

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC)
ในการบริหารจัดการองค์การ
กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

กนกพรรณ บรรลือทรัพย์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

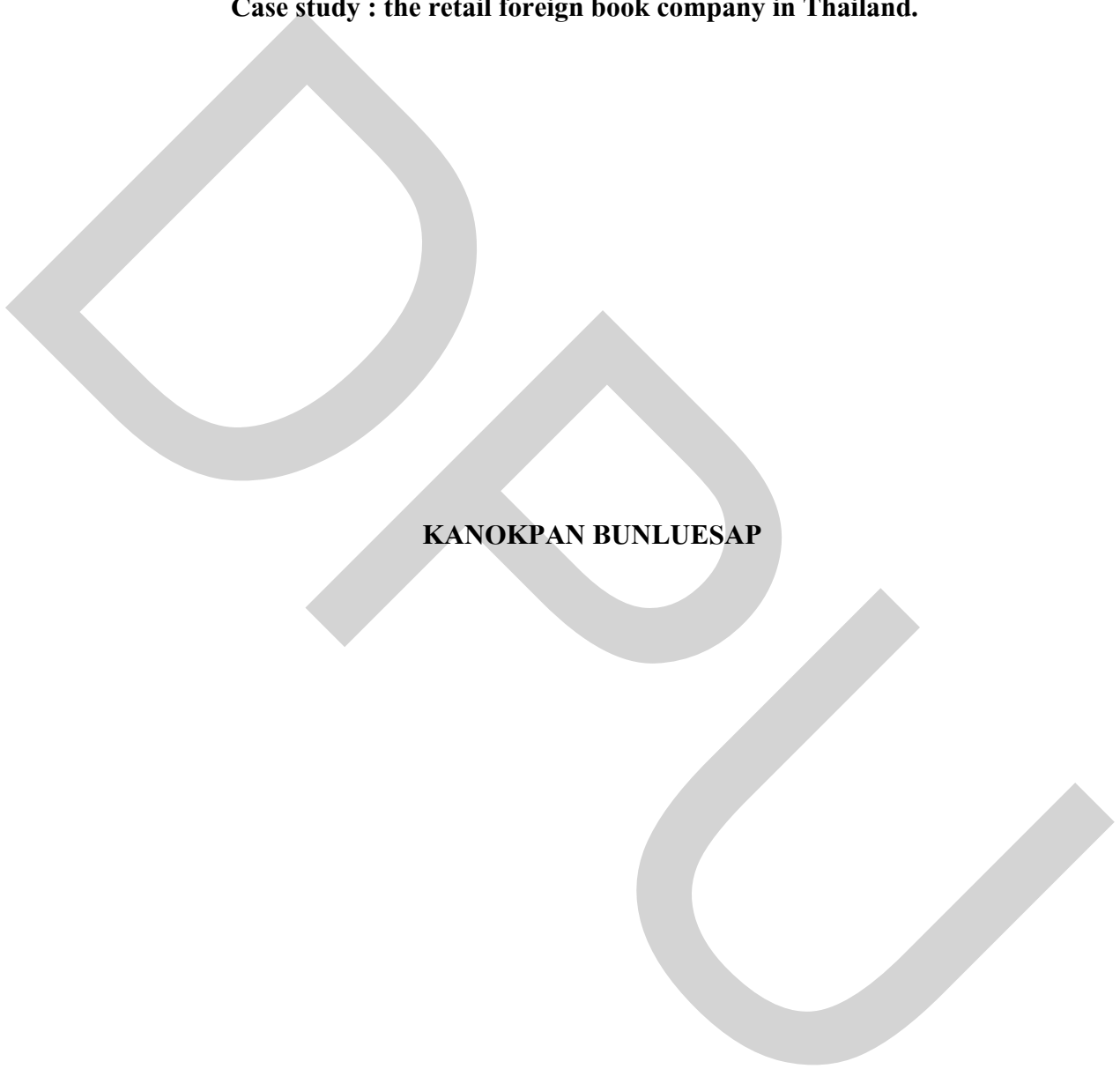
สาขาการบัญชี คณะการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2555

The application of Balanced Scorecard (BSC)

to management organizations.

Case study : the retail foreign book company in Thailand.



KANOKPAN BUNLUESAP

A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Accountancy Program

Department of Accountancy

Faculty of Accountancy, Dhurakij Pundit University

2012

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้ เกิดขึ้นด้วยความเมตตากรุณาและเอาใจใส่จากท่านอาจารย์ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนเป็นอย่างดี ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณ ดร.ปริเปรม นนทสิริรักษ์ ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และดร.พัทธนันท์ เพชรเชิดชู ที่ให้ความกรุณาร่วมแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อความสำเร็จของงานนี้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร.เอกพล คงมา ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยท่านได้กรุณาสละเวลาช่วยชี้แนะ ชักถาม และแสดงข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งด้านตำรา แหล่งข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอย่างใกล้ชิด ทำให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอขอบคุณนายวรากร เนียมหอม พี่ชายของข้าพเจ้า คุณวิยะดา จินดานุภาจิตร เลานุกการหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน รวมถึงพี่น้องเพื่อนๆ นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งคอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอรำลึกบูชาพระคุณของนายอุบลศักดิ์และนางขนิษฐา บรรลือทรัพย์ บิดา มารดาของข้าพเจ้า ที่ให้โอกาสศึกษาจนสำเร็จถึงขั้นปริญญามหาบัณฑิต ทั้งได้อุปการะให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนทุกๆ ด้าน และเป็นกำลังใจอันสำคัญแก่ผู้เขียนเสมอมา

อนึ่งหากสารนิพนธ์ฉบับนี้ก่อให้เกิดความรู้และข้อคิดที่มีประโยชน์อันควรแก่การศึกษา และนำไปพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไปในภายภาคหน้า ผู้เขียนขอขอบคุณความดีนี้ให้แก่บิดามารดา และท่านอาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนผู้แต่งหนังสือตำราทุกท่านซึ่งผู้เขียนใช้อย่างยิ่งในสารนิพนธ์ฉบับนี้ แต่หากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้ประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

กนกพรรณ บรรลือทรัพย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๙
สารบัญภาพ.....	๑๐
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.6 นิยามศัพท์.....	8
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	25
3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	26
3.2 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	27
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	31
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

	หน้า
4. ผลการศึกษา.....	36
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
4.2 ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
5. สรุปผลการศึกษา.....	58
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	60
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	62
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	70
ภาคผนวก.....	76
ภาคผนวก ก ประวัติบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง.....	77
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสำหรับลูกค้า.....	79
ภาคผนวก ค แบบสอบถามสำหรับพนักงาน.....	85
ประวัติผู้เขียน.....	93

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท.....	37
4.2 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	38
4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท.....	40
4.4 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า.....	45
4.5 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นของลูกค้า ที่มีต่อการให้บริการของบริษัท.....	47
4.6 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน.....	51
4.7 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	52

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ขอบเขตงานวิจัย.....	5
2.1 แผนที่กลยุทธ์ (พสุ เศษรินทร์, 2546).....	13
3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	28
5.1 แผนที่กลยุทธ์บริษัทที่ศึกษา (ดัดแปลงมาจากพสุ เศษรินทร์, 2546).....	58

หัวข้อสารนิพนธ์	การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	กนกพรรณ บรรลือทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.เอกพล คงมา
สาขาวิชา	การบัญชี
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการประเมินผล โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC) ของบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษา 4 มุมมอง อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ศึกษาด้านการวัดสภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรของบริษัทที่ศึกษา โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์เปรียบเทียบฐานะทางการเงินในปี 2552 และปี 2553 กับคู่แข่งชั้น มุมมองด้านลูกค้า ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม มุมมองด้านกระบวนการภายใน ศึกษาด้านสินค้าชำรุดเสียหาย วิธีการนับสินค้าคงคลัง ผลต่างจากการนับสินค้าคงคลัง จำนวนวันที่ใช้ในการนำสินค้าขึ้นชั้นวางหนังสือ โดยสัมภาษณ์จากผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

ผลการศึกษาค้นคว้าจะเห็นว่าทุกมุมมองล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในลักษณะที่องค์กรต้องมีกำไรเพิ่มขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับข่าวสาร มีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า มีการให้อบรมแก่บุคลากร และส่งเสริมให้องค์กรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ โดยปฏิบัติให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองใดมุมมองหนึ่งอาจส่งผลกระทบไปถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ด้วย ซึ่งจากผลการศึกษาค้นคว้าอาจสามารถนำ Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับธุรกิจอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Thematic Paper Title	The application of Balanced Scorecard (BSC) to management organizations. Case study : the retail foreign book company in Thailand.
Author	KANOKPAN BUNLUESAP
Thematic Paper Advisor	Dr. EAKAPOL KONGMA
Department	Accountancy
Academic Year	2011

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate with Balanced Scorecard (BSC) technique of the retail foreign book company in Thailand. This consists of four perspectives, financial, customers, the internal process, learning and growth.

The study is divided into four perspectives. Firstly, the perspective of the financial, is to study the measurement of liquidity and the ability of making profit of company by ratio analysis compare between the financial statement of 2009 and 2010 by evaluate the competitors. Secondly, the perspective of the customers, is to study the customers' feedback on the services from the company by questionnaire. Thirdly, the perspective of the internal process, is to study the deterioration of commodities, how to count the stock, the differences between the stock and the amount of date to place books on bookshelf by interviewing the purchasing and developing the new products manager. Finally, the perspective of learning and growth, is to study the opinions of the performances of the employees by questionnaire. The collected data, will be analyzed summarized and prepared for the conclusion.

The results are that all perspectives have relation to each other by mean that increasing of profit of the organization, satisfying our customers by promoting their product, building satisfaction of the customers, providing training to personnel and organizations are encouraged to review the strategic plan to enhance business operations with practice in the same direction. In case of the company, we can not achieve the objectives of the one perspectives with out the others. The result may help the other company in the similar industries in applying Balanced Scorecard (BSC) effectively and effectiveness.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการนำ Balanced Scorecard (BSC) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในงานต่าง ๆ ขององค์กร ด้านระบบการบริหารงาน ด้านประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลการประเมินผลองค์กร ทีม ตัวบุคคล เพื่อให้ทราบถึงพื้นฐานขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละบุคคล อันได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ หรือคู่แข่งได้ และรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจากเดิมนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทคือ การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงตัวชี้วัดทางการเงินเป็นเพียงดัชนีที่ให้ข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีตเท่านั้น ไม่สามารถบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการได้ (ยุคลธร การุณ, 2548)

สำหรับธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่มีหลากหลายรูปแบบ จึงส่งผลให้มีบริษัทคู่แข่งเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งคู่แข่งเหล่านี้ล้วนเป็นคู่แข่งที่เข้มแข็งทั้งทางด้านเทคโนโลยี การเงิน การตลาด ธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย จึงเป็นอีกหนึ่งบริษัทดังกล่าวที่ต้องสร้างจุดแข็งในทุก ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และรักษาความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศ พร้อมกับการขยายสาขาไปทั่วประเทศ ซึ่งการที่ธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย จะก้าวไปถึงเป้าหมายในเรื่องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการรักษาความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศ พร้อมกับการขยายสาขาไปทั่วประเทศได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาองค์กรอย่างเข้มแข็ง พร้อมทั้งแสวงหาเครื่องมือ หรือเทคนิคในวิธีใหม่ ๆ ในการประเมินผลการดำเนินงาน

ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน จึงจำเป็นต้องนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร รวมไปถึงการก่อให้เกิดความเข้าใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก, 2548)

ด้วยสาเหตุนี้จึงเป็นที่มาของแนวคิดที่จะศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) กับธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย เพื่อให้เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการพัฒนารูปแบบวิธีการกำหนดกลยุทธ์ เสริมสร้างศักยภาพในการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขให้องค์กรพัฒนา และสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ หรือคู่แข่งกันได้

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางในการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC) ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย ได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

มุมมองด้านการเงิน

ดัชนีด้านการบริหารการเงินเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินฐานะการเงิน และประสิทธิภาพ สามารถแบ่งออกได้เป็นกลุ่มวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์โดยใช้การวัดสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หากกิจการมีสภาพคล่องที่สูงย่อมแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากสินทรัพย์นั้นสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดในการชำระหนี้ระยะสั้นได้รวดเร็ว ทันเวลาหรือไม่

อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว หากต้องเลิกกิจการ หรือหยุดดำเนินงานจำเป็นต้องขายสินทรัพย์เพื่อนำมาชำระหนี้ระยะสั้นได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลาหรือไม่ ซึ่งดัชนีนี้มีสภาพคล่องที่สูงย่อมแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง

อัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้ หากอัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการมียอดลูกหนี้จำนวนมาก หรือมีนโยบายการจัดเก็บหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ

ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ จะพิจารณาร่วมกับอัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้ เพื่อเปรียบเทียบในส่วนของลูกหนี้ของกิจการ ว่าระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้มากหรือน้อยเพียงใด

อัตรากาหมุนเวียนของสินค้า หากอัตรากาหมุนเวียนของสินค้ามีค่าต่ำ เนื่องจากกิจการมีสินค้าคงคลังจำนวนมาก อาจเกิดจากสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากนัก

ระยะเวลาขายสินค้า ระบุให้ทราบถึงความสามารถในการเปลี่ยนสภาพสินค้าให้เป็นลูกหนี้ หรือเงินสด ว่าเร็ว หรือช้า

อัตรากาหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ ระบุให้ทราบถึงอัตรากาหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ ว่ามีระยะเวลานานกว่าที่กำหนดหรือไม่ หากสูงแสดงว่ากิจการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการบริหารเงินในการชำระหนี้

อัตรากาไรขั้นต้น หากดัชนีมีค่าสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนขายได้ดี ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นต่อหน่วยสูง ซึ่งดัชนีนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า ทั้งนี้การทำการกำไรจากยอดขายนี้จะไม่ครอบคลุมไปถึงการวัดการเปลี่ยนแปลงของราคา หรือการเปลี่ยนแปลงของปริมาณขาย กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

อัตรากาไรจากการดำเนินงาน เป็นดัชนีแสดงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน หรือสินทรัพย์ทุนในการดำเนินงาน สามารถนำมาสร้างกำไรกลับคืนมาให้กิจการได้คุ้มค่าน้อยเพียงใด หากค่าน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง แสดงว่าสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมกลับคืนมายังกิจการ ดังนั้นกิจการอาจต้องพิจารณาการลงทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นลง

อัตรากาไรสุทธิ หากดัชนีมีค่าสูง เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง แสดงว่ากิจการนั้นสามารถบริหารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากดัชนีมีค่าต่ำ อาจเกิดจากรายได้ของกิจการลดลง หรือกิจการมีรายการต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น (ภาวฑ พงษ์วิทยานู, 2551)

มุมมองด้านลูกค้า

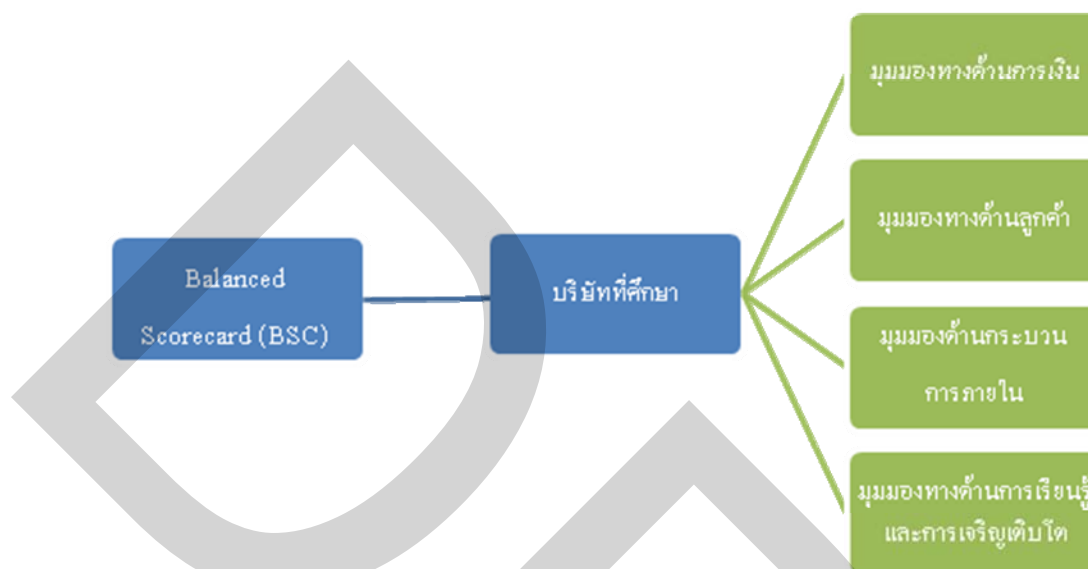
ศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านพนักงานพุดจาสุภาพ ด้านพนักงานรับฟังความคิดเห็นอย่างสุภาพ ด้านพนักงานมีการให้บริการตามลำดับก่อน - หลัง ด้านพนักงานให้คำตอบชัดเจนทุกครั้ง เมื่อลูกค้าซักถาม ด้านความชัดเจนของป้ายราคา ป้ายหนังสือ ด้านการจัดหมวดหมู่ของสินค้า ด้านการมีสินค้าใหม่ ๆ มาเสนออยู่เสมอ ด้านการบริการห่อปกฟรี เป็นต้น มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ศึกษาด้านสินค้าชำรุด สินค้าเสียหาย สินค้าสูญหาย วิธีการนับสินค้าคงคลัง ผลต่างจากการนับสินค้าคงคลัง จำนวนวันที่ใช้ในการนำสินค้าขึ้นชั้นวางหนังสือเพื่อเตรียมขายสินค้า เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการเขตต้องการหรือไม่ ซึ่งเป็นมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการจัดการองค์กร และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกิจการ ความสามารถหลักที่จะใช้ในการแข่งขันที่กิจการเลือกใช้ แล้วเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสม เช่น หากต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัวชี้วัดก็อาจเป็นคุณภาพของสินค้า อัตราเพิ่มผลผลิตใหม่ ๆ เป็นต้น (สุพานี สฤณภูวนิช, 2546)

มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้บริการลูกค้า ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ด้านการนำเสนอ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้บริการ ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ด้านไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ด้านพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจงานที่รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ด้านการมองเห็นปัญหาล่วงหน้าที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานปกติ และดำเนินการป้องกันล่วงหน้าได้ ด้านการมีความคิดริเริ่มในการนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับเปลี่ยนพัฒนาระบบงาน กิจกรรม โครงการทั้งใน และนอกหน่วยงาน เป็นต้น

1.4 ขอบเขตงานวิจัย



ภาพที่ 1.1 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัย และรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีขอบเขตและข้อจำกัด ดังนี้

การศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย และมุ่งเน้นประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) ทั้ง 4 มุมมอง และใช้ยอดขาย กำไร ผลประกอบการเป็นตัวชี้วัดหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน

ศึกษาแนวทางในการประเมินด้านการเงินของบริษัท โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบฐานะทางการเงินในปี 2552 และ ปี 2553 โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของบริษัทที่ศึกษาเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง เรื่องอัตราส่วนสภาพคล่องนั้นใช้อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ ระยะเวลาการเก็บหนี้ อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ระยะเวลาขายสินค้า อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ ระยะเวลาการชำระหนี้ และเรื่องอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร โดยใช้อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรจากการดำเนินงาน อัตรากำไรสุทธิ กล่าวคือ

อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว โดยวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นเงินสด และนำมาชำระหนี้ได้รวดเร็ว ทันเวลาหรือไม่

อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ และความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ของบริษัท ว่าอยู่ในระดับสูง หรือต่ำ ซึ่งถ้าอยู่ในระดับสูง จะแสดงให้เห็นว่า การขายสินค้าเป็นเงินเชื่อสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เร็ว

ระยะเวลาการเก็บหนี้ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงระยะเวลาของการเก็บเงินจากลูกหนี้ว่ามาก หรือน้อย ถ้าใช้จำนวนวันในการเก็บหนี้มาก ก็จะทำให้เสี่ยงต่อการเกิดหนี้

อัตรามูลเงินของสินค้าคงเหลือ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพด้านการขายสินค้าว่าสามารถขายสินค้าได้จำนวนกี่ครั้ง ถ้าจำนวนครั้งที่ขายมีมาก แสดงให้เห็นว่าบริษัทขายสินค้าได้น้อยกว่าคู่แข่ง อาจเกิดจากสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากนัก

ระยะเวลาขายสินค้า โดยวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการเปลี่ยนสภาพสินค้าให้เป็นลูกหนี้ หรือเงินสดได้เร็วที่สุด หากมีจำนวนวันในการขายสินค้ามาก ก็แสดงให้เห็นว่าบริษัทไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการขายสินค้า

อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงระยะเวลาการชำระหนี้ว่านานกว่าที่กำหนดหรือไม่ เช่น บริษัทชำระหนี้ได้นานกว่าคู่แข่ง แสดงว่าบริษัทยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการบริหารเงินในการชำระหนี้

อัตรากำไรขั้นต้น หากดัชนีมีค่าสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนขายได้ดี ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นต่อหน่วยสูง ซึ่งดัชนีนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า ทั้งนี้การทำการกำไรจากยอดขายนี้จะไม่ครอบคลุมไปถึงการวัดการวัดการเปลี่ยนแปลงของราคา หรือการเปลี่ยนแปลงของปริมาณขาย กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน หากค่าน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง แสดงว่าสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมกลับคืนมายังกิจการ ดังนั้นกิจการอาจต้องพิจารณาลดการลงทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นลง

อัตรากำไรสุทธิ หากดัชนีมีค่าสูง เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง แสดงว่ากิจการนั้นสามารถบริหารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากดัชนีมีค่าต่ำ อาจเกิดจากรายได้ของกิจการลดลง หรือกิจการมีรายการต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

มุมมองด้านลูกค้า

ศึกษาแนวทางในการประเมินด้านลูกค้าของบริษัท โดยศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษา ด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ กล่าวคือ ศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษา ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า ด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ศึกษาด้านสินค้าชำรุดเสียหาย วิธีการนับสินค้าคงคลัง ผลต่างจากการนับสินค้าคงคลัง จำนวนวันที่ใช้ในการนำสินค้าขึ้นชั้นวางหนังสือ เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการเขต ต้องการหรือไม่

มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

ศึกษาแนวทางในการประเมินด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต ของบริษัท โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษา ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และด้านความคิดริเริ่ม ด้านความใส่ใจในการบริการ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม และด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้ในบริษัท เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการบริหารงานในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และแผนปฏิบัติสำหรับแผนต่างๆ ภายในบริษัท และเป็นแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน รวมทั้งตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกคนในบริษัท และปรับปรุง พัฒนาให้บริษัทมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการดำเนินงานของบริษัท และเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในด้านการสร้างจุดแข็งทุก ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และรักษาความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศ พร้อมกับการขยายสาขาไปทั่วประเทศ

4. เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับธุรกิจที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน และสำหรับผู้สนใจศึกษาเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารงาน สามารถนำผลการศึกษาที่ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อีกด้วย

1.6 นิยามศัพท์

การประยุกต์ หมายถึง การนำความรู้ในวิทยาการ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525) ทฤษฎี หลักการ กฎเกณฑ์ แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ มักมีการประยุกต์ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้จริงในการแก้ปัญหา เพราะมีความเป็นรูปธรรมมากกว่า (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ , 2546)

Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ และกลยุทธ์ เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยในการกำหนดกรอบของระบบการวัดผล และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องได้ครบถ้วน สมบูรณ์ (Kaplan and Norton, 1996) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต (พลสุ เทชะรินทร์, 2546)

การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Kinicki, Angelo, 2549) โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550)

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มเหล่านั้นอย่างชัดเจน (จำนงค์ ทองประเสริฐ, 2528) เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์การมีลักษณะร่วมกันอยู่ประกอบด้วย ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง ต้องมีคนร่วมกันทำงาน และองค์การต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์การ (Kinicki, Angelo, 2549)

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้า หรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อการใช้ส่วนตัวที่ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ (ดวงเดือน สัญญะ, 2552)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย หมายถึง การนำความรู้ในวิชาการ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525) ทฤษฎี หลักการ กฎเกณฑ์ แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ มักมีการประยุกต์ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้จริงในการแก้ปัญหาเนื่องจากเป็นรูปธรรมมากกว่า (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ , 2546) โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ และกลยุทธ์เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน (Kaplan and Norton, 1996) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (พสุ เทชะรินทร์, 2546) และมีการบริหารจัดการองค์การ ด้วยการกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ (Kinicki, Angelo, 2549) โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550) กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวคิดผลงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการศึกษาโดยแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

แนวคิด BSC เกิดจาก Robert S. Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard and David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดย Robert S. Kaplan and David P. Norton ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของตลาดหุ้นของประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 ซึ่งพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้งสี่มุมมอง แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งในการวัดผลงานของกิจการนั้น จะทำให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น นอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหาร การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนการสร้างการเรียนรู้ให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างอนาคตให้องค์กร

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ BSC ที่ Robert S. Kaplan and David P. Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา

แนวทางการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลนั้น มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับให้นำ BSC ไปใช้มากกว่าการออกแบบ แต่การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผล กล่าวคือ

ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้อีกทั้งต้องให้การสนับสนุน และเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องแนะนำให้เกิดเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณา ได้แก่ การมุ่งเน้นการสื่อสารภายใน และไม่ควรรำคาญใจทั้งองค์กร รวมทั้งต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้พนักงานด้วย

การนำ BSC มาใช้ ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง และใช้ประจำโดยความรวดเร็วในการพัฒนา และนำ BSC ไปใช้ การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนามากกว่าสมบูรณ์ เนื่องจาก BSC จะไม่สามารถสมบูรณ์ได้จนกว่าจะมีการใช้ความเรียบง่ายในด้านหลักการแนวคิดที่ชัดเจน และตรงไปตรงมาความต่อเนื่องของการนำ BSC มาใช้ไม่ใช่โครงการที่จะทำได้สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือน หรือปี แต่การที่จะนำ BSC มาใช้จนประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก BSC ไม่ได้สมบูรณ์ หรือถูกต้องในครั้งแรกที่ทำ ดังนั้นเมื่อนำ BSC มาใช้ ต้องมีการปรับเปลี่ยน และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วนการใช้เป็นประจำหมายความว่าต้องนำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวัน ไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้ผลการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นชัดเจนอยู่ตลอดเวลา

BSC เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้เกิดผลที่ดีที่สุด ควรจะนำมาใช้ในด้านกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแค่ประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) เนื่องจากตัวชี้วัดที่อยู่ใน BSC นั้น ควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย ก่อนที่องค์กรจะเริ่มใช้ BSC องค์กรอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็นร้อยตัว แต่การทำ BSC ไม่ใช่การนำตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้น ย่อมทำให้องค์กรดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้น จะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่า หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

ดังนั้น BSC จึงถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไปสู่ชุดของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกัน โดยแม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัวผลกดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน โดยพิจารณาจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2542) ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน

มุมมองที่มุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลตอบแทนให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ส่งผลให้กิจการเจริญเติบโตในเรื่องสินทรัพย์ ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องกิจการ เป็นต้น (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2546)

มุมมองด้านลูกค้า

มุมมองที่ใช้วัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ผลกำไรที่จะได้จากลูกค้า ซึ่งจะทำให้กิจการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจที่ได้กำหนดไว้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2546)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

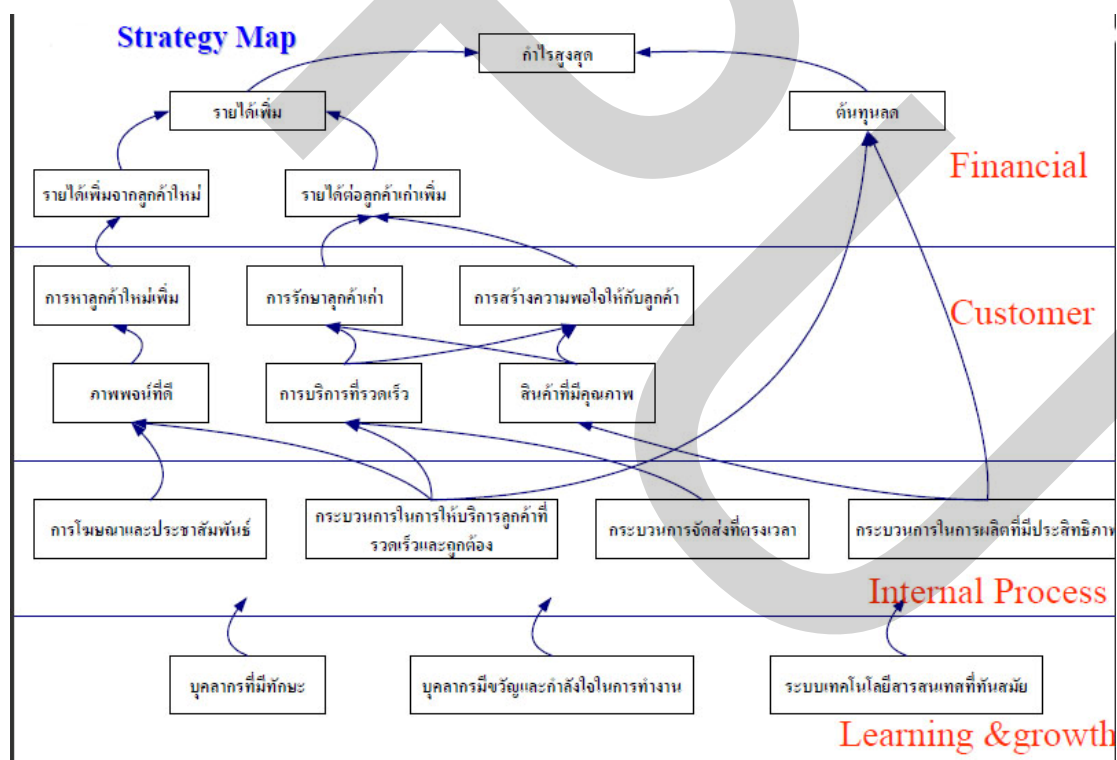
เนื่องจากมุมมองด้านกระบวนการภายใน หรือการดำเนินงานของกิจการนั้นอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของกิจการ และความสามารถในการแข่งขัน และต้องเลือกตัววัดที่เหมาะสมในการพิจารณา เช่น ถ้ากิจการต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัววัดก็อาจเป็นความสามารถในการสรรหาหนังสือต่างประเทศใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ และมีสีสันที่ดึงดูดใจลูกค้า การลดราคา (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2546)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของกิจการ โดยใช้ทฤษฎี SWOT มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาการดำเนินงานของกิจการว่าบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่

มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

มุมมองที่มุ่งวัดความสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อบรรลุภารกิจขององค์กร และสามารถอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ หากกิจการใดมีการมุ่งสร้างการเรียนรู้ให้แก่องค์กร อยู่เสมอ องค์กรนั้นย่อมเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง และแข็งแกร่ง ซึ่งรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้ องค์กรมีข้อได้เปรียบจากการแข่งขันคือ บุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่ม (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546)

ดังนั้น แนวคิด BSC สรุปได้ว่า BSC หมายถึง แนวคิด หรือเครื่องมือที่นำมาช่วย กำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งมุมมองทั้ง 4 มุมมองนี้จะต้องมีความสมดุล และสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถกล่าวได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แผนที่กลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

มุมมองด้านการเงิน หมายถึง ระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยใช้จ่ายเงินเท่าเดิม การบริหาร การใช้จ่ายการเงินมีสภาพคล่องตัว ไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไร และเน้น การเจริญเติบโตขององค์กร

มุมมองด้านลูกค้า หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น การให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของ องค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของบุคลากร การใส่ใจในการบริการ การทำงานเป็นทีม การ ทำงานร่วมมือกับผู้อื่น มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต หมายถึง ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อสร้าง คุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของลูกค้าที่มารับบริการ เพื่อนำไปปรับปรุง ระบบงาน คิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาการบริการ ระบบงานใหม่ให้สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดองค์กรและการจัดการ

องค์กร หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่ม เหล่านั้นอย่างชัดเจน (จ้านงค์ ทองประเสริฐ, 2528) เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่ง องค์กรมีลักษณะร่วมกันอยู่ประกอบด้วย ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง ต้องมีคนร่วมกันทำงาน และองค์การต้องมีการจัดโครงสร้างงานด้วยการแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบ ของคนในองค์กร (คินิคกิ, แอนเจโล และวิลเลียม, เบรน เค, 2549) ร่วมกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ทุก องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของตนเอง ทุกองค์การต้องมีคนร่วมกันทำงานองค์กร ต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์กร

การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ หรือการอำนวยการ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545)

การจัดการ หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยคนและทรัพยากรขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนั้น ได้แก่ ขบวนการ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (คินคิก, แอนเจโล และวิลเลียม, เบรน เค, 2549) ในการจัดการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และสังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การค้าเสรี การใช้อำนาจ ความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม (คินคิก, แอนเจโล และวิลเลียม, เบรน เค, 2549)

การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (คินคิก, แอนเจโล และวิลเลียม, เบรน เค, 2549) โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550)

แนวคิดการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis)

อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือใช้ประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงิน ประสิทธิภาพ และความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ (เพชร ชุมทรัพย์, 2548) ซึ่งประเภทของอัตราส่วนทางการเงิน มีดังนี้

อัตราส่วนสภาพคล่อง หมายถึง อัตราส่วนใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือวัดสภาพคล่องของกิจการ (เพชร ชุมทรัพย์, 2548) มีดังนี้

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หมายถึง อัตราส่วนใช้วัดสภาพคล่องของกิจการ แสดงความสามารถที่กิจการนำสินทรัพย์มาหมุนเวียนไปชำระหนี้สินหมุนเวียนได้กี่เท่า และสามารถชำระได้ทันเวลาหรือไม่ (เพชร ชุมทรัพย์, 2548) และวัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่คำนวณได้สูงเท่าใด แสดงว่า บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งประกอบด้วย สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้ และเงินสดมากกว่าหนี้ระยะสั้น จึงทำให้การชำระหนี้ระยะสั้นมีความคล่องตัวค่อนข้างมาก โดยปกติ ถือว่าเหมาะสมแล้ว (ภาวฐ พงษ์วิทยพานู, 2551)

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว หมายถึง อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการอีกประเภทหนึ่งแสดงความสามารถที่กิจการจะนำสินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว มาจ่ายชำระหนี้สินระยะสั้นได้ทันเวลาหรือไม่ (เพชร ชุมทรัพย์, 2548) ซึ่งการวัดส่วนของสินทรัพย์ที่

ได้หักค่าสินค้าคงเหลือ ที่เป็นสินทรัพย์ระยะสั้นและมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ต่ำสุดออก เพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการได้ โดยปกติอัตราส่วน 1 : 1 ถือว่าเหมาะสมแล้ว (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551)

อัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้ นั้น ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า ช่วงเวลาที่ทำกาวิเคราะห์ธุรกิจขายสินค้าเป็นเงินเชื่อและสามารถเรียกเก็บหนี้ได้กี่ครั้ง ถ้าอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้สูงยิ่งดี แสดงว่า ในช่วงที่วิเคราะห์ธุรกิจมีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ และเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้เร็ว คือลูกหนี้ของกิจการมีความคล่องตัวสูง (เพชรี ขุมทรัพย์, 2548) หากค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูง แสดงถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ให้แปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551)

ระยะเวลาการเก็บหนี้ นั้น ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า ในช่วงเวลาการวิเคราะห์ กิจการสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ใช้เวลากี่วัน จำนวนวันที่ใช้ในการเก็บเงินจากลูกหนี้ยิ่งน้อยวันยิ่งดี ถ้าจำนวนวันมากจะทำให้เสี่ยงต่อการเกิดหนี้สูญ (เพชรี ขุมทรัพย์, 2548) และแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ว่าสั้นหรือยาว เพื่อให้ทราบถึงคุณภาพของลูกหนี้ ประสิทธิภาพในการเรียกเก็บหนี้ และนโยบายในการให้สินเชื่อทางธุรกิจ (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551)

อัตรากาหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ นั้น ผลลัพธ์จากการคำนวณอัตรากาหมุนเวียนของสินค้าบอกให้ทราบว่าธุรกิจได้ขายสินค้าจนกระทั่งเก็บเงินได้มีจำนวนกี่ครั้ง ถ้าอัตรากาหมุนเวียนของสินค้า มีจำนวนมากครั้ง แสดงถึงประสิทธิภาพด้านการขายอยู่ในเกณฑ์ดีและสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ขายสินค้าได้เร็ว (เพชรี ขุมทรัพย์, 2548) หากค่าคำนวณได้สูง ย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารการขายสินค้าได้เร็ว (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551)

ระยะเวลาขายสินค้านั้น ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า การวิเคราะห์เงินทุนที่ได้ลงทุนในสินค้านั้นกว่าจะเปลี่ยนสภาพเป็นลูกหนี้หรือเงินสดใช้เวลากี่วัน (เพชรี ขุมทรัพย์, 2548) หากยิ่งขายได้เร็ว (ระยะเวลานั้น) ยิ่งดี (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551)

อัตรากาหมุนเวียนของเจ้าหนี้ แสดงถึงระดับของหนี้สินทางการค้าของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย หากดัชนีตัวนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการมีการซื้อวัตถุดิบสินค้าเป็นเงินเชื่อจำนวนมาก กิจการมีเครดิตทางการค้าที่ดี แต่ต้องระวังไม่ให้มากเกินไป โดยทั่วไปจะสอดคล้องกับอัตรากาหมุนเวียนของเจ้าหนี้ด้วย (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานุ, 2551) และสามารถนำไปคำนวณหาระยะเวลาในการชำระหนี้ของกิจการได้ และสามารถให้ภาพที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ และระยะเวลาในการชำระหนี้ของกิจการจะสามารถบอกสภาพคล่องของกิจการได้ด้วย

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร หมายถึง ดัชนีระหว่างกำไรที่เกิดจากการดำเนินงานกิจการในรูปของการขายสินค้าและบริการไม่รวมรายได้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น รายได้ค่าเช่าจากที่ดิน รายได้จากการขายสินทรัพย์ ดอกเบี้ยรับ หรือกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสินทรัพย์ต้นงวดและค่าเฉลี่ยของสินทรัพย์ปลายงวดเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานข้างต้น ซึ่งจะไม่รวมเงินลงทุนในระยะสั้น เช่น การลงทุนในตราสารทางการเงินซึ่งครบกำหนดภายใน 1 ปี หรือเงินลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และไม่รวมเงินลงทุนในกิจการอื่นระยะยาวที่ถือว่าไม่ใช่การลงทุนที่เกิดขึ้นตามปกติของกิจการ ซึ่งอาจรวมไปถึงอาคารและสิ่งก่อสร้างที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง เนื่องจากยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้ของกิจการ การใช้ค่าเฉลี่ยจะช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรายการระหว่างปีไม่ให้ตัวเลขที่เกิดขึ้นมีมูลค่าสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงมากนัก ดัชนีนี้แสดงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน หรือสินทรัพย์ทุนที่ลงทุนไปในการดำเนินงาน สามารถนำมาสร้างกำไรกลับคืนมาให้กิจการได้คุ้มค่าน้อยเพียงไร หากค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม แสดงว่าสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงานไม่สามารถสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมกลับคืนมายังกิจการ ดังนั้นกิจการอาจต้องพิจารณาลดการลงทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นลง

อัตรากำไรขั้นต้นนั้น ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่ากิจการมีกำไรขั้นต้นเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขาย อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งดีแสดงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น (ภาวฐ พงษ์วิทยพานู, 2551)

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน ผลลัพธ์ได้ แสดงถึงความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับรายได้จากการขายหลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว เพื่อวัดระดับความสามารถการทำกำไรในช่วงเวลานั้น และสะท้อนให้เห็นแนวโน้มของรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งด้านการผลิต การตลาด การจัดการ ถ้าค่าที่ได้จากการคำนวณมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานสูง แสดงว่าบริษัทนั้นมีความสามารถในการทำกำไรสูง และมีประสิทธิภาพในการจัดการที่ดี

อัตรากำไรสุทธินั้น ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า กิจการมีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าไรของยอดขาย อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งดีแสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิ (ภาวฐ พงษ์วิทยพานู, 2551)

จากแนวคิดการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ผู้วิจัยจึงเลือกมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของกิจการจากงบการเงินระหว่างบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่งจำนวน 2 บริษัท พร้อมทั้งนำเสนอข้อเท็จจริงมาประกอบการตัดสินใจ

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

อนุศาสตร์ สระทองเวียน (2553) กล่าวถึงธุรกิจค้าปลีกว่ามีความเจริญก้าวหน้าเพราะมีผู้ประกอบการค้าปลีกมากขึ้นทั้งกิจการขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ในประเทศไทยมีร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าทั่วไป ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสรรพสินค้า ฯลฯ

กิจการค้าปลีกจึงเป็นส่วนสำคัญในลักษณะธุรกิจการซื้อขาย การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ กระบวนการนี้ก่อให้เกิดการผ่านมือจากผู้ผลิตไปสู่ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค

ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกมีต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ชุมชน และสังคม โดยรวม กล่าวคือช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการของตนเอง สะดวกสบาย และประหยัดเวลาในการเดินทาง ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้ การบำรุงรักษา ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาประหยัดจากกลยุทธ์ด้านราคาของธุรกิจค้าปลีก การสร้างความเจริญให้กับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน ประชากรในชุมชนมีรายได้มาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น เกิดการจ้างงาน และรัฐสามารถจัดเก็บภาษีได้มากขึ้น

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้า หรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย (ดวงเดือน สัตยฐานะ, 2552) เพื่อการใช้ส่วนตัว ที่ ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ (Stanton, Etzel and Walker.1994) การค้าปลีกได้พัฒนาเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยจำแนกตามประเภทของร้านค้า และสินค้า ได้ดังนี้

ธุรกิจค้าปลีกประเภทหาบเร่ มีลักษณะสำคัญคือ การนำสินค้า หรือบริการเสนอขายถึงบ้านผู้บริโภค เช่น รถขายกับข้าวตามหมู่บ้าน ฯลฯ และการขายสินค้าตามราคาท้องตลาดทั่วไป

ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าเฉพาะอย่าง มีลักษณะสำคัญคือ การขายสินค้าเฉพาะอย่าง และเฉพาะยี่ห้อ เช่น ห้างวัดสัน ขายสินค้าประเภทสุขอนามัยของร่างกาย ยี่ห้อ Watson's ได้แก่ เครื่องสำอาง สบู่ แชมพู ฯลฯ มีสินค้าหลากหลายครบถ้วน และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ

ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ มีลักษณะสำคัญ คือ การขายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน การขายอาหารฟาสต์ฟู้ด และเครื่องดื่ม การทำเลที่ตั้งเป็นร้านสะดวกซื้อ การให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เช่น ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ร้านแฟมิลีมาร์ท ร้านเอเอ็มพีเอ็ม และปัจจุบันตามสถานบริการน้ำมันทั่วไป มีธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อให้บริการ

ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านซูเปอร์มาร์เก็ต มีลักษณะสำคัญคือ การขายสินค้าประเภทอาหารสด เครื่องอุปโภคบริโภค ประเภทที่ใช้ในชีวิตประจำวัน สินค้าประเภทผลิตภัณฑ์อาหารมีความสดใหม่ และหลากหลาย ซึ่งอาจจะตั้งอยู่ในศูนย์การค้า และแยกเป็นร้านอิสระ เช่น ฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต และฟู้ดโลออนซูเปอร์มาร์เก็ต

ธุรกิจค้าปลีกประเภทซูเปอร์เซ็นเตอร์ หรือไฮเปอร์มาร์ท มีลักษณะสำคัญคือ การขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ในสถานที่เดียวกัน มีความหลากหลายของสินค้า เน้นกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน การกำหนดนโยบายราคาคึงดึงดูดใจลูกค้า การให้บริการแบบบริการตนเอง พื้นที่บริการลูกค้าจัดเป็นชั้นเดียว ซึ่งธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ กิจการของห้างบิ๊กซี เทสโกโลดัสคาร์ฟูร์ ฯลฯ

ธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า มีลักษณะสำคัญคือ การขายสินค้าประเภททั่วไป มีความหลากหลายของชนิดสินค้าให้เลือก การเน้นสินค้าและการจัดโชว์แบบแฟชั่น สินค้ามีราคาแพง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นระดับกลางถึงระดับสูง มีให้บริการแบบเต็มพื้นที่ ส่วนพื้นที่ขายแบ่งออกเป็นชั้น ๆ โดยจัดสินค้าออกเป็นแผนก ๆ เช่น ห้างเซ็นทรัล เดอะมอลล์ โรบินสัน ดิเอ็มโพเรียม เซ็น พาต้า ฯลฯ

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้ BSC มาเป็นแนวทางในการประเมินผล กล่าวได้ว่า การศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในบริษัท เพื่อใช้เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการพัฒนารูปแบบวิธีการกำหนดกลยุทธ์ และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คุ่มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุดสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ โดยใช้เทคนิคของ BSC 4 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในบริษัท ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการของบริษัท บริการโทรศัพท์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก และพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในบริษัทอยู่ในระดับมาก และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงบริษัทให้มีการบริการ และการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (ยุคลธร การบุญ, 2548) ซึ่งการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในภายใต้การนำเครื่องมือ BSC มาใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำ BSC มาใช้ในการทำงานของธนาคาร พบว่าการนำ BSC มาใช้ในการทำงานในฐานะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทิศทาง

ขององค์กร และแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ให้แนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน แต่การสื่อสาร/ถ่ายทอด ทิศทางองค์กรนี้ ส่วนใหญ่แล้วพนักงานระดับปฏิบัติการจะยังเข้าใจไม่ชัดเจนมากนัก ส่วนผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงจะมีความเข้าใจในการถ่ายทอดกลยุทธ์ (จุฑามานัส เกิดอุดม, 2551)

ด้านการประยุกต์ใช้ BSC กล่าวได้ว่า การศึกษาการประยุกต์ใช้ BSC ในการติดตาม การประเมินผลการบริหาร และการจัดการองค์กรการศึกษา พบว่าการประยุกต์ใช้ระบบติดตาม การบริหารจัดการขององค์กรด้วย BSC ที่มีการแสดงผลแบบทันทีทันใดนั้นมีประโยชน์สำหรับ ผู้บริหารองค์กรในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้าของผลการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินทิศทางของผลการดำเนินงานในอนาคตได้อีกด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานสู่เป้าหมายสูงสุดได้อย่างทันทั่วทั้ง (ณัฐพร ใจพุทธ, 2550) ส่วนการศึกษาแนวความคิดในการวัดผลสำเร็จของธุรกิจโดย BSC และศึกษานำความคิดเรื่อง BSC ไปประยุกต์ใช้กับบริษัท พบว่าในการนำ BSC ไปใช้ ทำให้เป้าหมายของบริษัทชัดเจน และครอบคลุมมากขึ้น ช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดแผนงาน และงบประมาณได้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้การติดตามผลการ ปฏิบัติงานการรายงานผลการปฏิบัติงานสะดวกขึ้น และผู้บริหารสามารถเห็นผลการปฏิบัติงาน ในทุกมุมมองได้ในเวลาเดียวกัน แต่เนื่องจากเป็นระยะเริ่มแรกของการนำ BSC มาใช้ บริษัทจึง ยังไม่นำเอา BSC เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล (จักรชัย บุญศรีชัย, 2551)

ด้านการนำ BSC มาใช้ในองค์กร กล่าวได้ว่า การศึกษาถึงการนำ BSC มาใช้ให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรจากหน่วยงานรัฐบาลของสหรัฐอเมริกา พบว่าผู้จัดการสามารถใช้ BSC พัฒนาศักยภาพด้านดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ และมีความสอดคล้อง กับวัฒนธรรมองค์กร (Barnes Barry, Deem Jackie W., Preziosi Robert, and Segal Sabrina, 2010)

อีกทั้งยังมีการสร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในการวัดประสิทธิผล ขององค์กร และตรวจสอบการใช้ของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจของบริษัท พบว่าด้านการ ดำเนินการด้านการเงินโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากมีต้นทุนสูง การเพิ่มขึ้นของรายได้จาก ผลิตภัณฑ์เดิมต่ำ และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ก็ต่ำเช่นกัน ด้านการ ดำเนินการด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยพิจารณาจากอัตราส่วนสินค้าส่งคืนมีน้อย และลูกค้าร้องเรียนต่ำ ด้านการดำเนินการด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดใหม่ และด้านการดำเนินการ ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยภาพรวม (ศรัยกร บุญยะมา ,2545)

สำหรับการใช้ BSC ในวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขัน พัฒนาระบบขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ พบว่า BSC เป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมาก ซึ่งจะช่วยให้องค์กรในด้านการวัดประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข เพื่อให้เป้าหมายระยะยาวจะประสบความสำเร็จ และเพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันได้ และพัฒนาระบบขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Sharma, Ashu, 2009)

ส่วนการใช้ BSC ในธุรกิจค้าปลีก และสำรวจความคิดเห็นความพึงพอใจกับการใช้ BSC ของผู้จัดการในธุรกิจค้าปลีก พบว่าการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้น แต่มีจุดอ่อนด้านพนักงาน คือ เวลาการทำงาน การฝึกอบรม ประสิทธิภาพในการทำงาน (Biggart, Timothy B., Burney, Laurie L., Flanagan, Richard, and Harden, and Harden, J William, 2010)

ทั้งนี้การใช้ BSC เพราะ BSC สามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งทั้งองค์กรอย่างยั่งยืนได้ ทั้งนี้การประเมินความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับกรอบที่ครอบคลุมที่มีสี่มิติคือ ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร พบว่าการวัดผลงานแบบเดิมเน้นหลักในตัวชี้วัดทางการเงิน ไม่เพียงพอสำหรับการประเมินเงินลงทุนในการริเริ่มปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการแสวงหา BSC ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อนำเสนอวิธีการแบบองค์รวมมากขึ้นในการวัดประสิทธิภาพ BSC มีกรอบสำหรับการวัดผลงาน และการประเมินความสำเร็จกับกรอบที่ครอบคลุมที่มีสี่มิติ (Benbunan-Fich, Raquel, Jain, Radhika, and Mohan, Kannan, 2011)

ด้านการพัฒนา BSC ขึ้นด้วยระเบียบวิธีวิจัยการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กล่าวได้ว่าการพัฒนา BSC ของศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน จังหวัดนครนายก ด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเพื่อประเมินประสิทธิภาพของ BSC ที่พัฒนาขึ้นด้วยระเบียบวิธีวิจัยการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่าระบบประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีประสิทธิภาพในระดับมาก พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน เกิดการเรียนรู้ตระหนักในหน้าที่ และพึงพอใจต่อระบบประเมินในระดับมาก และพนักงานมีความเห็นว่า ระบบประเมินมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร จึงควรใช้ต่อไป โดยควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง (สมพร แก้วเรืองฤทธิ์, 2550) รวมทั้งการพัฒนา และประเมินผล

การดำเนินงาน โดยเทคนิค BSC กล่าวได้ว่า การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของ สหกรณ์ภายใต้กลยุทธ์ และประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์ ในด้านการเงิน ด้าน ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยเทคนิค BSC พบว่าจาก ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะที่สหกรณ์จะมี กำไรเพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก ซึ่งการที่สมาชิกจะมีความพึงพอใจนั้น จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับข่าวสาร การจัด ประชุมกลุ่มเป็นประจำ และการจัดสวัสดิการสังคม ซึ่งต้องมีพนักงานที่มีทักษะความพร้อมในการ ทำงาน ส่วนแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้แผนกลยุทธ์ มีการให้อบรมแก่ บุคลากรของสหกรณ์ ให้มีความรู้ มีการระดมทุนจากสมาชิก มีการจัดสถานที่ทำงานให้ สะดวกสบายแก่ผู้ที่มาติดต่อภายในสหกรณ์ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่พอใจ แก่สมาชิก ส่งเสริมให้สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ และการบริหารจัดการสหกรณ์ ประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบ (สิริพรรณ ชยุตรรัตน์, 2551)

สำหรับแนวโน้มในการใช้ BSC โดยการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย BSC ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของธุรกิจ เพราะ BSC นั้นยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก และแพร่หลาย พบว่าในอดีตมี แต่ทฤษฎี และปัจจุบัน BSC ยังไม่เป็นที่รู้จักกันมากนัก ส่วนอนาคตจะมีการนำ BSC มาใช้กันมาก ขึ้น (Marr, Bernard , Schiuma and Gianni, 2010)

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และมิติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถ กล่าวได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้และมิติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในบริษัท (The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm Performance) พบว่า ความสามารถของ องค์กรในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องใน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควร จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อจะ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์กร ตลอดจน ระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแห่ง การเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อย ๆ แต่ก็ยังไม่มีวิธีการในการศึกษาใด ๆ ที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับการ ปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนด

จำนวนความมากน้อยของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อน ซึ่งจะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และคู่แข่งกัน เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ (Davis, D, 2005)

จากงานวิจัยที่ศึกษามานั้น BSC เป็นระบบการบริหารงานการประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคน ซึ่ง BSC แบ่งออกเป็นด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยงานวิจัยที่ศึกษามานั้นสามารถกล่าวได้ดังนี้

ด้านการเงิน ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบงบการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในเรื่องอัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

ด้านลูกค้า ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ พนักงานหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธุรกิจนั้น นิยมใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัย ซึ่งคำถามที่ใช้สอบถามลูกค้าส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลัง อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ สาขาที่ติดต่อรับบริการ และการให้บริการลูกค้า อาทิ ด้านพนักงาน ด้านบริการ ด้านสถานที่ ด้านการพัฒนาคุณภาพงานบริการ (ยุคลธร การุณ, 2548) โดยใช้แบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert's scale คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

จากการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการจากร้านหนังสือสุริวงษ์บุ๊คเซ็นเตอร์ พบว่า ลูกค้านิยมเลือกซื้อหนังสือประเภททั่วไปของร้านหนังสือดวงกมลมากกว่าร้านหนังสือสุริวงษ์บุ๊คเซ็นเตอร์ (วิลาศ ปัญญาวงศ์, 2552) และจากการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของห้างคาร์ฟูร์ สาขาเชียงใหม่ พบว่า ก่อนการรับบริการ ลูกค้าส่วนใหญ่มีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากในปัจจัยด้านความสะดวก และความปลอดภัยของที่จอดรถ ชื่อเสียงของห้าง และความน่าเชื่อถือของสินค้าราคาพิเศษที่โฆษณา (จรรยา เจียมหาทรัพย์, 2545)

ด้านกระบวนการภายใน ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการวิเคราะห์ SWOT และการดำเนินงานทางธุรกิจ

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร อัตราการเจริญเติบโตของบริษัท เช่น รายได้ ยอดขาย กำไร

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยได้ว่าการประยุกต์ใช้ BSC ในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กรนั้น สามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืนได้ รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องในการจัดการองค์กรในด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนความมากน้อยของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อน ซึ่งจะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และคู่แข่งกัน เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ และสามารถทราบผลการปฏิบัติงานในทุกมุมมองได้ในเวลาเดียวกัน ส่วนการประยุกต์ใช้ระบบคิดตามการบริหารจัดการขององค์กรด้วย BSC ที่มีการแสดงผลแบบทันทีทันใดนั้น มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์กรในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้าของผลการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินทิศทางของผลการดำเนินงานในอนาคตได้อีกด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานสู่เป้าหมายสูงสุดได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ทั้งนี้การประเมินความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับกรอบที่ครอบคลุมที่มีสี่มิติคือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต และมีความสอดคล้องกับเรื่องการประยุกต์ใช้ BSC ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งเป็นที่ผู้วิจัยศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษางานวิจัยตามที่กล่าวมาข้างต้นเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการ
องค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย ผู้วิจัยมีการศึกษาดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย
- 3.2 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

มุมมองด้านการเงิน

- ศึกษาด้านการวัดสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไรของบริษัทที่ศึกษา โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์เปรียบเทียบฐานะทางการเงินในปี 2552 และปี 2553 กับคู่แข่ง

มุมมองด้านลูกค้า

- ศึกษาด้านลูกค้าในเรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษา ด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

- ศึกษาด้านสินค้าชำรุดเสียหาย วิธีการนับสินค้าคงคลัง ผลต่างจากการนับสินค้าคงคลัง จำนวนวันที่ใช้ในการนำสินค้าขึ้นชั้นวางหนังสือ เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการเขตต้องการหรือไม่

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

- ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษา ด้านความใส่ใจในบริการ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และด้านความคิดริเริ่ม

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร
กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกหนังสือ
ภาษาต่างประเทศในประเทศไทย

ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

3.2 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ประกอบด้วย

บุคลากรของบริษัทที่ศึกษา ตั้งแต่ระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าส่วนงาน ระดับหัวหน้าแผนก ระดับผู้จัดการทั่วไป ระดับรองผู้จัดการบริษัท ตลอดจนถึงระดับผู้จัดการบริษัท ทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขา จำนวน 52 คน ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2554

ลูกค้าของบริษัทที่ศึกษา จำนวน 12,000 คน ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2554 โดยคำนวณจากยอดขายของเดือนตุลาคม 2554 ดังนี้

นำยอดขายทั้งหมดในเดือนตุลาคม 2554 มาตั้ง และหารด้วย 600 ซึ่ง 600 นี้คือค่าเฉลี่ยต่อ 1 บิล ของลูกค้า 1 ราย เมื่อคำนวณเสร็จแล้ว ก็จะออกมาเป็นจำนวนลูกค้าที่มาซื้อสินค้าภายในเดือนนั้นๆ เช่น ยอดขายทั้งหมดในเดือนตุลาคม 2554 จำนวน 7,200,000 บาท (จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทที่ศึกษา) ดังนั้น จำนวนลูกค้าที่มาซื้อสินค้าภายในเดือนตุลาคม 2554 = $7,200,000 / 600 = 12,000$ คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ สามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

แบบสอบถาม ใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบ Taro Yamane จากประชากรทั้งหมด คือบุคลากรของบริษัทที่ศึกษา ตั้งแต่ระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้า ส่วนงานระดับหัวหน้าแผนก ระดับผู้จัดการทั่วไป ระดับรองผู้จัดการบริษัท ตลอดจนถึงระดับผู้จัดการบริษัท ทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขา จำนวน 52 คน ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2554 หาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ค่าความคลาดเคลื่อน (e) 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่าง 46 คน

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (กำหนดค่าเท่ากับ 0.05)

แบบสอบถามใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบ Taro Yamane จากประชากรทั้งหมด คือลูกค้า ธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาต่างประเทศในประเทศไทย จำนวน 12,000 คน ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2554 หาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ค่าความคลาดเคลื่อน (e) 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่าง 387 คน

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (กำหนดค่าเท่ากับ 0.05)

จากประชากรที่ใช้ในการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น การเลือกประชากรกลุ่มนี้ เพื่อทำกลุ่มตัวอย่างในการทำแบบสอบถามเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษามุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต และความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษามุมมองด้านลูกค้า ว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้มานั้น สัมพันธ์กับยอดขาย ผลประกอบการ ตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงินปี 2552 และปี 2553 ของบริษัท ด้วยอัตราส่วนทางการเงินมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งจำนวน 2 บริษัท ในเรื่องอัตราส่วนสภาพคล่องอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านลูกค้า

การใช้แบบสอบถามปลายปิด และปลายเปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นตัวเลือก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ สาขาที่มาติดต่อรับบริการ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท โดยเนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ด้าน จำนวน 18 ข้อ ดังนี้

ด้านพนักงาน	จำนวน 7 ข้อ
ด้านการให้บริการ	จำนวน 4 ข้อ
ด้านสถานที่	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการพัฒนาการให้บริการ	จำนวน 4 ข้อ

ส่วนลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert's scale คือระดับความคิดเห็นในการให้บริการ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยเกณฑ์การให้ค่าระดับคะแนนดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในการให้บริการมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในการให้บริการมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในการให้บริการปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในการให้บริการน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในการให้บริการน้อยที่สุด

ทั้งนี้แบบสอบถามลูกค้าท่านได้แนวคิดมาจากยุทธกร การุญ และนำมาดัดแปลงให้เข้ากับบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทยในเรื่องการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้แบบสอบถาม

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่ศึกษาเรื่องสินค้าชำรุดสินค้าเสียหาย สินค้าเสียหาย วิธีการนับสินค้าคงคลัง ผลต่างจากการนับสินค้าคงคลัง จำนวนวันที่ใช้ในการนำสินค้าขึ้นชั้นวางหนังสือเพื่อเตรียมขายสินค้า ซึ่งผลที่คาดหวังคือ ผู้ให้สัมภาษณ์มีเวลาพอที่จะให้สัมภาษณ์ ให้ความร่วมมือในการตอบคำถามได้เป็นอย่างดี และได้รายละเอียดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครบถ้วน สอดคล้องกับสมมติที่ผู้วิจัยตั้งไว้

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การใช้แบบสอบถามปลายปิด และปลายเปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นตัวเลือก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา เงินเดือน สถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ด้าน จำนวน 22 ข้อ ดังนี้

ด้านความใส่ใจในการบริการ	จำนวน 6 ข้อ
ด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น	จำนวน 3 ข้อ
ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม	จำนวน 4 ข้อ
ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	จำนวน 5 ข้อ
ด้านความคิดริเริ่ม	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์	จำนวน 2 ข้อ

ส่วนลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert's scale คือระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยเกณฑ์การให้ค่าระดับคะแนนดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานน้อยที่สุด

