📖เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ MBA-155

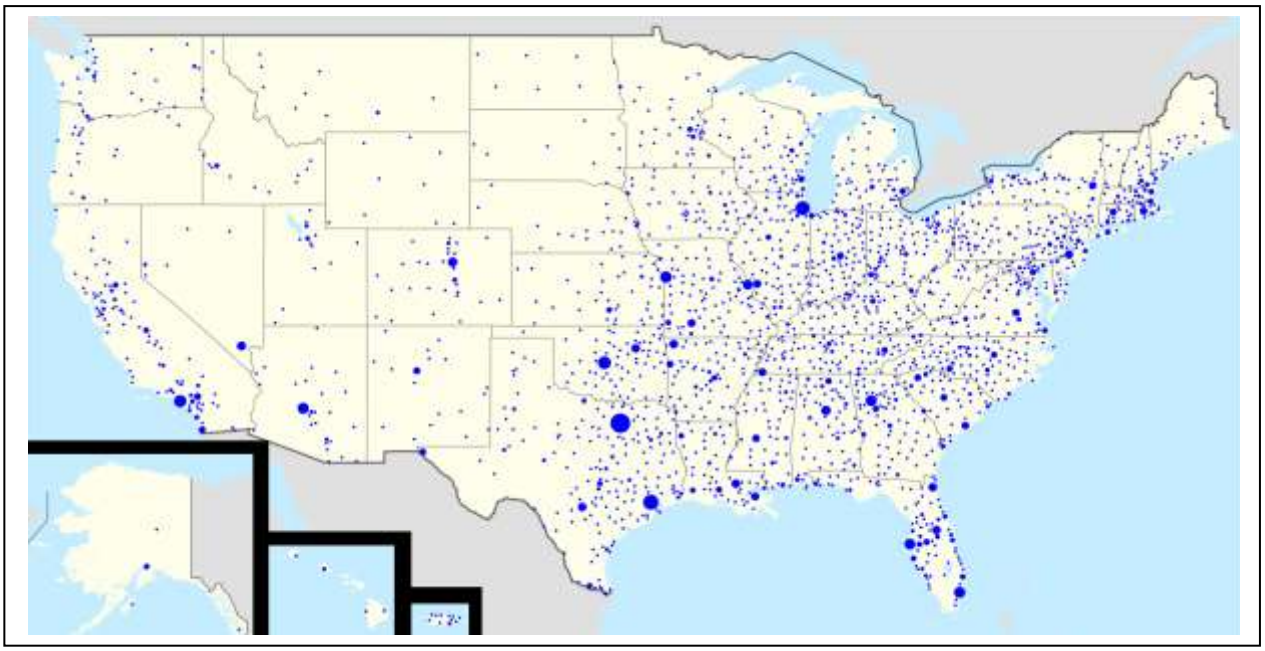
วอลล์มารท์ :จากห้างเล็กๆในท้องถิ่นสู่ห้างสรรพสินค้าระดับโลก

จากห้างสรรพสินค้าเล็กๆในเมืองหนึ่งของมลรัฐทางตอนใต้ของสหรัฐฯ วอลล์มารท์ได้เติบโตจนเป็นห้างสรรพสินค้าที่มีร้านค้าสาขาจำนวนกว่า 11,000 ร้านอยู่ในประเทศต่างๆ 28 ประเทศทั่วโลก ชื่อที่ใช้ดำเนินกิจการอาจเปลี่ยนไปเพื่อให้กลมกลืนและเข้าเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่น(localized) ตัวอย่างเช่นที่ญี่ปุ่นใช้ชื่อว่าเซยู(Seiyu) ที่อังกฤษใช้ชื่อว่า แอสด้า (Asda) ที่อินเดียใช้ชื่อเบสท์ไพรซ์(Best price)

ผู้ก่อตั้งวอลล์มารท์คือ Samuel Moore Walton บิดาของเขาเป็นนายธนาคารในยุคเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ เขาสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีทางเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยมิซซูรี่ในปี 1940 เมื่อจบการศึกษามาใหม่ๆเขาสมัครเข้าไปเป็นพนักงานฝึกงานที่ห้างสรรพสินค้า J.C.Penny เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 เขาไปเป็นทหารรับใช้ ชาติ ภายหลังจากใช้ชีวิตอยู่รับราชการทหารในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองไม่นาน Samได้เปิดร้าน Ben Franklin Store ซึ่งเป็นร้านค้าภายใต้แฟรนไชส์ที่เมืองนิวปอรต์ มลรัฐอาร์คันซอส์ ในขณะที่พี่ชายของเขาก็เปิดร้าน Ben Franklin แห่งที่สองในเวลาไล่เรี่ยกันที่เมืองแวร์ซายส์ มลรัฐมิสซูรี่ ต่อมาในปี1950 เมื่อสัญญาการเช่าหมดลง Samได้ย้ายมาเปิดร้าน Walton 5&10 ที่เมืองเบ็นตั้นวิลล์ มลรัฐอาร์คันซอส์ Sam เปิดดำเนินการร้านภายใต้แฟรนไชส์ Ben& Franklin ด้วย โดยเลือกเปิดห้างในย่านชนบทที่ปราศจากคู่แข่งขัน ในปี1962 เขามีร้านภายใต้แฟรนไชส์ของBen&Frankin 15 ร้านซึ่งจัดเป็นผู้ซื้อแฟรนไชส์รายใหญ่ที่สุดของBen&Franklin ในขณะนั้น Sam เชื่อว่าถ้าห้างใหญ่กว่านี้จะขยายธุรกิจได้กว้างขวางอีกมาก เขาจึงนำแนวความคิดนี้ไปเสนอกับฝ่ายจัดการของBen&Franklin แต่ไม่ได้รับการสนองตอบเพราะผู้บริหารของBen&Franklin ไม่ต้องการตัดกำไรของตนลง ในปี 1962 นี่เองเขาได้เปิดร้านWalmart Discount City ต่อมาบริษัทเปลี่ยนชื่อเป็น Walmart Stores, Inc.มีร้าน Walmart ทั้งหมด18 ร้านและร้านBen Franklin จำนวน 15 ร้านกระจายอยู่ในมลรัฐอาร์คันซอส์ มิซซูรี่ แคนซัส และโอคลาโฮม่า ภาพในหน้าถัดแสดงเครือข่ายของห้างสรรพสินค้าวอลล์มารท์ที่มีกระจายอยู่ในมลรัฐต่างๆของประเทศสหรัฐอเมริกา



ร้านวอลมารท์แห่งแรก



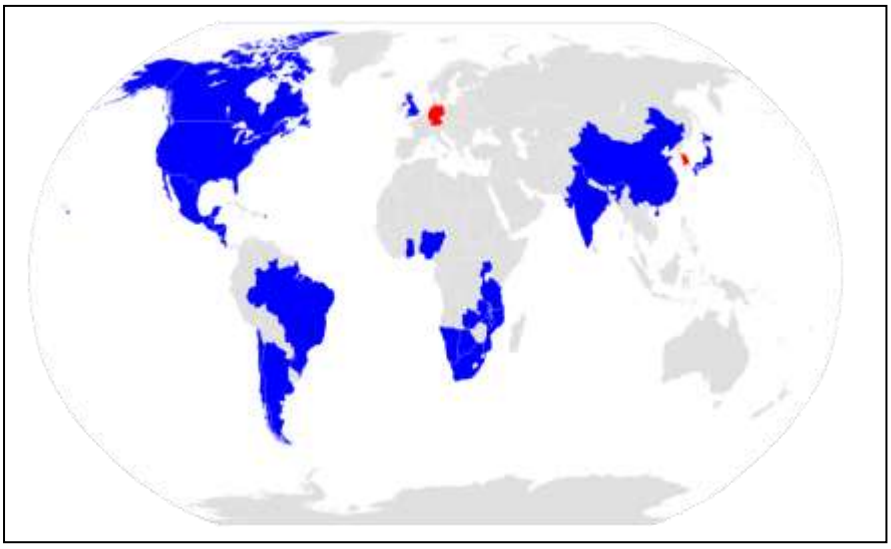
เครือข่ายสาขาของวอลล์มารท์ในสหรัฐอเมริกา

