

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้บริโภค การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากร้านค้าปลีกขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร และการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากผู้บริโภคและข้อมูลที่ได้จากร้านค้าปลีก การวิจัยนี้ต้องการให้เกิดความรู้ 4 ประการ ได้แก่

1. ผลประกอบการของร้านค้าปลีกขนาดย่อมตามองค์ประกอบการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ได้แก่ ผลประกอบการด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้ขององค์กร
2. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการและตัวแปรอิสระของแต่ละด้าน ยกเว้นผลประกอบการด้านการเงินซึ่งในแนวคิดของ Balanced scorecardกล่าวว่าเป็นผลจากผลประกอบการด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้นจึงศึกษาแค่ 3 ด้าน ได้แก่

2.1 ผลประกอบการด้านลูกค้า และสินค้า ราคา สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานขาย กระบวนการขาย การแก้ปัญหาให้ลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้า ในด้านนี้ศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากผู้บริโภคและข้อมูลที่ได้จากร้านค้าปลีก

2.2 ผลประกอบการด้านกระบวนการภายใน และระบบการจัดการภายใน การให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานขาย

2.3 ผลประกอบการด้านการเรียนรู้ขององค์กร และ การฝึกอบรม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการ 4 ด้านของร้านค้าปลีกขนาดย่อม ได้แก่ ผลประกอบการด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้ขององค์กร
4. เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านร้านค้าปลีกขนาดย่อมระหว่างผู้บริโภคและร้านค้าปลีก

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยประกอบด้วย การพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะร้านค้าปลีก และลักษณะผลประกอบการตามหลัก Balanced scorecard การเปรียบเทียบลักษณะร้านค้าปลีกตามความคิดเห็นของผู้บริโภคและของร้านค้าปลีกซึ่งเป็นการตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อ 1 และ ข้อ 4 และผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อ 2 และข้อ 3 ผลการวิจัยอาจสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคจำนวน 201 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มีรายได้ต่อเดือน 6,001-12,000 บาท มีอาชีพเป็นนักเรียน นิสิต นักศึกษาและซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกขนาดย่อมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ อาชีพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อ

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามประเภทร้านค้าปลีกขนาดย่อม จำนวน 202 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี เป็นเจ้าของร้านและบุคคลในครอบครัว ร้านค้าปลีกที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เปิดกิจการมาแล้วมากกว่า 13 ปี มีพนักงานขาย (รวมทั้งเจ้าของร้าน) 1 – 3 คน ลูกค้าที่เข้าร้านเป็นลูกค้าประจำ ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่เคยจัดอบรมพนักงานขายเลย พนักงานขายลดราคาสินค้าเองไม่ได้ และการวางระบบการจัดการในร้านค้าแล้วแต่เจ้าของร้านเห็นเหมาะสมในแต่ละวัน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะร้านค้าปลีก

ลักษณะร้านค้าปลีกประกอบด้วย สินค้า ราคา การส่งเสริมการตลาด สถานที่จำหน่าย พนักงานขาย กระบวนการขาย การแก้ปัญหาของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้าในการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก ความสะดวกแก่ลูกค้าในการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก และการสื่อสารของร้านค้าปลีกกับลูกค้า ข้อมูลในส่วนนี้สามารถตอบจุดมุ่งหมายการวิจัยข้อ 4 และจากการทดสอบทางสถิติ พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ผู้บริโภคประเมินมีความแตกต่างจากค่าคะแนนเฉลี่ยที่ร้านค้าปลีกประเมินในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 5.1 สรุปลักษณะร้านค้าปลีก

ลักษณะร้านค้าปลีก	ระดับลักษณะ	
	ผู้บริโภค	ร้านค้าปลีก
การมีสินค้าครบถ้วนทุกประเภทที่ผู้ซื้อต้องการ	ปานกลาง	ปานกลาง
ความสดใหม่ของสินค้า	ปานกลาง	มาก
การมีสินค้าน่าสนใจใหม่ทันสมัยไว้วางจำหน่าย	ปานกลาง	ปานกลาง
การมีสินค้าของตราสินค้าที่ลูกค้าต้องการ	ปานกลาง	ปานกลาง
การเปลี่ยนสินค้าที่ซื้อไปแล้วได้	ปานกลาง	ปานกลาง
ราคาถูกกว่าป้ายราคาที่พิมพ์ในบรรจุภัณฑ์	น้อย	ปานกลาง
การลดราคาให้ลูกค้า	น้อย	ปานกลาง
การต่อรองราคาได้	น้อย	ปานกลาง
การซื้อเงินเชื่อได้	ปานกลาง	น้อย
การแถมของในบางเทศกาล	น้อย	ปานกลาง
การบอกข้อมูลหรือแนะนำเกี่ยวกับสินค้าแก่ลูกค้า	น้อย	ปานกลาง
การติดต่อลูกค้าโดยตรงเพื่อแจ้งเรื่องสินค้าหรือบริการ	น้อย	ปานกลาง
มีป้ายโฆษณาในร้านค้าเพื่อชวนเชิญให้ซื้อสินค้า	ปานกลาง	ปานกลาง
มีทำเลที่ตั้งที่สะดวกต่อการเดินทางไปซื้อ	มาก	มาก
การตกแต่งร้านให้ซื้อสินค้าได้สะดวก	ปานกลาง	ปานกลาง
การมีที่นั่ง - เติ้น - นั่ง ในร้านค้าอย่างสะดวกสบาย	ปานกลาง	ปานกลาง
พนักงานขายเต็มใจให้บริการ	ปานกลาง	มาก
พนักงานขายใส่ใจลูกค้าเป็นอย่างดี	ปานกลาง	มาก
พนักงานขายตั้งใจในการขาย	ปานกลาง	มาก
พนักงานมีความชำนาญในการขาย	ปานกลาง	มาก
พนักงานขายตัดสินใจเรื่องการคิดราคาจากลูกค้าได้เอง	ปานกลาง	ปานกลาง
ความไม่ยุ่งยากในการชำระเงินเพื่อซื้อสินค้า	มาก	มาก
ความน่าเชื่อถือในความถูกต้องของระบบการชำระเงินในการซื้อสินค้า	ปานกลาง	มาก
ความรวดเร็วในการสั่งซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก	ปานกลาง	มาก
ความช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ลูกค้า	ปานกลาง	ปานกลาง

ลักษณะร้านค้าปลีก	ระดับลักษณะ	
	ผู้บริโภค	ร้านค้าปลีก
การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลูกค้า	ปานกลาง	ปานกลาง
การประหยัดค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการไปซื้อของจากร้านค้าปลีก	ปานกลาง	มาก
การประหยัดเวลาในการซื้อของจากร้านค้าปลีก	ปานกลาง	มาก
ความไม่ยุ่งยากซับซ้อนสำหรับลูกค้าในการซื้อสินค้า	มาก	มาก
การอำนวยความสะดวกของร้านค้าปลีกในการหาสินค้า	ปานกลาง	มาก
ลูกค้าพูดคุยซักถามผู้ขายได้อย่างสบาย	ปานกลาง	มาก
ผู้ขายคอยให้ข้อมูลหรืออธิบายถึงสินค้าในร้าน	ปานกลาง	ปานกลาง

3. ลักษณะผลประกอบการตามหลัก Balanced scorecard

ผลประกอบการของร้านค้าปลีกแบ่งออกเป็น 4 ด้าน แต่ละด้านมีลักษณะ ดังนี้

3.1 ผลประกอบการด้านกระบวนการภายในองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามประเภทร้านค้าปลีกประเมินว่าร้านค้าปลีกขนาดย่อมมีผลประกอบการด้านกระบวนการภายใน โดยวัดจากระดับการพัฒนากระบวนการบริการลูกค้าในแต่ละปีของร้านค้าปลีกอยู่ในระดับปานกลาง

3.2 ผลประกอบการด้านการเรียนรู้ขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามประเภทร้านค้าปลีกประเมินว่าร้านค้าปลีกขนาดย่อมมีผลประกอบการด้านการเรียนรู้ขององค์กร โดยวัดจากการเพิ่มของความรู้ ความสามารถ และทักษะในการขายของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และประเมินผลด้านการเรียนรู้ขององค์กรโดยวัดจากความสามารถของพนักงานขายในการปฏิบัติงานว่าอยู่ในกลุ่มทำงานดีและแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตนเอง

3.3 ผลประกอบการด้านความพอใจของลูกค้า

ทั้งผู้บริโภคและผู้ตอบแบบสอบถามประเภทร้านค้าปลีกประเมินว่าผู้บริโภคมีความพอใจร้านค้าปลีกขนาดย่อมในระดับปานกลางทั้งในด้านบริการและพนักงานขาย

3.4 ผลประกอบการด้านการเงิน

ปริมาณสินค้าที่ขายได้โดยเฉลี่ยในช่วง 6 เดือนพอ ๆ กันในแต่ละเดือน ปริมาณลูกค้าที่เข้าร้านโดยเฉลี่ยในช่วง 6 เดือนพอ ๆ กันในแต่ละเดือน ระดับการเติบโตของรายได้โดยเฉลี่ยในช่วง 3 ปีอยู่ในระดับปานกลาง

4. การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการทดสอบสมมติฐานจำนวน 10 ข้อโดยใช้ข้อมูลจากผู้บริโภคเพื่อทดสอบตัวแปรทางด้านการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความพอใจของลูกค้า ส่วนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานจำนวน 18 ข้อ โดยใช้ข้อมูลจากร้านค้าปลีกขนาดย่อมเพื่อทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลประโยชน์ทางการเงิน ด้านความพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ขององค์กร

4.1 การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า จากข้อมูลผู้บริโภค

จากการศึกษาข้อมูลผู้บริโภคเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความพอใจของลูกค้ากับ สินค้า ราคา สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานขาย กระบวนการขาย การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกในการซื้อ และการสื่อสารกับลูกค้า พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกขนาดย่อม คือ พนักงานขาย การสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

4.2 การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า จากข้อมูลร้านค้าปลีกขนาดย่อม

จากการศึกษาข้อมูลร้านค้าปลีกขนาดย่อมเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความพอใจของลูกค้ากับ สินค้า ราคา สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานขาย กระบวนการขาย การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกในการซื้อ และการสื่อสารกับลูกค้า พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ พนักงานขาย และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

4.3 การทดสอบสมมติฐานด้านกระบวนการภายในองค์กรจากข้อมูลร้านค้าปลีกขนาดย่อม

ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการภายในองค์กรเมื่อวัดจากการพัฒนาของระบบการบริการลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจการลดราคาแก่พนักงานขาย แต่มีความสัมพันธ์กับการวางระบบการจัดการในร้านค้า

4.4 การทดสอบสมมติฐานด้านการเรียนรู้ขององค์กรจากข้อมูลร้านค้าปลีกขนาดย่อม

งานวิจัยนี้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานและการมีความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้นของพนักงานขาย ผลการศึกษา พบว่า

ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรม แต่การเรียนรู้ขององค์กรด้านการมีความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้นของพนักงานขายไม่มีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรม

4.5 การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์แต่ละด้าน

ผลการศึกษา พบว่า ผลประกอบการด้านการเงิน ผลประกอบการด้านการเรียนรู้ กระบวนการภายในองค์กร และความพอใจของลูกค้า มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัย สามารถอภิปรายผลและเสนอแนะได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวความคิดของ Kapland และ Norton ที่กล่าวว่า ผลประกอบการด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความพอใจของลูกค้า และด้านการเงิน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจากผลการศึกษาที่พบว่าร้านค้าปลีกมีผลการดำเนินการทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผลประกอบการด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลางน่าจะเป็นผลจากการที่ผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกเพิ่มความใส่ใจในการพัฒนาการทำงานทุกด้านของตน เพราะแต่ละด้านจะส่งผลไปยังผลการดำเนินงานของด้านอื่นด้วย

2. จากมุมมองด้านลูกค้า ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามแสดงผลว่าความพอใจของลูกค้าแปรผันในทิศทางบวกกับการเพิ่มขึ้นของลักษณะด้านพนักงานขาย การสื่อสารกับลูกค้า และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ในขณะที่ข้อมูลจากร้านค้าแสดงว่าความพอใจของลูกค้าแปรผันในทิศทางบวกกับการเพิ่มขึ้นของลักษณะด้านพนักงานขาย และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการตลาดที่ให้ความสำคัญในด้านการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าฝ่ายผู้ขายไม่ได้เน้นการสื่อสารกับลูกค้า แต่เน้นการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ขาย นอกจากนั้นร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานขายของตนมีคุณสมบัติที่ดีในการเป็นพนักงานทั้งในด้านความเต็มใจให้บริการ การใส่ใจลูกค้า ความตั้งใจในการขาย และความชำนาญในการขาย แต่ฝ่ายผู้บริโภคเห็นว่าพนักงานขายของร้านค้าปลีกขนาดย่อมมีลักษณะเหล่านี้ในระดับปานกลางเท่านั้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกพยายามเรียนรู้ความต้องการด้านการบริการที่ผู้บริโภคต้องการมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและการบริการจากพนักงานขาย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในระดับที่ลูกค้าคาดหวัง เพราะถ้าลูกค้าคาดหวังสูงกว่าที่ลูกค้ารับรู้ได้ ลูกค้าก็จะผิดหวังและประเมินคุณค่าของบริการของร้านค้าปลีกต่ำลง และในท้ายที่สุดลูกค้าก็จะเลิกใช้บริการของร้านค้าปลีกเพราะไม่สร้างคุณค่าให้ลูกค้าตามที่ลูกค้ามุ่งหวัง นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานขายมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้แก่การฝึกอบรม ดังนั้น หากร้านค้าปลีกต้องการให้พนักงานขายของตนมีความสามารถมากขึ้นในการปฏิบัติงาน ร้านค้าปลีกควรส่งพนักงานขายของตนเข้ารับการอบรมด้านการขายจากสถาบันต่าง ๆ ที่เปิดอบรมพนักงานขาย เพื่อสร้างจิตสำนึกในการขาย พนักงานขายก็จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ผลการเปรียบเทียบความเห็นลักษณะด้านการตลาดของร้านค้าปลีกจากความเห็นของผู้บริโภคและของร้านค้าปลีกขนาดย่อม แสดงให้เห็นว่าร้านค้าปลีกประเมินค่าลักษณะทางการตลาดของตนสูงกว่าที่ผู้บริโภคประเมินร้านค้า ดังนั้น ลักษณะทางการตลาดของร้านค้าปลีกอาจจะยังไม่สนองตอบความต้องการของลูกค้าได้เท่าที่ผู้บริโภคต้องการ อย่างไรก็ตาม ลักษณะเด่นของร้านค้าปลีกจากการประเมินค่าโดยผู้บริโภค ได้แก่ ความไม่ยุ่งยากในการชำระเงินเมื่อซื้อสินค้า และการซื้อสินค้าไม่ซับซ้อน ลักษณะเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของร้านค้าปลีกขนาดย่อมในการแข่งขันทางธุรกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกพัฒนาความสามารถนี้ให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบ Bar Code เข้ามาช่วยจัดระบบการชำระเงินและการจัดเก็บสินค้าเพื่อให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันต้องระวังไว้ซึ่งลักษณะความไม่ยุ่งยากซับซ้อนสำหรับลูกค้าในการสั่งซื้อสินค้าและการชำระเงิน

4. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริโภคและร้านค้า พบว่า ผู้บริโภคคิดว่าร้านค้าไม่ค่อยมีลักษณะในด้านราคาถูกกว่าป้ายราคาที่พิมพ์ในบรรจุภัณฑ์ การลดราคาให้ลูกค้า การต่อรองราคาได้ และการแถมของในบางเทศกาล ในขณะที่ฝ่ายร้านค้าคิดว่าตนมีลักษณะดังกล่าวในระดับปานกลาง ลักษณะทางการตลาดในเรื่องราคานี้เป็นกลยุทธ์ที่ห้าง Discount store ใหญ่ ๆ นำมาใช้และทำให้ผู้บริโภคนิยมไปซื้อของจากห้างเหล่านี้ซึ่งแม้จะต่อรองราคาไม่ได้แต่สินค้าส่วนใหญ่มีราคาถูกกว่าป้ายที่พิมพ์ไว้บนบรรจุภัณฑ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกพัฒนากลยุทธ์ด้านต้นทุน โดยพยายามทำให้ต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าที่จะนำมาขายมีระดับต่ำลงทำให้สามารถขายสินค้าในราคาที่แข่งขันได้กับ Discount Store และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าด้วย ร้านค้าปลีกน่าจะมีการรวมตัวแบบพันธมิตรเพื่อจัดตั้งศูนย์กลางกระจายสินค้าเพื่อสามารถต่อรองราคากับ suppliers เช่นเดียวกับที่ร้านค้าใหญ่ ๆ มี

ระบบการจัดการการกระจายสินค้าของตน ช่วยให้สามารถลดต้นทุนในการซื้อสินค้ามาจำหน่ายและทำให้มีสินค้าไว้ขายตลอดเวลาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากในการเก็บstockสินค้า

5. ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากระบวนการภายในองค์กรจะมีการพัฒนาได้ถ้ามีการวางแผนวางระบบการจัดการที่ดีในร้านค้า การให้อำนาจการลดราคาแก่พนักงานขายไม่มีส่วนช่วยให้ร้านค้าพัฒนาระบบภายในร้านค้าปลีกได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกใช้หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วยในการวางระบบการจัดการในร้านค้า กล่าวคือ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละปี จากนั้นวิเคราะห์ความสามารถของร้านค้าประกอบการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ กำหนดแผนระยะสั้นและระยะปานกลาง จากนั้นกำหนดงานที่จะต้องทำเพื่อให้แผนประสบความสำเร็จ การวางระบบในการดำเนินการในร้านค้าจะทำให้ไม่ต้องแก้ไขปัญหามันเป็นรายวัน ทำให้ร้านค้าปลีกสามารถใช้เวลาในการพัฒนาปรับปรุงระบบในร้านได้ดีขึ้น การวางระบบร้านค้าที่ดีจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี เนื่องจากมีความชัดเจนในการปฏิบัติ ส่งผลให้พนักงานขายมีความรู้และทักษะในการขาย สามารถให้บริการลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าได้เป็นอย่างดี และในท้ายที่สุดลูกค้าที่เกิดความพอใจในบริการก็จะกลับมาซื้อซ้ำทำให้ร้านค้าปลีกมีผลประกอบการด้านการเงินดีขึ้น

6. จากการศึกษาข้อมูลเชิงพรรณนา พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับร้านค้าปลีก ผู้บริโภคกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกขนาดย่อมมากกว่ากลุ่มอายุอื่น รวมทั้งอาชีพก็มีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับร้านค้าปลีก กลุ่มผู้บริโภคที่ประกอบอาชีพส่วนตัวและอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในร้านค้าปลีกไม่แตกต่างจากกลุ่มอาชีพข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ และมีค่าเฉลี่ยความพอใจสูงกว่ากลุ่มนักเรียน นิสิต นักศึกษา และพนักงานบริษัทเอกชน แสดงให้เห็นว่าลูกค้าสำคัญของร้านค้าปลีกน่าจะได้แก่กลุ่มผู้บริโภคที่มีอายุมากและมีอาชีพส่วนตัว ข้าราชการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกอบรมพนักงานขายให้มีจิตสำนึกของการให้บริการเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้ากลุ่มสำคัญนี้ซึ่งอาจต้องการคำแนะนำ หรือใช้เวลาในการชื้อนานกว่ากลุ่มอายุอื่นหรือกลุ่มอาชีพอื่น นอกจากนั้น ร้านค้าควรพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการให้สามารถดึงดูดลูกค้าในกลุ่มอายุและอาชีพอื่นเพื่อให้สามารถครอบคลุมกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น

7. ผลการศึกษา พบว่าร้านค้าปลีกมีลักษณะทางด้านสถานที่จำหน่าย ได้แก่ การตกแต่งร้านให้ซื้อสินค้าสะดวก การมีที่ยืน-เดิน-นั่งในร้านอย่างสะดวกสบายในระดับปานกลาง ลักษณะทางกายภาพของสถานที่จำหน่ายเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่ลูกค้าใช้ประกอบการประเมินคุณภาพใน

การบริการของร้านค้า ดังจะเห็นได้ว่าห้างร้านแบบ Superstore หรือ Discount Store เช่น Lotus หรือ Tops Supermarket จะพยายามพัฒนารูปแบบการตกแต่งร้านให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก บางแห่งมีการจัดที่นั่งในร้านเพื่อให้ลูกค้านั่งพัก มีตะกร้าและรถเข็นใส่สินค้าที่เลือกซื้อเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า จัดสินค้าให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อได้เอง ประโยชน์ส่วนหนึ่งของวิธีนี้คือร้านค้าสามารถลดการใช้แรงงานของพนักงานขายในการหยิบสินค้าให้ลูกค้า ทำให้สามารถลดต้นทุนในการใช้พนักงานในการทำงานนี้และเพิ่มพนักงานในการทำงานส่วนอื่นแทน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ร้านค้าปลีกขนาดย่อมพัฒนารูปแบบของสถานที่จำหน่ายให้ลูกค้ารู้สึกว่าจะมีความสะดวกสบายในการเลือกซื้อของ แต่ในขณะเดียวกันร้านค้าปลีกก็ต้องระวังลูกค้าที่มีพฤติกรรมแบบโจรที่ชอบฉกฉวยสินค้าไปโดยไม่จ่ายเงินหรือทำสินค้าเสียหายจากการเปิดดูหรือในการตรวจสินค้าเพื่อเลือกสินค้าที่จะซื้อ เพราะความเสียหายเหล่านี้ก็ย้อนกลับไปเป็นต้นทุนของร้านค้าด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบปัญหาและมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การยึดหลัก Balanced Scorecard โดยวัดจากมุมมองทั้ง 4 ด้านจะทำให้ขนาดของการวิจัยใหญ่มากเนื่องจากการวิเคราะห์ทั้งระบบของการดำเนินธุรกิจเมื่อวิเคราะห์จากจำนวนตัวแปรที่นำมาศึกษา และเมื่อผู้วิจัยพยายามจำกัดขอบเขตของตัวแปรในการวิจัยแต่ละด้านเพื่อไม่ให้แบบสอบถามมีขนาดยาวเกินไปและไม่ให้ตัวแปรมากเกินไป ผู้วิจัยพบว่าไม่สามารถอธิบายลักษณะของผลประกอบการทั้ง 4 ด้านได้อย่างกว้างขวางและละเอียด ดังนั้นเพื่อสร้างคุณค่าทางการศึกษางานวิจัยนี้จึงเน้นเฉพาะด้านความพอใจของลูกค้า ทำให้การศึกษาลักษณะการประกอบการด้านอื่นอีก 3 ด้านไม่กว้างขวาง ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้มีการวิจัยเพิ่มเติมโดยแต่ละงานวิจัยศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบกับผลประกอบการ 2 ด้าน เพื่อศึกษาว่าอะไรคือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผลประกอบการแต่ละด้าน และผลประกอบการ 2 ด้านนั้นมีความสัมพันธ์กันตามแนวคิดของ Balanced scorecard หรือไม่
2. ในปัจจุบันมีการทำวิจัยโดยยึดหลัก Balanced scorecard ไม่มาก ดังนั้น การสืบค้นงานวิจัยทางด้านนี้และการค้นคว้าแนวคิดทางด้านนี้เป็นไปอย่างลำบาก เนื่องจากต้องค้นคว้าจากแนวคิดทฤษฎีอื่น เช่น แนวคิดทฤษฎีทางการตลาดเพื่อค้นคว้าตัวแปรด้านมุมมองของลูกค้า แนวคิดทฤษฎีทางการจัดการเพื่อค้นคว้าตัวแปรด้านการเรียนรู้ขององค์กร แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการคุณภาพเพื่อค้นคว้าตัวแปรด้านกระบวนการภายในองค์กร แนวคิดทฤษฎีด้านการเงินเพื่อค้นคว้าตัวแปรด้านผลประกอบการด้านการเงิน จะเห็นได้ว่าแนวคิดแต่ละด้านมีความกว้างขวางในสาขาของตนเอง ดังนั้นการค้นคว้าหาตัว

แปรมาอธิบายในแต่ละด้านจึงมีขอบเขตกว้างไกล ดังนั้น นิยามศัพท์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดขอบเขตงานวิจัยแต่ละงาน และเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยจัดกลุ่มงานวิจัยว่าเป็นการศึกษาในแนวใด

3. ผู้วิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามประเภทร้านค้าปลีกมีความระวังในการตอบคำถามเกี่ยวกับผลประโยชน์ทางการเงินเป็นอย่างมาก การระวังตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นภาพสะท้อนให้เห็นความรุนแรงของการแข่งขันในการประกอบธุรกิจและความหวั่นเกรงการรั่วไหลของข้อมูลประเภทการเงินที่อาจส่งผลให้ร้านค้าปลีกต้องมียกจ่ายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการเสียภาษีจากรายได้ เนื่องจากร้านค้าปลีกโดยมากไม่ได้ลงบัญชีรายการขายทุกรายการและระบบการเก็บภาษีของราชการเป็นสิ่งที่ร้านค้าปลีกอาจเห็นว่าไม่ส่งผลดีต่อการประกอบธุรกิจของตน ดังนั้น ร้านค้าปลีกจึงไม่ไว้วางใจในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทางการเงิน ทำให้งานวิจัยไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนในด้านนี้ ดังนั้น ในงานวิจัยต่อไปควรออกแบบคำถามและใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ทำให้ผู้ประกอบการไว้วางใจในการเปิดเผยข้อมูล