

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้าแห่งหนึ่ง

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

นันทวัน แสงนาค¹

¹บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น E-mail:nanny.maru@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวินิจฉัยองค์กรของศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐาน กรณีศึกษา ศูนย์บริการมาสด้าแห่งหนึ่ง เพื่อค้นหาปัญหาสาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักการเทคนิคและเครื่องมือของการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) จากการวินิจฉัยองค์กรนี้ พบว่า ศูนย์บริการมาสด้ากรณีศึกษา กำลังประสบปัญหา ผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อยอดขายสูง และยอดขายของศูนย์บริการต่ำกว่าเป้าหมาย สาเหตุหลักเกิดจากทางธุรกิจยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารการขาย จำนวนอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือต่ำ และขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงานด้าน ต้นทุน ยอดขาย และกำไร ผลการวินิจฉัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้แนวทางการแก้ไขเพื่อให้สถานประกอบการมีผลประกอบการในด้าน รายได้และต้นทุนที่ดีขึ้น ด้วยการปรับปรุงเรื่องการขยายฐานตลาดและส่งเสริมการขาย การจัดการกำลังคน การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจ พนักงานขายการพยากรณ์การขายและการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ และการจัดทำการประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต

คำสำคัญ : วินิจฉัยองค์กร, อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ, การขยายฐานตลาด

Abstract

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. 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.

Keywords : Enterprise Diagnosis, Inventory Turnover Ratio, Marketing Base Expansion.

1. บทนำ

บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานจดทะเบียนดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2555 ใช้งบประมาณการลงทุน 50,000,000 บาท ประกอบธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์มาตรฐานในจังหวัดปทุมธานี โดยเป็นโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์ที่ทันสมัย ตามมาตรฐานการให้บริการของบริษัทมาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากบริษัทได้เริ่มดำเนินการมาประมาณ 2 ปี ซึ่งในช่วง 1 ปีแรกนั้น สถานะตลาดได้รับอิทธิพลจากโครงการขอใช้สิทธิ์คืนภาษีรถยนต์คันแรกทำให้ตลาดมีอุปสงค์ส่วนเกินที่สูง โดยในปีที่ 2 ตลาดได้มีการปรับตัวลดลงตามปริมาณลงตามอุปสงค์ที่แท้จริงของตลาด อย่างไรก็ตามส่วนแบ่งการตลาดของรถยนต์มาตรฐานในประเทศนั้นคงที่อยู่ที่ร้อยละ 4 โดยยอดขายรถยนต์มาตรฐานในปี 2556 ซึ่งได้รับอิทธิพลจากโครงการขอใช้สิทธิ์คืนภาษีรถยนต์คันแรก มีจำนวนทั้งสิ้น 52,914 คัน จาก ยอดขายรถยนต์ในประเทศโดยรวมทั้งสิ้น 1,330,672 คัน คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4 และ ยอดขายรถยนต์ในปี 2557 ซึ่งเป็นภาวะปกติ มีจำนวนทั้งสิ้น 34,356 คัน จากยอดขายรถยนต์ในประเทศโดยรวม 881,832 คัน [1] ซึ่งคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4 เช่นกัน ถึงแม้ว่าตลาดในประเทศยังคงเติบโตประมาณร้อยละ 10.5 ก็ตาม แต่จากแนวโน้มเศรษฐกิจในประเทศที่ยังมีความผันผวน

ประกอบกับบริษัทที่เพิ่งจะเปิดดำเนินการโดยยังอยู่ในช่วงบุกเบิก ทำให้ผลของกิจการยังอยู่ในภาวะขาดทุน ทางบริษัทจึงมีความสนใจให้ผู้วิจัยเข้ามาทำการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการปรับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ด้วยการวินิจฉัยองค์กรเพื่อค้นหาปัญหาให้ถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้านและวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหา และแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหา [2-4]

2. วิธีการศึกษา

ขั้นตอนการศึกษา มีดังนี้

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับต่างๆ ของสถานประกอบการ และสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จริง รวมถึงสังเกตการณ์สภาพการให้บริการของศูนย์บริการแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล

2.3 ระบุปัญหา

ระบุปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา

3. ผลการศึกษา

3.1 ปัญหาที่พบ

จากการศึกษาข้อมูลในด้านต่างๆ ขององค์กรจากที่พื้นที่จริงสามารถพบปัญหาที่เร่งด่วนของศูนย์บริการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไขเบื้องต้น	ลำดับความสำคัญ
สภาพการบริหารทั่วไป	ผลการประกอบขาดทุน เนื่องจากขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงาน (ต้นทุน ยอดขาย และกำไร)	จัดทำการประมาณการ แผนการดำเนินงานระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	5
การจัดการบุคลากร	ทักษะและความสามารถในการขายของพนักงานขายที่ยังต้องพัฒนา ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารขายยังไม่สูง (ยอดขายต่อคนต่ำ)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องกำลังคน การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจพนักงานขาย	4
การขายและการตลาด	อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (ต่ำกว่าคู่แข่ง) เนื่องจากการประมาณยอดขายเพื่อสั่งซื้อรถและอะไหล่ไม่สัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในด้านการพยากรณ์การขายและการจัดซื้อ	3

ตารางที่ 1 ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (ต่อ)

หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไขเบื้องต้น	ลำดับความสำคัญ
การขายและการตลาด	ฐานตลาดยังไม่ใหญ่พอและ กิจกรรมทางการตลาดยังไม่เข้าถึงผู้ซื้อ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารขายยังไม่สูง (ยอดขายต่อคนต่ำ)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องการขายฐานตลาดและส่งเสริมการขาย	2
บัญชีและการเงิน	ขาดการจัดทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ต้นทุน รายได้และกำไร	จัดทำข้อมูลการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ต้นทุน รายได้และกำไร	1

3.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา

แนวทางการแก้ไขที่พบปัญหา มีดังนี้

ด้านบัญชีและการเงิน

แผนการเงินและบัญชี เป็นแผนแรกที่มีความได้รับการแก้ไข ปัญหา เนื่องจากการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร เป็นพื้นฐานในการวางแผน ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของการดำเนินการ ต้นทุนที่มีความเกี่ยวข้องและผลกำไรที่จะเกิดขึ้น จากข้อมูลงบการเงินของศูนย์บริการปี 2556 สามารถแสดงได้ตามตามตารางที่ 2 โดยแสดงให้เห็นถึงต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และอัตรากำไรส่วนเกิน จากต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ วิเคราะห์ออกมาเป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ถ้าหากศูนย์บริการไม่ต้องการให้ผลประกอบการขาดทุนบริษัทต้องทำยอดขายอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 254.92 ล้านบาท

ตารางที่ 2 รายละเอียดต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร อัตรากำไรส่วนเกินและจุดคุ้มทุน

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

ด้านการขายและการตลาด

การขายฐานตลาด โดยการขยายตลาดจากลูกค้าเดิมสร้างความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้าให้เกิดการซื้อซ้ำ หรือเพื่อให้ลูกค้าเดิมช่วยแนะนำลูกค้าใหม่ ทางศูนย์บริการควรมีนโยบายในการนำฐานข้อมูลลูกค้าเก่ามาติดต่อในการดูแลให้คำปรึกษาการใช้และซ่อมบำรุงรถยนต์อย่างต่อเนื่อง

เพื่อการสร้างความประทับใจและการเพิ่มรายได้ของศูนย์บริการด้านการซ่อมบำรุง เนื่องจากการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเท่านั้น ยังเป็นแหล่งดึงดูดลูกค้าใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เพราะหากลูกค้าประทับใจสินค้าและบริการของเรา ก็จะบอกต่อไปกับคนอื่นรู้จัก

การจัดกิจกรรมเชิงการตลาด (Event Marketing) เช่น การจัดบูธในแหล่งชุมชนต่างๆ สาธิตการใช้งาน แสดงสมรรถนะของรถ การให้ทดลองขับ

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นการจัดทำกรประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการผ่านสื่อเฉพาะของศูนย์บริการ เช่น Facebook หรือ Website ของศูนย์บริการ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลกิจกรรมพิเศษ ทั้งยังสามารถนำมาเป็นช่องทางในการนำเสนอสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือส่วนบริการต่างๆ

ด้านการจัดการบุคลากร

ตารางที่ 3 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
ราคาซื้อเฉลี่ยต่อคัน = 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

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขาย ในการบริหารหน่วยงานขายนั้น ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขายซึ่งประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม ทักษะการขาย (2) ทักษะการเจรจาขาย (3) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ขั้นตอนการขาย มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาลูกค้าและการกำหนด คุณสมบัติของลูกค้า การเตรียมการ ก่อนเข้าพบลูกค้า การเข้าพบลูกค้า และการเสนอขาย และการจัดซื้อได้แย่ง การปิดการขาย และการติดตามผลและการรักษาลูกค้า

ด้านการบริหารทั่วไป

สำหรับจัดซื้อเสนอแนะในด้านการบริหารทั่วไป คือ จัดทำการประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาวเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 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 สินทรัพย์ถาวร รวม 59 ล้าน (รวมที่ดิน 25 ล้าน)	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
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
ระบบสาธารณูปโภค 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	-	-
เครื่องจักรต่าง ๆ 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

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
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
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 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
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 3 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
อัตรากำไรส่วนเกิน	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
อัตรากำไรส่วนเกิน	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

4. สรุป

จากการศึกษา พบว่า ศูนย์บริการนั้นกำลังประสบปัญหาผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อยอดขายสูง ยอดขายของศูนย์บริการต่ำกว่าเป้าหมาย สาเหตุหลักเกิดจากทางธุรกิจยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารการขาย จำนวนอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือต่ำ และขาดการตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น และการติดตามการดำเนินงานด้าน ต้นทุน ยอดขาย และกำไร ผลการวินิจฉัยครั้งนี้ได้สามารถสรุปเป็นแนวทางการแก้ไข คือ เพิ่มประสิทธิภาพในการขายโดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงเรื่องการขยายฐานตลาดและส่งเสริมการขาย เสนอแนะในการปรับปรุงในเรื่องการจัดการกำลังคน การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจพนักงานขาย เพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงด้านการพยากรณ์การขายและการจัดซื้อ และจัดทำการประมาณการแผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- [1] มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด. (2558). **Mazda Active Service**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.mazda.co.th/customer-care/mazda-active-service/> [2558, 20 กุมภาพันธ์].
- [2] คงสิทธิ์ อภิวงค์. การวินิจฉัยองค์กร เพื่อลดต้นทุนพลังงานและสร้างความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2555).
- [3] ธนากร ลำภา. การวินิจฉัยองค์กร เพื่อประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพกระบวนการผลิต กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผู้ผลิต. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2553).
- [4] วริยา แท้สุวรรณ. การวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจอะไหล่รถแทรกเตอร์ กรณีศึกษา หจก. นริศ ทศกิจ. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2556).