

## บทที่ 5

### สรุปผลการค้นคว้าอิสระและข้อเสนอแนะ

จากการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งทางด้านคู่แข่ง และการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้ทำการจัดซื้อถือเป็นหัวใจหนึ่งขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เนื่องด้วยเป็นตัวแทนขององค์กรในการซื้อสินค้า ประสานงานกับผู้ขาย การสร้างมูลค่าเพิ่มที่สามารถทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้และมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนสินค้าขององค์กรโดยตรง ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดของการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทั้งนี้การตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้จัดซื้ออยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และภายนอกองค์กรที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจภายใต้ปัจจัยต่าง ๆ และภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด การค้นคว้าอิสระนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และการหาแนวทางในการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยสามารถเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานในการจัดซื้อสินค้าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และผู้มีความสนใจสามารถนำไปอ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางในการลดผลกระทบจากความเสี่ยง โดยทำการศึกษาจากองค์กรที่เป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ 4 องค์กร คือ บริษัท ออฟฟิต คลับ (ไทย) จำกัด บริษัท ดาต้า ไอที ซูเปอร์สโตร์ จำกัด บริษัท บีทูเอส จำกัด และบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ครอบคลุมผู้ทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงซึ่งอยู่ในสายงานจัดซื้อโดยตรง จำนวน 40 ท่าน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 ท่าน และผู้มีความเชี่ยวชาญในสายงานจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ จำนวน 3 ท่านเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการค้นคว้าอิสระนี้

ปัจจัยเสี่ยงในการค้นคว้าอิสระนี้ใช้ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงโดยการประเมินค่าปัจจัยเสี่ยงจากโอกาสเกิดหรือความถี่ (Frequency) และผลกระทบ (Impact) โดยใช้เครื่องมือวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อวัดเจตคติจากประสบการณ์ของผู้ทำการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ จากนั้นนำมาคำนวณค่าความเสียหาย (Damage) ของปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำมาจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงและหาปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อหาแนวทางในการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

### 5.1 สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรได้จำนวน 46 ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้จำนวน 42 ปัจจัยเสี่ยง รวมปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 88 ปัจจัย โดยมีผลระดับค่าความเสียหาย (Damage) ของปัจจัยเสี่ยงมีความหนาแน่นที่ระดับปานกลางถึงสูง โดยจากค่าความเสียหาย (Damage) พบว่าปัจจัยเสี่ยงระดับสูงมีเพียง 3 ปัจจัย โดยมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรเท่านั้น ได้แก่ คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด และการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน อย่างไรก็ตามปัจจัยเสี่ยงทั้ง 88 ปัจจัย ไม่มีค่าความเสียหาย (Damage) ของปัจจัยเสี่ยงในระดับต่ำและสูงมาก ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงกำหนดเกณฑ์หาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเพิ่มเติม โดยปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางด้านความเสียหาย (Damage) ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 7.5 และค่าความถี่ (Frequency) ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 2.7 และกระทบ (Impact) ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 2.7 สามารถหาปัจจัยเสี่ยงเพิ่มขึ้น 21 ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร 15 ปัจจัย ซึ่งมาจากแหล่งกำเนิดคือ ผู้ขาย 9 ปัจจัย คู่แข่ง 3 ปัจจัย สภาวะทางเศรษฐกิจ 2 ปัจจัย และสภาวะทางการเมือง 1 ปัจจัย สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร 9 ปัจจัย มาจากประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล 5 ปัจจัย วัฒนธรรมการทำงาน 3 ปัจจัย และการกำหนดนโยบาย 1 ปัจจัย ซึ่งแหล่งกำเนิดของปัจจัยเสี่ยงที่ผู้ทำการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

#### 5.1.1. การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งทางด้านความเสียหาย (Damage) ความถี่ (Frequency) และผลกระทบ (Impact) ได้จำนวนปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งสิ้น 24 ปัจจัย โดยผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจสมัยใหม่ต้องให้ความสนใจและเพิ่มความระมัดระวังในปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญได้ทำการวิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยมีข้อเสนอแนะในการลดผลกระทบและแก้ไข อย่างไรก็ตามพบว่าปัจจัยเสี่ยงที่ผลกระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เป็นปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรจำนวน 15

ปัจจัย มาจากแหล่งกำเนิดคือผู้ขาย (Supplier) มากที่สุด จำนวนปัจจัยเสี่ยง 9 ปัจจัย และมาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรจำนวน 9 ปัจจัยมาจากแหล่งกำเนิดประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด จำนวน 5 ปัจจัย

ผู้ทำการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรให้ความสนใจในปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถหาแผนรองรับและลดความเสี่ยงนั้นได้ ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้อยู่เป็นจำนวนมาก

### 5.1.2 แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ จำนวน 24 ปัจจัยนั้นหากเป็นปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ในส่วนของผู้ขาย ผู้ซื้อควรมีการทำสัญญา (Contract) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายสินค้า รวมทั้งการทำสัญญาการค้าต้องระบุสิ่งที่ผู้ขายต้องปฏิบัติ เช่น ผู้ขายต้องควบคุมราคาขายปลีกหากเกิดผลจากผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีกได้ องค์กรผู้ซื้อสามารถถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้ผู้ขายโดยมีการปรับจากการผิดสัญญาเป็นต้น รวมทั้งผู้ซื้อควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีปฏิบัติต่อผู้ขายอย่างเป็นธรรม สำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากคู่แข่ง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ องค์กรผู้ซื้อควรมีแผนรองรับ อาทิเช่น การที่คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา แนวทางในการลดความเสี่ยงหนึ่ง คือการนำเสนอสินค้าที่สามารถเทียบเคียงกับสินค้าที่คู่แข่งลดราคา เพื่อลดผลกระทบทางด้านทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กร รวมทั้งกลยุทธ์การทำตราสินค้าของตนเอง (House Brands) เพื่อจับกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าราคาถูกโดยตรง หรือการให้ประโยชน์จากความเสี่ยงด้วยการนำเสนอราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ทางด้านราคาขององค์กรทัศนคติของลูกค้าและเพื่อเป็นการรักษายอดขายขององค์กร สำหรับความเสี่ยงที่มาจากแหล่งกำเนิดทางด้านการเมืองและสภาวะทางเศรษฐกิจ ผู้ซื้อควรมีการติดตามข้อมูลและมีแผนปฏิบัติการรองรับ เนื่องจากมีผลกระทบต่อองค์กรผู้ซื้อและผู้บริโภคโดยตรง อย่างไรก็ตามวิธีการที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

องค์กรคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าในการซื้อสินค้าผ่านองค์กรอย่างต่อเนื่องและใช้ศักยภาพ การซื้อของช่องทางให้เป็นประโยชน์

สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มาจากดัชนีชี้วัดการ ดำเนินงานและประสิทธิภาพของผู้ซื้อ การตอบสนองต่อดัชนีชี้วัดที่ดีของผู้ซื้อต้องมีแผนในการ บริหารกลุ่มสินค้า (Category Management) ครอบคลุมถึงทางด้านการตลาด เกณฑ์การ ปฏิบัติงานต่าง ๆ อาทิเช่น การกำหนดจำนวนตราสินค้าในกลุ่มเพื่อลดการแข่งขันระหว่างตรา สินค้าในพื้นที่ขาย การแบ่งกลุ่มสินค้าออกเป็น 3 ระดับ คือ สินค้าขายเร็ว ขายปานกลาง และ ขายช้า เพื่อให้ผู้ซื้อทำการมุ่งเน้นการบริหารกลุ่มสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาข้อมูล สภาพการขายในสาขาต่าง ๆ เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละพื้นที่ เพื่อที่ผู้ซื้อสามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งความ เชี่ยวชาญในกลุ่มสินค้าที่รับผิดชอบ การสร้างสรรค์แผนการตลาดที่สามารถให้ผู้ขาย ร่วมปฏิบัติได้ การทำสัญญา (Contract) การค้าที่เป็นธรรมต่อผู้ขายและผู้ขายสามารถปฏิบัติได้จริง ในส่วน ของประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล องค์กรต้องมีระบบการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ให้ผู้บริหารกลุ่มสินค้าหรือผู้ซื้อมีการหมุนเวียนกลุ่มสินค้าที่ดูแลเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถใน สินค้าที่หลากหลายมากขึ้นและสามารถรองรับปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญ ในกลุ่มสินค้าได้ และระบบการรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ องค์กรควรมี ผลตอบแทนที่เหมาะสมตามกลุ่มอุตสาหกรรม และมีผลตอบแทนที่จูงใจการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สำหรับทางด้านผู้บริหารและนโยบาย การ กำหนดนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจหรือกลุ่มอุตสาหกรรม นอกจากจะทำให้ องค์กรต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นแล้วยังเป็นแรงกดดันต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น วิธีการกำหนดนโยบายที่ทำให้เกิดการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานคือการให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ การกำหนดเป้าหมาย

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างพร้อมทั้ง ศึกษาข้อมูล ด้านการตลาด คู่แข่ง ผู้ขาย และลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความตั้งใจที่จะส่ง



มอบสินค้าและบริการที่ดีไปสู่ลูกค้า โดยอาศัย ความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถให้ผู้ขายมีส่วนร่วม และการสร้างแผนงานในการปฏิบัติที่ให้ผู้ขายสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ซื้อได้ ซึ่งทำให้ผู้ซื้อลดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจากการมีแผนงานที่ดี

อย่างไรก็ตามผู้ซื้อควรปฏิบัติต่อผู้ขายอย่างเป็นธรรมทั้งในด้านการดำเนินงาน และการทำสัญญา (Contract) รวมทั้งองค์ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ควรกำหนดนโยบายทำให้ผู้ซื้อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นธรรมกับผู้ขายโดยไม่จำเป็นต้องกดดันผู้ขายด้วยศักยภาพการซื้อและต้นทุนเสมอไป พร้อมทั้งเปลี่ยนแนวความคิดเป็นการร่วมมือกันในการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีจากผู้ขายสินค้าที่มีคุณภาพผ่านช่องทางที่มีศักยภาพไปสู่ลูกค้าที่ต้องการคุณค่า

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการค้นคว้าต่อเนื่อง

สำหรับผู้ที่มีความสนใจศึกษาต่อเนื่องจากงานค้นคว้าอิสระนี้ ควรศึกษาเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์ราคา (Price Strategic) เพิ่มเติม เนื่องจากเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่สุดของงานค้นคว้าอิสระนี้ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสม และแนวทางในการแก้ไข ลดผลกระทบจากกลยุทธ์ราคา (Price Strategic) ของคู่แข่งได้เชิงลึก รวมถึงการศึกษาเรื่องการบริหารกลุ่มสินค้า (Category Management) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวทางในการทำงานทั้งหมดของผู้ทำการซื้อและมีผลต่อดัชนีชี้วัดของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าโดยตรง รวมถึงเรื่องกระบวนการควบคุมการทุจริตในการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณ และเจตคติของผู้ปฏิบัติในการจัดซื้อจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งที่น่าจะมีการทำวิจัยในลำดับต่อไป

สำหรับผู้ทำการค้นคว้าต่อเนื่องจากงานนี้ควรมีการวิเคราะห์แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติม เนื่องจากแหล่งที่มาและปัจจัยเสี่ยงในงานวิจัยนี้มาจากความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจมีมุมมองที่แตกต่างออกไปได้

### 5.2.3 ข้อจำกัดและอุปสรรคในการค้นคว้าอิสระ

ผู้ทำการค้นคว้ามักข้อจำกัดทางด้านเวลาทำให้ไม่สามารถหาข้อมูลจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้ทุกองค์กร หากมีผู้ทำการค้นคว้าต่อเนื่องควรที่จะขยายจำนวนธุรกิจ และจำนวนผู้ทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงเพิ่มขึ้น รวมทั้งการตอบแบบสอบถามของผู้อยู่ใน

สายงานจัดซื้ออาจมีเจตคติที่เป็นเชิงลบ เช่น บางคำถามอาจเป็นการประเมินตัวผู้ตอบแบบสอบถามเองด้วย ดังนั้นแนวโน้มจึงออกมาในเชิงบวก ฉะนั้นผู้ที่ทำการค้นคว้าต่อเนื่องควรพัฒนาวิธีในการวัดเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรง และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น



จํานักหอสมุด