

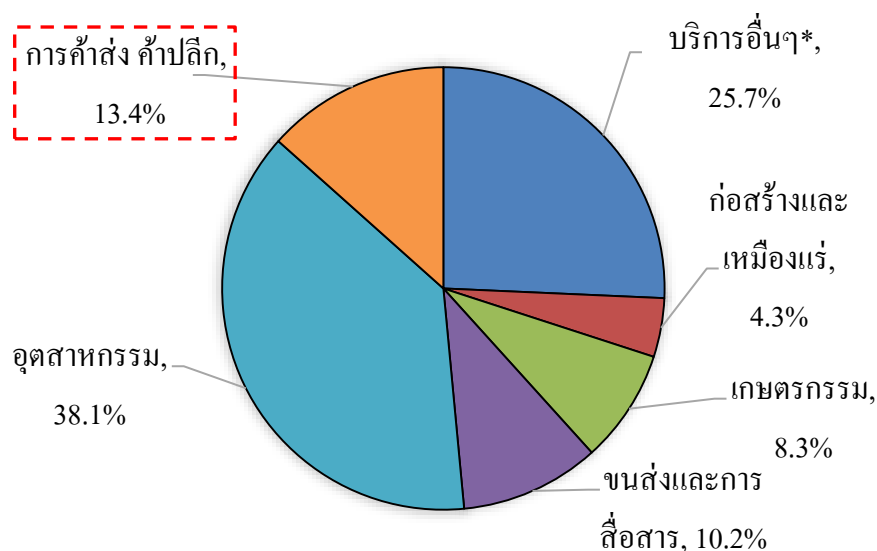
บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail industry) คือหัวใจสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องด้วยส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนในประเทศ เช่น ค่าใช้จ่ายประจำวัน คุณภาพชีวิต เป็นต้น (ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล, 2557) ซึ่งเป็นธุรกิจบริการจัดจำหน่าย (Distribution Services) ที่อยู่ภายใต้กรอบความตกลงการค้าบริการของอาเซียน (Asean Framework Agreement on Services: AFAS) (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) นอกจากนี้ อุตสาหกรรมค้าปลีกยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนและเป็นอุตสาหกรรมตัวกลาง (Mediator Industry) ในการเชื่อมโยงและเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า (Distribution channels) จากต้นน้ำ (Upstream) ที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าสินค้าที่อยู่ใน โซ่อุปทานค้าปลีกไปยังปลายน้ำ (Downstream) ที่เป็นผู้บริโภคในกลุ่มธุรกิจ (Business) และผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Ultimate consumers) (Pedro, Patricio & Robert, 2010; ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล, 2557; วีระพงษ์ ชัม, 2557)

ในปี พ.ศ. 2556 การค้าปลีกมีรายได้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 13.4 ของมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศ (ภาพประกอบที่ 1.1) ซึ่งสูงเป็นอันดับสองรองจากอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีสัดส่วนร้อยละ 38.1 (ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล, 2557) และในปี พ.ศ. 2559 ธุรกิจค้าปลีกยังมีมูลค่าสูงถึง 2.2 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) สูงเป็นอันดับสองรองจากอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วนร้อยละ 27.4 (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2560) เห็นได้ว่าในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2556-2559) ธุรกิจค้าปลีกยังคงครองตำแหน่งที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศสูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรม และมีการจ้างงานร้อยละ 15.9 มากเป็นอันดับสามรองจากภาคเกษตรและภาคอุตสาหกรรม (ตามตารางที่ 1.1) ซึ่งยังประโยชน์ต่อภาคแรงงานที่ทำให้เกิดการจ้างแรงงานเกือบ 5 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 15 ของการจ้างแรงงานทั้งประเทศ (อนุศาสตร์ สระทองเวียน, 2553; สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2558) และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2562 ธุรกิจค้าปลีกจะมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการฟื้นตัวของการบริโภคภาคครัวเรือน ภาคการท่องเที่ยว และโครงการลงทุนจากภาครัฐ (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2560)



หมายเหตุ: *บริการอื่นๆ รวมถึง ภาคการเงิน การศึกษา โรงแรมและภัตตาคาร เป็นต้น

ภาพประกอบที่ 1.1 โครงสร้างเศรษฐกิจไทย

ที่มา: คัดแปลงจาก ปีระวัฒน์ วิเศษสุวรรณกุล (2557)

