

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะการประกอบการที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจขนาดย่อมตามแนวคิด Balanced Scorecard: กรณีร้านค้าปลีกสินค้าเครื่องใช้ในบ้านในกรุงเทพมหานครได้กรอบการวิจัยจากแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. เกณฑ์กำหนดขนาดธุรกิจของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. แนวคิดด้านลักษณะธุรกิจค้าปลีก
3. แนวคิดด้าน Balanced Scorecard
4. แนวคิดด้านการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าตามหลักการตลาด

เกณฑ์กำหนดขนาดธุรกิจ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอธิบายว่า "วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม" เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Small and Medium Enterprises ซึ่งคำว่าวิสาหกิจ (Enterprises) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. กิจการบริการ (Service Sector)

การแบ่งขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี 2 วิธี คือ การแบ่งขนาดธุรกิจตามมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร และการแบ่งขนาดธุรกิจตามจำนวนการจ้างงาน เกณฑ์การแบ่งขนาดสำหรับกิจการแต่ละประเภทดังแสดงในตาราง 2.1 ดังนี้

ตาราง 2.1 เกณฑ์การแบ่งขนาดวิสาหกิจ

ประเภท	ขนาดย่อม		ขนาดกลาง	
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	เกินกว่า 50 - 200
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	เกินกว่า 50 - 200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50	26-50	เกินกว่า 50 - 100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	16-30	เกินกว่า 30 - 60

ที่มา : กฎกระทรวง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545

ธุรกิจร้านค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกสามารถจำแนกได้ตามลักษณะของสินค้าและบริการออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) แต่ละประเภทมีลักษณะ ดังนี้ (เรวดี และ สุนันทา, 2544)

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้แก่ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำหน่ายสินค้าและบริการรูปแบบเดิม การจัดวางสินค้าที่ไม่ทันสมัย ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มาก ลูกค้าเกือบทั้งหมดอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า การบริหารจัดการเป็นแบบครอบครัว การลงทุนน้อย ไม่มีระบบการจัดการที่ได้มาตรฐาน
2. ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นร้านค้าที่มีการปรับปรุงการจัดวางสินค้าการให้บริการที่ทันสมัย มีการจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐานใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และลงทุนสูง เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ จัดตั้งบริษัทร่วมทุนทั้งไทยและต่างประเทศ ธุรกิจค้าปลีกที่จัดอยู่ในประเภทร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มี 7 ประเภท ได้แก่

2.1 ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เป็นที่รวมของสินค้าทุกชนิดที่มีคุณภาพดี เพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าจำนวนมากในทุกระดับแบบครบวงจร (One Stop Shopping) มีการจัดวางสินค้าแบ่งออกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและเลือกซื้อ เน้นการจำหน่ายสินค้าจำพวก Soft Lines อาทิ เสื้อผ้า เครื่องสำอาง รองเท้า กระเป๋า มีการบริหารและการจัดการที่ค่อนข้างซับซ้อน มีพนักงานจำนวนมาก และเน้นการให้บริการที่สะดวกและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า สถานที่มักจะตั้งอยู่ในที่ชุมชนหรือเป็นศูนย์รวมการค้า นอกจากนี้ห้างสรรพสินค้าเท่านั้นที่จะมีการขายสินค้าแบบการฝากขาย (Consignment) เจ้าของ

สินค้าจะมีพนักงานมาให้คำแนะนำและประชาสัมพันธ์สินค้า อาทิ เสื้อผ้าสำเร็จรูป รองเท้า กระเป๋า และเครื่องสำอาง (บางส่วน) ที่มีคุณภาพดีและมีเครื่องหมายการค้าเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค เช่น Esprit, Guess, Mc, Prada, Gucci, Estee lauder, Chanel อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการซื้อขาด (Credit) แต่สัดส่วนระหว่างการซื้อขาดกับการฝากขายจะแตกต่างกันไปในแต่ละห้างสรรพสินค้า ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ ได้แก่ Central, The mall, Robinson, ตั้งฮั่วเส็ง, Imperial เป็นต้น

