

ชื่อวิชา : การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง
ชื่อหัวเรื่อง : การดำเนินงานของบริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)
ผู้จัดทำ : นายสุรเชษฐ ฤทธิรสิน รหัส 9022 99 38
อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ฐติกุล ไชยวรรณ
ปีการศึกษา : 2540

บทคัดย่อ

การศึกษากิจการดำเนินงานของ บริษัทห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) เป็น การศึกษาถึงลักษณะการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ การจัดซื้อ การการตลาด การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงโอกาส อุปสรรค และ จุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจน ปัญหาในการดำเนินงานของบริษัท พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ปัญหา โดยทำการศึกษา จากข้อมูลเอกสารของบริษัท รายงานประจำปีและการสัมภาษณ์ การรวมระยะเวลาทำการศึกษា ทั้งสิ้นประมาณ 7 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2540 ถึงเดือนเมษายน 2541

จากการศึกษาพบว่า บริษัทห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ ดำเนินธุรกิจด้านการค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้าโดยได้เริ่มกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 จน กระทั่งปัจจุบัน มีสาขารวมทั้งหมด 17 สาขาโดยแยกออกเป็นสาขาในเขตกรุงเทพฯ 11 สาขา และในต่างจังหวัด 7 สาขา และจะเปิดเพิ่มอีก 3 สาขาภายในปี พ.ศ. 2541 คือสาขา ชลบุรี ราชบุรี และจันทบุรี เนื่องจากบริษัทประกอบการค้าปลีก โดยมีรูปแบบซื้อสินค้ามาเพื่อนำมาจำหน่ายต่อ ไปเป็นหลัก จึงไม่มีหน่วยงานด้านการผลิต รายได้หลักของบริษัทมาจากจำหน่ายปลีกสินค้าภายใน ห้างสรรพสินค้า ส่วนรายได้รองคือค่าเช่าของร้านค้าภายในห้าง ในส่วนการศึกษากิจการดำเนินงาน บริษัทมีโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่โดยแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่างๆอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดูแลควบคุมได้อย่างทั่วถึง ส่วนโครงสร้างองค์กรของสาขาที่จะถูกแบ่งออกเป็น ฝ่ายต่างๆ ได้แก่ฝ่ายขาย ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายตรวจรับสินค้า ฝ่ายเงินสด ฝ่ายบุคคลและธุรการ ฝ่ายส่งเสริมการขาย โดยมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหลักทางส่วนกลาง ได้แก่ สาย ธุรกิจค้าปลีก สายการตลาด สายบริหารสินค้า สายบริหาร สายการเงิน สายการบัญชี การปฏิบัติงาน ของแต่หน่วยงานจะมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน จากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่าบริษัทประสบปัญหาหลักคือปัญหาด้านการขาด สภาพคล่อง ปัญหารองคือ ปัญหาการลดลงของคุณภาพการบริการ ปัญหาด้านราคาขายปลีกที่สูง กว่าร้านค้าปลีกราคาถูก (Discount Store) ปัญหาการลดลงของอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่าย

ที่มีอำนาจ และปัญหาในด้านความไม่ชัดเจนในขอบเขตหน้าที่ของพนักงานระดับล่างและกลาง เป็นต้น ซึ่งได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาแก่บริษัทคือ การลดระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงเหลือให้สั้นกว่าระยะเวลาที่บริษัทจะต้องชำระเงินค่าสินค้าแก่ผู้จำหน่าย โดยลดระยะเวลาการถือครองสินค้า ซึ่งมีมาตรการคือ 1. ลดปริมาณสินค้าประเภทซื้อเชื่อ 2. ลดรายการยี่ห้อของสินค้า (Product Line) 3. ขอยืดระยะเวลาการชำระค่าสินค้าออกไป 4. เน้นการลดต้นทุนการดำเนินงานโดยไม่ลดผลของงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องคือ การปรับปรุงขวัญกำลังใจของพนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ, การใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาดและรักษาหรือเพิ่มคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง, การปรับปรุงผลการดำเนินงาน ปรับปรุงสาขา (Store Renovation) และเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อดึงดูดลูกค้าและเพิ่มยอดขาย, การกำหนดตำแหน่งของพนักงานระดับกลางและล่างและทำบันทึกลักษณะงานขอบเขตอำนาจหน้าที่ (Job Description) และมาตรฐานของงาน (Job Standard) อย่างชัดเจน ซึ่งมาตรการต่างๆที่เสนอนี้จะช่วยลดปัญหาการดำเนินงานของบริษัทให้น้อยลง โดยบางแนวทางอาจจะต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการระยะสั้น บางแนวทางอาจเป็นแผนงานระยะยาวซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวขององค์กรครั้งสำคัญ เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในอนาคต ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น