จากภาพประกอบที่ 1.1 แสดงมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศ พบว่า ภาคอุตสาหกรรมมีรายได้สูงเป็นอันดับหนึ่งร้อยละ 38.1 และการค้าส่งค้าปลีกทำรายได้สูงเป็นอันดับสองร้อยละ 13.4 ในขณะที่การค้าส่งค้าปลีกมีการจ้างงานมากเป็นอันดับสาม ร้อยละ 15.9 (ตารางที่ 1.1) รองจากภาคเกษตรและภาคอุตสาหกรรม (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2558) แสดงให้เห็นว่า การค้าส่งค้าปลีกเป็นตัวจักรสำคัญที่ขับเคลื่อนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในภาพรวม เนื่องจากทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค

ตารางที่ 1.1 การจ้างงานจำแนกตามสาขาการผลิต

%YOY	2556					2557					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
	ทั้งปี	Q1	Q2	Q3	Q4	ทั้งปี	Q1	Q2	Q3	Q4			
การจ้างงานรวม (100%)	-0.1	1.3	0.9	-1.2	-1.3	-0.4	-0.4	-1.2	0.3	-0.1	-0.3	-0.6	0.1
- ภาคเกษตร (34.1%)	-0.2	1.2	0.5	-1.7	-0.4	-1.4	1.0	-2.9	-2.2	-4.9	-4.4	-6.2	-4.8
- นอกภาคเกษตร (65.9%)	0.0	1.4	1.1	-0.8	-1.9	0.7	-1.0	-0.3	1.7	2.5	1.8	2.6	2.9
อุตสาหกรรม (16.9%)	0.8	1.1	-1.3	2.5	0.9	1.6	-0.8	1.9	1.0	4.4	2.4	5.2	4.6
ก่อสร้าง (5.6%)	2.0	6.0	5.6	-3.2	-1.4	-5.0	-7.2	-6.4	-3.0	-2.5	-8.9	-1.5	2.9
ค้าส่งและค้าปลีก (15.9%)	0.2	3.5	2.3	-1.2	-3.7	-0.2	-1.5	-2.7	3.2	0.4	-0.7	3.5	-1.8
โรงแรมและภัตตาคาร(6.7%)	-0.3	4.4	7.2	-6.0	-6.4	1.2	-2.0	-1.9	4.6	4.7	5.8	3.2	5.4
จำนวนผู้ว่างงาน (แสนคน)	2.8	2.8	2.9	3.1	2.6	3.2	3.4	3.9	3.3	2.4	2.9	2.1	2.2
อัตราการว่างงาน (%)	0.7	0.7	0.7	0.8	0.7	0.8	0.9	1.0	0.8	0.6	0.8	0.5	0.6

ที่มา: คัดแปลงจาก สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค (2558)

และมีการคาดว่าในระยะ 1-3 ปีข้างหน้า (ปี 2560-2562) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จะมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยซึ่งเป็นผลจากการฟื้นตัวของการบริโภคภาคครัวเรือน ภาคการท่องเที่ยว และโครงการลงทุนจากภาครัฐ (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2560) ประกอบกับการแข่งขันที่ท้าทายและรุนแรงขึ้นของธุรกิจค้าปลีกที่มุ่งรุกทุกพื้นที่ศักยภาพทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ซึ่งการดำเนินธุรกิจค้าปลีกนับจากนี้ต่อไปอาจต้องครอบคลุมมากกว่าการซื้อ-ขายสินค้าผ่านหน้าร้าน อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง การเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ก่อนคู่แข่ง สามารถตอบโต้ภัยพิบัติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคได้แบบตรงจุด ถือว่าเป็น กุญแจความสำเร็จ (Fast and Smart Moves) (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557) ด้วยวิถีการดำรงชีวิต พฤติกรรม และไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ต้องการความสะดวกสบายและความรวดเร็วมากขึ้น (มาร์เก็ตติ้งอุปส์, 2559) ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องรีบปรับตัวให้ทัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เช่น การเปิดสาขาใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็นต้น เพื่อให้มีพื้นที่ค้าปลีกเพิ่มมากขึ้น (บริษัท ซี-บี ริชาร์ด เอลลิส (ประเทศไทย) จำกัด, 2558) ขณะที่พื้นที่ค้าปลีกในประเทศไทยกำลังขยายตัวเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจค้าปลีกในอเมริกาก็เริ่มทยอยปิดสาขาลงมากกว่า 3,500 แห่ง จากกระแสความแรงของการช้อปปิ้งออนไลน์ (Online Shopping) ตัวอย่างเช่น ห้างสรรพสินค้าแมซีส์ (Macy's) ปิดสาขาไป 68 แห่ง และปลดพนักงาน (Layoff) เกือบ 4,000 คน หรือห้างค้าปลีกวอลมาร์ต (Walmart) ที่ดีประกาศแผนปิด 269 สาขาทั่วโลก (มิสแซฟไฟร์, 2560) เห็นได้ว่าเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค และจากข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) เดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2559 พบว่า ประเทศไทยมีจำนวนผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์ประมาณ 23 ล้านคน และมีสัดส่วนการซื้อสินค้าผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce system) ในตลาดค้าปลีกประเทศไทยในปี พ.ศ. 2558 อยู่ที่ร้อยละ 3.8 และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มเป็นร้อยละ 15 ในปี พ.ศ. 2567 ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 1.2



