

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
พฤษภาคม 2554

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาค้าปลีก

พฤษภาคม 2554

สุนิสา เลียงสุขสันต์. (2554). การพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก.

ปริญญาานิพนธ์ศด. (การศึกษาผู้ใหญ่กรุงเทพฯบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
คณะกรรมการควบคุม : ดร. วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ , รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ เลวลัย,
รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ วัฒนวงศ์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เพื่อเปรียบเทียบความรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ก่อนและหลังการฝึกอบรม และเพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก หลังการฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น ผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกจำนวน 30 คน มีคุณสมบัติ คือเป็นผู้ที่มีความสนใจและต้องการ เพิ่มพูนความรู้ และทักษะเพื่อพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ รวมทั้งมีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการได้อย่างน้อยร้อยละ 80

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย

1. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อัตโนมัติก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
4. แบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และst

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. หลักสูตร เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์การค้าส่งและค้าปลีก โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการที่เข้าฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก จำนวน 30 คน พบว่าผลการทดสอบ ความรู้ความเข้าใจหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสูงกว่าผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้ประกอบการ ค้าส่งและค้าปลีก หลักสูตร เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์การค้าส่งและค้าปลีก มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ

พิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ประเด็นที่ 6. ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการ คำส่งและคำปลีก เกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

4. การติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการไปแล้ว 1 เดือน ด้วยการประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) ในสถานประกอบการที่ไม่มีพี่เลี้ยง และสถานประกอบการ ที่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน พบว่า สถานประกอบการที่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้มากกว่า สถานประกอบการ ที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน

5. การประชุมสัมมนากลุ่มย่อย หลังจบโครงการ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

5.1 ผู้ประกอบการคำส่งและคำปลีกมีความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานอย่างมาก

5.2 ได้ผลสัมฤทธิ์ กับสถานประกอบการคำส่งและคำปลีกที่เข้าร่วมโครงการนี้อย่างเป็นรูปธรรมและมีผลชี้วัดที่ชัดเจน

5.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการคำส่งและคำปลีกควรเป็นรูปแบบในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแล้วควรมีพี่เลี้ยงเข้าไปให้คำปรึกษาในสถานประกอบการโดยมีค่าดัชนี ชี้วัด (KPI) เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล

5.4 ได้แนวทางพัฒนาการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการคำส่งและคำปลีกให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาธุรกิจการค้าให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

5.5 ควรมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ประกอบการคำส่งและคำปลีกในเรื่องอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

THE DEVELOPMENT OF LEARNING PROCESS FOR
THE WHOLESALER AND RETAILER



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University

May 2011

Sunisa Liengsuksant. (2011). *The Development of Learning Process for the Wholesaler and Retailer*.

Dissertation, Ed.D. (Adult Education). Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Wutani Rojsomrith, Assoc. Prof. Dr. Sauwanee Lewan, Assoc. Prof. Dr. Suwat Watanawong.

The purposes of this research were to study and develop the learning process of entrepreneurs wholesale and retail businesses of regarding the management of logistics and supply chain; to compare their knowledge before and after the training; to study their satisfaction after the training, and them, to provide the of consultation in the workplace.

The samples were 30 wholesalers and retailers who were interested in increasing their knowledge and skills in order to improve themselves and their work place, and they had to participate at least 80 percent of the training program.

The instruments used in this research were

1. Projects Workshop to develop the learning process of entrepreneurs wholesalers and retailers on management Logistics develop and supply chain management.
2. A learning achievement before and after the workshop test.
3. A satisfaction questionnaire in training workshops.
4. An evaluation by the indicators (KPI).

The statistic used for the analysis were percentage, mean, standard deviation, and test

The research finding were as follows:

1. The overall training course on Development of Logistic Management System of Wholesale - Retail Businesses was appropriate at high level.

2. The comparison of knowledge and understanding of 30 entrepreneurs having attended the workshop was that the achievement test after the workshop was higher than the achievement test before the workshop with statistic significance at .05 level.

3. The satisfaction of participants in the development of logistic and supply chain management were at average level. However, when considered on each aspect, most of them are at average level except for the topic of suitability of media and supporting documents of the training, which helped the learning of the entrepreneurs at high level.

4. There was followed up after 1 month after the workshop at the workplaces of both the controlled group with coaching, and experimental group with consulting coach It was found

that, after an evaluation by using the indicators (KPI), the workplaces with coaching and consultation while working could increase their operational effectively more than the controlled group with no coaching. That the workplaces with coaching and consultation while working have more development in their learning process than the workplaces with no coaching and no consultation while working.

5. The important matters of the group discussion can be summarized as follows:

5.1 The wholesalers and retailers were satisfied with the project to develop the learning process in terms of logistics and supply chain at a high level.

5.2 There were concrete achievement results of workplaces of wholesalers and retailers participating in this project with clear indicating results.

5.3 The development of learning process of entrepreneurs in wholesale and retail businesses should be in the form of workshop training and there should be coaching and consultation in the workplace with indicators (KPI) for evaluation.

5.4 The workshop training has generated guidelines for learning development of entrepreneurs in wholesale and retail businesses in order to have effectiveness and sustainable growth in their business development.

5.5 There should be development projects for wholesalers and retailers in other aspects on a continual basis.

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

ของ

สุนิสา เลี้ยงสุขสันต์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

วันที่ เดือน พ.ศ. 2554

คณะกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร. วัฒนีย์ ไรจน์สัมฤทธิ์)

(อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ เลวัลย์)

(อาจารย์ ดร. วัฒนีย์ ไรจน์สัมฤทธิ์)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ เลวัลย์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. วีระพัฒน์ กฤตนาทิพย์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้โดยความกรุณาอย่างดียิ่งของดร. วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ เลวลีย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ กรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์ในการทำ ปริญญาานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณดร. กัมปนาท บริบูรณ์ และดร.วีระวัฒน์ กฤตนาทิพย์ หัวหน้าโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่รับเป็นประธานและกรรมการสอบปากเปล่า ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขปริญญาานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และกราบขอบพระคุณนายคณิศสร นาวานุเคราะห์ อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์นายสมชาติ สร้อยทอง ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ นายหทัย ส่งสินธุ์ นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ และดร.อิทธิกร ขำเดช อาจารย์พิเศษประจำวิชาการจัดการโซ่อุปทาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ในภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้การอบรม สั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ทั้งในการทำงาน และการดำเนินชีวิตอย่าง ยิ่งแก่ผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีความตระหนัก ดีว่าการศึกษาระดับปริญญาเอกมิได้สิ้นสุดลงแต่การทำปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้เท่านั้น หากแต่ผู้วิจัยได้เรียนรู้ถึงความอดทน และวิชาความรู้ที่ได้รับนั้นผู้วิจัยมีความสำนึกในการที่จะพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และประเทศชาติให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการดำเนินงานปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้

คุณประโยชน์และความดีของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตเวทิตาต่อ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ชี้แนะแนวทางที่ใ้ผู้วิจัยตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

สุนิสา เลี้ยงสุขสันต์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	8
ความหมายของการจัดกระบวนการเรียนรู้.....	8
ความสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้.....	9
หลักการจัดกระบวนการเรียนรู้.....	10
กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	12
ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและมีพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแนะนำในสถานประกอบการ.....	22
ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม.....	22
การประยุกต์ใช้ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการฝึกอบรม.....	23
หลักการฝึกอบรม.....	25
รูปแบบการฝึกอบรม.....	26
ประเภทการฝึกอบรม.....	27
ลักษณะการฝึกอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ.....	30
การกำหนดกระบวนการฝึกอบรมด้วยเทคนิค.....	32
การวัด และประเมินผล.....	38
ตัวชี้วัด.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิดและหลักการจัดการธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก	45
กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ	45
กุญแจแห่งความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก	62
สถานการณ์ธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกในประเทศไทย	66
ประเภทของการค้าปลีกที่สำคัญ	66
อนาคตเป็นยุคของการค้าปลีก	71
ปัญหาในการทำธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก	75
สถานการณ์ค้าส่งและค้าปลีกในปัจจุบัน	78
โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และการให้	
คำปรึกษาในสถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยง	80
โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และการให้	
คำปรึกษาในสถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยง	80
แนวคิดในการพัฒนาโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน	83
ดำเนินการโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จัดการโลจิสติกส์และ	
โซ่อุปทานและให้มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ ณ สถานประกอบการ	85
การสนทนากลุ่ม	87
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	89
งานวิจัยในประเทศ	89
งานวิจัยต่างประเทศ	94
3 วิธีดำเนินการวิจัย	96
การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน	96
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	96
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	97
การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล	99
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	100

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	104
ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	105
ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	106
ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทดลองและใช้เครื่องมือในการวิจัย	124
ขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล	135
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	142
ความมุ่งหมายของการวิจัย	142
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	143
วิธีดำเนินการวิจัย	143
สรุปผล	143
อภิปรายผล	147
ข้อเสนอแนะ	152
บรรณานุกรม	156
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์และ โซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
ภาคผนวก ข	แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
	เฉลย แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ค	
แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม) เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก.....	389
เฉลย แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม) เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก.....	401
ภาคผนวก ง	
แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม โครงการการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก.....	402
ภาคผนวก จ	
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	406
ภาคผนวก ฉ	
รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย.....	407
ภาคผนวก ช	
ภาพกิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	408
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	413

บัญชีตาราง

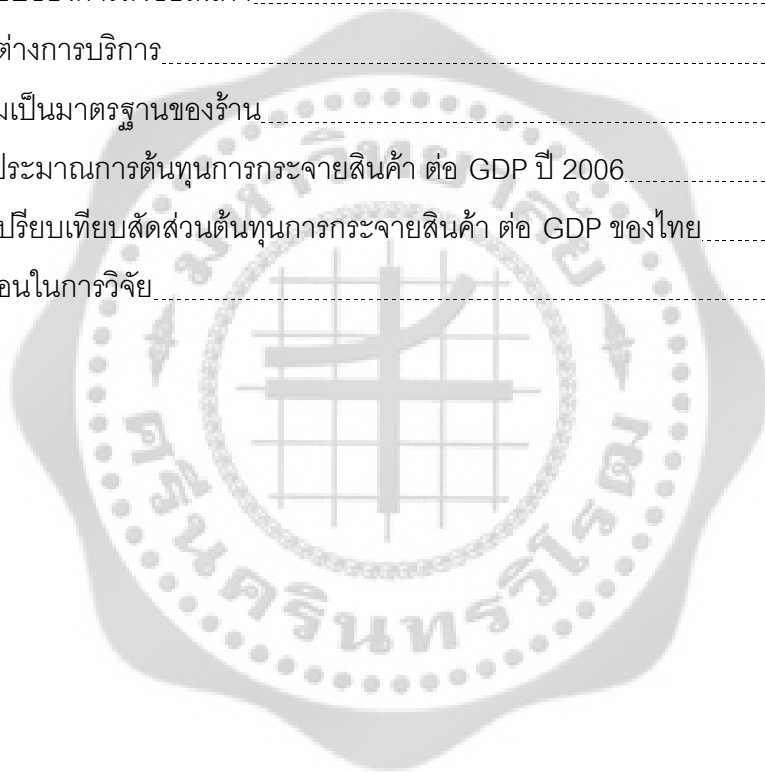
ตาราง	หน้า
1 ระดับความสามารถในการจดจำของคนเราต่อวิธีการเรียนที่แตกต่างกัน.....	14
2 การประเมินแบบจำลองของ โดนัลด์ แอล เคิร์กแพทริค	39
3 จุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจค้าปลีก.....	75
4 ภาพรวมการค้าปลีกและค้าส่งของไทย ปี 2550.....	79
5 ดัชนีความสอดคล้องของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เรื่อง การพัฒนาระบบ การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกของผู้เชี่ยวชาญ.....	107
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	112
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของแบบสอบถาม ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหาร จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	117
8 ดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด(KPI) เรื่อง การพัฒนาระบบการ บริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกโดยผู้เชี่ยวชาญ.....	122
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้ (KPI) เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและ ค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	123
10 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้ประกอบการในโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อ พัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เรื่อง การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน 30 คน.....	124
11 เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ประกอบการใน โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เรื่อง การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน.....	126
12 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกโดยรวมและรายประเด็น.....	126

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกประเด็นความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาตามหลักสูตรโดยรวมและรายชื่อ.....	127
14 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยรวมและรายชื่อ.....	128
15 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ประเด็น ความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยรวมและรายชื่อ.....	130
16 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกประเด็น ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้ โดยรวมและรายชื่อ.....	132
17 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกประเด็นความสามารถของวิทยากรโดยรวมและรายชื่อ.....	133
18 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้โดยรวมและรายชื่อ.....	134
19 ตัวชี้วัดและเป้าหมายของการประเมินผลสำเร็จ.....	136
20 ตัวดัชนีชี้วัด (KPI) ที่ทำได้หลังจากการทดลองใช้การให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงานของกลุ่มทดลอง 15 สถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา เป็นเวลา 1 เดือน ณ สถานประกอบการ.....	137
21 ตัวดัชนีชี้วัด (KPI) ที่ทำได้หลังจากผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 1 เดือนของกลุ่มควบคุม 15 สถานประกอบการ โดยไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา.....	139
22 คะแนนค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดที่ทำได้ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม.....	140

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 วงล้อแห่งการเรียนรู้ของบุคคล (How People Learn).....	16
2 รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาของ Tracey.....	29
3 ปัจจัยภายนอก 5 ประการ และปัจจัยภายใน 3 ประการ.....	46
4 กราฟความสัมพันธ์ของยอดขายกับจำนวนรายการของสินค้า.....	53
5 รูปแบบของการสั่งซื้อสินค้า.....	62
6 หน้าต่างการบริการ.....	63
7 ความเป็นมาตรฐานของร้าน.....	65
8 การประมาณการต้นทุนการกระจายสินค้า ต่อ GDP ปี 2006.....	79
9 การเปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการกระจายสินค้า ต่อ GDP ของไทย.....	80
10 ขั้นตอนในการวิจัย.....	102



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แนวคิดในกระบวนการพัฒนาประเทศ จากที่เคยเน้นด้านการพัฒนาเศรษฐกิจได้เปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นเป็นศูนย์กลาง หรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน แสเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม คือ พัฒนาศักยภาพของคนทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ด้วยเหตุนี้องค์กรใดที่สามารถพัฒนาคนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างในการแข่งขัน เนื่องจากการเรียนรู้ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน

โลกาภิวัตน์นับเป็นปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้นจากหลายเหตุปัจจัย และเป็นความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เข้ามาเป็นตัวเร่งให้ความเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกินกว่าจะคาดการณ์ได้ พลังของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ผลที่เป็นคุณแก่มนุษยชาติพอๆ กับเป็นโทษภัยในรูปแบบต่างๆ ที่มนุษย์ได้รับ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้มิติเรื่องระยะเวลา ระยะทาง และพื้นที่ไม่เป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนการทำกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เป็นโอกาสให้มนุษย์เข้าถึงข้อมูลได้อย่างกว้างขวางไร้พรมแดนจำกัด นำมาซึ่งการใช้พลังของความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ และก่อให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง

ปัญหาหนึ่งที่มีผลต่อเศรษฐกิจไทยหลายปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่อดีตจนมาในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นฐานทางเศรษฐกิจที่ใหญ่มากของไทยประสบปัญหาด้านศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน รัฐบาลหลายยุคหลายสมัยพยายามที่จะเข้าไปช่วยเหลือแก้ปัญหาหลากหลายวิธีด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ณ สิ้นปี 2549 มีจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งหมด 2,249,718 ราย จำแนกได้เป็น วิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 4,444 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 0.2 ของวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,245,274 ราย หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.8 ของวิสาหกิจทั้งหมด (คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2545: 6-8)

ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกของไทยนับเป็นภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในระดับมหภาคและการดำรงชีวิตของประชาชนมาช้านาน โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง และกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้เผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่ทำให้ผู้ประกอบการจำนวนมากไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องและทันกับสถานการณ์การแข่งขันและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้ธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีกซึ่งเป็นธุรกิจหลักของครอบครัวคนไทยต้องสูญเสียสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นสถานการณ์ค้าและสภาวะแวดล้อมทางสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาการให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพและความเข้มแข็งในการแข่งขัน หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานก็ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ริเริ่มโครงการต่างๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการให้มีมาตรฐาน มีการดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการที่อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมอยู่หลายโครงการ แต่อย่างไรก็ตามโครงการส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาความรู้พื้นฐานทั่วไป เพื่อให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเบื้องต้น ยังไม่มีโครงการพัฒนาผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นเฉพาะทาง โดยเฉพาะปรึกษาทางด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ทั้งที่เป็นปัญหาอันดับต้นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2545: 6-8)

ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกมีอัตราการแข่งขันและขยายตัวสูงมาก การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าส่งและสินค้าปลีกรายย่อยของไทยกำลังประสบปัญหาด้านผลประกอบการ อันเนื่องมาจากการเพิ่มจำนวนสาขาของธุรกิจ จัดจำหน่ายรายใหญ่ ทั้งที่เป็นทุนต่างชาติและในประเทศ อันเป็นสถานการณ์แวดล้อมธุรกิจ ค้าส่งและค้าปลีกของประเทศไทยในขณะนี้ แม้ว่าวิถีทางการควบคุมการเปิดสาขาของธุรกิจจัดจำหน่ายขนาดใหญ่ดังกล่าวอาจเป็นมาตรการหนึ่งที่สามารถพิจารณาได้ แต่อีกทางหนึ่ง มาตรการส่งเสริมการพัฒนาบริหารจัดการขั้นสูงเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

โดยที่ในการแข่งขันทางธุรกิจมีปัจจัยความสำเร็จ 2 ประการที่สำคัญ คือ ความสามารถในการแข่งขันเชิงราคา และความสามารถในการแข่งขันเชิงคุณภาพ สำหรับการแข่งขันในเชิงราคา บริษัทต่างๆ พยายามลดต้นทุนในการขายให้น้อยที่สุดเพื่อที่จะสามารถเสนอราคาสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคที่ดีที่สุด และมีการปรับปรุงต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพบว่า ต้นทุนของสินค้าตัวหนึ่งที่มีบทบาทในความสามารถในการแข่งขัน คือ ต้นทุนสินค้าในส่วนของจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ซึ่งในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วน

ดังนั้น การเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะคนที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ มักอยู่ในรูปของการฝึกอบรม เราถือว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากรที่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนารูปแบบ และเทคโนโลยีอย่าง ต่อเนื่อง และผลจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ ใหม่ ต้องก่อให้เกิดองค์ความรู้ หรือสิ่งใหม่ในการทำงาน

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมของฐานความรู้ (Knowledge Based) ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีความรู้ในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ประกอบการ จำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจึงได้จัดโครงการช่วยเหลือ พัฒนาผู้ประกอบการค้า ให้มีความรู้ และทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ประกอบการ ให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจของต่างชาติ และอยู่รอดได้แบบยั่งยืน โดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน

ในการจัด รูปแบบ ฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติในกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้โดยตรง เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ อันหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติที่เน้นย้ำบ่อยๆ” ผลของการเรียนรู้ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีประโยชน์อย่างยิ่งในกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่ว่าจะเป็นสังคมหรือองค์กรใดก็ตาม ปัจจัยหรือสิ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สังคมหรือองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าหรือดำเนินการได้อย่างสูงมีประสิทธิภาพ ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมจึงต้องเข้าใจแนวคิดและหลักการที่สำคัญของการฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ การปฏิบัติงานของตน

จากการที่ผู้วิจัยเป็นที่ปรึกษาร่วมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีก จัดขึ้นโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก โดยใช้การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี และนำไปใช้ในสถานประกอบการให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ในเรื่องการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. เพื่อเปรียบเทียบความรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก หลังการฝึกอบรม และทำให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกสามารถนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ไปเพิ่มศักยภาพในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกได้มีการปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ระหว่างกันและกัน
3. การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อเสนอแนะ และแนวทางส่งเสริมระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ
4. เพื่อให้เป็นข้อมูลสำหรับผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการระบบการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อพัฒนาธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าปลีกและค้าส่ง ที่สมัครเข้าร่วมโครงการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 280 คน จากภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกที่ได้จากการคัดเลือกโดยความสมัครใจจำนวน 30 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ

1. มีความสนใจและต้องการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ
2. มีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการได้อย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์

ประเด็นที่ศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. โครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกเรื่อง การจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน
2. ความรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
3. ความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
4. การประเมินตามตัวชี้วัด

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้แก่ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก อย่างมีขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้ 3 ขั้นตอน คือ
 - 1.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งเน้นให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและวิทยากรร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ หมายถึง การฝึกอบรมผู้ใช้ที่ทำงานเป็นสถานที่ฝึกอบรมโดยให้ผู้มีประสบการณ์(พี่เลี้ยง) คอยให้คำปรึกษาสอนงาน ในช่วงเวลาการปฏิบัติงานจริง
 - 1.3 การประเมินผลโดยมีตัวชี้วัดผลการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จากเครื่องมือที่ใช้วัดผลจากข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในด้านคุณภาพ
2. การจัดการโลจิสติกส์ หมายถึงกระบวนการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมไหลเวียนของสินค้า การบริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากจุดเริ่มต้นไปจนถึงจุดที่มีการบริโภค เพื่อที่จะบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า
3. โซ่อุปทาน หมายถึง อนุกรมของเหตุการณ์ที่ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดหา การผลิต การขนส่ง การจัดเก็บ การกำจัดทิ้ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โซ่อุปทานประกอบด้วย การวางแผนการนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การไหลของสินค้าและบริการทั้งไปและกลับ และรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องระหว่างจุดเริ่มต้นจนถึงผู้บริโภคเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
4. ผู้ประกอบการค้าส่ง หมายถึง ผู้ที่ดำเนินธุรกิจในการขายสินค้าใหม่ และสินค้าใช้แล้วให้แก่ผู้ค้าปลีก หรือผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์กรรมสถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ แลขหมายรวมถึงการขายให้ผู้ค้าส่งด้วยตนเอง

5. ผู้ประกอบการค้าปลีก หมายถึง ผู้ที่ดำเนินธุรกิจในการขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้า ทั้งสินค้าใหม่ และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไป เพื่อการบริโภค หรือใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลครัวเรือน



กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่องการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำในสถานประกอบการ
3. แนวคิดและหลักการจัดการธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
4. สถานการณ์ธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกในประเทศไทย
5. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และการให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

1.1 ความหมายของการจัดกระบวนการเรียนรู้

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2544: 39) ได้ให้ความเห็นว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนและการวัดและประเมินผลที่มุ่งพัฒนาคนและชีวิตให้เกิดประสบการณ์เรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน หรือเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

นวลจิตต์ เขาวกรตีพงศ์; และคณะ (2545: 7) ได้ให้ความหมายของการจัดกระบวนการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการ ศึกษาดึงส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตนตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

กิตติชัย สุทธิสินโนบล (2546: 8) ได้กล่าวว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นถือเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นจะต้องถือว่าเป็นภารกิจและพันธกิจที่สำคัญที่จะต้องจัดการเรียนรู้อย่างเต็มความสามารถของการเป็นครูมืออาชีพ

จากข้อความข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนด จุดมุ่งหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนและการวัดประเมินผล ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิด ประสบการณ์การเรียนรู้ พัฒนากระบวนการคิด การปฏิบัติตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

1.2 ความสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษามาตรา 22 ที่ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียน ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนา ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ”

การปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 4 เป็น หัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ 2) ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และ 3) กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริม ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547: 1-4)

ประการแรก การจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 4 ในเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครองบุคคลจึงเป็นผู้ทรง สิทธิในชีวิตของตน มีฐานเป็นผู้ที่พร้อมจะพัฒนาได้ มีศักยภาพที่จะพัฒนาสังคมร่วมกับผู้อื่นได้ และมีอิสระที่จะพัฒนาตนเองได้ ดังนั้น การจัดกระบวนการเรียนรู้จึงต้องมีวิถีทางที่จะพัฒนาศักยภาพของ ผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น พึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขและ สามารถทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติได้

ประการที่สอง การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ถือว่าผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการศึกษาที่ให้ โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เอง สามารถสร้างความรู้ที่มีความหมายแก่ตนเองตามสิ่งที่ตนเองชอบ และสนใจ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้เรียน มีการวางแผนและ ออกแบบกิจกรรมและจัดประสบการณ์อย่างมีความหมายและเป็นระบบ และมุ่งประโยชน์สูงสุดให้เกิด แก่ผู้เรียน

ประการที่สาม การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็ม ศักยภาพ จึงเป็นวิธีการค้นหาและปฏิบัติด้วยตนเองให้รู้ว่าจะจริง ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเสนอกิจกรรม และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองทุกขั้นตอน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จึงต้องมีบรรยากาศที่

สอดคล้องและใกล้เคียงกับสภาพจริงในวิถีชีวิตของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ตาม ธรรมชาติและเต็มศักยภาพของผู้เรียน และควรคำนึงถึงการใช้สมองทุกส่วนแล ความแตกต่างของ ผู้เรียนด้วย โดยใช้สื่อที่หลากหลายและเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของ ผู้เรียน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพความเก่งของแต่ละคนตามธรรมชาติอย่างเต็มศักยภาพ

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเน้นการพัฒนาคนให้มีความ สามารถใน การพัฒนาตนเอง เพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและปรับตัว เข้ากับสังคมได้ ซึ่งหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้และสาระของการปฏิรูปการ เรียนรู้ ก็คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้ เรียนสามารถเรียนรู้และ พัฒนาการเรียนรู้ได้จากประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็นและแก้ไขปัญหาเป็น มีนิสัยรัก การอ่าน ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เห็น ดังนั้น การจัดกระบวนการเรียนรู้จึงต้องเน้นการจัด เนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจและค ความถนัดของผู้เรียน ให้มีการฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการและการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ การปฏิรูป การเรียนรู้จึงนับเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและพฤติกรรมการจัดกระบวนการเรียนรู้จากเดิมที่ยึด ตัวครูเป็นสำคัญมาเป็นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยแท้จริงแล้ว การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นไม่สามารถดำเนินโดย แยกส่วนได้ จำเป็นจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อตัวผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ทุกคนและทุกด้าน เนื่องจาก ธรรมชาติและ ศักยภาพของผู้เรียนมีความหลากหลายและสลับซับซ้อน ดังนั้น การพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การ พัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมให้เป็นผู้ มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพ ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึก ของการทำประโยชน์เพื่อ สังคม ซึ่งผู้จัดการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

1.3 หลักการจัดกระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เกิดขึ้นเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา และหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ก็ คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ สาระต่างๆ ที่ระบุในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เป้าหมายสำคัญเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของ ผู้เรียน โดยจัดสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิต มีลักษณะเป็นการบูรณา การความรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ เน้นพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพและ

ประเมินผลตามสภาพจริง โดยได้กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ไว้ในหมวด 4 มาตรา 24 ที่ระบุว่า “การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

จากรายละเอียดของการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๒ ที่กำหนดไว้ในหมวด 4 ตามมาตรา 24 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปองค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. การจัดเนื้อหาสาระตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน

2. การฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ และการแก้ปัญหา

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. การจัดเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

5. การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

6. การประสานความร่วมมือกับบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่และร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

1.4 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หลักการสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอนนักการศึกษาได้สรุปไว้ดังนี้

บรูเนอร์ (Bruner, 1968) ได้เสนอความคิดว่า กระบวนการเรียนรู้ (The Act of Learning) เป็นการผสมผสานระหว่างกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความรู้ (Acquisition) เป็นการรวบรวมความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่ความรู้เดิมหรือเป็นการจัดโครงสร้างของความรู้ที่ได้รับมาให้เป็นระเบียบมากขึ้น

2. การดัดแปลงความรู้ (Transformation) เป็นการจัดระเบียบโครงสร้างของข่าวสารความรู้เดิมให้สัมพันธ์ต่อเนื่องกับสถานการณ์หรือความรู้ใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงข่าวสารความรู้ที่ได้รับมาใหม่อยู่ในรูปแบบใหม่

3. การประเมินผลความรู้ (Evaluation) เป็นการประเมินว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าขึ้นหรือไม่

สรวง โลหิตวิเศษ (2544: 46-50) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่

1. กระบวนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้เป็นพลวัต มีการปฏิสัมพันธ์และการร่วมมือกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

2. คนมีความสำคัญมากกว่าเนื้อหาวิชาที่สอนหรือเทคนิคการเรียนการสอน

3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันรับผิดชอบการสอนและการเรียน

4. เป้าหมายของผู้เรียนเป็นตัวกำหนดกระบวนการเรียนการสอน

5. ทักษะและเจตคติในการเรียนรู้

6. ผู้เรียนและผู้สอนก้าวไปด้วยกันในบรรยากาศที่ช่วยเหลือสนับสนุนกันไปสู่บรรยากาศของความท้าทายโดยตรง

7. ควรทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่องในกระบวนการเรียนการสอน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทางบวก

สรุปได้ว่า หลักการของการศึกษาผู้ใหญ่ เป็นการได้รับการถ่ายทอดความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดการระดมองค์ความรู้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาประเมินสถานการณ์และใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในอนาคตนั้นความเชื่อในหลักการของปรัชญามนุษยนิยมเป็นส่วนใหญ่ ให้การยอมรับผู้เรียนอย่างเสมอภาคเท่าผู้สอน ทั้งผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันรับผิดชอบกระบวนการเรียนการสอน การฝึกทักษะและสร้างเจตคติ ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และช่วยกันให้แต่ละคนประสบความสำเร็จตามศักยภาพ แต่ในทางปฏิบัติในแต่ละประเทศอาจมีรายละเอียดแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและโครงสร้างของระบบการให้การศึกษา

1.5 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ตั้งแต่วัยทศวรรษที่ 70 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีกรอบคิดที่นักวิชาการและผู้จัดฝึกอบรมนำมาศึกษา และใช้อย่างกว้างขวาง โนลส์ (Knowles: 1983) ได้ตั้งสมมติฐานในเรื่องลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เอาไว้ 4 ข้อคือ

1. เมื่อคนเราเติบโตขึ้น ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบการชี้นำด้วยตัวเอง (Self-direction)
2. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่นั้นเป็นทรัพยากรการเรียนรู้ที่ทรงคุณค่า ดังนั้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active Participation) จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ควรจะนำมาใช้เป็นวิธีการจัดการฝึกอบรม
3. ผู้ใหญ่นั้นมักจะให้การตระหนักถึงเรื่องราวเฉพาะที่มาจากชีวิตจริง ดังนั้นการจัดฝึกอบรมควรจะใช้เรื่องในชีวิตจริงมาเป็นแนวทางการจัดการฝึกอบรม
4. ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะและใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนในการทำงาน และทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที

ซุลลิแวน ไวร์เซนสกี อาร์โนลด์และซาร์กี (Sullivan, Wircenski, Arnold and Sarkees: 1990) ให้ความคิดเห็นว่าการที่จะทำให้บรรยากาศการเรียนรู้ เราต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่จะเข้ามามี ส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นั้นมีหลักอยู่ 5 ประการ

หลักการที่ 1 มีภาวะผู้นำ: ผู้ใหญ่ที่จะเข้ารับการเรียนรู้ฝึกอบรมนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำในการที่จะกำหนดทิศทางการเรียนรู้ที่ตนเองจะได้รับ

หลักการที่ 2 ประสบการณ์: ประสบการณ์จะถูกนำไปใช้ในระหว่างการทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดให้ เช่นการอภิปราย กรณีศึกษา หรือการแก้ปัญหา การจดจำนั้นจะเกิดขึ้นได้ดี หากผู้เรียนได้พัฒนาความจำ โดยนำสิ่งที่เรียน และฝึกเหล่านั้นมาใช้ปฏิบัติในทันที และตามด้วยกิจกรรมที่ได้มีการทบทวนหรือการให้เขียนสรุปความรู้

จากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลา 3 วันนั้นพบว่า ระดับความสามารถในการจดจำของเราต่อวิธีการเรียนที่แตกต่างกันก็จะให้ผลแตกต่างกันดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ระดับความสามารถในการจดจำของคนเราต่อวิธีการเรียนที่แตกต่างกัน

กิจกรรม	ร้อยละในการจดจำ
การอ่าน	10
การฟัง	20
การเห็น	30
การเห็นร่วมกับการฟัง	50
การที่ผู้เรียนพูดออกมา	70
การลงมือทำ	90

ที่มา Pike, 1989

หลักการที่ 3 การเรียกร้องความสนใจ : การเรียกร้องความสนใจมีพลังในการที่จะกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ผู้ใหญ่จะเกิดการสนใจให้เร็ว ย่นรู้เมื่อเขามีความต้องการที่จะรู้อะไรบางอย่าง ดังนั้น ผู้สอนควรที่จะทำการกระตุ้นอารมณ์ของความอยากเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

หลักการที่ 4 ให้ความนับถือ: การสอนผู้ใหญ่ที่ผู้สอนต้องทำให้ผู้เรียนเห็นความแตกต่าง และขีดความสามารถที่จะทำให้ผู้เรียนรู้มากขึ้น ผู้เรียนนั้นมักจะเปิดใจในการเรียนรู้ถ้ามีความรู้สึกยอมรับนับถือ

หลักการที่ 5 การเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็น Novel: ลักษณะการเรียนรู้แบบ Novel styles คือ มีความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้ เพราะผู้ใหญ่แต่ละคนมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป ถึงแม้คุณลักษณะดังกล่าวจะแฝงอยู่ในความอยากรู้เหมือน ๆ กัน

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่พัฒนาขึ้น และใช้กันอย่างแพร่หลายคือ การจัดการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับ “ประสาทสัมผัส” ซึ่งการจัดการเรียนรู้ในลักษณะนี้แบ่งคนออกได้เป็น 3 กลุ่ม การเรียนรู้ของคนทั้ง 3 กลุ่มนี้มีความแตกต่างกันในหลายด้าน เช่น ความถนัด ระดับความสามารถ หรือประสบการณ์ของแต่ละคน

กลุ่มผู้เรียนแบบ Visual

กลุ่มนี้มักจะชอบความสนุกหรือชอบที่จะเรียนในรูปแบบที่เน้นการใช้สื่อด้วยภาพ สี แผนภูมิ

กลุ่มผู้เรียนแบบ Audio

กลุ่มนี้มักจะชอบความสนุก หรือชอบที่จะเรียนในรูปแบบบทพูดหรือฟังมุมมองที่แตกต่าง

กลุ่มผู้เรียนแบบ Kinesthetic

กลุ่มนี้มักจะชอบความสนุกหรือชอบที่จะเรียนในรูปแบบที่มีการเคลื่อนไหว

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547: 7) ได้บัญญัติหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ 10 ประการ (Adult Learning: Ten Principles) ไว้ในฐานะนักการศึกษา เห็นว่า การเรียนรู้ในสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดขึ้นได้มากกว่าหรือดีกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งในเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) อันเป็นแนวทางที่นักการศึกษาและวิทยากรการฝึกอบรมควรจะได้คำนึงถึงในที่นี้จะขอกล่าวถึงองค์ประกอบหรือหลักการ 10 ประการ ที่จะมีผลสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) และจะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จด้วยดี ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

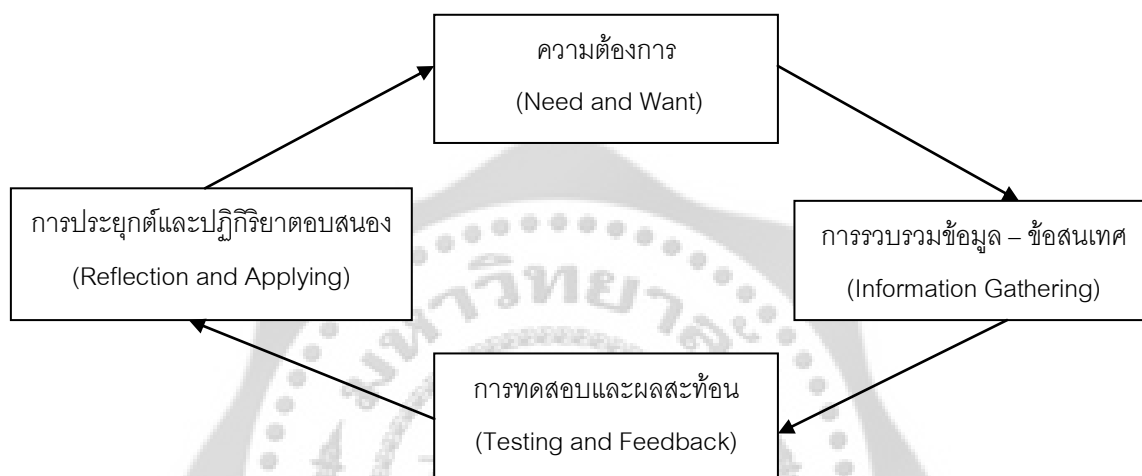
1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to Learn) นั่นคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้าหากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้นๆ
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน (Trust and Respect)
3. ควรคำนึงถึง ความต้องการในการเรียน ของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่มีความหลากหลาย
4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า
5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problems) และนำการเรียนรู้ ไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้าน สติปัญญา และทางด้านร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
8. ควรให้มีเวลาอย่างพอเพียง ในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่การฝึกทักษะใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
9. ให้โอกาสในการ ฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้
10. ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้ และเห็นถึงความก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้เป็นพัฒนาการหนึ่งของชีวิตที่ไม่มีวันจบสิ้น บุคคลเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Life Long Learning) ในเรื่องต่างๆ กัน ในสถานการณ์ต่างๆ กัน โดยการรับรู้ที่ต่างกัน

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547:3-6) ได้นิยามของการเรียนรู้ 2 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นการสะสมข้อเท็จจริง (Facts) และแนวคิด (Ideas) ที่ได้รับและอาจจะหามาเพิ่มเติมจนตลอดชีวิตของบุคคล

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา(Mental) หรือกระบวนการทางร่างกาย(Physical) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญ คือมีความกระตือรือร้น (Active) ในกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการรับฟังเฉยๆ (Passive) เท่านั้น นั่นคือ ไม่เพียงการรับฟังการสอน(บรรยาย) แต่ควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Activity) ที่จัดให้กับผู้เรียนด้วยเสมอ และเป็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่ถาวร (Permanent Change) และการเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและความสนใจอีกด้วย



ภาพประกอบ 1 วงล้อแห่งการเรียนรู้ของบุคคล (How People Learn)

ที่มา: สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่. (2547: 5).

จากภาพประกอบ 1 วงล้อแห่งการเรียนรู้จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ความต้องการ (Wanting or Needing) ในการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดที่จะต้องทราบว่าบุคคลนั้นต้องการจะเรียนอะไร ต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งใด ต้องการค้นหาคำตอบหรือแก้ปัญหาในเรื่องใด

ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมข้อมูล – ข้อสนเทศ (Information Gathering) เป็นการเรียนในระบบโรงเรียน (Formal Instruction) และบางส่วนได้รับจากการเรียนรู้ตาม อธิยาศาสตร์หรือ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Information Learning) โดยจะได้รับจากที่บ้าน หรือจากสถานที่ทำงาน

ขั้นตอนที่ 3: การทดสอบและผลสะท้อน (Testing and Feedback) จากการทดลองในการพยายามเรียนเรื่องหนึ่งเรื่องใดในการ เรียนของบุคคลดังตัวอย่างเช่นการทดสอบการขับขีรถยนต์ (Driving Test) การทดสอบฝีมือทางด้านอาชีพต่างๆ (Vocational Tests) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4: การประยุกต์และปฏิกิริยาตอบสนอง(Reflection and Applying) การประยุกต์ข้อสนเทศที่ผู้เรียนได้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเขาอาจจะได้ประเมินดูถึงผลลัพธ์จากการทดสอบ หรือผลลัพธ์จากการพยายามค้นหาคำตอบ การประยุกต์ใช้ความรู้จากสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ๆ ถ้าหากทักษะการเรียนรู้ได้นำไปเกี่ยวพันกับการปฏิบัติในทักษะใหม่ๆ และสามารถถ่ายโอนทักษะนั้น ๆ ไปสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น การขั้บรถยนต์ได้ด้วยตนเอง ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานต่าง ๆ ได้ ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการสอนผู้ใหญ่(The Assumptions of Andragogy) การสอนผู้ใหญ่ นั้นผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ถ้าหากเขาเกิดความต้องการ และกระบวนการวินิจฉัยด้วยตัวเอง (Self –Diagnostic)

จากแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้ใหญ่ สามารถนำมาสรุปแนวคิดของการจัดการเรียนการสอนที่ดีให้กับผู้ใหญ่ได้ดังนี้

1. เข้าใจพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน
2. จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
3. หลีกเลี่ยงการตอบสนองความต้องการใช้งานในชีวิตประจำวันให้เกิดประสบการณ์
4. ใช้ประสบการณ์ที่มีของผู้เรียนมาประยุกต์เข้ากับการเรียน
5. ผู้สอนควรชี้ให้เห็นประโยชน์และการเสียประโยชน์ของการมาเรียน
6. ให้เกียรติผู้เรียน
7. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
8. จัดรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน

สวัตฌน์ วิฒณวงศ์ (2547: 254-258) ได้กล่าวถึง ธรรมชาติการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ว่า ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านอายุ ธรรมชาติ ของผู้ใหญ่จะแตกต่างจากเด็ก ดังนั้นในการจัดกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่จึงควรคำนึงถึง สิ่งต่อไปนี้

1. ผู้เรียนควรมีความเข้าใจและเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายของวิชาที่เรียน นั่นคือ ถ้าต้องการให้ผู้ใหญ่เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เขาควรจะได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปของวิชานั้น โดยที่เขาต้องมองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน และทิศทางที่จะดำเนินไปในการเรียนรู้ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอธิบายถึงรายละเอียดของวิชา เป้าหมายการเรียนที่ชัดเจนให้ผู้เรียนได้รับทราบในการพบกันครั้งแรก

2. ผู้เรียนควรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ในการศึ กษาผู้ใหญ่ เรามักคาดคะเนว่า ผู้เรียนส่วนมากเข้าเรียนด้วยความต้องการที่จะเรียน เนื่องจากว่าโดยทั่วไป แล้วเขามาด้วยความสมัครใจ (Voluntarity) อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งครูที่สอนผู้ใหญ่ก็อาจจะต้องเผชิญกับการให้กำลังใจ เพื่อช่วย

ให้ผู้เรียนเกิดความต้องการเรียน และความต้องการนี้ต้องเกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จได้ โดยการได้รับความเห็นใจ และเข้าใจจากครูผู้สอน

3. บรรยากาศในการเรียนและสถานการณ์ของการเรียนรู้ควรเป็นกันเอง เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญยิ่ง ผู้สอนควรมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ และอำนวยความสะดวกสำหรับการอภิปรายกลุ่ม ทักษะการยอมรับและเคารพยกย่องจะเป็นบุคลิกที่สำคัญของครูผู้สอน ในการสร้างบรรยากาศ ความเป็นกันเอง นอกจากนี้แล้วครูผู้สอนสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดความคุ้นเคยกันได้ โดยการให้ผู้เรียนแนะนำตัวเอง และให้อธิบายรายละเอียดย่อ ๆ เกี่ยวกับประสบ การณ์และความสนใจ ผู้สอนควรแสดงบทบาทของตนเองในฐานะผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าความเป็นครูผู้สอน จะได้รับความไว้วางใจ และเกิดการเรียนรู้ที่ดี ทำให้ได้รับความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4. สภาพการณ์ทางกายภาพทั่ว ๆ ไป ควรเป็นที่พึงพอใจสำหรับผู้เรียน ได้แก่ การจัดโต๊ะเก้าอี้ และเครื่องมือเครื่องใช้ ควรจะได้รับการพิจารณาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้สึกสบายตามที่ผู้เรียนต้องการ ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยเสรีแล้วควรจัดโต๊ะให้ผู้เรียนหันหน้าเข้าหากันเพื่อจะได้อภิปรายอย่างเต็มที่

5. ผู้เรียนควรมะได้มีส่วนร่วมในการเรียน และมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการเรียนรู้ เพราะว่าวิธีการที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ คือ การกระทำ (Learning by Doing) ถ้าหากผู้เรียนได้กระทำบางอย่างหรือพูดแสดงความคิดเห็นบางอย่าง ก็ย่อมจะดีกว่าการที่เพียงแต่นั่งมองดูคนอื่น ๆ หรือนั่งฟัง คนอื่นพูดเฉย ๆ เท่านั้น โดยทั่วไปนั้นผู้เรียนที่กระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาจะเรียนรู้ได้มากกว่าผู้เรียนที่เฉื่อยชาไม่มีชีวิตชีวา เพราะเขารู้สึกว่าตัวเองต้องมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการภายในกลุ่ม ด้วยเหตุนี้ผู้สอนที่ฉลาดควรจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่ม การจัดกิจกรรมกลุ่มที่สามารถให้ผู้เรียนจัดดำเนินการได้ด้วยตนเอง จะทำให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์ในการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มที่อาศัยครูผู้สอน

6. การเรียนรู้ควรจะมีสัมพันธภาพเกี่ยวข้อง และใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนให้เป็นประโยชน์ในการเสนอแนวความคิด และความรู้ ให้มีความหมายต่อผู้เรียน ดังนั้น ผู้สอนควรจะมีการเรียนการสอนให้เข้ากับประสบการณ์ของผู้เรียน ซึ่งผู้ใหญ่อยุ่โดยทั่ว ๆ ไป นั้นเรียนโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่าง ประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม หรือด้วยการโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่รู้แล้วไปหาสิ่งที่ยังไม่วรรู้ นอกจากนี้ ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เสนอในชั้นเรียนนับว่า เป็นแหล่งของความรู้ที่มีคุณค่ามาก สมาชิกในชั้นเรียนผู้ใหญ่ นั้น มักจะมีประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่างกันไปที่จะทำให้ทุก ๆ คนได้รับประโยชน์ร่วมกันด้วย

7. ครูผู้สอนควรจะรู้เนื้อหาวิชาที่ตนเองสอนเป็นอย่างดี ถ้าหากครูจะช่วยแนะนำการเรียนการสอนให้ได้ผลดี เขาจะต้องมีความรู้ในวิชาที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ ต้องรู้ถึงเอกสารและตำราทางวิชาการใน

สาขานั้นอย่างดี เพื่อจะได้ช่วยแนะนำแหล่งความรู้ให้แก่ผู้เรียนที่จะค้นคว้าต่อไป รวมทั้งจะได้จัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสม

8. ผู้สอนควรจะมีภาวะกระตือรือร้น เกี่ยวกับการสอนวิชานั้น ๆ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้ด้วยการแสดงความพึงพอใจในการสอน จะมีผลทำให้ผู้เรียนเป็นผู้กระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการเรียน ด้วยภาวะกระตือรือร้นนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้

9. นักศึกษาผู้ใหญ่ควรจะได้เรียนรู้ตามลำดับความสามารถของตนเอง เนื่องจากการเรียนในชั้นเรียนของนักศึกษาผู้ใหญ่ที่มีความแตกต่างกันในด้านของประสบการณ์ การศึกษา ความถนัดทางด้านการเรียน ความสนใจ และความสามารถ อย่างหลากหลาย

10. วิธีการสอนที่ใช้กับนักศึกษาผู้ใหญ่ควรแตกต่างกัน และแปรผันไปในแต่ละโอกาส หรือสถานการณ์ของการสอน ครูที่สอนนักศึกษาผู้ใหญ่ สามารถเลือกใช้วิธีการสอนได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การสอนเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย หรือบ้านพักในชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ครูผู้สอนอาจจะใช้วิธีการบรรยายเกี่ยวกับเรื่องราวเหล่านี้ ประกอบการฉายภาพยนตร์ การอภิปรายปัญหาต่าง ๆ จากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการจัดทัศนศึกษาประกอบ ครูที่ดี และมีความชำนาญการสอนจะสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามสถานการณ์ และความต้องการของผู้เรียน เพราะว่าการทำเช่นนี้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความสนใจ และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความ

11. ครูผู้สอนควรมีความรู้ลึกซึ้งทางด้านการเจริญอกงาม นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทัศนคติของครู ที่จะยอมรับว่าประสบการณ์ในการสอนนั้น ช่วยทำให้มีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง ถ้าหากครูคิดว่าตัวผู้สอนเป็นก็เป็นเสมือนผู้เรียนคนหนึ่งแล้ว ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อนักศึกษาจะเป็นการกระตุ้นมากกว่า การสอนที่เขาคิดว่าตัวเองมีความรู้ดีที่สุด นอกจากนี้แล้วทัศนคติยังเป็นพลังที่เข้มแข็ง ในการชี้ถึงบรรยากาศของการเรียนการสอนที่ดีด้วย

12. ครูผู้สอนควรมีแผนงานที่ยืดหยุ่นได้ เกี่ยวกับการสอน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งครูและนักศึกษาได้มีแนวคิดที่เด่นชัดว่า กำลังทำอะไรอยู่ และจะทำอะไรต่อไป ถ้าหากสามารถเปลี่ยนแปลงการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตกลงร่วมกัน วิชาที่เรียนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับปัญหาของผู้ใหญ่ การดำเนินการสอนที่ไม่ตายตัว และแผนการสอนเปลี่ยนไปได้ตามความเหมาะสม แผนการสอนควรเป็นเพียงแนวคร่าว ๆ เท่านั้น

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจึงควรจะต้องคิดถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว สำหรับนักศึกษาที่เรียนได้เร็วก็อาจกระตุ้นให้เรียนด้วยความก้าวหน้า เช่น ให้เรียนโดยโครงการเฉพาะตัว ส่วนนักศึกษาที่เรียนช้า ก็ควรได้รับความมั่นใจว่าการศึกษาผู้ใหญ่ไม่ใช่การเรียนเพื่อการแข่งขันกับคนอื่น ๆ แต่ว่าเป็นการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของตัวเอง

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537: 78) กล่าวว่า การนำทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามหลักการและแนวทางของ Andragogy เพื่อจะช่วยให้การเรียน การสอน การฝึกอบรมประสบความสำเร็จต้องอยู่บนหลักการและความเชื่อพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. มโนทัศน์ของผู้เรียน

ผู้ใหญ่มีลักษณะที่เจริญเติบโตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีวุฒิภาวะสูงและยังวุฒิภาวะสูงขึ้นเท่าไร มโนทัศน์ของตนเองหรือความรู้สึกต่อตนเองจะพัฒนาการจากการพึ่งพาอาศัยผู้อื่นไปเป็นการนำตนเอง เป็นตัวของตัวเอง ต้องการที่จะตัดสินใจและทำอะไรด้วยตนเอง ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ เขาจะรู้สึกปฏิเสธหรือต่อต้านสถานการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าถูกปฏิบัติไม่ดีๆ เช่น การออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม การดูถูก ดังนั้น แนวทางในการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่ควรสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของผู้ใหญ่ ต้องให้ผู้ใหญ่มีความสะดวกสบายเหมาะสมกับสภาพร่างกาย และสะดวกต่อการเรียนรู้ เช่น โ ต๊ะ เก้าอี้ มีขนาดที่เหมาะสม แสงสว่างเพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีขนาดที่เหมาะสมและสะดวกสบาย การเรียนการสอนควรให้เกียรติ เคารพและสนับสนุนให้มีการโต้ตอบสนทนาและมีความเป็นกันเอง และการวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ นั้น ตามปกติการเรียนรู้ของเด็กคร่อมักจะเป็นผู้บอกว่าเขาต้องการเรียนรู้อะไร แต่ในผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่สนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในสิ่งที่เขาเห็นว่ามีความประโยชน์และมีความจำเป็นเท่านั้น

การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ส่วนมากมาจากความต้องการทางด้านสังคม ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามภารกิจตามวัยผู้ใหญ่ ความจำเป็น ความต้องการและความสนใจที่จะตั้งรับบทบาทหรือรับหน้าที่ใหม่ในแต่ละช่วงของชีวิต เพื่อจะได้ปฏิบัติตนได้ถูกต้อง ประสบความสำเร็จ และมีความสุข ฉะนั้น ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องให้สามารถสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใหญ่ได้

2. ประสบการณ์ของผู้เรียน

เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นการสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะเพิ่มขึ้น ประสบการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ และเป็นพื้นฐานในการที่จะเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้อีก

ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอนในลักษณะที่สามารถนำประสบการณ์เดิมไปเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กับประสบการณ์ใหม่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ได้ดี

3. ความพร้อมที่จะเรียน

ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนและจะเรียนได้ดีที่สุดเมื่อเขามีความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งเหล่านั้น กล่าวคือ เมื่อเขาารู้สึกว่าสิ่งนั้นจำเป็นและมีประโยชน์ต่อบทบาท ภาระหน้าที่และสถานภาพทางสังคมของเขา เนื่องจากวัยผู้ใหญ่มักจะมี ความเกี่ยวพันกับหน้าที่การงานหรือความเป็นอยู่ หรือบทบาทภารกิจตามวัย และภารกิจของแต่ละช่วงวัยนี้เองทำให้บุคคลเกิดความพร้อมที่จะเรียนและความพร้อมที่จะ

เรียนนี้ก็เปลี่ยนแปลงไปตามภารกิจของวัยด้วย เช่น บุคคลมีบทบาทของคนทำงาน ภารกิจของเขาก็คือ การหางานทำให้ได้ ณ จุดนี้เขาก็พร้อมที่จะเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่จะช่วยให้เขาได้งานทำ และเมื่อเขาได้งานทำแล้วเขาก็ต้องเพื่อจะได้ไม่ให้ออก และ ณ จุดนี้เขาก็พร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อทำงานให้ได้ดี และขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. แนวทางในการเรียนรู้

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กทั้งในด้านเนื้อหาและวิธีการ กล่าวคือ การเรียนรู้ของเด็กจะเน้นเนื้อหาวิชาการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาด้านต่าง ๆ เป็นการสร้างความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป หรือเพื่อใช้ประโยชน์ในวันข้างหน้า แต่สำหรับผู้ใหญ่มุ่งที่จะนำความรู้ไปใช้ทันทีในปัจจุบัน การเรียนของผู้ใหญ่จึงมุ่งกระบวนการการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การจัดให้ผู้ใหญ่ได้รับการเรียนรู้จำเป็น ต้องเข้าใจหลักพื้นฐานในความเชื่อตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เช่นเดียวกันนี้ในการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจหลักพื้นฐาน และมีวิธีการในการถ่ายทอดให้เหมาะสมด้วย

นิตยา กันตะวงษ์ (2542: 59) กล่าวว่า นักการศึกษาได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ สอดคล้องกับ การเรียนรู้ผู้ใหญ่ไว้ 7 ประการ

1. ความมุ่งหมาย หมายถึง สิ่งที่ผู้เรียนหวังไว้ว่าจะได้รับ เช่น ความสนใจจากผู้อื่น ความพอใจ
2. ความพร้อม หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้ ความพร้อมจะขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะ และสติปัญญา
3. สภาพแวดล้อม คือ วัตถุประสงค์ของและบุคคลอื่นที่แวดล้อมตัวผู้เรียน
4. การแปลความหมาย หมายถึง การที่ผู้เรียนพึงเล็งความสนใจไปยังสิ่งแวดล้อมเขาอยู่พิจารณาเกี่ยวโยงไปถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา และเลือกวิธีการตอบสนองที่คาดว่าจะได้ผลดังความมุ่งหมาย
5. การตอบสนอง หมายถึง การกระทำตามวิธีการที่คาดว่าจะได้ผลดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ
6. ผลที่ตามมา เป็นผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากการตอบสนอง ผลที่เกิดขึ้นนี้อาจจะตรงกับความคาดหวัง หรือตรงข้ามกับความคาดหวังก็ได้
7. ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง ความผิดหวังจะเกิดขึ้น เมื่อผู้เรียนไม่สามารถจะสนองความต้องการได้ หรือการกระทำนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวัง ซึ่งผู้เรียนอาจจะลองใช้วิธีอื่น ๆ ที่คิดว่าตนจะประสบผลสำเร็จ หรือผู้เรียนอาจจะล้มเลิกความมุ่งหมายเดิมก็ได้

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและมีพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแนะนำในสถานประกอบการ

2.1 ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ออตโต และกลาเซ (Otto and Glases. 1970: 4) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมด้านการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

มิทเชลล์ (Mitchell. 1982: 450) ได้ให้ความหมายอีกลักษณะหนึ่ง โดยกล่าวว่า การฝึกอบรมคือ พื้นฐานการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นความพยายามขององค์กรที่จะจัดหาประสบการณ์ให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการฝึกอบรมเป็นสื่อที่จะกำหนดโครงสร้างของประสบการณ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาทัศนคติและเพิ่มพูนทักษะ การฝึกอบรมจึงเป็นความ พยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกผ่านกระบวนการเรียนรู้ โดยมีมุ่งประสิทธิภาพการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 75) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูน หรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547: 2) กล่าวว่า การฝึกอบรมต่างจากการเรียนรู้ จึงควรทำความเข้าใจ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน จึงจำเป็นต้องทราบถึงวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมให้ถูกต้อง

รัชนิพร นาพุดธา (2549: 16) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อฝึกฝนหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และเกิดประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงทำให้เกิดความพึงพอใจ เพราะได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวัง

จากความหมายการฝึกอบรม ได้กล่าวมา สามารถสรุปดังนี้ การฝึกอบรม หมายถึง กลวิธีหรือกิจกรรมที่จัดให้แก่ผู้รับการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระที่จะฝึกอบรม เป้าหมาย การฝึกอบรม และลักษณะของผู้รับการฝึกอบรม หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า วิธีการฝึกอบรม คือ กิจกรรมที่วิทยากรใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้กับผู้รับการอบรมตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หรือโครงการฝึกอบรม

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม มีความสำคัญทั้งต่อบุคลากรทุกคน ทุกกลุ่มในองค์กร และมีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมมีผู้กล่าวได้ว่า ทุกองค์กรต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองด้วยวิธีใดก็ตาม จะมากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม นั้นหมายความว่าไม่มีองค์กรใดจะไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อบุคลากรและองค์กร ดังนี้

บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กร เมื่อใดก็ตามที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน มีปัญหาในการทำงานอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ทักษะ หรือ อทัศนคติ จนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดได้ ผู้นั้นต้องได้รับการฝึกอบรม

บุคลากรปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เมื่อใดก็ตามที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องจักร บุคลากรก็จะยังคงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะได้เรียนรู้วิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่

บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรก็มักกำหนดให้ผู้นั้นต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ก่อน

องค์กรไม่ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องจากการฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ ถ้าขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็สามารถพัฒนาทดแทนได้

องค์กรลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ เนื่องจากการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาจนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้องค์กรสามารถประหยัดรายจ่ายและเงินลงทุนขณะที่สามารถดำเนินกิจการได้ผลตอบแทนทางการเงินเพิ่มขึ้น

2.2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการฝึกอบรม

จากทฤษฎีการเรียนรู้การสอนผู้ใหญ่และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นักฝึกอบรมหรือผู้จัดการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม ได้ดังนี้ พอนท์(อาชัญญา รัตนอุบล 2540: 37; อ้างอิงจาก Pont. 1991. Developing Effective Training Skills)

1. การแสดงแรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจของบุคคลเป็นแรงผลักดันจากภายในที่เกิดขึ้น เพราะความต้องการที่จะเรียนรู้ และความประสงค์ที่จะเป็นผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ ด้วยเหตุนี้บทบาทของวิทยากร จึงควรทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นกันเอง และไม่เป็นทางการมากจนทำให้เคร่งเครียดเกินไป

2. การให้การสนับสนุน การที่แต่ละคนจะสามารถเป็นผู้ชี้นำตนเองได้ในบางครั้งต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือวิทยากร ดังนั้นวิทยากรจึงควรตระหนักและเข้าใจถึงเรื่องดังกล่าว บทบาทของวิทยากร คือ การให้การยอมรับ เมื่อผู้เข้ารับการอบรมต้องการที่จะนำ

ตนเอง และให้การสนับสนุนผู้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้วยตนเอง หรือให้กลุ่มผู้รับการฝึกอบรมเป็นผู้สนับสนุน

3. การประสานสัมพันธ์เนื่องจากผู้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง และมีความประสงค์ที่จะเลือกการเรียนรู้ของตนเอง ด้วยเหตุนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจึงไม่ชอบให้วิทยากรเข้ามาควบคุม และมีอำนาจเหนือสถานการณ์การเรียนรู้ของตนเองมากเกินไป วิทยากรจึงควรที่จะจัดการฝึกอบรมให้อยู่ในสถานการณ์ที่สมดุลระหว่างผู้ให้การฝึกอบรม และผู้รับการฝึกอบรม โดยควรจะจัดการฝึกอบรมที่มีลักษณะประสานสัมพันธ์ให้ความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายไม่ให้อำนาจต่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป

4. การเชื่อมโยงเนื้อหากับประสบการณ์ของผู้รับการฝึกอบรม เมื่อผู้รับการอบรมได้รับการแนะนำในเรื่องความรู้ ทักษะ และเจตคติใหม่ ๆ วิทยากรจึงควรรู้จักวิธีชักจูงเชื่อมโยงความรู้ใหม่ให้สัมพันธ์กับความรู้ และประสบการณ์เดิมมายืนยันในความรู้ ทักษะและเจตคติใหม่ จะทำให้การฝึกอบรมมีประโยชน์ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การจัดเนื้อหาในการฝึกอบรม ควรเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นจริงของผู้รับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะป็นชีวิตการทำงานหรือชีวิตประจำวัน ถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาในการฝึกอบรม นอกจากนี้การจัดกิจกรรมเสริมควรเป็นกิจกรรมในลักษณะที่สัมพันธ์ กับความจริงที่นำมาเป็นเนื้อหาในการฝึกอบรม แต่หากกิจกรรมใดที่จัดขึ้นแล้ว ไม่สามารถจะสัมพันธ์กับความเป็นจริงได้ วิทยากรควรจะมีการทบทวนและสรุปให้แก่ผู้รับการอบรม

6. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะที่ผู้รับการอบรมปราศจากความกลัวหรือหวาดระแวง โดยเฉพาะต่อหน้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมควรจัดบรรยากาศให้ผู้รับการอบรม อยากมีส่วนร่วมในการซักถามเมื่อตนสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ปราศจากการบังคับจากผู้ฝึกอบรม

7. การจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม เนื้อหาและวิธีการของการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะนำไปสู่การฝึกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในชีวิตการทำงาน หรือปัญหาในหน่วยงานตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ของผู้รับการฝึกอบรมเอง วิทยากรควรพิจารณาประสบการณ์ของผู้รับการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น ๆ

8. การเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเต็มที่ แต่ละคนได้มีโอกาสรับรู้ประสบการณ์ของผู้อื่น และวิทยากรในการอบรม จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี ทำให้ขยายความสนใจได้กว้างขวางขึ้น เรียนรู้สิ่งใหม่ได้มากขึ้น ตลอดจนมีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสามารถเข้าใจตนเอง และผู้อื่นได้มากขึ้นด้วย

2.3 หลักการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้น เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนประเภทหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ได้แก่

วิจิตร อวาระกุล (2540: 40) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นลักษณะกิจกรรมเฉพาะเจาะจงเฉพาะเรื่อง เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในวงแคบๆ ที่มีความจำเป็นจะไม่สอนหรืออบรมวิชาต่างๆ กว้างขวางหรือยาวนานเหมือนวิทยาลัย มหาวิทยาลัย การฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ สถิติปัญญา ซึ่งต้องการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคคลให้เหมาะสมหรือเข้ากับงาน หรือการทำงาน

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2529: 180) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน และเจ้าหน้าที่
2. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล ให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ
8. เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความก้าวหน้าในงาน และการขยายองค์การ
9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และผู้มาติดต่อ

ข. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง วัตถุประสงค์ของพนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาทำที่บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติงาน
4. เพื่อฝึกฝนการใช้วินิจฉัยในการตัดสินใจ
5. เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

9. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

คาสซิโอ (Cascio: 1995: 177) กล่าวว่า การฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์กร ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2540: 7) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากร เป็นกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้ง ความตระหนักรู้ และแรงจูงใจของบุคคลกรเหล่านี้ มีเจตคติต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538: 2) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรืองานที่องค์กรได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และเกิดตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร(2544: 78) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ(Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่ต้องหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้(Knowledge)

สาโรช โสภีรักษ์ (2547: 244) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างมีการวางแผนงาน และเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ และก่อให้เกิดผลของการกระทำในรูปกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ในลักษณะที่เป็นผลดี หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมอยู่ที่การให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

สุรศักดิ์ นานานุกุล (2529: 179) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยจัดทำเป็นช่วงหรือระยะเวลาตามความเหมาะสม

จากความหมายของการฝึกอบรมที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีจุดประสงค์เพื่อฝึกฝนหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ ความชำนาญประสบการณ์ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานทำให้สามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรและเกิดประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจเพราะได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวัง

2.4 รูปแบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกรูปแบบออกเป็น การฝึกอบรมที่ยึดวิทยากรเป็นศูนย์กลาง การฝึกอบรมที่ยึดผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง การฝึกอบรมที่ยึดความรู้และประสบการณ์เป็นศูนย์กลาง และการฝึกอบรมที่ยึดสื่อเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

1. การฝึกอบรมที่ยึดวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Trainer-Centered Training Approach) เป็นการฝึกอบรมที่วิทยากรเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ดำเนินการถ่ายทอด และประเมินการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมเป็นผู้เรียนที่ ปฏิบัติตามคำสั่งของวิทยากรทุกขั้นตอน มักไม่มีโอกาสเลือกหรือตัดสินใจเรื่องใด ๆ เพื่อตัวเอง

2. การฝึกอบรมที่ยึดผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง(Trainer-Centered Training Approach) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมด้วยตนเองมากที่สุด วิทยากรเป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวก เป็นที่ปรึกษาที่ชี้แนวทาง หรือประสานกิจกรรมการฝึกอบรม

3. การฝึกอบรมที่ยึดความรู้และประสบการณ์เป็นศูนย์กลาง (Content/Experience-Based Training Approach) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระหรือประสบการณ์การเรียนรู้ โดยไม่คำนึงว่าวิทยากรหรือผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมการฝึกอบรม

4. การฝึกอบรมที่ยึดสื่อเป็นศูนย์กลาง(Media Based Training Approach) การฝึกอบรมรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับสื่อมากกว่าวิทยากร ผู้รับการอบรมจะเรียนรู้จากสื่อเป็นหลักอาจเรียกว่า สื่อหลักหรือสื่อเสริม สื่อที่นิยมใช้ เช่น บทเรียนคอมพิวเตอร์ ชุดการเรียนรายบุคคล ชุดฝึกอบรมทางไกล เป็นต้น

2.5 ประเภทการฝึกอบรม

การจำแนกประเภทการฝึกอบรม สามารถจำแนกได้หลายแนวทาง ดังนี้ ตามจำนวนผู้รับการฝึกอบรม ตามระดับผู้รับการฝึกอบรม ตามสถานที่ฝึกอบรม ตามเนื้อหาสาระหรือเรื่องที่ฝึกอบรม ตามระยะเวลาการฝึกอบรม ตามสภาพแวดล้อมการฝึกอบรม และตามระยะทางการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมตามจำนวนผู้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมรายบุคคล การฝึกอบรมกลุ่มใหญ่ และการฝึกอบรมกลุ่มย่อย

2. การฝึกอบรมตามระดับของผู้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร และฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมตามสถานที่ฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-Site Training) คือ ใช้ที่ทำงานเป็นสถานที่อบรม และการฝึกอบรมนอกที่ทำงาน (Off-Site Training) คือ อบรมในสถานที่อื่นหรือเรียกว่าอบรมนอกสถานที่

4. การฝึกอบรมตามเนื้อหาสาระหรือเรื่องที่ฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมด้านความรู้ การฝึกอบรมด้านทักษะ และการฝึกอบรมด้านทัศนคติ ซึ่งทุกเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับหรือจำเป็นกับการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

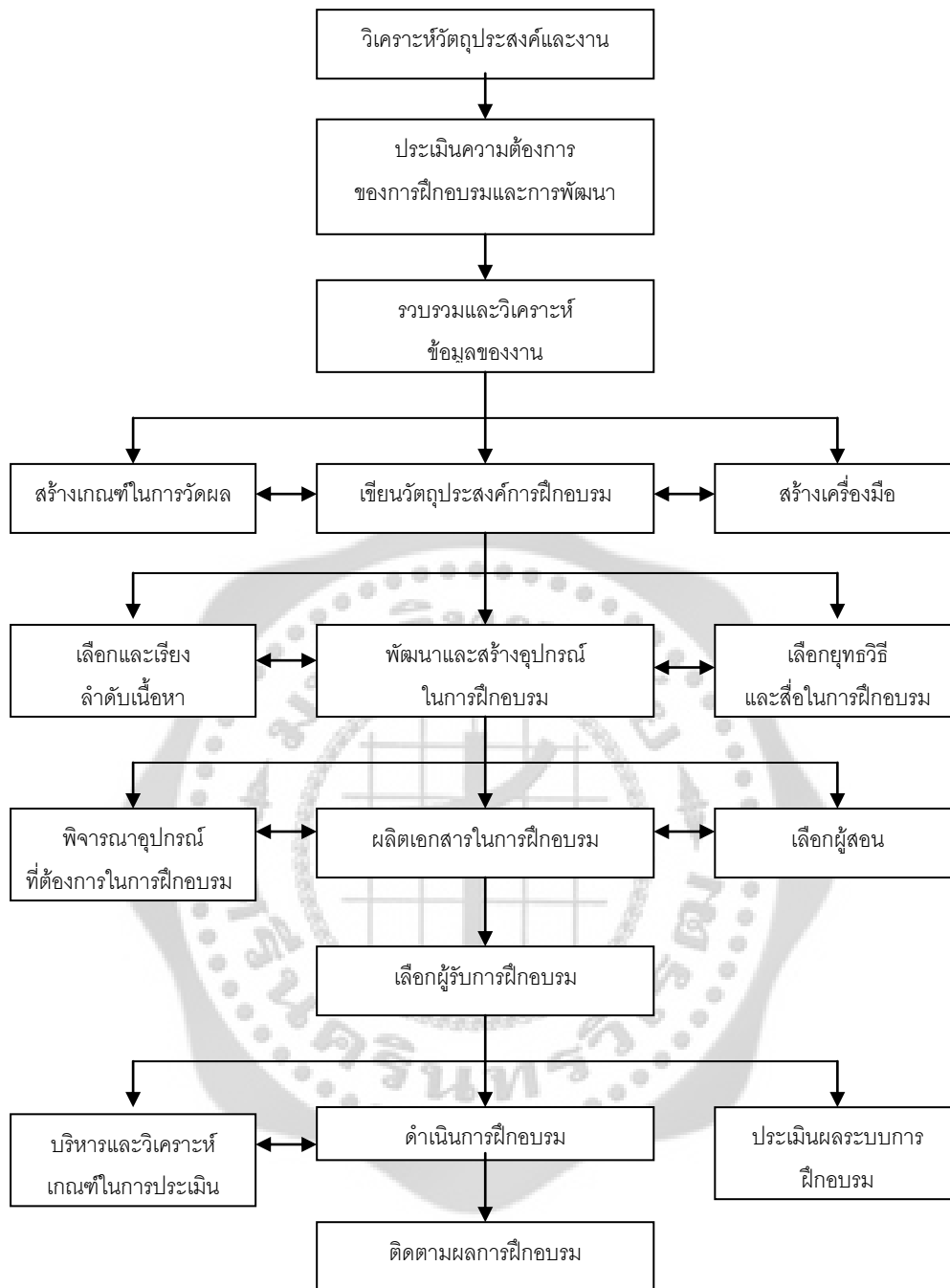
5. การฝึกอบรมตามระยะเวลาการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมก่อนทำงาน หรือเรียกว่าก่อนประจำการ(Pre-Service Training) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ(Orientation) และการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training)

6. การฝึกอบรมตามสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-The Job Training) และการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-The Job Training) หรือเรียกว่า การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม

7. การฝึกอบรมตามระยะทาง ได้แก่ การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า (Face – To Face Training) คือ ผู้รับการฝึกอบรมและวิทยากรอยู่ในห้องเดียวกัน และการฝึกอบรมแบบไม่เผชิญหน้า (Distance Training) คือ การฝึกอบรมทางไกลที่ผู้รับการฝึกอบรมและวิทยากรอยู่ต่างสถานที่กัน ติดต่อสื่อสารกัน ผ่านสื่อทางไกล เช่น โทรทัศน์ ปฏิสัมพันธ์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

โดยสรุป รูปแบบการฝึกอบรมและประเภทของการฝึกอบรมจะช่วยทำให้นักฝึกอบรมมีแนวทางในการเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวิทยากร ผู้รับการฝึกอบรม ความรู้และประสบการณ์ และสื่อ/เทคโนโลยีการฝึกอบรม





ภาพประกอบ 2 รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาของ Tracey

ที่มา: Tracey, Willinams. Designing Training and Development Systems. New York: Amacom, 1982.

ขั้นตอนหลักของรูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาของ Tracey ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวิเคราะห์ ขั้นตอนพัฒนา และขั้นนำไปใช้ ดังภาพประกอบ 2 ด้านบน

1. ขั้นตอนวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ วิเคราะห์วัตถุประสงค์และงาน ประเมินความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา และรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของงาน

2. ขั้นพัฒนา ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ สร้างเกณฑ์ในการวัดผล เขียนวัตถุประสงค์ การฝึกอบรม สร้างเครื่องมือในการประเมิน เลือกลงและเรียงลำดับเนื้อหา พัฒนาและการสร้างอุปกรณ์ ในการฝึกอบรมเลือกยุทธวิธีและสื่อในการฝึกอบรม ศึกษารูปแบบที่ต้องการในการฝึกอบรม ผลิตเอกสารในการฝึกอบรม เลือกผู้สอน และเลือกผู้รับการฝึกอบรม

3. ขั้นนำไปใช้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การบริหารและวิเคราะห์เกณฑ์ในการประเมิน การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลระบบการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม

2.6 ลักษณะการฝึกอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ

วิธีการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบและหลายประเภท แต่ละวิธีจะมีลักษณะการจัดกิจกรรมที่แตกต่างกัน พอประมวลได้ดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การประชุม สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย การฝึกอบรมสาธิต การฝึกอบรมแบบสถานการณ์จำลอง การฝึกอบรมแบบพัฒนาจากโครงการกรณีงาน การฝึกอบรมแบบรายกรณี การเสนองาน การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมเพื่อการรับรู้ตนเองและผู้อื่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมแบบพี่น้อง การฝึกอบรมผ่านเครือข่าย และกิจกรรมการพัฒนาจิตใจ

1. การปฐมนิเทศ(Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นก่อนบุคคลากรเข้าทำงาน เป็นการให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่ง เช่น กฎระเบียบของหน่วยงานโครงสร้างและสายงานบังคับบัญชาขององค์กร วิธีปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติตนร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

2. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือเป็นการระดมสมองในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เหมาะสำหรับผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี มักใช้หน่วยงานที่ต้องการแก้ปัญหาการทำงาน หรือกำหนดแนวทางการดำเนินงาน

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) มีลักษณะที่สำคัญ คือ วิทยากรและผู้รับการฝึกอบรมมีบทบาทในการลงมือปฏิบัติหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างให้สำเร็จ เช่น การประชุมปฏิบัติการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการผลิตรายการโทรทัศน์การศึกษา เป็นต้น

4. การบรรยาย(Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ยึดวิทยากรเป็นหลัก วิทยากรเป็นผู้กำหนดเนื้อหา กิจกรรม ควบคุมเวลาในการถ่ายทอด มักใช้การพูดล้วน ๆ หรือพูดประกอบการสาธิต หรือสื่อโสตทัศนต่าง ๆ

5. การฝึกอบรมแบบสาธิต (Demonstration) เป็นการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมทำเป็นด้วย การแสดงให้เห็น แล้วให้ทำตามโดยใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้จริงในการทำงาน รวมทั้งต้องจัดสภาพแวดล้อมการสาธิตให้เหมือนสภาพการทำงานมากที่สุด

6. การฝึกอบรมแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจัดการฝึกอบรมที่เลียนแบบสถานการณ์จริงในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้ผู้รับ การฝึกอบรมในสภาพจริงได้ อาจเป็นเพราะอันตราย เสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การฝึกขับเครื่องบิน การฝึกใช้เครื่องจักรที่มีราคาแพง

7. การฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน (Project Casework) ในการฝึกอบรมแบบนี้ ผู้รับการฝึกอบรมจะสมมติตัวเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานในสถานการณ์จำลอง และได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรม 6 ขั้นตอน คือ 1 วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาข้อมูลที่สำคัญ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ 3 ระบุและกำหนดทางเลือก 4 ทำการเปรียบเทียบทางเลือก 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด และ 6 วางแผนและจัดทำโครงการ ดังนั้น ผลผลิตที่ได้จากการฝึกอบรมวิธีนี้ก็คือ โครงการ

8. การฝึกอบรมแบบรายกรณี (Case Study) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษารายกรณีที่เตรียมไว้หรือมักเรียกกันว่า “Case” มักใช้ในการฝึกทักษะขั้นสูง คือ ความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาการคิดสร้างสรรค์หรือการคิดนอกกรอบ เป็นต้น

9. การสอนงาน (Coaching) หรือการสอนแนะ เป็นการฝึกอบรมในงานที่ให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเล็กขณะปฏิบัติงาน เทคนิคของการสอนงาน คือ หัวหน้าจะบอกหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น อุปกรณ์ที่ต้องใช้ ขั้นตอนการทำงาน แล้วแสดงหรือทำให้ดูในอัตราการทำงานปกติ ต่อจากนั้นจึงอธิบายหลักการ หรือทฤษฎีเกี่ยวกับงานนั้น สุดท้ายสาธิตโดยการทำให้ดูซ้ำ ๆ เมื่อผู้รับการสอนงานเข้าใจแล้ว จึงให้ฝึกไปพร้อมกับปฏิบัติงานจริง

10. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมในงานที่มีการมอบหมายผู้รับการฝึกอบรมฝึกทำงานในแผนกต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจ 3 วัน 1 สัปดาห์ 1 เดือน หรือหนึ่งปี เพื่อให้ผู้รับนั้นได้เรียนรู้สภาพการทำงานต่าง ๆ สังเกตการณ์ทำงานของบุคคลอื่น ๆ รู้ว่าตนเองถนัดทำงานอะไรมากที่สุด

11. การฝึกอบรมเพื่อการรับรู้ตนเองและผู้อื่น (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมตระหนักและรู้จักตนเอง และผู้อื่นโดยการฝึกฝนให้สามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ประสาทสัมผัสเทคนิคที่สำคัญ คือ ให้สังเกตดูพฤติกรรม กริยาอาการท่าทาง คำพูดของผู้อื่นแล้วต้องแปลความหมาย เช่น คนอื่นมีความรู้สึก มีทัศนคติ มีความคิดความเชื่อต่อตัวเรา หรือต่อเรื่องต่าง ๆ อย่างไร วิธีการนี้ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับผู้อื่นได้

12. การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นการทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานอื่น เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่นด้วยตนเอง จัดเป็นประสบการณ์ตรง (Orient Experience) นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานด้วย

13. การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีที่มอบหมายให้ผู้มีประสบการณ์การทำงานที่ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างาน คอยให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงานตามความจำเป็น วิธีนี้จึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่ตรงจุดในเวลาอันรวดเร็ว

14. การฝึกอบรมผ่านเครือข่าย (Web – Based Training) เป็นการฝึกอบรมแบบไม่เผชิญหน้า ผู้รับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์เครือข่าย สามารถเรียนในเวลาใดก็ได้ จากสถานที่ใดก็ได้ แต่สามารถเข้าถึงบทเรียนและติดต่อกับวิทยากรหรือผู้รับการฝึกอบรมคนอื่นได้ผ่านเครื่องมือบนเครือข่าย เช่น E-Mail Web board Chat room เป็นต้น

15. กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญา ในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

2.7 การกำหนดกระบวนการฝึกอบรมด้วยเทคนิค

เทคนิคการฝึกอบรม คือ เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น แต่ก็ถือว่ามีความสำคัญเพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรม หรือวิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้พยายามคิดเทคนิค การฝึกอบรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้ว อาจแบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader-centered techniques) ซึ่งเกิดจากแนวคิดที่ว่าวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในเรื่องที่ต้องการมากกว่าผู้อื่น ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น

2. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Group-centered techniques) เทคนิคเหล่านี้จะมาจากแนวคิดที่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างก็มีความรู้ ความสามารถ และจะต้องช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง มากกว่าที่จะได้ มาจากวิทยากรเท่านั้น ได้แก่ การสัมมนา (Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ฯลฯ

3. เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าอบรม เกิดการเรียนรู้ขึ้น เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ไม่ได้ใช้กับการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เหมือนกับเทคนิคฝึกอบรม 2 ประเภทแรก หากจุดเน้นที่สำคัญของเทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยจังหวะเวลา (Speed) ของตนเอง ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) และการทางไปรษณีย์ (Correspondence Study) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมทางไกล (Long Distance Training) แบบหนึ่ง เป็นต้น

4. เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เน้นการใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การนำเสนอโดยใช้สไลด์หรือเทป (Slide/Tape Presentation) โทรทัศน์การสอน (Instructional television) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) เป็นต้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดรูปแบบเทคนิคโครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติ ประกอบการ คำสั่ง และคำปลีก

2.7.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มีลักษณะที่สำคัญ คือ วิทยากรและผู้รับการฝึกอบรม มีบทบาทในการลงมือปฏิบัติหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างให้สำเร็จ เช่น การ ฝึกอบรมปฏิบัติการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือกาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการผลิตรายการโทรทัศน์การศึกษา เป็นต้น

วิธีการสอนโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมเชิงปฏิบัติ นับว่าเป็นวิธีการ กระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้เรียน ผู้ใหญ่ได้มีโอกาสประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ (Apply Theory to Practice) ทั้งนี้จะเป็นไปตามความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน โดยปรึกษากับผู้สอนว่าจะ ปฏิบัติงานอะไร วิธีการนี้ผู้เรียนจะได้ทำงานออกมาเป็นผลสำเร็จของตนเอง (a piece of work) ทั้งใน ลักษณะที่อาจจะเป็นงานเดี่ยวหรืองานกลุ่มก็ได้ แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ จะทำให้ผู้เรียนมีความ ชำนาญมากยิ่งขึ้น เพราะผลงานที่ได้ปฏิบัติ จะเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม หรือการประชุมเชิง ปฏิบัติการที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งก็คือผลรวมของประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหมด (Total Learning Experience) วิธีการนี้มีคุณค่าและได้รับความนิยมนอย่างมากในวงการการศึกษาผู้ใหญ่ และการจัด ฝึกอบรมให้ความรู้ทั่วไป โดยเฉพาะในกลุ่มผู้เรียนที่มีประสบการณ์เดิมอยู่บ้างแล้ว เมื่อได้รับการ ฝึกอบรมโดยวิธีการนี้ จะมีความมั่นใจและทักษะเพิ่มมากขึ้น

2.7.2 การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ

การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยง หมายถึง พี่เลี้ยงที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ที่สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือ น้องเลี้ยงให้พัฒนาศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสามารถจัด กิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ คุณสมบัติหลักที่สำคัญที่บุคคลที่เป็น พี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ให้แก่ น้องเลี้ยง (Mentee) ใหม่นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติ หรือความคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) มีความประพฤติดี สามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ น้องเลี้ยง ได้ บทบาทและหน้าที่ที่ สำคัญของพี่เลี้ยงได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ

คุณลักษณะของน้องเลี้ยง

1. เป็นผู้ที่มีประวัติในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. เป็นผู้ที่มีความผูกพันกับสถานศึกษาและการจัดการศึกษา
4. เป็นผู้ที่มีความใฝ่ฝันและความปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นผู้ที่ชอบความท้าทายและเต็มใจ พร้อมทั้งจะทำงานนอกเหนือจากงานปกติ
6. เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพ
7. เป็นผู้ที่เต็มใจรับฟังคำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาปรับปรุง

ตนเองอยู่เสมอ

จากคุณลักษณะดังกล่าว จะพบว่าน้องเลี้ยง เป็นบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ที่มีผลงานดีเลิศ (Top Performer) ซึ่งสถานศึกษาจะต้องรักษาไว้ ดังนั้น ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นเสมือนแม่แบบของน้องเลี้ยง ด้วย

พี่เลี้ยงนอกจากเป็นแม่แบบของน้องเลี้ยง แล้ว ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สอนงาน(Coach) โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับน้องเลี้ยง ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวังหรือประเด็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น (Political Praps) รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของน้องเลี้ยง เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการปรับปรุงความสามารถ และศักยภาพของน้องเลี้ยง ต่อไป นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือให้น้องเลี้ยง มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน

คุณลักษณะของพี่เลี้ยง

Mentor ที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal Skills)
2. การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence Skills)
3. การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น (Recognized other's

accomplishment)

4. การมีทักษะของการบังคับบัญชาที่ดี (Supervisory Skills)
5. มีความรู้ในสายวิชาชีพหรือสายงานของตน (Technical Knowledge)

บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

ในสถานประกอบการที่ต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารสถานประกอบการ และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีม การนำพี่เลี้ยงแบบกลุ่มมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร จะมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง โดย พี่เลี้ยงหรือ Learning Leader จะมีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้แนะแนวแก่กลุ่มน้องเลี้ยง ในการระมัดระวังอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่จะสร้างปัญหา และอุปสรรคต่อการทำงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ แต่จะไม่ใช่ผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ แต่จะช่วยให้กลุ่ม น้องเลี้ยง มองเห็นภาพของสถานศึกษาในอนาคต เพื่อให้กลุ่ม น้องเลี้ยง กลับไปทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ว่าเขาได้ใช้ทักษะวิธีการ และพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร นอกจากนั้น พี่เลี้ยงจะตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่ม น้องเลี้ยง หาคำตอบที่จะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์ และเทคนิคใหม่ที่จะนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานการณืต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการเรียนรู้ของ น้องเลี้ยง ทุกคนซึ่งเป็นพื้นฐานไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จาก พี่เลี้ยงและจากประสบการณ์ของน้องเลี้ยง คนอื่น ๆ ในกลุ่ม

2. เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่น้องเลี้ยง แต่ละคนในกลุ่มน้องเลี้ยง เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของน้องเลี้ยง แต่ละคน โดยวิธีการให้น้องเลี้ยง เล่าถึงปัญหาของตนที่เลี้ยงจะฟังอย่างตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ และให้ข้อมูลความเห็นทั้งด้านดีและด้านไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา และเป็นมิตร

3. เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่ม น้องเลี้ยง มองภาพวิสัยทัศน์และอนาคตของสถานศึกษาว่าจะไปทิศทางใดในอนาคต สถานศึกษาถึงจะดี พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ และจะมีการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

4. เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการศึกษา ทำให้มีแนวทางในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และสามารถให้แนวทางแก่กลุ่มน้องเลี้ยง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ และจะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงน้องเลี้ยง กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่จะสามารถช่วยให้ น้องเลี้ยง เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานได้

5. เป็นผู้สนับสนุน คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือ ในขณะที่กลุ่ม น้องเลี้ยง เกิดการเรียนรู้ขึ้น สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่า ตนเองสามารถผลักดันความเจริญก้าวหน้าและแผนพัฒนาความก้าวหน้าด้วยตนเอง พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ช่วยให้ น้องเลี้ยง ได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ (Visibility) เช่น เมื่อน้องเลี้ยง เสนอโครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี ก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ เพื่อน้องเลี้ยง จะได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ

บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การนำระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมาใช้ จะประสบความสำเร็จต่อเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย เพราะ พี่เลี้ยงต้องผสมผสาน บูรณาการกับงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งระบบของสถานศึกษา เช่น งานบริหาร งานบุคคล งานวิชาการ งาน

กิจกรรม พัฒนาผู้เรียน เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องนี้จะเป็นบุคคลนอกเหนือจากพี่เลี้ยงคือน้องเลี้ยง เช่น หัวหน้างานของน้องเลี้ยงและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งต้องมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. น้องเลี้ยง ต้องมีบทบาทในเชิงรุกน้องเลี้ยง ในพี่เลี้ยงแบบกลุ่มจะมีบทบาทมากกว่า พี่เลี้ยงแบบคู่ เพราะน้องเลี้ยง ต้องช่วยกันสนับสนุนผลักดันกลุ่ม และร่วมกันคิดว่าจะใช้ประโยชน์จากความรู้ของพี่เลี้ยงได้อย่างไร ต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูล ความรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกัน และสร้างประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ จะต้องแสวงหาความรู้ โดยการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ การศึกษาและการฝึกอบรม

2. หัวหน้างาน ต้องได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับการดำเนิน พี่เลี้ยง เพราะบางครั้งอาจจะเข้าร่วมกิจกรรมด้วย หัวหน้างานต้องมีจิตใจเป็นนักพัฒนา และมีความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพราะเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในส่วนที่ตนรับผิดชอบต่อสถานศึกษา และต่อตัวน้องเลี้ยง ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้างานจะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำมอบหมายงานที่จะช่วยให้น้องเลี้ยง ได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของน้องเลี้ยง และเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน ซึ่งน้องเลี้ยง สามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้

3. ฝ่ายบุคคล ต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดวิธีการพัฒนาด้วย พี่เลี้ยงขึ้นในองค์กรโดยจัดให้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับพี่เลี้ยงแก่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คัดเลือกน้องเลี้ยง จัดกลุ่มและคอยติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งควรประเมินทุกเดือน

รูปแบบของพี่เลี้ยง

วิธีการ พี่เลี้ยง ได้เริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาผู้หญิงให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้ บริหารได้เท่าเทียมกับชาย แนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบัน แต่ในสมัยก่อนรูปแบบของ พี่เลี้ยง จะเป็นแบบคู่ คือ จับคู่กันระหว่าง พี่เลี้ยง 1 คน กับน้องเลี้ยง 1 คน หรือ 2 คน ซึ่งปัจจุบันมีผู้เห็นว่าแบบคู่นี้ข้อจำกัดหลายประการ เช่น หาพี่เลี้ยงได้ไม่เพียงพอกับจำนวนน้องเลี้ยง เพราะพี่เลี้ยงหายากและการที่น้องเลี้ยง เรียนรู้จากพี่เลี้ยงเพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย **ปัจจุบัน** ได้มีแนวคิดพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม คือพี่เลี้ยง 1 คน ต่อน้องเลี้ยง 4-6 คน ไม่ว่าจะแบบใดก็ตาม การคัดเลือกพี่เลี้ยงจะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่า น้องเลี้ยง มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและสมัครใจเป็น พี่เลี้ยง ส่วนการเลือก น้องเลี้ยง ก็จะต้องเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริการพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง จะรวมกิจกรรมพี่เลี้ยงโดยการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็น **หนึ่งปี**

แนวคิดพีเลียงแบบกลุ่มโดยที่พีเลียงจะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้(Learning Leader) น้องเลียง จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนา ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม วิธีนี้จะเป็น การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย กลุ่มพีเลียงจะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้(Learning Group) ซึ่งคล้ายกับทีมการเรียนรู้ (Learning Team) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ แชนแก(Peter M. Senge : 1990) ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็ เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่ง การเรียนรู้ น้องเลียง ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มจะมีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและกันจาก พีเลียงด้วย และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงจะมีหลักดังนี้

1. ความชำนาญของบุคลากร ซึ่งมีหลักก็คือการสร้างความรู้ให้กับตนเองตลอดชีวิต
2. มีจิตใจที่จะค้นคว้า และรับการท้าทายในสิ่งใหม่ ๆ โดยเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ ให้เป็น ความคิดใหม่
3. สร้างมโนภาพของบุคลากรให้เน้นเหมือนกัน
4. เรียนรู้วิธีคิดไปพร้อมกับเพื่อสร้างภารกิจในภาคปฏิบัติให้ไปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียน รู้ นั้น กำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำและก่อให้เกิดการเรียนรู้ กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้งพีเลียงด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือว่าพีเลียงหรือ Learning Leader เป็นส่วน หนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ พีเลียง เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปันได้ มากกว่าพีเลียงจึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่ม เพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนากระบวนการนี้ จะช่วยให้น้องเลียง เรียนรู้ประสบการณ์และความรู้จากพีเลียงซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างจากพีเลียงจะ ช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดย

1. ช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน
2. ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปรายและโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น
4. ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ
5. สนับสนุนกลุ่มโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นในองค์กร
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล

ประโยชน์ของพีเลียง

1. สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพ ได้เร็วกว่าพนักงานปกติ
2. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับ

หน่วยงาน

3. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานหนักและทำทายนมากขึ้น
4. สร้างบรรยากาศของการนำเสนองานใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบมากขึ้น
5. สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two Way Communication) ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง หัวหน้างานในฐานะ พี่เลี้ยงมีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมได้มากขึ้น เนื่องจากได้มอบหมายงานส่วนหนึ่งให้ น้องเลี้ยงรับผิดชอบแล้ว

2.8 การวัด และประเมินผล

การเรียนรู้ของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนมาก ในการให้คำอธิบาย ไม่ว่าจะโดยการสังเกต หรือการวัดจากพฤติกรรมสุดท้าย ดังนั้นในการประเมินสมรรถภาพ หรือผลงานจึงต้องมีการตั้งเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน การพิจารณามาตรฐานต่างๆควรคำนึงถึงเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เกี่ยวพันกับการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้
2. ควรอยู่บนมาตรฐานที่เด่นชัด (Explicit Standards) และการปฏิบัติงานที่นิยามโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. โครงการฝึกอบรมควรกำหนดให้มีความชัดเจนซึ่งสามารถไปสู่วุฒิบาศกรที่ได้เรียนรู้ว่าเป็นการได้รับประสบการณ์จากงานนั้นๆ รวมทั้งต้องประเมินผลให้การรับรองผลงานนั้นได้

4. การรวบรวมประจักษ์พยานจากการประเมินผล (Assessment Evidence) ด้วยวิธีสังเกตจากสถานที่ทำงาน ผสมผสานกับผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการอื่นๆ เช่น การตั้งคำถาม หรือการทดสอบ

ส่วนของการประเมินผล (Evaluation Phase) การฝึกอบรมควรมีการประเมินเพื่อให้ทราบถึงระดับของการ พัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ แต่เป็นที่น่าเสียดายว่ามีเพียงองค์กรจำนวนน้อยที่มีระบบในการประเมินผลอย่างเพียงพอที่จะวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรม (www.trainer.in.th/blog/13/training_eva1)

ในขณะที่วิธีการประเมินผลกำลัง พัฒนา ข้อสรุปส่วนใหญ่เกี่ยวกับการฝึกอบรมมักตั้งอยู่บนพื้นฐานของนามธรรม (Subjective Reaction) ของผู้ฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรม มันเป็นเรื่องง่ายที่จะรวบรวมข้อคิดเห็น คำติชมจากผู้เรียน แต่ข้อมูลเช่นนี้ไม่ค่อยจะเป็นประโยชน์กับ องค์กรเท่าใดนัก การฝึกอบรม และการพัฒนาไม่ได้เป็นเพียงแต่การจัดขึ้นมาเพื่อคุณค่าของความบันเทิง (Entertainment Value) ในตัวของมันเท่านั้น แก่นแท้อยู่ที่ว่า ความพยายามในการฝึกอบรมจะส่งผลต่อการปรับปรุงพฤติกรรม หรือความสามารถในการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นได้หรือไม่

แบบจำลองในการประเมินผลการฝึกอบรมที่นิยมกันค่อนข้างมาก ได้แก่ แบบจำลองของ โดนัลด์ แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลองนี้จะใช้การวัดผล 4 ระดับ

เพื่อประเมินคุณภาพ หรือประสิทธิผลของการฝึกอบรมตามตารางด้านล่างนี้ จากง่ายไปหายาก ในแต่ละระดับของการประเมินผลจะมีทั้งข้อดี และข้อจำกัดในตัวเองอยู่ เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องวางแผนการประเมินในขณะที่วางแผนการฝึกอบรมไปด้วยกัน เช่นเดียวกันกับการพิจารณาระดับการประเมินทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการฝึกอบรม แม้ว่าจะมีเพียงหนึ่ง หรือสองระดับการประเมินที่จะถูกนำมาใช้ก็ตาม

ตาราง 2 การประเมินแบบจำลองของ โดนัลด์ แอล เคิร์กแพทริค

ระดับการประเมิน	คำอธิบาย	ข้อคิดเห็น
ระดับ 1 การตอบสนอง (Reaction)	การตอบสนองของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม ชอบหลักสูตรที่เรียนหรือไม่	เป็นวิธีการประเมินที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่าย รวดเร็ว และต้นทุนต่ำในการจัดการ
ระดับ 2 การเรียนรู้ (Learning)	ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หรือหลักสูตรหรือไม่	การเรียนรู้สามารถวัดผลได้จากแบบทดสอบก่อน และหลังเรียน (Pre and Post tests)
ระดับ 3 พฤติกรรม (Behavior)	การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ผู้เรียนได้ประยุกต์ หรือนำสิ่งที่ได้เรียนมาใช้ในการทำงานหรือไม่	เป็นการประเมินที่ยาก แบบสอบถามติดตามผลหลังการฝึกอบรมหรือการสัมภาษณ์ อาจถูกนำมาใช้ในการประเมิน
ระดับ 4 ผลลัพธ์ (Results)	เชื่อมโยงการฝึกอบรมไปสู่บรรทัดสุดท้ายของธุรกิจ	โดยทั่วไปแล้วการประเมินในระดับนี้จะประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมที่เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในทางธุรกิจอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ หรือทักษะ ตัวอย่างเช่น การลดต้นทุน การประเมินในระดับนี้เป็นเรื่องที่ยาก และซับซ้อนที่จะเชื่อมโยงให้เข้ากับการฝึกอบรมโดยตรง

ที่มา: www.trainer.in.th/blog/13/training_eva1

ในระดับที่ 1 การตอบสนอง เป็นการประเมินที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง อาจเป็นเพราะรูปแบบที่ง่าย ไม่ซับซ้อน เพราะเป็นการวัดระดับความชอบ ความคิดเห็น หรือความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรม

ในระดับที่ 2 การเรียนรู้ อาจไม่ค่อยได้ใช้ ในองค์กรธุรกิจมากเท่าใดนัก ส่วนใหญ่มักจะพบตามสถาบันการศึกษาเสียมากกว่า การประเมินระดับนี้จะมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เมื่อมีการใช้แบบทดสอบก่อน และหลังการเรียนรู้

ในระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการประเมินที่ยาก แต่ก็ต้องใช้เครื่องมือคือแบบสอบถาม รวมถึงการสัมภาษณ์ ติดตามผลหลังการฝึกอบรม

ในระดับที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมในระดับนี้ จะเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน ดังนั้นจะต้องประยุกต์การวัด ประเมิน ทางด้านคุณภาพและปริมาณ

จากทฤษฎีและหลักการฝึกอบรมข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความเชื่อมโยงของการฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ว่าในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติในกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นพื้นฐานเสียก่อน จึงจะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินการตามกระบวนการ บริหารงานฝึกอบรม ได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้เข้าอบรมได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากขึ้นโดยในระดับของการประเมินระดับ1 การตอบสนอง ใช้แบบสอบถาม ผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ระดับ 2 การเรียนรู้ ใช้แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ) ระดับ 3 พฤติกรรม ใช้การประชุมสัมมนาในกลุ่มย่อย (Focus Group) และระดับ4 ผลลัพธ์ ใช้แบบสัมภาษณ์ตามค่าดัชนีชี้วัด(KPI)

2.9 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (KPI) คือเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการ ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลของ การวัดหรือการประเมิน ในรูปข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

ดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance indicators) หรือที่เราเรียกกันว่า KPI เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นได้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะสามารถใช้ดัชนีชี้วัดประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กรได้

2.9.1 แนวทางในการจัดทำดัชนีชี้วัด

ในการจัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เราสามารถกำหนดขึ้นมาได้จากหลา มุมมองดังต่อไปนี้

1. การกำหนดดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์ ในการจัดทำดัชนีชี้วัดจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในแต่ละส่วน โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่าภายใต้ วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือดัชนีชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าเราสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
2. การจัดทำดัชนีชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ผู้จัดทำต้องกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงานออกมาก่อนแล้วจึงกำหนดดัชนีชี้วัดที่ใช้วัดปัจจัยเหล่านั้น
3. การจัดทำดัชนีชี้วัดโดยอาศัยการถาม-ตอบ ผู้บริหารจะมีคำถามที่ตนเองอยากจะทราบหรือรู้เกี่ยวกับองค์กร และในการตอบคำถามเหล่านี้จะต้องสร้างดัชนีชี้วัดขึ้นมาเองเพื่อตอบคำถามเหล่านั้น

2.9.2 ลักษณะของดัชนีชี้วัดที่ดี

การออกแบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน
3. ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
4. ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
5. ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นดัชนีชี้วัดที่องค์กร หรือหน่วยงานสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยดัชนีชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ดัชนีชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
6. ต้องเป็นดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ดัชนีชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแต่ผู้จัดทำดัชนีชี้วัดเท่านั้น

2.9.3 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981: unpagued)

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากนักน้อย แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน
2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

2.9.4 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี

มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 157)

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น กฎหมายมีร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่นโน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมี มาตรฐานและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

2.9.5 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี

มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2539: 189)

1. ความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (Labor Productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้นุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

2. ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความได้ ตัวอย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่าเป็น 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้ คือการนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

2.9.6 บทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน

มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้ (Spee and Bormans, 1992.; Veld and Spee, 1990 and Sizer et al., 1992 อ้างถึงใน McDaniel, 1996) คือ

1. การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร
2. การประเมินผล(Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
3. การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่
4. การเป็นเหตุผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร
5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล

2.9.7 การใช้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน (โครงการ)

ความหมายของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

วิธีดำเนินโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. วางแผนและเขียนโครงการอบรม
2. การดำเนินงานและติดตามกำกับโครงการ
 - 2.1 กิจกรรมการอบรม - อบรมภาคทฤษฎี 3 วัน (วิทยากรบรรยาย + สื่อ)
 - อบรมภาคปฏิบัติ 2 วัน (แบบฝึกหัด + กิจกรรมกลุ่ม)
 - ทดสอบความรู้ ก่อน-หลังการฝึกอบรม
 - 2.2 การติดตามกำกับโครงการ - แก้ปัญหาและสนับสนุนทรัพยากรระหว่างการอบรม
 - ติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม
3. การประเมินโครงการฝึกอบรม

4. การรายงานผลการประเมิน

ขั้นตอนการประเมินโครงการฝึกอบรม

1. วิเคราะห์โครงการให้เกิดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. กำหนดวิธีการประเมิน
 - ระบุตัวแปร (ตัวบ่งชี้) แนวทางการจัดและเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล
 - กำหนดเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการตัดสินใจ

4. เก็บรวบรวมข้อมูล สร้างเครื่องมือ, ตรวจสอบเครื่องมือ ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล
5. วิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินคุณค่าตามเกณฑ์ของวัตถุประสงค์
6. จัดทำรายงานผลการประเมินเสนอผู้เกี่ยวข้อง

3. แนวคิดและหลักการจัดการธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

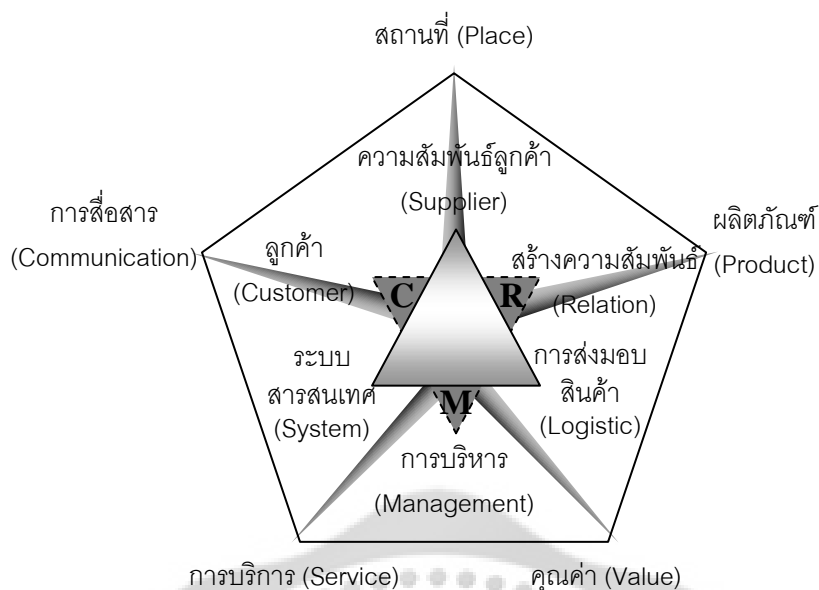
ในปัจจุบันธุรกิจการค้าปลีกถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความนิยม และขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติที่เข้ามาขยายตัวอย่างรวดเร็วในประเทศไทยซึ่งห้างค้าปลีกขนาดใหญ่เหล่านี้ได้เข้ามามีผลกระทบต่อระบบการค้าปลีกขนาดย่อมและขนาดกลางของคนไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นการศึกษาทางด้านการบริหารและการจัดการธุรกิจค้าปลีกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวของกลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อมของคนไทย โดยเฉพาะการศึกษาถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการด้านการค้าปลีกตลอดจนสู่ความสำเร็จของกิจการค้าปลีกด้านต่างๆ

3.1 กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ

ไทเกอร์ (Tiger) และ ริง (Ring) แห่งมหาวิทยาลัย Babson ในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดกลยุทธ์แห่งความสำเร็จ 8 ประการ ในการบริหารธุรกิจค้าปลีกโดยได้แยกเป็นปัจจัยภายนอก ปัจจัย ในรูปแบบห้าเหลี่ยม และปัจจัยภายใน 3 ปัจจัย ในรูปแบบของสามเหลี่ยมที่ซ้อนอยู่ภายในห้าเหลี่ยมอีกที่ตั้งภาพประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 สถานที่ (Place) จะเกี่ยวข้องสิ่งต่อไปนี้

3.1.1.1 **ทำเลที่ตั้งร้านค้า** การค้าปลีกเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งผู้บริโภคจะ ซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ ของตนเองเป็นหลักดังนั้นหัวใจของร้านค้าปลีกที่ทุกคนไม่อาจจะเลยได้อันดับแรกคือ“ทำเลที่ตั้งร้านค้า”ไม่ว่าธุรกิจค้าปลีกนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม ทำเลที่ตั้งร้านค้าเป็นสิ่งแรกในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นคนชาติใดล้วนแต่ต้องการความสะดวกในการซื้อหามากที่สุด ทำเลที่ตั้งที่อยู่ไกลออกไปย่อมทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกน้อยลง ซึ่งการปรับปรุงร้านค้า การปรับด้านการส่งเสริมการขาย และการปรับปรุงด้านราคาสามารถทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนทำเลที่ตั้งร้านค้า ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ที่ตั้งร้านค้าจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาเป็นอันดับสุดท้าย แต่ถ้าไม่ต้องการประสบปัญหาเรื่องการเปลี่ยนทำเลที่ตั้งร้านค้าหรือเลิกดำเนินการเพราะทำเลที่ตั้งไม่ดี ผู้บริหารควรพิจารณาด้านการเลือกทำเลที่ตั้งที่ดีเป็นอันดับแรก ดังคำกล่าวที่ว่า“การเลือกทำเลที่ตั้งที่ดีสามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จเกินกว่าครึ่งหนึ่งไปแล้ว”



ภาพประกอบ 3 ปัจจัยภายนอก 5 ประการ และปัจจัยภายใน 3 ประการ
ที่มา : คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก (2545: 48)

ภาพประกอบ 8 แสดงปัจจัยภายนอก 5 ประการและปัจจัยภายใน 3 ประการที่นำไปสู่กลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกคู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก (2545)

หลักในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีกอันดับแรก คือ ต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดของธุรกิจ (Business Concept) ที่ต้องการจะดำเนินการอย่างถ่องแท้เสียก่อน โดยใช้หลัก 5Ws และ 1H ดังนี้

(1) ธุรกิจที่ต้องการลงทุนนั้นจำหน่ายสินค้าหรือบริการประเภทใด (What is your business?)

(2) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของธุรกิจคือใคร (Who is your customer?)

(3) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะซื้อสินค้าหรือบริการเมื่อไร (When do they buy?)

(4) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะซื้อสินค้าหรือบริการของเราเพื่ออะไร (Why do they used to buy?)

(5) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะซื้อสินค้าหรือบริการที่ไหน (Where do they used to buy?)

(6) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีพฤติกรรมการซื้อเป็นอย่างไร (How do they buy?)

