

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจร้านค้าปลีกตั้ง่วงนอง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจร้านค้าปลีกตั้งวงสอง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2560



.....
นายฉัตร สิริพัฒนดิกล
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกๆ ท่านและอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ให้ความรู้ในด้านทฤษฎีด้านการปฏิบัติรวมถึงคอยให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาได้ดีซึ่งยิ่งขึ้น สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้ดี ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงด้วยเนื้อหาทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาตลอดจนการเลือกใช้กลยุทธ์ที่นำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาครั้งนี้ ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ สามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำงานปัจจุบัน

ขอขอบคุณข้อมูลจากร้านตั้งวงสง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้งานสารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ MS รุ่น 18C ที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำเสมอมาและสุดท้ายนี้ขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจคอยสนับสนุน การศึกษาและการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ณภัทร สิริพัฒนดิลก

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้จัดทำได้ศึกษาธุรกิจร้านโชห่วยชื่อร้านตั้งง่วนสง ตั้งอยู่ที่ตลาดบ้านโป่ง จ.ราชบุรี ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาร้านค้านี้เนื่องจาก ร้านตั้งง่วนสง เป็นร้านโชห่วยที่มีขนาดใหญ่ เป็นร้านค้าเก่าแก่ที่ตั้งอยู่ในตลาดบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยได้เปิดทำการค้าโชห่วยมานานกว่า 25 ปี และเนื่องจากร้านตั้งง่วนสง เป็นร้านค้าที่ทำการค้าขายมานาน จึงทำให้มีฐานลูกค้าที่เป็นคนในพื้นที่ที่อาศัยอยู่ในละแวกนั้นเป็นจำนวนมาก รวมถึงการมีทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ใจกลางตลาด จึงทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย ใช้บริการได้สะดวก นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจเป็นลักษณะธุรกิจแบบครอบครัว มีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมโดยใช้การเขียนบิลให้ลูกค้า และยังไม่มียระบบการจัดการในการเช็คสต็อกสินค้า

การศึกษาได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ซึ่งการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีกนั้น ต้องสามารถสื่อสารไปสู่การปฏิบัติจริงโดยจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงการทำงาน และเป็นไปตามเป้าหมายตามที่กำหนดกลยุทธ์ไว้ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียต่างๆจากกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แล้วจึงนำไปเชื่อมโยงเข้ากับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทุกด้าน ส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประเภทธุรกิจค้าปลีก	2
1.3 จำนวนและแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจค้าปลีก	4
1.4 แนวโน้มอุตสาหกรรม	8
1.5 สภาพปัญหาของการค้าปลีก	9
1.6 ร้านตั้งวงสอง บ้านโป่ง จ.ราชบุรี	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	15
2.1 PESTLE Analysis	15
2.2 Five Forces Competitive Model	19
2.3 SWOT Analysis	24
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	29
3.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	29
3.2 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis)	42
บทที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์	57
4.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)	57
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis)	59
4.3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านค้าโชว์ห่วย ภูมิศึกษา ร้านตั้งง่วนสง	67
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	73
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	73
5.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning)	75
5.3 การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)	78
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	81
5.5 สรุปผลการศึกษาระณีร้านค้าตั้งง่วนสง	83
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	85
ประวัติผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	SWOT Analysis ร้านค้าตั้งวงษ์สง เทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่	67
5.1	มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	80
5.2	มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	80
5.3	มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	80
5.4	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)	81
5.5	ความเสี่ยง	82



สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ค่าใช้จ่ายเพื่อการบริโภคในครัวเรือน ปี 2558 (Household Consumption Expense, 2015)	6
1.2	ส่วนแบ่งการตลาดค้าปลีกสมัยใหม่	7
1.3	อัตราการเติบโตของยอดขายธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	7
1.4	ดัชนีค้าปลีกแบ่งตามประเภทสินค้า	8
1.5	ร้านค้าตั้งวงวนสง	13
1.6	ร้านค้าตั้งวงวนสง	13
2.1	PESTLE Analysis	16
2.2	FIVE FORCES MODEL ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม	22
2.3	SWOT Analysis	24
3.1	แสดงเครือข่ายการสร้างคุณค่า	31
3.2	กิจกรรมโซ่คุณค่า	34
3.3	แสดงการตัวอย่างการวิเคราะห์กิจกรรมโซ่คุณค่า	39
3.4	ห่วงโซ่คุณค่า	41
3.5	สาเหตุของปัญหาธุรกิจค้าปลีก	55
4.1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	58
4.2	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	59
4.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	59
4.4	กลยุทธ์ระดับองค์กร	60
4.5	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	62
4.6	กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในองค์กร	64
5.1	แสดงแผนยุทธศาสตร์	74
5.2	ตัวอย่างแผนการปฏิบัติงาน (GANTT Chart)	77
5.3	Balanced Scorecard	78

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จุดเริ่มต้นของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในประเทศไทยในอดีตและในรูปแบบต่างๆ เช่น ร้านโชห่วย ร้านยี่ปี่วะ ร้านชาป๊ว และมีการพัฒนารูปแบบการค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งมีลักษณะของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ห้างสรรพสินค้าต่างๆ ที่มีปรากฏให้เห็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากการที่มีนักลงทุนต่างชาติมองเห็น โอกาสจากธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทย จึงนำเงินเข้ามาลงทุนธุรกิจค้าปลีก รวมถึงนำการบริหารจัดการที่มีระบบและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จากเดิมที่เป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีขนาดเล็ก กลายเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น มีการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น

นอกจากนั้น จากการพัฒนาเครือข่ายออนไลน์ และระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดธุรกิจออนไลน์ที่มีการออกแบบลักษณะของร้านค้าออนไลน์เสมือนหนึ่งเป็นห้างสรรพสินค้า โดยในความหมายแล้ว การทำธุรกิจออนไลน์ มีความหมายถึง การขายสินค้า/บริการบนเว็บไซต์ ทั้งการขายสินค้าบนเว็บไซต์ที่ลงทุนเสียเงินทำเอง หรือ ขายบนเว็บไซต์การตลาดที่ให้บริการฟรี เช่น เฟสบุ๊ค ไลน์ หรือ การนำสินค้าไปโพสต์โฆษณาไว้กับเว็บไซต์ที่ให้บริการลงโฆษณาฟรี ซึ่งการขายสินค้าให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะใช้กลยุทธ์ต่างๆ ตามกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ขายสินค้าออนไลน์ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ การค้าขายสินค้าออนไลน์จะมีทั้งนักลงทุนที่เป็นคนไทยและคนต่างชาติ เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงผู้บริโภคที่นิยมใช้เครือข่ายออนไลน์และสามารถทำให้ผู้บริโภคได้มองเห็นสินค้าได้ทั่วทุกมุมโลก

อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ที่นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นในระยะเวลาที่ผ่านมา ส่งผลสะท้อนถึงการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากการค้าและการลงทุนเปิดเสรีมากขึ้น และแนวโน้มการแข่งขันรุนแรงทวีคูณ จากนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาทำการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก โดยการนำสินค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งมีราคาของสินค้าที่ต่ำกว่าเข้ามาแข่งขัน นอกจากนี้ การจัดรูปแบบทางการค้าที่เป็นแบบสมัยใหม่ที่เอื้ออำนวยความสะดวกสบายในการเข้ามาซื้อสินค้า ส่งผลให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้ามากขึ้น รวมถึงมีโอกาสในการตัดสินใจเลือกสินค้ามากขึ้นตามด้วย

1.2 ประเภทธุรกิจค้าปลีก

จากจุดเริ่มต้นธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยที่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ร้านโชห่วย ร้านชำ ร้านชำร้านชำ มีการเปลี่ยนแปลงเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นจากการลงทุนของชาวต่างชาติ เป็นห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ในปัจจุบัน สามารถจำแนกตามลักษณะของสินค้าและร้านค้าได้ดังต่อไปนี้

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade)

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) หรือร้านโชห่วย ที่มีลักษณะเป็นห้องที่มีขนาดเล็ก ไม่มีการตกแต่งหน้าร้าน ขายสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าจำพวกอุปโภคและบริโภค ไม่มีการจัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบหรือเป็นหมวดหมู่ เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว หรืออาจเป็นห้างหุ้นส่วน ใช้เงินในการลงทุนน้อย การบริหารจัดการแบบง่าย ๆ ไม่มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการและควบคุมดูแล ลูกค้าส่วนใหญ่อยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า ร้านค้าที่จัดอยู่ประเภทนี้ มีดังต่อไปนี้

ตลาดสด ที่มีทั้งตลาดสดเช้า ตลาดสดเย็น มีทั้งลักษณะแบบกะดินและตั้งขายในที่ว่างขนาดเล็กตามริมถนน ไปจนถึงลานขนาดใหญ่ทั้งมีและไม่มีหลังคาคลุม ซึ่งจัดสำหรับกิจกรรมตลาดโดยเฉพาะ และยังมีตลาดสดที่ขายบนเรือ เช่น ตลาดน้ำดำเนินสะดวก เป็นต้น สินค้าที่ขายในตลาดสด จะเป็นพืช ผัก ผลไม้สด อาหาร เนื้อสัตว์ชำแหละ รวมทั้งเครื่องอุปโภค ขนาดเล็ก ซึ่งจะไม่มีการบรรจุหีบห่อที่สวยงาม ผู้ค้ามักจะเป็นคนพื้นบ้านหรือบริเวณใกล้เคียง

หาบเร่และแผงลอย ผู้ค้าจะเอาสินค้าใส่กะบะหรือรถเข็น หรือหาบไปตั้งขายหรือเงินหรือหาบขายตามเส้นทางประจำ หรือขายตามเทศกาล โดยหมุนเวียนไปตามสถานที่ต่าง ๆ สินค้าจะมีทั้งเครื่องอุปโภคบริโภค ผู้ค้าอาจจะเป็นคนต่างถิ่นหรือคนในย่านนั้น ๆ

โชห่วย/ร้านชำ เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอน เช่น ห้องแถว หรือเพิงถาวร เจ้าของกิจการมักเป็นคนพื้นบ้านนั่นเองหรือเป็นเจ้าของอาคารสถานที่นั้น ก็คือร้านจำหน่ายสินค้าทั่วไป ในส่วนของร้านชำ ลักษณะคล้ายร้านโชห่วย ขายสินค้าทั่วไปแต่รูปแบบและขนาดอาจจะเล็กกว่ามักตั้งอยู่ในหมู่บ้านต่าง ๆ แยกเป็น 2 ประเภทคือ ร้านชำเต็มรูปแบบ มีจำหน่ายอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ปลา ผัก และร้านชำไม่เต็มรูปแบบ ขายสินค้าทั่วไปไม่มีอาหารสด

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป ตั้งแต่แนวคิดหลัก เงินลงทุน ที่ตั้ง ลักษณะขนาด โครงสร้างของอาคารรวมไปถึงการตกแต่ง ขนาดพื้นที่ใช้สอยหรือพื้นที่ตั้งวางสินค้า ลูกค้านักช้อปปิ้งเป้าหมายที่แตกต่างกันไป สินค้าที่วางจำหน่าย (ปกติสินค้าแบ่งเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มเอ กลุ่มบี กลุ่มซี และ กลุ่มดี กลุ่มสินค้า เอ และ บี หมายถึงกลุ่มสินค้าแบรนด์เนม สินค้าที่มีราคาแพง คุณภาพค่อนข้างดี กลุ่มสินค้า ซี และ ดี เป็นสินค้านำร่องลงมาคุณภาพปานกลาง ราคาค่อนข้างถูก) ปริมาณสินค้า และประเภทสินค้าที่วางจำหน่ายตลอดจนบริการต่าง ๆ ที่จัดให้มีภายในสถานประกอบการ สำหรับประเทศไทยในปัจจุบันพอจะจัดแบ่งประเภทของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ คือ

ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Supercenter, Hyper Mart, Discount Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ มุ่งกลุ่มลูกค้ารายได้ต่ำถึงปานกลาง มีขนาดพื้นที่ตั้งแต่ 10,000-15,000 ตารางเมตร สินค้าที่จำหน่ายเป็นกลุ่มสินค้า ซี และดี เน้นราคาถูก ลักษณะพิเศษของ Discount Store หรือ ซูเปอร์เซ็นเตอร์นี้ คือ พื้นที่วางสินค้ากว้างขวาง เรียงสินค้าได้มากรายการ ประการสำคัญมีจุดบริการชำระเงินจุดเดียว (หลายช่อง) สร้างความสะดวกให้กับลูกค้ามาก เพราะสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ทั่วร้าน แล้วค่อยชำระเงินทีเดียว มีรถเข็นสินค้าบริการ ร้านค้าประเภทนี้มักตั้งอยู่กลางเมืองหรือชานเมืองที่มีจุดรถบริการ ปัจจุบันจะมีโรงพยาบาลอยู่ข้างเคียงด้วย เช่น บีซี โลตัส คาร์ฟูร์ ปัจจุบัน Discount Store ในประเทศไทยมีนักลงทุนต่างชาติถือหุ้นใหญ่ทั้งหมด เช่น (Big C) กลุ่มเทสโก้ (Lotus) และกลุ่มคาร์ฟูร์ (Carrefour)

ห้างสรรพสินค้า (Department Store) ขายสินค้าหลากหลาย มักตั้งอยู่กลางใจเมือง เน้นสินค้ากลุ่ม เอ และ บี มีทั้งแบรนด์เนมนำเข้าจากต่างประเทศและที่ผลิตในประเทศ สินค้าจะมีราคาค่อนข้างสูงกว่า Discount Store การตกแต่งร้านเน้นความสวยงามและดึงดูดความสนใจของลูกค้ามีพนักงาน คอยบริการและให้คำแนะนำใกล้ชิด เช่น ห้างเซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ ในอดีตห้างสรรพสินค้าตั้งอยู่ย่านใจกลางชุมชนในกรุงเทพฯ ปัจจุบันขยายสาขาไปยังจังหวัดใหญ่ ๆ มากขึ้น เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต หาดใหญ่ นครราชสีมา ขอนแก่น เป็นต้น

ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) จำหน่ายสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้ประจำวันเป็นหลัก เช่น เนื้อสัตว์ ผักสด ผลไม้สด อาหารสำเร็จรูป ของแห้ง ของใช้ส่วนตัว เช่น ผงซักฟอก สบู่ ยา สีฟัน กระดาษชำระ เป็นต้นร้านค้าปลีกประเภทนี้มีพื้นที่ตั้งอยู่ริมถนนเป็นอิสระ (Stand Alone) เช่น ฟู้ดแลนด์ และร้านประเภทที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เช่น ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต โฮมเฟรชมาร์ท ของเดอะมอลล์ สำหรับท็อปเดิมที่เป็นของเซ็นทรัล ต่อมาแยกบริหารอิสระทำให้ปัจจุบันมีพื้นที่ตั้ง

อิสระและอยู่ในห้างสรรพสินค้าขนาดพื้นที่ของร้านค้าปลีกประเภทนี้ประมาณ 2,000-5,000 ตารางเมตร ลูกค้าน่าต้องบริการตนเองไม่มีพนักงานคอยแนะนำ ทำเลที่ตั้งมักยึดแหล่งชุมชนเป็นหลัก

ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store หรือ Gas Store) เป็นร้านค้าปลีกประเภทบุคคลทั่วไป พื้นที่ขนาดเล็กที่สุดแค่ 15 ตารางเมตรใหญ่สุดไม่เกิน 500 ตารางเมตร เน้นการจัดร้านการบริหารจัดการที่ทันสมัย สินค้าที่วางจำหน่ายมักจะเป็นสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้จุกจิกประจำวัน จำนวนสินค้าน้อยกว่า 5 พันรายการ ส่วนใหญ่ร้านสะดวกซื้อจะกระจายไปตามชุมชนหรือแหล่งชุมนุมของคนทั่วไป เช่น ป้ายรถเมล์ เน้นการเปิดบริการ 24 ชั่วโมง ราคาสินค้าค่อนข้างสูง เช่น ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น

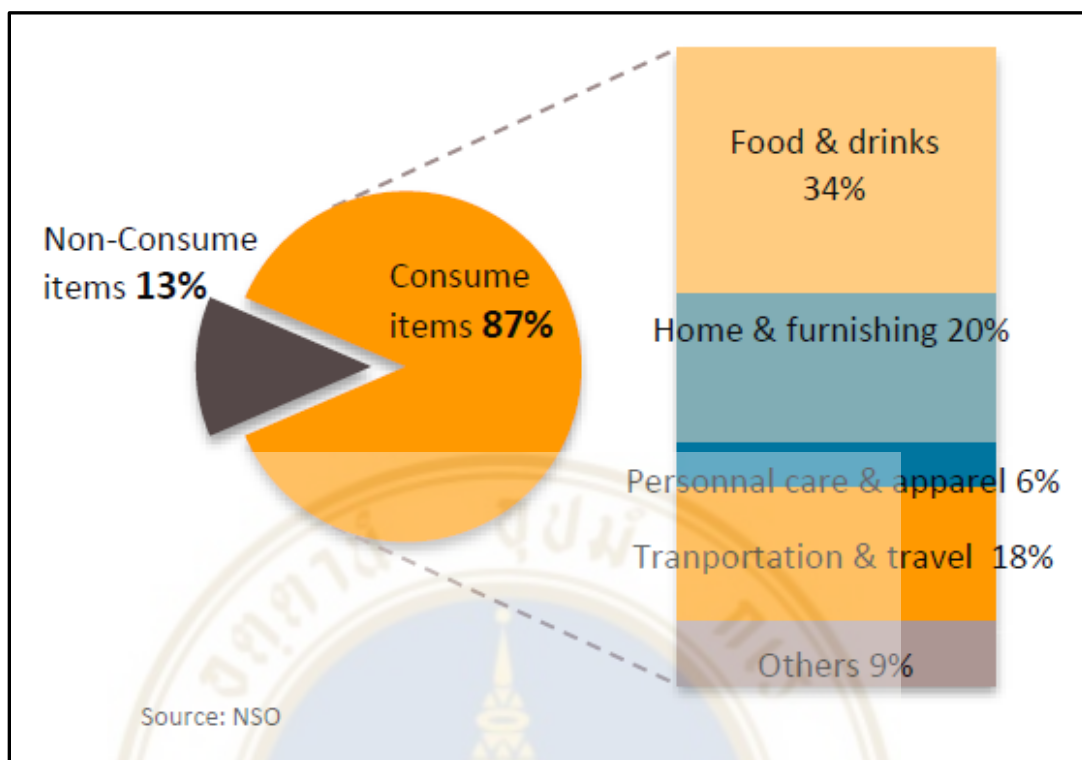
1.3 จำนวนและแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) (Traditional Trade) มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมานานเพราะเป็นแหล่งการจ้างงานและเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ โดยมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกนั้นสูงเป็นอันดับ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Product) กล่าวคือ มีมูลค่าสูงถึง 1.2 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็น 14 เปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Product) ในปี พ.ศ. 2550 และสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจากภาคอุตสาหกรรม นอกจากนั้นยังเป็นแหล่งเชื่อมโยงและกระจายสินค้าขั้นสุดท้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตร้านค้าปลีกและผู้บริโภคเป็นความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งในสังคมไทยในอดีตด้วยรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็กขายสินค้าที่ใช้เพื่อการอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนโดยใช้เงินลงทุนในการทำธุรกิจไม่สูงมากนัก มีการบริหารงานกันเองภายในครอบครัวไม่ซับซ้อนด้วยการซื้อมาและขายสินค้าไป ไม่มีการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่มากนักด้วยลักษณะของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมข้างต้นทำให้ธุรกิจค้าปลีกเป็นที่นิยมในการประกอบอาชีพ มีอัตราการดำเนินธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เพิ่มจำนวนร้านค้าปลีกสูงขึ้นจาก 2,997 ราย ในปี พ.ศ. 2542 เป็น 3,481 รายในปี พ.ศ. 2548 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2552)

การพัฒนาในห้วงที่ผ่านมา ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างของธุรกิจค้าปลีกภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์จากรูปแบบธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมกลายเป็นการทำให้มีความทันสมัยและมีความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคมากขึ้น โดยนำแนวคิดมาจากการลงทุนจากต่างประเทศในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) มาปรับใช้กับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยทำให้ธุรกิจค้าปลีกได้เปลี่ยนไปเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มจำนวนขึ้น โดยเฉพาะ

หลังจากปี พ.ศ. 2532 เป็นต้นมา โดยในปี พ.ศ. 2550 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงถึง 4.7 แสนล้านบาทและมีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 14.3 ในช่วงปี พ.ศ. 2550–2551 มีสาขาเพิ่มขึ้นพนักกว่าสาขาในช่วงเวลาดังกล่าว (กรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์, 2551) หรือมีอัตราเพิ่มสูงถึง 17 เปอร์เซ็นต์ของโลกซึ่งนับว่ามีอัตราเพิ่มที่สูงมากและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้นตามจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น

กว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯและเมืองหลักต่างๆ ที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง อานิสงส์จากนโยบายรัฐที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติเข้ามาลงทุนในธุรกิจค้าปลีกในไทยได้ นอกจากนี้ ลักษณะของร้านค้าที่มีความสะดวกสบายทันสมัย มีสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลาย จึงสามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคของภาคครัวเรือนได้ดี (ภาพที่ 1.1) โดยเฉพาะร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าในชีวิตประจำวัน ใกล้แหล่งชุมชนจะมีการขยายตัวของการลงทุนสูง ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงเริ่มเข้ามาทดแทนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ปี 2557 ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งสมัยใหม่มีสัดส่วน 61% ของมูลค่าตลาดค้าปลีกค้าส่ง เทียบกับในปี 2544 ที่มีสัดส่วนเพียง 25% โดยในปัจจุบัน ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่รายใหญ่ในไทยเป็นทุนข้ามชาติ 2-3 รายและทุนไทย 3-5 ราย มีฐานะกิจการค่อนข้างมั่นคง มีศักยภาพและมีความสามารถในการสร้างรายได้ในเกณฑ์ดี ซึ่งเป็นผลจากความได้เปรียบจากขนาดจำนวนสาขา ฐานะการเงินแข็งแกร่ง และมีการขยายธุรกิจหลากหลายรูปแบบ ทำให้สนองตอบผู้บริโภคได้ดี



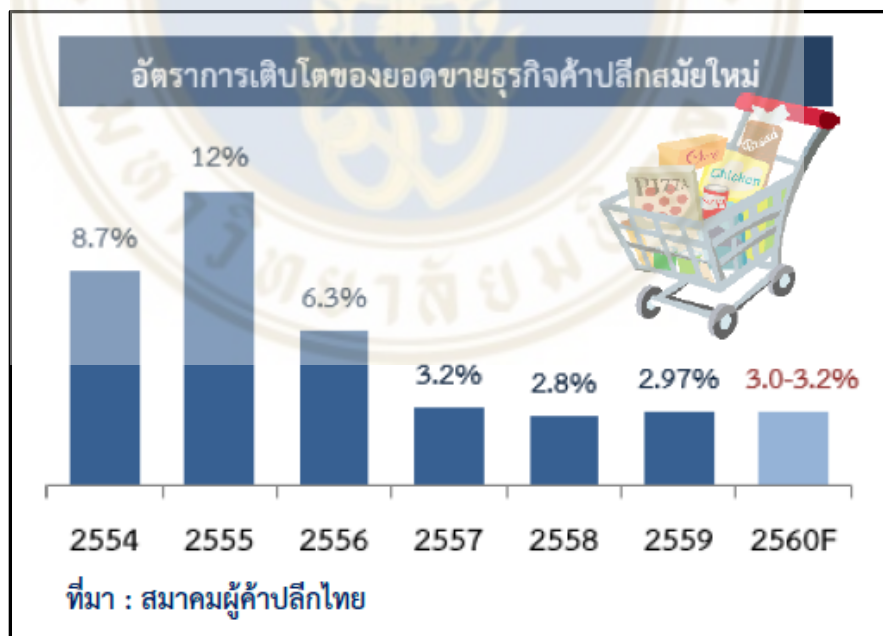
ภาพที่ 1.1 การใช้จ่ายเพื่อการบริโภคในครัวเรือน ปี 2558 (Household Consumption Expense, 2015)

ทั้งนี้ ชมภูษุช แดงอ่อน (2559) ได้เขียนเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไว้ในสารชานการอมสิน ประจำเดือนพฤษภาคม 2560 ไว้ว่า ในปี 2559 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เติบโตก่อนข้างคิชขายตัวได้ร้อยละ 2.97 จากมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของภาครัฐ เช่น มาตรการลดหย่อนภาษีจากการท่องเที่ยวในประเทศ และมาตรการ “ช้อปช่วยชาติ” เป็นต้น ส่งผลให้ การบริโภคราคาเอกชนทยอยฟื้นตัวและปรับตัวดีขึ้น ส่วนยอดขายของผู้ประกอบการค้าปลีกรายใหญ่ส่วนใหญ่ยังคงเติบโตอยู่ในเกณฑ์ดี จากการขยายสาขาทั้งในเขตกรุงเทพและต่างจังหวัด

ส่วนแนวโน้มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ปี 2560 คาดการณ์เติบโตได้ร้อยละ 3.0-3.2 จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยที่ถูกขับเคลื่อนจากการท่องเที่ยว และโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ รวมถึงการขยายตัวของชุมชนเมือง ส่งผลให้กำลังซื้อของประชาชนมีมากขึ้น สำหรับยอดขายของผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่คาดว่าจะเติบโตต่อเนื่องจากปีก่อน เนื่องจากมีแผน การลงทุนขยายสาขาใหม่ๆ และรีโนเวตสาขาเดิมอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ธุรกิจค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตยังสามารถขยายตัวได้โดดเด่นกว่าค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทอื่นๆ คาดการณ์ขยายตัวได้ร้อยละ 8-10 โดยเฉพาะซูเปอร์มาร์เก็ตระดับ High-end เช่น Max Value และ Villa Market เป็นต้น เนื่องจากมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ที่กลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อสูง



ภาพที่ 1.2 ส่วนแบ่งการตลาดค้าปลีกสมัยใหม่



ภาพที่ 1.3 อัตราการเติบโตของยอดขายธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ดัชนีค่าปลีกแบ่งตามประเภทสินค้า	2558	2559	
สินค้าหมวดคงทนถาวร (Durable Goods) ได้แก่ สินค้า IT เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์ก่อสร้าง และอื่นๆ	2.70%	1.95%	↓
สินค้าหมวดกึ่งคงทนถาวร (Semi-Durable Goods) ได้แก่ สินค้าแฟชั่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ และอื่นๆ	3.50%	3.50%	—
สินค้าหมวดไม่คงทนถาวร (Non Durable Goods) ได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน และอื่นๆ	2.60%	3.03%	↑

ที่มา : สมาคมผู้ค้าปลีกไทย

ภาพที่ 1.4 ดัชนีค่าปลีกแบ่งตามประเภทสินค้า

1.4 แนวโน้มอุตสาหกรรม

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดจากนักลงทุนชาวต่างชาติ ที่นำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การนำคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เข้ามามาจัดการควบคุมการขายผ่านเครื่อง POS (Point of service) เพื่อทำการบันทึกข้อมูลการขาย เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสต็อกสินค้า รวมถึงการจัดการด้าน Logistic โดยส่งข้อมูลจากคลังสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตไปยังศูนย์กระจายสินค้าต่างๆเพื่อจัดการส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้ยังมีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านราคา เพื่อให้สินค้าที่จำหน่ายมีราคาต่ำ โดยการออกสินค้า House Brand หรือ สินค้าที่ผลิตขึ้นเองภายใต้ตราสินค้าของธุรกิจนั้นๆ มากขึ้น และช่วงเวลาการเปิดปิดที่อำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้า รวมถึงการขยายสาขาออกไปยังต่างจังหวัดมากขึ้น

ปัจจุบันนอกเหนือจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการขยายธุรกิจในรูปแบบใหม่ คือ ธุรกิจ E-Commerce หรือการซื้อขายสินค้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคมากขึ้น และมีแนวโน้มในการทำธุรกรรมขยายตัวมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจมีขยายตัวเพิ่มขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับธุรกิจอีกทางหนึ่ง

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือ โชวห่วยมีแนวโน้มที่จะลดลง เนื่องจากสาเหตุของการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ไม่ว่าจะเป็นร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store), ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Super Centre) รวมถึง ห้างสรรพสินค้า

(Department Store) ที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และขยายออกครอบคลุมและแข่งขันพื้นที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากขึ้น

1.5 สภาพปัญหาของการค้าปลีก

จากจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของสังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากธุรกิจแบบดั้งเดิมมาเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปแบบและการบริหารจัดการที่แตกต่างอย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมและค้าปลีกแบบทันสมัยก็ได้ดำเนินธุรกิจคู่กันตลอดมา จนถึงปัจจุบันนี้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาธุรกิจหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อาจจะต้องถึงจุดจบของธุรกิจที่ไม่ได้มีการพัฒนาและปรับตัว ในขณะที่ค้าปลีกแบบดั้งเดิมอีกหลายแห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจของตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยการเปลี่ยนแปลงธุรกิจแบบดั้งเดิมสู่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างของธุรกิจค้าปลีกภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์จากรูปแบบดั้งเดิมให้มีความทันสมัยและมีความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ดังกล่าวไว้ตอนต้น ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้รับความเดือดร้อนเนื่องจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่สามารถทำการผูกขาดได้ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้ลดจำนวนลงตลอดเวลาจากจำนวน 3,481 รายในปี พ.ศ. 2548 มีจำนวนเหลือ 2,844 ราย ในปี 2552 โดยที่ร้อยละ 50.52 อยู่ในกรุงเทพฯ ที่เหลือตั้งอยู่ในต่างจังหวัดและปิดกิจการลงจำนวน 637 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2552) ด้วยเหตุนี้ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมของไทยจึงต้องปรับตัวของธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโดยการนำเอามาตรการและกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการประกอบธุรกิจเพื่อทำการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกจากต่างประเทศ เช่น การปรับรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้การจัดการสมัยใหม่การปรับปรุงร้านค้าของตนเองตลอดจนการใช้กลยุทธ์ราคาและกลยุทธ์อื่นที่ไม่ใช่ราคาเข้ามาทำการแข่งขัน

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ศูนย์การค้าภูมิภาค เป็นที่มาของแหล่งรายได้ต่าง ๆ มาสู่ท้องถิ่นส่งเสริมด้านการตลาดและปรับปรุงการจ้างงาน กระตุ้นให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นมีการปรับตัว รวมถึงระบบขนส่งมวลชนที่เหมาะสมและดีขึ้นทำให้เศรษฐกิจในเมืองดีขึ้น (Jones, 1982) ทำให้เกิดศูนย์กลางทางสังคมและความบันเทิง คือ มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจนัดพบปะสังสรรค์กันหรือจัดการแสดงต่าง ๆ นอกจากนี้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เป็นตัวเร่งให้เมืองเกิดการขยายตัวไปยัง

พื้นที่รอบข้างส่งผลให้เศรษฐกิจภายในเมืองมีการเติบโตและการพัฒนาที่ดีขึ้นมาจากเงินภาษีที่บริษัทเสียให้กับท้องถิ่นและมีการจ้างงานในชุมชนนั้นไม่ต้องออกไปหางานที่อื่น และยังเป็นแหล่งดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการ ส่วนผลกระทบที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างของเมืองต่าง ๆ เช่น ในประเทศโปแลนด์ สาธารณรัฐเช็ก ไทยและเกาหลีได้ทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้ปิดตัวลงจำนวนมากระหว่างปี พ.ศ. 2523-2548 ธุรกิจค้าปลีกสมัยดั้งเดิมของไทยลดลงจาก 56 แห่งในปี พ.ศ. 2548 เหลือ 37 แห่ง เนื่องจากไม่มีผู้มาใช้บริการ หากไม่ปิดตัวลงก็ต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Wrigley and Lowe, 2000) สาเหตุของการปิดกิจการของธุรกิจค้าปลีก คือ การที่ธุรกิจไม่สามารถทำกำไรได้อีกเนื่องจาก การแข่งขันด้านราคาที่เข้มข้น การตัดราคา การลดราคาต่ำกว่าทุนและความต้องการซื้อลดลง เนื่องจากการให้บริการของร้าน (Wrigley and Lowe, 2000) จากการศึกษาผลกระทบของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชนในเชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปใช้บริการห้างค้าปลีกข้ามชาติมากขึ้นเพราะร้านค้าปลีกข้ามชาติมีบริการที่ดีกว่าให้บริการมากกว่า เช่น มีธนาคาร ร้านอาหาร ที่จอดรถ นอกจากนี้ ยังมีบริการหลังการขาย บริการรับชำระเงินโดยใช้เครดิตแทนเงินสด สถานที่สะอาด บรรยากาศดี มีที่นั่งพักผ่อน ทำให้ผู้บริโภคมีความพอใจต่อการเข้ามาเปิดบริการร้านค้าปลีกข้ามชาติ (ยโสธรา จวงเจิม, 2546) ร้านค้าปลีกดั้งเดิมมีจำนวนลดลงในเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2544-2545 จำนวนร้านลดลง 15% ร้านส่วนใหญ่จากกลุ่มตัวอย่าง 5 จังหวัด 89% ได้รับผลกระทบในช่วงปี พ.ศ. 2540-2545 ทำให้ยอดขายจำนวนลูกค้าและกำไรของร้านโชห่วยลดลง 7% ต่อปี

เหตุผลสำคัญที่ทำให้ร้านโชห่วยประสบปัญหาการแข่งขัน คือ ร้านสมัยใหม่ขายสินค้าถูกกว่า รูปแบบของร้านไม่ทันสมัยและบริการสู้ไม่ได้ ร้านโชห่วยมีจุดอ่อนด้านต้นทุนสินค้าและเทคโนโลยีบริหารจัดการ การปรับตัวของร้านโชห่วยที่สำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น เน้นขายสินค้าเฉพาะที่ขายดีและลดราคาลง ส่วนร้านค้าปลีกรายย่อยที่อยู่ห่างจากดิสเคาท์สโตร์มากกว่า 6 กม. ไม่ได้รับผลกระทบทางด้านยอดขายและจำนวนลูกค้า (สุกัญญา อินทะโชติ, 2545) ระยะห่างระหว่างร้านค้าปลีกสมัยใหม่และร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมกลับมีผลกระทบต่อยอดขายโดยที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ตั้งอยู่ใกล้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีผลกระทบกับยอดขายมากกว่า และยังมีเวลาในการเปิดปิดกิจการที่สั้นกว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และนอกจากความหลากหลายของสินค้าที่มีน้อยกว่าทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้แล้ว ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังต้องมีการแข่งขันกันเองอีกด้วย ต้นทุนสินค้าจากการซื้อสินค้าจากยี่ปั้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสนใจตัวผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพมาตรฐานของสินค้า ราคาหรือคุณภาพการให้บริการของพนักงานขายหรือเจ้าของร้านและปัญหาจากคู่แข่ง ผลกระทบต่อรายได้คือ ร้านค้าปลีกที่ตั้งอยู่ใกล้ดิสเคาท์สโตร์ไม่เกิน 5 กม. จำนวนลงทุน

ไม่เกิน 1 แสบนบาทเปิดกิจการไม่ต่ำกว่า 6-10 ปี ได้รับผลกระทบยอดขายลดลง (ภรณ์ทิพย์ นิลมณี, 2545, หน้า 5) ร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์เซ็นเตอร์เปิดในบริเวณใกล้เคียงทำให้ยอดขายกำไรและจำนวนผู้บริโภคในร้านค้าปลีกแบบสะดวกซื้อลดลง นอกจากนี้ยังมีปัจจัย เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำเลที่ตั้งห่างไกลชุมชน การเปิดของร้านค้าปลีกแบบสะดวกซื้อที่มีลักษณะเดียวกันในบริเวณใกล้เคียง ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานสูง และสินค้าสูญหาย ดังนั้น ควรมีการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้าเพิ่มสัดส่วนประเภทสินค้าอาหารในชั้นวางสินค้าและผลิตสินค้าที่เป็นตราของตนเอง (อรไท กาชรกิตติกุล, 2546)

การเข้ามาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นต่อตัวผู้บริโภคเองที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนไปและร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดและแทบจะทุกด้านจนทำให้ปริมาณร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมลดจำนวนลงอย่างรวดเร็ว

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกิจการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี พบว่าสนิยมและทัศนคติของลูกค้าที่ทันสมัย ความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้า การแข่งขันกับร้านค้าปลีกที่ทันสมัยกว่า การตั้งราคาขายที่สูงกว่าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และสืบเนื่องมาจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีการดำเนินงานลักษณะบุคคลคนเดียวจึงทำให้การขยายงานและการดูแลไม่ถึงและยังมีข้อจำกัดในเรื่องของทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของสินค้า ช่วงเวลาที่เปิดปิดไม่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและยังมีราคาที่สูงกว่าเนื่องจากมีต้นทุนสินค้าที่สูงกว่าทั้งในเรื่องค่าขนส่งและต้นทุน (กษมา ทับทิมทอง และคณะ, 2543)

การศึกษาของ ไพศาล รุ่งรัชชัย (2539) พบว่า ปัญหาในเขตเทศบาลเมืองและสุขาภิบาลรอบนอกในจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัยมีปัญหาด้านสถานที่คับแคบ เจ้าของขาดความรู้ในด้านการจัดการ สินค้าที่ขายมีราคาสูง นอกจากนั้นพื้นที่ทำเลที่คับแคบและไม่เหมาะสมนำไปสู่ความไม่สะดวกสบายในการเลือกซื้อสินค้าประกอบกับความไม่ทันสมัยของเครื่องมือเครื่องมือทำให้การบริการล่าช้า สิ่งแวดล้อมของร้านไม่น่าสนใจรวมถึงบรรยากาศ (ไพศาล รุ่งรัชชัย, 2539)

ระยะเวลาในการดำเนินกิจการและจังหวัดที่ตั้งของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีความสัมพันธ์กับสภาพปัญหาและปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกและค้าส่งสมัยใหม่ในเขตภาคเหนือและสภาพปัญหาของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและปัจจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกและร้านค้าส่งสมัยใหม่ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตภาคเหนือและในจังหวัดที่มีและไม่มีร้านค้าปลีกและค้าส่งสมัยใหม่ดำเนินกิจการอยู่

สภาพปัญหาของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่พบ ได้แก่ การขาดการรับช่วงต่อจากลูกหลาน ขาดความรู้ในการพัฒนาปรับปรุงร้าน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการและยังพบอีกว่าสินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่ทันสมัยทำให้ผู้บริโภคเกิดความไม่มั่นใจในตัวสินค้าหรือการที่มีทำเลที่ตั้งใกล้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ เพราะร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมขาดการพัฒนาและการรวมตัวกันในขณะที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีสินค้าที่ทันสมัยกว่า ที่จอดรถสะดวกสบายมีความปลอดภัยมากกว่า (ไพศาล ธีรวงษ์, 2546) ดังจะเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเมื่อมีร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามา คือ การปรับตัวที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงประกอบกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่การพัฒนาของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นไปอย่างช้าเพราะกิจการเป็นเจ้าของคนเดียวทำให้ขาดศักยภาพในการพัฒนาให้รวดเร็วตามความต้องการของลูกค้าและเงินลงทุนกำลังคนก็มีน้อยกว่าจึงทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างร้านค้าปลีกสมัยใหม่และร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอย่างชัดเจน

การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ ปัจจัยด้านลักษณะของกิจการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการมีความสัมพันธ์ต่อระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นปัจจัยด้านเพศ ปัจจัยย่อยด้านการออกกฎหมายควบคุมธุรกิจค้าปลีกต่างชาติ (วีระวุฒิ สร้อยพลอย, 2550) สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งผู้ประกอบการต้องเข้าใจและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งเหล่านี้เพื่อปรับกลยุทธ์การค้าปลีกให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อระบบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ประการ คือ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิตและผู้ค้าส่ง (ภัทรกร พลพนาธรรม, 2547, หน้า 20)

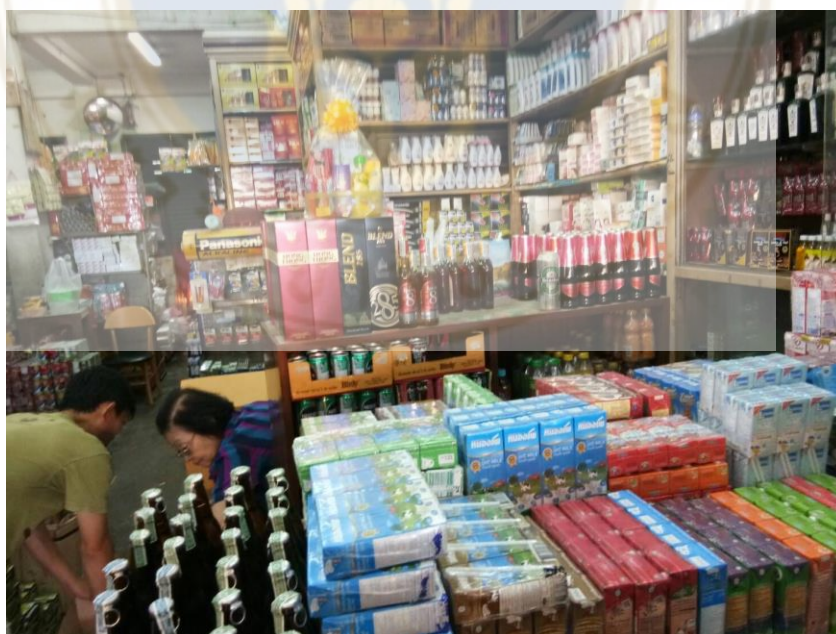
1.6 ร้านตั้งวงษ์สง บ้านโป่ง จ.ราชบุรี

การศึกษาวิจัย “กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก” ฉบับนี้ได้เลือก “กรณีศึกษาเป็นร้านโชห่วยชื่อร้านตั้งวงษ์สง ตั้งอยู่ที่ตลาดบ้านโป่ง จ.ราชบุรี” ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาร้านค้านี้เนื่องจาก ร้านตั้งวงษ์สง เป็นร้านโชห่วยที่มีขนาดใหญ่ เป็นร้านค้าเก่าแก่ที่ตั้งอยู่ในตลาดบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยได้เปิดทำการค้าโชห่วยมานานกว่า 25 ปี และเนื่องจากร้านตั้งวงษ์สง เป็นร้านค้าที่ทำการค้าขายมานาน จึงทำให้มีฐานลูกค้าที่เป็นคนในพื้นที่ที่อาศัยอยู่ในละแวกนั้นเป็นจำนวนมาก รวมถึงการมีทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ใจกลางตลาด จึงทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย ใช้บริการได้สะดวก นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจเป็นลักษณะธุรกิจแบบครอบครัว มีการ

บริหารจัดการแบบดั้งเดิมโดยใช้การเขียนบิลให้ลูกค้า และยังไม่มีระบบการจัดการในการเช็คสต็อกสินค้า ลักษณะร้านค้าตั้งวงษ์ ตามภาพที่ 1.5 และ 1.6



ภาพที่ 1.5 ร้านค้าตั้งวงษ์



ภาพที่ 1.6 ร้านค้าตั้งวงษ์

ในด้านกลยุทธ์ทางการค้า ร้านตั้งวงสวิงใช้กลยุทธ์ทางการค้าแบบร้านค้าโชว์ห่วยดั้งเดิมทั่วไป ไม่มีระบบการจัดการแบบสมัยใหม่ แต่มีกลยุทธ์โดดเด่นที่ทำให้ร้านตั้งวงสวิงยังสามารถยืนหยัดอยู่ได้มานานกว่า 25 ปี คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยผู้จำหน่ายและผู้ซื้อมักจะมีความคุ้นเคยรู้จักกัน เนื่องจากเป็นร้านค้าที่ตั้งมานาน และลูกค้าที่มาใช้บริการก็ยังคงมีการใช้บริการมาตลอด ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างผู้ทำการค้าและผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ลักษณะการขายส่ง เช่น มีส่วนลดราคาหากมีจำนวนการซื้อสินค้าจำนวนมากในราคาที่ให้สามารถขายช่วงต่อได้ ลูกค้าจึงได้รับสินค้าที่มีราคาถูกลง

ประชากรอำเภอบ้านโป่งมีประมาณ 170,000 คน และมีประชากรที่อาศัยอยู่ในตำบลบ้านโป่งประมาณ 21,000 คน อัตราการจำหน่ายของร้านค้าตั้งวงสวิง จะมีส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับร้านค้าโชว์ห่วยในบริเวณใกล้เคียงกันประมาณ 20% ทั้งนี้ในตำบลบ้านโป่งยังมีธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ 2 แห่ง คือ ห้าง Big C และห้าง Lotus ซึ่งจะตั้งอยู่ห่างจากตลาดบ้านโป่งประมาณ 5 กิโลเมตร

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา ผู้วิจัยจะมีการวิเคราะห์ปัญหาตามแนวทางของทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก โดยผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดและทฤษฎี 3 ทฤษฎี นำเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 PESTLE Analysis
- 2.2 Five Forces Competitive Model
- 2.3 SWOT Analysis

2.1 PESTLE Analysis

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎี PESTLE Analysis

Pest Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกทางการตลาดระดับมหภาค (Macro Environment) ด้าน โอกาสหรือข้อจำกัด ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านกฎหมาย และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ดังรูป 2.1



ภาพที่ 2.1 PESTLE Analysis

ทฤษฎี PESTLE Analysis

การวิเคราะห์สภาพพื้นที่ภายนอก ของ Francis J. Aguilar ในปี ค.ศ. 1967 (Bright hup PM project management, 2011) ประกอบไปด้วย 1) Politics การเมือง 2) Economic เศรษฐกิจ 3) Social/ culture สังคม/ วัฒนธรรม 4) Technological เทคโนโลยี 5) Legal กฎระเบียบ และ 6) Ecological สภาพแวดล้อม

PESTLE Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ "ภาพรวม" ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้

PESTLE Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้ จะใช้ในขั้นตอนแรกเพื่อระดมความคิดในลักษณะระดับของภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสรุปผลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการที่จะเข้าไปเปิดตลาดใหม่ในพื้นที่ซึ่งไม่ทำธุรกิจมาก่อน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2555)

1) ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองรวมถึงนโยบายการจัดเก็บภาษี กฎระเบียบทางการค้า ต่างประเทศ มีเสถียรภาพทางการเมือง กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม ฯลฯ องค์กรจำเป็นต้องปรับนโยบายการตลาดของพวกเขาด้วยในปัจจุบันและคาดว่าจะมีการออกกฎหมายในอนาคต

2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจและเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน อัตราดอกเบี้ย ฯลฯ ปัจจัยทางเศรษฐกิจสามารถแบ่งเป็นปัจจัยเศรษฐกิจมหภาคและไม่โครเศรษฐกิจ

1. ปัจจัยเศรษฐกิจมหภาคจัดการกับความต้องการทางเศรษฐกิจเช่นอัตราดอกเบี้ยของรัฐบาล, -expenditure งบประมาณนโยบายภาษี

2. ปัจจัยไมโครเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของประชาชน ปัจจัยเหล่านี้มีรายได้ของผู้คนและค่าใช้จ่าย ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลต่อ Micro เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กร B2C โดยรวม ปัจจัยผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อธุรกิจขององค์กรและกำไร

3) ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมที่คำนึงถึงคุณลักษณะ เช่น ประชากร การกระจายรายได้ การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิต การเคลื่อนไหวทางสังคม ทักษะคิดต่อการพักผ่อน และการใช้จ่าย เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์สังคมช่วยในการทำความเข้าใจมุมมองของลูกค้าและสิ่งที่ผลักดันพวกเขา

4) ปัจจัยที่มีเทคโนโลยี

ปัจจัยทางเทคโนโลยีสามารถจัดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด มันจะช่วยให้ำนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น กระบวนการทางธุรกิจอัตโนมัติ ตัวอย่างเช่น สามารถหาวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตเพื่อให้มีการประหยัดจากขนาด และเวลาตอบสนองน้อยลง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายและผลการดำเนินงาน นอกจากนี้เทคโนโลยีสามารถอำนวยความสะดวกด้านข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน

5) ปัจจัยที่มีกฎหมาย

ปัจจัยทางกฎหมายรวมถึงกฎหมายบริษัท กฎหมายแรงงาน กฎหมายค่าตอบแทน สิทธิของผู้บริโภค และกฎหมาย ฯลฯ มันเป็นสิ่งสำคัญมากที่บริษัทเข้าใจในสิ่งที่ต้องทำและสิ่งที่จะไม่ทำเพื่อการค้าที่ประสบความสำเร็จ หากองค์กรธุรกิจการค้าทั่วโลกแล้วนี้เป็นพื้นที่ที่มีความสำคัญมากในการดูแลเป็นแต่ละประเทศจะมีชุดกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับของตนเอง

6) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมได้กลายเป็นปัญหาที่ท้าทายจริงๆ เนื่องจากข้อจำกัดจำนวนมากและขาดแคลน ปัจจัยเหล่านี้รวมถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น อัตราการปล่อยคาร์บอนเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ, การลดลงของวัตถุดิบเป้าหมาย มลพิษ ความต้องการของลูกค้าสำหรับสินค้าจากแหล่งที่มีจริยธรรมและจากแหล่งที่ยั่งยืน

2.1.2 การวิเคราะห์ PESTLE จากธุรกิจค้าปลีก

การวิเคราะห์ PESTLE จากธุรกิจค้าปลีก ถึงผลกระทบที่สาขาค้าปลีกและค้าส่งได้รับสามารถสรุปได้ดังนี้

นโยบายรัฐและการเมือง (Politic) ด้านบวกคือ ได้รับการสนับสนุนและกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐและแนวโน้มการขยายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ด้านลบคือนโยบายรัฐที่ไม่เข้าใจลักษณะธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง

เศรษฐกิจ (Economic) ด้านบวกคือ การเปิดเสรีการค้า ทำให้เพิ่มโอกาสในการขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศ นักลงทุนให้ความสนใจลงทุนในสาขาค้าปลีกและค้าส่ง และการเติบโตของสาขาท่องเที่ยว ด้านลบคือ การแข่งขันจากต่างประเทศ เช่น จีน เวียดนาม และความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

สังคม (Social) ด้านบวกคือ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมผู้สูงอายุ พฤติกรรมการบริโภคของคนไทยผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น กระแสการบริโภคเพื่อสุขภาพและความงาม การขยายตัวของสังคมเมือง การให้ความสำคัญด้านเน้นสุขภาพและความงาม และการเป็นสังคมหลากหลายชาติพันธุ์ด้านลบคือ การมีสังคมร่วมกันส่งข้อมูลถึงกันใน Social Media

เทคโนโลยี (Technology) ด้านบวกคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (ไอซีทีนาโนเทคโนโลยี) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน ด้านลบคือ การเข้าถึงข้อมูลทางการตลาดและความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตโดยตรง ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองมากขึ้น

กฎหมาย (Legal) ด้านบวกคือ กฎหมายไม่อนุญาตให้จ้างคนต่างด้าวทำในกิจการค้าปลีก ด้านลบคือกฎหมายนำเข้า-ส่งออกที่เข้มงวดเป็นอุปสรรคในการทำกิจการค้าส่ง/ค้าปลีก และภาษีเครื่องจักร ภาษีนำเข้าอยู่ในอัตราที่สูง ทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนสูง

สิ่งแวดล้อม (Environment) ด้านบวกคือ การให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ด้านลบคือ การขยายตัวเป็นสังคมเมืองอย่างรวดเร็ว

2.2 Five Forces Competitive Model

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีของ Five Forces Competitive Model ของ Michael E. Porter

โมเดลการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นของ Michael E. Porter ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อกลยุทธ์การแข่งขัน และการได้รับผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1. การคุกคามจากคู่แข่งใหม่ 2. อำนาจการต่อรองของ Suppliers 3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ 4. การคุกคามจากสินค้าที่ทดแทนกันได้ 5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 5 ประการ ทำให้ทราบถึงโอกาสในแข่งขัน และการแสวงหากำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียด นำไปสู่การสามารถวิเคราะห์ถึงโอกาส และความเสี่ยงที่จะเกิดของธุรกิจได้

1. การคุกคามจากคู่แข่งใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่สูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมนั้น ดังนั้นหากมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมที่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว โดยข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมมีอยู่หลายประเภท เช่น

1.1 การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economies of scale)

คือ กำไรที่เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการขยายปริมาณการผลิต เมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้น และเกิดความชำนาญ อัตราส่วนของต้นทุนก็จะลดลง ดังนั้นคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดจะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มาก ซึ่งเป็นความได้เปรียบของกลุ่มแข่งขันที่อยู่ในธุรกิจนั้นมาก่อน ซึ่งความได้เปรียบนั้นรวมทั้งในด้านงานวิจัย งานสั่งซื้อ งานการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การประหยัดด้านต้นทุนการผลิต ซึ่งคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ไม่สามารถผลิตได้ในปริมาณที่มากพอที่จะทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดได้ เพราะสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยม อีกทั้งยังขาดความชำนาญในด้านต่างๆ ด้วย ดังนั้นยิ่งธุรกิจที่มีการประหยัดจากขนาดที่มาก ก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ยากขึ้น

1.2 ความแตกต่างที่เหนือกว่าของสินค้า (Product Differentiation)

คู่แข่งรายใหม่จะพบอุปสรรคในการทำตลาดให้กับสินค้าของตนเอง และต้องลงทุนในด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมากเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับความสนใจจากลูกค้า เนื่องจากสินค้าที่เข้าสู่ตลาดใหม่อาจยังไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าและยังไม่มีมีความโดดเด่น

เด่น หรือมีเอกลักษณ์เมื่อเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand จนเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีฐานลูกค้าที่มีความภักดีอยู่ด้วย

1.3 ความต้องการเงินลงทุน (Capital Requirement) ผู้แข่งขันรายใหม่ต้องเสี่ยงต่อการใช้เงินลงทุนที่สูงในการเข้าสู่ตลาด อาทิเช่น การพัฒนา และวิจัยสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค การโฆษณาประชาสัมพันธ์การสรรหาช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินงานทั้งสิ้น และหากธุรกิจนั้นต้องใช้เงินลงทุนที่สูงอาจทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่กล้าที่จะเสี่ยงลงทุน

1.4 ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Cost) คู่แข่งรายใหม่จะมีอุปสรรคในการนำเสนอสินค้าขายสินค้าแข่งกับผู้ขายรายเดิม เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่ที่ไม่คุ้นเคย หรือไม่ต้องการเสียเงินเพิ่มจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างเมื่อต้องใช้สินค้าที่มีลักษณะต่างไปจากเดิม

2. อำนาจการต่อรองของ Suppliers

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมได้ในด้านการปรับราคาให้สูงขึ้น หรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งก็จะทำให้ผู้ประกอบการที่มีอำนาจในการต่อรองน้อย ประสบกับปัญหาได้ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ค้าวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองสูงได้แก่

2.1 มีผู้ค้าวัตถุดิบน้อยราย ในขณะที่มีผู้ต้องการซื้อจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ผู้ค้าวัตถุดิบมีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขในการซื้อขายต่าง ๆ

2.2 เป็นผู้ค้าวัตถุดิบที่ไม่มีสินค้าอื่น ๆ ทดแทนได้

2.3 ผู้ค้าวัตถุดิบไม่เห็นความสำคัญของลูกค้า เนื่องจากเป็นรายย่อยที่ขอคำสั่งซื้อต่ำ

2.4 วัตถุดิบของผู้ค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของลูกค้า

2.5 ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถทำ Forward Integration เพื่อกลายมาเป็นคู่แข่ง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้า หรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขายดังนี้

3.1 ผู้ซื้อ มีการสั่งซื้อในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับยอดการขายของผู้ขาย

3.2 ผู้ซื้อ สามารถเสาะแสวงหาวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่น ๆ ได้ เพราะเป็นวัตถุดิบ หรือสินค้าที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกัน มีมาตรฐานเดียวกัน ผู้ซื้อจะเลือกผู้ขายรายใดก็ได้เหมือนกัน

3.3 ต้นทุนในการหันไปซื้อวัตถุดิบ หรือสินค้าจากแหล่งอื่น (Switching Cost) ไม่สูงมาก

3.4 ผู้ซื้อ สามารถทำ Backward Integration และกลายมาเป็นคู่แข่งกัน

3.5 วัตถุดิบหรือสินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิต ไม่ถือเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นหรือมีได้เป็นปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการของผู้ซื้อวัตถุดิบ ดังนั้นผู้ซื้อย่อมมีอิทธิพลเหนือผู้ค้าวัตถุดิบ

4. การคุกคามจากสินค้าที่ทดแทนกันได้

สินค้าทดแทน คือ การที่มีสินค้าหรือบริการที่สามารถทำหน้าที่ได้คล้ายกับผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมีอยู่ได้

4.1 ระดับการทดแทน สามารถทดแทนกันได้มากหรือทดแทนกันได้น้อยแค่ไหน

4.2 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงจากการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

4.3 สินค้าทดแทนนำมาซึ่งการคุกคามต่อองค์กรเมื่อลูกค้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุน และเมื่อราคาสินค้าทดแทนถูกกว่าหรือมีคุณภาพเทียบเท่าหรือดีกว่า

5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึง ส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งขันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ Margin และผลกำไรที่ต้องหดหายไป ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันมีดังต่อไปนี้

5.1 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

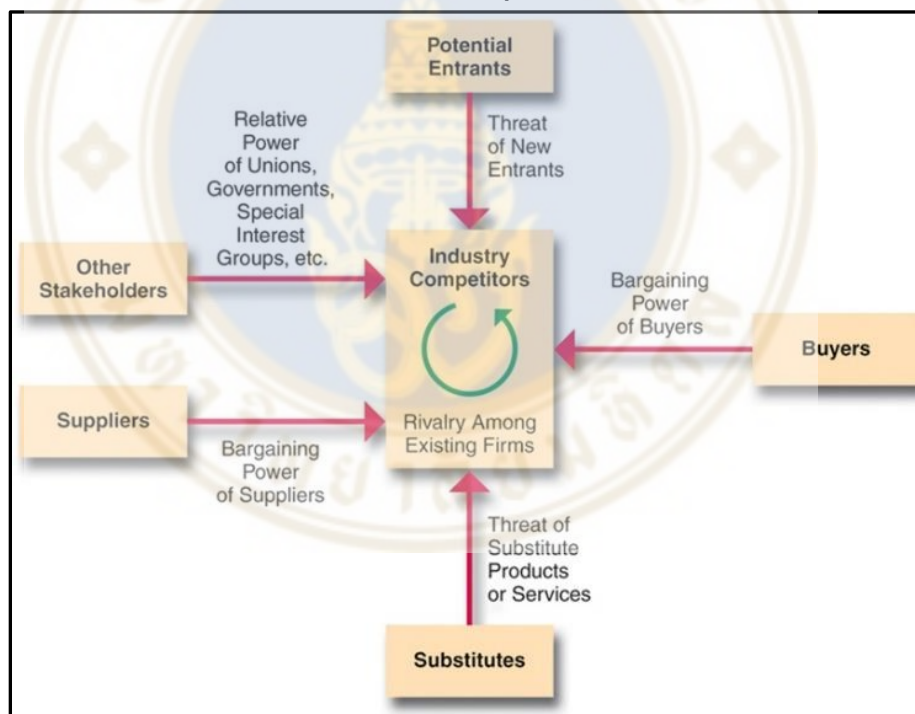
5.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยังสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น

5.3 ความเหมือนหรือแตกต่างของสินค้าและบริการ ยิ่งสินค้ามีความต่างกันมาก การแข่งขันจะยิ่งน้อยลง เพราะจะมี Brand Loyalty เกิดขึ้น

5.4 ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ปัจจุบันครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์ และจิตวิทยา ซึ่งหากอุตสาหกรรมได้มีการออกจากอุตสาหกรรมยากจะทำให้การแข่งขันสูง

5.5 ความแตกต่างทางพื้นฐานของการแข่งขัน เพราะในแต่ละอุตสาหกรรมมีกลยุทธ์ การแข่งขันแตกต่างกันหลายด้าน บางอุตสาหกรรมอาจต้องใช้การแข่งขันที่หลากหลาย

2.2.2 FIVE FORCES MODEL ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม



ภาพที่ 2.2 FIVE FORCES MODEL ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ศาสตราจารย์ Michael E. Porter ได้เขียนหนังสือ Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยใช้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่ง การทำความเข้าใจสภาพของอุตสาหกรรมนั้นนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมนั้นมีเกมการแข่งขันเป็นอย่างไรก็เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับ

องค์กรได้ถูกต้องมีดังนี้ 1) โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่ 2) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า 3) อำนาจต่อรองของลูกค้า 4) อำนาจต่อรองของ Suppliers และ 5) การโจมตีของสินค้าทดแทนและโอกาสใหม่ ๆ จากสินค้าที่ใช้ควบคู่กับสินค้าเรา ทั้งนี้พิจารณาในกรณีการค้าปลีก ดังนี้

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากธุรกิจหน้าใหม่

ตลาดที่เปิดกว้างขึ้นทำให้การพิจารณาคู่แข่งต้องมองถึงคู่แข่งหน้าใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย การพิจารณาคู่แข่งในอนาคตเริ่มจากการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปิดการค้าเสรี เขต การท่องเที่ยวระหว่างประเทศ จากการแข่งขันที่รุนแรงอยู่แล้วจะมีธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่เข้ามาแบ่งส่วนแบ่งในตลาด จากกลุ่มผู้บริโภคในปัจจุบันในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมการบริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การแข่งขันในตลาดกลายเป็นรูปแบบการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันกันสูงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม หรือร้านค้าปลีกในปัจจุบัน ต่างแข่งขันด้วยการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดโปรโมชั่นต่างๆ ที่ออกมาเพื่อใช้ในการแย่งชิงลูกค้าจากคู่แข่ง และสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

การวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด จากสถานะการแข่งขันในทางธุรกิจที่รุนแรงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินของธุรกิจทำให้บางครั้งผู้ซื้อก็มีอำนาจที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่พวกเขาต้องการ แต่ผู้ขายสินค้ามีการรวมกลุ่มกันกำหนดราคาขายร่วมกันทำให้ทุกร้านค้าที่จำหน่ายสินค้ามีราคาเท่ากัน จึงทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อลดลง

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

การวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัท โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่อาจจะด้วยสาเหตุใด ก็ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

การวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต ในปัจจุบันมีร้านค้าปลีกขนาดเล็กทั้งที่เป็นร้านค้าปลีกดั้งเดิม และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งเป็นคู่แข่งทางตรง ที่สามารถมาทดแทนสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน ซึ่งในปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคในการซื้อสินค้าได้เปลี่ยนไปตามสถานะเศรษฐกิจและการเมืองซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคลดความถี่ในการซื้อลง และมีการซื้อครั้งเดียวในปริมาณที่มากขึ้นรวมไปถึงการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกที่ใกล้บ้านหรือใกล้ที่ทำงานมากขึ้น

2.3 SWOT Analysis

2.3.1 แนวคิด ทฤษฎีของ SWOT Analysis



ภาพที่ 2.3 SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นหลักการวิเคราะห์รูปแบบหนึ่ง ที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มาตั้งแต่ปี 1960 โดยจะใช้ในการประเมินสถานการณ์และวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งตรวจสอบสภาพองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล 4 อย่างด้วยกัน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาภายในและภายนอกขององค์กรให้มีความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมาองค์ประกอบของ SWOT มีทั้งหมด 4 อย่างด้วยกัน ซึ่งเป็นที่มาของชื่อ SWOT นั่นเอง ซึ่งเป็นการนำตัวอักษรหน้าในภาษาอังกฤษของหลักการทั้งหมด 4 อย่างมารวมกัน เพื่อความสะดวกสบายและง่ายในการจดจำนั่นเอง

บทบาทสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT นั่นก็คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ มาจัดแยกประเภทออกเป็นประเด็นปัญหาภายในองค์กร คือ จุดแข็ง จุดอ่อน (Strengths and Weakness) และประเด็นปัญหาภายนอกองค์กร คือ โอกาส และอุปสรรค (Opportunity and Threat) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วก็จะทำให้พิจารณาได้ว่า มีข้อมูลอะไรบ้างที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็จะพิจารณาได้ว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิดอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่จะต้องเอาชนะ หรือทำให้มีผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด

1. จุดแข็ง (Strength) เป็นปัจจัยภายในบริษัทที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งบริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อสร้างความเป็นต่อในตลาด หรือในอุตสาหกรรมได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 การมีทรัพยากรทางการเงินที่ดีและมั่นคง
- 1.2 มีตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
- 1.3 ส่วนครองตลาดสูง เป็นผู้นำอุตสาหกรรม
- 1.4 มีทีมงานบริหารที่มีความสามารถ ประสิทธิภาพสูง

และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

- 1.5 การมีเทคโนโลยีที่โดดเด่นและเป็นเจ้าของ
- 1.6 มีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน อันเกิดจากการ

ประหยัดจากขนาด

- 1.7 การมีทักษะทางการตลาดดีกว่าคู่แข่ง

2. จุดอ่อน (Weakness) เป็นปัจจัยภายในบริษัทที่เป็นข้อเสียเปรียบ หรือด้อยกว่าคู่แข่ง อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

- 2.1 การขาดทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 2.2 การขาดประสิทธิภาพด้านการบริหารในอุตสาหกรรมนั้น

- 2.3 การมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยกว่า
- 2.4 พนักงานไม่ได้รับการอบรมฝึกฝนอย่างเพียงพอ
- 2.5 การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่จำกัด

3. โอกาส (Opportunity) เป็นปัจจัยภายนอกบริษัทที่บริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ หรือมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้สำหรับปัจจัยที่เป็นโอกาสที่เป็นไปได้มีดังนี้ คือ

- 3.1 การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว
- 3.2 รสนิยมและความต้องการของลูกค้ากำลังเปลี่ยนแปลง
- 3.3 การเปิดตลาดต่างประเทศ
- 3.4 การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ
- 3.5 การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์

4. อุปสรรค (Threat) เป็นปัจจัยภายนอกบริษัท อันอาจจะเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท ทำให้บริษัทประสบความล้มเหลวหรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรค หรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้มี ดังต่อไปนี้

- 4.1 การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งจากต่างประเทศ
- 4.2 การเจริญเติบโตของตลาดมีอัตราชะลอตัวลง
- 4.3 การเกิดสินค้าทดแทนชนิดใหม่
- 4.4 การกีดกันทางการค้าในต่างประเทศ
- 4.5 การเปลี่ยนแปลงทางลบของอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- 4.6 การออกกฎระเบียบใหม่เพิ่มขึ้นของรัฐบาล

โดยในการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT ที่ถูกต้องนั้นต้องหาจุดแข็งเพื่อลบจุดอ่อน รวมถึงหากกลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่ง ภายใต้โอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคต่างๆ นั่นเอง ดังนั้น SWOT จึงเป็นหลักการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นต้องวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค เพราะนอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหาภายในและภายนอกองค์กรได้แล้ว ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

2.3.2 SWOT analysis ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) จึงมีการวิเคราะห์ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่เปิดดำเนินการเป็นเวลานาน จึงเป็นที่รู้จักดีของลูกค้าในพื้นที่เป็นอย่างดีทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า
2. ร้านค้าปลีกดั้งเดิมจะมีความใกล้ชิดกับลูกค้าและล่วงรู้ความต้องการเชิงลึกมากทำให้สามารถสรรหาสินค้าที่ได้รับความนิยมมาเสนอขายในราคาที่ลูกค้าพอใจได้
3. ร้านค้าปลีกดั้งเดิมจะมีการให้เครดิตลูกค้าประจำได้

จุดอ่อน (Weakness)

1. ร้านค้าปลีกดั้งเดิมมีการเปิดปิดบริการที่ไม่แน่นอน
2. การจัดวางสินค้าในร้านยังไม่เป็นหมวดหมู่นักโดยจะจัดวางตามความสะดวกในการหยิบจำหน่าย
3. ร้านค้าปลีกดั้งเดิมมีจำนวนพนักงานขายประจำร้านไม่เพียงพอ
4. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังขาดเทคโนโลยี ขาดความทันสมัยและนวัตกรรมที่จะแข่งขันได้ทำให้การประมวลผลข้อมูลและพยากรณ์ยอดขายยังขาดความแม่นยำส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจทำได้ไม่ถูกต้องเท่าที่ควร

โอกาส (Opportunities)

1. พฤติกรรมผู้บริโภคมีการปรับสู่การเข้าจับจ่ายในร้าน Convenience Store มากขึ้น
2. ธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อ มีโอกาสในการเติบโตอีกมากในต่างจังหวัด เนื่องจากยังมีการขยายไปยังต่างจังหวัดน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนประชากร
3. รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนสำหรับธุรกิจขนาดย่อม อีกทั้งยังกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศโดยการเพิ่มการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคมากขึ้น โดยดูจากอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตรเครดิต

อุปสรรค (Threats)

1. มีความเสี่ยงจากการแข่งขันสูงในธุรกิจค้าปลีกเนื่องจากการเข้าสู่ตลาดไม่มีข้อจำกัดมากนัก ดังนั้น ผู้ประกอบการท้องถิ่นที่มีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคในเขตพื้นที่ของตน และ ผู้ประกอบการจากต่างชาติที่มีความรู้ทางด้านสารสนเทศ ที่สามารถนำมัลติมีเดียในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถเข้าสู่ตลาดได้ตลอดเวลา

2. ขาดการสนับสนุนจากทางเจ้าของแฟรนไชส์อย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร ทำให้มีอำนาจต่อรองในการซื้อกับผู้ผลิตบางรายต่ำกว่าที่ควร อีกทั้งยังทำให้มีต้นทุนในการทำรายการส่งเสริมการขายสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
3. มีข้อจำกัดเรื่องทำเลที่ตั้ง และ ความเสี่ยงจากการจัดระบบจราจร
4. แนวโน้มของสงครามอาจส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า และ พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค



บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหาร้านค้าปลีก ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎี การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) มาเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอในรายละเอียดไว้ดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

3.1.1 แนวคิด และทฤษฎี การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่เขียนไว้ในหนังสือ Competitive Advantage (1985) เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ (Service) ของบริษัทมากน้อยเพียงใด แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท

กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ (Service) การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ (Service) ไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการ แจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ
2. Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต การบรรจุ
3. Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า และบริการ(Service) ไปยังลูกค้า

4. Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ (Service) เช่น การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย

5. Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย การแนะนำการใช้

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

1. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

2. Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

3. Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์งาน สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

คำว่าคุณค่าอาจมีความหมายที่แตกต่างกัน โดยมุมมองของคนที่แตกต่างกัน เช่น ในมุมมองลูกค้า คุณค่า อาจหมายถึง สินค้ามีราคาถูก สินค้ามีคุณภาพดีกว่าเดิม การให้บริการที่ดีกว่าเดิม หรือความเป็นเอกลักษณ์และเป็นหนึ่งเดียวของสินค้า เป็นต้น โดยคุณค่าได้มาจากความรู้ ประสบการณ์ ความถนัด เวลา และพลังงานที่องค์กรลงทุนลงแรงไปในผลิตภัณฑ์ (Products) หรือกิจกรรมนั้นๆ

โซ่คุณค่ามีบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เฉพาะกับการผลิตสินค้าเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการให้บริการที่ดีขึ้น โดยการเพิ่มใส่คุณค่าจำนวนมากๆ ลงไปในผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการ (Service) องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทันที

การจัดการโซ่คุณค่า มีองค์ประกอบสองอย่างที่มีบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management หรือ SCM) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management หรือ CRM) โดยห่วงโซ่อุปทานจะช่วยในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น การตัดสินใจว่าทรัพยากรหรือวัตถุดิบใดที่ควรจะส่งเข้ามาในโซ่คุณค่า ส่งเข้ามาด้วยปริมาณเท่าใด ทรัพยากรหรือวัตถุดิบเหล่านั้นจะถูกจัดการหรือบริหารอย่างไรเพื่อแปลงให้เป็นสินค้าหรือบริการได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และจะส่งสินค้าไปให้ลูกค้าได้อย่างไร มีกำหนดการการส่งเป็นอย่างไร การตรวจติดตามและควบคุมการส่งสินค้า

แนวคิดสายโซ่คุณค่า (Value Chain Concept)

สายโซ่แห่งคุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์ประกอบภายในขององค์กรภายใต้ โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) กิจกรรมพื้นฐาน เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ยอดขายและส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการภายหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (การบริหารงานทั่วไป การบัญชี การเงิน และการวางแผนกลยุทธ์)					กำไร
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหา การจัดจ้าง การฝึกอบรม และการพัฒนา)					
	การพัฒนาเทคโนโลยี (การวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต)					
	การจัดการทรัพยากร (การจัดการซื้อวัตถุดิบและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต)					
	การขนส่ง ขาเข้า	การ ปฏิบัติการ	การขนส่ง	การตลาด และการขาย	การบริการ	
	- วัตถุดิบ - การเก็บ รักษาวัสดุ	- การติดตั้ง และทดสอบ สายการผลิต	- การคลัง และการกระจาย สินค้า	- การส่งเสริม การตั้งราคา ฯลฯ	- การติดตั้ง - ซ่อมแซม - อะไหล่ ฯลฯ	
	กิจกรรมพื้นฐาน					