ภาพประกอบที่ 1.2 ข้อมูลพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) ประเทศไทย เดือนมิถุนายน 2559
ที่มา: วรรณฯ สวัสดิ์คกุล (2559)

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมค้าปลีกและสนใจที่จะศึกษาวิจัย และพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage Model: SBCAM) ของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทานค้าปลีกให้มีความเหมาะสมกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ที่อยู่ในประเภทของร้านขนาดใหญ่เน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Category Killer) ในอุตสาหกรรมค้าปลีกประเทศไทย ก่อนที่จะประสบปัญหาเหมือนกับห้างค้าปลีกในต่างประเทศที่ต้องปิดกิจการหรือลดจำนวนสาขา จากไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปช้อปปิ้งออนไลน์ (Online shopping) และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต เนื่องด้วยธุรกิจค้าปลีกเป็นตัวจักรสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยหรือผู้ที่เริ่มทำธุรกิจค้าปลีก ได้ประโยชน์จากการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลแบบองค์รวมของธุรกิจค้าปลีกในการบริหารและการปรับกระบวนการทำงานภายในองค์กร การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ ทั้งนี้ ก็เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR) เพื่อให้อุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยมีความเข้มแข็ง มีการสร้างความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน มีการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรร่วมกันอย่างยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้น ยังจะส่งผลให้อุตสาหกรรมต้นน้ำและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทยให้สามารถเติบโตและมีความเข้มแข็งไปพร้อมกัน

สืบเนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาวิจัยแบบทางเดียว (One-way research) คือศึกษาเฉพาะมุมในมุมหนึ่งเท่านั้น เช่น ศึกษาในมุมด้านผู้ผลิตหรืออุปทาน (Upstream) หรือมุมด้านลูกค้าหรืออุปสงค์ (Downstream) ไม่ได้มีในลักษณะการศึกษาวิจัยในการบูรณาการแบบองค์รวม 360 องศา คือศึกษาทั้งผู้ผลิตและลูกค้าไป-กลับพร้อมกัน (Two-way research) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Frank, Brian, Paul, Roberto & Alan (2011) ได้ศึกษาวิถีวัดการสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value creation) โดยวัดความพร้อมเฉพาะมุมมองของผู้ผลิต (Supplier readiness) ในการใช้ระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-Business system) เพียงด้านเดียวเท่านั้น แต่ถ้ามองศึกษาการวัดหรือการประเมินความพร้อมของผู้ผลิตในมุมมองความคิดเห็นทั้งผู้ผลิตและผู้ซื้อจะทำให้ทราบได้ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีความสำคัญจริง ๆ ต่อการสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ในมุมมองของทั้งผู้ซื้อและผู้ผลิต (Buyer-Supplier) เช่น ทักษะคิดหรือความต้องการของผู้ผลิต (Supplier) ทักษะคิดหรือความต้องการของผู้ซื้อ (Buyer) การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) เป็นต้น หรืองานวิจัยของสุภาพร การมิตรี (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจค้าปลีกเครื่องมือ

เครื่องใช้ประจำบ้าน โดยศึกษาเฉพาะ บริษัทโฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็น การศึกษาเพียงหนึ่งบริษัทและเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่ได้มีการมีการวิจัยเชิงปริมาณประกอบเพื่อยืนยันผลของการสัมภาษณ์

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage Model: SBCAM) แบบองค์รวมของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ใน ประเทศไทย โดยครอบคลุมในด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management practice) ด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnerships collaboration) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational agility) และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Value to Customer) ในมุมมองของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น ธุรกิจค้าปลีกเป็น ธุรกิจบริการจัดจำหน่ายที่เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนช่องทางการกระจายสินค้าไปยังลูกค้า ทั้ง ลูกค้ากลุ่มธุรกิจและที่เป็นผู้บริโภคโดยตรง โดยมุ่งเน้นในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อย่างยั่งยืน และการสร้างความสมดุลในด้านการบริหารจัดการอุปสงค์ (Demand management) ด้าน การบริหารจัดการอุปทาน (Supply management) และด้านการบริหารความคล่องตัว (Operational management) เพื่อให้สามารถปรับตัวในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว (Operational agility) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ และเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจค้าปลีกศูนย์ รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในอุตสาหกรรมค้าปลีกประเทศไทย และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง

คำถามการวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยที่เป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของ ผู้วิจัย ผู้บริหาร และผู้ประกอบการค้าปลีก ดังนี้

1. ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย มีปัจจัยเชิงสาเหตุ อะไรที่ส่งอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจค้าปลีก ในด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ความร่วมมือ ของพันธมิตรธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ที่เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดอย่างไร และสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นตลอดโซ่อุปทานได้หรือไม่ อย่างไร

2. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ความร่วมมือของ พันธมิตรธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

3. รูปแบบของตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทยควรมีลักษณะอย่างไร ในการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

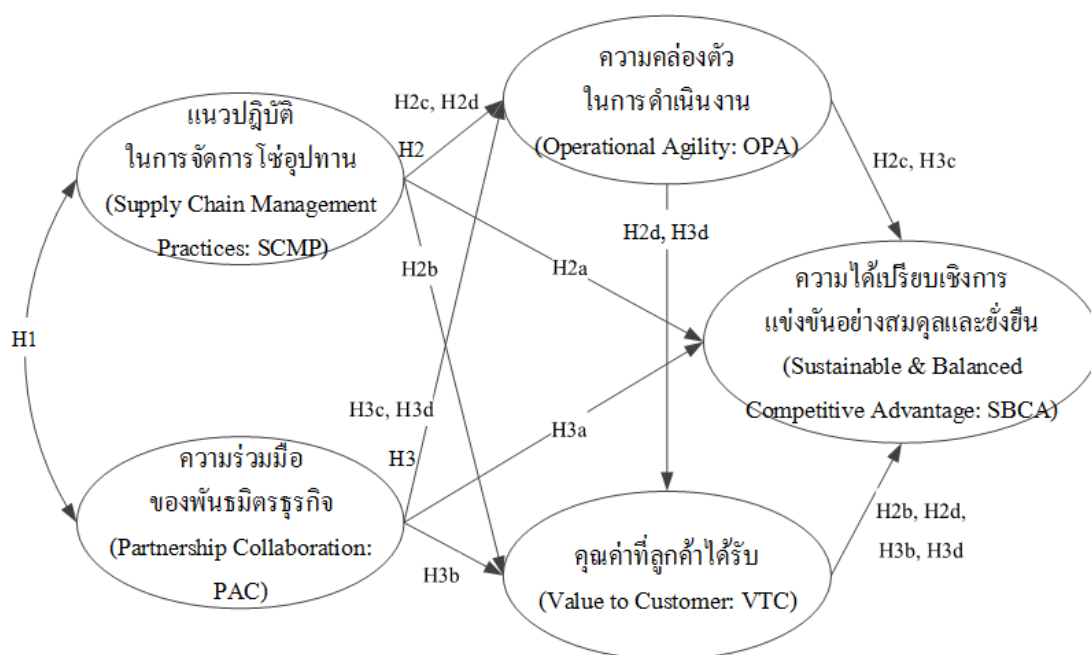
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยใช้หลักการทฤษฎีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain Theory) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) แนวคิดกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain Process) (สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548) และแนวคิดการวัดผลคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) (Kaplan, & Norton, 1996) รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดในการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR) (ECR Thailand, 2010) ผสมกับผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (รายละเอียดแสดงในบทที่ 2) จากนั้น จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) 2) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) 3) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA) 4) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC) และ 5) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA) (ตามภาพประกอบที่ 1.3) โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการทบทวนวรรณกรรม ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยให้ครอบคลุมเนื้อหา 1) แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานของ

ธุรกิจค้าปลีก 2) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจทั้งในเรื่องของความพร้อมต่อการปรับตัวในด้านเทคโนโลยี การผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตอบสนองในการกระจายและการส่งมอบสินค้า ซึ่งจะสะท้อนต่อ 3) ความคล่องตัวในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก และ 4) คุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากธุรกิจค้าปลีก ทั้งในด้านความคาดหวัง ความต้องการ ความเชื่อมั่นในตัวสินค้าหรือการได้รับการบริการที่พึงพอใจที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าและยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อ 5) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกเกิดความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจ ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก (ดังแสดงรายละเอียดในบทที่ 2)

2. ทำการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัยและค้นหาคำประกอบของปัจจัยโครงสร้างจากทฤษฎีแนวคิด และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและองค์ประกอบของโครงสร้าง (Factors of constructs) ได้แก่ แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) (รายละเอียดแสดงในบทที่ 2)