ถ้าธุรกิจไม่เข้าใจเกี่ยวกับ 5Ws และ 1H จะทำให้ไม่สามารถหาทำเลที่ตั้งร้านค้าที่ดีได้หลายองค์การอาจคิดว่าทำเลที่ได้ก็มีค่าเช่าราคาถูก แต่ค่าเช่าเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ตัวอย่างเช่น ค่าเช่าเดือนละ 20,000 บาท แต่ขายได้เดือนละ 200,000 บาท นั่นคือค่าเช่าคิดเป็น 10% ของยอดขาย แต่ถ้าเป็นทำเลที่ดีค่าเช่าอาจจะเป็น 60,000 บาท ซึ่งมีราคาสูงกว่าถึง 3 เท่า แต่ถ้าสามารถทำยอดขายได้

1,000,000 บาทต่อเดือน ก็เท่ากับว่าค่าเช่าเป็นอัตราส่วนเพียง 6%ของยอดขาย จะเห็นได้ว่าค่าเช่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาแต่ต้องระวังอย่าให้ค่าเช่าเป็นปัจจัยหลักในการเลือกทำเลที่ตั้ง

การเลือกทำเลที่ตั้งต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ (1) ทำเลที่ตั้งต้องสอดคล้องกับแนวคิดของธุรกิจ (2) ความรุนแรงทางการแข่งขัน (3) สถิติการสัญจรไปมาของรถยนต์ เพื่อรักษาความเป็นไปได้ และประเมินการขายและค่าใช้จ่ายต่างๆ คนทั่วไปมักจะเปิดร้านค้าตามความชอบของตนเองเป็นหลัก โดยไม่มีการพิจารณาเรื่องทำเลที่ตั้ง ไม่มีการประเมินยอดขาย และไม่มีการรักษาความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นผลทำให้ขาดข้อมูลและไม่รู้ว่าต้องทำยอดขายให้ได้เท่าไร ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างไรจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการเลือกทำเลร้านค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ ควรระลึกเสมอว่า ต้องไม่ด่วนสรุปตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า จนกว่าจะได้พิจารณาอย่างรอบคอบถึงข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละทำเลที่ตั้งเสียก่อนโดยการสำรวจทำเลนั้นๆ ในช่วงเช้า กลางวัน เย็น และกลางคืน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดเกี่ยวกับสภาพการจราจรและการสัญจรของผู้คน รวมทั้งความเป็นอยู่ของผู้คนในละแวกนั้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจทำเลนั้นๆ อย่างถ่องแท้

3.1.1.2 ขนาดของร้านค้า การขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเสมอไป ตัวอย่างเช่น ร้านขายหนังสือร้านหนึ่งมีพื้นที่ขาย 100 ตารางเมตร สามารถทำยอดขายได้ 1 ล้านบาทต่อเดือน แต่การเพิ่มพื้นที่ขายเป็น 400 ตารางเมตรไม่ได้หมายความว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นเป็น 4 ล้านบาทต่อเดือนเสมอไป ดังนั้นการพิจารณาขนาดของพื้นที่ขายหรือร้านค้าควรจะต้องใช้ ยอดขายต่อพื้นที่เป็นมาตรฐานในการวัด

นอกจากการเพิ่มพื้นที่การขายเพื่อหวังยอดขายที่เพิ่มขึ้นแล้ว อาจเพื่อต้องการความเด่น (Dominant) ของสินค้าในแผนกที่สอดคล้องกับธุรกิจ เช่น ต้องการสร้างจุดยืนหรือภาพลักษณ์ของร้านค้าด้วยสินค้าที่เกี่ยวกับสุขภาพและความงาม จึงขยายพื้นที่การขายของแผนกสินค้าและความงามเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทุกครั้งที่ต้องการขยายพื้นที่หรือลดพื้นที่ต้องพิจารณาในหลายมุมมอง ทิศทางการขาย ภาพลักษณ์จุดยืน และโอกาสในการขาย โดยใช้ยอดขายต่อพื้นที่และผลตอบแทนมวลรวมของยอดขาย (Gross-Margin-Return-On-Sales; GMROS) เป็นเครื่องมือในการกำหนด

3.1.1.3 การออกแบบร้านค้า การออกแบบร้านค้าให้สอดคล้องกับหลักการและลักษณะของร้านค้าเป็นสิ่งที่ควรทำการออกแบบหมายถึง ทุกอย่างที่ถูกค้าสามารถรับรู้และสัมผัสได้ว่าร้านค้าเป็นอย่างไร ตั้งแต่ชื่อร้านค้า รูปทรงร้านค้า สีส้น การตกแต่งและผังการจัดร้านค้า

ชื่อร้านค้า เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกควรให้ความสำคัญ การตั้งชื่อร้านค้าควรคำนึงถึง (1) ภาพลักษณ์ของร้านค้า ตัวอย่างเช่น หากจะเปิดร้านขายเบเกอรี่ที่มีระดับอย่างโอปองแปงหรืออาร์โตว์เฮาส์ แต่ตั้งชื่อร้านว่าสมควรเบเกอรี่ ผู้บริโภคอาจมองว่าร้านของเราเป็นร้านขายเบเกอรี่ที่ไม่มีระดับ หรือถ้าจะเปิดโรงแรมระดับห้าดาวแต่ตั้งชื่อว่า โลโซโฮเต็ล ลูกค้าอาจไม่คิดว่าโรงแรมของ

เราเป็นโรงแรมมีระดับ (2) ไม่ควรตั้งชื่อร้านค้าโดยอิงชื่อถนนหรือท้องถิ่นเป็นหลัก เพราะจะทำให้มีข้อจำกัดในการขยายสาขาไปยังท้องถิ่นอื่น และจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสน ตัวอย่างเช่น ห้างสรรพสินค้าบางลำพู สาขาगามวงศ์วาน เป็นต้น (3) ไม่ควรใช้ตัวเลขในการตั้งชื่อร้านค้า เพราะเป็นการวางตำแหน่งระดับล่าง ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ให้ใช้วิธีการเขียนตัวอักษรทับศัพท์ เช่นร้านสี่สิบ ร้านสามสิบเก้า ร้านหนึ่งเก้าหก เป็นต้น

การเลือกใช้วัสดุและสีสันท่างๆ ในการตกแต่งร้านค้าก็ถือเป็นเรื่องสำคัญ บางร้านอาจใช้งบประมาณในการตกแต่งร้านค้ามาก แต่บางร้านอาจไม่ค่อยพิถีพิถันกับการตกแต่งเท่าไรนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบธุรกิจและแนวคิดธุรกิจว่า ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ต้องการเน้นการบริหารการจัดการภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ หรือวางการเป็นร้านค้าปลีกที่เน้นสินค้าแฟชั่นหรูหรา ราคาแพง และบรรยากาศของร้านค้าแบบสังคมชั้นสูง โดยทั่วไปหากเป็นร้านค้าที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายระดับกลางถึงต่ำ (B-D) เส้นที่เหมาะสมควรเป็นสีโทนเดียวและค่อนข้างสว่างเช่น สีแดง เขียว เหลือง อย่างห้างบิ๊กซี เป็นต้น แต่ถ้าเป็นร้านที่มุ่งที่กลุ่มลูกค้าระดับสูง สีสนควรจะเป็นสีผสม เช่น สีเขียวอมน้ำเงินอย่างห้างเซ็นทรัล เป็นต้น

3.1.1.4 การจัดผังร้านค้า โดยทั่วไปการจัดวางผังร้านค้าควรคำนึงถึง เรื่องของความสะดวกในการเดินเลือกซื้อสินค้าภายในร้านเป็นสำคัญหลักการก็คือ ทำอย่างไรให้ลูกค้ามีระยะเวลาในการเดินชมหรือซื้อหาสินค้าที่ยาว แต่ใช้เวลาสั้น นั่นคือ ต้องออกแบบผังร้านค้าให้ลูกค้าสามารถเดินได้รอบร้านให้มากที่สุด เพื่อจะได้มีโอกาสชยสินค้าได้ในทุกแผน ก แต่ต้องให้ใช้เวลาสั้นที่สุด เพราะหากลูกค้าใช้เวลาในร้านค่านานจนเกินไปก็จะทำให้เกิดการติดขัดลูกค้าใหม่ก็เข้าร้านไม่ได้ ตัวอย่างร้านที่จัดผังร้านค้าได้ดี และลูกค้าสามารถเดินได้รอบด้านอย่างทั่วถึง โดยใช้ระยะเวลาสั้น เช่น โบนนซ์ซ่า ซุปเปอร์มาร์เก็ตที่ตั้งอยู่ตรงข้ามกับมานูญครองหน้าปากซอยสยามสแควร์ เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดวางผังร้านค้าจะต้องสอดคล้องกับส่วนผสมสินค้าและส่วนประสมกำไรของธุรกิจโดยทั่วไปแล้วสินค้าสามารถแบ่งออกเป็นประเภทดังนี้(1) สินค้าไม่เจาะจงซื้อ(2) สินค้าสะดวกซื้อ (3) สินค้าเลือกซื้อ (4) สินค้าเจาะจงซื้อ การจัดวางผังร้านค้าส่วนใหญ่มักจะวางสินค้าไม่เจาะจงซื้อ และสินค้าสะดวกซื้อเป็นสินค้าทำกำไร และสินค้าที่ต้องเลือกซื้อกับสินค้าเจาะจงซื้อเป็นสินค้าสร้างการสัญจรหรือดึงดูดให้ลูกค้าเดินดูสินค้าทั่วร้าน

ร้านค้าทั่วไปต้องจัดส่วนผสมของสินค้า สร้างการสัญจรและสินค้าทำกำไรให้เหมาะสม เช่น ร้านแว่นตาหากจำหน่ายแต่แว่นสายตาก็ได้เพียงสินค้าทำกำไร หากจำหน่ายแว่นกันแดดด้วยก็จะทำให้เกิดการสัญจรของลูกค้าภายในร้าน เพราะแว่นกันแดดจัดอยู่ในหมวดสินค้าไม่เจาะจงซื้อหรือสินค้าสะดวกซื้อ ทั้งนี้เพราะคนเราอาจซื้อแว่นกันแดดได้หลายอัน แต่อาจมีแว่นสายตาเพียงอันเดียวในรอบปี

3.1.1.5 ปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่กล่าวข้างต้นแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่ไม่ควรละเลย เช่น แสงสว่าง ฝ้า พื้นเพดาน ชั้นวางสินค้า ตลอดจนการแสดงผลสินค้า (Display) ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค นั่นคือนั้นๆโดยหลักการทั่วไปแล้ว ถ้าจัดวางสินค้าบนชั้นวางแบบซูเปอร์มาร์เก็ต จุดขายบนระดับสายตาจะเป็นจุดที่เด่นที่สุดเพราะพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่จะมองจากซ้ายไปขวา (โดยทั่วไปคนเราเขียนหนังสือจากซ้ายไปขวา) จากบนลงล่าง จากหน้าไปหลัง และจากเล็กไปใหญ่ ด้วยเหตุผลดังกล่าว เวลาจัดเรียงเสื้อผ้าแบบแนวหน้าต่าง จะเห็นว่าเสื้อขนาดเล็กที่สุดคือเบอร์ S จะอยู่ด้านหน้าสุด แล้วเรียงตามขนาดต่อไปคือ M L และ ตามลำดับ เป็นต้น ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกจึงต้องศึกษารายละเอียดทุกอย่างที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง สมกับประโยชนที่หลายคนพูดว่า “Retail is detail” (ค้าปลีก คือปลีกย่อย)

3.1.2 สินค้า/ผลิตภัณฑ์ จากคำกล่าวที่ว่า “การรู้จักซื้อสินค้าที่ดีก็เท่ากับได้ขายสินค้าไปครึ่งหนึ่งแล้ว” (Merchandise well bought are half sold) ในความหมายของการจัดการธุรกิจค้าปลีกนั้น กระบวนการในการซื้อสินค้าจะครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาแหล่งสินค้า การซื้อสินค้า โลจิสติกส์ การจัดส่งสินค้า จนถึงการจัดโชว์สินค้า ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะใช้หลักการ 6R (6R: 6Right) ประกอบด้วย (1) รูปแบบถูกต้อง (Right Type) (2) คุณภาพถูกต้อง (Right Quality) (3) ราคาถูกต้อง (Right Price) (4) ปริมาณถูกต้อง (Right Quantity) (5) เวลาถูกต้อง (Right Time) (6) สถานที่ถูกต้อง (Right place)

3.1.2.1 การกำหนดสินค้าที่จะซื้อมาจัดจำหน่าย ในฐานะฝ่ายจัดซื้อสินค้าของบริษัท การที่จะซื้อสินค้าอะไรมาขายนั้นก่อนอื่นต้องเข้าใจหลักการหรือหัวใจของธุรกิจก่อนว่า ธุรกิจผลิตภัณฑ์หลักอะไร ใครคือลูกค้าเป้าหมาย พฤติกรรมของลูกค้าเป็นอย่างไร เพราะสินค้าที่จะนำมาจำหน่ายจะต้องสอดคล้องกับธุรกิจนั้นๆหากธุรกิจที่ทำอยู่เป็นธุรกิจค้าส่งแบบจ่ายเงินสด และลูกค้าสามารถนำสินค้ากลับไปได้เอง สินค้าที่จะนำมาจำหน่ายควรมีทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจค้าส่งส่วนหนึ่งจะเป็นร้านค้าย่อย ซื้อสินค้าเพื่อไปจำหน่ายต่อตามหมู่บ้าน ขนาดที่จะซื้อไปขายต่อก็ควรเป็นขนาดเล็กเพราะลูกค้าในหมู่บ้านเป็นครอบครัวขนาดเล็กมีสมาชิก 2-3 คนต่อครัวเรือนและไม่นิยมซื้อสินค้าเก็บไว้ ส่วนลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจค้าส่งอีกพวกหนึ่งคือ ห้างร้านโรงแรม โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมักจะซื้อสินค้าไปเพื่อใช้ภายในสำนักงานหรือธุรกิจ ขนาดบรรจุของสินค้าจะต้องเป็นขนาดใหญ่ เช่นถ้าเป็นกาแฟก็ต้องเป็นแบบกระป๋องทรงกลมขนาด 1 กิโลกรัม ถ้าเป็นน้ำมันพืชหรือน้ำปลา ขนาดบรรจุก็ต้องเป็นแบบแกลลอนหรือถัง เป็นต้น แต่ถ้าหากเป็นธุรกิจแบบคอนวีเนียนสโตร์ ขนาดบรรจุของสินค้าก็ควรเป็นขนาดเล็กและกลาง แต่ถ้าหากเป็นธุรกิจแบบซูเปอร์เซ็นเตอร์ ขนาดบรรจุควรจะเป็นขนาดกลาง ใหญ่ และขนาดครอบครัวแบบแพ็คสาม หรือ แพ็คหก เป็นต้น

ดังนั้นการจะซื้อสินค้า อะไรนั้นธุรกิจจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหัวใจของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เป็นหลักแล้วค่อยพิจารณาถึงความหลากหลายของสินค้าว่าจะให้ความสำคัญกับความหลากหลายของชนิด ขนาด และยี่ห้ออย่างน้อยเพียงใดซึ่งสินค้าจะมีความหลากหลายแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าเราต้องการสร้างความเด่นของกลุ่มสินค้าใดและวางจุดยืนของธุรกิจเพื่อสร้างความเด่นตรงไหน ตัวอย่างเช่น ร้านหนังสือซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์จะเน้นความสำคัญที่หนังสือแนววิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้านหนังสือดอกหญ้าจะเน้นหนังสือวรรณกรรมเป็นหลัก ส่วนร้านหนังสือเอเชียบุ๊คจะเน้นหนังสือเชิงสารคดีภาษาอังกฤษ เป็นต้น ถ้าจะเปิดร้านหนังสือสักแห่งนอกจากจะมีหนังสือครบทุกหมวดหมู่แล้วหมวดหมู่ที่เราต้องการสร้างให้เป็นจุดเด่นก็ต้องมีความหลากหลายทั้งในแนวลึกและแนวกว้างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3.1.2.2 การกำหนดปริมาณที่ควรซื้อมาจำหน่าย การจะซื้อสินค้าจำนวนเท่าไรหรือนั้น ธุรกิจต้องคิดประมาณการก่อนว่าจะสามารถขายได้เท่าไรถ้าซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากต้นทุนย่อมต่ำกว่า แต่ถ้าซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากแล้วขายไม่ได้ จะก่อให้เกิดต้นทุน สต็อก ต้นทุนดอกเบี้ย และต้นทุนในการเก็บรักษาเพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อนำมาหักกลับกันแล้วอาจทำให้ธุรกิจขาดทุนก็เป็นได้ การจะซื้อปริมาณเท่าไรนั้นจึงจะเหมาะสมนั้นจะต้องเข้าใจค่าว่าการหมุนเวียนของสินค้าเสียก่อนการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ เป็นเครื่องมือในการวัดค่าการลงทุน เพื่อเก็บสต็อกไว้ในปริมาณที่เหมาะสมไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปโดยวัดจากจำนวนรอบในการซื้อสินค้ามาตุนเป็นสต็อกในรอบ 12 เดือนหรือ 1 ปี

การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (Stock Turnover) สามารถคำนวณได้ 2 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{ยอดขายสินค้าในรอบ 12 เดือน}}{\text{ยอดสต็อกเฉลี่ยสินค้าในรอบ 12 เดือน}}$
วิธีที่ 2 การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{จำนวนชิ้นที่ขายได้ใน 12 เดือน}}{\text{จำนวนชิ้นที่มีในสต็อก}}$

ตัวอย่าง ในรอบ 1 เดือน สามารถขายปลากระป๋องได้ 10,000 กระป๋อง และมีสต็อกเฉลี่ย ณ สิ้นปี เท่ากับ 1,000 กระป๋อง เพราะฉะนั้น การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $10,000/1,000 = 10$ รอบ/12 เดือน หรือรอบละ 1.2 เดือน หมายความว่า สต็อก 1,000 กระป๋องจะขายได้หมดภายใน 1.2 เดือน ถ้าต้องการขายทั้งปีต้องสั่งทั้งหมด 10 ครั้ง

หรือยอดขายเฉลี่ยแขนยาว 100,000 บาทต่อปี พบว่าในวันที่ 1 มกราคม มีสต็อก 40,000 บาท และสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีสต็อก 60,000 บาท เพราะฉะนั้น

$$\text{การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} = \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สต็อกเฉลี่ยรายปี}} = \frac{100,000}{40,000+60,000} = 2 \text{ รอบ/ปี}$$

หมายความว่า สต็อกเฉลี่ยขนยาวเฉลี่ย 50,000 บาท จะขายได้หมดภายใน 6 เดือน ถ้าต้องการขายทั้งปีต้องสั่งทั้งหมด 2 ครั้ง จึงจะขายออกขายได้ 100,000 บาทในรอบ 1 ปี

ระหว่างการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ(Stock Turnover) ของเฉลี่ยขนยาว 2 รอบ หรือ 6 เดือน กับการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของปลากกระป๋อง 10 รอบ หรือ 1.2 เดือน จะมีความเหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจค้าปลีกแต่ละประเภท ถ้าเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตจะมีการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือประมาณ 18 รอบ หรือประมาณ 20 วัน แต่ว่าเป็นร้านขายเฟอร์นิเจอร์จะมีการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือประมาณ 5 รอบ หรือ 2.4 เดือน

ตัวอย่าง การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของธุรกิจค้าปลีก

	การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ
ซูเปอร์มาร์เก็ต	18 รอบ
ดีพาร์ทเมนต์สโตร์	4 รอบ
ร้านขายโทรทัศน์และเครื่องเสียง	6 รอบ
ร้านขายเฟอร์นิเจอร์	5 รอบ
ร้านขายเสื้อผ้า	4 รอบ
ร้านขายรองเท้า	3.5 รอบ
ร้านขายเสื้อผ้าผู้ชาย	5 รอบ
ร้านขายเสื้อผ้าผู้หญิง	5 รอบ

ความสำคัญของ การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ การจะวัดว่าธุรกิจค้าปลีกใดมีการบริหารสต็อกและบริหารกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ **หรือไม่** สามารถคำนวณได้จากกำไรส่วนเกินที่เป็นผลตอบแทนจากการลงทุน (Gross-Margin-Return-on-Inventory; GMROI) ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างยอดขายลบต้นทุนสินค้าที่ใช้ในการผลิต (Levy and Weitz. 2001: 678 อ้างอิงจาก เกรียงไกร ชำนาญไพศาล. 2545: 53) มีสูตรดังนี้

$$\text{GMROI} = \text{GM} \times \text{ROI}$$

สำหรับในที่นี่จะนำ GMROI มาพิจารณาเปรียบเทียบธุรกิจค้าปลีก 2 ประเภท คือ ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ และซูเปอร์เซ็นเตอร์ ทั้งนี้โดยทั่วไป กำไรขั้นต้น (Gross Margin) ของดีพาร์ทเมนท์สโตร์จะเฉลี่ยที่ประมาณ 35% ส่วนซูเปอร์เซ็นเตอร์จะเฉลี่ยที่ประมาณ 15% อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของดีพาร์ทเมนท์สโตร์จะเฉลี่ยที่ 4 รอบหรือมูลค่าสต็อก 3 เดือน **๔ ส่วน อัตรา**อะไร การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของซูเปอร์เซ็นเตอร์จะเฉลี่ยที่ 12 รอบ หรือมูลค่าสต็อก 1 เดือน

ดังนั้นส่วนต่างผลตอบแทนรวมจากสต็อกสินค้าของดีพาร์ทเมนท์สโตร์จะมีค่าเท่ากับ

$$\text{GMROI ของ Department Store} = 35 \times 4 = 140\%$$

หมายความว่า ทุกๆ สต็อกที่ลงทุน 100 บาท จะสามารถสร้างกำไรได้ 40 บาท ซึ่งส่วนต่างผลตอบแทนรวมจากสต็อกสินค้าของซูเปอร์เซ็นเตอร์จะเท่ากับ

$$\text{GMROI ของ Supercenter} = 15 \times 12 = 180\%$$

หมายความว่า ทุกๆ สต็อกที่ลงทุน 100 บาท จะสามารถสร้างกำไรได้ 80 บาท จะเห็นว่าแม้ธุรกิจค้าปลีกแบบซูเปอร์เซ็นเตอร์จะมีกำไรขั้นต้น (15%) ต่ำกว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดีพาร์ทเมนท์สโตร์ (35%) มากกว่า 2 เท่า แต่ซูเปอร์เซ็นเตอร์สามารถบริหารสต็อกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างรอบการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือได้ถึง 12 รอบ ขณะที่ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ ซึ่งเน้นสินค้าประเภทเสื้อผ้าแฟชั่นมีการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือเพียง 4 รอบเท่านั้น

หัวใจของการบริหารธุรกิจค้าปลีกแบบซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่สำคัญคือ การสร้างการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือให้มาก ยิ่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือสูงมากก็จะมีสต็อกสินค้าน้อยลง นั่นคือกำไรก็จะเพิ่มขึ้นแต่ถ้าซูเปอร์เซ็นเตอร์สร้างการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือได้เพียง 8 รอบ หรือมีสต็อกเพิ่มขึ้นจาก 1 เดือนเป็น 1.5 เดือน GMROI ก็เท่ากับ $15 \times 8 = 120$ ซึ่งน้อยกว่าที่ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ทำได้คือ 140

ธุรกิจค้าปลีกในอดีตจะคำนึงถึงแต่กำไรขั้นต้น และมองข้ามการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ จึงเน้นแต่เพียงการสร้างกำไรมากๆ แต่สต็อกกลับล้นคลัง การมีสต็อกมากทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย ตัวอย่างเงินสดในมือขาดสภาพคล่อง สินค้าเก้ล้าสมัย สินค้ามีโอกาสชำรุดเสียหายมาก ไม่สามารถนำสินค้าใหม่เข้ามาได้เพราะสินค้าเก่ายังไม่หมดสิ้น

เมื่อเข้าใจหลักการของการคำนวณหากำไรส่วนเกินที่เป็นผลตอบแทนจากทุน (GMROI) แล้วจะพบว่าผู้ค้าปลีกสามารถนำหลักการของ GMROI มาประยุกต์ใช้กับการสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพได้ ตัวอย่างเช่น ปกติร้านค้าปลีกแห่งหนึ่งจะสั่งซื้อสุราต่างประเทศชื่อ "BL" มีสต็อก 1 เดือนหรือ 12 รอบ ซึ่งยอดขายต่อเดือนได้ 120 ขวด หรือ 10 ลัง ด้วยกำไรขั้นต้นที่ 10% แต่ในช่วงส่งเสริมการขายถ้าสั่งซื้อ 25 ลัง จะได้กำไรขั้นต้นที่ 20% ถ้าร้านค้าปลีกได้กำไรเพิ่มขึ้น 2 เท่า แต่ต้องมีสต็อกไว้ 2.5 เดือน หรือ 4.8 รอบ ควรจะสั่งซื้อหรือไม่

ก่อนอื่นต้องใช้หลักการ GMROI มาเป็นเครื่องมือในการวัด

$$\text{GMROI (ปกติ)} = 10\% \times 12 \text{ (สต็อก 1 เดือน)} = 120$$

ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ สต็อกที่ลงทุน 100 บาท จะสามารถสร้างกำไรได้ 20 บาท

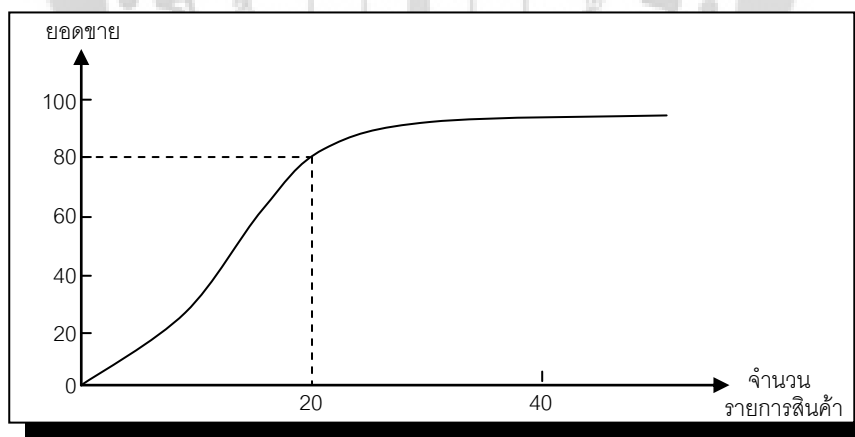
$$\text{GMROI (โปรโมชัน)} = 20\% \times 4.8 \text{ (สต็อก 2.5 เดือน)} = 96$$

ซึ่งหมายความว่าทุกๆ สต็อกที่ลงทุน 100 บาท จะสามารถสร้างกำไรได้ 4 บาท หรือขาดทุน 4 บาท

เพราะฉะนั้นร้านค้าปลีกได้กำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นจาก 10% เป็น 20% แต่ต้องขาดทุนเพราะต้องมีสต็อกมากขึ้นกล่าวโดยสรุป จะสั่งซื้อสินค้าจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสมนั้น จะต้องประมาณการให้ได้ว่า สินค้าที่สั่งซื้อจะสามารถขายได้หมดภายในกี่เดือนโดยการคำนวณค่าการหมุนเวียนของสินค้า คงเหลือแล้วเปรียบเทียบกับ GMROI ซึ่งหลักการของ GMROI คือ การสั่งซื้อต้องคำนึงถึงกำไรที่จะได้รับและสต็อกที่จะเกิดขึ้นเป็นสำคัญ

3.1.2.3 ความหลากหลายของสินค้าคืออะไร และซื้อเท่าไร ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก

ต้องพิจารณาว่าในหมวดสินค้าจะเน้นความหลากหลายของประเภทชนิด หรือยี่ห้อเท่าไร โดยทั่วไปมักจะเข้าใจว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นถ้ามีสินค้าหลากหลายประเภท ชนิด ยี่ห้อ หรือขนาด ให้ลูกค้าเลือก ซึ่งก็มีส่วนเป็นจริงเพียงครึ่งเดียวเพราะความหลากหลายของสินค้าจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังภาพประกอบ 4 ซึ่งแสดงกราฟความสัมพันธ์ของยอดขายกับความหลากหลายของสินค้า



ภาพประกอบ 4 กราฟความสัมพันธ์ของยอดขายกับจำนวนรายการของสินค้า

ที่มา: คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก (2545: 55)

สมมติว่า เรามีสินค้า 100 ประเภท (ซึ่งรวมทั้งขนาดและยี่ห้อ) แต่ไม่ได้หมายความว่าทั้ง 100 ประเภทนี้จะขายดีทั้งหมด โดยทั่วไปจะมีเพียง 20% เท่านั้นที่ขายดี จากทฤษฎีของ เพเลโต (Pareto) หลัก 20/80 กล่าวคือจากสินค้าทั้งหมด 80 ประเภท จะสามารถสร้างยอดขายได้เพียง 200/0 เท่านั้น เมื่อสินค้าที่ขายดีมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าทำให้ไม่มั่นคงบนชั้นวาง หรือพนักงาน

เติมสินค้าไม่ทันทำให้สูญเสียโอกาสทางการขาย และยอดขายตก นอกจากนี้การที่มีประเภทของสินค้าในแต่ละหมวดหมู่มากเกินไปก็จะส่งผลให้สต็อกเพิ่มขึ้น และขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสดหมุนเวียนอีกด้วย ในทางตรงกันข้าม หากมีสินค้าน้อยเกินไปเนื่องจากกังวลเรื่องสต็อกล้นคลังก็อาจมีผลทำให้ยอดขายลดลงได้เช่นกัน

3.1.3 คุณค่าของสินค้า ในช่วงปี พ.ศ.2539-2542 มีธุรกิจหลากหลายรูปแบบเกิดขึ้นในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นรูปแบบขนาดเล็กอย่างร้านค้าสะดวกซื้อหรือมินิมาร์ท ซึ่งปัจจุบันมีไม่ต่ำกว่า 3,000 แห่ง จนถึงรูปแบบขนาดใหญ่อย่าง ซูเปอร์เซ็นเตอร์ เช่น บิ๊กซี โลตัส รวมกันแล้วไม่ต่ำกว่า 30 แห่ง จนดูเหมือนว่าในปัจจุบันร้านค้าปลีกจะมีมากเกินไปความต้องการของผู้บริโภคอย่างไรก็ตามในภาวะที่การเสนอขายมีมากกว่าความต้องการซื้ออย่างเช่นในปัจจุบันนี้ ธุรกิจค้าปลีกจึงต้องแข่งขันกันในกา รสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้บริโภค ไม่ใช่แข่งขันกันแค่ด้านราคา หลายคนอาจเข้าใจผิดว่าคุณค่าและราคาเป็นสิ่งเดียวกัน ถ้าหากร้านค้า 2 ร้านมีสินค้าเหมือนๆ กัน รูปแบบแตกต่างกัน การให้บริการก็ใกล้เคียงกัน ราคาจึงเป็นปัจจัยสุดท้ายในการตัดสินใจเลือก ซื้อสินค้าของผู้บริโภค ดังนั้นราคาก็คือราคา แต่คุณค่าเป็นการประสมประสานของหลายสิ่งรวมกันจากความรู้สึกของผู้บริโภค ผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจด้านปลีกได้สรุปว่า คุณค่า เป็นสมการเพื่อให้เข้าใจง่ายดังนี้

$$\text{คุณค่า (Value)} = \text{ราคา (Price)} \times \text{คุณภาพ (Quality)}$$

$$\text{คุณภาพ (Quantity)} = \text{คุณภาพสินค้า} + \text{คุณภาพการให้บริการ} + \text{คุณภาพสถานที่และความสะดวก}$$

ปัจจัยสำคัญในการแข่งขันด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญในการสร้างคุณค่าในสินค้า ดังนี้

3.1.3.1 การสร้างความเด่นในสินค้า การที่ธุรกิจค้าปลีกจะสามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเด่นหรือความชัดเจนในกลุ่มสินค้า ซึ่งไม่ได้หมายความว่าต้องมีสินค้าหลากหลายกว่าคนอื่นเท่านั้น การสร้างความเด่นอาจ หมายถึงการสร้างความรู้สึที่แตกต่าง ตัวอย่างเช่นร้านหนังสือซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์จะเน้นหนังสือในหมวดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งไม่เพียงแต่หนังสือเท่านั้นยังประกอบไปด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปที่ทันสมัย ร้านขายชุดชั้นใน วิคตอเรียสวีท (Victoria Sweet) ไม่เพียงแต่จำหน่ายเฉพาะชุดชั้นในสตรี ชุดนอนสตรี แต่บรรยากาศและสินค้าของร้านจะเน้นการสร้างความรู้สึกโรแมนติกของสินค้าโดยเฉพาะซึ่งแตกต่างจากการขายชุดชั้นในสตรีทั่วไป ร้านค้าขายสินค้าเฉพาะ สายผลิตภัณฑ์ อย่างออฟฟิศเซ็นเตอร์ (Office Center) จะเน้นในหมวดเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงานภายใต้หลักการแบบครบวงจร จะเห็นได้ว่า ร้านค้าขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างความเด่นในหมวดสินค้าหนึ่งๆ เป็นการเฉพาะ มีรูปแบบที่

แตกต่างจากห้างสรรพสินค้า โดยการสร้างความเด่นในหมวดสินค้า ซึ่งหมายถึงการสร้างความตื่นตาตื่นใจและความแตกต่างในความรู้สึกของผู้บริโภค

3.1.3.2 การเสนอราคาที่เป็นธรรม ไม่จำเป็นว่าต้องเป็นราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่นั้น ผู้บริโภคจะรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับราคาสินค้าก่อนปัจจัยอื่นๆ การตั้งราคาไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลึก ซึ่งร้านค้าหลายแห่งมักตั้งราคาโดยพยายามทำให้ลูกค้าสับสน ซึ่งมีทั้งราคาปกติ ราคาพิเศษ ราคาลด 5% ราคาพิเศษสุดลด 10% ราคาสุดพิเศษลด 25% และราคาลดล้างสต็อก 45% ทุก 7 วันก็จะมีการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าทำให้ราคาสินค้าขึ้น ๆ ลง ๆ จนทำให้ลูกค้าเกิดความไม่เชื่อถือ หรือแม้กระทั่งร้านค้าเองก็ยังสับสน การตั้งราคาที่ถูกเป็นปกติทุกวันจึงเป็นราคาที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

การตั้งราคาถูกทุกวัน (Everyday-Low-Price Strategy; EDLP) เป็นการตั้งราคาซึ่งมุ่งที่ความต่อเนื่องกันของราคาขายปลีกในระดับราคาต่ำ กล่าวคือ ไม่ใช่ราคาที่ลดราคา แต่เป็นราคาต่ำ แบบถาวร หรือเป็นส่วนลดอย่างมาก (Levy and Weitz, 2001: 66) แม้ว่าการตั้งราคาแบบ EDLP จะถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจค้าปลีกแต่ราคา EDLP ที่ร้านค้าเสนอนั้น เป็นราคาที่โฆษณาชวนเชื่อมากกว่า ทั้งนี้ก็เพราะร้านค้าที่สามารถเสนอราคา EDLP ได้จะต้องมีโครงสร้างต้นทุนของสินค้าและต้นทุนการดำเนินการต่ำกว่าคู่แข่ง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจและต้องการเพียงแค่รับราคาต่ำลงมาเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งเท่านั้น ถ้าผู้ประกอบการทำการแข่งขันทางด้านราคาโดยที่โครงสร้างต้นทุนไม่ต่ำจริงก็เปรียบเสมือนการขมวดปมเชือกที่คล้องคออยู่ให้ระดับมากขึ้นซึ่งท้ายที่สุดก็หมดลมหายใจดังนั้น EDLP จึงไม่ใช่เพียงแค่ด้านราคา แต่ EDLP เป็นปรัชญาในการทำธุรกิจค้าปลีกในศตวรรษหน้าเลยทีเดียว

ตัวอย่างของการตั้งราคาที่เหมาะสมเช่น ร้านค้าปลีกแห่งหนึ่งซึ่งขายสินค้าหลากหลายชนิด โดยตั้งราคาในลักษณะปกติและราคาพิเศษสุดทุกสิ้นเดือนปลากะปองเป็นหนึ่งในสินค้าที่จำหน่ายและใช้ในการตั้งราคา ราคาปกติของปลากะปองอยู่ที่กระป๋องละ 7 บาท แต่ทุกสิ้นเดือนจะมีราคาส่งเสริมการขายพิเศษเป็นเวลา 3 วัน โดยลดราคาเหลือเพียงกระป๋องละ 4 บาท ซึ่งปลากะปองดังกล่าวมีต้นทุนอยู่ที่กระป๋องละ 3.90 บาท ปราบกฏว่าในรอบเดือนปลากะปองชนิดนี้ขายได้ 10,000 กระป๋อง แต่เป็นการขายที่ราคา 7 บาท จำนวน 2,000 กระป๋อง และขายที่ราคา 4 บาท จำนวน 8,000 กระป๋องซึ่งคิดแล้วได้กำไรทั้งสิ้น $[(7-3.90) \times 2,000] + [(4-3.90) \times 8,000] = 6,200 + 800 = 7,000$ บาท

เมื่อเวลาผ่านไปมีผู้บริหารคนใหม่เข้ามาและพบว่า ช่วงส่งเสริมการขายเป็นการขึ้นนะให้กับลูกค้าว่าไม่จำเป็นต้องซื้อสินค้าในราคาปกติ โดยถ้ารอจนถึงต้นเดือนสินค้าก็จะลดราคา และสามารถซื้อมาเก็บตุนไว้ได้เป็นจำนวนมากการขายในช่วงลดราคาจะทำให้ได้รับกำไรน้อยและมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องเตรียมพนักงานชั่วคราวมาช่วยเติมสินค้าและต้องกักตุนสินค้าในสต็อกไว้ให้มาก

พอสำหรับช่วง 3 วันพิเศษนี้ ผู้บริหารคนใหม่คิดว่า ถ้าจำหน่ายสินค้าในราคาที่เหมาะสมจะทำให้ลูกค้ายอมรับและซื้อสินค้าในทุกวัน ซึ่งถือเป็นการบริหารสต็อกได้อย่างเหมาะสมและค่าใช้จ่ายก็ไม่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารตั้งราคาขายในราคาปกติที่กระป๋องละ 5 บาท และยังคงขายราคาพิเศษกระป๋องละ 4 บาท เช่นเดิมปรากฏว่าในรอบ 1 เดือน สามารถขายปลากระป๋องชนิดนี้ได้จำนวน 10,000 กระป๋องเท่ากันแต่เป็นการขายในราคาปกติถึง 7,000 กระป๋อง และราคาพิเศษเพียง 3,000 กระป๋อง ซึ่งสามารถทำกำไรได้ถึง $[(5-3.90) \times 7,000] + [4 - 3.90] \times 3,000 = 7,700 + 300 = 8,000$ บาท จะเห็นได้ว่าหากช่องว่างระหว่างราคาขายปกติกับราคาพิเศษแตกต่างกันมากลูกค้าก็จะรอเพื่อซื้อสินค้าในราคาพิเศษเป็นจำนวนมาก ซึ่งแม้ว่าจะขายได้มาก แต่ร้านค้าก็จะได้รับกำไรไม่มากและมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ถ้าช่องว่างระหว่างราคาปกติกับราคาพิเศษแตกต่างกันไม่มาก แม้ว่าลูกค้าจะรู้ดีกว่าราคาสินค้าปกติแพงกว่าราคาสินค้าพิเศษ แต่ราคาดังกล่าวก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ในขณะเดียวกันก็ถูกกว่าที่อื่นๆ ลูกค้าจึงเลือกที่จะซื้อสินค้าในวันปกติมากกว่า

ตัวอย่างข้างต้นเป็นตัวอย่างจากประสบการณ์ของ Mr. Shewmaker ประธานบริหารของห้างวอลมาร์ตซึ่งเป็นที่มาของปรัชญา EDLP ของธุรกิจค้าปลีกของวอลมาร์ตตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

3.1.3.3 การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า

ลูกค้าเปรียบเสมือนเลือดที่หล่อเลี้ยงร้านค้าปลีก การแข่งขันของร้านค้าปลีกก็คือการแข่งขันเพื่อให้นักค้ามาซื้อสินค้าที่ร้านค้าของตน ขนาดของร้านค้าอาจเป็นการแข่งขันในจุดเริ่มต้น แต่ในระยะยาวการทำให้ลูกค้าพึงพอใจและทำในสิ่งที่มากกว่าความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งที่ยั่งยืน ไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต้องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเปรียบเสมือนพระเจ้า เป็นพื้นฐานแห่งความคิดที่นำไปสู่การสร้างความภักดี หรือกลยุทธ์ต่างๆ อาจทำให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้น แต่การให้ความสำคัญกับลูกค้าการให้บริการที่ประทับใจ เป็นกันเองและไม่หลอกลวงลูกค้า จัดทำให้ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องยอมรับคำวิจารณ์หรือคำตำหนิของลูกค้า เพราะการวิจารณ์เป็นเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนถึงความรู้สึกของลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีเพียง 5% ของลูกค้าที่ไม่พึงพอใจแล้วเขียนคำแนะนำกลับมายังร้านค้า แต่มีลูกค้าถึง 95% ที่ไม่บอกกล่าวใดๆ ทั้งสิ้น แต่ส่วนใหญ่จะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าอื่นแทน ดังนั้น 5% ที่สะท้อนถึงข้อบกพร่องจึงเปรียบเสมือน คำบัญชาของพระเจ้า (ลูกค้า) ให้เรารับทราบและแก้ไขข้อบกพร่องนั้นนอกเหนือ จากการบริการการตั้งราคาที่สมเหตุสมผล และการไม่เอาเปรียบลูกค้าแล้ว ยังเป็นการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าด้วยเช่นกัน

3.1.3.4 ความสะดวกในเรื่องของเวลาและสถานที่

ในปัจจุบันเวลาดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่หายากที่สุดในชีวิตประจำวัน หลายคนมักจะบ่นว่าอยากให้วันหนึ่งมีเวลามากกว่า 24 ชั่วโมง ทั้งนี้เพราะรู้สึกว่าชีวิตถูกเร่งรัดและเร่งรีบตลอดเวลาแตกต่างจากในอดีต ที่มีเวลาพอที่จะไปจับจ่ายสินค้า ตรวจสอบราคาสินค้าจากร้านค้าต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าได้สินค้าราคาถูกรับ แต่ปัจจุบันนี้โดยเฉพาะใน

กรุงเทพฯ ผู้คนมักจะเสียเวลาไปกับการเดินทางถึงวันละ 4-5 ชั่วโมง จึงทำให้ยิ่งเหลือเวลาน้อยลงไปอีก จึงทำให้คนในกรุงเทพฯ หรือแม้แต่คนในเมืองใหญ่ๆ ไม่มีเวลาในการตรวจสอบราคาสินค้า ยิ่งเร่งรัดและเร่งรีบเท่าไรลูกค้าก็ต้องใช้เงินเพื่อ ชื้อเวลา การซื้อสินค้าแพงกว่ากันเล็กน้อยจะถูกชดเชยด้วยเวลาและความสะดวกความสะดวกในที่นี้สามารถแบ่งได้ ลักษณะคือ

(1) ความสะดวกในลักษณะใกล้บ้านและที่ทำงานและ (2) ความสะดวกแบบครบวงจร ร้านค้าที่มีทำเลที่ตั้งใกล้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากย่อมได้เปรียบกว่าคู่แข่ง แต่ถ้านำโดยอยู่ไกลออกไปความสะดวกที่สามารถทดแทนได้ก็คือ การมีสินค้าและการให้บริการที่ครบครัน

การที่มีเวลาเร่งรีบในชีวิตเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ผู้บริโภคปฏิเสธการจับจ่ายในซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่ในศูนย์การค้า ทั้งนี้เพราะปัญหาเรื่องจราจรและรู้ดีว่าเป็นการเสียเวลาที่ต้องเดินทางเป็นระยะทางไกลไปศูนย์การค้า เพื่อซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวันเพียงไม่กี่อย่าง คอนวีเนียนซ์สตรีจึงเกิดขึ้นเพื่อทดแทนความรู้สึกที่ไม่สะดวก แม้ว่าสินค้าจะมีราคาแพงกว่าก็ตาม เนื่องจากความต้องการความสะดวก ประหยัดเวลาและเร่งรีบ จึงทำให้ร้านค้าแบบคอมมูนิตี้ หรือซูเปอร์มาร์เก็ตที่ตั้งอยู่โดยลำพังเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3.1.3.5 สร้างความเพลิดเพลินในการจับจ่ายไม่ว่าจะเป็นร้านขายเครื่องคอมพิวเตอร์
ร้านขายเสื้อผ้า ตัวแทนขายรถยนต์ร้านหนังสือจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างบรรยากาศให้ลูกค้ารู้สึกตื่นตาตื่นใจและเพลิดเพลินทุกครั้งที่เราเข้าไปในร้าน จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ๆ มากกระตุ้นให้อยากซื้อ ไม่ใช่เข้ามาในร้านที่ครั้งก็เหมือนเดิมไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงก็ไม่ใช่ว่าจะต้องสลับสับเปลี่ยนพื้นที่วางสินค้า เพราะจะทำให้ลูกค้าหาสินค้าไม่เจอ การสร้างบรรยากาศที่เร้าใจอาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมเสริมเล็กๆ น้อยๆ เพื่อเรียกความสนใจ เช่น การใช้โทรทัศน์ตะโกนเรียกความสนใจ หรือใช้กลิ่นอาหารหรือขนมปังช่วยสร้างบรรยากาศที่จริงแล้วการเรียกความสนใจก็ไม่ใช่อะไรใหม่สำหรับธุรกิจค้าปลีกบ้านเราตัวอย่างเช่นแถวลำเพ็ง พาหุรัด บางร้านจะมีพนักงานคอยตบมือเรียกลูกค้าพร้อมๆ กับตะโกนว่า“ถูกจริงๆ” เป็นต้น ร้านค้าปลีกในปัจจุบันควรมีวิธิต่างๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม หรือใช้วิธีการเปลี่ยนสินค้าที่หวั่นหรือบริเวณทางเข้าโดยการตกแต่งให้เหมาะสมตามเทศกาล ก็เป็นการสร้างความเพลิดเพลินใจได้เช่นกัน

3.1.4 บุคลากรและบริการ การบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจค้าปลีกต้องพัฒนาให้โดดเด่นกว่าคู่แข่งนอกเหนือจากเรื่องของสถานที่ สินค้า และการให้คุณค่าแก่ลูกค้า ระดับการบริการจะมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจค้าปลีก หลายแห่งอาจจะขยายเวลาการให้บริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง แต่ถ้าวินธุรกิจค้าปลีกแบบบริการตนเองจะใช้การบริการในรูปแบบอื่นที่ไม่เน้นที่พนักงานขาย เช่น การให้ป้ายเป็นสื่อแทน เป็นต้น

ความรู้และความสามารถ ของพนักงานขายก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ และสามารถสร้างให้เกิดความโดดเด่นดังตัวอย่างเช่น ห้างนอร์ดสตอร์ม (Nordstorm) ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีชื่อเสียงในด้านการบริการของพนักงานขาย พนักงานขายทุกคนมีความรู้ในตัวสินค้า และสามารถแนะนำสินค้าได้ทั้งร้าน การที่จะมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถอย่างพนักงานขายของห้างนอร์ดสตอร์ม มี 2 วิธี คือ (1) การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง หรือ (2) การสรรหามหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากที่อื่นมาอยู่กับองค์กรของตน

นอกจากนี้ บรรยากาศในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากบริการและอยากขายสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถสร้างเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการบริการ เงินจะเป็นปัจจัยรองถ้าบุคลากรมีความสุขกับการทำงานและองค์กร แต่เมื่อไรที่เริ่มรู้สึกไม่สนุกกับงานและเป็นทุกข์เมื่ออยู่ในองค์กร เงินก็จะเป็นปัจจัยหลัก

3.1.5 การโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เป็นการสื่อสารการบอกกล่าวแก่ประชาชน ลูกค้า หรือผู้บริโภคว่าร้านค้าของตนมีจุดยืนที่โดดเด่นในมุมใดมุมหนึ่งในสิ่งของที่เหลือจากห้าเหลี่ยม ถ้าร้านค้าของตนอยู่ใกล้กับชุมชน บ้าน หรือที่ทำงาน และมีขนาดใหญ่กว่า สีสันจูงใจกว่า ก็เน้นโฆษณาเรื่องสถานที่เป็นหลัก (แต่ถ้าร้านค้าของตนมีสินค้าที่โดดเด่นกว่า ทันทสมัยเป็นแพชชั่นก็เน้นโฆษณาในมุมของผลิตภัณฑ์หากร้านค้าของตนขายสินค้าราคาถูกแบบการตั้งราคาถูกทุกวัน (Everyday-Low-Price Strategy; EDLP) เนื่องจากมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งอื่น ก็เน้นทางด้านราคา แต่หากบ้านใดไม่สามารถสร้างจุดยืนที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งอื่นได้ในมุมใดมุมหนึ่ง หรืออาจมากกว่าหนึ่งมุมก็ได้ ก็อาจใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ช่วย เช่น การลดราคา ลดกระหน่ำ ลดครึ่งวันครึ่งราคา แต่ในความเป็นจริงอาจทำได้ยาก เพราะการจะขายลดราคาได้ต้องมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำ

3.1.6 การส่งมอบสินค้าหรือระบบการกระจายตัวสินค้าจากรายงานโครงสร้างการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์สินค้าเน่าเสียง่ายและศูนย์กระจายสินค้า โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามของการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าไว้ว่า เป็นระบบที่มีการจัดการการเคลื่อนไหวของสินค้าโดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งมอบสินค้าให้ทันตามความต้องการ โดยยังคงรักษาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานดังเช่นก่อน นี้อาจจะทำการส่งสินค้า ซึ่งจะต้องมีการบริหารทางด้านเวลา จำนวนของสินค้า และวิธีการจัดส่ง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

หรือเป็นขั้นตอนเครือข่ายการจัดการปัจจัยการผลิต ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการควบคุมการเก็บ รักษาสินค้าบริการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งผลิตแรกเริ่มไปยังแหล่งของการบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า บางครั้งอาจเรียกว่า การบริหารวัฏจักร

(Daniels and Radabaugh. 2001: 781) หรือเป็นขั้นตอนภายในกระบวนการบริหารการเคลื่อนย้ายสินค้า จากแหล่งปัจจัยการผลิตประกอบด้วย จากผู้ขายปัจจัยการผลิต พ่อค้าส่ง หรือผู้จัดจำหน่าย ผ่านหน้าที่ในกระบวนการภายในคลังสินค้าและการขนส่ง จนกระทั่งสินค้ามีการขายและส่งมอบไปยังลูกค้า (Levy and Weitz. 2001: 680)

แนวความคิดหลักในระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้า เป็นการลดต้นทุนในการบริหารสินค้าคงเหลือและต้นทุนการสั่งซื้อสินค้าให้ต่ำที่สุด โดยไม่มีผลกระทบต่อการนำสินค้าไปสู่มือผู้บริโภคให้ทันเวลา โดยต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการผลิตสินค้า ปริมาณการผลิต ต้นทุนในการเก็บสินค้า ระยะเวลาในการรักษาสินค้าต้นทุนในการส่งสินค้ารวมถึงการบริหารข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ กิจกรรมในการบริหารระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าจึงเป็นกิจกรรมที่เริ่มจากกระแสการไหลของสินค้าจากแหล่งผลิตสู่แหล่งบริโภคซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลายขั้นตอนและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านเทคนิคเข้ามาช่วยในการบริหารกระบวนการเหล่านี้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้า จึงเป็นมากกว่าการขนย้ายสินค้าหรือการบริหารคลังสินค้าอย่างที่คนทั่วไปเข้าใจกัน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสามารถจำแนกออกเป็น 10 กระบวนการ ดังนี้

1. การประมวลผลคำสั่งซื้อ (Order Processing)
2. การติดต่อสื่อสารระหว่างสาขากับศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Communication)
3. การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
4. การพยากรณ์ความต้องการสินค้า (Demand Forecasting)
5. การจัดการเส้นทางและวิธีการขนส่ง (Traffic and Transportation)
6. การเก็บรักษาสินค้าในคลังสินค้า (Warehousing and Storage)
7. การเลือกที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center Site Selection)
8. การจัดซื้อจัดหา (Procurement)
9. การพิจารณาขนาดบรรจุหีบห่อ (Packaging)
10. การขนย้ายสินค้านำคืน (Return Goods Handling)

จากรายงาน “Thailand Retail Industry : Implementing Logistics in Retail Business for Effective Distribution & Cost Reduction” ของ Steven Thacker จากบริษัททีเอ็นทีลอจิสติกส์เอเชีย (TNT Logistics Asia) เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2541 ระบุว่าค่าใช้จ่ายในการบริหารระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าในประเทศไทยของธุรกิจค้าปลีกโดยรวมคิดเป็น 12% ของค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด ซึ่งประเทศในแถบยุโรปมีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เพียง 9% และประเทศสหรัฐอเมริกาเพียง 7.7% ซึ่งจะเห็นได้ว่า บริษัทค้าปลีกที่มีระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถลดต้นทุนในการดำเนินการได้อย่างเป็นจำนวนมาก

ระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าจะทำให้ทราบว่าจะต้องส่งสินค้าที่มีอายุเหลือน้อย หรือใกล้หมดอายุออกไปก่อนตามระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือแบบทันเวลาพอดี หรือที่เรียกว่า (First in, First out; FIFO) มีระบบจัดการที่คอยเตือนว่าสินค้าใดหมดอายุแล้วจะได้แยกออกจากสินค้าที่ดีเพื่อนำไปทำลายหรือส่งคืนให้แก่ผู้ขายปัจจัยการผลิตการนำระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเชื่อมต่อกับผู้ผลิตสินค้าและผู้จำหน่ายสินค้าทำให้ศูนย์กระจายสินค้าไม่จำเป็นต้องเก็บสินค้าดังกล่าวไว้ ทั้งนี้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายสินค้าที่เชื่อมต่อกับระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จะทราบทันทีว่าสาขาใดขายสินค้าขนาดใดไปขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายจะจัดส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าหรือสาขาโดยตรงเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที

นอกจากนี้ระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้ายังมีบทบาทในการกำหนดขนาดบรรจุหีบห่อของสินค้า เพื่อให้เหมาะสมกับการเก็บและการนำไปจัดเรียงบนชั้นวาง ตัวอย่างเช่นถ้าแผนภูมิการจัดเรียงสินค้า (Plan-O-Gram) กำหนดว่าให้จัดเรียงแชมพูขนาด 300 มิลลิลิตร บนชั้นวาง 16 ขวด แต่ถ้าขนาดบรรจุที่ผู้ส่งสินค้าส่งให้เป็นขนาดบรรจุ 12 ขวดหรือ 24 ขวด เวลาจัดเรียงสินค้าจะทำให้เหลือเศษ 8 ขวด โดยทั่วไปร้านค้าจะนำไปเก็บยังสต็อกหลังร้านหรือวางไว้ตามชั้นวางสินค้าใกล้ๆ ทำให้สินค้าชำรุดเสียหายหรือถูกลิ้มและทำให้เกิดปัญหาในการตรวจนับเวลาจะส่งสินค้าซึ่งระบบการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าต้องทำงานร่วมกับผู้ผลิตสินค้าในการกำหนดขนาดบรรจุเป็น 8 ขวด หรือ 16 ขวด เมื่อเวลาจัดเรียงสินค้าบนชั้นวางจะทำให้ไม่เหลือเศษจะเห็นได้ว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ อย่างที่ทุกคนคิด ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีความรู้ในการจัดการเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งต้องมีเงินลงทุนพอสมควร ถ้าพึ่งเพียงแค่ซื้อสินค้ามาขายนั้นไม่สามารถทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้

3.1.7 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถเชิงการแข่งขันของธุรกิจได้กลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ทุกบริษัทต้องการครอบครองก่อนบริษัทอื่น ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจค้าปลีก จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทุก บริษัทต้องการเนื่องจากการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านการสื่อสารทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ผลิตสินค้าสามารถมีสินค้าตอบสนองแก่ลูกค้าได้ทันเวลาและทันที โดยไม่ต้องมีสต็อกสินค้าเอาไว้

ในอดีตการเคลื่อนย้ายเงินจากร้านค้าสาขาต่างๆ ไปยังสำนักงานใหญ่จะต้องใช้รถนำส่งทุกวัน แต่ในปัจจุบันการเคลื่อนย้ายเงินเป็นไปอย่างง่ายดายโดยผ่านระบบการเคลื่อนย้ายเงินอิเล็กทรอนิกส์ เงินตราเปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นนามธรรม แต่ข้อมูลต่างๆ ที่ส่งผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกลับกลายเป็นสิ่งที่มีค่าในปัจจุบัน ไมเคิล พาร์เทอร์ (Michael Parter) นักการตลาดได้กล่าวไว้ว่าบริษัทส่วนมากคำนึงถึงแต่ทรัพย์สินของบริษัทที่นักบัญชีบันทึกเอาไว้เท่านั้น แต่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในรูปของข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ขององค์กร เป็นสิ่งที่นักบัญชีไม่เคยที่จะกล่าวถึงเลย คุณค่าของข้อมูลข่าวสารความรู้ขององค์กรเป็นห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ที่มองไม่เห็น แต่ส่งผลต่อการได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ

หัวใจของธุรกิจค้าปลีกอยู่ที่การรักษาความสามารถในการทำกำไรรวม ซึ่งหมายถึงการพิจารณายอดขายสินค้าหักด้วยต้นทุน สินค้าบางตัวอาจทำกำไรมาก บางตัวอาจทำกำไรน้อย บางตัวที่ขาดทุนก็ต้องขายเพื่อดึงดูดให้คนเข้าร้าน ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าธุรกิจค้าปลีกมีข้อจำกัดเรื่องพื้นที่จำหน่ายที่ทุกตารางนิ้วมีค่า ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคที่ช่วยให้ สบายของผู้บริโภค เพื่อนำมาตัดสินใจในเรื่องของสต็อกของแต่ละสาขาด้วย เช่น ทำให้เราทราบว่าสาขา เอ มีแชนพูเหลือกี่ขวด ด้วยอัตราการขายที่ได้รับนี้ใช้เวลากี่วันแชนพูจึงจะหมดสต็อก ดังนั้นควรจะสั่งให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตนำแชนพูไปส่งให้กับสาขา เอ วันไหน และจำนวนกี่ขวดจึงจะเหมาะสม ที่จะไม่ทำให้แชนพูในสาขา เอ มีมากหรือน้อยเกินไป

นอกจากนี้ข้อมูลการขายและการสั่งซื้อยังสามารถเชื่อมโยงกับระบบบัญชี ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหาร จัดการเชื่อมโยงระบบลูกหนี้ ระบบการออกรายงานแจ้งสรรพากร และระบบรายงานทางบัญชี เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในที่สุด

ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ร้านค้าปลีกสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานต่างๆ ได้จากข้อมูล (Efficient Customer Response; ECR) ในยุโรปพบว่า เมื่อผู้ผลิตกับผู้จำหน่ายร้านค้าปลีกสามารถเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกัน จะทำให้สามารถลดต้นทุนโดยรวมทั้งอุตสาหกรรมได้กว่า 20%

3.1.8 ความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า การที่ธุรกิจค้าปลีกหนึ่งๆ จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า ซึ่งในที่นี้จะหมายถึง ผู้ส่งสินค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ค้าปลีกและผู้ส่งสินค้าไม่ดี ร้านค้าปลีกนั้นก็อาจจะได้รับสินค้าที่ไม่ตรงตามความต้องการ สินค้าก็ยากที่จะถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ผู้ค้าปลีกและผู้ส่งสินค้าเปรียบเสมือนน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า ในอนาคตผู้ผลิตสินค้าหรือผู้จำหน่ายสินค้า จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่า ร้านค้าต้องสั่งของจำนวนเท่าใด เพื่อให้มีสต็อกในร้านเพียงพอต่อการขายจนถึงวันส่งสินค้าในครั้งต่อไป หมายความว่า ร้านค้าต้องสต็อกสินค้าซึ่งมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการดูแลสินค้าสูงขึ้นและถ้าสินค้าหมดก่อนกำหนดการส่งครั้งต่อไปก็หมายถึงการเสียโอกาสในการขายไป

ในอดีตผู้ผลิตสินค้าหรือผู้จำหน่ายสินค้าจะเป็นผู้ที่ชี้แนะว่าจะขายสินค้าอะไร ขายที่ไหน บรรจุหีบห่ออย่างไร จำนวนบรรจุในแต่ละหีบห่อเท่าไร ทั้งนี้ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้จำหน่ายสินค้าในสมัยนั้นให้ความสำคัญกับร้านค้าทั้งหมดโดยรวม เพราะถือว่าทั้งหมดเป็นช่องทางโลจิสติกส์ เหมือนๆ กัน

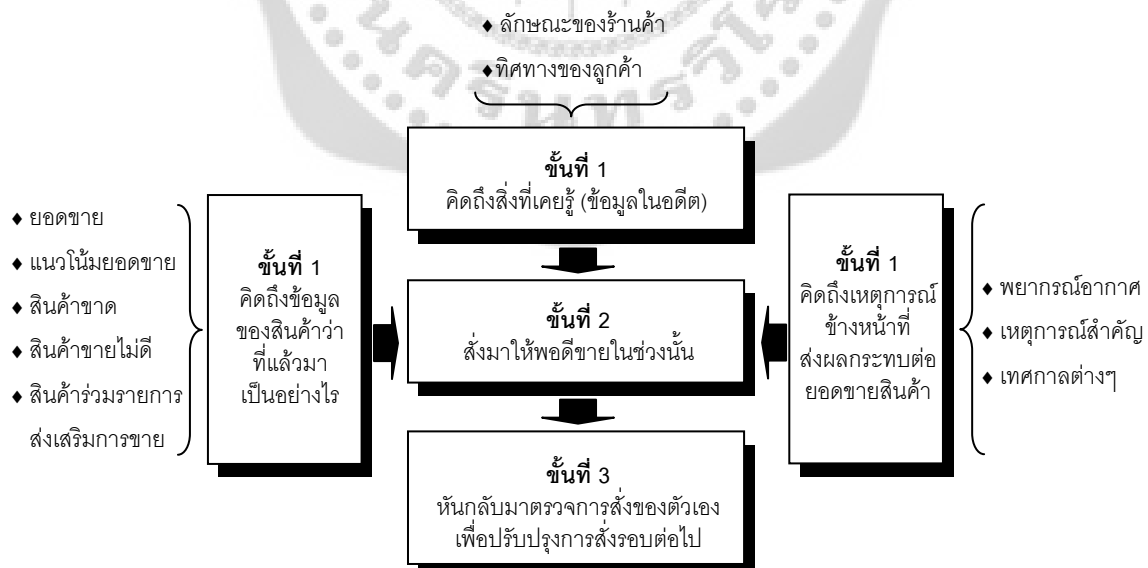
ปัจจุบันความเจริญทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางการสื่อสาร ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคหลากหลายขึ้น ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ใช้สอยของผู้บริโภค และยังกระทบต่อระบบช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นไปอย่างหลากหลายรูปแบบ ในอดีตเรารู้จักแต่ห้างสรรพสินค้า และห้างสรรพอาหาร แต่ทุกวันนี้การพัฒนา

ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นไปอย่างหลากหลาย นับตั้งแต่ร้านมินิมาร์ท ร้านสะดวกซื้อ เช่น ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น หรือร้านค้าแบบซูเปอร์สโตร์ ร้านค้าซูเปอร์เซ็นเตอร์ เช่น บิ๊กซี โลตัส ร้านค้าส่ง เช่น แม็คโคร และร้านไฮเปอร์มาร์ท เช่น คาร์ฟูร์ ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เกิดขึ้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะการบริหารจัดการ ซึ่งจากส่วนกลางอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่สำคัญคือการบริหารพื้นที่ขายโดยใช้ระบบสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การค้าขายในปัจจุบันผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้าคงไม่สามารถที่จะวางสินค้าได้ทุกช่องทางจำหน่ายแบบสุ่มเช่นในอดีต แต่ต้องทำการวิเคราะห์ช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละแบบเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายความสัมพันธ์ในปัจจุบันจึง เป็นความสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้ค้าปลีกและผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการขายและการผลิต ซึ่งกันและกันอย่างไว้วางใจกัน ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการขาย การส่ง และการผลิตสินค้าด้วยระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ จะช่วยให้ผู้ผลิตหรือผู้ส่งสินค้าสามารถรับรู้ข้อมูลการขายและจัดส่งสินค้าให้ผู้ค้าปลีกได้ตามความต้องการ

3.2 กฎแห่งความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก

กฎแห่งความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก มี 10 ประการ ดังนี้

3.2.1 รูปแบบของการสั่งซื้อสินค้า เป็นการกำหนดขั้นตอนต่างๆ เกี่ยวกับการสั่งซื้อสินค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 5 รูปแบบของการสั่งซื้อสินค้า

ที่มา: คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก. (2545: 63)

ขั้นที่ 1 การศึกษาถึงข้อมูลในอดีต ซึ่งเป็นการศึกษาถึงข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ลักษณะของ ลูกค้า (2) ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า เช่น ยอดขาย แนวโน้มของยอดขาย สินค้าค้างสต็อก สินค้าที่ขายดี สินค้าที่เข้าร่วมรายการส่งเสริมการขาย (3) การพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อยอดขาย เช่น การพยากรณ์เศรษฐกิจสภาพอากาศ วันหรือเทศกาลต่างๆ เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผล ต่อยอดขาย

ขั้นที่ 2 การพิจารณาจุดสั่งซื้อ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการศึกษาว่า ถ้าสินค้าลดลงเหลือระดับที่ กำหนดไว้ควรทำการสั่งซื้อสินค้า และในขณะที่รอลูกค้านั้นก็ยังมีสินค้าไว้ขาย เมื่อสินค้าขายหมด สินค้าที่สั่งไว้ก็ส่งมาถึงพอดี

ขั้นที่ 3 เป็นการศึกษาถึงปัญหาและปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้การสั่งซื้อในครั้ง ถัดไปไม่ประสบปัญหาเช่นเดิมหรือมีปัญหาน้อยลง เช่น ถ้าพบว่าสั่งสินค้ามาเกินไป ครั้งต่อไปก็ ควรสั่งซื้อสินค้าให้น้อยลง เป็นต้น

3.2.2 การบริการ เป็นที่สำคัญของการค้าปลีกใน การสร้างความพึงพอใจและ ความ ประทับใจให้กับลูกค้าซึ่งจะส่งผลดีต่อร้านค้าในอนาคต เนื่องจากการซื้อซ้ำ บริการทั่วไปที่ร้านค้าปลีก สามารถให้บริการกับลูกค้าได้ เช่นบริการห่อของขวัญ บริการส่งสินค้า บริการรับฝากของ บริการที่จอดรถฟรี บริการสนามเด็กเล่น บริการที่นั่งพักผ่อน เป็นต้น

หน้าตาบริการ

คุณภาพการ ให้บริการลดลง	จำนวนลูกค้าลดลง	คุณภาพการ ให้บริการเพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น
จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น	ผลกำไรลดลง	จำนวนพนักงานลดลง	ผลกำไรเพิ่มขึ้น

ภาพประกอบ 6 หน้าตาการบริการ

ที่มา: คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก. (2545: 64)

จากภาพประกอบ 6 แสดงให้เห็นว่า (1) ภาพซ้าย การบริการที่ไม่ดีส่งผลให้ลูกค้าและกำไร ลดลง (2) ภาพขวาการบริการที่ดีส่งผลให้ลูกค้าเพิ่มและกำไรเพิ่ม ในขณะที่การเพิ่มจำนวนพนักงาน นั้นอาจส่งผลให้กำไรเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ตัวอย่างความสูญเสียที่เกิดจากการบริการที่ไม่ดี เช่น ลูกค้าประจำเคยซื้อบุหรี่ของละ 35 บาท จำนวน 1 ซองทุกวัน แต่เมื่อพนักงานบริการไม่ดี ลูกค้าจึงไม่ซื้อสินค้าและไม่เป็นลูกค้าประจำของร้าน นั้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียโดยประมาณดังนี้

- (1) ความสูญเสียต่อวัน เท่ากับ 35 บาท (บุหรี่ 1 ซอง 35 บาท)
- (2) ความสูญเสียต่อเดือน เท่ากับ 1,050 (30 วัน คูณ 35 บาทต่อซอง)
- (3) ความสูญเสียต่อปี เท่ากับ 12,775 บาท (365 วัน คูณ 35 บาทต่อซอง)

3.2.3 รู้ในการวางแผนการขาย ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า หลักในการบริหารสินค้า คือการจัดหาสินค้ามาขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังจะเกี่ยวข้องกับ

3.2.3.1 การจัดวางผังของร้าน ควรจัดให้เหมาะสมกับสินค้าที่ขายและกลุ่มเป้าหมาย เช่น ร้านขายสินค้าสำหรับวัยรุ่นควรตกแต่งให้ดูแปลกสีทันสมัย

3.2.3.2 การแบ่งชั้นวางสินค้า ควรจัดวางสินค้าใหม่เป็นหมวดหมู่แยกประเภทให้ชัดเจน จัดให้เหมาะสมกับรูปแบบของร้าน สินค้าที่ขายและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเช่น ร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าประเภทเสื้อผ้าบุรุษชั้นวางสินค้าอาจเป็นตู้กระจกใสหรือเป็นชั้นติดผนังแล้วจัดวางสินค้าไล่ระดับสีเป็นต้น

3.2.3.3 ส่วนผสมผลิตภัณฑ์ เป็นการพิจารณาถึงสินค้าที่ขายว่า จะมีกลุ่มผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง เช่น ร้านขายอาหารจะมีอาหารประเภทใด ชนิดใดบ้าง ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่างจะจำกัดลายผลิตภัณฑ์มากน้อยเพียงใด มีรูปแบบของสินค้าให้เลือกอย่างไร

3.2.4 ความรู้ในตัวสินค้า และการดูแลสินค้า ควรจะมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ แต่ละชนิดที่ขาย เพื่อที่จะสามารถดูแลรักษาสินค้าได้อย่างถูกต้อง เก็บได้ตลอดอายุของสินค้าไม่เสื่อมสภาพเร็วเกินไป สินค้าที่ควรจะต้องดูแลเป็นพิเศษอาจแยกออกมาตามชนิดของสินค้า เช่น

3.2.4.1 สินค้าประเภทอาหารพร้อมรับประทาน เช่น อาหารสดควรเก็บไว้ในที่เย็น อุณหภูมิต่ำ หรือขนมปังควรเก็บในที่แห้งหรืออุณหภูมิปกติ

3.2.4.2 สินค้าประเภทนมและผลิตภัณฑ์จากนมควรเก็บไว้ในที่เย็นหรือที่อุณหภูมิปกติ

3.2.4.3 สินค้าประเภทขนมและอาหารแปรรูป ควรเก็บไว้ในที่แห้ง ไม่มีความชื้น

3.2.4.4 สินค้าประเภทของใช้ประจำวัน ควรเก็บไว้ในที่แห้ง

3.2.5 การคัดสรรสินค้าที่หลากหลาย ผู้บริหารร้านค้าปลีกควรจัดหาสินค้าให้มีความหลากหลายมีให้เลือกมาก และเป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยอาจพิจารณาได้จาก

3.2.5.1 สินค้าใหม่ เป็นสินค้าที่เพิ่งออกสู่ตลาด ควรทำการคาดคะเนยอดขายเพื่อจะได้สั่งซื้อในปริมาณที่พอเหมาะ และต้องพิจารณาว่า สินค้านั้นสามารถขายในร้านของเราได้หรือไม่

นอกจากนี้อาจต้องพิจารณาว่าผู้ผลิตได้ช่วยผู้ค้าปลีกในการจำหน่ายเพียงใด มีการใช้ในการแนะนำสินค้าอย่างไร การโฆษณาที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่ เป็นต้น

3.2.5.2 สินค้าขายไม่ดีมีการหมุนเวียนของสินค้าค่อนข้างช้า ถ้านำมาวางขายมากเกินไปอาจทำให้ต้นทุนจมหรือถ้านำมาวางขายแล้วขายไม่ได้ก็ควรที่จะเลิกขายสินค้านั้น แล้วหาสินค้าใหม่มาขายแทน

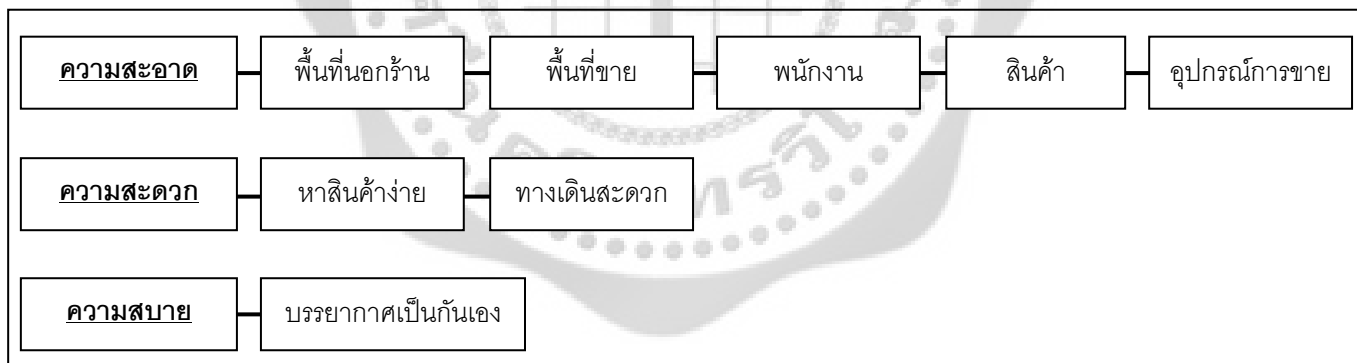
3.2.6 การบริหารการจัดสินค้า เป็นการพิจารณาถึง

3.2.6.1 การจัดเรียงสินค้า เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการวางสินค้าโดยจะต้องคำนึงถึง (1) ความน่าสนใจ (2) ความต้องการสินค้า (3) การตัดสินใจซื้อ

3.2.6.2 การหมุนเวียนสินค้าตามระบบเข้าก่อนออกก่อน (First in, First out; FIFO) โดยยึดหลักว่า สินค้าที่เข้ามาก่อนจะต้องถูกขายออกไปก่อน

3.2.6.3 สินค้าด้านหน้า/ดูเด่น (Fronting/Facing) เป็นการจัดเรียงสินค้าโดยหันด้านหน้าของสินค้าออกเพื่อให้ลูกค้ามองเห็นสินค้าได้อย่างชัดเจนและสินค้าที่อยู่ด้านหน้าสุดจะต้องวางอยู่ริมสุดของชั้นวางเพื่อให้เห็นวางสินค้านั้นมีอยู่เต็มชั้น ไม่หมดจากชั้นวาง

3.2.7 **มาตรฐานร้าน** คือ สภาพภายนอกและภายในของร้านที่เอื้ออำนวยต่อการขาย โดยยึดหลัก (1) ความสะอาด (2) ความสะดวก (3) ความสบาย



ภาพประกอบ 7 ความเป็นมาตรฐานของร้าน

ที่มา: คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการร้านค้าปลีก. (2545: 66)

3.2.8 **การบริหารงานบุคคล** ผู้บริหารร้านค้าปลีกควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับทุกฝ่ายโดยเฉพาะพนักงานขาย เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องพบปะกับลูกค้าดังนั้นจึงควรมีจัดระบบเกี่ยวกับพนักงานในด้านต่างๆ ดังนี้

3.2.8.1 ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการขายและการบริการซึ่งอาจมีการฝึกอบรมทั้งก่อนที่จะเริ่มงานครั้งแรก หรือทุกๆ 3 เดือน เพื่อเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขาย และมีจิตใจที่จะเป็นพนักงานจริงๆ

3.2.8.2 จัดพนักงานให้เพียงพอในช่วงเวลาขายดี ผู้บริหารควรทราบว่าในช่วงเวลาหรือเทศกาลใดจะมียอดขายสูง หรือสินค้าจะขายดี ควรจัดพนักงานให้เพียงพอในช่วงเวลานั้น เช่น ในเทศกาลปีใหม่สินค้าจะขายดีมาก จึงควรเพิ่มจำนวนพนักงานให้มากขึ้นโดยเฉพาะที่จุดห่อของขวัญ เป็นต้น

3.2.8.3 ให้รางวัลตอบแทนพนักงาน เมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานขายให้ทำงานด้วยความตั้งใจ และเป็นการรักษาพนักงานขายในระยะยาว

3.2.9 ความรู้และความเข้าใจในอุปกรณ์การขาย ผู้บริหารร้านค้าปลีกควรให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับการใช้งานอุปกรณ์การขาย เพื่อให้การใช้อุปกรณ์มีประสิทธิภาพ และมีอายุการใช้งานนาน ทั้งนี้อาจจะให้ความรู้กับพนักงานขายด้วยการฝึกอบรมพิเศษเกี่ยวกับ (1) การใช้งานที่ถูกต้อง (2) วิธีทำความสะอาดและการบำรุงรักษาอุปกรณ์ เป็นต้น

3.2.10 ความรู้ด้านการเงินและบัญชี การทำกิจการต่าง ๆ ผู้ประกอบการย่อมต้องการผลกำไรเป็นการตอบแทนดังนั้นผู้ประกอบการหรือผู้จัดการ ควรมีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับระบบการเงิน การบัญชี เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับรายรับ รายจ่าย เจ้าหนี้ ลูกหนี้ ตลอดจนฐานะทางการเงินของกิจการ

4. สถานการณ์ของธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกในประเทศไทย

ในปัจจุบันทุกคนรู้จักคำว่า “การค้าปลีก” เพราะในชีวิตประจำวัน เราจะต้องเกี่ยวข้องกับร้านค้าปลีกซึ่งธุรกิจประเภทนี้มีการแข่งขัน มากขึ้นตามลำดับ ร้านค้าจึงต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอดได้ อย่างไรก็ตาม การที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจค้าปลีกได้นั้น ควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ประเภท กลยุทธ์ และกุญแจสำคัญของการค้าปลีกก่อน เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินกิจการค้าปลีกได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

4.1 ประเภทของการค้าปลีกที่สำคัญ

โดยปกติแล้วหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภท ของธุรกิจค้าปลีกมีหลายวิธีด้วยกัน แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทของธุรกิจค้าปลีกโดยพิจารณาจากกลยุทธ์การดำเนินงานของร้านค้าหรือขนาดของร้านค้า เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของสินค้าและบริการ ราคาของสินค้า รวมทั้งรายละเอียดในด้านขนาดและทำเลที่ตั้งของร้านค้า ซึ่งการพิจารณาร้านค้าปลีกจากกลยุทธ์การดำเนินงานของร้านค้าสามารถแบ่งได้เป็น 9 ประเภท ดังนี้

4.1.1 ร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย (Grocery store) เป็นร้านค้าแบบดั้งเดิม ซึ่งถือ
ว่าเป็นร้านค้าปลีกที่เก่าแก่ที่สุด จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่
มากนัก ขนาด 1-2 คูหา ลูกค้านำของทั้งหมดอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการ
บริหารร้านมักเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อน มีการลงทุนน้อยไม่มีระบบการจัดการที่ได้มาตรฐานมี
ลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการรูปแบบเดิม การตกแต่งร้านไม่ทันสมัย การจัดวางสินค้าไม่เป็น
หมวดหมู่ โดยอาศัยความสะดวกในการหยิบให้กับลูกค้าเพื่อการจำหน่ายเท่านั้น

โดยปกติร้านค้าประเภทนี้จะไม่มีการจัดทำสต็อกหรือจำนวนสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ จะ
สั่งซื้อสินค้าเพิ่มก็ต่อเมื่อสินค้าหมด หรือเมื่อลูกค้าทวงถามเท่านั้น ส่วนการตั้งราคาจะกำหนดตาม
ราคาป้าย ซึ่งได้ตีพิมพ์ไว้ข้างกล่องหรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้า ตลอดจนไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์
เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเงิน หรือเครื่องคิดเลขช่วยในการขาย ส่วนใหญ่จะอาศัยการนับเอง
หรือบวกลงในกระดาษ นอกจากนี้เวลาการเปิดปิดร้านไม่ได้กำหนดไว้แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับความ
สะดวกของเจ้าของร้าน ซึ่งอาจจะเปิดตั้งแต่เวลา 6.00 - 20.00 น. หรือ เวลาอื่นๆ

4.1.2 ร้านสรรพอาหารขนาดย่อมหรือร้านมินิมาร์ท (Minimart) ร้านมินิมาร์ทถือเป็น
พัฒนาการอีกขั้นหนึ่งของ ธุรกิจค้าปลีก ที่ได้นำเอาร้านโชห่วยหรือร้านขายของธรรมดา มาปรับปรุงให้มี
ระบบในการจัดจำหน่ายมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดหมวดหมู่ของสินค้า และการจัดวางสินค้าที่เป็น
ระเบียบมากขึ้น แต่จะมีวิธีการดำเนินงานที่เป็นอิสระ อาจใช้เครื่องมืออุปกรณ์ช่วยในการจำหน่ายตาม
ความเหมาะสม หรือขึ้นอยู่กับจำนวนเงินลงทุนของผู้เป็นเจ้าของส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของธุรกิจ
เจ้าของคนเดียว แต่ก็อาจจะเป็นในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ
ร้านมินิมาร์ทมักจะเกิดขึ้นกระจุกกระจายตามตัวเมืองและชานเมืองทั่วไป เช่นเดียวกับร้านขายของชำ
หรือร้านโชห่วย ถึงแม้ว่าร้านมินิมาร์ทจะมีพัฒนาการในด้านการตกแต่งร้านที่ดีขึ้น แต่ในด้านการ
กำหนดราคาสินค้าส่วนใหญ่ยังขายสินค้าตามราคาป้าย ซึ่งได้ตีพิมพ์ไว้ข้างกล่องหรือบรรจุภัณฑ์ของ
สินค้า นอกจากนี้ในด้านเวลาการจำหน่ายก็ยังมีได้กำหนดไว้แน่นอนตายตัว โดยเวลาในการเปิดปิด
ร้านนั้นขึ้นอยู่กับความสะดวกของเจ้าของร้านเป็นสำคัญ

4.1.3 ร้านสรรพอาหารหรือซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นร้านขายอาหารที่ให้บริการตนเอง โดย
นำเสนอสินค้าเช่นเดียวกับร้านขายของชำ เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค (Levy and Weitz, 2001: 691) หรือ
เป็นร้านขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีการให้บริการตนเองมีการจัดแผนกของสินค้า แต่จะเน้นการขายสินค้า
ประเภทอาหารขั้นพื้นฐาน (Zikmund/d' and Amico, 2001: 658) ร้านสรรพอาหารถือเป็นร้านค้าปลีก
ขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันโดยให้ความสำคัญที่ความ
สดใหม่ และความหลากหลายของอาหาร สินค้าที่ขายส่วนใหญ่ได้แก่ อาหารสด เครื่องกระป๋อง ของชำ
และของจำเป็นที่ใช้ในบ้าน เช่น เครื่องสุขภัณฑ์ และอุปกรณ์การทำอาหาร การขายในร้านค้าปลีกแบบ

ซูเปอร์มาร์เก็ตนี้จะเป็นการขายแบบบริการตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย และสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง ขณะเดียวกันการบริหารการขายของร้านค้าปลีกแบบ ซูเปอร์มาร์เก็ต จะต้องเน้นให้มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าเร็ว เพื่อลดต้นทุนของสินค้าที่จำหน่ายให้ต่ำลง

โดยทั่วไปแล้ว ร้านค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตจะแบ่งสินค้าออกเป็นหมวดหมู่ เช่น ผักและผลไม้ เนื้อสด อาหารพร้อมปรุง อาหารประเภทแป้ง อาหารกระป๋อง นม เครื่องดื่ม และเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน เป็นต้น การจัดแบ่งสินค้าเป็นหมวดหมู่ จะทำให้การบริหารสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในประเทศไทย มักจะเห็นร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์มาร์เก็ตอยู่รวมกับห้างสรรพสินค้า เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่เป็นคนทำงานที่มีฐานะดีและมีอำนาจในการซื้อ ดังนั้นการนำเอาร้านซูเปอร์มาร์เก็ตมารวมไว้ด้วยกันก็เพื่อให้เกิดการซื้อสินค้าแบบครบวงจร คือสามารถซื้อสินค้าได้ครบทุกอย่างในจุดเดียวหรือในที่เดียวกันนั่นเอง

อย่างไรก็ดี ร้านค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศไทยที่ตั้งอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้รวมกับห้างสรรพสินค้าก็มีให้เห็นได้บ้าง เช่น ฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

4.1.4 ห้างสรรพสินค้าหรือดีพาร์ทเมนต์สโตร์ เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จำหน่ายสินค้าหลากหลาย อาทิ เสื้อผ้า สินค้าในครัวเรือน ของใช้ส่วนตัว เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น (Boone and Kurtz. 1999: G-3) หรือเป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายสายผลิตภัณฑ์ และแต่ละสายผลิตภัณฑ์มีผลิตภัณฑ์หลายรายการให้เลือกโดยมีการจัดสินค้าออกเป็นแผนกๆ พร้อมทั้งมีการให้บริการบางอย่างแก่ลูกค้าด้วย (Levy and Weitz. 2001: 674)

ห้างสรรพสินค้าเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่รวบรวมสินค้าหลายชนิดไว้ให้บริการแก่ลูกค้าในทุกระดับแบบครบวงจร มีการจัดวางสินค้าแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อโดยมากสินค้าที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกันจะถูกจัดรวมไว้ในหมวดหมู่เดียวกันหรือใกล้กัน ตัวอย่างเช่น ชั้นล่างสุดของห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่มักจะเป็นสินค้าประเภทเครื่องสำอาง เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษ รองเท้าสำหรับสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี ชั้นที่สองมักจะเป็นเครื่องแต่งกายสตรี และเสื้อผ้าเด็ก ชั้นที่สามมักจะเป็นเครื่องเขียนของเด็กเล่น เป็นต้น สินค้าที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้ามักจะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี ราคาค่อนข้างสูง และทันสมัย อีกทั้งยังมีให้เลือกหลากหลายทั้งแบบ ชนิด และตราสินค้า กล่าวคือ ห้างสรรพสินค้าเปรียบเหมือนการนำร้านขายของเฉพาะอย่างหรือเฉพาะชนิดมาอยู่รวมกันภายใต้หลังคาเดียวกันการบริหารจัดการของห้างสรรพสินค้าจะค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากมีพนักงานจำนวนมากในแต่ละแผนก เพื่อคอยให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง ตลอดจนเพื่อการประชาสัมพันธ์สินค้า ดังนั้นค่าใช้จ่ายในการบริหารจึงสูง นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายทางด้านบริการอื่นๆ อีก อาทิ การบริการห่อของขวัญตามเทศกาลต่างๆ การบริการที่จอดรถ การบริการเครื่องเล่นสำหรับเด็ก

เด็ก เป็นต้น ห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันพยายามที่จะรวมทั้งด้านสินค้าและบริการเอาไว้อย่างครบครัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

ห้างสรรพสินค้ามักตั้งอยู่ในที่ชุมชนหรือศูนย์รวมการค้าอย่างห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ เป็นต้น ทั้งนี้ห้างสรรพสินค้าต่างๆ มีแนวโน้มที่จะขยายสาขาเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามชานเมืองและต่างจังหวัด

4.1.5 ร้านค้าปลีกแบบเน้นสินค้าราคาถูกหรือดิสเคาน์สโตร์ เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเป็นจำนวนมาก โดยมีสินค้าที่หลากหลาย มีการให้บริการจำกัด และตั้งราคาต่ำ (Levy and Weitz. 2001: 675) หรือเป็นสถาบันการค้าปลีกที่ขายสินค้าที่มีมาตรฐานในราคาต่ำโดยยอมรับกำไรเพียงเล็กน้อยเพื่อขายในปริมาณที่มาก (Kotler and Armstrong. 2001: G-3) หรือหมายถึงสถาบันการค้าปลีกขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลายสายผลิตภัณฑ์และแต่ละสายผลิตภัณฑ์ ก็มีรายการสินค้าให้เลือกเป็นจำนวนมาก มุ่งเน้นการขายสินค้าในราคาที่ต่ำ และให้บริการน้อย (Etzel, Walker and Stanton. 2001: G-3)

โดยทั่วไปร้านค้าปลีกประเภทนี้จะเน้นการจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ ในราคาที่ถูก มีกลุ่มเป้าหมาย ที่ลูกค้าระดับกลางจนถึงระดับต่ำ การบริการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับห้างสรรพสินค้า พนักงานขายมีจำนวนน้อยกว่าห้างสรรพสินค้า ทั้งนี้เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากการจัดวางสินค้าในร้านค้าปลีกเป็นแบบเน้นสินค้าราคาถูก จึงต้องมีการจัดวางให้เหมาะสม เพื่อให้สินค้าโฆษณาขายตัวมันเอง ซึ่งอาจใช้วัสดุโฆษณา ณ จุดขายต่าง ๆ ช่วยในการจำหน่าย

4.1.6 ร้านสรรพอาหารขนาดใหญ่หรือซูเปอร์สโตร์ เป็นร้านซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ มีพื้นที่ประมาณ 20,000-50,000 ตารางฟุต (Levy and Weitz. 2001: 691) หรือเป็นร้านค้าที่มีขนาดใหญ่เป็น 2 เท่าของซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วไป ซึ่งจำหน่ายสินค้าประเภทอาหาร และสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน อื่นๆ มีบริการต่าง ๆ เช่น ชักแห้ง ไปรษณีย์ จุดชำระเงิน ที่รับประทานอาหาร ล้างรถ และดูแลสัตว์ เป็นต้น (Kotler and Armstrong. 2001: G-9)

ซูเปอร์สโตร์เป็นรูปแบบของการค้าปลีกที่พัฒนามาจากร้านซูเปอร์มาร์เก็ตขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้หลากหลายและมุ่งไปสู่หลักการพัฒนาแบบครบวงจรร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์จึงประกอบด้วย ซูเปอร์มาร์เก็ตส่วนหนึ่งและอีกร้อยละ 20-25 ของการขายจะเป็นสินค้าเครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องใช้ไฟฟ้า และเสื้อผ้ามาวางขายเพิ่มเติม แต่สินค้าที่นำมาจำหน่ายนี้จะไม่พิถีพิถันในเรื่องของยี่ห้อและคุณภาพเท่ากับสินค้าที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และสินค้าจะมีราคาถูกกว่าสินค้าในห้างสรรพสินค้าด้วย ในอนาคตร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์มีแนวโน้มว่าจะได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระดับปานกลางได้มากกว่าขณะเดียวกันการ

ดำเนินการของร้านซูเปอร์สโตร์สามารถสร้างกำไรได้มากกว่าร้านซูเปอร์มาร์เก็ต เพราะสามารถเพิ่มการขายจากสินค้าอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งสินค้าเหล่านี้มีอัตรากำไรค่อนข้างสูงกว่าสินค้าอุปโภคบริโภคมาก ตัวอย่างร้านซูเปอร์สโตร์ในประเทศไทย เช่น เทสโก้โลตัส บิ๊กซี เป็นต้น

4.1.7 ไฮเปอร์มาร์ท หรือร้านค้าแบบคลังสินค้าเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าในราคาต่ำมีลักษณะประสมประสานระหว่างร้านค้าปลีกแบบขายของถูกร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์ซึ่งมีตัวอาคารคล้ายคลึงกับคลังสินค้า (Levy and Weitz, 2001: 678) หรือเป็นผู้ขายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาต่ำและใช้กลยุทธ์ที่ให้ลูกค้าบริการตนเอง (Boone and Kurtz, 1999: G-5) ไฮเปอร์มาร์ทเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สุดในบรรดาร้านค้าปลีกทุกประเภทที่กล่าวมา ซึ่งเกิดจากการรวมเอาหลักการของร้านค้าแบบซูเปอร์สโตร์และร้านค้าปลีกแบบขายของถูกร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ทจะแตกต่างจากซูเปอร์สโตร์ตรงที่มีขนาดใหญ่กว่ามากโดยมีพื้นที่มากกว่า 300,000 ตารางฟุตหรือใหญ่กว่า 6 เท่าของซูเปอร์มาร์เก็ตมีสินค้าจำหน่ายหลากหลายกว่า 50,000 ชนิด มีหลายขนาดและมีราคาถูกกว่าการบริหารการขายของร้านค้าแบบไฮเปอร์มาร์ทจึงมีความซับซ้อนกว่าการบริหารร้านค้าปลีกเพราะต้องบริหารให้ได้สินค้าที่ต้นทุนต่ำและการจัดการที่ใช้ค่าใช้จ่ายน้อยซึ่งนั้นร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ทจึงไม่มีการจัดตกแต่งร้านค้าสวยงามแบบห้างสรรพสินค้าการจัดเรียงสินค้าจะจัดวางแบบคลังสินค้าและพยายามลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานโดยจัดการขายให้เป็นแบบบริการตนเอง

ปัจจัยสำคัญในการบริหารร้านไฮเปอร์มาร์ทคือ การบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสูงเพื่อให้ออกรวมหมุนเวียนสินค้าสูงตัวอย่างร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ทในประเทศไทยได้แก่ แม็คโคร ซึ่งมีลักษณะเป็นธุรกิจค้าส่งมากกว่า เนื่องจากการจัดจำหน่ายจะถูกจำกัดด้วยการใช้บัตรสมาชิกการขายเป็นแพ็ค หรือการขายสินค้ายกโหล เป็นต้น

4.1.8 ร้านค้าสะดวกซื้อหรือร้านคอนวีเนียนสโตร์ เป็นร้านขายของชำขนาดเล็กที่มีระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่มีรูปแบบการจัดหน้าและการจัดการสินค้าเป็นหมวดหมู่สะดวกในการเลือกซื้อทำเลที่ตั้งที่ดี ให้บริการรวดเร็ว โดยทั่วไปจะคิดราคาตามป้ายซึ่งเป็นราคาที่สูงกว่าร้านค้าที่ขายสินค้าประเภทเดียวกัน (Zikmund and Amico, 2001: 646) หรือเป็นสถาบันการค้าปลีกที่มุ่งขายสินค้าสะดวกซื้อประเภทอุปโภคบริโภคโดยทั่วไปจะมีราคาสูงกว่าร้านขายของชำและมีกำไรที่น้อยกว่า (Etzel Walker and Stanton, 2001: G-3) ร้านค้าสะดวกซื้อเป็นวิวัฒนาการสมัยใหม่และประสบความสำเร็จมากที่สุดในระบบการค้าปลีกโดยการนำธุรกิจ 3 ประเภทมารวมเข้าด้วยกันคือ (1) ร้านมินิมาร์ท (2) ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต (3) ร้านฟาสต์ฟู้ด เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันรวมทั้งจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มหรืออาหารจานด่วนคือ อาหารและขนมที่สั่งเร็วได้รับเร็ว รับประทานเร็วสะดวกสะอาดและราคาต่ำกว่าร้านอาหารจานด่วนทั่วไปรวมทั้งการอำนวยความสะดวกนับตั้งแต่ทำเลที่ตั้งสินค้า และเวลาในการให้บริการร้านค้าสะดวกซื้อหลายแห่งเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงซึ่งช่วยให้ความสะดวกแก่ลูกค้าในข้อ

สินค้าแต่สินค้าที่จำหน่ายในร้านจะไม่หลากหลายเท่ากับร้านซูเปอร์มาร์เก็ตพฤติกรรมกรซื้อสินค้าเหล่านี้จึงเป็นไปในลักษณะซื้อเพราะจำเป็นหรือความสะดวกในการซื้อแบบจ่ายตลาดเหมือนในซูเปอร์มาร์เก็ต

ปัจจุบันร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยได้รับความนิยมอย่างมากสำหรับร้านค้าสะดวกซื้อที่โดดเด่นที่สุดในขณะนี้คือ ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งปัจจุบัน (พ.ศ. 2553) มีสาขามากกว่า 5077 สาขา ซึ่งแบ่งเป็นร้านสาขาบริษัท(Corporate Store) 2,766 สาขา, ร้านค้าแฟรนไชส์(Franchise Store) 1,983 สาขา, ผู้ประกอบการรับสิทธิช่วงในอาณาเขต(Sub Area License Stores) 328 สาขากระจายอยู่ทั่วทุกจังหวัดในประเทศไทยตัวอย่างร้านค้าสะดวกซื้ออื่นในประเทศไทยเช่น แฟมิลี่มาร์ทโลดส์ เอ็กซ์เพรสตลอดจนร้านค้าสะดวกซื้อในปั้มน้ำมัน(Gas Store หรือ G-Store) เช่น ไทเกอร์มาร์ทสตาร์มาร์ทจีพี เลมอนฟาร์ม เป็นต้น

4.1.9 ร้านขายสินค้าเฉพาะ ประเภทผลิตภัณฑ์ เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยมีประเภทผลิตภัณฑ์แคบ (1-2 ประเภทผลิตภัณฑ์) โดยแต่ละสายผลิตภัณฑ์นั้น มีสินค้าให้เลือกมาก (Kotler and Armstrong. 2001: G-9) หรือเป็นร้านค้าปลีกที่ขายผลิตภัณฑ์แบบเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ โดยมีการให้บริการมากและมีขนาดพื้นที่ต่ำกว่า 8,000 ตารางฟุต (Levy and Weitz. 2001: 690)

ร้านขายสินค้าเฉพาะสาย ผลิตภัณฑ์ ถือเป็นวิวัฒนาการล่าสุดของการค้าปลีก ซึ่งถือเป็นรูปแบบของการค้าปลีกที่เน้นการจำหน่ายสินค้าบางกลุ่มหรือบางประเภทเท่านั้น ได้แก่ สินค้าอุปโภคที่เกี่ยวกับผิวพรรณ เส้นผม เวชภัณฑ์หรือสินค้าประเภทเครื่องกีฬา สินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่มีความหลากหลายในลักษณะแพ็คเกจตลอดจนเน้น กลุ่มสินค้าที่ได้รับผลกำไรในอัตราที่สูง แล้วนำมาขายโดยการตัดราคา

ตัวอย่างร้านขายสินค้าเฉพาะ ประเภทผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ร้านบู๊ท วัดสัน มาร์กแอนด์สเปเนเซอร์ เป็นต้น โดยจะมีแนวคิดในการบริหารร้านแตกต่างกัน เช่น ร้านบู๊ทจะเน้นสินค้ายี่ห้อบู๊ทเป็นหลัก เพื่อสร้างความแตกต่างจากรูกรักค้าปลีกชนิดอื่นๆ ส่วนร้านวัดสันจะเน้นแนวคิดในเรื่องราคาพิเศษเป็นสำคัญ มีการตั้งราคาสินค้าพิเศษด้วยราคาที่สูงแล้วลดราคามากๆ เปรียบเสมือนนกขมิ้น

นอกจากนี้ยังมีร้านขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ประเภทอุปกรณ์ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงจนถึงปานกลางแต่จำหน่ายในราคาที่ต่ำ เช่น พาวเวอร์บาย ซูเปอร์สปอร์ต เดปโป พาวเวอร์มอลล์

4.2 อนาคตเป็นยุคของการค้าปลีก

การค้าในอนาคตจะเป็นยุคของการค้าปลีกทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการคือ

4.2.1 ยุคการค้าส่งไม่มีสมรรถภาพเพราะกระบวนการ การค้าส่งจะต้องผ่านช่องทางหลายระดับ มีการหักกำไรหลายขั้นตอน แต่การค้าปัจจุบันจะผ่านช่องทางหลายระดับไม่ได้ เพราะจะทำให้ได้กำไรน้อย เช่น ห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าปลีกในยุโรปมีกำไรหรือมีส่วนต่างระหว่างสินค้าที่ซื้อ

มาขายไปประมาณร้อยละ 10 และไม่ใช่กำไรสุทธิ เพราะยังไม่ได้หักต้นทุนและค่าใช้จ่าย ด้วยเหตุนี้ การค้าขายจึงต้องผ่านคนกลางให้น้อยที่สุดเพื่อให้ได้รับกำไรเพิ่มขึ้น

4.2.2 การพัฒนาการทางด้านสาธารณูปโภค ในปัจจุบันการคมนาคมและการขนส่งสินค้าจากแหล่งผลิตไปยังตลาดสามารถทำได้สะดวกและรวดเร็ว จึงมีสินค้าจากแหล่งต่างๆ เข้ามาแข่งขันกันในตลาดมากขึ้นทำให้ต้องลดราคากันอย่างดุเดือด แม้แต่ห้างสรรพสินค้าก็ยังมีลดราคาอย่างมากร่วมกับการชิงโชคแจกทอง หรือแจกรถยนต์ ทำให้ต้นทุนเพิ่มมากขึ้นแต่กำไรน้อยลง ดังนั้นหากการค้ายังต้องผ่านคนกลางหลายคนก็อาจทำให้แทบไม่ได้รับกำไรเลย

ปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรที่มีอายุต่ำกว่า 21 ปี จำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของประเทศ มีแรงงานวัยหนุ่มสาวอยู่เป็นจำนวนมาก คนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูง แต่ต้องเป็นลูกจ้าง ได้รับเงินเดือนค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังต้องเสียภาษีต่อปีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงเริ่มเกิดความคิดที่จะเปิดร้านค้าเล็กๆ ร่วมกับที่พักอาศัย กล่าวคือ ชั้นบนเป็นที่พักอาศัย ชั้นล่างเปิดเป็นร้านค้า ค่าใช้จ่ายประเภท ค่าน้ำ ค่าไฟ หักเป็นค่าใช้จ่ายของร้านได้ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าค่านิยมที่จะเป็นนายตนเอง กำลังมีเพิ่มขึ้น (คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก ปี 2545. 2545)

แนวโน้มการค้าปลีกในอนาคต การดำเนินธุรกิจค้าปลีกในอนาคต จะมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบการค้าจะเปิดเสรีมากขึ้น หรือที่เรียกว่าการค้าไร้พรมแดน อันเนื่องมาจากพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้บริโภคให้การยอมรับมากขึ้น
2. พฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนไป รูปแบบการดำรงชีวิตที่เร่งรีบ ทำให้ต้องการความสะดวกสบายความพอใจมากขึ้น
3. การค้ายุคใหม่จะมุ่งเน้นที่ต้นทุน ถ้าธุรกิจหรือผู้ประกอบการรายใดสามารถลดต้นทุนได้มาก ถือว่าได้กำไรมากนั่นเอง คือ ต้นทุนที่ลดลง 1 บาท หมายความว่า จะได้กำไรเพิ่มขึ้นอีก 1 บาท
4. เป็นยุคข้อมูลเป็นใหญ่ใครรู้ข้อเท็จจริงหรือมีข้อมูลข่าวสารมากกว่าผู้นั้นย่อมมีอำนาจสูงสุด
5. เป็นยุคที่คนให้มรดกลูกหลาน เป็นความรู้ หรือการศึกษา
6. เป็นยุคสังคมที่ช่วยตนเองก่อน เพื่อสร้างความเป็นต่อให้กับตัวเองมากที่สุด
7. ทุกคนพยายามสร้างเครือข่ายของตนเอง นั่นคือทำอะไรต้องมีพรรคมีพวก
8. ย่านเอเชียแปซิฟิกเป็นย่านที่เจริญที่สุดขณะที่เศรษฐกิจโลกโดยเฉลี่ยเติบโตเพียงร้อยละ 3 แต่แถบเอเชียเติบโตถึงร้อยละ 5 ของประเทศไทยเติบโตกว่าร้อยละ 5 ถือเป็นยุคแห่งการลงทุนที่แท้จริง
10. เป็นยุคที่ศิลปวิทยาการเจริญรุ่งเรืองสูงสุด มนุษย์ไม่ได้อาศัยแค่เพียงปัจจัย 4 เหมือนก่อน แต่จะแสดงออกในการมีวัฒนธรรมนิยมเช่น เมื่อจำรายก็มีการสะสมของเก่าเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

11.ทัศนคติของผู้บริโภคเปลี่ยนไป อยากรับเป็นเจ้าของคือ ต้องการมีกิจการเป็นของตัวเอง ไม่อยากเป็นลูกจ้างใคร

4.2.3 การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

ร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่รู้จักกันในนามร้านโชห่วยนั้นเป็นธุรกิจค้าปลีกประเภทหนึ่งที่คุณเคยเป็นอย่างดีเพราะในแต่ละชุมชนนั้นจะมีร้านขายของชำอย่างน้อยหนึ่งร้าน ทำหน้าที่เป็นร้านของชุมชนโดยจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันทั้งที่เป็นของใช้และอาหารรวมถึงสิ่งที่ใช้ในการประกอบอาหาร เช่น ข้าวสาร น้ำตาล ไม้ขีดไฟ ผงซักฟอก แชมพู ยาสีฟัน เป็นต้น ในอดีตร้านโชห่วยเป็นสถานที่ที่แม่บ้านแวะมาบ่อยรองจากการไปตลาด โดยส่วนใหญ่พบว่าร้านโชห่วยมักจะตั้งอยู่ในบริเวณศูนย์กลางชุมชน เพื่อให้บริการจำหน่ายสินค้านานาชนิด ตั้งแต่เช้าถึงค่ำ ซึ่งร้านโชห่วยนับเป็นธุรกิจเก่าแก่ที่เติบโตควบคู่มากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยมาเป็นเวลานาน

อย่างไรก็ตามร้านโชห่วยนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแทบจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างไรก็ยังคงเป็นเช่นนั้น แต่โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม การดำเนินชีวิต และเศรษฐกิจซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคของผู้คนเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมภายในประเทศจากสังคมเกษตรกรรมมาสู่สังคมอุตสาหกรรม ประกอบกับการพัฒนาของธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบต่างๆ ขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะเป็นซูเปอร์มาร์เก็ต ดีสเคาน์ทรี หรือ คอเนวีเนียนส์ ไตร์ จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้ความสำคัญของร้านโชห่วย ตามชุมชนลดน้อยลงตามลำดับ ร้านโชห่วยในปัจจุบันจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการผันแปรของยุคสมัยให้สามารถดำเนินการอยู่ได้

การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค: จุดกำเนิดธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านโชห่วยโดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยสินค้านานาชนิดและตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นศูนย์กลางชุมชน ซึ่งอาจจะเป็นหน้าหมู่บ้าน หรือแหล่งที่มีผู้คนเดินผ่านไปมาตลอดเวลาเพื่อรองรับความต้องการของผู้คนที่บ้านพักอาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงร้านขายของชำส่วนใหญ่มีขนาดไม่ใหญ่มากนักก็เลยจะมีขนาดประมาณ 1-2 คูหา ซึ่งมักจะเป็นตึกแถว หรืออาคารพาณิชย์ในย่านที่อยู่อาศัย ซึ่งจะมีเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว และมีคนในครอบครัวหรือลูกจ้างเป็นผู้ช่วยราคาสินค้าก็อาจไม่มีมาตรฐานตายตัวทั้งนี้สามารถต่อรองราคาได้ร้านโชห่วยส่วนใหญ่มักจะซื้อสินค้าจากร้านขายส่ง หรือที่เรียกว่า ยี่ปั้ว ชาี่ปั้วมาจำหน่ายหรือบางครั้งก็ซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือบริษัทตัวแทนจำหน่ายขายตรง การดำเนินธุรกิจไม่มีความซับซ้อนมากนัก เจ้าของหรือผู้ประกอบการร้านโชห่วยมักมีความคุ้นเคยกับลูกค้าโดยทั่วไปเนื่องจากลูกค้าของร้านโชห่วยเป็นผู้ที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันหรือแม้แต่กับยี่ปั้วชาี่ปั้ว หรือร้านขายส่งที่ติดต่อซื้อสินค้ามาจำหน่ายด้วยเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ในระยะหลายปีที่ผ่านมา ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวของชุมชนที่มีต่อร้านโชห่วยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด โดยนับจากปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา เศรษฐกิจของประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตค่อนข้างสูง การดำเนินธุรกิจของกิจการภายในประเทศส่วนใหญ่

ก้าวสู่ความเป็นสากลมากขึ้นเพื่อยกระดับให้เทียบเท่ากับประเทศอื่นๆ ในโลก อีกทั้งมีการลงทุนจากต่างประเทศ พร้อมทั้งรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจจากต่างประเทศชัดเจนยิ่งขึ้นเช่นกัน ปรากฏการณ์เช่นนี้ทำให้สังคมวัฒนธรรมของไทยเริ่มเปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะในกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงในส่วนภูมิภาคด้วย

ในปัจจุบันวิถีการดำเนินชีวิตของคนในประเทศเน้นความความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้นขณะเดียวกันโครงสร้างสถาบันครอบครัวก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน จากที่เคยเป็นครอบครัวขนาดใหญ่หลายๆ ครอบครัวอยู่รวมกัน ก็เปลี่ยนไปเป็นครอบครัวที่มีขนาดเล็ก จึงทำให้พฤติกรรมการบริโภคของคนไทยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลเปลี่ยนแปลงไปด้วยในสังคมเมืองมีเวลาและสถานที่ที่จะประกอบอาหารเองน้อยลง การรับประทานอาหารร่วมกันในครอบครัวจึงมีค่อนข้างน้อยกว่าในอดีต ในขณะที่การรับประทานอาหารนอกบ้านได้รับความนิยมมากขึ้นการซื้อของครั้งละน้อยขึ้นจากร้านค้าใกล้บ้านจึงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกที่ทันสมัยไม่ว่าจะเป็นศูนย์การค้าครบวงจร ห้างสรรพสินค้าซูเปอร์มาร์เก็ต หรือฟาสต์ฟู้ด ที่มีทุกสิ่งทุกอย่างครบครันทั้งของใช้ในชีวิตประจำวัน ร้านอาหาร และสิ่งบันเทิงเพื่อการพักผ่อนเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของคนเมืองได้ ทั้งในเรื่องของการจับจ่ายที่ใช้เวลาน้อยที่สุด แต่ได้รับผลประโยชน์ค่อนข้างสูง ในขณะที่ร้านโชห่วยไม่สามารถตอบสนองการดำเนินชีวิตรูปแบบใหม่ของสังคมเมืองไทยได้ในจุดดังกล่าว (คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก ปี 2545. 2545)

แนวทางการดำเนินงานของร้านค้าปลีกที่ควรนำมาพิจารณา มีดังนี้

1. หากกิจการยังคงมีความได้เปรียบไม่ว่าจะเป็นด้านทำเลที่ตั้งซึ่งเป็นกลยุทธ์การตลาดที่ยังสามารถแข่งขันได้ในปัจจุบัน หรือมีกำลังทรัพย์สนับสนุนเพียงพอ ก็ควรเร่งดำเนินการปรับปรุงกิจการด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการให้บริการลูกค้า พร้อมทั้งต้องพยายามสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2. หากพิจารณาแล้วพบว่าสถานะของกิจการมีข้อเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบต่อคู่แข่งชั้นค่อนข้างสูง หรือเป็นเพียงกิจการขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่คาดว่าจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตามลำดับนั้น ก็ควรพิจารณาให้รอบคอบว่าจะดำเนินธุรกิจต่อไปด้วยการปรับตัวไปสู่ธุรกิจรูปแบบอื่นหรือเลิกกิจการทั้งนี้ หากเลือกที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปแต่ปรับแนวธุรกิจไปจากเดิมนับว่าเป็นการตัดสินใจที่ต้องอาศัยความเด็ดเดี่ยวและกล้าหาญพอสมควรเพราะจะเหมือนกับต้องเริ่มต้นใหม่โดยการปรับธุรกิจร้านโชห่วยเป็นร้านค้าเฉพาะอย่างเช่น ร้านรองเท้าร้านเบเกอรี่ร้านอาหารร้านเสื้อผ้า เป็นต้น แต่ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนไปทำธุรกิจใดๆ นั้นก็ต้องศึกษาทั้งกลุ่มลูกค้าทำเลที่ตั้งของร้านรวมถึงเงินลงทุนด้วยว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ แต่ถ้าหากเลือกแนวทางที่จะเลิกกิจการ ซึ่งเจ้าแกหรือผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้ ทางคือ (1) ขาย

กิจการให้ผู้อื่นรับช่วงต่อไป โดยอาจขายให้กับร้านคอนวีเนียนสตรีหรือบุคคลที่สนใจหรือ (2) ใช้วิธีขาย
 เลหลังกิจการแล้วเลิกทำธุรกิจไปในที่สุด

ตาราง 3 จุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจค้าปลีก

ประเภทธุรกิจ	จุดเด่น	จุดด้อย
1. ร้านค้าของชำหรือ ร้านโชห่วย	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนการดำเนินงานต่ำปัจจัยการผลิตน้อย - อาศัยการเข้าถึงชุมชนและความคุ้นเคยกับผู้บริโภค - ลูกค้าสามารถใช้ระบบซื้อเชื่อได้ (เอาของไปก่อนแล้วจึงนำเงินมาจ่ายทีหลัง) โดยอาศัยความคุ้นเคย 	<ul style="list-style-type: none"> - อำนาจต่อรองกับกลุ่มผู้ขาย - รูปแบบการบริหารงานไม่มีแบบแผนที่เป็นสากล - บรรยากาศภายในร้านไม่ดึงดูดลูกค้า เช่น แสงสว่างภายในร้านและการจัดวางสินค้า เป็นต้น
2. คอนวีเนียนสตรี	<ul style="list-style-type: none"> - ร้านค้าทันสมัย สะดวก - สินค้ามีความหลากหลาย - มีสินค้าอาหารฟาสต์ฟู้ดและเครื่องดื่มไว้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนในการดำเนินงานสูง - ไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าได้
3. ห้างสรรพสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - มีทุกสิ่งครบครันในที่เดียว - สินค้ามีความหลากหลาย - มีสถานที่จอดรถเพียงพอ - ระบบการบริหารมีคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถเข้าถึงชุมชนได้ใกล้ชิด - ต้นทุนในการดำเนินงานสูง

ที่มา: คู่มือการค้าปลีก โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก ปี 2545. (2545: 10)

4.3 ปัญหาในการทำธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

ในการทำธุรกิจค้าปลีกมักประสบปัญหาต่างๆ มี 14 ประการ ดังนี้

4.3.1 สินค้าขาด โดยปกติเวลาไปเดินซื้อสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต เรามักจะพบชั้นวางสินค้าว่างเปล่า สำหรับห้างที่มีระบบก็จะมีการติดป้ายบอกลูกค้าว่า “ขออภัย สินค้าขาดชั่วคราว” กรณีสินค้าในชั้นวางขาด หรือไม่เพียงพอต่อการขาย อาจส่งผลทำให้เกิดปัญหาการสูญเสียโอกาสในการขายเป็นอย่างมาก ซึ่งไม่ควรให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น

4.3.2 สินค้าล้นสต็อก กรณีสินค้าล้นสต็อกเป็นกรณีที่ตรงกันข้ามกับ กรณีแรก คือสั่งซื้อสินค้าเข้ามามากในขณะที่การขายออกไม่สอดคล้องกับการสั่งซื้อเข้า ซึ่งกรณีดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่นตกหลุมพรางของพนักงานขายที่จูงใจให้ซื้อสินค้าจำนวนมากๆ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำกว่าที่มีสินค้าค้างอยู่ในสต็อกเท่ากับเป็นการเก็บเงินสดไว้เฉยๆ นอกจากนี้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แล้ว ยังต้องสูญเสียพื้นที่ในการเก็บ ตลอดจนค่ารักษาสินค้าและบางครั้งอาจมีสัตว์ เช่น หนู ปลวก แมลงสาบ เข้ามากัดสินค้าทำให้สินค้าเสียหายได้

4.3.3 กระบวนการดำเนินงานผ่านมือคนมาก กรณีนี้แสดงให้เห็นถึงความทันสมัยของธุรกิจค้าปลีกนั้นๆ เริ่มต้นจากพนักงานเสนอขายสินค้าให้กับฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายจัดซื้อส่งต่อให้ผู้จัดการ ผู้จัดการส่งต่อให้เจ้าของ และเจ้าของเซ็นอนุมัติ ใช้เวลาทั้งหมดอย่างน้อย 2-3 วัน ยิ่งมีคนเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนิน การก็มากตามไปด้วย การค้าปลีกสมัยใหม่จึงต้องใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลแทนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์ถือเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน

4.3.4 ใบสั่งซื้อสินค้ากับใบส่งสินค้าหรือใบเสร็จไม่ตรงกัน ระบบการสั่งซื้อของร้านค้าหรือห้างสรรพสินค้าบางแห่งจะต้องออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order; TO) เพื่อให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตใช้ในการนำส่งสินค้า และป้องกันการส่งสินค้าผิดพลาด ในกรณีที่ใบส่งสินค้าไม่ตรงกัน อาจมีสาเหตุมาจากผู้ขายปัจจัยการผลิตมีสินค้าไม่เพียงพอตามใบสั่งซื้อ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการติดตามเอกสาร การแก้ไข การยกเลิกเอกสารที่ได้ออกไปแล้ว ทำให้เสียเวลาและแรงงานในการทำงานซ้ำซ้อน

4.3.5 มีสินค้าเสียหายมาก ระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งของประเทศอาจมีปัญหา เพราะต้องผ่านมือของคนค่อนข้างมาก ดังนั้นเมื่อมาถึงจุดสุดท้ายโอกาสที่สินค้าจะเกิดความเสียหายจึงมีสูง การที่สินค้าเสียหายจะส่งผลทำให้มีต้นทุนสูงขึ้น ดังนั้นร้านค้าปลีกที่มีสินค้าเสียหายมากควรต้องหาสาเหตุ และทางการแก้ไขต่อไป เพื่อลดต้นทุนการดำเนินการของกิจการอย่างรวดเร็วที่สุด เนื่องจากสินค้าชิ้นหนึ่งๆ มีกำไรไม่มากนัก หากเกิดการเสียหายก็จะทำให้กำไรลดลง

4.3.6 มีใบลดหนี้มาก การเกิดใบลดหนี้หมายถึงการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพการตั้งราคาซื้อสินค้ากับราคาของผู้ขายไม่ตรงกัน เป็นผลทำให้ระบบบัญชีมีความวุ่นวาย ดังนั้นใบลดหนี้จึงเป็นตัวแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุโดยเฉพาะการลดหนี้อันเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันนั้นทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนอย่างไม่จำเป็นอย่างไรก็ตาม ห้างสรรพสินค้าในยุคปัจจุบันมักใช้ใบลดหนี้เป็นเครื่องมือในการยืดระยะเวลาในการชำระหนี้ ถ้ายังไม่ได้รับใบลดหนี้ก็จะยังไม่ทำการชำระเงินทั้งหมดทางครึ่งใบลดหนี้เป็นจำนวนเงินไม่กี่พันบาทแต่ก็สามารถยืดเวลาการชำระเงินที่มีมูลค่าหลายล้านบาทออกไปได้อีกนานนับเดือน

4.3.7 ต้นทุนการดำเนินงานสูง กรณีนี้ถือเป็นกรณีที่สำคัญมากที่เกิดขึ้นในการค้าปลีกของไทยและเป็นช่องว่างที่ทำให้การค้าปลีกไม่สามารถจะลดต้นทุน และไม่สามารถแข่งขันกับการค้า

ปลีกต่างชาติดังนั้นควรต้องหันมาพิจารณาว่า ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเกิดมาจากสาเหตุใด และทำการแก้ไขอย่างรวดเร็ว เพราะยังสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากเท่าไรก็ยิ่งเป็นการสร้างผลกำไรมากขึ้นเท่านั้น

4.3.8 การจัดส่งไม่มีประสิทธิภาพ ดังที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าระบบการขนส่งของไทยมีปัญหาค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจราจรในเขตเมืองที่ติดขัด เป็นผลให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตรงกลางโดยเฉพาะบริษัทผู้ขายที่ใช้บริษัทขนส่งนอกหรือว่าจ้างขนส่งอีกต่อหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจะควบคุมประสิทธิภาพได้เลยบางครั้ง สินค้ายังไม่เต็มรถบรรทุกก็ต้องรอจนเต็มก่อนถึงจะออกรถไปส่งของได้

4.3.9 ใช้คนในการเก็บข้อมูล การค้าปลีกในประเทศไทยยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับการจัดระบบการเก็บข้อมูลทางการตลาด การขายในเชิงสถิติต่างๆ บางแห่งมีการเก็บแต่ก็เป็น การเก็บโดยใช้คนทำให้ การใช้ข้อมูลในแต่ละครั้งจำเป็นต้องทำการหาข้อมูลใหม่ทุกครั้งซึ่งแต่ละครั้ง จะเสียเวลาค่อนข้างมากในระยะหลังหลายบริษัทเริ่มมีการเปลี่ยนระบบจากการใช้คนมาใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มากขึ้นแต่การใช้ประโยชน์จากข้อมูลก็ยังมีไม่มากนัก

4.3.10 ข้อมูลไม่มีความแม่นยำถูกต้อง จากข้อที่แล้ว นอกจากการเก็บข้อมูลด้วยคนจะทำให้ได้รับข้อมูลช้าแล้ว ยังไม่มีความถูกต้องและแม่นยำอีกด้วย การค้าปลีกในต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับข้อมูลมาก คือ ข้อมูลต้องมีความแม่นยำสูง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการทำงาน แต่ถ้าข้อมูลไม่มีความถูกต้องการวางแผนงานก็จะผิดพลาดตามไปด้วย

4.3.11 ใช้ประโยชน์ของการขนส่งไม่เต็มที่ การใช้ประโยชน์ทางการขนส่งยังคงเป็นระบบแบบดั้งเดิม คือ ใช้แรงงานคนขนถ่ายสินค้าขึ้นและลงรถ ซึ่งการถ่ายสินค้าขึ้นลง แต่ละครั้งจะใช้เวลาค่อนข้างมาก ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากรถขนส่งในวันหนึ่งๆ ก็จะขนส่งได้เพียงวันละ 1-2 รอบเท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นอัตราที่ต่ำมาก อย่างไรก็ตามเมื่อนำมาคำนวณร่วมกับค่าแรงงานแล้ว ควรต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างเวลา กับ ต้นทุนด้วย

4.3.12 การบริหารการจัดการต่างๆไม่มีมาตรฐานในต่างประเทศจะทำการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น การใช้แพลตฟอร์มในการขนส่งลำเลียงจะใช้ขนาดเดียวกันทุกบริษัท ดังนั้นการเคลื่อนย้ายก็จะทำได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องเปลี่ยนบ่อย ๆ

4.3.13 กระดาษล้นสำนักงาน ระบบการทำงานในประเทศไทยจะใช้ระบบการทำงานแบบกระดาษ จะทำอะไรก็ต้องทำเรื่องขอเป็น เอกสาร จดหมายขออนุมัติ สำเนาเอกสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกแผนก ทำให้มีการใช้เอกสารมากเกินไปจนความจำเป็น จึงต้องหาทางลดปริมาณการใช้กระดาษ โดยอาจนำเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

4.3.14 งานมีความยุ่งยากซับซ้อน ระบบการทำงานมีความซับซ้อนมาก การจัดองค์กรเป็นแบบตามหน้าที่ ในขณะที่องค์กรสมัยใหม่จะเป็นแบบระบบเครือข่าย ที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว และเป็นแนวคิดของการปรับเปลี่ยนด้วย

4.4 สถานการณ์ค้าส่งและค้าปลีกในปัจจุบัน

การเปิดเสรีทางการค้าตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลก หรือ WTO เป็นสิ่งที่ประเทศสมาชิกหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งประเทศไทยในด้านหนึ่งเราอาจจะได้ประโยชน์ ได้รับผลดีทางเศรษฐกิจในภาพรวม หรือแม้แต่ในหลายกลุ่มธุรกิจที่สามารถดึงผลประโยชน์จากทิศทางการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเปิดเสรีดังกล่าว

แต่คงปฏิเสธไม่ได้ว่าในอีกด้านย่อมจะเกิดผลในแง่ลบต่อบางกลุ่มธุรกิจเช่นกัน และหนึ่งกลุ่มที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงนั้นคือ กลุ่มธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก เมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้านำมาซึ่งการขยายตัวของ Modern Trade ข้ามชาติในทุกพื้นที่ของประเทศไทย

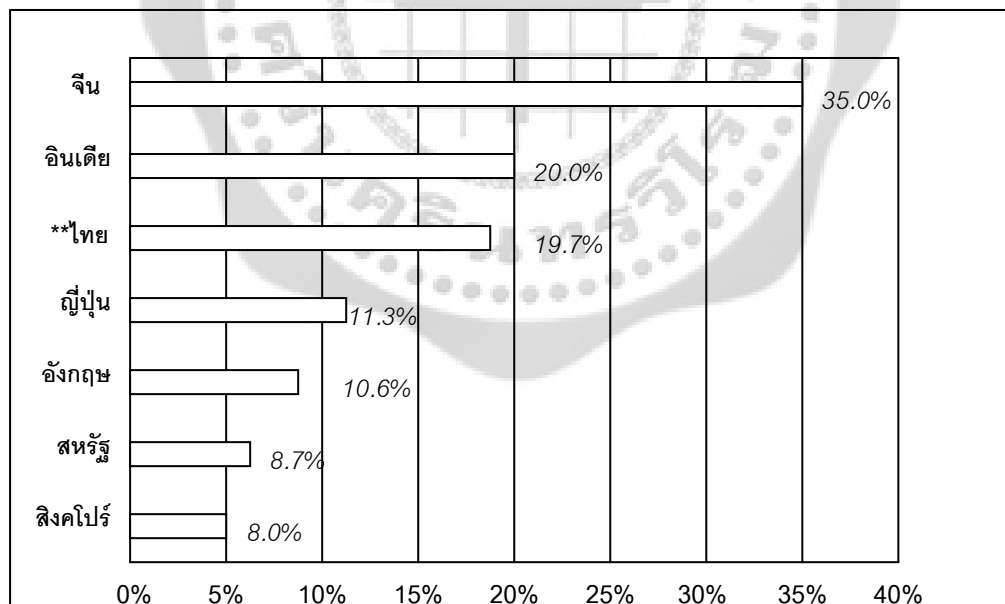
เงื่อนไขสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้น ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหากผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน อาจส่งผลต่อการดำเนินกิจการต่อไปในอนาคต หลายต่อหลายรายต้องปิดกิจการไปเพราะไม่สามารถก้าวทันสภาวะแวดล้อมใหม่ๆของการค้าได้

ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกมีอัตราการแข่งขัน และขยายตัวสูงมาก การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าส่งและค้าปลีกรายย่อยของไทยอยู่ในสภาวะที่ถดถอยดังมีรายงานข่าวจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (สสว.) เปิดเผยว่า มกราคม - มิถุนายน 2552 ธุรกิจ SME ปิดกิจการ 22,982 รายสูงกว่าช่วงเดือนเดียวกันของปีก่อน 6,710 รายเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ความขัดแย้งทางการเมือง และขาดสภาพคล่องส่งผลให้ดำเนินกิจการได้ลำบากประกอบกับผู้บริโภคต้องประหยัดรายจ่าย จึงหันไปซื้อสินค้าจากร้านโมเดิร์นเทรด ซึ่งมีราคาถูกลงกว่า โดยธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกปิดกิจการมากที่สุด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม, 2552)

ตาราง 4 ภาพรวมการค้าปลีกและค้าส่งของไทย ปี 2550

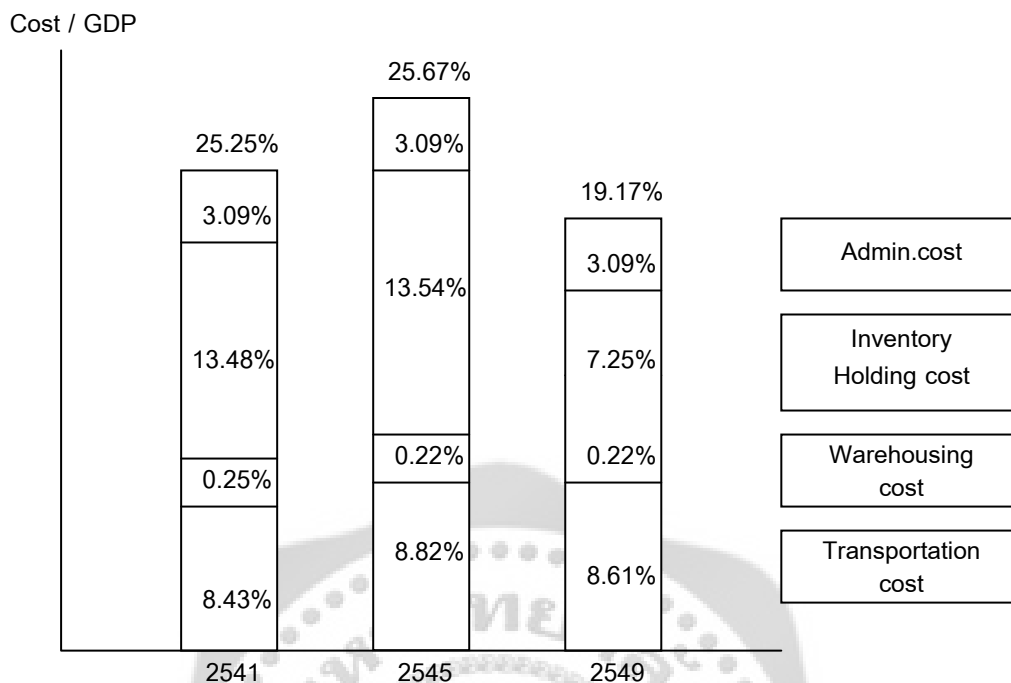
รายการ	จำนวน
มูลค่าทางธุรกิจ (ยอดขาย)	1.4 ล้านล้านบาท (ปี 48) 18% ของGDP
จำนวนร้านค้าปลีกรายย่อย	680,000 ร้าน
จำนวนตลาดสด	125,000 ตลาด
จำนวนร้านสะดวกซื้อ (อยู่ในปั้ม และไม่อยู่ในปั้ม)	6,500 ร้าน
จำนวนห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (300 ตารางเมตรขึ้นไป)	350 สาขา
จำนวนรถยนต์ค้าปลีกเร่งและแผงลอย	จำนวนมาก ไม่ทราบชัด
จำนวนลูกค้า/เดือน ของค้าปลีกสมัยใหม่ (นับจาก	80 ล้านราย/เดือน
จำนวนใบเสร็จ) ปี2549	
ส่วนแบ่งตลาดของค้าปลีกสมัยใหม่ ปี2549	34.2% (4.8 แสนล้านบาท)

ที่มา: AC NEILSEN และสมาคมผู้ค้าปลีกไทย(เอกสารประชาสัมพันธ์ของสมาคมผู้ค้าปลีกไทย2550.
2550)



ภาพประกอบ 8 การประมาณการต้นทุนการกระจายสินค้า ต่อ GDP ปี 2006

ที่มา: โครงการพัฒนาฐานข้อมูลภาพรวมต้นทุนและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์โดยสถาบันวิจัย
และให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เสนอต่อสภาพัฒน์ (พ.ย.47)



