

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ธุรกิจค้าปลีกจัดเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก สามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น เป็นธุรกิจที่อยู่วิถีชีวิตของคนไทยมายาวนาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากเดิมเป็นเพียงร้านค้าห้องแถวเล็กๆขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นให้แก่ลูกค้าในละแวกใกล้เคียง เมื่อได้นำแนวคิดการค้าปลีกแบบตะวันตกมาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า จึงเกิดรูปแบบต่างๆมากมาย เช่น ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) ร้านสรรพสินค้า (Department Store) ร้านค้าส่วนลด (Discount Store) ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hyper Market) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) ร้านค้าส่งแบบเงินสดและบริการตนเอง (Cash and Carry Wholesaler) ร้านค้าแคทากอรี คิลเลอร์ (Category Killer Store) แต่เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพในการทำธุรกิจค้าปลีกมายาวนาน มีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีเทคโนโลยีทันสมัยช่วยในการดำเนินงาน มีเงินทุนมากจนสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมจังหวัดใหญ่ ๆ ทั่วประเทศ จนกลายเป็นผู้นำในการแข่งขัน เกิดการแข่งขันที่รุนแรง และก่อให้เกิดผลกระทบหลายด้าน โดยการใช้กลยุทธ์สินค้าราคาถูกลง และกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยไม่สามารถแข่งขันได้

ในจังหวัดลำปางก็เป็นจังหวัดหนึ่งที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบร้านค้าส่วนลด (Discount Store) ได้ขยายสาขามาให้บริการคือบิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านค้าสะดวกซื้อ คือร้านเซเว่นอีเลฟเว่น (Seven-Eleven) ร้านเอเอ็มพีเอ็ม (AM/PM) ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคทวีความรุนแรงขึ้น ดังนั้นการค้นคว้าอิสระนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบต่างๆที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม รวมทั้งศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยจะทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง จำนวน 20 ราย ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่างๆจะถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาที่ได้รับจะเป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจ

ค้าปลีกแบบดั้งเดิมนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์
การดำเนินการธุรกิจในอนาคตได้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวน 20 ราย โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเจ้าของกิจการ 17 ราย พนักงานบัญชี 3 ราย ประวัติการศึกษาที่มีการศึกษาดำเนินการปริญญาตรี 10 ราย ระดับปริญญาตรี 10 ราย ประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีก 5-10 ปี จำนวน 9 ราย 11-20 ปี จำนวน 6 ราย และมากกว่า 20 ปี จำนวน 5 ราย ร้านค้ามีขนาด 1 คูหา จำนวน 10 ราย ขนาด 2 คูหาจำนวน 9 ราย ขนาด 4 คูหาจำนวน 1 ราย มีป้ายแสดงชื่อร้านค้าจำนวน 14 ร้านและไม่
มีป้ายแสดงชื่อร้านค้าจำนวน 6 ร้าน

ลักษณะการตกแต่งหน้าร้านจะเรียบง่าย ชั้นวางสินค้าจะเน้นประโยชน์การใช้สอยและความคงทนมากกว่าความสวยงาม ตู้โชว์สินค้าจะเป็นของเดิมที่ใช้คู่ และตู้โชว์สินค้าของผู้ผลิตสินค้า (Supplier) การจัดวางสินค้าตามความสะดวกและความเคยชินของผู้ประกอบการ ลูกค้านำไม่สามารถเลือกสินค้าได้ ผู้ประกอบการเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า มีตู้แช่เครื่องดื่มแบบเก่าจำนวน 5 ราย

สินค้าที่จำหน่ายมีทั้งของใช้ในชีวิตประจำวัน อาหารเครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว บุหรี่ สุรา อุปกรณ์เครื่องเขียน เช่น ปากกา ยางลบ สมุด หนังสือพิมพ์ นิตยสารต่าง ๆ น้ำดื่ม น้ำแข็ง ในกลุ่มที่ปรับตัวแล้วมีร้านค้าอยู่ 3 ร้านที่ทำการขายปลีกและการขายส่งด้วย

ผู้ประกอบการบางรายได้ทำการปรับปรุงร้าน ลักษณะที่ทำการปรับปรุงร้านได้แก่ เปลี่ยนชั้นวางสินค้าใหม่ 13 ร้าน ปรับปรุงการจัดวางสินค้า 17 ร้าน ลูกค้านำสามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้เอง 10 ร้าน เพิ่มตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่ม 10 ร้าน เปลี่ยนตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่มให้มีขนาดใหญ่ขึ้น 1 ร้าน มีตู้ไอศกรีม 12 ร้าน เครื่องคิดเงิน 10 ร้าน เครื่องปรับอากาศ 2 ร้าน เพิ่มการขายหนังสือ นิตยสารต่าง ๆ น้ำดื่ม น้ำแข็ง 9 ราย

5.1.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

โอกาส

โอกาสของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกำลังซื้อผู้บริโภคลดลง ทำให้สินค้าขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูกลงขายดี ร้านเป็นกิจการที่อยู่คู่สังคมไทยมานานและมีความใกล้ชิดผู้บริโภคในปัจจุบันจึงมีกระแสต่อต้านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เนื่องจากทำลายธุรกิจพื้นฐานของไทย อีกทั้งภาคเอกชนรวมกลุ่มกันกระตุ้นให้รัฐบาลเร่งแก้ไขปัญหาต่างๆ ถูกค้าประจำมีอำนาจการต่อรองกับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมน้อย เพราะมีความคุ้นเคยและพึงพอใจในบริการที่ดี ซึ่งมีความแตกต่างจากบริการของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านค้าส่งมีอำนาจต่อรองกับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมน้อย เพราะมีร้านค้าส่งหลายร้าน สินค้าไม่มีความแตกต่างกันทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าส่งรายอื่นได้โดยไม่มีต้นทุนการเปลี่ยน (Switching Cost)

ข้อจำกัด

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีข้อจำกัดจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสินค้าเพิ่ม ราคาสินค้าแพงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ปัญหาการว่างงานมีความรุนแรงขึ้น กำลังซื้อโดยรวมลดลง ทำให้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ จากการเปิดเสรีทางการค้าและการแก้ไขพระราชบัญญัติเรื่องการค้าปลีก ที่เปิดโอกาสให้ต่างชาติถือหุ้นได้เกินร้อยละ 49 รัฐบาลไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของต่างชาติได้และการแก้ไขปัญหาจากภาครัฐล่าช้า สรรพากรจัดเก็บภาษีร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากขึ้นต่างๆ ที่มียอดขายลดลง ประกอบกับผู้บริโภคมีทัศนคติ พฤติกรรมและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความพึงพอใจร้านค้าที่สามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก ชอบความทันสมัย และบริการครบวงจรที่สามารถไปใช้บริการได้ทั้งครอบครัว มีความเชื่อว่าสินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีคุณภาพดี สินค้าใหม่และราคาถูกกว่า และมองว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ราคาสินค้าแพงกว่า จะเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนซื้อ การไม่มีเทคโนโลยีช่วยในการดำเนินงานทำให้ภาพลักษณ์ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่ทันสมัย แต่เทคโนโลยีมีต้นทุนการดำเนินงานสูง ต้อง ใช้เงินลงทุนมากและมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ภาวะการแข่งขันสูงและมีความรุนแรงมาก เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การให้บริการเสริมพิเศษ ซึ่งร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถป้องกันการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มแข่งขันที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถทดแทนร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้ เพราะมีสินค้าหลากหลาย บริการครบวงจร

มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย ผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนมาซื้อสินค้าและบริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้โดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยน (Switching Cost) ในขณะที่ลูกค้ามีอำนาจต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากเพราะสินค้าและบริการ ไม่มีความแตกต่าง ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้โดยไม่มีต้นทุนการเปลี่ยน (Switching Cost) ประกอบกับลูกค้ามีข้อมูลด้านราคาสินค้า จึงเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนซื้อได้และการที่มีร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวนมากผู้บริโภคจึงสามารถซื้อจากร้านค้าใดก็ได้ และเช่นเดียวกันบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้ามีอำนาจต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากเพราะ การสั่งซื้อของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีปริมาณน้อยไม่มีความสำคัญต่อกำไรของบริษัท

จุดแข็ง

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีจุดแข็งคือ ผู้ประกอบการมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับลูกค้า เพราะอาศัยอยู่ในละแวกเดียวกัน มีลูกค้าประจำเพราะผู้ประกอบการให้บริการที่ดี เป็นกันเอง มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีสินค้าขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูก สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายได้ เช่น บุหรี่เป็นมวน ซุปไก่เป็นขวด น้ำตาล ข้าวสาร ผ้าเย็บชนิดของ เสื้อผ้าปาก กะลือของสะพาน ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดี มีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความซื่อสัตย์และจริงใจ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถทดแทนในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ประกอบการที่มีต่อลูกค้าได้ เปิดดำเนินการมานาน ทำให้ครอบครัวทำเลที่ดี ใกล้แหล่งชุมชน หอพัก โรงเรียน สถานที่ราชการ สถานีรถไฟ สถานีขนส่ง ทุกร้านสามารถจอดรถได้สะดวก ผู้ประกอบบางร้านได้ปรับปรุงสภาพลักษณะโดยการนำเทคโนโลยีรูปแบบง่าย ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้เย็นแช่สินค้าและเครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ จัดเรียงสินค้าใหม่และให้ผู้บริโภคเดินเลือกซื้อสินค้าได้ตามสะดวก ซึ่งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้บ้าง

ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง พบว่าผู้ประกอบการสามารถใช้กลยุทธ์ในการให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับลูกค้า ในขณะที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ก็ไม่สามารถทดแทนในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มีต่อลูกค้าได้ ความสามารถในการให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ อีกทั้งสินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็กๆ ได้ เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นกิจการที่อยู่คู่สังคมไทยมานานและมีความได้เปรียบในความใกล้ชิดผู้บริโภค ผู้ประกอบการเป็นพนักงานขาย สามารถจดจำข้อมูลต่างๆ และลูกค้าประจำได้ดี ทำให้สร้างความเป็นกันเอง ตัดสินใจได้ทันทีเวลามีปัญหา ด้านการเงินผู้ประกอบการมีความรอบคอบและระมัดระวังการใช้จ่ายมากกว่าปกติ โดยจัดซื้อสินค้าครั้งละน้อยๆ เปลี่ยนไปซื้อสินค้าจาก

ร้านค้าส่งในท้องถิ่น ทำให้เก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย จึงทำให้มีสินค้าใหม่และทันสมัย เป็นกิจการขนาดเล็กของครอบครัวและหุ้นส่วน ผู้ประกอบการดำเนินงานเพียงคนเดียว โครงสร้างแบบรวมอำนาจ มีความผูกพันกับกิจการและมีความยืดหยุ่นสูง มีความพยายามบริหารกิจการให้อยู่รอด สามารถบริหารงานและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ และใช้ประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกมานานช่วยวางแผนและตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ

จุดอ่อน

แต่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีจุดอ่อน คือ สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร ไม่สามารถใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ เพราะมีต้นทุนสินค้าสูงจากการซื้อปริมาณน้อย รูปแบบร้านไม่ทันสมัย ไม่ดึงดูดลูกค้า ร้านมีขนาดเล็ก คับแคบ การจัดวางสินค้าตามความสะดวกของผู้ประกอบการ ลูกค้าไม่สามารถเลือกซื้อได้ตามความสะดวก ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย ลูกค้าเป็นกลุ่มเดียวกับลูกค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรม วิธีการดำเนินชีวิต ค่านิยม และทัศนคติของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เพราะสินค้าและบริการไม่ครบวงจร ไม่ทันสมัย ไม่สามารถเลือกและเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อได้ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าที่หลากหลาย ราคาถูกและคุณภาพดีมาจำหน่ายได้ ไม่สามารถขยายร้านหรือปรับปรุงร้าน การสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อย ทำให้มีต้นทุนสินค้าสูง และการจัดซื้อเมื่อสินค้าใกล้หมด ทำให้เกิดปัญหาสินค้าไม่มีจำหน่าย นอกจากนี้ การสั่งซื้อสินค้าเป็นการตัดสินใจของผู้ประกอบการ โดยอาศัยประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีก ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดได้ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีพนักงานขายหรือลูกจ้าง ทำให้การดูแลสินค้าในร้านไม่ทั่วถึง ไม่ได้จัดเรียงสินค้าเพิ่มเมื่อสินค้าขายออกไป พื้นไม่สะอาด สินค้ามีฝุ่นติดเปื้อน ทำให้สินค้าดูเก่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีการวิจัยและพัฒนาหรือเก็บข้อมูลลูกค้าและการตลาด แต่จะใช้การสังเกตและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับการศึกษาพฤติกรรมและกลยุทธ์คู่แข่งจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกิจการ ซึ่งอาจจะมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินงานเพียงคนเดียว ไม่มีการระดมความคิดเห็นจึงอาจมีปัญหาคาการพัฒนาการดำเนินงาน ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการวางแผนและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน ประสิทธิภาพในการบริหารขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ประกอบการแต่ละราย

5.1.3 ผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มียอดขายลดลงมาก ทำให้เงินทุนหมุนเวียนของร้านค้าลดลง เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาต่ำได้เพราะมีต้นทุนสินค้าสูง สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีการส่งเสริมการขาย ลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่อาศัยอยู่ในละแวกใกล้เคียงและเป็นลูกค้าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ด้วย รูปแบบร้านค้าไม่ทันสมัย ลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกซื้อได้ พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกำลังซื้อผู้บริโภคลดลง ผู้ประกอบการไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำได้ ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่กล้าเสี่ยงลงทุนขยายกิจการหรือการปรับปรุงร้าน เนื่องจากไม่สามารถเก็บรักษาสินค้าคงคลังในปริมาณมาก จึงสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อย ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้อย จึงมีต้นทุนสินค้าสูงราคาขายสูง ไม่สามารถแข่งขันโดยการใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ ทำให้ยอดขายลดลง ส่งผลต่อสินค้าในร้านมีการหมุนเวียนลดลง

5.1.4 สรุปปัญหาของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาสินค้าต่ำ เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีสาขา การสั่งซื้อสินค้ามีปริมาณน้อย ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้อย ไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าให้ลดต่ำลงได้ ทำให้สินค้ามีต้นทุนสูง รวมทั้งไม่สามารถขอผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การส่งเสริมการขายต่างๆ การขอสินค้าแถม ส่วนลด เป็นต้น ทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาและการส่งเสริมการขายตลอดทั้งปีได้ ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์สินค้าหลากหลายและเป็นศูนย์บริการครบวงจร และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานได้เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายมีน้อยชนิด ไม่มีความหลากหลายทั้งขนาด คุณภาพ และราคา ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อได้ตามความต้องการ การให้บริการไม่ครบวงจร ต้องชำระด้วยเงินสดเท่านั้น รูปแบบร้านคับแคบ ไม่มีป้ายบอกตำแหน่งสินค้า ทำให้ไม่สะดวกในการเลือกซื้อสินค้า มีเงินทุนน้อย การใช้เทคโนโลยีต้องมีการลงทุนสูงและมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน 10 - 30 ปี แต่ผู้ประกอบการก็ยังขาดความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่ การบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม กฎระเบียบต่างๆ ของราชการ การจัดทำภาษี การจัดทำระบบข้อมูลลูกค้า การตลาดและการบริหารการเงิน และการพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ประกอบกับความช่วยเหลือจากภาครัฐมีความล่าช้า ไม่สามารถปกป้องร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยได้ ในส่วนของการจัดเก็บภาษี รัฐบาลเรียกเก็บ

ภายในอัตราที่เพิ่มขึ้นทั้งๆที่มียอดขายลดลง ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ปัญหาอีกประการคือพฤติกรรม และทัศนคติของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีความพึงพอใจในการได้รับบริการที่ครบวงจร ต้องการความสะดวกสบาย ทันสมัย มีความเคยชินกับการเลือกซื้อสินค้าด้วยตัวเอง เปรียบเทียบสินค้านำก่อนตัดสินใจซื้อ ไม่ต้องการรับบริการจากร้านค้ามากนัก และเป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้ผู้ประกอบการจะให้บริการด้วยความเป็นกันเองแล้วก็ตามผู้บริโภคก็ยังคงมาใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่

5.1.5 การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมต้องพยายามรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ โดยสังเกตความต้องการของลูกค้า แสวงหาสินค้าที่หลากหลายมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมทั้งราคาและคุณภาพ การให้บริการอย่างซื่อสัตย์ พยายามจัดเรียงสินค้าใหม่ให้มีลักษณะเหมือนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย บริหารสินค้าให้หมุนเวียนเร็ว เนื่องจากสั่งสินค้าปริมาณน้อย ต้นทุนสินค้าจึงสูงไม่สามารถแข่งขันเรื่องราคาได้ ผู้ประกอบการจึงพยายามจัดหาสินค้าต้นทุนต่ำจากแหล่งอื่นมาจำหน่าย เช่น สั่งซื้อจากร้านค้าส่งในท้องถิ่น การติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ และพนักงานขายของบริษัท เพื่อนำมาวางแผนในการเตรียมตัวรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้ประกอบการต้องมีคุณสมบัติ คือ มีความอดทน ตั้งใจจริง ความรอบคอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องขยันศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารข้อมูลที่ทันสมัย

5.2 อภิปรายผลการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว (WO Strategy) ดังรูปที่ 5.1 โดยการใช้โอกาสที่มีอยู่แก้ไขจุดอ่อน ดังนี้ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมพยายามสังเกตความต้องการของลูกค้า แสวงหาสินค้ามาตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมทั้งราคาและคุณภาพโดยเฉพาะสินค้านานาชนิดและขนาดกลางที่มีราคาถูก รักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วยการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าประจำในละแวกใกล้เคียง ให้บริการด้วยความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์ จริงใจ จัดจําลูกค้าได้แม่นยำ เอาใจใส่ดี การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การบริหารสินค้าให้หมุนเวียนเร็ว การเก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย เนื่องจากสั่งสินค้าปริมาณ

น้อย ต้นทุนสินค้าจึงสูง ไม่สามารถแข่งขันเรื่องราคาได้ ผู้ประกอบการจึงพยายามจัดหาสินค้าต้นทุนต่ำจากแหล่งอื่นมาจำหน่าย เช่น สั่งซื้อจากร้านค้าส่งในท้องถิ่น เนื่องจากมีจุดอ่อนที่รูปแบบร้านไม่ทันสมัยผู้ประกอบการจึงพยายามจัดเรียงสินค้าให้มีลักษณะเหมือนร้านค้าปลีกสมัยใหม่

รูปที่ 5.1 กลยุทธ์การปรับตัว (WO Strategy) ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง(Strengths)</p>	<p>จุดอ่อน(Weaknesses)</p> <p>สินค้าและบริการไม่หลากหลาย ราคาแพง อำนาจต่อรองบริษัทผู้ จำหน่ายสินค้าน้อย รูปแบบร้านไม่ ทันสมัย ไม่มีโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เงินทุนน้อย เก็บรักษา สินค้าคงคลังน้อย ไม่มีลูกจ้าง</p>
<p>โอกาส(Opportunities)</p> <p>สินค้าน่าดูจะขายดี มีกระแส ต่อต้านร้านค้าปลีกต่างชาติ ร้านค้า ส่งและลูกค้าประจำมีอำนาจต่อรอง น้อย</p>	<p>กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO)</p> <p>ขยายการลงทุน มุ่งเจริญเติบโต</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO)</p> <p>จัดหาสินค้าขนาดเล็กและกลางที่มี ราคาถูก ให้บริการที่ดี จัดซื้อสินค้า ครั้งละน้อยแต่บ่อยครั้ง ซื้อสินค้า จากร้านค้าส่ง ควบคุมและลดค่าใช้จ่าย</p>
<p>ข้อจำกัด(Threats)</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST)</p> <p>หลีกเลี่ยงข้อจำกัด อาศัยจุดแข็งที่มีอยู่</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอยตัว(WT)</p> <p>ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงข้อจำกัด ถอยตัวโดยการขายกิจการ</p>

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว (ST Strategy) ดังรูปที่ 5.2 ด้วยการใช้อยู่ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัด ทั้งนี้ ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงพบว่าผู้ประกอบการสามารถใช้กลยุทธ์ในการให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับลูกค้าได้เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดลูกค้าสามารถจดจำลูกค้าได้ดีและสามารถให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆแก่ลูกค้าได้ แสวงหาสินค้าที่หลากหลาย

หลายมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมทั้งราคาและคุณภาพ อีกทั้งสินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็กๆได้ เนื่องจากผู้บริโภคมีพฤติกรรมและทัศนคติเปลี่ยนแปลงไป ชอบความทันสมัย ดังนั้นผู้ประกอบการบางรายจึงปรับปรุงภาพลักษณ์โดยการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆช่วยในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้เย็นแช่สินค้าและเครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ และให้ผู้บริโภคเดินเลือกซื้อสินค้าได้ตามสะดวก ซึ่งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้บ้าง นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะการใช้การสังเกตและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับการศึกษาพฤติกรรมและกลยุทธ์คู่แข่งจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกิจการ

รูปที่ 5.2 กลยุทธ์การปรับตัว (ST Strategy) ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง(Strengths) มีลูกค้าประจำ อยู่ใกล้ชิดลูกค้า สินค้าแบ่งขายเป็นหน่วยเล็กๆได้ ทำเลที่ตั้งดี ผู้ประกอบการมีประสบการณ์มาก จัดจ้ลูกค้าได้ดี เป็นทั้งพนักงานขายและผู้บริหาร สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็ว	จุดอ่อน(Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส(Opportunities)	กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO) ขยายการลงทุน มุ่งเจริญเติบโต	กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO) หลบเลี่ยงจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
ข้อจำกัด(Threats) ภาวะการแข่งขันรุนแรง ถูกทดแทนได้ง่าย พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ลูกค้าและบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายมีอำนาจต่อรองมาก ภาครัฐแก้ไขปัญหาล่าช้า เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST) ใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดี รักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่ จัดเรียงสินค้าใหม่ นำเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆมาใช้ในการดำเนินงาน	กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว(WT) ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงข้อจำกัดถอนตัวโดยการขายกิจการ

5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

5.3.1 แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า การปรับตัวดังกล่าว ยังไม่สามารถทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ดังนี้

1. การตลาด

1) ลูกค้านำเป้าหมาย ผู้ประกอบการต้องสามารถระบุลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ว่าคือใคร ควรปรับตัวโดยการเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่อยู่ในละแวกใกล้เคียง เมื่อทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วผู้ประกอบการควรสังเกตและจัดทำบันทึกข้อมูลของลูกค้าในเรื่องพฤติกรรมการซื้อ สินค้าที่ซื้อ จำนวนเงินในแต่ละครั้ง ความถี่ในการซื้อ เมื่อได้ข้อมูลจึงสามารถนำมากำหนดและเลือกสินค้าได้

2) สินค้าและการจัดเรียงสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการได้ดำเนินการอยู่แล้ว คือการจัดเรียงสินค้าตามแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งเป็นสิ่งดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมสำหรับทุกร้านค้า เพราะลักษณะลูกค้าแต่ละพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การคัดเลือกสินค้าที่เหมาะสมต้องพิจารณาประกอบกับข้อมูลที่ได้จัดทำไว้ เช่น ปัจจุบันนี้ผู้บริโภคคำนึงเรื่องสิ่งแวดล้อม ภาวะมลพิษ การรักษาสุขภาพให้แข็งแรง และมีแนวโน้มว่าผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้นสินค้าประเภทปลอดสารพิษ สินค้าชีววิถี มีโอกาสขายดีมากขึ้น และในการจัดเรียงสินค้าควรใช้หลักการดังนี้

- สินค้าขายดี สินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนสูง ควรจัดวางไว้บริเวณที่ลูกค้าสามารถสังเกตเห็นได้สะดวก เลือกซื้อได้ง่าย
- สินค้าที่ส่งเสริมการขาย สินค้าที่จัดรายการจากบริษัทผู้จำหน่าย ควรจัดวางให้เห็นเด่นชัด และควรทำป้ายแสดงให้ผู้บริโภคทราบด้วย
- สินค้าใหม่ที่กำลังอยู่ในช่วงแนะนำ และมีการโฆษณาอยู่ในปัจจุบัน จัดวางไว้ให้เห็นชัดเจน ทำป้ายแสดงว่า “สินค้าใหม่”

ในการจัดเรียงสินค้าควรจะต้องมีชั้นวางสินค้าที่เหมาะสม ควรทำชั้นวางต่างระดับสำหรับวางสินค้าขายดี สินค้าส่งเสริมการขาย และสินค้าใหม่บริเวณตรงกลางของร้านค้า บริเวณด้านข้างรอบ ๆ ร้านค้า ให้จัดทำชั้นเหล็กฉากหรือประยุกต์ใช้ของเดิม จัดวางเรียงเป็นรูปเกือกม้าหรือตัว U สำหรับจัดเรียงสินค้าต่างๆ ไป โดยจัดให้เป็นหมวดหมู่ ติดป้ายแสดงกลุ่มสินค้าและควรเว้นทางเดินไว้สำหรับผู้บริโภคให้เดินเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก

3) ราคา ควรติดป้ายแสดงราคาสินค้าทุกชนิดด้วย หรืออาจจะใช้วิธีเขียนราคาสินค้าไว้ได้ชั้นวางสินค้านั้น ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มกันกำหนดราคากลางของสินค้า เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันจะเปรียบเทียบราคาสินค้า และเคยชินกับการซื้อสินค้าตามราคาที่ติดแสดงไว้โดยไม่ต้องรองราคาสินค้า

4) ทำเลที่ตั้งและการตกแต่งร้าน เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นร้านค้าที่เปิดดำเนินการมานานแล้วมีทำเลที่ดีอยู่ใกล้แหล่งชุมชน แต่มีปัญหา คือ ร้านค้าไม่สะอาดตาผู้บริโภคขาจร ดังนั้นร้านค้าสามารถตกแต่งบริเวณหน้าร้านให้สะอาดตา เช่น การใช้ป้ายผ้าที่มีสีสันสดใส ปักแสดงอยู่หน้าร้าน (ไม่ควรใช้ป้ายชนิดแขวน เพราะจะบดบังหน้าร้าน) ควรมีประมาณ 3 ป้าย เขียนตัวอักษร ดังนี้

แผ่นป้ายที่ 1 เขียนว่า “ร้านค้าปลีกของคนไทย”

แผ่นป้ายที่ 2 เขียนว่า “โปรดช่วยกันสนับสนุนร้านค้าปลีกของไทย”

แผ่นป้ายที่ 3 เขียนว่า “สินค้าคุณภาพดี ราคากลาง”

