กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานบริษัทธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆ
ที่ไม่เป็นตาราง กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)
STRATEGY TO IMPROVE EFFECTIVENESS OF TRANSPORTATION OPERATION

ธิชา จันทรารังษี 5950319

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตารางพบปัญหาจากการแข่งขันที่สูงขึ้น รวมถึงปัญหาด้านการจัดการจากการจัดการภายในองค์กร จึงทำให้เกิดความสนใจที่ได้เข้าศึกษาบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตารางในปัจจุบัน กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) โดยเข้าศึกษาถึงวิธีการทำงานตั้งแต่การรับงานจากลูกค้าจนถึงการส่งลูกค้าจนถึงที่หมาย ซึ่งได้พิจารณาเห็นถึงปัญหาที่เป็นจุดอ่อนของการทำงานนั่นคือด้านการดำเนินงาน โดยวิธีการแก้ไขปัญหาผู้เขียนจึงได้เสนอแนวทางการนำโครงการการจัดอบรมพนักงานขับรถเพื่อให้ไม่ติดปัญหาด้านการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังได้มีการแนะนำถึงความเสี่ยงและแผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงไว้อย่างเพื่อประกอบการพัฒนาการทำงานให้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : ธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆ/การขนส่ง

32 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูปภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
	1.2 ประวัติองค์กร	4
	1.3 รายละเอียด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)	6
	1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	7
	1.5 โครงสร้างองค์กร	7
	1.6 สถานการณ์ปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)	8
	1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	8
บทที่ 2	**การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ**	**9**
	2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	9
	2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	9
	2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	11
	2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	13
	2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	13
	2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	15

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 3	**ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น**	**17**
	3.1 ปัญหาที่พบในกระบวนงานปัจจุบัน	18
	3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน	21
บทที่ 4	**การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา**	**22**
	4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy	22
	4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy	22
	4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy	22
	4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	23
บทที่ 5	**การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**	**24**
	5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	24
	5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	25
	5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงาน	26
	5.2.2 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล	26
	5.2.3 ด้านการบริหารคน	26
	5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	26
	5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	27
	5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	27
	5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	39
	5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	29
บรรณานุกรม		**31**
ประวัติผู้วิจัย		**32**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	6
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL	11
5.1	แสดงตัวอย่างแผนงานหลักห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) โดยการใช้ Gantt Chart	25
5.2	แแสดงการประเมินความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)	28
5.3	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)	29
5.4	ตารางแสดง Balanced scorecard ด้าน Strategy Map	30

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	สรุปเหตุการณ์ของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)	5
1.2	แผนที่แสดงที่ตั้งของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)	6
2.1	สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	12
3.1	แผนภูมิก้างปลาสรุปปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพของห้างหุ้นส่วน จำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)	17
3.2	แผนภูมิแสดง จุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไขของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)	19
3.4	แผนภาพแสดง List of solutions การแก้ไขปัญหาด้านคนขับรถของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)	20
3.5	แผนภาพแสดง V-safe model การแก้ไขปัญหาด้านคนขับรถของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)	20

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

ธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตาราง หมายถึงการที่ใช้ในการขนส่งผู้โดยสารเพื่อสินจ้างโดยไม่จำกัดเส้นทาง ได้แก่ รถโดยสาร และรถขนาดเล็กที่มีน้ำหนักบรรทุกรวมกันไม่เกิน 4,000 กิโลกรัม ซึ่งคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลางได้แยกการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสาร โดยพิจารณาตามกิจการหรือการใช้งาน ออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- **ลักษณะ 1** เพื่อการทัศนาจร เป็นการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสารในธุรกิจนำเที่ยว เพื่อนำนักท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่าง ๆ เป็นการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสารในธุรกิจนำเที่ยวของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว

- **ลักษณะ 2** เพื่อบริการธุรกิจ เป็นการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสารในธุรกิจโรงแรมที่พักอาศัยในการขนส่งผู้โดยสารระหว่างท่าอากาศยาน ท่าเรือ สถานีขนส่ง สถานีรถไฟ หรือแหล่งท่องเที่ยว กับโรงแรม ที่พักอาศัย ที่ทำการของผู้โดยสาร หรือที่ทำการของผู้บริการธุรกิจ

- **ลักษณะ 3** เพื่อการจ้างเหมา เป็นการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสารในธุรกิจรับจ้างเหมาขนส่งผู้โดยสารให้แก่ผู้อื่นเพื่อรับจ้างเหมาเป็นรายเที่ยว รายวัน หรือรายเดือน โดยมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร

- **ลักษณะ 4** เพื่อการรับจ้าง เป็นการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสารที่บรรทุกผู้โดยสารเกินเจ็ดคน แต่ไม่เกินเก้าคน เพื่อบริการรับจ้างไปยังจุดต่าง ๆ โดยการเหมาเป็นรายเที่ยวหรือรายบุคคล ในบริเวณเขตเทศบาล เขตเมือง หรือเขตชุมชนที่ได้รับอนุญาตให้ทาการขนส่ง เช่น รถสี่ล้อเล็กรับส่งผู้โดยสารในจังหวัดภูเก็ต จันทบุรี สงขลา

โดยกิจการในธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกที่ไม่มีตารางเวลา จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 มีจำนวน 5,509 ราย และในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (2543-2552) มีแนวโน้มของจำนวนกิจการลดลงอย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ยร้อยละ 3.16 ต่อปี โดยธุรกิจนี้เกือบทั้งหมดเป็นองค์กรขนาด SMEs ส่วนใหญ่มีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลถึงร้อยละ 62.62 และในปี 2550 กิจการทั้งหมดทั่วประเทศมีรายได้รวมกันประมาณห้าหมื่นล้านบาท

ด้านทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ พบว่า กิจการที่มีต่างชาติร่วมถือหุ้นมีการใช้ทรัพยากรจากต่างประเทศในสัดส่วนที่สูงกว่ากิจการที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทย 100 % โดยมีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีจากต่างประเทศในสัดส่วนที่สูงกว่าทรัพยากรอื่นๆ ในขณะที่กิจการไทยก็มีการใช้ทรัพยากรจากต่างประเทศด้วยเช่นกัน โดยมีการนำเข้าเครื่องมือและเทคโนโลยีในสัดส่วนที่สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ

ด้านจุดแข็งหรือความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพบว่า กิจการที่เป็นคนไทย 100 % มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาการให้บริการ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และมีการพัฒนาบุคลากรการให้บริการให้มีความเชี่ยวชาญ ในขณะที่กิจการที่มีต่างชาติร่วมถือหุ้นมีข้อได้เปรียบด้านรถยนต์ที่ให้บริการมีความทันสมัย มีความปลอดภัย มีเงินลงทุนสูงกว่า และด้านการตลาดมีเครือข่ายกับบริษัทนาเที่ยวในการหาลูกค้ามากกว่า ด้านจุดอ่อนหรือข้อจากัด พบว่ากิจการที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทย 100% ขาดแคลนเงินทุนสาหรับการปรับปรุงรถยนต์ที่ใช้ในการให้บริการ มีการแข่งขันสูง ขยายตลาดยาก และบุคลากรเข้าออกบ่อย

การแข่งขันของธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกที่ไม่มีตารางเวลา คือ ความสามารถในการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ลูกค้าที่เป็นลักษณะองค์กรที่ต้องใช้รถในการรับส่งพนักงานซึ่งเป็นตลาดที่มีความแน่นอนเพราะมีการทำสัญญาการใช้บริการ

สถานภาพการตลาด การแข่งขันในตลาด

1.1.1 กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ สถานประกอบการสัญชาติไทย 100 % โดยตลาดในประเทศ ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเป็นองค์กร บริษัทเอกชนต่างๆ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม งานรับจ้างจากกลุ่มบุคคลทั่วไป สถาบันการศึกษา และบริษัททัวร์หรือตัวแทนนาเที่ยว สำหรับตลาดต่างประเทศ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในไทย

1.1.2 ช่องทางและวิธีทางการตลาด ตลาดการขนส่งผู้โดยสารที่ไม่มีตารางเวลาภายในประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นการบริการขนส่งผู้โดยสารเพื่อการท่องเที่ยวเป็นหมู่คณะ และการรับ-ส่งนักเรียนและพนักงานขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการติดต่อลูกค้าส่วนใหญ่สถานประกอบการจะติดต่อโดยตรงกับลูกค้า ในกรณีของลูกค้าองค์กรจะมีการเสนอราคาและทำสัญญาว่าจ้างเป็นรายปี ส่วนการทำการตลาดต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะทำผ่านคู่ค้าหรือพันธมิตรซึ่งเป็นตัวแทนนำเที่ยว

1.1.3. คู่แข่งขันหลัก ทั้งผู้ประกอบไทยและสถานประกอบการที่มีต่างชาติเป็นหุ้นส่วน มีคู่แข่งขันคล้ายกัน คือ เป็นธุรกิจประเภท ที่มีการนำเอารถรูปแบบใหม่มาให้บริการ เช่น รถโดยสาร 2 ชั้น จานวน 50 ที่นั่ง และรถผิดกฎหมาย ที่ไม่ได้จด

ทะเบียนเป็นรถรับจ้างหรือบริการสาธารณะ แต่เข้ามารับจ้างขนส่งหรือนาเที่ยว เช่น รถตู้ส่วนบุคคล

1.1.4. รูปแบบและวิธีการแข่งขัน รถโดยสารไม่ประจำทางจำนวนมากมีการแข่งขันกันโดยเสนอราคาที่ต่ำกว่า เช่น ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมได้มีการแข่งขันกันตัดราคา แย่งลูกค้าจากการรับส่งพนักงานตามโรงงานต่างๆ ทั้งรถประเภทพัดลมธรรมดาและรถปรับอากาศ เนื่องจากการไม่มีราคากลาง เพื่อการอ้างอิงหรือกาหนดราคาขั้นต่ำไว้ ทำให้สถานประกอบการหลายรายต้องลดราคาเพื่อความอยู่รอด ในขณะที่สถานประกอบการหลายรายต้องออกจากตลาดไป เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการอยู่ได้หรือบางรายเกิดการขาดทุนในการประกอบการ โดยเฉพาะในช่วงที่ต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้นช่วงกลางปี 2551 นอกจากประเด็นด้านราคายังมีรูปแบบการแข่งขันด้วยการนำรถที่มีความหรูหรา ความสะดวกสบาย และเน้นด้านมาตรการในการสร้างความปลอดภัย พร้อมสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยแก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังเน้นด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ

1.1.5. โอกาส แนวโน้มรถโดยสารไม่ประจาทางคาดว่าจะดีขึ้น เนื่องจากภาครัฐได้มีการกระตุ้นตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น เช่น ได้มีการจัดงบประมาณเพื่อนานักเรียนนักศึกษาจากทั่วประเทศให้ได้ไปท่องเที่ยว ทัศนศึกษายังแหล่งท่องเที่ยวต่างๆในประเทศ

1.1.6. การบริหารจัดการ การวางนโยบายของภาครัฐ ไม่ได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินการ ทำให้นโยบายที่ออกมาไม่สามารถมาใช้ในทางปฏิบัติได้ เช่น ข้อกาหนดกฎระเบียบของรัฐที่กาหนดให้มีการตรวจสภาพรถทุก 6 เดือน ซึ่งมีความยุ่งยากมาก และหน่วยงานรัฐเองก็ไม่มีศักยภาพที่จะรองรับการตรวจได้เพียงพอ ทำให้ต้องเสียเวลาและยุ่งยากมาก

1.1.7. การนำนักท่องเที่ยวเข้าไปยังประเทศเพื่อนบ้านค่อนข้างมีอุปสรรค มีการห้ามหรือมีข้อกาหนดที่เคร่งครัดในการนำรถท่องเที่ยวเข้าไปยังประเทศเพื่อนบ้าน โดยกฎหมายภายในของประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย ลาว ทั้งนี้รถที่จะข้ามเข้าไปต้องเตรียมการขออนุญาตล่วงหน้าไว้เป็นระยะเวลาพอสมควร ทาให้ไม่มีความสะดวกและยืดหยุ่น ในขณะที่ประเทศเหล่านั้นเข้ามาในไทยได้อย่างเสรี ทำให้แข่งขันได้ค่อนข้างยาก

1.1.8. การเรียกเก็บภาษีเงินได้ และภาษีนำเข้ารถ สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้น

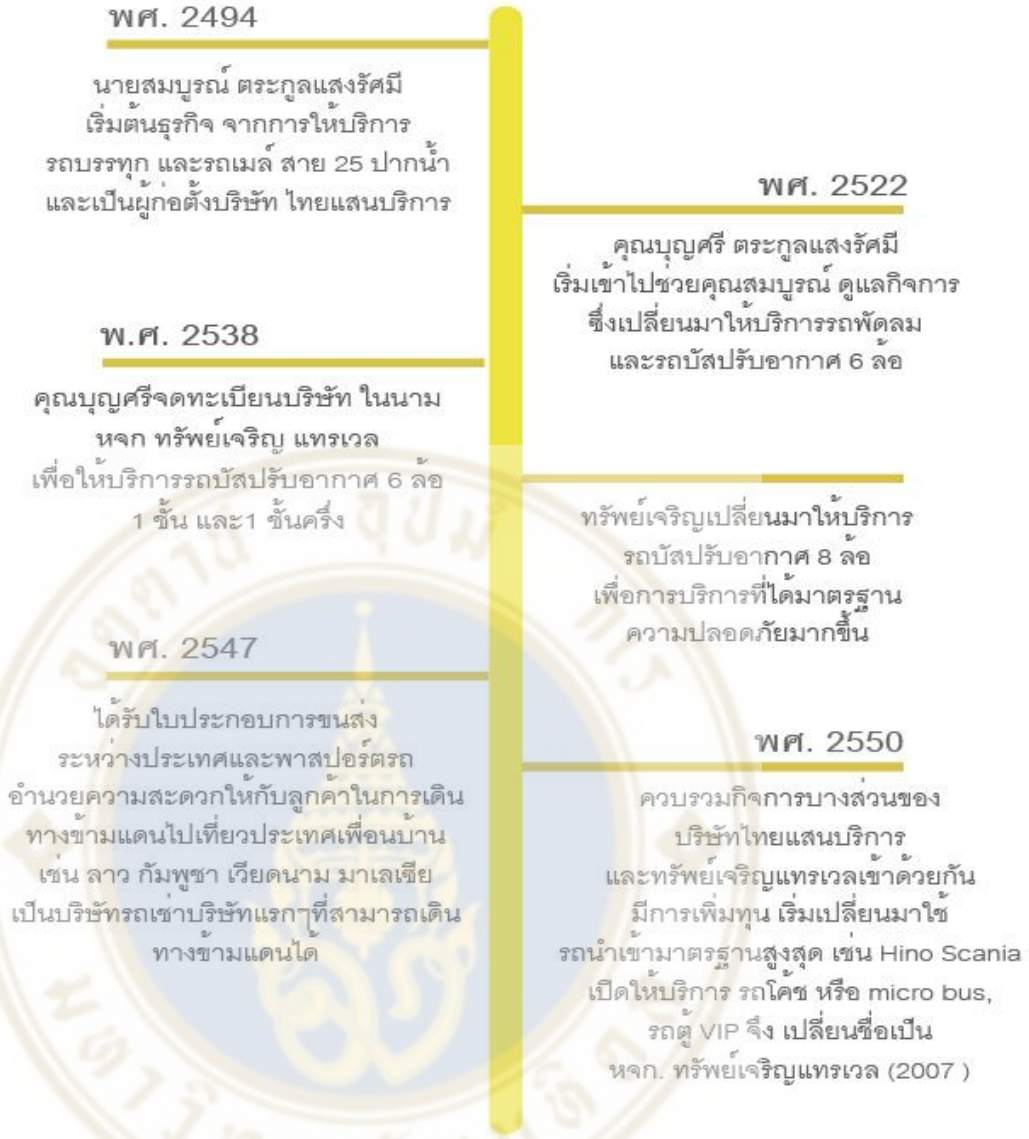
จากสถานการณ์และปัจจัยในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตารางทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อทำให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ประวัติองค์กร

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2494 โดยแรกเริ่มเดิมทีคุณสมบูรณ์ ตระกูลแสงรัศมี เริ่มต้นธุรกิจจากการให้บริการรถบรรทุก และรถเมล์สาย 25 ปากน้ำ และเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทไทยแสนบริการ ในปี 2522 คุณบุญศรี ตระกูลแสงรัศมีเริ่มเข้าไปช่วยคุณสมบูรณ์ ดูแลกิจการซึ่งเปลี่ยนมาให้บริการแบบรถพัดลมและรถบัสปรับอากาศ 6 ล้อ ในปี 2538 คุณบุญศรีจดทะเบียนบริษัทในนาม หจก ทรัพย์เจริญ แทรเวล เพื่อให้บริการรถบัสปรับอากาศ 6 ล้อ 1 ชั้นและ 1 ชั้นครึ่ง และเริ่มเปลี่ยนมาให้บริการรถบัสปรับอากาศ 8 ล้อเพื่อการบริการที่ได้มาตรฐานปลอดภัยมากขึ้นเพื่อรองรับลูกค้าที่จะเติบโตในอนาคต

ในปี 2547 เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของบริษัท ทรัพย์เจริญแทรเวล เนื่องจากบริษัทได้รับใบประกอบขนส่งระหว่างประเทศและพาสปอร์ตรถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการเดินทางข้ามแดนไปเที่ยวประเทศเพื่อนบ้านได้ เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม มาเลเซีย ซึ่งบริษัท ทรัพย์เจริญแทรเวล เป็นบริษัทรถเช่าบริษัทแรกๆที่สามารถเดินทางข้ามประเทศได้

ในปี 2550 บริษัท ทรัพย์เจริญแทรเวล มีการควบรวมกิจการบางส่วนของบริษัทแสนไทยบริการและ บริษัท ทรัพย์เจริญแทรเวล เข้าด้วยกัน มีการเพิ่มทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีการเปลี่ยนมาใช้รถนำเข้ามาตรฐานสูงสุดเช่น Hino Scania, รถโค้ช หรือ micro bus และรถตู้ VIP ซึ่งได้เปลี่ยนมาเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)



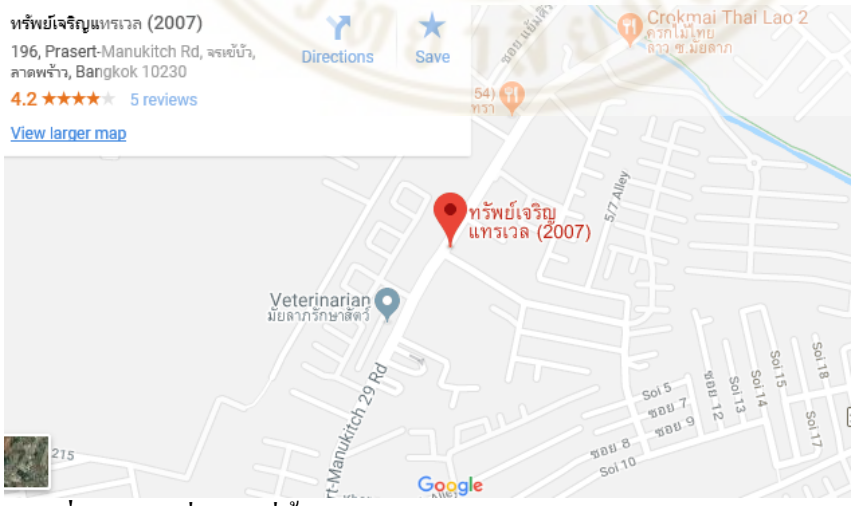
ภาพที่ 1.1 สรุปเหตุการณ์ของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)

1.3 รายละเอียด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) เป็นสถานประกอบการโดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้งและรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.7

ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	ห้างหุ้นส่วนจำกัด
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0103550010752
วันจดทะเบียน	30/03/2007
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	1,300,000.00
ที่ตั้ง	196 ซ.ประเสริฐมนูกิจ29 ถ.ประเสริฐมนูกิจ แขวงจรเข้บัว เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230 (ดังรูปภาพที่ 7)
ประเภทธุรกิจ	ให้บริการขนส่ง
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	02-362-4106



ภาพที่ 1.2 แผนที่แสดงที่ตั้งของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)

ปัจจุบัน ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) ดำเนินธุรกิจให้บริการรถบัส โดยที่เน้นคุณภาพ และความปลอดภัยเป็นหัวใจสำคัญจึงได้นำรถโค้ชแชสซีส์ (Chassis) แท้ของ Scania มาวิ่งให้บริการ ทำให้ผู้โดยสารรู้สึกนุ่มสบายตลอดการเดินทาง แม้ในเส้นทางที่ขรุขระ และไม่เป็นอย่างที่คิดสามาถขับได้ทั้งวันต่อเนื่องมากกว่า 500 km โดยไม่ต้องหยุดพัก และลดภาระพนักงานขับรถ ซึ่งรถรถโค้ชแชสซีส์ (Chassis) เป็นรถที่ได้มาตรฐานระดับโลก ผลิตและนำเข้าจากประเทศสวีเดน มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา จนปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าเป็นรถบัสที่มีความปลอดภัยสูงสุด และดีที่สุดในประเทศไทย นอกจากนี้ยังได้ชื่อว่าเป็นรถที่อนุรักษ์พลังงาน และรักษาสิ่งแวดล้อมฟังก์ชั่นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเครื่องยนต์ รวมถึงเกียร์ รีทาร์เดอร์ เบรก และระบบช่วงล่างของรถบัสทรัพย์เจริญนั้น ต่างถูกควบคุมด้วยระบบไฟฟ้าทั้งนั้น ซึ่งระบบเกียร์ออพติครูซ (เกี่ยร์อัตโนมัติ) ที่เราใช้นั้น จะทำหน้าที่รวบรวมระบบอิเล็คโทรนิคต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน ลดภาระหน้าที่ของคนขับ ทำให้คนขับสามารถควบคุมการทำงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกสบาย

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) ได้มีการให้บริการในหลากหลายกลุ่มลูกค้า อธิเช่น ภาคเอกชน, รัฐวิสาหกิจ, บริษัททัวร์, สถาบันการศึกษา, ธนาคารและโรงพยาบาล

1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) นั้นเน้นดำเนินกิจการโดยมุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำด้านธุรกิจให้เช่าบริการ โดยให้ผู้โดยสารทุกท่านได้รับความพึงพอใจ ด้วยรถที่มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยสูงสุด สะอาด และการบริการที่ดีเยี่ยม

สำหรับพันธกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) นั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจโดยใช้คุณภาพรถเป็นสำคัญ เนื่องจากรถที่มีประสิทธิภาพที่ดีจะให้ความปลอดภัยในระดับสูงที่สุดสำหรับผู้โดยสาร นอกจากนั้นพนักงานขับรถจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์รู้จักเส้นทางอย่างดี สามารถขับรถด้วยความระมัดระวัง

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ประกอบไปด้วยประธานบริหารคือคุณ คุณบุญศรี ตระกูลแสงรัศมี และมีจำนวนคนขับรถทั้งหมด 80 คนพอดีกับจำนวนรถ โดยเป็นการบริหารลักษณะกิจการในครอบครัว

1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

ปัจจุบันแม้ว่าห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จะไม่มีปัญด้านการแข่งขันหรือการหาลูกค้า เนื่องจากมีผู้เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) กลับพบปัญหาในส่วนของด้านการดำเนินงาน ดังนี้

1.6.1 ปัญหาสะสมจากอดีต เนื่องจากห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) นี้มีการทำงานแบบครอบครัวและไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทำให้ต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ในบางครั้งเกิดการ human error เช่นการกรอกข้อมูลยืนบันใน excel ผิด เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ยากยิ่ง

1.6.2 ปัญหาจากการซื้อตัวคนขับรถ เนื่องด้วยปัจจุบันคู่แข่งหลายรายเข้ามาในตลาดมากขึ้น และธุรกิจให้บริการขนส่งมีหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจคือคนขับรถที่เชี่ยวชาญ ดังนั้นจึงเกิดการซื้อตัวคนขับรถกันมากขึ้น ซึ่งรถทัวร์แต่ละคันมีระบบไม่เหมือนกัน ดังนั้นคนขับรถทุกคนไม่ได้ขับรถได้ทุกคัน เมื่อขาดคนขับรถไปแค่ 1 คนจึงส่งผลต่อการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานในธุรกิจติดขัดเนื่องจากคนขับรถไม่พอ

1.6.3 ปัญหาจากรถ เนื่องจากรถมีโอกาศเสีย เช่น น้ำแอร์รั่ว ไมค์โครโฟนไม่ดัง เป็นต้น ซึ่งทางห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) มีการเช็คอะไหล่ทุกครั้งก่อนออกรถ แต่อะไหล่หลายตัวก็เสียก่อนอายุทำให้เกิดปัญหา ซึ่งได้มีการฝึกให้คนขับพอซ่อมได้เบื้องต้น แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด

1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

จากรายละเอียดข้างต้น สังเกตได้ว่ายังมีหลายส่วนที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้นส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ทางบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้แม้จะเป็นปัจจัยภายในเองก็ตาม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากมีจุดอ่อนทางด้านการบริหารภายในและด้านการต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกอยู่ไม่น้อย ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ต้องการให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืนแล้ว ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ต้องมีการแก้ไขการดำเนินงานในหลายจุดเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 นั้นจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) นั้นเกิดปัญหา เพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง ผู้จัดทำจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 2 เครื่องมือ คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการธุรกิจ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหาคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน/โอกาส-อุปสรรค(SWOT) และการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

สำหรับเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อดังนี้

2.1.1.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) ปัจจุบันมีการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2561 มีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ 5% ส่งผลให้มีแนวโน้มบริโภค การใช้บริการรถทัวร์มากขึ้นและในปี 2561 คาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวไทยเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเพิ่มขึ้น10 ล้านคน-ครั้ง ขณะที่คาดว่ารายได้จะอยู่ที่ประมาณ 9.9 แสนล้านบาท ดังนั้นห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จึงมีโอกาสได้รับรายได้เพิ่มจากการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) ผู้บริโภคในปัจจุบันมีการอ่านรีวิว ราคา เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียก่อนการตัดสินใจเลือกซื้อ และมีการแสดงความคิดเห็นลงใน internet ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนก่อนเลือกใช้บริการ ทำให้ผู้ให้บริการต้องมีความระมัดระวังและต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงในด้านแนวโน้มของ aging society ทั่วโลกทำให้ผู้สูงอายุที่เกษียรตัวเองเพื่อต้องการประสบการณ์ใหม่ๆ ส่งผลให้ตลาดท่องเที่ยวเติบโตมากขึ้น และในด้านการชูจุดยืนด้าน well tourism ในประเทศไทยเองก็ส่งผลให้ well tourism มีโอกาศเติบโต และอาจเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมนี้ได้มากขึ้น

2.1.1.3 ปัจจัยทางด้านการเมือง (Political Factor) การขึ้นค่าแรงขั้นต่ำส่งผลให้ต้นทุนรวมของการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น รวมถึงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมภาคการท่องเที่ยว เช่น มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง 55 จังหวัด ส่งผลให้อุปสงค์ในการใช้รถทัวร์เพิ่มขึ้น และทางกรมขนส่งทางบกได้มีการเข้ามาส่งเสริมศักยภาพของธุรกิจรถบริการเช่าหลายโครงการอธิเช่น โครงการพัฒนาคุณภาพรถบัสทัศนาจร (รถโดยสารไม่ประจำทาง)ในปี 2550 – 2552 , โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการขนส่งทางถนน เป็นต้น

2.1.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) การใช้แอพพลิเคชั่น เช่น AR VR QR มาใช้เพื่อหาตลาดแนวใหม่เช่นการแบ่งปันบอกเล่าความเป็นมาของสถานที่ที่พักหรือประวัติศาสตร์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวมากขึ้น, มีเลือกใช้สื่อ Social Media ให้เหมาะสมกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มหรือแต่ละชาติ ส่งผลให้เพิ่มการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น, Life style ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความทันสมัย สะดวกสบาย เช่น ที่ชาร์ตแบตในรถทัวร์ Wireless เป็นความต้องการพื้นฐานที่ควรมีบนรถทัวร์ส่งผลให้ต้องมีการติดตั้งระบบดังกล่าวในรถทัวร์ทุกคัน

2.1.1.5 ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor) บังคับให้รถทุกคันต้องติด GPS Tracking เข้ากับศูนย์บริการจัดการเดินรถด้วยระบบ GPS ของกรมการขนส่งทางบกแบบเรียลไทม์ เช่น ข้อมูลการใช้ความเร็ว ชั่วโมงการขับขี่ และตำแหน่งพิกัดของรถ ส่งผลให้ต้องควบคุมมาตรฐานมากขึ้น รถโดยสารสาธารณะต้องตรวจสภาพปีละ 2 ครั้ง โดยตรวจสภาพตามเงื่อนไขในใบอนุญาตประกอบการขนส่ง

โดยจากการวิเคราะห์เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตาราง ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตาราง จากการวิเคราะห์ PESTEL

Factor	Effect
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)	(+)
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(+)
ปัจจัยทางด้านการเมือง (Political Factor)	(+)
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)
ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor)	(-)

2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ไปแล้วนั้น อีกเครื่องมือที่จะสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) คือแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ซึ่งเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขัน โดยระดับความเข้มข้นของการแข่งขันนี้จะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพในการทำกำไรหรือศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาสู่การตระหนักรู้ในศักยภาพการแข่งขันของบริษัท และใช้ประกอบการพิจารณาหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 5 ปัจจัยเกี่ยวข้อง (Five competitive forces) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคในการเข้าสู่รกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตาราง ของรายใหม่ต่ำ ทุกบริษัทสามารถเริ่มธุรกิจได้ค่อนข้างง่าย แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงเริ่มต้นของการเริ่มธุรกิจ จำเป็นต้องมีเงินทุนที่มีมูลค่าค่อนข้างสูง เช่นในการสั่งซื้อรถทัวร์เข้ามา ซึ่งโดยส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีเครดิตในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ดี

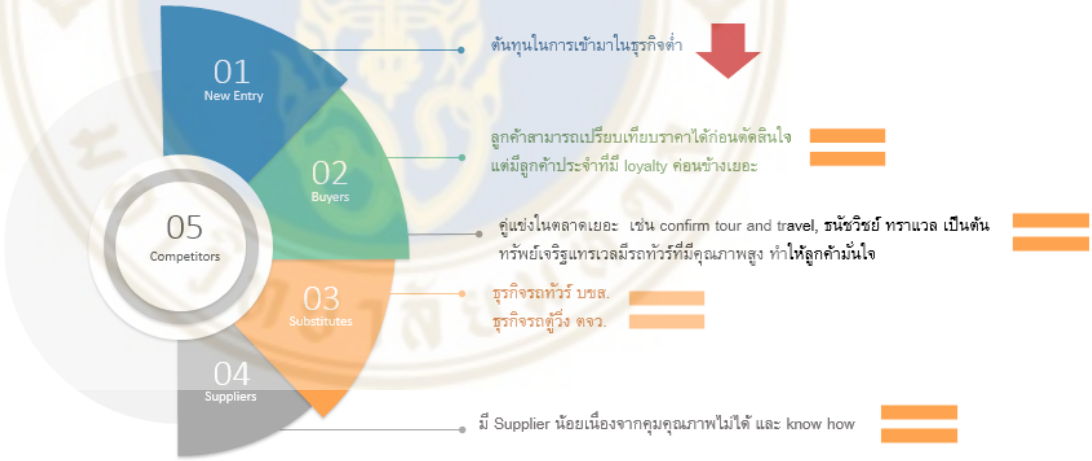
2.1.2.2 การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้รกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆที่ไม่เป็นตาราง มีการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีผู้ให้บริการดังกล่าวถึง 2,500 ราย แต่เนื่องจากห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ดำเนินธุรกิจมายาวนาน และมีลูกค้าให้ความเชื่อมั่นค่อนข้างมาก จึงไม่พบปัญหาการแข่งขันมากนัก

2.1.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) ในอนาคตหากธุรกิจรถทัวร์ บขส. หรือรถตู้วิ่งต่างจังหวัดเป็นเวลาซบเซาอาจเข้ามากินส่วนแบ่งการตลาดได้

2.1.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers) เนื่องจากปัจจุบันลูกค้าสามารถเปรียบเทียบราคา การบริการได้ก่อนตัดสินใจจากแหล่งข้อมูลต่างๆเช่น website ดังนั้นลูกค้าจึงมีทางเลือกเพิ่มขึ้น แต่ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ยังคงมีลูกค้าประจำที่มี loyalty ค่อนข้างเยอะ จึงไม่กระทบต่อการดำเนินงาน

2.1.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers) ปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) มี supplier จำนวน 3 รายเนื่องจากต้องการรายที่เน้นคุณภาพและสามารถเก็บความลับทางเทคโนโลยีใหม่ๆที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ต้องการติดตั้งกับรถทัวร์ ซึ่งทาง supplier มีบริการทั้งก่อนและหลังการขาย มีการให้สินเชื่อที่มีความยืดหยุ่น มีความช่วยเหลือด้านการซ่อมบำรุง รวมถึงการจัดอบรมทักษะการขับรถให้กับทาง ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ทำให้รถได้รับการบำรุงรักษาและการขับขี่อย่างถูกวิธี มีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น มีภาระการซ่อมบำรุงที่ค่อนข้างน้อย ถึงแม้จะราคาแพงแต่ก็ถือว่ายอมรับได้

จากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจการรับเหมาก่อสร้างที่จะส่งผลต่อห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จำกัด ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต ซึ่งนำมาสู่การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** คือ ความสามารถภายในขององค์กรที่เป็นจุดแข็ง โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

- **จุดอ่อน (Weakness)** คือ ความสามารถภายในขององค์กรที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

- **โอกาส (Opportunity)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้

- **อุปสรรค (Threat)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

ในด้านคุณภาพ โดยห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) เลือกใช้เครื่องยนต์นำเข้าจากต่างประเทศ มาตรฐานระดับโลก รายละเอียดดังนี้

- มีการใช้รถบัส scania มีระบบสแกนเนียดิสก์เบรก เมื่อเปรียบเทียบกับ ดรัมเบรคที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สแกนเนียดิสก์เบรกให้ผลที่แน่นอนมากกว่า ได้ระยะเบรกที่สั้นกว่า และสามารถตอบสนองได้ดีกว่าในกรณีฉุกเฉิน

- มีระบบเกียร์ออฟติครูซ เป็นระบบอัตโนมัติ การเลือกเกียร์ต่างๆเป็นไปอย่างอัตโนมัติ รถที่ใช้ระบบเกียร์ออพติครูซสามารถใช้งานกับทุกสภาพถนน เพิ่มความสามารถในการควบคุมรถของคนขับ ทำให้สามารถตัดสินใจได้เร็วกว่าในกรณีฉุกเฉิน

- มีระบบ EBS : Electronic Brakes System ระบบเบรคควบคุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ให้ความแม่นยำในการสั่งงานของการกระจายแรงเบรคที่เหมาะสมกับ สภาพการขับขี่ รวมถึงระยะการเบรคลดลง ช่วยเพิ่มความปลอดภัยในการขับขี่ โดยฟังก์ชั่นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเครื่องยนต์

- มีระบบเกียร์ รีทาร์เดอร์ เบรก และระบบช่วงล่างของรถบัสทรัพย์เจริญนั้น ต่างถูกควบคุมด้วยระบบไฟฟ้า ซึ่งระบบเกียร์ออพติครูซ (เกี่ยร์อัตโนมัติ) จะทำหน้าที่รวบรวมระบบอิเล็คโทรนิคต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน ลดภาระหน้าที่ของคนขับ ทำให้คนขับสามารถควบคุมการทำงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกสบาย

- ใช้แผงหน้าปัดรุ่นใหม่ แผงหน้าปัดรุ่นใหม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้ขับขี่มองเห็นข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์พร้อมกับแนะนำการขับขี่ให้กับผู้ขับขี่ในเส้นทางลักษณะต่างๆ เช่น การขับขึ้น-ลง ทางลาดชันควรใช้เบรกกและเกียร์อย่างไร

- มีกระจกรถเคลือบ 2 ชั้น ได้รับการทดสอบว่าทนแรงอัด และแรงสั่นสะเทือนได้ในระดับสูง มีสีฟ้าสบายตา สามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์ได้เต็มที่ และมีกระจก Tempered เพื่อใช้เป็นทางออกฉุกเฉิน ตามข้อกำหนดใหม่ของกรมการขนส่งทางบก

- ใช้รีทาร์เดอร์ ระบบเบรกเสริมเอกลักษ์เฉพาะของสแกเนียเพิ่มความปลอดภัย และความสบายระหว่างการเดินทาง ด้วยการชะลอความเร็วอย่างนุ่มนวล

- มีระบบABS : Assist Brake System ช่วยให้ความสามารถควบคุมระบบบังคับเลี้ยวได้ดียิ่งขึ้น เมื่อต้องเบรคอย่างรุนแรงและกระทันหัน

ระบบทั้งหมดที่ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพยเจริญแทรเวลนำมาใช้นั้น ส่งผลให้เป็นจุดแข็งและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆนอกจากนั้นในด้านการบริการ มีพนักงานขับรถมีประสบการณ์ในการขับรถมายาวนาน ชำนาญเส้นทาง รวมถึงมีการจัดอบรมด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการนั่งรถ รวมถึงมีระบบ Air Conditioner ซึ่งระบบ Air Conditioner ของ Hispa Cold ซึ่งนำเข้าจากสวีเดน เป็น Compressor ไฟฟ้าใหม่ จึงทำให้รถเย็นฉ่ำทั้งคัน ตลอดเวลาทั้งกลางวันและกลางคืน ด้านฐานลูกค้า บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีการติดต่อธุรกิจกันมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2494 ซึ่งแต่ละรายล้วนเป็นลูกค้าเก่าแก่ ที่ยังคงใช้บริการจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความสามารถในการบริหารงาน บริษัทมีผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้และสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้กับบริษัท

จุดอ่อน (Weakness)

ต้นทุนของรถทัวร์ค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงมีอัตราการหมุนเวียนของคนขับรถค่อนข้างสูง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเทรนนิ่งคนขับรถใหม่

โอกาส (Opportunity)

แนวโน้มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามเที่ยวไทยเพิ่มขึ้น รวมถึงนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ไปเที่ยวประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งนี้มีการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวเติบโตรวมถึงรัฐบาลให้การสนับสนุนมากขึ้น

อุปสรรค (Threat)

คู่แข่งในตลาดค่อนข้างเยอะในปัจจุบัน และในอนาคตธุรกิจ บขส. อาจเข้ามาแบ่งส่วนของตลาดในช่วง low season

2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain ที่คิดค้น โดย Michael E. Porter (1985) กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในแต่ละกิจกรรมที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งกระบวนการสร้างคุณค่านั้นเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือนห่วงโซ่ที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบองค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- Inbound เมื่อเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) เริ่มจากการที่มีคนขับรถทัวร์และมีพนักงานบริการบนรถทัวร์คอยให้การอำนวยความสะดวกต่างๆ

- Operations มี Service Operation ในการให้บริการตามมาตรฐาน รวมถึงมี Distribution Channel ที่คลอบคลุมทั่วทั้งประเทศ

- Outbound ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)เมื่อดำเนินการส่งผู้โดยสารจนถึงปลายทางอย่างปลอดภัยแล้ว ยังคำนึงถึง Customer experience ให้ผู้โดยสารมีประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง

- Sales and Marketing ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)ได้มีการโปรโมตผ่านทาง web site และมีการใช้กลยุทธ์ในการตลาดโดยการกระชับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม ผ่านความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อรักษาฐานลูกค้าของบริษัท

- Services ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้การบริการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

-โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ) มีการดำเนินการบริหารและการจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการตรวจทานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดสรร การว่าจ้าง การฝึกอบรม) โดยห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) มีการจัดหาแรงงานและดูแลพนักงานอย่างดี รวมถึงมีการจัดอบรมเพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญทั้งด้านการขับรถและบริการ

- เทคโนโลยี (การปรับปรุงสินค้า และขั้นตอนการผลิต) ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ได้มีการนำเข้ารถจากต่างประเทศ เพื่อให้มีเทคโนโลยีที่ดีที่สุด ปลอดภัยที่สุดแก่ลูกค้า

- การจัดซื้อจัดจ้าง (การระบุรายการที่ซื้อ) ทางผู้บริหารได้มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์มากที่สุด

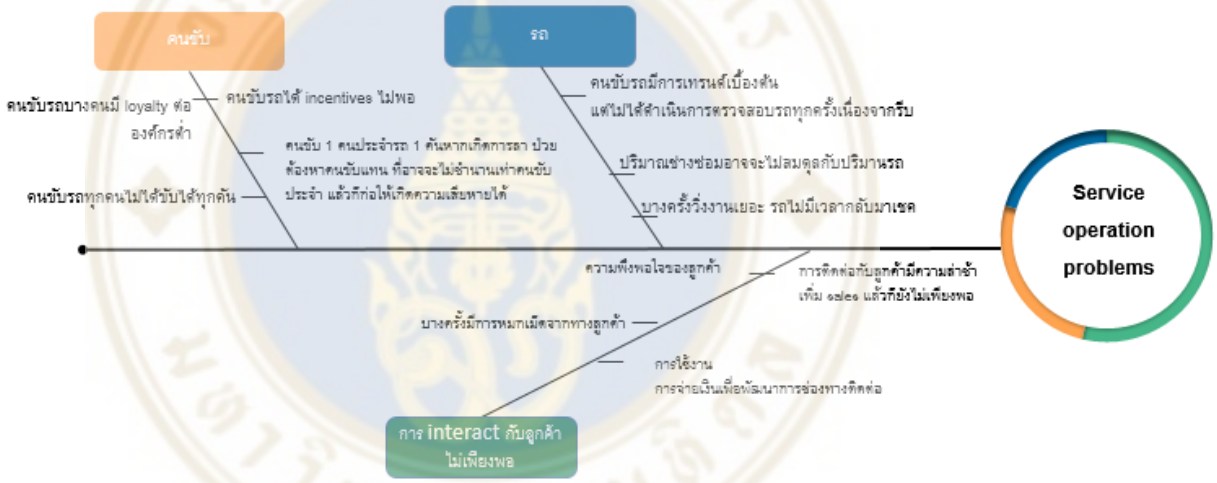
บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ จะเห็นว่าธุรกิจก่อสร้างนั้นมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง แต่ทั้งนี้ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ก็ยังมีจุดแข็งในด้านของการรักษาฐานลูกค้าเดิมเป็นหลัก รวมถึงด้วยคุณภาพของการให้บริการและคุณภาพที่มีมาตรฐาน ทำให้ยังมีโอกาสที่พัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่รู้จักของลูกค้ารายอื่นๆ โดยเฉพาะในประเทศและต่างประเทศได้มากยิ่งขึ้น แต่อาจต้องแก้ไขในส่วนของการดำเนินงานให้มีสภาพคล่องได้มากขึ้น และลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน

บทที่ 3
ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

3.1 ปัญหาที่พบในกระบวนงานปัจจุบัน

โดยสืบเนื่องจากในปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) มักประสบปัญหาด้านการดำเนินงาน ส่งผลให้ไม่สามารถทำตามรอบรถที่ตกลงกับลูกค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จึงต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ในแต่ละจุด เพื่อทำให้ลูกค้าจ้างและมีความพึงพอใจสูงสุด



รูปภาพที่ 3.1 แผนภูมิก้างปลาสรุปปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

โดยสาเหตุของปัญหาการดำเนินงานแบ่งออกได้เป็น 3 หัวข้อดังนี้

3.1.1 ปัญหาด้านคนขับรถ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหลักของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) เนื่องจากเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจรถบริการให้เช่า ซึ่งห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) มีคนขับรถพอดีจำนวนรถ โดยจะทำการจัดคนให้คู่กับรถคันเดิมเพื่อต้องการความแม่นยำ และประสบการณ์ในการขับรถคันเดิม ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีเนื่องจากคนขับรถจะมีความเชี่ยวชาญในการขับรถคนนั้นๆ แต่เมื่อเกิดการขาด ลา มาสาย หรือลาออกกระทันหัน จะทำให้เสียรอบรถที่ได้วางไว้กับลูกค้า เนื่องจากไม่สามารถหาคนมาขับรถแทนได้ ซึ่งเมื่อใช้แผนภูมิก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการขาดคนขับรถ สามารถแบ่งได้ดังนี้

- คนขับรถทุกคนไม่ได้ขับได้ทุกคัน ส่งผลให้ถึงแม้คนขับรถบางคนจะไม่มีรอบที่ต้องขับ แต่ก็ไม่สามารถมาขับแทนให้กันได้

- คนขับรถมี loyalty ต่อองค์กรต่ำ เนื่องจากเมื่อเกิดการซื้อตัวและคนขับรถพร้อมย้ายบริษัทที่ให้เงินเดือนสูงกว่า

- คนขับรถได้ incentive ต่ำส่งผลให้ย้ายบริษัทเพื่อไดรับเงินเดือนที่มากกว่า

3.1.2 ปัญหาด้านรถเสีย เนื่องจากรถอาจมีการเสียในระหว่างขนส่งผู้โดยสารส่งผลให้เกิดความล่าช้า และผู้โดยสารไม่พึงพอใจ ถึงแม้ว่าคนขับรถจะสามารถตรวจสอบรถเบื้องต้นหรือสามารถซ่อมได้พื้นฐานแต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ในทุกครั้ง โดยวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้านรถเสีย สามารถแบ่งได้ดังนี้

- คนขับรถไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบรถทุกครั้งเนื่องจากรีบนำรถออกให้ได้ตรงตามเวลา

- ปริมาณช่างซ่อมรถไม่สมดุลกับรถ ส่งผลให้ไม่สามารถดูแลตรวจสอบได้ทุกคัน

- เนื่องจากห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)มีลูกค้าให้บริการทุกวันและเกือบทุกคัน ทำให้รถอาจไม่มีเวลากลับมาตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน

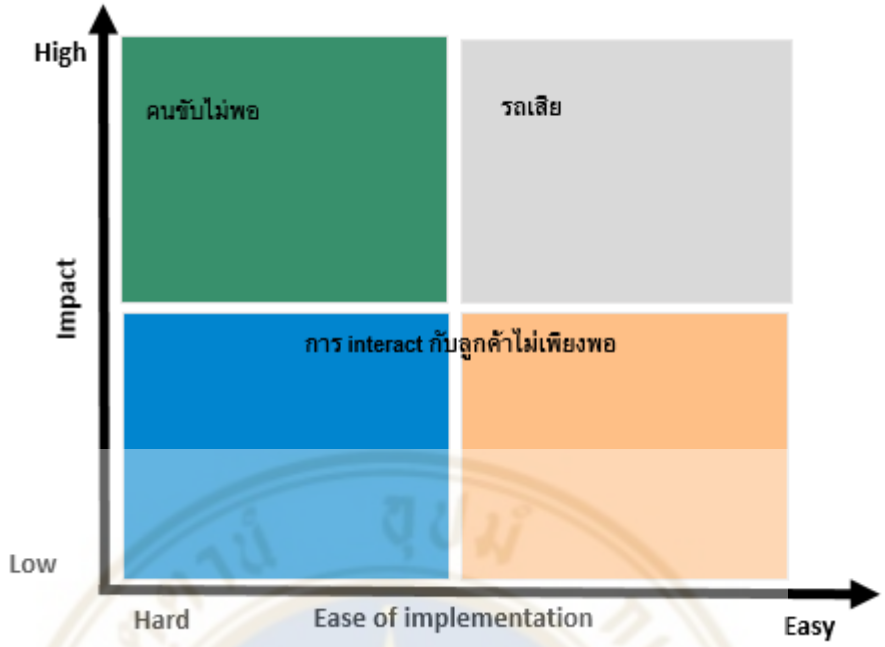
3.1.3 ปัญหาด้านการ interact กับลูกค้าไม่เพียงพอ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสามารถแบ่งได้ดังนี้

- ลูกค้ามีความต้องการค่อนข้างเยอะ ส่งผลให้ผู้แทนขายไม่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้หมด ถึงแม้จะมีการเพิ่มผู้แทนขายมาให้บริการ แต่ปัจจุบันก็ยังไม่เพียงพอ

- การใช้งาน และการจ่ายเงินยังไม่คลอบคลุม

- อาจมีการหมกเม็ดจากทางลูกค้าเนื่องจาก 1 ในช่องทางการติดต่อคือทางโทรศัพท์ทำให้ลูกค้าที่บอกข้อมูลไม่หมดอาจมีการขอประโยชน์เพิ่ม

ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ถึงจุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไขได้ดังรูป



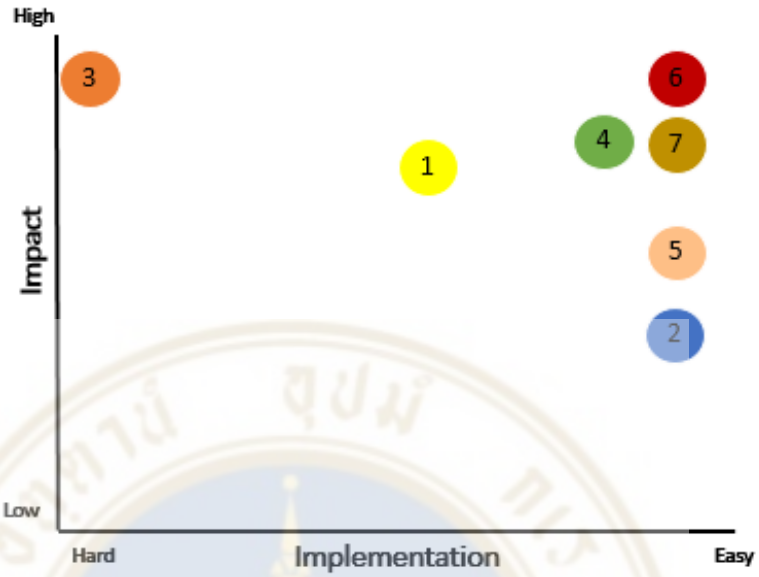
รูปภาพที่ 3.2 แผนภูมิแสดง จุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไขของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไข พบว่าการแก้ไขปัญหาเรื่องปัญหาคนขับรถเป็นจุดสามารถแก้ไขได้ง่าย และมีผลกระทบที่ดีขึ้นได้มากที่สุด

หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาคนขับรถโดยมีวิธีต่างๆ ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสรรหาพนักงาน เช่น Website หางาน
2. ให้ค่า commission สำหรับการ refer หนักงานขับรถคนอื่นเพื่อเข้ามาทำงาน หากคนที่เข้ามาอยู่เกิน ..ปี ผู้แนะนำจะได้ค่าแนะนำเพิ่มอีกครั้ง
3. การสร้าง Employer Branding ปรับภาพลักษณ์ ขององค์กรในบทบาทของการเป็นนายจ้างและสื่อสารภาพลักษณ์ ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ ยอมรับ และประทับใจ สร้าง Brand equity
4. การมีกระบวนการ Onboarding ที่เหมาะสม เช่น ทำให้ผู้สมัครมีความรู้สึกดี ๆ กับบริษัทตั้งแต่ก่อนเข้ามาทำงาน
5. มีการให้รางวัลต่อเนื่องสำหรับพนักงานดีเด่นที่ได้รับประเมินดีมากจากลูกค้า และ พนักงานที่อยู่มานาน
6. มีการจัดอบรมให้พนักงานขับรถในการขับคันอื่นได้ในกรณีฉุกเฉิน
7. เก็บข้อมูลการหมุนเวียนของพนักงานขับรถเพื่อประเมินความเสี่ยงและเพื่อมีแผนรองรับ

โดยเมื่อใช้เครื่องมือ Lists of solution และ V-SAFE Model พบว่าการจัดอบรมให้พนักงานขับรถได้ในกรณีฉุกเฉินเป็นวิธีที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด



รูปภาพที่ 3.4 แผนภาพแสดง List of solutions การแก้ไขปัญหาด้านคนขับรถของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

Solution	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score	Action
1	10	10	9	9	10	9.6	GO
2	7	8	6	7	6	6.8	NO GO
3	10	8	10	6	9	8.6	GO
4	7	8	8	7	6	7.2	NO GO
5	9	10	7	7	6	7.8	NO GO
6	10	10	9	8	10	9.4	GO
7	10	10	8	8	10	9.2	GO

รูปภาพที่ 3.5 แผนภาพแสดง V-safe model การแก้ไขปัญหาด้านคนขับรถของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

3.2.1 เพื่อสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านคนขับรถไม่พอได้ทัน เมื่อพบปัญหาคนขับรถไม่เพียงพอ

3.2.2 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในการบริการให้มีความพึงพอใจสูงสุด

บทที่ 4
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาในส่วนของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ที่พบปัญหาด้านคนขับรถ ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธภาพ ดังนั้นห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) ควรพิจารณานำกลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยแบ่งตามลำดับขั้น ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับ Business strategy

Customer intimacy: เน้นด้านลูกค้าในการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะเน้น ด้านการบริหารการทำงานที่เป็นระบบ ให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายและได้รับมอบงานอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.2 กลยุทธ์ระดับ Function strategy

Operation excellence: เน้นการพัฒนาการทำงานโดยปรับปรุงกระบวนการทำงานและให้บริการให้ดี และปลอดภัย

4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ List of solutions และ V-safe model คือวิธีการจัดอบรมให้พนักงานขับรถได้ในกรณีฉุกเฉิน ซึ่งจะทำให้คนขับรถทุกคนสามารถขับรถทดแทนกันได้ในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน ส่งผลให้สามารถดำเนินงานตามปกติได้ ทั้งนี้การจัดอบรมต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และให้พนักงานได้หมุนเวียนเปลี่ยนรถมาขับ รวมถึงมีคู่มือปฏิบัติที่ชัดเจนในแต่ละคันเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.9.1 ผู้บริหาร

4.9.1.1 สามารถดำเนินการรับรอบรถจากลูกค้าได้โดยไม่ต้องจัดการเรื่องคนขับรถไม่เพียงพอ

4.9.1.2 สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.9.3 ลูกค้า

4.9.3.1 ลดความเสี่ยงในการไม่มีรถขนส่งได้ตามเวลา

บทที่ 5
การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นการนำปัญหา สาเหตุ และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์พิจารณา มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007)

นอกจากนี้เพื่อสร้างความสามารถทำงานของทีมงานให้สามารถแข่งขันและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังนั้น ทางทีมงานต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยทุกขั้นตอนของการทำงานต้องมีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจึงต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้เกิดการช่วยเหลือกันเป็นทีม ปรับความคิดการทำงานสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในบริษัทฯและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาการทำงานให้การทำงานเป็นไปด้วยความสุข สะดวก รวดเร็ว ลดจุดผิดพลาดต่างๆลง มีการทำงานที่เป็นระบบ ได้ตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ ทั้งหมดนี้จึงควรมีการทำทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมการควบคุมด้วยตัวชี้วัดการดำเนินงาน KPI หรือ Key Performance Indicator เพื่อรองรับให้การพัฒนาระบบการทำงานใหม่นี้ให้บริษัทฯสามารถเดินไปสู่ผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ได้จริง

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

ควรมีการบริหารจัดการโดยสื่อสารให้ทุกหน่วยงานตระหนักรู้ถึงปัญหาที่พบในการดำเนินงาน และรับ feedback จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้มีการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาวิธีอื่นร่วมกัน

นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI ของแต่ละส่วนหรือแต่ละโครงการ อาจแบ่งตามระดับความรับผิดชอบของพนักงาน เพื่อสามารถทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานและสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ และสิ่งสำคัญของการทำงานคือการประสานงานร่วมกัน บริษัทฯจึงควรมีพื้นที่ให้ทุกหน่วยงานเข้ามาพบปะพูดคุยแชร์ประสบการณ์ทำงานร่วมกันเรียกว่าการทำ Cross Functional

Communication อาจเป็นทุกวันๆหนึ่งในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น แลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไขกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานช่วยเหลือกันเป็นทีมมากขึ้น

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การวางแผน การจัดการ การเฝ้าติดตาม การควบคุม และการรายงานผลประเด็นต่างๆทั้งหมดของโครงการและการสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนงานหลักห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จำกัด

Activity	Week												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ตัวชี้วัด
1. เก็บรวบรวมข้อมูล สรุปสถานการณ์ รถมีกี่ประเภท, จำนวนคนขับรถ, ความยากง่ายของคนขับต่อรถแต่ละประเภท, รอบของการขับ, ผู้ที่สอน, เวลาในการจัดอบรม, วิธีการสอน													% ความถูกต้องของข้อมูล
2. กำหนดและวางแผนกิจกรรมการ training													% ความคลอบคลุมทั้งเวลา เนื้อหา และความพร้อมด้านต่าง ๆ
3. กำหนดงบประมาณของโครงการ													ต้นทุนในการบริหาร รวมถึงค่าเสียโอกาส
4. จัดตั้งทีมงานของโครงการ													% คลอบคลุมบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับโปรเจค
5. กำหนดความรับผิดชอบ													% หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละ job ชัดเจน
6. กำหนดแผนงานในการอบรม													
7. กำหนดตารางเวลา													
8. วิคราะห์ความเสี่ยง													
9. Monitoring													
10. ประเมินผลของโครงการ													% คนขับรถที่สามารถขับรถรุ่นอื่นได้
11. จัดตารางให้คนขับได้มีการ													

หมุนเวียนมาขับรถทุกประเภทในแต่ละเดือน													
12. มีการประเมินผลทุกเดือนหลังจากการอบรม													

5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงาน

จัดตั้งทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในการสำรวจวิธีการทำงานของทีมงาน ตั้งแต่ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปสถานการณ์ทั้งหมด อธิเช่น รถทัวร์ทั้งหมดมีกี่ประเภท, จำนวนคนขับรถต่อรถทัวร์, ความยากง่ายของคนขับต่อรถแต่ละประเภท, รอบของการขับ, ผู้ที่สอน, เวลาในการจัดอบรม และ วิธีการสอน

5.2.2 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล

จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการดำเนินงานจะพบว่าในแต่ละโครงการต้องใช้เวลาการดำเนินงานมากน้อยเท่าใดในแต่ละรูปแบบของโครงการที่แตกต่างกัน และทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงการปิดโครงการควรต้องมีการกำหนดเวลาล่วงหน้าไว้เพื่อสามารถชี้ชัดและกำหนดระยะเวลาของแต่งานย่อยลงไปในแต่ละโครงการ

ในการตั้งระบุแต่ละกิจกรรมควรมีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจนและมอบหมายผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดจุดผิดพลาดแต่ละจุดน้อยที่สุด รวมถึงหากไม่สามารถทำตามแผนที่วางไว้ควรมีแผนสำรองในการปฏิบัติงานจริง

5.2.3 ด้านการบริหารคน

ก่อนการเริ่มการเปลี่ยนแปลงควรมีการสื่อสารให้ทีมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องปรับวิธีการทำงาน ควรแสดงข้อมูลสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงตั้งแต่สถานการณ์ของปัจจุบันที่ทำให้เกิดปัญหา จนมาถึงแนวทางการจัดการแก้ไขด้วยวิธีดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและเห็นถึงความสำคัญของโครงการนี้

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทฯอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่

ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ ทำให้เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นควรมีวิธีป้องกันความเสี่ยงดังนี้

5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

ในการดำเนินเริ่มโครงการควรมีการบ่งชี้เหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ใดที่มีอาจเกิดความเสี่ยงได้ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์วิธีป้องกันความเสี่ยงทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้โดยไม่ติดขัด

สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล(2007) ได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยง 3 ด้านหลัก คือ

5.3.1.1 ความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลรถมีกี่ประเภท, ผู้ที่สอน, เวลาในการจัดอบรม, วิธีการสอน ไม่คลอบคลุม ส่งผลให้มีการวิเคราะห์ที่ผิดจุด ทำให้การวางแผนทั้งหมดผิดพลาด

5.3.1.2 ความเสี่ยงด้านการที่คนขับรถไม่ได้เรียนตามตารางเวลา เนื่องด้วยเป็นช่วง High season ทำให้อาจไม่มีเวลา ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่ต้องการ

5.3.1.3 ความเสี่ยงด้านคนขับรถได้เรียนรู้ แต่ไม่ได้หมุนเวียนไปขับรถคันอื่น ส่งผลให้ไม่ได้ฝึกฝนเนื่องจากการขับรถเป็นความเชี่ยวชาญ ทำให้คนขับรถอาจลืมวิธีขับในอนาคต และส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์ จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการดำเนินการจัดการต่อไป

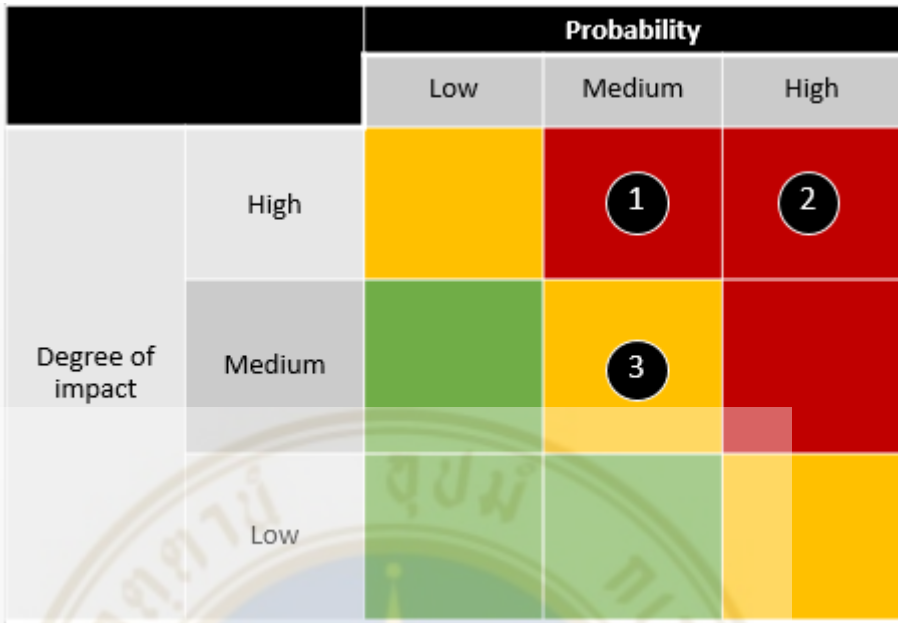
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยการประเมินความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) สามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แแสดงการประเมินความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)



จากตารางที่ 5.2 แสดงให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007)

- ด้านความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลรถมีกี่ประเภท, ผู้ที่สอน, เวลาในการจัดอบรม, วิธีการสอน ไม่คลอบคลุม ส่งผลให้มีการวิเคราะห์ที่ผิดจุด ทำให้การวางแผนทั้งหมดผิดพลาด นำมาซึ่งการลงทุนที่ผิดพลาด ส่งให้ให้เสียเวลาและเสียทรัพยากร และอาจเกิดผลกระทบแง่ลบตามมาจึงมีผลกระทบค่อนข้างสูง แต่โอกาศเกิดขึ้นปานกลาง

- ความเสี่ยงด้านการที่คนขับรถไม่ได้เรียนตามตารางเวลา เนื่องด้วยเป็นช่วง High season ทำให้อาจไม่มีเวลา ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่ต้องการ มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงและผลกระทบรุนแรงเนื่องจากทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

- ความเสี่ยงด้านคนขับรถได้เรียนรู้ แต่ไม่ได้หมุนเวียนไปขับรถคันอื่น ส่งผลให้ไม่ได้ฝึกฝนเนื่องจากการขับรถเป็นความเชี่ยวชาญ ทำให้คนขับรถอาจลืมวิธีขับในอนาคต และส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงาน มีผลกระทบปานกลาง เนื่องจากพนักงานขับรถได้ผ่านการอบรมมาระดับหนึ่ง และมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับกลาง

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือเป็นพื้นที่บริเวณสีเหลืองและสีแดง ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลด การจัดการและการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ
การเก็บข้อมูลรถมีกี่ประเภท, ผู้ที่สอน, เวลาในการจัดอบรม, วิธีการสอน ไม่คลอบคลุม	มีการทำ score card ในทุกประเด็น และหมุนเวียนกันในหน่วยงานต่างๆเพื่อ recheck
ไม่ได้เรียนตามตารางเวลา เนื่องด้วยเป็นช่วง High season ทำให้อาจไม่มีเวลา	มีการจัด priority ของงานและของการอบรมให้ชัดเจน
คนขับรถได้เรียนรู้แต่ไม่ได้หมุนเวียนไปขับรถคันอื่นทำให้อาจลืมวิธีขับในอนาคต	มีการจัดตารางให้หมุนเวียนกันขับชัดเจน และมีการประเมินผลทุกเดือน

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติใช้ ทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยมี Strategy map และ KPIs ที่ใช้ในการวัดเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงาน โดยได้วางแผนกลยุทธ์ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 5.4 ตารางแสดง Balanced scorecard ด้าน Strategy Map

Strategy Map	Objectives	Measures	Targets
Financial	• งบประมาณในจัดการอบรม • ทรัพยากรคนและรถมีความเหมาะสม	• ต้นทุนในจัดการอบรมต่อหัวเหมาะสม	• ต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง 20% • เสียรอบรถเนื่องจากขาดคนขับ 0%
Customer	• Excellent in service level agreement • Safety • Customer satisfaction	• การสามารถรองรับงานได้ตามความต้องการลูกค้า • Safety • Satisfaction	• การสามารถรองรับงานได้ตามความต้องการลูกค้าได้ 100% • Complain เรื่องการขับรถ 0 ครั้ง และอุบัติเหตุเกิดขึ้นเป็นจำนวน 0 ครั้ง • ลูกค้ามีความพึงพอใจด้านการบริการ 90%ขึ้นไป
Internal Business Process	• รถและคนมีความพร้อมในทุกรอบสามารถตอบรับได้ในทุกงานที่รับ	• สามารถรองรับรอบของการเดินรถได้ 100%	• สามารถรองรับรอบของการเดินรถได้ 100%
Learning & Growth	• รูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	• % จำนวนคนขับรถแทนกันได้	• % จำนวนคนขับรถแทนกันได้ 100%

ซึ่งจะช่วยให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรัพย์เจริญแทรเวล (2007) สามารถที่จะดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถลดความผิดพลาดและสร้างผลกำไรให้บริษัทฯได้มากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองด้วยงานคุณภาพและการบริการที่รวดเร็วให้กับลูกค้าได้เหนือคู่แข่งในตลาด

บรรณานุกรม

บริษัท ซี เอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น จำกัด 2552. การศึกษาสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางบกอื่นๆ ที่ไม่มีตารางเวลา. เข้าถึงได้จาก : http://www.caii-thailand.com/sites/default/files/downloads/DBD1-3.pdf

สุรนีย์ คุ้มถนอม 2553. การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มผลกาไรของบริษัท ABC จากัด สุร. เข้าถึงได้จาก : http://eprints.utcc.ac.th/2446/1/2446fulltext.pdf