

บทคัดย่อ

ธุรกิจค้าปลีกผ้าไหม ทอมสัน เจมส์ บรอนซ์ แอนด์ ไทยซิลค์ ในปัจจุบันมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าประเภทผ้าไหมอย่างเดียว ซึ่งจัดเป็นร้านค้าปลีกเฉพาะอย่าง (Specialty Store) ที่เน้นขายสินค้าเกี่ยวกับผ้าไหม ดำเนินการโดยซื้อมาและขายไป เดิมเป็นพนักงานร้านทองเหลือง และมีโอกาสได้ไปติดต่อกู้ค้าที่ต่างประเทศญี่ปุ่น จึงได้เล็งเห็นโอกาสในความต้องการของสินค้าไทยของลูกค้านอกเหนือจากสินค้าทองเหลือง โดยธุรกิจค้าปลีกผ้าไหม ทอมสัน เจมส์ บรอนซ์ แอนด์ ไทยซิลค์ ถือกำเนิดจากแรงบันดาลใจ ความอดทน และความมุ่งมั่นของคนสองคน ที่เห็นโอกาสและจะสร้างชีวิตครอบครัวประกอบกิจการเป็นของตัวเอง โดยเริ่มจากสินค้าที่ผู้บริหาคำนึงเคยเป็นอย่างดี คือ สินค้าทองเหลือง และสินค้าที่เห็นโอกาสทางการขายเพิ่มขึ้นด้วย คือ เครื่องประดับ และผ้าไหม โดยจัดทำเป็นธุรกิจซื้อมาขายไปขนาดเล็กของครอบครัว ไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง มีการบริหารงาน 2 คนเป็นหลัก เป็นเวลากว่า 24 ปี ในระหว่างนั้น ก็ได้มีการนำสินค้าอื่นเข้ามาจำหน่าย ซึ่งถือเป็นการลองผิดลองถูก เพื่อหารายได้เพิ่มเรื่อยมา จนถึงเหตุการณ์น้ำท่วมกรุงเทพ ในปี 2538 ทำให้สินค้าที่อยู่ในสต็อกบางส่วนเสียหาย และในปี 2540 เกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ทำให้ธุรกิจชลอตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้เจ้าของกิจการเริ่มลดค่าใช้จ่าย โดยไม่สั่งสินค้าเพิ่มที่คิดว่าไม่ก่อให้เกิดผลกำไร และความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ทำให้สินค้าที่มีไม่มีการหมุนเวียน และเหลือค้างในที่สุด จึงหันมามุ่งขายเฉพาะสินค้าที่คิดว่าสร้างผลกำไร คือ สินค้าเกี่ยวกับผ้าไหม โดยยังไม่ได้ทำการพัฒนาร้านตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน แต่มองว่าธุรกิจด้านนี้ร้อนตัว โดยดูจากผลประกอบการที่ยังไม่ดีขึ้น จากการสัมภาษณ์ของเจ้าของกิจการ การดำเนินกิจการในอดีตมีรายได้ดีกว่าปัจจุบัน เนื่องจากที่ผ่านมานั้นลูกค้าผ้าไหมต่างชาติ และนักท่องเที่ยวมีจำนวนมาก ถึงแม้จะมีร้านมาก ณ ขณะนั้น ซึ่งมีถึง 5 ร้านที่อยู่ในทำเลเดียวกัน บนถนนสุริวงศ์เหมือนกัน ก็ยังสามารถขายได้เป็นจำนวนมาก แต่เมื่อพบปัญหาเศรษฐกิจซบเซา บางร้านจึงปิดกิจการลง และในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น จากผู้ประกอบการรายอื่นเพิ่มมากขึ้นที่เริ่มเข้าสู่ตลาด เนื่องจากการสนับสนุนจากภาครัฐบาลต่อผู้ผลิต ทำให้ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าได้จากผู้ผลิตเองได้โดยตรงตามงานการส่งเสริมต่างๆ ของทางภาครัฐ รวมถึงภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ภาวะความไม่สงบในประเทศ และด้านการเมืองซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว จนทำให้เจ้าของกิจการเริ่มมองหาโอกาสการทำรายได้จากทางอื่น จึงหันมาเปิดธุรกิจด้านความบันเทิงในปี 2547 เพื่อเป็นการเสริมรายได้ จากธุรกิจผ้าไหมที่กำลังลดลงอย่างต่อเนื่อง

จากการที่รายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องนั้น และเนื่องจากยอดขายที่ลดลง ผู้ให้คำปรึกษาพบกับปัญหาหลายอย่าง ทั้งการบริหารจัดการภายในของทางร้าน เป็นธุรกิจของครอบครัวขนาดเล็ก ที่ยังขาดการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เป็นระบบ รวมถึงการบริหารงานยังคงรูปแบบเดิมมาโดยตลอดเป็นเวลา 24 ปี โดยไม่มีการพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ขาดการพัฒนาตนเอง ทั้งพื้นฐานการจัดการที่ไม่เป็นระบบ ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต ขาดการปรับตัวอย่างทัน่วงที่ ส่วนใหญ่ดำเนินงานตามประสบการณ์ที่เคยทำมาเพียงอย่างเดียวและไร้ทิศทาง จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีรูปแบบการจัดการ แนวความคิดใหม่ๆ และหลากหลาย รวมถึงการอาศัยโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการช่วยประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักในสินค้ามากขึ้น นำมาใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม และควรเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ รู้ปัจจัยหรือวิธีการจัดการรวมถึงการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจนี้ในอนาคต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และพัฒนาขยายธุรกิจให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนได้

จากสภาพปัญหาต่างๆ ที่ได้ศึกษาล้วนส่งผลให้ยอดขายชะลอตัวลง จนทำให้ผู้จัดทำเกิดแนวความคิดที่อยากจะปรับปรุงกิจการ ดังนั้นการให้คำปรึกษารั้งนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะนำความรู้ที่ได้ศึกษามาทำการวิเคราะห์เหตุปัจจัยปัญหา พร้อมทั้งหาทางออกของปัญหา โดยอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้เข้าไปจัดการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน และตัวสินค้า โดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ คุณภาพแวดล้อมทั้งภายนอก ภายใน ของตลาด จุดด้อย จุดเด่น โอกาส และข้อจำกัด ในตัวบริษัทเอง แรงผลักดันต่างๆ ที่อาจส่งผล การวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาดที่เหมาะสม และส่วนผสมทางการค้าปลีก ที่ต้องคำนึงถึง เพื่อปรับเปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว อันนำมาสู่ความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดในตลาด โดยมีวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา เพื่อศึกษาปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ให้สามารถพัฒนายอดขาย และกำไร ให้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันได้, เพื่อศึกษาหาวิธีการสร้าง Tangible asset เช่น การปรับเปลี่ยนสายผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงตกแต่งสถานที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าในอนาคตได้, เพื่อศึกษาหาวิธีการสร้าง Intangible asset โดยมีการจัดทำการตลาด เพื่อช่วยด้าน ชื่อเสียงของบริษัท การขาย และศึกษาการสร้างตราสินค้า เพื่อช่วยสร้างกลุ่มลูกค้าที่มี Royalty ต่อบริษัท, เพื่อศึกษาห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เพื่อให้สามารถเลือก Partner, Supplier ที่มีคุณภาพ และส่งสินค้าที่มีเพิ่มมูลค่า

(Value added) สู้ลูกค้าโดยใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุง ของสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วย SWOT Analysis, 5 Force Model, ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยทางการค้าปลีก ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และสภาพต่างๆ ที่บริษัทเผชิญอยู่, เป้าหมายในอนาคตของธุรกิจ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง ให้ได้ผลลัพธ์ในการ กำหนดทิศทาง เป้าหมายด้านลูกค้า จุดหมาย นโยบาย และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ วิธีการและ ขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือ วิธีการ และกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ เป็นกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติ และจัดทำแผนทางการเงิน โดยหากทำตามคำปรึกษา การปรับปรุงการดำเนินงานภายในขององค์กรนั้น จะเกิดค่าใช้จ่ายต่างๆเพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อเป็นการจัดการค่าใช้จ่าย เพื่อจะไม่เป็นการลงทุนในระยะแรกที่มีการปรับปรุงองค์กรมากเกินไป ดังนั้นจึงแบ่งการปรับปรุง เป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 เป็นช่วงที่ทำการตกแต่งร้านใหม่ เพิ่มช่องทางในการกระจายสินค้า การทำตลาดสินค้า และการเพิ่มความหลากหลายของสินค้า ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน โดยในช่วงแรกเงินลงทุนเริ่มต้นประมาณ 1,243,000 บาท และค่าใช้จ่ายต่างๆอีก 2,797,600 บาท เพื่อเป็นการพัฒนาทั้งภายใน และภายนอก โดยจะสามารถคืนทุนโดยใช้ระยะเวลาประมาณ 2 ปี 6 เดือน และหลังจากที่ทำการดำเนินการในช่วงแรกเสร็จ ก็จะดำเนินการต่อในช่วงที่ 2 ซึ่งหลังจากทำการปรับปรุงในช่วงแรก ก็จะมียอดขายที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำรายได้บางส่วนในส่วนที่เพิ่มขึ้น มาเพื่อใช้ในการทำการส่งเสริมการขายที่ เพื่อเป็นการเน้นย้ำในตราสินค้าให้มากขึ้น โดยมีการร่วมมือกับ บริษัททัวร์ เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย และขยายฐานลูกค้า โดยจะสามารถคืนทุนได้ 2 ปี 8 เดือน