# แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

จินตรัตน์ ชัยนิมิตวัฒนา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของดร.ราชา มหากันธา ที่สละเวลาให้คำแนะนำแนวทางในการตรวจแก้ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างเข้มข้นตลอดการทำงานครั้งนี้ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณร้านร่วมใจยางยนต์ ครอบครัวพันธโชติรัตน์ ที่ยินดีให้ข้อมูลของร้านและเปิดโอกาสให้ได้ลงมือนำแนวทางการปรับปรุงร้านมาทดลองใช้จริง สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

จินตรัตน์ ชัยนิมิตวัฒนา

แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

THE IMPROVEMENT OF RUAMJAI YANGYONT TIRE SHOP

จินตรัตน์ ชัยนิมิตวัฒนา 5850374

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ราชา มหากันธา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D., บุริม โอทกานนท์, M.B.A

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์ ศึกษาถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในร้านร่วมใจยางยนต์ในปัจจุบัน ศึกษาถึงแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ โดยใช้แนวคิด McKinsey 7s Framework เป็นกรอบในการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์ พบว่าลูกค้าจะเข้ารับบริการต่อเมื่อยางมีปัญหา ระยะเวลาในการใช้บริการซ้ำ อยู่ที่ประมาณ 1-3 ปี สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ ความชำนาญของช่างในการให้บริการ ความรวดเร็ว และ ความปลอดภัยในการขับขี่ สำหรับปัญหาหลักที่พบของร้านร่วมใจยางยนต์ ได้แก่ ลูกค้ารอรับบริการนาน เมื่อพิจารณาตาม กรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework พบว่าเกิดปัญหาจากด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะ และด้านระบบ โดยผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการปรับปรุงร้าน ด้วยการเสนอให้มีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่พนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน ด้านทักษะ ได้เสนอให้มีการอบรมพนักงานเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และด้านระบบ ได้เสนอให้มีการจดบันทึกการขาย เพื่อลดความผิดพลาดในการแจ้งราคาให้กับลูกค้า โดยหลังจากที่ได้นำแนวทางการปรับปรุงไปทดลองใช้ พบว่าเจ้าของร้านพึงพอใจกับผลลัพธ์มาก

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์กร/ความพึงพอใจ/ผลิตภัณฑ์

58 หน้า

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ข** |
| **บทคัดย่อ** | | **ค** |
| **สารบัญตาราง** | | **ช** |
| **สารบัญรูปภาพ** | | **ซ** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 คำถามงานวิจัย | 2 |
| | 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| | 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย | 2 |
| | 1.5 ขอบเขตการวิจัย | 3 |
| | 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา | 3 |
| | 1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา | 3 |
| | 1.5.3 ขอบเขตด้านสถานที่ศึกษา | 3 |
| | 1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา | 3 |
| | 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ | 3 |
| **บทที่ 2** | **แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** | **4** |
| | 2.1 คำสำคัญ | 4 |
| | 2.1.1 การพัฒนาองค์กร | 4 |
| | 2.1.2 ความพึงพอใจ | 5 |
| | 2.1.3 ผลิตภัณฑ์ | 6 |
| | 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| | 2.2.1แนวคิดเรื่องส่วนประสมทางการตลาด | 7 |
| | 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ | 9 |
| | 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ | 13 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| | 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 15 |
| | 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ | 15 |
| | 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ | 17 |
| **บทที่ 3** | **ระเบียบวิธีวิจัย** | **19** |
| | 3.1 การกำหนดพื้นที่ที่ศึกษา | 19 |
| | 3.2 การศึกษาก่อนลงภาคสนาม | 19 |
| | 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย | 20 |
| | 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 21 |
| | 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 22 |
| | 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา | 23 |
| | 3.7 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย | 23 |
| **บทที่ 4** | **ผลการวิจัย** | **24** |
| | 4.1 ศึกษาสภาพทั่วไปร้านร่วมใจยางยนต์ | 24 |
| | 4.1.1 ความเป็นมาของกิจการ | 24 |
| | 4.1.2 ข้อมูลการดำเนินการในปัจจุบัน | 24 |
| | 4.1.3 การจัดการด้านการเงิน | 25 |
| | 4.1.4 การจัดการด้านการตลาด | 25 |
| | 4.2 ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์ | 26 |
| | 4.3 ศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาร้านร่วมใจยางยนต์ | 27 |
| | 4.3.1 ลูกค้าต้องรอรับบริการเป็นเวลานาน | 27 |
| | 4.3.2 ลูกค้าผิดหวังในราคาของสินค้า | 29 |
| | 4.3.3 เงินจมในสินค้าที่จำหน่ายภายในร้าน | 30 |
| | 4.4 ศึกษาแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ | 31 |
| | 4.4.1 แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กร | 35 |
| | 4.4.2 แนวคิดการพัฒนาบุคลากร | 35 |
| | 4.5 กำหนดแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ | 36 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| | 4.5.1.ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (Structure) | 36 |
| | 4.5.2. ด้านทักษะ (Skill) | 37 |
| | 4.5.3 ด้านระบบ (System) | 38 |
| | 4.6 ผลการนำแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์มาทดลองใช้ | 38 |
| | 4.6.1 ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (Structure) | 38 |
| | 4.6.2 ด้านทักษะ (Skill) | 39 |
| | 4.6.3 ด้านระบบ (System) | 40 |
| **บทที่ 5** | **สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ** | **41** |
| | 5.1 สรุปผลการวิจัย | 41 |
| | 5.2 การวิเคราะห์และอภิปรายผล | 47 |
| | 5.3 ข้อเสนอแนะ | 48 |
| | 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป | 49 |
| **บรรณานุกรม** | | **50** |
| **ภาคผนวก** | | **54** |
| **ประวัติผู้วิจัย** | | **58** |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | เปรียบเทียบระหว่างส่วนประกอบของแนวคิดส่วนประสมการตลาดและส่วนประสมการตลาดบริการ | 9 |
| 4.1 | แสดงตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ร้านร่วมใจยางยนต์ | 34 |
| 4.2 | แสดงรายละเอียดสำหรับบันทึกการขายลงสมุดบันทึกของร้านร่วมใจยางยนต์ | 40 |
| 5.1 | แสดงตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ร้านร่วมใจยางยนต์ | 45 |

# สารบัญรูปภาพ


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ | 12 |
| 3.1 | แสดงขั้นตอนการวิจัย แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ | 20 |
| 4.1 | แสดงแผนผังก้างปลาของปัญหาร้านร่วมใจยางยนต์ | 30 |
| 4.2 | แสดงโครงสร้างองค์กรร้านร่วมใจยางยนต์ที่ได้ปรับปรุง | 36 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันจำนวนรถยนต์ในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะโครงการรถยนต์คันแรก และโปรโมชั่นจากค่ายรถต่างๆที่แข่งขันกันอย่างดุเดือด ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือก และมีโอกาสในการซื้อรถมากยิ่งขึ้น สังเกตได้จากสถิติการจดทะเบียนรถใหม่ (ป้ายแดง) ปี พ.ศ. 2559 ของกรมขนส่งทางบก พบว่า เพียงครึ่งปี พ.ศ. 2559 มีรถจดทะเบียนใหม่เฉลี่ยเดือนละกว่า 240,000 คัน เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ในช่วงเวลาเดียวกัน 100,949 คัน หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.28 (กรมขนส่งทางบก,2559) ธุรกิจด้านการบำรุงรักษารถยนต์ก็มีโอกาสที่จะเติบโตไปพร้อมกับจำนวนรถที่เพิ่มมากขึ้น เพราะชิ้นส่วนต่างๆของรถยนต์นั้นมีระยะเวลาในการใช้เมื่อถึงกำหนดก็จะต้องเปลี่ยน หรือคอยดูแลรักษาอยู่เสมอเพื่อความปลอดภัยในการขับขี่

รถยนต์ใหม่ส่วนมากมักมีสัญญาประกันรถยนต์ที่แต่ละศูนย์จำหน่ายรถยนต์นั้นๆมอบให้มาพร้อมวันรับรถ แต่เมื่อหมดระยะเวลารับประกัน หรือในกรณีรถยนต์มือสองที่อาจไม่มีประกันมาพร้อมกับตัวรถ ผู้ใช้รถบางส่วนก็จะมองหาทางเลือกใหม่ในการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมรถยนต์นอกจากการนำรถเข้าศูนย์บริการ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ราคาอะไหล่ หรือ ค่าธรรมเนียมการบริการที่อาจจะถูกกว่าการเข้ารับบริการจากที่ศูนย์ หรือช่างมีความชำนาญในการซ่อมแซมมากกว่า เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีร้านจำหน่ายอะไหล่ และ บริการซ่อมแซม ดูแล ส่วนต่างๆของรถยนต์เปิดให้บริการขึ้นมา เช่น ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ , ร้านล้างรถ, อู่ซ่อมรถยนต์ หรือ ร้านยางรถยนต์ เป็นต้น

สำหรับร้านยางรถยนต์ ส่วนมากจะมีจำหน่ายทั้งยาง และล้อแม็กซ์ที่มีลวดลายแตกต่างจากล้อมาตรฐานที่มากับตัวรถ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ร้านยางส่วนมากจึงต้องมีบริการเปลี่ยนยางและล้อให้ลูกค้าด้วย เพราะเป็นสินค้าที่เมื่อลูกค้าซื้อแล้ว มักต้องการเปลี่ยนทันที นอกจากนี้ยางมือสอง ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัด ซึ่งโดยส่วนมากยางประเภทนี้ มักไม่มีจำหน่ายในร้านยางที่เป็นศูนย์บริการขนาดใหญ่ เช่น บี-ควิก ,ค็อกพิท หรือ เอ.ซี.ที. เป็นต้น จุดนี้เองหากร้านไหนมีช่างที่มีความรู้และความชำนาญในด้านยางยนต์ ก็จะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งร้านยางยนต์อื่นๆมากขึ้นร้านร่วมใจยางยนต์" เป็นร้านยางยนต์ที่ดำเนินกิจการมากว่า

34 ปี โดยคุณเรืองกิตติ์ พันธโชติรัตน์ ผู้เป็นเจ้าของและเป็นนายช่างใหญ่ของร้าน ทางร้านร่วมใจยางยนต์ มีบริการเปลี่ยนยาง ปะยาง ซ่อมล้อแม็ก และจำหน่ายยางรถยนต์ยี่ห้อต่างๆทั้งยางใหม่ และยางมือ สำหรับรถยนต์ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็น รถเก๋ง, รถกระบะ และรถสี่ล้อเล็ก เป็นต้น

ด้วยความที่ทางร้านบริหารกิจการแบบครอบครัว เมื่อมาถึงรุ่นลูก บางครั้งจึงเกิดปัญหาในการทำงานระหว่างคนรุ่นเก่า และคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดต่างกัน ด้านพนักงาน ปัจจุบันทางร้านประสบปัญหาพนักงานขาดฝีมือและความชำนาญเฉพาะด้าน เนื่องจากเป็นคนงานต่างชาติและมีการหมุนเวียนเข้า-ออกตลอดเวลา เป็นต้น

ปัญหาข้างต้นเป็นที่มาให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาหาแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ เพื่อให้ร้านสามารถอยู่รอดในตลาดร้านยางยนต์ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. แนวทางการทำธุรกิจของร้านร่วมใจยางยนต์มีปัญหาอย่างไร
2. แนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ควรเป็นอย่างไร
3. พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านยางรถยนต์เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจของร้านร่วมใจยางยนต์ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านยางรถยนต์

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงร้าน ทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และพัฒนาร้านให้ดียิ่งขึ้น เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลจากเว็บไซต์ในอินเตอร์เน็ต และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของกิจการร้านร่วมใจยางยนต์ ,พนักงานร้านร่วมใจยางยนต์ และลูกค้าที่เข้ารับบริการร้านร่วมใจยางยนต์

### 1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าของกิจการร้านร่วมใจยางยนต์ , พนักงานร้านร่วมใจยางยนต์ และลูกค้าที่เข้ารับบริการร้านร่วมใจยางยนต์

### 1.5.3 ขอบเขตด้านสถานที่ศึกษา

ขอบเขตด้านสถานที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ร้านร่วมใจยางยนต์ เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร

### 1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา

ระยะเวลาในการศึกษา 3 เดือน โดยเริ่มจากเดือน กันยายน 2559 - พฤศจิกายน 2559

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**แนวทางการปรับปรุงร้าน** หมายถึง วิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของร้านร่วมใจยางยนต์ในปัจจุบัน และวิธีการพัฒนาการดำเนินกิจการร้านร่วมใจยางยนต์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ร้านร่วมใจยางยนต์** หมายถึง ร้านค้าปลีกที่จัดจำหน่ายและให้บริการ เกี่ยวกับยางรถยนต์ และล้อรถ ตั้งอยู่เลขที่ 2714 ถนนลาดพร้าว 71 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว จังหวัดกรุงเทพมหานคร

**ลูกค้า** หมายถึง ลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือเข้ารับบริการร้านร่วมใจยางยนต์

# บทที่ 2
# แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์” มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 คำสำคัญ
- 2.1.1 การพัฒนาองค์กร
- 2.1.2 ความพึงพอใจ
- 2.1.3 ผลิตภัณฑ์

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.2.1 แนวคิดเรื่องส่วนประสมทางการตลาด
- 2.2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจของผู้บริโภค
- 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจซื้อ

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3.1 ผลงานวิจัยในประเทศ
- 2.2.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 คำสำคัญ

### 2.1.1 การพัฒนาองค์กร

อนุชิต สุนสวัสดิกุล (ม.ป.ป.) ให้ความหมายของ การพัฒนา หมายถึง การปรับเปลี่ยน ปรับปรุงรูปแบบ องค์ประกอบ วิธีการต่าง ๆ ในองค์การที่เกิดขึ้น ซึ่งรวมถึงการมองหาแนวทางใหม่ ๆ ของการทำงานที่ต่างไปจากเดิม ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวได้ดี ทันต่อสถานการณ์ เป็นการสร้างศักยภาพและโอกาสในการแข่งขันให้แก่องค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์การที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์การ

Novabiz (2016) ให้ความหมายของ การพัฒนาองค์การ หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความ มีประสิทธิผล และให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มาก

Owen (1987, อ้างถึงใน สมาน อัศวภูมิ, 2551 : 194-195) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์การ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์โดยมีจุดหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์การ และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์การนั้น

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พัฒนา คือ แผน หรือ วิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น อย่างสมเหตุสมผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีให้องค์กร

**2.1.2 ความพึงพอใจ**

พรพิมล คงฉิม (2551) ได้ให้ความหมายของ ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลซึ่งมักเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามที่ตนต้องการ ก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งนั้น ตรงกันข้ามหากความต้องการของตนไม่ได้รับการตอบสนอง ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

เพ็ญนภา จรัสภัณฑ์ (2557) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ สิ่งที่เป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจจึงเป็นผลของการแสดงออกของทัศนคติของบุคคลอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้สึกเอนเอียงของจิตใจที่มีประสบการณ์ที่มนุษย์เราได้รับ อาจจะมากหรือน้อยก็ได้ และเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ แต่ถ้าเมื่อใดสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ก็จะเกิดความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึงที่พึงพอใจ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสิ่งนั้นสร้างความรู้สึกผิดหวังไม่บรรลุจุดมุ่งหมาย ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2546 : 90-93) กล่าวถึง ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ในการทำงานของผลิตภัณฑ์กับความคาดหวังของลูกค้า

Maynard W. Shelly (1975 อ้างอิงถึงใน วัชราภรณ์ จันทร์สุวรรณ , 2555) ความพึงพอใจ เป็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับในสิ่งที่บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง และจะลดลงเมื่อจุดมุ่งหมายนั้นได้รับการตอบสนอง

Kotler (2000) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลซึ่งมีระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากการเปรียบเทียบการทำงานของผลิตภัณฑ์ตามที่เห็นและเข้าใจกับความคาดหวัง ดังนั้นระดับความพอใจจึงเป็นปัจจัยของความแตกต่างระหว่างการทำงานที่มองเห็นและความเข้าใจกับความคาดหวัง หากบุคคลเห็นและเข้าใจการทำงานของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าความคาดหวัง จะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความไม่พึงพอใจ แต่หากระดับของความเห็นและเข้าใจการทำงานของผลิตภัณฑ์ว่าตรงกับความคาดหวังบุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจ และถ้าผลที่ได้รับจากการทำงานของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าความคาดหวังจะทำให้เกิดความประทับใจซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำของลูกค้า และประชาสัมพันธ์ถึงสิ่งดีของผลิตภัณฑ์ต่อบุคคลอื่นต่อไป

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลซึ่งมักเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามที่ตนต้องการ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้และเข้าใจกับความคาดหวังที่มีต่อผลิตภัณฑ์

**2.1.3 ผลิตภัณฑ์**

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความตองการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์และมีคุณค่า ในสายตาของลูกค้าจึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

สุดาดวง เรืองรุจิ (2538) ให้ความหมาย ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งใดที่เสนอขายต่อตลาดเป้าหมายที่สามารถตอบสนองความต้องการได้มีทั้งลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นที่มีตัวตนจับต้องได้ (Tangible) คือสินค้าที่มีตัวตน (Physical Product) มีรูปร่าง มองเห็น และสามารถสัมผัสได้ และที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือ บริการ (Service) หมายถึง กิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่เสนอขายแก่ลูกค้า

ตรีทิพ บุญแย้ม (2554) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งใดๆ ที่นำเสนอแก่ตลาด เพื่อให้เกิดความสนใจ ความต้องการเป็นเจ้าของ การใช้ หรือการบริโภค ซึ่งสนองต่อความต้องการหรือความจำเป็นของผู้ซื้อให้ได้รับความพอใจ โดยผลิตภัณฑ์นั้น เป็นได้ทั้งที่สัมผัสได้ และสัมผัสไม่ได้

Kotler (2000) ให้ความหมายของ ผลิตภัณฑ์ ว่า อะไรก็ได้ที่สามารถนำเสนอขายสู่ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

สามารถสรุปได้ว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เสนอขายสู่ตลาด เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีทั้งแบบที่มีตัวตนจับต้องได้และจับต้องไม่ได้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 แนวคิดเรื่องส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mixed)

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mixed) เป็นแนวคิดสำคัญในการทำการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

กุลวดี คูหะโรจนานนท์ (2545) กล่าวสรุปไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ถูกใช้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเกิดความพอใจและมีความสุขได้ โดยส่วนประสมทางการตลาดเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้กิจการอยู่รอดได้

Kotler (1997) อธิบายว่า ส่วนประสมทางการตลาด ประกอบด้วยเครื่องมือ 4 ประการ หรือ 4Ps ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็นของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ ผลิตภัณฑ์จึงเป็นได้ทั้ง สินค้าและบริการ ซึ่งต้องมี อรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) โดยผู้ซื้อจะเกิดการตัดสินใจซื้อก็ต่อเมื่อ มีการยอมรับในตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ตลอดจนผลประโยชน์ที่คาดหวัง

ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย สินค้าบริการและความคิด สินค้า(Goods) เป็นสิ่งที่สัมผัสได้ แต่บริการ (Services) สัมผัสไม่ได้

2. ราคา (Price) หมายถึง ราคาทุน (Cost) ที่ลูกค้าจ่ายไปในการได้รับผลิตภัณฑ์มาต้นทุนอยู่ในรูปของตัวเงิน ซึ่งผู้บริโภคจะนำมาเปรียบเทียบกันระหว่างมูลค่า (Value)ของผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้ามูลค่าสูงกว่าต้นทุนก็ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์บางครั้งองค์กรอาจจะต้องเพิ่มรายได้โดยอาจจะมีการสร้างลูกค้าที่เป็นการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ หรือไม่ว่าจะเป็นการให้ส่วนลดราคา

3.การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบสถานบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย คือสถาบันการตลาดส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวของสินค้าประกอบด้วยการขนส่งและการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อ ตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจ (Persuade) ให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์ โดยคาดคิดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้าง ทัศนคติ และพฤติกรรมการซื้อการติดต่อสื่อสารอาจะใช้พนักงานขาย (Personal selling) ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Non personal selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลาย ประการซึ่งเลือกใช้ได้หลากหลาย โดยการเลือกใช้ ให้พิจารณาความเหมาะสมของเครื่องมือการ สื่อสารทางการตลาดกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่ง

ส่วนประสมการตลาด (Service Marketing Mix) คือ เครื่องมือหรือปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดความต้องการสินค้าและบริการของตน โดยมีเครื่องมือที่เพิ่มขึ้นจาก 4Ps อีก 3 ประการ ดังนี้

5. บุคคล (People) ต้องอาศัยการคัดเลือก ฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขัน โดย พนักงานต้องมีความสามารถมีทัศนคติที่ดีที่สามารถตอบสนองลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับบริษัท บุคลากร หรือพนักงานถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดในธุรกิจบริการ ผู้บริหารองค์กรที่เป็นธุรกิจบริการมีหน้าที่ที่จะต้องบริหารบุคลากรเหล่านี้ให้เป็นสิ่งที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

6. กระบวนการ (Process) เป็นการส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจ (Consumer Satisfaction) กระบวนการในการให้บริการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการผลิตบริการนั้นด้วย กระบวนการด้านการบริการจึงต้องได้รับการออกแบบเป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างสะดวก ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในกระบวนการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

7. การนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) โดยพยายามสร้างรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer - Value Proposition) ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะอาด ความรวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ ด้วยลักษณะที่จับต้องไม่ได้ของการบริการจึงทำให้ผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้า ไม่สามารถประเมินการบริการได้จนกว่าจะได้รับการบริการนั้น ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงในการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อบริการหรือไม่ ส่วนประกอบที่สำคัญในการวางแผนการตลาด คือ การลดความเสี่ยงที่ลูกค้าจะตัดสินใจไม่ซื้อบริการ โดยการออกแบบลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น แผ่นผับ

ที่แสดงรูปภาพ ให้เห็นถึงบริการต่าง ๆ ที่ลูกค้าจะได้รับ เครื่องแบบพนักงาน ที่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม และอาคารสถานที่ที่ได้รับการดูแลเป็นอย่างดี

จากแนวคิดเรื่องส่วนประสมการตลาด และส่วนประสมการตลาดบริการ เป็นแนวคิดสำคัญในการทำการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยมีเครื่องมือ 4 ประการ (4Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และสำหรับส่วนประสมการตลาดบริการมีเครื่องมือเพิ่มอีก 3 ประการ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ และ การนำเสนอลักษณะทางกายภาพ โดยสามารถสรุปข้อมูลเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบระหว่างส่วนประกอบของแนวคิดส่วนประสมการตลาดและส่วนประสมการตลาดบริการ

| ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mixed) หรือ 4Ps | ส่วนประสมการตลาดบริการ (Service Marketing Mixed) หรือ 7Ps |
|---|---|
| เครื่องมือทางการตลาด 4 ประการ ประกอบด้วย<br>1. ผลิตภัณฑ์ (Product)<br>2. ราคา (Price)<br>3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)<br>4.การส่งเสริมการตลาด (Promotion) | เครื่องมือทางการตลาดบริการ 7 ประการ ประกอบด้วย<br>1. ผลิตภัณฑ์ (Product)<br>2. ราคา (Price)<br>3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)<br>4.การส่งเสริมการตลาด (Promotion)<br>5.บุคลากร (People)<br>6.กระบวนการ (Process)<br>7.การนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) |

**2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ**

สมหมาย เปียถนอม (2551) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า เป็นทัศนคติของคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องกระทำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามที่ตั้งความหวังไว้ บุคคลนั้นก็จะได้รับความพึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ

Kotler and Armstrong (2002) รายงานว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจหรือแรงขับดัน เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา ซึ่งเกิดขึ้นจากสภาวะตึงเครียด เช่น ความหิวกระหาย หรือความลำบากบางอย่างเป็นความต้องการทางจิตวิทยา เกิดจากความต้องการการยอมรับ,การยกย่องหรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน

ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจเมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดความตึงเครียด โดยทฤษฎีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด มี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ และทฤษฎีของซิกมันด์ ฟรอยด์

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ ค้นหาวิธีที่จะอธิบายว่าทำไมคนจึงถูกผลักดันโดยความต้องการบางอย่าง ณ เวลาหนึ่ง ทำไมคนหนึ่งจึงทุ่มเทเวลาและพลังงานอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัยของตนเอง แต่อีกคนหนึ่งกลับทำสิ่งเหล่านั้นเพื่อให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คำตอบของมาสโลว์ คือ ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับขั้นจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด โดยมาสโลว์ ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นสมมติฐาน 2 ประการ คือ

1.1 มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่ความต้องการที่ได้รับการ ตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป

1.2 ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ เมื่อ ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา โดยแบ่งลำดับความ ต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1.2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

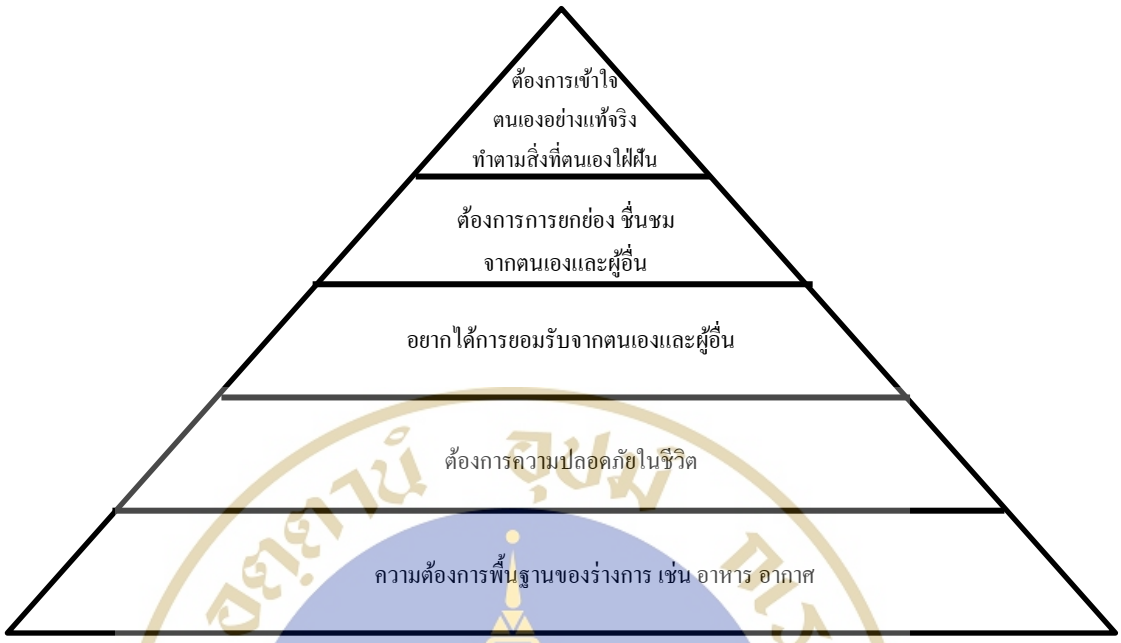
1.2.2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควร

แล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสีย ทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่งคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

1.2.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็น สิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และ การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ

1.2.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือ ต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

1.2.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self Realization) ลำดับขั้นตอนความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ตามความนึกคิดหรือความคาดหวังทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน




ภาพที่ 1 :พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว (http://www.thailandonlinefocus.com/assets/upload/images/thailandonlinefocus20130716100320.jpg)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ทฤษฎีของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีความต้องการ 5 ประการ เมื่อ ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการสิ่งอื่นๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของซิกมันด์ ฟรอยด์ ตั้งสมมุติฐานว่าบุคคล มักไม่รู้ตัวว่าพลังทางจิตวิทยามีส่วนช่วยสร้างให้เกิดพฤติกรรม ฟรอยด์พบว่าบุคคลเพิ่มและควบคุมสิ่งเร้าหลายอย่าง ซึ่งสิ่งเร้าเหล่านั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง บุคคลจึงมีความฝัน พูดคำที่ไม่ตั้งใจพูด มีอารมณ์อยู่เหนือเหตุผลและมีพฤติกรรมหลอกหลอนหรือเกิดอาการวิตกจริตอย่างมาก

อย่างไรก็ดีความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้ว

จากแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ เป็นทัศนคติของคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องกระทำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามที่ตั้งความหวังไว้ บุคคลนั้นก็จะได้รับความพึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ

**2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ**

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552) กระบวนการหรือขั้นตอนการตัดสินใจซื้อ เป็นลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ประกอบไปด้วย การรับรู้ปัญหา การค้นหาข้อมูล การประเมินผลทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และพฤติกรรมภายหลังการซื้อ

มานิต รัตนสุวรรณ และ สมฤดี ศรีจรรยา (2554) กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อของผู้บริโภคประกอบด้วย 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การรับรู้ความต้องการและค้นหาข้อมูลที่ต้องการสินค้าที่ต้องการเปรียบเทียบคุณภาพและราคา สุดท้ายจะเปิดทางเลือกว่าเลือกสินค้าไหนที่ได้ตรงตามความต้องการจึงตัดสินใจซื้อ

McGrew & Wilson (1982) ให้คำจำกัดความของคำว่า การตัดสินใจ หมายถึง ทางเลือกหรือตัวเลือกที่มีอยู่ แต่การตัดสินใจเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นการกระทำที่ไม่เปลี่ยนแปลงและคงที่ตรงกันข้ามกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมรอบข้างในสภาวะที่ผู้บริโภคนั้นกำลังอยู่ในขั้นของการตัดสินใจ

Schiffman & Kanuk (1994, p. 659) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคนั้นเป็นขั้นตอนในการเลือกซื้อสินค้าตั้งแต่ 2 ทางขึ้นไป และพฤติกรรมผู้บริโภคจะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และเกิดเป็นพฤติกรรมในการซื้อในที่สุด

ขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ (Stages of the Buying Decision Process) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ (Kotler, 2003)

1. การรับรู้ปัญหาบุคคลรับรู้ถึงความต้องการภายในของตนเอง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสิ่งกระตุ้นจากทั้งภายในและภายนอกหรืออาจจะเกิดขึ้นเอง เช่น ความหิว ความกระหาย ความเจ็บปวด ซึ่งรวมถึงความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการที่เป็นความปรารถนาด้านจิตวิทยา เมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นถึงระดับหนึ่งจะกลายสภาพเป็นสิ่งกระตุ้น บุคคลจะเรียนรู้ถึงวิธีการจัดการกับสิ่งกระตุ้นจากประสบการณ์ในอดีต ทำให้รู้ว่าจะตอบสนองอย่างไรต่อสิ่งกระตุ้น

2. ความต้องการที่เกิดขึ้นไม่สามารถสนองต่อการค้นหาข้อมูล เมื่อความต้องการถูกกระตุ้นมากพอ และสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นอยู่ใกล้จะทำให้ผู้บริโภคดำเนินการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ซึ่งในบางครั้งความต้องการเกิดขึ้นในทันที จะส่งผลให้ความต้องการถูกบันทึกไว้ เพื่อหาทางสนองความต้องการในภายหลัง เมื่อความต้องการได้ถูกกระตุ้นและสะสมไว้เป็นจำนวนมากจะทำให้เกิดการปฏิบัติในภาวะอย่างหนึ่งคือ ความตั้งใจให้ได้รับการสนองการรับรู้ถึงความต้องการ หรือการรับรู้ปัญหาการตัดสินใจซื้อการค้นข้อมูล

3. การประเมินทางเลือก ต้องทราบว่าผู้บริโภคเลือกผลิตภัณฑ์จากตราต่าง ๆ ได้อย่างไร และต้องทราบถึงการประเมินทางเลือก ซึ่งคือวิธีการที่ผู้บริโภคใช้ข้อมูลที่มีมาประเมินตรา

ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มตราผลิตภัณฑ์ที่เลือก โดยผู้บริโภคจะไม่ใช้การประเมินเพียงกระบวนการเดียวแบบง่าย ๆในสถานการณ์การซื้อทุกๆสถานการณ์ เพราะกระบวนการประเมินจะทำให้ผู้บริโภคมีทัศนคติต่อตราของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริโภคจะประเมินทางเลือกการซื้อจากลักษณะส่วนตัวของตนเอง และในสถานการณ์การซื้อนั้นบางกรณีผู้บริโภคจะพิจารณาอย่างรอบคอบและคิดอย่างมีเหตุผล หรือบางกรณีผู้บริโภคอาจจะไม่ประเมินทางเลือกหรือประเมินน้อยมาก เนื่องจากเป็นการซื้อจากการกระตุ้นและเป็นไปตามสัญชาตญาณ บางครั้งผู้บริโภคทำการตัดสินใจซื้อโดยตัวของผู้บริโภคเอง บางครั้งจากการบอกกล่าวจากเพื่อน จากคำแนะนำ หรือจากพนักงานขายที่แนะนำเกี่ยวกับการซื้อ

4. การตัดสินใจซื้อ ในขั้นของการประเมิน ผู้บริโภคจะสร้างความตั้งใจซื้อขึ้นจากลำดับความชอบตราผลิตภัณฑ์ต่างๆ และผู้บริโภคจะทำการตัดสินใจซื้อตราที่ชอบมากที่สุด อย่างไรก็ตามความตั้งใจซื้อและการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอาจถูกคั่นกลางด้วยทัศนคติของผู้อื่น และสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงทัศนคติของผู้อื่นอาจมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค รวมทั้งสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงก็มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเช่นกัน ผู้บริโภคอาจมีความตั้งใจซื้อโดยอิงจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น รายได้ที่คาดว่าจะได้รับ ราคาและประโยชน์ของสินค้าที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงอาจจะเปลี่ยนแปลงความตั้งใจซื้อได้

5. พฤติกรรมภายหลังการซื้อ ผู้บริโภคจะทำการประเมินผลของสินค้าและบริการต่าง ๆภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจซื้อไปแล้วว่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่าง ที่ตั้งความคาดหวังไว้มากน้อยเพียงใดถ้าการบริการนั้นตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้มากก็จะสร้างความพึงพอใจได้มาก และเมื่อทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจก็จะมีโอกาสที่จะกลับมาใช้บริการได้ใหม่ แต่ถ้าลูกค้าไม่เกิดความพึงพอใจ ก็จะทำให้ไม่อยากกลับมาใช้บริการใหม่ ซึ่งพฤติกรรมภายหลังการซื้อที่นักการตลาดต้องติดตามและให้ความสนใจคือ ความพึงพอใจภายหลังการซื้อ การกระทำภายหลังการซื้อ และพฤติกรรมการใช้และกำจัดภายหลังการซื้อ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ สรุปได้ว่า กระบวนการหรือขั้นตอนการตัดสินใจซื้อ เป็นลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ประกอบไปด้วย การรับรู้ปัญหาโดยผู้บริโภคต้องมีความต้องการและทำการเสาะหาข้อมูลมาประกอบการพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางและประเมินทางเลือกว่าจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการนั้น และพฤติกรรมหลังการซื้อมีความเกี่ยวข้องกับความคาดหวังที่ผู้บริโภคได้ตั้งไว้ ถ้าสินค้าน้อยกว่าความคาดหวัง ผู้บริโภคจะผิดหวัง ถ้าตรงกับความหมายผู้บริโภคจะพอใจ โดยผู้บริโภคอิงความคาดหมายไว้กับข่าวสารที่เขาได้รับจากผู้ขาย เพื่อน และแหล่งอื่นๆถ้าผู้ขายอ้างการปฏิบัติงานของสินค้าของเขา “เกินความเป็นจริง” ผลก็คือ ผู้บริโภคจะไม่พอใจ ดังนั้นผู้ขายจะต้องซื่อสัตย์ในการเสนอข้ออ้างของสินค้า

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

ธารา ธิยะภูมิ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (ม.ป.ป.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อยางรถยนต์ของผู้ขับขี่รถยนต์นั่งส่วนบุคคลในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะประชากรศาสตร์และพฤติกรรมในการซื้อและใช้ยางรถยนต์ และศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดและปัจจัยตราสินค้า ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อยางรถยนต์ของผู้ขับขี่รถยนต์นั่งส่วนบุคคล โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ขับขี่รถยนต์นั่งส่วนบุคคลในเขต กรุงเทพมหานคร ที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป มีรถยนต์ไม่จำกัดยี่ห้อเป็นของตัวเอ และมีบทบาทเป็นผู้ใช้ ผู้ตัดสินใจ และผู้ซื้อยางรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า คุ้มราคาเป็นหลัก โดยพิจารณาถึงราคาไม่เกินกำลังซื้อและมีความต้องการในการรับประกันสินค้า โดยลูกค้ามีพฤติกรรมในซื้อหรือ เปลี่ยนยางรถยนต์เมื่อยางนั้นหมดอายุโดยเปลี่ยนครั้งละสี่เส้น

พรสุดา ปานเกษม (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ศูนย์บริการยางรถยนต์ : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด สุชาดาการยาง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลในการเลือกใช้บริการศูนย์ยางรถยนต์และเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยการตลาดธุรกิจบริการกับกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์บริการยางรถยนต์ของหจก.สุชาดาการยาง โดยใช้แบบสอบถามกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการหจก.สุชาดาการยาง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน จากการศึกษา ด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าให้ความสำคัญกับการมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย ในด้านราคา ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับราคาที่เหมาะสมและสามารถต่อรองราคาได้ ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากกับการเดินทางสะดวก ใกล้บ้านหรือใกล้ที่ทำงาน ด้านการส่งเสริมการขาย พบว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับการบริการก่อนการขาย พนักงานสามารถอธิบายและแนะนำข้อมูลให้แก่ลูกค้าได้ ด้านบุคลากร ลูกค้าให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ สุภาพ อ่อนน้อม ด้านกระบวนการให้บริการ พบว่า ขั้นตอนการทำงานที่น่าเชื่อถือและบริการได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และด้านลักษณะทางกายภาพ พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากกับอุปกรณ์ที่ทันสมัย

วรกมล เขียนภักดี (ม.ป.ป.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณค่าตราสินค้าและปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อยางรถยนต์นั่งส่วนบุคคล “มิชลิน” ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณค่าตราสินค้าและปัจจัยการตลาด มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อยางรถยนต์นั่งส่วนบุคคล เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และวางแผนเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้ยางรถยนต์นั่ง “มิชลิน” มากที่สุด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ

วิจัย คือ ผู้ขับขี่รถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ซื้อยางรถยนต์นั่งส่วนบุคคลยี่ห้อ “มิชลิน” ทั้งเพศชายและเพศหญิง ที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากการศึกษาพบว่า ส่วนประสมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ควรเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆมากขึ้น จะทำให้ผู้บริโภคใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจในการซื้อน้องลง เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ยางที่หลากหลายขึ้น ด้านราคา (Price) ควรมีการตั้งราคาที่หลากหลายมากขึ้น ผู้บริโภคจะมีข้อความถี่ในการซื้อยางที่ร้านตัวแทนจำหน่ายยางมิชลินมากขึ้น ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ควรเพิ่มช่องทางการ จัดจำหน่ายมากขึ้น เพิ่มร้านตัวแทนจำหน่ายยางมิชลินเพื่อให้ใกล้บ้านของผู้บริโภคมากขึ้นทำให้ผู้บริโภคสามารถนำยางมาตรวจสภาพการใช้งาน เช็คลมยางกับร้านตัวแทนจำหน่ายยางมิชลินที่ใกล้บ้าน สามารถช่วยยืดอายุการใช้งานของยางได้มากขึ้น ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการซื้อยาง “มิชลิน” หากมิชลิน มีการส่งเสริมการตลาดเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคจะมีการใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจในการซื้อมากขึ้น และมีทางเลือกในการตัดสินใจซื้อยางจากกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดที่มิชลินเสนอต่อผู้บริโภคมากขึ้น

อภิวัฒน์ วงศ์สุวรรณ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อยางรถยนต์สำหรับรถยนต์ส่วนบุคคล กรณีศึกษา : อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อยางรถยนต์ใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ใช้รถยนต์นั่งส่วนบุคคลในอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 200 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากการศึกษาพบว่า ผู้ซื้อยางรถยนต์ใหม่ให้ความสำคัญมากที่สุดต่อขั้นตอนการประเมินทางเลือกก่อนการซื้อยางรถยนต์ โดยจะซื้อหรือเปลี่ยนยาง เมื่อยางชำรุดและไม่สามารถใช้ต่อไปได้ โดยแหล่งข้อมูลที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุดคือจากโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ยางรถยนต์จะต้องมีความทนทานในการใช้งาน มีการรับประกันตลอดอายุการใช้งาน และมีป้ายบอกราคาชัดเจน ในด้านส่วนประสมการตลาดสินค้าและบริการควรมีหลากหลายตราสินค้าและมีความน่าเชื่อถือ ในด้านราคา ควรมีระดับราคาใกล้เคียงกับร้านอื่นๆ และมีป้ายราคาแจ้งชัดเจน ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ควรใกล้ชุมชนและมีสถานที่กว้างขวางสะดวกต่อการบริการลูกค้า และด้านการส่งเสริมการตลาด ควรมีบริการสับเปลี่ยนล้อและตั้งศูนย์ และให้ส่วนลด ด้านลักษณะทางกายภาพ ควรมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย มีความรวดเร็วในการให้บริการและมีช่างผู้ชำนาญการ พนักงานที่ให้บริการควรมีความรู้ความสามารถ มีความสุภาพ นอบน้อม

จิริฒิพา เรืองกล (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ส่วนประสมทางการตลาดและคุณภาพในการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า วี ฟิตเนส โซไซตี้ กรุงเทพมหานคร” โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดและปัจจัยคุณภาพในการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า วี ฟิตเนส โซไซตี้ กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบสำรวจจากตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามกับผู้มาใช้บริการจำนวน 100 คน จาก วี ฟิตเนส โซไซตี้ 6 สาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเรื่องดังกล่าวพบว่า ส่วนประสมทางการตลาดมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า วี ฟิตเนส โซไซตี้ กรุงเทพมหานคร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือปัจจัยด้านสินค้าผลิตภัณฑ์(Product) และรองลงมาคือ ปัจจัยด้านราคา (Price) โดยในด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ลูกค้าให้ความสำคัญกับความสะอาด การดูแลสุขอนามัยของสถานที่ และความน่าสนใจของชั้นเรียนออกกำลังกายที่หลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า สำหรับปัจจัยด้านราคา (Price) ลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาค่าสมาชิกที่เหมาะสมกับคุณภาพที่ลูกค้าได้รับ และมีความสะดวกในการเลือกวิธีชำระ เช่น เงินสด บัตรเครดิต เป็นต้น และมีการระบุราคาค่าสมาชิกไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีราคาค่าสมาชิกที่ต่ำกว่าฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่อื่นๆ แต่ได้บริการที่ครบถ้วน

สมหมาย พันธุวงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ส่วนประสมทางการตลาดและคุณภาพบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการซ้ำของธุรกิจคาร์แคร์ ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นด้านส่วนประสมทางการตลาด และคุณภาพบริการตลอดจนศึกษาส่วนประสมทางการตลาดและคุณภาพบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการซ้ำของธุรกิจคาร์แคร์และศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการคาร์แคร์ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ใช้บริการธุรกิจคาร์แคร์ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกจากผู้ที่เข้าใช้บริการคาร์แคร์ในอำเภอ เมือง จังหวัดลำปาง จำนวน 400 ตัวอย่าง พบว่าความต้องการใช้บริการธุรกิจคาร์แคร์ซ้ำเกิดจาก การบริการที่มีคุณภาพ ราคาและการบริการมีมาตรฐาน ร้านมีชื่อเสียง มีความปลอดภัย และให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ใช้บริการ

**2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ**

Mehrdad Alipour, Elham Darabi (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “The Role Of Service Marketing Mix And Its Impact On Marketing Audit In Engineering And Technical Service Corporations” ซึ่งเป็นการศึกษาส่วนประสมการตลาดบริการ (7Ps) ว่าสามารถนำไปใช้และมีผลกระทบอย่างไรต่อการตลาดในธุรกิจเกี่ยวกับวิศวกรรมและเทคโนโลยี พบว่าปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลมากที่สุด

Meera Singh (2012) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Marketing Mix of 4P’S for Competitive Advantage” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงความความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆของส่วน

ประสมทางการตลาดเพื่อที่จะเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด ซึ่งพบว่าส่วนประสมทางการตลาดเกี่ยวข้องกับการทำผลิตภัณฑ์และการตั้งราคาหากในตลาดมีสินค้าประเภทเดียวกัน

จากงานศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่า ส่วนประสมทางการตลาด มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อและเลือกใช้บริการต่างๆ ในด้านผลิตภัณฑ์ ทางร้านจะต้องการสินค้าที่หลากหลายตราสินค้า และหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งมีบริการที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกมากที่สุด ในด้านราคา บนสินค้าจะต้องมีการติดป้ายราคาหรือแจ้งราคาให้ชัดเจน และราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าจะได้รับ และควรอยู่ในระดับราคาที่ใกล้เคียงกับร้านอื่นๆ ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ควรอยู่ใกล้แหล่งชุมชม เพื่อสะดวกต่อการเข้ารับบริการของลูกค้า ด้านการส่งเสริมการตลาด เนื่องจากยางรถยนต์เป็นสินค้าที่ลูกค้านิยมเปลี่ยนเมื่อชำรุดและไม่สามารถใช้ได้อีก ดังนั้นควรการส่งเสริมการตลาดราคาพิเศษเมื่อเปลี่ยนยางรถยนต์ทั้ง 4 เส้น และควรเพิ่มบริการอื่นๆ เช่น การตั้งศูนย์ การสลับล้อ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้ารับบริการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ด้านบุคลากร พนักงานให้บริการควรมีความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ สามารถให้คำแนะนำก่อนการซื้อสินค้าได้อย่างดี และจะต้องมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ สุภาพ อ่อนน้อม ด้านกระบวนการให้บริการ ควรมีความน่าเชื่อถือ และรวดเร็วในการให้บริการ และด้านลักษณะทางกายภาพ ควรมีเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีสถานที่ให้บริการที่กว้างขวางสะดวกต่อการเข้ารับบริการของลูกค้า

# บทที่ 3
# ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์” โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non- Participant Observation) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 การกำหนดพื้นที่ที่ศึกษา
3.2 การศึกษาก่อนลงภาคสนาม
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

## 3.1 การกำหนดพื้นที่ที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยเรื่อง เรื่อง “แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์” ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ที่ศึกษา คือ ร้านร่วมใจยางยนต์ เลขที่ตั้ง 2714 ถนนลาดพร้าว 71 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นร้านยางยนต์ที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลากว่า 34 ปี ซึ่งพร้อมและยินดีให้ข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

## 3.2 การศึกษาก่อนลงภาคสนาม

สำหรับงานวิจัย เรื่อง เรื่อง “แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์” ขั้นแรกผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลและค้นคว้าเอกสาร วิชาการ บทความ และผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปรับปรุงร้านค้าและการบริการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และพิจารณา

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. เจ้าของร้าน และพนักงานของร้านร่วมใจยางยนต์ ทั้งหมด 5 คน

2.ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและเข้ารับบริการที่ร้านร่วมใจยางยนต์ ได้แก่ ลูกค้าจากช่องทางหน้าร้าน และลูกค้าที่สั่งจองสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ก่อนเข้ารับบริการ

**วิธีการเลือกตัวอย่าง**

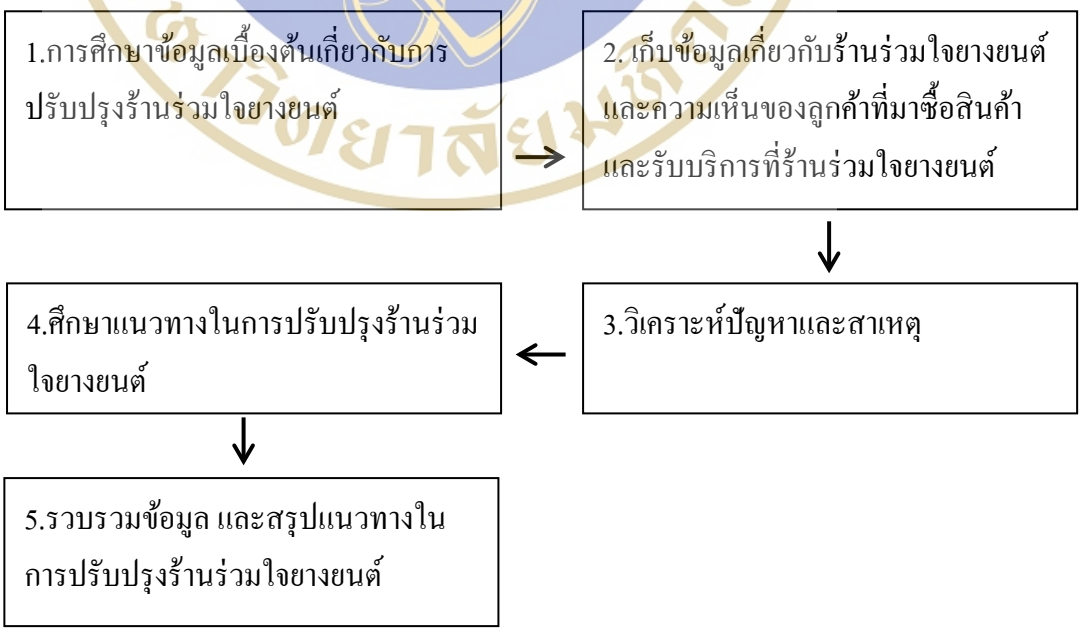
เน้นการเป็นตัวแทน (Representatively Oriented) และคำนึงถึงความเหมาะสมเป็นหลัก ดังนี้

1. เจ้าของร้านร่วมใจยางยนต์ 2 คน ได้แก่ เจ้าของร้าน และ บุตรสาวเจ้าของร้านร่วมใจยางยนต์

2. พนักงานบริการลูกค้า 1 คน ได้แก่ พนักงานแรงงานต่างชาติ อายุ 24 ปี

3.ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและเข้ารับบริการร้านร่วมใจยางยนต์ 10 คน ได้แก่ ลูกค้าจากช่องทางหน้าร้าน 5 คน และลูกค้าที่สั่งจองสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ก่อนเข้ารับบริการ 5 คน

## 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย




ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการวิจัย แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอน

1.ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ โดยเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสาร ข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต (Internet) เอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

2.เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เกี่ยวกับร้านร่วมใจยางยนต์ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้านและพนักงาน เกี่ยวกับปัญหาของร้านร่วมใจยางยนต์ที่เกิดขึ้น และสัมภาษณ์ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและรับบริการที่ร้านร่วมใจยางยนต์ และเก็บข้อมูลการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อหาสภาพปัญหาที่แท้จริงและทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

3.วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของร้านร่วมใจยางยนต์ โดยใช้ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายในการ

4.ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ โดยกำหนดแนวทางที่ศึกษาและแก้ไขปัญหาดังนี้ ศึกษาแนวทางในการประเมินองค์การ ภายใต้กรอบแนวคิด McKinney 7-S Framework เพื่อมาวิเคราะห์การปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ในด้านต่างๆ ทั้งด้านกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดงาน และ ค่านิยมร่วม

5.รวบรวมข้อมูล และสรุปแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสังเกตและการมีส่วนร่วมอยู่กับกลุ่มเป้าหมายในระยะสั้น แต่ได้คงลักษณะสำคัญของการวิจัยโดยใช้วิธีดังนี้

1.แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งคำถามเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพร้านในปัจจุบันของร้านร่วมใจยางยนต์ จำนวน 2 ชุด ซึ่งมีคำถามต่างกัน โดยชุดแรกผู้ให้ข้อมูล คือ เจ้าของร้าน และชุดที่สอง ผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงาน ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเข้าใช้บริการและความพึงพอใจในการรับบริการ โดยสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้าและรับบริการจากทางร้าน

2.แบบสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยสังเกตเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงาน โดยเข้าไปร่วมสังเกตขั้นตอนการรับลูกค้า ของเจ้าของร้าน และการบริการของพนักงานร้านร่วมใจยางยนต์

3.แบบสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ใช้กับกลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้าและรับบริการจากทางร้าน เพื่อศึกษาพฤติกรรมและขั้นตอนในการดำเนินงานระหว่างลูกค้าและพนักงาน ประกอบการจดบันทึก เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

## 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติการภาคสนามและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่

1.ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากภาคสนามทั้งหมด คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของร้าน โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ไขและดำเนินการ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ บทความ จากหนังสือ วารสาร และเว็บไซต์ต่างๆทางอินเตอร์เน็ต

**การจัดทำข้อมูล**

1.รวบรวมข้อมูลที่ได้จากวิทยานิพนธ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตด้านเนื้อหา

2. ถอดความที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยสรุปสาระสำคัญแยกตามประเด็นต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้ในขอบเขตด้านเนื้อหา

3. บันทึกผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมภายในร้าน

4. นำข้อมูลที่ได้จากกการจดบันทึกในระหว่างการสัมภาษณ์และการสังเกตมาสรุปสาระสำคัญตามขอบเขตด้านเนื้อหา

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในภาพรวม และกำหนดตามขอบเขตเนื้อหา

6. นำข้อมูลที่ตรวจสอบและจัดหมวดหมู่แล้วทั้งหมดมาศึกษาวิเคราะห์โดยกำหนดประเด็นตามขอบเขตของเนื้อหา

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยแยกประเภทข้อมูลตามประเด็นของขั้นตอนการวิจัยที่กำหนดไว้ และทำความเข้าใจข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมา โดยวิเคราะห์เนื้อหาอย่างละเอียด ตามการวิเคราะห์ คือ การนำข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อมูลจากวิทยานิพนธ์และเอกสารต่างๆ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกประเภทข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลและสรุป โดยการจับประเด็นและใจความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

### 3.7 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย

กันยายน 2559 – พฤศจิกายน 2559

# บทที่ 4
# ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์” ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non- Participant Observation)โดยแบ่งการนำเสนอตามลำดับการปฏิบัติการเป็นขั้นต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพทั่วไปของร้านร่วมใจยางยนต์

ขั้นที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์

ขั้นที่ 3 ศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาร้านร่วมใจยางยนต์

ขั้นที่ 4 ศึกษาแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

ขั้นที่ 5 กำหนดแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

ขั้นที่ 6 ผลการนำแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์มาทดลองใช้

## 4.1 ศึกษาสภาพทั่วไปร้านร่วมใจยางยนต์

### 4.1.1 ความเป็นมาของกิจการ

ร้านร่วมใจยางยนต์ ตั้งอยู่เลขที่ 2714 ถนนลาดพร้าว71 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยเปิดให้บริการครั้งแรกในปีพ.ศ.2525 ปัจจุบันดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 34 ปี

### 4.1.2 ข้อมูลการดำเนินการในปัจจุบัน

1.ลักษณะการดำเนินงาน ธุรกิจร้านร่วมใจยางยนต์ ได้เปิดดำเนินกิจการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 09.00 – 18.00 น. กิจกรรมในร้านแบ่งออกเป็น ขายผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ ล้อแมกซ์ และบริการเปลี่ยน ปะ ซ่อม ยางรถยนต์ และล้อแมกซ์

2. ผลิตภัณฑ์ แบ่งออกเป็น ยางรถยนต์ใหม่ ยี่ห้อต่างๆ ได้แก่ มิชลิน ดัลลอป บริดจสโตน วีรับเบอร์ ดีสโตน ยางรถยนต์มือสอง และล้อแมกซ์

3. บริการ มีการบริการ ปะยาง เปลี่ยนยาง สลับล้อ เติมลมยาง และซ่อมล้อแมกซ์

**4.1.3 การจัดการด้านการเงิน**

ปัจจุบันการบริหารด้านการเงินของทางร้านไม่มีการจดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ในแต่ละวันมีการใช้จ่ายอย่างไรบ้าง มีเพียงแต่สำเนาบิลเงินสดที่ออกให้ลูกค้าเท่านั้น ซึ่งเมื่อปิดร้านก็ไม่ได้มีการนำกลับมาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

**4.1.4 การจัดการด้านการตลาด**

จากการศึกษาด้านการตลาดของร้านร่วมใจยางยนต์ จะพิจารณาจากส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในด้านการตลาด ผลการศึกษาครั้งนี้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ ร้านร่วมใจยางยนต์มีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 3 ชนิดที่มีการจัดจำหน่ายให้ลูกค้า ได้แก่ ยางรถยนต์ใหม่ จำนวน ยี่ห้อ ได้แก่ ดัลลอป กู้ดเยียร์ บริดจสโตน วีรับเบอร์ มิชลิน เป็นต้น ยางรถยนต์มือสอง สภาพดีมาก (ถอดจากป้ายแดง) สภาพดี และ ล้อแมกซ์

2. การกำหนดราคา เป็นการตั้งราคาตามมาตรฐานเดียวกับร้านยางยนต์อื่นๆ เนื่องจากร้านร่วมใจยางยนต์ เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งจึงไม่ได้สั่งเป็นจำนวนมาก หรือสั่งตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง โดยสั่งซื้อสินค้าต่อจากร้านพ่อค้าคนกลางไม่ได้สั่งซื้อจากโรงงานโดยตรง จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถกำหนดราคาที่แตกต่างจากร้านคู่แข่งได้มากนัก

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย ร้านร่วมใจยางยนต์ มีช่องทางในการจำหน่ายสินค้า 2 ทาง คือ ผ่านช่องทางหน้าร้าน ซึ่งสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้หลากหลายระดับ รายละเอียดดังนี้

3.1 ทำเลที่ตั้ง ร้านร่วมใจยางยนต์มีตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน เช่น หมู่บ้าน ตลาด โรงเรียน โรงพยาบาล และเป็นทางผ่านสู่ถนนใหญ่ได้หลายเส้น ได้แก่ ถนนลาดพร้าว ถนนประดิษฐ์มนูธรรม (เลียบทางด่วนเอกมัย-รามอินทรา) และ ถนนเกษตร-นวมินทร์ กลุ่มลูกค้าจึงมีความหลากหลายของสายอาชีพทั้งลูกค้าส่วนบุคคล และองค์กร เช่น พ่อบ้าน แม่บ้าน พ่อค้า แม่ค้า คนขับรถรับจ้าง เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ของร้านก็มีหลากหลายทั้งยางใหม่และเก่า

3.2 การตกแต่งร้าน ร้านร่วมใจยางยนต์ยังคงการตกแต่งร้านแบบเดิมตั้งแต่เริ่มต้นเปิดร้าน โดยยังไม่มีการปรับปรุงร้านเพิ่มเติม จึงทำให้ลูกค้าไม่สะดุดตา เห็นร้านไม่ชัดเจน

3.3 วิธีการสั่งซื้อสินค้า นอกจากการเข้ามาเลือกซื้อและสอบถามสินค้าที่หน้าร้านได้แล้ว ลูกค้าสามารถติดต่อสอบถามได้ผ่านช่องทาง Facebook และสามารถชำระเงินโดยการโอนเงินผ่านบัญชีธนาคารได้

3.4 การส่งเสริมการตลาด ทางร้านมีการจัดทำแฟนเพจทาง Facebook โดยมีการประชาสัมพันธ์เรื่องราวเกี่ยวกับการดูแลรถยนต์ และประชาสัมพันธ์โปรโมชั่นที่จัดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆ

**4.2 ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์**

จากการที่ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างลูกค้าร้านร่วมใจยางยนต์จำนวน 10 คน พบว่า ลูกค้าส่วนมากจะเข้าใช้บริการร้านยาง ก็ต่อเมื่อยางมีปัญหา เช่น ยางรั่ว ยางซึม หรือยางแบน และอีกกรณีหนึ่งคือ เมื่อยางเสื่อมสภาพ เช่น ดอกยางสึก ซึ่งระยะเวลาในการเข้าใช้บริการซ้ำในกรณีที่เปลี่ยนยางใหม่แล้วล้อเสื่อมสภาพ เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 3 ปี สำหรับกรณีเปลี่ยนยางเก่าอยู่ที่ประมาณ 1-2 ปี โดยจะเปลี่ยนพร้อมกันทั้งหมด 4 เส้น สิ่งที่ลูกค้าต้องการเมื่อพิจารณาตามหลักส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mixed) เป็นดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์

พบว่า ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างจำนวนมี 2 ลักษณะ คือ กลุ่มแรกลูกค้าที่มีความต้องการเปลี่ยนยางเก่า เนื่องจาก ต้องการเพียงยางที่มีคุณภาพพอใช้ สามารถใช้งานได้ ลูกค้ากลุ่มนี้เคยเปลี่ยนยางเก่าอยู่แล้ว โดยจะเข้ามาเลือกดูสินค้าด้วยตัวเองที่ร้าน กลุ่มถัดมา คือ ลูกค้าที่มีความต้องการเปลี่ยนยางใหม่ เนื่องจากดอกยางเก่าเริ่มเสื่อมสภาพ และครบกำหนดที่ควรเปลี่ยนเพื่อความปลอดภัย โดย 5 คน มาจากช่องทางออนไลน์ ซึ่งลูกค้าจะแจ้งขนาดของยางที่ต้องการเพื่อสอบถามราคา จากนั้นจึงเข้ามารับบริการ อีก 1 คน เปลี่ยนยางใหม่ เนื่องจากยางแตก และยางใกล้ครบกำหนดที่ควรเปลี่ยน จึงตัดสินใจเปลี่ยนยางใหม่ทั้งหมดพร้อมกันทั้ง 4 เส้น

2. ด้านราคา

ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกใช้ยางเก่า พึงพอใจในราคาที่ร้านกำหนด เนื่องจากสามารถต่อรองราคาได้ ราคาไม่สูงเท่ายางใหม่ และยอมรับในสภาพและคุณภาพของยางที่เปลี่ยนได้ กลุ่มลูกค้าที่เลือกใช้ยางใหม่ พบว่า ลูกค้ารับได้ เนื่องจากเป็นราคามาตรฐาน ไม่แตกต่างจากร้านอื่น

3.ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ลูกค้าที่เข้ารับบริการที่มาจากช่องทางหน้าร้าน พบว่า เป็นผู้ที่พักอาศัย หรือทำงานอยู่ในทำเลที่ใกล้ร้านร่วมใจยางยนต์ สำหรับลูกค้าช่องทางออนไลน์ พบว่า มีลูกค้ามาจากหลายพื้นที่

เช่น พระนครศรีอยุธยา จตุจักร บางนา รัชดาภิเษก และรามอินทรา ซึ่งลูกค้าทางออนไลน์จะโทรสอบถามรายละเอียดของสินค้าที่ต้องการ และ ต่อรองราคาทางโทรศัพท์ หรือ ผ่านทางแอพลิเคชั่น Line หรือ เฟสบุ๊ค ซึ่งทางร้านจะให้ข้อมูล และส่งรูปภาพสินค้า เพื่อให้ลูกค้าได้ตัดสินใจ จากนั้นจึงนัดวันและเวลาเพื่อเข้ารับบริการ

4.ด้านกิจกรรมส่งเสริมการขาย

ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้มีการทำโปรโมชั่น เช่น ลดราคา หรือ แถมบริการอื่นๆ เพื่อเป็นการดึงลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ เนื่องจากปัจจุบันทางร้านยังไม่มีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายใด

## 4.3 ศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาร้านร่วมใจยางยนต์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการและพนักงานร้านร่วมใจยางยนต์ รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้นำหลัก McKinsey 7-S Framework ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ระบบปฏิบัติงาน (System) ค่านิยมร่วม (Shared Values) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุ ซึ่งพบดังนี้

### 4.3.1 ลูกค้าต้องรอรับบริการเป็นเวลานาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พบว่าในช่วงเวลาที่มีลูกค้าเข้ารับบริการพร้อมกัน 2 คันขึ้นไป ร้านร่วมใจยางยนต์มักพบปัญหาลูกค้าแต่ละรายต้องรอการให้บริการนาน โดยใช้เวลาเฉลี่ย 1 – 1.30 ชั่วโมงต่อคัน จากปกติจะใช้เวลาเฉลี่ย 30-45 นาทีต่อคัน ทำให้ลูกค้าจะสอบถามอยู่เป็นระยะว่าการซ่อมอยู่ในขั้นใดแล้ว และจากการที่ได้สังเกตปฏิกิริยาของลูกค้าที่รอรับบริการเป็นเวลานาน พบว่าลูกค้าบางส่วนไม่พอใจ โดยการแสดงออกทางสีหน้า

จากปัญหาดังกล่าวทางผู้วิจัยได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา พบว่ามีที่มา 2 ประการดังนี้

1.ปัจจุบันพนักงานช่างของร้านร่วมใจยางยนต์มีประสบการณ์ในด้านการทำงานเกี่ยวกับยางยนต์น้อย เนื่องจากเป็นแรงงานต่างชาติ ยังไม่เคยผ่านงานเกี่ยวกับด้านยางยนต์มาก่อน ทำให้ทุกครั้งในการซ่อมจะต้องรอคำสั่งจากเจ้าของร้าน รวมทั้งบางกรณีที่ล้อของลูกค้ามีความแตกต่างจากปกติ เช่น ล้อแม็กซ์แบบที่มีการตกแต่งพิเศษ หรือ ล้อรถเก่าที่มีสนิมเกาะเป็นจำนวน

มากทำให้ถอดยาก ซึ่งล้อลักษณะพิเศษนี้จำเป็นต้องใช้วิธีการถอดที่แตกต่างจากล้อรถธรรมดาทั่วไป ทำให้เจ้าของร้านต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานเอง จึงทำให้ต้องใช้เวลานานในการให้บริการลูกค้าแต่ละคัน

2. เจ้าของร้านเป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจในทุกส่วนงาน ได้แก่ รับลูกค้า ขายและต่อรองราคากับลูกค้า ซ่อมแซมล้อ และสั่งสินค้าเข้าร้าน เป็นต้น ทำให้เมื่อมีปัญหาในแต่ละส่วนเกิดขึ้น จะต้องรอให้เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ทำให้กระบวนการทำงานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ เช่น พนักงานไม่สามารถถอดล้อให้ลูกค้าได้ จะต้องรอเจ้าของให้คำแนะนำ ในขณะนั้นเองเจ้าของร้านก็มีความจำเป็นต้องโทรสั่งสินค้าให้ลูกค้าอีกรายที่ต้องการยางรุ่นพิเศษไปพร้อมกัน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework พบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่เกิดจากด้านทักษะ และ ด้านโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านทักษะ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม อีกด้านคือ ทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นจากคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว

สำหรับกรณีของร้านร่วมใจยางยนต์ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากการที่พนักงานช่างขาดทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เช่น การซ่อมยาง การถอดล้อ การใส่ล้อ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานช่างของร้านร่วมใจยางยนต์ การที่พนักงานช่างมีประสบการณ์น้อย นอกจากจะส่งผลในเรื่องเวลาการให้บริการลูกค้าแล้ว ยังส่งผลถึงด้านความปลอดภัยในการขับขี่ของลูกค้าด้วย เนื่องจากล้อรถนับเป็นส่วนสำคัญในการขับขี่ หากพนักงานช่างทำการซ่อมหรือใส่ล้อให้ลูกค้าผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบที่ร้ายแรงต่อการขับขี่ของลูกค้าจนเกิดอุบัติเหตุได้

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานอโดยมีการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้

บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

จากปัญหาข้างต้นสาเหตุด้านโครงสร้างองค์กรที่ให้ทำให้การบริการล่าช้า พบว่าเกิดจากการที่อำนาจการตัดสินใจทุกด้านรวมอยู่ที่เจ้าของร้านเพียงคนเดียว อีกทั้งไม่มีการแบ่งหน้าที่ในองค์กร ทำให้งานในทุกๆส่วนต้องรอเจ้าของร้านเป็นผู้จัดการและแก้ปัญหาเพียงผู้เดียว ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานติดขัด ไม่ต่อเนื่อง และอาจเกิดความผิดพลาดได้

**4.3.2 ลูกค้าผิดหวังในราคาของสินค้า**

เกิดจากกรณีที่ลูกค้ามาที่หน้าร้านและไม่ได้ราคาสินค้าตามที่ได้ติดต่อไว้จากช่องทางออนไลน์ โดยมีสาเหตุมากจากการที่ลูกชายเจ้าของร้าน ซึ่งเป็นผู้ช่วยตอบลูกค้าในช่องทางออนไลน์แจ้งราคาเก่าของสินค้าให้กับลูกค้า และไม่ได้แจ้งราคาที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าให้บุคคลอื่นๆรวมทั้งเจ้าของร้านทราบ ทำให้เมื่อลูกค้ามาเข้ารับบริการ ต้องมีการเจรจาต่อรองราคาสินค้าใหม่กับลูกค้าอีกครั้ง ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความผิดหวังในด้านราคาและเสียความรู้สึก และส่งผลให้เกิดการเสียลูกค้าเนื่องจากลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ

จากกรณีดังกล่าวเมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework พบว่าปัญหาเกิดจากสาเหตุใน 2 ด้านดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

ตามที่ได้กล่าวไปในปัญหาข้างต้นเรื่องโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานแล้ว ปัญหาด้านนี้ยังส่งผลให้เกิดผลกระทบเรื่องทำให้ลูกค้าผิดหวังในการเข้ารับบริการด้วย เพราะไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่ในการขายสินค้าให้ลูกค้าอย่างชัดเจน และเจ้าของร้านไม่ได้มีการแจ้งข้อมูลราคาที่เป็นมาตรฐานของสินค้าแต่ละรุ่นให้คนอื่นๆในร้านทราบ จึงก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตกลงราคาให้กับลูกค้า

2. ด้านระบบปฏิบัติงาน (System)

เป็นสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร โดยจะต้องเกี่ยวข้องเกื้อหนุนกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม เป็นต้น

ปัจจุบันร้านร่วมใจยางยนต์ไม่มีการระบบการทำงานที่ชัดเจน ใช้ความสะดวกในการทำงานเป็นหลัก กล่าวคือ เมื่อบุคลากรในร้านทำการปิดการขายกับลูกค้าแล้ว ก็จะไม่มีการแจ้งให้คน

อื่นๆในร้านทราบว่าขายสินค้าไปในราคาเท่าใด และไม่มีการแจ้งล่วงหน้าว่าลูกค้าที่ได้ทำการนัดหมายไว้จะเข้ามาใช้บริการเมื่อใด ซึ่งเป็นผลมาจากการไม่ไม่มีระบบการสื่อสารภายในองค์กร จนส่งผลให้เกิดความสับสนและผิดพลาดในเรื่องราคา และลำดับการเข้ารับบริการ เป็นต้น

**4.3.3 เงินจมในสินค้าที่จำหน่ายภายในร้าน**

เนื่องจากลูกค้าบางส่วนต้องการยางรุ่นพิเศษที่ปกติทางร้านไม่ได้มีสต๊อกไว้จัดจำหน่าย ทำให้ทางร้านต้องสั่งสินค้ารุ่นนั้นมาเตรียมไว้บริการโดยเฉพาะ แต่หลังจากนั้นลูกค้าได้ทำการยกเลิกการซื้อสินค้ากับทางร้าน ทำให้ทางร้านต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายสำหรับยางชุดนั้นๆเอง ซึ่งค่อนข้างจำหน่ายต่อออกลำบาก เพราะเป็นยางที่ไม่สามารถใส่ได้ในรถรุ่นทั่วๆไปบนท้องถนน

จากการพิจารณาปัญหาดังกล่าว พบว่าเกิดจากปัญหาด้านระบบเช่นกัน เพราะทางร้านยังไม่มีการกำหนดนโยบายสำหรับการจองสินค้าของลูกค้า และยังไม่มีระบบการในการสั่งซื้อสินค้า ทำให้ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองเมื่อลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ ส่งผลให้เสียโอกาสในการซื้อสินค้าอื่นที่ขายง่ายกว่า มาขายในร้าน

จากปัญหาทั้งหมดข้างต้นทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยได้นำแผนผังก้างปลา มาใช้ในการวิเคราะห์ต่อ และพบว่าสาเหตุหลักๆที่เป็นปัญหาของร้านร่วมใจยางยนต์เกิดจาก 3 ด้าน ดังนี้

ภาพที่ 4.1 แสดงแผนผังก้างปลาของปัญหาร้านร่วมใจยางยนต์

จากภาพที่ 4.1 ปัญหาของร่วมใจยางยนต์ สรุปได้เป็น 3 ด้าน ตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะ และ ด้านระบบปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการจัดการองค์กร (Structure)

สรุปสาเหตุของปัญหา ได้เป็น 2 ประการ คือ ประการแรก การรวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าของร้านเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความติดขัดในการดำเนินงาน เช่น ในขณะที่เจ้าของร้านกำลังสั่งสตอกสินค้าใหม่เข้าร้าน ก็ต้องทำการต่อรองราคากับลูกค้าที่มาใช้บริการ และต้องแจ้งวิธีแก้ปัญหาเรื่องการถอดยางให้กับช่างซ่อมด้วย ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้มักเกิดเป็นประจำ ประการที่สอง คือ การไม่แบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน เนื่องจากแต่ละคนไม่ทราบหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจของตนเอง ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า

2. ด้านทักษะ (Skill)

สาเหตุเกิดจากการที่พนักงานช่างมีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย ไม่ทราบวิธีในการทำงานว่าต้องทำเช่นไร จึงต้องรอรับคำสั่งจากเจ้าของร้านเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่ล่าช้าและผิดพลาดอยู่เป็นประจำ

3. ด้านระบบปฏิบัติงาน (System)

สาเหตุเกิดจากการที่ทางร้านยังไม่มีระบบในการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผน เช่น จากกรณีเรื่องราคาที่ผิดพลาด เนื่องจากทางร้านไม่มีระบบในการสื่อสารภายในองค์กร ว่าเมื่อมีการปิดการขายกับลูกค้าแล้ว ได้ทำการตกลงกับลูกค้าไว้ที่เท่าใด ทำให้ข้อมูลระหว่างคนขาย และ เจ้าของร้านไม่ตรงกัน ทำให้เกิดปัญหาเมื่อลูกค้ามาเข้ารับบริการ และอีกกรณีคือการที่ทางร้านยังไม่มีการตั้งมาตรการในการยกเลิกสินค้า ดังนั้นเมื่อเกิดกรณีที่ลูกค้ายกเลิกการสั่งซื้อสินค้าที่เป็นรุ่นพิเศษ ทางร้านจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เอง

## 4.4 ศึกษาแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

จากปัญหาข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ โดยทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดทิศทางในการปรับปรุง มีรายละเอียดดังนี้

1.จุดแข็ง (Strengths)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรคงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข็มแข็งขององค์กรซึ่งจากการที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้านร่วมใจยางยนต์ พบว่าร้านร่วมใจยางยนต์มีจุดแข็ง ดังนี้

1.1 ร้านร่วมใจยางยนต์ เป็นร้านยางยนต์ที่เปิดมานานกว่า 34 ปี เจ้าของร้านมีความชำนาญและประสบการณ์ในการซ่อมและให้คำแนะนำยางรถยนต์สูง

1.2 ร้านร่วมใจยางยนต์มีเครื่องมือสำหรับการให้บริการพื้นฐานครบถ้วน เช่น เครื่องมือในการเติมลมยางไนโตรเจน เครื่องถ่วงล้อ เครื่องถอดยาง เป็นต้น

1.3 ร้านร่วมใจยางยนต์มีจำหน่ายทั้งยางใหม่และยางเก่า เป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าให้มีมากขึ้น

2. จุดอ่อน (Weakness)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ ว่าปัจจัยภายในใดบ้างที่เป็นข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้าน พนักงานร้านร่วมใจยางยนต์ และจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม พบว่าร้านร่วมใจยางยนต์ มีจุดอ่อนดังนี้

2.1 พนักงานช่างมีประสบการณ์การซ่อมแซมยางรถยนต์น้อย ทำให้ใช้เวลาในการให้บริการแต่ละคันค่อนข้างนาน

2.2 ไม่มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่จัดเจนของแต่ละบุคคล ทำให้ต้องรอเจ้าของร้านออกคำสั่งเพียงคนเดียว

2.3 ร้านร่วมใจยางยนต์ไม่มีระบบในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า และระบบการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เช่น การแจ้งราคาไม่ตรงขายสินค้าให้ลูกค้าไม่ตรงกันของเจ้าของร้านและลูกชาย เป็นต้น

2.4 การจัดวางร้านไม่มีจุดเด่น ทำให้ไม่น่าสนใจ

3. โอกาส (Opportunities)

เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกว่าปัจจัยใดที่สามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นได้

3.1 ปัจจุบันมีรถยนต์เพิ่มขึ้นมาก ส่งผลให้ธุรกิจบำรุงรักษารถยนต์มีโอกาสเติบโตได้

3.2 ทำเลที่ตั้งของร้านค่อนข้างดี ใกล้แหล่งชุมชน ร้านตั้งอยู่หัวมุมสามารถมองเห็นได้ชัดไม่ว่าจะมาจากทิศทางใด

3.3 แนวโน้มการค้าขายผ่านช่องทางออนไลน์มีการเติบโตสูงขึ้น

4.อุปสรรค (Threats)

เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่สามารถก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

4.1 ปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ผู้บริโภคมีความระมัดระวังในการใช้จ่าย

4.2 คู่แข่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นในตลาด

4.3 การทำโปรโมชั่นร่วมกับบัตรเครดิตต่างๆค่อนข้างลำบาก เนื่องจากแต่ละธนาคาร มีกฎในการกำหนดยอดค่อนข้างสูง

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตารางTOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ SO เนื่องจากร้านร่วมใจยางยนต์มีให้บริการทั้งยางใหม่และยางเก่า ทำให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย อีกทั้งเจ้าของร้านมากด้วยประสบการณ์ จึงสามารถให้คำแนะนำลูกค้าได้อย่างชำนาญและเหมาะกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และจากการที่ปัจจุบันมีจำนวนรถยนต์เพิ่มขึ้นอย่างมาก ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษารถยนต์เติบโตขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ธุรกิจร้านร่วมใจยางยนต์ยังสามารถเติบโตได้

กลยุทธ์ WO ร้านอยู่ในทำเลที่ดี เพราะอยู่ในย่านชุมชน และเป็นร้านหัวมุม คนที่ขับผ่านสามารถมองเห็นได้จากทุกทิศทาง แม้จะไม่สะดุดตาเพราะไม่ได้มีการปรับปรุงใหม่ แต่ปัจจุบันมีการค้าขายผ่านออนไลน์มากขึ้น ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์และระบุที่ตั้งของร้านผ่านช่องทางนี้ได้เพิ่มอีกทาง

กลยุทธ์ ST แม้ปัจจุบันร้านยางยนต์ในตลาดจะมีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่บางร้านอาจไม่มีการจำหน่ายยางเก่า ซึ่งเป็นที่ต้องการของลูกค้าบางกลุ่ม เช่นกัน ซึ่งจุดหากลูกค้าที่มาใช้บริการที่ร้านก็จะสามารถเลือกได้ ว่าต้องการยางใหม่ หรือ ยางเก่า

กลยุทธ์ WT การพัฒนาฝีมือและความชำนาญของพนักงานช่างให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งเข้าอื่นๆในตลาดได้

ตารางที่ 4.1 แสดงตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ร้านร่วมใจยางยนต์

| | **จุดแข็ง (Strengths)** | **จุดอ่อน (Weakness)** |
|---|---|---|
| | 1. เจ้าของร้านมีความชำนาญและประสบการณ์ในการซ่อมและให้คำแนะนำยางรถยนต์สูง<br>2.ร้านมีเครื่องมือสำหรับการให้บริการพื้นฐานครบถ้วน<br>3. จำหน่ายทั้งยางใหม่และยางเก่า เป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าให้มีมากขึ้น<br>4.ลูกค้าเห็นการทำงานของพนักงานได้ หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามได้ทันที | 1 พนักงานช่างมีประสบการณ์การซ่อมแซมยางรถยนต์น้อย<br>2 ไม่มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่จัดเจน<br>3 ร้านร่วมใจยางยนต์ไม่มีระบบในการบริหารจัดการภายในองค์กร<br>4 การจัดวางร้านไม่มีจุดเด่น ทำให้ไม่น่าสนใจ |
| **Opportunities**<br>1. จำนวนรถเพิ่มขึ้นส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสเติบโต<br>2. ทำเลที่ตั้งของร้าน ใกล้แหล่งชุมชน<br>3. แนวโน้มการค้าขายผ่านช่องทางออนไลน์เติบโต | **S-O**<br>กลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส เน้นด้านสินค้าที่มีให้ลูกค้าเลือกทั้งยางเก่าและยางใหม่<br>- ทำโปรโมชั่นการเปลี่ยนยาง 3 ฟรี 1 เพื่อเพิ่มโอกาสการซื้อของลูกค้า<br>- เจ้าของร้านมีประสบการณ์สูง สามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้อย่างชำนาญและเหมาะสม | **W-O**<br>กลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยการเพิ่มช่องทาง<br>จัดจำหน่าย<br>- ทำการตลาดกับช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น เช่น การลงโฆษณา เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด |
| **Threats**<br>1.เศรษฐกิจชะลอตัว<br>2 คู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น<br>3.ทำโปรโมชั่นร่วมกับบัตรเครดิตต่างๆยาก เพราะแต่ละธนาคารมีข้อจำกัดเรื่องยอดขายรวมต่อเดือนสูง | **S-T**<br>กลยุทธ์เชิงป้องกัน<br>- เพิ่มการเสนอขายยางเก่าเพื่อให้ลูกค้าที่มีงบจำกัด มีตัวเลือกเพิ่มขึ้น | **W-T**<br>กลยุทธ์เชิงรับ<br>- อบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานช่าง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้เพิ่มขึ้น เพื่อลดเวลาในการให้บริการแก่ลูกค้า |

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ TOWS Matrix ข้างต้น ทำให้ทราบกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงร้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นของร้านในปัจจุบัน จึงได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เช่น วิทยานิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการต่างๆ และบทความทางอินเตอร์เนท เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ ดังนี้

**4.4.1 แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กร**

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างองค์กร คือ การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆและบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กรมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของร้านร่วมใจยางยนต์ โดยใช้การจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่จัดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทหรือหน้าที่ของงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่อะไรบ้าง ซึ่งมีข้อดี คือ ทำให้คนในแต่ละแผนกมีความเชี่ยวชาญในงานอย่างลึกซึ้ง สำหรับผู้บริหาร เพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะแต่ละด้านมีผู้เชี่ยวชาญคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและพยายามที่จะให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้

**4.4.2 แนวคิดการพัฒนาบุคลากร**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้าน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม พบว่า ร้านร่วมใจยางยนต์ประสบปัญหาด้านทักษะของพนักงาน ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านทักษะ

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

## 4.5 กำหนดแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

### 4.5.1.ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (Structure)

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการปรับปรุงด้านโครงสร้างองค์กรของร้านร่วมใจยางยนต์ ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างองค์

ผู้วิจัยได้ทำการจัดโครงสร้างองค์กร โดยพิจารณาจากงาน และหน้าที่ต่างๆภายในร้านร่วมใจยางยนต์ ดังนี้

ภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างองค์กรร้านร่วมใจยางยนต์ที่ได้ปรับปรุง
ที่มา : จากการสำรวจและพิจาณาร่วมกับเจ้าของร้าน

เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านร่วมใจยางยนต์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้เสนอให้มีการจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคลากรต่างๆในร้าน เพื่อจะได้ทราบถึงหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน โดยเจ้าของร้านได้กระจายอำนาจให้แต่ละฝ่ายสามารถตัดสินใจภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของตนเอง เจ้าของร้านเป็นผู้ควบคุมอย่างกว้างๆ เพราะแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด โดยแบ่งเป็น 5 ฝ่าย ดังนี้

1.1 ฝ่ายขาย มีหน้าที่ดังนี้

- เสนอขายสินค้าให้ลูกค้าที่สนใจสินค้าและบริการร้านร่วมใจยางยนต์ ทั้งช่องทางหน้าร้าน และช่องทางออนไลน์

- ต่อรองราคากับลูกค้า ภายใต้ราคาที่เจ้าของร้านได้กำหนดไว้

- แจ้งราคาที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้า ให้เจ้าของร้านรับทราบ

1.2 ฝ่ายช่าง มีหน้าที่ดังนี้

- รับรถจากลูกค้า
- เปลี่ยนยาง
- ปะยาง
- เติมลมยาง
- ซ่อมสีล้อ

1.3 ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า มีหน้าที่ดังนี้

- สั่งสินค้าสำหรับขาย
- สั่งอะไหล่ และอุปกรณ์สำหรับการซ่อมยาง
- เช็คจำนวนสินค้าคงเหลือในคลัง

1.4 ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ดังนี้

- ทำหน้าที่รับเงิน และจดลงบัญชีรายวัน
- สรุปรายละเอียดด้านการเงินให้เจ้าของร้านทราบเป็นรายสัปดาห์

1.5 ฝ่ายบุคคล มีหน้าที่ดังนี้

- พิจารณารับคนเข้าทำงานที่ร้าน
- ประเมินผลการทำงานของพนักงานฝ่ายช่าง
- สอนงานให้กับพนักงานช่างที่เข้าทำงานใหม่

**4.5.2 ด้านทักษะ (Skill)**

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาด้านทักษะของพนักงาน ดังนี้

พนักงานช่างขาดประสบการณ์ในการทำงาน

1. เนื่องจากงานช่างเป็นงานที่จะสามารถสร้างประสบการณ์ได้ จากการลงมือทำจริง ดังนั้นจึงจัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) เพื่อให้พนักงานช่างมีความรู้และความชำนาญเพิ่มขึ้นในการทำงาน

2.กำหนดหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน โดยสังเกตจากความถนัด และความรวดเร็วในการเรียนรู้ ของแต่ละคน และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม

3.มีการประเมินผลงานของพนักงาน และให้เงินพิเศษสำหรับพนักงานที่สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองทั้งคัน

**4.5.3 ด้านระบบ (System)**

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ในด้านระบบ ของร้านร่วมใจยางยนต์ ดังนี้

ลูกค้ายกเลิกสินค้า

กำหนดนโยบายการเพื่อป้องกันการยกเลิกสินค้า โดยเก็บเงินมัดจำ 50% สำหรับการสั่งจองสินค้ารุ่นพิเศษ

ไม่มีระบบในการสื่อสารภายในองค์กร

กำหนดให้ผู้ดูแลฝ่ายขายต้องแจ้งราคาที่ได้ทำการปิดการขายกับลูกค้าให้เจ้าของร้านทราบทุกครั้ง เพื่อป้องกันการผิดพลาดเรื่องราคา โดยทำการบันทึกชื่อลูกค้า รายละเอียดรุ่นสินค้า ราคา และวันเวลาที่ลูกค้าจะเข้ารับบริการลงบนสมุดบันทึก

## 4.6 ผลการนำแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์มาทดลองใช้

จากการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ ผู้วิจัยได้มีการนำไปทดลองใช้ 3 ด้าน เป็นระยะเวลา 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 – 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 โดยมีรายละเอียดดังนี้

**4.6.1 ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (Structure)**

เจ้าของร้านได้ทำการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆตามที่ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กร และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้บุคลากรภายในร้านรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความถนัดและความสามารถของแต่ละคน ดังนี้

1. ฝ่ายขาย รับผิดชอบโดย คุณสิริกาญจน์ พันธโชติรัตน์
2. ฝ่ายช่าง รับผิดชอบโดย คุณเรืองกิตต์ พันธโชติรัตน์
3. ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า รับผิดชอบโดย คุณนนลีย์ พันธโชติรัตน์
4. ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบโดย คุณสิริกาญจน์ พันธโชติรัตน์

5. ฝ่ายบุคคล รับผิดชอบโดย คุณเรืองกิตต์ พันธโชติรัตน์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการ พบว่า ความผิดพลาดในการทำงานลดลง เช่น ปัญหาด้านการให้ข้อมูลเรื่องราคากับลูกค้าดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น เพราะผู้ให้ข้อมูลด้านสินค้าและบริการแก่ลูกค้า คือ คุณสิริกาญจน์ พันธโชติรัตน์ เป็นหลัก ทำให้เจ้าของร้านสามารถดูแลงานในส่วนช่างได้เต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านบริการแก่ลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

**4.6.2 ด้านทักษะ (Skill)**

เนื่องจากข้อจำกัดในด้านต้นทุนค่าจ้างพนักงาน ทำให้ทางร้านไม่สามารถจ้างพนักงานช่างที่มีประสบการณ์การทำงานสูงๆได้ จึงจำเป็นต้องรับพนักงานที่เป็นแรงงานต่างชาติ ซึ่งยังไม่มีประสบการณ์ด้านยางยนต์มาก่อน ทำให้ต้องทำการสอนงานและให้ลงมือทำจริงเพื่อสร้างประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน

จากการการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า ในครั้งแรกๆที่ได้ทำการสอนและให้ทดลองทำ พนักงานช่างค่อนข้างใช้เวลาในการดำเนินงานนาน เนื่องจากต้องให้พนักงานได้ทดลองทำทีละขั้น ภายใต้การควบคุมของเจ้าของร้าน แต่หลังจากได้ทำไป 2-3 คัน พนักงานช่างเริ่มสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้มากขึ้น เมื่อมีรถที่ลักษณะคล้ายๆกันเข้ามารับบริการ ส่งผลให้ใช้เวลาในการซ่อมยาง กรณีที่มีลูกค้ามาเข้ารับบริการพร้อมกัน 2 รายขึ้นไปเร็วขึ้นจากเดิมใช้เวลาประมาณ 1-1.30 ชั่วโมง หลังจากมีนำแนวทางการปรับปรุงไปทำลองใช้ พบว่าระยะเวลาในการซ่อมลดลงเหลือที่ประมาณ 45 นาทีต่อคัน

อีกทั้งเมื่อมีการให้เงินพิเศษสำหรับพนักงานซ่อมที่มีความสามารถ พบว่า พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และพยายามลดความผิดพลาดในงานของตัวเองให้เกิดน้อยที่สุด

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้าน ได้ผลดังนี้

*“...ตอนแรกก็ใช้เวลาในการสอนนานอยู่เหมือนกัน เพราะลูกน้องก็เป็นคนต่างด้าวบางทีก็ฟังรู้เรื่องบ้างไม่รู้เรื่องบ้าง เราก็สอนงานให้เขาลองทำจากสิ่งที่ง่ายๆก่อนเช่นเครื่องไม้เครื่องมือ ว่าอันไหนต้องใช้ยังไง จากนั้นก็ลองสอนให้ถอดล้อ อย่างเช่นมีรถลูกค้าที่แต่งแมกซ์มา มันก็จะถอดพิสดารกว่าปกติ เราก็ให้เขาดูว่า ต้องเอาตัวผู้ตัวเมียออกจากกันยังไง ตรงไหนต้องทำก่อน พอเขาได้ลองทำก็ดูจะเข้าใจขึ้น เพราะงานช่าง มันเป็นสิ่งที่ต้องลงมือทำเอง บางทีให้ดูอย่างเดียวก็งง จำไม่ได้หรอกหลังๆพอเริ่มทำบ่อยๆ ก็เริ่มปล่อยให้ลูกน้องทำเองได้มากขึ้น แต่เราก็ยังคุมอยู่นะ ตรวจเช็ครถเองทุกครั้งก่อนที่จะส่งรถคืนให้ลูกค้า เพราะความปลอดภัยสำคัญที่สุด...”*

เรืองกิตติ์ พันธโชติรัตน์ ผู้ให้สัมภาษณ์

**4.6.3 ด้านระบบ (System)**

เนื่องจากพบปัญหาในด้านลูกค้ายกเลิกสินค้า ทำให้ทางร้านต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าเอง ผู้วิจัยจึงได้เสนอให้ทางร้านเก็บค่ามัดจำสินค้าก่อน จำนวน 50% เพื่อเป็นการยืนยันการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งผลจากการทดลองใช้ พบว่า ลูกค้ายกเลิกสินค้าน้อยลง และส่วนมากจะมาเข้ารับบริการครบตามที่ได้ทำการนัดหมายไว้

และอีกปัญหาที่พบเรื่องการแจ้งราคาให้ลูกค้าผิดพลาด และแจ้งไม่ตรงกันเมื่อลูกค้ามาเข้ารับบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความผิดหวัง และไม่พึงพอใจในการรับบริการ ทางผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการจดบันทึกรายละเอียดของลูกค้า วันและเวลาที่เข้ารับบริการ รายละเอียดของสินค้า และราคา ลงสมุดบันทึก เพื่อให้เจ้าของร้านทราบว่าฝ่ายขายเสนอราคาให้ลูกค้าไปเท่าไร และในกรณีที่คุณสิริกาญจน์ไม่อยู่ ก็สามารถทราบได้ว่าลูกค้าที่นัดหมายไว้ สั่งสินค้ารุ่นได้ และราคาเท่าใด เป็นต้น สาเหตุที่ใช้การจดบันทึกลงสมุด เนื่องจาก บริเวณร้านเป็นที่เปิด ผู้คนสามารถเดินเข้า-ออกได้ตลอด อาจเกิดการสูญหายของทรัพย์สินได้ อีกทั้งเจ้าของร้านไม่มีความชำนาญในด้านการใช้คอมพิวเตอร์มากนัก ทำให้ไม่สะดวกเมื่อต้องการดูข้อมูลต่างๆ

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบตารางสำหรับจดบันทึกรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงรายละเอียดสำหรับบันทึกการขายลงสมุดบันทึกของร้านร่วมใจยางยนต์

| วันที่สั่ง | ชื่อลูกค้า | ประเภทยาง | รุ่น/รายละเอียด | ราคาขาย | วันและเวลาเข้ารับบริการ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ที่มา : จากการสำรวจและพิจารณาร่วมกับเจ้าของร้าน

จากการสังเกตพบว่า ในช่วงแรกที่ได้ทดลองใช้ บางครั้งผู้จัดการฝ่ายขายไม่ได้จดบันทึกรายการขายบางรายการลงสมุด เนื่องจากลืม แต่ก็พยายามจดให้ครบทุกครั้ง ซึ่งจากการจดบันทึกนอกจากการทำให้ทราบว่าลูกค้าที่มารับบริการตกลงการขายที่ราคาเท่าใดแล้ว ยังทำให้ทราบว่า สินค้าที่ลูกค้าเลือกซื้อส่วนมากเป็นยางประเภทใด ซึ่งเป็นประโยชน์ในการเลือกสั่งสินค้ามาจำหน่ายในร้านด้วย

# บทที่ 5
# สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัย และสรุปผลการวิจัย โดยวัตถุประสงค์ในการศึกษา มีดังนี้

5.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์

5.2 เพื่อศึกษาถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจของร้านร่วมใจยางยนต์ในปัจจุบัน

5.3 เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

ขั้นตอนการวิจัยเริ่มจากการข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างๆ คือ เจ้าของร้านร่วมใจยางยนต์,บุตรสาวเจ้าของร้านร่วมใจยางยนต์ และพนักงานร้านร่วมใจยางยนต์ รวม 3 คน เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของร้านร่วมใจยางยนต์ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยเป็นการเก็บรวบรวม ค้นคว้า ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ บทความ หนังสือทางวิชาการ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและดำเนินการ

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1. พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าร้านยางยนต์**

พบว่า ลูกค้าส่วนมากจะเข้าใช้บริการร้านยาง ก็ต่อเมื่อล้อมีปัญหา เช่น ยางรั่ว ยางซึม หรือยางแบน และอีกกรณีหนึ่งคือ เมื่อล้อเสื่อมสภาพ เช่น ดอกยางสึก ซึ่งระยะเวลาในการเข้าใช้บริการซ้ำในกรณีที่เปลี่ยนยางใหม่แล้วล้อเสื่อมสภาพ เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 3 ปี สำหรับกรณีเปลี่ยนยางเก่าอยู่ที่ประมาณ 1-2 ปี โดยจะเปลี่ยนพร้อมกันทั้งหมด 4 เส้น เมื่อพิจารณาความต้องการจากส่วนประสมการตลาดของลูกค้า พบว่า

ด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้ามีความต้องการสินค้า 2 ประเภท คือ ยางเก่า และ ยางใหม่

ด้านราคา สินค้ายางเก่า ลูกค้าต้องการราคาของสินค้าที่ไม่สูงมาก สามารถต่อรองได้ สินค้ายางใหม่ ลูกค้าต้องการทราบราคาของสินค้าก่อน โดยราคาที่เสนอควรเป็นราคามาตรฐาน และมีการแจ้งราคาให้ทราบอย่างชัดเจน

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย นอกจากลูกค้าต้องการเข้าร้านที่มีความสะดวกในการเดินทาง เช่น ใกล้บ้าน และใกล้ที่ทำงาน การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางออนไลน์ ก็เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกให้ลูกค้ามากขึ้น เพราะเพิ่มตัวเลือกให้ลูกค้าในพิจารณา สามารถเปรียบเทียบราคา และดูสินค้าผ่านทางรูป ก่อนตัดสินใจใช้บริการจริงได้

ด้านการส่งเสริมการขาย ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้มีการทำโปรโมชั่น เช่น ลดราคา หรือ แถมบริการอื่นๆ เพื่อเป็นการดึงลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ เนื่องจากปัจจุบันทางร้านยังไม่มีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายใด

**ส่วนที่ 2 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของร้านร่วมใจยางยนต์ในปัจจุบัน**

ปัจจุบันร้านร่วมใจยางยนต์พบปัญหาหลักๆ ดังนี้

1. ลูกค้าต้องรอรับบริการเป็นเวลานาน

เนื่องจากพนักงานเป็นแรงงานต่างชาติ ยังไม่เคยผ่านงานเกี่ยวกับด้านยางยนต์มาก่อน ทำให้มีประสบการณ์และความชำนาญในซ่อมและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้น้อย และอีกสาเหตุเกิดจากเจ้าของร้านเป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจในทุกส่วนงาน ทำให้เมื่อมีปัญหาในแต่ละส่วนเกิดขึ้นจะต้องรอให้เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว และออกคำสั่งแต่เพียงผู้เดียว ทำให้กระบวนการทำงานไม่สามารถดำเนินต่อไป

ซึ่งเมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework พบว่า ทางร้านมีปัญหาในด้าน ดังนี้

โครงสร้างองค์กร

เกิดจากการที่อำนาจการตัดสินใจทุกด้านรวมอยู่ที่เจ้าของร้านเพียงคนเดียว อีกทั้งไม่มีการแบ่งหน้าที่ในองค์กร ทำให้งานในทุกๆส่วนต้องรอเจ้าของร้านเป็นผู้จัดการและแก้ปัญหาเพียงผู้เดียว ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานติดขัด ไม่ต่อเนื่อง และอาจเกิดความผิดพลาดได้

ด้านทักษะ

พนักงานช่างขาดทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) และมีประสบการณ์น้อย ส่งผลให้ใช้เวลานานในการบริการลูกค้าและยังส่งผลถึงด้านความปลอดภัยในการขับขี่ของลูกค้าด้วย

2.ลูกค้าผิดหวังในราคาของสินค้า

ลูกค้ามาที่หน้าร้านและไม่ได้ราคาสินค้าตามที่ได้ติดต่อไว้จากช่องทางออนไลน์ โดยมีสาเหตุมากจากการที่ลูกชายเจ้าของร้าน ซึ่งเป็นผู้ช่วยตอบลูกค้าในช่องทางออนไลน์ แจ้งราคาเก่าของสินค้าให้กับลูกค้า และไม่ได้แจ้งราคาที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าให้บุคคลอื่นๆรวมทั้งเจ้าของร้านทราบ ทำให้เมื่อลูกค้ามาเข้ารับบริการ ต้องมีการเจรจาต่อรองราคาสินค้าใหม่กับลูกค้าอีกครั้ง ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความผิดหวังในด้านราคาและเสียความรู้สึก และส่งผลให้เกิดการเสียลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ

ซึ่งเมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework พบว่า ทางร้านมีปัญหาในด้าน ดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์กร

ไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่ในการขายสินค้าให้ลูกค้าอย่างชัดเจน และเจ้าของร้านไม่ได้มีการแจ้งข้อมูลราคาที่เป็นมาตรฐานของสินค้าแต่ละรุ่นให้คนอื่นๆในร้านทราบ จึงก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตกลงราคาให้กับลูกค้า

ด้านระบบปฏิบัติงาน

ไม่มีการระบบการทำงานที่ชัดเจน ใช้ความสะดวกในการทำงานเป็นหลัก กล่าวคือ เมื่อบุคลากรในร้านทำการปิดการขายกับลูกค้าแล้ว ก็จะไม่มีการแจ้งให้คนอื่นๆในร้านทราบว่าขายสินค้าไปในราคาเท่าใด และไม่มีการแจ้งล่วงหน้าว่าลูกค้าที่ได้ทำการนัดหมายไว้จะเข้ามาใช้บริการเมื่อใด ซึ่งเป็นผลมาจากการไม่มีระบบการสื่อสารภายในองค์กร จนส่งผลให้เกิดความสับสนและผิดพลาดในเรื่องราคา และลำดับการเข้ารับบริการ เป็นต้น

3.เกิดต้นทุนจมในสินค้าภายที่จำหน่ายภายในร้าน

ลูกค้าบางส่วนต้องการยางรุ่นพิเศษที่ปกติทางร้านไม่ได้มีเก็บเป็นสินค้าคงคลังไว้เพื่อจัดจำหน่าย ทำให้ทางร้านต้องสั่งสินค้ารุ่นนั้นมาเตรียมไว้บริการโดยเฉพาะ แต่หลังจากนั้นลูกค้าได้ทำการยกเลิกการซื้อสินค้ากับทางร้าน ทำให้ทางร้านต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายสำหรับยางชุดนั้นๆเอง ซึ่งจำหน่ายต่อให้กับลูกค้ารายอื่นลำบาก เพราะเป็นยางที่ไม่สามารถใส่ได้ในรถรุ่นทั่วๆไปบนท้องถนน

ซึ่งเมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework พบว่า ทางร้านมีปัญหาในด้าน ดังนี้

ด้านระบบปฏิบัติงาน

เพราะทางร้านยังไม่มีการกำหนดนโยบายสำหรับการจองสินค้าของลูกค้า และยังไม่มีระบบการในการสั่งซื้อสินค้า ทำให้ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองเมื่อลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ ส่งผลให้เกิดต้นทุนจมกับสินค้ารุ่นนั้นๆ

**ส่วนที่ 3 แนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์**

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงของร้าน โดยสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ร้านร่วมใจยางยนต์

| | **จุดแข็ง (Strengths)** | **จุดอ่อน (Weakness)** |
|---|---|---|
| | 1. เจ้าของร้านมีความชำนาญและประสบการณ์ในการซ่อมและให้คำแนะนำยางรถยนต์สูง<br>2.ร้านมีเครื่องมือสำหรับการให้บริการพื้นฐานครบถ้วน<br>3. จำหน่ายทั้งยางใหม่และยางเก่า เป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าให้มีมากขึ้น<br>4.ลูกค้าเห็นการทำงานของพนักงานได้ หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามได้ทันที | 1 พนักงานช่างมีประสบการณ์การซ่อมแซมยางรถยนต์น้อย<br>2 ไม่มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่จัดเจน<br>3 ร้านร่วมใจยางยนต์ไม่มีระบบในการบริหารจัดการภายในองค์กร<br>4 การจัดวางร้านไม่มีจุดเด่น ทำให้ไม่น่าสนใจ |
| **Opportunities**<br>1. จำนวนรถเพิ่มขึ้นส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสเติบโต<br>2. ทำเลที่ตั้งของร้าน ใกล้แหล่งชุมชน<br>3. แนวโน้มการค้าขายผ่านช่องทางออนไลน์เติบโต | **S-O**<br>กลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส เน้นด้านสินค้าที่มีให้ลูกค้าเลือกทั้งยางเก่าและยางใหม่<br>- ทำโปรโมชั่นการเปลี่ยนยาง 3 ฟรี 1 เพื่อเพิ่มโอกาสการซื้อของลูกค้า<br>- เจ้าของร้านมีประสบการณ์สูง สามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้อย่างชำนาญและเหมาะสม | **W-O**<br>กลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยการเพิ่มช่องทาง<br>จัดจำหน่าย<br>- ทำการตลาดกับช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น เช่น การลงโฆษณา เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด |
| **Threats**<br>1.เศรษฐกิจชะลอตัว<br>2 คู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น<br>3.ทำโปรโมชั่นร่วมกับบัตรเครดิตต่างๆยาก เพราะแต่ละธนาคารมีข้อจำกัดเรื่องยอดขายรวมต่อเดือนสูง | **S-T**<br>กลยุทธ์เชิงป้องกัน<br>- เพิ่มการเสนอขายยางเก่าเพื่อให้ลูกค้าที่มีงบจำกัด มีตัวเลือกเพิ่มขึ้น | **W-T**<br>กลยุทธ์เชิงรับ<br>- อบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานช่าง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้เพิ่มขึ้น เพื่อลดเวลาในการให้บริการแก่ลูกค้า |

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ข้างต้น ทำให้สร้างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงร้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นของร้านในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้เลือกใช้กลยุทธ์เชิงรับ คือการพัฒนาฝีมือของพนักงานช่าง เพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เช่น วิทยานิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการต่างๆ และบทความทางอินเตอร์เนท เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ ดังนี้

1. แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่จัดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทหรือหน้าที่ของงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่อะไรบ้าง ซึ่งมีข้อดี คือ ทำให้พนักงานในแต่ละแผนกมีความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น สำหรับผู้บริหารเพียงกำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะแต่ละด้านมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้ข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและพยายามให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้

2. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้าน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม พบว่า ร้านร่วมใจยางยนต์ประสบปัญหาด้านทักษะของพนักงาน ทำให้เกิดความล่าใช้ในการให้บริการกล่าวคือ โดยปกติการให้บริการรถยนต์ 1 คัน จะใช้เวลาประมาณ 45 นาที แต่หากมีลูกค้าเข้ารับบริการตั้งแต่ 2 คันพร้อมกันขึ้นไป จะใช้เวลาให้บริการประมาณ 1-1.30 ชั่วโมงต่อคัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านทักษะ

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การฝึกอบรม เช่น การอบรมโดยให้พนักงานช่างได้ลงมือปฏิบัติจริง (On The Job Training) เนื่องจากงานช่างเป็นงานที่ต้องอาศัยการลงมือทำ เพื่อให้เกิดการจดจำ และสร้างประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

**ส่วนที่ 4 ผลการนำแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์มาทดลองใช้**

ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

เมื่อเจ้าของร้านพิจารณาโครงสร้างองค์กรผู้วิจัยได้เสนอและทำการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆตามที่ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กร และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้บุคลากร

ภายในร้านรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความถนัดและความสามารถของแต่ละคน พบว่า ลดความผิดพลาดในการทำงานลง เช่น ปัญหาด้านการให้ข้อมูลเรื่องราคากับลูกค้าดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น เพราะผู้ให้ข้อมูลด้านสินค้าและบริการแก่ลูกค้า คือ ผู้จัดการฝ่ายขายเป็นหลัก ทำให้เจ้าของร้านสามารถดูแลงานในส่วนช่างได้เต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านบริการแก่ลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ด้านทักษะ

หลักจากได้มีการฝึกอบรมพนักงานช่างโดยเจ้าของร้านเป็นผู้กำหนดวิธีในการอบรม เนื่องจาก มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในด้านงานช่างมากที่สุด โดยเริ่มจากการฝึกให้ขัดและทำความสะอาดยาง เพื่อให้พนักงานช่างฝึกสังเกตสภาพของยาง จากนั้นได้ฝึกการถอดล้อ ใส่ล้อ และปะยาง ตามลำดับ โดยหลังจากที่พนักงานช่างได้มีการฝึกอบรบที่หน้างาน (On Job Training) พบว่า พนักงานช่างเริ่มสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้มากขึ้น เมื่อมีรถที่ลักษณะคล้ายๆกันเข้ามารับบริการ อีกทั้งเมื่อมีการให้เงินพิเศษสำหรับพนักงานซ่อมที่มีความสามารถ พบว่า พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และพยายามลดความผิดพลาดในงานของตัวเองให้เกิดน้อยที่สุด

ด้านระบบ

หลังจากที่ทางร้านได้ใช้วิธีการเก็บค่ามัดจำสินค้าก่อน จำนวน 50% เพื่อเป็นการยืนยันการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งผลจากการทดลงใช้ พบว่า ลูกค้ายกเลิกสินค้าน้อยลง และส่วนมากจะมาเข้ารับบริการครบตามที่ได้ทำการนัดหมายไว้

และอีกปัญหาหนึ่งที่พบเรื่องการแจ้งราคาให้ลูกค้าผิดพลาด หลังจากที่ผู้วิจัยได้เสนอให้มีการจดบันทึกการขายลงสมุด เกี่ยวกับรายละเอียดของลูกค้า วันและเวลาที่เข้ารับบริการ รายละเอียดของสินค้า และราคา พบว่าในช่วงแรกที่ได้ทดลองใช้ บางครั้งผู้จัดการฝ่ายขาย ไม่ได้จดบันทึกลงสมุดบางรายการ เนื่องจากลืม แต่ก็พยายามจดให้ครบทุกครั้ง ซึ่งจากการจดบันทึกนอกจากการทำให้ทราบว่าลูกค้าที่มารับบริการตกลงการขายที่ราคาเท่าใดแล้ว ยังทำให้ทราบว่า สินค้าที่ลูกค้าเลือกซื้อส่วนมากเป็นยางประเภทใด ซึ่งเป็นประโยชน์ในการเลือกสั่งสินค้ามาจำหน่ายในร้านด้วย

## 5.2 การวิเคราะห์และอภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ ดังนี้

จากการทดลองนำแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์มาปรับปรุงปัญหาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะ และด้านระบบปฏิบัติงาน พบว่าแนวทางการปรับปรุงดังกล่าว ช่วยให้การทำงานของร้านร่วมใจยางยนต์มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัญหาได้รับการแก้ไขที่ตรงจุด จึงสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในการเข้ารับบริการเพิ่มขึ้นและการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเป็นไปอย่างมีระเบียบมากขึ้น

แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ที่ผู้วิจัยเสนอ ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีการนำแนวคิดMcKinsey 7s Framework มาใช้เป็นกรอบในการพิจารณาว่าร้านกำลังเกิดปัญหาในส่วนใดที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากนั้นมีการนำแผนผังก้างปลามาช่วยในการรวบรวมความคิด ทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งทำให้สามารถหาวิธีแก้ไขได้อย่างถูกต้อง แนวทางการปรับปรุงร้านยังเป็นพัฒนาการบริการให้สามารถสร้างความประทับใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย พันธุวงศ์ (2557) ที่ระบุว่า ความต้องการใช้บริการธุรกิจคาร์แคร์ซ้ำเกิดจาก การบริการที่มีคุณภาพ ราคาและการบริการมีมาตรฐาน ร้านมีชื่อเสียง มีความปลอดภัย และให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ใช้บริการ

จากแนวคิดการพัฒนาบุคลากร พบว่า บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ อ้างอิงจาก เบตส์ (อ้างถึงใน ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. 2531 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Betts. 1977) ที่ได้ให้แนวคิดที่ว่า ความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

1. เจ้าของร้านควรนำแนวทางการปรับปรุงไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาคุณภาพในการให้บริการและไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำ

2. ควรมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอยู่เสมอ เนื่องจากความชำนาญและประสบการณ์ของช่าง เป็นจุดสำคัญที่ทำให้ร้านได้เปรียบคู่แข่งขันในตลาด

3. เจ้าของร้านควรมีการประเมินองค์กรอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทราบสถานการณ์ปัจจุบันของร้าน หากเกิดปัญหาจะได้แก้ไขได้ถูกจุด ไม่เกิดปัญหาลุกลามหรือสะสม

## 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เจ้าของร้านควรนำแนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์ไปใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ และการจดบันทึกการขาย เป็นต้น เพื่อรักษาคุณภาพในการให้บริการและไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำ

2. ควรมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอยู่เสมอ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานช่างได้ลงมือปฏิบัติงานจริงในกรณีของล้อที่ถอดยากเป็นพิเศษ ภายใต้การควบคุมดูแลและสอนงานโดยเจ้าของร้าน เพื่อให้พนักงานช่างได้เรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. เจ้าของร้านควรมีการประเมินองค์กรอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทราบสถานการณ์ปัจจุบันของร้าน หากเกิดปัญหาจะได้แก้ไขได้ถูกจุด ไม่เกิดปัญหาลุกลามหรือสะสม

4. ควรมีการติดป้ายโครงสร้างองค์กรไว้ตามจุดต่างๆของร้าน เพื่อจะได้ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนนั้น

# บรรณานุกรม


กรมขนส่งทางบก. (2559). *กรมการขนส่งทางบก เผยสถิติการจดทะเบียนรถใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ เดือนมกราคม – ตุลาคม 2559 สูงถึงกว่า 2,400,000 คัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 4.28*. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2559. https://www.dlt.go.th/th/publicnews/view.php?_did=1506

กำพล แก้วสมนึก. (2552). *การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการ ของบริษัท พรีซิชั่น ทูลส์เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด.* การศึกษาเฉพาะบุคคล , มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

กุลวดี คูหะโรจนานนท์. (2545). *หลักการตลาด.* ปทุมธานี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

จิริฒิพา เรืองกล. (2558). *ส่วนประสมทางการตลาดและคุณภาพในการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า วี ฟิตเนส โซไซตี้ กรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์การแห่งความสาเร็จ.* กรุงเทพฯ : ปัญญาชน

ดารา ทีปะปาล.(2542). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ:โปรแกรมวิชาการตลาด,คณะวิทยาการจัดการ,สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

ตรีทิพ บุญแย้ม. (2554). *บทที่ 7 ผลิตภัณฑ์ Product.* สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2559. tulip.bu.ac.th/~treetip.b/Mkt_7.ppt

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. (2531). *การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา.* สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

ธำรง อุดมไพจิตกุล. (2547). *เศรษฐศาสตร์การจัดการ.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะสังคมศาสตร์

ธารา ธิยะภูมิ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อยางรถยนต์ของผู้ขับขี่รถยนต์นั่งส่วนบุคคลใน เขตกรุงเทพมหานคร*, สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559. http://thaiejournal.com/journal/2554volumes1/tara.pdf

# บรรณานุกรม (ต่อ)


บ้านจอมยุทธ์. (2543). การจัดองค์การ. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2559. http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/06.html

พรพิมล คงฉิม. (2554). การศึกษาความพึงพอใจและความต้องการของลู กค้าที่ได้รับบริการจาก บริษัท เอ็ม.เอช.ดี – ดีแมก (ที) จำกัด . สารนิพนธ์ สาขาจิตวิทยการแนะแนว, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรสุดา ปานเกษม. (2557). *ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้ศูนย์บริการยางรถยนต์ : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด สุชาดาการยาง*.การค้นคว้าอิสระ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.

เพ็ญนภา จรัสพันธ์. (2557). *ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการลูกค้าจีเนท โมบายเซอร์วิส เซ็นเตอร์ จันทบุรี*.วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.

มานิต รัตนสุวรรณ และ สมฤดี ศรีจรรยา. (2554). *ยุทธศาสตร์การตลาด*. กรุงเทพฯ : สุขขุมการพิมพ์

วราธัช ตันติวรวงศ์. (ม.ป.ป.). *การดื่มด่ำความสุขแบบ Peak Experience.* สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2559. http://www.thailandonlinefocus.com/assets/upload/images/thailandonlinefocus20130716100320.jpg

วรกมล เขียนภักดี. (ม.ป.ป.). *คุณค่าตราสินค้าและปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อยางรถยนต์นั่งส่วนบุคคล "มิชลิน" ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร*, สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559. http: / / mba. swu. ac. th/ article/ fileattachs /10022015114156_f_0.pdf

วัชรภรณ์ จันทร์สุวรรณ. (2555). *ความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาพูนผล จังหวัดภูเก็ต*. การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่ ฉบับปรับปรุงปี2546*. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

สมหมาย เปียถนอม. (2551). *รายงานการวิจัย "เรื่องความพึงพอใจของนักศึกษาในการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม"*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

# บรรณานุกรม (ต่อ)

สมหมาย พันธุวงศ์. (2557). *ส่วนประสมทางการตลาดและคุณภาพบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการซ้ำของธุรกิจคาร์แคร์ ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง*. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2559.http://cscd.kku.ac.th/2016/uploads/proceeding/070714_095840.pdf

สมาน อัศวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี : หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

สิปปวิชญ์ วงศ์สุวัฒน์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสนใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

สุดาดวง เรืองรุจิระ. (2543). *หลักการตลาด*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ยงพลเทรดดิ้ง.

เสรี วงษ์มณฑา. (2548). *การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

หอการค้าจังหวัดตาก.(ม.ป.ป.). 15 แนวทางการปรับตัวของค้าปลีกท้องถิ่นเพื่อความอยู่รอด. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2559. http://www.takchamber.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=313311&Ntype=3

อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาองค์กร... ไม่ยาก*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2559. www.owf.go.th/wofa/modules/eeiku/files/presentation-V2.pdf

อดุลย์ จาตุรงคกุล. (2543). *พฤติกรรมผู้บริโภค* . พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อภิชาติ เทศสวัสดิ์วงศ์. (2553).*ทัศนคติและพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินบนมือถือของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร*.สารนิพนธ์ สาขาการตลาด, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.

อภิวัฒน์ วงศ์สุวรรณ. (ม.ป.ป.). *ปัจจัยที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อยางรถยนต์สำหรับรถยนต์ส่วนบุคคล กรณีศึกษา : อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2559.http://eprints.utcc.ac.th/2258/4/2258summary.pdf

อุดมชัย บุญรอด. (2559). การจัดโครงสร้างสถานศึกษา.สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2559. http://www.slideshare.net/UdomchaiBoonrod/ss-69251816

# บรรณานุกรม (ต่อ)


เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). *กรอบแนวคิด 7s McKinsey* .สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2559. https: / / eiamsri. wordpress . com/ 2 0 1 1 / 0 7 / 1 5 / % E0 % B8 % 8 1 % E0 % B8 %A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94-7s-mckinsey/

Kotler, P.(1997). Marketing management: Analysis, planning, implementation and control (9th ed.). New Jersey: A Simon & Schuster Company.

Kotler, Phillip and Armstrong. (2002). Principle of Marketing. USA: Prentice-Hall.

Kotler,P.(2003). Marketing management. New Jersey: Prentice-Hall.

McGrew, G., & Wilson, M.J. (1982). Decision making approaches and analysis: Manchester:Manchester University.

Meera Singh. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM),* 3(6).40-45

Mehrdad Alipour & Elham Darabi. (2011). The Role Of Service Marketing Mix And Its Impact On Marketing Audit In Engineering And Technical Service Corporations. *Global Journal of Management and Business Research,*11(6)

Novabizz. (2016). *การพัฒนาองค์การ*. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2559. http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organization-development.htm

Satapana. (2558). *ผลสำรวจเผย คนรุ่นใหม่ "Gen Y" ไม่สนใจแรงม้า-แรงบิด แต่ชอบความบันเทิงในรถยนต์*.สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2559. http://www.autospinn.com/2014/01/gen-y-still-wants-to-drive/

Schiffman, L. G., & Leslie L. K. (1994). Consumer behavior (5th ed.). New Jersey: Prentice – Hall,Inc.

Thaipublica. (2559). *เมื่อ "โลกดิจิทัล" กำลังเป็นเรื่อง "ธรรมดา" – คาดปี'59 ตลาดช้อปออนไลน์ไทย 2.4 แสนล้าน อานิสงส์ "Mobile Commerce"*. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2559. http://thaipublica.org/2016/06/shopping-online-kbank/

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

## เรื่อง แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

คำอธิบาย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการวิจัยเรื่อง "แนวทางการปรับปรุงร้านร่วมใจยางยนต์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1.ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

- มีหลักการอย่างไรในการดำเนินกิจการ
- คิดว่าหลักการในการดำเนินกิจการที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีปัญหาอย่างไรบ้าง สาเหตุเพราะอะไร เคยลองแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่ ทำไมถึงเลือกแก้ปัญหาด้วยวิธีนั้น และผลเป็นอย่างไร
- เป้าหมายของการทำกิจการทุกวันนี้คืออะไร
- คิดว่าปัจจุบันนี้การดำเนินกิจการเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- ลูกค้าหลักของร้านที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นที่ลูกค้าขาจร หรือ ลูกค้าประจำ เพราะเหตุใดถึงเลือกลูกค้ากลุ่มนั้นเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก และลูกค้าที่มารับบริการจริงเป็นตามที่ตั้งไว้หรือไม่
- คิดว่าสินค้าและบริการที่มีทุกวันนี้ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยรวมแล้วหรือยัง เพราะเหตุใดถึงคิดเช่นนั้น มีการเปรียบเทียบกับร้านคู่แข่งด้วยหรือไม่ และทางร้านกับคู่แข่งมีจุดที่เหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร
- กิจกรรมส่งเสริมการขายที่ทำในปัจจุบันได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไร ลูกค้ามาที่ร้านส่วนมากเพราะโปรโมชั่นนี้ หรือเพราะเหตุผลใด

2.โครงสร้างองค์กร (Structure)

- โครงสร้างองค์กรของร้านตอนนี้เป็นอย่างไร
- มีการแบ่งและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง

- เคยประสบปัญหาการแบ่งหน้าที่ ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ ผลเป็นอย่างไร มีการแก้ไขปัญหาหรือไม่ และผลเป็นอย่างไร

- อำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆอยู่ที่ใคร อยู่ที่คนๆเดียว หรือมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีปัญหาหรือไม่ อย่างไร และมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

- การสื่อสารระหว่างกันภายในร้านเป็นอย่างไร เมื่อประสบปัญหามีการคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันหรือไม่ และมีการปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้นหรือไม่

3.ระบบการปฏิบัติงาน (System)

- ปัจจุบันมีการใช้ระบบใดบ้างในการดำเนินกิจการ เช่น ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า เป็นต้น พบปัญหาใดบ้าง และมีการแก้ไขอย่างไร ผลเป็นอย่างไร

- มีการสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าหลังการรับบริการหรือไม่ และผลเป็นอย่างไร หากมีการตำหนิในการให้บริการ มีการนำข้อตำหนินั้นมาปรับปรุงหรือไม่ และ ผลเป็นอย่างไร

4. บุคลากร (Staff)

- ปัจจุบันใครเป็นผู้คัดเลือกการรับคนมาเป็นพนักงานภายในร้าน และมีเกณฑ์อย่างไรในการรับคน

- พนักงานที่รับเข้ามาเป็นคนที่มีประสบการณ์ด้านการทำร้านยางมาก่อนหรือไม่ และต้องมีการอบรมหรือสอนงานเพิ่มเติมหรือไม่ ผลงานที่ได้เป็นอย่างไร

- คิดว่าจำนวนพนักงานในร้านเพียงพอต่องานในร้านหรือไม่ เพราะเหตุใด

5.ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

- จุดเด่นของช่างของที่ร้านคืออะไร

- พนักงานที่ไม่มีความชำนาญมีเยอะหรือไม่ และมีการสอนงานเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- ใครทำหน้าที่ให้ข้อมูลกับลูกค้า พบปัญหาอย่างไรบ้าง และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร

- หากพนักงานคนใดลา คนอื่นสามารถทำงานแทนได้หรือไม่

6.รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

- ใครเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดภายในร้าน

- มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้านายกับลูกน้องมากน้อยเพียงใด ส่วนมากเป็นการพูดคุยในลักษณะใด

- หากพนักงานทำงานผิดพลาดมีวิธีการตักเตือนอย่างไร และผลตอบรับจากพนักงานหลังรับฟังคำติเตียนเป็นอย่างไร มีการปรับปรุงหรือไม่ และผลเป็นอย่างไร

7.ค่านิยมร่วม (Shared Value)

- ทุกคนในร้านทราบเป้าหมายของการดำเนินกิจการหรือไม่

- บรรยากาศในการทำงานเป็นอย่างไร ทุกคนร่วมมือกันหรือไม่ หรือมีการขัดแย้งในส่วนใดบ้าง มีวิธีการรับมืออย่างไร มีการแก้ไขหรือไม่ และผลเป็นอย่างไร

คำถามพนักงาน

1.พบปัญหาใดบ้างในด้านการปฏิบัติงาน

2.เคยมีการรายงานปัญหานั้นให้เจ้าของร้านฟังหรือไม่ และผลเป็นอย่างไร มีการแก้ไขอย่างไร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีสภาพสมบูรณ์ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่

4. บรรยากาศในการทำงานเป็นอย่างไร มีข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันหรือไม่ที่มีผลต่อการทำงาน แก้ไขปัญหาอย่างไร และผลเป็นอย่างไร

คำถามลูกค้า

1. ปกติจะเข้าใช้บริการร้านยาง เพราะเหตุใด

2. รู้จักร้านร่วมใจยางยนต์ได้อย่างไร

3. ทำไมถึงเลือกใช้บริการร้านร่วมใจยางยนต์

4.มาใช้บริการร้านร่วมใจยางยนต์เป็นครั้งแรกหรือไม่

5. เป็นลูกค้าจากทาง online หรือ ขับผ่านแล้ว walk-in

6. บรรยากาศภาพรวมของร้านเป็นอย่างไร

7.ความคิดเห็นที่มีต่อการเข้ารับบริการในครั้งนี้

8.คงจะดีกว่านี้ถ้าทางร้าน…