

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ปัญหา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ 1. แนวคิดด้านการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน 2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) 3. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) 5. เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และ 6. แนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs)

ระเบียบวิธีการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาคือ มุ่งศึกษาถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงิน ตลอดจนศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ กิจการที่ประกอบธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่และยังเปิดดำเนินการอยู่ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 134 ราย

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง จำนวน 10 ราย และข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 65 ราย โดยเลือกจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่อนุญาตข้อมูลและใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 75 ราย ในส่วนของแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ จำนวนพนักงาน การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ส่วนที่ 2 ข้อมูลในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้าน

การเงิน ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจและสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำโดยการค้นคว้าจาก หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสาร งานวิจัย และการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วมาวิเคราะห์ผล ตามแนวคิด และทฤษฎี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปได้ดังนี้

### สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจและสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ได้เก็บข้อมูลจากพื้นที่ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ ร้อยละ 20 มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 67.69 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 4-6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 36.92 มีจำนวนพนักงานประมาณ 1 - 10 คน ร้อยละ 55.38 มีขนาดของพื้นที่ให้บริการของกิจการ 101-200 ตารางวา สินค้าหรือบริการหลักของกิจการเป็นการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ ร้อยละ 69.23 ไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 50.77 ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 60 ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับความช่วยเหลือจะได้จากหน่วยงานของกรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดเชียงใหม่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันการศึกษา กิจการของ

ผู้ประกอบการไม่ได้รับรางวัลหรือมาตรฐานจากหน่วยงานใดๆ ร้อยละ 56.92 ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลหรือมาตรฐานของ มาตรฐานบริษัทประกันภัย และสมาคมผู้กลางการประกันภัย

ในส่วนของคุณข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดของคุณข้อมูลพื้นฐานดังนี้

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 องค์กร ผู้ให้ข้อมูลกิจการธุรกิจซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ เป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหาร ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร ส่วนมากแล้วจะเป็นธุรกิจเน้นการซ่อมแซมรถยนต์หลังจากที่เกิดอุบัติเหตุทางท้องถนน กิจการมีพนักงานระหว่าง 16-50 คน ซึ่งถือว่าเป็นกิจการที่มีพนักงานจำนวนมาก ซึ่งพื้นที่ให้บริการต้องมีขนาดใหญ่เช่นกัน โดยพื้นที่ให้บริการมีขนาดระหว่าง 700-4,000 ตารางเมตร มีจำนวนลูกค้าใช้บริการตั้งแต่ 30 – 200 รายต่อเดือน

และผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ 2 องค์กร และธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ จำนวน 1 องค์กร เป็นองค์กรขนาดเล็ก ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหาร สำหรับธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ต้องเข้าใจเทคโนโลยีและต้องเข้าใจถึงระบบปฏิบัติการซอฟต์แวร์ต่างๆด้วย แต่สำหรับธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศไม่มีความซับซ้อนในการซ่อมบำรุงมากนักเทคโนโลยีไม่มีความซับซ้อน กิจการมีพนักงานระหว่าง 3-7 คน โดยพื้นที่ให้บริการเป็นพื้นที่เช่ามีขนาดเล็ก มีจำนวนลูกค้าใช้บริการประมาณ 15 – 30 รายต่อวัน

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

### ด้านการจัดการ

การวางแผนการดำเนินธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 63.08 ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการจัดการมากที่สุด ร้อยละ 53.66 ของจำนวนกิจการที่มีการวางแผน และมีการวางแผนระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) ร้อยละ 58.54 และมีดำเนินการตามแผนในระดับปานกลาง ร้อยละ 34.15 ของจำนวนกิจการที่มีการวางแผน กิจการส่วนใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร ร้อยละ 49.23

การจัดการคนเข้าทำงานกิจการส่วนใหญ่เน้นกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยกำหนดตามความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 46.15 ใช้วิธีการรับสมัครพนักงานด้วยการประกาศติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้ากิจการ ร้อยละ 67.69 และรองลงมาคือติดต่อให้พนักงานภายในช่วยหาให้ ร้อยละ 58.46 มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานโดย

เน้นความชำนาญและประสบการณ์ ร้อยละ 83.08 รองลงมา คือ เพศ ร้อยละ 63.08 และประวัติการทำงาน ร้อยละ 47.69 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงาน ด้วยวิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน ร้อยละ 56.92 และรองลงมาคือ มีการหมุนเวียนงานสลับหน้าที่ระหว่างแผนกงาน ร้อยละ 53.85 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำหนดปัจจัยในการในการให้อัตรากำลังของพนักงาน โดยกำหนดตามอัตราของกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 61.54 และรองลงมา คือ กำหนดตามอัตราตลาด ร้อยละ 50.77 ของการเลือกกำหนดค่าตอบแทนของกิจการให้เหมาะสม มีการให้สวัสดิการแก่พนักงาน ด้วยชุดพนักงาน ร้อยละ 33.85 และรองลงมาคือ การให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำและอาหารกลางวัน ซึ่งมีร้อยละเท่ากันที่ 30.77 ผู้ประกอบการมีความเห็นส่วนใหญ่ว่ามีจำนวนพนักงานเพียงพอกับความต้องการ ร้อยละ 87.69

การสั่งการ ผู้ประกอบการเน้นรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 38.46 โดยเน้นการใช้วิธีการออกคำสั่งโดยตรงกับพนักงานทุกคน ร้อยละ 40.00

การควบคุม ผู้ประกอบการมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยวาจาและเอกสาร ร้อยละ 55.38 โดยผู้ประกอบการมีหลักในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลด้วยหลักการในเรื่องของคุณภาพและปริมาณงาน ร้อยละ 64.62 และรองลงมาคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ร้อยละ 56.92 ผู้ประกอบการประเมินผลการทำงานของพนักงานโดยเน้นที่ความขยัน ความตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 69.23 และรองลงมาคือ ปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ ร้อยละ 44.62 ผู้ประกอบการใช้ข้อมูลผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน ร้อยละ 64.62 และรองลงมาคือ เงินค่าตอบแทนพิเศษ/โบนัส ร้อยละ 46.15

### ด้านการผลิตบริการ

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดต่อเดือน 26-50 ราย ร้อยละ 43.08 มีการจัดหาวัสดุงานและอะไหล่จากผู้จำหน่ายส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 83.08 และมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพได้มาตรฐาน ร้อยละ 66.15 และรองลงมาคือ ได้ราคาส่ง ร้อยละ 61.54 ผู้ประกอบการมีวิธีการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุงส่วนใหญ่หลังการซ่อมเสร็จแล้ว ร้อยละ 67.69 มีการส่งมอบบริการหลังจากการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จตรงเวลา ร้อยละ 67.69 และมีการกำหนดระยะเวลาการตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน โดยตรวจเช็คเดือนละครั้ง ร้อยละ 35.38

### ด้านบัญชีและการเงิน

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินส่วนใหญ่ของกิจการคือ มูลค่ารวมของสินทรัพย์โดยประมาณ (ไม่รวมมูลค่าที่ดินของกิจการ) 1 – 2.5 ล้านบาท ร้อย

ละ 38.46 และรองลงมา คือ น้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 30.77 มียอดขายรวมโดยประมาณน้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 36.92 และรองลงมา คือ 1 – 2.5 ล้านบาท ร้อยละ 26.15 กำไรสุทธิโดยประมาณเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย 6% - 10% ร้อยละ 32.31 และรองลงมาคือ 11% - 15% ร้อยละ 24.61 กิจการมีแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการส่วนใหญ่จากทุนของเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 64.62 กิจการส่วนใหญ่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 50.77 ซึ่งมีหนี้สินโดยประมาณ 5 แสน – 1 ล้านบาท ร้อยละ 27.28 และรองลงมาน้อยกว่า 5 แสนบาทและ 2 – 2.9 ล้านบาท มีร้อยละเท่ากัน 24.24 ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน จากอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 57.58 และรองลงมาคือ หลักประกันการกู้ และระยะเวลาในการชำระหนี้มีร้อยละเท่ากัน 51.52 โดยมีจุดประสงค์การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มเงินสดหมุนเวียนและสภาพคล่อง ร้อยละ 48.48 และรองลงมาคือ ลงทุนซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ ร้อยละ 45.45 กิจการส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำบัญชีเอง ร้อยละ 53.85 มีวิธีการจ่ายชำระเงิน ค่าวัสดุ/อุปกรณ์/อะไหล่ ด้วยเงินสด ร้อยละ 67.69 และส่วนใหญ่ได้รับชำระเงินจากลูกค้า ด้วยการชำระ ณ วันซ่อมเสร็จแล้ว ร้อยละ 70.77 และมีวิธีการตั้งซื้อสินค้า (วัสดุงาน/อะไหล่) ตามความต้องการเป็นครั้งๆไป ร้อยละ 49.23

#### ด้านการตลาด

ธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ซ่อมบำรุงสิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์ อยู่ในระยะเวลาประกัน ร้อยละ 50.08 กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาค่าบริการซ่อมบำรุงตามต้นทุน ร้อยละ 43.08 มีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 70.77 โดยเน้นการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 54.35 และรองลงมาคือ การโฆษณา ร้อยละ 39.13 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้การรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า ร้อยละ 89.23 โดยมากกำหนดระยะเวลาการรับประกันงานซ่อมไม่เกิน 3 เดือน ร้อยละ 67.24

ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดของข้อมูลการดำเนินงานของกิจการดังนี้

## ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยรวมจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก

### 1. ด้านการจัดการ

**1.1 การวางแผน** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีการวางแผนการทำงานโดยมอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าแผนกงานเป็นผู้กำกับดูแลแทนผู้บริหาร แต่ก็มีบางส่วนของผู้บริหารที่ต้องกำกับและดูแลเอง องค์กรมีกระบวนการวางแผนงานที่ชัดเจน เน้นการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาดในขั้นตอนการทำงาน มีการเก็บข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลในการกำหนดแผนการทำงานของพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดได้

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ไม่มีการวางแผนงานชัดเจน การมอบหมายงานเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่ากำหนดระเบียบแบบแผนการทำงานเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในธุรกิจมากพอถึงจะดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้

**1.2 การจัดองค์กร** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารดูแลพนักงาน โดยตรงมีรูปแบบการจัดองค์กรแบบเป็นทางการ ส่วนกิจการที่มีจำนวนพนักงานมากตั้งแต่ 30 คนขึ้นไปจะมีการจัดรูปแบบองค์กรแบบเป็นทางการตามโครงสร้างหน้าที่

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มีองค์กรขนาดเล็ก โครงสร้างการบริหารแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารต้องดูแลพนักงานและมอบหมายหน้าที่งานกับพนักงานโดยตรงทุกคน

**1.3 การจัดคนเข้าทำงาน** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารดูแลเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน โดยตรง เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ ผู้บริหารเน้นคัดกรองบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความชำนาญและฝีมือดี สำหรับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก จะมีหัวหน้าแผนกงานร่วมสรรหาพนักงานกับผู้บริหาร และมีหน้าที่กำกับและดูแลการทำงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน หัวหน้าแผนกงานต้องถ่ายทอดทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องได้ บางกิจการมีการบริหารส่วนงานแผนกใดมีพนักงานไม่เพียงพอก็จะมีการหมุนเวียนหน้าที่งาน

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้แนะนำมาให้ การสรรหาบุคลากรเข้ามาเพิ่มจะดูที่ปริมาณงานเป็นตัวแปรสำคัญ การสรรหาบุคลากรบางครั้งอาจจะไม่ได้มีทักษะครบถ้วน อาจมีการอบรม

แนะนำวิธีการทำงานระหว่างพนักงานที่มีความรู้และทักษะมากกว่าเป็นที่เล็งสอนงาน การประเมินพนักงานเน้นประเมินเองเป็นรายบุคคล หากมีข้อบกพร่องก็จะมีการให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำให้ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์จะมีผู้บริหาคูแลพนักงาน โดยตรงและส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศจะมีหัวหน้างานคอยกำกับดูแลแทนผู้บริหาร

**1.4 การสั่งการ** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารเป็นผู้ออกคำสั่งโดยตรง สำหรับกิจการที่มีพนักงานจำนวนมาก ผู้บริหารจะออกคำสั่งผ่านหัวหน้าแผนกงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์จะมีการสั่งงานโดยตรงจากผู้บริหาร และส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีหัวหน้างานเป็นผู้รับคำสั่งจากผู้บริหาร มีการติดตามการทำงานและการกำกับดูแลเป็นระยะ

**1.5 การควบคุม** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีผู้บริหารคอยกำกับควบคุมและดูแลโดยตรง มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ โดยผู้บริหารเอง กิจการที่มีขนาดใหญ่จะมีหัวหน้าแผนกงานหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมและดูแลแทน มีการตรวจสอบคุณภาพของงานก่อนส่งมอบให้ลูกค้าทุกครั้ง

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์จะมีผู้บริหารควบคุมการทำงานโดยตรงและส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีหัวหน้างานเป็นดูแลและควบคุมการทำงาน มีการตรวจสอบงานทุกครั้งก่อนส่งมอบให้ลูกค้า

## 2. ด้านการผลิตบริการ

ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีการคัดเลือกวัสดุงานที่มีคุณภาพสูง ใช้สีมาตรฐานตามที่บริษัทประกันภัยกำหนด มีห้องอบสีมาตรฐาน มีห้องสำหรับผสมสีโดยเฉพาะ มีพนักงานที่มีความชำนาญ ผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกงานจะเป็นผู้ตรวจสอบกระบวนการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นสามารถแก้ไขได้ทันที เมื่อจะมีการส่งมอบรถให้ลูกค้า จะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้ง หากมีข้อบกพร่องก็จะมีการแก้ไขให้ทันก่อนส่งมอบรถคืน ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินคุณภาพงานจากลูกค้าและบริษัทประกันภัยมาพัฒนากระบวนการผลิตบริการอยู่เสมอ

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ มีการซ่อมบำรุงและเปลี่ยนอุปกรณ์ตามอายุการใช้งาน พนักงานจะดูแลรวมไปถึงซอฟต์แวร์ที่ติดตั้งในคอมพิวเตอร์ด้วย การให้บริการซ่อมบำรุงนั้นจะรวมไปถึงการเสนอขายและการเปลี่ยนชิ้นส่วนฮาร์ดแวร์ต่างๆของเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบ

แม่ข่ายต่างๆ ส่วนใหญ่ขึ้นส่วนและไหลต่างๆลูกค้ามักจะไม่ซ่อมเนื่องจากค่าซ่อมแซม ไม่คุ้มค่า และราคาฮาร์ดแวร์ใหม่มีแนวโน้มราคาถูกลงและฮาร์ดแวร์รุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะมากขึ้นกว่ารุ่นเก่า

ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศในบ้านเรือน และอาคารขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการบำรุงอุปกรณ์กำหนดไว้ในคู่มือ เช่น ล้างเครื่องปรับอากาศ เติมน้ำยาทำความเย็น หรือมีการเปลี่ยนอุปกรณ์หรืออะไหล่บางชิ้นส่วน การให้บริการจะทำในสถานที่ตั้งเครื่องปรับอากาศของลูกค้า ดังนั้นพนักงานต้องออกไปให้บริการนอกสถานที่ตลอดเวลา

### 3. 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% กิจการมีสินทรัพย์ถาวรประมาณ 7 - 15 ล้านบาท (ไม่รวมที่ดิน) กิจการมีระบบบัญชีภายในที่ดี ด้วยระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมและบันทึกข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานบัญชีภายในองค์กรดูแลและจัดการเรื่องระบบของภาษี บางองค์กรจ้างสำนักงานบัญชีจากภายนอกเป็นผู้ดูแลการชำระภาษีแทน มีการให้เครดิตกับลูกค้าที่เป็นองค์กร เช่น บริษัทประกันภัย เป็นต้น ส่วนลูกค้าทั่วไปจะเป็นลูกค้าเงินสดชำระค่าบริการเมื่อส่งมอบรถคืน 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

### 4. ด้านการตลาด

4.1 ด้านผลิตภัณฑ์บริการ ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์เน้นเฉพาะสีรถยนต์ กิจการได้รับความไว้วางใจจากบริษัทประกันชั้นนำหลายราย เนื่องจากคุณภาพของงานมีมาตรฐานเทียบเท่าศูนย์บริการ และมีความรวดเร็วกว่าศูนย์บริการ



สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ เน้นซ่อมคอมพิวเตอร์ ติดตั้งและลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การติดตั้งระบบแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ และการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ให้บริการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ พร้อมติดตั้ง รับซ่อมเครื่องปรับอากาศ และล้างเครื่องปรับอากาศ

**4.2 ด้านราคา** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ใช้ราคามาตรฐานของอู่กลาง การประกันภัยเป็นหลัก สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ใช้ราคาตลาดและมีการเทียบราคากับคู่แข่งอยู่เสมอ

**4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีรายชื่อบริษัทอยู่อยู่โครงการของบริษัทประกันภัยหลายแห่งซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าเลือกใช้บริการกิจการมีชื่อเสียงและลูกค้ามีการแนะนำต่อกันมา สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีการให้บริการซ่อม ติดตั้ง ดูแล ทั้งในและนอกสถานที่

**4.4 การส่งเสริมการตลาด** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ไม่มีการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ช่องทางใดๆ

**4.5 บุคลากร** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเน้นพนักงานที่มีทักษะและความรู้ในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถในการทำงานสูง มีการพัฒนาฝีมือของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพของการให้บริการดีขึ้น

**4.6 กระบวนการให้บริการ** ส่วนใหญ่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์เมื่อมีลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงาน จะมีพนักงานรับรถเป็นคนคุยรับงานกับลูกค้า กรณีเป็นรถที่ทำประกันภัยไว้เข้ามาถึงกิจการ จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันเข้ามาดูรถของลูกค้าและบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐานด้วย และมีพนักงานประเมินราคาซ่อมเป็นผู้ประเมินค่าซ่อมและผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติราคาประเมินซ่อมอีกครั้ง แต่บางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดราคาซ่อมเองในกรณีที่งานมีความยากในการประเมินราคา จากนั้นจะมีการบันทึกภาพไว้เป็นหลักฐาน มีการกำหนดระยะเวลาการซ่อมให้กับลูกค้าชัดเจน มีการออกไปส่งซ่อมให้กับลูกค้าเก็บไว้พร้อมวันที่สามารถส่งคืนรถให้กับลูกค้าได้ จากนั้นก็ส่งรถซ่อมตามรายการที่กำหนดซ่อมตามขั้นตอนที่วางแผนงานไว้ เมื่อซ่อมเสร็จก็จะโทรแจ้งให้ลูกค้ามารับรถตามกำหนด แต่หากงานไม่แล้วเสร็จตามกำหนดพนักงานจะโทรศัพท์แจ้งให้ลูกค้าทราบถึงเหตุจำเป็นดังกล่าว เมื่อมีการส่งมอบรถให้กับลูกค้าแล้วกิจการจะรับประกันคุณภาพงานหลังการซ่อมให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในการให้บริการสูงสุด

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์เมื่อลูกค้าเข้ามายังร้าน ก็จะนำคอมพิวเตอร์เข้ามาเพื่อซ่อม พนักงานก็จะมีการสอบถามอาการที่มีปัญหา จากนั้นก็จะมีการประเมินค่าใช้จ่ายขั้นต้นให้กับลูกค้า หลังจากนั้นก็จะกำหนดระยะเวลาซ่อมและนัดวันให้กับลูกค้าเพื่อรับคอมพิวเตอร์คืน

ส่วนธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ พนักงานจะต้องออกไปให้บริการลูกค้าถึงสถานที่ เนื่องจากเครื่องปรับอากาศตัวอยู่ในอาคารลูกค้าจะไม่ถอดออกมาเพื่อเอาไปซ่อม ดังนั้นการให้บริการในสถานที่ส่วนตัวของลูกค้าต้องอาศัยคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในการทำงานด้วย

**4.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ติดถนนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงต้องมีอาคารประกอบการ ได้ลักษณะของอู่ซ่อมรถมาตรฐาน มีพื้นที่ปฏิบัติงานกว้างขวาง มีที่จอดรถ ส่วนธุรกิจซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์เน้นปฏิบัติงานในพื้นที่เช่าที่อยู่ใกล้สถานศึกษา ย่านชุมชน หรือย่านธุรกิจที่ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้บริการได้ง่าย และธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่ให้บริการขนาดใหญ่ เนื่องจากเน้นการให้บริการนอกสถานที่มากกว่า

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาพิจารณาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะดังนี้

**โครงสร้างองค์กร (Structure)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ทั่วไปมีผังองค์กรแบบเป็นทางการ พนักงานขึ้นตรงกับผู้บริหาร ถ้าเป็นองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก จะมีโครงสร้างขององค์กรแบบทางการแยกตามโครงสร้างหน้าที่ แบ่งเป็นรายแผนกและมีหัวหน้าแผนกงานเป็นผู้ดูแลพนักงาน ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศจะมีผังองค์กรแบบเป็นกึ่งทางการพนักงานขึ้นตรงกับผู้บริหาร บางกิจการมีหัวหน้าพนักงานด้วย

**กลยุทธ์ (Strategy)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด ให้บริการรวดเร็ว ผู้บริหารเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทำให้งานมีมาตรฐาน ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศเน้นกลยุทธ์ คือการซ่อม บำรุงรักษาให้ได้คุณภาพมาตรฐาน บริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และการให้บริการที่ดีและมีบริการหลังการขาย

**ระบบการทำงาน (System)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีระบบการทำงานโดยผู้บริหารที่มีพนักงานน้อยจะออกคำสั่งโดยตรง ส่วนองค์กรที่มีพนักงานมากจะมีหัวหน้าแผนกงานจัดการแทนผู้บริหาร สามารถออกคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องได้ มีการใช้เอกสารการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มีระบบการทำงานภายในไม่ชัดเจนหรือเป็นทางการ แต่เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กจึงสามารถ ควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง

**รูปแบบ (Style)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีรูปแบบการบริหารเป็นทางการ ส่วนใหญ่ผู้บริหารกำกับดูแลเอง แต่องค์กรที่มีพนักงานมากจะมีหัวหน้าแผนกงานลงมาควบคุมและกำกับดูแลพนักงานแทน หัวหน้าแผนกทำหน้าที่เสมือนฝ่ายบุคคลของกิจการ มีการตรวจสอบคุณภาพการทำงานอยู่เสมอ สามารถสั่งการและให้พนักงานแก้ไขปัญหาของงานได้ในทันทีที่ตรวจพบ ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศมีรูปแบบบริหารการสั่งงาน โดยตรงจากผู้บริหาร หรือมีหัวหน้าพนักงานเป็นผู้สั่งการแทน

**การจัดคนเข้าทำงาน (Staff)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้าทำงาน ผู้บริหารเน้นการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลหรือให้ค่าตอบแทนกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีและมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง และมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศไม่มีการจัดการด้านบุคลากร ไม่มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก ทักษะความชำนาญในการทำงานหรือจากการแนะนำจากพนักงานในองค์กรเอง

**ทักษะ (Skill)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองสูง มีการพัฒนาฝีมือและทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความเชี่ยวชาญในงาน

**ค่านิยมร่วม (Shared Value)** ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ค่านิยมของกิจการคือ เน้นการพัฒนาทักษะของพนักงานอยู่เสมอ ทั้งการสอนงานจากผู้บริหารโดยตรง หรือจากหัวหน้าพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เพื่อคุณภาพของการทำงานที่มีมาตรฐานและมีแบบแผน ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เน้นการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ความถูกต้องในการทำงาน และใส่ใจบริการลูกค้า

### ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจและสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน (2554)

สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) ได้แก่ ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ การดำเนินงานของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 โดยมีปัจจัยย่อยสำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมาก ได้แก่ 1.เศรษฐกิจระดับประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 2.นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี และเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากันเท่ากับ 3.57

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

ผู้ประกอบการบริการซ่อมบำรุงได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยภาพรวมในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยใช้การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) ในระดับมาก คือคู่แข่งที่มีลักษณะเป็นศูนย์หรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าและมีศูนย์บริการซ่อมที่ครบวงจร ตัวอย่างเช่น ศูนย์จำหน่ายรถยนต์/เครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งมีศูนย์บริการซ่อมด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยใช้การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1.การเข้ามาของกลุ่มธุรกิจรายใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 2.ระดับการแข่งขันระหว่างคู่แข่งทางธุรกิจที่เป็นประเภทเดียวกันกับกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 3.อำนาจในการต่อรองราคา

ค่าบริการซ่อมบำรุงของลูกค้าโดยให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 4.อำนาจในการต่อรองราคากับผู้ขายวัสดุงานหรืออะไหล่ของกิจการมีน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) สามารถสรุปได้ดังนี้

### **ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)**

ความขัดแย้งโดยทั่วไปทางการเมืองส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชนอยู่มากตั้งแต่ต้นปีก่อนที่จะมีการเลือกตั้ง จนมาถึงกลางปีที่จะเริ่มมีการเลือกตั้งใหม่และได้รัฐบาลใหม่เข้ามาทำงาน แต่ภายหลังจากการเลือกตั้งแล้ว เมื่อปลายปี 2554 รัฐบาลยังไม่ทันได้วางแผนนโยบายการบริหารประเทศ ก็ประสบกับมหาอุทกภัยครั้งใหญ่และร้ายแรงที่สุดในรอบ 70 ปี ส่งผลกระทบทำให้ความเชื่อมั่นของรัฐบาลลดลง การแก้ไขปัญหาน้ำท่วมให้ประชาชนไม่ทั่วถึง รวมไปถึงความผิดพลาดในการเตือนภัยน้ำท่วม ทำให้หลายโรงงานอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากมหาอุทกภัยเช่นกัน นอกจากนี้ นโยบายหลายประการก็ยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์จากนักเศรษฐกิจ โดยทั่วไป โดยเฉพาะการปรับค่าแรงเพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อการปรับตัวของภาคธุรกิจถึงแม้ว่าจะมีนโยบายลดอัตราภาษีเงินได้เพื่อช่วยเหลือองค์กรภาคธุรกิจก็ตาม

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่ได้แสดงความเห็นว่า การเมืองมีผลกระทบต่อยอดขายปานกลาง สำหรับกฎหมายโดยทั่วไปยังไม่มีผลกระทบมากนัก

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่มีกฎหมายใดจากภาครัฐออกมาบังคับการประกอบธุรกิจของผู้ซ่อมรถยนต์อย่างชัดเจน เพื่อการแก้ปัญหาค่าไม่เป็นธรรมในด้านราคาและคุณภาพงานซ่อมจึงทำให้มีการก่อตั้ง “สมาคมผู้กลางประกันภัย” โดยก่อตั้งจาก ผู้อำนวยการกองวินาศภัย กรมการประกันภัย ร่วมกับสมาคมสหมิตรการซ่อมรถยนต์แห่งประเทศไทย โดยคุณประสิทธิ์ ลิขิตวิบูลย์ นายกสมาคมสหมิตรการซ่อมรถยนต์แห่งประเทศไทย (เจ้าของ บริษัท อู่ประสิทธิ์ยนต์ (1993) จำกัด) ได้ร่วมก่อตั้ง “สมาคมผู้กลางประกันภัย” ที่มีราคาซ่อมมาตรฐานและเป็นธรรม เพื่อจัดปัญหาข้อโต้แย้งเกี่ยวกับราคา ระหว่างบริษัทประกันภัย ผู้เอาประกันภัย ผู้ซ่อมรถยนต์ และประชาชนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการรักษาสิทธิประโยชน์ของประชาชนผู้บริโภค รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาผู้ซ่อมรถยนต์ให้มีมาตรฐานดียิ่งขึ้น

โกลุจนาท เจริญสุข ได้ศึกษากฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานของช่างหรือผู้เชี่ยวชาญในสถานบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์นั้นมิได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเอาไว้อย่างชัดเจนที่ว่าด้วยเรื่องของมาตรฐานหรือ คุณภาพของช่างหรือผู้เชี่ยวชาญที่จะทำการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ เมื่อได้ศึกษากับพระราชบัญญัติส่งเสริมอาชีพ พ.ศ.

2537 เป็นมาตรการเพื่อส่งเสริมและให้สิทธิแก่ผู้ที่ได้รับการฝึกเท่านั้น แต่มิได้มีสภาพบังคับสำหรับการกระทำที่ไม่เป็นธรรมและการซ่อมที่ไม่ได้คุณภาพของช่างที่ได้รับการรับรองจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังนั้น เมื่อมีการทำดังกล่าวขึ้นมาก็ไม่สามารถที่จะลงโทษผู้กระทำผิดได้ ซึ่งถ้าได้มีการปรับปรุงทบทวนคดีในเรื่องโทษแล้วจะทำให้มีพระราชบัญญัตินี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ปัญหาในการคุ้มครองผู้บริโภคจากธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ มาตรการทางกฎหมายสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์จากสถานบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ จากผลของการวิจัยของ โทษจนาท เจริญสุข ปราบกฏดังนี้

1. การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแก่ผู้ใช้บริการ ผู้บริโภคมีความเสี่ยงในการที่จะนำรถยนต์ไปรับบริการจากสถานบริการที่ไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าได้มีการให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสถานบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ ราคา ค่าแรงงาน ค่าอะไหล่ หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้บริโภคได้

2. ราคาการใช้บริการ การกำหนดราคากลางของกรมการประกันภัยนั้น จะใช้บังคับกับอู่กลางที่อยู่ภายใต้การกำกับควบคุมดูแลของหน่วยงานเท่านั้น ราคาซ่อมกลางของกรมการประกันภัยนี้จึงไม่ได้บังคับใช้กับสถานบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ที่ไม่ได้อยู่ในการควบคุมดูแลของกรมการประกันภัย

3. ขึ้นส่วนอะไหล่ มาตรการของขึ้นส่วนอะไหล่ที่จะนำมาติดตั้งแทนที่นี้กฎหมายไทยนั้นบัญญัติไว้ใน เรื่องของการจ้างทำของ ตามมาตรา 589 บัญญัติว่า “ถ้าสัมภาระสำหรับการทำงานที่กล่าวนั้น ผู้รับจ้างเป็นผู้จัดหาท่านว่าต้องจัดหาชนิดที่ดี” แต่เราไม่สามารถทราบได้เลยว่าอะไหล่หรือชิ้นส่วนนั้นชำรุดบกพร่องหรือไม่ เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่ผู้บริโภค ควรให้ผู้มีบริโภคมีสิทธิในการเลือกใช้อะไหล่ และการรับคืนอะไหล่ที่ชำรุดนั้น นอกจากนี้การได้สิทธิรับคืนอะไหล่เหล่านั้นเพื่อให้ผู้บริโภคเห็นหลักฐานว่าได้มีการเปลี่ยน ชิ้นส่วนอะไหล่จริง เว้นแต่ว่าชิ้นส่วนที่ทำการเปลี่ยนนั้นจะต้องคืนแก่โรงงานภายใต้สัญญารับประกันชิ้นส่วนอะไหล่

4. การหลอกลวงและการกระทำอันไม่เป็นธรรมแก่ผู้บริโภค จากทบทวนคดีความผิดต่างๆ ในประมวลกฎหมายอาญา พบว่าบทบัญญัติดังกล่าวนี้ได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปราบปรามผู้กระทำผิดโดยรัฐมีหน้าที่บังคับใช้บทลงโทษ ผู้เสียหายที่ต้องได้รับการชดเชย ถ้าต้องการให้มีการชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นต้องใช้สิทธิโดยอาศัยกฎหมายอื่น ๆ เช่น สัญญา หรือละเมิด ซึ่งต้องพิจารณาถึงประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

5. การชดเชยความเสียหายแก่ผู้บริโภค เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ การชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์นั้นก็ประเด็นสำคัญประการหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะมีการนำเรื่องของการกฎหมายการจ้างทำของมาบังคับใช้แล้ว แต่ก็มีปัญหาเกิดขึ้น

เพราะว่าการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ไม่ได้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร ในกรณีของการเสียหายหรือชดเชยความเสียหาย ที่มีลักษณะเป็นการพิเศษเกี่ยวกับสถานบริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์นั้นยังไม่มีปรากฏอย่างชัดเจน มีแต่การร้องเรียนไปยังคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคเพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริโภคกับผู้ประกอบธุรกิจ

สำหรับธุรกิจเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ เนื่องจากคอมพิวเตอร์โดยทั่วไปจะต้องลงระบบปฏิบัติการซึ่งต้องมีลิขสิทธิ์อยู่ในโปรแกรมด้วย ซึ่งลิขสิทธิ์เป็นทรัพย์สินทางปัญญาอย่างหนึ่ง ที่กฎหมายให้ความคุ้มครอง โดยให้เจ้าของลิขสิทธิ์ถือสิทธิแต่เพียงผู้เดียว ที่จะกระทำการใด ๆ เกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ที่ตนได้กระทำขึ้น

พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ลิขสิทธิ์” หมายถึง สิทธิแต่เพียงผู้เดียวที่จะทำการใดๆตามพระราชบัญญัตินี้” เกี่ยวกับงานที่ผู้สร้างสรรค์ได้ทำขึ้น นั่นก็หมายความว่า เจ้าของลิขสิทธิ์เพียงผู้เดียวเท่านั้นที่มีสิทธิจะอย่างไรก็ได้ กับงานอันมีลิขสิทธิ์ของตนเอง แม้ว่าประเทศไทยจะมีกฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว แต่ความเข้าใจของประชาชนโดยทั่วไปในเรื่องลิขสิทธิ์ยังไม่ชัดเจน รวมไปถึงผู้ประกอบการทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ยังใช้ระบบปฏิบัติการที่ละเมิดลิขสิทธิ์อยู่

สำหรับธุรกิจเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ผู้บริหารต้องให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยในการทำงาน พนักงานห้ามละเมิดเข้าไปยังพื้นที่ร โหฐานโดยไม่ได้รับอนุญาตจากลูกค้า หรือหยิบฉวยหรือลักทรัพย์ใดๆของลูกค้า ดังนั้นความซื่อสัตย์พนักงานในการทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะรักษาชื่อเสียงและทำให้กิจการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้

#### ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

จากข้อมูลสรุปภาพรวมภาวะเศรษฐกิจของไทย ปี 2554 ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าเศรษฐกิจไทยในสามไตรมาสแรกขยายตัวดี ต่อมามหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในไตรมาสที่ 4 ส่งผลกระทบให้ทั้งปีเศรษฐกิจขยายตัวเพียงร้อยละ 0.1 การผลิตหยุดชะงัก ภายหลังจากปัญหาอุทกภัยเมื่อภาคการผลิตฟื้นตัวเป็นปกติ คาดว่าอุปสงค์ที่ยังมีอยู่จะทำให้เศรษฐกิจกลับมาขยายตัวได้ในระยะต่อไป

ปัญหาน้ำท่วมใหญ่ส่งผลกระทบไม่มากต่อตลาดแรงงาน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงรักษาการจ้างงานไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อได้ทันทีหลังน้ำลด แม้แรงงานบางส่วนจะได้รับผลกระทบชั่วคราวจากภาคการผลิตบ้างก็ตาม ส่วนปัญหาในภาคการผลิตทำให้สินค้าขาดแคลนส่งผลให้การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนที่ขยายตัวดีในช่วงสามไตรมาสแรกต้องสะดุดลงในไตรมาสสุดท้ายของปี

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายเพื่อการเดินทาง ทำให้ปริมาณรถยนต์บนท้องถนนน้อยลง อัตราการเกิดอุบัติเหตุก็ลดลงตามไปด้วย ส่งผลกระทบต่อยอดขายของกิจการในระดับปานกลาง

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจ มีการชะลอยอดสั่งซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะลูกค้าองค์กรธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อการสั่งซ่อมบำรุงด้วย

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ลูกค้ามักชะลอการใช้จ่ายส่วนใหญ่จะเน้นการซ่อมแซมมากกว่าจะซื้อใหม่ ทำให้งานติดตั้งเครื่องปรับอากาศใหม่น้อยลง ยกเว้นในช่วงฤดูร้อนจะมีคำสั่งซื้อและการติดตั้งสูง

### ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ ผู้คนใช้รถยนต์บนท้องถนนมากขึ้นเนื่องจากคนรักความสะดวกสบาย และมีรถส่วนตัวใช้เดินทาง และการติดต่อทางธุรกิจก็ต้องใช้รถยนต์ในการเดินทางเช่นกัน

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ ยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร คอมพิวเตอร์มีบทบาทกับชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น อย่างไรก็ตามลูกค้าทั่วไปมีแนวโน้มลดลง เพราะคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มราคาถูกลง จึงมักนิยมซื้อเครื่องใหม่มากกว่าส่งซ่อม

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ลูกค้าที่ต้องการประหยัดค่าไฟฟ้าก็จะมีการซื้อเครื่องปรับอากาศรุ่นใหม่ที่ประหยัดค่าไฟฟ้ามากขึ้น อีกทั้งลูกค้ามีความรู้มากขึ้นในการประหยัดค่าไฟฟ้าด้วยการล้างทำความสะอาดระบบเครื่องปรับอากาศ ทำให้ลูกค้ามีการกำหนดการให้มีการซ่อมบำรุง

### เทคโนโลยี (Technological)

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ ได้รับผลกระทบทางด้านเทคโนโลยีทำให้ระบบเครื่องยนต์ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วไม่สามารถซ่อมได้ ทำให้รถยนต์รุ่นใหม่ๆต้องเข้าศูนย์บริการที่ครบวงจรแทน

สำหรับธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในการซ่อมอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การซ่อมเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่จะเน้นเปลี่ยนอะไหล่ที่ราคาถูกและมีเทคโนโลยีทันสมัยกว่าซ่อมในส่วนที่เสียหาย



สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ โดยเครื่องปรับอากาศรุ่นใหม่มีเทคโนโลยีทันสมัยและประสิทธิภาพในการประหยัดค่าไฟฟ้ามากขึ้น อีกทั้งลูกค้าเริ่มมีความรู้ในการดูแลเครื่องปรับอากาศให้ประหยัดพลังงาน ทำให้มีบริการซ่อมบำรุงตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างต่อเนื่องได้

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่น้อยมาก เนื่องจากธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีมาตรฐานต้องใช้เงินลงทุนสูงมากในด้านเครื่องมืออุปกรณ์และด้านอาคารสถานที่ อีกทั้งการเข้าสู่ธุรกิจนี้ทำได้ยากมากขึ้นเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างชื่อเสียงและสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญงานเข้าสู่องค์กรซึ่งแรงงานมีแนวโน้มหาได้ยากขึ้นเช่นกัน แม้ว่าจะมีคู่แข่งรายย่อยที่ตั้งเป็นอู่ซ่อมรถยนต์ขนาดเล็กมีจำนวนมากขึ้นจากพนักงานฝีมือที่เคยทำงานในกิจการขนาดใหญ่ไปก่อตั้งธุรกิจเอง ก็ไม่มีผลกระทบมากนัก เพราะวาลักษณะของกลุ่มลูกค้ามีความแตกต่างกัน กิจการที่มีมาตรฐานการซ่อมมักจะมีราคาค่าบริการสูงกว่าอู่ซ่อมรถยนต์ขนาดเล็กที่ราคาถูกลงกว่าแต่คุณภาพและความประณีตอาจจะดีต่อกว่ากิจการที่ได้มาตรฐานของอู่กลางประกันภัย สำหรับธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันทั้งคู่แข่งรายใหม่ที่มีอยู่ในตลาดโดยเฉพาะการแข่งขันแย่งชิงลูกค้าที่เป็นลูกค้าองค์กรหรือธุรกิจที่มีปริมาณคำสั่งซื้อและคำสั่งใช้บริการซ่อมบำรุงมากกว่าลูกค้ารายย่อย

### 2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the Rivalry among Firms within the Industry)

คู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่งผลกระทบกับการแข่งขันมากจากการแข่งขันในเรื่องคุณภาพในการให้บริการและมีการสร้างตลาดสายสัมพันธ์กับบริษัทประกันภัย ส่วนผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดโดยเฉพาะการแข่งขันแย่งชิงลูกค้าที่เป็นลูกค้าองค์กรหรือธุรกิจที่มีปริมาณคำสั่งซื้อและคำสั่งใช้บริการซ่อมบำรุงมากกว่าลูกค้ารายย่อย

### 3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ลูกค้าส่วนใหญ่จะเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์ที่มีมาตรฐานงานซ่อม มักจะไม่ต่อรองราคามากนัก เพราะลูกค้ามองเห็นว่ารถยนต์ของตนเองจะได้รับการบริการมาตรฐานมากกว่าอู่ซ่อมรถยนต์รายเล็ก และให้บริการซ่อมรวดเร็วกว่าศูนย์บริการครบวงจร อย่างไรก็ตามลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัย มักต่อรองราคาซ่อมที่มีแนวโน้มได้ราคาซ่อมที่ถูกลง ทำให้กำไรมีแนวโน้มลดลงแต่ผู้ประกอบการยังต้องพึ่งพาลูกค้าที่เป็นของบริษัทประกันภัย ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ ลูกค้ามีทางเลือกในการเลือกสรรผู้ให้บริการมาก โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มธุรกิจ การแข่งขันสูงมาก ทำให้ลูกค้ามักขอส่วนลดหรือต่อรองราคาให้ต่ำกว่ากิจการอื่นที่อยู่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ สำหรับธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ลูกค้าที่เป็นองค์กรมักต่อรองราคามาก มักมีการจัดงานประมูลราคา ทำให้แนวโน้มที่กิจการทำกำไรได้ลดลง ในขณะที่ต้องไปฟันราคาแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นด้วย

### 4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ และธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ มักได้อำนาจในการต่อรองจากทางผู้จำหน่าย เนื่องจากคู่แข่งของผู้จำหน่ายมีมากขึ้น หลายองค์กรธุรกิจถูกยื่นข้อเสนอหลายรูปแบบเพื่อที่จะแย่งชิงลูกค้าที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการจะพิจารณาถึงมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าก่อนเสมอ และรองลงมาจะพิจารณาการเสนอระยะเวลาการให้เครดิตที่ยาวออกไป

