

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

ธุรกิจค้าปลีกจัดเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก สามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น เป็นธุรกิจที่อยู่วิถีชีวิตของคนไทยมายาวนาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากเดิมเป็นเพียงร้านค้าห้องแถวเล็กๆขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นให้แก่ลูกค้าในละแวกใกล้เคียง เมื่อได้นำแนวคิดการค้าปลีกแบบตะวันตกมาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า จึงเกิดรูปแบบต่างๆ มากมาย 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) ร้านค้าแคตทอรี คิลเลอร์ (Category Killer Store) แต่เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพในการทำธุรกิจค้าปลีกมายาวนาน มีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีเทคโนโลยีทันสมัยช่วยในการดำเนินงาน มีเงินทุนมากจนสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ จนกลายเป็นผู้นำในการแข่งขัน เกิดการแข่งขันที่รุนแรง และก่อให้เกิดผลกระทบหลายด้าน โดยการใช้กลยุทธ์สินค้าราคาถูก และกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยไม่สามารถแข่งขันได้

ในจังหวัดนนทบุรีก็เป็นจังหวัดหนึ่งที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบร้านค้าส่วนลด (Discount Store) ได้ขยายสาขามาให้บริการ คือ บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านค้าสะดวกซื้อ คือ ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น (Seven-Eleven) ร้านเอเอ็มพีเอ็ม (AM/PM) ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคทวีความรุนแรงขึ้น ดังนั้นการค้นคว้าอิสระนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบต่างๆ ที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม รวมทั้งศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยจะทำการศึกษาสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการธุรกิจการค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี จำนวน 20 ราย ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาที่ได้รับจะเป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจ

ค้าปลีกแบบดั้งเดิมนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นรวมทั้งการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการธุรกิจในอนาคตได้

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

โอกาสของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

1. เศรษฐกิจตกต่ำกำลังซื้อผู้บริโภคลดลง สินค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีราคาถูกลงจะขายดี
2. การเมืองและกฎหมาย ภาคเอกชนรวมกลุ่มกระตุ้นให้รัฐบาลเร่งแก้ไขปัญหาต่างๆ
3. พฤติกรรมค่านิยม และทัศนคติของผู้บริโภค ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นกิจการที่อยู่คู่สังคมไทยและความใกล้ชิดของผู้บริโภคมานาน ปัจจุบันมีกระแสต่อต้านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
4. ข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ มีกระแสต่อต้านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ทำลายธุรกิจพื้นฐานของไทย
5. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายสินค้า ผู้ค้าส่งท้องถิ่นมีอำนาจต่อรองกับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมน้อย เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าส่งรายอื่นได้โดยไม่มีต้นทุนการเปลี่ยน (Switching Cost) มีจำนวนร้านค้าส่งหลายร้าน สินค้าไม่มีความแตกต่างกัน

ข้อจำกัดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

1. เศรษฐกิจตกต่ำ ราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสินค้าเพิ่มราคาสินค้าแพงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ปัญหาการว่างงานมีความรุนแรงขึ้น กำลังซื้อโดยรวมลดลงทำให้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ
2. จากการเปิดเสรีทางการค้าและการแก้ไขพระราชบัญญัติเรื่องการค้าปลีกที่เปิดโอกาสให้ต่างชาติถือหุ้นได้เกินร้อยละ 49 รัฐบาลไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ และการแก้ไขปัญหของภาครัฐล่าช้า และสรรพากรจัดเก็บภาษีมากขึ้นทั้งๆ ที่มียอดขายลดลง
3. ทัศนคติพฤติกรรมและค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ชอบความสะดวกสบาย ทันสมัยและบริการครบวงจรที่สามารถไปใช้บริการได้ทั้งครอบครัวมีความเชื่อว่าสินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีคุณภาพดี สินค้าใหม่และราคาถูกกว่า และมองว่าสินค้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ราคาสินค้าแพงกว่า จะเปรียบเทียบก่อนซื้อ
4. ไม่สามารถป้องกันการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มแข่งขันที่มีร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เพราะคู่แข่งมีข้อได้เปรียบในเรื่องมีเงินทุนมาก มีชื่อเสียง มีประสบการณ์ สินค้าราคาถูก ต้นทุนต่ำ ขยายสาขาได้รวดเร็ว และเข้าถึงชุมชน

5. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้ามีอำนาจต่อรองร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมาก เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อย ซึ่งไม่มีความสำคัญต่อกำไรของบริษัท

จุดแข็งของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดนนทบุรี

1. ผู้ประกอบการมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับลูกค้าเพราะอาศัยอยู่ในละแวกเดียวกัน
2. มีลูกค้าประจำเพราะผู้ประกอบการให้บริการที่ดี เป็นกันเอง มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีสินค้าขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูก สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายได้ เช่น บุหรี่เป็นมวน ชูปโก้เป็นขวด น้ำตาล ข้าวสาร ผ้าเย็บชนิดของ สีฟุ้งทาปาก เกลือชองละ 1 บาท ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดี
3. มีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกค้า ซึ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถทดแทนในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ประกอบการที่มีต่อลูกค้าได้ เปิดดำเนินการมานาน ทำให้ครอบครัวทำเลที่ดี ใกล้แหล่งชุมชน หอพัก โรงเรียน สถาน ที่ราชการ สถานีรถไฟ สถานีขนส่ง ทุกร้านสามารถจอดรถได้สะดวก ผู้ประกอบบางร้านได้ปรับปรุงภาพลักษณ์ เหยื่อนำเทคโนโลยีรูปแบบง่าย ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ผู้เขียนแช่สินค้าและเครื่องคั้ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ จัดเรียงสินค้าใหม่และให้ผู้บริโภคเดินเลือกซื้อสินค้าได้ตามสะดวก ซึ่งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้บ้าง
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับลูกค้าในขณะที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ก็ไม่สามารถทดแทนในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มีต่อลูกค้าได้ ความสามารถในการให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ อีกทั้งสินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็กๆ ได้ เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นกิจการที่อยู่คู่สังคมไทยมานานและมีความได้เปรียบในความใกล้ชิดผู้บริโภค ผู้ประกอบการเป็นพนักงานขาย
5. สามารถจดจำข้อมูลต่างๆ และลูกค้าประจำได้ดี ทำให้สร้างความเป็นกันเอง ตัดสินใจได้ทันทีเวลามีปัญหา
6. ด้านการเงินผู้ประกอบการมีความรอบคอบ และระมัดระวังการใช้จ่ายมากกว่าปกติ โดยจัดซื้อสินค้าครั้งละน้อยๆ เปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากร้านค้าส่งในท้องถิ่น ทำให้เก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย จึงทำให้มีสินค้าใหม่และทันสมัยเป็นกิจการขนาดเล็กของครอบครัวและหุ้นส่วน
7. ผู้ประกอบการดำเนินงานเพียงคนเดียว โครงสร้างแบบรวมอำนาจ มีความผูกพันกับกิจการและมีความยืดหยุ่นสูง มีความพยายามบริหารจัดการให้อยู่รอด สามารถบริหารงานและ

แก้ไขปัญหาลักษณะหน้าได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ และใช้ประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกมานาน ช่วยวางแผนและตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ

จุดอ่อนของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดนนทบุรี

1. สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร ไม่สามารถใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ เพราะมีต้นทุนสินค้าสูงจากการซื้อปริมาณน้อย
2. รูปแบบร้านไม่ทันสมัย ไม่ดึงดูดลูกค้า ร้านมีขนาดเล็ก คับแคบ การจัดวางสินค้าตามความสะดวกของผู้ประกอบการ ลูกค้าไม่สามารถเลือกซื้อได้ตามความสะดวก
3. ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย ลูกค้าเป็นกลุ่มเดียวกับลูกค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่
4. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรม วิธีการดำเนินชีวิต ค่านิยม และทัศนคติของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เพราะสินค้าและบริการไม่ครบวงจร ไม่ทันสมัย ไม่สามารถเลือกและเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อได้
5. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าที่หลากหลาย ราคาถูกและคุณภาพดีมาจำหน่ายได้ ไม่สามารถขยายร้านหรือปรับปรุงร้าน การสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อย ทำให้มีต้นทุนสินค้าสูง และการจัดซื้อเมื่อสินค้าใกล้หมด ทำให้เกิดปัญหาสินค้าไม่มีจำหน่าย นอกจากนี้การสั่งซื้อสินค้าเป็นการตัดสินใจของผู้ประกอบการ โดยอาศัยประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดได้
6. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีพนักงานขายหรือลูกจ้าง ทำให้การดูแลสินค้าในร้านไม่ทั่วถึง ไม่ได้จัดเรียงสินค้าเพิ่มเมื่อสินค้าขายออกไป พื้นไม่สะอาด สินค้ามีฝุ่นติดเปื้อน ทำให้สินค้าดูเก่า
7. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีการวิจัย และพัฒนาหรือเก็บข้อมูลลูกค้าและการตลาด แต่จะใช้การสังเกตและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับการศึกษาพฤติกรรม และกลยุทธ์คู่แข่งจากข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกิจการ ซึ่งอาจจะมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินงานเพียงคนเดียว ไม่มีการระดมความคิดเห็นจึงอาจมีปัญหาค่าพัฒนาการดำเนินงานไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการวางแผน และแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนประสิทธิภาพในการบริหารขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ประกอบการแต่ละราย

ผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มียอดขายลดลงมาก ทำให้เงินทุนหมุนเวียนของร้านค้าลดลง เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาต่ำได้ เพราะมีต้นทุนสินค้าสูง สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่

ครบวงจร ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีการส่งเสริมการขาย ลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่อาศัยอยู่ในละแวกใกล้เคียงและเป็นลูกค้าย่านค้าปลีกสมัยใหม่ด้วย รูปแบบร้านค้าไม่ทันสมัย ลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกซื้อได้ พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกำลังซื้อผู้บริโภคลดลง ผู้ประกอบการไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำได้ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่กล้าเสี่ยงลงทุนขยายกิจการหรือปรับปรุงร้าน เนื่องจากไม่สามารถเก็บรักษาสินค้าคงคลังในปริมาณมาก จึงสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อย ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้อย จึงมีต้นทุนสินค้าสูงราคาขายสูง ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ ทำให้ยอดขายลดลง ส่งผลต่อสินค้าในร้านมีการหมุนเวียนลดลง

สรุปปัญหาของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาสินค้าต่ำ เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีสาขา การสั่งซื้อสินค้ามีปริมาณน้อย ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้อย ไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าให้ลดต่ำลงได้ ทำให้สินค้ามีต้นทุนสูง รวมทั้งไม่สามารถขอผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น กลุ่มส่งเสริมการขายต่างๆ การขอสินค้าแถม ส่วนลด เป็นต้น ทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาและการส่งเสริมการขายตลอดทั้งปีได้ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์สินค้าหลากหลายและเป็นศูนย์บริการครบวงจร และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานได้เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายมีน้อยชนิด ไม่มีความหลากหลายทั้งขนาดคุณภาพและราคา ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อได้ตามความต้องการ การให้บริการไม่ครบวงจรต้องชำระด้วยเงินสดเท่านั้น รูปแบบร้านค้าแคบ ไม่มีป้ายบอกตำแหน่งสินค้า ทำให้ไม่สะดวกในการเลือกซื้อสินค้า มีเงินทุนน้อย การใช้เทคโนโลยีต้องมีการลงทุนสูงและมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน 10-30 ปี แต่ผู้ประกอบการก็ยังขาดความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่ การบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม กฎระเบียบต่างๆ ของราชการ การจัดทำภาษี การจัดทำระบบข้อมูลลูกค้า การตลาดและการบริหารการเงิน และการพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ประกอบกับความช่วยเหลือจากภาครัฐมีความล่าช้าไม่สามารถปกป้องร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยได้ ในส่วนของการจัดเก็บภาษีรัฐบาลเรียกเก็บภาษีในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ที่มียอดขายลดลง ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ปัญหาอีกประการคือ พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีความพึงพอใจในการได้รับบริการที่ครบวงจรต้องการความสะดวกสบาย ทันสมัย มีความเคยชินกับการเลือกซื้อสินค้าด้วยตัวเอง เปรียบเทียบสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อ ไม่ต้องการรับบริการจากร้านค้ามากนัก และเป็นที่น่า

สังเกตว่าถึงแม้ ผู้ประกอบการจะให้บริการด้วยความเป็นกันเองแล้วก็ตาม ผู้บริโภคก็ยังคงมาใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่

การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมต้องพยายามรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ โดยสังเกตความต้องการของลูกค้า แสวงหาสินค้าที่หลากหลายมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมทั้งราคาและคุณภาพ การให้บริการอย่างซื่อสัตย์ พยายามจัดเรียงสินค้าใหม่ให้มีลักษณะเหมือนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย ต้นทุนสินค้าจึงสูง ไม่สามารถแข่งขันเรื่องราคาได้ ผู้ประกอบการจึงพยายามจัดหาสินค้าต้นทุนต่ำจากแหล่งอื่นมาจำหน่าย เช่น สั่งซื้อจากร้านค้าส่งในท้องถิ่น การติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ และพนักงานขายของบริษัท เพื่อนำมาวางแผนในการเตรียมตัวรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้ประกอบการต้องมีคุณสมบัติคือ มีความอดทน ตั้งใจจริง ความรอบคอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และต้องขยันศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารข้อมูลที่ทันสมัย

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว (WO Strategy) ดังรูปที่ 5.1 โดยการใช้โอกาสที่มีอยู่แก้ไขจุดอ่อน ดังนี้ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมพยายามสังเกตความต้องการของลูกค้า แสวงหาสินค้ามาตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมทั้งราคาและคุณภาพโดยเฉพาะสินค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีราคาถูก รักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วยการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าประจำในละแวกใกล้เคียง ให้บริการด้วยความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์ จริงใจ จัดจ้าลูกค้าได้แม่นยำ เอาใจใส่ดี การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต่างๆ การบริหารสินค้าให้หมุนเวียนเร็ว การเก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย เนื่องจากสั่ง สินค้าปริมาณน้อย ต้นทุนสินค้าจึงสูงไม่สามารถแข่งขันเรื่องราคาได้ ผู้ประกอบการจึงพยายามจัดหาสินค้าต้นทุนต่ำจากแหล่งอื่นมาจำหน่าย เช่น สั่งซื้อจากร้านค้าส่งในท้องถิ่น เนื่องจากมีจุดอ่อนที่รูปแบบร้านไม่ทันสมัยผู้ประกอบการจึงพยายามจัดเรียงสินค้าให้มีลักษณะเหมือนร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์การปรับตัว (WO Strategy) ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>สินค้าและบริการไม่หลากหลาย ราคาแพง อำนาจต่อรองบริษัท ผู้นำยสินค้าน้อย รูปแบบร้านไม่ทันสมัย ไม่มีโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เงินทุนน้อย เก็บรักษาสินค้าคงคลังน้อย ไม่มีลูกจ้าง</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>สินค้านำราคาถูกจะขายดี มีกระแสต่อต้านราคาปลีกต่างชาติ ร้านค้าส่งและลูกค้าประจำมีอำนาจต่อรองน้อย</p>	<p>กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO)</p> <p>ขยายการลงทุน มุ่งเจริญเติบโต</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO)</p> <p>จัดหาสินค้าขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูก ให้บริการที่ดี จัดซื้อสินค้าครั้งละน้อยแต่บ่อยครั้ง ซื้อสินค้าจากร้านค้าส่ง ควบคุมและลดค่าใช้จ่าย</p>
<p>ข้อจำกัด (Threats)</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST)</p> <p>หลีกเลี่ยงข้อจำกัด อาศัยจุดแข็งที่มีอยู่</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว (WT)</p> <p>ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงข้อจำกัด ถอนตัวโดยการขายกิจการ</p>

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว (ST Strategy) ดังรูปที่ 5.2 ด้วยการใชจุดแข็งที่มีอยู่หลีกเลี่ยงข้อจำกัดดังนี้ ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงพบว่าผู้ประกอบการสามารถใช้กลยุทธ์ในการให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับลูกค้าได้เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถจดจำลูกค้าได้ดีและสามารถให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ แก่ลูกค้าได้แสวงหาสินค้าที่หลากหลายมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมทั้งราคาและคุณภาพ อีกทั้งสินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็กๆได้ เนื่องจากผู้บริโภคมีพฤติกรรมและทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปชอบความทันสมัย ดังนั้นผู้ประกอบการบางรายจึงปรับปรุงภาพลักษณ์โดยการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆช่วยในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้เย็นแช่สินค้าและ

เครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ และให้ผู้บริโภคเดินเลือกซื้อสินค้าได้ตามสะดวก ซึ่งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้บ้าง นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะใช้การสังเกต และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับการศึกษาพฤติกรรมและกลยุทธ์คู่แข่งจากข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกิจการ

ตารางที่ 5.2 กลยุทธ์การปรับตัว (ST Strategy) ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>มีลูกค้าประจำ อยู่ใกล้ชิดลูกค้า สินค้าแบ่งเป็นหน่วยเล็กๆ ได้ ทำเลที่ตั้งดี ผู้ประกอบการมี ประสบการณ์มาก จดจำลูกค้า ได้ดี เป็นทั้งพนักงานขายและ ผู้บริหาร สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็ว</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p>	<p><u>กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO)</u></p> <p>ขยายการลงทุน มุ่งเจริญเติบโต</p>	<p><u>กลยุทธ์ในการปรับตัว</u> <u>(WO)</u></p> <p>ลดล้างจุดอ่อนโดยอาศัย โอกาสที่เกิดขึ้น</p>
<p>ข้อจำกัด (Threats)</p> <p>การแข่งขันรุนแรง ถูกทด แทนได้ง่าย พฤติกรรมผู้ บริโภคเปลี่ยนแปลง ลูกค้า และบริษัทผู้ผลิตและจำหน่าย มีอำนาจต่อรองมาก ภาครัฐ แก้ไขปัญหาล่าช้า เทคโนโลยี สมัยใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิ ภาพการทำงาน</p>	<p><u>กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST)</u></p> <p>ใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดี รักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่ จัดเรียงสินค้าใหม่ นำเทคโนโลยี รูปแบบต่างๆ มาใช้ในการดำเนิน งาน</p>	<p><u>กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว</u> <u>(WT)</u></p> <p>ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยง ข้อจำกัด ถอนตัวโดย การขายกิจการ</p>

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว (ST Strategy) ดังรูปที่ 5.3 โดยการใช้กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัวโดยที่ร้านค้าจะต้องพยายามลดจุดอ่อนของร้านตัวเองลดลงเช่น การเพิ่มสินค้าให้หลากหลาย จัดแต่งร้านค้าให้ทันสมัยเพิ่มทุนเพื่อสั่งซื้อสินค้า ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ถ้าพัฒนาร้านค้าไม่ได้ก็มีทางเลือกเดียวที่ทำได้คือ การถอนตัว เลิกกิจการเพื่อหาอาชีพใหม่ทำ

ตารางที่ 5.3 กลยุทธ์การปรับตัว (SO Strategy) ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths) มีลูกค้าประจำ อยู่ใกล้ซิด ลูกค้า สินค้าแบ่งเป็นหน่วย เล็กๆ ได้ ทำเลที่ตั้งดี ผู้ประกอบ การมีประสบการณ์มาก จัดจ้ ลูกค้าได้ดี เป็นทั้งพนักงานขาย และผู้บริหารสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็ว</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p>
<p>โอกาส (Opportunities) สินค้าขนาดเล็กและขนาด กลาง มีราคาถูกลงขายดี ร้านค้า ปลีกแบบดั้งเดิมอยู่คู่สังคมไทย มาช้านาน มีกระแสต่อต้าน ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านค้า ปลีกแบบดั้งเดิมสามารถต่อรอง กับผู้จำหน่ายสินค้าเนื่องจาก สามารถย้ายไปซื้อร้านค้าส่งราย อื่นๆ ได้</p>	<p>กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO) ให้บริการที่ดี สร้างความ สัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า จัดจ้ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าได้ดี ชื้อ สินค้าจากร้านค้าส่งในท้องถิ่น รักษาสินค้าคงคลังปริมาณที่ น้อย ทำให้มีสินค้าใหม่และ ทันสมัย สังกัดความต้องการ สินค้าของลูกค้าเพื่อแสวงหา สินค้ามาตอบสนองความ ต้องการของ ลูกค้า ตั้งราคาและ คุณภาพ พยายามรักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO) ลดล้างจุดอ่อนโดยอาศัย โอกาส</p>
<p>ข้อจำกัด (Threats)</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST) หลีกเลี่ยงข้อจำกัดอาศัยจุดแข็ง ที่มีอยู่</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว (WT) ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงข้อจำกัด ถอนตัว โดยการขายกิจการ</p>

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว (ST Strategy) ดังรูปที่ 5.4 โดยการใช้กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัวโดยที่ร้านค้าจะต้องพยายามลดจุดอ่อนของร้านตัวเองลดลงเช่น การเพิ่มสินค้าให้หลากหลาย จัดแต่งร้านค้าให้ทันสมัยเพิ่มทุนเพื่อสั่งซื้อสินค้า ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ถ้าพัฒนาร้านค้าไม่ได้ดีมีทางเดียวที่ทำได้คือ การถอนตัว เลิกกิจการเพื่อหาอาชีพใหม่ทำ

ตารางที่ 5.4 กลยุทธ์การปรับตัว (WT Strategy) ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>สินค้าและบริการไม่หลากหลาย ราคาแพง อำนาจการต่อรองของบริษัทผู้จำหน่ายสินค้าน้อย รูปแบบร้านไม่ทันสมัย ไม่มีโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เงินทุนน้อย เก็บรักษาสินค้าคงคลังน้อย ไม่มีลูกจ้าง</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p>	<p>กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO)</p> <p>ขยายการลงทุน มุ่งเจริญเติบโต</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO)</p> <p>ลดล้างจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น</p>
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>การแข่งขันรุนแรง ถูกทดแทนได้ง่าย พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ลูกค้าและบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายมีอำนาจต่อรองมาก ภาครัฐแก้ปัญหาล่าช้า เทคโนโลยีสมัยใหม่ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p>	<p>กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST)</p> <p>หลีกเลี่ยงข้อจำกัดใช้จุดแข็งที่มีอยู่ดำเนินการ</p>	<p>กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว (WT)</p> <p>รวมกลุ่มผู้ค้าปลีกแบบดั้งเดิมในอำเภอเพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการต่อรองการซื้อสินค้านำเทคโนโลยีสมัยใหม่แบบง่ายๆ มาใช้เช่นเครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้แช่เครื่องดื่มตู้ไอศกรีม เพื่อให้เกิดความทันสมัยเทียบเคียงกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่</p>

อภิปรายผล

จากการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีลักษณะของผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่ที่คล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด มีเพียง 2 รายเท่านั้นที่ไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากเป็นผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งในตัวเองด้วย นอกจากนี้ยังมีปัญหาต่อธุรกิจแบบดั้งเดิมยังไม่สามารถทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดังนี้

การตลาด

1. ลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการต้องสามารถระบุลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ว่าเป็นใคร ควรปรับตัวโดยการเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่อยู่ในละแวกใกล้เคียง เมื่อทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วผู้ประกอบการควรสังเกต และจัดหาบันทึกข้อมูลลูกค้าในเรื่องพฤติกรรม การซื้อสินค้าที่ซื้อ จำนวนเงินในแต่ละครั้ง ความถี่ในการซื้อ เมื่อได้ข้อมูลจึงสามารถนำมากำหนดและเลือกสินค้าได้

การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ พงศาน นวมครุฑ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการค้าปลีกของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีผลต่อการซื้อของผู้บริโภค พบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การมีสินค้าตรงตามต้องการ มีสินค้าหลายประเภท การมีสินค้าที่มีคุณภาพ ใหม่ สด และสะอาด การคิดเงินถูกต้อง การมีสินค้าจำหน่ายหลายขนาด รูปแบบ รุ่ง มีบริการศูนย์อาหาร มีสินค้าตามโอกาสและเทศกาลจำหน่ายและการสามารถตรวจสอบราคาสินค้าได้จากเครื่องตรวจสอบราคา ปัจจัยด้านราคาผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับสำคัญมาก ได้แก่ การมีป้ายราคาที่เห็นได้ชัดเจน ราคาสินค้าถูกกว่าร้านค้านอื่น ๆ มีการลดราคาสินค้าตามเทศกาลและโอกาส การจำหน่ายสินค้ายกแพ็คซึ่งมีราคาต่อหน่วยถูกลงอีก การมีสินค้าน่าราคาพิเศษสับเปลี่ยนมาจำหน่าย ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การมีรถเข็นและตะกร้าไว้ให้บริการ การจัดร้านสะอาด ไม่มีกลิ่นเหม็นและสิ่งสกปรก การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เลือกซื้อได้สะดวก พื้นที่ภายในร้านกว้าง การมีป้ายแสดงตำแหน่งวางสินค้าชัดเจน การวางผังภายในร้านให้มีทางเดินกว้าง การสัญจรภายในร้านสะดวก การมีที่จอดรถในที่ร่ม เพียงพอ ปลอดภัยและไม่เสียค่าบริการ มีป้ายชื่อหรือสัญลักษณ์ของร้านขนาดใหญ่ สังเกตเห็นได้ง่าย เวลาเปิด ปิดบริการ และการไม่มีเสียงรบกวนน่ารำคาญ ด้านการส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การแจกแผ่นพับรายการสินค้าน่าราคาพิเศษ การโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ และการจัดแสดงสินค้า ณ จุดจำหน่าย

2. สินค้าและการจัดเรียงสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการได้ดำเนินการอยู่แล้ว คือการจัดเรียงสินค้าตามแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งเป็นสิ่งดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับทุกร้านค้า เพราะว่า

ลักษณะลูกค้าแต่ละพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การคัดเลือกสินค้าที่เหมาะสมต้องพิจารณาประกอบกับข้อมูลที่ได้จัดทำไว้ เช่น ปัจจุบันนี้ผู้บริโภคคำนึงเรื่องสิ่งแวดล้อม ภาวะมลพิษ การรักษาสุขภาพให้แข็งแรง และมีแนวโน้มว่าผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้นสินค้าประเภทปลอดสารพิษ สินค้าชีวะจิต มีโอกาสขายดีมากขึ้น และในการจัดเรียงสินค้าควรใช้หลักการ ดังนี้

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

ในการจัดเรียงสินค้าควรจะต้องมีชั้นวางสินค้าที่เหมาะสม ควรทำชั้นวางต่างระดับสำหรับวางสินค้าขายดี สินค้าส่งเสริมการขาย และสินค้าใหม่บริเวณตรงกลางของร้านค้า บริเวณด้านข้างรอบๆ ร้านค้า ให้จัดทำชั้นเหล็กฉากหรือประยุกต์ใช้ของเดิม จัดวางเรียงเป็นรูปเกือกม้าหรือตัวยู (U) สำหรับจัดเรียงสินค้าต่างๆ ไปโดยจัดให้เป็นหมวดหมู่ ติดป้ายแสดงกลุ่มสินค้าและควรเว้นทางเดินไว้สำหรับผู้บริโภคให้เดินเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก

การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ปฤษญาจักษ์ ปั่นกองงาม (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรม วิธีการดำเนินชีวิตและทัศนคติที่เปลี่ยนไป นิยมใช้บริการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างความเร็วและความแปลกใหม่ในการให้บริการ และพบว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสินค้าและบริการไม่หลากหลาย รูปแบบการตกแต่งร้านไม่ทันสมัย ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก เงินทุนน้อยไม่สามารถขยายหรือปรับปรุงร้านได้ ผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาต่ำ และไม่สามารถส่งเสริมการขายด้วยการโฆษณา ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการสร้างระบบงานสมัยใหม่ และความช่วยเหลือจากภาครัฐค่อนข้างล่าช้าผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนลดลง ปริมาณสินค้าคงคลังลดลง

การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ไววิทย์ นรพัฒน์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีขนาด 1 คูหา ไม่มีที่จอดรถมีระยะเวลาดำเนินการกิจการมากกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่ไม่กำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ภายในร้านมีขนมขบเคี้ยวเป็นสินค้าหลัก รองลงมาคือของใช้ส่วนตัวอาหารแห้ง เครื่องปรุงรส เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และไม่มีแอลกอฮอล์ การตั้งราคาสินค้าตั้ง

ตามราคาผู้ผลิตกำหนดไม่ทราบว่ามีกำไรแน่นอนเท่าไร ไม่มีการส่งเสริมการขาย แหล่งซื้อสินค้าเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น แม็คโคร จะซื้อสินค้าสัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยสังเกตจากชั้นวางสินค้าถ้าว่างจะซื้อเติม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีลูกจ้าง นโยบายทั่วไปพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีการไปร่วมงานต่างๆ เช่น งานบวช งานแต่งงาน ฯลฯ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ซึ่งเป็นจุดแข็งของร้าน ด้านปัญหาดำเนินการทั่วไป พบว่าต้นทุนในการค้าสูงขึ้นเรื่อยๆ และมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนในอนาคต รองลงมาคือเลิกกิจการ หรือขยายร้านให้ใหญ่ขึ้น

3) ราคา ควรติดป้ายแสดงราคาสินค้าทุกชนิดด้วย หรืออาจจะใช้วิธีเขียนราคาสินค้าไว้ใต้ชั้นวางสินค้านั้น ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มกันกำหนดราคากลางของสินค้า เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันจะเปรียบเทียบราคาสินค้า และเคยชินกับการซื้อสินค้าตามราคาที่ติดแสดงไว้โดยไม่ต้องรองราคาสินค้า

4) ทำเลที่ตั้งและการตกแต่งร้าน เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นร้านค้าที่เปิดดำเนินการมานานแล้วมีทำเลที่ดีอยู่ใกล้แหล่งชุมชน แต่มีปัญหาคือ ร้านค้าไม่สะอาดตาผู้บริโภคขาด ดังนั้นร้านค้าสามารถตกแต่งบริเวณหน้าร้านให้สะอาดตา เช่น การใช้ป้ายผ้าที่มีสีสันสดใส ปักแสดงอยู่หน้าร้าน (ไม่ควรใช้ป้ายชนิดแขวน เพราะจะบดบังหน้าร้าน)

แผ่นป้ายอาจจะเป็นสีแดงตัวอักษรสีเหลืองซึ่งจะเห็นเด่นชัดมาก ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทุกร้านค้าควรมีการตกแต่งหน้าร้านให้มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด เพื่อที่ว่าลูกค้าอาจจะทราบว่านี่คือร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ที่สามารถมาใช้บริการได้ (เหมือนอย่างร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ที่มีเอกลักษณ์การตกแต่งหน้าร้าน ผู้บริโภคสามารถจดจำได้)

5) การส่งเสริมการขาย สามารถทำได้ง่าย เช่น เปิดรับสมาชิกและบันทึกยอดสั่งซื้อ (จะทำให้ทราบข้อมูลลูกค้าและข้อมูลทางการตลาด) เมื่อครบกำหนดช่วงเวลาให้มีของแถม การจัดรายการแลกซื้อสินค้า หรือ ส่งคูปองชิงโชค ก็สามารถทำได้ง่ายๆ

2. เงินทุน

เนื่องจากร้านค้ามียอดขายลดลงทำให้เงินทุนหมุนเวียนลดลงจึงขาดแคลนเงินทุนที่จะนำมาใช้ปรับปรุงร้านค้า แต่ในปัจจุบันรัฐบาลได้มีโครงการ “เงินกู้ร้านค้าห้องแถว” วงเงินประมาณหนึ่งหมื่นบาท โดยชำระคืนเฉลี่ยวันละ 100 กว่าบาท ในเวลา 12 เดือน แต่การปรับปรุงร้านผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องปรับปรุงทั้งหมดในครั้งเดียว แต่จะค่อยๆปรับเปลี่ยนไปที่ละอย่างก็ได้

3. การจัดซื้อและบริหารคลังสินค้า

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรมีการรวมกลุ่มร้านค้าที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงกันเพื่อจัดซื้อสินค้าร่วมกันเป็นการสร้างปริมาณการซื้อจำนวนมาก โดยไม่คำนึงถึงว่า ร้านค้าปลีกของไทยที่อยู่ใกล้กันจะเป็นคู่แข่งกัน แต่ให้คิดว่าร้านค้าปลีกของไทยเป็นเพื่อนคู่ค้ากัน ควรระมัดระวังในการบริหารคลังสินค้าให้มีการหมุนเวียนมากที่สุด ถ้ามีการหมุนเวียนมากก็จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

4. การจัดการ

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรสร้างพันธมิตร กับผู้ประกอบการอื่นๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในย่านนั้นๆ เช่น หน้าร้านที่ว่างก็จะชักชวน ผู้ประกอบการร้านผลไม้ ร้านเป็ดย่าง ร้านอาหารหรือร้านไอศกรีม เข้ามาขาย ทำให้มีความหลากหลาย

ในส่วนของตัวเองผู้ประกอบการเอง ต้องตั้งใจพัฒนาตนเอง มีความอดทนสูง ทู่แท้ ตั้งใจจริง การติดตามข่าวสาร ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ จากภาครัฐและเอกชน ต้องมีความยืดหยุ่นต่อการดำเนินธุรกิจและสิ่งรอบข้าง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากพบว่าการทำแบบเดิมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากเท่าการปรับตัวสู่แบบใหม่