แผ่นป้ายอาจจะเป็นสีแดงตัวอักษรสีเหลืองซึ่งจะเห็นเด่นชัดมาก ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมทุกร้านค้าควรจะมีการตกแต่งหน้าร้านให้มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันให้มากที่สุด เพื่อให้ลูกค้าขาจรจะทราบว่านี่คือร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ที่สามารถมาใช้บริการได้ (เหมือนอย่างร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ที่มีเอกลักษณ์ของการตกแต่งหน้าร้าน ผู้บริโภคสามารถจดจำได้)

5) การส่งเสริมการขาย สามารถทำได้ง่าย ๆ เช่น เปิดรับสมาชิกและบันทึกยอดสั่งซื้อ (จะทำให้ทราบข้อมูลลูกค้าและข้อมูลทางการตลาด) เมื่อครบกำหนดช่วงเวลาให้มีของแจก แกรม การจัดรายการแลกซื้อสินค้า หรือ ส่งคู่มือชิงโชค ก็สามารถทำได้ง่าย ๆ

2. เงินทุน

เนื่องจากร้านค้ามียอดขายลดลง ทำให้เงินทุนหมุนเวียนลดลงจึงขาดแคลนเงินทุนที่จะนำมาใช้ปรับปรุงร้านค้า แต่ในปัจจุบันรัฐบาลได้มีโครงการ “เงินกู้ร้านค้าห้องแถว” วงเงินประมาณหนึ่งหมื่นบาท โดยชำระคืนเฉลี่ยวันละ 100 กว่าบาท ในเวลา 12 เดือน แต่การปรับปรุงร้านผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องปรับปรุงทั้งหมดในครั้งเดียว แต่จะค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนไปทีละอย่างก็ได้

3. การจัดซื้อและบริหารคลังสินค้า

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรมีการรวมกลุ่มร้านค้าที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงกันเพื่อจัดซื้อสินค้าร่วมกันเป็นการสร้างปริมาณการซื้อจำนวนมาก โดยไม่คำนึงถึงว่า ร้านค้าปลีกของไทยที่อยู่ใกล้กันจะเป็นคู่แข่งกัน แต่ให้คิดว่าร้านค้าปลีกของไทยเป็นเพื่อนคู่ค้ากัน ควร

ระมัดระวังในการบริหารคลังสินค้าให้มีการหมุนเวียนให้มากที่สุด ถ้ามีการหมุนเวียนมากก็จะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

4. การจัดการ

- ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรสร้างพันธมิตรกับผู้ประกอบการอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในย่านนั้น ๆ เช่น หน้าร้านที่ว่างก็จะชักชวน ผู้ประกอบการร้านผลไม้ ร้านเบเกอรี่ ร้านอาหารหรือร้านไอศกรีม เข้ามาขาย ทำให้มีความหลากหลาย

- ในส่วนของตัวผู้ประกอบการเอง ต้องตั้งใจพัฒนาตนเอง มีความอดทนสูง พุ่มเท ตั้งใจจริง การติดตามข่าวสาร ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ จากภาครัฐและเอกชน ต้องมีความยืดหยุ่นต่อการดำเนินธุรกิจและสิ่งรอบข้าง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากพบว่าการทำแบบเดิมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากเท่าการปรับตัวสู่แบบใหม่

- ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่จัดโดยภาครัฐ เช่น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการ ทราบวิธีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย วิธีการออกแบบร้าน การจัดวางสินค้าและการบรรจุหีบห่อให้ตรงกับความต้องการและความสะดวกของลูกค้า การต้อนรับ การบริการและการจัดการบริหารการขาย เพื่อดึงดูดใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ การเจรจาต่อรองสินค้า ระบบการทำบัญชีที่ทันสมัย รวมทั้งวิธีการขอสินเชื่อ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ช่วยลดความเสี่ยงเปรียบด้านการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

- การรวมกลุ่มหรือสมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมที่มีอยู่ในจังหวัด เนื่องจากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นแต่ละร้านค้าต่างคนต่างปรับ ก็เกิดรูปลักษณะที่แตกต่างกันไป ไม่มีเอกลักษณ์ที่เป็นหนึ่งเดียวที่จะทำให้ผู้บริโภครับรู้และจดจำได้ ดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้ประกอบการควรกระทำคือ การรวมกลุ่มหรือเข้าชมรมที่มีอยู่ในจังหวัด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร้านให้มีลักษณะแบบเดียวกันทั้งจังหวัด (เช่นร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ที่มีลักษณะแบบเดียวกันทั่วประเทศ) นอกจากนี้ควรขอความร่วมมือจากภาครัฐให้จัดการอบรมและทำคู่มือแจกจ่าย ให้ผู้ประกอบการทุกร้าน เพื่อให้สามารถปรับปรุงร้านได้ด้วยตนเอง อบรมวิธีการจัดทำบัญชี จัดทำข้อมูลสินค้า เพื่อให้ทราบข้อมูลทางการตลาด และสามารถนำมาวางแผนการดำเนินการอย่างเหมาะสม ในการจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัด ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการและจัดให้มีการประชุม

ระหว่างสมาชิกทุก 3 เดือน และให้มีตัวแทนจากหน่วยราชการที่มีอำนาจในการช่วยเหลือเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อรับฟังปัญหาและช่วยหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ปราณี กุเจริญไพศาล (2542) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการซื้อซ้ำ (Repeat Purchase Factors) ในฐานะตัวบ่งชี้ (Indicators) ระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าประเภทอาหาร : กรณีศึกษาของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า แนวทางการวางแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพของร้านค้าปลีกแต่ละประเภทได้แก่ การแบ่งส่วนตลาดและเลือกส่วนตลาดที่ชัดเจน ร้านค้าปลีกประเภทต่างๆ ควรระบุตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน ศึกษาและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายว่าต้องการอะไรบ้าง มากกว่าการพยายามจัดหาสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคทุกคนต้องการมาจำหน่ายในร้าน เพราะจะทำให้ไม่สามารถตอบสนองลูกค้าทุกคนให้ได้รับความพอใจสูงสุด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ธุรกิจจะต้องมีการแบ่งส่วนตลาด (Segment) ที่ชัดเจนว่าร้านค้ารูปแบบใด จำหน่ายสินค้าประเภทใด เพื่อผู้บริโภคกลุ่มไหน จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทราบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือใคร แต่ไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า เช่น พฤติกรรมในการซื้อสินค้า ความต้องการของลูกค้า ซึ่งเนื่องมาจากขาดการบันทึกข้อมูลลูกค้าอย่างมีระบบ ดังนั้นผู้ประกอบการควรต้องบันทึกข้อมูลลูกค้า และสามารถนำมาศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงกับความต้องการ

ผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ชีเอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชันจำกัด (2542 : 74-77) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของการรวมตัวกันของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่มีต่อร้านขายของชำของพบว่า ผลกระทบที่ได้รับจะส่งผลกระทบต่อการค้าในเชิงงานในด้าน 1) มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์น้อย ราคาสินค้าสูงกว่า 2) มีความหลากหลายของสินค้าน้อยกว่า 3) มีการส่งเสริมการขายน้อยกว่า จึงจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการได้น้อยกว่า และ 4) เทคโนโลยีที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินการต่ำกว่า แนวทางที่ผู้ประกอบการร้านขายของชำต้องปรับคือ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การคัดเลือกและนำสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนสูงและมีบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กลงมาจำหน่ายมากขึ้น การตั้งราคาต้องสำรวจคู่แข่งและปรับลดให้ใกล้เคียงกัน การปรับปรุงร้านให้สวยงาม และเปลี่ยนการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้ามาเป็นร้านค้าส่งทำให้ลดปริมาณการเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น แต่จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการได้พยายามปรับปรุงกิจการและภาพลักษณ์ของร้านค้าให้มีความทันสมัยมากขึ้นแต่ก็ยังไม่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งผู้ศึกษาคิดว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้ประกอบการ

การทุกคนควรจะต้องให้ความร่วมมือกัน โดยพร้อมเพรียง เพื่อช่วยกันหาแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป

5.3.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. การอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่จัดโดยภาครัฐ เช่น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ข้อมูลการอบรมควรจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาประสิทธิภาพในการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แจกฟรีให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย
2. สมาคมผู้ค้าปลีกไทย ควรจัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคตระหนักถึงผลดีและผลเสียของการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกต่างชาติ (เช่นเดียวกับการโฆษณาประหยัดพลังงาน 2 ที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคช่วยกันประหยัดพลังงาน) รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้บริโภคตรวจสอบสินค้าที่ซื้อไป ถ้าพบว่ามีปัญหาให้ร้องเรียนกลับมาที่สมาคม หรืออาจจะตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนของธุรกิจค้าปลีกทั้งของไทยและต่างชาติ
3. รัฐบาลควรริบดำเนินการอย่างเร่งด่วน เกี่ยวกับมาตรการล่าสุดที่จะช่วยเหลือธุรกิจค้าปลีกไทย คือ โครงการสร้างระบบศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้า แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้ทันที และตั้งเป้าโครงการนาน 5 ปี ในขณะที่ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีแนวโน้มปิดกิจการร้อยละ 14.9 หรือ 44,311 แห่ง แต่อัตราการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกประมาณร้อยละ 10.6 (“ฝ่ามาตรการอุ้มชูช่วยเหลือไทยผู้ต่างชาติ”, 2545 : 8)
4. ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนระบบการจัดการและการบริหารหรือเครื่องมือที่ต้องการลงทุนสูง ที่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น การประสานงานกับเนคเทค เพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก โดยจัดจำหน่ายในราคาถูก
5. รัฐบาลควรเร่งพิจารณาออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย พระราชบัญญัติค้าปลีกในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
 - ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้สินค้าบางชนิดมีจำหน่ายเฉพาะที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเท่านั้น เช่น น้ำตาล บุหรี่ ไม่จืดไฟ เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าชิ้นเล็กและใช้ในชีวิตประจำวัน จะเป็นการผลักดันให้ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมทางอ้อมและอาจจะซื้อสินค้าอื่นตามไปด้วย
 - ออกกฎหมายห้ามจำหน่ายสินค้าต่ำกว่าราคาทุนและควบคุมคุณภาพสินค้า ห้ามจัดรายการส่งเสริมการขายโดยการลดราคาเกินปีละ 2 ครั้ง กำหนดเวลาเปิดปิด และจัดให้มีวันหยุดดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

- ออกกฎหมายผังเมืองในระดับประเทศและท้องถิ่น โดยกำหนดให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่นอกเมืองที่ไม่มีชุมชนและตลาดสด อย่างน้อย 10-15 กิโลเมตร การขยายสาขาต้องสัมพันธ์กับจำนวนประชากรรวมทั้งการจำกัดสาขา
- ออกพระราชบัญญัติประกอบอาชีพให้คนต่างด้าว โดยคนต่างด้าวต้องเข้ามาสอบเป็นภาษาไทย ซึ่งเป็นการยึดหลักการการค้าปลีกว่าเป็นอาชีพที่รัฐต้องให้การคุ้มครอง
- ควรมีข้อกำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกต่างชาติชำระภาษีการค้า ภาษีบำรุงท้องถิ่น ภายในจังหวัดนั้นๆ เพื่อนำมาพัฒนาพื้นที่ตลาดสดหรือบริเวณร้านค้าในเมืองให้ทันสมัย สร้างที่จอดรถ ห้องน้ำสะอาด ไม่คิดค่าบริการเป็นการสร้างจุดขายของตลาดสดในภาพลักษณ์ใหม่

6. รัฐบาลควรศึกษาแนวทางการปรับตัวและการช่วยเหลือธุรกิจค้าปลีกของต่างประเทศและนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจของคนไทย

- มาเลเซีย เสนอให้รัฐบาลออกกฎเกณฑ์ ข้อยกเว้น เช่น กำหนดให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าในดิสเคานต์สตอร์ ควรจะมีประมาณการซื้อขั้นต่ำหรือให้เฉพาะผู้ค้าส่งเท่านั้น
- ฝรั่งเศส ห้ามลงทุนก่อสร้างดิสเคานต์สตอร์ใหม่ หากผู้ประกอบการรายใดจะเปิดบริการก็ต้องซื้อกิจการจากรายอื่น
- สหรัฐอเมริกาและยุโรป มีข้อยกเว้นให้ร้านขนาดใหญ่ประเภทดิสเคานต์สตอร์ เปิดบริการในเขตนอกเมือง หากลูกค้าต้องการซื้อสินค้าราคาถูกต้องออกไปซื้อที่ร้านนอกเมือง ซึ่งจะทำให้ร้านค้าขนาดเล็กในเมือง มีโอกาสขายสินค้ามากขึ้น นอกจากนี้ในสหรัฐอเมริกาที่มีตัวแทนจำหน่ายในลักษณะ “เอ็กซ์คลูซีฟ ดีลเลอร์” เทียบได้กับพ่อค้าส่งยี่ป่วของไทย ที่จะให้ราคาขายกับผู้ค้าปลีกรายเล็กสามารถนำไปขายต่อและแข่งขันได้อย่างมีผลกำไร โดยผู้ค้าปลีกแบบ “เอ็กซ์คลูซีฟ ดีลเลอร์” จะจำหน่ายสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งหรือ 2-3 ชนิด แต่สินค้าต้องมีความหลากหลายมากกว่า เช่น จำหน่ายเครื่องกีฬา เครื่องเขียน เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น
- เยอรมนี ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น มีกฎหมายห้ามขายสินค้าต่ำกว่าราคาราคาทุน
- ญี่ปุ่นมีนโยบายสนับสนุนร้านค้าปลีกขนาดเล็กและกลาง โดยการหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ผ่อนคืนในระยะยาวนานถึง 10-20 ปี รวมถึงสิทธิประโยชน์ทางภาษี ความช่วยเหลือด้านความรู้ การบริการสมัยใหม่ และการทำบัญชี
- ในยุโรปอย่างเช่นสวีเดนแลนด์ มีข้อห้ามไม่ให้ห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ลดราคาสินค้าเกินปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมกับร้านค้าปลีกรายย่อย โดยให้ลดราคาได้เฉพาะในช่วงฤดูร้อนและคริสมาสเท่านั้น

- องค์การการค้าโลก ก็มีข้อห้ามเช่นกัน เช่น ห้ามการส่งออกสินค้าในราคาต่ำกว่าทุนทุกกรณี

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. จากการสัมภาษณ์พบว่ามีความลำเอียงในการให้ข้อมูล เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์สังเกตได้ในระหว่างทำการสัมภาษณ์
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการแต่ละรายมีความคล้ายคลึงกัน ไม่ค่อยพบข้อคิดเห็นที่แตกต่าง ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่หลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาคิดว่าอาจเป็นเพราะการสัมภาษณ์ไม่มีประสิทธิภาพหรือการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกันมากเกินไป
3. เนื่องจากผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในช่วงเวลาเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2544 การประมวลผลการศึกษาอยู่ในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2545 จึงอาจทำให้มีข้อจำกัดด้านความทันสมัยของข้อมูลได้ พบว่ามีข้อมูลและเหตุการณ์ใหม่ๆเกิดขึ้นดังนี้ จังหวัดลำปางได้รับเลือกให้เป็นจังหวัดนำร่องรอบที่ 2 ของกรมการค้าภายในภายใต้โครงการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีก โดยการจัดจ้างบริษัท รีเทลคลินิก จำกัด ดำเนินการ 4 จังหวัด ได้แก่ ลำปาง พิชณุโลก อุตรดิตถ์ และอุบลราชธานี บริษัทแฟรนไชพ จำกัด ดำเนินการ 4 จังหวัด ได้แก่ อยุธยา นครปฐม สุราษฎร์ธานี และตรัง ได้มีการจัดสัมมนาในหัวข้อ “แนวทางการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกภายใต้สภาวะการแข่งขัน” ที่จังหวัดลำปาง รายละเอียดเนื้อหาที่อบรม ได้แก่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย เน้นความสะดวกในการเลือกซื้อและการจัดวางสินค้าโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง การให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุน โดยจัดให้มีโครงการเงินกู้ร้านค้าห้องแถวของธนาคารออมสินเข้ามารองรับการปรับปรุงร้าน (สำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำปาง กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์)