

## การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

สมชาย กิจเกิดแสง<sup>1\*</sup>, สักรินทร์ อยู่ผ่อง<sup>2</sup>, สุชาติ เขียงฉิน<sup>3</sup> และไพโรจน์ สติรยากร<sup>4</sup>

<sup>1</sup>คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup>คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup>บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์นานาชาติสิรินธร ไทย – เยอรมัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>4</sup>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\*Corresponding author e-mail: [chai25012501@gmail.com](mailto:chai25012501@gmail.com)

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ 2) เพื่อพัฒนาและประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายศูนย์บริการ ฝ่ายบุคคลและธุรการ จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ภาพรวมความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบในการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ คือ การบริหารด้านการตลาดและการขาย การบริหารด้านการบัญชีและการเงิน การบริหารด้านศูนย์บริการ การบริหารด้านบุคลากรและธุรการอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานภายในโชว์รูมรถยนต์อย่างชัดเจนและในด้านทักษะการบริหารจัดการและบทบาทการจัดการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสามลำดับแรก คือ ทักษะเกี่ยวกับงาน บทบาทระหว่างบุคคล ทักษะเกี่ยวกับคน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยผลการประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ภาพรวมความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการธุรกิจ, ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์



# JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION

URL : <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jindedu/issue/archive>

JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION (ISSN: 1905-9450)

FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY, Volume 13 No.1 January-June 2019

## THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT MODEL FOR CAR DEALER

**Somchai Kitkerdsang<sup>1\*</sup>, Sakarin Yuphong<sup>2</sup>, Suchart Siengchin<sup>3</sup>  
and Pairote Stirayakorn<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>*Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok*

<sup>2</sup>*Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok*

<sup>3</sup>*Sirindhorn International Thai-German Graduate School of Engineering,  
King Mongkut's University of Technology North Bangkok*

<sup>4</sup>*Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok*

\*Corresponding author e-mail: [chai25012501@gmail.com](mailto:chai25012501@gmail.com)

### Abstract

The purposes of this research were 1) to develop and evaluate Business Management Model for car dealers 2) to develop and evaluate the business management manual for the car dealer. The samples 350 car dealers from the management department manager, such as: the finance department, accounting department, purchasing department, marketing department, sales department, service center department, personnel and administration department. The tools used in this research consisted of depth interview form and questionnaire. Data were analysed by mean values, standard deviation using statistical computer program. The research findings show that the business management of the car dealers has the high appropriateness level in the overall term. There is the composition of the business management at the highest level that is the clear identifications of the duties and responsibilities of the departments in the showrooms. The managerial skills and roles affecting the operations at the high significance levels are as follows: operational skills, interpersonal roles and individual skills. According to the evaluation results of the business management manuals of the car dealers, the manuals have the highest appropriateness level in the overall term.

**Keywords :** Car Dealer management Model

## บทนำ

ปัจจุบันการใช้จ่ายของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นซึ่งในแต่ละปีจะมีการขยายตัวของธุรกิจและอุตสาหกรรมยานยนต์เพิ่มขึ้น ถือได้ว่าเป็นธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย ในระดับต้น ๆ ของมูลค่ารายได้ของประเทศ และมีแนวโน้มการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Production : GDP) คาดว่าจะขยายตัวสูงขึ้น จาก 1.4 ถึง 2.34 สำหรับภาคการส่งออก ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ นับเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศในการเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน และเป็นอันดับที่ 15 ของประเทศผู้ผลิตรถยนต์ของโลกในปี พ.ศ. 2554 จากการเติบโตและขยายตัวของเศรษฐกิจ ภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องของไทย และภูมิภาคอาเซียนในปี พ.ศ.2557 ประเทศไทย มีกำลังการผลิตมากกว่า 1 ล้านคน มีการจ้างงานมากกว่า 5 แสนคน ส่งผลให้ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ ได้มีการขยายตัวตามไปด้วย เช่น ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และศูนย์บริการซ่อมบำรุงรถยนต์ (สถาบันยานยนต์, 2555)

จากความต้องการในตลาดที่ขยายเพิ่มสูงขึ้นแบบก้าวกระโดดหลังมีการขยายเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น ทำให้เกิดปัญหาการแย่งตัวช่างฝีมือกันสูง ซึ่งส่งผลทำให้ธุรกิจต้องเสียค่าจ้างแรงงานในกลุ่มนี้สูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ธุรกิจอาจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ เช่น นโยบายการค้าเสรีรถยนต์คันแรก หรือ การปรับอัตราภาษีสรรพสามิตรถยนต์ใหม่ ที่อาจส่งผลกระทบต่อทิศทางตลาดรถยนต์ รวมถึงพฤติกรรมการซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค ขณะที่การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายใน 3 ปีนี้ น่าจะทำให้มีการขยายฐานตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการไปยังจังหวัดหัวเมืองตามขอบชายแดน และตามเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างประเทศมากขึ้น จากการขยายตัวของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่กล่าวมาและการขยายตลาดเพิ่มมากขึ้นทำให้การบริหารจัดการบุคลากร การพัฒนาคุณภาพงานไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีรูปแบบที่จะทำให้การบริการเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ปัญหาของบุคลากรในตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จากผู้ผลิตรถยนต์ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้อุปสรรคที่ตีให้แก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ให้เกิดความประทับใจในด้านการบริการภายในหน่วยงานต่าง ๆ การให้บริการที่มีคุณภาพที่ดีอันเนื่องมาจากตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีพนักงานที่มีความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะในงานเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพที่ดี จึงต้องให้มีการพัฒนา คุณภาพของงาน ทักษะความสามารถของงานให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ขึ้นมา พนักงานในด้านการบริการยังมีความรู้เท่าเดิม ก็อาจเกิดปัญหาในการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งก่อนและหลังการซื้อขายได้ ฉะนั้นหากได้โครงสร้างขององค์กร ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านระบบ หลักสูตร และการฝึกอบรม ในระดับผู้จัดการฝ่ายบริหาร ได้แก่ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายศูนย์บริการ ฝ่ายธุรการและบุคคล โดยจัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาการดำเนินงานให้เป็นระบบเดียวกันและบุคลากรมีความรู้ มีรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่เป็นมาตรฐานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง (สถาบันยานยนต์, 2555)

จากปัญหาและเหตุผลที่ได้กล่าวมาผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เนื่องจากพิจารณาถึงความสำคัญของฝ่ายบริหารต่าง ๆ ที่จะนำมาให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน และงานด้านบริหาร รวมถึงทักษะอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของผู้ใช้บริการและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
2. เพื่อพัฒนาและประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งผลจากการศึกษาจะก่อให้เกิดคุณค่าทั้งในด้านการบริหารจัดการและรูปแบบ ดังนี้

1. การบริหารงานด้านโครงสร้างขององค์กรในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (Mintzberg, 2012) ได้กล่าวถึงประเภทแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple Structure) ว่าเป็นโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดย่อม โดยจากการวิจัยค้นพบว่าโครงสร้างองค์กรขนาดย่อมแบ่งเป็น 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายบริการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดซื้อ เป็นการจัดโครงสร้างตามหน้าที่งาน (Functional) ซึ่งสอดคล้องกับที่ (Karel, 2015) ได้ระบุว่าโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (Functional) เป็นหนึ่งในสี่โครงสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรของ (Mintzberg, 2012) ที่กล่าวถึงองค์กรแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ มีเจ้าของกิจการคนเดียว และเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการทั้งหมด

2. การบริหารจัดการเรื่อง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีชั้นลำดับการบังคับบัญชา 3 ลำดับชั้น ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน และแบ่งกลุ่มงานเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มงานผลิตหรือกลุ่มงานบริการและกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งภายในกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจประกอบด้วย 6 กลุ่ม คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายศูนย์บริการ ฝ่ายบุคคลและธุรการ ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า ภาระงานได้แก่ 1) การตลาด 2) การขาย 3) บัญชี 4) การเงิน 5) จัดซื้อ 6) บุคคล 7) บริการ 8) งานทั่วไป

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมเพราะได้มีการนำหลักการบริหารจัดการทฤษฎี 4M และ BSC มาใช้ในการบริหารจัดการด้านบัญชีและการเงิน ด้านศูนย์บริการ ด้านบุคลากรและธุรการฯ

4. สามารถนำรูปแบบไปใช้กับศูนย์บริการในเขตพื้นที่ปริมาตรและตามขอบข่ายแดนที่มีการขยายธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ตามความต้องการของตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้ คือ

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และองค์ประกอบในการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ที่ประกอบไปด้วยการบริหารด้านการตลาดและการขาย การบริหารด้านการบัญชีและการเงิน การบริหารด้านศูนย์บริการ การบริหารด้านบุคลากรและธุรการ โดยประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) (นภดล, 2553) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการ

ดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ และทฤษฎี 4M เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ 4 ด้าน ซึ่งในส่วนของการบริหารธุรกิจจะมองในเรื่องของเงินและทุน เป็นเรื่องสำคัญแทบจะเรียกได้ว่าเป็นอันดับต้นๆ ซึ่งการบริหารธุรกิจก็มีจุดประสงค์ควบคุมการทำธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับลูกค้าในที่นี้อาจเป็นผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น หรือเจ้าของทุน ให้เกิดความมั่นใจว่าในการดำเนินธุรกิจนั้น มีการวางแผนในการควบคุมธุรกิจ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตที่ดี มีความมั่นคงและปลอดภัย สามารถทำธุรกิจได้ตรงตามเป้าหมาย ในการจัดการกับปัจจัยหรือตัวแปรในธุรกิจ โดยทั่วไปแล้วมักจะให้ความสำคัญกับการควบคุมปัจจัยหลักที่สำคัญ 4 กลุ่มได้แก่ Money, Man, Method และ Material หรือที่มักนิยมเรียกว่า 4M เพราะปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญจะส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจได้ (วิเชียร, 2551)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ข้อมูลในการวิจัยดังนี้

1. ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ซึ่งอยู่ในฝ่ายต่างๆ เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 ท่าน โดยเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ผู้จัดการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายศูนย์บริการ ฝ่ายธุรการและบุคคล ในเขตภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 350 ชุด
3. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อประเมินการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จำนวน 14 ท่าน โดยเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจรถยนต์ เพื่อประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น จำนวน 5 ท่าน
5. ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายศูนย์บริการ และฝ่ายธุรการและบุคคล เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น จำนวน 18 ท่าน โดยเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด

### ระยะเวลาการดำเนินการ

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ปีการศึกษา 2560 – 2562

### การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ สามารถสรุปได้ว่าธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และศูนย์บริการซ่อมบำรุงรถยนต์ นับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เปรียบเสมือนตัวแทนทางการค้าของบริษัทรถยนต์ที่จะทำหน้าที่นำเสนอรถยนต์และผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัทรถยนต์ รวมถึงการมอบบริการที่ประทับใจให้กับลูกค้าทั้งก่อนและหลังการซื้อขาย โดยธุรกิจตัวแทนจำหน่ายทั่วไปที่พบเห็นอยู่ในปัจจุบันนั้นมีอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ใหม่ที่ประกอบในประเทศ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นำเข้า และตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เนื่องจากลูกค้าผู้ใช้บริการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีอยู่ 2 ประเภทหลักๆ คือ ผู้ที่เข้ามาซื้อรถยนต์และผู้เข้ามาใช้บริการซ่อมบำรุง ทำให้ลักษณะการดำเนินธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆเช่นกัน คือ งานทางด้านการขาย ที่จะทำให้ลูกค้าได้รู้จักกับสินค้าหรือรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ และงานบริการหลังการขาย ที่จะเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดรายได้ต่อเนื่องในระยะยาวให้กับธุรกิจ ซึ่งพนักงานขายและช่างซ่อมบำรุงจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสร้างบริการที่ประทับใจและก่อให้เกิดการเข้ามาใช้บริการกับตัวแทนจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และศูนย์บริการซ่อมบำรุงรถยนต์ คือ การบริหารงานภายในที่ต้องมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญ ทำอย่างไรให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สามารถหมุนเวียนรถเข้ารับการบริการได้อย่าง

ต่อเนื่อง ประโยชน์สำคัญก็คือ ลูกค้ามีความพึงพอใจจากการบริการที่รวดเร็ว และเราก็จะมีต้นทุนเฉลี่ยต่อการให้บริการที่ต่ำลง ซึ่งนั่นหมายถึงโอกาสของการมีกำไร และการอยู่รอดในธุรกิจนี้ในเชิงกลยุทธ์การแข่งขัน ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (Dealers) คือ หน่วยธุรกิจที่เป็นช่องทาง ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นมีความสำคัญ ต่อธุรกิจรถยนต์เป็นอย่างมาก เนื่องจากลูกค้าทั่วไปสามารถซื้อสินค้าและบริการผ่านทางช่องทางนี้ ดังนั้น ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จึงเปรียบเสมือนตัวแทนของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ หากตัวแทนจำหน่าย รถยนต์ดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์กรสามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารหมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์กรสามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหน้าที่ของจัดการนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) คือ ผู้จัดการต้องมีการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการทำอะไร ทำทำไม ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ทำที่ไหน ทำเมื่อไรและทำอย่างไร โดยกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) การจัดองค์กร (Organizing) คือ ผู้จัดการเป็นผู้กำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดแผนกงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) การสั่งการ (Directing) คือ ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ 4) การควบคุม (Controlling) คือ ผู้จัดการจะเป็นผู้ติดตามตรวจสอบ การทำงานและปฏิบัติการแก้ไข โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามเกณฑ์และมาตรฐาน ซึ่งทักษะสำคัญในเมืองต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านคน (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน

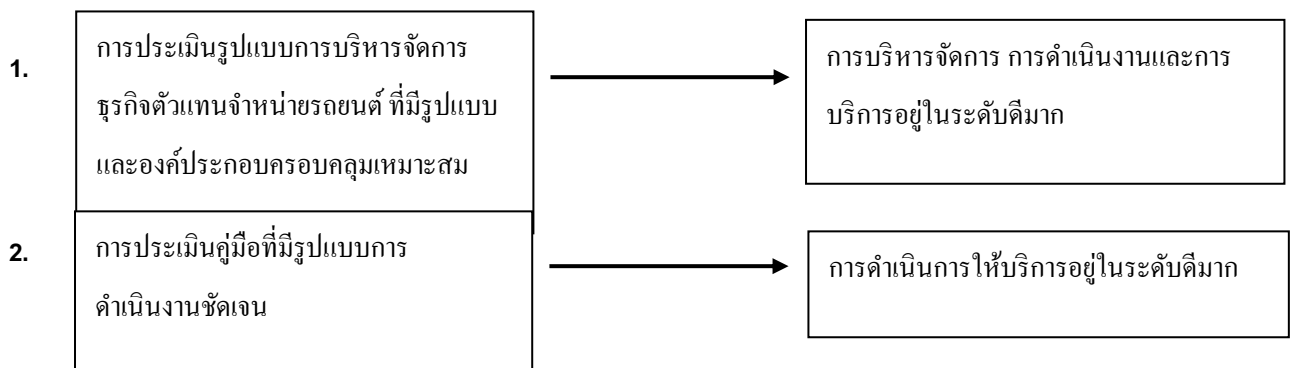
บทบาทด้านการจัดการ ( Managerial roles ) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (informational roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) โดยแต่ละกลุ่มมีบทบาทต่อความสำคัญของการจัดการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ที่ส่งผลต่อองค์กรให้มีคุณภาพต้องใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้ได้ผลงานสูงสุด (High Performance) และสร้างความพอใจสูงสุด (High Satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้สินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า หรือสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) (Mintzberg, 2012)

การบริหารจัดการควรมีการนำเอาทฤษฎี 4M มาปรับใช้ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญจะส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจได้ ซึ่งได้แก่ 1. เงินทุน (Money) 2. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) 3. วิธีปฏิบัติงาน (Method) 4. วัสดุ (Material) นอกจากนำหลักทฤษฎี 4M มาปรับใช้กับธุรกิจแล้วยังควรมีการนำหลักการ Balanced Scorecard (BSC) มาปรับใช้ด้วย ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน 4 มุมมอง ดังนี้ 1. มุมมองทางการเงิน 2. มุมมองทางด้านลูกค้า 3. มุมมองทางด้านการบริหารภายใน 4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากกระบวนการข้างต้นจะเห็นว่าแนวคิด Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถประเมินพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้บริหารได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance

indicators : KPI) แต่ละตัว หลังจากนั้นผู้บริหารจึงทำการกำหนดโครงการที่จำเป็นจะต้องดำเนินงานในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

เมื่อพูดถึงการบริการก็เป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ การบริการจึงต้องมีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่า การบริการโดยการใช้ ทรัพยากรในการดำเนินงานโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้น ได้มาโดยการใช้ทรัพยากร น้อยที่สุด และการดำเนินงานเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน ความคิด สิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้น ๆ รวมถึงการเปิดใจรับกับสิ่งใหม่ ๆ กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นผลสำเร็จ ถูกต้อง และเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งคุณลักษณะของประสิทธิภาพการบริการประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 2) การจัดหาและใช้ปัจจัย ทรัพยากร 3) กระบวนการปฏิบัติงาน 4) ความพอใจของทุกฝ่าย ซึ่งองค์ประกอบของประสิทธิภาพการบริการสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ 1) คุณภาพ 2) การตอบสนองต่อลูกค้า 3) ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ นอกจากนี้ธุรกิจจำเป็นต้องมีรูปแบบและระบบ ซึ่งจะถูกสร้างหลังจากได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง โครงสร้างหรือตัวแบบที่จำลองปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยที่ปรากฏในรูปแบบนั้น ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงแนวคิดทฤษฎีและปัญหาต่าง ๆ ภาพรวมเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ตามองค์ประกอบหลักด้านทักษะการจัดการ (Management Skills) มี 3 ด้านคือ ทักษะเกี่ยวกับงาน (Technical Skills) ด้านทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skills) ทักษะเกี่ยวกับการคิด (Conceptual Skills) และบทบาทการจัดการ (Managerial Role) มี 3 ด้าน คือด้านบทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (Information Roles) บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Role) ทฤษฎี 4M ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจได้ ได้แก่ 1. เงินทุน 2. ทรัพยากรมนุษย์ 3. วิธีปฏิบัติงาน 4. วัสดุ และหลักการ Balanced Scorecard (BSC) รวมถึงคุณลักษณะ องค์ประกอบ ของประสิทธิภาพการบริการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์และเป็นแนวทางในการทำวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด และทฤษฎีที่ได้ศึกษานำมาประยุกต์เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ใช้วิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีการวิจัยเชิงปริมาณขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มี 6 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเพื่อสร้างกรอบแนวคิด และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แล้วนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายรถยนต์จำนวน 9 ท่าน

ขั้นที่ 2. ร่างแบบสอบถามรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม จากนั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของคำถาม (Cronbach's Alpha Coefficient) และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ท่าน

ขั้นที่ 3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและทดลองจากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแล้ว ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนด ค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) โดยส่งให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 ชุด นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จำนวน 350 ชุด มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยการคำนวณ

ขั้นที่ 4. นำผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์มาร่างรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จากนั้นนำ (ร่าง) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและประเมินความเป็นไปได้โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 ท่าน ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไปใช้ ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ตามข้อเสนอแนะจากผลของการประชุมสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 5. นำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ มาจัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ฉบับร่าง แล้วนำไปตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมของคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน วิเคราะห์ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องและพิจารณาความชัดเจนด้านการใช้ภาษา ปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะให้มีความสมบูรณ์

ขั้นที่ 6. จัดอบรมและแนะนำการใช้คู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ โดยเชิญตัวแทนผู้บริหารจากสถานประกอบการจำนวน 18 ท่าน และดำเนินการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นด้วยแบบประเมินการอบรมแล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการอบรมและแนะนำการใช้คู่มือด้วยกระบวนการทางสถิติ แล้วนำมาปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ให้สมบูรณ์

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

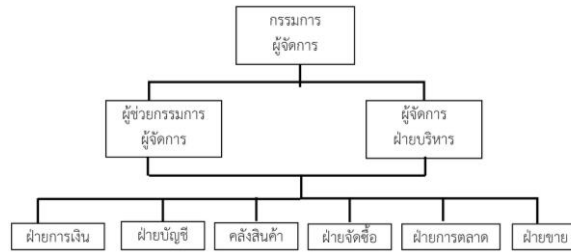
1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานด้านบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์จำนวน 9 ท่าน

#### 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

##### 1.2.1 ลักษณะโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในปัจจุบัน



(1) รูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralization)



ภาพประกอบ 2 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralization)

(2) รูปแบบการบริหารจัดการแบบเจ้าของคนเดียว



ภาพประกอบ 3 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการแบบเจ้าของคนเดียว

1.2.2 การกำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบ พบว่ามีการกำหนดหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งชัดเจน แต่ละตำแหน่งมีภาระหน้าที่อย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่าควรมีการกำหนดภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน

1.2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พบว่า ขาดความรู้ในด้านการบริหารด้านการเงิน และบัญชี ด้านการจัดซื้อ ด้านฝ่ายขาย การตลาด ด้านการซ่อม ด้านการบริหารคน ขาดทักษะ ประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าในการจัดการจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานทั้งด้านการขาย ด้านการเงินและบัญชี ด้านช่างซ่อมรถยนต์ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี

1.2.4 ความสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ควรมีการพัฒนา 1) การบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพที่มีมาตรฐานสากล 2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 3) การบริหารการตลาด และการขาย 4) การบริหารบัญชีและการเงิน 5) การบริหารศูนย์บริการ 6) การบริการลูกค้าประชาสัมพันธ์ 7) การบริหารด้านบุคลากร และธุรการ