Samได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มี strategic intent (การกำหนดเป้าหมายซึ่งไม่สามารถบรรลุได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้น แต่จำเป็นต้องเสริมสร้างขึ้นในระหว่างทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย แตกต่างจาก strategic fit ตรงที่เป็นการกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่) และสร้างความฝันนั้นให้เป็นจริง เขาปลูกฝังความนึกคิดในการจัดการให้กับวอลล์มารท์ตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งกิจการขยายใหญ่โตขึ้นเช่นปัจจุบัน Sam เป็นนักบริหารที่demanding แต่ในขณะเดียวกันก็มีการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นเลิศ ในช่วงที่วอลล์มารท์ยังมีขนาดไม่ใหญ่จนมีห้างนับจำนวนไม่ถ้วนเหมือนปัจจุบันนั้น Sam สามารถจดจำชื่อผู้จัดการห้างและเพื่อนร่วมงานบางคนได้หมด

วอลล์มารท์จะเลือกตั้งร้านในพื้นที่ๆมีประชากรน้อยกว่า 50,000 คน เริ่มแรกจะมีร้านค้าแค่ 1 หรือ 2แห่ง จากนั้นจะมีการจัดสร้างศูนย์กระจายสินค้าในบริเวณใกล้เคียง เพื่อที่จะใช้เป็นศูนย์กระจายสินค้าสำหรับสาขาที่เกิดใหม่ในอนาคต ร้านค้าสาขาที่จะสร้างใหม่จะมีระยะทางไม่ห่างจากศูนย์กระจายสินค้า โดยจะใช้เวลาเดินทางภายในระยะเวลา 1 วัน ปัจจุบันวอลล์มารท์มีศูนย์กระจายสินค้าอยู่ในที่ต่างๆมากกว่า 19 ศูนย์

เมื่อกิจการของวอลล์มารท์เริ่มใหญ่ขึ้น วอลล์มารท์เริ่มเข้ามาแข่งขันอย่างซึ่งหน้ากับห้างสรรพสินค้าคู่แข่งซึ่งได้แก่ K-mart Sears J.C. Penney's ในเมืองใหญ่ๆ หลายคนมีความเชื่อว่าความสำเร็จของวอลล์มารท์ที่ก้าวเข้ามาเป็นห้างสรรพสินค้าขายปลีกทุกวันนี้เป็นผลมาจากการขายสินค้าในราคาที่ต่ำ และการมีที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี แต่ความเชื่อนี้เป็นความเชื่อที่ผิด ทั้งนี้เพราะถ้าจะพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว จะเห็นว่าห้างสรรพสินค้าขายปลีกเช่นKorvette's หรือ Woolco ซึ่งก็ขายสินค้าในราคาที่ต่ำเช่นกันก็ไม่มีเหลือให้พวกเราได้เห็นในปัจจุบัน และถ้าทำเลเป็นปัจจัยสำคัญ ไฉนเลยห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่เช่นSears และ Macy's ซึ่งล้วนแต่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ทำไมถึงมีกำไรไม่สูงเช่นวอลล์มารท์ สิ่งหนึ่งที่วอลล์มารท์มีแต่ห้างสรรพสินค้าอื่นไม่มีก็คือตัวนายแซม วอลล์ตั้นเองซึ่งพยายามปลูกฝังให้เพื่อนร่วมงานทุกคนได้เห็นว่าการค้าปลีกนั้นเคล็ดลับเริ่มจากตัวลูกค้า