### 5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ และธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ต่างก็มีธุรกิจที่เป็นคู่แข่งที่ให้ข้อเสนอการบริการที่ครบวงจรและให้ข้อเสนอที่มากกว่า เช่น ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีกลุ่มธุรกิจที่เป็นศูนย์บริการครบวงจรและเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ด้วย ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ จะมีศูนย์จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าครบวงจรและเป็นที่ยอมรับซ่อมบำรุงด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามลูกค้าส่วนใหญ่ยังใช้บริการกิจการอยู่เนื่องจากค่าบริการจะถูกกว่าศูนย์บริการครบวงจรมาก เว้นแต่อยู่ระหว่างประกันสินค้า มักเลือกใช้สิทธิ์ประกันซ่อมจะเลือกส่งไปสถานที่ที่ซื้อมาหรือส่งเข้าศูนย์บริการซ่อม

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ตามทฤษฎีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. คิดถนนใหญ่ และมีการคมนาคมสะดวก
2. เป็นอยู่ได้มาตรฐานตามสมาคมอู่กลางประกันภัย และเป็นอยู่ใน โครงการของบริษัทประกันหลายแห่ง (เฉพาะธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์)
3. พนักงานปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่และให้บริการมีคุณภาพมาตรฐาน
4. ใช้วัสดุที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีการใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
5. มีเครื่องมือและอุปกรณ์ครบครัน
6. มีการรับประกันคุณภาพงานซ่อม และมีการให้บริการหลังจากเข้าไปใช้บริการด้วย
7. ความรวดเร็วในการให้บริการ
8. การบริหารภายในองค์กรมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป้าหมายของการทำงานดีที่สุด
9. มีการพัฒนาฝีมือของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้คุณภาพงานมีมาตรฐาน

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ไม่เน้นการส่งเสริมทางการตลาด
2. แรงงานที่มีฝีมือในองค์กรมีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกสูง
3. พนักงานที่มีฝีมือมักขาดระเบียบวินัยในการทำงาน ขาดลา มาสาย บ่อยครั้ง
4. ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ มีโอกาสคัดเลือกพนักงานที่มีฝีมือดีได้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์
5. ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำมีน้อยมาก โดยเฉพาะกิจการรายเล็ก เช่น ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ส่งผลต่อโอกาสในการขยายธุรกิจได้

### โอกาส (Opportunities)

1. ภาครัฐมีการส่งเสริมนโยบายรถยนต์คันแรก ทำให้มีแนวโน้มที่คนใช้รถยนต์กันมากขึ้น เป็นโอกาสให้ธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ มีโอกาสที่จะขยายจะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้
2. ผู้คนใช้รถมากขึ้นเนื่องจากคนรักความสะดวกสบาย รักการเดินทางด้วยรถส่วนตัว และติดต่อทางธุรกิจก็ต้องใช้รถยนต์ในการเดินทางเช่นกัน
3. ปัจจุบันเป็น โลกแห่งข้อมูลข่าวสาร คอมพิวเตอร์มีบทบาทกับชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น ธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์จึงมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวันของคนทั่วไปเช่นกัน
4. แนวโน้มราคาคอมพิวเตอร์ราคาถูกลงทำให้มีจำนวนผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์มากขึ้น
5. สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยตั้งอยู่ในเขตร้อน เป็นโอกาสให้ธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศและการติดตั้งเครื่องปรับอากาศใหม่ยังสามารถขยายตัวได้

### อุปสรรค (Threats)

1. บุคลากรช่างเทคนิคที่มีความชำนาญเฉพาะทางมีปริมาณน้อยในตลาดแรงงาน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนกำลังคน
2. ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และวัสดุงานสูงขึ้น (เฉพาะธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงรถยนต์)
3. กลุ่มลูกค้าบริษัทประกันกดดันให้ราคาค่าบริการถูกลง และในขณะเดียวกันการแข่งขันระหว่างธุรกิจมีแนวโน้มมากยิ่งขึ้น (เฉพาะธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงรถยนต์)
4. ความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการซ่อมบำรุง
5. การแข่งขันทางด้านราคาโดยเฉพาะธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และเครื่องปรับอากาศมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น

#### ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการบัญชีและการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ด้านการบัญชีและการเงินมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ด้านการผลิตบริการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.43 และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.40

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการ

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจ ด้านการจัดการโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.40 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากที่สุดคือ 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.มีวิธีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน และผู้นำ/หัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพ 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

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการผลิต

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตบริการโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.43 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ 1.มีเทคโนโลยีในการบริการซ่อมบำรุงที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 2.อะไหล่/วัสดุงานมีมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 3.พนักงานมีความชำนาญในการบริการซ่อมบำรุง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 4.อะไหล่/วัสดุงานสามารถจัดหาได้ง่าย และมีคะแนนเท่ากับสามารถจัดหา

อะไหล่/วัสดุงานทดแทนได้ และให้บริการซ่อมบำรุงตามที่แผนวางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 5. มีทางเลือกผู้จัดจำหน่ายอะไหล่/วัสดุงานหลายราย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 6. เครื่องมือและอุปกรณ์มีประสิทธิภาพพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 7. ต้นทุนอะไหล่/วัสดุงานในการให้บริการซ่อมบำรุงต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

### **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านบัญชีและการเงิน**

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจด้านบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ 1. มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และ 2. สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 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

### **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการตลาด**

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุง มีการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ 1. ลูกค้าพึงพอใจราคาและคุณภาพงานซ่อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 2. มีการประเมินราคาซ่อมก่อนเข้าซ่อมได้ถูกต้อง และมีคะแนนเท่ากับสามารถกำหนดระยะเวลาซ่อมได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 3. ลูกค้าสั่งซ่อมเพิ่มเติมในจุดที่พนักงานแนะนำให้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 4. สามารถให้บริการได้ตรงความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 5. มีบริการนอกสถานที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 6. กระบวนการซ่อมบำรุงมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 7. มีที่จอดรถเพียงพอสำหรับลูกค้า และมีคะแนนเท่ากับกระบวนการ

ซ่อมรวดเร็ว 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

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงทั่วไปสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ
2. มีการให้บริการลูกค้าที่ดี แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ตรงความต้องการ
3. ทำเลที่ตั้ง ต้องสะดวก และติดถนน โดยเฉพาะธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ต้อง  
ใช้พื้นที่ขนาดใหญ่ในการปฏิบัติงานมาก
4. รักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ให้ได้ยาวนานที่สุด ลดอัตราการลาออกของพนักงาน  
โดยมีวิธีการให้อัตราราคาตอบแทนสูงกว่าและให้สวัสดิการพนักงานที่เหนือกว่า  
คู่แข่งทางธุรกิจในตลาด
5. ต้องมีเงินหมุนเวียนเพียงพอ มีแหล่งเงินทุนสำรอง และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน  
จากสถาบันการเงินที่มีดอกเบี้ยต่ำได้ง่าย
6. มีระบบบัญชีที่ดี และมีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างรัดกุม
7. ต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี
8. มีการติดตามลูกค้าหลังการส่งคืนสินค้าที่ลูกค้านำมาใช้บริการ
9. ให้บริการลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ และใช้อะไหล่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
10. ให้บริการลูกค้าในระยะเวลาอันสั้น รวดเร็ว และกำหนดระยะเวลาซ่อมได้อย่าง  
ถูกต้อง
11. มีการประเมินค่าใช้จ่ายในการใช้บริการซ่อมบำรุงได้อย่างถูกต้อง
12. สามารถให้บริการซ่อมบำรุงนอกสถานที่ได้



## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาที่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบการอภิปรายผล ซึ่งแบ่งการอภิปรายผลการศึกษาเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและสภาพการแข่งขัน ในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 4 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

### ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

การประกอบธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการเปิดกิจการหลายแห่ง กระจายตัวทั่วอำเภอเมืองเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้สนใจเลือกกลุ่มตัวอย่างของธุรกิจบริการซ่อมบำรุง รถยนต์มาก เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้รถยนต์มากขึ้น และมีมูลค่าสูงกว่าสินค้าใดๆในตลาดซ่อมบำรุง จึงทำให้ผู้ศึกษาเน้นการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจซ่อมบำรุงรถยนต์มาก อีกทั้งมีข้อมูลทางสถิติอ้างอิงในกรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีจำนวนกิจการมากกว่าธุรกิจซ่อมบำรุงสินค้าประเภทอื่น ในส่วนของการเลือกธุรกิจซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ จะอ้างอิงประชากรเกี่ยวข้องในส่วนของธุรกิจ การบริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงาน และการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ จะอ้างอิงประชากรเกี่ยวข้องในส่วนของธุรกิจ การซ่อมของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ได้เก็บข้อมูลจากพื้นที่ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ ร้อยละ 20 มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 67.69 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 4-6 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 36.92 มีจำนวนพนักงาน ประมาณ 1 - 10 คน ร้อยละ 55.38 มีขนาดของพื้นที่ให้บริการของกิจการ 101-200 ตารางวา สินค้าหรือบริการหลักของกิจการเป็นการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์ ร้อยละ 69.23 ไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 50.77 ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 60 ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับความช่วยเหลือจะได้จากหน่วยงานของกรมส่งเสริม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดเชียงใหม่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันการศึกษา  
กิจการของผู้ประกอบการไม่ได้รับรางวัลหรือมาตรฐานจากหน่วยงานใดๆ ร้อยละ 56.92 ส่วน  
ผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลหรือมาตรฐาน ได้จากมาตรฐานบริษัทประกันภัย และสมาคมผู้กลางการ  
ประกันภัย

ในส่วน of ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 องค์กร  
ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองจากสมาคมผู้กลางประกันภัยและมีขนาดองค์กรที่ใหญ่  
กว่า จึงทำให้ข้อมูลการศึกษามีความแตกต่างทางด้านขนาดของธุรกิจและการดำเนินงานทางธุรกิจ  
องค์กรประกอบอื่นๆที่มีความแตกต่างกันกับประชากรที่เก็บข้อมูลสถิติด้วยแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูล  
กิจการธุรกิจซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ เป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหาร เน้นการซ่อมแซมสิริยนต์หลังจากที่  
เกิดอุบัติเหตุทางท้องถนน กิจการมีพนักงานระหว่าง 16-50 คน ซึ่งถือว่าเป็นกิจการที่มีพนักงาน  
จำนวนมาก ซึ่งพื้นที่ให้บริการต้องมีขนาดใหญ่เช่นกัน โดยพื้นที่ให้บริการมีขนาดระหว่าง 700-4,000  
ตารางเมตร มีจำนวนลูกค้าใช้บริการตั้งแต่ 30 – 200 ราย ต่อเดือน สำหรับธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง  
คอมพิวเตอร์ 2 องค์กร และธุรกิจการบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ จำนวน 1 องค์กร เป็นองค์กร  
ขนาดเล็ก ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหาร กิจการมีพนักงานระหว่าง 3-7 คน โดยพื้นที่  
ให้บริการเป็นพื้นที่เช่ามีขนาดเล็ก มีจำนวนลูกค้าใช้บริการประมาณ 15 – 30 รายต่อวัน

## ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

### ด้านการจัดการ

การวางแผนการดำเนินธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 63.08 ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการจัดการมากที่สุด ร้อยละ 53.66 ของจำนวนกิจการที่มีการวางแผน การวางแผนแต่ละกิจการไม่ได้ครบทุกด้านกิจการบางรายเน้นวางแผนเฉพาะทางด้านการเงินอย่างเดียว เป็นต้น และมีการวางแผนระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) ร้อยละ 58.54 และมีดำเนินการตามแผนในระดับปานกลาง ร้อยละ 34.15 ของจำนวนกิจการที่มีการวางแผน กิจการส่วนใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร ร้อยละ 49.23 สะท้อนให้เห็นถึงภาพของกิจการส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ไม่มีผังการทำงานแบบเป็นทางการ

การจัดการคนเข้าทำงานกิจการส่วนใหญ่เน้นกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยกำหนดตามความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 46.15 ใช้วิธีการรับสมัครพนักงานด้วยการประกาศติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้ากิจการ ร้อยละ 67.69 มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน โดยเน้นความชำนาญและประสบการณ์ ร้อยละ 83.08 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ พศุวรักษ์ แคนสีแก้ว (2550) พบว่าการกำหนดกลยุทธ์ด้านพนักงานให้ความสำคัญกับ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการซ่อมมากที่สุด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน ร้อยละ 56.92 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำหนดปัจจัยในการในการให้อัตราค่าจ้างของพนักงาน โดยกำหนดตามอัตราของกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 61.54 มีการให้สวัสดิการแก่พนักงานด้วยชุดพนักงาน ร้อยละ 33.85 ผู้ประกอบการมีความเห็นส่วนใหญ่ว่ามีจำนวนพนักงานเพียงพอกับความต้องการ ร้อยละ 87.69

การสั่งการ ผู้ประกอบการเน้นรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 38.46 โดยเน้นการใช้วิธีการออกคำสั่งโดยตรงกับพนักงานทุกคน ร้อยละ 40.00

การควบคุม ผู้ประกอบการมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยวาจาและเอกสาร ร้อยละ 55.38 โดยผู้ประกอบการมีหลักในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลด้วยหลักการในเรื่องของคุณภาพและปริมาณงาน ร้อยละ 64.62 ผู้ประกอบการประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยเน้นที่ความขยัน ความตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 69.23 ประอบการใช้ข้อมูลผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน ร้อยละ 64.62

### ด้านการผลิตบริการ

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ มีความสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุดต่อเดือน 26-50 ราย ร้อยละ 43.08 มีการจัดหาวัสดุงานและอะไหล่จากผู้จำหน่ายส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 83.08 และมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพได้มาตรฐาน ร้อยละ 66.15 และรองลงมาคือ ได้ราคาส่ง ร้อยละ 61.54 ซึ่งมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ พทศวรรษย์ แคนสีแก้ว (2550) ที่มีการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยกำหนดให้กระบวนการผลิตต้องมีการจัดหาอะไหล่หรือสินค้าที่สั่งซื้อต้องมีคุณภาพเหมาะสมกับราคา ผู้ประกอบการมีวิธีการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพงานซ่อมบำรุงส่วนใหญ่หลังการซ่อมเสร็จแล้ว ร้อยละ 67.69 มีการส่งมอบบริการหลังจากการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จตรงเวลา ร้อยละ 67.69 และมีการกำหนดระยะเวลาการตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน โดยตรวจเช็คเดือนละครั้ง ร้อยละ 35.38

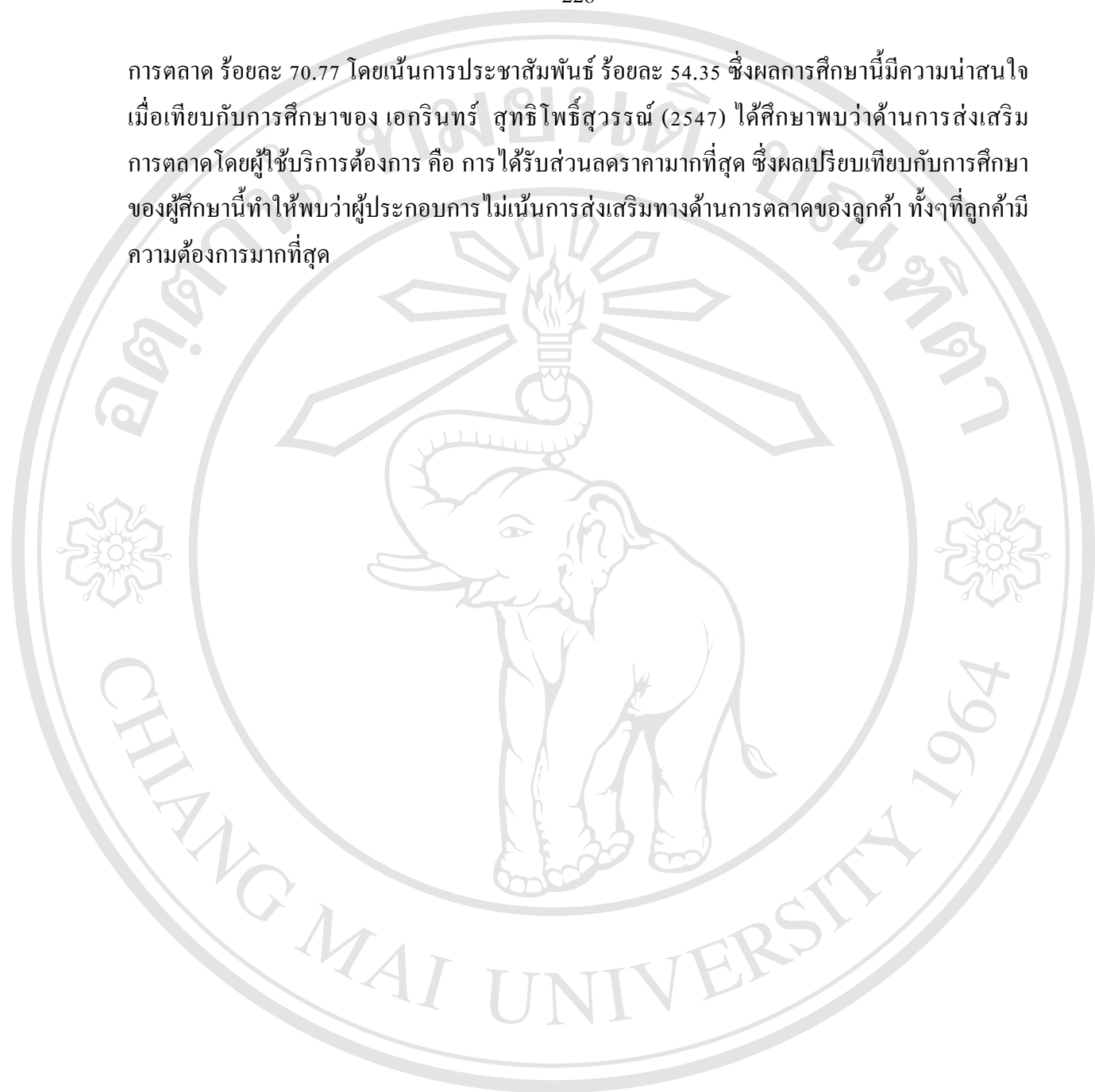
### ด้านบัญชีและการเงิน

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินส่วนใหญ่ของกิจการคือ มูลค่ารวมของสินทรัพย์โดยประมาณ (ไม่รวมมูลค่าที่ดินของกิจการ) 1 – 2.5 ล้านบาท ร้อยละ 38.46 มียอดขายรวมโดยประมาณน้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 36.92 กำไรสุทธิโดยประมาณเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย 6% - 10% ร้อยละ 32.31 กิจการมีแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการส่วนใหญ่จากทุนของเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 64.62 กิจการส่วนใหญ่มีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 50.77 ซึ่งมีหนี้สิน โดยประมาณ 5 แสน – 1 ล้านบาท ร้อยละ 27.28 ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน จากอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 57.58 โดยมีจุดประสงค์การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มเงินสดหมุนเวียนและสภาพคล่อง ร้อยละ 48.48 กิจการส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำบัญชีเอง ร้อยละ 53.85 มีวิธีการจ่ายชำระเงิน ค่าวัสดุ/อุปกรณ์/อะไหล่ ด้วยเงินสด ร้อยละ 67.69 และส่วนใหญ่ได้รับชำระเงินจากลูกค้า ด้วยการชำระ ณ วันซ่อมเสร็จแล้ว ร้อยละ 70.77 และมีวิธีการสั่งซื้อสินค้า (วัสดุงาน/อะไหล่) ตามความต้องการเป็นครั้งๆไป ร้อยละ 49.23

### ด้านการตลาด

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ซ่อมบำรุงสิ่งของ/อุปกรณ์/รถยนต์อยู่ในระยะเวลาประกัน ร้อยละ 50.08 กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาค่าบริการซ่อมบำรุงตามต้นทุน ร้อยละ 43.08 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้การรับประกันงานซ่อมให้กับลูกค้า ร้อยละ 89.23 โดยมากกำหนดระยะเวลาการรับประกันงานซ่อมไม่เกิน 3 เดือน ร้อยละ 67.24 มีการจัดกิจกรรมการส่งเสริม

การตลาด ร้อยละ 70.77 โดยเน้นการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 54.35 ซึ่งผลการศึกษานี้มีความน่าสนใจเมื่อเทียบกับการศึกษาของ เอกรินทร์ สุทธิโพธิ์สุวรรณ (2547) ได้ศึกษาพบว่าด้านการส่งเสริมการตลาดโดยผู้ให้บริการต้องการ คือ การได้รับส่วนลดราคามากที่สุด ซึ่งผลเปรียบเทียบกับการศึกษาของผู้ศึกษานี้ทำให้พบว่าผู้ประกอบการไม่เน้นการส่งเสริมทางการตลาดของลูกค้า ทั้งๆที่ลูกค้ามีความต้องการมากที่สุด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

### ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาศภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและสภาพการแข่งขันในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่ได้แสดงความเห็นว่า การเมืองมีผลกระทบต่อยอดขายปานกลาง สำหรับกฎหมายโดยทั่วไปยังไม่มีผลกระทบมากนัก อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่มีกฎหมายใดจากภาครัฐออกมาบังคับการประกอบธุรกิจของอู่ซ่อมรถยนต์อย่างชัดเจนก็ตาม สมาคมอู่กลางประกันภัยมาเป็นราคาซ่อมมาตรฐานและเป็นธรรม เพื่อจัดปัญหาข้อโต้แย้งเกี่ยวกับราคาระหว่างบริษัทประกันภัย ผู้เอาประกันภัย อู่ซ่อมรถยนต์ และประชาชนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการรักษาสិทธิประโยชน์ของประชาชนผู้บริโภค รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาอู่ซ่อมรถยนต์ให้มีมาตรฐานดียิ่งขึ้น

สำหรับพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ลิขสิทธิ์” หมายถึง สิทธิแต่เพียงผู้เดียวที่จะทำการใดๆตามพระราชบัญญัตินี้” แม้ว่าประเทศไทยจะมีกฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว แต่ความเข้าใจของประชาชนโดยทั่วไปในเรื่องลิขสิทธิ์ยังไม่ชัดเจน รวมไปถึงผู้ประกอบการทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ยังใช้ระบบปฏิบัติการที่ละเมิดลิขสิทธิ์อยู่ ผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายเพื่อการเดินทาง ส่งผลกระทบต่อยอดขายของกิจการในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ลูกค้านักธุรกิจมีการชะลอยอดสั่งซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และการซ่อมบำรุง ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ลูกค้านักชะลอการใช้จ่าย ส่วนใหญ่จะเน้นการซ่อมแซมมากกว่าจะซื้อใหม่

ด้านสังคมและวัฒนธรรมของคนไทยที่มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่มากขึ้น ทำให้ธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ ธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ และธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ เข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวันของคนส่วนใหญ่ที่มีรายได้และฐานะความเป็นอยู่ที่ดี เนื่องจากคนไทยสมัยนี้มีการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัวมากขึ้น มีค่านิยมการใช้จ่ายยนต์แสดงฐานะทางการเงิน นอกจากนี้ชีวิตประจำวันของคนไทยต้องพึ่งพาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ทำให้คอมพิวเตอร์มีอัตราการใช้งานที่สูงมาก โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และประเทศไทยเป็นประเทศเขตร้อน การมีเครื่องปรับอากาศบ้านถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายให้กับคนในครอบครัว ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจการซ่อมบำรุงจึงมีบทบาทแทรกซึมอยู่ในชีวิตประจำวันของคนไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับรถยนต์ คอมพิวเตอร์ และเครื่องปรับอากาศ ความต้องการช่างฝีมือมาแก้ไขปัญหาจึงมี

บทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นธุรกิจบริการซ่อมบำรุงจึงมีการเติบโตตามเศรษฐกิจและพฤติกรรมของคนไทยที่ต้องการมีสิ่งอำนวยความสะดวกดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีผลสำคัญอย่างยิ่งที่จะกระทบต่อเรียนรู้ของพนักงาน ความต้องการพัฒนาความรู้และฝีมือแรงงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และในขณะเดียวกัน ช่างเครื่องยนต์ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และส่วนใหญ่อยู่ซ่อมรถยนต์ทั่วไปไม่สามารถให้บริการแก้ไขปัญหาได้ ต้องเข้าสู่ศูนย์บริการของรถยนต์ยี่ห้ออื่น เพราะมีเครื่องมือทันสมัยในการซ่อมบำรุงและอยู่ซ่อมรถยนต์ไม่มีสัญญาทางการค้ามักจะไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องมือดังกล่าว

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงมีคู่แข่งที่ให้ข้อเสนอการบริการที่ครบวงจรและให้ข้อเสนอที่มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งศูนย์บริการครบวงจรและเป็นตัวแทนจำหน่ายด้วย อย่างไรก็ตามลูกค้าส่วนใหญ่ยังใช้บริการกิจการนี้อยู่เนื่องจากค่าบริการจะถูกกว่าศูนย์บริการครบวงจรมาก เว้นแต่อยู่ระหว่างประกันสินค้า มักเลือกใช้สิทธิ์ประกันซ่อมจะเลือกส่งไปสถานที่ที่ซื้อมาหรือส่งเข้าสู่ศูนย์บริการซ่อม

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ส่วนใหญ่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากธุรกิจบริการซ่อมบำรุงที่มีมาตรฐานต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างชื่อเสียงและสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญงานเข้าสู่องค์กร สำหรับธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ต้องแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ที่มีอยู่ในตลาดโดยเฉพาะการแข่งขันแย่งชิงลูกค้าที่เป็นลูกค้าองค์กรธุรกิจที่มีปริมาณคำสั่งซื้อและคำสั่งใช้บริการซ่อมบำรุงจำนวนมาก

คู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์มีผลกระทบกับการแข่งขันในเรื่องคุณภาพในการให้บริการและกิจการแข่งขันได้มากขึ้นขึ้นอยู่กับข้อเสนอหรือเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับบริษัทประกันภัยด้วยเช่นกัน ส่วนผู้บริหารของธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์และซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาด โดยเฉพาะการแข่งขันแย่งชิงลูกค้าที่เป็นลูกค้าองค์กรธุรกิจ

ลูกค้าส่วนใหญ่จะเลือกใช้อู่ซ่อมรถยนต์ที่มีมาตรฐานงานซ่อมสูง มักจะไม่ต่อรองราคามากนัก อย่างไรก็ตามลูกค้าองค์กรที่เป็นบริษัทประกันภัยมักต่อรองราคาซ่อมที่มีแนวโน้มได้ราคาซ่อมที่ลดลง ส่วนธุรกิจบริการซ่อมคอมพิวเตอร์ ลูกค้ามีทางเลือกในการเลือกสรรผู้ให้บริการ ทำให้ลูกค้ามักต่อรองราคาให้ต่ำกว่ากิจการอื่น สำหรับธุรกิจซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ลูกค้าที่เป็นลูกค้าองค์กรมักต่อรองราคามาก มักมีการจัดงานประมูลราคา ทำให้แนวโน้มที่กิจการทำกำไรได้ลดลง

ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงโดยมากแล้วมักได้อำนาจในการต่อรองจากทางผู้จำหน่าย เนื่องจากคู่แข่งของผู้จำหน่ายมีมากขึ้น หลายองค์กรธุรกิจถูกยื่นข้อเสนอหลายรูปแบบเพื่อที่จะแย่งชิงลูกค้าที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าก่อนเสมอ

#### ส่วนที่ 4 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุงในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง มีความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจ 5 อันดับแรกคือ

1. ลูกค้ำพึงพอใจราคาและคุณภาพงานซ่อม (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.63 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอกรินทร์ สุทธิโพธิ์สุวรรณ (2547) ที่ได้ประเมินปัจจัยด้านราคาเป็นส่วนประสมการตลาดบริการที่สำคัญในระดับมากในมุมมองของผู้ใช้บริการเช่นกัน ซึ่งถือว่าผู้ประกอบการมีแนวคิดให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อราคาและคุณภาพงานซ่อม ซึ่งทำให้ทราบว่าแนวคิดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการประสบความสำเร็จจริง

2. มีการประเมินราคาซ่อมก่อนเข้าซ่อมได้ถูกต้อง (ด้านการตลาด) และมีคะแนนเท่ากับสามารถกำหนดระยะเวลาซ่อมได้ถูกต้อง (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.62 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ลูกค้ำสั่งซ่อมเพิ่มเติมในจุดที่พนักงานแนะนำให้ได้ (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.60 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

4. รักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ (ด้านการจัดการ) และมีคะแนนเท่ากับสามารถให้บริการได้ตรงความต้องการของลูกค้า (ด้านการจัดการ) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.57 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณฑล รัตนพรนภาพันท์ (2550) ที่ได้ประเมินปัจจัยด้านบุคลากรเป็นส่วนประสมการตลาดบริการที่สำคัญในระดับมากที่สุด ซึ่งถือว่าผู้ประกอบการมีแนวคิดให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีการรักษาพนักงานที่มีฝีมือทำงานกับองค์กรเพื่อรักษาคุณภาพการให้บริการได้ ซึ่งทำให้ทราบว่าแนวคิดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการในเรื่องนี้ประสบความสำเร็จจริง

5. ผู้นำ / เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ (ด้านการจัดการ) และมีคะแนนเท่ากับมีบริการนอกสถานที่ (ด้านการตลาด) โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.55 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

สำหรับปัจจัยที่จะมีผลต่อความสำเร็จในลำดับสุดท้าย คือ การส่งเสริมทางการตลาด มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรงและการใช้พนักงานขาย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เท่านั้น ซึ่งความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดน้อยที่สุดที่ลูกค้ำจะนำมาใช้เป็นปัจจัยในการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการซ่อมรถยนต์ ตามการศึกษาของ มณฑล รัตนพรนภาพันท์ (2550)



## ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจบริการซ่อมบำรุง

ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจบริการซ่อมบำรุงมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคลากร ที่มีแนวโน้มขาดแคลน เพราะจำนวนแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญในตลาดแรงงานหาได้ยากขึ้น ในขณะที่ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงมีแนวโน้มการขยายตัวตามเศรษฐกิจที่กำลังเติบโต
2. ต้นทุนแรงงานสูงขึ้นจากการให้ข้อเสนอกับพนักงานที่มีฝีมือที่สูงขึ้นในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือในตลาดแรงงาน
3. มาตรฐานการซ่อมบำรุงมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า โดยเฉพาะการแนะนำปากต่อปากของลูกค้า เนื่องจากการควบคุมมาตรฐานของฝีมือแรงงานยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในบางองค์กร ส่งผลให้คุณภาพอาจด้อยลงไป ทำให้กระทบต่อชื่อเสียงของกิจการได้
4. พนักงานฝีมือที่มีอายุการทำงานมากแต่มีขาดระเบียบและวินัยในการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจัดการได้ยาก เนื่องจากตัวเด็กแรงงานที่มีฝีมือในตลาดแรงงานหาได้ยาก และผู้บริหารมักไม่ตัดสินใจให้ออก เนื่องจากเห็นกันมานานและเป็นบุคคลที่มีฝีมือ
5. พนักงานที่มีฝีมือและความเชี่ยวชาญสูงมักลาออกไปทำงานกับคู่แข่งที่ให้ข้อเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือออกไปก่อตั้งกิจการส่วนตัวที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเอง ซึ่งให้รายได้ที่สูงมากกว่าการเป็นพนักงานประจำ
6. ปัจจัยด้านต้นทุนของวัสดุงานและอะไหล่ มีราคาที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนสูงขึ้นตาม
7. ลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าองค์กรธุรกิจ มีอำนาจต่อรองราคามาก เนื่องจากเป็นลูกค้ารายใหญ่ ส่งผลกระทบให้กิจการมีกำไรที่น้อยลง
8. ผู้ประกอบการรายย่อยมักมีอุปสรรคมากในเรื่องการจัดการ การบัญชี และเงินหมุนเวียน

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจ การบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ และผู้ที่สนใจจะลงทุน ในธุรกิจการบริการซ่อมบำรุง แบ่งตามแนวคิดด้านบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ดังนี้

### ด้านการจัดการ

1. ผู้บริหารธุรกิจบริการซ่อมบำรุงควรวางแผนการดำเนินงานให้ครบทุกด้าน ทั้งด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตบริการ และด้านการบัญชีและการเงิน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญไม่มากนักในการวางแผนการดำเนินงาน และมีวางแผนเฉพาะบางด้านเท่านั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนให้รอบด้าน เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้
2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในเรื่อง การสรรหา และการคัดเลือก การที่องค์กรมีบุคคลที่มีความรู้และความสามารถ จะช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจเกิดผลิตผลทางด้านการบริการที่ดี ทำให้กิจการสามารถเติบโตและมีมูลค่าทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นได้ ผู้บริหารต้องรักษาให้พนักงานเดิมที่มีความสามารถเอาไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด พร้อมส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยใช้กลยุทธ์ในการให้สวัสดิการ ค่าตอบแทน และแรงจูงใจที่สูงกว่าคู่แข่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน
3. ผู้บริหารควรมีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยอาจจะใช้วิธีการสังเกต หรือกำหนดรายการประเมินผลออกมาเป็นเอกสารประเมินพนักงานแบบเป็นทางการ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำมาใช้พัฒนาพนักงาน และปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้แก้ไขปัญหาระบบการทำงาน of พนักงานให้ได้ตรงจุด และสามารถลดปัญหาในกระบวนการทำงานได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถนำข้อมูลวิเคราะห์และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดปัญหาการกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่ถูกต้องกับพนักงานที่มีผลการทำงานดีได้
4. ผู้ประกอบการหลายองค์กร โดยเฉพาะเจ้าของคนเดียว ประสบปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมวินัยในการทำงานของพนักงาน เช่น การมาสาย การขาดงานบ่อยครั้ง เป็น

ต้น ในขณะที่พนักงานที่มีแต่ปัญหานั้นมีฝีมือและความสามารถสูง ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรสร้างระเบียบในการทำงานให้พนักงานอย่างชัดเจนและปฏิบัติตามได้ทุกคน การที่พนักงานไม่มีระเบียบวินัยนอกจากจะเพิ่มภาระต้นทุนของผู้ประกอบการที่สูง เพิ่มขึ้นมากแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่อาจจะลดลงไป เนื่องจากงานต้องล่าช้าออกไปจากที่กำหนดไว้

5. ผู้บริหารควรจัดทำแผนงานบูรณาการข้อมูล ด้านการจัดการ การตลาด การผลิต บริการ และการเงิน แบบองค์รวม โดยใช้ข้อมูลแต่ละด้านร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน และควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ แผนงานที่วางไว้ เพื่อทำการวัดผลและหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารการ ดำเนินงานทางธุรกิจต่อไป
6. ผู้ประกอบการรายย่อยที่ทำธุรกิจในนามบุคคลธรรมดาควรดำเนินการให้ถูกต้องตาม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การจดทะเบียนการค้า การจัดทำบัญชีเพื่อ ชำระภาษี หรือการขออนุญาตจัดตั้งโรงงาน โดยเฉพาะธุรกิจบริการซ่อมบำรุง รถยนต์ เป็นต้น การทำธุรกิจให้มีความถูกต้องในการดำเนินธุรกิจนั้น มีความสำคัญ อย่างยิ่งในการเติบโตทางธุรกิจในอนาคตต่อไป
7. ผู้ประกอบการจะต้องติดตามข้อมูลข่าวสารและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางด้าน การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้ประกอบการจะ ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะได้ เตรียมความพร้อมในการป้องกัน ตั้งรับ และแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์

#### ด้านการผลิต

1. ต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพอะไหล่และวัสดุงานต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนที่จะนำไปให้บริการกับลูกค้า เพื่อลดปัญหาความบกพร่องในการให้บริการ ลูกค้า
2. มีการตรวจสอบคุณภาพและกระบวนการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ที่มีการ ตรวจสอบจะได้ทำการแก้ไขทันที และช่วยลดปัญหาการแก้ไขงานหลังจากส่งมอบ ให้ลูกค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
3. ผู้ประกอบการควรมหาผู้จำหน่ายวัสดุหรืออะไหล่หลากหลายทางเลือก เพื่อเพิ่มอำนาจ ในการต่อรองราคา

4. ผู้ประกอบการควรรักษาพนักงานที่มีฝีมือให้ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด เพื่อป้องกันการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือในด้านงานซ่อมบำรุง ควรมีการกำหนดให้ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน และให้สวัสดิการที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานกับกิจการได้ เนื่องจากแรงงานฝีมือหาได้ยากซึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาแรงงานที่มีฝีมือเข้ามาใหม่อย่างมาก

### ด้านการเงิน

1. บริหารเงินทุนหมุนเวียนอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงกิจกรรมใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน เช่น ใช้เงินทุนหมุนเวียนของกิจการมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ลงทุนซื้อเครื่องมือใหม่ที่มีมูลค่าสูง หรือสต็อกอะไหล่มากเกินไป เป็นต้น
2. ผู้บริหารควรศึกษาและเข้าใจถึงระบบบัญชีและการเงินพื้นฐาน และควรมั่นตรวสอบข้อมูลอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการรายย่อยที่มีความเข้าใจระบบบัญชีและการเงินไม่มากนักควรศึกษาและหาความรู้เพิ่มเติม
3. ผู้ประกอบการควรนำข้อมูลทางด้านบัญชีและการเงิน เช่น ยอดขาย ต้นทุน กระแสเงินสด เป็นต้น นำมาวิเคราะห์ถึงสภาพการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลนำมาตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการให้มากยิ่งขึ้น
4. ผู้ประกอบการควรสนใจทุกรายละเอียดของค่าใช้จ่าย และควรทราบถึงต้นทุนในการทำงานต่องานเป็นรายกรณีไป เพื่อจะได้พัฒนาการเสนอราคา หรือการประเมินค่าใช้จ่ายในการซ่อมของสินค้าของลูกค้าให้มีความถูกต้องเหมาะสมได้
5. ควรจัดเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเอาไว้ในยามฉุกเฉิน เพราะธุรกิจเมื่อใดหากขาดสภาพคล่องทางการเงินแล้ว ก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้ราบรื่นต่อไปได้ ถึงแม้ว่าธุรกิจที่มีกำไรก็ตาม

### ด้านการตลาด

#### ผลิตภัณฑ์และการบริการ

1. ต้องรักษามาตรฐานในการให้บริการอยู่เสมอ
2. สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า ด้วยคุณภาพการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น
3. มีการสอบถามลูกค้าทุกครั้งภายหลังจากที่ส่งมอบสินค้าที่ลูกค้านำมาเข้ามาใช้บริการแล้ว เพื่อเป็นการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในอีกทางหนึ่งด้วย

### ราคาสินค้าและบริการ

ค่าบริการ ควรสมเหตุผลและไม่แพงจนเกินไป อาจจะใช้วิธีตั้งราคาจากต้นทุน และพิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขันประกอบการตั้งราคาสินค้าและบริการของกิจการ สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงรถยนต์ควรนำราคากลางของสมาคมผู้กลางประกันภัยมาพิจารณาในการตั้งราคาด้วย และไม่ควรจะตั้งราคาถูกเกินไปจนส่งผลกระทบต่อกำไรและคุณภาพของการให้บริการ

### สถานที่ให้บริการ

1. ทำเลที่ตั้งกิจการต้องเหมาะสม สะดวก ติดกับถนน มีสถานที่จอดรถที่สามารถติดต่อกิจการได้ง่าย แต่ถ้าหากกิจการตั้งอยู่ในที่ไม่สะดวก ผู้ประกอบการต้องเน้นการให้บริการนอกสถานที่ โดยเฉพาะธุรกิจการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ สำหรับธุรกิจบริการซ่อมบำรุงควรมีพื้นที่ขนาดใหญ่เพียงพอต่อปริมาณรถที่เข้ามาใช้บริการ
2. ควรจัดสถานที่ให้มีความสะอาด เรียบร้อย แบ่งพื้นที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อยกระดับถึงความเชื่อมั่นของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

### การสื่อสารการตลาด

1. ควรมีการจัดป้ายชื่อร้านขนาดใหญ่เห็นได้ชัดเจน จัดสถานที่ให้น่าดึงดูดและดูมีความน่าเชื่อถือ
2. ลงโฆษณาในสื่อของท้องถิ่นเพื่อเป็นการแนะนำและประชาสัมพันธ์องค์กร และสร้างโอกาสในการรับรู้ของลูกค้าในท้องถิ่นได้
3. สื่อสารการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือการจัดทำเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้บริโภคผ่านทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการได้ง่าย

### บุคลากรบริการ

บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความเชี่ยวชาญและชำนาญในการให้บริการซ่อมบำรุง เนื่องจากคุณภาพของการทำงานเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของกิจการ

ให้มีการเติบโตต่อไปได้ หากพนักงานที่ทำงานไม่มีความเป็นมืออาชีพ นอกจากจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานสูงแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของกิจการอีกด้วย

#### กระบวนการให้บริการ

กระบวนการให้บริการ ตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การประเมินค่าซ่อมบำรุง การส่งเข้ากระบวนการรับบริการ จนไปถึงการส่งมอบคืนให้กับลูกค้า ผู้บริหารมีความต้องการให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน คุณภาพของงานได้มาตรฐาน และส่งมอบสินค้าคืนตามระยะเวลาที่กำหนดได้ตรงเวลา

#### สภาพแวดล้อมการให้บริการ

ความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ มีความกว้างขวาง สะอาด และสะดวกสบาย ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถดึงดูดให้ลูกค้าอยากเข้ามาใช้บริการ เพราะสภาพของอาคารสถานที่ถือเป็นสิ่งแรกที่ลูกค้าจะพิจารณาเลือกใช้บริการ เพราะทำให้มองเห็นภาพลักษณ์ว่า กิจการมีความน่าเชื่อถือ สามารถไว้วางใจในการนำรถยนต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องปรับอากาศ เข้ามาใช้บริการซ่อมบำรุงได้ การที่มีสถานที่จอดรถเพียงพอต่อการเข้ามาใช้บริการของลูกค้า นับว่าเป็นความสำเร็จที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าอาคารสถานที่ที่ผู้บริหารไม่สามารถมองข้ามไปได้ นอกเหนือจากลูกค้าต้องการให้ไปบริการยังสถานที่ของลูกค้าเอง โดยเฉพาะธุรกิจบริการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