ภาพประกอบที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากภาพประกอบที่ 1.3 ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย และเหตุผลสนับสนุนสมมติฐาน โดยแสดงรายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (ดังแสดงรายละเอียดในบทที่ 2) ดังต่อไปนี้
 สมมติฐานที่ 1 (H1) : ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทาน (SCMP) มีความสัมพันธ์กับ
 ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

สมมติฐานที่ 2 (H2) : ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรงและ
 ทางอ้อมต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA) แบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2a (H2a) : แนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางตรง
 เชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA)

สมมติฐานที่ 2b (H2b) : แนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางอ้อม
 เชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA) ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

สมมติฐานที่ 2c (H2c) : แนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางอ้อม
 เชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

สมมติฐานที่ 2d (H2d) : แนวปฏิบัติในการจัดการ โซ่อุปทาน (SCMP) มีอิทธิพลทางอ้อม
 เชิงบวก ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และคุณค่า
 ที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

สมมติฐานที่ 3 (H3) : ปัจจัยด้านความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางตรงและทาง-
 อ้อมต่อปัจจัยด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA) แบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3a (H3a) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก
 ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

สมมติฐานที่ 3b (H3b) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิง
 บวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน
 (SBCA) ผ่านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

สมมติฐานที่ 3c (H3c) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

สมมติฐานที่ 3d (H3d) : ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ผ่านความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดและแบ่งขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ในประเทศไทย จากกรอบแนวคิดในการวิจัย (ภาพประกอบที่ 1.3) ปัจจัยหลักหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 5 ตัวแปรหลัก ดังนี้

1. ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variable) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology: IT) การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: NI) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: IS) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: RL)

2. ตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variable) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: TR) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PC) และการตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: RR)

3. ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA) เป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable) ที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator variable) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความยืดหยุ่น (Flexibility: FL) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: AD) และความรวดเร็ว (Speed: SP)

4. ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC) เป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable) ที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator variable) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้

(Observed variables) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VR) คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VM) และคุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (Value of Trust: VT)

5. ตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA) เป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: PL) ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: BL) การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: TM) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: CD)

ส่วนที่ 2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษากลุ่มเป้าหมายเพื่อกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ในประเทศไทย โดยอ้างอิงโครงสร้างประเภทธุรกิจค้าปลีกของสมาคมค้าปลีกไทย (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2556; สมาคมศูนย์การค้าไทย, 2559; ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2560)

ส่วนที่ 3 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) เฉพาะที่มีสำนักงานใหญ่หรือสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย และเป็นสมาชิกของสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (Thailand Retailers Association: TRA) สมาคมศูนย์การค้าไทย (Thai Shopping Center Association: TSCA) หรือ ECR Thailand มีจำนวนทั้งสิ้น 466 สาขา (ตามตารางที่ 3.1 และตารางที่ 3.2) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยเท่านั้น ทั้งนี้ เหตุผลที่ไม่เลือกกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพันธมิตรธุรกิจในการเก็บข้อมูล ด้วยเหตุผลที่ว่า 1) เหตุผลที่ไม่เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มลูกค้า เนื่องด้วยองค์กรธุรกิจค้าปลีกมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าขององค์กร (Customer database) และมีฝ่ายด้านการตลาด (Marketing) ฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) และหน่วยงานบริการลูกค้า (Customer Service) ในวิเคราะห์พฤติกรรมและติดตามลูกค้าอยู่แล้ว ซึ่งมีความเข้าใจในพฤติกรรมลูกค้าขององค์กรเป็นอย่างดี และ 2) เหตุผลที่ไม่เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ด้วยองค์กรมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ (Research and Development: R&D) และมีหน่วยงานในการติดตาม ติดต่อบริษัทงาน มีการทำงานใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ ผู้ขนส่งและจัดส่งสินค้า รวมถึงมีฐานข้อมูลของซัพพลายเออร์ เพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพของพันธมิตรธุรกิจ

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ในประเทศไทย ได้แก่ เจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการสาขา หัวหน้างานหรือผู้

ปฏิบัติงานด้านจัดซื้อหรือผลิตภัณฑ์ หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติงานด้านลูกค้าสัมพันธ์หรือบริการลูกค้า ที่มีสำนักงานใหญ่และสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

3. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยเลือกใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดประชากร ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรคือ ร้านค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ที่มีที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2: การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional allocation) ตามชั้นภูมิที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยคำนวณหาค่าสัดส่วนจากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2547, หน้า 112) เมื่อได้ค่าสัดส่วนที่กำหนดแล้ว จึงนำไปหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรร้านค้าปลีกตามกลุ่มสินค้าในแต่ละชั้นภูมิ (ตามตารางที่ 3.2)