แนวความคิดของการให้บริการแก่ลูกค้าตลอดจนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจะถูกปลูกฝังในเพื่อนร่วมงานของวอลล์มารท์ทุกคน ทุกๆอาทิตย์ รองผู้จัดการที่ดูแลภาคต่างๆจะใช้เวลา 3-4 วันเพื่อเยี่ยมเยียนห้างสรรพสินค้าพบปะพูดคุยกับลูกค้า ในขณะเดียวกันก็ทำการเปรียบเทียบราคาตลอดจนสินค้าที่มีขายกับของคู่แข่งขันและในทุกๆวันเสาร์ผู้บริหารของวอลล์มารท์จะพบปะกันเพื่อเล่าเรื่องที่ตนไปประสบพบเห็นมา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จำเป็นต้องทำในอาทิตย์ถัดไปเพื่อให้ห้างสรรพสินค้าที่ตนดูแลอยู่มีการดำเนินงานดีขึ้น Sam จะส่งเสริมให้พนักงานในระดับบริหารในเมืองแบนตั้นวิลล์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมช่วงรับประทานอาหารเช้าทุกวันเสาร์เพื่อที่จะมาสนทนาแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและข้อเสนอในการทำธุรกิจ



เครือข่ายของวอลล์มารท์ที่มีอยู่ในหลายประเทศ

ชื่อและโลโก้ของห้างฯ

ที่วอลล์มารท์พนักงานทุกคนมีฐานะเสมือนเพื่อนร่วมงาน(associates)หรือหุ้นส่วนในการประกอบธุรกิจ พนักงานทุกคนจะสามารถทราบข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน ค่าขนส่ง ค่าโสหุ้ย และกำไร

วอลล์มารท์มีการนำหลักการบริหารในแนวMBO(Management by objective)มาใช้ มีการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการเป็นมวลรวม และกระจายออกไปเป็นเป้าหมายของร้านค้าแต่ละร้าน โดยปกติเป้าหมายจะเป็นในรูปการเติบโตของยอดขาย(ไม่ต่ำกว่า 10%)หรืออาจจะอยู่ในรูปกำไร พนักงานที่มีอายุงานเกินหนึ่งปีมีส่วนในผลกำไร(ประมาณ 6% ของเงินเดือน)ในกรณีที่ยอดขายมีสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อมีการตั้งเป้าหมายแล้วพนักงานในระดับต่างๆจะเข้ามาร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย มีการตรวจสอบเป้าหมายกับยอดที่ทำได้จริงตลอดทั้งปี

วอลล์มารท์ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้จัดการในแต่ละแผนกได้เข้ามามีส่วนในการบริหารแผนกของตนเสมือนกับเป็นธุรกิจของตนเอง ที่เรียกว่า "a store within a store" และวอลล์มารท์ยังสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้ทดลองทำในสิ่งที่ตนเห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่มวลรวม ผู้ที่ทดลองแล้วเห็นว่าน่าจะเป็นผลดีกับองค์กร จะมีหน้าที่ๆจะต้องเล่าให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นฟังในการประชุมที่ สำนักงานใหญ่ในวันเสาร์



วอลล์มารท์ให้ความสำคัญกับการใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี่ให้เป็นประโยชน์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยให้พนักงานที่สำนักงานใหญ่สามารถพูดคุยกับพนักงานสาขาต่างๆได้โดยใช้การสื่อสารผ่านดาวเทียม ยิ่งไปกว่านั้น เครื่องบันทึกรายการค้าทางอิเล็คโทรนิคส์ที่ติดตั้งในร้านค้าแต่ละร้านและเชื่อมโยงกับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ส่วนกลางทำให้วอลล์มารท์สามารถทราบสถานะของสินค้าคงคลังได้ตลอดเวลา มีข้อมูลที่ช่วยให้สามารถติดตามสินค้าตั้งแต่ที่วอลล์มารท์ออกใบสั่งซื้อไป จนถึงการส่งสินค้าไปที่ศูนย์กระจายสินค้าแต่ละแห่ง การเบิกสินค้าออกจากศูนย์กระจายสินค้าส่งให้แก่ร้านค้า จนกระทั่งสินค้านั้นถูกซื้อไป

ในส่วนของการสร้างคุณค่าในการบริการร่วมกันของวอลล์มารท์และsupplierนั้นวอลล์มารท์นับได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกอย่างแท้จริงในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็คโทรนิคส์(electronic data interchange-EDI)ช่วยให้ supplier สามารถรู้ข้อมูลสถานะสินค้าที่วอลล์มารท์ขายได้ ยอดสินค้าคงเหลือที่มีอยู่ วอลล์มารท์ปล่อยให้supplier ของตนเป็นผู้ตัดสินใจในการนำสินค้าเข้ามาทดแทนส่วนที่ขายหมดไป ในแง่ของsupplier ก็ได้ประโยชน์เพราะสินค้าที่วางอยู่บนหิ้งก็ยังถือเป็นสินค้าของsupplier อยู่จนกระทั่งผู้บริโภคซื้อไป เมื่อเป็นเช่นนี้supplier ก็จำเป็นต้องลดต้นทุนในการให้บริการแก่วอลล์มารท์โดยจะมีสินค้าคงคลังในร้านวอลล์มารท์ให้ต่ำที่สุด

วอลล์มารท์เชื่อว่าลูกค้าจะมีความจงรักภักดีต่อวอลล์มารท์ก็ต่อเมื่อวอลล์มารท์สามารถเสนอสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าที่อื่น เมื่อเป็นเช่นนี้ฝ่ายจัดซื้อของวอลล์มารท์ต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะต่อรองsupplier ให้ได้ราคาต่ำที่สุด เนื่องจากวอลล์มารท์สั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก ดังนั้น supplier ส่วนใหญ่จำเป็นต้องยอมลดราคาเนื่องจากไม่อยากเสียลูกค้ารายใหญ่เช่นวอลล์มารท์ไป



วอลล์มารท์เป็นองค์กรหนึ่งที่มีวัฒนธรรมที่เหนียวแน่น โดยวัฒนธรรมจะสะท้อนให้เห็นความเป็นพื้นบ้าน การเริ่มก่อกำเนิดของกิจการที่เริ่มต้นมาจากเมืองเล็กๆ ที่วอลล์มารท์การร้องเพลง การเล่นฮูล่า การร้องเพลงเชียร์ล้วนแล้วแต่เป็นแรงดลใจให้พนักงานได้รื่นเริงสนุกกับงาน เป็นนโยบายของวอลล์มารท์ที่จะสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมและมีความใส่ใจในกิจกรรมของท้องถิ่น ยิ่งไป

กว่านั้นยังเป็นนโยบายของวอลล์มาร์ทที่สนับสนุนให้ผู้ที่ทำการสั่งซื้อสินค้าเข้าร้านของแผนกต่างๆจะต้องลงมาแลกเปลี่ยนความเห็นพบปะกับลูกค้าสัปดาห์ละครั้ง

ในอดีตที่ผ่านมาวอลล์มาร์ทเติบโตในอัตรามากกว่าร้อยละ 20 ต่อปี แซม วอลล์ตั้นผู้ก่อตั้งวอลล์มาร์ทเสียชีวิตในปี 1992 โดยลูกชายของเขาที่ชื่อร็อบสัน วอลล์ตั้นได้เข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารแทน

Contribution this issue: ดร.ดนัย ปัตตพงศ์*

* ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

* ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิดหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)

* ผู้แต่งหนังสือ" การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน " ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม

* Co-developer ซอฟแวร์ en◉gex◉cel® สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมกับไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/ฯลฯ อีกมาก (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)