

บทที่ 4

สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาล จังหวัดลำปาง

การศึกษาเรื่องปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง ได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวน 20 ราย และเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎีของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (ศุภางค์ จันทวานิช, 2542 : 144-155) และนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- 4.2 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
- 4.3 ผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
- 4.4 สรุปปัญหาการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
- 4.5 การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
- 4.6 อนาคตของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ผลการศึกษารูรูกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูล	ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม	
สถานะของผู้ให้สัมภาษณ์	เจ้าของกิจการ	จำนวน 17 ราย
	พนักงานบัญชี	จำนวน 3 ราย
ประวัติการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน 10 ราย
	ปริญญาตรี	จำนวน 10 ราย
ประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีก	5-10 ปี	จำนวน 9 ราย
	11-20 ปี	จำนวน 6 ราย
	มากกว่า 20 ปี	จำนวน 5 ราย
ขนาดร้านค้า	ขนาด 1 คูหา	จำนวน 10 ร้าน
	ขนาด 2 คูหา	จำนวน 9 ร้าน
	ขนาด 4 คูหา	จำนวน 1 ร้าน
ชื่อร้านค้า	ไม่มีชื่อร้านค้า	จำนวน 6 ร้าน
	มีชื่อร้านค้า	จำนวน 14 ร้าน
ลักษณะที่ทำการปรับปรุง	เปลี่ยนชั้นวางสินค้าใหม่	จำนวน 13 ร้าน
	ปรับปรุงการจัดวางสินค้า	จำนวน 17 ร้าน
	ลูกค้าสามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้เอง	จำนวน 10 ร้าน
	เพิ่มตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่ม	จำนวน 10 ร้าน
	เปลี่ยนตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่มให้มีขนาดใหญ่	จำนวน 1 ร้าน
	ตู้ไอศกรีม	จำนวน 12 ร้าน
	เครื่องคิดเงิน	จำนวน 10 ร้าน
	เครื่องปรับอากาศ	จำนวน 2 ร้าน
	เพิ่มการขายหนังสือ หนังสือพิมพ์ นิตยสารต่าง ๆ น้ำดื่ม น้ำแข็ง	จำนวน 9 ร้าน

4.2 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

4.2.1 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อให้ทราบโอกาสและข้อจำกัดของธุรกิจ

1. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ในปัจจุบันนี้ ประเทศไทยยังไม่สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำได้ ด้วยว่ามีปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลกระทบมากมาย เช่น เศรษฐกิจโลกยังไม่ฟื้นตัว เศรษฐกิจยุโรปและญี่ปุ่นมีแนวโน้มตกต่ำ ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ต้นทุนสินค้าเพิ่ม สินค้าราคาแพงขึ้น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง อัตราดอกเบี้ยเงินฝากลดลง ปัญหาการว่างงานมีความรุนแรงขึ้น กำลังซื้อโดยรวมลดลง ในขณะที่ผู้บริโภคทุกคนมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ทำให้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม จากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้มีโอกาสในการขายเพราะสินค้าขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูกลงจะขายดี แต่มีข้อจำกัดจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นกันเพราะกำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง และร้านค้ามีเงินทุนน้อยไม่กล้าเสี่ยงลงทุนซื้อสินค้าปริมาณมากและไม่สามารถหาสินค้าราคาถูกลงคุณภาพปานกลางมาจำหน่าย ทำให้ทุกร้านค้ามียอดขายลดลงร้อยละ 10 ถึง 30 แต่ทุกร้านค้าคิดว่าสาเหตุที่ทำให้มียอดขายลดลงมากถึงร้อยละ 50 เกิดจากการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น บิ๊กซี ฯ

2. สภาวะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

จากภาวะที่ประเทศไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้มีการแก้ไขกฎหมายธุรกิจค้าปลีกในปี 2542 เพื่อต้องการให้มีเงินลงทุนจากต่างชาติ เข้ามาในภาวะที่ประเทศประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยกำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการต่างชาติสามารถถือหุ้นได้เกิน 49 เปอร์เซ็นต์ ยกเว้นธุรกิจค้าปลีกที่มีเงินลงทุนไม่เกิน 100 ล้านบาท แต่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยต่างก็มีทุนจดทะเบียนไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท กฎหมายฉบับนี้จึงไม่สามารถคุ้มครองผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ยังไม่พร้อมในการแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต่างชาติได้ จึงทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต่างชาติเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งต่างก็มีเงินทุนสูง มีประสบการณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความสามารถขยายสาขาอย่างรวดเร็วในแหล่งชุมชนต่างๆ และดำเนินกลยุทธ์หลายรูปแบบ เช่น การแข่งขันด้านสินค้าราคาต่ำ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การเปิดให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด จึงทำให้ภาวะการแข่งขันทวี

ความรุนแรงขึ้น ในขณะที่มาตรการช่วยเหลือจากรัฐบาลล่าช้าทั้งมาตรการระยะสั้นและระยะยาว เช่น การยกเว้นภาษีใหม่และการศึกษากฎหมายเดิมเพื่อมาบังคับใช้ก็ยังไม่เสร็จ การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าใช้เวลา 3-5 ปี การจัดอบรมให้ความรู้ผู้ประกอบการยังไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ การเปิดเสรีทางการค้าจึงทำให้ไม่สามารถออกกฎหมายที่กีดกันทางการค้าได้ ในส่วนของการจัดเก็บภาษีร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ถูกประเมินภาษีในอัตราที่เพิ่มขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสถานะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายเป็นข้อจำกัดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