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่จัดโดยภาครัฐ เช่น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการ ทราบวิธีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย วิธีการออกแบบร้าน การจัดวางสินค้าและการบรรจุหีบห่อให้ตรงกับความต้องการและความสะดวกของลูกค้า การต้อนรับ การบริการและการจัดการบริหาร เพื่อดึงดูดใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ การเจรจาต่อรองสินค้า ระบบการทำบัญชีที่ทันสมัย รวมทั้งวิธีการขอสินเชื่อ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ช่วยลดความเสี่ยงเปรียบด้านการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การรวมกลุ่มหรือสมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมที่มีอยู่ในจังหวัดเนื่องจากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นแต่ละร้านค้าต่างคนต่างปรับ ก็จะเกิดรูปแบบที่แตกต่างกันไป ไม่มีเอกลักษณ์ที่เป็นหนึ่งเดียวที่จะทำให้ผู้บริโภครับรู้และจดจำได้ ดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้ประกอบการควรกระทำคือ การรวมกลุ่มหรือเข้าชมรมที่มีอยู่ในจังหวัด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร้านให้มีลักษณะแบบเดียวกันทั้งจังหวัด (เช่น ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ที่มีลักษณะแบบเดียวกันทั่วประเทศ) นอกจากนี้ควรขอความร่วมมือจากภาครัฐให้จัดการอบรมและทำคู่มือแจกจ่าย ให้ผู้ประกอบการทุกร้านเพื่อให้สามารถปรับปรุงร้านได้ด้วยตนเอง อบรมวิธีการจัดทำบัญชี จัดทำ

ข้อมูลสินค้า เพื่อให้ทราบข้อมูลทางการตลาด และสามารถนำมาวางแผนการดำเนินการอย่างเหมาะสม ในการจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัด ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการและจัดให้มีการประชุมระหว่างสมาชิกทุก 3 เดือน และให้มีตัวแทนจากหน่วยราชการที่มีอำนาจในการช่วยเหลือเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อรับฟังปัญหาและช่วยหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

ข้อค้นพบจากการศึกษา

ในการศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในอำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี มีข้อค้นพบดังนี้ ผู้ประกอบการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่มด้วยกัน จากการศึกษาวิธีการสัมภาษณ์พบว่า

กลุ่มที่ 1 มีความต้องการปรับเปลี่ยนพัฒนาร้านค้าปลีกของตนเองให้ดียิ่งขึ้น มีความทันสมัยขึ้น มีความทันสมัยขึ้นด้วยการปรับแต่งหน้าร้านจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ จัดวางสินค้าให้เป็นจุดเด่นและสะดุดตา มีป้ายบอกราคาอย่างชัดเจน มีการสาธิตสินค้าใหม่ๆ จัดหาสินค้าที่ถูกต้อง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า จัดหาสินค้าทันสมัยใหม่เสมอด้วยแนวความคิดรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มและเสริมลูกค้าใหม่ใช้กลยุทธ์ (WO) โดยการปรับตัวจัดหาสินค้าที่มีราคาพอเหมาะ เน้นการให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ซื่อสัตย์ครั้งละไม่มาก เพื่อไม่ให้สินค้าคงคลังมาก ควบคุมและลดค่าใช้จ่าย และกลุ่มที่ 1 ยังใช้กลยุทธ์ (ST) มาใช้ในการบริหารและบริการที่ดี เป็นกันเองใกล้ชิดกับลูกค้า สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็กๆ ได้ ปรับปรุงภาพลักษณ์โดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบต่างๆ มาใช้ดำเนินงาน เช่นเครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้แช่สินค้า เครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ ให้ผู้บริโภคสามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้เอง เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ราย

กลุ่มที่ 2 มีความคิดว่าอยู่ในสภาพอย่างนี้ไปเรื่อยๆ ไม่คิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร รอวันที่จะปิดตัวเองใช้กลยุทธ์ตั้งรับหรืออดทนตัว (WT) ใช้วิธีควบคุมทางการเงิน ลดค่าใช้จ่าย ฟุ่มเฟือยออกไปอีก มีจำนวน 3 ราย

กลุ่มที่ 3 มีความต้องการขยายธุรกิจของตนเองจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มาเป็นร้านค้าส่งขนาดใหญ่เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการค้าและการเงิน โดยดำเนินกลยุทธ์ในเชิงรุก (SO) มุ่งหมายขยายการลงทุนมุ่งการเจริญเติบโต เพื่อมุ่งความเป็นร้านค้าส่งที่มีลูกค้าประจำเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีจำนวน 3 ราย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในอำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) 4 ประการดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยการตอบสนองความต้องการ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย มีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ประกอบด้วย สินค้า บริการ และความคิด ดังนั้นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรสังเกตความต้องการของลูกค้าแสวงหาสินค้ามาตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงบริการที่ดีต่อลูกค้าประจำในละแวกใกล้เคียง รักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ให้บริการที่เป็นกันเองมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจ และจดจำลูกค้าได้อย่างแม่นยำ
2. ราคา (Price) ถือได้ว่าเป็นต้นทุนของลูกค้า (Cost) ในการตัดสินใจซื้อ ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่า (Value) กับราคาของผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการค้าปลีกดั้งเดิมควรคำนึงถึงการบริหารสินค้าให้หมุนเร็ว การเก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย เนื่องจากตั้งสินค้าปริมาณน้อย ต้นทุนของสินค้าจึงสูงไม่สามารถแข่งขันเรื่องราคาได้ ผู้ประกอบการควรจัดหาสินค้าต้นทุนต่ำจากแหล่งต่างๆ มาจำหน่าย เช่น สั่งซื้อจากร้านค้าส่งในท้องถิ่นควรควบคุมและลดค่าใช้จ่ายๆ ที่ไม่จำเป็น
3. การจัดจำหน่าย (Place) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ควรคำนึงการตกแต่งหน้าร้านให้มีความทันสมัยขึ้นรูปแบบร้านการจัดวางสินค้าผู้ประกอบการควรที่จะจัดวางให้มีลักษณะเหมือนกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เนื่องจากผู้บริโภคมีพฤติกรรมและทัศนคติเปลี่ยนไป ชอบความทันสมัย ดังนั้นผู้ประกอบการควรที่จะปรับปรุงภาพลักษณ์โดยใช้เทคโนโลยีแบบง่ายๆ ที่ใช้ดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเลขอัตโนมัติ ตู้แช่สินค้า และเครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ และผู้บริโภคสามารถที่จะเดินเลือกสินค้าด้วยตัวเอง ซึ่งสามารถตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคบ้าง และควรใช้วิธีการตีป้ายโฆษณาหน้าร้าน จัดวางสินค้าให้สะดุดตา ตกแต่งหน้าร้านตามเทศกาล และจัดหาสินค้าที่มีบริษัทฯ มาสาธิตเพื่อมาแนะนำแก่ผู้ซื้อรวมถึงของแถมของแจกฟรีจากบริษัทฯ ผู้ที่มาสาธิตด้วย ตลอดจนมีการโฆษณาผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อของท้องถิ่น เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิทยุท้องถิ่น เป็นต้น

ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับร้านค้าปลีก ซึ่งได้แก่ กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่จัดโดยภาครัฐ เช่น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ข้อมูลการอบรมควรจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาประสิทธิภาพในการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แจกฟรีให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย
2. สมาคมผู้ค้าปลีกไทย ควรจัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคตระหนักถึงผลดีและผลเสียของการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกต่างชาติ (เช่น เกี่ยวกับการโฆษณาประหยัดพลังงาน 2 ที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคช่วยกันประหยัดพลังงาน) รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้บริโภคตรวจสอบสินค้าที่ซื้อไป ถ้าพบว่ามีปัญหาให้ร้องเรียนกลับมาที่สมาคม หรืออาจจะตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนของธุรกิจค้าปลีกทั้งของไทยและต่างชาติ
3. รัฐบาลควรริบดำเนินการอย่างเร่งด่วน เกี่ยวกับมาตรการล่าสุดที่จะช่วยเหลือธุรกิจค้าปลีกไทยคือ โครงการสร้างระบบศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้า แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้ทันที และตั้งเป้าโครงการนาน 5 ปี ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีแนวโน้มปิดกิจการลงเรื่อยๆ
4. ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนระบบการจัดการและการบริหารหรือเครื่องมือที่ต้องใช้การลงทุนสูง ที่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น การประสานงานกับเนคเทค เพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก โดยจัดจำหน่ายในราคาถูก
5. รัฐบาลควรเร่งพิจารณาออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย พระราชบัญญัติค้าปลีกในเรื่องต่างๆ ดังนี้
 - ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้สินค้าบางชนิดมีจำหน่ายเฉพาะที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเท่านั้น เช่น น้ำตาล บุหรี่ ไม้ขีดไฟ เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าชิ้นเล็กและใช้ในชีวิตประจำวัน จะเป็นการผลักดันให้ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมทางอ้อมและอาจจะซื้อสินค้าอื่นตามไปด้วย
 - ออกกฎหมายผังเมืองในระดับประเทศและท้องถิ่น โดยกำหนดให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่นอกเมืองที่ไม่มีชุมชนและตลาดสด อย่างน้อย 10-15 กิโลเมตร การขยายสาขาต้องสัมพันธ์กับจำนวนประชากรรวมทั้งการจำกัดสาขา
 - ออกพระราชบัญญัติใบประกอบอาชีพให้คนต่างด้าว โดยคนต่างด้าวต้องเข้ามาสอบเป็นภาษาไทย ซึ่งเป็นการยึดหลักการการค้าปลีกว่าเป็นอาชีพที่รัฐต้องให้การคุ้มครอง

ควรมีข้อกำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกต่างชาติชำระภาษีการค้า ภาษีบำรุงท้องถิ่น ภายในจังหวัดนั้นๆ เพื่อนำมาพัฒนาพื้นที่ตลาดสดหรือบริเวณร้านค้าในเมืองให้ทันสมัย สร้างที่จอดรถ ห้องน้ำสะอาด ไม่คิดค่าบริการเป็นการสร้างจุดขายของตลาดสดในภาพลักษณ์ใหม่

ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จึงทำให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บางข้อที่สอบถามไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริง เช่น เรื่องของยอดขายทางผู้ให้สัมภาษณ์จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือ เนื่องจากกลัวว่าเมื่อให้ข้อมูลไปแล้ว จะเกิดผลกระทบกับการจ่ายภาษีอากรเพิ่มขึ้น กล่าวกับผู้สัมภาษณ์มาจากหน่วยงานราชการส่วนใด ส่วนหนึ่งซึ่งถ้าให้ข้อมูลไปอาจเกิดผลกระทบในอนาคตขึ้นได้ ผู้ศึกษาจึงได้แสดงบัตรนักศึกษาเพื่อยืนยันการสัมภาษณ์ว่าต้องการศึกษาเรื่องปัญหา และวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อรับทราบปัญหาที่แท้จริง ซึ่งผู้ประกอบการบางรายพอที่จะเข้าใจและให้ข้อมูลที่ เป็นจริง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved