

กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและใหญ่แบบดั้งเดิมของไทย Competitive Strategy for Medium and Large Traditional Retailer of Thailand

นิธิพัฒน์ สุทธิธรรมและณัฐพันธ์ เจริญนันท์
หลักสูตรการจัดการดุขภูมิบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
E-mail : nithipats@yahoo.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและใหญ่แบบดั้งเดิมของไทย มีที่มาจากธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและใหญ่แบบดั้งเดิมของไทย (Medium and Large Traditional Retailer, MLTR) มีสัดส่วนมูลค่าทางการค้าที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการค้าของธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด แต่ปัจจุบันมูลค่าทางการค้าได้ลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากปัจจัยกระทบหลายประการหลายประการ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีก MLTR กลยุทธ์การแข่งขันในปัจจุบันของธุรกิจค้าปลีก MLTR แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีก MLTR ในอนาคต และนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีก MLTR ให้สามารถต่อสู้และแข่งขันได้

ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งประกอบไปด้วย ข้าราชการจากกระทรวงพาณิชย์ นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง และ ชฟฟหลายเออร์ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคให้แก่ร้านค้าปลีก ในขณะเดียวกัน ได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยใช้วิธีการออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและใหญ่แบบดั้งเดิมของไทย และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 ราย หลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและการออกแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ประมวลผลและตีความหมายด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจค้าปลีก MLTR ต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า ในด้านปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีก MLTR สรุปได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของธุรกิจค้าปลีก MLTR มาจาก 1) การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ 2) พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า 3) มุมมองในการบริหารและความรู้ในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ของผู้ประกอบการ 4) การขาดข้อมูลด้านลูกค้าและด้านสินค้า 5) การขาดความรู้ทางด้านเทคโนโลยี

6) การขาดความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) เงินทุนหมุนเวียน 8) การไม่สืบทอดกิจการของทายาท 9) ข้อจำกัดทางด้านความหลากหลายของสินค้า

ด้านปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจค้าปลีก MLTR พึ่งมีเพื่อใช้ในการต่อสู้และแข่งขัน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสถานที่ตั้งของร้านค้า 2) ปัจจัยด้านการรู้จักข้อมูลสินค้า 3) ปัจจัยด้านการรู้จักลูกค้า 4) ปัจจัยด้านการทำให้ลูกค้ารู้จักร้านค้า 5) ปัจจัยด้านการจัดองค์การและการพัฒนาบุคลากร 6) ปัจจัยด้านการใส่ใจในการบริการ 7) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อลูกค้า 9) ปัจจัยด้านมุมมองการบริหารของผู้ประกอบการ 10) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ด้วยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์การที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจค้าปลีก MLTR คือ กลยุทธ์การเน้นเสถียรภาพ (Stability Strategy) หมายถึง องค์การธุรกิจค้าปลีก MLTR ควรเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งขององค์การให้มั่นคง และเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอกลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจค้าปลีก MLTR ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การ ที่มีชื่อว่า SATISFIED Strategy ซึ่งมีความหมายประกอบไปด้วย S = Service, A = Attitude to Develop, T = Trade with Trust, I = Initiative Concept, S = Supplier Relationship, F = Focus on Value, I = Information Technology, E = Effective Process, D = Differentiate by Displaying

Abstract

The reason for studying the development of competitive strategy for Medium and Large Traditional Retailer (MLTR) of Thailand was that trading proportion of MLTR was rather high when comparing to trading value of all retailers. However, currently the trading value gradually decreased because of several affected factors, both external and internal factors. As a result, sales and the number of customers of retailers gradually reduced. The objective of this study was to study problems and obstacles of MLTR, presently competitive strategy of MLTR, tendency of MLTR in the future, and presentation of efficiently competitive strategy of MLTR in order to overcome and compete.

The research result found that the significant problems and obstacles of MLTR were derived from 1) expansion of modern retail shops, 2) change of customer behavior, 3) operator's viewpoint toward management and knowledge on modern business administration, 4) lack of information about customers and goods, 5) lack of knowledge on technology, 6) lack of knowledge on human resource management, 7) working fund, 8) no succession plan for descendants, and 9) limitation on diversity of goods.

The factors effecting to significant success of MLTR in order to use for overcoming and competing in the market include 1) location of shops, 2) recognition of goods, 3) recognition of customers, 4) making customers to know the shops, 5) organizational management and personnel development, 6) attention on services, 7) information technology system, 8) relationship with counterparty, 9) operator's view on management, and 10) operational procedures.

The result of analysis in terms of strategic management can be summarized that the proper organizational strategy for MLTR was stability strategy meaning that the MLTR organizations should focus on strengthening the organizations and gradual growth. Therefore, the researcher would like to propose the competitive strategy for MLTR which was consistent with the organizational strategy, named SATISFIED Strategy, standing for the followings: S = Service, A = Attitude to Develop, T = Trade with Trust, I = Initiative Concept, S = Supplier Relationship, F = Focus on Value, I = Information Technology, E = Effective Process, D = Differentiate by Displaying

บทนำ

ปัจจุบันการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่จากต่างประเทศที่กำลังขยายตัวทั้งทางด้านจำนวนและขนาด เป็นเหตุทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยจำนวนหนึ่ง ไม่สามารถต่อสู้และดำเนินกิจการต่อไปได้ แต่ยังมีร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยอีกกลุ่มหนึ่งที่ยังสามารถต่อสู้และแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่จากต่างประเทศได้ ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากปัจจัยสนับสนุนบางประการ ร้านค้าปลีกกลุ่มนี้คือ ร้านค้าปลีกขนาดกลางและใหญ่แบบดั้งเดิม (Medium and Large Traditional Retailer) หรือเรียกโดยย่อว่า “MLTR”

ร้านค้าปลีกกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อภาพรวมของการค้าปลีกของไทยมาก เนื่องจากมีสัดส่วนทางการค้าสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการค้าของการค้าปลีกทั้งหมดของประเทศไทย จากข้อมูลทางการค้าของผู้ผลิตหรือ ซัพพลายเออร์ที่มีชื่อเสียงได้แก่ บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด ระบุว่า สัดส่วนมูลค่าทางการค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เป็นร้อยละ 55 เมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าการค้าปลีกทั้งหมด แต่สัดส่วนมูลค่าการค้าของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอยู่ที่ร้อยละ 45 เมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าการค้าปลีกทั้งหมด และในสัดส่วนการค้าของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมทั้งหมด เป็นสัดส่วนของร้านค้าปลีก MLTR สูงถึงร้อยละ 70 – 80 หากร้านค้าปลีกกลุ่มนี้มีการปรับตัว และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการให้อยู่รอด และแข่งขันได้ ประกอบกับปัจจัยความสำเร็จที่มีอยู่เดิม และความเชี่ยวชาญในท้องถิ่น จะทำให้ร้านค้าปลีก MLTR สามารถแข่งขัน และเติบโตต่อไปได้ และเป็นการสร้างควม

เข้มแข็ง ให้แก่เศรษฐกิจไทย เพราะธุรกิจค้าปลีกเป็นรากฐานที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงของธุรกิจ MLTR
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขัน ในปัจจุบันของธุรกิจ MLTR
3. เพื่อศึกษาแนวโน้มของธุรกิจ MLTR ในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจ MLTR
5. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ สำหรับธุรกิจ MLTR ให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) อาทิ ข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ นักวิชาการ และซัพพลายเออร์ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า โดยคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจค้าปลีก และสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ MLTR ได้ และในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work shop) เพื่อเชิญผู้ประกอบการธุรกิจ MLTR เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจ MLTR จะนำมาใช้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ต่อไป

นอกจากนั้นผู้วิจัยยังใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ MLTR ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ โดยมีประชากรในพื้นที่ศึกษาทั้งหมด 103 ราย ผู้วิจัยนำมาหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ ยามาเน่ (Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บรวบรวมทั้งสิ้น 82 ราย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทั้ง 2 วิธี มาสังเคราะห์และตีความหมายร่วมกันตามวัตถุประสงค์การวิจัย และเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ และในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสังเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจค้าปลีก MLTR ต่อไป

ผลการศึกษา

จากการสังเคราะห์และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมมา ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจ MLTR ประกอบไปด้วย 1) การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จากต่างประเทศ 2) พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า 3) มุมมองในการบริหารและความรู้ในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ของผู้ประกอบการ 4) การขาดข้อมูลด้านลูกค้าและด้านสินค้า 5) การขาดความรู้ทางด้านเทคโนโลยี 6) การขาดความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) เงินทุนหมุนเวียน 8) การไม่สืบทอดกิจการของทายาท และ 9) ข้อจำกัดทางด้านความหลากหลายของสินค้า

2. กลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจค้าปลีก MLTR ใช้อยู่ในปัจจุบัน สามารถเรียงตามลำดับได้แก่ 1) บริการเป็นกันเอง 2) จัดรายการส่งเสริมการขาย 3) สะดวกซื้อกว่า 4) มีสินค้าหลากหลาย 5) สินค้าราคาถูกกว่า 6) มีสินค้าแถมมากมาย และ 7) ทำระบบสมาชิก

3. แนวโน้มของธุรกิจ MLTR ในอนาคต แบ่งเป็น 1) ตายสถานเดียว และ 2) ไม่ตายก็เลี้ยว ไม่โตจากผลในข้อนี้ทำให้สรุปได้ว่าหากธุรกิจ MLTR ไม่ปรับตัวและพัฒนาจะอยู่ในภาวะเสี่ยงในอนาคต

4. ด้านปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจค้าปลีก MLTR พึ่งมีเพื่อใช้ในการต่อสู้และแข่งขัน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสถานที่ตั้งของร้านค้า 2) ปัจจัยด้านการรู้จักข้อมูลสินค้า 3) ปัจจัยด้านการรู้จักลูกค้า 4) ปัจจัยด้านการทำให้ลูกค้ารู้จักร้านค้า 5) ปัจจัยด้านการจัดองค์การและการพัฒนาบุคลากร 6) ปัจจัยด้านการใส่ใจในการบริการ 7) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อลูกค้า 9) ปัจจัยด้านมุมมองการบริหารของผู้ประกอบการ และ 10) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้การวิเคราะห์ PEST (PEST Analysis) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และใช้ 5 Forces Model เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในผู้วิจัยใช้ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain) และวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการใช้ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยใช้ตัวแบบ BCG และ GE Model ในการวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยผลการศึกษาปรากฏว่า กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) ที่เหมาะสมกับธุรกิจค้าปลีก MLTR ในปัจจุบัน คือ กลยุทธ์ที่เน้นการสร้างคามมั่นคง (Stability Strategy) และผู้วิจัยได้เสนอกิจกรรมการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจ MLTR คือ SATISFIED STRATEGY วัตถุประสงค์ของ SATISFIED STRATEGY คือการสร้างร้านค้าแห่งความพอใจ (Satisfied Store) ร้านค้าแห่งความพอใจจะสร้างความพอใจให้แก่ ลูกค้า ชัฟฟลายเออร์ พนักงานของร้านค้า สังคมและชุมชน และ

สุดท้ายคือสร้างกำไรในระดับที่พอใจของร้านค้าปลีกเอง โดยความหมายของ SATISFIED STRATEGY ประกอบไปด้วย

S หมายถึง Service

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจบริการชนิดหนึ่ง ร้านค้าต้องเสนอการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าเป็นรายบุคคล รวมถึงต้องให้บริการที่เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า

A หมายถึง Attitude to Develop

สิ่งสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันของร้านค้าปลีก MLTR เริ่มต้นจากทัศนคติของผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจที่จะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองในการบริหารให้มีมุมมองในการจัดการธุรกิจแบบสมัยใหม่ ไม่ยึดมั่นในความสำเร็จในอดีต

T หมายถึง Trade with Trust

ผู้ค้าปลีกต้องให้ความสำคัญในด้านการขายสินค้า ไปสู่ลูกค้าให้มากขึ้น ด้วยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ ทั้งกลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) และ กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าร้านค้าจะใช้กลยุทธ์อย่างไรในการขายสินค้า จะต้องยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางเสมอ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าอย่างคงที่และต่อเนื่อง

I หมายถึง Initiative Concept

สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องตัดสินใจเป็นลำดับแรกในการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกคือ ร้านค้าจะนำเสนอคุณค่าอะไรให้แก่ผู้บริโภค โดยเริ่มต้นจากการรู้จักลูกค้าก่อนเป็นลำดับแรกว่าลูกค้าในชุมชนนั้นมีพฤติกรรมและค่านิยมอย่างไร เมื่อร้านค้าทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว จึงจะสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์และสร้างเป็นแนวความคิดทางธุรกิจเริ่มต้นได้

S หมายถึง Suppliers Relationship

ร้านค้าปลีกต้องรักษาสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์ผู้จำหน่ายสินค้าให้ได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากร้านค้าปลีกกับซัพพลายเออร์ต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อผลประโยชน์ร่วม โดยร้านค้าปลีกต้องการสินค้าและรายการส่งเสริมการขายที่ดีจากซัพพลายเออร์ ในขณะที่ซัพพลายเออร์ต้องใช้ร้านค้าปลีกเป็นช่องทางในการจำหน่ายสินค้าไปยังผู้บริโภคเช่นเดียวกัน

F หมายถึง Focus on Value

การสร้างคุณค่าให้แก่ร้านค้าเป็นการสร้างความแตกต่างที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในสายตาของลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างนั้น ร้านค้าจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ และต้องพิจารณาว่าองค์การมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง จึงจะสามารถกำหนดจุดแตกต่างของร้านค้าได้

I หมายถึง Information Technology

ร้านค้าปลีก MLTR จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอทีให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบไอทีมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการค้าปลีก เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และพยากรณ์การขายที่แม่นยำขึ้น

E หมายถึง Effective Process

ร้านค้าปลีกจะต้องกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนต่างๆ ให้ชัดเจน โดยแต่ละกระบวนการทำงานจะต้องสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากหากกระบวนการทำงานใดไม่สมบูรณ์จะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นที่ต่อเนื่องกันไม่สมบูรณ์ด้วย ในขณะที่เดียวกันกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีการบันทึกเป็นกระบวนการทำงานมาตรฐาน (Standard Operation Procedure) เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ทบทวนได้ตลอดเวลา

D หมายถึง Differentiate by Displaying

นอกเหนือจากคุณภาพที่ดีและราคาที่คุ้มค่าของสินค้าแล้ว การจัดเรียงสินค้าก็เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการซื้อสินค้าที่มากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากการจัดเรียงสินค้าที่ดี จะทำให้ลูกค้ามองเห็นสินค้าได้ชัดเจนขึ้น การจัดเรียงในร้านค้าปลีก MLTR จะต้องจัดเรียงให้ชัดเจน แยกตามประเภทของสินค้า เช่น สินค้าที่เป็นอาหาร และสินค้าที่ไม่ใช่อาหาร และหลังจากนั้นจึงจัดเรียงตามกลุ่มสินค้า ได้แก่ กลุ่มสินค้ากระตุ้นซื้อ กลุ่มสินค้าส่งเสริมการขาย กลุ่มสินค้าที่ต้องการซื้อ และกลุ่มสินค้าที่จำเป็นต้องซื้อ

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลและอภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์ทุกข้อดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจ MLTR โดยแบ่งออกเป็น

1. การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ พัวพงศกรและคณะ (2545) ที่กล่าวถึงผลกระทบในการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่จากต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตยา จิงสุวดี (2542) ที่ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่มีต่อการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ผู้บริโภคให้การตอบรับเป็นอย่างดี เพราะเป็นการเพิ่มทางเลือกและสร้างอำนาจการต่อรองให้แก่ผู้บริโภคมากขึ้น

3. มุมมองในการบริหารของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ วิภาสวัชรโยธิน (2546) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารการค้าปลีกอย่างลึกซึ้ง ต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ต้องมีใจรักงานบริการ และที่สำคัญผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง

4. การขาดข้อมูลด้านสินค้าและลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Levy และ Weitz (2001) ที่กล่าวว่าปัญหาของร้านค้าปลีกดั้งเดิมคือการไม่มีข้อมูลทางการขาย ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความสามารถในการขายของธุรกิจได้ แตกต่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ตลอดเวลา

5. การขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชิตติภพ ชยชวีช (2547) ที่กล่าวไว้ว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทย ยังขาดการพัฒนาความรู้ในด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานให้เร็วและถูกต้องมากขึ้น

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงไกร ชำนาญไพศาล (2545) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การไม่เพียงแต่จะต้องกำหนดว่ามีตำแหน่งหน้าที่อะไรบ้างแล้ว แต่ยังต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจนด้วย

7. เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภัทรภร พลพนาธรรม (2549) ร้านค้าปลีกต้องรักษาสภาพทางการเงินให้ดี เพื่อจะยังคงรักษาอำนาจในการต่อรองที่ดีกับซัพพลายเออร์ต่อไป

8. การไม่สืบทอดกิจการของทายาท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jackson และ Taylor (1994) ที่กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะล่มสลายไปไม่เกินรุ่นที่ 4 ยกเว้นเพียงมีการบริหารจัดการที่ดี

9. ความหลากหลายของสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร เสภาภาน (2546) ซึ่งกล่าวไว้ว่าเหตุผลในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าส่วนใหญ่ คือความสะดวกในการซื้อสินค้าในทีเดียวไม่ต้องหาซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกหลายแห่ง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 กลยุทธ์การแข่งขันในปัจจุบันของธุรกิจ MLTR

จากการวิจัยเชิงปริมาณ กลยุทธ์การแข่งขันในปัจจุบันของธุรกิจ MLTR ประกอบด้วยด้านบริการ ด้านการจัดรายการส่งเสริมการขาย ด้านการสะดวกซื้อทั้งทางด้านสถานที่และสินค้า ด้านการมีสินค้าให้เลือกหลากหลาย ด้านการมีสินค้าน่าราคาถูกกว่า ด้านการมีสินค้าแถมมากมาย และด้านการจัดทำระบบสมาชิกให้ลูกค้า ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryant (2550) ซึ่งกล่าวไว้ว่าความเข้าใจผู้บริโภคในการปฏิบัติของวงการค้าปลีกนั้น ในส่วนของงานหน้าร้าน สิ่งที่สำคัญที่สุดของส่วนนี้ก็คือ การบริการ คือ จะต้องรู้ว่าลูกค้ามีความพอใจที่จะซื้ออะไร เมื่อไร ช่วงเวลาใด โดยปัจจัยหลักของการบริหารงานในส่วนนี้คือ การมุ่งความสนใจไปยังลูกค้าเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวโน้มของธุรกิจ MLTR ในอนาคต แบ่งเป็น

1. ตายสถานเดียว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สารวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย (2549) ที่รายงานไว้ว่า การขยายสาขาของธุรกิจดีสเคอร์สโตร์และคอนวีเนียนสโตร์ในปัจจุบัน นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมปิดกิจการเป็นจำนวนมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้

2. ไม่ตายก็เลี้ยวไม่โต สอดคล้องกับรายงานของ บริษัท เอซี นีลเส็น (ประเทศไทย) จำกัด (2545) ที่ได้รายงานไว้ว่า ร้านค้าปลีกของไทยยังมีโอกาสรอด และสามารถยืดหยุ่นได้ท่ามกลางกระแสการรุกขยายตัวของค้าปลีกข้ามชาติได้ แต่อาจจะไม่รุ่งเรืองเหมือนก่อน

วัตถุประสงค์ที่ 4 ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจ MLTR แบ่งออกเป็น

1. สถานที่ตั้งของร้านค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Summerour (2003) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ลูกค้านิยมชื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกขนาดเล็ก เนื่องจากสะดวกสบายกว่า เพราะร้านค้าขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลจากในตัวเมือง แต่ร้านค้าขนาดเล็กสามารถหาทำเลที่ตั้งในเมืองได้

2. การรู้จักสินค้า สอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ค้าปลีกต้องมีข้อมูลของสินค้าและพยายามสร้างจุดเด่นของสินค้าให้ตรงกับมาตรฐานในการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค

3. การรู้จักลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ L.B.Ring (1999) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ค้าปลีกจะต้องศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงการให้บริการ

4. ทำให้ลูกค้ารู้จักเรา สอดคล้องกับแนวคิดของ พิระพงษ์ กิติเวช โภคววัฒน์ (2546) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันผู้ค้าปลีกต้องไม่เพียงแต่ต้องทราบว่าลูกค้าคือใคร แต่ต้องทำให้ลูกค้าทราบว่าผู้ค้าปลีกนำเสนออะไรด้วย

5. การจัดองค์การและการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Hernández (2000) ที่กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่จะต้องมีการวางแผนในการจัดการโครงสร้างองค์การที่ดี โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งส่วนใหญ่ใช้แรงงานเป็นหลักในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

6. ใส่ใจในการบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bryant (2007) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจค้าปลีกต้องพัฒนาให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากเรื่องของสถานที่สินค้า และการให้คุณค่าแก่ลูกค้า

7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้ค้าปลีกต้องรู้จักนำระบบสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในด้านการวิเคราะห์หรือวางแผนการค้าให้มากขึ้น

8. ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า สอดคล้องกับทฤษฎีของ Tigert (1999) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การที่ธุรกิจค้าปลีกหนึ่งๆจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

9. มุมมองการบริหารของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jones (2000) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้ประกอบการต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้นเสมอ

10. กระบวนการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจรินทร์ อาสาทรงธรรม (2543) ที่กล่าวไว้ว่า ร้านค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จจะมีการออกแบบกระบวนการทำงานของกิจกรรมต่างๆทั้งหมดอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะก่อนนำกลยุทธ์ไปใช้

1. ร้านค้าต้องมีความพร้อมในการพัฒนา และตระหนักถึงความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด
2. ปรับเปลี่ยนมุมมอง ในการบริหารการค้าปลีก ให้เน้นที่การช่วยเหลือตนเองให้มากที่สุดก่อน
3. ศึกษาความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ร้านค้าทราบถึงพฤติกรรมการซื้อสินค้าของลูกค้า
4. ศึกษาถึงจำนวนและประเภทของคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกประเภทเดียวกันที่อยู่ในชุมชนนั้น
5. ผู้ประกอบการพึงระลึกเสมอว่ากลยุทธ์นี้เน้นความมั่นคง และการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป
6. การนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ผู้ประกอบการจะต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกร ชำนาญไพศาล. (2545). **คู่มือการค้าปลีก**. กรุงเทพมหานคร : โครงการพัฒนาร้านค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อม กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2543). **การบริหารการค้าปลีกในยุค 2000**. วารสาร “นักบริหาร” มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์. (2541). **ธุรกิจค้าปลีกไทย ภาพรวมและกลยุทธ์การแข่งขัน**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 38 (มกราคม – มีนาคม)
- เชาวน์ กาญจนไพบูลย์. (2528). **การค้าปลีกและการค้าส่ง**. กรุงเทพมหานคร : ซี.เอ็ดดูเคชั่น.
- ชิตินพ ชยชวีช. (2547). **รู้หลักค้าปลีก หลักหนี ความล้มเหลว**. กรุงเทพมหานคร : ซี.พี. บุ๊คสแตนดาร์ด.
- พีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์. (2546). **ร้านค้า ร้านขาย**. กรุงเทพมหานคร : เอ.อาร์.บิซิเนสเพรส.
- ภัทรภร พลพนาธรรม. (2549). **การบริหารการค้าปลีกและการค้าส่ง**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2542). **การค้าส่งค้าปลีกไทย**. โครงการแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.2540 – 2549.

ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ. (2546). **การบริหารการค้าปลีก**. กรุงเทพมหานคร : ชรรรมสาร.

Lamba, A J. (2003). **The Art of Retailing**. New Delhi : Tata McGraw-Hill, Ltd.

Levy, Micheal and Barton A. Weitz. **Retailing Management**. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.

Newman, Andrew J. and Peter Cullen. (2002). **Retailing Environment & Operation**. Australia : Saxon Graphics.

Lamb, Kimberly. (2003). **As the Retail World Turns**. Journal of Property Management. Vol.68 No.5, pp68.

Pal W. John. (2003). **The five Ss of retail operations: a model and tool for improvement**. Research Paper. International Journal of Retail & Distribution Management. Volume 31 Number 10 2003 pp. 518-528.

Schellhase, R., Hardock P., & Ohlwein M. (1999). **Customer satisfaction in business-to-business marketing: the case of retail organizations and their suppliers**. The Journal of Business & Industrial Marketing. Volume 14 Number 5/6 1999 pp. 416-432. [On-line]. Available : <http://emeraldinsight.com>.