ทั้งนี้แบบสอบถามพนักงานนั้นได้แนวคิดมาจาก KPI ของบริษัท และนำมาดัดแปลงให้สอดคล้องกับการประเมินผลประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

การทดสอบแบบสอบถาม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษา ดังนี้

ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ผู้วิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พิจารณา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไข

ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยการนำแบบสอบถามไปสอบถามลูกค้า พนักงานองค์กรตั้งแต่ระดับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าส่วนงาน ระดับหัวหน้าแผนก ระดับผู้จัดการทั่วไป ระดับรองผู้จัดการบริษัท ตลอดจนถึงระดับผู้จัดการบริษัท โดยสอบถามลูกค้า จำนวน 387 ชุด สอบถามพนักงาน จำนวน 46 ชุด และนำผลการทดสอบมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบัค (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2534) มีสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 i}{S^2 x} \right]$$

ซึ่ง	α	=	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	=	จำนวนคำถามในแบบสอบถาม
	S^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S^2 x$	=	ความแปรปรวนของคะแนนผู้ถูกทดสอบทั้งหมด

3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

ศึกษาการเงิน และการวิเคราะห์การเงินด้วยอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยเรื่องวิเคราะห์การเงินด้วยอัตราส่วนทางการเงิน

ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัย และสร้างแบบสอบถาม

นำผลของการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร มาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด คือชุดความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธุรกิจ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษา

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความครบถ้วน ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่จะทำการสำรวจ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ปรึกษาแนะนำ

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ไปทำการเก็บข้อมูล

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

รวบรวมข้อมูลทางการเงิน ปี 2552 และปี 2553 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าของบริษัท ที่ศึกษา และคู่แข่งจำนวน 2 บริษัท เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินของบริษัท

รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า โดยให้พนักงานหน้าร้านเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้กับลูกค้า ที่เข้ามาใช้บริการในร้าน

รวบรวมข้อมูลจากพนักงาน โดยนำแบบสอบถามไปฝากไว้ตามสายงานต่าง ๆ และให้พนักงานตอบแบบสอบถาม

รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา และนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดให้ 5 คะแนน

ระดับความคิดเห็นมาก กำหนดให้ 4 คะแนน

ระดับความคิดเห็นปานกลาง กำหนดให้ 3 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาแปลความหมายหาค่าเฉลี่ยตามที่กำหนดไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยให้ความสำคัญกับคะแนนจากแบบสอบถามที่มีผลต่องานวิจัย ดังนี้

ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท แบ่งออกเป็นด้านการให้บริการ ด้านพนักงาน ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และนำข้อเสนอแนะของลูกค้าไปปรับปรุง พัฒนาให้บริษัทบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตอบสนองผู้บริหารในเรื่องผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมาย และแผนงานของบริษัท

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็นด้านความใส่ใจในการบริการ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านความคิดริเริ่ม และด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งตอบสนองผู้บริหารในเรื่องผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ สถิติเชิงพรรณนา ซึ่งสถิติเชิงพรรณนา หมายถึง เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

ค่าร้อยละ

ร้อยละ เป็นค่าสถิติที่นิยมใช้กันมาก โดยเป็นการเปรียบเทียบความถี่ หรือจำนวนที่ต้องการกับความถี่หรือจำนวนทั้งหมดที่เทียบเป็น 100 จะหาค่าร้อยละจากสูตรดังต่อไปนี้

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

จากการหาอัตราร้อยละนั้น ผู้วิจัยต้องการทราบอัตราร้อยละข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น ลูกค้าที่เป็นเพศหญิง และชาย มีความคิดเห็นต่อการให้บริการแตกต่างกันอย่างไร

ค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ย หรือเรียกว่าค่ากลางเลขคณิต ค่าเฉลี่ย ค่ามัชฌิมเลขคณิต เป็นต้น

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของกลุ่ม
 n แทน จำนวนของคะแนนในกลุ่ม

จากการหาค่าเฉลี่ย นั้น ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จแต่ละบุคคลแตกต่างกันอย่างไร

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นการวัดการกระจายที่นิยมใช้กันมากเขียนแทนด้วย S.D.

หรือ S

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

หรือ

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n - 1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ค่าคะแนน

n แทน จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม

$\sum$ แทน ผลรวม

จากการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นั้น ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

สถิติที่ใช้หาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้หาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่าโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ α ของครอนบัก (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2534) ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS จากคอมพิวเตอร์จะต้องได้ค่า $\alpha = 0.7$ ขึ้นไป แบบสอบถามนั้นถึงจะใช้ได้

สถิติทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของตัวอย่าง ซึ่งสุ่มมาจากประชากรที่มีการกระจายแบบปกติ มีความแตกต่างจากค่าที่ตั้งสมมติฐานไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์ผลแบบ One Sample T-test ซึ่งการวิเคราะห์โดยใช้ T-test นี้ เป็นการวิเคราะห์หาความแตกต่างของข้อมูล ในกรณีของข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังนี้

ลูกค้าที่มีเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ สาขาที่มาติดต่อรับบริการแตกต่างกันให้ความคิดเห็นต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษา ด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ แตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศ อายุ การศึกษา สาขาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งแตกต่างกันให้ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษา ด้านความใส่ใจในการบริการ ด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ แตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศ อายุ การศึกษา สาขาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งแตกต่างกันให้ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษา ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านความคิดริเริ่ม แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การเปรียบเทียบเหตุการณ์ โดยวิเคราะห์งบการเงินปี 2552 และปี 2553 กับบริษัทคู่แข่ง จำนวน 2 บริษัท โดยใช้วิธีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน อันได้แก่ อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ซึ่งข้อมูลทางการเงิน ปี 2552 และปี 2553 นั้นได้มาจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินของบริษัท

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งในการนำเสนอผลการศึกษาจะวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการทดสอบแบบสอบถาม

จากการทดสอบแบบสอบถามนั้นมีแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับลูกค้า ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทด้านพนักงาน จำนวน 7 ข้อ ด้านการให้บริการ จำนวน 4 ข้อ ด้านสถานที่ จำนวน 3 ข้อ ด้านการพัฒนาการให้บริการ จำนวน 4 ข้อ

ตารางที่ 4.1 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท

แบบสอบถามสำหรับลูกค้า ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านพนักงาน	
1. พนักงานพูดจาสุภาพ และต้อนรับเป็นกันเอง	.8000
2. พนักงานแต่งกายสุภาพ เหมาะสม และเรียบร้อย	.7990
3. พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	.8004
4. พนักงานรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างสุภาพ	.7995
5. พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ	.7943
6. พนักงานมีพฤติกรรม และการวางตัวที่เหมาะสม	.7981
7. พนักงานให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อท่านมีปัญหา	.7973
ด้านการให้บริการ	
1. มีการให้บริการตามลำดับก่อนหลัง	.8009
2. พนักงานให้คำตอบที่ชัดเจนทุกครั้ง เมื่อลูกค้าซักถาม	.7956
3. มีความชัดเจน โปร่งใส ในการให้บริการ	.7992
4. มีสินค้าให้เลือกหลากหลายประเภท	.7969
ด้านสถานที่	
1. มีความสะอาด และแสงสว่างเพียงพอ	.8008
2. ความชัดเจนของป้ายประกาศ/ป้ายประเภทหนังสือ/ป้ายราคา	.7997
3. การจัดหมวดหมู่ของหนังสือต่อการเลือกซื้อ	.7985

ตารางที่ 4.2 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท (ต่อ)

แบบสอบถามสำหรับลูกค้า ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านการพัฒนาการให้บริการ	
1. มีสินค้าใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพมาเสนออยู่เสมอ	.7953
2. คุณภาพของสินค้าสูงขึ้น แต่มีราคาถูกลง	.7974
3. เมื่อสมัครบัตรเครดิต จะได้รับส่วนลด 10 %	.8005
4. บริการห่อปกหนังสือฟรี	.8006

แบบสอบถามสำหรับลูกค้าพนักงาน ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความใส่ใจในการบริการ จำนวน 6 ข้อ ด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกับผู้อื่น จำนวน 3 ข้อ ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม จำนวน 4 ข้อ ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ จำนวน 5 ข้อ ด้านความคิดริเริ่ม จำนวน 2 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ จำนวน 2 ข้อ

ตารางที่ 4.3 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

แบบสอบถามสำหรับลูกค้าพนักงาน ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านความใส่ใจในการบริการ	
1. ตั้งใจรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง	.7492
2. สื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน ให้ข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น	.7531
3. ให้บริการลูกค้าทุกคน ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี แสดงออกด้วยบุคลิก ท่าทาง น้ำเสียงที่สุภาพและเป็นมิตร	.7518
4. สร้างแรงจูงใจหรือมาตรการในการปฏิบัติเพื่อกระตุ้นทีมให้มีความสำคัญกับทุกเรื่องของลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว	.7419
5. สามารถพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น ฯลฯ	.7369
6. สามารถนำเสนอหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้บริการ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกทั้งกระบวนการ หรือ ลดตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นเพื่อไปเพิ่มตำแหน่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อลูกค้ามากกว่า เป็นต้น	.7416

ตารางที่ 4.4 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

แบบสอบถามสำหรับลูกจ้างพนักงาน ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น	
1. เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำมาพิจารณาประกอบความคิดของตนเองได้อย่างมีเหตุผล เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมและเต็มใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับทีม	.7385
2. ให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กรเพื่อสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	.7367
3. สร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ (นอกองค์กร) ที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการ	.7299
ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม	
1. ไม่นำความผิดพลาดของผู้อื่นมาเป็นประโยชน์กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย	.7342
2. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ขององค์กร	.7366
3. ไม่มีอคติในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่นการใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมากำหนดหรือตัดสิน ตัวอย่างเช่น ใ่วางใจลูกน้องที่จบสถาบันเดียวกันมากกว่า เป็นต้น	.7342
4. สามารถนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานการทำงานให้โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ฯลฯ	.7339
ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	
1. เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ และเป้าหมายของงานได้อย่างชัดเจน	.7504
2. กระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามคุณภาพ และเวลาที่กำหนด และมีการติดตามความคืบหน้าของตนเองและสมาชิกในทีม ตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้ง ให้คำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีมและ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	.7368
3. มองเห็นปัญหาล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามขั้นตอนปกติ และดำเนินการป้องกันล่วงหน้า	.7396
4. จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่หลากหลายขององค์กร โดยคำนึงถึง ผลตอบแทนการลงทุน หรือผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์	.7407
5. สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาวอย่างเหมาะสม เพื่อผลประโยชน์ที่ยั่งยืนขององค์กร	.7488
ด้านความคิดริเริ่ม	
1. มีความสามารถในการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	.7285
2. มีความคิดริเริ่มหรือนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการ กิจกรรม หรือโครงการทั้งในและนอกหน่วยงานของตนเอง	.7488

ตารางที่ 4.2 ค่าความเชื่อมั่นความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

แบบสอบถามสำหรับลูกจ้างพนักงาน ตอนที่ 2 เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์	
1. กำหนดแผนการปฏิบัติงานของตนเองและ/หรือของแผนกให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานใหญ่ โดยที่แผนการปฏิบัติงาน คือเอกสารที่ระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ	.7372
2. เข้าใจและสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และเข้าใจความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน	.7499

ผลที่ได้จากการทดสอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS จากคอมพิวเตอร์ พบว่าแบบสอบถามทุกข้อทั้ง 2 ชุดนี้ มีค่าแอลฟา 0.7 ขึ้นไปทั้งสิ้น ฉะนั้นแบบสอบถามจึงนำมาใช้งานจริงประกอบทำวิจัยได้อย่างสมเหตุสมผล

มุมมองทางการเงิน

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินบริษัทที่ศึกษาและบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท

อัตราส่วนทางการเงิน	2553			2552		
	บริษัท ที่ศึกษา	บริษัท คู่แข่ง A	บริษัท คู่แข่ง B	บริษัท ที่ศึกษา	บริษัท คู่แข่ง A	บริษัท คู่แข่ง B
อัตราส่วนสภาพคล่อง						
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.91	1.32	1.31	1.06	1.22	1.24
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว	0.20	0.40	0.19	0.16	0.38	0.41
อัตราส่วนหมุนเวียนของลูกหนี้	10.48	15.57	59.40	3.42	9.48	46.67
ระยะเวลาการเก็บหนี้	34.84	23.44	6.14	106.68	38.51	7.82
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้า	0.56	1.84	1.94	0.05	1.63	2.05
ระยะเวลาขายสินค้า	656.44	197.99	188.08	7,149.95	223.59	178.11
อัตราส่วนหมุนเวียนของเจ้าหนี้	1.85	0.22	0.09	1.67	0.46	(0.25)
ระยะเวลาการชำระหนี้	197.74	1,658.18	3,995.36	218.47	798.39	(1,483.82)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินบริษัทที่ศึกษาและบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท
(ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	2553			2552		
	บริษัท ที่ศึกษา	บริษัท คู่แข่ง A	บริษัท คู่แข่ง B	บริษัท ที่ศึกษา	บริษัท คู่แข่ง A	บริษัท คู่แข่ง B
อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร						
อัตรากำไรขั้นต้น	(26.78)	8.86	(28.95)	(17.76)	16.35	(32.58)
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	(93.64)	(39.32)	(58.37)	(1,319.11)	(63.69)	(62.32)
อัตรากำไรสุทธิ	(30.09)	4.42	4.08	(3.12)	(19.54)	2.35

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินระหว่างบริษัทที่ศึกษาและบริษัทคู่แข่งในปี 2552 สามารถสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่องในปี 2552 บริษัทที่ศึกษาด้านอัตราส่วนทุนหมุนเวียน และด้านอัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว จะเห็นได้ว่า บริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท สามารถอธิบายได้ว่าสามารถขายสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อให้ได้เงินสดมาชำระหนี้สินหมุนเวียนได้น้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างน้อย

ด้านอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วบริษัทที่ศึกษานั้นมีค่าต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท ซึ่งแสดงถึงความสามารถที่กิจการจะนำสินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้ากว่าบริษัทคู่แข่ง จึงส่งผลให้การจ่ายชำระหนี้สินระยะสั้นได้ไม่ทันเวลา ดังนั้นอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วควรมีสภาพคล่องที่สูงย่อมแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง

ด้านอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่แข่ง B มีค่าสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทที่ศึกษา จะเห็นได้ว่า ในช่วงที่วิเคราะห์ธุรกิจมีการขายสินค้าได้มาก และเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้เร็ว คือลูกหนี้ของกิจการมีความคล่องตัวสูง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ให้แปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว ส่วนบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทที่ศึกษาจะเห็นได้ว่าอัตราหมุนเวียนของลูกหนี้มีค่าน้อย สามารถอธิบายได้ว่ากิจการมียอดลูกหนี้จำนวนมาก หรือมีนโยบายการจัดเก็บหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ

ด้านระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ จะพิจารณาร่วมกับอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ เพื่อเปรียบเทียบในส่วนของลูกหนี้ของกิจการ ว่าระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งจะเห็นได้ว่าช่วงเวลาการวิเคราะห์ บริษัทที่ศึกษาเก็บเงินจากลูกหนี้โดยใช้จำนวนวันที่ใช้ในการเก็บเงินจากลูกหนี้มากกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท จึงส่งผลให้เสี่ยงต่อการเกิดหนี้สูญ และแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้ว่าสั้นหรือยาว

ด้านอัตราการหมุนเวียนของสินค้า จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่แข่ง B มีจำนวนมากกว่า บริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A จึงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพด้านการขายอยู่ในเกณฑ์ดี สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ขายสินค้าได้เร็ว และแสดงถึงความสามารถในการบริหารการขายสินค้าได้เร็ว ส่วนบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A นั้น มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าจำนวนน้อยกว่า เนื่องจากกิจการมีสินค้าคงคลังจำนวนมาก

ด้านระยะเวลาขายสินค้า จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่แข่ง B มีระยะเวลาขายสินค้าสั้นกว่า บริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A ซึ่งเป็นการระบุให้ทราบถึงความสามารถในการเปลี่ยนสภาพสินค้าให้เป็นลูกหนี้ หรือเงินสด ได้เร็ว

ด้านอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ ระบุให้ทราบถึงอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ ว่าบริษัทที่ศึกษามีค่ามากกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท ซึ่งแสดงถึงระดับของหนี้สินทางการค้าของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย จะเห็นได้ว่ากิจการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการบริหารเงินในการชำระหนี้ ซึ่งต่างจากบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัทคือ มีอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ต่ำกว่า จึงแสดงให้เห็นว่ากิจการมีการซื้อวัตถุดิบสินค้าเป็นเงินเชื่อจำนวนมาก โดยทั่วไปจะสอดคล้องกับอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ด้วย และสามารถนำไปคำนวณหาระยะเวลาในการชำระหนี้ของกิจการได้และจะให้ภาพที่ชัดเจนมากขึ้น โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้และระยะเวลาในการชำระหนี้ของกิจการจะสามารถบอกสภาพคล่องของกิจการได้ด้วย

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินระหว่างบริษัทที่ศึกษาและบริษัทคู่แข่งในปี 2553 สามารถสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่องในปี 2553 บริษัทที่ศึกษาด้านอัตราส่วนทุนหมุนเวียน และด้านอัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว จะเห็นได้ว่า บริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท เนื่องจากสามารถขายสินทรัพย์หมุนเวียน เพื่อให้ได้เงินสดมาชำระหนี้สินหมุนเวียนได้น้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนประกอบไปด้วยเงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างน้อย

ด้านอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว จะเห็นได้ว่าบริษัทที่ศึกษามีค่าต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง A ซึ่งแสดงถึงความสามารถที่กิจการจะนำสินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้ากว่าบริษัทคู่แข่ง จึงส่งผลให้การจ่ายชำระหนี้สินระยะสั้นได้ไม่ทันเวลา ดังนั้นอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วควรมีดัชนีที่สูง เพราะมีสภาพคล่องที่สูงย่อมแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ส่วนการเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง B นั้น แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วสูงกว่า เนื่องจากบริษัทที่ศึกษาสามารถนำสินทรัพย์หมุนเวียนเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วกว่า มาจ่ายชำระหนี้สินระยะสั้นได้ทันเวลา ซึ่งการวัดส่วนของสินทรัพย์ที่ได้หักค่าสินค้างเหลือที่เป็นสินทรัพย์ระยะสั้น และมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ต่ำสุด ออกเพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการได้

ด้านอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่แข่ง B มีค่าสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทที่ศึกษา จะเห็นได้ว่า ในช่วงที่วิเคราะห์ธุรกิจมีการขายสินค้าได้มาก และเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้เร็ว คือลูกหนี้ของกิจการมีความคล่องตัวสูง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ให้แปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว ส่วนบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทที่ศึกษาจะเห็นได้ว่าอัตราหมุนเวียนของลูกหนี้มีค่าน้อย สามารถอธิบายได้ว่ากิจการมียอดลูกหนี้จำนวนมาก หรือมีนโยบายการจัดเก็บหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ

ด้านระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ จะพิจารณาร่วมกับอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ เพื่อเปรียบเทียบในส่วนของลูกหนี้ของกิจการ ว่าระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งจะเห็นได้ว่าช่วงเวลาการวิเคราะห์ บริษัทที่ศึกษาเก็บเงินจากลูกหนี้โดยใช้จำนวนวันที่ใช้ในการเก็บเงินจากลูกหนี้มากกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท จึงส่งผลให้เสี่ยงต่อการเกิดหนี้สูญ และแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้ว่าสั้นหรือยาว

ด้านอัตราการหมุนเวียนของสินค้า จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่แข่ง B มีจำนวนมากครั้ง บริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A จึงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพด้านการขายอยู่ในเกณฑ์ดี สินค้า เป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ขายสินค้าได้เร็ว และแสดงถึงความสามารถในการบริหารการขายสินค้าได้เร็ว ส่วนบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A นั้น มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าจำนวนน้อยครั้ง เนื่องจากกิจการมีสินค้าคงคลังจำนวนมาก

ด้านระยะเวลาขายสินค้า จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่แข่ง B มีระยะเวลาขายสินค้าสั้นกว่าบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A ซึ่งเป็นการระบุให้ทราบถึงความสามารถในการเปลี่ยนสภาพสินค้าให้เป็นลูกหนี้ หรือเงินสด ได้เร็ว

ด้านอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ ระบุให้ทราบถึงอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ ว่าบริษัทที่ศึกษามีค่ามากกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท ซึ่งแสดงถึงระดับของหนี้สินทางการค้าของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย จะเห็น

