



กรณีศึกษาการวินิจฉัย สถานการณ์ประกอบการ (จบ)

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

พัฒนาให้ครบชุด หยุดทุกปัญหาได้

สถานประกอบการ: โรงงานแปรรูปน้ำตาลเพื่อเป็น Topping ของอาหารประเภทเบเกอรี่

ธุรกิจ SMEs แห่งหนึ่ง เป็นโรงงานแปรรูปน้ำตาลเพื่อให้เป็นท็อปปิ้งของอาหารประเภทเบเกอรี่ ก่อนที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการวินิจฉัยสถานการณ์ประกอบการ เจ้าของกิจการมองว่าที่ผ่านมา ปัญหาธุรกิจของตนเองไม่ได้เป็นเรื่องใหญ่โตอะไร ถึงแม้จะมีการแข่งขันกันสูงในกลุ่มผู้ประกอบการประเภทเดียวกัน แต่ดูจากรายได้ในตอนนี้ยังไม่น่าเป็นห่วง เรื่องเดียวที่เจ้าของธุรกิจอยากแก้ไข คือ ต้องการปรับราคาสินค้าให้สูงขึ้นตามราคาต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจในช่วงนี้ แต่ทำไม่ได้ เพราะกลัวว่าลูกค้าประจำจะลดลง

เมื่อที่มวินิจฉัยเข้าไปสำรวจกิจการกลับพบปัญหาอื่นนอกเหนือจากเรื่องต้นทุนและการปรับราคาสินค้า คือ ไม่มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ทั้งตัวสินค้าและบรรจุภัณฑ์ ธุรกิจไม่มีช่องทางในการขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งอาจทำให้ยอดขายคงที่และมีแนวโน้มลดลงได้ในอนาคต จึงให้แนวทางการแก้ไขปัญหามุ่งเน้น 2 แนวทาง คือ

ด้านสินค้า

ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายขึ้น ปรับปรุงรูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุด จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการจัดแข่งขันทำขนมหวานและอาหารว่างจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยกระตุ้นความสนใจจากลูกค้าและทำให้ลูกค้ารู้จักสินค้าของบริษัทมากขึ้น

ด้านการตลาด

ควรเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและขยายกลุ่มลูกค้าให้เป็นที่รู้จักกว้างขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ด้วยการทำแผนโปรโมทกิจการในหลายๆ ช่องทาง เช่น การทำเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อเพิ่มช่องทางให้ลูกค้ารู้จักและเข้าถึงได้มากขึ้นและพัฒนาธุรกิจไปสู่รูปแบบ E-Commerce ได้ด้วย อีกวิธีคือ การออกบูธแสดงสินค้าในงาน

ต่างๆ เพื่อเป็นการแนะนำธุรกิจ แนะนำสินค้าทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติตามคำแนะนำนี้ ทำให้กิจการสามารถปรับราคาสินค้าตามราคาต้นทุนที่สูงขึ้นได้ ซึ่งลูกค้าจะเข้าใจโดยเห็นความแตกต่างได้จากผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์สินค้าที่มีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบได้ตรงกับความต้องการของลูกค้านั่นเอง อีกทั้งธุรกิจยังสามารถขยายช่องทางและโอกาสไปสู่ลูกค้ารายใหม่ๆ ทั้งในและต่างประเทศได้มากขึ้น ทำให้ธุรกิจเติบโตมีรายได้เพิ่มขึ้นแน่นอน

นี่จึงเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการ **“พัฒนาให้ตรงจุด หยุดทุกปัญหาได้”**

เป้าหมายชัดเจน ธุรกิจอยู่รอด

สถานประกอบการ: ธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง เครื่องจักรและวัสดุปักผ้า

ธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง เครื่องจักรและวัสดุปักผ้ารายหนึ่ง มีพนักงานทั้งหมด 31 คน มียอดขายประมาณ 60 ล้านบาทต่อปี โดยรายได้หลักมาจากการขายเครื่องจักรและวัสดุปักผ้า คิดเป็น 95% ของรายได้ทั้งหมด ส่วนอีก 5% ได้จากการบริการซ่อมเครื่องจักร โดยมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่ทำธุรกิจการเย็บปักผ้า ธุรกิจสิ่งทอ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ภายในประเทศเป็นกลุ่มเป้าหมาย ธุรกิจแห่งนี้เริ่มมีปัญหารายได้ลดลงอย่างหนักตั้งแต่ปี 2549 ทำให้เจ้าของกิจการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมวินิจฉัยสถานประกอบการในปี 2552

เมื่อทีมวินิจฉัยเข้าไปสำรวจสภาพกิจการ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและเก็บข้อมูลจากแผนกต่างๆ พบว่าสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจรายนี้มีรายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นเพราะระบบการบริหารองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน

ด้านการตลาดก็ขาดการวางแผนงาน ไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าและข้อมูลสินค้า ขณะที่บุคลากรก็ขาดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน

เมื่อพบปัญหาที่กล่าวมาแล้ว ทีมวินิจฉัยจึงให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้าของกิจการว่าควรปรับปรุงเรื่องการบริหารจัดการองค์กรเป็นอันดับแรก เพราะเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้งานในส่วนต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ โดยให้มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานประจำปี เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ซึ่งถ้าทำได้ คาดว่าจะให้ค่าใช้จ่ายลดลงถึงปีละ 2 ล้านบาททีเดียว

โดยเฉพาะแผนการตลาดที่ต้องปรับปรุงเรื่องการกำหนดเป้าหมายยอดขายสินค้า ทำฐานข้อมูลลูกค้าและฐานข้อมูลสินค้าเพื่อใช้วางแผนและตรวจสอบการตลาด รวมถึงรายรับรายจ่ายด้วย หากสามารถปรับปรุงระบบการทำงานในส่วนนี้ได้ กิจการสามารถเพิ่มสภาพคล่องได้ไม่น้อยกว่า 2 ล้านบาทต่อปี ...**เป้าหมายชัดเจน ธุรกิจก็อยู่รอด!**

บริหารจัดการดี ธุรกิจไปรอด

สถานประกอบการ: โรงงานผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์เสริมสวอยประเภทแปรงหวีผม



ในยุคเศรษฐกิจซบเซาไม่ว่ากิจการเล็กหรือใหญ่ต่างก็ได้รับผลกระทบกันทั่วหน้า หนึ่งในนั้นคือธุรกิจผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์เสริมสวอยจำพวกแปรงหวีผมรายหนึ่ง ที่เจอปัญหายอดขายสินค้าลดลงเฉลี่ยปีละ 1 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2549 หากปล่อยไว้ไม่หาทางแก้ไข ธุรกิจคงต้องปิดตัวลง เจ้าของธุรกิจจึงตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมวินิจฉัยสถานประกอบการ SMEs ในปี 2552

เมื่อทีมวินิจฉัยเข้าไปสำรวจกิจการจึงพบว่า ที่ยอดขายและกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะธุรกิจขาดการวางแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายของกิจการไม่ชัดเจน ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเรื่องสินค้าคงคลังและสินค้าหมุนเวียน จึงทำให้ไม่สามารถตรวจสอบปริมาณสินค้าที่ขายและค้าสต็อกได้ นอกจากนี้ยังมีภาระหนี้สินที่อยู่ในรูปของดอกเบี้ยอีกด้วย

จากปัญหาที่กล่าวมา ทีมวินิจฉัยจึงแนะนำแผนการปรับปรุงธุรกิจว่า ควรจัดทำแผนโครงสร้างการบริหารจัดการ ปรับปรุงการจัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาด เพื่อนำข้อมูลไปวางแผนเรื่องงบประมาณทางการตลาด ปรับการบริหารจัดการเรื่องสินค้าคงคลังเพื่อควบคุม/ตรวจสอบการหมุนเวียนสินค้าได้ ซึ่งคาดว่าจะทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้นถึง 56,000 บาทต่อปีและลดปัญหาเรื่องสินค้าค้างสต็อกได้ ซึ่งเกิดเป็นรายได้ถึง 70,000 บาทต่อปี

จากกรณีนี้ จะเห็นได้ชัดเจนว่า สภาพการบริหารจัดการมีปัญหา จึงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจโดยรวม...**แนวทางที่ชัดเจนก็คือบริหารจัดการดี ธุรกิจไปรอด**

ที่มา : หนังสือรู้จักการวินิจฉัยสถานประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม