

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในอำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี มีแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดจากที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นทุกขณะ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อสถานะการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ได้แก่ การเกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคมขนส่ง ทำให้โลกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวช่วยให้การรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ไม่มีพรมแดนขวางกั้นทางข่าวสารข้อมูลอีกต่อไป ซึ่งนำไปสู่การทำธุรกิจที่เรียกว่าการค้าเสรี โดยมีลูกค้าเป็นใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง ธุรกิจต่างมุ่งมั่นที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักจึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลกธุรกิจใดที่ไม่มีการปรับตัว หรือปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีการตกต่ำหรือถดถอยและอาจเลิกกิจการ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารในโลกยุคใหม่ต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้รู้ถึงสภาพการแข่งขันและคู่แข่ง ดังนั้นแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและข้อจำกัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่จะทำให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้เหมาะสมท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในปัจจุบันธุรกิจการค้าปลีกถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความนิยมและมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ธุรกิจการค้าปลีกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่งแนวความคิดหลักในธุรกิจการค้าปลีก (The retailing concept) จะมุ่งความสำคัญที่แนวความคิดทางการตลาด (Marketing concept) ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้า กล่าวคือผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของตลาดเป้าหมายและพฤติกรรมของลูกค้าจากนั้นจึงปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถตอบ

สนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่งชั้นนอกจากนี้แนวความคิดการตลาดค้าปลีกจะมุ่งที่ผู้ค้าปลีกที่มีศักยภาพในการทำงานสูง (High – performance retailers)

การบริหารการค้าปลีกและกระบวนการตัดสินใจในการบริหารการค้าปลีก

การบริหารการค้าปลีก (Retailing management) เป็นกระบวนการวางแผน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548: 23) ในการบริหารธุรกิจการค้าปลีกเพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคและบรรลุเป้าหมายธุรกิจการค้าปลีกหรือเป็นการบริหารที่ผู้ค้าปลีกจัดหาคุณค่าให้กับลูกค้า และพัฒนาข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการค้าปลีก (The retail management decision process) เป็นขั้นตอนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการค้าปลีก ซึ่งหมายถึงลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy) (3) การบริหารสินค้า (Merchandise management) (4) การบริหารร้านค้า (Store management)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis) ในการที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารการค้าปลีกนั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการค้าปลีกดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายนอก) ของการค้าปลีก (Retail environment analysis) เป็นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของการค้าปลีก ซึ่งประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) (2) สภาพแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีก ซึ่งสามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้ (1) มาตรฐานด้านจริยธรรม (Ethical Standards) (2) การเมืองและกฎหมาย (Political and legal) (3) ชุมชน (Public) (4) สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) (5) เศรษฐกิจ (Economics) ฯลฯ สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ธุรกิจการค้าปลีกจะต้องปรับกลยุทธ์จากโอกาสที่เกิดขึ้นหรือหาวิธีการขจัดอุปสรรคหรือปรับกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสให้ได้ เช่นการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ มีผลทำให้ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ขยายสาขาได้มากขึ้น เป็นต้น

ในการวางแผนกลยุทธ์ผู้ค้าปลีกจะต้องพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (Corporate values) ความคิดเห็นทางด้านกฎหมาย (Legal opinions) และนโยบายชุมชน (Public policies) ด้วย

1.2 สภาพแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) ปัจจัยที่ร้านค้าปลีกต้องศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมจุลภาคประกอบด้วย

(1) ลูกค้า (Customer) เป็นบุคคลที่จะเป็นผู้ซื้อสินค้าของร้านค้าปลีกสิ่งสำคัญเกี่ยวกับลูกค้าที่ร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญอย่างมากคือความต้องการของลูกค้า เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ค้าปลีกจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อลักษณะด้านประชากรศาสตร์ รูปแบบการดำรงชีวิต และค่านิยมของลูกค้าที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากรในกรุงเทพมหานครที่มีการขยายตัวออกมาสู่ชานเมืองมากขึ้น การย้ายถิ่นฐานจากจังหวัดที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับต้น ไปยังจังหวัดที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูง เป็นต้น และในขณะเดียวกัน การขยายตัวของครัวเรือนก็มีผลต่อธุรกิจการค้าปลีกที่เกิดขึ้นในย่านต่างๆ เหล่านี้ด้วยจึงต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มประชากร ลักษณะของค่านิยมรวมทั้งรูปแบบการดำรงชีวิตและพฤติกรรม ผู้บริโภคกลุ่มนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนจัดหาสินค้าและปรับเครื่องมือทางการตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวเพื่อให้สามารถความพึงพอใจของคนในท้องถิ่นนั้นได้

(2) คู่แข่งขัน (Competitors) การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกนั้น สามารถพิจารณาได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(2.1) การแข่งขันระหว่างธุรกิจการค้าปลีกประเภทเดียวกัน (Intratype competition) เป็นการแข่งขันในธุรกิจที่เหมือนกัน กล่าวคือ ร้านขายของชำแข่งขันกับร้านขายของชำด้วยกัน ห้างสรรพสินค้าก็แข่งขันกับห้างสรรพสินค้าด้วยกัน ร้านขายรองเท้าแข่งขันกับร้านขายรองเท้าด้วยกัน เป็นต้น

(2.2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจการค้าปลีกต่างประเภทกัน (Intertype competition) เป็นการแข่งขันระหว่างผู้ค้าปลีกที่มีรูปแบบแตกต่างกันเช่น การแข่งขันระหว่างร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount stores) กับห้างสรรพสินค้า (Department stores)

การแข่งขันระหว่างธุรกิจการค้าปลีกต่างประเภทกัน (Intertype competition) จะทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่กว้างขวางขึ้น ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าแบบแฉะครั้งเดียวแต่เลือกซื้อสินค้าได้ครบถ้วน (One-stop shopping) ซึ่งผู้ค้าปลีกจะมีสินค้าหลายประเภทให้เลือก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องสำอาง เป็นต้น ซึ่งในกรณีนี้ถือเป็นสินค้าแบบผสมกัน (Scrambled merchandising) อย่างไรก็ตามการแข่งขัน

ระหว่างกัน โดยมีเป้าหมายที่ผู้บริโภคซึ่งใช้เงินในการซื้อสินค้าและบริการกลุ่มเดียวกัน จึงทำให้ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างผู้ค้าปลีกที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสะดวกของทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกร้านค้า ความใกล้ชิดกันของร้านค้าที่แข่งขันกัน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถระบุดูคู่แข่งได้ ตัวอย่างเราจะสังเกตได้ว่าร้านให้เช่าวิดีโอต่างๆ ส่วนใหญ่จะอยู่ในย่านชุมชนหรือแหล่งที่มีผู้คนพลุกพล่านโดยอาจมีร้านให้เช่าวิดีโอ 2-3 ร้านที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดคู่แข่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทำเลที่ตั้งของร้านค้าด้วย

2. การวิเคราะห์การค้าปลีกแบบมีร้าน (Store – based retailing analysis) เป็นการดำเนินธุรกิจโดยมีการตั้งร้านค้าเป็นหลักแหล่ง ลูกค้าจะสามารถเข้าไปเลือกซื้อสินค้าภายในร้านได้

3. การวิเคราะห์การค้าปลีกที่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ และการค้าปลีกที่ขายสินค้าให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยร้านค้า การค้าปลีกประเภทนี้ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์แบบโปรแกรมรวม (Computer interfaces) เช่น amazon.com เครื่องขายสินค้าอัตโนมัติ (Vending machines) การใช้จดหมายทางไปรษณีย์ (Mail) เช่น การขายผ่านแคตตาล็อก (Catalog) ของห้างสรรพสินค้า หรือขายอาหารแบบส่งถึงบ้าน (Delivery) การขายตรง (Direct selling) เช่น มิสทีน เอวอน แอมเวย์ ฯลฯ และการตลาดทางตรง (Direct marketing) หรือเป็นกิจกรรมการค้าปลีก ซึ่งมีการซื้อขายที่เกิดขึ้นโดยไม่ใช้ร้านค้า

4. การวิเคราะห์ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีก (The retail customer analysis) ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีกคือผู้บริโภค โดยทั่วไปแล้วการทำธุรกิจการค้าปลีกใดก็ตามมีการกำหนดตลาดเป้าหมาย (Tarket market) ซึ่งเป็นกิจกรรมการประเมินและเลือกส่วนตลาดที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าของร้านค้าปลีก

5. การวิเคราะห์พฤติกรรมซื้อของลูกค้า (Customer buying behavior analysis) เป็นการทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมตัดสินใจซื้อของลูกค้า กล่าวคือ ศึกษาถึงปัจจัยภายใน (ปัจจัยด้านจิตวิทยา) และปัจจัยภายนอก (สังคมและวัฒนธรรม) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อ

ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก

หลังจากวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีกแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกาหนดกลยุทธ์ การค้าปลีก ดังนี้

กลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy) เป็นวิธีการที่ธุรกิจการค้าปลีกมีการวางแผนในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย (1) ลักษณะตลาดเป้าหมาย (Tarket

market) (2) ลักษณะของสินค้าและบริการ (3) วิธีการซึ่งผู้ค้าปลีกสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งกันในระยะยาว

1. ทำเลที่ตั้งของธุรกิจการค้าปลีก (Retail locations) หมายถึง แหล่งที่จะทำให้ธุรกิจสามารถประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ โดยพิจารณาถึงกำไร ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงาน และปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ตลอดจนระยะเวลาที่ผู้ประกอบการประสงค์จะประกอบกิจกรรมชนิดนั้น โดยทั่วไปจะพยายามหาแหล่งที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทนั้นๆ และก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมจากการเลือกทำเลที่ตั้งสูงสุดแต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเท่าที่จะสามารถเป็นไปได้

2. การเลือกทำเลที่ตั้ง (Site selection) หมายถึง การพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้ง หรือจุดที่เฉพาะเจาะจงของธุรกิจว่าอยู่ที่ เลขที่ ถนน หรืออาคารใดภายในทำเลที่ตั้ง

3. กลยุทธ์การตลาดการค้าปลีก (Retail marketing strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

3.1 การกำหนดตลาดเป้าหมายของธุรกิจการค้าปลีก (The retailer's target market) ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีกคือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Ultimate consumers) ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องมีการศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของตลาดและเลือกตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง เช่น ร้าน Mark & Spencer จะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคที่ชอบสินค้ามีคุณภาพดี ราคายุติธรรม เป็นต้น

3.2 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดการค้าปลีก (Retail marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจการค้าปลีกเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาดเป้าหมาย ในกรณีนี้ประกอบด้วย (1) การกำหนดรูปแบบของธุรกิจการค้าปลีก (Retail marketing strategy) (2) การกำหนดนโยบายการตั้งราคา (Pricing policy) (3) โปรแกรมการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด (Advertising and promotion program) (4) แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising)

3.3 การกำหนดแผนของผู้ค้าปลีก (Retailer plan) เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นการสร้างความแตกต่างดังที่กล่าวมาในข้อที่ 1.2 ทั้งนี้ต้องคำนึงว่าความแตกต่างเหล่านั้นต้องสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และทำได้เหนือกว่าคู่แข่งด้วย เช่น สินค้าแตกต่างกัน ราคาถูกกว่าคู่แข่ง หรือมีบริการแตกต่างหรือเหนือกว่าคู่แข่ง

4. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) การตัดสินใจด้านการเงินเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนด กลยุทธ์ด้านธุรกิจในที่นี้จะพิจารณาถึงเครื่องมือทางการเงินที่ผู้ค้าปลีกจะใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น ประกอบด้วย (1) โมเดลกำไรเชิงกลยุทธ์ (Strategic profit

model) (2) ผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Return on Assets) (3) กำไรสุทธิ (Net profit) (4) การหมุนเวียนของสินทรัพย์ (Current assets)

5. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีรายละเอียดดังนี้

5.1 โครงสร้างองค์กร (Organization structure) เป็นการกำหนดกิจกรรมและพนักงานที่ทำงานในแต่ละกิจกรรม ตลอดจนกำหนดสายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในธุรกิจการค้าปลีก

5.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กิจกรรมของธุรกิจการค้าปลีกเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selecting) การฝึกอบรม (Training) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervising) การประเมินผล (Evaluating) และการกำหนดค่าตอบแทนพนักงาน (Employee compensation)

6. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด (Marketing Information System) และการบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management) มีรายละเอียดดังนี้

6.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด ประกอบด้วยบุคคล เครื่องมือ และกระบวนการ เพื่อรวบรวม จัดประเภท วิเคราะห์ ประเมิน และกระจายข้อมูลที่ต้องการไปยังผู้ตัดสินใจทางการตลาดได้ทันเวลา

6.2 การบริการเครือข่ายผู้ขายสินค้า เป็นการรวมขั้นตอนของธุรกิจจากผู้ใช้ขั้นสุดท้าย ซึ่งผ่านผู้ขายปัจจัยการผลิตแรกเริ่มแล้วจัดหาผลิตภัณฑ์ บริการ และข้อมูลที่เพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า

ขั้นที่ 3 การบริหารสินค้า

การบริหารสินค้า (Merchandise management) เป็นขั้นตอนซึ่งผู้ค้าปลีกพยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม (Right merchandise) ด้วยปริมาณที่เหมาะสม (Right quantity) ในสถานที่ที่เหมาะสม (Right place) ในเวลาที่เหมาะสม (Right time) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (Financial goals) ขององค์กร การบริหารสินค้านี้มีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การวางแผนความหลากหลายของสินค้าที่ขาย (Planning merchandise assortments) การวางแผนความหลากหลาย (Assortment plan) หมายถึง รายการสินค้าที่มีความหลากหลาย ซึ่งควรมีจำหน่ายในร้าน

การจัดหาความหลากหลาย (Assortment providing) เป็นหน้าที่ที่ผู้ค้าปลีกจะต้องจัดหาให้สินค้ามีความหลากหลายเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อ โดยจำแนกตามตราสินค้า การออกแบบ ขนาด และราคา ในร้านค้าใดร้านค้านั้น

2. ระบบการซื้อ (Buying systems) เป็นการใช้หลักขั้นตอนการบริหารสินค้า (Merchandise management process) โดยการแสดงถึงวิธีการที่ผู้ค้าปลีกจะต้องนำหลักและเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการกำหนดระบบการจัดซื้อที่เป็นทางการระบบการซื้อจะช่วยให้ผู้ซื้อและผู้วางแผนสินค้าพิจารณาว่าควรจะซื้อสินค้าเท่าใด กล่าวคือ ผู้ค้าปลีกจะต้องใช้รูปแบบ 2 ประการ ในระบบการซื้อ คือ (1) ระบบการซื้อสินค้าประเภทแฟชั่น (2) ระบบการซื้อสินค้าประเภทจำเป็นที่จะต้องใช้ในชีวิตประจำวัน

3. การซื้อสินค้า (Buying merchandise) เป็นขั้นตอนในการจัดซื้อสินค้า ซึ่งประกอบด้วย (1) การตัดสินใจในเรื่องของตราสินค้า (2) การตัดสินใจในแหล่งผู้ขาย ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (3) การติดต่อสัมพันธ์กับผู้ขาย (4) การกำหนดและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย (5) ประเด็นด้านจริยธรรมและกฎหมาย

4. การตั้งราคาในธุรกิจการค้าปลีก (Pricing of retailing) เป็นการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกำหนดราคาที่ยุติธรรม และสามารถสร้างกำไร รวมทั้งสอดคล้องกับภาพพจน์ของการรับรู้ในด้านราคาจากลูกค้า

5. ส่วนประสมการสื่อสารการตลาดด้านการค้าปลีก (Retail marketing communication mix) หรือส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วย การโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และการขายโดยใช้พนักงานขาย หรือเป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือการติดต่อสื่อสารของบริษัท เพื่อนำไปสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด เพื่อใช้ในการติดต่อโดยตรงกับตลาดเป้าหมาย หรือเป็นการรวมกันของการขายโดยใช้พนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาด หรือหมายถึง องค์ประกอบรวมของการใช้ความพยายามในเรื่องของการส่งเสริมการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การโฆษณา การขายตรงโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง การให้ข่าวประชาสัมพันธ์ หรือหมายถึง การผสมผสานการขายโดยใช้พนักงาน

ขาย และการขายโดยไม่ใช้พนักงานขาย ซึ่งนักการตลาดใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการตลาด

ขั้นที่ 4 การบริหารร้านค้า

การบริหารร้านค้า (Store management) เป็นภาระความรับผิดชอบของผู้จัดการร้านค้า ซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การบริหารร้านค้า และควบคุมต้นทุน (2) แผนผังร้านค้า การออกแบบร้านค้า และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (3) การให้บริการกับลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารร้านค้า (Managing the store) และการควบคุมต้นทุน (Controlling costs) การบริหารร้านค้า (Managing the store) เป็นกิจกรรมของธุรกิจการค้าปลีกซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก พนักงานประจำร้านค้า จึงจำเป็นต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย (1) การสรรหา (Recruiting) (2) การคัดเลือก (Selecting) (3) การฝึกอบรม (Training) (4) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervising) (5) การประเมินผล (Evaluating) และ (6) การกำหนดค่าตอบแทนพนักงาน (Employee compensation) จากขั้นตอนเหล่านี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการบริหารร้านค้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนการควบคุมต้นทุน (Controlling costs) ก็จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านค้าให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 แผนผังร้านค้า (Store layout) จะครอบคลุมพื้นที่ขายภายในร้านทั้งหมด โดยจะกำหนดชัดเจนว่าสินค้ากลุ่มไหนจะวางไว้บริเวณใดของร้าน โดยแยกชั้นวางออกเป็นกลุ่ม

2.2 การออกแบบร้านค้า (Store design) เพื่อให้ร้านค้าปลีกมีบรรยากาศที่ดี และสอดคล้องกับรสนิยมต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจมีการจัดตกแต่งร้านตามเทศกาลต่างๆ เช่น ปีใหม่ ตรุษจีน วาเลนไทน์ สงกรานต์ เป็นต้น โดยอาศัยแนวคิดที่มุ่งเน้นความสะดวก ความทันสมัย และความเหมาะสมในการจัดตกแต่งร้านให้สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกนั้นๆ เช่น ร้านวัตสัน (Watson) จะใช้สีเขียวเป็นหลักหรือปัมน้ำมันเจ็ท (Jet) จะใช้สีเหลืองกับสีน้ำเงินเป็นหลักในการตกแต่งปั๊ม เป็นต้น

2.3 การบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) เป็นเทคนิคการเสนอขายสินค้า (Merchandise presentation techniques) ซึ่งเป็นวิธีการต่างๆ ที่ผู้ค้าปลีกต้องใช้เพื่อการเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้าและทำให้เกิดประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึง

สถานการณ์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Particular situation) ซึ่งผู้วางแผนร้านค้าจะต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ 4 ประการ คือ (1) เทคนิคการนำเสนอโดยมุ่งที่ความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Idea-oriented presentation) (2) การนำเสนอรูปแบบหรือชนิดของสินค้า (Style/item presentation) (3) การนำเสนอในเรื่องสี (Color presentation) (4) การตั้งราคาเชิงระดับ (Price lining) (5) การบริหารสินค้าในแนวตั้ง (Vertical merchandising) และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การให้บริการลูกค้า (Customer service) เป็นกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจการค้าปลีก ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าการรับรู้ให้ลูกค้า เมื่อมีการเลือกและมีการตัดสินใจซื้อสินค้า บริการต่างๆ ที่นิยมใช้ในธุรกิจค้าปลีกมีดังนี้ (1) การยอมให้ลูกค้าชำระเงินด้วยบัตรเครดิต (2) การรับเปลี่ยนสินค้า (3) การรับจดทะเบียน (4) การรับชำระเงินด้วยเช็ค (5) บริการรับเลี้ยงเด็ก (6) การให้สินเชื่อ (7) บริการจัดส่งสินค้า (8) การสาธิตการทำงานของสินค้า (9) การจัดแสดงสินค้า (10) บริการห้องลองเสื้อผ้า (11) การขยายเวลาในการเปิดให้บริการ (12) บริการห่อของขวัญ (13) บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องน้ำ โทรศัพท์ (14) บริการที่จอดรถ (15) การช่วยเหลือลูกค้าในการเลือกสินค้า (16) บริการสนามเด็กเล่น (17) บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้า (18) การซ่อมบำรุง (19) การรับคืนสินค้า (20) บริการรับฝากของ (21) บริการสั่งซื้อกรณีพิเศษ (22) การรับประกัน

ขั้นตอนการวางแผนการค้าปลีกเชิงกลยุทธ์

การวางแผนการค้าปลีกเชิงกลยุทธ์ (The strategic retail planning process) มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของธุรกิจการค้าปลีก (Define the business mission) และ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement objectives) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ภารกิจ (Mission) เป็นการกำหนดเป้าหมายและภาระหน้าที่ของธุรกิจการค้าปลีก ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจในปัจจุบันและสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นรายละเอียดของภารกิจในการทำงานอย่างกว้าง โดยทั่วไปภารกิจจะเกี่ยวข้องกับ (1) วัตถุประสงค์ (Objectives) (2) ขอบเขต (Scope) ของธุรกิจการค้าปลีกนั้น (3) การกำหนดลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย (4) รูปแบบของการค้าปลีก (5) การจัดสรรทรัพยากรในธุรกิจการค้าปลีกนั้น

ในการพัฒนาข้อความภารกิจ (Mission statement) ผู้จัดการจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ (1) ธุรกิจการค้าปลีกขายอะไร (2) ธุรกิจการค้าปลีกหวังว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต (3)

ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีกคือใคร (4) ความสามารถของธุรกิจการค้าปลีกเป็นอย่างไร (5) ธุรกิจการค้าปลีกต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร

ตัวอย่าง ภารกิจของแมคโดนัลด์ คือ มีอาหารที่มีรสชาติดี คือมีอาหารที่มีรสชาติดี การดำเนินงานที่เป็นเลิศ และให้บริการอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมของภัตตาคารที่เหมาะสม ภารกิจของ KFC คือ การให้ครอบครัวผู้บริโภคได้บริโภคไก่ทอดที่มีรสชาติดี และราคาเหมาะสม เป็นต้น

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement objectives) เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องการมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ของห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ (1) การสร้างความแข็งแกร่งในสินค้าที่ขายและตราสินค้า (2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ขายสินค้า (3) การพัฒนาการจูงใจและรักษาพนักงาน (4) การบริหารและการขยายพื้นที่การค้าปลีกให้เกิดประสิทธิผล

2. การตรวจสอบสถานการณ์ (Conduct a situation audit) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

2.1 การประเมินความสามารถด้านการเงิน (Evaluating financial capacities) เป็นการประเมินความสามารถด้านการเงินของแต่ละบุคคล การวางแผนด้านการเงินในกรณีนี้ธุรกิจจำเป็นต้องมีแผนการใช้จ่ายเพื่อการลงทุน และผลประโยชน์ที่จะได้จากการลงทุน ตลอดระยะเวลาคืนทุนและแผนการใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วย โดยทั่วไปจะจัดในงบลงทุน

2.2 การกำหนดรูปแบบร้านค้าขั้นสุดท้าย (Finalization of store format) หลังจากที่มีการพยากรณ์เงินสดรับ เงินสดจ่าย และดูความเป็นไปได้ทางการเงินแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบของร้านค้า ว่าควรมีขนาดและมีลักษณะใด กำหนดเฟอร์นิเจอร์และตกแต่งต่างๆ สินค้าที่นำเข้ามาขายในร้าน คลังสินค้า สินค้าหน้าร้าน ตลอดจนการวางสินค้าหน้าร้านด้วยการกำหนดรูปแบบร้านค้าปลีกเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจการค้าปลีกประสบความสำเร็จ โดยประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดความเสี่ยงต่ำสุดมีดังนี้

1. จะต้องพิจารณาถึงส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) โดยพิจารณาว่าจะนำสินค้าอะไรมาจำหน่ายบ้าง สินค้าปลีกแต่ละประเภทมีตราสินค้าอะไร ทั้งนี้จะต้องกำหนดความกว้าง (จำนวนสายของผลิตภัณฑ์) ความลึก (จำนวนรายการในสายผลิตภัณฑ์) และความสอดคล้องกันของผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่าย

2. ผู้จัดการร้านค้าปลีกหรือผู้ประกอบการนั้นจะต้องสามารถสร้างความผูกพันอันดีกับลูกค้าได้

3. ผู้ค้าปลีกจะต้องสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปกรณ์และความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ในธุรกิจ

4. จะต้องมียินค้าเพียงพอที่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

5. จะต้องสามารถจัดหาผลิตภัณฑ์จากแหล่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที กล่าวคือ การมีสินค้าไว้พร้อมขายเมื่อลูกค้าต้องการ

6. ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดขนาดและรูปแบบของร้าน ซึ่งจะต้องมีทำเลที่ตั้งที่สามารถให้ความสะดวกกับลูกค้า กล่าวคือ เป็นทำเลที่ทำให้กิจการค้าปลีกประสบความสำเร็จได้

7. ผู้ค้าปลีกจะต้องมีความสามารถในการทำกำไรจากส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) ซึ่งอาจจะใช้หลักปริมาณการขายสูงกำไรต่ำ (High volume – low profit) หรือปริมาณการขายต่ำกำไรสูง

2.3 การวิเคราะห์ตลาดที่ดึงดูดใจ (Market attractiveness analysis) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยการตลาด (Marketing research) เป็นการออกแบบระบบอย่างเป็นทางการ การรวบรวม การวิเคราะห์ การรายงานข้อมูล และการค้นหาสิ่งสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการตลาดที่ธุรกิจเผชิญอยู่อย่างเฉพาะเจาะจง

ธุรกิจการค้าปลีกจะต้องศึกษาโอกาสทางการตลาดเกี่ยวกับปัญหาของธุรกิจการค้าปลีก ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจว่าจะเปิดสาขาของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น การจัดตั้งห้างเทสโก้โลตัส ในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจะเริ่มจากการสำรวจลูกค้าว่ามีเพียงพอหรือไม่ การทดสอบความนิยมในการซื้อสินค้า การพยากรณ์ยอดขายในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจะเริ่มจากการสำรวจลูกค้าว่ามีเพียงพอหรือไม่ การทดสอบความนิยมในการซื้อสินค้า การพยากรณ์ยอดขายในจังหวัดร้อยเอ็ดตลอดจนการประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินและความเป็นไปได้ทางการตลาดของโครงการ กล่าวคือศึกษายอดขายค่าใช้จ่ายกำไรและขาดทุนที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งศึกษาถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากภายในธุรกิจค้านั้น เช่น การค้าปลีกสินค้าจะมีความรวดเร็วขนาดใด พนักงานที่จะทำในท้องถิ่นมีเพียงพอหรือไม่ ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญในขณะเดียวกันอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นก็คือจำนวนผู้บริโภคอาจมีจำนวนไม่เพียงพอ เพราะคนในภาคอีสานใหญ่ก็จะมุ่งเข้ากรุงเทพหรือปริมณฑล ผู้ที่มีฐานะดีในจังหวัดร้อยเอ็ดก็มักจะส่งลูกมาเรียนที่กรุงเทพ เป็นต้น

2. การวิจัยตลาด (Market research) หมายถึง การวิจัยในตลาดใดตลาดหนึ่ง (หรือลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ประชากรศาสตร์ (Demographics) เป็นการศึกษาลักษณะของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทางด้าน เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา รายได้ รูปแบบการดำรงชีวิต ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ในการวางแผนกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้อง ซึ่งการกำหนดลูกค้าที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญมาก ตัวอย่าง ถ้าต้องการเปิดร้านขายเสื้อผ้าสตรีย่านสุขุมวิท กลุ่มเป้าหมายควรจะเป็นผู้หญิงวัยทำงานอายุ 25 ปีขึ้นไป มีรายได้ประมาณ 15,000 บาท ต่อเดือน เพื่อที่จะเลือกสินค้ามาขายได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ประชากรศาสตร์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจการค้าปลีกในปัจจุบัน เนื่องจากธุรกิจการค้าปลีกนั้นจำเป็นต้องศึกษาลักษณะของผู้บริโภค ตัวอย่างจากการวิจัยการตลาดพบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประกอบด้วย ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 30-34 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ระหว่าง 11,001-15,000 บาท มีสถานภาพโสด และมีอาชีพเป็นพนักงานเอกชน

2.2 การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (Prospective customers) ตัวอย่างการเริ่มต้นทำธุรกิจขายของกิฟต์ชอปปตามห้างสรรพสินค้าจะต้องศึกษาลักษณะครอบครัวของเด็กซึ่งเป็นผู้บริโภค โดยศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ของบิดามารดาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้ที่เป็นมารดา ซึ่งมักจะเป็นผู้ที่พาเด็กไปซื้อสินค้า อย่างไรก็ตามในปัจจุบันผู้ชายก็เข้ามามีบทบาทที่สำคัญมาในการเลี้ยงลูก ดังนั้นอาจจะต้องคำนึงถึงผู้ที่เป็นบิดามารดาส่วนใหญ่ก็เลือกที่จะพาลูกไปซื้อสินค้าในห้างสรรพสินค้าแทนการซื้อของในร้านทั่วไปที่ไม่คิดแอร์ คับแคบ และบรรยากาศในร้านไม่ชวนแก่การเดินเล่น เพราะฉะนั้นร้านขายของกิฟต์ชอปปตามห้างสรรพสินค้าจึงถือว่าประสบความสำเร็จอย่างมากทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด

2.3 ภาษา (Language) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อร้านค้าปลีก พนักงานร้านค้าปลีกจะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาษาที่ใช้สมมติว่าเป็นธุรกิจการค้าปลีกในจังหวัดภูเก็ต พนักงานขายจำเป็นต้องพูดภาษาอังกฤษให้ได้ เนื่องจากจะมีลูกค้าต่างชาติเข้ามาใช้บริการอยู่ตลอดเวลา

2.4 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer behavior analysis) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริโภคทำการค้นหา การคิด การซื้อ การใช้ การประเมิน ในสินค้าและบริการ ซึ่งคาดว่าจะตอบสนองความต้องการของเขา หรือเป็นขั้นตอนซึ่งเกี่ยวกับความคิดประสบการณ์ การซื้อ การใช้สินค้าและบริการของผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและ

ความพึงพอใจของเขา ตัวอย่าง จากการวิจัยพฤติกรรมการซื้อคอนแทคเลนส์ของผู้บริโภคในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่ที่ใช้อยู่เป็นคอนแทคเลนส์ชนิดรายเดือน ผู้บริโภคมีการเลือกซื้อคอนแทคเลนส์ที่ไม่แน่นอน ยี่ห้อที่นิยมมากที่สุดคือ Acuvue, Acuvue 2, Surevue และ Acuvue 2 ของบริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน วิชั่นแคร์ จำกัด เหตุผลในการซื้อคอนแทคเลนส์เพื่อบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก โดยเพื่อนเป็นบุคคลที่มีผลต่อการเลือกซื้อคอนแทคเลนส์มากที่สุด ระดับราคาของคอนแทคเลนส์ที่เลือกซื้อเป็นประจำราคาคู่ละไม่เกิน 500 บาท ส่วนใหญ่ซื้อคอนแทคเลนส์จากร้านขายแว่นตามากที่สุด นิตยสารถูกเลือกใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจเลือกซื้อคอนแทคเลนส์มากที่สุด และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคอนแทคเลนส์มากที่สุด

2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis) เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ที่คู่แข่งใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ค้าปลีกสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ ในกรณีคู่แข่งมีจุดแข็ง (Strengths) จะถือว่าเป็นอุปสรรคของธุรกิจเราแต่ในกรณีคู่แข่งมีจุดอ่อน (Weaknesses) จะเป็นโอกาสของธุรกิจเรา การวิเคราะห์คู่แข่งจะเกี่ยวข้องกับคำถามต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ ของคู่แข่ง (Objectives of the competitors) เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ (1) เป้าหมายทางการเงินของคู่แข่งคืออะไร (2) คู่แข่งมุ่งการทำงานระยะยาวหรือระยะสั้น (3) คู่แข่งมุ่งที่ความเจริญเติบโตของกำไรหรือยอดขาย (4) คู่แข่งมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่ด้านการเงินอะไรบ้าง เช่น ต้องการเป็นผู้นำตลาดหรือต้องการเป็นผู้คิดริเริ่ม (5) ระบบสิ่งจูงใจที่กำหนดให้พนักงานของคู่แข่งคืออะไร

2. กลยุทธ์ของคู่แข่ง (Strategy of the competitors) ดังนี้ (1) ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ที่เป็นเป้าหมายของคู่แข่งเป็นอย่างไร (2) คู่แข่งมีการเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์หรือไม่ (3) ลูกค้าน่าเป้าหมายของคู่แข่งคืออะไร (4) การเสนอขายผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งมีอะไรบ้าง มีประเภทสินค้า ความลึก ตรายี่ห้อ ราคาสินค้าที่ขายเป็นอย่างไร (5) คู่แข่งมีการให้บริการอะไรบ้าง

3. การทำงานของคู่แข่ง (Performance of the competitors) ดังนี้ (1) ความเจริญเติบโตของยอดขายและกำไรของคู่แข่งใน 5 ปี ผ่านมาเป็นอย่างไร (2) ส่วนครองตลาดของคู่แข่งเป็นอย่างไรเพิ่มขึ้นหรือลดลง

4. ทรัพยากรด้านการเงินของคู่แข่ง (Financial resources of the competitors) ดังนี้ (1) ธุรกิจของคู่แข่งเมื่อเปรียบเทียบกับทุนเป็นอย่างไร

5. ความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าที่เป็นคนกลางของกลุ่มแข่งขัน (Vendor relations of the competitors) ดังนี้ (1) กลุ่มแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผู้ขายรายใดรายหนึ่งหรือไม่ (2) กลุ่มแข่งขันมีความผูกพันกับผู้ขายทางด้านเงื่อนไขการชำระเงินอย่างไร

6. ทำเลที่ตั้งของกลุ่มแข่งขัน (Locations of the competitors) ดังนี้ (1) ทำเลที่ตั้งของกลุ่มแข่งขันเป็นอย่างไร (2) สิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกสำหรับลูกค้า เช่น ที่จอดรถเป็นอย่างไร เป็นต้น

2.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการดึงดูดตลาด (Market attractiveness analysis) เป็นการพิจารณาจากขนาดของตลาด อัตราความเจริญเติบโตของตลาด การตั้งราคา การขยายตลาด โครงสร้างการแข่งขัน ความสามารถในการสร้างกำไรของอุตสาหกรรม บทบาททางเทคนิค สังคม สภาพแวดล้อมทางกฎหมายหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (2) ระดับของการแข่งขัน (3) ปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของตลาดเป้าหมาย

2.6 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental factors) ผู้ค้าปลีกจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการค้าปลีก ดังนี้ (1) การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีใหม่ ข้อกำหนดกฎหมายใหม่ หรือปัจจัยด้านสังคมที่เปลี่ยนแปลงและสภาพเศรษฐกิจต่างๆ (2) ความจำเป็นของสภาพแวดล้อมเหล่านี้คืออะไร (3) ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงคือปัจจัยใด (4) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อธุรกิจการค้าปลีกของบริษัทและของกลุ่มแข่งขัน ตลอดจนอุตสาหกรรมการค้าปลีกอย่างไร

2.7 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง (Establishing specific objectives) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่ธุรกิจการค้าปลีกต้องการวัตถุประสงค์โดยรวมของผู้ค้าปลีกคือการกำหนดภารกิจ (Mission statement) เป้าหมาย (Goals) ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์มี 3 ส่วนดังนี้

1. การแสวงหาการทำงานประกอบด้วยดัชนีเชิงตัวเลขที่อธิบายถึงความกว้างของหน้าที่ที่สามารถวัดได้

2. โครงร่างขอบเขตเวลาที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น และระดับของการลงทุนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้

3. ระดับความสามารถในการทำงานของธุรกิจโดยถือหลักเกณฑ์ด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนในการลงทุน ยอดขายและกำไร

3. กลยุทธ์การค้าปลีก (Retail strategy) หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์การค้าปลีกต้องอาศัยปรัชญาการตลาด (Marketing philosophy) หรือแนวความคิดทางการตลาด (Marketing concept)

ปรัชญาการตลาด (Marketing philosophy) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ยึดหลักว่าวิธีการสำคัญที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรก็คือ การพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย และการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือกว่าคู่แข่ง ตัวอย่าง ในการตัดสินใจว่าจะตั้งราคาสูงหรือราคานั้นจะต้องพิจารณาจาก (1) การยอมรับจากลูกค้า (2) การตั้งราคาของคู่แข่ง (3) ต้นทุนของธุรกิจตนเอง

กลยุทธ์การค้าปลีกจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ (1) ลูกค้าเป้าหมาย (2) วิธีการที่ธุรกิจได้วางแผนไว้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย (3) หลักเกณฑ์ที่ผู้ค้าปลีกวางแผนไว้ว่าจะใช้เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนจะต้องมีความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งและเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ตลาดเป้าหมายหรือลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) จะเกี่ยวข้องกับวิธีการที่ผู้ค้าปลีกได้วางแผนไว้ว่าจะใช้ทรัพยากรและส่วนประสมการค้าปลีก (Retail mix)

3.2 ส่วนประสมการค้าปลีก (Retail mix) ประกอบด้วยส่วนประกอบของสินค้าและบริการที่นำเสนอ นโยบายการตั้งราคา (pricing policy) โปรแกรมการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด ท่าเลที่ตั้ง การออกแบบร้านค้าและการจัดแสดงสินค้า ในการกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีกนั้น ผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาทั้งลูกค้าและคู่แข่งด้วย การที่ผู้ค้าปลีกจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ค้าปลีกจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง

4. หลักเกณฑ์ที่ผู้ค้าปลีกวางแผนไว้ว่าจะใช้เพื่อสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) ซึ่งหมายถึงข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยสามารถดำรงรักษาไว้ได้ในระยะเวลาอันยาวนานเนื่องจากข้อได้เปรียบบางประการนั้นเกิดขึ้นได้ในเวลาสั้นซึ่งคู่แข่งมีการเลียนแบบได้แล้วข้อได้เปรียบนั้นก็หมดไป ดังนั้นจึงเป็นการยากสำหรับผู้ค้าปลีกที่จะพัฒนาข้อได้เปรียบในระยะยาว

โอกาสที่สำคัญ 5 ประการ สำหรับผู้ค้าปลีกที่จะพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมีดังนี้ (1) ความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) (2) ท่าเลที่ตั้งที่ดี (Ideal location) (3) ความสัมพันธ์กับผู้ขายที่แข็งแกร่ง (Strong vendor relations) (4) ข้อมูลสาร

สนเทศในการบริหารและระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล (Effective management information and distribution systems) (5) การดำเนินงานโดยใช้ต้นทุนต่ำ (Low cost operations)

5. การจัดเตรียมกลยุทธ์ด้านการเงิน (Prepare a financial strategy) การพัฒนากลยุทธ์ด้านการเงินของธุรกิจการค้าปลีก (Retail financial strategy) เป็นการจัดทำรายการทางการเงิน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในตอนเริ่มต้นประกอบธุรกิจ ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องเข้าใจถึงงบการเงินและงบกำไรขาดทุน

งบกำไรขาดทุน (Income statement หรือ Profit and loss statement) เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในหนึ่งรอบระยะเวลาบัญชีหรือในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีที่เจ้าของกิจการต้องการจะทราบงบกำไรขาดทุนประกอบด้วย (1) หมวดบัญชีรายได้ (2) หมวดบัญชีค่าใช้จ่าย ผู้ค้าปลีกจะต้องพยากรณ์งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด เพื่อประเมินประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจ

6. การจัดทำตารางเวลา (Time-bound schedule) โดยใช้เทคนิคการทบทวนและการประเมินผลการทำงาน (Program evaluation and review technique) และเทคนิคการวิเคราะห์สายงานวิกฤต [Critical Path Method (CPM)] ดังนี้

6.1 เทคนิคการทบทวนและการประเมินผลการทำงาน (Program evaluation and review technique) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดด้านปริมาณ ช่วยในการประสานงาน กำหนดแผนการสำหรับกิจกรรมหลายอย่างในกระบวนการปรับปรุงงาน โดยการแบ่งแยกโครงการให้เป็นกิจกรรมแต่ละกิจกรรม และวางเค้าโครงตามลำดับของความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานจนครบถ้วนสมบูรณ์

6.2 เทคนิคการวิเคราะห์สายงานวิกฤต [Critical Path Method (CPM)] เป็นเทคนิคในการวางแผนและควบคุมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงการที่สลับซับซ้อนเป็นเครือข่าย โดยจะมีการคาดคะเนระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของโครงการเอาไว้ ตัวอย่าง ผัง CPM สำหรับการก่อสร้างโรงงานซึ่งมีขั้นตอนเริ่มต้นจากการกำหนดตำแหน่งที่ตั้งโรงงานและสิ้นสุดที่การส่งมอบเครื่องจักร

ทั้ง PERT และ CPM จะช่วยให้บริษัทสามารถประสานงาน และติดตามความก้าวหน้าของแต่ละขั้นตอน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินการทางการค้าและทำให้โครงการเสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยเร่งกิจกรรมในสายงานวิกฤต (คือ กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความล่าช้าในโครงการ)

7. การปฏิบัติการทางกลยุทธ์การค้าปลีก (Implementing the retail strategy) มีองค์ประกอบดังนี้

7.1 โครงสร้างองค์การและการฝึกอบรมพนักงาน (Organization structure and training) มีรายละเอียดดังนี้

(1) องค์การ (Organization) เป็นการรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือเป็นระบบการบริหารที่มีการออกแบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานเข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้า หรือบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

(2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการแบ่งงาน และการจัดทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จหรือเป็นหน้าที่ในการรวบรวมและการประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) โดยมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง ตัวอย่าง ในธุรกิจการค้าปลีกนั้นผู้ประกอบการหรือผู้จัดการต้องกำหนดว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร เช่น การเปิดร้านอาหารก็จะต้องมีการปรับปรุงสถานที่และศึกษาขั้นตอนการเปิดร้านผู้จัดการหรือผู้ประกอบการต้องหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) เช่น คนครัว พนักงานเสิร์ฟ พนักงานเก็บเงิน เป็นต้น ธุรกิจการค้าปลีกจะต้องทำหน้าที่ในการรวบรวมทรัพยากร ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรข้อมูล เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ตลอดจนทำหน้าที่ในการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในกรณีนี้ผู้บริหารการค้าปลีกจะต้องระบุว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน และใครรับผิดชอบอะไร และขึ้นตรงต่อใครเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของผู้ค้าปลีกขนาดเล็กจะมีความเรียบง่าย ในบางครั้งหน้าที่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันมีจำนวนพนักงานน้อยและมีขอบเขตจำกัด ในธุรกิจการค้าปลีกนั้นเนื่องจากใช้คนจำนวนน้อย พนักงานแต่ละคนจึงอาจทำหน้าที่

หลายอย่าง กล่าวคือ มีขอบเขตความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านน้อย ดังนั้นพนักงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะหลายๆ ด้าน เช่น ทำหน้าที่รับโทรศัพท์ เป็นพนักงานขาย จัดพิมพ์งาน และทำจดหมายติดต่อดูสารอย่างไรก็ตามเมื่อกิจการขยายตัวขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น รวมทั้งยังทำให้มีการจัดแผนกเกิดขึ้นด้วย

(3) การฝึกอบรมพนักงาน (Training) เมื่อทำการสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้เรียบร้อยแล้วองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมนั้นบางครั้งอาจจะต้องใช้วิธีการที่เรียกว่า การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training)

8. ทำเลที่ตั้งของร้านค้า (Store location) เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในธุรกิจการค้าปลีก การเลือกทำเลที่ตั้งนั้นยึดหลักว่า (1) มีความสะดวกสำหรับลูกค้า (2) มีโอกาสในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ทำเลที่ตั้งจะถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อธุรกิจค้าปลีกได้ กล่าวคือทำเลที่ตั้งจะสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ ให้เข้ามาในร้านค้าปลีก ที่ผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องพิจารณาในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า มีดังนี้

8.1 รูปแบบของขอบเขต (Type of region) ประเด็นที่ต้องพิจารณามีดังนี้ (1) บริเวณที่เป็นขอบเขตทางการค้า (2) ขนาดของตลาดเป้าหมายในขอบเขตทางการค้า (3) การทำความเข้าใจของขอบเขตทางภูมิศาสตร์ (4) ความเจริญเติบโตของประชากร (5) การกระจายรายได้ของประชาชนในท้องที่ (6) ขนาดและส่วนประกอบของครัวเรือน (7) ระดับการจ้างงานและความมั่นคงในการจ้างงาน (8) ระดับของการแข่งขัน

