

การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่
ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก
พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย



ชัชวาล สินทร

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การจัดการห้องโถงแห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่
ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก
พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย



ชัชวาล สินทร์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง ได้พิจารณาการศึกษา
ต้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง “การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่
จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย”
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุธี ชวัญเงิน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัตน์)

คณะบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง

พฤษภาคม 2556



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทธิ ชวัญเงิน อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษา คำแนะนำและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และได้ช่วยกรุณาตรวจทานและแก้ไข ข้อบกพร่อง จึงทำให้การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทวิชา ความรู้ตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลโดย ละเอียดทุกด้าน ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ คุณแม่ปราณี มอพิมาย และญาติพี่น้องทุกท่าน ผู้ซึ่งให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังว่า ผลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ จะลงทุนประกอบธุรกิจค้าปลีก เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ หรือเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา กระบวนการจัดการภายในกิจการวัสดุก่อสร้างที่ได้ดำเนินการอยู่ ตลอดจนผู้ที่สนใจทั่วไป

ชัชวาล สนิทร



ชื่อเรื่อง	การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย
ผู้ศึกษาค้นคว้า	ชัชวาล สินทร์
ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุธี ขวัญเงิน
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บ.ค.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พ.ศ. 2555
คำสำคัญ	ห่วงโซ่แห่งคุณค่า, วัสดุก่อสร้าง, เคหะภัณฑ์, การค้าปลีก

บทคัดย่อ

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการและหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีคือแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า แนวคิดของการค้าปลีก แนวคิดด้านการจัดการ ได้แก่ การจัดการ การดำเนินการเพื่อแปรรูป การตลาดและการเงิน และแนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ระเบียบวิธีการศึกษา ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสอบถามจากผู้ประกอบการร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ทั้งหมด 5 ราย ซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ 4 ราย และจังหวัดเชียงราย 1 ราย ข้อมูลที่ได้รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ได้ผลการศึกษาดังนี้

การจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ของร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ มีเจ้าของกิจการ และมีผู้จัดการร้านบริหารกิจการ โดยกิจการมีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 100 ล้านบาท พนักงานของกิจการมีมากกว่า 150 คน ซึ่งแบ่งเป็นพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว การจ่ายค่าแรงจ่ายตามอัตราขั้นต่ำตามกฎหมาย มีการให้โบนัส และประกันสังคม การแปรรูปผลิตภัณฑ์พบว่า กิจการมีการแบ่งหมวดหมู่ มีการรับเข้า จัดเก็บสินค้าคงคลัง ในพื้นที่การขายของกิจการ และมีการควบคุมปริมาณการสั่งซื้อให้อยู่ในระดับสต็อกต่ำสุดและสูงสุด ด้านการตลาด พบว่ากลุ่มลูกค้าคือเจ้าของบ้าน ช่าง และผู้รับเหมา ผ่านช่องทางขายปลีก หน้าร้าน การจัดการสินค้าเพื่อขาย มีการเตรียมการขายแบบเข้าก่อนออกก่อน เพื่อให้สินค้าที่มีอายุการสต็อกภายในร้าน ถูกผลักดันขายออกก่อนสินค้าที่เข้ามาใหม่ การส่งเสริมการขายมีการจัดโปรโมชั่นสินค้าราคาพิเศษ

เป็นประจำตามฤดูกาลขาย และมีการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ โดยการประชาสัมพันธ์ จะมีทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโฆษณาป้ายกองโจร สถานีวิทยุ เอกสารแผ่นพับและใบปลิว กิจกรรมมีการขายสินค้าแบบเงินสดเป็นหลัก ในกรณีจะให้เครดิตแก่ลูกค้ารายใหญ่จะมีการทำหนังสือค้ำประกันจากธนาคาร การลงทุนในด้านสินทรัพย์ค่อนข้างสูงแต่กิจกรรมมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อการบริหารสินค้าคงคลัง แหล่งเงินทุน มีส่วนของผู้เจ้าของ และกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป

จากการศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย พบว่ากิจกรรมมีการสั่งซื้อสินค้าจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ หลังจากสั่งซื้อสินค้า คู่ค้าของกิจการทั้งผู้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้จัดจำหน่าย จะทำการจัดส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าของกิจการ หรือถ้ากิจการได้ตกลงสั่งซื้อในเงื่อนไขส่งให้ ทางคู่ค้าก็จะส่งสินค้าไปยังร้านสาขาของกิจการ จากนั้นสาขาของกิจการจะมีกระบวนการรับเข้าสินค้าคงคลัง และจัดเตรียมสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ต่อไป

นอกจากนี้ ข้อค้นพบในกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า พบว่าทุกกิจกรรมของห่วงโซ่แห่งคุณค่าถูกผลักดันที่กิจกรรมการจัดการ และกิจกรรมการจัดการส่งผลต่อกิจกรรมด้าน การตลาด และการเงิน และพบว่าทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่าส่งผลให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาพบว่าองค์การธุรกิจที่สามารถจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีข้อกำหนดที่เรียกว่าแบบจำลองทางธุรกิจ 6 ประการ คือ 1. มีการประสานงานและร่วมมือช่วยเหลือกัน 2. มีการลงทุนในเทคโนโลยี 3. มีการเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร 4. มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ 5. มีพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ 6. มีวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติ

Title	VALUE CHAIN MANAGEMENT OF LARGE SCALES HOME IMPROVEMENT PRODUCT STORES IN THE RETAIL BUSINESS CHANNEL OF CHIANG MAI AND CHIANG RAI PROVINCES
Author	Chatchawan Sinthorn
Advisor	Assistant Professor Suthee Kwan-ngern
Academic Paper	Independent Study M.B.A., University of Phayao, 2012
Keywords	Value chain, Building materials, Home Improvement, Retail

ABSTRACT

The purpose of this study was to study the value chain management and process improvement in case of large scale of home improvement product stores in Chiang Mai and Chiang Rai provinces. The adopted concepts and theories included (1) value chain model, (2) retailing, (3) management which covered the aspect of management, operations, marketing, and finance, as well as, (4) business strategy. In term of methodology, the data was collected by an in-depth interviewing from five large scales of home improvement product retailer entrepreneurs in Chiang Mai and Chiang Rai provinces. There were four entrepreneurs in Chiang Mai and one entrepreneur from Chiang Rai. The collected data was analyzed qualitatively which yielded the following result;

In term of home improvement products retail business management, the business owner and store manager were both responsible for managing store. The working capitals exceed more than 100 million baht a year with more than 150 employees. The temporary employees were also hired. The minimum wage was paid according to law with provided bonus and social security. In term of operations factor, the business has classified product categories, in bound logistics, and inventory management inside store. The minimum and maximum stocks were also controlled by store manager. The marketing were found that there were three main group customers included; home owners, technicians, and contractors. The product display was using first in first out strategy to control store inventory. The selling promotion

usually included discount for customers and provide the best service. There were many ways of advertisement such as, banners, radio station, brochure, and canvas. The business preferred selling with cash; only a small number of credits were accepted able. The credit customers must be requested bank guarantee to buy products. In term of financial factor, the assets investment was relatively high, but the business was able to circulating working capital to manage products inventory.

From the study of value chain management of large scales home improvement product stores in the retail business channel of Chiang Mai and Chiang Rai provinces, it was found that the entrepreneur ordered products from both Thai and foreigner countries. After the entrepreneur decided to buy products from producers, importers, or distributors, the suppliers would transported all product to entrepreneur's distribution center. If the buyer ordered products with free transport conditions, the supplier would directly delivered product to entrepreneurs' branch. After that good received division would check products before prepared products to sale to end users.

Moreover, a study was proved that every activities of value chain model was pushed by management aspect and it drives other marketing and financial aspects to provide high profit to entrepreneurs.

A study also found that to make entrepreneurs success, those companies had to focus on six requirements for successful value chain management included; 1. Coordination and Collaboration 2. Technology Investment 3. Organization Process 4. Leadership 5. Employees /Human Resources 6. Organizational Culture and Attitudes

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
สมมติฐานของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดตัวแบบห่วงโซ่มูลค่า.....	7
แนวคิดด้านการบริหารจัดการ.....	16
แนวคิดของการค้าปลีก.....	17
แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
ส่วนที่ 1 ลักษณะการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ พื้นที่จังหวัด เชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย.....	42
ส่วนที่ 2 การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่ากรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงราย.....	58
5 บทสรุป.....	64
สรุปผลการศึกษา.....	64
อภิปรายผลการศึกษา.....	68
ข้อค้นพบ.....	69
ข้อเสนอแนะ.....	71
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	84
ภาคผนวก ข พระราชบัญญัติ ความรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก สินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. 2551.....	89
ภาคผนวก ค ข้อกำหนด ISO 9001: 2008.....	94
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า.....	113

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงรายงานภาพรวมอุตสาหกรรม หมวดธุรกิจ 52341: ร้านขายปลีกวัสดุ ก่อสร้าง ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2555.....	1
2	แสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ที่เข้าไป สัมภาษณ์.....	43
3	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์.....	43
4	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการจัดการ.....	46
5	ปัญหาด้านการจัดการ.....	48
6	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและ การควบคุมสินค้า.....	51
7	ปัญหาด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและการควบคุมสินค้า..	53
8	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการตลาด.....	54
9	ปัญหาด้านการตลาด.....	55
10	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการเงิน.....	56
11	ปัญหาด้านการเงิน.....	57
12	ข้อค้นพบในกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า.....	70

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
2 แสดงกรอบแนวคิดจำแนกตามกิจกรรมในตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า.....	9
3 แสดงข้อกำหนดห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบบจำลองทางธุรกิจ 6 ประการ	11
4 แสดงอุปสรรคของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า.....	14
5 แสดงการแบ่งโครงสร้างการค้าปลีก	18
6 แสดงการแบ่งกลุ่มร้านค้าปลีกตามหลัก Margin-Turnover	20
7 แสดงการแบ่งกลุ่มร้านค้าปลีกโดยแบ่งตามราคาขายปลีกและกลยุทธ์บริการ	21
8 แสดงการแบ่งกลุ่มร้านค้าปลีกโดยดูอัตรากำไรขั้นต้นหรือส่วนต่างระหว่างต้นทุน และราคาขายปลีกและลักษณะของสินค้า	22
9 แสดงส่วนประสมการค้าปลีก	24
10 แสดงกระบวนการจัดซื้อสินค้าเคหะภัณฑ์เพื่อจัดจำหน่าย.....	61
11 แสดงปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกประสบความสำเร็จ 8 ประการ.....	78



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันธุรกิจวัสดุก่อสร้าง มีมูลค่าการค้าตลาดสูงถึง 130,000 ล้านบาทต่อปี (มติชนออนไลน์, 2556, สื่อออนไลน์) โดยร้านวัสดุก่อสร้างทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างประเภท โครงสร้าง และสินค้าเคหะภัณฑ์ ที่ใช้สำหรับตกแต่ง ปรับปรุง และซ่อมแซมบ้าน ร้านวัสดุก่อสร้างในปัจจุบัน มุ่งเน้นการผลักดันการขายสินค้าเคหะภัณฑ์มากขึ้นเนื่องจากเป็นกลุ่มสินค้าที่ทำให้ร้านวัสดุก่อสร้างได้กำไรมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับการขายสินค้าประเภทโครงสร้างที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ร้านวัสดุก่อสร้างได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดจำหน่ายจากการขายในช่องทางโครงการ (Project Distribution Channel) ช่องทางค้าส่ง (Wholesale Distribution Channel) มามุ่งเน้นการจำหน่ายในช่องทางค้าปลีก (Retail Distribution Channel) เพื่อนำรายได้ที่เป็นกระแสเงินสดเข้ามาช่วยบริหารกิจการให้มีความคล่องตัว ซึ่งร้านวัสดุก่อสร้างยุคใหม่ที่มีขนาดใหญ่จะต้องมีกลยุทธ์และวิธีการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการของกิจการ

ตาราง 1 แสดงรายงานภาพรวมอุตสาหกรรม หมวดธุรกิจ 52341:

ร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้าง ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2555

ภาพรวมอุตสาหกรรม	รวมทุกกลุ่มธุรกิจ			หน่วย
	พ.ศ. 2553	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2555	
จำนวนนิติบุคคลที่ส่งงบการเงิน	6,959	7,289	8,443	ราย
ทุนจดทะเบียนรวม	54,396.30	67,389.61	40,912.73	ล้านบาท
สินทรัพย์รวม	108,438.19	131,747.57	192,317.61	ล้านบาท
หนี้สินรวม	73,696.16	84,695.31	110,043.30	ล้านบาท
รายได้รวม	191,062.31	231,471.50	311,717.81	ล้านบาท
กำไรขาดทุนขั้นต้น	1,644.80	2,253.80	3,722.60	ล้านบาท
กำไรขาดทุนสุทธิรวม	3,916.55	3,585.23	4,302.03	ล้านบาท

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากตารางพบว่า จำนวนร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่ส่งรายงานงบการเงินในปี 2555 มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2554 โดยมีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.67 เมื่อเทียบกับปี 2553 เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.58 ถึงแม้ว่าทุนจดทะเบียนรวมในปี 2555 จะลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 39.29 แต่รายได้รวมของร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้างเพิ่มมากขึ้นกว่าทุกปี นอกจากนี้กำไรสุทธิรวม ของปี 2555 มีอัตราเติบโตมากกว่า ปี 2554 ถึงร้อยละ 16.67 และมีกำไรเมื่อเทียบกับปี 2553 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 8.96

จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ทราบถึงแนวโน้มการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ซึ่งไม่เพียงแต่ร้านวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เท่านั้นที่มีแนวโน้มเติบโต แต่การจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด ก็มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการขยายตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง จะมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น และมีโอกาสที่จะขยายสาขามากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่มีส่วนช่วยก่อให้เกิดคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้าด้วยการเริ่มต้นแยกแยะองค์ประกอบของทรัพยากรต่าง ๆ การใช้ประโยชน์ของห่วงโซ่แห่งคุณค่า ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรม โดยแนวความคิด ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ได้แบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร นักบริหารสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ ในต้นทุนที่ถูกกว่าหรือก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง

การศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ ในช่องทางค้าปลีก จะทำให้ทราบถึงแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่มูลค่าร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
2. เพื่อหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดการห่วงโซ่มูลค่าร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษาการจัดการห่วงโซ่มูลค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะการจัดการธุรกิจวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงราย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของกิจการและผู้ให้สัมภาษณ์
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่
 - 2.1 ด้านการจัดการ เช่น การสรรหา คัดเลือก และลักษณะการจ้างงาน การฝึกอบรม และการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทักษะในการบริหารงานของผู้ประกอบการ และการสร้างเครือข่ายทางการค้า
 - 2.2 ด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าเพื่อเตรียมการขาย เช่นการแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการใช้เทคโนโลยีในการตรวจรับและควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในสภาพที่พร้อมขาย
 - 2.3 ด้านการตลาด เช่น ความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และส่งเสริมการขาย
 - 2.4 ด้านการเงิน เช่น การเงินของธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ มีการจัดการการเงิน มีแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน แหล่งเงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความเข้าใจในการบริหารการเงิน ประสิทธิภาพของระบบบัญชีที่ใช้อยู่ ข้อมูลการลงทุนในการซื้อสินค้าที่แท้จริง

ส่วนที่ 2 การศึกษาการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของการจัดการห่วงโซ่มูลค่าร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่ภาคเหนือ

ตอนบนของประเทศไทย ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก (primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (support activities) โดยกิจกรรมหลักประกอบด้วย การรับเข้า การจัดเก็บ และการขนส่งสินค้า กระบวนการแปรรูปสินค้าเคหะภัณฑ์และการควบคุมคุณภาพ ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริม การจัดจำหน่าย การตั้งราคา การให้บริการ กิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย การจัดซื้อ จัดหา สินค้า การใช้เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานทั่วไปในองค์กร

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ ในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ และเชียงราย โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้ คือ เป็นร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ซึ่งมีพื้นที่การขายมากกว่า 7,000 ตารางเมตร จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ของจำนวนร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ทั้งหมดใน จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ได้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์และให้ข้อมูล การดำเนินธุรกิจโดยละเอียดเพื่อทำการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 5 ราย โดยแบ่งเป็นร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ในจังหวัด เชียงใหม่ 4 ราย และเชียงราย 1 ราย

ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาคั้งนี้ ทำการสอบถามโดยเริ่มสอบถามตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556-28 กุมภาพันธ์ 2556 รวมระยะเวลาที่ใช้ในการสอบถามและสัมภาษณ์ 1 เดือน

ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นการสอบถามผู้บริหารร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือผู้จัดการ สาขา ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการขายสินค้าหรือบริการโดยตรง แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อนำไปใช้หรือบริโภคเป็นการส่วนตัวมิใช่เพื่อธุรกิจ (Kotler, 2003, p. 535; Lewison, 1997, p. 4)

ธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการโดย ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ที่ดำเนินกิจการ โดยมีการซื้อ จัดเก็บ และจัดจำหน่าย สินค้าเคหะภัณฑ์ ที่ใช้สำหรับซ่อมแซม ปรับปรุง และตกแต่งบ้าน ทั้งที่

ผลิตในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อเข้าสู่กระบวนการขายโดยตรงและผ่านตัวแทนจำหน่ายให้กับผู้บริโภคในปริมาณต่าง ๆ

ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หมายถึงร้านวัสดุก่อสร้างที่มีพื้นที่การขายสินค้าและพื้นที่การจัดเก็บสินค้าในพื้นที่เดียวกัน มากกว่า 7,000 ตารางเมตร ซึ่งการกำหนดขนาดร้านวัสดุก่อสร้างสามารถพิจารณาได้จากขนาดพื้นที่การขายและจัดเก็บสินค้า คือ ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดเล็ก มีพื้นที่การขายสินค้าและพื้นที่การจัดเก็บสินค้าในพื้นที่เดียวกัน ตั้งแต่ 1,000-3,000 ตารางเมตร ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง มีพื้นที่การขายสินค้าและพื้นที่การจัดเก็บสินค้าในพื้นที่เดียวกัน ตั้งแต่ 3,001-7,000 ตารางเมตร และร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ มีพื้นที่การขายสินค้าและพื้นที่การจัดเก็บสินค้าในพื้นที่เดียวกัน ตั้งแต่ 7,000 ตารางเมตร ขึ้นไป (บริษัท เอสซีจี ซอร์สซิง จำกัด, 2555)

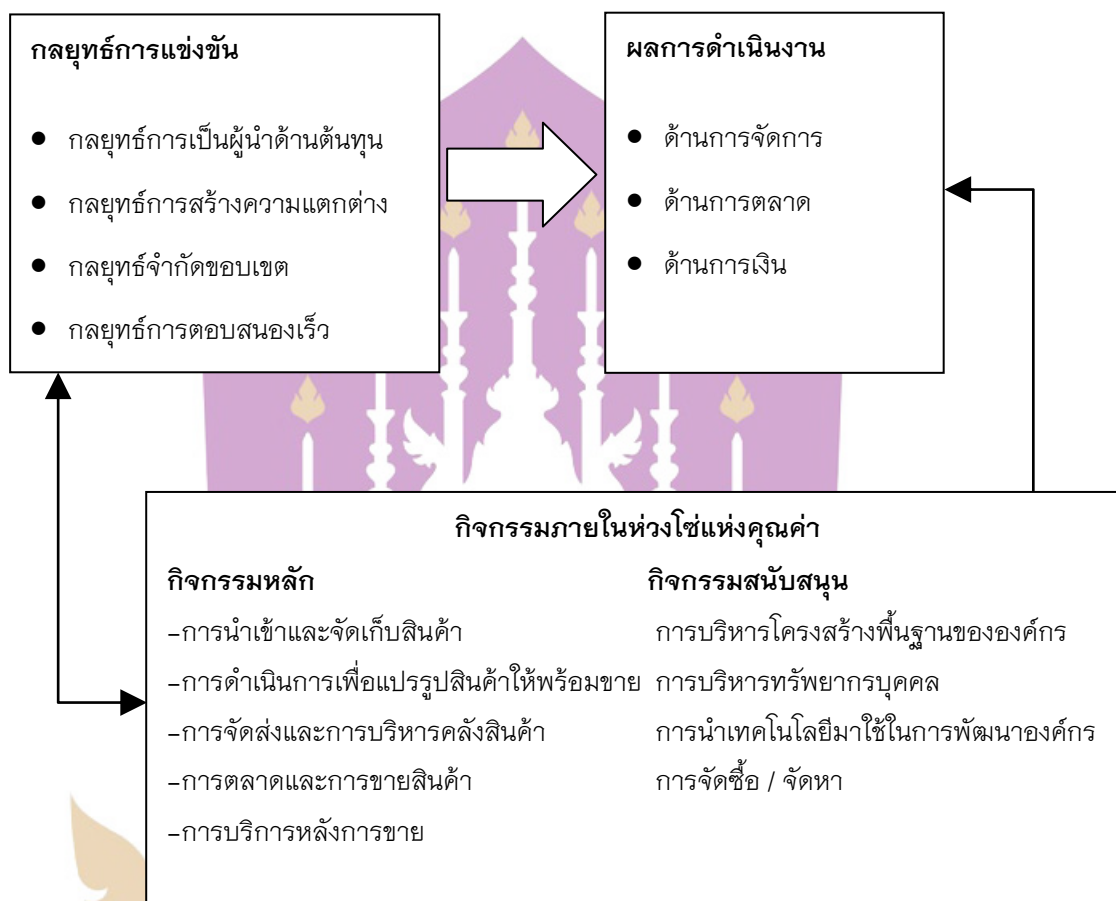
การจัดการ (Management) หมายถึง การกระทำหรือดำเนินการใด ๆ ของผู้ประกอบการค้าปลีก ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการจัดหา ด้านการตลาด และด้านการเงิน

การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain Management) หมายถึง กิจกรรมการจัดการในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ตามลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการสู่ลูกค้า กิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมหลัก (primary activities) ได้แก่ การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ การดำเนินงานเพื่อแปรรูปสินค้า การจัดส่งและบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขายสินค้า การให้บริการหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน (support activities) ประกอบด้วย การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยพัฒนาและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น การเงินและการบัญชี การวางแผน การบริหารด้านคุณภาพ และการจัดการทั่วไปในองค์กร เป็นต้น การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าเน้นเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นสำคัญ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าของธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ในร้านวัสดุก่อสร้างและตกแต่งบ้าน

กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพ 1 แสดงสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่ากรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ได้นำทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการศึกษา คือ แนวคิดตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แนวคิดของการค้าปลีก และแนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่า ตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain model) หมายถึง กระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่าแบ่งออกเป็นกิจกรรม 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมหลัก (primary activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ธุรกิจได้ดำเนินงานให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ การดำเนินงานเพื่อแปรรูปสินค้า การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขายสินค้า และการให้บริการหลังการขาย และ (2) กิจกรรมสนับสนุน (support activities) เป็นกิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น การเงินและการบัญชี การจัดการทั่วไปในองค์กร เป็นต้น การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain analysis) จะช่วยให้ผู้ศึกษาทราบถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในองค์กรเพื่อใช้พิจารณาว่า การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมขององค์กรนั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งพิจารณาแต่ละกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดคุณค่าและผลตอบแทน (margin) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแต่ละกิจกรรมประกอบด้วย

กิจกรรมหลักของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า (ภาพ 1) ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ (Inbound logistics) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้า ได้แก่ การขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ การจัดการและการควบคุมวัตถุดิบคงคลัง

2. การดำเนินงานเพื่อแปรรูปสินค้า (Operations) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (transforming inputs into final product) เพื่อให้พร้อมขายและการบรรจุหีบห่อ รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมเพื่อเตรียมการขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค

3. การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า (Outbound logistics) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

4. การตลาดและการขายสินค้า (Marketing and sales) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูง ให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ได้แก่ การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคาขาย การสร้างเครือข่ายลูกค้า และการส่งเสริมการขาย

5. การบริการ (Service) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือการบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย

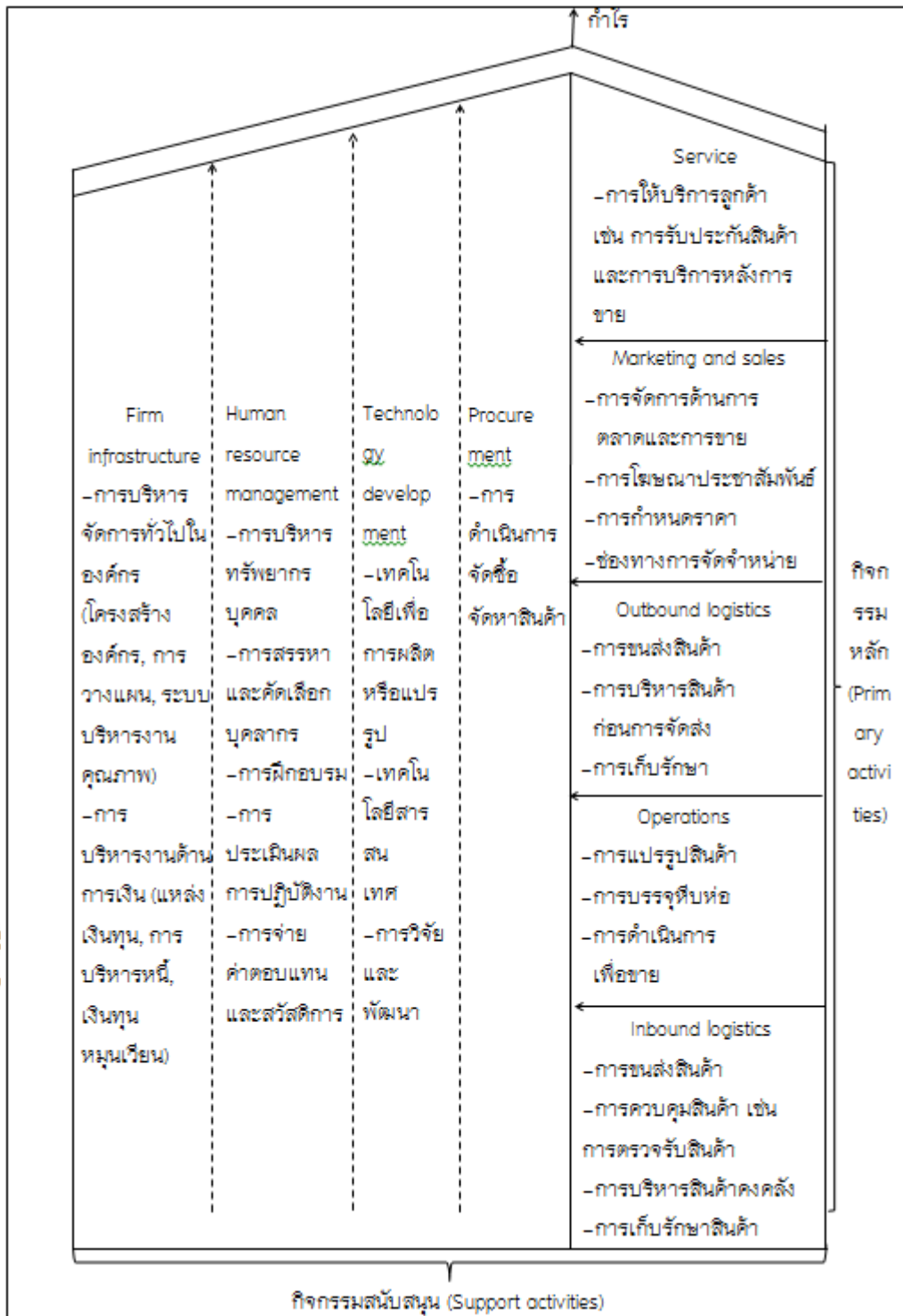
สำหรับกิจกรรมสนับสนุนของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า นั้นประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) ประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาจัดซื้อสินค้า เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลัก

2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (Technology development) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่าง ๆ การวิจัยด้านการตลาด เทคโนโลยีด้านการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ ความต้องการด้านบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับภาระงาน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

4. การบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร ได้แก่ การจัดทำระบบบริหารคุณภาพระดับองค์กร การบริหารด้านการเงิน การวางแผนในธุรกิจค้าปลีกการจัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ รวมไปถึงการวางแผนจัดหาสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การวางแผนการซื้อสินค้า รวมไปถึงแผนการจัดการสินค้าคงคลัง



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดจำแนกตามกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่า

ที่มา: ดัดแปลงจาก พักตร์พจน วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2545)

เป้าหมายของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Goal of Value Chain Management)

วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550, หน้า 278–282 ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าไว้ว่า ผู้ที่มีความสำคัญที่สุดที่แท้จริงในขั้นตอนต่าง ๆ ของห่วงโซ่แห่งคุณค่าไม่ใช่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) ที่มีอิทธิพลต่อราคาและคุณภาพของวัตถุดิบ หรือผู้ผลิต (Manufacturer) ซึ่งเป็นผู้ปรับเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือบริการ หรือผู้จัดจำหน่าย (Distributor) ซึ่งเป็นผู้ให้ความสะดวกนำเสนอสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้า แต่ในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าผู้ทรงอิทธิพลที่สุดคือลูกค้านั่นเอง ลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณค่าของสินค้าหรือบริการจากความต้องการของตน โดยผู้บริหารองค์การธุรกิจมีหน้าที่ต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างและนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าตามที่ลูกค้ากำหนด

ดังนั้นเป้าหมายของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือการสร้างกลยุทธ์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณค่าเท่ากับหรือเหนือกว่าความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์การจัดการจึงเป็นการประสานและจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมของขั้นตอนต่าง ๆ ในห่วงโซ่ ร่วมกันเป็นทีมงานที่จะเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการในแต่ละขั้นตอน เช่น ในขั้นตอนการประกอบสินค้าจะต้องประกอบขึ้นให้เร็ว ข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ก็ต้องมีความละเอียดถูกต้องมากขึ้น ฝ่ายการตลาดก็ต้องให้บริการลูกค้าดีขึ้น ฯลฯ เมื่อทุกขั้นตอนของห่วงโซ่สามารถเพิ่มคุณค่าในงานของตน ก็จะไปเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น ธุรกิจนั้นมีกำไรมากขึ้น ก็จะย้อนกลับเป็นผลประโยชน์หรือเป็นค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย กล่าวคือ ทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าก็จะได้ประโยชน์โดยทั่วหน้ากัน

ข้อกำหนดในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Requirement for Value Chain Management)

องค์การธุรกิจที่สามารถจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ที่เรียกว่าแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) 6 ประการ ได้แก่ (ภาพ 3)

1. มีการประสานงานและร่วมมือช่วยเหลือกัน (Coordination and Collaboration)
2. มีการลงทุนในเทคโนโลยี (Technology Investment)
3. มีการเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร (Organization Process)
4. มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership)
5. มีพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ (Employees/Human Resources)
6. มีวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติ (Organizational Culture and Attitudes)



ภาพ 3 แสดงข้อกำหนดห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบบจำลองทางธุรกิจ 6 ประการ

1. มีการประสานงานและร่วมมือช่วยเหลือกัน (Coordination and Collaboration)

ในระหว่างกิจกรรมและบุคคลที่รับผิดชอบกิจกรรมทั้งหมดตลอดทุกห่วงโซ่แห่งคุณค่าของบริษัท มีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างทั่วถึง

2. มีการลงทุนในเทคโนโลยี (Technology Investment)

โดยเฉพาะในเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่เน้นการให้ความรู้และความสะดวกในการติดต่อสื่อสารแก่ลูกค้า เช่น มี เว็บไซต์ ของบริษัทให้ลูกค้าได้ทราบรายละเอียดของสินค้าและวิธีการใช้สินค้า มีการลงทุนในซอฟต์แวร์ ต่าง ๆ เช่นด้านการเงิน การตลาด การจัดการ รวมทั้งการใช้ติดต่อทางอินเทอร์เน็ต กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทั้งหลาย

3. มีกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร (Organization Process)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรตามห่วงโซ่แห่งคุณค่าประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจต้องยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงสายการปฏิบัติงานที่เคยปฏิบัติมาเป็นรูปแบบใหม่ ผู้บริหารองค์กรจะต้องตรวจสอบว่าองค์กรมีความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งได้แก่ทักษะความสามารถ และทรัพยากรในเรื่องใด จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยไปเพิ่มคุณค่า (Value Added) ในส่วนไหนของสายโซ่แห่งคุณค่า กิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์หรือบริการ หากสามารถตัดออกได้ก็ควรตัดออกไป

กระบวนการขององค์กรที่จะมีลักษณะเอื้อต่อการเพิ่มคุณค่าของการเพิ่มห่วงโซ่แห่งคุณค่าควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในการพยากรณ์อุปสงค์ของลูกค้า เพื่อที่องค์กรธุรกิจจะได้เตรียมการในเรื่องการผลิตและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง
2. กำหนดกิจกรรมที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในสายห่วงโซ่ เช่น บริษัทผู้ผลิตสินค้าส่งพนักงานไปประจำอยู่กับบริษัทที่เป็นลูกค้า เพื่อประสานงานหรือร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับบริษัทลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ขอตัวพนักงานของบริษัทที่เป็นผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) มาประจำที่บริษัทเพื่อประสานงานในทำนองเดียวกัน
3. ต้องกำหนดมาตรการวัดและประเมินผลใหม่ ในทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่เพื่อให้สามารถร่วมกันเพิ่มคุณค่าให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าตรงกับหรือเหนือกว่าที่ลูกค้าต้องการ

4. มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการเพิ่มคุณค่าสินค้าหรือบริการตามแนวความคิดของห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้จะต้องมีผู้นำที่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งการจูงใจ สนับสนุนเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดมาตรฐานหรือความคาดหวังในหน่วยงานตลอดสายห่วงโซ่ รวมทั้งการกำหนดและมอบหมายให้พนักงานทุกคนต้องพยายามให้มีส่วนที่จะเพิ่มคุณค่าในงานที่รับผิดชอบขององค์กรธุรกิจจำนวนมากกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กรในเรื่องการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ โดยถือเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

5. มีพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ (Human Resources)

พนักงานถือเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน 3 ประการ คือ

1. ออกแบบงานและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ๆ ให้รับผิดชอบในการเชื่อมโยงงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสายห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้การเพิ่มคุณค่าในสินค้าและบริการสัมฤทธิ์ผล ลักษณะและ

ตำแหน่งงานจึงต้องออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะของสินค้าหรือบริการ รูปแบบใหม่ ๆ ตามความต้องการของลูกค้า

2. คัดเลือกและจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานในลักษณะต่าง ๆ ได้หลากหลายอย่าง

3. ผู้บริหารต้องยอมลงทุนที่จะอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่แห่งคุณค่า ให้มีความรู้ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการขององค์กร

6. มีวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติ (Organizational Culture and Attitudes)

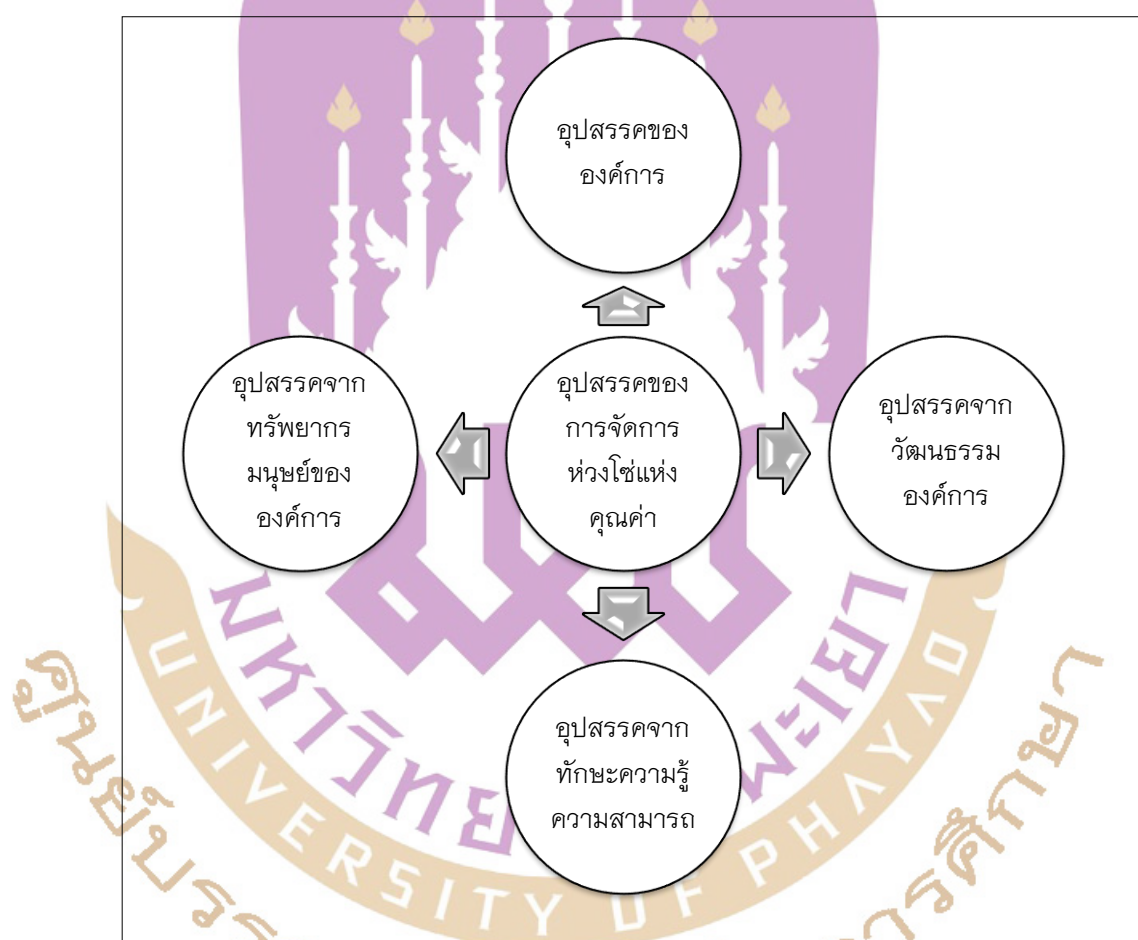
ที่เกื้อหนุนต่อการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า เช่นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการแบ่งปันความร่วมมือช่วยเหลือกัน ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่น ความเคารพเชื่อถือ และไว้วางใจต่อกัน จะช่วยทำให้การประสานงานและร่วมมือกันของกิจกรรมต่าง ๆ ในสายห่วงโซ่แห่งคุณค่าดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

ประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Benefits of Value Chain Management)

การประสานงานและดำเนินการให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือกันของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตามสายห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนัก แม้ว่าองค์กรธุรกิจจะต้องใช้เวลา พลังงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการแต่ธุรกิจทั้งหลายก็กระตือรือร้นที่จะนำการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าไปใช้ในองค์กรของตนเนื่องจากการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ จากการสำรวจบรรดาโรงงานที่นำการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าไปใช้ในเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า พบว่าประโยชน์ในเรื่อง “คุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าดีขึ้น” (Improved Customer Service) ได้รับการตอบรับมากที่สุด (44%) ทั้งนี้เป็นผลจากการประสานให้ทุกกิจกรรมในสายห่วงโซ่แห่งคุณค่าทุกกิจกรรมร่วมกันเพิ่มคุณค่าในสินค้าและบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดนั่นเอง ส่วนประโยชน์อื่น ๆ จากคำตอบที่ใช้การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า ได้แก่ “การประหยัดต้นทุน” (Cost Saving) 40% “คุณภาพผลิตภัณฑ์สูงขึ้น” (Improve Quality) 39% “การลดจำนวนสินค้าคงคลัง” (Inventory Reductions) 35% ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ที่ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายลง เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน และเพิ่มคุณค่าสินค้าหรือบริการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มขึ้นและนำไปสู่ความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอย่างมากด้วย

อุปสรรคของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Obstacles to Value Chain Management)

การนำการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่ามาใช้ในองค์กร ผู้บริหารจะต้องพบกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ 4 ประการ ได้แก่ อุปสรรคขององค์กรเอง อุปสรรคจากวัฒนธรรมองค์กร อุปสรรคในเรื่องทักษะความรู้ความสามารถ และอุปสรรคจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ภาพ 4)



ภาพ 4 แสดงอุปสรรคของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า

1. อุปสรรคขององค์กร (Organization Barriers)

ถือเป็นอุปสรรคที่ยุงยากมากที่สุดต่อการจัดการ เมื่อผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรปฏิเสธหรือรีรอที่จะแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่เห็น

ความสำคัญของการประสานงานและร่วมมือกันในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ตามสายห่วงโซ่) การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าก็ยากที่จะสำเร็จ

2. อุปสรรคจากวัฒนธรรมองค์การ (Cultural Attitudes)

วัฒนธรรมองค์การที่ไม่สนับสนุนหรือเอื้อต่อการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า ได้แก่ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) และการควบคุม (Control) การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าจะต้องอาศัยความไว้วางใจต่อกันในระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดสายห่วงโซ่แห่งคุณค่า หากขาดความไว้วางใจกันก็จะเป็นปัญหาในการจัดการ ในทางตรงกันข้าม หากวัฒนธรรมองค์การขององค์การใดมีความไว้วางใจกันมากเกินไป ก็อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้เช่นกัน เพราะความไว้วางใจกันมากเกินไป อาจทำให้การเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของฝ่ายต่าง ๆ ให้แก่กันจนหมดสิ้น โดยอาจขาดความระมัดระวัง หากข้อมูลไม่ควรเป็นความลับขององค์การลวงรู้ไปถึงธุรกิจคู่แข่ง ก็จะเป็นปัญหาต่อการแข่งขันเป็นอย่างมาก สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมอาจเกิดจากการที่เมื่อองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้มีความไว้วางใจกันมากเกินไป จึงขาดมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ถ้าเป็นฝ่ายหรือกิจกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็จะเป็นความเสียหายอย่างมากต่อองค์การธุรกิจนั้น

3. อุปสรรคจากทักษะความรู้ความสามารถ (Required Capabilities)

การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของสายห่วงโซ่แห่งคุณค่าต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สำคัญในเรื่อง การประสานงาน ความร่วมมือช่วยเหลือกัน และทักษะในการผลิตและเสนอสินค้าและบริการ ที่มีคุณค่าตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมทั้งความสามารถในการให้การเรียนรู้และรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดสายห่วงโซ่แห่งคุณค่า

4. อุปสรรคจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (People)

อุปสรรคข้อสุดท้ายต่อความสำเร็จในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือ ตัวบุคคลภายในแต่ละองค์การทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรขาดความมุ่งมั่น ความเต็มใจในการทำงาน หรือปฏิเสธที่จะยึดหยุ่นในการทำงาน หรือร่วมมือกันประสานงานปรับเปลี่ยนการทำงานไปตามสถานการณ์ตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ ส่วนผู้บริหารองค์การก็ต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการจะหาผู้บริหารที่มีความสามารถและประสบการณ์ดังที่กล่าวนี้ ก็เป็นเรื่องยากเช่นกัน

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (4 Functions) คือ (กนกพร หมี่แก้ว, 2553)

1. แนวคิดด้านการจัดการ (Management) คือกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีของ Harold Koontz ปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาได้แก่การวางแผนทรัพยากรกำลังคนสำหรับตำแหน่ง ต่าง ๆ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกิจการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนในการทำงานให้เหมาะสมและ จัดสวัสดิการให้เพียงพอเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน ทักษะความสามารถของผู้ประกอบการ

2. แนวคิดด้านการผลิต (Production) คือ การพิจารณากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็น และมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่นำมาใช้ศึกษาได้แก่ วัตถุประสงค์ของการผลิต กำลังการผลิต การควบคุมการผลิต คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีในการผลิตและความชำนาญของพนักงานในการผลิต

3. แนวคิดด้านการตลาด (Marketing) คือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาด (Marketing mix หรือ 4Ps) ของ Philip Kotler ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้สามารถ ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบด้วย

3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เสนอให้แก่ตลาด เพื่อสร้างความสนใจ การเป็นเจ้าของ การใช้หรือการบริโภค โดยต้องตอบสนองความต้องการและความจำเป็นให้ลูกค้าเป้าหมาย

3.2 ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่คิดสำหรับสินค้า ซึ่งรวมคุณค่าทั้งหมดที่ผู้บริโภคยอมจ่าย เพื่อแลกกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการมีหรือการใช้สินค้า

3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดเป้าหมาย ส่วนกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

3.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อสร้างความเชื่อถือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี เพื่อแจ้งข่าวสาร เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความน่าเชื่อถือหรือพฤติกรรมซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงานขาย และการขายโดยตรง

4. แนวคิดด้านการเงิน (Financing) คือ ขบวนการที่ใช้ควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ ของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ ตัวแปรที่นำมาใช้พิจารณาได้แก่

4.1 แหล่งที่มาของเงินทุน (Source of the total asset) ตามสมการบัญชีที่ว่า
 สินทรัพย์ = หนี้สิน+ทุน อันประกอบด้วย

แหล่งที่มาของทรัพย์สินทั้งหลาย อันได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ระยะสั้น ลูกหนี้การค้า ตัวรับเงิน สินค้าคงเหลือ

แหล่งที่มาของหนี้สิน ได้แก่ หนี้สินระยะสั้น หนี้สินระยะยาว ตลอดจนค่าใช้จ่ายค้างจ่ายต่าง ๆ ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่ม ได้แก่ การลงทุนเพิ่มของผู้ถือหุ้น และกำไรสะสมของผู้ถือหุ้น

4.2 แหล่งใช้ไปของเงินทุน (Source of the use of asset) พิจารณาถึงการใช้ไปของเงินทุนในส่วนของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

4.3 ผลการดำเนินงานของบริษัท (The financial operation) ซึ่งพิจารณาถึง ผลกำไรของบริษัทที่เกิดขึ้น

แนวคิดของการค้าปลีก (รวีพร คุญเจริญไพศาล, 2552, หน้า 144-174)

การค้าปลีกและความเป็นมาของการค้าปลีก

การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงแก่ ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อนำไปใช้หรือบริโภคเป็นการส่วนตัวมิใช่เพื่อธุรกิจ

ธุรกิจการค้าปลีกในประเทศไทยมีมูลค่าตลาดรวมประมาณกว่าสองแสนล้านบาท ซึ่งนับว่าเป็นตลาดที่ใหญ่มาก ผู้ประกอบการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างรุนแรง มีการปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลายมากขึ้น รูปแบบการค้าปลีกแบบเดิม ๆ ส่วนใหญ่ได้พัฒนาเป็นการค้าปลีกสมัยใหม่

ในธุรกิจการค้าปลีกนั้น แรงจูงใจในการซื้อจะเป็นเหตุผลส่วนบุคคลหรือเหตุผลของครอบครัว ซื้อเพื่อใช้เองหรือใช้ภายในครอบครัว ความพึงพอใจจะเกิดจากการบริโภคหรือการใช้บริการสินค้าที่ซื้อ ตรงกันข้ามกับธุรกิจค้าส่งที่ผู้ซื้อ ซื้อไปเพื่อขายต่อหรือนำไปใช้ผลิตสินค้าหรือบริการอื่น แรงจูงใจในการซื้อของผู้ซื้อที่เป็นผู้บริโภคสุดท้ายจะมีความแตกต่างกันและสามารถนำปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเหล่านั้นมาทำการแบ่งส่วนแบ่งตลาดเพื่อกำหนดตลาด

เป้าหมายและออกแบบกลยุทธ์และเทคนิควิธีการตลาด เพื่อนำเสนอประโยชน์และมูลค่าต่าง ๆ เป็นชุดที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับความพึงพอใจได้

โครงสร้างของการค้าปลีก

โครงสร้างของการค้าปลีก (The Retail Structure)

การแบ่งโครงสร้างของการค้าปลีกออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ มีประโยชน์ในการดูตำแหน่งที่ได้เปรียบคู่แข่ง (Competitive Position) และการสร้างความแตกต่างทางการตลาด (Market Differentiation) หมายถึงการอธิบายโครงสร้างการค้าปลีกออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ (ภาพ 5)



ภาพ 5 แสดงการแบ่งโครงสร้างการค้าปลีก

ที่มา: Figure 1–1 Alternatives for Classifying the Retail Structure (Mason and Mayer, 1990, p. 6; รวิพร คูเจริญไพศาล, 2552, หน้า 147)

1. การแบ่งเชิงพรรณนา (Descriptive Classification) หมายถึง การอธิบายโครงสร้างการค้าปลีกออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 แบ่งตามลักษณะของความเป็นเจ้าของ (Type of Ownership) เช่น ผู้ผลิตเป็นเจ้าของ (Manufacturer–owned) ผู้ผลิตที่ต้องการขยายกิจการไปข้างหน้า (Forward Integration)

จะต้องมีร้านค้าปลีกเป็นของตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภค จึงสามารถประเมินและเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการวางแผนการขายและการส่งเสริมการขายเพื่อเสนอสินค้าสู่ตลาดในช่วงเวลาที่เหมาะสมได้

1.2 แบ่งตามประเภทสินค้าที่จำหน่าย (Type of Merchandise Carried) หมายถึง แบ่งตามความหลากหลาย (Variety) และชนิด (Assortment) ของสินค้า

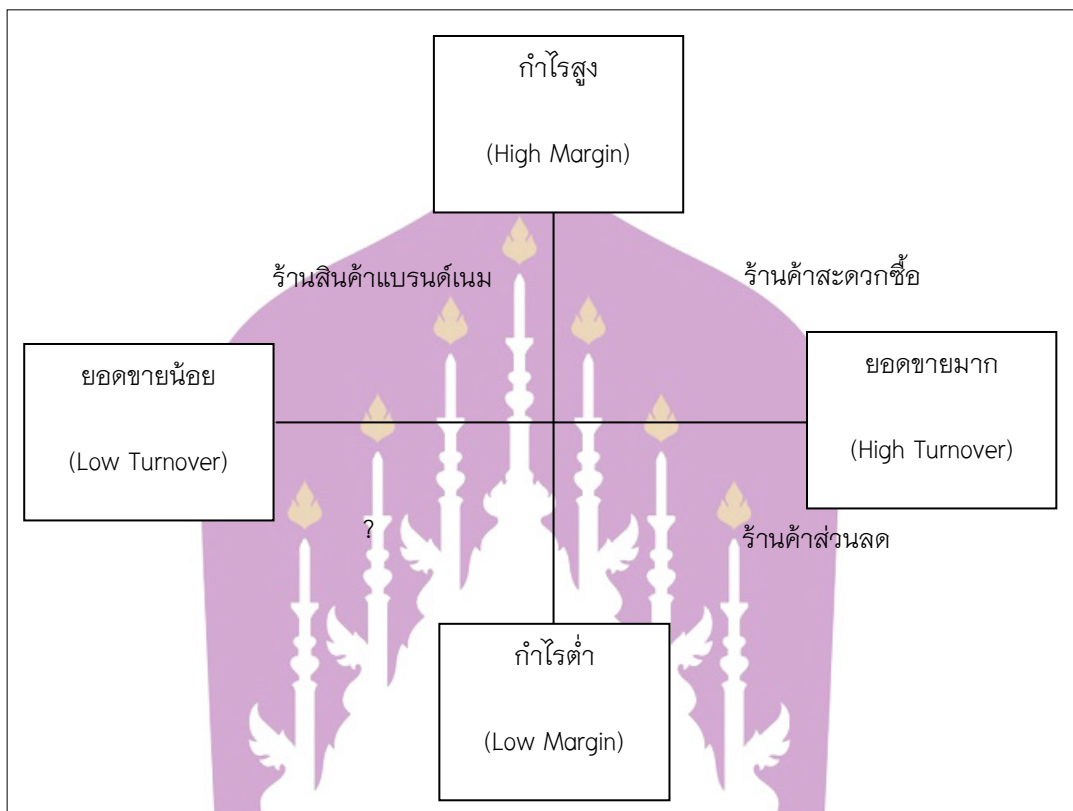
ความหลากหลาย หมายถึง จำนวนสายผลิตภัณฑ์ที่มีจำหน่าย ชนิด หมายถึง ตัวเลือกของสินค้าภายในสายผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ ดังนั้น ความหลากหลายของสินค้าจึงอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความกว้างของสินค้าที่เป็นตัวเลือกในร้าน (The Width of a Store Selection of Merchandise) และชนิดของสินค้าเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความลึกของสินค้าที่เป็นตัวเลือก (The Depth of a Store's Selection)

1.3 แบ่งตามทำเลที่ตั้งและพื้นที่ขาย (Location and Size of Trading Area) ร้านค้าสะดวกซื้อจะอยู่ในบริเวณชุมชนที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่าย ร้านค้าส่วนลดมักจะอยู่ห่างออกไปตามบริเวณชานเมือง

1.4 แบ่งออกเป็นการค้าปลีกที่ไม่ต้องมีร้านค้า (Non-store/Direct Retailing) ได้แก่ การขายทางโทรศัพท์ (Telephone shopping) การขายตรงถึงบ้าน (Door-to-door-Selling) การค้าปลีกผ่านแคตตาล็อก (Catalog Retailing)

2. การแบ่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Classifications) มีหลายรูปแบบ ดังนี้

2.1 แบ่งโดยดูอัตรากำไรขั้นต้น (ส่วนต่างระหว่างต้นทุนและราคาขาย) และอัตราการหมุนของสินค้าใน 1 ปี (Margin-Turnover) (ภาพ 6)



ภาพ 6 แสดงการแบ่งกลุ่มร้านค้าปลีกตามหลัก Margin-Turnover

ที่มา: ดัดแปลงจาก Figure 1-6 The Margin-Turnover Classification (Mason and Mayor, 1990 pp. 12; รวิพร คูเจริญไพศาล, 2552 หน้า 147)

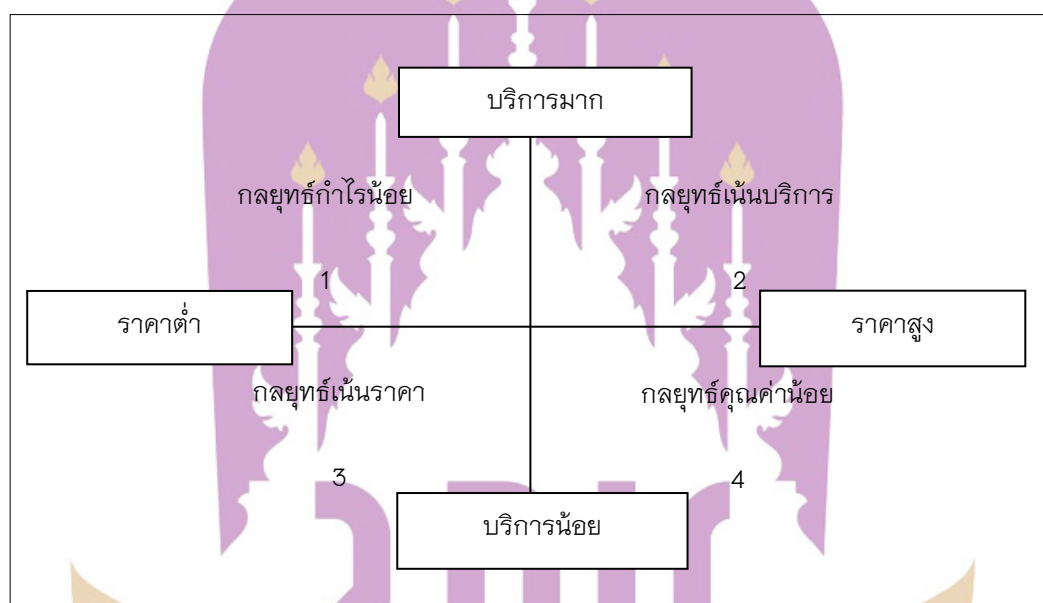
ร้านค้าที่อยู่ในกลุ่ม High Margin-Low Turnover จะเชื่อว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสินค้า บริการเสริม และความสามารถของพนักงานขายมากกว่าราคาตรงกันข้าม ร้านค้าปลีกในกลุ่ม Low Margin-high Turnover จะเชื่อว่า ลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาเป็นหลัก

ลักษณะเด่นของร้านค้าปลีกในกลุ่ม Low-Margin-High Turnover ได้แก่การที่สินค้าสามารถขายตัวของมันเองได้ ความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์มีมาก แต่ความลึกของสายผลิตภัณฑ์มีน้อย การตั้งราคามักต่ำกว่าท้องตลาด การส่งเสริมการขายจะเน้นที่ราคาและให้บริการน้อย เป็นต้น

ลักษณะเด่นของร้านค้าปลีกกลุ่ม High Margin–Low Turnover ได้แก่การขายสินค้า ที่ต้องอาศัยพนักงานขายกระตุ้นให้ซื้อ จำนวนสายผลิตภัณฑ์มีน้อย แต่มีความลึกของสายผลิตภัณฑ์มาก ตั้งราคาสูงกว่าท้องตลาด และให้บริการค่อนข้างมาก เป็นต้น

2.2 แบ่งตามราคาขายปลีกและกลยุทธ์บริการ (Retail Price and Service Strategy)

(ภาพ 7)



ภาพ 7 แสดงการแบ่งกลุ่มร้านค้าปลีกโดยแบ่งตามราคาขายปลีกและกลยุทธ์บริการ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Figure 1–7 Retail Price and Service Strategy Classification

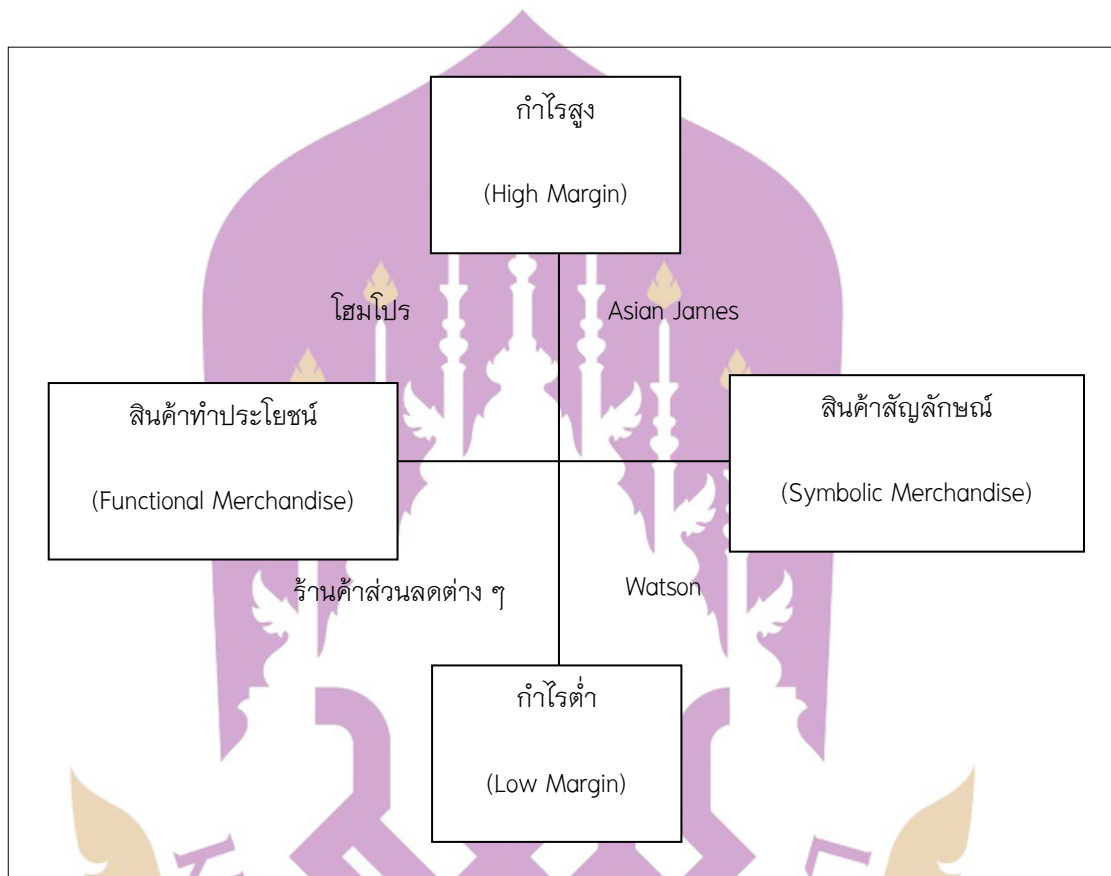
(Mason and Mayor, 1990, pp. 13; รวิพร คูเจริญไพศาล, 2552, หน้า 150)

ในระยะยาวกลยุทธ์เน้นบริการหรือกลยุทธ์เน้นราคา จะมีขนาดที่เล็กกว่าการใช้กลยุทธ์กำไรน้อยหรือกลยุทธ์คุณค่าน้อย ส่วนกลยุทธ์ที่ร้านค้าปลีกในปัจจุบันนิยมใช้กันมาก ได้แก่ กลยุทธ์เน้นราคา คือขายถูก และมีบริการน้อยโดยเฉพาะในช่วงปี 2540–2546 ที่เศรษฐกิจไทยตกต่ำหลังจากที่ลอยตัวค่าเงินบาท

2.3 แบ่งโดยดูอัตรากำไรขั้นต้นและลักษณะของสินค้า (Gross Margin–Merchandise Type Classification)

ลักษณะของสินค้าในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือสินค้าที่ใช้ทำประโยชน์ต่าง ๆ (Functional Goods) เช่น เครื่องมือเครื่องใช้และสินค้าที่เป็นสัญลักษณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

(Symbolic Goods) หมายถึง สินค้าที่ใช้แล้วได้รับความสบายใจหรือสามารถสื่ออะไรบางอย่างเกี่ยวกับผู้ใช้ได้ ดังนั้นถ้าแบ่งร้านค้าปลีกออกโดยวิธีนี้ จะได้ร้านค้าปลีก 4 ประเภท (ภาพ 8)



ภาพ 8 แสดงการแบ่งกลุ่มร้านค้าปลีกโดยดูอัตรากำไรขั้นต้นหรือส่วนต่างระหว่างต้นทุนและราคาขายปลีกและลักษณะของสินค้า

ที่มา: ดัดแปลงจาก Figure 1-9 Gross Margin-Merchandise Type Classification (Mason and Mayor, 1990 pp. 16; รวิพร คุณเจริญไพศาล, 2552, หน้า 151)

2.4 ประเภทของผู้ค้าปลีก

โดยทั่วไปจะแบ่งผู้ค้าปลีกออกเป็น 3 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ ผู้ค้าปลีกแบบมีร้านค้า (Store Retailers) ผู้ค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (Non-Store Retailers) และองค์กรการค้าปลีก (Retail Organization) (Kotler, 2003 pp. 535; รวิพร คุณเจริญไพศาล, 2552, หน้า 152)

นอกจากนี้ยัง แบ่งร้านค้าปลีก ออกตามระดับของการบริการได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ร้านค้าปลีกที่ให้ลูกค้าบริการตนเอง (self-service) ลูกค้ายินดีที่จะเดินเลือกซื้อสินค้า ทำการเปรียบเทียบและตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อซื้อสินค้าในราคาประหยัด แนวคิดนี้ใช้มากในร้านค้าส่วนลด
2. ร้านค้าปลีกที่ให้ลูกค้าเลือกเอง (Self-selection) ลูกค้าสามารถเดินเลือกสินค้าเอง แต่เมื่อต้องการความช่วยเหลือจะมีพนักงานคอยให้บริการ
3. ร้านค้าปลีกที่ให้บริการจำกัด (Limited Service) ร้านค้าปลีกประเภทนี้จะมีสินค้าให้เลือกมาก และลูกค้ามักต้องการข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมจากทางร้าน นอกจากนี้ร้านค้าปลีกประเภทนี้อาจจัดให้มีบริการซื้อแบบผ่อนชำระและมีการรับประกันสินค้าแต่ราคาอาจไม่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ เป็นต้น
4. ร้านค้าปลีกให้บริการเต็มที่ (Full Service) ร้านค้าปลีกประเภทนี้ จะจัดให้มีพนักงานคอยบริการตลอดกระบวนการซื้อ ตั้งแต่ค้นหา เลือก และตัดสินใจ ผู้บริโภคที่ชอบให้มีคนคอยบริการจะนิยมใช้บริการจากร้านค้าประเภทนี้ แต่ร้านค้าเองจะมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องมีพนักงานจำนวนมาก มีสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Goods) จำนวนมากขณะที่มีอัตราการหมุนของสินค้าต่ำ

สวนประสมการค้าปลีก (ภัทรกร พลพาณิชย์, 2549, สื่อออนไลน์)

สวนประสมการค้าปลีก (Retail mix) ประกอบด้วยสวนประกอบของสินค้าและบริการที่น่าเสนอ นโยบายการตั้งราคา (Pricing policy) โปรแกรมการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาดทำเลที่ตั้งการออกแบบร้านค้าและการจัดแสดงสินค้า ในการกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีกนั้นผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาทั้งลูกค้าและคู่แข่งด้วยการที่ผู้ค้าปลีกจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้ค้าปลีกจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง

สวนประสมการค้าปลีก (Retail Mix) แสดงถึงสวนประสมการตลาดที่ใช้ในการบริหารธุรกิจค้าปลีกโดยผสมผสานกลยุทธ์สวนประสมการค้าปลีกกับแผนการตลาด ที่สอดคล้องกับการบริหารธุรกิจค้าปลีก

สวนประสมการค้าปลีก (Retail Mix) ประกอบด้วย 6Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ราคา ช่องทางจัดจำหน่ายการส่งเสริมจัดจำหน่ายบุคลากรและการนำเสนอสินค้า (ภาพ 9)



ภาพ 9 แสดงส่วนประสมการค้าปลีก

ที่มา: ภัทรกร พลพนาธรรม, 2549, สืบออนไลน์

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) การบริหารผลิตภัณฑ์สำหรับธุรกิจค้าปลีกเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับประเภทของ ผลิตภัณฑ์และ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix)

1.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์การเลือกประเภทสินค้าเพื่อขายนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการได้แก่ความชำนาญของผู้ขาย ทำเลการค้าโอกาสเติบโตของธุรกิจจากประเภทสินค้าย่อยและลักษณะความเป็นเจ้าของธุรกิจ

1.2 ส่วนประสมผลิตภัณฑ์เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับความหลากหลายของสินค้าในร้านซึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจหลายประการได้แก่ความกว้างและความลึกของสายผลิตภัณฑ์

2. ราคา (Price) ในธุรกิจค้าปลีกราคามีความสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคและมีบทบาทต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

3. ช่องทางจัดจำหน่าย (Place) การกระจายสินค้าสู่มือผู้บริโภคในธุรกิจค้าปลีก การเลือกทำเลที่ตั้งการกำหนดลักษณะของประเภทธุรกิจค้าปลีกการออกแบบร้านค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ดานการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขาย และการใช้พนักงานขายเป็นเครื่องมือที่ผู้ขายสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าการบริการ ภาพลักษณ์ของร้าน

5. บุคลากร (People) การบริหารบุคลากรในธุรกิจค้าปลีก ทั้งในสวนความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคลเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่การขายด้วยพนักงาน การให้บริการการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าการรวบรวมข้อมูลการขายใหม่ประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการลูกค้า

6. การนำเสนอสินค้าหรือบริการ (Presentation) ที่สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภค ประกอบด้วยการนำเสนอสินค้าให้สะดุดตาการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายของคประกอบสวน ประสมการค้าปลีกเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่าง ลงตัวและมีประสิทธิผลเพื่อนำธุรกิจค้าปลีกสู่ความสำเร็จ

แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ (พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 230-241)

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรในธุรกิจใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจหลายประเภท ธุรกิจแต่ละประเภทก็จะต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรมีกลยุทธ์ทางธุรกิจหลายประการ แนวคิดที่สำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ ทำอย่างไรจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจจึงมักจะมีความเกี่ยวข้องกับ

1. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ

2. การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. การกำหนดความเคลื่อนไหวขององค์กรและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การประสานงานการเคลื่อนไหวและกิจกรรมทางกลยุทธ์ของหน่วยงานปฏิบัติการต่าง ๆ ในระดับกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional Strategy)

หลักการพื้นฐานของกลยุทธ์ธุรกิจ

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมีด้วยกันสองประการ ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าและการจัดกลุ่มลูกค้า

1. ความต้องการของลูกค้า (Customer needs) หรือสิ่งที่ลูกค้าได้รับการตอบสนอง และเกิดความพึงพอใจ ความต้องการของลูกค้า คือสิ่งที่ใดก็ตามที่สามารถได้รับการตอบสนอง จากสินค้าหรือบริการ การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (Product differentiation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการออกแบบสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรธุรกิจทุกแห่งจะต้องพยายามสร้างความแตกต่าง ในสินค้าและบริการในระดับหนึ่งเพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจและสามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันองค์กรบางแห่งสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้า และบริการได้มากกว่าองค์กรอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากการสร้างความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้บริโภคแล้ว องค์กรบางแห่งนำเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าโดยเน้นในด้านของราคาที่ต่ำ โดยอาจจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ เพื่อที่จะได้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความแตกต่างในสินค้า หรือบริการนี้อาจจะเป็นไปในลักษณะของตัวสินค้าและบริการเอง เช่น คุณภาพหรือความทนทาน หรืออาจจะเป็นความแตกต่างในแง่ของจิตวิทยา เช่น การตอบสนองต่อความต้องการหรือความ หิวหรรหรือสถานะทางสังคม

2. การจัดกลุ่มลูกค้า (Customer groups) หรือการจัดแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มตามลักษณะ ของความต้องการ หรือการแบ่งส่วนของตลาด (Market segmentation) คือการที่องค์กรแบ่งลูกค้า ออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยยึดตามความสำคัญทางด้านความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า แต่ละกลุ่ม โดยปกติองค์กรทั่วไปสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้สามลักษณะ กล่าวคือ ประการแรก องค์กรสามารถที่จะเลือกที่จะไม่ให้ความสำคัญและ ความสำคัญต่อความแตกต่างในด้านความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม และเลือกที่จะ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุก ๆ กลุ่มโดยเฉลี่ย ประการที่สอง องค์กรสามารถที่จะ แบ่งตลาดและลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ และสามารถคิดค้นสินค้าหรือบริการเพื่อสนองตอบต่อ ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม สาเหตุที่ธุรกิจต้องแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อที่จะได้ สามารถแสวงหาความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดีขึ้น และทำให้สามารถตอบสนองความ ต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดีขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้ความต้องการในตัวสินค้า

และผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีสูงขึ้นและส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรที่สูงขึ้นกว่าการผลิตสินค้าและบริการชนิดเดียว แต่ในธุรกิจบางประเภทที่ไม่เปิดโอกาสให้มีการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ทำให้ราคากลายเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขันแทน โดยที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและเสนอราคาที่ดีที่สุด

กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะระบุอุตสาหกรรมและตลาดที่องค์กรควรจะไปทำธุรกิจ แต่กลยุทธ์ธุรกิจจะบอกถึงวิธีการที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ Michael Porter ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์ พิจารณากลยุทธ์ธุรกิจ เรียกว่า กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Strategies) โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ชนิดได้แก่ (1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Lower Cost Strategy) คือความสามารถของธุรกิจในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) คือความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งในแง่ของคุณภาพ คุณลักษณะพิเศษหรือการบริการหลังการขาย (3) กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า (Focus Strategy) โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าหลักของตลาดและพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีตลอดจนตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลักที่สำคัญ ซึ่งในการมุ่งเน้นลูกค้านี้ นอกจากมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว องค์กรอาจใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นในการลดต้นทุน หรือกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง และนอกจาก 3 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ (4) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response strategy) ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อลูกค้าอย่างทันทั่วถึง โดยพยายามพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดความรวดเร็วในการส่ง/รับข้อมูลข่าวสาร พัฒนาซอฟต์แวร์ และการสร้างกระบวนการบริการที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองผู้บริโภคและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในการทำงาน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

วัตถุประสงค์สำคัญขององค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ได้แก่ ความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การใช้กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญสองประการได้แก่ ประการแรก องค์กรสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เพราะถ้าคู่แข่งอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันคิดราคาเท่ากับสินค้าและบริการขององค์กรก็จะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง ประการที่สอง ถ้าสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น และเริ่มที่จะมีการแข่งขันกัน ในด้านราคา

ที่มากขึ้น องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะสามารถทนทานต่อสภาพการแข่งขัน ที่รุนแรงได้ดีกว่า คู่แข่งขันอื่น ๆ เนื่องจากการมีต้นทุนที่ต่ำ จากเหตุผลทั้งสองประการทำให้องค์กรธุรกิจที่ใช้ กลยุทธ์นี้จะมีผลตอบแทนที่สูงกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมี ความแตกต่างของสินค้าและบริการที่น้อย เนื่องจากการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ ที่มีต้นทุนสูง องค์กรธุรกิจที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจึงมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและ บริการที่มีต้นทุนสูง องค์กรธุรกิจที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจึงมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของ สินค้าและบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของคู่แข่งรายอื่น ๆ ในต้นทุนที่ต่ำ ผู้นำด้านต้นทุน จะไม่พยายามเป็นอุตสาหกรรมในด้านการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ แต่จะร้อ จนกกว่าลูกค้าที่มีความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการมีมากพอสมควรจึงจะเริ่มแนะนำสินค้า หรือบริการนั้นออกมา

ผู้นำด้านต้นทุนจะไม่สนใจต่อความแตกต่างของลูกค้าหรือตลาด และจะผลิตสินค้า หรือบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ เนื่องจากการผลิตสินค้าและ บริการเพื่อตอบสนองต่อแต่ละกลุ่มลูกค้าจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ถึงแม้ลูกค้าจะไม่มี ความพึงพอใจ อย่างเต็มที่กับสินค้าและบริการเหล่านี้ เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างเต็มที่ แต่ก็พึงพอใจในแง่ที่ว่าสินค้าและบริการมีราคาต่ำกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ข้อได้เปรียบของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสามารถวิเคราะห์ได้โดยการใช้ Five Force Model ของ Porter โดยบริษัทเหล่านี้จะได้รับการปกป้องจากคู่แข่งอื่น โดยการได้เปรียบที่เกิดขึ้น เนื่องจากการได้ต้นทุนที่ต่ำ นอกจากนี้ถ้าผู้ผลิตหรือผู้จัดส่งสินค้าขึ้นราคาวัตถุดิบก็ จะไม่กระทบกระเทือนมากนักเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำ และถ้าผู้ซื้อสินค้ามีอิทธิพลมากที่จะไม่ได้รับ ผลกระทบจากการลดราคาที่สูงนัก บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีปริมาณการผลิต เป็นจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจการต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า นอกจากนี้ถ้ามีสินค้าที่สามารถ ทดแทนกันได้เข้ามาในตลาด ผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถลดราคาสินค้าลงมาเพื่อรักษาส่วนแบ่ง ตลาดไว้ และประการสำคัญที่บริษัทมีข้อได้เปรียบในเรื่องของต้นทุน ทำให้เป็นการป้องกันที่ ไม่ให้คู่แข่งใหม่ ๆ เข้ามาในตลาด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนจะสามารถรักษาความเป็นผู้นำด้านตลาดไว้ได้ตราบใดที่ยังสามารถรักษาต้นทุนที่ต่ำและ ผู้บริโภคให้ความ สำคัญกับราคาของสินค้าและบริการ จุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้แก่การที่คู่แข่งสามารถหาวิธีในการผลิตสินค้าและบริการที่มีต้นทุน ที่ต่ำกว่า เช่น วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีทำให้บริษัทคู่แข่งสามารถนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในกระบวนการผลิตและดำเนินงานที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ถูกลงนอกจากนี้การแสวงหา แหล่งแรงงานที่มีราคาถูกก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ถูกลงได้ บริษัทบางแห่งนิยมที่จะ

ย้ายโรงงานหรือสำนักงานไปยังกลุ่มประเทศที่สามเพื่อนำข้อได้เปรียบในเรื่องของแรงงานราคา ถูกมาช่วยในการแข่งขัน นอกจากนี้การที่บริษัทผู้นำด้านต้นทุนให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ให้ได้มากที่สุด ทำให้ละเลยต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความต้องการของผู้บริโภค ทำให้บริษัท อาจเลือกใช้วิธีการเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด แต่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในสินค้าและบริการนั้น ๆ

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์นี้ได้แก่การบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการ ผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคมีการรับรู้ถึงความสำคัญและความแตกต่างของ สินค้าหรือบริการนั้น ๆ การที่องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้แบบที่คู่แข่งอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ทำให้องค์กร ธุรกิจสามารถเรียกร้อยราคาของสินค้าและบริการที่สูงขึ้นและสูงกว่าปกติ จึงเป็นสาเหตุให้ องค์กรธุรกิจที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้มีผลตอบแทนที่ดีกว่าคู่แข่งอื่น ซึ่งราคาของสินค้าหรือการ บริการจะสามารถตั้งได้สูงเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าตลาดนั้น ๆ จะสามารถรับได้มากน้อย เพียงใด และความแตกต่างนั้นมีคุณค่าในสายตาผู้บริโภคมากน้อยเพียงใด บริษัทที่ดำเนิน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างสินค้าหรือบริการ ของตนเองกับคู่แข่งในหลาย ๆ ด้านให้มากที่สุด เพื่อเป็นการป้องกันตนเองจากคู่แข่งและสร้าง ความน่าสนใจต่อผู้บริโภค โดยปกติผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างจะแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือ ตลาดออกเป็นหลายกลุ่ม (Segment) เพื่อที่ทางบริษัทจะได้นำเสนอสินค้าหลายลักษณะสำหรับ กลุ่มของลูกค้าแต่ละประเภท ซึ่งกลยุทธ์ลักษณะนี้เรียกว่าเป็นการสร้างความแตกต่างแบบกว้าง (broad differentiation) เช่นเดียวกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ข้อได้เปรียบของการใช้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถอธิบายได้ด้วย Five Force Model เช่นเดียวกัน โดย องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ชนิดนี้สามารถป้องกันตนเองจากคู่แข่งอื่นได้โดยอาศัยความจงรักภักดี ต่อสินค้าหรือยี่ห้อของผู้บริโภค ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ที่มีอิทธิพลจะไม่ส่งผลกระทบต่อ องค์กรที่ใช้ กลยุทธ์นี้เท่าใดนักเนื่องจากองค์กรเหล่านี้สามารถที่จะยอมรับการขึ้นราคาของ ผู้ผลิตวัตถุดิบได้ เนื่องจากถ้าวัตถุดิบราคาสูงขึ้น องค์กรธุรกิจก็สามารถที่จะผลักราคาของการ ขึ้นราคานี้ให้กับผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคขององค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่คำนึงถึงการเพิ่มขึ้น ของราคาเท่าใด ในขณะที่เดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็ไม่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรเหล่านี้เท่าใด เนื่องจากสินค้าหรือบริการขององค์กรจะมีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น ๆ นอกจากนี้การที่ ผู้บริโภคมีความภักดีต่อสินค้า (brand loyalty) ทำให้คู่แข่งใหม่ ๆ ไม่สามารถเข้ามาในตลาด

ได้อย่างง่ายดาย และยังเป็นกรยากสำหรับสินค้าที่สามารถทดแทนกันเนื่องจากคู่แข่งจะต้องพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่าง ที่ใกล้เคียงกันและต้องทำลายความภักดีในสินค้าเดิมอีกด้วย จากการวิจัยพบว่า การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จะได้รับผลตอบแทนมากกว่าการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เนื่องจากสามารถป้องกันคู่แข่งเข้ามาได้ดีกว่าและคิดราคาแพงได้ แต่การจะสร้างความแตกต่างได้ต้องดำเนินการด้านกลยุทธ์ปฏิบัติการหลายอย่างนับตั้งแต่ต้นทุนในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เทคโนโลยี ต้องมีฝ่ายการผลิตที่สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายและรวดเร็ว ต้องมีฝ่ายการตลาดที่สามารถออกตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนและบุคลากรมากมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อใช้กลยุทธ์ธุรกิจในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน โดยการสร้างความแตกต่างนี้จะต้องดำเนินการกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional strategy) โดยมุ่งเน้นทุกหน้าที่ในการทำธุรกิจ (Business Function) จึงจะประสบความสำเร็จได้ แนวโน้มใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งสืบเนื่องมาจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการทำให้องค์กรธุรกิจสามารถใช้ได้ทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์ การสร้างความแตกต่างได้โดยพร้อมกัน จนก่อให้เกิดลักษณะของ Mass Customization เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างได้ในต้นทุนที่ต่ำ ในอดีตการสร้าง ความแตกต่างในสินค้าและบริการนั้นจะต้องมีต้นทุนที่สูงเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากบริษัทจะต้องผลิตสินค้าและบริการในหลายลักษณะสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า ทำให้ไม่เกิดความประหยัดเนื่องจากขนาด นอกจากนี้ ยังเกิดต้นทุนด้านการตลาดที่สูงด้วย เนื่องจากบริษัทจะต้องขายสินค้าและบริการให้หลายกลุ่มลูกค้า และยังต้องมีการโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างในสินค้าและบริการ ทำให้บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกันจะมีโอกาสในการสร้างความแตกต่าง มีต้นทุนที่สูงกว่าบริษัทผู้นำด้านต้นทุนที่เน้นการผลิตที่เหมือนกันเป็นจำนวนมาก แต่ทว่าในปัจจุบัน องค์กรในธุรกิจที่มีความสามารถในการผสมผสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกันจะมีโอกาสในการสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาวได้มากกว่าองค์กรที่เน้นกลยุทธ์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากองค์กรที่สามารถประสานกลยุทธ์ทั้งสองประการเข้าด้วยกันจะมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย สามารถเรียนรู้ทักษะและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เร็วขึ้น และใช้ความสามารถหลักที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สาเหตุสำคัญที่นำให้องค์กรธุรกิจที่สามารถประสานกลยุทธ์ทั้งสองแบบเข้าด้วยกันมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์เพียงประการเดียว เนื่องจากการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าทำให้ตั้งราคาที่สูงได้ ในขณะเดียวกันการเป็นผู้นำด้านต้นทุนทำให้ต้นทุนของสินค้าต่ำ ทำให้องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ทั้งสองประการสามารถเสนอขายสินค้าและบริการใน

ราคาที่สูงแต่ขณะเดียวกันก็มีต้นทุนต่ำ ในการประสานกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ถนัดนักจะต้องอาศัยองค์การธุรกิจ จะต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง ซึ่งการทำให้องค์การธุรกิจมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ด้วยสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing Systems-FMS) เป็นกระบวนการในการผลิตที่ถูกควบคุมทางคอมพิวเตอร์เพื่อผลิตสินค้าหลาย ๆ ประเภทในปริมาณที่ต่าง ๆ กัน โดยที่มนุษย์แทบจะไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและหุ่นยนต์ (Robot) ที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยกระบวนการผลิต ซึ่งระบบการผลิตในลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดที่การผลิตในต้นทุนที่ต่ำไม่สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายชนิด FMS ทำให้สามารถเปลี่ยนการผลิตสินค้าชนิดหนึ่งไปยังอีกชนิดหนึ่งได้อย่างง่ายดาย ทำให้องค์การธุรกิจมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในขณะเดียวกันก็ยังคงมีต้นทุนที่ต่ำ และคุณภาพที่สูง โดยสรุป FMS ทำให้องค์การธุรกิจสามารถที่จะผลิตสินค้าได้มากชนิดในขณะที่มีต้นทุนต่ำ แต่ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และผู้ดำเนินงานที่มีความสามารถและมีการมุ่งเน้นการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

2. การมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมต่อกันทั้งองค์กร (Integrated Information System) การที่องค์กรธุรกิจมีเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Network) ที่เชื่อมต่อกันระหว่างผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย รวมถึงลูกค้า จะช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองและความยืดหยุ่นให้กับองค์กร ซึ่งพัฒนาการเหล่านี้เป็นผลมาจากการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ระบบ CIM (Computer-integrated Manufacturing) ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้จะช่วยเพิ่มการลดเวลาที่ใช้ในการออกแบบและทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าในต้นทุนที่ต่ำ

3. ระบบในการควบคุมคุณภาพ (Total Quality management) ระบบ TQM มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งประสิทธิภาพในผลผลิตรวมขององค์กร การให้ความสนใจกับคุณภาพจะทำให้การพัฒนาด้านลักษณะการใช้งานและความทนทานของสินค้า ทำให้สินค้ามีความแตกต่างและสามารถตั้งราคาที่สูงได้ ในขณะเดียวกันการให้ความสนใจต่อคุณภาพทำให้มีต้นทุนในการผลิตและการบริการหลังการขายเนื่องจากค่าใช้จ่าย อันเกิดจากความผิดพลาดของเสีย หรือการรับประกันก็จะลดน้อยลงไปด้วย ดังนั้น TQM จึงช่วยทั้งการสร้าง ความแตกต่างในสินค้าและลดต้นทุน ได้มีสมมุติฐานที่สำคัญสองประการเกี่ยวกับระบบจัดการด้านคุณภาพ (TQM) ได้แก่

3.1 ต้นทุนอันเกิดมาจากคุณภาพที่ไม่ดีจะสูงกว่าต้นทุนที่ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี

3.2 โดยธรรมชาติแล้วพนักงานทุกคนจะให้ความเอาใจใส่และสนใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาในงานที่ตนทำอยู่ ถ้าเพียงแต่องค์กรและผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุน

กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

กลยุทธ์นี้มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้งสองประการเบื้องต้นในลักษณะที่ว่ากลยุทธ์นี้มุ่งที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในลักษณะตามภูมิภาค เช่น ตามภาคต่าง ๆ ของประเทศ หรือ ตามแต่ละชุมชน หรือตามชนิดของลูกค้า เช่น คนรวย จน อายุ ชอบการผจญภัย ตามกลุ่มสินค้าเช่น สี ประตุ ไฟฟ้า หลังจากบริษัท ได้เลือกตลาดที่มุ่งเน้นแล้ว บริษัทสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การมุ่งเน้น ก็คือการใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสินค้าแต่ละกลุ่ม จุดแข็งของบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เกิดขึ้นในตลาดนั้นดีกว่าผู้อื่น และลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในสินค้าและบริการ นอกจากนี้เนื่องจากความใกล้ชิดกับผู้บริโภค ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและยังไม่มีปัญหาในการบริหารสินค้าที่มีความแตกต่างในหลายตลาดที่บริษัทที่เน้นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างต้องประสบ แต่ข้อเสียที่สำคัญได้แก่ บริษัทเหล่านี้ซื้อสินค้าในจำนวนที่น้อยทำให้เกิดข้อเสียเปรียบต่อผู้จัดส่งวัตถุดิบได้ นอกจากนี้เนื่องจากการมีปริมาณการผลิตจำนวนน้อยทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงกว่าบริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นอีกสองกลุ่มตามกลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่

1. กลยุทธ์มุ่งเน้นการลดต้นทุน (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น แนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป ซึ่งธุรกิจจะเน้นการทำต้นทุนและราคาให้ต่ำสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น การขายสินค้าหรือบริการที่เน้นเฉพาะกลุ่มเจ้าของบ้าน

2. กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่างหรือภูมิภาคบางแห่ง และเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่นสินค้าและบริการที่มุ่งตอบสนองลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะอย่าง

กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, 2556, สื่อดิจิทัลออนไลน์)

กระบวนการตามหลักกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นการลดสินค้าคงคลังลงลดระยะเวลาการผลิตในแต่ละช่วง และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบตามหลักกลยุทธ์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ พยายามพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดความรวดเร็วในการส่ง/รับข้อมูล ข่าวสาร พัฒนาซอฟต์แวร์ และกระบวนการบริการที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองผู้บริโภคและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในการทำงาน

หลักการของ กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

การควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยเหล่านี้

- การจัดการเวลาและวางแผนตารางเวลาในการจัดการสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ข้อมูลสินค้าควรมีรายละเอียดครบถ้วน
- มีการวางแผนตั้งแต่การซื้อวัตถุดิบและสินค้า รวมถึงการพยากรณ์คาดการณ์การผลิตสินค้าในอนาคต จนกระทั่งถึงการส่งมอบสินค้า
- แหล่งวัตถุดิบและโรงงานต้องมีการควบคุมได้
- การจัดการสำหรับสินค้าคงคลังอย่างมีระบบ
- มีการจัดทำระบบข้อมูลราคาขาย
- ในระบบการจัดการจากบนลงล่างต้องเป็นการจัดการที่มีประสิทธิภาพพร้อมกันรวมถึงการที่มีทีมงานที่แข็งแกร่ง มีความไว้วางใจกันในการทำงาน
- นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อพัฒนา กระบวนการผลิตตลอดจนถึงการจำหน่ายสินค้า

การสื่อสาร

- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นหลักสำคัญที่ทำให้ Quick response ประสบความสำเร็จ
- ระบบดิจิทัลในการสื่อสารที่สำคัญต้องมีการนำ Bar codes และ EDI เข้ามาช่วยในการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความร่วมมือกัน

มีหลักการดังนี้

- ต้องมีการส่งข้อมูลข่าวสารถึงกัน
 - ตั้งรูปแบบต่าง ๆ ให้เกิดการทำงานร่วมกันและกระทำการภายใต้ความเห็นร่วมกัน
- มีการตัดสินใจร่วมกัน
- มีการเชื่อใจและเชื่อมั่นระหว่างผู้ร่วมงาน

แนวคิดของกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าใหม่ ๆ การพัฒนาสินค้า และการบริการสินค้า จำแนกเป็นการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ในประเด็นต่อไปนี้

1. การใช้เวลาน้อยลงในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ให้ออกสู่ตลาด
2. การใช้เวลาน้อยลงในการประกอบสินค้า ให้พร้อมใช้งาน
3. การใช้เวลาน้อยลงในการขนส่งสินค้า จากผู้ผลิต ไปให้ผู้แทนจำหน่าย หรือ ผู้ขาย หรือ ผู้ซื้อ
4. การใช้เวลาน้อยลงในการปรับตัวของสินค้า ให้เข้ากับตลาดใหม่ ๆ เช่น สินค้าจากตลาดในออสเตรเลีย มายังตลาดประเทศไทย เป็นต้น
5. การใช้เวลาน้อยลงในการให้คำตอบแก่ลูกค้า ที่มีการสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้า หรือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การอนุมัติสินเชื่อเงินผ่อน ฯลฯ

หลักการในกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

1. ใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
2. ต้องรู้เงื่อนไขและความต้องการของลูกค้าแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขนาดของความเร่งด่วนของความต้องการให้ส่งมอบสินค้านั้น ต่อลูกค้า
3. ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งมิติของเวลา ที่วัดเป็น วินาที นาที ชั่วโมง วัน หรือ เดือน และ มิติของความรู้สึกของลูกค้าว่า เร็ว หรือ ช้า
4. ต้องรู้ขีดความสามารถ ข้อจำกัด เงื่อนไข และ ความเป็นไปได้ของตน ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างถูกต้อง แน่นอน และ ชัดเจน ตามความเป็นจริง
5. ต้องสามารถวิเคราะห์ สรุป และ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างตรงประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นความต้องการหลักของลูกค้า และสามารถทำให้ลูกค้าพึง

พอใจได้เสมอ ไม่ว่าคำตอบจะเป็นการให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า หรือ ไม่สามารถให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า แต่ต้องมีความซื่อตรงและจริงใจต่อลูกค้าอยู่เสมอ

วิธีการในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

จากการประยุกต์กิจกรรมตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Activities) พบว่า การลดเวลาในการปฏิบัติงานนั้น สามารถทำได้ในหลายขั้นตอนและหลายวิธีการ เช่น

1. การลดเวลาในการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า/บริการ
2. การลดความล่าช้าของการขนส่งวัตถุดิบ
3. การพัฒนาความพร้อม ให้สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัด ไม่เกิดความผิดพลาด จึงไม่เสียเวลาในการทำใหม่ หรือ ไม่ต้องเสียเวลาในการต้องมาแก้ไขความผิดพลาด
4. การพัฒนาระบบงานการผลิต ให้ง่าย สะดวก และ รวดเร็วขึ้น โดยมีมาตรฐานการทำงานที่แน่นอน ชัดเจน เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง
5. การทำงานหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ตามหลักการของ PERT (Program Evaluation and Review Technique) ทำให้สามารถลดเวลาในการทำโครงการนั้นโดยรวมได้
6. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานในกระบวนการผลิตอย่างเคร่งครัดตลอดเวลา ไม่ข้ามขั้นตอน จะช่วยลดอันตราย และ อุบัติเหตุ ที่จะทำให้เกิดความล่าช้าและความเสียหายมาก ๆ
7. การดูแลป้องกันมิให้เกิดความขัดข้องในการผลิต
8. การลดเวลาในการขนส่งสินค้าที่ผลิตแล้ว ไปยังผู้แทนจำหน่าย หรือ ผู้ขาย หรือ ผู้ซื้อ
9. การส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับสินค้า ให้สามารถลดเวลาลงได้
10. การพัฒนาผู้บริหาร ให้มีวิสัยทัศน์ที่ดี รอบคอบ ว่องไว ตัดสินใจเร็วและถูกต้อง
11. การฝึกอบรมให้พนักงานขาย หรือ ผู้ให้บริการ ซึ่งมีจำนวนมาก สามารถให้ข้อมูลให้คำแนะนำ ตอบข้อสงสัยพิน ๆ ที่ถูกต้อง ให้กับลูกค้าได้ โดยไม่จำเป็นต้องรอผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการให้คำตอบแก่ลูกค้า ที่มีการสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้า หรือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน แต่ต้องแน่ใจว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ถ้าไม่แน่ใจห้ามเดาส่ง ให้ตอบขออภัยพร้อมทั้งใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความสามารถมากยิ่งขึ้น
12. การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน
13. การนำเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดมาใช้ในการทำงาน

14. การส่งของทันที ลดเวลารอคอย
15. การรับคำสั่งของ (Order) ที่รวดเร็ว
16. การกระจายที่ตั้งของสถานบริการ ให้ครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย ทำให้มั่นใจได้ว่า เมื่อใดที่ลูกค้าต้องการสินค้า/บริการ จะสามารถเข้าถึง/มารับบริการ และได้รับบริการที่มีคุณภาพสูงอย่างรวดเร็ว แน่นนอน และ พึงพอใจ ตลอดเวลา

ประโยชน์ของกลยุทธ์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

- เพิ่มจำนวนยอดขายการผลิต
- ลดจำนวนสินค้าคงค้าง Stock สินค้าได้ราคาดีไม่ต้องลดราคา
- ลดต้นทุนทำให้ราคาขายต่ำลง
- มีกำไรมากขึ้นและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ค้าปลีก
- เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ผลิตจากต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างและตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจวัสดุก่อสร้างในหลายรูปแบบ ดังนี้

จันทนา ปัญญาใจ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกร้านค้าวัสดุก่อสร้างของลูกค้าในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกร้านวัสดุก่อสร้าง ซึ่งอยู่ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่มีต่อการเลือกซื้อสินค้ามากที่สุดคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ โดยเลือกร้านที่มีสินค้าครบถ้วน เป็นสินค้าใหม่ สภาพใ้ใช้การได้ ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านราคา โดยจะเลือกร้านที่มีส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าที่ซื้อคราวละมาก ๆ และปัจจัยข้อที่สามคือ ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะเลือกร้านที่มีทำเลที่ตั้งสะดวก มีที่จอดรถกว้างขวางและปลอดภัย ปัจจัยสุดท้ายคือปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด โดยเลือกร้านที่มีการรับประกันสินค้าโดยยินดีรับคืนหรือเปลี่ยนใหม่ในกรณีที่สินค้ามีปัญหา

พินิจ ม้าทอง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญของปัจจัยในการเลือกร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและความสามารถของร้านค้าปลีกของร้านวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่และแบบดั้งเดิม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคือ ศึกษาความแตกต่างของความสำคัญของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตเทศบาลนคร นครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากซื้อวัสดุก่อสร้างจากร้านค้าแบบดั้งเดิมเพื่อซ่อมแซมบ้าน แต่ซื้อ

วัสดุก่อสร้างจากร้านค้าแบบสมัยใหม่เพื่อตกแต่งบ้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 87.3) ชำระสินค้าด้วยเงินสด นอกจากนี้ผลการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างจำแนกตาม เพศ อายุ รายได้และการศึกษาของผู้บริโภค พบว่า ผู้บริโภคที่มีเพศแตกต่างกันให้ความสำคัญการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก สำหรับ ผู้บริโภคที่มีช่วงอายุ รายได้และระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญของปัจจัยในการเลือกร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างซึ่งวัดด้วยส่วนประสมทางการตลาด ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านสถานที่ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด และปัจจัยด้านการให้บริการ อยู่ในระดับสำคัญมากทุกกลุ่มปัจจัย โดยปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสินค้า รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการให้บริการ ปัจจัยด้านสถานที่ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด และปัจจัยด้านราคาตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าความสามารถในการให้บริการของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลางทุกกลุ่มปัจจัย แต่ความสามารถในการให้บริการของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่อยู่ในระดับมากทุกกลุ่มปัจจัยผลการเปรียบเทียบความสามารถในการให้บริการของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่กับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมพบว่าในภาพรวมร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและร้านค้าปลีกวัสดุ ก่อสร้างแบบสมัยใหม่มีความสามารถแตกต่างกัน โดยร้านค้าปลีกวัสดุ ก่อสร้างแบบดั้งเดิม และแบบสมัยใหม่ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสินค้า และปัจจัยด้านบริการให้มากขึ้น เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญในระดับสูง โดยร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมยังไม่สามารถตอบสนองปัจจัยดังกล่าวให้ลูกค้าพึงพอใจได้

ชญาภา ธนู และคณะ (2551) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการจากร้านขายวัสดุก่อสร้างของประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอางาว จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการซื้อสินค้าและบริการและศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า และบริการจากร้านขายวัสดุก่อสร้างของประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอางาว จังหวัดลำปาง ที่ซื้อไปใช้โดยตรง และศึกษาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพสินค้าและการให้บริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใช้บริการร้านวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ซื้อวัสดุ ก่อสร้างมาเพื่อต่อเติม ตกแต่ง โดยเลือกใช้วันจันทร์-ศุกร์ ในการเลือกซื้อวัสดุ ก่อสร้าง ผู้ซื้อมีวิธีการสั่งซื้อสินค้าและบริการจากร้านขายวัสดุ ก่อสร้างโดยการเขียนรายการสินค้ามาก่อนเพื่อให้พนักงานขายจัดสินค้าให้ตามรายการ และพบว่าคนในครอบครัวมีส่วนร่วมในการเลือกซื้อวัสดุ ก่อสร้าง

นพ อนุรุทธิ์เนตรศิริ (2546) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าต่อส่วนประสมทางการตลาดของห้างหุ้นส่วนจำกัด เชียงใหม่ลำปางป่าแก๊สสุกัณท์ อำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีส่วนต่อส่วนประสมทางการตลาดของห้างหุ้นส่วนจำกัดเชียงใหม่ลำปางป่าแก๊สสุกัณท์ โดยเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุดทั้ง 4 ปัจจัย ตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านสถานที่และด้านราคา ตามลำดับ สำหรับปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก คือ ความหลากหลายของสินค้า ความหลากหลายของยี่ห้อ และคุณภาพของสินค้า สำหรับปัจจัยด้านราคา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก คือ การติดป้ายราคา สินค้าแต่ละชนิดมีหลายราคาให้เลือก และราคาเหมาะสมกับคุณภาพ สำหรับปัจจัยด้านสถานที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก คือ แสงสว่างในร้าน บรรยากาศภายในร้าน และทำเลที่ตั้งของร้าน ส่วนปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ 3 ลำดับแรก คือ ความสวยงาม มีมนุษยสัมพันธ์ และการปฏิบัติงานของพนักงาน ความชำนาญและความรู้เกี่ยวกับสินค้าของพนักงาน จำนวนพนักงานอำนวยความสะดวก

กานต์ธีรา เมืองมา (2551) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารวิเคราะห์แผนธุรกิจและประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัท โฮมโปรดักซ์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงพรรณนา โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2551 ผลการศึกษาเกี่ยวกับแผนธุรกิจและการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ การศึกษาเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพบว่า บริษัท โฮม โปรดักซ์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างทางการเงินโดยรวมอยู่ในระดับที่ดี แต่สภาพคล่องยังอยู่ในระดับต่ำ อันเนื่องมาจากการขยายการลงทุนและการขยายสาขาใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปีการศึกษาเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า บริษัท โฮม โปรดักซ์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็งภายในที่ดีในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ให้มีความแข็งแกร่ง ด้วยภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่เป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือ เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีจริยธรรมในการดำเนินงาน มุ่งผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่หลากหลายในภาวะการณ์ที่ต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และแรงกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งปัจจัยภายในองค์กร โดยกลยุทธ์หลักควรเน้นด้านการเจริญเติบโต หรือการขยายตัวเช่น ขยายสาขาทั้งกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันและให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

พัฒน์นิทร์ ศุขโรจน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ระบบสารสนเทศของร้านซีเมนต์ไทย โฮมมาร์ท ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ผลการศึกษาพบว่า การใช้ระบบสารสนเทศของร้าน

ซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ทในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน มีตัวแปรจากระดับการศึกษาของผู้บริหาร จำนวนพนักงานในร้าน และปริมาณยอดขาย ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ทในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานประจำวันมากกว่าการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มีการใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปมากกว่าการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในร้านของตน และการใช้ระบบสารสนเทศของร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ทในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน มีปัญหาด้านบุคลากรมากที่สุด นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบข้อมูลเพิ่มเติม คือ การพัฒนาการใช้ระบบสารสนเทศของร้าน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดซื้อระบบสำเร็จรูปมาเพิ่มเติมหรือแก้ไขเฉพาะส่วน สำหรับเหตุผลที่ร้านนำระบบสารสนเทศมาใช้ คือ เพื่อความสะดวกสบาย เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว เพื่อการป้องกันปัญหาด้านข้อมูล และเพื่อพัฒนาการบริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระในหัวข้อเรื่องการศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่ากรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีกพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ ในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงราย โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้ คือ เป็นร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ซึ่งมีพื้นที่การขายมากกว่า 7,000 ตารางเมตร จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ของจำนวนร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ทั้งหมดในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ได้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์และให้ข้อมูลการดำเนินธุรกิจโดยละเอียดเพื่อทำการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 5 ราย โดยแบ่งเป็นร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ในจังหวัด เชียงใหม่ 4 ราย และเชียงราย 1 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ก) โดยจะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended) ซึ่งประกอบด้วยการจัดการในธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ และแนวทางการแก้ไขของผู้ประกอบการตามกิจกรรม ในตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า ที่ได้กำหนดเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการและผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ตามกิจกรรมหลักของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า

ส่วนที่ 3 การจัดการธุรกิจค้าปลีกตามกิจกรรมสนับสนุนของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในการเก็บข้อมูลมีการเก็บข้อมูล 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ซึ่งกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการค้าปลีก สินค้าเคหะภัณฑ์ ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงรายจำนวนทั้งสิ้น 5 ราย โดยใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งมีกรอบของคำถามจำแนกตามกิจกรรมของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหนังสือวารสารสิ่งพิมพ์ บทความทางวิชาการ เอกสารและรายงานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยรวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์มาทำการอธิบายวิธีการดำเนินงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กิจกรรมหลัก (primary activities) ซึ่งได้แก่ การนำเข้าและจัดเก็บสินค้า การแปรรูปสินค้า การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขายสินค้า และการบริการ และกิจกรรมสนับสนุน (support activities) ซึ่งประกอบด้วย การจัดซื้อ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้เข้าใจในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษา ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจและผู้จัดการร้านค้าวัสดุ จำนวน 5 ราย และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ข้อมูลพื้นฐานของกิจการค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์และผู้ให้สัมภาษณ์ (ตาราง 1-ตาราง 2)

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีก สินค้าเคหะภัณฑ์ 4 ด้าน คือ การจัดการ การดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขาย การตลาด และการเงิน

ส่วนที่ 2 การศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่ จัดจำหน่าย สินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

ส่วนที่ 1 ลักษณะการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

ข้อมูลพื้นฐานของกิจการค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์และผู้ให้สัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์ ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ 5 กิจการ โดยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ 4 กิจการ และจังหวัดเชียงราย 1 กิจการ พบว่ากิจการทั้งหมด มีการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี 1 ราย อยู่ระหว่าง 5-10 ปี 2 ราย และมากกว่า 10 ปี 2 ราย โดยลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นเจ้าของกิจการบริหารเอง 2 ราย และผู้จัดการดูแลกิจการ 3 ราย ประกอบการจดทะเบียนพาณิชย์เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด 1 ราย บริษัทจำกัด 2 ราย และบริษัทจำกัด (มหาชน) 2 ราย ร้านวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ไม่ได้ประกอบธุรกิจอื่น แต่มี 1 รายทำธุรกิจขนส่งสินค้าโดยรถของกิจการ และมี 1 รายที่กิจการมีธุรกิจห้างสรรพสินค้า (ตาราง 2)

ตาราง 2 แสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์
ที่เข้าไปสัมภาษณ์

กิจการ	จังหวัดที่ตั้ง	ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจ ของสาขา (ปี)	รูปแบบการจด ทะเบียน	ประกอบธุรกิจอื่น
ก	เชียงราย	34	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	ขนส่ง
ข	เชียงใหม่	7	บริษัทจำกัด (มหาชน)	-
ค	เชียงใหม่	1	บริษัทจำกัด	ห้างสรรพสินค้า
ง	เชียงใหม่	5	บริษัทจำกัด (มหาชน)	-
จ	เชียงใหม่	40	บริษัทจำกัด	-

การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ทั้งหมด 5 ราย ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ 2 ราย และเป็นผู้จัดการร้าน 3 ราย เป็นชาย 2 ราย เป็นหญิง 3 ราย มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี 3 ราย และมีอายุในช่วง 40-49 ปี 2 ราย มีผู้ประกอบการที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 2 ราย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 ราย และสำเร็จการศึกษา ระดับอนุปริญญา 1 ราย และมีผู้ประกอบการ 2 รายที่รับช่วงสืบทอดกิจการจากบิดามารดา

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์

กิจการ	ตำแหน่ง	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	สถานภาพในการสืบทอด
					กิจการ
ก	เจ้าของ	หญิง	31	ปริญญาโท	รุ่นที่ 3
ข	ผู้จัดการ	หญิง	39	อนุปริญญา	-
ค	ผู้จัดการ	ชาย	55	ปริญญาตรี	-
ง	ผู้จัดการ	หญิง	34	ปริญญาตรี	-
จ	เจ้าของ	ชาย	38	ปริญญาโท	รุ่นที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีก สินค้าเคหะภัณฑ์ 4 ด้าน คือ การจัดการ การดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้า การตลาด และการเงิน จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการค้าปลีก สินค้าเคหะภัณฑ์ ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จำนวน 5 ราย พบว่า แต่ละสถานประกอบการมีการบริหารจัดการธุรกิจ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้า ด้านการตลาด และด้านการเงิน รวมถึงพบปัญหาในการบริหารจัดการดังนี้

ด้านการจัดการ

ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงรายตั้งแต่การขนส่งสินค้า การตรวจรับและการรักษาสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การแปรรูปสินค้า การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการหลังการขาย มีการใช้แรงงานคนเป็นหลัก บุคคลเป็นส่วนที่มีความสำคัญ ทั้งการสรรหา การคัดเลือก และการจ้างงาน การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การฝึกอบรม และการติดตามประเมินผลงานของพนักงานดังนี้

การบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจการทุกกิจการมีโครงสร้างองค์การที่ประกอบด้วยผู้ประกอบการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการแผนก พนักงานระดับปฏิบัติการ หน่วยงานการบุคคล และหน่วยงานบัญชี

การจ้างงานของทั้ง 5 กิจการ มีการจ้างงานในลักษณะที่เป็นพนักงานประจำ และได้รับการสนับสนุนพนักงานขายชั่วคราวจากบริษัทคู่ค้า เพื่อช่วยในการผลักดันการขายสินค้าหน้าร้านให้สินค้าถูกกระจายสู่ผู้บริโภค

การสรรหาพนักงานขายหน้าร้าน ของทั้ง 5 กิจการ พบว่า กิจการมีการสรรหา พนักงานในท้องถิ่น โดยการ โฆษณาผ่านเว็บไซต์ ประกาศผ่านสื่อวิทยุ ประกาศที่กรมการจัดหางาน ติดป้ายประกาศที่หน้าร้าน และการชักชวนจากพนักงานที่ทำอยู่จากเครือข่ายทางการค้า โดยการสรรหาผ่านเว็บไซต์ ติดป้ายประกาศ และการชักชวนจากเพื่อน พนักงานที่อยู่ในเครือข่ายการค้าเดียวกัน เป็นการสรรหาที่ทุกร้านทำอยู่ ส่วนการประกาศผ่านสื่อวิทยุ มีกิจการเพียง 1 ราย และเช่นเดียวกันกับการสรรหาโดยประสานงานจากกรมการจัดหางาน มีกิจการเพียงกิจการเดียวที่ใช้รูปแบบการติดต่อผ่านหน่วยงานราชการ

การให้ค่าจ้างของทั้ง 5 กิจการ มีการจ้างงานทั้งรายเดือน และรายวัน โดยพนักงานที่เป็นพนักงานประจำจะได้รับค่าจ้างรายเดือน ส่วนพนักงานที่เป็นแรงงานในการยกสินค้าหนัก แยกจ้างเป็นรายวัน นอกจากนี้ มี 1 กิจการที่จ้างหน่วยงานจากภายนอก ในการบริหารเรื่องแรงงานในการยกสินค้า การให้ค่าจ้างของ 5 กิจการ มีการให้ค่าจ้างตามค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด และลูกจ้างที่เป็นพนักงานประจำจะได้รับสิทธิการประกันสังคมจากทางกิจการ และทุกกิจการมีการจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานที่ทำงานเพิ่มนอกเวลางาน มีโบนัสประจำปีตามผลงานของพนักงานและตามผลประกอบการของกิจการทั้ง 5 กิจการมีการพิจารณาเบี้ยขยันให้กับพนักงานที่ทำงานได้ตามแผนงานของกิจการและทุกปีกิจการจะมีการจัดเลี้ยงประจำปีให้พนักงาน ส่วนกรณีที่พนักงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงานทุกกิจการมีการพิจารณาช่วยเหลือตามความเหมาะสม

การฝึกอบรมและการติดตามประเมินผลงานของพนักงาน

การมอบหมายงานของผู้ประกอบการ 5 ราย มีการมอบหมายตามสายงานให้มีการอธิบายถึงลักษณะงาน และหน้าที่ที่ต้องทำอย่างชัดเจนโดยหน่วยงานการบุคคลของกิจการ และเจ้าของกิจการ 2 กิจการมีส่วนร่วมในการอธิบายถึงหน้าที่งานและความรับผิดชอบให้แก่พนักงานที่เข้ามาใหม่ ส่วนอีก 3 กิจการ ผู้จัดการร้าน ทำหน้าที่ในการอธิบายหน้าที่และบทบาทในการทำงานร่วมกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

ทั้ง 5 กิจการ มีการปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ก่อนการให้เข้าปฏิบัติงาน และมีรูปแบบในการฝึกอบรม คือการอบรมด้วยการสอนงานและฝึกเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (on the job training) จากผู้จัดการแผนกและจากพนักงานประจำที่ทำงานมาก่อน

การติดตามและประเมินผลงานของพนักงาน ทั้ง 5 กิจการ มีเจ้าของกิจการ และผู้จัดการกิจการ ทำหน้าที่ในการประเมินผลงานพนักงานได้บังคับบัญชา โดยมี 2 กิจการที่เจ้าของกิจการต้องทำการพิจารณาเอง หลังจากผู้จัดการกิจการได้ทำการประเมินแล้ว ส่วนกิจการที่มีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการประเมินผล 3 กิจการ ผู้จัดการกิจการสามารถตัดสินใจทำการประเมินผลพนักงานได้เอง โดยการกลั่นกรองจากผู้จัดการแผนกที่เสนอผลการงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมา โดยหลักการประเมินของ ทั้ง 5 กิจการ มีการประเมินคุณภาพของงาน ความประพฤติส่วนบุคคล และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการพิจารณาเบื้องต้นจากหัวหน้างาน ที่ได้สังเกตระหว่างปฏิบัติงานและผลงานที่ได้ว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) ที่กิจการเป็นผู้กำหนดไว้ในแต่ละหน้าที่งาน

ตาราง 4 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
1. การบริหารทรัพยากรบุคคล					
ลักษณะโครงสร้างองค์กร					
-ผู้ประกอบการ	✓	✓	✓	✓	✓
-ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
-ผู้จัดการแผนก	✓	✓	✓	✓	✓
-พนักงานระดับปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓
-การบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓
-พนักงานบัญชี	✓	✓	✓	✓	✓
ลักษณะการจ้างงาน					
-พนักงานประจำ	✓	✓	✓	✓	✓
-พนักงานชั่วคราว (Product Consultant: PC	✓	✓	✓	✓	✓
แหล่งที่มาของแรงงาน					
-แรงงานในท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓
-แรงงานต่างด้าว	-	-	-	-	-
การสรรหาแรงงาน					
-โฆษณาผ่านเว็บไซต์	✓	✓	✓	✓	✓
-ประกาศผ่านสื่อวิทยุ	-	✓	-	-	-
-กรมการจัดหางาน	-	✓	-	-	-
-ติดป้ายประกาศหน้าร้าน	-	✓	✓	✓	✓
-การชักชวนจากพนักงานที่ทำอยู่จากเครือข่ายทางการค้า	✓	✓	✓	✓	✓
ลักษณะการให้ค่าจ้าง					
-รายเดือน	✓	✓	✓	✓	✓
-รายวัน	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 4 (ต่อ)

ด้านการจัดการ	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
- ค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓
- ประกันสังคมกรณีเป็นลูกจ้างประจำ	✓	✓	✓	✓	✓
- ค่าล่วงเวลา	✓	✓	✓	✓	✓
- โบนัสประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓
- งานเลี้ยงประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓
- เบี้ยขยัน	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วยเหลือกรณีเจ็บป่วยตามความเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓
2. การฝึกอบรมและการติดตามประเมินผลงานของพนักงาน					
การมอบหมายงาน					
- ผู้ประกอบการ	✓	-	-	-	✓
- ผู้จัดการร้าน	✓	✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรม					
- ปรุมนิเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
- พร้อมกับการปฏิบัติงาน (on the job training)	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลงาน					
- คุณภาพของงาน	✓	✓	✓	✓	✓
- ความประพฤติส่วนบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓
- ศักยภาพในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓

ปัญหาด้านการจัดการ

ในด้านการจัดการของธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ พบปัญหา (ตาราง 5) ดังนี้

1. ปัญหาแรงงานขาดแคลน พบใน 2 กิจการ เนื่องจากการลาออกของพนักงานของร้าน และจัดหาพนักงานตามตำแหน่งที่ต้องการไม่ได้ การแข่งขันในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย ค่อนข้างสูง ทำให้พนักงานมีความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร สถานปฏิบัติงานที่มีชื่อเสียง งานที่สะดวกสบาย และมีค่าตอบแทนที่สูงเพื่อเป็นแรงจูงใจ และการลาออกของพนักงานเก่าที่อยู่กับกิจการมานานเพราะได้รับผลประโยชน์จากกิจการของคู่แข่งที่มากกว่า

2. ปัญหาระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน ทั้ง 5 กิจการมีข้อบังคับเรื่องระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น การประชุมช่วงเช้าก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อหารือปัญหาที่เกิดขึ้นในวันที่ผ่านมา และหาแนวทางแก้ไขไม่ให้เกิดซ้ำอีก การชี้แจงเรื่องแจ้งต่าง ๆ ของกิจการ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่พนักงานทุกแผนก ซึ่งพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของกิจการมีการถูกลงโทษตามกฎหมายของกิจการ ตั้งแต่การตักเตือน จนถึงการถูกเชิญให้ออก

3. ปัญหาความประพฤติดส่วนตัวของพนักงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการจัดการที่ทุกกิจการให้ความสำคัญ โดยพนักงานที่มีความประพฤติดี ตามกฎหมายของบริษัท จะได้รับโอกาสในการพิจารณาคัดเลือกให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้นโดยพิจารณาควบคู่ไปกับผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบในเรื่องความประพฤติ คือการชกต่อย ทำร้ายร่างกายกันของพนักงาน การเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด การขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้จัดการและเจ้าของกิจการต้องคอยเอาใจใส่ในการแก้ปัญหา เพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินกิจการ

4. ปัญหาความไม่ชำนาญในการขายสินค้า กิจการ 3 ราย มีปัญหาเนื่องจากการขาดความชำนาญในการขายสินค้าของพนักงาน โดยสาเหตุหลักเกิดจากการที่สรรหาคูคลองไม่ทัน ทำให้ส่งผลต่อระยะเวลาในการฝึกอบรมเรื่องความรู้สินค้าให้มีความชำนาญ การสนับสนุนจากคู่ค้าเรื่องการฝึกอบรมยังน้อย และการขาดความเอาใจใส่ในเรื่องรายละเอียดสินค้าและบริการของพนักงานเอง

ตาราง 5 ปัญหาด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
แรงงานขาดแคลน	✓	✓	✓	✓	✓
ระเบียบวินัยในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ความประพฤติดส่วนตัวของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ความไม่ชำนาญในการขายสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓

ด้านการดำเนินการแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและบริหารสินค้าเพื่อจัดจำหน่าย

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและบริหารสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายของสินค้าเคหะภัณฑ์ มีการควบคุมคุณภาพ และใช้เทคโนโลยีในการบริหารการจัดจำหน่าย ดังนี้

1. แหล่งวัตถุดิบและการควบคุมสินค้า กิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรมมีแหล่งซื้อสินค้าจากทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศ โดยมีทีมงานจัดซื้อเป็นผู้ทำการติดต่อสั่งซื้อกับผู้จัดจำหน่าย โดยสินค้าที่ทุกกิจกรรมมีการสั่งซื้อจากต่างประเทศ คือ สินค้ากระเบื้องแกรนิตโต้ สุขภัณฑ์ โคมไฟ และอุปกรณ์ห้องน้ำ โดย 3 กิจกรรมเป็นผู้นำเข้าสินค้าเอง ส่วนอีก 2 กิจกรรมนำเข้าสินค้าผ่านผู้นำเข้า (Importer) สินค้าที่ทุกกิจกรรม สั่งซื้อจากในประเทศ เช่น สี เคมีภัณฑ์ สายไฟ ท่อน้ำ กาวซีเมนต์ กาวยาแนว กระเบื้องปูพื้น กระเบื้องปูผนัง เป็นต้น เนื่องจากภายในประเทศสามารถดูแลกิจการได้ทั้งในเรื่องสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังสามารถควบคุมด้านราคาตลาดในประเทศได้

2. การจัดซื้อ กิจกรรม 4 กิจกรรมสั่งซื้อสินค้าจากผู้นำเข้า สั่งซื้อจากโรงงานผู้ผลิต และสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายสินค้า โดยมีเพียง 1 กิจกรรม ที่ไม่ได้ซื้อสินค้าจากผู้จัดจำหน่าย การพิจารณาสั่งซื้อสินค้าของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ (Buyer หรือ Merchandise) มีการพิจารณาแหล่งซื้อจาก 3 แหล่ง คือ การสั่งซื้อจากผู้นำเข้า (Importer) การสั่งซื้อจากผู้ผลิต (Manufacturer) และการสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่าย (Distributor) โดยพิจารณาจากคุณภาพสินค้า ราคาสินค้า นโยบายการเคลมสินค้า โอกาสในการทำตลาด การสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรของกิจกรรม และการสนับสนุนการขาย

3. การขนส่งสินค้า มี 3 กิจกรรมที่มีรถขนส่งสินค้าของตนเอง และทุกกิจกรรมมีการใช้รถขนส่งจากภายนอกที่เป็นชั่วคราวในการขนส่งสินค้า และมีเพียง 1 กิจกรรมที่ใช้รถบริษัทร่วมค้าที่เป็นหน่วยงานจากภายนอก (Outsourcing) ทำการขนส่งสินค้าให้ในการพิจารณาการขนส่งสินค้า เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะเป็นผู้ต่อรองเงื่อนไขกับ ผู้จัดจำหน่ายว่าสินค้าแต่ละประเภทที่ทางกิจกรรมจะทำการสั่งซื้อจะมีเงื่อนไขในการจัดส่งอย่างไร โดยพิจารณาจากเงื่อนไขที่ดีที่สุด เช่น กรณีสั่งซื้อสินค้าเต็มเที่ยวรถ 10 ล้อ ทางผู้ผลิตมีโปรโมชั่นขนส่งฟรี และราคาต้นทุนสินค้า เจ้าหน้าที่จัดซื้อพิจารณาแล้วว่าสามารถยอมรับได้ก็จะตกลงเงื่อนไขการสั่งซื้อเพื่อทำการขนส่งสินค้าไปยังสาขาปลายทาง ส่วนการต่อรองเพื่อให้ทางผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ก็จะถูกพิจารณาเงื่อนไขโดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อเช่นกัน ดังนั้นการขนส่งสินค้าขึ้นอยู่กับประเภทสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ และเงื่อนไขที่ตกลงกับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย

4. การตรวจรับและเก็บรักษาสินค้า กิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการตรวจรับสินค้าขาเข้า เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง โดยในการตรวจสอบสินค้าขาเข้ามีหน่วยงานตรวจรับสินค้า ทำหน้าที่ในการตรวจความถูกต้องของสินค้าที่มาจัดส่งให้ตรงตามใบขนส่งสินค้าที่ผู้ผลิตส่งมา โดยมีวิธีการตรวจรับทุกชิ้น 100 เปอร์เซ็นต์ จากนั้นหน่วยงานตรวจรับประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อรับสินค้าเข้าคลังของแต่ละแผนกสินค้า โดยในกรณีที่สินค้าในบรรจุภัณฑ์ที่ถูกส่งมามีหน่วยในการจำหน่ายไม่ถูกต้องตามความต้องการขาย หรือทางกิจการต้องการแยกย่อยหน่วยนับสินค้า ส่วนงานตรวจรับสินค้าขาเข้าจะทำหน้าที่ในการแปรรูปสินค้าให้เป็นหน่วยการขายที่ต้องการ เช่นการแปรรูปสินค้าตะปู น้อด สกรู ที่มีบรรจุภัณฑ์เป็นกล่องขนาดใหญ่ มาบรรจุให้อยู่ในบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กลง หรือแยกย่อยขายเป็นชิ้นตามที่กิจการต้องการ

5. การจัดการสินค้าคงคลัง กิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม มีการควบคุมปริมาณสินค้าและการจัดเก็บโดยมีการแบ่งพื้นที่ในการสต็อกสินค้าเป็นประเภท เช่นสินค้าเคหะภัณฑ์ประเภทเซรามิค จะมีการจัดพื้นที่วางเป็นพาลเลท หรือยกขึ้นเก็บบนชั้นขนาดใหญ่ภายนอกร้าน ส่วนสินค้าที่มีการบรรจุภัณฑ์แบบที่สามารถแขวน หรือวางบนชั้นโชว์ได้ ก็จะถูกแผนกสินค้าแต่ละแผนก รับเข้าไปจัดเรียงสินค้าตาม แผนผังการจัดเรียงสินค้า (Planogram) ที่กิจการได้ควบคุมไว้ตั้งแต่แรก การควบคุมสินค้าคงคลังแต่ละกิจการมีการควบคุมสต็อกสินค้า โดยใช้วิธีการควบคุมสต็อกสูงสุด และสต็อกต่ำสุด ให้กับสินค้าแต่ละชนิด ซึ่งการกำหนดจุดสูงสุดต่ำสุดจะถูกควบคุมโดยโปรแกรมการบริหารสินค้าคงคลังของแต่ละกิจการ นอกจากนี้ในการตรวจนับสินดียังมีเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจนับที่เรียกว่าเครื่องนับสต็อก (Data Collector หรือ Handheld) ซึ่งใช้ในการนับสต็อกสินค้า ตรวจสอบความถูกต้องเรื่องบาร์โค้ดสินค้า และราคาขาย

6. การใช้เทคโนโลยี กิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการจัดซื้อสินค้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น โปรแกรม SAP โปรแกรม Global Soft โปรแกรม E-Purchasing โปรแกรม CHAMP เพื่ออำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินดีระหว่างเจ้าหน้าที่จัดซื้อกับผู้จัดจำหน่ายสินค้า ส่วนการรับสินค้าเข้าเพื่อเก็บมีการใช้เครื่องชั่งและตรวจสอบ เพื่อตรวจรับสินค้าสู่สต็อกของกิจการ และใช้ในการบริหารสินค้าภายในพื้นที่การขายร่วมกับการตรวจสอบของพนักงานขายประจำพื้นที่ขาย ในการจำหน่ายสินค้ามีการใช้โปรแกรม Point of Sale หรือ POS เพื่อช่วยในการจำหน่ายสินค้าและเก็บข้อมูลการซื้อขายของลูกค้าหน้าร้าน

ตาราง 6 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและ
การควบคุมสินค้า

ด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขาย และการควบคุมสินค้า	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
แหล่งวัตถุดิบและการควบคุมสินค้า					
แหล่งวัตถุดิบ					
ภายในประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
ต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดซื้อ					
ผู้นำเข้า	✓	✓	✓	✓	✓
โรงงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ผู้จัดจำหน่าย	✓	✓	✓	-	✓
การขนส่งสินค้า					
รถของกิจการ	✓	-	✓	-	✓
รถขนส่งภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓
รถจากบริษัทร่วมค้า	-	-	-	✓	-
การตรวจรับและเก็บรักษา					
มีหน่วยงานในการรับเข้าสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓
ไม่มีหน่วยงานในการรับเข้าสินค้า	-	-	-	-	-
การจัดการสินค้าคงคลัง					
ควบคุมปริมาณสินค้าและระยะเวลาจัดเก็บ	✓	✓	✓	✓	✓
ไม่ควบคุมปริมาณสินค้าและระยะเวลาจัดเก็บ	-	-	-	-	-
การใช้เทคโนโลยี					
จัดซื้อ	✓	✓	✓	✓	✓
รับเข้าสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓
บริหารสินค้าคงคลัง	✓	✓	✓	✓	✓
จำหน่ายสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓

ปัญหาด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและการควบคุมสินค้า

1. จัดส่งสินค้าล่าช้า กิจกรรม 3 กิจกรรมพบว่า ปัญหาการจัดส่งสินค้าล่าช้าเกิดผลกระทบต่อกิจการ ซึ่งสาเหตุของการจัดส่งล่าช้าเกิดจากการไม่ได้ยืนยันการจัดส่งกับผู้จัดจำหน่าย การเกิดอุบัติเหตุของรถขนส่ง การผลิตสินค้าไม่ทันตามกำหนด เป็นต้น ส่วน 2 กิจกรรมที่ไม่ได้รับผลกระทบในการจัดส่งสินค้าล่าช้า คือการรับสินค้าเองที่โรงงาน และการบริหารคลังกระจายสินค้า (Distribution Center) โดยมีการควบคุมการจัดส่งเป็นอย่างดี ผ่านระบบคอมพิวเตอร์

2. สินค้า แตก หัก เสียหาย เป็นปัญหาที่พบทั้ง 5 กิจกรรม ซึ่งสาเหตุที่พบคือ เกิดจากการจัดส่งสินค้ามาจากต้นทาง และเกิดจากการจัดเก็บภายในคลังสินค้า ในกรณีที่สินค้าแตก หัก เสียหาย ทางผู้จัดจำหน่ายสินค้าจะมีการดูแลรับผิดชอบในส่วนที่ได้รับการเสียหายตามเงื่อนไขที่ผู้จัดจำหน่ายได้ตกลงกับกิจการไว้ เช่น การคืนส่วนลดให้ การเคลมสินค้าที่เสียหาย การรับสินค้าคืนทันที หรือการรับสินค้าคืนในภายหลัง

3. สั่งซื้อสินค้ามากกว่าพื้นที่เก็บ กิจกรรม 2 กิจกรรม มีการสั่งซื้อสินค้ามากกว่าพื้นที่กองเก็บ ซึ่งพบว่าสาเหตุของการสั่งซื้อสินค้ามากกว่าพื้นที่กองเก็บ คือการนำสินค้าเข้ามาจัดโปรโมชั่นการขาย ทั้งในช่องทางค้าปลีก และช่องทางอื่น หรืออีกประเด็นหนึ่ง คือ การสั่งซื้อสินค้าตามโปรโมชั่นที่ผู้ผลิตกำหนดไว้เพื่อให้ได้ส่วนลดในการซื้อสินค้าที่ดีที่สุด

4. สินค้ามีหลายบาร์โค้ด ทั้ง 5 กิจกรรม พบปัญหาเรื่องสินค้า 1 ชิ้น มีหลายบาร์โค้ด เนื่องจากการซื้อสินค้าชนิดเดียวกันมาจากหลายแหล่งซื้อ แต่ทุกกิจกรรมมีวิธีการแก้ปัญหา เช่น ใช้เครื่อง handheld ตรวจสอบว่าบาร์โค้ดใดเป็นบาร์โค้ดที่ใช้ในการขาย และใช้บาร์โค้ดนั้นเพียงอันเดียว

5. การบริการลูกค้าหลังการขาย กิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์หลักที่จะรักษาลูกค้า แต่ทุกกิจกรรมยังพบปัญหาในด้านการบริการลูกค้า เช่น การติดตั้งที่ไม่ได้คุณภาพของทีมช่าง การส่งซ่อม เปลี่ยน เคลม สินค้าที่มีความล่าช้า การผัดผ่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ซึ่งแต่ละกิจการต่างมุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการบริการหลังการขาย (Aftersale service)

ตาราง 7 ปัญหาด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและการควบคุมสินค้า

ปัญหาด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขาย และการควบคุมสินค้า	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
จัดส่งสินค้าส่งช้า	✓	-	✓	-	✓
สินค้าแตก หัก เสียหาย	✓	✓	✓	✓	✓
สั่งซื้อสินค้ามากกว่าพื้นที่เก็บ	✓	-	-	-	✓
สินค้ามีหลายบาร์โค้ด	✓	✓	✓	✓	✓
การบริการลูกค้าหลังการขาย	✓	✓	✓	✓	✓

ด้านการตลาด

การบริหารการตลาดของธุรกิจค้าปลีก มีการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย และการบริการหลังการขาย ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ กิจการทั้ง 5 กิจการ มีการแบ่งหมวดหมู่สินค้าแต่ละประเภทที่แตกต่างกันทั้งในด้านการขายและการซื้อ โดยการแบ่งหมวดหมู่การขายสินค้า แบ่งตามลักษณะการใช้งานสินค้าแต่ละประเภท ส่วนการซื้อของหน่วยงานจัดซื้อแบ่งตามกลุ่มสินค้า ในด้านผลิตภัณฑ์ กิจการเน้นความหลากหลายของสินค้าและควบคุมสินค้าให้ได้ตามที่กฎหมายกำหนด คือ มีมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) และคัดเลือกสินค้าที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค ตามพระราชบัญญัติความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. 2551 (ภาคผนวก ข) โดยต้องมีการติดป้ายบอกการใช้งานและข้อควรระมัดระวังในการใช้งานอย่างชัดเจน

2. ราคา ทั้ง 5 กิจการมีการจัดการด้านการตลาดที่คล้ายกัน คือ มีการกำหนดราคาตามกลไกตลาดเช่น เมื่อสินค้ามีการปรับราคาสูงขึ้น กิจการก็จะปรับราคาขายปลีกหน้าร้านขึ้นตามกลไกตลาด ส่วนการเก็บอัตราผลกำไร คิดจากการนำต้นทุนทั้งหมด รวมกับกำไรที่กิจการต้องการ โดยกิจการมีการแบ่งประเภทสินค้าที่เป็น กำไรต่ำ และกำไรสูง โดยสินค้าที่กำไรต่ำส่วนมากเป็นสินค้าที่มีการซื้อครั้งละมาก ๆ เช่น เซรามิค ส่วนสินค้ากำไรสูงจะเป็นสินค้าที่ใช้สำหรับซ่อมแซมและใช้ไม่มาก เช่น เคมีภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้การกำหนดราคาขายอีกวิธีหนึ่งคือการเปรียบเทียบราคาจากผู้จัดจำหน่าย ทั้งผู้จัดจำหน่ายที่ขายสินค้าให้กับกิจการและผู้จัดจำหน่ายที่เป็นคู่แข่งในพื้นที่

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย กิจการ 5 กิจการ มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมือนกัน คือการขายปลีก แต่กลุ่มลูกค้าของกิจการถึงแม้จะเป็นกลุ่มเดียวกัน คือ เจ้าของบ้าน ช่างหรือผู้รับเหมา และเจ้าของโครงการ การแบ่งสัดส่วนการจัดจำหน่ายไม่เหมือนกัน แต่ทุกกิจการ

เน้นผลักดันการขายสินค้าให้กับ เจ้าของบ้านมากกว่าร้อยละ 50 เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเจ้าของบ้านซื้อสินค้าเป็นเงินสด หรือชำระด้วยบัตรเครดิต เท่านั้น แต่ลูกค้ากลุ่มช่างหรือผู้รับเหมา และเจ้าของโครงการ จะซื้อสินค้าเงื่อนไขเครดิต โดยต้องมีการทำหนังสือค้ำประกันกับทางธนาคารเพื่อซื้อสินค้าตามวงเงินที่ได้รับจากธนาคาร

4. การส่งเสริมการขาย ทุกกิจการมีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าทั้งใหม่และเก่า โดยความถี่ในการทำแผ่นพับส่งเสริมการขาย กิจการ 1 ราย ไม่ทำแผ่นพับ กิจการ 1 ราย ทำแผ่นพับทุก ๆ 20 วัน กิจการ 1 ราย จัดทำทุกเดือน และกิจการ 2 ราย จัดทำแผ่นพับทุกไตรมาส ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มลูกค้าทราบถึงโปรโมชั่นสินค้า กิจการมีการสื่อสารในรูปแบบป้ายกองโจรทั้ง 5 ราย และจำนวน 4 ราย มีการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ และ กิจการจำนวน 4 ราย มีการแจ้งโปรโมชั่นผ่านทาง เว็บไซต์ของกิจการ

5. การบริการหลังการขาย ในกิจการทั้ง 5 กิจการ มีเพียงกิจการเดียวที่มีทีมบริการหลังการขายที่เด่นชัดที่สุด คือมีทีมติดตั้งสินค้าบางประเภท เช่น แอร์ ถึง บัม และเครื่องทำน้ำอุ่น โดยมีทั้งบริการฟรีและมีค่าใช้จ่ายแต่อีก 4 กิจการ มีการบริการหลังการขายแบบให้บริการส่งไปซ่อมที่ศูนย์ และแนะนำช่างในพื้นที่

ตาราง 8 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการตลาด

ด้านการตลาด	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
ผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่าย					
หมวดหมู่สินค้า					
สินค้าสีและเคมีภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าประตูหน้าต่างและอุปกรณ์	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าระบบประปา ท่อ ถึง บัม	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้า อุปกรณ์ไฟฟ้า และแสงสว่าง	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าเซรามิค สุขภัณฑ์ ก๊อกน้ำ และอุปกรณ์	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าเครื่องมือช่าง และฮาร์ดแวร์	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าสวนและตกแต่ง	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าอุปกรณ์ทำความสะอาด และความปลอดภัย	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าชุดห้องครัว และเฟอร์นิเจอร์	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้างานพื้น ผนัง ผ้า	✓	✓	✓	✓	✓
สินค้าเครื่องใช้ภายในบ้าน	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านการตลาด	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
สินค้าเบ็ดเตล็ด อื่น ๆ	✓	✓	✓	✓	✓
ราคา					
การกำหนดราคา					
กลไกตลาด	✓	✓	✓	✓	✓
ต้นทุน+กำไรที่ต้องการ	✓	✓	✓	✓	✓
อ้างอิงจากผู้จัดจำหน่าย	✓	✓	✓	✓	✓
ช่องทางการจัดจำหน่าย					
ลูกค้าของกิจการ					
เจ้าของบ้าน	✓	✓	✓	✓	✓
ช่าง/ผู้รับเหมา	✓	✓	✓	✓	✓
เจ้าของโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
การส่งเสริมการขาย					
ลูกค้าประจำ	✓	✓	✓	✓	✓
ลูกค้ารายใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
การบริการหลังการขาย					
มีทีมบริการหลังการขาย	-	-	-	✓	-
ไม่มีทีมบริการหลังการขาย	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: ในการจัดหมวดหมู่สินค้าแต่ละกิจการจะไม่เหมือนกัน

ตาราง 9 ปัญหาด้านการตลาด

ปัญหาด้านการตลาด	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
สินค้ามีปริมาณมากเกินไป	✓	-	✓	-	✓
การเซ็คราคาคู่แข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓
ผลกระทบในช่องทางการจัดจำหน่าย	-	✓	-	-	-
การสนับสนุนจากลูกค้าของกิจการ	✓	-	-	-	✓

ด้านการเงิน

การจัดการด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ จะเกี่ยวข้องกับ การซื้อสินค้า การขายสินค้า การจัดหาแหล่งเงินทุน และแหล่งที่ไปของเงินทุน

การจัดการการเงิน กิจการทั้ง 5 กิจการ มีหน่วยงานบัญชีทำหน้าที่ในการจัดการทางการเงินให้กิจการ ทั้งการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้า ในเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ได้ตกลงกันกับผู้ผลิตและจัดจำหน่าย โดยมีทั้งการซื้อสินค้าในเงื่อนไข เงินสดและการซื้อแบบมีเครดิตเงินเชื่อ ในการขายสินค้าหน้าร้านกิจการทุกกิจการเน้นการขายแบบเงินสดเพื่อเป็นกระแสเงินสดหมุนเวียนในกิจการ นอกจากนี้กิจการสามารถปล่อยเครดิตเงินเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้รับเหมาและเจ้าของโครงการขนาดใหญ่ โดยการให้ลูกค้าทำหนังสือค้ำประกันกับธนาคารเพื่อมาซื้อสินค้าตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากธนาคาร

แหล่งที่มาของเงินทุน เงินทุนของกิจการ 3 กิจการเป็นเงินทุนจากการลงทุนของกิจการ และได้กำไรจากการประกอบกิจการ รวมถึงกู้ยืมจากธนาคารบางส่วน แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน การใช้จ่ายเงินทุนส่วนใหญ่ของกิจการ เป็นค่าซื้อสินค้าในการจัดจำหน่าย และเป็นค่าจ้างพนักงาน ส่วนการปรับปรุงร้านจะมีการพิจารณาจากเจ้าของกิจการ และปัจจุบันกิจการ 3 กิจการที่มีแหล่งเงินทุนจำนวนมาก มีการขยายธุรกิจในประเทศและมีการเตรียมความพร้อมขยายเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศเขตเศรษฐกิจอาเซียน

ตาราง 10 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการเงิน

ด้านการเงิน	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
การจัดการการเงิน					
การเงินการบัญชี					
มีหน่วยงานบัญชี	✓	✓	✓	✓	✓
ไม่มีหน่วยงานบัญชี	-	-	-	-	-
การซื้อสินค้า					
ซื้อเงินสด	✓	✓	✓	✓	✓
มีเครดิตซื้อเงินเชื่อ	✓	✓	✓	✓	✓
การขายสินค้า					
ขายเงินสด	✓	✓	✓	✓	✓
ขายเงินเชื่อ	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการเงิน	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
แหล่งที่มาของเงินทุน					
เงินลงทุนบริษัทเอง	✓	✓	✓	✓	✓
ผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓
การกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓
แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนส่วนใหญ่					
ค่าซื้อสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓
ค่าจ้างพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ค่าปรับปรุงและพัฒนาร้าน	✓	✓	✓	✓	✓
ขยายธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓

ปัญหาด้านการเงิน

ด้านการจัดการการเงิน ไม่พบว่ามีการใด ที่ไม่มีการจัดทำระบบข้อมูลบัญชีและการเงินการชำระหนี้ของลูกค้า พบว่ากิจการ 2 กิจการ มีลูกค้าชำระเงินช้ากว่ากำหนด แต่ทางกิจการสามารถเรียกเก็บเงินได้ในระยะเวลาที่ยอมรับได้

ตาราง 11 ปัญหาด้านการเงิน

ปัญหาด้านการเงิน	กิจการ				
	ก	ข	ค	ง	จ
ลูกค้าชำระเงินช้า	✓	-	-	-	✓

ส่วนที่ 2 การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่ากรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

การศึกษาห่วงโซ่แห่งคุณค่าของการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ สามารถอธิบายในการจัดการกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้ดังนี้

กิจกรรมหลักของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า สินค้าเคหะภัณฑ์ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ (Inbound logistics) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้า ได้แก่การขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายสินค้า และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ การจัดการและการควบคุมสินค้าคงคลัง ซึ่งมีกิจกรรมสนับสนุนในด้านการวางแผน การจัดหาจัดซื้อสินค้า การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริการจัดการด้านการเงินเป็นกิจกรรมที่ไปสนับสนุนให้กิจกรรมดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

แหล่งจัดซื้อสินค้าเคหะภัณฑ์ แหล่งจัดซื้อที่กิจการค้าปลีกทำการจัดซื้อสินค้าเคหะภัณฑ์ มาจากในประเทศ และจากต่างประเทศ เนื่องจากต้นทุนในการผลิตและนำเข้าสินค้าบางประเภทมีความแตกต่างกันมากและการนำเข้าสินค้าทำให้การขายมีความแตกต่างหลากหลายมากขึ้น กิจการจึงมีการพิจารณาจัดซื้อทั้งสองแหล่งเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการซื้อสินค้าที่พบว่ากิจการมีการนำเข้ามาจากประเทศจีนมากที่สุด คือ กระเบื้องแกรนิตโต้ สุขภัณฑ์ เครื่องมือไฟฟ้า เครื่องมือช่าง โคมไฟ และเฟอร์นิเจอร์ โดยสินค้านี้มีต้นทุนการนำเข้าที่ถูกกว่าสินค้าประเภทเดียวกันที่มีแหล่งผลิตจากประเทศไทย โดยการนำเข้าของกิจการจะมีบริษัท ที่ทำธุรกิจในการนำเข้าสินค้าดำเนินการในการควบคุมคุณภาพ และบริหารเรื่องการจัดส่งสินค้าไปยังพื้นที่กองเก็บหรือคลังสินค้าของกิจการ ในการกำหนดราคาขายสินค้าประเภทนำเข้าสามารถกำหนดราคาให้มีผลกำไรต่อชิ้นได้มากกว่าสินค้าในประเทศเนื่องจากปัญหาในการแข่งขันด้านราคาจะมีผลกระทบน้อยกว่า ส่วนการจัดซื้อสินค้าเคหะภัณฑ์จากผู้ผลิตและผู้จำหน่ายในประเทศมีความคล่องตัวและบริหารได้ง่ายกว่า เพราะรู้แหล่งที่ผลิตของโรงงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ กรณีที่สินค้ามีปัญหาสามารถพิจารณาแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วกว่าสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ หน่วยงานจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการสั่งซื้อเข้ามาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งต่างประเทศและในประเทศ โดยผ่านผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จัดจำหน่าย สินค้าที่ผ่านการคัดเลือกจากจัดซื้อของกิจการ จะถูกส่งไปให้กับสาขา หรือส่งไปจัดเก็บที่คลังสินค้ากลาง (Distribution Center หรือ DC) เพื่อเตรียมการกระจายสินค้าไปยังสาขาต่าง ๆ เพื่อจัดจำหน่าย การกระจายสินค้าจะมี 2 แบบ คือการกระจายโดยรถขนส่งของกิจการเอง และการกระจายผ่านรถขนส่งจากภายนอก ในการกระจายสินค้าจากรถขนส่งของกิจการเอง ทางสาขาที่

ต้องการสินค้าจะเป็นผู้เปิดสั่งซื้อสินค้ามาที่สาขา โดยสามารถคำนวณขนาดและน้ำหนักของสินค้าแต่ละประเภทให้สามารถบรรจุทุกสินค้าได้เหมาะสมที่สุด และไม่ผิดกฎหมาย การพิจารณาเรื่องการบรรจุจะทำให้สาขาที่สั่งสินค้ามีต้นทุนในการขนส่งที่คุ้มค่า ส่วนการขนส่งสินค้าจากรถขนส่งจากภายนอก จะเกิดขึ้นเมื่อกิจการมีรถไม่เพียงพอในการจัดส่ง หรือกรณีที่บริษัทผู้ผลิตสินค้ามีโปรโมชั่นส่งสินค้าฟรีไปยังปลายทางให้กับกิจการ ผู้ขนส่งจะทำหน้าที่ในการดูแลสินค้า ตั้งแต่เมื่อสินค้าถูกยกขึ้นบนรถ จนกระทั่งสินค้าถูกยกลงจากรถและมีการตรวจรับจากหน่วยงานตรวจรับสินค้าของกิจการ หน่วยงานตรวจรับสินค้า (Good Receive หรือ GR) ตรวจรับสินค้าจากเอกสารการจัดส่งสินค้า แล้วรับสินค้าเข้าสู่สต็อก โดยเช็คทั้งปริมาณสินค้า และคุณภาพสินค้า อย่างละเอียด ถ้าตรวจพบว่าสินค้ามีปัญหา แตก หัก หรือเสียหาย จะมีการทำบันทึกเอกสารเพื่อรอแก้ปัญหาให้กับเจ้าของสินค้า ผู้ผลิตบางรายจะแจ้งให้ส่งสินค้ากลับทันทีได้เช่นกัน

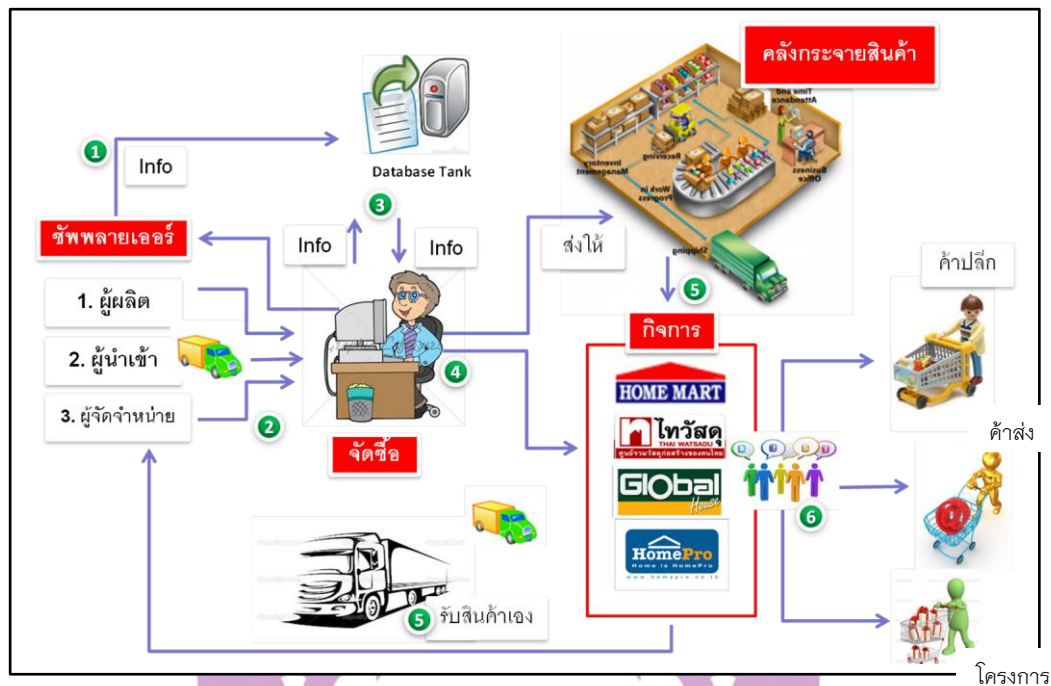
2. การดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้าให้พร้อมขาย (Operations) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปสินค้าต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้าที่พร้อมขาย รวมถึงการเตรียมดำเนินการให้สินค้าอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมจัดจำหน่ายถึงผู้บริโภค และการบรรจุหีบห่อสินค้าเคหะภัณฑ์จะมีการบรรจุหีบห่อมาจากโรงงานผู้ผลิต และผ่านกระบวนการแปรรูปสินค้ามาให้พร้อมขาย เมื่อสินค้าถูกจัดส่งมาถึงร้านค้าและหน่วยงานตรวจรับได้ทำการบันทึกตรวจรับแล้ว จะมีการติดราคาและบาร์โค้ดสินค้าเพื่อเตรียมส่งต่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละแผนกจะมาทำการเบิกสินค้าเพื่อรับเข้าสู่สต็อก ทั้งสินค้าที่ต้องนำไปจัดเรียงบนชั้นและสินค้าที่ต้องเก็บไว้ในพื้นที่จัดเก็บในแต่ละส่วน เจ้าหน้าที่แต่ละแผนกเบิกสินค้าแล้วนำไปจัดเรียงให้เป็นระเบียบตามแผนผังการจัดเรียงสินค้า (Planogram) ในกรณีที่สินค้าที่ต้องทำการเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ เช่น น็อต สกรู ชันเล็ก ๆ แผนกจะทำการบรรจุหีบห่อใหม่ พร้อมทั้งติดบาร์โค้ดและราคา ก่อนการนำไปวางขาย

3. การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า (Outbound logistics) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารสินค้าคงคลังสำหรับสินค้าที่จัดเรียงอยู่ บนชั้น จะมีการเติมสินค้าใหม่ตลอดเมื่อสินค้าเก่าถูกขายออกไป โดยพนักงานขายที่ดูแลสินค้าจะดูแลและควบคุมสต็อกเป็นประจำ สินค้าบางประเภทเช่น เคมีภัณฑ์ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีอายุในการจัดเก็บ พนักงานจะมีการดูแลสินค้าที่เข้ามาก่อนให้มีการขายออกก่อน (First in, first out หรือ FIFO) เพื่อลดการจัดเก็บเป็นเวลานาน สินค้าทุกหมวดหมู่จะมีการบริหารจัดการเรื่องการขายออก โดยมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น SAP ช่วยคำนวณความเคลื่อนไหวของสินค้าแต่ละรายการ

จากการศึกษา พบว่ากิจการทุกแห่งมีการควบคุมการสั่งซื้อสินค้าด้วยการคำนวณจุดสูงสุดและจุดต่ำสุด มีการควบคุมปริมาณการสั่งซื้อให้เหมาะสมกับพื้นที่สต็อก ถึงแม้บางช่วงเวลาเช่นช่วงหน้าขาย สินค้าจะมีการสต็อกมากกว่าช่วงเวลาปกติ แต่กิจการก็สามารถกระจายสินค้าไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายของกิจการได้ สินค้าที่ถูกจำหน่ายออกไป ลูกค้าจะมีทั้งรับสินค้ากลับเองและให้ทางกิจการส่งให้ ซึ่งทุกกิจการสามารถส่งสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้า แต่ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กิจการได้ตกลงไว้

4. การตลาดและการขายสินค้า (Marketing and sales) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูง ให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ได้แก่ การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคาขาย การสร้างเครือข่ายลูกค้า และการส่งเสริมการขาย การตลาดและการขายสินค้าของกิจการ ทุกกิจกรรมมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยมีวิธีการในการนำเสนอโปรโมชั่นพิเศษ ผ่านเอกสารแผ่นพับของกิจการ การแจกใบปลิว การโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ การโฆษณาด้วยป้ายกองโจร และการออกงานสังคมต่าง ๆ ทั้งนี้ช่องทางการขายปลีก ลูกค้ามากกว่าร้อยละ 50 เป็นกลุ่มเจ้าของบ้าน ที่ต้องการสินค้าที่ดี มีคุณภาพ และราคาเหมาะสม นอกจากนี้กลุ่มผู้รับเหมารายใหญ่ และช่างรายย่อย เป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญของกิจการเช่นกัน ในการทำโปรโมชั่นทางการตลาด กิจการมีการติดต่อกับลูกค้าด้วยการโทรศัพท์ ส่งข้อความ และชักจูงเมื่อมาซื้อสินค้า กลุ่มลูกค้าชั้นดีที่มียอดซื้อสูง ทางกิจการจะดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป

5. การบริการ (Service) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือการบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย การบริการเป็นหัวใจสำคัญในการค้าปลีก เพราะเมื่อกิจการใดสามารถบริการลูกค้าได้ดีที่สุดก็จะสามารถรักษาลูกค้าเหล่านั้นได้ กิจการมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ตั้งแต่ลูกค้าก้าวเข้ามาซื้อสินค้าภายในร้าน ด้วยการทักทายและดูแลที่เป็นกันเองและไม่กดดันลูกค้าจนเกินไป การให้คำแนะนำสินค้าอย่างผู้เชี่ยวชาญ เป็นสิ่งที่พนักงานขายหน้าร้านต้องได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี เพราะจะสะท้อนถึงการบริการที่เป็นเลิศ เมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าที่ต้องการ สินค้าที่เป็นสินค้าเทคนิค กิจการต้องมีคำแนะนำที่ดีในการติดตั้งและการใช้งานที่ถูกต้อง การดูแลด้วยการนำเสนอช่างมืออาชีพที่มติดั้งที่ชำนาญการ จะทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการซื้อสินค้า กรณีที่สินค้ามีปัญหา การแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าที่ซื้อสินค้าจะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการในด้านการสร้างความพึงพอใจ



ภาพ 10 แสดงกระบวนการจัดซื้อสินค้าเคหะภัณฑ์เพื่อจัดจำหน่าย

สำหรับกิจกรรมสนับสนุนของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า นั้นประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดซื้อ/จัดหา (Procurement) ประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลัก ในการจัดหาสินค้าเคหะภัณฑ์ หน่วยงานจัดซื้อ จะทำหน้าที่ในการต่อรองเรื่องสินค้าเพื่อให้ได้สินค้าที่เป็นที่ต้องการของตลาด และราคาสินค้าเหมาะสมกับคุณภาพสินค้า สินค้าเคหะภัณฑ์เป็นสินค้าที่ผู้ผลิตผลิตเสร็จแล้วจึงนำมาเสนอ ดังนั้นบรรจุกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสินค้าจะต้องสวยงาม ไม่แตก หัก เสียหาย และน่าสนใจ การควบคุมเรื่องคุณภาพสินค้า จะต้องผ่านการกลั่นกรองจากจัดซื้อ (Merchandise หรือ buyer) นอกจากทำหน้าที่ในการสั่งซื้อสินค้าให้ตรงตามกิจการต้องการแล้ว จัดซื้อจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาสินค้าที่ควรสต็อกในชั้นต้น และพิจารณาถึงจำนวนสินค้าที่กิจการต้องมีสต็อกตามนโยบายของกิจการ เช่นสินค้ากลุ่ม A สามารถทำยอดขายได้ 75% ควรมีสต็อกที่พร้อมตลอดเวลา สินค้าที่อยู่ในกลุ่ม B ทำยอดขายได้ 15% ต้องควบคุมสต็อก และสินค้ากลุ่ม C ที่มีการเคลื่อนไหวช้า ไม่ต้องสต็อกมาก เพราะจะทำให้สินค้าคงคลังมากเกินไป การจัดซื้อที่มีคุณภาพ ผู้จัดซื้อจะสามารถต่อรองราคากับ ผู้นำเข้า ผู้ผลิต และ ผู้จัดจำหน่าย ให้ได้เงื่อนไขที่ดีที่สุด ทั้งเครดิต คุณภาพสินค้า เงื่อนไขการเคลม การจัดส่ง และการบริการหลังการขาย

2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (Technology development) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่าง ๆ การวิจัยด้านการตลาด และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น พบว่า กิจกรรมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนากระบวนการทำงานของกิจการ ตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้า การขนส่งสินค้า การรับเข้าสินค้า การตรวจนับสินค้า การตรวจเช็คราคาและบาร์โค้ด การตัดสต็อก สินค้า การขายสินค้า การบริการหลังการขาย และการติดต่อกับลูกค้าเพื่อสร้างเครือข่ายลูกค้าในอนาคต ทุกขั้นตอน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบริหารกิจการให้ได้อย่างมืออาชีพ และสามารถนำข้อมูลแต่ละส่วนงานมาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลในการวางแผนกลยุทธ์ในการขายต่อไป

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ ความต้องการด้านบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ทั้งการผลิตและการบริหารจัดการเพื่อให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับภาระงาน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ พบว่า กิจการมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เพื่อสรรหาทรัพยากรที่มีคุณภาพ เข้ามาร่วมงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่ กิจการจะมีการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานทราบถึงภาพรวมของกิจการ และทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน และเงินเดือนสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน ขณะที่พนักงานปฏิบัติงานจะรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านการขายและบริการ รวมทั้งหลักสูตรต่าง ๆ ที่กิจการให้ความสำคัญ

4. การบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร เช่น การจัดทำระบบงานคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9001: 2008 (ภาคผนวก ค) การวางแผนในธุรกิจค้าปลีกการจัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ เช่นการพยากรณ์ยอดขาย รวมไปถึงการวางแผนจัดหาสินค้าและวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การวางแผนการซื้อรวมไปถึงแผนการจัดการสินค้าคงคลัง

จากการศึกษาพบว่า การบริหารกิจการมีผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจในการทำกิจกรรม โดยมีการเข้าร่วมประชุมกับเจ้าของกิจการเพื่อรับนโยบายมาปฏิบัติ กิจการมีการพยากรณ์ยอดขายก่อนล่วงหน้า 1 ปี โดยทั่วไปพิจารณาการตั้งเป้าหมายการขายเทียบกับปีที่ผ่านมา และบวกอัตราเติบโตของตลาดวัสดุก่อสร้าง กิจการมอบความไว้วางใจให้กับผู้จัดการในการวางแผนจัดหาสินค้าเพื่อรองรับต่อความต้องการของลูกค้าช่วงหน้าขาย (High season) ในไตรมาส 1 และช่วงปลายไตรมาส 3 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการก่อสร้างมากที่สุด การบริหารสินค้าคงคลังเมื่อมี

การนำเข้าสต็อกสินค้ามากกว่าจำนวนปกติ กิจกรรมจัดพื้นที่สำหรับกองเก็บสินค้า และวางแผนการผลักดันการขายสินค้าออกไปช่องทางทางการกระจายสินค้า ค้าปลีก ผู้รับเหมารายใหญ่ และรายย่อย และกลุ่มช่าง ด้วยกลยุทธ์ที่ดึงดูดใจ ในแต่ละกิจการจะมีผู้จัดการสาขาเพื่อทำหน้าที่บริหารภาพรวมของกิจการและผู้จัดการจะมีผู้ช่วยในแผนกต่าง ๆ เพื่อช่วยดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ทำงานอย่างมีความสุข และตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้จัดการสาขาได้วางแผนร่วมกับเจ้าของกิจการไว้



บทที่ 5

บทสรุป

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษากระบวนการและหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงรายโดยใช้ทฤษฎีและแนวคิดตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่าแนวคิดด้านการบริหารจัดการ แนวคิดของการค้าปลีก และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ ระเบียบวิธีการศึกษา ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interviews) โดยสอบถามจากผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงรายซึ่งมีผู้ประกอบการที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 ราย ในจังหวัดเชียงใหม่ 4 ราย และในจังหวัดเชียงราย 1 ราย ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) และนำมาสรุปผลในด้านการจัดการ และห่วงโซ่แห่งคุณค่า ของธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. ลักษณะการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ของร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

1.1 ด้านข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

กิจการทั้ง 5 กิจการ มีการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมาเป็นระยเวลานานน้อยกว่า 5 ปี 1 ราย อยู่ระหว่าง 5-10 ปี 2 ราย และมากกว่า 10 ปี 2 ราย โดยลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นเจ้าของกิจการบริหารเอง 2 ราย และผู้จัดการดูแลกิจการ 3 ราย สถานประกอบการจดทะเบียนพาณิชย์เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด 1 ราย บริษัทจำกัด 2 ราย และบริษัทจำกัด (มหาชน) 2 ราย ร้านวัสดุก่อสร้าง 3 ราย ไม่ได้ประกอบธุรกิจอื่น แต่มี 1 รายทำธุรกิจขนส่งสินค้าโดยรถของกิจการ และมี 1 รายที่กิจการมีธุรกิจห้างสรรพสินค้า

1.2 ด้านการบริหารจัดการ

1.2.1 ด้านการจัดการ

กิจการมีโครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยผู้ประกอบการ ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการแผนก พนักงานระดับปฏิบัติการ และทุกกิจการมีการฝ่ายบุคคล และฝ่ายบัญชี

กิจการมีการสรรหาและจ้างงานทั้งพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวโดยค่าจ้าง พนักงานชั่วคราว คู่ค้าของกิจการเป็นผู้สนับสนุนเงินเดือนและสวัสดิการ

ผู้ประกอบการมีการอธิบายถึงลักษณะงานและหน้าที่ที่พนักงานต้องทำอย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับพนักงาน มีการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับ และมีการอบรมพนักงานด้วยการสอนงานและฝึกเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลของพนักงานมาจากการจัดการสาขา โดยผ่านการประเมินเบื้องต้นจากหัวหน้างาน แต่ละแผนกที่ได้สังเกตในระหว่างการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยประเมินคุณภาพงานและศักยภาพของพนักงาน รวมถึงความประพฤติส่วนบุคคล

กิจการมีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการตามความเหมาะสม ได้แก่เงินเดือน ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา เบี้ยขยันสำหรับพนักงานที่ไม่ขาด ไม้ลา และไม่มาสาย ตามเกณฑ์ที่กิจการกำหนด มีการช่วยเหลือในกรณีเจ็บป่วยตามความเหมาะสม จัดงานเลี้ยงประจำปี และมีโบนัสตามผลประกอบการของกิจการ ซึ่งการให้สวัสดิการเพื่อจูงใจและกระตุ้นพนักงานมีวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาแรงงานขาดแคลน เนื่องจากไม่มีคุณสมบัติเพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาที่พบทุกกิจการ ปัญหาระเบียบวินัยของพนักงานที่มีการขาด ลา มาสาย เป็นปัญหารองลงมา และปัญหาด้านยาเสพติดในกิจการ เป็นปัญหาที่กิจการต้องการเร่งแก้ไข

1.2.2 ด้านการดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้า

การแปรรูปสินค้าเคหะภัณฑ์มาเป็นผลิตภัณฑ์ ผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จำหน่าย มีการแปรรูปสินค้าตามที่กิจการต้องการ ก่อนทำการเสนอขายให้กับหน่วยงานจัดซื้อของกิจการ กิจการมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อสินค้าจากแหล่งต่าง ๆ คือ พิจารณาจากราคา คุณภาพที่ต้องการ ความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ เงื่อนไขการจัดส่ง เกรดดีในการสั่งซื้อ และการบริการหลังการขาย ทั้งเรื่องนโยบายการเคลมสินค้า และการสนับสนุนโปรโมชั่นทางการตลาด

การจัดส่งและการบริหารสินค้าคงคลัง ทุกกิจการมีการกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าของกิจการ โดยรถขนส่งเป็นรถของกิจการเอง และเป็นรถของผู้รับเหมาและคู่ค้า ผู้ขับรถขนส่ง รับผิดชอบในการดูแลสินค้าให้ปลอดภัย นำส่งถึงกิจการโดยต้องได้รับการตรวจรับสินค้าจากแผนกรับเข้าสินค้าคงคลัง การบริหารสต็อกสินค้าของกิจการ สินค้าชิ้นใหญ่ที่ไม่สามารถแขวนหรือเก็บบนชั้นโชว์ได้ จะถูกจัดพื้นที่กองเก็บแยกประเภทสินค้าและแต่ละแผนกทำหน้าที่เบิกสินค้าเพื่อทำการรับเข้าสินค้าคงคลังของแต่ละแผนกพนักงานขายหน้าร้านทั้งพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว จะมีการดูแลสินค้าที่เข้ามาก่อนให้มีการขายออกก่อน

(First in, first out หรือ FIFO) เพื่อลดการจัดเก็บเป็นเวลานาน ซึ่งการควบคุมสินค้าคงคลังผู้จัดการสาขาจะเป็นผู้คัดกรองให้ส่งสินค้าตามสต็อกสูงสุดและสต็อกขั้นต่ำ ส่วนกรณีที่ต้องส่งสินค้าเพิ่มเพื่อขายในช่วงหน้าขาย ผู้จัดการกิจการมีบทบาทในการดำเนินการสั่งซื้อเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการขาย

การจัดซื้อ กิจการพิจารณาสั่งซื้อสินค้าโดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อ (Buyer หรือ Merchandise) มีการพิจารณาแหล่งซื้อจาก 3 แหล่ง คือ การสั่งซื้อจากผู้นำเข้า (Importer) การสั่งซื้อจากผู้ผลิต (Manufacturer) และการสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่าย โดยพิจารณาจากคุณภาพสินค้า ราคาสินค้า การเคลมสินค้า โอกาสในการทำตลาด การสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรของกิจการ และการสนับสนุนการขาย

การขนส่งสินค้า กิจการที่มีรถขนส่งสินค้าของตนเอง และใช้รถขนส่งจากภายนอก ในการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ยังมีการที่ใช้รถบริษัทรวมค่าที่เป็นหน่วยงานจากภายนอก (Outsourcing) ทำการขนส่งสินค้าให้ การพิจารณาการขนส่งสินค้า เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะเป็นผู้ต่อรองเงื่อนไขกับผู้จัดจำหน่ายว่าสินค้าแต่ละประเภทที่ทางกิจการจะทำการสั่งซื้อจะมีเงื่อนไขในการจัดส่งอย่างไร โดยพิจารณาจากเงื่อนไขที่ดีที่สุด

การตรวจรับและเก็บรักษาสินค้า หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการตรวจรับสินค้าเข้าคือ หน่วยงานตรวจรับสินค้า ทำหน้าที่ในการตรวจความถูกต้องของสินค้าที่มาจัดส่งให้ตรงตามใบขนส่งสินค้าที่ผู้ผลิตส่งมา โดยมีวิธีการตรวจรับทุกชิ้น จากนั้นหน่วยงานตรวจรับประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อรับสินค้าเข้าคลังของแต่ละแผนกสินค้า

การจัดการสินค้าคงคลัง กิจการ มีการควบคุมปริมาณสินค้าและการจัดเก็บโดยมีการแบ่งพื้นที่ในการสต็อกสินค้าเป็นประเภท ส่วนสินค้าที่มีการบรรจุภัณฑ์แบบที่สามารถแขวนหรือวางบนชั้นโชว์ได้ ก็จะถูกแผนกสินค้าแต่ละแผนก รับเข้าไปจัดเรียงสินค้าตาม แผนผังการจัดเรียงสินค้า (Planogram) ที่กิจการได้ควบคุมไว้ตั้งแต่แรก การควบคุมสินค้าคงคลังแต่ละกิจการ มีการควบคุมสต็อกสินค้าโดยใช้วิธีการควบคุมสต็อกสูงสุดและสต็อกต่ำสุดให้กับสินค้าแต่ละชนิด

การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดซื้อสินค้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ที่แตกต่างกันออกไป เช่นโปรแกรม SAP โปรแกรม Global Soft โปรแกรม E-Purchasing โปรแกรม CHAMP เพื่ออำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าระหว่างเจ้าหน้าที่จัดซื้อกับผู้จัดจำหน่ายสินค้า ส่วนการรับสินค้าเข้าเพื่อเก็บมีการใช้เครื่องช่วยนับและตรวจสอบ Handheld เพื่อตรวจรับสินค้าสู่สต็อกของกิจการ และใช้ในการบริหารสินค้าภายในพื้นที่การขาย ร่วมกับการตรวจสอบของพนักงานขายประจำพื้นที่ขาย ในการจำหน่ายสินค้ามีการใช้โปรแกรม

Point of Sale หรือ POS เพื่อช่วยในการจำหน่ายสินค้าและเก็บข้อมูลการซื้อขายของลูกค้าปลีกหน้าร้าน

1.2.3 ด้านการตลาด

กลุ่มลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่ดีมีคุณภาพ แต่ราคาถูก จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบราคาของกิจการแต่ละแห่ง ว่ากิจการใดสามารถตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

ผลิตภัณฑ์ กิจการ มีการแบ่งหมวดหมู่สินค้าแต่ละประเภทที่แตกต่างกันทั้งในด้านการขายและการซื้อ โดยการแบ่งหมวดหมู่การขายสินค้า แบ่งตามลักษณะการใช้งานสินค้าแต่ละประเภท ส่วนการซื้อของหน่วยงานจัดซื้อแบ่งตามกลุ่มสินค้า ในด้านผลิตภัณฑ์ กิจการเน้นความหลากหลายของสินค้า และควบคุมสินค้าให้ได้ตามที่กฎหมายกำหนด

การกำหนดราคาขายสินค้าของกิจการ ใช้หลักการกำหนดตามกลไกตลาดและมีการเปรียบเทียบราคาจากผู้จัดจำหน่าย และคู่แข่งในพื้นที่ เพื่อเตรียมการแข่งขันด้านราคา

ช่องทางการขายปลีก มีกลุ่มลูกค้าเจ้าของบ้าน ช่างและผู้รับเหมารายย่อยเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก โดยการซื้อขายเน้นเป็นเงินสด

การส่งเสริมการขาย ทุกกิจการมีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าทั้งใหม่และเก่า โดยมีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางป้ายโฆษณา รายการวิทยุ เอกสารแผ่นพับ

การบริการหลังการขาย มีการบริการหลังการขายแบบให้บริการส่งไปซ่อมที่ศูนย์ และแนะนำช่างในพื้นที่ มีกิจการเพียง 1 ราย ที่มีการให้บริการหลังการขายพร้อมติดตั้งอุปกรณ์

ปัญหาด้านการตลาด มีการเซ็คราคากันในพื้นที่เพื่อเปรียบเทียบและแข่งขันราคาสินค้าที่ถูกที่สุด จนทำให้เกิดผลกระทบในช่องทางการจัดจำหน่ายอื่น บางครั้งกิจการต้องยอมขายสินค้าในราคาที่กำไรน้อยเพื่อรักษาสถานะลูกค้าของกิจการ การขาดการสนับสนุนสินค้าราคาพิเศษ และโปรโมชั่นทางการตลาดจากคู่ค้าของกิจการ ทำให้กิจการขายสินค้าออกช้าจนส่งผลกระทบต่อการบริหารสินค้าคงคลัง โดยกรณีที่รุนแรงที่สุดคือการยกเลิกการขายสินค้าที่ไม่ให้การสนับสนุนกับกิจการ

1.2.4 ด้านการเงิน

กิจการมีหน่วยงานบัญชีทำหน้าที่ในการจัดการทางการเงินให้กิจการทั้งการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้า และจ่ายค่าแรงงานของกิจการ กิจการมีแหล่งของเงินทุน คือ เงินทุนจากการลงทุนของกิจการ และเงินจากกำไรจากการประกอบกิจการ รวมถึงกู้ยืมจากธนาคารบางส่วน การใช้จ่ายเงินทุนส่วนใหญ่ของกิจการ เป็นค่าซื้อสินค้าในการจัดจำหน่าย และเป็นค่าจ้างพนักงาน ส่วนการปรับปรุงร้านจะมีการพิจารณาจากเจ้าของกิจการ

การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีกการค้าสินค้าเคหะภัณฑ์ มีการจัดหาสินค้าจากในประเทศและจากต่างประเทศ มีการจัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิต ผู้นำเข้าสินค้า และผู้จัดจำหน่าย โดยการซื้อมีการต่อรองเรื่องการให้เครดิตในการซื้อขาย และจัดส่งสินค้าเข้าสู่ศูนย์กระจายสินค้าของกิจการ เพื่อเตรียมกระจายสินค้าไปยังสาขาในแต่ละภาค โดยในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย การกระจายสินค้าใช้รถบรรทุกขนาดใหญ่ เพื่อความคุ้มค่าในการขนส่ง และมีการใช้บริษัทขนส่งภายนอกทั้งที่เป็นผู้รับเหมาและโซ่ว์ช่วยทำหน้าที่กระจายสินค้าไปยังสาขาต่าง ๆ ของกิจการ ในการขนส่งสินค้าผู้ขนส่งรับผิดชอบการขนส่งสินค้าไม่ให้เสียหาย จนสามารถส่งถึงจุดหมาย หน่วยงานตรวจรับสินค้า ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการจัดส่งสินค้าแล้วเซ็นรับสินค้า เพื่อนำเข้าเป็นสินค้าคงคลัง จากนั้นแผนกที่รับผิดชอบสินค้าจะทำการรับเข้าสินค้าเพื่อเตรียมไปจัดเข้าพื้นที่ขายและพื้นที่กองเก็บตามประเภทสินค้า พนักงานขายทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของราคาและบาร์โค้ดสินค้าที่นำมาวางจัดจำหน่ายบนพื้นที่ขาย เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าและชำระค่าสินค้าที่จุดชำระเงิน กิจการจะมีการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าก่อนที่ลูกค้าจะนำสินค้าออกจากร้าน ในกรณีที่ทางร้านต้องส่งสินค้าให้กับลูกค้า จะมีการนัดหมายเพื่อแจ้งกำหนดส่งสินค้าให้กับลูกค้าก่อนล่วงหน้า 1 วัน และทีมจัดส่ง ดำเนินการส่งสินค้าให้ถึงลูกค้าอย่างสมบูรณ์ ตามขั้นตอนการจัดส่ง

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาห่วงโซ่แห่งคุณค่าธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์พบว่าการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์มีลักษณะ ดังนี้ กิจการค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ จัดเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีทั้งทายาทของกิจการเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ และมีการจ้างผู้จัดการสาขาเพื่อดูแลกิจการมูลค่าการสั่งซื้อต่อปีของร้านค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ สูงกว่า 100 ล้านบาทต่อปี การจ้างงานพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานของกิจการ และมีพนักงานชั่วคราวที่บริษัทคู่ค้าส่งมาเพื่อผลักดันการขายสินค้าหน้าร้าน โดยกิจการมีการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการตามความที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน การขายสินค้าเคหะภัณฑ์ ต้องมีพื้นที่ในการโชว์สินค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์จากการเห็น และทดลองใช้สินค้าภายในร้าน การมีสินค้าที่ครบหลากหลาย และมีการจัดเรียงที่ดึงดูดจะทำให้ผู้บริโภคมีการตัดสินใจซื้อง่ายขึ้น การกำหนดราคาขายสินค้า มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่และโปรโมชันของสินค้าจะเป็นแบบรวมและมีสินคาราคาพิเศษตามช่วงหน้าขายของคู่ประกอบในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าทั้งสามกลุ่มซึ่งประกอบด้วย เจ้าของบ้าน ช่าง และผู้รับเหมา คือ ราคาสินค้า คุณภาพสินค้า การจัดเรียงสินค้าที่ดึงดูดและเห็นภาพ การนำเสนอขายของพนักงาน โปรโมชันพิเศษ เงื่อนไขการ

จัดส่ง และการบริการหลังการขาย การขายปลีก เน้นขายเป็นเงินสดเพื่อให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนภายในกิจการ การบริหารสินค้าคงคลัง กิจการมีการควบคุมสินค้าคงคลังด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อดำเนินความเหมาะสมในการสั่งซื้อ พิจารณาแนวโน้มการขายสินค้าทั้งแบบที่ละรายการและแยกเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ ตรวจสอบสินค้า ตรวจสอบบาร์โค้ดสินค้าและการขายปลีกสินค้าหน้าร้าน การขายสินค้าเคหะภัณฑ์พนักงานขายต้องมีความรู้ความชำนาญในการขาย สามารถอธิบายความรู้สินค้า เทคนิควิธีการใช้ และการติดตั้งให้ลูกค้าเข้าใจได้ นอกจากนี้สามารถอธิบายลูกค้าได้ พนักงานขายถือว่าเป็นผู้สร้างแบรนด์ให้กับกิจการ สร้างความประทับใจให้เกิดการซื้อซ้ำในอนาคต การจัดส่งสินค้า กิจการมีการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายแบบมีการกำหนดเงื่อนไข เช่นสั่งซื้อได้ครบตามจำนวนแล้วส่งฟรี หรือส่งฟรีในรัศมีพื้นที่ที่กำหนด เงินทุนหมุนเวียนของกิจการมาจาก 3 ส่วนคือ เงินทุนหมุนเวียนส่วนเจ้าของ เงินทุนที่ได้จากผลกำไรของกิจการ และเงินทุนที่กู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ เพื่อมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการส่งเสริมสภาพคล่องของกิจการ

ข้อค้นพบ

ธุรกิจการค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูงเพื่อให้แข่งขันกับคู่แข่งชั้นในตลาดได้ การบริหารการซื้อและการบริหารการขาย เป็นหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ เพราะการที่หน่วยงานจัดซื้อสามารถต่อรองราคาและเงื่อนไขได้ดีจะทำให้กิจการมีโอกาสได้กำไรสูง ส่วนการบริหารการขายสินค้า เป็นการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคโดยตรง ถ้าพนักงานขายมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในสินค้า ก็จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและมีโอกาสที่จะซื้อสินค้าที่กิจการซ้่อีกในอนาคต ร้านค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ เป็นร้านที่มีขนาดใหญ่ มีอากาศถ่ายเทสะดวก มีที่จอดรถให้บริการอย่างพอเพียง มีสินค้าที่ ครบ หลากหลาย ราคาประหยัด บริการที่รวดเร็วเพื่อดึงดูดผู้ซื้อให้มาซื้อสินค้าวัสดุก่อสร้างในจุดเดียว

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ทั้งส่วนการจัดซื้อ การจัดส่ง การตรวจรับสินค้า การตรวจเช็คสินค้าหน้าร้าน การขาย การจัดส่งสินค้า และการบริการหลังการขาย จะช่วยให้กิจการมีการบริหารที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับกลยุทธ์ในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที โดยมีข้อมูลตลาดที่กิจการได้รวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์มาสนับสนุน

นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลก็มีส่วนขับเคลื่อนให้กิจการดำเนินต่อไปได้อย่างคล่องตัว โดยต้องควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ การรักษาพนักงานให้อยู่ในกรอบระเบียบปฏิบัติของกิจการ จนกระทั่งการประเมินผล และพิจารณาผลตอบแทนและสวัสดิการ จะทำให้พนักงานมี

ความรักในกิจการ และมุ่งมั่นทำงาน ให้กิจการอย่างเต็มความสามารถ

ในอนาคตการขยายตัวของกิจการที่เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จะมีการขยายสาขาทั่วประเทศ และมีการขยายตลาดไปยังประเทศเขตเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของภูมิภาคอาเซียน การแข่งขันในด้านผลิตภัณฑ์จากประเทศจีนจะมีความรุนแรงมากขึ้น ถ้าผู้ผลิตในประเทศไม่มีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขัน จะทำให้ร้านค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์หันไปนำเข้าสินค้าที่มีราคาถูกลงกว่าและขายได้กำไรมากกว่าในอัตราที่สูงมากขึ้นเรื่อย ๆ

ตาราง 12 ข้อค้นพบในกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า

กิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า	การจัดการ	การตลาด	การเงิน	หมายเหตุ
1. การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ	✓			
2. การดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้า	✓			
3. การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า	✓			
4. การตลาดและการขายสินค้า	✓	✓		
5. การบริการ	✓	✓		
6. การจัดหา	✓			
7. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	✓			
8. การบริหารทรัพยากรบุคคล	✓			

ข้อค้นพบในกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า พบว่าทุกกิจกรรมของห่วงโซ่แห่งคุณค่าถูกหลักที่กิจกรรมการจัดการ และกิจกรรมการจัดการส่งผลต่อกิจกรรมด้าน การตลาด และการเงิน และพบว่าทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่าส่งผลให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาพบว่า การองค์การธุรกิจที่สามารถจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ที่เรียกว่าแบบจำลองทางธุรกิจ 6 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ได้จาก วิรัช สงวนวงศ์วาน (2552)

1. มีการประสานงานและร่วมมือช่วยเหลือกัน
2. มีการลงทุนในเทคโนโลยี
3. มีการเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร
4. มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ
5. มีพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ
6. มีวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติ

ข้อเสนอแนะ

ธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ กิจการต้องมีความพร้อมเรื่องพื้นที่การขาย ระบบการค้าขาย ทั้งระบบการซื้อ ระบบการขาย ระบบการจัดส่ง การบริการหลังการขาย ทีมงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในร้าน การนำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น จึงต้องพิจารณาถึงงบประมาณที่ต้องลงทุนในการจัดการระบบ สำหรับกิจการที่มีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง ควรมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีเทคนิค วิธีการ ดูแลลูกค้าอย่างมืออาชีพ และรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่กับกิจการโดยให้มีโอกาสเติบโตตามสายงานและได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่า กิจการที่มีสาขาน้อย ควรปรับกระบวนการบริหารงานภายใน ให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ และดึงศักยภาพของพนักงานแต่ละส่วนงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การได้รับการกระตุ้นจากผลตอบแทน เป็นสิ่งที่ควรทำ และการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งที่ช่วยให้กิจการมีทีมงานที่แข็งแกร่งและรักองค์การ ธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ จะประสบความสำเร็จและได้รับผลกำไรได้นั้น ทุกส่วนงานในกิจการจะต้องมีการสร้างคุณค่าให้กับส่วนงานของตัวเอง ตามตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กิจการสามารถขยายและเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในกิจกรรมหลัก

1. การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ (Inbound logistics)

การขนส่งสินค้า กิจกรรมควรพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการขนส่งว่าจะพิจารณาเลือกใช้การขนส่งแบบเต็มคันรถ หรือ จะเลือกใช้การขนส่งผ่านผู้รับเหมาขนส่ง ถ้าหากกิจการมีรถขนส่งในการรับสินค้าเอง ก็ควรคำนึงถึงการขนส่งสินค้าทั้งขาไปและขากลับ ให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด ทั้งนี้สินค้าแต่ละชนิด มีเงื่อนไขในการสั่งซื้อที่อาจจะไม่เหมือนกัน แต่กิจการสามารถบริหารการรับสินค้าจากผู้ผลิต ผู้นำเข้า หรือผู้จัดจำหน่าย ให้เหมาะสมกับระบบการขนส่งของกิจการได้

ปัญหาที่เกิดจากการขนส่ง ที่พบบ่อยเช่น สินค้าแตกหักเสียหาย ระหว่างการขนส่ง กิจการต้องมีความรัดกุมในการตกลงเรื่องเงื่อนไขการซื้อ จัดส่ง และเคลมสินค้า เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาหลังจากที่ได้มีการซื้อขายสินค้า และกรณีที่มีการขนส่งสินค้าเป็นการส่งลงหน่วยงาน (Direct Shipment) กระบวนการติดตามใบขนส่งสินค้า (Delivery Product: DP) เพื่อนำไปเก็บเงินค่าสินค้าจากลูกค้าก็เป็นส่วนที่สำคัญ เพราะปัญหาการไม่ได้รับใบขนส่งสินค้าของกิจการจะทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้จัดจำหน่ายและผู้ขนส่งสินค้า

การควบคุมสินค้า เช่น การตรวจรับสินค้า ต้องตรวจอย่างละเอียดทุกหน่วยสินค้า ตามที่จัดซื้อได้ทำการสั่งซื้อ การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการรับสินค้าเข้าสต็อกจะทำให้สต็อกสินค้าใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดหรือมีผลต่างน้อยที่สุดซึ่งเป็นผลดีที่กิจการสามารถควบคุมสินค้าได้อย่างถูกต้องในระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory control)

การบริหารสินค้าคงคลังเป็นกระบวนการรับเข้าสินค้าและจัดเก็บสินค้าในคลังให้ถูกต้องตามประเภทของสินค้า และมีการควบคุมสินค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สินค้าที่รับเข้ามาจะต้องอยู่ในสภาพที่ดีที่สุด สามารถเคลื่อนย้ายจากจุดรับสินค้าจุดหนึ่ง ไปยังพื้นที่การขายได้อย่างทัน่วงที

การเก็บรักษาสินค้า ที่สำคัญที่สุดคือการเก็บรักษาให้สินค้าอยู่ในสภาพที่พร้อมจำหน่าย ทั้งเรื่องบรรจุภัณฑ์สินค้า และตัวสินค้าจะต้องไม่ชำรุด เพราะถ้าหากบรรจุภัณฑ์และตัวสินค้าชำรุดจะทำให้กิจการมีความเสี่ยงต่อการขายขาดทุน เนื่องจากสภาพสินค้าไม่สมบูรณ์

2. การดำเนินการเพื่อแปรรูปสินค้า (Operations)

การแปรรูปสินค้าบางชนิด ก็เพื่อเพิ่มผลกำไรต่อหน่วยให้กับกิจการ เช่น การนำสินค้าที่มีการบรรจุมาเป็นกล่อง นำมาแยกขายเป็นชิ้นแล้วบวกกำไรต่อชิ้นเพิ่ม กิจการมีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้นคือการติดบาร์โค้ดสินค้าย่อย แต่เมื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการแปรรูปสินค้าเพื่อขาย ทำให้กิจการได้กำไรต่อชิ้นเพิ่มขึ้นมากกว่าการขายสินค้ายกกล่อง

การบรรจุหีบห่อ สินค้าที่จะถูกนำไปแสดงบนชั้นโชว์สินค้า หรือพื้นที่การขายส่วนต่าง ๆ ของร้าน ต้องอยู่ในสภาพสมบูรณ์ที่สุด เพราะภาพลักษณ์จากบรรจุภัณฑ์สินค้าสะท้อนถึงแบรนด์ของสินค้า ยกเว้นสินค้าที่ทางกิจการต้องการทำโปรโมชั่นขายตามสภาพ

การดำเนินการเพื่อขายสินค้าเมื่อสินค้าถูกจัดเรียงขึ้นบนพื้นที่การขาย พนักงานขายหน้าร้านต้องทราบถึงเทคนิคการขายและส่งมอบการบริการที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีและตัดสินใจซื้อสินค้า การดูแลสินค้าในพื้นที่การขายให้มีจำนวนที่เหมาะสมและมีสต็อกสินค้าที่พร้อมขายจะทำให้กิจการไม่เสียโอกาสในการขาย

3. การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า (Outbound logistics)

การขนส่งสินค้า สามารถทำได้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่กิจการต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนถึงการบริการขนส่ง เพราะจะทำให้เกิดเป็นต้นทุนของการขายและการบริการ อย่างไรก็ตาม การบริการขนส่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การรวมเที่ยวรถกรณีที่สินค้าไม่เต็มลำรถ โดยส่งสินค้าในเส้นทางเดียวกัน หรือการแบ่งเส้นทางการวิ่งเป็นรายวันจะทำให้ทราบถึงเส้นทางบริการลูกค้าที่ชัดเจน และสามารถแจ้งกำหนดการในการจัดส่งสินค้าและบริการให้ลูกค้าได้ตามที่ตกลงกับลูกค้า

การบริหารคลังสินค้า เมื่อสินค้าถูกจำหน่ายออกจากร้าน พนักงานขายต้องเติมสินค้าตามจำนวนที่กิจการได้ควบคุมไว้และบันทึกข้อมูลเพื่อเสนอเตรียมการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาให้พร้อมขาย การประมาณการเพื่อสั่งซื้อสินค้าเพิ่มจากสต็อกปกติ อาจจะพิจารณาจากช่วงหน้าขาย (High seasonal) ของสินค้าแต่ละชนิด โดยพิจารณาจากยอดขายในปีที่ผ่านมาหรือจากความต้องการของผู้บริโภค

4. การตลาดและการขายสินค้า (Marketing and sales)

การจัดการด้านการตลาดและการขาย พนักงานของกิจการมีส่วนสำคัญในการขายสินค้าเพราะเป็นผู้ที่เผชิญหน้ากับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นการพัฒนาทักษะและเทคนิควิธีการขายและการดูแลลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการค้าปลีก การให้บริการอย่างสุภาพ เป็นการเริ่มต้นที่ดีในการดูแลลูกค้า

การโฆษณาประชาสัมพันธ์ จะต้องทราบแน่ชัดว่ากลุ่มลูกค้าที่กิจการต้องการเป็นกลุ่มลูกค้าใด มีพฤติกรรมการบริโภคข่าวสาร การประชาสัมพันธ์อย่างไร จากนั้นถึงวางแผนเพื่อทำการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่กิจการต้องการ

การกำหนดราคาสินค้า โดยทั่วไปแบ่งราคาออกเป็น 3 ชั้น คือ ราคาสำหรับลูกค้าปลีก ราคาสำหรับลูกค้าช่วงในช่องทางค้าส่ง และราคาสำหรับโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งลูกค้าปลีกจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญที่สุดเนื่องจากกิจการจะได้รับกระแสเงินสดจากลูกค้ากลุ่มนี้ และการขายสินค้ามีกำไรมากกว่าช่องทางการขายอื่น

ช่องทางการจัดจำหน่าย กิจการควรมุ่งเน้นการขยายช่องทางการค้าปลีกให้ได้มากกว่า 60% และอีก 40% อาจแบ่งเป็นช่องทางโครงการและช่องทางค้าส่งอย่างละ 20% การมีลูกค้าหน้าร้านเยอะถือว่าการสร้างแบรนด์กิจการให้ผู้บริโภคปลายทางได้รับทราบ และสำหรับพื้นที่การขายที่มีการค้าขายแดน จะต้องเร่งเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็นส่งออกไปเพิ่มเพื่อรองรับการขยายตัวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนที่คู่แข่งจากต่างประเทศจะเข้ามาแข่งขันในพื้นที่ของกิจการ

5. การบริการ (Service)

การให้บริการลูกค้า เช่นการรับประกันสินค้า และการบริการหลังการขายเป็นโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ การพัฒนาที่มุ่งานบริการหลังการขาย จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคที่มาซื้อของที่กิจการ หรือหากผู้บริโภคมกำลังเปรียบเทียบราคาสินค้ากับร้านคู่แข่งอยู่ การบริการหลังการขายจะเป็นจุดสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้านั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น การพัฒนาที่มบริการหลังการขาย ต้องเริ่มจากสินค้าที่ละประเภท เพื่อศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยสินค้าที่แนะนำให้เริ่มต้นก่อนคือสินค้าที่ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สามารถติดตั้งเองได้ และเป็นสินค้าที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะทาง เช่น แอร์ ไฟฟ้า ประปา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในกิจกรรมสนับสนุน

1. การจัดซื้อ/จัดหา (Procurement)

ทีมจัดซื้อต้องพิจารณาการจัดหาสินค้าให้ถูกต้อง โดยความถูกต้องของทีมจัดซื้อประกอบด้วย การซื้อสินค้าถูกชนิด (Right product) คือการคัดเลือกสินค้าที่ถูกต้องเพื่อให้กิจการได้จำหน่าย ถูกจำนวน (Right quantity) โดยการซื้อสินค้าต้องอยู่ในจำนวนที่เหมาะสม ถูกเวลา (Right time) คือถูกต้องตามช่วงเวลาที่กิจการต้องการสินค้า ถูกเงื่อนไข (Right condition) เช่น เงื่อนไขการจัดส่ง เงื่อนไขการจ่ายเงินที่กิจการต้องการ ถูกที่ (Right place) คือซื้อสินค้าเพื่อวาง

ในแต่ละพื้นที่ให้ถูกต้อง ถูกสตางค์ (Right cost) เป็นการต่อรองราคาเพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุดและการหาแหล่งซื้อสินค้าที่ให้ราคาดีที่สุด

2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (Technology development)

การสร้างเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร (Data linkage) เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกิจการ และภายในกิจการเอง เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่การจัดซื้อ จัดจ้าง การขายและการส่งมอบ บัญชีการเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้าถึงระบบงานที่เป็นฐานข้อมูลกลางเดียวกัน เช่นระบบสารสนเทศ Enterprise Resource Planning (ERP) ซึ่งนอกจากจะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันแล้ว ยังสามารถรับรู้สถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ผ่านระบบได้ทันที ทำให้กิจการสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและวางแผนองค์กรได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาและวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี จะช่วยให้กิจการสามารถพัฒนากระบวนการซื้อและขายสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

การบริหารทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ล้วนแล้วแต่เป็นกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่กิจการควรนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการคือ กลยุทธ์ Mckisey 7s Framework ของ Robert Waterman และคณะ โดยปัจจัยทั้ง 7 ประการประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์กิจการ เนื่องจากถ้าโครงสร้างกิจการมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งของกิจการ

2. กลยุทธ์ของกิจการ (Strategy) เป็นการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในกิจการ กลยุทธ์ของกิจการจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้กิจการมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์ของกิจการมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของกิจการเนื่องจากการจัดการโครงสร้างกิจการต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ของกิจการ

3. ระบบการดำเนินงานในกิจการ (Systems) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานภายในกิจการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้กิจการสามารถดำเนินไปได้ เช่นระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) เป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีอิทธิพลต่อพนักงานทุกระดับในด้านการนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

5. พนักงานของกิจการ (Staff) พนักงานทุกระดับของกิจการ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กิจการแสดงและปฏิบัติต่อกิจการ เช่นการมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับพนักงานทั้งหมด

6. ความรู้ความสามารถของกิจการ (Skills) สิ่งที่กิจการสามารถทำได้ดีกว่ากิจการอื่นถือว่าเป็นความสามารถของพนักงาน เช่นความสามารถและทักษะในการบริการลูกค้า

7. ค่านิยมร่วมกันของพนักงาน (Shared values) เป็นแนวคิดร่วมกัน หรือบางครั้งอาจจะเป็นค่านิยม ความคาดหวังของกิจการ โดยกิจการที่มีค่านิยมร่วมกันจะก่อให้เกิดความเป็นเลิศในการบริหารและเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ

ประสิทธิภาพในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลไม่ได้มีเพียงแต่การวางแผนโครงสร้างกิจการ แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาศักยภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ถ้าสามารถพัฒนาทั้ง 7 ปัจจัย คู่ขนานกันไปจะทำให้กิจการมีจุดแข็งในด้านทรัพยากรบุคคล

4. การบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure)

การบริหารจัดการทั่วไปในกิจการ ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะว่า กิจการจะมีการบริหารแบบนายจ้างกับลูกจ้าง หรือแบบครอบครัว หรืออาจจะเลือกแบบผสมผสานทั้ง 2 อย่าง ขึ้นอยู่กับการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการของเจ้าของกิจการ การที่ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต การบริหารจัดการในระบบนายจ้างกับลูกจ้างจะมีประโยชน์มากกว่า แต่แฝงความเป็นครอบครัวไว้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ไม่แตกแยกกันในหมู่คณะ

โครงสร้างการบริหารงานของกิจการ ควรเป็นโครงสร้างขนาดใหญ่ที่แบ่งตามสายงาน (Division structure) เพราะลักษณะโครงสร้างนี้เหมาะกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสินค้าและบริการหลายชนิดในอุตสาหกรรมหลายประเภทที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากพนักงานของกิจการมีความชำนาญเฉพาะทาง การแบ่งเป็นฝ่าย (Division) ไปตามลักษณะสินค้า ตลาด ภูมิภาค หรือแบ่งตามลักษณะลูกค้า ว่าเป็นลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้บริโภค ลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ หรือลูกค้าในภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น

การวางแผน กระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ โดย เริ่มต้นจากการกำหนด ภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นข้อความประกาศอย่างกว้าง ๆ ของกิจการ เกี่ยวกับ

จุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ของกิจการ และขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและทำความเข้าใจจากสมาชิกทุกฝ่ายขององค์การ กำหนดจุดหมาย (Goals) ที่เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่กิจการต้องการให้ประสบความสำเร็จ กำหนดแผน (Plans) หมายถึงวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กิจการต้องการ การวางแผนต้องทราบภารกิจ จุดมุ่งหมาย แล้วถึงกำหนดแผนที่ต้องการจะบรรลุ

ระบบบริหารงานคุณภาพ เป็นข้อกำหนดที่สำคัญที่กิจการควรที่จะพัฒนาระบบการบริหารงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด เพราะจะทำให้ทุกส่วนงานมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และรู้กระบวนการในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การนำข้อกำหนด ISO 9001:2008 มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงาน จะช่วยให้สามารถประกันคุณภาพและการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) หรือผู้ผลิต (Manufacture) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทาง หรือเป็นเงื่อนไขในการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทางการค้าระหว่างผู้ซื้อ (Purchaser) หรือลูกค้า (Customer) กับผู้ส่งมอบหรือผู้ผลิตได้โดยลูกค้ามีสิทธิที่จะเลือกทำการค้ากับผู้ส่งมอบรายใดหรือองค์กรใดก็ได้ ที่ผ่านการรับรองแล้วว่ามีการบริหารคุณภาพที่เป็นไปตามข้อกำหนดของระบบคุณภาพ ISO 9001: 2008 (ภาคผนวก ค)

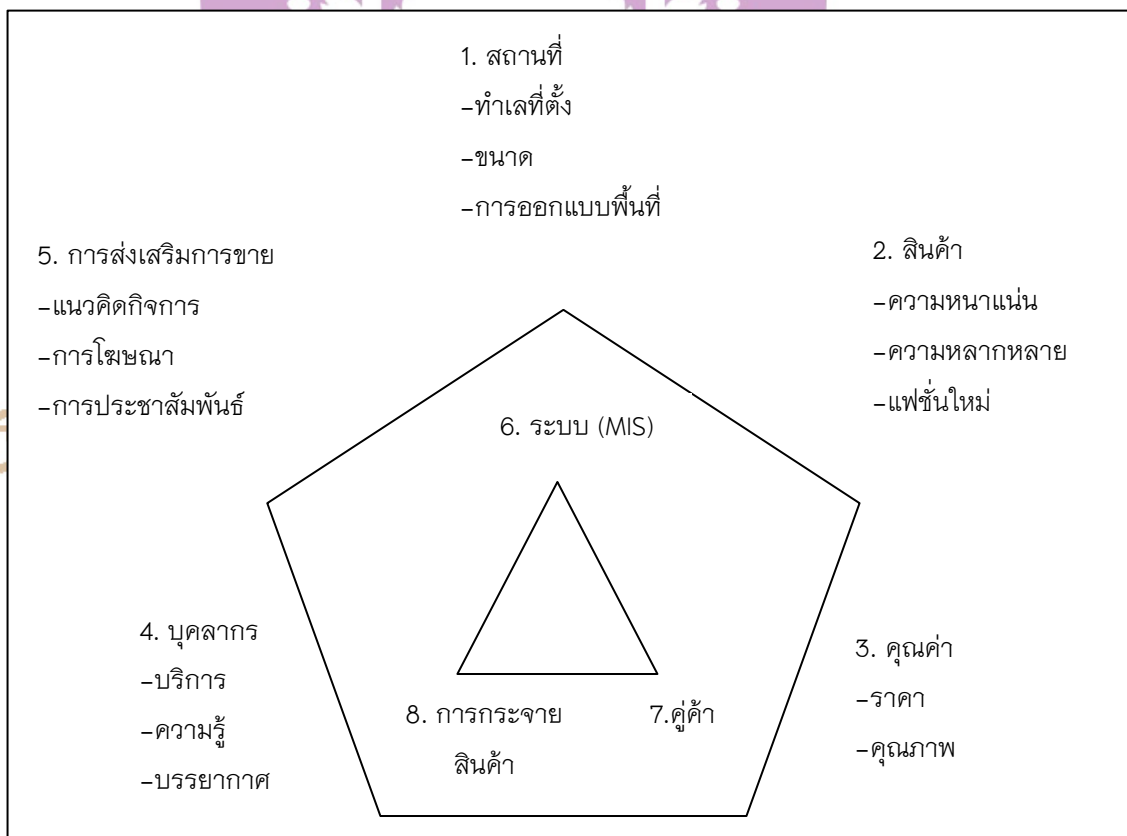
การบริหารงานด้านการเงิน ทั้งเรื่อง แหล่งเงินทุน การบริหารหนี้ เงินทุนหมุนเวียนของกิจการ จะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียด เพื่อพิจารณาถึงโอกาสของกิจการที่จะได้รับจากการลงทุนหรือจากการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุน สภาพคล่องของกิจการ เป็นสิ่งที่กิจการต้องให้ความสำคัญ เพราะกิจการร้านวัสดุก่อสร้าง เมื่อขาดสภาพคล่องจะทำโอกาสทางการแข่งขันมีน้อยกว่าคู่แข่งเสมอ

กลยุทธ์การค้าปลีกที่แนะนำให้กิจการนำไปปรับใช้ ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งกิจการที่กำลังปรับเปลี่ยนโครงสร้างกิจการ กิจการที่กำลังขยายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงกิจการร้านค้าวัสดุก่อสร้างรายใหม่ที่กำลังจะเริ่มต้นก้าวสู่ตลาดค้าปลีกร้านวัสดุก่อสร้าง คือ กลยุทธ์ Tigert's Retail Strategy (ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์, 2554) ซึ่งมีแนวความคิดดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกประสบความสำเร็จ 8 ประการ ประกอบด้วย (ภาพ 11)

1. สถานที่ (Place) คือ ทำเลที่ตั้ง ขนาดของร้าน และการออกแบบตกแต่งพื้นที่
2. สินค้า (Product) คือ สินค้ามีความหนาแน่นเพียงพอกับพื้นที่ มีความหลากหลายและไม่ตกยุค
3. คุณค่า (Value /Price) คือ ราคาสินค้าที่เหมาะสมกับคุณภาพ

4. บุคลากร (People) คือ การบริการของพนักงานที่มีความรู้และมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
5. การส่งเสริมการขาย (Promotion) คือแนวคิดของร้านค้าที่จะดึงดูดผู้ซื้อและการโฆษณาประชาสัมพันธ์
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (MIS) เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว
7. ผู้ค้า (Supplier) เป็นผู้ที่จัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสมตามที่กิจการต้องการ
8. การกระจายสินค้า (Distribution channel) เป็นการกระจายสินค้าไปยังผู้ลูกค้าในช่องทางที่กิจการทำการขายและการตลาด



ภาพ 11 แสดงปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกประสบความสำเร็จ 8 ประการ

ที่มา: ดัดแปลงจาก นัตรชัย ตวงรัตนพันธ์, 2554, หน้า 1-13

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ร้านวัสดุก่อสร้างในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และเชียงรายมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความหลากหลาย เนื่องจากมีพื้นที่การค้าชายแดนทั้งที่เป็น ด่านการค้าชายแดนถาวร และด่านการค้าชายแดนชั่วคราวหลายด่าน ซึ่งสร้างมูลค่าการขายสินค้าวัสดุก่อสร้างหลายพันล้านบาทในปีที่ผ่านมา การแสวงหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในการเปิดเขตประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) จะเป็นโอกาสที่สำคัญในการขยายช่องทางการขายมากขึ้นจากช่องทางเดิม คือ ช่องทางค้าปลีก ช่องทางค้าส่ง และช่องทางโครงการ

การวิจัยครั้งต่อไป จะมุ่งเน้นการศึกษาการค้าชายแดน เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการเปิดร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ในประเทศกลุ่มอาเซียน โดยเริ่มต้นศึกษาจากประเทศพม่า เพราะมีเขตการค้าชายแดนติดกับประเทศไทย ในฝั่ง อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงรายซึ่งส่งสินค้าสู่เมืองตองจี และเมืองมัณฑะเลย์ รวมทั้งผ่านสู่จีนตอนใต้ ในรูปแบบการค้าผ่านพิธีการทางศุลกากร ซึ่งจะได้นำข้อมูลจากการศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่ากรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย เป็นข้อมูลประกอบการวิจัยครั้งต่อไป





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกพร หมี่แก้ว. 2553. การวิเคราะห์การจัดการธุรกิจค้าส่งกระเทียมในจังหวัดลำพูน และเชียงใหม่โดยใช้ตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า. การค้นคว้าแบบอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2555. รายงานภาพรวมอุตสาหกรรม หมวดธุรกิจ 52341:

ร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้าง ข้อมูล ณ ปี พ.ศ.2555.

จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/business/detail/1.html>

จันทนา ปัญญาใจ. 2552. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ของลูกค้าในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าแบบอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

ชญาภา ธนู และคณะ. 2551. พฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ จากร้านขายวัสดุก่อสร้างของประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอถาว จังหวัดลำปาง. การค้นคว้าแบบอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พินิจ ม้าทอง. 2552. ความสำคัญของปัจจัยในการเลือกร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและ ความสามารถของร้านค้าปลีกของร้านวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่และ แบบดั้งเดิม. การค้นคว้าแบบอิสระ กจ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.

ภัทรภร พลพนาธรรม. 2549. การบริหารการค้าปลีกและการคาสง.

จาก http://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2550/mba0750sw_ch2.pdf

มติชนออนไลน์. 2556. โฮมโปรทุ่มหมื่น ล. ยึดทำเลนคร มุด "เมกาโฮม" ซิงค์วัสดุก่อสร้าง. จาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?

รวีพร คุณเจริญไพศาล. 2552. การกระจายช่องทางการตลาดและลอจิสติกส์.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิรัช สงวนวงศ์วาน .2550. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ:

เพียร์สัน เอดูเคชั่น อินโดไชน่า.

newsid=1361935336&grpId

ศูนย์วิจัยกสิกร. 2555. การค้าชายแดน. จาก <http://www.ksmcare.com/Article/82/28265>

สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. 2556. พระราชบัญญัติ ความรับผิด

ต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. ๒๕๕๑.

จาก http://www.ocpb.go.th/show_news.asp?id=831





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ และผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อสถานประกอบการ.....
2. ลักษณะของธุรกิจ (นิติบุคคล, ห.จ.ก., บริษัท)
3. ที่ตั้ง.....
4. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
อายุ..... การศึกษา.....
ความเกี่ยวข้องในสถานประกอบการ.....
5. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก.....ปี
6. กำลังการซื้อ (บาท/ปี).....
7. ธุรกิจอื่น ๆ

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2 การดำเนินงานในกิจกรรมหลัก (Primary activity) ของธุรกิจค้าปลีก ร้านวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดจำหน่ายสินค้าเคหะภัณฑ์ในช่องทางค้าปลีก พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย โดยการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า

1. การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ

การขนส่งสินค้า

- ท่านมีวิธีการขนส่งสินค้า จากแหล่งต่าง ๆ อย่างไร
- ค่าใช้จ่ายในการขนส่งจากแหล่งต่าง ๆ มีราคาค่าบริการเป็นอย่างไร
- ราคาน้ำมันมีผลกระทบต่อต้นทุนขนส่งหรือไม่
- เกณฑ์การควบคุมการขนส่งสินค้าจากแหล่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร
- ท่านดูแลการขนส่งสินค้าจากแหล่งต่าง ๆ อย่างไร
- ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขนส่งสินค้าจากแหล่งต่าง ๆ อย่างไร
- ท่านมีแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขนส่งอย่างไร

การตรวจรับและการรักษาสินค้า

- เกณฑ์ในการตรวจรับสินค้าเคหะภัณฑ์จากแหล่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร
- วิธีการตรวจรับและควบคุมคุณภาพสินค้าเป็นอย่างไร
- พื้นที่ก่อตั้งในการจัดเก็บสินค้าเป็นอย่างไร
- ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้ามีลักษณะ แตกต่างกันอย่างไ
- ท่านมีการดูแลและเก็บรักษาสินค้าอย่างไร
- ปัญหาที่พบบ่อยระหว่างการรับสินค้า การเก็บรักษาสินค้าและบรรจุภัณฑ์
- วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

การจัดการสินค้าคงคลัง

- ท่านมีการจัดการสินค้าคงคลังอย่างไร
- ท่านมีการควบคุมปริมาณและคุณภาพสินค้าอย่างไร
- ท่านมีการเตรียมการป้องกันอันตรายด้านความปลอดภัยหรือไม่ อย่างไร
- ระยะเวลาในการจัดเก็บสินค้าแต่ละหมวดหมู่เป็นอย่างไร
- ปัญหาที่พบในการจัดเก็บสินค้าคงคลังมีอะไรบ้าง
- แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การดำเนินการแปรรูปสินค้าให้พร้อมขายและการควบคุมสินค้า

- ท่านแบ่งหมวดหมู่สินค้าที่จำหน่ายอย่างไร
- วิธีการจัดการสินค้าแต่ละประเภทอย่างไร
- ท่านมีการควบคุมเรื่องการบรรจุหีบห่อสินค้าอย่างไร
- ปัญหาที่เกิดขึ้น
- การแก้ปัญหา

3. การจัดส่งและการบริหารคลังสินค้า

- วิธีการจัดการสินค้าเคหะภัณฑ์พร้อมจำหน่ายเป็นอย่างไร
- วิธีการควบคุมปริมาณและคุณภาพสินค้าพร้อมจำหน่ายเป็นอย่างไร
- รูปแบบบรรจุภัณฑ์สินค้าเคหะภัณฑ์สินค้าแต่ละประเภทเป็นอย่างไร
- ท่านจัดการสินค้าคงคลังสินค้าเคหะภัณฑ์ก่อนการจัดส่งอย่างไร
- ท่านจัดการระบบการขนส่งสินค้าอย่างไร
- ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการสินค้าคงคลังมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

4. การตลาดและการขายสินค้า

- กลุ่มลูกค้าของท่านเป็นกลุ่มใดบ้าง และท่านมีช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างไร
- ท่านมีวิธีการติดต่อกับลูกค้าในการทำการสั่งซื้อสินค้าเคหะภัณฑ์อย่างไร
- การตั้งราคาขายสินค้าเป็นอย่างไร และขึ้นอยู่กับปัจจัยใด
- รูปแบบการทำโปรโมชั่นของสินค้า แต่ละหมวดหมู่เป็นอย่างไร
- ความถี่ในการทำโปรโมชั่นการขายเป็นอย่างไร
- ท่านมีวิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคได้รับทราบถึงสินค้าและโปรโมชั่นอย่างไร
- ท่านมีการให้เครดิตพิเศษในการซื้อสินค้ากับลูกค้ากลุ่มใดบ้าง
- ปัญหาในการซื้อขายสินค้าเคหะภัณฑ์ที่พบมีอะไรบ้าง
- แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. การบริการหลังการขาย

- ท่านมีการให้บริการในการขายสินค้าเคหะภัณฑ์อย่างไร
- ปัญหาในการบริการลูกค้าเป็นอย่างไร
- แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 3 การดำเนินงานในกิจกรรมสนับสนุนของธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ (Support activity) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการธุรกิจค้าปลีกสินค้าเคหะภัณฑ์ โดยใช้ตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า

1. การจัดหา

- ท่านทำการจัดหาและจัดซื้อสินค้าจากแหล่งใดบ้าง และมีวิธีการอย่างไร
- ท่านใช้เกณฑ์อะไรในการจัดหาและจัดซื้อสินค้า
- ต้นทุนในการจัดหาและจัดซื้อสินค้าประเภทเดียวกันมีความแตกต่างกันอย่างไร
- ท่านติดต่อและดูแลแหล่งจัดหาและจัดซื้ออย่างไร
- ปัญหาในการจัดหาและจัดซื้อที่ท่านพบ
- การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

- ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ในด้านใด อย่างไร
- ปัญหาที่พบในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในองค์กรของท่าน
- การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ท่านมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างไร
- ท่านมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างไร
- ท่านมีผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้พนักงานอย่างไรบ้าง
- ท่านมีการฝึกอบรมพนักงานหรือไม่
- ท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไร
- ปัญหาในการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร
- การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. การบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

- ท่านมีการบริหารงานโดยทั่วไปเป็นอย่างไร และมีโครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร
- ท่านมีการพยากรณ์ยอดขายและวางแผนในการจัดหาสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายอย่างไร
- ท่านมีการวางแผนจัดการสินค้าคงคลังในการเก็บหรือจัดจำหน่ายสินค้าสู่ผู้บริโภคอย่างไร
- ท่านมีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างไรภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงและภายใต้ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้การเปิดเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน
- ท่านมีการบริหารจัดการในด้านการเงินและการบัญชีอย่างไร
- ปัญหาในการบริหารจัดการในองค์กรของท่าน
- การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น



ภาคผนวก ข พระราชบัญญัติ ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้า
ที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติ

ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย

พ.ศ. ๒๕๕๑

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๑

เป็นปีที่ ๖๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ
ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก
สินค้าที่ไม่ปลอดภัย

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของ
บุคคลซึ่งมาตรา ๒๙ ประกอบกับมาตรา ๔๓ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติ
ให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอม
ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่
เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. ๒๕๕๑”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งปีนับแต่วันประกาศในราช
กิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ในกรณีที่มีกฎหมายใดบัญญัติเรื่องความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก
สินค้าที่ไม่ปลอดภัยไว้โดยเฉพาะ ซึ่งให้ความคุ้มครองผู้เสียหายมากกว่าที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้
ให้บังคับตามกฎหมายนั้น

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“สินค้า” หมายความว่า สัณหากรรมวัตถุทุกชนิดที่ผลิตหรือนำเข้าเพื่อขาย รวมทั้งผลิตผล
เกษตรกรรม และให้หมายความรวมถึงกระแสไฟฟ้า ยกเว้นสินค้าตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

“ผลิตผลเกษตรกรรม” หมายความว่า ผลิตผลอันเกิดจากเกษตรกรรมต่าง ๆ เช่น การทำนาทำไร่ ทำสวน เลี้ยงสัตว์ เลี้ยงสัตว์น้ำ เลี้ยงไหม เลี้ยงครั่ง เพาะเห็ด แต่ไม่รวมถึง ผลิตผลที่เกิดจากธรรมชาติ

“ผลิต” หมายความว่า ทำ ผสม ประุง แต่ง ประกอบ ประดิษฐ์ แปรสภาพ เปลี่ยนรูป ดัดแปลง คัดเลือก แบ่งบรรจุ แซ่เยือกแข็ง หรือฉายรังสี รวมถึงการกระทำใด ๆ ที่มีลักษณะ ทำนองเดียวกัน

“ผู้เสียหาย” หมายความว่า ผู้ได้รับความเสียหายอันเกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย

“ความเสียหาย” หมายความว่า ความเสียหายที่เกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัยไม่ว่าจะเป็นความเสียหายต่อชีวิต ร่างกาย สุขภาพ อนามัย จิตใจ หรือทรัพย์สิน ทั้งนี้ไม่รวมถึงความเสียหายต่อตัวสินค้าที่ไม่ปลอดภัยนั้น

“ความเสียหายต่อจิตใจ” หมายความว่า ความเจ็บปวด ความทุกข์ทรมาน ความหวาดกลัวความวิตกกังวล ความเศร้าโศกเสียใจ ความอับอาย หรือความเสียหายต่อจิตใจอย่างอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกัน

“สินค้าที่ไม่ปลอดภัย” หมายความว่า สินค้าที่ก่อหรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นเพราะเหตุจากความบกพร่องในการผลิตหรือการออกแบบ หรือไม่ได้กำหนดวิธีใช้วิธีเก็บรักษา คำเตือน หรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า หรือกำหนดไว้แต่ไม่ถูกต้องหรือไม่ชัดเจน ตามสมควรทั้งนี้ โดยคำนึงถึงสภาพของสินค้า รวมทั้งลักษณะการใช้งานและการเก็บรักษา ตามปกติธรรมดาของสินค้าอันพึงคาดหมายได้

“ขาย” หมายความว่า จำหน่าย จ่าย แจก หรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการค้าและให้หมายความรวมถึงให้เช่า ให้เช่าซื้อ จัดหา ตลอดจนเสนอ ชักชวน หรือนำออกแสดงเพื่อการดังกล่าว

“นำเข้า” หมายความว่า นำหรือส่งสินค้าเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อขาย

“ผู้ประกอบการ” หมายความว่า

(๑) ผู้ผลิต หรือผู้ว่าจ้างให้ผลิต

(๒) ผู้นำเข้า

(๓) ผู้ขายสินค้าที่ไม่สามารถระบุตัวผู้ผลิต ผู้ว่าจ้างให้ผลิต หรือผู้นำเข้าได้

(๔) ผู้ซึ่งใช้ชื่อ ชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้า เครื่องหมาย ข้อความหรือแสดงด้วย

วิธีใด ๆ อันมีลักษณะที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่าเป็นผู้ผลิต ผู้ว่าจ้างให้ผลิตหรือผู้นำเข้า

มาตรา ๕ ผู้ประกอบการทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบผู้เสียหายในความเสียหายที่เกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย และสินค้านั้นได้มีการขายให้แก่ผู้บริโภคแล้ว ไม่ว่าความเสียหายนั้นจะเกิดจากการกระทำโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อของผู้ประกอบการหรือไม่ก็ตาม

มาตรา ๖ เพื่อให้ผู้ประกอบการต้องรับผิดชอบตามมาตรา ๕ ผู้เสียหายหรือผู้มีสิทธิฟ้องคดีแทนตามมาตรา ๑๐ ต้องพิสูจน์ว่าผู้เสียหายได้รับความเสียหายจากสินค้าของผู้ประกอบการและการใช้หรือการเก็บรักษาสินค้านั้นเป็นไปตามปกติธรรมดา แต่ไม่ต้องพิสูจน์ว่าความเสียหายเกิดจากการกระทำของผู้ประกอบการผู้ใด

มาตรา ๗ ผู้ประกอบการไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายอันเกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หากพิสูจน์ได้ว่า

(๑) สินค้านั้นมิได้เป็นสินค้าที่ไม่ปลอดภัย

(๒) ผู้เสียหายได้รู้อยู่แล้วว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือ

(๓) ความเสียหายเกิดขึ้นจากการใช้หรือการเก็บรักษาสินค้าไม่ถูกต้องตามวิธีใช้ วิธีเก็บรักษา คำเตือน หรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ผู้ประกอบการได้กำหนดไว้อย่างถูกต้องและชัดเจนตามสมควรแล้ว

มาตรา ๘ ผู้ผลิตตามคำสั่งของผู้ว่าจ้างให้ผลิตไม่ต้องรับผิดชอบหากพิสูจน์ได้ว่าความไม่ปลอดภัย ของสินค้าเกิดจากการออกแบบของผู้ว่าจ้างให้ผลิตหรือจากการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ว่าจ้างให้ผลิตทั้งผู้ผลิตไม่ได้คาดเห็นและไม่ควรจะได้คาดเห็นถึงความไม่ปลอดภัยผู้ผลิตส่วนประกอบของสินค้าไม่ต้องรับผิดชอบหากพิสูจน์ได้ว่า ความไม่ปลอดภัยของสินค้าเกิดจากการออกแบบหรือการประกอบหรือการกำหนดวิธีใช้ วิธีเก็บรักษา คำเตือน หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของผู้ผลิตสินค้านั้น

มาตรา ๙ ข้อตกลงระหว่างผู้บริโภคกับผู้ประกอบการที่ได้ทำไว้ล่วงหน้าก่อนเกิดความเสียหายและประกาศหรือคำแจ้งความของผู้ประกอบการเพื่อยกเว้นหรือจำกัดความรับผิดชอบของผู้ประกอบการต่อความเสียหายอันเกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย จะนำมาอ้างเป็นข้อยกเว้นหรือจำกัดความรับผิดชอบไม่ได้เพื่อประโยชน์แห่งมาตรานี้ ผู้บริโภคมีความหมายเช่นเดียวกับนิยามคำว่า “ผู้บริโภค” ตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค

มาตรา ๑๐ ให้คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สมาคม และมูลนิธิซึ่งคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคให้การรับรองตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค มีอำนาจฟ้องคดีเรียกค่าเสียหายแทนผู้เสียหายได้ โดยให้นำบทบัญญัติเกี่ยวกับการฟ้องและดำเนินคดีแทนตามกฎหมายดังกล่าวมาใช้บังคับโดยอนุโลมการฟ้องและดำเนินคดีแทนผู้เสียหายตามวรรคหนึ่ง ให้ได้รับยกเว้นค่าฤชาธรรมเนียมทั้งปวงแต่ไม่รวมถึงความรับผิดชอบในค่าฤชาธรรมเนียมในชั้นที่สุด

มาตรา ๑๑ นอกจากค่าสินไหมทดแทนเพื่อละเมิดตามที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ศาลมีอำนาจกำหนดค่าสินไหมทดแทนเพื่อความเสียหายตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) ค่าเสียหายสำหรับความเสียหายต่อจิตใจอันเป็นผลเนื่องมาจากความเสียหายต่อร่างกายสุขภาพ หรืออนามัยของผู้เสียหาย และหากผู้เสียหายถึงแก่ความตาย สามी ภริยา บุพการี หรือผู้สืบสันดานของบุคคลนั้นชอบที่จะได้รับค่าเสียหายสำหรับความเสียหายต่อจิตใจ

(๒) หากข้อเท็จจริงปรากฏว่าผู้ประกอบการได้ผลิต นำเข้า หรือขายสินค้าโดยรู้อยู่แล้วว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมิได้รู้เพราะความประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง หรือเมื่อรู้ว่าสินค้าไม่ปลอดภัยภายหลังจากการผลิต นำเข้า หรือขายสินค้านั้นแล้วไม่ดำเนินการใด ๆ ตามสมควรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย ให้ศาลมีอำนาจสั่งให้ผู้ประกอบการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเพื่อการลงโทษเพิ่มขึ้นจากจำนวนค่าสินไหมทดแทนที่แท้จริงที่ศาลกำหนดได้ตามที่ศาลเห็นสมควร แต่ไม่เกินสองเท่าของค่าสินไหมทดแทนที่แท้จริงนั้น ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงพฤติการณ์ต่าง ๆ เช่น ความร้ายแรงของความเสียหายที่ผู้เสียหายได้รับ การที่ผู้ประกอบการรู้ถึงความไม่ปลอดภัยของสินค้า ระยะเวลาที่ผู้ประกอบการปกปิดความไม่ปลอดภัยของสินค้า การดำเนินการของผู้ประกอบการเมื่อทราบว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่ไม่ปลอดภัย ผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการได้รับ สถานะทางการเงินของผู้ประกอบการการที่ผู้ประกอบการได้บรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น ตลอดจนการที่ผู้เสียหายมีส่วนในการก่อให้เกิดความเสียหายด้วย

มาตรา ๑๒ สิทธิเรียกร้องค่าเสียหายอันเกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัยตามพระราชบัญญัตินี้เป็นอันขาดอายุความเมื่อพ้นสามปีนับแต่วันที่ผู้เสียหายรู้ถึงความเสียหายและรู้ตัวผู้ประกอบการที่ต้องรับผิดชอบ หรือเมื่อพ้นสิบปีนับแต่วันที่มีการขายสินค้านั้นในกรณีที่ความเสียหายเกิดขึ้นต่อชีวิต ร่างกาย สุขภาพ หรืออนามัย โดยผลของสารที่สะสมอยู่ในร่างกายของผู้เสียหายหรือเป็นกรณีที่ต้องใช้เวลาในการแสดงอาการ ผู้เสียหายหรือผู้มีสิทธิฟ้องคดีแทนตามมาตรา ๑๐ ต้องใช้สิทธิเรียกร้องภายในสามปีนับแต่วันที่รู้ถึงความเสียหายและรู้ตัวผู้ประกอบการที่ต้องรับผิดชอบ แต่ไม่เกินสิบปีนับแต่วันที่รู้ถึงความเสียหาย

มาตรา ๑๓ ถ้ามีการเจรจาเกี่ยวกับค่าเสียหายที่พึงจ่ายระหว่างผู้ประกอบการและผู้เสียหายหรือผู้มีสิทธิฟ้องคดีแทนตามมาตรา ๑๐ ให้อายุความสะดุดหยุดอยู่ไม่นับในระหว่างนั้นจนกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้บอกเลิกการเจรจา

มาตรา ๑๔ บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ไม่เป็นการตัดสิทธิของผู้เสียหายที่จะเรียกค่าเสียหายโดยอาศัยสิทธิตามกฎหมายอื่น

มาตรา ๑๕ สินค้าใดที่ได้ขายแก่ผู้บริโศคก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับไม่อยู่
ภายใต้บังคับของพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๑๖ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออก
กฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงนั้น เมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี



ภาคผนวก ค ข้อกำหนด ISO 9001: 2008

ข้อกำหนด ISO 9001:2008

1. Scope/ขอบข่าย

1.1 General/ทั่วไป

ข้อกำหนดของมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้ใช้สำหรับระบบบริหารคุณภาพระดับองค์กรในการ

a) แสดงความสามารถที่จะทำผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้าและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและ

b) เน้นการสร้าง ความพึงพอใจกับลูกค้าซึ่งรวมถึงกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบอย่างมีประสิทธิภาพและประกันความสอดคล้องต่อข้อกำหนดของลูกค้าและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ 1 คำว่า “ผลิตภัณฑ์” ในที่นี้หมายถึง

a) ผลิตภัณฑ์ที่กล่าวถึงหรือกำหนดโดยลูกค้า

b) ผลที่ได้ใด ๆ ที่กล่าวถึงอันเป็นผลมาจากกระบวนการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง

หมายเหตุ 2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องสามารถหมายถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งกฎหมาย

1.2 Application/การประยุกต์ใช้

ข้อกำหนดทั้งหมดของมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้เป็นข้อกำหนดกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง ที่สามารถใช้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด และทุกการจัดทำผลิตภัณฑ์หากมีกรณีที่ไม่สามารถประยุกต์ใช้บางข้อกำหนดของมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้อันเนื่องจากลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์ ให้สามารถพิจารณาละเว้นการใช้ได้ในการละเว้นการใช้ข้อกำหนดนั้น ให้ละเว้นได้ภายในข้อกำหนดที่ 7 เท่านั้น และการละเว้นนั้นจะต้องไม่กระทบต่อความสามารถหรือความรับผิดชอบขององค์กรในการจัดทำผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้ตามที่ลูกค้าและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องต้องการ

2. Normative reference/เอกสารอ้างอิง

เอกสารอ้างอิงตามที่ใช้ประกอบเอกสารฉบับนี้ ณ วันที่อ้างอิงถึงนั้นให้ใช้ฉบับล่าสุด (รวมถึงการแก้ไขใด ๆ) ISO 9001: 2005, ระบบบริหารคุณภาพ – หลักพื้นฐานและศัพท์

3. Terms and definitions/นิยามและคำจำกัดความ

ตามจุดมุ่งหมายของเอกสารฉบับนี้ นิยามและคำจำกัดความให้ใช้ตาม ISO 9000 ข้อความที่ปรากฏในมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้ หากพบคำว่า “ผลิตภัณฑ์” ให้หมายถึง “บริการ” ได้

4. Quality management system/ระบบบริหารคุณภาพ

4.1 General requirements/ข้อกำหนดโดยทั่วไป

องค์กรต้องจัดตั้ง จัดเป็นเอกสาร นำไปใช้และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้ องค์กรต้อง

a) กำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพและการนำไปใช้ตลอดทั้งองค์กร (ดู 1.2)

b) กำหนดลำดับและความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้

c) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการและควบคุมกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

d) มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรและข้อมูลเพียงพอในการสนับสนุนการดำเนินการและการติดตามกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

e) ติดตาม วัดผลตามที่ทำได้ และวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้และ

f) ดำเนินการใด ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลตามที่วางแผนไว้และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องถูกบริหารโดยองค์กรให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้ ในกรณีที่องค์กรเลือกใช้อำนาจดำเนินการจากภายนอก ที่มีผลต่อความสอดคล้องกับข้อกำหนด องค์กรต้องมั่นใจในการควบคุมกระบวนการนั้น ๆ ชนิดและขนาดของการควบคุมที่ใช้กับกระบวนการที่ดำเนินการจากภายนอกต้องถูกกำหนดขึ้นในระบบบริหารคุณภาพ

หมายเหตุ 1 กระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพข้างต้น รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร การทำให้ผลิตภัณฑ์บรรลุผล และการวัด วิเคราะห์และการปรับปรุง

หมายเหตุ 2 “กระบวนการที่ดำเนินการจากภายนอก” คือ กระบวนการที่จำเป็นของระบบบริหารคุณภาพที่องค์กรเลือกให้มีการดำเนินการโดยหน่วยงานจากภายนอกองค์กร

หมายเหตุ 3 ทำให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมกระบวนการที่ดำเนินการจากภายนอกไม่ทำให้องค์กรพ้นจากความรับผิดชอบต่อความสอดคล้องในข้อกำหนดของลูกค้าและกฎระเบียบชนิดและขนาดของการควบคุมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น

a) ผลกระทบที่เป็นไปได้ของกระบวนการที่ดำเนินการจากภายนอกต่อความสามารถขององค์กรที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์สอดคล้องตามข้อกำหนด

b) ระดับของการเข้าไปควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้มีการถูกใช้ร่วมกัน

c) ความสามารถในการบรรลุการควบคุมที่จำเป็นที่ใช้กับข้อ 7.4

4.2 Documentation requirements/ข้อกำหนดทางด้านการจัดทำเอกสาร

4.2.1 General/ทั่วไป

การจัดทำเอกสารในระบบการบริหารคุณภาพต้องรวมถึง

a) คำแถลงการณ์ของนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ

b) คู่มือคุณภาพ

c) เอกสารขั้นตอนการดำเนินการและการบันทึก ตามที่ระบุในมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้ และ

d) เอกสารต่าง ๆ ที่รวมถึงบันทึกต่าง ๆ ที่กำหนดโดยองค์กรว่าจำเป็นในการทำให้มั่นใจว่าการวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ 1 ในมาตรฐานฉบับนี้ คำว่า เอกสารระเบียบปฏิบัติ มีความหมายว่าระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ ต้องถูกจัดทำเป็นเอกสาร นำไปปฏิบัติใช้ และรักษาไว้ เอกสารระเบียบปฏิบัติหนึ่งฉบับ อาจใช้ในการระบุข้อกำหนดข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าข้อกำหนดที่ต้องการ ให้มีระเบียบปฏิบัติที่เป็นเอกสารข้อใดข้อหนึ่ง สามารถระบุด้วยเอกสารหนึ่งฉบับหรือมากกว่าก็ได้

หมายเหตุ 2 ขอบเขตของการจัดทำเอกสารในระบบการบริหารคุณภาพสามารถมีความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับ

a) ขนาดองค์กรและชนิดของกิจกรรม

b) ความซับซ้อนของกระบวนการและความสัมพันธ์ของกระบวนการ และ

c) ความสามารถของบุคลากร

หมายเหตุ 3 การจัดทำเอกสารสามารถอยู่ในรูปแบบใด ๆ หรือสื่อต่าง ๆ ได้

4.2.2 Quality manual/คู่มือคุณภาพ

องค์กรต้องจัดทำ และดำรงไว้ซึ่งคู่มือคุณภาพ ที่ครอบคลุมถึง

a) ขอบข่ายของระบบบริหารคุณภาพที่รวมถึงรายละเอียดและเหตุผลของการยกเว้นข้อกำหนด (ดู 1.2)

b) เอกสารขั้นตอนการดำเนินการที่ได้จัดทำขึ้นในระบบบริหารคุณภาพ หรือการอ้างอิงถึง และ

c) รายละเอียดของความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพ

4.2.3 Control documents/การควบคุมเอกสาร

เอกสารที่กำหนดโดยระบบบริหารคุณภาพต้องถูกควบคุม บันทึกร่างต่าง ๆ ถือเป็นเอกสารชนิดพิเศษและต้องถูกควบคุมให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ 4.2.4 เอกสารขั้นตอนการดำเนินการต้องถูกจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดการควบคุมที่จำเป็น

- d) อนุมัติเอกสารก่อนการนำไปใช้
- b) ทบทวนและทำให้เป็นปัจจุบันตามความจำเป็นและอนุมัติเอกสารซ้ำ
- c) มั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสถานะฉบับปัจจุบันได้ถูกระบุ
- d) มั่นใจได้ว่าฉบับที่เกี่ยวข้องกับเอกสารที่ใช้มีอยู่ ณ จุดปฏิบัติงาน
- e) มั่นใจได้ว่าเอกสารอ่านออกและชัดเจน
- f) มั่นใจได้ว่าเอกสารที่รับมาจากภายนอกองค์กรที่กำหนดโดยองค์กรที่จำเป็นสำหรับการวางแผนและการดำเนินงานในระบบบริหารคุณภาพได้ถูกซึบงและควบคุมการแจกจ่าย และ
- g) ป้องกันการใช้เอกสารที่ถูกยกเลิกแล้วโดยไม่ตั้งใจ และมีการซึบงที่เหมาะสมหากเก็บไว้เพื่อจุดมุ่งหมายใด ๆ

4.2.4 Control records/การควบคุมบันทึก

บันทึกที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีไว้ซึ่งหลักฐานของความสอดคล้องต่อข้อกำหนดและการดำเนินการที่มีประสิทธิผลของระบบการบริหารคุณภาพต้องถูกควบคุมองค์กรต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินการที่กำหนดการควบคุมที่จำเป็นต่าง ๆ ในการซึบง จัดเก็บ นำกลับมาใช้เก็บรักษาไว้และการทำลายบันทึกต่าง ๆ บันทึกต้องอ่านออก ชัดเจน และนำกลับมาใช้ได้

5. Management responsibility/ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

5.1 Management commitment / ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงหลักฐานของความมุ่งมั่นในการพัฒนาและนำไปใช้ของระบบบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดย

a) การสื่อสารต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับความสำคัญของการทำให้ได้ตามความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้าและข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

b) การจัดทำนโยบายคุณภาพ

c) การทำให้มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์คุณภาพได้ถูกจัดทำ

d) การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร และ

e) การทำให้มั่นใจได้ว่ามีความพร้อมด้านทรัพยากรต่าง ๆ

5.2 Customer focus/มุ่งเน้นที่ลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ของลูกค้า ได้ถูกกำหนดขึ้นและทำให้บรรลุผล เพื่อส่งเสริมให้เกิดความพอใจของลูกค้า (ดู 7.2.1 และ 8.2.1)

5.3 Quality policy/นโยบายคุณภาพ

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่านโยบายคุณภาพ

a) ถูกทำให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

b) ครอบคลุมถึงความมุ่งมั่นในการทำให้ได้ในข้อกำหนดต่าง ๆ และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

c) นำไปเป็นแนวทางสำหรับจัดตั้งและทบทวนวัตถุประสงค์คุณภาพ

d) ถูกสื่อสารและทำให้เป็นที่เข้าใจในทั้งองค์กร และ

e) ถูกทบทวนความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

5.4 Planning/การวางแผน

5.4.1 Quality objectives/วัตถุประสงค์คุณภาพ

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า วัตถุประสงค์คุณภาพที่รวมถึงความจำเป็นต่าง ๆ ในการทำให้ได้ตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (ดู 7.1 a) ได้ถูกกำหนดขึ้นในหน้าที่และระดับสายงานที่เกี่ยวข้องในองค์กร วัตถุประสงค์คุณภาพต้องสามารถวัดผลได้และสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ

5.4.2 Quality Management system planning/การวางแผนในระบบบริหารคุณภาพ

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า

a) ได้มีการวางแผนคุณภาพเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด 4.1 และบรรลุตามวัตถุประสงค์คุณภาพ และ

b) ความสมบูรณ์ของระบบบริหารคุณภาพต้องคงอยู่ แม้ว่าจะมีการวางแผนและลงมือเปลี่ยนแปลงระบบบริหารคุณภาพ

5.5 Responsibility, authority and communication/ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการสื่อสาร

5.5.1 Responsibility and authority/ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า ได้มีการกำหนดและสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร

5.5.2 Management representative/ตัวแทนฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารระดับสูงต้องแต่งตั้งผู้บริหารหนึ่งคนจากคณะผู้บริหารขององค์กร ซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่อื่น ๆ โดยต้องให้มารับอำนาจและหน้าที่เพิ่ม คือ

- a) การทำให้มั่นใจว่ากระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพได้มีการจัดทำ มีการนำไปทำจริง และดำรงไว้
 - b) รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับสถานะ (performance) ของระบบบริหารคุณภาพ และรายงานความต้องการที่จำเป็นเพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ และ
 - c) การทำให้มั่นใจว่ามีการสนับสนุนเสริมสร้างจิตสำนึกทั่วทั้งองค์กรเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ของลูกค้า
- หมายเหตุ หน้าที่ของตัวแทนฝ่ายบริหารสามารถรวมถึงการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ

5.5.3 Internal communication/การสื่อสารภายใน

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า มีการจัดทำกระบวนการต่าง ๆ ในการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม และการสื่อสารนี้ให้รวมไปถึง การสื่อสารเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพ

5.6 Management review/การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

5.6.1 General/ทั่วไป

ผู้บริหารระดับสูงต้องทบทวนระบบบริหารคุณภาพ ตามระยะเวลาต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมต่อเนื่อง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ การทบทวนนี้ต้องรวมถึงการประเมินเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง และความจำเป็นต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารคุณภาพ ตลอดจนนโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพบันทึกต่าง ๆ อันเป็นผลจากการทบทวน ต้องมีการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

5.6.2 Review input/ข้อมูลในการทบทวน

ข้อมูลในการทบทวน ต้องรวมถึงข้อมูลดังนี้

- a) ผลการตรวจประเมินต่าง ๆ
- b) การ feedback จากลูกค้า
- c) สมรรถนะของกระบวนการและความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์
- d) สถานะของการป้องกันและแก้ไข
- e) การติดตามการดำเนินการจากการทบทวนโดยฝ่ายบริหารครั้งก่อน
- f) การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารคุณภาพ และ
- g) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

5.6.3 Review output/ผลของการทบทวน

ผลจากการทบทวนต้องรวมถึงการตัดสินใจและการดำเนินการใด ๆ

เกี่ยวกับ

- a) การปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพและกระบวนการ
- b) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของลูกค้า และ
- c) ความต้องการด้านทรัพยากร

6. Resource management/การบริหารทรัพยากร

6.1 Provision resource/การจัดการสรรทรัพยากร

องค์กรจะต้องกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

a) เพื่อจัดทำ และคงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง และ

b) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าโดยการทำให้ได้ตามข้อกำหนดของลูกค้า

6.2 Human resource/ทรัพยากรบุคคล

6.2.1 General/ทั่วไป

พนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อความสอดคล้องในข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ต้องมีความสามารถที่อยู่บนพื้นฐานของความเหมาะสมด้านการศึกษา การฝึกอบรม ทักษะและประสบการณ์

หมายเหตุ การสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ สามารถเกิดได้โดยตรงหรือโดยอ้อม โดยบุคลากรที่กระทำหน้าที่งานใด ๆ ในระบบบริหารคุณภาพ

6.2.2 Competence, training and awareness/ความสามารถในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและความตระหนัก

องค์กรจะต้อง

- a) กำหนดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคคลกรที่ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบ ต่อความสอดคล้องกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์
- b) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ จัดการฝึกอบรมบุคลากร หรือดำเนินการอื่นใดเพื่อให้บรรลุถึงความสามารถที่จำเป็น
- c) ประเมินประสิทธิผลของการดำเนินการ
- d) ทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานมีความตระหนักกับสิ่งที่เกี่ยวข้องและความสำคัญของการทำงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ และ
- e) รักษาบันทึกที่เหมาะสมด้านการศึกษา การฝึกอบรม ทักษะ และประสบการณ์ (ดู 4.2.4)

6.3 Infrastructure/สาธารณูปโภค

องค์กรต้องกำหนด จัดให้มี และบำรุงรักษา สาธารณูปโภคที่จำเป็นในการทำให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ สาธารณูปโภคตามความเหมาะสมได้รวมถึง

- a) อาคาร สถานที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง
- b) อุปกรณ์ในกระบวนการ (รวมถึงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) และ
- c) บริการสนับสนุนต่าง ๆ (เช่น การขนส่ง, การสื่อสาร หรือระบบสารสนเทศ)

6.4 Work environment/สภาวะแวดล้อมในการทำงาน

องค์กรต้องกำหนดและบริหารสภาวะแวดล้อมในการทำงานเพื่อบรรลุถึงความสอดคล้องของข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์

หมายเหตุ คำว่า “สภาวะแวดล้อมในการทำงาน” เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานที่รวมถึงปัจจัยทางกายภาพ สิ่งแวดล้อม และปัจจัยอื่น ๆ (เช่น เสียง อุณหภูมิ ความชื้น แสง หรือสภาพอากาศ)

7. Product realization/การทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง

7.1 Planning of product realization/การวางแผนเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง

องค์กรต้องวางแผนและพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง โดยการวางแผนทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริงนั้นต้องสอดคล้องต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของกระบวนการอื่น ๆ ในระบบบริหารคุณภาพ (ดู 4.1)

ในการวางแผนทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริงนั้น องค์กรต้องกำหนดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้
อย่างเหมาะสม

- a) วัตถุประสงค์คุณภาพและข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- b) ความจำเป็นในการจัดทำกระบวนการและเอกสาร และเพื่อจัดสรรทรัพยากร
ที่จำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์
- c) กิจกรรมการทวนสอบ (verification) การยืนยันผล(validation) การเฝ้าติดตาม
(monitoring) การวัด (measurement) การตรวจสอบ (inspection) และทดสอบ (testing) ที่จำเป็น
สำหรับผลิตภัณฑ์ และเกณฑ์การยอมรับผลิตภัณฑ์
- d) บันทึกรายการที่จำเป็นในการจัดให้มีซึ่งหลักฐานของกระบวนการที่ทำให้เป็นจริง
และผลของผลิตภัณฑ์ที่บรรลุตามข้อกำหนดต่าง ๆ (ดู 4.2.4) ผลที่ได้ของการวางแผนต้องอยู่ใน
รูปแบบที่เหมาะสมกับวิธีการขององค์กรในการดำเนินการ

หมายเหตุ 1 เอกสารที่เจาะจงถึงกระบวนการต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพ (รวมถึง
กระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง และทรัพยากรที่ใช้เจาะจงกับผลิตภัณฑ์ โครงการ
หรือสัญญา สามารถอ้างอิงแผนคุณภาพได้

หมายเหตุ 2 องค์กรอาจจะประยุกต์ข้อกำหนดที่ 7.3 ในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ
ในการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง

7.2 Customer related processes/กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

7.2.1 Determination of requirement related to the product/การกำหนด

ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

องค์กรต้องกำหนด

- a) ข้อกำหนดที่เจาะจงจากลูกค้า ที่รวมถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ในการส่ง
มอบและหลังจากการส่งมอบ
- b) ข้อกำหนดเท่าที่ทราบ ที่ไม่ได้ระบุโดยลูกค้าแต่มีความจำเป็นในการ
เจาะจงหรือมุ่งถึงการใช้
- c) ข้อกำหนดทางกฎระเบียบ ที่ประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์
- d) ข้อกำหนดอื่น ๆ เพิ่มเติมที่องค์กรพิจารณาว่าจำเป็น

หมายเหตุ กิจกรรมหลังการส่งมอบรวมถึง ตัวอย่างเช่น กิจกรรมภายใต้เงื่อนไข
การรับประกัน สัญญาบังคับ (Contractual obligations) เช่น บริการซ่อมบำรุง รวมทั้งบริการ
เพิ่มเติม (supplementary services) เช่น การนำกลับมาใช้ใหม่หรือการนำไปกำจัดทิ้งสุดท้าย
(final disposal)

7.2.2 Review of requirements related to the product/การทบทวน

ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

องค์กรต้องทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การทบทวนนี้ ต้องทำก่อนที่องค์กรจะให้คำมั่นในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า (เช่น การยื่นประมูล การยอมรับในสัญญา การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสัญญาหรือคำสั่ง) และต้องมั่นใจได้ว่า

- a) มีการกำหนดข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- b) สัญญาหรือข้อกำหนดที่สั่งซื้อที่แตกต่างจากเดิมต้องได้รับการแก้ไข

และ

- c) องค์กรมีความสามารถที่บรรลุตามข้อกำหนดที่ได้กำหนดขึ้น

บันทึกเกี่ยวกับผลการทบทวนและการดำเนินการใด ๆ ที่เกิดจากการทบทวนจะต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4) ในกรณีที่ลูกค้าไม่ได้มอบเอกสารที่แสดงถึงข้อกำหนดมาให้ ข้อกำหนดต่าง ๆ ของลูกค้าจะต้องได้รับการยืนยันโดยองค์กรก่อนการยอมรับในกรณีที่ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมั่นใจว่า เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ถูกเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกัน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับทราบและ ใส่ใจกับข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง

หมายเหตุ ในบางสถานการณ์ เช่น การขายทางอินเทอร์เน็ต ทางทบทวนอย่างเป็นทางการของแต่ละคำสั่งซื้อไม่สามารถทำได้ ให้สามารถใช้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น แคตตาล็อก หรือสิ่งที่ใช้โฆษณาเข้ามาเป็นการทบทวนแทนได้

7.2.3 Customer communication/การสื่อสารกับลูกค้า

องค์กรต้องกำหนดและดำเนินการสื่อสารกับลูกค้า อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับ

- a) ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- b) ข้อเสนอรับเข้า สัญญาหรือคำสั่งซื้อ รวมถึงการแก้ไขใด ๆ และ
- c) Feedback ของลูกค้ารวมถึงคำร้องเรียกของลูกค้า

7.3 Design and Development/การออกแบบและพัฒนา

7.3.1 Design & Development planning/การวางแผนออกแบบและพัฒนา

องค์กรต้องวางแผนควบคุมและออกแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่าง การวางแผนของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์กรต้องกำหนด

- a) ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนา

b) การทบทวน ทวนสอบ และยืนยันผลที่เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนา และ

c) อำนาจหน้าที่ในการออกแบบและพัฒนาองค์กรต้องบริหารการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบและพัฒนาเพื่อให้แน่ใจถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและมีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนผลที่ได้จากการวางแผนต้องถูกทำให้เป็นปัจจุบันที่เหมาะสมตามความคืบหน้าของการออกแบบและพัฒนา

หมายเหตุ การทบทวน การทวนสอบ และการยืนยันผลมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถดำเนินการและเก็บรักษาบันทึกแยกจากกัน หรือรวมกันได้ ตามความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์และองค์กร

7.3.2 Design & Development inputs/ข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนา

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ต้องถูกกำหนดขึ้นและเก็บรักษาบันทึกไว้ (ดู 4.2.4) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ต้องครอบคลุมถึง

- a) ข้อกำหนดการทำงานและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์
- b) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- c) ข้อมูลจากการออกแบบที่ทำก่อนหน้านี้คล้ายคลึงกันที่เป็นไปได้ และ
- d) ข้อกำหนดอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาข้อมูลต่าง ๆ ต้องถูกทบทวนอย่างเพียงพอ ข้อกำหนดต่าง ๆ ต้องสมบูรณ์ ไม่คลุมเครือ และไม่ขัดแย้งกับข้อมูลอื่น ๆ

7.3.3 Design & Development outputs/ผลของการออกแบบและพัฒนา

ผลการออกแบบและพัฒนาต้องอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการทบทวนข้อมูลการออกแบบและการพัฒนา และต้องได้รับการอนุมัติก่อนนำไปใช้ผลการออกแบบและพัฒนาต้อง

- a) บรรลุตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนา
- b) ให้ข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการจัดซื้อ การผลิต และการให้บริการ
- c) มีอยู่และอ้างอิงถึงเกณฑ์ยอมรับผลิตภัณฑ์ และ
- d) จำเพาะต่อลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับความปลอดภัยและการใช้งานที่เหมาะสม

หมายเหตุ ข้อมูลสำหรับการผลิตและการให้บริการสามารถรวมถึงรายละเอียดของการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์

7.3.4 Design & Development review/การทบทวนการออกแบบและพัฒนา

เมื่ออยู่ในขั้นตอนที่เหมาะสม ต้องมีการทบทวนการออกแบบและพัฒนา
อย่างเป็นระบบตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.3.1)

a) เพื่อประเมินความสามารถของผลการออกแบบและพัฒนาในการบรรลุ
ตามข้อกำหนด และ

b) ระบุปัญหาและเสนอการดำเนินการที่จำเป็น
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทบทวนต้องรวมถึงตัวแทนจากหน้าที่งานที่เกี่ยวข้อง
กับขั้นตอนในการออกแบบและพัฒนา บันทึกผลการทบทวนและการดำเนินการใด ๆ ต้องถูก
บันทึกรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

7.3.5 Design & Development verification/การทวนสอบการออกแบบ และพัฒนา

ต้องดำเนินการทวนสอบตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.3.1) เพื่อมั่นใจได้ถึงผล
ของการออกแบบและพัฒนาในการบรรลุตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนา บันทึก
ของผลการทวนสอบและการดำเนินการใด ๆ ที่จำเป็นต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

7.3.6 Design & Development validation/การยืนยันผลการออกแบบ และพัฒนา

ต้องยืนยันผลการออกแบบและพัฒนาที่วางไว้ (ดู 7.3.1) เพื่อมั่นใจได้ถึง
ผลของผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถในการบรรลุตามข้อกำหนดต่าง ๆ สำหรับการประยุกต์ใช้
อย่างจำเพาะหรือการใช้ตามเจตจำนงที่ทราบ หากทำได้ การยืนยันผลต้องถูกดำเนินการอย่าง
สมบูรณ์ก่อนส่งมอบหรือนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ บันทึกของผลการยืนยันผลและการดำเนินการใด ๆ
ที่จำเป็นต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

7.3.7 Control of design & Development changes/การควบคุมการ เปลี่ยนแปลงในการออกแบบและพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนา ต้องได้รับการระบุและจัดทำ
เป็นบันทึก การเปลี่ยนแปลงต้องได้รับการทบทวน ทวนสอบ และยืนยันผล ตามความเหมาะสม
และได้รับการอนุมัติก่อนการนำไปใช้ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของการออกแบบและพัฒนา
ต้องรวมถึงการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อส่วนประกอบต่าง ๆ และผลิตภัณฑ์ที่
ได้มีการส่งมอบไปแล้ว บันทึกผลการทบทวนการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินงานใด ๆ ที่จำเป็นต้อง
ถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

7.4 Purchasing/การจัดซื้อ

7.4.1 Purchasing Process/กระบวนการจัดซื้อ

องค์กรต้องมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อมานั้นตรงตามข้อกำหนดที่ระบุในการจัดซื้อ ชนิดและขอบเขตของการควบคุมที่ใช้กับผู้ส่งมอบและผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อต้องขึ้นอยู่กับผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อนั้น ๆ ต่อกระบวนการต่าง ๆ ที่อยู่ถัด ๆ ไปหรือต่อผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายขององค์กรต้องประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์กร เกณฑ์ในการคัดเลือก เกณฑ์ในการประเมินผล และเกณฑ์ในการประเมินผลซ้ำต้องมีการจัดทำขึ้นบันทึกของการประเมินผลและการดำเนินการใด ๆ การที่จำเป็นต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

7.4.2 Purchasing information/ข้อมูลในการจัดซื้อ

ข้อมูลในการจัดซื้อต้องอธิบายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อ รวมถึงสิ่งต่อไปนี้อย่างเหมาะสม

- a) ข้อกำหนดต่าง ๆ ในการอนุมัติผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ กระบวนการต่าง ๆ และอุปกรณ์ต่าง ๆ
- b) ข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากร และ
- c) ข้อกำหนดต่าง ๆ ของระบบบริหารคุณภาพ

องค์กรต้องมั่นใจว่า มีข้อกำหนดของการจัดซื้อที่จำเพาะอย่างเพียงพอก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้ส่งมอบ

7.4.3 Verification of Purchased product/การทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ

องค์กรต้องจัดทำ และลงมือปฏิบัติในการตรวจสอบ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่สั่งซื้อตรงตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของการจัดซื้อที่จำเพาะหากองค์กรหรือลูกค้าขององค์กร ตั้งใจที่จะทำการทวนสอบ ณ แหล่งของผู้ส่งมอบ องค์กรต้องแจ้งการทวนสอบตามที่ตั้งใจ และวิธีการที่จะปล่อยผลิตภัณฑ์นั้น ไว้ในข้อมูลการจัดซื้อด้วย

7.5 Production and service provision/กระบวนการผลิตและการให้บริการ

7.5.1 Control of Production and service provision/การควบคุมกระบวนการผลิตและการให้บริการ

องค์กรต้องวางแผนและดำเนินการกระบวนการผลิตและการให้บริการภายใต้สภาพควบคุม หากทำได้ สภาพควบคุมต้องรวมถึง

- a) การจัดให้มีข้อมูลที่อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์
- b) การจัดให้มีวิธีการทำงานตามความเหมาะสม

- c) การใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
- d) การจัดให้มีและใช้งานอุปกรณ์ที่ใช้เฝ้าติดตามและตรวจวัด
- e) ดำเนินการเฝ้าติดตามและตรวจวัด และ
- f) การตรวจปล่อยผลิตภัณฑ์ การส่งมอบและผลิตภัณฑ์ภายหลังการ

ส่งมอบ

7.5.2 Validation of processes for production and service provision/ การยืนยันกระบวนการผลิตและการให้บริการ

องค์กรต้องยืนยันกระบวนการผลิตและการให้บริการเมื่อผลของกระบวนการไม่สามารถทวนสอบได้ด้วยวิธีการเฝ้าติดตามหรือการตรวจวัดได้ด้วยวิธีการถัดไป และผลที่ตามมาไม่เพียงพอต่อความชัดเจนของการใช้หรือบริการที่ส่งมอบ การยืนยันต้องแสดงถึงความสามารถของกระบวนการเหล่านี้ในการบรรลุผลที่ได้ตามแผนหากทำได้ องค์กรต้องจัดทำความพร้อมสำหรับกระบวนการเหล่านี้ ที่ครอบคลุมถึง

- a) เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อทบทวนและอนุมัติกระบวนการ
- b) การอนุมัติเครื่องมือและคุณสมบัติของบุคลากร
- c) การใช้วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการที่จำเพาะ
- d) ข้อกำหนดเกี่ยวกับบันทึก (ดู 4.2.4) และ
- e) การยืนยันซ้ำ

7.5.3 Identification and traceability/การชี้บ่งและการสอบกลับได้

องค์กรต้องชี้บ่งผลิตภัณฑ์ตามความหมายที่เหมาะสมโดยตลอดของการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง ตามความเหมาะสมองค์กรต้องชี้บ่งสถานะผลิตภัณฑ์ตามข้อกำหนดของการเฝ้าติดตาม และตรวจสอบโดยตลอดของการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริงหากมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการสอบกลับ องค์กรต้องควบคุมการชี้บ่งผลิตภัณฑ์ตามแบบแผนที่เหมาะสม และเก็บรักษานับที่ไว้ (ดู 4.2.4)

หมายเหตุ ในบางอุตสาหกรรม การบริหารโครงร่าง (configuration management) หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งการชี้บ่งและสอบกลับ

7.5.4 Customer property/ทรัพย์สินของลูกค้า

องค์กรต้องดำเนินการดูแลทรัพย์สินของลูกค้าภายใต้การควบคุมขององค์กรหรือการใช้งานโดยองค์กร องค์กรต้องชี้บ่ง ทวนสอบ ป้องกัน รักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน ของลูกค้าที่มีไว้เพื่อการใช้งานหรือใช้ร่วมกับผลิตภัณฑ์หากทรัพย์สินของลูกค้าสูญหาย

ถูกทำลาย หรืออื่นใดที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งาน องค์กรต้องรายงานให้ลูกค้าทราบและเก็บรักษาบันทึกเอาไว้ (ดู 4.2.4)

หมายเหตุ ทรัพย์สินของลูกค้าสามารถรวมถึงทรัพย์สินทางปัญญาและข้อมูลส่วนบุคคล

7.5.5 Preservation of products/การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์

องค์กรต้องถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระหว่างกระบวนการและส่งมอบไปยังจุดหมายปลายทาง เพื่อรักษาความสอดคล้องตามข้อกำหนด การถนอมรักษาต้องรวมถึง ซ้ำบ่ง เคลื่อนย้าย บรรจุ จัดเก็บ และปกป้อง ตามความเหมาะสม การถนอมรักษาต้องรวมถึงส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ด้วย

7.6 Control of monitoring and measuring equipment/การควบคุมอุปกรณ์วัดและการเฝ้าติดตาม

องค์กรต้องกำหนดการเฝ้าติดตามและตรวจวัดที่จะต้องกระทำ และอุปกรณ์เฝ้าติดตามและตรวจวัดที่จำเป็นในการแสดงหลักฐานการสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้กำหนดขึ้น องค์กรต้องจัดทำกระบวนการต่าง ๆ ในการทำให้มั่นใจว่า การเฝ้าติดตามและตรวจวัดสามารถดำเนินการได้และถูกดำเนินการให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของการเฝ้าติดตามและตรวจวัดหากมีความจำเป็นในการทำให้มั่นใจว่าผลที่ได้สมเหตุสมผล อุปกรณ์ที่ใช้ตรวจวัดต้อง

a) ได้รับการสอบเทียบ และ/หรือ ทวนสอบ หรือทั้งสองอย่าง ตามระยะเวลาที่กำหนดหรือก่อนใช้ ที่สอบกลับได้ถึงมาตรฐานนานาชาติหรือระดับชาติ ในกรณีที่ไม่มีมาตรฐานนั้นให้มีการจัดเก็บบันทึกการสอบเทียบหรือทวนสอบ (ดู 4.2.4)

b) ปรับแต่งหรือปรับแต่งซ้ำตามความจำเป็น

c) ซ้ำบ่งเพื่อกำหนดสถานะของการสอบเทียบ

d) ป้องกันการปรับแต่งที่จะทำให้ผลของการวัดผิดพลาด

e) ป้องกันจากการถูกทำลายหรือทำให้ชำรุดระหว่างการเคลื่อนย้าย ดูแลรักษาและจัดเก็บขององค์กรต้องเข้าถึงและบันทึกความเที่ยงตรงของผลการวัดก่อนหน้าเมื่อพบว่าอุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดองค์กรต้องดำเนินการที่เหมาะสมกับอุปกรณ์และผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์บันทึกของผลการสอบเทียบและทวนสอบต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4) เมื่อมีการใช้ข้อกำหนดของการเฝ้าติดตามและตรวจวัดที่จำเพาะเจาะจง ต้องยืนยันความสามารถของซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่สนองต่อการใช้ตามเจตจำนง ซึ่งต้องดำเนินการก่อนใช้งานครั้งแรก และยืนยันซ้ำตามความจำเป็น

หมายเหตุ การยืนยันความสามารถของซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่สนองต่อการใช้ตามเจตจำนงนั้น รวมถึงการทวนสอบและการบริหารโครงสร้าง (configuration management) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความเหมาะสมของการใช้งาน

8. Measurement, analysis and improvement/การวัด, วิเคราะห์ และปรับปรุง

8.1 General/ทั่วไป

องค์กรต้องวางแผนและปฏิบัติเกี่ยวกับการเฝ้าติดตาม การตรวจวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง กระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็น

- เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของข้อกำหนดผลิตภัณฑ์
- เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับระบบบริการคุณภาพ และ
- เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งต้องครอบคลุมถึงการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่ประยุกต์ใช้ ตลอดจนเทคนิคทางสถิติต่าง ๆ และขอบเขตของการใช้งานเหล่านั้น

8.2 Monitoring and measurement/เฝ้าติดตามและวัดผล

8.2.1 Customer satisfaction/ความพึงพอใจของลูกค้า

ในฐานะที่เป็นหนึ่งในการวัดสมรรถนะของระบบบริหารคุณภาพ องค์กรต้องเฝ้าติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของลูกค้าเพื่อที่องค์กรจะได้ทราบว่าทำตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ วิธีการต่าง ๆ ในการหาและใช้ข้อมูลต้องถูกกำหนดขึ้นมา

หมายเหตุ การเฝ้าติดตามมุมมองของลูกค้า สามารถได้มาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลลูกค้าที่เกี่ยวกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ การสำรวจความเห็นของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ ผลการวิเคราะห์ความสูญเสียทางธุรกิจ คำติชม การเคลมในระยะประกัน และรายงานจากตัวแทนจำหน่าย

8.2.2 Internal audit/การเฝ้าติดตามภายใน

องค์กรต้องทำการตรวจติดตามภายใน ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้เพื่อกำหนดว่าระบบบริหารคุณภาพนั้น

- สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ (ดู 7.1) ตามข้อกำหนดในมาตรฐานนานาชาตินี้ และตามข้อกำหนดต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพขององค์กรที่องค์กรจัดทำขึ้น และ
 - มีการนำไปปฏิบัติและดำรงไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- โปรแกรมตรวจติดตามหนึ่ง ๆ ต้องมีการวางแผน มีการพิจารณาเกี่ยวกับสถานะ และความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ และพื้นที่ต่าง ๆ ที่ตรวจติดตาม ตลอดจนผลของ

การตรวจติดตามครั้งก่อน ๆ เกณฑ์การตรวจติดตาม ขอบเขตความถี่ วิธีการต่าง ๆ ต้องถูกกำหนดไว้ ในการคัดเลือกผู้ตรวจติดตามและในการลงมือตรวจติดตามนั้น ต้องมั่นใจว่า กระบวนการตรวจติดตามมีความยุติธรรมและเป็นกลาง ผู้ตรวจติดตามต้องไม่ตรวจงานของตนเองต้องมีการจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินการในการกำหนดหน้าที่และข้อกำหนดต่าง ๆ ในการวางแผนและดำเนินการตรวจติดตาม การจัดทำบันทึก และการรายงานผล บันทึกของการตรวจติดตามต่าง ๆ และผลที่ได้ ต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4) ผู้บริหารที่รับผิดชอบในพื้นที่ที่ถูกตรวจต้องมั่นใจว่า การแก้ไขและการปฏิบัติการแก้ไขที่จำเป็น มีการดำเนินการเพื่อกำจัดความไม่สอดคล้องที่ถูกพบและสาเหตุ โดยไม่ล่าช้ากิจกรรมการติดตามผลต้องครอบคลุมถึงการทวนสอบการปฏิบัติการใด ๆ ที่ได้ดำเนินการและการรายงานผลการทวนสอบ (ดู 8.5.2)

หมายเหตุ ดู ISO 19011 เป็นแนวทาง

8.2.3 Monitoring and measurement of processes/เฝ้าติดตามและวัดผล

กระบวนการ

องค์กรต้องมีการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเฝ้าติดตาม และถ้าเป็นไปได้ ให้มีการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการวัดกระบวนการต่าง ๆ ในระบบการบริหารคุณภาพ วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถของกระบวนการต่าง ๆ ในการบรรลุผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ ถ้าหากว่าแผนที่วางไว้ไม่บรรลุผล ต้องมีการแก้ไขและปฏิบัติการแก้ไข ตามความเหมาะสม

หมายเหตุ ในการกำหนดวิธีการที่เหมาะสม มีข้อเสนอแนะว่า ให้องค์กรพิจารณาชนิดและขอบเขตของการเฝ้ากับผลกระทบต่อความสอดคล้องของข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และประสิทธิผลของระบบบริหารติดตามและวัดผลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องของคุณภาพ

8.2.4 Monitoring and measurement of products/เฝ้าติดตามและวัดผล

ผลิตภัณฑ์

องค์กรต้องเฝ้าติดตามและวัดผลคุณลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ เพื่อทวนสอบว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์นั้นได้บรรลุผล การดำเนินการนี้ ต้องดำเนินการในขั้นตอนที่เหมาะสมของกระบวนการในการทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริงตามที่วางแผนไว้ (ดู 7.1) หลักฐานของความสอดคล้องกับเกณฑ์ในการยอมรับ ต้องถูกเก็บรักษาไว้บันทึกต่าง ๆ ต้องชี้บ่งว่าบุคคล (ต่าง ๆ) มีอำนาจในการปล่อยผลิตภัณฑ์เพื่อส่งมอบให้ลูกค้า (ดู 4.2.4.) การปล่อยผลิตภัณฑ์และส่งมอบบริการให้กับลูกค้า ต้องไม่ดำเนินการจนกว่าจะทำได้ตามแผนการต่าง ๆ

ที่วางไว้ (ดู 7.1) อย่างสมบูรณ์ ยกเว้นได้รับการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจเกี่ยวข้อง และถ้าทำได้ให้ลูกค้าเป็นผู้อนุมัติ

8.3 Control of nonconforming product/การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

องค์กรต้องมั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ ได้รับการชี้แจง และถูกควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้นำไปใช้โดยไม่ตั้งใจ หรือนำไปส่งมอบ ต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินการในการกำหนดการควบคุมและหน้าที่และอำนาจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องหากเป็นไปได้ องค์กรต้องจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้อง โดยวิธีการหนึ่งหรือมากกว่า ดังต่อไปนี้

- a) โดยการดำเนินการกำจัดสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ตรวจพบนั้น
- b) โดยการอนุมัติการใช้ การปล่อยผ่าน หรือการยอมรับ ภายใต้การอนุมัติโดยผู้มีอำนาจเกี่ยวข้องและถ้าทำได้ให้ลูกค้าเป็นผู้อนุมัติ
- c) โดยการดำเนินการไม่ให้นำไปใช้ตามเจตจำนงเริ่มแรกหรือการนำไปประยุกต์
- d) โดยการดำเนินการที่เหมาะสมต่อผลกระทบ หรือผลกระทบที่เป็นไปได้ของความไม่สอดคล้องเมื่อผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องได้ถูกพบหลังจากส่งมอบหรือเริ่มใช้งานไปแล้ว เมื่อผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องได้รับการแก้ไขแล้ว ต้องนำมาทวนสอบซ้ำ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับข้อกำหนดบันทึกต่าง ๆ ตามลักษณะของความไม่สอดคล้อง และการดำเนินการตามลำดับ รวมถึงการอนุมัติที่ได้รับ ต้องถูกเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

8.4 Analysis of data/การวิเคราะห์ข้อมูล

องค์กรต้องกำหนด รวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อแสดงความเหมาะสม และประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ และเพื่อประเมินหาทางทำการปรับปรุง ประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องรวมถึงข้อมูลที่เกิดจากผลลัพธ์ของการเฝ้าติดตาม และการวัด และจากแหล่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องมีข้อมูลเกี่ยวข้องกับ

- a) ความพึงพอใจของลูกค้า (ดู 8.2.1)
- b) ความสอดคล้องของข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์ (ดู 8.2.4)
- c) คุณลักษณะและแนวโน้มของกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ รวมถึงโอกาสในการปฏิบัติการป้องกัน (ดู 8.2.3 และ 8.2.4) และ
- d) ผู้ส่งมอบต่าง ๆ (7.4)

8.5 Improvement/การปรับปรุง

8.5.1 Continual improvement/การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรต้องปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพต่าง ๆ ผลการตรวจติดตาม การวิเคราะห์ข้อมูล ปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน และทบทวนโดยฝ่ายผู้บริหาร

8.5.2 Corrective action/ปฏิบัติการแก้ไข

องค์กรต้องลงมือทำการกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของความไม่สอดคล้อง เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ ปฏิบัติการแก้ไขต้องเหมาะสมกับผลกระทบของความไม่สอดคล้องต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้นมาแล้วนั้นๆ เอกสารขั้นตอนการดำเนินการต้องถูกจัดทำขึ้นมา เพื่อกำหนดข้อกำหนดต่าง ๆ สำหรับ

- a) การทบทวนความไม่สอดคล้องต่าง ๆ (รวมถึงคำร้องเรียนจากลูกค้า)
- b) การกำหนดหาสาเหตุต่างๆของความไม่สอดคล้อง
- c) การประเมินความจำเป็นสำหรับการลงมือดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าความไม่สอดคล้องต่าง ๆ ไม่เกิดขึ้นซ้ำ
- d) การกำหนดและลงมือดำเนินการที่จำเป็น
- e) บันทึกผลของการดำเนินการต่างๆที่ได้ทำลงไป (ดู 4.2.4) และ
- f) การทบทวนประสิทธิผลของการปฏิบัติการแก้ไขที่ได้กระทำไป

8.5.3 Preventive action/ปฏิบัติการป้องกัน

องค์กรต้องกำหนดการดำเนินการในการกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของความไม่สอดคล้องที่น่าจะเป็นไปได้ เพื่อป้องกันการเกิดขึ้นจริง ปฏิบัติการป้องกันต้องเหมาะสมกับผลกระทบของปัญหาที่น่าเกิดขึ้นได้ เอกสารขั้นตอนการดำเนินการต้องถูกจัดทำขึ้นมาเพื่อกำหนดข้อกำหนดต่าง ๆ สำหรับ

- a) การทบทวนความไม่สอดคล้องต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ และสาเหตุ
นั้น ๆ
- b) การประเมินความจำเป็นสำหรับการลงมือดำเนินการ เพื่อป้องกันไม่ให้ความไม่สอดคล้องต่าง ๆ เกิดขึ้น
- c) การกำหนดและลงมือดำเนินการที่จำเป็น
- d) บันทึกผลของการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้ทำลงไป (ดู 4.2.4) และ
- e) การทบทวนประสิทธิผลของการปฏิบัติการป้องกันที่ได้กระทำไป



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	ชัชวาล สินทร์
วัน เดือน ปี เกิด	22 พฤศจิกายน 2523
ที่อยู่ปัจจุบัน	40 หมู่ 7 ตำบลท่าพระ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท เอสซีจี ซอร์สเซิ่ง จำกัด
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้จัดการบริหารผลิตภัณฑ์
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2550	บริษัท เซฟโตรฟเวอร์ เอดูเคชั่น จำกัด
พ.ศ. 2556	บริษัท เอสซีจี ซอร์สเซิ่ง จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

