



## ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทที่ 5

### ลักษณะธุรกิจ

บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ รวมทั้งมีการนำเข้าสินค้าหลากหลายชนิดเพื่อขายแก่โรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ มีพนักงานประจำประมาณ 31 คน โดยสินค้าที่ผลิตเอง จำเป็นต้องใช้ช่างผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน เช่น แขน ขาเทียม ส่วนวัตถุดิบที่มีการนำเข้า ได้แก่ เครื่องมือแพทย์ด้านอิเล็กทรอนิกส์ ที่นำมาผลิตร่วมกับวัตถุดิบที่หาได้ภายในประเทศ เช่น ไม้ พลาสติก โฟม และสแตนเลส ในส่วนของสินค้าอื่นๆ ได้แก่ สินค้าที่ใช้ในด้านกายภาพบำบัดและกายอุปกรณ์ ซึ่งมีความหลากหลายของสินค้าเกือบ 200 ชนิด โดยมียอดขายของสินค้านี้รวมกันประมาณ 22 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2544

### 1. สภาพปัญหา

- 1.1 ขาดวิธีการบริหารกลุ่มสินค้าและแนวทางการวางกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเป็นระบบ
- 1.2 สินค้าที่นำเข้า มีจำนวนมากประเภทและชนิด ในขณะที่บริษัทฯ ขาดวิธีการบริหาร ตรวจสอบ สินค้าคงคลัง ทำให้ไม่ทราบว่าสินค้าประเภทใดควรนำเข้าในปริมาณที่เหมาะสม และสินค้าบางส่วนหมดอายุการใช้งาน
- 1.3 ขาดโครงสร้างการบริหารงาน และวิธีการจัดการภายในทำให้ขาดการวางแผน เป้าหมาย และแนวทางการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

### 2. แนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหา

#### 2.1 แนวทางการการแก้ไขปัญหา

- 2.1.1 วิเคราะห์กลุ่มสินค้า (Product Category) และจัดกลุ่มสินค้าโดยแยกหมวดหมู่ให้ชัดเจนและวางกลยุทธ์และโปรแกรมทางการตลาดให้สินค้าแต่ละกลุ่ม
- 2.1.2 ตรวจสอบสินค้าที่นำเข้า ปริมาณสินค้าคงเหลือ สภาพคล่องของการขายและนำข้อมูลมากำหนดมาตรการสั่งสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด
- 2.1.3 จัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการและแนะนำวิธีการบริหารงานโดยเริ่มจากผังการบริหารงานขายและทำการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)

#### 2.2 วิธีการแก้ไขปัญหา

- 2.2.1 จัดทำกลุ่มผลิตภัณฑ์และกำหนดสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) ให้เหมาะสม
  - วิเคราะห์สภาพตลาด คู่แข่งขัน ลูกค้า และสภาพแวดล้อมภายนอก (O.T. Analysis)
  - วิเคราะห์ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ รวมทั้งเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในบริษัท (S.W. Analysis)
  - นำจุดที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Analysis) มากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
  - จัดทำโปรแกรมทางการตลาดให้สินค้าแต่ละกลุ่ม รวมทั้งจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแนวคิดทางการตลาดแก่ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- 2.2.2 ตรวจสอบสถานะของสินค้าคงคลัง และวิธีการนำเข้าสินค้า และนำผลสรุปมากำหนดมาตรฐานวิธีการนำเข้าสินค้าที่เหมาะสม ทั้งปริมาณและประเภทสินค้าที่ขายดี ขณะเดียวกัน ให้บริษัทฯ เร่งระบายสินค้าค้างสต็อก และมอบนโยบายการขายให้แก่ฝ่ายขาย

2.2.3 จัดทำผังโครงสร้างการบริหารการขาย ผังองค์กร และกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม ตามสายงาน และทำการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ โดยเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในด้านการวางแผนการบริหารงาน

### 3. ผลลัพธ์ของการดำเนินการ - ตัวชี้วัด

#### 3.1 ผลลัพธ์ของการดำเนินการ

3.1.1 บริษัทฯ มีโปรแกรมทางการตลาดสำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์ในแต่ละประเภท และสามารถนำแผนการตลาดที่จัดทำเป็นภาษาอังกฤษไปนำเสนอแก่ผู้ผลิตจากต่างประเทศ ส่วนแผนและโปรแกรมตลาดอื่นๆ 3 โปรแกรม สามารถนำไปปฏิบัติอย่างค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ทำให้แนวโน้มการขาย ยอดขาย การบริหารการตลาดและการขายเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตามตารางทำนายยอดขาย ( Sales Forecast )

3.1.2 บริษัทฯ มีแผนการผลิตและการส่งสินค้าเข้าในปริมาณที่เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของสินค้าคงสต็อกที่กำลังจะหมดอายุการใช้งาน จึงได้กำหนดวิธีการตรวจสอบ ควบคุม และวางแผนทางการลดสูญเสียในส่วนนี้

3.1.3 บริษัทฯ มีผังบริหารงานขายโดยแบ่งตามเขตและกลุ่มสินค้าแบบผสมผสาน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานขาย 1 ชุด และคู่มือในการสร้างสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ 1 ชุด

#### 3.2 ตัวชี้วัด

3.2.1 ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 70 % โดยในปี พ.ศ. 2545 มียอดขายเป็น 38 ล้านบาท เปรียบเทียบกับ 22 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2544

3.2.2 บริษัทฯ สามารถลดอัตราสูญเสียที่เกิดจากของหมดอายุการใช้งาน คิดเป็นมูลค่าประมาณ 1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2545

3.2.2 บริษัทฯ มีผังบริหารงานขาย 1 ชุด และคู่มือการสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้ลดค่าใช้จ่ายอันเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล และฝึกอบรมประมาณ 30,000 บาท

### 4. สรุปและข้อเสนอแนะ

การตลาดและการขายจำเป็นต้องทำต่อเนื่อง เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ( Dynamic Environment ) จึงจะประสบผลสำเร็จในระยะยาว ขณะที่โครงการมีเวลาจำกัด อาจทำให้การวัดผลกระทำไต่ยาก ในช่วงเวลา 6 - 9 เดือน