ขั้นตอนที่ 3: ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Random sampling) จากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 (ตามตารางที่ 3.3) โดยใช้วิธีสุ่มแบบไม่ใส่คืน (Without) จนได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละชั้นภูมิ

ส่วนที่ 4 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบระยะเวลาในศึกษาค้นคว้าข้อมูล และทดลองจนลงมือปฏิบัติในการดำเนินการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2560

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดหวังว่าการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) และผู้ประกอบการค้าปลีกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอื่น ๆ ทั้งกลุ่มผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันและกลุ่มผู้ประกอบการรายใหม่ที่ จะเข้ามาดำเนินธุรกิจค้าปลีก เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานได้ตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถในการรักษาระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างสมดุลและยั่งยืนในมุมมองของผู้ประกอบการค้าปลีกให้สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าหรือผู้บริโภค อธิบายได้ดังนี้

1. ด้านผู้ประกอบการ ได้ทราบถึงแนวทางและการนำไปปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมค้าปลีก ซึ่งถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมศูนย์กลาง (Central Mediator Industry) ที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ กันแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความร่วมมือ สร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละขั้นตอนตลอดโซ่อุปทาน และเพื่อนำไป

ต่อยอดหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

2. ด้านผู้ประกอบการใหม่ สามารถนำตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage Model: SBCAM) ไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเบื้องต้นในการลงทุนและการวางแผนการดำเนินธุรกิจ การให้ความสำคัญกับหุ้นส่วน พันธมิตร หรือลูกค้า รวมทั้งการวิเคราะห์ความต้องการในมุมมองของลูกค้า ก่อนที่จะมีการลงทุนจริง ทั้งในส่วนของธุรกิจค้าปลีกหรือการสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3. ด้านการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและการให้ความสนับสนุนอุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail Industry) ให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจอย่างสมดุลและยั่งยืน

4. ด้านภาครัฐ เพื่อขยายผลการวิจัยไปยังนโยบายในระดับประเทศ และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้เหมาะสมกับลักษณะของอุตสาหกรรม ในการนำปรับปรุงและเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมค้าปลีกให้สามารถแข่งขันและเป็นที่ยอมรับในเวทีโลก

นิยามศัพท์

1. อุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail Industry) หมายถึง อุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า การจัดจำหน่าย และเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยมีการซื้อสินค้าหรือบริการผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ทั้งแบบที่มีหน้าร้าน (Store retailing) และไม่มีหน้าร้าน (Non-store retailing) ซึ่งครอบคลุมในทุก ๆ กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การผลิตหรือการนำเข้าสินค้า เพื่อการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันให้มีการเชื่อมโยงกันตลอด โซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ประกอบการด้านการผลิตหรือการนำเข้าสินค้า ผู้ประกอบการด้านการกระจายสินค้า ผู้ประกอบการค้าปลีก และผู้บริโภค รวมถึงพันธมิตรธุรกิจในอุตสาหกรรมค้าปลีก เช่น รัฐบาล ผู้จัดส่งสินค้า โลจิสติกส์ สถาบันการเงิน เป็นต้น

2. ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) หมายถึง สถานประกอบการหรือร้านค้าปลีกที่เสนอขายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวกับบ้านและที่อยู่อาศัยแบบครบวงจร โดยจะโชว์สินค้าตามกลุ่มสินค้า (Display by category) เพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบยี่ห้อต่อยี่ห้อหรือรุ่นต่อรุ่น อำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าได้อย่างรวดเร็วและครบถ้วนในร้านเดียว ไม่ต้องเดินทางไปหลาย ๆ ที่ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยจะหมายถึง สถานประกอบการหรือสาขาหรือร้านค้าปลีกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่เกี่ยวกับบ้าน ของตกแต่งบ้าน วัสดุก่อสร้าง ที่จัดอยู่ในประเภทร้านค้าปลีกขนาด

ใหญ่เน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Category Killer) โดยสามารถแบ่งตามลักษณะของสินค้าที่จำหน่ายหลักออกเป็น 3 กลุ่ม (ตามตารางที่ 3.2) ได้แก่ กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center) กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing) และกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others)

3. ธุรกิจค้าปลีกกลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่ขายสินค้า เครื่องมือเครื่องใช้ประจำบ้าน ได้แก่ โฮมโปร โฮมเวิร์ค ดูโฮม เมกาโฮม โกลบอลเฮ้าส์ และไทวัสดุ