8.2 ลักษณะของตำแหน่งที่ตั้ง (Type of site) มีดังนี้ (1) ตำแหน่งที่ตั้งใกล้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหรือไม่ (2) ลักษณะตำแหน่งที่ตั้งเหมาะสมกับร้านค้าหรือไม่ (3) อายุและสภาพตำแหน่งที่ตั้งเป็นอย่างไร (4) ขอบเขตทางการค้าเป็นอย่างไร

8.3 ความสามารถในการเข้าถึง (Accessibility) มีดังนี้ (1) ลักษณะและสภาพของถนนใกล้เคียงในบริเวณร้านค้าเป็นอย่างไร (2) มีอุปสรรคในการเดินทางเข้าไปในตำแหน่งที่ตั้งหรือไม่ (3) ตำแหน่งที่ตั้งสามารถมองเห็นได้ง่ายจากถนนหรือไม่ (4) มีการจราจรที่คับคั่งหรือไม่ (5) มีที่จอดรถมากน้อยเพียงใด (6) มีจำนวนรถและจำนวนบุคคลมากน้อยเพียงใด

8.4 ข้อได้เปรียบของทำเลที่ตั้งภายในของศูนย์การค้า (Location advantages Within a shopping mall / centre) มีดังนี้ (1) ตำแหน่งที่ตั้งใกล้ศูนย์การค้าที่เป็นจุดเด่นหรือไม่ (2) ตำแหน่งที่ตั้งอยู่ใกล้กับคู่แข่งหรือไม่ เช่น ห้างเดอะมอลล์ กับห้างเอสโก้โลดส์ สาขาบางกะปิซึ่งอยู่ด้านตรงข้ามกัน

9. สาธารณูปโภคของการค้าปลีก (Retail infrastructure) ในประเด็นนี้ก็จะเป็นการจัดอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ภายในร้าน ตัวอย่าง ซูเปอร์มาร์เก็ตจำเป็นต้องมีการติดตั้งเครื่องปรับอากาศและจัดตู้แช่สำหรับแช่อาหารสด เช่น ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ หรือห้างสรรพสินค้าจำเป็นต้องมีชั้นวางสินค้าที่ทันสมัยและเหมาะสมเป็นต้น

10. ส่วนประสมผลิตภัณฑ์และผู้ขายสินค้า (Product mix and vendors) กลุ่มของทุกสายผลิตภัณฑ์และทุกรายการผลิตภัณฑ์ที่ขายรายหนึ่งนำเสนอขาย หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่บริษัททำการเสนอขายดั่งนั้น ในส่วนประสมผลิตภัณฑ์หนึ่งจึงประกอบด้วยสายผลิตภัณฑ์และรายการผลิตภัณฑ์ ตัวอย่าง ร้านขายยาจะต้องตัดสินใจว่าจะขายกลุ่มยาประเภทใด รัยขายของชำก็จะต้องพิจารณาว่าจะขายอาหารสด อาหารแห้งเบเกอรี่ เนื้อสัตว์และปลา เป็นต้น ตลอดจนต้องพิจารณาว่าจะนำสินค้าใดมาขายจึงจะสามารถทำกำไรได้

สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือการติดต่อกับผู้ขายสินค้า (Vendors) กล่าวคือ ผู้ค้าปลีกจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายสินค้า เพราะจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผู้ค้าปลีกจะได้รับสินค้าทันท่วงทีในราคาที่เหมาะสม

11. การจัดแผนผังร้านค้า (Store layout) สินค้าที่จำหน่ายในร้านจำเป็นต้องมีการจัดแสดงสินค้าตามลำดับความสำคัญเพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อและเปรียบเทียบได้ง่ายขึ้น ซูเปอร์มาร์เก็ตจะต้องเริ่มตั้งแต่รายการที่น่าจูงใจที่สุด เช่น ผักสด ผลไม้สด อาหารสด เป็นต้น แล้วตามด้วยสินค้าที่มีบรรจุกุณณ์และผลิตภัณฑ์แช่แข็ง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสินค้าต่าง ๆ มีการจัดวางเรียงลำดับตามความเหมาะสม เช่น น้ำหอมจะต้องไม่วางใกล้กับสินค้าที่มีกลิ่น เป็นต้น

โดยทั่วไปห้างสรรพสินค้ามักจะจัดแผนกเครื่องสำอางไว้ใกล้กับทางเข้าในเรื่องนี้เป็นเพราะว่าเพื่อจูงใจให้เกิดบรรยากาศที่ดี เพราะเครื่องสำอางเป็นแผนกที่มีความสวยงาม สามารถจูงใจลูกค้าให้ใช้เวลาในร้านค้าได้

12. กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) เป็นส่วนสุดท้ายของกลยุทธ์การค้าปลีก ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารของบริษัท บริษัทจะต้องสามารถที่จะสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน โดยเสนอจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท [Unique Selling Propositions (USP)] ซึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง ถ้าผู้ค้าปลีกต้องการที่จะบริหารร้านขายของถูก (Discount store format) ก็จำเป็นต้องจัดสินค้าที่มีราคาต่ำไว้ให้ลูกค้าสังเกตเห็นได้ชัดเจนในตอนต้นๆ การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกันนโยบายผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา ความลึกและความกว้างของส่วนประสมผลิตภัณฑ์ตลอดจนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

13. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) ทุกธุรกิจในโลกจำเป็นต้องมีความเสี่ยงในธุรกิจการค้าปลีกหนทางแห่งความสำเร็จจะใช้เวลาที่ยาวนานและยากแก่ความสำเร็จ การเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ โดยทั่วไปต้องการกำไรขั้นต่ำประมาณ 20% ของเงินลงทุน ปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีดังนี้

13.1 สาเหตุของการล้มเหลว (Causes of failure) เหตุผลสำคัญที่ธุรกิจทั่วไปประสบความล้มเหลว มีดังนี้ (1) กำไรไม่เพียงพอ (2) ความเจริญเติบโตของยอดขายและกำไรต่ำ (3) มีภาระหนี้สินมากแต่มีทุนน้อย (4) ขาดประสบการณ์ (5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง (6) ธุรกิจมีปัญหาหรือมีจุดอ่อน (7) ปัญหาจากปัจจัยภายใน เช่น อัตราดอกเบี้ยสูง ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม (8) มีอุปสรรคจากภายนอก เช่น มีการแข่งขันรุนแรง ลูกค้านิยมสินค้าหรือบริการ (9) ผู้ประกอบการปล่อยปละละเลย (10) มีการทุจริตภายใน (11) การวางแผนไม่ดี

ปัญหาที่ธุรกิจค้าปลีกเผชิญอยู่ มีดังนี้

- (1) ปัญหาในด้านการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น
- (2) ขาดความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร
- (3) ต้นทุนอสังหาริมทรัพย์สูง
- (4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง
- (5) ตำแหน่งทางการแข่งขันไม่ดีเนื่องจากขาดทรัพยากร
- (6) ขาดความรู้ในด้านเทคนิคของการตลาดค้าปลีก
- (7) มีความยากลำบากในการได้รับสินเชื่อจากผู้ขายสินค้า
- (8) มีความสลับซับซ้อนในการดำเนินงาน เนื่องจากขาดระบบของงานเอกสารและการบันทึกข้อมูลที่ดี

13.2 วิธีการวิเคราะห์ผู้ค้าปลีก (The method of self-analysis) การวิเคราะห์ส่วนตัว (Self-analysis) เป็นการสำรวจจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของผู้ค้าปลีก ตลอดจนวิเคราะห์ว่าธุรกิจของผู้ค้าปลีกจะสามารถฉวยโอกาส (Opportunity) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (Threat) จากสภาพแวดล้อมของการค้าปลีกได้หรือไม่ การแข่งขันจะต้องพิจารณาถึงการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ค้าปลีกเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในกรณีวิเคราะห์เรื่องนี้จะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของศักยภาพในการพัฒนา ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและตอบคำถามต่อไปนี้ (1) ข้อดีของธุรกิจการค้าปลีกคืออะไร (2) ขอบเขตของธุรกิจการค้าปลีกเหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องใดบ้าง (3) ความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจการค้าปลีกก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนหรือไม่

13.3 ความสามารถในการบริหารของผู้ค้าปลีก (Retailers' management capabilities) ประกอบด้วย (1) ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร (2) ความสามารถในการบริหารในระดับกลาง (3) ความตั้งใจในการบริหารที่จะทำการค้าปลีก

13.4 ทรัพยากรด้านการเงินของผู้ค้าปลีก (Retailers' financial resources) ประกอบด้วย (1) กระแสเงินสด (Cash flow) ของธุรกิจการค้าปลีกเป็นอย่างไร (2) ความสามารถในการชำระหนี้และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นอย่างไร

13.5 การดำเนินงานของผู้ค้าปลีก (Retailers' operations) ประกอบด้วย (1) โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Overhead cost structure) (2) คุณภาพของระบบการดำเนินงาน (Quality of Operating systems) (3) ความสามารถในการจัดจำหน่าย (Distribution capabilities) (4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร [Management Information Systems (MIS)] (5) ระบบความมั่นคง (Security system) (6) ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory control system)

13.6 ความสามารถในการบริหารสินค้าของผู้ค้าปลีก (Retailers' merchandising capabilities) ประกอบด้วย (1) ความรู้และทักษะของผู้ซื้อ (Knowledge and skill of buyers) (2) ความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Relationships with vendors) (3) ความสามารถในการพัฒนาตราสินค้าของตน (Capabilities in developing private label brands) (4) ความสามารถในการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด (Advertising and promotion capabilities)

13.7 ความสามารถในการบริหารร้านค้า (Retailers' store management capabilities) ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการบริหาร (Management capabilities) (2) คุณภาพของความสามารถในการขาย (Quality of sales associates) (3) ความตั้งใจในการขาย (Commitment of sales associates to firm)

13.8 ทำเลที่ตั้ง (Retailers' location) ประกอบด้วย (1) ประโยชน์ของทำเลที่ตั้ง (Advantage Of our locations) (2) ขนาดของทำเลที่ตั้ง (Size of location)

13.9 ลูกค้า (Retailers' customer) ประกอบด้วย (1) ขนาดและความเจริญเติบโต (Size and Growth of customers) (2) ความภักดีของลูกค้า (Loyalty of customers)

14. ประเด็นด้านกฎหมาย (Legal matters) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าปลีก ดังนี้

14.1 เงื่อนไขเกี่ยวกับเรื่องกรรมสิทธิ์ (Terms of occupancy) ประกอบด้วย (1) การเช่าพื้นที่ของผู้ค้าปลีก (2) รูปแบบการให้เช่าของผู้ค้าปลีก

14.2 ข้อควรพิจารณาด้านกฎหมาย (Legal considerations) กฎหมายที่ผู้ค้าปลีกจะต้องเข้าใจคือ (1) กฎหมายแรงงาน (2) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับร้านค้าและการก่อสร้าง (3) กฎหมายเกี่ยวกับสุขภาพของพนักงาน (4) กฎหมายเกี่ยวกับสิทธิทางการค้า

ข้อควรปฏิบัติของการค้าปลีก มี 10 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548: 40)

1. ความผูกพัน (Commitment)
2. การมีกำไรร่วมกัน (Profit – sharing)
3. การจูงใจหุ้นส่วน (Motivating partners)
4. การติดต่อสื่อสารไปยังลูกค้าสูงสุด (Maximizing communications)
5. การสร้างผลประโยชน์ให้เป็นที่พึงพอใจ (Appreciation contributions)
6. การประสบความสำเร็จ (Celebrating success)
7. การรับฟังบุคคล (Listening to people)
8. สามารถตอบสนองความต้องการได้เหนือความคาดหวังของลูกค้า (Exceeding customer 's Expectations)
9. การควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling expenses)
10. มีการแข่งขันตลอดเวลา

ดังนั้นร้านค้าปลีกจำเป็นจะต้องมีทีมที่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ผู้จัดการหรือผู้ควบคุมแต่ละแผนกจะต้องสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นว่ามีการปฏิบัติตามแผนได้อย่างราบรื่น โดยจะต้องมีการปรับปรุงนวัตกรรมต่างๆ และขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีการเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนของธุรกิจการค้าปลีก

การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) เป็นการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่งในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจ

วิธีการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Methods for developing sustainable competitive advantage) สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. ทำเลที่ตั้ง (Locations) หมายถึง จุดที่เฉพาะเจาะจงของที่ตั้งธุรกิจว่าอยู่ที่ เลขที่ ถนน หรืออาคารใด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าเป็นหลัก

2. การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Customer relationships) ผู้ค้าปลีกจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลูกค้าของตนเอง และพฤติกรรมกรซื้อของลูกค้า (Customer buying behavior) เพื่อสร้างความภักดีจากลูกค้า (Customer loyalty) โดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้า (Customer database)

3. การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย (Vendor relationships) โดยกำหนดระบบการซื้อที่ดี (Buying systems) และมีการซื้อสินค้าที่เหมาะสม (Buying merchandise)

4. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)] ดังนี้

4.1 โครงสร้างองค์กร (Organization structure) เป็นการกำหนดกิจกรรมและพนักงานที่ทำงานในแต่ละกิจกรรมตลอดจนกำหนดสายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในธุรกิจการค้าปลีก (Levy and Weitz, 2001: 289) เพื่อให้การบริหารองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)] กิจกรรมของธุรกิจการค้าปลีก จำเป็นต้องอาศัยคน จึงจำเป็นต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selecting) การฝึกอบรม (Training) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervising) การประเมินผล (Evaluating) และการกำหนดค่าตอบแทนพนักงาน (Employee compensation) ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการบริหารร้านค้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและเกิดความผูกพันกับองค์กร

5. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด [Marketing Information System (MIS)] และการบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management) ดังนี้

5.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด [Marketing Information System (MIS)] ประกอบด้วยบุคคล เครื่องมือ และกระบวนการ เพื่อรวบรวม จัดประเภท วิเคราะห์ ประเมิน และกระจายข้อมูลที่ต้องการอย่างทันเวลา และถูกต้องไปยังผู้ตัดสินใจทางการตลาด

5.2 การบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management) เป็นการรวบรวมขั้นตอนของธุรกิจจากผู้ใช้นั้นสุดท้าย (End user) ซึ่งผ่านผู้ขายปัจจัยการผลิตแรกเริ่ม

(Original suppliers) แล้วจัดหาผลิตภัณฑ์ บริการ และข้อมูลที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า (Levy and Weitz, 2001: 318)

6. การบริหารสินค้า (Merchandise management) เป็นขั้นตอนซึ่งผู้ค้าปลีกพยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม (Right merchandise) ในปริมาณที่เหมาะสม (Right quantity) ในสถานที่ที่เหมาะสม (Right time) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (Financial goals) ขององค์กร (Levy and Weitz, 2001: 347) การบริหารสินค้าในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีความหลากหลาย ราคาต่ำ มีงบประมาณ การโฆษณาและส่งเสริมการขายมากขึ้น แต่การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นจะต้องคำนึงถึงสินค้าที่โดดเด่น ต้นทุนสินค้าที่ต่ำซึ่งเกิดจากอำนาจการซื้อด้วย

7. การบริหารร้านค้า (Store management) เป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารร้านค้า ประกอบด้วยหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ คือ (Levy and Weitz, 2001: 524)

1. การบริหารพนักงาน (Managing store employees)
2. การควบคุมต้นทุน (Controlling costs)
3. การบริหารสินค้า (Managing merchandise)
4. การจัดหาบริการให้กับลูกค้า (Providing customer service)

ซึ่งต้องคำนึงถึงการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า คู่แข่งขัน การจูงใจและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ตลอดจนการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ

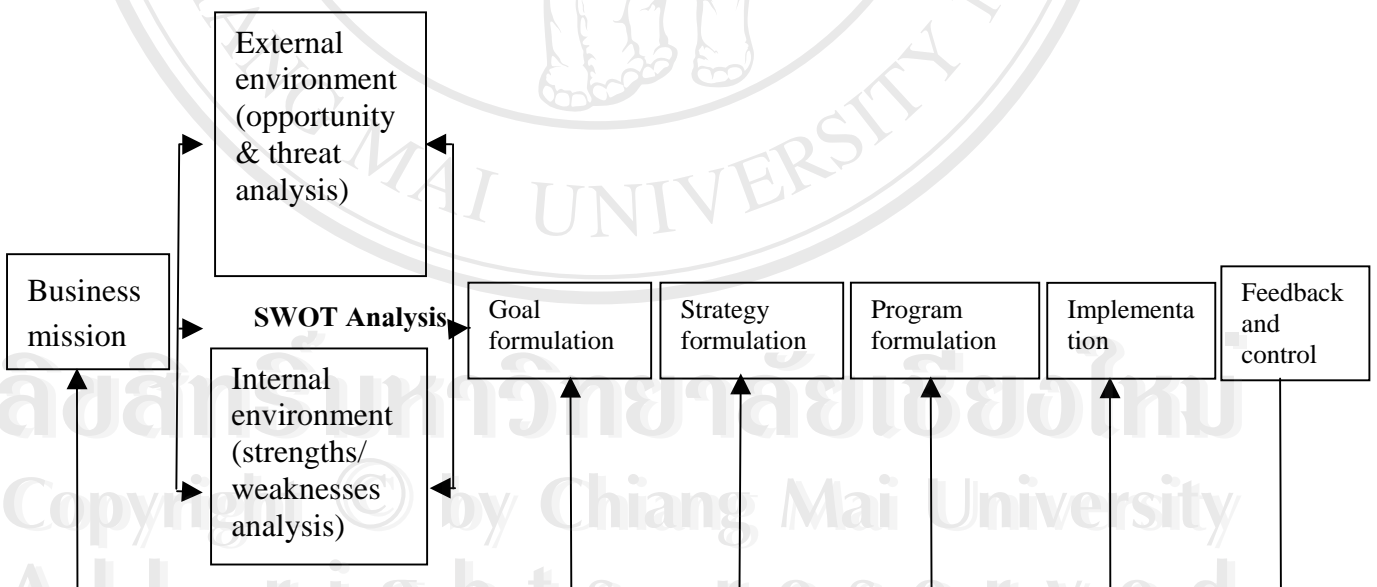
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค SWOT (SWOT Analysis)

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยกำหนดจุดแข็ง (พิบูล ทิปะपाल, 2547: 77) จุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร การวิเคราะห์แต่ละอย่างจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัญหาที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายส่วนข้อจำกัดเป็นปัญหาวิกฤตที่จะเป็นอุปสรรคไม่ใช้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) จะช่วยผู้บริหารให้มีพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างจุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพื่อเอาชนะข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมหรือให้เกิดจุดอ่อนน้อยที่สุด ในการประเมินจุดแข็ง (S) ผู้บริหารจะต้องประเมินทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539: 156-157)

(1) การประเมินภายใน (Internal Assessment) เป็นการสำรวจทรัพยากรภายใน ศักยภาพและความสามารถภายในของธุรกิจที่มีอยู่ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะครอบคลุมหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร เช่น การตลาด การเงิน การจัดซื้อและการบริหารคลังสินค้า การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารและการจัดการ

(2) การประเมินภายนอก (External Assessment) การประเมินภายนอกช่วยผู้บริหารให้ค้นหาโอกาสและข้อจำกัดจากการทำงานขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจแต่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยตรง ได้แก่ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ คู่แข่งขันรายใหม่ สินค้าทดแทน ลูกค้า ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า

รูปที่ 2.1 รูปแสดง The Business Strategic – Planning Process



(ที่มา: Philip. Kotler, อ้างใน ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2547: 136)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST

Analysis)

การวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั่วไป (พัคตร์ผจร วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542: 79-95)

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis)

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่างๆ ของรัฐบาล ความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล
เศรษฐกิจ	- สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ - อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว - การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เช่น ลดค่าเงินทำให้ราคาสินค้าส่งออกของไทยมีมูลค่าลดลง ความต้องการสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวในการผลิตและการจ้างสูงขึ้น
สังคมและวัฒนธรรม	- วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมทั้งทัศนคติ - การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา - การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดวิถีการนำเสนอและวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่นๆ
เทคโนโลยี	- จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัย และพัฒนาทางเทคโนโลยี - การเกิดนวัตกรรมขายสินค้าและบริการใหม่ๆ - การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

การวิเคราะห์สภาวะเส้นทางอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โดยทฤษฎีแบบจำลอง การแข่งขัน Five Forces (Flve Forces Model) ของไมเคิล พอร์เตอร์

ในการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม จะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและผลกระทบอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าผู้บริหารไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขัน ก็จะไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จได้เลย ตามแนวคิดของไมเคิล พอร์เตอร์ที่ได้เสนอไว้ว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งหรือความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ จะช่วยบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ ลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้งห้าประการประกอบด้วย (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542: 127-134)

1. ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน(Intensity of Rivalay Among Existing Competitors) ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งรวมทั้งความแตกต่างในเรื่องของขนาดและความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

1.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Inducry Growth)

1.3 ความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product or service Chancteristics)

1.4 มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Coads)

1.5 ความแตกต่างพื้นฐานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรม เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่มีนโยบายในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายแนวความคิด ทัศนคติและพฤติกรรม มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรธุรกิจ ทำให้กลยุทธ์ในการแข่งขันมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้สภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้น

1.6 โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม รวมทั้งจำนวนและขนาดขององค์กรธุรกิจ ถ้ามีองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมาก ไม่มีใครเป็นผู้นำตลาดสินค้าและบริการ ไม่มีใครเป็นผู้นำตลาด สินค้าและบริการ ไม่มีความแตกต่างกันมาก ดังนั้นคู่แข่งใหม่ๆ จึงมีโอกาสเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย ทำให้เกิดการแข่งกันอย่างรุนแรงในด้านราคาสินค้า

2. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors) กลุ่มแข่งขันใหม่ ได้แก่องค์กรธุรกิจที่อยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่เข้ามาในอุตสาหกรรม ซึ่งการเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ อันจะเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิม เช่น การแข่งขันส่วนแบ่งตลาด การลดราคาสินค้าและบริการ โดยลดราคาสินค้าและบริการ โดยการเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะมีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาได้แก่

2.1 เงินทุน องค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมจะต้องใช้เงินทุนสูงในหลายๆ เช่น อาคารที่ดิน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ การวิจัยและพัฒนา การโฆษณาและการส่งเสริมการจำหน่าย

2.2 การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) เป็นการได้เปรียบที่เกิดจากต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานลดลง เช่น ส่วนลดที่ได้รับเมื่อสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก ต้นทุนการโฆษณา ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า

2.3 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product or Service Differentiation) การมีนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ คุณภาพสินค้า การบริการหลังการขาย รวมทั้งนวัตกรรมทางด้านการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดแบบใหม่ๆ ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กรธุรกิจใหม่ๆ

2.4 การเข้าถึงช่องทางการในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรธุรกิจใหม่จำเป็นต้องหาช่องทางที่สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายให้ได้มาก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.5 นโยบายของรัฐ (Government Policy) เช่น สิทธิพิเศษ กฎหมายใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจบางประเภท โดยเฉพาะในช่วงนี้ที่ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาภาวะถดถอย จึงเป็นการเปิดโอกาสให้นักธุรกิจต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศมากขึ้น

2.6 แรงต่อต้านจากสังคม ทศนคติและแนวทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน เช่น ความกังวล ความระมัดระวัง ความไม่เข้าใจ ขาดการประชาสัมพันธ์ ทำให้ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดก็อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การเข้าสู่อุตสาหกรรมองค์กรธุรกิจใหม่ได้

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Service) การมีสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปและถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรอง หรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ลดต่ำลง หรือเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น แต่ถ้าผู้ซื้อไม่มีความเข้มแข็ง หรือไม่มอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจสามารถกำหนดราคาสินค้าได้โดยง่าย ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ ปริมาณการซื้อ ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) การมีข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลการตลาด พฤติกรรมและความต้องการสินค้า จำนวนผู้ซื้อ จำนวนผู้ผลิต เป็นต้น

5. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายสินค้า (Bargaining Power of Suppliers) ผู้จำหน่ายสินค้ามีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ เพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ได้แก่ ความสามารถในการทดแทนของสินค้าและบริการ ปริมาณการสั่งซื้อ ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) จำนวนผู้ซื้อและผู้ผลิต เป็นต้น

การจำแนกประเภทธุรกิจค้าปลีก

การแบ่งประเภทธุรกิจการค้าปลีกในที่นี้จะแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ธุรกิจการค้าปลีกแบบมีหน้าร้าน (Store Retailing) และธุรกิจการค้าปลีกแบบไร้หน้าร้าน (Non-Retailing) ประเภทของธุรกิจหรือสถาบันการค้าปลีกแบบมีหน้าร้านซึ่งพิจารณาจากกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาจากกลยุทธ์การดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยลักษณะของสินค้าบริการราคาขายสินค้า การบริการและจัดการร้านรวมทั้งรายละเอียดในด้านขนาด และทำเลที่ตั้งของร้านค้าแบ่งออกได้ 9 ลักษณะดังนี้

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store)
2. ห้างสรรพอาหาร (Supermarket)
3. ซูเปอร์สโตร์ (Super Store)
4. ไฮเปอร์มาร์ท (Hypermart)
5. ร้านค้าปลีกสะดวกซื้อ (Convenience Store)
6. ร้านค้าปลีกขายสินค้านำราคาถูก (Discount Store)
7. มินิมาร์ท (Minimart)
8. ร้านขายของชำ (Grocery Store)
9. ร้านแฟรนไชส์ (Franchise)

ห้างสรรพสินค้า

ร้านค้าปลีกที่มีลักษณะแบ่งสินค้าออกเป็นแผนก โดยมีเป้าหมายหลักก็คือ การกำหนดประเภทของสินค้า การส่งเสริมการขาย การบริการลูกค้า การควบคุมทางด้านบัญชีและการเงิน การบริหารบุคคล โดยห้างสรรพสินค้าจะมีลักษณะคล้ายกับแหล่งที่รวบรวมร้านค้าปลีกหลายๆ ประเภทมาอยู่ที่แห่งเดียวกัน ห้างสรรพสินค้าจะมีการขายสินค้าโดยแบ่งออกเป็นแผนกแต่ละเคาน์เตอร์ และมีการแสดงราคาของสินค้าอย่างชัดเจน โดยจะมีการบริการจากพนักงานขาย ซึ่งพนักงานขายจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับศิลปะ การขายกิริยามารยาท และความรู้ในตัวสินค้า เพื่อที่จะสามารถแนะนำลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ห้างสรรพสินค้า คือ ร้านค้าปลีกที่มีการจัดวางสินค้า โดยจัดวางสินค้าออกเป็นแผนก พิจารณาแบ่งโดยประเภทสินค้าที่คล้ายคลึงกัน เช่น เครื่องนุ่งห่ม หรืออาจจะแบ่งกลุ่มสินค้าตามประโยชน์ใช้สอย เช่น เครื่องใช้ในครัว ห้างสรรพสินค้ามักจะมีการรวบรวมสินค้าไว้นานาชนิด เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยมีการกำหนดราคาสินค้าไว้เป็นราคาตายตัว (One Price System) โดยไม่มีการขายแบบต่อรองกันเหมือนร้านค้าปลีกทั่วไป โดยที่ราคามีทั้งที่เท่ากับราคาตลาด สูงกว่าหรือต่ำกว่าราคาตลาด ขึ้นอยู่กับวิธีการคำนวณราคาสินค้าของห้างสรรพสินค้าแต่ละแห่งการดำเนินการประเภทนี้ต้องใช้เงินทุนสูงมากในการที่จะสร้างร้านประเภทนี้ การจ้างพนักงานที่จะดูแลแต่ละแผนก ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินค้า แม้ว่าการดำเนินการประเภทนี้จะต้องใช้เงินลงทุนมากในระยะดำเนินการ แต่ก็ยังเป็นประโยชน์แก่ร้านค้าเพราะจะช่วยดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาซื้อสินค้าในห้างสรรพสินค้า เพราะสะดวกสบายกว่าและมีสินค้าให้เลือกมากมาย

ร้านสรรพอาหาร

ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) คือ ร้านค้าปลีกที่มีลักษณะให้ผู้ซื้อบริการตนเอง (Self-Service) สินค้าต้องอาศัยความโดดเด่นมี “Uniform Package” คือ รูปลักษณะ สี สัน ที่สามารถมองเห็นได้แต่ไกล ส่วนใหญ่จะประมาณ 10 เมตร ณ ระดับสายตา จะไม่มีพนักงานของห้างคอยดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะต้องช่วยตัวเองมากกว่าในการพิจารณาหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบขนาด น้ำหนัก ส่วนผสม หรือแม้กระทั่งราคา ร้านค้า จะพยายามนำเอาอุปกรณ์การขายประเภทไม่ใช่แรงงานคนมาช่วยขาย เช่น ตะกร้า รถเข็น ตกแต่งหัวชั้นวาง การจัดตกแต่งร้านในลักษณะเปิดให้เห็นบรรยากาศโล่ง โปร่งสะอาด ทั้งมองเห็นสินค้าได้ในมุมกว้าง การขายสินค้าจะใช้นโยบายราคาเพื่อการส่งเสริมการขาย (Cent-off Promotion) คือ วิธีการตั้งราคาแบบลดราคาลงมาเล็กน้อย เพื่อกระตุ้นการซื้อ เช่น น้ำมันพืช ราคาจากผู้ผลิตกำหนดไว้ 40 บาท ทางห้างขายเพียง 36 บาท นอกจากนี้สินค้าที่จะขายในร้านสรรพอาหารมักเป็นสินค้าที่ขายเร็ว มีอัตราการหมุน

เวียน (Turnover) สูงร้านสรรพอาหารในต่างประเทศจะเน้นการขายสินค้าประเภทอาหารสด เช่น ผัก ผลไม้ ปู ปลา เนื้อสัตว์ อาหารสำเร็จรูปถึงสำเร็จรูปเป็นสินค้าหลัก สำหรับร้านค้าสรรพอาหาร ในประเทศไทยจะมีสินค้าอุปโภคและเครื่องมือต่างๆ คละกันและมักจะดำเนินการเป็นแผนกหนึ่งของร้านสรรพสินค้า ตัวอย่างร้านสรรพอาหาร ได้แก่ แกลงการซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ชันนี่ซูเปอร์มาร์เก็ต ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู้ดโลอัน เป็นต้น

เมื่อพูดถึงร้านสรรพอาหารหลายๆ คน แทบจะไม่คุ้นเคยกับชื่อดังกล่าว แต่ถ้าบอกว่า เป็นร้านซูเปอร์มาร์เก็ต ทุกคนจะเข้าใจตรงกันทันที ขอยกตัวอย่างซูเปอร์มาร์เก็ตในเมืองไทยที่มี วัฒนาการตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงปัจจุบัน คือ ห้างแกลงการ ซึ่งเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตแห่งแรกในประเทศไทย อยู่ย่านสุขุมวิทตั้งขึ้นเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2507 เป็นธุรกิจการค้าปลีกที่ให้ลูกค้าบริการตนเอง เป็นแห่งแรก สินค้าส่วนใหญ่จะสั่งตรงจากต่างประเทศ 70% สินค้าที่เป็นแบรนด์ท้องถิ่น (Local Brand) 30% รวมทั้งของสดจำพวกผักผลไม้ต่างๆ การจัดแบ่ง จะแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายเครื่องกระป๋อง และฝ่ายของสด เปิดบริการตั้งแต่ 8.00 ถึง 19.00 น. อีกตัวอย่างคือ ฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต มีลักษณะของร้านสรรพอาหารแบบโดดเดี่ยว (Stand Alone) ที่ไม่ตั้งอยู่ใกล้ห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าใดๆ มักจะยึดทำเลชุมชนขนาดใหญ่ เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง โดยเน้นจุดขาย “ไปตลาดเมื่อใดก็ได้ รถไม่ติด” ก็เป็นแนวโน้มใหม่ของสรรพอาหารที่จะต่อสู้กับความแรงของร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-ELEVEN จนทำให้ร้านสรรพอาหารต้องพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ขึ้น

- บริการสั่งซื้อทางโทรศัพท์และจัดส่งสินค้าให้ถึงบ้าน แต่มีเงื่อนไขว่าสินค้าที่สั่งจะต้องมีมูลค่ามากพอตามที่ร้านกำหนด
- การให้บัตรเครดิตและยืมบัตรเครดิตจากหลายธนาคาร และหลายบริษัทบัตรเครดิต
- จัดร้านให้ดูสดใสสะอาด แปลกตา แต่ยังคงเน้นแนวความคิดโล่งโปร่ง มองเห็นสินค้าในมุมมองกว้าง แต่อาจปรับเปลี่ยนในเรื่องของมุมสินค้า เช่น มุมสินค้า Refill หรือมุม Green Market ของยูนิลีเวอร์ เป็นต้น

- บริการที่จอดรถที่สะดวกสบายกว้างขวาง

แนวโน้มของร้านสรรพอาหารจะได้รับความนิยมมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค การลดความนิยมจ่ายตลาดในตลาดสดต่างๆ ทั้งตลาดสดในปัจจุบันนี้ก็ลดลงเนื่องจากปัญหาต้นทุน ค่าที่ดินที่แพงขึ้น และรูปแบบการดำรงชีวิต (Life & Style) ของผู้บริโภคในสังคมเมืองที่เปลี่ยนการบริโภคจากการซื้อสินค้าตามตลาดสดเป็นซื้อสินค้าในห้องแอร์ สะอาด สะดวก หีบห่อสวยงาม ราคามาตรฐาน และสินค้านี้มีคุณภาพ

