

## บทที่ 4

### ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน

#### 4.1 รูปแบบธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกคือ การขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้ายซึ่งซื้อไปเพื่อไปเพื่อบริโภคเอง ในปัจจุบันการค้าประเภทนี้มีการพัฒนารูปแบบเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการในการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคแต่ละประเภทมากขึ้น ซึ่งแบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้ (เอกชัย รัตนปฐมวงศ์, 2544 : 55)

1. การขายเร่ (Peddler) เป็นการขายสินค้าโดยผู้ขายนำสินค้าทั่วไป (general merchandise) ไปเสนอขายถึงบ้าน ในราคาตามท้องตลาด เช่น รถขายกับข้าวตามหมู่บ้าน

2. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) มีพื้นที่ขายเป็นชั้น ๆ (Multi Floors) มีขนาด 10,000 – 20,000 ตารางเมตร มีความหลากหลายของตราหือ (Brand) เน้นสินค้าและการจัดแสดงสินค้าตามแบบแฟชั่น (Boutique Display) ตั้งราคาสูง เจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงสูง (Middle to Upper) ให้บริการแบบ Full Service คือมีพนักงานขายคอยบริการชำระค่าสินค้า ณ แผนกที่ซื้อ เช่น เซ็นทรัล เซ็น โรบินสัน เดอะ มอลล์ ดิเอ็มโพเรียม เมอร์รี่คิงส์ จัสโก้ เป็นต้น

3. ซูเปอร์เซ็นเตอร์หรือไฮเปอร์มาร์เก็ต (Supercenter / Hypermarket) เป็นการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ณ สถานที่เดียวกัน (One Stop Shopping)<sup>1</sup> มีสินค้าหลากหลายและเน้นกลุ่มลูกค้าชัดเจน (Narrow & Massive)<sup>2</sup> มีการกำหนดราคาที่ตั้งจุดลูกค้า (Price Dominant) มีบริการแบบ Self Service พื้นที่บริการจัดเป็นชั้นเดียว (Single Floor) มีพื้นที่ 8,000 – 12,000 ตารางเมตร เช่น บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ เทสโก้ โลตัส คาร์ฟูร์

4. Category Killer จำหน่ายสินค้าเฉพาะหมวด โดยมีความหลากหลายของสินค้าในหมวดนั้น ๆ การตั้งชื่อธุรกิจจะมีความสัมพันธ์กับสินค้าที่จำหน่าย เช่น ออฟฟิศดีโป้ จำหน่ายเครื่องใช้สำนักงาน พาวเวอร์บาย จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าครบวงจร โฮมโปร จำหน่ายอุปกรณ์ก่อสร้าง ตกแต่งบ้าน เป็นต้น

<sup>1</sup> One Stop Shopping หมายถึง สถานที่จำหน่ายสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้าครบทุกประเภทในสถานที่เดียวกัน โดยลูกค้าไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสถานที่อื่น เช่น มีบริการร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ ธนาคาร เป็นต้น

<sup>2</sup> Narrow & Massive หมายถึง รูปแบบการจัดเรียงสินค้าโดยให้พื้นที่แต่ละประเภทย่อยๆ สามารถจัดเรียงในปริมาณมาก

5. **ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store)** จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างและตราชื่อ (Single Line & Single Brands Product) สินค้ามีหลายประเภทและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสินค้านั้น ๆ เช่น Marks & Spensor จำหน่ายสินค้าชื่อ ST.MICHEL เช่น เสื้อผ้า ขนม และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย MOTHER CARE จำหน่ายผลิตภัณฑ์สำหรับแม่และเด็ก วัตสัน จำหน่ายสินค้าประเภท สุขอนามัยของร่างกายชื่อ WATSONS's เช่น เครื่องสำอาง สบู่ แยมพู เป็นต้น

6. **ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)** มีพื้นที่ประมาณ 3,000 – 5,000 ตารางเมตร จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ และอาหารสดที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เน้นความสดใหม่และความหลากหลายของสินค้าผลิตภัณฑ์อาหารมีทั้งที่อยู่ในศูนย์การค้าและแบบแยกเป็นร้านเดียว (Stand Alone)

7. **ร้านสะดวกซื้อหรือมินิมาร์ท (Convenience Store / Minimart)** เป็นร้านค้าสะดวกซื้อเน้นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน จำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องดื่ม อาหาร ฟาสต์ฟู้ด เบ็ดบริการ 24 ชั่วโมง มีขนาดพื้นที่ประมาณ 100 ตารางเมตร เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น เอเอ็มพีเอ็ม แฟมิลีมาร์ท

#### 4.2 สถานการณ์ค้าปลีกในปัจจุบัน

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี 2540 ที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกของไทยอ่อนแอลง รวมทั้งการแก้กฎหมายของไทยเพื่อเปิดโอกาสให้ชาวต่างชาติเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศได้ง่ายขึ้น ทำให้ธุรกิจค้าปลีกที่เดิมส่วนใหญ่เป็นของผู้ประกอบการชาวไทยค่อย ๆ ถูกแทนที่ด้วยธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ที่ดำเนินกิจการโดยชาวต่างชาติมากขึ้น

ภาคการค้าทั้งค้าส่งและค้าปลีกเป็นภาคธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต จากข้อมูลในปี 2543 ภาคการค้ามีสัดส่วนร้อยละ 16.6 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) (บริษัท ศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์ จำกัด, 2544 : 4) หากพิจารณาเฉพาะส่วนของการค้าปลีกในช่วงปี 2540 – 2542 การค้าปลีกมีมูลค่าเฉลี่ย 59,000 ล้านบาทต่อเดือนหรือประมาณ 708,000 ล้านบาทต่อปี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่หลากหลายและมีชาวต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกประเภทซูเปอร์สโตร์หรือไฮเปอร์มาร์เก็ตที่มีอัตราการขยายตัวสูงมาก

จากข้อมูลปี 2544 พิจารณาสัดส่วนจำนวนร้านหรือสาขา พบว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มีเจ้าของเป็นชาวไทยมีสัดส่วนร้อยละ 98.08 ของจำนวนร้าน/สาขาทั้งหมด แต่เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งตลาดจากมูลค่ามีเพียงร้อยละ 46.81 ของยอดขายในธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด ส่วนธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีสัดส่วนจำนวนร้าน/สาขาเพียงร้อยละ 1.92 แต่มีมูลค่าสูงถึงร้อยละ 53.19 ของยอดขายในธุรกิจค้าปลีก

ทั้งหมด โดยห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์เซ็นเตอร์มีส่วนแบ่งการตลาดของยอดขายมากที่สุดคือ ร้อยละ 22.78 และ 18.19 ตามลำดับ (นรินทิพย์ วิจิตรแก้ว และคณะ, 2544 : 63)

ธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งในด้านราคา และการขยายสาขาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการนำระบบการจัดการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ การเพิ่มคุณภาพของบริการรวมไปถึงการปรับปรุงรูปแบบร้านค้าเพื่อแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่และธุรกิจรูปแบบใหม่ ๆ เช่น E - Commerce ธุรกิจขายตรง ฯลฯ ซึ่งผู้บริโภคจะได้รับประโยชน์โดยตรง เนื่องจากการพัฒนาการผลิต การบริการ และการตลาดให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เป็นผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับระบบเศรษฐกิจ (ศุภวุฒิ สายเชื้อ, 2545 : 10) ถึงที่เปลี่ยนแปลงไปก็คือความเป็นเจ้าของธุรกิจซึ่งเดิมเป็นของชาวไทยแต่ในปัจจุบันเปลี่ยนเป็นของชาวต่างชาติ ผู้ได้รับผลเสียมากที่สุดก็คือผู้ประกอบการชาวไทย ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความช่วยเหลือโดยการออกกฎหมายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำกันและกัน การลงทุนและกฎระเบียบการค้าขององค์การการค้าโลก (WTO) ทั้งในความพยายามในการสร้างกฎหมายค้าปลีกและการนำกฎหมายที่มีอยู่เดิมมาบังคับใช้ รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยโดยมีกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งได้จัดตั้งโครงการ “เชื่อมโยงเครือข่ายค้าปลีก” ซึ่งประกอบด้วยโครงการย่อย 4 โครงการ ได้แก่ โครงการร้านค้าปลีกต้นแบบ โครงการร้านค้าชุมชน โครงการร้านค้าปลีกมาตรฐาน โครงการแฟรนไชส์ และโครงการศูนย์กระจายสินค้าจังหวัด

ในส่วนของกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ก็ได้จัดตั้งโครงการ “คู่มือช่วยช่วยชาติ” ซึ่งประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการคือ โครงการร้านค้าสมัยใหม่และโครงการสินเชื่อการค้า ดำเนินการให้สินเชื่อและร่วมลงทุนแก่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่เป็นสมาชิกเพื่อพัฒนาทั้งด้านการบริหารจัดการและรูปแบบร้านค้าเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น (ผ่านแผนต่อลมหายใจโชว์ช่วยพาณิชย์ - อุตสาหกรรม, 2545 : ออนไลน์)

#### 4.2.1 โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายค้าปลีก

(1) โครงการร้านค้าปลีกต้นแบบ กระทรวงพาณิชย์จะจัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาผู้ค้าปลีกรายย่อยและมีที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการบริหาร การจัดร้าน บริหารสต็อก การวางระบบต่าง ๆ จนสามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเองโดยไม่เสียค่าบริการใด ๆ ทั้งนี้ร้านค้าปลีกต้นแบบจะมี 3 รูปแบบคือ

ก) ขนาดพื้นที่ 40 – 60 ตารางเมตร ใช้เงินทุนในการปรับปรุงประมาณ 5,000 – 10,000 บาท มีสินค้าหมุนเวียนประมาณ 500 – 1,500 รายการ

ข) ขนาดพื้นที่ 40 – 60 ตารางเมตร เงินลงทุน 25,000 – 50,000 บาท มีสินค้าหมุนเวียนประมาณ 1,000 – 2,000 รายการ

ค) ขนาดพื้นที่ 50 – 100 ตารางเมตร มีคอมพิวเตอร์และระบบ POS สินค้าหมุนเวียน 1,500 – 3,000 รายการ ใช้เงินลงทุน 50,000 – 200,000 บาท

ซึ่งได้วางเป้าหมายไว้ทั้งหมด 500 ราย ภายในปี 2545 และมีร้านนำร่องทั้งหมด 4 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ขอนแก่น และสงขลา

(2) โครงการร้านค้าปลีกชุมชน ซึ่งเป็น โครงการเดิมที่กระทรวงพาณิชย์จะให้เงินกู้ปลอดดอกเบี้ยตั้งแต่ 50,000 – 100,000 บาท ในการจัดซื้อสินค้าหรืออุปกรณ์การค้าให้กับร้านค้าชุมชน ในต่างจังหวัดเท่านั้น พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารและติดต่อกับผู้ผลิตสินค้าเพื่อซื้อสินค้าได้ในราคาถูก

(3) โครงการร้านค้าปลีกมาตรฐาน เป็นร้านค้าปลีกที่กรมการค้าภายในจะพัฒนาขึ้นมา ในลักษณะร้านสะดวกซื้อ และจะมีตราสัญลักษณ์ของกรมการค้าภายในติดอยู่ ซึ่งมีการศึกษาในด้านเงินลงทุนและรูปแบบของร้านตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545

(4) โครงการศูนย์กระจายสินค้าประจำจังหวัด โดยคัดเลือกจากยี่สิบในแต่ละจังหวัดที่มีศักยภาพ พร้อมทั้งให้เงินกู้ปลอดดอกเบี้ยเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการสั่งซื้อสินค้า รายละเอียด 10 ล้านบาท พร้อมกับมีหน่วยงานไปอบรมพัฒนาและเป็นที่ปรึกษา รวมถึงการประสานงานกับผู้ผลิตสินค้าและเครือข่ายของโครงการร้านค้าปลีกต่าง ๆ ของกรมการค้าภายใน เพื่อสร้างกลุ่มยี่สิบให้มีขนาดใหญ่ขึ้นในการสั่งซื้อสินค้าได้ในราคาเท่ากับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) ซึ่งในปี พ.ศ. 2545 ได้คัดเลือกมา 5 ราย

#### 4.2.2 โครงการกู้ยืมช่วยเหลือชาติ มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

(1) ดำเนินการคัดเลือกและจัดจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำมาตรฐานแพลตฟอร์ม รวมทั้งซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการจัดการและเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วประเทศ และประกาศหาผู้ร่วมลงทุนที่สนใจในการจัดตั้ง E-CPEX รวมทั้งระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และ Depo

(2) ให้สินเชื่อและร่วมลงทุนกับร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ทันสมัย เพื่อพัฒนาร้านค้าปลีกที่เป็นสมาชิกให้มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับระบบการทำงาน E-CPEX

(3) พัฒนาต้นแบบร้านค้าปลีกเพื่อเป็นแหล่งศึกษาอบรมให้แก่เจ้าของกิจการและพนักงานในร้านค้า ทั้งในเรื่องของการจัดร้านค้า การวางสินค้า การสต็อกสินค้า การติดต่อผู้ผลิตสินค้า การสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น

ทั้งนี้รวมถึงการจัดจ้างที่ปรึกษาพัฒนาร้านค้าปลีกขนาดเล็กและร้านค้าส่งโดยประสานงานกับกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ใช้เงินในโครงการลงทุนโดยเฉลี่ยร้านละ 100,000 บาท และใช้เวลาประมาณ 8 เดือน ซึ่งในปี พ.ศ. 2545 มีผู้สนใจเข้าร่วมกว่า 1,000 ราย