ภาพประกอบ 9 การเปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการกระจายสินค้า ต่อ GDP ของไทย

ที่มา: โครงการพัฒนาฐานข้อมูลภาพรวมต้นทุนและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เสนอต่อสภาพัฒน์ (พ.ย.47)

5. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และการให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยง

5.1 โครงการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ จัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน และการให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยง

หลักการและเหตุผล

โครงสร้างของธุรกิจการค้า ส่งและค้าปลีก ของประเทศไทยเกิดการปรับเปลี่ยนจากการขยายตัวของธุรกิจสมัยใหม่ ที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุน เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ ความชำนาญ ในพัฒนาการด้านการบริหารจัดการที่สามารถสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจการค้าไทย โดยเฉพาะธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก ที่มีอยู่มากกว่า 600,000 รายทั่วประเทศ ที่มีจำนวนไม่น้อยไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และต้องออกจากตลาดไป

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องเร่งเสริมสร้างการปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ ค้าส่งและค้าปลีก ของไทย ซึ่งจำเป็นต้องเริ่มจากการบริหารจัดการภายในของธุรกิจให้มีต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้

การพัฒนากระบวนการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจ คำส่งและคำปลีก ให้มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้ลดต้นทุน จากการบริหารจัดการในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ที่เกิดจากความสูญเสียดังกล่าว และความสูญเปล่าของธุรกิจ ที่ประมาณกันว่ามีอยู่ถึงร้อยละ 30 ของต้นทุนการบริหารจัดการทั้งหมดลงได้ ซึ่งหากต้นทุนลดลงได้มากเท่าใดก็จะยิ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจคำส่งรายนั้น โดยเฉพาะหากธุรกิจคำส่งรายนั้นสามารถกระจายความสำเร็จดังกล่าว ผู้มีส่วนร่วมทางการค้า อาทิเช่น ผู้แทนจำหน่าย ร้านค้าปลีกด้วยแล้ว ความเข้มแข็งที่ได้รับก็มีความมั่นคงเพิ่มขึ้น

สำหรับความจำเป็นในการให้การส่งเสริมและพัฒนาอย่างสามารถ ดำเนินการในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานของธุรกิจการค้าส่งและคำปลีก, การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง รวมถึงการขยายแนวคิดในดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ธุรกิจคำส่งสินค้าดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจการค้าส่งและคำปลีก โดยรวมของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ที่เรียกว่าโซ่อุปทานการค้าส่งและคำปลีก ทั้งระบบจะลดลง โดยครอบคลุมผู้แทนจำหน่าย หรือผู้ผลิตและผู้ประกอบการค้าส่ง ภายใต้การแบ่งปันประโยชน์ดังกล่าว คืนให้กับผู้บริโภคผู้เกี่ยวข้องสุดท้ายในระบบโซ่อุปทานธุรกิจ คำส่งและคำปลีก ในสถานะเศรษฐกิจเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญต่อการจัดการต้นทุน เพราะสามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าการเพิ่มยอดขายอันถือได้ว่าเป็นความสำคัญลำดับแรก ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

การแข่งขันในทางธุรกิจจะมีปัจจัยความสำเร็จหลักอยู่ 2 ประการกล่าวคือความสามารถในการแข่งขันในเชิงราคาและความสามารถในการแข่งขันเชิงคุณภาพ สำหรับการแข่งขันในเชิงราคาบริษัทต่างๆ พยายามลดต้นทุนใน การขายให้น้อยที่สุดเพื่อที่จะสามารถเสนอราคาสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคที่ดีที่สุด โดยส่วนของโรงงานการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตให้มีของเสียให้น้อยที่สุด และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพบว่าต้นทุนของสินค้าตัวหนึ่งที่มีบทบาทในความสามารถในการแข่งขันคือต้นทุนสินค้าในส่วนของการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

จากปัญหาและแนวทางที่กล่าวมาข้างต้น สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จึงเล็งเห็นความสำคัญ จึงได้จัดโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจการค้าส่งและคำปลีกภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ลดต้นทุนธุรกิจการค้าส่งและคำปลีกปี 2553 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจการค้าส่ง สินค้าอุปโภคบริโภค ประจำวัน จะมุ่งเน้นความสำคัญในขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ สำหรับกิจกรรมการสั่งซื้อ การจัดเก็บ การจำหน่ายสินค้าผ่านกิจกรรมโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน และการจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุน เช่น ทรัพยากรบุคคล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งข้อปฏิบัติที่ดีที่ (Best Practices) ในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนในกระบวนการธุรกิจที่สำคัญอันจะเป็นเครื่องมือ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถในการพัฒนาและการแข่งขันในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อโซ่อุปทานของธุรกิจส่งออกและค้าปลีกทั้งระบบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ
2. ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งในกิจกรรมการสั่งซื้อสินค้า การเคลื่อนย้ายจัดเก็บ การบริหารจัดการคลังสินค้าและควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ที่สามารถลดต้นทุนจากการบริหารจัดการได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 จากเดิม
3. ร้านค้าส่งเป้าหมาย สามารถให้บริการด้านการขายและส่งมอบสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปช่วยบริหารจัดการแก่ร้านค้าปลีกในพื้นที่เป้าหมายได้ในระดับหนึ่ง

วิธีดำเนินการ

1. ประเมินและวิเคราะห์ พร้อมรายงานสภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานของร้านค้าส่งเป้าหมาย ในส่วนของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรอง ที่เกี่ยวข้องของร้านค้าส่งในแต่ละพื้นที่เป้าหมายพร้อมแผนปฏิบัติงานก่อนดำเนินการพัฒนาปรับปรุง
2. จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกจำนวน 30 ราย เป็นเวลา 3 วัน โดยมีการคัดเลือกจากผู้ที่มีความสนใจและต้องการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ 2) มีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการได้อย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์
3. พี่เลี้ยงให้คำปรึกษา ณ สถานประกอบการ เพื่อวางระบบและพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้อง แก่ร้านค้าส่งเป้าหมาย 15 ราย เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมงต่อราย
4. ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
5. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Operation Manual) ในส่วนของการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องแก่ร้านค้าส่งเป้าหมาย
6. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ ที่ประกอบด้วยผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องของแต่ละร้านค้าส่งเป้าหมาย พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาร้านค้าส่งแต่ละรายในระยะต่อไป

5.2 แนวคิดในการพัฒนาโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน

กลยุทธ์โซ่อุปทานและกระบวนการโลจิสติกส์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการยกขีดความสามารถในการแข่งขัน ปัจจุบันมีธุรกิจค้าส่งจำนวนมากที่ดำเนินการโดยบริษัทต่างประเทศที่มีทั้งเงินทุนและเทคโนโลยีในการจัดการที่ทำให้สินค้ามีต้นทุนโดยรวมต่ำกว่าราคาของธุรกิจค้าส่งที่ดำเนินกิจการโดยคนไทย ซึ่งถ้าบริษัทของคนไทยไม่ได้ทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านโลจิสติกส์ แล้วผลสุดท้ายความสามารถในการแข่งขันจะน้อยลง สุดท้ายอาจจำเป็นต้องขายกิจการหรือเลิกกิจการ

การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานธุรกิจการค้าส่ง สินค้าอุปโภค-บริโภคประจำวัน จะมุ่งเน้นความสำคัญในขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ สำหรับกิจกรรมการสั่งซื้อ การจัดเก็บ การจำหน่ายสินค้าผ่านกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistics Activities) และการจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุน เช่น ทรัพยากรบุคคล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งข้อปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนในกระบวนการธุรกิจที่สำคัญอันจะเป็นเครื่องมือเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถในการพัฒนาและการแข่งขัน

ความรู้และทักษะในด้านการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ จะประกอบด้วยการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประสิทธิภาพ การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บของสินค้าและบริการทั้งไปและกลับ และรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารคำสั่งซื้อ การวางแผนคลังสินค้าและการขายจนถึงผู้บริโภค เพื่อให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุด รวมถึงมีต้นทุนในกิจกรรมที่กล่าวมาอย่างเหมาะสม สิ่งสำคัญคือ จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีระบบการบริหารจัดการธุรกิจ มีต้นทุนที่เหมาะสมกับยอดขาย ลดปัญหาการเกิดของเสีย ลดการใช้เงินทุนเกินจำเป็น สร้างโอกาสในการขายเพิ่มขึ้น และที่สำคัญการมีระบบงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการ ที่จะช่วยให้ทำงานร่วมกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า และส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรและความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งการดำเนินการพัฒนาจะเป็นวิธีการง่าย ๆ ที่ปฏิบัติไม่ยาก โดยหลักการแล้วเป็นการแนะนำให้ใช้เงินทุนที่เหมาะสม

หากผู้ประกอบการค้าส่งมีการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ภายในองค์กรแล้ว จะส่งผลให้ยอดขายการสั่งซื้อที่สอดคล้องกับความต้องการจริงของผู้บริโภค และยังสามารถลดความสูญเสียจากการจัดเก็บสินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคลง เป็นต้น ถ้าหากผู้ประกอบการได้ทำความเข้าใจกับผู้จัดการสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ ให้เห็นถึงเป้าหมายที่สำคัญคือ เมื่อได้รับความร่วมมือในการพัฒนาระบบร่วมกันก็จะส่งผลดีร่วมกัน ทางซัพพลายเออร์ หรือบริษัทผู้ผลิตและจำหน่าย จะลดปัญหาการส่งคืนสินค้า ตัวอย่างเช่น พบว่ามีการทำยอดการสั่งซื้อจำนวนมาก ที่เราเรียกว่าปิดยอดหรือปิดเป้าเพื่อได้รับส่วนลดหรือไปท่องเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการค้าส่งส่วนใหญ่ก็มักจะประมาณการร่วมกับผู้แทนขายของซัพพลายเออร์ โดยส่วนใหญ่มักพบว่าค่าประมาณการที่สั่งซื้อดังกล่าวมักจะไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการขายของกิจการ หรืออาจเรียกว่า ความสามารถในการจำหน่ายสินค้า

รายการนั้นๆ ส่งผลให้เกิดปัญหาสินค้าหลา ยรายการ เป็นสินค้าค้างในสต็อกเป็นเวลานาน กระทั่งต่อ
ต้นทุนเงินสดนั้น ย่อมหมายถึงผู้ประกอบการค้าส่งเป็นผู้ซื้อแทนผู้บริโภคร แล้วนำมาเก็บไว้นาน

ซึ่งพบว่าสินค้าจำนวนมากเสียหายจากการจัดเก็บ จากการเสื่อมสภาพหรือหมดอายุ เป็นต้น
ที่จริงก็ถือว่าเป็นสินค้าที่ไม่เคลี่ ่อนไหวแล้ว ซึ่งสินค้าเหล่านี้รอวันส่งคืนผู้ผลิต ปัญหาที่ตามมาก็คือ
มีต้นทุนการคืนสินค้า และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตก็ไม่ได้ยอด
จำหน่ายจริง เพราะจะมีสินค้ารอส่งคืนในอีก 1 หรือ 2 เดือนข้างหน้า ซึ่งผู้ประกอบการก็ไม่ทราบกำไร
ที่แท้จริง ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิต ก็ไม่ได้ชอบรูปแบบการขายลักษณะ
เดิมที่ปฏิบัติกันอยู่ อีกทั้งปัญหาเหล่านี้ยังส่งผลต่อผู้บริโภครด้วย เพราะต้นทุนที่สูงเกินไปก็จะถูก
ผลักภาระไปให้กับผู้บริโภครภายใต้ต้นทุนสินค้าที่สูงขึ้น กล่าวคือ ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตก็จะเอา
มูลค่าของเสียหรือค่าใช้จ่ายในการคืนสินค้าเหล่านี้มาเป็นต้นทุนของสินค้า ราคาสินค้าก็จะสูงขึ้น ส่วน
ผู้ประกอบการค้าส่งก็ต้องแบกรับต้นทุนเงินสด ที่ต้องกู้จากสถาบันการเงินเพื่อมาซื้อสินค้า แม้ว่ามี
หลายรายการจะคืนได้ แต่กว่าจะได้ คืนก็หลายเดือน บางรายการมีมูลค่ารับคืนไม่เต็มจำนวน บาง
รายการไม่รับคืนเลย ที่เรียกว่าขายขาด เป็นต้น ในทางตรงกันข้ามเราก็พบว่า มีสินค้าอีกจำนวนมากที่
ผู้ประกอบการค้าส่งมีศักยภาพการจำหน่ายสูง แต่ไม่มีสินค้าเพื่อขาย ซึ่งสิ่งนี้ที่ผู้แทนขายของซัพพลายเออร์
ควรจะบริหารข้อมูลร่วมกันเพื่อจัดหาสินค้ามาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการ
ขายก็สูงขึ้นภายใต้ต้นทุนที่ลดลง หลังจากนั้นผู้ประกอบการค้าส่งก็ควรช่วยกิจการค้าปลีกใน
เครือข่ายด้วยเช่นกัน

ซึ่งเป้าหมายคือ ต้นทุนโดยรวมของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ที่ เรียกว่า ไซ่อุปทาน การค้าส่ง
และค้าปลีกจะลดลง และท้ายที่สุดผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิต รวมทั้งผู้ประกอบการค้าส่งต้องไม่ลืมที่
จะแบ่งปันประโยชน์ดังกล่าวคืนให้กับผู้บริโภครด้วย ในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการให้
ความสำคัญต่อการจัดการต้นทุน เพราะทำได้ ายกว่าการเพิ่มยอดขาย และควรจัดเป็นความสำคัญ
ลำดับต้น ๆ

ด้วยภาคการค้าเป็นแหล่งรายได้ และมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทย
ประกอบกับโครงสร้างของธุรกิจการค้าส่งและค้าปลีก เกิดการปรับเปลี่ยนและมีการขยายตัวของธุรกิจ
สมัยใหม่ ที่มีความได้เปรียบทางด้านเงิน ทุน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ ความชำนาญในการ
พัฒนาการด้านการบริหารจัดการที่สามารถสนองและสร้างความต้องการแก่ผู้บริโภคร ส่งผลให้ธุรกิจ
การค้าของไทยไม่สามารถแข่งขันได้

การดำเนินการเชื่อมโยงธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ จำเป็นต้องมี
ระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์ ของตัวร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก ผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายที่ดีสามารถ
ประสานเชื่อมต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถลดต้นทุนที่เกิดจากความสูญเสียด

และการสูญเสียเปล่า ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มที่มีมากกว่าร้อยละ 80 ของต้นทุนทั้งหมด ซึ่งจะสามารถเพิ่มผลกำไรที่ไม่ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าที่จะส่งผลถึงผู้บริโภคได้

สำหรับความจำเป็นในการให้การส่งเสริมและพัฒนายังสามารถดำเนินการในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานของธุรกิจการค้าส่งและค้าปลีก การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง รวมถึงการขยายแนวคิดในการดำเนินกิจกรรม โลจิสติกส์ ธุรกิจค้าส่งสินค้าที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนกลยุทธ์โซ่อุปทานและกระบวนการโลจิสติกส์ ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกทั้งระบบจะลดลง โดยครอบคลุมผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิต และผู้ประกอบการค้าส่ง ภายใต้การแบ่งปันประโยชน์ดังกล่าวคืนให้กับผู้บริโภค ผู้เกี่ยวข้องสุดท้ายในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญต่อการจัดการต้นทุน เพราะสามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าการเพิ่มยอดขายอันถือได้ว่าเป็นความสำคัญลำดับแรกในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ในการแข่งขันในทางธุรกิจจะมีปัจจัยความสำเร็จหลักอยู่ 2 ประการสำคัญคือ ความสามารถในการแข่งขันในเชิงราคา และความสามารถในการแข่งขันเชิงคุณภาพ สำหรับการแข่งขันในเชิงราคา บริษัทต่างๆ พยายามลดต้นทุนในการขายให้น้อยที่สุดเพื่อที่จะสามารถเสนอราคาสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคที่ดีที่สุด และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพบว่าต้นทุนของสินค้าตัวหนึ่งที่มีบทบาทในความสามารถในการแข่งขัน คือ ต้นทุนสินค้าในส่วนของโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน

5.3 ดำเนินการโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานและให้มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ ณ สถานประกอบการ

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการปฏิบัติ เพื่อสามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่จะหารือ หรืออภิปรายแนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักวิชาหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายมาประกอบเป็นแนวทางการปฏิบัติ ในโครงการฝึกอบรมการจัดการโลจิสติกส์ ผู้วิจัยใช้เทคนิคหลังผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีที่มอบหมายให้ผู้มีประสบการณ์การทำงานซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้างานหรือไม่ได้ คอยให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงานตามความจำเป็น วิธีนี้จึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่ตรงจุดในเวลาอันรวดเร็ว โดยมีแนวคิดหลัก

เป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและองค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการของระบบพี่เลี้ยงจะประกอบด้วยหลักการ 2 ประการ คือพี่เลี้ยง System หรือ Buddy System เป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่ น้อง คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อน้องเลี้ยง (ผู้รับการอบรม) มีปัญหา และหลักการพี่เลี้ยงเป็นการให้คำปรึกษาข้อมูล หรือแนวทางโดยบุคคลที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ สำหรับที่จะให้ผู้อื่นได้พัฒนาทั้งทางด้านอาชีพและเรื่องส่วนตัว โดยมีวัตถุประสงค์หลักๆ คือ 1) เพื่อให้พนักงานใหม่มีความมั่นใจ และคุ้นเคยกับการดำเนินงานขององค์กร และงานที่ตนได้รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะสาขาให้กับพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 3) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับน้องเลี้ยง 4) เพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้สนับสนุนโอกาสก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และ 5) เพื่อให้น้องเลี้ยงได้ศึกษา เรียนรู้กับผู้ที่ตนเองมีความรู้สึกเชื่อมั่นในผลงาน

2. การฝึกอบรมแบบการฝึกปฏิบัติในงานจริง เป็นการฝึกอบรมที่เน้นไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน โดยผู้บังคับบัญชาจะถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ตลอดจนทัศนคติ และแนวคิดเกี่ยวกับงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน โดยมีการดำเนินกิจกรรมของการให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยงดังนี้

2.1 กิจกรรมการจัดการข้อมูลคลังสินค้าเพื่อบริหารคำสั่งซื้อ โดยกิจกรรมนี้เป็นการให้คำปรึกษาโดยวิธีการนำข้อมูลสารสนเทศ เช่น ข้อมูลการขาย ข้อมูลการจัดเก็บสต็อกสินค้าและข้อมูลเงื่อนไขคำสั่งซื้อสินค้ามาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการสั่งซื้อด้วยการใช้โปรแกรมอย่างง่าย

2.2 กิจกรรมการจัดการคลังสินค้า จะใช้วิธีการจัดเก็บสินค้าสำรอง โดยใช้เทคนิคการแยกสินค้าตามหมวดผู้จำหน่ายสินค้า ก่อน จากนั้นจึงแยกย่อยเป็นกลุ่มสินค้า A, B และ C (สินค้าจำหน่ายดี ปานกลาง และขายได้น้อย) ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยในการประเมินการตรวจนับ การควบคุมคำสั่งซื้อสินค้าได้เป็นอย่างดี การค้นหาสินค้ามีรวดเร็วขึ้นมากและลดความสูญเสียเรื่องของการเบิกสินค้าและลดความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บได้มาก เป็นต้น

2.3 กิจกรรมการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ คำส่งและคำปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภคประจำวัน จะใช้วิธีการฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน จากนั้นให้ทำการทดลองใช้และทำการปรับปรุงให้คู่มือมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของแต่ละกิจการ

2.4 กิจกรรมการฝึกวิเคราะห์ข้อมูลตัวอย่าง ของกลุ่มลูกค้าร้านค้าปลีกเครือข่าย การให้คำแนะนำบุคลากรร้านค้าส่ง ให้นำข้อมูลการขายสินค้าที่จำหน่ายให้ร้านค้าปลีกมาพิจารณาว่า สินค้าที่จำหน่ายออกป็นั้นมีการสั่งซื้อซ้ำหรือไม่ สินค้ากลุ่มไหนจำหน่ายได้ดี ซึ่งกิจการค้าส่ง ควรจัดบุคลากรไปเยี่ยมร้านค้าปลีกด้วย เพื่อจะได้สังเกต ถึงกลุ่มสินค้าที่ร้านค้าปลีกสั่งซื้อเข้ามาว่า นอกจาก

สิ่งที่กิจการของเราแล้ว ร้านค้าปลีกสั่งซื้อจากที่อื่นด้วยหรือไม่ ควรสังเกตด้วยว่าขนาดของกิจการค้าปลีกที่ออกเยี่ยมมีรายการสินค้าที่จำหน่ายมากนักน้อยเพียงใด ควรมียอดการขายประมาณเท่าใด ลูกค้าเข้าออกมากน้อยเพียงใด หากสามารถประมาณยอดซื้อต่อรายของลูกค้าที่มาซื้อที่ร้านค้าปลีกได้ ก็จะทำให้การประมาณการยอดขายสินค้าของร้านค้านั้นมีความแม่นยำมากขึ้น การประเมินสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้กิจการค้าส่งสามารถประมาณการส่วนแบ่งตลาดได้ชัดเจนขึ้น เช่น ร้านค้าปลีกมียอดการขายจำหน่ายสินค้าประมาณวันละ 100,000 บาท แต่ร้านค้าปลีกรายนี้สั่งซื้อสินค้าจากเราเฉลี่ยวันละ 10,000 บาท แสดงว่าเรามีส่วนแบ่งตลาดของร้านค้านี้เพียง ร้อยละ 10 เท่านั้น จากนั้นจะประเมินต่อว่ามีรายการสินค้าใดบ้างที่ร้านค้าปลีกรายนี้ไม่ซื้อสินค้าจากเราแต่ซื้อจากรายอื่น เช่น ร้านค้าปลีกอาจไม่ทราบที่เราจำหน่ายสินค้าอะไรบ้าง กรณีที่ลูกค้าใช้วิธีการโทรสั่งซื้อและไม่เคยมาที่กิจการของเรา ประกอบกับเจ้าหน้าที่ขายไม่ได้นำเสนอรายการสินค้าอื่นให้กับร้านค้าปลีก

5.4 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มหมายถึงการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา(Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

1. ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม
2. ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ
3. ใช้ในการกำหนดคำถามต่างๆที่ใช้ในแบบสอบถาม
4. ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจเพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

1. ผู้เก็บข้อมูล เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี
2. เป็นการเผชิญหน้ากันในลักษณะกลุ่มมากกว่าการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว
3. ให้มีปฏิริยาโต้ตอบกันได้
4. บรรยากาศของการคุยกันเป็นกลุ่มจะช่วยลดความกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัว

ข้อจำกัด

1. ถ้าในการสนทนากลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนาเพียงไม่กี่คนที่แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาจะทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของคนส่วนน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องระวังไม่ให้เกิดการผูกขาดการสนทนาขึ้น

2. พฤติกรรมบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับในชุมชนอาจไม่ได้รับการเปิดเผยในกลุ่มสนทนาในกรณีนี้ใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะดีกว่า

3. ถ้าผู้ดำเนินในการสนทนาดูเกมส์ไม่ได้ การสนทนากลุ่มจะไม่ราบรื่น

ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดวัตถุประสงค์

2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล

3. ตัดสินใจว่าจะทำกี่กลุ่ม

4. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา

5. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่วไป เบาๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลักหรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบาๆอีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในช่วงท้ายอาจเติมคำถามเสริมเข้าไปแต่ต้องเป็นคำถามสั้นๆอาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา

6. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น

7. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note taker)

- ผู้ดำเนินการสนทนา ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมเกมส์ได้เป็นอย่างดีให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด ผู้ดำเนินการสนทนา จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นไป ตัวอย่างเต็มที่ อิศรเสรี และเป็นธรรมชาติมากที่สุด Moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

- ผู้จดบันทึก (Note taker) จะต้องอยู่ร่วมตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน

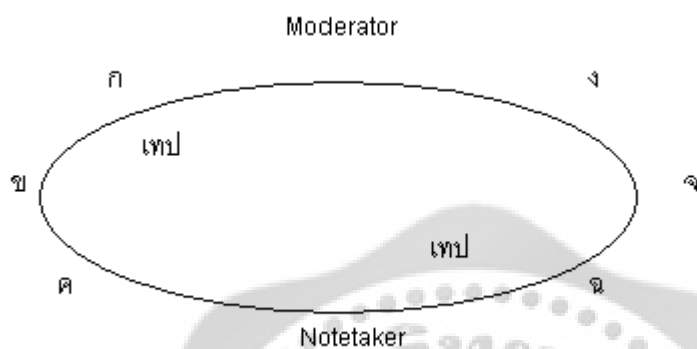
- ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก เพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

8. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา

9. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และ จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป ถ่าน สมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น

10. จัดกลุ่มสนทนา

11. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล



- ถอดเทปออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดเทปออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความคิดของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปลงไปด้วย

- วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ถ้าจะให้ดีควรทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลายๆคนเพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกันควรกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก

12. การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผล

การศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถามโดยพรรณนาในเชิงอธิบาย (http://www.vijai.org/Tool_vijai/12/02.asp)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

อรุณ ไบแก้ว (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารโครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมโครงการเฉพาะสาขา ในปีงบประมาณ 2545 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 21 รุ่น จำนวน 805 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารโครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ ทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้วพบว่า ด้านอุดมการณ์ในการ

ปฏิบัติงานผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด ส่วนด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกลักษณะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถ และด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก สำหรับคุณลักษณะผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ตามสภาพที่เป็นจริง ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้ว พบว่า ด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกลักษณะ และด้านมนุษยสัมพันธ์ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความสามารถ และด้านความรู้ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารโครงการฝึกอบรมที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นจริง พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมศักดิ์ กิจธวัช (2545: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์ โดยมีสมมุติฐานของการวิจัยว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพลังศักยภาพบุคคลจะสามารถพัฒนาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในตัวเองได้สูงกว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ไม่ได้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม ใช้การวิจัยกึ่งทดลอง โดยรูปแบบการทดลองมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีการทดสอบก่อนและ หลังการทดลองกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 คน ที่อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรม และสุ่มตัวอย่างแบบจับคู่เหมือนโดยยึดคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ทดสอบก่อนการทดลอง เป็นกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม และกลุ่มควบคุม 1 กลุ่มกลุ่มละ 30 คน กลุ่มทดลองเข้าร่วมโปรแกรมการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพลังศักยภาพบุคคลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การเข้าร่วม สัมมนาเชิงปฏิบัติการหลักสูตร "การพัฒนาพลังศักยภาพบุคคลสำหรับ SMEs" เป็นระยะเวลา 2 วันตั้งแต่เวลา 08.00-17.00 น. และส่วนที่ 2 คือ การทำแบบฝึกหัดใน "โปรแกรม 21 วันสู่พลังศักยภาพบุคคล" ซึ่งเป็นคู่มือแห่งความสำเร็จให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมได้ทำกิจกรรมตามแบบฝึกหัดที่ได้รับการออกแบบไว้ในคู่มือ โดยจะเป็นการทำกิจกรรมด้วยการนำตนเองและต้องทำแบบฝึกหัดวันละ 1 บททุกวันเป็นเวลา 21 วันติดต่อกัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการทดสอบค่าพีการวิจัย พบว่าคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

เจษฎาภรณ์ สรรคอนุรักษ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การ : กรณีศึกษา "โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวง" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชา ผู้สำเร็จการฝึกอบรม และผู้ร่วมงาน มีระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้ (ความรู้ ทักษะ) พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่มีต่อองค์การ ทั้งหมดทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 3 ลำดับแรกที่มีค่าความถี่สูงสุด คือ ควร

เพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมควรจัดให้มีการฝึกอบรม Refreshment Course และวิทยากรที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ควรมีความรู้ด้านการบริหารในองค์การรัฐวิสาหกิจ

สมหญิง พ่วงลาภหลาย (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การติดตามผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตร "วิศวกรซินเซ็ส" ของพนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งพบว่าทั้งพนักงานที่เข้าอบรมและผู้บังคับบัญชา พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในด้านการเพิ่มพูนความรู้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยภาพรวม

สุรจ นุญมาดี (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียน แกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการ เรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน ๓๐ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ผู้บริหาร โรงเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ๔ ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากมีการหาความจำเป็น โดยผู้บริหารใช้วิธีการสังเกต พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรและยึดหลักความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เป็นเกณฑ์การตัดสินใจในการหาความจำเป็น การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากวางแผนโดย จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดในโครงการจะต้องปฏิบัติได้จริง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากได้ดำเนินการจัด กิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 10 กิจกรรม คือ การปฐมนิเทศ นิเทศภายใน ฝึกอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ทำงานเป็นทีม พัฒนาด้านจิตใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และใช้วิธีการดำเนินงานโดยโรงเรียนดำเนินการเองบ้าง ร่วมกับกลุ่มโรงเรียนดำเนินการบ้าง และส่งบุคลากร ไปร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบ้าง ตามสภาพความพร้อมของโรงเรียน ชนิดของกิจกรรม และนโยบายของต้นสังกัด ผลที่ได้จากกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร โรงเรียนส่วนมากมีการประเมินผลโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการเอง และเผยแพร่ผลการ ประเมินโดยกานำเสนอในที่ประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียนและจัดพิมพ์สรุปเป็นรายงานประจำปี อีกทั้งได้นำผล การประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปด้วยเกี่ยวกับปัญหาและแนว ทางแก้ไขปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากมีปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ตาม กระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ คือ

ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถวิเคราะห์หาความจำเป็น โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดอบรมให้ความรู้ และส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ/ศึกษาดูงาน การวางแผนการพัฒนาบุคลากรปัญหาที่พบคือ การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็นไม่ครอบคลุม โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือ แต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดอบรมให้ความรู้ การตัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบคือ ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดกิจกรรม โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือ สำนักงานการประถมศึกษาหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดอบรมให้ความรู้ ส่งบุคลากรไปศึกษาศึกษาดูงาน ด้านปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีงานอื่นต้องปฏิบัติมาก จึงมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือ กระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบเท่าๆ กัน ต้นสังกัดจัดสรรอัตรากำลังครูให้เพียงพอตามเกณฑ์ ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือ ต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ด้านการประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบคือ การติดตามประเมินผลไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือ กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง

ชุติมา เตชะธโนปจัย (2549: 113) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจต่อการบริการหลังการขายของลูกค้าเซลล์ฟลิทคาร์ดในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของผู้จัดการฟลิทที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่างกัน ประเภทธุรกิจขององค์กรต่างกัน วิธีการชำระค่าน้ำมันขององค์กรก่อนมาใช้บริการบัตรเซลล์คาร์ดต่างกัน จำนวนเซลล์ฟลิทที่อยู่ในองค์กรที่ต่างกัน ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกบัตรเซลล์ฟลิทคาร์ดต่างกัน องค์กรที่มียอดค่าน้ำมันที่ใช้บริการต่างกัน วิธีการชำระค่าบริการเซลล์ฟลิทคาร์ดที่องค์กรธุรกิจเลือกใช้ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริการหลังการขายต่างกัน

สุนันท์ พิษพันธ์ไพศาล (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อการเข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน(K SME CARE) จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการเข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจ ตำแหน่งงาน สถานที่ตั้งของธุรกิจ และธนาคารที่ใช้บริการ เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม โดยเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของผู้เข้าอบรมก่อนการอบรมและผลการรับรู้จริงหลังจากที่ผู้เข้าอบรมได้รับการอบรมได้แก่ ด้านองค์ความรู้ ด้านประสบการณ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจด้านการบริการด้านความรู้ลึกและด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์บริการทางการเงินเพื่อให้การอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืนจำนวนทั้งสิ้น 350 ราย ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน

ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย สถานภาพโสด อายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ประเภทของธุรกิจเป็นการผลิต ตำแหน่งในองค์กร เป็นตำแหน่งบริหาร สถานที่ตั้งของธุรกิจตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และธนาคารที่ใช้บริการสินเชื่อคือ ธนาคารกสิกรไทย และผู้เข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน มีความคาดหวังต่อการเข้าอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านองค์ความรู้ ด้านประสบการณ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจด้านการบริการ ด้านความรู้สึก และด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์/บริการทางการเงิน อยู่ในระดับมาก และผู้เข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน มีการรับรู้จริงต่อการเข้าอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านองค์ความรู้ ด้านประสบการณ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจด้านการบริการด้านความรู้สึก และด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์/บริการทางการเงิน อยู่ในระดับมาก และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษาประเภทธุรกิจตำแหน่งงาน สถานที่ตั้งของธุรกิจและธนาคารที่ใช้บริการแตกต่างกันมีการรับรู้จริงต่อการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้จริงต่อการอบรมได้แก่ ด้านองค์ความรู้ด้านประสบการณ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจด้านการบริการ ด้านความรู้สึก และด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์/บริการทางการเงิน พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความคาดหวังต่อการอบรมแตกต่างกับการรับรู้จากการอบรมที่ได้รับจริง ในด้านองค์ความรู้ ด้านประสบการณ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจด้านความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 กล่าวคือ ผู้เข้าอบรมไม่พอใจส่วนในด้านการบริการและด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์/บริการทางการเงิน พบว่า ผู้เข้าอบรมรู้สึกประทับใจ และการรับรู้จากการอบรมที่ได้รับจริงมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อหลักสูตรภายหลังการอบรมโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

รชิต ทองธานี (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ทักษะจิตที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicator) กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหาร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) พบว่า ทักษะจิตของพนักงานระดับบริหารใน ด้านทักษะจิตที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator) พนักงานระดับบริหารมีทักษะจิตต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ พนักงานมีระดับบริหารมีทักษะจิตในระดับดี โดยพนักงานระดับบริหารยอมรับว่าตัวชี้วัด (KPI) ที่ได้กำหนดมาให้ปฏิบัตินั้นมีทักษะเชิงบวก สามารถยอมรับได้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนขององค์กรและตนเอง ด้วยความสามารถที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้และเห็นว่าทุกคนก็สามารถปฏิบัติได้

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เฮิร์น และคนอื่นๆ (Hearn; et al. 1997) ได้ศึกษาเรื่องของการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถทางวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของ กลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุกและการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า

เบคเกอร์ ยูเซลิด และอุ ลริช (Becker; Huselid; & Ulrich. 2001) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภค และบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่ องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ การจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า ภารกิจองค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

คาลเวิร์ต (Calvert. 2004: 144) ได้ศึกษาเรื่องของการจัดการฝึกอบรมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามข้อบังคับของมลรัฐอิลลินอยส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์การจัดการฝึกอบรมที่จัดอยู่ใน 16 มลรัฐ เพื่อประเมินความคิดเห็นของตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนใน 16 มลรัฐเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่เพียงแต่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ผลจากการฝึกอบรมยังช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจากผลการวิจัยสรุปได้ว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ มีประโยชน์อย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ 2) ยกระดับทักษะในการดำเนินงานตามหน้าที่ และ 3) ช่วยเพิ่มระดับความสามารถของผู้เรียน

เจฟฟ์ (Jaffe. 2004: 176) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงการฝึกอบรมปฏิบัติการของครูในวิทยาลัยชุมชน ด้านวิชาการเขียนเบื้องต้น เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตให้กับผู้เรียน และที่มาของปัญหาพบว่า ในวิทยาลัยชุมชนมีปัญหานำเรียนผลการเรียนต่ำ ในวิชาการเขียนเบื้องต้น และมีปัญหาด้านการปรับตัว เป็นผลให้ลาออกกลางคัน จึงได้จัดให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมต่อเนื่อง 5 โครงการ ๆ ละ 2 สัปดาห์ในรูปของการประชุมปฏิบัติการ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะครูในการสอนเนื้อหา ด้านทักษะชีวิตให้กับผู้เรียน ในวิชาที่รับผิดชอบอยู่ การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

ทำโดยการสัมภาษณ์ครู สังเกตการณ์เรียนการสอนในชั้นเรียนและการประชุมผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า หลังจากครูได้ฝึกอบรมครบทั้ง 5 โครงการ ครูมีความมั่นใจและมีประสิทธิภาพในการ สอนสูงขึ้น ซึ่ง ประเมินได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงด้วย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจ คำส่งและคำปลีก เป็นการศึกษา และเปรียบเทียบกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและคำปลีก ในเรื่องของการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน และความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและคำปลีก หลังการฝึกอบรม และการให้ คำปรึกษาในสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการค้าส่งและคำปลีกสามารถนำความรู้ ทักษะ และ ทักษะคติ ไปเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของโครงการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจ คำส่งและคำปลีก ดังนั้นผู้วิจัยขอなたฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ มาใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและคำปลีก ในการส่งเสริมผู้ประกอบการค้าส่งและคำ ปลีก จะทำให้ผู้ประกอบการค้าส่งและคำปลีกได้มีการปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่าง ผู้ประกอบการด้วยกัน และเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจค้าส่ง และคำปลีกได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก และโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แล้วนำไปพัฒนาเนื้อหาให้สอดคล้องกับโครงการฝึกอบรมของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ก่อนนำไปให้วิทยากรตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ก่อนนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าปลีกและค้าส่ง ที่สมัครเข้าร่วมโครงการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 280 คน จากภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกที่ได้จากการคัดเลือกโดยความสมัครใจจำนวน 30 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ

1. มีความสนใจและต้องการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ
2. มีเวลาเข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในโครงการได้อย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นหลักสูตรของกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ โดยกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมไว้ 13 หัวข้อ คือ

- 1.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 1.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
- 1.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
- 1.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
- 1.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
- 1.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
- 1.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
- 1.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
- 1.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
- 1.10 การฝึกเชิงปฏิบัติการทางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 1.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 1.12 สถานการณ์และกลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก
- 1.13 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

ผู้วิจัยได้ศึกษาหัวข้อต่าง ๆ โดยละเอียด และติดตามขอข้อมูลเนื้อหาสาระจากวิทยากรในแต่ละหัวข้อ ซึ่งบางหัวข้อไม่มีรายละเอียดมากนัก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมแล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปให้วิทยากรผู้ฝึกอบรมตรวจสอบ ความครบถ้วนถูกต้องของเนื้อหา ก่อนจะนำไปพัฒนาเป็นรูปเล่มเพื่อสร้างเครื่องมือขึ้นอื่นๆ ต่อไป

3.2 สร้างแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและเนื้อหาของเอกสารในข้อ 1. เพื่อกำหนดข้อคำถามเป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 50 ข้อ

3.3 สร้างแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดตามเอกสารในข้อ 1 และกระบวนการฝึกอบรม กำหนดข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท และกำหนดเกณฑ์ของคะแนน และค่าเฉลี่ยดังนี้

เกณฑ์การประเมินคะแนน

- 5 หมายถึง ฟังพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง ฟังพอใจมาก
- 3 หมายถึง ฟังพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง ฟังพอใจน้อย
- 1 หมายถึง ฟังพอใจน้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย

- 4.51-5.00 หมายถึง ฟังพอใจมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ฟังพอใจมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ฟังพอใจปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ฟังพอใจน้อย
- 1.01-1.50 หมายถึง ฟังพอใจน้อยที่สุด

3.4 สร้างแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)

ผู้วิจัยสร้างการประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) โดยยึดตามเนื้อหาสาระที่ฝึกอบรมให้แก่ผู้ประกอบการ สามารถสร้างได้ 17 ตัวชี้วัด การตอบคำถามจะเป็นแบบเลือกตอบว่า ดำเนินการได้หรือดำเนินการไม่ได้

4. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญอยู่ในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

4.1 ตรวจสอบแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) แล้วคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป และประเมินความเหมาะสม โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต กำหนดเกณฑ์คะแนนและค่าเฉลี่ยดังนี้

เกณฑ์การประเมินคะแนน

- 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง เหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย

4.51-5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	เหมาะสมมาก
2.51-3.50	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
1.01-1.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

ถ้าแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากขึ้นไป ถือว่ามีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้

4.2 ตรวจสอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการประเมินความเหมาะสมเช่นเดียวกับการประเมินแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และการประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) และค่าเฉลี่ยความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากขึ้นไป ถือว่ามีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และทำการวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Pre-test) และหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Post-test)

2. ประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลังผ่านกระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. ติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการไปแล้ว 1 เดือน ด้วยแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) ทั้งกลุ่มควบคุม และกลุ่มทดลอง

4. นำผลสรุปมาประชุมสัมมนาในกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นจากการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 รวมเวลาทั้งสิ้น 4 เดือน 22 วัน

6. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เปรียบเทียบความแตกต่างของความรู้ความเข้าใจ ด้วยแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการก่อน และหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยใช้ t-test
2. ประเมินผลความพึงพอใจใน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลังผ่านกระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ติดตามประเมินผลหลัง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ไปแล้ว 1 เดือน ในกลุ่มควบคุม ซึ่งไม่มีพี่เลี้ยง และกลุ่มทดลอง ที่พี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา ในขณะที่ปฏิบัติ ณ สถานประกอบการด้วยการประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) โดยค่าความถี่
4. นำผลประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็น มาสรุปผลการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ณ ห้องประชุม A ชั้น 7 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
2. การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ของแบบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ และแบบประเมินค่า ตามดัชนีชี้วัด (KPI) ก่อนนำไปใช้ โดยการกำหนดคะแนนของผู้เชี่ยวชาญจะเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

+1 = แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง

0 = ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

-1 = แน่ใจว่าเนื้อหาไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ว่า แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และแบบประเมินค่าตามดัชนีชี้วัด (KPI) มีคุณภาพ คือต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.50 โดยใช้สูตรดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545)

$$\text{สูตร IOC (ดัชนีความสอดคล้อง)} = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ $\sum R$ = ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R = ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การประเมิน ได้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 0.50 ขึ้นไปถือว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4. การทดสอบความแตกต่างของผลการทดสอบโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนน ใช้หาค่า t-test (Dependent) แบบ One-tailed test สำหรับการเปรียบเทียบผลการทดสอบ ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test และ Post-test)

5. วิเคราะห์ความแตกต่างของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตามค่าดัชนีตัวชี้ วัด (KPI) โดยค่าความถี่

ทั้งนี้ ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป



สรุปขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก สามารถเขียนเป็นประกอบขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ทฤษฎี หลักการ ปรัชญา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ)
- 2) แบบสอบถามผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 3) แบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ)
- 2) แบบสอบถามผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 3) แบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทดลอง และใช้เครื่องมือในการวิจัย

- ☞ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงปฏิบัติการ(Workshop) (3 วัน 30 คน) โดยมี การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงปฏิบัติการ
- ☞ สอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- ☞ ปฏิบัติการทดลองใช้การให้คำปรึกษาในสถานประกอบการกับกลุ่มทดลองเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน 15 คน เป็นเวลา 3 วัน

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล

- ☞ ติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการไปแล้ว 1 เดือน ด้วยแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)
- ☞ ประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group)

สรุปผล

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่ง-ค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน

ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนในการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ศึกษาข้อมูลด้านเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและ ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 2.1 สร้างแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ)
- 2.2 สร้างแบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 2.3 สร้างแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 3.1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความสอดคล้องของ โครงการฝึกอบรม แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด(KPI)
- 3.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของ แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลัง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แบบสอบถามผลความพึงพอใจใน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทดลอง และใช้เครื่องมือในการวิจัย

- 4.1 ทดสอบผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 4.2 วัดความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 4.3 ปฏิบัติการทดลองใช้การให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงานกับกลุ่มทดลอง

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล

- 5.1 ติดตามประเมินผลหลัง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ไปแล้ว 1 เดือน โดยการประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) ทั้งกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม
- 5.2 ประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ศึกษาข้อมูลด้านเอกสารและข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบวิชาชีพ และคำปลีกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ที่ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ”

การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเน้นการพัฒนาคนให้มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ สามารถเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ได้จากประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็นและแก้ไขปัญหาเป็น มีนิสัยรักการอ่าน ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เห็น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้จัดกระบวนการเรียนรู้จะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

ดังนั้น การเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะคนที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ มักอยู่ในรูปของ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ถือว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยทำให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากร ที่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนารูปแบบ สื่อและเทคโนโลยีอย่าง ต่อเนื่อง และผลจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ ใหม่ต้องก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ในการทำงาน

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมของฐานความรู้ (Knowledge Based) ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีความรู้ในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจึงได้จัดโครงการช่วยเหลือ พัฒนาผู้ประกอบการค้า ให้มีความรู้ และทักษะในการจัดการกับสถานประกอบการ ให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจของต่างชาติ และอยู่รอดได้แบบยั่งยืน โดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

โลจิสติกส์ (Logistic) คือศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การออกแบบและการสนับสนุนการปฏิบัติการด้านการจัดหา การจัดซื้อ สินค้าคงคลัง การจัดเก็บ การกระจายสินค้า การขนส่ง การสนับสนุนลูกค้า การเงินและทรัพยากรมนุษย์

โซ่อุปทาน (Supply-Chain) คือ อนุกรมของเหตุการณ์ที่มุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งจะรวมเอา การจัดหา การผลิต โลจิสติกส์ และการกำจัดทิ้ง รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การขนส่ง การจัดเก็บ และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โซ่อุปทาน

ประกอบด้วย การวางแผนการนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการไหลของสินค้าและบริการทั้งไปและกลับ และรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องของระหว่างจุดเริ่มต้นจนถึงผู้บริโภคเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ระเบียบ กฎหมายหนังสือสั่งการ ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร ปรัชญา หลักการ จัดการจัดฝึกอบรม สื่อ การวัดผลและประเมินผล และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สภาพความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

นอกจากนี้ยังศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้บริหารส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ รวมทั้งนักวิชาการจาก มหาวิทยาลัย สมาคมผู้ประกอบการค้า มียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบัน

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการค้าส่ง ค้าปลีก จำเป็นต้องมี การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยในฐานะเป็นที่ปรึกษาร่วมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีก จัดขึ้นโดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี และนำไปใช้ในสถานประกอบการให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการใช้กระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แล้วใช้การให้คำปรึกษาในสถานประกอบการขณะปฏิบัติงานโดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำข้อมูลจากการ ศึกษาข้อมูลด้านเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน โดยโครงการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าซึ่งได้จัดทำขึ้นในการฝึกอบรมผู้ค้าปลีกและค้าส่ง และนำข้อมูลที่ได้ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและข้อมูลเกี่ยวกับ กระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยคำนึงถึงความทันสมัยของเนื้อหา ความเหมาะสมกับเวลา ความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) โดยมีการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1 สร้างแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ) เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบกับกลุ่มทดลอง ก่อน และ หลัง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 50 ข้อ

2.2 สร้างแบบสอบถาม ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลังจบโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.3 สร้างแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) แบบ 2 คำถาม คือ ดำเนินการได้ และ ดำเนินการไม่ได้ เพื่อนำไปใช้ประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) หลังการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 1 เดือน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มทดลองที่มีพี่เลี้ยง จำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุมที่ไม่มีพี่เลี้ยง จำนวน 15 คน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำการประเมินความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาวิชากับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ และทำการประเมิน ความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และแบบ ประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคอร์ท์

ซึ่งปรากฏผลในตาราง 5-9

ตาราง 5 ดัชนีความสอดคล้องของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการประเมิน	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	ดัชนีความ สอดคล้อง
	1	2	3	4	5	
1. การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าปลีก รายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญต่อการพัฒนาการค้าปลีกของไทยคืออะไร	1	1	1	1	1	1.00
2. กระบวนการที่ช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากร ข้อใดต่อไปนี่ กล่าวไม่ถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
3. ปัจจัยหรือสิ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สังคมหรือองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าหรือดำเนินการได้อย่างสูงมีประสิทธิผล	1	1	0	1	1	0.80
4. ในการเสริมสร้างการปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกของไทย โดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีหลักการสำคัญอย่างไร	1	1	1	1	1	1.00
5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อเรื่องใดบ้าง	1	1	1	1	0	0.80
6. ถ้าต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกโดยรวมของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน หมายความว่าโซ่อุปทานการค้าส่งค้าปลีก ทั้งระบบจะลดลง ใครจะได้ประโยชน์บ้าง	1	1	1	1	1	1.00
7. การแข่งขันในทางธุรกิจจะมีปัจจัยความสำเร็จหลักอยู่ 2 ประการ คืออะไรบ้าง	1	1	1	1	1	1.00
8. คำกล่าวเกี่ยวกับ ระบบ โลจิสติกส์ ข้อใดไม่ถูกต้อง	1	1	1	0	1	0.80
9. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในส่วนของธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ อะไรบ้าง	1	1	1	1	1	1.00
10. ข้อใดไม่อยู่ในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในธุรกิจ ทั้งค้าปลีก-ค้าส่ง สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน	0	1	1	1	1	0.80

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	ดัชนีความ สอดคล้อง
	1	2	3	4	5	
11. แนวคิดในการพัฒนาการเชื่อมโยง หรือ เชื่อมโยงกัน ระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าส่ง และผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกนี้ ได้ ประยุกต์มาจากแนวคิดอะไร	1	1	1	1	1	1.00
12. ระบบ ECR มีความหมายอย่างไร	1	1	0	1	0	0.60
13. อะไร คือจุดมุ่งหมายของ ECR ที่จะแก้ไขหรือรองรับ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง สินค้า อุปโภค-บริโภค ประจำวัน หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการ แก้ปัญหาที่เรียกว่า Collaboration Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)	1	1	1	1	0	0.80
14. ความหมายของตัวชี้วัด “สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบ มูลค่าสินค้าคงคลังรวม มีค่าเท่ากับ 18 : 1 ” ข้อใดให้ ความหมายโดยสมบูรณ์	1	1	0	0	1	0.60
15. Backlog มีความหมายอย่างไร	1	1	1	1	1	1.00
16. ความคาดหวังที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละ ประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความ ต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและ จัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ เป็น หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหา เรียกว่าระบบอะไร	1	1	1	1	1	1.00
17. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Sales Order คืออะไร	1	1	1	1	1	1.00
18. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Purchase Order คืออะไร	1	1	1	1	1	1.00
19. การควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่ากิจการค้าส่ง ทำได้ในสองลักษณะ คือ อะไรบ้าง	1	0	1	1	0	0.60
20. จากข้อมูล ข้อ 19 ผู้ประกอบการค้าปลีกควรรีให้ความสำคัญใ การการควบคุมทางด้านสินค้าทางด้านใดเป็นประการสำคัญ	1	1	1	0	1	0.80
21. การผสมผสานวิธีการควบคุมสินค้าคงเหลือทั้งในด้าน มูลค่าและปริมาณ มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง	1	0	1	1	1	0.80
22. ข้อใดไม่ใช่สาเหตุ การที่สินค้าคงเหลือมีการหมุนเวียนใน อัตราสูง	1	0	1	1	1	0.80

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	ดัชนีความ สอดคล้อง
	1	2	3	4	5	
23. วิธีการหนึ่งในการควบคุมการลงทุนการลงทุนในสินค้าคงเหลือ คือ การกำหนดระดับของสินค้าที่จะต้องสั่งซื้อเพิ่มเติม ซึ่งเรียกว่า จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม(Reorder point) การกำหนดระดับของสินค้าเพิ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย ประการคือ ระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย(Safety stock) กับอะไรอีก 2 ประการ	1	1	1	1	1	1.00
24. กระบวนการสำคัญในระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรของกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวได้อย่างครอบคลุมที่สุด	1	1	1	1	1	1.00
25. Safety Stock คืออะไร	1	1	1	1	1	1.00
26. Dead Stock คืออะไร	1	1	1	1	1	1.00
27. ข้อใดอธิบายความหมายของการกระจายสินค้าได้ถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
28. CPOS มีความหมายอย่างไร	1	1	0	1	1	0.80
29. ข้อใด กล่าวถึง ระบบ RFID (Radio Frequency Identification) ได้อย่างถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
30. ข้อใดไม่ใช่การวางแผนโซ่อุปทานภายในของธุรกิจค้าส่ง	1	1	1	1	1	1.00
31. ข้อใดไม่ใช่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ โลจิสติกส์	1	1	1	1	1	1.00
32. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน(Supply Chain Operation Reference Model: SCOR-model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก	1	1	1	1	1	1.00
33. องค์ประกอบข้อใด ของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model: SCOR-model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ที่ต้องควบคุมไม่ให้มีปริมาณมาก	0	1	1	1	1	0.80
34. ต้นทุนที่สูงที่สุดในขบวนการโลจิสติกส์ สำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกสินค้าอุปโภค-บริโภคประจำวันคืออะไร	1	1	1	1	1	1.00
35. แนวคิดอย่างง่ายที่ใช้ในการประเมินคำสั่งซื้อ ตามหลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ข้อใดกล่าวถูกต้อง	1	1	1	0	1	0.80
36. ในการบริหารคำสั่งซื้อ ผู้บริหารกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยใด	1	1	1	1	1	1.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	ดัชนีความ สอดคล้อง
	1	2	3	4	5	
37. ข้อความต่อไปนี้ กล่าวถึงตัวชี้วัดใด “ความถูกต้องของจำนวนสินค้าคงคลัง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ชั้นโชว์สินค้าและคลังจัดเก็บสินค้าสำรอง เทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูล”	1	1	1	1	1	1.00
38. ในการคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก คือข้อใด	1	1	1	0	1	0.80
39. องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาของการขายปลีก ข้อใดไม่ได้ตั้งตามวัตถุประสงค์ของการค้าปลีก (Retail Objectives)	0	1	1	1	0	0.60
40. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ถือเป็นดัชนีชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่ง ข้อใดไม่ถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
41. ดัชนีชี้วัดการค้าปลีกที่ใช้ประเมินผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
42. กระบวนการวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งจะสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสินค้าหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) โดยเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอย่างไร	1	1	1	1	1	1.00
43. ความหมายของ Lead Time ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก มีความหมายว่าอย่างไร	1	1	1	1	1	1.00
44. การใช้หลักในการจัดกลุ่มสินค้า ABC สำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง	1	0	1	0	1	0.60
45. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก	1	1	1	1	0	0.80
46. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์การสร้างเครือข่ายการค้าปลีก	1	1	1	1	0	0.80

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	ดัชนีความ สอดคล้อง
	1	2	3	4	5	
47. จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ท่านได้รับความรู้เรื่อง การค้าปลีก การปรับปรุงของร้าน "ซ้อกิมจั้ว" จังหวัดสมุทรสงคราม คิดว่าปัจจัยสำคัญที่สามารถปรับปรุงร้านค้าได้ คือปัจจัยด้านใด	1	1	0	1	0	0.60
48. ค่า Maximum Stock คือจำนวนสินค้าที่สมควรมีไว้ในสต็อกสินค้าที่ไม่ควรสูงกว่านี้ ข้อใดเป็นวิธีคิดที่ถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
49. การพิจารณาขอยอดการขายต่อรอบ สามารถนำมาจัดกลุ่มสินค้า A, B และ C ได้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนคลังสินค้าตามหลักการโลจิสติกส์ได้ ข้อใดกล่าวถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00
50. การวางแผนการจัดเรียงสินค้าตามหลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00

จากตาราง 5 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อ่อน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีก สอดคล้องกันทุกประเด็นโดยมีดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 เกินกว่า 0.50 ทุกข้อ สามารถนำไปใช้ได้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์โซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าปลีก รายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญต่อการพัฒนาการค้าปลีกของไทยคือ อะไร	4.20	0.84	มาก
2. กระบวนการที่ช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากร ข้อใดต่อไป นี้ กล่าวไม่ถูกต้อง	4.20	0.84	มาก
3. ปัจจัยหรือสิ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สังคมหรือองค์กร นั้นเจริญก้าวหน้าหรือดำเนินการได้อย่างสูงมีประสิทธิผล	4.00	0.00	มาก
4. ในการเสริมสร้างการปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งแก่ ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกของไทย โดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีหลักการสำคัญอย่างไร	4.20	0.84	มาก
5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อเรื่องใดบ้าง	3.80	0.84	มาก
6. ถ้าต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก โดยรวมของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ที่เรียกว่าโซ่อุปทานการค้าส่ง-ค้าปลีก ทั้งระบบจะลดลง ใครจะได้ประโยชน์บ้าง	3.60	0.55	มาก
7. การแข่งขันในทางธุรกิจจะมีปัจจัยความสำเร็จหลักอยู่ 2 ประการ คืออะไรบ้าง	3.80	0.84	มาก
8. คำกล่าวเกี่ยวกับ ระบบ โลจิสติกส์ ข้อใดไม่ถูกต้อง	4.20	0.84	มาก
9. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในส่วน ของธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ อะไรบ้าง	3.60	0.90	มาก
10. ข้อใดไม่อยู่ในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในธุรกิจ ทั้งค้าปลีก-ค้าส่ง สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน	4.00	0.00	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
11. แนวคิดในการพัฒนาการเชื่อมโยง หรือ เชื่อมประสาน ระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าส่ง และผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกนี้ ได้ ประยุกต์มาจากแนวคิดอะไร	4.00	1.00	มาก
12. ระบบ ECR มีความหมายอย่างไร	4.00	1.00	มาก
13. อะไร คือจุดมุ่งหมายของ ECR ที่จะแก้ไขหรือรองรับ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง สินค้า อุปโภค-บริโภค ประจำวัน หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการ แก้ปัญหาที่เรียกว่า Collaboration Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)	4.00	0.71	มาก
14. ความหมายของตัวชี้วัด “สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบ มูลค่าสินค้าคงคลังรวม มีค่าเท่ากับ 18 : 1 ” ข้อใดให้ ความหมายโดยสมบูรณ์	4.40	0.89	มาก
15. Backlog มีความหมายอย่างไร	4.00	0.00	มาก
16. ความคาดหวังที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละ ประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความ ต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและ จัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ เป็น หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหา เรียกว่าระบบอะไร	4.00	0.71	มาก
17. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Sales Order คืออะไร	4.20	0.84	มาก
18. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Purchase Order คืออะไร	4.20	0.84	มาก
19. การควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่ากิจการค้าส่ง ทำได้ในสองลักษณะ คือ อะไรบ้าง	4.00	0.74	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
20. จากข้อมูล ข้อ 19 ผู้ประกอบการค้าปลีกควรให้ ความสำคัญในการการควบคุมทางด้านสินค้าทางด้านใด เป็นประการสำคัญ	4.20	0.84	มาก
21. การผสมผสานวิธีการควบคุมสินค้าคงเหลือทั้งในด้าน มูลค่าและปริมาณ มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง	3.80	0.84	มาก
22. ข้อใดไม่ใช่สาเหตุ การที่สินค้าคงเหลือมีการหมุนเวียนใน อัตราสูง	4.00	0.74	มาก
23. วิธีการหนึ่งในการควบคุมการลงทุนการลงทุนในสินค้า คงเหลือ คือ การกำหนดระดับของสินค้าที่จะต้องสั่งซื้อ เพิ่มเติม ซึ่งเรียกว่า จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม (Reorder point) การกำหนดระดับของสินค้าเพิ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย ๒ ประการ คือ ระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย (Safety stock) กับ อะไรอีก ๒ ประการ	4.60	0.90	มากที่สุด
24. กระบวนการสำคัญในระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรของ กิจการค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวได้อย่างครอบคลุมที่สุด	4.00	0.71	มาก
25. Safety Stock คืออะไร	4.40	0.55	มาก
26. Dead Stock คืออะไร	4.20	0.84	มาก
27. ข้อใดอธิบายความหมายของการกระจายสินค้าได้ถูกต้อง	4.00	0.00	มาก
28. CPOS มีความหมายอย่างไร	4.00	0.71	มาก
29. ข้อใด กล่าวถึง ระบบ RFID (Radio Frequency Identification) ได้อย่างถูกต้อง	4.40	0.55	มาก
30. ข้อใดไม่ใช่การวางแผนโซ่อุปทานภายในของธุรกิจค้าส่ง	4.00	0.00	มาก
31. ข้อใดไม่ใช่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ โลจิสติกส์	4.20	0.85	มาก
32. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของ แบบจำลองอ้างอิงการ ดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model: SCOR-model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก	4.20	0.45	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
33. องค์ประกอบข้อใด ของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน โซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model: SCOR-model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ที่ต้อง ควบคุมไม่ให้มีปริมาณมาก	4.60	0.55	มาก
34. ต้นทุนที่สูงที่สุดในขบวนการโลจิสติกส์ สำหรับธุรกิจค้า ส่ง-ค้าปลีกสินค้าอุปโภค-บริโภคประจำวันคืออะไร	4.00	0.00	มาก
35. แนวคิดอย่างง่ายที่ใช้ในการประเมินคำสั่งซื้อ ตาม หลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ข้อใดกล่าวถูกต้อง	4.00	1.00	มาก
36. ในการบริหารคำสั่งซื้อ ผู้บริหารกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกไม่ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยใด	3.80	0.45	มาก
37. ข้อความต่อไปนี้ กล่าวถึงตัวชี้วัดใด “ความถูกต้องของ จำนวนสินค้าคงคลัง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ชั้นโชว์สินค้า และคลังจัดเก็บสินค้าสำรอง เทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ใน ฐานข้อมูล”	4.60	0.55	มาก
38. ในการคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า ดังที่กล่าว มาแล้วนั้น เป็นความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความ ต้องการสินค้าในแต่ละประเภท แต่ละชนิด ที่นำมา จำหน่ายว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะ ดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทัน ต่อความต้องการ แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาในธุรกิจ ค้าส่ง-ค้าปลีก คือข้อใด	4.20	0.84	มาก
39. องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน ราคาของการขายปลีก ข้อใดไม่ได้ตั้งตามวัตถุประสงค์ ของการค้าปลีก (Retail Objectives)	4.40	0.55	มาก
40. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ถือเป็นดัชนีชี้วัด การค้าปลีกอย่างหนึ่ง ข้อใดไม่ถูกต้อง	4.40	0.55	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
41. ดัชนีชี้วัดการค้ำปลีกที่ใช้ประเมินผลตอบแทนการลงทุน ของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดถูกต้อง	4.40	0.55	มาก
42. กระบวนการวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งจะสัมพันธ์กับผู้ จำหน่ายสินค้าหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) โดยเรียก อีกอย่างหนึ่งว่าอย่างไร	4.20	0.45	มาก
43. ความหมายของ Lead Time ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก มี ความหมายว่าอย่างไร	4.60	0.55	มากที่สุด
44. การใช้หลักในการจัดกลุ่มสินค้า ABC สำหรับธุรกิจค้า ส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง	3.80	0.45	มาก
45. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ธุรกิจ ค้าส่ง-ค้าปลีก	4.00	1.23	มาก
46. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์การสร้างเครือข่ายการค้าปลีก	3.50	0.94	มาก
47. จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ท่านได้รับความรู้เรื่อง การค้าปลีก การปรับปรุงของร้าน "ซ้อกิมจั่ว" จังหวัด สมุทรสงคราม คิดว่าปัจจัยสำคัญที่สามารถปรับปรุง ร้านค้าได้ คือปัจจัยด้านใด	3.60	0.90	มาก
48. ค่า Maximum Stock คือจำนวนสินค้าที่สมควรมีไว้ใน สต็อกสินค้าที่ไม่ควรสูงกว่านี้ ข้อใดเป็นวิธีคิดที่ถูกต้อง	3.60	1.14	มาก
49. การพิจารณาขอลดการขาดรอบ สามารถนำมาจัดกลุ่ม สินค้า A, B และ C ได้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการ วางแผนคลังสินค้าตามหลักการโลจิสติกส์ได้ ข้อใดกล่าว ถูกต้อง	3.60	0.55	มาก
50. การวางแผนการจัดเรียงสินค้าตามหลักการบริหาร จัดการโลจิสติกส์ ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวถูกต้อง	4.00	0.71	มาก
รวม	4.07	0.21	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้เรื่องการพัฒนา
ระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีกโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.07$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของแบบสอบถามความพึงพอใจใน
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. สิ่งที่ท่านได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำธุรกิจในชีวิต จริงได้เพียงไร	4.20	0.45	มาก
2. ความรู้ความเข้าใจของท่านในเนื้อหาตามหลักสูตร			
2.1 ก่อนการสัมมนา-อบรม	4.40	0.55	มาก
2.2 หลังการสัมมนา-อบรม	4.40	0.55	มาก
3. เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร			
3.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน	3.80	0.45	มาก
3.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้า ปลีก	3.80	0.45	มาก
3.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ ค้าส่งและค้าปลีก	4.00	0.71	มาก
3.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.80	0.84	มาก
3.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	4.20	0.84	มาก
3.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้า ส่งและค้าปลีก	3.80	0.84	มาก
3.7 การใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	4.20	0.45	มาก
3.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	4.00	1.00	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
3.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	4.20	0.84	มาก
3.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนา การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	4.20	0.84	มาก
3.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	4.60	0.55	มากที่สุด
3.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	4.20	0.45	มาก
4. ความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการ ปฏิบัติงานของท่าน			
4.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน	4.00	0.71	มาก
4.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและปลีก	4.20	0.84	มาก
4.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ ค้าส่งและค้าปลีก	4.20	0.84	มาก
4.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	4.20	0.45	มาก
4.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและปลีก	4.20	0.84	มาก
4.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการ ค้าส่งและค้าปลีก	3.80	0.84	มาก
4.7 การใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	4.20	0.45	มาก
4.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	4.40	0.90	มาก
4.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	4.00	0.71	มาก
4.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนา การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	4.40	0.55	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	4.20	0.84	มาก
4.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	4.00	0.00	มาก
5. ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้			
5.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน	4.40	0.55	มาก
5.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและปลีก	4.00	0.71	มาก
5.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ ค้าส่งและค้าปลีก	4.40	0.55	มาก
5.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.80	1.90	มาก
5.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและปลีก	4.20	0.45	มาก
5.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้า ส่งและค้าปลีก	4.40	0.55	มาก
5.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหาร	3.80	0.45	มาก
5.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	4.40	0.90	มาก
5.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	4.40	0.55	มาก
5.10 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ วางกลยุทธ์และ เขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	4.20	0.84	มาก
5.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	4.40	0.55	มาก
5.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	4.20	0.84	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
6. ความสามารถของวิทยากร			
6.1 ความสามารถในการถ่ายทอด	4.40	0.55	มาก
6.2 การสร้างบรรยากาศ	4.20	0.84	มาก
6.3 การยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย	4.00	0.71	มาก
6.4 การกระตุ้นให้ผู้ฟังใช้ความคิด	4.20	0.84	มาก
6.5 ภาษาที่ใช้ในการบรรยายเหมาะสม	3.80	0.45	มาก
6.6 การตอบคำถามชัดเจน	3.50	0.94	มาก
6.7 การตรงต่อเวลา	3.60	0.90	มาก
6.8 ความพอใจของท่านโดยรวมต่อการบรรยายของ วิทยากรท่านนี้	3.54	0.98	มาก
7. ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการ อบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้			
7.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน	3.40	1.14	มาก
7.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและปลีก	3.60	0.55	มาก
7.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ ค้าส่งและค้าปลีก	4.00	0.71	มาก
7.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.60	0.55	มาก
7.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและปลีก	3.80	0.84	มาก
7.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้า ส่งและค้าปลีก	4.00	0.00	มาก
7.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหาร	4.20	0.84	มาก
7.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	3.60	0.55	มาก
7.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	3.60	0.55	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
7.10 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวางกลยุทธ์และ เขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.40	1.14	ปานกลาง
7.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.80	0.45	มาก
7.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	4.00	1.00	มาก
8. ถ้าจะจัดสัมมนา-อบรม หลักสูตรนี้ หัวข้อนี้ควรจะคงอยู่ ต่อไป	3.80	1.10	มาก
9. ถ้าจะจัดสัมมนา-อบรม ควรจะจัดหลักสูตรใดเพื่อที่จะ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้ประกอบการ	4.20	0.45	มาก
10. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	4.40	0.55	มาก
รวม	4.04	0.21	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแบบสอบถามความพึงพอใจในการ
ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์
โซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)

ตาราง 8 ดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด(KPI) เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการตัวชี้วัด	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	ดัชนีความ สอดคล้อง
	1	2	3	4	5	
1. การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อ	1	1	1	1	0	0.80
2. การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์	0	1	1	1	1	0.80
3. การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก	1	1	0	0	1	0.60
4. การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์	1	1	1	0	1	0.80
5. ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบ การสั่งซื้อ	0	1	1	1	1	0.80
6. ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ	0	1	1	1	1	0.80
7. สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม	1	0	1	0	1	0.60
8. เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง (เพื่อสั่งซื้อ)	0	1	1	1	1	0.80
9. ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง	1	0	1	1	0	0.60
10. ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ	1	1	1	0	1	0.80
11. เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขาย	1	0	1	1	0	0.60
12. ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง (Stock on hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี (Maximum stock)	1	1	1	0	1	0.80
13. โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog)	0	1	1	1	1	0.80
14. รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย	1	1	1	0	1	0.80
15. สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการ สินค้าที่มีจำหน่าย	1	0	1	1	0	0.60
16. ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ	1	1	1	0	1	0.80
17. ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย	1	1	0	1	0	0.60

จากตาราง 8 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก สอดคล้องกันทุกประเด็นโดยมีดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 เกินกว่า 0.50 ทุกข้อ สามารถนำไปใช้ได้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการตัวชี้วัด	(\bar{X})	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อ	4.40	0.55	มาก
2. การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์	4.40	0.55	มาก
3. การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก	4.00	0.71	มาก
4. การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์	4.40	0.55	มาก
5. ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ	4.40	0.55	มาก
6. ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ	4.00	0.71	มาก
7. สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม	4.40	0.55	มาก
8. เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง (เพื่อสั่งซื้อ)	4.40	0.55	มาก
9. ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง	4.40	0.55	มาก
10. ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ	4.20	0.84	มาก
11. เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขาย	4.20	0.84	มาก
12. ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง (Stock on Hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี (Maximum Stock)	4.40	0.55	มาก
13. โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog)	4.40	0.55	มาก
14. รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย	3.40	0.55	ปานกลาง
15. สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการสินค้าที่มีจำหน่าย	3.40	0.55	ปานกลาง
16. ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ	3.60	0.55	มาก
17. ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย	3.40	0.55	ปานกลาง
รวม	4.11	0.19	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$) สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มทดลองได้

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทดลอง และใช้เครื่องมือในการวิจัย

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (3 วัน 30 คน) โดยมีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. สอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. ปฏิบัติการทดลองใช้การให้คำปรึกษา ในสถานประกอบการ กับกลุ่มทดลองเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน จำนวน 15 คน เป็นเวลา 3 วัน

ตาราง 10 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้ประกอบการในโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เรื่อง การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานจำนวน 30 คน

ลำดับที่	คะแนนความรู้ความเข้าใจ (50 คะแนน)	
	ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
1	12	16
2	14	19
3	18	22
4	19	25
5	21	28
6	23	33
7	28	32
8	30	39
9	32	41
10	21	30
11	25	31
12	29	38
13	20	25
14	35	42

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	คะแนนความรู้ความเข้าใจ (50 คะแนน)	
	ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
15	31	39
16	28	38
17	39	44
18	40	45
19	33	39
20	29	33
21	18	25
22	22	29
23	25	31
24	27	35
25	29	34
26	19	26
27	30	38
28	35	41
29	17	24
30	31	39
รวม	780	981
คิดเป็นร้อยละ	52.00	65.40
รวมคะแนนเฉลี่ย	26.00	32.70
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	7.17	7.62

จากตาราง 10 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ของผู้ประกอบการ ในโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เรื่อง การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ก่อนฝึกอบรม ผู้เข้าฝึกอบรมได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 26.00 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละเท่ากับ 52.00 และหลังฝึกอบรม ผู้เข้าฝึกอบรมได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 32.70 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละเท่ากับ 65.40 แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าฝึกอบรม ทั้ง 30 คน ได้รับความรู้ ความเข้าใจจาก หลักสูตร การพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนฝึกอบรม

ตาราง 11 เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการในโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

การทดลอง	จำนวน	(\bar{X})	S.D.	t	p
ทดสอบก่อนการฝึกอบรม	30	26.00	7.17	14.74*	0.04
ทดสอบหลังการฝึกอบรม	30	32.70	7.62		

*p < .05

จากตาราง 11 พบว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการในโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกโดยรวมและรายประเด็น

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	(\bar{X})	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ความรู้ความเข้าใจของท่านในเนื้อหาตามหลักสูตร	2.95	0.36	ปานกลาง
2. เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	3.13	0.56	ปานกลาง
3. ความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน	3.13	0.41	ปานกลาง
4. ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้	3.13	0.58	ปานกลาง
5. ความสามารถของวิทยากร	3.05	0.47	ปานกลาง
6. ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ออนไลน์	3.55	0.49	มาก
รวม	3.20	0.42	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.13$) ยกเว้น หัวข้อที่ 7. ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ออนไลน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$)

ตาราง 13 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกประเด็นความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาตามหลักสูตรโดยรวมและรายข้อ

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	(\bar{X})	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาตามหลักสูตร			
1.1 ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	2.85	1.09	ปานกลาง
1.2 หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	3.66	1.19	มาก
รวม	3.26	1.14	ปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาตามหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจ ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.85$) และหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$)

ตาราง 14 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับ
ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยรวมและรายชื่อ

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
2. เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร			
2.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน	3.00	0.74	ปานกลาง
2.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก	2.97	0.72	ปานกลาง
2.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้า ส่งและค้าปลีก	3.03	0.74	ปานกลาง
2.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.27	0.64	ปานกลาง
2.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้า ปลีก	3.30	0.79	ปานกลาง
2.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่ง และค้าปลีก	2.80	1.09	ปานกลาง
2.7 การใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	3.00	0.91	ปานกลาง
2.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	2.80	0.93	ปานกลาง
2.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	3.30	0.65	ปานกลาง
2.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนา การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.50	0.57	มาก
2.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจि สติกส์และโซ่อุปทาน	3.54	1.13	มาก
2.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	3.07	0.70	ปานกลาง
รวม	3.13	0.56	ปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจใน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 10 ข้อ ($\bar{X} = 2.80-3.30$) ยกเว้น ข้อ 2.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และข้อ 2.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50-3.54$)



ตาราง 15 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับ
ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ประเด็น ความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการ
ปฏิบัติงานของท่าน โดยรวมและรายข้อ

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
3. ความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน			
3.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน	3.17	0.79	ปานกลาง
3.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้า ปลีก	3.17	0.79	ปานกลาง
3.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้า ส่งและค้าปลีก	3.10	1.03	ปานกลาง
3.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.10	0.40	ปานกลาง
3.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้า ปลีก	3.03	0.48	ปานกลาง
3.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่ง และค้าปลีก	3.13	0.78	ปานกลาง
3.7 การใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	3.03	0.77	ปานกลาง
3.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	3.13	0.94	ปานกลาง
3.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	2.97	0.72	ปานกลาง
3.10 WorkShop การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการ จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.52	0.95	มาก
3.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.52	1.00	มาก
3.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	2.77	0.72	ปานกลาง
รวม	3.13	0.41	ปานกลาง

จากตาราง 15 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมี ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบ การค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความ เป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 10 ข้อ ($\bar{X}=2.77-3.17$) ยกเว้น ข้อ 3.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และข้อ 3.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$)



ตาราง 16 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับ
ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้ โดยรวม
และรายข้อ

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
4. ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้			
4.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน	3.20	0.71	ปานกลาง
4.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้า ปลีก	3.30	0.60	ปานกลาง
4.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้า ส่งและค้าปลีก	3.50	0.63	มาก
4.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.73	0.79	มาก
4.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้า ปลีก	3.17	0.95	ปานกลาง
4.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่ง และค้าปลีก	3.53	0.57	มาก
4.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	3.33	0.66	ปานกลาง
4.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	3.13	0.78	ปานกลาง
4.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	3.20	1.27	ปานกลาง
4.10 WorkShop การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการ จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.55	0.97	มาก
4.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.57	0.63	มาก
4.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	3.30	0.84	ปานกลาง
รวม	3.33	0.58	ปานกลาง

จากตาราง 16 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ ข้อ 4.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีก ($\bar{X}=3.50$) ข้อ 4.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง ($\bar{X}=3.73$) ข้อ 4.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก ($\bar{X}=3.53$) ข้อ 4.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ($\bar{X}=3.55$) และข้อ 4.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ($\bar{X}=3.57$) นอกนั้นผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.13-3.33$)

ตาราง 17 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความสามารถของวิทยากรโดยรวมและรายข้อ

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนากระจายสินค้าธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
5. ความสามารถของวิทยากร			
5.1 ความสามารถในการถ่ายทอด	3.30	0.84	ปานกลาง
5.2 การสร้างบรรยากาศ	3.59	1.27	มาก
5.3 การยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย	3.03	0.62	ปานกลาง
5.4 การกระตุ้นให้ผู้ฟังใช้ความคิด	3.64	1.09	มาก
5.5 ภาษาที่ใช้ในการบรรยายเหมาะสม	2.87	0.94	ปานกลาง
5.6 การตอบคำถามชัดเจน	2.87	0.78	ปานกลาง
5.7 การตรงต่อเวลา	3.51	0.81	มาก
5.8 ความพอใจของท่านโดยรวมต่อการบรรยายของวิทยากร	3.03	0.77	ปานกลาง
รวม	3.05	0.47	ปานกลาง

จากตาราง 17 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความสามารถของวิทยากรโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.87-3.30$) ยกเว้น

ข้อ 5.2 การสร้างบรรยากาศ ($\bar{X} = 3.59$) ข้อ 5.4 การกระตุ้นให้ผู้ฟังใช้ความคิด ($\bar{X} = 3.64$) และข้อ 5.7 การตรงต่อเวลาผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$)

ตาราง 18 ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้โดยรวมและรายข้อ

ความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนากระจายสินค้าธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก	(\bar{X})	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
6. ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้			
6.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน	3.20	0.67	ปานกลาง
6.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก	3.37	0.67	ปานกลาง
6.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้า ส่งและค้าปลีก	3.57	0.57	มาก
6.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง	3.53	0.57	มาก
6.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	3.40	0.56	ปานกลาง
6.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่ง และค้าปลีก	3.30	0.79	ปานกลาง
6.7 การใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	3.33	0.71	ปานกลาง
6.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก	3.07	0.79	ปานกลาง
6.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้าง ตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ	3.10	0.85	ปานกลาง
6.10 WorkShop การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการ จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.53	0.63	มาก
6.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	3.57	0.76	มาก
6.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนา วิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก	3.47	0.68	ปานกลาง
รวม	3.35	0.49	ปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมี ความพึงพอใจใน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ประเด็น ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจใน ข้อ 6.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีก ($\bar{X}=3.57$) ข้อ 6.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง ($\bar{X}=3.53$) ข้อ 6.10 การฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ($\bar{X}=3.53$) และข้อ 6.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ($\bar{X}=3.57$) อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07-3.47$)

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล

ติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการไปแล้ว 1 เดือน ด้วยแบบสัมภาษณ์ตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) กับผู้ประกอบการที่ไม่มีพีดีเอช จำนวน 15 คน และหลังปฏิบัติการทดลองใช้การให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงานกับผู้ประกอบการโดยมีพีดีเอช จำนวน 15 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้สัมภาษณ์ตาม KPI เริ่มวันที่ 31 มกราคม – 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

การประชุมกลุ่มย่อย ใช้เวลา 6 ชั่วโมง วันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ณ ห้องประชุม A ชั้น 7 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

ตาราง 19 ตัวชี้วัดและเป้าหมายของการประเมินผลสำเร็จ

ลำดับที่	เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด
1	การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อ	1	วัน
2	การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์	1	วัน
3	การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก	<1	รอบ
4	การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์	>75	%
5	ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ	< 2	รอบ
6	ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ	>85	%
7	สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม	1:18	Ratio
8	เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง (เพื่อสั่งซื้อ)	1	วัน
9	ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง	>95	%
10	ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ	<1	%
11	เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขาย	<1	ช.ม.
12	ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง (Stock on hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี (Maximum stock)	2:1	Ratio
13	โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog)	<3	%
14	รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย	<2	รอบ
15	สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการสินค้าที่มีจำหน่าย	>25	%
16	ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ	<1	ช.ม.
17	ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย	>45	ช.ม./ปี

หมายเหตุ : หน่วยของรอบ หมายถึง รอบของการสั่งซื้อสินค้า

หน่วยของชั่วโมง (ช.ม.) หมายถึง ชั่วโมงทำงาน คิดที่ 8 ชั่วโมงต่อวัน



ตาราง 20 ตัวชี้วัดชี้วัด (KPI) ที่ทำได้หลังจากการทดลองใช้การให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน ของกลุ่มทดลอง 15 สถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยง งดคอยให้คำปรึกษา เป็นเวลา 1 เดือน ณ สถานประกอบการ

ดัชนีชี้วัด (KPI)	สถานประกอบการ														
	สป. 1	สป. 2	สป. 3	สป. 4	สป. 5	สป. 6	สป. 7	สป. 8	สป. 9	สป. 10	สป. 11	สป. 12	สป. 13	สป. 14	สป. 15
1. การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
4. การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
5. ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓
6. ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง (เพื่อสั่งซื้อ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
9. ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
10. ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓
11. เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขาย	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง (Stock on Hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี (Maximum Stock)	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
13. โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog)	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
14. รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
15. สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการสินค้าที่มีจำหน่าย	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓
16. ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
17. ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวมตัวชี้วัดที่ทำได้	15	14	14	14	14	14	13	13	14	11	14	12	14	14	14



จากตาราง 20 พบว่า ตัวดัชนีชี้วัด (KPI) ที่ทำได้ หลังจากการ ทดลองใช้การให้คำปรึกษา ในขณะที่ปฏิบัติงาน ของกลุ่มทดลอง 15 สถานประกอบการ โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา เป็นเวลา 1 เดือน ณ สถานประกอบการ ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ดี ตาม ตัวชี้วัดที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยสามารถดำเนินงานได้ผ่านตามตัวชี้วัดในระดับสูงสุด 14 ตัวชี้วัด และ ต่ำสุด 11 ตัวชี้วัด





ตาราง 21 ตัวชี้วัด (KPI) ที่ทำได้หลังจากผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 1 เดือน ของกลุ่มควบคุม 15 สถานประกอบการ โดยไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา

ดัชนีชี้วัด (KPI)	สถานประกอบการ														
	สป. 1	สป. 2	สป. 3	สป. 4	สป. 5	สป. 6	สป. 7	สป. 8	สป. 9	สป. 10	สป. 11	สป. 12	สป. 13	สป. 14	สป. 15
1. การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗
4. การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓
5. ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗
6. ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗
7. สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓
8. เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง (เพื่อสั่งซื้อ)	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗
9. ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗
10. ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
11. เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขาย	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗
12. ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง (Stock on Hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี (Maximum Stock)	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓
13. โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
14. รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗
15. สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการสินค้าที่มีจำหน่าย	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗
16. ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓
17. ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
รวมตัวชี้วัดที่ทำได้	8	6	10	6	7	9	8	8	8	7	7	9	7	7	6



จากตาราง 21 พบว่า ตัวชี้วัดนี้ชี้วัด (KPI) ที่ทำได้หลังจากผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 1 เดือน ของกลุ่มควบคุม 15 สถานประกอบการ โดยไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา ผู้ประกอบการสามารถดำเนินงานผ่านตามตัวชี้วัดที่ใช้ในการสัมภาษณ์อยู่ในระดับต่ำ โดยสามารถดำเนินการผ่านตามเกณฑ์ได้สูงสุดเพียง 10 ตัวชี้วัด และต่ำสุดอยู่ที่ 6 ตัวชี้วัด

ตาราง 22 คะแนนค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดที่ทำได้ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

สถานประกอบการ	กลุ่มทดลอง จำนวนตัวชี้วัดที่ทำได้	กลุ่มควบคุม จำนวนตัวชี้วัดที่ทำได้	ผลต่างตัวชี้วัด
สถานประกอบการที่ 1	15	8	7
สถานประกอบการที่ 2	14	6	8
สถานประกอบการที่ 3	14	10	4
สถานประกอบการที่ 4	14	6	8
สถานประกอบการที่ 5	14	7	7
สถานประกอบการที่ 6	14	9	5
สถานประกอบการที่ 7	13	8	5
สถานประกอบการที่ 8	13	8	5
สถานประกอบการที่ 9	14	8	6
สถานประกอบการที่ 10	11	7	4
สถานประกอบการที่ 11	14	7	7
สถานประกอบการที่ 12	12	9	3
สถานประกอบการที่ 13	14	7	7
สถานประกอบการที่ 14	14	7	7
สถานประกอบการที่ 15	14	6	8
รวม	204	113	91

จากตาราง 22 พบว่า สถานประกอบการที่เข้ารับ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่เป็นกลุ่มทดลองโดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน หลังจากการให้คำปรึกษาเป็นเวลา 1 เดือนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มากกว่า กลุ่มควบคุม ที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน โดยมีจำนวนตัวชี้วัดที่ทำได้คือ 204 : 113 ตัวชี้วัด มีผลต่าง = 91 ตัวชี้วัด แสดงว่า

สถานประกอบการที่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นกว่าสถานประกอบการที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาขณะปฏิบัติงาน

ประชุมสัมมนากลุ่มย่อย(Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

การติดตามประเมินผล การพัฒนาของสถานประกอบการจำนวน 30 คน ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าปลีกและค้าส่ง ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

การติดตามประเมินผลหลังจบโครงการ โดยการสัมมนากลุ่มย่อยประกอบด้วยผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นผู้ประกอบการค้าปลีก 6 คน ค้าส่ง 4 คน วิทยากรผู้ฝึกอบรม 4 คน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจการค้า 1 คน นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ 1 คน รวม 16 คน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกมีความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในเรื่องของ การบริหารจัดการโลจิสติกส์ และ โซ่อุปทาน อย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่พี่เลี้ยงตามให้คำปรึกษาแนะนำถึงที่สถานประกอบการ
2. สถานประกอบการค้าส่งและค้าปลีกที่เข้าร่วมโครงการนี้ได้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมและมีผลชีวิตที่ชัดเจน
3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีพี่เลี้ยงเข้าไปให้คำปรึกษาในสถานประกอบการโดยมีค่าดัชนีชี้วัด (KPI) เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นใจในการประกอบธุรกิจมากขึ้น
4. ได้แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
5. ควรมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มุ่งศึกษา ศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ในเรื่องการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก หลังการฝึกอบรม และการประชุมสัมมนากลุ่มย่อยโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการวิจัย ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ในเรื่องการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. เพื่อเปรียบเทียบความรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก ในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก หลังการฝึกอบรม และกำหนด คำปรึกษาในสถานประกอบการ

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกสามารถนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ไปเพิ่มศักยภาพในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกได้มีการปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ระหว่างกันและกัน
3. การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อเสนอแนะ และแนวทางส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ
4. เพื่อให้เป็นข้อมูลสำหรับผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าปลีกและค้าส่ง ที่สมัครเข้าร่วมโครงการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีกกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 280 คน จากภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกที่ได้จากการคัดเลือกโดยความสมัครใจจำนวน 30 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ

1. มีความสนใจและต้องการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ
2. มีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการได้อย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกค้างนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
- 2) การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3) ประเมินเอกสารเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 4) ดำเนินการทดลองและใช้เครื่องมือ
- 5) ติดตามประเมินผล

สรุปผล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ศึกษาข้อมูลด้านเอกสารและข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ การเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก โดยที่การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเน้นการพัฒนาคนให้มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ สามารถเรียนรู้และพัฒนาการ เรียนรู้ได้จากประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็นและแก้ไขปัญหาเป็น มีนิสัยรักการอ่าน ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เห็น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้จัดกระบวนการเรียนรู้จะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

ดังนั้น การเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะคนที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ มักอยู่ในรูปของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ถือว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากรที่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนารูปแบบ สื่อและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และผลจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบใหม่ต้องก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ในการทำงาน

นอกจากนี้ยังศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้บริหารส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ รวมทั้งนักวิชาการจาก มหาวิทยาลัย สมาคมผู้ประกอบการค้า มียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบัน

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ คำส่ง คำปลีก จำเป็นต้องมี การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการคำส่งและคำปลีก จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยในฐานะเป็นที่ปรึกษาฯร่วมในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการ คำส่ง คำปลีก จัดขึ้นโดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการ คำส่ง และคำปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี และนำไปใช้ในสถานประกอบการให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการให้กระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แล้วใช้การให้คำปรึกษาในสถานประกอบการขณะปฏิบัติงานโดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำข้อมูลจากการศึกษา ข้อมูลด้านเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการ คำส่ง และคำปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยคำนึงถึงความทันสมัยของเนื้อหา ความเหมาะสมกับเวลา ความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงปฏิบัติการในรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) โดยมีการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1 สร้างแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบกับกลุ่มทดลอง ก่อน และ หลัง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 50 ข้อ

2.2 สร้างแบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มเชิงปฏิบัติการหลังจบโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.3 สร้างแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) แบบ 2 คำถาม คือ ดำเนินการได้ และ ดำเนินการไม่ได้ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มทดลองที่มีพี่เลี้ยง และกลุ่มควบคุมที่ไม่มีพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำการประเมินความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาวิชากับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) และทำการประเมินความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)) ของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีกก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แบบสอบถามผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และแบบสัมภาษณ์ตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ผลการทดสอบ ค่าระดับความสอดคล้องของ แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีกเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีก เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสอดคล้องกันทุกประเด็นโดยมีดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 เกินกว่า 0.50 ทุกข้อสามารถนำไปใช้ได้

ผลการทดสอบ ค่าความเหมาะสมของ แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีก เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าค่าความเหมาะสมของแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีก เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)

ผลการทดสอบ ความเหมาะสมของ แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าค่าความเหมาะสมของ แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)

ผลการทดสอบ ค่าระดับความสอดคล้องของ แบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและ

คำปลีก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและคำปลีก สอดคล้องกันทุกประเด็นโดยมีดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 เกินกว่า 0.50 ทุกข้อ สามารถนำไปใช้ได้

ผลการทดสอบ ค่าระดับความเหมาะสมของ แบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง และคำปลีก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแบบ ประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง คำปลีก โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$)

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทดลองและใช้เครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ของผู้ประกอบร้านค้าส่งและคำปลีก เรื่องการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 30 คน

1. ผลของการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน ได้รับความรู้ความเข้าใจจากหลักสูตร การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและคำปลีกเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนฝึกอบรม

2. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการที่เข้าฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและคำปลีกจำนวน 30 คน พบว่า ความรู้ความเข้าใจหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสูงกว่าความรู้ความเข้าใจก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและคำปลีก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นหลักส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น หัวข้อ ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามประเมินผล

1. จากการติดตามประเมินผลด้วยการ ประเมิน ตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) หลังจาก ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 1 เดือน พบว่า

สถานประกอบการที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มทดลองโดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน เป็นเวลา 1 เดือน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่า

กลุ่มควบคุมไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงาน ค่าดัชนีชี้วัดเท่ากับ 14 : 10 แสดงว่าสถานประกอบการที่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะปฏิบัติงานมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นกว่าสถานประกอบการที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาขณะปฏิบัติงาน

2. การประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

การติดตามประเมินผลหลังจบโครงการ โดยการสัมมนากลุ่มย่อยประกอบด้วยผู้เข้าร่วมโครงการนี้ที่เป็นผู้ประกอบการค้าปลีก 6 คน ค้าส่ง 4 คน วิทยากรผู้ฝึกอบรม 4 คน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจการค้า 1 คน นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ 1 คน รวม 16 คน สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกมีความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ในเรื่องของการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่มีพี่เลี้ยงตามให้คำปรึกษาแนะนำถึงที่สถานประกอบการ
2. สถานประกอบการค้าส่งและค้าปลีกที่เข้าร่วมโครงการนี้ได้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมและมีผลชี้วัดที่ชัดเจน
3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกรูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีพี่เลี้ยงเข้าไปให้คำปรึกษาในสถานประกอบการโดยมีค่าดัชนีชี้วัด (KPI) เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นใจในการประกอบธุรกิจมากขึ้น
4. ได้แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
5. ควรมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

จากผลการดำเนินการติดตามประเมินผล ของแต่ละขั้นตอนสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นน้อยเพียงใด

ผลการทดสอบผลของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 30 คน พบว่า ผลของการวัดความรู้ความเข้าใจ ผู้ประกอบการที่ผ่านฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก จำนวน 30 คน พบว่า ก่อนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าฝึกอบรมได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 26.00 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละเท่ากับ 52.00 และหลังฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าฝึกอบรมได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 32.70 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละเท่ากับ 65.40 ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้าฝึกอบรม จำนวน 30 คน ก่อนที่จะ

เข้ารับการอบรม หลักสูตร การพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับกา รค้าส่งและค้าปลีกไม่มากซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกดำเนินกิจการ ไม่ประสบความสำเร็จ แต่เมื่อเทียบกับระหว่างคะแนนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลังจาก ได้รับการฝึกอบรมแล้วมีคะแนนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่ได้รับ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมี ความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ซึ่งผลการทดสอบ วัตถุประสงค์หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสูงกว่าการทดสอบวัตถุประสงค์ก่อนการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ กิจธวัช (2545: บทคัดย่อ) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนว มนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบิ้นส์ พบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ระยะหลังทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

2. ประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการเมื่อจบโครงการแล้วมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการมากน้อยเพียงใด ผลการทดสอบ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้อสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เรื่อง การพัฒนา ระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจส่งและค้าปลีกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายประเด็นหลักส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น หัวข้อที่ 6. ความเหมาะสมของสื่อ และเอกสารประกอบการอบรม ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้เข้า รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การไป ประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกของตนเองได้ สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรม ก็เป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานตลอดเวลา สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กาญจนา สุภรพันธ์ (2543: 70) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการ ฝึกอบรมของ พนักงานระดับหัวหน้าแผนก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมี ความพึงพอใจในความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีเนื้อหาวิชาที่ชัดเจน เรียงลำดับได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และงานที่ทำ จึงทำให้สา มารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริเพ็ญ นัยชิต (2540: 65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง ของการทำเรือแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าเนื้อหาวิชาที่อบรมมีประโยชน์และได้รับความรู้ เพิ่มขึ้นในระดับมาก อีกทั้งความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ในระดับมาก

3. ติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการไปแล้ว 1 เดือน ด้วยแบบประเมินตามค่าดัชนีชี้วัด (KPI) กับกลุ่มควบคุมที่ไม่มีพี่เลี้ยง จำนวน 15 คน และกลุ่มทดลองโดยมีพี่เลี้ยง จำนวน 15 คน ผลการติดตาม พบว่า สถานประกอบการที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเชิง ปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มทดลองโดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะที่ปฏิบัติงาน หลังจากการให้คำปรึกษาเป็นเวลา 1 เดือน สามารถเพิ่มประสิทธิ ภาพในการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง โดยสามารถดำเนินการเพิ่มยอดขายและลดสต็อกสินค้ารวมถึงปริมาณของเสียลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแก้ไขปัญหาของการดำเนินธุรกิจได้ทัน่วงที่ไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจ ส่วนกลุ่มควบคุม ที่ไม่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาในขณะที่ปฏิบัติงาน หลังจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นเวลา 1 เดือน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการมีความผิดพลาดเกิดขึ้นขณะ ดำเนินการ และใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองจึงทำให้เกิดความผิดพลาด ซึ่งทำให้เห็นว่าการฝึกอบรมนั้นเมื่อจบหลักสูตรแล้ว ผู้ประกอบการก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการประกอบการเองได้อย่างถูกต้องเสมือนเนื่องจากพฤติกรรม การดำเนินการแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา สอดคล้องกับผลการศึกษการประเมิน ของเคิร์กแพทริค (Kirkpatrick, 1978: 6-9) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่นั้น ใช้เวลานานพอสมควรจึงต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ประกอบการจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และควรมีการวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการมีพี่เลี้ยงเข้าไปให้คำปรึกษา และช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม กับการประเมินผล หลังการฝึกอบรมนั้นควรให้ห่างกันพอสมควรเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้น

4. นำผลสรุปมาประชุมสัมมนาในกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก หลังจบโครงการ โดยการสัมมนากลุ่มย่อยประกอบด้วยผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นผู้ประกอบการค้าปลีก 6 คน ค้าส่ง 4 คน วิทยากรผู้ฝึกอบรม 4 คน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจการค้า 1 คน นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ 1 คน รวม 16 คน

ในที่ประชุมสัมมนากลุ่มย่อยสามารถอภิปรายสาระสำคัญได้ ดังนี้ คือ

1. ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกมีความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ในเรื่องของโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างสูง เนื่องจากผู้ประกอบการได้รับความรู้และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจของตนได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เจษฎาภรณ์ สรรคอนุรักษ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การติดตามผลการศึกษาอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษา “โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวง ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชา ผู้สำเร็จการฝึกอบรม และผู้ร่วมงาน มีระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้ (ความรู้ ทักษะ) พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กร ทั้งหมดทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. สถานประกอบการค้าส่งและค้าปลีกที่ เข้าร่วมโครงการนี้ได้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และมีผลชีวิตที่ชัดเจน ซึ่งพบได้จากกลุ่มทดลองที่มีพี่เลี้ยงคอยเข้าไปให้คำปรึกษาโดยสามารถดำเนินกิจการของตนตามตัวชีวิตได้ เนื่องจากผู้ประกอบการนั้นได้รับความรู้ วิธีการในการประกอบกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพันธ์ พิษพันธ์ไพศาล (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อการเข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน(K SME CARE) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการรับรู้จริงต่อการอบรม ในด้านองค์ความรู้ ด้านประสบการณ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจด้านการบริการ ด้านความรู้ลึก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01 และ .05

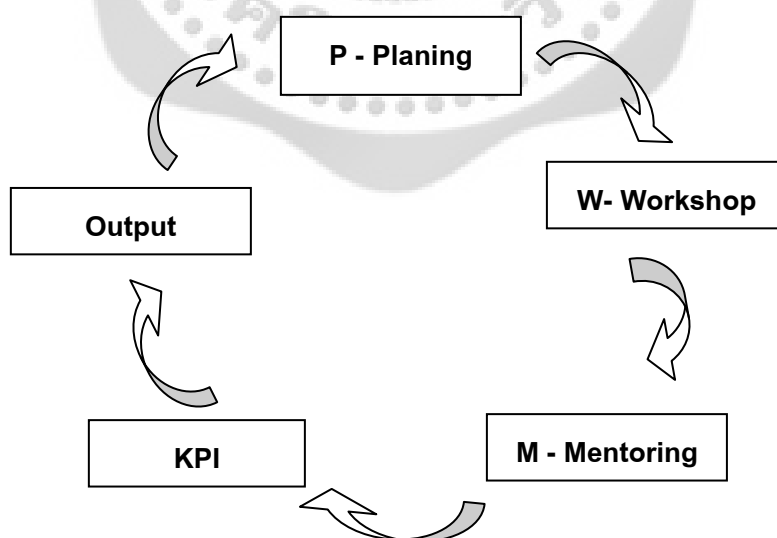
3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกควรเป็นรูปแบบในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและควรมีพี่เลี้ยงเข้าไปให้คำปรึกษาในสถานประกอบการโดยมีค่าดัชนีชีวิต (KPI) เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล เนื่องจาก การวัดและประเมินด้วย KPI นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อชัดเจนในสถานะของตนเอง : รู้จักตนเองในปัจจุบัน เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง : รู้จักพัฒนาตนเอง ผลักดันการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล : รู้ผลได้ของสิ่งที่ทำ (วัดในสิ่งที่ทำ - ทำในสิ่งที่วัด) ซึ่งสอดคล้องกับ รสดี ทองธานี (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ทักษะชีวิตที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชีวิตความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicator) กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) พบว่า ทักษะชีวิตของพนักงานระดับบริหารในด้านทักษะชีวิตที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชีวิตความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator) พนักงานระดับบริหารมีทักษะชีวิตต่อการประเมินศักยภาพตัวชีวิตความสำเร็จ พนักงานมีระดับบริหารมีทักษะชีวิตในระดับดี โดยพนักงานระดับบริหารยอมรับว่าตัวดัชนีชีวิต (KPI) ที่ได้กำหนดมาให้ปฏิบัตินี้ มีทักษะเชิงบวกสามารถยอมรับได้ และมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนขององค์กรและตนเอง ด้วยความสามารถที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้และเห็นว่าทุกคนก็สามารถปฏิบัติได้

4. ได้แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนา ธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เนื่องจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group discussion – FGD) ในทางปฏิบัติจะรวมไปถึงการปรึกษาหารือด้วย (Public consultation) กับกลุ่มเล็กๆ ซึ่งเป็นเทคนิคและวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งของการทำกิจกรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน เนื่องจากผู้เข้าร่วมการสนทนาทุกคนจะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองที่สุด นอกจากนี้ การสนทนากลุ่มย่อยยังถือเป็นการศึกษาเพื่อนร่วมงานและพนักงานในองค์กรและสามารถทำให้ผู้ที่เข้าร่วมสนทนาเปิดเผยความในใจของตนเองออกมามากที่สุด หากผู้ดำเนินการมีประสบการณ์ และมีเทคนิคที่ดี นอกจากนั้นการสนทนากลุ่มย่อยยังเป็นวิธีหนึ่งที่ประหยัดเงินและเวลา แต่ต้องมีการวางแผนเตรียมการอย่างเหมาะสม ระหว่างการสนทนาผู้ดำเนินการจะเป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาตามที่ได้เตรียมการไว้แล้วเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็น ด้วย

ตลอดเวลา และจะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองด้วยก่อนการเริ่มสนทนาทุกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล และ เมธิศา พงษ์ศักดิ์ศรี (2550) ที่ได้สรุปไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) สามารถนำไปใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทักษะ ทักษะ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม การกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ การกำหนดคำถามต่างๆที่ใช้ในแบบสอบถาม ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

5. ควรมีการจัดโครงการพัฒนาผู้ ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับผู้ประกอบการที่มีความสนใจที่จะพัฒนาธุรกิจเพื่อให้ความทัดเทียมกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ยิ่งๆ ขึ้นไป และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ สุริยา หิมะชาติ (2550) ได้กล่าวว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นจากความพยายามอย่างต่อเนื่อง ค่อยเป็นค่อยไปในการปรับปรุงจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น รวมถึงการปรับปรุงการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้น การปรับปรุงนี้อาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใดๆ เพียงแต่ใช้สามัญสำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับบน จนถึงระดับล่าง ในการตรวจสอบงานของตนเอง และตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุป แนวทาง เป็นแผนภาพเพื่อแสดงให้เห็น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก สามารถเพิ่มความรู้ทักษะและทัศนคติ โดยส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพได้ดีขึ้น



จากวงล้อการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวางแผน (Planing) 2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3. การมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ (Mentoring) 4. การวัดประเมินผลโดยมีตัวชี้วัด (KPI) 5. ผลลัพธ์ (Out put)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้การพัฒนาระบบการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน กรมพัฒนาธุรกิจการค้าควรมีนโยบายการจัดแผนงานอย่างต่อเนื่องในการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกโดยมีการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรม ในการให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการโดยมีพี่เลี้ยงคอยเข้าไปให้คำปรึกษาในการประกอบกิจการธุรกิจ อย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้กับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในการประกอบธุรกิจ ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ควรให้มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกโดยใช้กิจกรรม ในการให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการตามเนื้อหาและแบบทดสอบโดยที่มุ่งเน้นการมีพี่เลี้ยงเข้าไปให้คำปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบไอที เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์
2. ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาระบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและเครือข่ายค้าปลีก
3. ควรมีการขยายผลไปยังผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกรายอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกในเรื่องอื่นนอกเหนือจากการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของผู้ประกอบการประเภทการบริการและประเภทอื่น ๆ



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรูตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน* กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- กาญจนา ศุภรพันธ์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการฝึกอบรมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติชัย สุธาสิโนบล. (2546). *4MAT การจัดการกระบวนการเรียนรู้*. ราชบุรี: ธรรมรักษ์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *เอกสารคำสอน วิชา ปว. 671 การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกรียงไกร ชำนาญไพศาล. (2545). *การคำปลึกโครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์.
- การฝึกอบรม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก www.trainer.in.th/blog/13/training_eva1.
- คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2545). *คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้*. (2544). *ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สยามสปอร์ต ซินดิเคท.
- จารุวรรณ ประทุมศรี. (2547). *การพัฒนารูปแบบการเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับสาขาวิชา การบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจษฎาภรณ์ สรรคอนุรักษ์. (2546). *โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวง*. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชุตินา เตชะธโนปัจัย. (2549). *ความพึงพอใจต่อการบริการหลังการขายของลูกค้าเซลล์พีทีคาร์ดในเขตกรุงเทพมหานคร* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชูชัย สมितिไกร. (2540). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนการพิมพ์.
- ฐิระ ประवालพฤกษ์. (2538). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์. (2549). *คู่มือสำรวจความพึงพอใจลูกค้า*. กรุงเทพฯ: ประชุมทอง พรินติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- दनัย เทียนพุดม. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ไม้ค่างค์.

- ถวิลวดี บุรีกุล และ เมธิศา พงษ์ศักดิ์ศรี. (2550). *การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)*.
กรุงเทพฯ: งานดีศรีเอชเอ็น.
- ทองฟู ชินะโชค. (2531). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพย์รัตน์ สิทธิวงศ์. (2549). *การศึกษารูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*.
ปริญญาานิพนธ์ กศ. (เทคโนโลยีการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เทรนเนอร์ อิน ไทย. (2006). *แนวคิดเบื้องต้นในการประเมินผลการฝึกอบรม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20
สิงหาคม 2553, จาก www.trainer.in.th/blog/13/training_eva1.
- ธวัช เต็มบุญณ. (2548). *การพัฒนาารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัด
การศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด.
(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นนท์รัตน์ สุรพล. (2542). *เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิต
เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- นวลจิตต์ เขาวงศ์พิงศ์และคณะ. (2545). *การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ* กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์
นิตยา กันตะวงษ์. (2542). *การศึกษานอกระบบ*. สุราษฎร์ธานี : สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547). *การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
มัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปณิศา ลัญจนาพันธ์. (2542). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
----- (2548). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ. (2543). *การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ*. *วารสารบริหารคน*. 21(2).
- พนิจดา วีระชาติ. (2543). *การฝึกอบรมกับอาชีพ*. กรุงเทพฯ: โอเอส พับนิตติ้ง เฮ้าส์.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2543). *ผู้จัดการฝึกอบรมมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สสท.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมและประชุม*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จีกราฟฟิค.
รสิต ทองธานี. (2548). *ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key
Performance Indicator) กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่ง
ประเทศไทย (อ.ส.ค.)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- รัชนีพร นาพุกธา. (2549). *ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด*. ปริญญาานิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจิงจิตร กลั่นทปฺระ. (2540). *รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลูริยา หิมะชาติ. (2550). *การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือ CI*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก http://npc-se.co.th/read/m_read_detail.asp?read_id=229&cate_id=3.
- วิจิตร อวาระกุล. (2540). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2550). *เทคนิคการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=139>.
- วิน เชื้อโพธิ์ทัก. (2537). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วีรวิธ มาษาศิรานนท์ และวุฒิพงษ์ ยศธาสูโรดม. (2547). *การประเมินอิงกับความสามารถ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศักรินทร์ ชนประชา. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2546). *การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 31 ฉบับ 3 มี.ค. – มิ.ย. 46.
- ศิริเพ็ญ นัยชิต. (2540). *ความคิดเห็นของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- (2541). *นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- (2543). *รู้เพื่อเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจการบริหารรัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- (2543). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- สนอง โฉมิตวิเศษ. (2544). *การศึกษานอกระบบและการศึกษาตลอดชีวิต (เอกสารประกอบคำสอน)*.
กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สถาปัตยกรรม. (2547). *โครงการพัฒนารฐานข้อมูลภาพรวมต้นทุนและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์*.
สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. *เอกสารประกอบจากสถาบันสัญลักษณ์รหัสแห่งประเทศไทย*.
- สมชาย นิรัญกิติ และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม
และไซเท็กซ์.
- สมศักดิ์ กิจธวัฒน์. (2545). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับ
ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมโดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่ม
พลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบ
โรงเรียน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหญิง พวงลาภหลาย (2546). *การติดตามผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "วิศวะกรสิ้นเชื้อ"*. ปริญญาานิพนธ์
ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สาโรช ไสภีรักษ์. (2547). *เทคนิคและกระบวนการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2539, สิงหาคม-กันยายน). *ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการ
ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน*. *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*. 19(6): 189.
- สุทธิรักษ์ หงสะมัต. (2551). *การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้าน
การพัฒนาสตรีโดยกระบวนการมีส่วนร่วม*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนันท์ พิษพันธ์ไพศาล (2552). *ความพึงพอใจต่อการเข้าอบรมโครงการส่งเสริมการจัดการที่ยั่งยืน SME
CARE*. สารนิพนธ์ บธม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สุนนา อัญโพธิ์. (2544). *การค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. (2529). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ทวีการพิมพ์.
- สุรจ บัญมาตี. (2546). *การศึกษาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการ
เรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหาร
การศึกษา). กาญจนบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542ก). *กลยุทธ์การตลาด*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- (2540). *ครบเรื่องเครื่องการสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาภาษา.

- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2554). *การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก http://www.vijai.org/Tool_vijai/12/02.asp.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม. (2552). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2552 และแนวโน้ม ปี 2553*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.ryt9.com/s/cabt/1058574>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *รายงาน "การสังเคราะห์รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูต้นแบบ"(ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542) สรุปรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูต้นแบบตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: แคนดิดมีเดีย.
- อรุณ ไบแก้ว. (2545). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโครงการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กาญจนบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2552). *เทคนิคการนิเทศ: ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/>.
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2540). *กระบวนการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ประชาชน จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไร...ให้ได้งาน (Coaching)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 3 เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ. (ม.ป.ท.)
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์กรนี้ (ต้อง)มีพี่เลี้ยง*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- AC NEILSEN และสมาคมผู้ค้าปลีกไทย. (2550). *เอกสารประชาสัมพันธ์ของสมาคมผู้ค้าปลีกไทย 2550*. เอกสารอัดสำเนา.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Blancero, D. Boroski; 8Dyer L. (1996. July). *Key Competencies for a transformed Human Resource Organization: Results of a Field study. Human Resource Management* 35: 383-403.
- Boone, Louis E. and Kurtz, David L. (1999). *Marketing*. 6th ed. Florida; The Dryden Press.
- Bovee, Courtland I. and others. (1993). *Management*. New York; McGraw-Hill.
- Bruner, J. (1968). *The Process of Education*. New York: Alfred A. Knopf, Inc. and Random House.
- Calvert, Brenda. (2004). *Mandate Training for Public Board Members*. Illinois: Southern Illinois University.
- Carrell, M. R: Kuzmits, F, E & Elbert, N.E. (1992). *Personal Human Resource Management*. 4th New York: Macmillar.
- Cascio, Wayne. F. (1995). *Applied Psychology in Personnel Management*. 5th ed. London: Prentice Hall.
- (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Dales, M.; & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Daniels, John D. and Radebaugh, Lee H. (2001). *International Business: environments and operations*. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. and Stantion, William J. (2001). *Marketing*. 12th ed. New York; McGraw-Hill.
- Evans, Joel R. (1997). *Marketing Management*. 12th ed. New York: A simon Schuster company.
- Hearn, G.; et. al. (1997, January). Defining Generic Professional Competencies in Australia: Toward a Framework for Professional Development : Asia Pacific. *Journal of Human Resources*. 34:157 – 180.
- Heinz, Weihrich and Koontz, Harold. (1999). *Management: A Global Perspective*. 10th ed. New York; McGraw-Hill.
- Henry, John B. and Ullmar. (1980). *Educational Communication and Technology: An Introduction*. Boston: W.C.Brown Company.

- Jaffe, Barbara Ann. (2004). *The Impact of Series of Training Workshops, Emphasizing Social and Personal skills, on Community College Writing Instructors*. California: University of California.
- Johnstone, J.N. (1981). *Indicators of Education Systems*. London: Unesco.
- Kinney and McDaniel. (1996). Strategic implications of attitude-toward-the-ad in leveraging event sponsorships. *Journal of Sport Management [JSM]*, 10(3), 250 - 261.
- Kirkpatrick, Donald L. (1978, September). "Evaluating In – House Training Program" *Training and Development Journal*. 32 (9): 6 – 9.
- Knowles, M.S.(1983).*The Adult Learner : Theory and Practice*. Kent: Croom Helm Ltd.**
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary. (2001). *Principle of Marketing*. 9th ed. New Jersey; Prentice-Hall.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management*. Millennium ed. New Jersey; Prentice-Hall.
- Levy, Michael and Weitz, Barton A. (2001). *Retailing Management*. 4th ed. New York; McGraw-Hill.
- Mitchell, Terrence R. (1982). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. 2nd ed., Japan: McGraw-Hill International Book Company.
- Otto, Calvin P. and Glaser, Rollin O. (1970). *The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel*. Massachusetts – Wesley.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Stanton, William J., Etzel, Michael J. and Walker, Bruce J. (1999). *Fundamentals of Marketing*. 10th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Sullivan, Wircenski, Arnold and Sarkees (1990). Adult Learning. Retried August 20, 2008, from www.oknation.net.
- Tracey and Willinams. (1982). *Designing Training and Development Systems*. New York: Amacom.
- William, Zikmund and Amico, Michael D. (2001). *Marketing*. 7th ed. New York; South-Western College Publishers.



ภาคผนวก ก
หลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก



คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์โซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกทั้งระบบดังมีรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละหัวข้อกำหนดขึ้นจากการสำรวจความคิดเห็นความต้องการของผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกที่ต้องการเข้าอบรมกับสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนมุ่งหวัง รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	163
ปัญหาและความสำคัญ.....	163
หลักการ.....	166
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร.....	169
ขอบข่ายของงาน.....	169
รายละเอียดกิจกรรม.....	170
ระยะเวลา.....	170
ผู้เข้ารับการอบรม.....	171
สื่อการฝึกอบรม.....	180
การประเมินผลการฝึกอบรม.....	180
2 แนวทางการฝึกอบรม.....	181
คำแนะนำสำหรับวิทยากร.....	181
การเตรียมการก่อนฝึกอบรม.....	181
ระหว่างกรฝึกอบรม.....	181
หลังการฝึกอบรม.....	182
กระบวนการฝึกอบรม.....	182
เนื้อหาสาระของหลักสูตร.....	183
ระยะเวลาในการฝึกอบรม.....	183
กิจกรรมการฝึกอบรม.....	183
ตารางการฝึกอบรม.....	184

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	แผนการฝึกอบรม..... 188
	คำอธิบายหลักสูตรการฝึกอบรม..... 188
	วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม..... 188
	องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม..... 188
	หัวข้อวิชาที่ 1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน..... 189
	หัวข้อวิชาที่ 2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก..... 203
	หัวข้อวิชาที่ 3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก..... 215
	หัวข้อวิชาที่ 4 การจัดการร้านค้าส่งและค้าปลีก..... 241
	หัวข้อวิชาที่ 5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก..... 250
	หัวข้อวิชาที่ 6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก..... 261
	หัวข้อวิชาที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร..... 288
	หัวข้อวิชาที่ 8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก..... 305
	หัวข้อวิชาที่ 9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับ ผู้ประกอบการ..... 313
	หัวข้อวิชาที่ 10 การฝึกปฏิบัติการและภารวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน..... 320
	หัวข้อวิชาที่ 11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน..... 337
	หัวข้อวิชาที่ 12 สถานการณ์และกลยุทธ์การตลาด สำหรับธุรกิจค้าส่งค้าปลีก..... 345
	หัวข้อวิชาที่ 13 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก.... 360

บทที่ 1

บทนำ

1. ปัญหาและความสำคัญ

แนวคิดในกระบวนการพัฒนาประเทศ จากที่เคยเน้นด้านการพัฒนาเศรษฐกิจได้เปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้น บุคคลเป็นศูนย์กลาง จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาเพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม คือ พัฒนาศักยภาพของคนทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ด้วยเหตุนี้องค์กรใดที่สามารถพัฒนาคนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมได้เปรียบผู้อื่น และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างในการแข่งขัน เนื่องจากการเรียนรู้ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน

โลกาภิวัตน์นับเป็นปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้นจากหลายเหตุปัจจัย และเป็นความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เข้ามาเป็นตัวเร่งให้ความเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของโลกเกิดขึ้น นอย่างรุนแรง และรวดเร็ว เกินกว่าจะคาดการณ์ได้ พลังของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ผลที่เป็นคุณแก่มนุษยชาติพอ ๆ กับเป็นโทษภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้มิติเรื่องระยะเวลา ระยะเวลา และพื้นที่ไม่เป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนการทำกิจกรรมต่างๆของมนุษย์ เป็นโอกาสให้มนุษย์เข้าถึงข้อมูลได้อย่างกว้างขวางไร้พรมแดนจำกัด นำมาซึ่งการใช้พลังของความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ และก่อให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง

ปัญหาหนึ่งที่มีผลต่อเศรษฐกิจ ไทยหลายปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่อดีตจนมาในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นฐานทางเศรษฐกิจที่ใหญ่มากของไทยประสบปัญหาด้านศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน รัฐบาลหลายยุคหลายสมัยพยายามที่จะเข้าไปช่วยเหลือแก้ปัญหาหลากหลายวิธีด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ณ สิ้นปี 2549 มีจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งหมด 2,249,718 ราย จำแนกได้เป็น วิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 4,444 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 0.2 ของวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,245,274 ราย หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด (คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.2545)

ธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีกของไทยนับเป็นภาคธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในระดับมหภาคและการดำรงชีวิตของประชาชนมาช้านาน โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง

และกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้เผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง จากธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่ทำให้ผู้ประกอบการจำนวนมากไม่สามารถ ปรับตัวให้สอดคล้องและทันกับสถานการณ์การแข่งขันและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกซึ่งเป็นธุรกิจหลักของครอบครัวคนไทยต้องสูญเสียสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นสถานการณ์ค้าและสภาวะแวดล้อมทางสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาการให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพและความเข้มแข็งในการแข่งขัน หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานก็ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ริเริ่มโครงการต่างๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการให้มีมาตรฐาน มีการดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมอยู่หลายโครงการ แต่อย่างไรก็ตามโครงการส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาความรู้พื้นฐานทั่วไป เพื่อให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเบื้องต้น ยังไม่มีโครงการพัฒนาผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นเฉพาะทาง โดยเฉพาะปรึกษาทางด้านโลจิสติกส์ ทั้งที่เป็นปัญหาอันดับต้นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม2545)

ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการแข่งขันและขยายตัวสูงมาก การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าปลีกรายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญอย่างหนึ่งคือ การมีข้อมูลที่สำคัญของร้านค้าปลีก ที่เป็นมาตรประเมินถึงศักยภาพ และเป็นสัญญาณที่จะใช้ชี้บ่งให้ทราบถึงความสามารถทางการขาย รวมถึงต้นทุนในการดำเนินการของร้านค้าปลีก

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในประเทศ ที่ค้าจุนธุรกิจจัดจำหน่ายและค้าปลีกของไทยกำลังประสบปัญหาด้านผลประกอบการ อันเนื่องมาจากการเพิ่มจำนวนสาขาของธุรกิจ จัดจำหน่ายรายใหญ่ ทั้งที่เป็นทุนต่างชาติและในประเทศ อันเป็นสถานการณ์แวดล้อมธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกของประเทศไทยในขณะนี้ แม้ว่าวิถีทางการควบคุมการเปิดสาขาของธุรกิจจัดจำหน่ายขนาดใหญ่ดังกล่าวอาจเป็นมาตรการหนึ่งที่สามารถพิจารณาได้ แต่อีกทางหนึ่ง มาตรการส่งเสริมการพัฒนาบริหารจัดการขั้นสูงเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศอยู่รอดจากการแข่งขันกับห้างร้านขนาดใหญ่ที่กำลังเป็นที่คาดหวัง

ดังนั้น การเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะคนที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ มักอยู่ในรูปของการฝึกอบรม เราถือว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาการทำงาน โดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากรที่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อม

ในอนาคตจึงต้องพัฒนารูปแบบสื่อและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และผลจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบใหม่ ต้องก่อให้เกิดองค์ความรู้ หรือสิ่งใหม่ในการทำงาน

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมของฐานความรู้ (Knowledge Based) ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีความรู้ในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ประกอบการ จำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจึงได้จัดโครงการช่วยเหลือ พัฒนา ผู้ประกอบการค้า ให้มีความรู้ และทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ประกอบการ ให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจ ของต่างชาติ และอยู่รอดได้แบบยั่งยืน โดยการจัดฝึกอบรมให้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน

ในการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติใน กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้โดยตรง เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิด การเรียนรู้ อันหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการ ปฏิบัติที่เน้นย้ำบ่อยๆ” ผลของการเรียนรู้ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของ การกระทำ จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์อย่างยิ่งในกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความ สำคัญ เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่ว่าจะเป็นสังคมหรือองค์กรใดก็ตาม ปัจจัยหรือสิ่งที่มีส่วน สำคัญในการทำให้สังคมหรือองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าหรือดำเนินการได้อย่างสูงมีประสิทธิภาพ ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมจึงต้องเข้าใจแนวคิดและหลักการที่สำคัญของการฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ การปฏิบัติงานของตน

จากการที่ผู้วิจัยเป็นที่ปรึกษาช่วยในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีก จัดขึ้นโดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน โดยการจัดรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก โดยใช้การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาในสถานประกอบการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี และนำไปใช้ในสถานประกอบการให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. หลักการ

โครงสร้างของธุรกิจการค้าส่ง- ค้าปลีกในประเทศไทยเกิดการปรับเปลี่ยนจากการขยายตัวของธุรกิจสมัยใหม่ ที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุน เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ ความชำนาญ ในพัฒนาการด้านการบริหารจัดการที่สามารถสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจการค้าไทย โดยเฉพาะธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก ที่มีอยู่มากกว่า 600,000 รายทั่วประเทศ ที่มีจำนวนไม่น้อย ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และต้องออกจากตลาดไป

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องเร่งเสริมสร้างการปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจค้าส่ง- ค้าปลีกของไทย ซึ่งจำเป็นต้องเริ่มจากการบริหารจัดการภายในของธุรกิจให้มีต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้

การพัฒนาระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าส่งค้าปลีกให้มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้ลดต้นทุน จากการบริหารจัดการในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ที่เกิดจากความสูญเสียด้านและ ความสูญเปล่าของธุรกิจ ที่ประมาณกันว่ามีอยู่ถึงร้อยละ 80 ของต้นทุนการบริหารจัดการทั้งหมดลงได้ ซึ่งหาก ต้นทุนลดลงได้มากเท่าใดก็จะยิ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจค้าส่งรายนั้น โดยเฉพาะหากธุรกิจค้าส่ง รายนั้นสามารถกระจายความสำเร็จดังกล่าว ผู้ที่มีส่วนร่วมทางการค้า อาทิเช่น ผู้แทนจำหน่าย ร้านค้าปลีก ด้วยแล้ว ความเข้มแข็งที่ได้รับก็必将มีความมั่นคงเพิ่มขึ้น

สำหรับความจำเป็นในการให้การส่งเสริมและพัฒนาอย่างสามารถ ดำเนินการในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานของธุรกิจการค้าส่ง- ค้าปลีก, การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง รวมถึงการขยายแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งสินค้าดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก โดยรวมของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ที่เรียกว่าโซ่อุปทานการค้าส่ง- ค้าปลีก ทั้งระบบจะลดลง โดยครอบคลุมผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตและผู้ประกอบภา รค้าส่ง ภายใต้การแบ่งปันประโยชน์ ดังกล่าว คืนให้กับผู้บริโภคผู้เกี่ยวข้องสุดท้ายในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ในสถานะเศรษฐกิจเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญต่อการจัดการต้นทุน เพราะสามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าการเพิ่มยอดขายอันถือได้ว่าเป็นความสำคัญลำดับแรก ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ในการแข่งขันในทางธุรกิจจะมีปัจจัยความสำเร็จหลักอยู่ 2 ประการกล่าวคือความสามารถในการแข่งขันในเชิงราคาและความสามารถในการแข่งขันเชิงคุณภาพ สำหรับการแข่งขันในเชิงราคา บริษัทต่างๆพยายามลดต้นทุนในการขายให้น้อยที่สุดเพื่อ ที่จะสามารถเสนอราคาสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคที่ดีที่สุด โดยส่วนของโรงงานการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตให้มีของเสียให้น้อยที่สุด และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพบว่าต้นทุนของสินค้าตัวหนึ่งที่มีบทบาทในความสามารถในการแข่งขันคือต้นทุนสินค้าในส่วนของโลจิสติกส์

โลจิสติกส์ คือศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การออกแบบและการสนับสนุนการปฏิบัติการด้านการจัดหา การจัดซื้อ สินค้าคงคลัง การจัดเก็บ การกระจายสินค้า การขนส่ง การสนับสนุนลูกค้า การเงินและทรัพยากรมนุษย์

ในประเทศที่เจริญแล้วเช่นประเทศอเมริกาจะมีต้นทุนด้านโลจิสติกส์ประมาณ 10% ของ GDP ขณะที่ของเยอรมันอยู่ที่ 13% ของ GDP สิงคโปร์อยู่ที่ 14% และของประเทศไทยอยู่ที่ราว 20% ซึ่งเป็นทุนของประเทศที่มีมูลค่ามหาศาล ในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์เพียง 1% จะทำให้เราสามารถส่งออกสินค้าได้เพิ่มขึ้นนับพันล้านบาท ดังนั้น การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในขณะเดียวกันเมื่อสินค้าจัดส่งถึงพ่อค้าคนกลางหรือผู้ทำธุรกิจค้าส่งสินค้า ต้นทุนที่เกิดขึ้นในช่วงของผู้ทำธุรกิจค้าส่งจะมีผลโดยตรงต่อราคาที่จะส่งต่อให้กับร้านค้าปลีก ปัจจุบันมีธุรกิจค้าส่งจำนวนมากที่ดำเนินโดยบริษัทต่างประเทศที่มีทั้งเงินทุน และเทคโนโลยีในด้านการจัดการที่ทำให้สินค้ามีต้นทุนโดยรวมต่ำกว่าราคาของธุรกิจค้าส่งที่ดำเนินกิจการโดยคนไทย ซึ่งถ้าบริษัทของคนไทยไม่ได้ทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านโลจิสติกส์แล้ว ผลสุดท้ายความสามารถในการแข่งขันจะน้อยลงสุดท้ายอาจจำเป็นต้องขายกิจการหรือเลิกกิจการ

ในด้านการจัดทำโครงการการปรับปรุงด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมจะทำให้ต้นทุนของผู้ประกอบการลดลง ทำให้สินค้าไทยมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น ในขณะเดียวกันการลดต้นทุนในโลจิสติกส์ของการขาย การตลาดจะทำให้ราคาของสินค้าที่ถึงมือผู้บริโภคลดลงด้วย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในส่วนของผู้ประกอบการค้าส่ง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในส่วนของผู้ประกอบการค้าส่ง- ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน ให้มีขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและควมมีประสิทธิภาพของระบบ มีปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่

1. ด้านการจัดซื้อและการตลาด
2. ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง
3. ด้านการขนส่ง
4. ด้านสารสนเทศ

1. การจัดซื้อและการตลาด

ในการบริหารคำสั่งซื้อ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการสินค้าของตลาด ประเภท, จำนวน และช่วงเวลาที่จะทำการจัดซื้อสินค้า รวมไปถึงการวางแผนการซื้อการจัดเตรียมคำสั่งซื้อ, กระบวนการตรวจสอบความพร้อมของสินค้า, ปริมาณสินค้า, คุณภาพสินค้าและการส่งมอบที่ตอบสนองต่อความต้องการในการบริโภคได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น ฯลฯ

2. ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในระบบโลจิสติกส์คือการบริหารสินค้าคงคลังให้มีปริมาณสินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจปกติ เพื่อไม่ให้เงินของธุรกิจต้องจมอยู่ในสินค้าคงคลังที่มีมากเกินไปจนความจำเป็น การเพิ่มจำนวนสินค้าคงคลังเพื่อป้องกันการขาดแคลนของวัตถุดิบหรือสินค้า จะทำให้ต้นทุนในการเก็บรักษาสูงขึ้น ในขณะที่การเก็บสินค้าคงคลังในระดับที่ต่ำจะเพิ่มความเสี่ยงในการขาดแคลนสินค้าเมื่อต้องการ

3. ด้านการขนส่ง

การบริหารจัดการด้านการขนส่ง เป็นเรื่องของการดำเนินการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลัง จากแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่ง การขนส่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งการขนส่งในแต่ละรูปแบบจะมีขีดความสามารถและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป

4. ด้านสารสนเทศ

สารสนเทศเป็นตัวผลักดันที่สำคัญในการบริหารโลจิสติกส์ สารสนเทศประกอบไปด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลัง, สถานที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า, การขนส่ง, การตลาดและการขาย, การบัญชีและการเงิน, ข้อมูลผู้บริโภค รวมถึงข้อมูลทางธุรกิจด้านอื่นๆที่จำเป็น

โลจิสติกส์ในธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน

โดยที่การบริหารจัดการโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการที่สามารถบริหารจัดการหน่วยธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ รวมไปถึงผู้บริโภค ดังนั้น ธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวันของไทย ย่อมได้รับผลกระทบจากหน่วยธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ผู้ประกอบการมักมองปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งทำให้การแก้ไขปัญหาสามารถทำได้เฉพาะจุด จึงได้รับผลจากการแก้ไขปัญหาในขอบเขตค่อนข้างจำกัด การที่ผู้ประกอบการสามารถรู้และเข้าใจในวิธีการบริหารจัดการโลจิสติกส์ จะช่วยให้สามารถเห็นภาพของความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจต่างๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้

การบริหารสินค้า

การบริหารสินค้าเป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในการจัดการธุรกิจการค้าส่งค้าปลีกเป็นกระบวนการสำคัญภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกที่เชื่อมโยงกับการค้าส่ง เนื่องจากสินค้าที่มีจำหน่ายในร้านมีจำนวนมาก หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม จะช่วยให้กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อได้ตรงตามความต้องการซึ่งจะส่งผลที่ดีในด้านผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการ

จำหน่ายสินค้าในแต่ละชนิดในระดับที่ดี และที่สำคัญคือ มีสินค้าที่พร้อมจำหน่ายอยู่เสมอ ตามที่ลูกค้าต้องการ สิ่งเหล่านี้จะถูกเชื่อมโยงเข้ากับ การตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว (Efficient Consumer Response: ECR) ในโครงข่ายของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

แนวคิดในการพัฒนาการเชื่อมโยง หรือ เชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าส่ง และผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกนี้ ได้ประยุกต์มาจากแนวคิดที่เรียกว่า Efficient Consumer Response (ECR) หรือการตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้มีการนำมาใช้ในวงการค้าส่งและค้าปลีกในระดับโลก ECR นั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขหรือรองรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง หนึ่งในปัญหาเหล่านั้น คือ การจัดการความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างผู้ผลิตสินค้า (Manufacturers) ผู้ค้าส่ง (Wholesales) และ ผู้ค้าปลีก (Retailers) ในการเติมสินค้า (Replenishment) หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นเรียกว่า Collaboration Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) แบบจำลองของกระบวนการ CPFR นั้นเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในวงการการจัดการธุรกิจหรือ เชื่อมโยง แต่ก็ได้เริ่มมีการนำเอาแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้กันอย่างกว้างขวาง

3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่ง- ค้าปลีกทั้งระบบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ
2. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งในกิจกรรมการสั่งซื้อสินค้า การเคลื่อนย้ายจัดเก็บ การบริหารจัดการคลังสินค้าและควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ที่สามารถลดต้นทุนจากการบริหารจัดการได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 จากเดิม
3. เพื่อให้ร้านค้าส่งเป้าหมาย สามารถให้บริการด้านการขายและส่งมอบสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปช่วยบริหารจัดการแก่ร้านค้าปลีกในพื้นที่เป้าหมายได้ในระดับหนึ่ง

4. ขอบข่ายของงาน

ประเมินและวิเคราะห์ พร้อมรายงานสภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งเป้าหมาย ในส่วนของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรอง ที่เกี่ยวข้องของร้านค้าส่งในแต่ละพื้นที่เป้าหมายพร้อมแผนปฏิบัติงานก่อนดำเนินการพัฒนาปรับปรุง

ที่ปรึกษาจะดำเนินการประเมินและวิเคราะห์ โดยรายงานสภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งเป้าหมาย ในส่วนของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรอง ที่เกี่ยวข้องของร้านค้าส่งในแต่ละพื้นที่เป้าหมายพร้อมแผนปฏิบัติงานก่อนดำเนินการพัฒนาปรับปรุง

5. รายละเอียดกิจกรรม

3.1 ประเมินและวิเคราะห์ พร้อมรายงานสภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งเป้าหมาย ในส่วนของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรอง ที่เกี่ยวข้องของร้านค้าส่งในแต่ละพื้นที่เป้าหมายพร้อมแผนปฏิบัติงานก่อนดำเนินการพัฒนาปรับปรุง

3.2 จัดประชุมเสริมสร้างความรู้ความร่วมมือนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทานค้าส่งค้าปลีก ให้มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันจากกระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันในพื้นที่ ในภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่น้อยกว่า 280 ราย

3.3 ให้คำปรึกษา ณ สถานประกอบการในลักษณะ on the job training เพื่อวางระบบและพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้อง แก่ร้านค้าส่งเป้าหมาย 15 ราย เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมงต่อราย

3.4 ดำเนินการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ (ถ้ามี)

3.5 จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Operation Manual) ในส่วนของการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องแก่ร้านค้าส่งเป้าหมาย

3.6 จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ ที่ประกอบด้วยผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องของร้านค้าส่งเป้าหมาย พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาร้านค้าส่งแต่ละรายในระยะต่อไป

6. ระยะเวลา

ระยะเวลาการฝึกอบรม 3 วัน หรือ 18 ชั่วโมง

7. ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีกที่ได้จากการคัดเลือกโดยความสมัครใจจำนวน 30 คน

ตัวอย่างของตัวชี้วัดและเป้าหมายของการประเมินผลสำเร็จของแนวคิดนี้ มีดังนี้

ดัชนีชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	หน่วยวัด
การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อ	1	วัน
การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์	1	วัน
การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก	<1	รอบ
การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์	>75	%
ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ	< 2	รอบ
ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ	>85	%
สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม	1:18	Ratio
เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง	1	วัน
ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง	>95	%
ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ	<3	%
เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขาย	<1	ช.ม.
ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง (Stock on hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี (Maximum stock)	2:1	Ratio
โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog)	<3	%
รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย	<2	รอบ
สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการสินค้าที่มีจำหน่าย	>25	%
ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ	<1	ช.ม.
ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย	>45	ช.ม./ปี

หมายเหตุ : หน่วยของรอบ หมายถึง รอบของการสั่งซื้อสินค้า

ชั่วโมง (ช.ม.) หมายถึง ชั่วโมงทำงาน คิดที่ 8 ชั่วโมงต่อวัน

คำอธิบายความหมายของตัวชี้วัดและเป้าหมาย จากตัวอย่างได้ดังนี้

- การดึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการสั่งซื้อซึ่งหมายถึง ระยะเวลาในการนำข้อมูลสารสนเทศมาเตรียมทำการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งควรสามารถประมวลผลได้ภายใน 1 วันก่อนการสั่งซื้อสินค้า
- การวางแผนงานการสั่งซื้อต่อรายของซัพพลายเออร์ หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลทีเตรียมไว้ นั้น มาทำการวิเคราะห์การวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งควรสามารถวางแผนสั่งซื้อได้ภายใน 1 วันก่อนการสั่งซื้อสินค้าต่อรายของซัพพลายเออร์
- การส่งคืนสินค้าของเสียและสินค้าค้างสต็อก หมายถึง ระดับความสามารถในการส่งคืนสินค้าที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น สินค้าชำรุดสินค้าหมดอายุสินค้าเสื่อมคุณภาพ รวมถึงสินค้าที่มีอายุอยู่ในคลังสินค้านานเกินกว่าที่กำหนดและมีมากเกินกว่าค่าควบคุม ซึ่งไม่ควรเกิน 1 รอบการสั่งซื้อถัดไป (โดยที่สินค้าค้างสต็อก สินค้าคงคลังที่มีอยู่ในคลังจัดเก็บสินค้า)
- การประเมินคุณภาพของซัพพลายเออร์ หมายถึง ระดับประสิทธิภาพในการให้บริการและสนับสนุนการดำเนินกิจการของผู้ซื้อ (ผู้ประกอบการค้าส่ง) โดยทำการประเมินผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier) ที่จำหน่ายสินค้าให้กับผู้ประกอบการค้าส่ง -ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน ซึ่งควรมีระดับคะแนนไม่น้อยกว่า 75 % ทั้งนี้กิจการควรสร้างเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน และทำการประเมินทุกราย หากมีซัพพลายเออร์ (Supplier) จำนวนมาก แนะนำให้เริ่มประเมินจากซัพพลายเออร์ (Supplier) รายใหญ่ [ประมาณ 20% ของจำนวนซัพพลายเออร์ (Supplier) ที่มีอยู่ ซึ่งจะครอบคลุมยอดการสั่งซื้อประมาณ 70% ของยอดสั่งซื้อต่อเดือน] ผู้ประกอบการควรทำการประเมินแยกจากผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier) จากนั้นจึงทำการประเมินค่าเฉลี่ยเพื่อประเมินภาพรวมของผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier)
- ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ หมายถึง อัตราส่วนของมูลค่าสินค้าเทียบกับยอดการจำหน่ายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ สำหรับสินค้าในรายการนั้นๆ ซึ่งไม่ควรเกินกว่า 2 รอบ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สินค้า A มียอดการจำหน่าย 100 หน่วยต่อรอบการสั่งซื้อ โดยที่การสั่งซื้อสินค้า A จะทำการสั่งซื้อทุก 10 วัน (เดือนละ 3 ครั้ง) ดังนั้นระดับสินค้าคงคลังที่ควรมีอยู่ก็ไม่ควรเกินกว่า 200 หน่วย
- ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ หมายถึง ระดับความแม่นยำในการวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งควรมีไม่น้อยกว่า 85 % กล่าวคือ แผนการสั่งซื้อของรายการสินค้าของผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier) แต่ละราย เมื่อมีการสั่งซื้อ

สินค้า A จำนวน 100 หน่วย และสินค้า B จำนวน 200 หน่วย โดยการพยากรณ์จำนวนเป้าหมายดังกล่าวมาจากข้อมูลจากสถิติการจำหน่ายที่ผ่านมาประกอบกับแผนงานของการขายและกิจกรรมพิเศษของการจัดซื้อ เมื่อครบรอบการขาย (หรือเทียบเท่ากับรอบการสั่งซื้อ) จะต้องจำหน่าย สินค้าได้ไม่น้อยกว่า 85 % ทั้งสินค้า A และ B เป็นต้น

- สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม หมายถึง อัตรายอดขายต่อวันเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมียอดการจำหน่ายต่อวันที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18 ล้านบาท เป็นต้น
- เวลาเฉลี่ยในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง หมายถึง การใช้เวลาในการตรวจระดับสินค้าคงคลัง ซึ่งควรสามารถตรวจระดับสินค้าคงคลัง 100% ของรายการสินค้านั้นๆ ได้ภายใน 1 วันก่อนการสั่งซื้อสินค้า
- ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง หมายถึง ความถูกต้องของจำนวนสินค้าคงคลัง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ขั้นโซวสินค้าและคลังจัดเก็บสินค้าสำรอง เทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูล (อาจเป็นการดัดสต็อกสินค้าหรือระบบคอมพิวเตอร์ ก็ได้) โดยต้องมีค่าความแม่นยำไม่น้อยกว่า 95 % ของจำนวนสินค้าต่อรายการในหน่วยการจัดเก็บ(SKU : Stock Keeping Unitเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความเสียหายของสินค้าจากการจัดเก็บ หมายถึง สินค้าที่จัดเก็บมีสภาพที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น สินค้าชำรุด, สินค้าหมดอายุ,สินค้าเสื่อมคุณภาพ, สินค้ามีสภาพสกปรก รวมถึงสินค้าที่มีอายุอยู่ในคลังสินค้านานเกินกว่าที่กำหนดและต้องทำการส่งคืนผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier) ไม่ควรเกินกว่า 3 % เมื่อเทียบกับยอดการสั่งซื้อสินค้าต่อรายการของผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier)
- เวลาเฉลี่ยในการเบิกสินค้าในคลังให้หน่วยงานขายหมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานคลังสินค้าเบิกสินค้าให้หน่วยงานขายเพื่อส่งมอบให้ลูกค้า หรือ รวมถึงพนักงานของผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier) ที่ประจำอยู่ในสถานประกอบการค้าส่ง-ค้าปลีก ร่วมกับพนักงานคลังสินค้าทำการเบิกสินค้าจากคลังสำรองเพื่อเพื่อส่งมอบให้ลูกค้าไม่ควรเกินกว่า 1 ชม.
- ระดับเฉลี่ยของสินค้าที่มีในคลัง(Stock on hand) เทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี(Maximum stock) หมายถึง จำนวนเฉลี่ยที่ยอมได้ ขอสินค้าที่มีในคลัง(Stock on hand) ไม่ควรเกิน 2 เท่า เมื่อเทียบกับค่าสต็อกสูงสุดที่ควรมี(Maximum stock)
- โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย (Backlog) หมายถึง รายการของสินค้าที่ขายดีต้องมีสินค้าเพียงพอต่อการจำหน่ายให้กับลูกค้าเสมอ โดยยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อนหรือ

ความผิดพลาดที่จะมีสินค้าไม่เพียงพอได้ไม่เกิน 3 % ของรายการสินค้าไม่พอจำหน่าย และในแต่ละรายการหรือหน่วยการจัดเก็บ (SKU : Stock Keeping Unit เทคโนโลยีสารสนเทศ) ของสินค้าขายดีนั้นๆ ยอมให้สินค้าขาดได้ไม่เกิน 3 % [การกำหนดรายการสินค้าขายดีของแต่ละกิจการอาจ ไม่เหมือนกัน ผู้ประกอบการสามารถประเมินจากสถิติการจำหน่ายสินค้าในแต่ละรอบการขาย มาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มสินค้า เป็นกลุ่ม A หมายถึงสินค้าขายดีถึงดีมาก สินค้ากลุ่ม B หมายถึงสินค้าที่มียอดการจำหน่ายปานกลาง และสินค้ากลุ่ม C หมายถึงสินค้าที่มียอดการจำหน่ายน้อย เป็นต้น

- รอบของสินค้าไม่เคลื่อนไหวในพื้นที่ขาย หมายถึง รายการของสินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ซึ่งยอมให้อยู่ในพื้นที่การขายได้ไม่เกิน 2 รอบการสั่งซื้อ ซึ่งหากเกินกว่านี้จะต้องดำเนินการส่งคืน โดยถือว่าเป็นรายการสินค้าที่มีอายุอยู่ในคลังสินค้านานเกินกว่าที่กำหนด และมีมากเกินกว่าค่าควบคุม
- สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมการขายเทียบต่อรายการสินค้าที่มีจำหน่าย หมายถึง จำนวนของสินค้าที่ ผู้จำหน่ายสินค้าหรือ ซัพพลายเออร์ (Supplier) มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย ซึ่งควรควบคุมให้มีการจัดรายการไม่น้อยกว่า 25 % ของรายการหรือหน่วยการจัดเก็บ (SKU: Stock Keeping Unit เทคโนโลยีสารสนเทศ) ที่มีการจำหน่ายอยู่
- ระดับความสามารถในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศหมายถึง ระยะเวลาที่หน่วยงานสารสนเทศของสถานประกอบการค้าส่ง- ค้าปลีก สามารถให้การสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ซึ่งไม่ควรเกิน 1 ชม.
- ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากรโดยเฉลี่ย หมายถึง ชั่วโมงการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร ควรได้รับความรู้และรพัฒนาทักษะ ไม่น้อยกว่า 45 ชม./ปี

หมายเหตุ : เป้าหมายของตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารจัดการระบบของธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก สินค้าอุปโภค- บริโภค ประจำวัน ดังกล่าวเกิดจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินร่วมกับผู้ประกอบการ การกำหนดเป็นค่ามาตรฐานควรดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของระดับค่าเป้าหมายในเชิงวิจัยอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ในเอกสารนี้จะใช้คำว่า ค่าเป้าหมาย โดยเป็นค่าแนะนำ ให้กับสถานประกอบการ ซึ่งสถานประกอบการในแต่ละภูมิภาคอาจมีค่าที่แตกต่างกัน เมื่อยังไม่มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาค่าที่เหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐาน ผู้ประกอบการไม่ควรปรับค่าต่ำกว่าค่าแนะนำมากเกินไป เพราะนอกจากจะไม่เกิดประโยชน์ต่อกิจการของผู้ประกอบการแล้ว อาจส่งผลเสียต่อกิจการ

การคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการมากน้อย

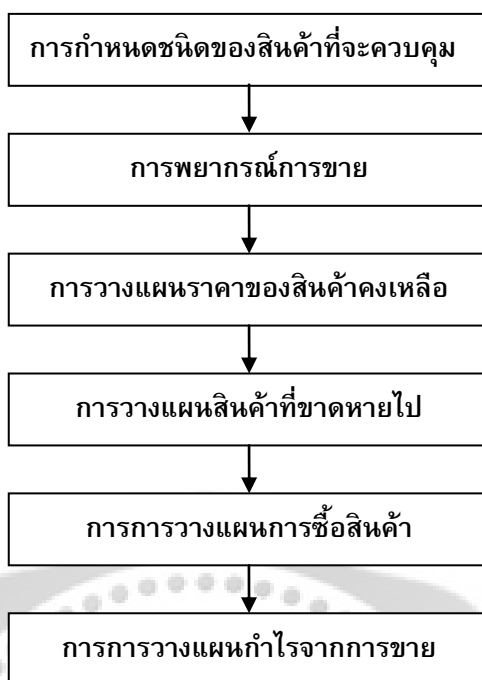
เพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ ซึ่งระบบการเติมเต็มสินค้า (Replenishment) ก็เป็นหนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหา สำหรับการกำหนดระยะเวลาในการสั่งซื้อหรือรอบการสั่งซื้อ จะช่วยลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการดำเนินกิจการทั้งในด้านค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า ลดปัญหาเงินทุนหมุนเวียน การสร้างความร่วมมือกัน การแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกัน กิจกรรมความร่วมมือนี้ได้ดำเนินการเพื่อการพยากรณ์ร่วมกัน (Collaboration Forecasting) รวมถึงความร่วมมือในการเติมเต็มสินค้า (Collaboration Replenishment) ข้อมูลและการตัดสินใจร่วมกันเพื่อช่วยลดความแปรปรวนของข้อมูลสารสนเทศอันจะเป็นผลทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากขึ้น จึงทำให้การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์มีต้นทุนที่ลดลงปริมาณสินค้าคงคลังลดลง และระดับการให้บริการลูกค้าสูงขึ้น

จากแนวคิดในการจัดการคำสั่งซื้อ จะใช้หลักที่ว่า ซื้อในเดือนนี้เพื่อขายในเดือนหน้าและยอดขายในเดือนที่ผ่านมาคือยอดสั่งซื้อในเดือนนี้ ซึ่งเป็นแนวทางเพื่อปรับลดรอบของการสั่งซื้อจากเดือนละหนึ่งครั้งสำหรับร้านค้าส่ง มาเป็นทุกสัปดาห์วันต่อครั้งสำหรับร้านค้าส่ง ส่วนร้านค้าปลีกจะทำรายการสั่งซื้อสินค้าทุกวัน นั่นคือหนึ่งในระบบเติมเต็ม

การควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่าของธุรกิจค้าปลีก

ในการควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่าทำได้ในสองลักษณะ คือ การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้า (Value Control) และ การควบคุมในด้านปริมาณสินค้า (Unเทคโนโลยีสารสนเทศ Control) การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้านี้มีความหมายถึงการวางแผนและการควบคุมการลงทุนสำหรับสินค้าคงเหลือในรอบเวลาหนึ่ง สำหรับการควบคุมในด้านปริมาณสินค้า หมายถึง จำนวนของสินค้าคงเหลือในแต่ละประเภทที่มีอยู่ในคลังสินค้ารวมถึงขั้นวางสินค้าเพื่อจำหน่ายในรอบเวลาหนึ่ง ผู้ประกอบกรค้าปลีกควรให้ความสำคัญในการการควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้าเป็นประการสำคัญ เนื่องจากผู้ประกอบการค้าปลีกควรที่จะประมาณการงบประมาณในการลงทุนก่อนการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าทั้งประเภทและปริมาณการสั่งซื้อ

การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้าคงเหลือนี้Berman & Evans กล่าวไว้ในRetail Management, p.325 ถึงองค์ประกอบ 6 ขั้นตอน ดังนี้



ที่มา Berman & Evans, Retail Management, p.325

การผสมผสานวิธีการควบคุมสินค้าคงเหลือทั้งในด้านมูลค่าและปริมาณ

ได้กล่าวมาแล้วในทางปฏิบัติการควบคุมทั้งสองด้านนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันเป็นอย่างมาก กล่าวได้ว่าการตัดสินใจในเรื่องจำนวนที่จะจัดซื้อในแต่ละครั้ง จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ อัตราการสูญเสียและอื่นๆ สำหรับวิธีการควบคุมที่จะผสมผสานหลักการทั้งสองด้านที่จะกล่าวในที่นี้ก็คือ

1. การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือและผลตอบแทนจากการลงทุน
2. ระยะเวลาในการสั่งซื้อ
3. ปริมาณในการสั่งซื้อ

1. การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือและผลตอบแทนจากการลงทุน

การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ หมายถึง จำนวนครั้งสินค้าคงเหลือเฉลี่ยสามารถจำหน่ายได้ การที่สินค้าคงเหลือมีการหมุนเวียนในอัตราสูงเป็นผลมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน คือ

- 1.1. การลงทุนสินค้านั้นได้ผลดี
- 1.2. สินค้าที่วางจำหน่ายมีความใหม่สดน่าสนใจ
- 1.3. ความสูญเสียอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงแฟชั่นลดลง
- 1.4. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือลดลง

ตัวอย่าง อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ถือเป็นตัวชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่ง อาจคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} &= \frac{\text{จำนวนสินค้าที่ขายได้ระหว่างปี}}{\text{จำนวนสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี (จำนวนหน่วย)}} \\ \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} &= \frac{\text{ยอดขายสุทธิทั้งปี (เป็นจำนวนเงิน)}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี}} \\ \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} &= \frac{\text{ต้นทุนของสินค้าที่ขายไประหว่างปี}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุนทั้งปี}} \end{aligned}$$

การที่สินค้าคงเหลือมีอัตราการหมุนเวียนต่ำย่อมหมายความว่าสินค้านั้นจำหน่ายได้ช้า หรือทางมีสต็อกมากเกินไป ตัวอย่างเช่น อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือเท่ากับ 4 หมายความว่ายอดขายทั้งปีเป็น 4 เท่าของจำนวนที่สต็อกไว้หรือจำนวนที่สต็อกไว้เพียงพที่จะจำหน่ายได้ถึง 3 เดือน เป็นต้น

ผู้ค้าปลีกอาจเพิ่มอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือได้โดยการลดชนิดของสินค้าลงมาด้วยการสินค้าที่จำหน่ายได้ช้าหรือ มีไว้จำนวนน้อย การสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ และการสั่งซื้อจากตัวแทนที่เชื่อถือได้ ผู้ค้าปลีกควรระมัดระวังการสั่งซื้อในแต่ละรายการจำนวนมากๆ เพื่อหวังเพียงผลพิเศษเป็นหลัก ซึ่งต้องพิจารณาอัตราการหมุนเวียนสินค้าที่สามารถจำหน่ายว่า มีอัตราหมุนเวียนเร็วเพียงพอ

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่งที่ใช้ประเมินผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจค้าปลีก เช่น

$$\begin{aligned} \text{ผลตอบแทนจากการลงทุน} &= \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} \times \text{กำไรสุทธิ} \\ &= \frac{\text{ยอดขายสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุน}} \times \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขายสุทธิ}} \\ &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุน}} \end{aligned}$$

ผลกระทบของอัตราการหมุนเวียนของสินค้าต่อการลงทุนจะต้องได้รับการประมาณก่อนที่จะเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าเพราะการหมุนเวียนของสินค้าที่สูงขึ้นอาจจะทำให้ผลกำไรลดต่ำลง

2. ระยะเวลาในการสั่งซื้อ

วิธีการหนึ่งในการควบคุมการลงทุนการลงทุนในสินค้าคงเหลือ คือ การกำหนดระดับของสินค้าที่จะต้องสั่งซื้อเพิ่มเติม ซึ่งเรียกว่า จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม (Reorder point) การกำหนดระดับของสินค้าเพิ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ

- 2.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ (Order lead time)
- 2.2 อัตราการขายสินค้า (Usage rate)
- 2.3 ระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย (Safety stock)

ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ หมายถึงช่วงเวลาที่ส่งจนกระทั่งได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว พร้อมที่จะขาย อัตราการขาย หมายถึงยอดขายเฉลี่ยในแต่ละวัน และระดับสินค้าที่ปลอดภัย หมายถึง สินค้าที่มีเผื่อไว้เพื่อป้องกันการขาดแคลนอันเนื่องมาจากความต้องการที่ไม่ได้คาดไว้หรือ ความล่าช้าในการจัดส่งสินค้า

การสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมจะมีความจำเป็นก็ต่อเมื่อสินค้าในสต็อกลดลงจนถึงจุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมจะหาได้โดย

จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม = อัตราการขายสินค้า \times ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ

และหากต้องการให้มีสินค้าคงเหลือในระดับที่ปลอดภัย จะต้องเพิ่มค่าประมาณการร้อยละ ของอัตราระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย (Safety stock) ซึ่งหาได้โดย

จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม = (อัตราการขายสินค้า \times ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ) + ระดับสินค้าคงเหลือที่ปลอดภัย

จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมดังกล่าวจะสัมพันธ์กับปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม ประหยัดและ เกิดประสิทธิภาพในการลงทุนในธุรกิจการค้าปลีก การสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic order Quantity เทคโนโลยีสารสนเทศ) จะเป็นปริมาณการสั่งซื้อที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของการสั่งซื้อและการเก็บรักษา สินค้าคงเหลือที่ต่ำที่สุด

ดัชนีหรือแบบจำลองตัวชี้วัดประสิทธิภาพระบบโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีก

การดำเนินการใดๆ ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีการวัด ประสิทธิภาพ (Performance Measurement) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการชี้บ่งสถานะหรือผลลัพธ์ของ การดำเนินกิจกรรมนั้นๆ การวัดประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นเป้าหมายของกระบวนการเพื่อที่จะมุ่งเน้น ในการปรับปรุง แก้ไข เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) จะเป็นตัวชี้บ่งสถานะดังกล่าว เช่น

1. เวลา (Time)

- Cash to Cash Cycle Time: ระยะเวลาของวงจรเงินสด คือเวลาโดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบและเงินนั้นไหลกลับมาสู่ผู้ประกอบการในรูปของ รายได้

Calculation: Total Inventory Days of Supply + Days of Sales Outstanding –
Average Payment period for Material in day

- Order Cycle Time: รอบระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้า โดยนับตั้งแต่มีการรับคำสั่งซื้อจาก ลูกค้าจนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าตามคำสั่งซื้อ

Calculation: Total Average Lead Time From: [Customer signature/authorization to order receipt] + [Order receipt to completion of order entry] + [Completion of order entry to start manufacture] + [Start manufacture to start to complete manufacture] + [Complete manufacture to customer receipt of order] + [Customer receipt of order to installation complete]

2. ต้นทุน (Cost)

- Total Logistics Management Cost : ต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไร
- Inventory Days of Supply : จำนวนวันของสินค้าคงคลัง คือระยะเวลาที่จำนวนสินค้าคงคลังถูกผลิตจนกระทั่งขายให้กับลูกค้า ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันของสินค้าคงคลัง จะแสดงให้เห็นถึงปริมาณสินค้าคงคลัง

Calculation: [5 Point annual average gross inventory] / [Cost of goods sold / 365]

3. การบริการและคุณภาพ (Service and Quality)

- Order Fill Rate : อัตราเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งถูกกำหนดด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของคำสั่งซื้อที่จัดส่งจากคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง

Calculation: [Number of orders filled from stock shipped within 24 hours of order release] / [Total number of stock orders]

- Order Fulfillment Performance : ความสามารถในการเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งนับเวลาเฉลี่ย จากวันและเวลาที่คำสั่งซื้อเกิดขึ้นจนถึงวันและเวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้าจากคำสั่งซื้อนั้น โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน
- Number of Reject Per Batch : จำนวนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานในการผลิตหรือที่รับการส่งมอบในแต่ละครั้ง
- Delivery In Full and On Time (DIFOT) : เป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถูกต้องในการส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนและตรงเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด

Calculation: [Total number of orders delivery in full and on time to the customer's request date] / [Total number of orders delivery]

4. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Utilization)

- Capacเทคโนโลยีสารสนเทศ Utilization : ดัชนีตัวนี้จะบ่งบอกถึงการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในคลังสินค้าที่มีการจัดวางและเก็บสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดที่กล่าวมานี้อาจปรับปรุงวิธีการประเมินเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพวิถีการค้าปลีกที่เหมาะสมกับท้องถิ่น เพื่อให้สะท้อนข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกับธุรกิจการค้าปลีกของไทยมากขึ้น

8. สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าปลีกภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ลดต้นทุนธุรกิจส่ง-ค้าปลีก ปี 2553
2. Power Point ประกอบการบรรยาย
3. ภาพประกอบเสียงวีดิทัศน์
4. การศึกษาดูงาน

9. การประเมินผลการฝึกอบรม

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Application Form)
2. แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ Pre-test, Post-test
3. แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม

บทที่ 2

แนวทางการฝึกอบรม

1. คำแนะนำสำหรับวิทยากร

วิทยากร เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ลดต้นทุนธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ปี 2553 ซึ่งจะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาสาระ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาสาระของระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ค้าส่งค้าปลีกภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ลดต้นทุนธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ปี 2553 ตามขอบเขตหรือประเด็นต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อให้การฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ลดต้นทุนธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ปี 2553 ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยากรควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 การเตรียมการก่อนฝึกอบรม

1.1.1 ศึกษาทำความเข้าใจความสำคัญ ขอบเขตของหลักสูตร มีความรู้และเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ และเงื่อนไขอื่นๆ ที่ปรากฏในหลักสูตร รวมทั้งสื่อและชุดการฝึกอบรม

1.1.2 สร้างความสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยในช่วงแรกของการทำงานจะมีการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ความต้องการของการฝึกอบรม

1.1.3 วางแผนดำเนินการระหว่างการทำงานที่เหมาะสมและครอบคลุม ได้แก่

- 1) การกำหนดบทบาทและวิธีการฝึกอบรม
- 2) การกำกับเวลาในการบรรยายและการปฏิบัติกิจกรรม
- 3) การกำกับเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน
- 4) การเตรียมสื่อ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม
- 5) การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ ทดลสิ่งสื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

1.2 ระหว่างการฝึกอบรม

1.2.1 ชี้แจงความเป็นมาและความสำคัญของหลักสูตร และระเบียบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.2.2 จูงใจ อำนวยความสะดวก กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรม แต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ

1.2.3 สร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้อย่างตั้งใจ เพลิดเพลิน และมีความสุข

1.2.4 ประเมินผล วิเคราะห์ปัญหาหลังจากเสร็จการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เพื่อนำไปแก้ไขการฝึกอบรมในวันต่อไป

1.3 หลังการฝึกอบรม

ประมวลผลการฝึกอบรม เพื่อวางแผนในการติดตามผลการปฏิบัติสำหรับการฝึกอบรมครั้งต่อไป

2. กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ลดต้นทุนธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ปี 2553 มีวัตถุประสงค์ที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกทั้งระบบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบเพิ่มขึ้น โดยการดำเนินการดังนี้

1. ประเมินและวิเคราะห์ พร้อมรายงานสภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่ง เป้าหมายในส่วนของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรอง ที่เกี่ยวข้อง ของร้านค้าส่งในแต่ละพื้นที่ เป้าหมายพร้อมแผนปฏิบัติงานก่อนดำเนินการพัฒนาปรับปรุง

2. จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกจำนวน 30 ราย เป็นเวลา 3 วัน โดยมีการคัดเลือกจากผู้ที่มีความสนใจและต้องการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ 2) มีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการได้อย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์

3. ให้คำปรึกษา ณ สถานประกอบการในลักษณะ on the job training เพื่อวางระบบและพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องแก่ร้านค้าส่ง เป้าหมาย 15 ราย เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมงต่อราย

4. ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์(ถ้ามี)

5. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Operation Manual) ในส่วนของการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องแก่ร้านค้าส่งเป้าหมาย

6. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ที่ประกอบด้วยผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า และการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องของแต่ละร้านค้าส่งเป้าหมาย พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาร้านค้าส่งแต่ละรายในระยะต่อไป

3. เนื้อหาสาระของหลักสูตร

เนื้อหาสาระหรือหัวข้อวิชาที่จำเป็นในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ภายใต้ค่าใช้จ่ายตามโครงการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ลดต้นทุนธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ปี 2553 มี 13 หัวข้อวิชา ดังนี้

- 1) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 2) การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
- 3) การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
- 4) การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
- 5) การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
- 6) ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
- 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
- 8) การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
- 9) กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
- 10) ฝึกปฏิบัติ การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 11) อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 12) สถานการณ์และกลยุทธ์การตลาด สำหรับธุรกิจค้าส่งค้าปลีก
- 13) การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก

4. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

ระยะเวลาการฝึกอบรม 3 วัน หรือ 18 ชั่วโมง

5. กิจกรรมการฝึกอบรม

1. ประเมินและวิเคราะห์ พร้อมรายงานสภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งเป้าหมาย ส่วนของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการ

สนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องของร้านค้าส่งในแต่ละพื้นที่เป้าหมายพร้อมแผนปฏิบัติงานก่อนดำเนินการพัฒนาปรับปรุง

2. จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีกจำนวน 30 ราย เป็นเวลา 3 วัน โดยมีการคัดเลือกจากผู้ที่มีความสมบัติประกอบด้วย 1) มีความสนใจและต้องการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเอง และสถานประกอบการ 2) มีเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมในโครงการได้อย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์

3. ให้คำปรึกษา ณ สถานประกอบการโดยมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ เพื่อวางระบบและพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องแก่ร้านค้าส่ง เป้าหมาย 15 ราย เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมงต่อราย

4. ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์ (ถ้ามี)

5. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ในส่วนของการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องแก่ร้านค้าส่ง เป้าหมาย

6. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ที่ประกอบด้วยผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในส่วนของกระบวนการสนับสนุนหลักและกระบวนการสนับสนุนรองที่เกี่ยวข้องของแต่ละร้านค้าส่งเป้าหมาย พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาร้านค้าส่งแต่ละรายในระยะต่อไป

6. ตารางการฝึกอบรม

กำหนดการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

กำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
หลักสูตรการพัฒนาจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

วันที่ 1

- 08.30-09.00 น. ลงทะเบียน
- 09.00-09.30 น. พิธีเปิดการอบรม
- 09.30-12.00 น. - หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
- 12.00-13.00 น. พักรับประทานอาหาร
- 13.30-14.00 น. - การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
โดย ดร. ธรรมรัตน์ พลอยเพชร
- 14.00-14.30 น. - การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
โดย ดร. ธรรมรัตน์ พลอยเพชร
- 14.30-15.00 น. - การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
โดย ดร.อิทธิกร ขำเดช
- 15.00-15.30 น. - การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
- 15.30-15.45 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 15.45-16.30 น. - ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
โดย อาจารย์ปรัชญา ยศวัฒนานนท์
- 16.30-17.00 น. - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
โดย อาจารย์ปรัชญา ยศวัฒนานนท์

กำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
หลักสูตรการพัฒนาจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

วันที่ 2

- 08.30-09.00 น. ลงทะเบียน
- 09.00-10.00 น. - การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
- 10.00-10.15 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 10.15-12.15 น. - กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
- 12.15-13.00 น. พักรับประทานอาหาร
- 13.00-14.00 น. - ฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
- 14.00-14.15 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 14.15-17.00 น. - ฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ และทีมพี่เลี้ยง

กำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
หลักสูตรการพัฒนาจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

วันที่ 3

- 08.30-09.00 น. ลงทะเบียน
- 09.00-10.00 น. - อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
โดย ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
- 10.00-10.15 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 10.15-12.15 น. - อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน(ต่อ)
โดย อาจารย์อริชัย วรธนะภักฏ น.ส. สุนิสา เลี้ยงสุขสันต์
- 12.15-13.00 น. พักรับประทานอาหาร
- 13.00-15.00 น. - สถานการณ์และกลยุทธ์การตลาด สำหรับธุรกิจค้าส่งค้าปลีก
โดย ดร.อิทธิกร ขำเดช
- 15.00-15.15 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 15.15-16.00 น. - การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
โดย ดร.อิทธิกร ขำเดช
- 16.00-17.00 น. - การประเมินคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้คำปรึกษาเชิงลึก
โดย ดร.อิทธิกร ขำเดชและทีมพีแฉียง

บทที่ 3

แผนการฝึกอบรม

คำอธิบายหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรม การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง- ค้าปลีก จำนวน 18 ชั่วโมง

ศึกษาและพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่ง- ค้าปลีกทั้งระบบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบเพิ่มขึ้น โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำประสบการณ์เหล่านั้นไปใช้ในชีวิตรจริง เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกทั้งระบบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ
2. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของร้านค้าส่งในกิจกรรมการสั่งซื้อสินค้า การเคลื่อนย้ายจัดเก็บ การบริหารจัดการคลังสินค้าและควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง ที่สามารถลดต้นทุนจากการบริหารจัดการได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 จากเดิม
3. เพื่อให้ร้านค้าส่งเป้าหมาย สามารถให้บริการด้านการขายและส่งมอบสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปช่วยบริหารจัดการแก่ร้านค้าปลีกในพื้นที่เป้าหมายได้ในระดับหนึ่ง

องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง- ค้าปลีก เป็นเอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรมและผู้อบรมใช้ประกอบการอบรมวิชาการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก

หลักสูตรการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก รวมทั้งสิ้น 13 หัวข้อ

หัวข้อวิชาที่ 1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

แนวคิด

จากการพัฒนาทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของระบบการค้า ได้แก่ กระบวนการพัฒนาโซ่อุปทานและการกระจายสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจการค้าในปัจจุบันจะต้องเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการพัฒนาเพื่อปรับตัวให้ได้ในสถานการณ์และสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ

การมีข้อมูลที่สำคัญของร้านค้าปลีก ที่เป็นมาตรฐานประเมินถึงศักยภาพและเป็นสัญญาณที่จะใช้ชี้บ่งให้ทราบถึงความสามารถทางการขายรวมถึงต้นทุนในการดำเนินการของร้านค้าปลีก

ดังนั้นจำเป็นจะต้องดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้ความรู้และทักษะในการพัฒนาระบบการจัดการและการกระจายสินค้าในธุรกิจการค้าปลีกและค้าส่ง ให้มีความเข้าใจและมองเห็นภาพชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมในการปรับตัวภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันในปัจจุบัน

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ของโซ่อุปทาน และกระบวนการพัฒนาการกระจายสินค้า
2. เพื่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการของธุรกิจ ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจร่วมกันของผู้ค้าปลีก และมีความเข้าใจถึงแนวทางการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจอันจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

เนื้อหาสาระ

ความหมายของโซ่อุปทาน โซ่อุปทาน

การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ ที่คำนึงถึงความเกี่ยวเนื่อง หรือความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการของหน่วยงานหรือแผนกในองค์กร และคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า หรือผู้ส่งมอบ ในโซ่อุปทาน โดยมีจุดประสงค์ที่จะนำส่งสินค้า หรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา ราคา หรือคุณภาพ โดยจะบริหารจัดการในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและคู่ค้า การบูรณาการของโซ่อุปทานหมายถึงการบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคขั้นสุดท้ายผ่านไปถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยครอบคลุมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการให้บริการลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อและการจัดหา จัดซื้อ ฯลฯ

โซ่อุปทาน คือการประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจ ที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่าน ระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูล สารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (The International Center for Competitiveness and Excellence)

กิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Total Supply Chain) ภายใต้ภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแจ้งความต้องการซื้อ การวางแผนในการจัดซื้อ การวิเคราะห์ตลาดคู่ค้า รวมถึง ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคู่ค้า การต่อรอง และทำการทำข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความสัมพันธ์ของคู่ค้า และการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (International Trade Center; UNTAD/WTO)

โซ่อุปทาน เป็นความสัมพันธ์กันเชิงระบบ ซึ่งเกิดจากการสร้างยุทธศาสตร์ความร่วมมือกัน ระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีหน้าที่ต่างๆ และสร้างกลยุทธ์ระหว่างธุรกิจเหล่านี้ให้มีขึ้น อันจะเป็นการ ปรับปรุงการผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรในระยะยาวให้ดีขึ้นทั่วทั้งโซ่อุปทาน

การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างต้นน้ำกับปลายน้ำ หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบ สินค้ากับลูกค้าเพื่อส่งมอบคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าโดยที่มีต้นทุนของทั้งโซ่อุปทานน้อยลง

โซ่อุปทานคือการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ห่วงโซ่ของการเคลื่อนย้าย สินค้าอันจะทำให้เกิดประโยชน์ได้จริง รวมถึงการออกแบบความสัมพันธ์ห่วงโซ่ดังกล่าวให้เกิด ผลประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า และนำไปใช้ปฏิบัติงานด้วย

โซ่อุปทาน คือการบูรณาการ และจัดการของโซ่ระหว่างองค์กร และกิจกรรมต่าง ๆ โดยการ ร่วมมือของแต่ละองค์กรซึ่งมีกระบวนการทางธุรกิจที่ใช้ร่วมกันอยู่ และมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ระหว่างกันในระดับที่มาก เพื่อสร้างระบบปฏิบัติการที่มีคุณค่า อันจะทำให้ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องมี ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

จากคำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับ โซ่อุปทานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถ สรุปได้ว่า โซ่อุปทานนั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิด การส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือ การบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย

โซ่อุปทานและโลจิสติกส์

ปัจจุบันอุตสาหกรรมของประเทศไทยนับว่าเป็นฐานการผลิตที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก เนื่องจากปัจจัยเกื้อหนุนหลายด้านทั้งด้านแรงงานและทรัพยากร ทำให้บริษัทผู้ผลิตขนาดใหญ่ รวมทั้งบริษัทข้ามชาติมีการลงทุนในประเทศไทย ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมสนับสนุน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบในการผลิตชิ้นส่วน หรือส่วนประกอบส่งให้บริษัทเหล่านั้น อุตสาหกรรมขนาดกลางและเล็กของไทย (SME) จึงเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 อุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงความสนใจจาก “ต้นทุน” มาเป็น “คุณภาพ” ของการผลิตและผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพิ่มแรงกดดันสู่ ธุรกิจในขนาดกลางและย่อม โดยตั้งมาตรการต่างๆ ในการค้าขายเพื่อให้มั่นใจในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ หากแต่ในปัจจุบันคุณภาพของสินค้าอย่างเดียวกันไม่สามารถจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ อุตสาหกรรมจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแง่ของผลิตภัณฑ์, เวลา, สถานที่, ปริมาณ และราคาที่ลูกค้าต้องการ ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและการแข่งขันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ทวีความรุนแรงขึ้น บริษัทอุตสาหกรรมและองค์กรต่างๆ หันมาสนใจหลักการโซ่อุปทาน โดยคิดว่าจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดโดยมีต้นทุนต่ำลง ทั้งยังสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าได้ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่จึงมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้ธุรกิจในขนาดกลางและย่อมเพิ่มความเข้าใจและเข้าร่วมระบบการบริหารโซ่อุปทาน เพื่อส่งเสริมการทำงานระหว่างกันให้มีประสิทธิผล และยังเป็นประโยชน์กับธุรกิจในขนาดกลางและย่อม ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้

ความเข้าใจผิด 7 ประการเกี่ยวกับโลจิสติกส์

ประการแรก คือความเข้าใจผิดว่าโลจิสติกส์นั้นครอบคลุมถึงโซ่อุปทานแล้ว ในความเป็นจริงนั้น โซ่อุปทานนั้นกว้างใหญ่กว่า ซึ่งว่าด้วยโครงสร้างจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือ วัตถุดิบจนถึงมือลูกค้า และโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมในโซ่อุปทานที่จะบริหารจัดการโลจิสติกส์เพื่อให้โซ่อุปทานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 2 ข้อเข้าใจผิดว่า โลจิสติกส์คือการขนส่ง ความเข้าใจผิดเกิดจากการตั้งชื่อบริษัทหรือขนส่งที่มักจะติดป้ายข้างรถโฆษณาโลจิสติกส์ ซึ่งในความเป็นจริง การขนส่งคือส่วนหนึ่งของ โลจิสติกส์ เพราะด้วยเหตุที่กิจกรรมโลจิสติกส์ ว่าด้วยการจัดเก็บและเคลื่อนย้ายจากวัตถุดิบจนถึงมือผู้บริโภคในโซ่อุปทานนั้น กิจกรรมที่เห็นชัดในชีวิตประจำวันที่เคลื่อนย้ายให้เห็นคือ การขนส่ง จึงถูกมองว่าโลจิสติกส์ คือการขนส่ง ซึ่งมองผ่านถึงกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยรวมถึง การบริการจัดการวัตถุดิบ การ

วางแผนจัดการการผลิต การจัดลำดับตารางการผลิต การจัดการวัสดุคงคลัง การจัดการโกดังสินค้า และกระจายสินค้า ทั้งหมดนี้นับว่าเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งสิ้น ซึ่งมีใช้การขนส่งอย่างเดียว

ประการที่ 3 เป็นความเข้าใจผิดต่อเนื่องจากประการที่ 2 คือ เมื่อโลจิสติกส์คือการขนส่ง ดังนั้นการทำให้ระบบโลจิสติกส์ดีขึ้น คือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมหมวดต่าง ๆ ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ หากในความเป็นจริงแล้วนั้น โครงสร้างพื้นฐานจะเป็นสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการไหลของสินค้าจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่งเท่านั้น แต่การขับให้เกิดการไหล อย่างมีประสิทธิภาพนั้นคือระบบบริหารจัดการการไหลบนโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการส่งเสริมให้มีโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมที่มีประสิทธิภาพทุกหมวดอย่างแท้จริงนั้นคือ การประกอบคู่ไปกับระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการวิเคราะห์การไหลอย่างถ่องแท้แล้ว

ประการที่ 4 มีความเข้าใจผิดถึงการให้ความสำคัญกับคำว่าโลจิสติกส์ เกินความจริง เพราะโลจิสติกส์ถูกมองว่าเป็นยาเม็ดวิเศษในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจและประเทศ ซึ่งความเป็นแล้วโลจิสติกส์คือ ระบบและกิจกรรมที่เกิดขึ้น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นั้นคือการเข้าไปบริหารจัดการกิจกรรมและระบบการไหลนี้

ประการที่ 5 สาขาวิชาโลจิสติกส์อยู่ในคณะใดของมหาวิทยาลัย ใครควรเป็นเจ้าของหลักสูตร โลจิสติกส์เป็นศาสตร์ด้านบริหารหรือวิทยาศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ ในปัจจุบัน วิชาการเรียนการสอนโลจิสติกส์จะปรากฏตามคณะต่าง ๆ ที่เป็นรายวิชา และทั้งเป็นหลักสูตร ถ้าเป็นหลักสูตรจะเห็นชื่อปริญญาทั้ง MBA (Master of Business Administration), MSC (Master of Sciences) หรือ M.Eng (Master of Engineering) ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์เป็นศาสตร์สหสาขาวิชา เพราะทั้งระบบตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำจะบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยศาสตร์แขนงต่าง ๆ ทั้งเครื่องมือการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบในด้านวิศวกรรมศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ และศาสตร์การบริหารจัดการทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ ดังนั้นความเป็นสหสาขาวิชาของศาสตร์ด้านนี้จะดำรงอยู่โดยไม่สามารถจะไปกำหนดได้ว่า ควรจะไปอยู่คณะใด หรือกลุ่มคนใดเป็นพิเศษ

ประการที่ 6 โลจิสติกส์ใช้ในธุรกิจขนาดกลางและย่อม ไม่ได้ เพราะมีขอบเขตที่เล็กเกินไป โลจิสติกส์ควรใช้ในระดับประเทศ ในความเป็นจริงแล้ว อะไรก็ตามที่มีกิจกรรมการไหลของวัตถุดิบจนถึงมือผู้บริโภคนั้น จะเกิดการบริหารจัดการโลจิสติกส์ทั้งสิ้น แต่การประยุกต์ใช้จะแตกต่างกันออกไป ทุกกรณีต้องเริ่มจากการวิเคราะห์การไหลในโซ่อุปทานจึงจะทราบว่า กิจกรรมโลจิสติกส์ส่วนใดคือ คอขวด หรือ จุดอ่อน แล้วจึงเข้าไปรักษาซ่อมแซมส่วนนั้น ๆ โจทย์ของโซ่อุปทานที่ต่างกัน ก็จะมีการแก้ปัญหา ณ จุดกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ต่างกัน

ประการสุดท้าย คำว่าโลจิสติกส์คือคำย่อที่เกิดขึ้นใหม่หรือไม่ เป็นเพียงคำนิยมที่อีกไม่นานจะเลิกนิยมกันหรือไม่ ความเป็นจริงคือโซ่อุปทานและโลจิสติกส์เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่แล้วตั้งแต่มีการค้าการ

ขายกันเกิดขึ้นแต่มีการนิยาม ขึ้นมาเองว่า อาการแบบนี้ ลักษณะแบบนี้ เรียกว่า ไซ้อุปทานและโลจิสติกส์ ดังนั้นสิ่งนี้คงยังต้องคงอยู่ต่อไป การบริหารจัดการอาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายใต้ชื่อที่เปลี่ยนแปลงตามสมัยแต่หลักการและปรัชญาคงยังอยู่ トラバドที่โลกธุรกิจอุตสาหกรรมยังต้องผลิตสินค้าไปสู่มือผู้บริโภค

ความมีเสน่ห์ของศาสตร์นี้คงอยู่ที่ความเป็นสหสาขาวิชาต้องอาศัยศาสตร์หลายแขนงเข้ามาบูรณาการกัน การศึกษาด้านนี้คงมีต่อไป หากผู้บริโภคยังเป็นใหญ่ที่สุดในไซ้อุปทาน ความยากจะอยู่ที่ว่าจะบูรณาการองค์ความรู้เข้าด้วยกันอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยและพัฒนาแขนงนี้ยังเป็นที่ต้องการอย่างมากในประเทศไทย การบริหารจัดการองค์ความรู้และการต่อยอดของความคิดควรจะได้รับ การสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบูรณาการเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการ โลจิสติกส์และไซ้อุปทาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ , การรวบรวม , จัดซื้อ-จัดหา , การบรรจุภัณฑ์ , การจัดเก็บ และการกระจายสินค้าผ่านกระบวนการต่างๆ ในไซ้อุปทาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินค้าได้มีการรับและส่งมอบเป็นช่วงๆ ตั้งแต่ต้นน้ำ- กลางน้ำ จนสินค้าและ บริการนั้นๆ ได้ส่งมอบไปยังผู้บริโภค การบริหารงานและจัดการโลจิสติกส์ถูกนำไปเป็นกลไกในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการลดต้นทุนรวม โดยหลักการสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์จะมุ่งเน้นการแบ่งแยกงานไปตามความถนัด องค์กรธุรกิจจะมอบหมายงานที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า หรือมีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าไปให้กับผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ โดยองค์กรจะเลือกดำเนินการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลัก เช่น ด้านการตลาด การผลิต ด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวิจัยและพัฒนา การควบคุมคุณภาพ หรือกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งมีสาระสำคัญหรือเป็นความลับขององค์กร โดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญน้อยกว่า ไปให้กับผู้ให้บริการภายนอกซึ่งมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิภาพดีกว่าที่บริษัท จะเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง การมอบหมายงานนี้ ยังมีจุดประสงค์หลักในการที่จะเป็นการกระจายต้นทุน และการกระจายความเสี่ยง นอกจากนี้งานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครือข่าย ยิ่งระบบการค้ามีความซับซ้อนและเป็นการค้าระหว่างประเทศภายใต้การส่งมอบแบบมีข้อกำหนดในการส่งมอบสินค้า (ทำให้จำเป็นต้อง มีเครือข่ายในการให้บริการระดับโลก ดังนั้นการเลือกใช้อำนาจภายนอกจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกา กระจายสินค้า โดยอาศัยเครือข่าย ของผู้ให้บริการที่เรียกว่าผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ **ความหมายของผู้ให้บริการโลจิสติกส์**

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์หมายถึง ผู้ให้บริการภายนอกเป็นกลุ่มของบุคคลหรือผู้ประกอบการภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานหนึ่งงานใดซึ่งมีความสามารถที่จะเข้ารับบทบาทการทำงานนั้นๆ ได้ดีกว่าองค์กรจะดำเนินการด้วยตนเองภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียม

หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นการตอบแทน โดย ผลลัพธ์ที่ได้จากการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก ควรจะดีกว่าองค์กรจะดำเนินการเอง ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ อีกนัยหนึ่งก็คือ การให้ผู้ประกอบการที่ให้บริการภายนอกปฏิบัติงานที่มีความสำคัญน้อยกว่าไปทำ โดยองค์กรเลือกที่จะดำเนินงานเฉพาะงานที่มีความสำคัญและ ะคุ้มค่ากว่า การเลือกให้ผู้ให้บริการภายนอก เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการจัดการความสมดุลของต้นทุน เวลา กับเงินที่ต้องจ่าย โดยทั่วไปผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบ่งออกเป็น 4 ระดับ

1) ผู้จัดหาบริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider: LSP) หรือ (Asset Based Logistics: 2PL) ซึ่งก็คือ การจัดการด้านการปฏิบัติงานโลจิสติกส์แบบดั้งเดิม เช่น การขนส่งและคลังสินค้า บริษัทที่ไม่มียานพาหนะหรือคลังสินค้าเป็นของตนเอง หรือมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือโครงสร้างพื้นฐาน เหตุผลหลักคือ เพื่อลดต้นทุนหรือลดการลงทุนในการซื้อสินทรัพย์

2) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 (Third Party Logistics : 3PL/TPL หรือ Forwarding Logistics หรือ Contract Logistics) คือ กิจกรรมต่างๆ ที่กระทำโดยผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในนามของผู้ส่งของโดยประกอบด้วยอย่างน้อยการบริการจัดการและการปฏิบัติ การทางด้านการขนส่งและการจัดการสินค้าคงคลัง Coyle,et.al.(2003) ได้นิยามว่า ผู้ให้บริการซึ่งกระทำกิจกรรมทั้งหมดหรือบางส่วนของกิจกรรมโลจิสติกส์ รวบรวมหลากหลายบริการ อาทิเช่น บริการด้านการขนส่ง , ด้านคลังสินค้า, การกระจายสินค้า, บริการด้านการเงิน นอกจากนี้ยังรวมถึง การจัดการ และการให้ทางออกในการแก้ไขปัญหาทางด้าน ซ้่อุปทาน ยุทธศาสตร์ คณาสวัสดิ์ (2550) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 หมายถึงผู้ทำธุรกิจโลจิสติกส์เกี่ยวกับการรับจ้างบริหาร ควบคุม และจัดส่งสินค้าให้แก่บริษัทเดินเรือ โดยประกอบด้วยกิจกรรมหลากหลายและบริ การอย่างครบวงจรซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงและรับช่วงต่อการขนส่งในแต่ละโหมดขนส่งสินค้าจากต้นทางจนถึงจุดหมายปลายทาง Lambert,et.al(1998) ได้กล่าวถึงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนหรือให้จัดเตรียมทรัพยากร ความรู้ หรือสินทรัพย์ให้กับสมาชิกในระบบซ้่อุปทาน

3) การบริหารจัดการโลจิสติกส์อย่างผู้นำ (Lead Logistics Management: LLM) คือ แนวคิดที่มีการวิวัฒนาการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 สำหรับการตอบสนองในด้านการให้บริการที่ดีกว่า ตรงตามความต้องการของลูกค้า และสามารถจัดการและบริหาร งานโลจิสติกส์ที่มีความซับซ้อนได้มากกว่า การควบคุมและการแจ้งข้อมูลในห่วงโซ่อุปทาน ครอบคลุมไปถึงการให้บริการด้านเทคโนโลยี และการจัดการด้านธุรกิจด้วย

4) รูปแบบการจัดการแบบร่วมกัน (Joint Operation Model: JOM) คือ การให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญการจัดการบริหาร ซ้่อุปทาน มีการกระจายความเสี่ยง มีแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือ

การปรับปรุงอย่างลึกซึ้ง มีระบบเทคโนโลยีก้าวหน้า เป็นการพัฒนาเพื่อรองรับตลาด หัวใจของความสำเร็จในส่วนนี้คือ เทคโนโลยีทางด้านข่าวสาร ข้อมูลและระบบ

คำว่า "โลจิสติกส์ (Logistics)" ซึ่งมีคำไทยบัญญัติอย่างเป็นทางการว่า "การส่งกำลังบำรุง" หรือ "พลธิการ" และคำว่า "โซ่อุปทาน (Supply Chain)" มีศัพท์บัญญัติอย่างเป็นทางการว่า "โซ่อุปทาน" เป็นคำที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในภาคการค้าและอุตสาหกรรมของไทยในปัจจุบัน ในทำนองว่า ความสามารถในการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน จะเป็นหนทางหนึ่งในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจยุคใหม่ ทั้งนี้สภากรรมการจัดการโลจิสติกส์แห่งประเทศไทย (Council of Logistics Management) ได้ให้นิยามกับคำว่า Logistics และ Supply Chain ดังนี้

Logistics is that part of the supply chain process that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services, and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements.

Supply Chain Management is the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole.

หากจะกล่าวโดยย่อแล้ว การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานหมายถึงศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้วัตถุดิบ สินค้า และบริการเคลื่อนย้ายจากต้นทางไปยังผู้บริโภคซึ่งอยู่ปลายทางได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สมตามความต้องการของลูกค้า และเพื่อประโยชน์โดยรวมของทุกฝ่ายที่ประกอบกันเป็นโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจที่มีแหล่งที่ตั้งอยู่กระจัดกระจายและเป็นเอกเทศต่อกันและกัน แต่ต้องร่วมกันในการวางแผนและดำเนินการจัดหาสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โซ่อุปทานหนึ่งๆจะครอบคลุมการดำเนินงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเรื่อยไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และจะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยความสามารถของสมาชิกในโซ่อุปทานในการออกแบบคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การจัดเก็บสินค้า รวมถึงการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้บริษัทที่ทำการค้าขายในตลาดทุกบริษัทจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานอย่างหนึ่ง

หากสืบค้นในเอกสารทางวิชาการย้อนไปประมาณ 20-30 ปี จะเห็นถึงวิวัฒนาการในมุมมองของนักธุรกิจที่มีต่อโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน แต่แรกเริ่มนั้น วงการธุรกิจได้เริ่มตระหนักถึงความสำคัญ

ของโลจิสติกส์ ด้วยการสังเกตพบว่า งานโลจิสติกส์เป็น Cost Centers หรือเป็นงานที่ก่อให้เกิดต้นทุนทางธุรกิจในส่วนที่สูง ตัวอย่างเช่น ในปี 2531 กระทรวงคมนาคมได้ทำการศึกษารูปแบบการเคลื่อนย้าย ค่าใช้จ่ายในการขนส่งน้ำมันสำปะหลัง ซึ่งเป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญในการส่งออกของประเทศพบว่า ค่าใช้จ่ายในการขนส่งซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของงานโลจิสติกส์ มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายรวมของการปลูก การผลิต และการส่งออกผลิตภัณฑ์น้ำมันสำปะหลังที่ทำส่งออก เป็นต้น นักธุรกิจในขณะนั้นจึงหันมาลดต้นทุนโลจิสติกส์เพื่อสร้าง ความสำเร็จได้เปรียบในด้านต้นทุนหรือราคา อย่างไรก็ตาม การรับรู้ว่าโลจิสติกส์เป็น Cost Centers ที่สำคัญได้โน้มน้าวให้ธุรกิจเพิ่มความสนใจแก่งานโลจิสติกส์ในระดับหนึ่งเท่านั้น กระแสการตื่นตัวของวงการธุรกิจที่มีต่อโลจิสติกส์และ โซ่อุปทานในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา เป็นกระแสที่ถูกปลุกขึ้นมาด้วยงานของศาสตราจารย์ Michael Porter ปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งได้จัดแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจนำเสนอให้กับลูกค้า กลุ่มที่สองคือกิจกรรมรอง (Support Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ กิจกรรมหลักประกอบด้วย 1) Inbound Logistics 2) Operation 3) Outbound Logistics 4) Marketing และ 5) Service ซึ่งจะเห็นได้ว่าประมาณร้อยละ 70-80 ของกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในธุรกิจเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานโลจิสติกส์ ดังนั้น แนวคิดนี้ได้ชี้ให้ธุรกิจสมัยใหม่เห็นว่า งานโลจิสติกส์และงาน โซ่อุปทาน มิได้เป็นเพียงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนเท่านั้น แต่กลับเป็นกิจกรรมที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นรากฐานของความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจเลยทีเดียว ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจจึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานกันอย่างแพร่หลาย

รูปโครงสร้างโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่แสดงข้างต้นฉายภาพให้เห็นว่า การจัดการโครงสร้างโลจิสติกส์หรือโซ่อุปทานที่ครอบคลุมตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบไปจนถึงมือผู้บริโภค ควรให้ความสำคัญกับการจัดการการแลกเปลี่ยนหรือการส่งทอดระหว่างคู่ค้าใน 5 รูปแบบพร้อมกัน ได้แก่ 1) รายได้หรือเงิน (Fund) 2) ข้อมูลหรือสารสนเทศ (Information) 3) ความสัมพันธ์ (Relations) 4) วัตถุดิบและสินค้า (Materials) และ 5) บริการ (Services) ทั้งนี้ลักษณะความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นกรอบกำหนดวิธีการและประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนและส่งมอบสิ่งของที่เหลือ 4 รูปแบบ เช่น ผู้ซื้อที่ขาดความเชื่อใจในผู้ขาย จะทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ส่งมอบ ถึงแม้สินค้าเหล่านั้นจะได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ขายมาแล้วก็ตาม เป็นต้น

เมื่อเราพิจารณาวิเคราะห์กระบวนการทำงานภายในโซ่อุปทานหนึ่งๆจะพบความเป็นจริงที่สำคัญประการหนึ่งว่า กระบวนการจัดหาและส่งมอบเงิน ข้อมูลข่าวสาร สินค้าและบริการตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบไปจนถึงลูกค้า นั้น เป็นผลจากการส่งทอดระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานมากมายหลายทอด เช่น ผู้จัดหา

วัตถุดิบเมื่อได้รับคำสั่งซื้อก็จะจัดส่งวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนไปให้กับผู้ผลิต ซึ่งจะทำการผลิตสินค้าสำหรับ นำส่งต่อไปให้กับผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกสำหรับจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป เป็นต้น ดังนั้น ความสำเร็จและความสามารถของโซ่อุปทานในการส่งมอบสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคได้ถูกต้องตามความต้องการทั้งในแง่ของประเภทสินค้า เวลาและสถานที่ในการส่งมอบ จะต้องอาศัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาชิกทุกคนในโซ่อุปทานและความสมบูรณ์ในการส่งทอดงานระหว่างสมาชิก ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสมาชิกหน่วยใดหน่วยหนึ่งจะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดและลูกค้าเกิดความไม่พอใจได้ ดังนั้น กิจกรรมทั้งหลายในโซ่อุปทานควรได้รับการวางแผน ดูแลและจัดการอย่าง เป็นเอกภาพ

อย่างไรก็ดี ความเป็นเอกภาพของโซ่อุปทานจะไม่เกิดขึ้นหากธุรกิจยังมีแนวความคิดในการบริหารจัดการธุรกิจแบบเดิมๆ ซึ่งบริษัทที่ประกอบกันเป็นโซ่อุปทานมักจะกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจที่แตกต่างกันและมักขัดแย้งกันเองอยู่เนืองๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ บริษัทของตนมากกว่า ผลงานโดยรวมของโซ่อุปทาน การดำเนินธุรกรรมระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานเป็นไปในลักษณะที่กำไรที่เกิดขึ้นกับบริษัทหนึ่งได้จากการดึงผลประโยชน์มาจากอีกบริษัทซึ่งเป็นสมาชิกในโซ่อุปทานเดียวกัน ผู้ประกอบการธุรกิจจึงมักมองบริษัทอื่นที่ร่วมอยู่โซ่อุปทานแต่ ยวกันเป็นคู่แข่งทางการค้ามากกว่าเป็นลูกค้าที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน จึงปฏิเสธที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และในทางตรงกันข้าม เกิดการลงทุนซ้ำซ้อนเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าที่จะสร้างประโยชน์อันใดให้กับผู้บริโภค การดำเนินธุรกิจภายใต้มุมมองที่คับแคบนี้เป็นผลให้โซ่อุปทานขาดความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โซ่อุปทานที่ขาดเอกภาพมักจะมีอาการปัญหาที่เห็นได้ชัดประการหนึ่งคือ เกิดกองวัสดุคงคลังจำนวนมากทั้งภายในบริษัทและตรงจุดเชื่อมระหว่างบริษัทที่เป็น คู่ค้ากัน สินค้าคงคลังส่วนเกินเหล่านี้ไม่ได้สร้างคุณประโยชน์ให้กับผู้บริโภคเลยแต่กลับจะทำให้ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น

ในปัจจุบัน จึงได้เกิดแนวความคิดใหม่สำหรับโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติแนวความคิดที่มีอยู่ เพื่อให้โซ่อุปทานสามารถบริการลูกค้าได้ดีขึ้นโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยลง แนวความคิด โซ่อุปทานยุคใหม่นี้ได้ตระหนักว่ารูปแบบของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในโครงข่ายโลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการส่งมอบเงิน ข้อมูลข่าวสาร สินค้าและบริการภายในโซ่อุปทาน แนวความคิดใหม่นี้ ได้ปฏิเสธรูปแบบความสัมพันธ์เดิมที่ได้ครอบงำการทำการค้าการขายมานาน แต่ได้ให้ความสำคัญกับการเชื่อมประสานการดำเนินธุรกิจตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค ซึ่งโซ่อุปทานให้เป็นเอกภาพจะส่งผลให้สมาชิกใน

โซ่อุปทานได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นทุกคน โดยประสบการณ์ที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า โซ่อุปทานที่เป็นเอกภาพ จะเกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันและการกำจัดส่วนเกินออกจากโซ่อุปทานตลอดสาย

เป็นผลให้โซ่อุปทานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง ทั้งนี้ ความเป็นเอกภาพของโซ่อุปทานเกิดขึ้นจาก 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ระหว่างกัน 2) การประสานการดำเนินการระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน 3) การตัดสินใจทางธุรกิจที่สอดคล้องกัน ตลอดจนสายโซ่อุปทาน และ 4) การสร้างสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกันระหว่างแผนกและระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน แต่โซ่อุปทานให้เกิดเอกภาพในทางปฏิบัติจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหลายประการ โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญประการแรกคือการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการพัฒนาเอกภาพภายในโซ่อุปทาน สมาชิกในโซ่อุปทานต้องพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ต้องอยู่ บนความร่วมมือร่วมใจกันในระยะยาว ที่พร้อมที่จะแบ่งปันปัญหาและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น ความร่วมมือร่วมใจกันไม่ควรเกิดขึ้นด้วยพันธะทางกฎหมายแต่ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความให้เกียรติซึ่งกันและกัน โซ่อุปทาน ให้เป็นหนึ่งเดียวจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าสมาชิกในโซ่อุปทานขาดความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งต่อกัน

ในความพยายามสร้างความเป็นเลิศในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้น ธุรกิจทั่วไปมักเข้าใจว่าตนมีแนวทางให้เลือกอยู่ 2 แนวทาง แนวทางแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เทคนิคการทำงาน เครื่องไม้เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงาน ให้การปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น มีผลิตผลสูงขึ้นเฉพาะจุดเฉพาะแห่ง โดยไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของธุรกิจและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานเดียวกัน เช่น การลดเวลาการ) เป็นการปรับหรือความสัมพันธ์และแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆในบริษัทเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน เช่น การปรับโครงสร้างและสายงานบังคับบัญชา และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการจัดการ ทั้งนี้ธุรกิจมักชอบเลือกดำเนินการตามแนวทางแรก เพราะเห็นทำงานให้สั้นลง เป็นต้น ส่วนแนวทางที่สองเป็นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง ว่าการปรับปรุงในระดับปฏิบัติการสามารถดำเนินการได้ง่าย ลงทุนน้อย และไม่ค่อยเผชิญอุปสรรคหรือการต่อต้านมากนัก แต่ในความเป็นจริงนั้น ประสิทธิภาพของโครงข่ายโลจิสติกส์และโซ่อุปทานจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า การเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน จึงให้ผลประโยชน์ในวงจำกัดเท่านั้น และในท้ายสุดอาจไม่ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุน การเพิ่มระดับบริการ และศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ธุรกิจจึงควรหันมาพิจารณาการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างอย่างจริงจัง ซึ่งการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างนี้จะครอบคลุมทั้งการปรับเปลี่ยนในส่วนของทัศนคติและทักษะของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความร่วมมือและประสานงานกันตลอดโซ่อุปทาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจทั้งภายใน

บริษัทและระหว่างบริษัทเพื่อให้เกิดการประสานงานและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ

การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างเพื่อ ใ้ช้อุปทาน เป็นงานยากที่ทำท้าทายความสามารถของผู้บริหารธุรกิจยุคใหม่ แต่ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางการค้าเหนือธุรกิจอื่น ถึงแม้ความสำเร็จใน ใ้ช้อุปทานที่ได้รับการกล่าวถึงในสื่อส ารมวลชนหรือในเอกสารทางวิชาการมักจะเกิดขึ้นกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่ความพร้อมใน ใ้ช้อุปทาน อย่างเป็นเอกภาพเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก บริษัทขนาดใหญ่ในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับ ใ้ช้อุปทานมีจำนวนมากขึ้น และบริษัท เหล่านี้ต้องการซัพพลายเออร์ที่จะสามารถเข้าร่วมกับ ใ้ช้อุปทานได้อย่างราบรื่น ด้วยเหตุนี้ บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีศักยภาพที่จะดำเนินงานภายใต้ ใ้ช้อุปทานที่เป็นเอกภาพจึงมีโอกาสที่จะเป็นซัพพลายเออร์ร่วมทำธุรกิจกับบริษัทขนาดใหญ่ต่างๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กที่สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคู่ค้าทางธุรกิจได้ ย่อมสามารถลดการลงทุนที่ไม่จำเป็นและสินค้าคงคลังได้อย่างมาก ทำให้บริษัทมีเงินทุนเหลือที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านอื่นได้

แนวคิดบริหารโลจิสติกส์-ใ้ช้อุปทาน สร้างความแข็งแกร่งอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย

กฎและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย นำระบบบริหารโลจิสติกส์และซัพพลาย เช่น เป็นไม้เด็ดเสริมทัพ ให้แข็งแกร่ง เน้นสร้างบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย- มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง ก่อนผนึกกำลังทั้ง ใ้ช้อุปทานร่วมลดความสูญเสียทั้งกระบวนการ

แนว คิดเรื่องการบริหารจัดการโลจิสติกส์และ ใ้ช้อุปทาน นับเป็นหนึ่งในหัวใจความสำเร็จของธุรกิจหลายประเภท อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญ และสามารถนำแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการโลจิสติกส์และ ใ้ช้อุปทาน มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ลดเวลา ลดต้นทุนโดยรวม

แนวทางในการปรับปรุงโลจิสติกส์และ ใ้ช้อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างทำได้ โดยการลดความสูญเสียที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งซ่อนอยู่ในกระบวนการต่างๆ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง ใ้ช้อุปทานต้องร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูล วางแผนร่วมกัน ขณะเดียวกันผู้ประกอบการเองต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้อุตสาหกรรมก่อสร้างเห็นถึงความสำคัญ และเกิดแนวคิดในการนำโลจิสติกส์และ ใ้ช้อุปทาน เข้ามาสร้างแต้มต่อให้กับ ธุรกิจ สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ร่วมกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จัดสัมมนาในหัวข้อเรื่อง "โลจิสติกส์และ ใ้ช้อุปทาน เครื่องมือยุทธศาสตร์เสริมสร้างภูมิอุตสาหกรรมไทย " โดยมีกฎในวงการโลจิสติกส์ และอุตสาหกรรม

ก่อสร้างไทยหลายท่านเข้าร่วมเสวนาผืนนี้กำลังทั้ง ไซ่อุปทาน ร่วมลดเวลา-ลดต้นทุน โลจิสติกส์เป็นศาสตร์และศิลป์ของการบริหารจัดการ ประกอบด้วยการวางแผน เคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจายสินค้า โดยมีหัวใจสำคัญคือผู้ประกอบการต้องส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทางได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา ในต้นทุนที่เหมาะสม คุณพจมาน ภาษวัธน ประธานคณะทำงานโครงการโลจิสติกส์คลินิก สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กล่าว

สำหรับการนำแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการโลจิสติกส์เข้ามาช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถและลดต้นทุนในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีความสำคัญมาก เพราะหากสามารถวางแผนงานได้อย่างดี ลดความสูญเสีย ลดเวลาในการทำงาน ย่อมหมายถึงการลดต้นทุนโลจิสติกส์โดยรวมนั่นเอง ทั้งนี้ เรื่องการบริหารจัดการประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ นั้นประเด็นหลักคือ

1. ต้นทุนโลจิสติกส์ที่เหมาะสม สามารถแข่งขันได้ 2. มีคุณภาพ 3. อยู่ในเวลาที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น

ต้นทุนหลักของอุตสาหกรรมก่อสร้าง คือวัสดุและอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการก่อสร้าง โดยปัญหาหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์และต้นทุน คือความสูญเสียจากการรอคอยวัสดุ อุปกรณ์ที่มาไม่ตรงเวลา รวมถึงผู้เกี่ยวข้องในระบบไซ่อุปทานทั้งหมดไม่ได้วางแผนร่วมกัน ตั้งแต่การออกแบบ ผู้จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ผู้ก่อสร้าง เป็นต้น ทำให้เกิดปัญหาการสั่งซื้อสินค้าขาด เกิน ไม่ตรงกับความต้องการ หรือล่าช้า เป็นต้น

จากการวิจัยของประเทศอังกฤษเกี่ยวกับอุตสาหกรรมก่อสร้างระบุว่า 68% เกิดความสูญเสียเนื่องจากวัสดุมาไม่ตรงเวลา ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่กับกระบวนการก่อสร้างอื่นๆ เพราะนอกจากเวลาที่ล่าช้าแล้วยังเกิดเป็นต้นทุนแฝงอีกด้วย

ดังนั้น แนวทางในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือนอกจากการพัฒนาความสามารถด้านโลจิสติกส์ภายในองค์กรแล้ว ต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดด้านการบริหารจัดการไซ่อุปทานด้วย ให้ความร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในระบบไซ่อุปทาน อาทิ ผู้ออกแบบ ผู้จัดหาวัสดุ ผู้ก่อสร้าง เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคู่ค้า ทำให้ลดปัญหาเรื่องการใช้วัสดุที่ไม่เหมาะสม หรือการส่งสินค้าล่าช้า

ทั้งนี้ แนวทางในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และไซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรให้ความสำคัญกับ 2 ประเด็น คือ

1. ควรให้ความร่วมมือแลกเปลี่ยนข้อมูลตั้งแต่การออกแบบ เพื่อวางแผนในขั้นตอนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น โดยต้องมีแผนรองรับอย่างเป็นระบบว่าหากเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้นมีแผนรองรับอย่างไร หรือมีความยืดหยุ่นอย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงาน

สามารถทำงานต่อเนื่องได้โดยไม่สูญเสียเวลา "การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ร่วมกันหาแนวทางเพื่อลดเวลา ลดขั้นตอน ลดต้นทุน"

ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น พัฒนาบุคลากรเสริมทัพ

ในฐานะผู้คร่ำหวอดในวงการอุตสาหกรรม-การค้าของไทย คุณอิสระ ว่องกุศลกิจ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง พร้อมแนวทางเชิงรุกเพื่อฝ่าวิกฤตที่เกิดขึ้นว่า จากภาวะเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรม รวมถึงอุตสาหกรรมก่อสร้าง สำหรับแนวทางดำเนินการเชิงรุกนั้น ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความแข็งแกร่ง มีความสามารถที่หลากหลาย และพยายามลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ ซึ่งล้วนเป็นต้นทุนทั้งสิ้น

"การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน รวมถึงการดำเนินธุรกิจเชิงรุก สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ลดความสูญเสียที่ซ่อนอยู่ในกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่การออกแบบจนถึงก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย" คุณอิสระ กล่าว

ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการองค์กรโดยการนำแนวคิดเรื่องโลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาใช้ ในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้น ควรให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก 5 ข้อดังนี้

1. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น รองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้หลากหลายมากกว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ลดความสูญเสีย เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ หรือเป็น Dead Stock ไม่ควรแบกรับไว้ เพราะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนที่ไม่เกิดประโยชน์
3. ให้ความสำคัญกับการบริหารข้อมูล ทั้งในเรื่องต้นทุน การจัดซื้อ และระบบบัญชี อย่างถูกต้อง แม่นยำ
4. วางแผนการทำงานโดยภาพรวมอย่างเป็นระบบเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น โดยผู้ออกแบบ ผู้รับเหมา ผู้ประกอบการก่อสร้าง มีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำเพื่อช่วยในการลดต้นทุน ลดความสูญเสียจากการรอคอยวัสดุ โดยผู้ประกอบการอาจเลือกใช้วัสดุสำเร็จรูปมากขึ้น เพื่อช่วยลดเวลา ลดต้นทุนได้อีกทางหนึ่งด้วย
5. ให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องจักรอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนั้น อาจต่อยอดแนวคิดโดยมองว่า เครื่องจักรสามารถทำงานส่วนใดเพิ่มเติมได้อีก อาจเป็นการแตกไลน์ธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวเนื่องกันก็ได้ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการหาตลาดใหม่ และพลิกวิกฤตเป็นโอกาส

ในภาวะปัจจุบันการสร้างผลกำไรจากการหาลูกค้ารายใหม่อาจเป็นเรื่องยาก การลดความสูญเสียจากทุกกระบวนการเพื่อช่วยในการลดเวลาดำเนินงาน นับว่าเป็นการเพิ่มกำไรให้องค์กรอีกทางหนึ่ง

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึง หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

เกรียงไกร ชำนาญไพศาล. (2545). *การค้าปลีกโครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก*.

กรุงเทพฯ: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์.

ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management), โซ่อุปทาน. สืบค้นมาวันที่ 20

สิงหาคม 2553, จาก <http://logistics.arch56.com/?p=170>

การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก

http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57:

2009-05-25-01-45-35&catid=40:logistics&เทคโนโลยีสารสนเทศemid=87)

หัวข้อวิชาที่ 2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

แนวคิด

รูปแบบการจัดองค์กรในช่องทางการตลาด จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในช่องทางการตลาดหลาย ๆ ด้าน เช่น ประเภทของช่องทาง ความซับซ้อนของช่องทาง จำนวนคนกลางที่เกี่ยวข้อง ความหลากหลายของคนกลาง อำนาจการควบคุมและการติดตามผลการปฏิบัติงานการประสานงานในช่องทาง เป็นต้นการจัดรูปแบบขององค์กรในช่องทางการตลาดมักจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับระดับของการตัดสินใจในแต่ละด้านดังกล่าวของแต่ละกิจการ

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง

เนื้อหาสาระ

รูปแบบการจัดองค์กรในช่องทางการตลาด (Organizational Patterns in Marketing Channels)

รูปแบบการจัดองค์กรในช่องทางการตลาด เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ NBarry Berman (1996: 521) และแนวความคิดของ Philip Kotler (1997: 549) แล้ว สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบคือ

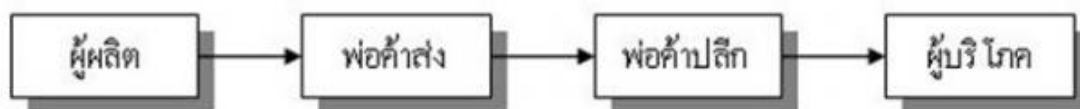
1. ช่องทางการตลาดแบบสามัญ (conventional marketing channels)
2. ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง (vertical marketing systems)
3. ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวนอน (horizontal marketing systems)
4. ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดหลายช่องทาง (Multi Chanel Marketing Systems)

ช่องทางการตลาดแบบสามัญ (Conventional Marketing Channels)

ช่องทางการตลาดแบบสามัญ ประกอบด้วยคนกลางอิสระแต่ละรายปฏิบัติงาน การตลาดในรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะของตนเอง แยกการบริหารงานเป็นอิสระจากกันเด็ดขาด ช่องทางการตลาดแบบนี้ประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลางที่เป็นพ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก และผู้บริโภค

ช่องทางการตลาดแบบสามัญ เป็นรูปแบบการขยายตัวของช่องทางการตลาด ที่เกิดจากการรวมกลุ่มดำเนินงานในหมู่คนกลางอิสระ ที่ แต่ละกิจการมีอิสระในการดำเนินงานของตนอย่างเด่นชัด คนกลางอิสระเหล่านี้มุ่งแสวงหาผลกำไรจากการปฏิบัติภารกิจของตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคนกลางรายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในช่องทางการตลาดเดียวกัน มีกรรมสิทธิ์ในสินค้า สามารถตัดสินใจได้อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงานของตน โดยไม่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายร่วมกันแต่อย่างใด ช่องทางการตลาดแบบสามัญไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างการแบ่งงานกันไว้อย่างเป็นทางการ รวมทั้งกิจการที่ปฏิบัติงานร่วมกันจะไม่มี ความผูกพันกับระบบการตลาดรวมทั้งระบบแต่อย่างใด

ด้วยเหตุนี้ การประสานงานระหว่างสมาชิกในช่องทางการตลาด มักจะเป็นไปในรูปของการต่อรองการเจรจาแลกเปลี่ยน มากกว่าการวางแผนร่วมกัน ทั้งนี้เกิดจากการขาดความผูกพัน ศรัทธา เชื่อถือต่อกันมักจะเป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกับแบบหลวม ๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าช่องทางการตลาดแบบสามัญนี้จะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้กับระบบการตลาด แต่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการที่เกิดขึ้นในตลาดได้อย่างรวดเร็ว และมีผลดีสำหรับตลาดสินค้าและบริการที่ไม่ได้มาตรฐาน เช่น ตลาดรถยนต์ใช้แล้ว เสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องใช้ในบ้าน อาหาร วิสดู สิ้นเปลืองในสำนักงาน ประกันชีวิตเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น



ภาพ รูปแบบระบบช่องทางการตลาดแบบสามัญ

ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง (Vertical marketing systems)

เนื่องจากช่องทางการตลาดแบบสามัญทำให้คนกลางภายในช่องทางแต่ละรายมีอิสระในการดำเนินงานของตน และมีเป้าหมายแสวงหากำไรของตนเองเป็นหลัก ผลจากการแสวงหากำไรที่มุ่งของพ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีกในช่องทางการตลาดนั้น ๆ ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดจำหน่ายที่เกิดขึ้นตลอดช่องทางนั้นเพิ่มสูงขึ้น ขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในช่องทาง ขาดการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม ขาดความสามารถในการทำกำไรให้สูงขึ้น ทำให้เกิดการสูญเสียของส่วนรวม ด้วยเหตุนี้จึงเกิดการพัฒนาระบบการตลาดตามแนวตั้ง ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการช่องทางการตลาดแนวทางใหม่ ใช้หลักการจัดการที่ทันสมัยและมีผลดีกว่าช่องทางการตลาดแบบสามัญ

โดยที่การออกแบบระบบช่องทางการตลาดแนวใหม่นี้มุ่งจะให้ผลด้านการจัดการในระดับสูงขึ้นกว่า ช่องทางแบบสามัญ และให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีวิวัฒนาการ

ความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ มาก ช่องทางการตลาดแนวทางใหม่นี้จึงคำนึงถึงความพยายามที่จะใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ การสร้างความประหยัดในการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด และความต่อเนื่องของงานการจัดจำหน่าย นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปจนถึงจุดสิ้นสุดของช่องทางการจัดจำหน่าย หรือเริ่มตั้งแต่ผู้ผลิตผ่านคนกลางไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย ช่องทางการตลาดโดยใช้ระบบการตลาดตามแนวตั้งจะมีระบบเครือข่ายงานจากส่วนกลางเป็นที่รวมของการจัดการงานจัดจำหน่าย มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่องทางการตลาดนั้น ๆ และสามารถจัดรูปแบบการจัดการตามแนวทางสมัยใหม่ได้ดี เช่น ทำให้เกิดการบริหารโดยมืออาชีพและมีโครงสร้างการทำงานจากโปรแกรมส่วนกลาง ทำให้เกิดการประหยัดจากการดำเนินงานจากธุรกิจขนาดใหญ่ (Economies of scales) สามารถควบคุมการตลาดและการดำเนินงานในช่องทาง สามารถลดข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในช่องทาง สร้างความร่วมมือระหว่างคนกลางในและนอกช่องทาง เป็นต้น

จากลักษณะของช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างจากช่องทางการตลาดแบบสามัญ หลาย ๆ ลักษณะ

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างช่องทางการตลาดแบบสามัญและช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง

คุณลักษณะ	ช่องทางการตลาดแบบสามัญ	ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดแนวตั้ง
1. ลักษณะของการติดต่อ	เจรจาติดต่อกันตามเงื่อนไขของแต่ละราย	วางแผนล่วงหน้าร่วมกันมาก่อน
2. ข้อมูลที่นำมาใช้พิจารณา	ข้อมูลยอดขายของผู้ผลิต	ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการสินค้าของพ่อค้าปลีก
3. ผู้มีส่วนร่วมกับผู้ผลิต	พนักงานขายประจำเขตขายของผู้ผลิต	พนักงานขายและผู้บริหารงานขายในระดับเขตของผู้ผลิต
4. ผู้มีส่วนร่วมกับพ่อค้าปลีก	ลูกค้า	ผู้บริหารในระดับสูง
5. เป้าหมายของพ่อค้าปลีก	รายได้จากยอดขายและเปอร์เซ็นต์ที่บวกเพิ่ม	กำไรที่ได้ทั้งหมดตามโปรแกรม
6. เป้าหมายของผู้ผลิต	คำสั่งซื้อ รายใหญ่แต่ละราย	ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องที่นำกำไรมาให้
7. การประเมินผลการปฏิบัติ	เกณฑ์วัดผลงานระยะสั้นและปริมาณขาย	เกณฑ์วัดผลการปฏิบัติ ที่กำหนดไว้สำหรับโปรแกรม

รูปแบบของการจัดการช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง

Philip Kotler (1997: 549) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง ออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันทางการบริหาร (administered marketing channel system or administered VMS)
2. ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันโดยสัญญา (contractual marketing channel system or contractual VMS)
3. ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันเป็นบริษัทเดียว (corporate marketing channel system or corporate VMS)

1. ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันทางการบริหาร (administered marketing channel system or administered VMS) เป็นระบบที่มีการประสานงานกันในช่วงต้นของการผลิตและการจัดจำหน่ายรวมทั้งการตลาด โดยมีสมาชิกช่องทางการตลาดรายใดรายหนึ่งเป็นผู้กำหนดโปรแกรมการดำเนินงานทั้งหมด สถาบันการตลาดที่จัดอยู่ในระบบยังคงดำเนินงานไปตามเป้าหมายของแต่ละองค์กร และไม่ได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะรวมกิจการกันแต่อย่างใด เพียงแต่โปรแกรมงานการตลาดที่ทำขึ้นมาจะถูกปฏิบัติในลักษณะร่วมมือกัน อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วนมากแล้วผู้ผลิตรายใหญ่ที่ตราสินค้าเป็นที่รู้จักกันดีและมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกระดับอื่น ๆ มักจะนิยมใช้ระบบการตลาดแบบนี้ เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่จึงมีอำนาจการต่อรองสูง สามารถที่จะขอความร่วมมือจากคนกลาง (พ่อค้าปลีก) ในการจัดแสดงสินค้า การจัดชั้นวาง การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาดอื่น ๆ ได้ เช่น บริษัท ลิเวอร์ บราเธอร์ จำกัด บริษัทพรีคเตอร์ แอนด์ แกมเบล จำกัด เป็นต้น

ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันทางการบริหาร ผู้ผลิตและพ่อค้าปลีก มักจะตกลงร่วมกันที่จะใช้ ข้อตกลงการจัดการสินค้าตามโปรแกรม (Programmed merchandising agreements) ซึ่งเป็นแผนงานร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและพ่อค้าปลีก ที่ได้มีการตกลงร่วมกันกำหนดแผนงานขึ้นเป็นกรณีเฉพาะ เพื่อดำเนินการจัดการสินค้า (merchandising) ให้เป็นไปตามข้อตกลงกิจกรรมการจัดการสินค้าที่ระบุไว้ล่วงหน้าในแต่ละร้านค้าที่อยู่ร่วมในข้อตกลงเดียวกัน จะต้องดำเนินงานไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้เหมือนกันทั้งหมด

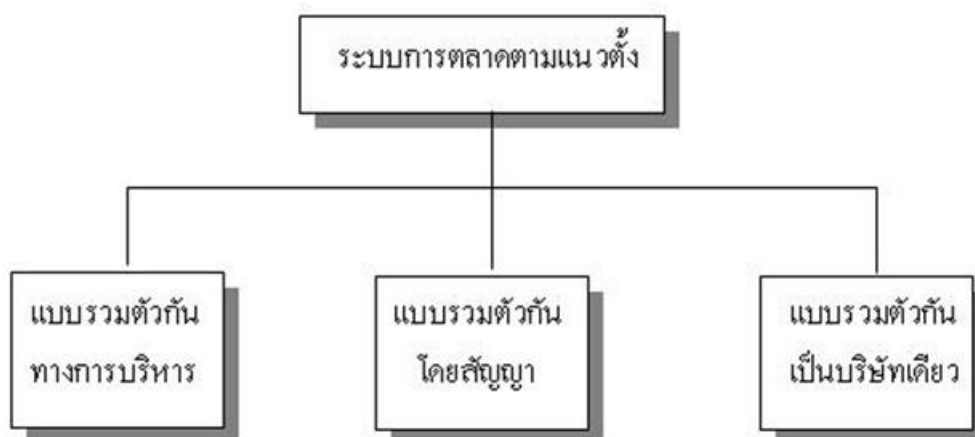
การจัดจำหน่ายในระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันทางการบริหาร ซึ่งผู้ผลิตและพ่อค้าปลีกได้ใช้ระบบการจัดการสินค้าตามโปรแกรกดังกล่าว ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพรวมของช่องทาง

จำหน่ายที่ใช้ระบบโปรแกรม และเป็นผลดีแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้งสองฝ่าย ทั้งในด้านการวางแผนงาน การจัดการสินค้า การพัฒนาศักยภาพการจัดจำหน่าย การประสานงานและควบคุมงาน สำหรับผู้ผลิต จะได้รับผลดีดังนี้

1. สามารถพัฒนาไปสู่ยอดขายสูงสุดและศักยภาพกำไรที่คาดไว้ โดยไม่ต้องเปรียบเทียบผลงานเป็นรายวันแต่เพียงอย่างเดียว
2. ดำเนินการส่งเสริมการตลาดและสร้างยอดขายได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกิจกรรมการวางตารางการผลิตและการจัดจำหน่ายที่ทำให้เกิดความประหยัดยิ่งขึ้น
3. ปรับปรุงความสามารถในการคาดคะเนยอดขาย เพื่อวางแผนการผลิตและการจัดจำหน่าย
4. ได้รับความสำเร็จในการวางแผนงาน การประสานการดำเนินงาน และการควบคุมการตลาด ร่วมกันเพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายในตลาด
5. กำหนดระดับความต้องการสินค้าคงคลังของร้านค้าปลีกได้แม่นยำ ซึ่งทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและควบคุมสินค้าคงคลัง

สำหรับพ่อค้าปลีกจะได้รับผลดี ดังนี้

1. มีการจัดการสินค้าในปริมาณและเวลาที่เหมาะสม
2. พอใจที่จะตัดสินใจโดยพิจารณาจากผู้ผลิตหรือแหล่งทรัพยากร
3. สามารถวางแผนสินค้าให้มีความหลากหลายและควบคุมได้ดี
4. ระบุถึงข้อกำหนดในการรักษาระดับสินค้าคงคลังไว้ได้ชัดเจน
5. มีการจัดการสินค้าโดยใช้นโยบายราคา เป็นพื้นฐานสำคัญ
6. บริหารงานการจัดการสินค้า โดยเกิดความประหยัดและมีประสิทธิภาพ



ภาพ รูปแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง

ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันโดยสัญญา

2. ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันโดยสัญญา (contractual marketing channel system or contractual VMS) หมายถึง การทำสัญญากันระหว่างสมาชิกต่างระดับในช่องทางการตลาด ที่มีระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายที่แตกต่างกัน มีการรวมตัวกันโดยอาศัยข้อตกลงที่เป็นสัญญาร่วมกัน (contractual) เพื่อให้เกิดการประหยัด และสามารถทำยอดขายได้มากขึ้นกว่าที่เป็นแบบต่างคนต่างทำ เนื่องจากถ้าสมาชิกระดับใดระดับหนึ่งดำเนินการแต่เพียงลำพัง จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานลดน้อยลง

ระบบการรวมตัวกันโดยสัญญาแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ

2.1 การรวมตัวกันของพ่อค้าปลีกที่พ่อค้าส่งสนับสนุน (wholesaler-sponsored voluntary chains) หมายถึง รูปแบบที่เกิดจากการร่วมมือกันระหว่างพ่อค้าส่งรายใดรายหนึ่งกับพ่อค้าปลีกอิสระหลาย ๆ ราย รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะกลุ่มลูกโซ่สมัครใจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้ และได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในด้านต่าง ๆ

Lou E. Petton, David Strutton and James R. Lumpkin (1997: 398) ได้สรุปการบริการที่พ่อค้าส่งให้การสนับสนุนพ่อค้าปลีก ดังนี้

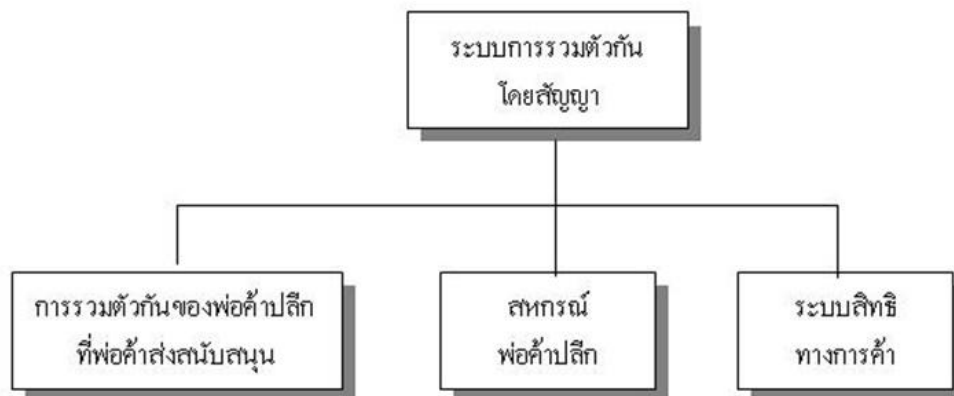
- การให้วัสดุหรืออุปกรณ์ในการตกแต่งร้าน เช่น ป้าย รูปภาพ เป็นต้น
- การวิเคราะห์สถานที่ตั้งของร้านค้า
- การจัดทำโปรแกรมการโฆษณา และการส่งเสริมการตลาด
- การวิเคราะห์และการบันทึกระบบข้อมูลทางด้านบัญชีและการจัดการ
- การให้การฝึกอบรมฝ่ายจัดการของร้านและพนักงานของร้าน
- การช่วยเหลือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การช่วยเหลือทางการเงิน
- การจัดทำคู่มือการดำเนินธุรกิจของร้าน

พ่อค้าส่งและกลุ่มพ่อค้าปลีกลูกโซ่สมัครใจจะอาศัยซึ่งกันและกันในการซื้อขาย แลกเปลี่ยนระหว่างกัน เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

2.2 สหกรณ์พ่อค้าปลีก (retailer cooperatives) หมายถึง การรวมตัวกันของพ่อค้าปลีกอิสระหลาย ๆ ราย ก่อตั้งเป็นสหกรณ์พ่อค้าปลีก ทำหน้าที่เป็นพ่อค้าส่งหรือผู้ผลิต เพื่อจัดซื้อสินค้าหรือผลิตสินค้าป้อนให้กับกลุ่มพ่อค้าปลีกที่เป็นสมาชิกสหกรณ์นั้น ๆ เพื่อให้ได้รับความประหยัดด้านต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้า หรือประหยัดจากการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มพ่อค้าปลีกนั้น ๆ นอกจากนี้สหกรณ์ยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการวางแผนจัดจำหน่าย

การจัดการสินค้า การส่งเสริมการขายและการโฆษณาให้กับสมาชิกในกลุ่มด้วยส่วนผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกก็สามารถซื้อสินค้าจากสหกรณ์ได้ เพียงแต่ไม่มีสิทธิ์ได้รับผลกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์เท่านั้น

2.3 ระบบสิทธิทางการค้า (franchise system) หมายถึง ระบบการให้สิทธิทางการค้าในด้านการผลิต หรือการจัดจำหน่าย เป็นข้อตกลงที่กำหนดระหว่างผู้ให้สิทธิ์กับผู้ได้รับสิทธิ์ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงร่วมกันและนำไปยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น ผู้ที่ได้รับสิทธิ์จะต้องปฏิบัติตามข้อตกลง หรือปฏิบัติตามนโยบายของผู้ให้สิทธิ์ทุกประการ ต้องให้ได้ผลงานขายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องจ่ายชำระค่าสิทธิที่ได้รับตามจำนวนที่ตกลงกันไว้ โดยที่ฝ่ายผู้ให้สิทธิ์เองก็ต้องทำตามเงื่อนไข เช่น ต้องเป็นฝ่ายจัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการจำหน่าย ให้คำแนะนำ ดูแลการบริหารงานหรือการจัดการสินค้า การช่วยเหลือด้านการเงิน การจัดการร้านค้า เป็นต้น



ภาพ รูปแบบการรวมตัวกันโดยสัญญา

ที่มา : ตัดแปลงจาก Harper W. Boyd, Jr., Orville C. Walker, Jr. and Jean - Claude Larreche, **Marketing Management : A Strategic Approach With A Global Orientation**, (New York : McGraw-Hill, Inc., 1998), p. 324.

ระบบสิทธิทางการค้า

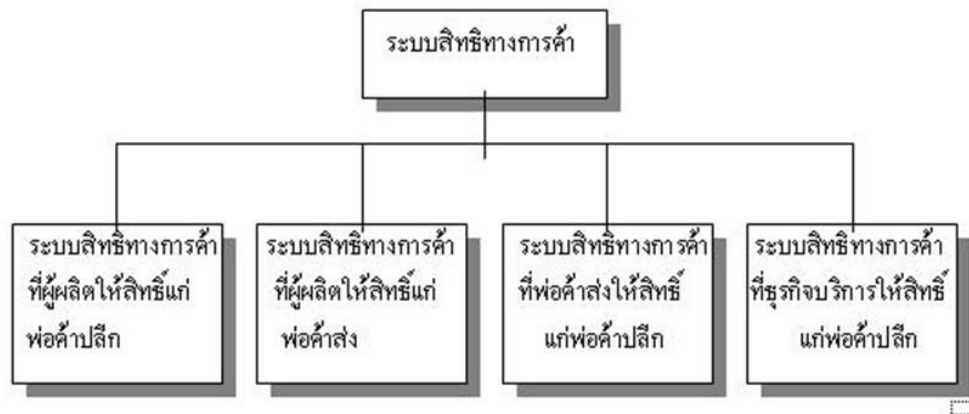
ระบบสิทธิทางการค้า แบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ระบบสิทธิทางการค้าที่ผู้ผลิตให้สิทธิ์แก่พ่อค้าปลีก (manufacturer-retailer franchise system) หมายถึง ระบบที่ผู้ผลิตให้สิทธิทางการค้าแก่พ่อค้าปลีกอิสระ พ่อค้าปลีกที่จะได้รับสิทธิทางการค้าจะต้องผ่านการพิจารณาคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการขายให้ได้มาตรฐานตามที่ผู้ผลิตกำหนดไว้ และต้องปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเคร่งครัด ระบบนี้นิยมใช้ มากในอุตสาหกรรมรถยนต์ เช่น บริษัทโตโยต้า ได้ให้สิทธิทางการค้าแก่ผู้ขาย (dealer) หลายราย ผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่าย จะทำการจำหน่ายในระดับค้าปลีกและมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน โดยมีการตกลงกันเกี่ยวกับเงื่อนไขการขายและการบริการ เป็นต้น

2. ระบบสิทธิทางการค้าที่ผู้ผลิตให้สิทธิแก่พ่อค้าส่ง (manufacturer-wholesaler franchise system) หมายถึง ระบบที่ผู้ผลิตให้สิทธิทางการค้าแก่พ่อค้าส่ง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการให้สิทธิในการจัดจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในท้องที่หนึ่ง หรือให้สิทธิในการจัดจำหน่ายแก่ผู้จัดจำหน่าย หรือพ่อค้าส่งหลายรายในหลายส่วนตลาดก็ได้ผู้ผลิตจะกำหนดเงื่อนไขการได้รับสิทธิจำหน่ายให้พ่อค้าส่งไปดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามเงื่อนไข เช่น ต้องซื้อหัวเชื้อน้ำหวานจาก ผู้ผลิตเพื่อผลิตต่อ หรือนำไปขายส่งให้ผู้ผลิตต่อ เป็นต้น อุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำอัดลม นิยมใช้ระบบนี้ เช่น โคลา - โคล่า , เป๊ปซี่

3. ระบบสิทธิทางการค้าที่พ่อค้าส่งให้สิทธิแก่พ่อค้าปลีก (wholesaler-retailer franchise system) หมายถึง ระบบที่พ่อค้าส่งให้สิทธิทางการค้าแก่พ่อค้าปลีก โดยพ่อค้าปลีกที่เข้าร่วมระบบสิทธิจำหน่ายจะต้องผ่านการพิจารณาด้านระดับของ ความสามารถ ความชำนาญการเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการขายปลีกอย่างแท้จริง

4. ระบบสิทธิทางการค้าที่ธุรกิจบริการให้สิทธิแก่พ่อค้าปลีก (service sponsor-retailer franchise system) หมายถึง ธุรกิจบริการให้สิทธิแก่พ่อค้าปลีก โดยการจัดระบบการให้บริการและการบริหารงาน เพื่อให้มีการบริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้า ระบบนี้นิยมใช้กับธุรกิจฟาสต์ฟู้ด (fast food) เช่น แม็คโดนัลด์ (McDonalds) เบอร์เกอร์คิง (Burger King) เป็นต้น ธุรกิจโรงแรม เช่น โรงแรมฮอเดย์ อินส์ (Holiday Inns) เป็นต้น



ภาพที่ 9.5 รูปแบบระบบสิทธิทางการค้า

ที่มา : ดัดแปลงจาก Harper W. Boyd, Jr., Orville C. Walker, Jr. and Jean - Claude Larreche, **Marketing Management : A Strategic Approach With A Global Orientation**, (New York : McGraw-Hill, Inc., 1998), p. 324.

ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันเป็นบริษัทเดียว

3. ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันเป็นบริษัทเดียว (Corporate marketing channel system, corporate VMS) หมายถึง สมาชิกในช่องทางการตลาดที่อยู่ในระดับต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นองค์กรภายใต้เจ้าของเดียวกัน ซึ่งจะทำให้มีความสามารถในการควบคุม ช่องทางการตลาดได้อย่างเต็มที่ และไม่ต้องมีปัญหาเรื่องคนกลางอิสระที่ทำหน้าที่ไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้ผลิต

ระบบการรวมตัวกันเป็นบริษัทเดี่ยวแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การรวมตัวแบบมุ่งไปข้างหน้า (Forward integration) หมายถึง ผู้ผลิตทำหน้าที่ตั้งแต่ขายส่ง และขายปลีกสินค้าของตนด้วยตัวเองทั้งหมด หรืออาจเป็นเจ้าของช่องทางตลาดเฉพาะในบางตลาด ส่วนตลาดอื่นที่เหลือมอบหมายให้คนกลางอิสระทำหน้าที่อยู่ต่อไป

2. การรวมตัวแบบมุ่งไปข้างหลัง (Backward integration) หมายถึง ผู้ผลิตเข้าไปครอบครองและจัดดำเนินการในระบบจัดจำหน่ายผลผลิตประเภทปัจจัยการผลิต เพื่อเป็นวัตถุดิบป้อนกระบวนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปของผู้ผลิตเอง เช่น กิจการผลิตกระดาษ เข้าไปจัดระบบผลิตและจำหน่ายเยื่อกระดาษที่เป็นวัตถุดิบป้อนโรงงานผลิตกระดาษ หรือผู้เลี้ยงและจัดจำหน่าย เนื้อสัตว์ เข้าไปควบคุมและดำเนินการในระบบการผลิต การจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑอาหารสัตว์ อุปกรณ์การเลี้ยงสัตว์ เคมีภัณฑ์ ยารักษาโรคสัตว์ เป็นต้น

ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวนอน (Horizontal marketing systems)

ระบบการตลาดตามแนวนอน หรือที่ Adler (quoted in Kotler, 1997: 551) เรียกว่า "การตลาดแบบพึ่งพาอาศัยกัน (symbiotic marketing)" หมายถึง สมาชิกในช่องทางการตลาดที่อยู่กันคนละระบบ มีการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทางการค้า โดยอาจจะเป็นการร่วมมือกันแบบชั่วคราวหรือแบบถาวรก็ได้

ระบบการตลาดตามแนวนอน เป็นการรวมตัวกัน หรือร่วมมือกันระหว่างสมาชิกที่อยู่ในช่องทางการตลาดตามแนวนอนตั้งแต่สองรายขึ้นไป และอยู่ในระดับเดียวกัน เช่น ระดับพ่อค้าส่งเหมือนกัน ระดับพ่อค้าปลีกเหมือนกัน โดยมีขอบเขตงานที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนปัจจัยการดำเนินงานบางอย่างร่วมกัน เช่น เงินทุน เทคโนโลยี กำลังการผลิต วัตถุดิบ บุคลากร ความรู้ ความชำนาญการประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

นอกจากนี้ยังเป็นการนำเอาจุดเด่นของฝ่ายหนึ่งมาเสริมจุดด้อยของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือรวมตัวกันแล้วสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดดีขึ้น ทำให้ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ สร้างอำนาจการต่อรอง สามารถแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้

ลักษณะการรวมตัวตามแนวนอนอาจจะตกลงทำสัญญาระหว่างกันเป็นการชั่วคราว สามารถยกเลิกสัญญากันได้เมื่อพบว่ารูปแบบการจัดการไม่ทำให้เกิดประโยชน์แก่กันได้อย่างเต็มที่ หรืออาจรวมตัวกันอย่างถาวร เช่น การซื้อกิจการเข้ามาบริหารเองทั้งหมด โดยพิจารณาเลือกเฉพาะกิจการที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น กาแฟกับครีมเทียม เป็นต้น

ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดหลายช่องทาง (Multi channel marketing systems)

ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดหลายช่องทาง หมายถึง การใช้ช่องทางการตลาดตั้งแต่สองช่องทางขึ้นไป เพื่อกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค

การใช้ช่องทางหลายช่องทาง จะทำให้กิจการได้รับผลประโยชน์ คือ

- สามารถเพิ่มยอดขายจากการขายสินค้าผ่านหลายช่องทาง สามารถครอบคลุมตลาดได้อย่างทั่วถึง เพราะถ้าหากใช้ตลาดช่องทางเดียว อาจจะไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าบางกลุ่มได้ เช่น บริษัทยาคุลท์ (ประเทศไทย) จำกัด จากเดิมใช้ช่องทาง การตลาดแบบทางตรง หรือช่องทางศูนย์ระดับ โดยการใช้สาขายาคูลท์เท่านั้น ในการนำยาคุลท์ให้ไปถึงผู้บริโภค ต่อมาได้เพิ่มช่องทางการตลาดโดยใช้ช่องทางหนึ่งระดับคือ การขายผ่านร้านค้าปลีก ทำให้สามารถครอบคลุมตลาดได้กว้างขวางขึ้น เป็นต้น

- การใช้หลายช่องทาง ทำให้ลดต้นทุนในการขายสินค้าให้กับลูกค้าในปัจจุบันได้ เช่น การขายผ่านทางโทรศัพท์อาจจะเสียต้นทุนน้อยกว่าการใช้พนักงานขายเข้าพบลูกค้า เป็นต้น

- การขายสินค้าเฉพาะกลุ่มลูกค้า บริษัทอาจใช้ช่องทางซึ่งมีลักษณะการขายที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เช่น การเพิ่มหน่วยงานขายที่มีความรู้ทางเทคนิคเพื่อขายอุปกรณ์ที่มีความสลับซับซ้อน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการขายผ่านช่องทางหลายช่องทาง อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างช่องทางได้เพราะอาจเกิดการแข่งขันกันแย่งลูกค้า เกิดการตัดราคากัน ดังนั้นกิจการจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเลือกใช้ช่องทางหลายช่องทางด้วย

สรุป ได้ว่า รูปแบบการจัดองค์กรในช่องทางการตลาด แบ่งออกได้ 4 รูป คือ ช่องทางการตลาดแบบสามัญช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวนอน และช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดหลายช่องทาง

ช่องทางการตลาดแบบสามัญ ประกอบด้วย คนกลางอิสระแต่ละรายปฏิบัติงานการตลาดในรูปแบบการดำเนินเฉพาะของตนเอง แยกการบริหารงานเป็นอิสระจากกันเด็ดขาด ประกอบด้วยผู้ผลิตคนกลางที่เป็นพ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก และผู้บริโภค

ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดตามแนวตั้ง จะมีระบบเครือข่ายงานจากส่วนกลาง เป็นที่รวมของการจัดการงานการจัดจำหน่าย มีการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันตลอดช่องทางการตลาดนั้นๆ แบ่งออกได้ 3 รูปแบบ คือ ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันทางการบริหาร ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันโดยสัญญา ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันเป็นบริษัทเดียว

ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันทางการบริหาร เป็นระบบที่มีการประสานงานกันในขั้นตอนของการผลิต และการจัดจำหน่ายรวมทั้งการตลาด โดยมีสมาชิก ช่องทางรายใดรายหนึ่งเป็นผู้กำหนดโปรแกรมการดำเนินงานทั้งหมด แต่ละโปรแกรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะถูกปฏิบัติในลักษณะร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมตัวกันโดยสัญญา เป็นการทำสัญญากันระหว่างสมาชิกต่างระดับในช่องทางที่มีระบบการผลิต และการจัดจำหน่ายที่แตกต่างกัน มีการรวมตัวกันโดยอาศัยข้อตกลงที่

เป็นสัญญาร่วมกันแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ คือ การรวมตัวกันของพ่อค้าปลีกที่พ่อค้าส่งสนับสนุน สหกรณ์พ่อค้าปลีก และระบบสิทธิทางการค้า ซึ่งระบบสิทธิทางการค้า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ระบบสิทธิทางการค้าที่ผู้ผลิตให้สิทธิแก่พ่อค้าปลีก
2. ระบบสิทธิทางการค้าที่ผู้ผลิตให้สิทธิแก่พ่อค้าส่ง
3. ระบบสิทธิทางการค้าที่พ่อค้าส่งให้สิทธิแก่พ่อค้าปลีก
4. ระบบสิทธิทางการค้าที่ธุรกิจบริการให้สิทธิแก่พ่อค้าปลีก

ระบบการตลาดตามแนวตั้งแบบรวมทำกันเป็นบริษัทเดียว หมายถึงสมาชิกในช่องทางการตลาดที่อยู่ในระดับต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นองค์กรภายใต้เจ้าของเดียวกัน แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1. การรวมตัวแบบมุ่งไปข้างหน้า
2. การรวมตัวแบบมุ่งไปข้างหลัง

ช่องทางการตลาดแบบระบบตลาดตามแนวนอน เป็นการรวมตัวกันระหว่างสมาชิกที่อยู่ในช่องทางการตลาดตามแนวนอนตั้งแต่สองรายขึ้นไป และอยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนปัจจัยการดำเนินงานร่วมกัน

ช่องทางการตลาดแบบระบบการตลาดหลายช่องทาง เป็นการใช้ช่องทางการตลาดตั้งแต่สองช่องทางขึ้นไป เพื่อประโยชน์ในการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคทำให้สามารถเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุนการขายเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงรูปแบบการจัดองค์การ
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองฟู ชินะโชค. (2531). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะ
เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2537). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

รูปแบบการจัดองค์กรในช่องทางการตลาด. สืบค้นมาวันที่ 27 สิงหาคม 2553, จาก

<http://coursewares.mju.ac.th/BA330/TPChap9-156.htm>



หัวข้อวิชาที่ 3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าปลีก

แนวคิด

มีคนเปรียบให้เห็นภาพว่า ภาคธุรกิจที่แท้จริงที่ชัดเจนที่สุดก็คือ "ธุรกิจค้าปลีก" เพราะทั้งผู้ซื้อและผู้ขายต่างพบหน้า เอื้อมมือส่งสินค้า แล้วรับเงิน จึงเป็นธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนซ่อนเงื่อนและใกล้ชิดทุกคน เพราะทุกคนเกิดมา ล้วนเคยซื้อสินค้าเองมาแล้วทั้งสิ้น

เมื่อใดการค้าปลีกล่มสลาย เมื่อนั้นระบบเศรษฐกิจพื้นฐานของประเทศพังพินาศ เพราะเมื่อผู้คนระดับรากหญ้า ไม่มีเงินจับจ่ายใช้สอย การขับเคลื่อนฟันเฟืองเศรษฐกิจภาคต่างๆ หมุนไปข้างหน้า ย่อมขัดข้องไปด้วย

ถึงแม้รูปแบบธุรกิจจะไม่ซับซ้อน แต่ผู้คนในวงการค้าปลีกจะต้องมีลักษณะแตกต่างไปจากวงการอื่น คือต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนเป็นเลิศ สนใจลึกลงไปในรายละเอียดจนถึงขั้นเป็นคนคิดเล็กคิดน้อย เพราะไม่ว่าจะเป็นร้าน ค้าปลีกดั้งเดิมที่เรียกว่า "โชห่วย" จนกระทั่งห้างร้านยุคใหม่ เช่น ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store), ห้างซูเปอร์สโตร์ (Superstore), ห้างสรรพสินค้า (Department Store) หรือศูนย์การค้า (Shopping Center) ต่างออกแรงแข่งขันกันอย่างเข้มข้น

มีทั้งกิจการที่เป็นสัญชาติไทยดั้งเดิม กิจการไทยพันทาง และบางกิจการข้ามน้ำข้ามทะเลมาจากทวีปอื่น กำไรแต่ละบาทในธุรกิจนี้จึงได้มาจากการบริหารต้นทุน บริหารงานขาย บริหารการขนส่ง และบริหารการเงินอย่างเข้มข้น เพราะถ้ามีค่าใช้จ่ายสูงย่อมส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นแล้วต้องขายสินค้าในราคาแพง ในขณะที่คู่แข่งลดราคากระหน่ำสินค้ายี่ห้ออื่น , รุ่นนั้นต่ำกว่าทุน ทำให้ขายได้ยากและถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาดจนต้นทุนหายกำไรแทบจะหดไปด้วย

มีผู้อธิบายการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกยุคนี้ให้เห็นภาพไว้ว่า หากผู้ประกอบการต้องการได้กำไรจำนวนเงิน 100,000 บาท จากการขายน้ำตาลทราย เขาจะต้องขายจำนวนหลายสิบล้าน เพราะแต่ละกิโลกรัมที่ขายไปอาจจะได้กำไรไม่ถึง 5 สตางค์ก็ได้ เมื่อต้องขายเอาปริมาณมากๆ เพียงอย่างเดียว ค่าใช้จ่ายในการบริหารปริมาณ เช่น ค่าขนส่ง ค่าแรงงานจัดสินค้าวางบนหิ้งโชว์ ค่าเวลาในการทำงาน ย่อมมากไปด้วย จึงต้อง "ลดต้นทุน" ด้านต่างๆ อย่างเคร่งครัด เพราะจะชนะหรือแพ้ก็นอยู่ที่ความสามารถใน "การบริหารต้นทุน" นี้แหละ

ดังนั้น แต่ละคนผู้บริหารของแต่ละห้างแทบจะนอนเอาอวัยวะส่วนอื่นที่ไม่ใช่มือก่ายหน้าผากสมกับคำกล่าวให้สมญานาม ของธุรกิจนี้ว่า "Retail is detail" นั่นเอง เมื่อมีการควบคุมต้นทุน อันดับแรกที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นึกถึงและมุ่งลดก็คือ "ค่าจ้างแรงงาน" เพราะเป็นต้นทุนที่มีอัตราส่วนสูง และมองเห็นได้ง่าย แทนที่จะบริหารค่าใช้จ่ายโดยให้คนแต่ละคนปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ขยายกิจการได้มากขึ้นโดยใช้คนน้อยลง แต่ผู้บริหารมักคิดอย่างง่ายโดยมุ่ง

ลดเงินเดือน-ค่าจ้าง, ลดค่าล่วงเวลา หรือสลับสับเปลี่ยนวันหยุดโดยไม่คำนึงถึงกฎหมายแรงงานและจิตใจของลูกจ้างต่างๆ ที่ในการประชุมพนักงาน ผู้บริหารทุกองค์กรต่างก็อ้างว่า "คน" คือทรัพยากรที่มีความมากที่สุด ต้องให้การพัฒนา ต้องให้มีขวัญ กำลังใจ และทำงานในบรรยากาศที่ดี ต้องให้จรัญรักภักดี ต่อองค์กร แต่กลายเป็นว่า "คน" ก็เป็นทรัพยากรใกล้มือที่ถูก "จัดการ" ได้ง่ายตายที่สุด บางครั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไม่ได้มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานอย่างลึกซึ้ง ก็ถูกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: H.R.) ทำงานเอาหน้าโดยการลดต้นทุนทางด้านคน โดยที่ผู้บริหารหรือองค์กรเสี่ยงต่อการมีความผิดทางอาญา ประกอบกับหน่วยงานของรัฐที่มุ่งประนีประนอมให้ปรับปรุงแก้ไขมากกว่าลงโทษขั้นรุนแรง ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ จึงไม่เห็นว่าการปฏิบัติผิดกฎหมาย แรงงานพื้นฐาน เป็นความบกพร่องในหน้าที่ของตนเองอย่างร้ายแรง

ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุดก็กรณีสภาพแรงงานเทสโก้ โลตัส ฟ้องศาลแรงงานเรียกเงินค่าทำงานวันหยุด ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ต้องมาทำงานในช่วงวันหยุดเทศกาลสงกรานต์ ที่มีวันหยุดติดต่อกันหลายวัน โดยนายจ้างให้พนักงาน "แลกวันหยุด" โดยไปหยุดชดเชยในวันอื่นแทน

กรณีนี้หากคิดผิวเผินก็ไม่น่าจะผิดกฎหมายแรงงานข้อใด พนักงานปฏิบัติการหน้าร้านก็มีวันหยุดจำนวนวัน เท่ากับพนักงานด้านอื่น แต่ความจริงมีความผิดตามมาตรา 29 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ที่บัญญัติให้นายจ้างต้องกำหนดวันหยุดประเพณีไม่น้อยกว่า 13 วันต่อปี และประกาศให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้า โดยวันหยุดนั้นไม่ใช่ว่าจะเลือกเอาวันใดก็ได้ แต่บังคับว่า นอกจากวันแรงงานแห่งชาติแล้ว ให้เลือกวันหยุดจากวันหยุดราชการประจำปี วันหยุดทางศาสนาหรือขนบธรรมเนียม ประเพณีแห่งท้องถิ่น วันหยุดชดเชยหลังวันสงกรานต์จึงไม่ใช่วันหยุดที่เข้าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เมื่อให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดของตน นายจ้างต้องได้รับความยินยอมทำงานล่วงหน้าจากลูกจ้าง ทั้งต้องจ่ายค่าทำงานวันหยุดให้ลูกจ้าง ตามอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย หากลูกจ้างไม่ยินยอมเพราะต้องไปเยี่ยมญาติที่ต่างจังหวัดหรือมีภารกิจอื่นใด นายจ้างจะบังคับให้ทำงานหรือลงโทษไม่ได้ เว้นแต่ลูกจ้างรายใดลงชื่อยินยอมแล้วไม่มาทำงาน นายจ้างเสียหายจึงมีสิทธิลงโทษลูกจ้างรายที่ขาดงานนั้นได้

จึงเป็นการถูกต้องแล้วที่ทางเทสโก้ โลตัส ตกลงยอมความกับสภาพแรงงานโดยจ่ายเงินจำนวน 93 ล้านบาท เป็นค่าทำงานวันหยุดให้แก่ลูกจ้าง เพราะหากสู้คดีต่อไปนอกจากภาพลักษณ์ที่บุคคลภายนอกมองว่า เป็นนายทุนต่างชาติหน้าเลือด เอาเปรียบลูกจ้างคนไทยแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ก็เกิดความขัดแย้งแตกความสามัคคี ไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน ทั้งอาจจะถูกลูกจ้างหรือเพื่อนเรียกร้องย้อนหลัง จนนายจ้างเสียหายมากกว่านี้

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
2. เพื่อให้ผู้อบรมสามารถนำแนวทางไปปรับใช้ในองค์กร

เนื้อหาสาระ

การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและผู้จัดการ พนักงานขายในร้านค้าปลีก เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำยอดขาย และความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า เนื่องจากเป็นบุคคลที่ถือได้ว่ามีความใกล้ชิดลูกค้ามาก ซึ่งอาจส่งผลต่อความพอใจ ความน่าเชื่อถือจากการนำเสนอข้อมูล รวมทั้งด้านบุคลิกภาพของพนักงานขายและผู้ประกอบการค้าปลีก สิ่งสำคัญที่หลายองค์กรมักมองข้าม คือ การให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ในธุรกิจ ลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ การให้บริการ ข้อควรระวังในการให้บริการในการจำหน่ายสินค้าที่อาจมีผลกระทบต่อชุมชนหรือข้อจำกัดของกฎหมาย การแก้ปัญหาพิเศษ รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งหากได้มีการส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานขายและผู้ประกอบการ

ค้าปลีกมีระดับความสามารถที่สูงขึ้น ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานประกอบการค้าปลีกให้มีความสามารถในการแข่งขันกับต่างชาติได้รวมทั้งยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำระบบการบริหารงานสมัยใหม่และการระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมาเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกได้ดียิ่งขึ้น

การจัดสรรทรัพยากร (Provision of Resource)

ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต / การบริการ แบ่งได้ 2 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน

ประเภทที่ 2 ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี / เครื่องจักร / อุปกรณ์สำนักงาน หรือ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การจัดหา จัดมอบ หรือจัดแบ่งทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคลากรได้ใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กร

การจัดสรรทรัพยากรมีความสำคัญต่อระบบการบริหารงานคุณภาพด้วยสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

สาเหตุ 1 ทรัพยากรเป็นต้นทุนการผลิต / การบริการ

สาเหตุ 2 ทรัพยากรเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพ

การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบริหารงานคุณภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์
คุณภาพ จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญต่อไปนี้

1. ความต้องการใช้ทรัพยากรต้องจัดสรรจำนวน ขนาด คุณภาพ และคุณลักษณะของ
ทรัพยากรให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการของหน่วยงานในการสร้างผลงานคุณภาพ ดังนั้น การ
จัดสรรจึงต้องมีหลักเกณฑ์พิจารณาอย่างรอบคอบ ดังนี้

1.1 มีข้อมูลจากหน่วยงาน แสดงความต้องการ จำนวน ขนาด คุณภาพ และคุณลักษณะ
ของทรัพยากร

1.2 ฝ่ายจัดสรรทรัพยากรก็ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการของหน่วยงานที่
ต้องการทรัพยากร ว่าเป็นข้อมูลความต้องการที่ถูกต้อง และเหมาะสม จึงอนุมัติให้ฝ่ายจัดหา
ดำเนินการจัดหาต่อไป

1.3 ฝ่ายจัดหาทรัพยากร ก็ต้องมีแผนการจัดหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดหาทรัพยากร
ได้ตรงกับความต้องการ ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ

2. ระยะเวลาของการใช้ทรัพยากรหรือการจัดหา มีความเหมาะสม

3. การเพิ่มปริมาณ คุณภาพ หรือประสิทธิภาพของทรัพยากร เพื่อใช้ในกระบวนการปรับปรุง
งานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายจัดสรรทรัพยากรต้องพิจารณา อย่างรอบคอบถึงวิธีการจัดหาให้ได้ทรัพยากร
คุณภาพสูงต้นทุนต่ำ

4. มีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรทั้งระยะยาว ตามแผนการขยายงานและแผนระยะสั้นหรือ
แผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดด้วย

5. การจัดทำแผนงบประมาณต้องมีความสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การ
จัดสรรทรัพยากรดำเนินการได้ ไม่เกิดปัญหาขาดแคลนงบประมาณ

6. การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอก คือ
สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีกฎหมายสิ่งแวดล้อมควบคุมอยู่แล้ว การจัดทรัพยากรต้องนำกฎหมายที่เกี่ยวข้องมา
พิจารณาด้วย

7. การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงความประหยัด เพราะต้นทุนการผลิตต่ำ ได้สินค้าราคา
ต่ำ ลูกค้าพอใจ แต่ความประหยัดมิได้เกิดจากการลดคุณภาพสินค้า ดังนั้นการจัดสรรทรัพยากรต้อง
ก่อให้เกิดคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ ลูกค้าพอใจ

8. มีระบบประเมินผลการจัดสรรทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรเป็นระยะ โดยใช้หลักเกณฑ์
7 ข้อ ข้างต้น

การจัดการงานบุคคล (Personal Management)

การจัดการงานบุคคลประกอบด้วย

1. เป้าหมายของการจัดการงานบุคคล คือ 1. จัดสรรงบประมาณให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม 2. ส่งเสริมบุคคลให้ทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

2. การจัดสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาคูณสมบัติ และคุณลักษณะของบุคคลว่า ตรงกับตำแหน่งหน้าที่การงานหรือไม่ นอกจากนี้จะพิจารณาจากตำแหน่ง / หน้าที่แล้ว การจัดการงานบุคคลต้องจัดทำรายละเอียดของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ (Job Descriptions) ประสิทธิภาพการจัดสรรบุคคลขึ้นอยู่กับรายละเอียดของ Job Descriptions การจัดการงานบุคคลต้องมีแผนงานสำคัญ 5 แผนคือ 1. แผนอัตรากำลัง 2. แผนการจ้างประจำปี 3. แผนการฝึกอบรม 4. แผนบริหารค่าตอบแทน 5. แผนแรงงานสัมพันธ์

3. การพิจารณาคูณบุคคล เพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานตามรายละเอียดของ Job Descriptions ต้องพิจารณาคูณประกอบหลัก 4 ข้อต่อไปนี้

1. พื้นฐานการศึกษา ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่เรียน ตรงกับหน้าที่การงานหรือพื้นฐานการพัฒนา/ฝึกอบรม ให้มีความสามารถในการทำงานในหน้าที่

2. การผ่านการฝึกอบรม บุคคลที่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นประโยชน์กับหน้าที่ย่อมทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากขึ้น เช่น หลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน หลักสูตรความเป็นผู้นำ เป็นต้น

3. ความสามารถในการเชิงปฏิบัติการ หรือทักษะ เช่น ความสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ก็โปรแกรม ขับรถประเภทใด พิมพ์คอมพิวเตอร์ได้นาทีละกี่คำ หรือพูดภาษาต่างประเทศได้

4. ประสบการณ์การทำงานที่เคยผ่านมาก่อน เช่น เคยปฏิบัติงานเป็นพนักงานดูแลความปลอดภัยในโรงงาน ฝึกงานกับฝ่ายซ่อมบำรุงมาแล้ว 2 เดือน

4. การส่งเสริมบุคคลให้ทำงานเต็มศักยภาพ ที่เขามีอยู่ ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องดำเนินการดังนี้

1. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่รับเข้ามาทำงานใหม่ ฝึกอบรมและพัฒนาต่อไปเมื่อต้องมีการปรับปรุงการทำงาน

2. มอบหมายหน้าที่ต้องมีความชัดเจนและเหมาะสม

3. พนักงานรู้เกณฑ์การประเมินตนเอง และประเมินผลงานคุณภาพของหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบของตนเอง

4. มีรางวัลตอบแทนให้แก่ผู้สร้างผลงานคุณภาพ
 5. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถหรือเสนอแนะปรับปรุงงาน หรือสร้างวิธีการใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงงาน

6. ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในงานอาชีพ

5. การฝึกอบรม (Training) มีความสำคัญต่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงงานจะเกิดจากความต้องการของฝ่ายบริหารหรือของพนักงาน การปรับปรุงงานก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การใช้เทคโนโลยี หรือเปลี่ยนหน้าที่ ทำให้ต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. จัดทำหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการพัฒนางาน
2. จัดหาวิทยากรที่มีความสามารถตรงกับเป้าหมายการฝึกอบรม
3. ประเมินผลการฝึกอบรมเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม และ

ได้ทำงานแล้ว

6. สร้างความตระหนัก ต่อการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร โดยฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องให้พนักงานรับรู้เข้าใจและทำตามดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์กร
2. นโยบายคุณภาพ
3. วัตถุประสงค์คุณภาพ
4. ระบบการบริหารงานคุณภาพ

7. การประเมินผลงานบุคคลมีหลักการประเมินดังนี้

1. ประเมินผลสำเร็จของงานตามที่มอบหมาย
2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มอบหมาย
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานเพื่อองค์กร
4. ความเป็นผู้นำ
5. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานหรืออื่นๆ ที่แต่ละองค์กรจะให้ความสำคัญ

8. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยยึดหลักการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งหน้าที่ของงาน
2. ขอบข่ายความรับผิดชอบ
3. ความยากง่ายของงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วงเวลาการทำงาน
5. ความเสี่ยงภัยหรืออื่นๆ ที่แต่ละองค์กรเห็นว่าควรนำมาพิจารณา

9. การส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ โดยใช้หลักการดังนี้

1. พนักงานมีส่วนร่วมด้วยการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น
2. พนักงานมีความสามัคคีร่วมมือกัน
3. พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
4. พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อฝ่ายบริหาร
5. ฝ่ายบริหารและพนักงานต่างให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน

การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

1. ขอบข่ายของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ได้แก่

- 1.1 อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ประกอบ เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ
- 1.2 เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์ประกอบการใช้
- 1.3 ระบบอำนวยความสะดวก เช่น ระบบการสื่อสาร การขนส่ง

2. หลักการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่

2.1 การจัดหาหรือจัดสร้างโครงสร้างพื้นฐาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของระบบบริหารงานคุณภาพ

2.2 การบำรุงรักษาให้โครงสร้างพื้นฐานมีอายุการใช้งานได้ยาวนาน มีประสิทธิภาพและมีความพอเพียงกับการใช้ โครงสร้างพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์หรือระบบอำนวยความสะดวกต้องการระบบการดูแลและบำรุงรักษาอย่างถูกต้อง ดังนั้นการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานต้องนำระบบ "การบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม" มาใช้เพื่อให้การบำรุงรักษามีประสิทธิภาพมากพอกับการอำนวยความสะดวก ให้การทำงานเกิดคุณภาพ

2.3 การจัดสรรพื้นที่การใช้งานและการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ความต่อเนื่องของการทำงาน
2. การติดตั้งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้กับการทำงานต้องคำนึงถึงหลักกายศาสตร์ คือการออกแบบและติดตั้งเครื่องจักร / อุปกรณ์ ให้มีความเหมาะสมกับสมรรถนะของคนงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยคำนึงถึง

ก. ความสมดุล ระหว่างเครื่องจักรกับร่างกายของผู้ใช้เครื่อง การขาดความสมดุล ทำให้เกิดผลเสียดังนี้

- เกิดความไม่สะดวก
- เกิดความเมื่อยล้า
- เป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุ

ข. ความสามารถรับรู้ระบบการทำงานของเครื่องจักร

ค. ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลจากเครื่องจักร หรือสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเครื่องจักรมีประสิทธิภาพอย่างไร มีการขัดข้องส่วนใด หรือความเร็วของเครื่องจักร เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่

2.4 มีการบริการที่ประทับใจพนักงานและ ลูกค้า ได้แก่

1. บริการรักษาความสะอาดและพื้นที่ส่วนกลาง
2. บริการขนส่ง เคลื่อนย้ายภายในองค์กร
3. บริการด้านข้อมูลข่าวสาร
4. บริการด้านสนทนาการ
5. การต้อนรับบุคคลภายนอก

การจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work environment Management)

1. ขอบข่ายของสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

- เครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์
- ระบบความปลอดภัย
- ระบบอาชีวอนามัย
- ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น
- ระบบแสงสว่าง

1.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคม ประกอบด้วย

- ระบบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน
- ระบบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร
- รายได้ ผลตอบแทน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ
- การสร้างแรงจูงใจขององค์กร
- การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

2. หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

2.1 หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วย

1. หลักการแห่งความปลอดภัย ต้องย้อนกลับไปที่การจัดทรัพยากรและการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทั้งสองส่วน ต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความปลอดภัย

2. หลักการรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี คือการคำนึงถึงคุณภาพสุขภาพอนามัยของพนักงาน ในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสุขภาพอนามัยของพนักงานมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

- เวลาการทำงาน
- ระบบการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้น
- หลักการอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมของการ

ทำงานที่ดีนอกจากความปลอดภัยและอาชีวอนามัยแล้ว พนักงานก็มีความสุขและมีกำลังใจในการทำงาน

2.2 หลักการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย

1. ทศนคติของพนักงานต่อองค์กร
2. มีระบบป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร
3. ตอบแทนคุณภาพการทำงานเมื่อพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. บริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใสยุติธรรม
5. มีผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถ ฉลาด และเป็นธรรม

ความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานคุณภาพในองค์กร

1. ความหมายของการบริหารงานคุณภาพในองค์กร คือ กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ของพนักงานและของสังคม

หลักการบริหารงานคุณภาพในองค์กร

หลักการพื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพในองค์กร ประกอบด้วย

1. มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือการมุ่งเน้นที่ลูกค้า โดย

1.1 สำรวจตรวจสอบและทดสอบความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่ความคาดหวังที่ลูกค้า ต้องการจากองค์กร ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ จนถึงความพึงพอใจเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการแล้ว

1.2 ตรวจสอบความต้องการของลูกค้า โดยให้ความสำคัญความคาดหวังมีความสอดคล้องกับความพอใจ

1.3 ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าเทียบกับความคาดหวังหรือไม่ ต้องปรับปรุงในเรื่อง

อะไร

1.4 สร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับข้อมูลความต้องการที่ถูกต้อง โดยการจัดระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.5 สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ให้ทั่วทั้งองค์กรร่วมตอบสนองความต้องการของลูกค้า (พนักงานทุกคนมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า)

2. บริหารงานอย่างเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำขององค์กรใช้หลักการบริหารอย่างเป็นผู้นำ เพื่อนำทางให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรไปสู่เป้าหมายคุณภาพ ทั้งนี้ต้องคงไว้ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วย แนวทางการบริหารงานอย่างเป็นผู้นำ ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนตรงตามความต้องการของลูกค้า
2. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย แล้วสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย
3. สร้างค่านิยมส่งเสริมคุณภาพในองค์กรด้วยการฝึกอบรม
4. สร้างคุณค่าการทำงานด้วยการส่งเสริมระบบความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
5. สร้างจริยธรรมที่ดีในการทำงานด้วยการเป็นแบบอย่างให้พนักงานเห็น
6. สร้างความเชื่อมั่นขจัดความกลัวและความไม่มั่นคงขององค์กร ด้วยการสร้างความสามัคคี และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
7. สร้างความสำเร็จด้วยการจัดทรัพยากรอย่างพอเพียง
8. สร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้บริหารด้วยระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement of people)

สมาชิกทุกคนขององค์กรมีความสำคัญ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมคิด ร่วมสร้างสรรค์ หรือร่วมปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงาน มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- 3.1 องค์กรยอมรับความสามารถของพนักงานและบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 3.2 พนักงานมีความตระหนักในความเป็นเจ้าขององค์กร
- 3.3 สร้างกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม
- 3.4 สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 3.5 เปิดโอกาสให้พนักงานนำได้เพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ ทั้งจากภายใน

องค์กร และภายนอกองค์กร

- 3.6 ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน
- 3.7 ประเมินผลงาน โดยรวมเอาผลงานความคิดสร้างสรรค์ไว้ด้วยกัน

4. การบริหารโดยกระบวนการ (Process Approach to management)

กระบวนการประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินการ และผลลัพธ์จากจากรากาดำเนินงาน กระบวนการบริหารงานคุณภาพในองค์กร ได้แก่

4.1 ปัจจัยนำเข้า คือ ความต้องการของลูกค้า มีข้อบ่งชี้ที่ชัดเจน วัดและประเมินตามข้อบ่งชี้ได้ นอกจากนี้ยังต้อง ให้ความสำคัญต่อบุคลากรสนับสนุนอื่นๆ ด้วย

4.2 กระบวนการดำเนินงาน มีการออกแบบกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น ต่อเนื่อง มีระบบการควบคุมงาน การฝึกอบรม อุปกรณ์ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีการวางแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่อย่างชัดเจน

4.3 ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน มีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และผลกระทบจากภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า

5. การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to management)

คือ การมององค์กรจากโครงสร้าง ที่ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่เฉพาะ แต่การบริหารงานอย่างเป็นระบบ คือความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันให้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากพอจะสร้างผลงานคุณภาพขององค์กร การบริหาร ให้ระบบความสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพทำได้โดย

5.1 วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้อง

5.2 สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน

5.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น

5.4 การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นกาประเมินโดยมองการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน

5.5 การปรับปรุงงานของฝ่ายและหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมขององค์กร

6. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง คือ การสร้างมาตรฐานให้เกิดขึ้น โดยการปฏิบัติดังนี้

6.1 กำหนดนโยบายการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6.2 สร้างระบบการบริหารให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6.3 จัดการฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ ใช้ระเบียบวิธี PDCA ในการปฏิบัติงานและดำเนินการปรับปรุงงานทันทีที่เห็นปัญหา หรือจุดบกพร่อง

6.4 จัดกิจกรรมและปัจจัยสนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6.5 กระประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีแผนการประเมิน มีเกณฑ์การประเมิน และมีข้อบ่งชี้ที่ชัดเจน ย่อมทำให้พนักงานประจักษ์ในความจำเป็นต้องปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

7. ใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ

การตัดสินใจใดๆ ถ้าใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีระบบการจัดเก็บที่เชื่อถือได้ เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และถ้าผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาแล้วอย่างเป็นระบบ ย่อมทำให้ การตัดสินใจ มีประสิทธิภาพ การใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ ทำได้โดย

7.1 จัดให้มีการรวบรวม และเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

7.2 ข้อมูลมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และใหม่เสมอ

7.3 มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการทางสถิติ

7.4 เลือกใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและตรงประเด็น

7.5 การตัดสินใจนอกจากจะให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ยังต้องใช้ประสบการณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้าที่เหมาะสมด้วย

8. สัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน

ผู้ส่งมอบหรือตัวแทนจำหน่ายมีความสัมพันธ์กับองค์กร โดยมีผลประโยชน์ร่วม ร่วมกันดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบจึงต้องส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างคุณภาพเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน แนวทางการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันได้แก่

8.1 คัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ

8.2 สร้างระบบความสัมพันธ์ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน

8.3 สร้างระบบการสื่อสาร หรือเครือข่ายการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

8.4 ติดต่อสัมพันธ์กันด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส

8.5 ให้ความจริงใจกับการพัฒนาระบบความสัมพันธ์ โดยเน้นการสร้างคุณภาพให้

กับทั้ง 2 ฝ่าย

ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Qualเทคโนโลยีสารสนเทศ Management System)

ข้อกำหนดระบบบริหารงานคุณภาพอยู่ในมาตรฐาน ISO 9001:2000 โดยองค์กรต้องจัดระบบการบริหารงานที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร ระบบบริหารงานหมายถึง โครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ระบบบริหารงานจะเกิดประสิทธิภาพและสร้างคุณภาพได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ เพราะนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรคือแนวทางหลักที่หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องยึดมั่นและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ มีกระบวนการดังนี้

1.1 การศึกษาและวิจัยตลาด เป็นการศึกษา 2 มิติ ได้แก่ มิติความต้องการของลูกค้าและ มิติของคู่แข่งในตลาด

1.2 การศึกษาและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ เป็นการทบทวน ทดสอบและประเมินผลผลิตภัณฑ์/งานบริการที่ดำเนินการอยู่ หรือที่คิดค้นขึ้นใหม่ว่า ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถแข่งขันในตลาดได้

2. การกำหนดความคาดหวัง/มาตรฐาน/เป้าหมายของผลิตภัณฑ์หรืองานบริการจากการศึกษาความต้องการของลูกค้าและตลาด เพื่อให้ฝ่ายผลิต และฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจนในการดำเนินงาน

3. การกำหนดกระบวนการผลิต/การบริการ เมื่อมีความชัดเจนด้านมาตรฐานและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์และงานบริการเราก็สามารถกำหนด

1. กระบวนการผลิต/การบริการ ตามกระบวนการบริหารงานคุณภาพ

2. สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการผลิต/การบริการ ด้วยมาตรฐานการตรวจสอบและเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนงานคุณภาพเพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากร ในการผลิตหรือการให้บริการอย่างเหมาะสม พอเพียง และเกิดประสิทธิภาพการทำงาน แผนงานหลัก แผนงานประจำปี หรือแผนพัฒนาองค์กร เป็นต้น และมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์คุณภาพที่ตั้งไว้

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานความต้องการของลูกค้าโดยการตรวจสอบผลการปรับปรุงงานต่อไป

ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า รวมถึงสภาพการแข่งขันในตลาดไม่คงที่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะของเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น การศึกษาและวิจัยตลาดจึงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วย

6. สร้างระบบหรือหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร นอกเหนือจากหน่วยงานที่มีอยู่ เช่น ฝ่ายการจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฯลฯ จะต้องสร้างระบบหรือหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

6.1 ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้การเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆมีความสัมพันธ์กัน เข้าใจตรงกัน และสร้างคุณภาพร่วมกันระบบการสื่อสารควรเป็นระบบสื่อสาร แบบ 2 ทาง คือ ทำได้ทั้งส่งข้อมูลและรับข้อมูล

6.2 ระบบการประเมินคุณภาพและระบบการตรวจสอบคุณภาพที่มีมาตรฐาน มีความชัดเจน มีข้อบ่งชี้ที่ทุกหน่วยงานรับทราบร่วมและต้องมีแผนการตรวจสอบที่แน่นอนด้วย

6.3 ระบบการฝึกอบรม / พัฒนาบุคลากร ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับระบบการปรับปรุงงาน

6.4 ระบบลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ผลิตและผู้จำหน่ายหรือลูกค้า

การจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations)

เหตุที่แรงงานได้รับความสนใจมากขึ้นทำให้ความสนใจที่จะเข้าใจในตัวคนงานและความต้องการต่างๆของคนงานมีมากขึ้นเป็นพิเศษ และทำให้เกิดเรื่องราวของมนุษย์สัมพันธ์ขึ้นมาโดยเฉพาะจากโครงการศึกษาที่โรงงาน "Hawthorne" การทดลองที่ฮอว์ทอร์น (The Hawthorne experiments)

การศึกษาที่เรียกว่า Hawthorn Study มีขึ้นที่บริษัท Western Electric Company ในชิคาโก ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 การทดลองดังกล่าวได้เกิดขึ้นภายใต้ควบคุมของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด การศึกษาดังกล่าวนี้เริ่มต้นด้วยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) กับประสิทธิภาพในการทำงาน (Productiveเทคโนโลยีสารสนเทศ) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในลักษณะที่ทำงานถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยต่อไปนี้ ความเข้มของแสงสว่าง ระดับของอุณหภูมิ มิ และเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงานอื่นๆ ผลจากการทดลองสรุปได้ว่า ปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (Social Norm of Group) เป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่ม การที่เราตัดสินใจเกี่ยวกับปทัสถานทางสังคมของกลุ่มออกไปจากระบบ การบริหารองค์การตาม ความเชื่อแบบเก่า จะเป็นผลทำให้เราไม่อาจบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

ทฤษฎีของ Elton Mayo

Elton Mayo เป็นบิดาคนหนึ่งใน ขบวนการมนุษยสัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การที่มีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ ได้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นทางการ การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น

แนวความคิดของ Mayo จาก การทดลองที่ Hawthorn ใกล้เมือง Chicago U.S.A สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. ทัศนคติสังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคน งานด้วยกัน จะมีความสบายใจและเพิ่มผลผลิต มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งของพรรคพวก

2. กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้

3. การให้รางวัลและการลงโทษ ของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกัน และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่าย บริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้

4. การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหาร ปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขบวนการ มนุษย์สัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษยไมใช่เป็นนาย ต้องให้ ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาตัวเอง ขบวนการมนุษย์สัมพันธ์จึงเชื่อว่าการ สื่อข้อ ความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5. การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงาน ทำงานได้ผลงานดีมาก ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขา รับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

สรุปได้ว่า Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทาง มนุษย์สัมพันธ์ไปใช้ ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้ บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และ กำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของ กลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้น นออย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก "ความรู้สึก" (sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

แนวความคิด ที่เป็นข้อเท็จจริง ที่ได้จากการค้นพบสองประการ คือ

1. พฤติกรรมของคนงานมีการปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อม ทั้ง สองทางด้วยกัน คือ ทั้งต่อสภาพทางกายภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงาน และยังมีการปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อมของเรื่องราวทางจิตวิทยา และสังคมของที่ทำงานด้วย สภาพเหล่านี้ก็คือ อิทธิพลของกลุ่มไม่เป็นทางการ การยอมรับในฐานะของตัวบุคคล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ความเข้าใจว่า คนจะมีพฤติกรรมเป็นไปตามเหตุผลเท่านั้น โดยข้อเท็จจริงที่เป็นความรู้ใหม่นี้ก็คือ คนจะมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นตามเหตุผล หรือนั่นก็คือ มีอารมณ์ มีความนึกคิด ชอบพอ ตลอดจนความพอใจอื่น ๆ ของตน รวมทั้งความอบอุ่นใจและความสนุกสนานในการทำงานด้วย

จากการค้นพบดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า แท้ที่จริงแล้ว พฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ นั้นจะไม่เป็นเหตุผลด้วยการตอบแทนด้วยเงินแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ คนงานจะไม่ทำงานอย่างสม่ำเสมอตามที่ได้รับมอบหมาย เพราะว่ามันนอกเหนือจากการทำงานเพื่อเงินแล้ว คนงาน ยังมีความต้องการทางจิตใจ ที่ต้องการตอบสนองอยู่ด้วย การค้นคว้าของนักมนุษยสัมพันธ์ในระยะแรกนั้น มุ่งสนใจศึกษาเฉพาะความพอใจของคนงาน และขวัญของคนงานเท่านั้น และตั้งเป็นข้อสมมติฐานที่ถูกโต้แย้งได้ว่า การที่ คนงานมีขวัญสูง ผลผลิตก็จะสูงตามไปด้วย แต่ แท้ที่จริงแล้วจากการวิจัยในระยะต่อมาหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ผลผลิตต่าง ๆ แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์อยู่บ้างกับขวัญของคนงานก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยอื่นๆ ที่ สำคัญกว่า เช่น ขึ้นอยู่กับวินัย และการควบคุม เป็นต้น และปัจจัยอื่น ๆ เหล่านี้มักจะมีอิทธิพลอยู่เป็นอันมากด้วย

ด้วยเหตุนี้เอง ที่ชี้ให้เห็นว่า การเน้นหนักเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยวิธีการจูงใจ โดยไม่มีขอบเขต เพื่อให้คนงานมีขวัญและกำลังใจสูงนั้น เป็นวิธีที่ผิด และจะไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นเสมอไป บางครั้งการเลือกวิธีการควบคุมที่เหมาะสม และความจำเป็นที่จะต้องมีระเบียบวินัย เพื่อให้ พฤติกรรมของคนที่อาจ ผันแปรได้ในทางต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวทางที่ต้องการ ควบคู่กันไปกับการจูงใจนั้น ยังเป็นสิ่งจำเป็น จากเหตุนี้เอง ที่ทำให้นักวิชาการในสมัยต่อมา พยายามเรียกวิธีการตามแนวความคิดนี้ว่า การจัดการ โดยวิธีการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการศึกษ การจัดการองค์การในแนวใหม่ ฉะนั้นจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีคลาสสิกใหม่ การศึกษาเชิงพฤติกรรมให้ข้อคิดเห็น ว่า ความต้องการทางอารมณ์และร่างกายของมนุษย์ ประกอบเป็นพื้นฐานขององค์การ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เองจากการรวมตัวของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการ ผลประโยชน์ หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ พฤติกรรมศาสตร์ ยังอาศัยวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคมและมนุษยวิทยา และดึงความสนใจต่อองค์การโดยทั้งหมด เช่นเดียวกันกับการพิจารณาพฤติกรรมของแต่ละ บุคคล และกลุ่มภายใน องค์การนั้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาองค์การตามแนวพฤติกรรมศาสตร์

แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร

หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้นแต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาบุคคล ากรถูกที่ถูกจุดหรือไม่ ถ้าจะพูดง่ายๆแบบภาษาชาวบ้านก็คือ เกาถูกที่คันหรือไม่ หลายองค์กรได้นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการที่ทันสมัยจากต่างประเทศเข้ามาใช้ แต่สุดท้ายปัญหาการบริหารคนก็ยังคงมีอยู่เหมือนกัน เพราะจัดยาไม่ตรงกับโรคหรือไม่ก็ไม่ว่าสาเหตุที่แท้จริงของโรคคืออะไร

วิธีเสนอทางเลือกในการค้นหาปัญหาด้านการบริหารคน ดังนี้

กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์

เนื่องจากปัญหาของคนมีหลายรูปแบบ ดังนั้น ถ้าต้องการให้ได้ปัญหาที่แท้จริง จึงควรจะแบ่งกลุ่มปัญหาของคนในองค์กรออกเป็นกลุ่ม เช่น ปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับผลตอบแทน ปัญหาเกี่ยวกับความผูกพันต่องานหรือองค์กร ปัญหาด้านการทำงานร่วมกัน ปัญหาชีวิตส่วนตัวครอบครัว ฯลฯ การแบ่งกลุ่มปัญหาจะช่วยให้การศึกษาปัญหาชัดเจนมากขึ้น เพราะถ้าเราศึกษาปัญหาโดยภาพรวม ทำให้ไม่สามารถแยกแยะลักษณะและสาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจน เลือกรุ่นมือในการค้นหาปัญหา

เมื่อเราแบ่งกลุ่มของปัญหาได้แล้ว ให้ลองหาเครื่องมือในการค้นหาปัญหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือ มีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง เช่น การสำรวจอาจจะเหมาะสำหรับการค้นหาภาพรวมของปัญหา แต่อาจจะไม่สามารถค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก อาจจะดีตรงที่ได้ข้อมูลละเอียด แต่ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่เหมาะสม ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจจะได้ข้อมูลที่แท้จริง สุดท้าย วิธีการที่เหมาะสมอาจจะจะเป็นแบบผสมกันก็ได้ เช่น ช่วงแรกอาจจะใช้วิธี การสำรวจ เมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้ว ก็ค่อยมาใช้วิธีการเจาะลงรายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาย่อยอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ปัญหาที่เราค้นหามาได้นั้น สะท้อนปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงเปลือกนอกของ ปัญหา จึงควรมีการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือของปัญหา อาจจะใช้บุคคลภายนอก เข้ามาช่วยดำเนินการสำรวจปัญหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่เราได้มานั้น ถูกต้องจริงหรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีการศึกษาเชิงการวิจัย ที่มีการตั้งสมมติฐานของปัญหานั้นๆ ตามที่เราได้ศึกษามาในเบื้องต้น และทดสอบสมมติฐานคร่าวๆ โดยการศึกษาระเบียบวิธีวิจัย แต่คงไม่ต้องลงลึกที่ต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัยอะไรมากมายนักครับ การประเมินระดับของปัญหา

เมื่อแน่ใจว่า ปัญหาในการบริหารคนขององค์กรถูกต้อง และสะท้อนความเป็นจริงแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การประเมินระดับของปัญหาว่ารุนแรงมากน้อยเพียงใด ปัญหานั้นเกิดขึ้นมานานหรือ

ยัง ปัญหาอื่นๆ ส่งผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์กร อะไรบ้าง อย่างไร ระดับไหน นอกจากนี้ อาจจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ประเมินได้ด้วยว่า ปัญหาควรจะดำเนินการแก้ไข หรือ พัฒนาเร่งด่วนกว่ากัน ปัญหาไหนที่ต้องแก้ก่อนปัญหาหนึ่งก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาได้ เช่น การที่จะพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้ จะต้องแก้ไขปัญหาชีวิตส่วนตัวของบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่องานให้ได้ก่อน จัดทำแผนการแก้ไขปัญหาหรือแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อรับทราบปัญหาเรียบร้อยแล้ว ก็ ต้องนำเอาปัญหาทั้งหมด มาจัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนา แผนที่ว่านี้อาจจะจัดทำเอง หรืออาจจะลองให้ที่ปรึกษาจากภายนอก เข้ามานำเสนอแผนก็ได้ ส่วนเราจะเลือกใช้บริการหรือไม่ ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งครับ อย่างน้อย เราจะได้มั่นใจได้ว่า แผนที่เราจัดทำ ขึ้นมานั้นถูกต้อง (ตรงกับแผนที่บุคคลภายนอกนำเสนอ) การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากร

เมื่อเราได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว บางปัญหาเราสามารถแก้ไขได้ ด้วยการตัดสินใจเชิงการบริหารจัดการ เช่น ปัญหาเรื่องผลตอบแทน ปัญหาเรื่องระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติ งาน สถานที่ทำงาน ฯลฯ แต่บางปัญหา อาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น การพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ และถ้าจะให้ได้ดีผล ควรจะกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะต้องพัฒนาฝึกอบรมให้ชัดเจน กลุ่มนี้จะต้องพัฒนาเรื่องการวางแผนงาน กลุ่มนี้จะต้องเน้นเรื่องการคิดเชิงระบบ อีกกลุ่มอาจจะ ต้องเน้นเรื่องการประสานงาน / การทำงานเป็นทีม ไม่ควรกำหนดเป็นระดับ เช่น พนักงานระดับนี้ (ทุกคน) จะต้องเข้าอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้ เพราะจะทำให้ปัญหาที่ควรจะได้รับ การแก้ไข หรือคนที่ไม่เก่งก็ยังคงไม่เก่งต่อไป ส่วนคนที่เก่งอยู่แล้วก็เก่งมากยิ่งขึ้น

สรุป แนวทางในการสำรวจ ค้นหา วิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาบุคลากรขององค์กร ควรจะทำอย่างเป็นระบบ และเริ่มให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรกให้มาก เพราะถ้ากำหนด ปัญหาผิดพลาด หรือไม่ถูกต้องแล้ว จะทำให้กระบวนการต่อๆ มา ไม่มีประโยชน์อะไร และการแก้ไข ปัญหาอะไรก็ตาม ควรจะมีกำหนดวัตถุประสงค์ ผลที่คาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมาย ให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา ถ้ายังกำหนดสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ ขอแนะนำ อย่าเพิ่ง ดำเนินการ

สุดท้ายนี้หวังว่า ทุกองค์กรจะมุ่งเน้นการสำรวจปัญหาการบริหารคนขององค์กร ที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การใช้ Competency ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ

หลายๆท่านคงเคยได้ยินคำว่า Competency กันมาบ้างแล้ว แต่อาจจะยังไม่ค่อยเข้าใจใน ความหมายและประโยชน์จากการใช้ competency ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าใดนัก อันที่จริง

แล้วคำว่า competency มีความหมายว่า ความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาให้ดีขึ้นหรือเพิ่มขึ้นได้

จากความหมายที่กล่าวไปข้างต้น บางคนอาจจะเกิดคำถามขึ้นว่า แล้ว Competency มีความแตกต่างกับ work Performance และ Potential อย่างไร ทั้ง 3 คำนี้มีความหมายที่แตกต่างกัน! ซึ่งจะขออธิบายเพิ่มเติมดังนี้ Person Competency เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในตัวบุคคล สามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้จากการเรียนรู้และฝึกฝน Competency เป็นตัวช่วยส่งเสริมผลงานและศักยภาพของบุคคล

Work Performance เป็นผลงานที่ได้จากการกระทำ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานมาจาก Competency สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความยากง่ายของเป้าหมายที่กำหนด พฤติกรรมและเป็นความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ที่มีผลงานดีไม่จำเป็นต้องมีศักยภาพสูง !

ส่วน Potential เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ส่วนใหญ่มาจากพื้นฐานของบุคคลนั้น การพัฒนาหรือประสบการณ์จะเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้มากขึ้น บุคคลที่มีศักยภาพสูงสามารถเรียนรู้และพัฒนา Competency ได้เร็วกว่าปกติ

สำหรับบทบาทของ Competency ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเกี่ยวพันกันมากมายหลายด้าน โดยประโยชน์ของ Pos เทคโนโลยีสารสนเทศ Competency สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกพนักงาน จัดสรรตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรม

ซึ่งในการกำหนด Pos เทคโนโลยีสารสนเทศ Competency นั้น ต้องนำเอา Competency หลักของหน่วยงานและขององค์กร Leadership Competency มาประกอบกับ Competency ของงานที่ได้จากการวิเคราะห์ใบบอกลักษณะงาน และการกำหนดระดับของแต่ละ Pos เทคโนโลยีสารสนเทศ Competency นั้น ต้องมีความท้าทาย สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการทบทวนทุกครั้งเป้าหมายหรือลักษณะงานเปลี่ยนไป

นอกจากนี้การรับรอง Pos เทคโนโลยีสารสนเทศ Competency และระดับนั้นต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ให้บริการ และควรเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ใกล้เคียงกันด้วย

ประโยชน์ของการใช้ Competency ในการจัดรับคัดเลือกและจัดสรรตำแหน่งงาน ก็เพื่อใช้ในการจัดรับผู้สมัครตรงกับ Pos เทคโนโลยีสารสนเทศ Competency ที่กำหนดไว้ให้มีการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบ Competency มีการติดตามการพัฒนา Competency ของพนักงานใหม่ตลอดจนการ

เปรียบเทียบ Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency กับ Person Competency เพื่อการจัดสรรตำแหน่งหรือวางตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ Competency ในการฝึกอบรมและพัฒนา นั้น ต้องใช้การเปรียบเทียบ Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency และ Person Competency เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม และใช้ระบบการวัดผลงานโดยใช้ Competency มาประกอบในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การติดตามการพัฒนา Competency ของพนักงาน และการวัดผลของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนการประเมินผลงานโดยใช้ Competency จะเป็นการใช้ Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency มาใช้ในการประเมินผลงานเพื่อให้การพัฒนา พนักงานตรงตามความต้องการของงาน การใช้ Competency ในการประเมินผลงานควรทำควบคู่กับการประเมินผลงานจาก เป้าหมายงาน หรือ KPI ที่กำหนดไว้ในแต่ละปีโดยกำหนดน้ำหนักของ Competency และ เป้าหมายงานที่ใช้ในการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับลักษณะ ภาระงานและระดับความรับผิดชอบในการที่จะนำระบบ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องมีการทำทั้งระบบเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยสามารถนำมาใช้ได้ดังนี้

Competency มาตรฐานของแต่ละตำแหน่งงาน (Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency) สามารถนำมาใช้ในการจัดรับ การคัดเลือก การจัดสรรตำแหน่ง การประเมินค่างาน การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การฝึกอบรม และการสำรวจค่าตอบแทน

การจ้างงานโดยใช้ Competency สามารถสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มี competency ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของงานจริงๆ ตาม Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency

การบริหารค่าตอบแทน- จ่ายค่าตอบแทนตาม Competency สามารถนำมาใช้ได้กับการประเมินค่างานโดยใช้ Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency เปรียบเทียบกับ competency มาตรฐานของระบบประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่างาน การพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานโดยเปรียบเทียบ Person Competency กับ Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency และการนำเอาผลงาน อายุงาน ศักยภาพของพนักงานมาพิจารณาประกอบการใช้ Competency ในการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถใช้ได้ในเรื่องของการหาความต้องการการฝึกอบรมจากการเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่าง Person Competency และ Posเทคโนโลยีสารสนเทศ ion Competency การติดตามผลเพื่อการพัฒนา Person Competency โดยดูจากการประเมินผลงานและจากการทดสอบ

นอกจากนี้ยังสามารถใช้ประโยชน์จากการพัฒนา Person Competency ได้โดยจะมีผลต่อ งานและศักยภาพของพนักงาน ใช้ในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การวางแผนค่าตอบแทน และการวางแผนปรับลดอัตรากำลัง จะเห็นได้ว่า Competency นั้นสามารถสร้างประโยชน์ให้กับการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ได้มากมายหลายด้าน แต่ต้องใช้อย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งระบบ Competency จะสำเร็จได้นั้นต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์รองรับ
2. ต้องใช้ Competency ในทุกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
3. พนักงานทุกคนต้องรับทราบและตระหนักถึงความสำคัญของ Competency ต่องานและการพัฒนาสายอาชีพของตน
4. เป็นระบบที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้
5. ผู้ลงระบบต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency และความเกี่ยวข้องกับทุกระบบอย่างดี
6. ขั้นตอนการลงระบบสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่จำเป็นต้องเป็นระบบที่ดีที่สุด
7. ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารทุกคน

Competency อาจจะเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ แต่ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ competency ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นรับรองว่าคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไปอย่างแน่นอน ถ้ามีการทำอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

เทคนิคการจูงใจลูกน้องให้ทำงาน

คงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าผลงานของหัวหน้าเกิดขึ้นจากผลงานของลูกน้องที่ร่วมใจร่วมแรงทำให้แบบว่า ลูกน้องดี หัวหน้าดี ซึ่งหมายถึงลูกน้องมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้งานของหัวหน้าประสบผลสำเร็จ ส่วนหัวหน้าเองจะมีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนลูกน้องให้มีหน้าที่และตำแหน่งงานที่ดีขึ้น พบว่ายังมีหัวหน้างานหลายต่อหลายคนที่ยังมี ความคิดว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นมาจากตนเองเพียงฝ่ายเดียว ลูกน้องก็เป็นแค่ผู้ช่วยคนหนึ่งเท่านั้น เป็นหัวหน้าที่เน้นการบริหารงานของตนเป็นหลัก ไม่สนใจในการบริหารลูกน้องในทีม คุณรู้ไหมว่า หัวหน้างานเหล่านั้นอาจพบปัญหาที่จะตามมานั้นก็คือ ลูกน้องขาดแรงจูงใจในการ ทำงานให้ ทำงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว ไม่อุทิศและสละเวลาหาก หัวหน้างานมีงานด่วนพิเศษ และปัญหาการที่ลูกน้องลาออกเพราะไม่มีสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้เองจะส่งผลย้อนกลับมายังหัวหน้าที่ต้องรับภาระหนัก แทนที่จะมีเวลาในการทำงานเชิงกลยุทธ์ การวางแผนงาน การพัฒนาระบบงานให้ดีขึ้น กลับต้องเอาเวลามาสะสางงานในรายละเอียด คอยแก้ไขปัญหาประจำวัน ต้องทำงานด่วนพิเศษหรือทำงานนอกเวลาทำงานซึ่งไม่มีลูกน้องอาสาที่จะช่วยหรือเกี่ยงกันไม่ยอมทำให้

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นผู้เป็นหัวหน้าเองจึงไม่ควรละเลยที่จะใส่ใจในความคิดความรู้สึกของลูกน้อง การบริหารคนควบคู่ไปกับการบริหารงาน ซึ่งหน้าที่งานอย่างหนึ่งที่

หัวหน้าพึงปฏิบัติ นั่นก็คือ การหาวิธีจูงใจลูกน้องในการทำงาน ทั้งนี้การจูงใจลูกน้องให้ทำงานให้ นั้น มีใช่เรื่องยากที่คุณเองในฐานะหัวหน้างานจะทำได้ ซึ่งดิฉันขอ นำเสนอเทคนิคง่าย ๆ ในการจูงใจ ลูกน้องด้วยวิธี D-R-I-V-E ดังนี้

D – Development

การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจลูกน้องให้ทำงานได้ คงไม่มีลูกน้องคนไหนอยากที่จะทำงานกับหัวหน้าที่ไม่เคยคิดที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พวกเขามีความรู้และความสามารถที่เพิ่มขึ้น ขอให้หัวหน้างานตระหนักไว้เสมอว่า ไม่ต้องกลัวลูกน้องจะเก่งหรือดีกว่าตนเอง แบบว่ากลัวลูกน้องจะเลื่อยขาเก้าอี้ จนเป็นเหตุให้หัวหน้างานไม่สนใจที่จะพัฒนาลูกน้องเลย ทั้งนี้การพัฒนาลูกน้องนั้นมีหลากหลายวิธีที่หัวหน้างานสามารถทำได้ เช่น การสอนงาน (Coaching): เพื่อให้ลูกน้องเข้าใจวิธีการ และขอบเขตหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบการส่งลูกน้องเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (In House and Public Training): เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting): เพื่อช่วยลูกน้องในการหา แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation): เพื่อส่งเสริมให้ลูกน้องเกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) มากขึ้น R – Relation

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับและลูกน้องเป็นสิ่งที่คุณหัวหน้างานไม่ควรเพิกเฉย เพราะสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้ลูกน้องอุทิศและตั้งใจในการทำงานให้กับคุณอย่างจริงใจมีใจรักการบังคับ ทั้งนี้วิธีการในการเสริมสร้างให้คุณเองมีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้อง เช่น การพาลูกน้องไปเลี้ยงอาหารกลางวันหรืออาหารเย็นเนื่องในโอกาสพิเศษซึ่งอาจจะเป็นเลี้ยงวันเกิดเลี้ยงลูกน้องกรณีที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง.... หรือการเริ่มต้นทักทายลูกน้องก่อน หรือการถามเรื่องอื่น ๆ กับลูกน้องบ้างที่ไม่ใช่เรื่องงาน หรือการซื้อของฝากหรือของเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ลูกน้องซึ่งไม่จำเป็นต้องรอให้ถึงวัน /โอกาสพิเศษ หรือการรับฟังและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาลูกน้องที่ไม่ใช่ปัญหาจากการทำงาน หรือการสร้างอารมณ์ขันกับลูกน้องการสร้างรอยยิ้มและเสียงหัวเราะกับลูกน้องบ้าง

I - Individual Motivation

ลูกน้องแต่ละคนมีหลากหลายสไตล์ บางคนเงียบไม่ชอบแสดงออก บางคนชอบเอะอะโวยวาย บางคนคิดมาก บางคนขี้บ่นน้อยใจ ดังนั้นในฐานะของหัวหน้างานจึงจำเป็ นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ลูกน้องแต่ละคนว่าพวกเขามีนิสัย บุคลิกลักษณะและความต้องการอย่างไร แต่ละคนจะมีแบบฉบับเฉพาะที่แตกต่างกันไป การจูงใจลูกน้องจึงย่อมต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะนิสัยของแต่ละคน จงอย่าใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งกับลูกน้องหลาย ๆ คนที่มีความต ่างกัน เช่น หากพบว่าลูกน้องของตบ่นขอบที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์หัวหน้าควรจะมอบหมายงานที่ส่งเสริมให้พวกเขาได้ใช้ความคิดและสามารถนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ กับคุณได้ หรือหากลูกน้องของคุณเป็นคนชอบโวยวายเมื่อ

มีความคิดเห็นไม่ตรงกับคุณตนเองในฐานะหัวหน้างานควรจะสงบนิ่งและ พุดคุยกับลูกน้องอย่างมีเหตุผลเพื่อจูงใจให้ลูกน้องเห็นด้วยกับคุณ

V - Verbal Communication

คำพูดเปรียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบกับตัวคุณเองในฐานะของหัวหน้างาน บางครั้งการไม่พูดหรือนิ่งเฉย จะดูดีกว่าการพูดออกไป โดยเฉพาะคำพูดในทางลบที่อยากให้คุณจงหลีกเลี่ยง ได้แก่ คำพูดที่ประชดประชันเหน็บแนม คำพูดที่ออกคำสั่งโดยไม่มีเหตุผลคำพูดดูถูกความสามารถของลูกน้องคำพูดที่ปิดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้กับลูกน้อง คำพูดที่นิทา ลูกน้องลับหลังคำต่อว่าลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือต่อหน้าผู้อื่น จงพยายามเลิกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์และจูงใจลูกน้องให้พวกเขาอยากทำงานให้กับคุณ

E - Environment Arrangement

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถจูงใจลูกน้องให้อยากทำงาน เพื่อมิให้ลูกน้องรู้สึกจำเจหรือเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมแบบเดิม ๆ พบว่ามีหลากหลายวิธี ที่คุณสามารถเลือกใช้เพื่อสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนรูปโฉมออฟฟิศใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดวางโต๊ะ เก้าอี้ใหม่ หรือการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำ งานต่าง ๆ ให้พร้อมในการทำงาน หรือการอนุญาตให้ลูกน้องเปิดเพลงเบา ๆ ฟังเพื่อ คลายความ ตึงเครียดในการทำงานหรือการสร้างทีมงานให้เป็นที่แห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งทีมงานนักอ่านขึ้นโดยการมอบหมายให้ลูกน้องอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองและนำมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง ... หรือการจัดประชุมร่วมกันอาจเป็นเดือนละครั้งหรือสองครั้งตามความเหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นที่ร่วมกันทั้งนี้คุณอาจใช้เวทีของการประชุมเพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบถึงนโยบายของบริษัทภารกิจหน้าที่ของทีมงาน และการให้ลูกน้องมีส่วนร่วมเสนอไอเดียใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น

ดังนั้นขอให้หัวหน้างานเริ่มสำรวจตัวเองนับแต่ตอนนี้ว่าได้ใส่ใจที่จะหาวิธีจูงใจลูกน้องให้ทำงานมากน้อยแค่ไหน หัวหน้างานที่มีทั้งศาสตร์ในการบริหารคนและศาสตร์ในการบริหารงานนั้น มักจะเป็นหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับและ ความเคารพศรัทธาจากลูกน้องด้วยความจริงใจ

แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร

หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้นแต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาบุคลากรที่ถูกจุดหรือไม่ ถ้าจะ

พูดง่าย ๆ แบบภาษาชาวบ้านก็คือ เกาถูกที่คันหรือไม่ หลายองค์กรได้นำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการที่ทันสมัยจากต่างประเทศเข้ามาใช้ แต่สุดท้ายปัญหาการบริหารคนก็ยังคงมีอยู่เหมือนกัน เพราะจัดยาไม่ตรงกับโรคหรือไม่ก็ไม่ว่าสาเหตุที่แท้จริงของโรคคืออะไร

มีหลายองค์กรสอบถามผมว่า เราจะมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรบ้าง ที่จะสำรวจ ค้นหา และประเมินปัญหาในการบริหารคนขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับวิธีการที่หลายองค์กรนิยมใช้ในการประเมินปัญหา คือ การพูดคุยสอบถาม การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การใช้กล่องรับความคิดเห็น ฯลฯ แต่สุดท้าย ผู้บริหารองค์กรก็ยังไม่รู้สึกว่า ปัญหาที่ได้มานั้นไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง เพราะมันไม่ตรงกับความรู้สึกของตัวผู้บริหารเอง หรือไม่ก็พอนำไปแก้ไขปัญหาแล้ว ปัญหาเรื่องคนก็ยังไม่จางหายไป

ผมคิดว่าการที่หลายองค์กรเริ่มหันกลับมามองที่การค้นหาปัญหา มากกว่าการ หาเครื่องมือมาแก้ไขปัญหาน่าจะเป็นจุดเปลี่ยนที่ดีขององค์กรในบ้านเรา ในปัจจุบันและอนาคต เพราะถ้าทราบใบที่เรายังไม่รู้ว่า ปัญหาที่แท้จริงในการบริหารคนของเราคืออะไร ต่อให้ใช้เงินลงทุนไปมากเท่าไร ต่อให้ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคนสมัยใหม่อย่างไร ก็คงจะไม่ ได้ผล แถมยังเสียเงินเสียเวลาไปแบบไม่คุ้มค่าอีกต่างหาก

แนวทางการค้นหาปัญหาขององค์กรบางองค์กร จึงอยากจะนำเสนอทางเลือกในการค้นหาปัญหาด้านการบริหารคน ดังนี้

กำหนดกลุ่มของปัญหาที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์

เมื่อเราแบ่งกลุ่มของปัญหาได้แล้ว ให้ลองหาเครื่องมือในการค้นหาปัญหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้าง แต่ละเครื่องมือ มีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง เช่น การสำรวจอาจจะเหมาะสำหรับการค้นหาภาพรวมของปัญหา แต่อาจจะไม่สามารถค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก อาจจะดีตรงที่ได้ข้อมูลละเอียด แต่ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่เหมาะสม ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจจะไม่ได้อะไรที่แท้จริง สุดท้าย วิธีการที่เหมาะสมอาจจะกลายเป็นแบบผสมกันก็ได้ เช่น ช่วงแรกอาจจะใช้วิธีการสำรวจ เมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้ว ก็ค่อยมาใช้วิธีการเจาะลงรายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาย่อยอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ค้นหาหรือสำรวจมา

เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่เราได้มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีการศึกษาเชิงการวิจัยที่มีการตั้งสมมติฐานของปัญหานั้นๆ ตามที่เราได้ศึกษามาในเบื้องต้น และทดสอบสมมติฐานคร่าวๆ โดยการศึกษาเชิงการวิจัย แต่คงไม่ดี ลงลึก ที่ต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัยอะไรมากมายนักนะครับ การประเมินระดับของปัญหา เมื่อแน่ใจว่า ปัญหาในการบริหารคนขององค์กรถูกต้อง และสะท้อนความเป็นจริงแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การประเมินระดับของปัญหาว่ารุนแรงมากน้อยเพียงใด ปัญหานั้นเกิด

ขึ้นมาหานหรือยัง ปัญหานั้น ๆ ส่งผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์กร อะไรบ้าง อย่างไร ระดับไหน นอกจากนี้ อาจจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ประเมินได้ด้วยว่า ปัญหาควรจะดำเนินการแก้ไข หรือพัฒนาเร่งด่วนกว่ากัน ปัญหาไหนที่ต้องแก้ก่อน ปัญหาหนึ่งก่อน จึงจะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาได้

นำเอา ปัญหาทั้งหมด มาจัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนา แผนที่ว่านี้อาจจะจัดทำเอง หรืออาจจะลองให้ที่ปรึกษาจากภายนอก เข้ามานำเสนอแผนก็ได้ ส่วนเราจะเลือกใช้บริการหรือไม่ ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งครับ อย่างน้อย เราจะได้มั่นใจได้ว่า แผนที่เราจัดทำขึ้นมานั้นถูกต้อง (ตรงกับแผนที่บุคคลภายนอกนำเสนอ) การดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากร

เมื่อเราได้ปัญหาที่แท้จริงแล้ว จัดทำแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเรียบร้อยแล้ว บางปัญหาเราสามารถแก้ไขได้ ด้วยการตัดสินใจเชิงการบริหารจัดการ เช่น ปัญหาเรื่องผลตอบแทน ปัญหาเรื่องระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน สถานที่ ทำงาน ฯลฯ แต่บางปัญหา อาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น การพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ และถ้าจะให้ได้ดี ควรจะกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะต้องพัฒนาฝึกอบรมให้ชัดเจน กลุ่มนี้จะต้องพัฒนาเรื่องการวางแผนงาน กลุ่มนี้จะต้องเน้นเรื่องการคิดเชิงระบบ อีกกลุ่มอาจจะต้องเน้นเรื่องการประสานงาน / การทำงานเป็นทีม ไม่ควรกำหนดเป็นระดับ เช่น พนักงานระดับนี้ (ทุกคน) จะต้องเข้าอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้ เพราะจะทำให้ปัญหาที่ควรจะได้รับ การแก้ไข หรือคนที่ไม่เก่งก็ยังคงไม่เก่งต่อไป ส่วนคนที่เก่งอยู่แล้วก็เก่งมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า แนวทาง ในการสำรวจ ค้นหา วิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาบุคลากรขององค์กร ควรจะทำอย่างเป็นระบบ และเริ่มให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรกให้มาก เพราะถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด หรือไม่ถูกต้องแล้ว จะทำให้กระบวนการต่อๆ มา ไม่มีประโยชน์อะไร และการแก้ไขปัญหาก็ตาม ควรจะมี การกำหนดวัตถุประสงค์ ผลที่คาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมาย ให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา ถ้ายังกำหนดสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ ขอแนะนำว่า ยังไม่ควรดำเนินการ

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงการบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าปลีก

ปลีก

3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองฟู ชินะโชค. (2531). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

HR ในธุรกิจค้าปลีก. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก www.nidambe11.net

เฉลิมชัย ไวยชิตา. การจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations). สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.hrtothai.com/index.php>

แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.e-hrเทคโนโลยีสารสนเทศ.com>

การใช้ Competency ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.sbdc.co.th>

เทคนิคการจูงใจลูกน้องให้ทำงาน. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://lpn.nfe.go.th/Management/B6.html>

การบริหารทรัพยากร. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://lpn.nfe.go.th/Management/B5.html>

หัวข้อวิชาที่ 4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง

แนวคิด

กระทรวงพาณิชย์เห็นว่ากิจการค้าปลีกค้าส่ง ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ และการจ้างงานโดยรวมของประเทศ ขณะนี้ประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่ประเภทดิสเคานท์สโตร์ อย่างมาก และประมาณการว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นจํานวนร้อยละ 25 ของยอดขายในภาคการค้าปลีกค้าส่งทั้งหมด ทำให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีเงินทุนน้อย ขาดมาตรฐานในการบริหารจัดการแบบใหม่ ไม่อาจแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่ประเภทดิสเคานท์สโตร์ได้ และจะได้รับความเดือดร้อน อันเป็นการกระทบต่อเศรษฐกิจ เนื่องมาจากการกระจุกตัวของผู้ประกอบการรายใหญ่ในแต่ละท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม รวมทั้งให้โอกาสแก่ร้านที่มีทุนน้อย โดยคํานึงถึงประโยชน์ต่อผู้บริโภค เศรษฐกิจของชาติ และเอกชนทุกระดับ

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการจัดการธุรกิจของตนเอง

เนื้อหาสาระ

ความหมายและความสำคัญของร้านค้าปลีก

ความหมายของร้านค้าปลีก

ร้านค้าปลีก (Retail Store) หมายถึง องค์การธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายปริมาณการซื้อ-ขายในแต่ละครั้งไม่มากนัก

แนวทางการจัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

ซึ่งแนวทางการจัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง มีดังนี้

1. ด้านกฎหมาย

ดำเนินการร่างกฎหมายว่าด้วยการค้าปลีกค้าส่ง ที่มุ่งเน้นให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งทุกขนาด และทุกประเภท รวมถึงการค้าบริการให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ โดยให้มีสัดส่วนของร้าน ค้าขนาดต่าง ๆ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามความจำเป็นของสภาพเศรษฐกิจ และเมือง และชุมชน ซึ่งขณะนี้ได้ยกร่างกฎหมายใกล้จะเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบหลักการของกฎหมาย ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1.1 กำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ซึ่งเข้าข่ายควบคุมต้องปฏิบัติตามและอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่กฎหมายจะกำหนด เช่น การอนุญาตตั้ง ขยาย หรือย้ายสาขา กำหนดสถานที่

หรือพื้นที่ตั้งจำนวนหรือขนาดของพื้นที่ การประกอบธุรกิจ กำหนดวัน เวลา และชั่วโมงในการเปิด ปิด กำหนดให้มีสัดส่วนพื้นที่จำหน่ายสินค้าที่ผลิตภายในประเทศต่อพื้นที่รวมของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็น

1.2 โครงสร้างขององค์กรที่จะกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่งประกอบด้วย คณะกรรมการกลาง กำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง คณะกรรมการส่วนจังหวัดกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและ คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์

1.3 กำหนดมาตรฐานของร้านค้าปลีกค้าส่ง เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคในวัตถุประสงค์ เพื่อ คุ้มครองมิให้ประชาชนซื้อสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ หรือถูกหลอกลวงในเรื่องราคา

1.4 สำหรับโทษที่จะกำหนดตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง จะมีทั้ง โทษทางปกครอง เช่น การดำเนินต่อสาธารณะ การปรับทางปกครอง โทษทางอาญา ได้แก่ จำคุก หรือปรับ

2. ด้านการปฏิบัติ

2.1 มาตรการส่งเสริมร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็ก และร้านค้าชุมชนกระทรวง พาณิชยเห็นว่ามี ความจำเป็นจะต้องส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็กมีความ แข็งแรง เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับร้านประเภทดิสเคานท์สโตร์ รวมทั้งการจัดตั้งร้านค้าปลีกชุมชน ตามหลักการดังต่อไปนี้

1) สำรวจร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็กที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้ง ในส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อ ทราบจำนวนและปัญหาที่แท้จริงจากผลกระทบของการขยายตัวของ ร้านค้าดิสเคานท์ สโตร์ รวมทั้งสอบถามความต้องการที่จะให้ทางราชการช่วยเหลือ เช่น ด้านเงินทุน ด้านบริหารการจัดการ ด้านการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรง เป็นต้น พร้อมทั้งจะได้อื่นทะเบียน ร้านค้าปลีกค้าส่งเหล่านี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการช่วยเหลือต่อไป

2) จัดตั้งและสนับสนุนร้านค้าปลีกชุมชน โดยจะเริ่มจากชุมชนนอกเมืองก่อน แล้วขยาย เข้ามาสู่ในเมืองของแต่ละจังหวัด ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้นักดิสเคานท์สโตร์เข้ามาแข่งขันในชุมชนได้ กระทรวงพาณิชย์จะจัดทำรูปแบบร้านค้าปลีกเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดเล็ก และขนาดกลาง เพื่อ รองรับในแต่ละชุมชน โดยทางราชการอาจจัดหาแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรืออาจเข้า ร่วมถือหุ้นในร้านค้าปลีกชุมชนตามความเหมาะสม และเมื่อร้านเหล่านี้มีความเข้มแข็งแล้ว ก็สามารถซื้อหุ้นคืนไปได้ทั้งหมด

3) ได้จัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการร้านค้าสมัยใหม่ และจัดทำคู่มือ "เคล็ด ดับ สูตรสำเร็จร้านค้าปลีก " เผยแพร่ให้ร้านค้าปลีกได้ปรับตัวให้มีการจัดการที่ทันสมัย อนุญาตให้

ร้านค้าที่มีมาตรฐานได้ใช้เครื่องหมายรับรองของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

4) สร้างเครือข่ายร้านค้าปลีก โดยเชื่อมโยงผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่าย ผู้ค้าส่งกับร้านค้าปลีกที่ขึ้นทะเบียน และร้านค้าปลีกชุมชนที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้ได้สินค้าในราคาถูกลงสำหรับบริการแก่ผู้บริโภค

2.2 มาตรการสร้างความสมดุลของธุรกิจ

1) เพื่อให้เกิดความสมดุลในเรื่องการประกอบธุรกิจและการแข่งขันของร้านค้าปลีกค้าส่ง ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ กระทรวงพาณิชย์จึงประสานงานโดยประชุมหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำกฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมาควบคุมกา ารเปิดหรือขยายสาขาของธุรกิจดิสเคานท์สโตร์ โดยให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยออกประกาศกระทรวงมหาดไทยในเรื่องการก่อสร้าง ดัดแปลง หรือเปลี่ยนการใช้อาคารบางชนิดหรือบางประเภท ในบริเวณพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเปิดเป็นธุรกิจดิสเคานท์สโตร์ แต่ก็ให้สามารถเปิดสาขาใหม่ได้ ในท้องที่ห่างจากตัวเมือง ซึ่งจะไม่กระทบกระเทือนต่อร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็ก ประกาศกระทรวงมหาดไทยฉบับนี้จะมีผลบังคับใช้ได้เพียง 1 ปี นับแต่วันที่ประกาศ

2) ในระหว่างที่ประกาศกระทรวงมหาดไทยตามข้อ 1) มีผลบังคับ หากมีความจำเป็นต้องควบคุมการตั้งหรือขยายสาขาของธุรกิจดิสเคานท์สโตร์ต่อไปอีก ก็ให้กระทรวงมหาดไทยใช้อำนาจตามมาตรา 8(10) แห่งกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารออกเป็นกฎกระทรวงต่อไป

การค้าปลีก (Retailing)

ความหมายของการค้าปลีก

การค้าปลีก หมายถึง การขายสินค้าให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยการซื้อสินค้านั้นไปเพื่อการบริโภคของตนเอง และครอบครัว (สุณิสา วิลัยรักษ์และสุกัญญา ไชยชาญ , 2538 : 198) หรือหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อการใช้ส่วนตัว (Stern, El-Ansary and Coughlan, 1996 : 50) หรือหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อการใช้ส่วนตัวและไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ (Kotler, 1997 : 563)

จากความหมายของการค้าปลีก สามารถสรุปองค์ประกอบของการค้าปลีก ได้ดังนี้

1. กิจกรรม เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือการให้บริการ
2. สินค้าหรือการบริการ
3. ผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งเป็นผู้ที่ซื้อสินค้าเพื่อการใช้ส่วนตัวหรือใช้ในครอบครัว ไม่ใช่การใช้เพื่อธุรกิจ

ประเภทของการค้าปลีก

การค้าปลีกแบ่งออกเป็นหลายประเภทด้วยกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแบ่งประเภท เนื่องจากร้านค้าปลีกหนึ่ง ๆ อาจจะถูกจัดกลุ่มให้เข้าอยู่ในหลายกลุ่มในหลายประเภท เช่น ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งสามารถจัดอยู่ในร้านค้าปลีกแบบร้านสะดวกซื้อก็ได้ เป็นร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่ก็ได้ หรือเป็นร้านค้าปลีกแบบแฟรนไชส์ก็ได้ เป็นต้น ในที่นี้จะแบ่งการค้าปลีกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (stores retailing)
2. การค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (non- stores retailing)
3. องค์กรที่ทำการค้าปลีก (retail organizations)

ตาราง ประเภทของการค้าปลีกทั้ง 3 ประเภท

การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (stores retailing)	การค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (non-stores retailing)	องค์กรที่ทำการค้าปลีก (retail organizations)
1. ร้านค้าขายสินค้าเฉพาะอย่าง (specialty store) 2. ห้างสรรพสินค้า (department store) 3. ศูนย์การค้าครบวงจร (Shopping center or shopping complex) 4. ร้านสรรพอาหาร (supermarket) 5. ร้านค้าสะดวกซื้อ (convenience store) 6. ร้านขายสินค้าลดราคา (discount store) 7. พ่อค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก (off-price retailer) 7.1 เครื่องขายของโรงงาน (factory outlet) 7.2 พ่อค้าปลีกสินค้าลดราคาอิสระ (independent off-price retailer) 7.3 ร้านค้าสินค้า (warehouse club) หรือร้านค้าสินค้าขายส่ง (wholesale club) 8. ร้านค้าขายสินค้าราคาถูก (superstore) 8.1 ร้านค้าปลีกแบบรวม (combination store) 8.2 ร้านค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก (hypermarket or supercenter) 9. ร้านค้าที่ใช้แคตตาล็อก (catalog showroom) 10. มินิมาร์ทหรือร้านสรรพอาหารขนาดเล็ก (minimart or superette)	1. การขายตรง (direct selling) 1.1 การขายแบบตัวต่อตัว (one-to-one selling) 1.2 การขายแบบจัดงานปาร์ตี้ (one-to-many (party) selling) 1.3 การตลาดเครือข่าย (multilevel (network) marketing) 2. การตลาดทางตรง (direct marketing) 3. การขายโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ (automatic vending machine) 4. ธุรกิจที่ให้บริการในการซื้อ (buying service)	1. ร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่จำกัด (corporate chain store) 2. ร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่สมัครใจ (voluntary chain store) 3. สหกรณ์พ่อค้าปลีก (retailer cooperative) 4. สหกรณ์ผู้บริโภค (consumer cooperative) 5. ร้านค้าปลีกที่ได้รับ สิทธิบัตร (franchise organization) 6. การร่วมมือกันบริหารสินค้า (merchandising conglomerate)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Philip Kotler, **Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th Edition, (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1997), pp. 564-570. ; ธีรชัย ดวงรัตนพันธ์, หน่วยที่ 6, **วิชาการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า**, พิมพ์ครั้งที่ 8, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542), น. 208.

การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (Stores Retailing)

ผู้บริโภคในปัจจุบัน สามารถที่จะหาซื้อสินค้าหรือบริการได้จากร้านค้าต่าง ๆ ที่ขายสินค้าหรือบริการมากมายหลายชนิด ดังนั้นการศึกษาประเภทของร้านค้าปลีกจึงมีความสำคัญ สำหรับการจัดการช่องทางการตลาดเป็นอย่างมาก โดยการค้าปลีกแบบมีร้านค้า สามารถแบ่งออกได้เป็นประเภท ดังนี้

1. ร้านค้าขายสินค้าเฉพาะอย่าง

ร้านค้าขายสินค้าเฉพาะอย่าง หรือเรียกว่า คาเทกอรี คิลเลอร์ (category killer) เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเฉพาะอย่างเพียงอย่างเดียว เช่น ร้านขายอุปกรณ์กีฬา ร้านขายรองเท้า ร้านขายเสื้อผ้า ร้านขายเครื่องเพชร ร้านขายดอกไม้ ร้านขายไอศกรีม ร้านขาย ขนมปัง เป็นต้น ร้านค้าประเภทนี้จะขายสินค้าเพียงอย่างเดียว ชนิดเดียว แต่มีแบบ มีขนาด มีสี สันหรือมียี่ห้อให้เลือกครบตามที่ลูกค้าต้องการ ตัวอย่างเช่น ร้านรองเท้าบาจา ร้านหนังสือดวงกมล เป็นต้น

2. ห้างสรรพสินค้า (Department store)

เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ขายสินค้าหลายประเภทหลายชนิดรวมกัน มีการแบ่งสินค้าออกเป็นแผนกตามหมวดหมู่สินค้า โดยสินค้าที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน ก็จะถูกจัดไว้รวมกันหรือใกล้กัน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดวางสินค้า การส่งเสริมการขาย การให้บริการลูกค้า และการควบคุมการขาย เป็นไปด้วยความสะดวกและมีประสิทธิภาพ สินค้าที่จำหน่ายมักจะเป็นสินค้าที่มีความทันสมัย คุณภาพดี ราคาสูง และนำแฟชั่น มีให้เลือกทั้งแบบและตราสินค้ามากมาย สินค้าหลักของห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่ ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ตัวอย่างร้านค้าปลีกแบบนี้ เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เป็นต้น

3. ศูนย์การค้าครบวงจร (shopping center or shopping complex)

ศูนย์การค้าครบวงจรมีพัฒนาการมาจากห้างสรรพสินค้า เป็นธุรกิจค้าปลีกที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ภายใต้แนวคิดที่ให้บริการครบถ้วนมากขึ้น ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสิ่งที่ต้องการได้ในสถานที่แห่งเดียว (One stop shopping) กล่าวคือ นอกจากจะมีห้างสรรพสินค้าและร้านค้าแล้ว ยังเพิ่มแหล่งบันเทิง เช่น สวนสนุก ศูนย์อาหารขนาดใหญ่ และโรงภาพยนตร์เข้าไปด้วย ทำให้ผู้บริโภคสามารถจับจ่ายซื้อของควบคู่ไปกับการหาความบันเทิงไปพร้อมกัน เช่น เดอะมอลล์ มานูญครองซีคอนสแควร์ เป็นต้น

4. ร้านสรรพอาหาร (supermarket)

เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญที่ความสด ใหม่ และความหลากหลายของอาหาร สินค้าที่ขายส่วนใหญ่ ได้แก่ อาหารสด อาหารกระป๋อง ของชำและสิ่งจำเป็นที่ใช้ในบ้าน เช่น เครื่องสุขภัณฑ์ อุปกรณ์การทำอาหาร ฯลฯ

นโยบายในการขายสินค้าจะเป็นการขายให้ลูกค้าบริการตัวเอง (Self services) ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาถูก เพราะได้ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจ้างพนักงานขายออกไปโดยทั่วไปแล้ว มักจะเห็นร้านค้าปลีกแบบสรรพอาหารอยู่ภายในห้างสรรพสินค้า หรืออยู่บริเวณชั้นล่าง หรือชั้นใต้ดินที่ห้างสรรพสินค้านำเอาร้านสรรพอาหารมาไว้รวมกันก็ เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ครบถ้วนในที่แห่งเดียว (one stop shopping) ตัวอย่างร้านสรรพอาหารที่อยู่ร่วมกับห้างสรรพสินค้า เช่น ท็อปส์ (Tops) เป็นต้น ส่วนร้านสรรพอาหารที่ตั้งอยู่โดด ๆ ไม่ได้รวมกับห้างสรรพสินค้า เช่น ฟู้ดแลนด์ (Food Land)

5. ร้านค้าสะดวกซื้อ (convenience store)

เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน รวมทั้งจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่มประเภทฟาสต์ฟู้ด (fast food เช่น อาหารและขนมที่สำเร็จ ปรุงรับประทานได้เร็ว สะดวก สะอาด ร้านค้าสะดวกซื้อหลายแห่งให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งช่วยให้ความสะดวกแก่ลูกค้าในการ จับจ่าย แต่สินค้าที่จำหน่ายในร้านจะไม่หลากหลายหรือมีมากมายเหมือนร้านสรรพอาหาร ราคาสินค้า ค่อนข้างแพง ตัวอย่างของร้านค้าสะดวกซื้อ เช่น เซเว่นอี เลฟเว่น (7-Eleven) เอเอ็ม-พีเอ็ม (am-pm) จิฟฟี่ (Jiffy) เป็นต้น

6. ร้านขายสินค้าลดราคา (discount store)

ร้านค้าปลีกประเภทนี้โดยทั่วไปมักจะเน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม อุปกรณ์ ไฟฟ้าต่าง ๆ ในราคาที่ถูกลง เช่น ร้านค้าขายสินค้ากีฬาลดราคา (discount sporting goods store) ร้าน ขายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ลดราคา (discount electronics store) และร้านขายหนังสือลดราคา (discount book store) ส่วนใหญ่จะอยู่ชานเมือง สถานที่จำหน่ายจะมีลักษณะง่าย ๆ ไม่มีความ หูหิ้วมากเพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง เช่น ร้านแมงลอย เป็นต้น สินค้าที่วางจำหน่ายไม่แตกต่างจาก สินค้าที่วางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า แต่ในด้านของคุณภาพ และราคาสินค้าที่วางใน ห้างสรรพสินค้าจะสูงกว่า และเน้นด้านแฟชั่นมากกว่ารวมทั้งความหลากหลาย สี สัน ขนาดต่าง ๆ ค่อนข้างมีให้เลือกน้อยกว่าห้างสรรพสินค้าทั่วไป

7. พ่อค้าปลีกขายสินค้าราคาถูกลง (off-price retailer)

เป็นร้านที่คิดราคาสินค้าต่ำกว่าราคาขายปลีกทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากสามารถซื้อสินค้าในราคาที่ ต่ำกว่า ได้แก่ ร้านค้าปลีก ซึ่งเป็นเครือข่ายช่องทางของโรงงานผู้ผลิต ผู้ค้าปลีกอิสระ และร้านค้าส่งที่มี ลักษณะเป็นคลังสินค้า

7.1 เครือข่ายของโรงงาน (factory outlet) เป็นช่องทางของผู้ผลิต และบริหารงานโดย ผู้ผลิตจำหน่ายสินค้าในราคาลดพิเศษเครือข่ายเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของโรงงานหลายแห่ง สามารถให้ส่วนลดได้มากถึง 50% และเป็นราคาที่ต่ำกว่าร้านค้าปลีกทั่วไป เพราะผู้ผลิตเป็นผู้ จัดจำหน่ายเอง

7.2 ผู้ค้าปลีกสินค้าลดราคาอิสระ (independent off-price retailer) เป็นร้านค้าปลีกซึ่ง บริหารงานโดยผู้ประกอบการอิสระ หรือโดยบริษัทที่ทำการค้าปลีกขนาดใหญ่

7.3 ร้านคลังสินค้า (warehouse club) หรือ ร้านคลังสินค้าขายส่ง (wholesale club) เป็นร้านค้า ปลีกที่ขายสินค้าแบบจำกัดสายผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่เป็นสินค้าสะดวกซื้อ เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน โดยการ ให้ส่วนลดกับสมาชิกซึ่งสมาชิกต้องเสียเงินค่าธรรมเนียม ในการสมัครเป็นสมาชิกร้านคลังสินค้าจะขายสินค้า ให้กับสมาชิกที่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก หน่วยงานรัฐบาลซึ่งที่ไม่มุ่งกำไร และบริษัทขนาดใหญ่ ร้านค้าส่งนี้จะ

มีคลังสินค้าและมีต้นทุนที่ค่อนข้างต่ำ เพราะซื้อสินค้าจำนวนมาก และใช้แรงงานน้อยในการเก็บรักษาสินค้า ราคาสินค้าของร้านจะต่ำกว่าราคาสินค้าในร้านสรรพอาหาร และร้านขายสินค้าลดราคาทั่วไป

8. ร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ (superstore)

เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ในสถานที่แห่งเดียว (one stop shopping) ประกอบด้วยร้านสรรพอาหาร สินค้าประเภทเครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องไฟฟ้า เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม มาวางขายเพิ่มเติม แต่สินค้าที่นำมาจำหน่ายนี้จะไม่พิถีพิถันในเรื่องของยี่ห้อ และคุณภาพสูงเหมือนกับห้างสรรพสินค้า ราคาของสินค้าก็ถูกกว่าห้างสรรพสินค้าด้วย ตัวอย่างของร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ เช่น บิ๊กซี ซูเปอร์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งร้านค้าขนาดใหญ่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

8.1 ร้านค้าปลีกที่รวมร้านสรรพอาหารและร้านขายยาเข้าด้วยกัน (combination store)

8.2 ร้านค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก (hypermarket or supercenter) เป็นร้านค้าปลีกที่มีลักษณะคล้ายร้านขายของถูก ขายสินค้าอาหารอุปโภคบริโภค รวมทั้งสินค้าอื่น ๆ ที่จำเป็น ไม่มีการจัดตกแต่งร้านค้าสวยงามแบบห้างสรรพสินค้า การจัดเรียงสินค้าจัดวางแบบคลังสินค้า (warehouse) และรูปแบบการขายจะเป็นแบบให้ลูกค้าบริการตัวเอง (self service) ตัวอย่างเช่น คาร์ฟูร์ (Carrefour) ไอชอง (Auchan) โลตัส (Lotus) เป็นต้น

9. ร้านค้าที่ใช้แคตตาล็อก (catalog showroom)

เป็นร้านที่ขายสินค้าจำนวนมาก โดยนำเสนอสินค้าต่าง ๆ ผ่านแคตตาล็อก มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าสูง และขายสินค้าที่มีชื่อเสียงในราคาลดพิเศษ ตัวอย่างสินค้าได้แก่ อัญมณี กล้องถ่ายรูป กระเป๋าเดินทาง ของใช้ภายในบ้าน ของเล่น อุปกรณ์กีฬา ลูกค้าจะซื้อสินค้าจากแคตตาล็อก ร้านค้าประเภทนี้จะมีต้นทุนต่ำเพราะไม่ต้องแสดงสินค้า และไม่มีสินค้าคงเหลือจึงสามารถขายสินค้าได้ราคาต่ำ ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการซื้อสินค้าทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้

10. มินิมาร์ทหรือร้านสรรพอาหารขนาดเล็ก (minimart หรือ superette)

มินิมาร์ท เป็นการย่อส่วนของร้านสรรพอาหาร ทั้งด้านพื้นที่ ชนิด และปริมาณของ สินค้าที่จำหน่าย โดยยังคงวิธีการดำเนินงาน และประเภทสินค้าที่จำหน่ายไว้เช่นเดียวกับร้านสรรพอาหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพการคมนาคมที่แออัดมาก พื้นที่ในเมืองจึงหายากขึ้นและมีราคาสูงขึ้น การลงทุนในร้านสรรพอาหารจึงค่อนข้างสูงและไม่ค่อยเหมาะสม ขณะเดียวกันแนวโน้มประชากรเริ่มกระจายออกสู่ชานเมืองมากขึ้น มินิมาร์ทจึงเหมาะที่จะตั้งตามตัวเมือง และชานเมืองที่ชุมชนยังไม่หนาแน่น พอสำหรับการเปิดร้านสรรพอาหาร

11. ร้านขายของชำหรือโชห่วย (grocery store หรือ mom & pop store หรือ provincial store)

เป็นร้านค้าแบบดั้งเดิมจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคขนาด 1-2 คูหา ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการบริหารยังคงเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อนฝูง ร้านที่เรียกขานตัวเองว่า "มินิมาร์ท" ที่เห็นกันทั่วไปทุกวันนี้ จัดเป็นได้เพียงร้านขายของชำที่มีการปรับปรุงตกแต่งให้สวยงามขึ้นเท่านั้น ร้านค้าแบบมินิ

มาร์ท จะต้องมีส่วนของอาหารสด (fresh food) ประกอบกับสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ร้านค้าปลีกแบบนี้จัดได้ว่ามีจำนวนมากที่สุดในบรรดาร้านค้าปลีกแบบต่าง ๆ การจัดตั้งใช้เงินลงทุนน้อย ค่าใช้จ่ายต่ำ แต่กำไรก็ต่ำตามไปด้วย เพราะอำนาจการต่อรองการจัดซื้อยังต่ำ เนื่องจากสั่งซื้อในปริมาณน้อย

การเปรียบเทียบการค้าปลีกแบบมีร้านค้า

การเปรียบเทียบคุณสมบัติของร้านค้าปลีกโดยการให้คะแนนปัจจัยด้านต่าง ๆ คือ เวลาในการให้บริการ ทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของสินค้า การบริการ และราคาของสินค้า ทำให้ร้านค้าปลีกแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้กลยุทธ์สำหรับร้านค้าปลีกแต่ละประเภทแตกต่างกันตามไปด้วย

ตาราง การเปรียบเทียบคุณสมบัติของร้านค้าปลีกโดยการให้คะแนน

ประเภทของร้านค้าปลีก	เวลาในการให้บริการ	ทำเลที่ตั้ง	สินค้าที่หลากหลายชนิด	การบริการที่ครบสมบูรณ์	ราคาสินค้า
ห้างสรรพสินค้า	2	3	2	1	4
ร้านสรรพอาหาร	1	1	3	3	2
ซูเปอร์สโตร์	1	3	3	3	2
ไฮเปอร์มาร์ท	2	5	1	4	1
ร้านค้าสะดวกซื้อ	1	1	4	3	3
ร้านค้าปลีกแบบเน้นสินค้าราคาถูก	3	3	2	3	1
มินิมาร์ท	2	1	2	3	3
ร้านขายของชำ	3	3	3	5	5

หมายเหตุ : ความหมายของคะแนน

- 1 = ให้ความสำคัญมาก
- 2 = ค่อนข้างสำคัญ
- 3 = ให้ความสำคัญปานกลาง
- 4 = ไม่ค่อยสำคัญ
- 5 = ให้ความสำคัญน้อย

ที่มา : ตัดแปลงจาก ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์, หน้าที่ 6, **ธุรกิจการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า**, พิมพ์ครั้งที่ 8, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542), น. 210.

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงแนวทางการจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

ปณิศา ลัญชานนท์. (2548). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

เสวี วงษ์มณฑา. (2542ก). *กลยุทธ์การตลาด*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์

..... (2540). *ครบเรื่องเครื่องการสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาภาษา.

ความหมายและความสำคัญของร้านค้าปลีก. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก

<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=1736.0>

หัวข้อวิชาที่ 5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าปลีกและค้าปลีก

แนวคิด

การวัดสมรรถนะภายในโซ่อุปทานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันสมรรถนะที่ลูกค้าเป็นผลจากสมรรถนะทั้ง โซ่อุปทานที่มีการถ่ายทอดจากส่วนต้นน้ำไปยังส่วนปลายน้ำ ซึ่งเป็นการถ่ายทอดสมรรถนะทั้ง โซ่อุปทานที่เชื่อมโยงตั้งแต่สมรรถนะระดับภายในองค์กรและสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรอย่างไรก็ตามการวัดสมรรถนะจากการศึกษาที่ผ่านมาเป็นการวัดในแต่ละส่วนซึ่งเป็นการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กรหรือการวัดระดับระหว่างองค์กรโดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ ลักษณะทางด้านข้อแนะนำและการพัฒนาการวัดสมรรถนะ (Procedural; P) ลักษณะการศึกษาทางด้านโครงสร้างระบบการวัดสมรรถนะ (Structural; S) และลักษณะของการศึกษาทางเทคนิคการประเมินผล (Assessment Technique; AT) โดยระบบการวัดสมรรถนะที่ได้นำเสนอมานี้ยังขาดการวัดผลของสมรรถนะระหว่างองค์กรเชื่อมโยงกับสมรรถนะภายในองค์กรซึ่งเป็นการวัดสมรรถนะโดยรวมของโซ่อุปทาน ดังนั้นบทความนี้ได้นำเสนอระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมของโซ่อุปทาน โดยนำลักษณะการศึกษาทั้ง 3 แบบ มาพัฒนาระบบวัดสมรรถนะโดยรวมของโซ่อุปทาน และประยุกต์ระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมในโซ่อุปทานอาหารแปรรูป

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าปลีกและค้าปลีก
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำการการวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าปลีกและค้าปลีก

เนื้อหาสาระ

ดัชนีหรือแบบจำลองตัวชี้วัดประสิทธิภาพระบบโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีก
การดำเนินการใดๆ ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีการวัดประสิทธิภาพ (Performance Measurement) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการชี้บ่งสถานะหรือผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ การวัดประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นเป้าหมายของกระบวนการเพื่อที่จะมุ่งเน้นในการปรับปรุง แก้ไข เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) จะเป็นตัวชี้บ่งสถานะดังกล่าว เช่น

1. เวลา (Time)

- Cash to Cash Cycle Time: ระยะเวลาของวงจรเงินสด คือเวลาโดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ และเงินนั้นไหลกลับมาสู่ผู้ประกอบการในรูปของรายได้

Calculation: $\text{Total Inventory Days of Supply} + \text{Days of Sales Outstanding} - \text{Average Payment period for Material in day}$

- Order Cycle Time: ครอบคลุมระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้า โดยนับตั้งแต่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าตามคำสั่งซื้อ

Calculation: $\text{Total Average Lead Time From: [Customer signature/authorization to order receipt]} + [\text{Order receipt to completion of order entry}] + [\text{Completion of order entry to start manufacture}] + [\text{Start manufacture to start to complete manufacture}] + [\text{Complete manufacture to customer receipt of order}] + [\text{Customer receipt of order to installation complete}]$

2. ต้นทุน (Cost)

- Total Logistics Management Cost : ต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไร
- Inventory Days of Supply : จำนวนวันของสินค้าคงคลัง คือระยะเวลาที่จำนวนสินค้าคงคลังถูกผลิตจนกระทั่งขายให้กับลูกค้า ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันของสินค้าคงคลัง จะแสดงให้เห็นถึงปริมาณสินค้าคงคลัง

Calculation: $[\text{5 Point annual average gross inventory}] / [\text{Cost of goods sold} / 365]$

3. การบริการและคุณภาพ (Service and Quality)

- Order Fill Rate : อัตราเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งถูกกำหนดด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของคำสั่งซื้อที่จัดส่งจากคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง

Calculation: $[\text{Number of orders filled from stock shipped within 24 hours of order release}] / [\text{Total number of stock orders}]$

- Order Fulfillment Performance : ความสามารถในการเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่ง นับเวลาเฉลี่ย จากวันและเวลาที่คำสั่งซื้อเกิดขึ้นจนถึงวันและเวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้าจากคำสั่งซื้อ

สั่งซื้อนั้น โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน

- Number of Reject Per Batch : จำนวนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ในการผลิตหรือที่รับการส่งมอบในแต่ละครั้ง
- Delivery In Full and On Time (DIFOT) : เป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถูกต้องในการส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนและตรงเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด

Calculation: [Total number of orders delivery in full and on time to the customer's request date] / [Total number of orders delivery]

4. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Utilization)

- Capacเทคโนโลยีสารสนเทศ y Utilization : ดัชนีตัวนี้จะบ่งบอกถึงการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในคลังสินค้าว่ามี การจัดวางและเก็บสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามดัชนีชี้วัดที่กล่าวมานี้ อาจปรับปรุงวิธีการประเมินเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพวิธีการค้าปลีกที่เหมาะสมกับท้องถิ่น เพื่อให้สะท้อนข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกับธุรกิจการค้าปลีกของไทยมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินงานของโซ่อุปทาน เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภค การพัฒนาของเทคโนโลยีและสารสนเทศและการแข่งขันทางการค้า เป็นสาเหตุที่ผลักดันให้มีความจำเป็นในการดำเนินงานการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทาน การวัดสมรรถนะจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพที่ตรงจุด การศึกษาที่ผ่านมการวัดสมรรถนะเริ่มจากการวัดสมรรถนะภายในองค์กร (Intra-Organization Performance Measurement level) และได้มีการขยายลักษณะการศึกษาของการวัดสมรรถนะไปสู่การวัดสมรรถนะในระดับระหว่างองค์กร (Inter-Organization Performance Measurement Level) โดยลักษณะการศึกษาทางด้านการวัดสมรรถนะแบ่งออกได้เป็น 3 แบบได้แก่

ลักษณะการศึกษาทางด้านข้อแนะนำและการพัฒนาการวัดสมรรถนะ (Procedural; P) ลักษณะการศึกษาทางด้านโครงสร้างระบบการวัดสมรรถนะ (Structural; S) และลักษณะของการศึกษาทางเทคนิคการประเมินผล (Assessment Technique; AT) ลักษณะแรกคือการศึกษาทางด้านข้อแนะนำและการพัฒนาการวัดสมรรถนะ เป็นการศึกษาถึงปัญหาของระบบวัดสมรรถนะที่ใช้ในอดีตและนำเสนอถึงความสามารถของระบบวัดสมรรถนะ รวมถึงการนำเสนอถึงขั้น ตอนในการสร้างระบบวัดสมรรถนะ และนำไปสู่ลักษณะที่สองคือการศึกษาทางด้านโครงสร้างระบบการวัดซึ่ง

หมายถึงมิติ (Dimension) ของดัชนีวัด จากการที่แต่ละระบบวัดมีเป้าหมายในการวัดแตกต่างกัน จึงใช้ดัชนีวัดผลที่แตกต่างกัน และเรียกหมวดหมู่ของดัชนีวัดว่ามิติ (Dimension) ของดัชนีวัด ดังนั้นในแต่ละระบบวัดจึงมีมิติการวัดที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการใช้ดัชนีวัดผลจำนวนมากทำให้การประเมินผลของสมรรถนะมีความซับซ้อน จึงพัฒนาแนวคิดเพื่อลดจำนวนสารสนเทศที่ไม่จำเป็น โดยนำเสนอลักษณะที่สามเป็นการศึกษาเทคนิคการประเมินผลมาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น ภายในองค์กรประกอบด้วยหลาย ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานทุกอย่างก็ตามโซ่อุปทานยังประกอบด้วยหลายองค์กรที่อยู่ภายในโซ่อุปทานเดียวกัน ดังนั้นการวัดผลของสมรรถนะจำเป็นต้องรองรับความซับซ้อนของโซ่อุปทานและสามารถแสดงถึงสมรรถนะโดยรวมของโซ่อุปทานได้ บทความนี้นำเสนอระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมซึ่งประกอบด้วยการวัดสมรรถนะในระดับภายใน องค์กรและระดับระหว่างองค์กร โดยประยุกต์ใช้ระบบวัดสมรรถนะนี้ในโซ่อุปทานอาหารแปรรูปที่มีโครงสร้างของโซ่อุปทานคือชาวไร่-โรงงานแปรรูป-ลูกค้า และวัดสมรรถนะในมิติทางด้านเวลาและคุณภาพการจัดเรียงของบทความนี้เป็นดังต่อไปนี้ในส่วนต่อไปเป็นการเสนอถึงการบทพทงานวิจัยที่ผ่านมาที่ได้มีการศึกษการพัฒนาการวัดสมรรถนะ ลักษณะการศึกษาของการวัดสมรรถนะและการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทาน จากนั้นได้กล่าวถึงระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมซึ่งนำลักษณะของการศึกษาการวัดสมรรถนะมาใช้ร่วมในวิเคราะห์และในหัวข้อถัดไปนำเสนอถึงโซ่อุปทานอาหารและการประยุกต์ใช้ ระบบการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทานอาหารแปรรูป

การวัดสมรรถนะซึ่งเริ่มตั้งแต่การพัฒนาการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทานและลักษณะของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทาน และการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทานทั้ง 2 ระดับ

1. การพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะ การศึกษาที่ผ่านมาได้มีการนำเสนอความต้องการในการวัดสมรรถนะเพื่อวัดผลการดำเนินงานของโซ่อุปทาน โดยมีสาเหตุเนื่องจากความแตกต่างในการดำเนินงานของโซ่อุปทาน ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาของระบบสารสนเทศ จึงมีการศึกษาและพัฒนาโดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงสาเหตุของความไม่เพียงพอของระบบการวัดสมรรถนะและนำเสนอถึงประโยชน์ของการประยุกต์ระบบการวัดสมรรถนะลักษณะการศึกษาด้านการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทานที่ผ่านมา Folan and Brown (2005) ได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะการศึกษาด้านข้อแนะนำและการพัฒนาการวัดสมรรถนะ (Procedural; P) และลักษณะการศึกษาด้านโครงสร้างระบบการวัดสมรรถนะ (Structural; S) อย่างไรก็ตามในระบบวัดสมรรถนะมีจำนวนของข้อมูลที่ได้จากการวัดผลจำนวนมาก จึงนำไปสู่การนำเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลดังนั้นลักษณะของการศึกษาทางเทคนิคการประเมินผล (Assessment Technique; AT) จึงเป็นอีกลักษณะการศึกษาหนึ่งในการวัดสมรรถนะใช้

อุปทาน โดยลักษณะการศึกษาในแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของการวัดสมรรถนะ

2. ลักษณะการศึกษาทางด้านข้อแนะนำและการพัฒนาการวัดสมรรถนะ (Procedural; P) ในลักษณะการศึกษานี้มุ่งเน้นในการนำเสนอถึงปัญหาของการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทาน ข้อแนะนำในการสร้างและออกแบบระบบวัดสมรรถนะ รวมไปถึงขั้นตอนในการพัฒนาการวัดสมรรถนะเพื่อให้รองรับกับโซ่อุปทานภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันปัญหาของการวัดสมรรถนะในโซ่อุปทาน Holmberg (2000) เสนอว่า การวัดสมรรถนะในโซ่อุปทานมีการแยกกันของระบบวัดในระหว่างหน่วยงานในโซ่อุปทาน มีการใช้ดัชนีวัดสมรรถนะทางการเงินและใช้ดัชนีวัดสมรรถนะมากเกินไปหรือการวัดสมรรถนะครอบคลุมเพียงบางส่วนของโซ่อุปทานเท่านั้น และได้มีการนำเสนอถึงปัญหาของการวัดสมรรถนะอื่น ๆ เช่น การขาดความสมดุลของการวัด ไม่มีการประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบมาใช้ในการวัดสมรรถนะ มีความเปราะบางเกิดขึ้นของผลการวัดสมรรถนะภายในองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ได้มีการนำเสนอถึงข้อแนะนำในการสร้างและการออกแบบระบบการวัดสมรรถนะ เช่น Holmberg (2000) ได้นำเสนอถึงขั้นตอนในการสร้างระบบ วัดสมรรถนะ 5 ขั้นตอน โดยเริ่มจาก การพิจารณากลยุทธ์ขอบเขต การถ่วงดุลระบบการวัด การหาความสัมพันธ์ของผลลัพธ์และเหตุการณ์ การวิเคราะห์ปัญหาโดยภาพรวมและการใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการวัด Beamon and Ware (1998) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างและปรับปรุงระบบระบบการวัดสมรรถนะ

ดังนั้นจากลักษณะการศึกษางานทางด้านสามารถกล่าวได้ว่าระบบการวัดสมรรถนะต้องมีลักษณะคือ มีการคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีการถ่วงดุลระบบการวัดให้สมดุลกันซึ่งแสดงถึงภาพรวมที่ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดของทั้ง โซ่อุปทาน มีการตอบสนองต่อการวัดล่วงหน้า ต้องสามารถวัดผลได้แบบทันเหตุการณ์ (Real time) และภายในระบบวัดต้องไม่ใช้ดัชนีวัดสมรรถนะมากเกินไป

3. ลักษณะการศึกษาทางด้านโครงสร้างระบบการวัดสมรรถนะ (Structural; S) ลักษณะการศึกษานี้เป็นการนำเสนอระบบวัดสมรรถนะซึ่งในแต่ละระบบวัดมีมิติการวัดที่แตกต่างกัน เช่น ในการวัดสมรรถนะทางการเงินต้องใช้มิติทางการเงิน ดังนั้นลักษณะของการศึกษานี้เป็นการนำเสนอระบบวัดสมรรถนะที่มีมิติการวัดที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1 และจากการที่ระบบวัดสมรรถนะมีมิติที่แตกต่างกัน ทำให้โครงสร้างของระบบวัดสมรรถนะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามโครงสร้างของระบบวัดสมรรถนะต้องมีความสอดคล้องกับมิติการวัดสมรรถนะ

ตารางที่ 1: แสดงลักษณะโครงสร้างของดัชนีวัดในแต่ละมิติการวัด

โครงสร้างของดัชนีวัด	มิติ
F-NF	Financial and Non-Financial
ROF	Resource, Output and Flexibility
Hierarchy	Vertical Orientation (i.e. Strategic, Tactical and Operation)
BSC	Stakeholder, Financial, Internal Process and Learning
TCQF	Time, Cost, Quality and Flexibility
Result & Determinants	Results (i.e. Financial, Competitiveness) and Determinants (i.e. Quality, Innovation)
PM system model	Lead time, Cost, Quality and Delivery
EFQM	Enablers and Results

โครงสร้างของระบบวัดสมรรถนะได้เริ่มจากการจัดแบ่งมิติของดัชนีวัดออกเป็นดัชนีวัดที่เกี่ยวข้องกับทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Financial – Non financial; F-NF) ต่อมาได้มีการศึกษาและพัฒนาโครงสร้างของระบบวัด เช่น ระบบวัดสมรรถนะที่มีโครงสร้างที่มีมิติของดัชนีวัดคือทรัพยากร ผลลัพธ์ และความยืดหยุ่นหรือระบบวัดที่มีโครงสร้างของมิติของการวัดที่จัดแบ่งตามระดับการดำเนินงาน 3 ระดับคือระดับกลยุทธ์ ระดับเทคนิค และระดับปฏิบัติงาน Lockamy III (1991) ได้เสนอมิติการวัดทางด้านคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลานำ และการจัดส่ง โดยเสนอมิติของการวัดครอบคลุมด้าน เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความยืดหยุ่น และพัฒนาโครงสร้างการวัดมาจากมิติการวัดทางด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพ เวลา และความยืดหยุ่น โดยเพิ่มในส่วนสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ หรือการเจริญเติบโตในอนาคต

4. ลักษณะการศึกษาทางด้านเทคนิคการประเมินผล (Assessment Technique; AT) ใน การศึกษานี้นำเสนอถึงเทคนิคในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากโครงสร้างการวัดสมรรถนะที่มีความซับซ้อนของข้อมูลหรือผลจากการวัดวัดด้วยดัชนีวัดสมรรถนะจำนวนมาก โดยผลจากการประเมินผล ออกเป็นค่าเชิงปริมาณ และเทคนิคที่ได้มีการนำเสนอในการประเมินผลของการวัดสมรรถนะภายใน ไซ้อุปทาน เช่น Chan and Kumar (2005) ได้นำเสนอเทคนิค Fuzzy ร่วมกับ Analysis Hierarchy Process (AHP) หรือการใช้เทคนิค Fuzzy ร่วมกับ Genetic Algorithm เทคโนโลยีสารสนเทศ hm (GA) ดัง ในงานของ Ma, et al. (2004) หรือการใช้เทคนิคอื่น ๆ เช่น Data Envelopment Analysis, Linear Programming, Dynamic Program นอกจากนี้ได้มีการนำเทคนิคอื่น มาใช้เพื่อประเมินผลการวัด สมรรถนะ ทั้งนี้แต่ละเทคนิคมีความสามารถและความยืดหยุ่นที่แตกต่างกันในการประเมินผลการวัด สมรรถนะ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการนำปัญญาประดิษฐ์เข้ามาประยุกต์ใช้ (Artificial Intelligent) ในการประเมินผลของสมรรถนะและนำผลที่ได้ไปสู่การพยากรณ์ผลของการดำเนินงาน โดยอาศัยเหตุการณ์จากในอดีตเพื่อเพิ่มความแม่นยำในการควบคุมการดำเนินงานต่อไป

5. การวัดสมรรถนะในไซ้อุปทาน การวัดสมรรถนะในไซ้อุปทาน ได้มีการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร และ การวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กร โดยการวัด

สมรรถนะเริ่มจากการพัฒนาจากการ วัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร ต่อมาได้มีการพัฒนาการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมทั้ง ไซ่อุปทาน ซึ่ง Folan and Brown (2005) เสนอว่าความซับซ้อนของการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรมีความซับซ้อนมากกว่าการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร

5.1. การวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร การวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือกิจกรรมที่กระทำโดยองค์กรตั้งแต่กระบวนการรับคำสั่ง ซื้อของลูกค้าจนถึงกระบวนการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ซึ่งการวัดสมรรถนะในระดับนี้พัฒนาจากการใช้ดัชนีวัดผลในการวัดผลของการดำเนินงานในการควบคุมการดำเนินงาน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น จึงได้เริ่มมีการพัฒนาดัชนีวัดผลที่สามารถวัดผลขององค์กรและการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งดัชนีชี้วัดทางการเงินได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลของสมรรถนะทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจากจุดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ได้มีการวัดสมรรถนะของการดำเนินงานทั่ว ทั้ง องค์กรโดยลักษณะการศึกษาทางด้าน Procedural การวัดสมรรถนะภายในองค์กรนี้ได้มีการแนะนำถึงการใช้คิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการวัดสมรรถนะรวมถึงการนำดัชนีวัดสมรรถนะที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินมาใช้ให้มากขึ้น ในขณะที่ Gunarsekaran, et al (2003) เสนอว่าควรสร้างดัชนีวัดที่สามารถใช้ได้ทั้ง ไซ่อุปทานและการวัดสมรรถนะควรมีความสมดุลระหว่างดัชนีทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับทางด้านการเงิน และ Cousins and Spekman (2003) ได้กล่าวว่า การวัดสมรรถนะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีความน่าเชื่อถือและตอบสนองแบบอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ลักษณะการศึกษาทางด้าน Structural นั้น Gunarsekaran, et al (2001) ได้นำเสนอระบบการวัดสมรรถนะที่มีการตามกระบวนการทำงานและระดับของการปฏิบัติการ และได้มีการใช้โครงสร้างการวัดสมรรถนะแบบ Business Process Review (BRP) [24] รวมถึงได้มีการศึกษาโดยการเปรียบเทียบโครงสร้างระบบการวัดแบบ GSCF กับ SCOR Model ในขณะที่การวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กรได้มีการนำเทคนิคการประเมินผลในลักษณะของการศึกษาแบบ Assessment technique จำนวนไม่มาก เนื่องจากการวัดสมรรถนะการวัดสมรรถนะยังมีความซับซ้อนไม่มากอย่างไรก็ตามในลักษณะการศึกษานี้ Liu, et al. (2000) ได้มีการนำเสนอการใช้ Linear Program ร่วมกับ Adaptive solution ซึ่งในการศึกษาของการวัดระดับสมรรถนะภายในองค์กรในนั้นยังคงเป็นการจัดรูปแบบของขั้น ตอนการวัดสมรรถนะและจัดระบบการวัดให้ครอบคลุมภายในองค์กรเท่านั้น หรือเป็นการเสนอรูปแบบของดัชนีวัดผลที่ต้องมีการวัดผลของการดำเนินการ ในขณะที่การนำเทคนิคในการประเมินผลเข้ามาใช้นั้นยังเพียงเป็นการประเมินผลจากดัชนีวัดที่สนใจภายในองค์กรของกิจกรรมเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้น โดยตารางที่ 2 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะของการศึกษา มิติของดัชนีวัด เทคนิคในการประเมินผลของงานวิจัยในการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร

ตารางที่ 2: แสดงลักษณะการศึกษาที่ผ่านมาสำหรับการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร

ผู้วิจัย	ลักษณะการศึกษา			มิติการวัด	เทคนิคในการประเมินผล
	P	S	AT		
Lebas (1995)	✓	✓		Cost (ABC)	-
Yee and Huatan (2004)			✓	Other	Linear Program
Pham (2004)			✓	Process, Technology, Capability	Adaptive solution + Linear Program
Gilmour (1999)	✓			Service, Asset, Speed	Benchmarking
Hausman (2000)		✓		Financial, Quality, Process efficiency, Product & process innovation	-

5.2. การวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กร เนื่องจากการขยายตัวของแนวคิดการบริหารงาน ใ้ช้อุปทานรวมถึงแนวคิดของสภาพการแข่งขันในตลาด จึงได้มีการศึกษาและวิจัยของการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรภายในใ้ช้อุปทาน ซึ่งเป็นการวัดสมรรถนะเกี่ยวข้องกับการวัดสมรรถนะที่มีมากกว่าหนึ่งองค์กรไปหรือเป็นการวัดหรือประเมินสมรรถนะที่ทำโดยองค์กรผู้เกี่ยวข้องภายนอก ทั้งนี้จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การวัดสมรรถนะในระดับระหว่างองค์กรนี้ยังแบ่งออกเป็น 3 แบบ ความสัมพันธ์คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดส่ง-องค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร-ส่วนปลายน้ำของใ้ช้อุปทาน และความสัมพันธ์โดยรวมของ ความร่วมมือกันของใ้ช้อุปทานลักษณะการศึกษาทางด้าน Procedural เช่น การวัดสมรรถนะโดยการนำ Theory of Constrain มาประยุกต์ใช้ [30] หรือ Schm เทคโนโลยีสารสนเทศ z and Platts (2004) ได้นำเสนอลักษณะของระบบวัดและการจัดการการวัดสมรรถนะภายในใ้ช้อุปทาน ในขณะที่ลักษณะการศึกษาทางด้าน Structural มีการศึกษา เช่นในงานของ ได้นำเสนอการประยุกต์ใช้ SCOR Model ในระบบการวัดสมรรถนะหรือ ในงานของ Beamon (1999) ได้นำเสนอถึงแนวทางในการสร้างระบบวัดสมรรถนะและได้นำเสนอระบบการวัดสมรรถนะโดยมีการวัดในมิติทางด้านทรัพยากร ผลลัพธ์และความยืดหยุ่น ในขณะที่ลักษณะของการศึกษา Assessment Technique มีการศึกษาจำนวนมากอันเนื่องมาจากความซับซ้อนของการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรเช่น ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดส่ง -องค์กร มุ่งเน้นถึงการวิเคราะห์ความสามารถของผู้จัดส่ง เพื่อตัดสินใจเลือกผู้จัดส่งภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ และนำผลการวัดสมรรถนะกลับไปทำการควบคุมการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการวัดสมรรถนะความสัมพันธ์นี้ส่วนใหญ่เป็นการนำเสนอถึงเทคนิคที่ใช้ในการวัดสมรรถนะ ซึ่งเทคนิคที่ได้มีการนำไปใช้ เช่น Data Envelopment Analysis, Math Programming หรือ Fuzzy Technique หรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร-ส่วนปลายน้ำของใ้ช้อุปทาน ซึ่งเป็นการคัดเลือกองค์กรที่ดำเนินงานในขั้นต่อไปขององค์กร เช่น ผู้กระจายสินค้าหรือโหมดของการขนส่ง และระบบการวัดโดยรวมทั้งใ้ช้อุปทานเป็นการศึกษาที่ความร่วมมือกันของใ้ช้

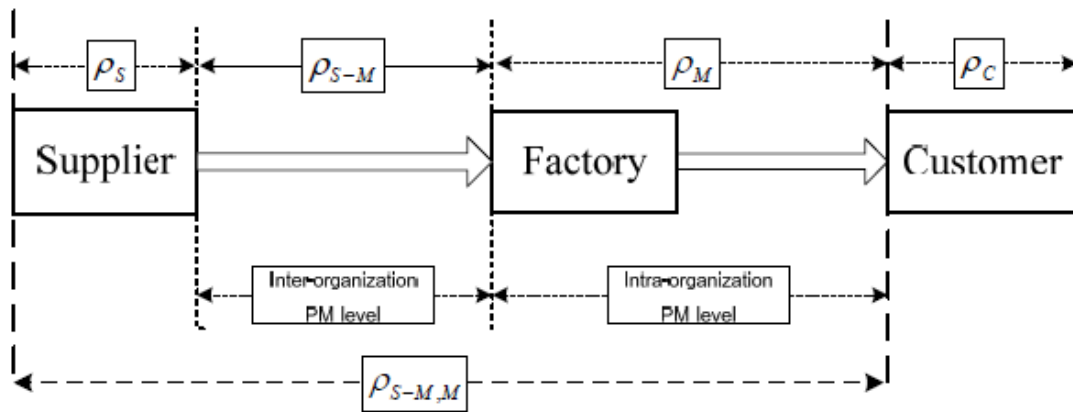
อุปทาน เช่น ในงานของ Angerhofer and Angelides (2005) นำระบบการวัดมาประยุกต์เข้ากับเทคนิค Dynamic Program เพื่อวัดสมรรถนะของโซ่อุปทานและส่งผลกลับเพื่อนำไปสู่การออกแบบโซ่อุปทาน จากการศึกษาของการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรนี้พบว่าได้มีการนำเสนอเทคนิคในการประเมินผลซึ่งได้นำเสนอเทคนิคมากขึ้น โดยที่พยายามที่จะนำผลจากการประเมินเหล่านี้มาแปรผลเชิงตัวเลขและไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างองค์กร โดยเทคนิคที่นิยมคือ Fuzzy เทคนิคโดยเทคนิคนี้มีข้อได้เปรียบคือมีความเรียบง่ายและยืดหยุ่นสูงในการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่คลุมเครือ รวมถึงการประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดอื่น ๆ ได้ง่ายอย่างไรก็ตามก็ยังมีการใช้การใช้เทคนิคทางด้าน LP มาใช้ซึ่งมีข้อได้เปรียบในด้านของการใส่รายละเอียดของสิ่งแวดล้อมในการวัดผลได้ใกล้เคียงกับความ เป็นจริงมากยิ่งขึ้น และตารางที่ 3 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะของการศึกษา มิติของดัชนีวัดเทคนิคในการประเมินผลของงานวิจัยการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กร

ตารางที่ 3: แสดงลักษณะการศึกษาที่ผ่านมาสำหรับการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กร

ผู้วิจัย	ลักษณะการศึกษา			มิติการวัด	เทคนิคในการประเมินผล
	P	S	AT		
Chen et al (2005)			✓	Quality, Delivery	Model Equation
Ohdar and Ray (2004)			✓	Process	Genetic Algorithm + Fuzzy
Fain et. al (2004)			✓	Time, Quality, Cost, Flexibility	Fuzzy
Tian et. al (2003)			✓	Time, Quality, Cost, Flexibility	Fuzzy + ANP
Dahel (2003)			✓	Quality	Integer Program
Simatupang et. al (2004)	✓			-	-
Cebi and Bayraktar (2003)			✓	Price, Quality, Delivery, Other	LGP+AHP

ระบบการวัดสมรรถนะโดยรวม

การระบบวัดสมรรถนะและลักษณะการศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงความไม่เชื่อมโยงกันของการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กรและระดับระหว่างองค์กร ดังนั้นในการศึกษานี้ได้พัฒนาระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมโดยนำลักษณะการศึกษาทั้ง 3 แบบไปใช้กับการวัดสมรรถนะที่มีการเชื่อมโยงกันของการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กรกับการวัดสมรรถนะระดับ ทั้ง นี้หากโครงสร้างของโซ่อุปทานประกอบด้วยสมาชิกคือ อ ผู้จัดส่ง-องค์กร-ลูกค้าแล้วระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมแสดงได้ดังรูป

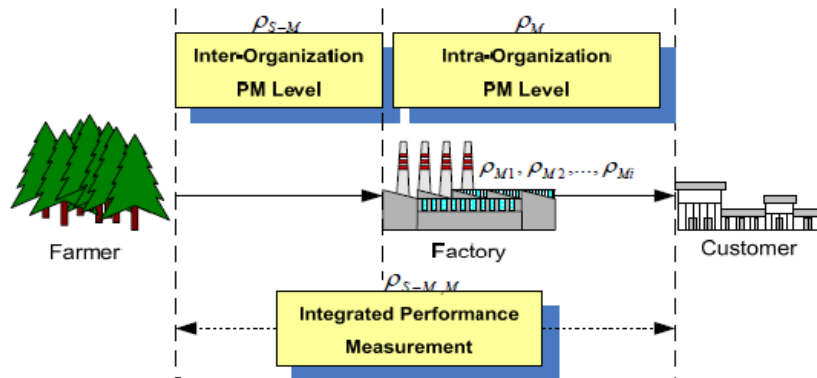


แสดงโครงสร้างของโซ่อุปทานและการวัดสมรรถนะแต่ละส่วนโดยรวมของโซ่อุปทาน

ในระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมนี้ ได้นำลักษณะการศึกษาทางด้าน Procedural จึงทำการเชื่อมโยงการวัดสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรกับการวัดสมรรถนะระดับภายในองค์กร เมื่อโครงสร้างของโซ่อุปทานประกอบด้วยจัดส่งที่ส่วนต้นน้ำ โรงงานแปรรูปที่ส่วนกลางน้ำและลูกค้าที่ส่วนปลายน้ำของโซ่อุปทาน ซึ่งการวัดระดับระหว่างองค์กรนี้เป็นการวัดสมรรถนะของผู้จัดส่งที่จัดส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานแปรรูป ในขณะที่การวัดสมรรถนะในระดับภายในองค์กรเป็นการวัดสมรรถนะของการดำเนินงานภายในโรงงานแปรรูป และสมรรถนะที่ปรากฏ ณ ลูกค้าเป็นผลของสมรรถนะในระดับระหว่างองค์กรและระดับภายในองค์กร และเรียกสมรรถนะจากการวัดนี้ว่าสมรรถนะโดยรวมของโซ่อุปทานซึ่งความสอดคล้องของการวัดสมรรถนะทั้ง โซ่อุปทานนั้น ได้มีการใช้มิติการวัดสมรรถนะและสร้างดัชนีวัดสมรรถนะที่สามารถใช้ร่วมกันทั้ง โซ่อุปทานโดยการนำลักษณะของการศึกษาทางด้าน Structural และ Assessment Technique มาใช้

การประยุกต์ใช้ระบบวัดสมรรถนะโดยรวมในโซ่อุปทานอาหาร

โซ่อุปทานอาหารคือโครงข่ายขององค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารที่พิจารณาตั้งแต่การเพาะปลูกก่อนส่งผ่านจากกระบวนการผลิตหรือการแปรรูปไปยังการบริโภคซึ่งกิจกรรมรวมถึงกระบวนการเตรียมการผลิตและกิจกรรมหลังการบริโภคโดยโซ่อุปทานอาหารสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ โซ่อุปทานอาหารแช่แข็งหรืออาหารสด และโซ่อุปทานอาหารแปรรูปโครงสร้างของโซ่อุปทานอาหารแปรรูปประกอบด้วยผู้จัดส่งคือชาวไร่ ซึ่งทำการจัดส่งวัตถุดิบให้แก่โรงงานแปรรูปอาหารที่กลางน้ำของโซ่อุปทานและโรงงานทำการแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปก่อนที่ส่งต่อไปยังลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ ดังนั้นในระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมในโซ่อุปทานอาหารแปรรูปจึงประกอบด้วยสมรรถนะระดับภายในองค์กรของโรงงานแปรรูปอาหารและสมรรถนะระดับระหว่างองค์กรของชาวไร่-องค์กรแปรรูปซึ่งจากโครงสร้างระบบวัดสมรรถนะโดยรวมทำการพิจารณาดัชนีวัดสมรรถนะในมิติทางด้านเวกเตอร์ภาพ



แสดงโซ่คุณค่าอาหารแปรรูปและระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมของโซ่คุณค่าอาหารโดยรวม

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงการวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

องศา ศักดิ์ทองและ เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์. ระบบการวัดสมรรถนะโดยรวมในโซ่คุณค่า. ภาควิชาอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพฯ.

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิ. (2543). การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ. วารสารบริหารคน. 21(2).

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2550). เทคนิคการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก

<http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=139>.

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2552). เทคนิคการนิเทศ: ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)

สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก

<http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/>

หัวข้อวิชาที่ 6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก

แนวคิด

ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างการดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี และการตัดสินใจที่ต้องกระทำอย่างสอดคล้องกัน ปัจจุบันผู้บริหารต้องประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศและการตัดสินใจทางธุรกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และสร้างโอกาสในการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารต้องสามารถจัดการกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อทราบความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ
2. ทราบถึงองค์ประกอบขององค์ประกอบระบบสารสนเทศได้
3. ทราบถึงประโยชน์ของระบบสารสนเทศที่นำไปใช้

เนื้อหาสาระ

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการดำเนินธุรกิจการค้าส่งและค้าปลีก

ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. กำหนดแผนงานสารสนเทศระดับองค์กรและการดำเนินงาน กำหนดโครงสร้างหน่วยงานสารสนเทศ
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศขององค์กร (Information system infrastructure) เช่น อุปกรณ์ ชุดคำสั่ง ระบบสื่อสารและจัดการข้อมูล ระบบสำนักงานอัตโนมัติ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับตัวของงานสารสนเทศในองค์กร
4. กำหนดรายละเอียดการดำเนินงานภายในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมต่อการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ

ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ (Business Information Systems) เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยถูกออกแบบและพัฒนาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้ทั้งองค์กรสามารถปฏิบัติงานและ

ใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับปฏิบัติงานและระดับบริหาร โดยเราสามารถจำแนกระบบสารสนเทศตามหน้าที่ทางธุรกิจตามหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ระบบสารสนเทศด้านการบัญชี (Accounting Information System)
2. ระบบสารสนเทศด้านการเงิน (Financial Information System)
3. ระบบสารสนเทศด้านการตลาด (Marketing Information System)
4. ระบบสารสนเทศด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Perations Information System)
5. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System)

ระบบสารสนเทศด้านการบัญชี (Accounting Information System)

ปัจจุบันงานของนักบัญชีมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยทำให้มีการพัฒนาชุดคำสั่งสำเร็จรูปหรือชุดคำสั่งเฉพาะสำหรับช่วยในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาและเพิ่มความถูกต้องในการทำงานแก่ผู้ใช้ ทำให้นักบัญชีมีเวลาในการปฏิบัติงานเชิงบริหารมากขึ้น เช่น การออกแบบและพัฒนาระบบงาน พัฒนาระบบงบประมาณและระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น โดยที่ระบบสารสนเทศด้านการบัญชี (accounting information systems) หรือที่เรียกว่า AIS จะเป็นระบบที่รวบรวม จัดระบบ และนำเสนอสารสนเทศทางการบัญชีที่ช่วยในการตัดสินใจแก่ผู้ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยระบบสารสนเทศทางการบัญชีจะให้ความสำคัญกับสารสนเทศที่สามารถวัดได้ หรือการประมวลผลเชิงปริมาณมากกว่าการแก้ปัญหาเชิงคุณภาพ โดยระบบสารสนเทศด้านการบัญชีจะมีส่วนประกอบหลัก 2 ส่วนคือ

1. ระบบบัญชีการเงิน (financial accounting system) บัญชีการเงินเป็นการบันทึกรายการค่าที่เกิดขึ้นในรูปตัวเงิน จัดหมวดหมู่รายการต่าง ๆ สรุปผลและตีความหมายในงบการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ก็คือ นำเสนอสารสนเทศแก่ผู้ใช้และผู้ที่เกี่ยวข้องข้อมูลทางการเงินขององค์กร เช่น นักลงทุนและเจ้าหนี้ นอกจากนี้ยังจัดเตรียมสารสนเทศในการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งนักบัญชีสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการประมวลผลข้อมูล โดยจุดบันทึกลงในสื่อต่าง ๆ เช่น เทปหรือจานแม่เหล็ก เพื่อรอเวลาสำหรับการประมวลผลและแสดงผลข้อมูลตามต้องการ

2. ระบบบัญชีบริหาร (Managerial accounting system) บัญชีบริหารเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ ระบบบัญชีจะประกอบด้วย บัญชีต้นทุน การงบประมาณ และการศึกษาระบบ โดยมีลักษณะสำคัญคือ

ระบบสารสนเทศด้านการเงิน (Financial Information System)

ระบบการเงิน (Financial system) เปรียบเสมือนระบบหมุนเวียนโลหิตของร่างกายที่สูบฉีดโลหิตไปยังอวัยวะต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานของอวัยวะแต่ละส่วนเป็นปกติ ถ้าระบบหมุนเวียนโลหิตไม่ได้การทำงานของอวัยวะก็บกพร่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบร่างกาย ระบบการเงินจะเกี่ยวกับสภาพคล่อง (liquidเทคโนโลยีสารสนเทศ) ในการดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินสดหมุนเวียน ถ้าธุรกิจขาดเงินทุน อาจก่อให้เกิดปัญหาขึ้นทั้งโดยตรงและทางอ้อม โดยที่การจัดการทางการเงินจะมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การพยากรณ์ (Forecast) การศึกษา วิเคราะห์ การคาดการณ์ การกำหนดทางเลือก และการวางแผนทางการเงินของธุรกิจ เพื่อใช้ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนักการเงินสามารถใช้หลักการทางสถิติและแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาประยุกต์ การพยากรณ์ทางการเงินจะอาศัยข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บริหารในการตัดสินใจ
2. การจัดการด้านการเงิน (Financial Management) เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น รายรับและรายจ่าย การหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เพื่อที่จะเพิ่มทุนขององค์กรโดยวิธีการทางการเงิน เช่น การกู้ยืม การออกหุ้นหรือตราสารทางการเงินอื่น เป็นต้น
3. การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) เพื่อติดตามผล ตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ตลอด ความสำเร็จวางแผนแก้ไขหรือปรับปรุงให้การดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจมีประสิทธิภาพ โดยที่การตรวจสอบและการควบคุมทางการเงินของธุรกิจสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

การควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายนอก (External Control)

ระบบสารสนเทศด้านการเงิน (Financial information system) เป็นระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นสำหรับสนับสนุนกิจกรรมทางการเงินขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การจัดการทางการเงินเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่แหล่งข้อมูลสำคัญในการบริหารเงินขององค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลจากการดำเนินงาน (Operations data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุม ตรวจสอบ และปรับปรุงแผนการเงินขององค์กร
2. ข้อมูลจากการพยากรณ์ (Forecasting data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและประมวลผล เช่น การประมาณค่าใช้จ่ายและยอดขายที่ได้รับจากแผนการตลาด โดยใช้เทคนิคและ

แบบจำลองการพยากรณ์ โดยที่ข้อมูลจากการพยากรณ์ถูกใช้ประกอบการวางแผน การศึกษาความเป็นไปได้ และการตัดสินใจลงทุน

3. กลยุทธ์องค์การ (Corporate strategy) เป็นเครื่องกำหนดและแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แนวทางการประกอบธุรกิจในอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่กลยุทธ์จะเป็นแผนหลักที่แผนปฏิบัติการอื่นต้องถูกจัดให้สอดคล้องและส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์

4. ข้อมูลจากภายนอก (External data) ข้อมูลทางเศรษฐกิจและการเงิน สังคม การเมือง และปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยข้อมูลจากภายนอกจะแสดงแนวโน้มในอนาคตที่ธุรกิจต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ระบบสารสนเทศด้านการบัญชีและระบบสารสนเทศด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากข้อมูลทางการบัญชีจะเป็นข้อมูลสำหรับการประมวลผลและการตัดสินใจทางการเงิน โดยนักการเงินจะนำตัวเลขทางการบัญชีมาประมวลผลตามที่ตนต้องการ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจทางการเงิน

ระบบสารสนเทศด้านการตลาด (Marketing Information System)

การตลาด (Marketing) เป็นหน้าที่สำคัญทางธุรกิจ เนื่องจากหน่วยงานด้านการตลาดจะรับผิดชอบในการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้า ตั้งแต่การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผนและการสร้างความต้องการ ตลอดจนส่งเสริมการขายจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า ปกติ การตัดสินใจทางการตลาดจะเกี่ยวข้องกับการจัดส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) หรือส่วนประกอบที่ทำให้การดำเนินงานทางการตลาดประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) สถานที่ (place) และการโฆษณา (promotion) หรือที่เรียกว่า 4Ps โดยสารสนเทศที่นักการตลาดต้องการในการวิเคราะห์ วางแผน ตรวจสอบ และควบคุมให้แผนการตลาดเป็นไปตามที่ต้องการมาจากแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงาน (Operations) เป็นข้อมูลที่แสดงถึงยอดขายและการดำเนินงานด้านการตลาด ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยข้อมูลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ช่วยในการตรวจสอบ ควบคุม และวางแนวทางปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในอนาคต

2. การวิจัยตลาด (Marketing Research) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด โดยเฉพาะพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจ โดยนักการตลาดจะทำการวิจัยบนสมมติฐานและการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ปกติ ข้อมูลในการวิจัยตลาดจะได้มาจากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ และการ

ใช้แบบสอบถาม การวิจัยตลาดช่วยผู้บ ริหารในการวางแผนและการตัดสินใจทางการตลาด แต่อาจมีข้อจำกัดของความถูกต้องและความน่าเชื่อถือในการอธิบายพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย

3. คู่แข่ง (Competeเทคโนโลยีสารสนเทศ or) คำกล่าวที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะทั้งร้อยครั้ง” แสดงความสำคัญที่ธุรกิจต้องมีความ เข้าใจในคู่แข่งขั้นทั้งด้านจำนวนและศักยภาพ โดยข้อมูลจากการดำเนินงานของคู่แข่งขั้นช่วยให้ธุรกิจสามารถวางแผนการตลาดอย่างเหมาะสม ปกติข้อมูลจากคู่แข่งขั้นจะมีลักษณะไม่มีโครงสร้าง ไม่เป็นทางการ และมีแหล่งที่มาไม่ชัดเจน เช่น การทดลองใช้สินค้าหรือบริการ การสัมภาษณ์ลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย การติดตามข้อมูลในตลาด และข้อมูลจากสื่อสารมวลชน เป็นต้น

4. กลยุทธ์ขององค์กร (Corporate strategy) เป็นข้อมูลสำคัญทางการตลาด เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นเครื่องกำหนดแนวทางปฏิบัติของธุรกิจ และเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร

5. ข้อมูลภายนอก (External data) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลต่อโอกาสหรืออุปสรรคของธุรกิจ โดยทำให้ความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของลูกค้าขยายหรือหดตัว ตลอดจนสร้างคู่แข่งขั้นใหม่หรือเปลี่ยนขั้นตอนและรูปแบบในการดำเนินงาน

สารสนเทศด้านการตลาดอาจมีความแตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ ซึ่งเราสามารถจำแนกระบบย่อยของระบบสารสนเทศด้านการตลาดได้ดังต่อไปนี้

1. ระบบสารสนเทศสำหรับการขาย สามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อย 3 ระบบดังต่อไปนี้

ระบบสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการขาย จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายขาย เพื่อให้การขายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลที่ระบบต้องการจะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะทำการขาย รูปแบบ ราคา และการโฆษณาต่าง ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า นอกจากนี้อาจเกี่ยวข้องกับช่องทางและวิธีการขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า ตลอดจนคู่แข่งของผลิตภัณฑ์ที่จะขายและจำหน่ายสินค้าคงคลังของบริษัท

ระบบสารสนเทศสำหรับวิเคราะห์การขาย จะรวบรวมสารสนเทศในเรื่องของกำไรหรือขาดทุนของผลิตภัณฑ์ ความสามารถของพนักงานขายสิน ค้า ยอดขายของแต่ละเขตการขาย รวมทั้งแนวโน้มการเติบโตของสินค้า ซึ่งสามารถหาข้อมูลได้จากรายงานต่าง ๆ เช่น รายงานการขาย รายงานของต้นทุนสินค้าและวัตถุดิบ เป็นต้น

ระบบสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ลูกค้า จะช่วยในการวิเคราะห์ลูกค้าเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบของการซื้อและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ เพื่อที่ธุรกิจจะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยตลาด สามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อยตามหน้าที่ได้ 2 ระบบ ดังต่อไปนี้

ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยลูกค้า การวิจัยลูกค้าจะต่างกับการวิเคราะห์ลูกค้าตรงที่ว่าการวิจัยลูกค้าจะมีขอบเขตของการใช้สารสนเทศกว้างกว่าการวิเคราะห์ลูกค้า โดยการวิจัยลูกค้าจะต้องการทราบสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าในด้านสถานะทางการเงิน การดำเนินธุรกิจ ความพอใจ รสนิยมและพฤติกรรมการบริโภค

ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยตลาด การวิจัยตลาดจะให้ความสำคัญกับการหาขนาดของตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์ที่จะนำออกจำหน่าย ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หลังจากนั้นก็จะกำหนดส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เพื่อทำการวางแผน กำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และวางแผนกลยุทธ์ สารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของการวิจัยตลาดคือสภาวะและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ยอดขายในอดีตของอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันในตลาด รวมทั้งสภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์นี้ด้วย

3. ระบบสารสนเทศสำหรับการส่งเสริมการขาย เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับแผนงานทางการโฆษณาและส่งเสริมการขาย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการขาย เพิ่มยอดขายสินค้าและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้น สารสนเทศที่เป็นที่ต้องการคือยอดขายของสินค้าทุกชนิดในบริษัท เพื่อให้รู้ว่าสินค้าใดต้องการแผนการส่งเสริมการขาย และสารสนเทศที่เกี่ยวกับผลกำไรหรือขาดทุนของสินค้าแต่ละชนิด เพื่อให้ให้ความสำคัญกับสินค้าตัวที่ทำกำไร

4. ระบบสารสนเทศสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นระบบสารสนเทศที่วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ลักษณะและความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าแต่ยังไม่มีตลาด โดยสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของระบบได้แก่ยอดขายของผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันในอดีต เพื่อให้ทราบถึงขนาดและลักษณะของตลาด และการประมาณการต้นทุน เพื่อตอบคำถามให้ได้ว่าสมควรที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่

5. ระบบสารสนเทศสำหรับพยากรณ์การขาย เป็นระบบที่ใช้ในการวางแผนการขาย แผนการทำกำไรจากสินค้าหรือบริการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของบริษัท ซึ่งจะส่งผลไปถึงการวางแผนการผลิต การวางกำลังคน และงบประมาณที่จะใช้เกี่ยวกับการขาย โดยสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการคือ ยอดขายในอดีต สถานะของคู่แข่ง สถานะการดำเนินงานของตลาด และแผนการโฆษณา

6. ระบบสารสนเทศสำหรับการวางแผนกำไร เป็นระบบสารสนเทศที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทำกำไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของธุรกิจ โดยสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการคือสารสนเทศจากการวิจัยตลาด ยอดขายในอดีต สารสนเทศของคู่แข่ง การพยากรณ์การขาย และการโฆษณา

7. ระบบสารสนเทศสำหรับการกำหนดราคา การกำหนดราคาขายของสินค้าจำเป็นเป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่งทางการตลาด เพราะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า คู่แข่งขัน กำลังซื้อของลูกค้า โดยปกติแล้วราคาสินค้าจะตั้งจากราคาดั้งเดิมรวมกับร้อยละของกำไรที่ต้องการ โดยสารสนเทศที่ต้องการ ได้แก่ ตัวเลขกำไรของผลิตภัณฑ์ในอดีต เพื่อทำการปรับปรุงราคาให้ได้สัดส่วนของกำไรคงเดิม ในกรณีที่ต้นทุนมีการเปลี่ยนแปลง

8. ระบบสารสนเทศสำหรับการควบคุมค่าใช้จ่าย บุคคลที่เป็นผู้ควบคุมค่าใช้จ่ายสามารถควบคุมได้โดยดูจากรายงานของผลการทำกำไรกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงหรือสาเหตุของการคลาดเคลื่อนของค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายรวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าโฆษณา ค่าส่วนแบ่งการขาย เป็นต้น

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีส่วนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการขายโอกาสและเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการค้า ซึ่งทำให้นักการตลาดสมัยใหม่ต้องสามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อก่อให้เกิดโอกาสและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน

ระบบสารสนเทศด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and operations information system)

การผลิต (production) เป็นกระบวนการแปรรูปทรัพยากรการผลิต เช่น วัตถุดิบ แรงงาน และพลังงาน ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่พร้อมในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้า โดยผู้ผลิตต้องพยากรณ์ปริมาณของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า โดยไม่ให้มีจำนวนมากหรือน้อยจนเกินไป ตลอดจนควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของลูกค้า โดยมีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม ปัจจุบันการขายตัวของธุรกิจจากการผลิตเข้าสู่สังคมบริการ ทำให้มีการประยุกต์หลักการของการจัดการผลิตกับงานด้านบริการ ซึ่งเราจะเรียกการผลิตในหน่วยบริการว่า “ การดำเนินงาน (operations)” โดยที่แหล่งข้อมูลในการผลิตและการดำเนินงานขององค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลการผลิต/การดำเนินงาน (Production/operations data) เป็นข้อมูลจากกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ซึ่งจะแสดงภาพปัจจุบันของระบบการผลิตของธุรกิจว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และมีปัญหาอย่างไรในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการแก้ปัญหาและการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคต

2. ข้อมูลสินค้าคงคลัง (Inventory data) บันทึกปริมาณวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปที่เก็บไว้ในโกดัง โดยผู้จัดการต้องพยายามจัดให้มีสินค้าคงคลังในปริมาณไม่เกินความจำเป็นหรือขาดแคลนเมื่อเกิดความต้องการขึ้น

3. ข้อมูลจากผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier data) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณ คุณสมบัติ และราคาวัตถุดิบ ตลอดจนช่วงทางและต้นทุนในการลำเลียงวัตถุดิบ ปัจจุบันการพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (electronic data interchange) หรือที่เรียกว่า EDI ช่วยให้การประสานงานระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ ธุรกิจ และลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ข้อมูลแรงงานและบุคลากร (Labor force and personnel data) ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานในสายการผลิตและปฏิบัติการ เช่น อายุ การศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดบุคลากรให้สอดคล้องกับงาน ขณะที่ข้อมูลภายนอกเกี่ยวกับตลาดแรงงานจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนและจัดหาแรงงานทดแทน และการกำหนดอัตราค่าจ้างอย่างเหมาะสม

5. กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นแม่บทและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากจะส่งผลต่อการพัฒนาผลิตผล (Productivity เทคโนโลยีสารสนเทศ) ของธุรกิจ โดยเฉพาะการปฏิบัติ ตั้งแต่การตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การปรับปรุงกระบวนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง การวางแผนคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการควบคุมต้นทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทำให้ระบบอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจโดยรวมเติบโตแล้ว ยังส่งผลต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมโดยทางตรงและทางอ้อม

การวางแผนความต้องการวัสดุ

การบริหารทรัพยากรการผลิต โดยเฉพาะวัตถุดิบ (raw materials) เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการด้านการดำเนินการผลิต ถ้าธุรกิจมีปริมาณวัตถุดิบมากเกินไปจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง แต่ถ้ามีปริมาณวัตถุดิบน้อยเกินไปก็จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อแผนและกระบวนการผลิต ตลอดจนก่อให้เกิดค่าเสียโอกาสทางธุรกิจ การวางแผนความต้องการวัสดุ (material requirement planning) หรือที่เรียกว่า MRP เป็นระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิต เพื่อประกอบการวางแผนความต้องการวัสดุเพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ โดย MRP ให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1. ไม่เก็บวัตถุดิบเพื่อรอการใช้งานไว้นานเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและความเสี่ยงในการสูญหายหรือสูญเสียชีวิต

2. รายงานผลการผลิตและความเสียหายที่เกิดขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนด
3. ควบคุมสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ
4. มีการตรวจสอบ แก้ไข และติดตามผลข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

โดยที่ MRP มีบทบาทต่อระบบการผลิตขององค์การตั้งแต่การจัดหาวัสดุ เพื่อทำการผลิตโดยการกำหนดปริมาณและระยะเวลาในการสั่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย ตลอดจนจัดเตรียมรายละเอียดของการผลิต

ในอนาคตซึ่งเราสามารถสรุปว่า MRP มีข้อดีดังต่อไปนี้

1. ลดการขาดแคลนวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิต
2. ลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง
3. ช่วยให้บุคลากรมีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น
4. ประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการติดตามวัตถุดิบ
5. ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากระบบ MRP แล้ว ได้มีผู้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการดำเนินงาน เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) หรือที่เรียกว่า TQM และการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time production) หรือที่เรียกว่า Jเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ได้การผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งต่างต้องอาศัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับผู้ขายวัตถุดิบ (supplier) และลูกค้าภายนอกองค์การ ตลอดจนบุคลากรต้องมีความรู้และความสามารถในการใช้งานระบบสารสนเทศด้านการผลิตขององค์การอย่างเต็มที่

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information system)

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System) หรือ HRIS หรือระบบสารสนเทศสำหรับบริหารงานบุคคล (personnel information system) หรือ PIS เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวางแผน การจ้างงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม ค่าจ้างเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ โดยที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลจะมีดังนี้

1. ข้อมูลบุคลากร เป็นข้อมูลของสมาชิกแต่ละคนขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยประวัติเงินเดือนและ สวัสดิการ เป็นต้น
2. ผังองค์การ แสดงโครงสร้างองค์การ การจัดหน่วยงานและแผนกำลังคน ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและการจัดสรรทรัพยากรบุคคล

3. ข้อมูลจากภายนอก ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมิใช่ระบบปิดที่ควบคุมและดูแลสมาชิกภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการข้อมูลจากภายนอกองค์กร เช่น การสำรวจเงินเดือน อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานสำคัญที่มีใช้เพียงแต่การปฏิบัติงานประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลบุคลากรและค่าจ้างแรงงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นการดำเนินงานเชิงรุก (Proactive) การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานช่วยให้งานทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพขึ้น โดยที่การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ความสามารถ (Capability เทคโนโลยีสารสนเทศ) หมายถึงความพร้อมขององค์กรและบุคลากรในการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากร 3 กลุ่มคือ

ผู้บริหารระดับสูงต้องพร้อมที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตื่นตัวในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ เพื่อให้การทำงานในหน่วยงานมีความคล่องตัวขึ้น

ฝ่ายสารสนเทศที่ต้องทำความเข้าใจและออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่ม

2. การควบคุม (Control) การพัฒนา HRIS จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของสารสนเทศโดยเฉพาะการเข้าถึงและความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะมีผลต่อ ชื่อเสียงและผลได้-ผลเสียของบุคคล จึงต้องมีการจัดระบบการเข้าถึงและจัดการข้อมูลที่รัดกุม โดยอนุญาตให้ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานสามารถเข้าถึงและปรับปรุงสารสนเทศในส่วนงานของตนเท่านั้น

3. ต้นทุน (Cost) ปกติการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีต้นทุน ที่สูง ขณะเดียวกันก็จะไม่เห็นผลตอบแทนที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในด้านการขยายตัวและหดตัวซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ดังนั้นฝ่ายบริหารและทรัพยากรบุคคลสมควรจะมีข้อมูลที่เหมาะสมในการตัดสินใจ เป็นต้น ขณะเดียวกัน การลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งฝ่ายบริหารสมควรต้องพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับจากการพัฒนาระบบว่าคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไปหรือไม่

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศต้องศึกษาการไหลเวียนของสารสนเทศ (information flow) ภายในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนเตรียมการในการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เกิดความเข้าใจและทัศนคติที่ดีกับการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้

5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ปัจจุบันการพัฒนา HRIS ไม่เพียงแต่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพขึ้น แต่ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ

ปัจจุบันเราต่างยอมรับว่า คนเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ แต่ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่ธุรกิจต้องรับภาระทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และข้อมูลผูกพันในสัญญาจ้างงาน HRIS เป็นระบบสารสนเทศที่นำเสนอข้อมูลการตัดสินใจซึ่งเกิดประโยชน์แก่องค์กรและสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างถูกต้องขึ้น

แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีขององค์กร

ปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารในอนาคตให้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มของเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถตัดสินใจนำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราสามารถจำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อการทำงานขององค์กรออกเป็นลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์กร

เทคโนโลยีหลายอย่างได้ถูก นำเข้ามาใช้ภายในองค์กร และส่งผลให้กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป ตัวอย่างเช่น การนำเอาเทคโนโลยีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail) เข้ามาใช้ภายในองค์กร ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้พนักงานเดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษที่ต้องพิมพ์ข่าวสาร และสามารถส่งข่าวสารไปถึงบุคคลที่ต้องการได้เป็นจำนวนมากและรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ ที่เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กร

2. การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะผลิตสารสนเทศที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง ในอนาคตการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีความรุนแรงมากขึ้น การบริหารงานของผู้บริหารที่อาศัยเพียงประสบการณ์และโชคชะตาอาจจะไม่เพียงพอ แต่ถ้าผู้บริหารมีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาประกอบในการตัดสินใจ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในอนาคตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสร้างสารสนเทศที่ดีให้กับตนเองและองค์กร

3. เครื่องมือในการทำงาน

เทคโนโลยีถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เช่น การออกเอกสารต่าง ๆ โดยใช้คอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบชิ้นส่วนของเครื่องจักร และการควบคุมการผลิต เป็นต้น เราจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสามารถที่จะนำมาประยุกต์ในหลาย ๆ ด้าน โดยเทคโนโลยีจะช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงคุณภาพของการทำงานที่จะนำมาประยุกต์ในหลาย ๆ ด้าน โดยเทคโนโลยีจะช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของแรงงานและวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง แต่ยังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานหรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าเทคโนโลยีจะถูกนำเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้นในอนาคต

4. การเพิ่มผลผลิตของงานโดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลหรือ PC ถูกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการใช้งานสะดวกและไม่ซับซ้อนเหมือนอย่างคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ในท้องตลาดยังมีชุดคำสั่งประยุกต์ (application software) อีกมากมายที่สามารถใช้งานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตของงานได้อย่างมาก และเมื่อต่อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ากับระบบเครือข่าย ก็จะทำให้องค์กรสามารถรับ-ส่งข้อมูลและข่าวสารจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นในอนาคตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะกลายเป็นเครื่องมือหลักของพนักงานและผู้บริหารขององค์กร

5. เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร

ในช่วงแรกของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานทางธุรกิจคอมพิวเตอร์จะถูกใช้เพียงอุปกรณ์หลักที่ช่วยในการเก็บและคำนวณข้อมูลต่าง ๆ เท่านั้น ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้ถูกพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยสามารถที่จะต่อเป็นระบบเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันผู้ใช้สามารถติดต่อเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันได้จากทุกหนทุกแห่งทั่วโลก คอมพิวเตอร์จึงมีบทบาทที่สำคัญมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่เก็บและประมวลผลข้อมูลเหมือนอย่างในอดีตต่อไป

แนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร แสดงให้เราเห็นได้ว่าในอนาคต ผู้ที่จะเป็นนักบริหารและนักวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จจะต้องไม่เพียงแต่รู้จักคอมพิวเตอร์ แต่จะต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้บริหารในอนาคตจะต้องรู้จักการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตน มีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การบริหารของตนเองมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างสูง ขณะที่นักวิชาชีพจะใช้ระบบสารสนเทศในการ

รวบรวมประมวลผล และจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการค้นหาและตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

เทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคต

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้บูรณาการเข้าสู่ ระบบธุรกิจ ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดและมีพัฒนาการต้องสามารถปรับตัวและจัดการกับเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อให้ผู้บริหารในฐานะหัวใจสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การได้ศึกษา แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศอาจทำให้เทคโนโลยีที่กล่าวถึงในทีนี้ล้าสมัยได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารที่สนใจจะต้องศึกษาติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญในอนาคตมีดังต่อไปนี้

1. คอมพิวเตอร์ (computer) ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้พัฒนาไปจากยุคแรกที่เครื่องมีขนาดใหญ่ทำงานได้ช้า ความสามารถต่ำ และใช้พลังงานสูง เป็นการใช้อินทิเกรตวงจรรวมขนาดใหญ่ (very large scale integrated circuit เทคโนโลยีสารสนเทศ: VLSI) ในการผลิตไมโครโปรเซสเซอร์ (microprocessor) ทำให้ประสิทธิภาพของส่วนประมวลผลของเครื่องพัฒนาขึ้นอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนาหน่วยความจำให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่มีราคาถูกลง ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในปัจจุบัน โดยที่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในขณะนี้มีความสามารถเท่าเทียมหรือมากกว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ในสมัยก่อน ตลอดจนการนำคอมพิวเตอร์ชนิดลดชุดคำสั่ง (reduced instruction set computer) หรือ RISC มาใช้ในการออกแบบหน่วยประเมินผล ทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้เร็วขึ้นโดยใช้คำสั่งพื้นฐานง่าย ๆ นอกจากนี้พัฒนาการและการประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งสาขาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลให้เครื่องคอมพิวเตอร์มีการประมวลผลตามหลักเหตุผลของมนุษย์หรือระบบปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

2. ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) หรือ AI เป็นการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้มีความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหาและให้เหตุผลได้เหมือนอย่างการใช้ภูมิปัญญาของมนุษย์จริง ปัจจุบันนักวิทยาศาสตร์ในหลายสาขาวิชาได้ศึกษาและทดลองที่จะพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้สามารถทำงานที่มีเหตุผล โดยการเลียนแบบการทำงาน ของสมองมนุษย์ ซึ่งความรู้ทางด้านนี้ถ้าได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานต่าง ๆ อย่างมากมาย เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ และ

หุ่นยนต์ (robotics) เป็นการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ให้สามารถปฏิบัติงานและใช้ทักษะการเคลื่อนไหวได้ใกล้เคียงกับการทำงานของมนุษย์ เป็นต้น

3. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (executive information system) หรือ EIS เป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้บริหารในงานระดับวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรโดยที่ EIS จะถูกนำมาให้คำแนะนำผู้บริหารในการตัดสินใจเมื่อประสบปัญหาแบบไม่มีโครงสร้างหรือกึ่งโครงสร้าง โดย EIS เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองของความต้องการที่พิเศษของผู้บริหารในด้านต่างๆ เช่น สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสถานะของคู่แข่งขั้นดี วย โดยที่ระบบจะต้องมีความละเอียดอ่อนตลอดจนง่ายต่อการใช้งาน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากไม่เคยชินกับการติดต่อและสั่งงานโดยตรงกับระบบคอมพิวเตอร์

4. การจดจำเสียง (voice recognition เทคโนโลยีสารสนเทศ ion) เป็นความพยายามของนักวิทยาศาสตร์ที่จะทำให้คอมพิวเตอร์ จดจำเสียงของผู้ใช้ ปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีสาขานี้ยังไม่ประสบความสำเร็จตามที่นักวิทยาศาสตร์ต้องการ ถ้าในอนาคตนักวิทยาศาสตร์ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ต่าง ๆ มาใช้สร้างระบบการจดจำเสียง ก็จะสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมหาศาลแก่การใช้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยที่ผู้ใช้จะสามารถออกคำสั่งและตอบโต้กับคอมพิวเตอร์แทนการกดแป้นพิมพ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้ที่ไม่เคยชินกับการใช้คอมพิวเตอร์ให้สามารถปรับตัวเข้ากับระบบได้ง่าย เช่น ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง การสั่งงานระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ และระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและขยายคุณค่าเพิ่มของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อธุรกิจ

5. การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics data interchange) หรือ EDI เป็นการส่งข้อมูลหรือข่าวสารจากระบบคอมพิวเตอร์หนึ่งไปสู่ระบบคอมพิวเตอร์อื่นโดยผ่านทางระบบสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การส่งคำสั่งซื้อจากผู้ซื้อไปยังผู้ขายโดยตรง ปัจจุบันระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะช่วงลดระยะเวลาในการทำงานของแต่ละองค์การลง โดยองค์การจะสามารถส่งและรับสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใบสั่งซื้อและใบตอบรับผ่านระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่มีอยู่ ทำให้ทั้งผู้ส่งและผู้รับไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง

6. เส้นใยแก้วนำแสง (Fiber optics) เป็นตัวกลางที่สามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยการส่งสัญญาณแสงผ่านเส้นใยแก้วนำแสงที่มัดรวมกัน การนำเส้นใยแก้วนำแสงมาใช้ในการสื่อสารก่อให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับ “ทางด่วนข้อมูล (information superhighway)” ที่จะเชื่อมโยงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ได้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว วมขึ้น ปัจจุบันเทคโนโลยีเส้นใยแก้วนำแสงได้ส่งผลกระทบต่อวงการสื่อสารมวลชนและการค้าขายสินค้าผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

7. อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงไปทั่วโลก มีผู้ใช้งานหลายล้านคน และกำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น น้อย่างต่อเนื่อง โดยที่สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดต่าง ๆ ได้ ในปัจจุบันได้มีหลายสถาบันในประเทศไทยที่เชื่อมระบบคอมพิวเตอร์กับเครือข่ายนี้ เช่น ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (Nectec) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย เป็นต้น

8. ระบบเครือข่าย (Networking system) โดยเฉพาะระบบเครือข่ายเฉพาะพื้นที่ (local area network: LAN) เป็นระบบสื่อสารเครือข่ายที่ใช้ในระยะทางที่กำหนด ส่วนใหญ่จะภายในอาคารหรือในหน่วยงาน LAN จะมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้สูงขึ้น รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การใช้ข้อมูลร่วมกัน และการเพิ่มความเร็วในการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ระบบเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลยังผลักดันให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศไปยังผู้ใช้มากกว่าในอดีต

9. การประชุมทางไกล (Teleconference) เป็นการนำเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายโทรทัศน์ และระบบสื่อสารโทรคมนาคมผสมผสาน เพื่อให้สนับสนุนในการประชุมมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเข้าร่วมประชุมไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้องประชุมและพื้นที่เดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาในการเดินทาง โดยเฉพาะในสภาวะการจราจรที่ติดขัด ตลอดจนผู้เข้าประชุมอยู่ในเขตที่ห่างไกลกันมาก

10. โทรทัศน์ตามสายและผ่านดาวเทียม (Cable and Satelliteเทคโนโลยีสารสนเทศ e TV) การส่งสัญญาณโทรทัศน์ผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังผู้ชม จะมีผลทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่ไปได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมพื้นที่กว้างขึ้น โดยที่ผู้ชมสามารถเข้าถึงข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ได้มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ชมรายการมีทางเลือกมากขึ้นและสามารถตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ได้เหมาะสมขึ้น

11. เทคโนโลยีมัลติมีเดีย (Multimedia technology) เป็นการนำเอาคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มาจัดเก็บข้อมูลหรือข่าวสารในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งรูปภาพ ข้อความ เสียง โดยสามารถเรียกกลับมาใช้เป็นภาพเคลื่อนไหวได้ และยังสามารถโต้ตอบกับผู้ใช้ด้วยการประยุกต์เข้ากับความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เช่น หน่วยความจำแบบอ่านอย่างเดียวที่บันทึกในแผ่นดิสก์ (CD-ROM) จอภาพที่มีความละเอียดสูง (high resolution) เข้ากับอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บและนำเสนอข้อมูล ภาพ และเสียงที่สามารถโต้ตอบกับผู้ใช้ได้ ปัจจุบันเทคโนโลยีมัลติมีเดียเป็นเทคโนโลยีที่ตื่นตัว และได้รับความสนใจจากบุคคลหลายกลุ่ม เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญว่าจะเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ า โฆษณา และบันเทิงเป็นอย่างมาก

12. การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรม (Computer base training) เป็นการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ หรือการนำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยในด้านการ

เรียนการสอนที่เรียกว่า “คอมพิวเตอร์ช่วยการสอน (computer assisted instruction) หรือ CAI” การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอนเปิดช่องทางใหม่ในการเรียนรู้ โดยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ตลอดจนปรัชญาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

13. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ (Computer aided design) หรือ CAD เป็นการนำเอาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูลเข้ามาช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งรูปแบบหีบห่อของผลิตภัณฑ์หรือการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยทางด้าน การออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรมให้มีความเหมาะสมกับความต้องการและ ความเป็นจริง ตลอดจนช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในการออกแบบ โดยเฉพาะในเรื่องของเวลา การแก้ไข และการจัดเก็บแบบ

14. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิต (Computer aided manufacturing) หรือ CAM เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรม เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์จะมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือได้ในการทำงานที่ซ้ำกัน ตลอดจนสามารถตรวจสอบรายละเอียดและข้อผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยประหยัดระยะเวลาและแรงงาน ประการสำคัญ ช่วยให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความสม่ำเสมอตามที่กำหนด

15. ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic information system) หรือ GIS เป็นการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ทางด้านรูปภาพ (graphics) และข้อมูลทางภูมิศาสตร์มาจัดทำแผนที่ในบริเวณที่สนใจ GIS สามารถนำมาประยุกต์ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารการขนส่ง การสำรวจและวางแผนป้องกันภัยธรรมชาติ การช่วยเหลือและกู้ภัย เป็นต้น

ที่กล่าวมานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้นในปัจจุบัน และกำลังทำการศึกษาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อการใช้งานในอนาคต โครงการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลไม่เพียงต้องการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังคงส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การและความเป็นอยู่ของมนุษย์ในสังคมส่วนรวมอีกด้วย เราจะเห็นว่าปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทและอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์เพิ่มขึ้น ดังนั้นเราต้องพยายามติดตาม ศึกษา และทำความเข้าใจแนวทางและพัฒนาการที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม

การปฏิบัติตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีบทบาทที่สำคัญต่อวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศได้สร้างการเปลี่ยนแปลงและโอกาสให้แก่องค์กร เช่น เปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์และการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปรับโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ในการติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้มีการพัฒนาและกระจายตัวของภูมิปัญญา ซึ่งต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ ปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยได้มีการตื่นตัวที่จะนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ งานมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้เราติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีได้ทัน และสามารถนำเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ในการแข่งขันอย่างไ้ก็ตาม การพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจต่อบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานที่กำลังทำอยู่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร เช่น การนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในระบบคลังสินค้าของบริษัท การใช้ความก้าวหน้าด้านการสื่อสารมาช่วยในการเชื่อมโยงข้อมูลของแผนกต่าง ๆ หรือการใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้า เป็นต้น

2. ระบบสารสนเทศเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลขององค์กร นักวิเคราะห์ระบบและผู้ใช้จะศึกษาหรือพิจารณาถึงข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการและใช้ในการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ เพื่อที่จะทำการรวบรวมและจัดระเบียบเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ และเมื่อมีความต้องการข้อมูล ก็สามารถเรียกออกมาใช้ได้ทันที โดยการพัฒนาระบบต้องให้ความสำคัญกับภาพรวมและความสอดคล้องในการใช้งานสารสนเทศขององค์กรเป็นสำคัญ

3. วางแผนที่จะสร้างและพัฒนาระบบ เพื่อให้การดำเนินการสร้างหรือพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนดไว้ การวางแผนถือเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะระบบสารสนเทศจะประกอบด้วยระบบย่อยอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กันและใช้เวลาในการพัฒนาให้สมบูรณ์

โดยที่การเตรียมงานเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรประสบความสำเร็จ สมควรประกอบด้วย การเตรียมการในด้านต่อไปนี้

1. บุคลากร การเตรียมบุคลากรให้พร้อมเป็นสิ่งสำคัญในการ ที่จะสร้างและพัฒนา ตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศเมื่อจัดสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรที่ต้องจัดเตรียมควรเป็นทั้งระดับผู้บริหาร นักเทคโนโลยีสารสนเทศ นักวิชาชีพเฉพาะ และพนักงานปฏิบัติการ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ

และความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดฝึกอบรมหรือบรรยายพิเศษ รวมทั้งการสรรหาบุคลากรทางสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของหน่วยงาน

2. งบประมาณ เตรียมกำหนดจำนวนเงินและวางแผนทางการเงินในการจัดหาเงินที่จะมาพัฒนาระบบสารสนเทศให้เพียงพอกับแผนที่วางไว้ ตลอดจนจัดทำ งบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบในอนาคต เนื่องจากเทคโนโลยีขององค์กรอาจจะล้ำสมัยและสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะเวลายาว

3. การวางแผน ผู้บริหารต้องจัดทำแผนการจัดสร้างหรือพัฒนาระบบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดตั้งคณะทำงาน ซึ่งอาจจะประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ใช้ นักออกแบบระบบ และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาปฏิบัติงานร่วมกัน

องค์กรที่เจริญเติบโตในอนาคตต้องสามารถประยุกต์เทคโนโลยีเข้าไปในโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสาร โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเปรียบเสมือนเส้นประสาทของธุรกิจ แต่การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและบุคลากร มากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการลดขั้นตอนในการทำงาน การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศจะเกี่ยวข้องกับจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เช่น การไหลเวียนของข้อมูลผ่านขอบเขตขององค์กรและเขตแดนของประเทศ การติดตาม ผลและตรวจสอบการทำงานกับความเป็นส่วนตัวของพนักงาน การทุจริตหรือข้อโกงในระบบเครือข่าย การก่อการร้ายหรือการโจรกรรม ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามทำความเข้าใจในศักยภาพและผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กรและสังคม เพื่อให้เลือกใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและก่อให้เกิดผลกระทบในด้านลบน้อยที่สุดต่อองค์กรและสังคมแวดล้อม

บทบาทความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำเนินชีวิตเป็นอันมาก เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีทำให้การสร้างที่พักอาศัยมีคุณภาพมาตรฐาน สามารถผลิตสินค้าและให้บริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น เทคโนโลยีทำให้ระบบการผลิตสามารถผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากมีราคาถูกลง สินค้าได้คุณภาพ เทคโนโลยีทำให้มีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก การเดินทางเชื่อมโยงถึงกันทำให้ประชากรในโลกติดต่อรับฟังข่าวสารกันได้ตลอดเวลา

พัฒนาการของเทคโนโลยีทำให้ชีวิตความเป็นอยู่เปลี่ยนไปมาก ลองย้อนไปในอดีตโลกมีกำเนิดมาประมาณ 4600 ล้านปี เชื่อกันว่าพัฒนาการตามธรรมชาติทำให้เกิดสิ่งมีชีวิตถือกำเนิดบนโลก

ประมาณ 500 ล้านปีที่แล้ว ยุคไดโนเสาร์มีอายุอยู่ในช่วง 200 ล้านปี สิ่งมีชีวิตที่เป็นเผ่าพันธุ์มนุษย์ ค่อย ๆ พัฒนามา คาดคะเนว่าเมื่อห้าแสนปีที่แล้วมนุษย์สามารถส่งสัญญาณท่าทางสื่อสารระหว่างกัน และพัฒนามาเป็นภาษา มนุษย์สามารถสร้างตัวหนังสือ และจารึกไว้ตามผนังถ้ำ เมื่อประมาณ 5000 ปีที่แล้ว กล่าวได้ว่ามนุษย์ต้องใช้เวลานานพอสมควรในการพัฒนาตัวหนังสือที่ใช้แทนภาษาพูด และ จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์พบว่า มนุษย์สามารถจัดพิมพ์หนังสือได้เมื่อประมาณ 5000 ปีที่แล้ว กล่าวได้ว่าฐานทางประวัติศาสตร์พบว่า มนุษย์สามารถจัดพิมพ์หนังสือได้เมื่อประมาณ 500 ถึง 800 ปีที่แล้ว เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาช่วยในการพิมพ์ ทำให้การสื่อสารด้วยข้อความและภาษาเพิ่มขึ้นมาก เทคโนโลยีพัฒนามาจนถึงการสื่อสารกัน โดยส่งข้อความเป็นเสียงทางสายโทรศัพท์ที่ได้ประมาณร้อยละ 100 กว่าปีที่แล้ว และเมื่อประมาณห้าสิบปีที่แล้ว ก็มีการส่งภาพโทรทัศน์และคอมพิวเตอร์ทำให้มีการใช้ สารสนเทศในรูปแบบข่าวสารมากขึ้น ในปัจจุบันมีสถานที่วิทยุ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการกระจายข่าวสาร มีการแพร่ภาพทางโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมเพื่อรายงานเหตุการณ์สด เห็นได้ ชัดว่าเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก บทบาทของการพัฒนาเทคโนโลยีรวดเร็วขึ้นเมื่อมีการ พัฒนาอุปกรณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์และส่วนประกอบ จะเห็นได้ว่าในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมาจะมี ผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์เข้าไปเกี่ยวข้องให้เห็นอยู่ตลอดเวลา

ลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยพื้นฐานของเทคโนโลยีย่อมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ แต่ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่อยู่มาก ลักษณะเด่นที่ สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการ ประกอบการทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต ลด ต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบ อัตโนมัติ เราสามารถฝากถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้ตลอดเวลา ธนาคารสามารถให้บริการได้ดี ขึ้น ทำให้การบริการโดยรวมมีประสิทธิภาพ ในระบบการจัดการทุกแห่งต้องใช้ข้อมูลเพื่อการ ดำเนินการและการตัดสินใจ ระบบธุรกิจจึงใช้เครื่องมือเหล่านี้ช่วยในการทำงาน เช่น ใช้ในระบบจัดเก็บ เงินสด จองตั๋วเครื่องบิน เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการ เป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบ ข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่าง ๆ จึงเน้นรูปแบบการบริการแบบกระจาย ผู้ใช้สามารถ สั่งซื้อสินค้าจากที่บ้าน สามารถสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ นิสิตนักศึกษาบางมหาวิทยาลัย สามารถใช้คอมพิวเตอร์สอบถามผลสอบจากที่บ้านได้

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์การประเทศไทยมีระบบทะเบียนราษฎรที่จัดทำด้วยระบบ ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล ระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษี ในองค์การทุกระดับเห็นความสำคัญที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้จาก การพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้ตารางคำนวณ และใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมแบบต่าง ๆ เป็นต้น

ผลของเทคโนโลยีสารสนเทศ

การกำเนิดของคอมพิวเตอร์เมื่อประมาณห้าสิบกว่าปีที่แล้ว เป็นก้าวสำคัญที่นำไปสู่ยุคสารสนเทศ ในช่วงแรกมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องคำนวณ แต่ต่อมาก็มีความพยายามพัฒนาให้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สำคัญสำหรับการจัดการข้อมูล เมื่อเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ได้ก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้สามารถสร้างคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดเล็กลง แต่ประสิทธิภาพสูงขึ้น สภาพการใช้งานจึงใช้งานกันอย่างแพร่หลาย ผลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่และสังคมจึงมีมาก มีการเรียนรู้และใช้สารสนเทศกันอย่างกว้างขวาง ผลของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมกล่าวได้ดังนี้

การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สภาพความเป็นอยู่ของสังคมเมือง มีการพัฒนาใช้ระบบสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อติดต่อสื่อสารให้สะดวกขึ้น มีการประยุกต์มาใช้กับเครื่องอำนวยความสะดวกภายในบ้าน เช่น ใช้ควบคุมเครื่องปรับอากาศ ใช้ควบคุมระบบไฟฟ้าภายในบ้าน เป็นต้น

เสริมสร้างความเท่าเทียมในสังคมและการกระจายโอกาส เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการกระจายไปทั่วทุกหนแห่ง แม้แต่ถิ่นทุรกันดาร ทำให้มีการกระจายโอกาสการเรียนรู้ มีการใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล การกระจายการเรียนรู้ไปยังถิ่นห่างไกล นอกจากนี้ในปัจจุบันมีความพยายามที่ใช้ระบบการรักษาพยาบาลผ่านเครือข่ายสื่อสาร

สารสนเทศกับการเรียนการสอนในโรงเรียน การเรียนการสอนในโรงเรียนมีการนำคอมพิวเตอร์และเครื่องมือประกอบช่วยในการเรียนรู้ เช่น วีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการศึกษา จัดตารางสอน คำนวณระดับคะแนน จัดชั้นเรียน ทำรายงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหาและการแก้ปัญหาในโรงเรียน ปัจจุบันมีการเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมากขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศกับสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติหลายอย่างจำเป็นต้องใช้สารสนเทศ เช่น การดูแลรักษาป่า จำเป็นต้องใช้ข้อมูล มีการใช้ภาพถ่ายดาวเทียม การติดตามข้อมูล

สภาพอากาศ การพยากรณ์อากาศ การจำลองรูปแบบสภาวะสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับปรุงแก้ไข การเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพน้ำในแม่น้ำต่าง ๆ การตรวจวัดมลภาวะ ตลอดจนการใช้ระบบการตรวจวัดระยะไกลมาช่วย ที่เรียกว่าโทรมาตร เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการป้องกันประเทศ กิจการทางด้านอาหารมีการใช้เทคโนโลยีอาวุธยุทโธปกรณ์สมัยใหม่ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์และระบบควบคุม มีการใช้ระบบป้องกันภัย ระบบเฝ้าระวังที่มีคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงาน

การผลิตในอุตสาหกรรม และการพาณิชย์กรรม การแข่งขันทางการผลิตสินค้า อุตสาหกรรมจำเป็นต้องหาวิธีการในการผลิตให้ได้มาก ราคาถูกลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทมาก มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารและการจัดการ การดำเนินการและยังรวมไปถึงการให้บริการกับลูกค้า เพื่อให้ซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องในชีวิตประจำวัน บทบาทเหล่านี้มีแนวโน้มที่สำคัญมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้เยาวชนคนรุ่นใหม่จึงควรเรียนรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจะได้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์ต่อประเทศต่อไป

ธุรกิจค้าปลีกและการบริหารความรู้

ประเภทธุรกิจค้าปลีก รูปแบบธุรกิจค้าปลีก พัฒนาเปลี่ยนจากร้านค้าเล็กๆ เป็นขนาดใหญ่ ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่ารูปแบบเดิม บริหารงานเป็นระบบมากขึ้น และใช้บุคลากรดำเนินการจำนวนมาก ปัจจุบัน จำแนกธุรกิจค้าปลีกได้ตามลักษณะสินค้า และการดำเนินงาน ดังนี้

ร้านค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional Trade) หรือร้านโชห่วย ลักษณะร้านเป็นห้องแถว พื้นที่คับแคบ ไม่มีการตกแต่งหน้าร้านมากมาย สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่ และไม่ทันสมัย และจัดวางตามความสะดวกการหยิบสินค้า เป็นกิจการดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว หรือร่วมกันตั้งเป็นห้างหุ้นส่วน ดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว เงินลงทุนน้อย บริหารงานง่าย ไม่ซับซ้อน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัย ทำให้ระบบการจัดการไม่ได้ มาตรฐานลูกค้าเกือบทั้งหมดอยู่บริเวณใกล้เคียงร้านค้า ร้านค้าที่จัดอยู่ประเภทนี้ เช่น ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีกทั่วไป ร้านขายของชำ

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ประกอบด้วย ห้าง/ร้านขนาดกลาง-ใหญ่ ออกแบบร้าน และจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสวยงาม และเป็นระเบียบ บริการทันสมัย เพื่อดึงดูดลูกค้าใช้บริการมากขึ้น การดำเนินธุรกิจ มีทั้งแบบครอบครัวและมีอาชีพ ลงทุนสูงขึ้น และระบบจัดการบริหารงานซับซ้อนมากขึ้น ธุรกิจการค้าแบบนี้ ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจ 2 รูปแบบ คือ Discount Store หรือ Hypermarket ซึ่งเน้นสินค้าราคาถูก และ Convenience Store ซึ่งเน้นจำนวน

สาขา ความสะดวกสบาย สถานที่ตั้งอยู่ใกล้กับผู้บริโภค เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง ธุรกิจรูปแบบนี้
 เพิ่งนำเข้าไทยราวต้นทศวรรษ 1990 ทั้งลักษณะร่วมทุนต่างชาติ และนักลงทุนชาวไทยเป็นเจ้าของ
 ทว่าผลพวงเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 และผลกระทบเปิดเสรีการค้า ส่งผลธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่ใน
 ไทยตกเป็นของชาวต่างชาติ ธุรกิจที่จัดอยู่ค้าปลีกประเภทนี้ ได้แก่

ห้างสรรพสินค้า (Department Store) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นศูนย์รวมสินค้าทุกชนิดที่มี
 คุณภาพ เพื่อจำหน่ายให้ลูกค้าจำนวนมาก ทุกระดับ ครบวงจร (One Stop Shopping) จัดวางสินค้า
 แบ่งเป็นหมวดหมู่ชัดเจน เพื่อสะดวกการค้นหาและเลือกซื้อ เน้นจำหน่ายเสื้อผ้า เครื่องสำอาง รองเท้า
 กระเป๋า รูปแบบบริหาร และจัดการ ค่อนข้างซับซ้อน พนักงานมาก และเน้นบริการที่สะดวก รวดเร็ว
 สร้างความประทับใจให้ลูกค้า ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีฐานะ อำนาจซื้อ
 สูง สามารถเลือกซื้อสินค้าคุณภาพและราคาสูงได้ สถานที่ตั้ง จะอยู่บริเวณชุมชน หรือเป็นศูนย์รวม
 การค้า ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เดอะมอลล์ โรบินสัน ตั้งฮั่วเส็ง พาต้า
 เป็นต้น

ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ พัฒนาจากซูเปอร์มาร์เก็ต และ
 ห้างสรรพสินค้า พื้นที่ขายประมาณ 10,000-20,000 ตารางเมตร เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่
 หลากหลายและมีมาก ราคาประหยัด คุณภาพสินค้า ตั้งแต่คุณภาพดีจนถึงคุณภาพปานกลาง ส่วน
 ใหญ่กว่า 60% เป็นอาหาร ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มระดับปานกลางลงมา ผู้ประกอบการประเภท
 นี้ เช่น บิ๊กซี เทสโก้ โลตัส คาร์ฟูร์ เป็นต้น

ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) ร้านค้าปลีกเน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นสินค้าสด
 ใหม่ โดยเฉพาะอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ อาหารสำเร็จรูปต่างๆ ตลอดจนสินค้าอุปโภค
 บริโภคจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่ จะอยู่ชั้นล่างห้างสรรพสินค้า เพื่อความสะดวกขน
 ถ่ายสินค้า ตัวอย่างผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู้ดแลนด์ เป็นต้น

ร้านค้าเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) จำหน่ายสินค้าให้ร้านค้าย่อย หรือบุคคลที่
 ต้องการซื้อสินค้าคราวละจำนวนมาก ราคาขายส่ง หรือราคาค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะเอื้อร้านค้าย่อย หรือร้าน
 โชห่วย หากสินค้ามาจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องผ่านยี่ปั้ว ซาปั้ว จำหน่ายสินค้าคุณภาพปานกลาง
 ส่วนใหญ่กว่า 60% เป็นสินค้าไม่ใช่อาหาร ที่เหลือเป็นอาหาร ลูกค้ายังสามารถสมัครเป็นสมาชิก เพื่อ
 รับข่าวสารเป็นประจำ ที่สำคัญ ลูกค้าต้องบริการตัวเอง จึงมีพนักงานไม่มากนัก ผู้ประกอบการประเภท
 นี้ เช่น แม็คโคร

ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง เน้นสินค้าอุปโภคบริ โภค
 เกี่ยวกับเวชภัณฑ์ เครื่องสำอาง ดูแลผิว ดูแลเส้นผม เป็นสินค้าหลากหลาย ตามลักษณะแฟชั่นและยุค

สมัย สินค้าคุณภาพสูง บริการสะดวกและทันสมัย กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือลูกค้าทั่วไป ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น บิวตี้ วัตสัน MARK & SPENCER เป็นต้น

ร้านค้าประชันชนิด (Category Killer) พัฒนาจากร้านขายสินค้าเฉพาะประเภท จุดเด่นคือสินค้าครบถ้วนประเภทนั้นๆ คล้ายแยกแผนกใดแผนกหนึ่งในห้างสรรพสินค้าออกไว้ต่างหาก นำสินค้าคุณภาพ และลักษณะใช้งานใกล้เคียงกัน แต่ราคาและยี่ห้อต่างกัน จัดวางประชัน เพื่อให้ผู้บริโภคเปรียบเทียบคุณภาพ และราคาสินค้า ผู้ประกอบการประเภทนี้ ได้แก่ แม็คโครออฟฟิศ พาวเวอร์บาย พาวเวอร์มอลล์ ซูเปอร์สปอร์ต เป็นต้น

ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) หรือ Minimart ร้านค้าปลีกพัฒนาจากร้านค้าปลีกแบบเก่า หรือร้านขายของชำผสมผสานกับซูเปอร์มาร์เก็ต แต่ขนาดเล็กกว่า ให้ความสำคัญทำเลที่ตั้งร้านค้าเป็นสำคัญ พื้นที่ค้าขายไม่มากนัก ส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน รวมทั้งอาหารและเครื่องดื่มประเภทอาหารจานด่วน สิ่งเร็วได้เร็ว สะดวก ราคาไม่แพงเกินไป ทำเลตั้งแหล่งชุมชน

สถานที่บริการน้ำมัน มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวก ต้องการซื้อสินค้าใกล้บ้านหรือใกล้สถานที่ทำงาน และที่สำคัญเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น 7-eleven am/pm และ Family Mart เป็นต้น

"วันหน้าทุกคนจะเชื่อในสิ่งที่ผมพูด"

นายธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซี.พี.)

กล่าวให้สัมภาษณ์ผู้สื่อข่าวเกี่ยวกับทิศทางการลงทุนของเครือซี.พี.ในส่วนของธุรกิจค้าปลีก ภายหลังจากการทำพิธีซูเปอร์แบรนด์มอลล์ ที่เชียงใหม่อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2545 ที่ผ่านมามีว่า

ในเมืองไทยธุรกิจค้าปลีก ซี.พี.เหลือแต่เซเว่น-อีเลฟเว่นเท่านั้น เพราะเราไปเน้นในประเทศจีน นอกจากซูเปอร์แบรนด์มอลล์ที่เชียงใหม่แล้ว ยังให้ความสำคัญกับโลตัสเป็นพิเศษ ลงทุนเท่าไรเท่ากัน เพราะตนขายของถูก อย่างในมอลล์ต้องขายของแพง ขายให้คนมีเงิน แต่สำหรับโลตัสจะขายให้กับมหาเศรษฐีลงไปจนถึงยาก ทุกชนชั้นมีสิทธิที่จะเข้ามาซื้อของในโลตัส เพราะคนรวยก็มีสิทธิซื้อของถูก

นอกจากนี้ นายธนินท์กล่าวให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาค้าปลีกเมืองไทยว่า ร้านโชห่วยเมืองไทยที่เดือดร้อนกันอยู่ในเวลานี้ เพราะยังคิดแบบเก่าๆ ว่า ต้องการกำไรมากๆ พอกำไรมากๆ คนก็ไม่ซื้อ แต่ถ้ากำไรน้อย ขายมาก เรากำไร 2% ขายไป 10 คู่ ในเนื้อที่เท่ากัน ใช้เวลาเท่ากัน ค่าใช้จ่ายเท่าเดิม มันก็มีกำไร 20% เพราะฉะนั้นการค้าปลีกสมัยใหม่เปลี่ยนยุค ไม่ใช่คนขายถูกแล้วไปห้ามเขาว่าขายไม่ได้ และไปปกป้องคนขายแพง รัฐบาลจะต้องมาส่งเสริมฝึกอบรม จัดให้ร้านค้าปลีกมีประสิทธิภาพ และทำของแพงให้มีราคาถูกให้ประชาชน

การเป็นรัฐบาลที่ถูกต้อง ต้องเข้าข้างคนซื้อ คือ ผู้บริโภค ไม่ใช่เข้าข้างคนขาย แต่แน่นอน การเป็นรัฐบาลก็ต้องดูแล คนขายของถือเป็นลูก ก็ต้องดูแล แต่การดูแลต้องถูกวิธี ทำให้เขาเข้มแข็งขึ้น ไม่ใช่กลับไปถอยหลังเข้าคลอง ปกป้องความล่าช้า

เมื่อก่อนเราพัฒนาจากแบกะดิน แผงลอย หาบเร่ รถเข็น ร้านค้า นี่คือประวัติค้าปลีกของโลก จากนั้นก็พัฒนามาเป็นดีพาร์ตเมนต์สโตร์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์สโตร์ แต่เวลานี้รัฐบาลไทยกำลังใช้วิธีเพื่อให้ค้าปลีกไทยกลับไปดั้งเดิม ต. นอาจจะพุดผิด แต่เอาความจริงมาพุด เพราะทุกท่านยังไม่รู้ว่า ตนเอาพลังงานทั้งหมดมา อยู่ที่นี้เมืองจีน โลกตัดสินเหลือหุ้นอยู่นิดเดียว แม็คโครตงก๊ตอห์นหุ้น เหลือแต่เซเว่น-อีเลฟเว่น แต่ที่พุด ตนพุดเพื่อประเทศชาติ " วันนี้อาจจะไม่เข้าใจ แต่วันหน้าตนว่าทุกคนจะเข้าใจสิ่งที่ตนพุดวันนี้"

ART คัมภีร์ต่ออายุไซห่วย "ทำดีที่ไหนหลวง"

รัฐบาลโดยกระทรวงพาณิชย์ เสนอตั้ง "บริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด " ชื่อภาษาอังกฤษ Allied Retail Trade : ART เป็นหน่วยงานเอกชนดำเนินการโดยไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งผ่าน ครม . 7 พ.ค. ตั้งเป็นทางการ 25 มิ.ย. ที่ผ่านมา บริษัทดังกล่าว ทุนจดทะเบียน 395 ล้านบาท ให้บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ถือหุ้น 49% สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดย่อม (สสว.) ถือหุ้น 51% เริ่มเปิดดำเนินการตั้ง ก .ย. แนวทางดำเนินงานเน้นความเป็นเอกเทศ และอิสระการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบบริษัท ทเอกชน ซึ่งกรรมการบริหารจะมีอิสระการตัดสินใจด้วยตนเอง กรอบนโยบายดำเนินธุรกิจบริษัทเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการรายย่อย ให้อยู่รอด และเข้มแข็ง เวทีการค้าระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ อีกทั้งยังทำหน้าที่บริการสนับสนุนด้านการเงิน การลงทุน และสินเชื่อธุรกิจสมาชิก ผ่านกระบวนการจัดการจากหน่วยงานต่างๆ

รวมทั้งส่งเสริมความรู้วิทยาการสมัยใหม่ ตลอดจนให้คำปรึกษาบริการจัดการร้านค้าปลีกค้าส่งต่อเนื่องแก่สมาชิก เป้าหมายโครงการดังกล่าว คาดว่าจะทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยแข่งขันด้านราคาต้นทุน กับร้านค้า ปลีก ที่เป็นกลุ่มทุนต่างชาติรูปแบบต่างๆ ได้ การจัดตั้งบริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็ง นับเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและสามารถช่วยลดปัญหาให้กับผู้ค้าปลีกรายย่อยได้ระดับหนึ่ง อย่างน้อยก็เป็นการยืดอายุธุรกิจค้าปลีกรายย่อย หรือไซห่วยให้ ได้มีลมหายใจในอันที่จะต่อสู้กับร้านค้าปลีกกลุ่มทุนต่างชาติทั่วไปได้บ้างในสถานการณ์เฉกเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่มา ณ วันนี้ก็เกิดอาการเบ่เสียแล้ว เพียงแค่เปลี่ยนตัวรัฐมนตรีจากนายเนวิน ชิดชอบ ที่นั่งแป้นปลุกปั้นมากับมือ แต่พอนายวัฒนา เมืองสุข "เขยขวัญซี .พี." มานั่งคุมแทน อาการฝันร้ายก็เกิดขึ้นกับโครงการนี้เสียแล้ว

ต้องจับตาดูให้ดีว่าโครงการนี้จะไปรอดหรือไม่ และน้ำยาของรัฐบาลต่อการแก้ปัญหาไซห่วยจะเป็นอย่างไร จับตาดู ห้ามกะพริบเด็ดขาด !!

หนูน ก.ม.ควบคุมค้าปลีกค้าส่ง

เกิดกระแสด้านต่างชาติเพิ่มเติกรึความร้อ นแรง ซึ่งเอแบคโพลระบุ ประชาชน 67.6% หนึ้น
 ธุรกิจต่างชาติแย่งตลาดในไทย ขณะทีกัว่า 79.2% ต้องการกฎหมายควบคุมธุรกิจค้าปลีก- ค้าส่ง ไม้
 มั่นใจ "วัฒนา เมืองสุข" พาบริษัทค้าปลีกเข้มแข็งรอด สำนักวิจัยเอแบคโพล มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
 ส้ารวจความคิดเห็นต่อการขยายธุรกิจของต่างชาติในประเทศไทย : กรณีศึกษาตัวอย่างประชาชนอายุ
 18 ปีขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 1,457 ตัวอย่าง ผลการส้ารวจพบว่า
 คนไทยร้อยละ 67.6 กังวลต่อปัญหาการขยายตัวของธุรกิจต่างชาติว่า จะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์
 ของคนไทย ในขณะที่ร้อยละ 19.2 ไม้กังวลไ นเรื่องดังกล่าว และร้อยละ 13.2 ไม้มีความเห็น
 นอกจากนั้น ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 79.2 ต้องการให้ออกกฎหมายควบคุม
 ธุรกิจค้าปลีก/ค้าส่งของชาวต่างชาติในประเทศไทย ส่วนด้านความมั่นใจ นโยบายจัดตั้งบริษัทค้าปลีก
 เข้มแข็งเพื่อช่วยเหลือธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของคนไทย จะได้รับการสนับสนุนเหมือนเดิม ภายหลังจาก
 การเปลี่ยนตัวรัฐมนตรีที่รับผิดชอบคือ จากนายเนวิน ชิดชอบ มาเป็นนายวัฒนา เมืองสุข พบว่า มี
 ความไม่มั่นใจร้อยละ 40.3 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30.6 ยังมีความมั่นใจว่า รัฐบาลจะสนับสนุน
 เหมือนเดิม ในขณะที่ร้อยละ 29.1 ไม้มีความเห็นในเรื่องดังกล่าว เอแบคโพล ยังพบว่าร้อยละ 48.1ของ
 ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ารัฐบาลจะเสียจุดยืนในการแก้ไขปัญหาเรื่องธุรกิจค้าปลีก /ค้าส่ง จากกรณีที
 มีนักการเมืองในรัฐบาลหรือเครือญาติ มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีก/ค้าส่ง ในขณะที่ร้อยละ
 21.2 เห็นว่า ไม้เสียจุดยืน และร้อยละ 30.7 ไม้มีความเห็น ต่อประเด็นความมั่นใจต่อรัฐบาลชุดปัจจุบัน
 ว่า จะสามารถปกป้องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของคนไทยได้อย่างแท้จริง พบว่า ร้อยละ 34.6 ไม้มี
 ความเห็น รองลงมาร้อยละ 33.3 ไม้มั่นใจ และร้อยละ 32.1 มีความมั่นใจใน รัฐบาล เพราะเชื่อถือใน
 รัฐบาล ยอมรับในผลงานที่ผ่านมา เชื่อมั่นในตัวผู้นำรัฐบาล ยอมรับต่อตัวนายกรัฐมนตรี รัฐบาลมี
 นโยบายชัดเจนในการปกป้องเศรษฐกิจของประเทศ มีมาตรการทางกฎหมายที่รัฐบาลสามารถ
 นำมาใช้ปกป้องผลประโยชน์ของประชาชนได้ เช่น รัฐบาลมีความจริงใจ มีทีมงานที มีคุณภาพ เป็นต้น
 ประชาชนกลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็นในเรื่องการกำหนดนโยบาย การออกกฎหมาย การออก
 มาตรการทีเกี่ยวข้องกับบทบาทของต่างชาติ

ในเรื่องต่างๆ พบว่า ส่วนใหญ่ไม้เห็นด้วยในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ร้อยละ 64.1 ไม้เห็นด้วยกับการเปิดโอกาส ให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนอย่างเสรีมากขึ้น ร้อยละ
 79.2 ไม้เห็นด้วย ทีจะสนับสนุนให้ต่างชาติเข้า ซ้อ ครอบครองอสังหาริมทรัพย์ได้มากขึ้น ร้อยละ 69.5
 ไม้เห็นด้วย ทีจะให้ต่างชาติถือหุ้นในบริษัทของคนไทยได้มากขึ้น ร้อยละ 67.6 ไม้เห็นด้วย ทีจะเปิด
 โอกาสให้ต่างชาติมีสิทธิต่อรองกับแรงงานไทยมากขึ้น ร้อยละ 65.1 ไม้เห็นด้วย ทีจะให้ต่างชาติ มี

อำนาจต่อผู้คิดความกับคนไทยได้มากขึ้น และร้อยละ 70.4 ไม่เห็นด้วย ที่จะให้ต่างชาติซื้อหุ้นเป็น
เจ้าของกิจการรัฐวิสาหกิจได้

ซี.พี. ชูธง "เซเว่น-อีเลฟเว่น"

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ซี.พี. ได้ทำการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์การลงทุน
โดยการลงทุนในประเทศไทย จะลดความสำคัญในธุรกิจค้าปลีก (เทสโก้ โลตัส) ค้าส่ง (แม็คโคร) ขนาด
ใหญ่ โดยได้ทยอยขายหุ้นที่ถืออยู่ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอก-ชัย ดีสทริ
บิวชั่น ซิสเทม จำกัด ผู้บริหารห้างแม็คโคร (ค้าส่ง) และเทสโก้ โลตัส (ค้าปลีก) กิจการค้าส่งค้าปลีก
ขนาดใหญ่ในช่วงที่ผ่านมา และหันมาให้ความสำคัญกับการขยายสาขาร้านเซเว่น-อีเลฟเว่นเต็มตัว แต่
ก็ไม่ได้หมายความว่า ซี.พี. จะทิ้งธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เสียทีเดียว เพราะยังคงให้ความสำคัญกับการ
ขยายสาขาห้างโลตัส ซูเปอร์สโตร์ในประเทศจีนอย่างต่อเนื่องปรากฏการณ์ดังกล่าว นักวิเคราะห์เฝ้ามองว่า
หลังจากที่ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่มีการแข่งขันกันสูงขึ้น ทางซี .พี. จึงได้ทำการปรับยุทธศาสตร์การ
ลงทุนในธุรกิจนี้ในไทยใหม่ หันมาให้ความสำคัญกับการขยายสาขาของร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น ที่ผุดขึ้น
เป็นดอกเห็ดขยายครอบคลุมไปทั่วทุกภูมิภาค จนกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำตลาดอย่างแท้จริง

ซี.พี. วางบทบาทร้านเซเว่นอีเลฟเว่นไว้ไม่เพียงแต่เป็นร้านโชห่วยติดแอร์เท่านั้นแต่ร้านเซเว่น
อีเลฟเว่น จะทำหน้าที่เป็นแหล่งกระจายสินค้าให้ผลิตภัณฑ์ของซี .พี. ทั้งหมด ตั้งแต่อาหารยี่ห้อ น้
ด้านโทรคมนาคม และเป็นแหล่งกระจายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งถูกมองว่าเป็นรูปแบบการซื้อ
ขายสินค้าที่สำคัญในอนาคต ถึงขนาดที่มองไปถึงว่า ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่นจะทำหน้าที่ส่งอาหาร 3 มื้อ
ไปถึงบ้านผู้ซื้อโดยตรงซึ่งร้านเซเว่น-อีเลฟเว่นจะมีความได้เปรียบในเรื่อง ของจำนวนสาขาที่ครอบคลุม
อยู่ทั่วประเทศ ปัจจุบันมีจำนวนสาขาแล้วกว่า 2,100 สาขา และจะขยายอีก 320 สาขา เป็น 2,420
สาขาในปีหน้า ทั้งนี้รูปแบบการลงทุนจะเป็นทั้งการลงทุนเอง และแฟรนไชส์ คาดว่ายอดขายในปี 2546
จะเพิ่มเป็น 30,000 ล้านบาท จากที่ตั้งเป้าหมายในปีนี้ 24,000 ล้านบาท

ส่วนการลดบทบาทธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกขนาดเล็ก เพราะมองว่าเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขัน
กันสูง อีกทั้งเป็นการแข่งโดยกลุ่มทุนจากต่างประเทศโดยตรง ซึ่งการขยายสาขาแต่ละครั้งต้องใช้ง
ลงทุนจำนวนมาก ซึ่งต่างจากร้านเซเว่น-อีเลฟเว่นที่ไม่จำเป็นต้องลงทุนเองทั้งหมด แต่ใช้การขายแฟรน
ไชส์แทน

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. หนังสือเรียนวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://lpn.nfe.go.th/Management/B13.html>



หัวข้อวิชาที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

แนวคิด

การเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยี ประกอบด้วยองค์ประกอบของการใช้เทคโนโลยีเพื่อ การเพิ่มผลผลิตคือองค์ประกอบด้านกำลังคน ด้านเทคโนโลยี และด้านระบบการซ่อมบำรุงที่ต้องพิจารณาให้ การใช้เทคโนโลยีเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม คือ ความร่วมมือของผู้ใช้เทคโนโลยี ผู้ซ่อมบำรุงและหัวหน้าหน่วยงานในการดูแล รักษา และซ่อมบำรุงเทคโนโลยี ให้พร้อมใช้งานเสมอ การใช้เทคโนโลยีต้องคำนึงถึงการประหยัดพลังงาน โดยคำนึงถึงความสิ้นเปลืองของการใช้พลังงาน และการบริหารการใช้พลังงานให้ประหยัด การนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร ทั้งในสำนักงาน ในงานออกแบบ และงานผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแต่การเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยีมีทั้งประโยชน์และปัญหาที่ควรจะทำให้ ความสำคัญในการพิจารณาลงทุนจัดหาเทคโนโลยี

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. ผู้เข้ารับการสอนมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
2. ผู้เข้ารับการสอนสามารถประยุกต์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกับธุรกิจของตนเองได้

เนื้อหาสาระ

หลักการเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยี

1. องค์ประกอบของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่
 - 1.1. องค์ประกอบด้านกำลังคน

คน คือ ผู้สร้าง ผู้ใช้และผู้บำรุงรักษาเทคโนโลยี ดังนั้น เทคโนโลยีจะมีประโยชน์มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านกำลังคน 3 ด้าน ได้แก่

 - 1) ความรู้ความสามารถของกำลังคนในการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยี (เครื่องจักรกล เครื่องใช้สำนักงาน หุ่นยนต์ ฯลฯ)มีระบบการทำงานที่ซับซ้อน และยังมีการพัฒนาที่รวดเร็ว ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีจึงต้องมีการศึกษาคู่่มือการใช้มีการทดลองใช้และฝึกการใช้ให้เกิดความชำนาญก่อน การฝึกอบรมให้กับผู้ใช้เทคโนโลยีจึงต้องมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

2) ความรู้ความสามารถของกำลังคนในการบำรุงรักษา เนื่องจากระบบการบำรุงรักษาเทคโนโลยีที่ดีจะช่วยให้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพคงทน และทำงานได้สะดวก ดังนั้นผู้ใช้เทคโนโลยีจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการบำรุงรักษา เช่น การทำความสะอาด การใส่น้ำมันหล่อลื่น หรือการเปลี่ยนอะไหล่ที่หมดอายุ เป็นต้น

3) ความรู้ความสามารถของกำลังคนในการสร้างสรรค์เทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น หรือทำงานได้สะดวกกว่า หรือมีการประหยัดพลังงานมากกว่า เป็นต้น

1.2. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญต่อระบบการผลิตและการให้บริการเพราะทำให้ลดเวลาการทำงานและลดจำนวนแรงงาน ขณะเดียวกันก็ช่วยเพิ่มคุณภาพและความสะดวกในการทำงาน แต่เทคโนโลยีก็เป็นต้นทุนที่สูงสำหรับการลงทุน ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มผลผลิตจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี 3 ด้าน ได้แก่

1) ราคาต้นทุนของเทคโนโลยี มีความเหมาะสมกับขนาดของการลงทุน เพราะถ้าราคาต้นทุนของเทคโนโลยีสูงเกินไป ก็จะทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงตาม ส่งผลให้ราคาสินค้าสูงกว่าความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น การเลือกใช้เทคโนโลยีจึงต้องพิจารณาที่ราคาต้นทุนด้วย

2) ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี ต้องมีความเหมาะสมกับราคาและงานที่ต้องการใช้ หากเราจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าความต้องการใช้งานจริง เราก็ต้องลงทุนสูงกว่าความจำเป็น แต่ถ้าเราจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าความต้องการใช้งานจริง เราก็ต้องลงทุนสูงกว่าความจำเป็น แต่ถ้าเราจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่าความต้องการใช้งานจริง เราก็ไม่สามารถเพิ่มผลผลิตได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การศึกษาประสิทธิภาพของเทคโนโลยีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกหาเทคโนโลยีมาใช้

3) ระบบการบำรุงรักษาเทคโนโลยี นับว่าเป็นต้นทุนอีกด้านหนึ่ง ดังนั้น การเลือกใช้เทคโนโลยีจึงต้องคำนึงถึงระบบการบำรุงรักษาด้วย เช่น

- วิธีการทำงานที่ยากหรือง่าย
- วิธีการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่น
- อุปกรณ์ที่หมดอายุแล้วจะสามารถหามาทดแทนได้หรือไม่
- มีการบริการซ่อมบำรุงหลังการขายหรือไม่
- มีการรับประกันอุปกรณ์หรือไม่
- มีคู่มือแสดงระบบการบำรุงรักษาที่ชัดเจน หรือทำความเข้าใจได้ง่าย

- มีระบบการฝึกอบรมให้กับผู้ใช้

2. การบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance)

TPM เป็นหลักการดูแล บำรุง และรักษาให้เทคโนโลยีที่ใช้ร่วมกันมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมใช้งาน และลดการสูญเสีย ประกอบด้วย

2.1. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนและเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง ในการวางระบบการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม

2.2. แผนการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม มีการจัดทำตารางกำหนดเวลาดูแล ตรวจสอบ และซ่อมบำรุงหรือเปลี่ยนอุปกรณ์อย่างเหมาะสม

2.3. การพัฒนาจิตสำนึกของผู้ใช้ พนักงานซ่อมบำรุง และหัวหน้า ให้เกิดความตระหนัก ในภาระหน้าที่ของตนเอง ได้แก่

1) ผู้ใช้เทคโนโลยีมีทักษะการใช้งานอย่างแท้จริง สามารถดูแลหรือบำรุงรักษา เทคโนโลยีตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง

2) พนักงานซ่อมบำรุง ทำการตรวจสอบเทคโนโลยีตามระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา ซ่อมบำรุงหรือเปลี่ยนอุปกรณ์ได้อย่างชำนาญการ

3) วิศวกรผู้ควบคุมงาน ต้องเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ให้การอบรมพนักงาน ซ่อมบำรุง และผู้ใช้อย่างจริงจัง ดูแลและติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด พร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้ใช้และ พนักงานซ่อมบำรุง

4) หัวหน้าฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการ ต้องคอยอำนวยความสะดวกให้ระบบการ บำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้น โดยไม่มีข้อขัดข้องแต่อย่างใด เพราะการซ่อมบำรุงทำให้หยุดการ ผลิต

แนวทางการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม มี 2 แนวทาง ได้แก่

1. การบำรุงรักษาเพื่อการป้องกัน (Preventive Maintenance) หมายถึง กระบวนการวางแผน การตรวจสอบและบำรุงรักษาเทคโนโลยีตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงสภาพที่ยังใช้ งานได้อยู่ เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะบังเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ซึ่งอาจจะสร้างความสูญเสีย มากกว่า การบำรุงรักษาเพื่อป้องกันทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การบำรุงรักษาตามกำหนดเวลา
- 2) การบำรุงรักษาตามอายุการใช้งาน

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงของอุปกรณ์ประกอบ บางชนิดเสื่อมตามเวลา แม้จะไม่ใช้งาน แต่บางชนิดก็เสื่อมเมื่อมีการใช้งานเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องศึกษาคู่มือก่อนการวางแผน

2. การบำรุงรักษาเพื่อการตรวจสอบ (Inspection Maintenance) หมายถึง การวางแผนการตรวจสอบสภาพการทำงานของเทคโนโลยี เพื่อประเมินสภาพจริงของอุปกรณ์ประกอบว่ายังคงใช้งานได้ต่อไปหรือไม่ กำบำรุงรักษาเพื่อตรวจสอบทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การตรวจสอบระบบการทำงานของเทคโนโลยี (Function Check)
- 2) การตรวจสอบความพร้อมของเทคโนโลยี (Condition Check)

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของเทคโนโลยีแต่ละประเภท

ผลที่ได้จากการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีและของพนักงาน

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเกิดจากการขจัดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ได้แก่

- 1) การสูญเสียวัตถุดิบเมื่อเริ่มการผลิต (Start up) เพราะความไม่แน่นอนของระบบการทำงานของเทคโนโลยี
- 2) ได้ผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพหรือใช้งานไม่ได้ เนื่องจากความบกพร่องของเทคโนโลยี
- 3) เทคโนโลยีมีอัตราเร่ง (Speed) ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้ผลิตได้น้อยกว่าเป้าหมาย
- 4) ต้องหยุดการทำงานของเทคโนโลยี เพื่อปรับแต่งเครื่องใหม่
- 5) ต้องหยุดการทำงานเมื่อเกิดความขัดข้อง
- 6) ต้องหยุดเพื่อดำเนินการซ่อมแซม

การหยุดทำงาน คือ การนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งเวลา ผลงานและรายได้

2. การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เกิดจากระบบการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วมต้องมีการพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีความตระหนักในความรับผิดชอบของตนเองในการดูแล รักษา ให้เทคโนโลยีมีความพร้อมในการใช้งานและลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นในระบบการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน

3. การประหยัดพลังงาน

องค์กรมีการใช้พลังงานค่อนข้างสูง ทั้งพลังงานไฟฟ้า และเชื้อเพลิงที่ใช้ในกระบวนการผลิต

3.1. ความสิ้นเปลืองของพลังงาน เกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1) สิ้นเปลืองจากการใช้โดยไม่ระมัดระวัง มีการใช้โดยไม่จำเป็น เช่น

- เปิดไฟฟ้าสว่างจ้าในเวลากลางวัน

- ใช้ห้องทำงานขนาดใหญ่ ต้องใช้เครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่เปลืองไฟโดยไม่จำเป็น

- เปิดเครื่องจักรให้เดินเครื่องก่อนการทำงานเป็นเวลานาน (Warm-up) ทำงานเสร็จก็ไม่ปิด เครื่อง

2) สิ้นเปลืองเพราะอุปกรณ์ไฟฟ้าเสื่อมคุณภาพ ทำให้เกิดการลัดวงจร หรือไฟรั่ว

3) กระบวนการการผลิตที่ต้องใช้ระบบไอน้ำ ต้องการพลังงานมากในการผลิตไอน้ำ แต่มีการปล่อยไอน้ำให้ระบบความชื้นร้อนเร็วไหล หรือใช้ระบบไอน้ำแบบไม่ประหยัด

3.2. การบริหารการใช้พลังงาน เพื่อการประหยัดพลังงาน มีขั้นตอนดังนี้

1) มีการสำรวจการใช้พลังงานอย่างละเอียด ได้แก่

- ปริมาณการใช้ของแต่ละหน่วยงาน
- สภาพของเครื่องใช้ไฟฟ้า
- สภาพของเครื่องจักร/อุปกรณ์
- สภาพของ Streamer
- สภาพของระบบสายไฟฟ้า และแผงควบคุม

2) นำผลการสำรวจมาวิเคราะห์เปรียบเทียบปริมาณการใช้ไฟฟ้าจริงกับปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่คำนวณจากเครื่องจักรและอุปกรณ์การใช้ไฟ ก็จะทำให้เราทราบได้ว่าการสูญเสียพลังงานเกิดขึ้นซึ่งก็ต้องดำเนินการสำรวจเชิงลึกต่อไปว่ามีการสูญเสีย ณ จุดใด เพื่อหาทางแก้ไข

3) นำผลการใช้ไฟฟ้ามาคำนวณเชิงเศรษฐศาสตร์ถึงความคุ้มค่าขององค์กร

4) ออกแบบควบคุมการใช้พลังงานในองค์กร

5) ใช้ผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีประหยัดพลังงาน

3.3. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมประหยัดพลังงาน ทั้งในด้านปรับปรุงพฤติกรรมการใช้ และปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือสร้างสรรค์เทคโนโลยีประหยัดพลังงานขึ้น

3.4. เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน ถูกพัฒนาขึ้นมาแทนเทคโนโลยีที่ต้องใช้กระแสไฟฟ้า และน้ำเชื้อเพลิง ตัวอย่างเช่น

- เครื่องทำน้ำร้อนพลังงานแสงอาทิตย์
- รถยนต์พลังงานแสงอาทิตย์
- โรงไฟฟ้าขนาดเล็กจากพลังงานชีวภาพ
- Bio-DIESEL
- พลังงานจาก นิวเคลียร์ แม้จะให้พลังงานมหาศาล แต่ยังไม่มั่นใจในความปลอดภัย

เพราะมีการระเบิดของโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ที่เชอโนบีล ประเทศรัสเซีย

- เครื่องกำเนิดไฟฟ้าจากกังหันลม กังหันน้ำ
 ดังนั้นองค์กรต้องมีการศึกษาเรื่องพลังงานโดยเฉพาะ เพราะพลังงานเป็นต้นทุนการผลิตที่สูงมาก

หลักการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในองค์กร

ปัจจุบันมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กรจนกลายเป็นเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานสำนักงาน งานออกแบบผลิตภัณฑ์ งานในกระบวนการผลิตสื่อ และการสื่อสาร เราะบบคอมพิวเตอร์มีคุณลักษณะพิเศษที่ช่วยเพิ่มผลผลิต ได้แก่

หน่วยความจำ เป็นองค์ประกอบของ CPU ใช้เก็บหรือบันทึกโปรแกรม (คำสั่ง) และข้อมูลที่ผู้ใช้ส่งเข้าถึงหน่วยความจำที่เรียกว่า RAM (Random-Access) ซึ่งมีการพัฒนาประสิทธิภาพการบันทึกข้อมูลมากขึ้นตามลำดับ ได้แก่ 16 MB 32 MB และ 64 MB

ความเร็วในการคำนวณและประมวลผล สำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้เร็วถึง 500,000 คำสั่งต่อวินาทีโดยประมาณ ขึ้นอยู่กับการกำหนดหน่วยความเร็วที่เรียกว่า เมกะเฮิร์ตซ์ (MGs) ตามประสิทธิภาพของ CPU

1. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์กับงานสำนักงาน

งานสำนักงาน มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ด้วยวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1.1. จัดเก็บข้อมูล
- 1.2. พิมพ์เอกสาร
- 1.3. ออกแบบเอกสาร
- 1.4. ประมวลผลข้อมูล และการจัดเก็บอย่างมีระบบ
- 1.5. เชื่อมโยงการสื่อสารภายในองค์กร

ข้อดีของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในสำนักงาน คือ ความสะดวกและรวดเร็วประสิทธิภาพของงานที่ได้จากระบบคอมพิวเตอร์ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้และเทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้มีความเหมาะสมกับงาน

ข้อควรพิจารณา คือ การเลือกใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในสำนักงานจะต้องกำหนดลักษณะการใช้งาน คุณภาพของงาน และประเภทของงานก่อนตัดสินใจเลือกระบบคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสม

2. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยงานออกแบบ (Computer Aid Desing :CAD)

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการนำโปรแกรมงานออกแบบที่ใช้ในระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในงานออกแบบผลิตภัณฑ์ ออกแบบบ้านหรืออาคาร หรืองานก่อสร้างทุกประเภท อุตสาหกรรมพลาสติกและอุตสาหกรรมอะไหล่รถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่นำเอาโปรแกรมงานออกแบบผลิตภัณฑ์มาใช้ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทั้ง 2 ประเภท มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก และมีรายละเอียดสูง มากจึงทำ

ให้บุคลากรที่ทำงานนอกแบบและเขียนแบบต้องทำงานหนักและอาจจะทำงานไม่ทันหรือกำหนดรายละเอียดได้ไม่ชัดเจนทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ลดลง ดังนั้นการนำโปรแกรมงานนอกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ จึงอำนวยความสะดวก และสร้างประสิทธิภาพของงานนอกแบบได้มากขึ้น ต่อมามีการพัฒนาโปรแกรมการออกแบบไม่ใช้งานด้านอื่น ๆ อีกมาก เช่น งานออกแบบแผนผังโครงสร้างอาคาร บ้านเรือน งานออกแบบด้านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ข้อดีของการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยงานนอกแบบ ได้แก่

- 1) ลดลงเวลาการทำงาน เนื่องจากในโปรแกรมสามารถบันทึกแบบต่าง ๆ ที่เราเรียกขึ้นมาปรับใช้ได้ที่ ไม่ต้องเขียนขึ้นใหม่
- 2) ลดปัญหาความผิดพลาดจากการคำนวณ เนื่องจากในโปรแกรมสามารถคำนวณระยะได้อย่างแม่นยำ
- 3) โปรแกรมสามารถจัดภาพให้เป็น 3 มิติ และปรับมุมมองได้ทุก ๆ ด้าน
- 4) โปรแกรมให้มีสีสันทันตามใจผู้ออกแบบ
- 5) ผู้ออกแบบสามารถสร้างจินตนาการได้ตามความฝันของตัวเอง

3. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์กับงานในระบบการผลิต

เป็นการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยควบคุมกระบวนการผลิต ประกอบด้วย

3.1. การวางแผนการผลิต โรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมกระบวนการผลิต จะทำโปรแกรมแผนการผลิตในทุกขั้นตอนไว้ โดยแผนการผลิตแต่ละแผนจะกำหนดรายละเอียดดังนี้

- ปริมาณและคุณลักษณะของวัตถุดิบ
- ขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงาน
- ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการผลิต
- ข้อสังเกตขณะที่กำลังผลิต
- ลักษณะผลผลิต

ฝ่ายวางแผนการผลิตจะเขียนโปรแกรมเตรียมไว้ให้ฝ่ายผลิตนำไปใช้ได้ทันทีที่มีใบสั่งซื้อ

3.2. ควบคุมเครื่องจักร/อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ เป็นโปรแกรมที่สร้างควบคู่กับการทำงานของเครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นหน่วยความจำที่สร้างขึ้นเฉพาะควบคุมการทำงานของเครื่องจักร

3.3. ตรวจสอบคุณภาพผลิ ตภัณฑ์ โดยองค์การสามารถสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อบันทึกผลการทดสอบและเปรียบเทียบผลการทดสอบผลิตภัณฑ์ในงานประกัน

คุณภาพ ทำให้การทำงานของฝ่ายประกันคุณภาพได้รับความสะดวกและสร้างความเชื่อมั่นมากกว่า เช่นเดียวกับการนำไปใช้ในฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ QC โดยให้ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพบันทึกข้อมูลผลการตรวจสอบ และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ ทำให้ฝ่าย QC ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ยังใช้ระบบ Computer Integrated Manufacturing (CIM) เป็นการ
ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมงานทั้งระบบขององค์กร ประกอบด้วย

- การรับใบสั่งซื้อ
- วิเคราะห์ใบสั่งซื้อ
- วางแผนการผลิต
- ออกใบสั่งซื้อวัตถุดิบ
- ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบ
- ควบคุมคลังสินค้า
- ออกแบบวิธีการผลิต
- กระบวนการผลิต
- ออกใบสั่งการผลิตไปยังฝ่ายผลิต
- เวลาการผลิต
- กำหนดอัตราค่าลังการผลิต
- ทรัพยากรที่ใช้ผลิต
- คำนวณต้นทุนการผลิต
- กำหนดราคาจำหน่าย
- ควบคุมคุณภาพผลผลิต
- ตรวจสอบผลการจำหน่าย
- วิเคราะห์ข้อมูลฝ่ายการผลิต
- วิเคราะห์ข้อมูลฝ่ายการตลาด
- ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

โดยงานทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นจะเชื่อมโยงกันได้ ทุกฝ่ายจะต้องมีข้อมูลเดียวกันและสามารถสื่อสารถึงด้วย

ประโยชน์และปัญหาของการเพิ่มของการเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยี

1.ประโยชน์ของการเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยี แบ่งได้หลายลักษณะ ดังนี้

1.1. ประโยชน์ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน หรือกระบวนการผลิต เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เพราะ

- 1) ช่วยให้การทำงานเกิดความสะดวกและรวดเร็ว
- 2) เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการทำงานน้อยกว่า
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพของมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีมากขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยงาน

ออกแบบ คอมพิวเตอร์วางแผนการผลิต เป็นต้น

4) ช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น เนื่องจากระบบข้อมูลของคอมพิวเตอร์เรียกใช้ได้รวดเร็ว

1.2.ประโยชน์ด้านเพิ่มคุณค่า และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียด ทำได้รวดเร็วและหลากหลาย ทำให้การตัดสินใจเลือกแบบผลิตภัณฑ์ มีแบบให้เลือกมากและวิเคราะห์แบบได้จากภาพจำลอง 3 มิติ ที่เครื่องคอมพิวเตอร์มีโปรแกรมภาพจำลองภาพ 3 มิติได้

1.3.ประโยชน์ในด้านการบริหารงาน ได้แก่

- 1) ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร เพราะเทคโนโลยีทำงานแทนมนุษย์ได้หลากหลาย
- 2) ลดความสิ้นเปลืองจากการสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการผลิตที่ไม่แน่นอน เพราะมีการนำเอาเทคโนโลยีมาวางแผนและควบคุม
- 3) ลดการสูญเสียจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่ตรงตามข้อกำหนดเพราะหุ่นยนต์สามารถทำงานได้อย่างสม่ำเสมอตามแบบที่กำหนดให้
- 4) ควบคุมระบบการทำงานของทุกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ลดปัญหาการบริหารงานให้น้อยลง โดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยงานด้านการวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4. ประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ มีหลายด้าน ได้แก่

- 1) การทำงานมีความสะดวกสบาย ได้แก่
- 2) สภาพแวดล้อมการทำงานดีกว่า
- 3) ประสิทธิภาพการทำงานมีมากกว่า
- 4) บุคลากรได้พัฒนาตัวเองขึ้นไปเป็นระดับควบคุมเทคโนโลยีแทนการปฏิบัติงาน

5) บุคลากรเกิดความพึงพอใจในผลงานเพราะความผิดพลาดมีน้อยกว่า

1.5. ประโยชน์ที่องค์กรได้รับ

- 1) ผลกำไรสูงขึ้น
- 2) ภาพพจน์ขององค์กรดีกว่า
- 3) ความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและงานบริการมีมากกว่า

2. ปัญหาจากการเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยี

ประสิทธิภาพและคุณภาพของเทคโนโลยีช่วยสร้างประโยชน์แก่องค์กรอย่างมากดังได้กล่าวถึงข้างต้น แต่การใช้เทคโนโลยีก็มีปัญหาเกิดขึ้นได้ ดังนี้

2.1. ปัญหาด้านต้นทุน การลงทุนจัดหาเทคโนโลยีเป็นการลงทุนที่สูง ดังนั้น การพิจารณาจัดหาเทคโนโลยีมาปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรใดด้านใด ๆ ก็ตาม ควรคำนึงถึงจุดคุ้มทุน การคำนวณจุดคุ้มทุน คือ คำนวณจากราคาของเทคโนโลยีหารด้วยระยะเวลาการใช้งาน คือ ต้นทุนของระยะเวลาการใช้งานในปีแรก ส่วนปีถัดไปต้องบวกค่าเสื่อมราคาอีกร้อยละ 5-10 แล้วแต่ลักษณะการซ่อมบำรุง

2.2. ปัญหาด้านแผนการลงทุน การลงทุนด้านเทคโนโลยีระยะยาว 5-10 ปี จึงจะคุ้มทุนการใช้เทคโนโลยี ดังนั้นแผนการลงทุนของเรา ต้องคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตอย่างแม่นยำ เพราะหากผิดพลาดการลงทุนไม่เป็นไปตามแผนงาน ก็จะทำให้เทคโนโลยีที่จัดหามาใช้ไม่คุ้มทุน

2.3. ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงต้องการบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูงเช่นเดียวกัน ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีจึงต้องวางแผนด้านบุคลากรด้วยการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญและต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า หากบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีไม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีก็ไม่มีเช่นเดียวกัน

2.4. ปัญหาด้านการซ่อมบำรุง และการบำรุงรักษาเทคโนโลยี ปัญหาด้านการซ่อมบำรุง ได้แก่ ความรู้ของบุคลากรและอะไหล่หรืออุปกรณ์ที่ใช้ซ่อมบำรุง หากไม่พร้อมหรือหายากก็จะทำให้การใช้เทคโนโลยีมีปัญหาด้านการซ่อมบำรุง เพราะถ้าไม่สามารถซ่อมบำรุงได้การใช้เทคโนโลยีก็จะเสื่อมประสิทธิภาพลงอย่างรวดเร็ว ไม่คุ้มกับเงินลงทุนของเรา

2.5. ปัญหาด้านสังคม มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองด้อยคุณค่าเมื่อเทคโนโลยีมีความสามารถมากกว่า

2) ทำให้เกิดปัญหาการว่างงาน

3) การใช้ระบบคอมพิวเตอร์อย่างไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความเสียหาย
ดังนี้

- ข้อมูลที่บันทึกถูกลักลอบนำไปใช้ในทางผิดกฎหมายหรือก่ออาชญากรรม ทำให้ การคำนวณหรือแสดงผลผิดพลาดไปจากวัตถุประสงค์การใช้
- วิศวกรผู้เขียนโปรแกรมกับผู้ใช้ไม่เข้าใจกันทำให้มีประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการขององค์กร

ระบบสารสนเทศและการประยุกต์ใช้งาน

ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อมูลดิบ หรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน อาจเป็นข้อมูลที่แทนด้วยสัญลักษณ์ต่างๆ ที่แทนปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ซึ่งยังไม่ผ่านการกลั่นกรองหรือประมวลผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวอักษร ข้อความ ภาพ และเสียง เป็นต้น คุณสมบัติของข้อมูลที่ดีจะต้องมีความถูกต้องเชื่อถือได้ ทันต่อความต้องการใช้งาน ตรงตามความต้องการใช้งาน มีปริมาณกะทัดรัด และสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาได้

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการกลั่นกรองหรือประมวลผลแล้ว เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ตามความต้องการได้

การประมวลผลข้อมูล (Data Processing)

สามารถจำแนกวิธีการประมวลผลตามลักษณะเครื่องมือที่ใช้ ได้ 3 วิธี คือ

1. การประมวลผลด้วยมือ (Manual Data Processing) เป็นวิธีดั้งเดิม วิธีการประมวลผลไม่ซับซ้อน เหมาะสำหรับงานที่มีปริมาณไม่มาก และไม่เร่งด่วน มีการนำอุปกรณ์ธรรมดาเข้ามาช่วย เช่น การใช้ลูกคิด กระดาษ ปากกา

2. การประมวลผลด้วยเครื่องจักรกล (Mechanical Data Processing) เป็นวิธีการประมวลผลที่อาศัยเครื่องจักรกลมาทำงานร่วมกับอุปกรณ์สำหรับการประมวลผลด้วยมือ เช่น เครื่องทำบัญชี

3. การประมวลผลด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Processing) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ซึ่งนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประมวลผล เหมาะสำหรับงานที่มีปริมาณมาก ต้องการความรวดเร็ว ถูกต้อง

- งานที่มีปริมาณมาก
- งานที่ต้องการความรวดเร็ว

- งานที่ต้องการความถูกต้อง
- งานที่ต้องการความปลอดภัยของข้อมูล
- งานที่มีความซับซ้อนในการคำนวณ
- งานที่มีขั้นตอนและรูปแบบการทำงานซ้ำๆ

สำหรับการประมวลผลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ยังสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ

การประมวลผลแบบแบทช์ (Batch Processing)

เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลตามช่วงเวลาที่กำหนด ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประมวลผล วิธีนี้จะไม่มีการโต้ตอบกัน (Interactive) ระหว่างผู้ใช้กับคอมพิวเตอร์ จึงเรียกรูปแบบการประมวลผลแบบนี้ว่า ออฟไลน์ (off-line) เช่น ระบบการคิดดอกเบี้ยทบต้นทุก 3 เดือน หมายถึง หากยังไม่ถึงกำหนด 3 เดือน จะไม่มีการคิดดอกเบี้ยให้

ข้อดี

- เหมาะสำหรับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีปริมาณงานมาก แต่ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทันที
- ง่ายต่อการตรวจสอบ ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ง่าย

ข้อเสีย

- ข้อมูลที่ได้ไม่ทันสมัย เนื่องจากมีกำหนดระยะเวลาในการประมวลผล
- เสียเวลาในการรวบรวมข้อมูล

การประมวลผลแบบอินเทอร์แอคทีฟ (Interactive Processing)

เป็นวิธีที่ไม่ต้องรอเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อคอมพิวเตอร์ระบบข้อมูลเข้าสู่ระบบก็จะทำการประมวลผลและให้ผลลัพธ์ได้ทันที วิธีนี้ผู้ใช้และคอมพิวเตอร์จะมีการโต้ตอบกัน จึงเรียกรูปแบบการประมวลผลแบบนี้ว่า ออนไลน์ (on-line) เช่น การถอนเงินจากเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) เมื่อมีการถอนเงิน ยอดเงินในบัญชีจะมีการเปลี่ยนแปลงทันที

ข้อดี

- สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่นำเข้าไปได้ทันที
- ข้อมูลที่ได้ทันสมัย

ข้อเสีย

- มีโอกาสที่เกิดความผิดพลาดได้
- การแก้ไขข้อผิดพลาดทำได้ยาก

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology - เทคโนโลยีสารสนเทศ) หมายถึง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และการเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีโทรคมนาคม

ระบบสารสนเทศ หมายถึง การไหลของข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และการนำเสนอสารสนเทศ

กิจกรรมของระบบสารสนเทศพื้นฐานมี 3 ชนิด คือ Input , Process และ Output การทำงานจะเริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนข้อมูลดิบที่เข้ามาทางด้าน Input โดยผ่านการประมวลผลหรือการกลั่นกรองให้เป็นสารสนเทศที่ออกมาทาง Output ผลลัพธ์ที่ได้จาก Output จะย้อนกลับไปยัง Input เพื่อให้มีการประเมินผลการทำงานต่อไป

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ ได้แก่ องค์กร, เทคโนโลยี และ ข้อมูลหรือสารสนเทศ

ความจำเป็นของระบบสารสนเทศ

ข้อมูล ข่าวสารเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงานในทุกๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ การศึกษา หรือบริหารประชาชน ซึ่งบุคลากรของแต่ละองค์กรก็มีความต้องการใช้สารสนเทศที่แตกต่างกัน ได้แก่

ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท มีหน้าที่กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร รวมทั้งการวางแผนในระยะยาว มักมีความต้องการสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยสรุปของสภาพในอดีต ปัจจุบัน ตลอดจนแนวโน้มในอนาคต

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เช่น ผู้อำนวยการ อธิการบดี มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มักมีความต้องการสารสนเทศที่ค่อนข้างละเอียดของสภาพในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operation Manager) เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ มีหน้าที่ดูแลควบคุมด้านการปฏิบัติงาน มักมีความต้องการสารสนเทศเฉพาะด้านที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

การใช้สารสนเทศของผู้บริหารในระดับต่างๆ ก็เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจออกได้ 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structure Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นประจำ (Routine) มักมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน
2. การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Decision) เป็นการตัดสินใจกับงานที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกัน บัญชีภายนอกองค์กร

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Decision) เป็นการตัดสินใจที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบที่ 1 และแบบที่ 2

ระดับผู้บริหารในองค์กร (Manager Level) แบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ดูแลกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย เป็นการวางแผนในระยะยาว จะใช้การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ (Strategic planning)
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาวางแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะใช้การตัดสินใจในระดับยุทธวิธี (Practical planning)
3. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operational Manager) รับผิดชอบดูแลควบคุมด้านการปฏิบัติงานรายวัน โดยรับแผนปฏิบัติมาจากผู้บริหารระดับกลาง จะใช้การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (Operational Planning)

* บทบาทการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นจุดสำคัญสำหรับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนและตัดสินใจสำหรับปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ เครื่องมือนั้นคือ "สารสนเทศที่ถูกต้อง ชัดเจนและรวดเร็ว"

ประเภทของระบบสารสนเทศ

1. ระบบประมวลผลรายการ (Transaction Processing System: TPS)
2. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System: OAS)
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS)
4. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS)
5. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Support System: ESS)
6. ระบบผู้เชี่ยวชาญและปัญญาประดิษฐ์ (Expert System and Artificial Intelligence: ES & AI)

ระบบประมวลผลรายการ (Transaction Processing System: TPS)

ช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงข้อมูลในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยจะใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยในการประมวลผลเพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เช่น การคำนวณ การจัดหมวดหมู่ การเรียงลำดับข้อมูล การจัดเก็บและการค้นคืนข้อมูล เป็นต้น

ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System: OAS)

เป็นระบบที่ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้การทำงานในสำนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับอุปกรณ์ต่างๆ ของสำนักงาน เพื่อประโยชน์ในการใช้งาน ระบบสำนักงานอัตโนมัติประกอบด้วย

- ระบบจัดการเอกสาร
- ระบบจัดการด้านข่าวสาร
- ระบบประชุมทางไกล
- ระบบสนับสนุนสำนักงาน

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS)

เป็นระบบที่สนับสนุนให้การทำงานสำนักงานของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ โดยเน้นการเตรียมรายงานสรุปให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ สารสนเทศที่ได้รับมักมาจากระบบ TPS นำมาสรุปให้อยู่ในรูปของรายงาน กราฟ ในรูปแบบที่ง่ายต่อการวิเคราะห์ พิจารณา เพื่อให้ผู้บริหารใช้วางแผนและกำหนดนโยบายต่อไป เช่น การรายงานยอดขาย รายงานสินค้าคงคลัง เป็นต้น

ลักษณะของระบบ MIS ที่ดี

- สนับสนุนการทำงานของระบบประมวลผลข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลรายวัน
- ใช้ฐานข้อมูลที่ถูกรวมเข้าด้วยกัน และสนับสนุนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ
- ช่วยให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง เรียกใช้ข้อมูลที่เป็นโครงสร้างได้ตามต้องการ
- มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับความต้องการข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร
- ต้องมีระบบรักษาความลับของข้อมูลและจำกัดการใช้งานของบุคคลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS)

เป็นระบบที่พัฒนามาจากระบบ MIS เนื่องจากในบางกรณีองค์ประกอบในการตัดสินใจมีความซับซ้อนมากเกินไปกว่าความสามารถในการประมวลผลของมนุษย์ ที่จะประมวลผลได้อย่างถูกต้อง จึงทำให้เกิดระบบ DSS ซึ่งเป็นระบบที่สามารถกำหนดทางเลือกให้ผู้บริหาร หรืออาจมีการจัดลำดับทางเลือกให้กับผู้บริหาร ระบบ DSS เป็นระบบที่สามารถโต้ตอบได้ นอกจากนี้ยังมีโมเดลในการวางแผนตัดสินใจและการทำนาย ข้อมูลที่ใช้มักได้มาจากระบบ TPS, MIS และข้อมูลภายนอกองค์กร

ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง (Executive Support System: ESS)

เป็นระบบ DSS ที่ออกแบบมาให้ใช้เฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง เป็นระบบที่เข้ามาช่วยให้ข้อมูล ข่าวสาร การนำเสนอสารสนเทศ ระบบสามารถโต้ตอบกันระหว่างผู้ใช้กับระบบ ทำให้ใช้งานได้สะดวก ข้อมูลที่ใช้มาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นำมาสรุปให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถตรวจสอบได้

ระบบผู้เชี่ยวชาญและปัญญาประดิษฐ์ (Expert System and Artificial Intelligence: ES & AI)

เป็นระบบที่รวบรวมความรู้ในสาขาต่างๆ ของผู้เชี่ยวชาญไว้ในอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่อจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์หาเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญ เช่น ระบบวินิจฉัยโรคด้วยคอมพิวเตอร์

การประยุกต์ใช้งาน AI มี 4 ระบบ คือ

1. ระบบผู้เชี่ยวชาญ เป็นการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้มีความสามารถในการให้เหตุผล การให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ต้องตัดสินใจ

2. ภาษามนุษยชาติ เป็นการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้สามารถเข้าใจภาษามนุษย์ เป็นการประยุกต์ศาสตร์คอมพิวเตอร์ และภาษาศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยหาวิธีให้คอมพิวเตอร์เข้าใจความหมายของประโยค หรือคำต่างๆ

3. ความสามารถในการจำลองประสาทสัมผัสของมนุษย์ เป็นการพัฒนาให้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่มีความสามารถเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การพูด การมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส

4. ศาสตร์ด้านหุ่นยนต์ เป็นการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาทำงานร่วมกับหุ่นยนต์เพื่อมาทำงานแทนมนุษย์

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทางธุรกิจ

การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce)

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ คือ การทำธุรกิจผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยอาศัยบริการ EDI และ E-mail ซึ่งเป็นบริการที่อาศัยระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ข้อดีของการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค ได้แก่ การซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องเบียดเสียดกับผู้คนต่างๆ สามารถซื้อสินค้าได้ตลอดเวลาที่ต้องการ และสามารถซื้อสินค้าได้ทุกที่ไม่ว่าจะอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงาน

การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ การสื่อสารข้อมูลในรูปแบบมาตรฐานหรือรูปแบบที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อนำไปดำเนินการทางธุรกิจ โดยส่งผ่านเครือข่ายสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ดาวเทียม เป็นต้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มีประโยชน์อย่างมากในการทำการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพราะช่วยลดค่าใช้จ่าย ได้ข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็ว และช่วยลดงานด้านเอกสาร

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

การเพิ่มผลผลิตโดยเทคโนโลยี. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก

<http://lpn.nfe.go.th/Management/B13.html>

ระบบสารสนเทศและการประยุกต์ใช้งาน. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://เทคโนโลยีสารสนเทศc.edupolice.org>

หัวข้อวิชาที่ 8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งปลีก

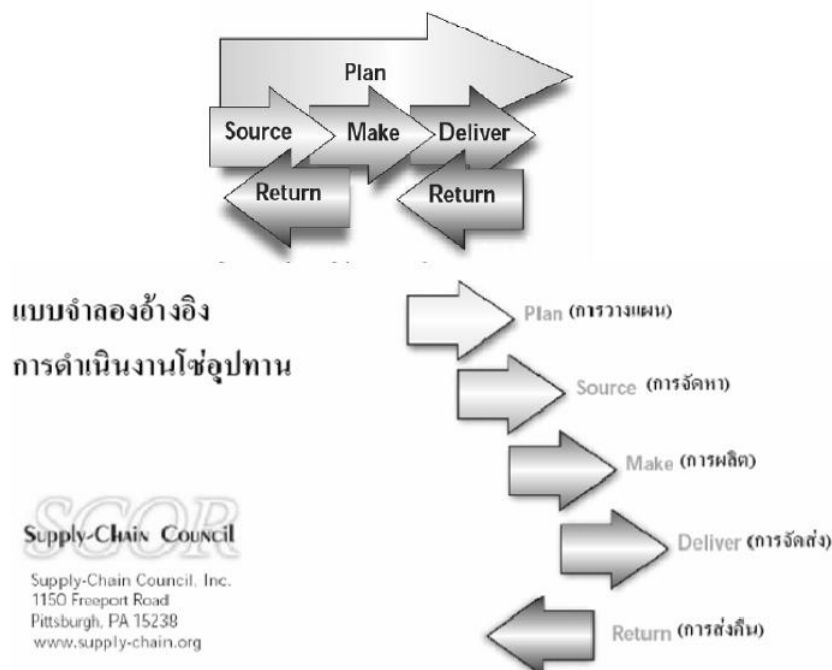
แนวคิด

การดำเนินการใดๆ ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีการวัดประสิทธิภาพ (Performance Measurement) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการชี้บ่งสถานะหรือผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ การวัดประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นเป้าหมายของกระบวนการเพื่อที่จะมุ่งเน้นในการปรับปรุง แก้ไข เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) จะเป็นตัวชี้บ่งสถานะ

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

เนื้อหาสาระ



แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

(Supply Chain Operation Reference Model: SCOR-model)

ถูกพัฒนาขึ้นมาจากสภาโซ่อุปทาน

(Supply Chain Council: SCC)

ซึ่งเป็นองค์กรอิสระไม่หวังผลกำไร เพื่อใช้เป็นมาตรฐานระหว่างอุตสาหกรรม

สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน สภาโซ่อุปทาน (SCC)

ถูกตั้งขึ้นมาเมื่อปี 1996 โดย The Institute Advanced

Manufacturing Research (AMR) Pittiglio Rabin
Todd & McGrath (PRTM)

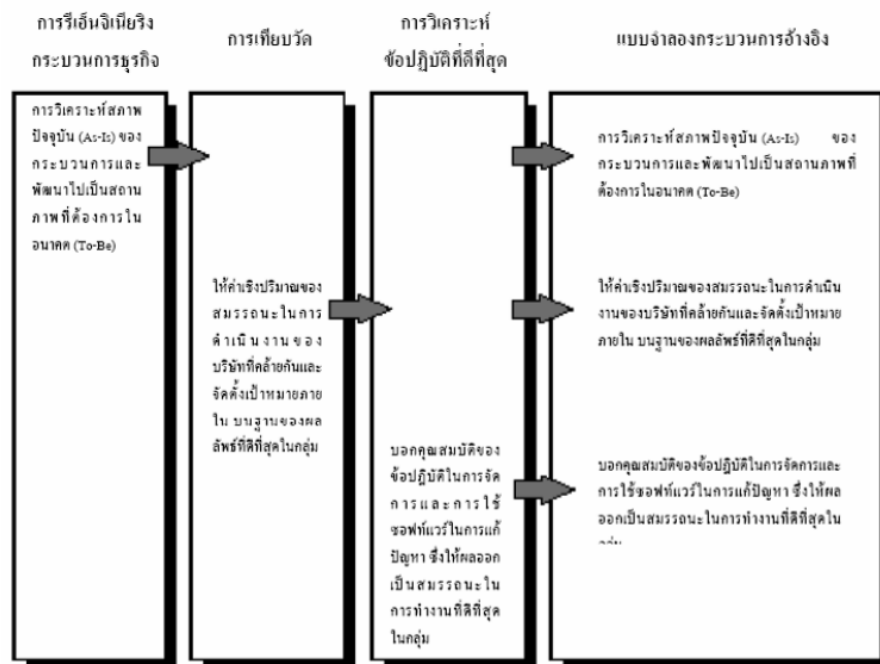
สมาชิกแรกเริ่ม 69 บริษัท ซึ่งในปัจจุบันเปิดกว้างในการรับสมัครต่อ

3

แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการ (Process Reference Model) คืออะไร

แบบจำลองอ้างอิงสำหรับกระบวนการเป็นการบูรณาการแนวคิดที่เป็นที่รู้จักทั้งหลาย
ของกระบวนการรีเ็นจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process
Reengineering) การเทียบวัด (Benchmarking) และการวัดกระบวนการ (Process
Measurement) เพื่อนำไปสู่กรอบการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกหรือฝ่าย

4



ขอบเขตของแบบจำลองใดๆ จะต้องถูกกำหนดอย่างระมัดระวัง

“จากผู้จัดส่งวัตถุดิบของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ไปถึงลูกค้าของลูกค้า”

SCOR ครอบคลุมถึง :

- ขั้นตอนการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งหมด จากการเขียนใบสั่งซื้อ ไปจนถึงการจ่ายใบแจ้งหนี้
- การทำรายการธุรกิจของผลิตภัณฑ์ (ทั้งวัตถุดิบและการบริการ) จากผู้จัดส่งวัตถุดิบของผู้จัดส่งวัตถุดิบจนถึงลูกค้าของลูกค้า รวมถึงเครื่องจักร ทรัพยากรวัตถุดิบ อะไหล่ ผลิตภัณฑ์เหมาโฮล ซอฟต์แวร์ ฯลฯ
- การปฏิสัมพันธ์เชิงการตลาดที่ระบบ เริ่มจากความเข้าใจในอุปสงค์โดยรวม (Aggregate Demand) ไปจนถึงการเติมเต็ม (Fulfillment) ของแต่ละคำสั่งซื้อ

SCOR ไม่ได้พยายามที่จะอธิบายทุกกระบวนการธุรกิจหรือกิจกรรม ซึ่งรวมถึง :

- การขายและการตลาด (การสร้างอุปสงค์)
- การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยี
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- องค์ประกอบบางอย่างที่สนับสนุนหลังจากการส่งมอบ

SCOR ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการจัดการหลัก 5 ประการ



SCOR อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการจัดการหลัก 5 กระบวนการ

กระบวนการ SCOR	คำนิยาม
Plan (การวางแผน)	กระบวนการที่สร้างสมดุลของอุปสงค์โดยรวมและอุปทาน เพื่อที่จะพัฒนากิจกรรมการปฏิบัติซึ่งทำให้การจัดซื้อจัดหาการผลิตและความต้องการในการส่งมอบพอดีกัน
Source (การจัดหา)	กระบวนการที่จัดหาสินค้าและบริการเพื่อให้ตรงหรือพอดีกับอุปสงค์ที่วางแผนไว้หรืออุปสงค์จริง
Make (การผลิต)	กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ไปสู่สถานะที่สำเร็จเพื่อที่จะได้พอดีกับอุปสงค์ที่วางแผนไว้หรืออุปสงค์จริง
Deliver (การจัดส่ง)	กระบวนการซึ่งทำให้สินค้าสำเร็จรูปและบริการได้พอดีกับอุปสงค์ที่วางแผนไว้หรืออุปสงค์จริง โดยปกติแล้วจะรวมถึงการจัดการคำสั่งซื้อ, การจัดการการขนส่ง และการจัดการการกระจายสินค้า
Return (การส่งคืน)	กระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งคืนหรือการรับผลิตภัณฑ์ที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าด้วยเหตุผลใดก็ตามกระบวนการเหล่านี้ยังขยายผลไปสู่ การสนับสนุนลูกค้าหลังจากการจัดส่ง

ระดับ 1 เกณฑ์การวัดสมรรถนะ

คุณลักษณะของสมรรถนะ	ภายนอก (ลูก้า)			ภายใน	
	ความน่าเชื่อถือ	การตอบสนอง	ความยืดหยุ่น	ต้นทุน	ทรัพย์สิน
สมรรถนะการจัดส่ง	✓				
อัตราการเติมเต็ม	✓				
การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์	✓				
เวลานำของการเติมเต็มคำสั่งซื้อ		✓			
เวลาการตอบสนองของอุปทาน			✓		
ความยืดหยุ่นของการผลิต			✓		
ต้นทุนของการจัดการ ใ้อุปทาน				✓	
ต้นทุนของสินค้าที่ขายไป				✓	
ผลิตภาพที่เพิ่มคุณค่า				✓	
ต้นทุนของการประกันหรือทุนของกระบวนการส่งของคืน				✓	
ช่วงเวลาของกระแสเงินสด					✓
จำนวนวันที่มีของคงคลังเพียงพอต่อการใช้					✓
จำนวนรอบของทรัพย์สิน					✓

การประเมินด้วยตนเอง

(Self Assessment)

สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง-ค้าปลีก

- การวิเคราะห์จะใช้เครื่องมือในการประเมิน ซึ่ง ได้ปรับปรุงจากแบบประเมินของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (โดย ดร.วิระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์) ให้มีความเหมาะสมกับสถานะภาพของ SMEs ในการ กลุ่มธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก และการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งมีหมวดการประเมิน โดยสังเขป ดังนี้
- หมวดที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำ
- หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง
- หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า-การตลาดและการเชื่อมโยงโซ่อุปทานภายนอก
- หมวดที่ 4 การจัดการสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล
- หมวดที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง
- หมวดที่ 6 การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง
- หมวดที่ 7 การจัดการร้านค้าและการจัดวางสินค้า
- หมวดที่ 8 ผลลัพธ์ทางธุรกิจสำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง

11



ตัวอย่างโดยย่อ การวิเคราะห์การบริหารจัดการร้านค้าส่งผู้เข้าร่วมโครงการ

ร้าน (ตัวอย่าง)	ความเห็นจากการวิเคราะห์(โดยย่อ) โดยรวมทั้ง 8 Module
 <p>กราฟแสดงผลในแต่ละ Module; ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรวม 1.95 อยู่ในระดับ 2 เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน</p>	<p>ทางร้านไม่มีการกำหนดทิศทางองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว , ขาดการชี้แจงเป้าหมาย ไม่มีการกระจายอำนาจ ไม่มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร, ไม่มีการประเมินและศึกษาความคาดหวัง ถึงผลกระทบต่อสินค้า/บริการที่มีต่อสังคม, ทางร้านมีการให้การสนับสนุนขององค์กรต่อชุมชนอย่างชัดเจน ,ร้านไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการค้า,มี การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดและการเชื่อมโยงโซ่อุปทานภายนอก อยู่ในระดับพอใช้, มีการคำนึงถึงความพอใจลูกค้าในระดับน้อย , มีการจัดการสารสนเทศและการนำข้อมูลมาวิเคราะห์วิเคราะห์อยู่ในระดับพอใช้, การส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องปรับปรุง ความพึงพอใจพนักงานอยู่ในระดับพอใช้ , มีการจัดการกระบวนการทางธุรกิจและโลจิสติกส์อยู่ในเกณฑ์พอใช้, การจัดการร้านค้าและการจัดวาง สินค้าพอใช้ได้แต่ปรับปรุงในเรื่องของการโฆษณาประชาสัมพันธ์, ขาด การกำหนดตัวชี้วัดหลักด้านสินค้า และการเปรียบเทียบตัวชี้วัดด้านสินค้ากับคู่แข่ง</p>

12

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5.1 ระบบงาน
5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน
5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการบริการ
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
6.2 กระบวนการทางธุรกิจ
6.3 กระบวนการสนับสนุนทางธุรกิจ
หมวดที่ 7 การจัดการร้านค้าและการจัดวางสินค้า
7.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับการตกแต่งร้านค้าและการจัดการ
หมวดที่ 8 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ
8.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
8.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
8.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
8.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร

14

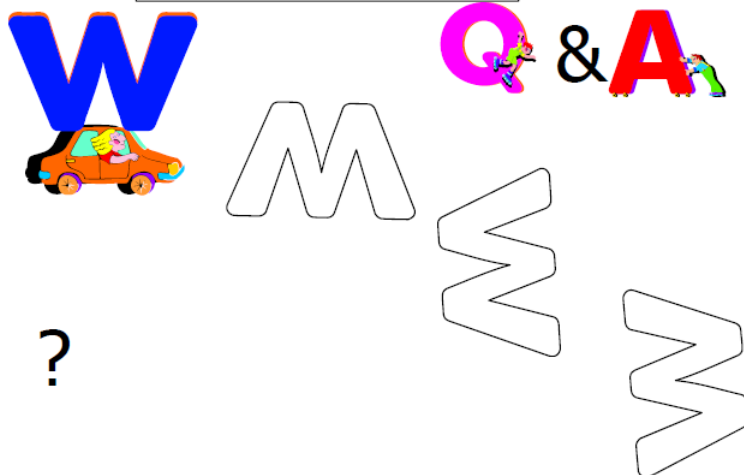


เกณฑ์การให้คะแนน

รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนน

1	ไม่มีหลักฐานแสดงสิ่งที่กล่าวถึง อาจพบว่ามีเพียงคำบอกเล่า
2	คิดว่ามีผลการปฏิบัติหรือดำเนินการ ในระหว่าง ช่วง 1 กับ 3 (คิดว่าน่าจะอยู่ระหว่างข้อ 1 กับ 3)
3	มีหลักฐานแสดงสิ่งที่กล่าวถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการ อย่างเป็นระบบที่ดี
4	คิดว่ามีผลการปฏิบัติหรือดำเนินการ ในระหว่าง ช่วง 3 กับ 5 (คิดว่าน่าจะอยู่ระหว่างข้อ 3 กับ 5)
5	มีหลักฐานแสดงสิ่งที่กล่าวถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการ อย่างเป็นระบบที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระดับดีมาก

ขอบคุณครับ ช่วงซักถาม



เอกสารประกอบการบรรยาย อ.วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์

16

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายสี การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับ

ผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก

3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

Misao Nomoto (2551) , องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น หนังสือมาตรวจสุขภาพร้านค้าปลีกกันเถอะ

วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ (2551). เอกสารบรรยาย“โครงการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก” ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

หัวข้อวิชาที่ 9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ

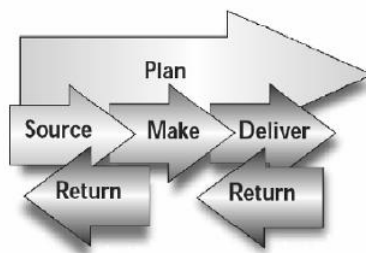
แนวคิด

การดำเนินการใดๆ ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีการวัดประสิทธิภาพ (Performance Measurement) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการชี้บ่งสถานะหรือผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ การวัดประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นเป้าหมายของกระบวนการเพื่อที่จะมุ่งเน้นในการปรับปรุง แก้ไข เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) จะเป็นตัวชี้บ่งสถานะของธุรกิจ

จุดประสงค์การเรียนรู้

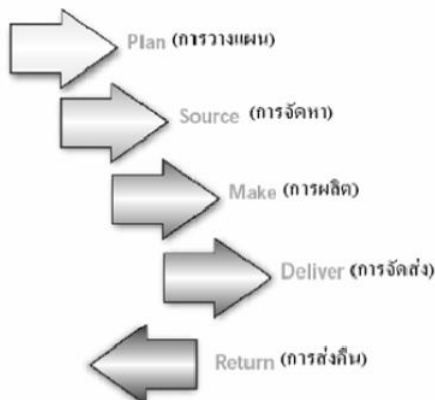
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการได้

เนื้อหาสาระ



แบบจำลองอ้างอิง
การดำเนินงานโซ่อุปทาน

SCOR
Supply-Chain Council
Supply-Chain Council, Inc.
1150 Freepoint Road
Pittsburgh, PA 15238
www.supply-chain.org



SCOR ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการจัดการหลัก 5 ประการ



SCOR อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการจัดการหลัก 5 กระบวนการ

กระบวนการ SCOR	คำนิยาม
Plan (การวางแผน)	กระบวนการที่สร้างสมดุลของอุปสงค์โดยรวมและอุปทาน เพื่อที่จะพัฒนากิจกรรมการปฏิบัติซึ่งทำให้การจัดซื้อจัดหาการผลิตและความต้องการในการส่งมอบพอดีกัน
Source (การจัดการ)	กระบวนการที่จัดหาสินค้าและบริการเพื่อให้ตรงหรือพอดีกับอุปสงค์ที่วางแผนไว้หรืออุปสงค์จริง
Make (การผลิต)	กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ไปสู่สถานะที่สำเร็จเพื่อที่จะได้พอดีกับอุปสงค์ที่วางแผนไว้หรืออุปสงค์จริง
Deliver (การจัดส่ง)	กระบวนการซึ่งทำให้สินค้าสำเร็จรูปและบริการได้พอดีกับอุปสงค์ที่วางแผนไว้หรืออุปสงค์จริง โดยปกติแล้วจะรวมถึงการจัดการคำสั่งซื้อ, การจัดการการขนส่งและการจัดการการกระจายสินค้า
Return (การส่งคืน)	กระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งคืนหรือการรับผลิตภัณฑ์ที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าด้วยเหตุผลใดก็ตามกระบวนการเหล่านี้ยังขยายผลไปสู่ การสนับสนุนลูกค้าหลังจากการจัดส่ง

ระดับ 1 เกณฑ์การวัดสมรรถนะ

คุณลักษณะของสมรรถนะ	ภายนอก (ลูก้า)			ภายใน	
	ความน่าเชื่อถือ	การตอบสนอง	ความยืดหยุ่น	ต้นทุน	ทรัพย์สิน
สมรรถนะการจัดส่ง	✓				
อัตราการผลิต	✓				
การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์	✓				
เวลานำของการเติมเต็มคำสั่งซื้อ		✓			
เวลาการตอบสนองของอุปทาน			✓		
ความยืดหยุ่นของการผลิต			✓		
ต้นทุนของการจัดการ ใ้อุปทาน				✓	
ต้นทุนของสินค้าที่ขายไป				✓	
ผลิตภาพที่เพิ่มคุณค่า				✓	
ต้นทุนของการประกันหรือทุนของกระบวนการส่งของคืน				✓	
ช่วงเวลาของกระแสเงินสด					✓
จำนวนวันที่มีของคงคลังเพียงพอต่อการใช้					✓
จำนวนรอบของทรัพย์สิน					✓

การประเมินด้วยตนเอง

(Self Assessment)

สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง-ค้าปลีก

- การวิเคราะห์จะใช้เครื่องมือในการประเมิน ซึ่ง ได้ปรับปรุงจากแบบประเมินของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (โดย ดร.วิระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์) ให้มีความเหมาะสมกับสถานะภาพของ SMEs ในการ กลุ่มธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก และการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งมีหมวดการประเมิน โดยสังเขป ดังนี้
- หมวดที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำ
- หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง
- หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า-การตลาดและการเชื่อมโยงโซ่อุปทานภายนอก
- หมวดที่ 4 การจัดการสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล
- หมวดที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง
- หมวดที่ 6 การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง
- หมวดที่ 7 การจัดการร้านค้าและการจัดวางสินค้า
- หมวดที่ 8 ผลลัพธ์ทางธุรกิจสำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง

11



ตัวอย่างโดยย่อ การวิเคราะห์การบริหารจัดการร้านค้าส่งผู้เข้าร่วมโครงการ

ร้าน (ตัวอย่าง)	ความเห็นจากการวิเคราะห์(โดยย่อ) โดยรวมทั้ง 8 Module
<p>กราฟแสดงผลในแต่ละ Module; ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรวม 1.95 อยู่ในระดับ 2 เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน</p>	<p>ทางร้านไม่มีการกำหนดทิศทางองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว , ขาดการชี้แจงเป้าหมาย ไม่มีการกระจายอำนาจ ไม่มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร, ไม่มีการประเมินและศึกษาความคาดหวัง ถึงผลกระทบต่อสินค้า/บริการที่มีต่อสังคม, ทางร้านมีการให้การสนับสนุนขององค์กรต่อชุมชนอย่างชัดเจน ,ร้านไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการค้า,มี การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดและการเชื่อมโยงโซ่อุปทานภายนอก อยู่ในระดับพอใช้, มีการคำนึงถึงความพอใจลูกค้าในระดับน้อย , มีการจัดการสารสนเทศและการนำข้อมูลมาวิเคราะห์วิเคราะห์อยู่ในระดับพอใช้, การส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องปรับปรุง ความพึงพอใจพนักงานอยู่ในระดับพอใช้ , มีการจัดการกระบวนการทางธุรกิจและโลจิสติกส์อยู่ในเกณฑ์พอใช้, การจัดการร้านค้าและการจัดวาง สินค้าพอใช้ได้แต่ปรับปรุงในเรื่องของการโฆษณาประชาสัมพันธ์, ขาด การกำหนดตัวชี้วัดหลักด้านสินค้า และการเปรียบเทียบตัวชี้วัดด้านสินค้ากับคู่แข่ง</p>

12

หัวข้อ การประเมินด้วยตนเอง (Self Assessment)
สำหรับผู้ประกอบการค้าส่ง-ค้าปลีก

เกณฑ์ประเมิน
หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำและการรวมกลุ่ม (cluster)
1.1 ภาวะผู้นำในองค์กรและการรวมกลุ่มร้านค้า
1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2.1 การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน
2.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์
4.1 การประเมินและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กรหรือร้านค้า
4.2 การจัดการสารสนเทศของร้านค้าที่เหมาะสม

13



หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5.1 ระบบงาน
5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน
5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการบริการ
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ
6.2 กระบวนการทางธุรกิจ
6.3 กระบวนการสนับสนุนทางธุรกิจ
หมวดที่ 7 การจัดการร้านค้าและการจัดวางสินค้า
7.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตกแต่งร้านค้าและการจัดการ
หมวดที่ 8 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ
8.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
8.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
8.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
8.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

14

เกณฑ์การให้คะแนน

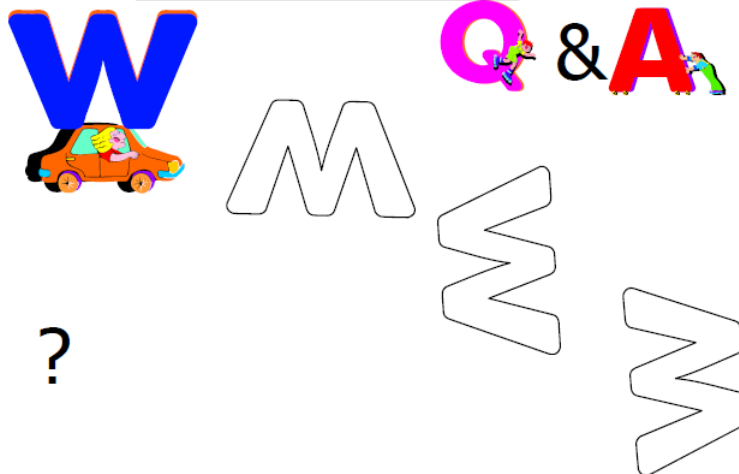
รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนน

1	ไม่มีหลักฐานแสดงสิ่งที่กล่าวถึง อาจพบว่ามีเพียงคำบอกเล่า
2	คิดว่ามีผลการปฏิบัติหรือดำเนินการ ในระหว่าง ช่วง 1 กับ 3 (คิดว่าน่าจะอยู่ระหว่างข้อ 1 กับ 3)
3	มีหลักฐานแสดงสิ่งที่กล่าวถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการ อย่างเป็นระบบที่ดี
4	คิดว่ามีผลการปฏิบัติหรือดำเนินการ ในระหว่าง ช่วง 3 กับ 5 (คิดว่าน่าจะอยู่ระหว่างข้อ 3 กับ 5)
5	มีหลักฐานแสดงสิ่งที่กล่าวถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการ อย่างเป็นระบบที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระดับดีมาก

UPDATED_Self_Assessment
_Retailer,Wholesaler[3 1].doc

15

ขอบคุณครับ ช่วงพักถ้าม



เอกสารประกอบการบรรยาย อ.วิระพัฒน์ กฤษณนาทิพย์

16

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมกลุ่มเกี่ยวกับการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

- Misao Nomoto. (2551), องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่นหนังสือมาตรฐานสุภาพร้านค้าปลีกกันเถอะ
- วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ (2551). เอกสารบรรยาย“โครงการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก” ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

หัวข้อวิชาที่ 10 ฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

แนวคิด

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ร้านที่ร้านค้าปลีกเช่นพวก ดิสเคาท์สโตร์ หรือ ไฮเปอร์มาร์เกต ซูเปอร์มาเกตหรือร้านสะดวกซื้อ ชอบใช้กันก็คือวิธีการบริหารจัดการหมวดหมู่สินค้าในร้านที่เรียกว่า แคติกอริแมนเนจเมนต์ (Category Management) หรือที่ในวงการเรียกกันว่า แคทแมน (Cat. Man.) สาเหตุใหญ่สองประการที่ร้านค้าปลีกได้นำเอาแนวคิดของแคติกอริแมนเนจเมนต์มาใช้ก็คือ

1. การแข่งขันที่มีรุนแรงมากขึ้นในตลาดค้าปลีก ทำให้สินค้านั้นกระจายอยู่ทั่วตลาด
2. ความสับสนในการจับจ่ายของผู้บริโภคในช่องทางจัดจำหน่าย ไม่แน่ใจว่าควรซื้อสินค้า

ที่ไหนดี

เกิดอะไรขึ้นในตลาดจึงทำให้ผู้บริโภคสับสนในตัวช่องทางจัดจำหน่าย หากลองสังเกตดีๆ ก็พบว่าปัจจุบันลูกค้ามีความสับสนในการซื้อสินค้าเนื่องเพราะในสมัยก่อนนั้นร้านค้าที่ขายสินค้านั้นเคยแยกอยู่เป็นหมวดหมู่เช่นร้านขายยาที่ขายสินค้าจำพวกยาและอุปกรณ์การแพทย์ ตลาดสดก็ขายสินค้าพวกอาหารสด ร้านขายเครื่องเขียนก็สินค้าเครื่องเขียน แต่ด้วยการแข่งขันกันแบบเอาเป็นเอาตายในธุรกิจร้านค้านั้น ทำให้โรงงานหรือผู้ผลิตสินค้าเริ่มพยายามที่จะระบายสินค้าเข้าสู่ตลาดโดยไม่จำกัดช่องทาง นั่นคือช่องทางไหนที่เข้าไปวางจำหน่ายได้และเกิดยอดขายก็ทำทั้งนั้น ยกตัวอย่างเช่นเราจะเห็นร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-11 ในบ้านเรานั้นมีสินค้าประเภทอาหารขายมากขึ้นเรื่อยๆ หรือ ในแมคโครออฟฟิศที่น่าจะเป็นสถานที่ขายสินค้าพวกอุปกรณ์และเครื่องไม้ใช้สอยในสำนักงานก็มีสินค้าจำพวกอาหารขายปะปนอยู่เป็นจำนวนมาก ส่วนร้านซูเปอร์มาเกตที่เน้นว่าจะขายสินค้าอาหารสด ก็มีอาหารปรุงสำเร็จหรือบางทีก็มีร้านอาหารอยู่ข้างในเสียเลย สิ่งเหล่านี้แหละครับที่ทำให้ลูกค้าเริ่มสับสนเพราะตอนนี้สินค้าหลายๆชนิดนั้นสามารถหาซื้อได้ในร้านค้าในทุกรูปแบบ บางครั้งก็เกิดความสับสนว่าจะควรซื้อสินค้าในช่องทางไหนดีและเกิดคำถามว่าในช่องทางที่แปลกๆ ไม่เคยซื้อมาก่อนนั้นสินค้านั้นถึงแม้สินค้าจะเป็นแบรนด์เดียวกันแต่คุณภาพจะเหมือนกันหรือไม่

การที่ร้านค้าจะลดความสับสนในการจับจ่ายของลูกค้าก็คือบริหารสินค้าในร้านค้าของให้เป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริโภคจดจำและง่ายที่จะซื้อสินค้า โดยการทำให้ผู้บริโภคนี้ถึงสินค้าในสถานที่จัดจำหน่ายที่ควรจะเป็น และเมื่อไปก็มีสินค้า นั้นขายแน่นอน มีขนาดสินค้าที่ต้องการ เมื่อเดินซื้อสินค้าก็ไม่เกิดความสับสนงุนงง แบ่งเป็นโซนที่ชัดเจน ร้านค้าหลายร้านหลังจากการทำแคติกอริแมนเนจเมนต์ ก็พบว่าร้านค้าในนั้นมีลูกค้ามาซื้อสินค้ามากขึ้น การบริหารสินค้าและสินค้าคงคลังก็มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารระบบการหมุนเวียนของสินค้ามีมากขึ้นและแน่นอนสิ่งเหล่านี้ส่งผลถึงกำไรที่มากขึ้นตามไปด้วย

อันที่จริงแล้วการทำแคธิกอรี แมเนจเม้นต์นั้นไม่ใช่การบริหารหมวดหมู่สินค้าในฝ่ายของร้านค้าปลีกแต่เพียงข้างเดียว แต่ต้องเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างร้านค้าปลีก กับ หน่วยงานหรือเจ้าของสินค้าในการบริหารการจัดส่งสินค้าด้วยจึงจะเกิดประสิทธิภาพ แคธิกอรี แมเนจเม้นต์นั้นมีขั้นตอนหลักๆ อยู่ 8 ขั้นตอน แต่ในบทความนี้จะจะไม่ลงไปในรายละเอียดใน 8 ขั้นตอนนั้นว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่จะขอพูดถึงกลยุทธ์ในการทำตลาดของร้านค้าปลีกก่อน ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ร้านค้าปลีกที่ได้อ่านน่าจะสามารนำไปพิจารณาปรับใช้กับร้านค้าของท่านได้เร็วกว่าที่จะมาพูดถึงหลักการทั้งหมด ซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษากันนานพอสมควร

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาภาคธุรกิจโลก จิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

เนื้อหาสาระ

กลยุทธ์การตลาดภายในร้านค้าปลีก

สำหรับกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ร้านค้าปลีกเพื่อดึงดูดผู้บริโภคและทำให้ร้านค้ามีการขายสินค้ามากขึ้นโดยอาศัยกลยุทธ์ของแคธิกอรี แมเนจเม้นต์ก็คือ

1. การสร้างความคับคั่งภายในร้าน (Traffic Buiding)

ในส่วนนี้คือการตอบคำถามที่ว่าเราจะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้บริโภคหันรู้สึกอยากอยู่ในร้านนานๆ อยากเข้ามาเยี่ยมชมจับจ่ายสินค้าภายในร้าน คำตอบก็คือการสร้างการจราจรในร้านให้คับคั่งขึ้น เช่นการจัดหน้าร้านที่ทำให้คนรู้สึกอยากจะแวะเข้ามาไม่ว่าจะใช้สีของร้าน ป้ายโฆษณา ป้ายลดราคา ภาพสินค้าที่ดูน่าแวะชม เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านก็ต้องทำให้คิดถึงสิ่งที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกสนุกที่จะจับจ่ายสินค้าในร้านค้าของท่าน เช่นการจัดป้ายบอกราคาที่ดูแล้วสะดุดตา หรือมีป้ายแนะนำสินค้าที่ขึ้นวางสินค้า การจัดชั้นวางสินค้าที่ดูเตะตา หรือการจัดหัวและปลายชั้นวางสินค้าโดยการวางสินค้าที่ผู้บริโภคจับจ่ายใช้สอยบ่อยๆ ในราคาที่เตะตา อาจจะถูกกว่าที่อื่นหรือสินค้าใหม่ที่ร้านอื่นยังไม่มีวางขาย

2. เพิ่มปริมาณการซื้อขายซ้ำให้มากขึ้น (Transaction Building)

กลยุทธ์อีกอย่างเป็นการตอบคำถามที่ว่าทำอะไรที่จะทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้มากขึ้นในแต่ละครั้ง สิ่งที่น่าจะพิจารณาทำก็เช่นการนำเอาสินค้าที่ผู้บริโภคไม่ได้คิดว่าจะซื้อเข้ามาวางตามชั้น เช่นพวกขนม ลูกอม สินค้าพวกนี้เป็นสินค้าที่ลูกค้าอาจจะคิดไม่ได้คิดว่าจะซื้อแต่เมื่อขณะเดินซื้อสินค้าเห็นสินค้าเหล่านี้แขวนหรือห้อยอยู่ตามชั้นวางสินค้า ก็รู้สึกถึงความจำเป็นขึ้นมา ก็จะหยิบซื้อสินค้ากลุ่มนี้เราเรียกว่า Impulse product ซึ่งโดยปกติแล้วจะอยู่บริเวณแคชเชียร์ เก็บเงิน หรืออาจปิดป้ายสินค้าแนะนำบนชั้นวางสินค้าเพื่อทำให้ก่อให้เกิดผู้บริโภคต้องหยุดนานกว่าปกติในการเลือกซื้อสินค้า นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ เช่นการปรับขนาดของตะกร้าให้ใหญ่ขึ้น บางครั้งสิ่งเหล่านี้ร้านค้าต้องทดลองทำดูครับ ถ้าสิ่งไหนไม่ประสบความสำเร็จก็ ให้ลองเปลี่ยนไปเป็นในรูปแบบอื่นๆ โดยมีเป้าหมายคือเมื่อลูกค้ามาจ่ายเงินค่าเฉลี่ยในการซื้อสินค้าต่อครั้งจะต้องมากขึ้น

3. ขายสินค้าที่กำไรต่อสินค้าให้มากขึ้น (Profit เทคโนโลยีสารสนเทศ Generating)

การจัดพื้นที่บนชั้นวางของนั้นต้องพิจารณาให้ดีด้วยว่ากำไรที่เกิด ขึ้นต่อพื้นที่นั้นมาสัดส่วนเป็นเท่าไร คิดง่าย ๆ จากมุมมองกว้าง ๆ ก็คือการเก็บข้อมูลและถามตัวเองว่าชั้นวางสินค้าในช่วงไหนที่ทำกำไรให้กับร้านค้ามากที่สุด และชั้นไหนกำไรน้อยที่สุด และลองพิจารณาชั้นวางที่ทำกำไรน้อยว่าจะปรับเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรถึงจะสามารถทำกำไรได้มากขึ้น สินค้าตัวใดควรอยู่ในระดับชั้นใด หลักการง่าย ๆ คือสินค้าที่อยู่ระดับสายตานั้นควรจะเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด หากเราจัดสินค้าที่ขายได้ดีๆ ไปไว้ด้านล่าง โอกาสทำกำไรนั้นก็จะมีน้อยลง

4. สร้างกระแสเงินสด (Cash Generating)

กลยุทธ์อีกประการหนึ่งที่จะทำให้ร้านค้าอยู่รอดได้คือการขายเงินสด โดยเฉพาะร้านเล็กๆ นั้น การซื้อขายด้วยเงินสดนั้นทำให้สภาพคล่องมีมากและมีปัญหาน้อยลงเรื่องเงินหมุนเวียน ดังนั้นอย่าพยายามออกบัตรเครดิตร้านค้าครับ เก็บเงินสดดีที่สุด

5. สร้างภาพลักษณ์ในใจผู้บริโภค (Image Enhancing)

บางครั้ง เวลาผู้บริโภคมาจับจ่ายซื้อสินค้าที่ร้านเราที่เขาไม่ได้เข้ามาแต่ซื้อสินค้าหอกนะ ครับ เขาซื้อความเชื่อมั่นที่มีต่อร้านค้าของท่านด้วย ดังนั้นร้านค้าที่มีภาพลักษณ์เด่นชัดก็มีแนวโน้มว่าจะมีลูกค้าเข้ามาซื้อหาสินค้ามากกว่าร้านที่ผู้บริโภคสับสนไม่ไว้ใจ เช่นถ้าร้าน นของท่านมีภาพลักษณ์ของความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบ และท่านเน้นย้ำและทำเรื่องเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้จะเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ท่านสามารถยืนอยู่ในใจผู้บริโภคได้นาน รูปแบบอื่นของการสร้างภาพลักษณ์เช่น เป็นร้านที่มีสินค้าหมวดเครื่องปรุงรสครบครัน หรือร้านค้าที่บริการรวดเร็ว ร้านค้าที่มีสินค้านำเข้าหลากหลาย เป็นต้น

6. สร้างความตื่นตาตื่นใจในร้านค้า (Exc เทคโนโลยีสารสนเทศ Creating)

อันนี้ก็เป็นโจทย์ที่ร้านค้าต้องคิดว่าจะสามารถทำอะไรถึงจะสามารถทำให้ผู้บริโภคเข้ามาจับจ่ายใช้สอยในร้านรู้สึกตื่นเต้นอยากแวะมา ล อดคิดถึงตอนที่ท่านเป็นเด็กๆ และคุณครูบอกว่าจะ

พาไปเที่ยวสวนสนุกชิคริบ มันน่าตื่นเต้นแค่ไหน ก็แบบเดียวกันคือเราจะปรับร้านของเราให้ดูน่าตื่นเต้น ได้อย่างไร วิธีการก็อย่างเช่นการจัดวางสินค้าให้เป็นมีสีสัน มีรูปแบบของร้านที่ดูแปลกตา การทำให้ร้านค้าดูสว่างน่าเดิน การมีภาพหรือเสียงในร้านค้า ความหลากหลายของสินค้าที่จำเป็นซึ่งไม่มีในร้านอื่น หรือรถเข็นหรือตะกร้าซื้อสินค้าที่แปลกตา

7. ปกป้องจุดขายสินค้าของเรา (Turf Defending)

ในกรณีที่ร้านเราเด่นในเรื่องสินค้าหมวดใดหมวดหนึ่งในใจผู้บริโภคนั้นเราต้องพยายามรักษาไว้ให้ได้ ซึ่งการปกป้องจุดขายนั้นแค่คิดในเชิงตรรกะนั้นก็ยังไม่พอเพียงครับ ต้องทำการสำรวจตลาดร้านค้าอื่นๆ ด้วย ว่ามีใครที่เริ่มกว้างเข้าขายสินค้าแบบเดียวกับเรามากขึ้น อาจจะต้องออกไปดูร้านค้าอื่นๆ ด้วยครับ อย่างเช่นร้านของท่านดังในเรื่องกลุ่มสินค้ายาสระผมเนื่องจากมี ยอดขายที่มาก เนื่องจากมีความหลากหลายของยี่ห้อและขนาด ท่านก็ต้องพยายามปกป้องจุดนี้ไว้ให้ได้ เพราะหากสินค้าในหมวดนี้ขายดี บางครั้งคู่แข่งก็จ้องที่จะเลียนแบบสินค้าของท่านทันทีเพราะเค้าเห็นว่าอยู่ในความนิยมของผู้บริโภค ดังนั้นงานปกป้องจุดขายของร้านนั้นไม่ใช่ เรื่องง่าย หากคู่แข่งตามทันและแย่งชิงไป ร้านเราอาจจะกลายเป็นร้านเคยดังไปเลยก็ได้

ทั้ง 7 กลยุทธ์นี้หวังว่าร้านค้าคงจะสามารถนำไปปรับใช้ในการทำธุรกิจของท่านได้นะครับ งานที่หลักที่สำคัญคือท่านควรจะไปเยี่ยมชมร้านค้าอื่นๆ ให้มากหน่อย แล้วท่านก็จะเห็นว่าเขาทำอะไรกันอยู่ และท่านจะเห็นว่าพวกเขาได้อย่างไร

การวางแผนกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่

กลยุทธ์ทางการตลาดสมัยใหม่ซึ่งเป็นส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือที่เรียกสั้นๆว่า 8P's ซึ่งต้องมีแนวทางการคิดทางการสื่อสารการตลาด (IMC) โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคแบบสมัยใหม่ซึ่งแบ่งส่วนขยายเพิ่มเติมจากเดิมอีก หลายส่วนทั้งงานศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศเชื่อมโยงสู่การทำธุรกิจสมัย ใหม่ซึ่งเน้นการสร้างผลกำไรสูงสุดบนความพอใจของผู้บริโภคซึ่งเป็นการทำ ธุรกิจระยะยาว (Long-Term Business) พร้อมกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ปชชของผู้บริโภคสมัยใหม่ซึ่งเปลี่ยนไปอย่างมากโดยเฉพาะการแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation) ซึ่งไม่สามารถแบ่งส่วนการตลาดแบบ เดิมๆได้แล้ว ซึ่งการเอกสารการศึกษาในส่วนแรกเป็นแนวทางทำธุรกิจและก่อให้เกิดพฤติกรรมใน การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ส่วนที่เอกสารอื่นๆจะช่วยในการวางแผนการตลาด ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการศึกษาใน ครั้งนี้

1. แนวคิดทางการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ 8P's ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนผสมทางการตลาด ดังนี้

- 1.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)
- 1.2 กลยุทธ์ราคา (Price Strategy)
- 1.3 กลยุทธ์การจัดจำหน่าย (Place Strategy)
- 1.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)
- 1.5 กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์ (Packaging Strategy)
- 1.6 กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy)
- 1.7 กลยุทธ์การให้ข่าวสาร (Public Relation Strategy)
- 1.8 กลยุทธ์พลัง (Power Strategy)

ซึ่งสามารถอธิบายเพื่อให้เข้าใจง่าย ๆ ดังนี้

กลยุทธ์ ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์นั้น จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับ

1. คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product attribute)
2. ส่วนผสมผลิตภัณฑ์ (Product mix)
3. สายผลิตภัณฑ์ (Product lines)

สิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

1. แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค Product ได้ ต้องมีความชัดเจนในตัวผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

2. คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product attribute) จะต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นผลิตมาจากอะไร มีคุณสมบัติอย่างไร ลักษณะทางกายภาพ ฟังก์ชัน เคมี สี วัสดุ ขนาด ความดี ความงาม ความคงทนทานด้านรูปร่าง รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตัวของมันเอง

3. ลักษณะเด่นของสินค้า (Product Feature) การนำสินค้าของบริษัทไปเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่งแล้วมีคุณสมบัติ แตกต่างกัน และจะต้องรู้ว่าสินค้าเรามีอะไรเด่นกว่า เช่น ลักษณะเด่นของ Dior คือเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นนำจากปารีส

4. ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Product Benefitเทคโนโลยีสารสนเทศ) พิจารณาว่าสินค้านั้นมีลักษณะเด่นอย่างไรบ้าง และสินค้าให้ประโยชน์อะไรกับลูกค้าบ้าง ระหว่างการให้สัญญาเกี่ยวกับลูกค้า กับการพิสูจน์ด้วยลักษณะเด่นของสินค้า

ตัวอย่างกลยุทธ์

: ขยายวิธีการใช้ใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์เรา เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือ กลุ่มผู้ใหญ่ที่ อายุตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป

: ละทิ้งผลิตภัณฑ์ซึ่งบ้างไม่สามารถทำกำไรนับตั้งแต่เมื่อนำผลิตภัณฑ์นั้นๆ สูตลาดแล้วเป็นเวลา 5 ปี

กลยุทธ์ราคา (Price Strategy)

เป็นการกำหนดว่าเราจะตั้งราคาแบบใด กลยุทธ์ราคาสูงหรือราคาต่ำ สิ่งที่จะต้องตระหนักคือราคาที่ได้กำหนดไว้นั้นเหมาะสมในการแข่งขัน หรือสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้านั้นหรือไม่กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคามีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาดังนี้

1. ตั้งราคาตามตลาด (On going price) หรือตั้งราคาตามความพอใจ (Leading price)

1.1 ตั้งราคาตามตลาด (On going price) เหมาะสำหรับสินค้าที่สร้างความแตกต่างได้ยากจึงไม่สามารถจะตั้งราคาให้แตกต่างจากตลาดคู่แข่งได้ นั่นคือ การตั้งราคาตามคู่แข่ง

1.2 ตั้งราคาตามความพอใจ (Leading price) เป็นการตั้งราคาตามความพอใจ โดยไม่คำนึงถึงคู่แข่ง เหมาะสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างในตราสินค้า สินค้าที่มีเอกลักษณ์ส่วนตัวมีภาพพจน์ที่ดี จะตั้งราคาเท่าไรก็ไม่มีใครเปรียบเทียบ

2. สินค้าจะออกเป็นแบบราคาสูง (Premium price) เมื่อแน่ใจในคุณภาพที่เหนือกว่าและการยอมรับในราคาของลูกค้าหรือราคามาตรฐาน (Standard) เมื่อใช้การตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาของคู่แข่ง หรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting brand) เป็นสินค้าด้อยคุณภาพกว่าคู่แข่งเล็กน้อย จะลดตลาดล่าง

3. การตั้งราคาเท่ากันหมด (One pricing) คือสินค้าหลายอย่างที่มีราคาติดอยู่บนกล่อง หมายถึง ไม่ว่าจะขายอยู่ที่ใดฤดูหนาวหรือฤดูร้อนราคาก็เท่ากันหมด หรือราคาแตกต่างกัน (Discriminate price) ข้อดี คือสามารถเรียกราคาได้หลายราคา แต่ข้อเสียก็คือ เราต้องหาเหตุผลในการตั้งราคาหลายอย่าง เพื่อให้คนยอมรับได้

4. การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line extension) ในกรณีนี้การนำเสนอสินค้าเริ่มต้นด้วยราคาหนึ่ง แล้วมีกลยุทธ์เผยแพร่ความนิยมไปยังตลาดบน หรือตลาดล่าง

5. การขยับขึ้นสูงขึ้น (Trading up) เป็นการปรับราคาสูงขึ้นทำให้ได้กำไรมากขึ้น จึงพยายามขายให้ปริมาณมากขึ้นหรือการขยับขึ้นต่ำลง (Trading down) เป็นการผลิตสินค้าที่มีราคาแพงให้มีคุณภาพกว่าสินค้าที่ราคาถูกลงเล็กน้อยแต่ ตั้งราคาสูงกว่า เพื่อให้คนซื้อสินค้าที่รองลงมา

6. การใช้กลยุทธ์ด้านขนาด (Size) คือไม่ทำขนาดเท่ากับผู้ผลิตรายอื่น ๆ

ตัวอย่าง กลยุทธ์

: ตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งร้อยละ 30 เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่อยู่ในระดับสูง

: ตั้งราคาต่ำสำหรับช่วงฤดูกาลที่ยอดขายน้อย และตั้งราคาต่ำกว่าผู้นำเล็กน้อยในช่วงฤดูกาลที่ยอดขายดี

กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย(Place Strategy)

วิธีการจัดจำหน่าย จะต้องพิจารณาถึง

1. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution)

เป็นเส้นทางที่สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตหรือผู้ขายไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งอาจจะผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านคนกลางก็ได้

2. ประเภทของร้านค้า (Outlets) ในทุกวันนี้จะพบได้ว่าวิวัฒนาการของการจัดจำหน่ายนั้น เป็นสิ่งที่เจริญเติบโตรวดเร็วมากประเภทของร้านค้ามีมากมาย จนแทบจะตามไม่ทัน จะขอเรียงลำดับประเภทของร้านค้าจากใหญ่ไปหาเล็ก

(1) ร้านค้าส่ง (Wholesale store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าในปริมาณมาก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนกลาง

(2) ร้านค้าขายของถูก (Discount store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าราคาพิเศษ

(3) ร้านห้างสรรพสินค้า (Department store)

(4) ซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่เดี่ยว ๆ (Stand alone supermarket) เป็นร้านที่มีทำเลเดี่ยวไม่ติดกับร้านค้าใดๆ

(5) ซุปเปอร์เซ็นเตอร์ (Community center) เป็นร้านค้าที่อยู่ในย่านชุมชน

(6) Minimart จะเห็นได้จากร้านค้าเล็กๆ ตามตึกอาคารสูงๆ ในโรงพยาบาล ซึ่งตั้งฮั้วตั้งเริ่มบุกตลาด Minimart พอสมควร

(7) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสินค้าสะดวกซื้อ บางร้านจะเปิดบริการ 24 ชั่วโมง

(8) ร้านค้าในปั๊มน้ำมัน

(9) ตู้ขายของ (Kiosk) เป็นร้านที่จัดเป็นตู้ขายของ บางครั้งจัดเป็นบูท

(10) เครื่องขายอัตโนมัติ (Vending machine) เป็นการขายสินค้าผ่านเครื่องจักรอัตโนมัติ

(11) การขายทางไปรษณีย์ (Mail order) เป็นการขายสินค้าซึ่งใช้จดหมายส่งไปยังลูกค้า มีการลงในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ถ้าพอใจก็ส่งข้อความสั่งซื้อทางไปรษณีย์

(12) ขายโดยแคตตาล็อก (Catalog sales)

(13) ขายทางโทรทัศน์ (T.V. Sales)

(14) ขายตรง (Direct sales) การขายโดยใช้พนักงานขายออกเสนอขายตามบ้าน

(15) ร้านค้าสวัสดิการ เป็นร้านค้าที่ตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกกับพนักงานตามหน่วยงานราชการ ต่างๆ ของบริษัท หรือสำนักงานต่างๆ

(16) ร้านค้าสหกรณ์ เป็นร้านค้าที่ตั้งอยู่ตามมหาวิทยาลัย และโรงเรียนต่างๆ

3. จำนวนคนกลางในช่องทาง (Number of intermediaries) หรือความหนาแน่นของคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย (Intensity of distribution) ในการพิจารณาเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายจะมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การพิจารณาเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่าเป็นใคร

(2) พฤติกรรมในการซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น ซื้อเงินสดหรือเครดิต ต้องจัดส่งหรือไม่ ซื้อมั้ย่อยเพียงใด

(3) การพิจารณาที่ตั้งของลูกค้าตามสภาพภูมิศาสตร์

4. การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าเข้าสู่ตลาด (Market logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต และตัวสินค้าจากแหล่งปัจจัยการผลิตผ่านโรงงานของผู้ผลิต แล้วกระจายไปยังผู้บริโภค

กลยุทธ์ การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดจะต้อง ประสานกับแผนการตลาดโดยรวมและควรกำหนดแผนการส่งเสริมการตลาดที่เฉพาะเจาะจง

ตัวอย่างกลยุทธ์

: ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสนับสนุนตราสินค้าของเรา

: ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลสูงสุดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้า ของเรา ในช่วงที่ยอดขายตกต่ำของปี

กลยุทธ์ การบรรจุภัณฑ์ (Packaging Strategy)

การตัดสินใจเลือกรูปแบบการบรรจุภัณฑ์และประเภทวัสดุของบรรจุภัณฑ์มักจะใช้ กับสินค้าอุปโภคบริโภคที่พัฒนาใหม่ หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์ มีหลักในการพิจารณาดังนี้

1. บรรจุกฎเกณฑ์นั้นเหมาะสมที่จะบรรจุสินค้า (Put in) หรือไม่
 2. สินค้าเมื่อวางบนชั้นแล้วได้เปรียบ (เด่น) (Put up) หรือไม่
 3. สินค้าเมื่อนำเอามาใช้แล้วเก็บสะดวก (Put away) หรือไม่
 4. บรรจุกฎเกณฑ์สวยงาม (Prettiness) หรือไม่
 5. สามารถเชิญชวนให้ใช้ (Pleading) ได้หรือไม่
 6. บรรจุกฎเกณฑ์สามารถสะท้อนตำแหน่งครองใจของสินค้า (Positioning) ได้หรือไม่
 7. บรรจุกฎเกณฑ์สามารถสะท้อนบุคลิกภาพของสินค้า (Personal) ได้หรือไม่
 8. บรรจุกฎเกณฑ์สามารถปกป้องสินค้า (Protection) ได้หรือไม่
 9. บรรจุกฎเกณฑ์มีความสะดวกต่อการใช้งาน (Practical) หรือไม่
 10. บรรจุกฎเกณฑ์ที่เลือกนั้นสามารถทำกำไรได้มากขึ้น (Profitability) ได้หรือไม่
 11. บรรจุกฎเกณฑ์นั้นสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ได้หรือไม่
 12. เป็นการบอกถึงวิธีการใช้สินค้า (Preaching) ได้หรือไม่
 13. สามารถดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Preservation) ได้หรือไม่
- ถ้านำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าในการออกแบบบรรจุกฎเกณฑ์ของบริษัทจะเป็นโลโก้ ตัวหนังสือ ตัวอักษร การเลือกเป็นกระดาษ เป็นโฟม เป็นฝาจุก หรือเครื่องหมาย สี สันต่างๆ บริษัทก็จะได้บรรจุกฎเกณฑ์ที่ดี
- ตัวอย่าง กลยุทธ์

: เปลี่ยนบรรจุกฎเกณฑ์ใหม่ด้วยสี สันที่สดใสเพื่อให้ผู้บริโภคเห็นอย่าง ชัดเจน ณ จุดขาย

กลยุทธ์ การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy)

การขายโดยใช้พนักงานขายจัดเป็นรูปแบบการปฏิบัติ ตัวต่อตัวระหว่างกิจการกับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังคำสั่งซื้อด้วยรูปแบบการขายที่แตกต่างกัน การขายโดยพนักงานขายนั้นเกี่ยวข้องกับการจ้างพนักงานขาย การจัดการทั่วๆ ไปเกี่ยวกับพนักงานขาย ตลอดจนการบริหารสินค้าคงคลัง การเตรียมการเสนอขายและการบริการหลังการขาย ในการพัฒนาแผนการขายนั้น กิจการจะเริ่มตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์และปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับประเภทของธุรกิจ โดยอาจเป็นธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจการผลิต จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์การขายและการดำเนินงาน การ

ขายโดยใช้พนักงานขายนั้นหวังผลลัพธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและขณะเดียวกันก็ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวกับลูกค้าอีกด้วย

นอกจากนี้การขายโดยใช้ พนักงานขายนั้น ยังมีการใช้โบว์ชัวร์ เอกสาร ใบปลิว วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยในการนำเสนอขายของพนักงาน ตลอดจนเป็นหลักฐานอ้างอิงและสามารถมอบไว้ให้ลูกค้าเพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่ม เต็ม

ตัวอย่าง กลยุทธ์

: กำหนดตัวเลขอัตราส่วนการขาย เช่น จำนวนลูกค้าที่คาดหวัง (Prospect) เมื่อเทียบกับจำนวนที่กลายเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้าของเราในที่สุดหรือจำนวน ลูกค้าที่ซื้อสินค้าเมื่อเทียบกับลูกค้าที่เข้ามาในห้าง ทั้งนี้เพื่อการตรวจสอบถึงประสิทธิภาพของพนักงานขาย

: คิดค้นโปรแกรมการให้ผลตอบแทนการขาย (Incentive Program) ใหม่ ๆ เพื่อเป็นรางวัลแก่พนักงานขายที่ทำยอดขายตามเป้า

กลยุทธ์ การให้ข่าวสาร(Public Relation Strategy)

การให้ข่าวสารนั้น คือ รูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการซื้อสื่อ ทั้งนี้เพื่อสร้างทัศนคติที่เป็นบวกต่อสินค้าและกิจการของเรา แต่ปัจจุบันการสื่อสารโดยวิธีดังกล่าวอาจมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายทางอ้อมเกี่ยวกับสื่ออีกด้วย การให้ข่าวสารแก่สาธารณะชนนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ การให้ข่าวสารจัดว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ในระยะยาวแก่องค์กร และต้องการให้ผลลัพธ์นี้ออกมาในเชิงบวกแก่องค์กร

สิ่งที่เราต้องพิจารณาอย่างยิ่งในการให้ข่าวสารคือ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้รับข่าวสารและสื่อโฆษณาที่จะใช้เพื่อการสื่อสาร

ตัวอย่างกลยุทธ์

: การร่วมมือกับสื่อบางสื่อ เพื่อจัดเทศกาลในโอกาสพิเศษ

: กำหนดโปรแกรมการเปิดตัวการบริการรูปแบบใหม่ของธุรกิจเรา

กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix Strategy

สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีอยู่ 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ทั้ง 4 ประการจะต้องสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างกลมกลืน

1. ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้า อาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ จะต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ ต้องรู้ว่าสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคืออะไร
- คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ทางเคมี ทางชีววะ ความงาม

ความทนทาน รูปร่างรูปแบบของผลิตภัณฑ์

- จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าสินค้าอื่น
- ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ เป็นผลประโยชน์ที่ผลิตภัณฑ์มีต่อลูกค้า มี 2 ด้าน

คือ ผลประโยชน์โดยหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ และผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์

- ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ คือความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปเรามักจะมี

ผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิด ส่วนประสมทางผลิตภัณฑ์อาจแบ่งออกตามชนิด ตามรุ่น ตามขนาด ตามลักษณะจัดจำหน่ายหรือตามความเกี่ยวข้องกันของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

- ตราสินค้า เป็นการบรรยายถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นคำพูด สัญลักษณ์ หรือรวมกัน โดยทั่วไปเจ้าของผลิตภัณฑ์มักใช้ตราสินค้า มาจำแนกสินค้าให้เห็นว่าแตกต่างจากสินค้าของคนอื่นและทำให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าได้ง่าย ตราสินค้ามีส่วนสำคัญมากที่ทำให้ผู้บริโภคหันกลับมาซื้อสินค้าของเราในโอกาสหน้าอีก

- บรรจภัณฑ์ เป็นสิ่งที่หุ้มห่อสินค้า อาจทำหน้าที่ในการบรรจุ หุ้มห่อ รวมทั้งสื่อสารทางการตลาด โดยบรรจภัณฑ์จะเป็นตัวที่ช่วยสนองความต้องการของลูกค้า ในบางกรณีบรรจภัณฑ์จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้นได้

2. ราคา

- ราคาเป็นส่วนประสมทางการตลาดเพียงอย่างเดียวที่ทำให้เกิดรายได้

- องค์ประกอบหลักในการกำหนดราคาต่ำสุดคือ ต้นทุนการผลิต และองค์ประกอบในการกำหนดราคาสูงสุดคือ คุณค่าในสายตาของผู้บริโภค

- วิธีการกำหนดราคา มี 3 ประเภท คือ

- 1) พิจารณาจากต้นทุน
- 2) พิจารณาจากลูกค้า
- 3) พิจารณาจากคู่แข่ง

- การกำหนดราคาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากในการบริหารธุรกิจ ในการกำหนดราคา

จะต้องมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ของการกำหนดราคา เช่น ลดราคาเพื่อสกัดคู่แข่ง ตั้งราคาต่ำ

เพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการได้ลูกค้าใหม่ ลดราคาเพื่อไล่ตามคู่แข่ง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำให้ลูกค้ายอมรับในการเปลี่ยนแปลงราคา

- ประเด็นสำคัญของราคาไม่ได้อยู่ที่ตั้งไว้ที่ราคาเท่าไร หากแต่ขึ้นกับการเปรียบเทียบระหว่างราคาของสินค้า กับคุณค่าของสินค้าที่มีต่อผู้บริโภค หากลูกค้ารู้สึกว่าสินค้านั้นมีคุณค่ามากกว่าราคา เขาก็จะยินดีซื้อสินค้าในราคาที่กำหนด

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่าย มีความหมายครอบคลุมในเรื่อง การนำสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค การควบคุมปริมาณสินค้า การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร จนกระทั่งเรื่องประเภทของร้านจำนวนของร้าน โกดัง การกระจายทางกายภาพ วิธีการกระจายสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึง

1) การเข้าถึง เช่น การใช้สื่อ การกระจายสินค้าไปหาลูกค้าให้ตรงตามพฤติกรรม

ลักษณะนิสัยความต้องการ ฯลฯ

2) ขยายสินค้าได้ จะเกิดหลังจากที่เราสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แล้ว

3) รักษาไว้ คือ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการซื้อซ้ำต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเรา

ตลอดไป

ข้อพิจารณาในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่

1) พื้นที่ครอบคลุม ซึ่งอาจครอบคลุมทุกพื้นที่ที่เป็นไปได้ ครอบคลุมเฉพาะพื้นที่ที่เลือกสรร หรือครอบคลุมพื้นที่เพียงจุดเดียว

2) ประเภทของร้านค้าปลีก

3) ผลประโยชน์ที่ต้องให้กับร้านค้า

4. การส่งเสริมการตลาด

หมายถึง ความพยายามทั้งสิ้นที่จะส่งเสริมให้การตลาดบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้า สนใจสินค้าของเรา ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสินค้าและรักษาไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลง

การส่งเสริมการตลาดประกอบไปด้วย

1) การแจ้งข่าวสารข้อมูล

2) การโน้มน้าวชักจูงใจ

3) การเตือนความจำ ประกอบไปด้วย

- การโฆษณา

- การส่งเสริมการขาย

- การขายโดยใช้พนักงาน

- การประชาสัมพันธ์

- การพูดแบบปากต่อปาก

1. การโฆษณา เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ที่มีประสิทธิภาพสำหรับตลาดแบบมวลชน มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสาร ทำให้เกิดการรับรู้ สร้างสรรค์ความรู้สึกที่ดีต่อสินค้า และทำสร้างการเรียนรู้แรงจูงใจให้เกิดการซื้อ
2. การส่งเสริมการขาย เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับเนื้อหาที่น่าสนใจเฉพาะอย่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจระยะสั้น ๆ มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้และแนะวิธีการใช้สินค้า
3. การขายด้วยพนักงานขาย เป็นการสื่อสารสองทางที่มีคุณภาพสูงโดยผ่านการพูดคุยหรือชี้แนะการใช้สินค้าต่อผู้บริโภคแต่ละคนโดยตรง มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสารข้อมูลพิเศษให้กับผู้ที่จะเป็นลูกค้า
4. การประชาสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของสินค้าผ่านสื่อสาธารณะมีลักษณะเป็นการเสนอข่าวผลิตภัณฑ์ใหม่ การประเมินผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสนับสนุนการตัดสินใจ
5. การพูดปากต่อปาก เป็นการสื่อสารสองทาง มีลักษณะเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและ สนับสนุนการตัดสินใจ การพูดแบบปากต่อปากมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคมาก โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาสูง และสินค้าที่ไม่มีรูปร่าง

Lifestyle Marketing: กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด

ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ ส่งผลให้ธุรกิจการตลาดต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ อีกทั้งอิทธิพลของสื่อก็มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วย เนื่องจากเป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างนักการตลาดและผู้บริโภค

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักการตลาดเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะทางด้าน Lifestyle ของผู้บริโภค ดังนั้น Lifestyle จึงกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญของการกำหนดทิศทางการตลาดของหลาย ๆ บริษัท เพื่อที่จะช่วยให้นักการตลาดสามารถค้นพบถึงความต้องการที่ซ่อนอยู่ในใจของผู้บริโภคและสามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว (economy of speed) และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังสามารถที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่งรายใหญ่ได้ ดังนั้น การตลาดในศตวรรษนี้จึงไม่ควรมองข้าม "Lifestyle Marketing"

ดังนั้น "Lifestyle Marketing" คือ การที่นักการตลาดนำวิถีชีวิตของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการศึกษาในเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อนักการตลาดจะ

ได้นำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบ Lifestyle Marketing

ดังนั้น Lifestyle Marketing จึงเหมาะกับการทำการตลาดในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่ใช่แค่การนำเสนอสินค้าและบริการ ให้เหมาะกับ Lifestyle ของผู้บริโภคเท่านั้น แต่ยังสามารถนำเสนอโฆษณาที่แสดงถึง Lifestyle ของ presenter เชื่อมกับ Lifestyle ของผู้บริโภค ซึ่งถือได้ว่า Lifestyle Marketing เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่นักการตลาดไม่ควรมองข้าม ซึ่งนี่เป็นสิ่งที่ก็ต้องคอยจับตาทันทีนักการตลาดและผู้บริโภค เพื่อดูว่าบริษัทไหนจะเป็นรายต่อไป ที่จัดเอากลยุทธ์ Lifestyle Marketing มาต่อกรกับผู้แข่งขัน ภายใต้กระแสการแข่งขันทางธุรกิจที่กำลังรุนแรง อย่างเช่นในปัจจุบันนี้

กลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อความอยู่รอด

กลยุทธ์สำคัญในยามที่เศรษฐกิจทั่วโลกอยู่ในช่วงชะลอตัวถดถอย สิ่งที่สำคัญที่ทุกคนในองค์กรคงต้องเตรียมตัวเตรียมใจว่า "เราต้องร่วมกันเสริมสร้าง ความแข็งแกร่งในทุก ๆ ด้าน " หมั่นตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนเองในแต่ละฝ่ายตลอดเวลา ชยันติดตามและตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน ยอดขาย และต้องศึกษาให้เข้าใจถึงความรู้สึกความต้องการ และพฤติกรรมของลูกค้า ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อลูกค้าประจำของเรา และอย่าละเลยที่ดี ของขยันคิด ขยันสร้างสรรค์ ขยันค้นหาแนวทางใหม่ ๆ แต่ไม่ใช่เปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างใหม่หมดโดยไม่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบและควรรักษาสิ่งดี ๆ ที่เคยทำแล้วสำเร็จไว้ และพัฒนาสิ่งที่ดี ๆ เหล่านั้นให้แข็งแกร่งมากขึ้น ต้องไม่เป็นกระทายตื่นตูม ตื่นตระหนกกับสถานการณ์ฉุกเฉินขาดสติ

การปรับปรุงควรวางแผนมองแบบภาพรวมให้ทุกคนในองค์กรร่วมรับรู้ทุกสถานการณ์ที่มีผลกระทบ และร่วมคิดร่วมสร้างพลัง ค้นหาหนทางที่จะทำให้ทุก ๆ คนในองค์กรอยู่รอดร่วมกัน การปรับการกระทำ ให้ริเริ่มกระทำอย่างมีการ "คิดก่อนทำ" แบบที่เรียกว่า "คิดดี ต้องทำได้" และ "คิดได้ ต้องทำดี" และ 9 กลยุทธ์ทางการตลาดดังต่อไปนี้ เชื่อกันว่าจะเป็นหนทางเพื่อให้งานกิจการฝ่าวิกฤตทำให้องค์กรอยู่รอดและยั่งยืนได้

1. กลยุทธ์ ราคา

ขอให้ใช้อย่างเข้าใจและใช้กลยุทธ์ราคานี้บนพื้นฐานของการศึกษามากกว่าการใช้ตามความรู้สึกที่ว่าใคร ๆ เขาก็ใช้กลยุทธ์ราคากัน แน่นนอนกลยุทธ์ราคาช่วยกระตุ้นการใช้จ่ายในสินค้า โดยเฉพาะสินค้าประเภท Commodity เทคโนโลยีสารสนเทศ y ที่ลูกค้าไม่ยึดติดในตราสินค้า ดังนั้น กลยุทธ์ราคามักจะเหมาะสมกับสินค้าประเภทที่ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่มีความภักดีในตราสินค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการควรใช้กลยุทธ์ราคา อย่างสร้างสรรค์ เช่น ควรลดราคาสำหรับสมาชิก หรือการลดราคาในช่วงสิ้นเดือนที่ลูกค้าเพิ่งได้รับเงินเดือน และการลดราคาให้ผู้มีกำลังซื้อน้อยเช่นข้าราชการ หรือผู้ใช้

แรงงานของบริษัทที่ทำสัญญากับกิจการ แม้ในภาวะวิกฤตเช่นนี้ การจะใช้กลยุทธ์การลดราคาควรมีเป้าหมายด้วยและควรเจาะจงมากกว่ากระทำไปโดยไม่มีเป้าหมาย

2. กลยุทธ์ การสร้างคุณค่าที่แตกต่าง

กลยุทธ์นี้ควรสร้างความยอมรับให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมด้วยความอยู่รอดร่วมกัน ถ้าให้ดีควรเน้นขายสินค้า หรือให้บริการที่มากคุณค่า คุ่มค่า และจ่ายในราคาที่ประหยัดกว่า แต่หาซื้อที่ไหนไม่ได้ หรือซื้อได้แต่ถ้าซื้อที่เราให้ความคุ้มค่า และให้คุณค่ากับผู้ซื้อและสังคมส่วนร่วมเป็นอย่างมาก เช่นกลยุทธ์การขายสินค้าแบบนำสินค้าที่ใช้แล้วมาแลกซื้อสินค้าใหม่ในราคาที่ถูกลง หรือกลยุทธ์การเพิ่มเติมบริการเสริมในเรื่องการรับซื้อของเก่าที่ใช้แล้ว เพื่อนำไปแลกซื้อสินค้าใหม่ถึงบ้าน หรือแม้แต่การรับซื้อบรรจุภัณฑ์เก่าเพื่อแลกซื้อสินค้าใหม่ของเรา จะเห็นว่าถ้าแตกต่างแบบนี้ทุกคนได้ประโยชน์ทั้งนั้น สังคมส่วนร่วมก็ได้ด้วย

3. กลยุทธ์ สร้างความผูกพันในตราสินค้า

กิจการควรใช้กลยุทธ์การสร้างความผูกพันในคุณภาพ ความคุ้มค่า และทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในทุกสิ่งทุกอย่างของสินค้าและบริการซึ่งต้องทำให้มากขึ้นกว่าเดิมที่เน้นแค่ความผูกพันในความรู้สึกแต่เพียงอย่างเดียว เช่น กลยุทธ์การให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิวัฒนาการคุณภาพสินค้าในช่วงวิกฤตเพื่อสร้างความอยู่รอดให้สินค้า เพราะลูกค้าเคยมีประสบการณ์ในการใช้เป็นอย่างดี ซึ่งกลยุทธ์สร้างความผูกพันแบบนี้ต้องมีวิธีการแสดงความขอบคุณที่ลูกค้าร่วมแสดงความคิดเห็นดีชม โดยอาจใช้ชื่อลูกค้าในรุ่นสินค้านั้น ๆ หรือแสดงความขอบคุณในสื่อต่าง ๆ

4. กลยุทธ์ การวางแผนเลือกใช้สื่อ

ในอดีตเมื่อยอดขายไม่ดีทุกกิจการมักตัดงบประมาณการสื่อสารการตลาดก่อน แต่ในปัจจุบันกิจการต่าง ๆ ใช้กลยุทธ์การสื่อสารกันอย่างเต็มที่แต่ที่ตรงประเด็นที่สุดคือควรเลือกการวางแผนการใช้สื่อให้ดีและเจาะจงมีเป้าหมายชัดเจน นั่นคือ การเลือกใช้สื่อควรมุ่งเน้นการสื่อสารที่ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เน้นการสร้างควมไว้วางใจ เน้นการสร้างความเป็นกันเอง และยังเน้นความเป็นส่วนตัวกับลูกค้า โดยต้องมีการคิดวางแผนเลือกใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์ แบบที่เรียกว่า Innovative idea เช่น การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ แต่ต้องสื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับลูกค้าจริง ๆ การใช้สื่อ internet และการใช้สื่อควรเป็นสื่อที่เข้าถึงวิถีชีวิตที่เรียบง่ายของลูกค้าช่วยให้ลูกค้ารับรู้ด้วยความไม่ยุ่งยาก นอกจากนี้การสร้างเลือกสื่อควรคำนึงถึงการความสัมพันธ์แบบญาติพี่น้องกับลูกค้า หรือใช้กลยุทธ์การเลือกใช้สื่อที่ต้องมุ่งสร้าง social network มากกว่าการให้เพียงข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าเท่านั้น

5. กลยุทธ์ การวิจัยทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้าของตน

หากกิจการโดยยอมเสียเวลาทำการวิจัยย่อมรู้และเข้าใจลูกค้ามากขึ้น แต่การกระทำวิจัย ควรทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าการกิจการมีความสนใจและตระหนักถึงทุกความคิดและความรู้สึกของลูกค้าอยู่เสมอ หมายความว่ายิ่งเป็นนัดเดียวได้ความเข้าใจอันดีกับลูกค้าด้วย และที่สำคัญปัจจุบันนี้ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะสนใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้นกิจการ ควรเริ่มสนใจและศึกษาว่าลูกค้าของเราเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมโลกหรือไม่ และลูกค้าของเราเปลี่ยนไปเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากน้อยแค่ไหน ถ้ามีมากเราก็ควรเตรียมปรับกลยุทธ์การตลาดให้มุ่งเน้นเรื่อง Green marketing มากยิ่งขึ้นในอนาคต

6. กลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (CRM)

ยังคงเป็นเรื่องสำคัญอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการสร้างสินค้าและบริการที่ตรงต่อความต้องการแต่ละรายบุคคล (Customized products) มุ่งเน้นนำเสนอสินค้าบริการที่สร้างความสุข สร้างให้เกิดการชื่นชอบและชอบใช้อย่างสม่ำเสมอ และบอก ให้คนอื่นใช้ ซึ่งเรียกว่าลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า (brand loyalty) และเกิดความผูกพันอย่างลึกซึ้งในตราสินค้า กลยุทธ์ที่ควรใช้และใช้อย่างต่อเนื่องก็คือการบริหารการจัดเก็บและใช้ประโยชน์ข้อมูลการใช้จ่ายของลูกค้า นำเสนอสินค้าที่ลูกค้าชื่นชอบ เน้นหนักกิจการต้องเน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและต้องทำอย่างจริงจัง จริงจัง ต่อเนื่องและตลอดเวลา

7. กลยุทธ์ การวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค

ควรค้นหาข้อเท็จจริงจากลูกค้ามากขึ้น และควรวิจัยถึงเหตุผลในการซื้อมากกว่าการวิจัยทัศนคติ ความรู้สึก การรับรู้เท่านั้น เพราะ ในสภาพเศรษฐกิจเช่นนี้การรับรู้ว่าคุณค่ามีความรู้สึกอย่างไร เพื่อมาทำกลยุทธ์การตลาดให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์เราอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ต้องรู้ข้อเท็จจริงให้ได้มากที่สุดว่าอะไรกันแน่ที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ เช่น กลยุทธ์วิจัยจากการจัดเก็บข้อมูลการใช้จ่ายของลูกค้าประจำจากบัตรเครดิต มากกว่าการทำวิจัยสำรวจความชื่นชอบในตราสินค้า

8. กลยุทธ์ สร้างความโดดเด่นในการบริการอย่างเฉพาะเจาะจง

เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นในเรื่องคุณค่า ความคุ้มค่าในการใช้จ่าย เช่น กลยุทธ์การติดต่อกับลูกค้าประจำ และให้ความสำคัญในการให้บริการเสริมที่ตามลูกค้าแนะนำ ทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าการกิจการให้ความสำคัญและยอมรับฟังลูกค้าแนะนำบริการตามที่ลูกค้าแนะนำแน่นอนลูกค้าก็จะไม่ไปใช้บริการของคู่แข่ง

9. กลยุทธ์ สร้างความสะดวกสบาย ง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อนในการซื้อสินค้าหรือในการเข้ารับบริการ

กลยุทธ์ที่ 9 นี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก ขณะที่ลูกค้าต้องใช้เวลาในการตัดสินใจซื้อเพิ่มขึ้น กิจกรรมควรนำเสนอรูปแบบการบริการที่ช่วยให้การตัดสินใจของลูกค้ากระทำได้ง่ายขึ้น ไม่ลำบาก โดยมุ่งเน้นการสร้างสินค้าและบริการที่อำนวยความสะดวก เน้นความสบายให้ลูกค้ามากขึ้น เพื่อกระตุ้นความอยากใช้ อยากซื้อ

โดยรวมแล้วอาจจะมองว่า 9 กลยุทธ์การตลาดข้างต้นเป็นสิ่งที่รู้อยู่แล้ว แต่อาจมีหลายคนหลงลืมไปว่า นี่ก็คือกลยุทธ์ที่นักการตลาดทั่วโลกกำลังเร่งทำในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึง การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

- Misao Nomoto (2551) , องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่นหนังสือมาตรฐานตรวจสอบภาพร้านค้าปลีกกันเถอะ
- วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ (2551). เอกสารบรรยาย“โครงการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก” ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

หัวข้อวิชาที่ 11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

แนวคิด

แผนธุรกิจ (Business plan) เป็นเอกสารที่อธิบายถึงโอกาสทางธุรกิจ พร้อมระบุตลาดที่ ต้องการตอบสนอง และให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนขององค์กรผู้ประกอบการ

แผนธุรกิจ จะบรรยายถึงคุณสมบัติเฉพาะของทีมผู้บริหาร ที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จร่วมกัน ด้วยการอธิบายถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และนำเสนอผลลัพธ์ของการพยากรณ์ในช่วงเวลา อันสมควร

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. ผู้เข้าอบรมสามารถจัดทำแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

เนื้อหาสาระ

การเขียนแผนธุรกิจ เรื่องพื้นฐานที่ต้องทำเป็น

จุดมุ่งหมายของแผนธุรกิจ

- แผนธุรกิจที่สมบูรณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจใดก็ตามที่กำลังแสวงหาเงินทุนจากภายนอก จากธนาคาร หรือนักลงทุน ส่วนบุคคล (Angels) และกลุ่มผู้ร่วมลงทุนในกิจการ (venture cap เทคโนโลยีสารสนเทศalists) หรือกระทั่งจากญาติพี่น้อง

การแสวงหาเงินทุน ไม่ใช่เพียงเหตุผลเดียวในการพัฒนาแผนธุรกิจที่สมบูรณ์ เพราะยังมีอีก หลายเหตุผลซึ่งได้แก่

- การเขียนแผนบังคับให้คุณและทีมงานของคุณคิดอย่างละเอียดรอบคอบ เกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจคุณ
- บุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์และไว้วางใจได้ ซึ่งมาเป็นคนตรวจทานแผนแรกเริ่มของคุณ จะช่วยให้คุณสามารถระบุจุดอ่อน โอกาสที่มองข้ามไป สมมติฐานที่ไม่มีเหตุผลมา รองรับ และการประมาณการที่มองโลกในแง่ดีเกินไป การค้นพบและหาทางแก้ปัญหา เหล่านี้ในแผน จะช่วยเพิ่มโอกาสที่คุณมีกับเจ้าของเงินทุน และช่วยลดโอกาสของความ ล้มเหลวของการดำเนินงานในอนาคต

- แผนที่สมบูรณ์ อาจเป็นแม่แบบสำหรับการดำเนินงานของธุรกิจของคุณในช่วงปีหรือสองปีแรก และเพิ่มโอกาสของความสำเร็จให้มากขึ้น แผนธุรกิจจะช่วยบอกคุณว่าคุณมีเงินพอสำหรับจ้างบุคลากร ค่าโฆษณา และค่าใช้จ่ายอื่นมากแค่ไหน และมันจะช่วยระบุลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วย
- การประมาณการด้านการเงินของแผนธุรกิจ อาจนำมาใช้เป็นงบประมาณได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงซึ่งน้อยกว่าผลลัพธ์ที่วางแผนเอาไว้ จะกระตุ้นให้คุณตรวจสอบและหาทางแก้ไขมัน

รูปแบบตัวอย่างของแผนธุรกิจ

- I. สารบัญ
- II. บทสรุปสำหรับนักบริหาร
- III. โอกาส
- IV. บริษัทและผลิตภัณฑ์ (หรือบริการ) ของบริษัท รวมถึงกลยุทธ์
- V. ทีมผู้บริหาร
- VI. แผนการตลาด
- VII. แผนการดำเนินงาน
- VIII. แผนการเงิน

ภาคผนวก

- ประวัติของสมาชิกในทีมผู้บริหาร
- งานวิจัยที่ใช้สนับสนุนข้อมูล
- ประมาณการยอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์ในระยะแรก

สารบัญ และบทสรุปสำหรับนักบริหาร

สารบัญ ช่วยให้ผู้อ่านได้รับความสะดวกในการมองภาพรวมว่า แผนธุรกิจฉบับนี้มีอะไรมานำเสนอ และจะหารายละเอียดได้จากตรงไหน

สารบัญควรจะตามด้วย บทสรุปสำหรับนักบริหาร (executive summary) ซึ่งเป็นส่วนสั้น ๆ ซึ่งมีความยาวประมาณ 2-3 หน้า สำหรับการเสนอแผนโดยสรุปของคุณให้กับผู้สนับสนุนด้านเงินทุน ส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของแผนธุรกิจ ดังนั้น จงใช้เวลากับมันเพื่อให้ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด

บทสรุปสำหรับผู้บริหารไม่ใช่บทนำ แต่มันเป็นภาพรวมของทั้งแผน โดยจะเป็นสิ่งที่อธิบายเกี่ยวกับธุรกิจของคุณ ให้ผู้อ่านที่เฉื่อยฉลาดเข้าใจภายในเวลาไม่กี่นาที บทสรุปสำหรับผู้บริหารที่

เขียนมาเป็นอย่างดี จะดึงความสนใจผู้อ่านไว้ได้ และทำให้พวกเขาพร้อมที่จะอ่านสิ่งที่จะตามมาในภายหลัง

1. เป้าหมาย (Goals)

2. กลยุทธ์ของคุณ (Strategy)

อาจรวมไว้ในส่วนนี้ หรือแยกออกมาเป็นส่วนเฉพาะของกลยุทธ์บริษัทก็ได้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอธิบายว่าวิธีการของบริษัทคุณนั้นแตกต่างจากที่ใช้กันในตลาดอย่างไรบ้าง และ ความแตกต่างจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับบริษัทได้อย่างไร การสร้างความแตกต่างอาจจะอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในทางกลับกัน การสร้างความแตกต่างอาจจะอยู่ที่วิธีการเข้าถึงลูกค้าของคุณ เช่นเดียวกับการตัดสินใจในขั้นแรกของแต่ละที่จะขายคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลตามคำสั่งให้กับผู้ใช้โดยตรง และไม่ใช้ช่องทางการขายผ่านร้านค้าปลีก

สิ่งที่ทำให้สินค้า/บริการของคุณ หรือวิธีการจัดส่งสินค้า มีความแตกต่างและน่าสนใจมากกว่าในสายตาของลูกค้าคืออะไร? ความแตกต่างนั้นจะแปลงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่จะสร้างผลกำไรและเพิ่มมูลค่าของส่วนทุนให้เพิ่มขึ้นได้อย่างไร? นักลงทุนต้องการคำตอบที่ชัดเจนสำหรับคำถามเหล่านี้ ซึ่งคุณก็จำเป็นต้องตอบพวกเขาให้ชัดเจนเช่นกัน

3. ความเป็นเจ้าของ (Ownership)

ในส่วนที่เกี่ยวกับ “บริษัท” นั้น ยังคงใส่ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของไว้ด้วย ซึ่งได้แก่

- ใครเป็นเจ้าของในปัจจุบัน และพวกเขามีอำนาจควบคุมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์?
- ความเป็นเจ้าของจะเห็นได้จากหลักฐานอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ในรูปของหุ้นสามัญ และหุ้นบุริมสิทธิ
- มีตราสิทธิที่จะซื้อหรือขายทรัพย์สิน (options) โบสำคัญแสดงสิทธิในการซื้อหลักทรัพย์ (warrants) หรือหุ้นกู้แปลงสภาพ (convertible bonds) ที่จะเพิ่มส่วนของความเป็นเจ้าของที่ได้ออกไปแล้วหรือไม่
- เจ้าของคนไหนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานประจำวันของธุรกิจ

ทีมผู้บริหาร

นักลงทุนต่างก็อยากจะรู้เกี่ยวกับคนที่อยู่เบื้องหลังธุรกิจ ซึ่งพวกเขามองเห็นว่าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกเขามีประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอะไรที่จะนำมาใช้กับบริการได้บ้าง คำถามด้านบุคลากร 14 คำถามที่ทุกแผนธุรกิจควรมีคำตอบ

- ผู้ก่อตั้งบริษัทมีพื้นเพมาอย่างไร

- พวกเขาจบการศึกษาอะไรจากที่ไหน
- พวกเขาได้ทำงานที่ไหนมาแล้วบ้าง และทำงานให้กับใคร
- พวกเขาได้ทำอะไรสำเร็จมาแล้วในอดีต ทั้งในเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- ชื่อเสียงของพวกเขาในกลุ่มนักธุรกิจเป็นอย่างไร
- พวกเขามีประสบการณ์อะไรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโอกาสที่กำลังไขว่คว้าอยู่บ้าง
- พวกเขามีทักษะ ความสามารถ และความรู้อะไรบ้าง
- พวกเขายึดตามสภาพความเป็นจริงแค่ไหนเกี่ยวกับโอกาสของความสำเร็จ และอุปสรรคที่

ธุรกิจจะต้องเผชิญ

- มีใครอีกบ้างที่จำเป็นต้องรวมเข้าไปอยู่ในทีมงาน
- พวกเขาพร้อมที่จะสรรหาคนที่มีคุณภาพสูงหรือไม่
- พวกเขาจะตอบสนองต่อความยากลำบากได้อย่างไร
- พวกเขามีความกล้าพอที่จะทำการตัดสินใจที่ยากลำบากและหลีกเลี่ยงไม่ได้หรือไม่
- พวกเขามีความมุ่งมั่นต่อกิจการนี้มากแค่ไหน
- แรงจูงใจของพวกเขาคืออะไร

แผนส่วนใหญ่จะใช้แผนผังองค์กร สำหรับแสดงถึงสายบังคับบัญชาในกลุ่มของบุคลากรหลัก โดยตารางที่แสดงถึงชื่อ ตำแหน่งและเงินเดือนก็เป็นประโยชน์เช่นกัน

แผนการตลาด

ถ้าส่วนของ “คน” ในแผนธุรกิจ เป็นส่วนที่ดึงดูดความสนใจของผู้อ่านได้มากที่สุด แผนการตลาด (Marketing plan) ก็จะเป็นส่วนที่ตามมาเป็นอันดับสอง นักลงทุนรู้ว่าการตลาดเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวมากที่สุด ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดึงดูดใจก็เป็นสิ่งสำคัญ แต่บริษัทจะประสบความสำเร็จหรือไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ แผนการตลาดที่ดีและเป็นไปตามความจริง จะเป็นสิ่งที่รับประกันได้ดีที่สุดจะทำให้สามารถเชื่อมโยงกับลูกค้าได้อย่างดี แผนการตลาดจึงควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับทุกแง่มุมของการตลาด ซึ่งได้แก่เรื่องต่อไปนี้

- การระบุตัวลูกค้า
- จำนวนผู้ที่จะมาเป็นลูกค้า และรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ
- ความต้องการของลูกค้าในแต่ละส่วนตลาด (Market segment)
- ความสำคัญของความสะดวกในการซื้อ การจัดส่งที่รวดเร็ว การปรับผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการและสิ่งอื่นๆ สำหรับส่วนตลาดเหล่านี้

- วิธีที่จะเข้าถึงแต่ละส่วนตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านผู้แทนจำหน่าย พนักงานขายที่มุ่งมั่น จดหมายทางตรง (Direct mail) และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นต้น
- วิธีการขายและการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสม
- การวิเคราะห์ว่าการตัดสินใจซื้อเกิดขึ้นได้อย่างไร
- ความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า
- ต้นทุนของการได้ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม
- จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง และสิ่งที่คู่แข่งน่าจะทำได้เมื่อบริษัทเข้าไปแข่งในตลาด

ประการที่สำคัญคือ เพื่อให้แผนของคุณมีความน่าเชื่อถือ ประเด็นเหล่านี้ควรได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลด้านการตลาดที่ดี

แผนการดำเนินงาน

ไม่ว่าคุณอยู่ในธุรกิจด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต เป็นตัวแทนจำหน่าย หรือขายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ คุณก็ต้องเผชิญกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น คุณมีความสัมพันธ์อย่างไรกับซัพพลายเออร์ในปัจจุบัน หรือมองไว้ว่าจะเป็นอย่างไร ? คุณต้องมีสินค้าคงคลังในปริมาณเท่าไร ถ้าคุณเป็นผู้ผลิต คุณจะใช้การผลิตแบบเสร็จเป็นงาน ๆ (job shop) หรือการผลิตอย่างต่อเนื่อง (continuous flow) งานประจำวันอะไรบ้างที่จัดการทำกันเองภายในบริษัท และงานไหนที่จะจ้างให้บริษัทภายนอกทำ

แผนการดำเนินงาน ต้องคำนึงถึงรายละเอียดมากมายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นผลผลิต ที่ลูกค้าเห็นคุณค่า ถ้าเช่นนั้นแล้วแผนของคุณคืออะไร

แผนการเงิน

ถ้าบริษัทเปิดดำเนินการอยู่แล้ว ก็ย่อมจะมี (หรือควรมี) งบการเงินต่างๆ ซึ่งได้แก่ งบดุล (balance sheet) งบกำไรขาดทุน (income statement) และงบกระแสเงินสด (cash flow statement) โดยงบดุลจะอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทเป็นเจ้าของ ซึ่งก็คือสินทรัพย์การสร้างหนี้หรือใช้เงินทุนของเจ้าของในปัจจุบัน ณ วันที่ที่กำหนด

งบกำไรขาดทุนแสดงให้เห็นถึงรายได้ของบริษัท และสิ่งที่บริษัทใช้จ่ายไปเพื่อให้มีรายได้เหล่านั้น รวมทั้งดอกเบี้ยและภาษีที่บริษัทจ่ายไปในช่วงเวลาหนึ่ง สุดท้ายก็คืองบกระแสเงินสด ที่จะบอกผู้อ่านถึงแหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินสดในช่วงเวลาเดียวกัน เมื่อนำงบทั้งสามมารวมกัน ก็จะเป็นการเปิดเผยข้อมูลอย่างเต็มที่ให้กับผู้ที่ จะมาร่วมลงทุนได้

โดยทั่วไปแล้ว มันเป็นการดีที่สุดที่จะส่งงบการเงินที่สมบูรณ์ลงในภาคผนวกของแผนธุรกิจของคุณ โดยใส่เฉพาะข้อมูลที่สำคัญจากงบการเงินเหล่านี้ลงในส่วนนี้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะทำให้ผู้อ่านมองเห็น

ภาพรวมของธุรกิจคุณและอนาคตที่ตั้งใจไว้ ข้อมูลที่สำคัญเหล่านี้รวมถึงประมาณการยอดขายและค่าใช้จ่าย ที่ได้อธิบายไปก่อนหน้านี้แล้วว่าเป็นประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับบริษัท

ตามปกติแล้ว ประมาณการยอดขายและรายการอื่นในประมาณการงบกำไรขาดทุนนี้จะมาจากการตั้งสมมติฐาน นักลงทุนที่มีประสบการณ์มักจะตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้ และต้องการรู้ว่าสมมติฐานเหล่านั้นคืออะไร และทำไมคุณจึงตั้งขึ้นมาแบบนั้น ให้คุณทำการปรึกษาหารือกันในส่วนนี้ด้วย

รูปแบบ

ทุกแผนธุรกิจนั้นเป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบ (style) และเนื้อหาสาระ (substance) และเนื่องจากนักธุรกิจต่างๆ ก็ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษา ผู้ประกอบการส่วนมากจึงมักมุ่งเน้นไปที่

เนื้อหาสาระ และไม่ค่อยสนใจเรื่องรูปแบบ จึงเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย เพราะการไม่ใส่ใจกับรูปแบบ อาจทำให้แผนธุรกิจของคุณนั้นดูน่าเบื่อและยากที่จะอ่าน

ทางแก้ไขข้อหนึ่งก็คือ การทำงานร่วมกับนักเขียนที่มีประสบการณ์ในการเขียนแผนธุรกิจ อีกทางหนึ่งคือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษาด้วยตัวคุณเองเสียเลย โดยฝึกสังเกตดูหลักของการเขียนที่ดี ซึ่งได้แก่ การใช้คำที่ไม่เยิ่นเย้อ ใช้ประโยคที่เข้าใจง่าย ใช้องค์ประกอบของการออกแบบให้ดูดีที่สุด และใช้ภาพประกอบตามความเหมาะสม

ใช้คำที่ไม่เยิ่นเย้อ

ในโลกธุรกิจ การสื่อสารข้อมูลที่ต้องการให้สั้นเท่าที่จำเป็นนั้นเป็นสิ่งที่ดี โดยในหนังสือ "Elements of Style" ของสตรังค์ "Strunk" และไวท์ "Whเทคโนโลยีสารสนเทศ" ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ดีเกี่ยวกับการสื่อสารไว้ดังนี้

"การเขียนที่มีพลังจะต้องสั้นกระชับ ไม่ควรรีไต่คำที่ไม่จำเป็นลงในประโยค รวมทั้งการใส่ประโยคที่ไม่จำเป็นในย่อหน้าใดๆ ด้วย ด้วยเหตุผลเดียวกับที่ภาพวาดไม่ควรมีเส้นที่เกินความจำเป็น และเครื่องจักรไม่ควรมีส่วนประกอบที่ไม่สำคัญ แต่ก็ไม่ใช้การให้นักเขียนเขียนประโยคของเขาให้สั้น หรือหลีกเลี่ยงการให้รายละเอียดทั้งหมดและเขียนเฉพาะหัวข้อ แต่ทุกคำพูดควรสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้"

จากคำพูดดังกล่าว ทุกคำพูดล้วนมีความสำคัญ การใช้คำอย่างประหยัดมีประโยชน์หลักๆ อยู่ 2 ข้อ สำหรับผู้เขียนแผนธุรกิจ คือ ข้อความสำคัญของคุณจะโดดเด่นออกมา และการใช้ข้อความน้อยๆ จะช่วยประหยัดเวลาอันมีค่าของผู้อ่านของคุณได้

ใช้ประโยคที่เข้าใจง่าย

ประโยคเป็นส่วนประกอบพื้นฐานของงานเขียน ประโยคส่วนใหญ่ๆ นั้นจะเป็นบอกเล่า โดยประโยคเหล่านี้อาจจะง่ายหรือซับซ้อนก็ได้ ให้คุณพิจารณาประโยคต่อไปนี้

1. ความนิยมที่เพิ่มขึ้นต่ออาหารที่มีคาร์โบไฮเดรตต่ำ ได้สร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ผลิตอาหารที่มีคาร์โบไฮเดรตต่ำ
2. เราได้เห็นระดับที่สูงขึ้นของโรคอ้วนในกลุ่มเด็ก และผู้ใหญ่ ทั้งในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตก ซึ่งได้เพิ่มความนิยมต่ออาหารที่มีคาร์โบไฮเดรตต่ำ และได้สร้างโอกาสทางธุรกิจสำหรับบริษัทอาหารที่มีคาร์โบไฮเดรตต่ำนี้ รวมถึงผู้ผลิตอาหารประเภทนี้รายอื่นๆ ด้วย ประโยคแรกต่างจากประโยคที่สองตรงที่มีความสั้น กระชับและตรงประเด็นมากกว่า ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านจดจำได้มากขึ้น โดยไม่ได้ยึดยึดข้อมูลทั้งหมดลงไปเหมือนในประโยคที่สอง การอัดข้อมูลสำคัญๆ แบบวกไปวนมา รังแต่จะทำให้ผู้อ่านต้องคร่ำเคร่ง กังวลและที่ร้ายที่สุดก็คือ อาจกลายเป็นความสับสนได้

ผู้อ่านแผนธุรกิจของคุณนั้นเป็นคนไม่ค่อยมีเวลา พวกเขาจึงมักจะต้องอ่านแบบผ่านๆ และอ่านเฉพาะรายละเอียดที่เกี่ยวข้องเท่านั้น คุณอาจช่วยพวกเขาได้ด้วยการใช้องค์ประกอบของการออกแบบ ซึ่งได้แก่ หัวเรื่อง หัวข้อย่อย และการเว้นวรรค แม้กระทั่งการเว้นที่ว่าง ก็สามารถใช้เป็นองค์ประกอบของการออกแบบได้เช่นกัน ทุกอย่างล้วนมีประโยชน์สำหรับเอกสารที่มีเนื้อหามาก ซึ่งเมื่อนำมาใช้เหมาะสม สิ่งเหล่านี้สามารถจะ :-

- ทำให้เอกสารที่คุณเขียนน่าอ่านมากขึ้น
- ทำให้ความเข้าใจของผู้อ่านดีขึ้น
- ช่วยให้อ่านเนื้อหาในแผนได้อย่างรวดเร็ว

การใช้หัวเรื่องและหัวข้อย่อย

หัวเรื่องและหัวข้อย่อยเป็นตัวบอกหัวข้อย่อย หรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกำลังจะเริ่มต้น ซึ่งจะทำงานของคุณน่าดูน่าอ่านมากขึ้นและ “สามารถอ่านแบบเจาะลงเป็นส่วนๆ ได้” นอกจากนี้ คุณยังสามารถใช้หัวเรื่องและหัวข้อย่อย เพื่อแสดงความคิดหลักได้อีกด้วย ดังนั้นผู้อ่านที่มีเวลาจำกัดจะสามารถรวบรวมประเด็นที่สำคัญ จากส่วนไหนในแผนธุรกิจของคุณก็ได้ด้วยการใช้หัวเรื่องและหัวข้อย่อยนี้เอง

การแบ่งข้อความ

ข้อความที่เขียนติดต่อกันยืดยาวเป็นพืด ทำให้ผู้อ่านไม่ยากอ่าน และก็ยากที่จะอ่านแบบเจาะเป็นช่วงๆ ได้ หัวเรื่องและหัวข้อย่อยสามารถช่วยให้คุณแบ่งข้อความเหล่านี้ ออกเป็นส่วนที่เล็กลงหรือ

เป็นย่อหน้าสั้นๆ ก็ได้ ผู้เชี่ยวชาญบางคนแนะนำว่าโดยเฉลี่ยแล้ว หนึ่งย่อหน้าไม่ควรมีความยาวมากกว่า 200 คำ หรือประมาณ 5 บรรทัด หรือมีความยาว 1.5 นิ้ว ของการพิมพ์แบบเว้นบรรทัดปกติ หัวข้อที่เป็นตัวเลข ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการแบ่งข้อความที่ยาวและไม่น่าอ่าน ทำให้เพิ่มความน่าสนใจได้มากขึ้น คุณสามารถใช้หัวข้อที่เป็นตัวเลขเพื่อสรุปประเด็นสำคัญ หรือเพื่อสื่อสารความคิดของคุณออกไปได้อย่างรวดเร็ว

ให้ภาพประกอบเป็นตัวบอกเล่าเรื่องราว

แผนธุรกิจต้องมีข้อมูลที่เป็นตัวเลขมากมายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเป็นเรื่องของการถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นตัวเลขให้เป็นที่เข้าใจกันได้อย่างรวดเร็ว ก็ไม่มีอะไรที่จะดีไปกว่าแผนภูมิแท่ง และแผนภูมิวงกลม ซึ่งผู้อ่านสามารถเข้าใจข้อมูลได้ทันที โดยไม่ต้องดึงออกมาและสร้างจินตนาการบรรยายที่เยิ่นเย้อ และตัวเลขมากมาย ให้ดูว่าสิ่งใดต่อไปนี้จะทำให้คนจดจำได้มากกว่ากัน

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึง การจัดทำแผนธุรกิจ
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

Misao Nomoto (2551) , องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่นหนังสือมาตรวจสุขภาพร้านค้าปลีกกันเถอะ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม หนังสือวิธีการเขียนแผนธุรกิจ

เอกสารบรรยายของ ดวีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์

หัวข้อวิชาที่ 12 สถานการณ์และกลยุทธ์การตลาด สำหรับธุรกิจค้าปลีก

แนวคิด

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ร้านที่ร้านค้าปลีกเช่นพวก ดิสเคาท์สโตร์ หรือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์มาเก็ตหรือร้านสะดวกซื้อ ชอบใช้กันก็คือวิธีการบริหารจัดการหมวดหมู่สินค้าในร้านที่เรียกว่า แคติกอริ แมนเนจเมนต์ (Category Management) หรือที่ในวงการเรียกกันว่า แคทแมน (Cat. Man.) สาเหตุใหญ่สองประการที่ร้านค้าปลีกได้นำเอาแนวคิดของแคติกอริ แมนเนจเมนต์มาใช้ก็คือ

1. การแข่งขันที่มีรุนแรงมากขึ้นในตลาดค้าปลีก ทำให้สินค้านั้นกระจายอยู่ทั่วตลาด
2. ความสับสนในการจับจ่ายของผู้บริโภคในช่องทางจัดจำหน่าย ไม่แน่ใจว่าควรซื้อสินค้า

ที่ไหนดี

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อสามารถเข้าใจแนวคิดพื้นฐานในการวินิจฉัยสภาพทางการตลาด ความชัดเจนของธุรกิจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สำหรับผู้ประกอบการเพื่อใช้พิจารณาทิศทางการตลาด
2. เพื่อนำความเข้าใจพื้นฐานมาวินิจฉัยเบื้องต้นด้านการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาสาระ

กำหนดวัตถุประสงค์การตลาดและกลยุทธ์ (Setting market objectives and strategies)

วัตถุประสงค์การตลาดและกลยุทธ์จัดว่าเป็นแกนสำคัญยิ่งของการทำแผนตลาด

วัตถุประสงค์การตลาด (Marketing objectives) เพื่อบอกว่า ในการบรรลุยอดขายที่ตั้งไว้ นั้น ต้องการอะไรบ้าง

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategies) จะอธิบายว่าเราจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้อย่างไร

วัตถุประสงค์การตลาดเป็นข้อความที่จะบอกถึงความต้องการของหน่วยธุรกิจว่า ต้องการบรรลุถึงผลลัพธ์อะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

- มีความเฉพาะเจาะจง (Be specific) วัตถุประสงค์จะต้องมีเป้าหมายที่เน้นเฉพาะ มิใช่กำหนดลักษณะกว้าง ๆ
 - สามารถวัดได้ (Measurable) โดยวัดได้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณได้
- สัมพันธ์กับเงื่อนไขเวลา (Relate to a specific time period) แผนการตลาดมักมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน เช่น ภายใน 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า เป็นต้น

- เน้นพฤติกรรมของตลาดเป้าหมาย (Focus on affecting target market behavior)
เช่น ส่งเสริมให้มีการลองซื้อครั้งแรก หรือมีการซื้อซ้ำ หรือซื้อมากขึ้น

เราจะพัฒนาวัตถุประสงค์การตลาดได้อย่างไร

ขั้นที่ 1 ทบทวนยอดขาย (Review sales objectives)

เนื่องจากวัตถุประสงค์ทางการตลาดจะมีผลต่อตลาดเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการขาย วัตถุประสงค์ทางการตลาดจึงต้องเป็นสิ่งที่วัดได้ และตัวเลขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในเชิงปริมาณต้องมีขนาดใหญ่เพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายด้านการขายได้

ขั้นที่ 2 ทบทวนตลาดเป้าหมาย (Review target market)

ขนาดและศักยภาพของตลาดเป้าหมาย ตลอดจนฐานข้อมูลลูกค้าปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ต้องสามารถคาดคะเนได้ ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะวัตถุประสงค์ทางการตลาดแต่ละข้อล้วนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมตลาดเป้าหมายทั้งสิ้น การทบทวนตลาดเป้าหมายจะเพื่อให้จะได้ทราบจำนวนลูกค้าที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว

ขั้นที่ 3 ทบทวนปัญหาและโอกาสทางการตลาด (Review of problems and opportunities)

การแก้ไขปัญหาและขานรับต่อโอกาสทางการตลาด เป็นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดอยู่แล้ว เช่น ถ้าพบว่าอัตราการลองใช้สินค้าใหม่จากกลุ่มลูกค้าปัจจุบันต่ำ แต่ตัวเลขดังกล่าวกลับสูงสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ เราอาจกำหนดวัตถุประสงค์มุ่งไปยังลูกค้าใหม่ ขณะเดียวกันถ้าอัตราการซื้อซ้ำของกลุ่มเป้าหมายยังต่ำ เมื่อเทียบกับสินค้าคู่แข่งชั้นเราอาจกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดมุ่งไปที่ลูกค้ากลุ่มเดิมในปัจจุบัน

ขั้นที่ 4 การกำหนดเกณฑ์หรือหลักการที่สอดคล้องกัน (Formulate a rationale)

เกณฑ์หรือหลักการที่กำหนดเพื่อจะได้ประเมินว่าวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ตั้งไว้นั้นสามารถบรรลุเป้าหมายของการขายหรือไม่ มีความสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลมากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งจะสอดคล้องหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ หรือเป้าหมายรวมหรือไม่

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategies)

กลยุทธ์การตลาดจะบอกรายละเอียดว่าวัตถุประสงค์ทางการตลาดแต่ละอย่างนั้น เราจะใช้วิธีการอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในขณะที่วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่เรากำหนดนั้นต้องมีความเฉพาะกำหนดขอบเขตต่าง ๆ ชัดเจน และเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมการณ์ซื้อของบริโคนั้น กลยุทธ์การตลาดกลับมีความหมายกว้างกว่าและจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของแผนตลาด กำหนดการ

วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้า (Product position เทคโนโลยีสารสนเทศ ioning) กลยุทธ์การตลาดและ
ยังจะใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการพัฒนาโปรแกรมด้วยส่วนผสมการตลาด (marketing mix) อีกด้วย

ธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ มากกว่า 1 กลยุทธ์ โดยพิจารณาจากหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างตลาดหรือแย่งชิงส่วนตลาด (Build the market or steal market share)

ในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดในแผนการตลาดนั้น เราต้องมีการตัดสินใจอย่างชัดเจน
ว่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยอดขายรวมนั้น เราจะใช้กลยุทธ์อย่างไร ระหว่างกลยุทธ์การสร้างตลาด
(Build the market) และกลยุทธ์แย่งส่วนครองตลาด (steal share) จากคู่แข่ง

การสร้างตลาด (Build market) เหมาะกับสถานการณ์สำหรับประเภทสินค้าใหม่ ขณะทำงาน
ตลาดในปัจจุบันยังมีขนาดเล็ก และศักยภาพของผู้ซื้อยังมีสูง ขณะที่คู่แข่งยังไม่มาก บริษัทที่ลงสู่
ตลาดนี้ และใช้วิธีการสร้างตลาดขึ้นมา ส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำตลาดนี้ ตัวอย่างเช่น มิลเลอร์ไลท์เปียร์
เป็นผู้สร้างตลาด เปียร์รสอ่อน เป็นต้น กลยุทธ์การสร้างตลาดเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและเงินตราและ
ความพยายามโดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาความต้องการของลูกค้า และพยายามทำให้เขาซื้อสินค้าของ
เรา

การแย่งชิงส่วนตลาด (Steal market share) เป็นการแย่งส่วนตลาดจากคู่แข่ง ด้วยการ
เสนอสินค้าหรือ ข้อเสนอที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าคู่แข่งนั้น หมายความว่ากลุ่มเป้าหมายของเราก็กับ
กลุ่มเป้าหมายของคู่แข่งนั้น มีความใกล้เคียงกัน และต้องสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้ ทราบถึง
ประโยชน์และคุณค่าต่าง ของสินค้าเราซึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง

ตัวอย่างกลยุทธ์

- สร้างตลาดน้ำมันพืชที่สกัดจากข้าวโพด และเจาะกลุ่มเป้าหมายระดับสูง ซึ่งใส่ใจใน
สุขภาพ โดยการแย่งชิงส่วนตลาดระดับบน (Premiums) ของตลาดน้ำมันพืช

2. กลยุทธ์ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และกลยุทธ์เฉพาะท้องถิ่น (National, Regional and
Local Marketing Strategies)

กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้กิจการตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์การตลาดระดับต่าง ๆ หรือจะใช้กล
ยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างระดับชาติกับระดับท้องถิ่น

ตัวอย่างกลยุทธ์

- พัฒนากลยุทธ์รวมจากสำนักงานกลางให้เป็นกลยุทธ์ระดับชาติ และสนับสนุนโดยใช้
โปรแกรมการตลาดในแต่ละท้องถิ่น โดยสำนักงานขายแต่ละเขตเป็นผู้ดำเนินงาน

- พัฒนาโปรแกรมการตลาดโดยใช้แคมเปญโฆษณา และการส่งเสริมการตลาดสำหรับดีลเลอร์เหมือนกันหมดทั่วประเทศ

3. กลยุทธ์ฤดูกาลขาย (Seasonalเทคโนโลยีสารสนเทศ strategies)

กิจการต้องตัดสินใจการใช้งบประมาณการตลาดและโฆษณาให้สอดคล้องกับช่วงการขายซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงของปีด้วย

ตัวอย่างกลยุทธ์

- เนื่องจากช่วงขายสินค้าเป็นช่วงสั้นมาก เราควรพัฒนากลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการให้ข่าวสารเพื่อให้เกิดยอดขายเร็วที่สุด ตั้งแต่ต้นฤดูกาลขาย และให้เกิดการซื้อซ้ำมากที่สุด

4. กลยุทธ์คู่แข่ง (Competitive strategies)

เมื่อเราพิจารณาแล้วเห็นว่า คู่แข่งขันโดยตรงของเรามีผลต่อขนาดส่วนครองตลาดที่ลดลงหรือคู่แข่งก้าวมารุกล้ำตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Unique positioning) ของเราแล้ว เราจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันในแผนของเรา

ตัวอย่างกลยุทธ์

- เพื่อเป็นการสกัดกั้นมิให้คู่แข่ง X เข้ามาในตลาด เราต้องใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดอย่างหนักหน่วงในช่วงการเปิดตัวสินค้าของคู่แข่ง X โดยมุ่งไปยังเขตการขายที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของคู่แข่ง X

5. กลยุทธ์เพื่อตลาดเป้าหมาย (Target market strategies)

จากการที่มีการกำหนดตลาดเป้าหมายอย่างชัดเจน เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง เราต้องมีการพิจารณาว่าจะเข้าถึงหรือมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างไร

ตัวอย่างกลยุทธ์

- มุ่งไปที่กลุ่มผู้ใช้หลัก (Heavy user) โดยเสนอด้วยสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
- มุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่คุณแม่ซึ่งมาซื้อสินค้าพร้อมกับลูก ๆ โดยเสนอรองเท้ากีฬาที่มีคุณค่าสำหรับเด็ก ๆ พร้อม ๆ กับรองเท้าลำลองสำหรับคุณแม่ด้วย
- กลุ่มเป้าหมายหลักนั้น เราจะใช้โปรแกรมส่วนผสมการตลาดทุกส่วน ขณะเดียวกันกลุ่มเป้าหมายรองเราใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจโดยส่งเสริมการขายผ่านร้านค้า

6. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product strategies)

การพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้นจะมีการพิจารณากลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์ทางการขยายสายผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่อ่อนแอ การใช้กลยุทธ์เพื่อฟื้นผลิตภัณฑ์ หรือยืดอายุของสายผลิตภัณฑ์

ตัวอย่างกลยุทธ์

- ขยายวิธีการใช้ใหม่ ๆ ของผลิตภัณฑ์เรา เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือ กลุ่มผู้ใหญ่ที่อายุตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป
- ละทิ้งผลิตภัณฑ์ซึ่งยังไม่สามารถทำกำไรนับตั้งแต่เมื่อนำผลิตภัณฑ์นั้น ๆ สูตลาดแล้วเป็นเวลา 5 ปี

7. กลยุทธ์ตราหือ (Branding strategies)

ธุรกิจจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับชื่อหือ ตราหือ เอกลักษณ์หรือตัวบ่งชี้แสดงตัวสินค้า ตัวอย่างกลยุทธ์

- ให้พัฒนาชื่อใหม่ของสินค้าเรา โดยชื่อดังกล่าวต้องสะท้อนถึงคุณภาพที่เหนือกว่า

8. กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์ (Packaging strategies)

การตัดสินใจรูปแบบบรรจุภัณฑ์และประเภทวัสดุของบรรจุภัณฑ์มักจะใช้กับสินค้าอุปโภคบริโภคที่พัฒนามาใหม่ หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่

ตัวอย่างกลยุทธ์

- เปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่เพื่อให้ผู้บริโภคเห็นอย่างชัดเจน ณ จุดขาย

9. กลยุทธ์ราคา (Pricing strategies)

เราต้องกำหนดว่าจะตั้งราคาแบบใด กลยุทธ์ราคาสูง หรือราคาที่สอดคล้องกับตลาดหรือคู่แข่ง หรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้านั้นหรือไม่

ตัวอย่างกลยุทธ์

- ตั้งราคาสูงเพื่อสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่สูง
- ตั้งราคาต่ำสำหรับช่วงฤดูกาลที่ยอดขายน้อย และตั้งราคาต่ำกว่าผู้นำเล็กน้อยในช่วงฤดูกาลที่ขายดี

10. กลยุทธ์กระจายสินค้า และการครอบคลุมตลาด (Distribution of product/ coverage strategies)

การตัดสินใจมีความแตกต่างกันขึ้นกับประเภทของสินค้าว่าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสินค้าองค์กร หรือสินค้าบริการ สินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าอุตสาหกรรม สินค้าองค์กรต้องพิจารณาว่าจะวางจำหน่ายที่จุดใดจึงจะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ด้วยรูปแบบของร้านค้า หรือจุดจำหน่าย สินค้าอย่างไร ธุรกิจค้าปลีกและบริการมักจะตัดสินใจว่า วัตถุประสงค์การตลาดที่ตั้งไว้นั้นจะบรรลุโดยใช้ช่องทางการขายที่มีอยู่หรือไม่ จำเป็นต้องเพิ่มร้านค้าใหม่ ๆ หรือช่องทางใหม่ ๆ หรือไม่

ตัวอย่างกลยุทธ์

- ไม่ขยายช่องทางใหม่ ๆ อีกรุ่นกว่าจะเจาะกลุ่มตลาดเดิมได้ครบถ้วนแล้ว
- ขยายการกระจายสินค้าให้มากขึ้น โดยเน้นที่เขตตะวันออกเฉียงเหนือ

11. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion strategies)

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดจะต้องประสานกับแผนการตลาดโดยรวม และกำหนดแผนการส่งเสริมการตลาดที่เฉพาะเจาะจง

ตัวอย่างกลยุทธ์

- ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสนับสนุนตราสินค้าของเรา
- ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลสูงสุดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าของเรา ในช่วงระยะเวลาที่ยอดขายต่ำของปี

12. กลยุทธ์การใช้จ่ายทางการตลาด (Spending strategies)

กลยุทธ์ดังกล่าวจะบอกรายละเอียดค่าใช้จ่ายทางการตลาดนั้นว่ามีการใช้อย่างไร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดอะไรบ้าง ต้องการเพิ่มยอดขายของตราหือ ยอดขายของร้านค้าหรือยอดขายในเขตการขาย หรือใช้จ่ายไปเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ ๆ ให้มาลองใช้ หรือลองซื้อสินค้าตราหือของเรา ในการตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายนี้ เราต้องพิจารณาว่าจะใช้ในระดับใด สำหรับตราหือตัวใด หรือตลาดใดหรือเขตการขายใด

การพิจารณาค่าใช้จ่ายโดยรวม จัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ค่าใช้จ่ายที่อยู่ในแผนนั้น สอดคล้องกับตัวเลขค่าใช้จ่ายในอดีต อย่างไร เพิ่มขึ้นหรือลดลงด้วยเหตุผลอะไร รายละเอียดของค่าใช้จ่ายและงบประมาณจะปรากฏอยู่ในส่วนงบประมาณของแผนการตลาด

ตัวอย่างกลยุทธ์

- เพิ่มค่าใช้จ่ายด้านโฆษณาคิดเป็นร้อยละของยอดขายที่ตั้งไว้ โดยเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของผู้นำตลาด

- ใช้จ่ายงบการตลาดอย่างมาก ยังสินค้าหลัก 3 ตัวของบริษัท เพื่อสร้างศักยภาพทางการตลาดสูงสุด

13. กลยุทธ์การใช้พนักงานขายและการปฏิบัติการของพนักงานขาย (Personal selling / operation strategies)

เมื่อพิจารณาว่าโครงสร้างการขายและการบริหารงานขายมีความเหมาะสมมากเพียงต่อแผนการตลาด

ตัวอย่างกลยุทธ์

- กำหนดตัวเลขอัตราส่วนการขาย (เช่น จำนวนลูกค้าที่คาดหวัง Prospect นั้นเมื่อเทียบกับจำนวนที่กลายเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้า หรือจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าเมื่อเทียบกับลูกค้าที่เข้ามาในห้าง) เพื่อไว้ตรวจสอบถึงประสิทธิภาพของพนักงานขาย
- คิดค้นโปรแกรมการให้ผลตอบแทนการขาย (Incentive program) ใหม่ ๆ เพื่อเป็นรางวัลแก่พนักงานขายที่ทำยอดขายตามเป้า

14. กลยุทธ์ข่าวสารที่สื่อทางโฆษณา (Advertising message strategies)

นักการตลาดต้องทราบถึงจุดเน้นที่จะส่งข่าวสารไปยังผู้บริโภค และจะใช้โฆษณาเพื่อให้บริการวัตถุประสงค์ทางการตลาดอย่างไร

ตัวอย่างกลยุทธ์

- ใช้โฆษณาเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของสินค้าเพื่อหวังยอดขายระยะยาวและความจงรักภักดีต่อตราหือสินค้า (Brand loyalty)
- เน้นการใช้โฆษณาเพื่อการส่งเสริมการขาย โดยหวังยอดขายช่วงสั้น ๆ

15. กลยุทธ์การใช้สื่อโฆษณา

การเลือกสื่อโฆษณามีความสำคัญยิ่ง เพราะจะเป็นทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์คู่แข่ง และกลยุทธ์การใช้จ่ายทางการตลาด

ตัวอย่างกลยุทธ์

- การใช้สื่อโฆษณาใหม่ ๆ เพื่อสร้างความตระหนักในตราหือ (Awareness) และสร้างให้เกิดการลองใช้สินค้า
- ลงทุนมากขึ้นในสื่อโฆษณานี้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ และสามารถเจาะตลาดกลุ่มนี้ได้

16. กลยุทธ์การบริหารและการจัดการสินค้า (Merchandising strategies)

กลยุทธ์นี้จะกล่าวถึงการกำหนดรูปแบบและการจัดการของสถานที่และจุดที่แสดงสินค้า ผ่าน
 พิธีโฆษณา เอกสารการขาย บุคลากร ณ จุดขาย การจัดงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการขาย

ตัวอย่างกลยุทธ์

- การจัดแต่งหน้าร้านอย่างน่าดึงดูดใจ เพื่อดึงลูกค้าเข้ามาในร้าน
- สนับสนุนเพิ่มพนักงานขาย พร้อมกับเอกสารและวัสดุอื่น ๆ เพื่อให้มีการปิดการขาย

17. กลยุทธ์การให้ข่าวสาร (Publicเทคโนโลยีสารสนเทศ)

เราต้องพิจารณาว่าการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้นมีความจำเป็นต่อกิจการของเรา
 หรือไม่ ถ้าเป็นเรื่องจำเป็นควรกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวในแผนการตลาดด้วย

ตัวอย่างกลยุทธ์

- มีการร่วมมือกับสื่อบางสื่อ เพื่อจัดเทศกาลในโอกาสพิเศษ
- กำหนดโปรแกรมการเปิดตัวการบริการรูปแบบใหม่ของธุรกิจเรา

18. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and development)

ธุรกิจต่าง ๆ ล้วนแต่ต้องการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง พร้อม ๆ กับยอดขายที่เพิ่มขึ้น การทำวิจัย
 และพัฒนาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จทางธุรกิจ แม้ว่าจะต้องใช้การวางแผน การทดสอบ
 และการดำเนินงาน ตลอดจนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แต่จะทำให้ธุรกิจเรายืนอยู่แถวหน้าในอุตสาหกรรม
 ได้ และสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ ถ้าเรากำหนดว่าจะการวิจัยและพัฒนา เราต้องทราบว่า จะทำการวิจัย
 และทดสอบอะไรบ้าง เช่น สินค้าใหม่ บรรจุภัณฑ์ใหม่ หรือประชาสัมพันธ์ใหม่ของโปรแกรมการตลาด
 ต่าง ๆ

ตัวอย่างกลยุทธ์

- กำหนดโปรแกรมการทดสอบตลาด เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวอื่นๆ

19. กลยุทธ์การหาข้อมูลทางการตลาด (Marketing research strategies)

ธุรกิจใช้วิจัยตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เฉพาะทางการตลาดบางอย่าง
 ขณะเดียวกันมักจะช่วยเพิ่มยอดขายและบรรลุถึงวัตถุประสงค์อีกด้วย อีกทั้งใช้การวิจัยเพื่อการศึกษา
 และติดตามพฤติกรรมของผู้บริโภค และใช้ข้อมูลเพื่อเป็นฐานในการเปรียบเทียบการดำเนินงานของเรา
 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ตัวอย่างกลยุทธ์

- จัดทำโปรแกรมการสำรวจเพื่อศึกษาและติดตามการรับรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภค

กล่าวโดยสรุป เมื่อถึงขั้นตอนนี้เราจะต้อง ทบทวนปัญหาและโอกาสทางการตลาด ทบทวนวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด

การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด

1. ความหมายของการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด

การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง เหมาะสมกับสถานการณ์ การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดจึงเป็นการศึกษาเพื่อให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง เพราะความมั่นคงจะมีความสำคัญมากของธุรกิจกลางหรือเล็ก

ในการพัฒนากลยุทธ์การตลาด ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนทัศนคติในการมองเรื่องต่าง ๆ และต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล ต้องประเมินสถานการณ์อย่างถูกต้องและเป็นธรรม การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดจะประกอบด้วย 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ ตลาดและผลิตภัณฑ์

2. มุมมองด้านตลาด

ตลาดเก่า หมายความว่า ลักษณะของลูกค้าเดิม ๆ ซึ่งก็จะเป็นลูกค้าประจำ หรือว่าจะเป็นลูกค้าขาจรที่ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป

ตลาดใหม่ หมายความว่า ลูกค้าใหม่ ๆ ที่เราไม่เคยได้สัมผัสมาก่อน ซึ่งพฤติกรรมของลูกค้าที่ผ่านเข้าก็จะความหลากหลายไปด้วย

3. มุมมองด้านผลิตภัณฑ์ มี 2 ประเภทด้วยกัน

ผลิตภัณฑ์เก่า คือ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่เราเคยขายก่อน

ผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่เราไม่เคยมีมาก่อน และ เมื่อประเมิน

สถานการณ์เราสามารถนำเอา 2 ปัจจัยมาผสมกันแล้วจะได้เป็นคู่ ๆ

- | | | |
|--------------|----------------------------|---------------|
| คู่ที่ 1 คือ | ตลาดเก่า | ผลิตภัณฑ์เก่า |
| คู่ที่ 2 คือ | ตลาดเก่า | ผลิตภัณฑ์ใหม่ |
| คู่ที่ 3 คือ | ตลาดใหม่ | ผลิตภัณฑ์เก่า |
| คู่ที่ 4 คือ | ตลาดใหม่ | ผลิตภัณฑ์ใหม่ |
| คู่ที่ 5 คือ | การผสมผสานแต่ละคู่มารวมกัน | |

4. การพัฒนากลยุทธ์การตลาด มี 5 ตัวหลัก ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2. ผลิตภัณฑ์ คือ สินค้าและบริการ
3. กลยุทธ์ราคา
4. กลยุทธ์การจัดจำหน่าย
5. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแผนทางการตลาด

การวางแผนทางการตลาดต้องมีการเก็บข้อมูลเพื่อที่จะใช้เป็นกำหนดทิศทางและการตัดสินใจว่ากิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ ที่จะใช้ในการแข่งขันควรมีอะไรบ้าง ดังนั้น ข้อมูลทางการตลาดที่ได้มีการเก็บรวบรวมมาจึงจำเป็นต้องผ่านขั้นตอนในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้

การวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดมี 2 ประเภทสำคัญใหญ่ ๆ คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงปริมาณจะใช้เครื่องมือตัววัดในทางสถิติ ในขณะที่การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะให้ประเด็นเป็นเครื่องมือในการวัด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นหรือข้อมูลที่ยังขาดความชัดเจน

การวิเคราะห์ในเชิงการทดสอบสมมุติฐาน

การวิเคราะห์และทดสอบในทางสมมุติฐาน โดยทั่วไปจะเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ได้จากข้อมูลจากการสำรวจ และมักใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์และตีความ ซึ่งมี จะให้ความสนใจต่อนัยสำคัญทางสถิติว่ามีหรือไม่ มากน้อยอย่างไร หรือว่าเชื่อถือได้มากน้อยแค่ไหน การวิเคราะห์ประเภทนี้มักจะใช้ค่าเฉลี่ย ค่าสถิติอื่น ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น แต่ก็สรุปง่าย ๆ ก็คือ ส่วนใหญ่จะเป็นการหาค่าความสัมพันธ์หรือความแตกต่างกันระหว่างตัวแปร เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนทางการตลาด

การวิเคราะห์ในเชิงการทดสอบสมมุติฐาน

การวิเคราะห์ในเชิงการทดสอบสมมุติฐาน โดยทั่วไปจะเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ได้จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และมักจะใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์และตีความ ซึ่งถ้าหากพบว่ามี ความแตกต่างกัน ผู้ใช้ข้อมูลในการตลาดก็จะนำเอาข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือการวางแผนทางการตลาดเพื่อให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายและมีความชัดเจนมากขึ้น

การวิเคราะห์เชิงสรุปประเด็น

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์เชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์และสรุปเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ในเชิงลึก เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการตลาดนั้น ๆ มากขึ้น หากแต่ว่าข้อมูลเชิงคุณภาพอาจสามารถประมวลความคิดเห็นและสรุปได้ลึกซึ้งกว่า

ดังนั้นการวางแผนทางการตลาดที่ดีควรมีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดที่ครอบคลุมและหลากหลายของข้อมูลที่เกิดขึ้นมา จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการนำข้อมูลทางการตลาดที่นับวันจะมีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ

หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ของแผนการตลาด

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานการณ์หรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน

นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้ง การจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้

และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ

1. การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Targeting and positioning) ต้องสอดคล้องกัน
2. การตั้งชื่อ (branding) การตั้งชื่อในการตลาดแบบอิเล็กทรอนิกส์จะต้องคำนึงความง่ายถึงการค้นหาของผู้ซื้อเป็นหลัก ดังนั้นการตั้งชื่อจะต้องบ่งบอกสินค้า และต้องใช้คำศัพท์ที่เป็นสากล
3. ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (interactiveเทคโนโลยีสารสนเทศ y) คือต้องสามารถสื่อสาร 2 ทาง ผู้ขายและผู้ซื้อต้องสามารถโต้ตอบกันได้ และต้องรวดเร็ว
4. ข้อมูลของสินค้า (product information) เป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะการขายบนเว็บไซต์จะต้องทำเว็บให้ทำหน้าที่เหมือนโชว์รูมพนักงาน และพนักงานบริการ ไม่มีพนักงานขายคอยแนะนำ สินค้าไม่มีแค็ตตาล็อกสินค้าให้อ่าน และไม่มีคนคอยเชียร์ให้ซื้อสินค้า ดังนั้น "ข้อมูล" จึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า
5. การแนะนำสินค้า (product recommendation) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่ง เพื่อช่วยเร่งเร้าการตัดสินใจซื้อของลูกค้าให้เร็วขึ้น เพราะบนเว็บไม่มีพนักงานทำหน้าที่ปิดการขาย
6. สร้างจุดเด่นให้กับเว็บไซต์ (web site differentiation)
7. เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า (enhancing to product) ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง หาบริการใหม่ ๆ นำเสนอลูกค้า
8. พยายามกระตุ้นให้ผู้เข้ามาเยี่ยมชมเว็บมาซ้ำบ่อย ๆ (encouraging repeated visit เทคโนโลยีสารสนเทศ s) กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เพราะการที่มีผู้เข้ามาเยี่ยมชมบ่อย เปรียบเสมือนกับร้านค้าหรือธุรกิจที่มีผู้คนพลุกพล่าน ซึ่งทำให้โอกาสในการขายสินค้าและบริการสูงตามไปด้วย
9. การสร้างเว็บให้เป็นแหล่งชุมชน (building community) กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สร้างเว็บให้เป็นศูนย์รวมของผู้คน เพื่อให้มีผู้เข้ามาเยี่ยมชมอยู่ตลอดเวลา และเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ
10. ตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าให้มากที่สุด
11. การส่งเสริมการขาย (sales promotion) เช่น การแจกตัวอย่างสินค้า (sampling)

กลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างแบรนด์สินค้าไทยสู่โลก

ปัจจุบันการตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่แคในวงจำกัดได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความสัมพันธ์ใหม่ที่มีพื้นฐานอยู่บนการทำธุรกิจ การบริหารจากเดิมที่เน้นแต่สมาชิกภายในครอบครัวก็เปลี่ยนไปเป็นเป็นการ มุ่งเน้นความสนใจไปที่ลูกค้ามากขึ้น และความเคลื่อนไหวจากเดิมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ระยะสั้นและกิจกรรมส่งเสริมการขายเท่านั้นก็ได้เปลี่ยนเป็นการสร้างกลยุทธ์ในระยะยาวให้มากขึ้น

ด้านการตลาดสมัยก่อนที่ผู้ผลิตพยายามเพียงแต่จะส่งสินค้าออกมาเท่านั้น ก็ต้องหันมาทำการตลาดแบบกระตุ้นความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงการตลาดแบบเดิมที่เรียกว่า Push marketing เป็นการทำการตลาดแบบ pull marketing โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้บริโภค ให้ความสำคัญ กับความพอใจและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักมากกว่าการจัดจำหน่ายตัวสินค้า หรือผลิตภัณฑ์

ปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการทำการตลาดแบบ Pull Marketing นั้นก็คือ "แบรนด์" หรือ "ตราสินค้า" ซึ่งเป็นกลยุทธ์การตลาดที่มีการกล่าวถึงและนิยมทำกันมากในปัจจุบันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากแบรนด์มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น ด้านสังคมซัพพลายเออร์ และสื่อต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการทำวิจัยเกี่ยวกับผู้บริโภค เมื่อมีการออกผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อให้ทราบถึงวิถีชีวิตหรือพฤติกรรม และความต้องการของผู้บริโภคในการบริโภค สินค้าหรือบริการนั้น ๆ

ดังนั้นกลยุทธ์การตลาดโดยการสร้างแบรนด์ จึงเป็นการสร้างความรับรู้ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง โดยมีรูปแบบการวางตำแหน่งของการทำแบรนด์ดังนี้ คือ

1. การอธิบายลักษณะของแบรนด์หรือสินค้าและบริการ (functional attributes)
2. อธิบายถึงคุณสมบัติของสินค้าว่ามีข้อดี หรือจุดเด่นและมีประโยชน์อย่างไร เพื่อให้เหตุผลที่ควรซื้อสินค้า/บริการ กับผู้บริโภค (rational benefitเทคโนโลยีสารสนเทศ)
3. สามารถเชื่อมโยงกับความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า (emotional benefitเทคโนโลยีสารสนเทศs) เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ ความทันสมัย และความเป็นสินค้าส่วนตัว
4. ขั้นตอนการเข้าสู่ลักษณะหรือบุคลิกของแบรนด์ (personalเทคโนโลยีสารสนเทศ) เช่น ฉลาด ชัดเจน และไม่ตามใคร ซึ่งขั้นตอนนี้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสม
5. ขั้นตอนสูงสุดคือการเข้าถึงหัวใจของแบรนด์ (brand essence) ซึ่งขั้นตอนนี้แบรนด์ของเอเชียรวมทั้งประเทศไทยยังไม่ได้คำนึงถึงกันมากนัก

เหตุผลที่แบรนด์ของเอเชียและไทยไม่ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งแบรนด์ และการคำนึงถึงขั้นตอนของหัวใจของแบรนด์นั้น เนื่องจาก คิดว่าไม่จำเป็นจะต้องทำ เพราะสามารถขยาย

ตลาดได้ และในหลาย ๆ อุตสาหกรรม คิดว่าการทำตลาดดังกล่าวไม่ได้ช่วยดึงส่วนแบ่งตลาดเพียงแต่เป็นการช่วยให้ตลาดโดยรวมเติบโตขึ้นเท่านั้น และคิดว่าการจัดจำหน่ายมีประสิทธิภาพอยู่แล้วเพียงแค่ว่าผู้จัดจำหน่ายดี ๆ แล้วส่งสินค้าไปก็ยังสามารถขายสินค้าได้ จึงไม่จำเป็นต้องสนใจในการวางตำแหน่งแบรนด์สินค้า ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึง ทำให้สินค้าของไทยไม่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลกได้เท่าที่ควร ขาดการพัฒนารูปแบบสินค้าใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และขาดความโดดเด่นเฉพาะตนเอง

อย่างไรก็ตามในประเทศกลุ่มเอเชียก็ยังมีแบรนด์ที่เด่น ๆ และติดอันดับโลกอยู่หลายแบรนด์เช่นกัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ของประเทศญี่ปุ่น เช่น โตโยต้า ฮอนด้า โซนี่ พานาโซนิค นินเทนโด และนิสสัน เป็นต้น ส่วนแบรนด์ในประเทศเกาหลีใต้ที่ติดในระดับสากลคือ ซัมซุง และในประเทศจีนมีแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จ และโดดเด่น ได้แก่ ลูกอม Whเทคโนโลยีสารสนเทศ e Rabbเทคโนโลยีสารสนเทศ และแบรนด์เครื่องใช้ไฟฟ้า Haier

สำหรับตลาดของไทย สามารถทำการตลาดได้ในต่างประเทศ เพราะไทยเป็นตลาดที่น่าสนใจและแบรนด์ของไทยก็มีสินค้าเป็นที่ยอมรับ เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ เปียร์ ธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ธนาคาร และของเล่น ส่วนสินค้าระดับล่าง ได้แก่ ซอสต่าง ๆ การสร้างแบรนด์ให้ประเทศเป็นที่รู้จัก ควรสื่อสารข้อความที่ง่าย ๆ และชัดเจนออกสู่สากลเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน เช่น การส่งเสริมการท่องเที่ยว ควรมีการดึงดูดเด่นบางอย่างของประเทศมานำเสนอเท่านั้น เพื่อดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยว การใช้หลายส่วนมาเป็นจุดขายหรือมาทำการประชาสัมพันธ์ ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถจำได้หมด

การนำเสนอเครื่องหมายการค้า นั้น ก็เหมือนตัวแทนของบริษัทที่จะสามารถทำให้ลูกค้าที่เห็นสัญลักษณ์แล้ว สามารถนึกถึงบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น ๆ การนำเสนอจำเป็นต้องใช้สิ่งที่เข้าใจและจดจำได้ง่าย หลีกเลียงจากความซับซ้อน มุ่งเน้นความเรียบง่าย และมีความพิเศษเสมอ

การสร้างแบรนด์ระดับสากลนั้น สิ่งแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การตีโจทย์ให้แตก ในเรื่องของผลิตภัณฑ์และลูกค้าว่า ลูกค้าในแต่ละประเทศมีความต้องการอะไร และมีพฤติกรรมในการบริโภคอย่างไร สำหรับธุรกิจขนาดเล็กเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีเงินลงทุนน้อย แต่ก็มีความเป็นไปได้ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เพราะการสร้างความน่าเชื่อถือ ก็คือการสร้างแบรนด์อย่างหนึ่งตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมของธุรกิจให้เกิดการลงมือปฏิบัติจริง โดยวางกลยุทธ์ภาพรวม และมีการดำเนินการตามแผน (tactic) ให้สอดคล้องกัน

สำหรับเคล็ดลับการสร้างแบรนด์ออกสู่ระดับสากลอยู่ 7 ประการ คือ

1. สร้างฐานตลาดในประเทศให้แข็งแกร่งก่อนแล้วจึงใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งดังกล่าว

2. เมื่อเข้าสู่ตลาดโลกแล้วต้องรักษาพันธะสัญญาของแบรนด์ให้ได้
3. ต้องใช้หลักการตลาด 4P ด้วย (Product, Price, Place, Promotion)
4. แบรนด์จำเป็นต้องโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่ง และต้องมีความยืดหยุ่นตามแต่ละตลาดด้วย
5. ดำเนินตามขั้นตอนของการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (supply chain)
6. กลยุทธ์ราคาจะเริ่มจากตลาดหรูหรือไม่ก็ตลาดระดับล่าง และ
7. ถ้าต้องการประสบความสำเร็จในตลาดต่างประเทศ ควรมีบริษัทย่อยในประเทศนั้น ๆ

ถ้าหากผู้ประกอบการไทยรายใดสามารถปฏิบัติหรือนำกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการสร้างแบรนด์ของตนเองได้ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ด้วยแบรนด์ของตัวเองอย่างภาคภูมิใจ

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงสถานการณ์และกลยุทธ์การตลาด สำหรับธุรกิจค้าปลีก
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

- เสรี วงษ์มณฑา. (2542ก). *กลยุทธ์การตลาด*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- (2540). *ครบเรื่องเครื่องการสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาภาษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

กำหนดวัตถุประสงค์การตลาดและกลยุทธ์. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก

<http://www.smesmart.is.in.th>

การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด. สืบค้นมาวันที่ 20 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.nanosoft.co.th>

หัวข้อวิชาที่ 13 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก

แนวคิด

ทุกวันนี้องค์กรต่างๆ ต่างเจอปัญหาเศรษฐกิจจุ่มเร้า องค์กรบางแห่งได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจจนทำให้ต้องปิดไป หรือองค์กรบางแห่งเริ่มหามาตรการลดจำนวนพนักงานลง รวมถึงการหาแนวทางต่างๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเรื่อง “คน” มีผลทำให้พนักงานต่างกลัวและวิตกกังวลว่าตนเองจะได้รับผลพวงจากเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้หรือไม่

ดังนั้นกระแสหรือเทรนที่น่าสนใจที่เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็คือ การพัฒนาตนเอง (Self Development) ทำให้พนักงานต่างเร่งปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สามารถอยู่รอดในองค์กรได้ การพัฒนาตนเองด้วยแนวคิดหรือหลักการตลาดจึงเป็นเทรนหนึ่งที่พนักงานต่างให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้การตลาดไม่ใช่แต่คนที่อยากจะเป็นนักการตลาดที่จำเป็นจะต้องรู้และเข้าใจเท่านั้น ในทุกสายอาชีพย่อมต้องรู้และสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบของตนเองให้ได้ ไม่จำเป็นจะต้องรู้หลักการ ระบบ ทฤษฎี และวิธีการด้านการตลาดดังเช่นนักการตลาด แต่สิ่งที่พนักงานควรจะต้องรู้ก็คือจะต้องทำอย่างไรในการเข้าถึงกลุ่มคนที่ได้ชื่อว่าเป็นลูกค้าของตน แล้วทำไมจึงต้องรู้เทคนิคและกลยุทธ์การตลาด : การตลาดเป็นเสมือนสะพานเชื่อมให้คนอื่นรู้จัก รับรู้ และยอมรับในทักษะและความสามารถของเรา

จุดประสงค์การเรียนรู้

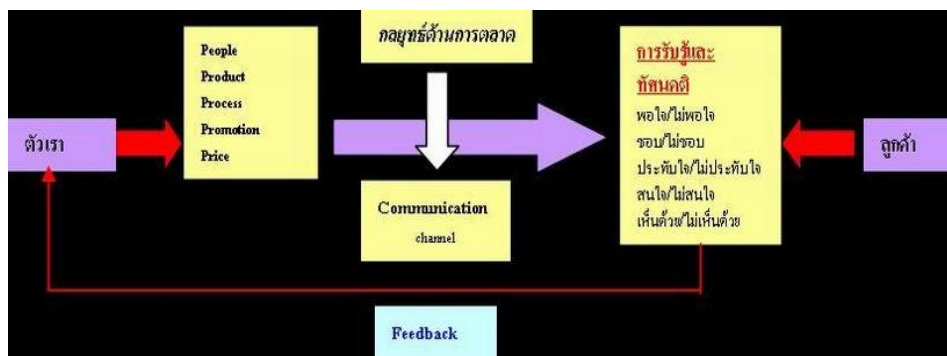
1. ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจการประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
2. ผู้เข้าอบรมมีความสามารถการประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก

เนื้อหาสาระ

เทคนิคการตลาด

เทคนิคการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองด้วยกลยุทธ์ “การตลาด”

การตลาดเป็นกลวิธี หรือกลยุทธ์ที่จะทำให้ลูกค้า หรือคนที่เราพูดคุยด้วยสนใจ พร้อมทั้งจะเข้ามาหา และพร้อมที่จะยอมรับถึงความรู้และความสามารถของเรา ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของคุณในสายตาของผู้อื่น การวางแผนกลยุทธ์การตลาดให้กับตัวเราจึงเกิดขึ้นได้ในทุกสายอาชีพ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การตลาดที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง ดังนั้นผู้เขียนจึงขอแนะนำเสนอเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด ดังภาพแสดงต่อไปนี้



กลยุทธ์ด้านการตลาดต้องเริ่มต้นจาก “ตัวเรา” ก่อน นั่นก็คือความสามารถ หรือ Competency ที่เป็นความรู้ ทักษะ ทัศนคติ การรับรู้ ความเข้าใจของตัวเราที่มีต่อ 5Ps ได้แก่

People เป็นกลุ่มลูกค้าของเรา ขอให้มองว่าทุกอาชีพ ทุกสายงาน ย่อมต้องมีลูกค้า ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าและบริการเท่านั้น อาจเป็นลูกค้าภายในที่มาติดต่อ ขอข้อมูล ขอความช่วยเหลือจากเรา ซึ่งคุณเองต้องบอกให้ได้ว่า กลุ่มลูกค้าเป็นใคร ลูกค้ามีความต้องการหรือคาดหวังอะไรบ้างจากเรา ลูกค้าชอบหรือไม่ชอบอะไร ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการให้บริการของเรามากน้อยแค่ไหน ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้บางครั้งต้องสังเกต หรือเข้าไปพูดคุยเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าโดยตรง

Product แน่แน่นอนว่าคุณย่อมต้องรู้ว่าสินค้าหรือบริการที่รับผิดชอบอยู่นั้นคืออะไร แต่จะมีสักกี่คนที่รู้ว่าสินค้าและบริการที่ทำอยู่นั้นมีคุณภาพได้มาตรฐานดีมากน้อยแค่ไหน สินค้าที่เราผลิตหรือทำขึ้นนั้นเป็นที่ถูกอกถูกใจของลูกค้าบ้างหรือไม่ แล้วจะทำอย่างไรให้สินค้าของเราเป็นที่ ยอมรับในสายตาของลูกค้า เช่น คุณเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล สินค้าของคุณคือการบริหารและพัฒนาคนในองค์กร คุณควรคิดว่าจะทำอย่างไรให้ลูกค้าหรือพนักงานในองค์กรมาใช้บริการจากคุณ และพยายามหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน

Process กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน เรามีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถดูได้จากมีข้อร้องเรียนถึงการให้บริการของคุณบ้างหรือไม่ คุณภาพงานไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดขึ้นหรือไม่ คุณต้องทำงานดี ๆ ดีขึ้น ๆ จนไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ตนเอง หรือคนที่เรารักหรือไม่ ด้วยการหาเวลา ทบทวนกระบวนการทำงานของตนเองเพื่อให้ ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยต้องตระหนักไว้เสมอว่า...ขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้มีเวลาพอที่จะทำงานอื่น ๆ อีกมาก

Promotion เป็นนโยบายด้านการส่งเสริมการขาย ด้วยวิธีการลด แลก แจก แถม หรือการให้บริการด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ พบว่าคนส่วนใหญ่มักจะพอใจกับงานหรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากขอบเขตงานที่ตกลงกันไว้ เช่น คุณเป็นเจ้าของที่ฝ่ายบุคคล คุณสามารถช่วยฝ่ายขายขายสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ได้ ด้วยการแนะนำเพื่อน คนรู้จัก หรือสมาชิกใน

ครอบครัว การให้ในสิ่งที่มากกว่า งานที่รับผิดชอบก็เท่ากับเป็นการสร้างบารมี ให้บุคคลต่าง ๆ ยกย่อง และยอมรับนับถือในตัวเรา

Price ราคาในที่นี่ให้มองไปที่ต้นทุน (Cost) และผลตอบแทนหรือผลกำไร (Profitec โคโนโลยี สารสนเทศ) ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ต้นทุนนั้นมีใช้เป็นเพียงต้นทุนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Price) ที่เกิดขึ้น เท่านั้น ต้นทุนยังหมายรวมถึงต้นทุนด้านเวลา (Time Cost) ว่าเราใช้เวลาไปกับการทำงานนั้น ๆ มากน้อยแค่ไหน และต้นทุนด้านพลังงาน (Energy Cost) เป็นความเหน็ดเหนื่อยหรือความยากลำบากในการบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งต้องพยายามทำให้ต้นทุนที่เป็นตัวเงิน เวลาและพลังงานลดลง โดยเน้นให้เกิดผลตอบแทนหรือผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น

เมื่อรับรู้ข้อมูลทั้ง 5 Ps แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการเริ่มกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด ด้วยการพยายามหาช่องทางในการสื่อสารหรือทำให้ตัวเราเป็นที่รับรู้และยอมรับในสายตาของผู้อื่น ทั้งนี้ช่องทางหรือโอกาสในการสื่อสารนั้นสามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

เข้าหาลูกค้าก่อน ก่อนที่ลูกค้าจะร้องขอ : การเสนอขายสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพของคุณสู่สายตาลูกค้าก่อน โดยไม่ต้องให้พวกเขามาขอความช่วยเหลือจากคุณก่อน เช่น คุณนำเสนอหลักสูตรการฝึกอบรมต่อหัวหน้างานในสายงานต่างๆ โดยไม่ต้องรอที่จะจัดฝึกอบรมตามคำร้องขอจากหน่วยงานเพียงฝ่ายเดียว

อาสาช่วยเหลือลูกค้าเท่าที่มีโอกาส : คุณอาจจะเสนอตัวรับผิดชอบบริหารโครงการพิเศษต่างๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนั่นหมายความว่า คุณจะต้องบริหารงานประจำของคุณอย่างมีประสิทธิภาพก่อน เพราะขั้นตอน งาน ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้คุณมีเวลาพอที่จะรับผิดชอบงานโครงการอื่นๆ

นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ แก่ลูกค้า : กลยุทธ์การตลาดเพื่อให้ลูกค้าติดใจ หรือสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่คุณจะต้องพัฒนาขั้นตอน ระบบงาน และสินค้าหรือบริการต่างๆ ของตัวคุณ พยายามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าและบริการแก่ลูกค้า

ดังนั้นช่องทางหรือโอกาสที่คุณพยายามสร้างให้เกิดขึ้นนั้น เป็นกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดี มีการรับรู้และพอใจในสินค้าหรือบริการที่พนักงานมอบให้ และการรับรู้หรือทัศนคติของลูกค้านี้เองจะนำมาซึ่งความจงรักภักดี ความต้องการที่อยากจะใช้สินค้าและบริการต่อไป ก็เท่ากับว่าคุณเองยังเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญและยังอยู่ในสายตาของลูกค้าตลอดไป เช่นเดียวกัน

กลยุทธ์การสร้างตลาดเพื่อความเติบโตที่ยั่งยืน

ตลาดเป็นแหล่งที่มาของรายได้ในการทำธุรกิจ หากผู้ประกอบการต้องการให้ธุรกิจของตนเติบโตและอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้ประกอบการควรเรียนรู้และรู้จัก "การสร้างตลาด" ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ

การสัมมนา "เริ่มธุรกิจอย่างไรให้รุ่ง" ศาสตราจารย์ชาน ไกรฤทธิ์ บุญยเกียรติ ได้กล่าวถึง "กลยุทธ์การสร้างตลาดเพื่อความเติบโตที่ยั่งยืน" สำหรับผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจแล้ว และเป็นกลยุทธ์ของ "ร้านใหญ่" และ "ร้านเล็ก" ดังนี้

กลยุทธ์สำหรับร้านใหญ่

ร้านใหญ่ ถ้าใหญ่เป็นที่ 1 ครองส่วนแบ่งตลาดมาก ส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์เดียวคือการผลิตสินค้าด้วยต้นทุนต่ำสุด และเน้นยอดขายจำนวนมาก

ร้านใหญ่ ถ้าเป็นที่ 2 จะใช้กลยุทธ์คุณภาพและราคามาตรฐาน ทำอะไรควรมีราคาเดียว ถ้ามีหลายราคาลูกค้าจะไม่ไว้ใจ

ร้านใหญ่ ถ้าเป็นที่ 3 จะใช้กลยุทธ์คุณภาพพิเศษ ราคาพิเศษ แต่ถ้าผู้ประกอบการคิดว่าสินค้าของตนมีคุณภาพพิเศษเหนือคู่แข่ง แต่ตั้งราคาขายเท่ารายอื่น ๆ ลูกค้าอาจไม่เชื่อว่าสินค้านั้นมีคุณภาพพิเศษจริง จำไว้ว่าถ้าสินค้ามีอะไรดี ต้องขายราคาพิเศษเสมอ

กลยุทธ์สำหรับร้านเล็กที่ต้องพึ่งพาตนเองมี 5 วิธี

1. ควรจำกัดธุรกิจที่เราเก่งที่สุด ถนัดที่สุด และต้องให้แคบที่สุดถึงจะเก่งจริง อย่าคิดว่ารวยแล้วจะทำธุรกิจหลาย ๆ อย่าง ขอให้ทำธุรกิจหลักให้มั่นคงหรือเกาะแกนให้แน่นก่อน
2. การทำอะไรต้องให้เร็วกว่าร้านใหญ่ เพราะเราเป็นร้านเล็กทำอะไรต้องเอาชนะด้วยความเร็วไว้ก่อน จะทำอะไรซัก ๆ ไม่ได้
3. จรรยาวัตรเร็วกว่าใคร อาจหมายถึงการเข้าก่อน-ออกก่อน เช่นการเดินทางย้ายแผงขายสินค้าไปเรื่อย ๆ ทำเลไหนไม่ดีก็ย้ายไปหาทำเลอื่นที่ดีกว่า ไม่ควรอยู่ในทำเลเดิมทั้ง ๆ ที่รู้ว่าทำเลนั้นไม่ดี
4. แนวร่วมธุรกิจ เพื่อน ๆ ร่วมวงการธุรกิจเดียวกัน แม้จะเป็นคู่แข่งกัน แต่เราก็สามารถรวมตัวกันเพื่อให้มีอำนาจต่อรองในการซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบได้ เช่น แม่ค้าขายกล้วยทอด ก็สามารถรวมตัวกันเพื่อซื้อน้ำมันทอดกล้วยแขกได้ในราคาที่ถูกลงกว่าต่างคนต่างซื้อ จำไว้ว่าเราเป็นคนรุ่นใหม่เพื่อนที่แข่งกันอยู่ในแวดวงเดียวกันไม่ใช่ศัตรู แต่เราเรียกคู่แข่ง ซึ่งสามารถเจรจาเพื่อแบ่งปันกันได้
5. ริเริ่มบ่อย ๆ ร้านเล็กก็เหมือนเรือเล็ก ต้องคิดและรู้จักการวางแผนล่วงหน้า เช่น การขายกล้วยทอด เราสามารถขายของทอดชนิดอื่น ๆ ได้อีกทั้งข้าวเม่า มันทอด เมื่อกทอด ฯลฯ เพราะของทอดเหล่านี้ใช้กะทะเดียวกัน

ในทางการตลาดมีสูตรสำคัญที่นักการตลาดยึดเป็นคัมภีร์ที่ต้องคิดให้ครบ ที่เรียก 4P อันได้แก่ Product (สินค้า) Price (ราคา) Promotion (ส่งเสริมการขาย) Place (ช่องทางจัดจำหน่าย) หลักการก็คือ หากทั้ง 4 ประการนี้ถูกวางแผนจัดวางอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้โอกาสสำเร็จมีสูง สำหรับธุรกิจค้าปลีก ก็มีคัมภีร์เช่นกัน เป็นสูตรพื้นฐานที่ควรต้องคำนึงถึง เพื่อเพิ่มโอกาสทำได้สำเร็จ สมประสงค์ เมื่อนำไปประยุกต์ประกอบกับกลยุทธ์หลักที่จะใช้ คัมภีร์นี้มีชื่อเรียกว่า Retail Mix (ส่วนผสมการค้าปลีก)



ส่วนผสมการค้าปลีก

เพื่อที่จะทำให้ร้านมีองค์ประกอบอันเป็นที่พึงใจของลูกค้า และ จะได้มาซื้อแล้ว ซื้ออีก มีปัจจัย 6 ประการ ที่เรียกว่า ส่วนผสมการค้าปลีก (Retail Mix) ที่ควรพิจารณา

สถานที่ รวมถึง ที่ตั้ง (Location) อาคาร ความสะอาดสบาย (air condเทคโนโลยีสารสนเทศ ion, music) การตกแต่ง (concept, style, furnishing) การวางผังร้าน (Store layout) ส่วนอำนวยความสะดวก (service area) ของร้าน อาทิ ที่นั่ง ที่จอดรถ ห้องน้ำ และ จุดชำระเงิน

สินค้า ตั้งแต่ลักษณะและความหลากหลายของสินค้า จนถึงการจัดเพื่อแสดงสินค้าบนชั้นที่ขาย และอุปกรณ์ เสริมเพื่อการแสดงสินค้า

ราคา กลยุทธ์ราคาหลายรูปแบบ ทำให้เกิดผลโดยตรงต่อการรับรู้ราคา และ เกิดผลต่อจิตวิทยาถึงภาพลักษณ์ของร้าน ลักษณะสินค้า และ ราคาเป็นสิ่งละเอียดอ่อน และ แปรเปลี่ยนตามลักษณะลูกค้า ร้านค้าที่ใช้นโยบายราคาถูกกับนาฬิกา Rolex อาจไม่เป็นร้านที่ลูกค้า Rolex คิดจะซื้อ

ส่งเสริมการขาย การส่งเสริมการขายช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่เร็วขึ้น สร้างบรรยากาศการซื้อ และ อาจส่งผลถึงความเพลิดเพลินพึงใจ (Retail Experience)

การบริการ เป็นองค์ประกอบที่ควบคู่กับการขายปลีก จะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะสินค้า และรูปแบบร้าน เป็นที่ทราบกันว่า การบริการมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ และ ความผูกพันของลูกค้าที่จะมีต่อร้าน

องค์กรและบุคคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคล การจัดบทบาทหน้าที่ ความสามารถและความตั้งใจเอาใจใส่ต่อหน้าที่ของบุคคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในองค์รวมที่จะทำให้ ทั้ง 5 ปัจจัยข้างต้นบรรลุผลตามเป้าหมาย มีผู้รู้ท่านหนึ่งได้เล่าให้ฟังถึงเรื่องการสร้างจิตสำนึกกับที่ มงานด้วยเหตุการณ์ที่ท่านผู้นั้นได้ประสบมาว่า “ถ้าแกบอกกับลูกน้อง จะทำงานที่ร้านนี้ หรือ จะไปทำที่ไหนก็ไม่ว่า แต่เมื่ออยู่ที่ร้านนี้ ขอให้ฝึกเป็นแก้ว แก่ อย่าได้ฝึกเป็นลูกจ้างเลย” จากนั้นลูกน้องแต่ละคนก็ตั้งใจทำงานเสมือนหนึ่งเป็นแก้ว แก่ มีจิตใจมุ่งมั่นสร้างงานที่ดีที่สุดให้แก่ร้าน งานนี้จึงเกิดความเจริญทั้งแก่ร้านและตัวบุคคลากรอย่างน่าชื่นชมพร้อมๆกัน

มีเครื่องมือ แนวทาง และ กลยุทธ์อยู่หลายประการที่สามารถนำมาใช้เพื่อการสร้าง ส่วนผสมการค้าปลีก ให้เกิดความเหมาะสมกับร้านและลูกค้าเป้าหมายของร้านได้ ทั้งนี้ จะส่งผลไปถึงความสอดคล้องการวางแผนกลยุทธ์ทางการค้าปลีก อีกส่วนหนึ่ง ที่สำคัญคือ เข้าใจธุรกิจที่ตนเอง (หรือร้าน) ทำอยู่ (ขายยา ขายวีดีโอ เครื่องไฟฟ้า) รู้ชัดเจนว่าลูกค้าหรือ (ลูกค้าเป้าหมาย) คือใคร

กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีก

1. กลยุทธ์ด้านการเงิน

- ต้นทุนการค้าดำเนินงาน ผู้ประกอบการต้องรู้จักการบริหารการผลิตเพื่อช่วยลดต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็นไว้ในสต็อกนานเกินไป
- รายได้เสริม นอกจากการขายสินค้าภายในร้านแล้ว ในช่วงเวลาว่าง ผู้ประกอบการอาจผลิตสินค้าอื่น ๆ ออกมาจำหน่าย หรือแบ่งพื้นที่หน้าร้านให้เช่าเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับร้านค้าในอีกทางหนึ่ง
- เน้นสินค้าที่มีกำไร ผู้ประกอบการควรเน้นสินค้าที่คนส่วนใหญ่นิยมซื้อ หรือสินค้าที่ให้กำไรสูงมากเป็นพิเศษกว่าสินค้าประเภทอื่น เช่น เครื่องดื่ม เพราะเป็นสินค้าที่ดื่มกันทุกเพศ ทุกวัย เป็นต้น
- ไม่แข่งขันด้านราคา ผู้ประกอบการควรเน้นสร้างความแตกต่าง ให้สินค้ามีความแปลกใหม่ มีดีไซน์เก๋ไม่เหมือนใคร มากกว่าจะแข่งขันกันด้านราคา
- ไม่ขยายตัวด้วยเงินกู้ การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ยากเลย ถ้ากิจการไม่มีหนี้สิน ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกไม่ควรรีบร้อนขยายกิจการถ้าผู้ประกอบการยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอ และไม่ควรถูกู้เงินเพื่อนำมาขยายกิจการ

2. กลยุทธ์การตลาด

- Marketing Back to Basics เป็นพื้นฐานทางการตลาด เพื่อศึกษาถึงความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลเหล่านั้นจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างเหมาะสม

- การปรับ Layout เป็นการจัดรูปแบบร้านใหม่ โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการเลือกซื้อเลือกหยิบสินค้าด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่าการบริการด้วยตัวเอง (Self Service)

- ถ้ามีคู่แข่งต่างชาติ ให้เลือกทำเลรอง 2 nd-class location ผู้ประกอบการควรเลือกทำเลในพื้นที่ชั้น 2 หรือทำเลรอง เพราะพื้นที่ชั้น 1 หรือทำเลหลักจะมีคู่แข่งชั้นเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะคู่แข่งต่างชาติ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรเลือกทำเลรองลงไป แต่ยังมีศักยภาพพอสมควร

- Originalเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความพิเศษของตัวสินค้าที่มีเฉพาะร้านเท่านั้น

- กุมหัวใจลูกค้าเดิม เป็นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมไว้ เพราะการรักษาลูกค้าเดิมจะง่ายและใช้ต้นทุนน้อยกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่

3. กลยุทธ์การบริหาร

- ขายนอกร้าน เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น และนั่นหมายถึง รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วย เช่น ร้าน S&P ไม่ได้ขายของหวานเฉพาะในร้านเท่านั้น แต่ขนมของ S&P ยังถูกวางจำหน่ายตามร้านจิวฟี่ในปั้มน้ำมัน JET และห้างสรรพสินค้าต่างๆ อีกด้วย

- Non - Store เป็นการขายตรงแบบไม่มีร้านค้า เพื่อกระจายช่องทางการจำหน่ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เช่น ศิริวัฒน์แซนด์วิช เป็นต้น

- Franchising ถ้าหากกิจการยังไม่ประสบความสำเร็จ กิจการนั้นคงไม่เหมาะสมที่จะทำแฟรนไชส์ เพราะแฟรนไชส์เป็นกลยุทธ์สำหรับธุรกิจที่มีความสำเร็จ แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์และกำลังคนในการขยายงาน

- หาพันธมิตร เป็นการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจที่ดำเนินกิจการในรูปแบบเดียวกัน การสร้างพันธมิตรจะทำให้ธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จ มากกว่าการดำเนินงานแต่เพียงลำพัง

กลยุทธ์ง่าย ๆ ที่ไม่ต้องลงทุน

วิธีการข้างต้นเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการสามารถนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารร้านค้าปลีกได้ โดยผู้ประกอบการไม่ต้องอาศัยการลงทุนเพิ่ม นอกจากนี้ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางธุรกิจและเศรษฐกิจ รวมทั้งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้ประกอบการต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

กลยุทธ์ดึงและกลยุทธ์ผลัก

กลยุทธ์ดึง คือ การพยายามในการส่งเสริมการตลาดโดยผู้ขายจะกระตุ้นความต้องการซื้อของผู้ใช้ขั้นสุดท้าย ดังนั้นจึงต้องใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ไปยังช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์นี้ได้นำมาใช้กับวัตถุประสงค์ในการ สร้างความต้องการซื้อของผู้บริโภค ดังนั้นผู้บริโภคจะถามหาผลิตภัณฑ์จากร้านค้าปลีก กิจกรรมที่มักใช้เป็นการโฆษณาและการส่งเสริมการขายไปยังผู้บริโภค

กลยุทธ์ผลัก เป็นการใช้พนักงานขายในการส่งเสริมการตลาดโดยมีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ไปยังสมาชิกของช่องทางการตลาด มากกว่าไปยังผู้ซื้อขั้นสุดท้าย เป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้มากสำหรับสินค้าอุตสาหกรรม

ดังนั้นแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในปี 2552 จึงน่าจะเป็นไปในลักษณะดังต่อไปนี้

- เน้นสร้างสรรค์ประสบการณ์แก่ลูกค้า ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้องหาหนทางที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งโดยการสร้างมูลค่าของแบรนด์ และสร้างประโยชน์สูงสุดจากการเข้ามาในร้านของบรรดาลูกค้าให้มีประสบการณ์ที่ดี ทั้งรูปแบบการตกแต่งของกิจการร้านค้า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การอำนวยความสะดวกในการหาสินค้า ระบบการชำระเงินที่รวดเร็ว รวมถึงการบริการหลังการขาย เป็นต้น
- เน้นศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของตลาด และเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งที่เป็นฐานกลุ่มลูกค้าเดิม กลุ่มที่เกือบหรือกำลังจะมาเป็นลูกค้า กลุ่มที่เคยเป็นลูกค้า ถ้าแต่หายไป รวมถึงกลุ่มที่มีแนวโน้มมาซื้อ / ใช้บริการ เพราะหากสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน โอกาสที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายในการสร้างรายได้เหนือคู่แข่งก็มีความเป็นไปได้สูง
- การค้นหาลูกค้าตัวจริงของธุรกิจ ด้วยการสำรวจว่าลูกค้าของกิจการคือใครหรือกลุ่มไหน ลูกค้ามาจากไหนเป็นขาประจำหรือขาจร อาศัยใกล้ไกลจากร้านในรัศมีเท่าไร หรือการที่ลูกค้าหดตัวลงน้อยลงนั้นก็ควรจะต้องทราบด้วยว่าลูกค้าไปใช้บริการที่ไหน ขณะเดียวกันก็ต้องประเมินความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่องด้วยเพื่อรับรู้ถึงปัญหา อันจะนำไปสู่แนวคิดในการปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงทีก่อนที่ลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าหรือบริการจากร้านค้าคู่แข่ง ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่า กิจการที่รู้จักลูกค้าได้ดีที่สุดจะอยู่รอดได้ในปัจจุบัน แต่หากไม่มีข้อมูลหรือมีน้อยมากก็จะเห็น้อยกว่าคู่แข่งในที่สุด
- เน้นกลยุทธ์หวังผลแบบทันที ทันทิใครรองรับกำลังซื้อของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มปรับตัวลดลง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด และให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า ขณะเดียวกัน

ก็ได้กระแสเงินสดกลับมาโดยเร็ว จึงเป็นไปได้ว่ากลยุทธ์การลดราคาสินค้า ณ จุดขาย (โดยอาจจะ เป็นไปในลักษณะของการลดราคา สินค้าลงแต่ยังคงจำหน่ายในปริมาณเท่าเดิม หรือการจำหน่ายใน ราคาเดิมแต่เพิ่มปริมาณมากขึ้น) การขายสินค้าแบบเป็นแพคเกจหรือการขายพ่วงกับสินค้าชนิดอื่น การซื้อ 1 แถม 1 รวมถึงการจัดกิจกรรมการตลาด ณ จุดขายแบบเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงที่คาดว่าจะ มีความรุนแรงมากขึ้น ด้วยความถี่ในการจัดงานที่มากขึ้น พร็อพเพอร์ตี้ที่น่าสนใจ ของก้านัลที่ไร้ใจ และเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆเพิ่มมากขึ้น น่าจะเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้ประกอบการ ค้าปลีกและผู้ผลิตสินค้าร่วมกันนำมาใช้กันมากขึ้นอย่างชัดเจน ขณะที่การสะสมแต้ม หรือสะสม แต้ม อาจจะใช้ไม่ได้ผลนัก เพราะลูกค้าน่าจะชอบเห็นการลดแบบเห็นผลทันทีมากกว่า

- การปรับลดต้นทุน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่อยู่ในช่วงขาลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการ ค้าปลีกต้องเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินกิจการที่ต้องให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้นหรือขาดทุนให้น้อย ที่สุด ด้วยการพยายามปรับลดต้นทุนการดำเนินการให้ได้มากที่สุด ทั้งการผนึกกรมหน่วยงานสนับสนุน ธุรกิจให้ทำงานร่วมกัน การผลิตหรือเจรจาจัดซื้อสินค้าโดยคุมเรื่องต้นทุนให้ต่ำที่สุด การใช้ประโยชน์ จากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจในการสร้างตลาดของผู้ซื้อ รวมถึงการตัดสินใจปรับรูปแบบธุรกิจให้ เหมาะสม และเน้นหรือหันมาให้ความสำคัญกับธุรกิจหลักของกิจการมากขึ้น

- การบริหารความเสี่ยง เป็นไปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงจะก้าวขึ้นมาเป็นบทบาทมากขึ้นในธุรกิจค้าปลีกนับจากนี้ เพื่อเตรียมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยความเสี่ยงที่บริษัทจะหัน มาให้ความสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทาน ความผันผวนของค่าเงิน ความรับผิดชอบ ต่อสังคมที่อาจจะถูกต่อต้านจากกลุ่มชุมชนในท้องถิ่นในกรณีการขยายสาขาของกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยผู้ค้าปลีกที่เคยพึ่งพาซัพพลายเออร์เพียงรายเดียว ก็ถึงเวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดไป เป็นการพึ่งแหล่งวัตถุดิบให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อบรรเทาความเสี่ยง

- เน้นร้านค้าปลีกขนาดเล็กถึง เพราะหาก พ .ร.บ.การประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งมีผล บังคับใช้ ก็อาจจะส่งผลให้การขยายสาขาขนาดใหญ่ทำได้ยากขึ้น และการที่ผู้บริโภคแบ่งเป็นหลาย ประเภท ทำให้การหันมาเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) จึงน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น ขณะที่รูปแบบ คอมมูนิตีมอลล์นั้นในปี 2552 นั้นนอกจากจะเป็นทางเลือกใหม่ให้แก่บรรดาผู้ประกอบการค้าปลีก ขนาดเล็ก และขนาดกลางในการพัฒนากิจการเพื่อให้ความทันสมัย ความแปลกใหม่ และเข้าถึงกลุ่ม ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยเป็นการเปิด ดัชนีที่ร้านค้าต่างๆเข้าดำเนินการ ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มวัยทำงาน และกลุ่มครอบครัวคนรุ่นใหม่ขนาดกลาง- เล็กที่ยังมี กำลังซื้อในย่านชุมชนแล้ว มีความเป็นไปได้ว่าผู้ประกอบการค้าปลีกรายใหญ่ๆอีกหลายรายก็มี แนวโน้มจะเปิดเกมรุกในรูปแบบ บนนี้ด้วยเช่นกัน เพราะมีต้นทุนการลงทุนไม่สูงนักเมื่อเทียบกับรูปแบบ

ศูนย์การค้าหรือห้างสรรพสินค้า อีกทั้งยังสามารถที่จะสนองตอบพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาศัยตามย่าน
ชานเมืองที่นิยมจะหันมาจับจ่ายซื้อสินค้าใกล้บ้านมากขึ้นได้ด้วย

- การปรับปรุงตกแต่งสถานที่ ร้านค้าขนาดใหญ่ ก็ที่จะอยู่ได้ในอนาคตนั้นนอกจากทำเลดี
ใกล้แหล่งชุมชนและมีความสะดวกในการติดต่อและหาง่ายแล้ว ต้องมีการปรับปรุงร้านให้มีความโดดเด่นหรือดูน่าสนใจอยู่เสมอภายใต้การออกแบบที่สอดคล้องกับสินค้าที่วางจำหน่ายเพื่อเพิ่มความ
ชัดเจนในการรับรู้ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ด้วยสินค้าน่าสนใจและสินค้าเดิมๆที่ได้รับตอบรับที่ดีจาก
ลูกค้า นอกจากนี้ ควรต้องมีการจัดตกแต่งร้านให้มีความสะอาด และใช้พื้นที่ในการวางชั้นวางสินค้าที่
เหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า อันจะเป็นการสร้างเสน่ห์หรือเป็นภาพลักษณ์ที่
ก่อให้เกิดจดจำได้ง่ายยิ่งขึ้น

บทสรุป

ธุรกิจค้าปลีก นับเป็นหนึ่งในภาคบริการ (Service sector) ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วย
ขับเคลื่อนและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศมาอย่างต่อเนื่องตลอดช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา โดย
สามารถสร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจของประเทศในสัดส่วนประมาณร้อยละ 12-15 ของผลิตภัณฑ์มวล
รวมภายในประเทศ (GDP) นอกจากนี้ ยังเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันและการลงทุนของต่างชาติสูงมาก
เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการรายใหญ่ระดับโลกขยายตลาดไปทั่วโลก อย่างไรก็ตาม จากการที่
แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคในปี 2552 น่าจะเป็นไปอย่างระมัดระวังไม่แตกต่าง
จากปี 2551 เพราะผู้บริโภคยังมีความหวັงวิตกต่อสถานการณ์เศรษฐกิจและรายได้ในอนาคต โดยม
ีความเป็นไปได้ว่าสถานการณ์การเลิกจ้างงานอาจทวีความรุนแรงมากขึ้นในปี 2552 ด้วย ทำให้
ผู้บริโภคอาจจะซื้อหรือใช้บริการร้านค้าใกล้บ้านมากขึ้น และซื้อสินค้าที่มีขนาด เล็กกลงเพื่อประหยัด
ค่าใช้จ่ายแม้จะต้องซื้อถี่ขึ้นก็ตาม รวมถึงค่านึงถึงความคุ้มค่าที่สุดจากเม็ดเงินที่จ่ายไป หรือมีการ
เปรียบเทียบราคาของห้างร้านผ่านสื่อต่างๆมากขึ้น

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จึงเห็นว่าแม้โดยภาพรวมแล้วธุรกิจค้าปลีกอาจจะได้รับผลกระทบน้อย
กว่ากลุ่มธุรกิจ อื่น เพราะประชาชนยังจำเป็นต้องจับจ่ายใช้สอยในส่วนของสินค้าที่มีความจำเป็นใน
ชีวิตประจำวัน และผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคค้าปลีกค้าส่งในปี 2552 อาจจะสามารถขยายตัวได้ ด้วย
การเติบโตเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 0-0.3 แต่ก็นับเป็นระดับอัตราการเติบโตที่ชะลอลงจากระดับร้อย
ละ 1.91 ในปี 2551 อีกทั้งยังนับเป็นอัตราการเติบโตที่ต่ำสุดนับตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาด

การโฆษณา (Advertising) เป็นการสื่อสารถึงผู้บริโภคผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลกับผู้บริโภค หรือเพื่อชักจูงให้ผู้บริโภคคล้อยตาม โดยใช้เงินชำระค่าสื่อเหล่านั้น ๆ สื่อที่นิยมใช้กันมี ทีวี หนังสือพิมพ์ นิตยสาร บิลบอร์ด โปสเตอร์ วิทยุ โรงภาพยนตร์ เป็นต้น

การขายโดยผู้แทนขาย (Personal Selling) เป็นการสื่อสารโดยการพูดคุยกับลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อขายสินค้าให้กับลูกค้า โดยมีเป้าหมาย คือ การปิดการขาย

การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) เป็นการใช้สิ่งล่อ สิ่งจูงใจให้ลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายเกิดความต้องการซื้อสินค้า

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นการสื่อสารให้ข้อมูล ข้อดีของผลิตภัณฑ์ ตราสินค้าหรือผู้ประกอบการ ให้กับสื่อ โดยไม่ต้องชำระเงินสำหรับค่าเวลาหรือเนื้อที่ว่างของสื่อโดยตรง

ข้อดีหรือข้อเสียของการเครื่องมือส่งเสริมการตลาดแต่ละประเภท

เครื่องมือส่งเสริมการตลาด	ข้อดี	ข้อเสีย
การโฆษณา	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความรู้จักในตัวสินค้า (Brand Awareness) - มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้บริโภคโดยรวม - ข้อเสียของตราสินค้าหรือการวางตำแหน่งเป็นตัวช่วยสร้างความไว้วางใจกับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ไม่สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้ - ไม่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ
การขายโดยผู้แทนขาย	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตอบสนองอย่างทันที มีการสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย - สามารถให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์โดยละเอียดได้ - ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเฉพาะกรณีที่มีการปิดการขายต้องใช้เวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนในการจ้างพนักงานขายและค่าตอบแทนสูง - ไม่เหมาะที่จะใช้กับธุรกิจที่มีผู้ซื้อรายย่อยจำนวนมาก

เครื่องมือส่งเสริมการตลาด	ข้อดี	ข้อเสีย
การส่งเสริมการขาย	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยกระตุ้นยอดขายได้อย่างรวดเร็ว โดยเพิ่มความคุ้มค่าให้กับผลิตภัณฑ์ - ใช้เวลาไม่นานนัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ถ้าใช้การส่งเสริมการขายเป็นเวลานาน ๆ ลูกค้าจะเคยชินกับการส่งเสริมการขายนั้น - การส่งเสริมการขายที่มากเกินไปจะทำลายภาพพจน์ของสินค้า
การประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นวิธีการที่ดูเหมือนว่าน่าเชื่อถือมากกว่าวิธีอื่น เนื่องจากมาจากบุคคลที่ 3 เช่นจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ไม่ใช่จากบริษัทเอง - ต้นทุนถูก และสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จำนวนมาก ถ้ามีการใช้สื่อถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงจากการควบคุมไม่ได้ว่าสื่อจะเขียนหรือพูดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของเราอย่างไร

ปัจจัยที่ใช้กำหนดว่าจะเลือกใช้เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดแบบใด

เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดแต่ละแบบมีข้อดีและข้อเสียต่างกัน การเลือกใช้เครื่องมือแต่ละแบบควรคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการใช้เครื่องมือแต่ละแบบ เช่น การโฆษณาจะค่อนข้างมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าวิธีอื่น
2. ขนาดของตลาด และการกระจายตัวของลูกค้า ถ้าตลาดมีขนาดเล็กและลูกค้ามีจำนวนไม่มาก การขายโดยใช้ผู้แทนขายน่าจะเป็นวิธีการที่คุ้มค่าที่สุด เช่น การขายโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับร้านซูเปอร์มาร์เก็ต การขายโครงการบ้านจัดสรร แต่สำหรับตลาดที่มีขนาดใหญ่ หรือมีการกระจายตัวสูง การที่จะเข้าถึงลูกค้าส่วนใหญ่ได้ต้องให้การโฆษณาช่วย
3. ข้อมูลที่ผู้บริโภคต้องการ ลูกค้าบางคนต้องการรายละเอียด และข้อมูลที่ซับซ้อนเพื่อช่วยในการตัดสินใจซื้อ เช่น การซื้อเครื่องมือสมัยใหม่ทางการแพทย์ เครื่องเอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์ เครื่องมือวินิจฉัยโรคโดยใช้นิวเคลียร์ ซึ่งการใช้การขายโดยผู้แทนขายจะเหมาะสมที่สุดในทางตรงกันข้าม ลูกค้า

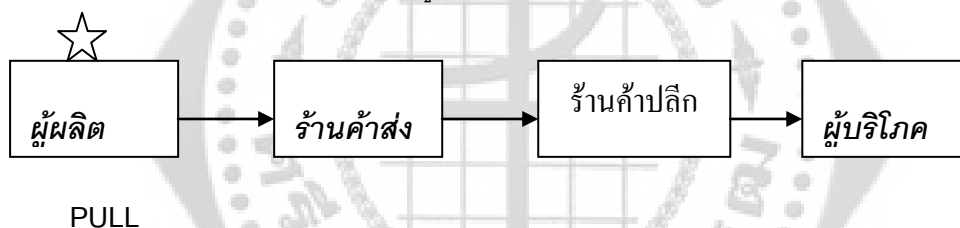
บางส่วนต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เพียงเล็กน้อย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย น่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสม

การส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ “PUSH” หรือ “PULL”

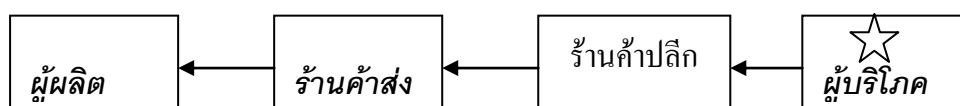
โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ที่นักการตลาดใช้ในการส่งเสริมการตลาด มี 2 กลยุทธ์ใหญ่ ๆ คือ กลยุทธ์ Push และ Pull

- PUSH

กลยุทธ์ PUSH คือการที่บริษัทใช้กิจกรรมการตลาดและส่งเสริมการขาย สร้างแรงจูงใจให้ผู้ขายไปเร่งเร้าให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ ให้จงได้ โดยบริษัทผู้ผลิตทำการส่งเสริมการขายผ่านไปยังร้านขายส่ง ร้านขายส่งทำการส่งเสริมการขายผ่านไปยังร้านค้าปลีก และผู้ค้าปลีกทำการส่งเสริมการขายผ่านไปยังผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น โทรศัพท์มือถือ บริษัทผู้ผลิตทำการโฆษณาผ่านมายังร้านค้าส่ง ร้านค้าส่งส่งสินค้ามาที่ร้านค้าปลีก และลูกค้าซื้อสินค้าที่วางจำหน่ายในร้านค้าปลีก จึงเหมือนกับการพยายามที่จะผลักดันสินค้าเข้าไปหาผู้บริโภค



กลยุทธ์ PULL ต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาสูงเพื่อสร้างความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการ และถ้าการโฆษณาประสบความสำเร็จ ลูกค้าก็จะหาซื้อสินค้าจากร้านขายปลีก ร้านค้าปลีกก็จะหาซื้อสินค้าจากร้านค้าส่ง และร้านค้าส่งจะหาซื้อสินค้าจากผู้ผลิตอีกต่อหนึ่ง ตัวอย่างเช่น ของเล่นเด็ก ส่วนใหญ่จะโฆษณาที่วีดิตามรายการเด็ก ผู้ปกครองเด็กสนใจก็จะไปหาซื้อจากร้านค้าปลีก ร้านค้าปลีกก็จะไปซื้อมาจากร้านค้าส่ง ร้านค้าส่งก็จะไปรับมาจากบริษัทผู้ผลิตอีกต่อหนึ่ง จึงเหมือนกับการที่ผู้บริโภคมาดึงสินค้าออกไปจากร้านเอง โดยไม่ต้องผลักดัน



การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นยอดขายของสินค้าหรือบริการ โดยการจัดกิจกรรมการตลาดและส่งเสริมการขายต่าง ๆ เช่น การเสนอของแถม การแสดงสินค้าและการจัดวางสินค้า การลดราคา การตลาดทางไกล การตลาดทางไปรษณีย์ และวิธีการอื่น ๆ เพื่อช่วยกระตุ้นยอดขาย

การส่งเสริมการขายเป็นการกระตุ้นการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ โดยอาจทำการส่งเสริมการขายโดยตรงสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย (กลยุทธ์ Pull) หรือการส่งเสริมการขายไปยังช่องทางกระจายสินค้าต่าง ๆ (กลยุทธ์ Push) ก็ได้

วิธีการส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายด้านลดราคา

ส่วนใหญ่เป็นการลดราคาสินค้า โดยอาจจะลดจากราคาขายปกติ เช่น การจัดโปรโมชั่นต่าง ๆ เป็นช่วงเวลา การลดราคา 25% ทุกวันพุธของ สินค้า S&P เป็นต้น หรือการเพิ่มปริมาณสินค้าโดยขายราคาเท่าเดิม เช่น แลกตาชอย เข็กตร้า 300 เพิ่มปริมาณแต่ไม่เพิ่มราคา เป็นต้น

ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากการลดราคานี้ จะมีต้นทุนจากกำไรที่ลดลง การตัดสินใจใช้กลยุทธ์นี้จึงควรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และควรคำนึงถึงผลกระทบต่อชื่อเสียงของตราสินค้าด้วย

การส่งเสริมการขายโดยใช้คูปอง

คูปอง เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการลดราคา โดยมีเทคนิคการแจกคูปองหลายอย่าง ตัวอย่างเช่น

- การติดคูปองไว้บนบรรจุภัณฑ์เพื่อกระตุ้นการซื้อซ้ำ
- การแจกคูปองในหนังสือพิมพ์ หรือนิตยสารเพื่อให้ผู้บริโภคไปใช้ซื้อสินค้า เช่น โลดส์ ซุปเปอร์มาร์เก็ต มักมีการแจกคูปองลดราคา 50 บาทเมื่อซื้อสินค้า 500 บาทขึ้นไปทางหน้าหนังสือพิมพ์ไทยรัฐฉบับวันศุกร์เช้า เพื่อกระตุ้นยอดซื้อวันสุดสัปดาห์
- การตัดคูปองจากส่วนหนึ่งของใบโฆษณา เช่น ร้าน KFC มีจากแจกคูปองโฆษณาซื้อสินค้าเป็นชุดราคาพิเศษ เป็นต้น
- การพิมพ์คูปองด้านหลังของใบเสร็จ หรือสลิป ATM เพื่อใช้เป็นส่วนลดในการชำระค่าสินค้าและบริการ

วัตถุประสงค์หลักของการใช้การส่งเสริมการขายโดยใช้คูปอง คือ การกระตุ้นให้ลูกค้าใช้คูปองให้มากที่สุด แต่ปัญหาที่พบอย่างหนึ่งของการใช้คูปอง คือ ลูกค้าใช้คูปองทำการซื้อสินค้าหรือบริการที่เขาตั้งใจจะซื้ออยู่แล้ว หรือร้านค้าปลีกไม่มีสินค้าเพียงพอที่จะจำหน่ายเมื่อลูกค้านำคูปองมาใช้ ก็เกิดความไม่พอใจได้ โดยส่วนใหญ่แล้ววิธีนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับสินค้าใหม่หรือสินค้าเก่าที่ยอดขายลดลงเท่านั้น

การส่งเสริมการขายโดยการให้ของแถม

เป็นวิธีที่มีใช้กันมาก โดยลูกค้าจะได้รับของแถมเมื่อซื้อครบตามที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ใช้กับการสมัครสมาชิกนิตยสารรายปี หรือการซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย เช่น เครื่องสำอาง เมื่อซื้อครบ 3,000 บาท จะได้รับของแถมซึ่งเป็นตัวอย่างชุดเล็ก ๆ ให้ทดลองใช้อีก มูลค่า 2,500 บาท เป็นต้น

การส่งเสริมการขายโดยการแข่งขันและให้รางวัล

เป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีใช้กันมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ก็จะมีสาวสวย (Pretty) แต่งตัวน่ารัก มากล่าวแนะนำถึงสรรพคุณที่ดีของสินค้า และจัดเกมส์ตอบคำถามง่าย ๆ พร้อมของรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเรียกร้องความสนใจของลูกค้าที่เดินผ่านไปมา

การส่งเสริมการขายโดยการชิงโชค

ซึ่งวิธีนี้ก็อาจจะมีหลายวิธี แต่ที่นิยมกันก็คือ การแนบใบลุ้นรางวัลมาพร้อมกับสินค้า หรือให้ตัดชิ้นส่วน หรือ ป้ายฉลาก สติกเกอร์ อย่างใดอย่างหนึ่ง ส่งไปร่วมชิงโชค ซึ่งวิธีการนี้ก็ต้องระมัดระวังเรื่องความสะดวกในการที่จะส่งชิ้นส่วน หรือชิ้นส่วนจะต้องไม่ถูกแอบแกะอ่านดูก่อนที่ผู้ซื้อจะเป็นผู้แกะคนแรก

การส่งเสริมการขายโดยการคืนกำไรให้ลูกค้า

วิธีนี้มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในอเมริกา แต่เมืองไทยเรายังไม่ค่อยมีมากนัก โดยวิธีนี้ลูกค้าจะซื้อสินค้าก่อน แล้วจึงนำเอาส่วนที่แสดงเอกลักษณ์ของสินค้า เช่น บาร์โค้ด (UPC) พร้อมใบเสร็จรับเงิน ส่งกลับไปยังบริษัทเพื่อขอคืนกำไร ตามที่กำหนดไว้ในเอกสารโฆษณา เมื่อบริษัทได้รับเอกสารครบถ้วนก็จะทำเช็คเงินสดส่งจ่าย ในนามผู้ซื้อ และส่งกลับมาที่ผู้ซื้อตามจำนวนที่กำหนดไว้ สินค้าบางรายการอาจมีการคืนกำไรสูงมาก จนลูกค้าแทบได้สินค้านั้นมาฟรีเลย ก็มี เช่น เครื่อง Scanner ที่ตกฐน ราคา 50 เหรียญสหรัฐ เมื่อซื้อสินค้าแล้วส่ง UPC และใบเสร็จรับเงินกลับไปบริษัท ก็จะได้รับเช็คเงินสดกลับมาเป็นจำนวน 50 เหรียญสหรัฐเท่ากัน เป็นต้น เท่ากับลูกค้าต้องชำระแต่ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม และค่าส่งไปรษณีย์เท่านั้น

การส่งเสริมการขายสำหรับลูกค้าประจำ

เป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าประจำมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการบ่อย ๆ เช่น สายการบิน มีการสะสมไมล์เพื่อแลกเป็นตั๋วเครื่องบินฟรี เมื่อสะสมไมล์ได้ตามที่กำหนด หรือร้านอาหารญี่ปุ่นฟูจิ หรือเซน มีการประทับตราเมื่อรับประทานอาหารครบทุก 300 บาท และนำมาแลกเป็นบัตรส่วนลด หรืออาหาร 1 จานเมื่อครบตามที่กำหนด เป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการบ่อย ๆ หรือปั๊มน้ำมัน นีมีการทำบัตรสมาชิกแล้วให้ส่วนลดพิเศษสำหรับสมาชิก เป็นต้น

การส่งเสริมการขาย ณ จุดวางสินค้า

มีผลการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคในร้านค้าปลีกออกมาว่า ยอดขายจะเพิ่มขึ้นถ้าลูกค้าสามารถเห็นสินค้า ณ จุดวางสินค้า การจัดวางสินค้าที่น่าสนใจ ให้ข้อมูลเหมาะสม และวางในตำแหน่งที่สังเกตเห็น

ได้ง่าย จะช่วยให้ลูกค้าซื้อสินค้ามากขึ้น ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สินค้าอุปโภคบริโภคที่วางจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ต มีการจัดเรียงเป็นแถวอย่างเป็นระเบียบ และผู้ผลิตที่ต้องการให้สินค้าเป็นที่สังเกตได้ง่าย ต้องซื้อพื้นที่วางในระดับสายตา และตั้งวางสินค้าเป็นแถว อย่างชัดเจนและเป็นระเบียบ

การส่งเสริมการขายโดยการแจกสินค้าตัวอย่างให้ทดลองใช้

วิธีนี้ให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้าดูก่อน ก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ ซึ่งวิธีนี้ก็อาจสามารถดึงดูดลูกค้าที่ใช้สินค้าของคุณแข่งอยู่ ให้หันมาทดลองของใหม่โดยที่ไม่ต้องเสียเงินซื้อ เพราะบางครั้งลูกค้ามีความคิดว่าของที่ซื้ออยู่ก็ดีที่สุดอยู่แล้ว ทำไมต้องไปเสียเงินซื้อสินค้าอื่นมาทดลองใช้เล่า

อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมการขาย ควรยึดหลักที่ว่า ทำสิ่งที่ย่างๆ ที่ไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกยุ่งยาก ในการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่เราวางไว้

สื่อการสอน

1. การบรรยาย
2. เอกสารประกอบการเรียน

กิจกรรมการเรียนการสอน


1. การนำเข้าสู่บทเรียน
2. ผู้เข้ารับการอบรมอธิบายถึงเทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
3. ผู้เข้ารับการอบรมในห้องร่วมกันซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประเมินผล

การสังเกตการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

เอกสารอ้างอิง

- เสรี วงษ์มณฑา. (2542ก). *กลยุทธ์การตลาด*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- (2540). *ครบเรื่องเครื่องการสื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาภาษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.



ภาคผนวก ข
แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
เฉลย แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม)**เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก****คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบฉบับนี้มีทั้งหมด 50 ข้อ ให้ทำทุกข้อ
2. อ่านคำถามให้เข้าใจก่อนเลือกตอบ
3. ในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 4 ตัวเลือก ให้ท่านเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อ

เดียว โดยเขียนเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในกระดาษคำตอบ

4. ใช้เวลาในการทำแบบทดสอบ 1 ชั่วโมง
5. ห้ามขีดเขียนหรือทำเครื่องหมายใดๆ ลงในแบบทดสอบ
6. ห้ามนำแบบทดสอบออกนอกห้องสอบ
7. เมื่อหมดเวลาให้ท่านคืนแบบทดสอบและกระดาษคำตอบแก่เจ้าหน้าที่ควบคุม



แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

1. การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าปลีกรายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญต่อการพัฒนาการค้าปลีกของไทยคือ อะไร
 - ก. มูลค่าการลงทุนของค้าปลีกต่างชาติ
 - ข. สัญญาที่จะใช้ซึ่งให้ทราบถึงความสามารถทางการขาย
 - ค. การมีข้อมูลที่สำคัญของร้านค้าปลีก ที่เป็นมาตรฐานประเมินถึงศักยภาพ
 - ง. ต้นทุนในการดำเนินการของร้านค้าปลีก
2. กระบวนการที่ช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากร ข้อใดต่อไปนี้เป็นคำตอบที่ถูกต้อง
 - ก. การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวสามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - ข. องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
 - ค. องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนารูปแบบ สื่อและอย่างต่อเนื่อง
 - ง. ผลจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบใหม่ต้องก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ในการทำงาน
3. ปัจจัยหรือสิ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สังคมหรือองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าหรือดำเนินการได้อย่างสูงมีประสิทธิผล
 - ก. เงินทุน
 - ข. สินทรัพย์
 - ค. ทรัพยากรมนุษย์
 - ง. นโยบายและกลยุทธ์องค์กร
4. ในการเสริมสร้างการปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกของไทย โดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีหลักการสำคัญอย่างไร
 - ก. การบริหารจัดการภายในของธุรกิจให้มีต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้
 - ข. การบริหารภาษีของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้
 - ค. การบริหารจัดการระบบจัดซื้อของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้
 - ง. การบริหารจัดการการตลาดของธุรกิจให้มีมูลค่าที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้

10. ข้อใดไม่อยู่ในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในธุรกิจทั้งค้าปลีก-ค้าส่ง สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน
- ร้านโชห่วย
 - กิจการค้าส่ง
 - ศูนย์กระจายสินค้า
 - โรงพยาบาล
11. แนวคิดในการพัฒนาการเชื่อมโยง หรือ โซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าส่ง และผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกนี้ ได้ประยุกต์ใช้อะไร
- ระบบ TQM
 - ระบบสินค้า
 - ระบบ MRP
 - ระบบ ECR
12. ระบบ ECR มีความหมายอย่างไร
- การติดตามความพึงพอใจลูกค้าอย่างรวดเร็ว
 - สินค้ามีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
 - มีระบบการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - การตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว
13. อะไร คือจุดมุ่งหมายของ ECR ที่จะแก้ไขหรือรองรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง สินค้าอุปโภค-ประจำวัน หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นเรียกว่า Collaboration Planning, Forecasting and Replenishment
- การเติมเต็มสินค้า (Replenishment)
 - การจัดการความร่วมมือ ระหว่าง ผู้ผลิตกับกิจการค้าส่ง
 - การจัดการความร่วมมือ ระหว่าง กิจการค้าส่งกับค้าปลีก
 - ถูกทุกข้อ
14. ความหมายของตัวชี้วัด "สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม มีค่าเท่ากับ 18 : 1 " ข้อใดให้ความหมายที่สมบูรณ์
- อัตรายอดขายต่อวันเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมียอดขายวันที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18 ล้านบาท
 - อัตรายอดขายต่อเดือนเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมียอดขายต่อเดือนที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18 ล้านบาท
 - อัตรายอดขายต่อรอบสั่งซื้อเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมีจำหน่ายต่อรอบสั่งซื้อที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18 ล้านบาท

- ง. ข้อ ก., ข. และ ค. ถูกต้อง
15. Backlog มีความหมายอย่างไร
- สินค้าเสียหายในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
 - สินค้าสูญหายในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
 - สินค้าที่เป็นของแถมในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
 - โอกาสที่สินค้าขายดีไม่พอจำหน่าย
16. ความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ เป็นหนึ่งในแนวทางหรือวิธีการเรียกว่าระบบอะไร
- ระบบ POS
 - ระบบ ABC
 - ระบบกระจายสินค้า
 - ระบบการเติมเต็มสินค้า
17. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Sales Order คืออะไร
- การพยากรณ์ยอดขาย
 - การเพิ่มผู้แทนจำหน่าย
 - การส่งมอบสินค้า
 - การกระจายสินค้า
18. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Purchase Order คืออะไร
- การบริหารคำสั่งซื้อ
 - การสรรหาสินค้า
 - การส่งมอบสินค้า
 - การกระจายสินค้า
19. การควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่ากิจการค้าส่ง ทำได้ในสองลักษณะ คือ อะไรบ้าง
- การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้า(Value Control)
 - การควบคุมในด้านปริมาณสินค้า (Unเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)
 - การควบคุมในด้านคุณภาพสินค้า (Qualเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)
 - ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
20. จากข้อมูล ข้อ 19 ผู้ประกอบการค้าปลีกควรให้ความสำคัญในการการควบคุมทางด้านสินค้าทางด้านใดเป็นประการ
- การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้า(Value Control)

- ข. การควบคุมในด้านปริมาณสินค้า (Unเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)
- ค. การควบคุมในด้านคุณภาพสินค้า (Qualเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)
- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
21. การผสมผสานวิธีการควบคุมสินค้าคงเหลือทั้งในด้านมูลค่าและปริมาณ มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง
- ก. ระยะเวลาในการสั่งซื้อ
- ข. ปริมาณในการสั่งซื้อ
- ค. การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ
- ง. ผลตอบแทนจากการลงทุน
22. ข้อใดไม่ใช่สาเหตุ การที่สินค้าคงเหลือมีการหมุนเวียนในอัตราสูง
- ก. การลงทุนสินค้านั้นมีความมั่นคง
- ข. สินค้าที่วางจำหน่ายมีความใหม่สดน่าสนใจ
- ค. ความสูญเสียอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงแฟชั่นเพิ่มขึ้น
- ง. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือลดลง
23. วิธีการหนึ่งในการควบคุมการลงทุนการลงทุนในสินค้าคงเหลือ คือ การกำหนดระดับของสินค้าที่จะต้องสั่งซื้อเพิ่ม เรียกว่า จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม (Reorder point) การกำหนดระดับของสินค้าเพิ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ระดับสินค้าปลอดภัย (Safety stock) กับอะไรอีก 2 ประการ
- ก. ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ (Order lead time)
- ข. ระยะเวลาของวงจรเงินสด (Cash to Cash Cycle Time)
- ค. อัตราการขายสินค้า (Usage rate)
- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
24. กระบวนการสำคัญในระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรของกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวได้อย่างครอบคลุมที่สุด
- ก. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการคลังสินค้า-การบริหารภาษี
- ข. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการคลังสินค้า-การขายและส่งมอบ
- ค. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการบุคคล-การขายและส่งมอบ
- ง. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการทางการเงิน-การขายและส่งมอบ
25. Safety Stock คืออะไร
- ก. สินค้าสูงสุดที่ควรมี
- ข. สินค้าสำรองสูงสุดที่ควรมี
- ค. สินค้าสำรองที่ควรมีต่ำสุด
- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง

26. Dead Stock คืออะไร

- ก. ปริมาณสินค้าที่สำรองไว้ แต่ยังไม่ได้ทำการเคลื่อนย้าย
- ข. ปริมาณสินค้าสำรองที่ไม่เคลื่อนไหว จำหน่ายได้ช้า
- ค. ปริมาณสินค้าที่สำรองไว้ ไม่เคลื่อนไหว เก็บไว้เป็นตัวอย่าง
- ง. ปริมาณสินค้าที่สำรองไว้ ไม่ได้จำหน่าย เพราะมีลูกค้าจองไว้

27. ข้อใดอธิบายความหมายของการกระจายสินค้าได้ถูกต้อง

- ก. การบริหาร ระบบช่องทางการจัดซื้อ ปริมาณในการสั่งซื้อ
- ข. การบริหาร ระบบการขนส่ง ระบบช่องทางการจัดจำหน่าย
- ค. การบริหาร ระบบสินค้าคงคลัง
- ง. การบริหาร เพื่อให้มีประสิทธิภาพทางการตลาดที่สินค้าและบริการสู่มือผู้บริโภค

28. CPOS มีความหมายอย่างไร

- ก. POS ที่รวมลิ้นชักเก็บเงินเป็นชุด
- ข. POS ที่มีการใช้ Software คอมพิวเตอร์ในการประยุกต์ใช้งาน
- ค. อุปกรณ์หรือระบบที่มีการบันทึกการซื้อขายของร้านค้าปลีก
- ง. ข้อ ก. กับ ข้อ ข. ถูก

29. ข้อใด กล่าวถึง ระบบ RFID (Radio Frequency Identification) ได้ถูกต้อง

- ก. ระบบที่เฉพาะอัตโนมัติ (Automatic Identification) แบบไร้สาย (Wireless)
- ข. ระบบจะประกอบด้วยอุปกรณ์สองส่วน คือ ส่วนเครื่องอ่าน(Reader) และส่วนป้ายชื่อ(Tag)
- ค. สามารถส่งข้อมูลเฉพาะที่แสดงถึง "Identเทคโนโลยีสารสนเทศ" กลับมาประมวลผลที่ตัวอ่านได้
- ง. นายสมลัก หยิบสินค้าที่ติด Tag ไว้ เดินออกจากร้านโดยไม่ผ่านเครื่องชำระเงิน แล้วมีสัญญาณแจ้งเตือน

30. ข้อใดไม่ใช่การวางแผนโซ่อุปทานภายในของธุรกิจค้าส่ง

- ก. การวางแผนการจัดซื้อ
- ข. การวางแผนการจัดเก็บ
- ค. การวางแผนการจัดส่ง
- ง. การวางแผนการเงิน

31. ข้อใดไม่ใช่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ โลจิสติกส์

- ก. ต้นทุนการส่งเสริมการขาย
- ข. ต้นทุนการสั่งซื้อ
- ค. ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง
- ง. ต้นทุนการขนส่ง

32. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

- ก. การวางแผน
- ข. การจัดซื้อจัดหาสินค้า
- ค. การจัดเก็บและการส่งมอบสินค้า
- ง. การชำระเงินค่าสินค้า

33. องค์ประกอบข้อใด ของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ที่ต้องควบคุมไม่ให้มีปริมาณมาก

- ก. Plan
- ข. Source
- ค. Deliver
- ง. Return

34. ต้นทุนที่สูงที่สุดในขบวนการโลจิสติกส์ สำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกสินค้าอุปโภค-บริโภคประจำวันคืออะไร

- ก. การจัดเก็บสินค้า
- ข. การจัดเรียงสินค้า
- ค. การประชาสัมพันธ์
- ง. การส่งคืนสินค้า

35. แนวคิดอย่างง่ายที่ใช้ในการประเมินคำสั่งซื้อ ตามหลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ข้อใดกล่าวถูกต้อง

- ก. ซื้อสินค้าให้มาก จะได้มีส่วนลดมาก
- ข. ซื้อสินค้าให้ได้ตามเป้าหมายจะได้ โบนัสไปท่องเที่ยว
- ค. ซื้อสินค้าเท่าไรก็ได้ แต่ต้องขายให้หมดในเดือนนั้นๆ
- ง. ซื้อสินค้าเท่าไรก็ได้ แต่ต้องขายให้หมดในรอบสั่งซื้อนั้นๆ

36. ในการบริหารคำสั่งซื้อ ผู้บริหารกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยใด

- ก. ความต้องการสินค้าของตลาด
- ข. ประเภทสินค้า
- ค. จำนวน สินค้า
- ง. เทคนิคการผลิต

37. ข้อความต่อไปนี้ กล่าวถึงตัวชี้วัดใด “ความถูกต้องของจำนวนสินค้าคงคลัง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ชั้นโชว์สินค้าและคลังสำรอง เทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูล”

- ก. สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม

- ข. ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ
- ค. ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ
- ง. ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง

38. ในการคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายต่อความต้องการ แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก คือขอใด

- ก. ระบบ J เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ข. ระบบการเติมเต็มสินค้า (Replenishment)
- ค. ระบบการกระจายสินค้า (Distribution)
- ง. ระบบ TQM

39. องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาของการขายปลีก ข้อใดไม่ได้ตั้งตามวัตถุประสงค์ของการ (Retail Objectives)

- ก. การกำหนดราคาพิเศษเนื่องในโอกาสต่างๆ
- ข. การเพิ่มขึ้นของราคาขายเมื่อต้นทุนสินค้าเพิ่มสูงขึ้น
- ค. การตั้งราคาเพื่อดึงดูดความสนใจหรือการลดมากเมื่อซื้อในปริมาณมาก
- ง. ตั้งตามต้นทุนหรือสภาวะของการแข่งขัน

40. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ถือเป็นดัชนีชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่ง ข้อใดไม่ถูกต้อง

- ก. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{จำนวนสินค้าที่ขายได้ระหว่างปี}}{\text{จำนวนสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี (จำนวนหน่วย)}}$
- ข. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{ยอดขายสุทธิทั้งปี (เป็นจำนวนเงิน)}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี}}$
- ค. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{ยอดขายสุทธิทั้งปี (เป็นจำนวนชิ้น)}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี}}$
- ง. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{ต้นทุนของสินค้าที่ขายไประหว่างปี}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุนทั้งปี}}$

41. ดัชนีชี้วัดการค้าปลีกที่ใช้ประเมินผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดถูกต้อง

- ก. ผลตอบแทนการลงทุน = อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ คูณกับอัตรากำไร
- ข. ผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{ยอดขายสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุน}} \times \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขายสุทธิ}}$

- ค. ผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุน}}$
- ง. ผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{ต้นทุนของสินค้าที่ขายไประหว่างปี}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุนทั้งปี}}$
42. กระบวนการวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งจะสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสินค้าหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) โดยเรียกอีกอย่างหนึ่ง
- โลจิสติกส์ภายใน (Internal Logistics)
 - โลจิสติกส์ขาเข้า (External Logistics)
 - โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)
 - โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)
43. ความหมายของ Lead Time ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก มีความหมายว่าอย่างไร
- จำนวนระยะเวลาสินค้าแต่ละชนิดเข้ามาในสต็อกของบริษัท นับจากสั่งซื้อ
 - ระยะเวลาที่ผู้แทนจำหน่าย (Supplier) เข้ามาจดรายการสั่งซื้อ
 - ระยะเวลานับจากวันสั่งซื้อจนถึงวันชำระเงินค่าสินค้า
 - ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
44. การใช้หลักในการจัดกลุ่มสินค้า ABC สำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- A หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายดี เคลื่อนไหวมาก
 - A หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายง่าย มีความนิยมมาก
 - B หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายได้ปานกลาง
 - C หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายไม่เคลื่อนไหว
45. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก
- ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าของผู้ประกอบการลดลง
 - ต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าของผู้ประกอบการลดลง
 - ต้นทุนการจัดซื้อของผู้ประกอบการลดลง
 - หน่วยงานของรัฐได้ผลงานด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการ
46. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์การสร้างเครือข่ายการค้าปลีก
- การจัดรายการสินค้าโปรโมชันร่วมกัน
 - สร้างอำนาจต่อรองกับผู้ขาย
 - สร้างข้อมูลการพยากรณ์เดี่ยว

- ง. การผูกขาดการตลาดเฉพาะกลุ่มเครือข่าย
47. จากการฝึกอบรม ท่านได้รับความรู้เรื่องการค้าปลีก การปรับปรุงของร้าน "ซ็อกกีมัจฉ์" จังหวัดสมุทรสงคราม คิดว่าปี
สามารถปรับปรุงร้านค้าได้ คือปัจจัยด้านใด
- ทัศนคติแนวคิด
 - งบประมาณการลงทุน
 - การแข่งขันในความทันสมัยของร้านค้าปลีกในพื้นที่
 - พนักงานมีมากพร้อมร่วมกันปรับปรุง
48. ค่า Maximum Stock คือจำนวนสินค้าที่สมควรมีไว้ในสต็อกสินค้าที่ไม่ควรสูงกว่านี้ ข้อใดเป็นวิธีคิดที่ถูกต้อง
- ค่าการขายเฉลี่ยต่อรอบการขาย คูณกับ ปริมาณการขายต่อรอบการสั่งซื้อ
 - ค่าการขายเฉลี่ยต่อรอบการขาย คูณกับ Lead Time
 - ค่าของ Minimum Stock คูณกับ ปริมาณการขายต่อรอบการสั่งซื้อ
 - ค่าของ Minimum Stock บวกรวมกับ ปริมาณการขายต่อรอบการสั่งซื้อ
49. การพิจารณายอดการขายต่อรอบ สามารถนำมาจัดกลุ่มสินค้า A, B และ C ได้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน
ตามหลักการโลจิสติกส์ได้ ข้อใดกล่าวถูกต้อง
- สินค้า A ควรอยู่ในสุดของพื้นที่คลัง และสินค้า C ควรอยู่ใกล้พื้นที่ทางเข้า-ออก
 - สินค้า A ควรอยู่ในสุดของพื้นที่คลัง และสินค้า B ควรอยู่ใกล้พื้นที่ทางเข้า-ออก
 - สินค้า C ควรอยู่ในสุดของพื้นที่คลัง และสินค้า A ควรอยู่ใกล้พื้นที่ทางเข้า-ออก
 - ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
50. การวางแผนการจัดเรียงสินค้าตามหลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวถูกต้อง
- คลังหน้าร้านกับคลังหลังร้าน จัดเรียงสินค้าตามกลุ่มหรือประเภทสินค้าเหมือนกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ
เลือกซื้อสินค้า
 - คลังหน้าร้าน จัดเรียงสินค้าตามกลุ่มหรือประเภทสินค้า ส่วนคลังหลังร้านตามกลุ่มผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier)
ความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อเลือกซื้อสินค้าและหน่วยงานจัดซื้อรวมทั้งหน่วยงานจัดส่งสินค้าเข้าคลัง
 - คลังหน้าร้านกับคลังหลังร้าน จัดเรียงสินค้าตามกลุ่มหรือประเภทสินค้าเหมือนกัน เพื่ออำนวยความสะดวก
ให้กับลูกค้าเพื่อเลือกซื้อสินค้าและหน่วยงานจัดซื้อรวมทั้งหน่วยงานจัดส่งสินค้าเข้าคลัง
 - ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง

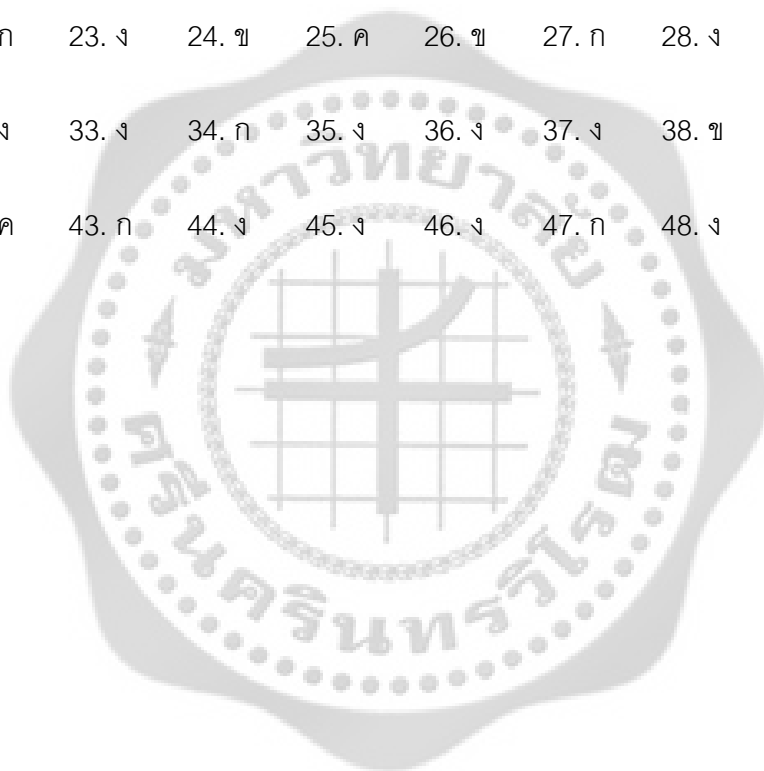


เฉลย

แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (ก่อนการฝึกอบรม)

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

- | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ค | 2. ก | 3. ค | 4. ก | 5. ง | 6. ง | 7. ง | 8. ค | 9. ง | 10. ง |
| 11. ง | 12. ง | 13. ง | 14. ก | 15. ง | 16. ง | 17. ก | 18. ก | 19. ง | 20. ก |
| 21. ค | 22. ก | 23. ง | 24. ข | 25. ค | 26. ข | 27. ก | 28. ง | 29. ข | 30. ง |
| 31. ก | 32. ง | 33. ง | 34. ก | 35. ง | 36. ง | 37. ง | 38. ข | 39. ข | 40. ค |
| 41. ค | 42. ค | 43. ก | 44. ง | 45. ง | 46. ง | 47. ก | 48. ง | 49. ค | 50. ข |





ภาคผนวก ค

แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม)

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

เฉลย แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม)

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

คำชี้แจง

1. แบบทดสอบฉบับนี้มีทั้งหมด 50 ข้อ ให้ทำทุกข้อ
2. อ่านคำถามให้เข้าใจก่อนเลือกตอบ
3. ในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 4 ตัวเลือก ให้ท่านเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อ

เดียว โดยเขียนเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในกระดาษคำตอบ

4. ใช้เวลาในการทำแบบทดสอบ 1 ชั่วโมง
5. ห้ามขีดเขียนหรือทำเครื่องหมายใดๆ ลงในแบบทดสอบ
6. ห้ามนำแบบทดสอบออกนอกห้องสอบ
7. เมื่อหมดเวลาให้ท่านคืนแบบทดสอบและกระดาษคำตอบแก่เจ้าหน้าที่ควบคุม



แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

1. ในการเสริมสร้างการปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกของไทย โดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีหลักการสำคัญอย่างไร
 - ก. การบริหารจัดการระบบจัดซื้อของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้
 - ข. การบริหารภาษีของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้
 - ค. การบริหารจัดการภายในของธุรกิจให้มีต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้
 - ง. การบริหารจัดการการตลาดของธุรกิจให้มีมูลค่าที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้
2. คำกล่าวเกี่ยวกับ ระบบ โลจิสติกส์ ข้อใดไม่ถูกต้อง
 - ก. ระบบการขนส่ง มีความหมายเช่นเดียวกับระบบโลจิสติกส์
 - ข. การจัดการคลังสินค้า เป็นปัจจัยสำคัญในระบบโลจิสติกส์
 - ค. กิจกรรมในการบริหารคำสั่งซื้อ-จัดหาเป็นกิจกรรมของระบบโลจิสติกส์
 - ง. ระบบการจัดการสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญของ ระบบโลจิสติกส์
3. แนวคิดในการพัฒนาการเชื่อมโยง หรือ โซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าส่ง และผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกนี้ ได้ประยุกต์มาจากแนวคิดอะไร
 - ก. ระบบ ECR
 - ข. ระบบลีน
 - ค. ระบบ MRP
 - ง. ระบบ TQM
4. ความหมายของตัวชี้วัด “สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม มีค่าเท่ากับ 18 : 1” ข้อใดให้ความหมายโดยสมบูรณ์
 - ก. อัตรายอดขายต่อรอบสั่งซื้อเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมียอดการจำหน่ายต่อรอบสั่งซื้อที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18 ล้านบาท
 - ข. อัตรายอดขายต่อเดือนเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมียอดการจำหน่ายต่อเดือนที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18 ล้านบาท
 - ค. อัตรายอดขายต่อวันเทียบกับมูลค่าสินค้าคงคลังรวม ควรมีค่าอยู่ในสัดส่วน 1:18 กล่าวคือ หากกิจการมียอดการจำหน่ายต่อวันที่ 1 ล้านบาท มูลค่าของสินค้าคงคลังรวมไม่ควรเกิน 18

ล้านบาท

ง. ข้อ ก., ข. และ ค. ถูกต้อง

5. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Sales Order คืออะไร

ก. การเพิ่มผู้แทนจำหน่าย

ข. การกระจายสินค้า

ค. การส่งมอบสินค้า

ง. การพยากรณ์ยอดขาย

6. การควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่ากิจการค้าส่ง ทำได้ในสองลักษณะ คือ อะไรบ้าง

ก. การควบคุมในด้านปริมาณสินค้า (Unเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)

ข. การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้า(Value Control)

ค. การควบคุมในด้านคุณภาพสินค้า (Qualเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)

ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง

7. การผสมผสานวิธีการควบคุมสินค้าคงเหลือทั้งในด้านมูลค่าและปริมาณ มีองค์ประกอบสำคัญ

อะไรบ้าง

ก. การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ

ข. ปริมาณในการสั่งซื้อ

ค. ระยะเวลาในการสั่งซื้อ

ง. ผลตอบแทนจากการลงทุน

8. วิธีการหนึ่งในการควบคุมการลงทุนการลงทุนในสินค้าคงเหลือ คือ การกำหนดระดับของสินค้าที่ต้องสั่งซื้อเพิ่มเติม ซึ่งเรียกว่า จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม(Reorder point) การกำหนดระดับของสินค้าเพิ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย(Safety stock) กับอะไรอีก 2

ประการ

ก. อัตราการขายสินค้า (Usage rate)

ข. ระยะเวลาของวงจรเงินสด (Cash to Cash Cycle Time)

ค. ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ(Order lead time)

ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง

9. Safety Stock คืออะไร

ก. สินค้าสำรองที่ควรมีต่ำสุด

ข. สินค้าสำรองสูงสุดที่ควรมี

ค. สินค้าสูงสุดที่ควรมี

- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
10. ข้อใดอธิบายความหมายของการกระจายสินค้าได้ถูกต้อง
- การบริหาร ระบบสินค้าคงคลัง
 - การบริหาร ระบบการขนส่ง ระบบช่องทางการจัดจำหน่าย
 - การบริหาร ระบบช่องทางการจัดซื้อ ปริมาณในการสั่งซื้อ
 - การบริหาร เพื่อให้มีประสิทธิภาพทางการตลาดที่สินค้าและบริการสู่มือผู้บริโภค
11. ข้อใด กล่าวถึง ระบบ RFID (Radio Frequency Identification) ได้ถูกต้อง
- ระบบจะประกอบด้วยอุปกรณ์สองส่วน คือ ส่วนเครื่องอ่าน(Reader) และส่วนป้ายชื่อ(Tag)
 - สามารถส่งข้อมูลเฉพาะที่แสดงถึง "Identเทคโนโลยีสารสนเทศy" กลับมาประมวลผลที่ตัวอ่านได้
 - ระบบชี้เฉพาะอัตโนมัติ (Automatic Identification) แบบไร้สาย (Wireless)
 - นายสมลัก หยิบสินค้าที่ติด Tag ไว้ เดินออกจากร้านโดยไม่ผ่านเครื่องชำระเงิน แล้วมีสัญญาณแจ้งเตือน
12. ข้อใดไม่ใช่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ โลจิสติกส์
- ต้นทุนการสั่งซื้อ
 - ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง
 - ต้นทุนการส่งเสริมการขาย
 - ต้นทุนการขนส่ง
13. องค์ประกอบข้อใด ของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model: SCOR-model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ที่ต้องควบคุมไม่ให้มีปริมาณมาก
- Plan
 - Return
 - Deliver
 - Souree
14. แนวคิดอย่างง่ายที่ใช้ในการประเมินคำสั่งซื้อ ตามหลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ข้อใดกล่าวถูกต้อง
- ซื้อสินค้าให้มาก จะได้มีส่วนลดมาก
 - ซื้อสินค้าเท่าไรก็ได้ แต่ต้องขายให้หมดในรอบสั่งซื้อนั้นๆ
 - ซื้อสินค้าเท่าไรก็ได้ แต่ต้องขายให้หมดในเดือนนั้นๆ
 - ซื้อสินค้าให้ได้ตามเป้าหมายจะได้ โบนัสไปท่องเที่ยว

15. ข้อความต่อไปนี้ กล่าวถึงตัวชี้วัดใด “ความถูกต้องของจำนวนสินค้าคงคลัง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ชั้นโซ่วสินค้าและคลังจัดเก็บสินค้าสำรอง เทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูล”

- ก. สัดส่วนยอดขายต่อวันเทียบมูลค่าสินค้าคงคลังรวม
- ข. ความแม่นยำของสินค้าคงคลัง
- ค. ระดับสินค้าคงคลังต่อปริมาณการขายสินค้าต่อรอบการสั่งซื้อ
- ง. ความแม่นยำของการพยากรณ์ปริมาณขายและคำสั่งซื้อ

16. องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาของการขายปลีก ข้อใดไม่ได้ตั้งตามวัตถุประสงค์ของการค้าปลีก (Retail Objectives)

- ก. การกำหนดราคาพิเศษเนื่องในโอกาสต่างๆ
- ข. ตั้งตามต้นทุนหรือสภาวะของการแข่งขัน
- ค. การตั้งราคาเพื่อดึงดูดความสนใจหรือการลดมากเมื่อซื้อในปริมาณมาก
- ง. การเพิ่มขึ้นของราคาขายเมื่อต้นทุนสินค้าเพิ่มสูงขึ้น

17. ดัชนีชี้วัดการค้าปลีกที่ใช้ประเมินผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดถูกต้อง

- ก. ผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{ยอดขายสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุน}} \times \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขายสุทธิ}}$
- ข. ผลตอบแทนการลงทุน = อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ คูณกับอัตรากำไร
- ค. ผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุน}}$
- ง. ผลตอบแทนการลงทุน = $\frac{\text{ต้นทุนของสินค้าที่ขายไประหว่างปี}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุนทั้งปี}}$

18. ความหมายของ Lead Time ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก มีความหมายว่าอย่างไร

- ก. ระยะเวลา นับจากวันสั่งซื้อจนถึงวันชำระเงินค่าสินค้า
- ข. ระยะเวลาที่ผู้แทนจำหน่าย (Supplier) เข้ามาจดรายการสั่งซื้อ
- ค. จำนวนระยะเวลาสินค้าแต่ละชนิดเข้ามาในสต็อกของบริษัท นับจากสั่งซื้อ
- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง

19. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

- ก. ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าของผู้ประกอบการลดลง
- ข. หน่วยงานของรัฐได้ผลงานด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการ
- ค. ต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าของผู้ประกอบการลดลง
- ง. ต้นทุนการจัดซื้อของผู้ประกอบการลดลง

20. จากการฝึกอบรม ท่านได้รับความรู้เรื่องการค้าปลีก การปรับปรุงของร้าน "ซ้อกิมจิว" จังหวัดสมุทรสงคราม คิดว่าปัจจัยสำคัญที่สามารถปรับปรุงร้านค้าได้ คือปัจจัยด้านใด

- ก. การแข่งขันในความทันสมัยของร้านค้าปลีกในพื้นที่
- ข. งบประมาณการลงทุน
- ค. ทักษะคติแนวคิด
- ง. พนักงานมีมากพร้อมร่วมกันปรับปรุง

21. การวางแผนการจัดเรียงสินค้าตามหลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ซ้ออโด กล่าวถูกต้อง

- ก. คลังหน้าร้าน จัดเรียงสินค้าตามกลุ่มหรือประเภทสินค้า ส่วนคลังหลังร้านตามกลุ่มผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อเลือกซื้อสินค้าและหน่วยงานจัดซื้อรวมทั้งหน่วยงานจัดส่งสินค้าเข้าคลัง
- ข. คลังหน้าร้านกับคลังหลังร้าน จัดเรียงสินค้าตามกลุ่มหรือประเภทสินค้าเหมือนกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อเลือกซื้อสินค้า
- ค. คลังหน้าร้านกับคลังหลังร้าน จัดเรียงสินค้าตามกลุ่มหรือประเภทสินค้าเหมือนกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อเลือกซื้อสินค้าและหน่วยงานจัดซื้อรวมทั้งหน่วยงานจัดส่งสินค้าเข้าคลัง
- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง

22. การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อสินค้าปลีกรายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญต่อการพัฒนาการค้าปลีกของไทย อะไร

- ก. มูลค่าการลงทุนของค้าปลีกต่างชาติ
- ข. การมีข้อมูลที่สำคัญของร้านค้าปลีก ที่เป็นมาตรฐานประเมินถึงศักยภาพ
- ค. สัญญาณที่จะชี้บ่งให้ทราบถึงความสามารถทางการขาย
- ง. ต้นทุนในการดำเนินการของร้านค้าปลีก

23. กระบวนการที่ช่วยแก้ปัญหาการทำงานโดยการใช้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานแก่บุคลากร ข้อใดต่อไปนี้เป็นกล่าวไม่ถูกต้อง

- ก. องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนารูปแบบ สื่อและอย่างต่อเนื่อง
- ข. องค์กรที่ต้องการอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตจึงต้องพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
- ค. การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวสามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ง. ผลจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบใหม่ต้องก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ในการทำงาน

24. ปัจจัยหรือสิ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สังคมหรือองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าหรือดำเนินการได้อย่างสูงมีประสิทธิภาพ
- เงินทุน
 - ทรัพยากรมนุษย์
 - สินทรัพย์
 - นโยบายและกลยุทธ์องค์กร
25. การพัฒนาระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อเรื่องใดบ้าง
- ความสูญเสียในกระบวนการทำงานลดลง
 - กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มลดลง
 - ต้นทุนลดลง
 - ถูกทุกข้อ
26. ถ้าต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก โดยรวมของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ที่เรียกว่าโซ่อุปทานการค้าส่ง-ค้าปลีก ทั้งระบบจะลดลง ใครจะได้ประโยชน์บ้าง
- ผู้ผลิต
 - ผู้ประกอบการค้าส่ง-ค้าปลีก
 - กรมสรรพากร
 - ข้อ ก, ข
27. การแข่งขันในทางธุรกิจจะมีปัจจัยความสำเร็จหลักอยู่ 2 ประการ คืออะไรบ้าง
- การแข่งขันเชิงคุณภาพ
 - การแข่งขันเชิงปริมาณ
 - การแข่งขันเชิงราคา
 - ข้อ ก. กับ ค.
28. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในส่วนของธุรกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ อะไรบ้าง
- คลังสินค้า
 - สารสนเทศ
 - สินค้าคงคลัง
 - ถูกทุกข้อ

29. ข้อใดไม่อยู่ในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในธุรกิจทั้งค้าปลีก-ค้าส่ง สินค้าอุปโภค-บริโภค ประจำวัน
- ศูนย์กระจายสินค้า
 - โรงภาพยนตร์
 - ร้านโชห่วย
 - กิจการค้าส่ง
30. ระบบ ECR มีความหมายอย่างไร
- การตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว
 - สินค้ามีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
 - การติดตามความพึงพอใจลูกค้าอย่างรวดเร็ว
 - มีระบบการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
31. อะไร คือจุดมุ่งหมายของ ECR ที่จะแก้ไขหรือรองรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง สินค้าอุปโภค-ประจำวัน หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นเรียกว่า Collaboration Planning, Forecasting and Replenishment
- การเติมเต็มสินค้า (Replenishment)
 - การจัดการความร่วมมือ ระหว่าง ผู้ผลิตกับกิจการค้าส่ง
 - การจัดการความร่วมมือ ระหว่าง กิจการค้าส่งกับค้าปลีก
 - ถูกทุกข้อ
32. Backlog มีความหมายอย่างไร
- สินค้าที่เป็นของแถมในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
 - โอกาสที่สินค้าเกินในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
 - สินค้าเสียหายในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
 - สินค้าสูญหายในแต่ละรอบที่ส่งสินค้า
33. ความคาดหวังที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ เป็นหนึ่งในแนวทางหรือวิธีการเรียกว่าระบบอะไร
- ระบบ ABC
 - ระบบ POS
 - ระบบการเติมเต็มสินค้า
 - ระบบกระจายสินค้า
34. จากที่ได้ฝึกอบรมไป ได้รับความรู้เรื่องของ Purchase Order คืออะไร
- การกระจายสินค้า

- ข. การสรรหาสินค้า
- ค. การส่งมอบสินค้า
- ง. การบริหารคำสั่งซื้อ
35. จากข้อมูล ข้อ 19 ผู้ประกอบการค้าปลีกควรให้ความสำคัญในการการควบคุมทางด้านสินค้าทางด้านใดเป็นประการ
- ก. การควบคุมในด้านคุณภาพสินค้า (Qualเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)
- ข. การควบคุมในด้านปริมาณสินค้า (Unเทคโนโลยีสารสนเทศ Control)
- ค. การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้า(Value Control)
- ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง
36. ข้อใดไม่ใช่สาเหตุ การที่สินค้าคงเหลือมีการหมุนเวียนในอัตราสูง
- ก. ความสูญเสียอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงแฟชั่นเพิ่มขึ้น
- ข. สินค้าที่วางจำหน่ายมีความใหม่สดน่าสนใจ
- ค. การลงทุนสินค้านั้นมีความมั่นคง
- ง. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือลดลง
37. กระบวนการสำคัญในระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรของกิจการค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวได้อย่างครอบคลุมที่สุด
- ก. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการบุคคล-การขายและส่งมอบ
- ข. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการคลังสินค้า-การขายและส่งมอบ
- ค. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการคลังสินค้า-การบริหารภาษี
- ง. กระบวนการบริหารคำสั่งซื้อ-การจัดการทางการเงิน-การขายและส่งมอบ
38. Dead Stock คืออะไร
- ก. ปริมาณสินค้าที่สำรองไว้ ไม่เคลื่อนไหว เก็บไว้เป็นตัวอย่าง
- ข. ปริมาณสินค้าที่สำรองไว้ แต่ยังไม่ได้ทำการเคลื่อนย้าย
- ค. ปริมาณสินค้าสำรองที่ไม่เคลื่อนไหว จำหน่ายได้ช้า
- ง. ปริมาณสินค้าที่สำรองไว้ ไม่ได้จำหน่าย เพราะมีลูกค้าจองไว้
39. CPOS มีความหมายอย่างไร
- ก. POS ที่รวมลิ้นชักเก็บเงินเป็นชุด
- ข. อุปกรณ์หรือระบบที่มีการบันทึกการขายของร้านค้าปลีก
- ค. POS ที่มีการใช้ Software คอมพิวเตอร์ในการประยุกต์ใช้งาน
- ง. ข้อ ก. กับ ข้อ ข. ถูก
40. ข้อใดไม่ใช่การวางแผนโซ่อุปทานภายในของธุรกิจค้าส่ง
- ก. การวางแผนการเงิน

- ข. การวางแผนการจัดเก็บ
- ค. การวางแผนการจัดส่ง
- ง. การวางแผนการจัดซื้อ
41. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model) ในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก
- ก. การชำระเงินค่าสินค้า
- ข. การจัดซื้อจัดหาสินค้า
- ค. การจัดเก็บและการส่งมอบสินค้า
- ง. การวางแผน
42. ต้นทุนที่สูงที่สุดในขบวนการโลจิสติกส์ สำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกสินค้าอุปโภค-บริโภคประจำวันคืออะไร
- ก. การประชาสัมพันธ์
- ข. การจัดเรียงสินค้า
- ค. การจัดเก็บสินค้า
- ง. การส่งคืนสินค้า
43. ในการบริหารคำสั่งซื้อ ผู้บริหารกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยใด
- ก. เทคนิคการผลิต
- ข. ประเภทสินค้า
- ค. จำนวน สินค้า
- ง. ความต้องการสินค้าของตลาด
44. ในการคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายให้ทันต่อความต้องการ แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก คือข้อใด
- ก. ระบบ TQM
- ข. ระบบการเติมเต็มสินค้า (Replenishment)
- ค. ระบบการกระจายสินค้า (Distribution)
- ง. ระบบ Jเทคโนโลยีสารสนเทศ
45. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ถือเป็นดัชนีชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่ง ข้อใดไม่ถูกต้อง
- ก. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{จำนวนสินค้าที่ขายได้ระหว่างปี}}{\text{จำนวนสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี (จำนวนหน่วย)}}$
- ข. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ = $\frac{\text{ยอดขายสุทธิทั้งปี (เป็นจำนวนเงิน)}}{\text{จำนวนสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี (เป็นจำนวนเงิน)}}$

- ค. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ =
$$\frac{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี}}{\text{ยอดขายสุทธิทั้งปี (เป็นจำนวนชิ้น)}}$$
- ง. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ =
$$\frac{\text{ต้นทุนของสินค้าที่ขายไประหว่างปี}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุนทั้งปี}}$$
46. กระบวนการวางแผนการสั่งซื้อ ซึ่งจะสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสินค้าหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) โดยเรียกอีกอย่างหนึ่ง
- โลจิสติกส์ภายใน (Internal Logistics)
 - โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)
 - โลจิสติกส์ขาเข้า (External Logistics)
 - โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)
47. การใช้หลักในการจัดกลุ่มสินค้า ABC สำหรับธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- A หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายดี เคลื่อนไหวมาก
 - A หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายง่าย มีความนิยมมาก
 - B หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายได้ปานกลาง
 - C หมายถึง สินค้าที่จำหน่ายไม่เคลื่อนไหว
48. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์การสร้างเครือข่ายการค้าปลีก
- การผูกขาดการตลาดเฉพาะกลุ่มเครือข่าย
 - สร้างอำนาจต่อรองกับผู้ขาย
 - สร้างข้อมูลการพยากรณ์เดียว
 - การจัดรายการสินค้าไปโรมันร่วมกัน
49. ค่า Maximum Stock คือจำนวนสินค้าที่สมควรมีไว้ในสต็อกสินค้าที่ไม่ควรสูงกว่านี้ ข้อใดเป็นวิธีคิดที่ถูกต้อง
- ค่าการขายเฉลี่ยต่อรอบการขาย คูณกับ ปริมาณการขายต่อรอบการสั่งซื้อ
 - ค่าของ Minimum Stock คูณกับ ปริมาณการขายต่อรอบการสั่งซื้อ
 - ค่าการขายเฉลี่ยต่อรอบการขาย คูณกับ Lead Time
 - ค่าของ Minimum Stock บวกรวมกับ ปริมาณการขายต่อรอบการสั่งซื้อ
50. การพิจารณาขอการขยายต่อรอบ สามารถนำมาจัดกลุ่มสินค้า A, B และ C ได้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนตามหลักการโลจิสติกส์ได้ ข้อใดกล่าวถูกต้อง
- สินค้า A ควรอยู่ในสุดของพื้นที่คลัง และสินค้า C ควรอยู่ใกล้พื้นที่ทางเข้า-ออก
 - สินค้า A ควรอยู่ในสุดของพื้นที่คลัง และสินค้า B ควรอยู่ใกล้พื้นที่ทางเข้า-ออก
 - สินค้า C ควรอยู่ในสุดของพื้นที่คลัง และสินค้า A ควรอยู่ใกล้พื้นที่ทางเข้า-ออก

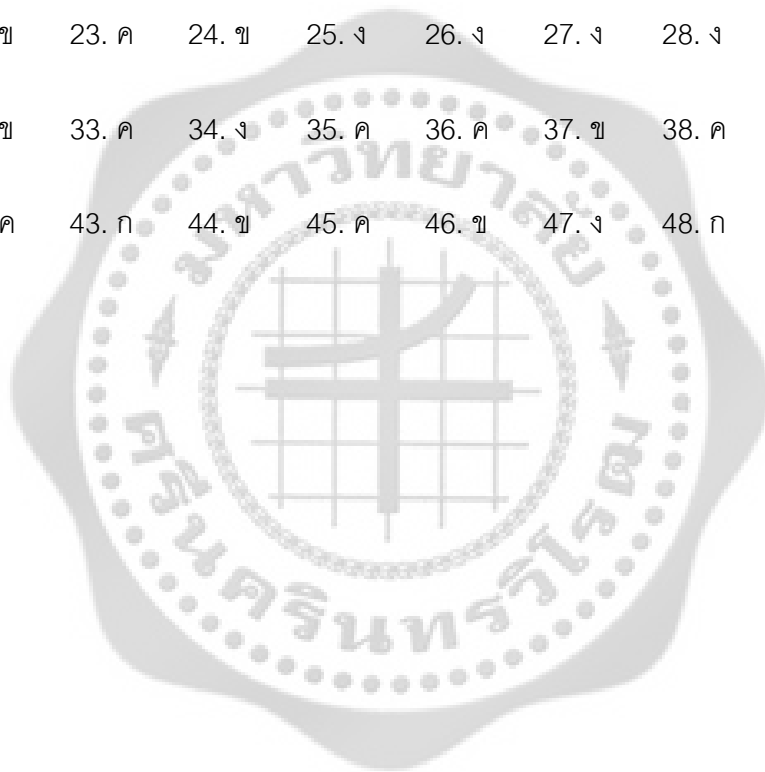
ง. ข้อ ก. และ ข. ถูกต้อง




เฉลย

แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (หลังการฝึกอบรม)
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

- | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ค | 2. ก | 3. ก | 4. ค | 5. ง | 6. ง | 7. ก | 8. ง | 9. ก | 10. ค |
| 11. ก | 12. ค | 13. ข | 14. ข | 15. ข | 16. ง | 17. ก | 18. ค | 19. ข | 20. ค |
| 21. ก | 22. ข | 23. ค | 24. ข | 25. ง | 26. ง | 27. ง | 28. ง | 29. ข | 30. ก |
| 31. ง | 32. ข | 33. ค | 34. ง | 35. ค | 36. ค | 37. ข | 38. ค | 39. ง | 40. ก |
| 41. ก | 42. ค | 43. ก | 44. ข | 45. ค | 46. ข | 47. ง | 48. ก | 49. ง | 50. ค |





ภาคผนวก ง
แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม
โครงการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งปลีก

แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม
โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้อสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

ประเภทการประกอบกิจการ ค้าปลีก ค้าส่ง เจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง อื่นๆ (ระบุ).....

1. สิ่งที่ท่านได้รับจากการฝึกอบรม สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำธุรกิจในชีวิตจริงได้เพียงไร

.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องตามความพึงพอใจของท่าน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ความรู้ความเข้าใจของท่านในเนื้อหาตามหลักสูตร					
2.1 ก่อนการสัมมนา-อบรม
2.2 หลังการสัมมนา-อบรม
3. เนื้อหาสาระของหัวข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
3.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
3.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
3.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
3.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
3.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
3.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
3.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
3.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
3.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
3.10 ฝึกปฏิบัติ การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
3.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิชาชีพค้าส่งและค้าปลีก
4. ความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาสาระที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
4.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
4.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
4.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
4.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
4.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิชาชีพค้าส่งและค้าปลีก
4.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
4.7 การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
4.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
4.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
4.10 ฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
4.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
4.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิชาชีพค้าส่งและค้าปลีก
5. ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหัวข้อเรื่องนี้					
5.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
5.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
5.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง
5.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
5.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก
5.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
5.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก
5.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ
5.10 ฝึกปฏิบัติการวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
5.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
5.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก
6. ความสามารถของวิทยากร :					
6.1 ความสามารถในการถ่ายทอด
6.2 การสร้างบรรยากาศ
6.3 การยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย
6.4 การกระตุ้นให้ผู้ฟังใช้ความคิด
6.5 ภาษาที่ใช้ในการบรรยายเหมาะสม
6.6 การตอบคำถามชัดเจน
6.7 การตรงต่อเวลา
6.8 ความพอใจของท่านโดยรวมต่อการบรรยายของวิทยากรท่านนี้
7. ความเหมาะสมของสื่อและเอกสารประกอบการอบรมช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้					
7.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
7.2 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก
7.3 การบริการและบริหารบุคคลเบื้องต้นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.4 การจัดการร้านค้าปลีกและค้าส่ง 7.5 การวัดประเมินสมรรถนะของวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก 7.6 ความสำคัญและการจัดการสารสนเทศในกิจการค้าส่งและค้าปลีก 7.7 การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร 7.8 การสร้างตัวชี้วัดด้วยแบบการประเมินตนเองสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งและค้าปลีก 7.9 กิจกรรมการใช้แบบประเมินด้วยตนเองเพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการ 7.10 ฝึกปฏิบัติ การวางกลยุทธ์และเขียนแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน 7.11 อภิปรายและนำเสนอแผนพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน 7.12 การประยุกต์เทคนิคทางการตลาดในการพัฒนาวิสาหกิจค้าส่งและค้าปลีก					
8. ถ้าจะจัดสัมมนา-อบรม หลักสูตรนี้ต่อไป หัวข้อนี้ควรจะ <input type="checkbox"/> คงไว้ <input type="checkbox"/> คัดลอก <input type="checkbox"/> ปรับปรุง คือ.....					
9. ถ้าจะจัดสัมมนา-อบรม ควรจะจัดหลักสูตรใดเพื่อที่จะเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้ประกอบการ					
10. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ					



ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

นายคณิสสร นาวานุเคราะห์	อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์
นายสมชาติ สร้อยทอง	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ
นายหทัย สงศิริ	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ
อาจารย์ ดร.วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์	หัวหน้าโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
อาจารย์ ดร.อิทธิกร ขำเดช	อาจารย์พิเศษประจำวิชาใช้อุปทาน คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย





ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย

นายสมชาติ สร้อยทอง	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ
นายหทัย ส่งศิริ	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ
อาจารย์ ดร.วิระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์	หัวหน้าโครงการพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
อาจารย์ ดร.อิทธิกร ขำเดช	อาจารย์พิเศษประจำวิชาการจัดการโซ่อุปทาน คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ดร. ธรรมรัตน์ พลอยเพชร	ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
นางสาวสุนิสา เลี้ยงสุขสันต์	
ร้านสหกรณ์สิงห์บุรี จำกัด (จังหวัดสิงห์บุรี)	
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไชยแสงดีพาร์ทเมนท์สโตร์ (จังหวัดสิงห์บุรี)	
ห้างหุ้นส่วนจำกัด KC ซุปเปอร์ มาร์ท (จังหวัดนครสวรรค์)	
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ท่าเรือพาณิชย์ (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา)	
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ลำปางเสรีสรรพสินค้า (จังหวัดลำปาง)	
ห้างหุ้นส่วนจำกัด กาญจน์ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ (จังหวัดกาญจนบุรี)	
บริษัท ไทยพีพัฒนา หูล แอนด์ โฮมมาร์ท จำกัด (จังหวัดชลบุรี)	
บริษัท บางบอนซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (กรุงเทพมหานคร)	
บริษัท อัมพรสรรพสินค้า จำกัด (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา)	
บริษัท สามัคคียานุสรณ์ กรุ๊ป จำกัด (จังหวัดนนทบุรี)	



ภาคผนวก ช
ภาพกิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

กิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการฝึกอบรมการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน





ภาพ (1)

ภาพ (2)

(1) ภาพจัดกิจกรรม ให้ความรู้ ณ สถานประกอบการ

(2) ภาพการให้ความรู้แก่กิจการร้านค้าปลีก

ภาพพื้นที่ร้านขายส่ง



ภาพการเก็บสินค้าในคลังขายส่ง
จัดวางติดกับสินค้าที่เสียหรือหมดอายุ

ภาพการจัดเก็บสินค้าที่ไม่เป็นระเบียบ



ภาพภายในร้านขายปลีก



ภาพภายในร้านขายส่ง

ภาพการจัดวางสินค้าในคลังค้าปลีก



ภาพการจัดเรียงสินค้าที่วางกับพื้น



ภาพการจัดเรียงสินค้าที่วางบนชั้น

ภาพพื้นที่ร้านขายส่ง



ภาพการเก็บสินค้าในคลังขายส่ง



ภาพการจัดเก็บสินค้าที่ไม่เป็นระเบียบ



การจัดวางสินค้าและการจัดร้านของห้างไชยแสงฯ



การระบายความร้อนในร้านค้า ด้วยพัดลม





ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุนิสา เลี้ยงสุขสันต์
วันเดือนปีเกิด	15 มีนาคม 2509
สถานที่เกิด	พระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	5/199 ซ. อารีย์ 5 ถ.พหลโยธิน 5 สามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ที่ปรึกษาอิสระ
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	บริษัท พี. เจนเนอร์ล กรุ๊ป จำกัด 152 ซ. สุขุมวิท 33 ถ.สุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	มัธยมศึกษาจากโรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์
พ.ศ. 2531	วิทยาศาสตร์บัณฑิต รังสีเทคนิคการแพทย์ ว.ท.บ. จากมหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2542	Ex.MBA บริหารธุรกิจ การตลาดและการเงิน จากมหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ. 2554	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