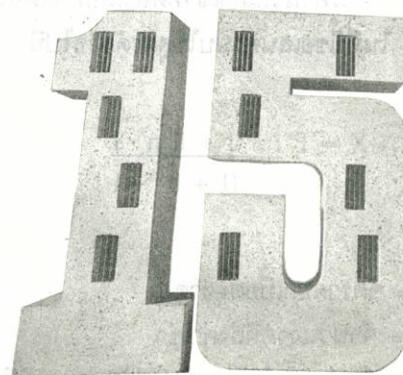


* โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา



แนวคิด



ประการ

สัญญาณอันตรายต่อธุรกิจ



- บุจฉา** . เพราะเหตุใดจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของกิจการธุรกิจรายใหม่ ๆ จึงประสบความล้มเหลว ?
- . ทำไมผู้ประกอบการธุรกิจจึงประสบความล้มเหลว ?
- . ทำไมผู้ประกอบการธุรกิจหลายรายจึงต้องเลิกล้มกิจการของตนไปในที่สุด ?
- . และ.....
- วิสัยนา** . จากคำถามข้างต้น ทุกท่านคงเคยได้ยินได้ฟังแนวบุจฉาดังกล่าวบ่อยครั้งและก็ต้องเกิดความสงสัยในการค้นหาคำตอบ ผู้เขียนจึงใคร่ที่จะขอเสนอแนวคิด 15 ข้อ อันเป็นสัญญาณเตือนภัยแก่ธุรกิจทั้งหลาย ซึ่งได้แก่:-

* หัวหน้าภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
: M.B.A. (General Management) United States International University, U.S.A.

¹ Guslav Berle "15 Ways to kill a business" World Executive's Digest. August 1990

1. การขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ

(Lack of Experience) ข้อนี้จัดเป็นสาเหตุแรก ผู้ประกอบการเมื่อมีเป้าหมายที่แน่วแน่ในการประกอบกิจการแล้ว ก็ควรต้องทำการแสวงหาประสบการณ์ในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ผู้ประกอบการที่ขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจจะไม่สามารถคิดหาช่องทางในการทำงาน¹ การตัดสินใจ แต่ในทางกลับกันถ้าผู้ประกอบการมีสิ่งนี้จะช่วยย่นระยะเวลาของการตัดสินใจ ทำให้ผู้ประกอบการพบกับช่องทางใหม่ ๆ ของการดำเนินธุรกิจได้ ผู้ประกอบการสามารถมีสิ่งนี้ได้โดยทำการปรับปรุงตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้และฝึกฝนหาความชำนาญจากธุรกิจต่าง ๆ จากสรรพตำรา และตัวอย่างการดำเนินการของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคนอื่น ๆ

การมีประสบการณ์ของผู้ประกอบการในธุรกิจจะช่วยลดการลองผิดลองถูกของเขาลงได้มาก โดยเฉพาะในสภาพของธุรกิจเช่นปัจจุบันซึ่งอยู่ในสภาพของการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังเราท่านจะเห็นได้จากการลอกเลียนแบบแนวความคิดใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ (innovation) อย่างรวดเร็ว ฉะนั้นกรณีนี้ที่ผู้ประกอบการขาดประสบการณ์ก็อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของตนได้ แม้ว่าเขาจะเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการในธุรกิจนั้นก็ตาม

จากที่กล่าวมาจึงมีคำกล่าวเสนอแนะผู้ประกอบการว่า “จงเปิดหู เปิดตาของคุณให้กว้างและเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่คุณสามารถเรียนรู้มันได้”

2. การขาดเงินทุน (Lack of Capital) ข้อนี้

ก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยที่ผู้ประกอบการควรจะตระหนักในประเด็นที่สำคัญ 2 อย่างดังนี้...(1.) การเริ่มต้นกิจการนั้น มักจะมีการใช้เงินในจำนวนมากกว่าที่คุณคิด หรือคำนวณเอาไว้ เพราะกว่าที่ธุรกิจจะมาถึงจุดหมายปลายทางความสำเร็จได้ต้องให้ระยะเวลาที่ยาวนานมาก (2.) เป็นสิ่งจำเป็นที่คุณต้องรู้จักวางแผนการดำเนินธุรกิจให้ดี แผนการดำเนินธุรกิจจะช่วยให้คุณสามารถใช้เงินในการลงทุนได้อย่างเหมาะสมพอดี

3. ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม (Poor Location)

ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญขั้นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะที่เห็นได้ชัดคือ การเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจด้านค้าปลีก ผู้เป็นตัวจำหน่ายจ่ายแจกสินค้า และผู้ผลิตต้องทำการประเมินความต้องการของตนกับทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม เชื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของตนไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านการคมนาคม การขนส่ง เช่นถนนหนทาง ทางรถไฟ ปัจจัยช่องทางในการขนย้าย ลำเลียงขนส่งสินค้าทางน้ำ นอกจากนี้ก็ยังเกี่ยวข้องกับการจัดหาตลาดแรงงานในทำเลที่ตั้งนั้น ๆ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบ และรวมทั้งการพิจารณาปัจจัยทางด้านชุมชนนั้น ๆ ว่าเหมาะสมต่อการลงทุนไหม โดยพิจารณาปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์ ตัวอย่างเช่น การดำเนินธุรกิจของกิจการเล็ก ๆ ควรต้องให้ความสนใจกับลักษณะของคนในแต่ละท้องที่ในรายละเอียดเช่น....

- จำนวนประชากรที่อาศัยในท้องที่นั้นโดยจำแนกออกเป็นเพศ อายุ รายได้....
- ลักษณะของครอบครัว หรือแต่ละครัวเรือน
- จำนวนรถยนต์ที่แต่ละบ้านมี
- ลักษณะของเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องดูดฝุ่น แอร์ เป็นต้น

ในปัจจุบันนี้ยังเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางด้านจริยธรรมของสมาชิกที่อยู่ร่วมกัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเกี่ยวกับโครงสร้างของถนนหนทาง การคมนาคมในชุมชนนั้น ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาทั้งสิ้น โดยสรุป การเลือกที่ตั้งของธุรกิจต้องเลือกทำเลที่ตั้งที่เอื้อต่อการตลาด จึงจะทำให้ธุรกิจนั้นทำมาค้าขึ้นได้

4. สินค้าคงคลัง (Inventory) ธุรกิจบางอย่าง

มองข้ามปัจจัยตัวนี้ไป แต่ในทางปฏิบัติกลับนำเงินไปซื้อสินค้าคงคลังมาเก็บ กักตุนไว้มาก ๆ จนเกินความจำเป็น โดยเฉพาะอาจเก็บตุนสินค้าไว้ในฤดูกาลที่ผิด ซึ่งก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจนั้นล้มจมพบกับความหายนะได้ ฉะนั้นผู้ประกอบการ **ต้องรู้จักที่จะควบคุมสินค้าคงคลัง** ของธุรกิจตนให้อยู่ในปริมาณที่สมดุลพอดี ผู้ประกอบการ

จำเป็นต้องทราบอัตราการหมุนเวียนของสินค้าในระดับปกติที่จะทำให้ธุรกิจมีผลกำไรเลี้ยงตัวเองได้ มีผู้กล่าวสรุปว่าผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าคงคลัง โดยการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของตลาด แนวโน้มความต้องการของตลาดในอนาคต และสถานภาพทางการเงินของกิจการ

5. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างถาวร (Permanent Equipment) ผู้ประกอบการต้องรู้จักจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ต้องรู้จักที่จะดูแลบำรุงรักษา เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ให้มีความพร้อม มีศักยภาพตลอดเวลาที่ต้องการนำมาใช้ เพราะประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าเราไม่ให้ความสนใจกับมันแล้ว ก็จะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนสูงได้ ซึ่งจะนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว หรือความสำเร็จให้กับธุรกิจได้เช่นเดียวกัน

6. การบริหารสินเชื่อที่ขาดประสิทธิภาพของ บริษัท (Poor Credit Practices) ธุรกิจที่มีระบบดำเนินงานที่ไม่ให้สินเชื่อไม่เข้มงวดรัดกุม ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันแล้วก็จะส่งผลให้กิจการดำเนินงานไปอย่างแกน ๆ ขาดศักยภาพ ไม่สามารถทำกำไรที่สูงสุดได้ ขณะเดียวกันก็จะเกิดความเสี่ยงต่อวิกฤตการณ์ทางการเงินมากขึ้น ทางที่ควรปฏิบัติก็คือ ผู้ประกอบการต้องตั้งจุดมุ่งหมายไว้ว่าจะทำอะไร จึงจะให้สินเชื่อเป็นประโยชน์กับกิจการมากที่สุด โดยมีอัตราการเสี่ยงต่ำที่สุดได้