#### 4.3 แนวทางจัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของรัฐบาล

กิจการค้าปลีกค้าส่ง ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการจ้างงานโดยรวมของประเทศ กำลังประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่ประเภทดิสคานท์สโตร์ (Discount Store) ซึ่งประมาณการว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดถึงร้อยละ 25 ของยอดขายในภาคการค้าปลีกค้าส่งทั้งหมด ทำให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีเงินทุนน้อย ขาดมาตรฐานในการบริหารจัดการแบบใหม่ไม่อาจแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่ประเภทดิสคานท์สโตร์ได้ และจะได้รับความเดือดร้อน อันเป็นการกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ

กระทรวงพาณิชย์ได้เสนอแนวทางการจัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่งไว้ในเว็บไซต์ของกระทรวงพาณิชย์ ([www.moc.go.th/chian/chiangmai/whole\\_retail.htm](http://www.moc.go.th/chian/chiangmai/whole_retail.htm)) เพื่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรม รวมทั้งให้โอกาสแก่ร้านที่มีทุนน้อย โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้บริโภค เศรษฐกิจของชาติ และเอกชนทุกระดับ ซึ่งแนวทางการจัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง มีดังนี้

##### 4.3.1 ด้านกฎหมาย

ดำเนินการยกร่างกฎหมายว่าด้วยการค้าปลีกค้าส่ง ที่มุ่งเน้นให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งทุกขนาดและทุกประเภท รวมถึงการค้าบริการให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ โดยให้มีสัดส่วนของร้านค้าขนาดต่าง ๆ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามความจำเป็นของสภาพเศรษฐกิจ และเมือง และชุมชน ซึ่งขณะนี้ได้ยกร่างกฎหมายใกล้เคียงเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบหลักการของกฎหมาย ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

(1) กำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ซึ่งเข้าข่ายควบคุมต้องปฏิบัติตามและอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์เงื่อนไขที่กฎหมายจะกำหนด เช่น การอนุญาตตั้ง ขยาย หรือย้ายสาขา กำหนดสถานที่หรือพื้นที่ตั้ง จำนวนหรือขนาดของพื้นที่ การประกอบธุรกิจ กำหนดวัน เวลา และชั่วโมงในการเปิดปิด กำหนดให้มีสัดส่วนพื้นที่จำหน่ายสินค้าที่ผลิตภายในประเทศต่อพื้นที่รวมของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็น

(2) โครงสร้างขององค์กรที่จะกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่งประกอบด้วย คณะกรรมการกลางกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง คณะกรรมการส่วนจังหวัดกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์

(3) กำหนดมาตรฐานของร้านค้าปลีกค้าส่ง เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคในตัวกฎหมาย เพื่อคุ้มครองมิให้ประชาชนซื้อสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ หรือถูกหลอกลวงในเรื่องราคา

(4) สำหรับโทษที่จะกำหนดตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง จะมีทั้งโทษทางปกครอง เช่น การคำหนิต่อสาธารณะ การปรับทางปกครอง โทษทางอาญา ได้แก่ จำคุกหรือปรับ

#### 4.3.2 ด้านการปฏิบัติ

(1) มาตรการส่งเสริมร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลาง ขนาดเล็ก และร้านค้าชุมชน กระทรวงพาณิชย์เห็นว่ามีความจำเป็นจะต้องส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็กมีความแข็งแรง เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับร้านประเภทคิสเคาท์สโตร์ รวมทั้งการจัดตั้งร้านค้าปลีกชุมชนตามหลักการดังต่อไปนี้

ก) ตำรวจร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็กที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อทราบจำนวนและปัญหาที่แท้จริงจากผลกระทบของการขยายตัวของร้านค้าคิสเคาท์สโตร์ รวมทั้งสอบถามความต้องการที่จะให้ทางราชการช่วยเหลือ เช่น ด้านเงินทุน ด้านบริหารการจัดการ ด้านการซื้อสินค้าจากผู้ผลิต โดยตรง เป็นต้น พร้อมกันนี้จะได้ขึ้นทะเบียนร้านค้าปลีกค้าส่งเหล่านี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการช่วยเหลือต่อไป

ข) จัดตั้งและสนับสนุนร้านค้าปลีกชุมชน โดยจะเริ่มจากชุมชนนอกเมืองก่อน แล้วขยายเข้ามาสู่ในเมืองของแต่ละจังหวัด เพื่อป้องกันไม่ให้ร้านคิสเคาท์สโตร์เข้ามาแข่งขันได้ โดยจะจัดทำรูปแบบร้านค้าปลีกเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดเล็ก และขนาดกลาง เพื่อรองรับในแต่ละชุมชน โดยทางราชการอาจจัดหาแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรืออาจเข้าร่วมถือหุ้นในร้านค้าปลีกชุมชนตามความเหมาะสม และเมื่อร้านเหล่านี้มีความเข้มแข็งแล้วก็สามารถซื้อหุ้นคืนไปได้ทั้งหมด

ค) ได้จัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการร้านค้าสมัยใหม่ และจัดทำคู่มือ "เคล็ดลับ สูตรสำเร็จร้านค้าปลีก" เผยแพร่ให้ร้านค้าปลีกได้ปรับตัวให้มีการจัดการที่ทันสมัย อนุญาตให้ร้านค้าที่มีมาตรฐานได้ใช้เครื่องหมายรับรองของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการมากขึ้น

ง) สร้างเครือข่ายร้านค้าปลีก โดยเชื่อมโยงผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่าย ผู้ค้าส่งกับร้านค้าปลีกที่ขึ้นทะเบียน และร้านค้าปลีกชุมชนที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้ได้สินค้าในราคาถูกสำหรับบริการแก่ผู้บริโภค

## (2) มาตรการสร้างความสมดุลของรัฐกิจ

ก) เพื่อให้เกิดความสมดุลในเรื่องการประกอบธุรกิจและการแข่งขันของร้านค้าปลีกค้าส่ง ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ กระทรวงพาณิชย์จึงประสานงานโดยประชุมหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำกฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมาควบคุมการเปิดหรือขยายสาขาของธุรกิจดิสเคานท์สโตร์ โดยให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยออกประกาศกระทรวงมหาดไทยในเรื่องการก่อสร้าง คัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารบางชนิดหรือบางประเภทในบริเวณพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเปิดเป็นธุรกิจดิสเคานท์สโตร์ แต่ก็ให้สามารถเปิดสาขาใหม่ได้ในท้องที่ห่างจากตัวเมือง ซึ่งจะไม่กระทบกระเทือนต่อร้านค้าปลีกค้าส่งขนาดกลางและขนาดเล็ก ประกาศกระทรวงมหาดไทยฉบับนี้จะมีผลบังคับใช้ได้เพียง 1 ปี นับแต่วันที่ประกาศ

ข) ในระหว่างที่ประกาศกระทรวงมหาดไทยตามข้อ 1) มีผลบังคับ หากมีความจำเป็นต้องควบคุมการตั้งหรือขยายสาขาของธุรกิจดิสเคานท์สโตร์ต่อไปอีก ก็ให้กระทรวงมหาดไทยใช้อำนาจตามมาตรา 8(10) แห่งกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารออกเป็นกฎกระทรวงต่อไป

