

บทที่ 6

บทสรุป

จากการที่ผู้ให้คำปรึกษาได้ให้คำปรึกษา ได้ทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร อันเนื่องมาจากรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องนั้น และยอดขายที่ลดลง ผู้ให้คำปรึกษาพบกับปัญหาหลายอย่าง ทั้งการบริหารจัดการภายในของทางร้าน เป็นธุรกิจของครอบครัวขนาดเล็ก ที่ยังขาดการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เป็นระบบ รวมถึงการบริหารงานยังคงรูปแบบเดิมมาโดยตลอดเป็นเวลา 24 ปี โดยไม่มีการพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ขาดการพัฒนาตนเอง ทั้งพื้นฐานการจัดการที่ไม่เป็นระบบ ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต ขาดการปรับตัวอย่างทันท่วงที ส่วนใหญ่ดำเนินงานตามประสบการณ์ที่เคยทำมาเพียงอย่างเดียวและไร้ทิศทาง จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีรูปแบบการจัดการ แนวความคิดใหม่ๆ และหลากหลาย รวมถึงการอาศัยโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการช่วยประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักในสินค้ามากขึ้น นำมาใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม และควรเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ รู้ปัจจัยหรือวิธีการจัดการรวมถึงการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจนี้ในอนาคต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และพัฒนาขยายธุรกิจให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนได้

ผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการทำการปรับปรุงองค์กร การวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่พบในปัจจุบัน ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ให้คำปรึกษากำหนดไว้ ดังนี้ 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) สู่ลูกค้า

จากการที่ผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาถึงข้อมูลในอดีต และคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารของกิจการ ได้พบปัญหาหลากหลาย โดยสรุปถึงปัญหาหลักขององค์กรที่ส่งผลให้กิจการเกิดการขาดทุน และยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากการจัดการภายในที่ไม่เป็นระบบ และขาดความรู้ในด้านการบริหารที่เป็นระบบ และความสามารถของผู้บริหารที่บริหารงานแบบเก่ามาโดยตลอด โดยไม่มีการพัฒนาให้ทันยุคทันสมัย ซึ่งการจัดการภายในเป็นสิ่งที่กิจการสามารถปรับปรุงเองได้ จากการที่ผู้ให้คำปรึกษาระบุถึงปัญหา และหาแนวทางแก้ไขที่กิจการสามารถที่จะแก้ไขในแต่ละปัญหาที่พบได้ด้วยตนเองได้ ส่วนปัญหาด้านภายนอกนั้น กิจการไม่สามารถที่จะแก้ไขได้นอกจากหาทางป้องกัน หรือหาแนวทางแก้ไข ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาคิดว่า การจัดการภายในเป็นสิ่งแรกที่เจ้าของกิจการควรเริ่มที่จะแก้ไขก่อนเป็นอันดับแรก

โดยผู้ให้คำปรึกษาจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุง ดังนี้ ศึกษาถึงสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วย SWOT Analysis, 5 Force Model, ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยทางการค้าปลีก ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และสภาพต่างๆ ที่บริษัทเผชิญอยู่ ส่วนเป้าหมายในอนาคตของธุรกิจ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง ให้ได้ผลลัพธ์ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายด้านลูกค้า จุดหมาย นโยบาย และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จและวิธีการและขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือ วิธีการ และกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ เป็นกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติ และจัดทำแผนทางการเงิน โดยจากการใช้บทวิเคราะห์ที่ผ่านมาทำให้เราทราบถึงปัญหาหลักของอาการที่เกิดขึ้นคือ เป็นเรื่องของการจัดการภายใน และการวางตำแหน่งของกิจการที่ไม่ชัดเจน ที่ควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ภายในระดับการทำงาน (Functional level Strategies) โดยจะดูว่า ตัวไหนที่ต้องการแก้ไขก่อน และเสนอทางออกของปัญหานั้น พยายามจัดลำดับความสำคัญ ว่าสิ่งใดทำก่อนหรือหลังตามข้อจำกัดของงบประมาณ โดยปรับปรุงอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไป ดังนี้ การสร้างตราสินค้า โดยการพยายามทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก จดจำได้ และเกิดการซื้อซ้ำ บอกต่อ และจงรักภักดีต่อตราสินค้า ด้านการตลาด ในเรื่องของ 4Ps วิเคราะห์หาว่าตัวใดที่มีปัญหาอะไร และควรมีทางแก้ไขอย่างไร และมุ่งสู่การสร้างตราสินค้าด้านการดำเนินงาน/การจัดซื้อ เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง จึงมุ่งที่ขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ผลิตด้านบุคคล บุคลากรที่ดำเนินกิจการอยู่ในร้าน ปัจจุบันเหมาะสมแล้วหรือไม่ ด้านการเงิน ในส่วนนี้จะดูถึง การทำบัญชีให้มีระบบมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการจัดทำระบบสต็อกสินค้า ให้ชัดเจน เพื่อจัดทำต้นทุนทางบัญชีได้อย่างถูกต้อง และดูสถานการณ์ภาพ

ทางการเงิน เพื่อประเมิน ดูว่า ทางออกของปัญหาแต่ละทาง เกินกว่าสถานการณ์ทางการเงินของเราหรือไม่ หากไม่เพียงพอ จะจัดหาเงินทุนจากทางใดได้อีก

ซึ่งการปรับปรุงการดำเนินงานภายในขององค์กรนั้น จะเกิดค่าใช้จ่ายต่างๆเพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อเป็นการจัดการค่าใช้จ่ายเพื่อจะไม่เป็นการลงทุนในระยะแรกที่มีการปรับปรุงองค์กรมากเกินไป ดังนั้นจึงแบ่งการปรับปรุงเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 เป็นช่วงที่ทำการตกแต่งร้านใหม่ เพิ่มช่องทางในการกระจายสินค้า การทำตราสินค้า และการเพิ่มความหลากหลายของสินค้า ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน และหลังจากที่ทำการดำเนินการในช่วงแรกเสร็จ ก็จะดำเนินการต่อในช่วงที่ 2 ซึ่งหลังจากทำการปรับปรุงในช่วงแรก ก็จะมียอดขายที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำรายได้บางส่วนในส่วนที่เพิ่มขึ้น มาเพื่อใช้ในการทำการส่งเสริมการขายที่ เพื่อเป็นการเน้นย้ำในตราสินค้าให้มากขึ้น โดยมีการร่วมมือกับบริษัททัวร์ เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย และขยายฐานลูกค้า

โดยผู้ให้คำปรึกษาระบบวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการจะเป็นในอนาคต คือ ทางบริษัทต้องการเป็นหนึ่งในผู้มีชื่อเสียงด้านธุรกิจค้าปลีก เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผ้าไหม โดยสร้างสรรค์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพยายามนำแนวความคิดทางการตลาดสมัยใหม่เข้ามาผสมผสานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าภายใน และนอกประเทศ มุ่งให้ความสำคัญทั้งด้านคุณภาพ การใช้งาน และความสวยงาม ให้เกินกว่าที่ลูกค้าต้องการ