

การวินิจฉัยองค์กรกับธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ กรณีศึกษา หจก.นริศ ทศกิจ

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

วริยา แต้สุวรรณ^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร / สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

¹e-mail: wariyat@aisin-ai.co.th

บทคัดย่อ – การศึกษานี้เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้การวินิจฉัยองค์กร เพื่อค้นหาปัญหา เป้าหมายในอนาคตขององค์กร สาเหตุของปัญหาและ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งนำเสนอแนวทางการ แก้ไขในการไปให้ถึงเป้าหมายในอนาคต โดยใช้หลักการเทคนิคและ เครื่องมือของการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) โดย ทำการศึกษา หจก. นริศ ทศกิจ ซึ่งเป็นธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ ผล การศึกษา พบว่า หจก. นริศ ทศกิจ กำลังประสบปัญหาในเรื่องของ ยอดขายและกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง และจำนวนสินค้าคงคลังเพิ่มมาก ขึ้น สาเหตุหลักเกิดจากทางธุรกิจไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าและ คาดการณ์ความต้องการในแต่ละกลุ่มของลูกค้า ขาดระบบการจัดเก็บ สินค้าคงคลัง ผลการวินิจฉัยครั้งนี้ได้สามารถสรุปเป็นแนวทางการ แก้ไข คือ การจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อปรับปรุงการทำงานที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน โดยเริ่มจากแผนการเงินและบัญชี ต้องจัดทำงบการเงิน อย่างง่าย เพื่อสรุปเป็นข้อมูลในทุกเดือน แผนการบริการ ยกระดับการ จัดการ 5 ส.และทำการจัดระบบการจัดการสินค้าคงคลัง แผนการขาย และตลาด ทำการขายเชิงรุกด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนด กิจกรรม และแผนการบริหารทั่วไป ทำการกำหนดเป้าหมายและกล ยุทธ์ของธุรกิจ และใช้แนวคิด Balance Score Card เป็นแนวทางใน การกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจ และวางแผนการ ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ด้วย

คำสำคัญ - การวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan)

Abstract - 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 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 Score Card concept to make method on specify indicator for develop business.

Keywords - Enterprise Diagnosis (shindan).

1. บทนำ

ในสภาพปัจจุบันของธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ เป็นธุรกิจที่มี คู่แข่งในตลาดจำนวนมาก การรู้ถึงสภาพปัจจุบันของตนเอง เพื่อการ ปรับตัวตามตลาดและสร้างภาพการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดเป็นเรื่อง ที่สำคัญ เนื่องจากการรู้ถึงสภาพของตนเอง จะทำให้ผู้บริหารของสถาน ประกอบการสามารถสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง ซึ่ง ธุรกิจค้าอะไหล่รถแทรกเตอร์ที่จะกล่าวในการศึกษาครั้งนี้ เป็นธุรกิจค้า ที่เป็นตัวกลางในการขายที่รับสินค้าจากธุรกิจค้าส่งมาอีกทอดหนึ่ง เพื่อ นำสินค้ามาขายต่อให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเลย โดยจะไม่ผ่านธุรกิจค้า ปลีกอื่นๆ อีก สินค้าที่ในธุรกิจนี้นำมาขายเป็นสินค้าประเภทเฉพาะ อย่าง ซึ่งผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในสินค้าและอุปกรณ์นั้นๆ เป็นอย่าง ดี ในปัจจุบันทางผู้บริหารพบปัญหาในเรื่องของกระแสเงินสดในธุรกิจมี ความคล่องตัวน้อย แต่ไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุ ไต และจะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร จากปัญหาดังกล่าวจึงมี แนวคิดในการนำความรู้ของการวินิจฉัยองค์กร [1-3] ซึ่งเป็นการนำเอา หลักการและทฤษฎีวิชาการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ เกิดขึ้นจริงในภาคธุรกิจ ทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคการค้า โดยการ นำความรู้ด้านการบริหารจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การ ผลิต การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทั่วไปมา เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย และวิเคราะห์สถานการณ์ที่แท้จริงของ ธุรกิจในการหาอาการ สาเหตุ และปัญหา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ ปัญหาที่เกิดขึ้น และให้คำแนะนำและหาแนวทางการแก้ไข เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจที่ทำการวินิจฉัยและเกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง



2. วิธีการศึกษา

2.1 สํารวจสภาพปัจจุบัน

จากการสํารวจสภาพปัจจุบันด้วยการสัมภาษณ์เจ้าของ หจก. นริศ ทศกิจ สามารถสรุปข้อมูลตามหัวข้อได้ดังนี้

2.1.1) ข้อมูลสถานประกอบการ

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

2.1.2) โครงสร้างการจัดการ

ประเภทธุรกิจ	: ค้าปลีกเครื่องใช้ไฟฟ้า
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	: -

2.1.3) โครงสร้างทางการเงิน

สภาพคล่องทางการเงิน	: มีสภาพคล่องทางการเงินต่ำ จากอัตราส่วนของลูกหนี้หมุนเวียนและเจ้าหนี้หมุนเวียนที่ไม่สอดคล้องกัน
กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	: มีแนวโน้มลดลงตามยอดขายของธุรกิจ
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	: มีสัดส่วนน้อยมาก เนื่องจากทางธุรกิจไม่ได้กู้หนี้ยืมสินสำหรับการขยายธุรกิจ
ส่วนของผู้ถือหุ้น(ทุน+กำไรสะสม)	: มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
วงเงินกู้ยืมทางการเงิน	: -

2.1.4) เป้าหมายในอนาคตที่สถานประกอบการต้องการ

เป้าหมายในอนาคตและความคาดหวังของผู้ประกอบการที่ต้องการ คือ การเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินในระบบของธุรกิจจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียนจะต้องน้อยกว่าอัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน

2.1.5) ปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ

ปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ คือ ค่าต้นทุนความต้องการของลูกค้านำไม่ ทำให้เกิดการเก็บสินค้าเพื่อไว้สำหรับการขายและมีผลต่อสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากสินค้าบางอย่างที่เก็บไว้ขายยังไม่สามารถขายได้

2.1.6) ความต้องการเงินทุนหรือแผนลงทุนในอนาคต

ความต้องการเงินทุนของผู้ประกอบการ จะเป็นความต้องการเดียวกันกับเป้าหมายในอนาคต คือการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจ เพื่อให้สามารถขยายและปรับเปลี่ยนสินค้าตามความต้องการของลูกค้าได้ในอนาคต

2.1.7) ภาพรวมอุตสาหกรรม

ภาพรวมแนวโน้มและทิศทางการเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค โดยในปี 2555 ที่ผ่านมามีการเติบโตสูงชันอย่างมาก ซึ่งแบ่งเป็นมูลค่าก่อสร้างภาคเอกชนและภาครัฐ เท่ากับ 431,307 ล้านบาท และ 496,633 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 927,940 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.8 จากเดิมปี 2554 ขยายตัวร้อยละ 1.6)

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 6 ด้าน คือด้านการบริหารทั่วไป ด้านการขายและการตลาด ด้านการผลิตและจัดหา ด้านบุคลากร ด้านการเงิน การบัญชี และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมก่อสร้างและสภาพการจัดการในด้านต่างๆ ของหจก. นริศ ทศกิจ ทำสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT)

2.4 แนวทางการแก้ไข

สรุปปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา โดยนำมาสรุปเป็นตารางปัญหาและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ

3. ผลการศึกษา

3.1 สภาพการบริหารทั่วไป

หจก. นริศ ทศกิจ ในปัจจุบันมีสภาพการบริหารงาน โดยเน้นวิธีการของราคาสินค้า ความรวดเร็วในส่งสินค้า และคุณภาพของสินค้าให้กับลูกค้า อีกทั้งยังคงรักษาความสัมพันธ์เดิมที่ดีของลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ สำหรับรูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์ ใช้หลักการบริหารโดยเจ้าของเป็นผู้กำหนดนโยบายกำกับควบคุมดูแลทุกเรื่องขององค์กรติดตามและประเมินผลการทำงาน และมอบหมายงานให้กับพนักงานทุกคนด้วยตนเอง และข้อมูลสภาพการบริหารทั่วไปได้จากผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 1 อัตราส่วนทางการเงินของแผนการบริหารทั่วไป

หัวข้อ				ผลในรอบ 3 ปีล่าสุด			
				2553	2554	2555	
ทั่วไป	1	ดัชนียอดขาย	ยอดขายปี B หรือ C ยอดขายปี A	%	100	96	98
	2	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	กำไรจากการดำเนินงาน หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	%	10.5%	10.3%	9.9%
	3	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	ยอดขาย หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	รอบ	1.2	1.3	1.2
	4	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย	กำไรจากการดำเนินงาน ยอดขาย	%	8%	8%	8%
	5	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	กำไรก่อนหักภาษี ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	%	13%	11%	10%

จากตารางที่ 1 พบว่าดัชนียอดขายมีการเปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบระหว่าง 3 ปี จะเห็นได้ว่าดัชนียอดขายมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยหากเทียบปีฐาน คือ ปี 2553 กับปี 2554 และ 2555 พบว่า ดัชนียอดขายมีแนวโน้มลดลงเป็น 96% ในปี 2554 และเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ยังไม่ถึงปีฐาน คือ 98% ในปี 2555 ซึ่งเป็นสัญญาณอันตรายที่บอกให้ทางธุรกิจทราบที่กำลังเผชิญกับปัญหาอยู่

อัตราส่วน กำไรจากการดำเนินงาน ต่อหนี้สินรวม และของเจ้าของ จากการเปรียบเทียบ 3 ปี มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ในปี 2553 เป็นปีฐาน เทียบกับปี 2554 และ 2555 มีการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 10.5% ,10.3% และ 9.9% ตามลำดับ จากอัตราส่วนพบว่า มีทิศทางที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการลดลงที่ไม่สูงมากนัก โดยแสดงให้เห็นถึงการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปทำกำไรได้น้อยลง และนี้เป็นสัญญาณให้กับทางธุรกิจได้ว่ากำลังเผชิญปัญหาและต้องหาแนวทางการแก้ไขต่อไป

3.2 การขายและตลาด

หจก.นริศ ทศกิจ มีโครงสร้างทางธุรกิจเป็นแบบเดียว คือการขายสินค้าประเภทอะไหล่รถแทรกเตอร์ทุกชนิด ซึ่งการขายยังไม่มีมีการทำแผนการตลาดที่ชัดเจน จึงมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจโดยตรง เนื่องจากเมื่อบริษัทเริ่มประสบปัญหาเรื่องยอดขายลดลงและขาดสภาพคล่องทางการเงินในบางช่วง เจ้าของธุรกิจและผู้จัดการทั่วไปมีแนวคิดในการแก้ไขปัญหา โดยการสร้างแรงกระตุ้นทางการตลาดด้วยการสร้างโปรโมชั่นในแต่ละเดือน แต่เนื่องจากธุรกิจไม่มีการเก็บข้อมูลเรื่องของยอดขาย รายละเอียดของการแบ่งกลุ่มของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมถึงเรื่องของราคาสินค้าไม่ได้มาจากการที่ทางธุรกิจไม่มีสินค้า แต่ขึ้นอยู่กับอายุการใช้งานของชิ้นส่วนนั้น ๆ ของลูกค้าเอง และความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งด้วยนั้น ทำให้การคาดการณ์เรื่องการเก็บสินค้าเป็นเรื่องยากและส่งผลถึงการสร้างโปรโมชั่นในแต่ละเดือนที่สามารถเพิ่มยอดขายได้เพียงบางเดือนเท่านั้น ส่วนแบ่งตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งนั้นไม่สามารถวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เนื่องจากขนาดธุรกิจมีขนาดเป็น SMEs และการเปิดเผยข้อมูลด้านการขายของแต่ละธุรกิจที่ทำอยู่ในจังหวัดยังเป็นสิ่งที่เข้าถึงได้ยาก

ประเภทของกลุ่มลูกค้า

ลูกค้าประจำ เป็นลูกค้าที่มีการซื้อขายสินค้ากันเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งจะสามารถแบ่งได้เป็นลูกค้าประเภททำธุรกิจส่วนตัวขนาดเล็ก เช่น ทำนา ทำไร่ ทำสวน เป็นต้น ซึ่งลูกค้าประเภทนี้จะซื้อขายสินค้าเป็นช่วงตามฤดูกาล และลูกค้าไม่ประจำ ส่วนมากแล้วจะเป็นบริษัทที่รับเหมาตามช่วงเวลาในระยะทางตามที่ประมวลการทำงานได้ เช่น สร้างถนน สร้างเขื่อน เป็นต้น

กลยุทธ์การตลาด

ทางธุรกิจไม่มีกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน แต่มีการตั้งเป้าหมาย คือการเพิ่มยอดขายด้วยการทำโปรโมชั่นกระตุ้นยอดขายจากการปรึกษาหารือเรื่องการเลือกสินค้าจากประสบการณ์ของเจ้าของและพนักงานทุกคน แล้วจึงนำข้อมูลนั้นมาจัดโปรโมชั่นการถ่มของสมนาคุณเมื่อลูกค้าซื้อสินค้าครบตามจำนวนเงินที่ระบุไว้ในโปรโมชั่นในแต่ละเดือน

กระแสเงินสดในธุรกิจ

จะเกิดจากการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าและการจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้ทางการค้า ในส่วนของการเรียกเก็บเงินจากลูกค้านั้น ทางธุรกิจจะทำการเรียกเก็บเงินตามเครดิตเทอมที่ให้ไว้ในแต่ละราย แต่พบปัญหาว่าลูกค้าบางรายไม่สามารถจ่ายเงินตามกำหนดได้ จึงทำให้ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของทางธุรกิจ ในด้านการจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้ทางการค้า ทางธุรกิจสามารถขอเครดิตเทอมจาก Supplier หลักได้ 30 วัน

ทั้ง 2 ราย ซึ่งทางธุรกิจจะจ่ายตามกำหนดที่ได้กำหนดไว้จาก Supplier จึงทำให้บางเดือนสภาพคล่องของทางธุรกิจจึงไม่ดีเท่าที่ควร

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

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

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของหจก.

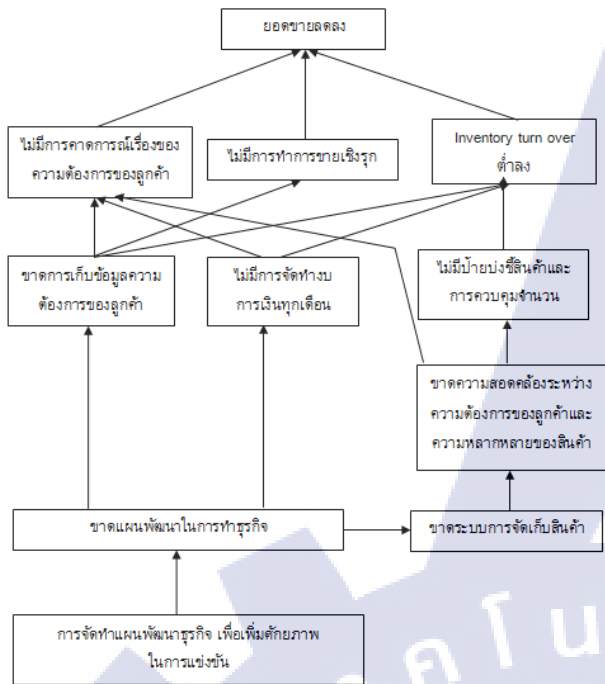
นริศ ทศกิจ

S-STRENGTH	W-WEAKNESS
1. การบริหารงาน เน้นวิธีการของราคาสินค้า ความรวดเร็วในส่งสินค้า และคุณภาพของสินค้าให้กับลูกค้า 2. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบรวมศูนย์และบริหารงานแบบครอบครัว 3. เจ้าของมีแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจอยู่ เช่น การสร้างโปรโมชั่น เป็นต้น 4. สินค้าสามารถรับประกันคุณภาพได้และมีการตรวจสอบคุณภาพเมื่อได้รับสินค้าทุกครั้ง 5. ธุรกิจไม่มีหนี้สินจากการกู้เงินของสถาบันทางการเงิน	1. ยอดขายลดลง 2. ไม่มีการคาดการณ์เรื่องของความต้องการของลูกค้า 3. ไม่มีทีมงานขาย และขาดคู่มือในการขาย 4. สินค้าคงคลังหมุนเวียนได้ช้าลง ทำให้เกิดจำนวนสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น 5. ไม่มีป้ายบ่งชี้ของสินค้า การควบคุมสินค้าเรื่องของจำนวนและขาดคู่มือการเก็บสินค้า 6. ไม่มีการจัดทำงบการเงินในการติดตามของทุกเดือน 7. ไม่มีระบบสารสนเทศสนับสนุนในการทำงาน
O-OPPORTUNITY	T-THREAT
1. อุตสาหกรรมการก่อสร้างมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 2. รัฐบาลมีนโยบายเรื่องของการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงตัดผ่านจังหวัด พิษณุโลก ด้วยงบประมาณ 2.2 ล้านล้านบาทในการก่อสร้างทั้งหมด 3. เทคโนโลยีของการก่อสร้างเปลี่ยนแปลงซ้ำ 4. การเข้ามาในตลาดของคู่แข่งใหม่เป็นเรื่องยาก และหาสินค้าทดแทนได้ยาก	1. คู่แข่งในตลาดเดียวกันมีหลายราย 2. การเมืองและรัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ

ปัญหาที่พบและความสัมพันธ์ของปัญหา

ปัญหาที่พบในปัจจุบันที่เจ้าของธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ คือ ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทางธุรกิจเกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงินเมื่อหาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ในด้านการขายและตลาด ไม่มีการคาดการณ์เรื่องของความต้องการของลูกค้าและไม่มีการทำการขายเชิงรุก โดยสาเหตุของการไม่มีการคาดการณ์เรื่องของความต้องการของลูกค้า มาจากขาดการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า ขาดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้า และไม่มีการจัดทำงบการเงินทุกเดือน

จากปัญหาที่พบเจอ สามารถนำมาสร้างความสัมพันธ์ของปัญหาได้ดังนี้



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ของปัญหา

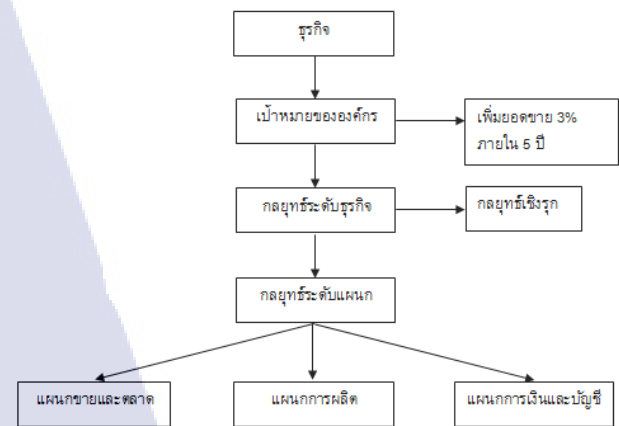
3.4 แนวทางการแก้ไข

จากการสรุปปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา สามารถนำมาสรุปเป็นตารางสรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางแก้ไขเบื้องต้น	ลำดับความสำคัญ
สภาพการบริหารทั่วไป	1. ยอดขายลดลง เนื่องจากขาดข้อมูลในการวิเคราะห์การบริหารและการขาย	2. กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจ และใช้แนวคิดของ Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด	4
การขายและการตลาด	1. ไม่มีการคาดการณ์เรื่องของความต้องการของลูกค้า 2. ไม่มีการทำการขายเชิงรุก	1. จัดทำการขายเชิงรุก 2. จัดทำคู่มือการขาย	3
การผลิต การจัดซื้อและจัดหา	1. รอบการหมุนของสินค้าต่ำลง 2. ขาดการจัดระบบการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	1. ยกระดับการจัดการ 5 ส. 2. จัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง	2
บัญชีและการเงิน	1. ไม่มีการจัดทำสรุปงบการเงินในการติดตามของทุกเดือน	1. จัดทำสรุปงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน	1

การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ของธุรกิจ และการกำหนดแผนการทำงานเพื่อเป็นการปรับปรุงให้แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ของปัญหา และจุดอ่อนที่เกิดขึ้นมาทำกำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขและจัดทำแผนธุรกิจ โดยจะแสดงเป็นแผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจดังนี้



รูปที่ 2 แผนผังตามขั้นตอนของการทำแผนธุรกิจทั้งองค์กร

จากแผนภาพที่ 2 และตารางที่ 4 สรุปในด้านการบริหารทั่วไปที่ได้ระบุเรื่องของการใช้แนวคิด Balance Score Card เป็นตัวชี้วัดนั้น หากนำมาแยกตามแผนกของแผนภาพ สามารถแสดงรายละเอียดตามตารางสรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัดได้ดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการแก้ไข กิจกรรมที่ต้องทำและตัวชี้วัด

แผนก	แนวทางการแก้ไข	กิจกรรมที่ต้องทำ	ตัวชี้วัด
การบริหารทั่วไป	1. จัดทำการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ระดับองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจ และใช้ Balance Score Card เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด	- การกำหนดเป้าหมาย - กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเชิงรุก	- ยอดขายเพิ่ม 3% ภายใน 5 ปี - การตรวจสอบแผนการทำกิจกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
การขายและการตลาด	1. จัดทำการขายเชิงรุก 2. จัดทำคู่มือการขาย	- กำหนดกลยุทธ์ทางการขายเชิงรุก - เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลประเภทของลูกค้าตามแบบฟอร์มการแบ่งประเภทลูกค้าและประเภทสินค้า - กำหนดความต้องการของลูกค้าเฉลี่ยตามกลุ่มลูกค้า - กำหนดการทำการขายรุก	- ยอดขายเพิ่มขึ้น 3% ภายใน 5 ปี
การผลิต การจัดซื้อและจัดหา	1. ยกระดับการจัดการ 5 ส.	- ยกระดับการจัดการ 5 ส. - สะสาง ทำการแยกสินค้าที่สามารถขายได้และขายไม่ได้ออกจากกัน - สะสาง ทำขึ้นวางสินค้าและป้ายสินค้า - สะอาด ทำความสะอาดทุกวัน - สร้างมาตรฐาน จัดทำคู่มือในการจัดเก็บสินค้า - สร้างวินัย ทำการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง	- ไม่มีสินค้าที่ไม่จำเป็นเป็นอุปสรรค - ชื่นวางสะอาดและหยิบสินค้าได้ง่าย
การเงินและบัญชี	1. จัดทำงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน	- จัดทำงบการเงินอย่างง่าย	- สรุปงบการเงินทุกเดือน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะใช้เป้าหมายขององค์กร คือ การทำกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเพิ่มยอดขาย 3% ภายใน 5 ปี โดยแผนกการขายและตลาดเน้นเรื่องของการเข้าถึงลูกค้าหลักในช่วงแรก การรักษาลูกค้าเดิมเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม กระตุ้นยอดขายด้วยการส่งเสริมการขาย

และเพิ่มลูกค้าใหม่ อีกทั้งยังต้องรักษาลูกค้าใหม่ไว้ให้ได้ด้วย เพื่อเพิ่มยอดขาย 3% ภายใน 5 ปีให้ได้ตามเป้าหมายส่วนแผนการผลิต จะทำการควบคุมส่วนต่างอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเร็วไม่เกิน 100% ภายใน 5 ปี จากกิจกรรมการยกระดับกิจกรรม 5 ส. และการจัดการสินค้าคงคลัง และแผนการเงินและบัญชี จะเพิ่มการจัดทำงบการเงินอย่างง่าย เพื่อดูแนวโน้มของยอดขาย สินค้าคงคลัง และกำไร เพื่อทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง แผนการดำเนินงานกลยุทธ์เชิงรุกภายใน 5 ปี

เอกสารอ้างอิง

- [1] กิรติวงศ์เสถียรชัย.การวินิจฉัยประกอบการโดยใช้เทคนิคซินดังของห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ. สารนิพนธ์ บธ.ม.(บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, (2551).
- [2] คงสิทธิ์อภิวังศ์.การวินิจฉัยองค์กรเพื่อลดต้นทุนพลังงานและสร้างความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2555).
- [3] ธนากร ลำภา. การประยุกต์ใช้การวินิจฉัยเพื่อประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพกระบวนการผลิต กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผู้ผลิต. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2553).

หัวข้อ	ปี				
	1	2	3	4	5
แผนการบริหารทั่วไป					
การกำหนดและทบทวนเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเชิงรุก	▽	▽	▽	▽	▽
แผนการขายและตลาด					
จัดทำการขายเชิงรุก					
จัดทำคู่มือการขาย	□				
แผนการผลิต					
ยกระดับการจัดการ 5 ส.					
จัดทำระบบการจัดการสินค้าคงคลัง					
แผนการเงินและบัญชี					
จัดทำงบการเงินอย่างง่ายในทุกเดือน					

รูปที่ 3 แผนการดำเนินงานกลยุทธ์เชิงรุกภายใน 5 ปี

3.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือการทราบถึงสภาพปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคตของ หจก. นริศ ทศกิจทราบถึงสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นอีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ไขได้ตรงประเด็นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจและเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องโดยแนวทางการแก้ไข คือการจัดทำงบการเงินอย่างง่าย ตัวอย่างวิธีการลงบันทึกข้อมูล การจัดทำป้ายบ่งชี้สินค้าต่าง ๆ และระบบการจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดเก็บข้อมูลของการขายในแต่ละเดือน เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการขายเชิงรุก เพื่อกระตุ้นยอดขาย แล้วนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการปรับปรุงมากำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ

4. สรุป

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