## 4.4 แนวทางการปรับตัวของกิจการค้าปลีกขนาดเล็ก

### 4.4.1 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ประกอบการ

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) หรือร้านโชห่วย เป็นร้านจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นรูปแบบเก่า การจัดวางสินค้าไม่เป็นระเบียบ มักไม่มีการติดป้ายราคา สินค้าส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มากนัก การจัดการเป็นแบบครอบครัว ไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นทางการและไม่ได้ใช้ความรู้ในเรื่องการจัดเรียงสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลังเท่าที่ควร ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงร้านค้า ร้านค้าประเภทนี้มีจำนวนกว่า 2 แสนร้านทั่วประเทศ ซึ่งกว่า 60% ของร้านค้าแบบดั้งเดิมเป็นกิจการที่มีอายุมากกว่า 12 ปี รองลงมาคือ ช่วงอายุกิจการ 4-7 ปี จำนวน 27% โดยพบว่าในกลุ่มนี้ ก่อนหน้าที่จะมีการเปิดกิจการร้านค้าปลีก ได้ทำอาชีพอื่นมาก่อน และส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานบริษัท และข้าราชการ และมีความต้องการที่จะมีธุรกิจหรือกิจการส่วนตัว

เมื่อพิจารณาสาเหตุที่เปิดกิจการและความสนใจธุรกิจนี้ จำนวน 58 % เป็นกิจการที่รับช่วงต่อจากคนรุ่นก่อน จำนวน 38 % ต้องการมีธุรกิจส่วนตัวเป็นของตนเอง เนื่องจากมีความเข้าใจว่า เป็นกิจการที่ทำได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่น ไม่ต้องมีความรู้ก็สามารถทำได้ และอีก 4 % พบว่าสาเหตุที่เปิดกิจการเพราะว่างงาน หรือต้องการหารายได้เสริม

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เจ้าของร้านส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ติดต่อการทำธุรกิจและการสืบทอดกิจการจากคนรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง ทำให้ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเพื่อ

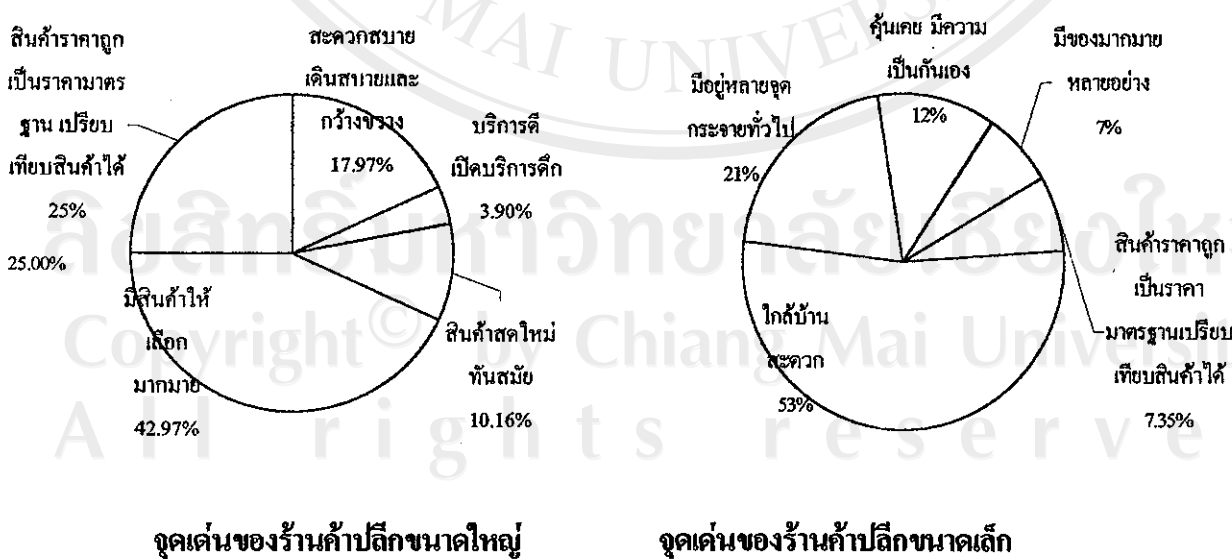
แข่งขันในตลาด ทำให้ร้านค้าปลีกดั้งเดิม มีรูปแบบการบริการที่ยังคงสภาพเหมือนในอดีตที่ผ่านมา ขาดการพัฒนาให้ทันสมัยและไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค

ดังนั้นการบริหารงานที่มีรูปแบบล้าสมัยไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า จึงเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการต้องนำมาพิจารณาและหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข โดยเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กในอดีตที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้หยิบหรือเลือกซื้อเอง มาเป็นร้านค้าแนวใหม่ที่มีการบริหารอย่างทันสมัย มีสินค้าให้เลือกซื้อหลายชนิด ฯลฯ

#### 4.4.2 ความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน

ในปัจจุบันวิถีการดำเนินชีวิตของคนในประเทศได้เน้นความสะดวกรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น และขนาดของครอบครัวที่เปลี่ยนมาเป็นขนาดเล็ก จึงทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป นิยมซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่แทนการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกใกล้บ้าน เนื่องจากร้านค้าปลีกใกล้บ้านไม่สามารถตอบสนองความต้องการในเรื่องของการซื้อสินค้าได้

เมื่อเปรียบเทียบจุดเด่นของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านค้าปลีกขนาดเล็ก จะพบว่า ผู้บริโภคนิยมซื้อของจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เนื่องจากมีสินค้าให้เลือกมาก และสินค้านั้นมีราคาถูกเป็นมาตรฐาน ประกอบกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่มีพื้นที่และจำนวนสาขามาก ทำให้มีการตั้งซื้อในปริมาณที่สูงกว่าจึงสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้ ราคาสินค้าจึงมีราคาถูกกว่า ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ในขณะที่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบคือ ใกล้บ้าน มีความสะดวก และกระจายอยู่หลายจุด ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 การเปรียบเทียบจุดเด่นของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านค้าปลีกเล็ก

ที่มา : สวนคูสิต โพล (2546)



ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่และขนาดในการดำเนินกิจการ จึงทำให้ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมีต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ดังนั้นการแข่งขันในด้านความหลากหลายของสินค้าและราคาของร้านค้าปลีกขนาดเล็กจึงเป็นไปได้ยาก ร้านค้าปลีกขนาดเล็กจึงควรหันมาพัฒนาจุดเด่นของตนในเรื่องของการบริการและหาสินค้าที่เป็นที่ต้องการของชุมชนแทนให้เกิดความแตกต่าง

#### 4.4.3 จุดเด่นของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

สถิติการขอยกเลิกทะเบียนการค้าของร้านค้าปลีกที่ฝ่ายข้อมูลสถิติ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ได้รวบรวมไว้ว่าในปี 2543 ถึงปี 2544 (ถึงเดือนกันยายน) มีจำนวนถึง 14,352 ร้าน ด้วยเหตุผลหลักว่าไม่สามารถรับตัวหรือพัฒนาการบริการเพื่อเผชิญกับการแข่งขันในตลาดได้ ([www.thairegistration.com](http://www.thairegistration.com))

ผู้บริโภคตัดสินใจมาซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่มากขึ้น เนื่องจากมีรูปแบบที่ทันสมัย สะดวกสบาย สามารถเลือกซื้อของเองได้ มีสินค้าหลายประเภท ที่สำคัญคือมีการเปิดบริการทุกจุด ในขณะที่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กยังไม่มีการพัฒนากิจการของตัวเองให้ทันสมัย จนทำให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลงตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมา

จากการสำรวจด้านการตลาดของสวนดุสิตโพล พบว่าสินค้าบางประเภทสามารถขายได้ดีในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น เครื่องดื่มบำรุงกำลัง น้ำแข็ง น้ำอัดลม และสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ เนื่องจากเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการบริโภคทันทีและไม่ต้องใช้เวลาในการเดินทางหรือมีความยุ่งยากในการไปซื้อหา นอกจากนี้ยังมีสินค้าที่ต้องการในเวลาจำเป็น เช่น เครื่องปรุงอาหารในครัว เครื่องใช้ส่วนตัวที่หมดแล้ว แต่ไม่ได้มีการซื้อเตรียมไว้ก่อน ก็ต้องพึ่งพาร้านโชห่วย เพื่อซื้อสินค้าเหล่านั้นใช้ให้ทันกับความต้องการ ไม่เช่นนั้นก็ไม่สามารถประกอบอาหารต่อไปได้ หรือต้องเดินทางไปไกลเพื่อจะซื้อแต่ก็ไม่คุ้มกับราคาสินค้าที่ถูก

ดังนั้นร้านเหล่านี้จึงต้องใช้ข้อได้เปรียบที่มีอยู่มาปรับปรุงและพัฒนากิจการของตนเองให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า การจัดหาสินค้าที่หลากหลาย มีความต่อเนื่องในการหาสินค้าเข้าร้าน ก็จะทำให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้น ไม่ต้องปิดกิจการลงจำนวนมากเหมือนเช่นทุกวันนี้ เพราะร้านค้าปลีกขนาดเล็กเองมีลักษณะเฉพาะ ในเรื่องของความสะดวก ใกล้บ้านพัก คู่แข่งกับเจ้าของร้าน การคงเอกลักษณ์ในเรื่องการให้บริการในฐานะเพื่อนบ้าน จึงเป็นจุดสำคัญที่ลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงซื้อสินค้าจากร้านประเภทนี้อยู่อย่างต่อเนื่อง

<sup>3</sup> ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

#### 4.4.4 การปรับตัวของผู้ประกอบการรายย่อย

ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าขนาดใหญ่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความหลากหลายของสินค้าและมีรูปแบบความบันเทิงอื่นๆ อยู่ภายใน ส่งผลกระทบต่อร้านค้าขนาดเล็กอย่างรุนแรง ร้านค้าเหล่านี้จำนวนมากต้องปิดกิจการลง ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งยังคงเปิดดำเนินการและพบว่ายอดขายลดลง อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ร้านค้าขนาดเล็กอยู่รอดต่อไปได้นั้น คือตัวผู้ประกอบการเอง การเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและรู้จักปรับตัวเพื่อแข่งขัน คือคุณสมบัติที่สำคัญ

แนวทางที่เจ้าของร้านสามารถทำได้ในขั้นต้นคือ ปรับตัวโดยลดจุดด้อย เพิ่มจุดแข็ง ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานสำคัญก่อนจะรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น ต้องมีความพร้อมทั้งในด้านการจัดตกแต่งร้านให้มีความสะอาด สวยงาม จัดหมวดหมู่สินค้าให้เป็นสัดส่วน หรือสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อดึงดูดลูกค้าและรองรับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

นอกจากนี้ในด้านของบริการ สิ่งหนึ่งที่เป็นเสน่ห์ของร้านค้าขนาดเล็กที่มีมานานแล้วก็คือ อรรถาธิบายโมติวิดิคของเจ้าของร้านกับคนในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นความได้เปรียบสำคัญที่ช่วยยึดเหนี่ยวลูกค้าให้มีความประทับใจ

ส่วนด้านราคา แม้ว่าร้านขนาดเล็กจะมีต้นทุนในการซื้อสินค้าต่อหน่วยสูงกว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แต่ยังมีรายได้เปรียบในส่วนของต้นทุนของค่าเช่าที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับร้านค้าขนาดใหญ่ เพราะว่ามีงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือการลงทุน ทั้งจากในเรื่องค่าขนส่ง ทำให้โอกาสที่จะแข่งขันในด้านราคายังมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้การเลือกใช้ช่องทางการซื้อสินค้าที่มีอยู่หลากหลายในปัจจุบันก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนถูกลง และเสริมสร้างความได้เปรียบด้านราคาได้

อีกด้านหนึ่งที่สำคัญคือ การจัดการและบริหารงาน ในเรื่องระบบบัญชีแบบง่าย ๆ สามารถทำเป็นรายรับ รายจ่าย เช็คยอดสินค้าเข้าและออก เพื่อรู้จำนวนที่แน่นอน และติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางธุรกิจต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

เมื่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทำการปรับปรุงร้านค้าของตัวเองแล้ว มาตรการต่าง ๆ ของรัฐที่กำลังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจะเข้ามาช่วยเหลือผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยให้มีความอยู่รอด โดยจัดอบรมให้ความรู้ ฝึกทักษะในการบริหารงานร้านค้า และจัดให้มีศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้า เช่น บริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด ร้านพีพีเอส โคร์ จังหวัดราชบุรี เป็นต้น

#### 4.4.5 การเรียนรู้กลยุทธ์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ร้านค้าสะดวกซื้อหรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ล้วนแต่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เน้นบริการแก่ผู้บริโภคเป็นหลัก เปิดบริการ 24 ชั่วโมง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ซื้อที่ต้องการซื้อสินค้าเร่งด่วนหรือจำเป็น มีการขยายสาขาเพื่อให้ใกล้แหล่งชุมชนและความสะดวกของผู้บริโภค เน้นสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค อาหารประเภทฟาสต์ฟู้ดและเครื่องดื่ม ตลอดจนการบริการ โดยให้ความสำคัญในการรับบริการชำระค่าสาธารณูปโภคหลาย ๆ อย่างไว้ในร้านเดียวกัน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าหรือค่าโทรศัพท์ ทำให้ร้านค้าสะดวกซื้อ ได้รับความนิยมนภายในเวลาไม่นาน

ในการบริหารจัดการ การใช้ระบบแฟรนไชส์ซึ่งมีลักษณะการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้เจ้าของร้านค้าภายใต้ลิขสิทธิ์ของเจ้าของแฟรนไชส์ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับการขยายสาขา และช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองกับเจ้าของปัจจัยการผลิต เนื่องจากมีช่องทางการจำหน่ายที่มากกว่า นอกจากนี้ยังใช้การโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์เพียงครั้งเดียวแต่ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า

