

การวิจัยองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน
กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้าแห่งหนึ่ง

นันทวัน แสงนาค

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2557

ENTERPRISE DIAGNOSIS FOR SOLVING A PROBLEM IN AUTHORIZED
AUTOMOTIVE SERVICE CENTER
A CASE STUDY OF MAZDA AUTHORIZED SERVICE CENTER

Nantawan Sangnark

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2014

หัวข้อสารนิพนธ์

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาธุรกิจศูนย์บริการ
รถยนต์มาตรฐาน กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้า
แห่งหนึ่ง

โดย

นันทวัน แสงนาค

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์ชาติชาย โพธิ์พาด

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์วิจิตร ภัคพรหมินทร์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์ชาติชาย โพธิ์พาด)

न्हวัน แสงนาค : การวินิจฉัยองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์
มาตรฐาน : กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้าแห่งหนึ่ง. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์
ชาติชาย โพธิ์พาด, 83 หน้า.

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวินิจฉัยองค์กรของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน
กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้าแห่งหนึ่ง เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับ
ความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักการ
เทคนิคและเครื่องมือของการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan)

ผู้ศึกษาได้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้าน
สภาวะของอุตสาหกรรมการผลิตและการจำหน่ายรถยนต์ และคู่แข่งชั้นที่อยู่ย่นเดียวกัน
พร้อมทั้งทำการศึกษาและเก็บข้อมูล ณ สถานประกอบการ จากข้อมูลที่สถานประกอบการมีอยู่
แล้ว ในด้านการบริหารจัดการ การเงิน การตลาดและการขาย การให้บริการซ่อมบำรุง และ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้
ข้อมูลเชิงลึก จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ
ต่อไป

จากการวินิจฉัยองค์กรของสถานประกอบการแห่งนี้ พบว่า ศูนย์บริการมาสด้า
กรณีศึกษา กำลังประสบปัญหา ผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการ
ดำเนินงานต่อยอดขายสูง และยอดขายของศูนย์บริการต่ำกว่าเป้าหมาย สาเหตุหลักเกิดจาก
ทางธุรกิจยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารการขาย จำนวนอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ
ต่ำ และขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงานด้าน ต้นทุน ยอดขาย
และกำไร ผลการวินิจฉัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้แนวทางการแก้ไขเพื่อให้สถานประกอบการมี
ผลประกอบการในด้านรายได้และต้นทุนที่ดีขึ้น ด้วยการปรับปรุงเรื่องการขายฐานตลาดและ
ส่งเสริมการขาย การจัดการกำลังคน การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจพนักงานขาย
การพยากรณ์การขายและการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ และการ
จัดทำ การประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผน
กลยุทธ์ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

NANTAWAN SANGNARK : ENTERPRISE DIAGNOSIS FOR SOLVING A
 PROBLEM IN AUTHORIZED AUTOMOTIVE SERVICE CENTER : A CASE
 STUDY OF MAZDA AUTHORIZED SERVICE CENTER. ADVISOR :
 MR. CHARTCHAN PHODHIPHAD, 83 PP.

The objective of this study is to diagnose the organization for finding corporate problems and causes in order to give solutions to solve them in an automotive service center : a case study of Mazda authorized service center. The principle, technique and instrument of Enterprise Diagnosis (Shindan) were applied.

The researcher examined external business environmental factors affecting the business in term of the conditions of automobile manufacturing industry, distribution, and the competitors in the same area. The study and information collection at the establishment from the existing information of the establishment were also conducted in term of management, finance, sales and marketing, repair and maintenance service, and human resource management. Moreover, the relevant executives and officers were interviewed to acquire in-depth information. After that, the information was analyzed to identify problem and cause of problem and the suggestion was further provided.

According to the finding from the organization diagnosis of this establishment, the case study of Mazda authorized service center has been going to confront with deficit turnover problem due to high ratio of operating expense to sales volume and below target of sales volume for this Service Center. The main causes were derived from the business's lack of efficiency in sale management, low inventory turnover ratio, and lack of targeting, stimulation and follow-up on the operations in the aspects of cost, sales volume and profit. The researcher has given the way of solution from the diagnosis result in this time for improved turnover of the establishment in cost and revenue aspects under the improvement on marketing base expansion, sales promotion, manpower management, incentive development and creation to salespersons, sales forecast, and procurement for increase in inventory turnover ratio. In addition, the estimation of long-term operating plan should be prepared as a guideline in formulating strategic plan and enhancing competitive potentiality of the business in the future.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature

Academic Year 2014

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ชาติชาย โพธิ์พาด ที่ช่วยเป็นที่ปรึกษาแนะนำ
แนวทางในการศึกษา และข้อคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ ที่สละเวลาในการ
เป็นประธานกรรมการ และอาจารย์วิจิตร ภัคพรหมินทร์ กรรมการสอบการศึกษารวมทั้งกรุณา
ให้คำแนะนำ ข้อคิดต่างๆ ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ครบถ้วนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณ
พระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ และบุคลากร
ที่เกี่ยวข้องของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่มีส่วนในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และ
ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการศูนย์บริการรถยนต์มาสด้า ที่อนุญาตให้ทำการเก็บข้อมูลใน
ด้านต่างๆ พร้อมให้การสนับสนุนข้อมูลต่างๆ เป็นอย่างดีสำหรับการการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ในเรื่องของการศึกษา
ทั้งร่างกายและแรงทรัพย์ รวมถึง ญาติ พี่น้องและเพื่อนๆ MIM 4 ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและ
เป็นกำลังใจจนทำให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ประโยชน์อันใดที่ได้จากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ผู้ที่มิพระคุณทุกท่านที่
กล่าวถึงข้างต้น

นนทวัน แสงนาค

TNI

THAI - JAPAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านการบริการและคุณภาพการบริการ.....	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร.....	23
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
3 วิธีการดำเนินการศึกษา.....	30
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 การศึกษา สรุปผล และข้อเสนอแนะ.....	34
ผลการศึกษาวิจัย.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ปัญหา สาเหตุของปัญหา และการเสนอแนวทางแก้ไข.....	55
แนวทางแก้ไขปัญหา.....	57
สรุปผล.....	67
ข้อเสนอแนะ.....	67
บรรณานุกรม.....	68
ภาคผนวก.....	72
ภาคผนวก ก. งบการเงิน.....	73
ภาคผนวก ข. แผนผังรายละเอียดกระบวนการให้บริการซ่อมรถยนต์.....	78
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	83



TNI

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	4
2	สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการของมาสด้าปี 2556-2557.....	36
3	สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการตราสินค้าอื่นๆ ที่มีข้อมูลในตลาด ปี 2557..	36
4	ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทย ปี 2555-2557.....	37
5	จำนวนพนักงาน.....	42
6	การเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุน ปี 2556 ของศูนย์บริการและศูนย์บริการคู่แข่ง..	43
7	รายละเอียดรายได้และกำไรขั้นต้นของศูนย์บริการ.....	44
8	รายละเอียดค่าใช้จ่ายรวมของศูนย์บริการ.....	45
9	รายละเอียดเปรียบเทียบงบแสดงฐานะ.....	45
10	รายละเอียดเปรียบเทียบ Current Asset Proportion.....	46
11	รายละเอียดเปรียบเทียบ Capital Structure Proportion.....	46
12	รายละเอียดเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน.....	48
13	สรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา.....	58
14	รายละเอียดต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร อัตรากำไรส่วนเกินและจุดคุ้มทุน.....	59
15	แผนดำเนินการดำเนินการของศูนย์บริการรถยนต์ 6 ปี (2557-2562).....	63

TNI

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

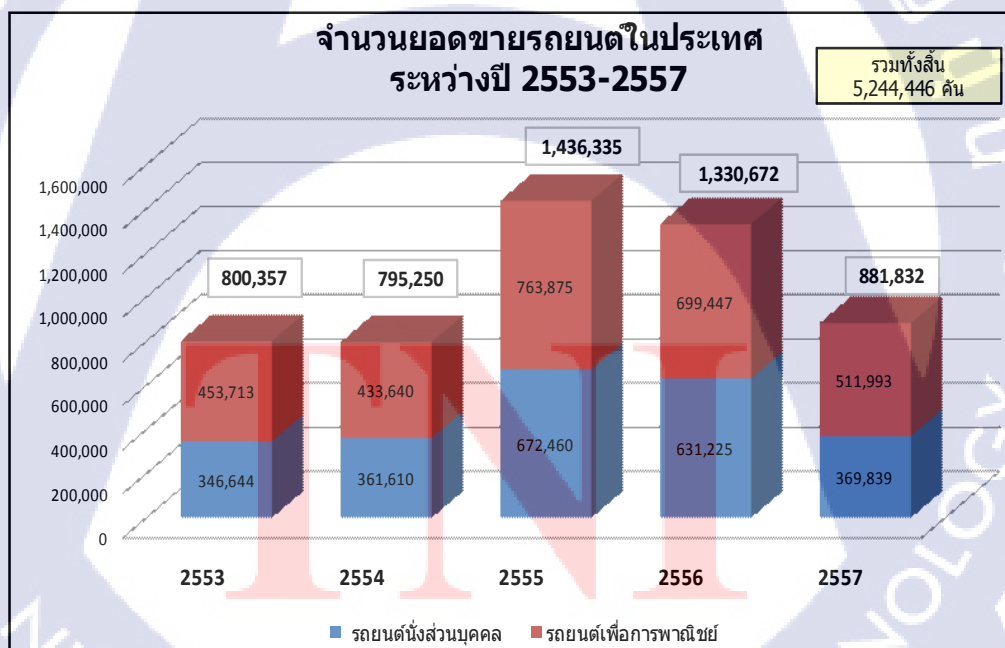
รูป		หน้า
1	จำนวนยอดขายรถยนต์ในประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2553-2557.....	1
2	จำนวนยอดขายรถยนต์ในประเทศระหว่างปี พ.ศ.2548-2552.....	2
3	เป้าหมายของการวินิจฉัยองค์กร.....	13
4	ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	30
5	จำนวนยอดขายรถยนต์ในประเทศระหว่างปี 2543-2557.....	35
6	จำนวนยอดขายรถยนต์มาตรฐานระหว่างปี 2543-2557.....	35
7	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมด้านการบริการลูกค้าในประเทศไทย ระหว่าง ปี 2555-2557.....	38
8	ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยปี 2555 แบ่งตามตราสินค้าของศูนย์บริการ.....	38
9	ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยปี 2556 แบ่งตามตราสินค้าของศูนย์บริการ.....	39
10	ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยปี 2557 แบ่งตามตราสินค้าของศูนย์บริการ.....	39
11	โครงสร้างองค์กรของบริษัทศูนย์บริการมาตรฐานการศึกษา.....	41
12	กิจกรรมสนับสนุนกิจการด้านการเพิ่มคุณภาพการบริการ.....	51
13	กิจกรรมสนับสนุนลูกค้าสัมพันธ์.....	52
14	กิจกรรมสนับสนุนในการสร้างแบรนด์.....	53
15	ความสัมพันธ์ของปัญหา.....	57

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

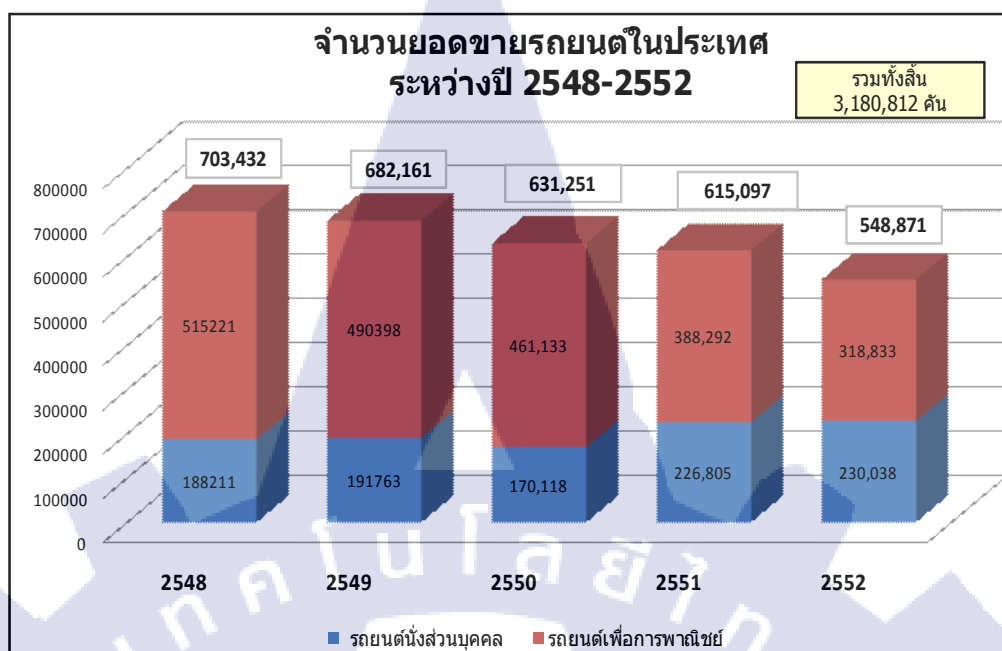
ปัจจุบันยอดขายรถยนต์ในประเทศไทยมีจำนวนลดลงร้อยละ 33.7 เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายในปี 2557 กับปี 2556 แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายรถยนต์ในปี 2557 กับยอดขายรถยนต์เฉลี่ยในปี 2553-2554 ตลาดในประเทศยังคงเติบโตประมาณร้อยละ 10.5 เนื่องจากภาวะตลาดรถยนต์ในประเทศระหว่างปี 2555-2556 นั้นได้รับอิทธิพลจากโครงการขอใช้สิทธิคืนภาษีรถยนต์คันแรก ทำให้ตลาดมีอุปสงค์ส่วนเกินส่งผลให้ยอดขายรถยนต์ในช่วงปี 2555-2556 นั้นมีจำนวนที่สูงขึ้นมากกว่าปกติ โดยจากข้อมูลกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตามรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงจำนวนรถยนต์ใหม่ในประเทศโดยรวมทั้งหมดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีจำนวนรวมทั้งหมดสูงถึง 5,244,446 คัน และมีจำนวนสูงขึ้นถึง 2,063,634 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนรถยนต์ใหม่โดยรวมในช่วง 5 ปี ก่อน ปี 2548-2552 ดังรูปที่ 2 (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2558)



รูปที่ 1 จำนวนยอดขายรถยนต์ในประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2553-2557

ที่มา : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2558). สถิติการขายรถยนต์.

ออนไลน์.



รูปที่ 2 จำนวนยอดขายรถยนต์ในประเทศระหว่างปี พ.ศ.2548-2552

ที่มา : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2558). สถิติการขายรถยนต์.
ออนไลน์.

การเพิ่มขึ้นของปริมาณรถยนต์ในประเทศในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา ส่งผลให้ตลาดธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานนั้นมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงแต่ศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงศูนย์บริการรถยนต์เชิงพาณิชย์ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม ส่งผลให้ภาวะตลาดมีสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนตอบรับกลับการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นการรู้ถึงสภาพปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกขององค์กรนั้น ถือว่าเป็น ประเด็นสำคัญทางธุรกิจที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมในภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง

สำหรับบริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานจดทะเบียนดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2555 ใช้งบประมาณการลงทุน 50,000,000 บาท ประกอบธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในจังหวัดปทุมธานี โดยเป็นโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์ที่ทันสมัย ตามมาตรฐานการให้บริการของบริษัทมาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

เนื่องจากบริษัทได้เริ่มดำเนินการมาประมาณ 2 ปี ซึ่งในช่วง 1 ปีแรกนั้น สภาวะตลาดได้รับอิทธิพลจากโครงการขอใช้สิทธิคืนภาษีรถยนต์คันแรกทำให้ตลาดมีอุปสงค์ส่วนเกินที่สูง โดยในปีที่ 2 ตลาดได้มีการปรับตัวลดลงตามปริมาณลงตามอุปสงค์ที่แท้จริงของตลาด

อย่างไรก็ตามส่วนแบ่งการตลาดของรถยนต์มาสด้าในประเทศนั้นคงที่อยู่ที่ร้อยละ 4 โดยยอดขายรถยนต์มาสด้าในปี 2556 ซึ่งได้รับอิทธิพลจากโครงการขอใช้สิทธิคืนภาษีรถยนต์คันแรก มีจำนวนทั้งสิ้น 52,914 คัน จาก ยอดขายรถยนต์ในประเทศโดยรวมทั้งสิ้น 1,330,672 คัน คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4 และ ยอดขายรถยนต์ในปี 2557 ซึ่งเป็นภาวะปกติ มีจำนวนทั้งสิ้น 34,356 คัน จากยอดขายรถยนต์ในประเทศโดยรวม 881,832 คัน ซึ่งคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4 เช่นกัน

ถึงแม้ว่าตลาดในประเทศยังคงเติบโตประมาณร้อยละ 10.5 ก็ตาม แต่จากแนวโน้มเศรษฐกิจในประเทศที่ยังมีความผันผวน ประกอบกับบริษัทที่เพิ่งจะเปิดดำเนินการโดยยังอยู่ในช่วงบุกเบิก ทำให้ผลของกิจการยังอยู่ในภาวะขาดทุน ทางบริษัทจึงมีความสนใจให้ผู้วิจัยเข้ามาทำการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการปรับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อวินิจฉัยศึกษาปัญหาและผลการดำเนินงานของการดำเนินธุรกิจบริษัท ศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่งในด้านต่างๆ โดยประยุกต์ใช้หลักการของการวินิจฉัยองค์กร
2. เพื่อค้นหาสาเหตุปัญหา และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ให้กับบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาเฉพาะธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน ในกรณีศึกษา ศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่ง โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อเป็นการศึกษาเบื้องต้น รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ก่อนที่จะเข้าไปศึกษาข้อมูลปฐมภูมิในด้านต่างๆ ขององค์กรจากที่พื้นที่จริง และนำข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิลำดับนั้นมาวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งหาแนวทางในการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถวินิจฉัยศึกษาข้อเท็จจริงของการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่งในด้านต่างๆ โดยประยุกต์ใช้หลักการของการวินิจฉัยองค์กร
2. สามารถค้นหาสาเหตุปัญหา และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ให้กับบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การวินิจฉัยองค์กร หมายถึง การตรวจสอบสภาพการดำเนินงานของกิจการ เป็นการตรวจเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา โดยการวินิจฉัยปัญหาคอบคลุม 5 ด้านหลักธุรกิจ ได้แก่ การบริหารจัดการ การตลาด การผลิต การเงิน/บัญชี และทรัพยากรมนุษย์
2. ศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน หมายถึง ศูนย์บริการรถยนต์ที่ได้รับการอนุญาต และแต่งตั้งโดยบริษัทรถยนต์นั้นๆ และจะให้บริการทางด้านการขายรถยนต์ ซ่อมบำรุง ภายใต้อตราสินค้า ที่ได้รับการแต่งตั้งเท่านั้น
3. ศูนย์บริการรถยนต์เชิงพาณิชย์ หมายถึง ศูนย์บริการที่รถยนต์ที่ให้บริการทั่วไป ไม่เจาะจงตราสินค้าในการให้บริการ ซ่อมบำรุง
4. คะแนนค่าเฉลี่ยตลาดรถยนต์โดยรวม หมายถึง คะแนนจากผลการศึกษาวิจัย ด้านนี้ด้านการบริการลูกค้าของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทย ประจำปี 2555-2557 ของบริษัท เจ.ดี.พาวเวอร์ เอเชีย แปซิฟิก

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
1	นำเสนอหัวข้อสารนิพนธ์				
2	ศึกษาข้อมูลทฤษฎีก่อนลงพื้นที่				
3	เก็บข้อมูลปฐมภูมิที่พื้นที่จริง				
4	ค้นหาสาเหตุและนำเสนอแนวทางแก้ไขและนำเสนอแผนกลยุทธ์				
5	สรุปผลการดำเนินการศึกษาพร้อมเสนอข้อเสนอนะ				
6	จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์				

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารคุณภาพบริการของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษา โดยลำดับประเด็นการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านการบริการและคุณภาพการบริการ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านการบริการและคุณภาพการบริการ

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับงานด้านบริการ มีผู้ได้อธิบายไว้ดังนี้
เลิฟล็อก, คริสโตเฟอร์ เอช ; และ ไรท์, ลอเรน (2546 : 4) ได้ให้นิยามของการให้บริการ (Service) ไว้ดังนี้

บริการเป็นปฏิกิริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่นแม้ว่าการกระบวนการ (Process) อาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้

บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหา คุณประโยชน์ (Benefits) ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2555 : 12) กล่าวว่า การบริการ หมายถึง การที่ผู้ให้บริการหรือผู้ขายให้ความช่วยเหลือ หรือดำเนินการเพื่อประโยชน์ สุขกาย สุขใจ หรือความสะดวกสบายให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้ซื้อ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่เมื่อผู้บริการได้รับบริการไปแล้วอาจเกิดความประทับใจหรือไม่ประทับใจกับสิ่งเหล่านั้น

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557 : 32) กล่าวว่า งานบริการ (Service) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเผชิญหน้ากัน (Interface) ระหว่างผู้ส่งมอบและลูกค้า และด้วยกิจกรรมภายในของผู้ส่งมอบ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้า อาทิ โรงแรม การขนส่ง การบริการส่วนหน้า ฯลฯ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และ ศุภร เสรีรัตน์ (2546 : 431) กล่าวว่า การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าได้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียน โรงพยาบาล โรงแรม ฯลฯ

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2545 : 10) บริการ หมายถึง กิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่จัดทำเพื่อเสนอขาย หรือ กิจกรรมที่จัดทำขึ้นร่วมกับการขายสินค้า โดยแบ่งการบริการออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

ผลิตภัณฑ์บริการ เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้นเป็นผลผลิตภัณฑ์รูปแบบหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค เช่น การนัดในธุรกิจแผนโบราณ การรักษาในธุรกิจโรงพยาบาล การจัดที่พักในธุรกิจโรงแรม การให้ความรู้ในธุรกิจการศึกษา ฯลฯ

การบริการส่วนควบเป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้นเพื่อเสริมกับสินค้าเพื่อให้การขาย และใช้สินค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การบริการติดตั้งซ่อมแซม เครื่องจักรหลังการซื้อ หรือ การให้คำแนะนำการใช้งาน ฯลฯ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549 : 18) กล่าวว่า การบริการ เป็นกิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนของธุรกิจให้กับผู้ใช้บริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ จนนำไปสู่ความพึงพอใจและมีความสำคัญทางด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านธุรกิจ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอยู่รอดได้อีกทั้งช่วยลดต้นทุนการสูญเสีย สามารถสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์และความได้เปรียบในการแข่งขันได้อีกด้วย

ด้านผู้ใช้บริการ จะได้รับการบริการที่พึงพอใจตามที่ต้องการ แต่มีส่วนสำคัญที่กล่าวถึงเพิ่มเติม คือ ในกรณีที่เป็นผู้ให้บริการแทนตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และประสบการณ์นั้นเองจะเป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการต่อไป

การบริการ (Service) หมายถึง สิ่งที่ผู้ให้บริการหรือผู้ขายทำการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้ซื้อ ที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่เมื่อผู้รับบริการได้รับบริการไปแล้วเกิดความประทับใจกับสิ่งเหล่านั้น เราสามารถแบ่งระดับความสำคัญของการบริการได้อยู่ 2 ระดับ ดังนี้

ระดับแรก ความสำคัญที่มีต่อตัวผู้รับบริการ (ลูกค้า) คือ จะทำให้ลูกค้า การได้รับบริการที่ดี จะทำให้ผู้รับบริการมีความสุข มีความพึงพอใจ และมีความระลึกถึงในการที่จะมาขอรับบริการในครั้งต่อไป

ระดับที่สอง ความสำคัญในด้านผู้ให้บริการทำให้กิจการสามารถรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) การให้บริการเพื่อจะรักษาลูกค้าเดิมไว้ให้เป็นลูกค้าประจำหรือลูกค้าที่มีความจงรักภักดีและนอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ผู้ให้บริการ

ต้องพยายามกระทำทุกวิถีทางที่จะเพิ่มลูกค้าใหม่เพราะเป็นการสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่หน่วยงานด้วย มีจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวชี้วัด

2. ลักษณะของงานด้านบริการ มีผู้ได้อธิบายไว้ดังนี้

ธีรกิต นวรัตน์ ณ อยุธยา (2547 : 14-15) ธุรกิจบริการยังมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่เจ้าของกิจการและนักการตลาดต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

เป็นสินค้าที่ไม่อาจจับต้องได้ (Intangibility) บริการโดยทั่วไปมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ไม่มีตัวตน ไม่มีรูปร่าง ดังนั้นจึงเป็นการยากที่เราจะสามารถรับรู้ถึงการบริการผ่านประสาทสัมผัสต่างๆ ของเราได้ เช่น เราไม่สามารถมองเห็น “รูปร่าง” ของ “การท่องเที่ยว” ดังนั้นความไม่มีตัวตนของการบริการที่ทำให้เราไม่สามารถจับต้องบริการได้ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผู้บริโภค คือ ทำให้ผู้บริโภคเกิด “ความเสี่ยง” ในการเลือกซื้อบริการได้

มีคุณภาพไม่คงที่ (Variability Heterogeneity) คุณภาพของการบริการโดยทั่วไปมีความไม่แน่นอนค่อนข้างสูงเนื่องจากมักจะขึ้นอยู่กับ พนักงานที่เป็นผู้ส่งมอบบริการ เวลาที่ให้บริการของผู้ส่งมอบบริการ วิธีการในการให้บริการ และสถานที่ที่ให้บริการแก่ลูกค้า

ไม่สามารถแยกการผลิตออกจากการบริโภคได้ (Inseparability) โดยทั่วไปบริการมักจะถูกเสนอขายก่อน และหลังจากนั้นการผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกัน (Simultaneous Production and Consumption) โดยลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อบริการมักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการนั้นด้วย เช่น บริการร้านตัดผม เมื่อลูกค้าตกลงใจซื้อบริการตัดผม ขั้นตอนการผลิตจะเริ่มตอนที่ลูกค้านั่งลงบนเก้าอี้ตัดผม ช่างตัดผมจะนำผ้ากันเปื้อนมาคลุมเสื้อให้เรา และจะถามว่าต้องการให้ตัดทรงผมแบบไหน และจะเริ่มลงมือตัดผมของลูกค้า โดยจะเห็นว่าขณะที่ช่างตัดผมทำการตัดผม ลูกค้าก็จะทำการบริโภคสินค้าไปพร้อมๆ กัน

ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) โดยทั่วไปเราไม่สามารถที่จะเก็บรักษาบริการไว้ในรูปของสินค้าคงคลังได้ ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการขายบริการได้ เพราะสาเหตุมาจากเราไม่สามารถแยกการผลิตออกจากการบริโภคของลูกค้าได้ ดังนั้นเมื่อลูกค้ามาซื้อในเวลาใด ผู้ขายจึงจะเริ่มทำการผลิตได้เมื่อนั้น

ยุพาพรรณ วรรณานิษฐ์ (2549 : 2) กล่าวว่า ธุรกิจบริการ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยเฉพาะ เช่น ความสะดวกสบาย ทัศนียภาพไม่ตรี บรรยากาศบุคลากรผู้ให้บริการ ซึ่งพอจะสรุปลักษณะของธุรกิจบริการได้ดังนี้

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ใช้บุคลากรเป็นหลักในการประกอบธุรกิจ

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ต้องการคุณภาพมากกว่าปริมาณ

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่สนองความต้องการของผู้ใช้บริการเฉพาะราย

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีขีดความสามารถจำกัด เนื่องจากต้องให้บริการผู้ใช้แบบตัว

ต่อตัว

3. ลักษณะธุรกิจระบบของธุรกิจด้านการบริการ มีผู้ได้อธิบายไว้ดังนี้

เลิฟล็อก, คริสโตเฟอร์ เอช ; และ โรห์, ลอเรน (2546 : 4) กล่าวว่า ลักษณะระบบธุรกิจบริการจะสังเกตได้ว่าจะมีระบบปฏิบัติการคล้ายคลึงกับธุรกิจที่ผลิตสินค้าออกจำหน่าย โดยมีปัจจัยนำเข้า แล้วนำไปสู่กระบวนการการผลิตเพื่อสร้างบริการ จนถึงขั้นตอนนำส่งบริการไปยังผู้ใช้บริการ โดยระบบปฏิบัติการนี้จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนหน้า เป็นส่วนที่ผู้ใช้บริการสามารถมองเห็นสัมผัสได้ ซึ่งก็สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

3.1 องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก การตกแต่งภายนอกและภายในสถานที่ให้บริการ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการบริการ

3.2 องค์ประกอบส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่ต้องติดต่อกับผู้ใช้บริการส่วนหลัง เป็นส่วนที่ผู้ใช้บริการไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้และอาจจะไม่ได้สนใจแต่ส่วนนี้จะเป็นส่วนสนับสนุนของการบริการในส่วนหน้า

ระบบของธุรกิจบริการมีความสัมพันธ์กับการเผชิญหน้ากับการให้บริการดังต่อไปนี้

3.2.1 การบริการที่ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมมาก จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริการส่วนหน้ามาก เพราะผู้ใช้บริการจะเข้ามาใช้บริการที่สถานที่ให้บริการด้วยตนเอง

3.2.2 การบริการที่ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมปานกลางจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริการส่วนหน้า น้อยลงกว่ากลุ่มที่มีส่วนร่วมมาก

3.2.3 การบริการที่ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมน้อย จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริการในส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมกับขั้นตอนการให้บริการไม่ว่าจะมีส่วนร่วมมากหรือน้อย

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

4.1 ความหมายและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ มีผู้ได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้แตกต่างกันดังนี้

ฟิลลิป, คอตเลอร์ (2547 : 591) กล่าวว่า ว่าคุณภาพการบริการของธุรกิจถูกทดสอบจากการเผชิญหน้าเพื่อรับบริการแต่ละครั้ง ถ้าพนักงานขายปลีกทำตัวน่าเบื่อหน่ายไม่สามารถตอบคำถามง่ายๆ หรือไปหาเพื่อนร่วมงาน ปลอ่ยให้ลูกค้ารอ ลูกค้าจะคิดอีกครั้งว่าจะทำธุรกิจกับผู้ขายรายนั้นอีกหรือไม่

ลูกค้าสร้างความคาดหวังเกี่ยวกับการบริการจากประสบการณ์ในอดีต คำบอกเล่าจากปากต่อปาก และจากโฆษณา ลูกค้าจะเปรียบเทียบ “บริการที่เกิดจากการรับรู้ด้วยตนเอง (Perceived Service)” กับ “บริการที่ตนคาดหวัง (Expected Service)” ถ้าบริการที่รับรู้ตรงหรือเกินกว่าที่คาดหวัง ลูกค้าก็พร้อมจะใช้บริการจากผู้ให้บริการรายนั้นอีก

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2551 : 63-65) กล่าวว่า ว่าคุณค่าที่ผู้ใช้บริการล้วนมาจากวัฒนธรรมและพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน แม้อาจมีวิธีประเมินคุณภาพการบริการคล้ายคลึงกันแต่ก็มีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ผู้ใช้บริการมักจะเปรียบเทียบคุณภาพการให้บริการจากมาตรฐาน

ที่เกิดจากความรู้เท่า หรือ ประสบการณ์เท่าที่สะสม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับ

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2551 : 67-68) กล่าวว่า คุณภาพบริการ (Service Quality) เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากความไม่แน่นอนของการผลิตงานบริการ ทั้งนี้ เพราะงานบริการส่วนมากเป็นสิ่งที่จับต้องยาก ไม่สามารถตุนงานไว้ให้บริการล่วงหน้าได้ ต้องทำการผลิตในที่ลูกค้ามารับบริการก็มี ลูกค้าต้องเข้าคิวรอก็มี และที่สำคัญ คือ งานบริการเป็นการผลิตที่ต้อง ผสมระหว่างเครื่องมือทางเทคนิคบวกกับทักษะของพนักงานบริการเอง ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ทำให้การผลิตงานบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐานเหมือนกัน คือ มีความไม่แน่นอนสูงมาก

การประเมินคุณภาพบริการจึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริการที่ได้รับกับความคาดหวังที่เกิดจากประสบการณ์ในอดีตที่ตนเองตั้งค่ามาตรฐานไว้ เป็นความคาดหวังที่เกิดจากภายในใจ ในบางกรณีถ้าลูกค้าไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับบริการประเภทนี้มาก่อน ลูกค้ามักจะหาข้อมูลด้วยการสอบถาม (Word of Mouth) จากคนที่มีประสบการณ์มาก่อน หรือหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น โฆษณา หรือ พนักงานขาย แล้วนำมาตั้งเป็นมาตรฐานไว้เพื่อเปรียบเทียบหลังจากการใช้บริการไปแล้ว

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) กล่าวว่า การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มิใช่เกิดขึ้นจากการทำงานของคนเดียวคนหนึ่งเท่านั้น การบริการที่สามารถนำความพอใจ ความประทับใจแก่ลูกค้าได้นั้น ย่อมเกิดขึ้นจากความร่วมมือ การร่วมแรงร่วมใจกันของคนมากกว่าหนึ่งคน ดังนั้น “ทีมงาน” จึงเป็นการทำงานของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม ทีมงานที่เข้มแข็ง จะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท และ หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม มีความเต็มใจที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกันกับบุคคลต่างๆ ที่มีคุณวุฒิและวิวุฒิที่แตกต่างกันไป การทำงานเป็นทีม หรือ Team work จึงเป็นกระบวนการพื้นฐานสำคัญยิ่งในการสนับสนุนให้การบริการแก่ลูกค้าประสบความสำเร็จ

วีรพงษ์ เณลิมจิรรัตน์ (2543 : 14-15) คุณภาพการให้บริการ คือ ความสอดคล้องกันของความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือระดับของความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการอื่นทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่เขาได้รับ

ซีแธมส์ วี เอ ; พาราซูรามาน ; และ แอล แอล เบอรี่ (Zeithaml, V. A. ; Parasuraman ; and L. L. Berry. 1985) ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นการให้บริการที่มากกว่าหรือตรงกับความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเรื่องของการประเมินหรือการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศของการบริการในลักษณะของภาพรวม ในมิติของการรับรู้ ผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการกลุ่มนี้ ช่วยให้เห็นว่า การประเมินคุณภาพการให้บริการตามการรับรู้ของผู้บริโภคเป็นไปในรูปแบบของการเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อบริการที่

คาดหวังและการบริการตามที่ได้รับรู้ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงไร ข้อสรุปที่น่าสนใจประการหนึ่งก็คือ การให้บริการที่มีคุณภาพนั้นหมายถึง การให้บริการที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ความพึงพอใจต่อการบริการ จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำให้เป็นไปตามความคาดหวังหรือการไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (Confirm or Disconfirm Expectation) ของผู้บริโภคนั่นเอง

ซีแทมล์ วี เอ ; พาราซูรามาน ; และ แอล แอล เบอรี่ (Zeithaml, V. A. ; Parasuraman ; and L. L. Berry. 1985 : 42-52) คุณภาพของการบริการที่ลูกค้ามองหา มีอยู่ด้วยกัน 5 มุมมอง คือ

1) Tangibles หมายถึง องค์ประกอบทางด้านกายภาพการให้บริการต่างๆ เช่น ในคลินิกแพทย์ที่ต้องมีสถานที่พักคอย เก้าอี้ แสงสว่าง หนังสือพิมพ์ วับริกรคนไข้ที่มาคอยรับการรักษาจากหมอ เป็นต้น

2) Reliability เป็นมุมมองที่ลูกค้าดูจากความสามารถในการส่งมอบบริการของพนักงานได้ตรงเวลา และถูกต้องตามที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น การส่งพัสดุทางไปรษณีย์สามารถส่งสินค้าได้ถูกต้องและตรงเวลาตามที่ระบุไว้ทุกครั้ง

3) Responsiveness เป็นความพร้อมที่จะให้บริการกับลูกค้าทันทีที่ลูกค้ามีความต้องการ เช่น สำนักงานบัญชีที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือตอบคำถามลูกค้าตลอดเวลา เมื่อลูกค้าติดต่อเข้ามาที่สำนักงาน

4) Assurance หมายถึง ความรู้ในงาน และความมีอัธยาศัยของพนักงานบริการที่พร้อมจะให้คำอธิบายขั้นตอนการบริการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจกับลูกค้าในการให้บริการ ตลอดจนเพื่อลดความไม่แน่ใจและความเสี่ยงของลูกค้าก่อนรับเข้าบริการ เช่น แพทย์จะอธิบายขั้นตอนการผ่าตัดให้กับคนไข้ พร้อมกับผลที่จะออกมาก่อนที่จะคนไข้จะเข้ารับการผ่าตัด ทำให้คนไข้คลายความกังวลเรื่องความเสี่ยง มีความมั่นใจในความสามารถของแพทย์เจ้าของไข้มากขึ้น

5) Empathy เป็นความห่วงใยเอาใจใส่ที่พนักงานบริการมีให้กับลูกค้า พนักงานบริการสามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย ๆ และจัดให้มีช่องทางที่ลูกค้า

สรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการ คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้ การเสนอคุณภาพการให้บริการที่ตรงกับความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ผู้รับบริการจะพอใจถ้าได้รับสิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้รับบริการมีความต้องการ ณ สถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการ และในรูปแบบที่ต้องการ

4.2 การวัดคุณภาพการให้บริการ

โคเลอร์ เจ ; และ แพนนาวสกี เจ (Koehler, J. ; and Pankowski, J. 1996 : 184-185) การวัดคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยจะต้องพิจารณาถึง 4 ประการหลัก ดังนี้

ประการที่ 1 ความคาดหวังของผู้บริการ (Customer Expectations) สิ่งสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการแห่งคุณภาพ คือ การทำให้ความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นจริง และสร้างความเบิกบานใจให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตั้งคำถามเพื่อที่จะถามผู้รับบริการจะเป็นการวัดถึงความพึงพอใจจากการบริการที่ได้รับเป็นอย่างดี ในส่วนของคำถามผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจะต้องสร้างคำถามในลักษณะที่ว่าทำอะไร

ประการที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) รูปแบบต่างๆ ของผู้นำภายในองค์กรทั้งแบบผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ควบคุม จะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่นำไปสู่ความมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การจัดแบ่งด้านเวลา การจัดสรรทรัพยากร ฯลฯ

ประการที่ 3 การปรับปรุงขั้นตอน (Process Improvements) โดยทำการอธิบายถึงวิธีการที่จะทำให้ขั้นตอนต่างๆ มีระดับที่ดีเพิ่มขึ้น หากกระบวนการใหม่ในการปรับปรุงขั้นตอน ทำการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อให้เกิดขั้นตอนใหม่ๆ เกิดขึ้นและติดตามถึงผลสะท้อนกลับจากขั้นตอนใหม่ๆ

ประการที่ 4 การจัดการกับแหล่งข้อมูลที่สำคัญ (Meaningful Data) เริ่มจากการอธิบายถึงการคัดเลือกและจัดแบ่งข้อมูล รวมทั้งทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยทำการสำรวจจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) สอบถามทางโทรศัพท์ นัดพบกับลูกค้าเป็นรายบุคคล การสนทนากลุ่มหรือจดหมายร้องเรียน

สรุปได้ว่า การวัดคุณภาพของสินค้าหรือบริการ จะพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการหลักเป็นสำคัญ และถ้าสามารถทำให้ความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จริงจะส่งผลให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ และนำไปสู่ความมีคุณภาพของการให้บริการเป็นลำดับ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร

1. ความหมายเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร มีผู้ได้อธิบายไว้ดังนี้

การวินิจฉัยโรงงานหมายถึง กิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่สาม เข้าไปทำการสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร จากสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานที่มีผลกระทบจากภายใน เช่น การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ธุรกิจ การวิเคราะห์การบริหารงาน การวิเคราะห์การผลิต โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากภายนอกองค์กร เช่น แนวโน้มของเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรมและ

เทคโนโลยี อย่างละเอียด เป็นต้น ตลอดจนการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมด เพื่อที่จะค้นหาจุดบกพร่องหรือปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร

นอกจากนี้ยังต้องหาข้อจำกัดในการเติบโตของธุรกิจและมองถึงโอกาสที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะมาตรการแก้ไขปัญหาย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานหรือวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่จะมีผลต่อความเติบโตและความมั่นคงขององค์กรต่อไปในอนาคต กล่าวโดยสรุปในการวินิจฉัยโรคนั้นมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อให้ที่ปรึกษาและผู้ขอรับบริการเข้าใจสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของธุรกิจตรงกัน

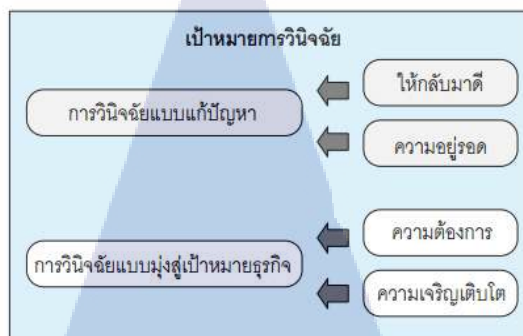
2) ที่ปรึกษาสามารถอธิบายแนวทางการแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กร

3) แนะนำการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร

4) ที่ปรึกษาสามารถตอบคำถามของผู้ขอรับบริการได้ ถึงแนวทางการนำเทคนิคต่างๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร

ทาเคชิ, คานาซาว่า (2552 : 3) การวินิจฉัยองค์กรนั้น มีลักษณะพิเศษที่ว่า เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพการณ์ของสถานประกอบการได้อย่างรอบด้าน แต่ก็สามารถที่จะทำการวินิจฉัยโดยเน้นประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่งเป็นเฉพาะก็ได้ เป้าหมายสุดท้ายของการวินิจฉัยก็คือ ทำอย่างไรให้ผลการประกอบการนั้นดีขึ้น จะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีแก่สถานประกอบการด้วย

การวินิจฉัยองค์กรมุ่งค้นหาปัญหาให้ถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้านและวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างเป็น รูปธรรม มิได้เน้นที่การแก้ไขเฉพาะหน้า หรือปัญหาทั่วไปที่พบตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้าไปตรวจอาการ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). 2553 : 32-33)



รูปที่ 3 เป้าหมายของการวิจัยองค์กร

ที่มา : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2553). **Shindan อะไร และทำไม**. ออนไลน์.

2. ความจำเป็นของการวิจัย

ในกรณีที่ผู้บริหารขององค์กรมีความตั้งใจจะพัฒนาองค์กรของตนเอง แต่ยังไม่ทราบว่า จะเริ่มปรับปรุงอย่างไรและเมื่อปรับปรุงไปแล้วจะได้อะไรบ้าง จากคำถามนั้นแสดงว่าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงและมีเป้าหมายอยู่ในใจแล้วว่าต้องการอะไร แต่ติดปัญหาอยู่ที่จะเริ่มต้นได้อย่างไร เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเริ่มต้นปรับปรุงองค์กรที่ไม่ถูกต้อง ย่อมเสียเวลาและมีค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดประโยชน์อันใด หากได้นักวิจัยที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ นอกจากนั้นหากการวิจัยที่ผิดพลาดย่อมมีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นนักวิจัยองค์กรที่มีความชำนาญและเข้าใจสถานการณ์ของธุรกิจดี ย่อมจะเสนอแนวทางการปรับปรุงและการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมตรงกับความต้องการขององค์กร ผู้บริหารบางรายทราบว่าองค์กรมีปัญหาแต่ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร โดยทั่วไปปัญหาในองค์กรมีมากมายหลายเรื่อง บางครั้งทำให้ผู้บริหารเกิดความสับสนในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น นักวิจัยองค์กรสามารถชี้แนะประเด็นปัญหาและสามารถลำดับความสำคัญของปัญหาที่ควรแก้ไขก่อนหลังได้ตามลำดับ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นตอนต่อไป

ในกระบวนการวิจัยองค์กรนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาภายในองค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ บางปัญหาเกิดจากการขาดความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรเอง ดังนั้นข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาจึงขึ้นอยู่กับ การเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากขึ้น ย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสามารถไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั่นเอง

3. ลักษณะการวินิจฉัย มีการแบ่งลักษณะการวินิจฉัยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์พฤติกรรมภายในองค์กร เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรม ระเบียบปฏิบัติ ทักษคติและความเชื่อต่าง ๆ ขององค์กรที่แต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน เราสามารถศึกษาได้จากข้อมูลพื้นฐานที่เก็บมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

3.2 การวิเคราะห์ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การวางแผน การกำหนดนโยบาย การสื่อสาร การสั่งงานและการควบคุมงาน เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบขับเคลื่อนที่จะผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กรตามที่ต้องการ หากโครงสร้างของการทำงานบกพร่อง ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างแน่นอน ในการวินิจฉัยองค์กรจึงเป็นการบอกถึงประเด็นปัญหาที่ต้องต้องแก้ไขตามลำดับของความสำคัญมากน้อยในแต่ละประเด็น ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรจะดีเพียงใด หากระบบงานไม่สามารถให้การสนับสนุนได้ย่อมทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์เช่นกัน (ไทยแลนด์อินดัสตรีคอตคอม. 2556)

4. ขั้นตอนสำหรับการวินิจฉัยที่หน้างาน

ทาเคชิ, คานาซาว่า (2552) ได้สรุปขั้นตอนในการวินิจฉัยที่หน้างานไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การสำรวจเบื้องต้น (Pre-Survey)

4.1.1 การรับรู้ความต้องการของสถานประกอบการ การสำรวจเบื้องต้นนี้จะดำเนินการในระหว่างที่สถานประกอบการ ได้ยื่นเสนอขอรับการวินิจฉัยจนกระทั่งเริ่มดำเนินการวินิจฉัยจริง โดยจะทำการสำรวจล่วงหน้า เพื่อรับรู้ความต้องการของสถานประกอบการในการเข้ารับการวินิจฉัย ตลอดจนข้อมูลเบื้องต้นของสถานประกอบการนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การวินิจฉัยจริงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แต่ทว่า คนที่จะยื่นขอรับการวินิจฉัยธุรกิจตั้งแต่เริ่มแรก จะมีไม่มากนัก ทั้งนี้ เพราะสถานประกอบการนั้น เมื่อมีปัญหาทางธุรกิจขึ้นหรือต้องการจะดำเนินการอะไรใหม่ๆ ก็มักจะไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญมากกว่า ดังนั้น ส่วนใหญ่จึงมักคิดว่าต้องเริ่มต้นจากการขอการปรึกษาทางการบริหารจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง เมื่อรู้ปัญหาแล้วจึงขอให้ผู้เชี่ยวชาญมาทำการวินิจฉัยที่ละเอียดยิ่งขึ้น

4.1.2 การรับรู้ภาพรวมของสถานประกอบการ การสำรวจเบื้องต้นนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของการวินิจฉัย หรือวิธีวินิจฉัยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรับรู้สภาพที่แท้จริงของสถานประกอบการอย่างถูกต้องแน่นอน เป็นสิ่งที่สำคัญมาก นอกจากนี้ บทบาทที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการสำรวจเบื้องต้น ก็คือการได้รับงบดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการวินิจฉัย หรือแคตตาล็อก ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งจะเป็นการเตรียมการล่วงหน้าก่อนการวินิจฉัย ทำให้มีประสิทธิภาพในการวินิจฉัยมากขึ้น ในการสำรวจเบื้องต้นนั้น ก็คือการไปที่หน้างาน (เกนปะ) ของบริษัทที่รับการวินิจฉัย ทำการตรวจสอบเท็จจริงของความต้องการในการรับการวินิจฉัยของบริษัท เพื่อที่จะได้สรุปหัวข้อที่สำคัญที่จะทำการวินิจฉัย ดังนั้น ในการวินิจฉัยจริงนั้น ก็จะสามารถใช้ข้อมูลที่ได้มานี้เป็นพื้นฐาน ผู้ที่เข้าไปทำการสำรวจเบื้องต้น จึง

น่าจะเป็นนักวินิจฉัยที่จะไปทำการวินิจฉัยด้วยอย่างไรก็ตาม ผู้ที่จะไปทำการวินิจฉัยจริง เมื่อจะทำการสำรวจเบื้องต้น ก็ขอให้เตรียมการโดยใช้ Check List ต่อไปนี้

4.1.3 การพิจารณาวิธีการวินิจฉัย ก่อนเริ่มการวินิจฉัยจริง จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการวินิจฉัย ผู้ทำการวินิจฉัย รวมทั้งจัดทำ กำหนดการวินิจฉัยให้ชัดเจนเสียก่อน การพิจารณานั้น จะใช้เอกสารยื่นขอ หรือ รายงานการสำรวจเบื้องต้น เป็นพื้นฐาน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญก็คือ จะให้ใครเป็นผู้ทำการวินิจฉัย จะจัดทีมที่จะวินิจฉัยอย่างไร

4.2 แนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจ

4.2.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการ ลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของวิธีการวินิจฉัยการบริหารธุรกิจก็คือ การวิเคราะห์ในทุกๆ เรื่องทุกๆ หัวข้อให้ครอบคลุมภาพรวมของสถานประกอบการทั้งหมด ทำให้มีความแตกต่างกับการให้การปรึกษาทั่วๆ ไป ถึงแม้ว่าความต้องการในการวินิจฉัยของสถานประกอบการจะมีความชัดเจนอย่างไรก็ตาม แต่หากการแก้ไขปัญหานั้น ไม่สามารถครอบคลุมภาพรวมของสถานประกอบการนั้น ก็จะได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันออกไป เป็นต้นว่า การแนะนำให้แก่สถานประกอบการว่า เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จะต้องเพิ่มเครื่องจักรที่มีราคาสูง ทั้งๆ ที่สถานประกอบการนั้นกำลังประสบปัญหาทางการเงินอยู่ จึงเป็นคำแนะนำที่ไม่มีความหมายอะไรเลย ดังนั้น เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของสถานประกอบการที่ชัดเจน จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการนั้น เช่น การตรวจสอบจุดยืนของสถานประกอบการในสภาพการณ์นั้น หรือวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในอนาคต ในการดำเนินการวินิจฉัยจริงนั้น ทางสถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการการพิจารณาสภาพการณ์ที่ถูกต้องแน่นอนจากผู้เชี่ยวชาญทางการวินิจฉัย เช่น นักวินิจฉัย ในการวิเคราะห์สภาพธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการนั้น โดยทั่วไปนักวินิจฉัยจะทำการสำรวจล่วงหน้า ก่อนเข้าทำการวินิจฉัยจริง จากนั้น ก็จะใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น ประกอบกับข้อมูลจริงที่ได้รับจากสถานประกอบการ ผ่านการวินิจฉัย ซึ่งก็จะเป็นวิธีการวินิจฉัยที่มีระดับความแม่นยำสูง

4.2.2 ทรัพยากรทางการบริหาร ในการทำความเข้าใจ สภาพภาพของสถานประกอบการนั้นให้ดี จะต้องจัดระเบียบข้อมูลให้ดีเพื่อจะได้รู้ว่า สถานประกอบการนั้นมีขีดความสามารถโดยรวมเป็นอย่างไรบ้าง จะต้องทำการประเมินว่าสถานประกอบการนั้น มีทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน วัตถุ เงิน (Man, Material, Money) อยู่ในสภาพอย่างไรบ้าง ทำการประเมินโดยรวม แล้วค้นหาคจุด หรือประเด็นที่ควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข จากการประเมินนั้น ในการประเมินโดยรวมนั้น นักวินิจฉัยจะต้องใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้นที่ทำไว้ล่วงหน้า ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางการเงิน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจภายนอกที่นักวินิจฉัยได้ทำการสำรวจมาเอง เป็นต้น มาทำการสรุปรวมอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ในการตรวจเช็คสภาพของทรัพยากรทางการบริหารนั้น ไม่ควรจะต้องตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดที่ลึกจนเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ที่การประเมินศักยภาพโดยรวมของ

สถานประกอบการอย่างคร่าวๆ มากกว่า อื่นๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นกรณีที่สถานประกอบการต้องการให้วินิจฉัย เฉพาะบางสาขา บางด้านเท่านั้นก็ตาม การตรวจเช็คทรัพยากรทางการบริหาร ควรจะตรวจเช็คภาพรวมของทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดด้วย

4.2.3 ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ สถานประกอบการ เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้น ในการวินิจฉัยนั้น ประเด็นปัญหาที่สำคัญมากก็คือ การวินิจฉัยเพื่อให้เห็นระดับความสามารถของผู้บริหาร เจ้าของกิจการ นอกจากนี้ สถานประกอบการขนาดกลางและย่อม จำนวนมากมักจะมีฝ่ายบริหารที่เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ดังนั้น การบริหารธุรกิจของสถานประกอบการจึงสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างง่ายๆ ตามเจตน์จำนงของผู้บริหาร ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้นมีมากมาย แต่ก็ไม่สามารถกำหนดให้เป็นรูปแบบที่แน่นอนเป็นรูปธรรมได้ เป็นต้นว่า เต็มเปี่ยมไปด้วยความมุ่งมั่นในการบริหาร มีความจริงใจ มองการณ์ไกล มีความยุติธรรม และเอื้ออาทร มีความเข้าใจและแม่นยำในตัวเลขทางการบริหาร สามารถผลักดันให้องค์กเคลื่อนไหวได้เป็นผู้ที่มีสุขภาพดี แต่ในความเป็นจริง คงไม่มีผู้บริหารคนใด สามารถทำได้ ครบถ้วนทุกข้อ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า นั่นคือประเด็นปัญหาที่สำคัญ สำหรับการวินิจฉัยนั้น สิ่งที่สำคัญกว่าก็คือ การวินิจฉัยพิจารณาถึงลักษณะนิสัยของผู้บริหาร สถานภาพของผู้บริหาร รวมทั้งขีดความสามารถของผู้บริหาร แล้วให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4.2.4 กลยุทธ์การบริหาร คือ สิ่งที่จะกำหนดว่า ทิศทางของการบริหาร จะเป็นอย่างไร การบริหารในอนาคตจะเดินไปอย่างไร โดยทั่วไป สถานประกอบการขนาดกลางและย่อม ถึงแม้ว่าจะกำหนดไว้คร่าวๆ ว่าทิศทางในอนาคตจะเป็นอย่างไร แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยจะมีการกำหนดเป็นรูปธรรมมากนัก ในการวินิจฉัยนั้น จะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้สถานประกอบการนั้น สามารถกำหนดทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม หรือ เป็นการสนับสนุนการสร้าง กลยุทธ์การบริหารนั่นเอง ถ้าหากว่ากลยุทธ์การบริหารไม่มีความชัดเจนเพียงพอ ก็ย่อมทำให้แผนการบริหารธุรกิจในอนาคตจะไม่มี ความชัดเจนตามมา ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารให้ชัดเจน การจัดทำแผนการบริหารที่ดี รวมทั้งการขยายผลไปส่งการปฏิบัติที่มีความเป็นรูปธรรมนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาที่มาก โดยทั่วไปแล้วในช่วงของการวินิจฉัยนั้น มักจะทำได้เพียงแต่ให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุง หรือการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร หรือการจัดทำแผนการบริหารเท่านั้น อาจจะมีกรณีที่ว่ามีแผนการบริหารจัดทำไว้เรียบร้อยแล้ว และมีการวิเคราะห์ว่ามีความเป็นไปได้ในการที่จะดำเนินการตามแผนนั้นด้วย แต่กรณีแบบนี้หาได้ยากมาก ดังนั้นจึงมีหลายๆ ครั้งที่หลังจากการวินิจฉัยแล้ว นักวินิจฉัยมักจะได้รับการขอให้ช่วยสนับสนุนในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารให้เป็นรูปธรรม (Consulting)

4.2.5 องค์การทางการบริหารในการบริหารธุรกิจของบริษัทนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ดู จากมุมมองที่ว่าบริษัทมีการดำเนินการแบบเป็นองค์การหรือไม่ หรือว่าองค์การสามารถแสดงศักยภาพของตนเองออกได้มากหรือไม่ แต่ทว่าสถานประกอบการขนาดกลางและ

ยอมส่วนใหญ่ไม่ได้มีองค์กรที่ดีเหมือนกับสถานประกอบการขนาดใหญ่เสมอไป นอกจากนี้ก็ยังไม่ต้องสร้างองค์กรให้เหมือนกับสถานประกอบการขนาดใหญ่ ในการวินิจฉัยนั้น ขอให้วิเคราะห์ เน้นประเด็นสำคัญว่าได้มีการใช้กลไกขององค์กรมากน้อยเพียงใด มากกว่าการดูว่ามีการจัดองค์กรที่ใหญ่โตเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินการบริหารที่มีบุคลากรจำนวนมาก จำกั แต่ละฝ่ายงานสามารถแสดงให้เห็นพลังความสามารถของผู้รับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใดหรือไม่อย่างไร

4.2.6 แผนธุรกิจ เป็นแผนการปฏิบัติโดยรวมสำหรับบริษัท และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจนั้น ถ้าเริ่มต้นจากศูนย์เลยจะต้องเสียเวลามาก แต่อย่างไรก็ตามบริษัทก็ควรจะทำแผนธุรกิจด้วยตัวของตัวเองให้ได้ในการวินิจฉัยนั้น มีเวลาที่จำกัดอยู่ ดังนั้นในช่วงระหว่างการวินิจฉัยจึงเป็นเรื่องที่ยากที่จะจัดทำแผนธุรกิจให้สำเร็จได้ แต่ต้องอธิบายให้รู้ว่าแผนธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญในการชี้หน้ทิศทางในอนาคต โดยการพิจารณาจากผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ควรทำให้บริษัทมีความรู้สึกที่อยากจะทำ โดยการนำเสนอขั้นตอนของการจัดทำรวมทั้งรูปแบบของการจัดทำแผนธุรกิจ โดยทั่วไปในการจัดทำแผนธุรกิจนั้น นักวินิจฉัยจะให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง (Consulting) ดังนั้นบทบาทของนักวินิจฉัยจึงมีความสำคัญมาก สำหรับบริษัทที่ได้จัดทำแผนธุรกิจไว้แล้ว ประเด็นสำคัญในการวินิจฉัยก็คือ วินิจฉัยว่า แผนธุรกิจนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มีความโน้มเอียงไปทางใดทางหนึ่งหรือไม่นอกจากนี้ แผนธุรกิจนี้จะนำไปใช้ในการดำเนินการปฏิบัติการบริหาร หรือพิจารณาวางแผนขยายธุรกิจใหม่ คือ สามารถใช้ได้อย่างกว้างขวาง

4.3 การผลิต

4.3.1 ระบบการบริหารโรงงาน โรงงานที่ทำหน้าที่การผลิตนั้น จะดำเนินการกิจกรรมการผลิต โดยเน้นที่ Q (คุณภาพ) D (การส่งมอบ) C (ต้นทุน) กิจกรรมการผลิตนั้น เป็นกิจกรรมที่คนที่ทำงานในโรงงานทุกคน เป็นคนกระทำ ดังนั้นการบริหารโรงงานในแต่ละวัน สิ่งที่สำคัญก็คือ คนที่ทำงานจะทำงานการผลิตอย่างไรจึงจะทำให้งานผลิตนั้นมีประสิทธิภาพ แต่ละโรงงานนั้นจะต้องทำการคิด เพื่อสร้างระบบการบริหารที่เป็นของตนเอง ส่วนที่คล้ายกันก็คือ เช่น กำหนดหัวข้อควบคุมให้ชัดเจน กำหนดกติกาในการทำงาน จัดการสะอาดภายในโรงงานของตนเอง และทุกๆ คน ร่วมมือกันทำงานการผลิต นักวินิจฉัยสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ให้แก่กิจกรรมการใดเช่นของบริษัท โดยอาศัยประสบการณ์ที่มากมายที่หน่วยงานมาใช้ประโยชน์ ดังนั้น ในขณะที่เรียนเรื่องทฤษฎี ก็ต้องเรียนรู้จากกรณีศึกษาให้มากไว้ด้วย

4.3.2 แผนการผลิต แผนงานที่เป็นรูปเป็นร่างที่เป็นพื้นฐานของกิจกรรมการผลิต เช่น การก่อสร้างโรงงาน การติดตั้งอุปกรณ์เครื่องจักร การจัดหาคูลากรต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นแผนการผลิต จึงเป็นแผนงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ที่รวมเอาการจัดหาวัตถุดิบ หรือการจัดจ้างทำภายนอกให้เหมาะสมกับกิจกรรมการผลิตอีกด้วย ในการ

วินิจฉัยนั้นจะต้องตรวจเช็ค ทบทวน แผนของบริษัท ด้วยมุมมองที่กว้างโดยทั่วไปแล้ว แผนการผลิตมักจะแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม และใช้ในรูปของแผนกำหนดการสำหรับการผลิตในแต่ละวัน แต่สำหรับในกลุ่มนี้ แผนกำหนดการผลิตต่างๆ นั้น จะหมายถึงเรื่องการบริหารควบคุม กระบวนการทำงานรายวัน

4.3.3 การควบคุมกระบวนการผลิต (Process Control) ในการวินิจฉัย โรงงานนั้น เรื่องที่มักจะถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำคัญก็คือ ปัญหาของการส่งมอบล่าช้า เกิดขึ้นบ่อยๆ ทำให้หน้างานการผลิต เกิดความสับสนวุ่นวาย วัตถุประสงค์ของการควบคุมกระบวนการผลิตนั้นก็คือ การวางแผนเนื้อหาของแต่ละกระบวนการผลิต รวมทั้งการควบคุมความคืบหน้าของงาน โดยการควบคุมการบรรลุเป้าหมายแต่ละวัน โรงงานจำนวนมากมีออเดอร์มากมายแต่กลับส่งมอบล่าช้า ทำให้การทำกำไรไม่เป็นไปตามที่คิด ดังนั้นถ้าดำเนินการมาตรการแก้ไขปัญหาการส่งมอบล่าช้าได้แล้ว ก็จะทำให้การผลิตมีเสถียรภาพ อัตราการทำงานก็จะสูงขึ้นด้วย นักวินิจฉัยนั้นจะต้องทำการค้นหาสาเหตุของการส่งมอบล่าช้า ตรวจสอบความแตกต่างของกำหนดการของโรงงานกับผลประกอบการ รวมทั้งการตรวจเช็คปัญหาต่างๆ ของแต่ละกระบวนการผลิตด้วย

4.3.4 การควบคุมการทำงาน การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นงานดำเนินการที่ไม่น่าตื่นเต้นก็ตาม แต่เป็นหลักการพื้นฐานของกิจกรรมการผลิต ภูมิปัญญาของการสร้างประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญเปรียบเสมือนกับทรัพย์สินของบริษัทที่หาได้ นักวินิจฉัยมีการเรียนรู้การศึกษาความเคลื่อนไหว (Work Study) หรือการศึกษาเวลา (Time Study) เพียงแค่เห็นสภาพการณ์ของการทำงาน ก็พอจะค้นพบจุดที่ไม่เหมาะสมหรือค้นพบวิธีการที่จะทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้นได้ ในการวินิจฉัยนั้น การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ควรจะมีบทบาทที่สำคัญในการสอนให้บริษัทให้ความสนใจในเรื่องการศึกษาความเคลื่อนไหว (Work Study) หรือการศึกษาเวลา (Time Study) รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการดำเนินการ กิจกรรมไคเซ็นอย่างจริงจัง

4.3.5 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในการควบคุมคุณภาพนั้นจะต้องมีด้านของการสร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance System) เพื่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีให้แก่ลูกค้า ในอีกด้านหนึ่งก็จะต้องมีการสร้างคุณภาพในกระบวนการผลิต คือ การไม่ทำของเสียในกระบวนการผลิต จากนั้นไม่ส่งต่อของเสียไปยังกระบวนการต่อไป ดังนั้น ในการวินิจฉัยจะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งสองด้านให้ครบถ้วนด้วย นอกจากนี้ กิจกรรมกลุ่มย่อยเช่นกิจกรรมกลุ่ม QC Circle นั้น จะต้องไม่มองข้ามผลลัพธ์ที่มองจากด้านการทำงาน เช่น ด้านของการไคเซ็นคุณภาพ และการยกระดับความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานด้วย

4.3.6 การบริหารการจัดซื้อ การจ้างทำภายนอก ในต้นทุนของโรงงานนั้น ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างทำภายนอก มักจะมีอัตราส่วนที่สูง จึงถือว่าเป็นหัวข้อควบคุมที่สำคัญสำหรับบริษัท ในโรงงานเอง มีความพยายามอย่างมากในการทำไคเซ็น แต่กลับปล่อยให้การจัดซื้อ

วัตถุดิบ หรือการจ้างทำภายนอก เป็นไปอย่างไร้ระบบ ก็มีมาก จุดที่ควรระมัดระวังของการจัดซื้อ การจ้างทำภายนอก ก็คือ ถึงแม้ว่า จะเป็นการจัดหาสินค้าที่ดีด้วยราคาที่ถูก แต่ก็ควรจะเน้นที่การสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้ได้สูงสุดแก่โรงงาน ถ้าหากว่าเป็นวัตถุดิบราคาถูก แต่คุณภาพที่ไม่ดี การส่งมอบก็ไม่มีค่านั่นเอง ก็ไม่มีความหมายอะไร เพราะจะทำให้การจ้างทำงานภายนอก แทนที่ตัวเองภายในนั้น ทั้งที่ตัวเองก็ได้มัน ไร้ความหมาย ทำให้อัตราการทำงานของโรงงานต่ำลงอีกด้วย ในการวินิจฉัยนั้นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์อย่างมากก็คือ การชี้แนะให้เห็นถึงประเด็นที่ผู้บริหารโรงงานมักจะมีการตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

4.3.7 การบริหารอุปกรณ์เครื่องจักร (Equipment Management) ในบริษัทที่มีการผลิตโดยอุปกรณ์เครื่องจักรมากนั้น ก็จะมีสภาพที่แท้จริงว่าเครื่องจักรเป็นผู้ทำการผลิตของ ดังนั้นสภาพการณ์การทำงานของเครื่องจักร จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลกำไรให้กับบริษัทว่าจะได้มากหรือได้น้อย การบริหารอุปกรณ์เครื่องจักรไม่เพียงแต่พยายามหลีกเลี่ยงการเสียหาย (Failure) ของเครื่องจักร หรือว่าเน้นการเตรียมพร้อมซ่อมแซมเท่านั้น แต่จะต้องเน้นการดำเนินการ จากมุมมองที่ว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้อัตราการทำงานของเครื่องจักรสูงขึ้น หรือปรับปรุงให้การทำงานของเครื่องจักรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.3.8 การควบคุมต้นทุนการผลิต การควบคุมต้นทุนการผลิตในโรงงานนั้น ไม่เพียงแต่มีส่วนสำคัญในการรับรู้เรื่องต้นทุนเท่านั้น แต่ยังมีส่วนสำคัญที่มากกว่าสำหรับการเป็นมาตรฐานในการลดต้นทุน ในกิจกรรมการโคเซ็นในโรงงานนั้น ก็จะมีตัวเลขที่เป็นเป้าหมายจำนวนมากที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นต้นทุน ในขณะเดียวกันผลลัพธ์ของกิจกรรมโคเซ็น ก็ได้มีการแปรเปลี่ยนเป็นต้นทุนเช่นกัน ในการวินิจฉัยนั้นจะต้องมีการชี้แนะ ให้เข้าใจความหมายของค่าใช้จ่ายที่ประกอบกันเป็นต้นทุน รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ ยังจะต้องให้การสนับสนุน แนะนำให้บริษัทที่รับการวินิจฉัยมีความเข้าใจได้อย่างง่ายๆ ว่า ต้นทุนที่มักจะถูกนำมาใช้ในกิจกรรมโคเซ็น เพื่อที่จะลดต้นทุนให้ต่ำลง โดยนำมาปรับเปลี่ยนให้เป็นเวลา หรือปริมาณที่จะใช้ในหน้างานการผลิต

4.4 การขาย

4.4.1 แผนผลิตภัณฑ์ (Product Plan) แผนผลิตภัณฑ์ นั้น ควรจะอยู่ในเรื่องของกลยุทธ์ธุรกิจจะเหมาะสมกว่า แต่ในกรณีสถานประกอบการขนาดกลางและย่อมนั้น ฝ่ายงานที่จะรู้รายละเอียดข่าวสารข้อมูลภายนอกได้ดีก็คือ ฝ่ายขาย จึงคิดว่าควรจะมาอธิบายในที่นี้ ถึงแม้ว่า จะมีเนื้อหาบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกับแนวทางพื้นฐานทางธุรกิจก็ตาม แต่ขอให้ทำการวินิจฉัยให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่แท้จริงของบริษัทที่รับการวินิจฉัย ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับแผนผลิตภัณฑ์ มี 2 ประเด็น ก็คือ ต้องดูว่า ผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น สอดคล้องกับทิศทางแนวโน้มของความต้องการของตลาดหรือไม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคตจะมีการดำเนินการต่อไปอย่างไร ในกรณีที่บริษัทที่รับการวินิจฉัยเป็นประเภท OEM หรือการผลิตชิ้นส่วนให้พิจารณาเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์นั้นกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องด้วย

4.4.2 แผนการขาย (Sales Plan) จะต้องเป็นส่วนที่สำคัญ เป็นแกนกลางของแผนธุรกิจ ในการที่จะทำให้แผนการขายนี้ มีความเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับนโยบายธุรกิจนั้น ก็คือ จะต้องมีการวางแผนที่เป็นรายละเอียดว่าจะทำการขายอย่างไร จะทำให้เกิดยอดขายได้อย่างไร แผนการขายระยะสั้น (1 ปี) จะต้องมีการกระจายเป็นค่าเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นรายเดือน จะต้องมีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเป้าหมายกับผลการประกอบการทุกๆ เดือน ในการวินิจฉัยจะต้องมีการตรวจสอบว่า มีการจัดทำแผนการขายหรือไม่ แต่ถ้ามีการวางแผนแล้ว ก็ดูว่ามีการตรวจสอบผลลัพธ์กับเป้าหมายทุกเดือนหรือไม่

4.4.3 ระบบการขาย (Sales System) อาจจะแตกต่างกันมากตามขนาดของบริษัท หรือประเภทของธุรกิจ ในการวินิจฉัยนั้นจะต้องพิจารณาเสนอระบบการขายที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของบริษัท สำหรับธุรกิจการผลิตนั้นความสามารถในการผลิตกับความสามารถในการขายเป็นกลไกที่มีความสำคัญไม่ต่างกัน บริษัทที่มีความสามารถทางการขายที่อ่อนแอ หรือว่าโรงงานมีความสามารถในการรับออเดอร์ต่ำ ก็คงจะไม่สามารถเติบโตได้ บทบาทของฝ่ายขายนั้น ไม่เพียงแต่มีกลไกในการขายสินค้าเพียงอย่างเดียวแต่ต้องมีกลไกของการเก็บรวบรวมเงินค่าสินค้า หรือมีกลไกการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ในการวินิจฉัยจะต้องให้ความสำคัญกับบทบาททั้ง 2 ด้านด้วย

4.4.4 กิจกรรมการขาย (การรับออเดอร์) งานหลักของกิจกรรมการขายในทางปฏิบัติก็คือ การรับออเดอร์จากลูกค้าแต่ละรายจนกระทั่งถึงเสร็จสิ้นของการส่งมอบสินค้า แต่ว่าบทบาทของฝ่ายขายนั้นมีขอบข่ายของกิจกรรมที่กว้างกว่านี้ เป็นต้นว่า การบริหารการให้เครดิตการขายแก่ลูกค้า กิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อสนับสนุนการขายแก่ลูกค้า เป็นต้น สำหรับบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนนั้น สิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งใด ก็คือ การเพิ่มความสามารถในการรับออเดอร์ ดังนั้นถ้าเพียงแต่ตั้งรับอย่างเดียวก็คงจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดี ตลาดนั้นจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงมีวิธีการขายใหม่ๆ เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงช่องทางการจำหน่าย การใช้อินเทอร์เน็ตให้เป็นประโยชน์ ในการวินิจฉัยจะต้องพิจารณาเช่นกันว่า ถึงแม้ว่าวิธีการขายในปัจจุบันจะเหมาะสมก็ตามแต่ก็ต้องพิจารณาค้นหาวิธีการใหม่ๆ สำหรับอนาคตด้วย

4.5 การเงิน

4.5.1 การจัดการทางบัญชี สภาพการณ์ทางธุรกิจของบริษัทนั้น สามารถแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขจากงบการเงิน แต่ถ้าหากว่าวิธีการจัดการทางการเงินนั้นไม่มีความถูกต้องแล้วก็จะมองไม่เป็นสภาพที่แท้จริง บริษัทจำนวนไม่น้อยที่มีการจัดการทางการเงินเพียงเพื่อนำส่งงบการเงินให้แก่กรมสรรพากรเท่านั้น แต่ไม่นำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารธุรกิจของบริษัทเลยแม้แต่น้อย ในการวินิจฉัยนั้นจะต้องพิจารณาโดยอาศัยงบการเงินที่นำส่งนั้น เป็นฐานในการวินิจฉัย การวินิจฉัยไม่ใช้การตรวจสอบทางภาษี ถึงแม้ว่าจะมีข้อสงสัยบ้างในการจัดการทางการเงินก็ไม่ได้ถือว่าเป็นปัญหามากนัก ประเด็นที่สำคัญที่ควรพิจารณา

มากกว่าก็คือ ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ มีการรับรู้สภาพการณ์ของบริษัทอย่างถูกต้องหรือไม่ และใช้ผลลัพธ์นั้น เป็นประโยชน์ในการบริหารธุรกิจหรือไม่

4.5.2 โครงสร้างทางการเงินก็จะเหมือนกับร่างกายของคนจึงมีหลักการที่เป็นสากลร่วมกันอยู่เพียงแต่ว่าโครงสร้างทางการเงินส่วนใหญ่ มักจะทำให้เปลี่ยนแปลงโดยเร็ว ฉับพลันไม่ได้ จึงจำเป็นต้องให้บริษัทมีความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้าง ทางการเงินให้แน่นชัด

4.5.3 ในการวินิจฉัยนั้น จะมีการทำงานวินิจฉัยทางการเงิน ถ้ามีการเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมการผลิตก็จะทำให้บริษัทเข้าใจได้ง่ายขึ้น ในการอธิบายผลลัพธ์ก็อย่าใช้ภาษาที่ยากจนเกินไป นักวินิจฉัยที่ดีควรจะต้องอธิบายให้บริษัทได้เข้าใจได้ง่าย

4.5.4 การจัดหาและบริหารเงินทุน ในการวินิจฉัยทางการเงินนั้น เริ่มแรกจะต้องรับรู้ภาพรวมเสียก่อน โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ทางการเงินแต่ถ้าไม่สามารถเข้าไปถึงข้อเท็จจริงทางปฏิบัติของการดำเนินธุรกิจของบริษัทแล้ว ก็ไม่สามารถรับรู้สภาพที่แท้จริงได้ สถานประกอบการขนาดกลางและย่อม มักจะอยู่ในสภาพที่เคร่งเครียดในการจัดหาเงินทุนกู้ยืม หรือการคืนเงินกู้ยืม จึงควรจะแนะนำให้เรียนรู้วิธีการรับรู้สภาพการณ์ทางการเงินโดยรวม หรือวิธีการปรับปรุงต่างๆ ทั้งนี้แล้วแต่ความต้องการของบริษัทที่มารับการวินิจฉัยแต่ละรายวิธีการจัดหา และบริหารเงินทุน มักจะใช้ในการจัดทำแผนการลงทุนใหม่ แผนธุรกิจ หรือแผนการคืนเงินกู้ต่างๆ แต่อย่าเพียงแต่วินิจฉัยเท่านั้น ควรจะให้การสนับสนุน (Consulting) อย่างต่อเนื่องด้วย

4.5.5 การบริหารกำไรในการวินิจฉัยนั้น หัวข้อเรื่องการไถ่ถอนปรับปรุงกำไร เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะประเด็นปัญหาหลักก็คือ การควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ในธุรกิจการผลิต มักจะมีปัญหาที่ซับซ้อนเล็กน้อย คือ เรื่องการคำนวณหาต้นทุนของโรงงาน ดังนั้นนักวินิจฉัยจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจให้ดี ในการบริหารกำไรทางปฏิบัตินั้นการใช้ตัวเลขกำไรมาเป็นดัชนีสำหรับหน้างานการผลิตเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ตัวเลขดัชนีหลักๆ ที่มักจะใช้กัน ก็เช่น ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์เครื่องจักรต่อชั่วโมง หรือค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อชั่วโมง เป็นต้น

4.6 บุคคลและแรงงาน

4.6.1 นโยบายและกฎระเบียบ การทำงานของพนักงานที่สนับสนุนบริษัท เป็นสิ่งที่สำคัญ แต่สิ่งที่จะมีผลกระทบต่องานนั้นก็คือ นโยบายว่าบริษัทจะมีแนวคิดอย่างไรต่อบุคลากร ต่อแรงงาน สิ่งที่ดีที่สุดนั้นก็คือ นโยบายของบริษัทเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับความรู้สึกของพนักงานที่ทำงานอยู่ ในอีกด้านหนึ่งบริษัทจะต้องให้ความเคารพต่อสิทธิของ ผู้ใช้แรงงานที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องจัดระเบียบข้อบังคับในการทำงานต่างๆ ให้เรียบร้อย กำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งที่พนักงานจะต้องทำตามนั้น มีอะไรบ้าง ในการวินิจฉัยนั้นจะต้องมีการส่งเสริมให้มีการจัดระเบียบ กฎข้อบังคับต่างๆ ให้มีความชัดเจน

4.6.2 การให้การดูแลและการฝึกอบรม บริษัทส่วนมากจะต้องมีความพยายามอย่างมากตั้งแต่การรับพนักงานเข้ามา จากนั้นก็ให้การศึกษา ฝึกอบรม จนกระทั่งสามารถเป็นพลังที่แข็งแกร่งทำงานให้แก่บริษัท นอกจากนี้ ยังมักจะมีปัญหาว่าจะจ่ายค่าจ้างเพื่อตอบแทนผลลัพธ์การใช้แรงงานอย่างไรจึงจะมีความเหมาะสมด้วย ในการวินิจฉัยนั้นจะต้องรับรู้สภาวะการณ์ของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง พร้อมทั้งให้คำชี้แนะ สนับสนุน ให้ไปสู่สภาพการณ์ที่ดีขึ้น ควรจะระมัดระวังด้วยว่าข้อเสนอการไต่เชินที่ได้จากการวินิจฉัยไม่ทำให้ต้องมีการใช้แรงงานยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะขาดไม่ได้ คือ การทำให้พนักงานมีความเข้าใจนั่นเอง

4.6.3 สวัสดิการ ความปลอดภัย บริษัทมีหน้าที่ที่จะต้องจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ให้งานได้ง่าย รวมทั้งมีมาตรการต่อความปลอดภัยด้วย เรื่องนี้อาจจะมีข้อจำกัด จากปัญหาเงินทุนของบริษัทจึงทำให้ไม่สามารถทำได้ตามเจตนารมณ์ที่ได้วางเอาไว้ อย่างไรก็ตาม การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ในการวินิจฉัยก็ควรจะพยายามแนะนำให้เจ้าของกิจการ มีความสนใจในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4.7 งานธุรการ

4.7.1 หน่วยงานธุรการมีหลากหลายแล้วแต่บริษัท โดยทั่วไปก็จะมีกลไกต่างๆ มากมาย เช่น งานธุรการทั่วไป งานการวางแผน และงานบุคคล สำหรับสถานประกอบการขนาดกลางและย่อมนั้นจะมีบุคลากรที่จำกัด ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกงานให้ย่อยตามลักษณะงาน โดยเฉพาะก็ได้เพียงแต่ว่าแต่ละงานนั้นมีผู้รับผิดชอบ หรือมีการแบ่งภาระหน้าที่ให้ชัดเจนก็เพียงพอ การที่ฝ่ายงานธุรการมีขนาดใหญ่เกินไปก็เป็นสาเหตุหนึ่งของค่าใช้จ่าย ต้นทุนที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงต้องพยายามสร้างประสิทธิภาพให้กับงานธุรการด้วย

4.7.2 การใช้คอมพิวเตอร์ ภายในบริษัท ได้มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้งานในทุกๆ งานของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการออกเอกสารใบสำคัญ การจัดการทางบัญชี รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ทางการบริหารต่างๆ ส่วนใหญ่ก็ใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน แต่สำหรับสถานประกอบการขนาดกลางและย่อม มักจะมีอุปสรรคของการใช้คอมพิวเตอร์ ประการแรกก็คือ ปัญหาค่าใช้จ่าย เพราะว่าไม่จำเป็นในการนำเอามาใช้ หรือการดูแลจะต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง ประการที่ 2 คือ มีความยากลำบากในการนำเอาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับการใช้งานของบริษัท นักวินิจฉัยนั้นไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องคอมพิวเตอร์ แต่เป็นคนกลางระหว่างนักคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์กับบริษัทสนับสนุนส่งเสริมให้สถานประกอบการขนาดกลางและย่อมสามารถใช้ประโยชน์คอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปจะกล่าวถึง กรณีการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้แต่ก็จะเป็นประโยชน์สำหรับ บริษัทที่มีระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร

การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์ว่ากิจการควรจะทำ การตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างไร และการตัดสินใจดำเนินการอย่างไรนั้น จะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของกิจการอย่างไร โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ราคาขายต่อหน่วย และระดับของผลผลิต การวิเคราะห์ต้นทุนปริมาณกำไรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ในหลากหลายแนวทาง เช่น (ไทยแลนด์อินเตอร์คอตคอม. 2552)

1. การตั้งราคาขายให้กับสินค้าหรือการบริการ
2. การแนะนำผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ๆ
3. การเปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์ในการดำเนินงาน
4. การตัดสินใจว่าควรจะทำ การผลิตหรือซื้อผลิตภัณฑ์หรือการบริการ
5. กิจการควรวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างไรต่อไป เมื่อคาดการณ์ได้ว่าเมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้นในอนาคตแล้วจะมีผลกระทบต่อกิจการอย่างไร

การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร เป็นการวิเคราะห์บนฐานข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 3 ประการ คือ ต้นทุน รายได้ และกำไร รวมถึงปัจจัยทั้ง 3 ประการ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อระดับกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกันมีการเปลี่ยนแปลงไป สมการแสดงรูปแบบของความสัมพันธ์ของต้นทุน ปริมาณ กำไร คือ

กำไร = รายได้ - ต้นทุนรวม หรือมีค่าเทียบเท่ากับสมการต่อไปนี้ เนื่องจากต้นทุนรวมประกอบด้วยต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่

$$\text{รายได้} = \text{ต้นทุนผันแปร} + \text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไร}$$

เนื่องจากรายได้สามารถคำนวณได้จากจำนวนหน่วยขายคูณด้วยราคาขายต่อหน่วย และต้นทุนผันแปรจะเท่ากับจำนวนหน่วยขายคูณด้วยต้นทุนผันแปรต่อหน่วย ดังนั้นรูปแบบสมการ ต้นทุน ปริมาณ กำไร จึงสามารถเขียนได้ใหม่ว่า

$$\text{จำนวนหน่วยขาย} \times \text{ราคาขายต่อหน่วย} = (\text{จำนวนหน่วยขาย} \times \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}) + \text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไร}$$

และเพื่อให้สะดวกขึ้นจะแทนที่สมการดังกล่าวข้างต้นโดยใช้ตัวแปร เพื่อแสดงสมการในรูปแบบตัวแปร ในที่นี้กำหนดให้

$$Q = \text{จำนวนหน่วยขาย}$$

$$v = \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}$$

$$f = \text{ต้นทุนคงที่รวม}$$

$$p = \text{ราคาขายต่อหน่วย}$$

$$O = \text{กำไรจากการดำเนินงาน (ไม่รวมรายการพิเศษหรือรายการที่ไม่ได้เกิดขึ้น}$$

โดยปกติ และค่าภาษีเงินได้)

จากค่าตัวแปรข้างต้นจึงเขียนสมการใหม่ได้ว่า

$$p \times Q = f + v \times Q + O$$

กำไรส่วนเกินและงบกำไรขาดทุนแสดงกำไรส่วนเกิน ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบสมการต้นทุน ปริมาณ กำไร ต้องการให้เข้าใจถึงแนวคิด 3 ประการเพิ่มเติม ซึ่งได้แก่ กำไรส่วนเกิน (Contribution Margin) อัตรากำไรส่วนเกิน (Contribution Margin Ratio) และงบกำไรขาดทุนแสดงกำไรส่วนเกิน (Contribution Income Statement)

กำไรส่วนเกิน สำหรับกำไรส่วนเกินนั้นมีทั้งรูปแบบที่เป็นแนวคิดกำไรส่วนเกินต่อหน่วยและแนวคิดกำไรส่วนเกินรวม โดยกำไรส่วนเกินต่อหน่วยเป็นความแตกต่างระหว่างราคาขายต่อหน่วยและต้นทุนผันแปรต่อหน่วย เขียนเป็นสมการได้ว่า

$$\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย} = \text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}$$

$$ucm = p - v \quad \text{กำหนดให้ } ucm = \text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}$$

เพราะฉะนั้น สามารถจะคาดการณ์ต่อไปได้ว่ากิจการควรจะมียอดกำไรส่วนเกินเพิ่มขึ้นเท่ากับหน่วยขายที่เพิ่มขึ้น 100 หน่วยคูณด้วยกำไรส่วนเกินต่อหน่วย เป็นต้น สำหรับกำไรส่วนเกินรวม เป็นการนำกำไรส่วนเกินต่อหน่วยคูณกับจำนวนหน่วยสินค้าที่ขายได้ เขียนเป็นสมการได้ว่า

$$\text{กำไรส่วนเกินรวม} = \text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย} \times \text{จำนวนหน่วยขาย}$$

$$CM = ucm \times Q \quad \text{กำหนดให้ } CM = \text{กำไรส่วนเกินรวม}$$

อัตรากำไรส่วนเกิน ถ้าต้องการวัดค่าอัตรากำไรส่วนเกินจะต้องนำกำไรส่วนเกินรวมเปรียบเทียบกับมูลค่าขายโดยรวม เขียนเป็นสูตรได้ว่า

$$\text{อัตรากำไรส่วนเกิน} = \frac{\text{กำไรส่วนเกิน}}{\text{ยอดขาย}}$$

$$CMR = \frac{CM}{S}$$

กำหนดให้

$$\begin{aligned} CMR &= \text{อัตรากำไรส่วนเกิน} \\ S &= \text{ยอดขาย} \end{aligned}$$

อัตรากำไรส่วนเกินสามารถคำนวณในอีกลักษณะหนึ่งโดยการนำกำไรส่วนเกินต่อหน่วยเปรียบเทียบกับราคาขายต่อหน่วย เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{อัตรากำไรส่วนเกิน} = \frac{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}}$$

$$\text{CMR} = \frac{(p - v)}{p}$$

$$\text{CMR} = \frac{\text{ucm}}{p}$$

การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร สามารถช่วยให้ผู้บริหารของกิจการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้ โดยจะทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของยอดขายในลักษณะใดๆ นั้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรของกิจการได้อย่างไรบ้าง กิจกรรมหลายๆ แห่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ต้องการเป็นผู้นำในด้านต้นทุนต้องทำการแข่งขันกันผลิตสินค้าในปริมาณที่เพิ่มขึ้น (ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลงและสามารถนำเสนอราคาขายต่อหน่วยในราคาที่ถูกลงกว่าได้) เพื่อความสำเร็จในส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานโดยภาพรวมที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรจะทำให้ทราบถึงระดับของ ความเสี่ยงที่จะได้รับจากการที่ต้นทุนคงที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและระดับความยืดหยุ่นในการดำเนินงานที่ลดลงเมื่อปริมาณการขายมีการเปลี่ยนแปลงลดลง

การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร มีความสำคัญมากต่อการนำไปใช้ทั้งในส่วนของต้นทุนวงจรชีวิตและต้นทุนตามเป้าหมาย กล่าวคือ การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรถูกนำไปใช้ในขั้นแรกของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เพื่อการประเมินค่าว่าผลิตภัณฑ์มีความสามารถที่จะทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ในทำนองเดียวกันการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรสามารถช่วยทำให้ทราบได้ว่าต้นทุนตามเป้าหมายในขั้นแรกที่ได้นั้นส่งผลกระทบต่อกำไร ณ ระดับยอดขายที่คาดการณ์อย่างไร

นอกจากนี้การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรยังสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในลำดับขั้นต่อไปของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ได้เช่นกัน ทั้งในระหว่างการวางแผนการผลิต ทั้งนี้เพื่อการประเมินค่าต้นทุนที่มีประสิทธิผลของกระบวนการผลิต เช่น การตัดสินใจเมื่อจะทำการเปลี่ยนทดแทนเครื่องจักรในการผลิต หรือควรจะซื้อเครื่องจักรประเภทใด การตัดสินใจในการดำเนินการผลิตโดยระบบอัตโนมัติ หรือการจัดหาชิ้นส่วนจากบุคคลภายนอก เป็นต้น

ส่วนในช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์นั้น ต้นทุน ปริมาณ กำไร สามารถนำมาใช้เพื่อประเมินถึงระบบการตลาดและการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมได้ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรสามารถนำมาใช้เพื่อประเมินค่าถึงผลตอบแทนที่จะจ่ายให้กับพนักงานขายว่าควรจะเป็นเงินเดือนหรือค่าเหนื่อยหน้า ในทำนองเดียวกันยังช่วยให้สามารถประเมินค่าถึงการวางแผนโปรแกรมส่งเสริมการขายเกี่ยวกับส่วนลดที่จะให้แก่ลูกค้าว่าควรจะเป็นเท่าใด

การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เช่น กิจการแห่งหนึ่งเลือกที่จะแข่งขันเพื่อการเป็นผู้นำในด้านต้นทุน บทบาทของต้นทุน ปริมาณ กำไรที่นำมาใช้ในช่วงเริ่มต้นวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ คือ จะต้องระบุหรืออธิบายให้ทราบถึง วิธีการต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงระบบการผลิตอัตโนมัติ การจัดหาปัจจัยการผลิต จากภายนอกและการบริหารคุณภาพโดยรวม ในขณะที่กิจการอีกแห่งหนึ่งมุ่งเน้นการวาง กลยุทธ์ในด้านของความแตกต่าง ในกรณีหลังนี้ต้องการนำแนวคิดต้นทุน ปริมาณ กำไรมาใช้ เพื่อการประเมินค่าถึงความสามารถในการทำ กำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่ และความสามารถในการทำกำไรได้ของผลิตภัณฑ์เดิมที่มีการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้น เป็นต้น

การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรสำหรับแผนงานที่จุดคุ้มทุน จุดเริ่มต้นของธุรกิจ หลาย ๆ แห่ง คือ การประเมินค่าจุดคุ้มทุนของกิจการ จุดคุ้มทุนเป็นระดับการดำเนินงานที่ รายได้เท่ากับต้นทุนรวม และกำไรมีค่าเท่ากับศูนย์ ตำแหน่งนี้สามารถคำนวณหาค่าได้โดยใช้ การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร รูปแบบแนวคิดต้นทุน ปริมาณ กำไร สามารถแก้ปัญหาได้ โดยการแทนค่าต้นทุนผันแปรต่อหน่วย ราคาขายต่อหน่วย และต้นทุนคงที่ ส่วนกำไรจะถูก กำหนดให้มีค่าเท่ากับศูนย์ หลังจากนั้นจึงหาค่าปริมาณการขายที่ทำให้คุ้มทุนในการดำเนินงาน การแก้สมการเพื่อหาค่าปริมาณการขายสามารถทำได้ 2 แนวทาง คือ การใช้วิธีการสมการ และ การใช้วิธีกำไรส่วนเกิน แต่ละวิธีสามารถคำนวณหาค่าได้ทั้งจำนวนหน่วยขายที่จุดคุ้มทุนและ ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน

วิธีสมการ : หน่วยขายที่จุดคุ้มทุน การคำนวณหาหน่วยขายที่จุดคุ้มทุนโดยใช้วิธีการ สมการ สามารถนำสมการแนวคิดต้นทุน ปริมาณ กำไรที่กล่าวถึงข้างต้นมาประยุกต์ใช้ได้ โดยตรง รูปแบบสมการดั้งเดิมแสดงได้ ดังนี้

$$p \times Q = f + v \times Q + O$$

วิธีสมการ : ยอดขายที่จุดคุ้มทุน ในบางครั้งอาจจะไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยขาย ต้นทุนผันแปรต่อหน่วยและราคาขายต่อหน่วย หรือในทางปฏิบัติอาจจะไม่สามารถวัดค่าสิ่ง เหล่านั้นได้ เช่น กิจการที่มีสินค้า หลายชนิดและมีความสนใจที่จะต้องทราบถึงระดับ ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุนที่เป็นภาพรวมของกิจการสำหรับทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ไปพร้อมกัน ในทางปฏิบัติจะไม่ทำการคำนวณหาหน่วยขาย ณ จุดคุ้มทุนของแต่ละผลิตภัณฑ์ แต่ส่วนใหญ่ มักจะทำการคำนวณหายอดขายรวม ณ จุดคุ้มทุนสำหรับผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เป็นต้น

ในกรณีที่ต้องการหายอดขาย ณ จุดคุ้มทุนรูปแบบสมการที่ใช้ในการคำนวณหา แสดง ได้ดังนี้

$$\text{รายได้} = \text{ต้นทุนผันแปร} + \text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไร}$$

$$S = \frac{v}{p} \times S + f + O$$

จากสูตรข้างต้นค่าอัตราส่วน v/p ที่แสดงข้างต้นนั้นคือค่าอัตราต้นทุนผันแปร อย่างไรก็ตามในกรณีที่ไม่มีทราบข้อมูลต้นทุนผันแปรต่อหน่วยและราคาขายต่อหน่วยสามารถคำนวณหาอัตราต้นทุนผันแปรได้โดยการนำต้นทุนผันแปรรวมหารด้วยยอดขายซึ่งจะได้ค่าผลลัพธ์ของอัตราต้นทุนผันแปรที่เท่ากัน

$$\text{อัตราต้นทุนผันแปร} = \frac{\text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}}$$

$$VCR = \frac{v}{p}$$

$$\text{หรือ} \\ \text{อัตราต้นทุนผันแปร} = \frac{\text{ต้นทุนผันแปร}}{\text{ยอดขาย}}$$

$$VCR = \frac{VC}{S}$$

กำหนดให้

$$VC = \text{ต้นทุนผันแปร}$$

$$VCR = \text{อัตราต้นทุนผันแปร}$$

ด้วยเหตุนี้สามารถเขียนสมการยอดขาย ณ จุดคุ้มทุนข้างต้นได้ใหม่ในอีกลักษณะหนึ่ง

ดังนี้

$$S = \frac{VC}{S} \times S + f + O$$

วิธีกำไรส่วนเกินเป็นวิธีที่สะดวกในการคำนวณหาจุดคุ้มทุน คือ การใช้สมการกำไรส่วนเกิน รูปแบบสมการกำไรส่วนเกินเพื่อการคำนวณหาจำนวนหน่วยขาย แสดงได้ดังนี้

$$\text{ปริมาณการขาย} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$\text{ปริมาณการขาย} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}$$

ที่จุดคุ้มทุนกำไรจากการดำเนินงานเท่ากับศูนย์ จึงสรุปสูตรในการคำนวณหาจุดคุ้มทุนได้ว่า

$$\text{ปริมาณการขาย (จุดคุ้มทุน)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}$$

$$Q \text{ (BEP)} = \frac{f}{ucm}$$

วิธีสมการกำไรส่วนเกินนี้ยังสามารถใช้คำนวณหายอดขาย ณ จุดคุ้มทุนได้เช่นเดียวกัน จากแต่เดิมที่นำกำไรส่วนเกินต่อหน่วยเป็นตัวหาร จะต้องทำการปรับเปลี่ยนใหม่โดยใช้อัตรากำไรส่วนเกินเป็นตัวหารแทน ผลลัพธ์ที่ได้จะเรียกว่ายอดขาย ณ จุดคุ้มทุน แสดงได้ดังนี้

$$\text{ยอดขาย} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{(\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย})/\text{ราคาขายต่อหน่วย}}$$

$$\text{ยอดขาย} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{อัตรากำไรส่วนเกิน}}$$

ที่จุดคุ้มทุนกำไรจากการดำเนินงานเท่ากับศูนย์ จึงสรุปสูตรในการคำนวณหาจุดคุ้มทุนได้ว่า

$$\text{ยอดขาย (จุดคุ้มทุน)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{อัตรากำไรส่วนเกิน}}$$

$$S \text{ (BEP)} = \frac{f}{CMR}$$

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วริยา แต่สุวรรณ (2556 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ กรณีศึกษา หจก. นริศ ทศกิจ จากการวิเคราะห์งบการเงินของสถานประกอบการ พบว่า หจก. นริศ ทศกิจ กำลังประสบปัญหาในเรื่องของยอดขายและกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง และจำนวนสินค้างคลังเพิ่มมากขึ้น สาเหตุหลักเกิดจากสถานประกอบการไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าและคาดการณ์ความต้องการในแต่ละกลุ่มของลูกค้า ขาดระบบการจัดเก็บสินค้างคลัง โดยได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ การจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อปรับปรุง

การทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเริ่มจากแผนการเงินและบัญชี ต้องจัดทำงบการเงินอย่างง่ายสรุปเป็นข้อมูลทุกเดือน แผนการบริการ ยกกระตือรือร้นการจัดการ 5ส. และทำการการจัดระบบการจัดการสินค้าคงคลัง แผนการขายและแผนการตลาด ทำการขายเชิงรุกด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดกิจกรรม และแผนการบริหารทั่วไป ทำการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ และใช้แนวคิด Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจ และวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ด้วย

คงสิทธิ์ อภิวงค์ (2555 : บทคัดย่อ) การศึกษานี้ กล่าวถึงการวินิจฉัยองค์กรเพื่อลดต้นทุนพลังงานและสร้างความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งการศึกษานี้ได้ใช้แนวทางของการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) เข้ามาวิเคราะห์การสูญเสียประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ก่อนการวินิจฉัย พบว่า สถานประกอบการมีแนวโน้มของต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและกำไรขั้นต้นลดลง ปัญหาเกิดจากต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น เนื่องจากการนำผลิตภัณฑ์มาผ่านกระบวนการใหม่หรือ Rework ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากการรั่วหรือชำรุดของซีลฝาถังผสมของผลิตภัณฑ์จารบี ส่งผลให้มีต้นทุนการใช้พลังงานไฟฟ้าที่สูงขึ้น ผู้ศึกษาได้เสนอแนะการแก้ไขปัญหาด้วยการวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกันและลดการสูญเสียประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครื่องจักรการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์และการบริหารจัดการ ผลที่คาดว่าจะได้รับหลังการปรับปรุง คือ การใช้พลังงานที่ลดลง 37,977 หน่วยต่อปี หรือลดการปล่อยปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า 21,267 กิโลกรัมต่อปี ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น 2,828,793 บาทต่อปี ใช้พลังงานลดลงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ธนากร ลำภา (2553 : บทคัดย่อ) การศึกษานี้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้การวินิจฉัยเพื่อประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพกระบวนการผลิต กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผู้ผลิต โดยเลือกฝ่ายผลิต คือ การควบคุมต้นทุน เนื่องจากปัญหางานร่อระหว่างกระบวนการจนทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โดยมีสาเหตุจากข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยี และรอบเวลาในการผลิตของเครื่องล้างแม่พิมพ์แก้วที่นานกว่าขั้นตอนอื่น ทำให้เกิดคอขวดของกระบวนการผลิตขึ้น ซึ่งผลการศึกษาได้เสนอเทคนิคการกำจัด เพื่อลดรอบเวลาของการล้างลงจาก 4 นาที เหลือ 3 นาที และทำให้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 33.33 และ ร้อยละ 15.95 ตามลำดับ

บทที่ 3

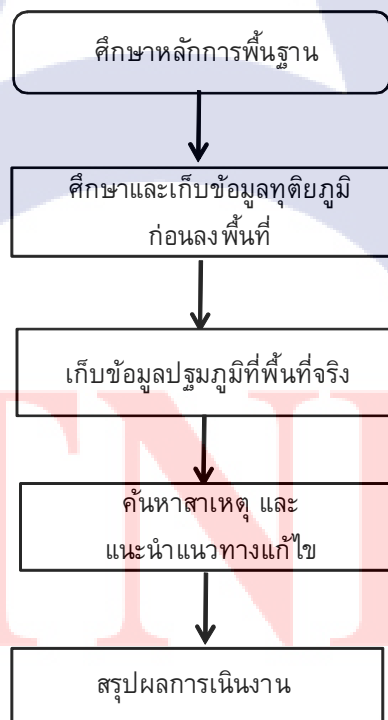
วิธีการดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินงาน
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การวิเคราะห์ข้อมูล
4. ระบุปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา

ขั้นตอนการดำเนินงาน

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาเฉพาะธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานใน กรณีศึกษา บริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานแห่งหนึ่ง โดยนำขั้นตอนการวินิจฉัยสถานประกอบการ หรือ ชินดัน (Shindan) มาใช้ดำเนินการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบในการศึกษาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและเก็บข้อมูลทุติยภูมิก่อนลงพื้นที่

ขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจเบื้องต้น (Pre-Survey) ก่อนลงพื้นที่ตามขั้นตอนการวินิจฉัยสถานประกอบการ ซึ่งทาเคชิ คานาซาว่า (2552) กล่าวไว้ในคู่มือการวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยผู้ศึกษาขอให้สถานประกอบการเสนองบการเงิน เพื่อทำการวิเคราะห์งบการเงินก่อนที่จะไปตรวจสอบหน้างานจริง (เกนบะ) แต่เนื่องจากเป็นสถานประกอบการเปิดใหม่ไม่เกิน 2 ปี จึงมีงบการเงินมาทำการวิเคราะห์เพียงปีเดียว ผู้ศึกษาจึงวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบการเงินของกลุ่มคู่แข่ง อาทิ รายได้ ต้นทุน อัตราการกำไร สภาพคล่อง และอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ ฯลฯ หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ตรวจสอบแนวโน้มของอุตสาหกรรมของสถานประกอบการจากข้อมูลทางสถิติ เช่น จำนวนสถานประกอบการโดยรวมในอุตสาหกรรมศูนย์บริการ รูปแบบช่องทางการบริการ เพื่อทำความเข้าใจประเด็นปัญหาพร้อมของอุตสาหกรรม ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจากพื้นที่จริง

ขั้นตอนที่ 3 เก็บข้อมูลปฐมภูมิที่พื้นที่จริง

ในการเก็บข้อมูลจากพื้นที่จริง ผู้ศึกษาได้จัดเตรียมข้อมูลการสำรวจเบื้องต้นเพื่อเก็บข้อมูลได้สะดวกขึ้น แล้วนัดเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของสถานประกอบการ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา ผลการดำเนินงาน ประเด็นปัญหา ความต้องการในการรับการวินิจฉัย สภาพปัจจุบันของหน้างานของสถานประกอบการ ได้แก่ การบริหาร การขายและการตลาด การบริการและซ่อมบำรุง การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสำรวจความคาดหวังหรือความต้องการ พร้อมกับขออนุญาตเก็บข้อมูลหน้างานในส่วนต่างๆ โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและเก็บภาพถ่ายเพื่อประกอบการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ค้นหาสาเหตุ และแนะนำแนวทางแก้ไข

หลังจากรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลในพื้นที่จริง ผู้ศึกษานำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหาและตั้งประเด็นปัญหา รวมถึงสร้างแผนผังเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของประเด็นปัญหา แล้วมาพิจารณาถึงสาเหตุของประเด็นปัญหาเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแนวทางแก้ไข ซึ่งผู้ศึกษาได้กลับไปขอข้อมูลเพิ่มเติมจากสถานประกอบการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับประเด็นปัญหาและตรวจสอบความถูกต้องของสมมติฐานสาเหตุของปัญหา พร้อมกับแนะนำสถานประกอบการเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบข้อมูลให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนสุดท้ายในการศึกษาเป็นการสรุปผลการดำเนินการ โดยนำเสนอข้อมูลที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ รวมถึงข้อเสนอแนะการปรับปรุงและแนวทางแก้ไขแก่สถานประกอบการ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้รับรวบรวมจากการสำรวจเบื้องต้น โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับต่างๆ ของสถานประกอบการ และสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จริง รวมถึงสังเกตการณ์สภาพการให้บริการของศูนย์บริการแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบในการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล จากการเก็บข้อมูลในพื้นที่จริง

การวิเคราะห์งบการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงิน ทำให้ผู้ศึกษามองสภาพการณ์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ดังนั้นหลังจากได้รับงบการเงินของบริษัท จึงนำมาวิเคราะห์โดยการวิธี Common Size และอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการอย่างหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์ว่ากิจการมีปัญหาอะไร ในด้านใด ควรจะทำการตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างไร และการตัดสินใจดำเนินการอย่างนั้นจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของกิจการอย่างไร โดยวิเคราะห์งบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุน

การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม

เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของสถานประกอบการที่ชัดเจน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการ โดยใช้ SWOT Analysis พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานประกอบการนั้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล

หลังจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลด้านต่างๆ และการเข้าไปศึกษาข้อมูลปฐมภูมิในด้านต่างๆ ขององค์กรจากที่พื้นที่จริงสามารถ ซึ่งในแต่ละด้านจะพบปัญหาหลัก ผู้ศึกษาจะทำการวินิจฉัยปัญหาครอบคลุม 5 ด้านหลักธุรกิจ ได้แก่ การบริหารจัดการ การตลาด การผลิต การเงิน/บัญชี และทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นจะนำมาปัญหาแต่ละด้านมาเชื่อมโยงเพื่อสรุปปัญหาในภาพรวมที่สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาหลัก หรือปัญหาที่เร่งด่วนของศูนย์บริการ ซึ่งปัญหาหลัก รวมทั้งแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาในแต่ละด้าน (Story of Problem) ซึ่งจะแนะนำการแก้ปัญหาหลักๆ และอ้างอิงปัญหา พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่จำเป็นในแต่ละด้าน รวมทั้งลำดับความสำคัญของปัญหา



TNI

บทที่ 4

การศึกษา สรุปผล และข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์ การวินิจฉัยองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาธุรกิจธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้าแห่งหนึ่ง โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อเป็นการศึกษาเบื้องต้น รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ก่อนที่จะเข้าไปศึกษาข้อมูลปฐมภูมิในด้านต่างๆ ขององค์กรจากที่พื้นที่จริง และได้นำข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา และเสนอแนวทางแก้ไขให้กับองค์กร

ผลการศึกษาวินิจฉัย

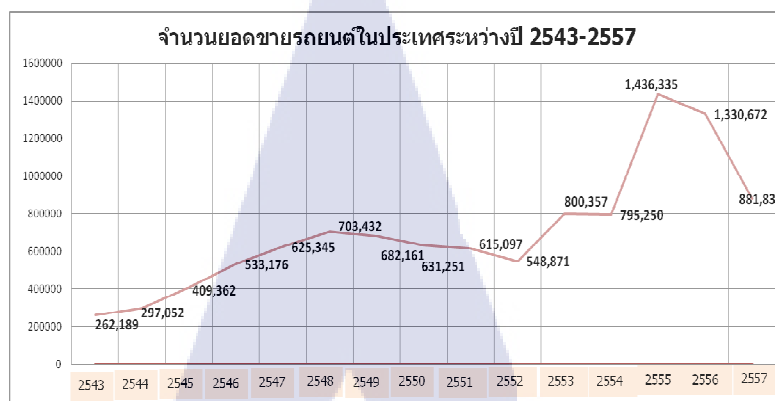
1. ข้อมูลเบื้องต้นสถานประกอบการ

บริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่งที่เป็นบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานจดทะเบียนดำเนินกิจการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2555 ใช้งบประมาณการลงทุน 50,000,000 บาท ประกอบธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าในจังหวัดปทุมธานี โดยเป็นโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์ที่ทันสมัย ตามมาตรฐานการให้บริการของบริษัทมาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

2. ภาพรวมอุตสาหกรรม

2.1 ปริมาณรถยนต์ในประเทศไทย

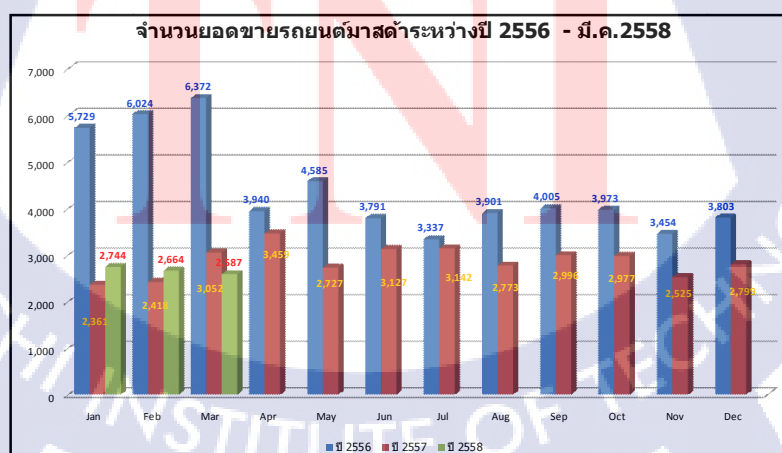
ภาพรวมอุตสาหกรรมรถยนต์นั้น โดยรวมถือว่ายังคงมีแนวโน้มสูงขึ้นประมาณร้อยละ 10.5 โดยเทียบกับยอดขายเฉลี่ยในปี 2553-2554 ถึงแม้ว่ายอดขายรถยนต์ในประเทศไทยปี 2557 จะลดลงถึงร้อยละ 33.7 เมื่อเทียบกับปี 2556 เนื่องจากภาวะตลาดรถยนต์ในประเทศระหว่างปี 2555-2556 นั้นได้รับอิทธิพลจากโครงการขอใช้สิทธิคืนภาษีรถยนต์คันแรก ทำให้ตลาดมีอุปสงค์ส่วนเกินส่งผลให้ยอดขายนั้นมีจำนวนที่สูงขึ้นมากกว่าปกติ ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 จำนวนยอดขายรถยนต์ในประเทศระหว่างปี 2543-2557

ภาพรวมยอดขายรถยนต์มาสด้าในประเทศไทยเมื่อเทียบกับระหว่างไตรมาสแรกของปี 2558 และ ปี 2557 ยอดขายสูงขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 11 แต่อย่างไรก็ดีส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 4 สำหรับศูนย์บริการมาตรฐานมาสด้ามีจำนวนทั้งสิ้น 152 แห่ง โดยเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายทั้งปีในปี 2557 สัดส่วนรถยนต์ต่อจำนวนศูนย์บริการมีจำนวนทั้งสิ้น 226 คัน ลดลงจากปี 2556 ซึ่งสัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการมีจำนวนทั้งสิ้น 348 คัน ดังแสดงตามรูป 6 และตารางที่ 2

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบจำนวนศูนย์บริการรถยนต์ต่อยอดขายกับรถยนต์ตราสินค้าอื่นๆ ที่มีข้อมูลในตลาด พบว่า โตโยต้า มีส่วนแบ่งการตลาดในปี 2557 สูงที่สุด คือ ร้อยละ 37 สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการมีจำนวนทั้งสิ้น 809 คัน และนิสสัน ส่วนแบ่งการตลาดในปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 7 โดยมีสัดส่วนรถยนต์ต่อจำนวนศูนย์บริการมีจำนวนทั้งสิ้น 335 คัน



รูปที่ 6 จำนวนยอดขายรถยนต์มาสด้าระหว่างปี 2543-2557

ตารางที่ 2 สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการของมาสด้าปี 2556-2557

ปี	ยอดขายรถยนต์มาสด้า	ยอดขายรถยนต์ในประเทศทั้งหมด	ส่วนแบ่งการตลาด	จำนวนศูนย์บริการมาตรฐานทั้งหมดทั่วประเทศ	สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อจำนวนศูนย์บริการ (คัน)
2557	34,356	881,832	4%	152	226
2556	52,914	1,330,672	4%	152	348

ตารางที่ 3 สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการตราสินค้าอื่นๆ ที่มีข้อมูลในตลาด ปี 2557

บริษัทรถยนต์	ยอดขายรถยนต์ทั้งหมดแบ่งแยกรวมตามตราสินค้า ปี 2557	ส่วนแบ่งการตลาด	จำนวนศูนย์บริการมาตรฐานทั้งหมดทั่วประเทศ	สัดส่วนจำนวนรถยนต์ต่อศูนย์บริการ (คัน)
Toyota	326,637	37%	404	809
Nissan	59,220	7%	177	335
Mazda	34,356	4%	152	226

ที่มา : สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2558). สถิติการขายรถยนต์. ออนไลน์.

2.2 ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทย

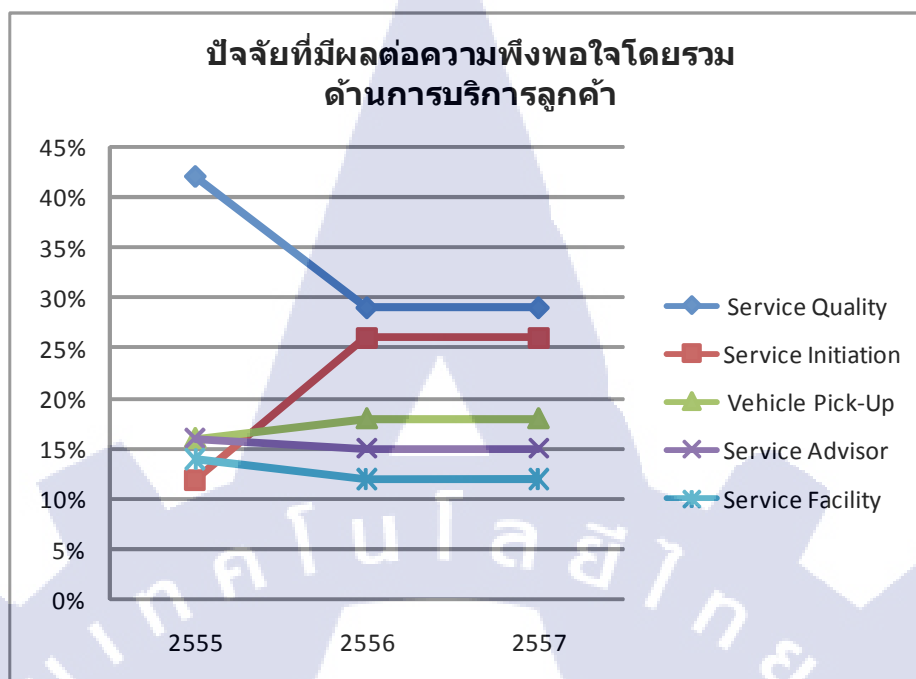
จากผลการศึกษาดัชนีด้านการบริการลูกค้าของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทย ประจำปี 2557 ของบริษัท เจ.ดี.พาวเวอร์ เอเชีย แปซิฟิก พบว่า ความพึงพอใจของเจ้าของรถยนต์ใหม่ที่มีต่อบริการหลังการขายที่ศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยลดลง โดยการศึกษาได้วัดระดับความพึงพอใจที่มีต่อขั้นตอนการบริการหลังการขายที่เจ้าของรถยนต์ใหม่ได้รับจากศูนย์บริการมาตรฐานจาก 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การเริ่มต้นให้บริการ ที่ปรึกษาด้านบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกของศูนย์บริการ การรับประกัน และคุณภาพงานบริการ ซึ่งค่าดัชนีการให้บริการของศูนย์บริการคำนวณจากการให้คะแนน โดยมีคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน และในปี 2557 คะแนนความพึงพอใจโดยรวมของตลาดรถยนต์ตราสินค้ายอดนิยมในปี 2557 เฉลี่ยอยู่ที่ 838 คะแนน ลดลงจากปี 2556 ซึ่งอยู่ที่ 889 คะแนน เมื่อเทียบกับปี 2556 ถึง 58 คะแนน

โดยรายละเอียดในการศึกษาระหว่างปี 2555-2557 ได้สรุปตามตารางที่ 4 และผลสรุปปัจจัยความพึงพอใจโดยรวมที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมด้านการบริการลูกค้าในประเทศไทยระหว่าง ปี 2555-2557 ตามรูปที่ 7

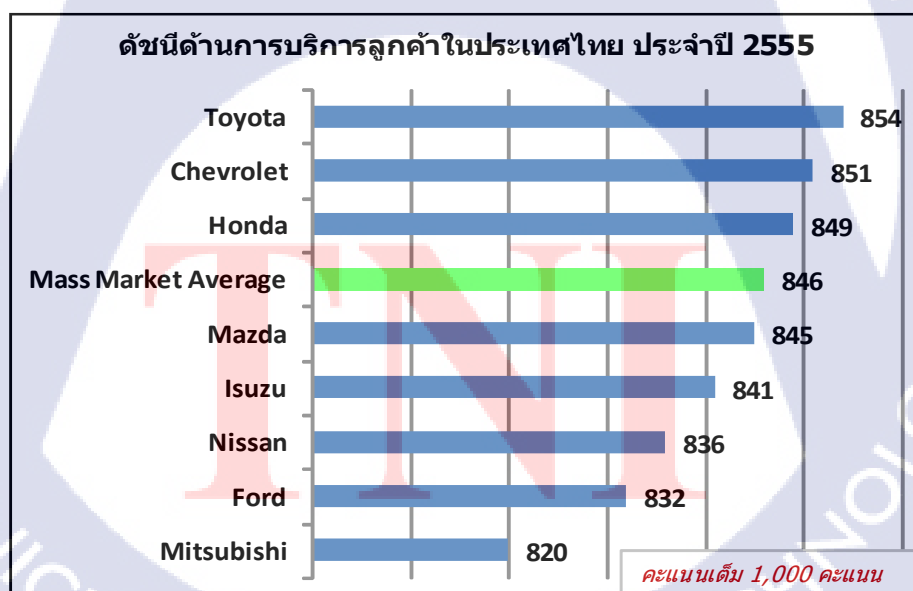
ตารางที่ 4 ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทย ปี 2555-2557

หัวข้อ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
จำนวนรถยนต์ที่จดทะเบียนทั้งหมด*	1,106,259	1,162,359	1,959,264
กลุ่มประชากรที่เป็นเจ้าของรถยนต์ใหม่ทำการศึกษาด้านการบริการลูกค้า	จำนวน 3,178 ราย	จำนวน 3,463 ราย	จำนวน 3,902 ราย
ช่วงเวลาของการจดทะเบียนรถยนต์ / ช่วงเวลาของกลุ่มประชากรที่เป็นเจ้าของรถยนต์ใหม่	ม.ค. - เม.ย. 2553 2554	ม.ค. - เม.ย. 2554 2555	ม.ค. - เม.ย. 2555 2556
ช่วงเวลาที่กลุ่มประชากรนำรถยนต์เข้ารับบริการที่ศูนย์บริการมาตรฐาน	ก.ค. - เม.ย. 2554 2555	ก.ค. - เม.ย. 2555 2556	ก.ค. - เม.ย. 2556 2557
ค่าเฉลี่ยตลาดรถยนต์โดยรวม (Mass Market Average) - คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน	846	889	838
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
1. การเริ่มต้นให้บริการ (Service Initiation)	12%	26%	26%
2. คุณภาพงานบริการ (Service Quality)	42%	29%	29%
3. การรับรถคืน (Vehicle Pick-Up)	16%	18%	18%
4) ที่ปรึกษาด้านบริการ (Service Advisor)	16%	15%	15%
5) สิ่งอำนวยความสะดวกของศูนย์บริการ (Service Facility)	14%	12%	12%

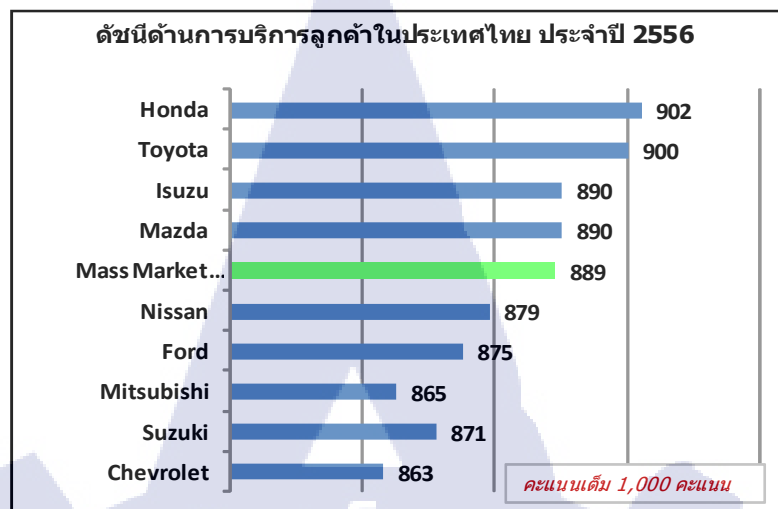
ที่มา : สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2558). สถิติการขายรถยนต์. ออนไลน์.



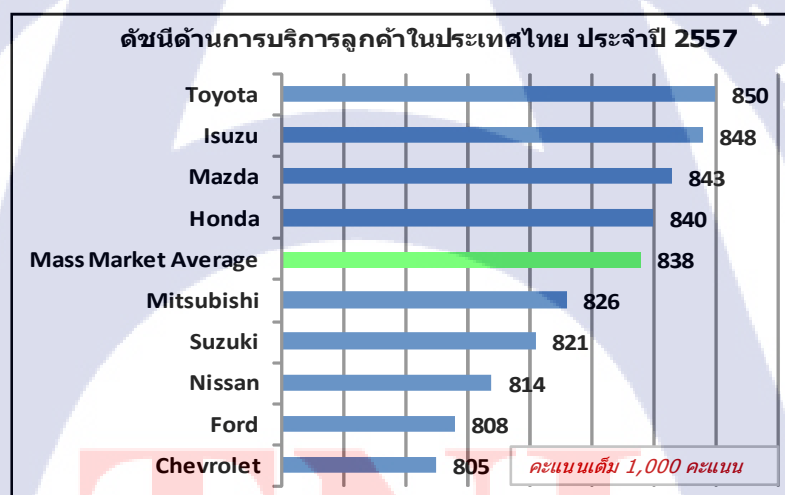
รูปที่ 7 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมด้านการบริการลูกค้าในประเทศไทยระหว่าง ปี 2555-2557



รูปที่ 8 ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยปี 2555 แบ่งตามตราสินค้าของศูนย์บริการ



รูปที่ 9 ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยปี 2556 แบ่งตามตราสินค้าของศูนย์บริการ



รูปที่ 10 ดัชนีความพึงพอใจของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในประเทศไทยปี 2557 แบ่งตามตราสินค้าของศูนย์บริการ

ที่มา : J.D. Power Asia Pacific. (2012). **2012 Thailand Customer Service Index (CSI)**. Online.

J.D. Power Asia Pacific. (2013). **2013 Thailand Customer Service Index (CSI)**. Online.

J.D. Power Asia Pacific. (2014). **2014 Thailand Customer Service Index (CSI)**. Online.

โดยข้อมูลประเด็นสำคัญที่ได้จากผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมด้านการบริการลูกค้าในประเทศไทยระหว่าง ปี 2555-2557 มีดังนี้

1) สัดส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมด้านการบริการลูกค้าด้านการเริ่มต้นให้บริการ (Service Initiation) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 26 ในปี 2556-2557 เปรียบเทียบกับร้อยละ 12 ในปี 2555 การรับรถคืน (Vehicle Pick-Up) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 18 ในปี 2556-2557 เปรียบเทียบกับร้อยละ 16 ในปี 2555 ส่วนคุณภาพงานบริการ (Service Quality) ลดลงเป็นร้อยละ 29 ในปี 2556-2557 เปรียบเทียบกับร้อยละ 42 ในปี 2555 สิ่งอำนวยความสะดวกของศูนย์บริการ (Service Facility) ลดลงเป็นร้อยละ 12 ในปี 2556-2557 เปรียบเทียบกับร้อยละ 14 ในปี 2555 และด้านที่ปรึกษาด้านบริการ (Service Advisor) ลดลงเป็นร้อยละ 15 ในปี 2556-2557 เปรียบเทียบกับร้อยละ 16 ในปี 2555

2) สัดส่วนของลูกค้ารถยนต์ตราสินค้ายอดนิยม ระบุว่ามีการเปลี่ยนอะไหล่รถยนต์ของตนในระหว่างเข้ารับบริการครั้งล่าสุดมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 ในปี 2557 เปรียบเทียบกับร้อยละ 6 ในปี 2556 ลูกค้ายังระบุว่าเคยประสบ ปัญหาต่างๆ กับรถยนต์ของตน ตั้งแต่ได้รับมอบร้อยละ 10 ในปี 2557 เปรียบเทียบกับปี 2556 ที่มีเพียงร้อยละ 5

3) ในปี 2557 ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยลดต่ำลง ตามระดับอายุของกลุ่มลูกค้ารถยนต์ตราสินค้ายอดนิยม คะแนนความพึงพอใจด้าน การบริการหลังการขายโดยรวมต่ำที่สุดในกลุ่มของลูกค้าที่มีอายุ 24 ปี หรืออ่อนกว่าและสูงที่สุดในกลุ่มของผู้ที่มีอายุ 45 ปี หรือแก่กว่า (825 เปรียบเทียบกับ 847 คะแนน ตามลำดับ)

สรุปภาพรวมผลดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าต่อศูนย์บริการรถยนต์มาสด้า ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงขึ้น โดยผลคะแนนในปี 2556 และ 2557 มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยตลาดรถยนต์โดยรวม อย่างไรก็ตามภาพรวมคะแนนค่าเฉลี่ยตลาดรถยนต์โดยรวมลดต่ำลง แสดงให้เห็นถึงผู้บริโภคมีความคาดหวังต่อคุณภาพและบริการสูงขึ้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจด้านการเริ่มต้นให้บริการ นั้นมีสัดส่วนที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากขึ้น สูงขึ้นจากร้อยละ 12 เป็นร้อยละ 26 ในปี 2556 และ 2557

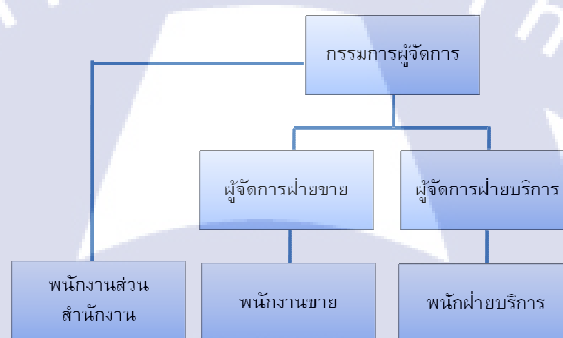
3. สภาพปัจจุบันของสถานประกอบการ

ในการตรวจสอบสภาพปัจจุบันของสถานประกอบการ ณ พื้นที่จริง ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจและรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 6 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการบริหาร ด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านการบริการ ด้านการขาย และด้านธุรการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ด้านการบริหาร

ผู้จัดการศูนย์บริการมาสด้าบริษัทกรณีศึกษา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์บริการว่า โดยส่วนใหญ่ทางศูนย์บริการได้ดำเนินการบริหารตามมาตรฐานและนโยบายของบริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อกำหนดด้านคุณภาพของศูนย์บริการ คุณภาพการให้บริการของพนักงานจะต้องผ่านตามกฎเกณฑ์ของทางมาสด้าทั้งสิ้น

สำหรับนโยบายสำคัญของผู้บริหารก็จะมีการตั้งเป้าหมายใหญ่ของบริษัท และทางผู้บริหารก็จะกำหนดเป้าหมายให้แก่ผู้จัดการศูนย์บริการ รูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์ใช้อำนาจการตัดสินใจหลักอยู่ที่กรรมการผู้จัดการ ซึ่งโดยทั่วไปกรรมการผู้จัดการจะเป็นคนมอบเป้าหมายการดำเนินงานให้แก่ผู้จัดการฝ่ายขายและฝ่ายบริการ หลังจากนั้นผู้จัดการฝ่ายขายและฝ่ายบริการก็จะจัดทำแผนการดำเนินงานรายงานโดยตรงแก่กรรมการผู้จัดการ เมื่ออนุมัติก็จะดำเนินการ ผู้จัดการทั้ง 2 แผนก ก็จะประชุมกับแผนกตัวเองและพนักงานส่วนสำนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ โดยภายในบริษัทจะมีการจัดประชุมสำหรับผู้บริหารอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง แต่สำหรับฝ่ายขายและฝ่ายบริการจะมีการประชุมทุกเช้า เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หรือ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการปรึกษาปัญหาในการดำเนินงานหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยบริษัทมีโครงสร้างองค์กรตาม รูปที่ 11



รูปที่ 11 โครงสร้างองค์กรของบริษัทศูนย์บริการมาสด้ากรณีศึกษา

3.2 ด้านบุคคล

ด้านบุคลากรพนักงานของศูนย์บริการมาสด้าบริษัทกรณีศึกษานั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ใหญ่ๆ คือ ฝ่ายขายมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 16 คน รวมกรรมการผู้จัดการ พนักงานขายจะแบ่งออกเป็น 2 ทีม ตามประเภทรถ คือ รถเก๋ง และกระบะ ฝ่ายบริการมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 16 คน โดยแบ่งออกเป็น ผู้จัดการฝ่ายบริการ พนักงานแผนกอะไหล่ หัวหน้าช่างเทคนิค และช่างเทคนิค และพนักงานฝ่ายสำนักงาน โดยจะเป็นพนักงานในส่วน บัญชีบุคคล ธุรการ IT รักษาความปลอดภัย (รปภ.) และแม่บ้าน ข้อมูลสรุปตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน
ฝ่ายขาย รวมกรรมการผู้จัดการ	16
ฝ่ายบริการ รวมแผนกอะไหล่	16
ฝ่ายสำนักงาน บัญชี บุคคล ธุรการ IT รักษาความปลอดภัย (รปภ.) และแม่บ้าน	10
รวม	42

สำหรับนโยบายกฎระเบียบสวัสดิการ และการฝึกอบรม จะอยู่ภายใต้กฎระเบียบของบริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) สำหรับส่วนเพิ่มเติมของทางศูนย์บริการ คือ เงินรางวัลพิเศษในกรณีที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านต่างๆ รวมไปถึงการเป้าหมายด้านการฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมจะมีทั้งสิ้น 3 หลักสูตร คือ

3.2.1 หลักสูตรอบรมตามกฎระเบียบของทางมาสด้า ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดจากทางมาสด้าให้พนักงานทุกคนจะต้องผ่านการฝึกอบรม โดยหลักสูตรจะมีตามระดับชั้น ซึ่งจะมีตารางการจัดฝึกอบรมทั้งปี เพื่อสะดวกแก่ศูนย์บริการจะจัดส่งพนักงานเข้าอบรม

3.2.2 หลักสูตรอบรมตามกฎระเบียบของทางมาสด้า แต่เป็นระบบออนไลน์ ซึ่งจะกำหนดรหัสการใช้ เพื่อให้พนักงานทุกท่านเข้าไปเรียน และทำการทดสอบ

3.2.3 หลักสูตรฝึกอบรมของทางศูนย์บริการเอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอบรมจากหัวหน้างาน มีทั้งเอกสารซึ่งเป็นเอกสารข้อกำหนดในการทำงานตามหลักคุณภาพ ISO9001 และการฝึกอบรมในลักษณะปฏิบัติงานจริง หรือ On The Job Training

3.3 ด้านบัญชีและการเงิน

3.3.1 ภาพรวมด้านบัญชีและการเงิน

ระบบบัญชีและการเงินภายในศูนย์บริการ มีการจัดการสรุปยอดขายและยอดซื้อตามระบบภาษี พนักงานบัญชีของศูนย์บริการจะทำการสรุปภาษีซื้อและภาษีขายให้กับกรมสรรพากรในทุกๆ เดือน และจัดทำงบการเงินรายปี ณ สิ้นปี สำหรับข้อมูลรายงานด้านบัญชีและการเงินที่จัดทำให้ผู้บริหาร ทางฝ่ายบัญชีจะสรุปเพียงยอดขาย และรายจ่ายของศูนย์บริการให้กับทางกรรมการผู้จัดการศูนย์บริการ ไม่มีการจัดทำผลการวิเคราะห์งบการเงิน หรือการวิเคราะห์ต้นทุนเพิ่มเติมแต่อย่างใด ส่งผลให้ทางผู้บริหารนั้นไม่ทราบถึงอัตรากำไร หรือต้นทุนที่แท้จริงของศูนย์บริการ อย่างไรก็ดี ทางสถานประกอบการไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลของปี 2557 ได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้สรุปข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งแสดงอยู่ในคลังข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์ และจากการสอบถามรายละเอียดจากทางฝ่ายบัญชีของศูนย์บริการเพิ่มเติม แต่เนื่องจากศูนย์บริการมาสด้าบริษัทกรณีศึกษานั้น เปิดดำเนินการในเดือนกันยายน 2555 ข้อมูลงบการเงินในปี 2555 นั้น จึงเป็นข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์ ดังนั้นข้อมูลด้านบัญชีและการเงินที่นำมาวิเคราะห์ได้จึงมีเพียง 1 ปีเท่านั้น คือ ปี 2556 ดังนั้นผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทาง

การเงินของบริษัทคู่แข่งซึ่งเป็นข้อมูลทฤษฎี ซึ่งแสดงอยู่ในคลังข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจ มาเปรียบเทียบโดยกำหนดให้บริษัทศูนย์บริการมาสเตอร์ศึกษา คือ ศูนย์บริการ M1 ส่วน ศูนย์บริการคู่แข่ง คือ ศูนย์บริการ M2 บริษัทคู่แข่ง หรือศูนย์บริการ M2 ศูนย์บริการคู่แข่งนั้น เป็นบริษัทศูนย์บริการมาสเตอร์ที่ได้เปิดดำเนินการตั้งตั้งแต่ 2552 โดยมีการดำเนินงานทั้งสิ้น 2 สาขา สาขาที่หนึ่งอยู่ที่สุวินทวงศ์ และสาขาที่สองตั้งอยู่ที่ปทุมธานี โดยศูนย์บริการที่จังหวัด ปทุมธานีนั้นตั้งอยู่ห่างจากศูนย์บริการมาสเตอร์ศึกษา หรือศูนย์บริการ M1 เพียง 3.5 กิโลเมตร ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทคู่แข่งที่มีความสำคัญที่อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน

3.3.2 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (กำไรขาดทุน)

ผลประกอบของศูนย์บริการในปี 2556 นั้น อยู่ในภาวะขาดทุน โดยมียอดขาดทุนอยู่ที่ 7.9 ล้านบาท ซึ่งเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง หรือ Common Size เปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่งหรือ ศูนย์ M2 สรุปรายละเอียดได้ตามตารางที่ 6 อัตรากำไรขั้นต้นของศูนย์บริการนั้นสูงกว่าคู่แข่งประมาณร้อยละ 3 แต่ศูนย์บริการนั้นมีอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารที่สูงกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 10 รวมไปถึงอัตราดอกเบี้ยจ่ายของ ศูนย์บริการเองก็มีอัตราส่วนที่สูงกว่าคู่แข่งประมาณร้อยละ 1

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุน ปี 2556 ของศูนย์บริการและศูนย์บริการคู่แข่ง

งบกำไรขาดทุน	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M1	การวิเคราะห์ย่อส่วน ตามแนวดิ่ง (Common-Size)	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M2	การวิเคราะห์ย่อส่วน ตามแนวดิ่ง (Common-Size)
	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ
รายได้รวม	108,399,453	100.00	1,809,555,000	100.00
ต้นทุนสินค้ารวม	97,952,786	90.36	1,697,179,000	93.79
กำไรขั้นต้นรวม	10,446,667	9.64	112,376,000	6.21
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	15,751,194	14.53	73,349,000	4.05
ดอกเบี้ยจ่าย	2,607,902	2.41	28,630,000	1.58
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	-7,912,428.57	-7.30	10,397,000.00	0.57

3.3.3 การวิเคราะห์ รายได้ กำไร ค่าใช้จ่าย และต้นทุน ของศูนย์บริการ

จากผลลัพธ์ทางธุรกิจของศูนย์บริการที่อยู่ในภาวะขาดทุน โดยมียอดขาดทุน อยู่ที่ 7.9 ล้านบาทนั้น ทางผู้ศึกษาจึงได้นำข้อมูลมาตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์ รายได้ กำไร และ ต้นทุน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.3.1 การวิเคราะห์รายได้ และกำไรขั้นต้น

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนของศูนย์บริการสามารถสรุปรายละเอียด รายได้ตามตารางที่ 7 โดยปี 2556 ศูนย์บริการมียอดจำหน่ายรถยนต์เฉลี่ยอยู่ที่ 153 คัน โดย ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 700,000 บาท และมีต้นทุนขายเฉลี่ยอยู่ที่ 635,000 บาท อัตรากำไรขั้นต้น

จากการขายรถยนต์อยู่ที่ร้อยละ 9 และศูนย์บริการมีรายได้จากการซ่อมบำรุงโดยมีรถเข้ามาบริการเฉลี่ยอยู่ที่ 42 คัน โดยค่าบริการเฉลี่ยอยู่ที่ 2,500 บาท หรือ จำนวนรถที่เข้ามาใช้บริการคิดเป็นร้อยละ 1.6 จากยอดขายรถยนต์ สำหรับอัตรากำไรขั้นต้นจากการให้บริการอยู่ที่ร้อยละ 50

ตารางที่ 7 รายละเอียดรายได้และกำไรขั้นต้นของศูนย์บริการ

รายได้-กำไรขั้นต้น	ปี 2556
1) รายได้-กำไรขั้นต้นจากการจำหน่ายรถยนต์	
จำนวนคันในการขาย	153
ราคาขายเฉลี่ยต่อคัน = 700,000	107,142,634
ราคาซื้อเฉลี่ยคันละ = 635,000	97,324,377
อัตรากำไรขั้นต้นจากการขายรถ	0.09
กำไรขั้นต้นจากการขายรถ	9,818,258
2) รายได้-กำไรขั้นต้นจากการบริการซ่อมบำรุง	
รายได้จากการบริการซ่อมบำรุง	1,256,819
วัสดุสิ้นเปลือง และอะไหล่	628,410
อัตรากำไรขั้นต้นจากการซ่อมบำรุง	0.50
กำไรขั้นต้นจากการบริการซ่อมบำรุง	628,410
3) รายได้-กำไรขั้นต้นรวม	
รายได้รวม	108,399,453
ต้นทุนสินค้ารวม	97,952,786
กำไรขั้นต้นรวม	10,446,667

หน่วย : บาท

3.3.3.2 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายของศูนย์บริการส่วนใหญ่มาจากค่าใช้จ่ายบุคลากร โดยสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 42.55 และรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 27.44 อย่างไรก็ตามจากการเปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่งชั้น บริษัท ควรมุ่งปรับปรุงด้านจำนวนพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากร หรือพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายให้สามารถขายได้มากขึ้น

ตารางที่ 8 รายละเอียดค่าใช้จ่ายรวมของศูนย์บริการ

รายละเอียดค่าใช้จ่ายรวมของศูนย์บริการ	ปี 2556 หน่วย : บาท	การวิเคราะห์ส่วนตามแนวดิ่ง (Common-Size) หน่วย : ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	5,037,383	27.44
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	7,812,000	42.55
ค่าใช้จ่ายในการขาย	2,509,712	13.67
ค่าเสื่อมราคา	3,000,000	16.34
ค่าใช้จ่ายรวม	18,359,095	100.00

3.3.4 การวิเคราะห์งบแสดงฐานะทางการเงิน

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า เงินลงทุนของบริษัทส่วนใหญ่จะอยู่ในรายการสินค้าคงเหลือ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45.58 และ รองลงมา คือ ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 31.72 เมื่อเปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่งพบว่าเงินลงทุนของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในรายการสินค้าคงเหลือเช่นเดียวกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน พบว่า ศูนย์บริการกรณีศึกษาเท่ากับร้อยละ 83.02 ซึ่งถือว่ามียอดตราส่วนสภาพคล่องค่อนข้างต่ำ ขณะที่คู่แข่งเท่ากับร้อยละ 96.62 แสดงให้เห็นว่าศูนย์บริการคู่แข่งนั้นมีสภาพคล่องตัวสูงกว่าบริษัทเล็กน้อย อย่างไรก็ตามบริษัทควรจะปรับปรุงโครงสร้างสัดส่วนของเงินลงทุนของบริษัทให้มีสภาพคล่องมากขึ้น

ตารางที่ 9 รายละเอียดเปรียบเทียบงบแสดงฐานะ

งบแสดงฐานะการเงิน	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M1	การวิเคราะห์ส่วนตามแนวดิ่ง (Common-Size)	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M2	การวิเคราะห์ส่วนตามแนวดิ่ง (Common-Size)
	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ
สินทรัพย์				
เงินสด	10,542,000	7.37	55,967,000	9.98
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	8,267,000	5.78	113,116,000	20.16
สินค้าคงเหลือ	65,203,000	45.58	274,682,000	48.96
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	84,012,000	58.73	443,765,000	79.09
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	45,373,000	31.72	106,471,000	18.98
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ	13,661,000	9.55	117,302,000	20.91
รวมสินทรัพย์	143,046,000	100.00	561,067,000	100.00
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
หนี้สินหมุนเวียน	101,196,000	70.74	464,077,000	82.71
หนี้สินไม่หมุนเวียน	0	0.00	52,688,000	9.39
ส่วนของผู้ถือหุ้น	41,849,000	29.26	44,301,000	7.90
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	143,046,000	100.00	561,067,000	100.00

จากตารางที่ 10 นำข้อมูลมาเปรียบเทียบวิเคราะห์ Current Asset Proportion เพื่อหาประสิทธิภาพในการจัดการสินทรัพย์ พบว่า ศูนย์บริการกรณีศึกษามีประสิทธิภาพในการจัดการสินทรัพย์ โดยมีอัตราสินทรัพย์หมุนเวียน เท่ากับ 1.37 รอบ ซึ่งถือว่ามียัตราส่วนสภาพคล่องค่อนข้างต่ำ ขณะที่คู่แข่งเท่ากับ 3.34 รอบแสดงให้เห็นว่าศูนย์บริการคู่แข่งนั้นมีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์มาทำรายได้สูงกว่าเล็กน้อย โดยรายละเอียด ศูนย์บริการกรณีศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ที่สูงกว่า โดยมีอัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ เท่ากับ 26.22 รอบ ส่วนศูนย์บริการคู่แข่ง เท่ากับ 14.07 แต่ศูนย์บริการกรณีศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงเหลือต่ำกว่า โดยมีอัตราสินค้าคงเหลือเท่ากับ 3.00 รอบ ส่วนศูนย์บริการคู่แข่ง เท่ากับ 6.07 รอบ อย่างไรก็ตามบริษัทควรจะมีประสิทธิภาพในการจัดการสินทรัพย์ของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงเหลือ

ตารางที่ 10 รายละเอียดเปรียบเทียบ Current Asset Proportion

งบแสดงฐานะการเงิน	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M1	การวิเคราะห์ย่อยส่วนตาม แนวดิ่ง (Common-Size)	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M2	การวิเคราะห์ย่อยส่วนตาม แนวดิ่ง (Common-Size)
	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ
เงินสด	10,542,000	12.55	55,967,000	12.61
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	8,267,000	9.84	113,116,000	25.49
สินค้าคงเหลือ	65,203,000	77.61	274,682,000	61.90
สินทรัพย์หมุนเวียน	84,012,000	100.00	443,765,000	100.00

จากตารางที่ 11 เมื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบวิเคราะห์ Capital Structure Proportion เพื่อหาวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างของเงินทุน ซึ่งจะบอกถึงความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ของบริษัท พบว่า ศูนย์บริการคู่แข่งมีความเสี่ยงทางการเงินสูงกว่าบริษัท ศูนย์บริการ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เนื่องจากปริมาณหนี้สินที่สูงถึงร้อยละ 90 ศูนย์บริการคู่แข่งไม่มีแนวโน้มในการขยายการลงทุนเพิ่มเติมได้อีก

ตารางที่ 11 รายละเอียดเปรียบเทียบ Capital Structure Proportion

งบแสดงฐานะการเงิน	ปี 2556	การวิเคราะห์ย่อยส่วนตาม แนวดิ่ง (Common-Size)	ปี 2556 / ศูนย์บริการ M2	การวิเคราะห์ย่อยส่วนตาม แนวดิ่ง (Common-Size)
	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ	หน่วย : บาท	หน่วย : ร้อยละ
หนี้สินรวม	101,196,000	70.74	516,765,000	92.10
ส่วนของผู้ถือหุ้น	41,849,000	29.26	44,301,000	7.90
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	143,046,000	100.00	561,067,000	100.00

3.3.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

จากตารางที่ 12 เป็นการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ปี 2556 เปรียบเทียบระหว่างศูนย์บริการและศูนย์บริการคู่แข่ง โดยสรุป ศูนย์บริการต้องมีการปรับปรุงด้านความสามารถในการทำกำไรให้เพิ่มขึ้น ซึ่งศูนย์บริการจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานในด้านการลดอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน เนื่องจากเมื่อเปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่งแสดงให้เห็นว่าศูนย์บริการมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้รวมสูงกว่าคู่แข่งถึงประมาณร้อยละ 10 รองลงมาบริษัทควรมีการปรับปรุงด้านอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ศูนย์บริการมีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังเพียงครึ่งเดียวกับศูนย์บริการคู่แข่ง ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนั้นมีประเด็นที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

แต่อย่างไรก็ดี ศูนย์บริการมีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ได้ดีมากถ้าเปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่ง รวมไปถึงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยก็มีความสามารถสูงกว่าคู่แข่งมากเช่นกัน

โดยรวมในด้านอัตราส่วนโครงสร้างทางการเงินของศูนย์บริการยังอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อเปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่งแล้ว ศูนย์บริการมีการบริหารด้านการจัดการโครงสร้างการเงินที่ดีกว่าศูนย์บริการคู่แข่ง

ตารางที่ 12 รายละเอียดเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินข้อมูลงบการเงินปี 2556 เปรียบเทียบกับศูนย์บริการคู่แข่ง	ศูนย์บริการ M1	ศูนย์บริการ M2	หมายเหตุ
ดำเนินการกิจการ	2 ปี	5 ปี	
เงินทุนจดทะเบียน	50,000,000	70,000,000	
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)(%)	-10.03	1.53	↑
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)(%)	-27.95	20.67	↑
ผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	-7.30	0.57	↑
ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (%)	-7.30	0.46	↑
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน			
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (รอบ)	1.37	3.34	↑
อัตราหมุนเวียนของลูกค้า (รอบ)	26.22	14.07	↑
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (รอบ)	3.00	6.79	↑
อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	14.53	4.05	↓
ตัวชี้วัดสภาพคล่อง			
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (รอบ)	0.83	0.96	↑
ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (รอบ)	4.03	-0.64	↑
อัตราส่วนโครงสร้างบแสดงฐานะการเงิน			
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (รอบ)	0.71	0.92	↓
อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (รอบ)	3.42	12.66	↓
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (รอบ)	2.42	11.66	↓

3.4 ด้านการบริการ

สำหรับในงานด้านการบริการของศูนย์บริการนั้น มีเป้าหมายการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร คือ 280 คัน/ต่อเดือน จากการตรวจสอบ พบว่า ฝ่ายบริการสามารถปฏิบัติตามเป้าหมาย สำหรับฝ่ายบริการเคยพบปัญหาในช่วงปี 2555-2556 หลังจากที่เปิดดำเนินการได้ไม่นาน เนื่องจากพนักงานช่างเทคนิคเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่มีความชำนาญ โดยมีช่างเทคนิคที่มีประสบการณ์มีเพียง 2 ท่าน ทำให้งานบริการล่าช้า ไม่ได้ตามที่นัดหมาย ทางศูนย์บริการได้รับสมัครพนักงานเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปัญหา และอย่างไรก็ดีทางศูนย์บริการมาสด้าเองได้เพิ่มความเข้มงวดในเรื่องของคุณภาพของศูนย์บริการมากขึ้น โดยเน้นการอบรมเพื่อให้ช่างตามศูนย์บริการมีความสามารถมากขึ้น ทำให้บริษัทมีช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อม

โดยงานด้านการบริการสามารถแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ การรับแจ้งซ่อม (รับรถ) การจ่ายงาน การบริการซ่อม โดยการบริการซ่อมในที่นี้รวมทั้ง การซ่อมบำรุงตามระยะที่กำหนด โดยมีข้อกำหนดในการซ่อมบำรุงตามระยะกำหนดของรถยนต์แต่ละรุ่น เอกสารตามภาคผนวก

และการซ่อมในกรณีรถยนต์พบปัญหา การส่งมอบ และการติดตามผล โดยสามารถสรุปรายละเอียดตามกระบวนการ ดังตาราง ภาคผนวก ข.

3.4.1 กระบวนการการรับแจ้งซ่อม

ในกรณีที่ลูกค้าติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อทำการรับเข้าบริการ หรือทางศูนย์บริการ มีการติดต่อลูกค้าเพื่อแจ้งเตือนล่วงหน้าสำหรับการเข้ารับบริการตรวจสอบเช็คระยะตามกำหนดเวลา ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้าจะมีการจองคิวการทำงานไว้เบื้องต้น เมื่อลูกค้ามาถึงศูนย์บริการ ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้ามีหน้าที่ตรวจสอบรับฟังความต้องการของลูกค้าและออกเอกสารใบสั่งซ่อม โดยเอกสารใบสั่งซ่อมจะมีสำเนาสำหรับลูกค้า พนักงานฝ่ายบริการ และสำเนาช่าง ทางฝ่ายบริการลูกค้าส่งข้อมูลในฝ่ายเทคนิค ฝ่ายเทคนิคจะมีหน้าที่รับรถ โดยมีการตรวจสอบสภาพรถเบื้องต้น และระบุข้อมูลการตรวจสอบสภาพรถเบื้องต้น พร้อมอธิบายข้อมูลสภาพรถให้ลูกค้าเข้าใจ

3.4.2 กระบวนการจ่ายงาน

สำหรับกระบวนการจ่ายงาน เมื่อฝ่ายเทคนิคจะเป็นผู้ตรวจสอบประเภทงาน โดยสามารถแบ่งงานเป็น 2 ประเภท คือ งานซ่อมบำรุงตามระยะทาง และงานซ่อมสำหรับแก้ไขสิ่งผิดปกติตามที่ลูกค้าแจ้ง อย่างไรก็ตามที่ 2 ประเภทจะมีกระบวนการซ่อม ส่งมอบ และติดตามผลเช่นเดียวกัน เพียงแต่การแบ่งประเภทงานนั้นจะช่วยให้ช่างผู้รับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน หลังจากจัดลำดับและแบ่งแยกประเภทงานเรียบร้อยแล้วจะมีการระบุใบสั่งซ่อม พร้อมทั้งบันทึกรายการงานบอรรถควบคุมงานและทางฝ่ายเทคนิคจะจ่ายงานให้หัวหน้าช่างพร้อมได้รับใบสั่งซ่อม 1 ใบ โดยฝ่ายเทคนิคจะมีการเก็บใบสั่งซ่อมไว้กับแผนก 1 ใบ

3.4.3 กระบวนการบริการซ่อม

สำหรับกระบวนการบริการซ่อมจะเริ่มจากหัวหน้าช่างตรวจสอบระบบการทำงานของรถยนต์ บันทึกรายละเอียดและระบุอะไหล่ที่ต้องซ่อมหรือเปลี่ยน พร้อมทั้งทำการขออนุมัติเบิกอะไหล่ โดยส่งพิมพ์ใบเบิกอะไหล่ส่งไปยังฝ่ายเทคนิค ทางฝ่ายเทคนิคจะทำการตรวจสอบประวัติการซ่อมและเงื่อนไขการรับประกัน ในกรณีที่มิประวัติและอยู่ในระยะประกัน ฝ่ายเทคนิคจะจัดทำใบเคลมและเบิกอะไหล่แนบกับใบเบิก สำหรับในกรณีที่มิอยู่ในระยะประกันทางฝ่ายเทคนิคจะทำการตรวจสอบราคาอะไหล่และประเมินค่าซ่อม จัดทำส่งใบประเมินราคาส่งให้กับฝ่ายบริการลูกค้าและบันทึกสถานะที่บอรรถควบคุม ฝ่ายบริการลูกค้าก็จะจัดทำใบเสนอราคา เพื่อแจ้งลูกค้าและขออนุมัติซ่อม ในกรณีที่ลูกค้าไม่อนุมัติ พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าก็จะทำการปิดงานซ่อม และส่งมอบรถคืน สำหรับในกรณีที่ลูกค้าอนุมัติ ฝ่ายบริการลูกค้าก็จะทำการแจ้งฝ่ายเทคนิค หลังจากนั้นฝ่ายเทคนิคก็จะทำการอนุมัติการซ่อมพร้อมส่งใบเบิกอะไหล่ให้แผนกอะไหล่และบันทึกสถานะที่บอรรถควบคุม เมื่อช่างเทคนิคได้รับอะไหล่ที่เบิกก็จะดำเนินการซ่อมบำรุง หลังจากนั้นก็จะส่งให้หัวหน้าช่างและฝ่ายเทคนิคตรวจสอบการทำงานของรถและผลปฏิบัติงาน ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ก็จะส่งกลับไปให้ช่าง

เทคนิคดำเนินการแก้ไขให้ได้ตามมาตรฐาน ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานถูกต้องได้ตามมาตรฐาน หัวหน้าช่างก็จะทำการบันทึกรายละเอียดการซ่อมอะไหล่และเวลาการทำงานในใบสั่งซ่อม ส่งรถให้ช่างเทคนิคทำความสะอาด และหัวหน้าช่าง และปิดงานและส่งใบสั่งซ่อมคืนฝ่ายบริการลูกค้า พร้อมบันทึกปิดสถานะที่บอร์ดควบคุม

จากการตรวจสอบการดำเนินงานและสัมภาษณ์ทางเจ้าหน้าที่แจ้งว่า กระบวนการนี้ จำเป็นต้องมีการวินิจฉัยตรวจสอบระบบการทำงานของรถยนต์ กรณีการบำรุงรักษาตามระยะทางศูนย์จะอ้างอิงตามมาตรฐานของมาสด้า รายละเอียดตามภาคผนวก ข. มีเอกสารกำกับและมีประวัติการซ่อมบันทึกผ่านระบบ ในกรณีที่ศูนย์บริการมาตรฐานมาสด้า นั้น ข้อมูลจะมีการเชื่อมต่อถึงกัน ในกรณีที่เคยซ่อมผ่านศูนย์บริการมาตรฐานของมาสด้าสาขาอื่น ก็จะสามารถตรวจสอบประวัติการซ่อมได้เช่นกัน โดยข้อมูลที่บันทึกก็สามารถสอบกลับกลายย้อนหลังได้และมีการสำรองข้อมูลจากระบบโดยแผนก IT มีใบรายงานการตรวจสอบสภาพอื่นๆ และการดำเนินการป้องกันนอกเหนือจากรายการที่แจ้ง โดยกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบจากบริษัทมาสด้า และจำเป็นต้องมีการระบุสถานะของงานทุกขั้นตอนทั้งในระบบและบอร์ดควบคุม

3.4.4 กระบวนการส่งมอบ

สำหรับกระบวนการส่งมอบจะเริ่มจากฝ่ายบริการลูกค้าทำการรวบรวมเอกสาร ใบสั่งซ่อม ใบเสนอราคา พร้อมกับใบเบิกอะไหล่ เพื่อทำการสรุปรวบรวมคำนวณค่าดำเนินการ แจ้งลูกค้าพร้อมพิมพ์ใบแจ้งหนี้และรับชำระเงิน แจ้งฝ่ายเทคนิคส่งมอบรถ ลูกค้าและฝ่ายเทคนิคทดสอบรถตรวจสอบความถูกต้อง และทำการส่งมอบรถให้กับลูกค้า

จากการตรวจสอบการดำเนินงานและการสัมภาษณ์ทางเจ้าหน้าที่ จะต้องไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องใบแจ้งหนี้และใบเสร็จ ต้องมีการตรวจรับรถจากลูกค้า โดย ณ จุดรับรถจะมีรายละเอียดแนะนำขั้นตอนการตรวจสอบให้ลูกค้า ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานโดยบริษัทมาสด้า

3.4.5 กระบวนการติดตามผล

สำหรับกระบวนการส่งมอบจะเริ่มจากฝ่ายบริการลูกค้าบันทึกประวัติการซ่อมและปิดใบสั่งซ่อมในระบบ และเก็บเอกสารใบสั่งซ่อมตัวจริงเข้าแฟ้ม โทรติดต่อลูกค้าเพื่อสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการซ่อมรถ โดยจะมีการจัดทำรายงานและรวบรวมข้อมูลส่งบริษัทรถยนต์เดือนละครั้ง แต่อย่างไรก็ดีทางบริษัทมาสด้าเองก็จะมีสุ่มตรวจสอบข้อมูลกับลูกค้าโดยตรงอีกครั้ง

นโยบายที่ช่วยสนับสนุนกิจการด้านการบริการของศูนย์บริการจากบริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) คือ บริษัทเตรียมมาตรฐานการรองรับการบริการหลังการขาย เพื่อเป็นการยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริการ มาสด้าได้จัดแข่งทักษะด้านการบริการทั้งระบบ ได้แก่ ที่ปรึกษาด้านงานบริการ เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และช่างเทคนิค ที่ทำหน้าที่คอยต้อนรับ ให้ข้อมูลและบริการงานซ่อม และคิดค้น สถานีวิเคราะห์ปัญหาเครื่อง

รถยนต์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์เพื่อก้าวไปสู่การบริการหลังการขายที่ได้มาตรฐานเช่นเดียวกับมาตรฐานทั่วโลก

โดยผู้บริหารมีนโยบาย คือ มาตรฐานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการเพิ่มศักยภาพในด้านการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้านอกจากการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาด มาตรฐานเดินหน้ารลงมือปฏิบัติการทันทีด้วยการจัดแข่งขันทักษะด้านการบริการหลังการขาย พร้อมเสริมคุณภาพของงานบริการหลังการขาย อันเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจรถยนต์ อีกทั้งเพื่อความพร้อมเดินหน้าเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งที่ลูกค้าให้ความพึงพอใจสูงสุดด้านการบริการหลังการขาย ก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านการบริการหลังการขาย หวังมัดใจทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่



รูปที่ 12 กิจกรรมสนับสนุนกิจการด้านการเพิ่มคุณภาพการบริการ

ที่มา : สยามอินไซด์. (2557). **Mazda** ยกกระตบการบริการขึ้นสู่มาตรฐานโลก จัดแข่งทักษะด้านบริการ มัดใจลูกค้าระยะยาว. ออนไลน์.

3.5 ด้านการขาย

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายทำให้ทราบว่าผู้จัดการฝ่ายขายนั้นทำงานตั้งแต่ก่อนเปิดกิจการ โดยผู้จัดการฝ่ายขายนั้นมีประสบการณ์ด้านการทำงานในศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานรายใหญ่นานถึง 10 ปี ก่อนจะย้ายมาทำงานกับบริษัทศูนย์บริการมาตรฐานกรณีศึกษา ซึ่งทางผู้จัดการฝ่ายขายเองก็มีบทบาทในการบริหารด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการ

พัฒนาบุคลากร ด้านการปรับปรุงสถานที่ การดำเนินการต่างๆ ให้อยู่ภายใต้มาตรฐานของบริษัทมาสด้า

แต่อย่างไรก็ดี ทางบริษัทมาสด้านั้นก็มึนโยบายในการเพิ่มความพึงพอใจโดยมีการจัดการส่งเสริมกิจกรรมสนับสนุนการขายในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการสร้างแบรนด์ เช่น มาสด้ามอเตอร์สปอร์ต หรือโปรแกรมส่งเสริมด้านลูกค้าสัมพันธ์ เช่น มีโปรแกรม มาสด้าทางโทรศัพท์ที่สามารถดาวน์โหลดได้ทั่วไป หรือโปรแกรม Line Sticker ที่ช่วยส่งเสริมด้านลูกค้าสัมพันธ์ หรือจะเป็นโปรแกรมเสริมเพิ่มเติมด้านอื่นๆ เช่น เมื่อลูกค้าติดตั้งโปรแกรมแล้วลูกค้าจะได้รับสิทธิประโยชน์ ข่าวสาร กิจกรรมต่างๆ ที่ทางมาสด้ามอบให้ เพื่อเพิ่มความสะดวกและให้ลูกค้าได้มั่นใจตลอดของการเดินทาง ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือฉุกเฉินบนถนน 24 ชั่วโมง



รูปที่ 13 กิจกรรมสนับสนุนลูกค้าสัมพันธ์



รูปที่ 14 กิจกรรมสนับสนุนในการสร้างแบรนด์

ที่มา : มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด. (2558). **Mazda Active Service**. ออนไลน์.

สำหรับเป้าหมายด้านการขายของศูนย์บริการนั้น ปี 2557 นั้นผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะต้องทำยอดขาย 20 คันต่อเดือน จากการตรวจสอบ พบว่า ฝ่ายขายสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายโดยเฉลี่ยมาตลอด ตั้งแต่ปี 2558 ที่ผ่านมานั้นทางศูนย์บริการเริ่มมีปัญหาเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในตั้งแต่ปลายปี 2557 ซึ่งข้อมูลจากศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจได้ระบุว่า ความไม่แน่นอนในการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกยังมีอยู่สูง ราคาพืชผลทางการเกษตรยังทรงตัวอยู่ในระดับต่ำ ภาวะหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ต้นทุนการผลิตและค่าครองชีพปรับตัวสูงขึ้น ทำให้เศรษฐกิจปี 2558 นั้น อยู่ในภาวะทรงตัว

อย่างไรก็ดีโดยปกติแล้วนโยบายทางการตลาดด้านสินค้า (Product) ราคา (Price) และการส่งเสริมการขาย (Promotion) นั้นจะถูกกำหนดมาทางบริษัทมาสด้า แล้วทั้งสี่นี้เพียงช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ที่ศูนย์บริการนั้นสามารถบริหารจัดการเองได้ โดยส่วนใหญ่ นโยบายของทางศูนย์บริการก็มีการการขายหน้าร้านก็คือ โชว์รูม การจัดบูธนอกสถานที่ และการออกงานอีเวนท์ในงานต่างๆ ซึ่งไม่ต่างอะไรจากศูนย์บริการอื่นๆ

สำหรับข้อกำหนดในการสั่งซื้อรถยนต์ ซึ่งเป็นข้อกำหนดจากทางมาสด้าเองเช่นกัน โดยทางศูนย์บริการจะต้องทำการส่งรถยนต์ไปที่บริษัทโดยมีระยะเวลาในการสั่งซื้ออยู่ที่ 2 เดือน นโยบายของกรรมการผู้จัดการเองก็ปฏิบัติตามข้อกำหนดนี้ โดยทางฝ่ายขายจะทำการประชุมกับทีมขายและจะทำการประมาณการความต้องการของลูกค้าและทำการสั่งซื้อรถยนต์ ในกรณีที่ลูกค้าต้องการรถนอกเหนือจากการประมาณการของทีมขาย ทางทีมก็จะต้องทำการสั่งซื้อเพิ่มเติม ส่งผลให้มีรถยนต์บางรุ่นที่ใช้เวลานานกว่าจะขายได้ ส่งผลต่ออัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังของบริษัทนั้นมีอัตราที่ต่ำ

สำหรับจุดแข็งของทางศูนย์บริการทางผู้จัดการฝ่ายขายได้ให้ความเห็นว่า เป็นเรื่องของการทำเลที่ตั้ง แม้ว่าศูนย์บริการไม่ได้ติดถนนใหญ่อย่างบริษัทคู่แข่ง แต่ว่าบริษัทนั้นอยู่ในแหล่งชุมชน สะดวกในการเดินทาง รวมไปถึงบริษัทนั้นอยู่ในแหล่งใกล้ตลาดขายส่งที่ใหญ่ที่สุด ทำให้เป็นกลุ่มลูกค้าของศูนย์บริการนั้นเป็นกลุ่มผู้ที่มีเงินและไม่ได้มีข้อเรียกร้องสูงมากนัก ทำให้ทีมขายค่อนข้างทำงานง่ายในช่วงเวลาที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ดีทางศูนย์เองก็มีนโยบายที่จะขยายฐานลูกค้า แต่ด้วยเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจ ทางศูนย์บริการอาจจะระดมทุนในช่วง 1-2 เดือนนี้ แล้วจึงตัดสินใจวางแผนด้านการตลาดต่อไป

3.6 ด้านธุรการ

สำหรับงานด้านธุรการจะทั้งด้านการขายและบริการในศูนย์บริการจะใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูล ซึ่งมีทั้งโปรแกรมทั่วไป และระบบภายใต้ระบบมาตรฐานของมาสด้าเซลล์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จากการทำการวิเคราะห์สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมรถยนต์และศูนย์บริการรถยนต์ในด้านต่างๆ ของบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาสด้าแห่งหนึ่ง สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ได้ดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งบริษัทมีความสามารถในการบริหารลูกหนี้ โดยสามารถแปลงลูกหนี้ให้เป็นเงินสดได้เร็ว พร้อมทั้งมีอัตราโครงสร้างระบบการเงินที่ดี มีความเสี่ยงน้อย

1.2 ทำเลที่ตั้งของบริษัท ถึงแม้ว่าศูนย์บริการไม่ได้ติดถนนใหญ่อย่างบริษัทคู่แข่ง แต่ว่าบริษัทนั้นอยู่ในแหล่งชุมชน สะดวกในการเดินทาง

1.3 บริษัทมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย เช่น วิเคราะห์ปัญหาเครื่องรถยนต์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์

1.4 ผู้บริหารมีประสบการณ์และมีความชำนาญในการบริหารงานด้านศูนย์บริการรถยนต์เป็นอย่างดี

1.5 พนักงานทุกฝ่ายรวมถึงรักษาความปลอดภัย (รปภ.) มีความรู้ความชำนาญผ่านการฝึกอบรมโดยศูนย์บริการ หรือผ่านการอบรมและได้รับประกาศนียบัตรจากมาสด้า

1.6 ศูนย์บริการมีความเป็นระเบียบ สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้บริการลูกค้าอย่างครบถ้วน เช่น อินเทอร์เน็ต เครื่องดื่ม มุมหนังสือ และอื่นๆ

2. จุดอ่อน (Weakness)

2.1 บริษัทมีความสามารถในการบริหารการขายสินค้าได้ช้าและมีอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้รวมที่สูงกว่าคู่แข่งมาก

2.2 ผู้บริหารยังไม่มีแผนการดำเนินงานระยะยาวมีเพียงเป้าหมายระยะสั้น

2.4 บริษัทมีฐานลูกค้าในจำนวนที่จำกัด

2.5 มีข้อจำกัดทางการตลาดค่อนข้างสูง เนื่องจากข้อกำหนดจากบริษัทมาสด้า

2.6 ศูนย์บริการไม่สามารถให้บริการด้านการซ่อมสี และตัวถัง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ เนื่องจากอยู่ในแหล่งชุมชนจึงไม่สามารถขออนุญาตในการดำเนินงานได้

3. โอกาส (Opportunities)

3.1 ปริมาณยอดขายมาสด้าเมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสแรกของปี 2558 และ 2557 มีค่าปริมาณสูงขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 11

3.2 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อศูนย์บริการมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นจากค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

3.3 นโยบายสนับสนุนจากบริษัทมาสด้าในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

3.4 นโยบายด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยของมาสด้า ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถนำรถยนต์ไปใช้บริการของศูนย์บริการพาณิชย์อื่นๆ ได้

3.5 นโยบายสนับสนุนจากบริษัทมาสด้าในด้านการตลาดต่างๆ เช่น เปิดโอกาสให้เข้าร่วมงาน Moto Show และ Moto Expo รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมแบรนด์ หรือลูกค้าสัมพันธ์

4. อุปสรรค (Threats)

4.1 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ยังทรงตัว ทำผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง

4.2 มาสด้ามีนโยบายเพิ่มศูนย์บริการในประเทศไทย ส่งผลให้องค์กรที่มีศูนย์บริการจะมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

4.3 คู่แข่งหลักมีการดำเนินธุรกิจมาก่อน ทำให้มีฐานลูกค้ามากกว่า

4.4 เนื่องจากด้านการตลาด การส่งเสริมการตลาด การควบคุมคุณภาพการบริการนั้นควบคุมโดยมาสด้าจึงทำให้ทุกศูนย์บริการนั้นคล้ายคลึงกัน

4.5 แนวโน้มลูกค้ามีความคาดหวังต่อการรับบริการที่สูงขึ้น

ปัญหา สาเหตุของปัญหา และการเสนอแนวทางแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลด้านต่างๆ และการเข้าไปศึกษาข้อมูลปฐมภูมิในด้านต่างๆ ขององค์กรจากที่พื้นที่จริงสามารถสรุปปัญหาในภาพรวมที่สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาหลัก หรือปัญหาที่เร่งด่วนของศูนย์บริการ รวมทั้งแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาในแต่ละด้าน (Story of Problem) ซึ่งจะแนะนำการแก้ปัญหาหลักๆ และอ้างอิงปัญหา

พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่จำเป็นในแต่ละด้าน รวมทั้งลำดับความสำคัญของปัญหาลงในตารางสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่พบ

จากข้อมูลข้างต้นและการลงศึกษาที่พื้นที่จริง ทั้งการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหามีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาที่พบในปัจจุบันที่ศูนย์บริการกำลังเผชิญอยู่ คือ ผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อยอดขายสูง โดยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้รวมของศูนย์บริการ คิดเป็นร้อยละ 14.53 ในขณะที่คู่แข่งมีอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้รวมเพียงร้อยละ 4.05 และยอดขายของศูนย์บริการต่ำกว่าเป้าหมาย จากปัญหานี้ ทางผู้ศึกษาได้วินิจฉัยปัญหาพบปัญหาดังนี้

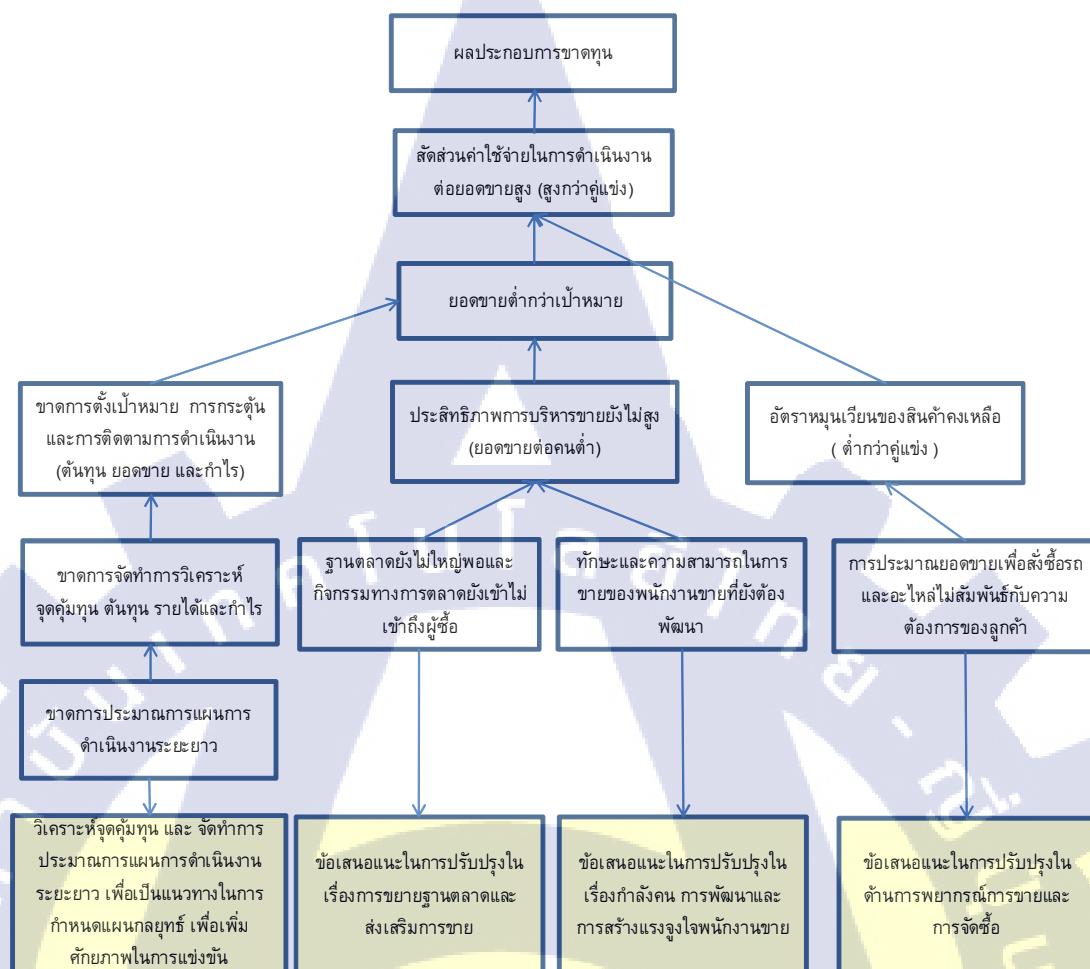
1.1 ประสิทธิภาพการบริหารขายยังไม่สูง เมื่อเปรียบเทียบยอดขายต่อคนมีอัตราที่ต่ำ เนื่องจากศูนย์บริการเพิ่งเริ่มดำเนินการ ทำให้ยังมีฐานตลาดยังไม่ใหญ่พอและกิจกรรมทางการตลาดยังเข้าไม่ถึงผู้ซื้อ และทักษะความสามารถในการขายของพนักงานยังต้องพัฒนา

1.2 ขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงานทางด้านยอดขาย ต้นทุน กำไร เนื่องจากผู้บริหารขาดข้อมูลการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ต้นทุน รายได้และกำไร และการประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาว

1.3 อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือต่ำกว่าคู่แข่ง โดยศูนย์บริการมีจำนวนอัตรามูลเงินของสินค้าคงเหลือ 3 รอบ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งซึ่งมีจำนวนอัตรามูลเงินของสินค้าคงเหลือ 6.79 รอบ ซึ่งเกิดจากการประมาณยอดขายเพื่อสั่งซื้อสินค้าไม่สัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ศูนย์บริการมีต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายที่สูงจากสินค้าคงคลัง สำหรับการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังของแผนกซ่อมบำรุงนั้นเกิดจากการประมาณการบริการและสั่งซื้ออะไหล่ไม่สัมพันธ์กับการขาย

2. ความสัมพันธ์ของปัญหา

จากปัญหาที่พบเจอ สามารถนำมาสร้างความสัมพันธ์ของปัญหาได้ดังรูปที่ 15



รูปที่ 15 ความสัมพันธ์ของปัญหา

แนวทางแก้ไขปัญห

จากการสรุปปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา สามารถนำมาสรุปได้ตามตารางที่ 13

ดังนี้

ตารางที่ 13 สรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไขเบื้องต้น	ลำดับความสำคัญ
สภาพการบริหารทั่วไป	ผลการประกอบขาดทุนเนื่องจากขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงาน (ต้นทุน ยอดขาย และกำไร)	จัดทำการประมาณการ แผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด แผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	5
การจัดการบุคลากร	ทักษะและความสามารถในการขายของพนักงานขายที่ยังต้องพัฒนา ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารขายยังไม่สูง(ยอดขายต่อคนต่ำ)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องกำลังคน การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจพนักงานขาย	4
การขายและการตลาด	อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (ต่ำกว่าคู่แข่ง) เนื่องจากการประมาณยอดขายเพื่อส่งซื้อรถและอะไหล่ไม่สัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในด้านการพยากรณ์การขายและการจัดซื้อ	3
	ฐานตลาดยังไม่ใหญ่พอและกิจกรรมทางการตลาดยังเข้าไม่ถึงผู้ซื้อ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารขายยังไม่สูง (ยอดขายต่อคนต่ำ)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องการขยายฐานตลาดและส่งเสริมการขาย	2
บัญชีและการเงิน	ขาดการจัดทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ต้นทุน รายได้และกำไร	จัดทำข้อมูลการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ต้นทุน รายได้และกำไร	1

1. แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากตารางแนวทางการแก้ไขปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สามารถสรุปเป็นแนวทางการแก้ไขตามที่พบปัญหาได้ดังนี้

1.1 ด้านบัญชีและการเงิน

แผนการเงินและบัญชี เป็นแผนแรกที่มีความได้รับการแก้ไขปัญหามา เนื่องจากการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร เป็นพื้นฐานในการวางแผน ที่แสดงให้เห็นบริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของการดำเนินการ ต้นทุนที่มีความเกี่ยวข้องและผลกำไรที่จะเกิดขึ้น จากข้อมูลงบการเงินของศูนย์บริการปี 2556 สามารถนำมาสรุปได้ตามตามตารางที่ 14

โดยแสดงให้เห็นถึงต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และอัตรากำไรส่วนเกิน จากต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สรุปวิเคราะห์ออกมาเป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ถ้าหากศูนย์บริการไม่ต้องการให้ผลประกอบการขาดทุนบริษัทต้องทำยอดขายอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 254.92 ล้านบาท

ตารางที่ 14 รายละเอียดต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร อัตรากำไรส่วนเกินและจุดคุ้มทุน

ต้นทุนคงที่	ปี 2556	อัตรากำไรส่วนเกิน	ปี 2556
ค่าใช้จ่ายบุคลากรรวม	7,812,000	รายได้รวม	108,399,453
เบี้ยประกันภัย	200,000	ต้นทุนผันแปร	102,545,481
อินเทอร์เน็ต	26,400	กำไรส่วนเกิน	5,853,972
ดอกเบี้ยจ่าย	2,608,000	อัตรากำไรส่วนเกิน	0.054
ระบบสารสนเทศ	120,000		
ค่าเสื่อมราคารวม	3,000,000		
ต้นทุนคงที่รวม	13,766,400		
ต้นทุนผันแปร	ปี 2556	จุดคุ้มทุน	ปี 2556
ต้นทุนสินค้ารวม	97,952,786	ต้นทุนคงที่	13,766,400
ค่าน้ำ	198,983	อัตรากำไรส่วนเกิน	0.054
ค่าไฟฟ้า	1,200,000	จุดคุ้มทุน	254,915,830
โทรศัพท์	600,000		
ค่าเดินทางและเชื้อเพลิง	84,000	อย่างน้อยบริษัทต้องทำยอดขาย	
คอมมิชชั่น คั่นละ 8000	1,224,000	ไม่น้อยกว่า(ล้านบาท)	254.92
ค่าโฆษณาและส่งเสริมการขาย	1,285,712		
ต้นทุนผันแปรรวม	102,545,481		

1.2 ด้านการขายและการตลาด

1.2.1 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องการขายฐานตลาดและส่งเสริม

การขาย

1.2.1.1 การขยายฐานตลาด โดยการขยายตลาดจากลูกค้าเดิมสร้าง

ความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้าให้เกิดการซื้อซ้ำ หรือเพื่อให้ลูกค้าเดิมช่วยแนะนำลูกค้าใหม่ ทางศูนย์บริการควรมีนโยบายในการนำฐานข้อมูลลูกค้าเก่ามาติดต่อในการดูแลให้คำปรึกษาการใช้และซ่อมบำรุงรถยนต์อย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างความประทับใจและการเพิ่มรายได้ของศูนย์บริการด้านการซ่อมบำรุง เนื่องจากการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเก่า นั้น ยังเป็นแหล่งดึงดูดลูกค้าใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เพราะหากลูกค้าเก่าประทับใจสินค้าและบริการของเรา ก็อาจบอกต่อไปกับคนรู้จัก นอกจากการขายฐานตลาดในกลุ่มลูกค้าเดิมแล้วนั้น เรายังสามารถหาลูกค้าใหม่จากฐานลูกค้าเดิม โดยสิ่งที่ต้องเริ่มทำ คือ การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าปัจจุบัน โดย

เลือกกลุ่มลูกค้าที่มีผลความพึงพอใจทั้งจากการขายการรับบริการซ่อมบำรุง อยู่ในเกณฑ์ดี จำนวนสูงสุดยี่สิบเปอร์เซ็นต์แรกของลูกค้าทั้งหมดแล้วติดต่อเพื่อทำแบบสอบถาม เก็บสถิติข้อมูลทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ รายได้ ที่อยู่ ไปจนถึงข้อมูลส่วนบุคคล รสนิยม ความชื่นชอบ รวมถึงสื่อที่ลูกค้ากลุ่มนั้นเปิดรับ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้สามารถหาลูกค้าใหม่ได้ และยังรวมถึงการจัดทำการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมจากกลุ่มประชากรที่มีความใกล้เคียงกับลูกค้าชั้นดีของศูนย์บริการ นอกจากนี้เรายังสามารถขยายตลาดจากลูกค้าใหม่ ที่ไม่เคยเป็นลูกค้าของกิจการหรือไม่เคยซื้อสินค้ามาก่อนเลย โดยการวิธีการเจาะตลาดใหม่ๆ แต่อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของมัสต้าที่ควบคุมไม่ให้ศูนย์บริการนั้นขยายตลาดเกินขอบเขตที่กำหนด เพราะฉะนั้นควรพิจารณาในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในพื้นที่ ในแหล่งที่ศูนย์บริการตั้งอยู่เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และการขยายฐานตลาดเพิ่มเติม นอกจากนี้ศูนย์บริการอาจจะขยายตลาดจากคู่แข่ง หรือขยายฐานการตลาดจากขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์ในส่วนของขยายอุปกรณ์เสริมและอุปกรณ์แต่งรถยนต์ในรายการมาตรฐานของมัสต้า นอกจากนี้จะเป็นการขยายฐานสินค้าให้ศูนย์บริการ ยังคงให้บริการเสริมในด้านการให้บริการติดตั้งเพิ่มเติมในคุณภาพระดับศูนย์บริการมาตรฐานอีกด้วย

1.2.1.2 การส่งเสริมการขาย

เมื่อเราเก็บข้อมูลเพื่อขยายฐานการตลาด สิ่งต่อมาคือนโยบายในการส่งเสริมการขายเพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าเร็วขึ้น โดยปกติทางบริษัทมัสต้าจะมีรายการส่งเสริมการขายตามโปรโมชั่นส่วนกลางเพื่อเป็นการส่งเสริมการขายให้กับศูนย์บริการอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ดีในส่วนศูนย์บริการเองก็มีการจัดรายการส่งเสริมการขายเพิ่มเติม แต่สิ่งที่ศูนย์บริการต้องคำนึงคือการสื่อสารทางการตลาดของศูนย์บริการไปสู่ผู้บริโภค อย่างไรก็ตามการสื่อสารไปยังลูกค้าสรุปข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1.2.1.2.1 การจัดกิจกรรมเชิงการตลาด (Event Marketing)

เช่น การจัดบูธในแหล่งชุมชนต่างๆ สาธิตการใช้งาน แสดงสมรรถนะของรถ การให้ทดลองขับ

1.2.1.2.2 การขายโดยบุคคล (Personal Selling) เป็นเครื่องมือ

การสื่อสารการตลาดที่สำคัญในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ซึ่งเป็นการใช้ทักษะความสามารถของพนักงานขายในการให้บริการลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจและความพึงพอใจแก่สินค้าและบริการ

1.2.1.2.3 การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นการ

จัดทำการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการผ่านสื่อเฉพาะของศูนย์บริการ เช่น Facebook หรือ Website ของศูนย์บริการ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลกิจกรรมพิเศษ ทั้งยังสามารถนำมาเป็นช่องทางในการนำเสนอสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือส่วนบริการต่างๆ

1.2.1.2.4 การตลาดโดยตรง (Direct Marketing) การใช้ e-Mail และ SMS หรือ โทรศัพท์ ติดต่อส่งข่าวสาร สิทธิพิเศษ และโปรโมชั่นต่างๆ หรือการแจ้งเตือน การเข้ารับการให้บริการ

1.2.1.2.5 ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) การพยายามสร้างคุณภาพโดยรวมในด้านกายภาพ ความสะอาด ความสะอาด การจัดสถานที่ และสร้างบรรยากาศให้ศูนย์บริการเป็นศูนย์บริการที่ดูทันสมัย

1.2.2 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในการพยากรณ์การขายและการจัดซื้อ สำหรับการพยากรณ์การขายนั้นยังคงใช้วิธีการพยากรณ์ด้วยวิธีเดิม คือ การพยากรณ์จากพนักงานขาย (Sales Force Composites) ซึ่งการพยากรณ์ด้วยวิธีนี้ จำเป็นต้องใช้ความรู้ด้านการตลาดของพนักงานขาย เพื่อที่จะประมาณความต้องการที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ดีทางศูนย์บริการแบ่งทีมขายออกเป็น 2 ทีม ตามประเภทรถยนต์ คือ รถเก๋งและรถกระบะ ปัจจุบันนั้นหน้าที่การพยากรณ์ยอดขายเป็นของพนักงานขาย ซึ่งตัวเลขที่ได้มาจากทั้ง 2 ทีม จะเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติการขายของพนักงานทั้ง 2 ทีม ทางผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในส่วนของการพยากรณ์ เพียงเพิ่มเติมในส่วนของเป้าหมายในส่วนของการตรวจสอบความแม่นยำในการพยากรณ์ (Forecast Accuracy) โดยทำการเปรียบเทียบตัวเลขการพยากรณ์และตัวเลขยอดขายจริง ในทุกๆ สิ้นเดือน เนื่องจากความแม่นยำของการพยากรณ์นั้นส่งผลโดยตรงต่อปริมาณสินค้าคงคลัง

สำหรับการจัดซื้อ แนะนำให้ทางศูนย์บริการปรับเปลี่ยน วิธีคำนวณจุดสั่งซื้อ (Reorder Point) ปัจจุบันทางศูนย์บริการนั้นจัดการสั่งซื้อตามข้อกำหนดของทางมาสด้า คือ การสั่งซื้อก่อนล่วงหน้า 2 เดือน ซึ่งระยะเวลา 2 เป็นระยะเวลาที่ไกลจากขายและส่งมอบให้ลูกค้าทำให้กิจการนั้นมีค่าใช้จ่ายในการบริหารเพิ่มขึ้นสำหรับดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ยังส่งมอบรถได้ และยังส่งอัตราการหมุนเวียนของสินค้าอีกด้วย

1.3 ด้านการจัดการบุคลากร

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขาย ในการบริหารหน่วยงานขายนั้น ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขายซึ่งประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม ศีลปะการขาย (2) ทักษะการเจรจาขาย (3) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ขั้นตอนการขาย มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาลูกค้าและการกำหนดคุณสมบัติของลูกค้า การเตรียมการ ก่อนเข้าพบลูกค้า การเข้าพบลูกค้า และการเสนอขาย และการจัดซื้อได้แจ้ง การปิดการขาย และการติดตามผลและการรักษาลูกค้า

การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขายของศูนย์บริการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ แนวนอนภาวะเศรษฐกิจซบเซา กิจการหลายแห่งอาจประสบปัญหาพนักงานทำงานไม่เต็มกำลังความสามารถซึ่งส่งผลโดยตรงต่อฝ่ายบริหาร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจโดยเป็นการ ให้เงินพิเศษ แต่การศึกษาพบว่า การได้รับการยกย่องและการได้เป็นที่หนึ่งนั้นเป็นปัจจัย

หลักที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แม้เงินจะสามารถช่วยผลักดันได้แต่ก็ได้ผลเพียงแคในระยะเวลานั้นๆ พนักงานผู้ได้รับโบนัสก็จะขยันทำงานกันมากขึ้น แต่ความสุขที่ว่าก็อยู่ได้ไม่นานนัก จากการศึกษาพบว่า หลังจากผ่านไป 6 เดือน พนักงานกลับไม่รู้สึกรเป็นพิเศษอะไรกับโบนัสที่ได้รับไปแล้ว และมันก็ได้ส่งผลหรือช่วยกระตุ้นให้พวกเขายขยันเหมือนเมื่อตอนได้รับโบนัสช่วงแรกๆ ที่เป็นอย่างนั้นก็เพราะเงินโบนัสไม่สามารถรักษาแรงกระตุ้นให้คงอยู่ต่อไปได้เรื่อยๆ สิ่งที่จะช่วยสร้างแรงผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจและทุ่มเทให้การทำงานจริงๆ ก็คือการได้รับการยอมรับและเลื่อนสถานะ ความสำเร็จของพนักงานคนนั้น และเขาเองก็รู้สึกภาคภูมิใจมาก การได้รับการยกย่องและได้เป็นที่หนึ่งนั่นคือ ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานคนดังกล่าวเกิดแรงกระตุ้นอยากจะทำงานให้ดียิ่งขึ้น แม้เงินพิเศษสามารถช่วยผลักดันได้ แต่ก็ได้ผลเพียงแคในระยะเวลานั้นๆ เท่านั้น สิ่งที่เจ้านายควรทำจริงๆ คือ ให้โอกาสพนักงานพิสูจน์ฝีมือของตนเองและยอมรับในความสามารถอันโดดเด่นของตัวพนักงานคนนั้นๆ เพราะพนักงานจะเกิดแรงกระตุ้นมากที่สุดเมื่อได้รับโอกาสใหม่ๆ การเป็นที่ยกย่อง และการเติบโตของตำแหน่งหน้าที่การงาน

การพัฒนาและการฝึกอบรมการฝึกอบรมพนักงานขาย (Training Sales Representatives) จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมพนักงานขายเพื่อให้พนักงานขายมีความรู้เกี่ยวกับบริษัท สินค้า ลูกค้า คู่แข่งขัน เทคนิคการขาย และความรับผิดชอบต่อสังคม การฝึกอบรมการขายต้องกำหนดงบประมาณในการ ฝึกอบรมและผลลัพธ์ที่จะได้จากการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม โดยการพิจารณาจากการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานขาย ปริมาณการขาย การขาดงาน อัตราคำสั่งซื้อ คำติเตียนและคำชมจากลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป

สำหรับจัดข้อเสนอแนะในด้านการบริหารทั่วไป คือ จัดทำการประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาวเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยสามารถสรุปรายได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แผนดำเนินการดำเนินการของศูนย์บริการรถยนต์ 6 ปี (2557-2562)

รายได้ / กำไรขั้นต้น	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
1 รายได้-กำไรขั้นต้นจากการจำหน่ายรถยนต์							
จำนวนคันในการขาย	153	240	252	265	278	292	307
ราคาขายเฉลี่ยต่อคัน= 700,000	107,142,634	168,000,000	176,400,000	185,500,000	194,600,000	204,400,000	214,900,000
ราคาซื้อเฉลี่ยคันละ = 635,000	97,324,377	152,400,000	160,020,000	168,275,000	176,530,000	185,420,000	194,945,000
อัตรากำไรขั้นต้นจากการขายรถ	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
กำไรขั้นต้นจากการขายรถ	9,818,258	15,600,000	16,380,000	17,225,000	18,070,000	18,980,000	19,955,000
2 รายได้-กำไรขั้นต้นจากการบริการซ่อมบำรุง							
รายได้จากการบริการซ่อมบำรุง(5% ของยอดขายรถ)	1,256,819	8,400,000	8,820,000	9,275,000	9,730,000	10,220,000	10,745,000
วัสดุสิ้นเปลือง และอะไหล่ 50 % ของรายได้	628,410	4,200,000	4,410,000	4,637,500	4,865,000	5,110,000	5,372,500
กำไรขั้นต้นจากการบริการซ่อมบำรุง	628,410	4,200,000	4,410,000	4,637,500	4,865,000	5,110,000	5,372,500
3 รายได้-กำไรขั้นต้นรวม							
รายได้รวม	108,399,453	176,400,000	185,220,000	194,775,000	204,330,000	214,620,000	225,645,000
ต้นทุนสินค้ารวม	97,952,786	156,600,000	164,430,000	172,912,500	181,395,000	190,530,000	200,317,500
กำไรขั้นต้นรวม	10,446,667	19,800,000	20,790,000	21,862,500	22,935,000	24,090,000	25,327,500

ค่าใช้จ่ายบุคลากร (เงินเดือนเพิ่มขึ้นปีละ 5%)	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
กรรมการผู้จัดการ 1 คน	1,200,000	1,260,000	1,323,000	1,389,150	1,458,608	1,531,538	1,608,115
ผู้จัดการฝ่าย 2 คน	1,080,000	1,134,000	1,190,700	1,250,235	1,312,747	1,378,384	1,447,303
เจ้าหน้าที่ขาย 14 คน	1,680,000	1,764,000	1,852,200	1,944,810	2,042,051	2,144,153	2,251,361
เจ้าหน้าที่บริการซ่อมบำรุง 15 คน	2,160,000	2,268,000	2,381,400	2,500,470	2,625,494	2,756,768	2,894,607
เจ้าหน้าที่สนับสนุน 10 คน	1,320,000	1,386,000	1,455,300	1,528,065	1,604,468	1,684,692	1,768,926
เงินเดือนรวม	7,440,000	7,812,000	8,202,600	8,612,730	9,043,367	9,495,535	9,970,312
สวัสดิการ โบนัส ประกันสังคม และค่าตอบแทนต่างๆ 5%	372,000.0	390,600.0	820,260.0	861,273.0	904,336.65	949,553.48	997,031.16
ค่าใช้จ่ายบุคลากรรวม	7,812,000	8,202,600	9,022,860	9,474,003	9,947,703	10,445,088	10,967,343

หน่วย : บาท

ตารางที่ 15 แผนดำเนินการดำเนินการของศูนย์บริการรถยนต์ 6 ปี (2557-2562) (ต่อ)

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
เบี้ยประกันภัย	200,000	220,000	242,000	266,200	292,820	322,102	354,312
ค่าน้ำ	198,983	218,881	240,769	264,846	291,331	320,464	352,511
ค่าไฟฟ้า	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873
โทรศัพท์	600,000	660,000	726,000	798,600	878,460	966,306	1,062,937
อินเทอร์เน็ต	26,400	29,040	31,944	35,138	38,652	42,517	46,769
ค่าเดินทางและเชื้อเพลิง	84,000	92,400	101,640	111,804	122,984	135,283	148,811
ดอกเบี้ยยจ่าย	2,608,000	2,347,200	2,112,480	1,901,232	1,711,109	1,539,998	1,385,998
ระบบสารสนเทศ	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
ค่าใช้จ่ายในการบริหารรวม	5,037,383	5,007,521	5,026,833	5,095,021	5,212,276	5,379,282	5,597,211

ค่าใช้จ่ายในการขาย	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
คอมมิชชั่น คันละ 8000	1,224,000	1,920,000	2,016,000	2,120,000	2,224,000	2,336,000	2,456,000
ค่าใช้จ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขาย 1.2 % ของยอดขายรถ	1,285,712	1,285,713	1,285,714	1,285,715	1,285,716	1,285,717	1,285,718
	2,509,712	3,205,713	3,301,714	3,405,715	3,509,716	3,621,717	3,741,718

ค่าเสื่อมราคา	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
สินทรัพย์ถาวร รวม 59 ล้าน (รวมที่ดิน 25 ล้าน)							
อาคาร 20 ล้านบาท ตัดค่าเสื่อมราคา 20 ปี	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
ระบบสารานุกรมประโศก 5 ล้าน ตัดค่าเสื่อม 10 ปี	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน 3 ล้านบาทตัดค่าเสื่อม 10 ปี	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
อุปกรณ์สำนักงาน 2 ล้านบาท ตัดค่าเสื่อม 5 ปี	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	-	-
เครื่องจักรต่างๆ 2 ล้านบาท ตัดค่าเสื่อม 10 ปี	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
รถยนต์ 2 คัน @ 1000000 ตัดค่าเสื่อม 5 ปี	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	-	-
ค่าเสื่อมราคารวม	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	2,200,000	2,200,000

หน่วย : บาท

ตารางที่ 15 แผนดำเนินการดำเนินการของศูนย์บริการรถยนต์ 6 ปี (2557-2562) (ต่อ)

งบกำไรขาดทุนประมาณการ	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
รายได้รวม	108,399,453	176,400,000	185,220,000	194,775,000	204,330,000	214,620,000	225,645,000
ต้นทุนสินค้ารวม	97,952,786	156,600,000	164,430,000	172,912,500	181,395,000	190,530,000	200,317,500
กำไรขั้นต้นรวม	10,446,667	19,800,000	20,790,000	21,862,500	22,935,000	24,090,000	25,327,500
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	5,037,383	5,007,521	5,026,833	5,095,021	5,212,276	5,379,282	5,597,211
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	7,812,000	8,202,600	9,022,860	9,474,003	9,947,703	10,445,088	10,967,343
ค่าใช้จ่ายในการขาย	2,509,712	3,205,713	3,301,714	3,405,715	3,509,716	3,621,717	3,741,718
ค่าเสื่อมราคา	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	2,200,000	2,200,000
ค่าใช้จ่ายรวม	18,359,095	19,415,834	20,351,407	20,974,739	21,669,695	21,646,088	22,506,272
กำไรจากการดำเนินงาน(ขาดทุน)	7,912,428	384,166	438,593	887,761	1,265,305	2,443,912	2,821,228

ต้นทุนคงที่	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ค่าใช้จ่ายบุคลากรรวม	7,812,000	8,202,600	9,022,860	9,474,003	9,947,703	10,445,088	10,967,343
เบี้ยประกันภัย	200,000	220,000	242,000	266,200	292,820	322,102	354,312
อินเทอร์เน็ต	26,400	29,040	31,944	35,138	38,652	42,517	46,769
ดอกเบี้ยจ่าย	2,608,000	2,347,200	2,112,480	1,901,232	1,711,109	1,539,998	1,385,998
ระบบสารสนเทศ	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
ค่าเสื่อมราคารวม	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	2,200,000	2,200,000
ต้นทุนคงที่รวม	13,766,400	13,918,840	14,529,284	14,796,573	15,110,284	14,669,706	15,074,422

ต้นทุนผันแปร	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ต้นทุนสินค้ารวม	97,952,786	156,600,000	164,430,000	172,912,500	181,395,000	190,530,000	200,317,500
ค่าน้ำ	198,983	218,881	240,769	264,846	291,331	320,464	352,511
ค่าไฟฟ้า	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873
โทรศัพท์	600,000	660,000	726,000	798,600	878,460	966,306	1,062,937
ค่าเดินทางและเชื้อเพลิง	84,000	92,400	101,640	111,804	122,984	135,283	148,811
คอมมิชชั่น คั่นละ 8000	1,224,000	1,920,000	2,016,000	2,120,000	2,224,000	2,336,000	2,456,000
ค่าใช้จ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขาย 1.2 % ของยอดขายรถ	1,285,712	1,285,713	1,285,714	1,285,715	1,285,716	1,285,717	1,285,718
ต้นทุนผันแปรรวม	102,545,481	162,096,994	170,252,123	179,090,665	187,954,411	197,506,382	207,749,349

หน่วย : บาท

ตารางที่ 15 แผนดำเนินการดำเนินการของศูนย์บริการรถยนต์ 6 ปี (2557-2562) (ต่อ)

อัตราค่าไถ่ส่วนเกิน	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
รายได้รวม	108,399,453	176,400,000	185,220,000	194,775,000	204,330,000	214,620,000	225,645,000
ต้นทุนผันแปร	102,545,481	162,096,994	170,252,123	179,090,665	187,954,411	197,506,382	207,749,349
กำไรส่วนเกิน	5,853,972	14,303,006	14,967,877	15,684,335	16,375,589	17,113,618	17,895,651
อัตราค่าไถ่ส่วนเกิน	0.054	0.081	0.081	0.081	0.080	0.080	0.079
จุดคุ้มทุน	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ต้นทุนคงที่	13,766,400	13,918,840	14,529,284	14,796,573	15,110,284	14,669,706	15,074,422
อัตราค่าไถ่ส่วนเกิน	0.054	0.081	0.081	0.081	0.080	0.080	0.079
จุดคุ้มทุน	254,915,830	171,662,053	179,792,632	183,750,386	188,541,884	183,971,163	190,072,330
อย่างน้อยบริษัทต้องทำยอดขายไม่น้อยกว่า(ล้านบาท)	254.92	171.66	179.79	183.75	188.54	183.97	190.07

หน่วย : บาท

สรุปผล

จากการศึกษา พบว่า ศูนย์บริการนั้นกำลังประสบปัญหาผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อยอดขายสูง ยอดขายของศูนย์บริการต่ำกว่าเป้าหมาย สาเหตุหลักเกิดจากทางธุรกิจยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารการขาย จำนวนอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือต่ำ และขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงานด้าน ต้นทุน ยอดขาย และกำไร ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สามารถสรุปเป็นแนวทางการแก้ไข คือ เพิ่มประสิทธิภาพในการขายโดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงเรื่องการขายฐานตลาดและส่งเสริมการขาย เสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องการจัดการกำลังคน การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจพนักงานขาย เพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ โดยเสนอแนะในการปรับปรุงด้านการพยากรณ์การขายและการจัดซื้อ และจัดทำการประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาด้วยการวิเคราะห์งบการเงินเพียง 1 ปี คือ ปี 2555 เท่านั้น เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านข้อมูล อย่างไรก็ตามได้ในการวิจัยองค์การในหัวข้อการวิเคราะห์ผลประกอบการจากงบการเงิน เพื่อให้ข้อมูลและแนวโน้มที่ชัดเจน ควรจะทำการวิเคราะห์ผลประกอบการโดยใช้งบการเงินอย่างน้อย 3 ปี และอาจจะมีการศึกษาเพื่อเติมในหัวข้อการตรวจสอบผลการดำเนินงานหลังการปรับปรุง

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2557). **TQM : การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- คงสิทธิ์ อภิวงษ์. (2555). **การวินิจฉัยองค์กร เพื่อลดต้นทุนพลังงานและสร้างความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- จิตตินันท์ นันทไพบุลย์. (2551). **จิตวิทยาการบริการ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- (2555). **ศิลปการให้บริการ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2545). **การตลาดธุรกิจบริการ**. กรุงเทพฯ : เทพนิมิตรการพิมพ์.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2549). **การตลาดธุรกิจบริการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทาเคชิ, คานาซาว่า. (2552). **การวินิจฉัยสถานประกอบการ**. แปลโดย รังสรรค์ เลิศในสัตย์. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ไทยแลนด์อินดัสตรีดอทคอม. (2552). **การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร (ตอนที่ 1)**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=7628§ion=9&rcount=Y>
- (2556). **การวินิจฉัยโรงงาน (Company Diagnosis) (ตอนที่ 1)**. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=19331§ion=9>
- ชนากกร ลำภา. (2553). **การวินิจฉัยองค์กร เพื่อประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพกระบวนการผลิต กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผู้ผลิต**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. (2547). **การตลาดสำหรับการบริการแนวคิดและกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฟิลลิป, คอตเลอร์. (2547). **การจัดการทางการตลาด**. แปลโดย ธนวรรณ แสงสุวรรณ ; และคณะ. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา.
- มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด. (2558). **Mazda Active Service**. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.mazda.co.th/customer-care/mazda-active-service/>

- ยุพาพรรณ วรรณานิชย์. (2549). **การตลาดธุรกิจบริการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เลิฟล็อก, คริสโตเฟอร์ เอช ; และ ไรท์, ลอเรน. (2546). **การตลาดบริการ**. แปลโดย อุดุลย์ จาตุรงค์กุล ; ดลยา จาตุรงค์กุล ; และ พิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วริยา แต่สุวรรณ. (2556). **การวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจอะไหล่รถแทรกเตอร์ กรณีศึกษา หจก. นริศ ทศกิจ**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- วีรพงษ์ เกลิมจิรรัตน์. (2543). **คุณภาพในงานบริการ (Quality in Service)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และ ศุภร เสรีรัตน์. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2558). สถิติการขายรถยนต์. สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.fti.or.th/2011/thai/index.aspx>
- สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2551). **เคล็ดลับไม่ลับการตลาดบริการ (The Secret of Service Marketing)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2553). **Shindan อะไร และ ทำไม**. สืบค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/42/ContentFile684.pdf
- สยามอินไซด์. (2557). **Mazda ยกระดับการบริการขึ้นสู่มาตรฐานโลก จัดแข่งทักษะด้านบริการ มัดใจลูกค้าระยะยาว**. สืบค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.siaminside.com/2014/03/04/mazda-news-release-technician-contest/>
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ุ. (2548). **เทคนิคการทำงานเชิงรุก**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- J.D. Power Asia Pacific. (2012). **2012 Thailand Customer Service Index (CSI)**. Retrieved February 7, 2015, from <http://www.jdpower.com/press-releases/2012-thailand-customer-service-index-csi-study>
- (2013). **2013 Thailand Customer Service Index (CSI)**. Retrieved February 7, 2015, from <http://autos.jdpower.com/content/press-release/oDLUyUG/asia-pacific-2013-thailand-customer-service-index-csi-study.htm>

J.D. Power Asia Pacific. (2014). **2014 Thailand Customer Service Index (CSI).**

Retrieved February 7, 2015, from <http://www.jdpower.com/press-releases/2014-thailand-customer-service-index-csi-study>

Koehler, J. ; and Pankowski, J. (1996). **Quality Government : Designing, Developing and Implementing TQM.** New Jersey : St. Lucie Press.

Tenner, A. R. ; and DeToro, I. J. (1992). **Total Quality Management.** Massachusetts : Addison-Wesley.

Zeithaml, V. A. ; Parasuraman ; and L. L. Berry. (1985). Problem and Strategic in Services Marketing. **Journal of Marketing.** 49(2) : 33-46.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
งบการเงิน

TNI

งบกำไรขาดทุนศูนย์บริการ M1 (ศูนย์บริการกรณีศึกษา) ข้อมูล ณ ปี 2555-2556

หน่วย : บาท	2555		2556	
งบกำไรขาดทุน	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง
รายได้หลัก		0.00	1,256,819.38	0.00
รายได้รวม	46,356.57	0.00	108,399,453.96	233,738.38
ต้นทุนขาย		0.00	97,952,786.45	0.00
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น		0.00		0.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	284,859.00	0.00	15,751,193.58	5,429.47
รายจ่ายรวม	284,859.00	0.00	113,703,980.13	39,815.66
ดอกเบี้ยจ่าย		0.00	2,607,901.39	0.00
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	(-238,502.43)	0.00	(-7,912,428.06)	(-3,217.55)
ภาษีเงินได้		0.00		0.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(-238,502.43)	0.00	(-7,912,428.06)	(-3,217.55)

งบกำไรขาดทุนศูนย์บริการ M2 (ศูนย์บริการคู่แข่ง) ข้อมูล ณ ปี 2555-2556

หน่วย : บาท	2555		2556	
งบกำไรขาดทุน	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง
รายได้หลัก	2,756,744,611.36	62.97	1,802,989,679.99	-34.60
รายได้รวม	2,766,576,660.11	62.68	1,809,555,070.99	(-34.53)
ต้นทุนขาย	2,658,346,242.46	83.93	1,697,179,027.70	(-36.13)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น		0.00		0.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	75,185,285.92	65.41	73,349,939.79	(-2.44)
รายจ่ายรวม	2,733,531,528.38	83.36	1,770,528,967.49	(-35.23)
ดอกเบี้ยจ่าย	18,857,874.84	5.32	28,630,036.70	51.82
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	14,187,256.89	146.69	10,396,066.80	(-26.72)
ภาษีเงินได้	3,276,016.68	81.48	2,095,470.14	(-36.04)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	10,911,240.21	176.52	8,300,596.66	(-23.93)

งบแสดงฐานะการเงินศูนย์บริการ M1 (ศูนย์บริการกรณีศึกษา) ข้อมูล ณ ปี 2555-2556

หน่วย : บาท	2555		2556	
งบแสดงฐานะการเงิน	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ		0.00	8,267,011.90	0.00
สินค้าคงเหลือ		0.00	65,203,274.25	0.00
สินทรัพย์หมุนเวียน	14,736,497.57	0.00	84,012,413.24	468.94
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์		0.00	45,373,148.79	0.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		0.00	59,033,148.79	0.00
สินทรัพย์รวม	14,736,497.57	0.00	143,045,562.03	868.72
หนี้สินหมุนเวียน	5,000.00	0.00	101,196,492.52	2,023,829.85
หนี้สินไม่หมุนเวียน		0.00		0.00
หนี้สินรวม	5,000.00	0.00	101,196,492.52	2,023,829.85
ส่วนของผู้ถือหุ้น	14,736,497.57	0.00	41,849,069.51	183.50
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	14,736,497.57	0.00	143,045,562.03	868.72

งบแสดงฐานะการเงินศูนย์บริการ M2 (ศูนย์บริการคู่แข่ง) ข้อมูล ณ ปี 2555-2556

หน่วย : บาท	2555		2556	
งบแสดงฐานะการเงิน	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	144,133,271.02	103.21	113,116,011.20	-21.52
สินค้าคงเหลือ	225,492,374.11	41.87	274,682,401.91	21.81
สินทรัพย์หมุนเวียน	421,609,721.91	65.44	443,765,104.65	5.24
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	68,017,174.03	111.29	106,470,715.97	20.97
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	99,520,991.56	85.15	117,301,707.40	17.87
สินทรัพย์รวม	521,210,713.47	68.87	561,066,892.05	7.65
หนี้สินหมุนเวียน	465,594,545.83	99.30	461,077,516.11	(-0.33)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	19,615,552.35	(-60.72)	52,688,163.69	168.60
หนี้สินรวม	485,210,098.10	71.12	516,765,680.10	6.50
ส่วนของผู้ถือหุ้น	36,000,615.29	43.49	44,301,211.95	23.06
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	521,210,713.47	68.87	561,066,892.05	7.65

อัตราส่วนทางการเงินศูนย์บริการ M1 (ศูนย์บริการกรณีศึกษา) ข้อมูล ณ ปี 2555-2556

ลำดับ	อัตราส่วน	2555	2556
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร			
1	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม(ROA)(%)	(-3.23)	(-10.03)
2	อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น(ROE)(%)	(-3.23)	(-27.95)
3	ผลตอบแทนจากกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวม(%)		
4	ผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่อรายได้รวม(%)	(-514.50)	(-7.30)
5	ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม(%)	(-514.50)	(-7.30)
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน			
6	อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม(เท่า)	0.01	1.37
7	อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้(เท่า)	0.00	26.22
8	อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ(เท่า)	0.00	3.00
9	อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	614.50	14.53
ตัวชี้วัดสภาพคล่อง			
10	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน(เท่า)	2,953.30	0.83
อัตราส่วนโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน			
11	อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม(เท่า)	0.00	0.71
12	อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(เท่า)	1.00	3.42
13	อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(เท่า)	0.00	2.42

อัตราส่วนทางการเงินศูนย์บริการ M2 (ศูนย์บริการคู่แข่ง) ข้อมูล ณ ปี 2555-2556

ลำดับ	อัตราส่วน	2555	2556
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร			
1	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม(ROA)(%)	2.63	1.53
2	อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น(ROE)(%)	35.72	20.67
3	ผลตอบแทนจากกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวม(%)		
4	ผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่อรายได้รวม(%)	0.51	0.57
5	ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม(%)	0.39	0.46
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน			
6	อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม(เท่า)	6.67	3.34
7	อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้(เท่า)	25.73	14.07
8	อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ(เท่า)	13.83	6.79
9	อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	2.72	4.05
ตัวชี้วัดสภาพคล่อง			
10	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน(เท่า)	0.91	0.96
อัตราส่วนโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน			
11	อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม(เท่า)	0.93	0.92
12	อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(เท่า)	14.48	12.66
13	อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(เท่า)	13.48	11.66

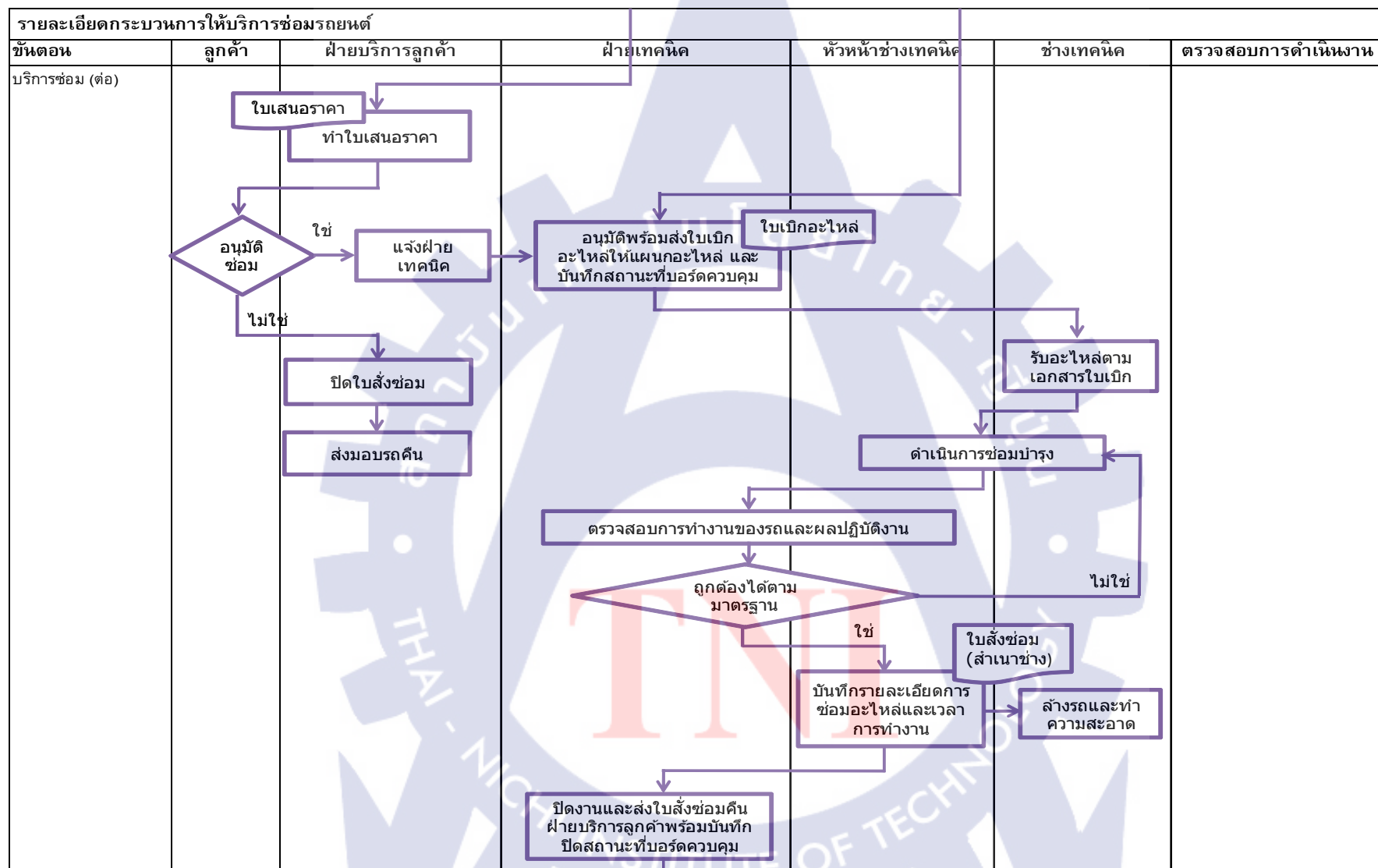
ภาคผนวก ข.

แผนผังรายละเอียดกระบวนการให้บริการซ่อมรถยนต์

TNI

รายละเอียดกระบวนการให้บริการซ่อมรถยนต์						
ขั้นตอน	ลูกค้า	ฝ่ายบริการลูกค้า	ฝ่ายเทคนิค	หัวหน้าช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ตรวจสอบการดำเนินงาน
รับแจ้งซ่อม (รับรถ)						1.มีการตรวจสอบสภาพเบื้องต้น ออกเอกสารให้ลูกค้า
การจ่ายงาน						1.ระบุสถานะการรับรถโดยแสดง หมายเลขคิวรับรถ 2.ระบุผู้รับผิดชอบทั้งฝ่าย บริการลูกค้าและฝ่ายเทคนิค อย่างชัดเจน

รายละเอียดกระบวนการให้บริการซ่อมรถยนต์						
ขั้นตอน	ลูกค้า	ฝ่ายบริการลูกค้า	ฝ่ายเทคนิค	หัวหน้าช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ตรวจสอบการดำเนินงาน
บริการซ่อม			<pre> graph TD A[ตรวจสอบระบบการทำงานของรถยนต์] --> B[บันทึกรายละเอียดและระบุไหล่ที่ต้องซ่อม / เปลี่ยน] B --> C[ขออนุมัติเบิกอะไหล่] C --> D[ตรวจสอบประวัติการซ่อมและเงื่อนไขการรับประกัน] D --> E{มีประวัติและอยู่ในระยะประกัน} E -- ใช่ --> F[ทำใบเคลมและเบิกอะไหล่แนบกับใบเบิก] E -- ไม่ใช่ --> G[ตรวจสอบราคาอะไหล่และประเมินค่าซ่อม] F --> H[ใบเคลมอะไหล่] F --> I[ใบเบิกอะไหล่] G --> J[ใบประเมินราคา] H --> K[ส่งใบประเมินราคาและบันทึกสถานะที่บอร์ดควบคุม] I --> K J --> K K --> L[ส่งใบประเมินราคาและบันทึกสถานะที่บอร์ดควบคุม] </pre>			1. มีการวินิจฉัยตรวจสอบระบบการทำงานของรถยนต์ (กรณีการบำรุงรักษาตามระยะทางศูนย์จะอ้างอิงตามมาตรฐานของบริษัทฯ รายละเอียดตามภาคผนวก) 2. มีเอกสารกำกับและมีประวัติการซ่อมบันทึกผ่านระบบ 3. ข้อมูลที่บันทึกสามารถสอบกลับย้อนหลังได้ และมีการสำรองข้อมูลจากระบบโดยแผนก IT 4. มีใบรายงานการตรวจสอบสภาพอื่นๆ และการดำเนินการป้องกันนอกเหนือจากรายการที่แจ้ง โดยกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบจากบริษัทฯ 5. ระบุสถานะของงานทุกขั้นตอนทั้งในระบบและบอร์ดควบคุม



รายละเอียดกระบวนการให้บริการซ่อมรถยนต์						
ขั้นตอน	ลูกค้า	ฝ่ายบริการลูกค้า	ฝ่ายเทคนิค	หัวหน้าช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ตรวจสอบการดำเนินงาน
ส่งมอบ						1. ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องใบแจ้งหนี้และใบเสร็จ 2. มีการตรวจรับรถจากลูกค้า ณ จุดรับรถ มีรายละเอียดแนะนำขั้นตอนการตรวจสอบให้ลูกค้า (กำหนดมาตรฐานโดยบริษัทมาสด้า)
ติดตามผล						1. รายงานบันทึกการติดตามลูกค้าเพื่อรับทราบความพึงพอใจภายหลังการส่งมอบ 2. เป็นข้อมูลในการประชุมผู้บริหารเพื่อวางมาตรฐานป้องกันและแก้ไข