ซูเปอร์สโตร์

ซูเปอร์สโตร์ (Super Store) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสู่หลักการพัฒนาของ One Stop Shopping มักมีขนาดใหญ่เป็น 2 เท่าของร้านสรรพากรทั่วไป ร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์จึงประกอบด้วยซูเปอร์มาร์เก็ตสโตร์ จึงประกอบด้วยซูเปอร์มาร์เก็ตส่วนหนึ่งและอีก 20-25% จะขายสินค้าในครัวเรือนเครื่องใช้ไฟฟ้า และเสื้อผ้า แต่จะไม่พื้พันในการจัดวางและตกแต่งภายในร้าน ในอนาคตซูเปอร์สโตร์จะได้รับการยอมรับมากขึ้น เพราะสามารถตอบสนองลูกค้าในระดับกลางได้มากกว่า ซึ่งการดำเนินการร้านซูเปอร์สโตร์สามารถสร้างกำไรได้มากกว่าร้านสรรพากร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในบ้านเราคือ บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จัสโก้ ฯลฯ

ไฮเปอร์มาร์ท

ร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ท (Hypermart) หรือ Warehouse คือ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เป็นการรวมเอาหลักการของร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์ และร้านค้าแบบเน้นสินค้าราคาถูก (Discount Store) เข้าด้วยกัน ร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ทขนาดใหญ่จะมีขนาดกว่า 300,000 ตารางฟุตหรือใหญ่กว่า 6 เท่าของซูเปอร์มาร์เก็ต และมีสินค้าจำหน่ายหลากหลายถึง 50,000 ชนิด ไฮเปอร์มาร์ทจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภครวมทั้งสินค้าอื่นๆ ที่จำเป็นเช่นเดียวกับซูเปอร์สโตร์ แต่สิ่งที่ไฮเปอร์มาร์ทแตกต่างจากซูเปอร์สโตร์ก็คือขนาดที่ใหญ่กว่ามากและสินค้าที่หลากหลายทั้งชนิด ขนาด และราคาที่ถูกกว่า การจัดการร้านค้าจึงซับซ้อนกว่าร้านค้าทั่วไป เพราะต้องให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และการจัดการที่ใช้จ่ายน้อยโดยจัดการขายให้เป็นแบบบริการตนเอง (Self Service) หรือเลือกซื้อสินค้าเอง (Self Selection) และตัดการตกแต่งที่หรูหราออกไปปัจจัยสำคัญในการจัดการ คือ การจัดการสินค้าคลคลังอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง รวมถึงการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น แม็คโคร เทสโก้โลตัส คาร์ฟูร์

ร้านค้าปลีกสะดวกซื้อ

ร้านค้าปลีกสะดวกซื้อ (Convenience Store) เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน มีอัตราการหมุนเร็ว ตรายี่ห้อสินค้าที่นิยมในตลาด รวมทั้งจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม โดยการอำนวยความสะดวกตั้งแต่ทำเลที่ตั้ง เวลาในการให้บริการซึ่งมักจะให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกสะดวกซื้อมักจะเป็นทำเลที่สะดวกใกล้แหล่งชุมชน ใกล้ป้ายรถประจำทางหน้าปากซอย ซึ่งให้ความสะดวกแก่ลูกค้าในการจับจ่ายแต่สินค้าที่จำหน่ายนั้นจะไม่หลากหลายเท่ากับร้านสรรพากร ลูกค้ามักจะเป็นลูกค้าที่ซื้อเวลาจำเป็นฉุกเฉินและเป็นลูกค้าในบริเวณ ใกล้เคียงกับร้านค้าปลีกสะดวกซื้อนี้เป็นส่วนใหญ่

ร้านค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก

ร้านค้าขายสินค้าราคาถูก (Discount Store) คือ ร้านค้าปลีกที่นำเอาหลักการของร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์มาร์เก็ตมาใช้ โดยให้ผู้ซื้อบริการตนเองและจำหน่ายสินค้าต่างๆ ไปที่หลากหลายและราคาต่ำ ไม่จำเป็นต้องยึดถือเอาสินค้าทั่วไปที่ขายได้เร็วเป็นหลักและสินค้าที่สร้างผลกำไรให้แก่กิจการ

มินิมาร์ทหรือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดย่อย

มินิมาร์ทเป็นการย่อยส่วนของซูเปอร์มาร์เก็ตทั้งด้านพื้นที่ ชนิด ปริมาณของสินค้า และอยู่กระจัดกระจายตามตัวเมืองและชานเมืองทั่วไปโดยยังคงวิธีการดำเนินงาน และประเภทสินค้าที่จำหน่ายไว้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพการคมนาคม พื้นที่หายากและมีราคาสูง ร้านมินิมาร์ทจึงเหมาะที่จะแทรกตัวตามเมือง และชานเมืองที่ชุมชนยังไม่หนาแน่นพอสำหรับการเปิดร้านแบบซูเปอร์มาร์เก็ต ตัวอย่างที่เห็น เช่น วิลล่าซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปฤษฎางค์ ปันกองงาม (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริโภคมีพฤติกรรม วิธีการดำเนินชีวิตและทัศนคติที่เปลี่ยนไป นิยมใช้บริการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างความเร็ว และความแปลกใหม่ในการให้บริการ และพบว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสินค้าและบริการไม่หลากหลาย รูปแบบการตกแต่งร้านไม่ทันสมัย ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก เงินทุนน้อยไม่สามารถขยายหรือปรับปรุงร้านได้ ผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาต่ำ และไม่สามารถส่งเสริมการขายด้วยการโฆษณา ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการสร้างระบบงานสมัยใหม่ และความช่วยเหลือจากภาครัฐค่อนข้างล่าช้าผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนลดลง ปริมาณสินค้าคงคลังลดลง

ไววิทย์ นรพัลลภ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการค้าปลีกและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีขนาด 1 คูหา ไม่มีที่จอดรถมีระยะเวลาดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่ไม่กำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ภายในร้านมีขนมขบเคี้ยวเป็นสินค้าหลัก รองลงมาคือของใช้ส่วนตัวอาหารแห้ง เครื่องปรุงรส เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และไม่มีแอลกอฮอล์ การตั้งราคาสินค้าตั้งตามราคาผู้ผลิตกำหนดไม่ทราบว่ามีแน่นอนเท่าไร ไม่มีการส่งเสริมการขาย แหล่งซื้อสินค้าเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าปลีกขนาด

ใหญ่ เช่น แม็คโคร จะซื้อสินค้าสัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยสังเกตจากชั้นวางสินค้าถ้าว่างจะซื้อเต็ม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีลูกจ้าง นโยบายทั่วไปพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีการไปร่วมงานต่าง ๆ เช่น งานบวช งานแต่งงาน ฯลฯ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ซึ่งเป็นจุดแข็งของร้าน ด้านปัญหาดำเนินการทั่วไป พบว่าต้นทุนในการค้าสูงขึ้นเรื่อย ๆ และมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนในอนาคต รองลงมาคือเลิกกิจการ หรือขยายร้านให้ใหญ่ขึ้น

พงศา นวมครุฑ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการค้าปลีกของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีผลต่อการซื้อของผู้บริโภค พบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การมีสินค้าตรงตามต้องการ มีสินค้าหลายประเภท การมีสินค้าที่มีคุณภาพ ใหม่ สดและสะอาด การคิดเงินถูกต้อง การมีสินค้าจำหน่ายหลายขนาด รูปแบบ รุ่น มีบริการศูนย์อาหาร มีสินค้าตามโอกาสและเทศกาลจำหน่ายและการสามารถตรวจสอบราคาสินค้าได้จากเครื่องตรวจสอบราคา ปัจจัยด้านราคาผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับสำคัญมาก ได้แก่ การมีป้ายราคาที่เห็นได้ชัดเจน ราคาสินค้าถูกกว่าร้านค้าอื่น ๆ มีการลดราคาสินค้าตามเทศกาลและโอกาส การจำหน่ายสินค้ายกแพ็คซึ่งมีราคาต่อหน่วยถูกลงอีก การมีสินค้าราคาพิเศษสับเปลี่ยนมาจำหน่าย ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การมีรถเข็นและตะกร้าไว้ให้บริการ การจัดร้านสะอาด ไม่มีกลิ่นเหม็นและสิ่งสกปรก การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เลือกซื้อได้สะดวก พื้นที่ภายในร้านกว้าง การมีป้ายแสดงตำแหน่งวางสินค้าชัดเจน การวางผังภายในร้านให้มีทางเดินกว้าง การสัญจรภายในร้านสะดวก การมีที่จอดรถในที่ร่ม เพียงพอ ปลอดภัยและไม่เสียค่าบริการ มีป้ายชื่อหรือสัญลักษณ์ของร้านขนาดใหญ่ สังเกตเห็นได้ง่าย เวลาเปิด ปิดบริการ และการไม่มีเสียงรบกวนนำราคาอยู่ ด้านการส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การแจกแผ่นพับรายการสินค้าราคาพิเศษ การโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ และการจัดแสดงสินค้า ณ จุดจำหน่าย

พีรพล รักษา (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคิดของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร โดยทำการเก็บตัวอย่างจากประชากรในอำเภอบ้านแพ้ว จำนวน 399 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุไม่เกิน 20 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีอาชีพเป็นนักเรียนหรือนักศึกษา มีรายได้ไม่เกิน 5,000 บาท ต่อเดือน และมีสถานภาพเป็นโสด

ทัศนคติด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบว่าอำเภอบ้านแพ้วมีร้านค้าปลีก และสื่อที่ทำให้รู้จักร้านค้าปลีกในอำเภอบ้านแพ้ว คือ ป้ายร้านค้า และมี

ความคิดเห็นว่าร้านค้าปลีกมีความแตกต่างจากร้านสะดวกซื้อ ในเรื่องของราคาสินค้าในร้านค้าปลีกจะมีราคาถูกกว่าร้านสะดวกซื้อ แต่ด้านคุณภาพของสินค้าเท่ากับร้านสะดวกซื้อ

ผู้จัดการรายวัน (2545) รายงานว่าเจ้าของร้านโชว์ห่วย และร้านในตลาดสดที่ได้รับผลกระทบออกมาเคลื่อนไหวต่อต้านระบบทุนนิยมแบบผูกขาดจากชาวต่างชาติที่เข้ามาตั้งห้างขนาดใหญ่ในเมืองไทย ทำให้ผลกำไรตกอยู่ในมือของคนบางกลุ่มจนร้านโชว์ห่วยล้มหายตายจาก ช้าเคยขอให้หลายฝ่ายช่วยแก้ปัญหาแต่ไม่ได้รับความสนใจ ผู้คนนับพันจากหลายร้อยครอบครัวที่ตลาดสดเจริญผล เป็นศูนย์การค้าจับจ่ายใช้สอยและแหล่งทำมาหากินของผู้คนเป็นทอดๆ พ่อค้า แม่ค้า คนรับจ้างหาเช้ากินค่ำ คนกวาดถนน ขับรถ ขนถ่าน ฯลฯ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ “เราซื้อเขา เขาซื้อเรา” ฟังพาอาศัยซึ่งกันและกัน ใช้ชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลายๆ คนกล่าวว่าที่นี่เป็นตลาดค้าขายเป็นที่รวมของคนมาจับจ่ายใช้สอย พ่อค้าแม่ค้าทักทายกัน สภาพสังคมเอื้อเฟื้อกัน หากความเจริญทางวัตถุเข้ามามันจะเปลี่ยนแปลงไป สังคมจะเสื่อมสลาย การเบียดบังคนจนก็จะมากขึ้น ชาวบ้านที่ขายของเล็กๆ น้อยๆ ก็จะได้รับผลกระทบ ความมีมนุษยธรรมต่างๆ ก็

จะหายไป