- 2.2 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Supercenter) หรือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) เป็นธุรกิจดิสเคาน์ทรี ซึ่งเน้นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ตและห้างสรรพสินค้า โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 10,000-20,000 ตารางเมตร เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความหลากหลายและมีจำนวนมาก (Mass Product) คุณภาพของสินค้ามีตั้งแต่คุณภาพดีจนถึงคุณภาพปานกลาง โดยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสินค้าที่เป็น food ส่วนที่เหลือสัดส่วนร้อยละ 40 เป็นสินค้าประเภท non-food ลูกค้านำมาขายเป็นกลุ่มคนระดับกลางลงมา เน้นการบริหารภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อจำหน่ายสินค้าราคาประหยัด มีการจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่มีประสิทธิภาพสามารถลดต้นทุนได้มาก โดยมีศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยรับสินค้าจาก Supplier มากระจายให้กับสาขาต่าง ๆ ผู้ประกอบการประเภทนี้ ได้แก่ Big C, Tesco-Lotus, และ Carrefour
- 2.3 Cash & Carry เป็นธุรกิจดิสเคาน์ทรี (Discount Store) ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าให้ร้านค้าย่อยหรือบุคคลที่ต้องการซื้อสินค้าคราวละจำนวนมากในราคาขายส่งหรือราคาค่อนข้างต่ำ ซึ่งธุรกิจนี้เอื้ออำนวยให้ร้านค้าย่อยหรือร้านโชห่วยสามารถหาสินค้ามาจำหน่ายได้เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องผ่านคนกลางหลายระดับ โดยจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสินค้าที่เป็น non-food ส่วนที่เหลือสัดส่วนร้อยละ 40 เป็นสินค้าประเภท food ลูกค้าสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับข่าวสารเป็นประจำ ไม่เน้นการให้บริการ จึงมีพนักงานจำนวนน้อย ที่สำคัญลูกค้าจะต้องบริการตัวเอง (Self-Service) เพื่อตัดค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนออก มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้าคงคลังโดยรับสินค้าจาก Supplier มากระจายให้กับสาขาต่าง ๆ ผู้ประกอบการประเภทนี้ ได้แก่ Makro
- 2.4 ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้ความสำคัญกับสินค้าที่สด ใหม่ และหลากหลาย โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ อาหารสำเร็จรูป ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังจะมีระยะเวลาที่สั้น สถานที่ตั้งส่วนใหญ่

จะอยู่ในชั้นล่างของห้างสรรพสินค้า เพื่อความสะดวกในการขนถ่ายสินค้าและทำให้
ห้างสรรพสินค้าเป็นศูนย์การค้าที่ครบวงจร ผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ ได้แก่
Tops Supermarket, และ Food Lion

2.5 ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง แต่จัด
ให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพสูง มีการให้บริการที่สะดวกและทันสมัย
ผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ ได้แก่ Boots, Watson, Mark and Spencer

2.6 Category Killer เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างแบบ specialty store แต่จำหน่าย
สินค้าในราคาต่ำกว่า มีสินค้าตั้งแต่มีคุณภาพสูงถึงปานกลาง ร้านค้าประเภทนี้ ได้แก่
Power buy, Super sport, Office Depot, Power Mall

2.7 ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store หรือ Minimart) เป็นร้านค้าปลีกที่พัฒนามาจาก
ร้านค้าปลีกแบบเก่าหรือร้านขายของชำ (Grocery Store) ผสมผสานกับซูเปอร์มาร์เก็ต
แต่มีขนาดเล็กกว่า โดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าที่เป็น fast food เครื่องดื่ม และสินค้า
อุปโภคอื่น ๆ เน้นการให้บริการที่มีความสะดวก ส่วนใหญ่จะเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง
ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวกใกล้บ้านหรือใกล้ที่ทำงาน ซื้อ
สินค้าเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดเหลือหรือซื้อของใช้ในยามจำเป็น โดยให้ความสำคัญกับ
ทำเลที่ตั้ง มีพื้นที่ขายไม่มากนัก ธุรกิจประเภทนี้ตั้งราคาค่อนข้างสูงเพราะมีต้นทุน
ค่าใช้จ่ายที่สูง ลักษณะการดำเนินธุรกิจมี 3 ลักษณะ คือ 1) การลงทุนโดยเจ้าของ
ลิขสิทธิ์ 2) การขาย franchise ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างผู้ประกอบการกับเจ้าของ
ร้านค้าหรือผู้ที่สนใจ 3) การขายช่วงสิทธิ์ โดยผู้รับช่วงสิทธิ์ต้องขยายสาขาเพิ่มให้ครบ
ตามสัญญาในระยะเวลาที่กำหนด ผู้ประกอบการประเภทร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ 7-
eleven, AM/PM, Family Mart

ในด้านร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม นั้น วิทวัส (2545: 9-11) อธิบายว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมแบ่ง
ออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ตลาดสด/ ตลาดนัด

ตลาดสด หมายถึงสถานที่แห่งใดแห่งหนึ่งที่มีทำเลเหมาะสม โดยเอกชนหรือ
รัฐบาล เพื่อรวบรวมผู้ขายอาหารสด ตลาดนัด หมายถึงตลาดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวตาม
วันที่ได้ตกลงกันไว้ จุดเด่นคือสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นใน
ชีวิตประจำวัน จุดด้อยคือสินค้าส่วนใหญ่ต้องการความสดใหม่อยู่เสมอทำให้ต้นทุนค่าเก็บ
สินค้าสูง

2. หาบเร่/ แผงลอย

เป็นรูปแบบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ยังมีให้เห็น ผู้ค้าปลีกจะนำสินค้าใส่กระบะ
หรือรถเข็นหรือรถปิ๊กอัพขายตามเส้นทางประจำโดยเฉพาะในหมู่บ้านใหม่ ๆ ที่ไม่มีตลาด

สตอร์รับและไกลจากชุมชน มีขายทั้งเครื่องอุปโภค บริโภคและสินค้าตามเทศกาล ร้านค้าลักษณะนี้โดยทั่วไปจะบริการชุมชนอยู่ในละแวกนั้นประมาณ 50-100 ครัวเรือน จุดด้อยคือมีสินค้าให้เลือกไม่มากและสินค้าไม่ค่อยมีมาตรฐาน จุดเด่นคือเข้าถึงผู้บริโภคและช่วยให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกขึ้น

3. โชห่วย/ร้านขายของชำ

เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอน เช่น ดึกแถว เฟิงถาวร หรือนำบางส่วนของที่อยู่อาศัยมาใช้เป็นพื้นที่ขายและเจ้าของจะเป็นผู้ดำเนินการเอง ซึ่งมักจะเป็นที่อยู่อาศัยไปด้วย โดยทั่ว ๆ ไป ร้านชำเล็ก ๆ จะดำเนินธุรกิจในชุมชนที่หนาแน่นน้อย ส่วนร้านโชห่วยจะเหมาะกับชุมชนที่มีความหนาแน่นปานกลางหรือสามารถรองรับระดับชุมชนประมาณ 250 ครัวเรือน จุดเด่นคือใกล้ที่อยู่อาศัยของลูกค้า มีความสนิทสนมใกล้ชิดกันดีระหว่างลูกค้าและแม่ค้า จุดด้อยคือร้านค้าไม่มีการพัฒนา/ปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย มีระบบการจัดการและการบริหารงานแบบเก่า

4. ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง

เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าเฉพาะอย่างตามดึกแถว เช่น เสื้อผ้า รองเท้า ยา สุรา สิ่งหมกมั่ว ซึ่งผู้ค้ามักจะเป็นเจ้าของอาคารหรือเป็นผู้เช่าเอง โดยมีขนาดตั้งแต่ 1 คูหาขึ้นไป จุดเด่นคือมีสินค้าหลากหลายให้เลือก สายผลิตภัณฑ์กว้างและลึก สินค้ามีคุณภาพ ราคามาตรฐาน อัตรากำไรต่อยอดขายสูง จุดด้อยคือตลาดแคบ ยอดขายไม่สูงนัก มีการแข่งขันสูงมากในปัจจุบันจากผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่

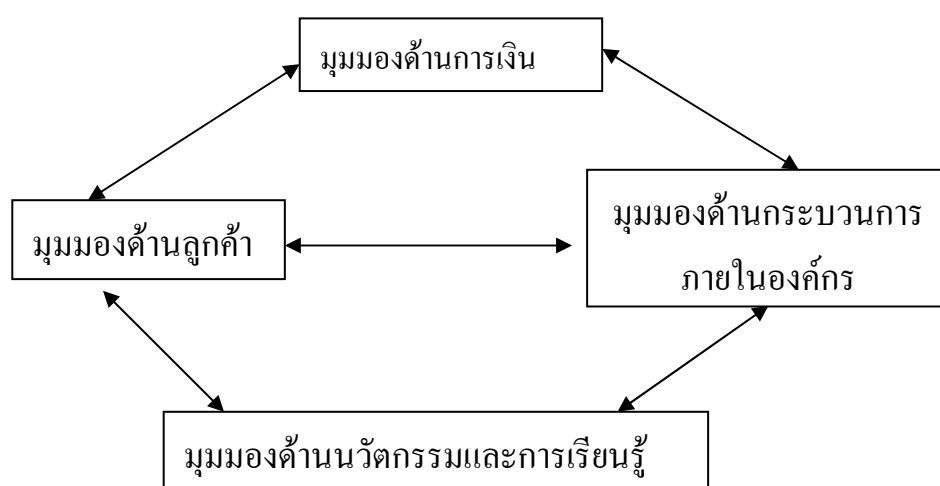
เรวดี และ สุนันทา (2544: 14) กล่าวว่าธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วยมีแนวโน้มจะลดลงเป็นลำดับ สาเหตุประการหนึ่งเป็นเพราะถูกแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดโดยธุรกิจดิสเคาท์สโตร์และร้านสะดวกซื้อ ประการที่สองคือการไม่ปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างธุรกิจค้าปลีก ประการที่สามคือรสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ธุรกิจค้าปลีกโดยนักลงทุนต่างชาติได้นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำธุรกิจมากขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์หรือInternetในการบริหารจัดการ การนำlogisticsด้านการขนส่งมาใช้มากขึ้น มีการจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลังผ่านศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) รวมทั้งการก้าวไปสู่การทำธุรกิจค้าปลีกด้วยE-commerce หรือการซื้อขายผ่านระบบสื่อสารหรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

แนวคิดด้าน Balanced Scorecard

จากการวิจัยบริษัทชั้นนำ 12 แห่ง Kaplan และ Norton (1992) เสนอมาตรวัดผลการดำเนินงานของบริษัทที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเสริมเครื่องมือวัดผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร หลักการแบบ Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ที่จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรติดตามสอดคล้องข้อบกพร่องของการบริหารงานและสามารถประเมินผลการดำเนินงานของทั้ง

องค์กรได้ชัดเจนขึ้น Balanced scorecard เป็นชุดมาตรวัดผลประกอบการที่ประกอบด้วยมาตรวัดในมุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) และมาตรวัดเชิงปฏิบัติการ (Operational measures) ซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and stakeholder perspective) ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business perspective) และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร (Innovation and learning perspective) ซึ่งเชื่อมโยงกันดังภาพ 2.1 (Kapland and Norton, 1992)

ภาพ 2.1 ความเชื่อมโยงของมาตรวัดแบบ Balanced Scorecard



จากภาพ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เสนอว่าการปฏิบัติงานของบริษัทต้องใช้ในการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกันผู้บริหารจึงจะสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้น มุมมองแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้ามีความต้องการ 4 ด้าน คือ เวลา คุณภาพ การใช้งานและบริการ และต้นทุน การวัดเวลาได้แก่การวัดระยะเวลาที่บริษัทใช้ตอบสนองความจำเป็นของลูกค้า นับตั้งแต่เวลาที่บริษัทรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าถึงเวลาที่บริษัทส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า คุณภาพวัดจากระดับความบกพร่อง (Defect Level) ของผลิตภัณฑ์ตามการรับรู้ของลูกค้า

การทำงานตามหลัก Balanced Scorecard ต้องเริ่มด้วยการตั้งเป้าหมายด้านเวลา คุณภาพ และผลการดำเนินงานและบริการ แล้วปรับเป้าหมายนั้นให้อยู่ในรูปมาตรวัดเฉพาะอย่าง การสร้างมาตรวัดนี้ต้องสอดคล้องกับแนวคิดของลูกค้าเพราะลูกค้าเป็นผู้ประเมินผลงานของบริษัท นอกจากนั้น ลูกค้ายังมีมุมมองว่าราคาคือค่าใช้จ่ายที่ตนต้องเสียไปให้ผู้ขาย

2. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

การสนองความจำเป็นของลูกค้าตามมุมมองของลูกค้าจะเกิดขึ้นได้เมื่อบริษัทมีกระบวนการภายในองค์กรที่เหมาะสม มาตรฐานกระบวนการภายในที่กระบวนการที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อความพอใจของลูกค้าได้แก่องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อระยะเวลาในการทำงาน คุณภาพ ทักษะของพนักงาน และการเพิ่มผลิตผล บริษัทต้องค้นหาความสามารถที่ตนทำได้เป็นเลิศและกำหนดมาตรฐานวัดเชิงปฏิบัติการสำหรับความสามารถนั้น การทำงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายตามมุมมองด้านลูกค้า ดังนั้นบริษัทต้องให้พนักงานในระดับล่างรู้เป้าหมายในการทำงาน การตัดสินใจและการพัฒนางานขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

บริษัทต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ คุณค่าของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะพัฒนานวัตกรรม ปรับปรุง และเรียนรู้

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มาตรวัดด้านการเงินเป็นสิ่งแสดงถึงการพัฒนาจากฐานของกิจการ เป้าหมายทางการเงินโดยทั่วไป ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร การเติบโต และมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น ผลประกอบการด้านการเงินเกิดจากความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร

หลักการของ Balanced Scorecard เสนอให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินการ 2 ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดภายหลัง (Lag indicators) และตัวชี้วัดนำ (Lead indicators) ตัวชี้วัดภายหลังเป็นสิ่งที่แสดงถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา เช่น ความพอใจของลูกค้า และรายได้ ตัวชี้วัดนำเป็นสิ่งที่ชักจูงให้มีการดำเนินการที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นตัวชี้วัดภายหลัง เช่น กระบวนการ และกิจกรรมขององค์กร

ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard (จรินทร์ 2546) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ วัตถุประสงค์ (Objective) โดยเรียงลำดับความสำคัญในมุมมองด้านต่าง ๆ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) ในการจัดทำ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผลโดยในแต่ละมุมมองประกอบด้วยตัวชี้วัด (จรินทร์ 2546) ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มีตัวชี้วัด (KPI) อาทิเช่น

- 1.1 การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)
- 1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)
- 1.3 การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และ อื่น ๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มีตัวชี้วัด (KPI) เช่น

- 2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2.2 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- 2.3 การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention)
- 2.4 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวชี้วัด (KPI) เช่น

- 3.1 ผลผลิตภาพ (Productivity)
- 3.2 ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)
- 3.3 คุณภาพ (Quality)
- 3.4 วงจรเวลา (Cycle Time)
- 3.5 การปฏิบัติงาน (Operations) และ อื่น ๆ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวชี้วัด (KPI) เช่น

- 4.1 ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of employee)
- 4.2 ทักษะ (Skill) ของพนักงาน
- 4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

การบริหารงานโดยใช้หลัก Balanced Scorecard ผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน 4 กระบวนการเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่

กระบวนการที่ 1 คือ การทำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ จะทำได้อย่างไรทัศนวิสัยที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และมาตรวัดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นพ้องต้องกัน

กระบวนการที่ 2 คือ การสื่อสารกลยุทธ์ของบริษัทไปทั่วองค์กรและการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคล

กระบวนการที่ 3 คือ การวางแผนธุรกิจที่ประสานแผนการเงินเข้ากับแผนธุรกิจตามแนว Balanced Scorecard ทำให้ได้ฐานในการกระจายทรัพยากรและจัดอันดับความสำคัญของแต่ละเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการที่ 4 คือ การตอบกลับ (feedback) และกระบวนการตรวจสอบทบทวนกิจกรรมที่บริษัทและพนักงานดำเนินการทำให้ได้ความรู้ว่ากิจกรรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินหรือไม่ ทั้งจากมุมมองด้านลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ วิธีนี้ทำให้บริษัทสามารถดำเนินกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงการเรียนรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

ในด้านกระบวนการภายในองค์กรตามหลัก Balanced Scorecard ให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อระยะเวลาในการทำงาน คุณภาพ ทักษะของพนักงาน และการเพิ่มผลิตผล Deming (1982) เสนอหลักในการบริหารงานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. สร้างจุดประสงค์ที่คงที่ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมุ่งที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้อยู่ได้ในธุรกิจและเพื่อสร้างงาน บริษัทที่ต้องการจะอยู่ให้ได้ในธุรกิจจะพบปัญหา 2 ประการคือ ปัญหาของวันนี้และปัญหาของพรุ่งนี้ ปัญหาของวันนี้เป็นปัญหาที่แก้ไขไปในแต่ละวัน แต่ปัญหาของพรุ่งนี้เป็นสิ่งที่มีผลต่อความคงอยู่ของบริษัท บริษัทจึงจำเป็นต้องปลูกฝังด้านนวัตกรรม สนับสนุนการวิจัยและการศึกษารวมทั้งพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิต

2. ยอมรับปรัชญาแนวใหม่ที่เหมาะสมกับยุคเศรษฐกิจใหม่ ดันตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้หน้าที่ของตนและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลเพื่อให้มีความเข้าใจในงานและกล้าถามหรือขอความช่วยเหลือในการทำงานเมื่อจำเป็น รวมทั้งต้องมีการให้คำแนะนำอย่างเพียงพอและมีประสิทธิผล

3. เลิกควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ แต่สร้างคุณภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการผลิต เพราะการตรวจสอบอาจเป็นสิ่งที่สายเกินไป ไม่มีประสิทธิผล และต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงคุณภาพของการตรวจสอบ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ต้องมาจากกระบวนการผลิตไม่ใช่จากการตรวจสอบ

4. วัดคุณภาพของบริษัทที่ความสามารถในการลดต้นทุน ยึดหลักการซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายแหล่งเดียวเพื่อสร้างสัมพันธภาพระยะยาวอันจะส่งผลให้ได้รับวัตถุดิบที่ตรงตามความต้องการ

5. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอและตลอดไปเพื่อสร้างคุณภาพและเพิ่มผลิตผลอันจะนำไปสู่การลดต้นทุน

6. จัดให้มีการฝึกอบรมจากการทำงาน (On-the-job training) ผู้บริหารต้องถูกฝึกให้เข้าใจปัญหาในการทำงานของพนักงาน

7. ปลูกฝังความเป็นผู้นำ จุดมุ่งหมายของการนำคือเพื่อช่วยให้บุคลากรและเครื่องจักรทำงานดีขึ้น ผู้นำต้องรู้จักงานที่ตนดูแลกำกับเป็นอย่างดี และผู้นำต้องได้รับอำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานและต้องเป็นบุคคลที่รู้วิธีแก้ไขกระบวนการ ไม่ใช่รู้เพียงแค่การแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดการผิดพลาด

8. กำจัดความกลัว เพื่อให้ทุกคนทำงานให้บริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่รู้สึกปลอดภัยจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่พนักงานไม่ควรกลัวที่จะถามหรือเสนอความคิดเห็น ดังนั้น บริษัทจึงควรให้ความรู้ใหม่ ๆ แก่พนักงานอยู่เสมอเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น

9. ทำลายกำแพงระหว่างแผนก โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อจัดปัญหาทางการสื่อสารซึ่งเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งในบริษัท

10. เลิกใช้คำขวัญ ข้อความปลุกใจ และการกำหนดเป้าหมายที่จะลดอัตราของเสียเหลือศูนย์และให้พนักงานเพิ่มผลผลิตมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่เป็นปรปักษ์เพราะเป้าหมายเช่นนี้เป็นเรื่องของระบบงาน พนักงานไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ได้ ผู้บริหารควรวางแผนโดยใช้วิธีการทางสถิติจึงจะได้ผลที่ต้องการ

11. เลิกการจัดการแบบกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เลิกการวางมาตรฐานงานและการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (incentive pay) โดยเปลี่ยนไปใช้หลักการภาวะผู้นำเพื่อกระตุ้นความภาคภูมิใจของบุคลากรในการทำงานซึ่งจะทำให้งานมีคุณภาพและเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นและบุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

12. กำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่บั่นทอนความภูมิใจในการทำงานของพนักงานทุกระดับ รวมทั้งพนักงานรายวันและพนักงานประจำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เป็นเพื่อนร่วมงานและที่ปรึกษาซึ่งน่าและเรียนรู้งานประจำวันร่วมกับพนักงานอื่น ๆ ผู้บริหารต้องไม่ทำตัวเป็นผู้พิพากษา

13. จัดโครงการสร้างเสริมความรู้และการพัฒนาตนให้แก่พนักงาน เพราะบริษัทต้องการพนักงานที่ปรับปรุงตัวได้จากการศึกษา การศึกษาสามารถสร้างพนักงานที่ดีให้แก่บริษัท บริษัทต้องบริหารงานในลักษณะที่ทำให้เกิดการฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

14. พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้บริษัท โดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่ช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องได้

ในด้านการเรียนรู้ขององค์กร Robbins (2002) อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการแสวงหาความรู้ มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ของทั้งองค์กร โดยต้องมีการวางแผนการจัดองค์กรและการนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พนักงานจะเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้รับฟังการจูงใจ การแนะนำ และการส่งเสริมจากผู้บริหาร การเรียนรู้ระดับบุคคลในองค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยการกำหนดจุดประสงค์ของการเรียน จัดให้มีการศึกษาและอบรม ให้เวลาหาข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลเป็นความรู้ ให้อำนาจหน้าที่ในระดับที่เหมาะสม และส่งเสริมให้มีการเก็บฐานความรู้อย่างกว้างขวาง

ความรู้ที่องค์กรขาดแคลนอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกและการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร ความรู้เข้าสู่องค์กรได้ 2 ทาง คือ การนำบุคคลที่มีความรู้เข้ามาสู่องค์กร และการนำข้อมูลข่าวสารเข้ามาสู่องค์กร เช่น ขอข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ทำวิจัยตลาดและสร้างระบบข้อมูลธุรกิจ ใช้วิธี Benchmarking เก็บข้อมูลโดยการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น การนำสิ่งใหม่เข้าสู่องค์กร เช่น การจ้างพนักงานใหม่ และการจ้างที่ปรึกษา

แนวคิดด้านการสร้างความพอใจแก่ลูกค้าตามหลักการตลาด

การตลาดเป็นหน้าที่ที่สำคัญของหน่วยธุรกิจในการติดต่อกับลูกค้า หัวใจของการตลาดคือการสร้างคุณค่าและความพอใจให้แก่ลูกค้า ความพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อคุณค่าในการทำงานของสินค้าและบริษัทผู้ขายสินค้า ลูกค้าจะมีความพอใจมากถ้าสินค้าใช้งานได้ดีและบริษัทผู้ขายดำเนินงานได้ดีตามความคาดหวัง (Kotler, 1998) แผนกิจกรรมทางการตลาดเป็นการนำเครื่องมือทางการตลาดที่เรียกว่าส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) มาใช้เพื่อทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย ส่วนผสมทางการตลาด (McCarthy 1996) ดังแสดงในภาพ 2.2 ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่จำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) นักการตลาดจะประสานกิจกรรมในองค์ประกอบของส่วนผสมการตลาดเพื่อดำเนินเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะช่วยให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ของตน (Kotler 2003)

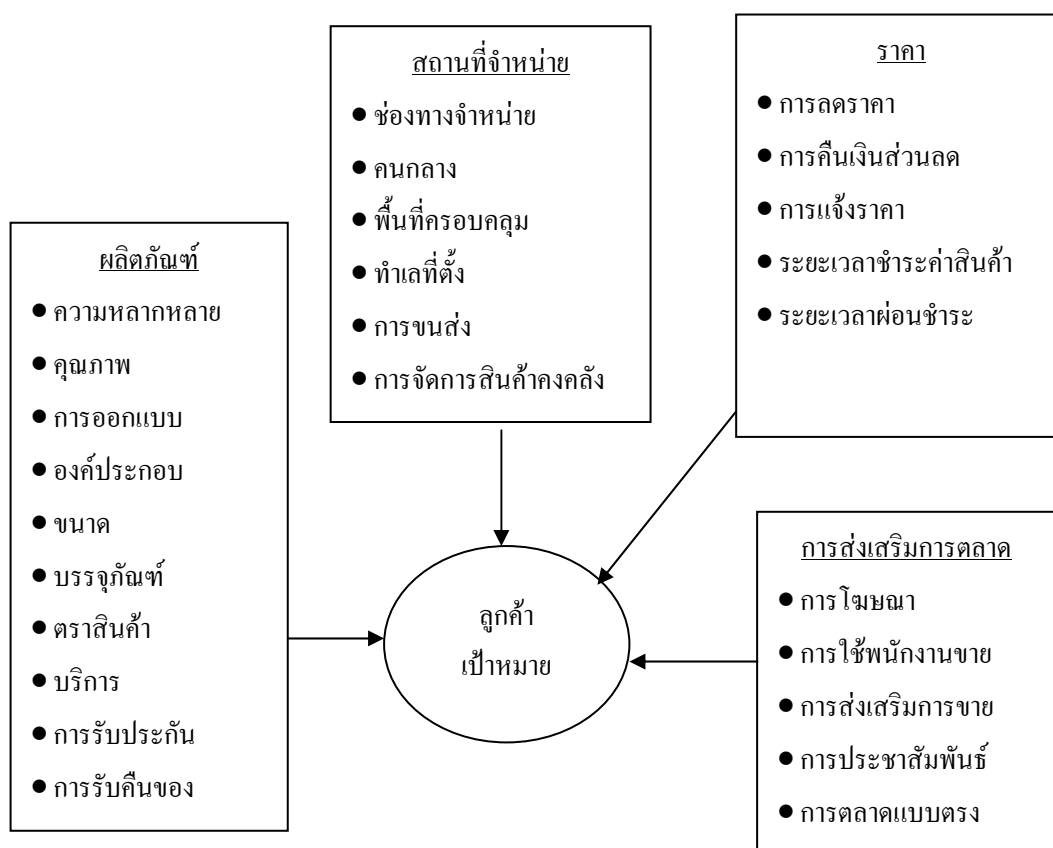
ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สินค้าและบริการที่บริษัทนำมาเสนอแก่ลูกค้าเป้าหมาย เครื่องมือทางการตลาดที่บริษัทนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดในด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความหลากหลาย คุณภาพ การออกแบบ องค์ประกอบ ขนาด บรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า บริการ การรับประกัน และการรับคืนของ

ราคา หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระเป็นค่าผลิตภัณฑ์ เครื่องมือทางการตลาดที่บริษัทนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดในด้านราคา ได้แก่ การลดราคา การคืนเงินส่วนลด การคิดป้ายแฉ่งราคา ระยะเวลาชำระค่าสินค้า และระยะเวลาผ่อนชำระ

สถานที่จำหน่าย หมายถึง กิจกรรมของบริษัทที่ทำให้มีผลิตภัณฑ์วางจำหน่ายแก่ลูกค้าเป้าหมาย เครื่องมือทางการตลาดที่บริษัทนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดในด้านสถานที่จำหน่าย ได้แก่ ช่องทางจำหน่าย คนกลาง พื้นที่ครอบคลุม ท่าเลที่ตั้ง การขนส่ง และการจัดการสินค้าคงคลัง

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง กิจกรรมที่จะสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์และชักชวนให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อผลิตภัณฑ์นั้น เครื่องมือทางการตลาดที่บริษัทนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดในการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และการตลาดแบบตรง

ภาพ 2.2 องค์ประกอบของส่วนประสมการตลาด



Lauterborn (1990) กล่าวว่า ส่วนประสมการตลาดเป็นทักษะของผู้ขายที่จะใช้เครื่องมือของตนในการกระตุ้นผู้ซื้อ แต่ผู้ซื้อก็มีทักษะของตนเองเช่นเดียวกัน ทักษะของผู้ซื้อประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า (Customer solution) ต้นทุนของลูกค้า (Customer cost) ความสะดวก (Convenience) และการสื่อสารกับลูกค้า (Communication)

Booms และ Bitner (1981) เสนอว่ากลยุทธ์การตลาดสำหรับการบริการนอกจาก 4Ps แล้วควรเพิ่มอีก 3 Ps ได้แก่

1. คน (People) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ ต้องผ่านการคัดเลือก การฝึกอบรม และการจูงใจให้มีความสามารถในการแสดงออกให้ลูกค้าเห็นและพอใจในความสามารถ ความหวังใจ การตอบสนอง ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหา และการมีความปรารถนาดี
2. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) เป็นการแสดงตัวตนของคุณภาพในการบริการในสิ่งที่มองเห็นได้ สัมผัสได้ ชิมได้ ดมกลิ่นได้ ได้ยินได้ ซึ่งลูกค้าให้คุณค่า เช่น ความสะอาด ความเร็ว ความประณีต ความหอม เป็นต้น

3. กระบวนการ (Process) แต่ละบริษัทมีกระบวนการส่งมอบบริการให้ลูกค้าแตกต่างกัน บางบริษัทให้บริการเต็มรูปแบบแก่ลูกค้า บางบริษัทอาจให้บริการลูกค้าบางส่วนและให้ลูกค้าบริการตัวเองบางส่วน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริษัท อินโฟเสิร์ซ จำกัด (2545 อ้างในวิทวัส, 2545) ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคกับทางเลือกในการบริโภคระหว่างการเข้าร้านขายของชำทั่วไป ร้านสะดวกซื้อ มินิมาร์ท ไฮเปอร์มาร์ท และซูเปอร์มาร์เก็ต พบว่า

1. ผู้บริโภคส่วนใหญ่ชอบและเลือกเข้าร้านขายของชำทั่วไป เนื่องจากร้านอยู่ใกล้บ้านหรือสถานที่อยู่ รองลงมาคือการที่มีสินค้าจัดเป็นหมวดหมู่ และการเป็นกันเอง/ การรู้จักกัน ตามลำดับ
2. ผู้บริโภคส่วนใหญ่ชอบและเลือกเข้าร้านสะดวกซื้อ เนื่องจากร้านอยู่ใกล้บ้านหรือสถานที่อยู่ รองลงมาคือการที่มีสินค้าจัดเป็นหมวดหมู่ และการมีสินค้าให้เลือกมาก ตามลำดับ
3. ผู้บริโภคส่วนใหญ่ชอบและเลือกเข้าร้านไฮเปอร์มาร์ท เนื่องจากการมีสินค้าให้เลือกมาก รองลงมาคือ การมีสินค้าราคาถูก และการที่มีสินค้าจัดเป็นหมวดหมู่ ตามลำดับ
4. ผู้บริโภคส่วนใหญ่ชอบและเลือกเข้าร้านซูเปอร์มาร์เก็ต เนื่องจากการมีสินค้าให้เลือกมาก รองลงมาคือการมีสินค้าราคาถูก และร้านอยู่ใกล้บ้านหรือสถานที่อยู่ ตามลำดับ

วิทวัส (2545) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีก พบว่า ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกทั่วไป ได้แก่ สถานที่ตั้งของร้าน รองลงมาได้แก่ ความหลากหลายของสินค้า สถานที่จอดรถที่สะดวกสบาย ราคาสินค้า และคุณภาพสินค้าตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่ดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการในร้านโชห่วยและร้านสะดวกซื้อรายย่อยได้แก่ ทำเลที่ใกล้และสะดวกในการมาซื้อสินค้า รองลงมาได้แก่ ความคุ้นเคยกับลูกค้า และความยืดหยุ่นในการค้าขายกับลูกค้า ตามลำดับ สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการให้ร้านโชห่วยปรับปรุงได้แก่ ควรลดราคาสินค้า รองลงมาคือ การมีสินค้าที่แตกต่างหรือมีสินค้าพื้นเมืองเข้ามาจำหน่าย การพัฒนาร้านให้มีลักษณะเป็นแฟรนไชส์ของไทย และการปรับปรุงสภาพร้านให้ทันสมัย ตามลำดับ

นอกจากนั้นในงานวิจัยของวิทวัส (2545) ซึ่งศึกษาปัญหาของร้านโชห่วยโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารร้านค้าปลีกแบบโมเดิร์นเทรด พบว่า ผู้บริโภคเสื่อมความนิยมในร้านโชห่วยเพราะ การไม่ตกแต่งร้าน ไม่ดูวันหมดอายุสินค้า ไม่ติดราคา คิตราคาถูกค้าไม่เท่ากัน ฐานการเงินกับอำนาจในการต่อรองลูกค้าร้านค้าปลีกแบบโมเดิร์นเทรดไม่ได้ กลุ่มร้านโชห่วยมีฐานลูกค้าเป็นผู้มีรายได้น้อยและมีกำลังซื้อน้อย ลูกค้ามีพฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนไปนิยมการเลือกหยิบสินค้าด้วยตนเอง นิยมร้านค้าที่สะดวกและสะอาด และจากการศึกษาหาแนวทางในการปรับตัวของร้านโชห่วย พบว่า ปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จของร้านโชห่วย ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง การบริหารสินค้าในร้านและการเลือกสินค้าให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย การวางตำแหน่งด้านราคาของสินค้าให้ชัดเจน การปรับรูปแบบร้าน ความหลากหลายของสินค้า การทักทายลูกค้าอย่างเป็นกันเอง