

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การที่บริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศสามารถเข้ามาทำธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย และประชาชนคนไทยมีทัศนคติในการบริโภคเปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับร้านค้าปลีกของไทยที่ไม่ปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างธุรกิจค้าปลีก ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมของคนไทยไม่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ จำนวนร้านค้าปลีกขนาดเล็กลดลงอย่างต่อเนื่อง (เรวดี และสุนันทา 2544) การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจขนาดย่อมของไทยจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจังและเร่งด่วน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้เกิดแก่ผู้ประกอบการขนาดย่อม อันจะส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมสามารถปรับปรุงกิจการของตนและสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้

ในการปรับปรุงธุรกิจแบบเดิมบริษัทธุรกิจมักใช้ผลประกอบการด้านการเงินเป็นมาตรวัดความสำเร็จของธุรกิจ แต่ตามแนวคิดสมัยใหม่บริษัทธุรกิจหลายแห่งพบว่าแนวความคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานสมัยใหม่

การวัดผลการดำเนินงานแบบ Balanced Scorecard เป็นการวัดผลงานของบริษัทจากทุกมุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร และ มุมมองด้านการเงิน เพื่อให้เกิดดุลยภาพในการวัดผลทุก ๆ ด้าน บริษัทที่สามารถเชื่อมโยงมุมมองทุกด้านได้เป็นอย่างดีจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้นและสามารถดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ Balanced Scorecard จึงเป็นวิธีวัดผลการดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย เพราะรวมแนวคิดทั้งทางด้านการจัดการและการตลาดซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานภายในองค์กรและการตอบสนองความพอใจของลูกค้า

Kapland และ Norton เสนอว่า ผลการดำเนินงานแต่ละด้านต่างส่งผลไปยังผลการดำเนินงานของด้านอื่น บริษัทต้องกำหนดตัวชี้วัด (key performance indicators) ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เหล่านั้น และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานก่อนที่จะกำหนดตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม Kapland และ Norton ไม่ได้เสนอว่าปัจจัยใดจะส่งผลให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการ ดังนั้น ความรู้เรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการแต่ละด้านจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาเพิ่มเติม

จากการที่ Balanced Scorecard ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และยังขาดการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการแต่ละด้าน ประกอบกับการที่ร้านค้าปลีกไทยประสบปัญหา

รุนแรงในการแข่งขันกับบริษัทสมัยใหม่ และยังขาดความเข้าใจในความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับร้านค้าปลีกขนาดย่อมซึ่งเป็นลูกค้าสำคัญของร้านค้าประเภทนี้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาลักษณะการประกอบการที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจขนาดย่อมตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยเน้นกรณีร้านค้าปลีกสินค้าเครื่องใช้ในบ้านในกรุงเทพมหานคร

งานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลของประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ ร้านค้าปลีกและผู้บริโภค เพื่อหาความรู้ที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการร้านค้ามีแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกิจการของตนตามหลักการบริหารงานสมัยใหม่และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีการบริหารงานแบบสมัยใหม่ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ตัวแปรที่นำมาศึกษาประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้านตามหลัก Balanced Scorecard และตัวแปรด้านการตลาดซึ่งนักการตลาดใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ได้แก่ 4Ps, 4Cs และองค์ประกอบด้านการบริการ ได้แก่ พนักงานขายและกระบวนการขาย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลประกอบการของธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมตามองค์ประกอบการวัดแบบสมดุล (Balanced scorecard)
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการตลาด การฝึกอบรม ระบบการจัดการภายในร้านค้าปลีก การให้อำนาจการตัดสินใจ และผลประกอบการตามหลักการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการตามหลักการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ กระบวนการภายในองค์กร ความพอใจของลูกค้า และผลประกอบการด้านการเงิน
4. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านร้านค้าปลีกของผู้บริโภคและของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุงรูปแบบการประกอบการเพื่อลดความเสียเปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ได้
2. ผลการวิจัยจะช่วยพัฒนาความรู้ของผู้วิจัยและผู้สนใจทั่วไปในด้านการบริหารธุรกิจขนาดย่อม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูทกิจค้าปลีกขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะร้านค้าปลีกสินค้าเครื่องใช้ในบ้าน โดยนำแนวคิดการวัดผลประกอบการแบบสมดุล (Balanced scorecard) เป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาในช่วงเดือนสิงหาคม 2547 ถึง กรกฎาคม 2548

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวัดผลแบบ Balanced Scorecard

หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีกใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านความพอใจของลูกค้า กระบวนการภายในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และผลประกอบการด้านการเงิน ในแต่ละด้านมีความหมายสำหรับงานวิจัยนี้ ดังนี้

- ความพอใจของลูกค้า หมายถึง ความพอใจของลูกค้าของร้านค้าปลีกในด้านบริการและพนักงานขาย แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
- กระบวนการภายในองค์กร หมายถึง การที่ร้านค้าปลีกสามารถพัฒนาระบบบริการของตนได้ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
- การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานของร้านค้าปลีกมีความรู้ความสามารถและทักษะในการขายมากขึ้นจากวันเริ่มแรกทำงานที่ร้านค้าปลีก และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ทำงานผิดพลาดบ่อย ทำงานได้ดีตามคำสั่ง และการทำงานดีและแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตนเอง
- ผลประกอบการด้านการเงิน หมายถึง ปริมาณสินค้าที่ขายได้และปริมาณลูกค้าที่เข้าร้านในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ยในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) น้อยลงเรื่อย ๆ 2) พอ ๆ กันในแต่ละเดือน 3) เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และการเติบโตของรายได้ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

สินค้า

หมายถึง สินค้าที่ร้านค้านำมาจำหน่าย โดยวัดจาก ความครบถ้วนของประเภทสินค้า ความสดใหม่ ความทันสมัย การมีตราสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการ การให้ลูกค้าเปลี่ยนสินค้าที่ซื้อไปแล้วได้

ราคา

หมายถึง ราคาของสินค้าในร้านค้าปลีก โดยวัดจาก ราคาถูกกว่าป้ายราคาที่พิมพ์ในบรรจุภัณฑ์ การลดราคา การให้ต่อรองราคา การให้ซื้อเงินเชื่อ

การส่งเสริมการตลาด

หมายถึง การที่ร้านค้าปลีกให้ของแถมแก่ลูกค้าในบางเทศกาล การบอกข้อมูลหรือแนะนำเกี่ยวกับสินค้า การติดต่อลูกค้าโดยตรงเพื่อแจ้งข่าวสาร การติดป้ายโฆษณาชวนเชิญในร้านค้า

สถานที่จำหน่าย

หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของร้านค้าปลีกในด้านความสะดวกในการเดินทางของทำเลที่ตั้งร้านค้า การแต่งร้านให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก การแต่งร้านให้ลูกค้ามีที่นั่ง-ยืน-เดินในร้าน

พนักงาน

หมายถึง พนักงานขายและเจ้าของร้านที่ทำหน้าที่ขายในร้านค้าปลีก โดยวัดในด้านความเต็มใจให้บริการ การเอาใจใส่ลูกค้า ความตั้งใจในการขาย ความชำนาญในการขาย ความสามารถในการตัดสินใจในการคิดราคา

กระบวนการขาย

หมายถึง กระบวนการขายของร้านค้าปลีก โดยวัดในด้านความไม่ยุ่งยากในการชำระเงิน ความน่าเชื่อถือในความถูกต้องของระบบการชำระเงิน ความรวดเร็วในการสั่งซื้อ

การแก้ปัญหาให้ลูกค้า

หมายถึง การที่ร้านค้าปลีกให้ความช่วยเหลือแนะนำเมื่อลูกค้ามีข้อสงสัยในการเลือกซื้อสินค้า และผู้ขายสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า

ต้นทุนของลูกค้า

หมายถึง ค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการเดินทางไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีก และเวลาที่ลูกค้าใช้ในการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก

ความสะดวกในการซื้อ

หมายถึง ความง่ายในการซื้อของในร้านค้าปลีก และการอำนวยความสะดวกของร้านค้าปลีกในการหาสินค้าให้แก่ลูกค้า

การสื่อสารกับลูกค้า

หมายถึง การที่พนักงานในร้านค้าปลีกยอมรับข้อซักถามของลูกค้า และการที่พนักงานขายในร้านค้าปลีกยอมให้ข้อมูลหรืออธิบายถึงสินค้าในร้าน

การวางระบบการจัดการภายในร้าน

หมายถึง การที่เจ้าของร้านกำกับการวางแผนการทำงานล่วงหน้าและแจ้งพนักงานขายให้รู้แผนนั้น โดยแบ่งระดับการวางระบบเป็น 4 ขั้น ได้แก่ การจัดการตามแต่เจ้าของร้านเห็นเหมาะสมในแต่ละวัน การกำหนดหน้าที่ของพนักงานในร้านค้าชัดเจน การทำแผนธุรกิจล่วงหน้าแต่ไม่แจ้งพนักงานขายให้รู้แผนนั้น และการวางแผนธุรกิจล่วงหน้าและแจ้งให้พนักงานรู้แผนนั้น

การให้อำนาจการตัดสินใจลดราคา

หมายถึง เจ้าของร้านให้อำนาจพนักงานขายในการลดราคาให้ลูกค้า แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การไม่ให้อำนาจในการลดราคาแก่พนักงานขาย การลดราคาได้เฉพาะตามที่เจ้าของร้านเขียนรหัสลดราคาไว้ และการให้อำนาจลดราคาได้เอง

การอบรม

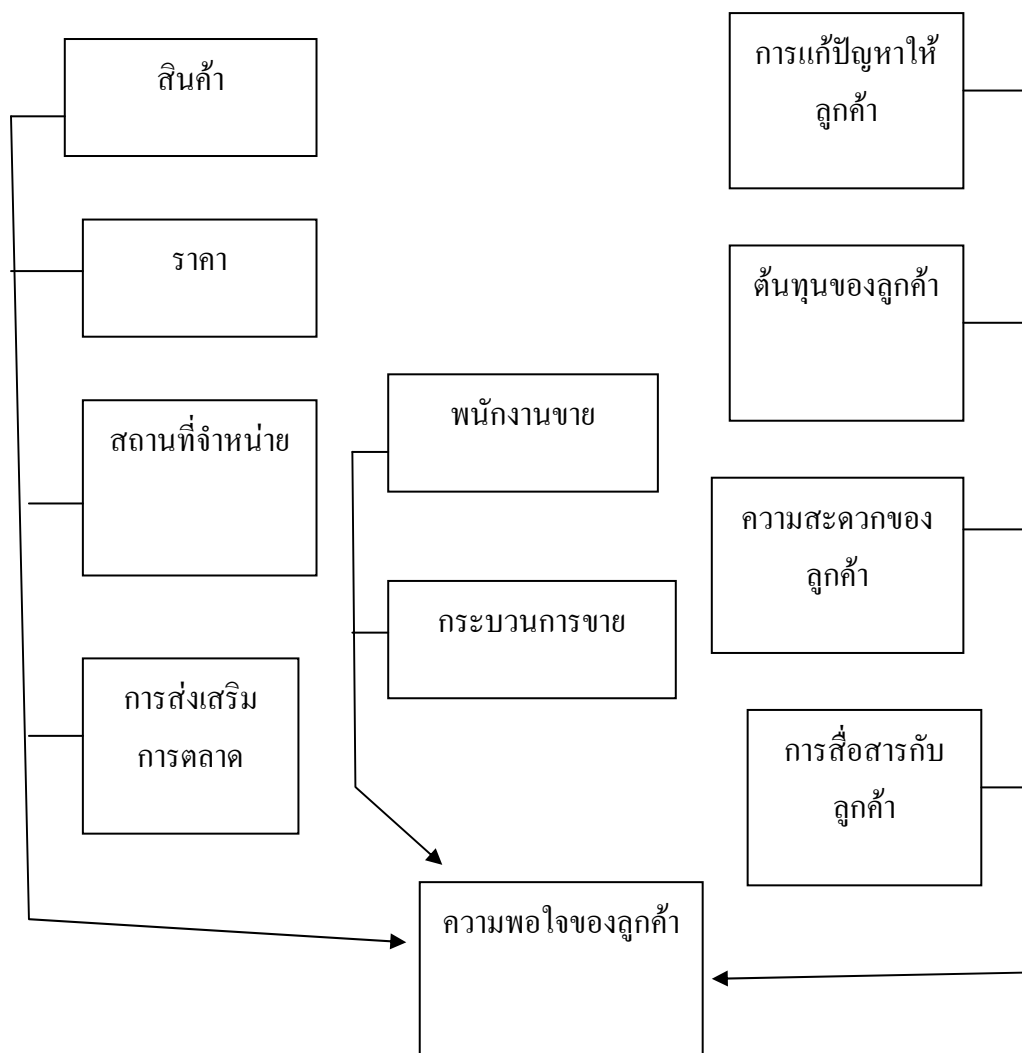
หมายถึง เจ้าของร้านจัดอบรมให้พนักงานขาย แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ไม่เคยอบรมเลย และมีการอบรม ซึ่งแบ่งการอบรมเป็น 4 วิธี ได้แก่ อบรมครั้งเดียวเมื่อเริ่มงานครั้งแรก อบรมเมื่อพบว่าทำงานผิดพลาดบ่อย ๆ อบรมเมื่อมีสินค้าใหม่ในร้าน และอบรมเมื่อร้านค้าเปลี่ยนวิธีการขายใหม่

กรอบแนวคิด

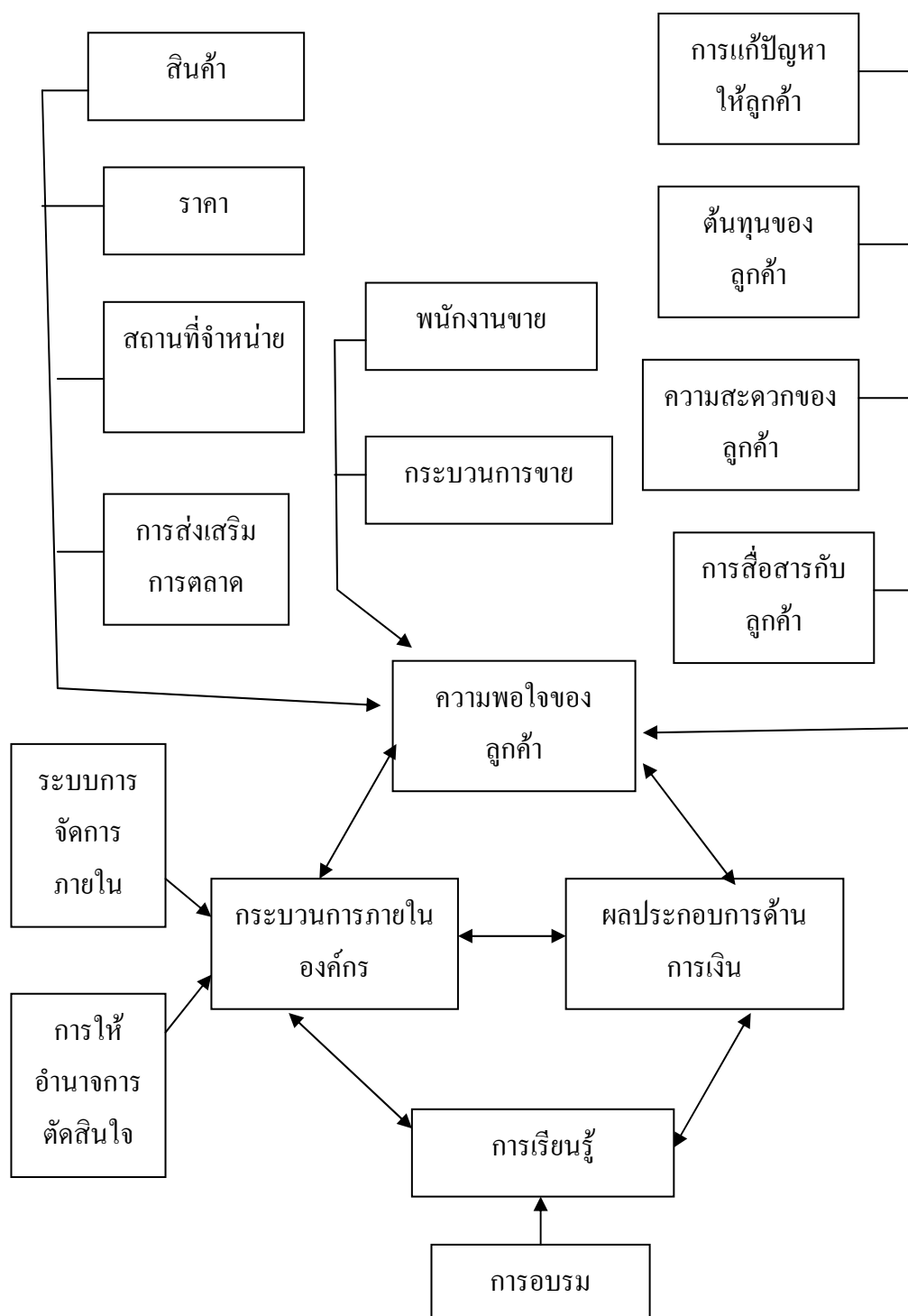
งานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับร้านค้าปลีก ดังแสดงในภาพ 1.1 และกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาลักษณะของร้านค้าปลีกตามหลัก Balanced Scorecard ดังแสดงในภาพ 1.2 ตัวแปรที่นำมาศึกษาได้จากการใช้แนวความคิดด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. Balanced Scorecard เพื่อกำหนดตัวแปร 4 ด้านซึ่งเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความพอใจของลูกค้า กระบวนการภายในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และผลประกอบการด้านการเงิน
2. หลักการตลาด เพื่อกำหนดตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพอใจของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) และการบริการ ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดจากมุมมองของผู้ขาย ได้แก่ สินค้า (Product) ราคา (Price) สถานที่จำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) พนักงานขาย (People) และกระบวนการขาย (Process) และตัวแปรเครื่องมือทางการตลาดจากมุมมองของผู้ซื้อ ได้แก่ การแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Customer Solution) ต้นทุนของลูกค้า (Customer Cost) ความสะดวกแก่ลูกค้า (Convenience) และการสื่อสารกับลูกค้า (Communication)

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความเห็นด้านการตลาดของผู้บริโภค



ภาพ 1.2 กรอบแนวคิดเพื่อศึกษาลักษณะร้านค้าปลีกตามหลัก Balanced Scorecard



สมมติฐาน

สมมติฐานในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สมมติฐานสำหรับตัวแปรที่ศึกษาผู้บริโภค และ สมมติฐานสำหรับตัวแปรที่ศึกษาร้านค้าปลีก ดังนี้

สมมติฐานสำหรับตัวแปรที่ศึกษาผู้บริโภค

1. สินค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
2. ราคามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
3. สถานที่จำหน่ายมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
4. การส่งเสริมการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
5. พนักงานขายมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
6. กระบวนการขายมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
7. การแก้ปัญหาให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
8. ต้นทุนของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
9. ความสะดวกในการซื้อมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
10. การสื่อสารกับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า

สมมติฐานสำหรับตัวแปรที่ศึกษาร้านค้าปลีก

1. สินค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
2. ราคามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
3. สถานที่จำหน่ายมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
4. การส่งเสริมการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
5. พนักงานขายมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
6. กระบวนการขายมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
7. การแก้ปัญหาให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
8. ต้นทุนของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
9. ความสะดวกในการซื้อมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
10. การสื่อสารกับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า
11. การวางระบบการจัดการภายในร้านมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร
12. การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร
13. การอบรมมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ขององค์กร

14. การเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับกระบวนการภายในองค์กร
15. การเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับผลประกอบการด้านการเงิน
16. กระบวนการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพอใจของลูกค้า
17. กระบวนการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับผลประกอบการด้านการเงิน
18. ความพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับผลประกอบการด้านการเงิน