เครื่องมือที่สำคัญคือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพและการทำบัญชีบันทึกรายการเข้าออกสินค้าเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารสินค้า และการจัดทำสินค้าคงคลัง เช่นระบบพีโอเอส ที่สามารถบันทึกการขายสินค้าในแต่ละครั้งได้ในทันทีโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยลดต้นทุนได้มาก

ถึงเวลานี้ล้วนแล้วแต่เป็นกลยุทธ์ดีของร้านสมัยใหม่ ที่นำเอาการบริหารจัดการ การตลาด และการโฆษณา มาใช้ร่วมกัน ดังนั้นร้านค้าปลีกหรือร้านโชห่วยต้องตามให้ทันวิวัฒนาการของการค้าสมัยใหม่ และไม่หยุดนิ่งที่จะค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาร้านค้าของคนให้มีมาตรฐาน

#### 4.4.6 การเลือกทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

การเลือกทำเลที่ตั้งสำหรับร้านค้าปลีกคือการเริ่มต้นที่สำคัญ เนื่องจากสินค้าหลักของร้านค้าปลีกคือของใช้ในชีวิตประจำวัน ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมของร้านค้าปลีกจึงควรตั้งอยู่ในชุมชนหรือสถานที่ที่มีผู้คนผ่านไปมา เพื่อที่จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

เมื่อเลือกทำเลที่ตั้งที่ดีแล้ว ก็จะต้องพิจารณาด้วยว่าบริเวณใกล้เคียงมีร้านค้าปลีกอื่นที่ขายสินค้าใกล้เคียงกันหรือไม่ มากน้อยเท่าใด มีการตกแต่งอย่างไร และควรจะมีการสำรวจการตั้งราคาสินค้าของร้านค้าปลีกใกล้เคียงด้วย

นอกจากนี้ยังต้องพิจารณากลุ่มของผู้บริโภคบริเวณนั้นด้วยว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มใด เช่น ถ้าผู้บริโภคเป็นกลุ่มแม่บ้าน ก็จะต้องหาสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันมาวางขายเป็นหลัก หรือถ้ากลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่สนใจเรื่องสุขภาพก็ควรที่จะเลือกสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพเข้ามา

วางขาย เป็นต้น เมื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ร้านค้าปลีกก็จะมีลูกค้าประจำซึ่งจะทำให้มีรายได้ที่ต่อเนื่องและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

การเดินทางเพื่อซื้อสินค้าของผู้บริโภคก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เพราะผู้บริโภคส่วนมากคำนึงถึงความสะดวกในการเดินทางเป็นหลัก เช่น ถ้าหากร้านค้ามีลักษณะเป็นร้านขายส่งหรือมีขนาดใหญ่ และลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในการใช้รถยนต์ เนื่องจากสภาพถนนบริเวณหน้าร้านมีการทำถนน ขุด เจาะ หรือไม่มีที่จอดรถไว้บริการ ลูกค้าก็จะหันไปซื้อจากร้านอื่นที่สะดวกกว่า เช่นเดียวกับกรณีที่มีการวางของเกะกะ มีทางเท้าแคบ หรือมีร้านหาบเร่แผงลอยมาบังหน้าร้าน ก็จะทำให้ผู้บริโภคไม่ได้รับความสะดวกและไม่อยากมาซื้อสินค้าที่ร้าน เช่นเดียวกัน

ผู้ประกอบการที่ต้องการเปิดร้านใหม่หรือขยายสาขาเพิ่ม จึงควรที่จะคำนึงถึงทำเลที่ตั้งเป็นอันดับต้นๆ อย่างไรก็ตาม ทำเลหรือที่ตั้งไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของธุรกิจ เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญไม่แพ้กัน เช่น การตกแต่งร้านค้าของคนให้น่าสนใจ หรือหาสินค้าที่มีความแปลกใหม่มาดึงดูดลูกค้า และที่สำคัญคือบริการที่ดีและความสุภาพของเจ้าของและพนักงานในร้าน

#### 4.4.7 หลัก 5 ประการที่ร้านค้าปลีกควรให้ความสำคัญ

การประกอบธุรกิจค้าปลีกในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จนั้น ร้านค้าปลีกจำเป็นต้องมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ร้านค้าควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคแล้วนำมาใช้ปรับปรุงร้านให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ([www.thairegistration.com/thai/develop/article.doc](http://www.thairegistration.com/thai/develop/article.doc))

(1) การเสนอสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด กล่าวคือร้านค้าจะต้องเข้าใจสาเหตุต่าง ๆ ที่ลูกค้ามาเลือกซื้อของที่ร้านของตนเพราะเหตุใด พฤติกรรมในการเลือกซื้อของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นอย่างไร จะช่วยให้สามารถนำไปปรับปรุงร้านได้ดีขึ้น

(2) ร้านค้าควรให้บริการที่เป็นมิตรหรือเป็นกันเองกับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เจ้าของร้านควรมีการแนะนำสินค้า เนื่องจากมีลูกค้าจำนวนมากเลือกซื้อสินค้าตามคำแนะนำ ดังนั้นการแนะนำสินค้าที่มีคุณภาพดีให้กับลูกค้าจะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการสร้างลูกค้าประจำ

(3) ร้านค้าปลีกจำเป็นต้องมีการบริหารร้านอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการสั่งซื้อสินค้า การเก็บสต็อกสินค้า ควรมีการจัดทำบัญชีรายการสินค้าเข้าออก และบัญชีรายรับรายจ่ายในแต่ละวัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการจัดซื้อสินค้า และการทำสต็อกสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ร้านค้าควรมีการจัดตกแต่งร้าน เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ กล่าวคือ ร้านค้าควรมีการจัดตกแต่งร้านให้เป็นระเบียบและสวยงามน่าเข้า อย่างไรก็ตาม มีร้านค้าจำนวนไม่น้อยที่มีความเชื่อแบบผิด ๆ ร้านค้าบางร้านคิดว่าการจัดวางสินค้าบนชั้นจำนวนมากเป็นสิ่งดี โดยไม่คำนึงถึงยอดขายของสินค้าแต่ละชนิด แต่เมื่อถึงก่อดยอดขายแล้วจะพบว่าสินค้าเพียงไม่กี่ชิ้นที่ขายดีจะนั้นการวางสินค้าโดยไม่คำนึงถึงปริมาณการขายจะทำให้เสียพื้นที่การขายไปอย่างน่าเสียดาย

(5) การส่งเสริมการขาย ร้านค้าควรมีการจัดโปรโมชั่นบ้างตามโอกาสที่เหมาะสมเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ หรืออาจสมนาคุณสินค้าบางอย่างที่มีต้นทุนไม่สูงนักหรืออาจเป็นสินค้าที่ขายยากไปกับสินค้าที่มีกำไรมาก เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ก็เป็นการเรียกลูกค้าได้อีกทางหนึ่งด้วย

#### 4.4.8 การขายสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภค

ร้านค้าปลีกขนาดเล็กควรจะคำนึงถึงกลุ่มผู้บริโภคว่าเป็นกลุ่มใด เพื่อที่ร้านค้าจะได้รู้ถึงความต้องการของผู้บริโภคและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกต้อง การคัดเลือกสินค้าที่จะวางจำหน่าย ควรจะมีสินค้าที่หลากหลายยี่ห้อ กลิ่น สี หรือรสชาติ ในสินค้าประเภทเดียวกัน แต่ไม่จำเป็นต้องมีสินค้าทุกยี่ห้อ ซึ่งสินค้าที่คัดเลือกมาจำหน่ายควรเป็นสินค้าที่ขายดีหรือกำลังเป็นที่นิยมของผู้บริโภค นอกจากนี้ควรจะดูการเคลื่อนไหวของสินค้าว่าสินค้าใดจำหน่ายดีหรือไม่ดี ถ้าสินค้าใดจำหน่ายไม่ดีก็ลองหาสินค้าใหม่มาจำหน่ายแทน เพื่อบริหารพื้นที่ขายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ร้านค้าปลีกขนาดเล็กควรจะพิจารณาว่าสินค้าแต่ละประเภทที่จะนำมาจำหน่ายนั้นควรจะมีขนาดเท่าใด โดยพิจารณาจากพฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่นและลักษณะการใช้งานของสินค้า เช่น ถ้าเป็นสินค้าที่ลูกค้าจะมาซื้อก็ต่อเมื่อสินค้านั้นหมดกะทันหัน ขนาดของสินค้าก็ควรจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ไม่ควรเป็นขนาดใหญ่ การกำหนดราคาขายขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า และควรสังเกตการตั้งราคาขายของร้านค้าใกล้เคียง อย่างไรก็ตามอาจกำหนดราคาขายที่ไม่แตกต่างจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่มากนัก เช่น อาจเท่ากับหรือสูงกว่าเล็กน้อย ร้านค้าปลีกขนาดเล็กก็จะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้บริโภค เพราะมีความสะดวกในการไปเลือกซื้อสินค้า โดยไม่เสียเวลาในการเดินทาง

เมื่อร้านค้าปลีกทำการบริหารสินค้าได้อย่างดี และจำหน่ายสินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภคแล้ว จะทำให้เกิดการหมุนเวียนของสินค้าอย่างรวดเร็ว รวมทั้งลูกค้าจะได้สินค้าที่ใหม่และมีคุณภาพอยู่เสมอ

#### 4.4.9 การให้บริการของร้านค้าปลีกสมัยใหม่

การแข่งขันของร้านค้าปลีกก็คือการแข่งขันเพื่อให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าที่ร้านให้มากที่สุด ความหลากหลายหรือราคาของสินค้าในร้านอาจเป็นการแข่งขันในเบื้องต้นเท่านั้น แต่ในระยะยาว การทำให้ลูกค้าพึงพอใจและทำในสิ่งที่ดีกว่าความคาดหวังของลูกค้า เป็นสิ่งที่ร้านค้าไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต้องให้ความสำคัญ

ความต้องการของลูกค้าคือสิ่งสำคัญที่ร้านค้าไม่ควรมองข้าม การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อาจทำให้ประสบผลสำเร็จในระยะสั้น แต่การให้ความสำคัญกับลูกค้า การเสนอบริการที่ประทับใจ เป็นกันเองและมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จะทำให้ร้านค้าประสบผลสำเร็จได้ยาวนานกว่า นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องยอมรับคำวิจารณ์หรือคำตำหนิของลูกค้าเพราะการวิจารณ์จะแสดงถึงความรู้สึกของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เมื่อมีคำวิจารณ์จากลูกค้า ร้านค้าปลีกควรจะได้รับทราบและแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ

นอกเหนือจากเรื่องของสถานที่และสินค้า ลักษณะการบริการของแต่ละร้านจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเภทของร้านค้าปลีก อาจมีการขยายเวลาการให้บริการที่ยาวนานกว่าร้านคู่แข่งกัน แต่ถ้าเป็นธุรกิจค้าปลีกแบบบริการตนเองมักจะใช้การบริการในรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่เน้นการบริการแบบใช้พนักงานขายแต่มีการใช้ป้ายเป็นสื่อแทน เป็นต้น

บุคลากรของร้านค้านั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะแสดงถึงคุณภาพของการบริการของแต่ละร้าน ดังนั้นจึงควรที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการและการขายสินค้า จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจส่งผลให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีและอยากเข้ามาซื้อสินค้าตามไปด้วย

นอกจากการบริการที่ดีและให้ความสำคัญกับลูกค้าแล้ว ร้านค้าปลีกควรมีการตั้งราคาที่เหมาะสมและไม่เอาเปรียบผู้บริโภค เพื่อลูกค้าจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อร้านค้าในทุก ๆ ด้านและอยากเข้ามาซื้อสินค้า ทำให้ร้านค้ามีลูกค้าประจำต่อไป

#### 4.4.10 การทำบัญชีเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนมากไม่ได้มีการบันทึกรายการสินค้าเข้าออกและยอดขายในแต่ละวัน การทำบัญชียังนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากจำเป็นต้องรู้ว่ามียอดกำไรหรือขาดทุนในแต่ละวัน/เดือน เท่าไร และสินค้าชนิดไหนที่ขายดี ขายไม่ดี ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการลงทุนหรือขยายกิจการในอนาคต ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจึงต้องมีบันทึกรายการสินค้าเข้าหรือสินค้าออกและยอดขายอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบัญชี หรือ Accounting คือ การรวบรวม บันทึก จำแนกและทำสรุปข้อมูลอันเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางการเงิน เป็นการบันทึกและจัดทำในรูปของตัวเลข ทั้งนี้การทำบัญชีจัดทำเพื่อนำข้อมูลสรุปที่ได้ มาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ต่อไป (ธานี ศิริสกุล และคณะ, 2535 : 8)

ร้านค้าปลีกควรมีการจัดเก็บบันทึกการขายสินค้าที่นำเข้ามาขายในร้านและสินค้าที่ขายไปในแต่ละวัน ว่าเป็นสินค้าใด มีจำนวนเท่าไร ขายไปในราคาเท่าไร เพื่อจะได้ทราบยอดขายและนำตัวเลขที่ได้้นั้นมาคำนวณเป็นรายรับ รายจ่าย ของแต่ละวันหรือ แต่ละเดือน นอกจากจะทำให้ทราบต้นทุนและกำไรแล้ว ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้นำมาบริหารสินค้าเข้าร้าน ได้ด้วยการวิเคราะห์ยอดขายของสินค้าว่าสินค้าใดขายดี และสินค้าใดขายไม่ดี เพื่อนำมาตัดสินใจว่าควรนำสินค้าประเภทใด เป็นจำนวนเท่าใดเข้าร้าน ถ้าไม่มีการจัดทำบัญชีก็จะไม่สามารถวางแผนการในอนาคตได้