4. ธุรกิจค้าปลีกกลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ และของตกแต่งบ้าน ได้แก่ อิกเกีย อินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลล์ เอสบีเฟอร์นิเจอร์ โมเดิร์นฟอรั่ม ชิค-รีพับลิก และคอนเซ็ปท์

5. ธุรกิจค้าปลีกกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้าง ชุดครัว สุขภัณฑ์ ได้แก่ บุญถาวร โฮมมาร์ท และแกรนด์โฮมมาร์ท

6. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA) หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างด้านอุปสงค์ (Demand) โดยการบริหารจัดการการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ได้ตรงจุด และด้านอุปทาน (Supply) ในการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ตลอดจนการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นจากภายในองค์กรออกไปสู่ภายนอกองค์กร ด้วยการรักษาระดับความสม่ำเสมอในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างคู่ค้าหรือพันธมิตรธุรกิจในระยะยาวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อสร้างการส่งมอบคุณค่าร่วม (Co-value) ของสินค้าหรือบริการให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและพันธมิตรธุรกิจได้อย่างรวดเร็วในการแก้ไขการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นคงและสร้างสมดุลได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจอย่างสมดุลและยั่งยืน

7. แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดโซ่อุปทาน ทั้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและเกิดระหว่างองค์กรกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ รวมถึงมีการแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และวางแผนที่จะนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ โดยใช้เทคโนโลยีในการสร้างความเชื่อมโยงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตลอดโซ่อุปทาน รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการตอบสนองความต้องการได้สูงสุด

8. ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจตลอดโซ่อุปทาน รวมถึงร่วมกันรับทราบถึงความต้องการของลูกค้าอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้พันธมิตรธุรกิจในเครือข่ายมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร โดยนำประโยชน์ที่ได้จากการ

เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มาใช้ในการวางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่โดนใจต่อลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัวปราดเปรียวในการตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Adaptability) ในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกันตลอดโซ่อุปทาน ทั้งที่เกิดจากแนวปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์กร จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ และจากความต้องการของลูกค้า

10. คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากการซื้อสินค้าหรือใช้บริการว่าคุ้มค่ามากกว่าเงินที่จ่ายไป และเวลาที่เสียไป ได้แก่ คุณค่าที่ได้รับจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness) ได้รับคุณค่าคุ้มกับเงินที่จ่ายออกไป (Value of Money) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากความน่าเชื่อถือในตัวองค์กรธุรกิจ (Value of Trust) จนก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการอีก จนทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดี (Customer loyalty) และกลายเป็นความจงรักภักดีที่มีต่อตราสินค้าขององค์กร (Brand loyalty) ในที่สุด

11. การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM) หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างโซ่อุปทาน ระบบการฝึกอบรม ระบบการตรวจวัดผลการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) และให้การสนับสนุน (Top management support) มีระบบการวางแผนงานล่วงหน้าการผลิต (Advanced planning systems) และระบบการกระจายสินค้า (Distribution)

12. นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology: IT) หมายถึง การออกแบบและการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจค้าปลีก โดยองค์กรจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม และเล็งเห็นถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น การใช้เทคโนโลยีของคิวอาร์ (QR) หรือการใช้เทคโนโลยีในการระบุข้อมูลใช้คลื่นวิทยุ (RFID) เป็นต้น การรีออกแบบกระบวนการทำงาน (Process reengineering) การออกแบบสินค้าหรือรูปแบบการบริการ (Product/Service design) การพัฒนาด้านอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้า

13. การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: NI) หมายถึง การเชื่อมโยงหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานเครือข่ายที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร และประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของผู้บริโภคหรือลูกค้า โดยมีการเชื่อม-

โยงภายในองค์กร (Internal integration) การเชื่อมโยงกับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customer integration) และการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Suppliers and Partners integration)

14. การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: IS) หมายถึง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน โดยการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information management) และการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information analysis) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) และได้ข้อมูลที่มีคุณภาพในการรายงาน (Quality data reporting) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร (Internal information sharing) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลกับพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ (Partnerships or Suppliers information sharing) และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลกับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Consumers or Customers information sharing)

15. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: RL) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมองหาแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long term relationships) กับหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรธุรกิจค้าปลีกตลอดโซ่อุปทาน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Internal relationship) การสร้างความสัมพันธ์ไปยังต้นน้ำ (Upstream) กับพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ (Partnership or Supplier relationship) และการสร้างความสัมพันธ์ไปยังปลายน้ำ (Downstream) กับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customer relationship)

16. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: TR) หมายถึง ความพร้อมและความสามารถของพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ รวมถึงระดับความสามารถในการเชื่อมโยงของพันธมิตรธุรกิจ ได้แก่ เทคโนโลยีที่พันธมิตรใช้ในปัจจุบัน ฐานข้อมูลองค์ความรู้ในสินค้าหรือบริการ ความพร้อมในการปรับตัวด้านเทคโนโลยี และการมีส่วนร่วมในทำกิจกรรมหรือโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรธุรกิจค้าปลีกหรือกับผู้บริโภค

17. ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PC) หมายถึง การบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจในเครือข่ายในการให้ความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจค้าปลีกในด้าน การผลิต การออกแบบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณค่าร่วมกันทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์และการผลิตสินค้าหรือบริการในโซ่อุปทาน ได้แก่ การวางแผนการผลิต (Advanced planning) ให้ออกสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการควบคุมคุณภาพ (Control) ของสินค้าหรือบริการ และการควบคุมต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน เป็นต้น

18. การตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: RR) หมายถึง การที่พันธมิตรธุรกิจสามารถตอบสนองในการเติมเต็มสินค้าหรือบริการ รวมถึงความสามารถ (Ability) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกที่อยู่ในเครือข่ายทั้งองค์กรธุรกิจค้าปลีก และผู้บริโภคหรือลูกค้า ได้แก่ การวางแผนในการ

เติมเต็มสินค้า ความสามารถในการผลิตสินค้า การควบคุมคุณภาพสินค้าหรือบริการ ความยืดหยุ่นในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ

19. ความยืดหยุ่น (Flexibility: FL) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการ และความยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์

20. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: AD) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนด้านต้นทุน ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน หรือปรับเปลี่ยนได้นโยบายภาครัฐ

21. ความรวดเร็ว (Speed: SP) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า ได้แก่ ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ความรวดเร็วในการกระบวนการหรือวิธีการด้านการตลาด ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนกระบวนการตามนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของภาครัฐ

22. คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VR) หมายถึง การสร้างให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ถึงคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับในการตอบสนองความต้องการที่เหนือกว่าและแตกต่างจากที่ลูกค้าเคยได้รับ โดยใช้กลยุทธ์ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) และด้านพันธสัญญาหรือข้อตกลงที่มีต่อลูกค้า (Customer commitment) ในการตอบสนองด้านความเร็วในการส่งมอบ (Delivery speed) ด้านราคา (Price) ด้านคุณภาพและการบริการ (Quality and Service) ด้านความหลากหลาย (Variety) และด้านความสามารถในการเข้าถึงของสินค้าหรือบริการ โดยการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า

23. คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VM) หมายถึง การที่ทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ถึงคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากความคุ้มค่าของเงินที่ต้องจ่ายในการซื้อสินค้าหรือบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction) เป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Customer loyalty) จนทำให้มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าขององค์กร (Brand loyalty)

24. คุณค่าจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจ (Value of Trust: VT) หมายถึง การที่ทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้จนทำให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าที่องค์กรธุรกิจมีให้ จนเกิดความไว้วางใจและเชื่อถือว่าไว้วางใจในตัวขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ คุณค่าจากการที่องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer relationship value) และการสร้างคุณค่าจากการที่องค์กรมีข้อตกลงหรือมีคำมั่นสัญญาที่ดีต่อลูกค้า (Customer commitment)

25. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: PL) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมุ่งแสวงหาวิธีในการทำกำไรโดยการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันทางธุรกิจ (Business synergy) เพื่อให้ห้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งประเมินหรือวัดได้จากตัวชี้วัดทางการเงิน อาทิเช่น การเติบโตของยอดขาย (Growth of sales) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) เป็นต้น

26. ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: BL) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถหาวิธีในการรักษฐานลูกค้าเอาไว้ได้ (Customer retention) และทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ จนเกิดเป็นประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ (Customer experience) และเกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้าหรือบริการ (Customer loyalty)

27. การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: TM) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถวิเคราะห์ตลาด การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่องค์กรคิดค้นขึ้น ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการในการนำสินค้าหรือบริการเข้าตลาดหรือการส่งมอบสินค้า และการกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการนำสินค้าหรือบริการว่าควรเข้าสู่ตลาด โดยพิจารณาถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเวลาที่เหมาะสมในการนำสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด

28. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: CD) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีการวางแผนงานที่ชัดเจนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานตลอดโซ่อุปทาน ทั้งในกระบวนการจัดซื้อ การผลิต การออกแบบ การนำเข้าสินค้า การควบคุมคุณภาพ การบริหารพันธมิตรธุรกิจ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา