

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันและภาพลักษณ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจรถยนต์มือสอง ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน
 - 1.1. ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน
 - 1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขัน
 - 1.3 กลยุทธ์การแข่งขัน
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์
 - 2.1 ความหมายภาพลักษณ์
 - 2.2 ความสำคัญของภาพลักษณ์
 - 2.3 ประเภทของภาพลักษณ์
 - 2.4 ลักษณะของภาพลักษณ์
 - 2.5 ภาพลักษณ์ธุรกิจรถยนต์มือสอง
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน
 - 3.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน
 - 3.2 ความสำคัญของผลการดำเนินงาน
 - 3.3 การวัดผลการดำเนินงาน
 - 3.4 การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ
 - 3.5 องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน
4. บริบทธุรกิจรถยนต์มือสองในจังหวัดมหาสารคาม
5. บริบทจังหวัดมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1. งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2. งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันเป็นเครื่องมือที่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจรถยนต์มือสอง เป็นตัวช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำผลไปสู่ความสำเร็จ และการสร้างกำไรในธุรกิจรถยนต์มือสอง

1. ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน ดังนี้

ปพฤกษ์ อุตสาหกรรมกิจ (2547 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในผลิตภัณฑ์และการบริการได้ในตลาดโลก

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพยายามสร้างขึ้นมา แต่ก็ไม่ได้เป็นสิ่งง่ายที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นมาได้

จารุณี พลนิทรารักษ์ (2548 : 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวและความถนัดที่มีอยู่ในตัวผู้จัดการ ผู้นำหรือทำหน้าที่ผู้บริหารมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กร มีตัวชี้วัด 4 ตัว ดังนี้ การวางแผน การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2548 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่มี กระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือ กระทำบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรอื่นไม่สามารถทำได้ ข้อ ได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

คิมิเตอร์ (Demeter. 2003 : 205) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่สามารถสร้างกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter. 2005 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

กวนและคณะ (Guan And Others. 2006 : 971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถการใช้ทรัพยากรที่มีเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่าง

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่ผู้บริหารมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กรในการแข่งขัน ด้านนวัตกรรมทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จ

2. ความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขัน

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ตลาดและผู้บริโภคมีอุปสงค์มากขึ้น ส่งผลให้วงจรอายุของสินค้าสั้นลง และตลาดเกิดการอิ่มตัวเร็วขึ้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีระดับสูงและรวดเร็วกว่าลูกค้าคาดหวังในราคาที่แข่งขันได้ จึงเป็นภารกิจที่ต้องเร่งกระทำ กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบการแข่งขันต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน และควรมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลา (ผลิน ภูงูญ, 2548 : 65) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกกลยุทธ์ต่าง ๆ อันได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (กฤษณี รื่นรมย์, 2548 : 35)

ภายในโลกธุรกิจโดยทั่วไปผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าจะถูกมองในด้านของการทำกำไรขององค์กรเทียบเคียงกับองค์กรอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียว หากองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงเท่าใด การทำกำไรและผลตอบแทน จากการลงทุนก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ถึงแม้ว่ากิจการสามารถค้นหาดัชนีที่สามารถชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการประกอบการหรือดำเนินกิจการในรูปแบบต่าง ๆ โดยดัชนีที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่จะเป็นมิติทางการเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ง่าย (สมยศ นาวิการ, 2548 : 5)

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ทำให้สถานการณ์ของการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากเดิม ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ดีสเลอร์ (Dessler, 2000 : 12) จากปัจจัยที่เป็นแรงกดดันส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงและมีสายการบังคับบัญชาสั้นลง และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น

องค์กรจะมีปัจจัย 4 อย่างที่ได้สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นวิธีทางโดยทั่วไปของการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง องค์กรทุกองค์กรสามารถใช้ได้ โดยไม่ต้อง

คำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมา แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะถูกพิจารณาแยกจากกันแต่ปัจจัยทั้งหมดจะเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมาก

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันเป็นการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน การปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

3. กลยุทธ์การแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 11-44) เสนอแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน โดยทำการแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

3.1 ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ธุรกิจต้องควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด ต้องใช้วัสดุที่ราคาถูก แต่มีคุณภาพ มีการพยายามจัดการลดต้นทุนในทุกด้าน ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด คุ่มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุด และต้องเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ องค์กรธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้ โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญคือ องค์กรธุรกิจสามารถลดราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้ ถ้าคู่แข่งคิดราคาเท่ากัน จะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง สถานะการแข่งขันในธุรกิจรถยนต์มือสองรุนแรงขึ้น และเริ่มที่จะแข่งขันในด้านราคาที่สูงขึ้น องค์กรสามารถทนต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่ง การที่องค์กรมีเงินทุนและสภาพคล่องในการดำเนินงานสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำ คือ องค์กรมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดัน ในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย (Low Level Of Differentiation) ดังนั้น จึงต้องมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของกลุ่มรายอื่น ๆ ในต้นทุนที่ต่ำ ผู้นำด้านต้นทุนจะรองนกว่าลูกค้าที่มีความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการมีมากพอสมควร จึงจะเริ่มแนะนำสินค้าหรือบริการนั้นออกมา เน้นผลการผลิตแบบมาก (Mass Production) และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การ

ดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่เน้นที่จะคิดค้นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างเข้าสู่ตลาด เนื่องจากจะทำให้เพิ่มต้นทุน พยายามลดต้นทุนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด การใช้กลยุทธ์นี้จะนำไปสู่ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งก็นำไปสู่การได้เปรียบ เนื่องจากขนาด (Economies of Scales) ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การสั่งซื้อ การจัดจำหน่าย

3.1.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน สามารถช่วยให้องค์กรธุรกิจเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขัน โดยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะมีการแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนี้จะมีผลให้ระดับราคาในองค์กรถูกกดลงมาเท่าใด สุดท้ายขององค์กรนั้นก็ยังสามารถอยู่ได้

นอกจากนี้ถ้าหากการแข่งขันมีลักษณะของการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน (Dumping) โดยคู่แข่งเพื่อหวังผลทางตลาดแล้ว หากองค์กรมีต้นทุนที่ต่ำสุด ความเสี่ยงในระยะยาวจะมีขึ้น ต่อผู้ที่ริเริ่มการทุ่มตลาดในระดับที่รุนแรงกว่าที่จะได้รับ กลยุทธ์การทุ่มตลาดเพื่อหวังผลทางตลาดของคุณจะถูกทำลายลง แต่หากจะมองอีกด้าน ถ้าเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม องค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการใช้วิธีการตัดราคา เพราะเมื่อใช้วิธีการนี้ องค์กรอื่น ๆ ที่ต้นทุนสูงกว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ องค์กรจะได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดนี้ถ้าหากยิ่งเพิ่มมากเท่าใด ผลจากการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากประสิทธิภาพที่สะสมไว้เกิดขึ้นแก่องค์กรจะช่วยให้ต้นทุนขององค์กรลดต่ำลงไปอีกในระยะยาว ซึ่งความได้เปรียบทางด้านต้นทุนเป็นการข่มขู่หรือสร้างขวากหนามที่จะสกัดกั้นการเข้ามาสู่ธุรกิจของนักลงทุนหน้าใหม่ไปในตัว

ความเป็นผู้นำทางต้นทุนจะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ในการแข่งขัน และสามารถสกัดการรุกใด ๆ จากผู้ประกอบการรายใหม่ ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองขององค์กรที่จะใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขาย ปัจจัยการผลิตแก่องค์กรทางด้านผู้ซื้อ แม้ว่าผู้ซื้อจะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมตัวเป็นอำนาจต่อรอง ด้านราคา กลุ่มผู้ซื้อจะสามารถกดราคาในระดับที่ต่ำสุดได้ และในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำ หากองค์กรหันมาพิจารณาจากผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ ถ้าผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองที่สูง โดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เสนอขายให้สูงขึ้น ไป ในสถานการณ์เช่นนั้น ผู้ผลิตไม่สามารถผลักภาระให้แก่ผู้บริโภคในตลาดได้ องค์กรที่เป็นผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตอีกต่อหนึ่งจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่องค์กรที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

จะมีกำไรที่สูงพอในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ราคาต้นทุน วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด จะมีเวลาและความคล่องตัวสูงที่จะหาหนทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้ผลิตอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

3.1.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ (จูตินันท์ อิจูรัตน์. 2548 : 45)

1) ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดออกไป ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง การผลิตที่สูงด้วยเทคโนโลยีและทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น

2) รูปแบบและดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การวางรูปแบบ และดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิตและการประกอบในลักษณะของการผลิตแบบขนาดใหญ่ (Mass Production) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดีไซน์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีลักษณะที่เป็นมาตรฐานและผลิตได้ครั้งละมาก ๆ

3) การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทนี้ มีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดจนถึงระดับที่ ซึ่งสามารถแชร์เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงานเครื่องมือทางการตลาด และการพัฒนา ซึ่งอาจช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตลดลง

4) ควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ การควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต การขาย หรือการบริการ โดยการให้ความสำคัญจะต้องมีอยู่ในระดับที่จำเป็นแต่เน้นการควบคุม การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

5) หลีกเลี่ยงลูกค้า โดยหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สำคัญ เพราะจะทำให้เป็นภาระเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรม

3.1.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

การที่องค์กรธุรกิจพยายามในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากแต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ ดังกล่าว ก็มีความเสี่ยงในตัวเอง ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวังไม่ให้เกิดขึ้น ดังนี้ (จูตินันท์ อิจูรัตน์. 2548 : 45)

1) การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นเร็วมากเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิชาการ ฉะนั้นก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมาย เพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิต ต้องระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการนี้ เพราะคู่แข่งอาจจะรอจังหวะที่อุปกรณ์การผลิตล้าสมัยหลังจากที่ซื้อมาได้ไม่นานนัก แล้วจัดซื้อเครื่องมือ

และอุปกรณ์ การผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตกับองค์กรได้

2) การผลิตผลิตภัณฑ์ หากองค์กรสามารถค้นพบวิธีการที่จะบรรลุถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำสุดแล้วจะต้องระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการขององค์กรได้ เพราะนั่นทำให้คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ โดยใช้เวลาน้อยกว่าและต้นทุนที่ถูกกว่า (Reverse Engineering) ซึ่งอาจทำได้โดยการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรมาแยกส่วน เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการผลิตและโครงสร้างต้นทุนเพื่อแสวงหาวิธีการเลียนแบบ

3) องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน มักอยู่กับความเป็นผู้นำจนละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีองค์กรได้

4) ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ จะมีผลทำให้ความได้เปรียบด้านต้นทุนหมดไป ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในภาวะปกติธุรกิจอาจได้เปรียบในการแข่งขันจะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่า เพราะช่องว่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะช่วยให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าจากองค์กรได้ แต่ในภาวะการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงมาก ช่องว่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหันไปซื้อสินค้าคู่แข่ง เพราะแม้ราคาจะสูงกว่า

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งก่อนให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญของธุรกิจ สามารถคิดราคาที่ดีกว่าคู่แข่งได้ การสร้างความแตกต่างในการผลิต การดำเนินการ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ลดต้นทุนการโฆษณาเพื่อประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำด้านต้นทุน วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดรูปแบบดีไซซ์ของผลิตภัณฑ์ การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภทควบคุมราคาทุนการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ด้านการสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ฐิตินันท์ อธิรัตน์ (2548 : 45) กล่าวว่า กลยุทธ์ประเภทนี้ เน้นการสร้างความแตกต่างอันเด่นชัดระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่สินค้าและบริการของตนในสายตาของลูกค้า ได้แก่ การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การให้บริการ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี การรับประกันราคา การดูแลรักษาสีเงาและความสะดวกและความสามารถของพนักงาน ส่งเสริมความแตกต่างและการประชาสัมพันธ์ของธุรกิจบ้านจัดสรรให้โดดเด่นมากยิ่งขึ้น ในสายตาของ

ผู้บริโภค แต่จะ ไม่นั่น ในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่น ในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ไม่ว่าจะเอกลักษณ์หรือความแตกต่างนั้น จะมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาของลูกค้า ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ อาจสร้างขึ้นมาได้ในหลาย ๆ มิติ เช่น ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการ นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543 : 128) กล่าวว่า การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดบริการ การสร้างบริการใหม่ขึ้นมาทำให้เกิดการบริการที่แปลกและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ หากความแตกต่างนั้นลอกเลียนแบบไม่ยอมคู่แข่งยอมให้บริการที่เหมือนได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่หากลอกเลียนแบบยาก อันเนื่องจากเทคโนโลยีหรือเงินทุนบริการนั้นย่อมมีความแตกต่าง

องค์กรอาจทำการสำรวจตลาดในอุตสาหกรรมว่าเอกลักษณ์ใดที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้น มีขนาดใหญ่ มากน้อยเพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นแล้ว ในสายตาของลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะแรก ๆ แห่งการสร้างภาพพจน์ การสำรวจตลาดจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชี้ให้เห็นถึง โอกาสแห่งการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ในมิติที่มีความหมายต่อลูกค้าและมีศักยภาพแห่งการสร้างยอดขายและผลกำไรต่อองค์กรได้ในระยะยาว

3.2.1 ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้า นั้น หากสามารถกระทำในมิติแห่งความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าขององค์กร ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นเมื่อความภักดีเกิดขึ้นก็ยากที่จะลบล้างหรือทำลายลงได้ง่าย ๆ ความภักดีที่เกิดขึ้นจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

1) การยืนยันหยุดต่อการแข่งขัน องค์กรสามารถยืนยันหยุดต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะลูกค้ายังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างเหนียวแน่นอาจใช้การตัดราคาเพื่อดึงลูกค้า แต่การกระทำเช่นนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นยังมีอยู่อย่างเหนียวแน่น

2) ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นขวากหนามสำคัญที่กีดกันไม่ให้ผู้บุกรุกหน้าใหม่ เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรม จะต้องพยายามดึงลูกค้าจากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรและได้รับความภักดี

จากลูกค้าสูงจะสามารถเผชิญกับผู้บุกรุกได้ เพราะผู้บุกรุกจะต้องทำลายหรือลบล้างภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับองค์กรให้หมดไปหรืออ่อนกำลังลงไป จึงจะแย่งลูกค้าไปได้และต้องใช้ทรัพยากรเวลา การถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้บุกรุกจึงหันไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์ความภักดีจากลูกค้า

3.2.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง

ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะต้องคิดหากกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การแสวงหาตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งในตลาดกลุ่มนี้จะมีการแข่งขันน้อย ส่งผลให้ธุรกิจสามารถทำกำไรหรือองค์กรสามารถอยู่รอดได้ดีกว่าเดิม รวมถึงการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ธุรกิจหรือการให้บริการที่สามารถปรับตนเองให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้ทันเวลาอยู่เสมอ

จะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีอยู่เดิม แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ แต่จะให้ความสนใจและเน้นการสร้างความต้องการของลูกค้าขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรและลูกค้า โดยลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ในขณะที่องค์กรก็จะลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น นำไปสู่การเติบโตได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation)

โดยเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ต่างจากคู่แข่งอื่น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง (Cost Focus Or Differentiation Focus) เป็นการนำกลยุทธ์มาสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุนไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มากการแข่งขันมีน้อย การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้งสองด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา และก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นมาได้ ในการที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ จะต้องมีการนำทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในทุกด้านมาใช้ทั้งเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมทำให้เกิดตลาดใหม่ ๆ ได้

3.2.3 ความเสี่ยงจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างก็จะมีความเสี่ยงมาก หากผู้ใช้ขาดความระมัดระวังโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

1) ความเสี่ยงภัย จะเกิดขึ้นหากความสำคัญของปัจจัยที่องค์กร ได้เคยใช้เป็นฐาน การสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้แตกต่างจากคู่แข่ง ได้เริ่มลดทอนความสำคัญในสายตา ของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ดี องค์กรจะต้องสามารถค้นหาปัจจัย สำคัญที่ลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2) การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น ในผลิตภัณฑ์ บางกรณีจะทำให้ต้นทุนการ ผลิตสูงกว่าปกติ เช่น การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การเน้นด้านความสามารถในการใช้ งาน การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการ การเน้นความแปลกใหม่ของรูปทรงและการใช้งานใน หลาย ๆ รูปแบบ

3) ความเป็นเอกลักษณ์ ถ้าองค์กรไม่เก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์หรือความ แตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ ความแตกต่างที่มีอยู่มากใน อุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการแข่งขันจะรุนแรงขึ้น ผู้ผลิตแต่ละรายจะพยายาม ลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่าง คือ การสร้างความแตกต่าง ระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กร ในการสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ ความโดดเด่นของสินค้าราคา เป็น ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง การยื่นหยัดต่อการแข่งขัน ความโดดเด่นอย่างมี เอกลักษณ์ขององค์กร ความเสี่ยงภัยจากการใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่างที่คู่แข่งไม่สามารถ ลอกเลียนแบบได้เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาด ความภักดีของลูกค้าที่จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัด อยู่ได้

3.3 ด้านการจำกัดขอบเขต

กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) การใช้กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกเฟ้นส่วน ของตลาดที่มีศักยภาพการทำกำไรสูง และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต มุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้เฉพาะให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้าสนองต่อตลาดทั้งหมด การใช้กลยุทธ์นี้องค์กร จะต้องทำการเลือกเฟ้นส่วนของตลาดที่มีศักยภาพแห่งลูกค้าเป้าหมายและสามารถใช้เป็นฐานใน การขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แล้ว องค์กรจะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อ จำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้า หัวใจแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การจำกัด ขอบเขต คือ หากคู่แข่งมุ่งเสนอสนองต่อตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม โดยส่วนรวมแล้ว

ย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วนของตลาดได้

ถ้าองค์กรสามารถเลือกส่วนของตลาดที่เป็นเป้าหมายที่มีขนาดพอเหมาะ กับกำลังทางทรัพยากรและความสามารถเชิงบริหารขององค์กร สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่าง แต่ลดขอบเขตลงมาใช้เฉพาะในส่วนของตลาดเป้าหมาย เท่านั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้กลยุทธ์นี้ในการเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันก็จะเกิดขึ้นได้ ใช้กลยุทธ์จำกัดเขตก็มีข้อที่พึงจะต้องระวัง

3.3.1 ประโยชน์กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

ในระยะแรกสร้างฐานการดำเนินธุรกิจให้มั่นคง เพื่อจะใช้เป็นฐานในการ ขยายตัวในอนาคต ถ้าธุรกิจมีฐานที่มั่นคง ๆ ตลอดไปโดยไม่ยับขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่ คับแคบนี้จะเป็นอันตรายต่อธุรกิจในอนาคต เพราะคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า อาจเสียส่วนแบ่งตลาด ไปและขยายตัวเข้ามาเพื่อครอบครองตลาดในส่วนนี้ ธุรกิจก็ไม่อยู่ในฐานะที่จะต่อสู้ได้ ดังนั้น กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะเหมาะสมในระยะแรกที่องค์กรจะเข้าสู่อุตสาหกรรม เพื่อแสวงหาที่มั่น โดยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง เมื่อสร้างฐานที่มั่นได้ ต้องขยายขอบเขตของตลาดออกไป เพื่อ ขยายส่วนแบ่งของตลาดเพราะจะช่วยลดต้นทุนการผลิต การขยายฐานที่มั่นจะต้องพยายามหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้ากับคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า ต้องอาศัยการตรวจสอบปฏิบัติการจากคู่แข่งและสัญญาณ การแข่งขันในตลาด

3.3.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านขอบเขต

หลักการแรกของกลยุทธ์ขององค์กร คือ การสร้างขอบเขตทางตลาด เพื่อจะได้หนีห่างจากการแข่งขัน โดยต้องหนีจากขอบเขตความเคยชินอันเป็นระบบเดิม ข้ามกลุ่ม กลยุทธ์ กลุ่มผู้ซื้อ ข้ามผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนออยู่ ข้ามรูปแบบด้านการใช้งาน และอารมณ์ ความรู้สึก และข้ามกระทั่งเวลา จึงจะทำให้องค์กรมีการหยั่งรู้ที่ชัดเจนว่า จะสร้างความเป็นจริงทาง การตลาด เส้นทางพื้นฐาน 6 ประการในการกำหนดขอบเขตทางตลาด ซึ่งเรียกว่า กรอบเส้นทาง ดำเนินการหกประการ ดังนี้

1) มองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่น ๆ องค์กร ไม่ได้แข่งแต่เพียงกับ องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมของตนเท่านั้น แต่ยังต้องแข่งกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งผลิต อุตสาหกรรมหรือบริการทางเลือกอื่น อาจจะทำหน้าที่หรือให้ประโยชน์ใช้สอยหลัก ๆ ในแบบ เดียวกัน และในทางตรงข้าม ทางเลือกยังรวมผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งทำหน้าที่หรือมีรูปแบบ ต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน

ผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีหลายรูปแบบและทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ส่วนแต่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ในการตัดสินใจซื้อแต่ละครั้ง ผู้ซื้อจะชั่งน้ำหนักตัวเลือกต่าง ๆ โดยไม่รู้ตัว และเรามักจะละทิ้งการคิดตามสัญชาตญาณเหล่านี้ของผู้ซื้อเมื่อเราเป็นผู้ขาย ผู้ขายแทบไม่ตั้งสติคิดว่า ลูกค้านั้นต้องแลกสิ่งใดบ้างตามทางเลือกต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม การปรับราคา การเปลี่ยนแปลง หรือการโฆษณาใหม่ ๆ ก็อาจทำให้คู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมต้องตอบโต้มากมายบ่อยครั้งช่องว่างระหว่างอุตสาหกรรมทางเลือกเป็นโอกาสให้เกิดการคิดสร้างสรรค์เชิงคุณค่า

2) มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่น ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกลยุทธ์ต่าง ๆ แบ่งได้ 2 มิติหลัก คือ ราคาและผลการปฏิบัติงาน ราคาที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มจะทำให้มีผลของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน

3) มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ผู้แข่งขันจะแข่งกันมุ่งสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของผู้ซื้อที่อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจซื้อ ผู้จ่ายเงินที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจต่างจากผู้ซื้อที่แท้จริง และในบางกรณีก็ยังมีผู้มีอิทธิพลที่สำคัญอยู่ด้วย แม้ว่าทั้งสามกลุ่มอาจจะคาบเกี่ยวกันแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างอยู่ ซึ่งเมื่อแตกต่างกันก็มักจะมีคามหมายทางคุณค่าต่างกัน ไปด้วย

4) มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติมมีผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ใช่อย่างที่ใช้อยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นส่วนใหญ่แล้ว ผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ มีผลต่อคุณค่าของมัน แต่ในอุตสาหกรรมส่วนมาก คู่แข่งจะรวมกันอยู่ในขอบเขตของอุตสาหกรรมและบริการกลุ่มเดียวกัน คุณค่าที่ยังจับไม่ได้คิดนี้มักจะซ่อนอยู่ในผลิตภัณฑ์และบริการเสริม ญูญแจสำคัญ คือ การระบุทางเลือกทั้งหมดที่ผู้ซื้อแสวงหา เมื่อเขาจะเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการสักอย่าง ที่ง่ายที่สุดที่จะทำเช่นนั้น คือ การคิดเรื่องสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนระหว่างและหลังใช้ผลิตภัณฑ์

5) มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ อุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันกันเน้นที่เรื่องราคาและการใช้งาน โดยหลัก ๆ คำนวนเรื่องการใช้สอย ความพึงพอใจ คือ ความสมเหตุสมผล ส่วนอุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันโดยเน้นที่ความรู้สึก ความพึงพอใจ คือ เรื่องทางอารมณ์

เมื่อองค์กรพร้อมทำทนายจุดเน้นเรื่องการใช้งานหรืออารมณ์ความรู้สึกของอุตสาหกรรม เราตั้งข้อสังเกตรูปแบบธรรมชาติสองรูปแบบ อุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นอารมณ์ความรู้สึกให้ข้อเสนอพิเศษมากมายที่ทำให้ราคาเพิ่มขึ้น โดยไม่ได้เพิ่มประโยชน์การใช้สอย การโยนสิ่งเสริมทิ้งไปเสียบ้าง อาจจะช่วยสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ราคาถูกกว่า ไม่ซับซ้อนเหมือน

เก่า ในทางตรงข้ามอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้สอยสามารถเติมผลิตภัณฑ์สินค้าด้วยชีวิตชีวาใหม่ได้บ่อยครั้ง ด้วยการใส่อารมณ์ความรู้สึกและเมื่อได้ทำอย่างนั้น ก็จะกระตุ้นความต้องการใหม่ ๆ ได้อีก

6) มองข้ามกาลเวลา การประเมินแนวโน้มข้ามกาลเวลา คือ ต้องเป็นตัวตัดสินใจธุรกิจต้องไม่พลิกผันและต้องมีวิถีฟุ้งทะยานที่แน่นอน ซึ่งเราสามารถสังเกตเห็นแนวโน้มหลายอย่างได้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และก็อาจเป็นไปได้ที่จะเห็นแนวโน้ม หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ โดยไม่สามารถทำนายทิศทางของมันได้เลย (บุริม โอทกานนท์. 2556 : ออนไลน์)

3.3.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์จำกัดเขต

กลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ. 2547 : 140) องค์กรจะต้องเลือกส่วนในตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อพึงระวัง คือ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไปอาจเป็นอันตรายในอนาคตเมื่อคู่แข่งรายใหญ่เริ่มตระหนักถึงการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดส่วนนี้ หรือความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าได้ถูกกลืนหายไปจากผู้แข่งขันขนาดใหญ่กว่า มิฉะนั้นการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจทำให้องค์กรเสียเปรียบเมื่อคู่แข่งขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินการ องค์กรควรจะต้องเลือกใช้แกนกลยุทธ์ประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะที่เหมาะสมกับตนเองที่สุด และหลีกเลี่ยงใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งครั้ง ๆ กลาง ๆ มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่มีความสามารถโดยเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกลยุทธ์จำกัดเขตเป็นการใช้กลยุทธ์ในลักษณะการจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจ มีการจำกัดขอบเขตกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดขอบเขตประเภทของช่องทางจำหน่าย เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียวกัน แทนที่จะกระจัดกระจายออกไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากรได้ประโยชน์สูงสุดตามที่เป้าหมายที่วางไว้

3.4 ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ปัจจุบันเป็นธุรกิจบ้านจัดสรรได้นำหลักการการตอบสนองอย่างรวดเร็วมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการผลิต สิ่งสำคัญอยู่ที่การจัดการวางแผนเรื่องเวลาเพราะงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประโยชน์

ตามมาอย่างมากมาย เนื่องจากธุรกิจการมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของการบริหาร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการที่มีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งชั้นอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น นอกจากนี้ สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ (2545 : 149) กล่าวว่า ความไม่พอใจในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในบางส่วนของตลาดจะเป็น โอกาสที่องค์กรจะเข้าไปโดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ความพอใจยังไม่ได้รับการสนองและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการ โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในตลาด หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้นในด้านใดด้านหนึ่ง มีข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

3.4.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองโดยรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง การตอบสนองโดยรวดเร็ว คือ ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และ การตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร แม้องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2555 : ออนไลน์) กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้า ได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้

การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจขององค์กร การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ ต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งชั้นอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น ประโยชน์ของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

1) การพัฒนาสินค้าใหม่ รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ เวลาที่องค์กร ใช้ไปในการพัฒนาสินค้าใหม่ จากการออกแบบสินค้าใหม่ใช้เวลา 2 ปี เหลือเพียง 1 ปี ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้นที่พัฒนาสินค้าช้ากว่า

- 2) สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า ความเร็วที่องค์กรสามารถผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่
- 3) การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กร ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จนั้น คือ มีการปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว
- 4) การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อขององค์กรผู้ผลิตได้ประสบความสำเร็จอย่างมาก ด้วยการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ได้ภายใน 1 วัน ความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าใช้สินค้าได้เร็ว
- 5) การปรับความพยายามทางการตลาด องค์กรผู้ประกอบการผลิตสินค้าส่งขายสินค้าสามารถปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และล้ำหน้ากว่าสินค้ายี่ห้อเดิม
- 6) การตอบคำถามของลูกค้า ความสะดวกและง่ายในการได้รับคำตอบ สามารถเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

3.4.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

สินค้าที่ตอบสนองด้านเวลาที่รวดเร็วกว่า จะมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันของสภาพแวดล้อมได้ ดังนี้

- 1) องค์กรที่ใช้เวลาตอบสนองต่อลูกค้าในตลาดค้าที่สุด สามารถหลีกเลี่ยงการต่อสู้แบบตัวต่อตัวได้ องค์กรที่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วมากกว่าคู่แข่ง มีส่วนช่วยให้คู่แข่งไม่มีสินค้าออกมาเทียบได้
- 2) องค์กรที่รวดเร็วที่สุดสามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งองค์กรที่มีความรวดเร็วกว่าองค์กรทั้งหลายอาจใช้สิทธิในการกำหนดราคาสินค้าที่สูงได้ โดยไม่ใช้วิธีการแนะนำสินค้านวัตกรรมใหม่ (New Types Of Product) แต่เลือกใช้วิธีการส่งมอบสินค้าที่ง่ายและสะดวกรวดเร็วมากกว่าคู่แข่ง
- 3) องค์กรที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วจะกระตุ้นให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตตอบสนองเร็วขึ้น การประสานงานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิตมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว อาจก่อให้เกิดอำนาจต่อรองที่สูงกว่า (More Bargaining Power) ให้แก่ผู้เสนอขายปัจจัยการผลิต อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ผู้เสนอการขายปัจจัยการผลิตที่ผู้จัดจำหน่ายก้าวร้าว (Aggressive Supplier) ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้โดยการดำเนินการด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วในด้านสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรทั้งหลาย และผู้เสนอขายปัจจัยการผลิตสามารถคงสิ่งใหม่ ๆ ของตนไว้ได้อย่างมากมาย ซึ่งการตอบสนองอย่างรวดเร็วไปยังลูกค้าด้วยวิธีนี้เป็นการสร้างโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ให้กับองค์กรตนเอง เป็นการสร้างความต้องการสินค้า (Demand) ที่เพิ่มขึ้นโดยทางอ้อมให้แก่ลูกค้าขององค์กร

4) ผู้ตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถดำเนินการเกี่ยวข้องกับการคุกคามขององค์กรคู่แข่งรายใหม่และสินค้าที่เข้ามาทดแทนได้โดยการเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ด้วยองค์กรของตนเอง คู่แข่งขันที่มีความรวดเร็วต้องสามารถพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็วมก ซึ่งการคงความเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรเหล่านี้สามารถล้ำหน้าคู่แข่งรายใหม่และอยู่เหนือกว่าสินค้าทั้งหลายที่จะเข้ามาทดแทน (ธนัญญา วสุศรี. 2556 : ออนไลน์)

3.4.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาด ในปัจจุบัน ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากองค์กร ไม่มีการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เคยได้รับการยอมรับจากตลาด อาจจะไปสู่ความเสี่ยงต่อการสูญเสียโอกาสทางการตลาดได้ เพราะฉะนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การกระทำกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงของการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธี ดังนี้

- 1) การหลีกเลี่ยง คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนอง ความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) การลด คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย หรืออาจลดทั้งสองอย่าง
- 3) การร่วมกันรับความเสี่ยง คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการ โอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับองค์กรอื่น
- 4) การยอมรับ คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็น และผลกระทบจากความเสียหายเนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 44)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว คือ ความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของผู้บริหาร ในการพัฒนาสินค้าใหม่ สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ การจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ การตอบคำถามและการให้คำแนะนำลูกค้าที่รวดเร็วรูปแบบบริการใหม่อย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรถยนต์มือสอง โดยมี

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างในเชิงกลยุทธ์ วิธีการและความเสี่ยงจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์

ในวงการธุรกิจจะรู้จักและคุ้นเคยกันดีในเรื่องภาพลักษณ์องค์กรที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานให้เป็นที่เชื่อถือและได้รับการยอมรับในการประกอบธุรกิจ ภาพลักษณ์ขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง

1. ความหมายภาพลักษณ์

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของภาพลักษณ์ ดังนี้

วาสนา จันทร์สว่าง (2548 : 59) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง เป็นภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคลตามความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อองค์กร สถาบัน บุคคล หรือการดำเนินงาน ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจนี้อาจจะเป็นผลมาจากการได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อมที่บุคคลนั้นรับรู้มา

โกวิท ทรัพย์สิน (2548 : 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง การรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด โดยองค์กรก็เปรียบเสมือนคนซึ่งย่อมต้องมีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ต่างกัน

จิราภรณ์ สีขาว (2549 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดขององค์กรที่บุคคลรับรู้ จากประสบการณ์ หรือมีความประทับใจตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานหรือสถาบัน โดยการกระทำหรือพฤติกรรมองค์กร การบริหารผลิตภัณฑ์การบริหาร และการประชาสัมพันธ์ จะเข้ามามีบทบาทต่อภาพลักษณ์องค์กรด้วย

เจฟกินส์ (Jefkins. 1993 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง ภาพขององค์ใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับองค์กรที่ประชาชนรู้จัก เข้าใจ และได้มีประสบการณ์ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น ส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์กระทำโดยอาศัยการนำเสนอเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งปรากฏแก่สายตาคนทั่วไปได้ง่าย เช่น สัญลักษณ์ เครื่องแบบ

คอตเลอร์ (Kotler. 2000 : 553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง องค์กรรวมของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทัศนคติและการกระทำใดที่คนเรามีต่อสิ่งนั้นจะมีความเกี่ยวพันกันสูงกับภาพลักษณ์ของสิ่งนั้น ๆ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลเกี่ยวกับองค์กรนั้น ๆ ที่ทางองค์กร ได้สื่อสารออกไปปรากฏต่อสายตาของบุคคล เช่น สัญลักษณ์ เครื่องแบบ เพื่อให้บุคคลเกิดการรับรู้และเข้าใจองค์กรมากขึ้น ซึ่งรวมไปถึงการจัดการบริการ ผลิตภัณฑ์ และบริการต่าง ๆ

2. ความสำคัญของภาพลักษณ์

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2545 : 94) กล่าวว่า ความสำคัญของภาพลักษณ์ หมายถึง พื้นฐานที่องค์การขนาดใหญ่ทุกแห่งต้องให้ความสำคัญ เพราะภาพลักษณ์เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ (Creation) ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างอย่างยาวนานและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลเก็บเป็นภาพประทับใจ จากการได้รับรู้ได้เห็น ได้มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ แล้วเก็บสะสมไว้เป็นภาพที่ดีเป็นความรู้ที่ติดใจ ดังนั้น สิ่งที่ปรากฏให้เห็นจึงเปรียบเสมือนบุคลิกเฉพาะของตัวขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อภาพลักษณ์นั้นจะมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องลึกซึ้งกับพฤติกรรม อันส่งผลต่อการบริหารการดำเนินงานธุรกิจนั่นเอง ในยุคที่โลกของเราก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การติดต่อสื่อสารสามารถเชื่อมโยงถึงกันอย่างใกล้ชิด ด้วยศักยภาพของการสื่อสารมวลชนและความก้าวหน้าทันสมัยของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้ข้อมูลและเหตุการณ์ข่าวสารต่าง ๆ เผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว คนในสังคมมีความตื่นตัวจากข่าวสารที่ได้รับทั้งด้านดีและด้านไม่ดีจากแหล่งหลายสื่อทุกคนต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพ ใช้ในการตัดสินใจและดำเนินชีวิตประจำวัน ดังนั้นหากองค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ดี มั่นคงถาวรและมีการพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลาองค์กรก็ย่อมได้รับความนิยมนิยมชมชอบความเชื่อมั่น ไว้วางใจและได้รับการยอมรับสนับสนุนจากประชาชน เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบรุนแรง องค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีก็ย่อมไม่ได้รับผลกระทบที่รุนแรงเท่าองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี และประชาชนทั่วไปก็อาจจะต่อต้านเมินเฉยหรือเกลียดชังองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีนั้น

นอกจากนี้ องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นสาธารณะหรือเป็นองค์กรของมวลชนมากขึ้น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของมหาชนจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร การที่บุคคลมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรหนึ่งก็จะชักนำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมในทางบวกแก่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพูดถึง เย้ยถึง การสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การสนับสนุนการทำงานด้วยการเป็นผู้ให้บริการในบรรดาองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่มีในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่า อนาคตเป็นกิจการที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยภาพลักษณ์มากที่สุด เพราะความสำเร็จของอนาคตขึ้นอยู่กับศรัทธาและความเชื่อมั่นของประชาชน อนาคตพาณิชย์ดำเนินธุรกิจโดยอาศัยเงินฝากจากมหาชนแล้วนำไปปล่อยสินเชื่อเพื่อประโยชน์กำไรในขั้นต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่

สถาบันการเงินประสบปัญหาอุปด้าน มีการแข่งขันสูงท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างเช่นนี้ ทุกวันภาพลักษณ์และศรัทธาจากประชาชนจึงย่อมมีค่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อกิจการธนาคาร พาณิชย์เป็นอย่างมากตามที่เคยกล่าวมาแล้วว่า ภาพลักษณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ภาพลักษณ์จึงเป็นเรื่องที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางที่ดีขึ้นและเลวลง การเกิดวิกฤติการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากที่บุคคลได้รับข้อมูล ข่าวสารใหม่ ๆ แปลก ๆ หรือเกิดจากการที่บุคคลไม่ได้รับข่าวสารใด ๆ เป็นเวลานาน หรือการมี ข่าวสารอื่นมาแทนที่ ความรู้สึกของบุคคลก็อาจเปลี่ยนแปลงไป เกิดเป็นภาพใหม่ขึ้นมาในใจและ ทัศนภาพเดิม ๆ ที่เคยมีอยู่ได้ การรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ นี้อาจรับรู้ได้จากประสบการณ์โดยตรง การ ได้รู้ได้สัมผัสจากการบอกเล่าของครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนฝูงที่ใกล้ชิด หรือได้รับจากสื่อมวลชนก็ได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ธุรกิจรถยนต์มือสองมีความจำเป็นต้องสร้างและรักษา ภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ในใจผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความเชื่อมั่น และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมั่นคงไม่สิ้นคลอน สามารถ ฝ่าอุปสรรคกรรมรสุมเศรษฐกิจที่กำลังเผชิญอยู่นี้ไปได้อย่างดียิ่งขึ้น

3. ประเภทของภาพลักษณ์

ประเภทของภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการภายใต้การควบคุม ของธุรกิจเมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ที่องค์กรธุรกิจจะสามารถนำมาเป็นองค์ประกอบทางการบริหาร จัดการได้แล้ว อาจจำกััดขอบเขตประเภทของภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการตลาดให้ ชัดเจนโดยจำแนกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ (Kotler, 2000 : 296)

3.1 ภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product or Service Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้น ในใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรเพียงอย่างเดียว ไม่รวมถึงตัวองค์กรหรือ ตัวธุรกิจ ซึ่งองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีผลิตภัณฑ์หลายชนิดและหลายยี่ห้อจำหน่ายอยู่ในท้องตลาด ดังนั้น ภาพลักษณ์ประเภทนี้จึงเป็นภาพ โดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการทุกชนิดและทุกตราที่ยี่ห้อที่อยู่ ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง

3.2 ภาพลักษณ์ตราหือ (Brand Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้น ในใจของผู้ใช้บริการที่มี ต่อสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งหรือตรา (Brand) ใดตราหนึ่ง หรือเครื่องหมายการค้า (Trademark) ใด เครื่องหมายการค้าหนึ่ง ส่วนมากมักอาศัยวิธีการ โฆษณาและการส่งเสริมการขาย เพื่อปกป้องถึง บุคลิกลักษณะของสินค้า โดยการเน้นถึงคุณลักษณะเฉพาะหรือจุดขาย แม้สินค้าหลายยี่ห้อจะมาจาก องค์กรเดียวกัน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมีภาพลักษณ์เหมือนกัน เนื่องจากภาพลักษณ์ของตราหือถือว่ามี

เป็นสิ่งเฉพาะตัว โดยขึ้นอยู่กับกำหนัดตำแหน่งครองใจ (Positioning) ของสินค้าหรือยี่ห้อหนึ่งที่ยี่ห้ออื่น ๆ

3.3 ภาพลักษณ์ของสถาบันหรือองค์กร (Institutional Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์กรหรือสถาบัน ซึ่งเน้นเฉพาะภาพของตัวสถาบันหรือองค์กรเพียงส่วนเดียวไม่รวมถึงสินค้าหรือบริการที่จำหน่าย ดังนั้น ภาพลักษณ์ประเภทนี้จึงเป็นภาพที่สะท้อนถึงการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ระบบบริหารจัดการ บุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำประโยชน์แก่สาธารณะ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ประเภทของภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจเป็นภาพที่สะท้อนถึงการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้าน ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ตราหรือ ภาพลักษณ์ของสถาบันหรือองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการ ไปได้อย่างมั่นคง

4. ลักษณะของภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์มีคุณลักษณะที่สามารถจำแนกออกได้ 10 ลักษณะ ดังนี้ (วิรัช ลภีรัตนกุล. 2544 : 38)

4.1 ภาพลักษณ์ซ้อน (Multiple Image) เป็นภาพลักษณ์ที่ตั้งมาจากสมมติฐานว่าบุคคลในสังคมนั้นมาจาก “ร้อยพ่อ พันแม่” มาจากแหล่งต่าง ๆ มีความรู้ ความเชื่อ ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม การศึกษาและอื่น ๆ ที่ต่างกัน โดยเฉพาะมีความรู้และประสบการณ์ต่อองค์กรต่างกัน ดังนั้นจะหวัง สมาชิกในสังคมจะมีภาพลักษณ์ในทางบวกเรื่องหนึ่ง และภาพลักษณ์ในทางลบอีกเรื่องหนึ่งได้เช่นกัน

4.2 ภาพลักษณ์ปัจจุบัน (Current Image) เป็นภาพลักษณ์ตามความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์เชิงลบหรือบวกก็ได้ จะเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดมาโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา ก็ตามหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องหาภาพลักษณ์ปัจจุบันให้ได้ เมื่อพบภาพลักษณ์ที่ไม่ดีจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น หรือพบภาพลักษณ์ที่ผิดเพี้ยนจากสิ่งที่ต้องการก็อาจนำไปพิจารณาตัดสินใจต่อไปได้

4.3 ภาพลักษณ์จากกระจกเงา (Mirror Image) ก็เปรียบได้กับเวลาที่คนเราส่องกระจกเขาก็จะเห็นภาพของตัวเองในกระจก ในภาพนั้นเขาอาจมองว่าสวน สง่างามดี หรือตรงกับลักษณะใดก็ได้ตามความนึกคิดของเราเอง

4.4 ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Wish Image) เป็นภาพลักษณ์ที่ผู้บริหารและหรือบุคลากรมีความต้องการจะให้องค์กรของตนเป็นเช่นนั้น เช่น เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อ

สังคมเป็นองค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรือง เป็นองค์กรที่ให้คำตอบแบบยูติธรรมแก่ผู้ใช้บริการ เป็นต้น การกำหนดความปรารถนา เปรียบเสมือนการกำหนดเป้าประสงค์ของงานที่เราจะได้ เพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้น ๆ

4.5 ภาพลักษณ์สูงสุดที่ทำได้ (Optimum Image) เป็นภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจากการตระหนักในความจริง และการมีความเข้าใจ การรับรู้ (Perception) ของผู้รับข่าวสาร อุปสรรคของการใช้สื่อมวลชนและสื่อที่เราควบคุมได้และสภาพแวดล้อมที่ยากที่จะควบคุม และอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาได้ ดังนั้นภาพลักษณ์ชนิดนี้จึงเป็นภาพลักษณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องรู้จักประมาณตนและตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจนไม่ทำให้การกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา มีความสูงส่งมากเกินไปจนเกินความเป็นจริง

4.6 ภาพลักษณ์ที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง (Correct and Incorrect Image) ลักษณะเหมือนภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับความเป็นจริง อาจเป็นเพราะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติ (ข่าวลือ อุบัติเหตุ ฯลฯ) และ/หรือ กระบวนการสื่อสาร และ/หรือ การรับรู้ของผู้รับสาร และเมื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้องแล้วก็จำเป็นต้องมีการแก้ไขภาพลักษณ์ให้ถูกต้องต่อไป ภาพลักษณ์ที่ถูกต้องนี้คล้ายกับภาพลักษณ์ปัจจุบันแต่จะต่างกันว่าภาพลักษณ์ที่ถูกต้องได้มีการปรับเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้องมาก่อนระยะหนึ่ง

4.7 ภาพลักษณ์สินค้า/บริการ (Product/Service) สินค้าหรือบริการก็มีภาพลักษณ์ของตัวเอง เช่นเดียวกับองค์กร สินค้าหรือบริการบางอย่างอาจมีภาพลักษณ์ที่ไม่ค่อยดี เช่น บุหรี่หรือสถานอาบอบนวด แต่สินค้าหรือบริการบางอย่างกลับมีภาพลักษณ์ที่ทางตรงกันข้าม เช่น ยาสีฟันโรงพยาบาล เมื่อสินค้า/บริการที่องค์กรมีไม่ว่าจะมีภาพลักษณ์เชิงลบ หรือเชิงบวกหรือ กลาง ๆ ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรุงแต่ง ให้มีภาพลักษณ์ที่มีเอกลักษณ์เป็นที่ยอมรับมากขึ้นจากสังคม นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ขององค์กรจะเป็นเช่นไร ภาพลักษณ์สินค้านี้ก็จะมีความเกี่ยวพันเป็นอย่างมาก

4.8 ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) เป็นภาพลักษณ์ที่มีลักษณะคล้ายกับภาพลักษณ์สินค้าเพียงแต่กรณีเป็น “ตราสินค้า” หรือ “Logo” “สัญลักษณ์”

4.9. ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นภาพลักษณ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยเน้นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยรวมถึงสินค้า ยี่ห้อสินค้า ระบบการบริหารบริษัทความมั่นคง การมีบุคลากรที่มีคุณภาพความรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ

4.10 ภาพลักษณ์สถาบัน (Institution Image) ซึ่งคล้ายกับภาพลักษณ์องค์กร เพียงแต่มุ่งมองเฉพาะตัวองค์กร หรือ ตัวสถาบัน ความรับผิดชอบต่อสถาบันที่มีต่อสังคมความเป็นสถาบันที่มั่นคง เจริญก้าวหน้า แต่ทั้งนี้จะไม่มุ่งมองเชิงธุรกิจการค้า หรือการตลาดหรือตราสินค้า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะของภาพลักษณ์ มีคุณลักษณะเป็นภาพซ่อนมาจากสมมติฐานว่าบุคคลในสังคมตามความเป็นจริงในปัจจุบันซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์เชิงลบหรือบวกก็ได้จะเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดมาโดยธรรมชาติ จากเงาในกระจกตรงกับลักษณะใดก็ได้ตามความนึกคิดของเราเองที่จะต้องปรุงแต่ง ให้มีภาพลักษณ์ที่มีเอกลักษณ์เป็นที่ยอมรับมากขึ้นจากสังคม

5. ภาพลักษณ์ธุรกิจรถยนต์มือสอง

ภาพลักษณ์สามารถช่วยให้การดำเนินงานธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จได้ หากแต่เป็นงานที่ต้องใช้วิธีการที่แยบยลและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นงานที่กระทำไม่ได้ไม่ง่ายนักในระยะเวลาอันสั้น แต่หากองค์กรมีวิธีการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสม ก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ในจิตใจของกลุ่มเป้าหมายได้ในระยะยาว (สมิต สัจฉกร. 2546 : 188-193)

5.1 ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้ให้บริการ ที่ต้องทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ บุคลากรควรมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีสามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ มีความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ สื่อสารกับผู้ใช้บริการได้ดี มีความคิดริเริ่มมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม รวมไปถึงการจูงใจและปลูกฝังลักษณะที่จำเป็นต่อการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการมากที่สุด ได้แก่ ทักษะการแก้ไขปัญหาแก่ลูกค้าการพักทหาย การขอบคุณทุกครั้งที่ถูกนำมาใช้บริการ การสร้างความประทับใจให้กับผู้มาใช้บริการ

5.1.1 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อการบริการ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร ดังนั้น การบริการที่ดีจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคล โดยอาศัยทักษะประสบการณ์ เทคนิค ต่าง ๆ ที่จะให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และอยากกลับมาใช้บริการอีก และต้องมีจิตใจรักในงานด้านบริการ (Service Mind) ผู้ให้บริการต้องมีความสมัครใจทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ มีความเสียสละ ผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องมีใจรักและชอบในงานบริการ Service Mind มีความหมาย ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. 2554 : 42)

S = Smile ต้องมีรอยยิ้ม

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น เอาใจใส่ลูกค้า

R = Responsiveness มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีต่อลูกค้า

- V = Value ให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณค่า
 I = Impression ให้บริการอย่างประทับใจ
 C = Courtesy บริการลูกค้าอย่างสุภาพอ่อนโยน
 E = Endurance ความอดทนการเก็บอารมณ์
 M = Make Believe มีความเชื่อ
 I = Insist การขอมรรับ
 N = Necessitate การให้ความสำคัญ
 D = Devote การอุทิศตน

5.1.2 กระบวนการพัฒนานุคลากร

บทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนานุคลากร แบ่งได้ 2 ประการ ได้แก่
 (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. 2554 : 42)

- 1) ความมุ่งหมายขององค์กร (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่
 - 1.1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.2) เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
 - 1.3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 - 1.4) เพื่อลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
 - 1.5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
 - 1.6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
 - 1.7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
 - 1.8) ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
 - 1.9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ
- 2) ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กร ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่
 - 2.1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.2) เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
 - 2.3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
 - 2.4) เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจยในการตัดสินใจ
 - 2.5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
 - 2.6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2.7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
 2.8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.9) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

5.1.3 แนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร

บุคลากรของธุรกิจรถยนต์มือสองในการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องดำเนินอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากทางการและผู้ใช้บริการทั่วไป ดังนั้น

1) การปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการ

1.1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ดูแลเอาใจใส่ และเต็มใจที่จะให้การบริการแก่ผู้ใช้บริการ ซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

1.2) ศึกษาหาความรู้และขยันหมั่นเพียรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความเป็นกันเอง

1.3) ใช้วิชาความรู้ในการปฏิบัติงานอาชีพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ

1.4) ยึดมั่นในคุณธรรม ละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง ไม่ประพฤติตนในทางที่อาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของตนเอง

1.5) หลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันอาจกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจรถยนต์มือสอง หรือเป็นปัญหาเสื่อมเสียในภายหลัง

1.6) ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตน หรือยินยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม แสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

2) การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน มีดังนี้

2.1) พึงให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงานซึ่งกันและกัน

2.2) พึงให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

2.3) พึงให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา และให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และมีเมตตาธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4) พึงหลีกเลี่ยงการรับของขวัญและขอกำนำถอันมีมูลค่าสูงจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5) ไม่พียงนำเรื่องส่วนตัวหรือข้อมูลของผู้ร่วมงานไปวิพากษ์วิจารณ์ในทางเสื่อมเสีย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรใช้กระบวนการพัฒนาเริ่มจากการวางแผนการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ การประเมินผลการพัฒนาแล้วนำผลการประเมินไปใช้เพื่อดำเนินการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

5.2 ด้านสถานที่

การทำงานเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตคนเรา โดยคนจะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในสถานที่ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานอันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ จึงควรกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ รวมถึงการควบคุมในเรื่องเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานนับแต่ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ แสง เสียง อุณหภูมิ และกระบวนการ ในการปฏิบัติงาน ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีและเหมาะสม มีความสะอาด ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ จะมีส่วนช่วย ทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยลดอุบัติเหตุ และเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดการทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดความรักความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม

5.2.1 เกณฑ์พื้นฐาน 13 ข้อ สถานที่ทำงานน่าอยู่ นำทำงาน นำให้บริการ ประกอบด้วย (กรมอนามัยสิ่งแวดล้อม, 2556 : ออนไลน์)

- 1) อาคารและบริเวณโดยรอบสะอาด มีการจัดวางวัสดุอุปกรณ์อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 2) ในกรณีที่มีร้านอาหารจะต้องได้มาตรฐานตามข้อกำหนดพื้นฐานด้านสุขาภิบาลอาหารของกรมอนามัย
- 3) มีน้ำดื่มสะอาดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพน้ำดื่มกรมอนามัย (พ.ศ. 2543) หรือมีเครื่องหมายรับประกันคุณภาพจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
- 4) มีการจัดการมูลฝอยที่ดี ไม่มีมูลฝอยตกค้าง
- 5) มีห้องสุขาสะอาดตามเกณฑ์สุขาสะอาด นำใช้ของกรมอนามัย
- 6) มีการควบคุมแมลง หนู ยุง ตามหลักสุขาภิบาล
- 7) มีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ และมีการจัดเก็บสารเคมีอย่างเหมาะสม
- 8) มีระบบการดูแลรักษา ระบบ ไฟฟ้า และอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพดี
- 9) มีระบบการควบคุมและป้องกันอุบัติเหตุ

10) มีระบบการป้องกันเหตุเดือดร้อนรำคาญ (เช่น ฝุ่น กลิ่น เสียง น้ำเสีย เป็นต้น) แก่ชุมชนโดยรอบ

11) มีการส่งเสริมการออกกาลังกายอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน ๆ 30 นาที

12) มีการจัดตกแต่งสถานที่ให้น่าอยู่ แลดูสวยงามตามความเหมาะสม

13) มีอาสาสมัครประจำบ้าน และชุดปฐมพยาบาลเบื้องต้นไว้บริการ

5.2.2 องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก

องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกประกอบด้วย (ดลนภา ลำภู, 2556 : ออนไลน์)

1) มีขนาดสัดส่วนที่เหมาะสมเพียงพอ โดยมีการวางแผนออกแบบด้วยวิธีการใช้เทคนิควิเคราะห์การใช้งาน

2) ระบบการควบคุมสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

3) มีรูปแบบหรือรูปทรงที่เหมาะสม

4) มีการจัดบรรยากาศที่เหมาะสม

5) มีความสัมพันธ์อย่างกลมกลืนระหว่างที่ว่างและพื้นที่ใช้สอย

5.2.3 ด้านสถานที่ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวก

การจัดให้มีสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ใช้บริการ ได้รับความสะดวกสบาย

1) จัดสถานที่ ภูมิทัศน์และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

2) จัดภูมิทัศน์ให้มีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสวยงาม

3) จัดให้มีที่นั่งอย่างเพียงพอ

4) จัดเตรียมวัสดุสำนักงานที่จำเป็น และใช้ประจำให้หาง่าย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ ซึ่งจะต้องมีขนาดสัดส่วนที่เหมาะสม เพียงพอ มีที่ตั้งและบรรยากาศดี มีความสะดวกในการเดินทาง

5.3 ด้านนโยบายการดำเนินงาน

ธุรกิจรถยนต์มือสอง นำหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้เป็นนโยบายในการบริหารงานของบริษัทอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานของบริษัทว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เยี่ยมไปด้วยความรับผิดชอบ

โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม แต่ยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ที่บริษัทมีเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างยั่งยืน ดังนี้

5.3.1 พัฒนาเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จัด โครงสร้างตำแหน่งงานให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ชัดเจน

5.3.2 สิทธิด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงานที่เป็นธรรม อาทิ การอนุญาตให้ลางาน และจัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากพนักงาน โดยตรง

5.3.3 สวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน อาทิ ค่ารักษาพยาบาล พนักงานและครอบครัว การประกันชีวิตและประกันสุขภาพพนักงาน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการยืมเงินกรณีผู้ป่วยใน เป็นต้น และให้ความสำคัญในการดูแลความปลอดภัยพนักงาน โดยจัดให้มีการซ้อมหนีไฟ จัดให้มีระบบป้องกันภัย กิจกรรมงานความปลอดภัย

5.3.4 สิทธิผู้บริโภค : บริษัทให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับลูกค้าด้วยความรับผิดชอบสูงสุด โดยมุ่งมั่นที่จะให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดทั้งด้านคุณภาพและความคุ้มค่า ราคา โดยการเปิดเผยข้อมูลต่อลูกค้าอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

5.3.5 มีการควบคุมดูแลสินค้าและบริการ ให้มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย และมีคุณค่าอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงรักษาสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า โดยได้กำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อลูกค้าไว้อย่างชัดเจน

5.3.6 การปฏิบัติต่อคู่ค้า : อย่างเหมาะสม เป็นธรรม และเสมอภาค ไม่ใช่ วิจารณ์หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาตัดสิน โดยกำหนดให้มีนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจว่าคู่ค้าทุกรายของร้าน ได้รับความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกัน

5.3.7 การปฏิบัติต่อคู่แข่ง : มีการดำเนินธุรกิจตามกรอบกติกาที่เป็นธรรมอย่างมืออาชีพ โดยไม่มีการกระทำในทางทุจริตอันเป็นผลร้ายต่อกันและไม่แสวงหาความลับทางการค้าของคู่แข่งหรือข้อมูลจำเพาะของคู่แข่ง โดยวิธีการอันมิชอบด้วยกฎหมายหรือการละเมิดข้อตกลง ที่จะไม่เปิดเผยข้อมูลของคู่แข่งไม่ว่าจะได้จากลูกค้าหรือบุคคลอื่น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้นโยบายการดำเนินงานมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจรถยนต์มือสองมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

5.4 ด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย

การกำหนดภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดของธุรกิจรถยนต์มือสอง ที่พึงประสงค์นั้น วิเคราะห์จำแนกโดยอาศัยกรอบส่วนประสมทางการตลาดร่วมกับการสื่อสารการตลาด

ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายของภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดจึงสามารถดำเนินการได้โดยอาศัย เครื่องมือการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication Tools) ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้กลมกลืน กัน ดังนี้ (สมิต สัจฉกร. 2546 : 188-193)

5.4.1 การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดโดยอาศัยการโฆษณา

(Advertising) การโฆษณาเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารภาพลักษณ์ของสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาพที่สื่อถึงความสวยงาม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีล้ำสมัย ทั้งนี้ การสร้างภาพลักษณ์ตราหือ ของสินค้าหรือบริการผ่านทางโฆษณามือถือประกอบที่สำคัญ คือ ภาพของสินค้า คำขวัญคำบรรยาย จุดเด่นของสินค้า ชื่อผู้แทนจำหน่าย สถานที่ติดต่อและโทรศัพท์ ชื่อและที่ตั้งซึ่งทั้งหมดนี้ต้องบ่ง บอกถึงบุคลิกของสินค้าและตำแหน่งครองใจของสินค้านั้น ๆ อย่างเด่นชัด

5.4.2. การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดโดยอาศัยการประชาสัมพันธ์

(Public Relations) การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเชื่อถือได้ดีและมีความยืดหยุ่นสูง จึงสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ตราหือและภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ด้วยวิธีการเสนอข้อเท็จจริงเชิง บวกอย่างนุ่มนวลและไม่โอ้อวด จึงกลายเป็นจุดแข็งที่เสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้บริโภค ในระยะยาว นอกจากนี้ การทำประชาสัมพันธ์ยังเป็นเครื่องมือหลักของการสื่อสารภาพลักษณ์ของ เทศบาล โดยถ่ายทอดผ่านทางกิจกรรมพิเศษ การรณรงค์ และสื่อ เพื่อบ่งบอกถึงประสิทธิภาพและ ความเจริญก้าวหน้าของกิจการ และแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ธุรกิจมีต่อสังคม

5.4.3 การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดโดยอาศัยการสื่อสารผ่านบุคคล

(Personal Contact) การสื่อสารผ่านทางบุคคลในที่นี้อาจเป็นบุคคลากรขายสินค้า ตัวแทนจำหน่าย หรือสมาชิกในระบบการตลาดขายตรง ซึ่งทำหน้าที่โดยตรงในการถ่ายทอดข้อมูลและให้บริการที่ดี แก่ ลูกค้า ตลอดจนช่วยเสริมสร้างการรับรู้และทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานธุรกิจขายตรง (Direct Sale) ซึ่งถือว่าสื่อบุคคลเป็นกลไกหลักในการ ขับเคลื่อนธุรกิจและเป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้ใช้บริการในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่อง สินค้า บริการ และกิจกรรมต่าง ๆ

5.4.4 การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดโดยอาศัยการส่งเสริมการขายการ

ส่งเสริมการขายในที่นี้หมายรวมทั้งกิจกรรมและอุปกรณ์ส่งเสริมการขายที่จัดขึ้น ทั้งสองส่วนนี้ต้อง มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มผู้ใช้บริการที่เป็นเป้าหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมภาพลักษณ์ที่ ดีและถูกต้องของสินค้านั้นไปถึงภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ โดยสะท้อนถึงตำแหน่งครองใจของ สินค้าหรือบริการที่ขายอย่างชัดเจนและมีรสนิยมอันเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

5.4.5 การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดโดยอาศัยการสื่อสารผ่านอัตลักษณ์

ของธุรกิจ (Business Identity)

5.4.6 กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ และวิธีการสร้างภาพลักษณ์มาปรับประยุกต์เพื่อใช้ในการพัฒนาเทศบาล ให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธายอมรับ และสร้างความรู้สึกที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ เพื่อให้ได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาอันเป็นข้อมูลในการวางแผนการกำหนดทิศทางในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นแก่องค์กรต่อไป โดยกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์สามารถดำเนินการได้ ดังนี้ (สมิต สัจฉกร. 2546 : 188-193)

1) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกจำลองขึ้นมา (An Image Is Synthetic) ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เกิดจากการวางแผนที่ประกอบกันขึ้นมา เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ บางอย่างที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงเกิดจากการวางแผนประชาสัมพันธ์การกำหนดกระบวนการและกลยุทธ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดี และขึ้นอยู่กับประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร สินค้าหรือบริการที่ประชาชนได้รับ และสิ่งเหล่านี้จะก่อตัวขึ้นเป็นความประทับใจ ซึ่งอาจจะเป็นความประทับใจที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ แล้วแต่พฤติกรรมขององค์กร หรือการผลิตสินค้าหรือให้บริการขององค์กร

2) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ (An Image Is Believable) เป็นการสร้างภาพในใจของคนเราเกี่ยวกับบุคคล องค์กร สถาบันหรือสิ่งต่าง ๆ ให้มั่นคงเป็นที่ยอมรับโดยอยู่บนพื้นฐานของที่น่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การสร้างภาพลักษณ์จะไม่เกิดผลใด ๆ ถ้าไม่มีความน่าเชื่อถือในบุคคลหรือองค์กร สถาบันนั้น

3) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่อยู่นิ่งและรับรู้ได้ (An Image Is Passive) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ต้องไม่ขัดแย้งกับความเป็นจริง ถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะไม่ใช่ความเป็นจริง แต่ภาพลักษณ์จะต้องถูกนำเสนออย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับความเป็นจริง นั่นคือ ปรัชญา นโยบายการดำเนินงาน การประพฤติปฏิบัติรวมทั้งคุณภาพของสินค้าและบริการ

4) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน (An Image is Vivid And Concrete) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นจากสิ่งที่เป็นนามธรรม ให้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการสร้างจินตนาการรูปธรรมเพื่อให้ตอบสนองดึงดูดใจ และความรู้สึกทางอารมณ์ได้อย่างชัดเจนต่อกลุ่มประชาชน จะต้องชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจและจดจำ และมีความแตกต่างจากกัน ทำให้สื่อความหมายได้ครบถ้วนตามต้องการ

5) ภาพลักษณ์ต้องเป็นสิ่งที่ถูกทำให้ดูง่ายแก่การเข้าใจและแตกต่าง (An Image is Simplified) ซึ่งต้องชัดเจน ง่ายแก่การทำความเข้าใจและจดจำ มีความแตกต่างที่โดดเด่น แต่สื่อความหมายได้ครบถ้วนตามต้องการ เช่น เครื่องหมาย (Logo) คำขวัญ (Slogan) คือ การสร้างภาพลักษณ์ให้มีความโดดเด่นต่างต่างนั่นเอง

6) ภาพลักษณ์มีความหมายและแฉ่งมุ่ม (An Image Is Ambiguous) เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ เราสามารถเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดี หรือเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีได้ อันเนื่องมาจากสภาพการณ์ภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กรมากระทบ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการสำรวจภาพลักษณ์ปัจจุบันขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้ทราบว่าภาพลักษณ์ต่อองค์กรเป็นอย่างไร รวมถึงสินค้าและบริการด้วยเพื่อจะได้ส่งเสริมและรักษา หรือแก้ไขภาพลักษณ์ที่ดีให้อยู่คู่องค์กร สินค้าและบริการตลอดไป ภาพลักษณ์ในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ดูเหมือนกำกวม มีลักษณะที่กำกั้ระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริงมาบรรจบกัน

นอกจากนี้ การสร้างภาพลักษณ์ มีผลต่อความน่าเชื่อถือและการให้ความไว้วางใจ ช่วยให้ธุรกิจมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและมีบุคคลต่าง ๆ มาติดต่อสัมพันธ์ด้วย ภาพลักษณ์ในทางที่ดีซึ่งเป็นที่ต้องการมี ได้หลายลักษณะ ซึ่งพิจารณาจากความเหมาะสมเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจพิจารณาจากภาพลักษณ์ที่ดีต่อไปได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย เป็นการส่งเสริมการตลาดที่อาศัยการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ สื่อสารภาพลักษณ์ของธุรกิจผ่านสื่อบุคคล เพื่อส่งเสริมการขาย และการตลาด สร้างภาพลักษณ์พัฒนาองค์กรเป็นที่เชื่อถือ ยอมรับของผู้ใช้บริการ

จากแนวคิดภาพลักษณ์ดังกล่าว การสร้างภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาอย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความประทับใจ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และถูกยอมรับจากลูกค้า ผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาถึงภาพลักษณ์ของธุรกิจรถยนต์มือสอง จังหวัดมหาสารคาม ด้านบุคลากร ด้านสถานที่ ด้านนโยบายการดำเนินงาน และด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้ามีมุมมองที่ดีต่อธุรกิจรถยนต์มือสอง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือของภาคเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจเอกชน เริ่มให้ความสนใจกับแนวคิดและเครื่องมือทางเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์กร โดยในอดีตที่ผ่านมาการวัดผลทางการเงินเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ประเมินองค์กรอย่างแพร่หลาย มอร์ทีสและคณะ (Maltz And Others. 2003 : 187) แต่นับจาก

ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรที่มีมุมมองมากกว่าการอาศัยตัวชี้วัดทางการเงิน นอกจากนั้นแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือการจัดการที่มากกว่า การประเมินผลองค์กร แต่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ

ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพได้พัฒนามากกว่าการเป็นแค่ระบบการประเมินผลองค์กรแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น การประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Controlling) (Kaplan and Norton, 1996 : 37)

1. ความหมายของผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน คือ ค่าความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยทั่วไปครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานจะต้องกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละผลงานอย่างไร หมายถึง จะต้องกำหนดว่าการดำเนินการของแต่ละแผนงาน มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างไร ผลผลิต (Outputs) ของกิจกรรมและผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน คือ อะไรจะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของผลการดำเนินงาน ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ปริมาณงานที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ ที่มีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงาน

สุมน มาลาสิทธิ์ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิต การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือการให้บริการลูกค้า

จุฬารัตน์ ไชยา (2549 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการและสามารถบอกได้ว่าธุรกิจในขณะที่ มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งอาจอยู่ในรูปยอดขาย อัตรากำไร และผลประกอบการ

ศลิษา ภมรสติย์ (2549 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เกิดเป็นผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ โดยมีสารสนเทศย้อนกลับเพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ศิริชัย กางญาวสี (2550 : 132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิต (Outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผล ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลจุดหมายปลายทางที่เกิดเนื่องมาจากผลกระทบ

จุฬารัตน์ ชันแก้ว (2551 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เพื่อทำให้องค์กรต่าง ๆ มีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสามารถควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนันต์ ภวภูตานนท์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำแผนไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้น ในด้านใดเพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหาได้ตรงตามจุดมากขึ้น

ไฮวอนแน่น (Hyvonen. 2007 : 343) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ด้านความร่วมสมัย (Contemporary) และด้านการเงิน (Financial) ด้านความร่วมสมัย ประกอบด้วยตัววัดที่ไม่เกี่ยวกับเงิน การวัดแบบดุลยภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า การวัดเชิงคุณภาพและด้านการเงิน ได้แก่การแบ่งปันผลกำไร การควบคุมกำไร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและอัตราเงินทุนหมุนเวียน

ฮัสและคณะ (Hsu And Others. 2008 : 188) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความได้เปรียบจากผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ความเป็นสากลขององค์กร ฐานะทางการเงิน การเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาโดยมีการกำหนดขั้นตอนและการปฏิบัติงาน มีการวัดหรือการประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของผลการดำเนินงาน

เมื่อธุรกิจประกอบกิจการมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งที่ธุรกิจต้องการรู้มากที่สุด คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) ของธุรกิจ เพื่อนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนว่าธุรกิจจะดำเนินงานต่อไปทางไหนดี ตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานดีหรือไม่นั้นดูจากรายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (New Customers) ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increase Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสิ. 2550 : 151-153)

2.1 รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ขององค์กรประกอบไปด้วย (ศิริชัย กาญจนวาสิ. 2550 : 151-153)

2.1.1 รายได้ประจำ ได้แก่ ค่าบริการ ที่ได้จากลูกค้ามาใช้บริการ

2.1.2 รายได้ผันแปร ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้า

ถ้ารายได้ประจำ และรายได้ผันแปรขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานขององค์กรก็น่าจะดีขึ้น

2.2 การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม

การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม (Increased Market Share) การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้ามีมาตรการวัดหลายแบบ ขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบันและรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ธุรกิจที่ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรจะมีอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามนำเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตน ซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไม่ต้องเลือกธุรกิจของเรา นั่นก็หมายความว่าธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อม ๆ กับสามารถสร้างความประทับใจ และมั่นใจให้กับลูกค้าได้

2.3 กำไรสุทธิ

กำไรสุทธิ (Net Profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเป็นกำไรสุทธิ (สมเดช โรจน์จรัสเสถียร. 2547 : 215) ซึ่งเมื่อธุรกิจ

ประกอบกิจการไปครบรอบระยะเวลาบัญชีแล้ว ผลการดำเนินงานได้ผลกำไรสุทธิออกมาโดยใช้ยอดรายได้หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าองค์กรสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของผลการดำเนินงาน คือ การนำผลดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีผลกำไร โดยมียอดรายได้ทั้งหมดหักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และที่เหลือเป็นกำไรสุทธิ

3. การวัดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน (วรรณรัตน์ วัฒนานิมีตกุล. 2547 : 2) การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีจุดมุ่งหมายที่จะจำแนกหรือจัดอันดับตามความมากน้อยจากสิ่งที่วัดได้ตลอดจนให้ผลการเปรียบเทียบสิ่งที่ถูกวัด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2540 : 91) และยังเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือการประเมินผลทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 21) เครื่องมือทางการเงินนั้นไม่สามารถบ่งบอกความสำเร็จทางธุรกิจได้ เพราะตัวเลขทางการเงินเป็นตัวเลขในอดีตเป็นสิ่งที่แก้ไขอะไรไม่ได้ และไม่สามารถชี้ทิศทางในอนาคต ต้องใช้เครื่องมือวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มเข้ามาด้วย (दनัย เทียนพุด. 2545 : 18) การวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (दनัย เทียนพุด. 2544 : 24) องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มอลท์, เชีตฮา และ เวลลี (Maltz, Shenhar and Reilly. 2003 : 187) การวัดผลการดำเนินงานแบบมุ่งผลงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่

3.1 การใช้มาตรฐานอ้างอิง

การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสรรค์สร้างความ เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542 : 334) โดยรูปแบบ

ของมาตรฐานอ้างอิง ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) วิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการล่อลวงผิดพลาดลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 55)

3.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ มุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้บริหารและลูกค้า ทำให้องค์กรเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 56)

3.2.1 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

3.2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพเพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้อง ใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3.2.3 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ วงจรด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) คือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดและสามารถหาแนวทางในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

3.3 ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ

ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CFS) หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมิน พิจารณาความ ก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร KPIs แบ่งเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับฝ่ายและตัวชี้วัดระดับบุคคล KPIs มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คุณลักษณะที่ดีของ KPIs คือ

3.3.1 ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความมุ่งหมายไปยังสิ่งที่วัด กำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อไม่ให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

3.3.2 เป็นรูปธรรม (Measurable) สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงาน ได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3.3.3 สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) องค์กร ไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กร ไม่สามารถควบคุมให้เกิดผล ได้โดยตรง

3.3.4 มีความสมจริง (Realistic) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนในการวัดที่สูงเกินไป

3.3.5 ทันต่อเวลา (Timely) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ได้ภายในเวลาที่กำหนดควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน องค์กรที่มีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดให้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเปรียบเทียบ มีเครื่องมือตรวจสอบ

ติดตามผลการดำเนินงานใช้มาตรฐานอ้างอิงบริหารมีคุณภาพ พัฒนา ปรับปรุง มีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าใช้ดัชนีพัฒนาวัดผลความสำเร็จของธุรกิจ

4. การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

การวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเหมือนเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน ดังนี้ (Kaplan And Norton, 1996 : 37-45)

การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC แบบดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton นั้น ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแพร่หลาย (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล, 2547 : 11) เพราะว่า BSC เป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้เกิดการบุกเบิกและปรับปรุงพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2547 : 15) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 20)

4.1 ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC ดังนี้ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร

วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล (2547 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2547 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง โดยมีรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยให้การถ่ายทอดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan And Norton, 1996 : 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิด ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

นิเวน (Niven, 2002 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กรเครื่องมือสำหรับผู้บริหารใน ติดต่อกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กระบวนการวัดความสำเร็จการดำเนินงานของกิจการ โดยวัดทั้งในส่วนที่วัดเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้นี้จะเป็นเครื่องมือ ทางการจัดการและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ

4.2 ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้า ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีความ สำคัญต่อธุรกิจ ดังนี้ (คนัย เทียนพูน, 2544 : 24)

4.2.1 เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด

4.2.2 เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าเพียงใด

4.2.3 เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์

4.2.4 เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่ในสถานะควบคุมได้และ ยังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

4.2.5 เพื่อให้ทราบว่าเรามีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือ กระบวนการ ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ BSC ยังช่วยนำเอาสิ่ง ที่มุ่งเน้นขององค์กรไปสู่โครงการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่จะดำเนินการกันในช่วงเวลาหนึ่ง ที่กำหนดไว้ ในฐานะที่เป็นการวัดเทียบเคียงโครงการใหม่ ๆ ทั้งหมดที่จะถูกประเมินผล หน้าที่ของ BSC จึงเป็นมากกว่าระบบการวัดผล และมีลักษณะที่โดดเด่นอยู่ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2547 : 13)

1) BSC เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่าง (Top - Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์ ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามตัววัดต่าง ๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่เฝ้าติดตามดูนั้นมักเป็น

แบบล่างขึ้นสู่บน ซึ่งก็ได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ บ่อยครั้งที่มักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2) BSC เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนอกเหนือจากตัววัดทางการเงินซึ่งทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามช่วงระยะเวลา และยังสามารถที่จะบ่งชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับช่วงระยะเวลาต่อไปได้อย่างไร

3) BSC สนองรวมตัววัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกันทำให้มองเห็นถึงจุดต่าง ๆ ที่ต้องให้น้ำหนักความสำคัญว่าเอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่งในระหว่างตัววัดผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดในอดีตและช่วยให้มั่นใจได้ว่าความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัววัดตัวหนึ่ง ๆ นั้นจะไม่เกิดขึ้นบนความเสี่ยงของตัววัดอีกตัวหนึ่งอย่างแน่นอน

4) BSC ช่วยให้มีความมุ่งมั่นซึ่งจากการที่กิจการกำหนดตัววัดต่าง ๆ ไว้จำนวนมากเกินไปกว่าที่จะนำไปใช้ได้จริง BSC ช่วยให้สามารถบรรลุผลได้กับตัววัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จจริง ๆ เท่านั้น

เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรสูงสุด ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน หรือแม้แต่มุมมองระดับบุคคลจะมีบัตรคะแนนเป็นของตนเอง ต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมลงสู่ทุกระดับ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพเป็นระบบการบริหารจัดการปรับปรุงพัฒนา ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการวัดและประเมิน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร

5. องค์ประกอบผลการดำเนินงาน

แนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ได้สรุปว่าการวัดผลการดำเนินงาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 ด้านลูกค้า

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นดัชนีที่สะท้อนถึงความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มี การวางแผนวางไว้และมีการดำเนินการอย่างดี ว่ามีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความสามารถในการตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้า โดยการให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าในการเข้ารับบริการ มุ่งเน้นการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า นำคำแนะนำติชมของลูกค้ามาเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จำนวนส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว ถูกต้องในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. 2546 : 61)

เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น การพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 5 ประการ ดังนี้

5.1.1 ส่วนแบ่งทางตลาด

ส่วนแบ่งทางตลาด (Market Share) จะพิจารณาความสามารถในการขายสินค้าว่าสามารถขายได้เท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดที่องค์กรเข้าไปแย่งชิงจากคู่แข่งได้มากหรือน้อยเพียงใด

5.1.2 อัตราการซื้อซ้ำ

อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ถ้าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ลูกค้าองค์กรซึ่งเคยซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กรได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรอีก ในอัตราการซื้อซ้ำร้อยละ 7 นอกจากนี้ ยังแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรด้วย ส่งผลให้องค์กรมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และฐานะลูกค้าขององค์กรก็มั่นคงมากขึ้น

5.1.3 การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่

การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market Or Customer Acquisition) จะพิจารณาความสามารถขององค์กรในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นการขยายตลาดและฐานลูกค้าขององค์กร นอกจากนี้ พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีต่อองค์กรด้วย ถ้าองค์กรสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลาแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากขึ้น

5.1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากน้อยอย่างไร ซึ่งองค์กรสามารถวัดความพึงพอใจได้หลายลักษณะ เช่น การวัดจากจำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ราคา ความคุ้มค่า ระยะเวลาในการให้บริการ ความคงทน และรูปแบบ องค์กรพยายามผลิตผลิตภัณฑ์หรือเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพื่อลดกระทบโดยตรงที่มีต่อยอดขาย ทำให้องค์กรมีรายได้มากขึ้น และกำไรเพิ่มขึ้น

5.1.5 กำไรต่อลูกค้า

กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดได้แก่ กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย วัดได้จากส่วนต่างของรายได้ต่อลูกค้าหนึ่งรายและต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งราย จากการทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (Activity Based Costing) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า (เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านลูกค้า คือ ดัชนีสะท้อนความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรในการวางแผนทางการดำเนินงานที่ดี ส่งผลในส่วนแบ่งทางตลาด มีอัตราการซื้อซ้ำ การเจาะตลาดลูกค้าใหม่และความพึงพอใจของลูกค้า

5.2 ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร

ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal Process Perspective) กระบวนการภายในองค์กรมีการพัฒนาหรือไม่พัฒนา ผู้บริหารของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้น ผลการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมของธุรกิจในต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบระยะเวลา เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนากลยุทธ์และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบการจัดการภายใน เช่น ระบบบัญชี ระบบโครงสร้างเงินเดือน และองค์กรมีการอบรมพนักงานให้พนักงานมีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า และมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการ ในการจัดลำดับก่อนหลังในการมาติดต่อขอใช้บริการ (ปพฤกษ์ อูสาหะวานิชกิจ. 2547 : 442) มุมมองด้านกระบวนการภายในประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ

5.2.1 ระบบการลำเลียงเข้า (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปและกลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

5.2.2 การดำเนินงาน (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming Inputs Into Final Product) ซึ่ง ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร และการทดสอบ

5.2.3 ระบบการลำเลียงออก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้ว ไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า และการจัดตารางเดินรถเพื่อขนส่ง

5.2.4 การตลาดและการขาย (Marketing And Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น โฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทำงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา

5.2.5 การบริการลูกค้า (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า และกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกได้หลายด้าน เช่น การจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบเข้าเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ วัตถุดิบเข้าเหล่านี้ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบเครื่องจักร และเครื่องมือต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม การแสวงหาเทคโนโลยีต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน และโครงสร้างพื้นฐานของกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กรการวางแผน การบัญชีและการเงิน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาในองค์กรเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานคุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจาก

กระบวนการภายในเป็นฐานให้องค์กรมีศักยภาพในการบริหารงานและเป็นกำลังสนับสนุนการต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่น การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) จะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของกิจการในกิจกรรมทางด้านต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้าและผลที่ออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ระยะเวลา โดยเฉลี่ยในการประมวลผลของแต่ละคำสั่งซื้อความเร็วในการให้บริการลูกค้า และอัตราการขนส่งที่ตรงเวลาซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลานี้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขัน และประสบความสำเร็จกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว นอกจากนี้องค์กรจะได้พิจารณาจากจำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่าอัตราของเสีย ถ้าองค์กรมีอัตราของเสียหรือชำรุดเสียหายมาก แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร และส่งผลกระทบต่อมุมมองทางด้านการเงิน

2) คุณภาพ (Quality) จะพิจารณาว่ากระบวนการหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ องค์กรสามารถวัดกระบวนการภายในได้หลายรูปแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดจากจำนวนลูกค้าต่อบุคลากร 1 คน จะทำให้องค์กรทราบว่าคุณภาพต้องให้บริการลูกค้าที่ร้าย ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของบุคลากร การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศขององค์กรสามารถวัดจากอัตราการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องจะทำให้องค์กรทราบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนกี่เครื่องต้องรองรับการใช้งานกี่คน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารที่มีอนาคต

3) นวัตกรรมใหม่ (Innovation) จะพิจารณาถึงการนำเสนอสิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งกิจการจะมีการวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและวางไว้ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ระยะเวลาที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่องค์กรนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด เช่น องค์กรอาจมีเป้าหมายว่าระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะต้องไม่เกิน 6 เดือน ถ้าเกิน 6 เดือน แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานทำให้ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความ

ต้องการของลูกค้าลดน้อยลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร มีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามวัตถุประสงค์

5.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning And Growth Perspective)

ดัชนีวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการวัดผลซึ่งจะวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องการสร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจในระยะยาว การพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องต้องมีการคิดค้น การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจ และมีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต้องมีการออกแบบ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริการให้มีลักษณะรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถสนองตอบความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพจะพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มุมมองด้านการเงิน ซึ่งมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จะต้องระบุถึงองค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนั้นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (เชาวลิตวงศ์ตั้ง. 2551 : 98) การพิจารณามุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

5.3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วยทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills) ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรม ต่อปีหรือการทำแบบทดสอบความรู้ความสามารถ (Competency Test) ทักษะคติ และความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude And Employee Satisfaction) ตัวชี้วัด ได้แก่ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการเข้าออกของพนักงาน

จะพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรที่มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรที่สามารถรักษามูลค่าของบุคลากรอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีการฝึกอบรมให้มีทักษะและความสามารถสูงขึ้นแล้ว เช่น อัตราการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร อัตราการหมุนเวียนพนักงาน ดังนั้นความสามารถของบุคลากร ซึ่งอัตราส่วนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรว่า เป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

5.3.2 การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์

การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (The Development Of Infrastructure Tools and Equipment) ตัวชี้วัด ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูลอัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down - Time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ การทำให้เป็นปัจจุบันของข้อมูล ความครอบคลุมของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลได้หรือไม่ จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและดำเนินงานในอนาคตขององค์กรได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของงบประมาณการลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

5.3.3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Development Environment to Work) วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบที่เกี่ยวกับการจูงใจขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ และมีการนำไปปฏิบัติ จะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกล้าแสดงออกและการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการทำงานได้มากขึ้น เพื่อให้พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับองค์กรต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายในอายุงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งของพนักงานในองค์กรสามารถวัดขวัญและกำลังใจที่ดีที่อยู่กับองค์กรในระยะยาว ถ้าอายุน้อยเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการที่บุคลากรในองค์กรมีอัตราเข้าออกค่อนข้างเร็ว และ

สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงานได้ ดังนั้น อายุงานต้องเหมาะสมกับกระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.4 ด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสวงหากำไรจะใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่บ่งชี้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลส่วนใหญ่มามากงบการเงินทั้งงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเรียกว่ามุมมองทางการเงิน โดยจะบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติเกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรอย่างไร การพิจารณามุมมองทางการเงินจะครอบคลุมหลัก 4 ประการ ดังนี้

5.4.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้

ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) วัดดูประสงค์ ขององค์กรเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้องค์กรต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัด เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง ราคา ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างราคา การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร เช่น การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) การเติบโตของรายได้โดยรวม (Total Revenue Growth) ซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้จะส่งผลกระทบต่อ การเจริญเติบโตขององค์กรในภาพรวม รวมถึงความมั่นคงและอยู่รอดได้ในระยะยาว การเพิ่มขึ้นของรายได้สามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

1) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสายผลิตหรือบริการใหม่ (Revenue Growth From New Products Or Services) จะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สามารถสร้างรายได้ให้กับกิจการเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร เช่น รายได้ของสายผลิตภัณฑ์หรือ

บริการใหม่คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าใดของรายได้รวมทั้งหมดนอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลทางการตลาด จากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ที่นำออกสู่ตลาดว่ามีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรอย่างไร

2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่ (New Customers Or New Markets) จะพิจารณาว่าการมีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร เช่น การส่งสินค้าผลิตภัณฑ์ออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพิ่มในตลาดต่าง ซึ่งในอดีตลูกค้าเป้าหมายเป็นตลาดบน โดยการคำนวณหาสัดส่วนร้อยละของรายได้ที่เกิดขึ้นจากตลาดต่างประเทศเปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้จะต้องพิจารณากำหนดที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ด้วยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าไรของกำไรทั้งหมดขององค์กร เนื่องจากการวัดผลกำไรจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตลาดและลูกค้าใหม่ ในการเปรียบเทียบรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศ องค์กรควรเปรียบเทียบในรูปแบบของร้อยละมากกว่าจำนวนเงิน เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงอาจมีผลกระทบทำให้สัดส่วนของรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศเปลี่ยนแปลง

5.4.2 การลดต้นทุน

ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้น ของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้น (Asset Utilization) ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดของต้นทุนหรือเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ เช่น ในการลดลงของต้นทุนรวมตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อผลผลิตที่ลดลง หรือต้นทุนต่อพนักงานที่ลดลง การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดลดลง การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลงตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงานและการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization) เนื่องจากถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ก็จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ตัวชี้วัด ได้แก่ ผลตอบแทนของสินทรัพย์ทั้งหมด การลดต้นทุน (Cost Reduction) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลงหรือไม่อย่างไร อาทิ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งการลดลงของต้นทุนส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กร ในปัจจุบันและอนาคต การลดลงของต้นทุนสามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

1) การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร (Reduction Of Major Cost and Expenses) จะมีการนำวิธีการของระบบงบประมาณเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่าย โดยอาจจะเป็นตัวเงินหรือเป็นร้อยละ เช่น ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาในปี 2554 เท่ากับ 72,000 บาท ค่ารับรองคิดเป็นร้อยละ 3 ของรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวสามารถช่วยลดและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

2) การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย (Reduction of Cost Per Unit Production Or Operation) จะพิจารณาระบบต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานและทำการวัดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

5.4.3 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้ด้วย เช่น องค์กรมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้ เช่น จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ จากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ และจากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเงิน คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่แสวงหากำไรจากผลการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดต้นทุน การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ การใช้สินทรัพย์ให้ประโยชน์จากการลงทุน

จากแนวคิดผลดำเนินงานดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน เพื่อให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บริบทธุรกิจรถยนต์มือสองในจังหวัดมหาสารคาม

1. ประวัติความเป็นมาของรถยนต์มือสอง

รถยนต์นับเป็นพาหนะทางบกที่เกิดขึ้นมาประมาณร้อยกว่าปี และเป็นพาหนะทางบกที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะให้ความสะดวกสบาย รวดเร็วกว่าพาหนะทางบกประเภทอื่น ๆ ปัจจุบันรถยนต์เป็นปัจจัยที่เข้ามามีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของคนไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการดำเนินชีวิตประจำวัน และการประกอบสัมมาอาชีพจนกลายเป็นปัจจัยที่ 5 ในชีวิตประจำวันรองจากอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เนื่องจากเป็นพาหนะที่ใช้ในการคมนาคมขนส่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทาง

สมเด็จพระยาศรีราชานุกาภ พบว่า เจ้าพระยาสุรศักดิ์ (เจิม แสงชูโต) เป็นคนแรกที่นำรถยนต์เข้ามาในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อปลายรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) โดยวิ่งในกรุงเทพมหานครเป็นแห่งแรก รถยนต์ที่นำเข้ามาขายในประเทศไทยสมัยแรก ๆ เป็นรถยนต์มือสอง (Used - car) ซึ่งซื้อต่อจากชาวต่างประเทศ

ต่อมา พ.ศ. 2464 ร.อ.หลวงอายุทรประดิษฐ์ ซื้อรถยนต์ฟอร์ดมาจากอุบลราชธานีด้วยราคา 1,200 บาท และใช้ได้อยุ่นานเป็นสิบปี หลังจากนั้นขายและซื้อใหม่เป็นรถยนต์มือสอง (Used - Car) เป็นรถสปอร์ตสีแดง ยี่ห้อเปอโอดีราคาเพียง 800 บาท ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นของการซื้อขายรถยนต์มือสอง หรือยูสคาร์เป็นครั้งแรกในประเทศไทย (อภิชาติ แซ่โก้ว, 2542 : 61)

2. ผู้ประกอบการรถยนต์มือสอง

การแบ่งผู้ประกอบการตามมูลค่าทุนจดทะเบียนขนาดพื้นที่ของธุรกิจและยอดขาย ดังนี้ (ศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์, 2541 : 18)

2.1 ผู้ประกอบการรายย่อย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ใช้เงินทุนน้อยประมาณ 1

แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนผู้ค้ารถยนต์มือสองทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเช่าพื้นที่ของศูนย์ค้ารถยนต์ (Car center) จัดวางรถยนต์ประมาณ 10 - 20 คัน มักไม่มีบริการหลังขายแต่รับจัดไฟแนนซ์ให้ผู้บริโภค โดยไม่ผ่านธุรกิจเช่าซื้อ/ลิสซิ่ง ราคาขายรถยนต์มือสองที่จำหน่ายมักจะมีราคาต่ำ

2.2 ผู้ประกอบการขนาดกลาง ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ใช้เงินทุน 1 ล้านบาท คิด

เป็นร้อยละ 40 ของจำนวนผู้ค้ารถยนต์มือสองทั้งระบบ ส่วนใหญ่มีสถานที่ที่เป็นของตัวเองมีเนื้อที่จัดวางรถยนต์ประมาณ 50 คัน มักมีธุรกิจครบวงจรและมีการจัดไฟแนนซ์เอง

2.3 ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ใช้เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้ารถยนต์มือสองทั้งระบบ ส่วนใหญ่มีเนื้อที่จัดวางรถยนต์ประมาณ 100 คัน ประกอบธุรกิจไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีบริการครบวงจรทั้งการจัดไฟแนนซ์ และการให้บริการหลังขาย เช่น รับประกันซ่อมฟรีภายในเวลาที่กำหนด ราคารยนต์มือสองที่จำหน่ายมักจะสูงกว่า 2 ประเภทข้างต้น

3. ลักษณะลูกค้ารถยนต์มือสอง

ในตลาดรถยนต์มือสองสามารถจำแนกประเภทผู้ซื้อ ได้ดังนี้ (ศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์. 2541 : 27)

3.1 ผู้ซื้อรถยนต์มือสองเป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์เอง เพื่อซื้อ-ขายแลกเปลี่ยนกับรถยนต์ป้ายแดงที่ผู้บริโภครต้องการซื้อ อาทิ เบนซ์ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เป็นช่องทางระบายรถเก่าของผู้บริโภค ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตง่ายขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างฐานราคารยนต์มือสองของตนให้เป็นมาตรฐานและช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคที่ซื้อรถใหม่ ว่าหากต้องการจะขายก็มีแหล่งรับซื้อแน่นอน

3.2 ผู้ซื้อรถยนต์มือสองเป็นเพื่อนกับผู้ซื้อป้ายแดง อาจเป็นเพื่อนร่วมรุ่น เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนแนะนำให้มาซื้อ

3.3 ผู้ซื้อรถยนต์มือสองเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ที่ต้องการซื้อรถยนต์ป้ายแดง โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ขายให้

3.4 ผู้ซื้อรถยนต์มือสองเป็นเจ้าของอู่รถ หรือรู้จักกับผู้ที่ต้องการซื้อรถยนต์ป้ายแดง ผู้ซื้อรถยนต์มือสองแล้ว อาจเป็นพี่น้องกับผู้ที่ต้องการซื้อป้ายแดง

3.5 ผู้ซื้อรถยนต์มือสองเป็นเจ้าของธุรกิจเต็มที่ซื้อขายรถยนต์มือสองเอง การกำหนดราคาปกติการตั้งราคารยนต์ขึ้นอยู่กับความนิยามในยี่ห้อและรุ่นของรถ (Model year) อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าราคาขึ้นกับการใช้งานของรถเป็นหลัก สำหรับส่วนต่างระหว่างราคารถใหม่และรถมือสองขึ้นอยู่กับอายุการใช้งานของรถยนต์เป็นสำคัญ ดังนี้

3.5.1 รถยนต์มือสองประมาณ 1 ปี ราคาจะลดลงจากรถใหม่ร้อยละ 10

3.5.2 รถยนต์มือสองประมาณ 2 – 3 ปี ราคาจะลดลงจากรถใหม่ร้อยละ 30

3.5.3 รถยนต์มือสองประมาณ 4 – 5 ปี ราคาจะลดลงจากรถใหม่ร้อยละ 50

4. การเลือกซื้อรถยนต์มือสอง

สำหรับผู้ที่มีเงินทองเหลือเล็กน้อย การหารถยนต์ที่ใช่แล้ว ซึ่งเรียกกันว่า “รถมือสอง” แต่จะเป็นมือสองขนาดไหนนั้นเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณากันอีกครั้งหนึ่ง ชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็นรถ

มือสอง ฉะนั้นสภาพต่าง ๆ ของเครื่องยนต์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ก็ต้องมีส่วนที่สึกหรอบ้าง จะมากจะน้อย ขึ้นอยู่กับอายุการใช้งาน และการบำรุงรักษาของผู้ใช้คนก่อนที่จะถึงผู้ใช้

การเลือกใช้รถเก่า (มือสอง) ในการเลือกใช้รถยนต์มือสองนั้น อาจจะเป็นทางเลือกที่มีความจำเป็น หรือมีความเหมาะสมสำหรับผู้ใช้รถยนต์บางคนที่ไม่สามารถเลือกใช้รถยนต์มือใหม่ได้ เนื่องจากเหตุผลทางเศรษฐกิจหรือสำหรับท่านผู้ใช้รถยนต์ที่คำนึงถึงความเหมาะสมที่เลือกใช้รถยนต์มือสอง เนื่องจากในงบประมาณเท่า ๆ กันแล้ว อาจจะทำให้ได้รถยนต์มือสองที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพการใช้งานดีกว่ารถยนต์ใหม่บางรุ่น แต่ทั้งนี้ก็ย่อมหมายความว่าผู้ใช้รถจะต้องเลือกใช้รถยนต์มือสองที่มีคุณภาพทัดเทียมหรือใกล้เคียงกับรถยนต์ใหม่ด้วยวิธีการเลือกใช้รถยนต์มือสอง

การเลือกใช้รถยนต์มือสองนั้น นอกจากจะต้องกำหนดหัวข้อ ในการเลือกขนาด และประเภทของรถยนต์ตามวัตถุประสงค์ในการใช้งานเช่นเดียวกับการเลือกใช้รถยนต์ใหม่แล้ว ต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ครองแปร ไชยชนะสาร. 2546 : 5)

4.1 การกำหนดรถยนต์มือสองที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการเลือกใช้ ทั้งนี้เนื่องจากว่าการเลือกซื้อรถยนต์มือสองสักคันนั้น ย่อมเป็นการยากที่จะเลือกใช้รถยนต์ตามยี่ห้อ สี และราคาที่ต้องการได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้นในการเลือกซื้อรถยนต์มือสอง ควรจะต้องเลือกกลุ่มเป้าหมายของรถยนต์มือสอง โดยกำหนดงบประมาณที่สามารถจะจ่ายได้และควรจะต้องกำหนดชนิด ขนาดยี่ห้อ และรุ่นของรถยนต์ในกลุ่มเป้าหมายหลาย ๆ ยี่ห้อที่ใกล้เคียงกับงบประมาณที่จะต้องจ่ายโดยจะต้องศึกษาเปรียบเทียบราคาของรถยนต์ ในกลุ่มเป้าหมายจากหนังสือรถยนต์ที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์มือสอง และสำรวจราคาเองจากแหล่งขายรถยนต์มือสองต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบและสรุปหา กลุ่มรถยนต์มือสองที่เป็นเป้าหมายในการตัดสินใจต่อไป

4.2 การตรวจสอบสภาพของรถยนต์มือสอง สิ่งนี้นับได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องตรวจสอบสภาพรถยนต์มือสองให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นการตัดปัญหาในการซ่อมแซมชาย หรือการหลอกลวงของผู้ค้ารถยนต์เก่า เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้รถยนต์มือสองได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง ซึ่งมีดังนี้

4.2.1 การตรวจสอบสภาพตัวถังภายนอก การตรวจสอบทำได้โดยการสำรวจสภาพโดยทั่วไปของตัวถังภายนอกของรถยนต์ดังกล่าว โดยการตรวจหาร่องรอยของการซ่อมแซมตัวถัง ซึ่งสามารถจะตรวจหาร่องรอยของการ “โป้วสี” หรือการซ่อมแซมโดยใช้สีรองพื้นเนื่องจากการบดแต่งร่องรอยความเสียหายของตัวถังรถยนต์ที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากอุบัติเหตุ ซึ่งสามารถที่จะตรวจสอบได้โดยการเคาะดูที่บริเวณตัวถังรถยนต์ให้ทั่วทั้งคันรวมทั้งหลังคา โดยใช้วิธีการคว่ำหลังมือลงและงอนิ้วเพื่อเคาะลงไปกับตัวถังของรถยนต์ ถ้าหากบริเวณที่เคาะมีเสียงโปร่งแสดงว่าเป็นเหล็กที่ยัง

ไม่ผ่านการซ่อมแซมสี แต่ถ้าเคาะแล้วมีเสียงทึบแสดงว่าชิ้นส่วนในบริเวณนั้นมีการซ่อมแซมสีแล้ว และยิ่งถ้ามีเสียงทึบมากเท่าใดก็ย่อมจะต้องหมายความว่ามีการซ่อมแซมมากครั้งไปตามความหนาของสีโป๊ว และควรจะต้องตรวจสอบหาร่องรอยของการพุงของตัวถังรถยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริเวณใต้ท้อง และชายล่างของตัวถัง เพราะการพุงของตัวถังก็จะทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเพิ่มขึ้นอีกรายการหนึ่ง นอกจากนี้แล้วจะต้องตรวจสอบสภาพความเสียหายจากการประสพอุบัติเหตุของรถยนต์โดยการตรวจสอบจากภายนอก เมื่อมองจากที่โล่งและมีแสงสว่างเพียงพอ นั้น สภาพโดยทั่วไปของตัวถังจะต้องไม่มีการบิดเบี้ยว เอียงไม่เท่ากัน หรือตามบริเวณแนวนั้นเหลี่ยมสันต่าง ๆ ของรถยนต์จะต้องไม่คิดเพี้ยนมีความสม่ำเสมอทั้งคัน และบริเวณตามแนวช่องว่างระหว่างชิ้นส่วนต่าง ๆ ของรถยนต์ ไม่ว่าจะเป็นบริเวณประตู ฝากระโปรงหน้าและหลัง จะต้องมีความกว้างสม่ำเสมอเท่ากันตลอดคัน หากรถยนต์นั้นมีสภาพที่ผิดไปจากที่กล่าวมาแล้วก็ย่อมจะหมายถึงรถยนต์คันนั้น ได้รับการซ่อมแซมภายหลังจากการเกิดอุบัติเหตุมาแล้ว นอกจากนี้แล้วในบริเวณรางน้ำ โครงหลังคา ห้องเครื่องยนต์ และห้องเก็บของท้ายรถ โดยทั่วไปแล้วจะต้องมีรอยเชื่อมอาร์ค (การเชื่อมเป็นจุด ๆ) มาจากโรงงาน หากรถยนต์ที่ไม่เคยมีอุบัติเหตุแล้วรอยเชื่อมเหล่านี้ก็จะต้องอยู่ครบเป็นแนว หากมีการซ่อมแล้วก็ต้องมีการโป๊วสีทับรอยอาร์คทำให้รอยอาร์คเหล่านี้หายไป การเชื่อมอาร์คนี้จะมีใช้เฉพาะในโรงงานประกอบรถยนต์เท่านั้น ส่วนในผู้ซ่อมรถยนต์จะมีการเชื่อมแบบธรรมดาที่เป็นรอยทางยาวเท่านั้น

4.2.2 การตรวจสอบสภาพสีของรถยนต์ซึ่งควรจะต้องเลือกรถยนต์มือสองที่ยังมีสภาพสีโดยทั่วไปที่ยังอยู่ในสภาพดี ปราศจากริ้วรอยการขีดข่วน หรือร่องรอยความเสียหายของสีในปริมาณกว้าง และควรจะต้องเลือกรถยนต์มือสองที่มีสีถูกใจหรือมีสีใกล้เคียงกับที่ต้องการเป็นหลัก ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากว่าหากการที่เลือกซื้อรถยนต์มือสองที่มีสีชำรุดเกิดความเสียหาย หรือมีสีไม่ถูกใจแล้วก็จะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากในการซ่อมแซมสภาพสี หรือเปลี่ยนสีใหม่ นั่นเองแต่อย่างไรก็ตาม รถยนต์เก่าที่ย่อมจะต้องมีการชำรุดบกร่องของสีบ้าง แต่ในรถยนต์ที่มีอายุไม่เกินกว่า 3-5 ปีนั้นก็ไม่ควรจะมีการซ่อมแซมสีในชิ้นส่วนที่สำคัญหรือทำสีหมดทั้งคัน ซึ่งหากมีการซ่อมสีดังกล่าวแล้วก็อาจจะสันนิษฐานได้ว่ารถยนต์คันดังกล่าวอาจจะมีอุบัติเหตุมาแล้ว แต่ก็ต้องพิจารณาจากสภาพของตัวถังและส่วนอื่น ๆ ประกอบกันด้วย

4.2.3 การตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ของเครื่องยนต์ในการเลือกซื้อรถยนต์มือสองนั้นจะต้องตรวจสอบภาพการทำงานของเครื่องยนต์ด้วย เฉพาะเครื่องยนต์นับว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของรถยนต์ที่หากเสียไปหรือมีการทำงานที่ไม่สมบูรณ์แล้วก็ย่อมจะทำให้ท่านต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก โดยจะต้องตรวจสอบการทำงานของเครื่องยนต์ โดยการลองขับรถยนต์ดูในสภาวะการณ์จริง เพื่อตรวจสอบภาพการทำงานของเครื่องยนต์โดยทั่วไป เสร็จแล้วจึงตรวจสอบ

สภาพภายในห้องเครื่องยนต์หารอยรั่วของน้ำมันต่าง ๆ สภาพความชำรุดเสียหายของชิ้นส่วนต่าง ๆ และตรวจสอบการทำงานของเครื่องยนต์จากควัน และเขม่าที่ออกจากท่อไอเสียที่ควรจะแห้งสนิท และมีสีเทา หากมีสีดำหรือควันขาวแสดงว่าเครื่องยนต์เริ่มหลวมแล้ว และถ้าหากเป็นไปได้ท่านควร จะยกระดับขึ้นเพื่อตรวจสอบสภาพบริเวณใต้ท้องรถยนต์ สภาพความเสียหายของระบบช่วงล่าง และ การรั่วซึมของน้ำมันใต้ท้องรถ เป็นต้น

4.2.4 ตรวจสอบหลักฐานทางทะเบียนของรถยนต์ หลักฐานทางทะเบียนตามกฎหมาย นั้นนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องตรวจสอบดูจากเลขตัวถังรถยนต์ เลขเครื่องยนต์ ให้ถูกต้องตรงกับสมุดทะเบียนของรถยนต์นอกจากนี้แล้วยังจะต้องตรวจสอบหลักฐานการโอนทาง ทะเบียน การเสียภาษีประจำปี และรายการทางทะเบียนอื่น ๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นมาในภายหลัง

5. กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจรถยนต์มือสอง

ในบทความเรื่องรถยนต์มือสอง โดย กองบรรณาธิการรถยนต์มือสอง กล่าวถึง กลยุทธ์ ในการประกอบธุรกิจรถยนต์มือสองไว้ดังนี้ (กองบรรณาธิการรถยนต์มือสอง. 2549 : 48 – 50)

5.1 การตีราคาเครื่องยนต์มือสองตามราคาตลาดและให้ราคาตามความต้องการของ ผู้บริโภค

5.2 ไม่จำเป็นต้องพิถีพิถันในด้านการตรวจสอบสภาพรถเนื่องจากสามารถนำรถยนต์มือ สองมาตกแต่งใหม่ให้สวยงามได้

5.3 ในการตีราคาเครื่องยนต์มือสองตามราคาตลาด เมื่อมีการซื้อเข้าเต็นท์รถยนต์มือสอง ต้องให้ราคาต่ำสุด และเมื่อขายไปต้องขายราคาแพงในลักษณะซื้อถูกขายแพง

5.4 ซื้อรถยนต์มือสองมาในสภาพที่ไม่ดี หากต้องมีการซ่อมต้องซ่อมราคาที่ถูกที่สุด

5.5 หากมีผู้ซื้อผู้ขายต้องบอกราคาให้แพงที่สุดเพื่อการขอต่อรองราคา

5.6 ในระหว่างการเจรจาการขายต้องใช้หลักจิตวิทยาเข้าช่วยในการขาย คือ ต้อง พิจารณาว่าผู้บริโภคมีความต้องการซื้อมากน้อยอย่างไร และรู้เป้าหมายความต้องการของผู้บริโภค ว่าต้องการสภาพรถยนต์อย่างไร เช่น เน้นที่เครื่องยนต์ ตัวถัง สี หรือช่วงล่างของรถยนต์ โดยต้อง ประเมินสถานการณ์การซื้อตลอดเวลา

5.7 การซื้อการขายต้องรวดเร็ว คือ เมื่อซื้อมาแล้วก็ต้องรีบขายเพื่อจะได้เงินมาใช้ขาย สามารถหมุนเวียนเงินได้ กล่าวคือ ซื้อมาแล้วต้องขายไปอย่างรวดเร็ว เมื่อมีกำไรก็ต้องรีบขาย

5.8 การขายควรมีผลประโยชน์ต่อเนื่อง คือ ขายเงินผ่อนก็ให้มีกำไรเพิ่มขึ้นจากดอกเบี้ยมีบริการหลังการขายหรือบริการเสริม เช่น การจดทะเบียนรถยนต์ บริการ โอนรถยนต์ บริการแจ้งย้ายข้ามจังหวัด เป็นต้น

5.9 ต้องมีการบริหารต้นทุนที่ดี เช่น การจ้างลูกจ้าง การบริหารจัดการอย่างประหยัด

5.10 การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่ในการประกอบธุรกิจขายรถยนต์มือสอง เพื่อการประหยัดค่าเช่าสถานที่

5.11 เต็มที่รถยนต์มือสองโดยทั่วไปที่อยู่ใกล้กัน จะมีการโชว์รั้วที่รุ่นของรถยนต์ที่ไม่เหมือนกันแต่อาจเป็นยี่ห้อเดียวกันเพื่อจะได้ไม่ต้องแย่งลูกค้าซึ่งกันและกัน หรือเกิดการขัดแย้งกันกับเต็มที่รถยนต์ที่อยู่ติดกัน

5.12 กรณีมีการซื้อรถยนต์มือสองโดยวิธีการแลกรถยนต์กับเต็มที่รถยนต์มือสองต้องให้ราคารถยนต์ที่นำมาแลกเปลี่ยนมีราคาสูง

5.13 มีบริการพิเศษ เช่น การตั้งศูนย์ซ่อมหรือบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

5.14 ต้องสังเกตความแตกต่างของผู้บริโภค เช่น ผู้บริโภควัยรุ่น ต้องนำเสนอแบบเงินคาวนน้อยสามารถผ่อนได้นาน ถ้าเป็นผู้บริโภคสูงอายุต้องการดูสมรรถนะของรถยนต์ ส่วนราคามักไม่ค่อยเป็นปัญหามากนัก เป็นต้น

6. ภาพรวมธุรกิจรถยนต์มือสอง

ตลาดรถมือสองได้รับผลกระทบกว่า 1 ปี จากการเกิดขึ้นของโครงการรถคันแรกตั้งแต่ปลายปี 2554 ทำให้ผู้บริโภคหันไปซื้อรถใหม่ เนื่องจากได้รับสิทธิคืนภาษีสูงสุด 1 แสนบาท ทำให้ที่ผ่านมาผู้ค้าหลายรายหายไปจากตลาด ส่วนผู้ที่ยังประกอบธุรกิจอยู่ได้ ก็พยายามเดินหน้าหาทางออกในหลาย ๆ ด้าน การกระตุ้นการซื้อของภาครัฐทำให้ปี 2555 รถใหม่มียอดขาย 1.4 ล้านคัน จากที่ควรจะมีอยู่ที่ 8 แสนคัน รถที่เพิ่มเข้ามา 6 แสนคัน พร้อมกับแคมเปญที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อตลาดมือสอง ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถคลี่คลายอย่างรวดเร็วที่สุดตั้งแต่ปี 2557 หรือเท่ากับได้รับผลกระทบมากกว่า 2 ปี (วิสุทธิ์ เหมพรรณไพเราะ. 2556 : ออนไลน์) “รถมือสองปีนี้ราคาตกลง ร้อยละ 40 ช่วงไตรมาส 2 และ ร้อยละ 50 ในไตรมาส 3 อย่างไรก็ตามเมื่อเข้าสู่ไตรมาสที่ 4 พบว่าปรับตัวขึ้น ร้อยละ 10 เนื่องจากพ่อค้าบางส่วนเริ่มซื้อรถเข้าพื้นที่ แต่ก็ไม่ส่งผลดีต่อตลาดมากนัก หากเทียบกับสัดส่วนที่ลดลงไปก่อนหน้านี้” ราคาที่ลดลงไปอย่างมากทำให้รถที่ซื้อเข้ามาก่อนหน้านี้ที่อยู่ในภาวะขาดทุนเมื่อขายออกไป แต่ผู้ค้าจำเป็นต้องขายเพราะต้องการลดสต็อก โดยพบว่าบางรุ่นขาดทุน 20,000-50,000 บาท (วิสุทธิ์ เหมพรรณไพเราะ. 2556 : ออนไลน์)

รถที่ขายได้ยากช่วงนี้รถยนต์นั่งขนาดเล็ก ซึ่งรวมถึงรถยนต์นิยมน้อยอย่างเช่น โตโยต้า โทโรลต้า อัลติส สะท้อนถึงกำลังซื้อของลูกค้าที่ลดลง เห็นที่รถจึงยอมขายขาดทุน และมีแคมเปญที่รุนแรง เช่น ฟรีค่าน้ำมัน ฟรีค่าโอน รวมถึงรับลูกค้าที่คิดแบคคิสต์ การระบายรถเก่าในราคาขาดทุน เป็นการปรับฐานตลาด เพราะว่าหลังจากนี้ราคาซื้อเข้าและขายออกจะอยู่ในเกณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ตลาด โดยเงื่อนไขการซื้อเข้าเปลี่ยนไปมาก และค่อนข้างผันผวนตามแคมเปญรถใหม่ จากเดิมการซื้อรถอายุใช้งาน 1 ปี ใช้การคำนวณมูลค่าลดลง ร้อยละ 25 แต่ขณะนี้จะต้องลบด้วยส่วนลดที่ได้จากโครงการรถคันแรก และแคมเปญด้วย เช่น โตโยต้า วีออส ราคาารถใหม่ 5.66 แสนบาท หักมูลค่าลดลง ร้อยละ 25 เหลือ 4.18 แสนบาท จากนั้นหักส่วนลดคืนภาษีรถคันแรก 8 หมื่นบาท หักส่วนแคมเปญส่งเสริมการขายประมาณ 7 หมื่นบาท จะเหลือมูลค่า 2.68 แสนบาท ลดลง ร้อยละ 47.4 จากราคารถใหม่ เท่ากับว่าลูกค้ารถป้ายแดงที่ขายเข้าคืนที่ จะได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก (กรุงเทพธุรกิจ. 2556 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอีกสิ่งหนึ่งคือ รอบการหมุนของรถเร็วขึ้น จากปกติรถเข้าตลาดมือสองจะมีอายุเฉลี่ย 4 ปี แต่ช่วงปีที่ผ่านมารถใหม่เข้าตลาดจำนวนมาก โดยที่ลูกค้าบางคนไม่พร้อมซื้อรถแต่ต้องการใช้สิทธิ ส่งผลให้ไม่สามารถผ่อนได้ ทำให้มีรถที่ต้องการขายเข้าตลาดมือสอง สำหรับความเคลื่อนไหวของสมาคมผู้ประกอบการรถใช้แล้ว ที่เพิ่งรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ ช่วงประมาณ 2 เดือนที่ผ่านมา หลังตลาดได้รับผลกระทบรุนแรง ได้เดินหน้าขอความช่วยเหลือจากภาครัฐในการลดสต็อกรถด้วยการส่งออก ไปยังเพื่อนบ้าน โดยดูแลในด้านการเงิน และการสนับสนุนด้านอื่น ๆ โดยเห็นว่ามีหลายตลาดน่าสนใจ เช่น พม่าที่นำเข้ารถมือสองจากญี่ปุ่นเดือนละ 5,000 คัน นอกจากนี้ก็ต้องการให้สถาบันการเงิน สนับสนุนในด้านสินเชื่อมากขึ้น ทั้งในส่วนของผู้ประกอบการที่จะใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน และในส่วนของลูกค้าที่ขอลงเงินเช่าซื้อ (วิสุทธิ เหมพรรณไพเราะ. 2556 : ออนไลน์)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การเลือกซื้อรถยนต์มือสองอาจจะเป็นทางเลือกที่มีความจำเป็น หรือมีความเหมาะสมสำหรับผู้บริโภคบางคนที่ไม่สามารถเลือกซื้อรถยนต์มือใหม่ได้ เนื่องจากเหตุผลทางเศรษฐกิจ ในการเลือกซื้อรถยนต์มือสอง ลูกค้าจะตรวจสอบสภาพของรถยนต์มือสองก่อน และตรวจสอบสภาพความพร้อมของเครื่องยนต์และตรวจดูหลักฐานทางทะเบียนของรถยนต์ นอกจากนี้แล้วยังจะต้องตรวจสอบหลักฐานการโอนทางทะเบียน การเสียภาษีประจำปี และรายการทางทะเบียนอื่น ๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมาในภายหลัง

บริบทจังหวัดมหาสารคาม



แผนภาพที่ 1 อำเภอเมืองมหาสารคาม

ที่มา : สารานุกรมเสรี (2556 : ออนไลน์)

อำเภอเมืองมหาสารคามเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดมหาสารคาม มีประวัติ ที่ตั้ง และขนาดเขตการปกครองและลักษณะภูมิประเทศ ดังนี้ (สารานุกรมเสรี. 2556 :ออนไลน์)

1. ประวัติเมืองมหาสารคาม

เมืองมหาสารคามถือว่าเป็นแหล่งโบราณคดีที่สำคัญและยาวนานมาหลายร้อยปี เพราะได้พบหลักฐานทางโบราณคดีที่ได้รับอิทธิพลทางพุทธศาสนาตั้งแต่สมัยคุปตะตอนปลายและบิลละของอินเดียผ่านเมืองพุกามมาในรูปแบบของศิลปะสมัยทวารวดี เช่น บริเวณเมืองกันทรวิชัย (โคกพระ) และเมืองนครจำปาศรี โดยพบหลักฐาน เป็นพระยืนกันทรวิชัย พระพิมพ์ดินเผา ตลอดทั้งพระบรมสารีริกธาตุ นอกจากนี้แล้วยังได้รับอิทธิพลของศาสนาพราหมณ์ผ่านทางชนชาติขอม ในรูปแบบสมัยลพบุรี เช่น กู่สันตรัตน์ กู่บ้านเขว กู่บ้านแดง และกู่อื่น ๆ รวมไปถึงจนถึงเทวรูปและเครื่องปั้นดินเผาของขอมอยู่ตามผิวดินทั่ว ๆ ไปในจังหวัดมหาสารคาม

มหาสารคามตั้งอยู่ตอนกลางของภาคอีสาน มีชนหลายเผ่า เช่น ชาวไทยพื้นเมืองพูดภาษาอีสาน ชาวไทยข้อและชาวผู้ไท ประชาชนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา ปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี "ฮีตสิบสอง" ประกอบอาชีพด้านกสิกรรมเป็นส่วนใหญ่ ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายมีการไปมาหาสู่กัน ช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันตามแบบของคนอีสานทั่วไป

พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ยก "บ้านลาดกุดยางใหญ่" ขึ้นเป็น เมืองมหาสารคาม เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2408 โดยแยกพื้นที่ และพลเมืองราวสองพันคนมาจากเมืองร้อยเอ็ด และโปรดเกล้าฯ ให้ท้าวมหาชัย (กวาด ภาวภูตานนท์) เป็นพระเจษฎุราชเคช เจ้าเมือง มีท้าวบัวทองเป็นผู้ช่วยขึ้นกับเมืองร้อยเอ็ด

ต่อมาโปรดเกล้าฯ ให้แยกเมืองมหาสารคามขึ้นตรงกับกรุงเทพมหานครเมื่อ พ.ศ. 2412 และร้อยเอ็ดได้แบ่งพลเมืองให้อีกเจ็ดพันคน พลเมืองเดิมอพยพมาจากเมืองจำปาศักดิ์ ท้าวมหาชัยและท้าวบัวทองนั้นเป็นหลานโดยตรงของพระยาขัติยวงศา (สีลัง) เจ้าเมืองคนที่ 2 ของเมืองร้อยเอ็ด เดิมกองบัญชาการของเมืองมหาสารคามตั้งอยู่ที่เนินสูงแห่งหนึ่งใกล้กุดนางโย ได้สร้างศาลเจ้าพ่อหลักเมืองและศาลมเหศักดิ์ขึ้นเป็นที่สักการะของชาวเมือง

ต่อมาสร้างวัดคอนเมืองแล้วเปลี่ยนชื่อเป็นวัดข้าวฮ้าว (วัดชัยภูวาท) และได้ย้าย กองบัญชาการไปอยู่ริมหนองกระทุ่มด้านเหนือของวัดโพธิ์ศรีปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2456 หม่อมเจ้า นพมาศ นวรัตน์ เป็นปลัดมณฑลประจำจังหวัด โดยความเห็นชอบของพระมหาอำมาตยาธิบดี (เส็ง วิริยะศิริ) ได้ย้ายศาลากลางมาอยู่ ณ ที่ตั้งศาลากลางหลังเดิม (ที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบัน) และในปี พ.ศ. 2542 ได้ย้ายศาลากลางมาอยู่ ณ ที่ตั้งปัจจุบัน มีผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าเมืองหรือ ผู้ว่าราชการจังหวัดรวม 46 คน (สารานุกรมเสรี. 2556 : ออนไลน์)

1.1 สัญลักษณ์ประจำจังหวัด

ตราประจำจังหวัด : รูปต้นรังใหญ่ (มาจากคำว่า มหาศาละ ในชื่อจังหวัด มหาสารคาม) กับทุ่งนา ดอกไม้ประจำจังหวัด : ดอกลั่นทมขาว (Plumeria Alba) ต้นไม้ประจำ จังหวัด : มะรุ่ป่า (Albizia Lebbeck)

1.2 คำขวัญประจำจังหวัด

พุทธมณฑลอีสาน ถิ่นฐานอารยธรรม ผ้าไหมล้ำเลอค่า ตักสิลานคร

2. ที่ตั้งและขนาด

เมืองมหาสารคาม ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2443 หลังจากที่ตั้งเมือง (จังหวัด) มหาสารคาม แล้ว 36 ปี ระยะเริ่มแรกมีลักษณะเป็นอำเภอแฝด คือ ด้านตะวันออก เรียกว่า อำเภออุทัยสารคาม ด้านตะวันตก เรียกว่า อำเภอประจิมสารคาม พื้นที่ 556.7 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 143,814 คน (พ.ศ. 2552) ความหนาแน่น 258.33 คน/ตร.กม. (สารานุกรมเสรี. 2556 : ออนไลน์)

2.1 อำเภอเมืองมหาสารคาม

อำเภอเมืองมหาสารคามตั้งอยู่ทางตอนกลาง ค่อนไปทางทิศตะวันออกของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกันทรวิชัย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอน้อยชัย (จังหวัดกาฬสินธุ์) อำเภอจังหาร อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอศรีสมเด็จ (จังหวัดร้อยเอ็ด) และอำเภอแกดำ

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอวาปีปทุม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบรบือ และอำเภอโกสุมพิสัย

2.2 อำเภอแกดำ

อำเภอแกดำมีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเมืองมหาสารคาม

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอศรีสมเด็จ (จังหวัดร้อยเอ็ด)

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอวาปีปทุม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเมืองมหาสารคาม

2.3 อำเภอโกสุมพิสัย

อำเภอโกสุมพิสัยมีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเขียงยืน

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอกันทรวิชัยและอำเภอเมืองมหาสารคาม

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอบรบือและอำเภอกุฉินารายณ์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบ้านไผ่ อำเภอบ้านแฮด และอำเภอเมืองขอนแก่น (จังหวัดขอนแก่น)

2.4 อำเภอกันทรวิชัย

อำเภอกันทรวิชัยตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอยางตลาด (จังหวัดกาฬสินธุ์)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอยางตลาดและอำเภอน้อยชัย (จังหวัดกาฬสินธุ์)

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมืองมหาสารคาม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอโกสุมพิสัยและอำเภอเขียงยืน

2.5 อำเภอบรบือ

อำเภอบรบือตั้งอยู่ทางตอนกลางของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอโกสุมพิสัยและอำเภอเมืองมหาสารคาม

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอเมืองมหาสารคามและอำเภอวาปีปทุม

ทิสใต้ ติดต่อกับอำเภอวาปีปทุมและอำเภอนาเชือก

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอกุดรัง

2.6 อำเภอกุดรัง

อำเภอกุดรังตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอโกสุมพิสัย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบรบือ

ทิสใต้ ติดต่อกับอำเภอบรบือและอำเภอนาเชือก

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเปือยน้อยและอำเภอบ้านไผ่ (จังหวัดขอนแก่น)

2.7 อำเภอนาเชือก

อำเภอนาเชือกมีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกุดรังและอำเภอบรบือ

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอวาปีปทุมและอำเภอนาคู

ทิสใต้ ติดต่อกับอำเภอยางสีสุราช และอำเภอนาโพธิ์ (จังหวัดบุรีรัมย์)

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอนาโพธิ์ (จังหวัดบุรีรัมย์) อำเภอหนองสองห้อง

และอำเภอเปือยน้อย (จังหวัดขอนแก่น)

2.8 อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย

อำเภอพยัคฆภูมิพิสัยตั้งอยู่ทางทิศใต้สุดของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอยางสีสุราช อำเภอนาคู และอำเภอปทุมรัตต์ (จังหวัดร้อยเอ็ด)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอปทุมรัตต์และอำเภอเกษตรวิสัย (จังหวัดร้อยเอ็ด)

ทิสใต้ ติดต่อกับอำเภอชุมพลบุรี (จังหวัดสุรินทร์)

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอพุทไธสง (จังหวัดบุรีรัมย์) และอำเภอ

ยางสีสุราช

2.9 อำเภอยางสีสุราช

อำเภอยางสีสุราชตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอนาเชือกและอำเภอนาคู

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอนาคูและอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย

ทิสได้ ติดต่อกับอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย และอำเภอพุทไธสง (จังหวัดบุรีรัมย์)

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอนาโพธิ์ (จังหวัดบุรีรัมย์)

2.10 อำเภอวาปีปทุม

อำเภอวาปีปทุมมีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอแกดำ และอำเภอศรีสมเด็จ
(จังหวัดร้อยเอ็ด)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอศรีสมเด็จและอำเภอจตุรพักตรพิมาน (จังหวัด
ร้อยเอ็ด)

ทิสได้ ติดต่อกับอำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตต์ (จังหวัดร้อยเอ็ด) และอำเภอ
นาดูน

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอนาเชือกและอำเภอบรบือ

2.11 อำเภอนาดูน

อำเภอนาดูนมีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอวาปีปทุม

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอวาปีปทุม และอำเภอปทุมรัตต์ (จังหวัดร้อยเอ็ด)

ทิสได้ ติดต่อกับอำเภอปทุมรัตต์ (จังหวัดร้อยเอ็ด) อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย และ
อำเภอขามเฒ่า

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอขามเฒ่าและอำเภอนาเชือก

2.12 อำเภอเชียงยืน

อำเภอเชียงยืนตั้งอยู่ตอนบนของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครอง
ข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอชำสูง (จังหวัดขอนแก่น) และอำเภอชื่นชม

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอขามเฒ่า (จังหวัดกาฬสินธุ์) และอำเภอ
กันทรวิชัย

ทิสได้ ติดต่อกับอำเภอโกสุมพิสัย

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอโกสุมพิสัย และอำเภอเมืองขอนแก่น (จังหวัด
ขอนแก่น)

2.13 อำเภอชื่นชม

อำเภอชื่นชม ตั้งอยู่ทางทิศเหนือสุดของจังหวัดมหาสารคาม มีอาณาเขตติดต่อกับ
อำเภอข้างเคียง ดังนี้

ทิสเหนือ ติดต่อกับอำเภอ กระนวน จังหวัดขอนแก่น และอำเภอห้วยเม็ก
จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิสตะวันออก ติดต่อกับอำเภอห้วยเม็กและอำเภอยางตลาด (จังหวัดกาฬสินธุ์)

ทิสใต้ ติดต่อกับอำเภอเชียงยืน

ทิสตะวันตก ติดต่อกับอำเภอซำสูง จังหวัดขอนแก่น

3. เขตการปกครอง

อำเภอเมืองมหาสารคามแบ่งเขตการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครอง
ท้องที่ พระพุทธศักราช 2457 ดังตารางที่ 1



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 การแบ่งเขตการปกครองและจำนวนประชากรอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

ลำดับ ที่	ตำบล	จำนวน ประชากร (คน)	ชาย	หญิง
1	อำเภอเมืองมหาสารคาม	100,040	49,293	50,747
2	อำเภอแกลง	16,432	8,300	8,132
3	อำเภอโกสุมพิสัย	108,368	53,113	86,255
4	อำเภอกันทรวิชัย	52,958	26,223	26,735
5	อำเภอบรบือ	98,699	49,111	50,481
6	อำเภอกุฉินารายณ์	35,074	17,524	17,550
7	อำเภอนาเชือก	55,315	26,853	28,462
8	อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	78,039	39,653	38,409
9	อำเภอยางสีสุราช	35,850	17,754	18,096
10	อำเภอวาปีปทุม	105,734	51,732	54,002
11	อำเภอนาคู	22,680	11,258	11,385
12	อำเภอเชียงยืน	49,561	24,358	25,203
13	อำเภอชื่นชม	12,195	5,974	6,221
รวม		770,945	381,146	421,678

ที่มา : สำนักทะเบียนอำเภอเมืองมหาสารคาม (2556 : 1)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันและภาพลักษณ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจรถยนต์มือสอง ในจังหวัดมหาสารคาม สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

กรีน ไชย ศรี โศภกรวด (2549 : 130) ทำการศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการคุ้มครองผู้บริโภค โภคของผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสองในเขตจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรสและจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1-10 ปี และมีระยะเวลาก่อตั้งสถานประกอบการอยู่ในช่วง 1-5 ปี มีรายได้ต่อปีอยู่ระหว่าง 1-3 ล้านบาทส่วนใหญ่มีลูกจ้างอยู่ 1-3 คน ผลการศึกษาภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะด้านนโยบายของผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสอง ในประเด็นลูกค้าไม่สามารถทดสอบหรือลองขับรถยนต์ได้ถ้าหากยังมิได้ตัดสินใจซื้อ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสองควรคำนึงถึง สิทธิการคุ้มครองผู้บริโภคหลักจริยธรรม ความซื่อสัตย์และความยุติธรรมรวมถึงกลุ่มผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสอง ควรจัดทำนโยบายสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสองรายอื่น ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันและควรส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสองจัดกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะการคุ้มครองสิทธิของผู้ซื้อรถยนต์มือสอง

เกษมา ไตรรัตน์ารศมี (2549 : 79) ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ จำนวน 74 ราย และธุรกิจการค้า จำนวน 26 ราย จากผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามการควบคุมประสิทธิภาพการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงานและมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงาน ในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหารและการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่ดีกว่าหรือเรียกว่า การทำ Benchmark นั้นพบว่าธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำกว่า และพบว่า ธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นหมายและแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนั้นระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจาก

พนักงานและผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน

จุฑาภรณ์ ไชยา (2549 : 74) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพการแข่งขันการตลาดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายคอมพิวเตอร์ ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ พบว่า (1) ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด ด้านการสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับผลการดำเนินงาน โดยรวม (2) ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด ด้านนวัตกรรม และด้านกลยุทธ์การตลาดมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (3) ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดด้านการวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน (4) ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดด้านการสร้างตราสินค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร (5) ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์และการเจาะตลาดมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

อิงอร ชัยยันต์ (2550 : 124) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการซื้อรถยนต์มือสองของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยด้านพื้นฐานส่วนบุคคล ผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี ประกอบอาชีพพนักงานบริษัท/รับจ้าง มีระดับการศึกษาสูงกว่าหรือเทียบเท่าระดับปริญญาตรี และมีสถานภาพโสด
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริโภคมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท และซื้อรถยนต์มือสองในราคา 200,001-300,000 บาท
3. ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากแก่อัตราดอกเบี้ยต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมา คือ การส่งเสริมการขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และจำนวนเงินไต่จำค่า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03
4. ความต้องการซื้อรถยนต์มือสองของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริโภคมีความต้องการซื้อรถยนต์มือสองขนาดของเครื่องยนต์ 1600-1899 ซีซี และส่วนใหญ่ ผู้บริโภคมีความต้องการซื้อประเภทของรถยนต์มือสองประเภทรถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน

ธนันท์ บุตรวงศ์ (2552 : 72) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์การให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การให้บริการ โดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ ด้านความเชื่อถือและวางใจได้ ด้านความรวดเร็ว ด้านการรับประกันและด้านการเอาใจใส่ลูกค้า เป็นรายบุคคล และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีระยะเวลาการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีระยะเวลาการประกอบธุรกิจ 5 ปี หรือน้อยกว่ามีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน มากกว่าระยะเวลาการประกอบธุรกิจ 11 - 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐิติมา พิบูลกิติพัทธ์ (2553 : 51) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มือสองในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี ผลการศึกษา พบว่า

1. ผู้บริโภคที่เพศต่างกันให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มือสอง ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านส่งเสริมการตลาดและการบริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริโภคที่มีภูมิลำเนาต่างกันให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มือสองทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริโภคที่มีรายได้ต่างกัน ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มือสอง ด้านราคาและด้านการส่งเสริมการตลาดและการบริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

เสถียร ญาณसार (2553 : 62) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์มือสอง ของผู้ประกอบการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษา พบว่า

1. ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์มือสอง ของผู้ประกอบการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ ด้านการงบประมาณ ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน และด้านการรายงานผล
2. ผล การบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์มือสอง ของผู้ประกอบการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความสัมพันธ์กับ อายุ และระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น ควรมีการควบคุมการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ควรมีการแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้แก่บุคลากร ในองค์กร อย่างชัดเจนและแน่นอน และควรรักษาหลักความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ พิจารณาคัดเลือกพนักงาน

อรอุมา แก้วจินดา (2554 : 49) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษา พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสอง ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด ส่วนด้านราคากับด้าน ช่องทางการจัดจำหน่าย มีระดับความสำคัญมาก ส่วนทางด้าน การส่งเสริมการตลาดนั้น มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการจำหน่ายรถยนต์มือสอง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ คือ การเลือกยี่ห้อรถยนต์ ที่เป็นความต้องการของลูกค้ารองลงมา ได้แก่ สภาพของรถยนต์ มีสภาพที่ดี ไม่มีการชนที่หนัก และปีของรถยนต์ที่ผลิต ต้องเป็นรถยนต์มือสองที่ค่อนข้างใหม่ เพื่อจะจัดจำหน่ายต่อได้อย่างมีกำไร

สุวิมล สุวรรณิ (2556 : 77) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการประชาสัมพันธ์การตลาดเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรของธุรกิจ โรงแรม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า การประชาสัมพันธ์การตลาดเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับภาพลักษณ์องค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับ ด้านความเชื่อมั่นในและศรัทธาและด้านความกล่อ่งตัวในการบริหารงาน และการประชาสัมพันธ์การตลาดเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนกิจกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับภาพลักษณ์องค์กรด้านความเสมอภาคและศรัทธา ดังนั้น การประชาสัมพันธ์การตลาดเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับภาพลักษณ์องค์กร คือ ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรม จึงควรกำหนดแนวทางการบริหารงาน โดยส่งเสริมการประชาสัมพันธ์การตลาดกลยุทธ์ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ป้องกันการเสียโอกาสในการแข่งขัน และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่ธุรกิจที่สนใจนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตต่อไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

ไดลูน่า (Diluna. 2003 : Abstract) ทำการศึกษาเรื่องข้อมูลผู้ทำการตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจสำหรับภาพลักษณ์บริษัทในการจัดซื้อ พบว่า ในการจัดเตรียมคำแนะนำสำหรับทางอุตสาหกรรมและทางการวิจัยด้านวิชาการเพื่อความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น ในการเจริญเติบโตของตลาด ภาพลักษณ์ของบริษัทหรือสัญลักษณ์ของบริษัทนั้นได้กระจายใช้ทั่วไปในทุกบริษัทเพื่อจุดประสงค์ทุกแบบที่นำไปสู่ภายในคือกลุ่มลูกค้าหรือนำไปสู่ภายนอกคือภาพลักษณ์ของบริษัทที่มีต่อสาธารณชน องค์กรรูปแบบกระบวนการจัดซื้อได้จัดเตรียมกรอบการทำงานสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผลลัพธ์ความสำเร็จที่ได้บอกถึงผู้ทำการตัดสินใจขั้นพื้นฐานและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อภาพลักษณ์บริษัทในการจัดซื้อทั้งสองสิ่งนี้อยู่ในกลุ่มผู้ใช้ที่กำหนดไว้แล้ว

ปัน และ ไวท์ (Pun And White. 2005 : 49) ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ พบว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานและสนับสนุนองค์กรด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และช่วยพัฒนากระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงแบบบูรณาการ กระบวนการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มีหลายด้าน เช่น ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในการให้บริการ ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการผลิตสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน โดยที่ธุรกิจควรให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการและพัฒนาทักษะแนวความคิด เพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่สู่ตลาด และด้านคุณภาพการบริการด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าจนเป็นที่ยอมรับ มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า

แวกเนอร์ (Wagner. 2006 : 297) ทำการศึกษาเรื่องผลการขาดแคลนตัวแทนจำหน่ายของบริษัทและความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน พบว่า การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายสำหรับบริษัทจะช่วยสนับสนุนบริษัทลูกค้าหลาย ๆ บริษัท ซึ่งเปรียบเทียบได้กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคาและพัฒนาตัวแทนจำหน่าย มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แสดงถึงผลตอบแทนที่แน่นอนจากกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป

แบค (Back. 2001 : Abstract) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบด้านภาพลักษณ์ความพึงพอใจของลูกค้ากับความภักดีต่อตราสินค้าในธุรกิจด้านที่พักอาศัย พบว่า การพัฒนาเครื่องมือวัดความภักดีต่อตราสินค้าโดยมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมาก นอกจากนี้ การศึกษายังได้ครอบคลุมไปถึงการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในกลุ่มความสอดคล้องด้านภาพลักษณ์ความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีต่อตราสินค้าในธุรกิจด้านที่พักอาศัย โดยเฉพาะการศึกษาถึงผลกระทบที่เป็นกลางเกี่ยวกับความภักดีต่อตราสินค้าในเชิง

ทัศนคติ (Attitudinal Brand Loyalty) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและความภักดีต่อตราสินค้าในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Brand Loyalty) ในธุรกิจด้านที่พกอาศัย นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับสังคมมีความสอดคล้องต่อภาพลักษณ์ในสังคมอุดมคติ อีกทั้งยังให้ข้อพิสูจน์ด้านความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและความภักดีต่อตราสินค้าในเชิงทัศนคติ นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีต่อตราสินค้าในเชิงพฤติกรรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงความภักดีต่อตราสินค้าในเชิงทัศนคติการศึกษา นี้ยังได้ศึกษา ด้านพฤติกรรมการใช้บริการซ้ำของลูกค้า ธุรกิจที่พกอาศัย การศึกษานี้ยังได้เอื้อประโยชน์ต่อการศึกษาด้านความภักดีต่อตราสินค้าที่มีอยู่เดิม โดยการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความภักดีต่อตราสินค้าในเชิงทัศนคติและในเชิงพฤติกรรม ในธุรกิจที่พกอาศัย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การให้ความสำคัญกลยุทธ์การแข่งขัน ภาพลักษณ์และผลดำเนินงาน จะนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขต การตอบสนองที่รวดเร็ว ต่อธุรกิจรถยนต์มือสองบ้าน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ประกอบการ ธุรกิจรถยนต์มือสอง

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและภาพลักษณ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจรถยนต์มือสอง ในจังหวัดมหาสารคามครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรกลุ่มที่ 1 คือ กลยุทธ์การแข่งขัน ประกอบด้วย ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการสร้างด้านความแตกต่าง ด้านการจำกัดขอบเขต และด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว (Porter. 1985 : 11-44)

ตัวแปรกลุ่มที่ 2 คือ ภาพลักษณ์ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านสถานที่ ด้านนโยบาย การดำเนินงาน และด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย (สมิต สัจฉกร. 2546 : 188-193)

ตัวแปรกลุ่มที่ 3 คือ ผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard : BSC แบบคุณภาพ ประกอบด้วย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน (Kaplan and Norton. 1996 : 37-45)