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ได้นำสิ่งเหล่านี้เข้ามาใช้ในการบริหารทางด้านบัญชีเพื่อลดต้นทุนทางการตลาด ร้านค้าขนาดใหญ่และร้านสะดวกซื้อในปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการจัดทำบัญชีและการบริหารสินค้า ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วไปก็ควรที่จะนำประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการกับธุรกิจของตน เพื่อให้ทัดเทียมกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ

#### 4.4.11 การจัดร้านให้น่าสนใจ (<http://www.thairegistration.com/thai/develop/article.doc>)

ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมักมีลักษณะคล้ายกัน คือมีสินค้าวางเต็มร้านจนไม่มีทางเดินเข้าออกหรือเลือกซื้อสินค้า ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะเหล่านี้เพื่อปรับตัวให้แข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้มากขึ้น

การจัดตกแต่งร้านนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาร้านค้า เนื่องจากสิ่งที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ก่อนสิ่งอื่นคือการจัดแสดงสินค้าในตู้กระจกหน้าร้านและทางเข้า ถ้ามีการออกแบบที่ดีและน่าสนใจก็จะสามารถจูงใจลูกค้าให้เข้ามาในร้านได้ ลูกค้าส่วนมากต้องการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าที่เป็นระเบียบ และสามารถเลือกสินค้าได้ด้วยตนเอง

การจัดแผนผังร้านจะครอบคลุมพื้นที่ภายในร้านทั้งหมด การวางผังสินค้าในร้านให้เหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าเดินไปยังจุดที่ต้องการจะให้เข้าไป หรือให้ลูกค้าสามารถเดินดูสินค้าได้อย่างทั่วถึง สิ่งที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแผนผังร้านค้าก็คือ การอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า การใช้พื้นที่ภายในร้านให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งควรจัดให้มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศปลอดโปร่ง ไม่มีมุมอับ เพื่อให้ร้านค้าน่าเข้าและร้านค้านเองก็จะได้ใช้พื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

การจัดวางสินค้าประเภทเดียวกัน เช่น แยมพู สบู่ ยาสีฟัน หรือสินค้าที่มีความสัมพันธ์กันไว้ให้อยู่ในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงกันจะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค นอกจากนั้นการจัดวางสินค้าของร้านค้าควรจะคำนึงถึงผลตอบแทนที่ได้ด้วย เช่น สินค้าบางอย่างลูกค้าไม่ได้ตั้งใจซื้อหรือไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ได้แก่ ขนมขบเคี้ยว ลูกอม กระดาษทิชชู ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ควรมีการจัดวางไว้ด้านหน้าหรือพื้นที่ที่สามารถมองเห็นได้เด่นชัดและง่ายต่อการตัดสินใจซื้อ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อ โดยฉับพลัน

#### 4.4.12 การบริหารพื้นที่ขายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารพื้นที่ขายเป็นกลยุทธ์หนึ่งสำหรับร้านค้าปลีกที่ควรนำมาปรับใช้เพื่อจัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าที่มีระดับการหมุนเวียนและผลกำไรแตกต่างกัน รวมทั้งคำนึงถึงสัดส่วนและทิศทางเดินของลูกค้าที่เหมาะสม

การกำหนดพื้นที่ของร้าน เป็นการจัดสรรพื้นที่ร้านส่วนที่จะจัดวางสินค้าประเภทต่าง ๆ รวมทั้งทางเดินและเคาน์เตอร์ว่าจะจัดให้อยู่บริเวณใด ใช้พื้นที่เท่าไร เพื่อให้ร้านค้าใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น สินค้าบางชนิดอาจวางบนเคาน์เตอร์เพื่อจะประหยัดพื้นที่ส่วนหนึ่ง

การวางแผนผังของร้าน เป็นการกำหนดทิศทางเดินของลูกค้านับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ลูกค้าได้เห็นสินค้าทั้งหมดและสามารถเลือกสินค้าได้โดยง่าย ทั้งนี้ร้านค้าควรจะกำหนดทิศทางเดินให้ลูกค้าอยู่ในร้านนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ และต้องคำนึงถึงความความสะดวกสบายของลูกค้าเป็นหลัก โดยการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่เดียวกัน

การออกแบบและการตกแต่งภายในร้าน เป็นเทคนิคสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ร้านค้าควรมีการจัดตกแต่งร้านให้สวยงามน่าเข้า ร้านค้าบางร้านใช้การติดป้ายประดับต่าง ๆ เพื่อให้ร้านค้ามีสีสันและบรรยากาศที่ดี สอดคล้องกับรสนิยมของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งยังเป็นการโฆษณาสินค้าไปในตัว เช่น การจัดตกแต่งร้านตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ ตรุษจีน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการและลูกค้าจะได้ทราบว่าร้านค้ามีสินค้าตามเทศกาลนั้น ๆ

องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการดึงดูดผู้บริโภค ถึงแม้ว่าร้านค้ามีความหลากหลายของสินค้า แต่ถ้าหากการจัดตกแต่งและการวางแผนร้านไม่น่าสนใจก็ย่อมไม่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ ดังนั้นร้านค้าปลีกจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารพื้นที่ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถพัฒนาร้านค้าให้ทัดเทียมกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ



#### 4.5.13 การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายจัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่นำมาใช้เพื่อจูงใจผู้บริโภค การส่งเสริมการขาย หรือ Sales Promotion เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นความต้องการซื้อ โดยปกติแล้วจะจัดขึ้นชั่วคราวเท่านั้น แต่ในปัจจุบันร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ส่วนมากมีการจัดการส่งเสริมการขายเป็นประจำ ดังนั้นการที่ร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถแข่งขันได้ในสถานะเช่นนี้ จะต้องมีการจัดการส่งเสริมการขายด้วยเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและจูงใจ ลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ

ถึงสำคัญอันดับแรกของการส่งเสริมการขาย คือ การวิเคราะห์ทางการตลาด ได้แก่ การรวบรวมความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคตว่าลูกค้าต้องการอะไร เช่น บางครั้งลูกค้าอาจจะต้องการของแถมมากกว่าสินค้าก็ได้ รองลงมาคือการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ เช่น การศึกษาคุณลักษณะและความคงทนของสินค้า และการวิเคราะห์คู่แข่งและถึงแวดล้อม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั่ว ๆ ไปที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขายสินค้า เช่น ถ้าร้านค้าคู่แข่งมีการลดราคา แต่ถ้าสินค้ามีคุณภาพไม่ดีก็อาจกลายเป็นโอกาสในการแข่งขันของเรา

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ส่วนต่าง ๆ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำ การส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาสินค้า การแถมสินค้า การแลกซื้อ เป็นต้น บางครั้งการส่งเสริมการขายจะทำให้มีกำไรที่ลดลงหรือต้นทุนสูงขึ้น แต่เมื่อพิจารณาถึงยอดขายที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นแล้วการส่งเสริมการขายอาจจะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม