

การวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์
กรณีศึกษา หจก.นริศ ทศกิจ

วริยา แต่สุวรรณ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2556

ENTERPRISE DIAGNOSIS WITH TRACTOR PARTS TRADE BUSINESS
A CASE STUDY OF NARITTHOTSAKIJ LIMITED PARTNERSHIP

WariyaTaesuwan

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai – Nichi Institute of Technology
Academic Year 2013

หัวข้อสารนิพนธ์

การวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจค้าอะไหล่รถ
แท็กซี่เตอร์ กรณีศึกษา หจก.นริศ ทศกิจ.

โดย

วริยา แต่สุวรรณ

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์วิจิษฐ์ ภัคพรหมินทร์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ดร. จักร ดึงศภักดิ์)

.....กรรมการ

(ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปนุสสรณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์วิจิษฐ์ ภัคพรหมินทร์)

วริยา แต่สุวรรณ : การวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์
กรณีศึกษา หจก.นริศ ทศกิจ. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิวิธัญญ์ ภัคพรหมินทร์,
78 หน้า

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์ใช้ความรู้การวินิจฉัยองค์กรเพื่อค้นหา
ปัญหา เป้าหมายในอนาคตขององค์กร สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่
เกิดขึ้น อีกทั้งนำเสนอแนวทางการแก้ไขในการไปถึงเป้าหมายในอนาคตโดยใช้หลักการ
เทคนิคและเครื่องมือของการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) โดยทำการศึกษาหจก. นริศ
ทศกิจ ซึ่งเป็นธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ เป็นกรณีศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น วิเคราะห์รายงานทางการเงินของสถาน
ประกอบการย้อนหลัง 3 ปี และได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน ภาพรวมและแนวโน้มการเติบโต
ของอุตสาหกรรม เพื่อหาประเด็นที่น่าสนใจแล้วนำมาตั้งสมมติฐานในการค้นหาสภาพปัจจุบัน
และข้อเท็จจริงของการดำเนินงานในด้านการจัดการ การผลิต การเงิน การตลาด และแรงงาน
นำมาสรุปหาความสัมพันธ์ของปัญหาเพื่อหาปัญหาหลักของสถานประกอบการ โดยการวินิจฉัย
และวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ และหาสาเหตุที่แท้จริงพร้อมหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุง ผล
การศึกษาเบื้องต้นและการวิเคราะห์งบการเงินของสถานประกอบการพบว่า หจก. นริศ ทศกิจ
กำลังประสบปัญหาในเรื่องของยอดขายและกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง และจำนวนสินค้าคงคลัง
เพิ่มมากขึ้น สาเหตุหลักเกิดจากทางธุรกิจไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าและคาดการณ์ความ
ต้องการในแต่ละกลุ่มของลูกค้า ขาดระบบการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ผลการวินิจฉัยครั้งนี้ได้
สามารถสรุปเป็นแนวทางการแก้ไข คือ การจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อปรับปรุงการทำงานที่
เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเริ่มจากแผนการเงินและบัญชี ต้องจัดทำงบการเงินอย่างง่าย เพื่อสรุป
เป็นข้อมูลในทุกเดือน แผนกบริการ ยกกระตือรือร้นการจัดเก็บ 5 ส.และทำการจัดระบบการจัดการ
สินค้าคงคลัง แผนกการขายและตลาด ทำการขายเชิงรุกด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนด
กิจกรรม และแผนกการบริหารทั่วไป ทำการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ และใช้
แนวคิด Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาของ
ธุรกิจ และวางแผนการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2556

WARIYA TAESUWAN : ENTERPRISE DIAGNOSIS WITH TRACTOR PARTS TRADE BUSINESS : A CASE STUDY OF NARIT THOTSAKIJ LIMITED PARTNERSHIP. ADVISOR : MR. VITHINUT PHAKPHONHAMIN, 78 PP.

The objective of the study is to apply knowledge of organizational diagnosis for searching problems, organizational target in the future and cause of problems, prioritizing all of problems and presenting the way of solution to achieve targets in the future by using strategies and techniques from Enterprise Diagnosis (shindan) : case study : Naritthotsakij Limited Partnership

The learner analyzed 3-year financial report and studied overall of organizational information and trend of growing organization for searching for outstanding points then supposing hypothesis in this nowadays situation and the fact of procedure such as management, production, finance, marketing and manpower. All procedures are summarized for searching main problems of this establishment. In term of judgment , analyze, causation and improvement, the results are NaritThotsakij Limited Partnership has facing problems in sales volumes and benefits which decreased continually in addition to inventories have increased. This is a result of lack of analyze buyers, forecast demand of each segment buyers and system of inventory. Finally, for the solutions are making development business plan for improving working procedure to achieve supply by Finance; makes financial budget for finalizing expenses in every month, Service; manages inventory and improves sanitation (5 S.) Sales & Marketing; makes proactive sales plan from analyzing all markets and increases strategic activities and last, Management; specifying targets and business strategies and use Balance Scored Card concept to make method on specify indicator for develop business.

Graduate School
Field of Study Executive Enterprise Management
Academic Year 2013

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การวิเคราะห์ศึกษาค้นคว้าเพื่อความสำเร็จแห่งปริญญาบริหารมหาบัณฑิตในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากขอขอบพระคุณความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากอาจารย์วิจิตร ภัทรพรหมินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาสละเวลาในการให้ปรึกษาอย่าง ใกล้ชิด ให้ความรู้ ตรวจสอบและให้คำแนะนำในจุดที่บกพร่องตั้งแต่เริ่มการศึกษาค้นคว้าจน สิ้นสุดการค้นคว้า ดร. จักร ดิงศภักดิ์ ประธานกรรมการ และดร. จักรพงษ์ ลิ้มปณัสสรณ์ กรรมการที่ปรึกษาที่กรุณาสละเวลาให้ความรู้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด คำแนะนำ ส่งเสริม ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องและขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ เจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของสถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น ที่มีส่วน ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยความ เรียบร้อย ผู้เขียนขอกราบขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ท้ายที่สุด ขอกราบขอขอบพระคุณบิดามารดาของผู้ศึกษาที่ให้กำลังใจและกำลังใจทรัพย์ รวมถึงญาติ พี่น้อง บุคคลที่คอยให้คำแนะนำในสิ่งดี ๆ เสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน MBA-2555 ทุก ท่านที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ส่งเสริม จนทำให้ประสบ ความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ด้วยดี

วริยา แต่สุวรรณ

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	3.1.6 ความต้องการเงินทุนหรือแผนลงทุนอนาคต.....	18
	3.1.7 ภาพรวมอุตสาหกรรม.....	18
	3.1.8 ความเป็นมาของสถานประกอบการ.....	21
	3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	21
	3.2.1 สภาพการบริหารทั่วไป.....	22
	3.2.2 การขายและตลาด.....	24
	3.2.3 การบริการ.....	29
	3.2.4 บุคลากร.....	33
	3.2.5 บัญชีและการเงิน.....	34
	3.2.6 สารสนเทศ.....	42
	3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
	3.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค.....	42
	3.3.2 ปัญหาที่พบและความสัมพันธ์ของปัญหา.....	43
	3.3.3 THEME การวินิจฉัย :การจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขัน.....	44
	3.4 แนวทางการแก้ไข.....	45
	3.4.1 ตารางสรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา.....	45
	3.4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา.....	45
	3.4.2.1 ด้านการเงินและบัญชี.....	45
	3.4.2.2 ด้านการบริการ.....	48
	3.4.2.3 ด้านการขายและตลาด.....	55
	3.4.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป.....	58
	3.4.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....	64
4	การสรุปผลการวิจัย.....	65
	4.1 บทสรุปการวินิจฉัย.....	65
	4.2 ปัญหาและอุปสรรค.....	66
	4.3 ข้อเสนอแนะ.....	67
	4.4 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	73
ภาคผนวก ก. งบกำไร-ขาดทุนของหจก.นริศ ทศกิจ.....	74
ภาคผนวก ข. งบดุลของหจก.นริศ ทศกิจ.....	76
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	78

THAI

TNI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	4
2	อัตราส่วนทางการเงินของแผนกบริหารทั่วไป.....	24
3	คำนวณแนวโน้มยอดขาย (Z Chart).....	25
4	ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในการแข่งขัน.....	27
5	อัตราส่วนทางการเงินของแผนกการขายและตลาด.....	28
6	ตัวอย่างการเปรียบเทียบราคาสินค้าจาก Supplier.....	33
7	จำนวนพนักงานของหจก. นริศ ทศกิจ.....	34
8	อัตราส่วนทางการเงินของแผนกการเงินและบัญชี.....	38
9	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของหจก. นริศ ทศกิจ.....	42
10	สรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา.....	45
11	แบบฟอร์มคู่มือการจัดเก็บสินค้า.....	50
12	แบบฟอร์มการแบ่งประเภทลูกค้าและประเภทสินค้า.....	56
13	สรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัด.....	60
14	แผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น.....	64



TNi

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ธุรกิจค้าปลีก.....	5
2	ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าเฉพาะอย่าง.....	6
3	ระบบการเก็บสินค้าเข้าชั้นวาง.....	12
4	พื้นที่ก่อสร้างแต่ละประเภทรายประเภทและรายไตรมาส.....	20
5	โครงสร้างองค์กรของหจก. นริศ ทศกิจ.....	23
6	กราฟวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายจาก (Z Chart).....	26
7	หน้าร้านของหจก. นริศ ทศกิจ.....	30
8	การจัดวางสินค้าของหจก.นริศ ทศกิจ.....	31
9	กราฟเปรียบเทียบยอดขายสุทธิและ % ยอดขายสุทธิ.....	36
10	กราฟเปรียบเทียบกำไรขั้นต้นและ % กำไรขั้นต้น.....	37
11	กราฟเปรียบเทียบกำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิ.....	38
12	กราฟโครงสร้างงบกำไรขาดทุน.....	40
13	กราฟโครงสร้างงบดุล.....	41
14	ความสัมพันธ์ของปัญหา.....	44
15	แนวทางการแก้ไขของแผนการเงินและบัญชี.....	46
16	ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนจำแนกค่าใช้จ่ายตามหน้าที่ – ชั้นเดียว.....	46
17	ตัวอย่างการลงบันทึกข้อมูลรายรับ – รายจ่าย.....	47
18	ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนในกรณีลงข้อมูลแล้ว.....	47
19	แนวทางการแก้ไขของแผนการบริการ.....	48
20	ตัวอย่างการจัดทำชั้นวางสินค้า.....	49
21	แผนผังของสินค้าของแต่ละพื้นที่และแยกเป็นตำแหน่งของสินค้าทุกประเภท..	50
22	สต็อกเกอร์แสดงวันที่หรือสีของวันที่สินค้าเข้าคลังสินค้า.....	51
23	ชั้นวางแบบเอียงสำหรับวางสินค้า.....	51
24	แบบฟอร์มการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า.....	52
25	ตัวอย่างข้อมูลการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า.....	53
26	ตัวอย่างการจัดเรียงข้อมูลสินค้าคงคลังตามหลักการของ ABC.....	53
27	ตัวอย่างกราฟพาเรโตจากการจัดเรียงข้อมูลสินค้าคงคลังตามหลักการของ ABC.....	54
28	แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจของแผนขายและตลาด.....	55

สารบัญรูป(ต่อ)

รูป		หน้า
29	แผนกิจกรรมการขายเชิงรุกของแผนกขายและตลาด.....	57
30	ตัวอย่างแคตตาล็อกสินค้า.....	58
31	แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจทั้งองค์กร.....	59
32	แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจของแผนกบริหารทั่วไป.....	62
33	แผนการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกภายใน 5 ปี.....	63
34	งบกำไร-ขาดทุนของหจก.นริศ ทศกิจ.....	75
35	งบดุลของหจก.นริศ ทศกิจ.....	77

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 จึงต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันเพิ่มขึ้นในมิติการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงที่สังคมไทยต้องเผชิญและเสริมรากฐานของประเทศด้านต่าง ๆ ให้เข้มแข็งควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีโอกาเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรมรวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืนโดยแนวทางการสร้างภูมิคุ้มกันหนึ่งจากแนวทางทั้งหมดที่สำคัญในระยะแผนพัฒนาฉบับที่ 11 ก็คือ เรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐมีบทบาทนำในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยผลักดันการพัฒนาการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบโดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่การขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยต่ำและมีการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบที่เชื่อมโยงการขนส่งทางถนนทางรางทางน้ำและทางอากาศในลักษณะบูรณาการทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศพัฒนาระบบขนส่งทางรถไฟโดยปรับปรุงทางรถไฟและจุดตัดระหว่างโครงข่ายรถไฟและโครงข่ายถนนเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการให้บริการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายหลักและจัดการจราจรและล้อเลื่อนรวมทั้งปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณให้มีความทันสมัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาเส้นทางรถไฟความเร็วสูงเชื่อมโยงสู่เมืองต่าง ๆ ในภูมิภาคและกลุ่มประเทศอาเซียนตลอดจนให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและดำเนินงานในอนาคตซึ่งจากแผนพัฒนาฯ นี้ จะมีผลต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของการก่อสร้าง ตั้งแต่ วัสดุก่อสร้างต่าง ๆ อุปกรณ์สำหรับการก่อสร้าง เครื่องจักรขนาดใหญ่ต่าง ๆ รถแทรกเตอร์ขนาดต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนการก่อสร้างที่จะเกิดขึ้น และผลประโยชน์ทางอ้อมของภาพรวมเศรษฐกิจที่จะได้ คือ ธุรกิจต่าง ๆ ที่สนับสนุนการก่อสร้าง ไม่ว่าจะเป็น อะไหล่เครื่องจักร อะไหล่รถแทรกเตอร์ต่าง ๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ก็จะเติบโตตามภาพรวมเศรษฐกิจไปด้วย ซึ่งเป็นโอกาสในการทำธุรกิจให้กับธุรกิจต่าง ๆ ที่สนับสนุนการก่อสร้างเป็นอย่างมาก

ในสภาพปัจจุบันของธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งในตลาดจำนวนมาก การรู้ถึงสภาพปัจจุบันของตนเอง เพื่อการปรับตัวตามตลาดและสร้างภาพการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากการรู้ถึงสภาพของตนเอง จะทำให้ผู้บริหารของสถานประกอบการสามารถสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว เป็นเรื่องที่ยากสำหรับธุรกิจในการรับรู้ ซึ่งอาจจะมีหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น ผู้บริหารใช้ประสบการณ์และแนวทางในการดำเนินกิจการแบบเดิมที่เคยใช้มาก่อนเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีความรู้ในการบริหารและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพตลาดในปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ที่จะกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ เป็นธุรกิจค้าที่เป็นตัวกลางในการขายที่รับสินค้าจากธุรกิจค้าส่งมาอีกทอดหนึ่ง เพื่อนำสินค้ามาขายต่อให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเลย โดยจะไม่ผ่านธุรกิจค้าปลีกอื่น ๆ อีก สินค้าที่ในธุรกิจนี้นำมาขาย เป็นสินค้าประเภทเฉพาะอย่างที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในสินค้าและอุปกรณ์นั้น ๆ เป็นอย่างดี โดยในปัจจุบันทางผู้บริหารพบปัญหาในเรื่องของกระแสเงินสดในธุรกิจมีความคล่องตัวน้อย แต่ไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด และจะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

จากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ทางผู้วิจัยมีแนวคิดในการนำความรู้ของการวินิจฉัยองค์กร ซึ่งเป็นการนำเอาหลักการและทฤษฎีวิชาการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในภาคธุรกิจ ทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคการค้า โดยการนำความรู้ด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การผลิต การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทั่วไปมาเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย และวิเคราะห์สถานการณ์ที่แท้จริงของธุรกิจในการหาอาการ สาเหตุ และปัญหา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น และให้คำแนะนำ และหาแนวทางการแก้ไข เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจที่ทำการวินิจฉัยและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของ หจก. นริศ ทศกิจ ในด้านต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือของการวินิจฉัยองค์กรที่มีอยู่ เพื่อค้นหาปัญหา และหาเป้าหมายในอนาคตขององค์กร
2. วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บจากหน่วยงานจริงในแต่ละด้าน เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งหาแนวทางในการไปให้ถึงเป้าหมายในอนาคต
3. ให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ไขให้ทาง หจก. นริศ ทศกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารธุรกิจของ หจก. นริศ ทศกิจ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ ในกรณีศึกษาของ หจก. นริศ ทศกิจ
2. ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของ หจก. นริศ ทศกิจ จากงบการเงินประจำปี พ.ศ. 2553 – 2555
3. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บจากหน่วยงานจริงในแต่ละด้าน เพื่อหาสาเหตุของปัญหาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจพร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามลำดับความสำคัญของปัญหา

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวินิจฉัยองค์กร คือ กิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่สามเข้าไปทำการสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จากสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานที่มีผลกระทบจากภายใน เช่นการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ธุรกิจ การวิเคราะห์การบริหารงานการวิเคราะห์การผลิตโดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากภายนอกองค์กร เช่นแนวโน้มของเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี อย่างละเอียด เป็นต้นตลอดจนการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดเพื่อที่จะค้นหาจุดบกพร่องหรือปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กรนอกจากนี้ยังต้องหาข้อจำกัดในการเติบโตของธุรกิจและมองถึงโอกาสที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะมาตรการแก้ไขปัญหาย่างเป็นรูปธรรมโดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานหรือวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่จะมีผลต่อความเติบโตและความมั่นคงขององค์กรต่อไปใน

อะไหล่รถแทรกเตอร์ หมายถึง ชิ้นส่วนของรถท่อนแรงใช้สำหรับเปลี่ยนหรือทดแทนชิ้นส่วนเดิมที่เสียไป โดยรถแทรกเตอร์จะมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการใช้งาน เช่น รถแม็คโคร รถขุดเจาะ รถลาดยาง เป็นต้น

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคตของ หจก. นริศ ทศกิจ
2. เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น
3. เพื่อให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ไขได้ตรงประเด็น
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารธุรกิจของหจก. นริศ ทศกิจ

1.6 แผนการและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีพ.ศ.2556			ปีพ.ศ.2557		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1	นำเสนอหัวข้อสารนิพนธ์						
2	สำรวจบันทึกสภาพปัญหา						
3	วิเคราะห์และเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน						
4	ค้นหาสาเหตุแนวทางแก้ไข						
5	ปรับปรุงแก้ไข						
6	สรุปผลและข้อเสนอแนะ						
7	จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์						

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด

ความหมายของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้าหรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย (Guru Sanook. 2556 : Online)



รูปที่ 1 ธุรกิจค้าปลีก

ประเภทของธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์

ธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ เป็นธุรกิจประเภทหนึ่งของกิจการค้าปลีก คือ การขายสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อซื้อไปอุปโภคบริโภคของตนเอง การค้าปลีกได้พัฒนาเป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยจำแนกตามประเภทของร้านค้า และสินค้าได้ ซึ่งธุรกิจประเภทนี้เรียกว่า ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) มีลักษณะสำคัญ คือ ขายสินค้าเฉพาะอย่าง และเฉพาะยี่ห้อ เช่น ห้างวัตสัน ขายสินค้าประเภทสุขอนามัยของร่างกาย ยี่ห้อ WATSONS ได้แก่ เครื่องสำอาง สบู่ แชมพู ฯลฯ และมีสินค้าหลากหลายครบถ้วน และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ



รูปที่ 2 ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าเฉพาะอย่าง

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ธุรกิจค้าปลีกที่กล่าวมาในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นธุรกิจค้าปลีกที่รับสินค้าจากธุรกิจค้าส่งมาอีกทอดหนึ่ง เพื่อนำสินค้ามาขายต่อให้กับผู้บริโภคชั้นสุดท้ายเลย โดยจะไม่ผ่านธุรกิจค้าปลีกอื่น ๆ อีก สินค้าที่ในร้านนี้นำมาขาย เป็นสินค้าประเภทเฉพาะอย่างที่ทางร้านมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ คือ เป็นสินค้าประเภทของอะไหล่รถแทรกเตอร์ รถแม็คโคร รถขุด และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรถขนาดใหญ่ที่ใช้ในการขุด เจาะ และสร้างถนน ซึ่งเจ้าของมีความเชี่ยวชาญในสินค้าและอุปกรณ์นั้น ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมหลักของธุรกิจประเภทนี้ คือ การขายสินค้าจากมือหนึ่งไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งในปัจจุบันทางธุรกิจกำลังประสบปัญหาด้านการเงินที่มีความคล่องตัวต่ำ แต่ยังไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และทางผู้วิจัยมีแนวคิดในการนำความรู้ของการวินิจฉัยองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การผลิต การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทั่วไปมาเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย และวิเคราะห์สถานการณ์ที่แท้จริงของธุรกิจในการหาอาการ สาเหตุ และปัญหา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น และให้คำแนะนำและหาแนวทางการแก้ไข

2.2 ทฤษฎี

การวินิจฉัยองค์กร หมายถึงกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่สามเข้าไปทำการสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จากสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานที่มีผลกระทบจากภายใน เช่นการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ธุรกิจ การวิเคราะห์การบริหารงานการวิเคราะห์การผลิตโดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากภายนอกองค์กร เช่นแนวโน้มของเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี อย่างละเอียด เป็นต้นตลอดจนการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมด เพื่อที่จะค้นหาจุดบกพร่องหรือปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องหาข้อจำกัดในการเติบโตของธุรกิจและมองถึงโอกาสที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับ

สถานการณ์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะมาตรการแก้ไขปัญหอย่างเป็นรูปธรรมโดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานหรือวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่จะมีผลต่อความเติบโตและความมั่นคงขององค์กรต่อไปในอนาคต

กล่าวโดยสรุปในการวินิจฉัยโรงงานนั้นมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้ที่ปรึกษาและผู้ขอรับบริการเข้าใจสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของธุรกิจตรงกัน
2. ที่ปรึกษาสามารถอธิบายแนวทางการแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กร
3. แนะนำการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร
4. ที่ปรึกษาสามารถตอบคำถามของผู้ขอรับบริการได้ ถึงแนวทางการนำเทคนิคต่างๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร

ในกรณีที่ผู้บริหารขององค์กรมีความตั้งใจจะพัฒนาองค์กรของตนเองแต่ยังไม่ทราบว่า จะเริ่มปรับปรุงอย่างไรและเมื่อปรับปรุงไปแล้วจะได้อะไรบ้างจากคำถามนั้นแสดงว่าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงและมีเป้าหมายอยู่ในใจแล้วว่าต้องการอะไร แต่ติดปัญหาอยู่ที่จะเริ่มต้นได้อย่างไรเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเริ่มต้นปรับปรุงองค์กรที่ไม่ถูกต้องย่อมเสียเวลาและมีค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดประโยชน์อันใดหากได้นักวินิจฉัยที่ไม่มีความสามารถเพียงพอนอกจากนี้ หากการวินิจฉัยที่ผิดพลาดย่อมมีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานอีกด้วยดังนั้นนักวินิจฉัยองค์กรที่มีความชำนาญและเข้าใจสถานการณ์ของธุรกิจดีเยี่ยมจะเสนอแนวทางการปรับปรุงและการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมตรงกับความต้องการขององค์กรผู้บริหารบางรายทราบว่า องค์กรมีปัญหาแต่ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร โดยทั่วไปปัญหาในองค์กรมีมากมายหลายเรื่องบางครั้งทำให้ผู้บริหารเกิดความสับสนในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นนักวินิจฉัยองค์กรสามารถชี้แนะประเด็นปัญหาและสามารถลำดับความสำคัญของปัญหาที่ควรแก้ไข ก่อนหลังได้ตามลำดับเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนต่อไป

ในกระบวนการวินิจฉัยองค์กรนั้นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาภายในองค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้บางปัญหาเกิดจากการขาดความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรเองดังนั้นข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา จึงขึ้นอยู่กับเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากขึ้นย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสามารถไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั่นเอง

ลักษณะการวินิจฉัยสามารถแบ่งลักษณะการวินิจฉัยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมภายในองค์กร เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรม ระเบียบปฏิบัติ ทศนคติและความเชื่อต่าง ๆ ขององค์กรที่แต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน เราสามารถศึกษาได้จากข้อมูลพื้นฐานที่เก็บมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากร

ภายในองค์กร และการวิเคราะห์ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเช่น การวางแผน การกำหนดนโยบาย การสื่อสาร การสั่งงานและการควบคุมงานเป็นต้นอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นระบบขับเคลื่อนที่จะผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กรตามที่ต้องการ หากโครงสร้างของการทำงานบกพร่องย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการดำเนินงานอย่างแน่นอนในการวินิจฉัยองค์กรจึงเป็นการบอกถึงประเด็นปัญหาที่ควรต้องแก้ไขตามลำดับของความสำคัญมากน้อยในแต่ละประเด็น ไม่ว่าบุคลากรจะดีเพียงใดหากระบบงานไม่สามารถให้การสนับสนุนได้ย่อมทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์เช่นกัน (ไทยแลนด์อินดัสตรีทอล์คม. 2556 :ออนไลน์); (วิจิษฐ์ ภัคพรหมินทร์. 2556)

การวิเคราะห์ยอดขายด้วย Z Chart คือ วิธีการวิเคราะห์ยอดขายรายเดือนอย่างน้อย 2 ปี เพื่อหาแนวโน้มของยอดขายด้วยการแสดงเป็นกราฟที่มีเส้นกราฟ 3 เส้นที่แสดงความเคลื่อนไหวของยอดขาย คือ เส้นที่ 1 เส้นผลรวมเคลื่อนที่ บอกถึงแนวโน้มระยะยาวของยอดขายของร้านค้า เส้นที่ 2 เส้นยอดขายสะสม บอกถึงแนวโน้มยอดขายในรอบปี และเส้นที่ 3 เส้นยอดขายรายเดือน บอกถึงความผันผวนของยอดขายรายเดือน จากเส้นกราฟทั้งหมด จะสามารถแสดงถึงแนวโน้มของยอดขายในแต่ละเส้นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรในปัจจุบัน ซึ่งการตีความหมายของเส้นกราฟ จะดูที่ความชันของเส้นกราฟในลักษณะของตัวอักษร Z ที่มี 3 ลักษณะ คือ Z ชันขึ้น หมายถึงยอดขายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น Z ไม่ชันหรือคงที่ หมายถึงยอดขายที่ไม่เพิ่มขึ้นหรือมีแนวโน้มคงที่ และ Z ชันลง หมายถึงยอดขายที่มีแนวโน้มลดลง ควรศึกษาปัญหาและหามาตรการแก้ไขโดยเร็ว โดยสามารถประยุกต์ใช้กับยอดขายอื่น ๆ เช่น ยอดขายรายสินค้า ยอดขายรายกลุ่มสินค้า ยอดขายรายตราสินค้า เป็นต้น (วิจิษฐ์ ภัคพรหมินทร์. 2556)

การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นการทำให้เกิดสมดุลระหว่างสินค้าและระดับความพึงพอใจของลูกค้า เช่นการตอบสนองต่อการสั่งซื้อของลูกค้า แต่ทั้งนี้ความเสี่ยงต่างๆที่เกิดจากการบริหารสินค้าคงคลัง อาจเป็นการเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป และสินค้าที่มีอยู่ไม่ใช่สินค้าที่ลูกค้าต้องการซื้อจริงๆ ก็ทำให้สภาพคล่องทางการเงินชะงักได้ หรืออีกทางหนึ่งคือสูญเสียรายได้จากการที่สินค้าที่ต้องการไม่มีขายโดยระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีมากมาย จะยกตัวอย่างที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และประสานงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. การกำจัดสินค้า Dead Stock (สินค้าที่ไม่เคลื่อนไหวเป็นเวลามากกว่า 6 เดือน) และสินค้าเคลื่อนไหวช้า (สินค้าที่ถูกขายออกไปช้า อาจจะเดือนละครั้ง หรือ สองเดือนครั้ง เป็นต้น) ซึ่งการจัดการลดกลุ่มสินค้าเหล่านี้เป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งในคลังสินค้า การจัดดำเนินการสินค้าในคลังการขนส่ง เช่น สินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว หรือเคลื่อนไหวช้า ทำให้เปลืองพื้นที่จัดเก็บ และการดูแลสินค้าในคลัง อีกทั้งค่าขนส่งต่อรายการเมื่อมีการสั่งซื้อจากลูกค้า อาจทำให้ไม่คุ้มกับการส่ง เมื่อเทียบสัดส่วนปริมาณสั่งซื้อต่อค่าจัดส่ง

2. การทำ Activity Based Costing Analysis (ABC Analysis) (80/20 Rule) สำหรับสินค้าคงคลัง หมายถึง การวิเคราะห์ดูว่า 80% ของรายได้มาจากการขายสินค้าเพียง 20% ของสินค้าทั้งหมด ซึ่งในทางกลับกันสินค้าอีก 80% อาจทำรายได้ให้กับบริษัทเพียง 20% เท่านั้น

- สินค้ากลุ่ม A ถือเป็นสินค้าหลักที่เคลื่อนไหวเร็ว เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่การทำรายงาน ABC Analysis นั้นไม่ใช่หมายความว่า เราจะต้องซื้อสินค้ากลุ่ม A ไว้มาก เพราะถ้อย่างนี้ก็ยังขายได้ ที่ถูกต้องในการบริหารกลุ่มสินค้านี้ คือการเก็บสินค้าให้สมดุลกับระยะเวลาในการสั่ง ซื้อ หรือ ผลิต จนถึงความพร้อมที่จะมีสินค้าเหล่านั้นในคลังสินค้า และจัดการระบบการเติมสินค้าคงคลังให้ดีขึ้น (ทั้งนี้เพื่อหวังว่า สินค้าบางรายการอาจจะกลายเป็นสินค้าที่ไม่นิยมในช่วงระยะต่อมา)

- สินค้ากลุ่ม B ถือเป็นสินค้าที่มีความนิยมระดับกลาง ควรจะจัดการระบบการเติมสินค้าให้น้อยกว่าสินค้ากลุ่มแรก เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงคลังมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

- สินค้ากลุ่ม C เป็นสินค้าที่มักจะมีทั้งรายการ (Item) และจำนวน (Quantity) มากในคลังสินค้า เพราะเกิดจากการที่สินค้าขายไม่ออก หรือหมดความนิยมในตลาด ซึ่งการจัดสินค้าเหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายการตลาด และฝ่ายขาย เพื่อกำหนดสินค้าเหล่านี้ว่า จะยกเลิกการผลิตหรือสั่งซื้อเมื่อหมดคลัง เพราะต้องให้ลูกค้าที่เคยใช้สินต้ารับทราบ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดว่า สินค้าขาด เป็นต้น (พงษ์ศักดิ์ สายธัญญา.2557 : 11-15); (Update Logistics Trend. 2553 : Online)

3. ระบบแบบเข้าก่อนออกก่อน (First-in-First-out : FIFO)คือ สิ่งของใดซื้อมาก่อน จัดเก็บเข้าไปในคลังสินค้าก่อน ต้องนำสิ่งของนั้นไปใช้ก่อน เพื่อให้เกิดการหมุนเวียน เพื่อคำนึงถึงหลักคุณภาพ (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2557 :ออนไลน์) ซึ่งระบบนี้จะต้องมีการระบุตำแหน่งของการจัดเก็บไว้เป็นการล่วงหน้าในระบบของการเก็บสินค้าเข้าชั้นวางได้มีการจัดแบ่งรูปแบบในการจัดเก็บสินค้า ออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

3.1.1 การจัดเก็บแบบไม่เป็นทางการ (Informal System)

การจัดเก็บในระบบนี้จะไม่มีการบันทึก หรือระบุตำแหน่งสินค้าทุกชนิดสามารถจัดเก็บไว้ในตำแหน่งใดในคลังสินค้าก็ได้ พนักงานในคลังสินค้าจะรู้ตำแหน่งของการจัดเก็บเป็นอย่างดี การจัดเก็บในลักษณะนี้มักจะเป็นสินค้าที่ไม่มีการแยกแยะประเภทสินค้ามากหรือจำนวนสินค้าน้อย พนักงานจะถูกแบ่งหน้าที่เพื่อควบคุมการจัดเก็บเป็นเขต ๆ อย่างชัดเจน เช่น คลังสินค้าที่เก็บสินค้าทางการเกษตร เป็นต้น การจัดเก็บรูปแบบนี้มีข้อดี และข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1. มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาต่ำ
2. มีความยืดหยุ่นในการจัดเก็บค่อนข้างสูง

ข้อเสีย

1. หากมีการเปลี่ยนแปลงตัวพนักงานจัดเก็บมักจะทำให้เกิดปัญหาคือ พนักงานใหม่ต้องใช้เวลาการเรียนรู้ฐาน

2. บางครั้งไม่สามารถระบุได้ว่าตำแหน่งสินค้าอยู่ ณ จุดใด

3.1.2 การจัดเก็บแบบตำแหน่งคงที่ (Fixed Location System)

เป็นแนวคิดในการจัดเก็บที่ง่ายในการบริหาร และควบคุม สินค้าแต่ละตัวจะมีการระบุตำแหน่งการจัดเก็บที่ชัดเจนกำหนดไว้แน่นอน มักเป็นคลังสินค้าขนาดเล็กสินค้ามีจำนวนน้อยการจัดเก็บรูปแบบนี้มีข้อดี และข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1. การดูแลรักษา และทำความเข้าใจในการจัดเก็บง่าย

2. ง่ายต่อการบริหารงาน

3. พนักงานสามารถทำงานได้อย่างทั่วถึง

ข้อเสีย

1. มีประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ต่ำ

2. เกิดความสูญเปล่าในการจัดเก็บเนื่องจากตำแหน่งที่จัดเก็บไม่มีสินค้าตามที่ระบุตามตำแหน่งสั่งซื้อเข้ามา

3.1.3 การจัดเก็บแบบตามเลขสินค้า (Part Number System)

ระบบการจัดเก็บแบบนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับการจัดเก็บแบบตำแหน่งคงที่ (Fixed Location System) แต่รูปแบบจะเน้นการเก็บตามเลขสินค้า มีลำดับการจัดเก็บเรียงกัน บางครั้งระบุประเภทของสินค้าที่นำเข้าจัดเก็บ เช่น เลขสินค้าหมายเลข A 123, A124 จะจัดเก็บก่อนและตามมาด้วย B 123, B124 เป็นต้น การจัดเก็บแบบนี้เหมาะกับสินค้าที่มีความต้องการส่งเข้าและนำออกจากคลังตามเลขของเลขสินค้า (Part Number) ผู้ปฏิบัติงานในคลังสินค้าสามารถรู้ตำแหน่งของสินค้าได้ง่าย ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงพื้นที่หรือตำแหน่ง การจัดเก็บรูปแบบนี้มีข้อดี และข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1. มีความคล่องตัวในการทำงาน

2. เป็นรูปแบบที่ถือว่าง่ายที่สุดในการค้นหาสินค้า และการเข้าถึงสินค้า

3. ในการจัดตั้งคลังสินค้านี้กระทำได้ง่าย

ข้อเสีย

1. บางครั้งเกิดพื้นที่ว่างเปล่าเนื่องจากสินค้าที่จะจัดเก็บตามตำแหน่งไม่มีการสั่งเข้ามา

2. ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ค่อนข้างต่ำ

3. หากมีประเภทของสินค้าเพิ่มขึ้นทำให้ต้องมีการปรับพื้นที่ในการจัดเก็บใหม่

3.1.4 การจัดเก็บตามประเภทสินค้า (Commodity System)

ระบบการจัดเก็บสินค้าจะเน้นตามประเภทสินค้า โดยมีการจัดตำแหน่งการวางสินค้าในชั้นวางตามกำหนด จัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ หรือกลุ่มของสินค้าเดียวกัน กำหนดตำแหน่งที่จัดเก็บไว้ในตำแหน่งที่ใกล้เคียงกัน มีการแบ่งออกเป็นเขต หรือ Zone เช่นเดียวกันกับการจัดเก็บประเภทอื่น คือการทำความเข้าใจกับสินค้าที่จัดเก็บทำได้ง่าย พนักงานปฏิบัติการสามารถรู้ทันทีว่าสินค้าประเภทนี้จะต้องนำไปจัดเก็บในพื้นที่ใด ปัญหาสำคัญคือ ปัจจุบันประเภทสินค้าที่จัดเก็บมีมากขึ้น อีกทั้งสินค้าประเภทเดียวกันยังมีตราหือสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ดังนั้นพนักงานที่ปฏิบัติการต้องมีความละเอียดอ่อน และแม่นยำ ปัจจุบันมีการนำระบบ Barcode เข้ามาช่วยในระบบการจัดเก็บทำให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการหยิบสินค้าออกมาใช้ลดน้อยลงมาก การจัดเก็บรูปแบบข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1. มีประสิทธิภาพในการหยิบสินค้าสูง
2. มีความยืดหยุ่นมาก
3. ง่ายต่อการทำความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อเสีย

1. ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เรื่องประเภทของสินค้าเป็นอย่างดีจึงจะทำให้มีประสิทธิภาพ

2. การจัดกลุ่มสินค้าในบางธุรกิจสามารถทำได้ยาก

3.1.5 การจัดเก็บแบบสุ่ม (Random Location System)

รูปแบบของการจัดเก็บแบบนี้มีแนวคิดในด้านความยืดหยุ่นของการจัดเก็บ กล่าวคือ การจัดเก็บจะไม่กำหนดตำแหน่งตายตัว สินค้าสามารถเก็บในตำแหน่งใดในคลังสินค้าก็ได้ ซึ่งเหมาะกับคลังสินค้าที่มีประเภทของสินค้าที่จัดเก็บเป็นจำนวนไม่มากประเภทอย่างไรก็ตามหากให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพป้องกันความผิดพลาดในการหยิบสินค้า จึงต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ และติดตามมาช่วยเสริมในการดำเนินงานมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลอยู่ตลอดเวลา พื้นที่สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่า การจัดเก็บรูปแบบข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1. มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ง่ายต่อการบริหารงาน
2. กระบวนการทำงานไม่ยุ่งยากและซับซ้อน
3. มีการใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย

1. ต้องมีการวางระบบสารสนเทศ ซึ่งต้องใช้ทุนในการเริ่มต้นค่อนข้างสูง
2. ในบางครั้งต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญสูง และต้องเป็นบุคลากรที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ

3.1.6 การจัดเก็บแบบผสม (Combination System)

รูปแบบการจัดเก็บแบบนี้จะต้องมีการพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ประเภทของสินค้าที่จะนำมาจัดเก็บ และวัตถุประสงค์ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบของการจัดเก็บหลาย ๆ รูปแบบมาผสมผสานให้เกิดความเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ การจัดเก็บรูปแบบข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1. มีความคล่องตัวสูงในการบริหารงาน และการใช้พื้นที่เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การขยายกิจการหรือประเภทของสินค้าที่จะนำมาจัดเก็บสามารถทำได้ง่าย
3. การควบคุมการทำงานจะเป็นไปตามทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถควบคุมได้ง่าย

ข้อเสีย

1. หากมีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรในแต่ละระดับจะส่งผลต่อการจัดการได้ง่าย
2. พนักงานอาจสับสนต่อระบบของการจัดเก็บ



รูปที่ 3 ระบบการเก็บสินค้าเข้าชั้นวาง

ที่มา : วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา. (2557). กิจกรรมหลักของคลังสินค้า
แผนการจัดการโลจิสติกส์ (2557). ออนไลน์.

Balanced Scorecard

เครื่องมือการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า "Balanced Scorecard" ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรชั้นนำหลายแห่งทั่วโลก และได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในรอบหลายสิบปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่มีเครื่องมือด้านการบริหารจัดการกำเนิดขึ้นมา บทความนี้มุ่งเสนอให้ผู้อ่านมองเห็นถึงภาพรวม เข้าใจหลักการและประโยชน์ในการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับองค์กรอย่างคร่าว ๆ

วิธีการของ Balanced Scorecard คือ ให้เรามององค์กรของเราให้เป็น โดยใช้ "มุมมอง 4 ด้าน" คือ

1. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ , ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ, การเพิ่มขึ้นของกำไร

2. The Internal Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ ใช้วงจรเวลาน้อย, การโฆษณาประชาสัมพันธ์ , ระบบและเครื่องมือดำเนินงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า , ภาพลักษณ์ , กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน,ขวัญและกำลังใจของพนักงาน, พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน , สิ่งแวดล้อมในการทำงาน , ทักษะในการทำงาน , ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น (บุรินทร์ อรุณโรจน์; และ สุทธิศักดิ์ วัฒนกุล. 2548 :ออนไลน์)

2.3 วรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กิริติ วงศ์เสถียรชัย (2551 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการวินิจฉัยประกอบการโดยใช้เทคนิคซินดิงของห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ ก่อนการเข้าวินิจฉัยสถานประกอบการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวสตูดิโอ พบปัญหายอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ประกอบกับที่กิจการได้ลดกำลังการผลิตลง แต่ไม่สามารถปรับลดต้นทุนตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้พอเพียงจนเหมาะสมกับขนาดกิจการ ทำให้ผลประกอบการขาดทุนติดกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลจากการศึกษา ได้พบปัญหาใน 5 ด้านหลักและจัดทำข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ด้านการเงิน จัดทำการประมาณการกระแสเงินสด และเจรจายืดชำระหนี้หรือปรับโครงสร้างหนี้ 2) ด้านการขายและตลาด ควรทำตลาดเชิงรุก เพื่อขยายตลาด 3) ด้านการผลิต ดำเนินการปรับปรุงระบบบริหารการผลิตทั้งระบบ 4) ด้านการบริหารจัดการ

ปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและหาผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจเข้ามาช่วย 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในและออกกฎข้อบังคับให้ปฏิบัติใช้อย่างเข้มงวด

ธนากร ลำภา (2553 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้การวินิจฉัยเพื่อประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพกระบวนการผลิต กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผู้ผลิต โดยเลือกทำการศึกษากับฝ่ายผลิตสำหรับหนึ่งผลิตภัณฑ์ จากการศึกษาพบว่า ประเด็นปัญหาหลักของฝ่ายผลิต คือ การควบคุมต้นทุน เนื่องจากปัญหางานรระหว่างกระบวนการจนทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำกว่าที่ควรจะเป็น โดยมีสาเหตุจากข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยี และรอบเวลาในการผลิตของเครื่องล้างแม่พิมพ์แก้วที่นานกว่าขั้นตอนอื่น ทำให้เกิดคอขวดของกระบวนการผลิตขึ้น ซึ่งผลการศึกษาได้เสนอเทคนิคการกำจัด เพื่อลดรอบเวลาของการล้างลงจาก 4 นาที เหลือ 3 นาที และทำให้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากเดิม 33.33% และ 15.95% ตามลำดับ

คงสิทธิ์ อภิวงค์ (2555 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการวินิจฉัยองค์กรเพื่อลดต้นทุนพลังงานและสร้างความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งงานวิจัยได้ใช้แนวทางของการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) เข้ามาวินิจฉัยและวิเคราะห์การสูญเสียประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ก่อนการวินิจฉัย พบว่า สถานประกอบการมีแนวโน้มของต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและกำไรขั้นต้นลดลง ปัญหาเกิดจากต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น เนื่องจากการนำผลิตภัณฑ์มาผ่านกระบวนการใหม่ หรือ Rework ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากการรั่วหรือชำรุดของซิลฟางผสมของผลิตภัณฑ์จารบี ส่งผลทำให้มีต้นทุนการใช้พลังงานไฟฟ้าที่สูงขึ้น ผู้ศึกษาได้เสนอแนะการแก้ไขปัญหาด้วยการวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกันและลดการสูญเสียประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครื่องจักรการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์และการบริหารจัดการ ผลที่คาดว่าจะได้รับหลังการปรับปรุง คือ การใช้พลังงานที่ลดลง 37,977 หน่วย ต่อปี หรือ ลดการปล่อยปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า 21,267 กิโลกรัมต่อปี ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น 2,828,793 บาทต่อปี ใช้พลังงานลดลงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ฐากร ภัคเลิศกุล (2555 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการศึกษาการบริการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาทำการศึกษาจากการนำข้อมูลวัตถุดิบในปี 2555 มาทำการคัดเลือกวัตถุดิบ โดยใช้ ABC Classification ในการจัดแบ่งระดับความสำคัญ เพื่อเลือกศึกษาเฉพาะสินค้าคงคลังที่อยู่ในกลุ่ม A เท่านั้น และใช้ Inventory Model 4 รูปแบบ คือ รูปแบบปริมาณการสั่งซื้ออย่างประหยัด (Economic Order Quantity : EOQ) รูปแบบรอบเวลาในการสั่งซื้อคงที่ (Fixed Order Quantity : FOP) รูปแบบการสั่งซื้อเป็นช่วง (Periodic Order Quantity : POQ) และรูปแบบรุ่นต่อรุ่น (Lot for Lot : LFL) เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมกับรูปแบบในปัจจุบัน ซึ่งพบว่า สินค้าคงคลังที่อยู่ในกลุ่ม A มีวัตถุดิบ 4 ชนิด โดยรูปแบบสินค้าคงคลังที่มีต้นทุนรวมต่ำ

ที่สุด ได้แก่ รูปแบบรุ่นต่อรุ่น (Lot for Lot : LFL) แต่รูปแบบที่เหมาะสมกับบริษัท กรณีศึกษา คือ รูปแบบรอบเวลาการสั่งซื้อคงที่ (Fixed Order Quantity : FOP)

คชพล สิริทรัพย์อุดม (2555 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการศึกษาวินิจฉัยด้านการจัดการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต และลดความสูญเสีย 7 ประการ กรณีศึกษา สายการผลิต LEVER TILT. โดยทำการศึกษากรณีตัวอย่างการจัดการผลิตของ บริษัท บุญส่งพาณิชย์ จำกัด ก่อนการเข้าวินิจฉัยสถานประกอบการประสบปัญหาในด้านการวางแผนการผลิต การควบคุมการผลิต การบริหารการใช้เครื่องจักรและการดูแลรักษา และการควบคุมคุณภาพที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบต่อการทำงานล่าช้าถึง 40.00% อัตราชิ้นงานเสียถึง 9.67% และมีชิ้นงานส่งคืนจากลูกค้าถึง 12.61% อีกทั้งในด้านการควบคุมการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้มีประสิทธิภาพการผลิตอยู่ที่ 50.10% จากการเข้าวินิจฉัยผู้ศึกษาใช้หลักการวินิจฉัยองค์การด้านการผลิต และทฤษฎีการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลารวมถึงการศึกษาวิเคราะห์และจัดความสูญเสียทั้ง 7 ประการ เพื่อวิเคราะห์ค้นหาปัญหา พบว่า มีการทำงานที่ไม่จำเป็นต่อกระบวนการผลิตอยู่ถึง 17 ขั้นตอนการทำงาน หรือ 3.34 วินาที และมีความสัมพันธ์การทำงานระหว่างคนและเครื่องจักรที่ไม่สมดุลโดยคนมีเวลาการทำงานสูงถึง 79.27% หรือ 15.30 วินาที และช่วงเวลารอคอยเครื่องจักรทำงานเพียง 20.73% หรือ 4 วินาที ส่งผลให้การดำเนินการผลิตมีประสิทธิภาพอยู่เพียง 78.35% ที่มีประสิทธิภาพด้านการผลิตอยู่เพียง 54.66% จากขั้นตอนการผลิตทั้งหมด

อริวัฒน์ หิมทิวา (2552 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคลังสินค้า 2 ของโรงงานผลิตกระดาษ กรณีศึกษา ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (เอสซีจี เปเปอร์) โดยเป็นการศึกษาแก้ปัญหาการทำงานทางด้านงานคลังสินค้า 2 จากการรับเก็บจ่ายสินค้าใช้เวลามาก และการทำงานเกิดความผิดพลาด โดยมีแผนการปรับปรุงการทำงานจากปัญหาใช้เวลารับผลผลิตริมและรับผลผลิตม้วนมาก ใช้พื้นที่เก็บผลผลิตม้วนไม่เต็มประสิทธิภาพ การจ่ายสินค้าริมเกิดความผิดพลาด ใช้เวลาในการจ่ายสินค้าริมและใช้เวลาในขั้นตอนการจ่ายสินค้ามาก ผู้ศึกษาจึงปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานที่สามารถลดปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น เพื่อให้พนักงานทำงานสะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาด และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและพนักงาน

นุชจรี ศรีชัยพฤษ (2554 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ขนาดการสั่งซื้อแบบประหยัดในคลังสินค้านี้ระหว่างผลิต กรณีศึกษา. ซึ่งกระบวนการหลักของคลังสินค้าจะมี 4 ส่วนกิจกรรมหลัก คือ กระบวนการรับ กระบวนการจัดเก็บ กระบวนการเบิก-จ่าย และกระบวนการกระจาย นอกจาก 4 กระบวนการหลักดังกล่าว ยังมีกระบวนการสนับสนุนซึ่งมักไม่ถูกกล่าวถึงหนึ่งในกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ คือ กระบวนการเติมเต็ม ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้กระบวนการหลักทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอการนำหลักการ ABC Analysis ระบบ EOQ และ ROP มาประยุกต์ใช้กับคลังสินค้านี้ระหว่างผลิต โดยมีวัตถุประสงค์

เพื่อหาเวลาและปริมาณที่เหมาะสมสำหรับการเติมเต็มวัตถุดิบ กลุ่ม A ระหว่างสโตร์กลางและสโตร์ระหว่างการผลิต อันจะส่งผลให้พนักงานทำงานเติมเต็มลดลง ผลการศึกษา พบว่า จำนวนใบเบิกที่ค้างอยู่ที่สโตร์ระหว่างผลิตอันมีสาเหตุการรอเติมเต็มลดลงเหลือ 21 ใบ/วัน หรือลดลง 68.89% เวลาในการจัดวัตถุดิบจากการรอเติมเต็มเหลืออยู่ที่ 50 นาที/วัน หรือลดลง 57.27% พื้นที่ที่ต้องเสียไปจากการวางตะกร้าอันมีสาเหตุจากการรอเติมเต็มมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 6 ตารางเมตร/วัน หรือลดลง 72.09% รายการวัตถุดิบที่ต้องเติมเต็มซ้ำใหม่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1 รายการ/วัน หรือลดลง 96.16% และต้นทุนแรงงานที่เกิดจากการรอเติมเต็มมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 9,375 บาท/ปี หรือลดลง 58.89%



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

3.1 สํารวจสภาพปัจจุบัน

จากการสํารวจสภาพปัจจุบันด้วยการสัมภาษณ์เจ้าของ หจก.นิริศ ทศกิจ สามารถสรุปข้อมูลตามหัวข้อได้ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลสถานประกอบการ

ชื่อสถานประกอบการ	: หจก.นิริศ ทศกิจ
ที่อยู่	: 518/17 ถ.มิตรภาพ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.พิษณุโลก
โทรศัพท์	: 055-266124-5
โทรสาร	: 055-266125
E-mail	: -
Web site	: -

3.1.2 โครงสร้างการจัดการ

ประเภทธุรกิจ	: อะไหล่รถแทรกเตอร์
กรรมการผู้จัดการ	: นางปราณี แต่สุวรรณ
ผู้ถือหุ้นหลัก	: นางปราณี แต่สุวรรณ
ผู้ประสานงาน	: นางสาวเพ็ญศิริ แต่สุวรรณ
ก่อตั้งเมื่อ	: พ.ศ. 2528
ทุนจดทะเบียน	: 1,000,000 บาท
พื้นที่โรงงาน	: -
รูปแบบกระบวนการผลิต	: -
ผลิตภัณฑ์หลักและสัดส่วน	: อะไหล่รถแทรกเตอร์ 100%
ลูกค้าประจำและสัดส่วน	: ในประเทศ 100%
จำนวนพนักงาน	: 2 คน
ระบบคุณภาพ	: -

3.1.3 โครงสร้างทางการเงิน

สภาพคล่องทางการเงิน	:	มีสภาพคล่องทางการเงินต่ำ จากอัตราส่วนของลูกหนี้หมุนเวียนและเจ้าหนี้หมุนเวียนที่ไม่สอดคล้องกัน
กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	:	มีแนวโน้มลดลงตามยอดขายของทางธุรกิจ
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	:	มีสัดส่วนน้อยมาก เนื่องจากทางธุรกิจไม่ได้กู้หนักระยะยาวสำหรับการขยายธุรกิจ
ส่วนของผู้ถือหุ้น(ทุน+กำไรสะสม)	:	มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
วงเงินกู้สถาบันการเงิน	:	-

3.1.4 เป้าหมายในอนาคตที่สถานประกอบการต้องการ และความคาดหวังของผู้ประกอบการต่อโครงการ

เป้าหมายในอนาคตและความคาดหวังของผู้ประกอบการที่ต้องการ คือ การเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินในระบบของธุรกิจจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียนจะต้องน้อยกว่าอัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน

3.1.5 ปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ

ปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ คือ คาดการณ์ความต้องการของลูกค้าไม่ได้ ทำให้เกิดการเก็บสินค้าเผื่อไว้สำหรับการขาย และมีผลต่อสภาพคล่องทางการเงินเนื่องจากสินค้าบางอย่างที่เก็บไว้ขายยังไม่สามารถขายได้

3.1.6 ความต้องการเงินทุนหรือแผนลงทุนอนาคต

ความต้องการเงินทุนของผู้ประกอบการ จะเป็นความต้องการเดียวกันกับเป้าหมายในอนาคต คือ การเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจ เพื่อให้สามารถขยายและปรับเปลี่ยนสินค้าตามความต้องการของลูกค้าได้ในอนาคต

3.1.7 ภาพรวมอุตสาหกรรม

ภาพรวมแนวโน้มและทิศทางการเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค

ภาพรวมและแนวโน้มของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมก่อสร้างในปี 2555 ที่ผ่านมา ถือเป็นปีที่เติบโตสูงชันอย่างมาก ซึ่งแบ่งเป็นมูลค่าก่อสร้างภาคเอกชนและภาครัฐ เท่ากับ 431,307 ล้านบาท และ 496,633 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 927,940 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.8 จากเดิมปี 2554 ขยายตัวร้อยละ 1.6) ด้วยผลจากการซ่อมแซมสิ่งปลูกสร้างที่เสียหายจากเหตุการณ์มหาอุทกภัยเมื่อปลายปี 2554

อุปสรรคต่อการก่อสร้างของภาคเอกชนปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เช่น ขอนแก่น นครราชสีมา และภูเก็ต เป็นต้น ซึ่งอยู่ในบริเวณที่เป็นพื้นที่เศรษฐกิจ และตลอดแนวเส้นทางคมนาคมที่ทั้งได้รับการพัฒนาแล้วและอยู่ในแผนก่อสร้างตามแผนนโยบายภาครัฐ เพื่รองรับความต้องการอยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้นของประชาชน

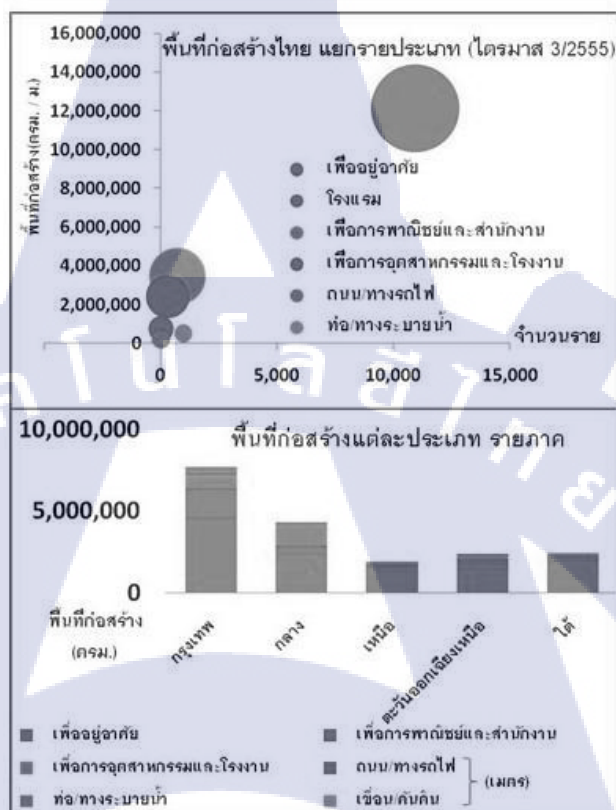
ในท้องถิ่น นอกจากนี้โครงการก่อสร้างประเภทพาณิชย์กรรม โรงแรม และอุตสาหกรรม ยังมีทิศทางปรับตัวเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการลงทุนและการท่องเที่ยวที่ยาวตัว อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นการลงทุนผ่านโครงการภาครัฐ ก็มีส่วนสนับสนุนให้อุตสาหกรรมก่อสร้างเติบโต

ด้วยผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ บวกกับโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ยังไม่สามารถรองรับความต้องการได้ทั่วถึง ปีนี้ภาครัฐจึงจะเน้นลงทุนโครงการขนาดใหญ่ ภายใต้กฎหมายพิเศษ 2 กลุ่ม คือ (1) แผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ตามพรก.ให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อการวางระบบบริหารจัดการน้ำและสร้างอนาคตประเทศ พ.ศ.2555 ด้วยกรอบวงเงิน 350,000 ล้านบาท ซึ่งปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนที่กลุ่มบริษัทที่ได้รับคัดเลือกเตรียมเสนอร่างขอบเขตของงาน (Term of Reference: TOR) โดยคาดว่าจะเริ่มเห็นความก้าวหน้าโครงการก่อสร้าง ช่วงครึ่งหลังของปีนี้

และ (2) แผนลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระยะยาว 7 ปี (ช่วง 2556-2563) ด้วยกรอบวงเงินลงทุน 2,2700,000 ล้านบาท ซึ่งปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนที่ภาครัฐกำลังจะออก พรบ.ให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของประเทศ พ.ศ. 2556 ฉะนั้น การลงทุนที่จะเริ่มก่อสร้างจริงภายในปีนี้จากแผนการลงทุนในส่วนนี้อาจยังมีน้อย ทั้งนี้ แผนการลงทุนดังกล่าวเน้นการพัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์ ภายใต้ 3 ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คือ 1) การเชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่งกับภูมิภาค โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของประตูการขนส่งที่มีศักยภาพ และการปรับปรุงโครงข่ายเชื่อมโยงรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Connectivity) 2) การมุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน (Sustainability) และ 3) การยกระดับความคล่องตัว (Mobility) ในการเดินทางและการขนส่งไปสู่ศูนย์กลางของภูมิภาค (Hub) ทั่วประเทศ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2556)

ทั้งนี้ ในจำนวนนั้น ส่วนใหญ่เป็นงบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง ที่มีกรอบวงเงินสูงถึง 2,000,000 ล้านบาท โดยจากข้อมูลของกระทรวงคมนาคม วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2556 ที่ผ่านมา เห็นได้ว่าแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม ประกอบด้วยการพัฒนาระบบราง คิดเป็นสัดส่วนสูงถึง ร้อยละ 80 หรือวงเงิน 1,600,000 ล้านบาท เนื่องจากเป็นโครงการที่มีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนา บนเป้าหมายเพื่อช่วยลดต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบและสินค้าภายในประเทศ และเพื่อรองรับอุปสงค์ที่จะเพิ่มขึ้น ภายหลังเปิดเสรีการค้าและลงทุนอาเซียนในปี 2558 สำหรับโครงการส่วนที่เหลือเป็นการพัฒนาระบบการคมนาคมขนส่งทางถนนและน้ำ คิดเป็นประมาณร้อยละ 12 (200,000 ล้านบาท) และร้อยละ 2 (30,000 ล้านบาท) ตามลำดับ ส่วนที่เหลือเป็นค่าลงทุนในส่วนของการจัดการและเงินสำรองจ่าย ซึ่งภายใต้แผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมนี้ คาดว่าจะมีบางโครงการเริ่มเปิดประมูล ในช่วงครึ่งหลังของปี 2556 ยกตัวอย่างเช่น รถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงศูนย์วัฒนธรรม-มีนบุรี (วงเงิน 80,000 ล้านบาท) รถไฟความเร็วสูง ช่วงกรุงเทพมหานคร-เชียงใหม่ (วงเงิน

380,000 ล้านบาท) โดยระยะแรกคาดว่าจะเริ่มก่อสร้าง ช่วงกรุงเทพมหานคร- อ.ภาชี จ.อยุธยา ก่อน เพื่อทดสอบระบบราง



รูปที่ 4 พื้นที่ก่อสร้างแต่ละประเภทรายประเภทและรายไตรมาส

นอกจากการขยายตัวของโครงการก่อสร้างภาครัฐ ทางด้านภาคเอกชนก็มีทิศทางเติบโตมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งพิจารณาจากพื้นที่อนุญาตก่อสร้างที่ผ่านมาปรับตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะภาคอสังหาริมทรัพย์ที่กำลังขยายตัวสูงขึ้น ซึ่งได้รับปัจจัยบวกจากภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มปรับตัวดีขึ้น ประกอบกับผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเมืองและความเจริญในพื้นที่ ทำให้ประชาชนเข้าไปตั้งถิ่นฐาน ทั้งเพื่อเป็นอยู่อาศัยและประกอบอาชีพมากขึ้น เมื่อมีความสะดวกในการเดินทางและความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่จำเป็นเพิ่มขึ้น ก็ส่งผลให้ภาคเอกชนเข้าไปลงทุนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการหมู่บ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม และโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการที่ขยายตัว โดยช่วงครึ่งปีแรกนี้ คาดว่าการเติบโตของการก่อสร้างในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสูงนั้น จะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้การก่อสร้างไทยโดยรวมขยายตัวขึ้น ในช่วงที่โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของภาครัฐยังอยู่ระหว่างเตรียมแผนดำเนินงาน

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า การก่อสร้างกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ของภาคเอกชนที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นปัจจุบัน ได้รับานิสงค์จากโครงการก่อสร้างภาครัฐที่เข้าไปลงทุนแล้ว ซึ่งให้เห็นว่า โครงการก่อสร้างภาครัฐ มีบทบาทสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาเมือง ทั้งทางตรงและทางอ้อม และนำมาซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยรวมของไทย

3.1.8 ความเป็นมาของสถานประกอบการ

หจก. นริศ ทศกิจ ก่อตั้งขึ้นเมื่อพ.ศ. 2528 โดยนายไพจิตร แต่สุวรรณ และนางปราณี แต่สุวรรณ ร่วมทุนกันเพื่อก่อตั้งขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะการทำธุรกิจแบบครอบครัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งธุรกิจแบบนิติบุคคลในนามของ ร้านมหกิจ พิชณุโลก ร้านแห่งนี้ขายสินค้าเกี่ยวกับอะไหล่รถแทรกเตอร์มาตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งทางเจ้าของมองเห็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจในภูมิภาคภาคเหนือตอนล่างที่มีคู่แข่งอยู่น้อยราย

จนกระทั่งในปี พ.ศ 2536 ได้เปลี่ยนชื่อจาก ร้านมหกิจ พิชณุโลก เป็น หจก. นริศ ทศกิจ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และได้ใช้เงินทุนในการจดทะเบียนของการจัดตั้ง 1,000,000 บาท ระบบการบริหารงานตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน เจ้าของธุรกิจเน้นเรื่องของความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในการรับประกันสินค้า ราคาสินค้า และระยะเวลาในการส่งสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับสินค้าที่จะได้รับมากที่สุด อีกทั้งการชำระเงินของลูกค้าประจำจะเป็นเครดิตเทอม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้นเช่นกัน ในส่วนของ Supplier ที่เจ้าของซื้อสินค้าด้วยนั้น จะไม่ใช่ผู้ผลิต แต่เป็นตัวกลางในการหาสินค้าให้ ส่วนมากจะมาจากตัวแทนจำหน่าย หรือ ร้านขายสินค้าประเภทเดียวกันในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อลดการเพิ่มราคาของสินค้าให้ได้มากที่สุด และยังสามารถรับประกันสินค้าให้กับทางร้านได้อีกด้วย การจ่ายเงินของทางร้านให้กับ Supplier จะจ่ายเป็นเครดิตเทอมเช่นกัน เนื่องจากว่าเจ้าของและ Supplier มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในเรื่องของการชำระเงินที่ตรงตามกำหนด

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลากว่า 28 ปีที่ทางธุรกิจได้ดำเนินการขายสินค้าเพียงประเภทเดียว คือ อะไหล่รถแทรกเตอร์ มาโดยตลอด ทำให้เจ้าของธุรกิจมีความเชี่ยวชาญและชำนาญเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ในรายละเอียดสินค้าเป็นอย่างมาก จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอย่างดียิ่ง อีกทั้งทางธุรกิจยังมีการรับประกันสินค้า เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าในการใช้สินค้าได้อีกด้วย

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากการสำรวจสภาพปัจจุบันในภาพรวมของธุรกิจ ทางผู้จัดทำจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการขายและการตลาด ด้านการผลิตและจัดหา ด้านบุคลากร ด้านการเงิน การบัญชี และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลจริงจากหน้างานไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ดังนี้

3.2.1 สภาพการบริหารทั่วไป

3.2.1.1 สภาพการบริหารปัจจุบันของสถานประกอบการ

หจก. นริศ ทศกิจ ในปัจจุบันมีสภาพการบริหารงาน โดยเน้นวิธีการของราคาสินค้า ความรวดเร็วในส่งสินค้า และคุณภาพของสินค้าให้กับลูกค้า อีกทั้งยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของลูกค้าเดิม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าใหม่อีกด้วย

ในปัจจุบันทางเจ้าของและผู้จัดการทั่วไปได้กำหนดเป้าหมาย เพื่อเพิ่มยอดขาย และเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้ดีขึ้น จึงทำการกระตุ้นยอดขายด้วยการทำโปรโมชั่นในแต่ละเดือนที่ไม่เหมือนกัน จากการสอบถามพบว่า การตั้งโปรโมชั่น จะใช้ประสบการณ์ของเจ้าของ และพนักงานในธุรกิจร่วมกันคิดโปรโมชั่น แต่ไม่ได้มาจากการเก็บข้อมูลของยอดขายในแต่ละเดือน ซึ่งทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกับสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่ปัจจุบัน จึงมีผลทำให้ในบางเดือน การกระตุ้นยอดขายก็ไม่ได้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

3.2.1.2 เป้าหมายและทิศทางขององค์กรที่เป็นแนวคิดและที่กำหนดเป็นรูปธรรม

เป้าหมาย ส่งมอบสินค้าที่ดีมีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา ทิศทางขององค์กรที่เป็นแนวคิด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันตามเวลาที่ต้องการและรักษาคุณภาพของสินค้าให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.2.1.3 วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย

หจก. นริศ ทศกิจ มีวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารการทำงานแบบครอบครัว โดยมีลักษณะการทำงานให้ทุกคนรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน และให้ความร่วมมือในการทำงานในทุกเรื่อง

3.2.1.4 เป้าหมายและการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผ่านมา

เป้าหมายด้านคุณภาพสินค้า สรรหาสินค้าที่มีคุณภาพและสามารถรับประกันสินค้าให้กับลูกค้าได้

เป้าหมายด้านราคาสินค้า กำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม และดำเนินธุรกิจอย่างมีกำไร

เป้าหมายด้านการส่งมอบสินค้า ทำการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ

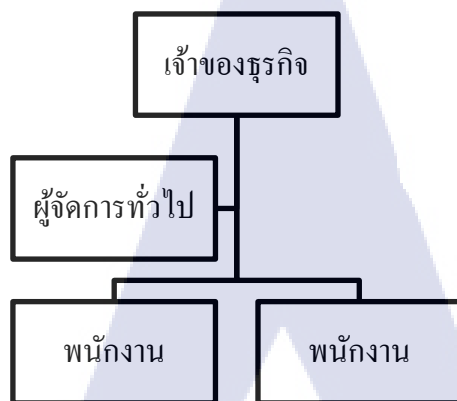
3.2.1.5 รูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์ ใช้หลักการบริหารโดยเจ้าของเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำกับควบคุมดูแลทุกเรื่องขององค์กร ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และมอบหมายงานให้กับพนักงานทุกคนด้วยตนเอง

3.2.1.6 อำนาจในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ

โดยเจ้าของเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ทั้งหมด

3.2.1.7 โครงสร้างองค์กร



รูปที่ 5 โครงสร้างองค์กรของหจก. นริศ ทศกิจ

โครงสร้างองค์กรของหจก. นริศ ทศกิจ เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็กที่ประกอบด้วยพนักงานทั้งหมด 4 คน คือ ฝ่ายบริหาร ซึ่งมีเชิงธุรกิจ 1 คนและผู้จัดการทั่วไป 1 คน รวมเป็น 2 คนและพนักงาน 2 คน จากโครงสร้างองค์กรแบบนี้ ทำให้พนักงาน 1 คนทำงานหลายหน้าที่

3.2.1.8 การประชุมระดับต่างๆ

การประชุมของธุรกิจนี้ จะเป็นการพูดคุยหรือปรึกษาหารือกัน ไม่มีการประชุมที่เป็นประจำ เนื่องจากธุรกิจมีขนาดเล็ก และเรื่องที่พูดคุยกันนั้น จะเป็นกรณี ๆ ไป เช่น ราคาขายสินค้า หรือ รายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า เป็นต้น

ส่วนเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะเน้นเป็นเรื่องของการระดมความคิดมากกว่าการประชุม เพื่อหาวิธีการจากทั้งเจ้าของและพนักงานทุกคน

3.2.1.9 ภาวะผู้นำของทีมบริหาร ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของสถานประกอบการ

พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำเป็นอย่างสูงของเจ้าของ อันเนื่องมาจากอำนาจการตัดสินใจและประสบการณ์ทำงานที่ยาวนานกว่า 28 ปี

3.2.1.10 ข้อมูลสภาพการบริหารทั่วไปที่ได้จากผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทาง

การเงิน

ตารางที่ 2 อัตราส่วนทางการเงินของแผนบริหารทั่วไป

หัวข้อ				ผลในรอบ 3 ปีล่าสุด		
				2553	2554	2555
ทั่วไป	1	ดัชนียอดขาย	$\frac{\text{ยอดขายปี B หรือ C}}{\text{ยอดขายปี A}}$ %	100	96	98
	2	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินการ}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ %	10.5%	10.3%	9.9%
	3	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{ยอดขาย}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ รอบ	1.2	1.3	1.2
	4	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อยอดขาย	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินการ}}{\text{ยอดขาย}}$ %	8%	8%	8%
	5	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี}}{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ %	13%	11%	10%

ดัชนียอดขาย มีการเปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบระหว่าง 3 ปี จะเห็นได้ว่าดัชนียอดขายมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยหากเทียบปีฐาน คือ ปี 2553 กับปี 2554 และ 2555 พบว่า ดัชนียอดขายมีแนวโน้มลดลงเป็น 96% ในปี 2554 และ เพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ยังไม่ถึงปีฐาน คือ 98% ในปี 2555 ซึ่งอาจจะเป็นสัญญาณอันตรายที่บอกให้ทางธุรกิจทราบว่ากำลังเผชิญกับปัญหาอยู่

อัตราส่วน กำไรจากการดำเนินงาน ต่อ หนี้สินรวม และของผู้ถือหุ้น จ า ก ก า ร เปรียบเทียบ 3 ปี มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ในปี 2553 เป็นปีฐานเทียบกับปี 2554 และ 2555 มีการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 10.5% , 10.3% และ 9.9% ตามลำดับ จากอัตราส่วนพบว่า มีทิศทางที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการลดลงที่ไม่สูงมากนัก โดยแสดงให้เห็นถึงการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปทำกำไรได้น้อยลง และนี่เป็นสัญญาณให้กับทางธุรกิจได้ว่ากำลังเผชิญปัญหาและต้องหาแนวทางการแก้ไขต่อไป

3.2.2 การขายและตลาด

3.2.2.1 การวินิจฉัยแนวคิดทางการขายและตลาด

หจก.นริศ ทศกิจ มีโครงสร้างทางธุรกิจเป็นแบบเดี่ยว คือ การขายสินค้าประเภทอะไหล่รถแทรกเตอร์ทุกชนิด ซึ่งการขายนี้ ทางธุรกิจยังไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน จึงมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโดยตรง เนื่องจากเมื่อบริษัทเริ่มประสบปัญหาเรื่องยอดขายลดลงและขาดสภาพคล่องทางการเงินในบางช่วง เจ้าของธุรกิจและผู้จัดการทั่วไปมีแนวคิดในการแก้ไขปัญหา โดยการสร้างแรงกระตุ้นทางการตลาดด้วยการสร้างโปรโมชั่นในแต่ละเดือน แต่เนื่องจากธุรกิจไม่มีการเก็บข้อมูลเรื่องของยอดขาย รายละเอียดของการแบ่งกลุ่มของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมถึงเรื่องของยอดขายสินค้าไม่ได้มาจากการที่ทางธุรกิจไม่

มีสินค้า แต่ขึ้นอยู่กับอายุการใช้งานของชิ้นส่วนนั้น ๆ ของลูกค้าเอง และความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งด้วยนั้น ทำให้การคาดการณ์เรื่องการเก็บสินค้าเป็นเรื่องยากและส่งผลถึงการสร้างโปรโมชั่นในแต่ละเดือนที่สามารถเพิ่มยอดขายได้เพียงบางเดือนเท่านั้น

เรื่องการขายสินค้า จากการสำรวจพนักงาน พบว่า การหาสินค้าแต่ละประเภทนั้น ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้เกี่ยวกับสินค้าในแต่ละประเภทที่ทางธุรกิจมีเก็บไว้ในธุรกิจ เนื่องจากสินค้ามีจำนวนมาก และรายละเอียดของสินค้าก็มากตามเช่นเดียวกัน ทำให้บางครั้งพนักงานเกิดการความสับสนเรื่องตำแหน่งการวางของสินค้าและไม่มีแคตตาล็อกสินค้าที่ระบุชื่อสินค้าและรายละเอียดสินค้า ทำให้ยากต่อการทำงาน ถ้าหากมีการรับพนักงานขายเข้ามาเพิ่ม

3.2.2.2 แนวโน้มทางการตลาด

3.2.2.2.1 แนวโน้มยอดขายรายเดือน หรือรายปี ตามข้อมูลบริษัท ที่สามารถหาได้

ตารางที่ 3 คำนวณแนวโน้มยอดขาย (Z Chart)

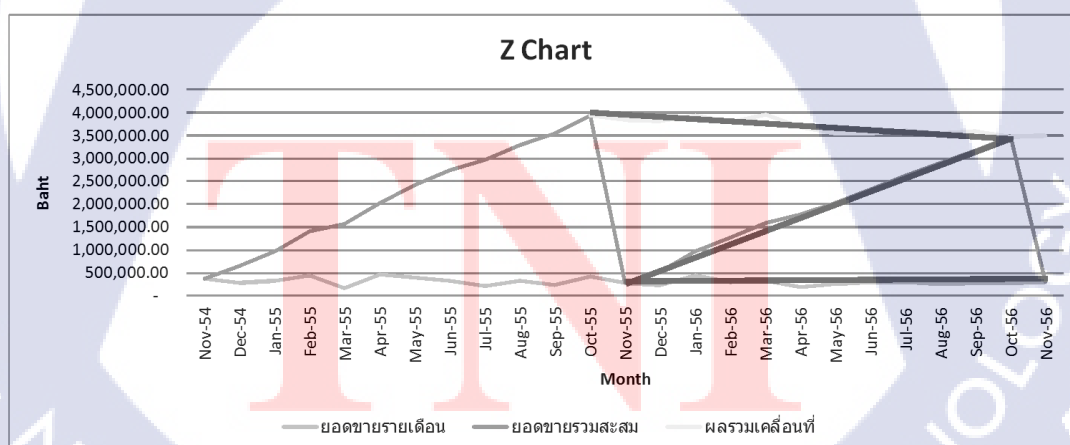
ตารางคำนวณแนวโน้มยอดขาย (Z Chart)				
ปี	เดือน	ยอดขายรายเดือน	ยอดขายรวม สะสม	ผลรวมเคลื่อนที่
2554	พฤศจิกายน	380,947.00	380,947.00	
	ธันวาคม	276,873.00	657,820.00	
2555	มกราคม	320,075.00	977,895.00	
	กุมภาพันธ์	434,900.50	1,412,795.50	
	มีนาคม	160,052.00	1,572,847.50	
	เมษายน	457,516.50	2,030,364.00	
	พฤษภาคม	394,438.00	2,424,802.00	
	มิถุนายน	317,711.00	2,742,513.00	
	กรกฎาคม	223,354.00	2,965,867.00	
	สิงหาคม	325,732.00	3,291,599.00	
	กันยายน	240,879.50	3,532,478.50	
	ตุลาคม	412,258.00	3,944,736.50	3,944,736.50
	พฤศจิกายน	282,652.00	282,652.00	3,846,441.50
	ธันวาคม	245,436.50	528,088.50	3,815,005.00
2556	มกราคม	438,968.00	967,056.50	3,933,898.00

ตารางที่ 3 คำนวณแนวโน้มยอดขาย (Z Chart) (ต่อ)

ตารางคำนวณแนวโน้มยอดขาย (Z Chart) (ต่อ)				
ปี	เดือน	ยอดขายรายเดือน	ยอดขายรวมสะสม	ผลรวมเคลื่อนที่
	กุมภาพันธ์	295,376.70	1,262,433.20	3,794,374.20
	มีนาคม	317,071.50	1,579,504.70	3,951,393.70
	เมษายน	196,943.50	1,776,448.20	3,690,820.70
	พฤษภาคม	257,054.00	2,033,502.20	3,553,436.70
	มิถุนายน	303,534.00	2,337,036.20	3,539,259.70
	กรกฎาคม	294,141.10	2,631,177.30	3,610,046.80
	สิงหาคม	259,957.00	2,891,134.30	3,544,271.80
	กันยายน	283,454.99	3,174,589.29	3,586,847.29
	ตุลาคม	290,677.50	3,465,266.79	3,465,266.79
	พฤศจิกายน	304,427.50	304,427.50	3,487,042.29

*ได้มาจากยอดขายรวมรายเดือนของหจก.นริศ ทศกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2554 ถึง วันที่ 30 พฤศจิกายน ปี 2556

3.2.2.2 กราฟ Z-Chart



รูปที่ 6 กราฟวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายจาก (Z Chart)

วิเคราะห์แนวโน้มยอดขายจาก Z-Chart สรุปได้ว่า หจก.นริศ ทศกิจ มีแนวโน้มยอดขายลดลง จากข้อมูลยอดขายรายเดือนย้อนหลัง 2 ปี ตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554– 30

พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ยอดขายของธุรกิจเทียบเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 และ 2556 พบว่าลดลง 9% จากปีฐาน ซึ่งจากข้อมูลพบว่า ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 เป็นต้นมา ยอดขายมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสัญญาณอันตรายต่อธุรกิจ

3.2.2.3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีอะไรบ้าง ตัวใดเป็นตัวหลัก

ในกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจนี้ เป็นสินค้าประเภทอะไหล่รถแทรกเตอร์ทุกชนิด เช่น บู้ช เล็บ ฟัน สายพานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสินค้าประเภทนี้เป็นชิ้นส่วนที่ใช้ในรถแทรกเตอร์

3.2.2.4 ทำเลที่ตั้ง

หจก.นริศ ทศกิจ ตั้งอยู่ที่ 518/17 ถ.มิตรภาพ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000

ในทำเลที่ตั้งของธุรกิจ เป็นแถบชุมชนและเป็นพื้นที่ที่หาง่าย เดินทางสะดวก เนื่องจากหน้าร้านติดกับถนนใหญ่ของจังหวัด ซึ่งเป็นเส้นทางสำหรับการเดินทางไปภาคเหนือ อีกทั้งหน้าร้านยังมีพื้นที่สำหรับจอดรถของลูกค้าอีกด้วย

3.2.2.5 คู่แข่งขัน

คู่แข่งขันหลักภายในจังหวัดที่ทำธุรกิจลักษณะเดียวกัน คือ หจก.นเรศวร แทรกเตอร์และร้าน ที.เอส. แทรกเตอร์ โดยมีลักษณะการขายสินค้าที่เหมือนกัน ต่างกันที่ราคา สินค้า คุณภาพสินค้า ยี่ห้อสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3.2.2.6 ส่วนแบ่งตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

ไม่สามารถวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เนื่องจากขนาดธุรกิจมีขนาดเป็น SMEs และการเปิดเผยข้อมูลด้านการขายของแต่ละธุรกิจที่ทำอยู่ในจังหวัดยังเป็นสิ่งที่เข้าถึงได้ยาก เพราะแต่ละธุรกิจเลือกที่จะไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงทั้งหมดให้กับราชการทราบ

3.2.2.7 ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 4 ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในการแข่งขัน

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
1. สินค้าของทางร้านสามารถรับประกันเรื่องคุณภาพได้	1. สินค้าบางประเภทไม่มีเก็บเป็นสินค้าคงคลัง ทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน
2. ราคาสินค้า สามารถแข่งขันในตลาดได้	2. ในบางครั้ง คู่แข่งกดราคาสินค้าลง ทำให้เกิดความเสียหายในการขาดทุน
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	

3.2.2.8 ที่มีการขายหรือที่มีการตลาด ของบริษัทฯ

ธุรกิจยังไม่มีที่มงานการตลาดและที่มงานขายที่ชัดเจน เนื่องจากพนักงานทั้ง 2 คนของธุรกิจทำทุกหน้าที่ คือ การขาย ทำบัญชี และจัดเก็บสินค้าคงคลัง

3.2.2.9 เป้าหมายและการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผ่านมา

เป้าหมายที่ผ่านมาของทางธุรกิจ ไม่ได้มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการตั้งเป้าหมาย แต่มีการสร้างการกระตุ้นการขาย โดยการเพิ่มโปรโมชั่นในแต่ละเดือน เพื่อกระตุ้นยอดขายและเพิ่มรายรับให้มากขึ้น

3.2.2.10 ประเภทกลุ่มลูกค้า แนวโน้มจากอดีตถึงปัจจุบันของกลุ่มลูกค้า ประเภทลูกค้า

ประเภทของกลุ่มลูกค้า จะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ลูกค้าประจำและลูกค้าไม่ประจำ

1. ลูกค้าประจำ เป็นลูกค้าที่มีการซื้อขายสินค้ากันเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งจะสามารถแบ่งได้เป็นลูกค้าประเภททำธุรกิจส่วนตัวขนาดย่อม เช่น ทำนา ทำไร่ ทำสวน เป็นต้น ซึ่งลูกค้าประเภทนี้จะซื้อขายสินค้าเป็นช่วงตามฤดูกาล เช่น ช่วงหมดหน้าฝน เพื่อทำการซ่อมรถ แทร็กเตอร์ของตนเอง เป็นต้น และลูกค้าประเภทบริษัทหรือห้างร้าน โดยส่วนมากกลุ่มลูกค้าประเภทนี้จะทำการซื้อสินค้ากันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทางบริษัทจะประมุลงานตลอดทั้งปี

2. ลูกค้าไม่ประจำ ส่วนมากแล้วจะเป็นบริษัทที่รับเหมาตามช่วงเวลาในระยะทางตามที่ประมุลการทำงานได้ เช่น สร้างถนน สร้างเขื่อน เป็นต้น

3.2.2.11 ข้อมูลการขายและการตลาดที่ได้จากผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 5 อัตราส่วนทางการเงินของแผนการขายและตลาด

หัวข้อ				ผลในรอบ 3 ปีล่าสุด		
				2553	2554	2555
การขาย	19	อัตราการหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป	ยอดขายสุทธิ สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง รอบ	3.8	3.5	4.8
	20	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย	ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ยอดขาย %	3.6%	12.4%	7.6%

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป จากการเปรียบเทียบ 3 ปี พบว่าอัตราส่วนของการหมุนเวียนนี้ มีแนวโน้มจำนวนรอบเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีฐาน ดังนี้ จำนวนรอบของการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง เท่ากับ 3.8 3.5 และ 4.8 รอบตามลำดับหากเทียบเป็นจำนวนวันต่อปี เท่ากับ 96 104 และ 76 วันต่อการหมุนเวียนสินค้าคงคลังใน 1 รอบ ซึ่งจะพบว่า

ถ้าเทียบจำนวนวันของปี 2554 และ 2555 กับปี 2553 พบว่า ในปี 2554 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่มีแนวโน้มลดลงในปี 2555 เนื่องจากสาเหตุของมหาอุทกภัยในจังหวัดในปี 2554 ทำให้เกิดปัญหาสินค้าคงคลังค้างสต็อกอย่างที่ไม่แสดงในอัตราส่วน ซึ่งจะต้องพิจารณาอัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลังตัวอื่นเพิ่มเติมด้วย เพื่อพิจารณาว่าสินค้าคงคลังมีปัญหาหรือไม่

3.2.2.12 กลยุทธ์การตลาด

ทางธุรกิจไม่มีกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน แต่มีการตั้งเป้าหมาย คือ การเพิ่มยอดขายด้วยการทำโปรโมชั่นกระตุ้นยอดขายจากการปรึกษาหารือเรื่องการเลือกสินค้าจากประสบการณ์ของเจ้าของและพนักงานทุกคน แล้วจึงนำข้อมูลนั้นมาจัดโปรโมชั่นการแถมของสมนาคุณเมื่อลูกค้าซื้อสินค้าครบตามจำนวนเงินที่ระบุไว้ในโปรโมชั่นในแต่ละเดือน

3.2.3 การบริการ

ธุรกิจประเภทนี้ เป็นประเภทซื้อมา – ขายไป ทำให้ไม่มีกระบวนการแปรรูปสินค้าไปจากเดิม แต่ในด้านการบริการ จะเน้นเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพตั้งแต่ได้รับสินค้าจาก Supplier การจัดเก็บสินค้าคงคลัง และการส่งมอบให้กับลูกค้าได้ทันเวลาเป็นหลัก

3.2.3.1 ภาพรวมการผลิตและเทคโนโลยีหลักที่ใช้ในการผลิต

หจก.นริศ ทศกิจ



รูปที่ 7 หน้าร้านของหจก. นริศ ทศกิจ

รูปภาพด้านบนทั้ง 3 รูป เป็นภาพแสดงหน้าร้านของหจก.นริศ ทศกิจ ซึ่งเป็นตึก 2 ห้อง ซึ่งมองจากหน้าร้านเป็นร้านที่สะอาด จัดวางสินค้าเป็นระเบียบเรียบร้อย และแยกสินค้า และบริเวณสำนักงานอย่างชัดเจน ซึ่งทางเจ้าของกิจการได้แบ่งตึกด้านซ้าย เป็นที่วางสินค้า ประเภทต่าง ๆ และตึกด้านขวาเป็นส่วนของสำนักงาน

3.2.3.2 การจัดวางสินค้าคงคลัง
การวางสินค้าและชั้นวางสินค้า



รูปที่ 8 การจัดวางสินค้าของหจก.นริศ ทศกิจ

ในส่วนของการจัดวางสินค้าตามรูปภาพด้านบนทั้งหมด พบว่า ทางธุรกิจแบ่งสินค้าออกเป็นแต่ละประเภท แยกเก็บตามกลุ่มของประเภทสินค้าตามชั้นวางต่าง ๆ บางชั้นมีป้ายระบุชื่อสินค้าติดไว้ บางชั้นไม่มีป้าย แต่เขียนชื่อสินค้าลงบนกล่องสินค้านั้น ๆ แทน ซึ่งมองภายนอก จะเป็นระเบียบและสะอาด สะดวกต่อการหาสินค้า

แต่จากการเก็บข้อมูลพบว่า การวางสินค้าแต่ละประเภทนั้น ถ้าเป็นประเภทเดียวกัน จะนำมาวางใกล้ ๆ กัน และจะเขียนชื่อสินค้าติดไว้ เพื่อให้แยกได้ชัดเจน แต่ไม่มีการระบุจำนวนที่มีทั้งหมดของสินค้าแต่ละประเภท ทำให้การหาสินค้าสามารถทำได้ แต่จะไม่ทราบว่า มีจำนวนเท่าไร ทำให้ต้องใช้เวลาในการหาสินค้าในกรณีที่ลูกค้าซื้อสินค้ามากกว่า 1 ชิ้น อีกทั้งหากหาสินค้าไม่พบ จะทำการแจ้งลูกค้าว่าไม่มี แต่พนักงานที่หาก็ไม่แน่ใจว่าไม่มีจริงหรือไม่ ทำให้บางครั้งอาจจะเกิดปัญหาเรื่องของการส่งสินค้ามาไว้ แต่สินค้ายังมีอยู่อีกทั้งจำนวนสินค้าที่มีอยู่ในร้านมีจำนวนมาก ทำให้ในการหาแต่ละครั้ง ถ้าไม่ชำนาญก็จะเสียเวลาในการหาเนื่องจากพนักงานบางท่านยังไม่เชี่ยวชาญเรื่องของการวางสินค้าและทางธุรกิจก็ไม่มีป้ายบ่งชี้ที่ชัดเจนของจุดวางและคู่มือสำหรับตำแหน่งสินค้าด้วย

หากมองถึงระบบการควบคุมสินค้าคงคลังของธุรกิจ ยังไม่มีระบบที่นำมาใช้ให้เห็นชัดเจน เนื่องจากการจัดวางสินค้า จะเรียงตามลักษณะสินค้าที่คล้ายกันไว้ด้วยกันเท่านั้น จะไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน อีกทั้งจำนวนในการเก็บสินค้าคงคลังแต่ละประเภท ไม่มีการควบคุมเป็นการสั่งเพื่อเก็บไว้ในคลังตามจำนวนที่เคยสั่งไว้ก่อนแล้ว ไม่มีการปรับเปลี่ยนจำนวนตามการขาย และไม่มีการเก็บข้อมูลจากการขายเรื่องของจำนวนที่ลูกค้าต้องการ จึงทำให้พบว่าสินค้าบางประเภทถูกเก็บไว้นาน จนเสื่อมสภาพหรือมีจำนวนมาก แต่ไม่สามารถขายได้หรือสินค้าบางประเภทมีไม่พอต่อความต้องการของลูกค้า

3.2.3.3. การควบคุมคุณภาพในการบริการ

การควบคุมคุณภาพ จะทำการตรวจสอบทุกครั้งเมื่อได้รับสินค้าจาก Supplier โดยการตรวจสอบจำนวน และสภาพภายนอกให้ครบตามเอกสารการสั่งซื้อ

3.2.3.4 การบริหารงานสินค้าคงคลัง

การบริหารสินค้าคงคลัง มีเพียงการจัดเก็บสินค้าคงคลังแบบแยกประเภทเท่านั้น แต่ไม่มีการระบุจำนวนของสินค้าที่มีอยู่

3.2.3.5 ดัชนีทางการบริการ

3.2.3.5.1 อัตราการส่งมอบ

ไม่มีการเก็บข้อมูล แต่จากการสัมภาษณ์จากเจ้าของและพนักงาน พบว่าสามารถส่งได้ตรงตามที่ลูกค้ากำหนดไว้ 100%

3.2.3.5.2 อัตราของเสีย

ไม่มีการเก็บข้อมูล แต่จากการสัมภาษณ์จากเจ้าของและพนักงาน พบว่า ไม่มีของเสีย แต่จะเป็นลักษณะของการผิดขนาดเนื่องจากการสั่งสินค้าของลูกค้า โดยการแก้ไข คือการถ่ายรูปส่งไปให้กับ Supplier เพื่อยืนยันลักษณะของสินค้าใหม่อีกรอบและทำการส่งสินค้าเดิมคืนและสั่งสินค้าใหม่มาแทน

3.2.3.6 การจัดการด้าน Logistics

การขนส่งสินค้า จะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การขนส่งจาก Supplier ถึงธุรกิจ และจากธุรกิจถึงลูกค้า ซึ่งในการขนส่งจาก Supplier ถึงธุรกิจ จะใช้บริการรถขนส่งแบบรถ ปิกอัพ เนื่องจากมีความรวดเร็วและมีเที่ยวรถทุกวัน ในส่วนของลูกค้า จะเป็นลูกค้าจะมารับเอง แต่ทางธุรกิจจะโทรศัพท์แจ้งเรื่องให้มารับสินค้าเมื่อสินค้าถูกส่งมาถึงแล้ว

3.2.3.7 การจัดซื้อและแหล่งวัตถุดิบ

การสั่งซื้อสินค้า จะสั่งซื้อกับ หจก. สุวรรณแทรกเตอร์ และบริษัท โพลีชีล จำกัด เป็นหลัก ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจากสามารถหาสินค้าได้ง่ายและ ราคาถูกกว่าที่อื่นจากการเก็บข้อมูลย้อนหลังของสินค้า โดยจะยกตัวอย่างสินค้าบางประเภท ดังนี้

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการเปรียบเทียบราคาสินค้าจาก Supplier

สินค้า		ราคาจาก Supplier(บาทต่อชิ้น)			
ประเภท	ขนาด	หจก. สุวรรณ แทรกเตอร์	บริษัท โพลี ชีล	หจก. กิจการ	หจก.สงเสริม แทรกเตอร์
บุช	70 x 65 x 80	200	(ไม่มีสินค้า)	300	255
ซีลกันฝุ่น	120 x 115 x 6	125	100	135	125

จากข้อมูล ณ วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2556 พบว่าราคาสินค้าแต่ละประเภทจากที่ Supplier เสนอราคามาให้กับทางธุรกิจ จะเป็นการเสนอมาทางโทรศัพท์ เนื่องจากง่ายและรวดเร็วต่อการติดต่อ ซึ่งทางธุรกิจจะทำการเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อน และทำการตัดสินใจเลือก Supplier ที่ราคาต่ำที่สุดแล้วจึงสั่งสินค้าตามประเภทนั้น ๆ

3.2.3.8 Supplier หลัก

หจก. สุวรรณแทรกเตอร์ และบริษัท โพลีชีล จำกัด

3.2.4 บุคลากร

3.2.4.1 ภาพรวมทางด้านบุคลากร

ตารางที่ 7 จำนวนพนักงานของหจก.นริศ ทศกิจ

จำนวนพนักงานทั้งหมด	ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหาร	0	2	2
พนักงานคนไทย	1	1	2
รวม	1	3	4

3.2.4.2 ทีมงานด้านบุคลากรของบริษัท

นางปราณี แต่สุวรรณ ตำแหน่งประธาน หรือ เจ้าของกิจการ

น.ส.เพ็ญศิริ แต่สุวรรณ ตำแหน่ง รองประธาน และผู้จัดการทั่วไป

3.2.4.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ทางบริษัทดำเนินกลยุทธ์ โดยเน้นรูปแบบของครอบครัว โดยมีลักษณะการทำงานให้ทุกคนรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน และให้ความร่วมมือในการทำงานในทุกเรื่อง

3.2.5 บัญชีและการเงิน

3.2.5.1 ภาพรวมทางด้านบัญชีการเงิน

ระบบบัญชีและการเงินภายในกิจการ มีการจัดการสรุปยอดขายและยอดซื้อในระบบภาษีให้กับเจ้าของ เพื่อทำการสรุปยอดเงินทั้งหมดส่งให้กับสำนักงานบัญชี โดยทางธุรกิจได้ว่าจ้างสำนักงานบัญชีในจังหวัด ทำการสรุปภาษีซื้อและภาษีขายให้กับกรมสรรพากรในทุก ๆ เดือน และจัดทำงบการเงินรายปีในทุกสิ้นปี ซึ่งประกอบด้วยงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบรายได้ค่าใช้จ่าย โดยตัวเลขที่ได้ จะได้รับการอนุมัติจากเจ้าของและสำนักงานบัญชีในการสรุปก่อนแล้ว หากมองในด้านของธุรกิจแล้วจะพบว่าระบบการทำงานการเงินควรทำในทุก ๆ เดือน โดยเป็นการบันทึกข้อมูลของรายรับและรายจ่าย เพื่อสรุปรายละเอียดและสิ่งที่เกิดขึ้นต่าง ๆ มาสรุปเป็นข้อมูลและมองถึงแนวโน้มของสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ

ในส่วนของกระแสเงินสดในธุรกิจ จะเกิดจากการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าและการจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้ทางการค้า ในส่วนของการเรียกเก็บเงินจากลูกค้านั้น ทางธุรกิจจะทำการเรียกเก็บเงินตามเครดิตเทอมที่ให้ไว้ในแต่ละราย แต่พบปัญหาว่า ลูกค้าบางรายไม่สามารถจ่ายเงินตามกำหนดได้ จึงทำให้ส่งผลกระทบไปถึงสภาพคล่องของทางธุรกิจ ในด้านการจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้ทางการค้า ทางธุรกิจสามารถขอเครดิตเทอมจาก Supplier หลักได้ 30 วันทั้ง 2 ราย ซึ่งทางธุรกิจจะจ่ายตามกำหนดที่ได้กำหนดไว้จาก Supplier จึงทำให้บางเดือนสภาพคล่องของทางธุรกิจจึงไม่ดีเท่าที่ควร

3.2.5.2 ทีมงานด้านบัญชีและการเงินของบริษัทฯ และการแบ่งหน้าที่งาน

ทีมงานด้านบัญชีและการเงิน มีพนักงานที่รับผิดชอบการเงิน ซึ่งทำงานร่วมกับการขายและจัดเก็บสินค้าคงคลังคือ พนักงานจะทำหน้าที่ตั้งแต่การขายสินค้า ลงข้อมูลในสมุดบันทึกยอดซื้อและยอดขาย เก็บเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการจ่ายภาษี สรุปยอดขายและยอดซื้อให้กับเจ้าของ และส่งต่อไปยังสำนักงานบัญชีเพื่อช่วยตรวจสอบยอดภาษีซื้อและภาษีขายที่จัดทำเป็นรายเดือนต่อไป

3.2.5.3 วิธีการจัดทำบัญชีและความสามารถทางบัญชีของเจ้าหน้าที่ในบริษัทฯ

วิธีการจัดทำบัญชี ยังเป็นการลงข้อมูลด้วยลายมือและลงในสมุดบันทึก ไม่ได้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อช่วยประมวลผลในเรื่องต่างๆ ให้ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ พร้อมทั้งช่วยขจัดความซับซ้อนในการลงบัญชีมากกว่าหนึ่งครั้งด้วย และยังคงช่วยให้ประหยัดเวลาในการตรวจอย่างละเอียดที่ต้องใช้เวลานาน รวมทั้งสามารถใช้คนน้อยกว่าปัจจุบันด้วย ซึ่งปัจจุบันพนักงานผู้ลงข้อมูล เป็นผู้ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานาน แต่ไม่ได้มีความรู้โดยตรงทางด้านบัญชีแต่อย่างใด ทำงานด้วยประสบการณ์ที่เคยทำอย่างเดียวกันมาตลอดระยะเวลาหลายปี

3.2.5.4 เป้าหมายและการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผ่านมา

เป้าหมายในด้านบัญชีและการเงิน ไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการลงบัญชีตามขั้นตอนแบบเดิมที่เคยทำมานาน และช่วยกันตรวจสอบรายการที่เกิดขึ้น แล้วสรุปยอดรวมต่างๆ เพื่อนำไปใช้ปิดภาษีซื้อและภาษีขายรายเดือนและสรุปยอดซื้อและยอดขายรายเดือนต่อไป ซึ่งกิจการควรสร้างเป้าหมายที่สำคัญด้วยการจัดทำงบการเงินเพิ่มเติมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ต้นทุนในขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และทราบถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำธุรกิจ ซึ่งจะนำมาซึ่งค่าใช้จ่ายที่จะต้องถูกควบคุมและแก้ไข ปรับปรุงให้ประหยัดต้นทุนได้มากที่สุด

3.2.5.5 รายงานทางด้านการบัญชีการเงินที่จัดทำให้ผู้บริหาร

รายงานที่จัดทำให้เจ้าของเป็นยอดขายและยอดซื้อ ยอดภาษีซื้อและภาษีขาย และเอกสารสำหรับการจัดส่งให้สำนักงานบัญชีเท่านั้น ไม่มีการจัดทำผลการวิเคราะห์งบการเงินเพิ่มเติมให้กับเจ้าของทราบแต่อย่างใด และข้อมูลที่ส่งต่อไปให้สำนักงานบัญชีตรวจสอบก็เป็นเพียงภาษีที่ต้องจ่ายให้กับกรมสรรพากรเท่านั้นอีกทั้งงบการเงินที่เคยทำมานาน ไม่มีการทำเป็นรายเดือน ทำให้เจ้าของไม่ทราบถึงแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ

3.2.5.6 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ(กำไร-ขาดทุน)

จากการนำข้อมูลภายในของกิจการมาวิเคราะห์ในเรื่องงบการเงิน ในการนำตัวเลขจากงบการเงินมาวิเคราะห์ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ในด้านกำไร และขาดทุน ไว้ดังนี้

สรุปผลการดำเนินการจากงบกำไรขาดทุนภายในกิจการในช่วง 3 ไตรมาส

ได้แก่ ปี 2554 คือ ช่วงเดือน มกราคม – ธันวาคม

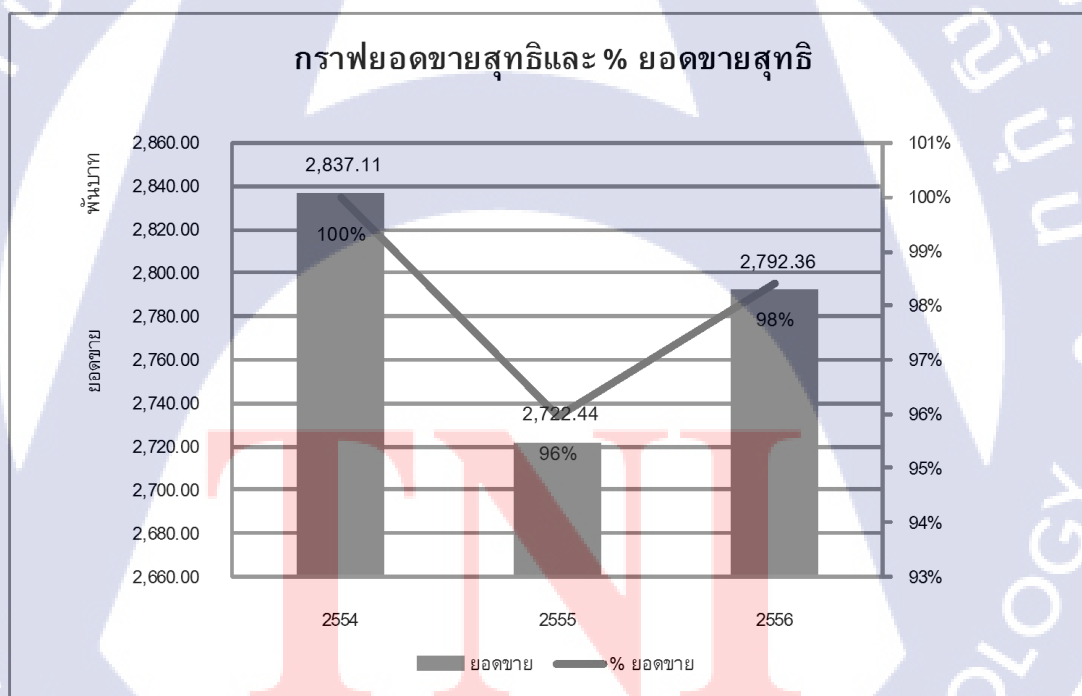
ปี 2555 คือ ช่วงเดือน มกราคม – ธันวาคม

และ ปี 2556 คือ ช่วงเดือน มกราคม – ธันวาคม

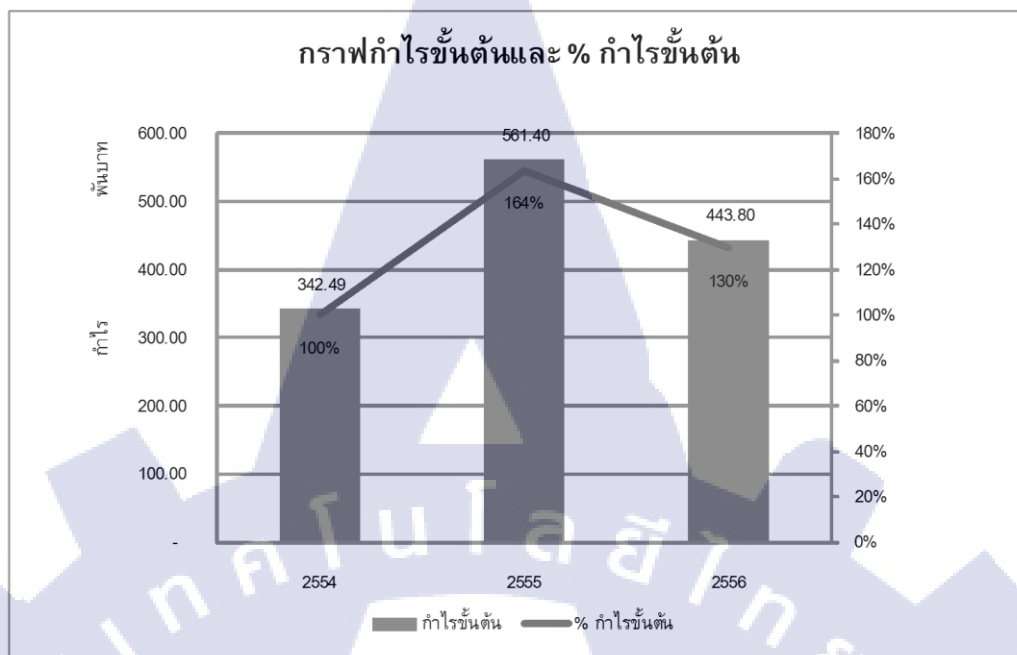
<u>ด้านยอดขาย</u>	บริษัทมียอดขายในปี 2554 จำนวน	2,837,113	บาท คิดเป็นร้อยละ 100
	" " 2555 "	2,722,436	" " 96
	" " 2556 "	2,792,358	" " 98

<u>ด้านผลกำไร</u>	บริษัทมีผลกำไรขั้นต้น ในปี 2554 จำนวน	342,488	บาท คิดเป็นร้อยละ 100
	" " 2555 "	561,398	" " 164
	" " 2556 "	443,804	" " 130

จะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกันของยอดขายและกำไร เนื่องจากยอดขายมีแนวโน้มลดลง แต่กำไรจากการขายกลับเพิ่มขึ้น นั้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานของผู้บริหารของธุรกิจว่าสามารถจัดการเรื่องของระบบบริการและราคาสินค้าได้ดีอย่างต่อเนื่อง ดังกราฟที่จะแสดงการเปรียบเทียบยอดขายและกำไรรายปี ดังกราฟประกอบคำอธิบาย ได้ดังนี้



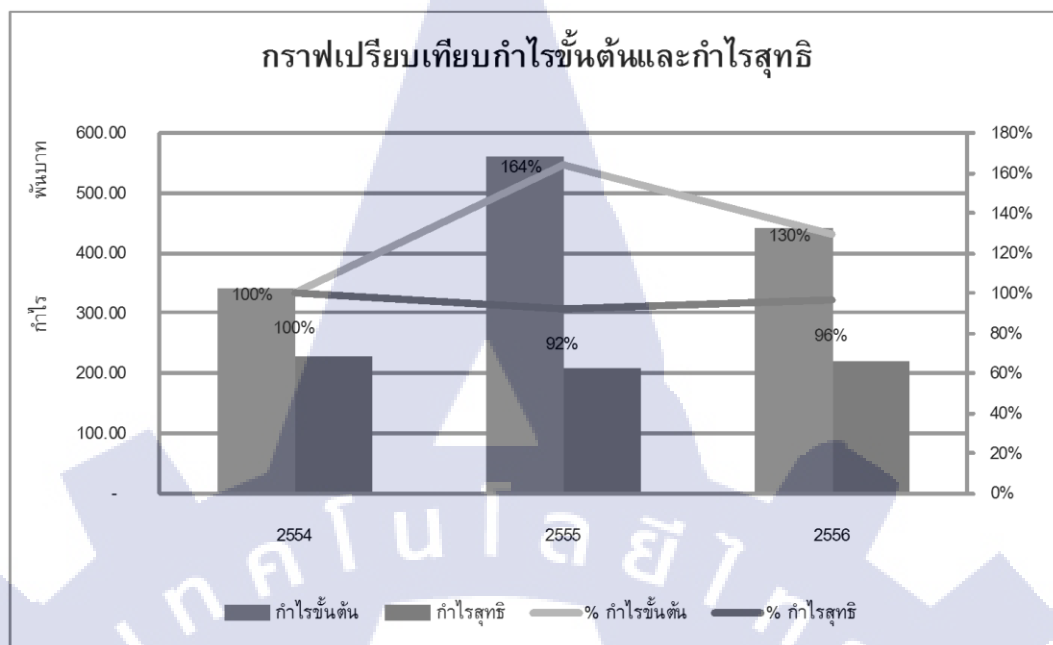
รูปที่ 9 กราฟเปรียบเทียบยอดขายสุทธิและ% ยอดขายสุทธิ



รูปที่ 10 กราฟเปรียบเทียบกำไรขั้นต้นและ % กำไรขั้นต้น

ด้านผลกำไร	บริษัทมีผลกำไรสุทธิ ในปี 2554 จำนวน	227,336 บาท คิดเป็นร้อยละ	100
	" " 2555 " "	209,069 " "	92
	" " 2556 " "	218,389 " "	96

จากข้อมูลด้านกำไรของกำไรขั้นต้นเทียบกับกำไรสุทธิพบว่า มีอัตราส่วนที่ต่างกันอย่างมาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารที่สูงขึ้นจากปี 2554 อย่างก้าวกระโดด ซึ่งในส่วนนี้เกิดขึ้นจากเงินเดือนผู้บริหารและค่าใช้จ่ายสวัสดิการให้กับพนักงาน ทำให้กำไรสุทธิลดลงเห็นได้ชัด ดังกราฟประกอบคำอธิบาย ได้ดังนี้



รูปที่ 11 กราฟเปรียบเทียบกำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิ

3.2.5.7 ข้อมูลต่างๆทางด้านบัญชีการเงินที่ได้จากผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ได้แก่ สภาพคล่อง ผลตอบแทนจากการลงทุน

ตารางที่ 8 อัตราส่วนทางการเงินของแผนการเงินและบัญชี

หัวข้อ				ผลในรอบ 3 ปีล่าสุด		
				2553	2554	2555
การเงิน	6	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อ เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร}}{\text{เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ %	1.2%	0.6%	0.2%
	7	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อ หนี้สินระยะยาวและเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร}}{\text{หนี้สินระยะยาวและเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ %	1.2%	0.6%	0.2%
	8	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$ %	517.9%	2369.8%	3390.2%
	9	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว	$\frac{A}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$ %	159.0%	502.9%	816.6%
	10	อัตราส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	$\frac{\text{เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ %	80.9%	95.8%	97.1%
	11	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสุทธิต่อยอดขาย	$\frac{\text{ดอกเบี้ยจ่ายและส่วนลด} - \text{ดอกเบี้ยรับ}}{\text{ยอดขาย}}$ %	0.0%	0.0%	0.0%

ตารางที่ 8 อัตราส่วนทางการเงินของแผนการเงินและบัญชี (ต่อ)

หัวข้อ				ผลในรอบ 3 ปีล่าสุด		
				2553	2554	2555
การเงิน	12	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน	ยอดขายสุทธิ ตัวเงินรับและลูกหนี้การค้าสุทธิ รอบ	11.3	9.3	12.8
	13	อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน	B ตัวเงินจ่ายและเจ้าหนี้การค้า รอบ	5.4	27.7	37.6

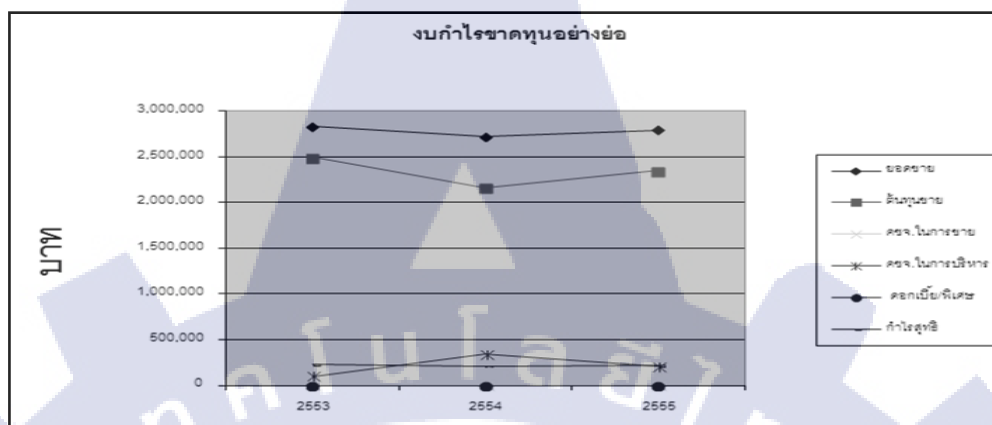
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน เป็นการวัดความสามารถในการชำระหนี้และความมั่นคงของธุรกิจ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบ 3 ปี ได้ผลคิดเป็น ร้อยละ 517.9 , 2,369.8 และ 3,390.2ตามลำดับ ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงกว่ามาตรฐานมาก คือต้องสูงกว่า ร้อยละ 150 จึงเป็นข้อมูลที่น่าสนใจที่ความสามารถในด้านนี้ของบริษัทสูงมาก แต่ส่วนทางกลับปัญหาที่ทางธุรกิจกำลังเจอในเรื่องของการเงิน ซึ่งจะพิจารณาอัตราส่วนต่าง ๆ เพิ่มเติม

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว เป็นการวัดสภาพคล่องของสินทรัพย์ที่มีความคล่องตัวสูงของธุรกิจ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบ 3 ปี ได้ผลคิดเป็น ร้อยละ 159.0 , 502.9 และ 816.6 ตามลำดับ ซึ่งก็ยังเป็นตัวเลขที่สูงมาก แต่หากเทียบกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน จะพบว่า มีอัตราส่วนที่ต่างกันมาก โดยข้อมูลของปี 2554 2555 และ 2556 ของผลต่าง คือ ร้อยละ 358.9 , 1,866.9 และ 2,573.6 ตามลำดับ นี่แสดงให้เห็นถึงจำนวนสินค้าคงคลังที่มีจำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งเป็นสัญญาณอันตรายให้แก่ธุรกิจเรื่องของการมีสินค้าคงคลังมากเกินไป และอาจจะทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องได้ ถ้าสินค้าที่มีอยู่ไม่สามารถขายได้

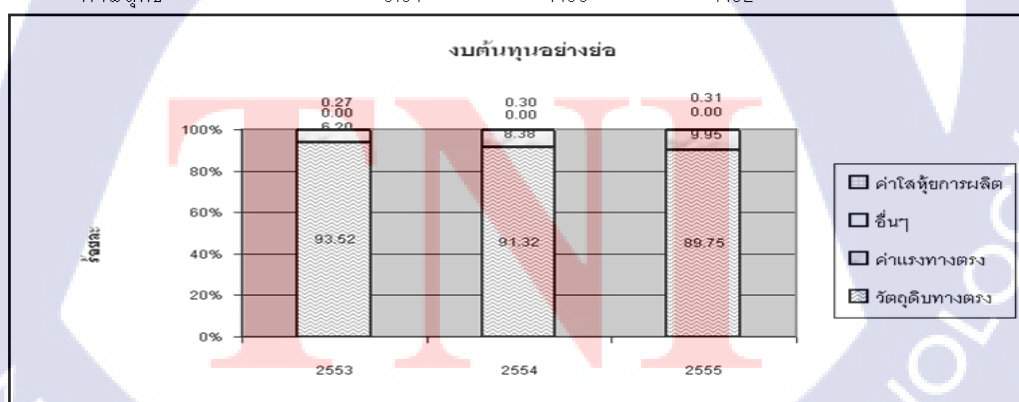
อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน เป็นการวัดสภาพคล่องของบริษัทอีกด้านหนึ่ง ซึ่งผลวิเคราะห์ตัวเลขของธุรกิจทั้ง 3 ปีมีดังนี้ 11.3 , 9.3 และ 12.8 รอบหรือคิดเป็นจำนวนวันดังนี้ 32 , 39 และ 28.5 วันตามลำดับ ซึ่งแสดงว่า รอบการหมุนเวียนของลูกหนี้ค่อนข้างสูง และในช่วงปี 2556 มีความคล่องตัวเพิ่มขึ้นของลูกหนี้ แต่เหตุใดถึงส่งผลลบต่อกิจการ จึงควรพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติมของอัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียนต่อไปซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติม

อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน เป็นการวัดสภาพคล่องของบริษัทอีกเช่นกัน ซึ่งผลวิเคราะห์ได้ตัวเลขใน 3 ปี คือ 5.4 , 27.7 และ 37.6 รอบหรือคิดเป็นจำนวนวันดังนี้ 67.6 , 13 และ 9.7 วัน ตามลำดับ ซึ่งตัวเลขชี้วัดอัตราส่วนหมุนเวียนของเจ้าหนี้จะไม่อาจกล่าวได้ว่าเหมาะสมหรือไม่ แต่หากเทียบกับอัตราส่วนของลูกหนี้หมุนเวียนและอัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียนแล้วจะพบว่า จำนวนวันที่ต้องจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้เร็วกว่าที่ได้รับเงินจากลูกหนี้ นั้นแสดงถึงสภาพคล่องของทางการเงินของธุรกิจที่มีสภาพคล่องที่ต่ำดังในปัจจุบันที่เป็นอยู่และเป็นปัญหาที่ทางธุรกิจกำลังเผชิญอยู่นั่นเอง

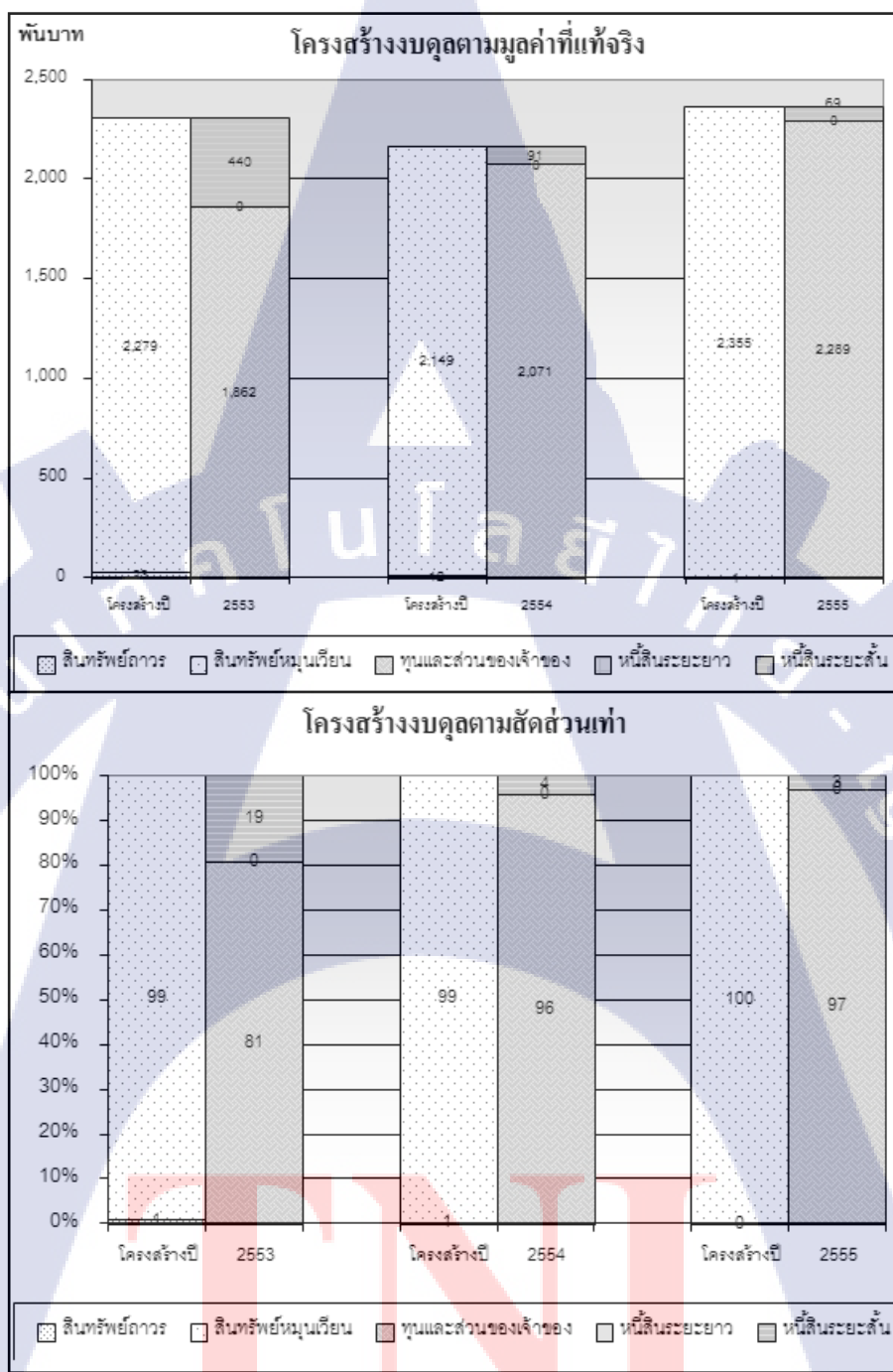
การวิเคราะห์ด้วยกราฟ โครงสร้างงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบต้นทุนการผลิต และอัตราส่วนทางการเงิน



	2553	2554	2555
ยอดขาย	100	100	100
ต้นทุนขาย	87.93	79.38	84.11
กำไรขั้นต้น	12.07	20.62	15.89
คชจ.ในการขาย	0.00	0.00	0.00
คชจ.ในการบริหาร	3.57	12.42	7.56
กำไรจากการดำเนินงาน	8.50	8.20	8.33
ดอกเบี้ยพิเศษ	0.00	0.00	0.00
กำไรก่อนหักภาษี	8.50	8.20	8.33
ภาษี(30%)	0.49	0.52	0.51
กำไรสุทธิ	8.01	7.68	7.82



รูปที่ 12 กราฟโครงสร้างงบกำไรขาดทุน



รูปที่ 13 กราฟโครงสร้างงบดุล

3.2.6 สารสนเทศ

3.2.6.1 ภาพรวมทางด้านสารสนเทศ

ไม่มีการใช้ระบบสารสนเทศในการทำงาน ยังคงเป็นการเขียนและการบันทึกด้วยลายมือของพนักงานอยู่

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จากการทำการวิเคราะห์สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมก่อสร้างและสภาพการจัดการในด้านต่างๆ ของหจก. นริศ ทศกิจ พอสรุปเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT) ของธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของหจก.นริศ ทศกิจ

<u>S-STRENGTH</u>	<u>W-WEAKNESS</u>
1. การบริหารงาน เน้นวิธีการของราคาสินค้า ความรวดเร็วในส่งสินค้า และคุณภาพของสินค้าให้กับลูกค้า 2. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบรวมศูนย์และบริหารงานแบบครอบครัว 3. เจ้าของมีแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจอยู่ เช่น การสร้างโปรโมชัน เป็นต้น 4. สินค้าสามารถรับประกันคุณภาพได้และมีการตรวจสอบคุณภาพเมื่อได้รับสินค้าทุกครั้ง 5. ธุรกิจไม่มีหนี้สินจากการกู้เงินของสถาบันทางการเงิน	1. ยอดขายลดลง 2. ไม่มีการคาดการณ์เรื่องความต้องการของลูกค้า 3. ไม่มีทีมงานขาย และขาดคู่มือในการขาย 4. สินค้าคงคลังหมุนเวียนได้ช้าลง ทำให้เกิดจำนวนสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น 5. ไม่มีป้ายบ่งชี้ของสินค้า การควบคุมสินค้าเรื่องของจำนวน และขาดคู่มือการเก็บสินค้า 6. ไม่มีการจัดทำงบการเงินในการติดตามของทุกเดือน 7. ไม่มีระบบสารสนเทศสนับสนุนในการทำงาน

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของหจก.นริศ ทศกิจ (ต่อ)

<u>O-OPPORTUNITY</u>	<u>T-THREAT</u>
1. อุตสาหกรรมการก่อสร้างมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 2. รัฐบาลมีนโยบายเรื่องของการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงตัดผ่านจังหวัดพิษณุโลก ด้วยงบประมาณ 2.2 ล้านล้านบาทในการก่อสร้างทั้งหมด 3. เทคโนโลยีของการก่อสร้างเปลี่ยนแปลงซ้ำ 4. การเข้ามาในตลาดของกลุ่มใหม่เป็นเรื่องยาก และหาสินค้าทดแทนได้ยาก	1. คู่แข่งในตลาดเดียวกันมีหลายราย 2. การเมือง และ รัฐบาล ไม่มีเสถียรภาพ

3.3.2 ปัญหาที่พบและความสัมพันธ์ของปัญหา

หัวข้อนี้ เป็นการสรุปปัญหาในภาพรวมที่สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาหลัก หรือ เร่งด่วนของบริษัทฯ รวมทั้งแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาในแต่ละด้าน (Story of Problem) แนะนำการแก้ปัญหาหลักๆ และอ้างอิงปัญหา พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่จำเป็นในแต่ละด้าน รวมทั้งลำดับความสำคัญของปัญหาลงในตารางสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่พบ

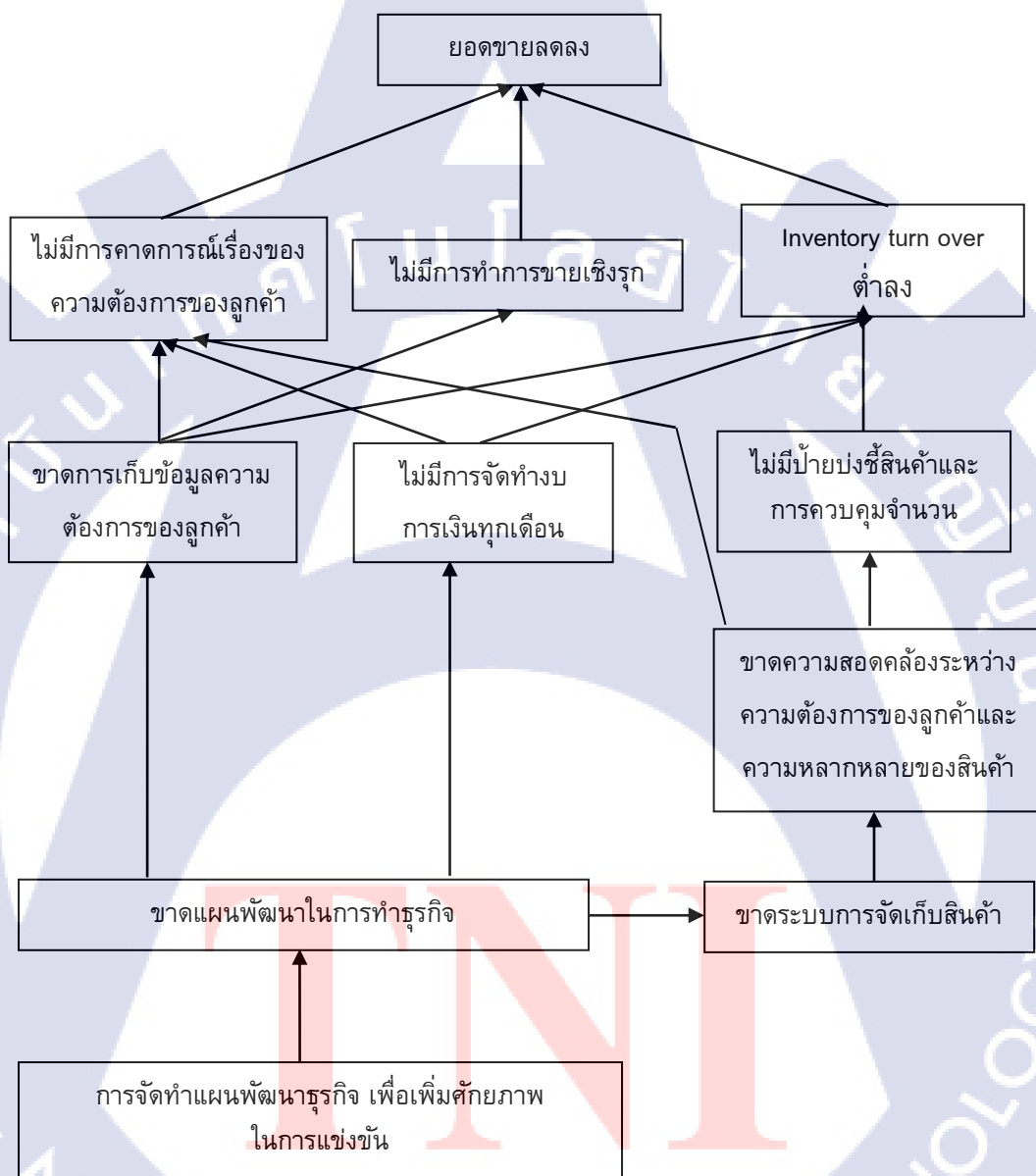
จากข้อมูลข้างต้นและการลงหน้างาน ทั้งการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหามีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาที่พบในปัจจุบันที่เจ้าของธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ คือ ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทางธุรกิจเกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จากปัญหานี้ ทางผู้วินิจฉัยจึงทำการหาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ในด้านการขายและตลาด ไม่มีการคาดการณ์เรื่องของความต้องการของลูกค้าและไม่มีการทำการขายเชิงรุก โดยสาเหตุของการไม่มีการคาดการณ์เรื่องความต้องการของลูกค้า มาจากการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า ขาดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้า และไม่มีการจัดทำงบการเงินทุกเดือน ในส่วนสาเหตุหลักของการไม่มีการทำการขายเชิงรุก มาจากการขาดการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า ในด้านการผลิต พบว่า อัตราส่วนของ Inventory turn over ต่ำลง มีสาเหตุ 3 ทาง คือ ด้านข้อมูลของลูกค้าที่ขาดการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้าจากแผนการขายและตลาด ไม่มีการจัดทำงบการเงินทุกเดือนของแผนการเงินและบัญชี และจากแผนการผลิตเองที่ไม่มีป้ายบ่งชี้สินค้าและการควบคุมจำนวน ซึ่งมาจากการขาดความสอดคล้องระหว่าง

ความต้องการของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้า แต่จากการสืบค้นปัญหา เกิดจากสาเหตุจากระบบการจัดเก็บสินค้า

ความสัมพันธ์ของปัญหา

จากปัญหาที่พบเจอ สามารถนำมาสร้างความสัมพันธ์ของปัญหาได้ดังนี้



รูปที่ 14 ความสัมพันธ์ของปัญหา

3.3.3 THEME การวินิจฉัย : การจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการ

แข่งขัน

3.4 แนวทางการแก้ไข

3.4.1 ตารางสรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

จากการสรุปปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา สามารถนำมาสรุปเป็นตารางสรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางแก้ไขเบื้องต้น	ลำดับความสำคัญ
4.1 สภาพการบริหารทั่วไป	1. ยอดขายลดลง เนื่องจากขาดข้อมูลในการวิเคราะห์การบริหารและการขาย	1. กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ ระดับองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจ และใช้แนวคิดของ Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด	4
4.2 การขายและการตลาด	1. ไม่มีการคาดการณ์เรื่องของการต้องการของลูกค้า 2. ไม่มีการทำการขายเชิงรุก	1. จัดทำการขายเชิงรุก 2. จัดทำคู่มือการขาย	3
4.3 การผลิตการจัดซื้อและจัดหา	1. รอบการหมุนของสินค้าต่ำลง 2. ขาดการจัดระบบการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	1. ยกระดับการจัดการ 5 ส. 2. จัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง	2
4.4 บัญชีและการเงิน	1. ไม่มีการจัดทำสรุปงบการเงินในการติดตามของทุกเดือน	1. จัดทำสรุปงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน	1

3.4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา

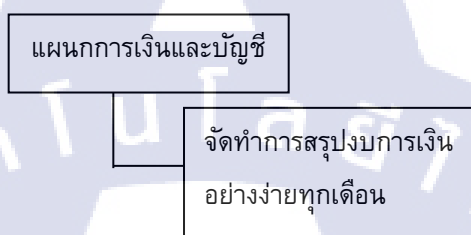
จากตารางสรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สามารถสรุปเป็นแนวทางการแก้ไขตามด้านที่พบปัญหาได้ดังนี้

3.4.2.1 ด้านการเงินและบัญชี

แผนการเงินและบัญชี เป็นแผนแรกที่ต้องได้รับการแก้ไขปัญหานี้ เนื่องจากงบการเงินรายเดือนเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพ

ธุรกิจจากการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยจะเป็นเครื่องมือในการสะท้อนทั้งอดีตและเครื่องมือในการวางแผนการทำงานในอนาคต

ซึ่งจากปัญหาที่ได้กล่าวมาของแผนกนี้คือ การไม่ได้ลงบันทึกทางการเงินที่จะสามารถทำให้รู้ถึงความเคลื่อนไหวทางการเงินได้ ซึ่งสามารถที่จะแก้ไขได้โดยจัดทำการลงบันทึกข้อมูลรายรับและรายจ่ายของบัญชีอย่างง่าย เพื่อดูความเคลื่อนไหวของบัญชีและของธุรกิจ เพื่อไม่ให้เป็นการยากเกินไปสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มทำและเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่มีความรู้สึกถึงความยากในการทำ จึงเป็นวิธีที่ดีในการแก้ไขปัญหของแผนกนี้



รูปที่ 15 แนวทางการแก้ไขของแผนการเงินและบัญชี

จากรูป การจัดทำงบการเงินอย่างง่าย คือ การลงรายรับและรายจ่ายของธุรกิจเพื่อนำมาสรุปเป็นรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ณ เดือนนั้น เพื่อทำการดูแนวโน้มของการขายได้ในทางอ้อม ซึ่งสามารถดูตัวอย่างด้านล่างได้ ดังนี้

2.2 งบกำไรขาดทุน จำแนกค่าใช้จ่ายตามหน้าที่ - ชั้นเดียว	
	หน่วย : บาท
	หมายเหตุ 25x1 25x0
1. รายได้	
1.1 รายได้จากขายหรือการให้บริการ	
1.2 รายได้อื่น	
รวมรายได้	
2. ค่าใช้จ่าย	
2.1 ต้นทุนขายหรือต้นทุนการให้บริการ	
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	
2.4 ค่าใช้จ่ายอื่น	
รวมค่าใช้จ่าย	
3. กำไร (ขาดทุน) ก่อนต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	
4. ต้นทุนทางการเงิน	
5. กำไร (ขาดทุน) ก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	
6. ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	
7. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	

รูปที่ 16 ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนจำแนกค่าใช้จ่ายตามหน้าที่ – ชั้นเดียว

โดยขั้นตอนก่อนจัดทำงบการเงินต่าง ๆ ควรลงบันทึกข้อมูลในเรื่องรายรับ – รายจ่าย ดังตัวอย่างด้านล่าง

ตัวอย่าง	วันที่	เงินสด / เช็ค	ผู้รับ - ผู้จ่าย	คำอธิบาย	Cash Flow		
					รายรับ	รายจ่าย	ยอดคงเหลือ
	1/1/56		เงินกู้ยืม-นายริน		50,000.00		50,000.000
	2/1/56	เงินสด	ร้าน JIB COMPUTER	ซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์		18,900.00	31,100.00
	4/1/56	เงินสด	สวนอาหารแม่มเล็ก	ร้านเลี้ยงรับรองลูกค้า		2,500.00	28,600.00
	5/1/56	เช็ค 20/1/56	บจก. เรามีเรา	รับเช็คลูกค้า	50,000.00		78,600.00
	30/1/56	เงินสด	คืนเงิน-นายริน	เงินต้น+ดอกเบี้ย		25,205.50	53,394.50
สรุปรายรับ - รายจ่าย เดือน 1/2556					100,000.00	46,605.50	

รูปที่ 17 ตัวอย่างการลงบันทึกข้อมูลรายรับ – รายจ่าย

จากตัวอย่างข้างต้น สามารถนำข้อมูลรายรับ – รายจ่ายมาสรุปเป็นรายเดือนได้ ดังตัวอย่างด้านล่าง

บริษัท ตัวอย่าง จำกัด งบกำไรขาดทุน สำหรับรายเดือน วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2555		
	หน่วย:บาท	%
รายได้		
รายได้จากการขายสุทธิ	325,000.00	100.00
รายได้จากการให้บริการ	0.00	0.00
รายได้อื่น	0.00	0.00
รวมรายได้ทั้งสิ้น	325,000.00	100.00
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขาย	107,500.00	33.08
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	0.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	107,500.00	33.08
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	217,500.00	66.92

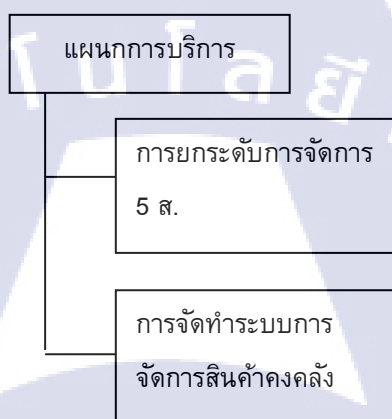
รูปที่ 18 ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนในกรณีลงข้อมูลแล้ว

ตัวอย่างการลงข้อมูลและงบการเงิน จะทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นถึงรายได้ ต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการขายและบริหาร ซึ่งในเบื้องต้น งบการเงินจะทำให้ทราบถึง

ผลการดำเนินงานว่ามีกำไรหรือไม่ หรือ ขาดทุนสุทธิ อย่างไร โดยจะเป็นสัญญาณตัวแรกที่แสดงให้ธุรกิจรู้ว่าจะต้องแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานในจุดใดเป็นจุดแรก เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด

3.4.2.2 ด้านการบริการ

แผนกการบริการ เป็นแผนกที่ต้องทำการแก้ไขปรับปรุงปัญหาในลำดับที่ 2 เนื่องจากธุรกิจซื้อมา-ขายไป ปัญหาที่มักพบบ่อยคือเรื่องสินค้าคงคลังที่ไม่มีระบบควบคุมที่ชัดเจน และจากอัตราส่วนทางการเงินก็แสดงให้เห็นว่าทางธุรกิจก็พบปัญหานี้เช่นกัน จึงสามารถเสนอแนวทางการแก้ไขได้ดังนี้



รูปที่ 19 แนวทางการแก้ไขของแผนกการบริการ

แนวทางการดำเนินการแก้ไขในขั้นตอนการยกระดับการจัดการ 5 ส. เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขการจัดการสินค้าคงคลังด้วย ทางธุรกิจจะต้องแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อหลัก คือ การทำขั้นตอนของการสะสม เป็นการแยกสินค้าที่สามารถขายได้และขายไม่ได้ออกจากกัน แล้วทำขั้นตอนของความสะอาด เป็นเรื่องของการจัดทำชั้นวางสินค้าให้เกิดความสะอาดในการทำงาน โดยการแบ่งออกเป็นประเภทของสินค้า ดังตัวอย่างด้านล่าง



รูปที่ 20 ตัวอย่างการจัดทำชั้นวางสินค้า

จากตัวอย่างด้านบน จะเป็นการแบ่งชั้นวางสินค้าเป็นช่อง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการวางและการจัดเก็บสินค้า และควรทำป้ายชี้บ่งในช่องนั้นด้วยว่าเป็นสินค้าอะไร หมายเลขที่เท่าไร เพื่อให้ง่ายต่อการทำงานทั้งในกรณีของการขายที่จะต้องหาสินค้าและในกรณีที่ดึงกล่องใส่สินค้าออกหรือนำสินค้าออกไปแล้วต้องนำมาเก็บที่เดิม ก็สามารถรู้ได้ทันทีว่าจะเก็บในช่องใด

หลังจากที่ทำขั้นตอนของความสะอาดแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ การทำความสะอาด โดยควรจะทำทุกวันก่อนเริ่มงาน หลังจากขั้นตอน 3 ส.แรกแล้วนั้น ขั้นตอนที่ 4 คือ การสร้างมาตรฐาน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำคู่มือในการขายและการจัดเก็บ ซึ่งเป็นการพัฒนาจากขั้นตอนของความสะอาด โดยเป็นการนำข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำในแบบฟอร์มคู่มือการจัดเก็บสินค้าดังตัวอย่างด้านล่าง

ตารางที่ 11 แบบฟอร์มคู่มือการจัดเก็บสินค้า

คู่มือการจัดเก็บสินค้า				
ลำดับ	ประเภทสินค้า	ชื่อสินค้า	พื้นที่	ตำแหน่ง

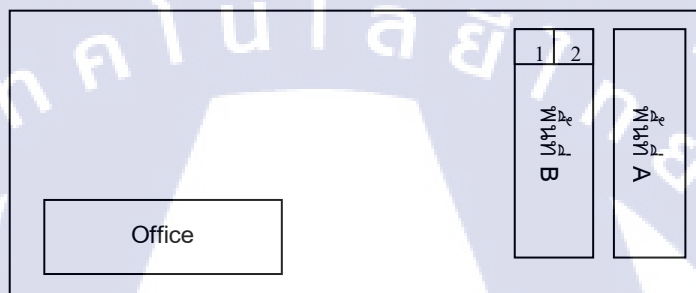
จากคู่มือการจัดเก็บสินค้า สามารถอธิบายความหมายของแต่ละหัวข้อ ดังนี้
 ลำดับ เป็นการใส่ลำดับของข้อมูลเรียงจากน้อยไปมาก เช่น 1, 2, ... เป็นต้น
 ประเภทสินค้า เป็นการใส่ข้อมูลของประเภทสินค้าตามการแบ่งจากแผนกขายและตลาด โดยจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ให้สามารถดูได้ง่าย

ชื่อสินค้า เป็นการใส่ข้อมูลของรายละเอียดสินค้าที่มีความแตกต่างกันในกลุ่มของแต่ละประเภทนั้น ๆ

พื้นที่ เป็นการระบุพื้นที่ของสินค้าว่าจัดเก็บอยู่ในบริเวณใดของร้าน เช่น พื้นที่ A , พื้นที่ B เป็นต้น

ตำแหน่ง เป็นการระบุรายละเอียดของพื้นที่ว่าอยู่ในตำแหน่งที่เท่าไร เช่น ตำแหน่งที่ 1 , ตำแหน่งที่ 2 บนชั้นวางในพื้นที่ A เป็นต้น

อีกทั้งทางธุรกิจสามารถจัดทำแผนผังของสินค้าของแต่ละพื้นที่และแยกเป็นตำแหน่งของสินค้าทุกประเภทได้ดังอย่างด้านล่าง

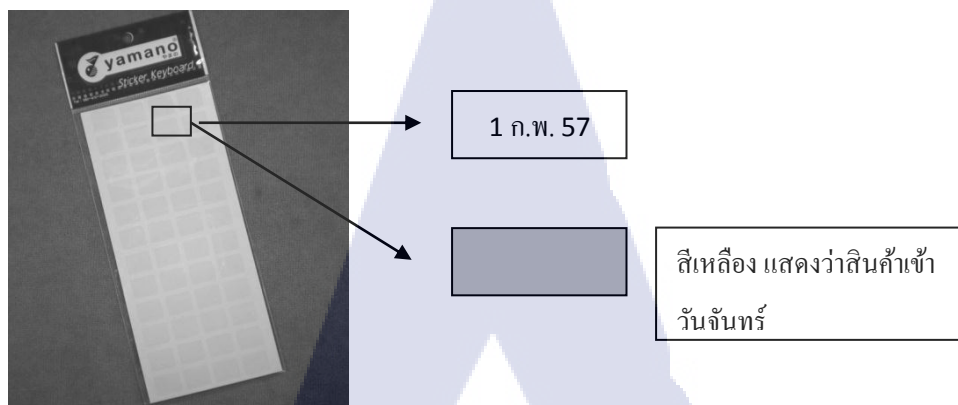


รูปที่ 21 แผนผังของสินค้าของแต่ละพื้นที่และแยกเป็นตำแหน่งของสินค้าทุกประเภท

จากตัวอย่างการทำแผนผังของสินค้าสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับ การวางสินค้าและการจัดชั้นวางในแต่ละพื้นที่ด้วย

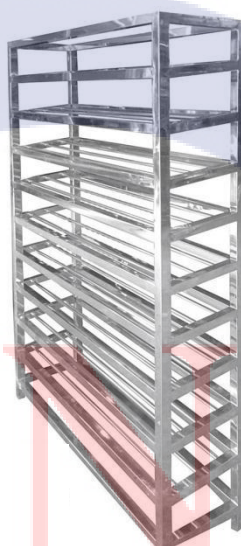
จากขั้นตอนที่ 4 คือการสร้างมาตรฐานแล้วนั้น ก็จะถึงการทำขั้นตอนสุดท้าย คือ การสร้างวินัย โดยในข้อนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาในการทำ เนื่องจากจะต้องฝึกฝนพนักงานให้มีวินัยในทุกขั้นตอนที่ได้กล่าวมา ทั้งในเรื่อง 4 ส.และการสร้างวินัยด้วยพื้นฐานจากการฝึกอบรมและทบทวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เป็นต้น

จากการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนแรกแล้วนั้น ทางธุรกิจจะต้องใช้หลักการของ FIFO หรือ First In First Out มาช่วยในการควบคุมต้นทุนสินค้า เพื่อกำจัดปัญหาเรื่องต้นทุนที่อาจจะสูงขึ้นจากการเก็บสินค้าไว้ โดยเริ่มตั้งแต่ส่งสินค้าจนถึงส่งสินค้าให้กับลูกค้า โดยจะเป็นการหมุนสินค้าที่เข้าคลังก่อน หมุนเวียนออกไปก่อน หรือ จะต้องขายก่อนเสมอ ซึ่งมีหลายวิธีเช่นกัน เช่น การติดวันที่ที่เข้าไว้กับสินค้า หรือ การทำสัญลักษณ์ที่เป็นสีวัน เพื่อให้พนักงานรู้ว่าสินค้าใดเข้ามาก่อน เป็นต้น เพื่อให้การจัดเรียงสินค้าตามรอบการเข้าได้ง่ายขึ้น



รูปที่ 22 สติกเกอร์แสดงวันที่หรือสีของวันที่สินค้าเข้าคลังสินค้า

หรืออาจจะทำการพัฒนาต่อจากการทำ 5 ส. จากการทำชั้นวางสินค้า ก็สามารถทำได้โดยการทำชั้นวางเป็นลักษณะเอียงประมาณ 15 – 30 องศา แล้วทำการเรียงสินค้าให้ลงตามลักษณะการเอียงของสินค้า ซึ่งสินค้าที่มาก่อนจะไหลลงมาอยู่ด้านหน้าของชั้นวางและวางสินค้าที่มาทีหลังต่อกันไปเรื่อย ๆ



รูปที่ 23 ชั้นวางแบบเอียงสำหรับวางสินค้า

จากขั้นตอนการยกระดับการจัดการ 5 ส. และ First In First Out แล้วนั้น สิ่งที่ทางธุรกิจควรทำต่อ คือ การจัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการทำงานของการบริการ โดยการนำข้อมูลของแผนกขายและตลาดมาวิเคราะห์ เพื่อหาประเภทของสินค้าตามความต้องการของลูกค้า โดยการแบ่งประเภทสินค้านั้น จะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ

เช่น โอริง บูช เล็บ เป็นต้น เพื่อให้ง่ายต่อการจัดข้อมูล หลังจากนั้นทำการจัดสินค้าตามมูลค่าของสินค้า โดยใช้หลักการของ ABC (Activity Base Costing) ดังแบบฟอร์มการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า

แบบฟอร์มการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า						
ประเภทสินค้า	ชื่อสินค้า	ขนาด	จำนวนการขาย	มูลค่าต่อหน่วย	มูลค่ารวม	Remark
ยอดรวมทั้งหมด						

รูปที่ 24 แบบฟอร์มการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า

หลักการของ ABC (Activity Base Costing) เป็นวิธีการจำแนกสินค้าคงคลังออกเป็นแต่ละประเภท โดยพิจารณาจากปริมาณและมูลค่าของสินค้าคงคลังแต่ละรายการเป็นเกณฑ์ เพื่อลดภาระในการดูแล ตรวจสอบ และควบคุมสินค้าคงคลังที่มีอยู่มาก ซึ่งจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท คือ กลุ่ม A เป็นสินค้าคงคลังที่มีปริมาณน้อย (5-15% ของสินค้าคงคลังทั้งหมด) แต่มีมูลค่ารวมค่อนข้างสูง (70-80% ของมูลค่าทั้งหมด) กลุ่ม B เป็นสินค้าคงคลังที่มีปริมาณปานกลาง (30% ของสินค้าคงคลังทั้งหมด) และมีมูลค่ารวมปานกลาง (15% ของมูลค่าทั้งหมด) และกลุ่ม C เป็นสินค้าคงคลังที่มีปริมาณมาก (50-60% ของสินค้าคงคลังทั้งหมด) แต่มีมูลค่ารวมค่อนข้างต่ำ (5-10% ของมูลค่าทั้งหมด)

หลักการของ ABC จะยกตัวอย่างจากข้อมูลบางประเภทและบางขนาด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรม ดังนี้ จากการเก็บข้อมูลสินค้าบางประเภทของธุรกิจ ในวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2556 สามารถแยกข้อมูลได้ดังนี้

แบบฟอร์มการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า						
ประเภทสินค้า	ชื่อสินค้า	ขนาด	จำนวนการขาย	มูลค่าต่อหน่วย	มูลค่ารวม	Remark
O-ring	07000-12010		10	20.00	200.00	ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2556
	07000-12020		5	25.00	125.00	
	07000-12030		15	30.00	450.00	
Bush	Bush สั้น		5	165.00	825.00	
	Bush ยาว		2	245.00	490.00	
กรอง	กรองอากาศ		0	400.00	-	
	กรองโซล่า		5	350.00	1,750.00	
	กรองน้ำมัน		1	350.00	350.00	
เล็บ	เล็บ PC 60		6	500.00	3,000.00	
	เล็บ PC 200		6	450.00	2,700.00	
	เล็บ PC 300		2	550.00	1,100.00	
ซีล	ซีลกันฝุ่น		4	250.00	1,000.00	
	ซีลกันน้ำมัน		0	300.00	-	
	ซีลกันจารบี		3	265.00	795.00	
ยอดรวมทั้งหมด					12,785.00	

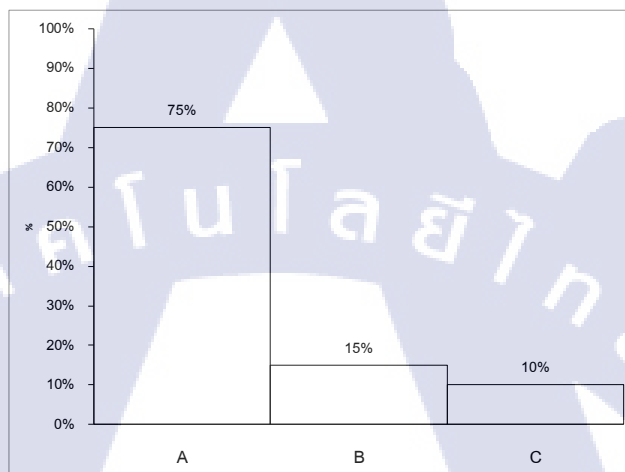
รูปที่ 25 ตัวอย่างข้อมูลการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า

จากตาราง จะพบว่า ข้อมูลที่มีทั้งหมด จะต้องนำมาจัดเรียงตามหลักการของ ABC ได้ดังนี้

จัดอันดับ	ชื่อสินค้า	ราคารวม	Accumulate	%	
1	เล็บ PC 60	3,000.00	23.46	23.46	A 75%
2	เล็บ PC 200	2,700.00	44.58	21.12	
3	กรองโซล่า	1,750.00	58.27	13.69	
4	เล็บ PC 300	1,100.00	66.88	8.60	
5	ซีลกันฝุ่น	1,000.00	74.70	7.82	
6	Bush สั้น	825.00	81.15	6.45	B 15%
7	ซีลกันจารบี	795.00	87.37	6.22	
8	Bush ยาว	490.00	91.20	3.83	
9	07000-12030	450.00	94.72	3.52	C 10%
10	กรองน้ำมัน	350.00	97.46	2.74	
11	07000-12010	200.00	99.02	1.56	
12	07000-12020	125.00	100.00	0.98	
13	กรองอากาศ	-	100.00	-	
14	กรองอากาศ	-	100.00	-	
		12,785.00		100.00	

รูปที่ 26 ตัวอย่างการจัดเรียงข้อมูลสินค้าคงคลังตามหลักการของ ABC

จากตารางการจัดลำดับ Stock ตามการวิเคราะห์ด้วยวิธี ABC พบว่า ในกลุ่ม A จะเป็นสินค้าประเภทเล็บ กรอง และซีล โดยสินค้าที่มีมูลค่ามากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ เล็บ PC 60 มีมูลค่า 3,000 บาท หรือคิดเป็น 23.46 % ส่วนอันดับที่ 2 และ 3 คือ เล็บ PC 200 มีมูลค่า 2,700 บาทหรือคิดเป็น 21.12% และ กรองโซลามีมูลค่า 1,750บาทหรือคิดเป็น 13.69% ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงเป็นกราฟพายได้ดังนี้



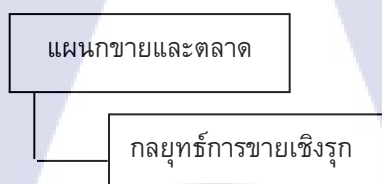
รูปที่ 27 ตัวอย่างกราฟพายจากการจัดเรียงข้อมูลสินค้าคงคลังตามหลักการของ ABC

จากข้อมูลข้างต้น เมื่อทางธุรกิจสามารถจัดกลุ่มประเภทของสินค้าได้แล้วนั้น จะต้องทำการกำหนดวิธีในการควบคุมสินค้าในแต่ละกลุ่ม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้ ในกลุ่ม A จะต้องมีการควบคุมอย่างเข้มงวดมาก ด้วยการลงบัญชีทุกครั้งที่มีการรับจ่าย และมีการตรวจนับจำนวนจริงเพื่อเปรียบเทียบกับจำนวนในบัญชีอยู่บ่อยๆ เช่น ทุกวัน ทุกสัปดาห์ เป็นต้น ในกลุ่ม B ควบคุมอย่างเข้มงวดปานกลาง ด้วยการลงบัญชีคุมยอดบันทึกเสมอเช่นเดียวกับ A ควรมีการเบิกจ่ายอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการสูญหาย การตรวจนับจำนวนจริงก็ทำเช่นเดียวกับ A แต่ความถี่น้อยกว่า เช่น ทุก 2 สัปดาห์ ทุกสิ้นเดือน เป็นต้น และในกลุ่ม C ไม่มีการจดบันทึกหรือมีก็เพียงเล็กน้อย สินค้าคงคลังประเภทนี้จะวางให้หยิบใช้ได้ตามสะดวกเนื่องจากเป็นของราคาถูกและปริมาณมาก อาจจะใช้ระบบสินค้าคงคลังแบบสิ้นงวด คือ เว้นสักระยะในการตรวจนับแล้วก็ซื้อมาเติม เช่น ทุก 1 เดือนครั้ง ทุก 2 เดือน เป็นต้น โดยสินค้าทั้ง 3 กลุ่มอาจจะใช้ระบบสองกล่อง ซึ่งมีกล่องวัสดุอยู่ 2 กล่องเป็นการเผื่อไว้ พอใช้ของในกล่องแรกหมดก็นำเอากล่องสำรองมาใช้แล้วรีบซื้อของเติมใส่กล่องสำรองแทน ซึ่งจะทำให้ไม่มีการขาดมือเกิดขึ้น หรืออาจจะใช้เส้นสีต่าง ๆ เป็นการกำหนดการเติมสินค้าของแต่ละกลุ่ม การกำหนดจำนวนของสินค้าแต่ละประเภทตามวิธี 2 กล่อง จะต้องทำการคำนวณจุดสั่งซื้อสินค้าใหม่ เพื่อป้องกันการไม่มีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้า ซึ่งการทำวิธีนี้ สิ่งที่ทางธุรกิจจะได้รับ คือ การควบคุมสินค้าแยก

ตามประเภท เพื่อป้องกันการเสื่อมสภาพของสินค้า ความเสี่ยงเรื่องสินค้าไม่มีเผื่อรองรับความต้องการของสินค้า และเพื่อควบคุมต้นทุนของสินค้าและควบคุมต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังทั้งหมดของธุรกิจ

3.4.2.3 ด้านการขายและตลาด

แผนขายและตลาด เป็นแผนกถัดไปในการแก้ไขปัญห โดยในขั้นตอนแรกของการทำแผนการทำงาน แผนขายและตลาดจะต้องทำการเก็บข้อมูลย้อนหลัง 1-3 ปี หรือที่สามารถทำได้ โดยเก็บข้อมูลย้อนหลังให้ได้มากกว่า 1 ปี เพื่อทำการเก็บข้อมูลของลูกค้าทำการแบ่งกลุ่มลูกค้า แยกประเภทสินค้าของแต่ละกลุ่ม จัดระดับความต้องการของแต่ละสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และจัดความสำคัญของลูกค้า ซึ่งข้อมูลทั้งหมดนี้ จะเป็นฐานข้อมูลของทุกแผนกในการทำงาน เมื่อได้ข้อมูลแล้ว จะทำการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งเป็นขั้นตอนในการทำงานต่อไป



รูปที่ 28 แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจของแผนขายและตลาด

การกำหนดกิจกรรมในขั้นตอนแรกอย่างที่ได้กล่าวไป แผนขายและตลาดจะต้องทำการขายสินค้าที่ใกล้หมดอายุหรือมีจำนวนเกินความต้องการจากลูกค้าหลังจากที่แผนการบริการทำการจัดสินค้าคงคลังทั้งหมดให้เร็วที่สุด เพื่อเร่งอัตราการหมุนเวียนสินค้าประเภทนี้ให้เร็วที่สุดด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลดราคา แคมเปญสินค้าพ่วง เช่น ซื้อเล็บแถมน็อต เป็นต้น

หลังจากการกระตุ้นการขายแล้วนั้น แผนขายและตลาดจะใช้กลยุทธ์ในเรื่องของการกำหนดตำแหน่งตามกลุ่มลูกค้าเป็นตัวช่วย แต่จะประยุกต์ใช้กับธุรกิจนี้และแผนการจัดทำธุรกิจนี้ คือ การแบ่งประเภทลูกค้า จัดลำดับความสำคัญและประเภทสินค้าที่ลูกค้าแต่ละต้องการ

ข้อมูลประเภทของลูกค้า จะเป็นการระบุข้อมูลเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของลูกค้า แยกเป็นลูกค้าประจำและลูกค้าขาจรระบุจำนวนของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม และระบุความสำคัญของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปกำหนดความต้องการต่อไปโดยมีแบบฟอร์มสำหรับการแบ่งประเภทของลูกค้า ดังนี้

ตารางที่ 12 แบบฟอร์มการแบ่งประเภทลูกค้าและประเภทสินค้า

แบบฟอร์มการแบ่งประเภทลูกค้าและประเภทสินค้า					
ลำดับ	ชื่อลูกค้า	ประเภท		ระดับความสำคัญ	ประเภทสินค้า
		ลูกค้าประจำ	ลูกค้าขาจร		

จากแบบฟอร์มการแบ่งประเภทของลูกค้า สามารถอธิบายความหมายของแต่ละหัวข้อ ดังนี้

ลำดับ เป็นการใส่ลำดับของข้อมูลเรียงจากน้อยไปมาก เช่น 1, 2, ... เป็นต้น
 ชื่อลูกค้า เป็นการใส่รายชื่อของลูกค้าแต่ละราย เพื่อทำการลงบันทึกข้อมูลทั้งหมดที่เคยทำการซื้อขายสินค้า ถ้าหากว่าลูกค้าบางราย มีการซื้อขายแต่นานแล้วเกิน 3 ปี และไม่มีการซื้อสินค้าซ้ำ ไม่ต้องใส่ข้อมูลลงในแบบฟอร์ม เนื่องจากคาดการณ์ว่า ลูกค้ารายนั้นเป็นแบบลูกค้าขาจรที่จะไม่กลับมาซื้อสินค้าซ้ำ

ประเภทของลูกค้า เป็นการแบ่งประเภทของชื่อลูกค้าจากการบันทึกข้อมูลจากชื่อลูกค้า ซึ่งจะมี 2 ประเภท คือ ลูกค้าประจำ หรือ ลูกค้าหลัก คือ ลูกค้าที่มียอดซื้อประจำทุกเดือน หรือ มียอดการซื้อสินค้าซ้ำและลูกค้าขาจร หรือ ลูกค้ารอง คือ ลูกค้าที่มียอดการซื้อนาน ๆ ครั้ง หรือ ไม่มีการซื้อสินค้าซ้ำ โดยทางธุรกิจจะทราบอยู่แล้วว่า ลูกค้ารายใด เป็นลูกค้าประจำ และลูกค้าขาจร

ระดับความสำคัญ เป็นการระบุถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายที่มีการลงบันทึกข้อมูล โดยจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มจากข้อมูลแนวโน้มยอดขาย (แผนภูมิ Z-Chart) คือ กลุ่ม A เป็นลูกค้าที่มียอดขายประมาณ 80% ของยอดขายโดยเฉลี่ย กลุ่ม B เป็นลูกค้าที่มียอดขายเฉลี่ยอยู่ที่ 10-15% และกลุ่ม C เป็นลูกค้าที่มียอดขายเฉลี่ยอยู่ที่ 5-10% โดยจะต้องทำการระบุทั้ง 2 กลุ่มลูกค้า เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับของแผนการผลิตต่อไป

ประเภทสินค้า เป็นการใส่ข้อมูลของสินค้าของแต่ละกลุ่มลูกค้า โดยทางแผนกขายและตลาดจะต้องทำการแยกประเภทสินค้าของธุรกิจที่แต่ละกลุ่มลูกค้าต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลและฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ถึงการพยากรณ์การเก็บสินค้าคงคลังในธุรกิจที่จะต้องมีการไว้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ทันทั่วทั้ง

กำหนดความต้องการของลูกค้าเฉลี่ยตามกลุ่มลูกค้า เป็นการเก็บข้อมูลความต้องการย้อนหลัง แบ่งประเภทของสินค้าและทำการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการเฉลี่ย โดย

อาจจะกำหนดยอดความต้องการเฉลี่ยเป็นต่อสัปดาห์ หรือ ต่อ 2 สัปดาห์ เพื่อดูแนวโน้มของความต้องการและยังสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของการรับประกันสินค้าของทางธุรกิจได้อีกด้วย

หลังจากการเก็บข้อมูลของลูกค้าในขั้นตอนแรกแล้วนั้น แผนกการขายและตลาด จะต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำการขายเชิงรุก ดังรูปต่อไปนี้

หัวข้อ	ปี				
	1	2	3	4	5
เก็บข้อมูลพฤติกรรม ความต้องการของลูกค้า					
การสร้างระบบการขายด้วยการบริการ เน้นการอบรมพนักงานขาย					
จัดทำคู่มือการขาย					
ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด					
เพิ่มการเข้าถึงลูกค้าด้วยการโทรศัพท์					
กระตุ้นยอดขายด้วยโปรโมชั่นตามรอบเวลา					
กระชับความสัมพันธ์ของลูกค้าให้เกิดความจงรักภักดี					
เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม					
สร้างทีมขาย เพื่อหาลูกค้าใหม่					
เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าด้วย Social network					
สร้างกลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า เช่น ส่วนลด การสะสมแต้ม					

รูปที่ 29 แผนกิจกรรมการขายเชิงรุกของแผนกขายและตลาด

จากตารางการกำหนดกิจกรรมการทำการขายเชิงรุก เป็นการกำหนดแผนการทำกิจกรรมหลังจากที่แผนกขายและตลาดมีข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการแล้ว โดยเป็นการทำกิจกรรมกระตุ้นการเพิ่มยอดขายโดยตรง **อาศัยหลักการของการบริการเข้ามาช่วย** ซึ่งสามารถแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมที่ว่านี้ สำหรับในช่วงแรกจะเน้นเรื่องของการเข้าถึงลูกค้า เช่น การโทรศัพท์ถึงลูกค้าในทุกวันศุกร์ของสัปดาห์ เพื่อถามความต้องการสินค้า และจะจัดส่งให้กับทางลูกค้าในวันจันทร์ของทุกสัปดาห์ถัดไป เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการทำการขายที่เข้าถึงลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง และเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการขนส่ง เช่น กำหนดเกณฑ์การส่งสินค้าฟรี โดยไม่มีค่าใช้จ่ายจากยอดขายต่อรอบของลูกค้าสูงกว่า 2,000 บาทต่อรอบ หรือระยะทางการส่งสินค้าไม่เกิน 15 กิโลเมตรจากร้าน เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มกิจกรรมนี้ก็เพื่อกระตุ้นยอดขายและป้องกันในเรื่องของค่าขนส่งสินค้าที่เพิ่มขึ้นด้วยหลังจากนั้นจะเริ่มทำการเพิ่มยอดขายจากการกระตุ้นยอดขายด้วยโปรโมชั่น กระชับความสัมพันธ์ของลูกค้ากับทางธุรกิจ และทำการรักษาฐานลูกค้าเดิม เพื่อยอดขาย และหาลูกค้าใหม่ด้วยการสร้างทีมขายดังตารางข้างต้นที่ได้กล่าวไปแล้วโดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ จะเริ่มตั้งแต่ครึ่งปีแรกจนถึงปีที่ 3 และหลังจากปีที่ 3 ทางธุรกิจ

ควรเพิ่มทีมขาย 1 คน เพื่อติดต่อกับลูกค้าโดยตรงทั้งใหม่และเก่าในการนำเสนอสินค้าด้วยการใช้แคตตาล็อกของธุรกิจ และหาความต้องการของลูกค้าด้วยการสอบถามความต้องการแทนการรอให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าที่ธุรกิจ

และตัวอย่างของคู่มือการขาย เช่น แคตตาล็อกสินค้า เป็นต้น โดยรายละเอียดในแคตตาล็อก จะเป็นรูปภาพสินค้า ชื่อสินค้า และรายละเอียดอื่น ๆ เป็นต้น



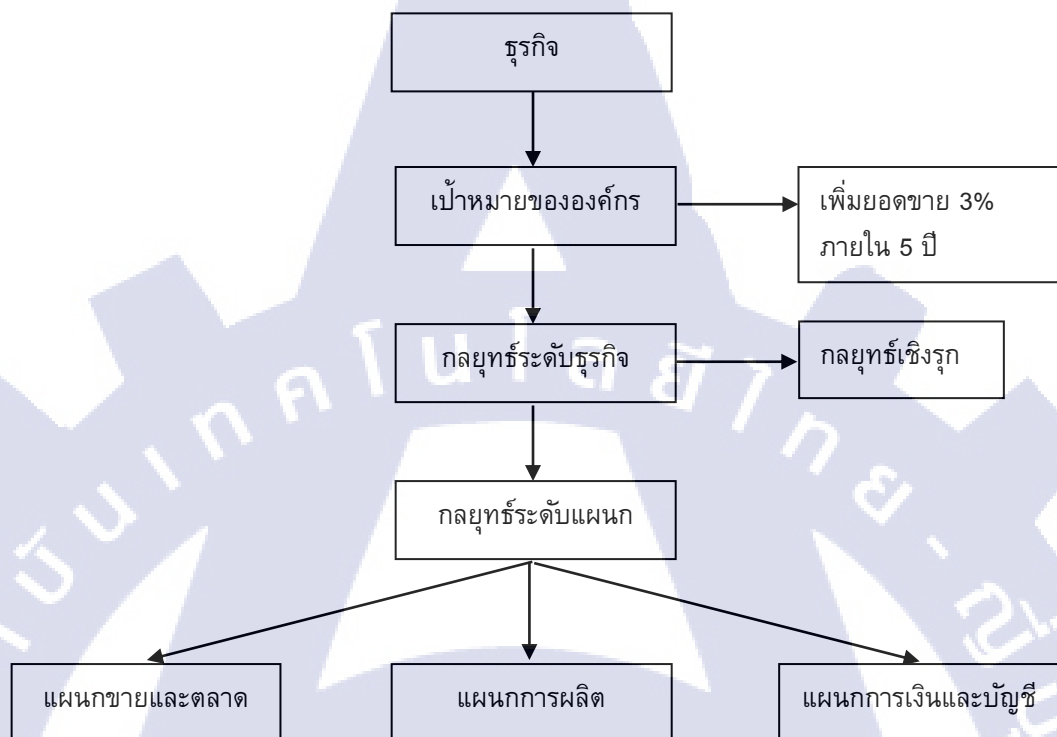
รูปที่ 30 ตัวอย่างแคตตาล็อกสินค้า

3.4.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

จากปัญหาที่พบ แผนกการบริหารทั่วไปสามารถแก้ไขปัญหาได้โดยการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ระดับองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจ และใช้แนวคิดของ Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจ ซึ่งจะวิเคราะห์ตัวเองให้รู้ถึงจุดที่ธุรกิจยืนอยู่ในตลาดจากงบการเงินของธุรกิจที่จะมีการปรับปรุงให้เกิดขึ้นในทุกเดือน จัดเก็บข้อมูลที่มีอยู่แล้วเพื่อรวบรวม ทำการวิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์ที่ควรทำ สร้างแผนการทำงานของแต่ละแผนกให้ครบถ้วน และสร้างตัวชี้วัดผลที่สามารถเห็นได้ชัดเจนและสามารถทำได้ง่าย เพื่อให้เกิดความง่ายต่อการทำ เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกถึงความยากในการทำ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างง่ายและเกิดการพัฒนาในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นต้นแบบในการแก้ไขปัญหาให้กับทางธุรกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้กับเจ้าของและผู้จัดการทั่วไปในการขยายธุรกิจได้ด้วย

การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ของธุรกิจ และการกำหนดแผนการทำงานเพื่อเป็นการปรับปรุงให้แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ของปัญหา และ

จุดอ่อนที่เกิดขึ้นมาทำกำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขและจัดทำแผนธุรกิจ โดยจะแสดงเป็นแผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจดังภาพข้างล่างดังนี้



รูปที่ 31 แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจทั้งองค์กร

จากแผนภาพข้างต้นและตารางสรุปในด้านการบริหารทั่วไปที่ได้ระบุเรื่องของการใช้แนวคิด Balance Score Card เป็นตัวชี้วัดนั้น หากนำมาแยกตามแผนของแผนภาพสามารถแสดงรายละเอียดตามตารางสรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัดได้ดังนี้

ตารางที่ 13 สรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัด

แผนก	แนวทางการแก้ไข	กิจกรรมที่ต้องทำ	ตัวชี้วัด
การบริหาร ทั่วไป	1. จัดทำการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ระดับองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจ และใช้ Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด	- การกำหนดเป้าหมาย - กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเชิงรุก	- ยอดขายเพิ่ม 3% ภายใน 5 ปี - การตรวจสอบแผนการทำกิจกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
การขายและ ตลาด	1. จัดทำการขายเชิงรุก 2. จัดทำคู่มือการขาย	- กำหนดกลยุทธ์การทำการขายเชิงรุก - เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลประเภทของลูกค้าตามแบบฟอร์มการแบ่งประเภทลูกค้าและประเภทสินค้า - กำหนดความต้องการของลูกค้าเฉลี่ยตามกลุ่มลูกค้า - กำหนดการทำการขายรุก	- ยอดขายเพิ่มขึ้น 3 % ภายใน 5 ปี

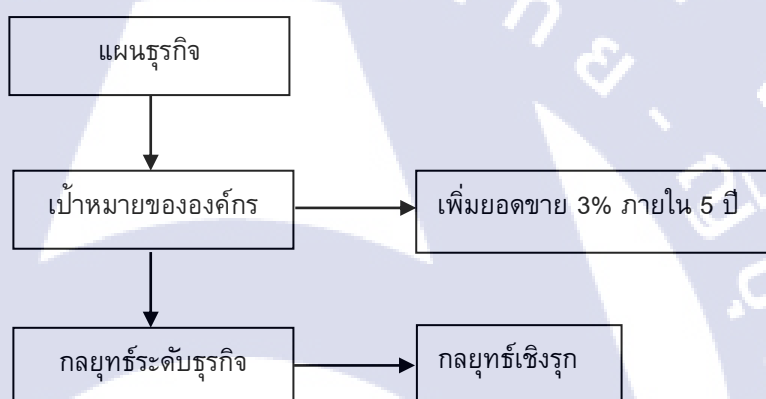
ตารางที่ 13 สรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัด (ต่อ)

แผนก	แนวทางการแก้ไข	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
	1.ยกระดับการจัดการ 5 ส.	- ยกระดับการจัดการ 5 ส. - สะสาง ทำการแยกสินค้าที่สามารถขายได้และขายไม่ได้ออกจากกัน - สะดวก ทำชั้นวางสินค้าและป้ายสินค้า - สะอาด ทำความสะอาดทุกวัน - สร้างมาตรฐานจัดทำคู่มือในการจัดเก็บสินค้า - สร้างวินัย ทำการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง	- ไม่มีสินค้าที่ไม่จำเป็นปะปนอยู่ - ชั้นวางสะอาดและหยิบสินค้าได้ง่าย
	2.จัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง	- จัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง - วิเคราะห์ข้อมูลจัดกลุ่มสินค้าตามมูลค่าตามแบบฟอร์มการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้าและกำหนดประเภทสินค้าในการจัดเก็บ - กำหนดวิธีการควบคุมสินค้าตามการแบ่งมูลค่าของประเภทสินค้า	- ส่วนต่างของอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วลดลงให้เหลือไม่เกิน 100% ภายใน 5 ปี

ตารางที่ 13 สรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัด (ต่อ)

แผนก	แนวทางการแก้ไข	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
การเงินและบัญชี	1. จัดทำงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน	- จัดทำงบการเงินอย่างง่าย	- สรุปงบการเงินทุกเดือน

การวิเคราะห์สภาพธุรกิจทั้งภายในและภายนอก นั้นหมายถึงการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งในข้อมูลข้างต้น ทางผู้จัดทำได้ทำการวิเคราะห์ไปแล้วข้างต้น จึงจะข้ามการวิเคราะห์นี้ไป แต่จะใช้ข้อมูลข้างต้นมากำหนดเป็นเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ และทำการกำหนดการทำงานของแต่ละแผนก เพื่อเป็นการสร้างปรับปรุงให้แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 32 แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจของแผนกบริหารทั่วไป

เป้าหมายในการจัดทำแผนธุรกิจในครั้งนี้ ทางเจ้าของธุรกิจมีความต้องการในการเพิ่มยอดขาย โดยได้จากการนำยอดขายของปีที่แล้วมาคำนวณการเพิ่มขึ้นจากยอดขายที่ต้องการ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายหลักในการทำกิจกรรมอย่างจริงจัง คือ การเพิ่มยอดขาย 3% ภายใน 5 ปี โดยใน 2 ปีแรก ทางผู้จัดทำกำหนดให้ธุรกิจทำการรักษายอดขายให้เท่าเดิมกับปี 2556 และหลังจากนั้นกิจกรรมต่าง ๆ จากการขายและตลาดจะช่วยสนับสนุนให้ยอดขายเพิ่มขึ้นในช่วง 3 ปีหลัง คิดเป็น 3% โดยภาพรวม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะใช้เป้าหมายขององค์กร คือ การทำกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเพิ่มยอดขาย 3% ภายใน 5 ปี โดยแผนกการขายและตลาดเน้นเรื่องของการเข้าถึงลูกค้าหลักในช่วงแรก การรักษาลูกค้าเดิม เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม กระตุ้นยอดขายด้วยการส่งเสริมการขาย และเพิ่มลูกค้าใหม่ อีกทั้งยังต้องรักษาลูกค้าใหม่ไว้ให้ได้ด้วย เพื่อเพิ่มยอดขาย 3%

ภายใน 5 ปีให้ได้ตามเป้าหมายส่วนแผนการผลิต จะทำการควบคุมส่วนต่างอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเร็วไม่เกิน 100% ภายใน 5 ปี จากกิจกรรมการยกระดับกิจกรรม 5 ส. และการจัดการสินค้าคงคลัง และแผนการเงินและบัญชี จะเพิ่มการจัดทำงานการเงินอย่างง่าย เพื่อดูแนวโน้มของยอดขาย สินค้าคงคลัง และกำไร เพื่อทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

แผนการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกภายใน 5 ปี

หัวข้อ	ปี				
	1	2	3	4	5
แผนการบริหารทั่วไป					
การกำหนดและทบทวนเป้าหมาย	▽	▽	▽	▽	▽
กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเชิงรุก		▽	▽	▽	▽
แผนการขายและตลาด					
จัดทำการขายเชิงรุก					
จัดทำคู่มือการขาย	☐				
แผนการผลิต					
ยกระดับการจัดการ 5 ส.					
จัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง					
แผนการเงินและบัญชี					
จัดทำงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน					

รูปที่ 33 แผนการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกภายใน 5 ปี

การวางแผนกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละแผน เป็นการสร้างแผนสำรองไว้ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความต้องการของลูกค้ามีแนวโน้มเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ต้นทุนสินค้าเพิ่ม เป็นต้น จึงทำให้ต้องสร้างแผนสำรองไว้ โดยแผนสำรองจะมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 14 แผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยง	สาเหตุของความ เสี่ยง	โอกาสที่จะ เกิดขึ้น	ผลกระทบ	แนวทางการแก้ไข
แนวโน้ม ของความ ต้องการของ ลูกค้าเริ่ม เปลี่ยนแปลง	แนวโน้มใน เรื่องของ อุตสาหกรรมเริ่ม เปลี่ยนไป เช่น การนิยมใช้ของมือ สองมากกว่าซื้อ สินค้ามือหนึ่ง เนื่องจากมีราคา ถูกกว่า เป็นต้น	มี ความ เป็นไปได้ ประมาณ 40- 50% เนื่องจาก เรื่องของต้นทุน ในการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นใน ปัจจุบัน	อาจจะทำ ให้ เกิด ยอดขายที่ ลดลง	หากทางธุรกิจ ไม่ต้องการที่จะ ขายสินค้ามือสอง จะต้องมองหา ตลาดของการซื้อ สินค้าที่เป็นมือ หนึ่ง แต่มีราคา ถูกลงกว่าใน ปัจจุบัน เพื่อสร้าง ตลาดใหม่ในการ ขาย

3.4.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ การทราบถึงสภาพปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคตของ หจก. นริศ ทศกิจ ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ไขได้ตรงประเด็นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจและเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องโดยแนวทางการแก้ไข คือ การจัดทำงบการเงินอย่างง่าย ตัวอย่างวิธีการลงบันทึกข้อมูล การจัดทำบัญชีสินค้าต่าง ๆ และระบบการจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดเก็บข้อมูลของการขายในแต่ละเดือน เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการขายเชิงรุก เพื่อกระตุ้นยอดขาย แล้วนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการปรับปรุงมากำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ

บทที่ 4

การสรุปผลการวิจัย

4.1 บทสรุปการวิจัย

จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และแนวทางที่รัฐบาลสร้างแผนภูมิคุ้มกันหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ก็คือ เรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งการขนส่งทางถนนทางรางทางน้ำและทางอากาศ โดยปรับปรุงทางรถไฟและจุดตัดระหว่างโครงข่ายรถไฟและโครงข่ายถนนเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการให้บริการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายหลักและจัดการจักรและล้อเลื่อนพัฒนาเส้นทางรถไฟความเร็วสูงเชื่อมโยงสู่เมืองต่าง ๆ ส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งน่าจะเป็นแนวทางที่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ

ประกอบกับงานวิจัยที่มีแนวทางที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยเป็นเรื่องการวินิจฉัยประกอบการโดยใช้เทคนิคซินดจ์ของห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ได้ใช้เครื่องมือในการวินิจฉัยทั้ง 6 ด้านเข้าวินิจฉัยในธุรกิจประเภทบริการอย่างหนึ่ง ซึ่งก่อนการเข้าวินิจฉัยสถานประกอบการพบปัญหายอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ประกอบกับที่กิจการได้ลดกำลังการผลิตลงแต่ไม่สามารถปรับลดต้นทุนตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้พอเพียงจนเหมาะสมกับขนาดกิจการทำให้ผลประกอบการขาดทุนติดกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลจากการศึกษา ได้พบปัญหาใน 5 ด้านหลักและจัดทำข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ด้านการเงิน จัดทำการประมาณการกระแสเงินสด และเจรจายืดชำระหนี้หรือปรับโครงสร้างหนี้ 2) ด้านการขายและตลาด ควรทำตลาดเชิงรุก เพื่อขยายตลาด 3) ด้านการผลิต ดำเนินการปรับปรุงระบบบริหารการผลิตทั้งระบบ 4) ด้านการบริหารจัดการ ปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและหาผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจเข้ามาช่วย 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในและออกกฎหมายบังคับให้ปฏิบัติใช้อย่างเข้มงวดและจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือการวินิจฉัยทั้ง 6 ด้าน จึงนำมาเปรียบเทียบงานวิจัยครั้งนี้ประกอบกับสภาพต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เพื่อนำมาวินิจฉัยสถานประกอบการในนามของ หจก. นริศ ทศกิจ ซึ่งเป็นธุรกิจบริการ (ซื้อมา – ขายไป) ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง พบว่า ธุรกิจไม่ได้เติบโตไปตามการพัฒนาระบบโครงสร้างเหล่านี้ แต่กลับกำลังเผชิญปัญหายอดขายและกำไรที่ลดลงเช่นเดียวกันกับงานวิจัยข้างต้นทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการเข้าวินิจฉัยองค์กรโดยเริ่มจากการวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลัง 3 ปี ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสถานประกอบการอย่างแรก พบว่า อัตราส่วนยอดขายมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเทียบกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วมีความแตกต่างกันมาก แสดงให้เห็นถึงสินค้าคงคลังที่มีอยู่

มากและเพิ่มอย่างต่อเนื่องใน 3 ปี ผู้วิจัยจึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของแต่ละแผนของธุรกิจด้วยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ของการวิจัย 6 ด้าน พบว่า ในแผนการบริหารทั่วไป ทางผู้บริหารมีความเป็นเชี่ยวชาญด้านสินค้าเป็นอย่างมาก แต่ขาดการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ แผนการขายและตลาด เป็นการขายแบบเชิงรับ ขาดการทำกาขายเชิงรุกและการเก็บข้อมูลของลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ความต้องการ แผนการบริการ ขาดการยกระดับการจัดการ 5 ส. และระบบการจัดการสินค้าคงคลัง และแผนบัญชีและการเงิน ขาดการจัดทำงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน

จากปัญหาที่พบจึงมาซึ่งแนวทางการแก้ไขการวิจัยในครั้งนี้ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อปรับปรุงการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเริ่มจากแผนการเงินและบัญชี ต้องจัดทำงบการเงินอย่างง่าย เพื่อสรุปเป็นข้อมูลในทุกเดือน แผนการบริการ ยกระดับการจัดการ 5 ส.และทำการจัดระบบการจัดการสินค้าคงคลัง แผนการขายและตลาด ทำการขายเชิงรุกด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดกิจกรรม และแผนการบริหารทั่วไป ทำการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ และใช้แนวคิด Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจ

ผลของการวิจัยในครั้งนี้ มีคล้ายกันกับงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นซึ่งเป็นธุรกิจบริการเช่นเดียวกัน แต่จะพบถึงความแตกต่างในเรื่องของสภาพเศรษฐกิจ สังคม ลักษณะการใช้ชีวิตของประชากรในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน และสิ่งหนึ่งที่มีความแตกต่างกันมาก นั่นคือ สินค้าของธุรกิจที่เป็นตัวชี้วัดในเรื่องของตลาด ความต้องการและสภาพธุรกิจ ดังนั้นการรู้ถึงจุดเด่นของสินค้าและสภาพการแข่งขันของตลาดในบริเวณโดยรอบและแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่มีผลโดยตรงนั้นเป็นสิ่งสำคัญและธุรกิจจะต้องรู้ และจากแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้เสนอไปนี้ มีแนวทางหนึ่งที่มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของงบการเงินที่จะทำให้ธุรกิจได้รู้ถึงสถานะของตนเองและเพื่อนำไปปรับปรุงและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

4.2 ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคข้อแรกของการวิจัยองค์กรในครั้งนี้ คือ ไม่มีข้อมูลของคู่แข่งกัน จากปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เนื่องจากขนาดธุรกิจมีขนาดเป็น SME และการเปิดเผยข้อมูลด้านการขายของแต่ละธุรกิจที่ทำอยู่ในจังหวัดยังเป็นสิ่งที่เข้าถึงได้ยาก เพราะแต่ละธุรกิจเลือกที่จะไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงทั้งหมดให้กับราชการทราบ และยังไม่ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เนื่องจากระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด จึงทำให้มีข้อมูลในส่วนของการความต้องการของลูกค้าน้อย

ในส่วนข้อที่สองที่พบ คือ การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ยังเป็นการบันทึกด้วยลายมือเท่านั้น และการเก็บข้อมูลก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ข้อมูลที่ได้ในบางส่วนไม่ชัดเจน เช่น

ยอดขายและยอดซื้อสินค้าของธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งในบางส่วนไม่ได้มีการเก็บข้อมูลเลย เช่น อัตราของเสีย เป็นต้น ซึ่งทำให้การเก็บข้อมูลและการเข้าวินิจฉัยต้องใช้เวลานานขึ้น และยากลำบากต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากปัญหาที่ได้พบนั้น สามารถแก้ไขได้ในเบื้องต้น คือ การสัมภาษณ์กับทางธุรกิจโดยตรงในแต่ละรายที่เป็นคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลในเบื้องต้นในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กร ประเภทสินค้า และยอดขายโดยประมาณ และสามารถทำการประเมินโดยภาพรวมจากนักวินิจฉัยเองถึงสภาพการจัดการโดยรวมทั้ง 6 ด้านว่าเป็นอย่างไรบ้าง จุดแข็งของคู่แข่งคืออะไร จุดอ่อนของคู่แข่งคืออะไร เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ทำการวินิจฉัยและทำแบบสอบถามเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าจากธุรกิจแล้วนำมาสร้างกลยุทธ์หรือกิจกรรมของแผนการขายและตลาด เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและเพื่อสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

ผลของงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเข้าวินิจฉัยสถานประกอบการเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งถ้าหากมีการเข้าวินิจฉัยในเวลาที่แตกต่างกัน เช่น อีก 5 ปีข้างหน้า เป็นต้น สถานะของสถานประกอบการและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำเป็นจะต้องทำการประเมินสถานประกอบการใหม่ด้วยเครื่องมือของการวินิจฉัยองค์กร

และการวินิจฉัยองค์กรจะต้องทำการประเมินสถานประกอบการด้วยการเก็บข้อมูลโดยอาศัยการสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหาร และพนักงาน เอกสารต่าง ๆ เช่น งบการเงิน การลงบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น อีกทั้งยังต้องลงดูของจริง หน่วยงานจริง และในสถานที่จริง เพื่อสะท้อนการดำเนินงานของสถานประกอบการทั้ง 6 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร ด้านการขายและตลาด ด้านการผลิตหรือการบริการ ด้านบัญชีและการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและนำมาหาความสัมพันธ์ของปัญหาจากการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ทำการเข้าศึกษาและวินิจฉัย

ทั้งนี้ผลของการวินิจฉัยจะขึ้นอยู่กับข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากสถานประกอบการและผ่านการวิเคราะห์จากเครื่องมือสำหรับการวินิจฉัยทั้ง 6 ด้านด้วยเช่นกันว่า ข้อมูลที่ได้รับมีความเที่ยงตรงมากน้อยเพียงใด และสามารถนำมาเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ รวมถึงความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้เข้าวินิจฉัยด้วยเช่นกัน ซึ่งผลที่ได้จากการวินิจฉัยอาจจะไม่ตรงกับความรู้สึกหรือมุมมองของผู้บริหารของสถานประกอบการที่มีพื้นฐานความคิด ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ดังนั้นปัญหาที่พบและผลของการวินิจฉัยจึงไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนเดิมทุกครั้งที่เราทำการวินิจฉัยด้วยเช่นกัน

4.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคตของ หจก. นริศ ทศกิจ
2. เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น
3. เพื่อให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ไขได้ตรงประเด็น
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารธุรกิจของหจก. นริศ ทศกิจ



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กิริติ วงศ์เสถียรชัย. (2551). การวินิจฉัยประกอบการโดยใช้เทคนิคชนิดขึงของห้าง
หุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คงสิทธิ์ อภิวงศ์. (2555). การวินิจฉัยองค์กรเพื่อลดต้นทุนพลังงานและสร้างความเป็น
มิตรกับสิ่งแวดล้อม. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- คชพล สิริทรัพย์อุดม. (2555). การศึกษาวินิจฉัยด้านการจัดการผลิต เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพทางการผลิต และลดความสูญเสีย 7 ประการ กรณีศึกษา
สายการผลิต LEVER TILT. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ฐากร ภัคเลิศกุล. (2555). การศึกษาการบริการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา. สารนิพนธ์
บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
ไทย-ญี่ปุ่น.
- ธนากร ลำภา. (2553). การประยุกต์ใช้การวินิจฉัยเพื่อประเมินศักยภาพและ
ประสิทธิภาพกระบวนการผลิต กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผู้ผลิต. สารนิพนธ์ บธ.ม.
(การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
ไทย-ญี่ปุ่น.
- นุชจรี ศรีชัยฤกษ์. (2554). การประยุกต์ใช้ขนาดการสั่งซื้อแบบประหยัดในคลังสินค้า
ระหว่างผลิต กรณีศึกษา. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- บุรินทร์ อรุณโรจน์; และ สุทธิศักดิ์ ญัฐกุล. (2548). รู้จักตัวเองให้ครบ 4 ด้านกับ
Balanced Scorecard. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2557, จาก
<http://www.songkhla.go.th/songkhla52/km/km2000002.pdf>
- พงษ์ศักดิ์ สายธัญญา. (2557). การจัดการพัสดุคงคลังและคลังสินค้าเอกสาร
ประกอบการสอนวิชา กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ :
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร คณะวิศวกรรมศาสตร์. (2555). คู่มือหลักสูตรวิศวกรรม-
ศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมระบบวัดคุมและเมคคาทรอนิกส์ (หลักสูตร
ปรับปรุง พ.ศ. 2555). กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิศวกรรมระบบวัดคุมและเมคคาทรอนิกส์
คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2557). **กิจกรรม 5 ส. คณะศึกษาศาสตร์**. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2557, จาก <http://www.edu.nu.ac.th/5seiri/home/seiton.asp>

วิจิตรัฐ ภัคพรหมินทร์. (2556). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการวินิจฉัยและการพัฒนาองค์การเชิงปฏิบัติการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา. (2557). **กิจกรรมหลักของคลังสินค้า แผนกการจัดการโลจิสติกส์ (2557)**. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2557, จาก <http://logistics-nvc.net/02/3/3-2.php>

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2556). **ปีงูเล็ก...ปีทองก่อสร้างไทย แต่ยังต้องเผชิญกับวิกฤติแรงงาน (กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2335)**. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2556, จาก http://www.thanonline.com/index.php?option=com_content&view=article&id=174103:2013-03-15-03-50-36&catid=176:2009-06-25-09-26-02&Itemid=524#.U2Tv8YGSwxE

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎามนตรี. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด(พ.ศ. 2555 – 2559)**. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2557, จาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>

อริวัฒน์ หงิมทิวา. (2552). **การเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคลังสินค้า 2 ของโรงงานผลิตกระดาษ ภูมิศึกษา ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (เอสซีจี เปเปอร์)**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

ไทยแลนด์อินดัสตรีดอทคอม. (2556). **การวินิจฉัยโรงงาน (Company Diagnosis) (ตอนที่ 1)**. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2556, จาก <http://thailandindustry.com/guru/view.php?id=19331§ion=9>

Guru Sanook. (2556). **ธุรกิจค้าปลีกคืออะไร?**. สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2556, จาก <http://guru.sanook.com/topic/18651/%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%84%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B8%81%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3/>

Update Logistics Trend. (2553). การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ. สืบค้น
เมื่อ 19 ธันวาคม 2556, จาก [http://logisticscorner.com/index.php?option=com_
content&view=article&id=1538:2010-01-01-10-11-23&catid=42:inventory
management&Itemid=86](http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1538:2010-01-01-10-11-23&catid=42:inventory_management&Itemid=86)



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

งบกำไร-ขาดทุนของหจก.นิส ทศกิจ

TNI

งบกำไรขาดทุน			หจก.นริศ ทศกิจ														
รายการ			บัญชีงบกำไรขาดทุน	ปีงบกำไรขาดทุน	2553 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				2554 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				2555 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				
					จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม 100		จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม 100	เปลี่ยนแปลง	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม 100	เปลี่ยนแปลง	
กำไรจากการดำเนินงาน	งบกำไรขาดทุนสุทธิ	ยอดขาย		201	2,835,113	99.9	100		2,720,186	99.9	96	-114,927		2,788,858	99.9	98	68,672
		รับจ้างผลิต		202	2,000	0.1	100		2,250	0.1	113	250		3,500	0.1	175	1,250
		ส่วนลดขาย		203		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ยอดขายสุทธิ (201+202-203)		204	2,837,113	100.0	100		2,722,436	100.0	96	-114,677		2,792,358	100.0	98	69,922
		สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด = (208) ของปี															
		ก่อน	*	205	813,480	28.7	100		752,485	27.6	93	-60,994		772,159	27.7	95	19,674
		สินค้าซื้อระหว่างงวด	*	206		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด = (328)		207	2,433,630	85.8	100		2,180,712	80.1	90	-252,918		2,156,600	77.2	89	-24,112
		สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด = (107)		208	752,485	26.5	100		772,159	28.4	103	19,674		580,205	20.8	77	-191,954
		(205+206-207-208)		209	2,494,625	87.9	100		2,161,038	79.4	87	-333,586		2,348,554	84.1	94	187,516
					0.0	100			0.0		0			0.0		0	
	กำไรขั้นต้น (204-209)		211	342,488	12.1	100		561,398	20.6	164	218,910		443,804	15.9	130	-117,594	
	กำไรสุทธิ	เงินเดือน ค่าจ้างพนักงานขาย	*	212		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่าพาหนะ	*	213		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่าใช้ยาคิดค่อสื่อสาร	*	214		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่าขนส่ง	*	215		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่าบรรจุ	*	216		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์	*	217		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่ารับรอง	*	218		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		ค่าใช้จ่ายขายอื่นๆ	*	219		0.0	100			0.0		0			0.0		0
		รวมค่าใช้จ่ายขาย (212 ถึง 219)		220	0	0.0	100		0	0.0		0		0	0.0		0
		เงินเดือนผู้บริหาร	*	221	72,000	2.5	100			0.0		-72,000			0.0		0
		เงินเดือน ค่าจ้างพนักงานสำนักงาน	*	222		0.0	100			0.0		0			0.0		0
ค่าใช้ยาสวัสดิการ		*	223	11,150	0.4	100			0.0		-11,150		7,470	0.3	67	7,470	
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน		*	224	6,064	0.2	100			0.0		-6,064			0.0		0	
ค่าเสื่อมราคา	*	225	3,890	0.1	100			0.0		-3,890		2,213	0.1	57	2,213		
ภาษีบำรุงท้องที่	*	226		0.0	100			0.0		0			0.0		0		
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมพนักงาน	*	227		0.0	100			0.0		0			0.0		0		
ค่าใช้ยัดพัฒนา	*	228		0.0	100			0.0		0			0.0		0		
ค่าใช้จ่ายบริหารอื่นๆ	*	229	8,264	0.3	100		338,108	12.4	4091	329,844		201,463	7.2	2438	-136,645		
รวมค่าใช้จ่ายบริหาร (221 ถึง 229)		230	101,368	3.6	100		338,108	12.4	334	236,740		211,146	7.6	208	-126,962		
รวมค่าใช้จ่ายขายและบริหาร (220+230)		231	101,368	3.6	100		338,108	12.4	334	236,740		211,146	7.6	208	-126,962		
กำไรจากการดำเนินงาน (211-231)		232	241,120	8.5	100		223,290	8.2	93	-17,831		232,658	8.3	96	9,368		
กำไรก่อนภาษี	กำไรสุทธิ	ดอกเบี้ยรับ		233		0.0	100			0.0		0		0.0		0	
		รายอื่นอื่นๆ		234		0.0	100			0.0		0		0.0		0	
		ดอกเบี้ยจ่ายและส่วนลด	*	235a		0.0	100			0.0		0		0.0		0	
		รายจ่ายอื่นๆ		235		0.0	100			0.0		0		0.0		0	
		(232+233+234-235a-235)		236	241,120	8.5	100		223,290	8.2	93	-17,831		232,658	8.3	96	9,368
กำไรสุทธิ	กำไรสุทธิ	รายรับรายการพิเศษ		237		0.0	100			0.0		0		0.0		0	
		รายจ่ายรายการพิเศษ		238		0.0	100			0.0		0		0.0		0	
		(236+237-238)		239	241,120	8.5	100		223,290	8.2	93	-17,831		232,658	8.3	96	9,368
		ภาษีเงินได้นิติบุคคล		240	13,785	0.5			14,221	0.5	103			14,269	0.5	104	
กำไรในงวดนี้ (239-240) = (130)		241	227,336	8.0	100		209,069	7.7	92	-18,267		218,389	7.8	96	9,320		

รูปที่ 34 งบกำไร-ขาดทุนของหจก.นริศ ทศกิจ

ภาคผนวก ข.
งบดุลของหจก.นริศ ทศกิจ

TNI

งบดุล

หจก.นิริศ ทศกิจ

รายการ	เลขที่	เลขที่ ณ. วันที่ 31 ธ.ค.			0 ณ. วันที่ 31 ธ.ค.				0 ณ. วันที่ 31 ธ.ค.				
		จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	
สินทรัพย์หมุนเวียน	เงินสดและเงินสดในบัญชี	101	449,611	29.0	100	163,279	11.7	36	-286,333	349,892	19.5	78	186,614
	เงินฝากอื่นๆ	102		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	ตั๋วเงินรับ	103		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	ลูกหนี้การค้า	104	249,990	16.1	100	292,846	21.1	117	-42,856	217,387	12.1	87	-75,459
	วัตถุดิบคงคลัง = (303)+(307)	105	610	0.0	100	200	0.0	33	-410	0	0.0		-200
	งานระหว่างทำคงคลัง = (327)	106	327	0.0	100	100	0.0	31	-227	0	0.0		-100
	สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง = (208)	107	208	0.0	100	100	0.0	48	-108	19,674	1.1	9459	19,574
	วัสดุอื่นๆ	108		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	109	826,840	53.3	100	920,845	66.3	111	94,005	1,207,625	67.2	146	286,780
	รวมสินทรัพย์หมุนเวียน (101 ถึง 109)	110	1,527,586	98.5	100	1,377,369	99.1	90	-150,216	1,794,578	99.8	117	417,209
สินทรัพย์ถาวร	ที่ดิน	111		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	อาคาร และส่วนปรับปรุงที่ดิน	111a		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	เครื่องจักรและอุปกรณ์โรงงาน	112		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	อุปกรณ์สำนักงานและยานยนต์	112a	22,875	2287.7	100	12,385	1238.5	54	-10,490	3,572	3572.0	16	-8,813
	งานระหว่างก่อสร้าง	113		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	สินทรัพย์ถาวรในมือ	114		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	ลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ	115		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	รวมสินทรัพย์ถาวร (111 ถึง 115)	116	22,875	1.5	100	12,385	0.9	54	-10,490	3,572	0.2	16	-8,813
สินทรัพย์อื่นๆ	117		0.0	100		0.0		0		0.0		0	
Total (110+116+117)	118	1,550,461	100.0	100	1,389,755	100.0	90	-160,706	1,798,150	100.0	116	408,396	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	ตั๋วเงินจ่าย	119		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	เจ้าหนี้การค้า	120	422,361	20.4	100	72,019	4.2	17	-350,342	51,500	3.1	12	-20,519
	เงินเบิกเกินบัญชี และ เงินกู้ระยะสั้น	121		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	122	17,685	0.9	100	18,671	1.1	106	986	17,969	1.1	102	-702
	รวมหนี้สินหมุนเวียน (119 ถึง 122)	123	440,046	21.2	100	90,690	5.3	21	-349,356	69,469	4.1	16	-21,221
	หนี้สินระยะยาว (สถาบันการเงิน)	124		0.0			0.0		0		0.0		0
	หนี้สินระยะยาวอื่นๆ	125		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	Total (124+125)	126	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	ทุนจดทะเบียน	127	1,000,000	48.2	100	1,000,000	58.0	100	0	1,000,000	59.3	100	0
	เงินสำรองตามกฎหมาย	128		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	กำไรสะสมต้นงวด*	129	634,419	30.6	100	634,660	36.8	100	241	634,760	37.6	100	100
	กำไรในงวดนี้ = (241)*	130	241	0.0	100	100	0.0	41	-141	-18,267	-1.1		-18,367
ปันผลจ่าย*	130a			100									
การปรับปรุงงบ	130b		0.0	100	-0	0.0		-0	0	0.0		0	
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (127 ถึง 130a+130b)	131	1,634,660	78.8	100	1,634,760	94.7	100	100	1,616,493	95.9	99	-18,267	
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (123+126+131)	132	2,074,706	100.0	100	1,725,450	100.0	83	-349,256	1,685,962	100.0	81	-39,489	
ทุนดำเนินการ (103+104+105+106+107-119-120)	133	-171,226	-8.3	100	221,227	12.8		392,453	185,561	11.0		-35,666	
ส่วนลดตั๋วเงินรับ	134		0.0	100		0.0		0		0.0		0	

รูปที่ 35 งบดุลของหจก.นิริศ ทศกิจ