

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้เป็นการศึกษาถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “ตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนสำหรับธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (The Sustainable and Balanced Competitive Advantage Model for Home Center and Living in Retail Business)” โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและกรอบสมการ โครงสร้างในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 บริบทของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย

- 1.1 โครงสร้างและการเชื่อมโยงโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย
- 1.2 การเชื่อมโยงโซ่อุปทาน และ โซ่คุณค่า
- 1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมค้าปลีก

ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory)
- 2.2 ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain Theory)
- 2.3 แนวคิดกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain Process)
- 2.4 แนวคิดการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer

Response: ECR)

- 2.5 แนวคิดการวัดผลคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

3.1 ความสำคัญและความหมายของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

- 3.2 บริบทการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้าง

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

4.2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

4.3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

ตอนที่ 5 โครงสร้างองค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

5.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

5.3 การวัดแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

ตอนที่ 6 โครงสร้างองค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

6.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

6.3 การวัดความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

ตอนที่ 7 โครงสร้างองค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน

7.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวในการดำเนินงาน

7.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน

7.3 การวัดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ตอนที่ 8 โครงสร้างองค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

8.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

8.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

8.3 การวัดคุณค่าเชิงที่มีที่ลูกค้าได้รับ

ตอนที่ 9 โครงสร้างองค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

9.1 ปัจจัยหลักและตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

9.2 การวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตอนที่ 1 บริบทของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย (Retail Industry in Thailand)

1.1 โครงสร้างและการเชื่อมโยงโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย (Supply Chain Integration in Retail industry in Thailand)

1.1.1 ความเป็นมาของธุรกิจค้าปลีก

ปัจจุบันมีการจัดตั้งสมาคมและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับการค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทยอยู่หลายแห่ง มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต่างต่างกัน อาทิ สมาคมผู้ค้าปลีกไทย สมาคมศูนย์การค้าไทย สมาคมพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกทุนไทย สมาคมการค้าร้านค้าปลอดอากรไทย ECR Thailand การส่งเสริมธุรกิจค้าส่งค้าปลีก และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เป็นต้น

สมาคมผู้ค้าปลีกไทย (Thai Retailers Association: TRA) ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2522 จากความร่วมมือร่วมใจของผู้ประกอบการธุรกิจด้านค้าปลีก เพื่อเป็นการสร้างความสามัคคีระหว่างกัน เป็นที่ปรึกษา แลกเปลี่ยนข่าวสาร และร่วมกันแก้ไขปัญหา ตลอดจนแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมค้าปลีกของประเทศ โดยในระยะแรกการรวมตัวกันมีลักษณะไม่เป็นทางการใช้ชื่อว่า “ชมรมผู้ค้าปลีกห้างสรรพสินค้า” ต่อมาเมื่อธุรกิจค้าปลีกเติบโตขึ้น จึงได้มีการจดทะเบียนเป็นสมาคมฯ อย่างเป็นทางการใช้ชื่อว่า “สมาคมผู้ค้าปลีกห้างสรรพสินค้า” เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2527 และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงได้เปลี่ยนชื่อสมาคมฯ เป็นชื่อที่ใช้อยู่ในปัจจุบันคือ “สมาคมผู้ค้าปลีกไทย” ในวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2534 ปัจจุบันสมาคมฯ เป็นสมาชิกสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สถาบันสัญลักษณ์รหัสแห่งไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ECR Thailand และสมาพันธ์ผู้ค้าปลีกแห่งเอเชีย (Federation of Asian Retailers' Association: FARA) (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2555)

สมาคมศูนย์การค้าไทย (Thai Shopping Center Association: TSCA) ได้ก่อตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนร่วมปรึกษาและร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจศูนย์การค้า พัฒนาความสัมพันธ์และมิตรภาพระหว่างศูนย์การค้าในทุก ๆ ด้าน และมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่อนำพาประเทศไทยก้าวสู่การเป็นหนึ่งเดียวในอาเซียน และเป็นจุดหมายปลายทางด้านช้อปปิ้ง (Shopping Destination) และมีวิถีการดำเนินชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ (Lifestyle) ที่ดีที่สุดในภูมิภาคเทียบชั้นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกอย่างฮ่องกง และสิงคโปร์ (สมาคมศูนย์การค้าไทย, 2559) โดยมี วิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดำรงตำแหน่งเป็นนายกสมาคมฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการสมาคมฯ ที่เป็นผู้นำธุรกิจศูนย์การค้ารายใหญ่ของประเทศไทยทั้งหมด 10 ราย ได้แก่ 1) บริษัท เอ็มบีเค จำกัด (มหาชน) 2) เดอะมอลล์กรุ๊ป 3) บริษัท สยามรีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด 4) บริษัท เดอะแพลทินัม กรุ๊ป จำกัด 5) บริษัท เค.อี.แลนด์ จำกัด 6) บริษัท ซีคอน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) 7) บริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) 8) บริษัท ริงสิตพลาซ่า จำกัด 9) บริษัท สยามพิวรรธน์ กรุ๊ป จำกัด

และ 10) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (เซ็นทรัลพัฒนา, 2559) โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาธุรกิจของกลุ่มสมาชิกผู้ประกอบการศูนย์การค้าไทย ในระยะ 3 ปี (ปี 2559 – 2561) ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยว ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อรายได้ของประเทศและแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น เนื่องด้วยประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันศูนย์การค้าในประเทศไทยมีพื้นที่ค้าปลีก (Retail GFA) ทั้งหมด 18 ล้านตารางเมตร โดยพื้นที่ที่เป็นศูนย์การค้าในกลุ่มสมาชิกสมาคมฯ รวมกัน 7.6 ล้านตารางเมตร จากจำนวนศูนย์การค้า 91 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42 ของพื้นที่ Retail GFA ของศูนย์การค้าทั้งหมดในประเทศไทย และคาดว่าอัตราการเติบโตของธุรกิจศูนย์การค้าจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 4 ถึง 5

1.1.2 โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ในอดีตธุรกิจค้าปลีกหรือร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เป็นร้านขายของชำขนาดเล็ก และต้องพึ่งพาผู้ค้าส่งเป็นอย่างมาก ต่อมาได้เกิดร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้สามารถตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อลดการพึ่งพาผู้ค้าส่งและลดต้นทุนการผลิต โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และมีเงินลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งการสร้างศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ทำให้ขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำลงและมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์มากขึ้น ประกอบกับวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปตามรายได้ที่เพิ่มขึ้นและตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์มากกว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (สัญญาตรา จดจำ, 2556) ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือร้านโชห่วยมีแนวโน้มลดลง มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำธุรกิจแบบสมัยใหม่มากขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ตในการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีโลจิสติกส์ด้านการขนส่งมาใช้ การจัดการสินค้าคงคลังผ่านศูนย์กระจายสินค้า รวมทั้งการก้าวไปสู่การทำธุรกิจค้าปลีกที่ทำการซื้อขายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce system) เป็นต้น

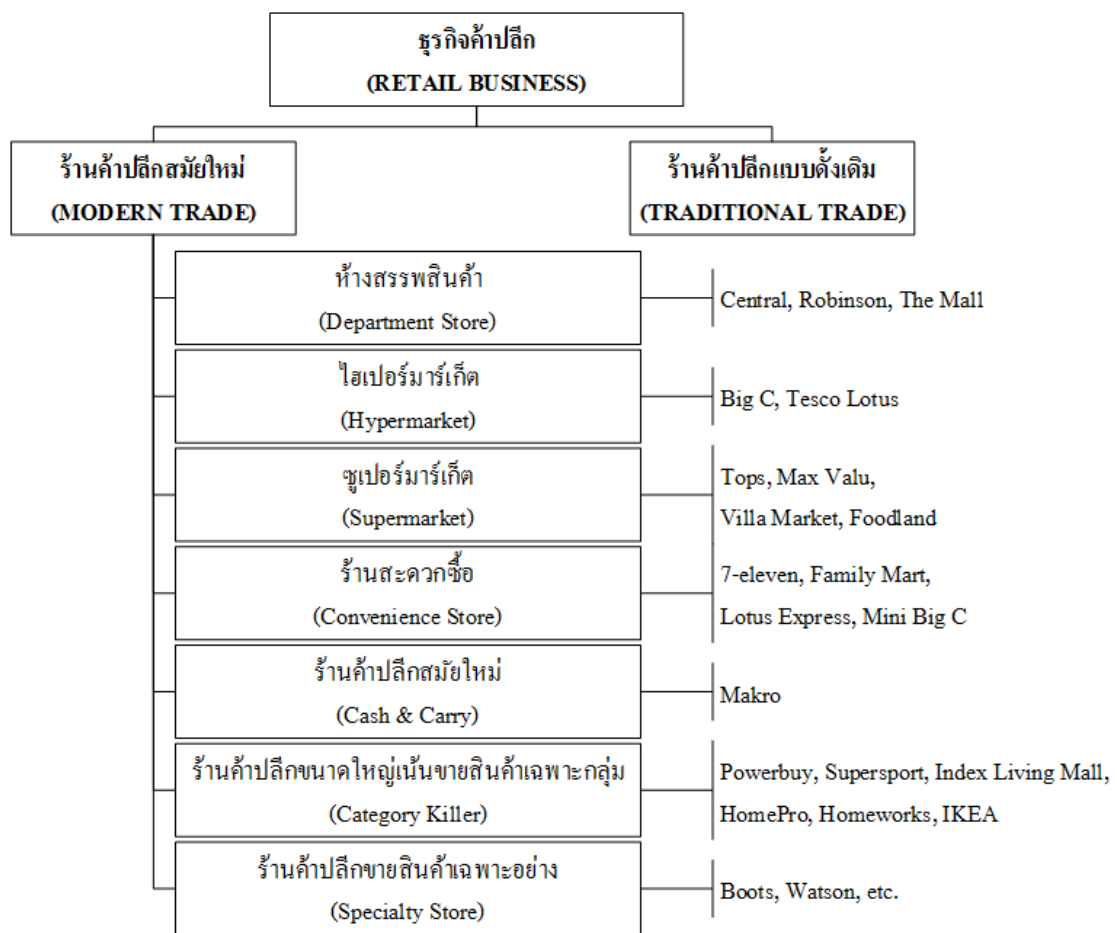
สมาคมศูนย์การค้าไทย (TSCA) มีความหลากหลายของประเภทศูนย์การค้า จึงทำให้สามารถตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยสมาคมศูนย์ฯ ได้แบ่งประเภทศูนย์การค้าในประเทศไทย ออกเป็น 5 ประเภทหลัก (เซ็นทรัลพัฒนา, 2558) ได้ดังนี้

1. Regional Mall เป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ มีพื้นที่ให้เช่าตั้งแต่ 40,000–100,000 ตารางเมตรขึ้นไป อาจจะมีห้างสรรพสินค้าหรือไม่มีก็ได้ ครอบคลุมกำลังซื้อ 400,000 คนขึ้นไป
2. Mega Mall เป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ มี Theme Concept ที่ชัดเจนอาจจะมีห้างสรรพสินค้าหรือไม่มีก็ได้ แต่จะมีผู้เช่ารายใหญ่ (Anchor) เป็นแม่เหล็กดึงดูด โดยมีพื้นที่ให้เช่าตั้งแต่ 260,000 ตารางเมตรขึ้นไป ครอบคลุมกำลังซื้อ 1,000,000 คน
3. Community Mall และ Neighborhood Mall เป็นศูนย์การค้าที่ได้รับความนิยม มีพื้นที่ให้เช่าตั้งแต่ 5,000–40,000 ตารางเมตร ต้องมีห้างสรรพสินค้าขนาดเล็ก หรือซูเปอร์มาร์เก็ตอย่างน้อยหนึ่งห้าง ครอบคลุมกำลังซื้อ 5,000–20,000 คน และต้องอยู่ในบริเวณรัศมี 4–6 กิโลเมตร

4. Specialty Mall เป็นศูนย์การค้าที่มีลักษณะธุรกิจเฉพาะส่วนใหญ่มักจะไม่มีห้างสรรพสินค้าหรือซูเปอร์มาร์เก็ต มีพื้นที่ตั้งแต่ 5,000–37,500 ตารางเมตร ครอบคลุมกำลังซื้อ 1,000–150,000 คน

5. Luxury Mall เป็นศูนย์การค้าที่เจาะเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูงหรือกลุ่มลูกค้าไฮเอนด์ มักสร้างติดกับโรงแรมหรูระดับ 5 ดาว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว และลูกค้ากลุ่ม A+ ประกอบด้วย ร้านค้าแบรนด์เนมหรูหรา แบรนด์เนมระดับโลก หรือ Top Brand ในเมืองไทย

นอกจากนี้ สมาคมผู้ค้าปลีกไทย (TRA) ได้กำหนดโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยแบ่งประเภทธุรกิจค้าปลีกตามสภาพของธุรกิจในปัจจุบันออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) และร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือร้านโชห่วย (Traditional trade) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกประเทศไทย

ที่มา: ดัดแปลงจาก สมาคมผู้ค้าปลีกไทย (2556); สมาคมศูนย์การค้าไทย (2559); ศูนย์วิจัยธนาคาร-กรุงศรีอยุธยา (2560)

จากภาพประกอบที่ 2.1 แสดงถึงโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกตามที่สมาคมผู้ค้าปลีกไทยได้มีการจัดรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกให้มีความสอดคล้องตามสภาพธุรกิจในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) และ 2) ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional trade) ซึ่งสอดคล้องกับการจัดรูปแบบธุรกิจค้าปลีกของ สัญญ์ตรา จดจำ (2556) และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2558, หน้า 4-5) ดังนี้

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือร้านโชห่วย (Traditional trade) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค มีลักษณะการจำหน่ายสินค้า และการจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มาก ลูกค้านั่งรอคอยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้าที่จัดการบริหารจัดการเป็นแบบครอบครัว การลงทุนน้อย ไม่มีระบบการจัดการที่ได้มาตรฐาน

2. ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่มีการปรับปรุงการจัดวางสินค้า การให้บริการที่ทันสมัย มีการจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีการลงทุนสูง เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ จัดตั้งโดยบริษัทร่วมทุนทั้งไทยและต่างประเทศ แบ่งออกเป็น 7 ประเภท (อนุศาสตร์ สระทองเวียน, 2553; สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558, หน้า 5-6; คณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรม และการแรงงาน สภานิติบัญญัติแห่งชาติ, 2559, หน้า 3) ได้แก่

2.1 ห้างสรรพสินค้า (Department store) เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าหลากหลาย มีทั้งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและผลิตในประเทศ เน้นสินค้าที่มีคุณภาพดี มีราคาค่อนข้างสูง การตกแต่งร้านเน้นความสวยงามตามไลฟ์สไตล์ (Lifestyle) ของลูกค้า มีพนักงานคอยบริการให้คำแนะนำ เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ เป็นต้น

2.2 ไฮเปอร์เซ็นเตอร์ (Hypermarket) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ มีขนาดพื้นที่ตั้งแต่ 10,000-15,000 ตารางเมตร มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ต่ำถึงปานกลาง สินค้าที่จำหน่ายเป็นสินค้าแบบประหยัด เน้นราคาถูก มีระบบศูนย์กระจายสินค้า (DC) โดยผู้ผลิตที่ต้องการจะวางสินค้าจำหน่ายจะต้องไปติดต่อที่ศูนย์จัดซื้อและแจกจ่าย ต้องผ่านกระบวนการจัดซื้อ และมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ร้านค้าประเภทนี้มักตั้งอยู่กลางเมืองหรือชานเมืองมีที่จอดรถบริการ เช่น บิ๊กซี โลตัส เป็นต้น

2.3 ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าในหมวดอาหาร ของใช้ส่วนตัว และของใช้ประจำวัน เช่น เนื้อสัตว์ ผักสด ผลไม้สด อาหารสำเร็จรูป ของแห้ง เป็นต้น มีที่ตั้งอยู่ริมถนนเป็นอิสระ เช่น ฟู้ดแลนด์ เป็นต้น และที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า เช่น ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต โฮมเฟรชมาร์ท เป็นต้น

2.4 ร้านสะดวกซื้อ (Convenience store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดย่อม มีพื้นที่ตั้งแต่ 15-500 ตารางเมตร เน้นการจัดการบริหารจัดการที่ทันสมัย สินค้าที่วางจำหน่ายมักจะเป็นสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้จุกจิกประจำวัน จำนวนสินค้าน้อยกว่า 5000 รายการ ส่วนใหญ่ร้านสะดวกซื้อจะกระจายไปตามชุมชนหรือแหล่งชุมนุมของคนทั่วไป เช่น 7-11 เป็นต้น

2.5 ร้านค้าปลีกในรูปแบบการขายส่ง (Cash & Carry) เป็นร้านค้าปลีกในรูปแบบพิเศษ เน้นขายสินค้าราคาจำนวนมาก ๆ วัตถุประสงค์เริ่มแรกคือสมาชิกเป็นร้านค้าปลีกย่อย แต่ต่อมาการแข่งขันมากขึ้นจึงเปิดให้ประชาชนทั่วไปเป็นสมาชิก เช่น แม็คโคร เป็นต้น

2.6 ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Category killer) เป็นร้านค้าปลีกที่มีลักษณะคล้ายกับร้านค้าปลีกประเภทที่ 2.7 มีความหลากหลาย แต่เน้นสินค้าที่มีจัดประเภทของสินค้าในหมวดเดียวกัน พื้นที่ขายตั้งแต่ 2,000-10,000 ตารางเมตร ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองหรือย่านธุรกิจ มีพนักงานคอยให้บริการ จำนวนสินค้า 1,000-6,000 รายการ หรือเรียกว่า “Low price Specialty Store” เช่น แม็คโครออฟฟิศ เพาเวอร์บาย ออฟฟิศเมท โฮมโปร เป็นต้น

2.7 ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่างหรือสินค้าพิเศษ (Specialty store หรือ Brand specialty) เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มีคุณภาพราคาสูง บางร้านขายสินค้าเฉพาะแบรนด์ของตนเอง มีพนักงานคอยให้คำแนะนำ พื้นที่ขายประมาณ 200-1,000 ตารางเมตร มักตั้งร้านอยู่ในแหล่งชุมชนใหญ่ เช่น บู้ทส์ วัดสัน พิฟิลเฮลท์แคร์ ซูเปอร์สปอร์ต เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้มีการแบ่งรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกออกมาอีกในหลากหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, สุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวาณิช (2541, หน้า 424-426) ได้แบ่งประเภทการค้าปลีกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การค้าปลีกแบบมีร้านค้า การค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า และองค์กรที่ทำการค้าปลีก ดังนี้

1. การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (Store retailing) แบ่งออกเป็น 8 ประเภท โดยที่ร้านค้าปลีก 4 ประเภทแรก คือ ร้านค้าปลีกประเภทที่ 1.1 – 1.4 จะสอดคล้องกับการแบ่งประเภทการค้าปลีกของสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (2555) อนุศาสตร์ สระทองเวียน (2553) สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2558, หน้า 5-6) และคณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรมและการแรงงาน สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (2559, หน้า 3) ได้แก่ 1.1) ร้านค้าขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty store or Category killer) 1.2) ห้างสรรพสินค้า (Department store) 1.3) ซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านสรรพอาหาร (Supermarket) และ 1.4) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience store) สำหรับร้านค้าปลีกประเภทอื่น ๆ อีก 3 ประเภท ได้แก่

1.5 ร้านขายสินค้าลดราคา (Discount store) เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นขายสินค้าประเภทเสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม อุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ ในราคาถูก สถานที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะอยู่ชานเมือง และลักษณะง่าย ๆ ไม่มีความหรูหรา

1.6 ร้านค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก (Off-price retailer) เป็นร้านค้าปลีกที่ขายราคาสินค้าต่ำกว่าราคาขายปลีกทั่วไป ได้แก่ เครื่องขายของโรงงาน (Factory outlet) ผู้ค้าปลีกสินค้าลดราคาอย่างเป็นอิสระ (Independent off-price retailer) และร้านที่เป็นคลังสินค้าหรือร้านค้าขายส่ง (Warehouse or Wholesale club)

1.7 ร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ (Superstore) เป็นร้านค้าปลีกที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ในสถานที่แห่งเดียว (One stop shopping) สินค้าที่นำมาจำหน่ายจะไม่พิถีพิถันในเรื่องของยี่ห้อและคุณภาพสูงเหมือนกับห้างสรรพสินค้า รวมถึงราคาสินค้าจะถูกกว่าห้างสรรพสินค้า แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ร้านค้าปลีกที่รวมสินค้าที่ขายในซูเปอร์มาร์เก็ตและมีร้านขายยาเข้าด้วยกัน (Combination store) และร้านค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก (Hypermarket or Supercenter)

1.8 ร้านค้าที่ใช้แคตตาล็อก (Catalog showroom) เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าจำนวนมาก โดยนำเสนอสินค้าต่าง ๆ ผ่านแคตตาล็อก มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าสูง และขายสินค้าที่มีชื่อเสียงในราคาพิเศษ ได้แก่ มินิมาร์ทหรือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก (Minimart or Superette) เป็นการย่อยส่วนของซูเปอร์มาร์เก็ต ทั้งพื้นที่ ชนิด และปริมาณของสินค้าที่จำหน่าย โดยยังคงใช้วิธีการดำเนินงานและมีประเภทสินค้าที่จำหน่ายไว้เช่นเดียวกับซูเปอร์มาร์เก็ต สถานที่ตั้งจะอยู่ตามตัวเมืองและชานเมืองที่ชุมชนยังไม่หนาแน่นพอ และร้านขายของชำหรือโชห่วย (Grocery store) เป็นร้านค้าแบบดั้งเดิมจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ขนาด 1-2 คูหา ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารคือสมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง

2. การค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (Non-store retailing) ได้แก่

2.1 การขายตรง (Direct selling) เป็นวิธีการขายที่พนักงานขายจะต้องเข้าพบลูกค้าโดยตรง มีรูปแบบการขายแตกต่างกันออกไป ได้แก่ 1) การขายแบบตัวต่อตัว (One-to-One selling) พนักงานขายเสนอสินค้าให้ลูกค้าเป็นรายบุคคล 2) การขายแบบจัดงานปาร์ตี้ (One-to-Many selling) มีการสาธิตสินค้าและรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าที่สนใจ และ 3) การตลาดเครือข่าย (Multilevel or Network marketing) โดยบริษัทจะมีนักธุรกิจอิสระเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าของบริษัท (Distributor)

2.2 การตลาดทางตรง (Direct marketing) เป็นการค้าปลีกที่มีการพัฒนาจากการสั่งซื้อโดยใช้จดหมายตรง (Direct mail) แต่ปัจจุบันมีการใช้เครื่องมืออื่น ๆ ได้แก่ 1) การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรง (Direct-response marketing) เช่น ทางโทรศัพท์ โทรทัศน์ เคเบิลทีวี นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น 2) การตลาดโดยใช้แคตตาล็อก (Catalog marketing) 3) การเลือกซื้อโดยลูกค้าสั่งซื้อผ่านทางตู้คีออส (Kiosk shopping) 4) การตลาดโดยใช้คอมพิวเตอร์เชื่อมต่อและอินเทอร์เน็ต (Online Internet marketing) 5) การตลาดโดยใช้เครื่องโทรสาร (Fax marketing) และ 6) การตลาดโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail marketing)

2.3 การขายโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic vending machine) เป็นการขายผ่านเครื่องจักร ไม่มีร้านค้า ไม่มีพนักงานขาย ผู้ขายจะนำเครื่องจักรอัตโนมัติไปตั้งไว้ตามสถานที่ต่าง ๆ และจะมีตัวอย่างหรือรูปสินค้าแสดงไว้พร้อมกับราคา

2.4 ธุรกิจที่ให้บริการในการซื้อ เป็นการค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า แต่จะให้บริการลูกค้าเฉพาะที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น ซึ่งต้องสมัครเป็นสมาชิกจึงจะมีสิทธิ์ที่จะซื้อสินค้าพร้อมกับได้รับส่วนลด

3. องค์กรที่ทำการค้าปลีก (Retail organization) ได้แก่

3.1 ร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่จำกัด (Corporate chain store) เป็นร้านค้าปลีกที่มีตั้งแต่ 2 สาขาขึ้นไป โดยมีเจ้าของคนเดียวกัน มีการควบคุมและบริหารงานร่วมกัน มีการจัดซื้อสินค้าและบริหารงานรวมที่ศูนย์กลาง และมีการขายสายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

3.2 ร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่สมัครใจ (Voluntary chain store) เป็นการร่วมมือกันของกลุ่มผู้ค้าปลีกอิสระ ในการร่วมกันซื้อสินค้าปริมาณมากเพื่อให้ได้สินค้าราคาต่ำ

3.3 การร่วมมือกันแบบลูกโซ่ของสหกรณ์ (Retailer-cooperative chain store) ประกอบด้วย กลุ่มผู้ค้าปลีกอิสระรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ผู้ค้าปลีก เพื่อให้บริการในการจัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิต แล้วนำมาขายต่อให้กับผู้ค้าปลีกที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์

3.4 สหกรณ์ผู้บริโภค (Consumer cooperatives) เป็นร้านค้าปลีกที่จัดตั้งขึ้นมา โดยมีผู้บริโภคหรือลูกค้าเป็นสมาชิก การตั้งสหกรณ์ผู้บริโภคนั้นขึ้นมานี้เพื่อเป็นการแข่งขันกับร้านค้าปลีกทั่ว ๆ ไป ไม่ให้ขายสินค้าในราคาสูงเกินความจำเป็น

3.5 ร้านค้าปลีกที่ได้รับสิทธิบัตร (Franchise organization) เป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดี ขยายธุรกิจโดยการยินยอมให้บุคคลอื่นเลียนแบบ ทั้งเครื่องหมายการค้า รูปแบบการดำเนินงาน และสินค้าที่ขาย โดยมีสัญญาข้อตกลงระหว่างผู้ให้สิทธิและผู้รับสิทธิ

3.6 การร่วมมือกันบริหารสินค้า (Merchandising conglomerate) เป็นการร่วมมือกันระหว่างรูปแบบธุรกิจการค้าปลีกต่าง ๆ ภายใต้การเป็นเจ้าของและมีศูนย์กลางร่วมกัน โดยมีการรวมตัวกันในหน้าที่การจัดจำหน่ายและหน้าที่การบริหาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกที่มีการจำหน่ายสินค้าหรือบริการผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) โดยมุ่งเน้นศึกษาธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่จัดอยู่ในประเภทร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Category Killer) ทั้งแบบที่มีหน้าร้าน (Store retailing) และแบบที่ไม่มีหน้าร้าน (Non-store retailing) โดยใช้หลักการแบ่งประเภทของธุรกิจค้าปลีกตามรูปแบบของสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (TRA) (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2556) สมาคมศูนย์การค้าไทย (TSCA) (สมาคมศูนย์การค้าไทย, 2559) และศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2560) ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาเฉพาะธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ในประเทศไทย โดยจำแนกตามลักษณะสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายหลัก ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center) กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing) และกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others) (ตามตารางที่ 3.2)

1.1.3 แนวโน้มธุรกิจค้าปลีก

แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีแนวทางในการพัฒนาและบริหารศูนย์การค้าไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีแผนที่จะขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2555) และสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกเติบโตขึ้น สืบเนื่องจาก 1) ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจเงินสด และ 2) ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่ได้ประโยชน์ต่อการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างมาก (วิระพงษ์ ธรรม, 2557) ปัจจัยเหล่านี้คือ สิ่งดึงดูดหรือเสน่ห์ของธุรกิจค้าปลีก ที่ทำให้เป็นธุรกิจที่เติบโตและมีขนาดใหญ่ขึ้นอย่างมากทั้งในระบบเศรษฐกิจและตลาดหุ้นในช่วงที่ผ่านมา โดยสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (TSCA) ได้เผยทิศทางการดำเนินงานข้างหน้าว่า ทางสมาคมฯ กำลังเดินหน้าพัฒนาธุรกิจศูนย์การค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมสนับสนุนการท่องเที่ยว และการพัฒนาเอสเอ็มอีไทย (SME) อีกทั้งมุ่งผลักดันนโยบายลดภาษีสินค้าแบรนด์เนม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้ประกอบการค้าปลีกไทยในการแข่งขันบนเวทีการค้าระดับภูมิภาค และเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นจุดหมายปลายทางด้านการช้อปปิ้ง และไลฟ์สไตล์ ที่ดีที่สุดในอาเซียน (เช่น ทรัลพัฒนา, 2559) ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อการตอบสนองความลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (แนวโน้มของธุรกิจการค้าปลีก, 2553) ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จะดำเนินการในรูปแบบของห้างสรรพสินค้า (Department store) หรือศูนย์การค้า (Shopping centers) มากขึ้น โดยร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วยร้านหลาย ๆ ร้าน หรือมีสินค้าหลากหลายมารวมกัน เช่น เซ็นทรัล แฟชั่น ไอส์แลนด์ เดอะมอลล์ พิวเจอร์พาร์ก เป็นต้น และรวมถึงมีบริการอื่น ๆ เพิ่มเข้ามา เช่น ธนาคาร ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ ร้านเสริมสวย ศูนย์การแพทย์สุขภาพ บริการเกี่ยวกับรถยนต์ สวนสนุก เป็นต้น และเป็นแหล่งที่รวมสินค้าครบถ้วน มีความสะดวกต่อผู้บริโภค การเพิ่มขึ้นของประชากร และประชาชนมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ทำให้มีการขยายที่อยู่อาศัยออกไปอยู่ตามชานเมือง เนื่องจากปัญหาการจราจรและความไม่สะดวกในการเดินทางในเมืองมีมากขึ้น ผู้ซื้อจึงตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น เพราะต้องการประหยัดเวลา มีความสะดวก และสามารถไปได้ทั้งครอบครัว

2. ร้านค้าปลีกขยายสาขากระจายครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางขึ้นในรูปแบบของร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่ (Chain stores) เนื่องจากการขยายตัวของเมืองหลวง(กรุงเทพฯ) หรือตามหัวเมืองใหญ่ ร้านค้าปลีกจึงจำเป็นต้องตามลูกค้าไปด้วยการเปิดสาขาย่อย ซึ่งมีการลงทุนน้อย สามารถหาทำเลที่ตั้งได้ง่าย การเข้าไปตั้งร้านค้าตามชุมชนอยู่อาศัยใหม่ ตามคอนโดมิเนียมหรือในปั้มน้ำมันเปิดในลักษณะของร้านสะดวกซื้อ หรือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก

3. การปกป้องส่วนแบ่งการตลาด โดยนำเสนอในรูปแบบระบบสมาชิก (Member) เพื่อพยายามรักษฐานลูกค้า มีการให้ใช้สินค้า การสะสมคะแนนไว้แลกสิ่งของ มีส่วนลดและมีการสร้างพันธมิตรทางการค้ามากขึ้น ด้วยระบบบัตรสมาชิกที่ลูกค้าสามารถนำบัตรไปใช้ประโยชน์

ในรูปของส่วนลดสำหรับธุรกิจใ้เครือเดียวกันหรือของพันธมิตรธุรกิจก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจบริการจะมาพึ่งพาและร่วมมือกับบัตรสมาชิกของร้านค้าปลีกใหญ่หรือธนาคาร

4. การให้บริการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต (Credit cards) ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ต่างยอมรับการชำระเงินด้วยบัตรเครดิตจากลูกค้ามากขึ้น ช่วยให้ขายสินค้าได้มากขึ้น ลูกค้าไม่ต้องห่วงว่ามีเงินสดตัวไม่พอจะชำระสินค้า ร้านค้าไม่ต้องเสี่ยงกับหนี้สูญเพราะได้รับเงินสดทันที โดยผ่านเครื่องรูดบัตรอัตโนมัติได้ ขณะที่ผู้บริโภครู้สึกว่าตนเองได้รับสินเชื่อ โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย

5. การนำระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI) มาใช้ในธุรกิจค้าปลีกเพิ่มขึ้น ในระบบการควบคุมการขายและสินค้าคงคลังรวมทั้งการจัดซื้อผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบรหัสแท่ง (Barcode) ทำให้สะดวกในการจัดซื้อและควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย จุลรับชำระเงินมีความรวดเร็วขึ้น

6. การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบขายถึงบ้าน (Home shopping) มีการนำเสนอขายสินค้าสู่ผู้บริโภคโดยตรงผ่านทางโทรทัศน์ มีพิธีกรนำเสนอสาริตการดำเนินงานของอุปกรณ์แล้วแจ้งเบอร์โทรศัพท์ที่จะติดต่อสั่งซื้อ หลังจากมีการสั่งซื้อ ผู้ขายจะนำส่งถึงบ้านด้วยพนักงานของบริษัทฯ พร้อมทั้งรับชำระเงิน แต่ส่วนมากจะยอมให้ชำระเงินผ่านบัตรเครดิตธนาคาร การที่ผู้ขายสินค้าใช้ช่องทางจำหน่ายแบบนี้เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายสถานที่ ไม่ต้องจัดตกแต่งร้าน ไม่ต้องมีพนักงานขายมาก ใช้ประโยชน์จากสื่อโทรทัศน์ทั้งโฆษณา และเสนอขายพร้อมกัน บางกิจการดำเนินการควบคู่กับการใช้จดหมายส่งตรง (Direct mail) มีช่องทางการจำหน่ายสู่ผู้บริโภคได้โดยตรงและขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ

7. การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติช่วยในการขายสินค้า (Vending machine) ด้วยพฤติกรรมกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา มีการนำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาช่วยในการขายสินค้ามากขึ้น การขายลักษณะนี้มีความเหมาะสมกับสินค้ามีราคาถูก กำไรต่อหน่วยต่ำ ไม่คุ้มค่ากับการจ้างพนักงานขาย เป็นแหล่งที่มีผู้คนสัญจรผ่านไปมามาก แต่ไม่สะดวกในการตั้งร้านค้า การใช้เครื่องจักรจะทำให้ประหยัดเนื้อที่มากกว่า แนวโน้มที่จะทำให้ผู้บริโภคยอมรับการซื้อของจากเครื่องจักรอัตโนมัติ มีสาเหตุจาก

7.1 ผู้บริโภคส่วนใหญ่รู้จักตัดสินใจเลือกสินค้าด้วยตนเองมากขึ้น รวมทั้งความเคยชินกับการซื้อสินค้าด้วยวิธีให้ลูกค้าบริการตัวเอง ซึ่งในปัจจุบันมีมากขึ้น

7.2 สินค้าที่ผลิตออกมาในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีมาตรฐานที่ผู้ซื้อยอมรับได้ ถึงแม้ว่าจะซื้อกับเครื่องจักรไม่ใช่กับบุคคลก็ตาม

7.3 ผู้บริโภคที่มีรายได้ระดับปานกลางจะถือความสะดวกในการซื้อเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ โดยจ่ายเงินเพิ่มเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

7.4 การเพิ่มต้นทุนทางด้านค่าแรงพนักงานขาย ปัจจุบันต้นทุนมีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ค่อนข้างเร็วมาก ทำให้ผู้ขายพยายามหาทางลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานให้มากที่สุด

ยิ่งไปกว่านั้น ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจค้าปลีกถือว่าเป็นสถาบันด้านการตลาด (Market Institution) ที่มีความสำคัญ คือ เป็นสถาบันที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค และทำหน้าที่เป็นช่องทางในการกระจายสินค้า (Distribution) การจัดจำหน่าย และเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558, หน้า 3) ประกอบด้วย สถาบันการค้าส่ง (Wholesaling) และสถาบันการค้าปลีก (Retailing) ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการ การสนับสนุน การกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market logistics) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 422) ซึ่งมีทั้งสมาคม นักวิจัย และนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของธุรกิจค้าปลีกไว้ ดังแสดงตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความหมายเกี่ยวกับค้าปลีก

ผู้วิจัย/นักวิชาการ/สมาคม/หน่วยงาน	ความหมาย/คำจำกัดความ
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 424)	การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Ultimate consumer) และเพื่อการใช้ส่วนตัวที่ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ
อนุศาสตร์ สระทองเวียน (2553)	ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรง
สมาคมผู้ค้าปลีกไทย (2555)	การค้าปลีก หมายถึง การขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยมี "ร้านค้าปลีก" เป็นองค์กรสำคัญ
วีระพงษ์ ธีม (2557)	ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยอาจจะรับสินค้ามาจากผู้ผลิต หรือรับสินค้ามาจากผู้ค้าส่ง
สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2558, หน้า 3)	อุตสาหกรรมค้าปลีกเป็นอุตสาหกรรมตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค เป็นช่องทางในการจำหน่ายกระจายสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ส่วนการค้าปลีก (Retailing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ไม่ใช่ซื้อเพื่อนำไปใช้ในการทำธุรกิจ

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับค้าปลีกที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า “อุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail Industry)” หมายถึง อุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า การจัดจำหน่าย และเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยมีการซื้อสินค้าหรือบริการผ่านร้านค้า

ปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ทั้งแบบที่มีหน้าร้าน (Store retailing) และไม่มีหน้าร้าน (Non-store retailing) ซึ่งครอบคลุมในทุก ๆ กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การผลิตหรือการนำเข้าสินค้า เพื่อการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภคชั้นสุดท้าย รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน โดยเชื่อมโยงกันตลอดโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ประกอบการการผลิตหรือการนำเข้าสินค้า ผู้ประกอบการกระจายสินค้า ผู้ประกอบการค้าปลีก และผู้บริโภค รวมถึงพันธมิตรธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมค้าปลีก อาทิเช่น รัฐบาล ผู้จัดส่งสินค้า โลจิสติกส์ และสถาบันการเงิน เป็นต้น

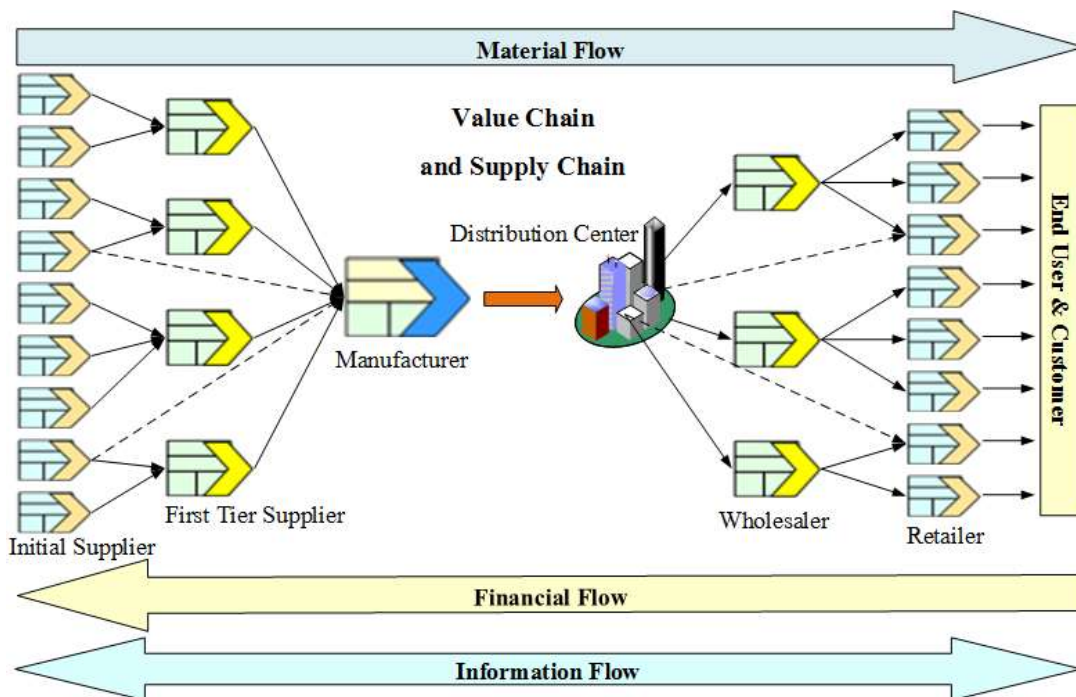
เมื่อวิเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของธุรกิจค้าปลีกที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า “ธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living)” หมายถึง สถานประกอบการหรือสาขาหรือร้านค้าปลีกจำหน่ายสินค้าในกลุ่มสินค้าที่เกี่ยวกับบ้าน ของตกแต่งบ้าน วัสดุก่อสร้าง ที่จัดอยู่ในประเภทร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Category Killer) โดยสามารถแบ่งตามลักษณะของสินค้าที่จำหน่ายหลักออกเป็น 3 กลุ่ม (ตามตารางที่ 3.2) ได้แก่ กลุ่มศูนย์รวมสินค้าเกี่ยวกับบ้าน (Home Center) กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้าน (Home Furnishing) และกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (Others)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ มีความรู้ทางด้านการตลาด มีการวางแผนควบคุมกำไร ตลอดจนการบริหารกิจการร้านค้าปลีก และรู้จักนำกลยุทธ์และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกรายอื่น ๆ ได้ ในขณะเดียวกัน ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันไปด้วย จึงทำให้แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกมีรูปแบบการค้าปลีกแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องด้วยวงจรชีวิตของธุรกิจค้าปลีกค่อนข้างสั้น มีการเพิ่มขึ้นของร้านค้าปลีกแบบไม่มีหน้าร้านอย่างรวดเร็ว การเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการเลือกซื้อ การเจริญเติบโตของระบบการตลาด มีการออกแบบร้านที่ทันสมัยมากขึ้น มีการจัดกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ และมีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น มีการขยายตัวร้านค้าปลีกให้กลายเป็นศูนย์กลางชุมชนมากขึ้น โดยแนวโน้มธุรกิจค้าปลีกจะมีการกระจายของศูนย์การค้าหลากหลายประเภทมากขึ้นออกไปทั่วกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2555) เช่น ศูนย์การค้าชุมชนขนาดเล็ก (Community center) ศูนย์รวมสินค้าเฉพาะอย่าง (Power center) ศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์ (Lifestyle center) และศูนย์การค้าของผู้ผลิต (Factory outlet center) เป็นต้น ตามความต้องการที่หลากหลายมากขึ้นของผู้บริโภค

1.2 การเชื่อมโยงโซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า

ปัจจุบันการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากตามสภาวะแวดล้อม ทั้งในด้านการผลิต การกระจายสินค้า ทำให้เกิดการรวมกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องกัน มีการทำงานร่วมมือกันมากขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งภายใน

และภายนอกองค์กรตามการเปลี่ยนแปลง (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2553, หน้า 86) ดังนั้น การบริหารจัดการโซ่อุปทานจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยและปรับปรุงให้มีการบูรณาการการเชื่อมโยงกันตลอดโซ่อุปทาน (Supply chain integration) ทั้งการปรับตัวภายในองค์กรและการปรับระหว่างกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.2

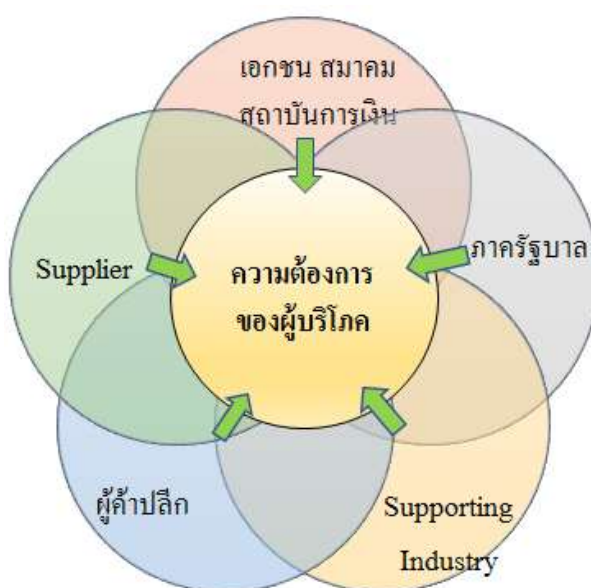


ภาพประกอบที่ 2.2 โซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า

ที่มา: คัดแปลงจาก กรีน โลจิสติกส์ไทย (2553)

จากภาพประกอบที่ 2.2 แสดงถึงองค์ประกอบของโซ่คุณค่า (Value chain) และการไหลของโซ่อุปทาน (Supply chain flows) ประกอบด้วย 1) การไหลของวัตถุดิบ (Material flow) เริ่มต้นจากผู้ผลิตขั้นต้นเริ่มเปลี่ยนสภาพของวัตถุดิบไป จนเป็นสินค้าสำเร็จรูปและส่งไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ในขณะที่ 2) การไหลของการเงิน (Financial flow) หรือผลตอบแทนจากการขายสินค้าจะเคลื่อนที่จากลูกค้าและผู้บริโภคขั้นสุดท้ายไหลย้อนกลับมายังผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง ผู้กระจายสินค้า โรงงานผลิต จนถึงผู้ผลิตขั้นต้น และในระหว่างช่วงเวลาเดียวกันจะมี 3) การไหลของข้อมูลข่าวสาร (Information flow) เป็นการไหลแบบไปและกลับตลอดโซ่อุปทาน เช่น ข้อมูลของสินค้า ข้อมูลความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันตลอดโซ่อุปทาน และส่งผลให้เกิดโซ่คุณค่ากับทุกฝ่ายที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน และยังแสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ต้นน้ำ (ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิตขั้นต้น และ โรงงานผลิต) กลางน้ำ (ศูนย์กระจายสินค้า ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก) จนถึงปลายน้ำ (ลูกค้าและผู้บริโภคขั้นสุดท้าย)

ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการตลอดโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดคุณค่าร่วม (Co-Value) (Hannu S., Kannan & Hannu K., 2013) และการบริการลูกค้า (Customer service) มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นตามไปด้วย ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction) ที่ได้รับสินค้าที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ตามจำนวนที่สั่งซื้อไว้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558, หน้า 64) ในขณะเดียวกัน ทำให้ธุรกิจมีต้นทุนต่ำลงในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และส่งผลย้อนกลับไปถึงต้นน้ำที่สามารถจะวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสม ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกและพันธมิตรธุรกิจ เกิดมูลค่าเพิ่มตลอดโซ่อุปทาน เรียกว่าโซ่คุณค่า (Value chain) และคุณค่าร่วม (Co-Value) เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโซ่อุปทาน-คุณค่า (Value Supply Chain Relationship) ซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2553, หน้า 86) โดยการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ มีการกำหนดผู้เล่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงประโยชน์และตระหนักถึงคุณค่าที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ปิยะวัฒน์ จูฑะสัตถาวรกุล (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้นั้น จะต้องประกอบด้วยกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจค้าปลีก ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 ความสัมพันธ์โซ่คุณค่าของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ที่มา: คัดแปลงจาก ปิยะวัฒน์ จูฑะสัตถาวรกุล (2557, หน้า 11)

จากภาพประกอบที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงองค์กร หน่วยงาน และกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย ชัฟพลายเออร์ ผู้ค้าปลีก อุตสาหกรรมสนับสนุน ภาครัฐบาล ภาคเอกชน สมาคม และสถาบันการเงิน ที่มีส่วนช่วยเติมเต็มและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

โดยมีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของ ไทย (Tourism industry) สิ่งที่เป็นคุณค่าของการท่องเที่ยวของประเทศไทยมาจากวัฒนธรรม ใน สายตานักท่องเที่ยวมองว่าการบริการแบบไทย ๆ มีคุณค่ามากกว่าการบริการของประเทศอื่น ๆ เพราะฉะนั้นการสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value creation) เป็นกระบวนการที่สร้างอยู่บนพื้นฐาน กิจกรรมที่เกิดในโซ่คุณค่า (Value chain) มีหลายงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่สินค้าหรือบริการในโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มขีดความ- สามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value Creation) ในอุตสาหกรรมหรือ ธุรกิจจำเป็น ต้องพยายามหาจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strength) ของตนเองให้พบก่อน แล้วใส่ความคิด เชิงสร้างสรรค์ สร้างให้เกิดความแตกต่าง โดยเน้นความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็น ทักษะที่สำคัญในการหาโอกาสทางธุรกิจและการทำตลาด หรือ ตัวอย่างของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน โซ่คุณค่าของธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธวารกุล, 2557, หน้า 10) มีผู้เล่น ที่อยู่ในโซ่อุปทานอยู่ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มซัพพลายเออร์ (Supplier) ประกอบด้วย ผู้จัดหาวัตถุดิบ และผู้ผลิต 2) กลุ่มโรงงานผลิตสินค้าสำเร็จรูป (Finished product manufacturing) ประกอบด้วย งาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ งานวิจัยตลาด งานพัฒนาตราสินค้า และกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต 3) กลุ่มช่อง- ทางการกระจายสินค้า (Distribution channels) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการกระจายสินค้า ผู้ประ- กอบการค้าปลีก รวมถึงการกระจายสินค้าผ่านเว็บไซต์โดยตรง และ 4) กลุ่มลูกค้า (Customers) ประกอบด้วย ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ และผู้บริโภค จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการค้าปลีก (Retailers) เปรียบ- เสมือนเป็นตัวแทนหรือช่องทางในการกระจายสินค้า (Distribution channels) ไปยังลูกค้าทั้งลูกค้า ธุรกิจและผู้บริโภค

1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมค้าปลีก

การบริหารจัดการ โซ่คุณค่า (Value chain management) ของธุรกิจค้าปลีกให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธวารกุล (2557, หน้า 14) ประสานคณะกรรมการธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง และกรมการบริหารหอการค้าไทย ได้กล่าวไว้ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง ได้แก่ 1) ข้อมูลต้องทันสมัย สอดคล้อง ตรงตามต้องการ 2) การปกป้องภูมิปัญญาและต่อยอดนวัตกรรม 3) กฎหมายที่ยังไม่เอื้อต่อการแข่งขันยุคใหม่ 4) การ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้มีตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน 5) การสนับสนุนทางการเงินให้ เหมาะสมกับพื้นที่ 6) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในโซ่อุปทาน และ 7) การบูรณาการการ- ประสานความร่วมมือหน่วยงานสนับสนุนให้ครบวงจร”

จากการประมวลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 แผนแม่บทกระทรวง พาณิชย์ พ.ศ. 2555-2564 แผนการส่งเสริม SME (พ.ศ.2555-2559) และการประชุมกลุ่มย่อยในช่วง เดือนกรกฎาคม ถึงกันยายน พ.ศ.2556 (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558,

หน้า 64) ได้ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาค้าปลีกและค้าส่ง ที่เกี่ยวกับคุณค่าร่วม (Co-Value) สรุปได้ว่า คุณค่าร่วมค้าปลีกและค้าส่ง “RETAIL” ประกอบด้วย

R: Responsiveness หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

E: Excellent Service หมายถึง การมีบริการที่เป็นเลิศ

T: Technology หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้กับสาขาค้าปลีกและค้าส่ง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและได้เปรียบในการแข่งขัน

A: Alliance หมายถึง การสร้างพันธมิตรทางการค้าที่เป็นคู่ค้าทางการตลาด ตั้งแต่ ต้นน้ำถึงปลายน้ำ รวมถึงพันธมิตรที่เป็นคู่แข่งทางการตลาด และพันธมิตรที่เป็นผู้สนับสนุนทางธุรกิจ เช่น หน่วยงานราชการ มหาวิทยาลัย หอการค้า เป็นต้น

I: Innovation หมายถึง การสร้างหรือการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสาขาค้าปลีกและค้าส่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรมด้านการบริการ หรือนวัตกรรมด้านกระบวนการ

L: Lean หมายถึง การปรับปรุงหรือการพัฒนาระบบการ เพื่อช่วยลดต้นทุน (Reduce cost) และเพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptability) องค์กรให้มีความคล่องตัว (Agility) ในการบริหารจัดการ ไม่แบกรับภาระต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนในการเก็บคงคลังสินค้าที่มากเกินไป

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาในมุมมองของแนวคิด รูปแบบ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ในอุตสาหกรรมค้าปลีกประเทศไทย โดยครอบคลุมในทุก ๆ กลุ่มกิจกรรมขององค์กรธุรกิจค้าปลีกที่ดำเนินงานเป็นลำดับอย่างต่อเนื่องกันตลอดโซ่อุปทาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long term relationship) ทั้งภายในองค์กรธุรกิจค้าปลีก พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า ตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือกิจกรรมในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer value) ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้บริโภคให้ตรงจุด โดยพิจารณาปัจจัยที่จะส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าปลีกสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) และเกิดความสมดุลในการจัดการอุปสงค์และอุปทาน (Balanced Demand and Supply) อย่างเหมาะสม

ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory)

การแข่งขันมีหลากหลายวิธีในการเอาชนะคู่แข่ง ซึ่งไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, 1990) ได้พัฒนาทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) มีหลักการที่สำคัญที่จะช่วยให้การแข่งขันทางธุรกิจประสบความสำเร็จ มี 3 ด้าน คือ

1. ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) กำหนดกรอบแนวคิดโดยใช้ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) (Porter, 1980)
2. ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) กำหนดกรอบแนวคิดโดยใช้ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value chain theory) (Porter, 1985)
3. ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (Competitive advantage of nations) ซึ่งกำหนดกรอบแนวคิดโดยใช้ตัวแบบเพชร (Diamond Model) (Porter, 1990)

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ได้นำเสนอกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic competitive strategy) ออกเป็น 3 วิธี ได้แก่ 1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost leadership) 2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) และ 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus) สอดคล้องกับ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542, หน้า 232-241) ที่ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership strategy) คือ ความสามารถของธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการได้ต่ำกว่าคู่แข่ง นำไปสู่ความได้เปรียบในการลดต้นทุนการจัดการ เนื่องด้วยความประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การสั่งซื้อ และการจัดจำหน่าย ซึ่งข้อได้เปรียบของกลยุทธ์นี้สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1980)

2. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation strategy) คือ ความสามารถในการจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น คุณภาพของสินค้าหรือบริการ นวัตกรรมใหม่ ๆ การบริการหลังการขาย สินค้าหรือบริการที่มีอิทธิพลต่อความต้องการด้านจิตใจของลูกค้า ความแตกต่างในกระบวนการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่า ความสำคัญ และความแตกต่างของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ในการตอบสนองความต้องการ (Response) ของลูกค้าหรือผู้บริโภค ที่สามารถปกป้องตนเองจากคู่แข่งได้ด้วยอาศัยความจงรักภักดีต่อสินค้า (Brand loyalty) ของลูกค้าหรือผู้บริโภค และจากข้อได้เปรียบของกลยุทธ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1980)

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า (Focus strategy) คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าหลัก (Key customer) ในการสร้างความสัมพันธ์และการมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะ

กลุ่ม หลังจากที่ต้องกำรธุรกิจได้เลือกตลาดที่จะมุ่งเน้นแล้ว สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง แต่จุดดีของกลยุทธ์นี้คือ การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Customer relationship) และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในสินค้าหรือบริการ (Customer loyalty)

ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ที่ใช้ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1980) มีจุดมุ่งหมายเพื่อดึงดูดความสนใจในการทำกำไรที่แท้จริงในระยะยาวของธุรกิจหรือส่วนแบ่งตลาด (Kotler, 2003, p. 242) และเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไร ความเข้มแข็ง และโอกาสทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1) แรงกดดันของการเข้ามาอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (New entrants) 2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment rivalry) 3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute) 4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) และ 5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในตลาด รวมถึงประเมินสภาพการแข่งขันของธุรกิจ สำหรับกลยุทธ์ในการแข่งขันของพอร์เตอร์นั้น มีหลากหลายวิธีในการชนะคู่แข่ง แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันตามสภาวะปัจจุบัน แก้ไขปัญหาจากการถูกคุกคามของกลุ่มให้รวดเร็วที่สุด ในการหาแนวป้องกันและสร้างความเข้มแข็งในตราสินค้าให้สามารถครองใจผู้บริโภคได้อย่างยั่งยืน

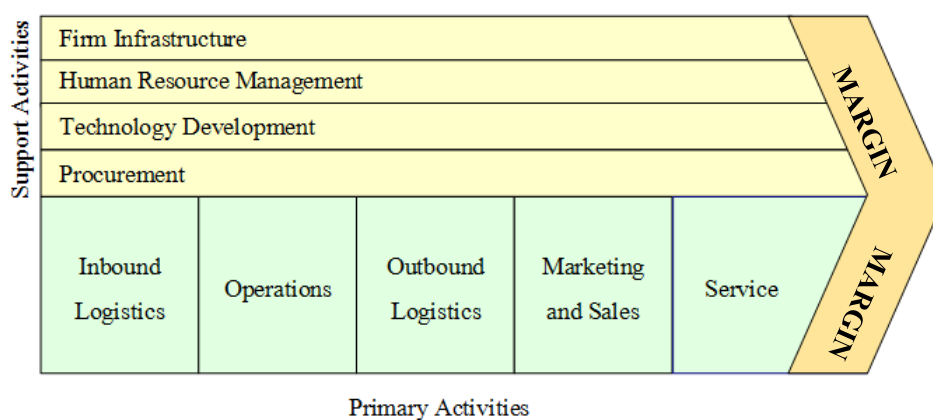
ดังนั้น ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถใช้ทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างร่วมกันได้ จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากสามารถเสนอขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่สูง ในขณะที่เดียวกันก็มีต้นทุนต่ำ แต่การที่จะประสานสองกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เรื่องง่าย องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 238) หรืออาจกล่าวได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Magretta, 2011, p. 108) ซึ่งสอดคล้องกับพอร์เตอร์ (Porter, 1980) ที่มีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer value)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลยุทธ์และทฤษฎีของพอร์เตอร์โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการด้านจิตใจของลูกค้า ที่ทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่า รับรู้ถึงความสำคัญ และความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุดอย่างตรงจุด (Response) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer relationship) ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction) และมีความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand loyalty) โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นทำให้องค์กรมีความคล่องตัว (Agility) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer value) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

2.2 ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain Theory)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน เกิดจากการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่ง (Magretta, 2011, pp. 108-109) แต่จะอยู่ในส่วนไหนของโซ่คุณค่าข้างนั้น แนวคิดเกี่ยวกับโซ่คุณค่า (Value chain) จึงเข้ามาช่วยให้เข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานว่าจะทำให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าได้อย่างไร (พัทธ์รพวง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 284) โดยคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับนั้น (Customer value) อาจเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ กิจกรรมในโซ่คุณค่า เช่น เกิดขึ้นการออกแบบสินค้า หรือ เกิดขึ้นจากประสบการณ์การขาย หรือ เกิดจากกิจกรรมสนับสนุนหลังการขาย (Magretta, 2011, p. 119)

หรือกล่าวได้ว่า โซ่คุณค่า (Value chain) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องกัน ในการออกแบบ การผลิต การจัดหา การจัดส่ง การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ จนถึงลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณค่า โดยที่ระบบคุณค่า (Value system) หมายถึง กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค โดยไม่พิจารณาว่าใครเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมนั้น และในการวิเคราะห์โซ่คุณค่าต้องพิจารณาว่าแต่ละกิจกรรมมีความเชื่อมโยงที่จุดใดบ้าง ทั้งกับซัพพลายเออร์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และลูกค้าขององค์กร (Magretta, 2011, pp. 110-112) เนื่องด้วยแต่ละกิจกรรมที่อยู่ในโซ่คุณค่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ทุกกิจกรรม การสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น (Value creation) อธิบายได้ด้วยทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value chain theory) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) มี 2 ส่วน ได้แก่ 1) กิจกรรมหลัก (Primary activities) และ 2) กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยการผลิต ซึ่งหลายองค์กรได้นำโซ่คุณค่ามาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Emerging Products) หรือการออกแบบบริการใหม่ ๆ นอกจากเป็นการเพิ่มผลผลิตผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรแล้ว (Productivity) ยังช่วยให้ธุรกิจควบคุมค่าใช้จ่ายและวางแผนตั้งซื้อวัตถุดิบได้อย่างมีระบบ



ภาพประกอบที่ 2.4 โซ่คุณค่า

ที่มา: คัดแปลงจาก ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ (Porter, 1985); คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2553, หน้า 63)

จากภาพประกอบที่ 2.4 แสดงถึงทฤษฎีเกี่ยวกับโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยแบ่งกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1.1 การขนส่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสู่กระบวนการผลิต (Inbound Logistics) เครื่องมือที่สำคัญคือ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร (Partnership Strategy) รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขนส่งหรือผู้จัดหาวัตถุดิบ การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) เพื่อให้ซัพพลายเออร์สามารถประมาณการความต้องการได้ล่วงหน้า และสามารถวางแผนในการจัดส่งได้อย่างแม่นยำถูกต้อง (Accuracy) และทันเวลา (Timeliness)

1.2 กระบวนการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน (Operations) เป็นการลดขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effective) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า ทำให้ไม่จำเป็นต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้จำนวนมาก และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน (Adaptability) ได้อย่างรวดเร็ว (Speed)

1.3 การขนส่งผลิตภัณฑ์สู่ลูกค้า (Outbound Logistics) เป็นการออกแบบต้นทุนในการขนส่งสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีการผันแปรไปตามประเภทของลูกค้า รวมถึงพิจารณาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า และการกระจายสินค้าหรือบริการ

1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ต้องรู้ว่าตลาดเป้าหมายคือใคร มีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพการแข่งขันในแต่ละตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงการจัดเตรียมกิจกรรมทางการตลาดที่จะช่วยส่งเสริมการขาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการหาช่องทางการขยายตลาดเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ (Differentiation)

1.5 การบริการ (Customer Service) เป็นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทั้งในสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ สามารถหาซื้อสินค้าได้ง่ายและสะดวก มีการสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มการบริการในการตอบสนองความต้องการลูกค้าสูงสุด

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เป็นการออกแบบโครงสร้างให้ง่ายต่อการบริหารจัดการทั่วไป มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้เกิดผลิตผลมากที่สุด (Maximum productivity) และให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด (Lowest cost per unit)

2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นการทำให้พนักงานเกิดความรักในองค์กรเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง เนื่องด้วยพนักงานมีส่วนสำคัญมากใน

การพัฒนาธุรกิจ มีการกระจายอำนาจที่ดี (Empowerment) มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงาน รวมทั้งมีการนำเอาเทคโนโลยี เครื่องมือและอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยมาใช้

2.3 การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่ทันสมัยมาช่วยในการดำเนินงาน เพื่อรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Quality) และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Effective) ถึงแม้ว่าจะเป็นการเพิ่มต้นทุน แต่จะช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น และช่วยลดต้นทุนการผลิตในระยะยาว

2.4 การจัดซื้อ (Procurement) เป็นการวางแผนการผลิตล่วงหน้า มีการพยากรณ์ความต้องการของตลาด (Demand Forecasting) รวมทั้งคำนึงถึงปัจจัยที่ภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ ฤดูกาล นโยบายรัฐบาล เป็นต้น เพื่อใช้ในการวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาในมุมมองของคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer value) จากองค์กรธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกิจกรรมในโซ่คุณค่า การเชื่อมโยงของแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน รวมถึงการเชื่อมโยงภายในองค์กรธุรกิจค้าปลีก การเชื่อมโยงกับกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ และการเชื่อมโยงกับลูกค้า ที่จะทำให้เกิดโซ่คุณค่าตลอดโซ่อุปทาน ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

2.3 แนวคิดกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain Process)

กระบวนการในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับโซ่คุณค่า (Value chain) (พัคคร์พวง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 284) สภาพการแข่งขันทางธุรกิจเต็มไปด้วยคู่แข่งทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ต่างก็แข่งขันกันในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ให้ดีกว่า เร็วกว่า ในต้นทุนและราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะผู้บริโภคในยุคปัจจุบันที่มีโอกาสและอำนาจที่จะเลือกสิ่งที่ดีที่สุดจากคู่แข่งที่มีอยู่จำนวนมาก การแข่งขันรุนแรงมากขึ้นเท่าใด ผู้บริโภคก็ยิ่งมีความคาดหวังสูงขึ้น ถ้าสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคซื้อไปแล้วรู้สึกพอใจที่มีประโยชน์หรือได้รับคุณค่า คุ่มค่ากับเงินที่จ่ายไป (Value of Money) กล่าวได้ว่า สินค้าหรือบริการนั้นมีคุณค่าต่อผู้บริโภค (Customer Value) และมีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) ดังนั้น การทำธุรกิจสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นลูกค้ารายเล็กหรือรายใหญ่ การรักษาฐานลูกค้า (Customer retention) และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationship) อย่างต่อเนื่อง หลักการทางธุรกิจจึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจของผู้บริโภค (Profits through Customer Satisfaction) (วิทยา สุหฤตดำรง, 2546; สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548)

ความพยายามตอบสนองให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถึงแม้ว่าจะเป็นการเพิ่มต้นทุน แต่ในระยะยาวผลที่ได้ย่อมคุ้มค่า เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างต่อเนื่องก็จะกลายเป็นลูกค้าที่จงรักภักดี (Customer loyalty) ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

(Competitive Advantage) รวมทั้งส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรธุรกิจจะต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดี และมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer response) ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการภายใน (Internal processes) (Kaplan & Norton, 1996) ที่สามารถทำหน้าที่ในการสร้างสรรค้คุณค่า (Value Creation) ให้เกิดขึ้นในสายตาทังพันธมิตรธุรกิจและลูกค้า ซึ่งการสร้างคุณค่า (Customer value) ให้เกิดขึ้นต่อลูกค้าผู้บริโภคนั้นมี 4 ด้าน (สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548) มีดังนี้

1. ด้านทุนการเงิน หมายถึง การที่ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการแล้ว เมื่อจ่ายเงินไปแล้วรู้สึกค่า “คุ้มค่ากับเงินที่ต้องจ่ายไป (Value of Money)”

2. ด้านทุนเวลา หมายถึง การที่ลูกค้าเสียเวลาในการเดินทางหรือหาที่จอดรถ แต่เมื่อลูกค้าได้ซื้อสินค้าหรือเข้ามาใช้บริการแล้วเกิดความพึงพอใจและพบว่ามีความรวดเร็วทันใจถือว่า “คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป (Value of Time Responsiveness)”

3. ด้านทุนความพยายาม หมายถึง ความพยายามในการบริหารจัดการจัดจำหน่ายสินค้า ที่ทำให้ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาค้นหาสิ่งที่ต้องการ มีความสะดวกในการซื้อสินค้าได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่คุ้นเคยได้ง่าย แสดงว่าคุ้มกับความพยายามในการบริหารจัดการสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค

4. ด้านทุนจิตใจ หมายถึง การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าแล้ว ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และภูมิใจที่ได้ครอบครอง ได้เป็นเจ้าของสินค้าขององค์กร (Value of Trust)

กระบวนการการสร้างคุณค่าไม่ใช่แค่การค้าขายสินค้าเท่านั้น แต่เป็นการขายแนวคิดในการสร้างสรรค้คุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีมาซื้อสินค้าหรือมาใช้บริการกับองค์กรธุรกิจแล้วได้รับคุณค่ากลับไป แล้วต้องเป็นคุณค่าที่ "คุ้ม" กับสิ่งที่ต้องสูญเสียไป ไม่ว่าจะเป็นเงิน เวลา ความพยายาม หรือสภาพจิตใจ อย่างไรก็ตาม ยังมีหลายองค์กรธุรกิจเน้นเรื่องคุณค่าเฉพาะสิ่งที่จับต้องได้ เช่น บริษัทนี้ขายกระเป๋าสวย ก็มีคุณค่า บริษัทนั้นขายสร้อยทองคุณภาพดี ก็มีคุณค่า เป็นต้น โดยที่คุณค่า (Value) อาจมีหลายความหมาย หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าดีก็เป็นสิ่งที่ทำให้คุณค่า มีคุณภาพการบริการดีก็เป็นสิ่งที่ทำให้คุณค่า สินค้ามีภาพพจน์ดีก็เป็นสิ่งที่ทำให้คุณค่า สินค้าหาซื้อได้ง่ายก็เป็นสิ่งที่ทำให้คุณค่า (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546) แต่การสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค้ (Value Creation) ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จับต้องได้เพียงอย่างเดียว (Tangible) แต่ต้องเป็นคุณค่าที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ด้วย (Intangible) เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ ความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นต้น

การสร้างคุณค่าจากสิ่งที่จับต้องไม่ได้นั้น (Intangible) จะสร้างได้จากอะไรบ้างในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะคุณค่าที่จับต้องได้นั้นแข่งกันไม่ยาก ตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงแรมมีสปาและสถาบันลดน้ำหนักเป็นจุดขายดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ ในเวลาไม่นานทุกโรงแรม ก็มีสปาและสถาบันลดน้ำหนักเหมือนกัน เป็นต้น แต่ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ (Corporate image) เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งในการสร้างคุณค่านั้นกระบวนการจัดการธุรกิจ (Process management) จำเป็นต้อง

เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้น สิ่งที่ต้องครุฑกรกิจควรมีเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548) ดังนี้

1. การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก (Consumer centric) โดยการเรียนรู้สิ่งที่ลูกค้าต้องการและจัดหาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมมาตอบสนองต่อความต้องการ
2. การมุ่งเน้นที่คุณค่าและความต้องการของลูกค้า (Focus on value) โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์และตราสินค้า (Brand) แสวงหาคู่ค้าใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า
3. การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel) เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต และความนิยมของลูกค้า โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการ
4. การพัฒนาตัวชี้วัดทางการตลาด (Marketing Scorecard) มากกว่าการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน (Finance Scorecard) เช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น
5. ความพยายามทำกำไรจากช่วงชีวิตของลูกค้า (Customer lifetime value) โดยการส่งมอบคุณค่าในระยะยาว และการสร้างลูกค้าให้มีความจงรักภักดี (Customer loyalty) จะทำให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรธุรกิจได้นาน ๆ โดยมุ่งเน้นการขยายการแบ่งส่วนลูกค้าขององค์กร

นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังจำเป็นต้องมีการตลาดให้มากขึ้น โดยใช้รูปแบบของการสร้างคุณค่าอย่างถูกวิธี (สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548) ดังนี้

1. การมุ่งเน้นคุณค่าโดยทำอะไรให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Value Focus) ด้วยการวิเคราะห์ว่าลูกค้าเลือกซื้อสินค้าขององค์กรเพราะอะไร จากนั้นต้องสร้างความแตกต่างในจุดที่องค์กรอื่นให้ความสำคัญ ถ้าต้องการลดต้นทุนต้องคำนึงว่า ลูกค้าให้ความสำคัญกับสิ่งนั้นหรือไม่ และการบริหารงานภายใต้วิกฤติจำเป็นต้องมีคุณภาพ (Critical to Quality) สิ่งสำคัญคือการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพ ตัวอย่างเช่น การที่ลูกค้าไปซื้อของที่บิ๊กซี หรือ โลตัส เพราะลูกค้าสนใจในเรื่องของราคาเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าสถานที่ไม่มีการจัดวางเรียงสินค้าที่น่าดู แต่ราคาต้องแตกต่างจากห้างสรรพสินค้าทั่วไป แสดงว่าลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องสินค้าที่ราคาถูก

2. คุณค่าจากความพร้อมที่จะทำอะไรเหนือกว่าคนอื่น (Value Commitment) ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในตัวสินค้าหรือบริการ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ความมีวินัย การทุ่มเทอย่างจริงจัง และการลงทุน โดยทำจริงไม่โกหก ให้มีความโดดเด่นเหนือกว่าคนอื่น

3. การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Enterprise Design) โดยการปรับปรุงองค์กร หากจะต้องรับพนักงานเข้ามาทำงานให้เอาคุณค่า (Value) มาเป็นแนวทางในการเลือกและการออกแบบที่จะให้แก่ลูกค้าด้วย โดยระลึกไว้เสมอว่า มิแผนกที่ขาด ดีกว่าใส่คนผิดเข้าไปในระบบ

จะเห็นได้ว่ากระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Process) ที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีตเข้ากับโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ต้องตระหนักไว้เสมอว่า ในยุคข้อมูลข่าวสารผู้บริโภคมีความรู้ มีความ

ฉลาดมากขึ้น สามารถรับรู้ข่าวสารจากหลายสื่อหลายช่องทางได้อย่างรวดเร็ว ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และนักธุรกิจ จึงควรใส่ใจฟังความคิดเห็นของลูกค้า และอย่าลืมที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้ได้ในระยะเวลาอันสั้นและรวดเร็ว ก่อนส่งมอบสินค้าหรือบริการถึงมือลูกค้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาในมุมมองของการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดยที่ คุณค่านั้นเป็นสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ แต่ลูกค้าสามารถรับรู้และรู้สึกได้ว่า "คุ้ม" กับสิ่งที่ต้องสูญเสียไป ไม่ว่าจะเป็นเงิน เวลา ความพยายาม หรือสภาพจิตใจ ยิ่งไปกว่านั้น กระบวนการสร้างคุณค่ายังส่งผลไปยังพันธมิตรธุรกิจขององค์กร ทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ การให้ความรู้และกระบวนการในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุนในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด จนทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งจะเพิ่มประโยชน์ทางธุรกิจแก่ทุกหน่วยงานตลอดโซ่อุปทาน

2.4 แนวคิดการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR)

สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ผู้ประกอบการยังจำเป็นต้องมุ่งเน้น และให้ความสำคัญในเรื่องการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR) เป็นอย่างมาก เพื่อลดการสูญเสียโอกาสในการขายและการตลาด การแข่งขันชิงกลุ่มลูกค้า การลดต้นทุนและการเพิ่มยอดขาย ECR ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญที่หลายธุรกิจให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ECR Thailand (พจนาน ภาษวรินทร์, 2555) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับแนวคิดในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคไว้ว่า “การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR) หมายถึง การนำเสนอแนวคิดในการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจ รวมทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก” ซึ่งการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management: SCM) ยังได้พัฒนาให้ครอบคลุมทั้งในระดับปฏิบัติงานและระดับยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตการสนับสนุนและความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ โดยนำเอา ECR มาใช้ (Vanichchinchai, 2009)

ปัจจุบันได้มีการนำเอาแนวคิดการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาประยุกต์ ใช้กับการบริหารจัดการความต้องการของลูกค้า (Demand chain) โดยใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information sharing) ซึ่งกันและกันในทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดความสูญเปล่าน้อยที่สุดหรือต่ำที่สุด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที (ECR Thailand, 2010) โดยมีเป้าหมายหลักในการลดต้นทุนตลอดกระบวนการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค นอกจากนี้ ECR ยังสนับสนุนให้มีความร่วมมือ (Collaborate) ระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Partners) ไม่เฉพาะการลดต้นทุน แต่ยังเป็นการเพิ่มระดับการให้บริการ (พจนาน ภาษวรินทร์, 2555) แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ (Collaborate) ในการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณา-

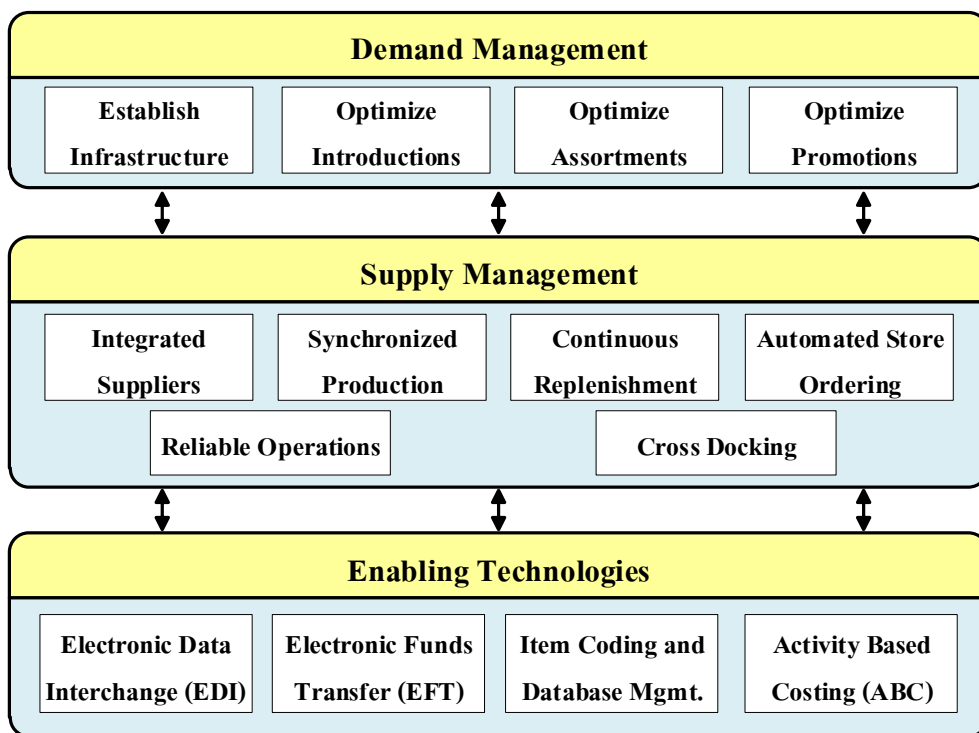
การของทุกกิจกรรมในโซ่อุปทาน ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบต้นน้ำหรือผู้ผลิต (Upstream to sources) ถึงผู้กระจายสินค้าหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Middle stream) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Downstream to consumers) ในลักษณะที่เป็น “Win Win Situation” ที่ทุกฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

สำหรับรูปแบบการดำเนินงานของ ECR นั้น พงมาน ภาววิธน์ (2553) (กรรมการ ECR Thailand และสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย) ได้กล่าวเมื่อปี พ.ศ. 2553 ไว้ว่า “กระบวนการ ECR ไม่ได้ยุ่งยาก เพียงแต่ขอให้มีการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการต่อเชื่อมระบบไปยังส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ร้านค้าปลีก ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย บริษัทขนส่งสินค้า ธนาคาร เป็นต้น เพื่อให้แต่ละส่วนทราบข้อมูลได้ตรงกันในทุก ๆ ด้าน” ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดการซื้อหรือขายสินค้าที่ร้านค้าปลีก ณ จุดชำระเงิน (Point of sales: POS) ข้อมูลการซื้อขายก็จะถูกส่งผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไปยังส่วนปลายทาง เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้สินค้าได้ลดลงจากจุดขายเป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งจะบอกได้ว่าถึงเวลาที่ต้องสั่งซื้อสินค้าหรือยัง จากนั้นระบบจะประมวลผลโดยออกไปสั่งซื้ออัตโนมัติไปยังผู้จำหน่ายและบริษัทรับจ้างขนส่งสินค้าเพื่อจัดส่งสินค้าได้ตามความต้องการ นอกจากนี้ ใบคำสั่งซื้อดังกล่าวก็จะถูกส่งไปยังผู้ผลิต เพื่อผู้ผลิตจะได้สั่งวัตถุดิบและเตรียมการผลิตต่อไป ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำระบบ ECR มาใช้ในการดำเนินงาน (ECR Thailand, 2010) สรุปประเด็นได้ ดังนี้

1. ผู้ผลิตสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการบริหารจัดการ ด้วยประสิทธิภาพของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้ผลิตไม่จำเป็นต้องส่งเจ้าหน้าที่เดินทางไปพบที่ร้านค้าปลีก
2. ผู้ผลิตไม่ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบมาเก็บไว้ ไม่ต้องผลิตสินค้าเพื่อไว้ ไม่ต้องกังวลว่าสินค้าจะผลิตไม่ทัน ทำให้ลดระยะเวลาวงจรการผลิต และคาดเดาปริมาณการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริโภคสามารถเลือกหาซื้อสินค้าได้หลากหลาย สด ใหม่ ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ โดยไม่ต้องประสบปัญหาสินค้าขาดตลาด
4. ร้านค้าปลีกสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การบริหารพื้นที่ในการจัดวางสินค้า รวมถึงป้องกันไม่ให้มีสินค้าเก่าเหลือค้างเป็นจำนวนมาก ลดขั้นตอนการทำงาน และไม่ต้องจ้างพนักงานในการตรวจสอบสินค้าคงคลังหรือโทรศัพท์สั่งซื้อสินค้า
5. ทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ (Sustainable business) อย่างแท้จริง เนื่องจาก ECR เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า
6. ECR สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กรค้าปลีก โดยเฉลี่ยร้อยละ 7.7 ต่อปี
7. ECR เหมาะสมกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium enterprise) โดยเฉพาะธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค

ในการประชุม ECR Thailand Conference and Exhibition เมื่อวันที่ 18-19 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 พงมาน ภาววิธน์ (2555) ให้คำจำกัดความ การตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR) หมายถึง แนวคิดที่นำไปสู่ข้อเสนอของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมที่

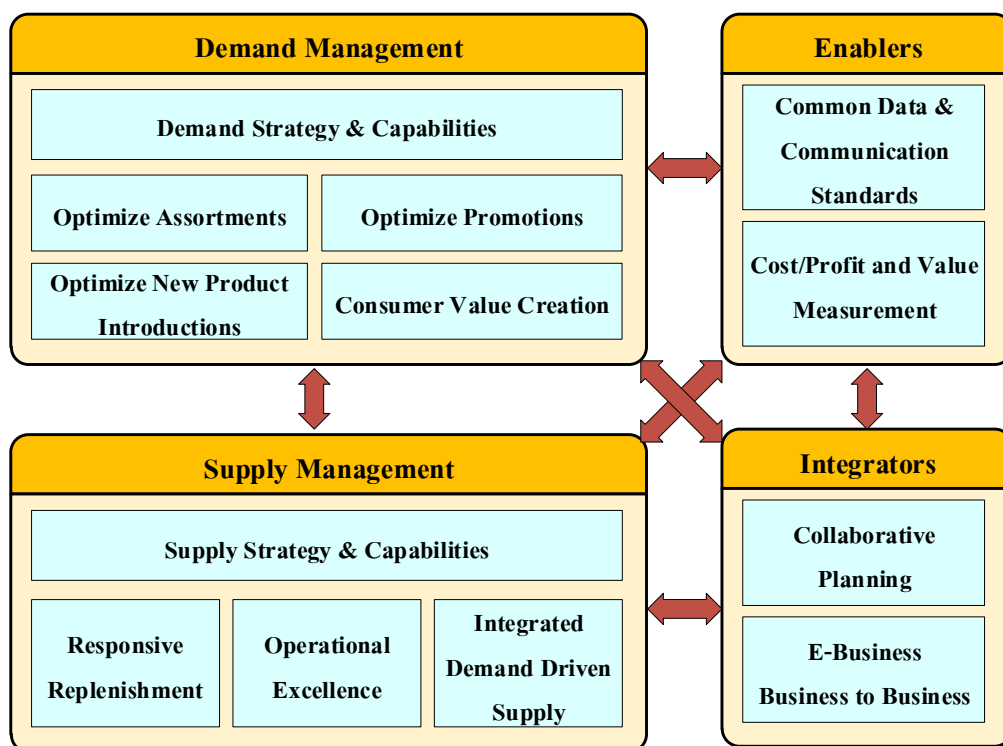
สามารถนำไปปรับใช้ได้ มีการศึกษาไว้ 3 ประเด็น 14 แนวคิดในการปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทาน และโครงสร้างใหม่ของ ECR ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.5 และภาพประกอบที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.5 แนวคิด 14 ประการในการพัฒนาและบริหารการจัดการโซ่อุปทาน
ที่มา: คัดแปลงจาก พจมาน ภายวิธน์ (2555)

จากภาพประกอบที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึงการนำ ECR มาใช้ในการพัฒนาและการบริหารจัดการโซ่อุปทานนั้น ประกอบด้วยแนวคิด 14 ประการ จัดกลุ่มได้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การบริหารจัดการด้านอุปสงค์ (Demand management) 2) การบริหารจัดการด้านอุปทาน (Supply management) และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Enabling technologies) ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำ ECR มาใช้ในการบริหารจัดการทั้งด้านอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้าในแต่ละหมวดสินค้า (Category) ด้านอุปทานหรือการความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ เช่น การเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์ (Integrated suppliers) การเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous replenishment) เป็นต้น และด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่น การใช้บาร์โค้ด การใช้ระบบ EDI ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การนำระบบ EFT มาใช้ในการโอนเงิน การใช้ ABC กับระบบงานด้านบัญชี เป็นต้น ในขณะที่ทางยุโรปได้นำ ECR มาต่อยอดโดยการพัฒนาโครงสร้างใหม่ของ ECR โดยรวมในระดับโลก (New Global ECR Structure) และให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงมีการวางแผนร่วมกันในระดับองค์กรธุรกิจกับองค์กรธุรกิจ (B2B) เพื่อให้มีความร่วมมือระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Partnership collaboration) มากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพใน

การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) ในด้านความรวดเร็ว (Speed) และความแม่นยำ (Accuracy) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 โครงสร้างใหม่ของ ECR โดยรวมในระดับโลก

ที่มา: คัดแปลงจาก พจมาน ภาษวิธน์ (2555)

จากภาพประกอบที่ 2.6 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการอุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply management) รวมถึงมีการเชื่อมโยง (Integrators) เพื่อให้มีการวางแผนร่วมกัน (Collaborative planning) ในเชิงธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) ระดับองค์กรธุรกิจกับองค์กรธุรกิจ (Business to Business: B2B) ทั้งนี้เพื่อสร้างคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ สำหรับการบริหารจัดการด้านอุปสงค์ (Demand management) หมายถึง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ด้านความต้องการ ได้แก่ การจัดประเภทความต้องการให้เหมาะสม (Optimize Assortments) การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเหมาะสม (Optimize New Product Introductions) การทำโปรโมชั่นอย่างเหมาะสม (Optimize Promotions) การสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภค (Consumer value creation) ส่วนการบริหารจัดการด้านอุปทาน (Supply management) หมายถึง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ด้านจัดหา ได้แก่ การตอบสนองในการเติมสินค้า (Responsive Replenishment) การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานอย่างเป็นเลิศ (Operational Excellence) และการเชื่อมโยงอุปสงค์ให้เป็นตัวในการขับเคลื่อนอุปทาน (Integrated Demand Driven Supply)

จากที่กล่าวมาข้างต้น “การตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR)” หมายถึง การใช้แนวคิดในการบริหารจัดการโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก ในการสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Response and Value to customer) และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับพันธมิตรธุรกิจ (Partners) ซึ่งครอบคลุมทั้งกลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มลูกค้าที่สนับสนุนธุรกิจซึ่งกันและกันให้เกิดมีประสิทธิภาพ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในมุมมองของการตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR) ซึ่งองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทานและให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Partnership collaboration) ให้มากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) ความรวดเร็ว (Speed) และความแม่นยำ (Accuracy) อีกทั้งต้องมีความสมดุลระหว่าง 1) ด้านอุปสงค์ (Demand) คือ การบริหารจัดการความต้องการของลูกค้า (Demand chain) และ 2) ด้านอุปทาน (Supply) คือ ความร่วมมือของพันธมิตร (Partnership collaboration) เช่น การตอบสนองในการเติม-เต็มสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous replenishment) และ 3) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information sharing) ในขณะเดียวกัน ธุรกิจค้าปลีกยังทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า (Distribution channels) ไปยังลูกค้าทั้งลูกค้าที่เป็นกลุ่มธุรกิจ (Business) และผู้บริโภค (Consumer) เพื่อสนองความต้องการทั้งของลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรธุรกิจ เพื่อสร้างความสมดุล (Balanced) ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

2.5 แนวคิดการวัดผลคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ใช้อธิบายสถานะขององค์กรเพื่อให้ทราบสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และยังบอกว่าอะไรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรมีปัญหา มีความคล่องตัวต่อการปรับตัวในการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ ในอดีตถือว่าเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินผลการดำเนินงาน แต่อาจจะไม่เหมาะสมที่จะเป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถขององค์กรในการสร้างผลกำไรหรือความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอนาคต (พัทตร์-ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 329) ในขณะที่แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ได้กล่าวว่า แนวคิดในการวัดผลคะแนนแบบสมดุล (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารขององค์กรในการกำหนดทิศทาง (Direction) การวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดลำดับของความสำเร็จของกิจกรรมที่ควรทำก่อนหรือหลัง นอกจากนั้น ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงเหตุและผล (Cause-and-effect relationship) จึงเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรธุรกิจ พันธมิตรธุรกิจ และสิ่งที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งอธิบายได้ด้วยแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy map) (Norreklit,

2000, อ้างถึงใน สำเร็จ ไกยวงศ์, 2554, หน้า 69-78) ดังนั้น BSC จึงเป็นตัวแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์กร (Mission) ให้เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน แบ่งออกเป็น 4 มิติ (Kaplan & Norton, 1996; พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์, 2542, หน้า 329) ดังนี้

1. มิติด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นมิติที่วัดผลการดำเนินงานทางการเงินของ องค์กรว่าทำได้กำไรหรือขาดทุน โดยตัวชี้วัดที่ใช้ (Key Performance Indicators: KPIs) ตัวอย่างเช่น 1) ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ เช่น ยอดขายจากลูกค้าใหม่หรือจากสินค้าหรือบริการใหม่ ส่วนแบ่ง การตลาด เป็นต้น 2) การลดลงของต้นทุนและการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ราย- ใต้ต่อพนักงาน ต้นทุนต่อหน่วย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ เป็นต้น 3) การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์หรือการลงทุน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน ROI เป็น- ต้น (พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์, 2542, หน้า 330) หรือการวัดความสามารถในการทำ กำไร (Profitability) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการดำเนินงานหรือความได้เปรียบเชิงการ แข่งขัน ถ้าสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี แสดงว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ ยั่งยืน (Jusoh & Parnell, 2008, อ้างถึงใน สำเร็จ ไกยวงศ์, 2554, หน้า 69-78)

2. มิติด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นมิติที่วัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจ กับลูกค้า ชื่อเสียงของธุรกิจในสายตาของลูกค้า และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Kaplan & Norton, 1996) หรือความคุ้มค่าในการจ่ายเงินของลูกค้า (Value of Money) (วีระพงษ์ ธรรม, 2557) ซึ่งจะช่วยให้เพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยตัวชี้วัดที่ใช้ KPIs อาทิเช่น 1) การสร้างความรับรู้ใน กลุ่มลูกค้า (Market awareness) 2) ส่วนแบ่งทางการตลาด 3) จำนวนลูกค้าใหม่ 4) การรักษาสถาน ะลูกค้าเก่า (Customer retention) 5) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และ 6) กำไรที่ เพิ่มขึ้นจากลูกค้า (พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์, 2542, หน้า 330-331)

3. มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal process perspective) เป็นมิติที่วัดวิธี ปฏิบัติหรือกระบวนการต่าง ๆ ของการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการสร้าง ความร่วมมือของพันธมิตรทางธุรกิจ (Partnership collaboration) การส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer value) และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance) (Sanchez- Canizares et al., 2007, อ้างถึงใน สำเร็จ ไกยวงศ์, 2554, หน้า 69-78) โดยองค์กรที่มีความสามารถ ปรับตัวในการดำเนินงาน มีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การตอบสนองความต้อง- การของลูกค้า (Customer responsiveness) จะสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารพันธมิตรธุรกิจ ได้แก่ 1) การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) (Stanley, Paul, Gregory, James & Matthew, 2007) 2) การกระจายสินค้าและการวางแผน (Distribution and Planning) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) 3) ความสามารถด้านนวัตกรรมวัดได้จาก เช่น จำนวนสินค้าหรือบริการที่คิดค้นใหม่ ร้อยละ ยอดขายสินค้าหรือบริการใหม่ การมีสินค้าหรือบริการใหม่เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ระยะเวลาที่ใช้พัฒนา สินค้าหรือบริการใหม่ เป็นต้น 4) กระบวนการในการดำเนินงาน (Processes) วัดได้จาก เช่น คุณ-

ภาพของสินค้าหรือบริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตหรือนำเข้าสินค้า ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น และ 5) การบริการหลังการขาย (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 331)

4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and growth perspective) เป็นมิติที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนของมิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า และมิติด้านกระบวนการภายในองค์กร (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 331) เป็นการตรวจสอบว่าองค์กรมีการปรับปรุงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในหรือไม่ และจะต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างไร ในด้านเทคโนโลยีและการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Internal relationship) (Kaplan & Norton, 1996) มีวัตถุประสงค์ 1) เพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน 2) การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจในการทำงาน 3) การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ 4) การประเมินผลผลิตภาพและประสิทธิผลของพนักงาน และ 5) การพัฒนาระบบและกระบวนการต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม การใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นยังมีปัญหาบางประการ ตัวอย่างเช่น มีหลายองค์กรธุรกิจที่นำ BSC มาใช้แล้วไม่สามารถพัฒนาตัวแบบที่มีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ได้ (Othman, 2006, อ้างถึงใน สำเร็จ ไทวงค์, 2554, หน้า 69-78) หรือความไม่พร้อมขององค์กรในการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ BSC ก็ยังเป็นเครื่องมือที่แตกต่างในความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในมิติทั้งสี่ประการ ซึ่งช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนอย่างต่อเนื่อง และสามารถกำหนดแผนงานปฏิบัติต่าง ๆ ได้ตลอด โซ่อุปทาน (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 332)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษามุมของแนวคิด BSC ในการสร้างความสมดุล (Balancing) ของมิติของการบริหารจัดการกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอด โซ่อุปทาน (Processes management through supply chain) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการส่งมอบคุณค่าให้แก่บุคลากร ลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ (Building relationship and value to employees, customers and partners) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ความรวดเร็ว (Speed) และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร (Operational agility) ทำให้สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Balanced and sustainable competitive advantage) มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนของความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การรักษาฐานลูกค้าเก่า (Customer retaintion) และการเพิ่มลูกค้าใหม่ (New customers) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด ด้วยการออกแบบ ผลิตและพัฒนาสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง (Continually Development) การส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ความต้องการในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market) รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์และชื่อเสียงของแบรนด์ เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty)

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนขององค์กรธุรกิจเป็นการสร้างความตระหนักให้กับองค์กรในการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 ความสำคัญและความหมายของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ต่างมีความพยายามอย่างหนักในการช่วงชิงตำแหน่งและความเร็วในการแข่งขัน ยิ่งมีคู่แข่งมากขึ้นก็ยิ่งทำให้ปัญหามีความซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันที่คิดว่าดีที่สุดสำหรับองค์กร ความสามารถในการปรับตัวต่อพลวัตของการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic global markets) (ณัฐยา สันตระการผล, แปล, 2557, หน้า 77) ดังนั้น จึงไม่ใช่เพียงแค่การแข่งขันเท่านั้น แต่องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เพื่อเป็นกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร และระหว่างคู่ค้าหรือพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในสภาวะปัจจุบัน เพื่อสร้างความแข็งแกร่งภายในเครือข่าย ช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นและพัฒนาผลการดำเนินงานร่วมกัน (Their joint performance) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (OPA) (ชญานันท์ เกิดพิทักษ์, มนตรี พิริยะกุล, ศุภสิทธิ์ จารุพัฒน์ธีรญา และเผ่าถัก ศิริสุข, 2552) และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (VTC) โดยการส่งมอบคุณค่าให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้า ให้รู้สึกว่ามีคุณค่าของเงินที่จ่ายไป (สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548) และเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อตราสินค้าขององค์กร (วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555)

นอกจากนี้ นโยบายทางธุรกิจในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการที่หลักที่ใช้ในการอธิบายเกี่ยวกับเหตุผลที่องค์กรธุรกิจจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม แต่บางครั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็ยังเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความแปรปรวนของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ขึ้นอยู่กับความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness) (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 146) แสดงให้เห็นถึงการที่องค์กรธุรกิจจะได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้นั้น จำเป็นจะต้องรู้ตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรตนเองภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขัน มีมุมมองบนพื้นฐานปัจจัยที่คุกคามการแข่งขันตามแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) ประกอบด้วย อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองของลูกค้า ภัยคุกคาม

จากคู่แข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ส่วนกระบวนการที่สัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ภายในองค์กร ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร สำหรับองค์กรที่มีทรัพยากรและความสามารถที่ดีกว่าจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่มากกว่า ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อทรัพยากรขององค์กรประสบความสำเร็จในการช่วยกันทำให้สินค้าหรือบริการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่ง จากการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึงความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถ ซึ่งองค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ต้องการจะทำมากกว่าที่จะปล่อยให้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว (Sustainable Competitive Advantage: SCA) จึงจะทำให้องค์กรได้รับกำไรทางเศรษฐกิจและนำไปสู่ผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 242)

3.2 บริบทการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

การที่องค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแสดงถึงขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจ (ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธวารกุล, 2557; ฉัญญา สินตระการผล, แปล, 2557, หน้า 77-80) มีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน” และ “แนวคิดการวัดแบบสมดุลในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน” ไว้ดังนี้

ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธวารกุล (2557) ได้อธิบายถึง การจัดการกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานขององค์กร เป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไร ซึ่งกระบวนการในการดำเนินงานจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับหลาย ๆ องค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องกันตลอดโซ่อุปทาน (Lambert, 2008, p. 1)

สำริง ไกยวงศ์ (2554) ได้อธิบายถึง การมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ต่อผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ต่อผู้ถือหุ้นหรือพันธมิตรธุรกิจ และต่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลิตภาพที่ดีขึ้น (Productivity) มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่ และส่งผลให้ลูกค้ามีความจงรักภักดี เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่ง สามารถวัดได้เป็น 4 มุมมอง ตามกรอบแนวคิดการให้คะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

Chen, Lai & Wen (2006) ได้อธิบายถึง บทบาทของนวัตกรรม (Innovation) ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทในได้หวัน โดยมีการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันใน 8 ด้าน ได้แก่ 1) การมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง 2) การมีคุณภาพสินค้าหรือบริการที่ดีกว่าคุณภาพสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง 3) การมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมมากกว่าคู่แข่ง 4) การมีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีกว่าคู่แข่ง 5) การมีความสามารถในการทำกำไรดีกว่าคู่แข่ง 6) มีการเติบโตสูงกว่าคู่แข่ง 7) องค์กรเป็นผู้ริเริ่มเป็นรายแรก และ 8) องค์กรมีภาพลักษณ์ดีกว่าภาพลักษณ์ของคู่แข่ง

Fahy (2000) ได้อธิบายถึง ตัวแบบความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่มีต่อทรัพยากรไว้ว่า คุณค่าที่ให้กับลูกค้า (Value to Customer) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน ยังพบว่า มีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ ความหมาย และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันไว้ในหลายมุมมอง แต่มีความหมายและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดได้ ดังแสดงตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความหมายเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์ (2555, หน้า 47)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) ได้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Response) และการมุ่งเน้นทำตลาด (Market Focus)
สำเร็จ ไกยวงศ์ (2554, หน้า 74)	ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งใน 4 มุมมอง ตามกรอบแนวคิดการให้คะแนนแบบสมดุล (BSC) ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต
Suhong, Bhanu, Ragu-Nathan & Subba (2006)	ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ได้แก่ 1) การตั้งราคาเหมาะสม 2) มีต้นทุนที่สนองต่อการดำเนินงาน 3) การส่งมอบสินค้า/บริการที่มีประสิทธิภาพ 4) มีนวัตกรรมการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และ 5) การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market) ซึ่งจะส่งผลต่อด้านการเงินและการตลาด

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
Fahy (2000)	ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หมายถึง การเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ถึงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า (Value to Customer) เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (Performance efficiency)
Chen, Lai & Wen (2006)	การวัดความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แบ่งเป็น 8 ด้าน คือ 1) มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า 2) มีคุณภาพสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า 3) มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เหนือกว่า 4) มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีกว่า 5) มีความสามารถในการทำกำไรที่ดีกว่า 6) การเติบโตขององค์กรที่สูงกว่า 7) เป็นผู้ริเริ่มเป็นรายแรกและเป็นเจ้าของตำแหน่งที่สำคัญในเรื่องนั้น ๆ และ 8) มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดีกว่า
สุทธิมา ชำนาญเวช (2545, หน้า 357)	การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การที่มีผู้เล่นตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ทำการตัดสินใจปัญหาซึ่งมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน มีผลได้ผลเสียเป็นการเติมพ้น การชนะหรือการได้ผลประโยชน์ของฝ่ายหนึ่งหมายถึงการเสียประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA)” หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ตลอดจนสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นจากภายในองค์กรออกไปสู่ภายนอกองค์กร ด้วยการรักษาระดับความสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างพันธมิตรธุรกิจในระยะยาวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อสร้างให้เกิดการส่งมอบคุณค่าร่วมของสินค้าหรือบริการให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและพันธมิตรธุรกิจ ทำให้มีความรวดเร็วในการแก้ไข เพื่อสร้างความมั่นคงและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจอย่างสมดุลและยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปบริบทเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) พิจารณาได้จากการที่องค์กรมีผลการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นผลมาจากด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร (SCMP) ด้านความร่วมมือกันระหว่างกลุ่มพันธมิตรและองค์กร (PAC) ด้านความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร (OPA) และด้านคุณค่าที่องค์กรมอบหรือส่งต่อให้กับลูกค้า (VTC) โดยแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานจะมีผลกระทบกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยตรง (Suhong et al., 2006; Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Lori, Daniel & Kaushik, 2011) ส่วนบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโซ่อุปทานจะมีผลต่อการพัฒนาแนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพของผลการดำเนินงาน (Frank, Brian, Paul, Roberto & Alan, 2011) ในขณะที่ ความพึงพอใจของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน เพราะถ้าพนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีความเป็นมิตรและยินดีทำงานร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ ก็จะทำให้ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (Frank et al., 2011; Vanichchinchai & Igel, 2011; Baofeng, 2012) สอดคล้องกับ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความร่วมมือกันในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ (Anthony, 2008) จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีศักยภาพ และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันต่อองค์กร ซึ่งแตกต่างจาก Suhong et al. (2006) ที่กล่าวว่าความร่วมมือและความสัมพันธ์จะส่งต่อศักยภาพในการดำเนินงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของพันธมิตรธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น ความร่วมมือจะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจค้าปลีกและผู้ผลิต เพื่อร่วมมือนอกกันสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Anthony, 2008; Pamela & Pietro, 2011) แสดงให้เห็นว่า เป้าหมายของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) คาดหวังว่าจะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมุ่งเน้นที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น (Customer satisfaction) (Suhong et al., 2006) โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับทุก ๆ ซัพพลายเออร์ (Baofeng, 2012) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ (Suhong et al., 2006)

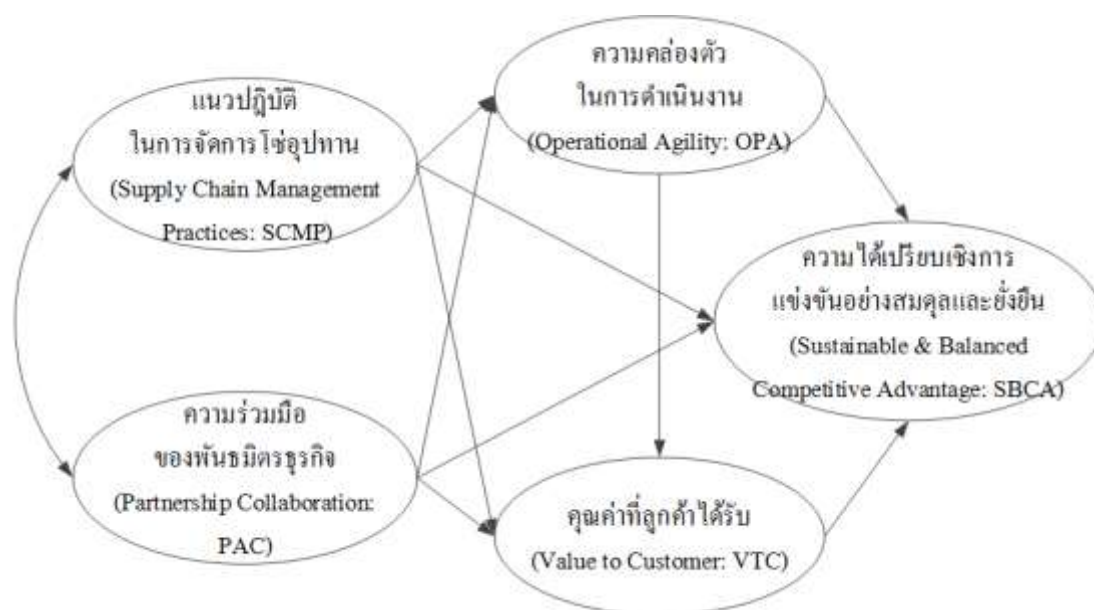
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้าง

การที่องค์กรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ดีจะทำให้ได้รับความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและพันธมิตรธุรกิจ (Tattawee, 2015, p. 30) ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวและคุณค่าที่เกี่ยวข้องกันตลอดโซ่อุปทาน ซึ่งจะส่งอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Anbanandam, Banwet & SoThankar, 2011) ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน

แต่ละขั้นตอน รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม เช่น ซัพพลายเออร์ ลูกค้า เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธวารกุล (2557) ได้อธิบายถึง โഴ้คุณค่าของสินค้าอุปโภคบริโภคที่ประกอบไปด้วยผู้เล่น 4 ส่วน ได้แก่ ซัพพลายเออร์ โรงงานผลิตสินค้าสำเร็จรูป ช่องทางการกระจายสินค้า และลูกค้า ที่ทำงานเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน จึงทำให้ผู้เล่นที่อยู่ในโซ่-อุปทานเดียวกันได้รับประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของแลมเบิร์ต (Lambert, 2008, p. 312) ที่อธิบายไว้ว่า การบริหารจัดการโซ่อุปทาน (SCM) หมายถึง การบริหารกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กร (Profitability) สอดคล้องกับ Lori, Daniel & Kaushik (2011); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008) และ Suhong et al. (2006) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของโซ่อุปทาน (Supply chain practices) ว่ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance) และบทบาทของผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทาน (Role) จะมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผลการดำเนินงาน (Frank et al., 2011) ขณะที่ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) เป็นสิ่งสำคัญของปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เพราะการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ (Collaboration) ในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรธุรกิจหรือหุ้นส่วนภายนอก (External partners) อย่างเป็นมิตรและมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational agility) (Baofeng, 2012; Frank et al., 2011; Vanichchinchai & Igel, 2011) สอดคล้องกับ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) และ Anthony (2008) ที่ศึกษาว่า ความร่วมมือกันในการทำงาน (Working collaboration) และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อหรือผู้ค้าปลีก และผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Buyer-Supplier relationships) จะมีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance) และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) นอกจากนี้ Suhong et al. (2006) ยังศึกษาไว้ว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ประกอบด้วย การตั้งราคาที่เหมาะสม มีต้นทุนที่ตอบสนองต่อการดำเนินงาน มีการส่งมอบสินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมในการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ (Product innovation) ออกสู่ตลาดที่ในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market) จึงจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงินและการตลาด ยิ่งไปกว่านั้น ความร่วมมือ (Collaboration) จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) และคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (VTC) (Pamela & Pietro, 2011; Anthony, 2008) โดยที่เป้าหมายของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ก็เพื่อคาดหวังให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก (Customer satisfaction) (Suhong et al., 2006) โดยพยายามเชื่อมโยงการทำงานภายในองค์กร (Internal integration) ให้เข้ากับการทำงานของผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Supplier integration)

(Baofeng, 2012) จึงจะทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง (Suhong et al., 2006)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และปัจจัยเชิงเหตุและผลที่จะส่งผลและมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนตลอดโซ่อุปทาน โดยพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร โครงสร้างได้ ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.7



ภาพประกอบที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้าง

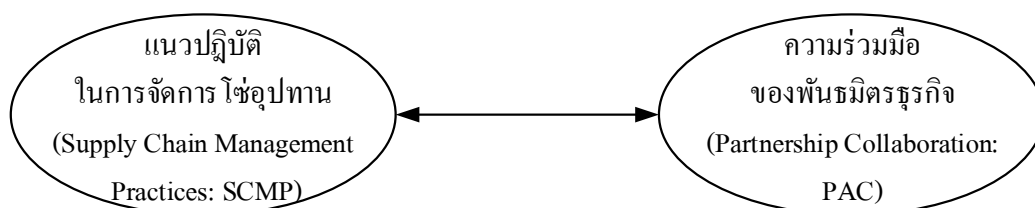
จากภาพประกอบที่ 2.7 แสดงถึงตัวแปร โครงสร้าง (Construct variables) ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variable) จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และ 2) ตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)
2. ตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator variable) จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และ 2) ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)
3. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable) จำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้างจากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

การสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิตหรือผู้นำเข้าสินค้า ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีกอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (ณัฐวดี ธนเสน, 2557) สอดคล้องกับ Vanichchinchai & Igel (2011) ที่ศึกษาไว้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานของตนเองแล้ว ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานทั้งกับภายในองค์กรและพันธมิตรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่ศึกษาไว้ว่า ความร่วมมือกันในการทำงาน (Working collaboration) ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ (Buyer-Supplier) (Anthony, 2008) มีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งแตกต่างจาก Suhong et al. (2006) ที่ศึกษาไว้ว่า การที่องค์กรธุรกิจจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากน้อยหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับการเชื่อมโยงเครือข่ายในโซ่อุปทาน ถ้าระดับการเชื่อมโยงอยู่ในระดับที่สูง ก็จะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง แต่ถ้ระดับการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรอยู่ในระดับที่ต่ำ จะส่งผลสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้าจะลดลง (Pamela & Pietro, 2011) ดังนั้น ความพร้อมในด้านเทคโนโลยี (Technology readiness) ของซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งความร่วมมือ (Collaboration) จะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างคุณค่าให้เกิดกับลูกค้า (VTC) (Pamela & Pietro, 2011; Thomas, Michael & Janine, 2011; Anthony, 2008) ซึ่งจะส่งผลถึงผลการดำเนินงานและสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง (Suhong et al., 2006) สามารถแสดงความสัมพันธ์ (การกำหนดสมมติฐานการวิจัย H1 แสดงอยู่ในบทที่ 1) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.8



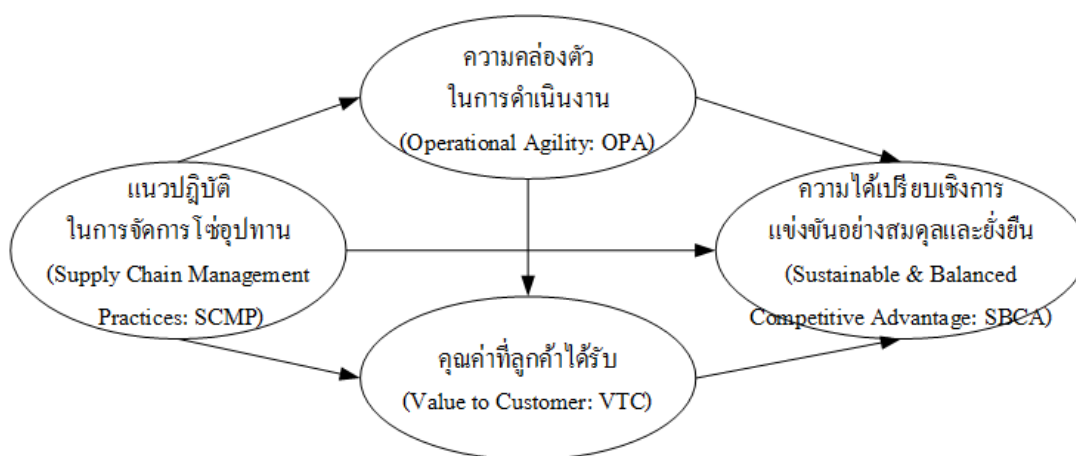
ภาพประกอบที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) กับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

4.2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

การที่องค์กรธุรกิจพยายามค้นหาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการจัดการกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ก็เพื่อต้องการที่จะทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวและสามารถปรับตัวในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) เช่น การเชื่อมโยงข้อมูลที่ต้องการแบ่งปันและสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้บริโภค (Baofeng, 2012) ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงสินค้าหรือบริการอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา สะท้อนถึงการเติบโตของผลการดำเนินงานขององค์กร (Suhong et al., 2006) สอดคล้องกับ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่ศึกษาไว้ว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกิจกรรมของโซ่อุปทานจะทำให้การเชื่อมโยงและการแบ่งปันข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็วขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร (Chee, Heather, Janet & Nemile, 2012; Horatiu & Daniel, 2012; Kenneth, Pamela, Jeremy & Vikram, 2012; Dario, 2011; Frank et al., 2011; Vanichchinchai & Igel, 2011; Lori, Daniel & Kaushik, 2011) นอกจากนี้ Baofeng (2012) และ Suhong et al. (2006) ยังศึกษาไว้ว่า การที่ผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของการเชื่อมโยงเครือข่ายในโซ่อุปทาน ถ้าการเชื่อมโยงอยู่ในระดับสูง จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง สอดคล้องกับ Pamela & Pietro (2011) ที่ศึกษาไว้ว่า การเชื่อมโยงข้อมูลไปยังลูกค้า (Customer integration) จะไม่ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเลย ถ้าระดับการเชื่อมโยงอยู่ในระดับที่ต่ำ และจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้าจะลดลงตามไปด้วย และสอดคล้องกับ Stanley et al. (2007) ศึกษาไว้ว่า การแบ่งปันข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ (Information Sharing) นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูล และกระบวนการในการประมวลผลเป็นเครื่องมือที่ทำให้ได้ข้อมูลชุดเดียวกันเพื่อใช้ในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าจะได้รับข้อมูลที่มีคุณภาพ ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ ปัจจุบันเทคโนโลยีได้ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีดิจิทัลบนมือถือ David (2013, p. 9) ได้อธิบายไว้ว่า ธุรกิจค้าปลีกได้นำเอาเทคโนโลยีรหัสคิวอาร์ (Quick Response: QR) มาใช้ในการโฆษณา การแสดงสินค้าแบบดิจิทัล ระบบที่ช่วยในการขายสินค้าโดยใช้ป้ายบอกราคาอิเล็กทรอนิกส์ (electronic price tags) เพื่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าด้วยนวัตกรรมบนโลกสังคมออนไลน์ (Social media) บนหลากหลายแพลตฟอร์ม (Thomas, Michael & Janine, 2011) ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้หลากหลายช่องทางมากขึ้น มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการรับรู้ข่าวสาร (David, 2013) เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจ (Customer satisfaction) และทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น (Suhong et al., 2006) แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยง การเข้าถึงและการแบ่งปันข้อมูล เนื่องด้วยการสื่อสารกับผู้บริโภคหรือลูกค้า เป็นกลยุทธ์

ที่สำคัญทั้งในด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

ยิ่งไปกว่านั้น การที่องค์กรกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงานแล้ว (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) ยังส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer satisfaction) (Suhong et al., 2006) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างสมดุลและยั่งยืนตามไปด้วย (Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Suhong et al., 2006) โดยกำหนดแนวปฏิบัติความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิต (Buyer-Supplier relationships) (Baofeng, 2012; Swee, Sev & Yousef, 2011; Peter, Kevin, Marcos & Marcelo, 2010) การเชื่อมโยงเครือข่ายไปยังลูกค้า (Customer integration) (Baofeng, 2012; Anthony, 2008; Suhong et al., 2006) การสร้างความร่วมมือตลอดโซ่อุปทาน (Supply chain collaboration) ระหว่างผู้ผลิตหรือนำเข้าสินค้า และผู้ค้าปลีก (ณัฐวุฒิ ธนเสน, 2557; Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) การคิดค้นนวัตกรรมและพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารต้นทุนที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ลูกค้ามีกำลังซื้อสูง การที่องค์กรเข้าใจและสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกที่ ถูกเวลา จนทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่าย (Willing to pay) (ทัตษภร ศรีสุข, 2557) และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเป็นกลยุทธ์พื้นฐานในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า (วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555) ส่งผลกระทบต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) (Mei & Qingyu, 2010; Chen, 2008; สุภาพร การมิตรี, 2553; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) สามารถแสดงความสัมพันธ์ (การกำหนดสมมติฐานการวิจัย H2 แสดงอยู่ในบทที่ 1) แสดงตามภาพประกอบที่ 2.9



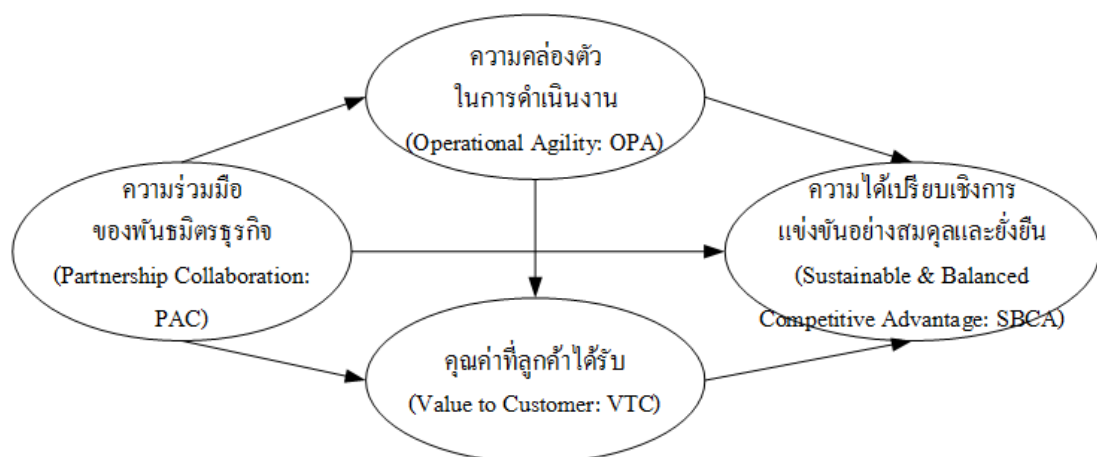
ภาพประกอบที่ 2.9 ปัจจัยเชิงสาเหตุของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

4.3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

การสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิตหรือผู้นำเข้าสินค้า ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีกอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ณัฐวุฒิ ชนเสน, 2557) สอดคล้องกับ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ที่ศึกษาไว้ว่า ความร่วมมือกันในการทำงาน (Working collaboration) ระหว่างผู้ซื้อ (ผู้ประกอบการค้าปลีก) และซัพพลายเออร์ (Buyer-Supplier) (Anthony, 2008) จะมีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) นอกจากนี้ Vanichchinchai & Igel (2011) ยังศึกษาไว้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของแนวปฏิบัติในการดำเนินงานและการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานของตนเอง ก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของทั้งผู้ร่วมงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กรหรือพันธมิตรธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ความร่วมมือของกลุ่มพันธมิตรธุรกิจและผู้ประกอบการค้าปลีกจะมีประสิทธิภาพได้นั้น (ณัฐวุฒิ ชนเสน, 2557) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology readiness) ของพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างมาก และควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยง (Integration) การทำงานกับผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ด้วย (Baofeng, 2012) เพราะนอกจากจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรและพันธมิตรธุรกิจมีความคล่องตัวแล้ว (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) ยังทำให้การดำเนินงานตลอดโซ่อุปทานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านผลการดำเนินงานขององค์กร และในการสร้างคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือคู่แข่ง ซึ่งแตกต่างจาก Suhong et al. (2006) ที่ศึกษาไว้ว่า การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับระดับการเชื่อมโยงเครือข่ายในโซ่อุปทาน ถ้าการเชื่อมโยงอยู่ในระดับที่สูงจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และสามารถสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง แต่ถ้าการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์อยู่ในระดับที่ต่ำจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้าหรือผู้บริโภคจะลดลง (Pamela & Pietro, 2011)

อย่างไรก็ตาม การสร้างความร่วมมือตลอดโซ่อุปทาน (Supply chain collaboration) ระหว่างผู้ประกอบการผลิตหรือผู้นำเข้าสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก (ณัฐวุฒิ ชนเสน, 2557; Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) จะช่วยพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ (ผู้ประกอบการค้าปลีก) และกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ (ผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าสินค้า หรือซัพพลายเออร์) (Buyer-Supplier relationships) (Baofeng, 2012; Swee, Sev & Yousef, 2011; Peter et al., 2010) ยิ่งไปกว่านั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการค้าปลีก (Internal integration) ซัพพลายเออร์/พันธมิตรธุรกิจ (Partnership integration) และลูกค้า (Customer

integration) (Baofeng, 2012; Anthony, 2008; Suhong et al., 2006) จะทำให้องค์กรและพันธมิตร-ธุรกิจมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) และสามารถรับรู้ได้ถึงแนวทางและเป้าประสงค์เดียวกันในการคิดค้นและพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพที่ดี มีการบริหาร โครงสร้าง ต้นทุนร่วมกันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ลูกค้ามีกำลังซื้อสูง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างคุณค่าให้เกิดในสายตาของลูกค้า (Value to customer) (Pamela & Pietro, 2011; Thomas, Michael & Janine, 2011; Anthony, 2008) การที่องค์กรธุรกิจสามารถสนองความต้องการ ได้ถูกจังหวะในเวลาที่เหมาะสมทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่าย (Willing to pay) (ทัตษกร ศรีสุข, 2557) จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer satisfaction) (Suhong et al., 2006) ซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า (วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555) และผลจากการร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Competitive advantage) (Mei & Qingyu, 2010; Chen, 2008; สุภาพร การมิตร์, 2553; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) ทั้งการนำเสนอสินค้าหรือบริการในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market) (Suhong et al., 2006) การทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) (วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555) และการที่องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Suhong et al., 2006) สามารถแสดงความสัมพันธ์ (การกำหนดสมมติฐานการวิจัย H3 แสดงอยู่ในบทที่ 1) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.10



ภาพประกอบที่ 2.10 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

ตอนที่ 5 โครงสร้างองค์ประกอบแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP)

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่เกิดจากการร่วมมือกันของหน่วยงานทางธุรกิจ โดยผ่านกลยุทธ์การบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) เริ่มตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บสินค้าคงคลัง การกระจายสินค้าของผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าปลีก ไปจนถึงผู้บริโภค (David, 2013; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2553, หน้า 26) โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถในการใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดร่วมกัน วัตถุประสงค์ก็เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด (Suhong et al., 2006) ทำให้ผู้เกี่ยวข้องตลอดโซ่อุปทานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของตนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานดีขึ้น นั่นคือการทำให้ตลอดโซ่อุปทานเกิดผลกำไรมากที่สุด ดังนั้น การบริหารจัดการโซ่อุปทาน (SCM) จึงเป็นการบริหารการทำงานร่วมกันที่อยู่ในสายการผลิตตลอดสายตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนถึงผู้บริโภค

กระทรวงอุตสาหกรรม (2559) ได้กำหนดกลยุทธ์การเชื่อมโยงการผลิตและการตลาดสากลด้วยดิจิทัล โดยให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมไทยเข้ากับเศรษฐกิจโลก เมื่ออุตสาหกรรมไทยเป็นส่วนหนึ่งของฐานการผลิตของโลก ผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับผู้ประกอบการทั่วโลก เช่น ข้อมูลการผลิต ข้อมูลการส่งวัตถุดิบ ข้อมูลการตลาด ข้อมูลการขนส่งสินค้า เป็นต้น เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและการทำธุรกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) ระบบโลจิสติกส์ในการขนส่งสินค้า (Product Flow) และธุรกรรมการเงิน (Money Flow) และมีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี เนื่องด้วยในอนาคตจะมีการแข่งขันกันด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) มากขึ้น ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาเทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม โดยมีกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนในการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศ ตามภาพประกอบที่ 2.11



ภาพประกอบที่ 2.11 การเชื่อมโยงการผลิตและการตลาดด้วยดิจิทัล

ที่มา: ดัดแปลงจาก กระทรวงอุตสาหกรรม (2559)

จากภาพประกอบที่ 2.11 แสดงถึงการไหลของข้อมูลข่าวสาร การไหลของผลิตภัณฑ์ และการไหลด้านการเงินในโซ่อุปทาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้ง 3 แบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเชื่อมโยงด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) เป็นการเพิ่มการติดต่อสื่อสารแบบออนไลน์และการทำการตลาดดิจิทัล

1.1 เพิ่มการใช้ระบบออนไลน์ในการส่งข้อมูลการผลิตหรือคำสั่งผลิต การสั่งสินค้าหรือวัตถุดิบ เพื่อลดเวลาในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและการผลิตระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ และพัฒนาการจัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศด้วยเครื่องมือดิจิทัล

1.2 การใช้ดิจิทัลในการจัดซื้อ เช่น การประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ และสร้างความโปร่งใสในการจัดซื้อ

1.3 สนับสนุนการพัฒนาตัวแบบธุรกิจ (Business model) โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการตอบสนองต่อตลาดในประเทศเป้าหมาย และเชื่อมโยงผู้พัฒนาเนื้อหาดิจิทัล (Digital content) การพัฒนาระบบสั่งซื้อออนไลน์ให้แก่ผู้ประกอบการ ร่วมกับการพัฒนาและเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการให้ใช้ดิจิทัลและสื่อออนไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดและขยายฐานลูกค้า

2. การเชื่อมโยงสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Product Flow) ด้วยระบบการจัดการ โลจิสติกส์ในการขนส่งสินค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

2.1 เชื่อมโยงโซ่อุปทานด้วยดิจิทัล โดยใช้ระบบออนไลน์ในการบริหารโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ตรวจสอบปริมาณสินค้าและวางแผนกระจายสินค้าไปยังประเทศต่าง ๆ

2.2 ใช้ระบบดิจิทัลในการตรวจสอบติดตามสถานะของสินค้าที่ขนส่ง

3. การเชื่อมโยงธุรกรรมการเงิน (Money Flow) ด้วยการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์

3.1 พัฒนาระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายออนไลน์กับคู่ค้าที่อยู่ต่างประเทศ

3.2 พัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยในการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และระบบติดตามตรวจสอบความปลอดภัยอยู่เสมอ ป้องกันปัญหาการโจรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) ดังนี้

Vanichchinchai & Igel (2011) ได้กล่าวไว้ว่า แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management Practice) และแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices) จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information analysis) ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพเพื่อส่งข้อมูลที่ถูกต้องไปยังลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจ

Lori, Daniel & Kaushik (2011) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างของแนวปฏิบัติในโซ่อุปทาน (Supply chain practices) มีความซับซ้อน มีการแบ่งปันข้อมูลที่เหมาะสม (Information sharing) ให้

กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ส่วนการเชื่อมโยงจะขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน (Supply chain role) ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ (Buyer-Supplier relationship) มีความสัมพันธ์อย่างเป็นมิตร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพตลอดโซ่อุปทาน

Frank et al. (2011) ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเกี่ยวกับธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-business) มาใช้ในการกำหนดกระบวนการคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value creation process) ตลอดโซ่อุปทานจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Baofeng (2012) ได้กล่าวไว้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (Company performance) จะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับการเชื่อมโยงในโซ่อุปทาน (Supply chain integration) สอดคล้องกับ Pamela & Pietro (2011) ที่ศึกษาไว้ว่า การเชื่อมโยงไปยังลูกค้า (Customer integration) และจะไม่ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ถ้าระดับการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์ยังอยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของลูกค้าจะลดลงตามไปด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) พบว่ามีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายในหลายมุมมอง แต่มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ดังแสดงตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความหมายเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
Frank, Brian, Paul, Roberto & Alan (2011)	การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการ (Process management) โดยนำเทคโนโลยีธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-business) มาใช้ในการกำหนดกระบวนการคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value creation process) ตลอดโซ่อุปทาน
Lori, Daniel & Kaushik (2011)	แนวปฏิบัติในโซ่อุปทาน หมายถึง การเชื่อมโยง (Integration) กับผู้อยู่ในโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องเนื่อง มีการแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) ที่เหมาะสม โดยระดับการเชื่อมโยงจะขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ซึ่งส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ (Buyer-Supplier relationship) มีความสัมพันธ์อย่างเป็นมิตร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในโซ่อุปทาน
Vanichchinchai & Igel (2011)	แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices) ได้แก่ การบริหารจัดการระบบข้อมูล ระบบเงิน การบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ และโซ่อุปทานขององค์กร

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

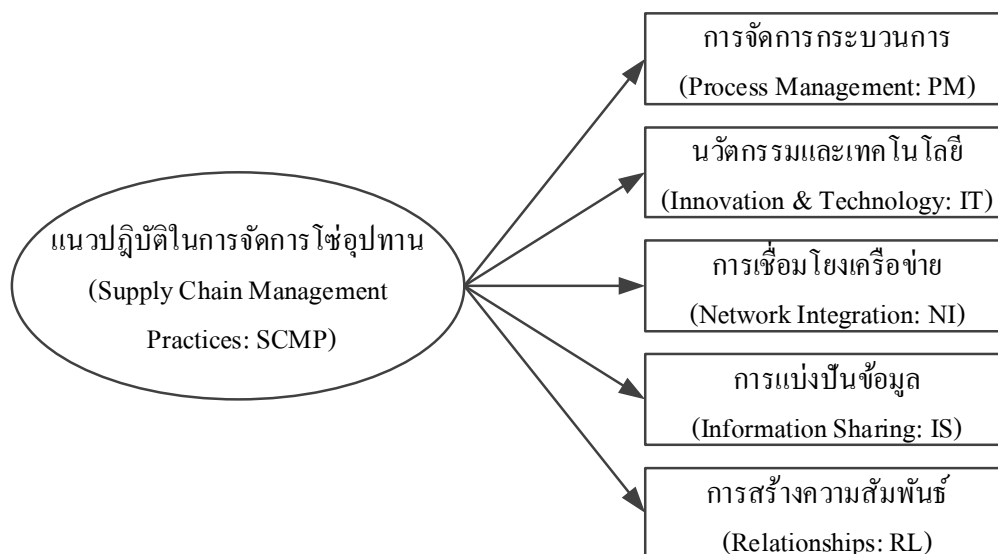
ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
Chee, Heather, Janet & Nemile (2012)	แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร เช่น การไหลของความรู้ไปและกลับข้ามสายงาน กระบวนการทางธุรกิจและกิจกรรมในองค์กร 2) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน เช่น การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน เข้าใจความสามารถโซ่อุปทานขององค์กร 3) การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) ซึ่งข้อมูลที่แบ่งปันต้องตรงกับสิ่งที่ต้องการ มีความถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และ 4) ระบบการวัดประสิทธิภาพ (Business Performance Measurement System) ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ การให้รางวัล การทำรายงานที่ถูกต้องและทันเวลา
ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552)	แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-Supplier relationship) และความร่วมมือระหว่างองค์กร (External Collaboration) ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงระหว่างองค์กร (Integration) 2) การปรับปรุงการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การวางแผนงาน การแบ่งปันผลประโยชน์

จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management practices: SCMP)” หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดโซ่อุปทาน ทั้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและเกิดระหว่างองค์กรกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ รวมถึงมีการแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และวางแผนที่จะนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ โดยใช้เทคโนโลยีในการสร้างความเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตลอดโซ่อุปทาน รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการตอบสนองความต้องการได้สูงสุด

5.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM) 2) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology: IT) 3) การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: NI) 4) การแบ่งปัน

ข้อมูล (Information Sharing: IS) และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: RL) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.12



ภาพประกอบที่ 2.12 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP)

5.3 การวัดแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน

ผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรสำหรับการวัดแนวทางปฏิบัติการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (ตามภาพประกอบที่ 2.12) โดยมีรายละเอียดและอ้างอิงแหล่งที่มา ดังแสดงตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) และแหล่งอ้างอิง

องค์ประกอบของตัวแปร SCMP	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM)	Chee et al. (2012); Horatiu & Daniel (2012); Kenneth et al. (2012); Pi-Feng & Chung-Shing (2012); Vanichchinchai (2012); Dario (2011); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Saeed (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); Anthony (2008); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008); Suhong et al. (2006); Chinho, Wing, Christian, Chu-Hua & Pei (2005)
นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technological: IT)	Kenneth et al. (2012); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Mei & Qingyu (2010); Anthony (2008); Chang, Hae & Eun (2006); Chinho et al. (2005); Lin, Moore, Kincade & Avery (2002); กระทรวงอุตสาหกรรม (2559)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบของตัวแปร SCMP	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: NI)	Baofeng (2012); Horatiu & Daniel (2012); Pi-Feng & Chung-Shing (2012); Frank et al. (2011); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Pamela & Pietro (2011); Peter et al. (2010)
การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: IS)	Chee et al. (2012); Horatiu & Daniel (2012); Kenneth et al. (2012); Dario (2011); Frank et al. (2011); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); Peter et al. (2010); Trond (2009); Stanley et al. (2007); Suhong et al. (2006); Chinho et al. (2005)
การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: RL)	Chee et al. (2012); Kenneth et al. (2012); Vanichchinchai (2012); Dario (2011); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); Anthony (2008); Suhong et al. (2006); Chinho et al. (2005); Photis & Meko (2005)

จากตารางที่ 2.4 ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (SCMP) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของ การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizational structure) (Chee et al., 2012) และ โครงสร้างโซ่อุปทาน ขององค์กร (Supply chain organization) (Vanichchinchai & Igel, 2011) โดยการออกแบบโครงสร้าง และกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้เกิดการไหล ขององค์ความรู้ข้ามหน่วยงาน (Cross-functional knowledge flow) มีการบริหารจัดการกระบวนการ (Process management) ทั้งระบบการฝึกอบรม (Training) การตรวจวัดผลของการเรียนรู้ (Benchmarking learning) (Chinho et al., 2005) ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ระบบลีน (Lean system) (Vanichchinchai & Igel, 2011) โดยกำหนดระยะเวลา การควบคุม (Control spans) ในแต่ละกิจกรรม (Chee et al., 2012) ในการบริหารจัดการกระบวนการ ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ (Top management leadership) (Chinho et al., 2005) และต้องให้การสนับสนุน (Top management support) (Chee et al., 2012) วิเคราะห์และมองรอบด้านให้ครบทุกมุมมอง (Lateral involvement) (Dario, 2011) ทั้งใน ด้านการจัดหาทรัพยากรและการเงิน (Provisions of resources and finance) มีระบบการตรวจสอบ การลงทุน ถ้าพบว่าผิดปกติสามารถย้อนกลับหรือยกเลิกการลงทุนได้ทันที (Investment recovery) (Kenneth et al., 2012) และในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate

Social Responsibility: CSR) (Saeed, 2011) มีกลยุทธ์ที่สามารถจูงใจให้พนักงานพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร (Employee involvement) (Vanichchinchai, 2012) โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรม (Management involvement) และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Listen to employees) (Chee et al., 2012) มีความเข้าใจและยอมรับถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ โซ่อุปทานและมีความเข้าใจถึงความสามารถใน โซ่อุปทานขององค์กรของตน (Understand supply chain capabilities) (Chee et al., 2012) รวมถึงมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โซ่อุปทาน (Supply chain management strategy) (Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008) ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์เชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Positive strategic effect) (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012) โดยในแต่ละกิจกรรมของ โซ่อุปทานต้องมีความยืดหยุ่น (Supply chain flexibility) (Horatiu & Daniel, 2012) มีระบบการวางแผนงานล่วงหน้าในการผลิต (Plan-Advanced planning systems) และการกระจายสินค้า (Distribution) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) มีการบริหารจัดการกระบวนการผลิตสินค้า (Production management) (Anthony, 2008) ให้เกือบเสร็จจนเป็นผลิตภัณฑ์หรือสินค้าสำเร็จรูปที่ใกล้กับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด (Postponement) (Suhong et al., 2006)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM)” หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างโซ่อุปทาน ระบบการฝึกอบรม ระบบการตรวจวัดผลการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับสูง ต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) และให้การสนับสนุน (Top management support) มีระบบการวางแผนงานล่วงหน้าการผลิต (Advanced planning systems) และระบบการกระจายสินค้า (Distribution)

2. นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology: IT) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วน ของแนวทางและความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมค้าปลีก (Chang, Hae & Eun, 2006; Mei & Qingyu, 2010; Lin et al., 2002) ปัจจุบันอุตสาหกรรมค้าปลีกมีความท้าทายอย่างรุนแรง (Chang, Hae & Eun, 2006) ด้านการตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น มีความคาดหวังว่าผลการดำเนินงานสูงขึ้น จากลูกค้า และจากการทำการตลาด โดยวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่ยังมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (Lin et al., 2002) และมีการคาดการณ์ว่าในอนาคตอุตสาหกรรมค้าปลีกจะมีการแข่งขันกันในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ในด้าน นวัตกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การใช้รหัสคิวอาร์ (Quick Response Code: QR Code) หรือการระบุข้อมูล สิ่งต่าง ๆ โดยใช้คลื่นวิทยุ (Radio Frequency Identification: RFID) (Chang, Hae & Eun, 2006) การ ออกแบบรูปแบบการบริการ (Service design) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) (Chinho et al., 2005) การบริหารจัดการด้านลูกค้า (Customer management) (Anthony, 2008) การบริหารจัดการคุณภาพของซัพพลายเออร์หรือผู้ผลิต (Supplier quality management) (Chinho et al., 2005)

การออกแบบโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Eco-design) (Kenneth et al., 2012) การปรับหรือกระบวนการในการทำงาน (Process reengineering) การบริหารจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) (Chang, Hae & Eun, 2006) เป็นต้น ปัจจุบันประเทศไทยมีกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนในการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ในการพัฒนาด้านอินเทอร์เน็ต (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) การเพิ่มและขยายคุณค่าขององค์กร (Extended enterprise value) (Anthony, 2008) รวมถึงการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment management) (Kenneth et al., 2012) ซึ่งนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจให้กว้างขึ้น (สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์, 2555, หน้า 75)

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

3. การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: NI) จะครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของ การเชื่อมโยงภายในเครือข่าย (Baofeng, 2012; Frank et al., 2011; Peter et al., 2010) การออกแบบโครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทาน (Supply network structure) และโครงสร้างเครือข่ายการกระจายสินค้า (Distribution network structure) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน (Frank et al., 2011) มีการตอบสนองซึ่งกันและกัน (Responsiveness) มีการบริหารต้นทุน (Costs) และมีการบริหารจัดการทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ (Asset management efficiency) ภายในโซ่อุปทานเดียวกัน (Horatiu & Daniel, 2012) โดยการเชื่อมโยงภายในองค์กร (Internal integration) (Baofeng, 2012) การเชื่อมโยงกับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customer integration) (Baofeng, 2012; Pamela & Pietro, 2011) และการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์ (Supplier integration) (Pamela, & Pietro, 2011) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเครือข่ายหรือคลัสเตอร์ของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันในการพัฒนาบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถภายในเครือข่าย (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การเชื่อมโยงเครือข่าย (Network Integration: NI)” หมายถึง การเชื่อมโยงหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน

เครือข่ายที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร และประสิทธิภาพในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการของผู้บริโภคหรือลูกค้า โดยมีการเชื่อมโยงภายในองค์กร (Internal integration) การเชื่อมโยงกับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customer integration) และการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Suppliers and Partners integration)

4. การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: IS) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information analysis) (Vanichchinchai & Igel, 2011) การแบ่งปันข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information management) (Vanichchinchai & Igel, 2011; Kenneth et al., 2012) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) (Dario, 2011; Frank et al., 2011; Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Peter et al., 2010; Trond, 2009; Suhong et al., 2006) ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในโซ่อุปทาน โดยคำนึงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการเชื่อมโยงกัน (Trond, 2009; Stanley et al., 2007) ไปยังเป้าประสงค์ด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategic objectives) เพื่อใช้ในระบบการวัดผลการดำเนินธุรกิจ (Business performance measurement system) เป้าหมายผลตอบแทนและการให้รางวัล (Target Incentives and Rewards) ด้านองค์ความรู้ (Knowledge) ที่มีข้อมูลเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ (Sufficiently) อย่างแม่นยำ (Accurately) ในช่วงเวลาที่เหมาะสม (Timely) (Chee et al., 2012) และมีคุณภาพของข้อมูลในการรายงาน (Quality data reporting) (Chinho et al., 2005) เช่น การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อ (Purchasing related) (Dario, 2011) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Exchange and Sharing information between buyers and sellers) (Trond, 2009) เป็นต้น โดยต้องเกิดขึ้นจากความยินดี (Willingness) ที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน (Stanley et al., 2007) จึงจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในการส่งมอบสินค้าหรือบริการภายในโซ่อุปทาน (Supply chain delivery reliability) (Horatiu & Daniel, 2012) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร (Internal information sharing) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลกับพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ (Partnerships or Suppliers information sharing) และการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลกับผู้บริโภค (Consumers information sharing) (Trond, 2009)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing: IS)” หมายถึง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน โดยการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information management) และการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information analysis) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) และได้ข้อมูลที่มีคุณภาพในการรายงาน (Quality data reporting) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร (Internal information sharing) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูล

มุลกับพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ (Partnerships or Suppliers information sharing) และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลกับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Consumers or Customers information sharing)

5. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: RL) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของ การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจค้าปลีก เป็นการสร้างความสัมพันธ์แบบระยะยาว (Long term relationships) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) ทั้งกับบุคลากรในองค์กร (Internal relationship) (Chee et al., 2012; Chinho et al., 2005) ให้ครอบคลุมถึงการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน (Mutual understanding) มีการวางแผนและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (Joint planning and problem solving) รวมถึงมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรที่เป็นทีมงานข้ามสายงาน (Cross functional team) (Chee et al., 2012) เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับด้านการตลาด (Relationship marketing) (Photis & Meko, 2005) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ไปยังต้นน้ำ (Upstream) การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจ (Supplier or Partnership relationship) (Vanichchinchai, 2012; Vanichchinchai & Igel, 2011; Anthony, 2008; Suhong et al., 2006) เพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการการจัดซื้อ (Value-oriented purchasing) (Dario, 2011) รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ไปยังปลายน้ำ (Downstream) กับผู้บริโภคหรือลูกค้าโดยตรง (Customer relationship) (Chee et al., 2012; Kenneth et al., 2012; Suhong et al., 2006; Chinho et al., 2005) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Chee et al. (2012) ที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีต่อบริษัท การบอกถึงเป้าหมายของบริษัท รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของ บริษัท โดยการสื่อสารกับลูกค้าโดย (Kenneth et al., 2012) เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships: RL)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมองหาแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long term relationships) กับหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรตลอดโซ่อุปทาน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Internal relationship) การสร้างความสัมพันธ์ไปยังต้นน้ำ (Upstream) กับพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ (Partnership or Supplier relationship) และการสร้างความสัมพันธ์ไปยังปลายน้ำ (Downstream) กับผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customer relationship)

ตอนที่ 6 โครงสร้างองค์ประกอบความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC)

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรุนแรง ต้องมีความพยายามอย่างหนักในการแข่งขันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic global markets) ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแข่งขันเท่านั้น องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานภายในองค์กร (SCMP) เพื่อการพัฒนาองค์กร (Improve) ไม่เพียงแต่ศักยภาพใน

การดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) เท่านั้น แต่ต้องประสานงาน (Coordinate) กับหุ้นส่วนหรือพันธมิตรธุรกิจที่อยู่ใน โซ่อุปทานเดียวกันด้วย (Supply chain partners) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานร่วมกัน (Their joint performance) ให้ดีขึ้น (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) ดังนั้น ความร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจค้าปลีกกับพันธมิตรธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในสภาวะปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งภายในเครือข่าย สร้างความสมดุลและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางความร่วมมือกันอยู่หลายแนวทาง ได้แก่

1. การเชื่อมโยง (Integration) ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process improvement) มีการแบ่งปันข้อมูลและการใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน (Information Sharing) (Chae, Yen & Sheu, 2005; Stanley et al., 2007)

2. เครือข่ายคุณค่า (Value network) เป็นการสร้างความร่วมมือของหุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ (Partnerships & Alliances) ที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อช่วยกันหาแหล่งสินค้า เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าและนำเสนอต่อผู้บริโภคด้วยกัน (ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2546, หน้า 652)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) พบว่า มีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายในหลายมุมมอง แต่มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ดังแสดงตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ความหมายเกี่ยวกับความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

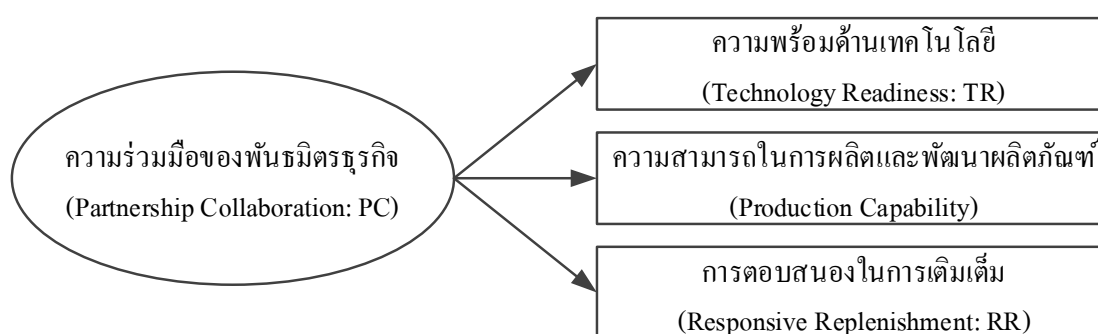
ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, แปล (2546, หน้า 652)	การสร้างเครือข่ายคุณค่า (Value network) ในความร่วมมือของหุ้นส่วน (Partnerships) และพันธมิตร (Alliances) เพื่อร่วมกันหาแหล่งสินค้า เพื่อนำเสนอต่อผู้บริโภค
Chae, Yen & Sheu (2005)	ความร่วมมือในการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
Horatiu & Daniel (2012)	ความร่วมมือของพันธมิตรในการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 2.5 ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจในเครือข่ายตลอดโซ่อุปทาน รวมถึงร่วมกันรับทราบถึงความต้องการของลูกค้าอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้พันธมิตรธุรกิจมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรธุรกิจค้าปลีก โดยนำประโยชน์ที่ได้จากการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มาใช้ในการวางแผนปรับปรุงกระบวนการ-

การทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่โดนใจต่อลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจค้าปลีกมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: TR) 2) ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PC) และ 3) การตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: RR) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.13



ภาพประกอบที่ 2.13 องค์ประกอบของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC)

6.3 การวัดความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรสำหรับการวัดความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (ตามภาพประกอบที่ 2.13) โดยมีรายละเอียดและอ้างอิงแหล่งที่มา ดังแสดงตามตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) และแหล่งอ้างอิง

องค์ประกอบของตัวแปร PAC	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: TR)	Carel, Shamim & Linda (2012); Frank et al. (2011); Pamela & Pietro (2011); Anthony (2008); Chinho et al. (2005); Photis & Meko (2005)
ความสามารถในการผลิตและ พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PC)	Carel, Shamim & Linda (2012); Chee at al. (2012); Horatiu & Daniel (2012); Vanichchinchai (2012); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); Anthony (2008); Suhong et al. (2006); Chinho et al. (2005)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

องค์ประกอบของตัวแปร PAC	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
การตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: RR)	Carel, Shamim & Linda (2012); Pi-Feng & Chung-Shing (2012); Vanichchinchai & Igel (2011); Anthony (2008); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008); Chinho et al. (2005); Photis & Meko (2005)

จากตารางที่ 2.6 ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (PAC) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: TR) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้านความพร้อมของซัพพลายเออร์หลัก (Key suppliers' e-business readiness) (Frank et al., 2011) ระดับการเชื่อมโยง (Level of integration) (Pamela & Pietro, 2011) และระดับความสามารถ (Ability) ของพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ (Photis & Meko, 2005) ทั้งในการเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการค้าปลีก (Supplier integration) (Pamela & Pietro, 2011) เพื่อประโยชน์ในการทำงานและความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร (Mutuality and communication) (Carel, Shamim & Linda, 2012) การคัดเลือกคุณภาพซัพพลายเออร์ (Quality supplier selection) (Chinho et al., 2005) เป็นการพัฒนาศักยภาพของซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจ (Supplier improvement) ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge exchange) (Anthony, 2008) และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมหรือโครงการที่เกิดขึ้นร่วมกัน (Supplier participation) (Chinho et al., 2005) เพราะถ้าซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจมีการเชื่อมโยงในเครือข่ายอยู่ในระดับที่ต่ำ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการเข้าถึงองค์ความรู้ในตัวสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าจะลดลงตามไปด้วย (Pamela & Pietro, 2011) จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมด้านเทคโนโลยีของซัพพลายเออร์หรือพันธมิตรธุรกิจ

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness: TR)” หมายถึง ความพร้อมและความสามารถของพันธมิตรธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ รวมถึงระดับความสามารถในการเชื่อมโยงของพันธมิตรธุรกิจ ได้แก่ เทคโนโลยีที่พันธมิตรใช้ในปัจจุบันฐานข้อมูลองค์ความรู้ในตัวสินค้าหรือบริการ ความพร้อมในการปรับตัวด้านเทคโนโลยี และการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมหรือโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรธุรกิจค้าปลีกหรือกับผู้บริโภค

2. ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PC) จะครอบคลุมเนื้อหาในส่วนการบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจในเครือข่าย (Partnership management)

(Vanichchinchai, 2012; Vanichchinchai & Igel, 2011; Suhong et al., 2006) ในการให้ความร่วมมือกับผู้ประกอบการค้าปลีกในด้านการวางแผนการผลิต (Advanced planning) (Lori, Daniel & Kaushik, 2011) การควบคุมคุณภาพ (Control) และการพัฒนาสินค้าหรือบริการ (Carel, Shamim & Linda, 2012) เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และด้านการลดต้นทุน (Cost reduction) ที่จะเกิดขึ้นในโซ่อุปทาน (Horatiu & Daniel, 2012; Chinho et al., 2005) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship value) (Anthony, 2008) ให้เกิดคุณค่าร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในโซ่อุปทาน (Shareholder Value) (Chee et al., 2012)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความสามารถในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Production Capability: PC)” หมายถึง การบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ ในเครือข่ายในการให้ความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจค้าปลีกในด้านการผลิต การออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณค่าร่วมกันทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ ด้านการผลิตสินค้าหรือบริการในโซ่อุปทาน เช่น การวางแผนการผลิต (Advanced planning) ให้ออกสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการควบคุมคุณภาพ (Control) ของสินค้าหรือบริการ การควบคุมต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน เป็นต้น

3. การตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: RR) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนการตอบสนองความต้องการในการเติมสินค้าหรือบริการ ทั้งความสามารถ (Ability) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ (Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกที่อยู่ในเครือข่าย (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012) ทั้งในส่วนผู้ประกอบการค้าปลีก (Anthony, 2008) และในส่วนผู้บริโภคหรือลูกค้า (Photis & Meko, 2005) โดยการใช้กลยุทธ์ด้านพันธมิตร (Alliances strategy) (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012) และกลยุทธ์ด้านการทำสัญญาข้อตกลง (Commitment strategy) (Vanichchinchai & Igel, 2011) เพื่อแสดงถึงความเอาใจจริงเอาใจในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรธุรกิจค้าปลีก (Anthony, 2008) ในการสร้างความเชื่อใจไว้วางใจ (Trust) ความมีเสถียรภาพขององค์กร (Stability) ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal relationship) (Carel, Shamim & Linda, 2012) และการให้ซัพพลายเออร์มีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) (Chinho et al., 2005) เพื่อสร้างการตอบสนองความต้องการสินค้าและด้านคุณภาพการให้บริการ (Service quality) (Photis & Meko, 2005)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การตอบสนองในการเติมเต็ม (Responsive Replenishment: RR)” หมายถึง การที่พันธมิตรธุรกิจสามารถตอบสนองในการเติมเต็มสินค้าหรือบริการ รวมถึงมีความสามารถ (Ability) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกที่อยู่ในเครือข่ายทั้งองค์กรธุรกิจค้าปลีก และผู้บริโภคหรือลูกค้า ได้แก่ การวางแผนในการเติมเต็มสินค้า ความสามารถในการผลิตสินค้า การควบคุมคุณภาพสินค้าหรือบริการ ความยืดหยุ่นในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ

ตอนที่ 7 โครงสร้างองค์ประกอบความคล่องตัวในการดำเนินงาน

7.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA)

การที่องค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีแนวคิดในการบริหารจัดการกระบวนการในทุก ๆ กิจกรรมให้มีความคล่องตัวและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กร มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วได้นั้น ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานสะท้อนให้เห็นถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวที่เกิดจากการปฏิบัติงาน (Operational Agility) หรือความคล่องตัวที่มีต่อผลการดำเนินงาน (Performance Agility) ซึ่งมีผู้วิจัยและนักวิชาการได้ศึกษาถึงปัจจัยขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับความคล่องตัวที่มีต่อการดำเนินงานไว้หลายมุมมอง ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ศึกษาไว้ว่า การตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วได้นั้น (responsiveness) องค์กรต้องมีความสามารถในการทำงานด้วยเวลาที่สั้นที่สุด (speed) มีความยืดหยุ่น (flexibility) ในกระบวนการผลิต และต้องสามารถรองรับการปรับเปลี่ยน หรือสามารถดัดแปลงรูปแบบ (Adaptability) ได้ตามความต้องการของลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร (OPA) พบว่า มีผู้วิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายในหลายมุมมองแต่มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ดังแสดงตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ความหมายเกี่ยวกับความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
ณัฐวุฒิ ธนเสน (2557)	ความคล่องตัว (Agility) หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) ด้วยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ การวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีต้นทุนในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าที่มีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Response) มีความรวดเร็ว (Speed) ในการนำเสนอสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดในเวลาที่ต้องการ (Time to market) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการดำเนินงาน
วิทยา สุหฤทธดำรง (2556)	ความปราดเปรียว (Agility) วัดได้ด้วย 1) ความยืดหยุ่นของโซ่อุปทาน (Supply chain flexibility) เช่น จำนวนวันที่ต้องใช้ในการจัดส่งที่ไม่มีแผนล่วงหน้า 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนของโซ่อุปทาน (Supply Chain Adaptability) เช่น อัตราที่สามารถเพิ่มจำนวนที่จะจัดส่งและเก็บรักษาไว้ได้

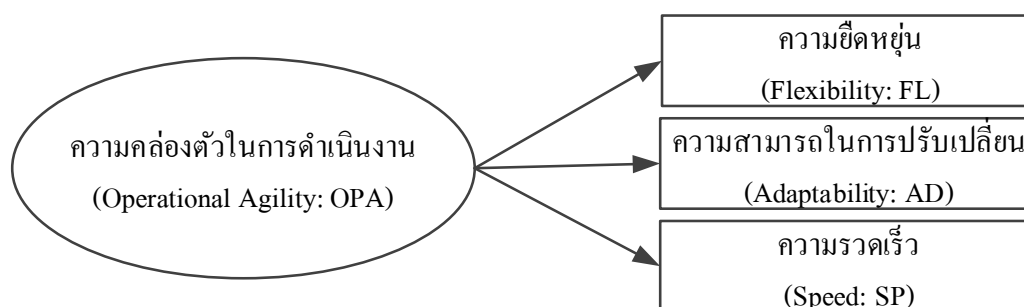
ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552)	ความคล่องตัว (Agility) หมายถึง การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว จะมีระยะเวลาในการดำเนินงานด้วยเวลาที่สั้นที่สุด (Speed) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) ได้ตามความต้องการของลูกค้า

จากตารางที่ 2.7 ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัวปราดเปรียวในการตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Adaptability) ในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันตลอดโซ่อุปทาน ทั้งที่เกิดจากแนวปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์กร จากความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ และจากความต้องการของลูกค้า

7.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility: FL) 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: AD) และ 3) ความรวดเร็ว (Speed: SP) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.14



ภาพประกอบที่ 2.14 องค์ประกอบของความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA)

7.3 การวัดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรสำหรับการวัดความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (ตามภาพประกอบที่ 2.14) โดยมีรายละเอียดและอ้างอิงแหล่งที่มา ดังแสดงตามตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) และแหล่งอ้างอิง

องค์ประกอบของตัวแปร OPA	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
ความยืดหยุ่น (Flexibility: FL)	Kenneth et al. (2012); Vanichchinchai (2012); Frank et al. (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); Kamel, Vinod & Uma (2010); ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552); Chinho et al. (2005)
ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: AD)	Baofeng (2012); Kenneth et al. (2012); Pi-Feng & Chung-Shing (2012); Vanichchinchai (2012); Frank et al. (2011); Lori, Daniel & Kaushik (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); Saeed (2011); Kamel, Vinod & Uma (2010); Suhong et al. (2006); Mei & Qingyu (2010); ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008)
ความรวดเร็ว (Speed: SP)	Baofeng (2012); Vanichchinchai (2012); Frank et al. (2011); Vanichchinchai & Igel (2011); ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008); Suhong et al. (2006)

จากตารางที่ 2.8 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของความคล่องตัวในการดำเนินงาน (OPA) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 3 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. **ความยืดหยุ่น (Flexibility: FL)** ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของความคล่องตัวในการดำเนินงานที่แสดงถึงขีดความสามารถในความยืดหยุ่นของโซ่อุปทานขององค์กร (Supply chain Flexibility) (Frank et al., 2011; Vanichchinchai, 2012; Vanichchinchai & Igel, 2011; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน (Vanichchinchai, 2012; Vanichchinchai & Igel, 2011) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Chinho et al., 2005) รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้าให้สอดคล้องกับความต้องการและการปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction performance) (Kamel, Vinod & Uma, 2010; Chinho et al., 2005) ซึ่งจะส่งผลความต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร (Kenneth et al., 2012)

ผู้วิจัยได้สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความยืดหยุ่น (Flexibility: FL)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการ และความยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์

2. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: AD) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของความคล่องตัวในการดำเนินงาน และการตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (Responsiveness) ขององค์กร (ชญาพันธ์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนของโซ่อุปทาน (Supply chain adaptability) ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Frank et al., 2011) และด้านต้นทุน (Vanichchinchai, 2012; Frank et al., 2011; Vanichchinchai & Igel, 2011) รวมถึงมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลดำเนินงานด้านการเงิน (Baofeng, 2012; Pi-Feng & Chung-Shing, 2012; Kamel, Vinod & Uma, 2010; Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Suhong et al., 2006; Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Saeed, 2011) ด้านกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Kenneth et al., 2012; Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Saeed, 2011) โดยวัดได้จากการเติบโตของยอดขาย (Growth of sales) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) (Mei & Qingyu, 2010)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability: AD)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนด้านต้นทุน ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน หรือปรับเปลี่ยนได้นโยบายภาครัฐ

3. ความรวดเร็ว (Speed: SP) ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับในส่วนของความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Responsiveness) (ชญาพันธ์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552; Vanichchinchai, 2012; Vanichchinchai & Igel, 2011) ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ (Frank et al., 2011) ทั้งในกลุ่มพันธมิตรธุรกิจและลูกค้า (Baofeng, 2012) ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนศักยภาพด้านการตลาด (Market performance) (Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Suhong et al., 2006)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความรวดเร็ว (Speed: SP)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งภายในองค์กร พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า ได้แก่ ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ความรวดเร็วในการกระบวนการหรือวิธีการด้านการตลาด ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนกระบวนการตามนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของภาครัฐ

ตอนที่ 8 โครงสร้างองค์ประกอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

8.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC)

ด้วยสภาพสังคมปัจจุบันลูกค้ามีโอกาสที่จะเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตนเองมากขึ้น ยิ่งมีการแข่งขันสูงขึ้น ลูกค้าก็ยิ่งมีความคาดหวังสูงขึ้นตามไปด้วย ธุรกิจจึงต้องพยายามทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ว่าได้รับประโยชน์ คุณค่า (Value) และได้รับความคุ้มค่ากับสินค้าหรือบริการที่ซื้อไป ธุรกิจจึงมีความพยายามที่จะค้นหากลยุทธ์หรือยุทธวิธีในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) เกิดความเชื่อมั่นจนกลายเป็นลูกค้าที่จงรักภักดีต่อองค์กร (Customer Loyalty) ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในที่สุด (Competitive Advantage) แต่ในการรักษาลูกค้าขององค์กรไว้หรือการสร้างลูกค้ารายใหม่ได้นั้น ส่วนใหญ่มีหลายองค์กรธุรกิจได้นำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management: CRM) (สุภาพร การมิตร์, 2553; Anthony, 2008) มาใช้ในการเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า (Customer database) บางแห่งใช้ระบบสมาชิกเข้ามาช่วยในการจัดกลุ่มลูกค้า (Customer segment) เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้า ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรสามารถกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด ทั้งในด้านจัดหาสินค้าหรือการบริการ การสร้างคุณค่าต่อจิตใจให้กับลูกค้าได้เกิดความประทับใจ และกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

คุณค่า (value) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ลูกค้าได้รับกับสิ่งที่ลูกค้าเสียไป หรือสิ่งที่ลูกค้าได้รับมีมูลค่าหรือคุณค่ามากกว่าสิ่งที่ลูกค้าเสียไป (Kotler, 2003, p. 62)

$$\text{คุณค่า} = \frac{\text{ประโยชน์}}{\text{ต้นทุน}} = \frac{\text{ประโยชน์ตามหน้าที่} + \text{ประโยชน์ทางอารมณ์จิตใจ}}{\text{ต้นทุนที่เป็นตัวเงิน} + \text{เวลา} + \text{พลังงาน} + \text{สุขภาพจิต}}$$

โซ่คุณค่า (Value Chain) หมายถึง การสร้างมูลค่าของลูกค้าให้มากขึ้นในทุก ๆ กิจกรรมของธุรกิจ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน รวมทั้งการดำเนินการในการออกแบบ การผลิต การตลาด การส่งมอบและการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ (Kotler & Keller, 2006)

คุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value Creation) หมายถึง การใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ หรือการนำจุดแข็งของประเทศที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ตัวอย่างเช่น การนำความถนัดในเรื่องต่าง ๆ ของคนในประเทศมาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม (พันศักดิ์ วิญญรัตน์, 2548) ทั้งนี้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถสร้างตำแหน่งทางธุรกิจที่สามารถปกป้องหรือต้านทานตนเองได้เหนือคู่แข่ง รวมถึงการมีขีดความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Suhong et al., 2006, p. 111)

Value Added = ทักษะ + เทคโนโลยี

Value Creation = ทักษะ + เทคโนโลยี + คุณค่า

การสร้างคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ (Value Creation) เป็นการนำความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และฝีมือ มารวมเข้ากับองค์ความรู้ที่เหมาะสม แล้วพัฒนาให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า หรือเป็นการใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ (Comparative Advantage) โดยการนำจุดแข็งของประเทศที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือการสืบทอดทางภูมิปัญญา นำมาใส่ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดมาจากทักษะ ที่อยู่บนทรัพย์สินทางประวัติศาสตร์ ประเพณี และวัฒนธรรม มาผสมกับความรู้การคิดค้นทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำไปเพิ่มการแข่งขันในเชิงเปรียบเทียบให้โดดเด่นยิ่งขึ้น (พันศักดิ์ วิญญรัตน์, 2548) และเพื่อการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยใช้หลักการแนวคิดด้านคุณภาพบริการและคุณค่า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 424-426)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) พบว่ามีผู้วิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายในหลายมุมมองแต่มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ดังแสดงตามตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ความหมายเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
วิระพงษ์ ชัม (2557)	การที่เอางานเดิมมาใส่ความคิดสร้างสรรค์ แล้วพัฒนาให้กลายเป็นงานที่สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น เพื่อสร้างคุณค่า (Value) ให้แตกต่างจากสิ่งเดิม ๆ ที่เคยทำกันมา
พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548)	การใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศที่มีอยู่ (Comparative Advantage) หรือการนำจุดแข็งของประเทศที่เป็นสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติของไทย หรือสืบทอดภูมิปัญญา กันมา นำมาใส่ความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากทักษะ โดยตั้งอยู่บนทรัพย์สินทางประวัติศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรม มาผสมกับความรู้การคิดค้นทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นำไปเพิ่มการแข่งขันในเชิงเปรียบเทียบเพื่อให้โดดเด่นยิ่งขึ้น
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 424-426)	การสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยอาศัยคุณภาพการบริการ และการสร้างคุณค่า

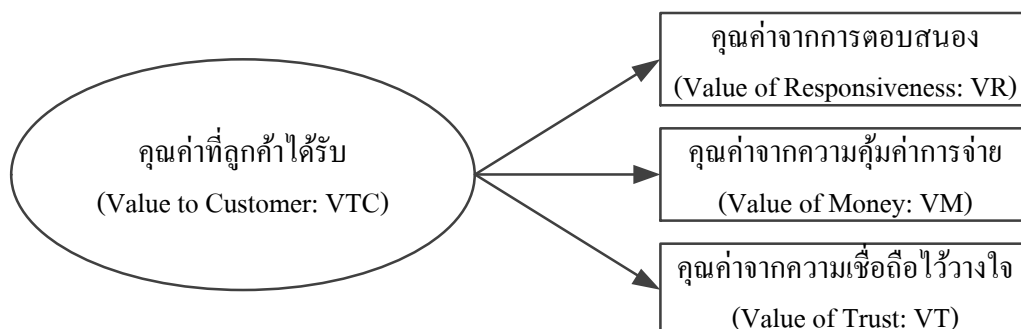
ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ผู้วิจัย/นักวิชาการ	ความหมาย/คำจำกัดความ
Vanichchinchai & Igel (2011)	แนวปฏิบัติในการจัดการคุณภาพ โดยการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer focus) การมีทำข้อตกลงที่น่าเชื่อถือให้กับลูกค้า (Customer commitment) ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต้นทุน และเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบคุณค่าการตอบสนอง (Value of Responsiveness)
Lambert (2008, p. 312)	การสร้างมูลค่า มี 4 วิธี ได้แก่ 1.) การเพิ่มรายได้ (Increase revenue) 2.) การลดต้นทุนในการดำเนินงาน (Reduce operating cost) 3.) การลดทรัพย์สินที่ดำเนินการอยู่ (Reduce working capital) 4.) เพิ่มการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Increase asset efficiency)

จากตารางที่ 2.9 ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากการซื้อสินค้าหรือใช้บริการว่าคุ้มค่ามากกว่าเงินที่จ่ายไป และเวลาที่เสียไป ได้แก่ คุณค่าที่ได้รับจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness) ได้รับคุณค่าคุ้มกับเงินที่จ่ายออกไป (Value of Money) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากความน่าเชื่อถือในตัวขององค์กรธุรกิจ (Value of Trust) จนก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการอีก จนทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดี (Customer loyalty) และกลายเป็นความจงรักภักดีที่มีต่อตราสินค้าขององค์กร (Brand loyalty) ในที่สุด

8.2 ปัจจัยหลักและตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VR) 2) คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VM) และ 3) คุณค่าจากความเชื่อใจไว้วางใจ (Value of Trust: VT) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.15



ภาพประกอบที่ 2.15 องค์ประกอบของคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC)

8.3 การวัดคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรสำหรับการวัดคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (ตามภาพประกอบที่ 2.15) โดยมีรายละเอียดและอ้างอิงแหล่งที่มา ดังแสดงตามตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) และแหล่งอ้างอิง

องค์ประกอบของตัวแปร VTC	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VR)	Vanichchinchai & Igel (2011); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008); Suhong et al. (2006); Photis & Meko (2005)
คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VM)	Chee et al. (2012); Thomas, Michael & Janine (2011); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008)
คุณค่าจากความเชื่อถือไว้วางใจ (Value of Trust: VT)	Vanichchinchai & Igel (2011); Anthony (2008)

จากตารางที่ 2.10 ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (VTC) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VR) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของการสร้างคุณค่าจากการที่ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ว่า ได้รับการตอบสนองที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น (Suhong, et al., 2006) โดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) หรือการทำสัญญาหรือข้อตกลงที่ให้ไว้กับลูกค้า (Customer commitment) (Vanichchinchai & Igel, 2011) ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness to customers) (Photis & Meko, 2005) ด้วยความรวดเร็วในการส่งมอบ (delivery speed) (Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Photis &

Meko, 2005) ตามเวลาที่ลูกค้ากำหนดไว้ การตอบสนองด้านราคา (Price) ด้านคุณภาพและการบริการ (Quality and Service) ด้านความหลากหลายของสินค้า (Variety) ด้านความสามารถในการเข้าถึงของสินค้าหรือบริการ โดยการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า (Photis & Meko, 2005)

ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “คุณค่าจากการตอบสนอง (Value of Responsiveness: VR)” หมายถึง การสร้างให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ถึงคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับในการตอบสนองความต้องการที่เหนือกว่าและแตกต่างจากที่ลูกค้าเคยได้รับ โดยใช้กลยุทธ์ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) และด้านพันธสัญญาหรือข้อตกลงที่มีต่อลูกค้า (Customer commitment) ในการตอบสนองด้านความเร็วในการส่งมอบ (Delivery speed) ด้านราคา (Price) ด้านคุณภาพและการบริการ (Quality and Service) ด้านความหลากหลาย (Variety) และด้านความสามารถในการเข้าถึงของสินค้าหรือบริการโดยการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า

2. คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VM) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของทุนด้านการเงินหรือทุนในการใช้จ่ายเงินของลูกค้า โดยเมื่อลูกค้าเข้ามาทำธุรกรรมภายในองค์กร ธุรกิจด้วยการซื้อสินค้าหรือบริการแล้ว ลูกค้ารับรู้หรือรู้สึกได้ว่าคุ้มกับเงินที่ต้องจ่ายไป แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากองค์กรในการชำระค่าสินค้าหรือบริการ (Customer value) (Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008) ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction) (Chee et al., 2012; Thomas, Michael & Janine, 2011) และเป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Customer loyalty) จนทำให้มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าขององค์กร (Brand loyalty)

ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “คุณค่าจากความคุ้มค่าการจ่าย (Value of Money: VM)” หมายถึง การที่ทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้ถึงคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากความคุ้มค่าของเงินที่ต้องจ่ายในการซื้อสินค้าหรือบริการ ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction) เป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Customer loyalty) จนทำให้มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าขององค์กร (Brand loyalty)

3. คุณค่าจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจ (Value of Trust: VT) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของคุณค่าที่ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อถือในตัวองค์กร เกิดจากการสร้างคุณค่าและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship Value) (Anthony, 2008) และการสร้างคุณค่าจากการมีข้อตกลงหรือมีคำมั่นสัญญาที่ดีต่อลูกค้า (Customer commitment) (Vanichchinchai & Igel, 2011)

ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “คุณค่าจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจ (Value of Trust: VT)” หมายถึง การที่ทำให้ลูกค้ารับรู้และรู้สึกได้จนทำให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าที่องค์กรธุรกิจมีให้ จนเกิดความไว้วางใจและเชื่อถือในตัวองค์กรธุรกิจ ได้แก่ คุณค่าจากการที่องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer relationship value) และการสร้างคุณค่าจากการที่องค์กรมีข้อตกลงหรือมีคำมั่นสัญญาที่ดีต่อลูกค้า (Customer commitment)

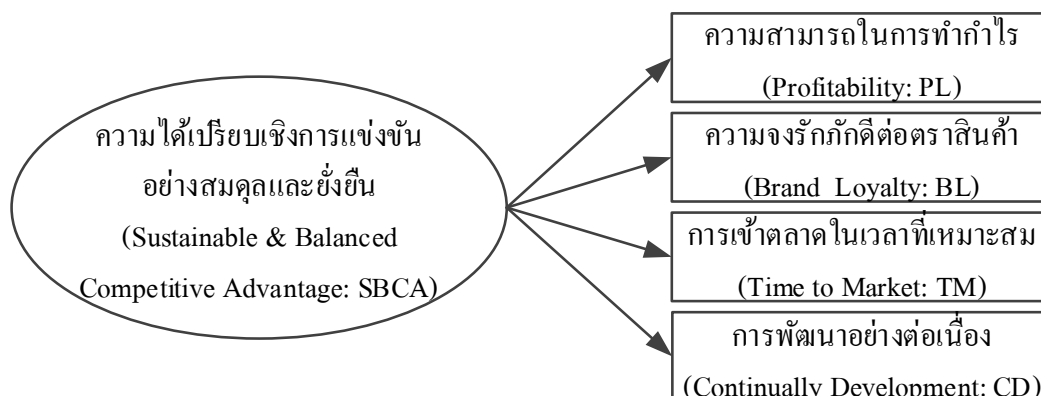
ตอนที่ 9 โครงสร้างองค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรธุรกิจ ทำให้องค์กรมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง การที่องค์กรมีนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และการมีระยะเวลาในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to market) ทำให้องค์กรมียอดขาย (sales volume) ที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม (Organizational performance) และทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา ถูกต้อง และรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการจนเกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) (วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555) เป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) (Suhong et al., 2006) ในขณะที่ อาสเกอร์ (Asker, 1989, p. 92) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) ต่อองค์กรมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) วิธีการแข่งขัน (Way you compete) เช่น การใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา เป็นต้น 2) สถานที่แข่งขัน (Where you compete) เช่น การคัดเลือกสินค้า ตลาดเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น และ 3) หลักการหรือพื้นฐานของการแข่งขัน (Basic you compete) เช่น ทรัพย์สิน และความสามารถขององค์กร เป็นต้น

9.1 ปัจจัยหลักและตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

(Balanced and Sustainable Competitive Advantage: SBCA)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: PL) 2) ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: BL) 3) การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: TM) และ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: CD) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.16



ภาพประกอบที่ 2.16 องค์ประกอบของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA)

9.2 การวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรสำหรับการวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (ตามภาพประกอบที่ 2.16) โดยมีรายละเอียดและอ้างอิงแหล่งที่มา ดังแสดงตามตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) และแหล่งอ้างอิง

องค์ประกอบของตัวแปร SBCA	ผู้วิจัย/นักวิชาการ
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: PL)	Dario (2011); Mei & Qingyu (2010); Wesley & Theodore (2009)
ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: BL)	Pi-Feng & Chung-Shing (2012); วรพล วัฒนานนท์ และ สุดาพร สวม่วง (2555); Mei & Qingyu (2010); Suhong et al. (2006); Photis & Meko (2005)
การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: TM)	Mei & Qingyu (2010); Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008); Suhong et al. (2006)
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: CD)	Mei & Qingyu (2010); Suhong et al. (2006)

จากตารางที่ 2.11 ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (SBCA) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: PL) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของการที่องค์กรมุ่งเน้นที่จะแสวงหาวิธีการในการทำกำไรโดยสร้างความร่วมในการทำงานร่วมกันทางธุรกิจ (Business synergy) (Mei & Qingyu, 2010) ซึ่งทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร (Dario, 2011; Wesley & Theodore, 2009) โดยวัดได้จากตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เช่น ด้านการเติบโตของยอดขาย (Growth of sales) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) (Mei & Qingyu, 2010) เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความสามารถในการทำกำไร (Profitability: PL)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมุ่งแสวงหาวิธีการในการทำกำไรโดยการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันทางธุรกิจ (Business synergy) เพื่อทำให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งประเมินหรือวัดได้จากตัวชี้วัดทางการเงิน อาทิเช่น

การเติบโตของยอดขาย (Growth of sales) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) เป็นต้น

2. ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: BL) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของ การที่ผู้บริโภคหรือลูกค้ารับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012) ทั้งในด้านราคาดินค้าหรือบริการ (Suhong et al., 2006) ด้านความเชื่อมั่นและมั่นใจในคุณภาพตัวสินค้าหรือบริการ (Mei & Qingyu, 2010) จนเกิดประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ (Pi-Feng & Chung-Shing, 2012) ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถรักษฐานลูกค้าไว้ได้ (Photis & Meko, 2005) จนทำให้เกิดความมั่นคงกับตราสินค้า ยอดขาย การบริหารต้นทุนในการทำธุรกิจ (วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555) และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดี (Customer loyalty) (Photis & Meko, 2005)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty: BL)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถหาวิธีในการรักษฐานลูกค้าเอาไว้ได้ (Customer retention) และทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ จนเกิดเป็นประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ (Customer experience) และเกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้าหรือบริการ (Customer loyalty)

3. การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: TM) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของ การที่องค์กรมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ (Mei & Qingyu, 2010) มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการในการนำสินค้าหรือบริการเข้าตลาด หรือการส่งมอบสินค้า (Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; Suhong et al., 2006) มีการบริหารจัดการและการวิเคราะห์ด้านการตลาดเพื่อกำหนดเวลาที่จะนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดในเวลาที่ถูกต้องเหมาะสมได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทันเวลาพอดี (Suhong et al., 2006)

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การเข้าตลาดในเวลาที่เหมาะสม (Time to Market: TM)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจสามารถวิเคราะห์ตลาด การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่องค์กรคิดค้นขึ้น ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการในการนำสินค้าหรือบริการเข้าตลาดหรือการส่งมอบสินค้า และการกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการนำสินค้าหรือบริการว่าควรเข้าสู่ตลาด โดยพิจารณาถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเวลาที่เหมาะสมในการนำสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด

4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: CD) ครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของ การที่องค์กรต้องการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสิทธิภาพ (Process efficiency) (Mei & Qingyu, 2010) มีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้นวัตกรรม (Product Innovation) (Suhong et al., 2006) ทั้งในกระบวนการผลิต การออกแบบ และการควบคุมคุณภาพ (Vanichchinchai & Igel, 2011; Suhong et al., 2006) อยู่ตลอดเวลาและสม่ำเสมอ

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยได้ว่า “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continually Development: CD)” หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีการวางแผนงานที่ชัดเจนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานตลอดโซ่อุปทาน ทั้งในกระบวนการจัดซื้อ การผลิต การออกแบบ การนำเข้าสินค้า การควบคุมคุณภาพ การบริหารพันธมิตรธุรกิจ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสกัดตัวแปรที่เกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบเชิงสาเหตุที่ใช้ในการพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัย (Home Center and Living) ในประเทศไทย ประกอบด้วย ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) (Porter, 1990) ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain Theory) (Porter, 1985) แนวคิดในกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain Process) (สิทธิชัย ฝรั่งทอง, 2548) แนวคิดการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR) (ECR Thailand, 2010; พจมาน ภาษวิชนี, 2555) และแนวคิดการวัดผลคะแนนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) (Kaplan & Norton, 1996) ซึ่งผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัย (ภาพประกอบที่ 1.3) มาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ลงลึกในรายละเอียด เพื่อกำหนดกรอบสมการ โครงสร้างการวิจัย (Research Framework) (ภาพประกอบที่ 2.17) ประกอบด้วย ตัวแปรโครงสร้าง (Construct variables) จำนวน 5 องค์ประกอบ และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) จำนวน 18 ตัวแปร โดยตัวแปรโครงสร้าง จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practices: SCMP) (Suhong et al., 2006; Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552; Frank et al., 2011, Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Vanichchinchai & Igel, 2011; Baofeng, 2012) 2) ความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ (Partnership Collaboration: PAC) (Suhong et al., 2006, Anthony, 2008; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552; Frank et al., 2011; Baofeng, 2012) 3) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: OPA) (Suhong et al., 2006; Kenneth, Dwayne & R. Anthony, 2008; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552; Frank et al., 2011, Lori, Daniel & Kaushik, 2011; Pamela & Pietro, 2011; Vanichchinchai & Igel, 2011; Baofeng, 2012) 4) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value to Customer: VTC) (Anthony, 2008; Pamela & Pietro, 2011) และ 5) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable and Balanced Competitive Advantage: SBCA) (Suhong et al., 2006; ชญานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ, 2552; วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สาวม่วง, 2555) โดยมีรายละเอียดการสังเคราะห์และสกัดตัวแปร ดังแสดงตามตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 การสังเคราะห์ตัวแปรโครงสร้างจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสร้างกรอบสมการ-
โครงสร้างในการวิจัย และแหล่งอ้างอิง

(ชื่อผู้วิจัย/ปีที่วิจัย)	SCMP*	PAC*	VTC*	OPA*	SBCA*
หัตถิภกร ศรีสุข (2557)	✓		✓		✓
ณัฐวดี ชนเสน (2557)	✓	✓			✓
David (2013)	✓				
Hannu S., Kannan & Hannu K. (2013)	✓	✓	✓		
Rania (2013)	✓	✓			
Baofeng (2012)	✓	✓	✓		✓
Carel, Shamim & Linda (2012)	✓	✓			
Chee, Heather, Janet & Nemile (2012)	✓		✓		
Horatiu & Daniel (2012)	✓		✓		
Kenneth, Pamela, Jeramy & Vikram (2012)	✓			✓	
Pi-Feng & Chung-Shing (2012)	✓	✓		✓	✓
Vanichchinchai (2012)	✓	✓		✓	
วรพล วัฒนานนท์ และสุดาพร สวาม่วง (2555)	✓		✓		✓
สรวิศ ปิ่นรัตนานนท์ (2555)					✓
Dario (2011)	✓	✓			✓
Frank, Brian, Paul, Roberto & Alan (2011)	✓	✓		✓	
Jerry (2011)	✓		✓		
Lori, Daniel & Kaushik (2011)	✓	✓		✓	
Pamela & Pietro (2011)		✓	✓	✓	
Saeed (2011)	✓			✓	
Sriram, Vadyanathan, Yadong & Jayashankar (2011)	✓			✓	
Swee, Sev & Yousef (2011)	✓	✓	✓		✓
Thomas, Michael & Janine (2011)	✓		✓		✓
Usha & Luc (2011)	✓	✓		✓	
Vanichchinchai & Igel (2011)	✓		✓	✓	
สำเร็จ ไกยวงศ์ (2554)	✓			✓	

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

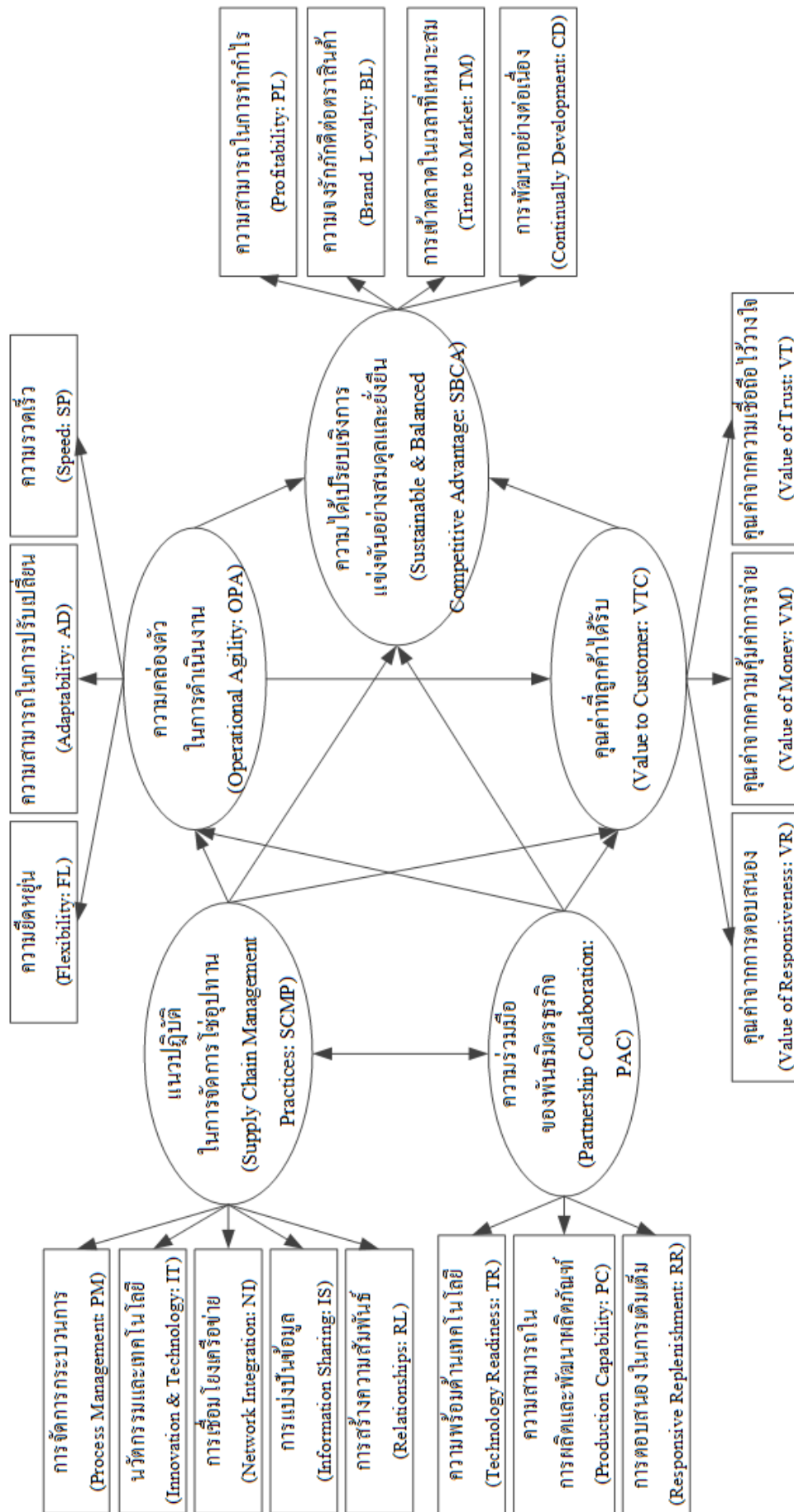
(ชื่อผู้วิจัย/ปีที่วิจัย)	SCMP*	PAC*	VTC*	OPA*	SBCA*
Frank, Paul, Guangming, Brian, & Alan (2010)	✓			✓	
Kamel, Vinod & Uma (2010)	✓	✓		✓	
Mei & Qingyu (2010)	✓			✓	✓
Pedro, Patricio & Robert (2010)	✓		✓	✓	✓
Peter, Kevin, Marcos & Marcelo (2010)	✓			✓	✓
สุภาพร การมิตรี (2553)	✓				✓
Matthew & Lai (2009)	✓	✓			
Trond (2009)	✓	✓	✓		
Vanichchinchai (2009)	✓			✓	
Wesley & Theodore (2009)	✓		✓		✓
ชฎานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552)	✓	✓		✓	✓
Anthony (2008)	✓	✓	✓		✓
Chen (2008)	✓				✓
Donna (2008)	✓	✓			
Kenneth, Dwayne & R. Anthony (2008)	✓	✓	✓	✓	
Helena (2007)	✓		✓	✓	
Stanley, Paul, Gregory, James & Matthew (2007)	✓			✓	✓
Chang, Hae & Eun (2006)	✓				
Chen, Lai & Wen (2006)	✓				
Kevin, Prakash & Rana (2006)	✓				
Suhong, Bhanu, Ragu-Nathan & Subba (2006)	✓			✓	✓
Chinho, Wing, Christian, Chu-Hua & Pei (2005)	✓	✓		✓	
Photis & Meko (2005)	✓	✓			✓
Fahy (2000)	✓				✓
Melody, Sharon & Shams (n.d.)	✓	✓			

หมายเหตุ SCMP* หมายถึง ตัวแปรแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทาน
PAC** หมายถึง ตัวแปรความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจ

VTC ^{***}	หมายถึง ตัวแปรคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ
OPA ^{****}	หมายถึง ตัวแปรความคล่องตัวในการดำเนินงาน
SBCA ^{****}	หมายถึง ตัวแปรความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืน

จากตารางที่ 2.12 แสดงรายละเอียดที่เกิดจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ไม่มีผู้วิจัยท่านใดที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบองค์กรร่วม แต่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้างเพียงคู่ใดคู่หนึ่งเท่านั้น ตัวอย่างเช่น Vanichchinchai & Igel (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแนวปฏิบัติในการจัดการโซ่อุปทานกับผลการดำเนินงานขององค์กร Baofeng (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการเชื่อมโยงระหว่างภายในองค์กร ซัพพลายเออร์ และลูกค้า กับด้านศักยภาพของผลการดำเนินงานขององค์กร Pi-Feng & Chung-Shing (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่าย กับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน Usha & Luc (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างด้านความต้องการ (Demand-factor model) กับการวัดประสิทธิภาพในการขาย (Sales Performance) เฉพาะปัจจัยระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเพื่อกำหนดโปรโมชันเท่านั้น โดยไม่ได้เอาปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้ามารวมด้วย เป็นต้น ผู้วิจัยจึงมีสนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลในการพัฒนาตัวแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบทั้งองค์กรร่วม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกศูนย์รวมสินค้าบ้านและที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ซึ่งได้แสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดปัจจัยหลัก (Factors) หรือตัวแปรโครงสร้าง (Construct variable) จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก (ตามตารางที่ 2.12) และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ (Observed variables) จำนวน 18 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบสมการโครงสร้างในการวิจัย (Research Framework) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.17



ภาพประกอบที่ 2.17 กรอบสมการ โครงสร้างในการวิจัย