3. สถานะแวดล้อมทางสังคม

พฤติกรรม ค่านิยม วิถีชีวิตและทัศนคติของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยจะใช้บริการร้านค้าปลีกเพื่อความบันเทิงมากกว่าการจับจ่ายซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว พฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภคก็เปลี่ยนไป ตลาดซื้อมากขึ้น อ่านฉลากมากขึ้น ไม่ยึดติดสินค้าที่มีตราหือ แต่ซื้อที่คุณภาพและความคุ้มค่าของราคาสินค้ามากกว่า จะเปรียบเทียบสินค้าแต่ละรายการก่อนจะตัดสินใจซื้อ รวมทั้งการซื้อปริมาณมาก ๆ เพื่อที่จะได้ราคาถูก ผู้บริโภคจะใช้เวลาในการเลือกซื้อสินค้าหลังเลิกงาน หรือวันหยุด เสาร์ อาทิตย์ ซึ่งเป็นวันสำหรับครอบครัวในการพักผ่อนโดยสามารถไปใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ทุกคน เพราะมีสินค้าและบริการไว้อย่างครบถ้วน บรรยากาศดี มีเครื่องปรับอากาศทำให้เย็นสบาย สถานที่กว้างขวาง สวยงาม เดินดูสินค้าได้ตามสบาย ให้ความรู้สึกว่าเป็นคนรุ่นใหม่ ทันสมัย และมีความบันเทิงต่างๆ เช่น โรงภาพยนตร์ ศูนย์วีดีโอเกมส์

ซึ่งร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองพฤติกรรมและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้เลย ผู้บริโภคไม่สามารถเดินดูสินค้าก่อนซื้อ สถานที่คับแคบ เก้าอี้ไม่ทันสมัย ถึงแม้บางร้านได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านให้ทันสมัย สวยงาม ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้เอง แต่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและความบันเทิงต่างๆ โดยส่วนใหญ่ผู้บริโภคมาซื้อสินค้าเมื่อมีความจำเป็นซื้อสินค้าขนาดเล็กหรือกลาง ซื้อปริมาณน้อยและรอคอยที่จะไปใช้บริการเมื่อมีรายการส่งเสริมการขายของบักซี ฯ ดังนั้นสถานะแวดล้อมทางสังคมจึงเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

4. สถานะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวน 10 ร้าน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพราะคิดว่าเป็นกิจการขนาดเล็กจึงไม่มีความจำเป็น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มต้นทุนการดำเนินงาน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและผู้ประกอบการไม่มีความชำนาญในการใช้งาน มีเพียงแค่เครื่องคิดเลขก็สามารถช่วยงานได้แต่ทำให้ร้านไม่ทันสมัย จึงเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ

สำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวน 10 ร้าน ได้นำเทคโนโลยีแบบง่าย ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้เย็นแช่สินค้าและเครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ ทำให้รูปลักษณ์ของร้านค้ามีความทันสมัย สวยงาม สะดวกมากขึ้น จึงเป็นโอกาสของธุรกิจ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานต้องใช้เงินลงทุนสูงและมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา

ส่วนการตรวจนับสินค้าคงคลังใช้วิธีการจดจำ การบันทึกด้วยมือ จึงเป็นข้อจำกัดเพราะบางครั้งก็เคยเกิดความผิดพลาดบ้าง เช่น สินค้าขาด เก่าล้าสมัย หมดยุค ขำรุค เป็นต้น ส่วนข้อมูลลูกค้าไม่มีการบันทึกเก็บไว้แต่ใช้วิธีจดจำเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ซื่อซายกันมาเป็น 10 ปีก็จ้ะรู้จักกันดีอยู่แล้ว จึงเป็นโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประจำ

5. ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก

ลักษณะโครงสร้างของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดลำปางก่อนการเปิดดำเนินการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ภาวะการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังไม่มี ความรุนแรง เพราะส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ไม่มีใครเป็นผู้นำตลาด ความสามารถใกล้เคียงกัน สินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง จนกระทั่งมีการขยายสาขาของร้านค้าปลีกต่างชาติภายในจังหวัด เช่น ร้านค้าส่วนลด (บิ๊กซี ฯ) ร้านค้าสะดวกซื้อ ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้น เพราะมีการแข่งขันในด้านราคาสินค้าและบริการเสริมพิเศษรูปแบบใหม่ๆ ความครบถ้วนของสินค้าและบริการ (One Stop Shopping) และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น

ในขณะที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีข้อจำกัดไม่สามารถแข่งขันได้ เพราะมีเงินทุนน้อย ไม่สามารถปรับรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย สินค้ามีจำหน่ายไม่หลากหลาย บรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กและกลาง ต้นทุนสินค้าสูงไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การให้บริการเสริมพิเศษเหมือนธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ แต่เนื่องจากมีความใกล้ชิดลูกค้าสามารถใช้กลยุทธ์ในการให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับลูกค้า

6. ข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของผู้ประกอบการรายใหม่

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถป้องกันการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของคู่แข่งรายใหม่รูปแบบธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ เพราะร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีชื่อเสียงมาก มีเงินลงทุนสูง มีเงินทุนจดทะเบียนไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท สามารถขยายสาขาได้จำนวนมากและรวดเร็ว ทำให้มีโอกาสครอบครองทำเลที่ดีได้ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มาก มีรูปแบบของการจำหน่ายสินค้า

และบริการครบวงจร มีการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดและรูปแบบการบริการใหม่ๆ มีการประหยัด เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าปริมาณมากทำให้ได้รับส่วนลดทางการค้า และการส่งเสริมการขายจากผู้จำหน่ายสินค้า ร้านค้าปลีกสมัยใหม่จึงมีข้อได้เปรียบมาก และสามารถเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกได้ง่าย ในปัจจุบันนี้เริ่มมีกระแสต่อต้านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ของชาวต่างชาติมากขึ้น เพราะว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมต้องเลิกกิจการ อย่างไรก็ตามร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถป้องกันตนเองได้จากการมีลูกค้าประจำ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า มีความเป็นกันเองและซื่อสัตย์ มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกมานาน

7. สินค้าทดแทน

เนื่องจากสินค้าอุปโภค บริโภค เป็นสินค้าที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวัน สินค้าจึงสามารถทดแทนกันได้ สำหรับธุรกิจค้าปลีกแล้วจะเป็นลักษณะของการทดแทนกันระหว่างผู้ประกอบการร้านค้าหรือธุรกิจค้าปลีกรูปแบบต่างๆมากกว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถถูกทดแทนด้วยร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (เช่น บิ๊กซี) เพราะได้เปรียบในเรื่องราคาสินค้าที่ถูกกว่า สินค้าหลากหลายมากกว่า มีบริการครบวงจร สิ่งอำนวยความสะดวกมากมายและผู้บริโภคมีพฤติกรรมและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งร้านค้าสะดวกซื้อ (เช่น ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ร้านเอเอ็มพีเอ็ม) ซึ่งเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้สะดวกกับผู้บริโภคในกรณีต้องการสินค้าเร่งด่วน สินค้าประเภทอาหารมีความหลากหลายและแตกต่างจากร้านอื่น บริการเสริม เช่น สินค้าแถมซื้อ บริการปรุงอาหาร ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มเด็กและวัยรุ่นนิยมใช้บริการมาก นอกจากนี้ทำเลที่ตั้งมักจะกระจายทั่วถึงแหล่งชุมชน ผู้บริโภคจดจำชื่อร้านและตราสัญลักษณ์ของร้านได้แม่นยำ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่จึงมีข้อได้เปรียบมากกว่า

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีข้อจำกัดเนื่องจากจำหน่ายสินค้าที่มีราคาสูงกว่า สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้บริโภคจึงเปลี่ยนไปใช้บริการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่าย และมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนตัว (Switching Cost ต่ำ) นอกจากนี้ร้านค้าจะปิดบริการเวลาประมาณ 20.00 - 22.00 น. ชื่อของร้านค้าไม่เป็นที่รู้จัก แต่สิ่งที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถทดแทนร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้ คือ ความเป็นกันเอง ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดี มีการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง การให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ สินค้าสามารถแบ่งขายได้ เป็นต้น

8. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีอำนาจต่อรองกับผู้บริโภคน้อยเนื่องจาก ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นคนในละแวกใกล้เคียงร้านและเป็นลูกค้าของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ด้วย ปริมาณการซื้อในแต่ละครั้ง

ไม่มาก ส่วนใหญ่เป็นการซื้อแบบฉุกเฉินหรือมีความจำเป็นต้องใช้ในเวลานั้น ลูกค้าทราบข้อมูลด้านราคา ร้านค้ามีจำนวนมาก ผู้บริโภคมีทางเลือกมาก จึงสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการที่ร้านค้ารูปแบบใดก็ได้ตามความพอใจ โดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนบริการ (Switching Cost) ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป ภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้น ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ คอยกระตุ้นผู้บริโภคและร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเองก็ไม่ปรับปรุงบริการ หรือภาพลักษณ์ให้ทันสมัย ซึ่งผลกระทบที่ได้รับคือยอดขายลดลง โดยเฉพาะในช่วงสิ้นเดือนยอดขายลดลงมาก เพราะลูกค้าไปใช้บริการบิกซีฯ อย่างไรก็ตามร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีอำนาจการต่อรองกับลูกค้าประจำบางรายมาก เพราะผู้ประกอบการให้บริการที่ดี เป็นกันเอง และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

9. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายสินค้า

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายสินค้าน้อย เพราะยอดสั่งซื้อน้อย เนื่องจากยอดขายลดลง ถึงแม้ว่าทางร้านจะมีการชำระเงินที่ตรงตามกำหนด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานขาย ซื้อขายกันมานานก็ตาม แต่บางบริษัทพนักงานไม่สนใจที่จะขายสินค้า เพราะส่วนใหญ่มีปริมาณการสั่งซื้อน้อย จึงไม่ได้ส่วนลดหรือแถม รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขาย ในขณะที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะมีปริมาณการสั่งซื้อมาก ทำให้มีส่วนลด แถมและการส่งเสริมการขายรูปแบบต่างๆ ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้บริการมาก แต่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีอำนาจต่อรองกับร้านค้าส่งภายในจังหวัดมาก เพราะมีร้านค้าส่งหลายร้านทำให้ต้องแข่งขันเรื่องราคา

4.2.2 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ

1. การตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- จุดแข็ง คือ ลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่อยู่ในละแวกเดียวกัน มีความใกล้ชิด มีความพยายามหาสินค้ามาตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ลูกค้าประจำที่ซื้อซ้ำกันมานานจะมีความภักดีต่อร้าน
- จุดอ่อน คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มเดียวกับบิกซี ฯ และร้านค้าสะดวกซื้อทั่ว ๆ ไป ประกอบกับทัศนคติ พฤติกรรมและค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปมาก ชอบความสะดวกสบายทันสมัย บริการครบวงจร มีความเชื่อว่าสินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีคุณภาพดี สินค้า

ใหม่และราคาถูกลงกว่า จึงทำให้ผู้บริโภคไปใช้บริการกันมากขึ้น โดยเฉพาะหนุ่มสาวหรือเด็กจะไม่มี ความรักดีต่อร้านค้า สามารถไปใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ ถ้ามีความจำเป็นก็มาใช้บริการ ที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

สินค้าและบริการ

- จุดแข็งของร้าน คือ การบริการที่ดี ผู้ประกอบการมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีบริการส่งสินค้า บริการขายเชื่อ สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายได้ เช่น บุหรี่เป็นมวน ซุปไก่เป็นขวด น้ำตาล ข้าวสาร ผ้าเย็บชนิดของ สีฟุ้งทาปาก เกลือของโลหะบาท
- จุดอ่อน คือ สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร เดินเลือกซื้อเองไม่ได้ ร้านเก่าไม่ทันสมัย ชื่อเสียงของร้านไม่เป็นที่รู้จัก ไม่สามารถเปิดบริการจนถึงเที่ยงคืนได้ ร้านมีวันหยุดบ้าง เช่น ปีใหม่ ตรุษจีน

ราคา

- จุดแข็ง คือ สินค้าขนาดเล็กและขนาดกลางจะมีราคาถูก
- จุดอ่อน คือ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ เพราะมีต้นทุนสินค้าสูง (จากการซื้อปริมาณน้อย)

ทำเลที่ตั้งและการตกแต่งร้านค้า

- จุดแข็งของร้านคือ การเปิดดำเนินการมานาน ทำให้ครอบครองทำเลที่ดี ใกล้แหล่งชุมชน หอพัก โรงเรียน สถานที่ราชการ สถานีรถไฟ สถานีขนส่ง มีที่จอดรถสะดวก บางร้านค้าจะให้ลูกค้า เดินเลือกสินค้าได้เอง และจัดสินค้าแยกเป็นหมวดหมู่ชัดเจน
- จุดอ่อน คือ การตกแต่งร้านไม่ทันสมัย คับแคบ การจัดวางสินค้าตามความสะดวกและความเคยชิน บางร้านค้าลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกสินค้าได้เอง

การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

- จุดแข็ง คือ ผู้ประกอบการจะเป็นพนักงานขาย ซึ่งจะให้บริการดี เอาใจใส่ดี ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จดจำลูกค้าได้แม่นยำ ตัดสินใจได้ทันทีเวลามีปัญหา
- จุดอ่อน คือ ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย

การวิจัยการตลาดและการเก็บข้อมูลลูกค้า

- จุดแข็ง คือ มีประสบการณ์ในการดำเนินงานมาหลายปี สามารถนำมาวางแผนการดำเนินงานได้ ข้อมูลลูกค้าใช้วิธีการจดจำ
- จุดอ่อน คือ ไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างมีระบบ ใช้การติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ สิ่งตีพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มผู้ประกอบการด้วยกัน รวมทั้งการรับรู้ข่าวสารจากพนักงานขายของบริษัทผู้จำหน่ายสินค้า

2. การเงิน

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีเงินทุนน้อยกว่า ไม่สามารถจัดหาสินค้าให้หลากหลาย มีราคาสูง และคุณภาพดีมาจำหน่ายได้ ไม่สามารถขยายร้านหรือปรับปรุงร้าน ไม่กล้าเสี่ยงลงทุนและต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ

3. การจัดซื้อและการบริหารคลังสินค้า

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีร้านขนาดเล็ก ไม่มีสาขา มีสินค้าไม่กี่รายการ ไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารคลังสินค้าเพราะสินค้านี้น้อย ในการจัดซื้อจะซื้อสินค้าจากพนักงานขายของบริษัท หน่วยรถและร้านค้าส่งในท้องถิ่น โดยจัดซื้อในปริมาณน้อยแต่ซื้อบ่อยครั้ง ทำให้ลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าได้ จัดซื้อเมื่อสินค้าใกล้หมด ทำให้มีสินค้าใหม่ ทันสมัย

จุดอ่อน คือ เกิดปัญหาสินค้าหมด ไม่มีจำหน่าย ต้นทุนสินค้าสูง ราคาขายสูง ผู้ประกอบการใช้ประสบการณ์ในการจดจำรายการสินค้าและพิจารณาสั่งซื้อ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสั่งซื้อ

4. การบริหารทรัพยากรบุคคล

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้บริหารและพนักงานขาย มีจุดแข็งคือผู้ประกอบการให้การบริการที่ดี มีความเป็นกันเอง ใกล้ชิดลูกค้า

จุดอ่อน คือ บุคลากรมีน้อย ผู้ประกอบการเป็นผู้ดูแลทุกอย่าง ทำให้การดูแลความเรียบร้อยภายในร้านไม่มีประสิทธิภาพ

5. การวิจัยและพัฒนา

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีการวิจัยและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าและข้อมูลการตลาด ผู้ประกอบการใช้วิธีการจดจำลูกค้าและความต้องการของลูกค้า แต่ผู้

ประกอบการได้มีการศึกษาผลงานใหม่ ๆ และศึกษาคู่แข่ง การติดตามข่าวสารสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงให้แก่ธุรกิจตามความเหมาะสม

6. การจัดการ

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมนั้น ผู้ประกอบการจะเป็นผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวเองซึ่งสะดวกและรวดเร็ว แต่มีจุดอ่อนคือประสบการณ์ในอดีตเพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ผู้ประกอบการปัจจุบันต้องมีความรู้และเข้าใจในสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีก คู่แข่งและการดำเนินกลยุทธ์รูปแบบใหม่ รวมทั้งต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจนสามารถแข่งขันได้

4.2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จากข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม สามารถนำมาจัดทำโอกาส ข้อจำกัด จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 โอกาสและข้อจำกัดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

โอกาส	ข้อจำกัด
<p>1. เศรษฐกิจ เศรษฐกิจตกต่ำกำลังซื้อผู้บริโภคลดลง ขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูกลงจะขายดี</p>	<p>เศรษฐกิจตกต่ำ ราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสินค้าเพิ่ม ราคาสินค้าแพงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ปัญหาการว่างงานมีความรุนแรงขึ้น กำลังซื้อโดยรวมลดลง ทำให้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ</p>

<p>2.การเมืองและกฎหมาย</p> <p>ภาคเอกชนรวมกลุ่มกระตุ้นให้รัฐบาลเร่งแก้ไข ปัญหาต่างๆ</p>	<p>-จากการเปิดเสรีทางการค้าและการแก้ไขพระราชบัญญัติเรื่องการค้าปลีก ที่เปิดโอกาสให้ต่างชาติถือหุ้นได้เกินร้อยละ 49 รัฐบาลไม่สามารถควบคุมการค้าเนื้องานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของต่างชาติได้และการแก้ไขปัญหาจากภาครัฐล่าช้า</p> <p>-สรรพากรจัดเก็บภาษีมากขึ้นทุกๆ ที่มียอดขายลดลง</p>
<p>3. พฤติกรรม ค่านิยมและทัศนคติของผู้บริโภค</p> <p>-ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นกิจการที่อยู่คู่สังคม ไทยและมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคมานาน</p> <p>-ปัจจุบันมีกระแสต่อต้านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่</p>	<p>ทัศนคติ พฤติกรรมและค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ชอบความสะดวกสบายทันสมัยและบริการครบวงจรที่สามารถไปใช้บริการได้ทั้งครอบครัว มีความเชื่อว่าสินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีคุณภาพดี สินค้าใหม่และราคาถูกกว่า และมองว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ราคาสินค้าแพงกว่า จะเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนซื้อ</p>
<p>4.เทคโนโลยี</p>	<p>-การใช้เทคโนโลยีเป็นการเพิ่มต้นทุนการดำเนินงาน ใช้เงินลงทุนมากและมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสูง</p> <p>-ไม่มีเทคโนโลยีช่วยในการดำเนินงานทำให้ภาพลักษณ์ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่ทันสมัย</p>
<p>5.ภาวะการแข่งขัน</p>	<p>-ภาวะการแข่งขันสูงและมีความรุนแรงมาก ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การให้บริการเสริมพิเศษ</p>

<p>6. ข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของผู้แข่งขันรายใหม่</p> <p>มีกระแสต่อต้านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ทำลายธุรกิจพื้นฐานของไทย</p>	<p>ไม่สามารถป้องกันการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของผู้แข่งขันที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ เพราะคู่แข่งมีข้อได้เปรียบในเรื่องมีเงินทุนมาก มีชื่อเสียงดี มีประสบการณ์ สินค้าราคาถูก ต้นทุนต่ำ ขยายสาขาได้รวดเร็วและเข้าถึงชุมชน</p>
<p>7. สินค้าทดแทน</p>	<p>ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถทดแทนได้ เพราะมีสินค้าหลากหลาย บริการครบวงจร มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย ผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนมาซื้อสินค้าและบริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ โดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยน (Switching Cost)</p>
<p>8. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ</p>	<p>ลูกค้ามีอำนาจต่อรองร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมาก เนื่องจากลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ โดยไม่มีต้นทุนการเปลี่ยน (Switching Cost) เพราะสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง ประกอบกับลูกค้ามีข้อมูลด้านราคาสินค้า จึงเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนซื้อได้ และการที่มีร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวนมากผู้บริโภคจึงสามารถซื้อจากร้านค้าใดก็ได้</p>
<p>9. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายสินค้า</p> <p>ผู้ค้าส่งท้องถิ่นมีอำนาจต่อรองกับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมน้อย เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าส่งรายอื่นได้ โดยไม่มีต้นทุนการเปลี่ยน (Switching Cost) มีจำนวนร้านค้าส่งหลายร้าน สินค้าไม่มีความแตกต่างกัน</p>	<p>บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้านี้มีอำนาจต่อรองร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมาก เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อยซึ่งไม่มีความสำคัญต่อกำไรของบริษัท</p>

ตารางที่ 4.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. การตลาด</p> <p>1.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p> <p>-ผู้ประกอบการมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับลูกค้าเพราะอาศัยอยู่ในละแวกเดียวกัน มีความพยายามหาสินค้ามาตอบสนองให้ตรงความต้องการ</p> <p>-มีลูกค้าประจำเพราะผู้ประกอบการให้บริการที่ดีเป็นกันเอง มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า</p>	<p>-ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรม วิธีการดำเนินชีวิต ค่านิยม และทัศนคติของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เพราะ สินค้าและบริการไม่ครบวงจร ไม่ทันสมัย ไม่สามารถเลือกและเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อได้</p> <p>-ลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกับของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ด้วย</p>
<p>1.2 สินค้าและบริการ</p> <p>-สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายได้ เช่น บุหรี่ เป็นมวน ซุปไก่เป็นขวด น้ำตาล ข้าวสาร ผ้าเย็บชนิดซอง สีสั่งทาปาก เกล็ดซองละ1บาท</p> <p>-ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดี มีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความซื่อสัตย์และจริงใจ</p> <p>-ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถทดแทนในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ประกอบการที่มีต่อลูกค้าได้</p>	<p>สินค้าไม่หลากหลาย มีเพียงขนาดเล็กและกลาง</p> <p>บริการไม่ครบวงจร</p>
<p>1.3 ราคา</p> <p>สินค้าขนาดเล็กและกลางมีราคาถูก</p>	<p>ไม่สามารถใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ เพราะมีต้นทุนสินค้าสูงจากการซื้อปริมาณน้อย</p>

<p>1.4 ทำเลที่ตั้งและการตกแต่งร้าน</p> <p>-เปิดดำเนินการมานาน ทำให้ครอบครองทำเลที่ดี ใกล้แหล่งชุมชน หอพัก โรงเรียน สถานที่ราชการ สถานีรถไฟ สถานีขนส่ง ทุกร้านสามารถจอดรถได้สะดวก</p> <p>-บางร้านค้ามีเทคโนโลยีแบบง่ายๆ เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้เย็นแช่สินค้าและเครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ</p>	<p>รูปแบบร้านไม่ทันสมัย ไม่ดึงดูดลูกค้า ร้านมีขนาดเล็ก คับแคบ การจัดวางสินค้าตามความสะดวกของผู้ประกอบการ ลูกค้าไม่สามารถเลือกซื้อได้ตามความสะดวก</p>
<p>1.5 การส่งเสริมการขาย</p> <p>-ผู้ประกอบการเป็นพนักงานขาย จึงให้บริการดี ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จดจำลูกค้าได้แม่นยำ เอาใจใส่ดี ตัดสินใจได้ทันทีเวลามีปัญหา</p> <p>-ผู้ประกอบการสามารถจดจำข้อมูลต่างๆ และลูกค้าประจำได้ดี ทำให้สร้างความเป็นกันเองไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วย</p>	<p>ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายเพราะเงินทุนน้อย ร้าน ไม่มีสาขา</p>
<p>1.6 การวิจัยการตลาด</p> <p>มีประสบการณ์ในการดำเนินงานมาหลายปี สามารถนำมาวางแผนการดำเนินงานได้</p>	<p>ไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างมีระบบ ใช้ประสบการณ์ในการดำเนินงานมาหลายปี การติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มผู้ประกอบการด้วยกัน อาจจะมี ความคลาดเคลื่อนได้</p>
<p>2. การเงิน</p> <p>ผู้ประกอบการมีความรอบคอบและระมัดระวัง การใช้จ่ายมากกว่าปกติ</p>	<p>มีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าที่หลากหลาย ราคาถูกและคุณภาพดีมาจำหน่ายได้ ไม่สามารถขยายร้านหรือปรับปรุงร้าน</p>

<p>3. การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง</p> <p>-จัดซื้อสินค้าครั้งละน้อยๆ เก็บรักษาสินค้าคงคลังปริมาณน้อย จึงทำให้มีสินค้าใหม่และทันสมัย ต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่ำ</p> <p>-มีอำนาจต่อรองมากต่อร้านค้าส่ง เพราะมีหลายร้านทำให้ต้องแข่งขันเรื่องราคา</p>	<p>-กิจการขนาดเล็กไม่มีสาขา มีสินค้าไม่กี่รายการ สั่งซื้อปริมาณน้อย ทำให้มีต้นทุนสินค้าสูง จัดซื้อเมื่อสินค้าใกล้หมด การบันทึกสินค้าใช้วิธีการจดจำ นอกจากนี้การสั่งซื้อสินค้าเป็นการตัดสินใจของผู้ประกอบการ โดยอาศัยประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดได้ เกิดปัญหาสินค้าขาดไม่มีจำหน่าย</p> <p>-มีอำนาจต่อรองกับบริษัทผู้จำหน่ายสินค้าน้อย เพราะยอดสั่งซื้อน้อย พนักงานขายไม่สนใจที่จะขายสินค้า ถึงแม้ว่าทางร้านจะมีการชำระเงินที่ตรงตามกำหนด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานขาย ซื้อขายกันมานานก็ตาม</p>
<p>4. การบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>กิจการมีขนาดเล็ก ผู้ประกอบการดำเนินงานเพียงคนเดียว มีความผูกพันกับกิจการและมีความยืดหยุ่นสูง มีความพยายามบริหารกิจการให้อยู่รอด ให้บริการที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เร็ว</p>	<p>บุคลากรมีน้อยทำให้ดูแลสินค้าในร้านไม่ทั่วถึง ไม่ได้จัดเรียงสินค้าเพิ่มเมื่อสินค้าขายออกไปพื้นที่ไม่สะอาด สินค้ามีฝุ่นติดเปื้อน ทำให้สินค้าดูเก่า</p>
<p>5. การวิจัยและพัฒนา</p> <p>ใช้ประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกมานาน ช่วยวางแผนและตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ</p>	<p>ไม่มีการวิจัยและพัฒนาหรือเก็บข้อมูลการตลาด แต่จะใช้การสังเกตและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับการศึกษาพฤติกรรมและกลยุทธ์คู่แข่งจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกิจการ ซึ่งอาจมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่เหมาะสม</p>

<p>6. การจัดการ</p> <p>-โครงสร้างแบบรวมอำนาจ เป็นกิจการของครอบครัวและหุ้นส่วนจึงสามารถบริหารงานด้วยความรวดเร็วทันเหตุการณ์</p> <p>-การมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกทำให้มีความอดทน ตั้งใจจริง มีความรอบคอบ</p> <p>-ใช้กลยุทธ์ในการให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเอง เนื่องจากมีความใกล้ชิดลูกค้า</p>	<p>-ประสิทธิภาพในการบริหารขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ประกอบการแต่ละราย</p> <p>-ไม่มีการระดมความคิดจึงอาจมีปัญหาการพัฒนาการดำเนินงาน</p> <p>-ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการวางแผนและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p>-ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ราคาต่ำ การส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องและบริการเสริมรูปแบบต่างๆ ได้เนื่องจากสินค้ามีน้อย ต้นทุนสินค้าสูง ราคาจึงแพง เงินทุนน้อย ไม่สามารถทำการโฆษณาได้ บริการไม่ครบวงจร</p>
---	---

4.3 ผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จากการศึกษาธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่าการขยายสาขาและการดำเนินกลยุทธ์รูปแบบต่างๆ ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1) ยอดขายลดลง

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มียอดขายลดลงมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาต่ำได้ มีต้นทุนสินค้าสูง จากการสั่งซื้อปริมาณน้อย สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีการส่งเสริมการขาย ลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่อาศัยอยู่ในละแวกใกล้เคียงและเป็นลูกค้าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ด้วย รูปแบบร้านค้าไม่ทันสมัย ลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกซื้อได้ พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกำลังซื้อผู้บริโภคลดลง

2) เงินทุนหมุนเวียนลดลง

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมียอดขายลดลงทำให้เงินทุนหมุนเวียนของร้านค้าลดลง ผู้ประกอบการไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำได้ ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่กล้าเสี่ยงลงทุนขยายกิจการหรือการปรับปรุงร้าน ไม่สามารถเก็บรักษาสินค้าคงคลังในปริมาณมาก เลือkJจำหน่ายสินค้าที่ขายดี จึงทำให้สินค้าไม่หลากหลาย ไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ครบถ้วน

3) สินค้าหมุนเวียนลดลง

จากการที่ผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้อย เพราะสั่งซื้อปริมาณน้อย จึงมีต้นทุนสินค้าสูงราคาขายสูง ผู้บริโภคมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถทดแทนร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโฆษณาและการส่งเสริมการขายได้ ไม่สามารถแข่งขันโดยการใช้กลยุทธ์สินค้าราคาต่ำได้ ทำให้ลูกค้าลดลง ส่งผลต่อสินค้าในร้านมีการหมุนเวียนลดลง นอกจากนี้จำเป็นต้องลดปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานอีกด้วย

4.4 สรุปปัญหาการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ก่อให้เกิดปัญหาต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมหลายประการด้วยกัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาสินค้าต่ำ

เนื่องจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีสาขา การสั่งซื้อสินค้ามีปริมาณน้อย ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้อย ไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าให้ลดต่ำลงได้ รวมทั้งไม่สามารถขอผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การส่งเสริมการขายต่างๆ การขอสินค้าแถม ส่วนลด เป็นต้น ทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีต้นทุนสินค้าและการดำเนินงานสูง จึงไม่สามารถตั้งราคาสินค้าให้ต่ำได้ ประกอบกับผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักจะใช้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อสินค้า ดังนั้นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถแข่งขันโดยการใช้กลยุทธ์ราคาสินค้าต่ำได้เลย

2) ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาและการส่งเสริมการขายตลอดทั้งปี

เนื่องจากการโฆษณาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นการดำเนินงานจากส่วนกลางผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ทำให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั่วประเทศ รวมทั้งการได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าในการส่งเสริมการขายรูปแบบต่าง ๆ ที่จัดขึ้นตลอดทั้งปี ทุกช่วงเทศกาลสำคัญ ทำให้ผู้บริโภคมีความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้า นอกจากนี้ก็มีการจัดรายการลดราคา มีของแถม สินค้าแลกเปลี่ยน การส่งคู่มือชิงรางวัล เป็นต้น ผลของการใช้กลยุทธ์นี้ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทำให้ผู้บริโภคมาใช้บริการมากขึ้น จนเกิดความเคยชิน มีความภักดีต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่และรอคอยที่จะซื้อสินค้าที่ต้องการในช่วงการส่งเสริมการขาย

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโฆษณาและส่งเสริมการขายได้เพราะมีเงินทุนน้อย ร้านไม่มีสาขา ต้นทุนการโฆษณาสูง ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าในการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น ไม่ได้รับส่วนลด ส่วนแถม เพราะปริมาณการสั่งซื้อสินค้าน้อย

3) ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์สินค้าหลากหลายและเป็นศูนย์บริการครบวงจร (One Stop Shopping)

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถแข่งขันได้เนื่องจาก สินค้าที่จำหน่ายมีน้อยชนิด ไม่มี ความหลากหลายทั้งขนาด คุณภาพและราคา ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อได้ตามความต้องการ การให้บริการไม่ครบวงจร ต้องชำระด้วยเงินสดเท่านั้น รูปแบบร้านคับแคบ มีความพยายามจัดวาง สินค้าเป็นหมวดหมู่ แต่ยังคงเป็นลักษณะตามความเคยชินของผู้ประกอบการ ไม่มีป้ายบอกตำแหน่ง สินค้า ทำให้ไม่สะดวกในการเลือกซื้อสินค้า จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถแข่งขันได้

4) ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานได้ เนื่องจากมีเงินทุนน้อย การใช้เทคโนโลยีต้องมีการลงทุนสูงและมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ผู้ประกอบการขาดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ร้านค้าหลายรายได้พยายามปรับปรุงโดยการนำเครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้แช่เย็นขนาดใหญ่ ตู้แช่ไอศกรีม มาใช้ในการดำเนินงาน

5) ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่

ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน 10 - 30 ปี และอยู่ใกล้ชิดผู้บริโภค แต่ก็ยังขาดความเข้าใจในการบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม รวมทั้งการบริหารธุรกิจค้าปลีก เช่น การจัดวางสินค้า การคัดเลือกสินค้า การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด การบริหารคลังสินค้า กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ การจัดทำภาษี การจัดทำระบบข้อมูลลูกค้า การตลาดและการทำบัญชี การบริหารการเงิน การพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ประสบการณ์ที่มีในอดีตช่วยประคับประคองกิจการให้ดำรงอยู่ได้ ถ้ามีการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ จะช่วยให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มียอดขายลดลงทำให้เงินทุนหมุนเวียนของร้านค้าลดลง ผู้ประกอบการไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำได้ ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ชะลอการลงทุนหรือการปรับปรุงร้าน ไม่สามารถเก็บรักษาสินค้าคงคลังในปริมาณมากได้ เลือกจำหน่ายสินค้าที่ขายดี จึงทำให้สินค้าไม่หลากหลาย ไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ครบถ้วน

7) ต้นทุนดำเนินการสูง

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะมีต้นทุนดำเนินการสูง ได้แก่ค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ การสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อยแต่บ่อยครั้ง ถึงแม้จะมีข้อดีที่ไม่ต้องเก็บรักษาสินค้าคงคลังมากแต่ก็ทำให้สินค้ามีต้นทุนสูง

8) ความช่วยเหลือจากภาครัฐล่าช้า

จากการที่รัฐบาลมีแนวคิดที่จะนำกฎหมายผังเมืองและการควบคุมอาคาร การกำหนดพื้นที่ เวลาในการเปิดปิดให้บริการและการกำหนดวันหยุดประจำปีมาควบคุมการค้าปลีกของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นั้น ปัจจุบันนี้การช่วยเหลือก็ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ไม่สามารถปกป้องและเกิดประโยชน์ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยได้ และแนวทางล่าสุดที่ประกาศออกมาคือการสร้างระบบศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้าทั่วประเทศ เพื่อทำหน้าที่รวบรวมคำสั่งซื้อสินค้า ต่อรอราคาและเงื่อนไขจากผู้ผลิตแต่โครงการนี้คงต้องใช้เวลา 3-5 ปีซึ่งใช้เวลานาน ในส่วนของการจัดเก็บภาษี รัฐบาลเรียกเก็บภาษีในอัตราที่เพิ่มขึ้นต่างๆที่มียอดขายลดลง ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในด้านการช่วยเหลือเรื่องเงินทุนโดยการประสานงานการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งอัตราดอกเบี้ยยังคงสูงอยู่และผู้ประกอบการไม่เสี่ยงที่จะมีภาระหนี้สิน

9) พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป

โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ พบว่าผู้มีรายได้อัตราปานกลางถึงล่างมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น กำลังซื้อลดลง ประหยัดมากขึ้น ให้ความสำคัญเรื่องราคามากกว่าคุณภาพ ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในการได้รับบริการที่ครบวงจร สามารถใช้บริการได้ทั้งครอบครัว สะดวกและประหยัดเวลา บางครั้งต้องการไปพักผ่อนมากกว่าความตั้งใจที่จะซื้อสินค้า มีความเคยชินกับการเลือกซื้อสินค้าด้วยตัวเอง เปรียบเทียบสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อ ไม่ต้องการรับบริการจากร้านค้ามากนัก เหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคนิยมมาใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น ในขณะที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ครบถ้วน เพราะผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าด้วยตัวเอง ไม่มีป้ายบอกราคาสินค้าผู้บริโภคไม่สามารถเปรียบเทียบราคาสินค้าได้ ร้านค้าแบบบริการไม่ครบวงจรทำให้ไม่สามารถตอบสนองผู้บริโภคได้ครบถ้วนทุกคน และเป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้ผู้ประกอบการจะให้บริการด้วยความเป็นกันเองแล้วก็ตามผู้บริโภคยังคงมาใช้บริการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่

4.5 การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการได้มีการปรับตัวเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

รักษากลุ่มลูกค้าเดิมโดยการให้บริการอย่างเป็นกันเองและตรงกับความต้องการของลูกค้า สร้างความพอใจและความประทับใจให้ลูกค้าเพื่อจะได้มาเป็นลูกค้าประจำ

สินค้าและบริการ

รักษาจุดแข็งของร้าน สังเกตความต้องการของลูกค้า หาสินค้าและบริการมาตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ บริการที่ดีมีความจริงใจให้ลูกค้า บริหารจัดการสินค้าให้หมุนเวียนเร็ว จัดหาสินค้านำราคาคุณภาพปานกลาง เพิ่มสินค้าให้หลากหลายเช่น ขนม เครื่องดื่ม

ราคา

จัดหาสินค้าต้นทุนต่ำจากแหล่งอื่น เช่น ร้านค้าส่ง แนะนำผู้บริโภคว่าควรเลือกสินค้าที่มีตราหือเพราะมีคุณภาพดีและราคาเหมาะสม ไม่ควรเลือกเพราะราคาถูกที่สุด

ทำเลที่ตั้งและการตกแต่งร้านค้า

ผู้ประกอบการบางร้านได้ทำการปรับปรุงสภาพลักษณะของร้านค้า เช่น เปลี่ยนการจัดวางสินค้าให้คล้ายกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แยกสินค้าเป็นหมวดหมู่ สร้างชั้นวางสินค้าใหม่ ให้ลูกค้าเดินเลือกซื้อสินค้าได้ จัดร้านให้สะอาด สวยงาม เพิ่มตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น สำหรับผู้ประกอบการบางรายที่ยังไม่ได้ปรับปรุงร้านก็มีแผนการที่จะปรับปรุงร้านให้มีลักษณะเหมือนร้านค้าปลีกสมัยใหม่เช่นกัน แต่ขาดแคลนเงินทุนและจะรอประเมินสถานการณ์ในอีก 2-3 ปีข้างหน้าก่อน

การส่งเสริมการขาย

มีบริการเปลี่ยนหรือคืนสินค้า ผู้ประกอบการทำหน้าที่เป็นพนักงานขาย จึงให้บริการที่ดี ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จดจำลูกค้าได้แม่นยำ แก้ปัญหาได้ทันที จะช่วยให้ลูกค้ามีความประทับใจและมาใช้บริการสม่ำเสมอ

2. การเงิน

วางแผนการใช้จ่าย ใช้ความรอบคอบและระมัดระวัง เงินรายได้จากการขายแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งจะเก็บเป็นเงินทุนสำรอง ส่วนที่สองไว้ใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และส่วนที่สามไว้ซื้อสินค้านำมาขายในร้าน ระวังแผนการปรับปรุงร้าน ไม่เก็บรักษาสินค้าคงคลังในปริมาณมาก

3. การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง

เลือกซื้อสินค้าที่เหมาะสม สั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อยและไม่เก็บรักษาสินค้าคงคลังไว้มาก เพราะจะทำให้เสี่ยงต่อการขาดเงินทุนหมุนเวียนหรือสินค้าเก่าล้าสมัย สามารถสั่งซื้อจากร้านค้าส่งในท้องถิ่นได้ สินค้าชำรุดและล้าสมัยถ้าเปลี่ยนหรือคืนไม่ได้ก็นำมาใช้ส่วนตัว

4. การบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ประกอบการและคนในครอบครัวช่วยกันดูแลกิจการ ให้บริการที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เร็ว

5. การวิจัยและพัฒนา

ใช้วิธีการสังเกต เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา การติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ และพนักงานขายของบริษัท นำมาวางแผนในการเตรียมตัวรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้ประกอบการทุกรายเห็นว่าควรจะมีการรวมตัวกัน พร้อมทั้งช่วยเหลือกัน

6. การจัดการ

ผู้ประกอบการต้องมีความอดทน มีความรอบคอบ มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีก มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับพฤติกรรมของลูกค้าได้ ต้องมีความรู้และติดตามข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ตลอดจนต้องรู้สถานการณ์ของคู่แข่ง

4.6 อนาคตของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้พยายามประคับประคองกิจการแต่คาดว่าในที่สุดก็คงปิดกิจการเพิ่มมากขึ้น เพราะในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงการปรับปรุงร้านก็มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนมากและไม่มั่นใจว่าจะได้รับผลดีหรือไม่ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ เช่น เงินทุน ถ้ามีเงินทุนมากก็อยู่ได้นาน ถ้าเงินทุนน้อยโอกาสปิดกิจการก็จะมากกว่า ความสามารถของผู้ประกอบการก็เป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน ถ้าผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และปรับตัวได้เหมาะสม ก็จะช่วยให้กิจการดำเนินต่อไปได้

ความต้องการให้ภาครัฐช่วยเหลือ ได้แก่ ขอให้ลดการจัดเก็บภาษีเพราะยอดขายลดลงมาก ต้องการให้บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ชำระภาษีการค้าให้แก่สรรพากรล่าช้าด้วย เพราะในปัจจุบันบิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ชำระเฉพาะภาษีโรงเรือน ภาษีป้ายเท่านั้น การควบคุมราคาสินค้าไม่ให้ราคาสินค้าต่ำกว่าปกติจนทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถแข่งขันได้ การจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมอย่างทั่วถึง

ในอนาคตการให้บริการที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความซื่อสัตย์จริงใจ บริการส่งของถึงบ้าน ในเทศกาลสำคัญก็มีของแถม ของแจกให้ลูกค้าประจำบ้าง จัดหาสินค้าให้หลากหลาย ราคากลับหรือใกล้เคียงกับคู่แข่งจะมีผลให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ อีกทั้งคาดว่าผู้จำหน่ายสินค้าคงจะให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในอนาคต เพราะร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นช่องทางที่เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด มีจำนวนร้านค้ามาก ส่วนใหญ่มียอดขายไม่ถึง 30,000 บาท จึงทำให้ผู้จำหน่าย

สินค้าไม่มีปัญหาเรื่องการเรียกเก็บเงิน ผู้จำหน่ายสินค้าไม่มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มในเรื่องต่าง ๆ เช่น การทำการส่งเสริมการขาย การโฆษณา ทำแผ่นพับ การต่อรองราคา หรือการจ่ายค่าวางสินค้า

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University