1.2.5 หลักการหรือทฤษฎีที่ควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ พบว่าควรนำหลักทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นแนวทางบริหาร

1.2.6 ลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ต้องมีความรอบรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่ควรมีมากที่สุด ได้แก่ 1) ทักษะเกี่ยวกับงาน คือ ต้องรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหาร 2) ทักษะเกี่ยวกับคน คือ ต้องมีความยุติธรรมในทุกด้าน การบริหารคนในหน่วยงาน 3) ทักษะเกี่ยวกับความคิด คือ ต้องมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางในการให้บริการที่ทำให้การบริการมีความพึงพอใจ 4) บทบาทระหว่างบุคคล คือ ต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ในบทบาทการเป็นผู้นำในการกระตุ้นพนักงานให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 5) บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล คือ ต้องเข้าใจและปฏิบัติงานได้ในด้านเทคนิคการค้นหาข้อมูลเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ 6) บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ในบทบาทในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตและภาระหน้าที่ของตน

1.2.7 ข้อเสนอแนะอื่น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่า องค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินกิจการ ในอนาคตอย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานประจำปี ทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว องค์กรควรมีการทบทวนติดตามประเมินการดำเนินงานตามแผนที่ปฏิบัติการที่กำหนดไว้ และองค์กรควรมีการกำหนดสายบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน รวมถึงกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

2.1 คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่ามีอายุระหว่าง 40 ปี ขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ, ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าแผนก

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ พบว่าองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ คือ การบริหารด้านการตลาดและการขาย การบริหารด้านการบัญชีและการเงิน การบริหารด้านศูนย์บริการ การบริหารด้านบุคลากรและธุรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายการย่อย พบว่ารายการกำหนดภารกิจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานภายในโชว์รูมรถยนต์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักพบวาระดับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ตามองค์ประกอบหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ 1) ทักษะเกี่ยวกับงาน 2) บทบาทระหว่างบุคคล 3) ทักษะเกี่ยวกับคน 4) ทักษะเกี่ยวกับความคิด 5) บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล 6) บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ

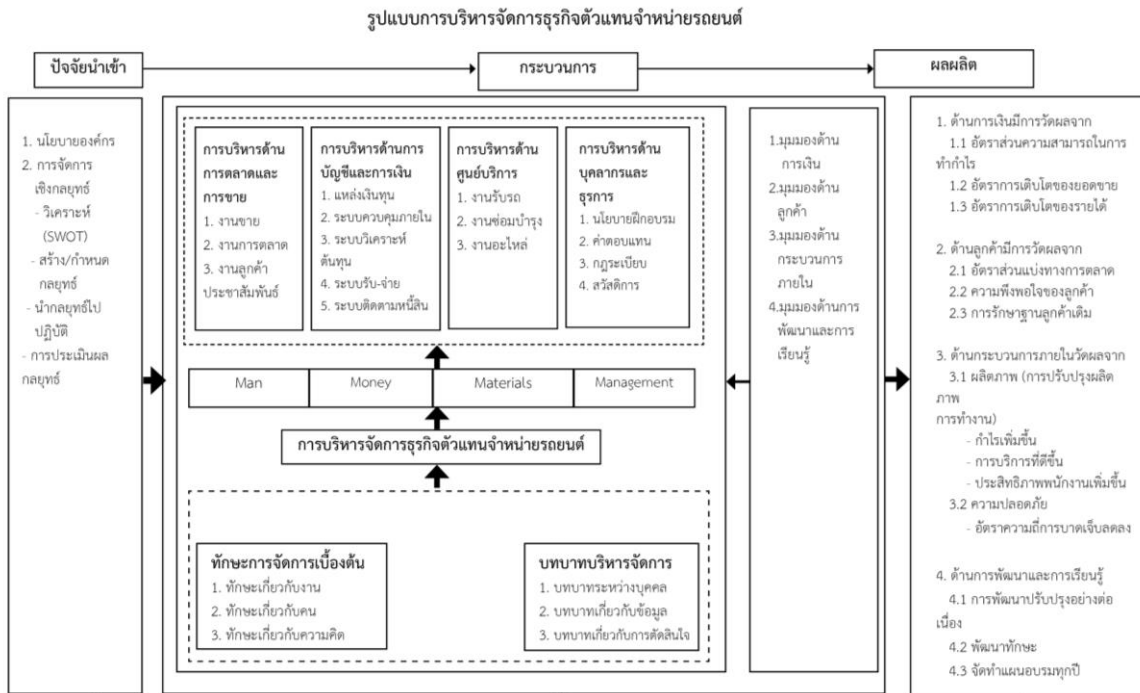
2.4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการจัดการ และบทบาทการจัดการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารจัดการด้านทักษะเกี่ยวกับงาน พบว่าควรต้องรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารในระดับมากที่สุด ด้านทักษะเกี่ยวกับคน พบว่าควรมีมนุษยสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนได้เป็นอย่างดี ในระดับมากที่สุด ด้านทักษะเกี่ยวกับความคิด พบว่า ต้องมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางในการให้บริการที่ทำให้การบริการมีความพึงพอใจ ในระดับมาก ด้านบทบาทระหว่างบุคคล พบว่า ต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ใหม่บทบาทการเป็นผู้เฝ้าสังเกตติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ในระดับมาก ด้านบทบาทเกี่ยวกับข้อมูล พบว่า ควรเข้าใจและปฏิบัติได้ในด้านเทคนิค การคำนวณต้นทุน จัดทำงบประมาณ การประเมินผลงาน ในระดับมาก ด้านบทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ใหม่บทบาทการเป็นผู้รับมือกับความยุ่งยากในการตัดสินใจ ในระดับมาก

### 2.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

- 1) ควรศึกษาทักษะการบริหารจัดการเกี่ยวกับธุรกิจรถยนต์
- 2) ควรศึกษารูปแบบการจัดองค์กรในธุรกิจรถยนต์

## 3. ผลการพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

3.1 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แล้วนำไปเป็นข้อมูลในแบบสอบถาม เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ตามภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

3.2 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ พบว่าความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ตามบทบาทระหว่างบุคคลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.32

#### 4. ผลการพัฒนาและประเมินคู่มือการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

4.1 ผลการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งคู่มือประกอบไปด้วย 1. แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โดยใช้ BSC 2.รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ 3. ขั้นตอนการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยนำผลจากการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผลการสัมฤทธิ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ มาจัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้

#### 4.2 ผลการประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

ผลการประเมินคู่มือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ หลังจากการร่างคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และนำไปจัดทำคู่มือแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ทำการประเมิน พบว่า คู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด สี่ลำดับแรก คือ การใช้ภาษาถูกต้องตามหลักวิชาการ การจัดเรียงเนื้อหาเหมาะสม การใส่คำอธิบายให้ผู้อ่านเข้าใจง่าย และหัวข้อเรื่องมีความครบถ้วน ส่วนการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ คือ ภาพรวมของคู่มือฉบับนี้ มีมาตรฐาน ครบถ้วน สามารถที่จะนำไปปฏิบัติงานได้

จากผลการประเมินความเหมาะสมและองค์ประกอบ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ไว้ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรวมทั้งจัดทำคู่มือฉบับย่อเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติงาน

4.3 ผลการประเมินการนำคู่มือการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการจัดอบรม มีผู้เข้าร่วมอบรม ได้แก่ ผู้บริหาร กรรมการ ผู้จัดการ จำนวน 18 ท่าน โดยวิทยากรที่ผ่านการอบรมการใช้คู่มือจากผู้วิจัยเป็นผู้บรรยาย และภายหลังการอบรมแล้วทำการประเมินความพึงพอใจจากผู้เข้าร่วมอบรม พบว่า การจัดเรียงลำดับเนื้อหา สื่อที่ใช้ในการอบรมมีความพึงพอใจกับเนื้อหา วิทยากรอธิบายเนื้อหาชัดเจนตามลำดับของเนื้อหา วิทยากรมีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในเนื้อหาที่อบรม วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถามและตอบข้อซักถามได้อย่างชัดเจน เอกสารประกอบการอบรมเหมาะสม เวลาที่ใช้ในการอบรมมีความเหมาะสม ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องนี้ หลังอบรม ความรู้ที่ได้ในการอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทุกท่าน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

## สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์สรุปได้ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กรในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ ฝ่ายจัดซื้อ เป็นการจัดการโครงสร้างตามหน้าที่งาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Karel ได้ระบุว่าโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่เป็นหนึ่งในสี่โครงสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรของ Mintzberg ที่กล่าวถึงองค์กรแบบโครงสร้างอย่างง่าย เป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ มีเจ้าของกิจการคนเดียว และเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการทั้งหมด

1.2 การกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีชั้นลำดับการบังคับบัญชา 3 ลำดับชั้น ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน และแบ่งกลุ่มงานเป็น 2 กลุ่มหลักคือ กลุ่มงานผลิตหรือกลุ่มงานบริการและกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งภายในกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจประกอบด้วย 6 กลุ่มคือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายศูนย์บริการ ฝ่ายบุคคลและธุรการ ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า ภาระงานได้แก่ 1) การตลาด 2) การขาย 3) บัญชี 4) การเงิน 5) จัดซื้อ 6) บุคคล 7) บริการ 8) งานทั่วไป ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Mintzberg ระบุว่าทางเลือกออกแบบองค์กรเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภารกิจขององค์กรว่าต้องการอาศัยคนกลุ่มใดเป็นหลัก แต่จะมีกลุ่มคนเด่นที่เป็นหลัก กลุ่มคนที่มิบทบาทต่างกลุ่มกันมีจำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มคนที่มิบทบาทในการขับเคลื่อนขององค์กร ได้แก่ กลุ่มคนระดับผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ กลุ่มคนระดับกลาง กลุ่มคนที่เป็นผู้อำนวยการ และกลุ่มสนับสนุน

1.3 รูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมเพราะได้มีการนำหลักการบริหารทฤษฎี 4M ซึ่งประกอบด้วย man money material management มาพัฒนาการบริหารด้าน บัญชี และการเงิน ด้านการตลาด และการขาย การบริการ ด้านบุคลากรและธุรการ โดยใช้ทฤษฎี BSC เป็นตัวชี้วัดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้

1.4 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ควรมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ ที่มีมาตรฐานสากลประกอบด้วย การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานการตลาด และการขาย การบริหารงานด้านบัญชีและการเงิน การบริหารงานด้านศูนย์บริการ การบริหารงานด้านบุคคลและธุรการและควรมีการวัดผลทางธุรกิจโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี Balanced Score Card มาประยุกต์ใช้

1.5 ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี Balanced Score Card มาใช้ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ประกอบด้วย ด้านการเงิน องค์กรมีการวัดผลด้านอัตรากำไร ด้านลูกค้า องค์กรมีการวัดผลจากส่วนแบ่งทางการตลาด การวัดผลด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน องค์กรมีการวัดผลด้านผลิตภาพ (การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรมีการวัดผลจาก การพัฒนาด้านทักษะ การจัดทำแผนการฝึกอบรม Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถประเมินพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้บริหารได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance indicators : KPI) แต่ละตัว หลังจากนั้นผู้บริหารจึงทำการกำหนดโครงการที่จำเป็นจะต้องดำเนินงานในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

1.6 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ควรจะมีความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะเกี่ยวกับคน ทักษะเกี่ยวกับงาน ทักษะเกี่ยวกับความคิด บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ควรนำรูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไปใช้กับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขเพื่อที่จะได้พัฒนารูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

1.2 การนำรูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไปใช้จริงอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความเหมาะสมสัมพันธ์กับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายแต่ละแห่ง ซึ่งอาจต้องปรับให้ผสมผสานกับแนวทางการปฏิบัติเดิม

1.3 ควรมีการส่งเสริมให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ มีผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาบุคลากร เช่น ควรมีความรู้เพิ่มเติมให้ทันกับรถยนต์แต่ละรุ่นที่ออกมาใหม่ตลอด

1.4 ควรมีการพัฒนาผู้จัดการในแผนกต่างๆ ในหัวข้อเรื่องทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการบริหารจัดการบุคคล ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความยืดหยุ่นทางความคิด เพื่อให้รองรับกับอุตสาหกรรม 4.0

1.5 งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จากผลการทดลองปฏิบัติที่มีการพัฒนาที่ดีควรนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในระดับอื่นๆ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ด้านศูนย์บริการซ่อมบำรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

2.2 ควรมีการนำการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มาพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรธุรกิจตัวแทนจำหน่าย

## บรรณานุกรม

Automotive Institute Ministry of industry. (2012). Automotive Industry Master Plan 2012-2016. Bangkok: Ministry of Industry (in Thai)

Karel, Kohout. (2015). IT Risk Register (Master's Thesis).

Mintzberg, Henry. (2012). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Nopadol Rompho. (2010). Balanced Scorecard organization balance measurement. Bangkok. (in Thai)

Thanin Sinjaru. (2010). Research and statistical analysis by SPSS. Bangkok: SR Printing Mass Products Company Limited. (in Thai)

Wichian Witayudom. (2008). Organization and Management. Bangkok: Thanatach Printing (in Thai)