7. การควบคุมรายจ่ายการเงินส่วนตัวของผู้บริหารกิจการ นักธุรกิจที่มีความรอบคอบจะต้องรู้วิธีการบริหารการเงินส่วนตัวของตนเองด้วย เพราะความสำเร็จทางการเงินส่วนตัวเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีที่ผู้ประกอบการปล่อยปละละเลยให้การเงินส่วนตัวของเขาขาดการบริหารที่ดี เขาก็จะพบกับความเสี่ยงสูง ที่จะสูญเสียรายได้ของเขาให้กับภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นเป็นต้น

8. การขยายตัวของธุรกิจที่เร่งรีบจนเกินไป (Premature expansion) ผลร้ายต่อธุรกิจอาจเกิดขึ้นได้หากผู้ประกอบการเร่งรีบที่จะได้รับผลสำเร็จทางธุรกิจ เร่งรีบ

ที่จะให้ธุรกิจของตนขยายตัวอย่างเร็ว โดยขาดการวางแผน นักบริหารธุรกิจที่ดีมีความฉลาดจะต้องกำหนดให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) อย่างเป็นระบบแบบแผน ต้องมีการวางรากฐาน โครงสร้าง และการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนนั้น (Implementation) ผู้ประกอบการต้องรู้จักวางแผนในเรื่องต่อไปนี้ เช่น วางแผนเรื่องเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน สายการผลิต สายการตลาด ฯ ตลอดจนมีการขอคำปรึกษาแนะแนวทางการดำเนินธุรกิจจากที่ปรึกษาทางธุรกิจมืออาชีพต่าง ๆ จากนั้นผู้ประกอบการจึงเริ่มประมาณการในยอดขาย และกำไรของกิจการของตนต่อไปได้

9. การมีทัศนคติที่ผิด ๆ (Bad Attitude) ผู้ประกอบการบางคนเพิกเฉย ไม่เอาใจใส่ ละทิ้งลูกค้า หรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และแม้แต่ลูกจ้างของตน การกระทำเช่นนี้เป็นสัญญาณอันตรายต่อนาวาธุรกิจอย่างมาก ฉะนั้นผู้ประกอบการธุรกิจต้องไม่ละทิ้งนโยบายการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า จึงจะทำให้บริษัทก้าวหน้าประสบความสำเร็จ มีคำกล่าวว่า “เมื่อบริษัทเติบโตขยายใหญ่ขึ้นเท่าไร ผู้ประกอบการก็ต้องยิ่งปรับปรุงการให้บริการที่ดีมากยิ่งขึ้นตามนั้น”

10. การมีรายจ่ายที่มากเกินไป (Too many expenses) ธุรกิจทุกอย่างนั้นจะต้องพบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ๆ อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องใช้ ค่าจ้างแรงงาน ค่าโฆษณาส่งเสริมการตลาด ค่าเช่าที่ดิน ค่าเบี้ยประกัน และอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการต้องรู้จักควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเหล่านี้ให้ดี เพราะมันมีผลกระทบต่อกำไรของกิจการอย่างมาก ผู้ประกอบการที่ชาญฉลาดควรหาวิธีการต่าง ๆ มาลดอัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลงให้ได้ หาช่องทางในการตัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่สามารถจะประหยัดลงได้

11. การมีลูกหนี้ค้างชำระที่มากเกินไป (Poor Collections) นั่นคือการที่กิจการหลาย ๆ แห่งต้องสูญเสียเงินของตนไปเป็นจำนวนมาก เพราะผู้ประกอบการ



Ask your Chevy dealer about special vocational equipment packages and leasing, too

ให้สินเชื่อกับทุกคนที่ร้องขอ และในที่สุดทางบริษัทก็ต้องพบกับภาวะบัญชีหนี้สินที่ค้างค้ำยังเรียกเก็บไม่ได้ เหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายต่อความล้มเหลวของธุรกิจ เพราะจะกลายเป็นตัวถ่วงการเงินของกิจการ ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น เช่น การขาดความคล่องตัวทางการเงินสด ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ การขยายกิจการ การสั่งสินค้าเข้ามาใหม่เพิ่มมากขึ้น

12. การมียอดขายที่ต่ำ (Low Sales) ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการขาดแคลนพนักงานขาย ยอดขายที่ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล จากรูปแบบที่เปลี่ยนแปลง เหล่านี้ก็นับเนื่องได้ว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ยอดขายตกต่ำได้ทั้งสิ้น

13. การบริหารสินค้าคงคลังที่ผิดพลาด (Inventory Mismanagement) ผู้ประกอบการไม่ควรจะให้ความสำคัญกับจำนวนของสินค้าคงคลังที่ถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญในการบริหาร ติดตามควบคุม

วัตถุดิบ ขึ้นงานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป วัสดุที่ใช้ในการบำรุงรักษาซ่อมแซม และดำเนินงาน

..... ผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการควบคุมสินค้าคงคลัง 3 ข้อดังนี้ คือ-

1. สินค้าคงคลังที่ต้องการควรจะมีปริมาณเท่าใดจึงจะเกิดการประหยัดที่สุด?
 2. ทางบริษัทควรจะสั่งซื้อสินค้าคงเหลือเมื่อใด? (การกำหนดจุดสั่งซื้อ)
 3. ทางบริษัทควรจะสั่งซื้อสินค้าคงเหลือที่ต้องการครั้งละเท่าใด? (ปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด)
- กรณีที่ผู้ประกอบการสามารถตอบคำถามทั้ง 3 ข้อนี้ได้ ก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการมีสินค้าคงเหลือต่ำที่สุด

14. การแข่งขัน (Competition) ผู้ประกอบการบางคนมองไม่เห็นความสำคัญของการแข่งขัน หรือการเกิดคู่แข่งในตลาด กลับมองไปว่าต่างคนต่างอยู่ ขยายไป

เรื่อย ๆ คู่แข่งจะทำการอย่างไรบ้าง หรือ.....ต่าง ๆ เหล่านี้คือความคิดที่ผิดอย่างยิ่ง

แต่นักประกอบการที่ดีควรมีการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นอยู่ตลอดเวลาว่าเขาก้าวไปถึงไหนแล้ว คู่แข่งขันของตนกำลังดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างไรบ้าง? แล้วเราจะเอาชนะคู่แข่งชั้น หรือดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างไร

15. อาชญากรรมทางธุรกิจ (Crime) เป็นสิ่งที่ป้อนทำลายความอยู่รอดของธุรกิจ ได้ดังที่ปรากฏให้เห็นเป็นกรณีศึกษาบ่อย ๆ ถึงความล้มเหลวของธุรกิจ ซึ่งได้แก่การบริหารที่ผิดพลาด ขาดระบบระเบียบแบบแผน การที่

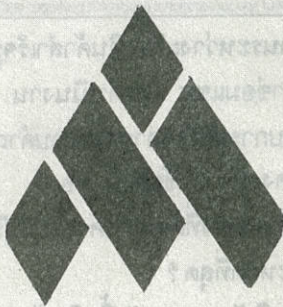
ผู้บริหารขาดความสามารถที่จะทำการคาดคะเนโอกาสความเป็นไปได้ โดยเฉพาะการคาดคะเนผลกระทบจากข้อจำกัดที่จะมีต่อองค์กร และอื่น ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดภัยพิบัติแก่กิจการได้

จากแนวคิดทั้ง 15 ประการข้างต้นนี้ ก็คงเป็นคำตอบที่ดีสำหรับคำถามที่ตั้งไว้ในบทนำเรื่อง และผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจทุกคนควรตระหนักและให้ความสำคัญกับแนวคิดทั้งหมดนี้ประกอบกับการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของตนก็จะทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ และทำการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างแน่นอน ■□

Reference

Aaker, David A. **Developing Business Strategies**. 2nd.cd John Wiley & Sons 1988.

Berle, Guslav. "15 Ways to kill a business" **World Executive's Digest**. August 1990, p. 69-73



ดอกผลเพิ่มพูน เกื้อกูลเครดิต
ลงทุนในธุรกิจกับ ไทย เม็ก ซี

บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยเม็กซี จำกัด

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (โบรกเกอร์เบอร์ 9)

948 อาคาร 2 ไทยประกันชีวิต ถนนพระราม 4 เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10500

โทรศัพท์. 238-3791-96 โทรสาร. 2383799

ถือหุ้นโดยธนาคารทหารไทย จำกัด และกลุ่มบริษัทไทยประกันชีวิต