ได้ว่ากิจการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการบริหารเงินในการชำระหนี้ ซึ่งต่างจากบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัทคือ มีอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้ต่ำกว่า จึงแสดงให้เห็นว่ากิจการมีการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อจำนวนมาก และกิจการมีเครดิตทางการค้าที่ดี แต่ต้องระวังไม่ให้มากเกินไป โดยทั่วไปจะสอดคล้องกับอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ด้วย และสามารถนำไปคำนวณหาระยะเวลาการชำระหนี้ของกิจการได้และให้ภาพที่ชัดเจนมากขึ้น โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระยะเวลาในการชำระหนี้ และระหว่างระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ของกิจการ ซึ่งสามารถบอกสภาพคล่องของกิจการได้ด้วย

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ในปี 2552 จะเห็นได้ว่าด้านอัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง B มีผลขาดทุน ในขณะที่บริษัทคู่แข่ง A นั้นมีผลกำไร จึงแสดงให้เห็นว่าการแสดงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง B มีประสิทธิภาพน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง A ซึ่งดัชนีของบริษัทมีค่าต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนขายไม่ดี ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นต่อหน่วยต่ำ ซึ่งดัชนีนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า ทั้งนี้ การทำกำไรจากยอดขายนี้จะไม่ครอบคลุมไปถึงการวัดการวัดการเปลี่ยนแปลงของราคา หรือการเปลี่ยนแปลงของปริมาณขาย กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

ส่วนด้านอัตรากำไรจากการดำเนินงานของบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง มีผลขาดทุน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแสดงความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานของบริษัทที่ศึกษาอยู่ในระดับที่ต่างจากบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทคู่แข่ง B มาก เนื่องจากเป็นปีที่ก่อตั้งบริษัทเป็นปีแรก และแสดงถึงความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับรายได้จากการขายหลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว เพื่อเป็นการวัดระดับความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลานั้น และยังสะท้อนให้เห็นแนวโน้มของรายได้และการควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งด้านการผลิต การตลาด การจัดการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ศึกษามีค่าที่ได้จากการคำนวณต่ำกว่า แสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรต่ำ และมีประสิทธิภาพในการจัดการไม่ดีเท่าที่ควร ทั้งนี้ยังเป็นดัชนีแสดงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน หรือสินทรัพย์ทุนในการดำเนินงาน สามารถนำมาสร้างกำไรกลับคืนมาให้กิจการได้คูน้อยมากน้อยเพียงใด อีกทั้งบริษัทที่ศึกษานั้นมีค่าน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง จึงแสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสม กลับคืนมายังกิจการ ดังนั้นกิจการอาจต้องพิจารณาการลงทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นลง

สำหรับด้านอัตรากำไรสุทธิ แสดงให้เห็นว่าอัตรากำไรสุทธิของบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A มีผลขาดทุน ในขณะที่บริษัทคู่แข่ง B นั้น มีผลกำไร จึงแสดงให้เห็นว่าการแสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิของบริษัทที่ศึกษาไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจเกิดจากการ

ก่อตั้งบริษัทเป็นปีแรก จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ศึกษามีความสามารถบริหารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรืออาจเกิดจากรายได้ของกิจการลดลง กิจการมีรายการต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ได้

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินระหว่างบริษัทที่ศึกษาและบริษัทคู่แข่งกัน ในปี 2553 สามารถสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ในปี 2553 จะเห็นได้ว่าด้านอัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทที่ศึกษา มีผลขาดทุน และบริษัทคู่แข่งกัน B มีผลขาดทุน ในขณะที่บริษัทคู่แข่งกัน A นั้นมีผลกำไร จึงแสดงให้เห็นว่า การแสดงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่งกัน B มีประสิทธิภาพน้อยกว่าบริษัทคู่แข่งกัน A ซึ่งดัชนีของบริษัทที่มีค่าต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งกัน แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนขายไม่ดี ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นต่อหน่วยต่ำ ซึ่งดัชนีนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนการตั้งซื้อสินค้า ทั้งนี้การทำกำไรจากยอดขายนี้จะไม่ครอบคลุมไปถึงการวัดการเปลี่ยนแปลงของราคา หรือการเปลี่ยนแปลงของปริมาณขาย กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

ส่วนด้านอัตรากำไรจากการดำเนินงานของบริษัทที่ศึกษา และคู่แข่งกัน ทั้ง 2 บริษัทมีผลขาดทุน แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่ต่างจากบริษัทคู่แข่งกันมาก เนื่องจากกิจการเพิ่งเริ่มดำเนินงานได้เพียงแค่ 2 ปี และแสดงถึงความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับรายได้จากการขายหลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว เพื่อเป็นการวัดระดับความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลานั้น และยังสะท้อนให้เห็นแนวโน้มของรายได้และการควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งด้านการผลิต การตลาด การจัดการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ศึกษามีค่าที่ได้จากการคำนวณต่ำกว่า แสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรต่ำ และมีประสิทธิภาพในการจัดการไม่ดีเท่าที่ควร ทั้งนี้ยังเป็นดัชนีแสดงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน หรือสินทรัพย์ทุนในการดำเนินงาน สามารถนำมาสร้างกำไรกลับคืนมาให้กิจการได้คุ้มค่าน้อยเพียงใด อีกทั้งบริษัทที่ศึกษานั้นมีกำไรจากการดำเนินงานน้อยกว่าบริษัทคู่แข่งกัน จึงแสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมกลับคืนมายังกิจการ ดังนั้นกิจการอาจต้องพิจารณาลดการลงทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นลง

สำหรับด้านอัตรากำไรสุทธิ แสดงให้เห็นว่าอัตรากำไรสุทธิของบริษัทที่ศึกษา มีผลขาดทุน ส่วนบริษัทคู่แข่งกัน A และบริษัทคู่แข่งกัน B มีผลกำไร จึงแสดงให้เห็นว่าการแสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิของบริษัทที่ศึกษายังไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจเกิดจากกิจการเพิ่งเริ่มดำเนินงานได้เพียงแค่ 2 ปี จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ศึกษามีความสามารถบริหารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรืออาจเกิดจากรายได้ของกิจการลดลง กิจการมีรายการต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น องค์กรมุ่งเน้นที่จะเพิ่มกำไรให้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร และเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้แก่ลูกค้า เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถของบริษัท ในการสร้างรายได้จากธุรกิจ ซึ่งการสร้างผลกำไรนั้นมาจากการมุ่งเน้นในด้านการเจริญเติบโตของยอดขายทั้งจากลูกค้ารายเก่า และรายใหม่

มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า

ข้อมูลทั่วไป		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	177	45.7
	หญิง	210	54.3
อายุ	น้อยกว่า 20 ปี	101	26.1
	ระหว่าง 21 ถึง 40 ปี	242	62.5
	ระหว่าง 41 ถึง 60 ปี	38	9.8
	มากกว่า 61 ปี	6	1.6
การศึกษา	อนุบาล - ประถมศึกษา	28	7.2
	มัธยมศึกษาตอนต้น	32	8.3
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	66	17.1
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง/อนุปริญญา	25	6.5
	ปริญญาตรี	182	47.0
	ปริญญาโท หรือสูงกว่า	54	14.0

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ	ข้อมูลทั่วไป
อาชีพ	นักเรียน/นิสิต/นักศึกษา	136	35.1
	แม่บ้าน	12	3.1
	พนักงานราชการ/พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	45	11.6
	พนักงานบริษัท	178	46.0
	อื่นๆ	14	3.6
สาขาที่มาคิดต่อรับบริการ	เซ้นทรัลปิ่นเกล้า	58	15.0
	เซ้นทรัลชิดลม	48	12.4
	เซ้นทรัลเวิลด์	54	14.0
	เซ้นทรัลเฟสติวัลภูเก็ต	40	10.3
	เซ้นทรัลพญา	23	5.9
	เซ้นทรัลลาดพร้าว	104	26.9
	ศูนย์การค้าจิมชิลอน	31	8.0
	เอสพลานาดรัชดา	29	7.5

จากการประเมินความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษาด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ พบว่าลูกค้าของบริษัทที่ศึกษาจำนวน 387 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 21-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานบริษัท และสาขาที่ลูกค้ามาใช้บริการส่วนใหญ่คือ สาขาเซ้นทรัลลาดพร้าว

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท

	จำนวนประชากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ด้านพนักงาน				
พุดจาสุภาพ และต้อนรับเป็นกันเอง	387	3.99	.656	มาก
แต่งกายสุภาพ เหมาะสม และเรียบร้อย	387	4.02	.640	มาก
มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	387	3.90	.702	มาก
รับ ฟัง ค ว า ม คิ ด เ หื น และข้อเสนอแนะอย่างสุภาพ	387	3.89	.704	มาก
มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ	387	3.93	.714	มาก
มีพฤติกรรม และการวางตัวที่เหมาะสม	387	3.94	.716	มาก
ให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อท่านมีปัญหา	387	3.87	.735	มาก
ด้านการให้บริการ				
มีการให้บริการตามลำดับก่อนหลัง	387	3.97	.732	มาก
พนักงานให้คำตอบที่ชัดเจน ทุกครั้ง เมื่อลูกค้าซักถาม	387	3.90	.749	มาก
มีความชัดเจน โปร่งใส ในการให้บริการ	387	4.03	.693	มาก
มีสินค้าให้เลือกหลากหลายประเภท	387	3.87	.856	มาก

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัท (ต่อ)

	จำนวนประชากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ด้านสถานที่				
มีความสะอาด และแสงสว่างเพียงพอ	387	4.02	.790	มาก
ความชัดเจนของป้ายประกาศ/ป้ายประเภทหนังสือ/ป้ายราคา	387	3.84	.857	มาก
การจัดหมวดหมู่ของหนังสือต่อการเลือกซื้อ	387	3.91	.818	มาก
ด้านการพัฒนาการให้บริการ				
มีสินค้าใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพมาแนะนำอยู่เสมอ	387	3.73	.834	มาก
คุณภาพของสินค้าสูงขึ้น แต่มีราคาถูกลง	387	3.56	.881	มาก
เมื่อสมัครบัตรสมาชิกจะได้รับส่วนลด 10 %	387	3.92	.791	มาก
บริการห่อปกหนังสือฟรี	387	4.26	.734	มาก

จากผลการประเมินความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นนั้นล้วนแต่เป็นปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมของลูกค้า การทำให้ยอดขายประสบความสำเร็จตามที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าในส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับการแต่งกายสุภาพ เหมาะสม และเรียบร้อย พุดจาสุภาพ และต้อนรับเป็นกันเอง มีการวางตัวที่เหมาะสมของพนักงาน การให้บริการ มีความชัดเจน โปร่งใส ในการให้บริการ มีการให้บริการตามลำดับก่อนหลัง พนักงานให้คำตอบที่ชัดเจนทุกครั้ง เมื่อลูกค้าซักถามสถานที่ที่มีความสะอาด และแสงสว่างเพียงพอ การจัดหมวดหมู่ของหนังสือต่อการเลือกซื้อ ป้ายประกาศ/ป้ายประเภทหนังสือ/ป้ายราคามีความชัดเจน มีบริการห่อปกหนังสือฟรี และมีสินค้าใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพมาแนะนำอยู่เสมอ ซึ่งการจะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินของบริษัทได้นั้น มีผลกระทบโดยตรงจากการเติบโตของรายได้ทั้งจากลูกค้ารายเก่า และรายใหม่ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงต้องสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าด้วยงานที่มีคุณภาพ บริการที่น่าเชื่อถือ และมั่นใจในสินค้า

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่า

กรณีสินค้าชำรุด สินค้าเสียหาย ผลต่างของสินค้าคงคลังตามที่กำหนดไว้จะต้องไม่เกิน 1% ของยอดขาย และ 3% ของสินค้าคงคลัง เมื่อสินค้าชำรุด สินค้าเสียหาย กรณีระหว่างผู้จำหน่ายส่งของ จะต้องทำการยืนยันกับผู้จำหน่ายสินค้า และกรณีส่งสินค้าไปยังสาขาแล้วชำรุด ให้ยืนยันกับคลังสินค้า เพื่อกระจายให้สาขาที่ส่งสินค้าอีกครั้ง

กรณีสินค้าสูญหายนั้นอาจเกิดจากพนักงานละเลยต่อหน้าที่ หรือดูแลร้านได้ไม่ทั่วถึง ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลเสียต่อบริษัททั้งนั้น แต่บริษัทก็มีเทคนิคการควบคุมและป้องกันการสูญหาย โดยการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในธุรกิจค้าปลีกเริ่มแพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะระบบ Electronic Article Surveillance (EAS) ที่ใช้แผ่นอิเล็กทรอนิกส์บาง ๆ ติดไว้กับตัวสินค้า เมื่อมีการนำสินค้าออกไปจากจุดขายหรือจุดชำระเงิน พนักงานจะต้องลบระบบการป้องกันก่อนไม่เช่นนั้นจะมีเสียงดังขึ้น ซึ่งค่อนข้างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา แต่ปัจจุบันระบบนี้ได้ถูกนำเข้ามาใช้ในประเทศไทยแล้วหลายแห่ง แต่ระบบ EAS ก็มีจุดด้อยคือหากเอาอูมเนียมฟอยล์ห่อสินค้าที่มีระบบ EAS แบบคลื่นแม่เหล็กของ Systematic ไว้ผ่านทางออกที่เป็นกระแสนแม่เหล็กก็จะไม่มีผลหรือมีเสียงดังเตือนขึ้น ทั้งนี้เพราะอูมเนียมฟอยล์สามารถสะท้อนคลื่นแม่เหล็กกลับไปที่ด้านหลังระบบ EAS แบบคลื่นวิทยุของ Checkpoint โดยที่ด้านหลังของบาร์โค้ดแบบ Checkpoint จะเป็นวง ๆ เชื่อมต่อกันเป็นวงจร หากเราใช้ใบมีดคัตเตอร์กรีดวงจรรให้ขาดออกจากกัน ระบบก็จะใช้ไม่ได้ หรือหากเป็นสินค้าที่มีขนาดเล็กเท่าฝ่ามือ เราก็สามารถเดินผ่านด่านจุดชำระเงินได้โดยไม่เกิดเสียงดัง เพียงเรากำสินค้าที่มีระบบบาร์โค้ดของ Checkpoint ไว้ในฝ่ามือให้แน่น เพราะกระแสหมุนเวียนโลหิตในร่างกายของเราจะเป็นตัวขวางคลื่นวิทยุไม่ให้ผ่านไปกระทบกับแผงวงจรปิดที่สินค้าได้ (บทความการตลาด ตัวอย่างแผนการตลาด กลยุทธ์การตลาด ข่าวการตลาด marketer , 2546)

การใช้ระบบ EAS เหมาะกับธุรกิจค้าปลีกที่มีการหมุนเวียนสินค้าไม่มากนัก และกำไรต่อหน่วยค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับบาร์โค้ดของระบบ EAS ทั้งนี้บาร์โค้ด หรืออุปกรณ์ลักษณะอื่นของ EAS ราคาค่อนข้างสูง ระบบ EAS จึงยังไม่เหมาะที่จะใช้กับสินค้าบริโภคที่ขายกันในซูเปอร์มาร์เก็ต เพราะสินค้าเหล่านี้มีการหมุนเวียนของสินค้าสูงมาก และค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงานเพื่อมาติดตั้งเครื่องระบบ EAS นี้ก็จะไม่คุ้มกัน ซึ่งระบบ EAS นี้เหมาะสำหรับธุรกิจค้าปลีกจำหน่ายหนังสือที่มีมูลค่าสูง เช่น หนังสือต่างประเทศ เป็นต้น (บทความการตลาด ตัวอย่างแผนการตลาด กลยุทธ์การตลาด ข่าวการตลาด marketer , 2546)

ดังนั้นการป้องกันการสูญเสียในธุรกิจค้าปลีกเป็นสิ่งสำคัญพอ ๆ กับการเพิ่มยอดขาย แต่หากพิจารณาอีก ๆ นั้นการที่สามารถควบคุมการสูญเสียให้น้อยหรือลดลงจะส่งผลต่อผลกำไร

สุทธิมากกว่าการเพิ่มยอดขาย แม้ว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากำไรสุทธิที่บรรทัดสุดท้ายของ Profit & Loss statement จะเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายอาจจะเพิ่มขึ้นและไม่คุ้มกับยอดขายที่เพิ่มขึ้นก็ได้ แต่การสูญเสียที่สามารถควบคุมให้ลดลงได้นั้น นั้นหมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้นโดยตรง การที่จะควบคุมการสูญเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องเข้าใจถึงสาเหตุของการสูญเสียอย่างเด่นชัด และหาวิธีป้องกันการสูญเสียให้ตรงกับสาเหตุ การป้องกันการสูญเสียที่ดีที่สุดก็คือ การที่พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและรู้เท่าทันเล่ห์เหลี่ยมกลวิธีการต่าง ๆ ของการสูญเสีย (บทความการตลาด ตัวอย่างแผนการตลาด กลยุทธ์การตลาด ข่าวการตลาด marketer , 2546)

ส่วนการจัดวางสินค้าจะพิจารณาจากยอดขายเป็นหลัก โดยหนังสือขายดีที่สุดจะมีการวางหนังสือที่โดดเด่น และสามารถก่อให้เกิดการซื้อโดยมิได้ตั้งใจล่วงหน้าได้ ซึ่งเฉลี่ยแล้วหนังสือจะมีอายุการจัดเก็บหนังสือที่ยังไม่ได้ขายประมาณ 6 เดือน และเป็นเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ โดยต้องขายให้หมด แต่ในความเป็นจริงแล้ว สินค้าของบริษัทที่ศึกษานั้นอายุการจัดเก็บหนังสือที่ยังไม่ได้ขาย 2 ปี ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากมีศักยภาพไม่เทียบเท่ากับคู่แข่งในการขายสินค้าที่ใช้เวลาเพียง 6 เดือนเท่านั้น

สำหรับการนับสินค้าคงคลังนั้น ต้องตรวจสอบเอกสารรับสินค้าก่อน จะได้ทราบว่าเอกสารครบหรือไม่ ถ้าเอกสารไม่ครบ อาจเกิดจากสินค้าหายระหว่างทาง หรือส่งผิดสาขา

ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงาน และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ ๆ โดยการใช้ BSC วัดผลการปฏิบัติงานภายในขององค์กร เพื่อสามารถสะท้อนภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้บริหารได้ เช่น คุณภาพของสินค้า ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นต้น

มุมมองที่ 4 มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไป		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	17	37.0
	หญิง	29	63.0
อายุ	ระหว่าง 21 – 40 ปี	41	89.1
	ระหว่าง 41 – 60 ปี	4	8.7
	มากกว่า 61 ปี	1	2.2
การศึกษา	วิศวกรรม, สถาปัตยกรรม	1	2.2
	วิทยาศาสตร์, คอมพิวเตอร์	2	4.3
	การบริหาร, การจัดการ, การตลาด	18	39.1
	เศรษฐศาสตร์, การเงิน, การธนาคาร	2	4.3
	บัญชี	3	6.5
	อื่นๆ	20	43.5
สาขา	เซินทรัลปิ่นเกล้า	3	6.5
	เซินทรัลชิดลม	3	6.5
	เซินทรัลเวิลด์	7	15.2
	เซินทรัลเฟสติวัลภูเก็ต	5	10.9
	เซินทรัลพญาภิษ	3	6.5
	เซินทรัลลาดพร้าว	3	6.5
	ศูนย์การค้าจิมชิลอน	3	6.5
	เอสพลานาดรัชดา	2	4.3
	สำนักงานใหญ่	17	37.0
ตำแหน่ง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	21	45.7
ตำแหน่ง	หัวหน้าส่วนงาน	16	34.8
	หัวหน้าแผนก	6	13.0
	ผู้จัดการทั่วไป	1	2.2
	รองผู้จัดการบริษัท	1	2.2
	ผู้จัดการบริษัท	1	2.2

จากการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านความใส่ใจในการบริการ ด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ พบว่า พนักงานของบริษัทที่ศึกษามีจำนวน 46 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-40 ปี สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากวิศวกรรม สถาปัตยกรรม วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ การจัดการ การตลาด เศรษฐศาสตร์ การเงิน การธนาคาร บัญชี อาทิจิต นิเทศศาสตร์ มนุษยศาสตร์ อักษรศาสตร์ รัฐศาสตร์ ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ และส่วนใหญ่ทำงานตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

	จำนวน ประชากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ด้านความใส่ใจ ในการบริการ				
ตั้งใจรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง	46	3.89	.706	มาก
สื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน ให้ข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ตรงประเด็น	46	3.87	.582	มาก
ให้บริการลูกค้าทุกคน ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี แสดงออกด้วยบุคลิก ท่าทาง น้ำเสียงที่สุภาพและเป็นมิตร	46	4.00	.667	มาก
สร้างแรงจูงใจหรือมาตรการในการปฏิบัติเพื่อกระตุ้นทีมให้มีความสำคัญกับทุกเรื่องของลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว	46	3.72	.750	มาก
สามารถพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น ฯลฯ	46	3.22	.892	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

	จำนวน ประชากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สามารถนำเสนอหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานที่มีผลการให้บริการ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การคัดสรรบุคลากรที่ไม่จำเป็นออกทั้งกระบวนการ หรือ ลดตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็น เพื่อไปเพิ่มตำแหน่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อลูกค้ามากกว่า เป็นต้น	46	3.46	.808	ปานกลาง
ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น				
เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำมาพิจารณาประกอบความคิดของตนเองได้อย่างมีเหตุผล เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมและเต็มใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับทีม	46	3.91	.694	มาก
ให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กรเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	46	3.28	.807	ปานกลาง
สร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ (นอกองค์กร) ที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ	46	3.43	.688	ปานกลาง
ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม				
ไม่นำความผิดพลาดของผู้อื่นมาเป็นประโยชน์กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย	46	3.61	.649	มาก
ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ขององค์กร	46	3.63	.645	มาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

	จำนวน ประชากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ไม่มีอคติในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่นการใช้ปัจจัยที่ ไม่เกี่ยวข้องกับงานมากำหนดหรือตัดสิน ตัวอย่างเช่น ใ่วางใจลูกน้องที่จบสถาบัน เดียวกันมากกว่า เป็นต้น	46	3.61	.649	มาก
สามารถนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างพื้นฐานการทำงานให้โปร่งใสและ สามารถตรวจสอบได้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน ขอบเขตอำนาจการ ตัดสินใจ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ฯลฯ	46	3.70	.628	มาก
ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์				
กำหนดแผนการปฏิบัติงานของตนเองและ/หรือ ของแผนกให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของ หน่วยงานใหญ่ โดยที่แผนการปฏิบัติงาน คือ เอกสารที่ระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ	46	3.46	.721	ปานกลาง
เข้าใจและสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของ องค์กร และเข้าใจความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ของหน่วยงาน	46	4.04	.295	มาก
ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ				
เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ และเป้าหมายของงาน ได้อย่างชัดเจน	46	3.93	.574	มาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จาก SPSS เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

	จำนวน ประชากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
กระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามคุณภาพ และเวลาที่กำหนด และมีการติดตามความคืบหน้าของตนเองและสมาชิกในทีม ตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้ง ให้คำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีมและ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	46	3.65	.706	มาก
มองเห็นปัญหาล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามขั้นตอนปกติ และดำเนินการป้องกันล่วงหน้า	46	3.22	.758	ปานกลาง
จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่หลากหลายขององค์กร โดยคำนึงถึง ผลตอบแทนการลงทุน หรือผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์	46	3.48	.623	ปานกลาง
สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสมเพื่อผลประโยชน์ที่ยั่งยืนขององค์กร	46	3.07	.250	ปานกลาง
ด้านความคิดริเริ่ม				
มีความสามารถในการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	46	3.63	.645	ปานกลาง
มีความคิดริเริ่มหรือนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบงาน กิจกรรม หรือโครงการทั้งในและนอกหน่วยงานของตนเอง	46	3.07	.250	มาก

จากภูมิหลังที่กล่าวมาข้างต้นนั้นล้วนแต่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการปฏิบัติงานพนักงาน กล่าวคือ พนักงานให้บริการลูกค้าทุกคน ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี แสดงออกด้วยบุคลิก ท่าทาง น้ำเสียงที่สุภาพ เป็นมิตร ตั้งใจรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง สื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจนให้ข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น

เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำมาพิจารณาประกอบความคิดของตนเองได้อย่างมีเหตุผล เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมและเต็มใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับทีม การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ (นอกองค์กร) ที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ การให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กร เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานการทำงานให้โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ การไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ขององค์กร และไม่มีอคติในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่นการใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมากำหนดหรือตัดสิน ตัวอย่างเช่น ใ่วางใจลูกน้องที่จบสถาบันเดียวกันมากกว่า เป็นต้น การเข้าใจ และสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร เข้าใจความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของตนเองและ/หรือของแผนกให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานใหญ่ โดยที่แผนการปฏิบัติงาน คือเอกสารที่ระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านการใส่ใจการบริการ

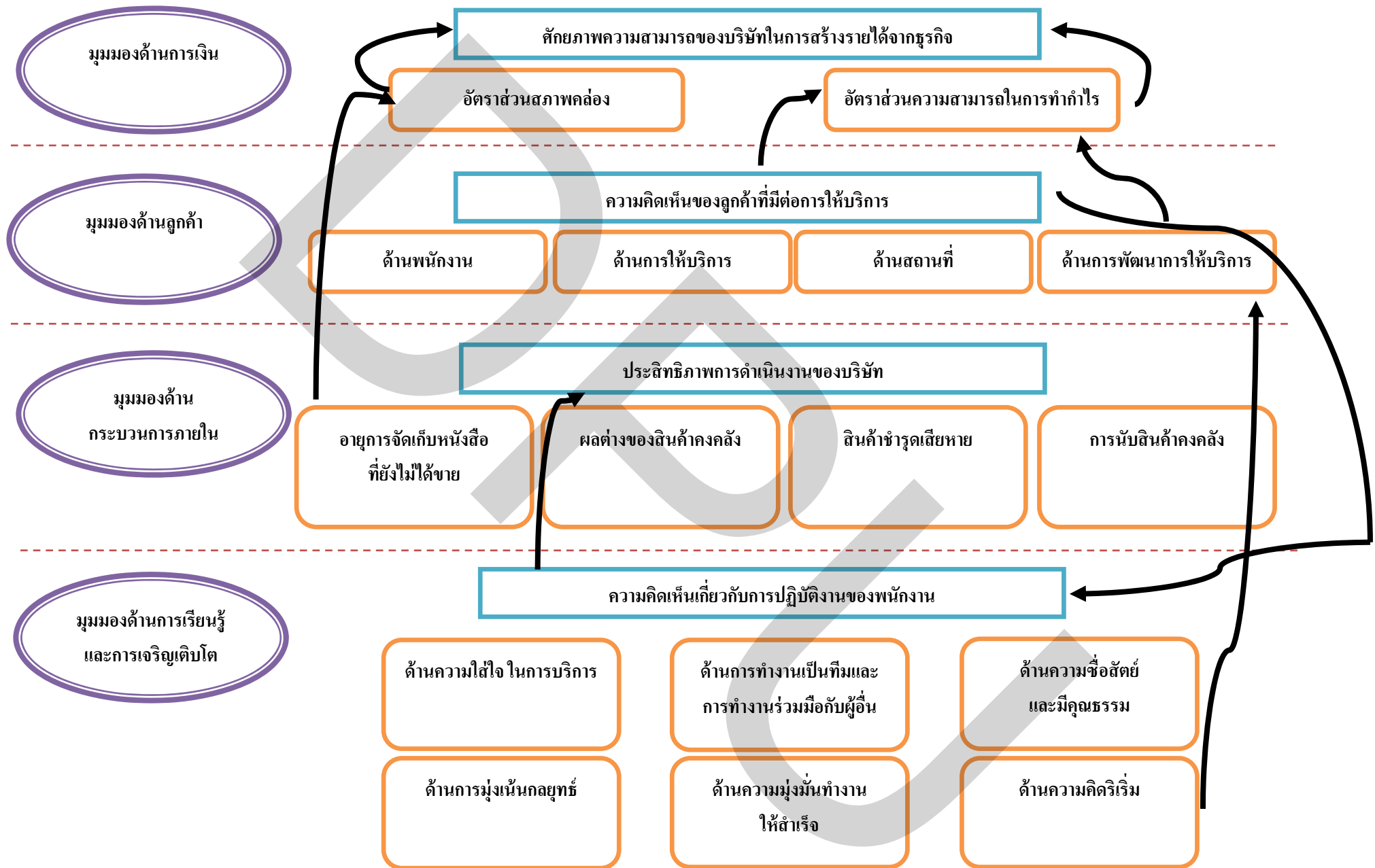
อีกทั้งพนักงานเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามคุณภาพ เวลาที่กำหนด มีการติดตามความคืบหน้าของตนเองและสมาชิกในทีม ตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้ง ให้คำแนะนำ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีมและ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่หลากหลายขององค์กร โดยคำนึงถึง ผลตอบแทนการลงทุน หรือผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ มีความคิดริเริ่มหรือนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการ กิจกรรม หรือโครงการทั้งในและนอกหน่วยงานของตนเอง มีความสามารถในการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน กล่าวคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสะท้อนไปถึงความมั่นใจ ความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้การที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะมีส่วนช่วยในการทำงานอย่างต่อเนื่องของพนักงาน และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาพนักงานใหม่

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การกรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการประเมินผลของบริษัทในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต ด้วยเทคนิค BSC และเพื่อศึกษาด้านการเงินเป็นหลัก เนื่องจากผู้บริหารต้องการทราบถึงยอดขาย กำไร และผลประกอบการเป็นสำคัญ ส่วนมุมมองอื่น ๆ นั้นใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนข้อมูลทางด้านการเงิน จากแบบสอบถามลูกค้า แบบสอบถามพนักงานงการเงิน ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาวิจัย โดยแบ่งออกได้ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะ



ภาพที่ 5.1 แผนที่กลยุทธ์บริษัทที่ศึกษา (ดัดแปลงมาจากพสุ เดชะรินทร์, 2546)

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางในการประเมินผล โดยใช้เทคนิค BSC ของบริษัท ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน พบว่า จากการวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่อง และอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ ปี 2552 และปี 2553 โดยการประเมินผลด้วยเทคนิค BSC สามารถทำให้มองภาพการเงินของบริษัทชัดเจน ดังนั้นจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งโดยใช้อัตราส่วนสภาพคล่อง จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมุ่งเน้นสภาพคล่องด้านทุนหมุนเวียน ระยะเวลาการเก็บหนี้ ระยะเวลาขายสินค้า ระยะเวลาการชำระหนี้ ที่จะเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร และเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้แก่เจ้าหนี้ ลูกหนี้ เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถของบริษัทในการสร้างรายได้จากธุรกิจ ซึ่งการทำให้สภาพคล่องดีขึ้นมาจากการมุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ การขายสินค้า และการชำระหนี้

ด้านอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร โดยใช้อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรจากการดำเนินงาน อัตรากำไรสุทธิ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมุ่งเน้นที่จะเพิ่มกำไรให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารและเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้แก่ลูกค้า เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถของบริษัทในการสร้างรายได้จากธุรกิจ ซึ่งการสร้างผลกำไรนั้นมาจากการมุ่งเน้นในด้านการเจริญเติบโตของยอดขายทั้งจากลูกค้ารายเก่า และรายใหม่ และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน กล่าวคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสะท้อนไปถึงความมั่นใจ ความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้การที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะมีส่วนช่วยในการทำงานอย่างต่อเนื่องของพนักงาน และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาพนักงานใหม่

มุมมองด้านลูกค้า พบว่า จากความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทที่ศึกษาด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยเป็นการศึกษาแนวทางในการประเมินผลโดยใช้เทคนิค BSC ของบริษัท อาทิ พฤติกรรมการเลือกซื้อในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า ซึ่งการจะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินของบริษัทได้นั้น มีผลกระทบโดยตรงจากการเติบโตของรายได้

ทั้งจากลูกค้ารายเก่า และรายใหม่ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า ด้วยงานที่มีคุณภาพ บริการที่น่าเชื่อถือ และมั่นใจในสินค้า

มุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผลต่างของสินค้าคงคลังตามที่กำหนดไว้จะต้องไม่เกิน 1% ของยอดขาย และ 3% ของสินค้าคงคลัง ส่วนอายุการจัดเก็บหนังสือที่ยังไม่ได้ขาย มีเป้าหมายคือ 6 เดือน โดยต้องขายให้หมด แต่ในความเป็นจริงแล้ว สินค้าของบริษัทที่ศึกษานั้น อายุการจัดเก็บหนังสือที่ยังไม่ได้ขาย 2 ปี ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากมีศักยภาพไม่เทียบเท่ากับคู่แข่งในการขายสินค้าที่ใช้เวลาเพียง 6 เดือนเท่านั้นเมื่อสินค้าชำรุดเสียหาย กรณีระหว่างผู้จำหน่ายส่งของ จะต้องทำการยืนยันกับผู้จำหน่ายสินค้า และกรณีส่งสินค้าไปยังสาขาแล้วชำรุดให้ยืนยันกับคลังสินค้า เพื่อกระจายให้สาขาที่ส่งสินค้าอีกครั้ง สำหรับการนับสินค้าคงคลังนั้น ต้องตรวจสอบเอกสารรับสินค้าก่อน จะได้ทราบว่าเอกสารครบหรือไม่ ถ้าเอกสารไม่ครบ อาจเกิดจากสินค้าหายระหว่างทาง หรือส่งผิดสาขา ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพในดำเนินงานสูง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวังไว้

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า จากการศึกษาแนวทางในการประเมินด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต ของบริษัท โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ศึกษา ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และด้านความคิดริเริ่ม และจากความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานพนักงานบริษัทที่ศึกษา ด้านความใส่ใจในการบริการ ด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งเป็นการศึกษาแนวทางในการประเมินผลโดยใช้เทคนิค BSC ของบริษัท อาทิ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านการใส่ใจการบริการ

จากมุมมองทั้ง 4 มุมมองที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าทุกมุมมองล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน การที่บริษัทจะบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกมุมมอง และปฏิบัติให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน เพราะหากบริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองใดมุมมองหนึ่ง จะส่งผลกระทบไปถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ด้วย ส่วนข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการปฏิบัติที่มีการควบคุมประเมินผล สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด และวางทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษามุมมองด้านการเงินของบริษัทที่ศึกษาพบว่า ธุรกิจประสบกับปัญหาการขาดทุนมาโดยตลอด อีกทั้งเพิ่งเริ่มดำเนินกิจการมาได้เพียง 2 ปี แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท เนื่องจากสามารถขายสินทรัพย์หมุนเวียน เพื่อให้ได้เงินสดมาชำระหนี้สินหมุนเวียนได้น้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างน้อย

บริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วกว่าบริษัทคู่แข่ง A ซึ่งแสดงถึงความสามารถที่กิจการจะนำสินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้ากว่าบริษัทคู่แข่ง จึงส่งผลให้การจ่ายชำระหนี้ระยะสั้นได้ไม่ทันเวลา ดังนั้นอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วควรมีดัชนีที่สูง เพราะสภาพคล่องที่สูงย่อมแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ส่วนการเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง B นั้น แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วกว่า เนื่องจากบริษัทที่ศึกษาสามารถนำสินทรัพย์หมุนเวียนเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วกว่า มาจ่ายชำระหนี้ระยะสั้นได้ทันเวลา ซึ่งการวัดส่วนของสินทรัพย์ที่ได้หักค่าสินค้าคงเหลือ ที่เป็นสินทรัพย์ระยะสั้นและมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ต่ำสุด ออก เพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการได้

บริษัทที่ศึกษามีอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทที่ศึกษา จะเห็นได้ว่า ในช่วงที่วิเคราะห์ธุรกิจมีการขายสินค้าได้มาก และเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้เร็ว คือลูกหนี้ของกิจการมีความคล่องตัวสูง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ให้แปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว ส่วนบริษัทคู่แข่ง A และบริษัทที่ศึกษาจะเห็นได้ว่าอัตราหมุนเวียนของลูกหนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการมียอดลูกหนี้จำนวนมาก

บริษัทที่ศึกษาสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้โดยใช้จำนวนวันที่ใช้ในการเก็บเงินจากลูกหนี้มากกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท จึงส่งผลให้เสี่ยงต่อการเกิดหนี้สูญ และแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้ว่าสั้นหรือยาว และมีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าจำนวนมากครั้ง บริษัทที่ศึกษาและบริษัทคู่แข่ง A จึงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพด้านการขายอยู่ในเกณฑ์ดี สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ขายสินค้าได้เร็ว และแสดงถึงความสามารถในการบริหารการขายสินค้าได้เร็ว ส่วนบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A นั้น มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้า

จำนวนน้อยครั้ง เนื่องจากกิจการมีสินค้าคงคลังจำนวนมาก อาจเกิดจากสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากนัก

บริษัทที่ศึกษามีระยะเวลาขายสินค้าสั้นกว่าบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง A ซึ่งเป็นการระบุให้ทราบถึงความสามารถในการเปลี่ยนสภาพสินค้าให้เป็นลูกหนี้ หรือเงินสด ได้เร็ว

บริษัทที่ศึกษามีอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้มากกว่าบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัท ซึ่งแสดงถึงระดับของหนี้สินทางการค้าของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย จะเห็นได้ว่ากิจการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการบริหารเงินในการชำระหนี้ เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งซึ่งต่างจากบริษัทคู่แข่งทั้ง 2 บริษัทคือ มีอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ และระยะเวลาการชำระหนี้้น้อยกว่า จึงแสดงให้เห็นว่ากิจการมีการซื้อวัตถุดิบสินค้าเป็นเงินเชื่อจำนวนมาก กิจการมีเครดิตทางการค้าที่ดี โดยทั่วไปจะสอดคล้องกับอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ด้วย และสามารถนำไปคำนวณหาระยะเวลาในการชำระหนี้ของกิจการได้และจะให้ภาพที่ชัดเจนมากขึ้น โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้และระยะเวลาในการชำระหนี้ของกิจการจะสามารถบอกสภาพคล่องของกิจการได้ด้วย

จากงานวิจัยที่ศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaplan and Norton และ Davis, D กล่าวคือมุมมองด้านการเงิน มองในภาพของการเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการใช้เงินการหาแหล่งเงินทุน สำหรับการบริหารการศึกษานำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจะเป็นส่วนของการบริหารจัดการด้านงบประมาณ สถานศึกษาจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพนั้น เรื่องการเงินถือเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสม คำว่าเหมาะสมในที่นี้หมายถึงการจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ให้กระจายอย่างทั่วถึงทุกงานตามความจำเป็นของแต่ละงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรมที่สุด (Kaplan R. S. and Norton, D. P. , 1996) โดยการใช้อัตราส่วนทางการเงินในเรื่องอัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Davis, D.,2005)

ส่วนจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินระหว่างบริษัทที่ศึกษา พบว่า ความสามารถในการทำกำไร ด้านอัตรากำไรขั้นต้น ด้านอัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน อัตรากำไรสุทธิของบริษัทที่ศึกษา มีผลขาดทุน ในขณะที่บริษัทคู่แข่งมีผลกำไร จึงแสดงให้เห็นว่า การแสดงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น ยังไม่ดีเท่าที่ควร มีประสิทธิภาพน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง เนื่องจากกิจการอาจเพิ่งเริ่มดำเนินงานได้เพียงแค่ 2 ปี ด้านกำไรขั้นต้นแสดงให้เห็นว่ากิจการอาจมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนขายไม่ดี ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นต่อหน่วยต่ำ ซึ่งดัชนีนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า

ทั้งนี้การทำกำไรจากยอดขายนี้จะไม่ครอบคลุมไปถึงการวัดการเปลี่ยนแปลงของราคา หรือการเปลี่ยนแปลงของปริมาณขาย กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ ด้านกำไรจากการดำเนินงาน อาจมีประสิทธิภาพในการจัดการไม่ดีเท่าที่ควร ทั้งนี้ยังเป็นดัชนีแสดงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน หรือสินทรัพย์ทุนในการดำเนินงาน สามารถนำมาสร้างกำไรกลับคืนมาให้กิจการได้ คummค่ามากน้อยเพียงใด อีกทั้งบริษัทที่ศึกษานั้นมีค่าน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง จึงแสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมกลับคืนมายังกิจการ ดังนั้นกิจการอาจต้องพิจารณาลดการลงทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นลง ส่วนกำไรสุทธิมีค่าต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากรายได้ของกิจการลดลง หรือกิจการมีรายการต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นที่จะเพิ่มกำไรให้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร และเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้แก่ลูกค้า เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถของบริษัทในการสร้างรายได้จากธุรกิจ ซึ่งการสร้างผลกำไรนั้นมาจากการมุ่งเน้นในด้านการเจริญเติบโตของยอดขายทั้งจากลูกค้ารายเก่า และรายใหม่

จากการศึกษามุมมองด้านลูกค้าของบริษัทที่ศึกษาพบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นต่อการให้บริการด้านพนักงาน ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาการให้บริการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากพนักงานแต่งกายสุภาพ เหมาะสม และเรียบร้อย พุดจาสุภาพ และต้อนรับเป็นกันเอง มีพฤติกรรม และการวางตัวที่เหมาะสม การให้บริการมีความชัดเจน โปร่งใส ในการให้บริการ มีการให้บริการตามลำดับก่อนหลัง และพนักงานให้คำตอบที่ชัดเจนทุกครั้ง เมื่อลูกค้าซักถาม สถานที่ มีความสะอาด และแสงสว่างเพียงพอ การจัดหมวดหมู่ของหนังสือง่ายต่อการเลือกซื้อ และป้ายประกาศ/ป้ายประเภทหนังสือ/ป้ายราคามีความชัดเจน การพัฒนาการให้บริการนั้น มีบริการห่อปกหนังสือฟรี เมื่อสมัครบัตรสมาชิกจะได้รับส่วนลด 10 % และมีสินค้าใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพมาแนะนำเสนออยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าด้วยงานที่มีคุณภาพ บริการที่น่าเชื่อถือ และมั่นใจในสินค้า อีกทั้งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงบริษัทให้มีการบริการอีกด้วย

จากงานวิจัยที่ศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของยุคลธร การุญ และศรัยกร บุญยะมา กล่าวคือลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการของบริษัทอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงบริษัทให้มีการบริการ (ยุคลธร การุญ, 2548) และด้านการดำเนินการด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยพิจารณาจากอัตราส่วนสินค้าส่งคืนมีน้อย และลูกค้าร้องเรียนต่ำ (ศรัยกร บุญยะมา, 2545)

จากการศึกษามุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น บริษัทที่ศึกษากำหนดผลต่างของสินค้าคงคลังตามที่กำหนดไว้ต้องไม่เกิน 1% ของยอดขาย และ 3% ของสินค้าคงคลัง ส่วนอายุการจัดเก็บหนังสือที่ยังไม่ได้ขายมีเป้าหมายคือ 6 เดือน โดยต้องขายให้หมด แต่ในความเป็นจริงแล้ว สินค้าของบริษัทที่ศึกษานั้นอายุการจัดเก็บหนังสือที่ยังไม่ได้ขาย 2 ปี ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากมีศักยภาพไม่เทียบเท่ากับคู่แข่งในการขายสินค้าที่ใช้เวลาเพียง 6 เดือนเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับอัตราส่วนสภาพคล่องด้านระยะเวลาขายสินค้าคือใช้เวลา 2 ปี กว่าที่จะขายสินค้าหมด เมื่อเทียบกับคู่แข่งคือ 6 เดือน และถ้าสินค้าชำรุดเสียหาย กรณีระหว่างผู้จำหน่ายส่งของ จะต้องทำการยืนยันกับผู้จำหน่ายสินค้า และกรณีส่งสินค้าไปยังสาขาแล้วชำรุดให้ยืนยันกับคลังสินค้า เพื่อกระจายให้สาขาที่ส่งสินค้าอีกครั้ง สำหรับการนับสินค้าคงคลังนั้น ต้องตรวจสอบเอกสารรับสินค้าก่อน จะได้ทราบว่าเอกสารครบหรือไม่ ถ้าเอกสารไม่ครบ อาจเกิดจากสินค้าหายระหว่างทาง หรือส่งผิดสาขา

จากงานวิจัยที่ศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของศรัยกร บุญยะมา กล่าวคือด้านการดำเนินการด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดใหม่ และด้านการดำเนินการ ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

จากการศึกษามุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เกี่ยวกับพนักงานของบริษัทที่ศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานพนักงานด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ด้านความคิดริเริ่ม พบว่า ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ พนักงานมีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ และเป้าหมายของงานได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามคุณภาพ ตามเวลาที่กำหนด และมีการติดตามความคืบหน้าของตนเองและสมาชิกในทีมตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งให้คำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีมและ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก และการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่หลากหลายขององค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนการลงทุน หรือผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคิดริเริ่มนั้นมีความคิดริเริ่มหรือนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบงาน กิจกรรมหรือโครงการทั้งใน และนอกหน่วยงานของตนเองอยู่ในระดับมาก และมีความสามารถในการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพื่อทำงาน

ให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน กล่าวคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสะท้อนไปถึงความมั่นใจ ความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้การที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะมีส่วนช่วยในการทำงานอย่างต่อเนื่องของพนักงาน และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาพนักงานใหม่ ส่วนพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานพนักงานด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ พบว่า ด้านความใส่ใจในการบริการนั้น พนักงานให้บริการลูกค้าทุกคนด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี แสดงออกด้วยบุคลิก ท่าทาง น้ำเสียงที่สุภาพและเป็นมิตร ตั้งใจรับฟัง และทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง และการสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน ให้ข้อมูลข่าวสารตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น อยู่ในระดับมาก ด้านการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกับผู้อื่นนั้น การเปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำมาพิจารณาประกอบความคิดของตนเองได้อย่างมีเหตุผล เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมและเต็มใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับทีม อยู่ในระดับมาก การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ (นอกองค์กร) ที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามท้องถื่นต้องการ อยู่ในระดับปานกลาง และการให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กรเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมนั้น สามารถนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานการทำงานให้โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ฯลฯ การไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ขององค์กร ไม่มีอคติในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่นการใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมากำหนดหรือตัดสิน ตัวอย่างเช่น ใ่วางใจลูกน้องที่จบสถาบันเดียวกันมากกว่า เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์นั้น การเข้าใจและสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และเข้าใจความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของตนเอง และ/หรือของแผนกให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานใหญ่ โดยที่แผนการปฏิบัติงานคือเอกสารที่ระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ซึ่งอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในด้านการใส่ใจการบริการ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงบริษัทให้มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากงานวิจัยที่ศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของศรัยกร บุษยะมา ด้านการดำเนินการ ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยภาพรวม (ศรัยกร บุษยะมา, 2545)

การนำ BSC มาใช้ในการทำงานในฐานะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทิศทางขององค์กร และแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ให้แนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน (จุฑามันต์ เกิดอุดม, 2551) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรในด้านการวัดประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข เพื่อให้เป้าหมายระยะยาวจะประสบความสำเร็จ และเพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันได้ และพัฒนาระบบขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Ashu Sharma, 2009) แต่การสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทางองค์กรนี้ ส่วนใหญ่แล้วพนักงานระดับปฏิบัติการ จะยังเข้าใจไม่ชัดเจนมากนัก ส่วนผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง จะมีความเข้าใจในการถ่ายทอดกลยุทธ์ (จุฑามันต์ เกิดอุดม, 2551)

ส่วนการประยุกต์ใช้ระบบติดตามการบริหารจัดการขององค์กรด้วย BSC ที่มีการแสดงผลแบบทันทีทันใดนั้น มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์กรในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้าของผลการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินทิศทางของผลการดำเนินงานในอนาคตได้อีกด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานสู่เป้าหมายสูงสุดได้อย่างทันท่วงที (ฉัฐพร ใจพุทธ, 2550) สำหรับผู้จัดการสามารถใช้ BSC พัฒนาศักยภาพด้านดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Jackie W Deem, Barry Barnes, Sabrina Segal, Robert Preziosi, 2010)

การแสวงหา BSC ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อนำเสนอวิธีการแบบองค์รวมมากขึ้นในการวัดประสิทธิภาพ BSC มีกรอบสำหรับการวัดผลงาน และการประเมินความสำเร็จกับกรอบที่ครอบคลุมที่มีสี่มิติ (Radhika Jain, Raquel Benbunan-Fich, Kannan Mohan, 2011)

ด้านความสามารถขององค์กรในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์กร ตลอดจนระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อย ๆ แต่ก็ยังไม่มีวิธีการในการศึกษาใด ๆ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็น

ระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนความมากน้อยของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อนซึ่งจะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และบริษัทคู่แข่ง เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ (Davis, D.,2005)

จากความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้น บริษัทต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งการที่สมาชิกจะมีความพึงพอใจนั้น จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับข่าวสาร การจัดประชุมกลุ่มเป็นประจำ ซึ่งต้องมีพนักงานที่มีทักษะความพร้อมในการทำงาน ส่วนแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ มีการให้อบรมแก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบายแก่ผู้ที่มาติดต่อภายในองค์กร และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่น่าพอใจแก่ลูกค้า ส่งเสริมให้องค์กรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ และการบริหารจัดการองค์กร ประชาสัมพันธ์งานขององค์กรให้สมาชิกทราบ (สิริพรรณ ชยุตรารัตน์, 2551)

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 อาจต้องให้พนักงานทุกระดับเรียนรู้ และเข้าใจ BSC เพราะมีความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ การมีทัศนคติที่ดี ไม่ต่อต้านการใช้ BSC ในการวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบถึง BSC ที่นำมาใช้ประเมินผลในการบริหารจัดการองค์กร

5.3.2 อาจต้องมีการศึกษาวิจัยต่อ เรื่องตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง เพื่อใช้ในการวัด และประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ตามรูปแบบบริหารบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย โดยใช้เทคนิค BSC เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทเป็นสำคัญ

5.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยควรเปลี่ยนจากแบบสอบถามเป็นการสัมภาษณ์ เนื่องจากจะได้เข้าไปศึกษาข้อมูลบริษัทได้อย่างชัดเจนมากขึ้น กับผู้บริหาร และหัวหน้าตามสายงานต่าง ๆ

5.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลอาจใช้เป็นเชิงปริมาณอย่างเดียวโดยใช้โปรแกรม SPSS เช่น การวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงินกับบริษัทคู่แข่ง

5.3.5 ขอบเขตในการวิจัยอาจจะเลือกคู่แข่งมากกว่า 2 บริษัทมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงิน

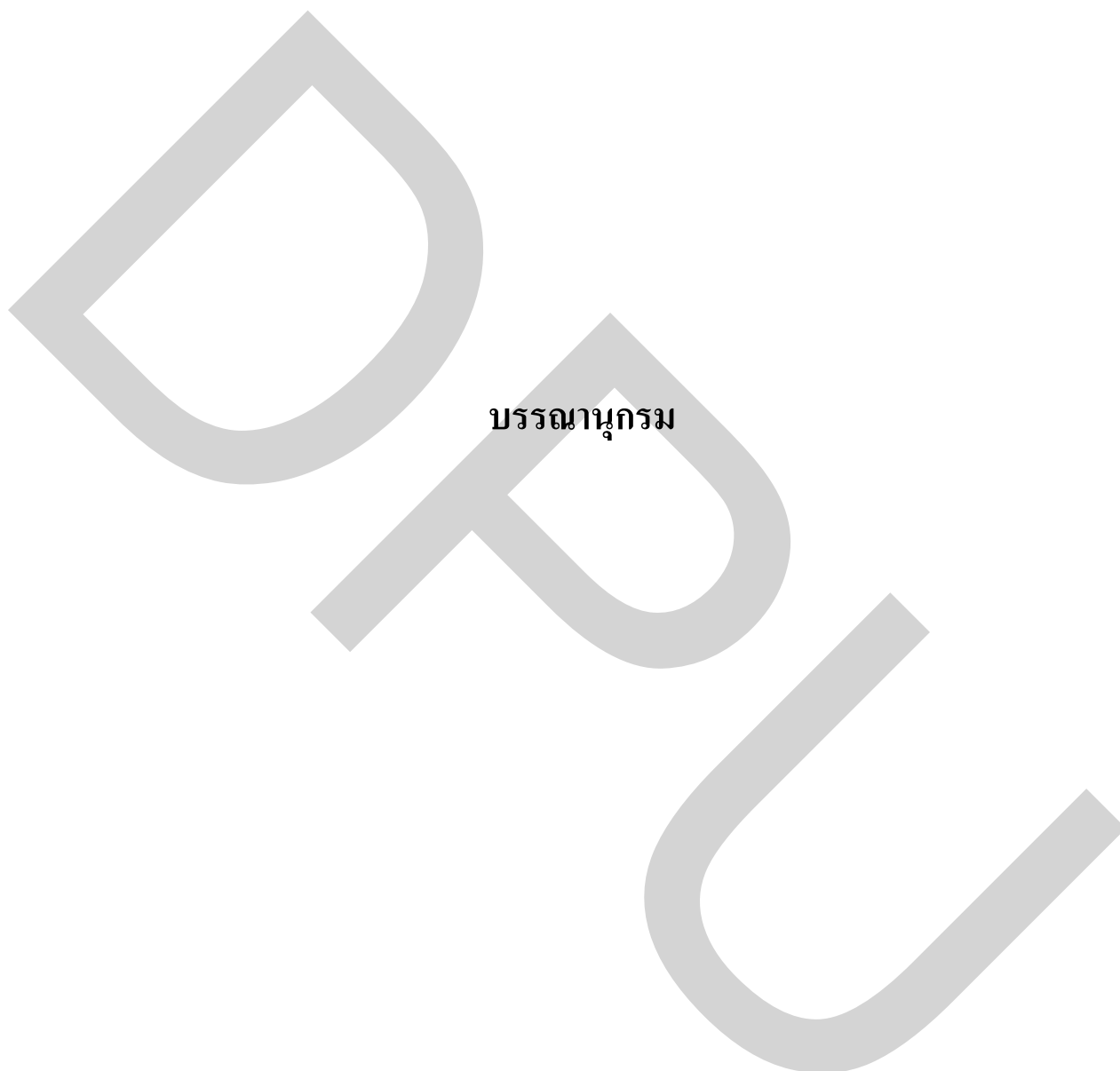
5.3.6 การใช้ BSC ในการบริหารจัดการองค์กร อาจนำไปใช้กับธุรกิจค้าปลีกหนังสือภาษาไทยในประเทศไทยก็ได้ และธุรกิจอื่นก็สามารถใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการองค์กรได้ด้วย

5.3.7 ระยะเวลาการทำ BSC จำเป็นต้องอาศัยเวลามากในการทำ ซึ่งขณะที่ทำวิจัยอยู่นี้ บริษัทกำลังจะปิดตัวลง จึงส่งผลให้การวิเคราะห์นั้นวิเคราะห์ได้ยาก

5.3.8 บริษัทเป็นบริษัทที่เพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการ จึงส่งผลให้ข้อมูล ระบบการจัดการยังไม่คงที่ ประกอบกับบุคลากรยังมีประสบการณ์น้อยในการนำ BSC มาใช้ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลในการเปรียบเทียบ และอาจต้องสร้างความรู้ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ BSC ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และเพื่อให้เห็นข้อดีของการนำ BSC มาใช้

5.3.9 จากการศึกษาการนำ BSC มาประยุกต์ใช้กับบริษัท พบว่า การจัดการระบบข้อมูลยังไม่ดีพอ จึงส่งผลให้การจัดทำตัวชี้วัดไม่มีเป้าหมายเปรียบเทียบที่ชัดเจน ทำให้การวัดผลอาจมีความคลาดเคลื่อนได้ ซึ่งการพัฒนาการเก็บข้อมูลที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลการดำเนินงานมีความแม่นยำ และสามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3.10 อาจต้องปรับปรุงระบบการทำงานภายในให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น โดยนำความรู้ด้านการจัดการองค์กรสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ และดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงประยุกต์ เคล็ดลับการปรับความคิดให้กับชีวิต และสถานการณ์. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- เข็มเพชร เจริญรัตน์ และคณะ. (2549). เอกสารคำสอนวิชาการวิเคราะห์ และการจัดทำแผนธุรกิจ **BA102**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- คินิกิ, แอนเจโล และ วิลเลียม, เบรน เค. (2549). หลักการจัดการ. แปลจาก โดย เบญจมาภรณ์ อิศเดช และคณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- จ้านงค์ ทองประเสริฐ. (2528). ภาษาไทยไขขาน ชุดที่ 1 / จ้านงค์ ทองประเสริฐ. กรุงเทพฯ: แพร่พิทยา.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2534). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สามเจริญพาณิชย์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชร ชุมทรัพย์. (2548). วิเคราะห์งบการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC** และ **KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). **เขย่า BALANCED SCORECARD**. กรุงเทพฯ: เพื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ = **O&M : Organization and management**. กรุงเทพฯ: ไคมอน อิน บิสซิเนส เวิร์ด.

สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2548). การวิเคราะห์งบการเงิน.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บทความ

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2553). “ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (The Balanced Scorecard)”.

วารสารบริหารธุรกิจรังสิต, กรกฎาคม – ธันวาคม, 2542. หน้า 44-49.

อนุศาสตร์ สระทองเวียน. (2553). “ธุรกิจค้าปลีก ประเทศไทย”. วารสารนักบริหาร ปีที่ 30 ฉบับที่ 3. หน้า 134-142.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

_____. บาลานซ์สกอร์การ์ด. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2554, จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/บาลานซ์สกอร์การ์ด>

_____. Balanced Scorecard. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2554, จาก http://www.siam.edu/siamedu_thai_mainpage/images/.../ba1.doc

_____. การบริหารจัดการ. สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5354328&Ntype=3>

_____. เทคนิคการควบคุมและป้องกันการสูญหาย. สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2554, จาก http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=2214

ณรงค์ศักดิ์ บุญขมาติก. Balanced Scorecard คืออะไร. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2555, จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard__3649__3621__3632__KPIs.doc

ดวงเดือน สัญญะ. แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2555, จาก <http://www.thaigoodview.com/library/teachershow/utaradit/daungduarns/cloths/sec04p02.html>

ภาวฐ พงษ์วิทยานัน. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2555,

จาก <http://www.pawoot.com/article/e-marketing/303>

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ. สืบค้นเมื่อ

25 มีนาคม 2555, จาก [http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/](http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.htm)

[article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.htm](http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.htm)

การค้นคว้าแบบอิสระ

จรรยา เจียมหาทรัพย์. (2545). ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของห้างคาร์ฟูร์

สาขาเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จักรชัย บุญศรีคู่ย์. (2551). การวัดผลสำเร็จของธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ :

กรณีศึกษาบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน). การค้นคว้า
แบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. เชียงใหม่:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ณัฐพร ใจพุทธ. (2550). การประยุกต์ใช้ระบบดุลยดัชนีในการติดตามการประเมินผลการบริหาร

จัดการองค์การศึกษา. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิลาศ ปัญญาวงศ์. (2552). ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ

ร้านหนังสือสุริวงศ์บุ๊กเซ็นเตอร์. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาคนิพนธ์

จุฑามันัส เกิดอุดม. (2551). การนำแนวคิด **balanced scorecard** มาใช้เพื่อวัดผลการทำงานใน

องค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน.

ภาคนิพนธ์ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการจัดการสาธารณะ.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาค้นคว้าพิเศษ

ยุคลธร การุญ. (2548). การวัดผลการปฏิบัติงาน บริษัท บริการโทรศัพท์ จำกัด (มหาชน)

ด้วยเทคนิค **Balanced Scorecard**. การศึกษาค้นคว้าพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจ

มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สิริพรรณ ชยุตวรรัตน์. (2551). การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้

Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัด

นนทบุรี. ปัญหาพิเศษปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ สหกรณ์

สำนักงานบัณฑิตศึกษา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้

วิทยานิพนธ์

ศรัยกร บุญยะมา. (2545). การวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ กรณีศึกษา

บริษัท ธีรพัฒน์อินดัสตรีส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการคุณภาพ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมพร แก้วเรืองฤทธิ์. (2550). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ สำหรับ

ศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน จังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาการและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Barnes Barry, Deem Jackie W., Preziosi Robert, and Segal Sabrina (2010). **The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness**. S.A.M.

Advanced Management Journal. Cincinnati: Autumn. Vol. 75, Iss. 4; pg. 31, 10 pgs

Benbunan-Fich, Raquel, Jain, Radhika, and Mohan, Kannan (2011). **Assessing Green IT Initiatives Using the Balanced Scorecard**. IT Professional Magazine.

Washington: Jan/Feb. Vol. 13, Iss. 1; pg. 26

Biggart, Timothy B., Burney, Laurie L., Flanagan, Richard, and Harden, J William. (2010). **Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment?**.

Management Accounting Quarterly. Montvale: Fall. Vol. 12, Iss. 1; pg. 1, 12 pgs

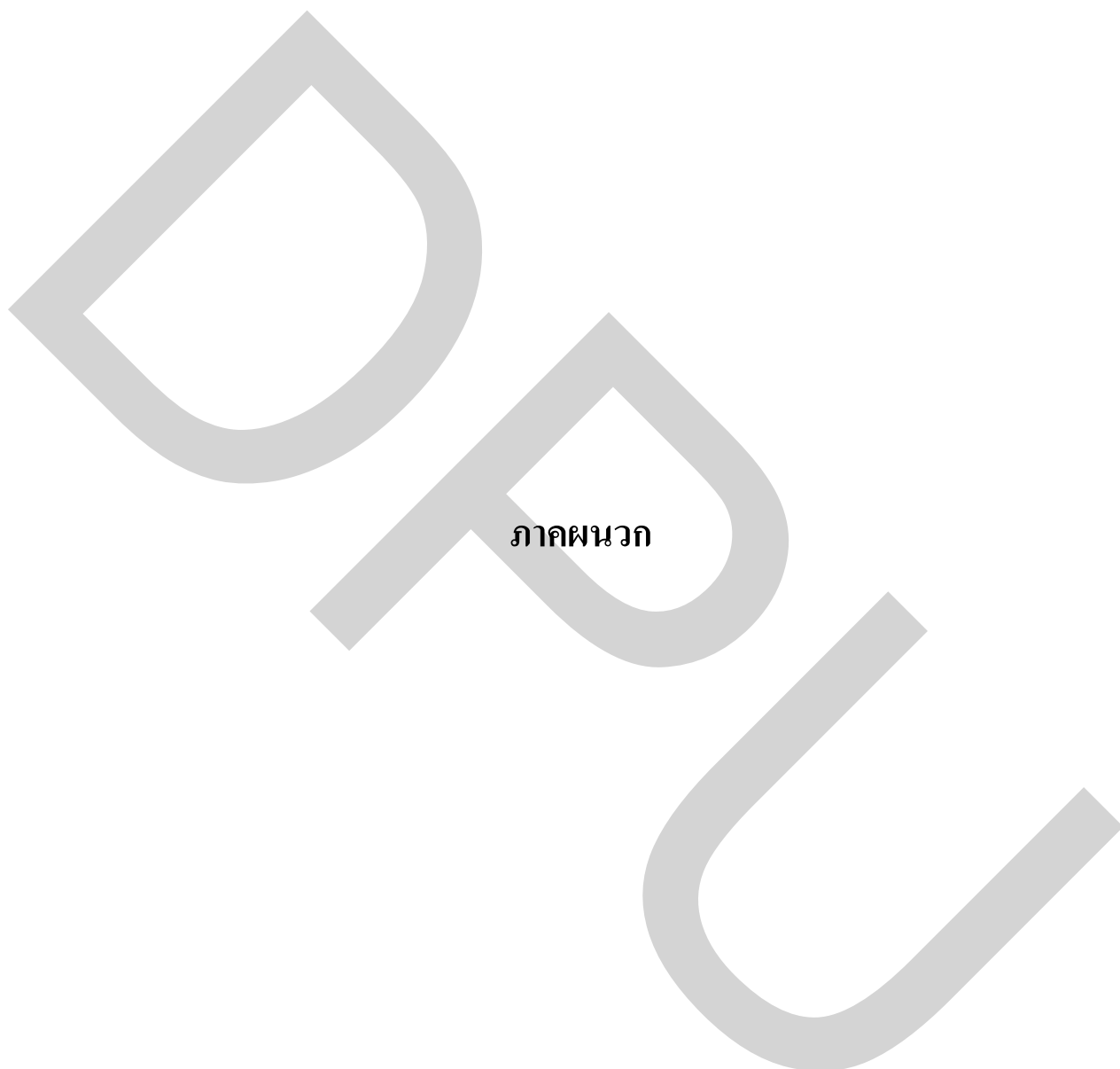
Davis, D. (2005, September). **The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance**. Dissertation Abstract International, 66(3), 861-A. (UMI No. 3168204)

Kaplan R. S. and Norton, D. P. (1996). **Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System**. Harvard Business Review, Jan.-Feb. P. 75-85.

Marr, Bernard , and Schiuma, Gianni (2003). **Business performance measurement - past, present and future**. Management Decision. London. Vol. 41, Iss. 8; pg. 680, 8 pgs

Sharma, Ashu. **Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement**.

IUP Journal of Business Strategy. Hyderabad: Mar 2009. Vol. 6, Iss. 1; pg. 7, 10 pgs



ภาคผนวก ก

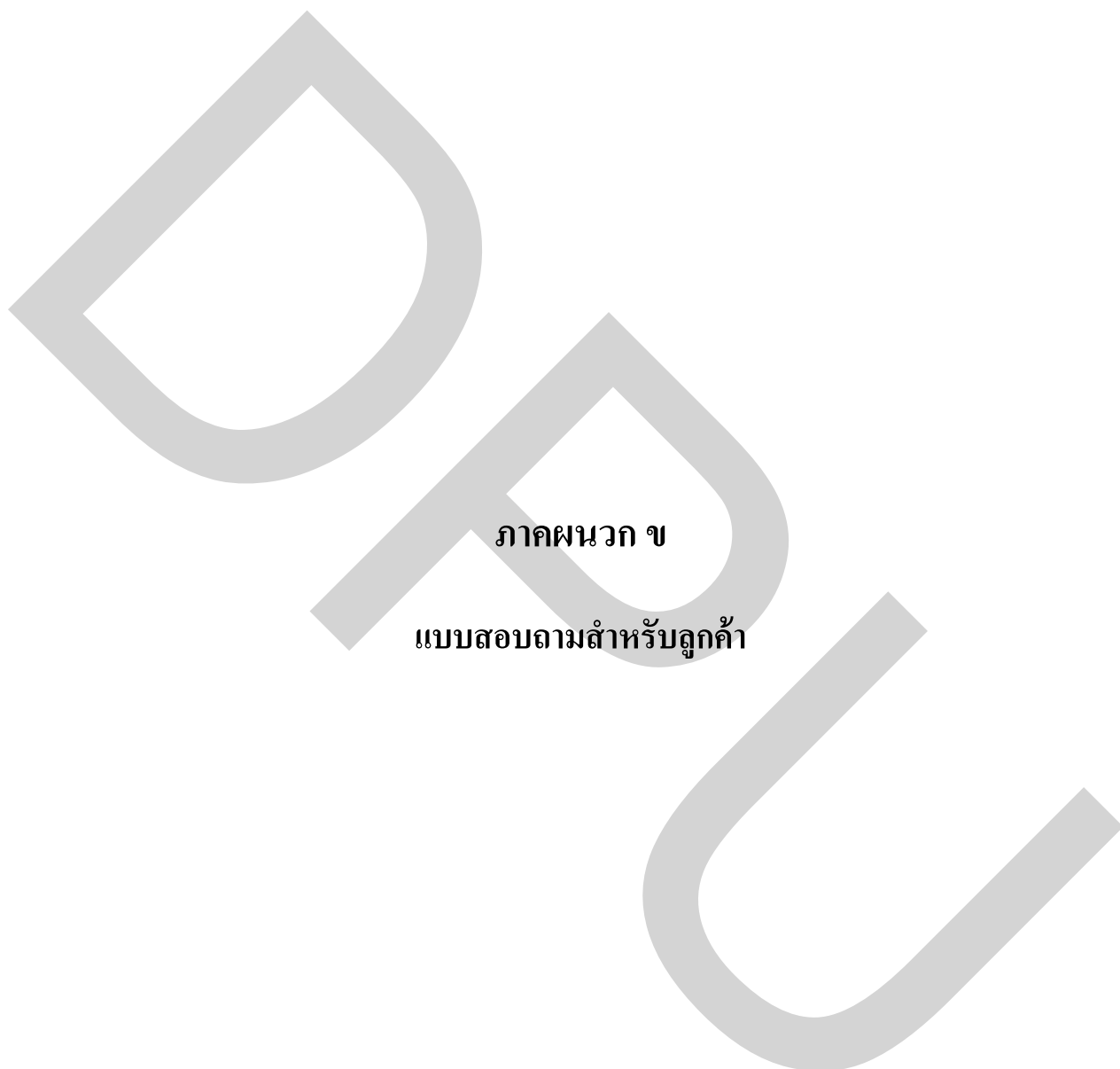
ประวัติบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง

ประวัติบริษัทที่ศึกษา และบริษัทคู่แข่ง

บริษัทที่ศึกษา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2552 โดยดำเนินธุรกิจค้าปลีกหนังสือ ภาษต่างประเทศ มีสาขาทั้งหมด 10 สาขา

บริษัทคู่แข่ง A ดำเนินธุรกิจร้านหนังสือภาษาอังกฤษแห่งแรกของประเทศไทย ก่อตั้งมา 42 ปี โดยทำธุรกิจนำเข้าขายหนังสือ และนิตยสารต่างประเทศที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีสาขา อยู่ย่านใจกลางเมืองถึง 30 แห่ง และร้านในแหล่งท่องเที่ยวต่างจังหวัดอีกมากกว่า 40 แห่ง ทั่วประเทศ มีจุดขายส่งมากกว่า 400 จุดทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีการขายผ่านอินเทอร์เน็ตด้วย

บริษัทคู่แข่ง B ดำเนินธุรกิจค้าปลีกหนังสือและสิ่งตีพิมพ์ทุกชนิด และเป็นบริษัท จำหน่ายหนังสือและสิ่งพิมพ์ระดับโลก ปี 2470 ก่อตั้งสำนักงานที่ประเทศญี่ปุ่น มีสาขาทั่วโลกในปี 2533 ขยายสาขาในประเทศและได้รับการยอมรับในการเป็นผู้นำธุรกิจร้านหนังสือต่างประเทศ



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามสำหรับลูกค้า

แบบสอบถาม (สำหรับลูกค้า)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ

กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อสำรวจ และรวบรวมข้อมูลในการจัดทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะการบัญชี สาขาการบัญชี ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ทุกข้อความตามเป็นจริงด้วยตัวท่านเอง ทั้งนี้จะไม่มีการระบุชื่อท่านผู้ตอบแต่อย่างใดทั้งสิ้น ในการเก็บข้อมูลของการสำรวจครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และจะนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงสถิติภาพรวมเท่านั้น จึงหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

แบบสอบถาม (สำหรับลูกค้า)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ

กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 20 ปี

☐ 21-40 ปี

☐ 41-60 ปี

☐ 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ อนุบาล – ประถมศึกษา

☐ ม.ต้น

☐ ม.ปลาย/ปวช.

☐ อนุปริญญา / ปวส.

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท หรือสูงกว่า

4. อาชีพ

☐ นักเรียน/นิสิต/นักศึกษา

☐ แม่บ้าน

☐ พนักงานราชการ/รัฐวิสาหกิจ

☐ พนักงานบริษัท

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. สาขาที่มาติดต่อรับบริการ

☐ เซ็นทรัลปิ่นเกล้า☐ เซ็นทรัลเวิลด์☐ เซ็นทรัล เฟสติวัล บีช พัทยา☐ ศูนย์การค้าจังซีลอน☐ เซ็นทรัลชิดลม☐ เซ็นทรัล เฟสติวัล ภูเก็ต☐ เซ็นทรัลลาดพร้าว☐ เอสพลานาดรัชดา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

การให้บริการของบริษัทที่ศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านพนักงาน					
1. พนักงานพูดจาสุภาพ และต้อนรับเป็นกันเอง					
2. พนักงานแต่งกายสุภาพ เหมาะสม และเรียบร้อย					
3. พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ					
4. พนักงานรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อย่างสุภาพ					
5. พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ					
6. พนักงานมีพฤติกรรม และการวางตัวที่เหมาะสม					
7. พนักงานให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อท่านมีปัญหา					
ด้านการให้บริการ					
1. มีการให้บริการตามลำดับก่อนหลัง					
2. พนักงานให้คำตอบที่ชัดเจนทุกครั้ง เมื่อลูกค้าซักถาม					
3. มีความชัดเจน โปร่งใส ในการให้บริการ					
4. มีสินค้าให้เลือกหลากหลายประเภท					

ด้านสถานที่					
1. มีความสะอาด และแสงสว่างเพียงพอ					
2. ความชัดเจนของป้ายประกาศ/ป้ายประเภทหนังสือ/ป้ายราคา					
3. การจัดหมวดหมู่ของหนังสือต่อการเลือกซื้อ					
ด้านการพัฒนาการให้บริการ					
1. มีสินค้าใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพมานำเสนออยู่เสมอ					
2. คุณภาพของสินค้าสูงขึ้น แต่มีราคาถูกลง					
3. เมื่อสมัครบัตรสมาชิก My One Card จะได้รับส่วนลด 10 %					
4. บริการห่อปกหนังสือฟรี					

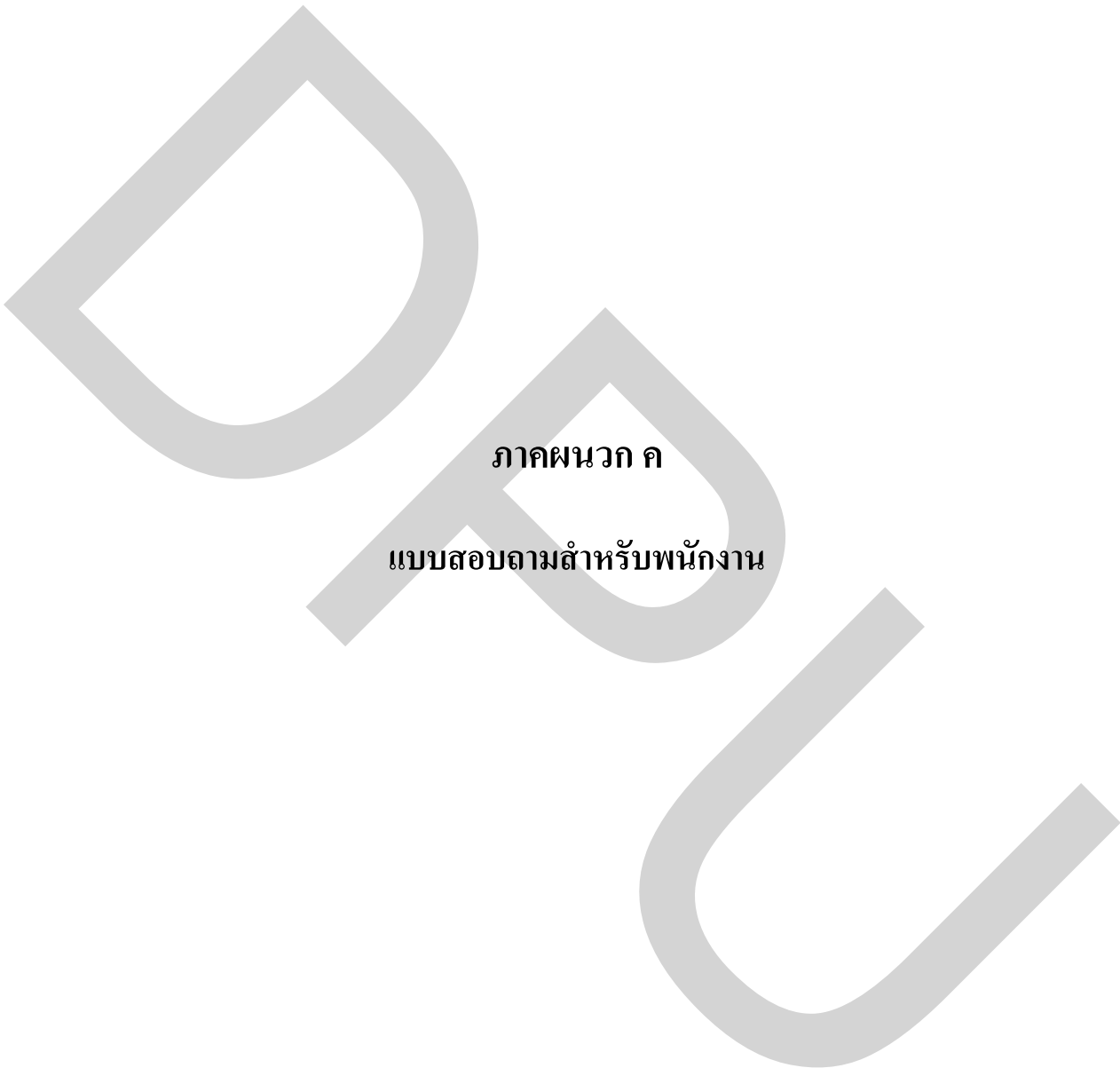
ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามสำหรับพนักงาน

แบบสอบถาม (สำหรับพนักงาน)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ

กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อสำรวจ และรวบรวมข้อมูลในการจัดทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะการบัญชี สาขาการบัญชี ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ทุกข้อความตามเป็นจริงด้วยตัวท่านเอง ทั้งนี้จะไม่มีการระบุชื่อท่านผู้ตอบแต่อย่างใดทั้งสิ้น ในการเก็บข้อมูลของการสำรวจครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และจะนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงสถิติภาพรวมเท่านั้น จึงหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

แบบสอบถาม (สำหรับพนักงาน)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ

กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 20 ปี

☐ 21-40 ปี

☐ 41-60 ปี

☐ 61 ปีขึ้นไป

3. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา

☐ วิศวกรรม, สถาปัตย์

☐ วิทยาศาสตร์, คอมพิวเตอร์

☐ บริหารธุรกิจ, การจัดการ, การตลาด

☐ เศรษฐศาสตร์, การเงิน, การธนาคาร

☐ บัญชี, พาณิชยศาสตร์

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. สถานที่ปฏิบัติงาน

☐ เซ็นทรัลปิ่นเกล้า☐ เซ็นทรัลชิดลม☐ เซ็นทรัลเวิลด์☐ เซ็นทรัล เฟสติวัล ภูเก็ต☐ เซ็นทรัล เฟสติวัล บีช พัทยา☐ เซ็นทรัลลาดพร้าว☐ ศูนย์การค้าจัสโลน☐ เอสพลานาดรัชดา☐ สำนักงานใหญ่

5. ตำแหน่ง

☐ พนักงานระดับปฏิบัติการ☐ หัวหน้าส่วนงาน☐ หัวหน้าแผนก☐ ผู้จัดการทั่วไป☐ รองผู้จัดการบริษัท☐ ผู้จัดการบริษัท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศ
ในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใน ของพนักงานบริษัทที่ศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความใส่ใจในการบริการ					
1. ตั้งใจรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง					
2. สื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน ให้ข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น					
3. ให้บริการลูกค้าทุกคน ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี แสดงออกด้วยบุคลิก ท่าทาง น้ำเสียงที่สุภาพและเป็นมิตร					
4. สร้างแรงจูงใจหรือมาตรการในการปฏิบัติเพื่อกระตุ้นทีมให้มีความสำคัญกับทุกเรื่องของลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว					
5. สามารถพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น ฯลฯ					
6. สามารถนำเสนอหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้บริการ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกทั้งกระบวนการ หรือ ลดตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นเพื่อไปเพิ่มตำแหน่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อลูกค้า					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใน ของพนักงานบริษัทที่ศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
มากกว่า เป็นต้น					
ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น 1. เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำมาพิจารณาประกอบความคิดของตนเองได้อย่างมีเหตุผล เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมและเต็มใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับทีม					
2. ให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กรเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
3. สร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ (นอกองค์กร) ที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามต้องการ					
ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม 1. ไม่นำความผิดพลาดของผู้อื่นมาเป็นประโยชน์กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย					
2. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ขององค์กร					
3. ไม่มีอคติในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่นการใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมากำหนดหรือตัดสิน ตัวอย่างเช่น ไร้วางใจลูกน้องที่จบสถาบันเดียวกันมากกว่า เป็นต้น					
4. สามารถนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานการทำงานให้โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กระบวนการทำงาน					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใน ของพนักงานบริษัทที่ศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ การประสานงานกับ หน่วยงานอื่นๆ ฯลฯ					
ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ					
1. เข้าใจในงานที่ได้รับผิดชอบ และเป้าหมายของงานได้ อย่างชัดเจน					
2. กระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามคุณภาพ และ เวลาที่กำหนด และมีการติดตามความคืบหน้าของตนเอง และสมาชิกในทีม ตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้ง ให้ คำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีมและ/หรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
3. มองเห็นปัญหาล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน ตามขั้นตอนปกติ และดำเนินการป้องกันล่วงหน้า					
4. จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่หลากหลายของ องค์กร โดยคำนึงถึง ผลตอบแทนการลงทุน หรือ ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์					
5. สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อนำไปสู่ผลงานตาม เป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสมเพื่อ ผลประโยชน์ที่ยั่งยืนขององค์กร					
ด้านความคิดริเริ่ม					
1. มีความสามารถในการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ กำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพื่อทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใน ของพนักงานบริษัทที่ศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. มีความคิดริเริ่มหรือนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบงาน กิจกรรม หรือโครงการ ทั้งในและนอกหน่วยงานของตนเอง					
ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์					
1. กำหนดแผนการปฏิบัติงานของตนเองและ/หรือของ แผนกให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานใหญ่ โดยที่แผนการปฏิบัติงาน คือเอกสารที่ระบุกิจกรรมที่ต้อง ปฏิบัติ เป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ					
2. เข้าใจและสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ขององค์กร และเข้าใจความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของ หน่วยงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวกนกพรรณ บรรลือทรัพย์

ประวัติการศึกษา

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปี พ.ศ.2551
คณะการบัญชี สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

พนักงานบัญชี บริษัท เซ็นทรัล เพจ วัน (ประเทศไทย)