

แผนธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจ : The Great Motor Work

Business Plan for Expanding Business: The Great Motor Work



แผนธุรกิจเพื่อการขยายธุรกิจ : The Great Motor Work
Business Plan for Expanding Business : The Great Motor Work



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2556



©2558

นุสรารณ การุณพัคตร
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เรื่อง แผนธุรกิจเพื่อการขยายธุรกิจ: The Great Motor Work

ผู้วิจัย นุสรารณ การณพักร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ดร.วรวิทย์ ภัทรวงศ์วิสูตร)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 9 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558

นุสรารณ การณพัคค์. ปรึญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, เมษายน 2558, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

แผนธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจ : The Great Motor Work (70 หน้า).

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ เพิ่มสุวรรณ

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนธุรกิจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายส่วนงานบริการของธุรกิจที่มีอยู่เดิมแล้วคือ บริษัท The Great Motor Work ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดจำหน่ายเครื่องจักรหนักทุกประเภทเช่นรถบรรทุก รถเครน รถแบคโฮ รถตักดิน รถหัวลาก โดยมีการนำเข้าจากประเทศทางยุโรป เช่น สวีเดน เยอรมนีและประเทศทางเอเชียเช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน จีน บริษัทได้ดำเนินธุรกิจมาเกือบ 20 ปี และมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ความต้องการในส่วนของการให้บริการก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจนปัจจุบันทางบริษัทไม่สามารถให้บริการในเรื่องของการซ่อมบำรุงได้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า ทางผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการซ่อมบำรุง และงานบริการที่ครบวงจรเพื่อให้เพียงพอและรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า จึงเห็นชอบว่าทางบริษัทจะมีการขยายในส่วนของคุณ์บริการโดยใช้พื้นที่เดิมประมาณเกือบ 2 ไร่ โดยมีการจัดแบ่งเป็นส่วนของช่องของส่วนซ่อมบำรุง ห้องจัดเก็บอะไหล่ ห้องพักคนงาน เพื่อให้การทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อให้ช่างมีความรู้ในส่วนของสินค้าใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ผลจากแบบสอบถามจากเจ้าของกิจการ 100 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากเจ้าของกิจการบริษัทที่เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายเครื่องจักรหนัก เน้นว่าการซื้อสินค้าจากบริษัทที่มีศูนย์บริการครบวงจรมีช่างที่มีความชำนาญมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจซื้อเครื่องจักรจากตัวแทนจำหน่ายนั้นๆโดยลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพของเครื่องจักรและการบริการการปรับเปลี่ยน การซ่อมบำรุงความแข็งแรงทนทานของเครื่องจักรและการมีเครื่องจักรหลากหลายให้เลือกจากหลายแหล่งมีความสำคัญในการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อเทียบกับเงินที่จ่ายไป

โดยกิจการใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 7,830,000 บาท เป็นส่วนของเจ้าของ 3,915,000 บาท ส่วนที่กู้จากสถาบันการเงิน 3,915,000 บาท โดยกำหนดระยะเวลาชำระหนี้ 5 ปี ระยะเวลาคืนทุน 6 ปี IRR 16.3%

คำสำคัญ : แผนธุรกิจ, ศูนย์บริการ, เครื่องจักร, ตัดสินใจ

Karunpak, N.M.B.A. (Small and Medium-Sized Enterprises),
April 2015, Graduate School Bangkok University.
Business Plan for Expanding Business : The Great Motor Work (70 pp.)
Advisor : Asst.Prof. Pajub Permsuwan

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to the service department of company “The Great motor work” which provides all the heavy vehicles such as excavator, backhoe, crane truck and etc. All these vehicles has been imported from Sweden, German, Japan, Taiwan and china. The company has been doing in the business for almost 20 years and has increasing a lot in term of customer and the demanding of service, However, the Company realize the important of service and the important of technician to provide and satisfy the demanding of customers. The company has about 2 Rai areas and will manager this areas as a full service department which will divide to many sections such as store room and accommodation for employees.

The company made survey from customers and it shows that the good quality of equipment and the good service is the important factor for customers to make decision to go for which company.

There for, all these survey of customer is also confirm with 7C theory. Finally, customers always expected things that value the money that their spent.

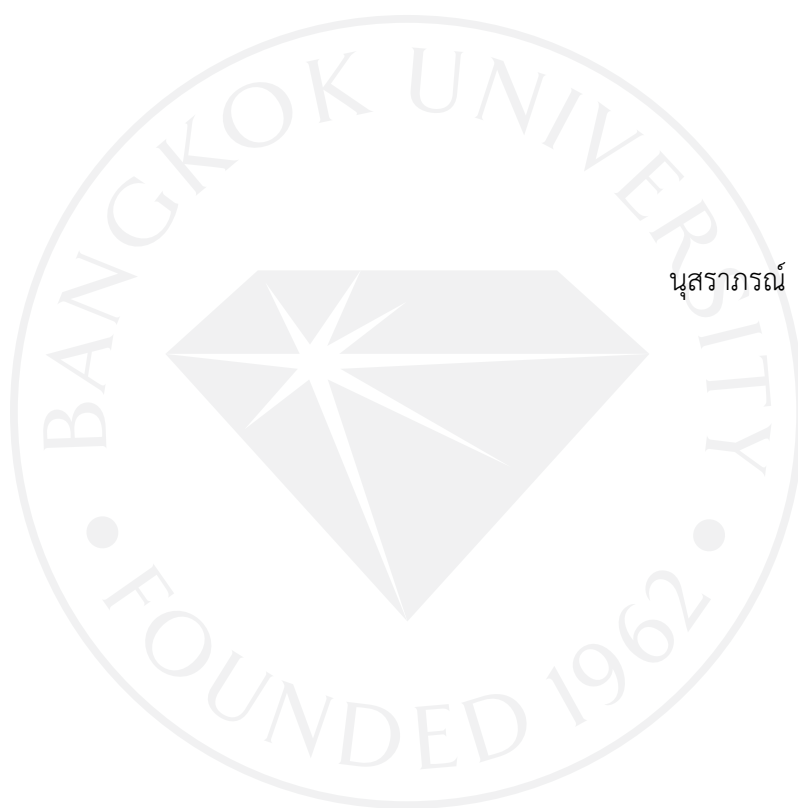
The total investment is 7,830,000 baths which divide to 2 part 3,915,000 baths from owner and 3,915,000 baths form long the bank. The company expected the period of 5 years to be settlement and 6 years to pay back period. IRR 16.3%

Keywords : Business plan, Service department, Machine Decision

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้จาก ผศ. ประจวบ เพิ่มสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคล ซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนธุรกิจงานครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

นุสราภรณ์ การุณพัทธ์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 แนะนำธุรกิจ	1
1.2 ที่มาของการจัดทำแผน	9
1.3 ความสำคัญของการจัดทำแผน	9
1.4 วัตถุประสงค์ของการทำแผน	10
1.5 วิธีการศึกษา	10
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ	
2.1 องค์ประกอบของ SWOT	22
2.2 เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร	23
2.3 ข้อดีและข้อเสียของ SWOT	23
2.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	24
2.5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก	24
2.6 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม	25
2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	27
2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์การแข่งขัน	
3.1 สภาพของการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน	31
3.2 ส่วนประกอบ PEST	33
3.3 การกำหนดตำแหน่งของสินค้า (Market Positioning)	35
3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	37
3.5 การวิเคราะห์ ความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน	38
3.6 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ	39
บทที่ 4 การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	
4.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์	42
4.2 ปัจจัยด้านราคา	42
4.3 ปัจจัยทางด้านช่องทางการการจัดจำหน่าย	43
4.4 ปัจจัยทางด้านการส่งเสริมทางการตลาด	44
4.5 ปัจจัยทางด้านบุคลากร	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	
4.6 ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ	45
4.7 ปัจจัยทางด้านกระบวนการ	45
4.8 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์	46
4.9 แนวคิดที่สำคัญ และทฤษฎีที่นำมาใช้	48
4.10 รูปแบบการขยายธุรกิจ โอกาสและอุปสรรคของการขยายธุรกิจ	50
4.11 แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ	51
4.12 งบประมาณ	52
4.13 สินทรัพย์ถาวร	53
4.14 ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ	53
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	66
ประวัติผู้เขียน	70
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในรายงานการค้นคว้าอิสระ	71

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 : วิเคราะห์ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายใน	26
ตารางที่ 2.2 : วิเคราะห์ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	27
ตารางที่ 3.1 : แสดงสภาพของการแข่งขัน	31
ตารางที่ 3.2 : แสดงที่มาของการแข่งขัน	32
ตารางที่ 3.3 : คู่แข่งขันของธุรกิจ	33
ตารางที่ 3.4 : การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	37
ตารางที่ 3.5 : การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	38
ตารางที่ 4.1 : แสดงการวิเคราะห์แหล่งเงินทุน	51
ตารางที่ 4.2 : แสดงการวิเคราะห์ผลตอบแทน	52
ตารางที่ 4.3 : งบประมาณ	52
ตารางที่ 4.4 : ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	53
ตารางที่ 4.5 : ประมาณการรายได้	54
ตารางที่ 4.6 : แสดงต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร	55
ตารางที่ 4.7 : แสดงการคำนวณจุดคุ้มทุนและดอกเบี๋ยจ่าย	56
ตารางที่ 4.8 : แสดงงบกำไรขาดทุน	57
ตารางที่ 4.9 : แสดงงบกระแสเงินสด	58
ตารางที่ 4.10 : แสดงฐานะทางการเงิน	59
ตารางที่ 4.11 : แสดงกระแสเงินสดรับของโครงการ	60
ตารางที่ 4.12 : แสดงการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	61

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 : รถโฟล์คลิฟท์	1
ภาพที่ 1.2 : รถบดล้อหนาม	2
ภาพที่ 1.3 : รถตักล้อยาว	2
ภาพที่ 1.4 : รถเจาะ	3
ภาพที่ 1.5 : รถปูยาง	3
ภาพที่ 1.6 : รถเครน	4
ภาพที่ 1.7 : รถเกรด	4
ภาพที่ 1.8 : รถแบคโฮ	5
ภาพที่ 1.9 : โครงสร้างบุคลากร	8
ภาพที่ 1.10 : ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)	12
ภาพที่ 2.1 : องค์ประกอบ SWOT	22
ภาพที่ 3.1 : แสดง Relative Market Share	39
ภาพที่ 4.1 : แสดงผลการวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างโดยจัดทำแบบสอบถาม	44
ภาพที่ 4.2 : แสดงผลการวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างโดยการจัดทำแบบถาม	45
ภาพที่ 4.3 : แสดงถึงอะไหล่ต่าง ๆ และศูนย์บริการซ่อมเครื่องจักร	47
ภาพที่ 4.4 : แสดงถึงรถเกรดขณะกำลังปรับหน้าดิน	47
ภาพที่ 4.5 : แสดงถึงการอบรมภายในองค์กร	48
ภาพที่ 4.6 : แสดงถึงเครื่องจักรต่าง ๆ ของทางร้าน The Great Motor Work	49

บทที่ 1

บทนำ

เป็นการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการแนะนำธุรกิจ ความสำคัญและที่มาของการจัดทำแผนวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน และวิธีการศึกษาที่นำมาใช้สำหรับการจัดทำแผน โดยมีรายละเอียดเป็นรายข้อดังนี้

1.1 แนะนำธุรกิจ

The Great Motor Work

สถานที่ตั้ง : 20/2 หมู่ 3 ต.หนองปรือ อ.เขาย้อย จ.เพชรบุรี 76140

1.1.1 ประเภทของสินค้า

เป็นทั้งการขายเครื่องจักรหนัก เช่น รถแบคโฮ รถยก รถตักดิน รถบดถนน ซึ่งเป็นการนำเข้าจากประเทศต่างๆทั้ง ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน และยุโรป โดยสินค้าจะเป็นทั้งสินค้าใหม่ และมือสอง ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า และงบประมาณซึ่งที่บริษัทยังมีส่วนของการขายอะไหล่ให้กับลูกค้า การซ่อมบำรุง โดยจะมีทั้งการซ่อมในพื้นที่ ที่เครื่องจักรเสีย หรือนำเข้ามาซ่อมที่บริษัท ซึ่งมีส่วนของแผนกบริการ

1.1.1.1 รายละเอียดของสินค้าและบริการ

บริษัท The Great เป็นบริษัทที่จัดจำหน่ายเครื่องจักรหนักทุกประเภททั้งที่เป็นสินค้าใหม่ และสินค้ามือสองมีการนำเข้าทั้งจาก ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน และยุโรป โดยสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนได้ดังนี้

สินค้าสำหรับจำหน่าย : สินค้าของบริษัทเป็นเครื่องจักรหนักทุกประเภทและอะไหล่ของเครื่องจักรหนักทั้งหมด

ภาพที่ 1.1: รถโฟล์คลิฟท์



ภาพที่ 1.2: รถบดล้อหนาม



ภาพที่ 1.3: รถดักล้อยยาว



ภาพที่ 1.4: รถเจาะ



ภาพที่ 1.5: รถปูยาง



ภาพที่ 1.6: รถเครน



ภาพที่ 1.7: รถเกรด



ภาพที่ 1.8: รถแบคโฮ



ศูนย์บริการ : มีงานบริการเป็นการซ่อมบำรุงทั้งหมด โดยจะมีช่างซ่อมทั้งในบริษัท และนอกสถานที่เพราะเครื่องจักรบางตัวมีขนาดใหญ่มาก ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้จึงต้องมีช่างไปถึงพื้นที่ที่มีเครื่องจักรมีปัญหา

1.1.2 จุดเด่นของสินค้าและบริการ

1.1.2.1 บริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องจักรหนักเกือบทุกชนิด เช่น รถตักดิน รถขุดดิน รถหัวลาก รถบดถนน และอีกมากมาย

1.1.2.2 สินค้าของบริษัทมีทั้งแบบนำเข้าจากหลายแหล่งผลิตเช่นจีน ญี่ปุ่น ไต้หวัน และทางยุโรป ขึ้นอยู่กับงบประมาณและการใช้งานของลูกค้า

1.1.2.3 สินค้าของบริษัทมีทั้งเป็นแบบมือหนึ่งและสินค้าที่เป็นสินค้ามือสอง ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณของลูกค้าและลักษณะการใช้งานของลูกค้า

1.1.2.4 มีจัดหาและจำหน่ายอะไหล่ให้ลูกค้าโดยลูกค้าสามารถแจ้งความต้องการเพราะลูกค้าบางรายมีช่างของตัวเองต้องการแค่ให้ทางบริษัทหาอะไหล่ให้

1.1.2.5 มีการให้บริการซ่อมทั้งในพื้นที่ที่เครื่องจักรเสียหรือจะนำเข้ามาซ่อมที่บริษัท โดยอาจเป็นการนำส่วนที่เสียเข้ามาซ่อมและนำไปประกอบให้ที่จุดที่เป็นหน้างานของลูกค้า

1.1.3 นวัตกรรม

เนื่องจากการบริการที่มีปัญหามาระยะหนึ่งแล้วเราในฐานะผู้ดูแลบริษัทจึงมานั่งคุยกันถึงการแก้ปัญหาอย่างจริงจังเพราะมองว่าผลกระทบและความเสียหายจากการบริการที่ไม่เพียงพอของเราทำให้ลูกค้าและบริษัทต่างก็ได้รับผลกระทบจากปัญหานี้ ซึ่งปัจจุบันนี้เรามีช่างในฝ่ายซ่อมแค่ 6 คน ซึ่งไม่เพียงพอและเราไม่มีศูนย์บริการที่ได้มาตรฐานโดยมีแค่โรงซ่อมซึ่งขาดเครื่องมือและอุปกรณ์อีกหลายอย่าง เริ่มแรกบริษัทต้องทำศูนย์ซ่อมใหม่โดยจะมีการปรับปรุงจากโรงซ่อมเดิมซึ่งอยู่ในเขตที่ตั้งของ บ. The Great ซึ่งมีพื้นที่กว่า 1 ไร่ โดยจะใช้โครงสร้างของโรงซ่อมเดิม แต่จะแบ่งเป็นช่องบริการ 4 ช่อง ส่วนของโรงเก็บอะไหล่ และส่วนของการแยกงานซ่อมที่พร้อมส่งมอบให้กับลูกค้า ส่วนของช่างจะมีการรับสมัครเพิ่มอีก 6 คน โดยจะมีการเซ็นสัญญาในการทำงาน 3 ปี มีทีมช่างเก่ามาอบรมสอนงานและให้ความรู้เพื่อให้การทำงานของช่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และเพื่อรองรับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และการจัดทำศูนย์บริการนี้ใหม่ถึงจะใช้เงินลงทุนจำนวนมากแต่เราก็มองว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และจะสามารถคืนทุนส่วนนี้ได้ภายในเวลาไม่นาน

1.1.4 วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทผู้นำด้านการจัดจำหน่ายเครื่องจักรกลขนาดใหญ่ทุกประเภท ทั้งที่เป็นสินค้าใหม่และเป็นสินค้ามือสองโดยนำเข้าจากประเทศ ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน และยุโรป โดยมีศูนย์ที่ครบวงจร ภายในระยะเวลา 3 ปี

1.1.5 พันธกิจ

- 1.1.4.1 เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไปยังภูมิภาคต่าง ๆ
- 1.1.4.2 เป็นบริษัทที่ขายเครื่องจักรหนักและศูนย์บริการครบวงจร สร้างความมั่นใจให้ลูกค้าในเรื่องของ after service
- 1.1.4.3 มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลและบริการที่ดีที่สุด

1.1.6 เป้าหมาย

- 1.1.6.1 ขยายขนาดของธุรกิจให้ใหญ่ขึ้น โดยสร้างศูนย์บริการให้เสร็จภายใน 1 ปี และรับสมัครช่างฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญ
- 1.1.6.2 ขยายตลาดของบริษัท เดอะ เกรทไปสู่ภาคอื่นๆเช่น ภาคอีสานและภาคกลาง จากเดิมที่มีฐานลูกค้าเฉพาะภาคใต้

1.1.7 วัตถุประสงค์

- 1.1.7.1 มีทีมงานฝ่ายซ่อมบำรุงที่มีความชำนาญมากขึ้นและจำนวนมากพอที่จะสนองตอบความต้องการของลูกค้า
- 1.1.7.2 เพื่อให้มีทีมงานที่สามารถลงไปหน้างานและอยู่ประจำศูนย์บริการ
- 1.1.7.3 เพื่อให้สามารถไปหน้างานได้ทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายกับลูกค้าในเรื่องของการส่งมอบงานไม่ทันเวลา
- 1.1.7.4 เพื่อให้บริษัทสามารถจัดการบริหารงานภายในบริษัทได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น
- 1.1.7.5 เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการซื้อและบริการกับทางบริษัท

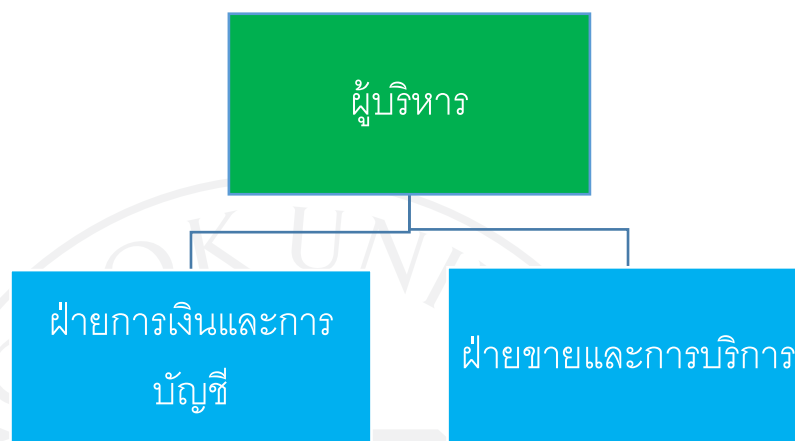
1.1.8 โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ

- 1.1.8.1 โครงสร้างร้านค้า
 - 1.1.8.1.1 แนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้า
 - 1.1.8.1.2 เสนอราคาและปิดการขาย
 - 1.1.8.1.3 ตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ
 - 1.1.8.1.4 ส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า
 - 1.1.8.1.5 นัดชำระเงิน (เครดิตสูงสุด 45 วัน, มีการแบ่งชำระเป็นงวดสำหรับเครื่องจักรที่มูลค่าสูงสามารถแบ่งเป็น 6 งวด และ 12 งวด)
- 1.1.8.2 โครงสร้างบุคลากร
 - 1.1.8.2.1 ผู้บริหาร

1.1.8.2.2 ฝ่ายการเงินและการบัญชี

1.1.8.2.3 ฝ่ายขายและการบริการ

ภาพที่ 1.9: โครงสร้างบุคลากร



จำนวนพนักงาน 14 คน

1.1.8.3 ส่วนงาน (แผนก) พร้อมจำนวนพนักงาน

1.1.8.3.1 ผู้บริหาร จำนวน 1 คน

1.1.8.3.2 ฝ่ายการเงินและการบัญชี จำนวน 3 คน

1.1.8.3.3 ฝ่ายขายและการบริการ จำนวน 10 คน

1.1.8.4 รายนามหัวหน้างานแต่ละส่วนงาน (แผนก) และภาระหน้าที่

1.1.8.4.1 นายวัชรพงศ์ กิริติภัทรไชยยศ (ผู้บริหาร)

ภาระหน้าที่: ขยายบริหารงาน ติดต่อลูกค้าของบริษัททั้งหมด คัดเลือกสินค้าเพื่อนำมาขายจากต่างประเทศ และในประเทศ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค อนุมัติการส่งจ่ายสินค้าและอะไหล่

1.1.8.4.2 นางนุสรารณ การุณพัคตร (หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี)

ภาระหน้าที่: จัดทำเงินเดือนของพนักงานภายในบริษัท จัดทำบัญชีกำไร-ขาดทุน ติดตามการชำระเงินของลูกค้า อนุมัติการส่งจ่ายสินค้าและอะไหล่

1.1.8.4.3 นางสาวมนิชนัญญ์ กิริติภัทรไชยยศ (ฝ่ายขายและการบริการ)

ภาระหน้าที่: ดูแลในส่วนของการขายและซ่อมบำรุงทั้งหมด รวมถึงการติดตามงาน ระหว่างการขนส่งจนถึงการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า อนุมัติการส่งจ่ายสินค้าและอะไหล่

1.2 ที่มาของการจัดทำแผน

เนื่องจากการร้องเรียนจากลูกค้าจำนวนมากในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมาว่า การบริการเป็นไปอย่างล่าช้าไม่สามารถส่งมอบได้ลูกค้าได้ตามกำหนดที่ตกลงกันได้ สร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้าอย่างมาก ดังนั้นทางบริษัทเห็นว่าควรจะต้องมีการปรับปรุง และเพิ่มเติมในส่วนของคุณสมบัติการให้มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากรที่พร้อมสำหรับการเข้ารับบริการต่างๆของลูกค้าโดยบริษัทมีแผนที่จะสร้างศูนย์บริการในพื้นที่ตั้งของบริษัท เดอะ เกรท จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีพื้นที่กว่า 1 ไร่

โดยจะจัดทำเป็นอาคารชั้นเดียวแบ่งช่องบริการออกเป็น 4 ช่อง ติดตั้งอุปกรณ์พื้นฐานในการซ่อมบำรุง จัดแบ่งส่วนของคลังสินค้า ให้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คาดว่าจะเริ่มก่อสร้างในต้นปี 2558 แล้วเสร็จในปลายปี 2558 งบประมาณ 4 ล้านบาท

1.3 ความสำคัญของการจัดทำแผน

การมีศูนย์บริการที่ได้มาตรฐานและพนักงานฝ่ายบริการที่มีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้งานบริการเสร็จได้ตามกำหนด สร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจให้แก่ลูกค้า อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่า เมื่อซื้อสินค้าจากเราลูกค้าจะได้รับบริการหลังการขายและจัดหาอะไหล่ให้ตามความต้องการของลูกค้าได้เสมอ

1.4 วัตถุประสงค์ของการทำแผน

- 1.4.1.1 เพื่อการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.4.1.2 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการซื้อและบริการหลังการขาย
- 1.4.1.3 เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มีเพิ่มมากขึ้น
- 1.4.1.4 เพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้นจากการบริการ

1.5 วิธีการศึกษา

1.5.1.1 การค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

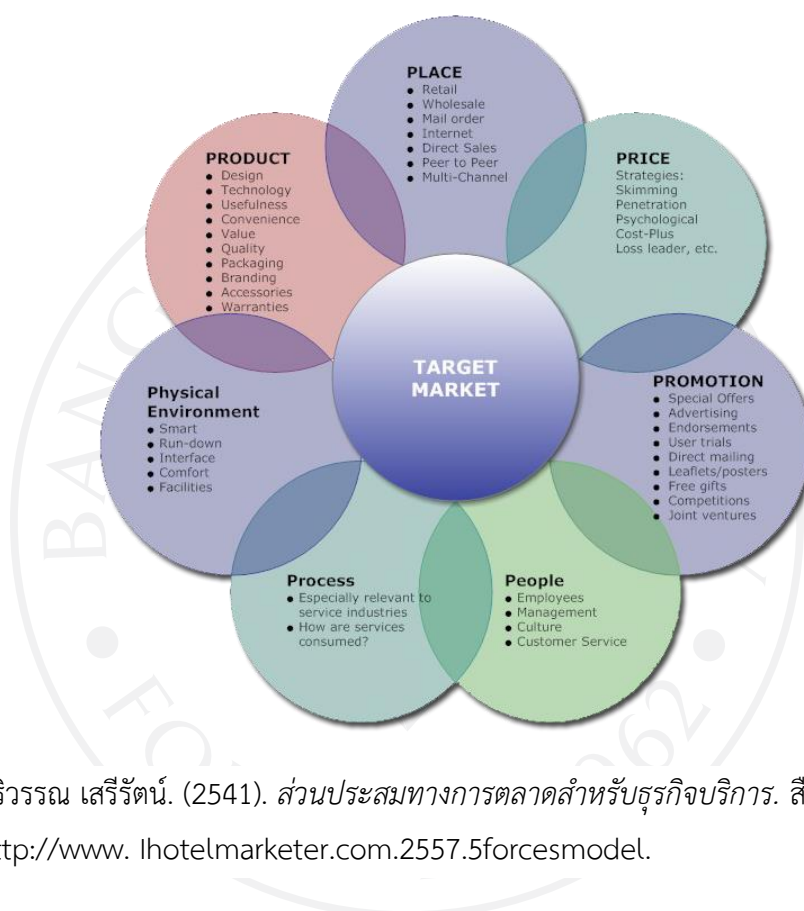
ธุรกิจอุตสาหกรรมการบริการ (Service Industry) มีความแตกต่างจากธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคและบริโภคทั่วไป เพราะมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) เป็นสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือตลาด กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้กับธุรกิจการบริการจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างจากการตลาดโดยทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีการต้อนรับรับสัมผัส (Hospitality) เป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ

ศาสตราจารย์ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) กูรูด้านการตลาดชั้นนำของโลก ได้ให้แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Marketing Mix) ไว้ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการซึ่งเป็นธุรกิจที่แตกต่างสินค้าอุปโภคและบริโภคทั่วไป จำเป็นจะต้องใช้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) 7 อย่าง หรือ 7P's ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดซึ่งประกอบด้วย

1. **ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)** เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ (Tangible Products) และ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Products)
2. **ด้านราคา (Price)** หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน
3. **ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)
4. **ด้านการส่งเสริม (Promotions)** เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการใช้บริการ และเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์
5. **ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee)** ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร
6. **ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence/Environment and Presentation)** เป็นแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพและการนำเสนอให้กับลูกค้าให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการต่างกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ
7. **ด้านกระบวนการ (Process)** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ให้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ให้บริการเกิดความประทับใจ

ส่วนประสมการตลาดทั้ง 7 อย่างข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางด้านการตลาดของธุรกิจ ที่จะต้องมีการจัดส่วนประสมแต่ละอย่างให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจและของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันไปไม่มีสูตรที่ตายตัว

ภาพที่ 1 : แสดงภาพส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ. สืบค้นจาก <http://www.lhotelmarketer.com.2557.5forcesmodel>.

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการตัดสินใจซื้อ

Kotler (1999 อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541 หน้า 124-125) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer behavior) หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดหาให้ได้มาแล้ว ซึ่งการใช้สินค้าและบริการ ทั้งนี้หมายรวมถึง กระบวนการตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวกับการซื้อและการใช้สินค้า

การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นวิธีการศึกษาที่แต่ละบุคคลทำการตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากร เช่น เวลา บุคลากร และอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริโภคสินค้า ซึ่งนักการตลาดต้องศึกษาว่าสินค้าที่เขาจะเสนอนั้น ใครคือผู้บริโภค (Who?) ผู้บริโภคซื้ออะไร (What?) ทำไมจึงซื้อ (Why?) ซื้ออย่างไร (How?) ซื้อเมื่อไหร่ (When?) ซื้อที่ไหน (Where?) ซื้อและใช้บ่อยครั้งเพียงใด (How often) รวมทั้งการศึกษาว่าใครมีอิทธิพลต่อการซื้อเพื่อค้นหาคำตอบ 7 ประการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer behavior model) เป็นการศึกษาถึงเหตุจูงใจ ที่ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการที่เกิดสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ที่ทำให้เกิดความต้องการ สิ่งกระตุ้นผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ (Buyer's black box) ซึ่งเปรียบเสมือนกล่องดำ ที่ผู้ผลิตและผู้ขายไม่สามารถคาดได้ ความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อที่จะได้รับอิทธิพลจากลักษณะต่าง ๆ ของผู้ซื้อ แม้จะมีการตอบสนองของผู้ซื้อ (Buyer's response) หรือการตัดสินใจของผู้ซื้อ (Buyer's purchase decision)

1. พฤติกรรมของผู้ซื้อ : ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าจะสนใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค (Buyer behavior) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการปฏิบัติการบริโภค ซึ่งหมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนสินค้า และบริการด้วยเงิน และรวมทั้งกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดให้มีกระบวนการกระทำนี้ พฤติกรรมของผู้ซื้อที่เราหมายรวมถึงผู้ซื้อที่เป็นอุตสาหกรรม (Industrial buyer) หรือเป็นการซื้อบริษัทในอุตสาหกรรมหรือผู้ซื้อเพื่อขายต่อ แต่พฤติกรรมของผู้บริโภคนั้นเราเน้นถึงการซื้อของผู้บริโภคเอง ปกติเรามักใช้คำว่าพฤติกรรมของลูกค้า (Customer behavior) แทนกันกับพฤติกรรมผู้ซื้อได้คำทั้งสองคือ พฤติกรรมผู้ซื้อและพฤติกรรมลูกค้านี้เป็นความหมายเหมือนกัน และค่อนข้างไปในแง่ลักษณะในทางเศรษฐกิจของการบริโภคมากกว่า

2. การซื้อและการบริโภค : คำว่า พฤติกรรมผู้บริโภคนั้น ในความหมายที่ถูกต้อง มิใช่หมายถึง การบริโภค (Consumption) แต่หากหมายถึงการซื้อ (Buying) ของผู้บริโภค จึงเน้นถึงตัวผู้ซื้อเป็นสำคัญ และที่ถูกต้องแล้ว การซื้อเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งของการตัดสินใจและไม่สามารถ แยกออกได้จากการบริโภคสินค้า ทั้งที่กระทำโดยตัวผู้ซื้อเองหรือบริโภคโดยสมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัวซึ่งมีผู้ซื้อทำตัวเป็นผู้แทนให้ การซื้อแทนนั้น ผู้ซื้อแทนจะเป็นผู้ทำงานแทนความพอใจของผู้ที่จะบริโภคอีกต่อหนึ่งด้วยเหตุผลนี้เอง ผู้วิเคราะห์การตลาดจึงต้องระวังอยู่เสมอถึงความสัมพันธ์นั้น

สรุป พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การกระทำของบุคคลหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการหาให้มาและการใช้ซึ่งสินค้าและบริการ ส่วนพฤติกรรมผู้ซื้อหมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนสินค้า และบริการด้วยเงิน และรวมถึงการตัดสินใจ

บทบาทพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer behavior role) หมายถึง บทบาทของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ จากการศึกษาบทบาทพฤติกรรมของผู้บริโภค นักการตลาดได้นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยเฉพาะกลยุทธ์การโฆษณาและผู้แสดงโฆษณา (Presenter) ให้บทบาทใดบทบาทหนึ่ง เช่นผู้ริเริ่ม ผู้มีอิทธิพล ผู้ตัดสินใจซื้อ ผู้ซื้อ และผู้ใช้โดยทั่วไปมี 5 บทบาทคือ

1. **ผู้ริเริ่ม (Initiator)** บุคคลที่รับรู้ถึงความจำเป็นหรือความต้องการ ริเริ่มซื้อ และเสนอความคิดเกี่ยวกับความต้องการผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง
2. **ผู้มีอิทธิพล (Influence)** บุคคลที่ใช้คำพูดหรือการกระทำตักตวงใจหรือไม่ได้ตั้งใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ การซื้อ และการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. **ผู้ตัดสินใจ (Decision)** บุคคลผู้ตัดสินใจหรือมีส่วนในการตัดสินใจว่าจะซื้อหรือไม่ซื้ออะไร ซื้ออย่างไร หรือซื้อที่ไหน
4. **ผู้ซื้อ (Buyer)** บุคคลที่ซื้อสินค้าจริง
5. **ผู้ใช้ (User)** บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริโภค การใช้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Analyzing consumer behavior) เป็นการค้นหาหรือวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อและการใช้ของผู้บริโภค เพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการ พฤติกรรมการซื้อและการใช้ของผู้บริโภคคำตอบที่ได้จะช่วยให้การการตลาดสามารถจัดกลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) ที่สามารถสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การรับรู้ถึงความต้องการหรือปัญหา (Problem/Need Recognition)

ในขั้นตอนแรกผู้บริโภคจะตระหนักถึงปัญหา หรือความต้องการในสินค้าหรือการบริการ ซึ่งความต้องการหรือปัญหานั้นเกิดขึ้นมาจากความจำเป็น (Needs) ซึ่งเกิดจาก

- (1) **สิ่งกระตุ้นภายใน (Internal Stimuli)** เช่น ความรู้สึกหิวข้าว กระหายน้ำ เป็นต้น
- (2) **สิ่งกระตุ้นภายนอก (External Stimuli)** อาจเกิดจากการกระตุ้นของส่วนประสมทาง

การตลาด (4 P's) เช่น เห็นขนมเค้กน่ากิน จึงรู้สึกหิว, เห็นโฆษณาสินค้าในโทรทัศน์ – กิจกรรมส่งเสริมการตลาด จึงเกิดความรู้สึกอยากซื้อ อยากได้, เห็นเพื่อมีรถใหม่แล้วอยากได้ เป็นต้น

การแสวงหาข้อมูล (Information Search)

เมื่อผู้บริโภคทราบถึงความต้องการในสินค้าหรือบริการแล้ว ลำดับขั้นตอนต่อไปผู้บริโภคก็จะทำการแสวงหาข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยแหล่งข้อมูลของผู้บริโภค แบ่งเป็น

- (1) **แหล่งบุคคล (Personal Sources)** เช่น การสอบถามจากเพื่อน ครอบครัว คนรู้จัก ที่มีประสบการณ์ในการใช้สินค้าหรือบริการนั้น ๆ
- (2) **แหล่งทางการค้า (Commercial Sources)** เช่น การหาข้อมูลจากโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ พนักงานขาย ร้านค้า บรรจภัณฑ์
- (3) **แหล่งสาธารณชน (Public Sources)** เช่น การสอบถามจากรายละเอียดของสินค้าหรือบริการจากสื่อมวลชน หรือองค์กรคุ้มครองผู้บริโภค
- (4) **แหล่งประสบการณ์ (Experiential Sources)** เกิดจากการประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริโภคที่เคยทดลองใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ มาก่อน

การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives)

เมื่อได้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 แล้ว ในขั้นต่อไปผู้บริโภคก็จะทำการประเมินทางเลือก โดยในการประเมินทางเลือกนั้น ผู้บริโภคต้องกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติที่จะใช้ในการประเมิน เช่น ยี่ห้อ ราคา รูปแบบ บริการหลังการขาย ราคาขายต่อหน่วย เป็นต้น

การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision)

หลังจากที่ได้ทำการประเมินทางเลือกแล้ว ผู้บริโภคก็จะเข้าสู่ในขั้นของการตัดสินใจซื้อ ซึ่งต้องมีการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ตรายี่ห้อที่ซื้อ (Brand Decision)
- (2) ร้านค้าที่ซื้อ (Vendor Decision)
- (3) ปริมาณที่ซื้อ (Quantity Decision)
- (4) เวลาที่ซื้อ (Timing Decision)
- (5) วิธีการในการชำระเงิน (Payment-method Decision)

พฤติกรรมภายหลังการซื้อ (Post-purchase Behavior)

หลังจากที่ลูกค้าได้ทำการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการไปแล้วนั้น นักการตลาดจะต้องทำการตรวจสอบความพึงพอใจภายหลังการซื้อ ซึ่งความพึงพอใจนั้นเกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าทำการ

การเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริง กับสิ่งที่คาดหวัง ถ้าคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ได้รับจริงตรงกับที่คาดหวังหรือสูงกว่าที่ได้คาดหวังเอาไว้ ลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการนั้น โดยถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมในการซื้อซ้ำ หรือบอกต่อ เป็นต้น แต่เมื่อใดก็ตามที่คุณค่าที่ได้รับจริงต่ำกว่าที่ได้คาดหวังเอาไว้ ลูกค้าก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ พฤติกรรมที่ตามมาก็คือลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และมีการบอกต่อไปยังผู้บริโภคคนอื่น ๆ ด้วย

ด้วยเหตุนี้นักการตลาดจึงต้องทำการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการไปแล้ว โดยอาจจะทำผ่านการใช้แบบสำรวจความพึงพอใจ หรือจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียนของลูกค้า (Call Center) เป็นต้น

จากแนวคิดการตัดสินใจ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริโภคตัดสินใจว่าจะซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการใด โดยมีปัจจัย คือ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้า สังคมและกลุ่มทางสังคม ทัศนคติของผู้บริโภค เวลาและโอกาส

งานและธุรกิจบริการ

คอตเลอร์ (Kotler, 2000, P436) ได้กล่าวถึง งานที่สำคัญของธุรกิจบริการมี 3 ประการ คือ

1. การบริหารความแตกต่างจากคู่แข่ง (Managing Competitive Differentiation)
งานการตลาดของผู้ขายบริการจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการลำบากที่จะสร้างให้เห็นข้อแตกต่างของการบริการอย่างเด่นชัด ในความรู้สึกของลูกค้า การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถทำได้คือ คุณภาพการให้บริการ

(Service Quality) สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความต่างของธุรกิจการให้บริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้น โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการจะได้จากประสบการณ์ในอดีต จากการพูดปากต่อปาก ฯลฯ

นักการตลาดต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (What) เขาต้องการเมื่อใด (When) และสถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่ต้องการ (How) โดยนักการตลาดต้องทำการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้า โดยทั่วไปไม่ว่าธุรกิจแบบใดก็ตามลูกค้าจะใช้เกณฑ์ต่อไปนี้พิจารณาถึงคุณภาพและการให้บริการ ดังนั้น การสร้างความแตกต่างในด้านบริการบริการ ได้แก่

1.1 บริการที่เสนอ (Offer) โดยพิจารณาจากความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 2 ประการ คือ (1) การให้บริการพื้นฐานเป็นชุด (Primary Service Package) ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับจากกิจการ เช่น สถาบันการศึกษา ลูกค้าคาดหวังว่าจะมีการเรียนการสอนที่ดี มีอาจารย์ผู้สอนที่มีความสามารถ ฯลฯ (2) ลักษณะการให้บริการเสริม (Secondary Service Features) ซึ่งได้แก่ บริการที่กิจการมีเพิ่มเติมให้ออกเหนือจากบริการพื้นฐานทั่วไป เช่น สถาบันการศึกษามีชมรมเสริมทักษะด้านต่าง ๆ แก่นักศึกษา มีทุนการศึกษาสนับสนุนนักศึกษา

1.2 การส่งมอบบริการ (Delivery) การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการตอบสนองความคาดหวัง ในคุณภาพการให้บริการของผู้บริโภค ความคาดหวังเกิดจากประสบการณ์ในอดีต คำพูดของการโฆษณาของธุรกิจ ลูกค้าเลือกธุรกิจให้บริการโดยถือเกณฑ์ภายหลังจากการเข้ารับบริการ เขาจะเปรียบเทียบบริการที่รับรู้กับบริการที่คาดหวัง ถ้าบริการที่รับรู้ต่ำกว่าบริการที่คาดหวังไว้ ลูกค้าจะไม่สนใจ ถ้าบริการที่รับรู้สูงกว่าความคาดหวังของเขา ลูกค้าจะใช้บริการนั้นซ้ำ

1.3 ภาพลักษณ์ (Image) การสร้างภาพลักษณ์ สำหรับบริษัทที่ให้บริการโดยอาศัยสัญลักษณ์ (Symbols) ตราสินค้า (Brand) โดยอาศัยเครื่องมือการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารการตลาดอื่น ๆ

2. การบริหารคุณภาพการให้บริการ (Managing Service Quality) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง และบริการที่ได้รับ ถ้าบริการที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าการบริการไม่ได้คุณภาพ แต่ถ้าบริการที่ได้รับสูงกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าบริการที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพการบริการก็จะได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีนักวิจัยได้ค้นพบตัวกำหนดคุณภาพของบริการที่มีความสำคัญ ได้แก่

2.1 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความสามารถในการบริการ ที่ทำให้มั่นใจในการบริการที่ไว้วางใจได้

- 2.2 ความเต็มใจและความพร้อม (Responsiveness) ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าและเตรียมความพร้อมในการบริการ
- 2.3 การรับประกัน (Assurance) ความรู้ และคุณภาพของลูกค้า และความสามารถของลูกค้าในการถ่ายทอด ความเชื่อถือ และความเชื่อมั่น
- 2.4 ความเอาใจใส่ (Empathy) การจัดหา ดูแล เอาใจใส่เฉพาะราย แก่ลูกค้า ทุกราย
- 2.5 การสัมผัสได้ (Tangibles) การปรากฏของสิ่งอำนวยความสะดวกทางวัตถุ เครื่องมือ บุคลากร วัตถุทางการสื่อสาร
- 3. การบริการประสิทธิภาพในการการให้บริการ (Managing Productivity) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ ธุรกิจบริการสามารถทำได้ 7 วิธี คือ
 - 3.1 การให้พนักงานทำงานมากขึ้น หรือมีความชำนาญสูงขึ้น โดยจ่ายค่าจ้าง เท่าเดิม
 - 3.2 เพิ่มปริมาณการให้บริการโดยยอมสูญเสียคุณภาพบางส่วนลง
 - 3.3 เปลี่ยนบริการให้เป็นแบบอุตสาหกรรมโดยเพิ่มเครื่องมือเข้ามาช่วยสร้างมาตรฐาน
 - 3.4 การให้บริการที่ปลดการใช้บริการ หรือสินค้าอื่น ๆ
 - 3.5 การออกแบบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 3.6 การให้สิ่งจูงใจลูกค้าให้ใช้แรงงานของเขาแทนแรงงานของบริษัท
 - 3.7 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการดีขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

แนวความคิดของ Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) เกี่ยวกับคุณภาพในการให้บริการจากการศึกษาของ Parasuraman และคณะ พบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าประเมินคุณภาพของการบริการที่เขาได้รับ เรียกว่า “คุณภาพของการบริการที่ลูกค้ารับรู้” (Perceived Service Quality) กับ “บริการที่รับรู้” (Perceived Service) ซึ่งก็คือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่เขาได้รับบริการแล้วนั่นเอง ในการประเมินคุณภาพของการบริการดังกล่าวนี้ ลูกค้ามักจะพิจารณาจากเกณฑ์ที่เขาคิดว่ามีคามสำคัญ 10 ประการดังต่อไปนี้ (ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา, 2547, หน้า 183-186)

1. Reliability (ความไว้วางใจ) ความสามารถที่จะให้บริการตามที่ได้สัญญากับลูกค้าไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยที่มิต้องมีผู้ช่วยเหลือ
2. Tangibles (สิ่งที่สามารถจับต้องได้) ลักษณะทางกายภาพของอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกพนักงานและวัสดุที่ใช้ในการสื่อสารต่าง ๆ
3. Responsiveness (การสนองตอบลูกค้า) ความเต็มใจที่จะให้บริการอย่างรวดเร็วและยินดีที่จะช่วยเหลือลูกค้า
4. Credibility (ความน่าเชื่อถือ) ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ของผู้ให้บริการ
5. Security (ความมั่นคงปลอดภัย) ปราศจากอันตรายความเสี่ยงและความล้าหลัง

6. **Access (ความสะดวก)** สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก และสามารถติดต่อสื่อสารได้ง่าย
 7. **Communication (การสื่อสาร)** การรับฟังลูกค้าและให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ลูกค้า โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าสามารถเข้าใจได้
 8. **Understanding the Customer (ความเข้าใจลูกค้า)** พยายามที่จะทำความรู้จัก และเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า
 9. **Competence (ความสามารถ)** ความรู้และทักษะที่จำเป็นของพนักงาน ในการให้บริการลูกค้า
 10. **Courtesy (ความสุภาพและความเป็นมิตร)** คุณลักษณะของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าในการแสดงออกถึงความสุภาพ เป็นมิตร เกรงใจ และให้เกียรติลูกค้า
- ในการวิจัยครั้งนี้มาคณะผู้วิจัยทั้ง 3 คนดังกล่าวข้างต้นพบว่า มีระดับของความสัมพันธ์ (Degree of Correlation) กันเองระหว่างตัวแปรดังกล่าวค่อนข้างสูง จึงปรับเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของบริการใหม่ให้เหลือเกณฑ์อย่างกว้างทั้งหมด รวม 5 ประการ ดังต่อไปนี้
1. **Reliability (ความไว้วางใจ หรือ ความน่าเชื่อถือ)** ความสามารถในการให้บริการอย่างถูกต้องแม่นยำ (Accurate Performance) การให้บริการตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า และบริการที่ให้ทุกครั้ง มีความสม่ำเสมอ ทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจในมาตรฐานการให้บริการ สามารถให้ความไว้วางใจได้ (Dependable)
 2. **Assurance (ความมั่นใจ)** ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริการ (Competence) มีสุภาพและเป็นมิตรกับลูกค้า (Courtesy) มีความซื่อสัตย์ และสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ (Credibility) และความมั่นคงปลอดภัย (Security)
 3. **Tangibles (สิ่งที่สามารถจับต้องได้)** ลักษณะทางกายภาพของอุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก พนักงาน และวัสดุที่ใช้ในการสื่อสารต่าง ๆ
 4. **Empathy (ความใส่ใจ)** สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก และสามารถติดต่อได้ง่าย (Easy Access) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจได้ (Good Communication) ความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจลูกค้า (Customer Understanding)
 5. **Responsiveness (การสนองตอบลูกค้า)** ความเต็มใจที่จะให้บริการทันที (Promptness) และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี (Helpfulness)

Spechler (1988) คุณภาพการให้บริการเป็นที่ทราบกันดีว่า การที่จะทำให้คุณภาพการบริการประสบผลสำเร็จ เป็นที่พอใจของลูกค้านั้นไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการที่คิดว่าดีที่สุด เพียงวิธีเดียวเท่านั้น และวิธีการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในที่แห่งหนึ่ง ก็ไม่สามารถรับประกันว่าจะได้ผลกับที่อื่นด้วยเสมอไปทั้ง ๆ ที่เป็นสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน สิ่งสำคัญที่จะเสนอในที่นี้คือรูปแบบที่มีประสิทธิผลของคุณภาพการบริการ ซึ่งเป็นหลักการ

ทั่วไป ที่ได้รับการยอมรับว่าได้ผลดี ถึงแม้ว่าเป็นหลักการเดียวกันก็ตาม แต่การนำไปประยุกต์ใช้ก็อาจมีความแตกต่างกันได้ ในการผลิตก็เช่นเดียวกันคือ ไม่มีกระบวนการสองกระบวนการที่เหมือนกันเลย ในแต่ละบริษัทก็จะมีกระบวนการหรือระบบงานที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปแล้วแต่ละกระบวนการ จะมีลักษณะเฉพาะตัวที่จะเป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องค้นหาปัจจัยสำคัญให้พบ และทำการปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอก โดยมีปัจจัยสำคัญสองประการที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอ นั่นคือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และคุณภาพ (Quality) จาก Service Quality Effectiveness Model จะพบว่าเน้นถึงความสำเร็จของกระบวนการไปสู่ความเป็นเลิศของคุณภาพการบริการโดยรูปแบบจะกำหนดแนวทางและทิศทางของความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ

1. การทำให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ (Customer Satisfaction and Beyond)
2. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
3. วิธีการ ระบบ และเทคโนโลยี (Methods, System and Technology)
4. การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
5. การฝึกอบรม (Training)
6. การมีส่วนร่วม (Involvement)
7. การเป็นที่รู้จัก การยอมรับนับถือ (Recognition)

คุณภาพ คือ สิ่งที่เกิดจากการที่ลูกค้ารับรู้ (Gronroos, 1990 ; Buzzell & Gale, 1987)

7 C เพื่อการสื่อสารที่ดี (สุทธิชัย, 2558)

การสื่อสารของมนุษย์มีความสำคัญและมีความจำเป็นมากในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม กล่าวคือ มีการอยู่ร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการแบ่งงานกันทำ ดังนั้นการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยคำพูด การเขียน การใช้ท่าทาง จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสารว่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ (The 7 C's of Communication) คือ

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

การติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยบรรยากาศแห่งความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Sender) ซึ่งจะทำให้ผู้รับสาร (Receiver) เกิดความเชื่อมั่นในแหล่งสาร ซึ่งผลแห่งความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารนี้ ย่อมจะมีไปถึงเนื้อหา สาระ เรื่องราว และข่าวสารด้วย

ปัจจัยสำคัญของความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ประกอบด้วยคุณสมบัติ 3 ประการ คือ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) และความน่าดึงดูดใจ (Attractiveness)

2. ความเหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อม (Context)

การสื่อสารจะต้องเหมาะสมกลมกลืนกับความจริงของสภาพแวดล้อม โดยอาจมีการนำเครื่องมือ

สื่อสารต่าง ๆ เข้ามาใช้สนับสนุนหรือเสริมคำพูด สาร และการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังจะต้องมีความเหมาะสมกับสถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม (Position within a social – cultural system) อีกด้วย

ผู้รับสารที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน จะมีความสนใจต่อข่าวสารแตกต่างกันตามทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) กล่าวคือ บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพ และสภาพทางจิตวิทยา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้ เป็นเพราะบุคคลมีการเรียนรู้จากสังคมแตกต่างกัน โดยที่บุคคลที่อยู่ต่างสภาพแวดล้อมกัน จะได้รับการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน รวมถึงการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพแตกต่างกัน

3. เนื้อหาสาระ (Content)

การติดต่อสื่อสารนั้น เนื้อหาสาระของข่าวสารต้องมีความหมายเป็นที่น่าสนใจต่อผู้รับสารเสมอและต้องสอดคล้อง ไม่ขัดแย้งต่อวัฒนธรรมและค่านิยมในสังคมของผู้รับสาร เพราะหากข่าวสารใดขัดแย้งต่อค่านิยมและความเชื่อในสังคมนั้น ผู้รับสารย่อมปฏิเสธการรับข่าวสารและต่อต้าน ไม่ปฏิบัติตามได้ ในทางตรงข้าม ผู้รับสารจะเลือกรับข่าวสารที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อตนเอง เมื่อข่าวสารแสดงถึงการได้สิทธิประโยชน์ และให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจ ผู้รับสารย่อมสนใจและเลือกที่จะเปิดรับ ตลอดจนปฏิบัติตามเนื้อหาในข่าวสารนั้น

4. ความชัดเจน (Clarity)

เนื้อหาสาระของข่าวสารจะต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ผู้ส่งสารควรหลีกเลี่ยงการใช้ข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อน เข้าใจยาก ในทางกลับกัน ผู้ส่งสารควรมีการตัดสินใจในการเลือกใช้และเรียบเรียงเนื้อหาสาระของสารให้สั้น กระชับ ชัดเจน และง่ายต่อความเข้าใจ

5. ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอ (Continuity and consistency)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการย้ำเตือน (Repetition) เสมอ เพื่อให้สารนั้นเข้าถึงในจิตใจของผู้รับสารให้เห็นว่าการส่งสารซ้ำหลายครั้งจะทำให้สารนั้นถูกยอมรับโดยผู้รับสารมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารจำเนื้อหาสารได้ดีขึ้นและสารนั้นจะมีประสิทธิภาพในการจูงใจเพิ่มขึ้นอีกด้วย

6. ช่องทางในการสื่อสาร (Channels)

ช่องทางในการสื่อสาร คือ ตัวเชื่อมระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร (The connecting link) ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถทำการติดต่อสื่อสารกันได้ ผู้ส่งสารจึงจำเป็นต้องมีช่องทางในการ

สื่อสารหรือสื่อที่สามารถเลือกใช้เพื่อนำไปสู่ผู้รับสารได้ ช่องทางในการสื่อสารมีมากมายหลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะตัว มีคุณค่าและให้ผลทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน

ช่องทางในการสื่อสาร หรือสื่อจึงมีความหมายครอบคลุมถึงสื่อที่เป็นพาหนะนำสาร ได้แก่ ภาษา (Language) คือ วจนภาษา (Verbal Language) เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน และอวจนภาษา (Non – Verbal Language) เช่น ภาษาท่าทาง รูปภาพ ตลอดจนเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่ช่วยนำสารไปได้อย่างรวดเร็ว จำนวนมากและชัดเจน ได้แก่ การนำเอาสื่อหลายชนิดมาใช้ร่วมกัน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ

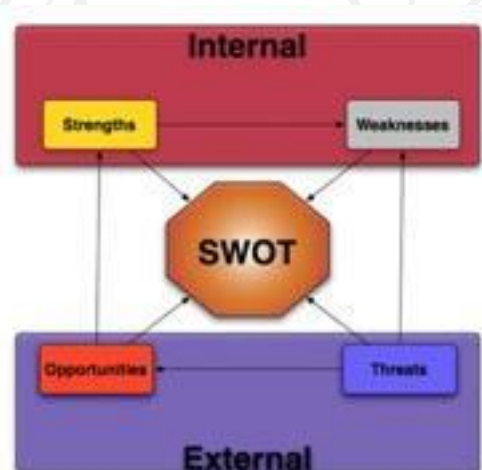
เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภายใต้แนวคิดและทฤษฎีเรื่อง SWOT ของ Albert Humphrey เพื่อนำมาสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยแบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก ดังรายละเอียดเป็นรายชื่อต่อไปนี้

ผู้คิดค้น SWOT เทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

สำหรับหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2.1 องค์ประกอบของ SWOT

ภาพที่ 2.1 : องค์ประกอบของ SWOT



การส่งสารไปยังผู้รับสารเรียกว่า สื่อผสม (Media Mix / Multi – media) เพื่อให้สารนั้นเข้าถึง (reach) กลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด โดยผู้รับสารสามารถรับสารนั้นได้จากหลายช่องทาง

7. วัดความสามารถของผู้รับสาร (Capability of Audience)

การติดต่อสื่อสารนั้นต้องคำนึงถึงความสามารถผู้รับสาร ซึ่งประกอบด้วยทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) เช่น ความคิดและความสามารถในการใช้ภาษา (Thought and language competence) ความสามารถในการอ่าน (Reading ability) รวมทั้งพื้นฐานความรู้และระดับการศึกษาของผู้รับสาร (Receiver's knowledge) ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการตีความหมายของผู้รับสาร

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส การที่สภาพแวดล้อมนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมนอก บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ เช่น ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

2.2 เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมนอก สำหรับกำหนดแผนงานโครงการจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

2.3 ข้อดีและข้อเสียของ SWOT

ข้อดี :

1. ใช้ประเมินสถานะแวดล้อมและสถานภาพขององค์กรโดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่องค์กรมีอยู่และพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรด้วยเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น
2. นำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานให้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น
3. ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานความก้าวหน้าและขีดจำกัดด้านบุคลากรงบประมาณ และระบบงานเป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น

ข้อเสีย :

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ (Boseman et al.,1986) คือ

1. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (Key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง
5. ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส

และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรใน

การบริการ (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกระทบก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ใน

องค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้

ที่อยู่ในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้วย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้
- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2.6 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็งจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

- 2.6.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive – strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่
- 2.6.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
- 2.6.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อน ภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้
- 2.6.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาว

ตาราง 2.1 : วิเคราะห์ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	
Strengths	Weaknesses
1. เป็นบริษัทที่ดำเนินการมากกว่า 10 ปี ให้มีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งมีลูกค้าจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี	1. การทำงานที่เป็นระบบครบครัน ทำให้การทำงานยังซ้ำซ้อน ทำให้เกิดปัญหา กับพนักงานในการรับคำสั่ง เกิดความล่าช้าในการทำงาน
2. บริษัทมีการนำสินค้ามาจากหลายประเทศเป็นการเพิ่มโอกาสให้ลูกค้าได้เลือกให้เหมาะกับงบประมาณและประเภทของการใช้งานเช่น จีน ญี่ปุ่น ไต้หวัน สวีเดน เยอรมัน	2. บริษัทขาดพนักงานในส่วนของช่างซ่อม ซึ่งมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันส่วนของบริการช่างที่รับมาใหม่ มักจะทำงานได้ในระยะสั้นและลาออกทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการฝึกอบรม
3. บริษัทมีเครื่องจักรมือสอง สำหรับลูกค้าที่มีงบจำกัดเพื่อให้ลูกค้าลดต้นทุนในการทำงานเพราะเครื่องจักรแต่ละเครื่องล้วนมีราคาสูงบริษัทลูกค้าบางรายยังมีงบจำกัด เพราะอาจเพิ่งเปิดทำการได้ไม่นาน และคิดว่าการใช้เครื่องจักรมือสองคุ้มกับงานที่ประมูลได้มากกว่าการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่	3. การใช้พื้นที่ของบริษัทยังไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่ เนื่องจากยังไม่ได้แบ่งสัดส่วนของส่วนของอะไหล่ โกดังเก็บของ และพื้นที่สำหรับจัดเก็บเครื่องจักรที่รอซ่อมบำรุง และที่นำเข้ามาใหม่
4. บริษัทมีบริการส่งช่างไปซ่อมถึงหน้างานที่เครื่องจักรมีปัญหาอยู่ ทำให้ลูกค้าสะดวกเพราะไม่ต้องขนย้ายเครื่องจักรมาที่บริษัทและเครื่องจักรบางประเภท ไม่เหมาะกับการขนย้ายเพราะมีค่าใช้จ่ายที่สูง	

ตารางที่ 2.2 : วิเคราะห์ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	
Opportunities	Threats
1. ประเทศไทยยังมีส่วนของถนน สะพาน และการพัฒนาภูมิประเทศ เช่น การสร้างถนน หนทาง โครงการหมู่บ้าน จัดสรร การถมที่ เพื่อเตรียมการก่อสร้าง ทำให้ตลาดของเครื่องจักรหนัก ยังเป็นตลาดที่เป็นความต้องการของลูกค้าอย่างสูง	1. ความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น ทำให้บริษัทใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งเท่ากับว่าบริษัทมีคู่แข่งทางการค้าที่มากขึ้น และผู้แทนจำหน่ายของสินค้าโดยตรง หันมาลงทุนเปิดกิจการขายตรงให้กับลูกค้าเอง ซึ่งลูกค้าก็ทราบว่าบริษัทให้เลือกมาก ทำให้เกิดการเปรียบเทียบราคา
2. สภาพการณ์เมืองที่นิ่งขึ้น ทำให้แนวโน้มของเศรษฐกิจโดยรวมของ ประเทศดีขึ้น บริษัทของเราก็ได้รับผลในแนวทางที่ดีขึ้น ทำให้บริษัทลูกค้าที่จะลงทุนและกล้าประมูลงานต่าง ๆ มากขึ้น	2. นักลงทุนให้ความสนใจกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม ที่มีบรรยากาศ น่าลงทุน ค่าแรงถูก กว่าประเทศไทย

2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน

2.7.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

➤ **สถานการณ์ :** เนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็ก บริหารงานแบบครอบครัว และมีจำนวนบุคลากรไม่มากนัก โดยเฉพาะงานด้านซ่อมบำรุง ที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ทันเวลาที่ตกลงไว้กับลูกค้าได้

➤ **ผลกระทบต่อธุรกิจ :** ทำให้ลูกค้าเกิดความเสียหาย เพราะลูกค้าส่วนใหญ่จะซื้อเครื่องจักรเพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่มีสัญญา และกำหนดระยะเวลาส่งมอบ เช่น การสร้างถนน สร้างหมู่บ้าน เมื่อเครื่องจักรเสียจะต้องหยุดชะงักในการทำงาน ถ้าบริษัทไม่สามารถซ่อมเครื่องจักรเหล่านั้น ให้ใช้งานได้บริษัทลูกค้าจะต้องแบกรับค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น เพราะจะต้องจ่ายค่าปรับให้กับเจ้าของโครงการ และบริษัทเองก็ต้องจ่ายค่าแรง ค่าที่พัก ค่าเดินทาง เพิ่มให้กับฝ่ายช่าง

2.7.2 ปัจจัยด้านวัตถุดิบ และอะไหล่

➤ **สถานการณ์ :** เป็นส่วนของอะไหล่และตัวเครื่องจักรที่มีราคาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และบริษัทเราเองไม่สามารถเก็บสินค้าและอะไหล่ ได้ทุกรุ่น เพราะเป็นการแบกรับค่าใช้จ่ายที่สูง และบริษัทต้องหาอะไหล่ให้กับลูกค้า ให้ทันความต้องการ บางครั้งทำให้ต้องซื้ออะไหล่ในราคาที่สูงกว่าปกติ

➤ **ผลกระทบต่อธุรกิจ :** ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของราคาซ่อม ที่ทางบริษัทได้ตกลงกันไว้กับลูกค้า ลูกค้าบางรายไม่เข้าใจและเกิดความไม่พอใจเพราะการจัดหาอะไหล่มาจากต่างประเทศ ก็มีราคาที่ไม่แน่นอนและใช้ระยะเวลานาน ทำให้ลูกค้าเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจ

2.7.3 ปัจจัยด้านเงินทุน

➤ **สถานการณ์ :** เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่มีขนาดเล็ก มีเงินทุนจำนวนจำกัด และจะต้องมีการให้เครดิตแก่ลูกค้า และการแบ่งจ่ายเป็นงวดของลูกค้า และการผัดนัดชำระเงินของลูกค้า ทำให้บริษัทขาดสภาพคล่อง ลูกค้าบางรายที่รับเครื่องจักรไปทำงานแล้ว แล้วเกิดภาวะขาดทุน ก็ไม่ชำระค่างวดต่อ ปล่อยให้เครื่องจักรถูกยึด

➤ **ผลกระทบต่อธุรกิจ :** ธุรกิจเป็นระบบเงินหมุน มีจำนวนเงินไม่มากพอหากลูกค้าผัดนัดชำระขาดส่งค่างวดหรือขอเครดิตนานเกินไป บริษัทจะขาดสภาพคล่อง ทำให้เกิดภาวะขาดเงินทุนหมุนเวียน

2.7.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

➤ **สถานการณ์ :** การบริการของบริษัทเป็นการใช้ช่างไปซ่อมหน้างานของลูกค้า ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และลูกค้าส่วนใหญ่ก็ยินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงกว่า การนำเข้ามาซ่อมที่บริษัทเพราะเครื่องจักรส่วนใหญ่ ไม่สะดวกในการขนย้าย

➤ **ผลกระทบต่อธุรกิจ :** ลูกค้าเกิดความพอใจและรู้สึกว่าเป็นการดีที่ไม่ต้องเคลื่อนย้ายเครื่องจักรเมื่อซ่อมเสร็จก็สามารถทำงานต่อได้เลย เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น และเป็นการลดภาระของลูกค้า บริษัทก็จะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น เพราะสามารถบวกค่าบริการเพิ่มขึ้น โดยที่ลูกค้าเองก็ยินดีที่จะจ่ายในส่วนนี้

2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

2.8.1 ปัจจัยด้านการเมือง

➤ **สถานการณ์ :** สถานการณ์ทางการเมืองในช่วงเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา ทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีทิศทางถดถอยลงไปและเมื่อเศรษฐกิจรวมของประเทศไม่ดีขึ้น แน่แน่นอนว่าภาคเอกชนและบริษัทรายย่อย ย่อมได้รับผลกระทบการชุมนุมทางการเมือง เกิดปัญหาการจราจรเกิดความวุ่นวาย มีการใช้ความรุนแรงในสังคม เช่น การวางระเบิดในจุดสาธารณะต่างๆ ทำให้การลงทุนโครงการต่างๆต้องหยุดชะงัก ไม่มีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการลงทุน

➤ **ผลกระทบต่อธุรกิจ :** ทำให้ขายสินค้าได้น้อยลงและลูกค้าบางรายที่บริษัทขายสินค้าให้ไป

แล้ว ก็ไม่สามารถชำระค่างวดได้ตามที่ตกลงกันไว้ เนื่องจากบริษัทคู่ค้าก็ประสบปัญหาการเบิกจ่ายเงินจากงานประมูล โครงการต่างๆ ของรัฐบาลและเอกชนไม่ได้ ทุกฝ่ายอยู่ในสถานะชะลอตัว เพื่อดูสถานการณ์บ้านเมืองว่าไปในแนวทิศทางใด รายได้รวมของบริษัทก็ลดลงอย่างต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่นิ่ง และต่างชาติเองก็กลัวที่จะมาลงทุนในประเทศไทย

2.8.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

➤ **สถานการณ์ :** จากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอยทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ที่เจอสภาพเศรษฐกิจขาลง ทำให้เศรษฐกิจของไทยได้รับผลไปด้วย อย่างเลี่ยงไม่ได้ สินค้าทุกอย่างขายยาก จำนวนผู้ขายมากกว่าผู้ซื้อ

➤ **ผลต่อธุรกิจ :** ในภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยมีธุรกิจน้อยราย ที่จะเติบโตได้ในภาวะแบบ

นี้ เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่จะพยายาม ไม่ลงทุนเพิ่มเพื่อไม่ให้บริษัทแย่ไปกว่าเดิม จึงไม่ค่อยมีการลงทุนหรือขยายกิจการเพิ่มลูกค้าเองที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัท ก็เลือกที่จะไม่ลงทุนหรือประมุลงานใดๆ ที่มีความเสี่ยงสูง เพราะเสี่ยงต่อการขาดทุนและเก็บเงินไม่ได้ ทำให้ยอดขายของบริษัทไม่โตขึ้น แต่ยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และเมื่อเศรษฐกิจโดยรวมของโลกดีขึ้น เศรษฐกิจของไทยก็น่าจะดีขึ้นตามลำดับบวกกับสถานการณ์เมืองที่สงบและดีขึ้น

2.8.3 ปัจจัยด้านลูกค้า

➤ **สถานการณ์ :** กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท คือลูกค้าที่มีกิจการเป็นของตัวเอง เป็นผู้รับเหมาโครงการต่างๆ ซึ่งปัจจุบันลูกค้ากลุ่มนี้มีมากขึ้นเรื่อยๆ และทุกบริษัทก็มีความรู้ มีการเช็คราคา จากสื่อต่างๆ เพื่อให้ได้สินค้าที่ดีที่สุด ถูกที่สุด และบริการดีที่สุด ซึ่งลูกค้าจะใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการตัดสินใจซื้อ เพราะฉะนั้นบริษัทจะต้องยอมรับสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น

➤ **ผลต่อธุรกิจ :** การที่ลูกค้ามีความรู้มาก มีการเช็คราคาจากหลายๆ บริษัท ทำให้บริษัทเราเองก็ต้องหาข้อเสนอและสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้า เพราะลูกค้าปัจจุบันก็มีการเปรียบเทียบราคาและบริการจากตัวแทนจำหน่าย หลายๆ บริษัทก่อนตัดสินใจซื้อ บริษัทก็ต้องรักษาลูกค้าเก่า และสร้างฐานลูกค้าใหม่เพื่อจะได้ทำธุรกิจต่อกันไป การเสนอขายสินค้าในราคาที่สมเหตุ สมผล และมีบริการที่ดีหลังการขาย ทำให้ลูกค้า เกิดความไว้วางใจและมั่นใจ ว่าบริษัทจะสามารถแก้ปัญหาและช่วยในการจัดหาอะไหล่ให้ลูกค้าได้

2.8.4 ปัจจัยด้านคู่แข่ง

➤ **สถานการณ์ :** ปัจจุบันมีตัวแทนจำหน่ายเครื่องจักรหนักเป็นจำนวนมากขึ้นทุกปี

เพราะฉะนั้นจำนวนคู่แข่งที่มากขึ้นก็เท่ากับลูกค้ามีทางเลือกที่มากขึ้น ตัวแทนมีทั้งที่มาจากต่างประเทศที่มาจากบริษัทแม่โดยตรง มีศูนย์บริการและอะไหล่รองรับลูกค้า ตัวแทนจำหน่ายรายย่อยแบบบริษัท เดอะ เกรท จึงต้องมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง

➤ **ผลกระทบต่อธุรกิจ :** การเข้ามาของบริษัทตัวแทนจำหน่าย ที่เป็นบริษัทแม่จากต่างประเทศ ทำให้มีการแข่งขันด้านราคาและบริการที่สูงขึ้น ลูกค้ามีโอกาสเลือกมากขึ้น ทำให้ Margin ลดลงและบริษัทจะเสียโอกาสทางการขายให้กับบริษัทที่เป็นบริษัทแม่โดยตรง เพราะบริษัทแม่ได้เปรียบในเรื่องของการนำสินค้าเข้ามาขายและศูนย์บริการที่มีช่างที่มีความชำนาญงานสูง บริษัทต้องปรับปรุงในส่วนข้อด้อยของเรา เพื่อให้สนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเก็บลูกค้าเก่าเอาไว้และสร้างฐานลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น



บทที่ 3
การวิเคราะห์การแข่งขัน

3.1 สภาพของการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน

ตารางที่ 3.1 : แสดงสภาพของการแข่งขัน

สภาพของการแข่งขัน	เนื้อหา
ระดับการแข่งขัน	การแข่งขันในตลาดเครื่องจักรหนัก ถือว่ามี การ แข่ง ชัน อย่าง รุน แรง เพราะ ผู้ประกอบการเห็นว่าตลาดเครื่องจักรหนักมีความต้องการสูง เพราะยังมีการสร้างบ้าน คอนโด ถนนหนทาง และพัฒนาที่ดินอีก เยอะมาก และประกอบธุรกิจประเภทนี้ก็ไม่ มีขั้นตอนยาก มีทุน มีความรู้เรื่องเครื่องจักร นึก หรือแม้แต่ผู้ประกอบการที่เป็น ผู้รับเหมาโครงการใหญ่บางรายก็มีบริษัท ขายเครื่องจักรเป็นของตนเอง เพราะเป็น ธุรกิจที่เกี่ยวพันกันได้ และบริษัทแม่จาก ต่างประเทศเอง ก็มาเป็นตัวแทนจำหน่าย เอง เช่น Komatsu sumitomo เหล่านี้ก็ เป็นตัวแทนจำหน่ายของตัวเองจากข้อมูลที่ได้ เห็นว่าตลาดมีการแข่งขันอย่างรุนแรง มาก และยิ่งเมื่อเป็น AEC ต่างชาติเข้ามา ลงทุน มากขึ้น ตัวบริษัทเองก็ต้อง เตรียมพร้อมรับกับตลาดที่มีการแข่งขัน รุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการสร้างใน ส่วนของงานบริการ ก็เป็นส่วนที่คาดว่าจะ ทำให้เป็นปัจจัยที่ลูกค้าใหม่จะเข้ามา และ รักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ ซึ่งจะเป็นการลงทุน เพิ่มที่ทางผู้บริหารเห็นว่ามันจะคุ้มกับการ ลงทุน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) : แสดงสภาพของการแข่งขัน

สภาพของการแข่งขัน	เนื้อหา
จุดเด่น	1. บริษัทเป็นธุรกิจที่เปิดดำเนินการมากกว่า 10 ปี เรามีฐานลูกค้าจำนวนมากทั้งที่เป็นลูกค้าใหม่ และลูกค้าที่มาจากการแนะนำต่อทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มจากการบอกต่อและลูกค้าเก่าที่ทำธุรกิจมาด้วยกันนานกว่า 10 ปี 2. บริษัทมีการนำเข้าจากต่างประเทศหลากหลายทั้งจีน ญี่ปุ่น ไต้หวัน และทางยุโรป ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น 3. สินค้าที่ขายที่บริษัทนอกจากจะเป็นสินค้ามือหนึ่ง บริษัทก็มีสินค้ามือสองเพื่อเป็นทางเลือกให้กับบริษัทลูกค้า 4. บริษัทมีส่วนของงานซ่อมซึ่งมีทั้งไปซ่อมลูกค้าถึงหน้างาน หรือจะนำมาให้ซ่อมที่บริษัท 5. เรามีจัดหาและจำหน่ายอะไหล่ให้กับลูกค้าที่มีช่างของตัวเอง ต้องการแค่ให้บริษัทจัดหาอะไหล่ให้
ผู้ครองส่วนตลาด	1. บริษัท TCJ motor จำกัด 2. บริษัท ดีแมพ โรด แมทีนเนอร์ จำกัด 3. มหาชัยแมทชีนเนอร์ แอนด์ ออโต้พาร์ท จำกัด

ตารางที่ 3.2 : แสดงที่มาของการแข่งขัน

ที่มาของการแข่งขัน	เนื้อหา
กระแสความนิยม	กระแสความนิยมของธุรกิจ เป็นธุรกิจที่ไม่ค่อยมีกระแสลูกค้าจะใช้และซื้อชนิดขงเครื่องจักรที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเท่านั้น โดยอาจมีเรื่องชื่อเสียงและแบรนด์เข้ามาเกี่ยวข้องบ้างเช่น ถ้าเป็นสินค้านำเข้าจากญี่ปุ่นลูกค้าก็จะมีความไว้วางใจสูง และมั่นใจว่าจะโอเคในการซ่อม บำรุงหาได้ไม่ยาก ส่วนสินค้าจากจีนก็ราคาไม่สูงอะไรมากมายแต่เรื่องความคงทนการใช้งานมีน้อย ลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะทราบในส่วนนี้ดี และลูกค้าจะดูองค์ประกอบทั้งหมด แล้วถึงตัดสินใจซื้อโดยลูกค้าจะมองว่าการซื้อสินค้าจากที่ไหนคุ้มกว่าและเหมาะกับงานของลูกค้าเราเองในฐานะ ผู้ขายก็ต้องเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า เพราะการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจเรา และยังเป็นลูกค้าเรา ต่อไปโดยไม่มีเรื่องขอกระแสเข้ามาเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3.3 : คู่แข่งขันทางธุรกิจ

คู่แข่งขัน	คู่แข่งขัน
1. บริษัท TCJ motor 2. บริษัท ดีแมพ โรด แมทชีนเนอรี จำกัด 3. มหาชัยแมทชีนเนอรี แอนด์ ออโต้พาร์ท	1. บริษัทยนต์ตระการ เครื่องจักรกล จำกัด 2. บริษัท ชูโก จำกัด 3. บริษัท เอส แอล อีคิวเมท์ จำกัด

การวิเคราะห์โดยใช้ PEST. (PEST Analysis) คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ ภาพรวมของธุรกิจในอนาคตโดยมีการอาศัยข้อมูล ของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เวลาไม่สามารถควบคุมได้

3.2 ส่วนประกอบ PEST.

3.2.1 P-Policy ปัจจัยของนโยบายและการเมือง

เนื่องจากประเทศผ่านพ้นความผันผวนทางการเมืองมาเมื่อไม่นานและภาพลักษณ์ที่ต่างประเทศมองก็มองว่ายังเป็นการใช้ทหารมาควบคุมอำนาจและเป็นประชาธิปไตยแบบไม่เต็มທີ່ซึ่งจากปัญหาการเมืองที่เรื้อรังมานานหลายปีมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจในประเทศไทยมาโดยตลอดทำให้ประเทศต่างๆ มองไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มีความสงบและนิ่งจากการเมืองมากกว่าอย่างลาว เวียดนาม ทำให้การลงทุนการค้าในประเทศไทยชะลอตัวมาตลอดหลายปี นับจากนี้ไปแนวโน้มทางการเมืองในประเทศมีหนทางที่จะดีขึ้นเรื่อยๆ รัฐบาลที่มาจากความตั้งใจของประชาชนและบุคคลที่มี ความสามารถที่ได้อาสา และถูกเสนอชื่อเข้าไปรับใช้ชาติทำให้เกิดความหวังว่าการเมืองไทยที่ดีจะเป็น เหมือนแสงนำทางให้ความทุกข์และบรรยากาศในการลงทุนในประเทศไทยดีขึ้นที่ผ่านมาบริษัท The Great Motor Work เองก็ได้รับผลกระทบจากความผันผวนทางการเมืองมาหลายปี มียอดขายที่ ลดลง แต่บริษัท The Great Motor Work ยังประกอบตัวเองอยู่ได้เนื่องจากมีลูกค้าที่เป็นกลุ่มลูกค้า ประจำ ทำให้บริษัท The Great Motor Work ยังคงมีการเลี้ยงตัวเองได้มาตลอดแต่การเติบโตก็ถือว่าน้อยมาก ความก้าวหน้าในการขยายธุรกิจในงานบริษัทก็เกิดจากที่ผู้บริหารเป็นถึงการเมืองที่นิ่ง นโยบายที่รัฐบาลออกมามากมายเพื่อส่งเสริมการค้าการลงทุนถือว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดีที่บริษัท The Great Motor Work จะเริ่มการขยายธุรกิจ เพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลที่จะทำให้บริษัทมี ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มมากขึ้น และมีการมองขยายธุรกิจไปยังประเทศเพื่อนบ้านเพื่อเป็น การหาแหล่งลูกค้า จากประเทศเพื่อนบ้านที่กำลังจะก้าวไปสู่การก้าวเป็น AEC ไปพร้อมๆ กัน

3.2.2 S- Social

ความเร่งรีบในการใช้ชีวิตการทำงานการดำเนินธุรกิจ ทำให้สังคมไทย เป็นสังคมที่ใช้เครื่องจักรในการทำงานมากกว่าการใช้แรงงานเพิ่มมากขึ้น ค่านิยมในการเข้ามาทำงานในเมือง ใหญ่ๆ ทำให้คนจำนวนมากมาอาศัยอยู่ตามเมืองใหญ่ ๆ ที่มีการแข่งขันกันสูง แต่ในการแข่งขันที่ สูง คือ การวัดจาก “รายได้” และบริษัท The Great Motor Work เองก็ต้องใช้ช่างที่มีความชำนาญ งานจำนวนมาก คนพวกนี้ส่วนมากจะต้องจากบ้านและครอบครัวเข้ามาทำงานซึ่งต้องมีการคิดถึง ครอบครัวและการที่ไม่ได้ดูแลครอบครัว ความคิดถึง อาจมีผลต่อการทำงานและเกิดการลาออก เมื่อ คิดว่า รายได้ไม่คุ้มกับการมาทำงานไกลบ้าน และต้องมาอาศัยอื่น ทำให้บางคนเลือกที่จะกลับไป ทำงานที่บ้านเกิดถึงแม้จะได้รายได้น้อยกว่า แต่เรียกว่าได้ความสบายใจ บริษัท The Great Motor Work ได้เห็นความสำคัญของครอบครัวจึงมีการจัดบ้านพักคนงานให้สามารถพาลูกและภรรยา และ ครอบครัวเข้ามาอยู่ด้วยได้ เพื่อสร้างความอุ่นใจในการทำงาน ว่าคนเหล่านี้ได้ทำงานและไม่ได้ละเลย ครอบครัว ซึ่งจากที่ผ่านมาก็มีอัตราการลาออกน้อยลง ความตั้งใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะ เป็นค่าปัจจุบันแรงงานไทย ที่มีความรู้ความสามารถ เริ่มมีการเดินทางไปทำงานต่างประเทศมากขึ้น ทุกปี เพราะ

รายได้ที่มากกว่า แรงงานที่เข้ามาทำงานในไทยจึงกลายเป็นแรงงานต่างด้าว จาก ประเทศเพื่อนบ้าน ไม่ว่าจะเป็น พม่า ลาว เขมร ซึ่งทางบริษัท The Great Motor Work ก็ต้อง อาศัยแรงงานเหล่านี้เช่นกัน แรงงานเหล่านี้อาจเข้าในการเรียนรู้ การสื่อสาร แต่มีความขยันมากไม่ เลือ่งาน ตรงต่อเวลา ทำให้เห็นว่าสังคมที่เปลี่ยนไป บุคคลากรการทำงาน ก็เปลี่ยนไป คนไทยไปทำงานต่างประเทศ คนไทยขาดแคลนแรงงานต้องอาศัยแรงงานจากต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศ เพื่อนบ้าน ซึ่งเมื่อเราก้าวเข้าสู่ AEC แน่แน่นอนว่าจะมีการหลั่งไหลเข้ามาของแรงงานจากประเทศเพิ่มมากขึ้น และคนไทยที่มีความสามารถก็ยิ่งออกไปทำงานต่างประเทศมากขึ้นเช่นกัน บริษัท The Great Motor Work เตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในจุดนี้เพื่อจะได้ รับมือกับการ เปลี่ยนแปลงนี้ได้

3.2.3 T-Technology

ในโลกของเทคโนโลยีถือว่าเป็นโลกที่แคบลงทุกวัน เครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ถูกนำมาใช้ทั้งในการเรียน การทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน ข้อมูลข่าวสารสามารถสื่อไปได้ ทั่วโลกในเวลาไม่กี่นาที เรียกว่าเป็นสังคม Social Network อย่างแท้จริงไม่ความลับ ไม่มีการ ปิดบังข้อมูล เราสามารถรู้ข้อมูลทุกเรื่องจากเครื่องมือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Computer โทรศัพท์มือถือ Ipad และอีกมากมาย การทำธุรกิจง่ายขึ้นในการติดต่อกับ คู่ค้า ลูกค้า แม้จะอยู่ กันคนละประเทศ ลูกค้าสามารถเข้าไปเช็คราคา รายละเอียด คุณสมบัติ ของสินค้าได้โดยไม่ต้อง โทรหาบริษัทตัวแทน จำหน่ายลงเรื่อยๆ ทำให้เราเห็นว่าความสำคัญของด้านในการทำงานน้อยลง เพราะความทันสมัยของเครื่องมือในปัจจุบัน ฉะนั้นบริษัท The Great Motor Work เอง ต้องปรับตัวให้รองรับกับความเปลี่ยนแปลง ของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่จำเป็นและอาจไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจซื้อสินค้าจากบุคคลากรที่เรามีอยู่ การขายสินค้าโดยไม่มองบริษัทคู่แข่ง การ ให้บริการที่เอาเปรียบการบวกราคาในเรื่องของการบริการในอัตราสูงจนเกินไป นอกจากจะทำให้ บริษัทสูญเสียลูกค้าแล้ว อาจมีการโพสต์ข้อความเพื่อเป็นการประจาน จึงทำให้เป็นการทำธุรกิจใน โลก Social Network เป็นการทำธุรกิจต้องซื่อสัตย์ จริงใจ และมีความตั้งใจที่จะให้สิ่งที่ดีกับลูกค้า จริงๆ เพราะเครื่องที่ทันสมัย ทำให้เราค้าขายง่ายประหยัดเวลา ประหยัดเงิน ลดการเดินทางไกล แต่ข้อเสียก็มีมากมายถ้าเราทำธุรกิจแบบไม่จริงใจต่อผู้บริโภค เพราะข่าวของการวิจารณ์เรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม Social Network จะเร็วกว่าไฟลามทุ่ง เหยียดยุมี 2 ด้านเสมอ เราได้รับประโยชน์จะ สิ่งใด เราเองก็ต้องระวังผลเสียจากสิ่งนั้นด้วย

3.2.4 E-Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

จากผลกระทบจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ประเทศไทยก็ไม่พ้น ปัญหา นี้เช่นกัน อุปสงค์ลดลงทำธุรกิจเกือบทุกประเภทไม่มีการเติบโต แต่จะยังคงรักษาและประคับประคองตัวเองอยู่ได้ รวมทั้งบริษัท The Great Motor Work เองก็เกิดสภาวะชะลอตัวมาหลายปี แต่จากนโยบายเศรษฐกิจจากรัฐบาลชุดปัจจุบันที่ดูมีความตั้งใจและมีผู้มีความสามารถสูงเข้ามาบริหารประเทศ ให้แนวโน้มของเศรษฐกิจไทยมีความหวังและมีโอกาสที่จะมีแนวโน้มในแนวทางที่ดีขึ้น ซึ่งเพื่องานรับนโยบายเศรษฐกิจใหม่มีการสนับสนุนการลงทุน

มีการให้กู้ยืม SME ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ และจากเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้มีการคาดหวังว่าเศรษฐกิจไทยในปีหน้าจะมีอัตราการเติบโตขึ้นถึง 7 เปอร์เซ็นต์ ในไตรมาสแรก ซึ่งจากตัวเลขดังกล่าว ถือว่าเป็นสัญญาณที่ดีที่จะทำให้เป็นว่าเศรษฐกิจไทย มีแนวโน้มจะดีขึ้นเรื่อยๆ จากนโยบายและสนับสนุนของรัฐบาลชุดปัจจุบัน และจากบรรยากาศการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ในไทยเอง และในประเทศใหญ่ๆ ก็มุมมองด้านการเงินของโลก เอาไว้ เช่น วอเสตรท์ ตลาดหุ้นฮ่องกง ก็มีการลงทุนจากน้อยลง ทุนคึกคักมากขึ้น และบริษัท The Great Motor Work เองก็มีความหวังว่าเศรษฐกิจรวมที่ดีขึ้นจะทำให้บริษัท The Great Motor Work มียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น มีรายได้จากการบริการที่เพิ่มขึ้นและสามารถขยายธุรกิจไปได้ตามที่เรา วางแผนเอาไว้

3.3 การกำหนดตำแหน่งของสินค้า (Market Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

3.3.1 ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์

3.3.1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

ทางบริษัทของเรามีเครื่องจักรให้ลูกค้าเลือกหลากหลายประเภท ทั้งรถเครน รถยก รถบรรทุก รถแบคโฮ รถหัวลาก ครอบคลุมเครื่องจักรหนักเกือบทุกชนิดโดยมีการนำเข้าทั้งจากจีน, ญี่ปุ่น, ไต้หวัน, ยุโรป ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของงานที่จะนำไปใช้โดยสามารถเลือกได้ว่าถ้าอยากได้จากประเทศอะไรบ้างเพราะเครื่องจักรแต่ละประเทศมีคุณสมบัติข้อดีและข้อเสียต่างกันไป และถ้าหากลูกค้าบางท่านต้องการเป็นเครื่องจักรมือสองทางบริษัทเราก็จะจัดเครื่องจักรมือสองที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ ทำให้ลูกค้ามีโอกาส คว่ำกำไรจากการรับเหมาทำโครงการต่างๆ มากขึ้น เมื่อดูจากผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจะเห็นว่าบริษัทมี ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาก ครอบคลุมทุกส่วนของเครื่องจักรหนักทั้งหมด ยังรวมถึง อะไหล่ ชิ้นส่วนที่บริษัทจัดหาให้ลูกค้าตามคำสั่งของลูกค้าหากต้องการอะไหล่ตัวใดเพิ่มเติม

3.3.1.2 ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation)

บริษัท The Great Motor Work เปิดดำเนินงานมากกว่า 10 ปี มีการจัดการให้ลูกค้าจำนวนมาก และที่ผ่านมาเรามีทีมงานเพื่อเข้าไปช่วยในส่วนของการซ่อมบำรุงลูกค้าตลอดมา แต่เนื่องจากว่าท่านลูกค้าของเราเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้การบริการของบริษัทไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า บริษัทจึงเป็นว่าเราควรลงทุนเพิ่มในส่วนของการบริการโดยจัดทำส่วนของศูนย์บริการที่กว้างขวางเป็นสัดส่วนมีทีมช่วยเหลือที่ชำนาญและมีคุณภาพมากขึ้น มีการอบรมช่างให้ทราบถึงสินค้าใหม่ ๆ ที่เข้ามาอย่างสม่ำเสมอและรวมถึงมีการจัดส่งทีมช่างไปให้ความช่วยเหลือลูกค้าถึงพื้นที่ที่เครื่องจักรมีปัญหา ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่สร้างความสะดวกในการทำงานและความรวดเร็วในการซ่อม

บำรุงทำให้ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาในการต้องรอการซ่อม สามารถส่งงานได้ทันเวลาจุดต่างนี้ สามารถที่จะสร้างรายได้และความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก

3.3.1.3 ความแตกต่างด้านบุคคล (Personnel Differentiation)

ด้านบุคคลบริษัท The Great Motor Work ได้สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ในส่วนของผลิตภัณฑ์ เพื่อทำหน้าที่ในส่วนของการขาย เพื่อจะได้แนะนำทำให้ลูกค้าทราบและเข้าใจในตัวเครื่องจักรแต่ละตัวซึ่งมีมากมายหลากหลายประเภท และแต่ละประเภทนำเข้าจากหลากหลายประเภท คุณสมบัติ ราคา ลักษณะการใช้งาน ความคงทนก็มีความแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งจะต้องมีฝ่ายขายที่แม่นยำ ในเรื่องข้อมูลเรื่องการเปรียบเทียบราคา เรื่องความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับและในส่วนของการบริการ เนื่องจากเรามีผลิตภัณฑ์ หลายชนิดมาก ช่วงและทีมงานต้องมีความรู้ ความชำนาญในการซ่อมบำรุง และมีทางเลือกให้ลูกค้า มีความหลากหลาย ที่จะเลือกซื้อได้จากแหล่งใดเป็นอะไหล่มือสอง หรือ มือหนึ่ง ซึ่งก็ต้องตรงต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งบุคลากรในบริษัท ทุกฝ่ายก็ต่างทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด อาศัยความชำนาญและความจริงใจในการแนะนำลูกค้า ทุกๆขั้นตอนเพื่อให้ลูกค้า เกิดความไว้วางใจในตัวบริษัท และเป็นลูกค้ากันไปอีกนานและยังมีการบอกต่อให้กับลูกค้ารายใหม่ด้วย

3.3.1.4 ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation)

ภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นส่วนสำคัญมากเช่นกัน เพราะภาพลักษณ์ที่ดีมีความเชื่อสัตย์ต่อ ลูกค้าและการส่งงานตรงเวลาถือว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าไว้วางใจที่ลูกค้าจะมีให้กับบริษัทหนึ่ง ภาพลักษณ์ที่ดีที่ได้บอกต่อกันไปทำให้บริษัทเองไม่ต้องพูดอะไรมากกับลูกค้า เพราะครั้งหนึ่งลูกค้าเชื่อ แล้วว่าซื้อสินค้ากับบริษัทที่เชื่อถือได้ ซึ่งไม่ว่าจะอย่างไรการมีภาพลักษณ์ของการทำธุรกิจที่ ตรงไปตรงมา มีความน่าเชื่อถือ ถือว่าเป็นการสร้างบรรยากาศในการซื้อขายสินค้าให้ดีขึ้น การขายสินค้าอย่างจริงใจและตรงไปตรงมาไม่ย้อมแมวขาย เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการทำธุรกิจที่ดี คนทำ ธุรกิจต้องทำให้ลูกค้าเชื่อให้ได้ว่าเรามีสินค้าที่ดี ราคายุติธรรมและมีบริการที่ดี ทำให้ลูกค้ามั่นใจว่า หลังการขายเราก็สามารถจะไม่ทิ้งลูกค้า เราจะหาอะไหล่และตรวจเช็คเครื่องจักรที่ซึ่งมีปัญหา แต่ตัว ของบริษัทเองนอกจากสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกมา ต้องทำให้ได้ตามที่ภาพลักษณ์ที่สร้างไว้ด้วย เพราะถ้าหากภาพลักษณ์ที่ดี ถ้าไม่สามารถทำได้อย่างที่สร้างภาพไว้ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายกับทาง บริษัทและลูกค้าก็จะหมดความศรัทธา ซึ่งการหมดความเชื่อใจเป็นสิ่งที่น่ากลัวมากสำหรับการทำธุรกิจ

3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ตารางที่ 3.4: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์	ธุรกิจ	คู่แข่ง
คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	เป็นรถนำเข้าจากหลายประเทศทั้งยุโรปและเอเชีย	เป็นรถนำเข้าจากหลายประเทศทั้งยุโรปและเอเชียไม่แตกต่าง
ตำแหน่งที่ตั้ง	ตั้งอยู่บริเวณ กม.ที่ 146 ติดกับถนนใหญ่ ห่างจากตัวเมืองเพชรบุรีไม่มากนัก จึงทำให้สะดวกในการขนส่งสินค้า ซึ่งบริเวณดังกล่าวมีบริษัทประเภทเดียวกัน เพียง 2 บริษัท เท่านั้นที่เป็นคู่แข่ง	บริษัท TCJ motor เป็นบริษัทรายใหญ่ ตั้งอยู่ในกรุงเทพ เขตหลักสี่ ซึ่งภายในกรุงเทพยังมีบริษัทเปิดให้บริการอีกมากมายให้ผู้ต้องการสินค้าเลือกหลากหลาย
ราคาผลิตภัณฑ์	ตั้งราคาสูงกว่าบริษัททั่วไปเล็กน้อย เพราะทางบริษัทมีการบริการหลังการขาย อีกทั้งส่งช่างทีมงานไปตรวจสอบคุณภาพและการใช้งานของสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และเปลี่ยนอะไหล่แท้ทุกชิ้น เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของทางบริษัท	บริษัท TCJ motor, บริษัท ดีแมพ โรด แมทชีนเนอร์ จำกัด มหาชัยแมทชีนเนอร์ แอนด์ ออโตพาร์ท จำกัด มีราคาสูงถ้าเทียบกับบริษัทอื่น แต่มีสินค้าหลากหลายชนิดให้เลือกใช้บริการ
อื่น ๆ	มีบริการหลังการขายด้วยการส่งช่างไปตรวจสอบแนะนำการใช้งานของรถรุ่นนั้น ๆ และซ่อมบำรุงให้รถอยู่ในสภาพพร้อมงานอยู่ อย่างสม่ำเสมอ	บริษัท TCJ motor, บริษัท ดีแมพ โรด แมทชีนเนอร์ จำกัด มหาชัยแมทชีนเนอร์ แอนด์ ออโตพาร์ท จำกัด มีบริการหลังการขาย และมีศูนย์บริการอยู่หลายจังหวัดใกล้เคียง

3.5 การวิเคราะห์ ความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน

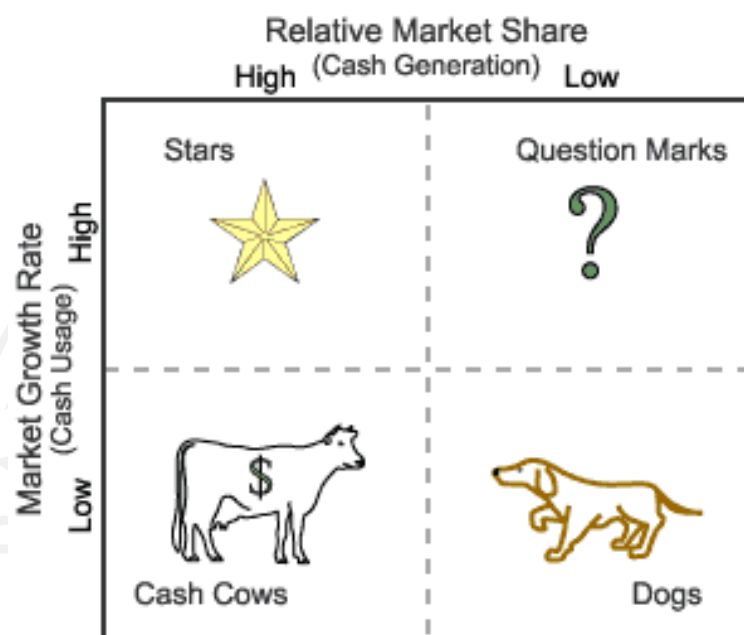
ตารางที่ 3.5: การวิเคราะห์ ความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์	รายละเอียดของความสำเร็จเปรียบเทียบ
ระยะเวลา	ปัจจัยของระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจมา ระยะเวลา 10 กว่าปี การดำเนินธุรกิจมานาน ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักและมียอดลูกค้าที่มากในระดับหนึ่ง เมื่อเรามีลูกค้าเก่าที่มาก และมีการหาลูกค้าใหม่อยู่เรื่อย ๆ ทำให้มีลูกค้าจำนวนมากขึ้น
การบริการ	การดูแลลูกค้าอย่างแบบพี่น้องให้ความช่วยเหลือมีจัดหาอะไหล่ และให้ช่างไปให้บริการถึงพื้นที่เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าเป็นอย่างมาก จึงมีการบอกต่อและบริษัทเองก็มีลูกค้าจากการบอกต่อเป็นจำนวนมากที่น่าพอใจในแต่ละปี
ความชำนาญของช่าง	การมีทีมช่างที่มีความชำนาญงานและบริษัทจะส่งทีมงานไปให้ถึงหน้างาน ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย งานเสร็จเร็วตามที่ลูกค้ามีสัญญาเอาไว้ ไม่ต้องจ่ายค่าปรับ หากงานช้าตัวบริษัทเองก็ต้องช่วยลูกค้าอย่างเต็มที่เพื่อผลดีกับทุกฝ่าย
สินค้ามือสอง	บริษัทมีสินค้ามือสองให้ลูกค้าได้เลือก ซึ่งเหมาะกับลูกค้า ที่เพิ่งดำเนินธุรกิจได้ไม่นานมีทุนน้อย ลดความเสี่ยงที่จะได้ประหยัด

3.6 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ

3.6.1 การเขียนภาพวิเคราะห์

ภาพที่ 3.1: แสดง Relative Market Share



ที่มา : Wikran Mongkolchan. (2556). วิเคราะห์สถานการณ์การตลาด. สืบค้นจาก <http://incquity.com/articles/what0bcg-matrix>.



บริษัท TCJ motor



บริษัท ดีแมพ โรด แมทชีนเนอร์ จำกัด



The Great Motor Work



บริษัท ยนต์ตระการเครื่องจักรกล จำกัด



บริษัท เอส แอล อีคิวแมนท์ จำกัด

ผลการวิจัยทั้งโครงสร้างโดยจัดทาแบบสอบถามทั้งหมด 100 ชุด โดยเก็บข้อมูลจากลูกค้า ของ บริษัทฯ และบุคคลทั่วไปที่มีประสบการณ์ใช้เครื่องจักรประเภทต่างๆ แสดงผลได้ดังนี้

3.6.1.2 Question Marks ธุรกิจในด้าน Question Marks นั้นคือธุรกิจที่มีส่วนแบ่ง การตลาดที่น้อย ทั้ง ๆ ที่ตลาดกำลังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าหาก จุดมุ่งหมายของตำแหน่ง Stars คือการเข้าไปอยู่ใน Cash Cows แล้ว จุดมุ่งหมายของ Question Marks ก็คือการเป็น Stars นั้นเอง ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจในด้านนี้ต้องการเป็น อย่างมากก็คือทรัพยากรอย่างเงินเพื่อนำไปลงทุน เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากเจ้าอื่น ๆ แต่ด้วยเงินทุนอย่างเดียวก็น่าจะสามารถรับประกันได้ว่าสิ่งทำ ไปจะประสบความสำเร็จได้ เพราะในตำแหน่ง Question Marks นี้จะต้องคิดวิเคราะห์ให้ดี และนำ เงินทุนที่มีอยู่ไป ลงทุนให้เกิดประโยชน์ และสร้างความคุ้มค่าให้ได้มากที่สุด ไม่เช่นนั้นแล้วจาก Question Marks ก็อาจตกไปอยู่ในสถานะของ Dogs ได้เช่นกัน

3.6.1.3 Dogs สิ่งที่ไม่มีความต้องการให้เกิดคือการที่ธุรกิจของตัวเองตกลง ไปอยู่ในส่วนของ Dogs เพราะ Dogs นั้นเป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย อีก ทั้งในตลาดยังมีการเติบโต น้อยด้วยยิ่งทำให้ผลกำไรเราก็น้อยตาม ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ที่ตกอยู่ ในตำแหน่งนี้มีโอกาสยากที่จะขึ้น ไปสู่ตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากต้องรอตลาดให้เติบโตขึ้นแล้ว ค่อยคว้าโอกาสนั้นเอาไว้

จากแผนภาพ BCG บริษัท The Great Motor Work จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจกลุ่ม Cash Cows กลุ่มวัวให้นม เป็นช่องผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเติบโตของยอดขาย แต่ส่วนแบ่งการตลาดสูง เข้าสู่ การเจริญเติบโตเต็มที่ แต่ยังมีสถานะภาพให้บริษัทมีกำไรได้เรื่อยๆ บริษัท The Great Motor Work เองเปิดดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลามากกว่า 10 ปี ซึ่งเรามีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำ มีความไว้วางใจให้บริษัท เพิ่มจำนวนขึ้นทุกปี บริษัทไม่ได้สูงโดดเด่นมากนักแต่ก็ยังมีการอย่างต่อเนื่องและเป็นรู้จักของ ลูกค้า ในกลุ่มของเครื่องจักรกลหนัก การเพิ่มศูนย์บริการเป็นการลงทุนของบริษัท จะเป็นส่วนหนึ่งของ การสร้างจุดขายเพิ่มให้กับบริษัท ซึ่งการบริการถือเป็นจุดด้อยของบริษัท The Great Motor Work มาหลายปี ซึ่งถ้าเราสามารถปรับปรุงส่วนนี้ให้ดีขึ้นได้ ก็จะเป็นการเพิ่มรายได้จากงาน บริการและ เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ว่าเมื่อเครื่องจักรมีปัญหาเราก็สามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ และเมื่อเรามีสินค้าดี มีการบริการที่รวดเร็วแม่นยำ การเข้าไปสู่ความก้าวหน้าและเข้าไปสู่ช่วง Star ได้ไม่ยั่งยืน

บทที่ 4

การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

ผลการวิจัยทั้งโครงสร้างโดยจัดหาแบบสอบถามทั้งหมด 100 ชุด โดยเก็บข้อมูลจากลูกค้า ของบริษัท ฯ และบุคคลทั่วไปที่มีประสบการณ์ใช้เครื่องจักรประเภทต่างๆ แสดงผลได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของคุณภาพของเครื่องจักรและอะไหล่จัดเปลี่ยน สำหรับบริการซ่อมโดยพิจารณาจากความแข็งแรงทนทานของเครื่องจักรและมีเครื่องจักรให้เลือก หลากหลายประเภทรูปว่า ระดับมากที่สุด 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53 ระดับมาก 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 32 ระดับปานกลาง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ระดับน้อย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 สรุปได้ว่า ระดับความสำคัญของคุณภาพของรถและอะไหล่จัดเปลี่ยนสำหรับบริการซ่อมคือ ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับมาก, ระดับปานกลาง และระดับน้อย ตามลำดับ

ทั้งนี้เห็นว่าลูกค้าที่ซื้อรถประเภทต่างๆ และใช้บริการการซ่อมจะคำนึงถึง รถและอะไหล่ ที่มีคุณภาพและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน คุ่มในการใช้ประโยชน์ของลูกค้า อีกทั้งการใช้งานรถ ประเภทต่าง ๆ นั้นส่งผลก่อให้เกิด Operation ของธุรกิจของลูกค้า เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการ ดำเนินงานและเพื่อลดความเสี่ยงในการใช้งานที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 7C ส่วน ประสมทางการตลาดที่ลูกค้าจะได้รับ คือ คุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ (Customer Value) สิ่งที่ลูกค้าใช้ พิจารณาเป็นหลักคือ คุณค่า หรือคุณประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับเมื่อเทียบกับเงินที่จ่าย ดังนั้นธุรกิจ ต้อง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บตัวอย่างมาได้ว่า จริง ๆ แล้วผู้ที่เข้ามาใช้บริการร้านทาน้ำมันต้องการผลงานหลังใช้บริการที่ดี มีคุณภาพ จึงทำให้ คำนึงถึง คุณภาพและชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก

4.2 ปัจจัยด้านราคา

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของราคาเหมาะสมกับเครื่องจักรและบริการจากการ ซ่อมที่ได้รับส่วนใหญ่คือ ระดับมากที่สุด 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62 ระดับมาก 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34 ระดับปานกลาง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ฉะนั้นระดับความสำคัญของราคาเหมาะสมกับรถในแต่ละ สภาพและบริการจากการซ่อม ได้แก่ ระดับมากที่สุด ระดับมาก และระดับปานกลาง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ใช้บริการอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการตั้ง ราคา ให้เหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ

4.3 ปัจจัยทางด้านช่องทางการการจัดจำหน่าย

จากการสำรวจระดับการเข้าถึงสถานที่จัดจำหน่ายและให้บริการที่มีผลต่อการเข้าถึงเพื่อใช้บริการของลูกค้าโดยพิจารณาจากการบริหารจัดการในการจำหน่ายที่ดี มีช่องทางที่สะดวกในการติดต่อ มีทำเลที่ตั้งที่สะดวก มีการระบุเวลาเปิด-ปิดที่ชัดเจน และมีการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ที่ดีนั้นพบว่า

ระดับการเข้าถึงสถานที่จัดจำหน่ายและให้บริการที่มีผลต่อการเข้าถึงเพื่อใช้บริการจากการบริหารจัดการสำหรับการบริหารจัดการในการจำหน่ายที่ดี ในระดับมากที่สุด 45% ระดับมาก 38% ระดับปานกลาง 15% และระดับน้อย 2% ทั้งนี้จะเห็นว่าการบริหารจัดการในการจำหน่ายมีผลต่อการเข้าถึงของลูกค้า

ระดับการเข้าถึงสถานที่จัดจำหน่ายและให้บริการที่มีผลต่อการเข้าถึงเพื่อใช้บริการจากการบริหารจัดการสำหรับการมีช่องทางที่สะดวกในการติดต่อในระดับมากที่สุด 48% ระดับมาก 39% ระดับปานกลาง 12% และระดับน้อย 1% ทั้งนี้จะเห็นว่าการมีช่องทางที่สะดวกในการติดต่อมีผลต่อการเข้าถึงของลูกค้า

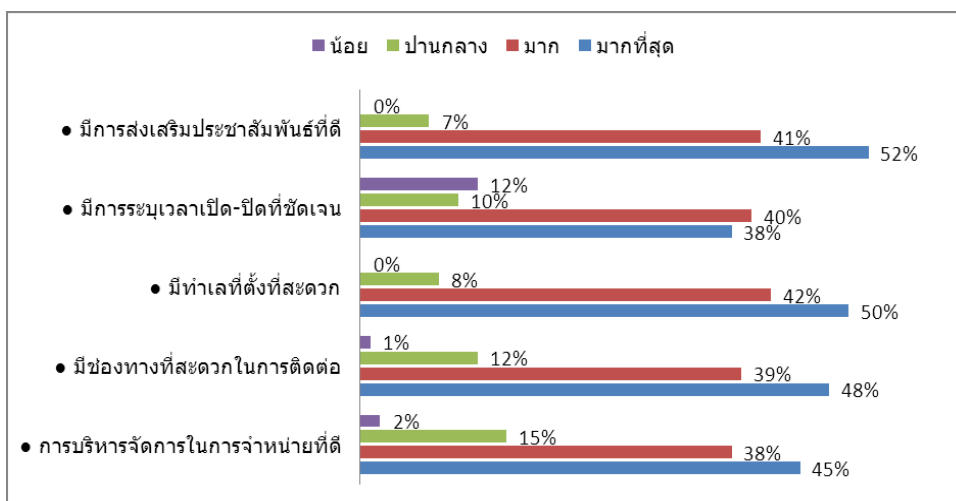
ระดับการเข้าถึงสถานที่จัดจำหน่ายและให้บริการที่มีผลต่อการเข้าถึงเพื่อใช้บริการจากการบริหารจัดการสำหรับการมีทำเลที่ตั้งที่สะดวกในระดับมากที่สุด 50% ระดับมาก 42% ระดับปานกลาง 8% ทั้งนี้จะเห็นว่าการมีทำเลที่ตั้งที่สะดวกส่งผลต่อการเข้าถึงของลูกค้า

ระดับการเข้าถึงสถานที่จัดจำหน่ายและให้บริการที่มีผลต่อการเข้าถึงเพื่อใช้บริการจากการบริหารจัดการสำหรับการระบุเวลาเปิด-ปิดที่ชัดเจนในระดับมากที่สุด 38% ระดับมาก 40% ระดับปานกลาง 10% และระดับน้อย 12% ทั้งนี้จะเห็นว่าการระบุเวลาเปิด-ปิดที่ชัดเจนส่งผลต่อการเข้าถึงของลูกค้าในระดับที่ไม่มากนัก

ระดับการเข้าถึงสถานที่จัดจำหน่ายและให้บริการที่มีผลต่อการเข้าถึงเพื่อใช้บริการจากการบริหารจัดการสำหรับการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ที่ดี ในระดับมากที่สุด 52% ระดับมาก 41% ระดับปานกลาง 7% ทั้งนี้จะเห็นว่าการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อการเข้าถึงของลูกค้า

ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างโดยจัดทำแบบสอบถามแสดงดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 : แสดงผลการวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างโดยจัดทำแบบสอบถาม



4.4 ปัจจัยทางการส่งเสริมทางการตลาด

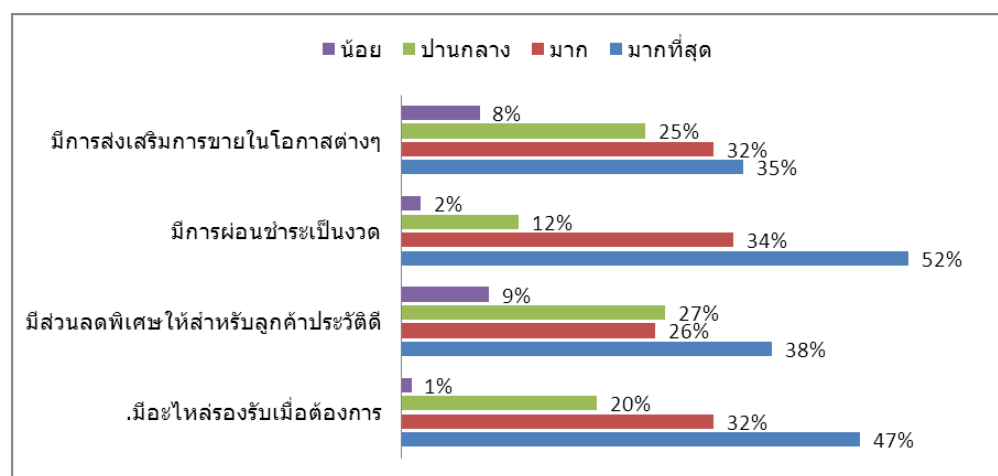
จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของการมีอะไหล่รองรับเมื่อต้องการ พบว่าระดับมากที่สุด 38% ระดับมาก 40% ระดับปานกลาง 10% และระดับน้อย 12% ทั้งนี้การเตรียมอะไหล่รองรับจึงมีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของการมีส่วนลดพิเศษให้สำหรับลูกค้าประวัติ พบว่าระดับมากที่สุด 38% ระดับมาก 26% ระดับปานกลาง 27% และระดับน้อย 9% ทั้งนี้การมีส่วนลดพิเศษให้สำหรับลูกค้าประวัติมีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการของลูกค้า

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของการผ่อนชำระเป็นงวดพบว่าระดับมากที่สุด 52% ระดับมาก 34% ระดับปานกลาง 12% และระดับน้อย 2% ทั้งนี้การผ่อนชำระเป็นงวดมีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของการส่งเสริมการขายในโอกาสต่างๆ พบว่าระดับมากที่สุด 35% ระดับมาก 32% ระดับปานกลาง 25% และระดับน้อย 8% ทั้งนี้การส่งเสริมการขายในโอกาสต่าง ๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการของลูกค้า

ภาพที่ 4.2 : แสดงผลการวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างโดยจัดทำแบบสอบถาม



จากภาพที่ 4.2 จะเห็นว่าคนส่วนใหญ่ให้ความสนใจการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบการผ่อน ชำระเป็นงวด รองลงมาเป็นการมีอะไหล่รองรับเมื่อต้องการ ดังนั้นเราควรที่จะสร้างแผนการตลาดให้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

4.5 ปัจจัยด้านบุคลากร

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของพนักงานมีความชำนาญ คือ ระดับมากที่สุด ร้อย ละ 67 ระดับมากร้อยละ 28 ระดับปานกลางร้อยละ 5 สรุปได้ว่าระดับความสำคัญของพนักงานที่มี ความชำนาญการมีความสำคัญ เนื่องจากการซ่อมเครื่องจักรต้องใช้ช่างเฉพาะที่มีรู้และความชำนาญ ฉะนั้นการเลือกช่างที่มีความชำนาญและมากประสบการณ์จึงมีผลต่อการให้บริการของลูกค้า

4.6 ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของการมีสินค้าตัวอย่างให้ชมและทดลองใช้พบว่า ระดับมากที่สุด 32% ระดับมาก 38% ระดับปานกลาง 24% และระดับน้อย 6% ทั้งนี้การมีสินค้า ตัวอย่างให้ชมและทดลองใช้มีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการของลูกค้าในระดับมาก

4.7 ปัจจัยทางด้านกระบวนการ

จากการสำรวจพบว่า ระดับความสำคัญของความรวดเร็วในการให้บริการพบว่าระดับมากที่สุด 48% ระดับมาก 38% ระดับปานกลาง 14% ทั้งนี้ความรวดเร็วในการให้บริการมีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการของลูกค้า

4.8 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์

4.8.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการประเมินศักยภาพของ The Great Motor Work ซึ่งอยู่ในช่วงของการเติบโตของ ยอดขายและต้องเผชิญกับคู่แข่งทางธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามทาง The Great Motor Work มีความ พร้อมในการเผชิญหน้ากับการแข่งขันทางธุรกิจ โดยอาศัยจุดแข็งในหลายๆ ด้าน อาทิ การมี ประสบการณ์มาอย่างยาวนานและมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลากหลาย ทั้งนี้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เลือกใช้ คือ เน้นการให้บริการที่ตรงจุด สะดวกรวดเร็วในการให้บริการภายใต้ราคาที่เหมาะสม เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า

จากการวิเคราะห์ SWOT ของร้าน The Great Motor Work ควรที่จะใช้กลยุทธ์

4.8.2 กลยุทธ์จากการเข้าถึงความต้องการลูกค้า (Consumer Wants and Needs)

เนื่องจากการบริการซ่อมเครื่องจักรในปัจจุบันเป็นไปอย่างล่าช้า ฉะนั้นลูกค้าจึงหันไปใช้ บริการจากคู่แข่ง ดังนั้นการพัฒนาจุดบริการเครื่องจักรให้ครบวงจรภายใต้อะไหล่คุณภาพที่ดี จึงช่วย ส่งเสริมธุรกิจการจำหน่ายเครื่องจักรในปัจจุบันได้ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

มากขึ้น เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับฐานลูกค้าเดิมให้ดีขึ้น และต่อยอดลูกค้ารายใหม่ เนื่องจากทาง The Great Motor Work มีบริการที่ครบวงจรมากขึ้น

4.8.3 ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Development)

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทางด้านเครื่องจักรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดดังนั้นจึงควร สรรหาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้นทั้งมือหนึ่งและมือสอง เพื่อตอบสนอง ทางด้านราคาที่เหมาะสมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัยต่อการ ใช้งานของเครื่องจักรของลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นความรวดเร็วและความปลอดภัยจึงเป็นประเด็นหลักในการพิจารณา พร้อมทั้งพัฒนาความรู้ ทางด้านการซ่อมเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เมื่อเครื่องจักรเกิดการชำรุดทาง ช่างซ่อมจากทาง The Great Motor Work สามารถมีอะไหล่เข้าซ่อมได้เลย เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินงานของลูกค้าเกิดการ หยุดชะงัก และสร้างความไว้วางใจ พึงพอใจแก่ลูกค้า

ภาพที่ 4.3 : แสดงถึงอะไหล่ต่างๆและศูนย์บริการซ่อมเครื่องจักร



4.8.4 ส่งเสริมการวิจัยตลาด (Marketing Research)

เพื่อเป็นการค้นหาความต้องการของใหม่ๆของลูกค้า ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากปัจจุบันเป้าหมายลูกค้าหลักคือ ลูกค้าที่ประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง แต่ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทฯ มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจ

เครื่องจักรบางประเภทสามารถใช้ สำหรับธุรกิจการเกษตรได้ อาทิ เช่น รถเกรด เหมาะต่อการปรับสภาพดินเพื่อเตรียมการเพาะปลูก ดังนั้นนอกเหนือจากการสรรหาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อลูกค้าในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างแล้ว เป้าหมายลูกค้าทางด้านธุรกิจทางการเกษตร ก็ควรทำการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้ากลุ่มนี้

ภาพที่ 4.4 : แสดงถึงรถเกรดขณะกำลังปรับหน้าดิน



4.8.5 ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization)

เนื่องจากทางบริษัทฯ มีการบริหารจัดการระบบครอบครัว ทำให้ไม่มีความเป็นมาตรฐานมาก นัก จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบที่มีความเป็นมาตรฐาน ทั้งระบบการจัดซื้อ ระบบการขาย ระบบ ทางบัญชี และระบบการบริการซ่อม ทั้งนี้จัดใหม่มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์อย่างลึกซึ้ง เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด สำหรับในส่วนของพนักงานซ่อมนอกจากการให้การอบรมแล้วยัง ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของพนักงานซ่อมเพื่อก่อให้เกิดการต่อยอดขององค์ความรู้

ภาพที่ 4.5 : แสดงถึงการอบรมภายในองค์กร



4.8.6 พัฒนาความสามารถให้เป็นจุดแข็ง (Strengths Point)

พัฒนาความรู้ความเข้าใจของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท และพัฒนาฝีมือการซ่อมเครื่องจักรให้ อยู่ในระดับที่มีการบริการที่รวดเร็ว และเลือกใช้อะไหล่ที่มีคุณภาพภายใต้ราคาที่เหมาะสม และมีความเหมาะสมต่อเครื่องจักร เพื่อให้เครื่องจักรของลูกค้าหยุดการใช้งานในระยะเวลาที่สั้นที่สุด และส่งผลให้ ลูกค้าเกิดความเสียหายต่อการหยุดการดำเนินงานน้อยที่สุด

4.9 แนวคิดที่สำคัญ และทฤษฎีที่นำมาใช้

ธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายเครื่องจักร และบริการซ่อมในปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง เนื่องจาก การเติบโตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในปัจจุบัน ทั้งนี้ชื่อเสียงของบริษัทฯ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจนี้ เนื่องจากทางลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพคงทน แข็งแรง และก่อให้เกิดความปลอดภัยในการ ใช้งาน ทั้งนี้บริการการซ่อมเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากเครื่องจักรเมื่อถูกใช้งานย่อมเกิดการชำรุดได้ ดังนั้นการมีทีมซ่อมที่มีความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งอะไหล่และเครื่องมือการซ่อมที่มี

คุณภาพ มี ความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจเพราะแสดงถึงความเชื่อใจและไว้วางใจของลูกค้า และทำให้ลูกค้า กลับมาใช้บริการพร้อมทั้งบอกต่อถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ทั้งนี้การมีผลิตภัณฑ์ให้ เลือกที่หลากหลายโดยมีจำหน่ายทั้งมือหนึ่งและมือสองยังเป็นจุดแข็งของบริษัทฯ เนื่องจากลูกค้า สามารถเลือกผลิตภัณฑ์ในราคาที่ถูกค่ามีความพึงพอใจจะจ่ายได้ และทางบริษัทฯ จะเพิ่มช่องทางใน การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริษัทฯ ได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ทางร้าน The Great Motor Work จึงให้ความสำคัญทางด้านการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยยึดหลัก บริหาร 7Ps ดังนี้

4.9.1 ผลิตภัณฑ์ (PRODUCT : P1) จากการสรุปผลสำรวจพบว่าคุณภาพของเครื่องจักรและ อะไหล่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจในการซื้อของลูกค้า ทั้งนี้เครื่องจักรทางร้านมีคุณภาพเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรจากทางญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศอันดับหนึ่งทางการวิจัยและพัฒนาเครื่องจักรอยู่แล้วและสำหรับเครื่องจักรมือหนึ่งมีอายุการใช้งานที่นาน และอะไหล่ในการซ่อมหาง่ายในท้องตลาด ทั้งนี้ อะไหล่ในการซ่อมหากตลาดในประเทศไม่มี ทางบริษัทฯจะมีการนำเข้าจากประเทศผู้ผลิต จึงมั่นใจได้ ถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ภาพที่ 4.6 : แสดงถึงเครื่องจักรต่างๆ ของทางร้าน The Great Motor Work



4.9.2 ราคา (PRICE : P2) จากการสรุปผลสำรวจพบว่า ราคาที่เหมาะสมมีความสำคัญที่สุดในการ ตัดสินใจซื้อของลูกค้า ทั้งนี้ความสามารถในการจ่ายของลูกค้ามีความแตกต่างกันโดยระดับรายได้ของ ลูกค้า (จากแบบสอบถาม) มีตั้งแต่ 20,000 – 200,000 บาทต่อเดือน ฉะนั้นความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์โดยมีทั้งมือหนึ่งและมือสอง จึงตอบสนองต่อการตัดสินใจของลูกค้า ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของ ทางบริษัทฯ

4.9.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (PLACE : P3) ทางบริษัทฯ มีการเปิดบริการหน้าร้าน และมี Website ให้ลูกค้าสามารถเลือกชมผลิตภัณฑ์ได้สะดวก ทั้งนี้นอกจากมีศูนย์บริการซ่อมแล้วยังรับซ่อมเครื่องจักรหน้างานอีกด้วย ทั้งนี้จากผลสำรวจพบว่าหากบริษัทฯ ต้องการให้ลูกค้าเข้าถึงบริษัทมากขึ้น บริษัทฯควรส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ที่ดีและรองลงมา คือการมีทำเลที่ตั้งที่สะดวก

4.9.4 การส่งเสริมทางการตลาด (PROMOTION : P4) บริษัทฯ มีช่องทางการส่งเสริมการตลาดที่หลากหลายเพื่อจูงใจต่อการตัดสินใจในการซื้อและการใช้บริการกับทางบริษัทฯ มากขึ้น ทั้งนี้จากผลสำรวจพบว่าการผ่อนชำระเป็นงวด มีสิ่งที่คุณค่าให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อและใช้บริการในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นการมีอะไหล่รองรับเพื่อก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ

4.9.5 พนักงาน (PEOPLE : P5) บริษัทฯ ควรมีการพัฒนานักงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากผลสำรวจระบุว่าความชำนาญในการให้บริการมีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการของลูกค้า ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานซ่อมที่มีความชำนาญ 6 คน ทั้งนี้การรับพนักงานเพิ่มต้องผ่านการเทรนจากพนักงานเก่าที่มีความชำนาญ ทั้งนี้ส่งเสริมให้พนักงานเก่าเกิดองค์ความรู้ในการซ่อมอะไหล่เพิ่มเติมโดยจ้างช่างซ่อมจากทางญี่ปุ่นเข้ามาอบรมให้แก่พนักงาน

4.9.6 กระบวนการให้บริการ (PROCESS : P6) กระบวนการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญทาง การตลาดที่สำคัญเนื่องจากการที่เครื่องจักรสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอายุการใช้งานนาน และ มีความปลอดภัย เป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาซื้อของลูกค้า ทั้งนี้ทางบริษัทฯ มีเครื่องจักรและอะไหล่ที่มีคุณภาพจากต่างประเทศ พร้อมทั้งช่างที่มีฝีมือและมีความชำนาญ สามารถซ่อมเครื่องจักรได้อย่าง ตรงจุด ภายในศูนย์บริการที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ครบครัน

4.9.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (PHYSICAL EVIDENCE :P7) การมีสินค้าตัวอย่างให้ชมและ ทดลองใช้มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ทั้งนี้ทางบริษัทฯ มีบริการให้ลูกค้าสามารถทดลองใช้ งานเครื่องจักรก่อนได้ อีกทั้งรูปลักษณ์ของศูนย์บริการมีอากาศถ่ายเท และสามารถรองรับเครื่องจักร ได้หลายเครื่อง พร้อมทั้งมีเครื่องมือและอุปกรณ์ครบครัน

4.10 รูปแบบการขยายธุรกิจ โอกาสและอุปสรรคของการขยายธุรกิจ

ในอนาคตจะมีหน้าร้านเพิ่มขึ้นตามจังหวัดต่าง ๆ โดยเน้นทางภาคใต้และภาคอีสานเพื่อเพิ่ม ช่องทางในการเข้าถึงของลูกค้า โดยในแต่ละหน้าร้านจะมีศูนย์บริการซ่อมด้วย ถือเป็นบริการ one stop service เพื่อความสะดวกในการใช้บริการของลูกค้า และพัฒนาช่างเพื่อซ่อมเครื่องจักรมือสอง ให้มีคุณภาพเหมือนมือหนึ่งมากขึ้น เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้ามากขึ้น

มีโอกาในการขยายธุรกิจระดับปานกลางเนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากประเทศไทยมีการเติบโตของเศรษฐกิจมากขึ้นและการเปิดเสรีอาเซียนทำให้ ช่องทางในการทำธุรกิจทางด้านรับเหมาก่อสร้างและธุรกิจทางการเกษตรเติบโตมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก การลงทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูงจึงทำให้ต้องเลือกสถานที่ที่ใกล้กับผู้ประกอบการอย่างแท้จริงและเป็น บริเวณที่มีคู่แข่งต่าง ๆ ดังนั้นก่อนการลงทุนจึงต้องศึกษาตลาดในบริเวณนั้นเป็นอย่างดี เพราะบริษัทฯ ไม่ได้มีชื่อเสียงเป็นบริษัทฯ ขึ้นนำที่ทั่วทุกภาครู้จัก ดังนั้นควรเริ่มพิจารณาขยายหน้าร้านในบริเวณ จังหวัดข้างเคียงก่อน

4.11 แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ

4.11.1 แหล่งเงินทุน

ตารางที่ 4.1 : แสดงการวิเคราะห์แหล่งเงินทุน

ประเภทของแหล่งเงินทุน	การวิเคราะห์ข้อดี – ข้อเสีย
กลยุทธ์แหล่งเงินทุนภายใน	แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากส่วนของเจ้าของ50% <u>ข้อดี</u> - ไม่ต้องเสียอัตราดอกเบี้ย - เหมาะกับธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่มาก - ไม่ต้องใช้ทรัพย์สินเป็นหลักประกัน - เมื่อธุรกิจดำเนินการและมีกำไรสะสมสามารถนำมาลงทุนต่อได้เลย <u>ข้อเสีย</u> - มีข้อจำกัดในขนาดของเงินทุน - ทำให้เจ้าของเงินทุนมีความคาดหวังที่จะ ได้ผลตอบแทนในอัตราที่สูง - เมื่อธุรกิจดำเนินการและมีการขาดทุนสะสมต้องคำนึงถึงการจัดการและการ บริหารของบริษัทฯ รวมถึงจัดเตรียม

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) : การแสดงวิเคราะห์แหล่งเงินทุน

ประเภทของแหล่งเงินทุน	การวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย
กลยุทธ์แหล่งเงินทุนภายใน (ต่อ)	แหล่งเงินทุนจากแหล่งอื่นรองรับ
กลยุทธ์แหล่งเงินทุนภายนอก	แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากส่วนของเงินกู้จาก ทางธนาคาร 50% <u>ข้อดี</u> - ปริมาณของเงินทุนสูง - ลดความคาดหวังในการได้รับอัตราผลตอบแทนของกิจการจากเจ้าของแหล่ง เงินทุน - ไม่ว่ากิจการจะมีกำไรสะสมหรือขาดทุนสะสมมีแหล่งเงินทุนรองรับ <u>ข้อเสีย</u> - มีส่วนของต้นทุนเพิ่มขึ้นในส่วนของอัตราดอกเบี้ย - ต้องใช้สินทรัพย์เป็นหลักประกัน

4.11.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทน

ตารางที่ 4.2 : แสดงการวิเคราะห์ผลตอบแทน

ระยะเวลาคืนทุน	จากประมาณการต้นทุนเริ่มแรกของกิจการ ~ 7.83 ลบ.และประมาณการรายได้ของกิจการเดือนละ ~ 1.14 ลบ.พบว่ากิจการสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 6 ปี
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	ผลรวมกระแสเงินสดจ่ายสุทธิและกระแสเงินสดรับสุทธิพบว่าเท่ากับ 6,371,466.77 บาท ซึ่งสูงและมากกว่าศูนย์ จึงเป็นโครงการที่เหมาะสมต่อการลงทุน
อัตราผลตอบแทนภายใน	อัตราผลตอบแทนที่จะได้รับหากดำเนินโครงการ 16.33%

4.12 งบประมาณ

ตารางที่ 4.3 : งบประมาณ

งบประมาณการลงทุน

รายการ	ราคา	รวม	แหล่งที่มา	
			ส่วนของเจ้าของ	เจ้าหนี้ (เงินกู้ยืม)
สินทรัพย์ถาวร	5,500,000.00	5,500,000.00	2,750,000.00	2,750,000.00
สินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม				
ค่าคอมพิวเตอร์	80,000.00	80,000.00	40,000.00	40,000.00
ค่าเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน	200,000.00	200,000.00	100,000.00	100,000.00
รวมสินทรัพย์ที่คิดค่าเสื่อม	5,780,000.00	280,000.00		
สินทรัพย์ถาวรรวมทั้งสิ้น	5,780,000.00	280,000.00		
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน				
ระบบคอมพิวเตอร์	200,000.00	200,000.00	100,000.00	100,000.00
เงินทุนหมุนเวียน	1,850,000.00	1,850,000.00	925,000.00	925,000.00
รวมค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน	2,050,000.00	2,050,000.00		
รวมเงินลงทุนเริ่มต้น	7,830,000.00	7,830,000.00	3,915,000.00	3,915,000.00
สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน		100%	50%	50%

*****ข้อมูลเพิ่มเติม

รายละเอียดเกี่ยวกับศูนย์บริการซ่อม+สำนักงาน			จำนวนเงิน
ศูนย์บริการซ่อม (อาคารสำหรับศูนย์ซ่อม+อาคารสำนักงาน)			5,500,000.00
รวม			5,500,000.00
รายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องใช้ของ (ศูนย์บริการซ่อม+สำนักงาน)	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ทั้งหมด
ค่าคอมพิวเตอร์	4	20,000.00	80,000.00
ค่าเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน			200,000.00
รวม			280,000.00
รายละเอียดเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ทั้งหมด
ระบบบริหารจัดการ			200,000.00
รวม			200,000.00

4.13 สินทรัพย์ถาวร

ส่วนนี้เป็นประมาณการเงินลงทุนเริ่มแรกของธุรกิจ (Initial cost) ซึ่งประกอบไปด้วย

-อาคารสำนักงานและศูนย์บริการซ่อม

-ค่าคอมพิวเตอร์

-ค่าเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน โดยรายละเอียดที่มาของราคาต้นทุนในแต่ละส่วนได้แจกแจงไว้ดังตารางแสดงรายละเอียด โดยสินทรัพย์ถาวรข้างต้นนี้ เป็นสินทรัพย์ที่ถูกใช้เมื่อธุรกิจเริ่มดำเนินงาน ทั้งนี้มูลค่าของสินทรัพย์เหล่านี้ ย่อมลดลง ตามสมรรถภาพของสินทรัพย์ ดังนั้นจึงต้องนำสินทรัพย์เหล่านี้ไปคิดค่าเสื่อมราคา เพื่อหามูลค่าที่แท้จริงในแต่ละปี ซึ่งอยู่ในส่วนของค่าเสื่อมและตัดจำหน่าย

4.14 ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินการ

เป็นส่วนของเงินทุนหมุนเวียนเริ่มแรกของธุรกิจ : เป็นเงินทุนเริ่มแรกเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้ซึ่งไม่ใช่ส่วนที่ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นประกอบด้วย เครื่องใช้สำนักงาน , ค่าแรงงาน, ค่าอะไหล่สำหรับซ่อม, ค่าใช้จ่ายเพื่อเตรียมซื้อรถล่วงหน้า ฯลฯ

โดยต้นทุนเริ่มแรกในการทำธุรกิจซ่อมบริการและจำหน่ายรถ Forklift และอื่น ๆ นี้ เท่ากับ 7,830,000 บาท โดยสัดส่วนของแหล่งที่มาของเงินทุนนั้น แบ่งเป็นสัดส่วนของ Equity 50% และสัดส่วนของ Debt 50%

ตารางที่ 4.4 : ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

การคำนวณค่าเสื่อมราคา	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมสินทรัพย์ที่คิดค่าเสื่อม	5,780,000.00	คิดค่าเสื่อม	20	ปี	
ค่าเสื่อมราคาต่อปี	289,000.00	289,000.00	289,000.00	289,000.00	289,000.00
ค่าเสื่อมราคาสะสม	289,000.00	578,000.00	867,000.00	1,156,000.00	1,445,000.00
โอนไปงบดุล					
รวมสินทรัพย์ที่คิดค่าเสื่อม	5,780,000.00	5,780,000.00	5,780,000.00	5,780,000.00	5,780,000.00
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	289,000.00	578,000.00	867,000.00	1,156,000.00	1,445,000.00
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	5,491,000.00	5,202,000.00	4,913,000.00	4,624,000.00	4,335,000.00

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) : ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	200,000.00	ตัดจ่ายภายใน	5	ปี	
ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
ตัดจ่ายสะสม	40,000.00	80,000.00	120,000.00	160,000.00	200,000.00
โอนไปงบดุล					
ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
หัก ตัดจ่ายสะสม	(40,000.00)	(80,000.00)	(120,000.00)	(160,000.00)	(200,000.00)
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน	160,000.00	120,000.00	80,000.00	40,000.00	0

จากข้างต้น คือ สินทรัพย์อื่นประกอบด้วย เครื่องมือเครื่องใช้ , คอมพิวเตอร์, อุปกรณ์สำนักงาน เมื่อใช้ไปเรื่อย ๆ ประสิทธิภาพการทำงานย่อมลดลงทำให้มูลค่าของสินทรัพย์นั้น ๆ ลดลงด้วย จึงต้องหักค่าใช้จ่ายที่เรียกว่า ค่าเสื่อมราคา เพื่อให้มูลค่าของ Asset นั้นสะท้อนมูลค่าที่แท้จริง ซึ่งอายุการใช้งานนั้นประมาณที่ 20 ปี ฉะนั้นตลอด 20 ปีนี้มูลค่าของสินทรัพย์จะลดลงในแต่ละปี ซึ่งเมื่อหัก ค่าเสื่อมราคาในแต่ละปีแล้ว จะได้มูลค่าสินทรัพย์ถาวรรวมสุทธิในแต่ละปี ทั้งนี้ค่าเสื่อมราคาถือเป็น ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยค่าเสื่อมราคาต่อปี เท่ากับ มูลค่าสินทรัพย์ถาวร (5,780,000 บาท) / จำนวนปีที่ใช้งาน (20) ซึ่งเท่ากับ 289,000 บาท/ปี (ค่าเสื่อมราคาเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ตัวเงินเพียงแต่ สะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของ Asset) ทั้งนี้ในส่วนของบริษัทจึงไม่มีสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนจึงไม่จำเป็นต้อง หักค่าตัดจำหน่าย นอกจากนี้กิจการยังมีค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นเงินสดจากค่าใช้จ่ายตัดจ่าย ซึ่งคิดเป็นปีละ 40,000 บาท จากระบบคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 4.5 : ประมาณการรายได้

การประมาณการรายได้		รายได้ 100%	ปีที่ 1				
รายได้จากการขายรถเฉลี่ย	960,000.00	ต่อเดือน	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวม
รายได้จากการให้บริการซ่อมรถเฉลี่ย	180,000.00	ต่อเดือน	70%	80%	90%	100%	
รวมรายได้	1,140,000.00	ต่อเดือน	2,394,000.00	2,736,000.00	3,078,000.00	3,420,000.00	11,628,000.00
			70%	90%	100%	100%	
			-	-	-	-	-
รายได้จากการขายรถ			2,394,000.00	2,736,000.00	3,078,000.00	3,420,000.00	11,628,000.00

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) : ประมาณการรายได้

การประมาณการรายได้	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้การขายโดยเฉลี่ย				
รายได้จากการให้บริการซ่อมรถเฉลี่ย	99% โดยเฉลี่ย ตลอดไป			
รวมรายได้	12,151,260.00	12,698,067.00	13,269,480.00	13,866,606.00
รายได้จากการขายรถโดยเฉลี่ย	12,151,260.00	12,698,067.00	13,269,480.00	13,866,606.00

โดยในปีแรกจะเห็นว่า รายได้จะแจกแจงเป็นไตรมาสตามสัดส่วน คือ 70% 80% 90% 100% ซึ่งรายได้จะแปรผันตามสัดส่วนดังกล่าว ดังนี้

ไตรมาสแรก = $1,140,000 \times 3 \text{ เดือน} \times 70\% = 2,394,000$ บาท

ไตรมาสที่สอง = $1,140,000 \times 3 \text{ เดือน} \times 80\% = 2,736,000$ บาท

ไตรมาสที่สาม = $1,140,000 \times 3 \text{ เดือน} \times 90\% = 3,078,000$ บาท

ไตรมาสที่สี่ = $1,140,000 \times 3 \text{ เดือน} \times 100\% = 3,420,000$ บาท

หลังจากนั้นคาดว่าสัดส่วนของรายได้จะอยู่ที่ 95% ในแต่ละปีโดยรายได้จะเพิ่มขึ้นทุกปีปีละ 5%

รายละเอียดรายได้

1. รายได้จากการขายรถทั้งมือ 1 และ มือ 2 (Forklift, รถบดล้อหนาม, รถตัดล้อยาง, รถเจาะ, รถปูยาง, รถเครน, รถแบคโฮ)

1.1 ปริมาณเฉลี่ยขายได้ต่อเดือน	8	คน
1.2 ราคาเฉลี่ยต่อคนที่ขายได้	120,000	บาท
<u>รวมรายได้จากการขายรถต่อเดือน</u>	<u>960,000</u>	<u>บาท</u>
2. รายได้จากการให้บริการซ่อมรถ		
2.1 จำนวนครั้งเฉลี่ยในการให้บริการต่อเดือน	12	ครั้ง
2.2 ราคาเฉลี่ยสำหรับการให้บริการ	15,000	บาท
<u>รวมรายได้จากการให้บริการซ่อมรถต่อเดือน</u>	<u>180,000</u>	<u>บาท</u>

ตารางที่ 4.6 : แสดงต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

ต้นทุนคงที่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเสื่อมราคา	289,000.00	289,000.00	289,000.00	289,000.00	289,000.00
ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
เงินเดือนพนักงาน	2,520,000.00	2,520,000.00	2,520,000.00	2,520,000.00	2,520,000.00
รวมต้นทุนคงที่	2,849,000.00	2,849,000.00	2,849,000.00	2,849,000.00	2,849,000.00

รายได้รวม	11,628,000.00	12,151,260.00	12,698,067.00	13,269,480.00	13,866,606.00
-----------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ต้นทุนผันแปร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าไฟฟ้า+ค่าน้ำ	342,000.00	359,100.00	377,055.00	395,908.00	415,703.00
ค่าอะไหล่ คิดเป็น 27% ของรายได้รวม	3,139,560.00	3,280,840.00	3,428,478.00	3,582,760.00	3,743,984.00
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมรถ Stock คิดเป็น 20% ของรายได้รวม	2,325,600.00	2,430,252.00	2,539,613.00	2,653,896.00	2,773,321.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด 10% ของรายได้	1,162,800.00	1,215,126.00	1,269,807.00	1,326,948.00	1,386,661.00
รวมต้นทุนผันแปร	6,969,960.00	7,285,318.00	7,614,953.00	7,959,511.00	8,319,669.00

การคำนวณจุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ / อัตรากำไรส่วนเกิน

กำไรส่วนเกิน = ยอดขาย - ต้นทุนผันแปร

อัตรากำไรส่วนเกิน = กำไรส่วนเกิน / ยอดขาย

ส่วนของค่าใช้จ่ายแบ่งออกเป็น ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

ต้นทุนคงที่ : เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้ขึ้นกับปริมาณในการบริการในแต่ละเดือน คือ บริการได้ในปริมาณ เท่าไหร่ก็ตาม แต่ต้นทุนเหล่านี้จำเป็นต้องจ่ายในราคาเท่านี้เสมอ ประกอบด้วย

- ค่าเสื่อมราคา
- ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย
- เงินเดือนพนักงาน

ต้นทุนผันแปร : เป็นค่าใช้จ่ายที่ขึ้นกับปริมาณการบริการในแต่ละเดือน โดยสัดส่วนคิดเป็น 60% ของ รายได้รวม ซึ่งประกอบด้วย

- ค่าน้ำค่าไฟ เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี
- ค่าอะไหล่ คิดเป็น 27% ของรายได้รวม
- ค่าใช้จ่ายในการซื้อรถมา Stock คิดเป็น 20% ของรายได้รวม
- ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด 10% ของรายได้

ตารางที่ 4.7 : แสดงการคำนวณจุดคุ้มทุนและดอกเบี้ยจ่าย

การคำนวณจุดคุ้มทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรส่วนเกิน	4,658,040.00	4,865,942.00	5,083,114.00	5,309,969.00	5,546,938.00
อัตรากำไรส่วนเกิน	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
จุดคุ้มทุนต่อปี	7,112,041.00	7,114,540.00	7,117,054.00	7,119,580.00	7,122,121.00
จุดคุ้มทุนต่อเดือน	592,670.09	592,878.37	593,087.79		593,510.10.00

คำนวณดอกเบี้ย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินต้น	3,915,000.00				
หัก ชำระเงินต้น	(783,000.00)	(783,000.00)	(783,000.00)	(783,000.00)	(783,000.00)
เงินกู้สุทธิ		2,349,000.00	1,566,000.00	783,000.00	0
ดอกเบี้ยจ่าย 8.1%	317,115.00	253,692.00	190,269.00	126,846.00	63,423.00

*ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับรายย่อย (MRR = 8.1%) อ้างอิงจาก ธนาคารไทยพาณิชย์ ณ วันที่ 5 ม.ค.2558

กำไรส่วนเกิน คือ รายได้รวม หัก ต้นทุนผันแปร เป็นกำไรเบื้องต้นที่ได้รับ

อัตรากำไรส่วนเกิน คือ กำไรส่วนเกินหาร รายได้รวม ซึ่งบอกสัดส่วนของกำไรเบื้องต้นที่ได้รับ จุดคุ้มทุนต่อปีจะดูว่ารายได้เท่าไรในแต่ละปีที่จะทำให้ธุรกิจไม่ขาดทุน และเพื่อใช้ในการตัดสินใจ สำหรับกำหนดแผนในการดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งคือต้นทุนคงที่หาร อัตรากำไรส่วนเกิน

จากสัดส่วนของแหล่งที่มาของเงินทุนมาจาก Debt 50% ซึ่งคิดเป็นมูลค่า 3,915,000 บาทจากเงินลงทุนเริ่มต้น ทำให้ต้องมีการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยแก่สถาบันการเงินในแต่ละปี โดยอัตราดอกเบี้ย สำหรับรายย่อยขั้นต่ำ (MRR : (Minimum Retail Rate) เท่ากับ 8.1% ต่อปี โดยกำหนดชำระทั้งหมด 5 ปี โดยชำระเงินต้นปีละ 783,000 บาท

ตารางที่ 4.8 : แสดงงบกำไรขาดทุน

งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ปกติ					
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	11,628,000.00	12,151,260.00	12,698,067.00	13,269,480.00	13,866,606.00
หัก ต้นทุนผันแปร	(6,969,960.00)	(7,285,318.00)	(7,614,953.00)	(7,959,511.00)	(8,319,669.00)
กำไรส่วนเกิน	4,658,040.00	4,865,942.00	5,083,114.00	5,309,969.00	5,546,938.00
หัก ต้นทุนคงที่	(2,849,000.00)	(2,849,000.00)	(2,849,000.00)	(2,849,000.00)	(2,849,000.00)
กำไรก่อนการดำเนินงาน	1,809,040.00	2,016,942.00	2,234,114.00	2,460,969.00	2,697,938.00
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	(317,115.00)	(253,692.00)	(190,269.00)	(126,846.00)	(63,423.00)
กำไรก่อนหักภาษี	1,491,925.00	1,763,250.00	2,043,845.00	2,334,123.00	2,634,515.00
หัก ภาษี 30%	(447,578.00)	(528,975.00)	(613,153.00)	(700,237.00)	(790,354.00)
กำไรสุทธิ	1,044,348.00	1,234,275.00	1,430,691.00	1,633,886.00	1,844,160.00

กำไรสะสม ประมาณการกรณีสถานการณ์ปกติ					
ยกยอดไปงบดุล	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสะสมต้นปี	-	1,044,348.00	2,278,622.00	3,709,314.00	5,343,199.00
บวก กำไรสุทธิ	1,044,348.00	1,234,275.00	1,430,691.00	1,633,886.00	1,844,160.00
หัก เงินปันผล	-	-	-	-	-
กำไรสะสมปลายงวด	1,044,348.00	2,278,622.00	3,709,314.00	5,343,199.00	7,187,360.00

ยกยอดไปกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ภาษีเงินได้	447,578.00	528,975.00	613,153.00	700,237.00	790,354.00
ภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น	447,578.00	81,397.00	84,178.00	87,083.00	90,118.00

งบกำไรขาดทุน : เป็นงบที่แสดงถึงการบริหารจัดการของธุรกิจ โดยบอกถึง กำไรสุทธิ (แสดงถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ) ซึ่งได้จากการนำ รายได้รวม หัก ต้นทุนผันแปร หัก ต้นทุนคงที่ หัก ดอกเบี้ยจ่าย หัก ภาษี เท่ากับ กำไรสุทธิ ซึ่งเป็นกำไรที่จะได้รับในแต่ละปีสำหรับการทำธุรกิจ

กำไรสะสม : การบวกกำไรสุทธิที่หักเงินปันผลแล้วในแต่ละปีรวมกัน เพื่อดูความสามารถในการลงทุน ของธุรกิจในอนาคต

ภาษีเงินได้ค้างจ่าย : ต้องนำส่งให้ราชการตามที่กฎหมายกำหนด อย่างไรก็ตามการนำส่งภาษีเงินได้ของปีนั้นมักจะนำส่งในปีถัดไป จึงเป็นการหักในส่วนของภาษีส่วนเพิ่มในแต่ละปี เพื่อดูว่าในแต่ละปี ต้องจ่ายภาษีเพิ่มอีกเท่าไร

งบกระแสเงินสด : บ่งบอกถึงเงินสดของธุรกิจ ประกอบด้วย กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน, กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุนและกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

- **กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน** : เงินที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเท่ากับกำไรสุทธิที่ได้ จากการดำเนินงาน บวก ค่าเสื่อมราคา (เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช้ตัวเงินจึงต้องบวกกลับไป) บวก ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช้ตัวเงินจึงต้องบวกกลับไป) บวก ภาษีจ่ายได้ ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น(เนื่องจากในแต่ละปียังไม่ได้จ่ายภาษีเป็นเงินสดออกไปจึงต้องบวกเพิ่ม)

- **กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน** : กระแสเงินสดที่เกิดจากการได้มาและการจำหน่าย สินทรัพย์ระยะยาวและเงินลงทุนอื่นซึ่งไม่รวมอยู่ในรายการเทียบเท่าเงินสด

- **กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน** : กระแสเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมที่มีผลให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในขนาดและองค์ประกอบของส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนของการกู้ยืมของกิจการ

ตารางที่ 4.9 : แสดงงบกระแสเงินสด

งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ					
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสุทธิ	1,044,348.00	1,234,275.00	1,430,691.00	1,633,886.00	1,844,160.00
บวก ค่าเสื่อมราคา	289,000.00	289,000.00	289,000.00	289,000.00	289,000.00
บวก ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
บวก ภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น	447,578.00	81,397.00	84,178.00	87,083.00	90,118.00
บวก ดอกเบี้ยจ่าย	317,115.00	253,692.00	190,269.00	126,846.00	63,423.00
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน	2,138,040.00	1,898,364.30	2,034,138.74	2,176,815.12	2,326,700.81
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน					
ศูนย์บริการซ่อม+สำนักงาน					
ค่าคอมพิวเตอร์	(80,000.00)				
ค่าเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน	(200,000.00)				
ระบบคอมพิวเตอร์	(200,000.00)				
เงินทุนหมุนเวียน					
กระแสเงินสดจากการลงทุน	(7,830,000.00)	-	-	-	-

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ) : แสดงงบกระแสเงินสด

กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน					
เงินกู้จากสถาบันการเงิน	3,915,000.00				
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	(317,115.00)	(253,692.00)	(190,269.00)	(126,846.00)	(63,423.00)
หัก ชำระหนี้	(783,000.00)	(783,000.00)	(783,000.00)	(783,000.00)	(783,000.00)
ทุนหุ้นสามัญ	3,915,000	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน	6,729,885.00	(1,036,692.00)	(973,269.00)	(909,846.00)	(846,423.00)
เงินสดสุทธิ	1,037,925.00	861,672.00	1,060,870.00	1,266,969.00	1,480,278.00
บวก เงินสดต้นงวด	-	1,037,925.00	1,899,597.00	2,960,467.00	4,227,436.00
เงินสดปลายงวดยกไป	1,037,925.00	1,899,597.00	2,960,467.00	4,227,436.00	5,707,714.00

ทั้งนี้พบว่าธุรกิจมี Net Cash flow ในแต่ละปีค่อนข้างดีจึงไม่จำเป็นต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อ มาลงทุนในส่วนของเงินลงทุนหมุนเวียน

ตารางที่ 4.10 : แสดงฐานะทางการเงิน

สินทรัพย์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	997,925.00	1,819,597.30	2,840,467.04	4,067,436.16	5,507,713.97
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	997,925.00	1,819,597.30	2,840,467.04	4,067,436.16	5,507,713.97
สินทรัพย์ถาวรรวมสุทธิ	5,491,000.00	5,202,000.00	4,913,000.00	4,624,000.00	4,335,000.00
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	2,050,000.00	2,050,000.00	2,050,000.00	2,050,000.00	2,050,000.00
รวมสินทรัพย์	8,538,925.00	9,071,597.30	9,803,467.04	10,741,436.16	11,892,713.97
หนี้สิน และ ส่วน ของเจ้าของ					
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	447,577.50	528,974.94	613,153.40	700,236.76	790,354.37
เงินกู้จากสถาบันการเงิน	3,132,000.00	2,349,000.00	1,566,000.00	783,000.00	0
ทุนเรือนหุ้นสามัญ	3,915,000.00	3,915,000.00	3,915,000.00	3,915,000.00	3,915,000.00
กำไรสะสม	1,044,347.50	2,278,622.36	3,709,313.64	5,343,199.40	7,187,359.60
รวมหนี้สิน และส่วน ของ	8,538,925.00	9,071,597.30	9,803,467.04	10,741,436.16	11,892,713.97

งบแสดงฐานะทางการเงิน : รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงฐานะการเงินของกิจการ ณ ขณะใดขณะหนึ่งโดยทั่วไปจะแสดงข้อมูลสิ้นสุดวันใดวันหนึ่งโดยจะแสดงถึงข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1. สินทรัพย์ (Asset) ที่กิจการมีอยู่ โดยประกอบด้วย เงินสดและเงินฝากธนาคาร, สินทรัพย์ถาวรและ ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ

2. แหล่งที่มาของเงินในส่วนของเงินกู้ (Debt) โดยในธุรกิจมีเงินกู้จากสถาบันการเงิน

3. ส่วนของเจ้าของกิจการ (Equity) ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้นและกำไรสะสม

ทั้งนี้ งบดุลเป็นงบที่บอกถึงแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงิน ซึ่ง จะเท่ากับ
 สินทรัพย์ = หนี้สิน + ส่วนของเจ้าของ โดย

สินทรัพย์ : ส่วนที่ใช้ไปของเงิน หนี้สิน+ส่วนของเจ้าของ : ส่วนที่มาของเงิน

ตารางที่ 4.11 : แสดงกระแสเงินสดรับของโครงการ

กระแส เงินรับตลอดโครงการ

ปีที่ / กระแสเงินสด	
0 กระแส เงินสดจ่าย ณ วันลงทุน	(7,830,000.00)
1 กระแส เงินสดรับ	1,037,925.00
2 กระแส เงินสดรับ	861,672.00
3 กระแส เงินสดรับ	1,060,870.00
4 กระแส เงินสดรับ	1,266,969.00
5 กระแส เงินสดรับ*	1,480,278.00
6 กระแส เงินสดรับ*	1,583,897.00
7 กระแส เงินสดรับ*	1,583,897.00
8 กระแส เงินสดรับ*	1,583,897.00
9 กระแส เงินสดรับ*	1,583,897.00
10 กระแส เงินสดรับ*	1,583,897.00
11 กระแส เงินสดรับ*	1,694,770.00
12 กระแส เงินสดรับ*	1,694,770.00
13 กระแส เงินสดรับ*	1,694,770.00
14 กระแส เงินสดรับ*	1,694,770.00
15 กระแส เงินสดรับ*	1,694,770.00
16 กระแส เงินสดรับ*	1,813,404.00
17 กระแส เงินสดรับ*	1,813,404.00
18 กระแส เงินสดรับ*	1,813,404.00

ตารางที่ 4.11 (ต่อ) : แสดงกระแสเงินสดรับของโครงการ

ปีที่/กระแสเงินสด	
19 กระแส เงินสดรับ*	1,813,404.00
20 กระแส เงินสดรับ*	1,813,404.00

มูลค่าปัจจุบันของกระแส เงินสดรับ	\$14,201,466.77
หัก มูลค่าปัจจุบันของกระแส เงินสดจ่าย	(7,830,000.00)
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	\$6,371,466.77
อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR)	16.3%

ทั้งนี้จะเห็นว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV: ผลรวมของกระแสเงินสดทั้งหมดของโครงการ ณ เวลา ปัจจุบัน) : 6,371,466.77 บาท ซึ่งถ้าเป็นบวก แสดงว่าเหมาะสมในการลงทุน

อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR : ผลตอบแทนที่จะได้รับหากดำเนินโครงการ) : เป็นตัววัดทาง การเงินว่า โครงการดังกล่าวเหมาะสมจะลงทุน หรือไม่โดยเทียบกับ % ขั้นต่ำที่เราอยากได้รับคือ ต้นทุน ทั้งหมดที่เราลงทุนไป ถ้าหาก $IRR > \%$ ขั้นต่ำที่เราอยากได้รับ เราจะลงทุน ซึ่งในธุรกิจนี้ IRR สูงมาก เนื่องจาก Margin ในการดำเนินงานค่อนข้างสูง กำไรดี ต้นทุนต่ำ จึงทำให้ IRR สูงเหมาะแก่การลงทุน จะเห็นว่า IRR ของโครงการนี้ที่ได้ = 16.3% นั้นหมายถึงอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับของโครงการ ที่ ค่อนข้างสูงเนื่องจาก Margin ของธุรกิจสูง ต้นทุนต่ำ กำไรเยอะ

ตารางที่ 4.12 : แสดงการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การวัดสภาพคล่องทางการเงิน					
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า)	2.23	3.44	4.63	5.81	6.97
การวัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน					
อัตราหมุนสินทรัพย์ถาวร (รอบ)	2.12	2.34	2.58	2.87	3.20
อัตราหมุนของสินทรัพย์รวม (รอบ)	1.36	1.34	1.30	1.24	1.17
การวัดความสามารถในการชำระหนี้					
อัตราส่วนหนี้ต่อทุน (Debt to Equity Ratio) (เท่า)	0.42	0.32	0.22	0.14	0.07
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	5.70	7.95	11.74	19.40	42.54
การวัดความสามารถในการทำกำไร					
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	0.12	0.14	0.15	0.15	0.16
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE)	0.21	0.20	0.19	0.18	0.17
อัตราส่วนกำไรส่วนเกิน (%)	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (%)		0.17	0.18	0.19	0.19
อัตราส่วนกำไรสุทธิ (%)	0.09	0.10	0.11	0.12	0.13
ข้อมูลทางการเงินจากการลงทุน					
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	\$6,371,466.77				
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	16.33%				
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	6.3				

บรรณานุกรม

- เทิดพงษ์ หลีเกษม. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อเครื่องจักรกลทางการเกษตรของเกษตรกร อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สุดาพร กุณทลบุตร. (2555). หลักการตลาดสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวฤทธิ์ พงศ์กรวังศิลป์. (2555). หลักการตลาด : *Principles of Marketing 2ED*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด กรุงเทพมหานคร
- อัคนัย ขวัญอยู่.(2556).ปัจจัยที่ส่งผลต่อความด้อยประสิทธิภาพในการผลิตของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Kotler,P. & Armstrong. (1996). *Principles of Marketing* (7th ed.). Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Spechler, J. W. (1988). *When America Does It Right: Case Studies in Service Quality*,Norcross GA : Institute of Industrial Engineer.



แบบสอบถามเพื่อการทำแผนธุรกิจ

ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการศึกษาวิชา บธ.175 การค้นคว้าอิสระของ นักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เป็น การประมวลผลข้อมูลเพื่อการศึกษาและนำไปปรับปรุงใช้กับธุรกิจเพื่อให้มีงานบริการที่ดีขึ้น กรุณา ตอบด้วยความเป็นจริง ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบจากการตอบแบบสอบถาม แต่ประการใด และข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาใช้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่1 โปรดอ่านข้อคำถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ

[] ต่ำกว่า 30 ปี

[] 30 – 39 ปี

[] 40 – 49 ปี

[] 50 – 59 ปี

[] 60 – 69 ปี

[] 70 ปีขึ้นไป

3. ภูมิลำเนา (จังหวัด)

[] ตรัง

[] นครศรีธรรมราช

[] สุราษฎร์ธานี

[] ระบุ.....

4. สถานภาพ

[] โสด

[] สมรส

[] หม้าย/หย่าร้าง

5. การศึกษา

[] มัธยมศึกษา

[] อนุปริญญา / ปวส.

[] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] อื่นๆ ระบุ.....

6.อาชีพ

[] ค้าขาย

[] ธุรกิจส่วนตัว

[] รับราชการ

[] ลูกจ้าง

[] เกษตรกร

[] อื่นๆ(โปรดระบุ).....

7.รายได้ต่อเดือน

- [] ต่ำกว่า 50,000 บาท [] 50,001 – 100,000 บาท
 [] 100,001 – 200,000 บาท [] 200,001- 300,000 บาท
 [] 300,001 – 400,000 บาท [] 500,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่2 คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องในตารางที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านตามลำดับความมากน้อยเพียงข้อละ 1 คำตอบ ซึ่งมีค่าระดับความคิดเห็นดังนี้

- 1 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด
- 2 หมายความว่า เห็นด้วยมาก
- 3 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย
- 5 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การที่ต้องรออะไหล่เป็นเวลานาน เป็นความรับผิดชอบของบริษัทที่ท่านซื้อเครื่องจักร					
บริษัทที่มีขนาดใหญ่มีชื่อเสียงมานานเป็นปัจจัยในการเลือกซื้อเครื่องจักรของท่าน					
บริษัทที่จำหน่ายเครื่องจักรแต่ไม่รองรับเรื่องของศูนย์บริการเป็นสาเหตุสำคัญในการตัดสินใจ					
ใช้อะไหล่ที่หาได้ในไทยที่สามารถใช้งานได้จะมีผลต่อการรออะไหล่แท้จากต่างประเทศเป็นเวลานาน ๆ					
การรออะไหล่เป็นเวลานาน ๆ เป็นปัจจัยโอกาสทางธุรกิจของท่าน					
ศูนย์บริการและสำนักงานขายควรอยู่ในพื้นที่เดียวกัน					
การเคลื่อนย้ายเครื่องจักรที่มีปัญหาไปยังศูนย์บริการเป็นงานที่ยาก					
การมีศูนย์บริการเป็นส่วนสำคัญในทางตัดสินใจซื้อสินค้าจากบริษัทนั้น ๆ					
ว่าบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ควรมีช่างที่ชำนาญงานและมีอะไหล่ที่ครบครัน					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลการตัดสินใจในการเลือกซื้อเครื่องจักร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อเครื่องจักร	ระดับการตัดสินใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.มีความแข็งแรงทนทาน					
2.มีการประกันคุณภาพ					
3.มีเครื่องจักรให้เลือกจากหลายประเทศ					
4.มีเครื่องจักรที่เป็นเครื่องจักร มือสอง					
5.มีอะไหล่รองรับเมื่อต้องการ					
6.ราคาถูกกว่าที่อื่น					
7.มีส่วนลดพิเศษให้สำหรับลูกค้าประวัติดี					
8.มีการผ่อนชำระเป็นงวด					
9.มีการจัดการบริษัทที่ดีให้ลูกค้าด้านช่องทางการจัดจำหน่าย					
10.สามารถติดต่อได้สะดวก มีเบอร์โทรศัพท์ มี E-mail					
11.มีเวลาที่เปิด-ปิด ร้านที่ชัดเจน					
12.ทำเลที่ตั้งสะดวกในการเดินทาง					
การส่งเสริมการตลาด					
13.มีการโฆษณาทางสื่อต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์,วิทยุ,อินเทอร์เน็ต,แผ่นป้ายโฆษณา					
14. มีสินค้าตัวอย่างให้ชมและทดลองใช้					
15.มีการส่งเสริมการขายในโอกาสต่าง ๆ					

ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเลือกซื้อเครื่องจักรหนักและศูนย์บริการซ่อมบำรุง

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อนามสกุล	นุสรารณ การุณพัคตร์ NUSARAPORN KARUNPAK
วัน เดือน ปีเกิด	11 มิถุนายน 2515
สถานที่ติดต่อ	241/26 ซอย พญานาค ถนน บรรทัดทอง แขวงถนนเพชรบุรี ราชเทวี กรุงเทพมหานคร
อีเมล	phuri555@hotmail.com
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาปริญญาตรีจากคณะบริหารธุรกิจเอกการตลาด มหาวิทยาลัย กรุงเทพ กำลังศึกษาปริญญาโท MBA SME มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ประวัติการทำงาน	ปัจจุบันกำลังดูแลธุรกิจครอบครัว ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและการเงิน บริษัท The great motor work พ.ศ. 2535 ถึง พ.ศ. 2537 ทำงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ บ. พูจี ซีร็อกซ์ พ.ศ. 2538 ถึง พ.ศ. 2546 เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย บ. เล็กซ์ซัส กรุงเทพ จำกัด พ.ศ. 2544 ถึง พ.ศ. 2552 เจ้าของร้านเสื้อผ้าที่สแควร์เอ็ม หลังการบินไทย พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554 เจ้าของกิจการ สปาบาทยา อาคารวานิชสา ชิดลม พ.ศ. 2554 ถึง พ.ศ. 2557 เจ้าของร้านกาแฟและสมูทตี้ ชื่อ BIG CHILL อาร์รี่ ซอย4

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่.....1.....เดือน.....ธ.ค.....พ.ศ. 2558

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....นุสราภรณ์ การณพักร.....อยู่บ้านเลขที่.....241/26.....

ซอย.....พญาณี.....ถนน.....นเรศวร.....ตำบล/แขวง.....ถนนเพชรบุรี.....

อำเภอ/เขต.....ราชเทวี.....จังหวัด.....กรุงเทพมหานคร.....รหัสไปรษณีย์.....10400.....

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว.....7.56.0.20.2539.....

ระดับปริญญา ☐ ตรี ☒ โท ☐ เอก

หลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....สาขาวิชา.....วิสาทกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....คณะ.....บริหารธุรกิจ.....

ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ.....แผนธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจ : The Great Motor Work.....

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..... ([REDACTED]) อนุญาตให้ใช้สิทธิ

ลงชื่อ..... ([REDACTED]) ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ..... ([REDACTED]) พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมลาลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..... ([REDACTED]) พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร