

บทที่ 4

การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของร้านค้าแคทิกอรี คิลเลอร์ กรณีศึกษา ร้านค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน

4.1 โครงสร้างตลาด

การศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจร้านค้าแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทร้านค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ว่ามีลักษณะใด จะอาศัยการวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.1.1 จำนวนสาขาและขนาดของผู้ประกอบการในตลาด

จากการรวบรวมพบว่า ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการร้านค้าแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทร้านค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน มี 4 ราย ได้แก่

1) บริษัท แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ จำกัด ใช้ชื่อทางการค้าว่า “ออฟฟิศเซ็นเตอร์” มีจำนวนสาขาทั้งหมด 19 สาขา (แบ่งออกเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 17 สาขา และสาขาต่างจังหวัด 2 สาขา)

2) บริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัด ใช้ชื่อทางการค้าว่า “ออฟฟิศดีไป” มีจำนวนสาขาทั้งหมด 19 สาขา (แบ่งออกเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 13 สาขา และแบ่งเป็นสาขาในต่างจังหวัด 6 สาขา)

3) บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด ใช้ชื่อทางการค้าว่า “ออฟฟิศเมท” ใช้สำนักงานใหญ่แห่งเดียว ไม่มีสาขา

4) บริษัท ลีแควโก (ประเทศไทย) จำกัด ใช้ชื่อทางการค้าว่า “ลีแควโก” ใช้สำนักงานใหญ่แห่งเดียว ไม่มีสาขา

และผู้ประกอบการร้านค้าดั้งเดิม ประเภทร้านค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานแบบครบวงจร ที่นำระบบออนไลน์มาใช้ในการสั่งซื้อ 1 ราย ได้แก่บริษัท บีทบุคส์ สเตชันเนอรี จำกัด ใช้ชื่อทางการค้าว่า “บีทบุคส์ สเตชันเนอรี” ใช้สำนักงานใหญ่แห่งเดียว ไม่มีสาขา

จากตารางที่ 4.1 จะพบว่า ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานมียอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยขอจัดอันดับโดยการรวม บีทบุคส์ สเตชันเนอรี ผู้ประกอบการร้านค้าดั้งเดิมเข้ามาทำการจัดอันดับยอดขายด้วย โดยออฟฟิศเซ็นเตอร์มียอดขายสินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานมากที่สุด ถือเป็นผู้นำตลาด โดยในปี 2549 มี

ยอดขายเท่ากับ 1,328 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 ที่มียอดขายอยู่ที่ 1,253 ล้านบาท และในปี 2547 มียอดขายอยู่ที่ 1,182 ล้านบาท โดยในปี 2549 ออฟฟิศเซนเตอร์มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 40.55% อันดับสองคือ ออฟฟิศดีโป้ที่มียอดขายในปี 2549 คือ 983 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 ที่มียอดขายอยู่ที่ 787 ล้านบาท และในปี 2547 มียอดขายอยู่ที่ 646 ล้านบาท โดยในปี 2549 ออฟฟิศดีโป้มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 30.02% อันดับสาม คือ ออฟฟิศเมท มียอดขายในปี 2549 อยู่ที่ 785 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 ที่มียอดขายอยู่ที่ 654 ล้านบาท และในปี 2547 มียอดขายอยู่ที่ 398 ล้านบาท โดยในปี 2549 ออฟฟิศเมท มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 23.97% อันดับสี่คือ โป้ทบุคคล สเตชันเนอรี มียอดขายในปี 2549 อยู่ที่ 97 ล้านบาท มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 2.96% อันดับห้าได้แก่ ลีเรคโก มียอดขายในปี 2549 อยู่ที่ 82 ล้านบาท มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 2.50% ดังนั้น จากการพิจารณาข้างต้น จะพบว่าโครงสร้างตลาดของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียน และ อุปกรณ์สำนักงาน เป็นแบบผู้ขายน้อยราย เนื่องจากมีผู้แข่งขันในตลาด 4 ราย และมีผู้นำทางการตลาดได้แก่ ออฟฟิศเซนเตอร์

ตารางที่ 4.1

สัดส่วนส่วนแบ่งตลาดของร้านค้าประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ที่มีการสั่งซื้อทางออนไลน์

หน่วย : ล้านบาท

บริษัท	2549	สัดส่วน (%) 2549	2548	สั ด ส ่ว น (%) 2548	2547	สั ด ส ่ว น (%) 2547
ออฟฟิศเซนเตอร์	1,328	40.55%	1,253	43.83%	1,182	49.87%
ออฟฟิศดีโป้	983	30.02%	787	27.53%	646	27.26%
ออฟฟิศเมท	785	23.97%	654	22.88%	398	16.79%
ลีเรคโก	82	2.50%	68	2.38%	57	2.41%
โป้ทบุคคล*	97	2.96%	97	3.38%	87	3.67%
รวม	3,275	100%	2,859	100%	2,370	100%

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สังกัดกระทรวงพาณิชย์ รวบรวมโดยผู้วิจัย

* เป็นธุรกิจดั้งเดิมที่จำหน่ายเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ที่มีการนำระบบออนไลน์มาใช้

4.1.2 มูลค่ายอดขายและอัตราส่วนการกระจุกตัว

มูลค่ายอดขายและค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงโครงสร้างตลาดของธุรกิจว่ามีแนวโน้มของการกระจายขนาดของผู้ประกอบการในธุรกิจเป็นลักษณะใด โดยค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว จะคำนวณโดยใช้มูลค่ายอดขายในปี 2547 ถึง 2549 ของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด 3 รายแรกซึ่งพิจารณาจากมูลค่ายอดขายสูงสุดของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน เทียบกับมูลค่าตลาดรวมของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ซึ่งในประเทศไทย ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียน และอุปกรณ์สำนักงานมี 4 บริษัทด้วยกัน โดยทั้งนี้ผู้วิจัยจะไม่นำยอดขายของธุรกิจดั้งเดิม ที่จำหน่ายเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่มีการสั่งซื้อแบบออนไลน์มาใช้ในการคำนวณ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำยอดขายของทั้ง 4 บริษัทมาใช้เป็นมูลค่าตลาดของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่มีการสั่งซื้อทางออนไลน์ โดยมูลค่าตลาดในปี 2549 เท่ากับ 3,178 ล้านบาท, ปี 2548 มีมูลค่าตลาดเท่ากับ 2,762 ล้านบาท และในปี 2547 มีมูลค่าตลาดเท่ากับ 2,283 ล้านบาท

การคำนวณค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวใช้สูตรดังนี้

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$$

- เมื่อ CR_n = อัตราการกระจุกตัวของหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุด n หน่วยแรก
 S_i = ส่วนแบ่งตลาดของหน่วยผลิตหน่วยที่ i หรือ ปริมาณการจำหน่ายหน่วยผลิตที่ i จำหน่ายได้หารด้วยปริมาณการจำหน่ายทั้งตลาด
 i = หน่วยธุรกิจหน่วยที่ 1, 2, 3,....
 n = จำนวนหน่วยผลิตรายใหญ่ที่นำมาพิจารณา

ค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวที่ได้แสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

ยอดขายและค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์
ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่มีการสั่งซื้อทางออนไลน์ ในปี 2547 – 2549

บริษัท *	ยอดขายปี 2549 (ล้านบาท)	ยอดขายปี 2548 (ล้านบาท)	ยอดขายปี 2547 (ล้านบาท)	ค่า อัตราส่วน การกระจุก ตัวปี 2549	ค่า อัตราส่วน การกระจุก ตัวปี 2548	ค่า อัตราส่วน การกระจุก ตัวปี 2547
ออฟฟิศเซน เตอร์	1,328	1,253	1,182	CR1=0.42	CR1=0.45	CR1=0.52
ออฟฟิศดีโป้	983	787	646	CR2=0.73	CR2=0.74	CR2=0.80
ออฟฟิศเมท	785	654	398	CR3=0.97	CR3=0.98	CR3=0.98
ลิเรคโก	82	68	57			
มูลค่าตลาด รวม	3,178	2,762	2,283			

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สังกัดกระทรวงพาณิชย์ รวบรวมโดยผู้วิจัย

* ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน โดยไม่นับรวมธุรกิจ
ดั้งเดิม

จากค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวที่ได้ พบว่า การกระจุกตัวของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์
ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่มีการสั่งซื้อแบบออนไลน์ มีสูงมาก เนื่องจาก
ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดรายแรก คือออฟฟิศเซนเตอร์ มีสัดส่วนการกระจุกตัว (CR1) ในปี
2549 ถึงร้อยละ 42 และเมื่อพิจารณาถึงผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุด 3 รายในตลาด (CR3) ในปี
2549 พบว่า มีสัดส่วนถึงร้อยละ 97 ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์
สำนักงานจึงมีลักษณะของตลาดผู้ขายน้อยรายเนื่องจากถ้าค่า CR เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 67
แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวสูง ซึ่งหมายถึงการผูกขาดในอุตสาหกรรมระดับสูง

นอกจากนี้ พบว่า อัตราการกระจุกตัวมีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2547 CR1 = 0.52
ต่อมาในปี 2548 CR1 = 0.45 และในปี 2549 CR1 = 0.42 ซึ่งจากตัวเลขดังกล่าว อาจแสดงถึง
ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น แต่เมื่อพิจารณาผู้ประกอบการรายใหญ่ 3 ราย พบว่า ในปี 2547

CR3 = 0.98 ในปี 2548 CR3 = 0.98 และในปี 2547 CR3 = 0.97 ซึ่งแสดงว่าถึงแม้จะมีการแข่งขันที่สูงขึ้น แต่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ซึ่งอาจจะหมายถึงการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นทำได้ยาก มีอุปสรรคขัดขวางในการเข้ามาในตลาดสูง เช่นเรื่องเทคโนโลยี การจัดส่งสินค้าฟรี เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้ประกอบการไทยที่มีการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม ที่จำหน่ายสินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน เริ่มมีความสนใจในธุรกิจสมัยใหม่ ยกตัวอย่าง เช่น บีทูเอส สเตชั่นเนอรี่ ที่ได้นำวิธีการจัดการแบบสมัยใหม่มาใช้ เช่นการมีการบริการรับคำสั่งซื้อทางออนไลน์, มีการจัดทำแคตตาล็อกสินค้า ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียน และอุปกรณ์สำนักงานน่าจะมีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้นในอนาคต เพราะธุรกิจดั้งเดิมที่จำหน่ายเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดโครงสร้างตลาดทั้ง 2 ประการคือ จำนวนสาขาและขนาดของผู้ประกอบการ และการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 2 อย่างเป็นเหตุผลในการสนับสนุนว่า โครงสร้างตลาดธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานมีลักษณะตลาดที่มีการกระจุกตัวสูง โดยมีค่า CR3 ในปี 2549 เท่ากับ 97 โดยผู้นำทางการตลาดคือ ออฟฟิศเซนเตอร์

4.2 พฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน

ตามแนวคิดทางทฤษฎีของตลาดผู้ขายน้อยรายที่ตลาดประกอบด้วยผู้ประกอบการจำนวนไม่กี่รายครอบครองส่วนแบ่งการตลาดค่อนข้างสูง พฤติกรรมต่างๆของแต่ละผู้ประกอบการจะมีลักษณะที่ขึ้นแก่กันค่อนข้างมาก และผู้ประกอบการในธุรกิจมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา โดยจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคามากกว่า เนื่องจากหากผู้ประกอบการรายใดเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตหรือราคาขายจะกระทบถึงผู้ประกอบการอีกรายที่เหลืออย่างมาก ผู้ประกอบการอีกรายที่เหลือ จึงต้องตัดสินใจดำเนินมาตรการบางอย่างเป็นการตอบโต้เพื่อป้องกันการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดของตน ดังนั้นก่อนที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ๆ ในตลาดผู้ขายน้อยรายจะตัดสินใจดำเนินมาตรการใด จึงต้องคำนึงถึงการตอบโต้ของคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด และคาดคะเนผลกระทบที่จะเกิดจากการตอบโต้ของคู่แข่งเสียก่อน เพื่อนำมารวมประเมินว่าเป็นการคุ้มค่าหรือไม่ที่จะดำเนินมาตรการดังกล่าว ผู้ประกอบการในตลาดผู้ขายน้อยรายจึงไม่สามารถดำเนินมาตรการหรือกำหนดราคาขายได้อย่างอิสระ แสดงว่ากิจการเหล่านั้นมี

การขึ้นแก่กัน (Interdependency) ค่อนข้างสูง นอกจากนี้สินค้าที่ผู้ประกอบการแต่ละรายเสนอขายนั้น อาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันในทัศนะของผู้ซื้อก็ได้ (จรี ตาปนานนท์, 2527 : 240)

ในการศึกษาพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ทำการพิจารณาใน 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์ Porter's Five Force Model, พฤติกรรมการแข่งขันที่ใช้ราคา และพฤติกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคา ดังนี้

4.2.1 Porter's Five Force Model

Porter's Five Force Model เป็นโมเดลทางการตลาดของ Michael E. Porter ที่ใช้ในการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรม รวมทั้งศักยภาพในการแข่งขันและท่าทีไรของธุรกิจ ทำให้ทราบถึงแนวโน้มของสภาพธุรกิจโดยรวมในปัจจุบัน ซึ่งจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1) สภาพการแข่งขันภายในธุรกิจ

ธุรกิจเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นการที่ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ใช้วิธีการสั่งซื้อทางออนไลน์มาเสริมเพิ่มเติม นอกเหนือจากการสั่งซื้อโดยทั่วไป เช่นการโทรศัพท์ หรือ การส่งโทรสาร จึงเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับลูกค้า การแข่งขันกันระหว่าง 5 บริษัทข้างต้น ใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อความรู้สึกของลูกค้า เช่น จัดทำแคตตาล็อกให้มีรูปสีสันทะสวยงาม, จัดทำเว็บไซต์ดึงดูดลูกค้า ใช้การแข่งขันที่มีใช้ราคา เนื่องจากสินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานนั้นมีกำไร (Margin) ที่ค่อนข้างน้อย โดยเฉลี่ย ประมาณ 20-25% ดังนั้นหากใช้วิธีการแข่งขันด้านราคา เช่นการตัดราคา หรือการขายสินค้าต่ำกว่าทุนย่อมทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ในระยะยาว นอกจากนี้การจัดทำเว็บไซต์ และต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงนั้น ทำให้สภาพการแข่งขันภายในธุรกิจมีการแข่งขันที่สูง เพื่อให้รายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นจากการทำออนไลน์สามารถชดเชยกับค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ถ้าเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ไม่ได้ทำออนไลน์จะไม่มีค่าใช้จ่ายในการทำเว็บไซต์ ทำให้ต้นทุนในการบริหารงานต่ำกว่า

การจะสามารถแข่งขันกันได้ในธุรกิจนี้ ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงจำเป็นที่จะต้องหาจุดยืนของบริษัทของตนเองให้ได้ ยกตัวอย่างเช่น ออฟฟิศเซนเตอร์และออฟฟิศดีโป้ที่มีเงินลงทุนมหาศาล ให้ความสำคัญกับศูนย์จำหน่ายสินค้า ทำให้สามารถขยายสาขาได้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มความสะดวกและความประทับใจในสถานที่จำหน่าย รวมถึงสามารถดึงดูดลูกค้ารายย่อยอื่นๆ ให้เข้ามาซื้อสินค้าได้เพิ่มขึ้น ส่วนออฟฟิศเมทได้พยายามบุกเบิกช่องทางการจำหน่ายแบบออนไลน์ ด้วยการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์ หรือลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้จากทางอินเทอร์เน็ต โดยถือ

ว่าออฟฟิศเมทมีความได้เปรียบจากการเป็นผู้เล่นรายแรก(First Mover Advantage) ที่เข้ามาในธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ส่งผลให้เว็บไซต์ของออฟฟิศเมทได้รับการพัฒนามาเร็ว และออฟฟิศเมทได้รับเครื่องหมาย trust mark ตั้งแต่วันที่ 6 พย. 2549 นับเป็น 1 ใน 3 เว็บไซต์แรกของประเทศไทยที่ได้รับเครื่องหมายรับรองความน่าเชื่อถือ ในการประกอบธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

2) ลักษณะการทดแทนกันได้ของสินค้า

สินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ที่จำหน่ายในร้านค้าแคทิกอรี คิลเลอร์ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) สินค้าที่มีลักษณะเหมือนกันทุกประการ (Homogeneous Product) เรียกตลาดผู้ขายน้อยรายประเภทนี้ว่า Pure Oligopoly เนื่องจากการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตสินค้าที่เป็นที่นิยมอยู่แล้ว เช่น สินค้ายี่ห้อ MAX, สินค้าตราช้าง, สินค้าตราไฟลิต เป็นต้น และ 2) สินค้าแฮนด์แบรนด์ โดยผู้ประกอบการต้องการผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ของตนเอง เพื่อให้สามารถทำกำไรได้ง่ายกว่า เป็นการสร้างความแตกต่างในความรู้สึกของลูกค้าให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้สูง โดยลักษณะสินค้าที่จำหน่ายจะมีลักษณะแตกต่างกัน (Differentiated Product) แต่สามารถทดแทนกันได้ดีระดับหนึ่ง โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นเกิดจากความรู้สึกของลูกค้าในเรื่องตราสินค้า บรรจุหีบห่อ ยกตัวอย่างเช่น กระดาษถ่ายเอกสารตรา ดับเบิล เอ และกระดาษถ่ายเอกสารตรา สตริงค์ ซึ่งเป็นไพรเวทแบรนด์ของออฟฟิศเมท ซึ่งลักษณะการบรรจุหีบห่อ สีสินค้าที่แตกต่างกัน โดยทั้ง 2 ประเภทลูกค้าจะให้ความสำคัญต่อบรรจุภัณฑ์นอกเหนือจากราคา คือ คุณภาพและการบริการ เนื่องจากสินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานสามารถหาซื้อได้ตามร้านค้าเครื่องเขียนทั่วไปที่มีได้นำระบบออนไลน์มาใช้ นอกจากนี้การที่ลูกค้าเปลี่ยนบริษัทในการสั่งซื้อสินค้านั้นทำได้ง่าย เนื่องจากมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงแหล่งซื้อ (Switching cost) ต่ำ ดังนั้นการที่จะสามารถแข่งขันกันในตลาดนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความจงรักภักดี(Store Loyalty) ให้เกิดขึ้นกับบริษัท เช่นการจัดส่งสินค้าได้ทันเวลาและถูกต้อง ราคาเยียมเยา และต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าก็เป็นการสร้างความภักดีต่อบริษัท (Store Loyalty) อีกทางหนึ่ง เพราะแม้ว่าการเปลี่ยนบริษัทในการสั่งซื้อสินค้านั้นจะทำได้ง่ายตาย เนื่องจากลูกค้ามีอำนาจต่อรองที่สูง มีความภักดีต่อ (Brand Loyalty) ที่ต่ำ เนื่องจากสินค้าในกลุ่มเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานสามารถทดแทนกันได้สูงสามารถหาซื้อได้ง่ายและสะดวก และเป็นสินค้าที่มีมากมายหลายยี่ห้อ มีคุณสมบัติทั้งที่เหมือนกันทุกประการหรือคุณสมบัติคล้ายคลึงกัน เพียงแต่เปลี่ยนยี่ห้อสินค้า เพราะเป็นการจ้างผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ของตนเอง ทำให้สินค้ายี่ห้อหนึ่งสามารถทดแทนสินค้าอีกยี่ห้อหนึ่งได้เกือบสมบูรณ์ ทั้ง 5 บริษัทจึงมีการคัดเลือกสินค้าที่นำมาจำหน่ายแตกต่างกัน ยกเว้นสินค้าที่เป็นที่นิยมของลูกค้า

เช่นทุกบริษัทจะต้องจำหน่าย ปากกาเน้นข้อความสตาบิลบอส หรือจำหน่ายปากกาเรโนรุ่น 045 เป็นต้น นอกจากนี้แต่ละบริษัท มีการตั้งราคาแบบแยกราคาขายระดับสอง (Second-degree price discrimination) (ภราดร ปรีดาศักดิ์, หลักเศรษฐศาสตร์จุลภาค, 2547, น.314-320) โดยเป็นการแบ่งแยกราคาขายให้กับผู้บริโภคที่มีความยินดีในการจ่ายซื้อสินค้าในราคาที่แตกต่างกัน ผู้บริโภคบางคนประเมินคุณค่าของสินค้าสูง ก็ยินดีจ่ายเงินในราคาที่สูงในขณะที่บางคนประเมินคุณค่าของสินค้าต่ำกว่า จะยินดีจ่ายต่ำกว่า ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำแพ็คเกจที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความรู้สึกประหยัดราคา จ่ายน้อยกว่า ทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น เช่นการให้ราคาขายปลีก และขายส่ง, การนำสินค้ามาแพ็คเกจ เช่น ขายปากกามี 3 แบบให้เลือก ได้แก่ ชี้อ 1 ด้าม , ชี้อ 3 ด้าม, ชี้อ 50 ด้าม ในราคาลดหลั่นกันลงมา ดังนั้นวิธีการนี้จะทำให้ยอดขายในการสั่งซื้อต่อครั้งเพิ่มขึ้นด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วบริษัทที่ใช้อุปกรณ์เครื่องเขียน จะไม่ซื้อปากกาเพียงด้ามเดียว เนื่องจากการเป็นภาระเสียเวลาและอาจทำให้การทำงานหยุดชะงักได้ นอกจากนี้บริษัทยังมีการจัดทำสินค้าภายใต้ตราสินค้าของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น ออฟฟิศเซนเตอร์ หรือ ออฟฟิศดีโป้ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความภักดีต่อบริษัท (Store Loyalty) อีกทางหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ออฟฟิศดีโป้จะเน้นการขายสินค้าแฮนด์แบรนด์มากขึ้น จากเดิมในปี 2548 มีสินค้าแฮนด์แบรนด์อยู่ที่ 500-600 รายการ และในปี 2550 มีรายการแฮนด์แบรนด์เพิ่มขึ้น 1,300 – 1,500 รายการ โดยตั้งเป้าสัดส่วนยอดขาย 30% โดยจุดเด่นที่ทำให้สินค้าแฮนด์แบรนด์มียอดขายที่เติบโตอย่างต่อเนื่องเพราะมีราคาถูกกว่าแบรนด์ทั่วไปกว่า 15% และสินค้าสามารถใช้ทดแทนกันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ออฟฟิศเซนเตอร์จะมุ่งความเป็นผู้นำในธุรกิจกระดาษ โดยจัดตั้ง เปเปอร์เวิลด์ หรือศูนย์รวมกระดาษครบวงจร เพื่อเป็นการ ตอกย้ำความรู้สึกของลูกค้าว่าหากนึกถึงกระดาษให้นึกถึงออฟฟิศเซนเตอร์เป็นแห่งแรก

3) การเข้าสู่ธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่

ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานมีการจัดทำเว็บไซต์เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to Entry) ของผู้ประกอบการรายใหม่ ได้แก่ การที่จะต้องมีความรู้ความชำนาญในธุรกิจเครื่องเขียนเป็นอย่างดี การบริหารจัดการธุรกิจที่ดี เนื่องจากธุรกิจเครื่องเขียนมีจำนวนสินค้าและรายละเอียดที่มาก ระบบการตอบรับคำสั่งซื้อ และระบบการขนส่งที่รวดเร็วให้ทันกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การจัดทำธุรกิจเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่สามารถสั่งซื้อผ่านทางออนไลน์ได้นั้น ยังต้องมีความรู้ความชำนาญในการปรับปรุงเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ และการที่ผู้ประกอบการรายเดิมพยายามรักษาสถานลูกค้าเดิม และต้องการขยายฐานลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นการยากในการเข้าสู่ธุรกิจ

(3.1) ความภักดีต่อบริษัทของผู้บริโภค (Store Loyalty)

จากการที่สินค้าที่จำหน่ายมีลักษณะเหมือนกัน หรือสามารถทดแทนกันได้ดี ทำให้ความภักดีต่อบริษัทหรือตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้ามีน้อย ดังนั้นทั้ง 5 บริษัทจึงพยายามสร้างความภักดีต่อบริษัท (Store Loyalty) โดยการสร้างต้นทุนการเปลี่ยนแปลงแหล่งซื้อ (Switching cost) ให้เกิดขึ้น โดยการสร้างบริการที่ดี มีบริการจัดส่งสินค้าฟรี มีช่องทางการรับชำระเงินที่หลากหลาย สร้างความสะดวกและความพึงพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้แต่ละบริษัทก็จะมีการให้บริการเพิ่มเติมที่แตกต่างกันออกไป เช่น การให้ส่วนลดในการไปรับประทานอาหารเช้าต่าง ๆ, มีบริการรับประกันราคาสินค้าที่ถูก, มีบริการจัดส่งสินค้าด่วนภายในวันเดียวกันกับที่สั่งซื้อ เป็นต้น นอกจากนี้การที่จะสามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อบริษัทได้นั้น สินค้าที่บริษัทนำมาจำหน่ายต้องมีคุณภาพดี ราคาเหมาะสม และมีความหลากหลาย เพราะแม้ว่าสินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานจะสามารถทดแทนกันได้สูง ความยืดหยุ่นสูง ดังนั้นการมีสินค้าให้เลือกอย่างครบครันจะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับลูกค้าในการเข้ามาซื้อสินค้า โดยทั้ง 5 บริษัทจะมีบริการจัดหาสินค้านอกเหนือในแคตตาล็อกให้หากลูกค้าต้องการอีกด้วย

(3.2) อุปสรรคอันเนื่องมาจากความประหยัดต่อขนาด

การที่บริษัทที่มีขนาดใหญ่มีความสามารถในการสั่งซื้อมาก เช่นมีสาขาในการรองรับมาก เช่น ออฟฟิศเซเตอร์ และออฟฟิศดีโป้ ย่อมทำให้การต่อรองราคากับผู้ผลิตสินค้ากระทำได้ง่ายกว่าบริษัทขนาดเล็กที่มีความสามารถในการสั่งซื้อต่ำกว่า ดังนั้นบริษัทที่มีขนาดเล็กเมื่อมีต้นทุนสินค้าที่สูงกว่าจะไม่ทำการแข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่โดยการตัดราคาสินค้า เพราะสายป่านที่สั้นกว่าย่อมไม่สามารถสู้ได้ ยกตัวอย่างเช่น การสั่งกระดาษถ่ายเอกสารดับเบิลเอ หากการสั่งซื้อเพียง 100 รีมย่อมมีราคาแตกต่างจากการสั่งซื้อ 3,600 รีม ซึ่งแม้ราคาจะแตกต่างเพียงน้อยนิดเช่น 1 บาทก็ทำให้ต้นทุนสินค้าแตกต่างกันและส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้บริษัทขนาดใหญ่มักจะมีบุคลากรที่รองรับในเรื่องการจัดทำออนไลน์โดยเฉพาะ ทำให้สามารถปรับปรุงเว็บไซต์ได้อย่างรวดเร็วกว่า

(3.3) อุปสรรคอันเนื่องมาจากความได้เปรียบของผู้จำหน่ายเดิม

การที่บริษัทผู้จำหน่ายเดิมมีการทำออนไลน์อยู่แล้ว การเรียนรู้ในการทำงาน (know-how) ย่อมไปได้ไกลกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาแข่งขันรายใหม่ที่ไม่มีความรู้ จึงเป็นการยากที่จะตามได้ทัน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องต้นทุน เงินทุน และความได้เปรียบในช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เนื่องจากผู้จำหน่ายรายเดิมจะมีกลุ่มลูกค้าเป็นของตนเอง สามารถกระจายสินค้าให้กับลูกค้าอย่างทั่วถึง ลูกค้ามีความคุ้นเคยกับบริษัทเป็นอย่างดี ทำให้เป็นอุปสรรคในการเข้ามาของผู้ที่จะเข้ามาแข่งขันรายใหม่ได้

4) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่าย

เนื่องจากสินค้าเครื่องเขียน และอุปกรณ์สำนักงานเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ อีกทั้งการจัดทำแคตตาล็อกสินค้าของบริษัทเป็นการเพิ่มความรับรู้ถึงตัวสินค้า ยี่ห้อ ราคา ทำให้บริษัทที่จัดทำแคตตาล็อกสามารถมีอำนาจต่อรองต่อผู้ขายได้สูง โดยสามารถเรียกเก็บค่าตีพิมพ์ โดยบริษัทจะทำหนังสือสอบถามผู้ผลิตว่าต้องการลงโฆษณาสินค้าในแคตตาล็อกจำนวนกี่รายการ ใช้กี่หน้า ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ผลิตจะยินดียใจค่าลงโฆษณาเพราะถือว่าการโฆษณาที่ส่งตรงถึงผู้บริโภค และราคาถูกกว่าการโฆษณาในสื่ออื่น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยขอแบ่งอำนาจในการต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายออกเป็น 2 กลุ่ม 1) ผู้ผลิตที่มีสินค้าเป็นที่นิยมของตลาด ผู้ผลิตจะมีอำนาจต่อรองกับบริษัทผู้ประกอบการค่อนข้างสูง หรือผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตน้อยกว่า เนื่องจากหากผู้ผลิตกลุ่มนี้ไม่นำสินค้ามาลงในแคตตาล็อกก็อาจทำให้บริษัทผู้จำหน่ายขาดสินค้าที่ลูกค้าต้องการนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามลักษณะการต่อรองกันระหว่าง 2 ฝ่ายนี้ จะเป็นในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เพราะฝ่ายผู้ผลิตต้องยอมชำระค่าลงโฆษณาในแคตตาล็อก แต่อาจขอลดหย่อนค่าลงโฆษณาได้บ้าง 2) ผู้ผลิตที่เพิ่งออกสินค้าใหม่ และสินค้ายังไม่เป็นที่นิยม ผู้ผลิตประเภทนี้จะมีอำนาจในการต่อรองที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการ หรือผู้ประกอบการจะมีอำนาจต่อรองสูงกว่าผู้ผลิต เนื่องจากการลงโฆษณาสินค้าในแคตตาล็อกค่อนข้างมีเนื้อที่ที่จำกัด และมีต้นทุนในการจัดทำ ดังนั้นแต่ละบริษัทจึงต้องคัดสรรสินค้าที่จะมาลงโฆษณาในแคตตาล็อก ว่าต้องเป็นสินค้าคุณภาพดี และคาดการณ์ว่าจะสามารถจำหน่ายได้ ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าที่เพิ่งออกใหม่ จะต้องเป็นฝ่ายเข้าหาแต่ละบริษัท และยอมรับระเบียบกติกาที่บริษัทตั้งไว้

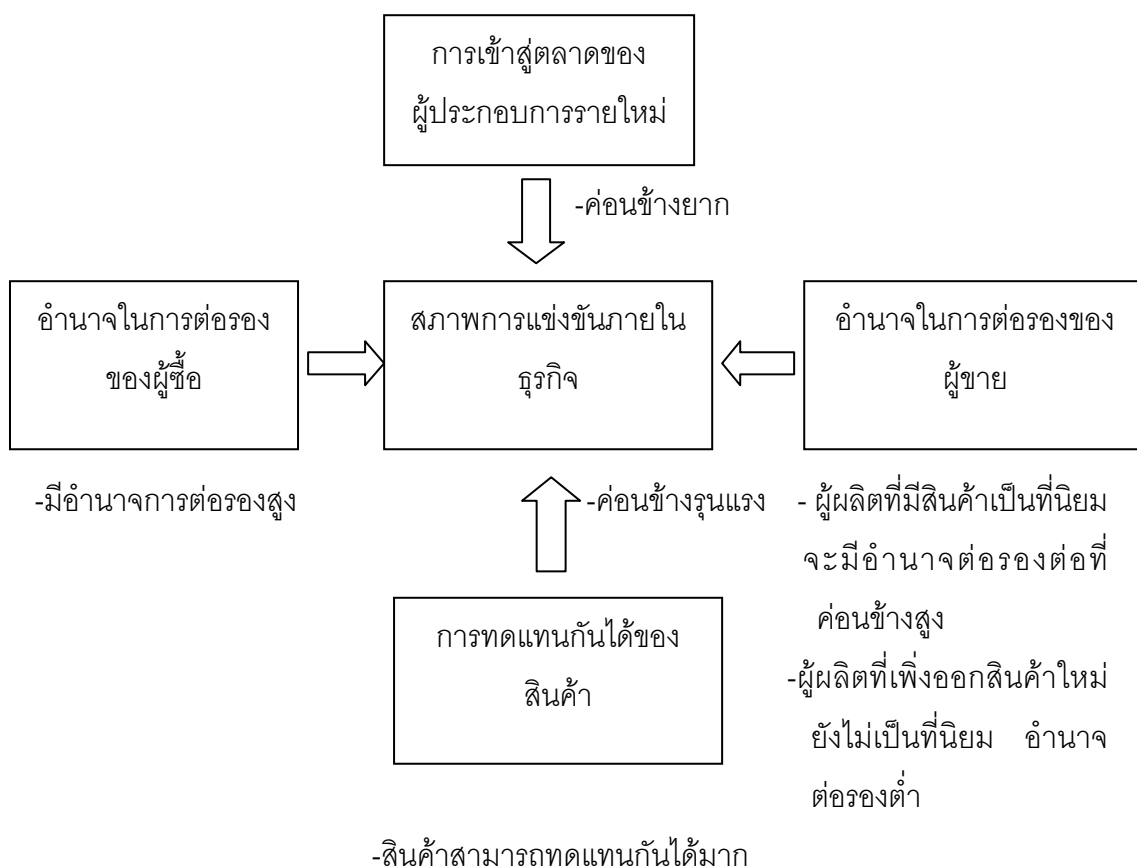
5) อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่อบริษัทสูงมาก เนื่องจาก สินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน สามารถหาซื้อได้ง่ายตามร้านค้าเครื่องเขียนทั่วไป หรือตามห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกการสั่งซื้อได้อย่างง่ายดาย (Switching cost ต่ำ) เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายในทั้ง 5 บริษัท มิได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเท่าใดนัก ทำให้ความจงรักภักดีต่อบริษัทค่อนข้างต่ำ แต่อย่างไรก็ตามการที่บริษัทต่าง ๆ มีบริการเสริมต่าง ๆ เช่น การจัดส่งสินค้าฟรี การรับประกันสินค้าราคาถูก ความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ ดังนั้นแม้ว่าลูกค้าจะมีทางเลือกที่จะโยกย้ายการสั่งซื้อไปอีกบริษัทหนึ่ง แต่การบริการต่าง ๆ ที่ได้รับอาจจะแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ดังนั้นจะพบว่าจากการที่อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อที่สูงมากนั้น ทำให้บางครั้งบริษัทผู้จำหน่ายจึงมีการตกลงทำสัญญากับลูกค้าว่าต้องทำการสั่งซื้อเป็นระยะเวลาานเท่าใด มีการตกลงกันว่าต้องซื้อสินค้าจำนวนเท่าใดในแต่ละเดือน และราคาเท่าไร หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดผิดข้อตกลงจะต้องมีการรับผิดชอบค่าเสียหายที่เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ในข้อตกลงของ

บริษัทด้วยเช่นเดียวกัน จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้น สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.1 ได้ดังนี้

ภาพที่ 4.1

การวิเคราะห์ร้านค้าแคตตาล็อกอิเล็กทรอนิกส์ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน
ที่มีระบบการสั่งซื้อทางออนไลน์ โดยใช้ Porter's Five Force Model



ที่มา : ผู้วิจัย

จากโมเดลข้างต้น ธุรกิจแคตตาล็อกอิเล็กทรอนิกส์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่มีอยู่ 4 ราย และมีผู้นำตลาดคือ ออฟฟิศเซนเตอร์ โดยสภาพการแข่งขันภายในธุรกิจค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากอำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อที่สูง ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงไปสั่งซื้อบริษัทอื่นได้อย่างง่ายดาย เพราะทุกบริษัทจะมีสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ดี นอกจากนี้ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ ค่อนข้างมีอุปสรรคมาก เนื่องจากเทคโนโลยีในการทำออนไลน์ และ

บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญที่บริษัทผู้จำหน่ายเดิมมีการทำออนไลน์อยู่แล้ว อีกทั้งฐานลูกค้าที่ผู้ประกอบการเดิมจะต้องพยายามรักษาไว้และได้ทำการขยายกลุ่มลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ส่วนในทางด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขาย จะสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือสำหรับผู้ผลิตที่มีสินค้าเป็นที่นิยมอยู่แล้ว ผู้ประกอบการจะมีอำนาจต่อรองไม่มากนัก ในขณะที่ถ้าเป็นผู้ผลิตที่สินค้ายังไม่เป็นที่นิยม ผู้ประกอบการจะมีอำนาจต่อรองที่สูงกว่า

สรุปได้ว่า ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน มีสภาพการแข่งขันที่สูง ผู้ประกอบการจะต้องหารายได้ที่เพิ่มขึ้นเพื่อชดเชยกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการทำเว็บไซต์ ลักษณะของสินค้าที่จำหน่ายมี 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินค้าที่มีลักษณะเหมือนกันทุกประการ เนื่องจากซื้อจากผู้ผลิตรายเดียวกัน และ 2) สินค้าแฮนด์แบรนด์ เป็นสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน แต่สามารถทดแทนกันได้ระดับหนึ่ง โดยสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการจะจัดทำรูปปลั๊กบอร์ดที่แตกต่างกัน หรือจัดทำหีบห่อที่แตกต่างกันออกไป อุปสรรคในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มีมาก เนื่องจากแม้ว่าความภักดีในตราผลิตภัณฑ์จะมีน้อย เนื่องจากความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อสามารถทำได้ง่าย อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีสูง ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อได้ง่าย (Switching cost ต่ำ) แต่ผู้ประกอบการพยายามสร้างต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อ (Switching cost) ให้เกิดขึ้นโดยการให้บริการที่ดี เช่นการจัดส่งสินค้าฟรี, การให้บริการคำแนะนำที่ดีกับลูกค้า นอกจากนี้บริษัทขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบในเรื่องเงินทุน และ การประหยัดต่อขนาด เพราะสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูก ผู้ผลิตรายเดิมจะมีความได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สามารถกระจายสินค้าได้ทั่วถึงกว่า อำนาจในการต่อรองของผู้ผลิตของผู้ที่มีสินค้าเป็นที่นิยมจะมีมาก แต่หากเป็นสินค้าที่ยังไม่เป็นที่นิยม อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตจะมีน้อย

4.2.2 การแข่งขันโดยใช้ราคา (Price Competition)

จากการสัมภาษณ์ทั้ง 5 บริษัทพบว่าธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานเป็นผู้ขายน้อยราย มีนโยบายในการตั้งราคาสินค้าโดยคำนึงถึงต้นทุน และใช้การตั้งราคาที่สมเหตุสมผล (Reasonable Price) โดยพิจารณาจากราคาตลาดในขณะนั้น และราคาสินค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ราคานั้นสามารถแข่งขันกันได้ เนื่องจากในปัจจุบัน ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้ข้อมูลตัดสินใจซื้อ มากกว่าในอดีต ด้านการตั้งราคาสินค้า ทุกบริษัทจะทำการตั้งราคาสินค้าโดยคำนึงถึงต้นทุน แม้ว่าออฟฟิศดีไป จะมีการรับประกันสินค้าราคาถูก “110% Low Price Guarantee” หากลูกค้าพบว่าสินค้านั้นแพงกว่า ออฟฟิศดีไปยินดีคืนเงินส่วนต่างของสินค้านั้นๆ เดียวกัน พร้อมลดราคาเพิ่มให้อีก 10 % ของส่วนต่างนั้น โดยหากลูกค้าพบและสามารถนำ

หลักฐานไม่ว่าจะเป็น ใบโฆษณา หรือสำเนามาแสดงภายใน 7 วันนับจากวันที่ซื้อจากสินค้าจากออฟฟิศดีไป แต่จากการวิเคราะห์ในด้านราคาแล้วพบว่า ทำยสุดแล้วออฟฟิศดีไปมีการคำนึงต้นทุนด้วยเช่นกัน โดยการตอบโต้ทางด้านราคาสินค้าหากบริษัทใดทำการลดราคาสินค้าต่ำกว่าทุน บริษัทอื่นๆ อาจจะเน้นไปที่บริการด้านอื่นๆ แทน และอาจมีการแจ้งไปยังบริษัทผู้ผลิตหรือผู้จำหน่าย (Supplier) ให้เข้าไปตรวจสอบและมีมาตรการลงโทษบริษัทนั้น ๆ แทน เช่นไม่จัดส่งสินค้าให้เป็นการชั่วคราว จนกว่าจะเลิกพฤติกรรมการขายต่ำกว่าทุน ที่ทำให้บริษัทรายอื่นเดือนร้อน เป็นต้น

ดังนั้นราคาสินค้าที่จำหน่ายจึงหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคากันโดยตรง หรือการตัดราคากันกับคู่แข่ง เนื่องจากสินค้าที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือสามารถทดแทนกันได้ดีนั้น จะทำให้เกิดสงครามราคา (Price War) ได้ง่าย จากการสำรวจ สินค้า 36 รายการ พบว่า ไม่มีผู้นำทางด้านราคาทุกรายการสินค้า ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

ผลจากการสำรวจราคาของกลุ่มสินค้าตัวอย่าง

หน่วย : บาท

รายการ	ออฟฟิศ เซนเตอร์	ออฟฟิศ ดีไป	ออฟฟิศเมท	ลิเรคโก	โบท์บูคส์
<u>แผนกอุปกรณ์การเขียนและลบคำผิด</u>					
1.ปากกาถูกลิ้น เรโน 045	5.33	5.33	5.08	7.49	4.82
2.ปากกา Lancer spiral 825	4.83	4.5	4.55	7.49	-
3.ปากกาเน้นข้อความ สเตาปีโลบอส	27.90	30	26.75	35.31	25.68
4.ปากกาไวท์บอร์ด ไฟลิต	199	209	211.86	282.48	179.76
5.ปากกามาร์คเกอร์ ไฟลิต SDR200	6	7	5.89	11.77	5.35
6.ปากกามาร์คเกอร์ 2 หัว ทรายม้า	9.80	11.67	10.70	14.98	10.70
7.ปากกาลบคำผิด Liquid Paper	54.75	65	67.41	80.25	57.78
8.ยางลบเพนเทลไฮโพลีเมอร์ZEH-03E	13.67	30	10.17	11.77	-
9.ดินสอกดร้อตติง TIKKY	-	99	86.67	98.44	74.90
10.ดินสอทรายม้า HB H2200	28	26	30.50	38.52	25.68
11.ไส้ดินสอเพนเทล C25	43	47	46.01	-	-

รายการ	ออฟฟิศ เซนเตอร์	ออฟฟิศ ติโป	ออฟฟิศเมท	ลิเรคโก	โบ๊ทบุ๊คส์
<u>แผนกอุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด</u>					
12.เครื่องเย็บ MAX HD-10D	120	120	126.26	180.83	115.56
13.เครื่องเย็บ MAX HD-10NX	85	-	77.04	-	-
14.เครื่องเย็บ ม้า H10N+ที่ถอนลวด	48	43	-	-	-
15.เครื่องยิงผนัง TG-A	1,030	999	1,177	1,443.43	1,048.60
16.ลวดเย็บ MAX NO.10	4.92	5.17	4.82	6.42	5.35
17.กรรไกร PS-SUN 6 นิ้ว	42	-	44.94	62.06	41.73
18.ลวดเสียบ ตราม้า	5.20	4.90	5.35	8.56	5.08
19.ที่ถอนลวด MAX RZ-A	60.01	-	73.83	-	67.41
20.เครื่องเย็บเล่ม MAX 12N/13	1,950	1,909	2,000.90	2,494.17	1,861.80
<u>แผนกทอ เทป และอุปกรณ์</u>					
21.เทปโฟม สก๊อต 110 21มม*1ม.	48	-	37.45	57.78	34.24
22.เทปโฟม สก๊อต 110 21มม*3ม.	118	115	105.93	146.59	96.3
23.เทปโฟม สก๊อต 110 21มม*5ม.	190	185	172.27	252.52	159.43
24.กาวสารพัดประโยชน์ UHU 20 ML	32	-	37.45	42.80	31.03
25.กาวสารพัดประโยชน์ UHU 33 ML	40	40	47.08	52.43	38.52
26.กาวสารพัดประโยชน์ UHU 60 ML	57	-	66.34	-	62.06
27.กาวสารพัดประโยชน์ UHU 125 ML	96	88	112.35	-	93.09
28.กาวแท่ง UHU 8.2 g	29	28	27.29	34.24	25.68
29.กาวข้าง KENJI	22	22	24.08	27.82	20.33
30.กาวสเปรย์ 3M # 75 16 OZ	395	369	394.83	423.72	353.1
<u>แผนกแฟ้มต่าง ๆ</u>					
31.แฟ้มข้าง 120 F (6 เล่ม)	285	299	337.05	398.04	299.60
32.แฟ้มม้า H-403, H-423 (6 เล่ม)	285	-	319.93	365.94	262.15
33.แฟ้มแขวนข้าง 905, 925, 926 (10เล่ม)	118	129	136.96	144.45	123.05
<u>แผนกคอมพิวเตอร์และเครื่องคิดเลข</u>					
34.หมึกอิงค์เจ็ต HP NO.56	850	799	803.57	936.25	Call
35.หมึกอิงค์เจ็ต HP NO.27	900	749	736.16	829.25	call-
36.เครื่องคิดเลข CASIO AX-120TV	495	495	502.90	-	1,278.65

ที่มา : จากการรวบรวมของผู้วิจัยที่มา : จากการรวบรวมของผู้วิจัย

ผู้ประกอบการทั้ง 5 บริษัท มีการใช้เครื่องมือในการแข่งขันด้านราคาที่เหมือนกันทุกบริษัท คือ หากชำระค่าสินค้าในวันที่ส่งของ จะได้รับส่วนลดเงินสด 3 % ซึ่งทุกบริษัทจะให้ส่วนลดเงินสดที่เท่ากันเพื่อจูงใจให้ลูกค้าชำระเงินสด ซึ่งการให้ส่วนลดเงินสดนี้ถือเป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันลดราคาสินค้ากันโดยตรง หรือให้เครดิตการชำระเงิน ภายใน 30 วัน โดยทั้งนี้การให้เครดิตการชำระเงินขึ้นอยู่กับดุลยพินิจการตัดสินใจของบริษัทด้วย เนื่องจากด้วยโครงสร้างตลาดของผู้ขายน้อยรายจะมีลักษณะพิเศษกว่าตลาดอื่น ๆ คือ การดำเนินนโยบายด้านราคาในแต่ละบริษัทจะมีผลกระทบกระเทือนต่อผู้ประกอบการรายอื่น ๆ มาก ดังนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายจึงต้องคาดคะเนปฏิกิริยาระหว่างกัน เพราะการแข่งขันโดยวิธีการลดราคาจะทำให้คู่แข่งสามารถสังเกตได้ง่าย ดังนั้นเมื่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งใช้วิธีการลดราคาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันผู้ประกอบการรายอื่นจึงอาจตอบโต้โดยการลดราคาลงมาตาม และถ้าผู้ประกอบการต่างลดราคากันต่อไปอีก ก็อาจนำไปสู่สงครามราคาได้ นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 5 บริษัท พบว่า ในธุรกิจเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ส่วนลดเงินสด 3 % ถือเป็นเรื่องปกติที่จะนำมาใช้ โดยผู้ประกอบการจะไม่ใช้วิธีการให้ส่วนลดเงินสดเพิ่มขึ้นเป็น 5 % ให้ลูกค้า เพราะเนื่องจากว่าการให้ส่วนลดเงินสดที่เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการรายอื่นจะให้ส่วนลดเพิ่มขึ้นตามทันที ซึ่งทำให้ไม่ปรากฏผลให้มียาได้หรือกำไรเพิ่มขึ้น หรือจะเพิ่มขึ้นเท่าใด

ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าบางรายการให้ถูกเป็นพิเศษ (Loss Leader) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ลูกค้าทราบว่าบริษัทของตนขายสินค้าราคาถูก (Price Image) นอกจากนี้การเสนอราคาในแคตตาล็อก บางบริษัทเสนอราคาที่มีรวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว ในขณะที่บางบริษัทเสนอราคาที่ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม ดังนั้น ลูกค้าอาจสับสนและยุ่งยากในการเปรียบเทียบราคา ดังนั้นลูกค้าส่วนใหญ่หากพบว่าสินค้าที่ซื้อจากบริษัทใดบริษัทหนึ่งราคาถูกและบริการดีแล้ว ก็จะไม่ได้ทำการเปรียบเทียบราคาในทุกตัวสินค้า หรือแม้แต่บริษัทที่รับประกันราคาสินค้าถูกทุกรายการ เช่นออฟฟิศดีไป ยังพบว่าสินค้าบางรายการยังมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งก็จะสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างตลาดแบบแข่งขันน้อยรายที่ว่า จะไม่แข่งขันในด้านราคา แต่จะเน้นการแข่งขันที่ไม่ใช้ราคาแทน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาของร้านค้าแคทิกอรีคิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานจะไม่ทำการแข่งขันด้านราคากันโดยตรง เพื่อมิให้นำไปสู่สงครามตัดราคากันเอง แต่จะใช้การแข่งขันด้านราคาทางอ้อมมากกว่า เช่นการให้ส่วนลด 3% เมื่อชำระด้วยเงินสด หรือบริการให้เครดิตการชำระเงิน 30 วัน เป็นต้น

4.2.3 การแข่งขันโดยไม่ใช้ราคา (Non-Price Competition)

เนื่องจากธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์มีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยรายและมีอัตราการกระจุกตัวที่สูง ผู้ประกอบการจึงหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาโดยตรง อันจะเกิดผลเสียต่อธุรกิจจากการตัดราคากัน ผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญกับการแข่งขันในด้านที่ไม่ใช้ราคาเป็นอย่างมาก การแข่งขันแบบไม่ใช้ราคาของผู้ประกอบการธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ จะเน้นไปในเรื่องการบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดี (Store Loyalty) ต่อชื่อร้าน ซึ่งจากการที่อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีสูง ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงใช้การบริการ และเทคโนโลยีการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น

1) ด้านการประชาสัมพันธ์ (Promotion)

ออฟฟิศเซนเตอร์, ออฟฟิศดีโป้ และออฟฟิศเมทจะมีการทำประชาสัมพันธ์บ้างเป็นครั้งคราว ในขณะที่ลีเรคโก และบีทีบีคัสนั้นไม่มีการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์สูง ทำให้ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอาจจะไม่คุ้มกับต้นทุนที่เสียไป เพียงแต่การทำประชาสัมพันธ์บ้างเป็นครั้งคราวจะเป็นการทำให้ลูกค้าเดิมจำได้ และเป็นการเพิ่มลูกค้าใหม่

ทุกบริษัทจะมีการจัดทำโปรโมชั่นสินค้าประจำเดือน โดยสินค้าที่นำมาจัดโปรโมชั่นส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการระบายสินค้าที่มากในคลังสินค้า หรือได้รับการสนับสนุนจากบริษัทผู้ผลิต หรือผู้จัดจำหน่ายเป็นส่วนใหญ่ แต่การตอบรับของลูกค้าในสินค้าโปรโมชั่นยังน้อยอยู่ ทั้งนี้อาจจะเพราะกลุ่มลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการซื้อเพื่อใช้งานมากกว่าที่จะนำไปขายต่อ ทำให้ถ้าสินค้าที่จัดทำโปรโมชั่นไม่ใช่สินค้าที่จะใช้งานจริง ๆ แล้วก็ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องซื้อ ลูกค้าก็จะยังไม่สั่งซื้อ อีกทั้งส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่จัดซื้อมิใช่เจ้าของบริษัท จึงไม่มีอำนาจในการอนุมัติการสั่งซื้อได้

การทำสินค้าแฮนด์แบรนด์ (House brand) และไพรเวทแบรนด์ (Private Brand) โดยออฟฟิศเซนเตอร์ ออฟฟิศดีโป้ ออฟฟิศเมท และลีเรคโกต่างก็จัดทำสินค้าแฮนด์แบรนด์ หรือไพรเวทแบรนด์ เป็นการสร้างความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) อีกทางหนึ่ง ในขณะที่ บีทีบีคัสเตชันเนอร์ ไม่ได้จัดทำสินค้าแฮนด์แบรนด์หรือไพรเวทแบรนด์ เนื่องจากแม้ว่าจะเป็นการสร้างความภักดีในตราสินค้าได้ทางหนึ่ง แต่การส่งทำสินค้าภายใต้แบรนด์ของตนเองนั้น ต้องมีจำนวนในการสั่งซื้อที่ค่อนข้างมาก ทำให้อาจไม่คุ้มกับการลงทุน

ด้านการประชาสัมพันธ์ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ยกตัวอย่างเช่น ออฟฟิศเมทต้องการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม โดยการจัดโครงการ OfficeMate Delivery

ความรู้สึ้นอง ซึ่งจัดขึ้นเป็นปีที่ 2 โดยการเชิญลูกค้าและบุคคลทั่วไปมาร่วมกันบริจาคหนังสือเก่าและจัดซื้อหนังสือใหม่ที่เหมาะสมสำหรับเด็ก พร้อมสื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์กีฬา ให้กับน้องๆ โรงเรียนวัดสวนมะเตือสามัคคี อ.วังม่วง จ.สระบุรี และในวันงานได้มีการจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน พร้อมมอบของเล่น และอุปกรณ์การเรียนแก่เด็กๆ ทุกคนได้มีความสุขร่วมกัน ในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2550 ที่ผ่านมา หรือ ออฟฟิศดีโป้แต่งตั้ง ยัลมาซ ชิดดิควิ เป็นที่ปรึกษากลยุทธ์สิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมทั่วโลกของบริษัท โดยให้ความสำคัญกับการจัดการป่าแบบพอเพียง การรีไซเคิล การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มตลาดสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยแคตตาล็อกผลิตภัณฑ์สำนักงานจะจัดพิมพ์บนกระดาษปราศจากคลอรีน และใช้กระดาษรีไซเคิล 100 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ ออฟฟิศดีโป้ยังได้รับรางวัล “ผู้มีสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม” จาก European Office Products นอกจากนี้บริษัทยังได้รับการเสนอชื่อเป็นดัชนีชี้วัด FTSE4Good Index ซึ่งประเมินการปฏิบัติงานของบริษัทบนพื้นฐานของหลักการการลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

2) ด้านความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้า (Supplier)

พบว่าทุกบริษัทต่างก็มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทคู่ค้า โดยอาจมีการจัดทำเป็นบริษัทพันธมิตร เช่นเป็นพันธมิตรกับ บริษัท สยามวาลา จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าตราช้าง หรือเป็นพันธมิตรกับ บริษัท นานมี จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าตราม้า เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถพึ่งพากันในด้านต่าง ๆ เช่นการขอราคาพิเศษหรือของแถมสำหรับเทศกาลต่าง ๆ เป็นต้น

3) ด้านกลุ่มลูกค้า (Customer)

ทุกบริษัทจะมีกลุ่มลูกค้าหลักคือ ลูกค้ากลุ่มออฟฟิศสำนักงาน นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานข้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น โดยจะพบว่าออฟฟิศเซนเตอร์ และออฟฟิศดีโป้จะมีกลุ่มลูกค้าหน้าร้าน (walk-in) เพิ่มขึ้นอีกด้วย เนื่องจาก การมีสาขาที่มากและการเดินทางที่สะดวกทำให้ ออฟฟิศเซนเตอร์และออฟฟิศดีโป้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทั่วไปได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ ทุกบริษัทจะมีช่องทางการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น การโอนเงิน การชำระด้วยเงินสด การชำระด้วยบัตรเครดิต เพื่อเป็นทางเลือกและเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้า

4) ด้านการจัดส่งสินค้า (Logistic)

ส่วนใหญ่แล้วจะใช้พนักงานประจำ เนื่องจากสามารถควบคุมการทำงานได้ง่ายกว่า สามารถตรวจสอบการเดินทางได้ และหากเกิดกรณีที่ต้องจัดส่งสินค้าเร่งด่วน ก็สามารถดำเนินการได้ทันที ทำให้เกิดความยืดหยุ่นได้มากกว่า ในขณะที่ออฟฟิศดีโป้ซึ่งมีบริษัทลูกในเครือที่ทำหน้าที่

ในการจัดส่งสินค้า ดังนั้นพนักงานจัดส่งจึงเป็นพนักงานจากส่วนกลาง ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการจัดส่งสินค้าได้ ซึ่งปัญหาที่ทุกบริษัทประสบเหมือนกันคือปัญหาด้านพนักงาน ความรอบรู้ในคุณสมบัติของตัวสินค้า และการเสนอสินค้าที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกันให้แก่ลูกค้า

จากการทดลองสั่งสินค้าของผู้วิจัย ผู้วิจัยพบว่า การสั่งสินค้าผ่านทางออนไลน์ ทุกบริษัทจะมีการตอบรับคำสั่งซื้อภายใน 1-5 ชั่วโมงในเวลาทำการนับจากมีคำสั่งซื้อ และมีการสอบถามถึงแผนที่จะในการจัดส่งสินค้าเพื่อทำการจัดส่งสินค้าให้ภายใน 24 ชั่วโมง

จากการรวบรวมของผู้วิจัย พบว่าผู้ประกอบการแต่ละรายได้เสนอการบริการเสริมในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- การสั่งซื้อสินค้าผ่านออนไลน์

บริษัท ทั้ง 5 ได้มีการให้บริการลูกค้าในการเพิ่มทางเลือกในการสั่งซื้อให้กับลูกค้า โดยสามารถเข้าไปสั่งซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์ได้ ออฟฟิศเซนเตอร์, ออฟฟิศเมท และลีเรคโก ได้นำการสั่งซื้อแบบ E-Procurement มาใช้เพื่อเพิ่มลูกค้าโดยเจาะกลุ่มลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่ (B2B) เพื่อให้สามารถสั่งซื้อง่าย ควบคุมได้ และไม่มีค่าบริการเพิ่มเติม (ปัจจุบันออฟฟิศดีโป้ ได้ทำการหยุดปรับปรุงการรับคำสั่งซื้อผ่านทางออนไลน์เป็นการชั่วคราว)

- บริการจัดส่งสินค้า

โดยออฟฟิศเซนเตอร์ และออฟฟิศดีโป้ มีบริการจัดส่งสินค้าให้ฟรีสำหรับลูกค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล เมื่อสั่งสินค้าครบ 1,000 บาท ในขณะที่ ออฟฟิศเมท, ลีเรคโก และบีทีบุคคล มีบริการจัดส่งสินค้าฟรี สำหรับลูกค้าในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล เมื่อสั่งสินค้าครบเพียง 500 บาทขึ้นไป และสำหรับลูกค้าต่างจังหวัด ออฟฟิศเมท จัดจัดส่งสินค้าให้ฟรี เมื่อสั่งสินค้า 5,000 บาทขึ้นไป ซึ่งการที่บริษัทจัดส่งสินค้าให้ในมูลค่าที่น้อยกว่านี้เอง อาจจะเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการซื้อสินค้าในแต่ละครั้งไม่สูงมากนัก ส่งผลทำให้ยอดขายของบริษัทเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

- บริการรับประกันสินค้าราคาถูก

ออฟฟิศดีโป้ มีการรับประกันสินค้าราคาถูก “110% Low Price Guarantee” โดยออฟฟิศดีโป้ให้การรับประกันสินค้าราคาถูก เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าได้เลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมที่สุด ออฟฟิศดีโป้ยินดีคืนเงินส่วนต่างของสินค้านั้นๆ พร้อมลดราคาเพิ่มให้อีก 10 % ของส่วนต่างนั้น โดยหากลูกค้าพบและสามารถนำหลักฐาน ไม่ว่าจะเป็น ใบโฆษณา หรือสำเนา มาแสดงภายใน 7 วันนับจากวันที่ซื้อจากสินค้าจากออฟฟิศดีโป้

- เสนอบริการให้ส่วนลดร้านค้าอื่น

ออฟฟิศเซนเตอร์ มีการให้คูปองส่วนลดตามร้านค้า และศูนย์บริการชั้นนำต่าง ๆ ให้กับสมาชิก เช่น ร้านอาหาร, ร้านดอกไม้, ร้านถ่ายภาพ, รีสอร์ท, โรงแรม, สปา, ร้านทอง, โรงพยาบาล เป็นต้น ในขณะที่ออฟฟิศดีโป้ นำคูปองส่วนลดไว้ในเล่มแคตตาล็อก เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำไปใช้เป็นส่วนลด 5% ในการซื้อสินค้าแบรนด์ของบริษัท ส่วนลด 10% สำหรับการ Copy and Print และมีการให้คูปองส่วนลดห้องพักรีสอร์ทที่เดอะไฮด์ รีสอร์ท 40%-50%

- มีทางเลือกในการชำระเงิน

บริษัทให้ทางเลือกในการชำระเงินหลายทาง ได้แก่การชำระเงินสด การชำระผ่านเคาน์เตอร์ธนาคาร ด้วย Bill Payment Slip, การโอนเงินเข้าบัญชีบริษัท ซึ่งขึ้นอยู่กับลูกค้าว่าจะสะดวกในการชำระเงินผ่านช่องทางใด

- บริการรับประกันความพอใจ

ทั้ง 5 บริษัทมีบริการรับคืนสินค้า ภายใน 7 วัน นับจากวันที่ซื้อสินค้าหรือรับสินค้า โดยสินค้านั้นจะต้องอยู่ในสภาพเดิม โดยนำสินค้าพร้อมหลักฐานใบเสร็จรับเงิน พร้อมทั้งสลิปบัตรเครดิต (ในกรณีที่ท่านชำระเงินด้วยบัตรเครดิต) โดยทั้งนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขบริษัท

- บริการแลกของรางวัล

ทางออฟฟิศเมท จัดโปรโมชั่นพิเศษ “OfficeMate Member Rewards” ด้วยการสะสมคะแนนจากยอดการสั่งซื้อ เพื่อรับสิทธิพิเศษในการแลกของรางวัล, ออฟฟิศดีโป้จัดแคมเปญเมื่อซื้อสินค้าครบทุก 1,000 บาท รับคูปองชิงโชคลุ้นรับรถยนต์โตโยต้า ยาริส ,ทองคำมูลค่ากว่า 3 ล้านบาท

- บริการส่งด่วน

ออฟฟิศเมท จัดบริการจัดส่งด่วนหมีกิมพ์ “Express Delivery” โดยทางลูกค้าจะได้รับสินค้าภายในวันทำการ หากส่งเข้าได้ป้าย

- บริการส่งรายการสั่งซื้อ

ออฟฟิศเมท ได้มีการส่งรายการสินค้าที่คุณสั่งซื้อในรอบ 3 เดือน “Quick Quotation” พร้อมราคาล่าสุด ส่งให้ลูกค้าทุกเดือน เพื่อเตือนความจำลูกค้า และสามารถใช้เป็นใบสั่งซื้อได้ทันที

จากตารางที่ 4.4 จะพบว่า ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียน และอุปกรณ์สำนักงาน แบบครบวงจร ที่มีการสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์นั้น แต่ละบริษัทจะต้องหาจุดแข็งของตนเองว่าคืออะไร ยกตัวอย่างเช่น ออฟฟิศเซ็นเตอร์, ออฟฟิศดีโป้ ซึ่งต่างก็มีศักยภาพในการขยายสาขา ทำให้รายได้จากการขาย ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าทางหน้าร้าน โดยการที่มีสาขามากและ

เดินทางสะดวกย่อมเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นการเพิ่มยอดขายของลูกค้าหน้าร้าน (Walk-in) ส่งผลทำให้ยอดขายของบริษัทสูงขึ้น ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีสาขา เช่นออฟฟิศเมท, ลีเรคโก และโบทบู๊คส์ จึงต้องเน้นการขายสินค้าไปยังกลุ่มออฟฟิศ และมีบริการเสริมอื่น ๆ เข้ามารองรับ อาทิเช่น จำนวนเงินขั้นต่ำที่น้อยกว่าในการจัดส่งฟรี ซึ่งส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าที่มากกว่าจำนวนเงินขั้นต่ำอยู่แล้ว ซึ่งอาจเกิดคำถามว่าจำนวนเงินที่น้อยในการจัดส่งฟรีนั้นจะคุ้มกับการขนส่งหรือไม่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว หากบริษัทที่มีฐานลูกค้าที่มาก ย่อมทำให้ประหยัดค่าขนส่งได้ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการขายสินค้าเครื่องเขียน และอุปกรณ์สำนักงาน คือการจัดทำแคตตาล็อก เนื่องจากสินค้าเครื่องเขียน และอุปกรณ์สำนักงานเป็นกลุ่มสินค้าที่หลากหลาย มีจำนวนสินค้ามาก และลูกค้าแต่ละกลุ่มจะใช้สินค้าที่แตกต่างกัน การที่ลูกค้าจะคอยถามว่ามีสินค้าหรือไม่ มีคุณสมบัติในตัวสินค้าอย่างไรจึงเป็นการยาก บริษัทต่าง ๆ จึงต้องจัดทำแคตตาล็อกที่มีรูปภาพ และคุณสมบัติเพื่อให้ง่ายต่อการเลือกซื้อ ซึ่งแต่ละบริษัทจะทำการเสนอราคาที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น เสนอราคาที่ยรวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว เช่นออฟฟิศเซนเตอร์ และออฟฟิศดีโป้ ในขณะที่บริษัทอื่น ๆ เสนอราคาที่ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งทำให้การที่ลูกค้าจะตรวจสอบราคาสินค้าทุกรายการนั้นจึงเป็นไปได้ยาก

สรุปได้ว่า ธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานจะเน้นการแข่งขันที่มีใช้ราคามากกว่า โดยเน้นการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว การบริการที่ดี เนื่องจากการที่สินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานเป็นสินค้าที่จำเป็นในการทำงาน หากการจัดส่งสินค้าล่าช้า หรือบริการที่ไม่ดีแล้ว ลูกค้าย่อมเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อได้ง่าย เพราะสินค้ามีลักษณะเหมือนกัน หรือแตกต่างกัน แต่สามารถทดแทนกันได้

ตารางที่ 4.4
สรุปลักษณะการดำเนินธุรกิจ ของ 5 บริษัท

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	ออฟฟิศเซนต์เตอร์	ออฟฟิศ ดีโป้	ออฟฟิศเมท	ลีเรคโก	โบ้ทบุคส์
1.จำนวนสาขา	มีสาขา 19 แห่ง ในเขต กรุงเทพ และต่างจังหวัด	มีสาขา 19 แห่ง ใน เขตกรุงเทพ และ ต่างจังหวัด	ไม่มีสาขา,ไม่มีหน้า ร้าน	ไม่มีสาขา, ไม่มีหน้า ร้าน	ไม่มีสาขา แต่มีหน้า ร้าน
2. การขายหน้าร้าน	เน้นการขายหน้าร้าน	เน้นการขายหน้าร้าน	ไม่มีการขายหน้า ร้าน	ไม่มีการขายหน้า ร้าน	มีการขายหน้าร้าน พอประมาณ แต่ไม่ เน้นการขายหน้าร้าน เท่าไรนัก เนื่องจากไม่ มีสาขารองรับ
3. การจัดแคตตาล็อก	มีการจัดทำ Catalogue 1 แบบ	มี ก า ร จั ด ทํ า Catalogue 1 แบบ	มี ก า ร จั ด ทํ า Catalogue 2 แบบ คือ เล่มใหญ่ และ เล่มเล็ก	มี ก า ร จั ด ทํ า Catalogue แสดงรูป สินค้า และใช้การ แนบใบราคา	มี ก า ร จั ด ทํ า Catalogue 1 แบบ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	ออฟฟิศเซนเตอร์	ออฟฟิศ ดีโป	ออฟฟิศเมท	ลีแควโก	โบ้ทบุคส์
4. การจัดทำ Website	มีการจัดทำ Website และสามารถสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ได้	มีการจัดทำ Website แต่ปัจจุบันหยุดปรับปรุงการรับคำสั่งซื้อทางออนไลน์	มีการจัดทำ Website แบบเต็มรูปแบบและสามารถสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ได้	มีการจัดทำ Website และสามารถสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ได้	มีการจัดทำ Website และสามารถสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ได้
5. การจัดทำโปรโมชั่น และการประชาสัมพันธ์	มีการจัดทำโปรโมชั่น ประจำเดือน และมีการประชาสัมพันธ์	มีการจัดทำโปรโมชั่น ประจำเดือน และ มีการประชาสัมพันธ์	มีการจัดทำโปรโมชั่น ประจำเดือน และมีการประชาสัมพันธ์	มีการจัดทำโปรโมชั่น แต่ระยะเวลาไม่แน่นอน แต่ไม่มีการประชาสัมพันธ์สู่สื่อสาธารณะ	มีการจัดทำโปรโมชั่น เป็นครั้งคราว แต่ ไม่ มี ก ารประชาสัมพันธ์สู่สื่อสาธารณะ
6. การทำสินค้า House Brand	ใช้ House Brand คือ “officecentre” และ Private Brand คือ “Value Save”	ใช้ House Brand คือ “OfficeDepot” เพียงอย่างเดียว	ใช้ Private Brand หลาย Brand แยกตามประเภทสินค้าต่าง ๆ	ใช้ Private Brand คือ “IMPEGA” โดยแบ่งเป็น 3 สีตามคุณภาพสินค้า	ไม่มี Private Brand

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	ออฟฟิศเซนเตอร์	ออฟฟิศ ดีโป	ออฟฟิศเมท	ลีเรคโก	โบ้ทบุคส์
7. การสั่งซื้อสินค้าและจัดส่งฟรี	1,000 บาท	1,000 บาท	500 บาท	500 บาท	500 บาท
8. การรับคำสั่งซื้อ	1. ทางหน้าร้าน 2. ทางโทรศัพท์ 3. ทางโทรสาร 4. ทางพนักงานขาย 5. ทางออนไลน์	1. ทางหน้าร้าน 2. ทางโทรศัพท์ 3. ทางพนักงานขาย 4. ทางโทรสาร	1. ทางโทรสาร 2. ทางโทรศัพท์ 3. ทางออนไลน์ 4. ทางพนักงานขาย	1. ทางโทรสาร 2. ทางโทรศัพท์ 3. ทางพนักงานขาย 4. ทางออนไลน์	1. ทางโทรสาร 2. ทางโทรศัพท์ 3. ทางพนักงานขาย 4. ทางออนไลน์ 5. ทางหน้าร้าน
9. สินค้ากลุ่มที่มีมูลค่าการขายมากที่สุด	กระดาษ	กระดาษ	กระดาษ	กระดาษ	กระดาษ
10. วิธีการตั้งราคา	ตั้งราคาโดยคำนึงถึงต้นทุน	ตั้งราคาเท่ากับหรือต่ำกว่าคู่แข่งในสินค้าบางรายการ	ตั้งราคาโดยคำนึงถึงต้นทุน	ตั้งราคาโดยคำนึงถึงต้นทุน	ตั้งราคาโดยคำนึงถึงต้นทุน

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	ออฟฟิศเซนต์เตอร์	ออฟฟิศ ดีโป	ออฟฟิศเมท	ลีเรคโก	ไบท์บุคส์
11. การให้ความสำคัญกับคู่ค้า (Supplier)	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี
12. กลุ่มลูกค้าหลัก	หน้าร้าน,ออฟฟิศ,ราชการ,บุคคลทั่วไป	หน้าร้าน,ออฟฟิศ,ราชการ,บุคคลทั่วไป	ออฟฟิศ ,ราชการ	ออฟฟิศ,ราชการ	ออฟฟิศ,ราชการ
13. วัตถุประสงค์ในการซื้อ	ซื้อเพื่อใช้	ซื้อเพื่อใช้	ซื้อเพื่อใช้และเพื่อขาย	ซื้อเพื่อใช้	ซื้อเพื่อใช้
14. ความสนใจของลูกค้าในรายการสินค้าโปรโมชั่น	น้อย	น้อย	น้อย	น้อย	น้อย
15.จุดแข็ง	มีสาขามาก	มีสาขามากและเดินทางสะดวก	มีการทำออนไลน์แบบเต็มรูปแบบ	มีการทำออนไลน์	มีการจัดส่งสินค้ารวดเร็ว
16. จุดอ่อน	พนักงาน	พนักงานและค่าใช้จ่ายในการ Update website	พนักงาน	พนักงาน	พนักงาน

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	ออฟฟิศเซนเตอร์	ออฟฟิศ ดีโป	ออฟฟิศเมท	ลิเรคโก	ไบท์บุคส์
17.พนักงานจัดส่งสินค้า	ใช้พนักงานประจำ	ใช้พนักงานของบริษัทส่วนกลาง ไม่มีพนักงานประจำ	ใช้พนักงานประจำ	ใช้พนักงานประจำ	ใช้พนักงานประจำ
18.ช่องทางการชำระเงิน	เงินสด, เครดิต 30 วัน, บัตรเครดิต, โอนเงินผ่านทางธนาคาร	เงินสด, เครดิต 30 วัน, บัตรเครดิต	เงินสด, เครดิต 30 วัน, บัตรเครดิต, โอนเงินผ่านทางธนาคาร, ชำระผ่าน Bill Payment	เงินสด, เครดิต 30 วัน, โอนเงินผ่านทางธนาคาร	เงินสด, เครดิต 30 วัน, เช็ค, โอนเงินผ่านทางธนาคาร, บัตรเครดิต
19. ราคาสินค้า	ราคาสินค้ารวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว	ราคาสินค้ารวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว	ราคาสินค้ายังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม	ราคาสินค้ายังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม	ราคาสินค้ายังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	ออฟฟิศเซนเตอร์	ออฟฟิศ ดีโป	ออฟฟิศเมท	ลิเรคโก	ไบท์บุคส์
20. ระบบ E-Procurement	นำระบบ E-Procurement มาใช้	ไม่นำการใช้	นำระบบ E-Procurement มาใช้	นำระบบ E-Procurement มาใช้	ไม่นำการใช้
21. การโต้ตอบคู่แข่ง หากคู่แข่งขึ้นทำการลดราคาสินค้าต่ำกว่าทุน	ไม่ลดราคาตาม แต่เน้นการบริการด้านอื่นแทน	ไม่ลดราคาตาม แต่เน้นการบริการด้านอื่นแทน	ไม่ลดราคาตาม แต่เน้นการบริการด้านอื่นแทน	ไม่ลดราคาตาม แต่เน้นการบริการด้านอื่นแทน	ไม่ลดราคาตาม แต่เน้นการบริการด้านอื่นแทน

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ และรวบรวมโดยผู้วิจัย

4.3 การบริหารคลังสินค้าและระบบการขนส่ง

จากการสัมภาษณ์ พบว่าการดำเนินธุรกิจแคทิกอรี คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ที่มีระบบการสั่งซื้อแบบออนไลน์นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการคลังสินค้าและระบบขนส่งที่ดี เนื่องจากทุกบริษัทต่างมีการให้บริการจัดส่งสินค้าภายในวันทำการถัดไปนับจากวันสั่งซื้อ โดยไม่รวมวันหยุด

4.3.1 การบริหารคลังสินค้า

สินค้าจะต้องมีในคลังสินค้าครบทุกรายการ ยกเว้นสินค้าสั่งทำ หรือสินค้ากรณีพิเศษ เช่น ระบุสี ระบุลาย เป็นต้น ดังนั้นจะมีระบบอัตโนมัติที่ใช้แสดงรายการสินค้าที่ขาด หรือต่ำกว่าจำนวนขั้นต่ำในคลังสินค้า โดยผู้มีหน้าที่สั่งซื้อจะต้องทำการกำหนดถึงจำนวนขั้นต่ำของสินค้า และมีการพยากรณ์ฤดูกาลที่จำเป็นต้องใช้สินค้ามากกว่าปกติ โดยเทียบจากปีก่อน ๆ และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สังคม การเมือง เป็นต้น นอกจากนี้หากสินค้าใดที่ล้าสมัย หรือคุณภาพไม่ดี ต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อมิให้เกิดปัญหาสินค้าคงคลังเกินมากเกินไป และหากเป็นสินค้าคุณภาพไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อเสียงของบริษัทได้ เช่น หากเป็นกรณีสินค้าคุณภาพไม่ดี จะต้องมีการปรึกษากับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายว่าสามารถเปลี่ยนหรือคืนได้หรือไม่ เป็นต้น

4.3.2 ด้านการบริหารระบบการขนส่ง

จากการที่ทุกบริษัทมีบริการจัดส่งสินค้าฟรีในกรุงเทพและปริมณฑล และจัดส่งสินค้าภายในวันทำการถัดไปของการสั่งซื้อไม่รวมวันหยุด ดังนั้นการจัดส่งสินค้าจะมีการออกแบบเครือข่ายการขนส่ง ในแต่ละบริษัทแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าอยู่บริเวณไหนเป็นส่วนใหญ่ โดยเมื่อเกิดการสั่งซื้อจากลูกค้า ผู้รับคำสั่งซื้อจะทำการตรวจสอบลูกค้าและผู้มีอำนาจทำการอนุมัติใบสั่งซื้อ ส่งต่อไปยังฝ่ายจัดสินค้า และออกไปกำกับภาษีตามลำดับ หลังจากมีการออกไปกำกับภาษีแล้ว ชื่อและที่อยู่ลูกค้าจะถูกส่งของระบบซอฟต์แวร์โดยอัตโนมัติเพื่อทำการวางแผนเส้นทางการขนส่ง โดยจำแนกลูกค้าตามแขวง และพิจารณาจำนวนและขนาดของสินค้า ว่าควรใช้พาหนะใดในการจัดส่ง เช่น เฟอริเจอร์จะใช้รถบรรทุกขนาดใหญ่ หรือหากเป็นสินค้าขนาดเล็ก, จำนวนไม่มาก, และไม่อยู่ในเส้นทางเดียวกันกับลูกค้ารายอื่น ๆ จะใช้รถมอเตอร์ไซด์ในการขนส่งแทน โดยการจัดส่งสินค้านั้นจะสามารถติดตามการจัดส่งได้ โดยผู้จัดส่งจะต้องทราบเวลาในการจัดส่งของลูกค้าแต่ละราย เนื่องจากลูกค้าในแต่ละรายจะมีระยะเวลารับสินค้าแตกต่างกัน การวางแผนและการจ่ายชำระเงินก็แตกต่างกันไปเช่นกัน

4.4 การตัดสินใจในกลยุทธ์ตราหือ (Brand Decision)

ทั้ง 5 บริษัทต่างก็จำหน่ายสินค้าโดยใช้ตราหือของผู้ผลิต (Manufacturer Brand) เนื่องจากการใช้ตราหือของผู้ผลิตมีข้อดีตรงที่สามารถใช้การส่งเสริมการขายและการควบคุมคุณภาพเป็นเครื่องมือในการสร้างความซื่อสัตย์ต่อตราหือได้ ดังนั้นทั้ง 5 บริษัทจึงต้องการขายสินค้าที่เป็นตราหือของผู้ผลิต เนื่องจากผู้ผลิตจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่จำเป็นเบื้องต้นทั้งหมด และผู้ผลิตเองก็ต้องการใช้ตราหือของตนเพื่อประโยชน์ในการขยายตราสินค้าไปใช้กับสินค้าอื่น ๆ ต่อไปได้อีก นอกจากนี้ การใช้ตราสินค้าของผู้ผลิต มักเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคโดยทั่วไป บริษัทผู้จำหน่ายไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ หากคุณภาพของสินค้าเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ผู้บริโภคหันไปใช้ตราหืออื่น โดยหากคุณภาพสินค้าผิดไปจากเดิม ผู้จำหน่ายสามารถส่งคืนสินค้านั้นกลับให้ผู้ผลิต เพราะถือว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้ผลิต ยกเว้นความเสียหายของสินค้าเกิดจากความผิดพลาดของผู้จำหน่ายเอง เช่นสินค้าเปียกน้ำ หรือวางสินค้าใกล้แสงแดดความร้อน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ชื่อเสียงของบริษัทอาจกระทบกระเทือนหากขายสินค้าของผู้ผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน จากเหตุผลเหล่านี้เอง การที่ทั้ง 5 บริษัทจัดทำแคตตาล็อกสินค้านั้นทำให้ต้องคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งถือเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภคในการคัดกรองสินค้าในขั้นตอนแรกแล้ว

นอกจากการใช้ตราหือของผู้ผลิตแล้ว (Manufacturer Brand) แล้ว ทั้ง 4 บริษัทยังได้ทำการจ้างบริษัทอื่นผลิตสินค้า ภายในหือของผู้จำหน่าย

- ออฟฟิศเซนเตอร์ผลิตสินค้าแฮร์สแบรนด์ คือ “Officecentre” และไพรเวทแบรนด์ ภายใต้หือ “Value Save”

- ออฟฟิศดีโป้ ผลิตสินค้าแฮร์สแบรนด์ หือ “Office Depot”

- ออฟฟิศเมท ผลิตสินค้าไพรเวทแบรนด์หลายหือ แยกตามแต่ละประเภทสินค้า (กระดาษถ่ายเอกสารใช้แบรนด์หือ Strings, อุปกรณ์ทำความสะอาดใช้แบรนด์หือ ชันโว, เครื่องเขียนใช้แบรนด์หือ I-YA, เทปออฟฟิศกล่องใส่เอกสารใช้แบรนด์หือ โบคุโบคุ, เพอร์นิเจอร์ใช้แบรนด์หือ FURRADEC)

- ลีเรคโก ผลิตสินค้าไพรเวทแบรนด์ คือ “IMPEGA” โดยแบ่งเป็น 3 สีตามคุณภาพสินค้า (สีน้ำเงิน แสดงถึงสินค้าคุณภาพเยี่ยมในราคาหือมเยา, สีทอง แสดงถึงสินค้าคุณภาพเยี่ยมทดแทนแบรนด์สินค้าชั้นนำ, สีเงิน แสดงถึงสินค้านั้นราคาประหยัด)

- โบ๊ทบูคส์ ไม่ผลิตสินค้าแฮร์สแบรนด์และไพรเวทแบรนด์

โดยการที่ผู้ประกอบการทั้ง 4 บริษัทใช้ตราสินค้าเฉพาะของตนเองนั้น เป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความซื่อสัตย์ต่อร้านค้า นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะจ่ายค่าสินค้าต่ำกว่าเมื่อผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของตนเอง เนื่องจากค่าสินค้าที่ผู้ประกอบการจ่ายจะไม่รวมค่าใช้จ่ายทางการตลาด และถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายเอง แต่ผู้ประกอบการยังสามารถขายสินค้าในราคาต่ำกว่าสินค้าที่ใช้ตราของผู้ผลิตอยู่ดี

ซึ่งแม้ว่าผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าอาจไม่ชอบผลิตสินค้าที่ใช้ตราของผู้ประกอบการ แต่ไม่มีทางเลือก เนื่องจากผู้ประกอบการอาจหันไปจ้างผู้ผลิตรายอื่นให้ผลิตแทนได้ อย่างไรก็ตาม การผลิตสินค้าให้ผู้ประกอบการจะเป็นการใช้กำลังการผลิตส่วนเกิน และอาจทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าส่วนที่ใช้ตราของผู้ผลิตเองมีต้นทุนต่ำลง

ในปัจจุบัน การแข่งขันระหว่างตราของผู้ผลิตและตราของผู้ประกอบการมีมากขึ้นเรื่อยๆ จนเป็นสงครามตรายี่ห้อ (Battle of Brands) และทำให้เกิดความขัดแย้งและความตึงเครียดขึ้นในช่องทางการตลาด เช่น ผู้ผลิตปฏิเสธการผลิตสินค้าที่เป็นตรายี่ห้อของผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการปฏิเสธที่จะขายสินค้าที่เป็นตราของผู้ผลิต อย่างไรก็ตามธุรกิจแคทิคอรี่ คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน ใช้วิธีแก้ปัญหาเหล่านี้ โดยการกระจายการส่งสินค้าไปยังบริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ หลาย ๆ บริษัท และทำการส่งสินค้าภายใต้ยี่ห้อของผู้ผลิตควบคู่ไปด้วย ในขณะเดียวกัน ผู้ผลิตก็จะจำกัดปริมาณการส่งผลิตยี่ห้อของผู้ประกอบการว่าไม่เกินจำนวนเท่าไรต่อเดือน เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายของยี่ห้อผู้ผลิตเอง

ในอนาคตรูปแบบของร้านค้าแคทิคอรี่ คิลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานจะยังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้นำตลาด 3 รายใหญ่เป็นผู้มีศักยภาพในการพัฒนาตามแนวโน้มข้างต้นได้มากกว่าผู้ประกอบการรายอื่น ดังนั้นจึงอาจเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ เพราะหากผู้ประกอบการรายใหม่ไม่มีทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น เงินทุน บุคลากร ที่เพียงพอในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของผู้นำตลาด