

แผนพัฒนาธุรกิจจำหน่ายอะไหล่และให้บริการรถครบวงจร
บริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด



นายฉัตรวิทย์ วรพงศ์พัฒน์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แผนพัฒนาธุรกิจจำหน่ายอะไหล่และให้บริการรถครบวงจร

บริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2562

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....
ถิรวิทย์ วรพงศ์พัฒน์

ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์โชติรส พลับปลึง,

Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศศิลป์, Ph.D.

กณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
เลิศยศ ตีร์รัตนไพบูลย์,

Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาแผนพัฒนาธุรกิจจำหน่ายอะไหล่และธุรกิจรถบวงจร บริษัท
วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด ได้รับการสนับสนุนและคำปรึกษาจาก อาจารย์พัลลภา ปิติสันต์ อาจารย์สุเทพ นิ่ม
สายและอาจารย์กิตติชัย ราชมหา อาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทั้งสามท่านได้ให้
คำปรึกษา แนะนำ แนะนำ เอาใจใส่ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานวิจัยนี้ให้ถูกต้อง ก่อน
การนำเสนอโครงการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรปริญญาการ
จัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัย มหิดล ผู้จัดทำรู้สึก
ขอบคุณในความเมตตาและกรุณาของอาจารย์ทั้งสามท่านเป็นอย่างมาก จึงขอแสดงความเคารพเป็น
อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนพัฒนาธุรกิจนี้จะเป็นประโยชน์และนำไปใช้
ได้จริงในการดำเนินธุรกิจต่อไป

ธีรวิทย์ วรพงศ์พัฒน์

แผนพัฒนาธุรกิจจำหน่ายอะไหล่และให้บริการรถครบวงจรบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด
BUSINESS DEVELOPMENT PLAN AUTOPARTS RETAILER AND ONE STOP SERVICE
FOR CAR, VORAPONGGROUP LTD. COMPANY

อิริวิทย์ วรพงศ์พัฒน์ 5950214

กจ.ม.

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์โชติรส พลับพลึง, Ph.D., เลิศยศ ศรีรัตนไพบูลย์, Ph.D.

บทคัดย่อ

บริษัท วรพงศ์ กรุ๊ป จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 2538 ทำธุรกิจค้าปลีกอะไหล่รถ สถานซ่อมบำรุง ทำธุรกิจรถรวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายประกันรถทุกชนิดในจังหวัดตรัง เป็นสถานบริการเพียงแห่งเดียวที่มีการดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภท ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาพบว่ายอดขายของบริษัทไม่มีการเติบโต ทางบริษัทจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนากิจการเพื่อสร้างผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนเพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจดังกล่าว

แผนธุรกิจนี้ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน แผนการตลาด แผนการดำเนินงาน แผนพัฒนาโครงสร้างองค์กร แผนการเงินและแผนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งบริษัทใช้เงินลงทุนในการพัฒนาและปรับปรุงกิจการจำนวน 258,000 บาท สามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิเพิ่มขึ้นได้กว่า 20.9 ล้านบาท อัตราผลตอบแทนภายใน 1,970% มีระยะเวลากินทุน 1 เดือน ซึ่งหมายถึงธุรกิจมีความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อพัฒนา

คำสำคัญ : แผนพัฒนาธุรกิจ/ จำหน่ายอะไหล่/ บริการรถครบวงจร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 ที่มาและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ	1
1.1 ความเป็นมาของโครงการพัฒนาแผนธุรกิจ	1
1.1.1 ประวัติองค์กร (Company Background)	1
1.1.2 องค์ประกอบธุรกิจและผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Business Composition)	2
1.2 การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ	2
1.3 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายธุรกิจ	6
1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	6
1.3.2 พันธกิจ (Mission)	6
1.3.3 เป้าหมายธุรกิจ (Business Goals)	6
1.4 ปัญหาของผู้บริโภค และคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับ (Customer Pain and Gain)	7
1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)	7
1.5.1 จุดแข็ง (Strength)	7
1.5.2 จุดอ่อน (Weakness)	8
1.5.3 โอกาส (Opportunity)	8
1.5.4 ภัยคุกคาม (Threat)	8
1.6 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)	9

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
1.6.1 อุปสรรคของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of New Entrants, +)	9
1.6.2 อำนาจการต่อรองผู้จำหน่าย (Bargaining Power of Supplier, +/-)	11
1.6.3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyer: ปานกลาง, -)	12
1.6.4 ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitutes, +)	12
1.6.5 ความรุนแรงในการแข่งขัน (Intensity of Rivalry, +)	13
บทที่ 2 แผนการตลาด	16
2.1 การศึกษาภาพรวมตลาดของธุรกิจบริการด้านรถยนต์	16
2.2 ศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ	16
2.3 เป้าหมายทางการตลาด	17
2.3.1 เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1)	17
2.3.2 ระยะปานกลาง (ปีที่ 2 และปีที่ 3)	17
2.3.3 ระยะยาว (ปีที่ 4 และ ปีที่ 5 เป็นต้นไป)	17
2.4 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	18
2.4.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก (Primary Target)	18
2.4.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง (Secondary Target)	18
2.5 การวิเคราะห์คู่แข่งในตลาดธุรกิจบริการด้านรถยนต์จังหวัดตรัง	18
2.6 การแบ่งส่วนทางการตลาด และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า	20
2.6.1 การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation)	20
2.6.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (Positioning)	21

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
2.7 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด	22
2.7.1 ด้านสินค้า/บริการด้านสินค้าและบริการ (Product and Service)	22
2.7.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price)	24
2.7.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place and Channel)	25
2.7.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion)	27
2.7.5 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)	28
2.7.6 กลยุทธ์ด้านกายภาพ (Physical Evidence)	29
บทที่ 3 แผนการดำเนินงาน	31
3.1 การดำเนินงานที่ผ่านมา	31
3.1.1 ด้านกระบวนการการทำงาน (Work flow Management)	31
3.1.2 ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	32
3.1.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information System Management)	33
3.2 การปรับปรุงการดำเนินงาน	33
3.2.1 ด้านกระบวนการการทำงาน (Work flow Management)	34
3.2.2 ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	42
3.2.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Management of Information System)	45
3.3 แนวทางในการดำเนินการ	49
บทที่ 4 แผนการจัดการภายในองค์กร	53
4.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กร	53
4.1.1 โครงสร้างองค์กรเดิม (Former Organization)	53
4.1.2 โครงสร้างองค์กรใหม่ (New Organization)	54

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
4.2 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	55
4.3 การพิจารณาผลตอบแทน	57
4.4 การสรรหาบุคลากร	59
4.4.1 การกำหนดคุณสมบัติพนักงาน (Job Description Analysis)	59
4.4.2 กระบวนการในการรับสมัครพนักงาน (Recruitment)	60
4.4.3 การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากร (Human Resource Development)	60
4.4 ผู้ถือหุ้น	62
4.5 งบประมาณด้านบุคลากร	62
บทที่ 5 แผนการเงิน	63
5.1 สมมติฐานทางการเงินเพื่อจัดทำแผนการเงิน และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน	63
5.1.1 ขนาดของเงินลงทุนและแหล่งที่มา (Source of Capital)	64
5.1.2 เงินลงทุน (Capital)	65
5.1.3 การประมาณการรายได้ (Revenue Estimation)	65
5.1.4 การประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการ (Cost of Goods and Services Estimation)	68
5.1.5 ค่าใช้จ่ายสำนักงาน (Office Expense)	70
5.1.6 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (Marketing Expense)	71
5.1.7 ค่าใช้จ่ายทางการบริหาร (Operation Expense)	71
5.1.8 ค่าเสื่อมราคา (Depreciation)	72

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
5.2 แผนการเงิน	72
5.2.1 แผนการเงินประเภทงบกำไรขาดทุน (Income Statement)	73
5.2.2 แผนการเงินประเภทงบแสดงฐานะการเงิน (Statement of Financial Position)	74
5.2.3 แผนการเงินประเภทงบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement)	76
5.3 แผนการวิเคราะห์การเงินโดยอัตราส่วนการเงิน	78
5.3.1 ด้านสภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)	79
5.3.2 ด้านความสามารถในการก่อหนี้ (Solvency)	80
5.3.3 ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	80
5.3.4 ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency)	80
5.4 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนโครงการ	80
5.4.1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value: NPV)	82
5.4.2 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)	83
5.4.3 ระยะเวลาคืนทุนและระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Payback Period/Discounted Payback Period)	83
บทที่ 6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	84
6.1 บทวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	86
6.1.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	87
6.1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)	89
6.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	90
6.1.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Law and Regulation Risk)	90

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
6.2 ข้อจำกัดของธุรกิจ	91
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	95
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ	96
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ลูกค้าผู้ใช้บริการ	98
ประวัติผู้วิจัย	105



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงจำนวนรถที่เข้าตรวจสอบสภาพของกรมการขนส่งทางบกปี 2560	5
1.2	Value Proposition ของวรพงศ์กรุ๊ป	7
1.3	แสดงแรงกดดันทั้ง 5 ประการ	14
2.1	ตารางเปรียบเทียบบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด กับผู้ค้ารายอื่นในตลาด	18
2.2	แสดงรายละเอียดการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย	20
2.3	แสดงความหลากหลายของสินค้าและบริการของ วรพงศ์กรุ๊ป	23
2.4	กลยุทธ์ราคาตามความนิยมของสินค้า	25
2.5	แสดงรายละเอียดในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย	26
2.6	แสดงค่าใช้จ่ายแผนการส่งเสริมการตลาดและการขาย	28
3.1	แสดงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	35
3.2	แสดงการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้า	37
3.3	แสดงการปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุง	39
3.4	การปรับปรุงกระบวนการทำธุรกรรมและตรวจสอบสภาพรถ	41
3.5	แสดงค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนประกัน (ต่อสาขา)	45
3.6	แสดงการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยระบบสารสนเทศ	46
3.7	แสดงการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้วยระบบสารสนเทศ	47
3.8	แสดงการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยระบบสารสนเทศ	47
3.9	แสดงการจัดการด้านการเงินด้วยระบบสารสนเทศ	47
3.10	แสดงการจัดการกระบวนการทำงานด้วยระบบสารสนเทศ	48
3.11	แสดงระยะเวลาในการดำเนินการ	49
3.12	แสดงค่าใช้จ่ายเริ่มต้นการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ	51
4.1	แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง	55
4.2	แสดงค่าจ้างรายวันของพนักงานแปรผันตามอายุการทำงาน	57
4.3	แสดงเงินประจำตำแหน่ง	57

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.4	แสดงการคิด โบนัสพนักงาน	58
4.5	แสดงคุณสมบัติพนักงาน	59
4.6	แสดงการฝึกอบรมในช่วงเริ่มต้นการทำงานของพนักงาน	60
4.7	แสดงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงาน	61
4.8	แสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นและจำนวนหุ้น	62
4.9	แสดงงบประมาณด้านบุคลากร	62
5.1	สมมติฐานทางการเงินเพื่อจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน	63
5.2	แสดงแหล่งที่มาของเงินทุนและโครงสร้างผู้ถือหุ้น	64
5.3	แสดงการจัดสรรเงินทุน	65
5.4	แสดงประมาณการรายได้เฉลี่ยปี 2561 ของบริษัทแบ่งตามกลุ่มสินค้าและบริการ	66
5.5	แสดงประมาณการรายได้จากการบริการซ่อมรถนอกสถานที่	66
5.6	แสดงประมาณการรายได้จากการจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog	66
5.7	แสดงประมาณการรายได้จากการจำหน่ายผ่านสาขาตัวแทนจำหน่าย	67
5.8	แสดงประมาณการรายได้จากการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์	67
5.9	แสดงการประมาณการรายได้ของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	67
5.10	แสดงประมาณการต้นทุนเฉลี่ยปี 2561 ของบริษัทแบ่งตามกลุ่มสินค้าและบริการ	68
5.11	แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการบริการซ่อมรถนอกสถานที่	68
5.12	แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog	68
5.13	แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากสาขาตัวแทนจำหน่าย	69
5.14	แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์	69
5.15	แสดงการประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี (ตามประเภทสินค้าและบริการ)	69
5.16	แสดงการประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี (ตามช่องทางการจัดจำหน่าย)	70
5.17	แสดงค่าใช้จ่ายสำนักงาน	70

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
5.18	แสดงค่าใช้จ่ายทางการตลาด	71
5.19	แสดงค่าใช้จ่ายทางการบริหาร	71
5.20	แสดงค่าเสื่อมราคา	72
5.21	แสดงงบกำไรขาดทุนในรอบเวลา 5 ปี	73
5.22	แสดงงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจในระยะเวลา 5 ปี	74
5.23	แสดงงบกระแสเงินสดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี	76
5.24	แสดงอัตราส่วนการเงินของธุรกิจ	78
5.25	แสดงกระแสเงินสดในแต่ละปีของโครงการในกรณีดำเนินการ และไม่ดำเนินการแผนพัฒนา	81
5.26	แสดงผลวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนในรอบเวลา 5 ปี	81
6.1	แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยง	84

สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงจำนวนรถจดทะเบียนสะสมทั่วประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม ของปี 2555-2561	3
1.2	แสดงมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ของปี 2555-2561	4
2.1	Perceptual Map แสดงตำแหน่งของแบรนด์	21
2.2	ตราสินค้าบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด	22
3.1	แสดงการจัดการข้อมูลของบริษัทที่ดำเนินการอยู่	33
3.2	แสดงความได้เปรียบต่อคู่แข่งของบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด	34
3.3	แสดงกระบวนการทำงานโดยภาพรวม	35
3.4	แสดงกระบวนการทำงานในส่วนการหีบสินค้า	37
3.5	แสดงกระบวนการทำงานในส่วนการซ่อมรถ	38
3.6	แสดงกระบวนการทำงานในส่วนการทำประกันและตรวจสภาพรถ	41
3.7	แสดงการเชื่อมโยงข้อมูลระบบสารสนเทศในบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด	46
4.1	โครงสร้างองค์กรเดิมของบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด	53
4.2	โครงสร้างองค์กรใหม่ของบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด	54

บทที่ 1

ที่มาและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

โอกาสและความน่าสนใจในธุรกิจ ในบทที่ 1 นี้จะกล่าวถึงที่มาและโอกาสในการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ ความเป็นมาของโครงการพัฒนาแผนธุรกิจ การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายธุรกิจ ปัญหาของผู้บริโภคและคุณค่าที่ผู้บริโภคคาดว่าจะได้รับ การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)

1.1 ความเป็นมาของโครงการพัฒนาแผนธุรกิจ

1.1.1 ประวัติองค์กร (Company Background)

บริษัท วรพงศ์ กรุ๊ป จำกัด จัดทะเบียนบริษัทโดยนางจันทร์ทณี วรพงศ์พัฒน์ ในปีพ.ศ. 2560 จากเดิมซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 2538 ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 584-586 ถ.เพชรเกษม ต.ห้วยยอด อ.ห้วยยอด จ.ตรัง มีลักษณะเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด 3 แห่งคือ วรพงศ์อะไหล่ยนต์ ดำเนินธุรกิจค้าปลีกอะไหล่รถยนต์ รถจักรยานยนต์และรถบรรทุก วรพ็ชญยนต์ สำหรับรับทำธุรกรรมรถประเภทต่าง ๆ รวมทั้งเป็นตัวแทนค้าประกันรถ วรพ็ชญ์คาร์เซ็นเตอร์ เป็นสถานซ่อมบำรุงสำหรับรถทุกชนิดทั้งจักรยานยนต์ รถยนต์ รถบรรทุกโดยสาร รถบรรทุกขนส่ง โดยบริษัท วรพ็ชญ์กรุ๊ป เป็นสถานบริการเพียงแห่งเดียวในจังหวัดตรังที่มีการดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภทด้วยความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของคนภายในพื้นที่ ทางบริษัทจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนากิจการออกให้ครอบคลุมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับรถธุรกิจอื่นผ่านการสร้างเครือข่าย เพื่อเน้นย้ำจุดเด่นเรื่องการเป็น One stop service สำหรับความต้องการทุกอย่างเกี่ยวกับรถ¹

¹ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ

1.1.2 องค์ประกอบธุรกิจและผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Business Composition)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด พบว่าบริษัทเป็นหน่วยธุรกิจบริการและธุรกิจแบบซื้อมาขายไป โดยจะซื้อสินค้ามาจากตัวแทนจำหน่าย ไม่ได้ดำเนินการผลิตเอง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

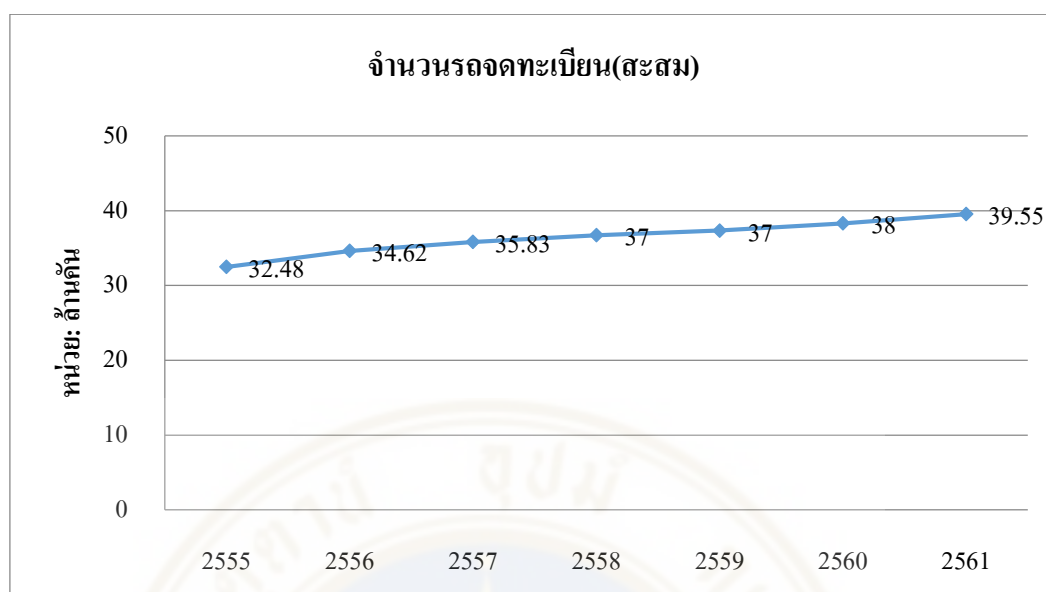
1. **วรพงศ์อะไหล่ยนต์** ค้าปลีกอะไหล่ทุกประเภทคือ อะไหล่แท้ (ผลิตโดยบริษัทรถยี่ห้ออื่น ๆ หรือบริษัทจ้างให้ผลิต) อะไหล่เทียม (คืออะไหล่ยี่ห้ออื่นซึ่งผลิตโดยบริษัทอื่น แต่ได้รับการรับรองมาตรฐาน สามารถใช้แทนกันได้) และอะไหล่มือสอง โดยจะจำหน่ายอะไหล่ทุกส่วนคือ อะไหล่ประกอบโครงรถ อะไหล่ระบบไฟฟ้ารถ อะไหล่ระบบเครื่องยนต์ ระบบน้ำมัน/ยาอเนกประสงค์ ยกเว้นชิ้นส่วนอะไหล่ตกแต่งรถ ได้กำไรจากส่วนต่างของราคาขายและต้นทุนอะไหล่

2. **วรพงศ์คาร์เซ็นเตอร์** เป็นธุรกิจบริการ ซ่อมรถทุกชนิดตั้งแต่ จักรยานยนต์ รถยนต์นั่ง รถบรรทุก และมีการทำสัญญาเพื่อเป็นอุปประกันของบริษัทประกันคุ้มครอง ดังนั้นจึงสามารถรับซ่อมรถที่เกิดอุบัติเหตุซึ่งทำประกันกับบริษัทคุ้มครองได้อีกทางหนึ่ง ได้กำไรจากค่าบริการซ่อม

3. **วรพจน์ยานยนต์** เป็นสถานตรวจสภาพรถจักรยานยนต์และรถยนต์ สามารถต่อทะเบียนและทำพ.ร.บ. รถได้ และเป็นตัวแทนนายหน้าขายประกันอุบัติเหตุรถยนต์ของ บริษัทคุ้มครองสินมั่นคงประกันภัย อาคเนย์ วิริยะประกันภัย เมืองไทยประกันภัย แอลเอ็มจีประกันภัย ได้กำไรจากค่าบริการตรวจสภาพ ต่อทะเบียน ทำพ.ร.บ. ในอัตราที่กรมการขนส่งทางบกกำหนด และส่วนแบ่งจากการขายประกัน

1.2 การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ

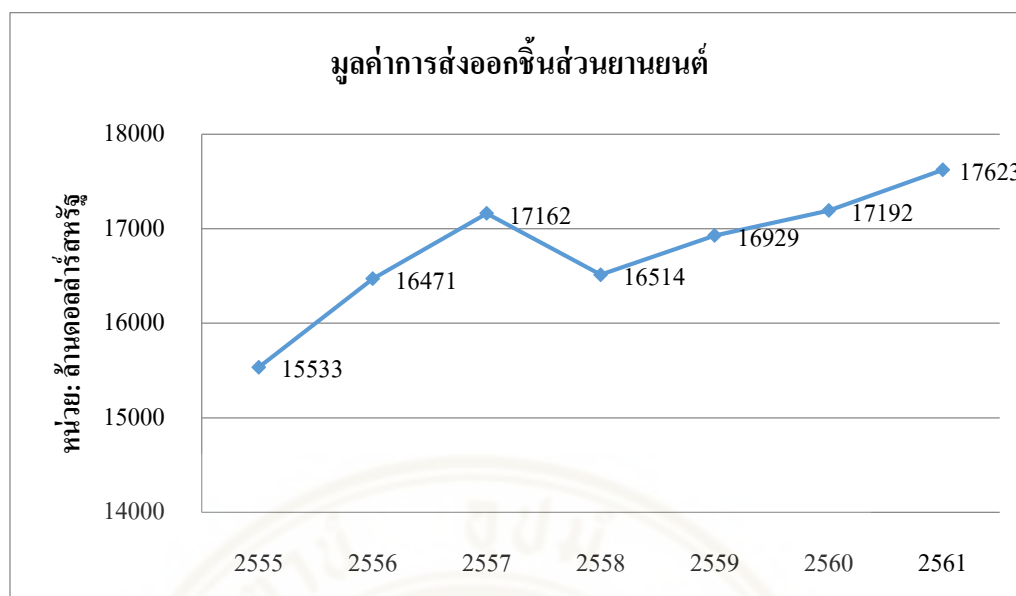
ปัจจุบันยานพาหนะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการขนส่งและเดินทางของคนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งรถยนต์ ซึ่งเป็นการขนส่งทางบกที่ประชาชนนิยมใช้เป็นอย่างมาก ภาคส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เช่น การจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศและการส่งออกรถยนต์ จากการศึกษาของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย พบว่าแนวโน้มการผลิตรถยนต์เพื่อจำหน่ายภายในประเทศยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2561 ที่ผ่านมามีจำนวนยอดการสั่งซื้อรถยนต์เพิ่มสูงขึ้นกว่า 19.5% สูงสุดในรอบ 5 ปี (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2562) สอดคล้องกับข้อมูลของกรมการขนส่งทางบกซึ่งจำนวนรถยนต์จดทะเบียนใหม่ในแต่ละปีเพิ่มขึ้น และปัจจุบันมียอดจดทะเบียนสะสมถึงเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2561 ทั้งสิ้นทั่วประเทศกว่า 38 ล้านคัน (กรมการขนส่งทางบก, 2561)



รูปภาพ 1.1 แสดงจำนวนรถจดทะเบียนสะสมทั่วประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคมของปี 2555-2561
ที่มา: กลุ่มสถิติการขนส่ง กองแผนงาน กรมการขนส่งทางบก (2561)

จากการขยายตัวของปริมาณรถยนต์ภายในประเทศ ทำให้เราจำเป็นต้องสนใจศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ต่อไป นั่นคือธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ธุรกิจซ่อมรถ และธุรกิจสถานตรวจสภาพรถ โดยจะทำการศึกษาในพื้นที่จังหวัดตรังซึ่งมีปริมาณรถจดทะเบียนสะสมอยู่ที่ 340,113 คัน (กรมการขนส่งทางบก 2561) หากพิจารณาในธุรกิจแต่ละประเภทพบว่า

1. ธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ เนื่องจากรัฐบาลทุกสมัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมรถยนต์และมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ในแรกเริ่มมีการเน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบรถ ประกอบกับมาตรการในการดึงดูดหลายอย่าง ทั้งการปรับขึ้นภาษีนำเข้าชิ้นส่วนรถ การบังคับใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ ซึ่งผลจากนโยบายดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถในไทยเติบโตขึ้นอย่างมากปัจจุบันการผลิตรถยนต์ในไทยใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศเป็นสัดส่วนสูงกว่า 80% ของมูลค่าชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ทั้งหมด (แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมรถยนต์ปี 2561-63 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2561)



รูปภาพ 1.2 แสดงมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ของปี 2555-2561

ที่มา: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2561)

จากอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอะไหล่ที่เติบโตขึ้นส่งผลให้ธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถเติบโตขึ้นเช่นกัน พบว่าในปัจจุบันผู้จำหน่ายอะไหล่หลายรายมีการเปลี่ยนบทบาทจากแต่เดิมเป็นผู้นำเข้า ค้าปลีกและค้าส่ง เริ่มขยายไปสู่การส่งออกชิ้นส่วนอะไหล่ไปยังต่างประเทศ ซึ่งการจะผลิตและส่งออกได้นั้นจำเป็นต้องเป็นชิ้นส่วนที่ต้องการการใช้ภายในประเทศและกระจายสินค้าภายในประเทศให้มากเพียงพอก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าจึงจะสามารถขยายไปยังต่างประเทศได้ ดังนั้นการเติบโตของผู้ส่งออกสะท้อนถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจจำหน่ายอะไหล่ภายในประเทศได้เป็นอย่างดี (การกระจายสินค้าและการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้งของธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์, 2552) สำหรับในจังหวัดตรังนั้น มีร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่มีมูลค่าสินค้าที่ขายไปมากกว่า 500,000 บาทต่อเดือนอยู่ประมาณ 10 ราย โดยในอำเภอห้วยยอด มีอยู่เพียงรายเดียวคือ วรพงศ์อะไหล่ยนต์ (จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถในจังหวัดตรัง)

2. ธุรกิจสถานซ่อมบำรุงรถเป็นธุรกิจที่สามารถประกอบการได้อย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) จากการศึกษาแนวโน้มธุรกิจพบว่าปริมาณรถยนต์ที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ความต้องการใช้บริการสถานซ่อมบำรุงรถยนต์เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน แม้ว่าเจ้าของรถใหม่นิยมไปใช้บริการที่ศูนย์ดูแลรถของบริษัทที่ตนเองซื้อ มากกว่า แต่ในกลุ่มลูกค้าที่ต้องการประหยัดหรือรถที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปก็มักจะเลือกใช้บริการจากสถานซ่อมบำรุงทั่วไปมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันก็มีรถซึ่ง

เป็นผลมาจากนโยบายรถคันแรกของรัฐบาลในปี 2555 ซึ่งมีอยู่จำนวนมากมีอายุมากกว่า 5 ปีแล้ว (แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมรถยนต์ปี 2561-63 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2561)

3. ธุรกิจสถานตรวจสภาพรถยนต์ ผู้ที่จะดำเนินการจัดตั้งสถานตรวจสภาพรถได้ จำเป็นต้องขอรับใบอนุญาตจากกรมการขนส่งทางบกก่อน (กฎกระทรวงเรื่องการขอรับใบอนุญาตการออกใบอนุญาต และการขอต่ออายุใบอนุญาตจัดตั้งสถานตรวจสภาพรถ พ.ศ. 2555) ปัจจุบันในจังหวัดตรังมีสถานบริการตรวจสภาพรถที่ได้รับอนุญาตจากกรมฯ จำนวน 22 แห่ง ซึ่งจำนวนรถที่เข้ารับการตรวจสภาพในปี 2560 มีดังนี้

ตาราง 1.1 แสดงจำนวนรถที่เข้าตรวจสภาพในสถานตรวจสภาพของกรมการขนส่งทางบก ปี 2560

เดือน	จำนวนรถ(คัน)
มกราคม	3,163
กุมภาพันธ์	3,152
มีนาคม	3,940
เมษายน	2,698
พฤษภาคม	4,206
มิถุนายน	3,611
กรกฎาคม	2,990
สิงหาคม	4,039
กันยายน	3,214

ที่มา: สำนักงานขนส่งจังหวัดตรัง(2561)

สำหรับสถานตรวจสภาพรถของวอร์ฟงศ์ยานยนต์มีผู้มาใช้บริการประมาณ 20 คันต่อวัน ซึ่งถือเป็นจำนวนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนรถทั้งหมดที่เข้ารับบริการ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ) นอกจากการตรวจสภาพรถซึ่งบังคับเฉพาะรถที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 7 ปีแล้ว สิ่งที่ใช้รถทุกคนต้องปฏิบัติคือการต่อทะเบียน โดยการเสียภาษีรถและการทำประกันคุ้มครองรถตามพระราชบัญญัติรถยนต์ซึ่งจะต้องทำทุกปีนับตั้งแต่จดทะเบียนเป็นเจ้าของรถ (กรมการขนส่งทางบก)

เมื่อพิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจพบว่าในขณะนี้ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือผู้ประกอบการคนใดในจังหวัดตรังรวบรวมธุรกิจซ่อมบำรุงรถ ขายอะไหล่และสถานตรวจสภาพรถเข้าไว้ด้วยกันเพื่อสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านธุรกิจที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและเงินลงทุนค่อนข้างสูงในแต่ละธุรกิจ ทำให้ผู้บริโภคต้องติดต่อรับบริการหลายแห่ง หากต้องการรับ

บริการหลายอย่าง เป็นจุดแข็งสำคัญและเป็น โอกาสทางธุรกิจของบริษัทที่จะสามารถเติบโตและขยายออกไปได้

1.3 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายธุรกิจ

1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สร้างธุรกิจครอบคลุมทุกประเภท ทำให้เมื่อลูกค้านึกถึงรถ ต้องนึกถึงวอร์พงษ์

1.3.2 พันธกิจ (Mission)

1. ดำเนินธุรกิจให้หลากหลาย ตามความต้องการของลูกค้า
2. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มธุรกิจภายในองค์กรเพื่อให้เกิด Synergize
3. ทำทุกอย่างได้ อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

1.3.3 เป้าหมายธุรกิจ (Business Goals)

1.3.3.1 เป้าหมายระยะสั้น ปีที่ 1

ใบอนุญาต

- จัดทำงบการเงินซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับ

บริการ

- สร้างฐานข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า
- สามารถเข้าถึงและสื่อสารกับลูกค้าได้มากกว่า 80% ของลูกค้าที่เคยใช้

- สร้างกำไรจากการขายและบริการไม่ต่ำกว่าปีละ 5,600,000 บาท
- ลดขนาดคลังสินค้าลงไม่ต่ำกว่า 20%

1.3.3.2 เป้าหมายระยะกลางปีที่ 2 และ 3

- สร้างกำไรจากการขายและบริการไม่ต่ำกว่าปีละ 7,000,000 บาท
- ลดขนาดคลังสินค้าลงไม่ต่ำกว่า 20%

1.3.3.3 เป้าหมายระยะยาว ปีที่ 4 และ 5

- สร้างกำไรจากการขายและบริการไม่ต่ำกว่าปีละ 8,000,000 บาท
- ลดขนาดคลังสินค้าลงไม่ต่ำกว่า 20%

1.4 ปัญหาของผู้บริโภค และคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับ (Customer Pain and Gain)

ตาราง 1.2 Value proposition ของวรพวงศ์กรู๊ป

Gain	Pain
<ul style="list-style-type: none"> • สถานบริการครบวงจร มีสินค้าและบริการทุกประเภท ทำให้สะดวกรวดเร็ว • มีประวัติการดำเนินงานที่ยาวนาน มีชื่อเสียง • มีราคาสินค้าและบริการที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ • มีบริการหลังการขาย รับเปลี่ยนสินค้าคืน หากซ่อมแล้วใช้งานไม่ได้ ซ่อมใหม่ให้ฟรี 	<ul style="list-style-type: none"> • สินค้าและบริการไม่ครบตามความต้องการ ทำให้ต้องใช้บริการหลายแห่งหรือบางครั้งต้องรอสินค้าเป็นเวลานาน • ไม่มั่นใจในการบริการ และชื่อเสียงของร้าน • กลัวถูกสถานบริการเอาเปรียบ คิดค่าบริการเกินจริง ได้สินค้าไม่มีคุณภาพ • การบริการไม่ได้มาตรฐาน (ซ่อมแล้วยังใช้งานไม่ได้)

1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

เมื่อทำการเปรียบเทียบบริษัท วรพวงศ์กรู๊ป จำกัด กับบริษัทและห้างร้านอื่น ๆ ที่ประกอบธุรกิจในลักษณะใกล้เคียงกัน โดยเปรียบเทียบการจำหน่ายอะไหล่กับ โอเคอะไหล่ยนต์ ซึ่งเป็นผู้ค้าปลีกและค้าส่งชิ้นส่วนยานยนต์รายใหญ่ของจังหวัด สถานตรวจสภาพเอกชนเปรียบเทียบกับ เมืองตรังตรวจสภาพ และสถานซ่อมบำรุงรถเปรียบเทียบกับศูนย์บริการโตโยต้าเมืองตรัง พบว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ดังนี้

1.5.1 จุดแข็ง (Strength)

- มีสินค้าและบริการหลากหลายตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้มากกว่า
- ดำเนินกิจการมานาน เป็นที่รู้จักของคนในพื้นที่ ทำให้ได้รับความไว้วางใจ
- สถานซ่อมบำรุงรถมีค่าบริการถูกกว่าศูนย์บริการ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- มีช่างซ่อมรถจำนวนมาก ทำให้การบริการรวดเร็วกว่า
- มีการบริการหลังการขาย ในกรณีที่ซ่อมแล้วมีปัญหาสามารถนำกลับมาซ่อมใหม่

- สถานตรวจสภาพรถอยู่ในพื้นที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- รถตรวจสภาพที่ต้องได้รับการซ่อมก่อนตรวจสามารถทำได้ทันทีเนื่องจากมีสถานซ่อมบำรุงด้วย
- ชิ้นส่วนยานยนต์หลากหลายและอยู่ในพื้นที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากกว่า

1.5.2 จุดอ่อน (Weakness)

- เข้าถึงลูกค้าเป้าหมายรองที่ต้องการตรวจสภาพรถได้น้อยกว่า
- สถานซ่อมบำรุงที่ช่างจำนวนมาก ทำให้มีภาระต้นทุนในการบริหารจัดการสูงกว่า
- ศูนย์บริการมีมาตรฐานในการซ่อมและคิดค่าบริการที่เป็นที่ยอมรับกว่า
- ชิ้นส่วนยานยนต์มีราคาสูงกว่าคู่แข่งในตลาด

1.5.3 โอกาส (Opportunity)

- ปัจจุบันยังไม่มีคู่แข่งทางตรงที่ประกอบธุรกิจครบวงจรคือมีทั้งอู่ซ่อมบำรุง สถานตรวจสภาพและร้านจำหน่ายอะไหล่
- ผู้แข่งรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจค่อนข้างยากเนื่องจากการเริ่มดำเนินธุรกิจใช้เงินทุนค่อนข้างสูง
- อุตสาหกรรมยานยนต์ภายในประเทศกำลังเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับรถยนต์ให้เติบโตด้วยเช่นกัน
- ช่องทางการจัดจำหน่ายและให้บริการค่อนข้างจำกัดคือผ่านทางหน้าร้าน ซึ่งทำเลที่ตั้งและฐานลูกค้าจะเข้าถึงได้ยากกว่าแบบออนไลน์
- Supplier มีจำนวนมากทำให้มีโอกาสเลือกในการเลือกสินค้าได้หลายหลายทั้งเรื่องคุณภาพและราคา
- สำหรับสถานบริการตรวจสภาพลูกค้าจำเป็นที่จะต้องเข้ารับบริการอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี

(ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.5.4 ภัยคุกคาม (Threat)

- เนื่องจากธุรกิจครบวงจรยังไม่เคยเกิดขึ้นกับธุรกิจรถ ทำให้อาจเกิดความสับสนในผู้บริโภคได้จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจให้ดี

- ลูกค้ามีโอกาสที่จะเลือกใช้บริการแบบเดิมเนื่องจากความคุ้นชิน ทำให้อำนาจต่อรองของผู้บริโภคสูงด้วยเช่นกัน
- มีคู่แข่งจำนวนมากในตลาด ประกอบกับสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)

1.6.1 อุปสรรคของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of New Entrants, +)

1.6.1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale, -)

เนื่องจากธุรกิจอะไหล่เป็นแบบซื้อมาขายไป และสามารถสั่งซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายได้ทั้งปลีกและส่งซึ่งราคาจากโรงงานผู้ผลิตและราคาสุดท้ายก่อนถึงมือผู้บริโภคนั้นค่อนข้างแตกต่างกันมากถึง 30-100% ดังนั้นไม่ว่าการสั่งซื้อสินค้าจะมีปริมาณมากหรือน้อย ผู้ประกอบธุรกิจจำหน่ายอะไหล่ก็ยังสามารถทำกำไรได้แต่การสั่งซื้อสินค้าจำนวนน้อยทั้งชนิดและปริมาณจะมีข้อเสียเปรียบคือร้านดังกล่าวจะไม่ได้ได้รับความนิยมหากไม่มีสินค้าครบตามความต้องการของลูกค้าหรือต้องรอเป็นเวลานานในการสั่งซื้อสินค้าและถ้าเป็นธุรกิจบริการอย่างการซ่อมรถนั้น Economies of Scale ก็ไม่ส่งผลในด้านนี้

1.6.1.2 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation, +)

ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างกันมาก ส่วนหนึ่งคือไม่สามารถทำให้แตกต่างได้ เนื่องจากชิ้นส่วนอะไหล่เป็นสินค้าที่ต้องมีรูปแบบที่ชัดเจนตามรุ่นรถและตรงตามมาตรฐานภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานความปลอดภัยสำหรับยานยนต์ นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม มาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมสำหรับยานยนต์และชิ้นส่วน (สถาบันยานยนต์ 2558) ในส่วนการตรวจสภาพก็ต้องตรงตามกฎข้อบังคับของกรมการขนส่งทางบกซึ่งไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.1.3 เงินทุน (Capital Requirement, +)

ธุรกิจสถานบริการของวอร์พังก์ ประกอบด้วยหลายส่วนงานทั้งอยู่ร้านจำหน่ายอะไหล่ สถานตรวจสภาพ ซึ่งในแต่ละส่วนต้องอาศัยเงินลงทุนอย่างน้อยแตกต่างกันไป โดยอยู่ซ่อมรถนั้นใช้เงินลงทุนในการก่อตั้งน้อยหลักแสนบาทในการเริ่มธุรกิจ แต่จะมีต้นทุนคงที่ในแต่ละเดือนเป็นจำนวนมากคือค่าจ้างช่างซ่อมรถ ส่วนร้านจำหน่ายอะไหล่ใช้เงินทุนตั้งต้นค่อนข้างสูงคือกว่า 5 ล้านบาทในขณะที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายแต่ละเดือนส่วนใหญ่นั้นก็เป็นค่าสินค้าซึ่งมากขึ้นกับ

ปริมาณการขาย ส่วนสถานตรวจสภาพรถ ใช้เงินลงทุนสูงในการซื้อและติดตั้งอุปกรณ์เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของกรมการขนส่งทางบก แต่ในการดำเนินงานใช้จำนวนคนน้อย ค่าใช้จ่ายแปรผันน้อยมาก ดังนั้นในภาพรวมหากต้องการทำธุรกิจครบวงจรพบว่าเงินลงทุนทั้งในส่วนการก่อตั้งและการดำเนินการค่อนข้างสูง(ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.1.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนแบรนด์ (Switching Costs, -)

ไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการระหว่างผู้ให้บริการ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.1.5 ความสามารถในการเข้าถึงผู้จำหน่าย(Access to Distribution, +/-)

ผู้กระจายสินค้าในส่วนอะไหล่รถนั้นสามารถเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากมีอยู่หลายเจ้า หลายขนาดการประกอบการทั้งใหญ่และเล็ก และมีช่องทางในการเข้าถึงได้มากมายทั้งพนักงานขาย ออนไลน์ โฆษณาผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับรถ แต่การเข้าถึงผู้กระจายบริการอย่างการตรวจสภาพรถซึ่งก็คือกรมการขนส่งทางบกนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะมีระเบียบข้อบังคับในการยื่นขอรับใบอนุญาตเพื่อจัดตั้งสถานประกอบการ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.1.6 ช่องทางการจำหน่าย (Channel, +)

สถานบริการอย่างอู่ซ่อมบำรุงและสถานตรวจสภาพจะใช้ช่องทางตรง (Direct) ในการเข้าถึงลูกค้า รวมทั้งการจำหน่ายอะไหล่เช่นกันที่นิยมใช้ช่องทางตรงลูกค้าจะต้องการรับบริการด้วยตนเองที่สถานบริการ เพื่อให้แน่ใจว่าได้รับบริการครบถ้วนถูกต้องและป้องกันการได้รับอะไหล่ผิดไปจากรุ่นหรือได้อะไหล่ปลอม ดังนั้นทำเลที่ตั้งสถานบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.1.7 นโยบายภาครัฐ (Government Policy, +)

ธุรกิจอู่ซ่อมรถไม่จำเป็นต้องจดทะเบียน ในขณะที่ร้านจำหน่ายอะไหล่ นั้นเพียงแค่จดทะเบียนพาณิชย์ก็สามารถเริ่มทำธุรกิจได้ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) แต่ส่วนที่ต้องขอรับใบอนุญาตคือสถานตรวจสภาพรถ ที่ต้องผ่านการพิจารณาของกรมการขนส่งทางบก โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการที่กรมแต่งตั้งขึ้น (กรมการขนส่งทางบก, 2555)

1.6.2 อำนาจการต่อรองผู้จำหน่าย (Bargaining Power of Supplier, +/-)

1.6.2.1 จำนวนผู้จำหน่ายมีน้อยราย (Dominated by Few Suppliers, +)

ในประเทศไทยมีบริษัทผลิตชิ้นส่วนประกอบรถกว่า 103 โรงงาน (โรงงานอุตสาหกรรมไทย 2556) ไม่นับรวมบริษัทจำหน่ายและกระจายสินค้าที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีการนำเข้าชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์จากต่างประเทศอย่างจีนและไต้หวันเช่นกัน ทำให้จำนวน supplier มีจำนวนมาก (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.2.2 ทางเลือกสำหรับผู้ซื้อที่มีจำนวนน้อย (Few Choices to Buyers, +)

ในธุรกิจอะไหล่รถยนต์นั้นมีสินค้าทดแทนหลากหลายประเภท ทั้งส่วนที่เป็นอะไหล่แท้ อะไหล่เทียม อะไหล่ปลอม อะไหล่นำเข้าและอะไหล่มือสอง ทำให้ผู้ประกอบการมีอำนาจในการเลือกชนิดและประเภทสินค้าตามความต้องการในด้านราคาและคุณภาพของสินค้าได้มาก (การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย กรณีศึกษาบริษัทปีอะไหล่ยนต์ 2551)

1.6.2.3 ความสำคัญของสินค้าต่อธุรกิจ

(Supplier's Products Are Important to Buyer's Business, -)

ชิ้นส่วนอะไหล่มีความสำคัญต่อธุรกิจ ไม่ใช่เฉพาะส่วนการจำหน่ายอะไหล่ แต่รวมไปถึงอู่และสถานตรวจสภาพ เนื่องจากอู่ก็ต้องใช้อะไหล่จากร้านในการซ่อมส่วนที่เสีย ส่วนรถที่ผ่านการตรวจสภาพและไม่ผ่านมาตรฐานนั้นก็จำเป็นที่จะต้องซ่อมเพื่อให้ผ่านมาตรฐานก่อนแข่งขันส่งต่อไป (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.2.4 เอกลักษณะของสินค้า

(Unique and Troublesome of Suppliers' Products, +)

สินค้าไม่มีความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง supplier แต่ละเจ้า จะมีก็แต่ระดับคุณภาพของสินค้าที่แตกต่างกันตามราคา แต่ถึงกระนั้นก็ยังมีย supplier หลายเจ้าซึ่งสามารถทดแทนกันได้ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.2.5 ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของผู้จำหน่าย

(Threat of Forward Integration from the suppliers, +)

ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอะไหล่ต้นทางไม่มีแนวโน้มหรือโอกาสที่รวมธุรกิจหรือทำความร่วมมือที่จะส่งผลเสียต่อผู้ประกอบการจำหน่ายอะไหล่รายย่อย พบว่าจะมีแนวโน้มที่แข่งขันสูงขึ้นเช่นมีการผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ใหม่ๆ ออกมาตลอดเวลา หรือการนำเข้าสินค้าชนิดใหม่ ซึ่งจะส่งผลดีต่อผู้จำหน่ายปลายทางและผู้ค้าปลีกซึ่งจะได้สินค้าที่มีความหลากหลายในแง่ของแบรนด์และระดับราคารวมทั้งคุณภาพที่แตกต่างกัน (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyer: ปานกลาง, -)

1.6.3.1 ปริมาณการซื้อจำนวนมาก (Purchase in Large Volume, +)

ปัจจุบันทางบริษัทเน้นการค้าปลีกเป็นหลัก ปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมาก จึงไม่มีผลกระทบต่อราคาและกำไร (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.3.2 กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ (Have Significant Interest in Saving, +)

กำไรจากการประกอบการมากกว่าการออมเงิน (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.3.3 สินค้ามาตรฐาน (Purchase Standard or Commodity Products, -)

สินค้าและบริการของทางบริษัทเป็นสินค้าทั่วไปที่มีลักษณะเหมือนกันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.3.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนแบรนด์ (Face Few Switching Cost, -)

ไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการระหว่างผู้ให้บริการ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.3.5 ความสามารถในการผลิตสินค้าเอง

(Ability to Produce the Product by Themselves, +)

ผู้บริโภคไม่สามารถผลิตอะไหล่ได้เอง แม้จะมีบ้างที่ลูกค้าสามารถซ่อมรถได้เอง แต่ก็เฉพาะในกรณีที่เป็นการเสียเล็กน้อยอย่างแบตเตอรี่รถหมดพลังงาน หรือเปลี่ยนหลอดไฟ แต่ในการซ่อมส่วนใหญ่ยังคงต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญอย่างช่างซ่อมรถเพื่อซ่อมขณะเดียวกันการทำพรบ. ต่อทะเบียนและตรวจสภาพจำเป็นที่จะต้องทำโดยรัฐและสถานบริการเอกชนที่ได้รับอนุญาตจากรัฐ ไม่สามารถทำเองได้ ไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการระหว่างผู้ให้บริการ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.4 ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitutes, +)

ธุรกิจของบริษัททั้งส่วนที่เป็น การบริการซ่อมบำรุงรถ ตรวจสภาพพรบ และสินค้าอย่างอะไหล่รถยนต์เป็นสินค้าและบริการที่ไม่มีสินค้าอื่นทดแทนได้ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.5 ความรุนแรงในการแข่งขัน (Intensity of Rivalry, +)

1.6.5.1 ตลาดแข่งขันสูง (Highly Competitive Market, +/-)

หากพิจารณาเป็นรายธุรกิจพบว่า ธุรกิจซ่อมรถนั้นมีปริมาณคู่แข่งค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งมาจากการที่ธุรกิจซ่อมรถสามารถทำได้อย่างเสรีและใช้เงินทุนน้อย ธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ก็มีคู่แข่งจำนวนมากเนื่องจากให้ผลตอบแทนค่อนข้างสูง แต่สำหรับสถานตรวจสภาพนั้นมีคู่แข่งน้อยราย ส่วนหนึ่งเพราะถูกจำกัดด้วยกฎหมาย แต่หากพิจารณาในภาพรวมของบริษัทที่เป็นธุรกิจครบวงจรจะพบว่าไม่มีคู่แข่งในตลาดที่ดำเนินธุรกิจครบทั้ง 3 อย่าง (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.5.2 อุตสาหกรรมเติบโตช้า (Slow Growth Industry, +)

การเติบโตของธุรกิจบริษัท เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเมื่อปัจจุบันแนวโน้มของอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นไปในทิศทางบวกอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับรถก็เติบโตได้อีกเช่นกัน (แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมรถยนต์ปี 2561-63 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2561)

1.6.5.3 ต้นทุนคงที่และคลังสินค้าสูง (High fixed or Storage Costs, +)

ต้นทุนคงที่ส่วนใหญ่จะเป็นค่าจ้างพนักงานในการดำเนินการ ซึ่งเมื่อคำนวณแล้วพบว่ามีสัดส่วนคิดเป็นประมาณ 20-30% ของกำไรสุทธิ ซึ่งถือว่ายังต่ำและยอมรับได้ และไม่เคยส่งผลให้ประสิทธิภาพขาดทุนตลอดการดำเนินงานที่ผ่านมา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.5.4 ข้อจำกัดด้านเวลาในการขาย (Time Constraint, -)

เวลาเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจนี้ เนื่องจากรถที่ลูกค้านำมาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นรถที่จำเป็นต้องใช้งาน ดังนั้นจึงต้องซ่อมและดูแลให้เร็วที่สุด ในขณะที่เดียวกันการตรวจสภาพรถ ทำพบบ. ต่อทะเบียนรถ นั้นจำเป็นที่จะต้องส่งข้อมูลไปยังกรมการขนส่ง ซึ่งทางบริษัทมีนโยบายให้ลูกค้าที่ทำธุรกรรมตอนเช้าสามารถรับรถหรือเล่มทะเบียนได้ในตอนเย็น ส่วนผู้ขอรับบริการหลังเที่ยงเป็นต้นไปจะสามารถรับได้ในวันถัดไป ดังนั้น พนักงานและบริษัทจึงต้องทำงานแข่งกับเวลาในทุกวัน(ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

1.6.5.5 ผู้ซื้อเลือกจากราคาที่พึงพอใจ (Shop for Satisfactory Prices, -)

จากข้อมูลบ่งชี้ว่ารถเป็นตัวเลือกที่รองลงมาจากราคาของรถที่ซื้อหรือเช่าต่างๆ เนื่องจากปัจจัยด้านราคาเป็นสำคัญ ดังนั้นลูกค้าจึงมีความต้องการสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม ซึ่งแตกต่างจากราคาของรถที่ลูกค้ายอมจ่ายในราคาที่สูงกว่าเพื่อให้ได้คุณภาพสูง(ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

ตาราง 1.3 แสดงแรงกดดันทั้ง 5 ประการ

แรงกดดัน	ปัจจัยโดยรวมต่อธุรกิจ
Threats of new entrants	
1. Economies of Scale	-
2. Product Differentiation	+
3. Capital Requirement	+
4. Switching Costs	-
5. Access to Distribution	+
6. Channel	+
7. Government Policy	+
Bargaining power of supplier	
1. Dominated by Few Suppliers	+
2. Few Choices to Buyers	+
3. Suppliers' Products Are Important to Buyer's Business	-
4. Unique and Troublesome of Suppliers' Products	+
5. Threat of Forward Integration from the suppliers	+
Bargaining power of buyer	
1. Purchase in Large Volume	+
2. Have Significant Interest in Saving	+
3. Purchase Standard or Commodity Products	-
4. Face Few Switching Cost	-
5. Produce the Product by Themselves	+

ตาราง 1.3 แสดงแรงกดดันทั้ง 5 ประการ (ต่อ)

แรงกดดัน	ปัจจัยโดยรวมต่อธุรกิจ
Threats of substitute	+
Intensity of rivalry	
1. Highly Competitive Market	-
2. Slow Growth Industry	+
3. High fixed or Storage Costs	+
4. Time Constraint to Sell the Products	-
5. Buyers shop for Satisfactory Prices	-

บทที่ 2

แผนการตลาด

2.1 การศึกษาภาพรวมตลาดของธุรกิจบริการด้านรถยนต์

ปัจจุบันผู้คนนิยมใช้รถส่วนบุคคลในการโดยสารมากขึ้น จำนวนรถภายในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นมาก ธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับรถจึงสามารถเติบโตได้ดีด้วยเช่นกัน ทั้งนี้พบว่าธุรกิจดังกล่าวมีการแข่งขันค่อนข้างสูงเนื่องจากได้ผลตอบแทนมากเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนการลงทุน อีกทั้งบริษัทค่ายรถต่าง ๆ ยังผลิตรุ่นใหม่เพิ่มออกมาเรื่อย ๆ ทำให้ธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับรถต้องปรับตัวตาม ทั้งในเรื่องอะไหล่และการซ่อมบำรุงที่เปลี่ยนไปตามรุ่นรถ ทำให้มีรายละเอียดปลีกย่อยที่ต้องศึกษาอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้คือการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาและให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงแก่ลูกค้า

(ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในตลาด/เจ้าของกิจการวอร์พวงค์กรุ๊ป/ลูกค้า)

2.2 ศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริโภคภายในพื้นที่ อำเภอห้วยยอด พบว่าปัจจัยหลักที่สำคัญในการเลือกใช้บริการสถานซ่อมบำรุงหรือสถานตรวจสภาพรถเอกชนของลูกค้าคือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ โดยบริษัทห้างร้านที่เลือกใช้บริการจะต้องมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ได้รับการบอกต่อจากเพื่อนหรือคนรู้จัก การบริการมีมาตรฐานเหมาะสมกับราคา นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมอื่น ๆ เช่น ความสะดวกรวดเร็ว (มีสินค้าและบริการครบในที่เดียว), คุณภาพการบริการ (อัตรากำลังของผู้ให้บริการ, ความถูกต้องของงาน), ท่าเลที่ตั้งอยู่ใกล้บ้านและความตรงต่อเวลา โดยผู้บริโภคนิยมสอบถามข้อมูลสถานบริการจากคนรู้จักกันแบบปากต่อปาก

2.3 เป้าหมายทางการตลาด

2.3.1 เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1)

- สร้างเพจ Facebook ซึ่งมียอดคนกดถูกใจเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 1,000 คน
- ถูกคำมากกว่า 70 % กลับมาใช้บริการตรวจสอบสภาพและซ่อมรถ
- บริการซ่อมนอกสถานที่ไม่ต่ำกว่า 15 รายต่อเดือนในปีแรกและเพิ่มขึ้นปีละ 5%²
- การจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog เข้าถึงอุ้งขนาดเล็กไม่ต่ำกว่า 6 ราย³
- ตัวแทนจำหน่ายมีรถเข้าใช้บริการไม่ต่ำกว่า 400 คันต่อเดือน⁴
- สร้างกำไรจากการค้าและบริการไม่ต่ำกว่า 5,600,000 บาทต่อปี⁵

2.3.2 ระยะปานกลาง (ปีที่ 2 และปีที่ 3)

- เพจ Facebook ซึ่งมียอดคนกดถูกใจเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 2,000 คน
- ถูกคำมากกว่า 80 % กลับมาใช้บริการตรวจสอบสภาพและซ่อมรถ
- การบริการซ่อมรถนอกสถานที่ที่มีอัตราการเติบโตไม่ต่ำกว่า 5%¹
- การจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog เข้าถึงอุ้งขนาดเล็กไม่ต่ำกว่า 9 ราย²
- ตัวแทนจำหน่ายมีรถเข้าใช้บริการไม่ต่ำกว่า 480 คันต่อเดือน³
- สร้างกำไรจากการค้าและบริการไม่ต่ำกว่า 7,000,000 บาทต่อปี⁴

2.3.3 ระยะยาว (ปีที่ 4 และ ปีที่ 5 เป็นต้นไป)

- เพจ Facebook ซึ่งมียอดคนกดถูกใจเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 3,000 คน
- ถูกคำมากกว่า 90 % กลับมาใช้บริการตรวจสอบสภาพและซ่อมรถ
- การบริการซ่อมรถนอกสถานที่ที่มีอัตราการเติบโตไม่ต่ำกว่า 5%¹
- การจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog เข้าถึงอุ้งขนาดเล็กไม่ต่ำกว่า 15 ราย²
- ตัวแทนจำหน่ายมีรถเข้าใช้บริการไม่ต่ำกว่า 520 คันต่อเดือน³
- สร้างกำไรจากการค้าและบริการไม่ต่ำกว่า 8,000,000 บาทต่อปี⁴

² ประมาณการโดยผู้ประกอบการ

³ 20%ของอุ้งจำนวนประมาณ 30 รายในพื้นที่เป้าหมาย โดยเพิ่มขึ้นปีละ 3 ราย

⁴ 40%ของจำนวนรถที่ใช้บริการในสาขาห้วยยอด (เนื่องจากรถในพื้นที่เป้าหมายมีจำนวนน้อยกว่ากึ่งหนึ่งของห้วยยอด)

⁵ ดูประมาณการรายได้บทที่ 5

2.4 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2.4.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก (Primary Target)

ผู้ใช้รถในเขตอำเภอห้วยยอด จังหวัดตรัง

2.4.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง (Secondary Target)

ผู้ใช้รถในเขตใกล้เคียงอำเภอห้วยยอด จังหวัดตรัง ได้แก่ อำเภอเมืองตรัง อำเภอรษฎา อำเภอลำทับ อำเภอนาโยง อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2.5 การวิเคราะห์คู่แข่งในตลาดธุรกิจบริการด้านรถยนต์จังหวัดตรัง

ตาราง 2.1 ตารางเปรียบเทียบบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด กับผู้ค้ารายอื่นในตลาด⁴

รายการ	วรพงศ์กรุ๊ป	บริษัทคู่แข่งในตลาด
สถานซ่อมบำรุงรถ		ศูนย์บริการโตโยต้า เมืองตรัง
• จำนวนช่างที่ให้บริการ	มากกว่า ทำให้การให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วกว่า แต่ต้นทุนคงที่สูงกว่า	น้อยกว่า การบริการล่าช้ากว่า ต้นทุนคงที่ต่ำกว่า
• ขนาด	ใหญ่กว่า สามารถรองรับรถที่เข้าใช้บริการได้จำนวนมาก	น้อยกว่า
• อุปกรณ์ เครื่องมือ ช่าง	ไม่สามารถซ่อมบางรายการได้ ต้องใช้ outsource	อุปกรณ์และช่างครบ สามารถซ่อมได้ทุกรายการ
• การบริการ	ขาดมาตรฐานในการดำเนินงาน เน้นความเชื่อมั่นจากลูกค้าในท้องถิ่น	มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ เป็นที่ยอมรับโดยสากล
• ราคา	ต่ำกว่า	สูงกว่า

ตาราง 2.1 ตารางเปรียบเทียบบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด กับผู้ค้ารายอื่นในตลาด (ต่อ)

รายการ	วรพงศ์กรุ๊ป	บริษัทคู่แข่งในตลาด
สถานซ่อมบำรุงรถ		ศูนย์บริการโตโยต้า เมืองตรัง
• ที่ตั้ง	มีแห่งเดียว อยู่ในเขตชุมชน ห้วยยอด	มีหลายแห่งในจังหวัดตรัง แต่ ศูนย์ห้วยยอด อยู่ห่างจาก ชุมชน
ตรวจสอบสภาพรถเอกชน		เมืองตรังตรวจสอบสภาพ
• ขนาด	กลาง สามารถตรวจได้เฉพาะ รถจักรยานยนต์และรถยนต์	กลาง สามารถตรวจได้เฉพาะ รถจักรยานยนต์และรถยนต์
• การบริการ	มีอยู่และร้านจำหน่ายอะไหล่ ในกรณีต้องการซ่อมสามารถ ซ่อมได้ทันที	มีเฉพาะสถานตรวจสอบสภาพ กรณีที่ต้องซ่อมก่อนตรวจจะ ไม่สามารถทำได้
• ราคา	เท่ากัน (มีราคากลางกำกับ)	เท่ากัน
• ที่ตั้ง	อำเภอห้วยยอด จังหวัดตรัง	อำเภอเมืองตรัง
จำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์		โอเคอะไหล่ยนต์
• สินค้า	หลากหลายชนิด ทุกยี่ห้อ ทุก ระดับคุณภาพ	หลากหลายชนิด ทุกยี่ห้อ ทุก ระดับคุณภาพ
• ราคา	แพงกว่า เนื่องจากมีต้นทุนค่า ขนส่งสูงกว่าและปริมาณการ ขายน้อยกว่า	ถูกกว่า
• ที่ตั้ง	อำเภอห้วยยอด จังหวัดตรัง	อำเภอเมืองตรัง
• การบริการ	มีอยู่ซ่อมด้วย ทำให้สามารถซื้อ อะไหล่และซ่อมได้ทันที	ไม่มีอยู่ซ่อม ทำให้ต้องซื้อ อะไหล่และไปซ่อมที่สถาน ซ่อมบำรุงอื่น

2.6 การแบ่งส่วนทางการตลาด และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า

2.6.1 การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation)

ตาราง 2.2 แสดงรายละเอียดการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย

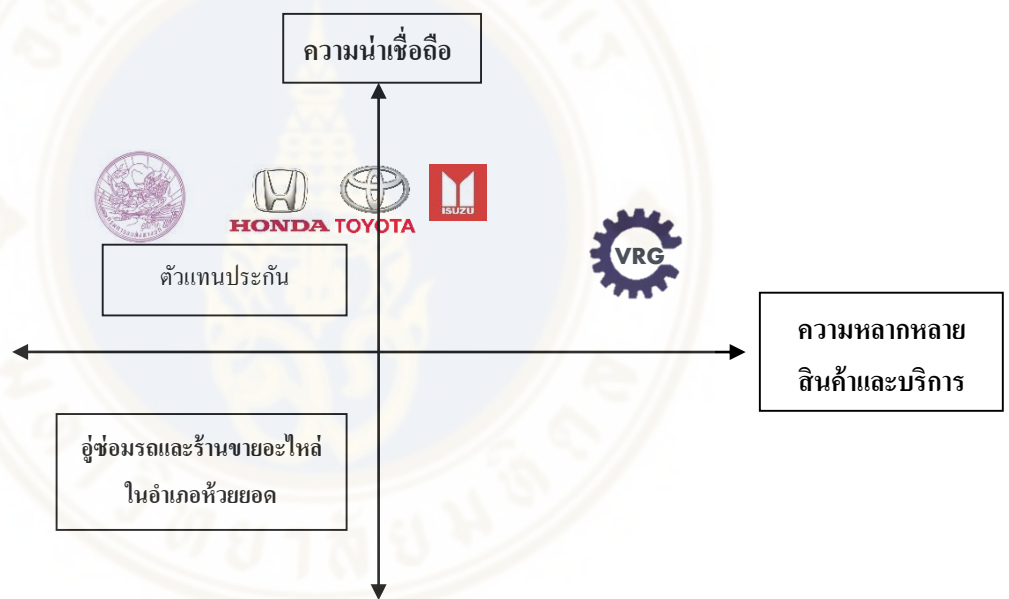
เกณฑ์	กลุ่มเป้าหมายหลัก	กลุ่มเป้าหมายรอง	หมายเหตุ
สถานซ่อมบำรุง			
ที่อยู่อาศัย	อำเภอห้วยยอด	อำเภอใกล้เคียง	ลูกค้านิยมนำรถไปใช้บริการที่ศูนย์บริการรถเมื่ออายุรถไม่เกิน 3 ปี ⁶
อายุการใช้งานรถ	มากกว่า 3 ปี	น้อยกว่า 3 ปี	
ประเภทรถ	รถยนต์เก๋งและกระบะ	รถบรรทุก รถบัส โดยสาร เครื่องจักร การเกษตร	
สถานตรวจสภาพ			
รถเอกชน			
ที่อยู่อาศัย	อำเภอห้วยยอด	อำเภอใกล้เคียง	ตามกฎหมาย
อายุการจดทะเบียนรถ	มากกว่า 7 ปี (ตรวจสภาพ, พรบ., ต่อทะเบียน, ประกันภัยรถ)	น้อยกว่า 7 ปี (ต่อทะเบียน, ประกันภัยรถ, พรบ.)	
			กำหนดให้รถต้องตรวจสภาพเมื่อมีอายุการใช้งานเกิน 7 ปี
จำหน่ายอะไหล่			
กลุ่มลูกค้า	B-B อยู่ซ่อมรถขนาดเล็ก B-C ลูกค้าซื้ออะไหล่พร้อมใช้บริการอู่ รพวงคี ⁷	B-C ลูกค้ารายย่อยซื้ออะไหล่เปลี่ยนด้วยตนเอง ⁴	
ที่อยู่	อำเภอห้วยยอด	อำเภอใกล้เคียง	

⁶ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลูกค้า

⁷ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

2.6.2 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งจะใช้ Perceptual map เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจน โดยแกนตั้งจะเป็นความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในคุณภาพการบริการ ซึ่งความน่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าจะมาจากบริการที่รถลูกค้าไม่พบปัญหาภายหลังการซ่อมบำรุง สำหรับการจำหน่ายอะไหล่จะหมายถึงการที่ลูกค้าได้รับสินค้าตรงตามคุณภาพ ราคาและชนิดที่ลูกค้าคาดหวังและส่วนตรวจสอบสภาพรถและทำธุรกรรมจะดูได้จากความถูกต้องของการทำธุรกรรม สามารถติดต่อได้เมื่อเกิดปัญหากับรถและได้รับเล่มทะเบียนคืนตรงตามกำหนดเวลา ส่วนแกนนอนจะเป็นความหลากหลายและครบถ้วนของสินค้าและบริการ ซึ่งแกนทั้งสองได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์ลูกค้าผู้ใช้บริการและผู้ประกอบการในธุรกิจดังกล่าว



รูปภาพ 2.1 Perceptual map แสดงตำแหน่งของแบรนด์

ในส่วนการซ่อมบำรุงมีคู่แข่งที่สำคัญคือศูนย์บริการรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตรถซึ่งจะมีความน่าเชื่อถือมากกว่า และลูกค้าทั่วไปที่จะมีความน่าเชื่อถือน้อยกว่า ส่วนการจำหน่ายอะไหล่จะมีร้านค้าปลีกภายในอำเภอเป็นคู่แข่งซึ่งจะมีจำนวนและชนิดสินค้าน้อยกว่า สำหรับการทำธุรกรรมก็จะมีตัวแทนประกันที่ความน่าเชื่อถือเท่ากันและกรมการขนส่งที่ความน่าเชื่อถือมากกว่า แต่ทั้งนี้บริษัทฯเองก็มีความได้เปรียบจากการประกอบธุรกิจทั้ง 3 ส่วนซึ่งจะมีความหลากหลายมากกว่าคู่แข่งทุกราย

2.7 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

2.7.1 ด้านสินค้า/บริการด้านสินค้าและบริการ (Product and Service)

2.7.1.1 ตราสินค้า

เนื่องจากปัจจัยในการเลือกใช้สถานบริการของผู้บริโภคจะพิจารณาจากความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นหลัก ดังนั้นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งที่ต้องทำคือการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและถูกพูดถึงอย่างต่อเนื่อง โดยมีตราสินค้าที่ทำให้คนจดจำเราได้ง่าย



รูปภาพ 2.2 ตราสินค้าบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด

ตราสินค้า วรพงศ์กรุ๊ป ใช้เป็นตัวอักษรภาษาอังกฤษ VRG เป็นอักษรย่อของบริษัท Vorapong Group ซึ่งจะอยู่ภายในพื้นเฟือง โดยจะใช้ตัวอักษรและรูปภาพสีน้ำเงิน เนื่องจากในทางจิตวิทยา สีน้ำเงินแสดงถึง ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบและความปลอดภัย(The Psychology of Color in Marketing and Branding, Entrepreneur Asia pacific, 2016)

2.7.1.2 ความหลากหลายของชนิดสินค้าและบริการ

จุดเด่นและข้อแตกต่างประการสำคัญที่สุดของวรพงศ์เมื่อเปรียบเทียบกับสถานประกอบการอื่นคือ ครบวงจร เนื่องจากมีสินค้าและการให้บริการที่หลากหลาย เป็นสถานบริการเพียงแห่งเดียวในจังหวัดตรัง ที่มีทั้งสถานตรวจสภาพรถเอกชน นายหน้าค้าประกันภัยรถ จำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์และสถานซ่อมบำรุงรถ ภายในบริเวณเดียวกัน ดังนั้นกลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการของวรพงศ์คือการบริการครบวงจร

ตาราง 2.3 แสดงความหลากหลายของสินค้าและบริการของ วรพวงค์กรุ๊ป

รายการ	รายละเอียด
สถานตรวจสภาพรถ	
ตรวจและปรับปรุงรถได้ทุกสภาพ	ในกรณีที่รถที่เข้ารับการตรวจมีสภาพไม่สมบูรณ์ สามารถปรับปรุงรถให้ถูกต้องก่อนตรวจได้ (เช่น ปัจจุบันมีข้อบังคับให้รถต้องติดตั้ง GPS ทางร้านก็มีบริการติดตั้งในส่วนนี้ หรือในส่วนรถจักรยานยนต์จำเป็นต้องมีแผงกันโข้ ทางร้านก็มีบริการติดตั้งเช่นกัน)
ประกันวินาศภัยสำหรับรถ	มีตัวแทนซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าค้าประกัน ซึ่งสามารถจำหน่ายประกันรถได้ทุกชนิด ของทุกบริษัท
ทำธุรกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับรถ	รับทำธุรกรรมเกี่ยวกับรถทุกประเภท อาทิ ต่อทะเบียนรถ แจ็งย้าย แจ็งโอน แจ็งเปลี่ยนสี แจ็งเปลี่ยนตัวถัง แจ็งรื้อ
สถานซ่อมบำรุงรถ	
รับซ่อมรถทุกประเภท	ซ่อมรถจักรยานยนต์ รถยนต์ รถบรรทุก เครื่องจักรการเกษตร
รับซ่อมนอกสถานที่	สามารถเรียกใช้บริการช่างซ่อมไปยังพื้นที่อื่น นอกสถานซ่อมบำรุงได้ เช่น รถเสียบถนน รถเสียบอยู่ที่บ้าน
รับซ่อมทุกอาการ	สามารถซ่อมและแก้ไขปัญหาของรถได้ทุกอาการตั้งแต่ถ่ายน้ำมันเครื่องไปจนกระทั่งเปลี่ยนตัวเครื่องใหม่ (บางอาการอาจมีการใช้ outsource)

ตาราง 2.3 แสดงความหลากหลายของสินค้าและบริการของ วรพวงค์กรุ๊ป (ต่อ)

รายการ	รายละเอียด
จำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์	
จำหน่ายอะไหล่รถทุกยี่ห้อ	มีสินค้าของรถทุกเกือบทุกรุ่นและยี่ห้อทั้ง โตโยต้า ฮอนด้า อิซูซุ สุนได นิสสัน เซฟโรเลต มิตซูบิชิ (ยกเว้นรถยุโรป เนื่องจากในพื้นที่ห้วยยอด มีรถยุโรปน้อย และรถยุโรปซึ่งมีราคาแพงนิยมใช้บริการศูนย์ซ่อมบำรุงของยี่ห้ออื่น ๆ มากกว่า)
จำหน่ายอะไหล่รถทุกระดับคุณภาพและราคา	มีสินค้าแท้จากศูนย์รถนั้นๆ สินค้าเทียม(สินค้าที่ OEM รับจ้างผลิต ซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐานมอก.) และสินค้ามือสอง
บริการเสริมอื่น ๆ	
บริการรถยก	บริการรถยก หรือ ลากรถทั่วประเทศไทย

2.7.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price)

2.7.2.1 กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

(Market-Based Pricing)

เนื่องจาก วรพวงค์กรุ๊ป เป็นผู้ค้าและผู้ให้บริการรายใหญ่ของอำเภอห้วยยอด สำหรับการจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทมีคลังสินค้าขนาดใหญ่ สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ในปริมาณมาก เนื่องจากมีการซื้อขายมาก ทำให้ได้ต้นทุนที่ต่ำกว่า จึงสามารถตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งและผู้ค้ารายย่อยในพื้นที่ได้ แต่หากเปรียบเทียบราคาสินค้ากับร้านค้าในตัวเมืองตรัง พบว่าราคาสินค้าถูกกว่าเนื่องจากกำลังซื้อและขนาดคลังสินค้ามากกว่า แต่หากผู้บริโภคในพื้นที่ต้องการซื้อสินค้าจากต่างอำเภออาจจะต้องเสียค่าขนส่ง ซึ่งทำให้ราคาสินค้าไม่แตกต่างกันมาก

ในส่วนการทำธุรกรรมรถและการตรวจสภาพรถนั้นมีราคามาตรฐานที่กำหนดโดยกรมการขนส่งทางบก ทำให้สถานตรวจสภาพรถเอกชนทุกแห่งในประเทศมีราคาที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานไม่แตกต่างกันมาก แต่สำหรับราคาค่าบริการซ่อมบำรุงรถ พบว่าอู่ทั่วไปรวมทั้งวรพวงค์มีค่าบริการที่ต่ำกว่าศูนย์บริการของรถทุกยี่ห้อ

(จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ: ผู้ประกอบการเชื่อว่าลูกค้ามักจะเปรียบเทียบราคากับคู่แข่ง)

2.7.2.2 กำหนดกลยุทธ์ราคากับความนิยมของสินค้า

ตาราง 2.4 กลยุทธ์ราคาตามความนิยมของสินค้า

ประเภทสินค้า	กลยุทธ์ที่เลือกใช้
ขายปริมาณมาก ขายทุกวัน (เช่น น้ำมันเครื่อง แบทเตอร์)	ตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง บวกกำไรเล็กน้อย เพื่อให้ลูกค้า จดจำ กำไรได้จากการขายในปริมาณมาก
ขายปริมาณน้อย เดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนครั้ง ซึ่งจะ เป็นสินค้าที่อุณหภูมิต่ำไม่นิยม สต็อกสินค้าไว้	ตั้งราคาสินค้าสูง บวกกำไรมากกว่าประเภทแรก กำไรจาก กำไรต่อชิ้นที่สูงแม้ขายปริมาณน้อย

(จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ: มีการกำหนดราคาตามความนิยมเช่น สินค้าที่มีปริมาณการซื้อ
มากจะขายในราคาถูก ขณะที่สินค้าที่ขายยากราคาจะสูงกว่า)

2.7.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place and Channel)

2.7.3.1 ศูนย์บริการครบวงจร (หน้าร้านปัจจุบัน)

เน้นการบริการครบวงจรทั้งส่วนซ่อมบำรุง จำหน่ายอะไหล่ ตรวจสอบสภาพ
และทำธุรกรรมเกี่ยวกับรถ รวมทั้งบริการรถยกและรถลากทั่วประเทศ

2.7.3.2 การบริการซ่อมนอกสถานที่

ในการซ่อมบำรุงรถเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือการซ่อมที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลิฟต์ยก
รถก็สามารถเรียกใช้บริการช่างนอกสถานที่ได้ หรือในกรณีที่เป็นรถไม่สามารถเคลื่อนที่ได้ก็
มีรถยกบริการนำรถเข้ามาซ่อมในอู่ได้ คาดว่ามีผู้ใช้บริการเดือนละ 15 ราย โดยมีรายรับอยู่ที่ 3,000
บาทต่อราย⁸

2.7.3.3 ช่องทางออนไลน์

ใช้ช่องทางออนไลน์ผ่านผู้ให้บริการออนไลน์ที่มีอยู่แล้วอย่าง Lazada
Shopee และ Facebook ในการจำหน่ายอะไหล่รถ พรบ. และชำระภาษีรถออนไลน์ คาดว่ามีรายได้
ในปีแรกอยู่ที่เดือนละ 30,000 บาท⁹

⁸ ประมาณการโดยเจ้าของกิจการ

⁹ จากการทดลองขายจริงเป็นเวลา 4 เดือน

2.7.3.4 การจำหน่ายอะไหล่ผ่าน Catalog สินค้า

สร้าง Catalog สินค้าอะไหล่ในร้านทุกชนิด แล้วนำ Catalog ไปให้ยังผู้ซ่อมรถขนาดเล็กที่กระจายอยู่ภายในอำเภอห้วยยอด และอำเภอใกล้เคียง เพื่อให้ลูกค้าสามารถโทรสั่งสินค้าผ่านทาง Catalog ได้โดยไม่ต้องเข้ามายังหน้าร้าน สินค้าจะถูกส่งให้ลูกค้าโดยผู้ขนส่งทางท้องถิ่น ซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งเอง เลือกพื้นที่บริเวณตำบลอ่าวตง ตำบลนาหวงและอำเภอวังวิเศษ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ห่างจากร้านจำหน่ายอะไหล่ซึ่งอยู่ในตัวอำเภอเมืองตรัง คาดว่ามีผู้ใช้บริการจำนวน 6 แห่งจาก 3 พื้นที่¹⁰

2.7.3.5 ตัวแทนจำหน่ายประกัน

ตั้งสำนักงานตัวแทนบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัดเพื่อจำหน่ายประกันรถ พรบ. และชำระภาษีรถ บริเวณตำบลที่ยังไม่มีสำนักงานขายประกันและบริการชำระภาษีรถคือ บริเวณตำบลกะปาง ตำบลลำภูรา และอำเภอวังวิเศษ ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวมีปริมาณรถน้อยกว่าพื้นที่ห้วยยอด ประมาณการให้มีรถเข้าใช้บริการ 40%¹¹ ของจำนวนรถที่ใช้บริการในสาขาห้วยยอดคือมีรถไม่ต่ำกว่า 400 คันต่อเดือนต่อสาขา

ตาราง 2.5 แสดงรายละเอียดในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทาง	สินค้าและบริการ				ปีที่เริ่มดำเนินการ
	อะไหล่	ประกันภัย	ตรอ	ซ่อม	
ช่องทางเดิม					
1) สาขาหลัก	/	/	/	/	-
ช่องทางใหม่					
2) การบริการนอกสถานที่	-	-	/	-	1
3) ช่องทางออนไลน์	-	/	/	-	1
4) Catalog สินค้า	/	-	-	-	1
5) ตัวแทนจำหน่าย	-	/	-	-	2

/ = ดำเนินการ, - = ไม่ดำเนินการ

¹⁰ 20% ของจำนวนอยู่ในพื้นที่ทั้งหมดจำนวน 30 แห่ง

¹¹ ประมาณการโดยเจ้าของกิจการ

2.7.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion)

2.7.4.1 การทำให้เป็นที่รู้จักและสร้างลูกค้าใหม่

- ประชาสัมพันธ์และโฆษณาบริษัทผ่านวิทยุชุมชน: โดยเน้นให้คนรู้จักและได้ยินชื่อร้านซ้ำ ๆ ข้อความที่ประกาศสั้นกระชับ บอกชื่อร้านและการบริการที่ครบวงจร สถานที่ทำการและการติดต่อ

- ประชาสัมพันธ์และโฆษณาบริษัทผ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น: โดยเน้นให้คนเห็นและคุ้นเคยกับตราสินค้าและแบรนด์ของร้าน ข้อความที่เผยแพร่บอกรายละเอียดการบริการ เน้นชื่อร้านและการบริการที่ครบวงจร สถานที่ทำการและการติดต่อ

- สร้างเพจ Facebook ของวอร์พวงค์กรุ๊ป: ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการของร้าน ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์กับลูกค้าเกี่ยวกับรถ เช่น คำแนะนำการดูแลรักษารถ กฎหมายข้อห้ามเกี่ยวกับรถ¹²

- บอกรับ รับส่วนลด: เมื่อลูกค้าแนะนำร้านให้ลูกค้ารายใหม่มาใช้บริการ ลูกค้ารายใหม่จะได้รับส่วนลดครั้งแรก 10% ทันที สำหรับผู้แนะนำจะได้รับส่วนลด 10% เมื่อใช้บริการครั้งถัดไป (จากการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่า ลูกค้านิยมรับข้อมูลจากการบอกต่อผ่านคนรู้จัก)¹³

- เปลี่ยนหลอดไฟท้ายฟรี: จากปัญหาอุบัติเหตุช่วงเวลากลางคืนในพื้นที่ต่างจังหวัดมักพบว่าสาเหตุหลักอันหนึ่งคือ รถที่วิ่งอยู่มกมองไม่เห็นรถคันข้างหน้าเพราะไฟท้ายรถขาด ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุและความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินเป็นจำนวนมาก ทางบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยบนท้องถนน จึงจัดให้มีโครงการเปลี่ยนหลอดไฟท้ายรถฟรีทุกคัน¹⁴

2.7.4.2 การรักษาลูกค้าเดิม

- บัตรสมาชิกสำหรับ B-B: บัตรสมาชิกสำหรับซื้อเงินเชื่อและรับส่วนลด 10% สำหรับอยู่และบริษัทต่าง ๆ ภายในบริเวณอำเภอห้วยยอด เมื่อสิ้นปีจะมีการจัดรางวัลจากลูกค้าทั้งหมด

- บริการแจ้งเตือน: มีบริการแจ้งเตือนลูกค้าเมื่อครบกำหนดตรวจสภาพรถ ทำประกันภัยรถและต่ออายุทะเบียนรถ ผ่านช่องทางไปรษณียบัตร, ข้อความทางโทรศัพท์และแอปพลิเคชันไลน์

¹² ค่าโฆษณา Facebook เดือนละ 400 บาท คิดเป็น 4,800 บาทในปีแรกและเพิ่มขึ้นปีละ 10%

¹³ งบประมาณส่วนลด จำนวนจากลูกค้า B-B 30% ของยอดขายอะไหล่ ส่วนลด 10% คิดเป็นเงิน 240,000 บาทต่อปีเพิ่มขึ้นปีละ 10%

¹⁴ หลอดไฟหลอดละ 20 บาท จำนวน 500 ดวงคิดเป็นเงิน 10,000 บาท

ตาราง 2.6 แสดงค่าใช้จ่ายแผนการส่งเสริมการตลาดและการขาย

กิจกรรม	ปีที่ 1 (บาทต่อปี)	ปีที่ 2 (บาทต่อปี)	ปีที่ 3 (บาทต่อปี)	ปีที่ 4 (บาทต่อปี)	ปีที่ 5 (บาทต่อปี)
วิทยุชุมชน	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
เผยแพร่ข้อมูลผ่านเพจ Facebook	4,800	5,280	5,808	6,388	7,028
บอกปี่ รับส่วนลด	240,000	264,000	290,400	319,440	351,384
เปลี่ยนหลอดไฟฟรี 500 ดวง	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
จับรางวัลสมาชิก	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
บริการแจ้งเตือน	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
รวม	306,800	331,280	358,208	387,828	420,412

2.7.5 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)

จากกลยุทธ์หลักของบริษัทที่ต้องการเป็นสถานบริการครบวงจร เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ดังนั้นกระบวนการทำงานก็จำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักดังกล่าวเช่นกัน นอกจากนี้สิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุดคือความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจต่อองค์กร

2.7.5.1 การบริการครบวงจร

- สามารถแก้ปัญหาข้อขัดข้องของรถได้ทุกกรณี หากมีกรณีที่ช่างไม่สามารถซ่อมได้ เช่นงานที่ต้องใช้อุปกรณ์หรือทักษะการทำงานพิเศษอย่างมอเตอร์ไฟฟ้า ก็จำเป็นต้องหา outsource เพื่อแก้ไขข้อขัดข้องเหล่านั้น และนำค่าบริการจาก outsource มาเป็นต้นทุนค่าบริการของทางบริษัท
- ในการตรวจสภาพรถ การทำงานของพนักงานต้องมีความยืดหยุ่น สามารถทำธุรกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับรถได้ทุกกรณี เช่นการโอนกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของรถหรือแจ้ง

ย้ายทะเบียนรถไปต่างจังหวัดที่จำเป็นต้องนำรถไปยังสำนักงานขนส่งของจังหวัดข้างเคียงก็ยังสามารถทำได้

- ทางบริษัทต้องมีรายชื่อและช่องทางการติดต่อกับผู้จัดจำหน่ายอะไหล่ทุกชนิดทุกประเภท อย่างสินค้าตกรุ่นหรือสินค้าไม่นิยมใช้โดยทั่วไป เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าดังกล่าวก็สามารถจัดหาให้ได้ แต่มีข้อจำกัดคือต้องใช้ระยะเวลาในการขนส่งเพิ่มขึ้นมา ซึ่งจำเป็นที่จะต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบในประเด็นดังกล่าว

2.7.5.2 ความสะดวกรวดเร็ว

- เนื่องจากบริษัทมีช่างประจำการจำนวนมากและเครื่องมือที่ทันสมัยเป็นข้อได้เปรียบอันหนึ่งที่ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่น

- ในการทะเบียนรถ มีหลักในการทำงานคือลูกค้าที่ต่อทะเบียนตอนเช้าต้องได้คืนตอนเย็น และลูกค้าที่ต่อตอนเย็นต้องได้คืนภายในเช้าวานถัดไป

- สำหรับการรับประกัน ต้องได้รับการคุ้มครองทันทีตั้งแต่เริ่มทำกับบริษัททอพงค์กรุ๊ป (ในกรณีของนายหน้าค้าประกันรายอื่นพบว่าบางครั้งลูกค้าทำประกันกับนายหน้าและประสบอุบัติเหตุขณะที่นายหน้ายังไม่ส่งเรื่องให้บริษัทประกัน ทำให้ลูกค้าไม่ได้รับค่าชดเชยในกรณีนั้น)

2.7.5.3 ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ

- ทดสอบการใช้งานของรถทุกครั้งหลังซ่อม เพื่อให้มั่นใจได้ว่ารถสามารถใช้งานได้ตามปกติ

- หากพบว่าภายหลังซ่อมรถจากทางบริษัทแล้วเกิดปัญหาจากการซ่อมหรือปัญหาเดิมไม่ได้รับการแก้ไข สามารถนำรถกลับมาซ่อมใหม่ได้โดยไม่คิดค่าบริการเพิ่มเติม

2.7.6 กลยุทธ์ด้านกายภาพ (Physical Evidence)

2.7.6.1 สถานบริการ

สถานบริการขนาดใหญ่ ตั้งอยู่บริเวณริมถนนใหญ่ สามารถมองเห็นได้ง่ายเมื่อขับรถผ่าน ป้ายร้านขนาดใหญ่ มองเห็นชื่อร้านและตราสัญลักษณ์ได้อย่างชัดเจน สถานบริการตกแต่งด้วยโทนสีน้ำเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับตราสัญลักษณ์ มีการแบ่งส่วนการบริการชัดเจน ทั้งส่วนตรวจสอบสภาพรถ จำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์และส่วนซ่อมบำรุง ทางเข้าเปิดโล่งไม่มีบานประตู เพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย

2.7.6.2 จุดพักลูกค้า

ภายในสถานบริการมีบริเวณพักและรับรองลูกค้าที่มาใช้บริการและต้องการรถรับรถกลับทันที ซึ่งประกอบด้วยเครื่องปรับอากาศ สัญญาณอินเทอร์เน็ตและเครื่องดื่มสำหรับบริการตนเองฟรี



บทที่ 3

แผนการดำเนินงาน

3.1 การดำเนินงานที่ผ่านมา

สรรพากรูปก่อตั้งขึ้นครั้งแรกโดยจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีลักษณะเป็นร้านค้าขายอะไหล่และอู่บริการ โดยมีเจ้าของกิจการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้จัดการขององค์กร การดำเนินงานของร้านแบ่งออกเป็น 4 ส่วนแยกออกจากกันชัดเจน คือ ส่วนงานขายอะไหล่และงานสนับสนุน(การเงินและโอเปอเรเตอร์) ส่วนงานซ่อม ส่วนงานประกันภัยและภายีรต และส่วนงานตรวจสภาพรถ การทำงานส่วนใหญ่จะทำตามคำสั่งเจ้าของกิจการ อาศัยประสบการณ์(Experiences) สัญชาตญาณ(Gut instinct)และการลองผิดลองถูก(Trial and Error)ในการตัดสินใจ ซึ่งจากประสบการณ์การดำเนินธุรกิจที่ยาวนานทำให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลง ทั้งนี้การดำเนินงานที่ผ่านมาจะมีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน(Strategic Competitiveness)ที่สำคัญคือ Flexible response strategy คือการดำเนินงานมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในช่วงที่กว้าง(Range-based response) โดยจะพยายามหาวิธีแก้ pain point ของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับรถให้ได้มากที่สุด เช่น หาะอะไหล่รถดกุ่น แจ็งย้ายรถผิดประเภทต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก แต่ทั้งนี้การบริหารงานส่วนอื่นนอกเหนือจากการบริการอาจถูกละเลย จึงทำให้เกิดปัญหาการดำเนินงานในบางด้านซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการและผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมาจะมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ด้านกระบวนการการทำงาน (Work flow Management)

กระบวนการทำงานที่ผ่านมาสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ดี แต่ยังสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นได้ทั้งในเชิงคุณภาพเช่น หน้าที่บางอย่างซึ่งต่างคนต่างช่วยกันทำ ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนซึ่งบางครั้งทำให้เกิดปัญหา หรือการพัฒนาในเชิงปริมาณคือ การทำงานให้เร็วขึ้น จำนวนความผิดพลาดลดน้อยลง ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งบริษัท พนักงานและลูกค้า

3.1.2 ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

3.1.2.1 การประมาณอุปสงค์ (Demand planning)

มีการเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์ แต่มีปัญหาคือไม่มีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ใด ๆ การประมาณการณ์ความต้องการจะใช้ประสบการณ์ของเจ้าของกิจการ (Executive Opinions)

3.1.2.2 การจัดการคลังสินค้า (Inventory Management)

การบริหารจัดการคลังสินค้าแบบเดิมจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเก็บสินค้าคงคลังเป็นหลัก คือพยายามลดต้นทุนค่าเสียโอกาสสำหรับอะไหล่รถที่จะต้องมิไว้เพื่อสร้างการบริการที่รวดเร็ว และยังมีคำสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากเกินความต้องการเพื่อให้ได้ส่วนลดรับ ทั้งนี้ทำให้ขนาดคลังสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันมีขนาดใหญ่มากเป็น 4 เท่าของยอดขายอะไหล่ในแต่ละเดือน ซึ่งสินทรัพย์ในรูปของสินค้าคงคลังเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อบริษัทเลย

3.1.2.3 อุปทาน (Supply)

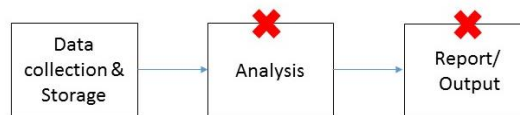
1. อะไหล่รถยนต์ สำหรับการสั่งสินค้าของทางบริษัทจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สั่งสินค้าทั่วไปเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้าซึ่งนิยมสั่งผ่านทางพนักงานขายที่เข้ามาติดต่อยังร้านค้า โดยการเปรียบเทียบราคาจะอาศัยประสบการณ์ของเจ้าของร้านเป็นหลัก โดยมีข้อมูลจากฝ่ายบัญชีคอยสนับสนุนบ้างในบางครั้ง (ไม่แน่ใจราคาจึงขอเรียกดูข้อมูล) และส่วนที่สองคือสินค้าที่ไม่มีในคลังสินค้า จะสั่งในกรณีลูกค้าต้องการสั่งสินค้าเหล่านั้นมีปริมาณความต้องการน้อย ซึ่งมักเลือกใช้ supplier ที่อยู่ใกล้ที่สุดเท่าที่จะหาได้ เพื่อให้สามารถส่งของให้ได้เร็วที่สุด โดยการเลือก supplier ในกรณีนี้ก็ขึ้นกับดุลยพินิจของเจ้าของกิจการเช่นกัน

2. การบริการซ่อม ในการซ่อมบางประเภท จำเป็นต้องจ้างช่างที่มีความชำนาญจากข้างนอกเป็นผู้ซ่อม เช่น มอเตอร์ แอร์รถ จึงต้องมีเครือข่ายของผู้ให้บริการเหล่านี้ด้วยเช่นกัน

3. ประกันรถยนต์ วรพงศ์เป็นตัวแทนประกันซึ่งได้รับอนุญาตให้สามารถขายประกันรถได้ทุกบริษัท แต่เนื่องจากการกระจายยอดขายจะทำให้ยอดของแต่ละบริษัทน้อย จึงต้องเน้นการขายบริษัทใดบริษัทหนึ่งเพื่อรวมยอด เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากบริษัทสูงสุด ส่วนเทคนิคการขายนั้น หากทางบริษัทต้องการขายประกันขายบริษัทใดมักจะทำส่วนลดให้ลูกค้าโดยใช้ส่วนต่างจากค่าคอมมิชชั่นที่บริษัทให้เรา เพื่อทำให้ราคาตัวประกันที่ต้องการขายต่ำที่สุด

3.1.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information System Management)

สำหรับการจัดการข้อมูล บริษัทมีการเก็บข้อมูลการใช้บริการของผู้บริโภคไว้ และมักไม่นำออกมาประมวลผลแสดงใช้งานในรูปแบบต่าง ๆ



รูปภาพ 3.1 แสดงการจัดการข้อมูลของบริษัทที่ดำเนินการอยู่

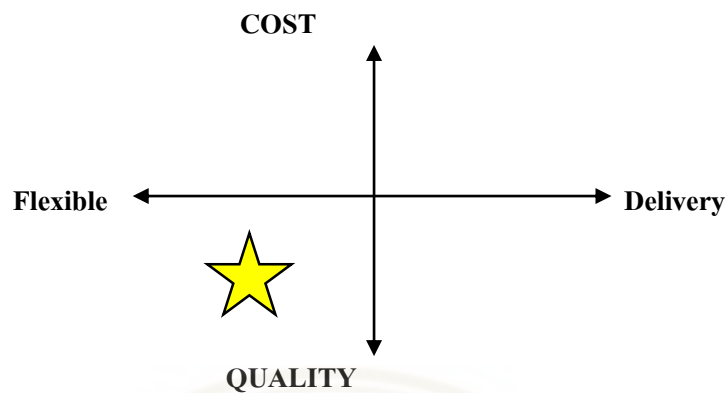
โดยปัจจุบันมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการช่วยเก็บข้อมูลและจัดการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. Express เป็น โปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งใช้สำหรับงานขายเงินเชื่อไม่ครอบคลุมการขายทั้งหมด และจัดการคลังสินค้าซึ่งทำได้เพียงชนิดและจำนวนสินค้าอย่างคร่าวๆ เนื่องจากระบบและคลังสินค้าจริงไม่ตรงกัน และใช้ทำบัญชี
2. Car code ใช้สำหรับเก็บข้อมูลการใช้บริการรถเช่าของลูกค้า ซึ่งข้อมูลส่วนนี้ไม่นำมาใช้ประโยชน์
3. Vorapong เป็น โปรแกรมสำหรับเก็บข้อมูลการซื้อขายพรบ. ต่อทะเบียนของลูกค้า ซึ่งข้อมูลส่วนนี้ไม่นำมาใช้ประโยชน์

3.2 การปรับปรุงการดำเนินงาน

ในการดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานเป็นไปเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. สร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง (Competitive Advantage)



รูปภาพ 3.2 แสดงความได้เปรียบต่อคู่แข่งของบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด

โดยจะสร้างการบริการและสินค้าที่ค่อนข้าง Flexible สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าได้ ในขณะที่เดียวกันก็จะเน้นคุณภาพของการบริการมากกว่าการเป็น Cost leadership ซึ่งทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับส่วนการจัดแผนการดำเนินงานและการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นหลัก

2. การสร้างสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (Balance Demand and Supply)

หาก Demand มากกว่าจะส่งผลเสียต่อผลประกอบการ ทำให้เสียโอกาสและในขณะเดียวกันก็จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเช่นกัน ส่วนการที่มี supply มากกว่าจะส่งผลให้คลังขนาดใหญ่ ผลประกอบการในส่วนจัดการสินทรัพย์ไม่ดี ดังที่องค์กรกำลังประสบ ดังนั้นการดำเนินการส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับ การประมาณการณ์ความต้องการ (Forecasting Demand) การบริหารจัดการคลังสินค้า (Inventory Management) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

3. การปรับปรุงการทำงาน (Process Improvement)

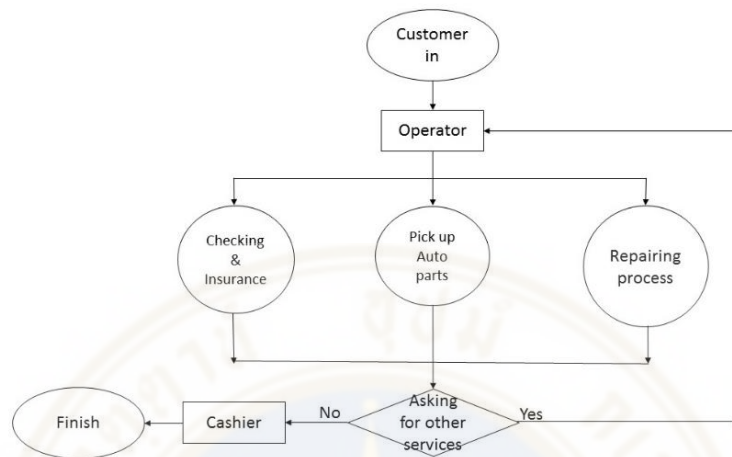
ผ่านการลดกิจกรรมและทรัพยากรที่ไม่จำเป็น เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้งานรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น

3.2.1 ด้านกระบวนการการทำงาน (Workflow Management)

3.2.1.1 ภาพรวมกระบวนการการทำงาน (Overview of workflow)

ในภาพรวมการทำงานเริ่มจากการที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ร้านจะถูกแยกไปยังแผนกต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการบริการของลูกค้า เมื่อดำเนินการในแผนกต่าง ๆ เสร็จสิ้น

พนักงานจะรับเงินจากลูกค้าเพื่อมาชำระเงินที่เข้าของกิจการ เป็นอันเสร็จสิ้น ดังรูปภาพ 3.3 และมีวิธีการพัฒนาและปรับปรุงดังตาราง 3.1



รูปภาพ 3.3 แสดงกระบวนการทำงาน โดยภาพรวม

ตาราง 3.1 แสดงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

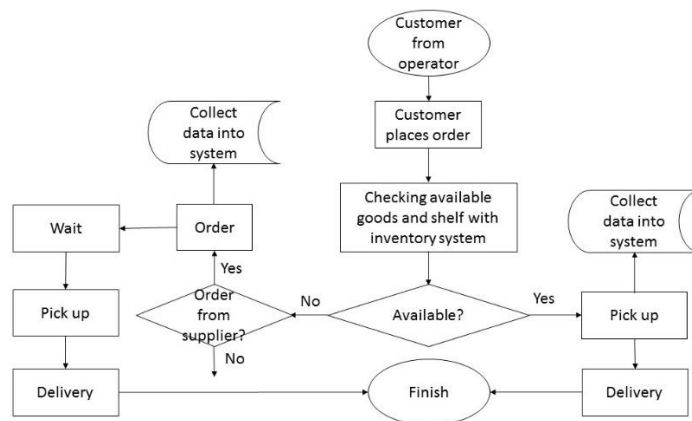
ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
Customer in ต้อนรับลูกค้า	แผนกธุรกรรมรถ/ตรวจสภาพ และแผนกอะไหล่/ซ่อมบำรุงอยู่ แยกส่วนกัน ปัญหา ลูกค้าใหม่มักเดิน ไปผิดแผนก	ย้ายโต๊ะทำงานของแผนกธุรกรรม มาอยู่ร่วมกับแผนก แล้วให้เป็น จุดเริ่มต้นในการดำเนินการรวมกัน ที่จุดเดียว สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง ไม่มีจำนวนลูกค้าที่ไปผิดแผนก
Operation จัดการแยกลูกค้าตาม แผนก	ไม่มีผู้รับผิดชอบ พนักงานทุกคน ช่วยกัน ปัญหา ไม่มีคนต้อนรับลูกค้า	มอบหมายหน้าที่ต้อนรับลูกค้าให้ พนักงานทำหน้าที่อย่างชัดเจน และ กำหนดให้เป็นจุดเปิดบิล สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง ลูกค้าทุกคนมีพนักงานมาสอบถาม ว่าจะใช้บริการอะไร

ตาราง 3.1 แสดงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ต่อ)

ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
Cashier การชำระเงิน	พนักงานแต่ละแผนกรับเงินแล้ว นำเงินมาชำระที่เจ้าของกิจการ ปัญหา เกิดการทุจริตได้ในทุกแผนก พนักงานมีภาระงานและความ รับผิดชอบเพิ่มขึ้นในส่วนการเงิน	ตั้งจุดชำระเงินเพื่อให้ลูกค้าสามารถ ชำระเงินได้ด้วยตนเอง โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Express) ในการเปิดบิล ลงรายการและชำระ เงิน (ทำได้ในกรณีที่มีการจัดการ คลังสินค้าเรียบร้อยแล้ว) สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง ลดภาระงานเจ้าของกิจการและ พนักงาน ตรวจสอบการเงินทำได้ง่ายขึ้น
Communication การสื่อสารระหว่าง แผนก	เดินไปมาระหว่างแผนก	ใช้วิทยุสื่อสาร

3.2.1.2 ขั้นตอนการหยิบสินค้า (Pick up workflow)

กระบวนการจัดการอะไหล่ในกรณีลูกค้าต้องการซื้ออะไหล่ รวมถึงรถ
ซ่อมในอู่ต้องการใช้อะไหล่ ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่ตรวจสอบชนิดสินค้าที่ลูกค้าต้องการว่าคืออะไร
ชื่อ, รหัส หรือบาร์โค้ดอะไร ตรวจสอบว่ามีหรือไม่ หากพบว่าเป็นสินค้าที่มีในคลังก็จะไปหยิบ
สินค้า หากไม่มีก็ต้องถามลูกค้าว่าต้องการสั่งเข้ามาหรือไม่ หากลูกค้าต้องการ ก็จะต้องสั่งสินค้านั้น
ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าพร้อมรับเงิน ดังแสดงในรูปภาพ 3.4 และมีวิธีการปรับปรุงพัฒนาดัง
ตาราง 3.2



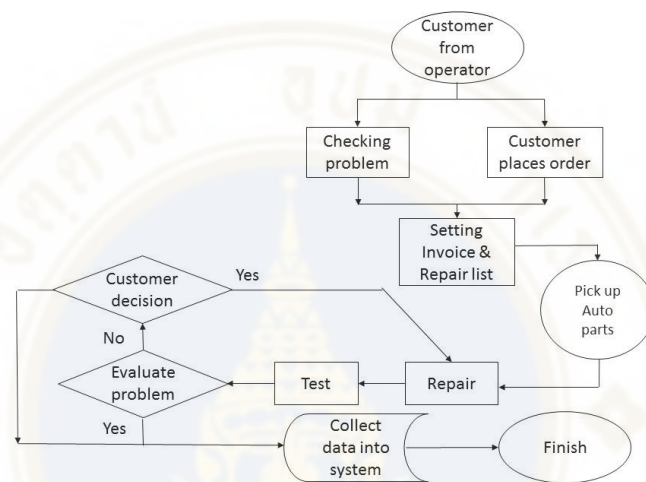
รูปภาพ 3.4 แสดงกระบวนการทำงานในส่วนการหยิบสินค้า

ตาราง 3.2 แสดงการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้า

ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
Checking available	ตรวจสอบสินค้าที่ชั้นวาง	ใช้ระบบคลังสินค้าในคอมพิวเตอร์
ตรวจสอบสินค้าคงคลัง	ปัญหา ใช้เวลานาน บางครั้งหาสินค้าไม่พบ	ในการค้นหา สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง ลดเวลาการทำงาน ลดข้อผิดพลาดการหาสินค้าไม่พบ
Pick up หยิบสินค้า	พนักงานต้องจดจำชั้นวางสินค้าทุกชนิด เพื่อให้สามารถหยิบสินค้าได้ ปัญหา พนักงานจำไม่ได้ว่าสินค้าอยู่ไหน พนักงานใหม่ใช้เวลาเรียนรู้นาน	กำหนดรหัสชั้นวางและให้แสดงข้อมูลชั้นวางของสินค้าเมื่อทำการค้นหา สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง ลดเวลาการเรียนรู้งาน ลดเวลาการค้นหาสินค้า
Order to supplier สั่งสินค้า	สั่งสินค้าโดยเลือก supplier จากประสบการณ์ ปัญหา มีเพียงเจ้าของกิจการที่สามารถสั่งสินค้าได้ ทำให้การสั่งสินค้าน่าช้า	ระบบแสดงข้อมูล supplier พร้อมราคา และกำหนดข้อกำหนดในการสั่งสินค้าเพื่อให้พนักงานสามารถสั่งสินค้าได้ สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง ลดภาระงานและเวลาในการสั่งสินค้า

3.2.1.3 กระบวนการซ่อมรถ (Car repairing work flow)

การซ่อมรถจะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาของรถจากช่างและอาการรถตามที่ลูกค้าแจ้ง จากนั้นจึงเปิดบิลและแจ้งรายการที่ต้องซ่อมแก่ลูกค้าแล้วหับสินค้า (ตามกระบวนการที่กล่าวมาแล้ว) ซ่อมรถ ทดสอบรถหลังซ่อมว่าเป็นปกติหรือไม่ หากมีการซ่อมเพิ่มเติมต้องแจ้งลูกค้าให้ทราบก่อนการซ่อมเพิ่มเติม ลูกค้าตกลงแล้วจึงซ่อมเพิ่มเติมได้ หากทดสอบรถแล้วใช้ได้เป็นปกติ ก็เข้าสู่กระบวนการชำระเงินและเก็บข้อมูลต่อไป ดังแสดงในรูปภาพ 3.5 และวิธีการปรับปรุงดังตาราง 3.3



รูปภาพ 3.5 แสดงกระบวนการทำงานในส่วนการซ่อมรถ

ตาราง 3.3 แสดงการปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุง

ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
Setting Invoice and repair list	เปิดบิลและลงรายการสินค้าในสมุดฉีกและกระดาษคัดลอกทำ	- ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการเปิดบิล (Express)
เปิดบิลและกำหนดรายการซ่อม	สำเนาให้ลูกค้า ส่วนจดรายการซ่อมจดใส่เศษกระดาษและเสียบไว้หน้ารถเพื่อให้ช่างมาซ่อมตามรายการ จากนั้นช่างคนที่ว่างอยู่จะมาซ่อม	- ตั้งค่าให้เต็มราคาสินค้าอัตโนมัติเมื่อเลือกสินค้า - กำหนดค่าแรง ทำเป็นแผ่นป้ายเพื่อแจ้งให้ลูกค้าอย่างชัดเจน - กำหนดลำดับการทำงานของช่าง
	<u>ปัญหา</u>	<u>สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง</u>
	- อ่านลายมือไม่ออก ทำให้ทำงานผิดพลาด	- ลูกค้าและพนักงานเห็นรายการสินค้าและรายการซ่อมอย่างชัดเจน
	- ไม่มีลำดับของช่างในการซ่อม ทำให้ปริมาณงานของช่างแต่ละคนไม่เท่ากัน	- ช่างทุกคนได้รับงานในปริมาณใกล้เคียงกัน
	- ต้องให้เจ้าของกิจการเป็นผู้ใส่ราคาสินค้า ค่าแรงช่าง ไม่มีราคากำหนดไว้	- ลดเวลาและภาระงานในการลงราคาสินค้า - สร้างมาตรฐานค่าแรงซ่อม ลดข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องค่าแรง

ตาราง 3.3 แสดงการปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุง (ต่อ)

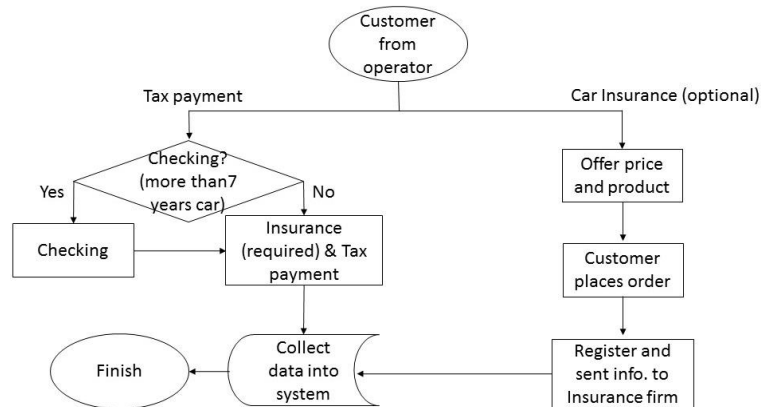
ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
Testing and notify customers to let them make decision	การตรวจสอบมีเฉพาะบางคันที่จำเป็น เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าต้องซ่อมเพิ่มเติม บางครั้งไม่ได้	- กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนว่ารถเสียจากอาการใดบ้างที่ต้องตรวจสอบก่อนส่งคืนลูกค้า
ทดสอบรถและแจ้งปัญหาแก่ลูกค้าเพื่อให้ตัดสินใจ	แจ้งลูกค้า ทำให้ลูกค้าไม่เข้าใจและไม่พอใจกับค่าซ่อมที่เกินมาจากเดิม ปัญหา - ไม่มีมาตรฐานว่ารถคันไหนต้องตรวจสอบก่อนส่งมอบ (เจ้าของกินการต้องสั่ง) - ลูกค้าไม่พอใจเมื่อมีรายการซ่อมเพิ่มเติมแล้วไม่ได้แจ้ง	- กำหนดและมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานตรวจสอบรถ - แจ้งลูกค้าทุกครั้งก่อนจะซ่อมเพิ่มเติม <u>สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง</u> - การทำงานของพนักงานเป็นระเบียบมากขึ้นเนื่องจากมีหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนการทำงานชัดเจน - ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น
Collect data เก็บข้อมูล	นำบิลจากการะดาศที่จดมาบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์	ข้อมูลลูกค้าบันทึกในคอมพิวเตอร์ ตั้งแต่การเปิดบิลผ่านคอมพิวเตอร์

3.2.1.4 การทำประกันและตรวจสภาพรถ

(Insurance and checking work flow)

เป็นส่วนการบริการสำหรับรถที่ต้องการทำธุรกรรมทุกชนิดตั้งแต่ประกันรถตามพระราชบัญญัติรถ (พรบ.คุ้มครองผู้ขับขี่) เสียภาษีรถ (ต่อทะเบียนรถ) แจ้งโอน แจ้งย้าย แจ้งดัดแปลงรถ แจ้งเปลี่ยนป้ายทะเบียน เปลี่ยนเล่มทะเบียน รวมทั้งตรวจสภาพรถตามกฎหมาย เริ่มจากตรวจสอบรถว่ามีรายการใดที่จำเป็นต้องทำ (ตามกฎหมาย) ได้แก่ พ.ร.บ. ต่อทะเบียน และหากรถมีอายุถึงกำหนดคือ 7 ปีสำหรับรถยนต์และ 5 ปีสำหรับรถจักรยานยนต์จำเป็นที่จะต้องเข้ารับการตรวจสภาพซึ่งก็มีขั้นตอนในการตรวจที่ถูกระบุไปตามกฎหมายเช่นกัน เมื่อทำส่วนที่บังคับตามกฎหมายเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องเสนอส่วนเสริมคือประกันภัยรถยนต์ (คุ้มครองรถ) เสร็จแล้วจึงกำหนดรับหลักฐานลูกค้าพร้อมทั้งส่งข้อมูลการทำธุรกรรมไปยังผู้ให้บริการ ดังแสดงในรูปภาพ

3.6 และวิธีการปรับปรุงดังตาราง 3.4



รูปภาพ 3.6 แสดงกระบวนการทำงานในส่วนการทำประกันและตรวจสภาพรถ

ตาราง 3.4 การปรับปรุงกระบวนการทำธุรกรรมและตรวจสภาพรถ

ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
Collect data เก็บข้อมูล	เก็บข้อมูลลูกค้าโดยการจดวัน เดือนปี กำหนดเสียภาษีรถของลูกค้าเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ที่เป็น B-B โดยจะจดในกระดาษ ปัญหา - ไม่ได้เก็บข้อมูลลูกค้าครบทุกคน - เอกสารยากต่อการหาและตรวจสอบวันครบกำหนด	เก็บข้อมูลลูกค้าทุกคนลงในระบบคอมพิวเตอร์ สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง - สามารถติดตามลูกค้าเมื่อถึงวันครบกำหนดชำระภาษีได้โดยใช้ฐานข้อมูลที่มี - ลดขั้นตอนและเวลาในการตรวจสอบข้อมูลได้
Cashier การชำระเงิน	พนักงานฝ่ายประกันภัยต้อง คิดเงินและรับเงินจากลูกค้าเพื่อมา ชำระที่เจ้าของกิจการ ปัญหา - เป็นขั้นตอนที่ไม่จำเป็น สามารถลดทอนได้/เสียเวลา	ลูกค้าชำระเงินที่ Cashier สิ่งที่ได้จากการปรับปรุง - ลดภาระงานเจ้าของกิจการและพนักงาน - ตรวจสอบการเงินทำได้ง่ายขึ้น

3.2.2 ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานในที่นี่จะมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ การประมาณการอุปสงค์ การจัดการคลังสินค้า การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการต้นทุนสินค้าและการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย

3.2.2.1 การประมาณการอุปสงค์ (Forecasting Demand)

ขั้นตอนในการประมาณการณ์ความต้องการสินค้าและบริการดังนี้

1. ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการบันทึกของผลการความถี่ในการใช้บริการชนิดและปริมาณสินค้าที่ซื้อ
2. กำหนดปริมาณความต้องการเบื้องต้น โดยวิธีการ Trend Projection จากข้อมูลย้อนหลังของบริษัทใน 1 ปี (เนื่องจากสินค้าอะไหล่บางชนิดความต้องการเปลี่ยนแปลงตามรุ่นและยี่ห้อ จึงไม่สามารถใช้ข้อมูลเก่ามากได้) โดยจะใช้เทคนิค Least Squares Method ในการคำนวณ

$$\bar{y} = a + bx$$

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

y = Demand

b = slope

a = y-intercept where x=0

n = number of periods

x = time

3. นำออกข้อมูลการประมาณการณ์ความต้องการไปยังส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า พนักงานขาย

3.2.2.2 การจัดการคลังสินค้า (Inventory Management)

องค์กรต้องการคลังสินค้าที่มีขนาดเหมาะสมคือเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งทำได้โดยการกำหนดปริมาณสินค้าในคลังให้สอดคล้องกับความต้องการ และกำหนดจุดสั่งซื้อ โดยขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงการจัดการคลังสินค้านี้ดังนี้

1. กำหนดปริมาณสินค้าคงคลัง (Stock size) ของสินค้าแต่ละชนิดโดยพิจารณาจาก Forecasting Demand เป็นปริมาณสินค้าสูงสุดที่มีประวัติการขายได้ในแต่ละเดือน ประกอบกับพื้นที่คลังสินค้าที่มีอยู่ (Moving Average + SD) ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของสินค้าออกได้เป็นสองชนิดคือ สินค้าทั่วไปที่มีความต้องการสม่ำเสมอซึ่งควรเก็บเป็นสินค้าคงคลังไว้และ

สินค้าที่มีความต้องการไม่มาก (ขายน้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง) ซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องเก็บไว้ในคลังสินค้า

2. กำหนดระบบสั่งสินค้าคงคลังเมื่อสิ้นงวด (Periodic Reorder system) สั่งซื้อสินค้าเมื่อครบรอบเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการสั่งสินค้าแบบเดิมที่นิยมสั่งผ่านตัวแทนขายของบริษัทซึ่งจะมีกำหนดระยะเวลาเช่นเดือนละครั้ง เดือนละสองครั้ง เป็นต้น และอีกประการหนึ่งคือเพื่อลดภาระงานจากการสั่งแบบกำหนดจุดสั่งซื้อซึ่งอาจจะต้องสั่งสินค้าทุกวัน กำหนดวันที่ต้องการสั่งสินค้ากับ supplier แต่ละเจ้า ขึ้นอยู่กับ stock size ซึ่งได้จากการประมาณการความต้องการ และ inventory space ซึ่งเราสามารถปรับความสมดุลระหว่าง reorder period กับ inventory space ได้

3. ขนาดการสั่งซื้อ (Lot size) ของสินค้าแต่ละชนิด โดยพิจารณาจาก stock size, reorder point และผลตอบแทนจากส่วนลดรับของ Supplier

4. ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการตรวจนับคลังสินค้าและตัดสต็อกสินค้า โดยเริ่มจากการป้อนข้อมูลของสินค้าเข้าระบบใหม่ซึ่งจะประกอบด้วยข้อมูลสินค้า ชื่อ รหัสสากลของอะไหล่ บาร์โค้ดสำหรับตัดสต็อก ชั้นวาง ราคาซื้อ ราคาขาย ผู้ขาย (supplier) จำนวนชั้นที่เหลือ

5. ออกแบบวิธีการตรวจเช็คและนับสินค้าคงคลังเป็นประจำทุกสัปดาห์ โดยแบ่งสินค้าออกเป็นหมวดหมู่และทยอยนับทุกสัปดาห์วนไปเรื่อย ๆ

3.2.2.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการต้นทุนสินค้า

(Optimize sourcing)

ในการจัดการส่วนอุปทาน มีเป้าหมายหลักเรียงตามลำดับความสำคัญคือ

1. ต้องสามารถจัดหาสินค้าได้ทุกชนิด (สอดคล้องกับกลยุทธ์ Flexible)
2. ได้สินค้านำรวดเร็ว (สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านคุณภาพการบริการ โดยความรวดเร็วเป็นหนึ่งในปัจจัยชี้วัดคุณภาพ)

3. ได้สินค้านำราคาถูก (สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการสร้างผลกำไร โดยการลดต้นทุนในการจัดการและต้นทุนสินค้า)

ทั้งนี้การจัดการส่วนอุปทานจะประกอบด้วย

1. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บข้อมูล supplier ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะประกอบไปด้วย ชื่อที่อยู่บริษัท ชนิดและราคาสินค้า การจัดส่ง (ต้นทุนและระยะเวลา) ส่วนลดรับ (Economy of scale)

2. เชื่อมโยงข้อมูลผู้ขายและจุดสั่งซื้อในคลังสินค้าเพื่อให้เป็นข้อมูลแนะนำในชุดเดียวกันว่า ในแต่ละวันมีสินค้าชนิดใดถึงจุดสั่งซื้อแล้วบ้าง และจะส่งกับ vendors ไດ

สินค้าราคาเท่าไร? ระยะเวลาในการจัดส่งนานหรือไม่ คิดต่ออย่างไร โดย priority ในการสั่งซื้อจะ
ให้พนักงานขายของร้านเป็นผู้พิจารณาในขั้นสุดท้ายว่าต้องการถูกหรือเร็ว

3. สร้างและระบุส่วนงานใหม่เพิ่มขึ้นมาจากเดิม คือหน้าที่การหา
supplier ใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีความหลากหลายตรงกับความต้องการของลูกค้า ผ่าน
ทางสื่อออนไลน์และ search engine และเก็บเป็นฐานข้อมูลไว้ใช้ในยามจำเป็น เช่น หาผู้ทำสิริรถ
บริเวณต่าง ๆ ร้านประดับยนต์ ร้านแอร์รถ ร้านบอร์ดี้ของรถ หรือบริษัทขายอะไหล่รถบางชนิดที่มี
การใช้งานน้อยเช่น ผู้ค้าเฉพาะอะไหล่รถ Land rover เป็นต้น

3.2.2.4 การจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel management)

ตามแผนใหม่ บริษัทมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายคือ การบริการซ่อม
นอกสถานที่ ช่องทางออนไลน์ การจำหน่ายอะไหล่ผ่าน Catalog สินค้าและตัวแทนจำหน่ายประกัน
ซึ่งแต่ละช่องทางมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. การบริการนอกสถานที่

ให้ลูกค้าสามารถโทรแจ้งมายังร้านได้ ในกรณีที่ต้องการใช้บริการซ่อม
รถนอกสถานที่ หลังจากนั้นช่างจะสอบถามอาการรถ ประเมินสภาพการซ่อมเบื้องต้น และเดินทาง
ไปยังบริเวณที่ลูกค้าต้องการ ทำการประเมินสภาพรถอย่างละเอียดอีกครั้ง หากพบว่าสามารถซ่อม
โดยใช้อุปกรณ์ที่พกพาไปได้ด้วยเวลาไม่นานก็สามารถซ่อม ณ จุดที่ต้องการได้โดยทันที แต่หาก
ประเมินสภาพรถแล้วพบว่าจำเป็นต้องใช้ลิฟต์ยกหรืออุปกรณ์เฉพาะในอู่ ต้องแจ้งลูกค้าให้ยกรถเข้า
อู่และดำเนินการซ่อมต่อไป

2. ช่องทางออนไลน์

2.1 สร้างบัญชีผู้ขายผ่านทางผู้ให้บริการจำหน่ายสินค้าออนไลน์

Lazada Shopee และ Facebook

2.2 กรอกรายละเอียดสินค้า ร้านค้า วิธีการขนส่งและชำระเงินให้

ครบถ้วน

2.3 รับคำสั่งซื้อและดำเนินการส่งสินค้าตามคำสั่งที่ได้รับ

3. การจำหน่ายอะไหล่ผ่าน Catalog สินค้า

3.1 สร้าง Catalog สินค้าซึ่งมีรายละเอียดสินค้า รูปภาพ วิธีการ

ขนส่งและช่องทางการติดต่อ

3.2 ติดต่อผู้ขนส่ง สอบถามราคาการขนส่ง

3.3 พนักงานขายแจก Catalog และนำเสนอสินค้าให้กับผู้ชมรถขนาดเล็กบริเวณตำบลอ่าวตง ตำบลนางและอำเภอวังวิเศษ เนื่องจากที่ตั้งตำบลอยู่ห่างจากร้านจำหน่ายอะไหล่ซึ่งอยู่ในตัวอำเภอเมืองตรัง

3.4 รับคำสั่งซื้อและดำเนินการส่งสินค้าตามคำสั่งที่ได้รับ

4. ตัวแทนจำหน่ายประกัน

4.1 เลือกทำเลที่ตั้งสำนักงานขาย คือบริเวณตลาดชุมชนที่มีผู้คนสัญจรไปมา ค่าเช่าสำนักงานขนาด 1 ห้อง ไม่เกิน 10,000 บาทต่อเดือน จำนวน 3 แห่งคือตำบลกะปาง ตำบลลำภูรา และอำเภอวังวิเศษ เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวไม่มีสำนักงานตัวแทนทำพรบ. และรับชำระภาษีรถ

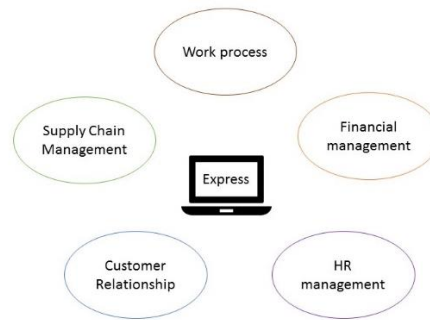
4.2 ปรับปรุงสำนักงาน โดยจัดให้มีอุปกรณ์สำหรับการทำงานคือป้ายร้าน โต๊ะ เก้าอี้และคอมพิวเตอร์

4.3 ดำเนินการขายพรบ. ชำระภาษีรถ หากมีรถที่ต้องการตรวจสอบสภาพ ให้พนักงานขับรถคันดังกล่าวไปยังสถานตรวจสอบสภาพของบริษัท ณ อำเภอห้วยยอด

ตาราง 3.5 แสดงค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนประกัน(ต่อสาขา)

รายการ	จำนวน(บาท)
โต๊ะจำนวน 2 ตัว	11,000
เก้าอี้จำนวน 4 ตัว	4,000
ชั้นวางของ 1 ชั้น	3,000
โซฟาสำหรับลูกค้า	12,000
คอมพิวเตอร์จำนวน 1 เครื่อง	15,000
ป้ายชื่อร้าน	10,000
อุปกรณ์สำนักงาน	2,000
อื่น ๆ	3,000
รวม	60,000

3.2.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Management of Information System)



รูปภาพ 3.7 แสดงการเชื่อมโยงข้อมูลระบบสารสนเทศในบริษัทวพงษ์กรุ๊ปจำกัด

ในการดำเนินการใหม่จะให้ระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์เข้ามามีบทบาทในการจัดการข้อมูลและเป็นตัวช่วยในการดำเนินงานให้มากขึ้นและครอบคลุมการทำงานให้ได้เกือบทั้งหมดของบริษัท

3.2.3.1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

ตาราง 3.6 แสดงการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยระบบสารสนเทศ

Input Data	Output Report	Management activities
<u>Demand</u>		
- วัน/เวลา ที่ใช้บริการ	- ปริมาณสินค้าเฉลี่ย	- กำหนดปริมาณการสั่งซื้อ
- ข้อมูลลูกค้า	(วิเคราะห์ตาม Trend line)	- ใช้พิจารณาเลือกสินค้าที่จะนำเข้ามาขายหรือสินค้าที่ควรจะสต็อกไว้
- ชนิดสินค้าและบริการ	- แบ่งประเภทสินค้าตาม	- ใช้เจรจาต่อรองกับผู้ค้า
- ที่อยู่/การติดต่อลูกค้า	ปริมาณการขาย (มาก/น้อย)	
<u>Inventory</u>		
- Demand	- ปริมาณและระยะเวลาการ	- ควบคุมยอดการสั่งซื้อ
- Supply	สั่งซื้อ	- เจรจาต่อรองกับผู้ค้า
<u>Supply</u>		
- ข้อมูลบริษัท	- ลิขสิทธิ์และข้อมูลราคา	- ใช้พิจารณาในการเลือก
- ชนิดและราคาสินค้า	สินค้าของผู้ขาย เมื่อต้องการ	Supplier จากระยะเวลา
- โปรโมชัน	เรียกดูเพื่อสั่งซื้อสินค้าแต่ละ	รอสินค้าและราคาสินค้า
- ระยะเวลาและวิธีการ	ชนิด	
จัดส่ง		

3.2.3.2 ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship)

ตาราง 3.7 แสดงการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้วยระบบสารสนเทศ

Input Data	Output Report	Management activities
วัน/เวลา ที่ใช้บริการ	- ความถี่และยอดในการใช้ บริการ	- จำแนกประเภทลูกค้าตาม ความถี่และยอดการใช้บริการ
- ข้อมูลลูกค้า	- วันครบกำหนดการทำ ธุรกรรม/ตรวจเช็ค	เพื่อให้การบริการหรือสิทธิ พิเศษ
- ชนิดสินค้า และ บริการ	บริการ (วันหมดประกัน วันสิ้นอายุการเสียหาย)	- ติดตามลูกค้าเพื่อมารับบริการ ครั้งถัดไป
- ที่อยู่/การติดต่อลูกค้า		
- ประเภทการชำระเงิน		
- เครดิต		

3.2.3.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

ตาราง 3.8 แสดงการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยระบบสารสนเทศ

Input Data	Output Report	Management activities
- ชั่วโมง/วันเวลาเข้าทำงาน	- ชั่วโมงการทำงาน	- พิจารณาผลตอบแทน
- งานที่ทำ (เช่น รถคันนี้ยก เครื่องโดยช่างคนนี้ ประกันรถ คันนี้ขายโดยพนักงานคนนี้)	- ปริมาณงานที่ทำ	

3.2.3.4 การบริหารด้านการเงิน (Financial management)

ตาราง 3.9 แสดงการจัดการด้านการเงินด้วยระบบสารสนเทศ

Input Data	Output Report	Management activities
- Transaction	- Financial report (Statement of Financial Position, Income Statement, Cash flow Statement)	- ใช้พิจารณาเพื่อกำหนด นโยบายการทำงานต่าง ๆ เช่น ลดต้นทุน เพิ่ม ยอดขาย ลดขนาด คลังสินค้า
	- Financial ratio	

3.2.3.5 กระบวนการทำงาน (Work process)

ตาราง 3.10 แสดงการจัดการกระบวนการทำงานด้วยระบบสารสนเทศ

Expectation	Processing support
<p>การเปิดบิลและสร้างรายการขาย สามารถสร้างรายการขายที่ระบุข้อมูลดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลลูกค้า (ชื่อ ที่อยู่ ประเภทลูกค้า) - การติดต่อ (เบอร์โทรศัพท์ Line) - ข้อมูลรถ (ยี่ห้อ รุ่น ปี สี ไมล์ อื่น ๆ) - รายการสินค้า บริการ จำนวน สินค้าคงคลัง - ช่างหรือผู้ให้บริการ - ราคาต้นทุน ราคาขาย ส่วนลด กำไร (กำหนดการเข้าถึงเฉพาะบุคคล) - วันที่ เลขที่ใบกำกับภาษี <p>กำหนดจุดชำระเงิน ซึ่งหยุดการชำระจากบิลที่เปิดมา โดยจุดชำระเงินจะต้องมีการเก็บข้อมูลเงินเข้าออกซึ่งสามารถตรวจสอบได้ และส่งข้อมูลไปยังฝ่ายบัญชีและการเงิน</p>	<p>ช่วยพนักงานขายทำงานได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องจดรายการในกระดาษ และไม่ต้องนำข้อมูลจากกระดาษมาใส่ในระบบซ้ำ ทำให้ลดข้อผิดพลาดและระยะเวลาในการทำงานได้</p> <p>ลดภาระงานและความรับผิดชอบให้พนักงานทุกแผนกซึ่งจากเดิมต้องเป็นผู้รับเงิน และทำให้การควบคุมตรวจสอบทำได้ง่ายเพราะมีหลักฐานจากข้อมูลเงินเข้าออก</p>

ขั้นตอนในการปรับปรุงระบบสารสนเทศ

- 1) รวบรวมปัญหาในการทำงานจากทุกฝ่ายและออกแบบซอฟต์แวร์ที่ต้องการ
- 2) จ้างวิศวกรในการปรับปรุงระบบตามที่ต้องการ
- 3) ให้ข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานใหม่กับพนักงาน
- 4) ทดลองใช้ระบบใหม่ พร้อมทั้งติดตามปัญหาที่เกิดขึ้น
- 5) แก้ไขปัญหาที่พบและดำเนินการใช้จริง

3.3 แนวทางในการดำเนินการ

การดำเนินงานต่าง ๆ มีระยะเวลา ต้นทุนในการจัดการผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบการดำเนินการดังตาราง 3.11 และตาราง 3.12 ตามลำดับ

ตาราง 3.11 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการ

กิจกรรม	ปีที่ 1												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ													
1.1 ออกแบบระบบ	←→												
1.2 พัฒนาซอฟต์แวร์			←→										
1.3 ทำความเข้าใจกับพนักงาน	←→												
1.4 ทดลองระบบ					←→								
1.5 ดำเนินการใช้จริง								←→					
2. การประมาณการณ์อุปสงค์													
2.1 เก็บข้อมูล					←→								
2.2 ทดลองประมาณการณ์													
2.3 เปรียบเทียบกับอุปสงค์จริง								←→					
2.4 นำไปใช้										←→			

ตาราง 3.11 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการ (ต่อ)

กิจกรรม	ปีที่ 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. การจัดการคลังสินค้า												
3.1 เก็บข้อมูล นำข้อมูลลงระบบ	←											
3.2 กำหนดจุดสั่งซื้อ ราคา ส่วนลด					↔							
3.3 ประเมินสินค้าคงคลัง						↔						
3.4 นำไปใช้							←					
4. การจัดการอุปทาน												
4.1 เก็บข้อมูลผู้ขาย	←											
4.2 เชื่อมโยงข้อมูลกับคลังสินค้า					↔							
4.3 หาผู้ขายรายใหม่	←											
5. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน												
5.1 ต้อนรับลูกค้า	↔											
5.2 การสื่อสาร	↔											
5.3 การชำระเงิน								←				
5.4 การทดสอบรถและแจ้งลูกค้า	↔											
5.5 การสั่งซื้อสินค้า					↔							
5.6 การเปิดบิล								←				
5.7 การตรวจสอบสินค้าคงคลัง								←				
5.8 การบันทึกข้อมูล								←				

ตาราง 3.12 แสดงค่าใช้จ่ายเริ่มต้นการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผู้ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ			
1.1 ออกแบบระบบ	10,000 ¹⁵	รองผู้จัดการ ผู้จัดการ	
1.2 พัฒนาซอฟต์แวร์	20,000 ¹	วิศวกรคอมพิวเตอร์	
1.3 ทำความเข้าใจกับพนักงาน	0	รองผู้จัดการ ผู้จัดการ	ผู้จัดการ
1.4 ทดลองระบบ			
1.5 ดำเนินการใช้จริง	0	รองผู้จัดการ	
	0	รองผู้จัดการ	
2. การประมาณการอุปสงค์			
2.1 เก็บข้อมูล	0	พนักงานขาย	
2.2 ทดลองประมาณการณ์	0	รองผู้จัดการ	รองผู้จัดการ
2.3 เปรียบเทียบกับอุปสงค์จริง	0	รองผู้จัดการ	
2.4 นำไปใช้			
	0	รองผู้จัดการ	
3. การจัดการคลังสินค้า			
3.1 เก็บข้อมูล นำข้อมูลลงระบบ	36,000 ¹⁶	พนักงานขาย	
3.2 กำหนดจุดตั้งซื้อ ราคา ส่วนลด			
3.3 ประเมินสินค้าคงคลัง	0	รองผู้จัดการ	รองผู้จัดการ
3.4 นำไปใช้			
	0	รองผู้จัดการ	
	0	รองผู้จัดการ	

¹⁵ ค่าใช้จ่ายเป็นค่าจ้างวิศวกรคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบ สอบถามจากเจ้าของกิจการ

¹⁶ ค่าใช้จ่ายเป็นค่าจ้างพนักงาน 2 คน จำนวน 120 วัน วันละ 3 ชม. คิดเป็นเงิน 36,000 บาท

ตาราง 3.12 แสดงค่าใช้จ่ายเริ่มต้นการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ (ต่อ)

กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผู้ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4. การจัดการอุปทาน			
4.1 เก็บข้อมูลผู้ขาย	0	ฝ่ายจัดซื้อ	
4.2 เชื่อมโยงข้อมูลกับคลังสินค้า	0	วิศวกรคอมพิวเตอร์	รองผู้จัดการ
4.3 หาผู้ขายรายใหม่	0	ฝ่ายจัดซื้อ	
5. การจัดการช่องทางการจำหน่าย			
5.1 การบริการชอมนอกสถานที่	0	หัวหน้าช่าง	
5.2 ออนไลน์	0	พนักงานขาย	ผู้จัดการ
5.3 Catalog สินค้า	6,000	พนักงานขาย	
5.4 ตัวแทนประกัน	180,000	ผู้จัดการ	
6. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน			
6.1 ต้อนรับลูกค้า			
6.2 การสื่อสาร	0	พนักงานขาย	
6.3 การชำระเงิน	6,000 ¹⁷	รองผู้จัดการ	
6.4 การทดสอบรถและแจ้งลูกค้า	0	รองผู้จัดการ	
6.5 การส่งสินค้า	0	หัวหน้าช่าง	ผู้จัดการ
6.6 การเปิดบิล			
6.7 การตรวจสอบสินค้าคงคลัง	0	ฝ่ายจัดซื้อ	
6.8 การบันทึกข้อมูล	0	พนักงานขาย	
	0	พนักงานขาย	
	0	ทุกฝ่าย	

¹⁷ ค่าวิทยุสื่อสารจำนวน 6 เครื่อง เครื่องละ 1,000 บาท เป็นเงิน 6,000 บาท

บทที่ 4

แผนการจัดการภายในองค์กร

4.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กร

4.1.1 โครงสร้างองค์กรเดิม (Former Organization)

โครงสร้างองค์กรของบริษัทจะเป็นแบบ Flat organization โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดการและตัดสินใจงานส่วนใหญ่ด้วยตัวเอง เนื่องจากเป็นองค์กรที่เริ่มมาจากการเป็นธุรกิจครอบครัว เดิมมีโครงสร้างองค์กรดังนี้



รูปภาพ 4.1 โครงสร้างองค์กรเดิมของบริษัท วรพวงศ์กรุ๊ป จำกัด

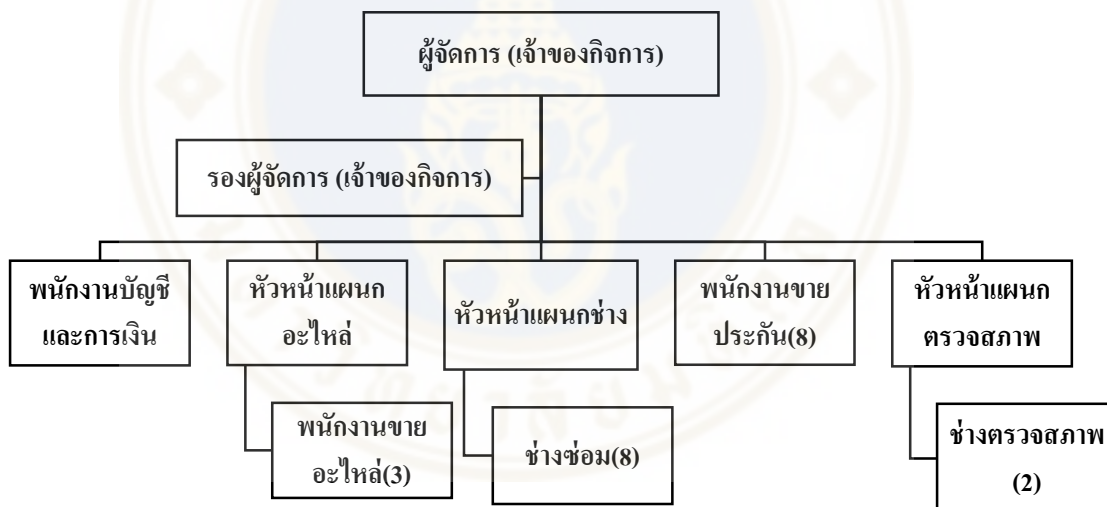
เพื่อรองรับการขนาดตัวขององค์กรในอนาคต รวมทั้งเพื่อลดบทบาทหน้าที่ของงานไม่ให้ผูกติดอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (ลดความเสี่ยงการจัดการในอนาคต) ดังนั้นจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของอำนาจในการตัดสินใจ (ดูบทที่ 4 โครงสร้างองค์กรใหม่)

วิธีการกำหนดและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

1. พุศุคยทำความเข้าใจและให้ข้อมูลกับเจ้าของกิจการถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรใหม่และปัญหาเดิมที่มีอยู่
2. ออกแบบผังองค์กรใหม่ตามความเหมาะสม ร่วมกับเจ้าของกิจการ
3. ให้ข้อมูล สื่อสาร สร้างความสนใจและทำความเข้าใจกับทุกคนในองค์กร
4. ทดลองใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ ประเมินผลและแก้ไข พร้อมพุดคยทำความเข้าใจ
5. เริ่มใช้โครงสร้างองค์กรใหม่

4.1.2 โครงสร้างองค์กรใหม่ (New Organization)

ในการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่มีการแบ่งหน่วยการทำงานออกเป็นแผนกต่าง ๆ ตามหน้าที่งานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดหัวหน้าแต่ละแผนกเพื่อกำกับดูแลพนักงานภายในแผนก และแบ่งเบาระงานก่อนถึงผู้จัดการ



รูปภาพ 4.2 โครงสร้างองค์กรใหม่ของบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด

4.2 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่และมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบรวมทั้งอำนาจในการจัดการให้แก่พนักงานแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้จัดการ	1	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน - แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่รองผู้จัดการไม่สามารถจัดการได้ - ควบคุมดูแลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กร - มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้พนักงานและควบคุมดูแลให้พนักงานทำงานตามแผน - กำหนดผลตอบแทนพนักงานและการจัดสรรกำไรขององค์กร
รองผู้จัดการ	1	<ul style="list-style-type: none"> - แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่หัวหน้าแผนกไม่สามารถจัดการได้ - ควบคุมดูแลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กร - ดูแลคลังสินค้าให้ถูกต้อง
หัวหน้าแผนก อะไหล่	1	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถจัดหาอะไหล่ตามความต้องการของลูกค้าได้ - แนะนำลูกค้าเกี่ยวกับอะไหล่ - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการขายอะไหล่ - สั่งสินค้าจากผู้จำหน่ายและติดตามการสั่งสินค้า - ดูแลพนักงานให้ดำเนินการไปตามแผน - เปิดบิลและหีบสินค้า - ต้อนรับและดูแลลูกค้า
หัวหน้าแผนกตรวจ สภาพ	1	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมดูแลช่างตรวจสภาพเป็นไปตามข้อกำหนด - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสภาพรถ - ตรวจสภาพรถ

ตาราง 4.1 แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ตำแหน่ง (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
หัวหน้าแผนกช่าง	1	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินปัญหาของรถและกำหนดรายการซ่อม - ควบคุมดูแลช่างซ่อมให้ซ่อมถูกต้องไม่ผิดพลาด - แนะนำลูกค้าเกี่ยวกับการซ่อม - แก้ไขปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับการซ่อม - จัดตารางการซ่อมของช่าง
พนักงานขายอะไหล่	3	<ul style="list-style-type: none"> - ต้อนรับและดูแลลูกค้า - แนะนำลูกค้าเกี่ยวกับอะไหล่ - ตรวจสอบจำนวนสินค้า - หยิบสินค้าได้อย่างถูกต้อง - รับคำสั่งซื้อ จัดและส่งสินค้าจาก Catalog และออนไลน์
พนักงานขายประกัน (สาขาหลัก 2 คน ตัวแทนประกันสาขา ละ 2 คน)	8	<ul style="list-style-type: none"> - เสนอราคาและสิทธิประโยชน์จากประกันให้ลูกค้า - ส่งข้อมูลลูกค้าให้บริษัทประกัน - ทำธุรกรรมตามที่ลูกค้าต้องการ - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการทำธุรกรรมรถ
ช่างซ่อม	8	<ul style="list-style-type: none"> - ซ่อมรถ - เบิกอะไหล่
ช่างตรวจสอบสภาพ	2	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบสภาพรถ
พนักงานบัญชีและ การเงิน	1	<ul style="list-style-type: none"> - รับ/ชำระเงิน - ลงรายการค้าในบัญชี - สรุปงบการเงิน - ติดตามลูกหนี้เงินเชื่อ/ชำระเงินเจ้าหนี้เงินเชื่อ

4.3 การพิจารณาผลตอบแทน

การพิจารณาผลตอบแทนพนักงานจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือเงินเดือนจ่ายประจำซึ่งเป็นรายวันแปรผันตามอายุงาน เงินประจำตำแหน่งสำหรับหัวหน้าแผนกและโบนัสซึ่งแปรผันตามผลการดำเนินงาน แสดงดังตาราง

ตาราง 4.2 แสดงค่าจ้างรายวันของพนักงานแปรผันตามอายุการทำงาน

ปีที่	ค่าจ้าง/วัน (บาท)	ปีที่	ค่าจ้าง/วัน (บาท)
1	300	8	480
2	320	9	500
3	350	10	520
4	380	11	550
5	400	12	580
6	420	13	600
7	450	13ขึ้นไป	600

ตาราง 4.3 แสดงเงินประจำตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวนเงิน/เดือน (บาท)
ผู้จัดการ	5,000
รองผู้จัดการ	2,500
หัวหน้าแผนกอะไหล่	1,500
หัวหน้าแผนกช่าง	1,500
หัวหน้าแผนกตรวจสอบสภาพรถ	1,500

สำหรับการคิดโบนัส จะกำหนดให้พนักงานแต่ละคนได้โบนัสประมาณ 1,000 บาทต่อเดือน โดยจะจ่ายเมื่อสิ้นปีสำหรับพนักงานที่ทำงานครบ 1 ปี (หากทำงานไม่ครบปีจำถ่วงน้ำหนักจากจำนวนเดือน) ส่วนแผนกช่างจะมีการกำหนดพอยต์ซึ่งช่างจะได้รับจากการซ่อมรถในแต่ละรายการ โดยปริมาณพอยต์ที่จะได้ขึ้นกับระดับความยากง่ายและเวลาที่ใช้ในการซ่อมแต่ละรายการ โดยงานที่ยากและใช้เวลานานที่สุดคือการยกเครื่องใช้เวลา 1 สัปดาห์จะได้รับ 90 พอยต์ ส่วนงานที่ใช้เวลาน้อยที่สุดประมาณ 30 นาทีคือการถ่ายน้ำมันเครื่องจะได้รับ 1 พอยต์(หากถ่ายน้ำมันเครื่องอย่างเดียวเป็นเวลา 1 สัปดาห์จะได้ 90 พอยต์เช่นกัน) นั่นคือใน 1 เดือน ช่างจะมีโอกาสได้รับโบนัสสูงสุดคือ

360 พอยต์ หากคูณด้วย 3.5 ตามสูตรการคำนวณดังกล่าวพบว่าช่างสามารถทำโบนัสได้สูงสุด 1,260 บาท/เดือน

ตาราง 4.4 แสดงการคิด โบนัสพนักงาน

แผนก	กำไร/ เดือน (ประมาณ)	พนักงาน (คน)	โบนัส โดยประมาณ (1,000 บาท/คน)	วิธีคำนวณโบนัส
แผนกอะไหล่	500,000	4	4,000	0.8% ของกำไรจากการขาย
แผนกซ่อมบำรุง	-	9	9,000	อะไหล่
แผนกตรวจสอบภาพ	120,000	3	3,000	จำนวนพอยต์การซ่อม x 7
แผนกประกันภัย	100,000	2 ¹⁸	2,000	5% ของค่าบริการตรวจสอบภาพ
ผู้จัดการ/รอง ผู้จัดการ	800,000	2	2,000	3.5% ของกำไรจากการทำ ธุรกรรม 0.2% ของกำไรสุทธิ

¹⁸ ไม่จ่ายโบนัสพนักงานขายสาขาตัวแทน (จำนวน 6 คน) ในช่วง 5 ปีแรกของการดำเนินงาน

4.4 การสรรหาบุคลากร

4.4.1 การกำหนดคุณสมบัติพนักงาน (Job Description Analysis)

ตาราง 4.5 แสดงคุณสมบัติพนักงาน

พนักงาน(จำนวน:คน)	คุณสมบัติ
แผนกซ่อมบำรุง(9): ซ่อมรถ ช่าง ล้าง ห้องเครื่อง ห้องเกียร์ ระบบ ส่งกำลัง ล้อและเพลา ระบบไฟ	สามารถซ่อมรถได้ พิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซื่อสัตย์สุจริต
แผนกตรวจสอบสภาพ(3): ให้ เครื่องมือตรวจวันค่า ตรวจ ระบบเบรก ตรวจความสว่างแสง ไฟ เปลี่ยนหลอดไฟ เปลี่ยนแผ่น ป้ายทะเบียน	วุฒิการศึกษา ปวส. สามารถซ่อมรถทั่วไปได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซื่อสัตย์สุจริต หากมีใบอนุญาตการเป็นช่างตรวจสอบสภาพจะได้รับการ พิจารณาเป็นพิเศษ
แผนกประกันภัย(8): กรอกข้อมูล สำหรับทำพรบ. ต่อทะเบียนรถ ทำประกันรถ	วุฒิการศึกษา ปวส. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้/สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซื่อสัตย์สุจริต
แผนกอะไหล่(4): แยกประเภท อะไหล่แต่ละชนิดและยี่ห้อ รู้จัก ชื่อและหน้าตาอะไหล่ หยิบ สินค้าจากคลังสินค้า ส่งสินค้าให้ ลูกค้าหรือช่างในอู่	วุฒิการศึกษา ปวส. มีความรู้เกี่ยวกับอะไหล่รถ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซื่อสัตย์สุจริต
พนักงานบัญชีและการเงิน(1): ชำระเงิน/รับชำระเงิน ลงราย การค้าในบัญชี	วุฒิการศึกษา ปวส. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับบัญชีอย่างน้อย 1 ปี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซื่อสัตย์สุจริต

4.4.2 กระบวนการในการรับสมัครพนักงาน (Recruitment)

การรับสมัครพนักงานจะทำในกรณีมีตำแหน่งว่าง โดยผู้บริหารจะเปิดเพื่อให้ผู้สมัครยื่นใบสมัครซึ่งจะระบุคุณสมบัติพร้อมประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นผู้บริหารจะพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าสัมภาษณ์ และจะเข้าสู่การสัมภาษณ์เพื่อเข้าทำงาน โดยผู้บริหาร พนักงานที่ผ่านการสัมภาษณ์จะเข้าสู่การฝึกอบรมในขั้นตอนนี้ต่อไป

4.4.3 การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากร (Human Resource Development)

4.4.3.1 การฝึกอบรมในช่วงเริ่มต้นการทำงาน

ตาราง 4.6 แสดงการฝึกอบรมในช่วงเริ่มต้นการทำงานของพนักงาน

กิจกรรม	สัปดาห์ที่			
	1	2	3	4
อธิบายภาพรวมองค์กร คุณค่าที่องค์กรให้ความสำคัญ ภาพรวมสินค้าและบริการทั้งหมดของบริษัท อธิบายหน้าที่และรายละเอียดของส่วนงานที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ	←→			
ติดตามเรียนรู้การทำงานจากพนักงานคนอื่น	←→			
เรียนรู้จากการทำงานจริง(On the Job Training)	←→			
ประเมินผลการทำงานเป็นรายสัปดาห์	←→			

4.4.3.2 การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการทำงาน

ตาราง 4.7 แสดงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงาน

ตำแหน่ง	การฝึกอบรม	รายละเอียด	ช่วงเวลาการฝึก
ช่างซ่อมรถ	อบรมหลักสูตรช่างเครื่องโดยผู้ชำนาญการจากวิทยาลัยสารพัดช่าง	พัฒนาทักษะการซ่อมของช่าง โดยสอบถามจากเรื่องที่ช่างไม่ถนัด และต้องการให้สอนเพิ่มเติม โดยช่างผู้เชี่ยวชาญเพื่อมาจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น	
ช่างซ่อมรถ	อบรมหลักสูตรการซ่อมรถรุ่นใหม่ๆ โดยบริษัทจำหน่ายรถยนต์	ส่งตัวแทนช่างเพื่อไปเรียนรู้การทำงานของเครื่องยนต์และอุปกรณ์ต่างๆของรถรุ่นใหม่ๆ เพื่อให้สามารถให้บริการซ่อมรถได้ครอบคลุมรถทุกชนิดและทันกับยุคสมัย	ปีละ 1 ครั้ง
ช่างตรวจสภาพ	อบรมหลักสูตรช่างตรวจสภาพรถโดยกรมขนส่งทางบก	อบรมและอัปเดตเรื่องกฎหมายและข้อบังคับของการตรวจสภาพรถตามข้อบังคับของกรมที่เปลี่ยนแปลงใหม่เรื่อย ๆ	
พนักงานขาย	อบรมหลักสูตรอะไหล่รถรุ่นใหม่ๆ โดยบริษัทจำหน่ายรถยนต์	ส่งตัวแทนพนักงานขายไปอบรมเรื่องอะไหล่สำหรับรถรุ่นใหม่ๆ	

4.4 ผู้ถือหุ้น

บริษัทจดทะเบียนด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 5,000,000 บาท จำนวน 50,000 หุ้น ราคาหุ้นละ 100 บาท มีรายละเอียดผู้ถือหุ้นดังนี้

ตาราง 4.8 แสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นและจำนวนหุ้น

ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	มูลค่า (บาท)	สัดส่วน (%)
นายวัชรชัย วรพงศ์พัฒน์	40,000	4,000,000	81.67
นางจันทร์ทณี วรพงศ์พัฒน์	7,000	700,000	13.33
นายถิรวิทย์ วรพงศ์พัฒน์	1,000	100,000	1.67
นายภาณุวิษณุ วรพงศ์พัฒน์	1,000	100,000	1.67
นายภวิศ วรพงศ์พัฒน์	1,000	100,000	1.66

4.5 งบประมาณด้านบุคลากร

ตาราง 4.9 แสดงงบประมาณด้านบุคลากร

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ผลตอบแทนบุคลากร					
1. เงินเดือน	1,965,000	2,658,240	2,892,240	3,144,960	3,332,160
2. เงินประจำตำแหน่ง	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
3. เงินโบนัส	240,000	252,000	264,600	277,830	291,722
รวม	2,349,600	3,054,240	3,300,840	3,566,790	3,767,882
การพัฒนาทักษะ ¹⁹	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
ประกันสังคม	98,280	132,912	144,612	157,248	166,608
รวม	2,492,880	3,232,152	3,490,452	3,769,038	3,979,490

¹⁹ คำนวณจากพนักงานจำนวน 15 คนเข้าอบรมค่าใช้จ่ายครั้งละ 3,000 บาท

บทที่ 5 แผนการเงิน

5.1 สมมติฐานทางการเงินเพื่อจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน
วิเคราะห์การเงินและความคุ้มค่าของโครงการลงทุนจำเป็นต้องพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์ประกอบกันในตาราง 5.1 ดังนี้

ตาราง 5.1 สมมติฐานทางการเงินเพื่อจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน

รายการ	สมมติฐาน
การจัดการคลังสินค้า	ลดขนาดคลังสินค้าเหลือเท่ากับยอดขายอะไหล่ต่อเดือนภายในเวลา 5 ปี
ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์	คิดค่าเสื่อมเครื่องจักรอุปกรณ์แบบเส้นตรงในเวลา 5 ปี
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์สำนักงาน	คิดค่าเสื่อมอุปกรณ์สำนักงานแบบเส้นตรงในเวลา 4 ปี
ค่าซาก	ไม่มีการคิดค่าซาก
เงินปันผล	จ่ายปันผลในอัตราร้อยละ 70 ของกำไรสุทธิ
อัตราการเติบโตของบริษัท	เดิมเติบโตร้อยละ 3 เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของรตในประเทศ
กลุ่มลูกค้า	สาขาหลักเป็น B-B 30% และ B-C 70% Catalog B-B 100% นอกนั้นเป็น B-C ทั้งหมด
ลูกหนี้	ค้างเฉพาะ B-B ของสาขาหลักเครดิต 2 เดือน
เจ้าหนี้	ค้าง 100% ของต้นทุนเครดิต 1 เดือน
อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล	ร้อยละ 20 ต่อปี
ค่าตรวจสอบบัญชี	5,000 บาทต่อเดือน
ค่าสมทบเงินประกันสังคม	ร้อยละ 5 ของเงินเดือนพนักงาน
ความผันผวนของตลาด (β)	1

ตาราง 5.1 สมมติฐานทางการเงินเพื่อจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน (ต่อ)

รายการ	สมมติฐาน
อัตราผลตอบแทนใน อุตสาหกรรม (Market rate of return)	ร้อยละ 7.7
อัตราผลตอบแทนปราศจาก ความเสี่ยง(Risk Free Rate)	ร้อยละ 1.73
ภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT)	ไม่มีการคำนวณภาษีมูลค่าเพิ่ม
เงินทุนหมุนเวียน ค่าเช่าพื้นที่	ไม่มีเปลี่ยนแปลงระหว่างการลงทุนใน 5 ปี 10,000 บาทต่อห้องต่อเดือน โดยแบ่งเป็นสาขาหลัก 3 ห้อง สาขา ตัวแทน 3 ห้อง

จากสมมติฐานทางการเงินข้างต้น สามารถวิเคราะห์และคำนวณรายการบัญชีในรอบ
ระยะเวลา 5 ปี ซึ่งรายการบัญชีเหล่านี้ประกอบด้วย

5.1.1 ขนาดของเงินลงทุนและแหล่งที่มา (Source of Capital)

แหล่งที่มาของเงินทุนของบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด เกิดจากการการลงทุนของผู้ก่อตั้ง
ซึ่งได้เริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี 2539 และจดทะเบียนบริษัทในปี 2560 โดยใช้เงินลงทุนของตนเอง
ทั้งหมด มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นและจำนวนการถือหุ้นดังแสดงในตาราง 5.2 สำหรับแผนการพัฒนา
และปรับปรุงบริษัทจะใช้เงินจากกำไรสะสมของบริษัทในปีก่อนหน้า

ตาราง 5.2 แสดงแหล่งที่มาของเงินทุนและโครงสร้างผู้ถือหุ้น

ลำดับ	ผู้ร่วมทุน	จำนวนหุ้น	สัดส่วน	เงินลงทุน
1	นายธวัชชัย วรพงศ์พัฒน์	40,000	80%	4,000,000
2	นางจันทร์ทณี วรพงศ์พัฒน์	7,000	14%	700,000
3	นายธีรวิทย์ วรพงศ์พัฒน์	1,000	2%	100,000
4	นายภาณุวิษณุ วรพงศ์พัฒน์	1,000	2%	100,000
5	นายภวิศ วรพงศ์พัฒน์	1,000	2%	100,000
	รวม	50,000	100	5,000,000

5.1.2 เงินลงทุน (Capital)

เงินลงทุนในการพัฒนาและปรับปรุงบริษัทจะมาจากกำไรสะสมในปีก่อน โดยการจัดสรรเงินทุนแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แสดงในตาราง 5.3

ตาราง 5.3 แสดงการจัดสรรเงินทุน

รายการ	จำนวน
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	
ออกแบบระบบ	10,000
พัฒนาซอฟต์แวร์	20,000
จัดการคลังสินค้า	36,000
ทำ Catalog สินค้า	6,000
วิทยุสื่อสาร	6,000
สำนักงานตัวแทนประกัน	
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	78,000

ตาราง 5.3 แสดงการจัดสรรเงินทุน (ต่อ)

รายการ	จำนวน
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	
ค่าใช้จ่ายสำนักงานตัวแทนประกันภัย	180,000
รวมเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	180,000
รวม	258,000

5.1.3 การประมาณการรายได้ (Revenue Estimation)

การประมาณการรายได้ทำโดยอาศัยข้อมูลจากการดำเนินงานเดิมประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและข้อมูลทางการตลาดอ้างอิงตามบทที่ 2 เพื่อประมาณารายรับที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนการปรับปรุงธุรกิจซึ่งแบ่งออกเป็นการประมาณการรายรับในช่องทางเดิม และการประมาณการรายรับจากช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ตามสมมติฐานทางการเงิน ดังสรุปในตาราง 5.4

ตาราง 5.4 แสดงประมาณการรายได้เฉลี่ยต่อปีในปี 2561 ของบริษัทแบ่งตามกลุ่มสินค้าและบริการ²⁰

รายการ	เฉลี่ยต่อเดือน	ต่อปี
จากการขายอะไหล่	1,500,000	18,000,000
จากการซ่อม	180,000	2,160,000
จากการขาย พรบ.	1,100,000	13,200,000
จากการตรวจสภาพ	120,000	1,440,000
รวม	2,900,000	34,800,000

ตาราง 5.5 แสดงประมาณการรายได้จากการบริการซ่อมรถนอกสถานที่

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนรถต่อปี	180	189	198	208	219
รายรับต่อคัน	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
รวม	540,000	567,000	595,350	625,118	656,373

ตาราง 5.6 แสดงประมาณการรายได้จากการจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนผู้เป้าหมาย	6	9	12	15	18
รายรับต่อผู้ต่อเดือน	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
รวม	432,000	648,000	864,000	1,080,000	1,296,000

²⁰ จากการคำนวณรายได้เฉลี่ยของบริษัทตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน 2561

ตาราง 5.7 แสดงประมาณการรายได้จากการจำหน่ายผ่านสาขาตัวแทนจำหน่าย

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนรถต่อเดือน	400	440	480	520
รถยนต์	200	220	240	260
จักรยานยนต์	200	220	240	260
รายรับรถจักรยานยนต์ต่อคัน	500	500	500	500
รายรับรถยนต์ต่อคัน	650	650	650	650
รายรับรถจักรยานยนต์	200,000	1,320,000	1,440,000	1,560,000
รายรับรถยนต์	1,560,000	1,716,000	1,872,000	2,028,000
รวมต่อสาขา	2,760,000	3,036,000	3,312,000	3,588,000
รวม	8,280,000	9,108,000	9,936,000	10,764,000

ตาราง 5.8 แสดงประมาณการรายได้จากการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขายต่อเดือน	40,000	44,000	48,400	53,240	58,564

ตาราง 5.9 แสดงการประมาณการรายได้ของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ช่องทางเดิม					
สาขาหลัก	34,800,000	36,540,000	38,367,000	40,285,350	42,299,618
ช่องทางใหม่					
ชอมนอกสถานที่	540,000	567,000	595,350	625,118	656,373
อะไหล่ catalog	432,000	648,000	864,000	1,080,000	1,296,000
ตัวแทนจำหน่าย		8,280,000	9,108,000	9,936,000	10,764,000
ช่องทางออนไลน์	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
รวม	1,452,000	10,023,000	11,148,150	12,279,998	13,419,141
รวมทั้งหมด	36,252,000	46,563,000	49,515,150	52,565,348	55,718,759

5.1.4 การประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการ

(Cost of Goods and Services Estimation)

การประมาณการต้นทุนทำโดยอาศัยข้อมูลจากการดำเนินงานเดิมประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เพื่อประมาณต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนการปรับปรุงธุรกิจซึ่งแบ่งออกเป็นการประมาณการในช่องทางเดิม และจากช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ตามสมมติฐานทางการเงินดังสรุปในตาราง 5.10

ตาราง 5.10 แสดงประมาณการต้นทุนเฉลี่ยต่อปีในปี 2561 ของบริษัทแบ่งตามกลุ่มสินค้าและบริการ²¹

รายการ	เฉลี่ยต่อเดือน	ปี
จากการขายอะไหล่	1,000,000	12,000,000
จากการซ่อม	40,000	480,000
จากการขาย พรบ.	1,000,000	12,000,000
จากการตรวจสภาพ	-	-
รวม	2,040,000	24,480,000

ตาราง 5.11 แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการบริการซ่อมรถนอกสถานที่

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายรับ	540,000	567,000	595,350	625,118	656,373
ต้นทุน (40%)	216,000	226,800	238,140	250,047	262,549
รวม	216,000	226,800	238,140	250,047	262,549

ตาราง 5.12 แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการจำหน่ายสินค้าผ่าน Catalog

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายรับ	432,000	648,000	864,000	1,080,000	1,296,000
ต้นทุน 66.67%	288,000	432,000	576,000	720,000	864,000
รวม	288,000	432,000	576,000	720,000	864,000

²¹ จากการคำนวณรายได้เฉลี่ยของบริษัทตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน 2561

ตาราง 5.13 แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการจำหน่ายผ่านสาขาตัวแทนจำหน่าย

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขายต่อเดือน	40,000	44,000	48,400	53,240	58,564
ต้นทุน 66.67%	26,667	29,333	32,267	35,493	39,043
รวม	320,000	352,000	387,200	425,920	468,512

ตาราง 5.14 แสดงประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการจากการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนรถต่อเดือน	400	440	480	520
รถยนต์	200	220	240	260
จักรยานยนต์	200	220	240	260
ต้นทุนรถจักรยานยนต์(400/คัน)	960,000	1,056,000	1,152,000	1,248,000
ต้นทุนรถยนต์(450/คัน)	1,080,000	1,188,000	1,296,000	1,404,000
รวมต่อสาขา	2,040,000	2,244,000	2,448,000	2,652,000
รวม	6,120,000	6,732,000	7,344,000	7,956,000

ตาราง 5.15 แสดงการประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี(ตามประเภทสินค้าและบริการ)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อะไหล่	12,824,000	13,610,800	14,431,340	15,287,467	16,181,136
สาขาหลัก	12,000,000	12,600,000	13,230,000	13,891,500	14,586,075
ออนไลน์	320,000	352,000	387,200	425,920	468,512
แคตตาล็อก	288,000	432,000	576,000	720,000	864,000
นอกสถานที่	216,000	226,800	238,140	250,047	262,549
พรบต่อทะเบียน	12,000,000	18,720,000	19,962,000	21,235,500	22,542,075
สาขาหลัก	12,000,000	12,600,000	13,230,000	13,891,500	14,586,075
สาขาตัวแทน		6,120,000	6,732,000	7,344,000	7,956,000
ตรวจสอบสภาพ					
ซ่อม	480,000	504,000	529,200	555,660	583,443
รวม	25,304,000	32,834,800	34,922,540	37,078,627	39,306,654

ตาราง 5.16 แสดงการประมาณการต้นทุนสินค้าและบริการของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี(ตามช่องทางการจัดจำหน่าย)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ช่องทางเดิม					
สาขาหลัก	24,480,000	25,704,000	26,989,200	28,338,660	29,755,593
ช่องทางใหม่					
นอกสถานที่	216,000	226,800	238,140	250,047	262,549
catalog	288,000	432,000	576,000	720,000	864,000
ตัวแทนจำหน่าย		6,120,000	6,732,000	7,344,000	7,956,000
ออนไลน์	320,000	352,000	387,200	425,920	468,512
รวม	824,000	7,130,800	7,933,340	8,739,967	9,551,061
รวมทั้งหมด	25,304,000	32,834,800	34,922,540	37,078,627	39,306,654

5.1.5 ค่าใช้จ่ายสำนักงาน (Office Expense)

ตาราง 5.17 แสดงค่าใช้จ่ายสำนักงาน²²

รายการ	บาท/ เดือน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน		78,000				
ค่าสวัสดิการอาหาร	20,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	10,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
ค่าโทรศัพท์	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
ค่าไฟฟ้า	10,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
ค่าน้ำประปา	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
ค่าเช่าสาขาหลัก	30,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
ค่าเช่าสำนักงานสาขา	30,000		360,000	360,000	360,000	360,000
รวม		948,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000

²² ข้อมูลจากค่าใช้จ่ายจริง

5.1.6 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (Marketing Expense)

จากบทที่ 2 สามารถคำนวณค่าใช้จ่ายทางการตลาดได้ดังตาราง 5.18

ตาราง 5.18 แสดงค่าใช้จ่ายทางการตลาด(อ้างอิงจากบทที่ 2)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
วิทยุชุมชน	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
เผยแพร่ข้อมูลผ่านเพจ Facebook	4,800	5,280	5,808	6,388	7,028
บอกปี่ รับส่วนลด	240,000	264,000	290,400	319,440	351,384
เปลี่ยนหลอดไฟฟรี 500 ดวง	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
จับรางวัลสมาชิก	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
บริการแจ้งเตือน	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
รวม	306,800	331,280	358,208	387,828	420,412

5.1.7 ค่าใช้จ่ายทางการบริหาร (Operation Expense)

จากบทที่ 4 และสมมติฐานทางการเงิน สามารถคำนวณค่าใช้จ่ายการบริหารได้ดังนี้

ตาราง 5.19 แสดงค่าใช้จ่ายทางการบริหาร

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินเดือน	1,965,600	2,658,240	2,892,240	3,144,960	3,332,160
เงินประจำตำแหน่ง	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
เงินโบนัส	240,000	252,000	264,600	277,830	291,722
รวมผลตอบแทน	2,349,600	3,054,240	3,300,840	3,566,790	3,767,882
เงินค่าประกันสังคม	98,280	132,912	144,612	157,248	166,608
การพัฒนาทักษะ	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
รวมค่าใช้จ่ายบุคลากร	2,492,880	3,232,152	3,490,452	3,769,038	3,979,490
ค่าตรวจสอบบัญชี	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	948,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000
รวม	3,500,880	4,522,152	4,780,452	5,059,038	5,269,490

5.1.8 ค่าเสื่อมราคา (Depreciation)

จากสมมติฐานทางการเงิน สามารถคำนวณค่าเสื่อมราคาได้ดังตาราง 5.20

ตาราง 5.20 แสดงค่าเสื่อมราคา

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือ และอุปกรณ์ช่าง	129,289	129,289	129,289	129,289	129,289
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ สำนักงาน		45,000	45,000	45,000	45,000
รวม	129,289	174,289	174,289	174,289	174,289
ค่าเสื่อมราคาสะสม	129,289	303,578	477,866	652,155	826,444

5.2 แผนการเงิน

แผนการเงินประกอบไปด้วย แผนการเงินประเภทงบกำไรขาดทุน แผนการเงิน
ประเภทงบแสดงฐานะทางการเงิน แผนการเงินประเภทงบกระแสเงินสด แสดงดังนี้

5.2.1 แผนการเงินประเภทงบกำไรขาดทุน (Income Statement)

ตาราง 5.21 แสดงงบกำไรขาดทุนในกรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้						
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	N/A	36,252,000	46,563,000	49,515,150	52,565,348	55,718,759
หัก-ต้นทุนขายสินค้า	N/A	(25,304,000)	(32,834,800)	(34,922,540)	(37,078,627)	(39,306,654)
หัก-ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	N/A	(129,289)	(129,289)	(129,289)	(129,289)	(129,289)
กำไรขั้นต้น	N/A	10,818,711	13,598,911	14,463,321	15,357,432	16,282,816
หัก-ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	N/A	(3,500,880)	(4,522,152)	(4,780,452)	(5,059,038)	(5,269,490)
หัก-ค่าใช้จ่ายในการขาย	N/A	(306,800)	(331,280)	(358,208)	(387,828)	(420,412)
หัก-ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์	N/A	-	(45,000)	(45,000)	(45,000)	(45,000)
กำไรจากการดำเนินการ	N/A	7,011,031	8,700,479	9,279,661	9,865,566	10,547,914
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	N/A	7,011,031	8,700,479	9,279,661	9,865,566	10,547,914
หัก-ภาษีเงินได้นิติบุคคล	N/A	(1,402,206)	(1,740,096)	(1,855,932)	(1,973,113)	(2,109,583)
กำไรสุทธิ	N/A	5,608,825	6,960,383	7,423,729	7,892,453	8,438,331
หัก-เงินปันผลจ่าย	N/A	3,926,177	4,872,268	5,196,610	5,524,717	5,906,832
กำไรหลังจ่ายเงินปันผล	N/A	1,682,647	2,088,115	2,227,119	2,367,736	2,531,499
กำไรสะสม	7,384,434	9,067,081	11,155,196	13,382,315	15,750,051	18,281,550

5.2.2 แผนการเงินประเภทงบแสดงฐานะการเงิน (Statement of Financial Position)

ตาราง 5.22 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจในช่วงเวลา 5 ปี

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินสดในธนาคาร	3,276,200	6,173,187	10,221,379	14,130,636	18,181,638	22,397,603
ลูกหนี้การค้า	1,906,728	1,740,000	1,827,000	1,918,350	2,014,268	2,114,981
สินค้าคงคลัง	9,170,628	7,745,407	6,320,185	4,894,964	3,469,743	2,044,521
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	14,353,556	15,658,593	18,368,564	20,943,950	23,665,648	26,557,105
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	646,444	646,444	646,444	826,444	826,444	826,444
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องจักร						
ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงาน			180,000			
ค่าเสื่อมราคาสะสม		(129,289)	(303,578)	(477,866)	(652,155)	(826,444)
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	646,444	517,155	522,866	348,578	174,289	-
รวมสินทรัพย์	15,000,000	16,175,749	18,891,430	21,292,527	23,839,937	26,557,105

ตาราง 5.22 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจในระยะเวลา 5 ปี (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินกู้ระยะสั้น						
เจ้าหนี้การค้า	2,615,566	2,108,667	2,736,233	2,910,212	3,089,886	3,275,555
หนี้สินหมุนเวียนอื่น						
รวมหนี้สินหมุนเวียน	2,615,566	2,108,667	2,736,233	2,910,212	3,089,886	3,275,555
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ระยะยาว						
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น						
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สิน	2,615,566	2,108,667	2,736,233	2,910,212	3,089,886	3,275,555
ทุนหุ้นสามัญ	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
กำไรสะสม	7,384,434	9,067,081	11,122,796	13,360,715	15,739,251	18,281,550
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	12,384,434	14,067,081	16,122,796	18,360,715	20,739,251	23,281,550
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	15,000,000	16,175,748	18,859,030	21,270,927	23,829,137	26,557,105

5.2.3 แผนการเงินประเภทงบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement)

ตาราง 5.23 แสดงงบกระแสเงินสดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน						
กำไรสุทธิ		5,608,825	6,960,383	7,423,729	7,892,453	8,438,331
ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	-	129,289	129,289	129,289	129,289	129,289
ค่าเสื่อมราคาส่ว่นการบริหารและการขาย	-		45,000	45,000	45,000	45,000
เจ้าหน้าที่การค้า		(506,899)	627,567	173,978	179,674	185,669
ลูกหนี้การค้า		166,728	(87,000)	(91,350)	(95,918)	(100,713)
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง		1,425,221	1,425,221	1,425,221	1,425,221	1,425,221
กระแสเงินสดจากการดำเนินงานรวม	-	6,823,164	9,100,460	9,105,867	9,575,719	10,122,797
กระแสเงินสดจากการลงทุน						
เงินทุนในสินทรัพย์ถาวร		-	(180,000)	-	-	-
กระแสเงินสดจากการลงทุนรวม	-	-	(180,000)	-	-	-

ตาราง 5.23 แสดงงบกระแสเงินสดของธุรกิจในรอบเวลา 5 ปี (ต่อ)

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน						
เงินสดรับจากการออกหุ้นทุน	3,276,200	-	-	-	-	-
เงินสดจ่ายปันผล	-	(3,926,177)	(4,872,268)	(5,196,610)	(5,524,717)	(5,906,832)
กระแสเงินสดจากการจัดหาเงินรวม	3,276,200	(3,926,177)	(4,872,268)	(5,196,610)	(5,524,717)	(5,906,832)
กระแสเงินสดสุทธิ	3,276,200	2,896,987	4,048,192	3,909,257	4,051,002	4,215,965
กระแสเงินสดต้นงวด	-	3,276,200	6,173,187	10,221,379	14,130,636	18,181,638
กระแสเงินสดสุทธิปลายงวด	3,276,200	6,173,187	10,221,379	14,130,636	18,181,638	22,397,603

5.3 แผนการวิเคราะห์การเงินโดยอัตราส่วนการเงิน

จากข้อมูลงบการเงินในหัวข้อที่ 5.2 สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของข้อมูลจำแนกศักยภาพทางการเงินได้ 4 ด้าน คือ สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity) ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) โดยเปรียบเทียบข้อมูลตามกรอบระยะเวลา 5 ปี เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท นอกจากนี้ยังสามารถบอกถึงแนวโน้มในอนาคตเพื่อให้บริษัทสามารถเตรียมกลยุทธ์ในการรับมือกับสภาพการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อัตราส่วนทั้งหมดแสดงในตาราง 5.24 ดังนี้

ตาราง 5.24 แสดงอัตราส่วนการเงินของธุรกิจ

อัตราส่วนการเงิน	หน่วย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio)						
อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	เท่า	3.75	4.40	5.51	6.54	7.48
อัตราส่วนเงินสด (Cash ratio)	เท่า	2.93	3.74	4.86	5.88	6.84
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratio or Solvency Ratio)						
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt/Equity Ratio)	เท่า	0.21	0.15	0.17	0.16	0.15
อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ (Debt to Total Asset)	เท่า	0.17	0.13	0.14	0.14	0.13
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)						
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	%	15.47	14.95	14.99	15.01	15.14
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)	%	19.34	18.69	18.74	18.77	18.93
อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	%	29.84	29.21	29.21	29.22	29.22

ตาราง 5.24 แสดงอัตราส่วนการเงินของธุรกิจ (ต่อ)

อัตราส่วนการเงิน	หน่วย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)						
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)	เท่า	2.33	2.66	2.46	2.33	2.21
อัตราผลตอบแทนเทียบกับสินทรัพย์ (Return On Asset)	%	44.98	49.62	46.19	43.72	41.86
อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable Turnover)	เท่า	19.88	26.11	26.44	26.73	26.99
อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover)	เท่า	2.99	4.67	6.23	8.87	14.26
อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ (Account Payable Turnover)	เท่า	10.11	12.97	11.86	11.88	11.90
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (Fixed Assets Turnover)	เท่า	62.31	89.54	113.64	201.07	639.38
อัตราผลตอบแทนเทียบกับทุน (Return On Equity)	%	42.41	46.11	43.06	40.37	38.34

5.3.1 ด้านสภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนหมุนเวียนเร็วและอัตราส่วนเงินสด พบว่าบริษัทมีปริมาณเงินสดมากกว่าหนี้สินระยะสั้นเป็นอย่างมาก 3 เท่าตลอดอายุโครงการ ถือว่ามีสภาพคล่องสูง สะท้อนให้เห็นว่าในกรณีไม่มีกระแสเงินสดเข้ามา บริษัทยังคงสามารถแบกรับภาระหนี้สินระยะสั้นได้ 2-3 งวด และเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปพบว่าหนี้ระยะสั้นทั้งหมดมาจากเจ้าหนี้การค้าซึ่งจะแปรผันตามรายรับเช่นกัน นั่นหมายความว่าหากเงินสินทรัพย์หมุนเวียนที่เพิ่มขึ้นลดลง เจ้าหนี้การค้าก็จะลดลงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่าอัตราส่วนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี นั่นคือบริษัทมีสภาพคล่องที่ดีมากขึ้น

5.3.2 ด้านความสามารถในการก่อหนี้ (Solvency)

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนและหนี้สินต่อสินทรัพย์ของบริษัทมีค่าอยู่ที่ประมาณ 0.1-0.2 ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำและยังมีความสามารถที่จะก่อหนี้สินเพิ่มเติมได้อยู่ อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา หากผู้บริหารองค์กรต้องการระดมทุนจากการกู้เพื่อพัฒนาและลงทุนเพิ่มเติมได้

5.3.3 ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

ความสามารถในการทำกำไรในแต่ละปีค่อนข้างคงที่คือมีอัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ประมาณ 29-30% ของรายได้ทั้งหมดและมีอัตรากำไรสุทธิอยู่ที่ประมาณ 14-15% ต่อปีตลอดระยะเวลา 5 ปี

5.3.4 ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency)

จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัทพบว่าในปีแรกและปีถัดมามีค่า ROA และ ROE เพิ่มสูงขึ้นอันเป็นผลมาจากการลงทุนเพิ่มในการขยายสาขาสำนักงานตัวแทน แต่ในปีต่อมาพบว่า ทั้งค่า ROE และ ROA ได้ปรับตัวลดลงเล็กน้อยในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลมาจากสินทรัพย์และส่วนของทุนที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ ซึ่งมาจากปริมาณเงินสดและกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ ผู้บริหารจึงควรที่จะมีการนำสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นไปลงทุนเพิ่มเติมเพื่อสร้างรายรับให้ได้มากยิ่งขึ้น และเมื่อวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินตัวอื่นจะสามารถบอกได้ว่าอัตรากาไรหมุนเวียนหลังวินค้าที่เพิ่มขึ้นมีผลมาจากนโยบายการปรับลดขนาดคลังสินค้า เปลี่ยนสินทรัพย์ในรูปคลังสินค้าไปอยู่ในรูปเงินสดมากขึ้น สอดคล้องกับอัตราส่วนเงินสดที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

5.4 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนโครงการ

ผลการตอบแทนการลงทุนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานสำหรับบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัดจะเปรียบเทียบเงินลงทุนกับผลตอบแทนที่จะเพิ่มขึ้นจากการลงทุนเทียบกับผลตอบแทนในกรณีไม่ได้ดำเนินการแผนปรับปรุงแสดงในตาราง 5.25 และรายการผลตอบแทนแสดงในตาราง 5.26 ดังนี้

ตาราง 5.25 แสดงกระแสเงินสดในแต่ละปีของโครงการในกรณีดำเนินการและไม่ดำเนินการ
แผนพัฒนา

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินสดหากไม่มีการพัฒนา						
พัฒนา	3,276,200	3,374,486	3,475,721	3,579,992	3,687,392	3,798,014
เงินสดหากมีการพัฒนา	3,276,200	6,823,164	9,100,460	9,105,867	9,575,719	10,122,797
เงินสดที่เปลี่ยนแปลง	0	3,448,678	5,624,740	5,525,875	5,888,327	6,324,783

ตาราง 5.26 แสดงผลวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนในรอบเวลา 5 ปี

รายการ	ความหมาย	มูลค่าที่คำนวณได้
ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weight Average Cost of Capital : WACC)	ค่าเฉลี่ยของต้นทุนหลังหักภาษีของแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ของบริษัท	7.70%
มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value : NPV) เงินรวม	ผลรวมมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ (จ่าย) สุทธิตลอดอายุโครงการ	35,238,055
มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value : NPV) เงินที่เปลี่ยนแปลง	ผลรวมมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ (จ่าย) ที่เปลี่ยนแปลงสุทธิตลอดอายุโครงการ	20,880,871
อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR)	ผลตอบแทนระหว่างกระแสเงินสดรับแต่ละปีตลอดอายุโครงการและจำนวนสินเชื่อ	1,969.64%
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	ประมาณการระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินลงทุนคืนทั้งหมด	1 เดือน
ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period)	ประมาณการระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินลงทุนคืนทั้งหมดโดยคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน	1 เดือน

5.4.1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value: NPV)

สำหรับการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินนั้น บริษัทจะพิจารณาจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสเงินสดสำหรับกิจการ ซึ่งมีมูลค่าเป็นบวก เท่ากับ 35,238,055 บาทและมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสเงินสดที่เปลี่ยนแปลงสำหรับกิจการ ซึ่งมีมูลค่าเป็นบวก เท่ากับ 20,880,871 บาท โดยการคิดมูลค่าปัจจุบันใช้วิธีอัตราคิดลด (Discount Rate) จากต้นทุนการเงินถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของกิจการ WACC (Weighted Average Cost of Capital) โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= w_d r_d (1-T) + w_e r_e \\ &= (0) + 1 (7.70 \%) \\ &= 7.70 \% \end{aligned}$$

โดย w_d คือ สัดส่วนของหนี้
 r_d คือ อัตราผลตอบแทนที่เจ้าหนี้ต้องการหรือดอกเบี้ยเงินกู้
 T คือ อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล 20%
 w_e คือ สัดส่วนของผู้ถือหุ้น
 r_e คือ อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity)

ดังนั้น ต้นทุนการเงินถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักมีค่าเท่ากับร้อยละ 7.70% ทั้งนี้ได้มีการคำนวณอัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น ด้วยวิธี CAPM (Capital Asset Pricing Model) โดย Risk free rate อ้างอิงจากอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยของพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี ส่วน Market rate of return อ้างอิงจากการวิเคราะห์ของธนาคารกรุงศรีในช่วงเวลาปี 2018-2020 และกำหนดให้ค่าเบต้า (Beta) เท่ากับ 1 จากการคำนวณสมการของฮามาเดะ (Hamada's Equation)

$$\begin{aligned} k_e &= R_f + (R_m - R_f) B \\ &= 1.73\% + (7.70\% - 1.73\%) (1) \\ &= 7.70\% \end{aligned}$$

จากการคำนวณข้างต้นแสดงให้เห็นว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการนั้นมีมูลค่าสูงในกรอบระยะเวลา ปี และอาจจะมีแนวโน้มสูงขึ้นอีก จึงแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน

5.4.2 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)

สำหรับการวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ (IRR) บริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัด จะนำข้อมูล Free Cash Flow ที่เปลี่ยนแปลงจากก่อนและหลังการดำเนินการแผนพัฒนาและปรับปรุงมาคำนวณหาอัตราผลตอบแทนของโครงการ โดยใช้สมมติฐานเดียวกับการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการที่เปลี่ยนแปลง (NPV) ซึ่งผลลัพธ์ของ IRR เท่ากับ 1,969.64% ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อยมากเมื่อเทียบกับกระแสเงินสดที่บริษัทได้รับ แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน

5.4.3 ระยะเวลาคืนทุนและระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Payback Period/Discounted Payback Period)

สำหรับการพิจารณาระยะเวลาคืนทุนและระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Payback Period/Discounted Payback Period) จากกระแสเงินสดสุทธิ เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบริษัทฯ ใช้ระยะเวลาเท่าใดในการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่ลงทุน เป็นผลตอบแทนที่เท่ากัน พบว่าบริษัทจะใช้เวลาคืนทุนประมาณ 1 เดือน ทั้งการคำนวณระยะคืนทุนแบบธรรมดาและแบบคิดลดแสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ใช้เวลาน้อยสำหรับระยะเวลาคืนทุน จึงเป็นการลงทุนที่ควรกระทำเพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้บริษัทได้ผลตอบแทนดียิ่งขึ้น

บทที่ 6

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การศึกษาแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ บทวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และข้อจำกัดของแผนธุรกิจ แนวทางการจัดการความเสี่ยงดังแสดงในตาราง 6.1

ตาราง 6.1 แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ความเร่งด่วน		ผลกระทบ		แนวทางแก้ไข
	น้อย	ปานกลาง	มาก	สูงต่ำ	
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)					
การขาดแคลนสินค้า			/	/	ติดต่อผู้ขายหลายราย กระจายการสั่งซื้อสินค้าในหลายบริษัท ค้นหาแหล่งผลิตและจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ อยู่เสมอ
คุณภาพของสินค้า			/	/	ตรวจสอบมาตรฐานของสินค้าก่อนการสั่งซื้อ เลือกผู้ขายที่มีประวัติดีขายเฉพาะสินค้ามีคุณภาพ
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	/			/	เปรียบเทียบราคาสินค้าระหว่างผู้ขายแต่ละรายเสมอ

ตาราง 6.1 แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	ความเร่งด่วน		ผลกระทบ	แนวทางแก้ไข
	น้อย	ปานกลาง		
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)				
ข้อมูลลูกค้าสูญหาย			/ /	สำรองข้อมูลไว้หลายแหล่ง ตรวจสอบข้อมูลเป็นประจำทุก 3 เดือน ติดตั้งเครื่องสำรองไฟ
การให้บริการผิดพลาด			/ /	ขอโทษลูกค้าและรีบดำเนินการ แก้ไข หาสาเหตุของ ข้อผิดพลาดและหาวิธีป้องกัน
แรงต้านต่อการ เปลี่ยนแปลงของ พนักงาน		/	/	ดำเนินการตามแนวทาง Change Management
ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)				
ยอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย ไว้			/ /	เพิ่มกิจกรรมทางการตลาด ปรับลดประมาณการเป้าหมาย
ความต้องการสินค้าและ บริการมีการเปลี่ยนแปลง	/		/	หมั่นสำรวจตลาดอยู่เสมอถึง ความนิยมในรุ่นต่าง ๆ และ จัดหาสินค้าตามความต้องการ มาจำหน่ายอยู่เสมอ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)				
สภาพคล่องทางการเงิน			/ /	มีนโยบายคงอัตราส่วนเงินสด ไว้มากกว่า 3.0 ในกรณีขาด สภาพคล่องให้ปรับลดเครดิต ลูกหนี้และเร่งติดตามลูกหนี้

ตาราง 6.1 แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	ความเร่งด่วน		ผลกระทบ	แนวทางแก้ไข
	น้อย	ปานกลาง		
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Law and Regulation Risk)				
การขาดแคลนพนักงานที่ได้รับใบอนุญาต	/		/	มีนโยบายให้มีพนักงานซึ่งได้รับใบอนุญาตมากกว่าจำนวนที่กฎหมายกำหนด 1 คนเสมอ ฝึกอบรมช่างที่มีอยู่เพื่อรับการสอบใบอนุญาต
การปฏิบัติตามระเบียบกรมการขนส่ง	/		/	ติดตามระเบียบข้อบังคับของกรมอยู่เสมอ มีเงินสำรองไว้สำหรับการปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบกรม

6.1 บทวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินธุรกิจนั้นสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาอาจเนื่องมาจากเหตุการณ์ ทั้งภายนอกและภายในบริษัทเอง ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ รวมถึงเกิดผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัทควรที่จะ มีแผนการจัดการความเสี่ยงและแนวทางการรองรับความเสี่ยงไว้เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยบริษัทได้มีการประเมินความเสี่ยงและได้สรุปประเด็นความเสี่ยงของบริษัท โดยสามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็นหัวข้อหลัก ดังนี้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้าน กฎระเบียบและข้อบังคับ (Law and Regulation Risk)

6.1.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

6.1.1.1 การขาดแคลนสินค้าอะไหล่

อะไหล่รถยนต์สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภททั้ง อะไหล่ห้างจากบริษัทผู้ผลิตโดยตรง อะไหล่ทดแทนจากบริษัทผู้ผลิตรายอื่นหรืออะไหล่มือสองของรถที่ผ่านการใช้งานมาแล้ว ซึ่งอะไหล่แท้จากห้างจะเป็นอะไหล่ที่มีโอกาสขาดแคลนมากที่สุด เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์มีจำนวนการผลิตอะไหล่ที่จำกัด อีกทั้งตัวแทนผู้จำหน่ายอะไหล่แต่ละรายซึ่งรับสินค้ามาจากบริษัทผู้ผลิตอีกทอดหนึ่งจะได้รับโควตาสินค้าซึ่งค่อนข้างจำกัด

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการจัดซื้ออะไหล่ เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ คือทางบริษัทฯติดต่อบริษัท รายอื่นนอกเหนือจากที่บริษัทคู่ค้า แล้วกระจายปริมาณการซื้อ ไปในผู้ค้าหลายรายเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในเรื่องของธุรกิจ และเพื่อกระจายความเสี่ยงในเรื่องของการขาดแคลนวัตถุดิบ มีการคำนวณแนวโน้มยอดขายล่วงหน้าเพื่อ จัดหาปริมาณสินค้าที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังสามารถหาอะไหล่ทดแทนในชนิดเดียวกันแต่ต่างระดับสินค้าสำรองไว้เพื่อให้ลูกค้ามีตัวเลือกอื่น ในกรณีสินค้าขาดแคลนนอกจากอะไหล่ห้าง

6.1.1.2 คุณภาพของสินค้า

การควบคุมคุณภาพของสินค้าที่จัดจำหน่ายให้เป็นไปได้ตามมาตรฐานนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากการรักษาความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อบริษัท จึงจำเป็นต้องเลือกสรรสินค้าที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคว่าจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและปลอดภัย นอกจากนี้สินค้าที่จัดจำหน่ายยังต้องมีการได้รับรองจากหน่วยงานที่ได้มาตรฐาน

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการจัดซื้อสินค้าเพื่อป้องกันการเกิดความเสี่ยงจากคุณภาพของสินค้าไม่ได้มาตรฐานคือ ในการเลือกสินค้าขึ้นวางจำหน่ายจากผู้ค้าแต่ละรายต้องตรวจสอบคุณภาพสินค้าเหล่านั้นก่อนว่าตรงตามที่กล่าวอ้างหรือไม่ และควรตรวจสอบประวัติผู้จำหน่ายแต่ละรายว่าเคยมีการจำหน่ายสินค้าไม่ตรงตามที่กล่าวอ้างหรือไม่

6.1.1.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

เนื่องจากการจำหน่ายอะไหล่มีจำนวนและชนิดสินค้าเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องอาศัยผู้ขายหลายรายและหลายประเภทสินค้า ซึ่งบางรายอาจขายสินค้าชนิดเดียวกันแต่ราคาและระยะเวลาการจัดส่งแตกต่างกัน รวมทั้งราคาสินค้าก็มีการขึ้นลงที่แตกต่างกันไป ดังนั้นทางบริษัทจึงจำเป็นต้องเปรียบเทียบรายละเอียดของสินค้า ระยะเวลาการจัดส่งและราคาสินค้า

ระหว่างผู้ขายแต่ละราย เพื่อให้มีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำที่สุดแต่ยังสามารถรักษาคุณภาพการบริการของบริษัทได้

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคือ ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการเปรียบเทียบคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าและผู้ขายให้เป็นประจำอยู่เสมอ เพื่อที่จะสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ตามความต้องการในราคาที่เหมาะสม โดยจะต้องป้อนข้อมูลสินค้าของผู้ขายเหล่านั้นลงไปในระบบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องมีการสรรหาผู้ขายรายใหม่อยู่เสมอ เพื่อป้องกันการขายแกลนสินค้าและหาต้นทุนสินค้าที่ถูกลง

6.1.1.4 ข้อมูลลูกค้าสูญหาย

ทางบริษัทมีการเก็บข้อมูลลูกค้าไว้ในระบบเก็บข้อมูลของทางบริษัท โดยมีลักษณะเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด ในกรณีที่ระบบเกิดความผิดพลาดในการทำงานหรือระบบไฟฟ้าและฮาร์ดแวร์ อาจส่งผลให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า และอาจเลวร้ายถึงขั้นข้อมูลลูกค้าสูญหาย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลการสั่งซื้อ ข้อมูลที่อยู่ ข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า เป็นต้น

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านข้อมูลลูกค้าที่อาจเกิดการสูญหาย โดยบริษัทมีนโยบายในการเก็บข้อมูลสำรองของลูกค้าไว้ระบบอื่น ที่ใช้ในการเก็บ นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลลูกค้าย้อนหลัง 3 ปี เป็นเอกสารที่เป็นกระดาษเพื่อป้องกัน การขัดข้องของระบบเก็บข้อมูลของทางบริษัท มีการตรวจสอบข้อมูลและระบบทุก ๆ 3 เดือน และทำการติดตั้งเครื่องสำรองไฟไว้ในกรณีไฟฟ้าดับ

6.1.1.5 การให้บริการผิดพลาด

บริษัทมีส่วนการให้บริการทำธุรกรรมเกี่ยวกับรถ รวมถึงการซ่อมบำรุงรถ ซึ่งต้องอาศัยความแม่นยำถูกต้องในการดำเนินการ ซึ่งผู้ให้บริการทั้งหมดเป็นพนักงาน ซึ่งสามารถเกิดข้อผิดพลาดจาก Human error ได้ และหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ดังนั้นจึงต้องมีแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดดังกล่าว

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการให้บริการเพื่อป้องกันความเสียหายต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อองค์กรคือ มีการลำดับขั้นตอนการทำงานและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวทุกครั้ง โดยจะต้องสอบถามความต้องการใช้บริการของลูกค้าให้ครบถ้วน ก่อนการดำเนินงานต้องแจ้งรายการที่จะดำเนินการให้ลูกค้าทราบอีกครั้ง และเมื่อมีเหตุขัดข้องให้ไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้แล้ว ให้แจ้งลูกค้าหรือผู้บริโภครก่อนมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดขึ้นแล้ว ต้องยอมรับผิดขอโทษลูกค้า

ในทันทีและรีบดำเนินการแก้ไข รวมทั้งหาสาเหตุของข้อผิดพลาดและดำเนินการหาวิธีป้องกัน เพื่อให้ให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดซ้ำ

6.1.1.6 แรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

แผนธุรกิจนี้เป็นแผนพัฒนาองค์กรเดิมที่มีอยู่ ซึ่งการพัฒนานั้นหมายรวมถึงการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อทักษะการทำงานของพนักงานและอาจก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แรงต้านดังกล่าวอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในส่วนบุคคลและมูลค่าขององค์กรได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนี้

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการรับมือแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลให้การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรไม่ประสบความสำเร็จได้ คือ บริษัทจะทำการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการทำ Change Management ตามลำดับเริ่มจากการสร้างความเร่งด่วนในการรับรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานให้สำเร็จ จากนั้นจึงสร้างเป้าหมายระยะสั้นเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จ แล้วจึงพัฒนาสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและสร้างให้คิดเป็นนิสัยจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่

6.1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)

6.1.2.1 เมื่อยอดขายต่ำกว่าเป้าหมายไว้

ยอดขายของบริษัทขึ้นกับจำนวนผู้บริโภคที่เข้าซื้อสินค้าและใช้บริการ โดยปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคเข้าใช้บริการอาจมีได้หลายหลายปัจจัยซึ่งอาจมีปัจจัยลบที่ทำให้ยอดขายต่ำกว่าเป้าหมายได้ ตั้งแต่ปัจจัยภายนอกอย่างสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน ตลอดจนปัญหาการดำเนินงานภายใน หรือกิจกรรมทางการตลาด

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการตลาด เมื่อยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ โดยทางบริษัทมีแผนที่จะใช้การตลาดแบบบูรณาการเพื่อทำการสื่อสารสิ่งที่จะบริษัทต้องการจะสื่อสารกับลูกค้าให้เข้าใจมากขึ้น มีปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ตอบโต้ภัยต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ มีการจัดทำโปรโมชั่นสำหรับลูกค้ารายใหม่ เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์และใช้บริการของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีการโฆษณาผ่านช่องทางต่าง ๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเฟสบุ๊ก ลาซาด้า ซ้อปปี เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทาง

ให้กับลูกค้าในวิธีที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น แต่หากยอดขายที่ลดลงตามเป้าเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกอาจจะต้องพิจารณาปรับลดการประมาณการยอดขาย

6.1.2.2 ความต้องการสินค้าและบริการมีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์มีการผลิตรถรุ่นใหม่ ออกมาอยู่เสมอ ซึ่งความนิยมในรถรุ่นใหม่ก็จะมีเพิ่มขึ้นตามเวลา ความต้องการรถรุ่นเดิมก็จะน้อยลง ส่งผลทางอ้อมต่อธุรกิจผู้ให้บริการซ่อมบำรุง จำหน่ายอะไหล่ที่จะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการซ่อมและจำหน่ายอะไหล่ที่ตรงตามรุ่นรถที่มีการใช้งานมากอยู่เสมอ

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านการรับมือ ความต้องการสินค้าและบริการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปคือหมั่นสำรวจตลาดอยู่เสมอถึงความนิยมในรถรุ่นต่าง ๆ และจัดหาสินค้าตามความต้องการมาจำหน่ายอยู่เสมอ มีการส่งพนักงานซ่อมบำรุงไปอบรมวิธีการซ่อมรถรุ่นใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ

6.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

เนื่องจากการจำหน่ายสินค้ารวมทั้งประกันภัยรถยนต์ประเภทต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะการขายสินค้าล่วงหน้าคือ ค้างชำระค่าสินค้าผู้ขายในรอบงวดนั้น ๆ ไว้ก่อน หลังจากลูกค้าซื้อสินค้าและครบกำหนดชำระแล้วจึงทำการชำระเงินที่ค้างในแต่ละงวด ดังนั้นการบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญ

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านสภาพคล่องทางการเงิน คือทางบริษัทจะมีการตรวจสอบบัญชีเพื่อวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และมีการวางแผนการจัดการทางงบประมาณกระแสเงินสดล่วงหน้าเพื่อประมาณการรายได้ตาม ช่วงเวลารวมถึงการประเมินผลทางบัญชีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้กำหนดนโยบายทางการเงินของบริษัทให้ค่าอัตราส่วนเงินสด(Cash Ratio)ของบริษัทมากกว่า 3.0 อยู่เสมอ เพื่อให้มีเงินสดสำรองเพียงพอในการชำระค่าสินค้าของผู้ขายและใช้วิธีปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของบริษัทลง

6.1.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Law and Regulation Risk)

6.1.4.1 การขาดแคลนพนักงานที่ได้รับใบอนุญาต

สถานบริการตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) มีกฎหมายกำหนดให้ต้องมีช่างตรวจสภาพผู้ได้รับใบอนุญาตจากกรมการขนส่งทางบกประจำการอยู่อย่างน้อย 2 คน ซึ่งหากไม่

ปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด อาจถูกกรมเรียกตักเตือนหรืออย่างร้ายแรงคือสั่งปิดสถานตรวจสภาพชั่วคราว จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการรับมือความเสี่ยงด้านบุคคลากรอยู่เสมอ

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านพนักงานผู้ได้รับใบอนุญาตคือ กำหนดให้มีช่างผู้ได้รับใบอนุญาตประจำการอยู่ 3 คนเสมอ หากพนักงานคนใดต้องการลาออกให้ทำการแจ้งล่วงหน้า 3 เดือน นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีการอบรมพนักงานผู้ได้รับใบอนุญาตต่ออย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้ช่างทั่วไปสอบเพื่อรับใบอนุญาตด้วย

6.1.4.2 การปฏิบัติตามระเบียบกรมการขนส่ง

สถานบริการตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) มีกฎหมายกำหนดให้ต้องการจัดสรรพื้นที่และเครื่องมือให้เป็นไปตามระเบียบของกรม หากไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด อาจถูกกรมเรียกตักเตือนหรืออย่างร้ายแรงคือสั่งปิดสถานตรวจสภาพชั่วคราว จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการรับมือความเสี่ยงด้านกฎหมาย

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Risk Response) ด้านข้อกำหนดและกฎระเบียบของตรอ.ที่ได้รับใบอนุญาตคือ ติดตามระเบียบข้อบังคับของกรมอยู่เสมอ หากมีการแจ้งการปรับเปลี่ยนระเบียบต่าง ๆ ให้ทำการแก้ไขปรับปรุงโดยทันที และกำหนดให้มีเงินสำรองไว้สำหรับการปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบกรม

6.2 ข้อจำกัดของธุรกิจ

จากการทำการวิจัยและแผนพัฒนาธุรกิจบริษัท วรพงศ์กรุ๊ป จำกัดมีข้อจำกัดของแผนธุรกิจดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านผลการศึกษาวิจัย แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นในครั้งนี้เป็นการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของบริษัทจำนวนอะไหล่ 2 ราย และและผู้บริหาร โภคจำนวนทั้งสิ้น 15 ราย โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และวิธีตามสะดวก (Convenient Sampling) ดังนั้น ข้อมูลที่ได้อาจมีอคติคลาดเคลื่อนในการประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด อาจทำให้เกิดการคาดเคลื่อนในการประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ นอกจากนี้จาก การสัมภาษณ์มีกลุ่มผู้บริหาร โภคที่ถูกสัมภาษณ์จะมีเพียงบริเวณพื้นที่อำเภอห้วยยอดเท่านั้น ไม่ได้มีการขยายพื้นที่การศึกษาไปให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายรอง ทำให้ข้อมูลที่ได้ อาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

2. ข้อจำกัดด้านการคำนวณรายรับและต้นทุนของสินค้าและบริการ เนื่องจากบริษัทมีผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการเป็นจำนวนมาก(มากกว่า 5,000 SKU) ทำให้ไปสามารถลงรายละเอียดถึงราคาขายและต้นทุนของสินค้าแต่ละชนิดได้ ในการประมาณการรายได้และต้นทุนสินค้าและบริการจึงอาศัยข้อมูลการดำเนินการที่ผ่านมาโดยตั้งสมมติฐานว่ารายรับและต้นทุนเป็นอัตราส่วนคงที่ในแต่ละประเภทสินค้าและการบริการ

3. ข้อจำกัดด้านจำนวนลูกค้าที่สามารถให้บริการในแต่ละวัน จากการบริการเช่น ตรวจสอบสภาพหรือซ่อมบำรุงรถพบว่าแต่ละรายการต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ดังนั้นจำนวนพนักงาน พื้นที่การให้บริการและความง่ายของงานบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าที่บริษัทสามารถรองรับได้ใน 1 วัน ซึ่งปัจจุบันแม้ว่ายังคงสามารถรองรับการบริการได้อีกจำนวนมาก แต่ในระยะยาว หากมีการขยายธุรกิจและทำการตลาดให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องขยายขนาดการให้บริการเพื่อให้สามารถรองรับต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต

4. ข้อจำกัดในการขยายธุรกิจ บริษัท วรพวงศ์กรู๊ป จำกัด ดำเนินธุรกิจหลากหลายทั้งส่วนงานซ่อม จำหน่ายอะไหล่และตรวจสภาพรถ ดังนั้นการจะขยายพื้นที่การให้บริการจึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการรองรับการให้บริการและยังต้องอาศัยความรู้และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจำนวนมาก เช่น ช่างซ่อมบำรุง ช่างตรวจสภาพ พนักงานขายอะไหล่ ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดหนึ่งที่ทำให้การขยายสาขาทำได้ยาก หรือหากขยายสาขาก็อาจต้องพิจารณาปรับลดกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็นไป

เมื่อพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ของธุรกิจแล้วพบว่าแผนพัฒนาธุรกิจบริษัท วรพวงศ์กรู๊ป จำกัด ถือเป็นแผนธุรกิจที่มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน เนื่องจากมีระยะเวลาในการคืนทุนเพียง 1 เดือนเมื่อเปรียบเทียบเงินลงทุนเพิ่มเติมกับผลกำไรที่คาดว่าจะได้รับคืนมา แม้ว่าแผนการปรับปรุงอาจจะเผชิญแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์กรรวมถึงความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน แต่การพัฒนาองค์กรจากเดิมจะช่วยให้บริษัทสามารถขยายช่องทางการดำเนินงาน การเข้าถึงลูกค้า และสร้างความได้เปรียบและผลตอบแทนให้กับบริษัทได้ในระยะยาว จึงสรุปว่าโครงการนี้น่าลงทุน

บรรณานุกรม

- Thairath News. (2562). *ผลิต-ขายรถพุ่งทุบสถิติ5ปี*. เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/business/market-business/1478250>
- กรมการขนส่งทางบก. (2561). *กรมการขนส่งทางบก เพลารถจดทะเบียนใหม่ป้ายแดง เดือนมกราคม 2561 ทั่วประเทศ 268,989 คัน*. เข้าถึงได้จาก https://www.dlt.go.th/th/public-news/view.php?_did=1954
- กลุ่มสถิติการขนส่ง กองแผนงาน กรมการขนส่งทางบก. (2561). *จำนวนรถจดทะเบียนสะสม*. เข้าถึงได้จาก <https://web.dlt.go.th/statistics/>
- วรรณ ขงพิศาลภพ. (2561). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561-63 อุตสาหกรรมรถยนต์*. วิจัยกรุงศรี
- อัศวิน วุฒิกนกวนิชย์. (2552). *การกระจายสินค้าและการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้งของธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์*. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รวราวุฒิ ก่อวงศ์พานิชย์. (2558). *มาตรฐานชิ้นส่วนยานยนต์และการทดสอบความสำคัญต่อโอกาสการแข่งขันในตลาดโลก*. สถาบันยานยนต์
- สำนักงานขนส่งจังหวัดตรัง. (2561). *รายงานสถิติการขนส่ง สำนักงานขนส่งจังหวัดตรังประจำปีงบประมาณ 2561*. เข้าถึงได้จาก <https://www.dlt.go.th/site/trang/m-news/7603/>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2553). *ประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง ให้ผู้ประกอบการพาณิชย์กิจต้องจดทะเบียนพาณิชย์ (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๕๓*. เข้าถึงได้จาก https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=987&filename=law03
- ณัฐธิดา ชินสุวรรณพานิช. (2551). *การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายกรณีศึกษาบริษัท บีเอไทยแลนด์ จำกัด*. สาขาวิชาธุรกิจจีน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้า
- The Thai Bond Market Association. (2019). *Government Bond Yield Curve*. เข้าถึงได้จาก http://www.thaibma.or.th/EN/Market/YieldCurve/Government.aspx?fbclid=IwAR0pOJGCFf795uojLiiZTHHXG_044F4h2jyMqbaPasnMFEHodI25f1dEohQ
- Thailand Automotive Institute. (2012). *Master Plan for Automotive Industry 2012-2016*. Thailand Automotive Institute Ministry of Industry

กงชลัท เทสะแพทย์. (2557) การศึกษาแนวโน้มและแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดธุรกิจอยู่
ซ่อมรถ. สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีอาคาร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้สถานซ่อมบำรุงรถ/ตรวจสภาพรถ/ซื้อชิ้นส่วนยานยนต์

จ.ตรัง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการจัดการธุรกิจ

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ
ความคิดเห็น ทศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภค

รายละเอียด: แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้ (โปรดทำทุกส่วน)

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมตลาด

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์ทางการตลาด

ส่วนที่ 5 : ข้อมูลทั่วไป

****หมายเหตุ:** กรุณาตอบแบบสอบถามอย่างละเอียดและตรงตามความเป็นจริง**

ส่วนที่ 1 ภาพรวมตลาด (2.1)

- จากแนวโน้มปริมาณรถในประเทศไทยที่เพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร
- นโยบายต่าง ๆ จากทางภาครัฐจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร
- ปัจจุบันตลาดมีคู่แข่งอยู่จำนวนมากหรือไม่และในอนาคตคาดว่าจะมีแนวโน้มอย่างไร
เพราะเหตุใด
- ต้นทุนและสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจการมีอะไรบ้าง
- ผลตอบแทนในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร
- คาดการณ์อนาคตของธุรกิจจะเป็นอย่างไร

ส่วนที่2 กลยุทธ์ทางการตลาด

- ใครคือลูกค้าของท่าน
- ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกใช้บริการของลูกค้า
- ท่านมีกลยุทธ์/แนวทางในดำเนินการด้านต่าง ๆต่อไปนี้อย่างไร
 - 1) สินค้า/บริการ
 - 2) ราคา
 - 3) สถานที่ตั้ง/ช่องทางการจัดจำหน่าย
 - 4) การส่งเสริมการขาย
 - 5) พนักงาน
 - 6) กระบวนการทำงาน
 - 7) ปัจจัยทางกายภาพ
- ท่านพบปัญหาหรือข้อร้องเรียนในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
- อะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ส่วนที่5 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

สถานที่ทำงาน

.....

ตำแหน่ง

:.....

โทรศัพท์

:.....

E-mail

:.....

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ลูกค้าผู้ใช้บริการ

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้สถานซ่อมบำรุงรถ/ตรวจสอบสภาพรถ/ซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ จ.

ตรัง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการจัดการธุรกิจ

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

ความคิดเห็น ทักษะคติและพฤติกรรมของผู้บริโภค

รายละเอียด: แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้ (โปรดทำทุกส่วน)

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้บริการสถานตรวจสอบสภาพรถและธุรกรรมรถ

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้บริการสถานซ่อมบำรุงรถ

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับการซื้อชิ้นส่วนยานยนต์

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลเกี่ยวกับการการดูแลรถครบวงจรรพงศ์กรุป

ส่วนที่ 5 : ข้อมูลทั่วไป

****หมายเหตุ:** กรุณาตอบแบบสอบถามอย่างละเอียดและตรงตามความเป็นจริง**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้บริการสถานตรวจสอบสภาพรถและธุรกรรมรถ

- ท่านมีภูมิลำเนาอยู่ในอำเภอห้วยยอด จังหวัดตรังหรือไม่
 - ใช่ (กรุณาตอบข้อถัดไป)
 - ไม่ (ท่านมีภูมิลำเนาอยู่ในอำเภอใด_____)
- ท่านมีรถส่วนตัวหรือไม่ ถ้ามีอายุการใช้งานกี่ปี (โปรดระบุ)
 - มี อายุการใช้งาน _____ ปี
 - ไม่มี

- โดยปกติท่านจะทำธุรกรรมเกี่ยวกับรดดังต่อไปนี้ที่ใด
 - พรบ _____
 - ต่อบัญชี _____
 - ประกันรถยนต์ _____
 - ตรวจสอบสภาพรถ _____
 - ธุรกรรมเกี่ยวกับรด (เช่น โอนรด เปลี่ยนป้ายทะเบียน) _____
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
- บุคคลใดคอยให้คำแนะนำท่านเกี่ยวกับการทำธุรกรรมรด (2.2/2.7.4)
 - ครอบครัว
 - เพื่อน
 - บริษัทเอกชน
 - หน่วยงานรัฐบาล
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
- ท่านพบปัญหาใดบ้างเกี่ยวกับการทำธุรกรรมรด (1.4/2.2/2.7)
 - ไม่ทราบที่ต้องตรวจสอบอะไรบ้าง
 - ไม่ทราบที่สามารถปรึกษาใครได้
 - ไม่รู้จักสถานที่ให้บริการดังกล่าว ไม่สามารถเข้าถึงช่องทางการให้บริการ
 - ลืมว่าครบกำหนดต้องทำธุรกรรม
 - ไม่มีการดูแลหลังการขายที่น่าพึงพอใจจากผู้ขาย
 - เอกสารไม่ครบ ลืมเอกสารที่จำเป็น
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ)
- ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ (2.2/2.7)
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้บริการสถานซ่อมบำรุงรถ

- โดยปกติท่านเคยซ่อมบำรุงรถที่ใดบ้าง
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
- ท่านใช้บริการสถานซ่อมบำรุงรถบ่อยแค่ไหน
 - น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง
 - ปีละ 1 ครั้ง
 - ปีละ 2-4 ครั้ง
 - ปีละ 5-7 ครั้ง
 - มากกว่าปีละ 7 ครั้ง
- บุคคลใดคอยให้คำแนะนำท่านเกี่ยวกับสถานซ่อมบำรุงรถ (2.2/2.7.4)
 - ครอบครัว
 - เพื่อน
 - ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
- ท่านพบปัญหาใดบ้างในการใช้บริการสถานซ่อมบำรุงรถ (1.4/2.2/2.7)
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
- รถของท่านมักประสบปัญหาใด (2.7)
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____

- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ (2.2/2.7)

1) _____

2) _____

3) _____

ส่วนที่ 3 ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับการซื้อชิ้นส่วนยานยนต์

- โดยปกติท่านเคยซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยตนเองหรือไม่ หากเคยซื้อ ท่านซื้อที่ใดบ้าง

ไม่เคย

เคย

1) _____

2) _____

3) _____

- ท่านใช้ซื้อชิ้นส่วนยานยนต์บ่อยแค่ไหน

น้อยกว่าปีละ1ครั้ง

ปีละ1ครั้ง

ปีละ2-4ครั้ง

ปีละ5-7ครั้ง

มากกว่าปีละ7ครั้ง

- บุคคลใดคอยให้คำแนะนำท่านเกี่ยวกับการเลือกซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ (2.2/2.7)

ครอบครัว

เพื่อน

ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

- ท่านพบปัญหาใดบ้างในการใช้ซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ (1.4/2.2/2.7)

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

- ปัจจัยอื่น ๆ ที่ท่านคำนึงถึงในการตัดสินใจเลือกซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ (2.2)

1) _____

2) _____

3) _____

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลเกี่ยวกับการการดูแลรถครบวงจรวอร์พงษ์กรุ๊ป

บริษัท วอร์พงษ์ กรุ๊ป จำกัด จดทะเบียนบริษัท ในปีพ.ศ. 2560 จากเดิมซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 2538 ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 584-586 ถ.เพชรเกษม ต.ห้วยยอด อ.ห้วยยอด จ.ตรัง มีลักษณะเป็นห้างหุ้นส่วน จำกัด 3 แห่งคือ วอร์พงษ์อะไหล่ยนต์ ดำเนินธุรกิจค้าปลีกอะไหล่รถยนต์ รถจักรยานยนต์และรถบรรทุก วอร์พงษ์ยานยนต์ สำหรับรับทำธุรกรรมรถประเภทต่าง ๆ รวมทั้งเป็นตัวแทนค้าประกันรถ วอร์พงษ์คาร์เซ็นเตอร์ เป็นสถานซ่อมบำรุงสำหรับรถทุกชนิดทั้ง จักรยานยนต์ รถยนต์ รถบรรทุกโดยสาร รถบรรทุกขนส่ง โดยบริษัท วอร์พงษ์กรุ๊ป เป็นสถานบริการเพียงแห่งเดียวในจังหวัดตรังที่มีการดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภทด้วยความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของคนภายในพื้นที่ ทางบริษัทจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนากิจการออกให้ครอบคลุมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับรถธุรกิจอื่นผ่านการสร้างเครือข่าย เพื่อเน้นย้ำจุดเด่นเรื่องการเป็น One stop service สำหรับความต้องการทุกอย่างเกี่ยวกับรถ

- ท่านเคยใช้บริการ วอร์พงษ์กรุ๊ป ไซ้หรือไม่หากไซ้ ท่านใช้บริการมานานเท่าใด
 - ไซ้ _____ ปี
 - ไม่ไซ้
- ท่านรู้จัก วอร์พงษ์กรุ๊ป ได้อย่างไร

- ก่อนหน้านี้ท่านเคยใช้บริการที่ใดมาก่อน
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
- เหตุใดท่านจึงเปลี่ยนมาใช้บริการของวรพวงค์รูป/จุดเด่น (1.5)
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
- ท่านพบปัญหาอะไรในการใช้บริการ (1.4/2.2)
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
- ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข (1.5/2.7)
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
- หากมีบริการที่คอยดูแลแจ้งเตือนท่านเมื่อครบกำหนดในการทำธุรกรรมต่างๆเกี่ยวกับรถพร้อมสามารถดำเนินการให้ได้ทันทีหากท่านต้องการ ท่านจะสนใจบริการดังกล่าวหรือไม่
เพราะเหตุใด

- หากท่านต้องการการแจ้งเตือน ท่านสะดวกรับการแจ้งเตือนในช่องทางใด (2.7.4)
 - โทรศัพท์
 - ข้อความทางโทรศัพท์
 - สื่อสังคมออนไลน์ (ไปรษณีย์)

- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์(อีเมล)
- ไปรษณียบัตร
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

ส่วนที่รข้อมูลทั่วไป (2.6)

อายุ ○ 20-30 ปี ○ 30-45 ปี ○ 45-60 ปี ○ มากกว่า 60 ปี

เพศ _____ ประสบการณ์การขับขี่รถ _____ ปี

ระดับการศึกษา

- มัธยมศึกษา
- ปวส./อนุปริญญา
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

รายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่า 10,000 บาท ○ 10,000-20,000
- 20,001-30,000 ○ มากกว่า 30,000