ภาพที่ 3.1 แสดงเครือข่ายการสร้างคุณค่า

(2) กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ตามแนวความคิดกิจกรรมพื้นฐานจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกิดจากกระบวนการผลิตทั้งหมด 5 ส่วน

1. วัตถุดิบ
2. การนำวัตถุดิบมาทำการผลิตจนได้เป็นสินค้าสำเร็จรูป
3. การนำเอาสินค้าสำเร็จรูปไปตั้งตามที่ตั้งต่างๆ เพื่อการขาย เรียกว่าจุดขายหรือช่องทางการจัดจำหน่าย
4. กระบวนการผลิตก็คือ การตลาดและการขาย กล่าวคือ สินค้าจะขายได้หรือไม่องค์ประกอบสำคัญก็คือเรื่องของการตลาดและการขาย
5. การบริการ (Service) อันหมายถึงการบริการในขณะที่ขายตลอดจนการบริการหลังการขาย

ในการที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบนกรอบของสายโซ่แห่งคุณค่า ย่อมหมายถึงกระบวนการที่จะมีการจำแนกถึงองค์ประกอบในแต่ละส่วนในกรอบของสายโซ่คุณค่าและดูถึง

วิธีการใช้หรือวิธีการบริหารองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแค่ไหน หลังจากนั้นก็จะมีการดูถึงมาตราในการวัดว่าวิธีในการใช้ที่มองถึงตัววัดที่เป็นรูปธรรมนั้นเป็นอย่างไร ขั้นตอนทั้งหมดจะอยู่ในกรอบที่เรียกว่า “การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า”

ในขั้นตอนต่อมาในการวิเคราะห์ก็คือ การที่จะเปรียบเทียบกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบของสายโซ่แห่งคุณค่า โดยเป็นการเปรียบเทียบวิธีการใช้หรือประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์ประกอบต่างๆ กับในอดีตเป็นการเปรียบเทียบกับตัวเลขโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม และเป็นการเปรียบเทียบโดยดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์เดิมแค่ไหน

ขั้นตอนที่สามหลังจากมีการวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่าและเปรียบเทียบตัวเลขดังที่ได้กล่าวแล้วก็คือ การวิเคราะห์ว่าการใช้ทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้มีความพอดีแค่ไหน พุดง่ายๆ ก็คือ ในบางกรณีมีการใช้ทรัพยากรเพื่อผลิตสายผลิตภัณฑ์ใหม่ อันนำไปสู่ปัญหาเกี่ยวกับกระแสเงินสด ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการขาดดุลยภาพของการใช้ทรัพยากรภายใน เพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมหรือดุลยภาพในการผลิต ดูถึงความเหมาะสมในการใช้หรือความชำนาญในการใช้ที่เหมาะสม ตลอดจนการดูถึงความคล่องตัวขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้

ขั้นตอนที่สี่ หลังจากที่มีการวิเคราะห์สามขั้นตอนแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือกลไกขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายใน ที่ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการบรรลุเส้นทางเดินหรือทิศทางของธุรกิจ ซึ่ง หมายถึง เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและตัวกลไกสำคัญ หรือเราเรียกว่า “Distinctive Competence” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จหรือทิศทางในการดำเนินธุรกิจ

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ถึงขั้นตอนทั้ง 4 ประการแล้ว เท่ากับว่าเราได้เห็นภาพขององค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในและดูถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบางส่วนกับความเกี่ยวเนื่องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจก็จะสามารถเข้าใจถึง “ศักยภาพในเชิงกลยุทธ์” ได้ การบริหารงานตามแนวคิดของสายโซ่คุณค่า จะเป็นการบริหารงานโดยให้ส่วนต่างๆ ขององค์กรทำงานอย่างเต็มที่ และมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับสินค้า นอกจากนี้การบริหารของกิจการไม่เพียงสิ้นสุดภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังขยายครอบคลุมไปนอกองค์กร

การที่กิจการจะสามารถสร้างความเข้มแข็งได้นั้น หรือต้องการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งได้ กิจการจำเป็นต้องศึกษา วิเคราะห์ ทาความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมยาง กิจการต้องพิจารณาความสามารถ ผลประโยชน์ และปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการก่อนว่า กิจการมีกำลังการผลิตพอหรือไม่ และเมื่อผลิตแล้วผลตอบแทนจะเป็นอย่างไร

ในการกำหนดการดำเนินงานของหน่วยว่าสายโซ่คุณค่าจะมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมทั้งภายในและภายนอก ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเริ่มแรกไปจนกระทั่งถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย สายโซ่คุณค่านั้นเป็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของกิจการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม จะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

การเชื่อมโยงภายใน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมดำเนินงานภายในกิจการ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกิจการจะมีการเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กัน ถ้าเกิดปัญหาขึ้นที่กิจกรรมใดก็จะส่งผลกระทบต่อไปยังกิจกรรมอื่นๆ เป็นลูกโซ่ไปเรื่อยๆ

การเชื่อมโยงภายนอก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับบุคคลภายนอก ซึ่งมี 2 ชนิด คือ

(1) การเชื่อมโยงกับผู้ขาย ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับผู้ขาย

(2) การเชื่อมโยงกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับลูกค้า ซึ่งกิจการอาจจะติดต่อกับลูกค้าเพียงอย่างเดียวก็ได้ เพราะในบางกรณีกิจการสามารถที่จะผลิตสินค้าเองได้โดยไม่จำเป็นต้องซื้อจากผู้ขาย แต่กิจการจะตัดลูกค้าออกไปไม่ได้ เพราะกิจการไม่สามารถสร้างลูกค้าเองได้

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเชื่อมโยงภายใน กับ การเชื่อมโยงภายนอก จะมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ คือถ้าเกิดปัญหาขึ้น ณ จุดใดจุดหนึ่ง ก็จะส่งผลให้จุดอื่นไม่อาจจะอยู่ภายในหรือภายนอกกิจการเกิดปัญหาขึ้นได้

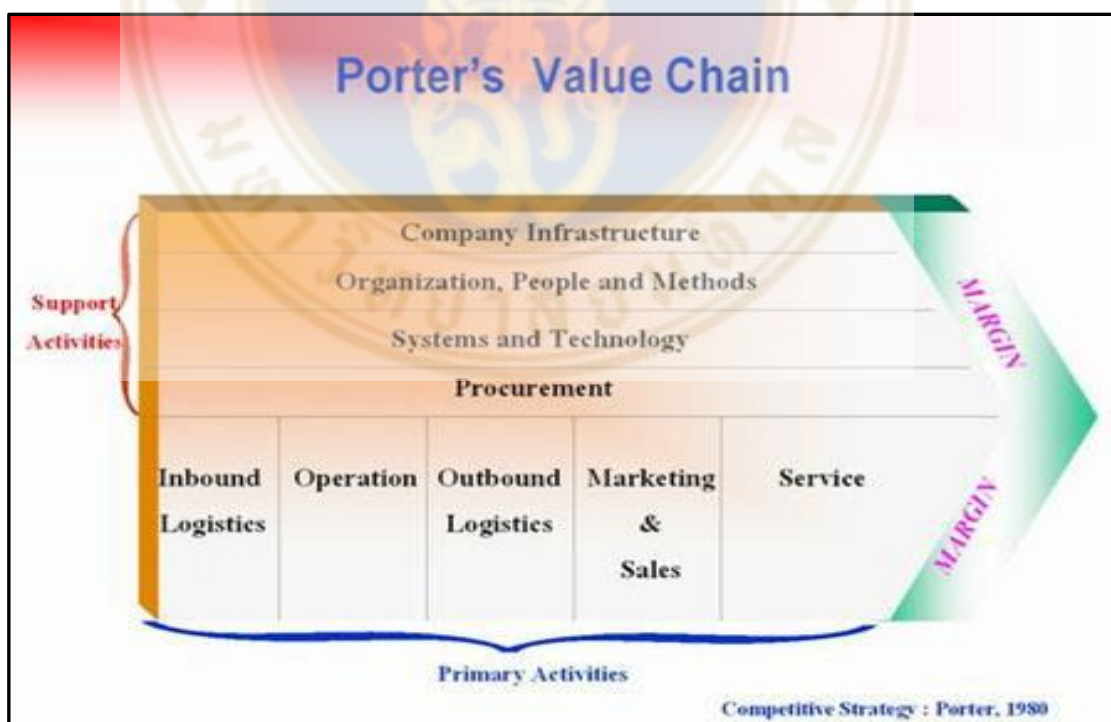
ถ้าจะเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงภายในกับภายนอก เป็นขบวนรถไฟโดยให้ผู้ขายอยู่หัวขบวน กิจการอยู่กลางขบวน ส่วนลูกค้าอยู่ท้ายขบวน

กิจการจะเสาะหาผู้ขายที่เหมาะสมเพื่อที่จะซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ในกิจการ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ไปจนถึงกิจกรรมสุดท้ายภายในกิจกรรมจนได้สินค้าหรือบริการและส่งสินค้าหรือบริการเหล่านี้ไปยังลูกค้าที่ความต้องการในสินค้าหรือบริการ (Service)

ถ้ากิจการได้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพ เมื่อนำมาใช้ในกิจการ อาจจะใช้ไม่ได้ และทำให้กระบวนการถัดไปหยุดชะงักไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลา จะเห็นได้ว่าถ้าเกิดปัญหาขึ้น ณ กิจกรรมใด ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกกิจการแล้วก็จะส่งผลไปยังกิจกรรมอื่นๆ ทั้งกิจกรรมภายนอกและกิจกรรมภายในกิจการ

3.1.2 แบบจำลองโซ่คุณค่า (Value Chain Model)

Michael E. Porter ได้นำเสนอแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ไว้ในหนังสือ Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance (Michael Porter : 1985) โดยแบบจำลองโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป กิจกรรมการส่งมอบสินค้า การบริหารให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กร ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างคุณค่าในกิจกรรมต่างๆ (Value-Added Activities) ขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับคู่ค้าในโซ่อุปทานด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยทั่วไปการดำเนินธุรกรรมขององค์กร ส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่ง Porter ได้จำแนกกิจกรรมโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมหลัก(Primary Activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์การบริการที่ส่งมอบให้กับทางลูกค้า แบบจำลองโซ่คุณค่าได้จำแนกประเภทกิจกรรมของโซ่คุณค่าได้ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 กิจกรรมโซ่คุณค่า

กิจกรรม โฆษณาค่าที่เป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) สามารถจำแนกได้ตามประเภท คือ

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมการรับวัตถุดิบ (Raw Materials) จาก Suppliers โดยรวมถึงการจัดเก็บเพื่อรอการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในสายงานการผลิต เพื่อดำเนินการแปรรูป เป็นผลิตภัณฑ์การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่าการผลิต (Production) เช่น การวางแผน และการรับวัตถุดิบ (Material Handling) การเก็บรักษา และเบิกจ่ายวัตถุดิบ (Warehousing and Storage) การควบคุมและดูแลยอดคงเหลือของวัตถุดิบ (Inventory Control) การจัดตารางการรับวัตถุดิบ (Vehicle Scheduling) การส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ซัพพลายเออร์ (Return Material to Suppliers) เป็นต้น

การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่าการผลิต (Production) กิจกรรมเกี่ยวกับการแปลง (Transforming) วัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การบริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต (Equipment Maintenance) การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Testing) เป็นต้น

2) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เมื่อกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้วก็มีขั้นตอนของการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าต่างๆ ในโซ่อุปทาน ตั้งแต่โรงงานผลิตต้นน้ำจนถึงลูกค้าซึ่งเป็นปลายทาง รวมถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม (Collecting) เก็บรักษา (Storing) และส่งมอบ (Distributing) ผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การเก็บรักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished Goods) การจัดตารางการส่งสินค้า (Scheduling Transportation) การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า (Delivery Operations) เป็นต้น

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าใช้เป็นข้อมูลการวางแผนกิจกรรมเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การโฆษณา (Advertising) การส่งเสริมการขาย (Promotion) การขายการเสนอราคา (Quoting) การเลือกผู้จัดจำหน่าย (Selecting Supplier) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย (Channel Relations) การตั้งราคา (Pricing) เป็นต้น

การบริการ (Service) การให้บริการลูกค้าไม่ใช่เป็นเพียงแต่กิจกรรมแต่เป็นผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ ของโลจิสติกส์ การตัดสินใจทั้งหมดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ มาจากความต้องที่จะให้บริการเพื่อลูกค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย ถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น Samsung จะมีสำนักงานให้บริหารของ Samsung ตั้งอยู่ทั่วโลกเพื่อให้บริการลูกค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมหลักให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยปัจจัยและระบบสนับสนุน (Support System) การดำเนินงานองค์กร เช่น การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานและสำนักงาน การเงิน ปัจจัยสนับสนุนการผลิต

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่สำคัญมากส่วนหนึ่ง เพราะถือธุรกิจหรือองค์กร จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยการสรรหาบุคคล (Employee Recruiting) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การฝึกอบรม (Training) ให้กับพนักงาน การประเมินผลงานและจ่ายค่าตอบแทนคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพ

การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ซึ่งได้แก่การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Management) โดยมุ่งการศึกษาค้นคว้าวิจัยนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้ เช่น Samsung จะให้ความสำคัญกับแผนก R&D (Research and Development) เป็นอย่างมากโดยมีการจัดตั้งสถาบันวิจัยทั่วโลกเพื่อเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การจัดการ/จัดซื้อ (Procurement) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาปัจจัยทรัพยากรสำหรับการดำเนินงาน การจัดหา/จัดซื้อ วัตถุดิบเพื่อผลิต รวมถึงการเจรจากับคู่ค้าและสร้างความพันธมิตรกับ Suppliers เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบและเครื่องจักร

ตามแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ของ Michael E.Porter ได้กล่าวถึงส่วนต่างระหว่างรายได้กับต้นทุนหรือผลกำไร (Profit Margin) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร โดยขึ้นกับความสามารถการบริหารจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่คุณค่า ให้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงไปยังภายนอก โดยที่องค์กรจะต้องสามารถส่งมอบสินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ (Products) ที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า ดังนั้นการไหลของสารสนเทศและการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในโซ่คุณค่า (Value Chain Activities) ถ้ามีการเชื่อมโยงกันให้ครบถ้วนทุกกิจกรรมแล้วย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม และการส่งมอบให้กับลูกค้า

3.1.3 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า : Value Chain Analysis

การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis) เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการทำงาน และใช้ในการออกแบบองค์กร และวางแผนงานในองค์กรเพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้มากที่สุด ซึ่งในการทำธุรกิจในปัจจุบันบริษัทต่างๆ มีการใช้จ่ายไปกับปัจจัยทางการผลิตที่เป็นวัตถุดิบ และไปยังกระบวนการทางอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูป เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือมูลค่าให้กับกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับสินค้าไปแล้วรู้สึกคุ้มค่าในการจ่ายไป เช่น การนำเชื้อไม้ม้าผ่านกระบวนการแปรรูปของการผลิตแบบอุตสาหกรรมและแปลงผลผลิตให้เป็นสิ่งที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายต้องการ คือ กระดาษ เป็นต้น

องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ต่างจะพุ่งเป้าหมายไปที่การแปรรูปวัตถุดิบหรือการให้บริการแก่ลูกค้าให้ตรงกับความต้องการ โดยเน้นที่ ความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย การเพิ่มมูลค่า หรือการเพิ่มคุณค่า การเพิ่มประโยชน์ และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่วนที่ความสำคัญจริงๆ ในการเพิ่มมูลค่าก็คือความคิดสร้างสรรค์ และผู้คนส่วนมากยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ (Service)

ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการที่องค์กร และพนักงานสามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งนั่นก็คือ "การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis)" ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรระบุวิธีการสร้างมูลค่าหรือคุณค่าให้กับลูกค้า ต่อจากนั้นจะช่วยให้องค์กรคิดค้นวิธีที่จะสามารถเพิ่มความคุ้มค่านี้ไม่ว่าจะผ่านผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยม หรือบริการที่เป็นเลิศ ที่เป็นผลงานของทุกคนในองค์กรได้ โดยมีกระบวนการในการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1) การวิเคราะห์กิจกรรม ขั้นตอนแรกจะมีการระดมความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรหรือพนักงานหรือบริษัทจะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า กระบวนการคิดนี้อยู่ในส่วนของกระบวนการกิจกรรมทางธุรกิจ ที่องค์กรใช้เพื่อบริการลูกค้า รวมทั้งการตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Service) เช่น เป้ายอดการสั่งซื้อจากลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดส่ง ส่วนงานสนับสนุน และอื่นๆ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนอื่นๆ อีกมากมาย หรือกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงในอุตสาหกรรมในระดับบุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการไหลของขั้นตอนการทำงานที่องค์กรดำเนินการหรือมีส่วนร่วม เช่น

(1) วิธีการที่องค์กรใช้เลือกพนักงานและทีมงานที่มีทักษะและความชำนาญด้านบริการที่ดีที่สุด

(2) วิธีการที่องค์กรกระตุ้นตัวเองหรือทีมงานของธุรกิจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) วิธีการที่ทำให้องค์กรทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยี ใช้เทคนิคในการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพิ่มผลผลิตด้วยขั้นตอนที่สั้นลง

(4) วิธีการที่องค์กรเลือกและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิตและการให้บริการที่ดี ที่ทำให้ธุรกิจก้าวทันหรือเหนือกว่าคู่แข่ง

(5) วิธีการที่องค์กรได้รับการตอบรับจากลูกค้าขององค์กร เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรทำ และวิธีการที่ธุรกิจสามารถปรับปรุงเพิ่มเติม

ขั้นที่ 2) การวิเคราะห์คุณค่า ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมที่องค์กรได้ระบุในแต่ละรายการ "ปัจจัยที่คุ้มค่า" สิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าขององค์กรในแต่ละกิจกรรมที่จะดำเนินการ ตัวอย่าง ถ้าองค์กรคิดเกี่ยวกับโทรศัพท์ กระบวนการส่งการ ลูกค้าขององค์กรจะเป็นคำตอบที่เร็วที่สุดในการเลือกโทรหาเขา หรือ เธอ เป็นการโทรศัพท์ด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ระบบการรับรายละเอียดการสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ การตอบโต้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ความรู้และความสามารถในการตอบคำถามลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบ และความรวดเร็วในการแก้ปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้น

หากองค์กรกำลังคิดเกี่ยวกับการส่งมอบบริการระดับมืออาชีพ สำหรับลูกค้าขององค์กรมีค่ามากที่สุด ซึ่งนี่จะเป็นทางออกที่ถูกต้อง และมีวิธีการแก้ไขปัญหาคำด้วยข้อมูลที่ทันสมัย สมบูรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้

ขั้นที่ 3) การเปลี่ยนแปลงการประเมินและวางแผนสำหรับการดำเนินการ หลังจากที่องค์กรได้ทำการวางแผนตามกระบวนการทำงานตั้งแต่ขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เสร็จแล้ว องค์กรจะได้แนวทางที่สามารถเพิ่มค่าหรือมูลค่าเพิ่มจากการส่งมอบให้กับลูกค้า และถ้าองค์กรสามารถส่งมอบสิ่งเหล่านี้ที่เป็นบริการขององค์กรได้ตามความต้องการของลูกค้าสูงสุด มันอาจจะกลายเป็นสิ่งที่เหลือเชื่อสำหรับองค์กรและทีมงานได้

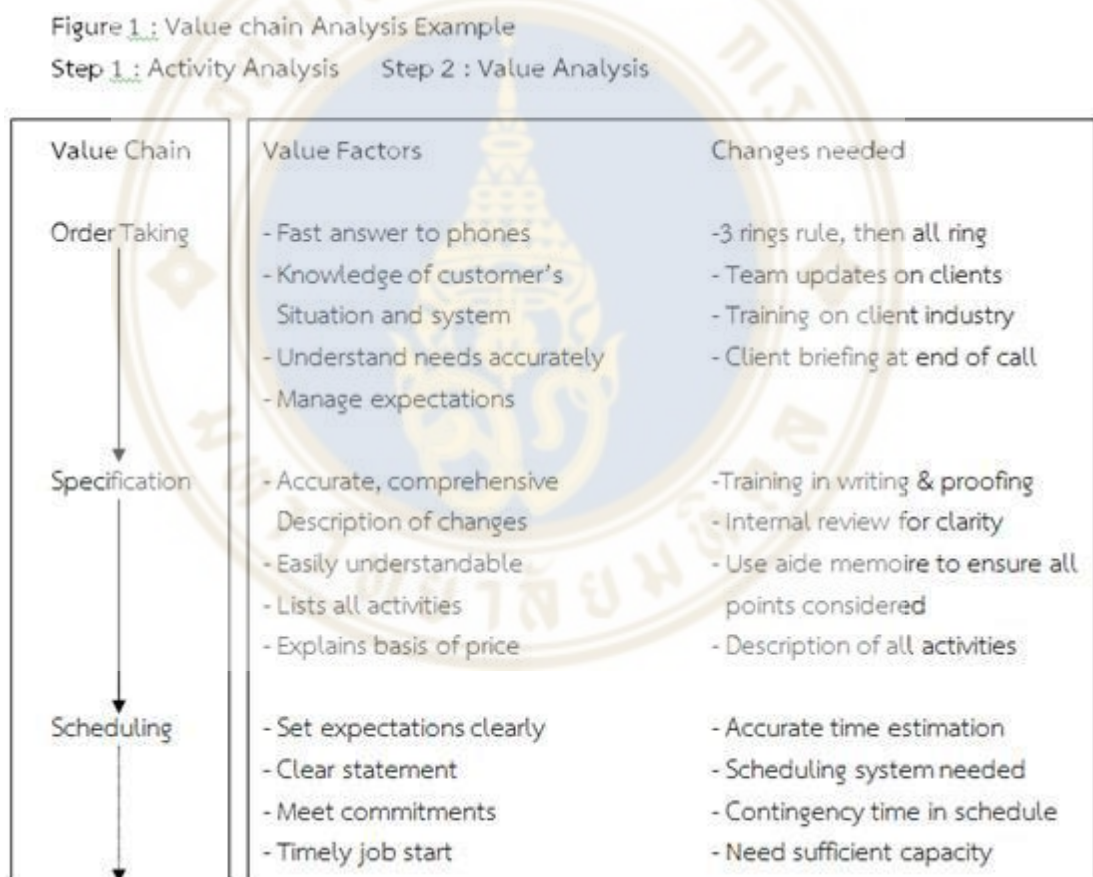
ขั้นตอนนี้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อให้ทีมงานของธุรกิจสามารถทำได้จริง ภายใต้ศักยภาพและประสิทธิภาพในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องออกแรงเกิน 100% ที่จะชักนำและทำให้การทำงานที่วางแผนไว้เกิดประสิทธิผลอย่างที่ตั้งเป้าไว้

ในระหว่างการวิเคราะห์ขั้นตอนของกิจกรรมส่วนหนึ่ง องค์กรระบุกิจกรรมว่ากิจกรรมต่อไปนี้จะสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า :

- (1) การสั่งซื้อ
- (2) ข้อกำหนดการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
- (3) การกำหนดเวลาเสร็จที่แน่นอน
- (4) วิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์

- (5) การทดสอบโปรแกรม
- (6) การทดสอบรอบ 2
- (7) กระบวนการจัดส่งสินค้า
- (8) การให้การสนับสนุนแก่ลูกค้า
- (9) กระบวนการรับสมัครพนักงาน: เลือกคนที่มีประสบการณ์และสามารถทำงานที่ต้องการได้ดี

(10) การฝึกอบรม: ช่วยให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความรู้เกี่ยวกับซอฟต์แวร์ใหม่ๆ เทคนิคและเทคโนโลยีที่ธุรกิจมีการพัฒนาคุณลักษณะได้กำหนดเครื่องหมายในกิจกรรมของโซ่คุณค่าเหล่านี้บนกระดานไวท์บอร์ด ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แสดงการตัวอย่างการวิเคราะห์กิจกรรมโซ่คุณค่า

ขั้นตอนถัดไปบริษัทและทีมงานมุ่งเน้นในกระบวนการสั่งซื้อ การดำเนินการระบุปัจจัยที่จะให้มูลค่าที่ยิ่งใหญ่ที่สุดให้กับลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนี้ พวกเขาได้ระบุปัจจัยคุณค่า ดังต่อไปนี้

- (11) ให้คำตอบอย่างรวดเร็วด้วยการโทรศัพท์ไปหา
- (12) มีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม และเข้าใจสถานการณ์ทางธุรกิจของลูกค้า เพื่อไม่ให้ลูกค้าต้องเสียเวลาในการรอคอยที่นาน และจะไม่อธิบายสิ่งที่ไม่จำเป็นต่อลูกค้าเพื่อแก้ตัวที่ทำงานล่าช้า
- (13) ตั้งคำถามที่ถูกต้อง และตรงกับความต้องการของลูกค้า และมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง
- (14) อธิบายกระบวนการในการพัฒนาให้กับลูกค้า และบริหารจัดการความคาดหวังขององค์กรหรือบริษัทให้เป็นไปตามตารางเวลาที่จะทำการจัดส่ง

3.1.4 สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis)

การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis) เป็นวิธีการที่มีประโยชน์ของการคิดผ่านวิธีการที่องค์กรส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าขององค์กร และทบทวนทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรสามารถทำเพื่อเพิ่มมูลค่าได้ในกระบวนการตามขั้นตอน 3 ประการ

- (1) การวิเคราะห์กิจกรรม: องค์กรระบุกิจกรรมที่นำไปสู่การส่งมอบสินค้าหรือบริการขององค์กร
- (2) การวิเคราะห์คุณค่า: องค์กรระบุสิ่งที่มีคุณค่าของลูกค้า ในกระบวนการที่องค์กรดำเนินการแต่ละกิจกรรมแล้วมีผลงานออกมา และมีการเปลี่ยนแปลงถ้าจำเป็น
- (3) การประเมินผลและการวางแผนการ: องค์กรตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และทำการวางแผนว่าองค์กรจะทำให้พวกเขา

3.1.5 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของร้านค้าปลีก



ภาพที่ 3.4 ห่วงโซ่คุณค่า

การวิเคราะห์เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value Chain Analysis) โดยแบ่งแยกโครงสร้างของกิจกรรมออกเป็น 2 ลักษณะคือ กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์ได้ดังนี้

กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของรูปแบบการบริการของร้านมณฑิยพาณิชย์ ตั้งแต่การจัดการ คัดเลือกและนำเข้าสินค้าที่ลูกค้าต้องการเข้าสู่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยเจ้าของร้านหรือผู้จัดการร้านจะเป็นผู้คัดเลือกและตัดสินใจในการสั่งซื้อและเติมเต็มสินค้าเข้าร้าน โดยใช้ประสบการณ์และความชำนาญในการตัดสินใจ ส่วนกระบวนการในการขายสินค้านั้นก็ได้แก่การเติมเต็มสินค้าในชั้นวางให้ลูกค้ามองเห็น การกำหนดราคาขาย การจัดเก็บสินค้าคงคลังฯลฯ ส่วนช่วงเวลาทำการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมซึ่งจะไม่แน่นอน

กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักให้เกิดมูลค่ากับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ด้วยกลยุทธ์การสร้างมูลค่าด้วยการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่น โดยการใช้เจ้าของร้านในการบริหารงานที่ร้านซึ่งกลายเป็นบุคคลที่เป็นสัญลักษณ์ของร้าน โดยคนในพื้นที่ส่วนใหญ่ต่างรู้จักและให้ความเชื่อถือ จากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าและกลุ่ม

ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการขาย ทำให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในกิจกรรมหลักมากขึ้นและเกิดมูลค่ากับองค์กรโดยรวมนั่นเอง

3.2 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis)

การวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหา (RCA: Root Cause Analysis) เป็นเทคนิคที่ได้รับความนิยมและมักใช้เพื่อช่วยให้ผู้คนสามารถตอบคำถามว่าเหตุใดจึงเกิดปัญหานั้นขึ้นในตอนแรก โดยพยายามระบุสาเหตุปัญหาดั้งเดิม โดยใช้ชุดเฉพาะของขั้นตอนนี้ด้วยเครื่องมือที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาสาเหตุหลักของปัญหาเพื่อที่คุณจะสามารถทำสิ่งต่อไปนี้

1. บ่งชี้สิ่งที่เกิดขึ้น
2. ตรวจสอบว่าเหตุใดจึงเกิดขึ้น
3. ค้นหาว่าจะทำอย่างไรเพื่อลดแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกครั้ง

3.2.1 ความล้มเหลวของกิจการ: Corporate Collapses (สมเด็จ เชตุพน, 2012 : <https://www.facebook.com/notes/sehju-research-center/ความล้มเหลวของกิจการ-corporate-collapses-ก๊อปปี้มาวาง/220050491454674/>)

สมเด็จ เชตุพน (2012) ได้เขียนเกี่ยวกับความล้มเหลวของกิจการไว้ว่า นักบริหารหรือผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของธุรกิจทุกคน มักจะริเริ่มโครงการด้วยความมั่นใจอย่างสูงสุดสูง ว่าโครงการลงทุนของเขานั้นมีความเป็นไปได้ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิตและอื่นๆ ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงอยู่บ้าง แต่ก็เป็นที่ปกปิดธรรมดาของโครงการทุกโครงการ ดังนั้นตราบดีที่ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงนั้น สามารถยอมรับได้หรือบริหารได้ การตัดสินใจลงทุนในโครงการนั้นก็ควรจะต้องประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตาม โดยความเป็นจริงของโลกนั้นยังมีความไม่แน่นอน โครงการลงทุนที่คุณคิดว่าน่าจะประสบความสำเร็จก็อาจจะมีความเป็นไปได้ที่จะล้มเหลว การตัดสินใจที่ดีที่สุดในวันนี้ของผู้ประกอบการอาจนำไปสู่ความผิดพลาดอย่างมหันต์ในอนาคตก็เป็นไปได้ ซึ่งอะไรคือสาเหตุที่ทำให้โครงการต้องล้มเหลว เป็นเรื่องที่เจ้าของกิจการ นักบริหาร นักการเงินการธนาคารควรต้องศึกษา เรียนรู้และทำความเข้าใจ เพราะการเรียนรู้จากประสบการณ์ความล้มเหลวของผู้อื่นนั้น ถือเป็นตำราที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้สามารถที่จะป้องกันปัญหา หรือทำการแก้ไขปัญหานั้นให้ลดน้อยหรือหมดลงไปได้อย่างถูกวิธี

จากข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมและค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุของความล้มเหลวของกิจการ (Business Failures and Corporate Collapses) ประมวลได้ว่าธุรกิจต่างๆ ที่ประสบปัญหาในการดำเนินงานหรือที่เรียกอีกนัยหนึ่งว่าล้มเหลวนั้น มักจะเกิดจากสาเหตุสำคัญๆ หลายข้อด้วยกัน บางข้อก็เกี่ยวข้องกันเป็นเหตุและผลของกันและกัน แต่ในขณะที่บางข้อก็เป็นอิสระด้วยตัวของมันเอง โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารขาดประสบการณ์ในการทำธุรกิจ

ปัญหาการขาดความรู้ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ดีของผู้บริหาร หรือเจ้าของโครงการ จัดเป็นปัจจัยหนึ่งที่พบมากที่สุดที่ทำให้กิจการเสียหาย และล้มเหลว อุตสาหกรรมแต่ละประเภทจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะของตัวเองเสมอ ไม่ว่าจะเป็น โรงงาน อุตสาหกรรมปิโตรเคมี โรงงานรองเท้า โรงงานสีข้าว หรือธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ฯลฯ ต่างก็ต้องการความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาสู่การบริหารจัดการที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการจำนวนมากมักจะถูกตัวเลขวำไรจากคำบอกเล่าไขว้เขวให้อยากเข้าไปทำธุรกิจ ที่ตนเองไม่มีความชำนาญ หันเหจากธุรกิจหลัก (Core Business) ที่มีประสบการณ์อยู่เดิม กระโจนเข้าไปหาธุรกิจใหม่ แล้วในที่สุดก็จบลงด้วยการขาดทุน ล้มเหลวและเสียหายในที่สุด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดมากก็คือในอดีตช่วงหนึ่ง ที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมหลายๆคน หันเข้าไปลงทุนในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผันตัวเองจากอุตสาหกรรม (Industrialist) มาเป็นผู้จัดสรรและพัฒนาที่ดิน (Developer) ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยง (Risk Profiles) ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ในที่สุดประสบความล้มเหลว ขาดทุน และเสียหาย ไม่เพียงแต่จะพังในธุรกิจใหม่เท่านั้น แต่ยังดึงเอาธุรกิจเดิมซึ่งดีอยู่แล้ว ให้พลอยล้มลงตามไปด้วย กลายเป็นปัญหาหนี้เสียของธนาคารอย่างที่ไม่ควรเกิดขึ้นเลย

อีกประเด็นหนึ่งที่อยู่ภายใต้ปัจจัยความล้มเหลวในข้อนี้ก็คือ การขาดความรู้และทักษะในการบริหาร จัดการด้านกลยุทธ์ที่ดีของผู้ประกอบการ (Poor Competitive Strategy) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากที่สุดในการกำหนดทิศทางนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนถาวร จากประสบการณ์ผู้เขียนพบว่าผู้ประกอบการคนไทยส่วนใหญ่ ขาดความสามารถในด้านนี้ค่อนข้างมาก และมักจะจบลงด้วยความผิดพลาดล้มเหลวไปอย่างไม่ควรจะเกิดขึ้น ตัวอย่างที่ดีของประเด็นนี้ก็คือความล้มเหลวของกิจการกลุ่มบริษัทผู้ประกอบการยนต์กระบะดัดแปลงรายหนึ่งของประเทศ ที่เลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันผิดพลาด จนเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับคู่แข่งไปเกือบหมด แทบจะเอาตัวไม่รอด

2. คาดการณ์ทางด้านตลาดผิดพลาด

การอ่านความต้องการของลูกค้าและเกมทางการตลาดนั้น เป็นเรื่องที่ทำทนายและยากมากเช่นกัน ซึ่งพบว่านักธุรกิจผู้ประกอบการจำนวนมากมักจะผิดพลาดในเรื่องนี้

บ่อยครั้ง (Wrong Signals) บางรายมีผลิตภัณฑ์ที่อ้างว่าดีมาก แต่ตลาดกลับไม่ต้องการ บางรายประเมินตลาดผิดทั้งขนาดของตลาด หรือความต้องการที่ไม่มีจริง หรือมีแต่ก็ไม่มากพอ ตัวอย่างที่พบเสมอๆ เช่น การนำเงินจำนวนมากไปเร่งผลิตและกักตุนสินค้าไว้ โดยคาดว่าในอนาคตอันใกล้นี้ราคาจะขยับสูงขึ้นอย่างแน่นอน แต่ถึงเวลาจริงกลับไม่เป็นเช่นนั้น ราคานอกจากไม่สูงขึ้นแล้ว ยังร่วงลงตามความต้องการของตลาดที่หายไปอีกด้วย ส่งผลให้ขาดทุนเป็นจำนวนเงินมหาศาล ความเสียหายของผู้ค้าหลักหลายราย หรือพ่อค้านักธุรกิจที่ค้าพิชผลการเกษตรจำนวนมากในอดีตนับเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ใกล้ตัวที่สุด

อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจก็ได้แก่เรื่องของขนาดตลาด ที่บางครั้งดูเหมือนจะมีขนาดใหญ่มากแต่กลับไม่มีความต้องการในสินค้าของผู้ประกอบการ ตัวอย่างเช่น โครงการที่ยื่นขอสินเชื่อมายังธนาคารหนึ่ง ที่ลงทุนสร้างศูนย์การค้าใหญ่ในบริเวณลาดพร้าว โดยเน้นจับตลาดระดับล่างลงมา เนื่องจากเชื่อว่าขนาดของตลาดล่างบริเวณนั้นน่าที่จะใหญ่มากพอกับขนาดของเงินที่ได้ลงทุนไป แต่กลับปรากฏว่าเมื่อโครงการเปิดให้บริการแล้ว แทบจะไม่มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้าไปใช้บริการเลย จำนวนคนเดินน้อยมาก แม้ว่าตัวเลขและปริมาณของประชากรแถบนั้นดูหนาแน่นมากก็ตาม ส่งผลให้กิจการมียอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก ขาดเงินสด ขาดสภาพคล่องและกลายเป็นหนี้มีปัญหของธนาคารผู้ให้กู้จนถึงปัจจุบัน

3. คู่แข่งหน้าใหม่เข้ามาตลาด

ประเด็นปัญหาการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่ง (New Entrants) นั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกยุคการค้าเสรี ด้วยเหตุนี้ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ว่าใครจะสามารถเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่โดนใจของผู้บริโภคได้มากกว่ากันต่างหาก กรณีนี้เห็นได้ชัดมากที่สุดจากปัญหาความล้มเหลวของธุรกิจไอซ์ห่วยของไทย นับหมื่นนับแสนรายในช่วงกว่า 10 ปีที่ผ่านมา ที่เกิดจากการเข้ามาแข่งด้วยเงินทุนที่เหนือกว่า การบริหารจัดการทั้งด้านกลยุทธ์และการตลาดสมัยใหม่กว่าของห้างค้าปลีกยักษ์ใหญ่ระดับโลก เช่น TESCO Lotus, Big C หรือ Carrefour เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังเห็นได้จากสินค้าราคาถูกจากต่างประเทศที่ทะลักเข้ามาในประเทศไทยทุกหัวระแหง ดังตัวอย่างของการเข้ามาของสินค้าจากประเทศจีน หรือประเทศเพื่อนบ้านเช่นเสื้อผ้า ของเล่นเด็ก หรือหินแกรนิต ที่จำหน่ายในราคาที่ต่ำมากๆ ผู้ประกอบการคนไทยรายไหนที่ไม่สามารถที่จะปรับตัวเพื่อที่จะต่อสู้ได้ ก็จำเป็นต้องเลิกล้มและปิดกิจการไปในที่สุด

4. หุ่นส่วนทะเลาะกัน

บ่อยครั้งที่หุ่นส่วนในกิจการต้องมีเหตุที่ต้องทะเลาะกัน หรือขัดแย้งกัน จนธุรกิจไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ โดยปัญหาที่พบเสมอมักจะเป็นเรื่องของการเข้าไปแย่งชิงอำนาจในการเป็นเจ้าของ หรือการบริหารกิจการของกลุ่มหุ้นส่วนบางกลุ่ม ที่มีความคิดเห็น

ขัดแย้งที่ไม่ลงรอยกันในด้านต่างๆ กรณีที่สามารถตกลงกันได้ก็อาจจะจากกันด้วยดี แต่ในหลายๆ ครั้งที่คุยกันไม่รู้เรื่องก็มักจบลงด้วยการขอพึ่งอำนาจศาลฟ้องร้องดำเนินคดีกัน ยืดเยื้อยาวนาน ไม่มีจุดจบที่แน่นอน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนของลูกค้านาคารที่ลงเอยแบบนี้ถือเป็นสิ่งที่ธนาคารผู้ให้กู้ต้องพบกับปัญหามากที่สุดเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ที่มีพบเห็นมากเหมือนกันคือเรื่องการโกงกันของผู้ถือหุ้นของกิจการ แม้ว่าจะเป็นปัญหาภายในระหว่างผู้ถือหุ้น หรือผู้บริหารของธุรกิจ แต่ถ้าระดับของความเสียหายรุนแรงมากๆ แล้วก็อาจส่งผลให้ธุรกิจล้มเหลวได้ จริงอยู่ประเด็นของการโกงกันของผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นนี้เป็นปัจจัยที่เราเรียกกันว่า Non-market Factors แต่ก็เป็นเรื่องที่พบว่าเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากในกลุ่มนักลงทุนคนไทย โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่ส่วนใหญ่เคยชินกับการทำงานคนเดียว ตัดสินใจคนเดียวมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบสังคมตะวันตก

5. ผู้ประกอบการลงทุนเกินกำลัง

การขยายตัวเกินกำลังของผู้ประกอบการนั้น มักพบได้บ่อยครั้งในตัวนักลงทุนที่ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตสูง ความต้องการสั่งซื้อมากกว่าความสามารถในการผลิต หรือกำลังเงินที่จะหมุนเวียนรองรับ แต่ก็ยังคิดค้นที่จะทำเนื่องจากเสียดายโอกาสที่เกิดขึ้น เชื่อมั่นในตัวเองว่าคงสามารถที่จะบริหาร หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ส่งผลให้กิจการขาดสภาพคล่อง และลงท้ายด้วยความล้มเหลวได้ ปรากฏการณ์เช่นนี้เราเรียกกันว่า Overtrading ซึ่งเป็นเรื่องที่เราพบเห็นได้ในจำนวนค่อนข้างสูงกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs

อีกกรณีหนึ่งก็คือปรากฏการณ์ของ Overexpansion ที่ผู้ประกอบการลงทุนขยายงานด้วยเม็ดเงินจำนวนมาก ในทรัพย์สินถาวรต่างๆ ด้วยความเชื่อว่ายอดขาย หรือปริมาณธุรกิจที่จะเกิดขึ้นนั้นต้องสูงมากพอ คู่มีค่ากับขนาดของการลงทุนเพิ่มขึ้น แต่ความเป็นจริงกับตรงกันข้าม เนื่องจากปริมาณธุรกิจที่คาดไว้ อาจไม่ได้มากเท่าที่คิด หรืออาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันทำให้ตลาดหดตัวลง ส่งผลให้ยอดขายและกำไรหด ไม่สามารถสร้างกระแสเงินสดให้มากพอที่จะชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยที่ได้กู้ยืมมาเพื่อลงทุนขยายงาน ท้ายสุดกิจการก็ไปไม่รอด นำไปสู่ล้มเหลวจนถึงขั้นปิดกิจการ ล้มละลายลงไป

6. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

ปัญหาพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้ ตัวอย่างที่ใกล้ตัวที่สุดก็คือพฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยของคนไทยที่หันเข้าหาห้างสรรพสินค้ามากขึ้น เนื่องจากสะดวก หาที่จอดรถยนต์ง่าย เครื่องปรับอากาศเย็นสบาย และมีสินค้าหลากหลายให้เลือก ผู้ประกอบการรายใดที่ยังใช้รูปแบบดำเนินธุรกิจแบบ Stand Alone มักมีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาข้างต้น ซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ตัวอย่างที่เห็นง่ายๆ ก็คือความแตกต่างระหว่าง

ร้านหนังสือ Asia Book และดวงกมล ที่เคยขับเคี่ยวกันมานานหลายปี แต่ด้วยกลยุทธ์การปรับตัวเข้าหาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง ทำให้ Asia Book ประสบผลสำเร็จอย่างมากในร้านหนังสือรูปแบบใหม่ที่เปิดในห้างสรรพสินค้าต่างๆ ทั่วกรุงเทพฯ ในขณะที่ร้านดวงกมลนั้นยังคงเน้นการเปิดร้านในรูปแบบเดิม ดำเนินกลยุทธ์แบบเดิมและประสบความล้มเหลวอย่างมากจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไทย

ตัวอย่างของการปิดตัวลงของร้านค้าประเภทโชวห่วยที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ก็เป็นกรณีของความล้มเหลวที่คล้ายกันอีกกรณีหนึ่ง ที่เป็นผลพวงที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคคนไทย ที่นิยมไปจับจ่ายในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศที่เรานิยมเรียกกัน ในชื่อ Modern Trade ต่างๆ ที่พร้อมไปด้วยความสะดวก นานัปการ อีกทั้งยังมีสินค้านับพันนับหมื่นรายการให้เลือกซื้อในราคาที่ต่ำกว่าอีกด้วย ส่งผลให้จำนวนของร้านค้าโชวห่วยลดลงจากเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่แล้วมากกว่าครึ่งหนึ่ง หลงเหลืออยู่ในปัจจุบันเพียงราวไม่เกิน 300,000 ราย

7. เจ้าของกิจการเสียชีวิต

การเสียชีวิตอย่างกะทันหันของเจ้าของผู้ประกอบการ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่ามาสู่ความล้มเหลวของกิจการได้ ยิ่งในประเทศไทยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจ SMEs ที่เป็นธุรกิจขนาดไม่ใหญ่มากนัก ที่เจ้าของและผู้บริหารมักจะเป็นบุคคลคนเดียวกันด้วยแล้ว ปัญหาการเสียชีวิตของเจ้าของกิจการก็ยิ่งจะเป็นประเด็นที่สำคัญมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่มักจะเริ่มก่อร่างสร้างตัวขึ้นมาจากศูนย์ สร้างความสำเร็จทางธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป อุตสาหะวิริยะ รู้ทุกอย่างในกิจการด้วยตัวเอง ไม่นิยมที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ใครง่ายๆ การตัดสินใจทุกอย่างถูกรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่เขาคคนเดียว ครั้นพอเกิดเหตุที่ไม่คาดฝัน ทำให้ต้องเสียชีวิตลงไปแล้ว ทุกสิ่งที่สร้างมาก็ต้องหยุดลงไป ไม่มีใครมาสานต่อได้ ไม่ว่าจะป็นภรรยาหรือบุตรธิดา ทั้งปัญหาต่างๆ ไขว่มากมาย รวมถึงหนี้สินต่างๆ ที่มีกับธนาคารด้วย สำหรับธนาคารผู้ให้กู้แล้วประเด็นของความตายนี้ แม้ว่าจะทำใจยอมรับสังขรณ์ของชีวิตมนุษย์ได้ แต่ก็นับเป็นความเสียหายของลูกค้าผู้กู้ ที่แก้ไขยากมากที่สุดเรื่องหนึ่งของธนาคารเช่นเดียวกัน

8. การค้นพบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่

นวัตกรรมใหม่ๆ มักนำมาสู่การตกรุ่นล้าหลังของผลิตภัณฑ์เดิมอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ยอดขายหรือธุรกิจของกิจการลดลงได้ ในกรณีที่รุนแรงมากก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของกิจการได้ไม่ยาก โดยทั่วไปแล้วเราสามารถแยกนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทคือนวัตกรรมแบบ Sustaining Innovation และนวัตกรรมแบบ Disruptive Innovation ตามคำจำกัดความของนวัตกรรมแบบ Sustaining Innovation นั้นหมายถึงนวัตกรรมที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจากเดิมให้ดีขึ้น

ขึ้น ใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น เช่น รถยนต์ที่ประหยัดน้ำมันมากขึ้น วิ่งได้เร็วขึ้น ๆ ส่วนนวัตกรรมประเภท Disruptive Innovation นั้นหมายถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ไม่เหมือนของเดิมโดยสิ้นเชิง สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์เดิมตกฐาน หมดยุค ไร้ประโยชน์ไปเลย เช่น การเกิดขึ้นของ Personal Computer ที่นำไปสู่การยกเลิกการใช้เครื่องพิมพ์ดีดแบบเดิมไปอย่างถาวร เป็นต้น

จึงไม่ควรที่แปลกใจหากพบว่า ทำไมบริษัทจำนวนมากถึงต้องมีการลงทุนในการวิจัย และพัฒนา (Research & Development) อย่างต่อเนื่อง เหตุผลก็คงไม่มีอะไรมากไปกว่าคำอธิบายข้างต้นนั่นเอง ในประเด็นนี้ธนาคารผู้ให้กู้ที่มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์สินเชื่อลูกค้าบริษัทที่ดีพอ จึงมักจะพิจารณาประเด็นสัดส่วนการลงทุนใน R & D ของลูกค้าผู้กู้ด้วยเสมอ เนื่องจากความอยู่รอด และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของกิจการส่วนใหญ่ ล้วนขึ้นอยู่กับอย่างมากกับการนำเสนอновиตรรรมใหม่ๆ ที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

9. สภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ

ปัญหาเรื่องของการตกต่ำ ผันผวนของวงจรของเศรษฐกิจนั้นเป็นเรื่องที่ไม่มีใครสามารถเอาชนะ หรือคาดเดาอย่างแม่นยำได้ และการตกต่ำของเศรษฐกิจแต่ละครั้งมักนำความสูญเสียมาสู่ธุรกิจต่างๆ ก่อนข้างมาก ตัวอย่างที่เห็นเด่นชัดมากที่สุดก็คือในช่วงปี 2540 ที่ประเทศไทยเผชิญกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่เรียกว่าวิกฤติค่าต้มยำกุ้ง ที่เป็นผลพวงของความแปรปรวนของภาคการเงินของประเทศ จนนำไปสู่การแตกตัวของฟองสบู่ ที่นำไปสู่ความล้มเหลวของกิจการในแทบทุกภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ส่งผลให้ระดับของหนี้ NPLs ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยพุ่งขึ้นไปสูงกว่า 60% เท่าที่ผู้เขียนจำความได้ภาวะวิกฤติการเงินในครั้งนั้น อัตราการเติบโตของ GDP ขยายตัวติดลบกว่า 13% นับว่ารุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจประเทศไทยเลยทีเดียว

ในทำนองเดียวกันในปี 2551 จวบจนถึงขณะนี้ วิกฤติการณ์ที่เรียกว่า Hamburger Crisis ที่ปะทุขึ้นอย่างรุนแรงในประเทศสหรัฐอเมริกา และส่งแรงกระเพื่อมไปทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย ก็กำลังจะทำลายล้างภาคธุรกิจเอกชนต่างๆ อีกเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงินต่างๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมถึงกิจการอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นสถาบันการเงิน ต่างก็กำลังประสบปัญหาทางการเงิน ขาดสภาพคล่อง ยอดขายลดลงอันสืบเนื่องมาจากการหดตัวของตลาดเงิน ตลาดทุน และตลาดสินค้าทั่วไป เชื่อได้ว่าการตกต่ำของเศรษฐกิจครั้งนี้ก็คงจะส่งผลให้กิจการจำนวนมากล้มเหลวลงไปอีก เหมือนกับที่เคยเกิดขึ้นทุกครั้งตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน

10. การใช้เงินกู้ในปริมาณสูง

การใช้เงินกู้ในปริมาณที่สูงมากๆ (Over borrowing) มาทำโครงการ ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้ ในอดีตที่ผ่านมาผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรม

ต่างๆ มักจะได้รับเงินกู้ในสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเทียบกับส่วนของทุน จากข้อมูลที่พบ อัตราส่วนของ D-E Ratio หรือหนี้สินต่อทุนของภาคธุรกิจไทยก่อนเกิดฟองสบู่ทางเศรษฐกิจแตกครั้งใหญ่ในปี 2540 เคยขึ้นไปสูงถึง 12:1 เลยทีเดียว แม้ว่าจะดูเหมือนเป็นเรื่องน่าเหลือเชื่อ แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว และในระดับของการก่อหนี้ที่สูงเช่นนี้ ก็มักจบลงด้วยความล้มเหลวของกิจการอย่างแน่นอน เพราะว่าเมื่อไรที่ยอดขายของกิจการนั้นตกต่ำ จากสาเหตุต่างๆ จะเป็นอะไรก็แล้วแต่ เมื่อนั้นปัญหาของการแบกรับภาระดอกเบี้ย และเงินต้นที่สูงขึ้นก็จะปรากฏออกมาให้เห็น กระทบความสามารถในการชำระหนี้ และนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ปรากฏการณ์ที่ถูกค้าหรือผู้กู้ใช้สัดส่วนของเงินกู้สูงมากเมื่อเทียบกับเงินทุนของเจ้าของนี้ เรียกว่า Financial Leverage และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสาเหตุนี้ เราเรียกกันว่า Financial Risks ตามหลักการวิเคราะห์สินเชื่อที่ดีมีระบบ ควรจะให้ต้องความสำคัญกับเรื่องความเสี่ยงข้อนี้แรกสุดก่อนตัดสินใจให้กู้แก่ลูกค้าทุกครั้ง

11. ปัญหาแรงงาน การหยุดงานประท้วง

ปัญหาแรงงานในประเทศไทยไม่ค่อยมีให้พบมากนักในอดีต คนงานไทยค่อนข้างมีความอดทนกับหลายๆ อย่างในโรงงานอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการ ผลตอบแทนหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace) แต่ระยะหลังนี้กลับพบมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปี 2551 จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากปัญหาของเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ที่ขยายวงกว้างออกไปหลายๆ ประเทศ รวมถึงประเทศไทยด้วยที่ในที่สุดนำมาสู่ความพยายามในการลดภาระต้นทุนของนายจ้างที่นำมาสู่การปิดโรงงานทั้งการเลิกจ้าง บังคับให้ลาออกสมัครใจลาออกหรือลดสวัสดิการต่างๆ ของคนทำงานลง จนในที่สุดก็นำมาสู่ปัญหาความขัดแย้ง หยุดงานและประท้วง กลายเป็นประเด็นใหญ่ทางสังคมอีกประเด็นหนึ่งที่ใหญ่เกินกว่าลำพังแค่นายจ้างกับลูกจ้างจะตกลงกันได้

ประเด็นเรื่องของปัญหาความขัดแย้งนี้ถ้าเกิดขึ้นอย่างรุนแรงมากๆ ก็อาจนำไปสู่ความสูญเสียได้ เมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมามีโรงงานทอผ้าแห่งหนึ่งบริเวณสุขสวัสดิ์ ริมแม่น้ำเจ้าพระยาถูกสภาพแรงงานจุดไฟเผาโรงงาน เนื่องจากฝ่ายบริหารไม่สามารถตกลงเรื่องค่าจ้างผลตอบแทนกับคนงานได้ จนในที่สุดก็จำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานลง ก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งลูกจ้าง นายจ้าง และกลายเป็นหนี้เสียของธนาคารแห่งหนึ่งไปในที่สุด

12. เหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน

ตัวอย่างของข้อนี้ได้แก่ สงคราม ภัยพิบัติตามธรรมชาติต่างๆ เช่น น้ำท่วม สึนามิ วาดภัย หรือเหตุการณ์อะไรก็แล้วแต่ที่ไม่มีใครสามารถคาดเดาได้ สำหรับผู้ประกอบการที่ประสบกับปัญหาประเภทนี้ ก็ถือว่าโชคร้ายมาก เพราะเป็นเหตุสุดวิสัย อีกทั้งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ระดับความเสียหายมักจะมากมหาศาล เช่นการเกิดขึ้นของโรคระบาดในสัตว์ปีก ที่ส่งผลให้ไก่ในฟาร์ม

ตายเป็นเบือ นับเป็นหมิ่นเป็นแสน ในช่วงระยะเวลาเพียงข้ามคืน หรือ โรงงานอุตสาหกรรมที่เจ้าของไม่ได้ทำประกันไฟไว้แต่ถูกไฟไหม้วอดวายไปในระยะเวลาไม่กี่ชั่วโมง เป็นต้น

เมื่อหลายปีก่อน นักธุรกิจที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งของประเทศ ที่นำเงินไปลงทุนสร้างโรงแรมแนวราบระดับ 5 ดาว จำนวน 300 กว่าห้อง ที่เขาหลัก จังหวัดพังงา และเพียงไม่กี่เดือนหลังจากเปิดรับแขกต่างประเทศเข้าพัก ก็ต้องล้มเลิกกิจการไป กลายเป็นหนี้เสียของธนาคารผู้ให้กู้แห่งหนึ่งเป็นเงินกว่าพันล้านบาท จากการถูกล่มโดยพายุสินามิ ที่คร่าชีวิตคนไทยและต่างชาติไปนับพันนับหมื่นในแหล่งท่องเที่ยวแถบทะเลอันดามันของไทย

แม้ว่าสาเหตุของความล้มเหลวของกิจการประเภทต่างๆ ที่นำมากล่าวถึงข้างต้นนี้มีประเด็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการ นักบริหารและนักการเงินการธนาคารเพียงบางส่วน แต่สามารถช่วยให้ผู้ที่สนใจในเรื่องของ ความล้มเหลวในกิจการ การแก้ไขและฟื้นฟูกิจการ รวมถึงการแก้ไขและปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้รับประโยชน์พอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาบทเรียนที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของลูกค้า ค้นหาสาเหตุของความผิดพลาด และล้มเหลวในการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ และแนวทางต่างๆ ในการเข้าไปแก้ไข ฟื้นฟูธุรกิจของลูกค้า ให้กลับสู่สภาพปกติ กลายมาเป็นลูกค้าที่ดีของธนาคารต่อไป

ความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ คงเป็นสิ่งที่ไม่มีใครอยากให้เกิดขึ้น แต่ก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงยากมาก ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของความผิดพลาดต่างๆ จะช่วยให้ธนาคารสามารถเลือกกลยุทธ์ที่จะเข้าไปแก้ปัญหา NPLs ได้ดีขึ้น ช่วยให้นักบริหาร หรือผู้ประกอบการสามารถเลือกดำเนินกลยุทธ์ได้ถูกต้องมากขึ้น สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงบางอย่างหรือหลายๆอย่าง สามารถเลือกกลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกิจการ ให้ทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ซึ่งก็จะช่วยให้กิจการสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

3.2.2 ปัญหาและทางแก้ไขของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

การศึกษาของ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2553) เรื่อง ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย): ปัญหาและทางแก้ไข มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการแสดงให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทย ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกในไทยว่าเป็นเช่นไรเพื่อนำปัญหาเหล่านี้ไปกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ตลอดจนอธิบายถึงอนาคตของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมว่าควรมีการปรับตัวและดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยผลการศึกษาพบว่า

1) สภาพทั่วไปของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

1. ด้านสถานภาพของผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ระหว่าง 36-40 ปี รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-25 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพ โสดมีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับอนุปริญญา/ปวส/ปวท. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2-3 หมื่นบาทต่อเดือน รองลงมามีรายได้เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1-2 หมื่นบาทต่อเดือน

2. ด้านระยะเวลาดำเนินการกิจการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะมีอายุไม่เกิน 10 ปี คือ จะมีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจอยู่ระหว่าง 1-5 ปี รองลงมามีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 6-10 ปี ส่วนที่มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีน้อยและจำนวนนี้จะยิ่งลดลงไปเรื่อย ๆ

3. ด้านการจ้างแรงงานในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่ มีการจ้างแรงงานจำนวนไม่เกิน 5 คน ต่อร้านค้าเท่านั้นและมักเป็นการจ้างงานคนในครอบครัวเท่านั้น

4. ด้านทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่ร้านค้าปลีกดั้งเดิมจะตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนหรือในเมืองมีระยะทางห่างจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เช่นห้าง Big C และห้าง Lotus เป็นต้น ซึ่งห้างค้าปลีกขนาดใหญ่เหล่านั้นได้เข้ามาตั้งภายหลังร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และอยู่ห่างกันระหว่าง 6-10 กิโลเมตร อย่างไรก็ตาม ยังมีร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (convenience store) เช่น ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นและร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ทั่วไปได้เข้ามาตั้งภายหลังและตั้งอยู่ในระยะไม่เกิน 1-5 กม.จากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ตั้งอยู่ก่อนแล้วในชุมชน ทำให้มีผลกระทบต่อยอดขายของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอย่างมาก

2) สภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย)

ศึกษาถึงร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในปัจจุบันมีสภาพเป็นเช่นไรและหากจะต้องมีการปรับปรุงควรมีการปรับปรุงในด้านใดบ้างและใครควรเข้ามามีบทบาทในการปรับปรุงร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมบ้าง โดยแยกพิจารณาเป็น

1. ด้านลูกค้า กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นกลุ่มบุคคลทั่วไป รองลงมาเป็นกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ/พนักงานบริษัท กลุ่มข้าราชการ กลุ่มนักเรียน/นักศึกษา ตามลำดับลูกค้าส่วนใหญ่ของร้านค้าปลีกดั้งเดิมที่เข้ามาซื้อสินค้ามักเป็นลูกค้าที่อาศัยอยู่ใกล้กับร้านค้าปลีกและเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร

2. ด้านการส่งเสริมการขายที่ใช้ในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) นั้นนิยมใช้การลดเปอร์เซ็นต์ให้กับลูกค้าจากราคาที่ร้านได้รับมาจากบริษัทเพื่อให้เห็น

ว่าราคาสินค้าที่นำมาขายนั้นถูกกว่าที่อื่น รองลงมา เป็นการให้ส่วนลดกับลูกค้าประจำโดยการให้คูปองหรือการสะสมแต้มเพื่อใช้แลกซื้อสินค้าในครั้งต่อไปหรือลดเปอร์เซ็นต์ทันทีและเป็นการให้บริการเสริม เช่น จัดส่งสินค้าทางโทรศัพท์หรือส่งสินค้าถึงบ้านโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ตามลำดับราคาสินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมร้อยละ 40.8 มีความพึงพอใจในด้านราคาสินค้าที่ขายในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 38.2 มีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนทางด้านช่องทางการโฆษณาและการส่งเสริมการขายสินค้า ในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมร้อยละ 40 มีความพึงพอใจในช่องทางการโฆษณาของร้านและการส่งเสริมการขายสินค้าในร้านของตนในระดับปานกลางและร้อยละ 32.1 มีความพึงพอใจในระดับมาก

3. ประเภทของสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่ ได้แก่ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น ผงซักฟอก สบู่ ยาสีฟัน ขนมอบบี้แว เครื่องดื่ม น้ำดื่ม รองลงมาคือ กลุ่มอาหารสด-แห้ง เช่น อาหารที่รับประทานในแต่ละมื้อ กลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย เช่น บัตรเติมเงิน หนังสือ CD VCD แวนตา หมวก ร่ม น้ำหอม กลุ่มเครื่องสำอาง ครีมหาผิว และกลุ่มสินค้าอื่น ๆ ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน เสื้อผ้า บุหรี่ –สุรา เป็นต้น ตามลำดับ ความหลากหลายของสินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมร้อยละ 39.3 ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในความหลากหลายของสินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของตนอยู่ในระดับมากและร้อยละ 35.9 มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

4. ทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่ตั้งร้านอยู่ใกล้แหล่งชุมชนและใกล้ผู้บริโภครองลงมา คือ ตั้งร้านอยู่ในแหล่งชุมชนโดยตรงมีสถานที่จอดรถได้ง่ายและสะดวกและมีเส้นทางจราจรไปมาที่ร้านสะดวกและใช้ได้หลายเส้นทางตามลำดับ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมร้อยละ 38.30 มีความพึงพอใจของทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกของตนอยู่ในระดับมากและร้อยละ 33.0 มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบร้านค้าปลีกและการจัดวางสินค้าของร้านในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมร้อยละ 41 มีความพึงพอใจในรูปแบบของร้านค้าปลีกและการจัดวางสินค้าของร้านในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของตนอยู่ในระดับมากและร้อยละ 37.3 มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

5. การตกแต่งและการจัดวางสินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในความเห็นส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คิดว่ามีระเบียบและเป็นระบบดีแล้ว เพราะมีความคุ้นเคยและจดจำที่วางสินค้าต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่มีส่วนน้อยที่คิดว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของตนนั้นต้องมีการจัดวางระบบการวางสินค้าใหม่เพราะขาดระบบการจัดการที่ดี รวมทั้งการจัดวางสินค้ายังไม่ดีพอ ตลอดจนคิดว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของตนนั้นขาด

การจำแนกสินค้าเป็นหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการเลือกซื้อและเห็น ได้ชัดเจนเป็นลำดับ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่ไม่คิดว่าจะทำการปรับปรุงร้านค้าของตนเองและคิดว่าการปรับปรุงร้านค้าปลีกที่เป็นอยู่นี้จะไม่คุ้มค่าในการปรับปรุงร้านแต่มีผู้ประกอบการบางส่วนรู้สึกว่าการปรับปรุงร้านค้าปลีกเป็นความคิดที่น่าสนใจแต่คิดที่ปัญหายังไม่มีเงินทุนในการปรับปรุงและมีผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนน้อยคิดว่าจะทำการปรับปรุงร้านค้าของตนแน่ ๆ เพราะจะได้ช่วยกระตุ้นยอดขายให้มากขึ้นกว่าเดิม การให้บริการลูกค้า ด้านการบริการที่จอดรถในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมร้อยละ 40 มีความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า ด้านการบริการที่จอดรถในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลางและร้อยละ 34.2 มีความพึงพอใจในระดับมาก

6. ด้านงบประมาณที่จะใช้ปรับปรุงร้านค้าปลีก ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่คิดว่าจะทำการปรับปรุงร้านค้าปลีกของตนเองเพราะคิดว่าเป็นไม่คุ้มค่าสำหรับการลงทุนซึ่งการปรับปรุงร้านและคิดว่าต้องใช้งบประมาณในการปรับปรุงร้านประมาณ 1 ล้านบาทขึ้นไปซึ่งต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก

7. ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมนั้น จะเห็นว่ายังไม่มีความชัดเจนในด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับชุมชนบ้างแต่เป็นความสัมพันธ์เฉพาะกลุ่มที่มีกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการค้าปลีกแต่อย่างใด เช่น กลุ่ม 7/11 กลุ่ม LSD/PSP/TSP กลุ่มผู้ค้าน้ำมัน กลุ่มผู้รักเมืองภูเก็ต กลุ่มรักกัน กลุ่มรักท้องถิ่น กลุ่มการค้าเพื่อไทย ฯลฯ มีส่วนน้อยที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการค้าปลีก เหตุผลหลักในการเข้าร่วมการเป็นสมาชิกการรวมกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีก คือ จะได้ช่วยกันในการแก้ปัญหาการค้าปลีกจะได้มีเครือข่ายการค้าเสรีในรูปแบบใหม่ ๆ และการร่วมทุนการค้ามีคนช่วยให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหา การได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกได้ คือ ได้ความรู้เกี่ยวกับสิ่งเจอปนในสินค้ามีคณคอยให้คำปรึกษาในธุรกิจการค้าปลีกและรวมตัวกันเพื่อต่อต้านการถูกเอารัดเอาเปรียบ เป็นต้น

8. ลักษณะสำคัญที่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) ควรจะต้องมีในภาวะการแข่งขันสูง ร้านค้าปลีก ควรจะมีประสบการณ์ในด้านการดำเนินธุรกิจค้าปลีกค่อนข้างสูง รองลงมาคือ ควรมีความสามารถในการวางแผนการจัดการธุรกิจที่ดีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้จะได้แข่งขันกับคู่แข่งในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ควรมีความกล้าที่จะตัดสินใจที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและควรมีความอดทนตามลำดับ จึงจะทำให้ธุรกิจค้าปลีกประสบผลสำเร็จ

สรุปค่าระดับความพึงพอใจในทุกประเด็นที่ได้กล่าวข้างต้น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจในร้านค้าปลีกของตนที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกรายการ ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีก ความหลากหลายของสินค้าในร้านค้าปลีก ราคาสินค้าในร้านค้าปลีก รูปแบบร้านค้าปลีกและการจัดวางสินค้าและการให้บริการลูกค้าในด้านที่จอดรถ ยกเว้นช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความเห็นอยู่ในระดับมากเท่านั้น

9. ด้านคู่แข่ง การดำเนินธุรกิจค้าปลีกค้าปลีกแบบดั้งเดิมในปัจจุบันนี้มีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมายและหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ คู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่

9.1 ห้างสรรพสินค้า เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีสินค้าหลากหลาย มีการจัดหมวดหมู่สินค้าอย่างชัดเจน เน้นการให้บริการที่สะดวกและประทับใจลูกค้า คุณภาพและราคาค่อนข้างสูง ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มียี่ห้อและลิขสิทธิ์ มักมีบริการเสริมด้านความบันเทิง เช่น โรงหนัง สวนสนุกและร้านอาหาร ด้วย ขณะนี้ประเทศไทยมีอยู่ 6 ห้าง ได้แก่ ห้างเซ็นทรัล ห้างเดอะมอลล์ ห้างโรบินสัน ห้างดิเอ็มโพเรียม ห้างสยามจัสมิน ห้างตั้งฮั่วเส็ง เป็นต้น

9.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นร้านค้าปลีกที่มีขนาดปานกลาง เน้นการขายสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวันอาจอยู่ในห้างสรรพสินค้า หรือแยกออกมา ได้แก่ ท็อปส์ วิลล่ามาร์เก็ต ฟู้ดแลนด์ เป็นต้น

9.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องเสียง ยา เป็นต้น เช่น วัตสัน บุคส์

9.4 ร้านสะดวกซื้อ เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในครัวเรือน อาหารสำเร็จรูป เครื่องดื่ม ต้องการความเร่งด่วน ตั้งอยู่ในชุมชน เช่น แฟมิลีมาร์ท 108 ซี้อป วีซี้อป ซีพีเฟรชมาร์ท

9.5 ร้านดิสเคาท์สโตร์ เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ พัฒนาจากห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ต เน้นขายของแบบซูเปอร์มาร์เก็ต 75-80 % และขายสินค้าทั่วไปอีก 20-25% ไม่เน้นการตกแต่งร้าน เน้นกลุ่มลูกค้าที่ต่างกัน ได้แก่ เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี แม็คโคร เป็นต้น

9.6 ร้านมินิมาร์ท เช่น ซีเล็ก จีพีพี สตาร์ มาร์ท เลมอนกรีน ร้านเซเว่นอิเลฟเว่น เป็นต้น

3) ผลกระทบที่เกิดจากการเปิดร้านค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่า ผลกระทบจากการเปิดร้านค้าปลีกสมัยใหม่ร้อยละ 34.51 ทำให้ลูกค้าของร้านค้าแบบดั้งเดิมลดลง ร้อยละ 31.69 ผลจากยอดขายลดลง ร้อยละ 21.69 ผลจากสภาพแวดล้อมที่แย่ง เช่น มีควัน ท่อไอเสีย ขยะ ฝุ่นละออง มลพิษเพิ่มขึ้น ร้อยละ 12.11 ผลด้านอื่น ๆ เช่น การขายของไม่ได้ ปัญหาจราจร การขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ

4) ปัญหาและอุปสรรคของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีสินค้าไม่หลากหลายเท่าที่ควรที่ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ครบตามต้องการมีผลต่อความต้องการใช้บริการในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมลดลง
2. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีการตกแต่งร้าน เพราะเปิดมาเป็นเวลานาน ทำให้ไม่น่าสนใจ
3. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมขาดระบบการจัดสินค้า การวางสินค้า การตั้งสินค้า รวมถึงไม่มีป้ายราคาบอกชัดเจน
4. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีความสะดวกสบาย เช่น ที่จอดรถคับแคบไม่สะดวก
5. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีการกำหนดราคาสินค้าแพงกว่าร้านค้าปลีกแบบใหม่
6. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ไม่เอื้อให้ลูกค้ามีเสรีภาพในการเดินเลือกซื้อ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวสำหรับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพราะมีส่วนแบ่งตลาดกว่าร้อยละ 60 และมีแนวโน้มจะได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มมากขึ้นตามอัตราเร่งในการขยายสาขาที่ตาม การหันมาพัฒนาร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้อยู่รอดในภาวะการแข่งขันระดับสูง และกำหนดให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่ร่วมในสังคมได้แบบยั่งยืน ต้องอาศัยพื้นฐานแนวคิดของการแข่งขันที่เป็นธรรม และยุติธรรมที่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และผลกระทบที่จะตกทอดถึงคนรุ่นหลัง โดยพิจารณาใน 4 ประเด็นหลัก คือ หลักความเท่าเทียมกัน หลักความยุติธรรม หลักความคำนึงถึงคนรุ่นหลัง หลักความคิดแบบสากล โดยเชื่อมโยงสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ทั้ง 4 ประเด็นต้องอาศัยการเข้ามาควบคุมกำกับดูแลของรัฐบาล โดยผ่านการบังคับใช้ทางกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เกิดเป็นผลในเชิงนโยบาย และการปฏิบัติที่ยั่งยืนต่อไปได้

3.2.3 Root Cause Analysis ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม



ภาพที่ 3.5 สาเหตุของปัญหาธุรกิจค้าปลีก

จากภาพที่ 3.5 เป็นการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทั้งนี้จากการศึกษาของ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2553) เรื่อง ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย): ปัญหาและทางแก้ไข ซึ่งพบว่า ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพบว่า

1. ราคาสินค้าส่วนใหญ่ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีราคาสินค้าถูกกว่าธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม ร้อยละ 31.41
2. สินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีความแตกต่างให้เลือกมากกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิมร้อยละ 29.01
3. สถานที่ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความสะดวกสบายมากกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม เช่น ร้านค้าปลีกคิดแอร์ มีการจัดสินค้าที่เป็นระเบียบง่ายต่อการเลือกซื้อของ และให้ลูกค้ามีอิสระในการเดินเลือกซื้อสินค้า เป็นร้อยละ 11.97

4. เวลาในการเปิดปิดของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เปิดเป็นเวลานานกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม โดยเปิดบริการแต่เช้าตรู่และปิดในเวลาดึก

ข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาแบ่งออกเป็นกลุ่มของปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เรียงตามลำดับดังนี้

ปัญหาที่ 1 ราคาสินค้า โดยมีปัญหาราคาที่ไม่มาตรฐาน สาเหตุเกิดจากการตั้งราคาตามความพอใจของเจ้าของร้าน โดยไม่ได้คำนึงถึงคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ในตลาด และไม่มี การคิดป้ายราคาสินค้าให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการดำเนินการ

ปัญหาที่ 2 สินค้าที่จำหน่ายที่ไม่มีความหลากหลายและมีปัญหาสินค้าเก่าหรือใกล้หมดอายุ ซึ่งมีสาเหตุเกิดจากหมุนเวียนสินค้าที่ล่าช้าและการเลือกซื้อสินค้าราคาถูกที่ใกล้หมดอายุมาจำหน่าย ปัญหาสินค้าไม่มีความหลากหลาย สาเหตุเกิดจากร้านค้าส่งที่ร้านค้าปลีกซื้อสินค้ามีสินค้าที่จำกัดประเภท และร้านค้าปลีกไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงในการเลือกซื้อสินค้าใหม่ๆเข้ามาจำหน่าย ปัญหาการจัดวางสินค้าไม่เป็นระเบียบ สาเหตุเกิดจากความสะดวกในการหยิบสินค้าของเจ้าของร้าน โดยไม่ได้คำนึงถึงผู้ซื้อที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้า

ปัญหาที่ 3 สถานที่และทำเลที่ตั้ง โดยมีปัญหาร้านค้าอยู่ในแหล่งชุมชนที่มีความหนาแน่นต่ำ สาเหตุเกิดจากการที่เจ้าของร้านค้าใช้ที่อยู่อาศัยของตนเองในการทำธุรกิจโดยไม่ได้คำนึงถึงกลุ่มลูกค้าและความหนาแน่นของผู้ที่มาซื้อสินค้า ปัญหาการตกแต่งร้าน สาเหตุเกิดจากเจ้าของร้านคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองรวมถึงเป็นการลงทุนที่ไม่เห็นผลตอบแทน ปัญหาเวลาเปิดปิดที่ไม่แน่นอน สาเหตุเกิดจากเจ้าของร้านใช้การเปิดปิดตามปริมาณของลูกค้าที่มาซื้อสินค้า เช่น ในช่วงหัวค่ำหากไม่มีลูกค้าเจ้าของร้านก็จะปิดร้าน ทั้งที่ในช่วงเวลาเดียวกันบางวันอาจจะมีลูกค้าจำนวนมากมาซื้อสินค้าอยู่ก็เป็นได้

ปัญหาที่ 4 เวลาในการเปิดปิดของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เปิดเป็นเวลานานกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม โดยเปิดบริการแต่เช้าตรู่และปิดในเวลาดึกซึ่งทำให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมกรจับจ่ายใช้สอยเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่จะต้องทำงานในเวลากลางวัน และทำให้มีเวลาในช่วงเย็นถึงช่วงดึกในการมาซื้อสินค้าและบริการ เป็นการเอื้อต่อความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี ซึ่งต่างจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มักจะทำงานคนเดียวและทำให้ไม่สามารถเปิดให้บริการได้อย่างยาวนานต่อวัน

บทที่ 4

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งได้กำหนดกลยุทธ์ที่สร้างในแต่ละระดับทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 4.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)
- 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis)
- 4.3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) แบ่งออกเป็น
 - 4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ
 - 4.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) โดยเลือกใช้ กลยุทธ์มุ่งความแตกต่างโดยจับลูกค้ากลุ่มตลาดย่อย
 - 4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Level Strategy) โดยใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ (7 P's)
- 4.4 การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านค้าโชวี๋ห่วย กรณีศึกษา ร้านตั้ง่วนสง

4.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

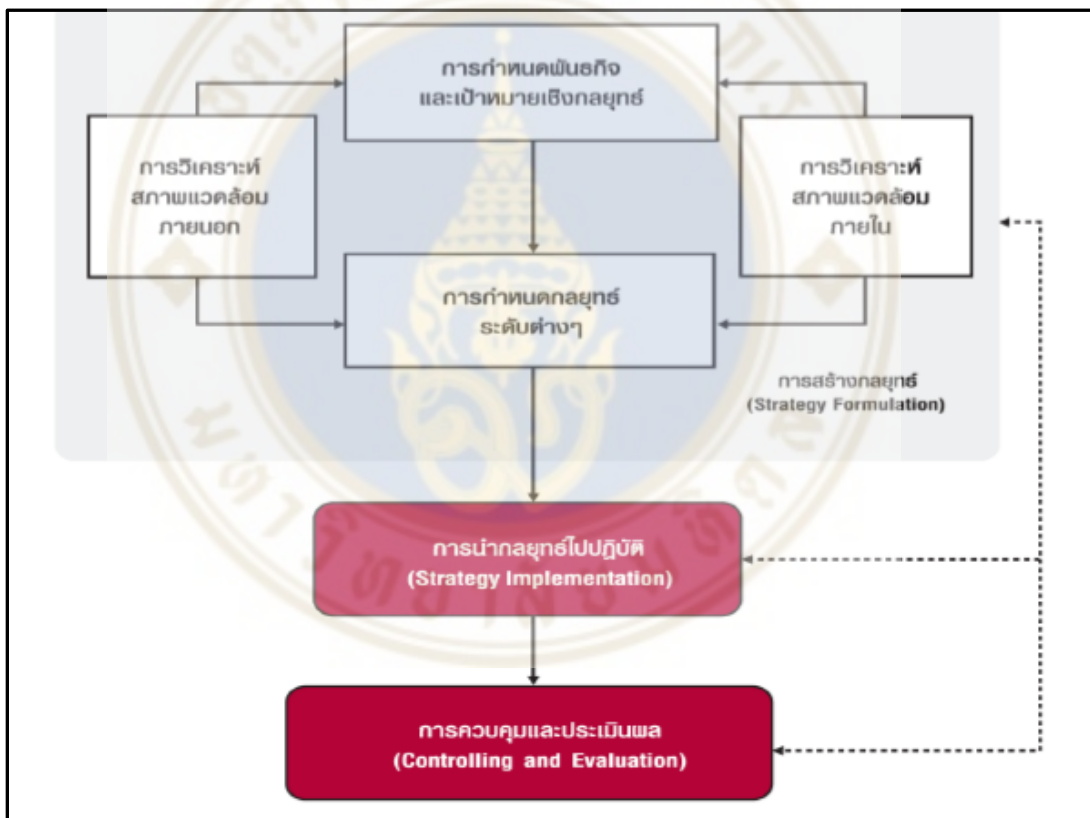
กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Wright และคณะ ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ ว่าหมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

สรุปคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

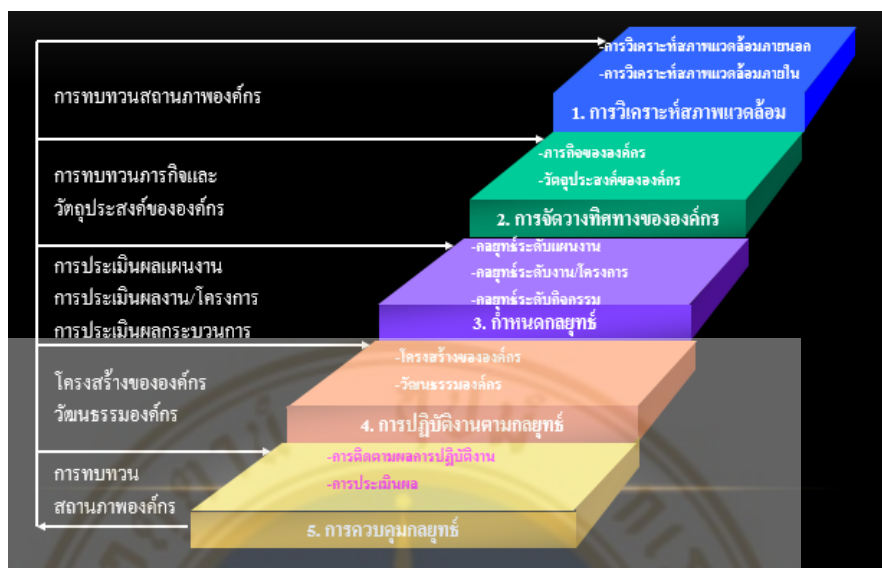
การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึง การจัดวางทิศทางขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนที่ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง หากองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนได้แล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จะจัดทำขึ้นก็จะไม่สามารถผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เพียงพอจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้หรือมีความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งในสายตาของลูกค้า



ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) 2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 5. การ

ควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อได้เปรียบ” ทางการแข่งขัน	สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อเสียเปรียบ” ทางการแข่งขัน
โอกาส (Opportunity)	ข้อจำกัด (Threat)
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ “เอื้อประโยชน์” ต่อกิจการ	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็น “ข้อจำกัด” ต่อกิจการ

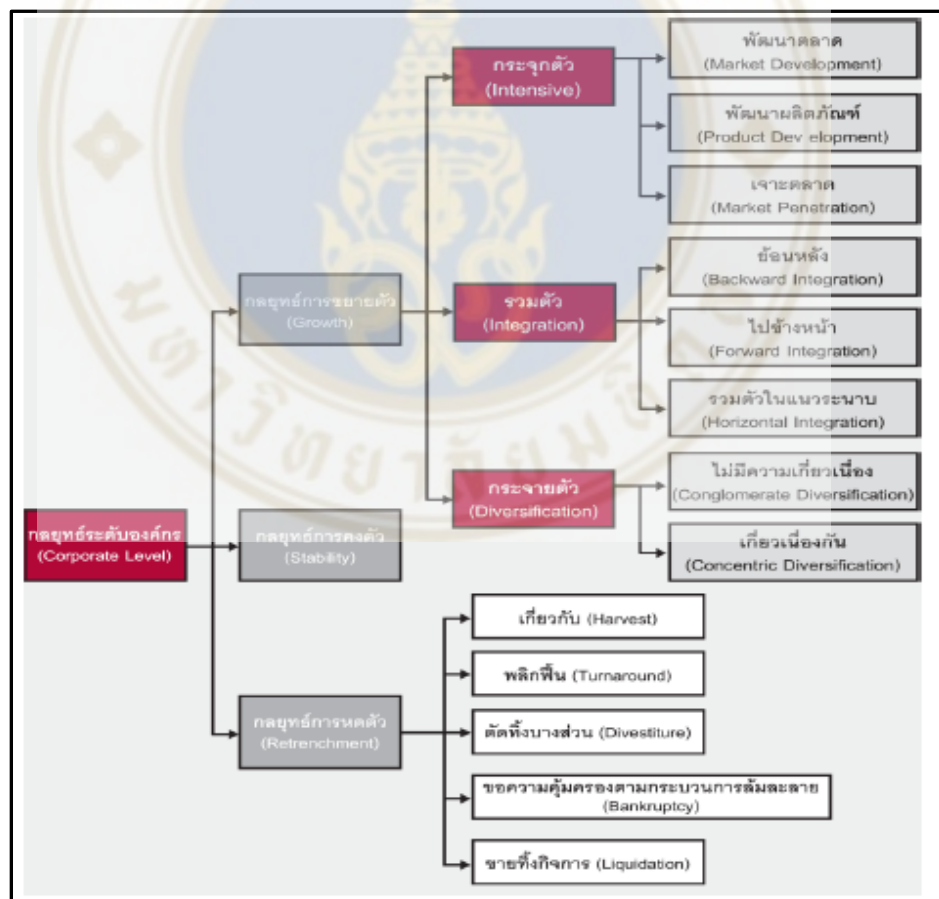
ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์ Strengths-Weaknesses -Opportunities-Threats โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนและผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างโอกาสและอุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียง 4 กรณี

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ดังกล่าวแล้ว

4.3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร



ภาพที่ 4.4 กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากที่ผู้ศึกษาได้พิจารณาปัจจัยสำคัญ คือ ทิศทางองค์กร (Directional Strategy) และการวิเคราะห์กลุ่มของการลงทุน (Portfolio Strategy) แล้วเห็นว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับระดับองค์กร ผู้ศึกษาได้ใช้ กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ เพื่อขยายธุรกิจไปสู่สินค้าชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการพัฒนาตลาดสินค้าใหม่และขยายตลาด เพื่อเพิ่มผลประกอบการจากสินค้าเดิม และสินค้าใหม่ สามารถทำได้ 3 ดังนี้ 1. การขยายพื้นที่ตลาดให้มากขึ้นกว่าเดิม เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย 2. การมองหาตลาดของผู้บริโภคใหม่ 3. พยายามหาส่วนครองตลาดองค์กรใหม่ เช่น การซื้อกิจการในธุรกิจอื่น หรือผลิตภัณฑ์อื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น ร้านขายเครื่องสำอาง อุปกรณ์เสริมความงาม

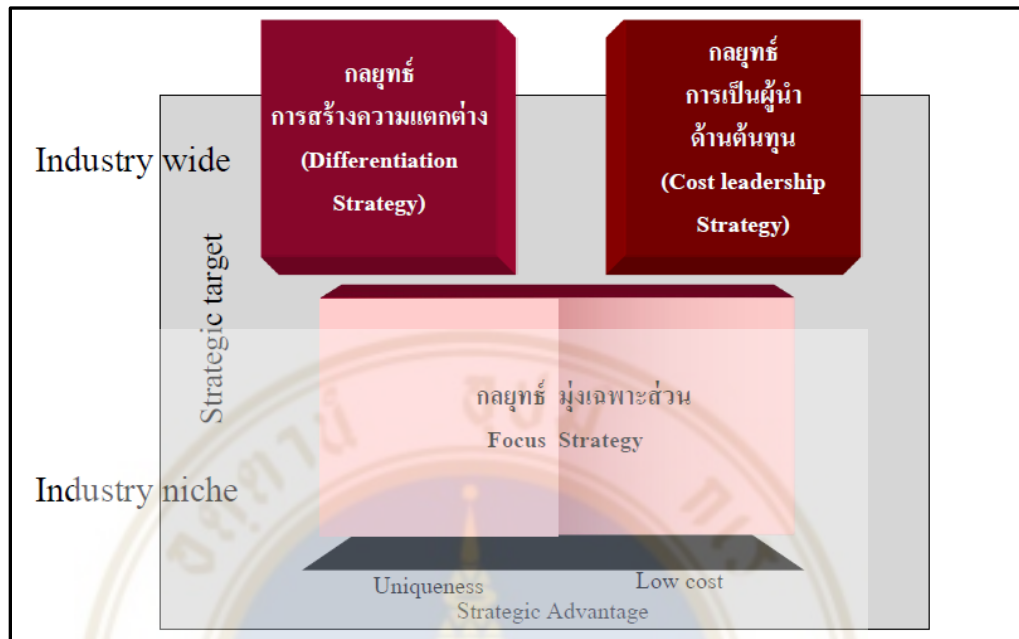
ข้อดี

- ทำให้ผลประกอบการและกำไรของร้านค้าปลีกเพิ่มขึ้น
- ประหยัดต้นทุนในด้านต้นทุนคงที่
- สร้างโอกาสและขยายส่วนแบ่งตลาดรายใหม่
- ป้องกันความเสี่ยงจากการขายสินค้าเพียงอย่างเดียวที่ร้านค้าปลีก

ข้อเสีย

- ต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์ในการเลือกสินค้าหรือธุรกิจอื่น ๆ ในการลงทุน เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคย
- ใช้เงินทุนสูงในครั้งแรกสำหรับการลงทุนในธุรกิจอื่น

4.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ



ภาพที่ 4.5 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับระดับธุรกิจได้ คือ กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง ร้านค้าปลีกสามารถแบ่งแยกหน่วยในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้เกณฑ์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาช่วยในการแบ่งหน่วยในการดำเนินงานและวางแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 หน่วยด้วยกันคือ สินค้าสำหรับกลุ่มร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และสินค้าสำหรับกลุ่มผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) หน่วยสินค้าและบริการสำหรับกลุ่มร้านของชำขนาดเล็ก (B to B)

- ราคาสินค้าต่ำกว่าราคาซื้อขายของ B to C
- มีบริการส่งสินค้าและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขายสินค้าฟรี
- ให้เครดิตได้ 15 วันไม่มีดอกเบี้ย
- สินค้ามีบรรจุภัณฑ์หีบห่อ ตามความต้องการของลูกค้า
- มีฐานจัดเก็บข้อมูลในการสั่งซื้อสินค้า เพื่อนำเสนอ

ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการได้

- มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ

2) หน่วยสินค้าและบริการสำหรับกลุ่มผู้บริโภคคนสุดท้าย (B to C)

- สินค้าที่ขายมีหน่วยขนาดเล็ก
- จำหน่ายสินค้าผ่านหน้าร้าน 24 ชั่วโมง
- มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารผ่าน

พนักงานขาย

ข้อดี

ต้องการ

และระยะยาว

การให้บริการจากข้อมูลของลูกค้า

ข้อเสีย

กลุ่มใหม่ซึ่งสามารถเพิ่มยอดขายให้กับร้านค้าปลีกได้อีกทาง

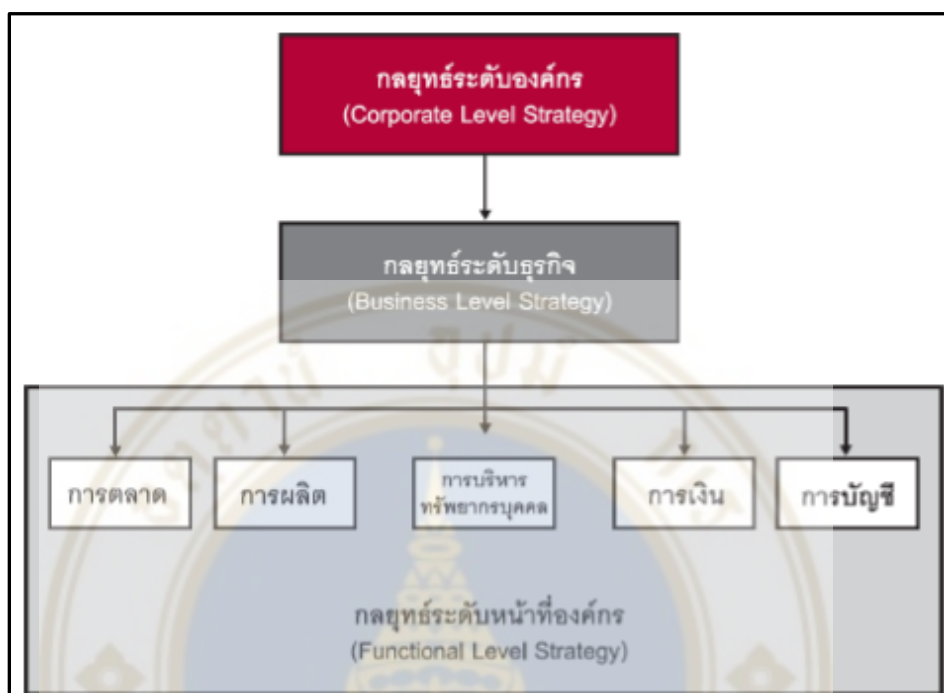
4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) 2. กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy) 3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) 4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) 5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

โดยหลักการพัฒนากลยุทธ์ระดับกิจกรรม ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะ (Capability Analysis)
2. การชั่งน้ำหนักจุดแข็งและจุดอ่อน (Trade-offs)
3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาทในหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการรับรู้เรื่องต่างๆ (Participation) ซึ่งจะช่วยในการลดความขัดแย้งภายในองค์กร
5. การเสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (Multifunctional Experience)

6. การประสานแผน (Coordination) โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกงานภายใต้แผนงานเดียวกัน และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกแผนงานในองค์กร ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในองค์กร

กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กรหมายถึง กลยุทธ์ที่หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรสร้างขึ้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้ผู้ศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับระดับหน้าที่ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ (7 Ps) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ 7Ps จากการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม ทำให้ธุรกิจค้าปลีกต้องหันกลับมาใส่ใจในสินค้าและบริการของร้านเพื่อพัฒนาศักยภาพร้านให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยกลยุทธ์นี้จะประกอบไปด้วยเครื่องมือทางการตลาด 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) / การบริการ (Service)

ความหลากหลายของสินค้า จากการเน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกรายย่อยซึ่งจะต้องนำไปขายต่อให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายแต่ละพื้นที่ ทำให้ร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าของลูกค้าในพื้นที่นั้นด้วย โดยทางร้านต้องทำการสรรหาสินค้าที่ได้รับความนิยมมาขายต่อให้กับกลุ่มลูกค้าเฉพาะเหล่านั้น ซึ่งสามารถทำได้โดย

การเลือกสินค้าใหม่ๆ มาแนะนำให้ผู้ค้าอยู่เสมอๆ โดยสินค้านี้จะต้องเป็นสินค้าที่แตกต่าง และไม่มีขายในร้านค้าปลีก/ค้าส่งสมัยใหม่อย่าง 7-11 และ Lotus Express

การบรรจุกฎใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างคุณค่าให้กับสินค้าโดยการนำผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การแยกแบ่ง แพ็ค แบ่งขนาดตามความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งขนาดของสินค้าในการจัดจำหน่ายจะมีการห่อบรรจุกฎอย่างเรียบร้อย

การเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อให้ความสำคัญของลูกค้าโดยการเลือกสินค้าที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า จากการดูที่วันเดือนปี ที่ผลิตสินค้าให้มีอายุสินค้านานที่สุด จะทำให้ร้านค้าปลีกมีสินค้าที่จำหน่ายมีคุณภาพ ไม่มีสินค้าเก่า ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการคลังสินค้าอีกทางด้วย

การจัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาเลือกซื้อสินค้า โดยการจัดระเบียบสินค้าให้เป็นหมวดหมู่โดยการแยกตามประเภทของสินค้า ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกหาสินค้าได้สะดวก รวมถึงการเช็คสต็อกสินค้าของทางร้านด้วยเช่นกัน

2) ราคา (Price)

กำหนดราคาสินค้าให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า โดยที่ลูกค้าสามารถคำนวณงบประมาณของการซื้อได้จากป้ายราคาสินค้าที่ติดอยู่บนสินค้า และเป็นการลดข้อผิดพลาดจากการคิดราคาสินค้าของร้านค้าปลีก

ตั้งราคาให้เท่ากับคู่แข่งหรือการตั้งราคาเพื่อเผชิญกับการแข่งขัน (Pricing to meet competition or going rate pricing) โดยใช้การตั้งราคานี้ใช้กับกลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปเพื่อบริโภคเอง(B to C) เพื่อกำหนดราคาสินค้าให้เท่ากับคู่แข่งจะช่วยเอื้อประโยชน์และสร้างความเสมอภาคให้กับลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกรายย่อยด้วย โดยทางร้านค้าปลีกจะไม่ไปแย่งกลุ่มลูกค้ารายปลีกของลูกค้าร้านค้าปลีกรายย่อย

การตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยใช้การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าราคาตลาดและคู่แข่งในตลาด การตั้งราคานี้จะใช้กับลูกค้าเฉพาะร้านค้าปลีกรายย่อย(B to B) เพื่อใช้การลดราคาให้ต่ำกว่าปกติเพื่อส่งเสริมการขาย กระตุ้นยอดขาย และดึงดูดกลุ่มลูกค้าปลีกรายย่อยรายใหม่เพิ่มขึ้น

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

กำหนดและขยายเวลาเปิดปิด เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาเลือกซื้อสินค้า โดยการกำหนดเวลาเปิดปิดให้มีมาตรฐานและชัดเจน จากการแจ้งเวลาเปิด

ปิดให้ชัดเจน รวมถึงการขยายเวลาเปิดปิดเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าในช่วงเวลานั้นๆเพิ่มขึ้น และเป็นการง่ายต่อการบริหารจัดการพนักงานของร้านค้าปลีกหากมีเวลาเปิดปิดร้านที่แน่นอน

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการขายโดยพนักงานขาย ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการกระตุ้นยอดขาย โดยจะมุ่งเน้นที่การเสนอขายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าลูกค้าน่าจะให้ความสนใจอยู่เสมอๆ

กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ซึ่งทางร้านค้าปลีกควรหมั่นสอบถามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอๆ และพยายามสื่อสารหรือมีปฏิริยาโต้ตอบพร้อมท่าการขายสินค้า และให้คำแนะนำในสินค้าที่ลูกค้าสนใจหรือเกิดความสงสัย โดยวิเคราะห์ลูกค้าของตนเองว่าเป็นลูกค้าประเภทใด แล้วจึงคอยแนะนำสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้บริการที่ดีหลังจบการขาย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการที่ดี โดยเฉพาะปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การบริการลูกค้าเพื่อรักษฐานลูกค้าและขายฐานลูกค้าจึงถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์นี้นอกจากจะเพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำหรือเพิ่มยอดขายสินค้าแนะนำใหม่ด้วยแล้ว การบริการที่ดีช่วยให้ร้านค้าปลีกรักษฐานลูกค้าเดิมไปและยังสามารถที่จะเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้กับร้านค้าปลีก

กลยุทธ์ Word of Mouth ด้วยการสร้างหาลูกค้ารายใหม่จากลูกค้ารายเก่าแบบปากต่อปาก โดยให้ลูกค้ารายเก่าบอกต่อลูกค้ารายใหม่ถึงประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าที่มีต่อร้านค้าปลีก ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ไม่มีต้นทุนในส่งเสริมการขาย

5) บุคลากร (People)

การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนางานขายและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กร ให้บุคลากรในร้านมีใจรักงานบริการ รักงานขาย และสานสัมพันธ์ต่อกับกลุ่มงานอื่นๆภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจนกลายเป็นร้านค้าปลีก/ค้าส่งที่อยู่ใส่ใจลูกค้า

6) กระบวนการ (Process)

การจัดโครงสร้างองค์กรและแบ่งสายงานและความรับผิดชอบตามหน้าที่ใหม่ให้มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นระบบและง่ายต่อการปฏิบัติงาน โดยยังคงไว้ซึ่งความยืดหยุ่นขององค์กร

การบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มศักยภาพให้กับร้านค้าปลีก โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ เช่น การเก็บ

ข้อมูลลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากทางร้านเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการการสั่งซื้อสินค้า การบริหารจัดการสต็อกสินค้าให้เพียงพอต่อการขายของร้านค้าปลีก และลดข้อผิดพลาดจากการทำงานของพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพให้กับร้านค้าปลีก

7) บรรยายภาพหรือสถานที่ในการให้บริการ (Physical Evidence)

การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่และวางเรียงลำดับสินค้าตามความนิยม พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดวางสินค้าจะมีการแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ โดยที่สินค้าที่ได้รับความนิยมจะถูกจัดวางไว้หน้าสุดเพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ง่าย ส่วนสินค้าที่มีมูลค่าราคาสูงจะถูกจัดเก็บในที่เฉพาะเจาะจง โดยจะมีเพียงการตั้งสินค้าตัวอย่างแสดงเท่านั้นหากต้องการซื้อจะต้องบอกกับพนักงานขาย และมีตระกร้าบริการให้ลูกค้าใส่สินค้าที่จะซื้อลงในตระกร้าได้ด้วย

4.4 การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านค้าโชว์ห่วย กรณีศึกษา ร้านตั้ง่วนสง

การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านค้าโชว์ห่วย กรณีศึกษา ร้านตั้ง่วนสง ผู้วิจัย ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรร้านตั้ง่วนสง และวิเคราะห์การสร้างกลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล มีดังนี้

4.4.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ร้านค้าตั้ง่วนสง เทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

ตารางที่ 4.1 SWOT Analysis ร้านค้าตั้ง่วนสง เทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

วิเคราะห์ SWOT	ร้านตั้ง่วนสง	ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่
จุดแข็ง (Strength)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความใกล้ชิดกับผู้ซื้อ มีลูกค้าประจำ - มีอิสระในการปรับเปลี่ยน/การตัดสินใจ เนื่องจากผู้ประกอบการกิจการขายเอง - ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งอยู่ในพื้นที่ไกลจากตลาด - มีความทันสมัย มีการบริหารจัดการสินค้าที่ดี - มีการสนับสนุนการขาย มีการสร้าง Brand Royalty ทำให้ผู้ซื้อเข้าร้านต่อเนื่องจนกลายเป็นลูกค้าประจำ - มีสินค้าหลากหลาย - มีพื้นที่กว้างขวาง

ตารางที่ 4.1 SWOT Analysis ร้านค้าตั้งวงสวิง เทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ (ต่อ)

วิเคราะห์ SWOT	ร้านตั้งวงสวิง	ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่
จุดอ่อน (Weakness)	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการบริหารจัดการสินค้า - ขาดการสนับสนุนการขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดความใกล้ชิดกับผู้ซื้อสินค้า เนื่องจากผู้ประกอบการไม่ได้ขายเอง - ขาดอิสระในการปรับเปลี่ยน/ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีระบบระเบียบการดำเนินการ
โอกาส (Opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> - อยู่ในทำเลที่มีประชากรมาก โอกาสในการขายมีมาก เนื่องจากลูกค้าเข้าถึงร้านค้าได้ง่ายและสะดวกเมื่อมาตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชากรที่อยู่อาศัยโดยรอบสามารถเดินทางเข้ามาซื้อสินค้าได้สะดวก ผู้ซื้อเพิ่มขึ้นได้ในอนาคต
อุปสรรค (Threat)	<ul style="list-style-type: none"> - ในอนาคตจะยังมีการแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกและร้านค้าปลีกสมัยใหม่หลากหลายแบรนด์ - ลูกหลานอาจจะไม่ต้องการสืบทอดกิจการ - ในอนาคต ผู้บริโภคอาจคุ้นชินและนิยมกับความสะดวกและทันสมัย 	<ul style="list-style-type: none"> - ในอนาคตจะยังมีการแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แบรนด์ต่างๆ มากขึ้น

จุดแข็งของกิจการร้านตั้งวงสวิง

ใกล้ชิดกับผู้ซื้อ: ร้าน โขห้วยมีความใกล้ชิดกับผู้ซื้อและมีลูกค้าประจำ ร้านตั้งวงสวิงเปิดกิจการมากกว่า 25 ปี ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัวคือทำกิจการมานานจนมีลูกค้าประจำ และเน้นขายของเฉพาะที่ขายได้จริงๆ เช่น ไข่ ข้าวสาร น้ำมันพืช เครื่องปรุง หรือของใช้ในห้องน้ำ น้ำยาทำความสะอาด อุปกรณ์ห้องน้ำ ถังน้ำ อ่างน้ำ เป็นต้น โดยลูกค้าประจำจะเป็นพ่อค้าแม่ค้าในตลาด หรือเป็นหน่วยงานเทศบาล โรงเรียนประถม-มัธยมที่อยู่ในละแวกนั้น นอกจากนั้น ร้านค้าเหล่านี้ยังเป็นแหล่งพบปะพูดคุยของคนในละแวกเดียวกัน

มีอิสระในการปรับเปลี่ยน: ร้านตั้งวงสวิงมีความเป็นอิสระในการปรับเปลี่ยนตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เนื่องจากเป็นกิจการของตนเอง และสามารถพิจารณาปรับปรุงกิจการด้วย

งบประมาณที่ตัดสินใจเองได้ หรือการตัดสินใจเรื่องการปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการ สามารถทำได้ โดยอิสระ

ทำเลที่ตั้ง: ร้านตั้งวงสวิงมีทำเลที่ตั้งที่ดีมาก อยู่ในตลาด มีประชากรหนาแน่นและมีประชากรที่เดินทางมาตลาดเพื่อหาซื้อสินค้ามากมาย ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงร้านค้าและเลือกซื้อสินค้าได้ง่าย ไม่ต้องเดินทางไปไกล

จุดอ่อนของร้านตั้งวงสวิง

การบริหารจัดการสินค้า: ร้านตั้งวงสวิงขาดการบริหารจัดการสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ตรงข้ามกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ หรือร้านสะดวกซื้อที่จะสะอาด สว่าง เย็นสบาย วางสินค้าเป็นระเบียบเรียบร้อย และที่สำคัญคือบริหารจัดการสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่รับสินค้า สต็อกสินค้า วางโชว์สินค้า โฆษณาเร่งขายสินค้าที่กำลังจะหมดอายุ เก็บสินค้าออกเมื่อหมดอายุ สรุปบัญชีรับจ่าย และคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การบริหารจัดการสินค้าที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้สินค้าในร้านสะดวกซื้อได้มาตรฐาน ไม่เกินวันหมดอายุ ไม่มีเสีย บุก ยุบ นึก ขาด ในขณะที่เดียวกัน การที่ร้านสะดวกซื้อมีไฟสว่างก็ช่วยให้ผู้ซื้ออ่านฉลาก ส่วนผสม คำอธิบาย วันหมดอายุได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้านสะดวกซื้อยังมีสินค้าหลากหลายชนิดให้เลือก โดยจะวางเปรียบเทียบเป็นหมวดหมู่ ทำให้ผู้ซื้อสามารถหยิบมาเทียบกันได้ ถ้าไม่พอใจยี่ห้อไหน ก็หยิบอีกยี่ห้อที่วางอยู่ใกล้กัน มีอิสระในการใช้เวลาเลือก เมื่อพอใจจึงค่อยคิดเงินที่เคาน์เตอร์ ซึ่งมีบิลค่าใช้จ่ายพิมพ์ออกมา สามารถตรวจสอบยอดสินค้าแต่ละตัว และยอดรวมทั้งหมด บังจ้ายเหล่านี้ทำให้ผู้ซื้อวางใจในระบบที่มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน ถ้าร้านตั้งวงสวิงไม่มีระบบจัดการสินค้า ผู้ซื้อจะเริ่มรู้สึกแกล้งใจว่าสินค้าอาจแพงกว่า หรือคิดราคาไม่เป็นธรรมก็สามารถเกิดขึ้นได้

การสนับสนุนการขาย: ร้านตั้งวงสวิงขาดการสนับสนุนการขายที่ดี ทั้งที่มีลูกค้าประจำอยู่แล้ว โดยในขณะที่เจ้าของร้านจะใกล้ชิดกับผู้ซื้อหรือมีลูกค้าประจำ แต่โดยส่วนใหญ่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านสะดวกซื้อมักจะสามารสรสร้าง “รายได้ประจำ” ได้มากกว่า กล่าวคือสามารถทำให้คนกลับมาแวะกลับมาซื้อได้ ทั้งที่ไม่ได้ใกล้ชิดกันมาก โดยออกแคมเปญ ลด แลก แจก แถมในลักษณะต่างๆ นำไปสู่ความภักดีในแบรนด์สินค้า เปลี่ยนผู้ซื้อทั่วไปให้กลายเป็นลูกค้าประจำแบบอิงผลประโยชน์

ในกรณีของร้านตั้งวงสวิง ถึงแม้จะมีจุดเด่นคือใกล้ชิดกับลูกค้าประจำ แต่ในหลายกรณี ความใกล้ชิดอาจไม่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนให้เป็นรายได้ประจำก็ได้ บางกรณีแม้ผู้ซื้อจะใกล้ชิดกับผู้ประกอบการร้าน แต่ถ้าหากพอใจกับความรู้สึกที่ว่าตนได้ประหยัดและใช้เงินคุ้มค่าก็อาจจะเลือกเข้าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่หรือร้านสะดวกซื้อแทน

โอกาสในการดำรงอยู่ของร้านตั้งวงสวิง

โอกาสของร้านตั้งวงสวิงเกิดจากการที่อยู่ในทำเลดีและมีประชากรอยู่อาศัยหนาแน่น มีประชากรที่เดินทางมาตลาดเพื่อซื้อสินค้ามากมาย ทำให้สามารถเข้าถึงร้านค้าได้ง่ายและสะดวก ร้านตั้งวงสวิงจึงสามารถยืนหยัดอยู่ได้มาเป็นระยะเวลายาวนาน

อุปสรรคในการดำรงอยู่ของร้านตั้งวงสวิง

อุปสรรคของร้านตั้งวงสวิงเกิดจากกระแสการพัฒนาที่ทำให้ผู้ซื้อยิ่งคุ้นชินกับการเข้าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ทันสมัย หรือร้านค้าสะดวกซื้อและนับวันก็ยิ่งครอบคลุมทุกกลุ่มชนชั้นมากขึ้น จากการสัมภาษณ์พบว่า สำหรับร้านตั้งวงสวิงที่มีที่ตั้งอยู่ในตลาด แม้ในปัจจุบันจะมีลูกค้าประจำและมีสินค้าเฉพาะทาง แต่ในอนาคตหากมีร้านค้าสะดวกซื้อในทำเลใกล้เคียงกันมีสินค้าเฉพาะทางมากกว่านี้ ลูกค้าประจำก็อาจเปลี่ยนพฤติกรรมไปซื้อของที่ร้านสะดวกซื้อได้

4.4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่องค์กร

1. กลยุทธ์องค์กร ใช้กลยุทธ์คงตัว เนื่องจากร้านค้าตั้งวงสวิง เปิดกิจการมานานมากกว่า 25 ปี มีฐานลูกค้าที่หลากหลาย และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งตั้งอยู่ในทำเลตลาดซึ่งทำให้มีลูกค้าประจำที่เหนียวแน่น เข้าถึงง่าย ทำให้ร้านตั้งวงสวิงใช้กลยุทธ์คงตัว โดยเน้นการรักษาฐานลูกค้า และความต้องการสินค้าเฉพาะไว้

2. กลยุทธ์ธุรกิจ ร้านตั้งวงสวิง ใช้กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง เป็นร้านค้าปลีกที่สามารถแบ่งแยกหน่วยในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้เกณฑ์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาช่วยในการแบ่งหน่วยในการดำเนินงานและวางแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 หน่วยด้วยกันคือ สินค้าสำหรับกลุ่มร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และสินค้าสำหรับกลุ่มผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) หน่วยสินค้าและบริการสำหรับกลุ่มร้านของชำขนาดเล็ก (B to B)

เล็ก (B to B)

- ราคาสินค้าต่ำกว่าราคาซื้อขายของ B to C
- มีบริการส่งสินค้าและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ

การขายสินค้าฟรี

- สินค้ามีบรรจุภัณฑ์หีบห่อ ตามความต้องการ

ของลูกค้า

- มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ

2) หน่วยสินค้าและบริการสำหรับกลุ่มผู้บริโภคคนสุดท้าย

(B to C)

- สินค้าที่ขายมีหน่วยขนาดเล็ก
- จำหน่ายสินค้าผ่านหน้าร้านตามเวลาเปิดปิด
- มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์เนื่องจาก

ผู้ประกอบการขายเอง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ร้านตั้งวงสง ไม่ได้มีการแยกหน้าที่เป็นหน่วยงานย่อยๆ เนื่องจากผู้ประกอบการดำเนินการค้าขายเอง โดยเป็นพี่น้องกัน 2 คน กลยุทธ์ระดับหน้าที่ใช้กลยุทธ์การตลาด (5 Ps) มีรายละเอียดดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) / การบริการ (Service) เนื่องจากร้านตั้งวงสงเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จึงเน้นให้มีความหลากหลายของสินค้า จากการเน้นขายสินค้าเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกรายย่อยซึ่งจะต้องนำไปขายต่อให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายแต่ละพื้นที่ ทำให้ร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าของลูกค้าในพื้นที่นั้นด้วย โดยทางร้านจะทำการสรรหาสินค้าที่ได้รับความนิยมมาขายต่อให้กับกลุ่มลูกค้าเฉพาะเหล่านั้นซึ่งสามารถทำได้โดยการเลือกสินค้าใหม่ๆ มาแนะนำให้ลูกค้าอยู่เสมอๆ โดยสินค้านี้จะต้องเป็นสินค้าที่แตกต่างและไม่มีขายในร้านค้าปลีก/ค้าส่งสมัยใหม่อย่าง 7-11 และ Lotus Express

การบรรจุภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างคุณค่าให้กับสินค้าโดยการนำผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การแยกแ่งแพ็ค แบ่งขนาดตามความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งขนาดของสินค้าในการจัดจำหน่ายจะมีการห่อบรรจุภัณฑ์อย่างเรียบร้อย

การเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อให้ความสำคัญของลูกค้า โดยการเลือกสินค้าที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า จากการดูที่วันเดือนปี ที่ผลิตสินค้าให้มีอายุสินค้านานที่สุด ทำให้ร้านค้ามีสินค้าที่มีคุณภาพไม่มีสินค้าเก่า ส่งผลดีต่อการขาย

2) ราคา (Price) ร้านตั้งวงสงมีการกำหนดราคาสินค้าที่ชัดเจน มีป้ายราคาสินค้าที่ติดอยู่บนสินค้า เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการคิดราคาสินค้า ส่วนการตั้งราคาจะเป็นราคาทั่วไปเท่ากับคู่แข่ง แต่ก็จะมีราคาสินค้าสำหรับขายส่งเพื่อให้ผู้ค้าย่อยสามารถนำไปจำหน่ายต่อได้

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) มีการกำหนดเวลาเปิดปิด เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาเลือกซื้อสินค้า แต่มักจะเปิดดำเนินการตั้งแต่

เข้าตรู่เนื่องจกัเพื่อใ้บริการกับลูกค้าประจำที่มจับจ่ายใ้สอยที่ตลาด ทำใ้ลูกค้าเข้ถึงบริการได้ง่ายและสะดวกขึ้น

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการขายจะมีนานๆ ครั้ง แต่ไม่บ่อยเน้ัน เนื่องจกัถึว่ามีลูกค้าประจำอยู่แล้ว

5) บุคลากร (People) ผู้ประกอบการดำเนินการขายด้วยตนเองทำใ้สามารถฝึกฝนและพัฒนางานขายโดยอิสระ รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่าย



บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

จากปัญหาความล้มเหลวในการค้าปลีกดั้งเดิม ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหา และแนวทางพัฒนาไว้ในบทที่ 3 ดังกล่าว ในบทนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ซึ่งการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีกนั้น ต้องสามารถสื่อสารไปสู่การปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงการทำงาน และเป็นไปตามเป้าหมายตามที่กำหนดกลยุทธ์ไว้ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียต่างๆจากกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แล้วจึงนำไปเชื่อมโยงเข้ากับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทุกด้าน ส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

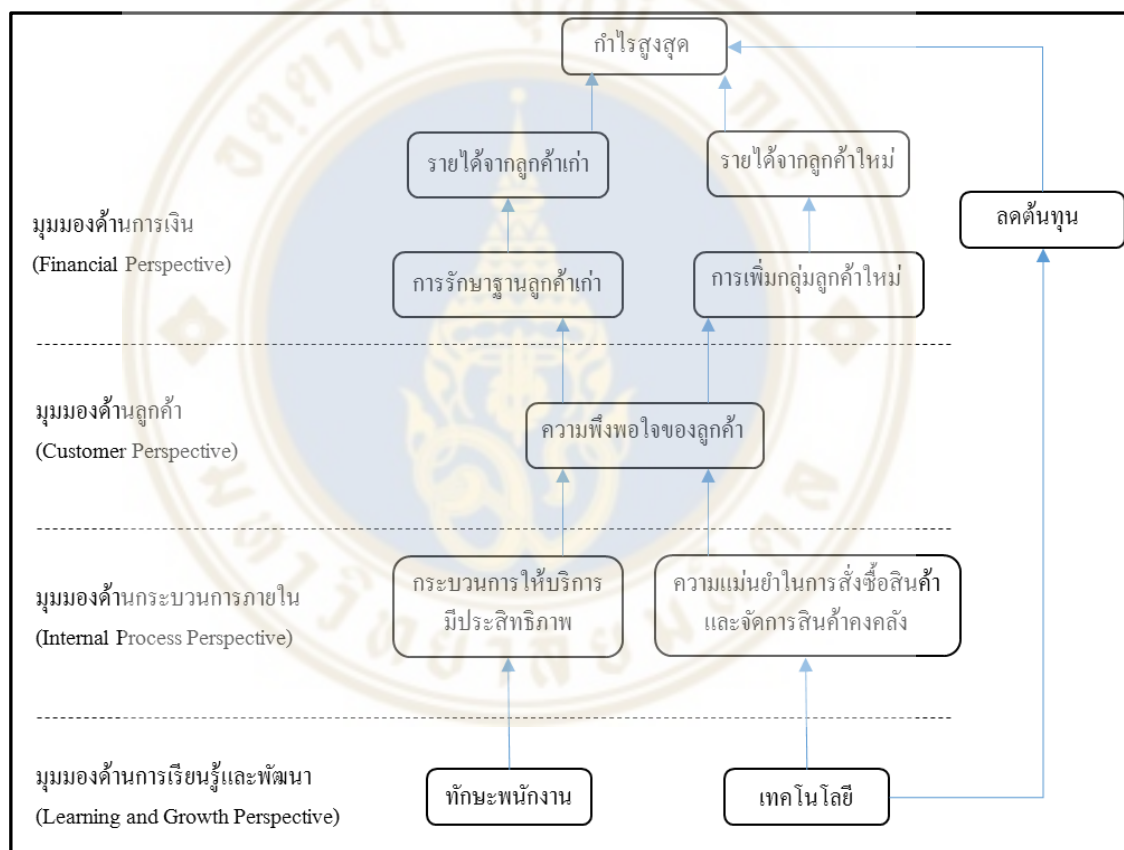
แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationships) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาซึ่งเชื่อมโยงกับทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) ให้แก่องค์กรอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา การปฏิบัติซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อที่จะเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันลดช่องว่าง เชื่อมโยงจากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมความสัมพันธ์ไปถึงผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้านดังนี้

1. Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2. Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้าเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. Internal Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของร้านค้าปลีก ประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติที่จะสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กรทำให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน

โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนทำให้สามารถคาดการณ์ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง รวมการเพิ่มทักษะให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการบริการสูงสุด เพื่อให้สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลที่สามารถวัดได้ การควบคุมการดำเนินงานสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันทั่วถึง ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

5.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning)

5.2.1 แนวคิดการวางแผนโครงการ

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดรายละเอียดของงานในแต่ละกิจกรรมของโครงการการประมาณทรัพยากร เช่น วัสดุอุปกรณ์ วัสดุดิบ และบุคลากร มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1) การกำหนดทางเลือก และความเป็นไปได้ของโครงการ โดยการตกลงทำความเข้าใจในเรื่องของโครงการนี้จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์กรหรือสร้างโอกาสให้แก่องค์กรได้อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้ของโครงการคืออะไร จะต้องมีส่วนอะไรบ้างในการดำเนินการ จะมีวิธีการวัดความสำเร็จได้อย่างไร และโครงการจะเสร็จสิ้นเมื่อใด

2) การแบ่งงานของโครงการ เป็นการแบ่งงานทั้งหมดที่จะต้องทำในโครงการและเรียงลำดับก่อนหลัง โดยศึกษาจากความสัมพันธ์ของงาน อาจสร้างเป็น “ผังความก้าวหน้าของงาน” (GANTT Chart) แสดงให้เห็นรายการกิจกรรมของโครงการ วันเริ่มและวันสิ้นสุดของกิจกรรม โดยแสดงในแนวตั้งทางคอลัมน์ซ้ายมือส่วนระยะเวลาของกิจกรรมจะแสดงในแนวนอนในรูปของ

กราฟแท่งหรือใช้การแบ่งกิจกรรมที่ทำในรูปแบบของ “การแบ่งงานเชิงโครงสร้าง” (Work Breakdown Structure) ในการจำแนกงานของโครงการออกมาเป็นลักษณะของแผนภูมิเพื่อให้เห็นถึงส่วนประกอบของโครงการ โดยบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบงาน การกระจายงานและโครงสร้างขององค์กร

3) การประมาณความต้องการใช้ทรัพยากร เป้าหมายคือการประมาณทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อวางแผนความต้องการทรัพยากรของโครงการ เช่น จำนวนคนที่ใช้ในแต่ละงานวัสดุที่ใช้ต่อครั้งของการผลิต เป็นต้น

4) การจัดตารางเวลางานเบื้องต้น โดยนำงานที่ถูกแบ่งทั้งหมดในขั้นตอนการแบ่งงานของโครงการมาคำนวณเวลาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละงานทำให้สามารถกำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดโครงการได้ซึ่งอาจนำเสนอในรูปแบบของ “ผังความก้าวหน้าของงาน” (GANTT Chart) หรือ “ผังแสดงข่ายงาน” (Program Evaluation Review Technique หรือPERT)

5) การวางแผนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกในทีมงานทราบถึงกระบวนการในการติดต่อสื่อสาร เช่น การพูดหรือการเขียนเป็นรายงาน และกำหนดวันที่ต้องส่งรายงานหรือนำเสนอต่อผู้บริหาร และให้ลูก้าทราบถึงกระบวนการติดต่อสื่อสาร เช่น รูปแบบวิธีการติดต่อ เงื่อนไขการรักษาความลับและข้อมูลของลูก้า เป็นต้น

6) การกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของโครงการ ผู้บริหารและสมาชิกในทีมงานระบุผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และทดสอบผลของการดำเนินงาน เช่น การกำหนดรูปแบบการเขียนรายงานสรุปของแต่ละขั้นตอนต้องมีรูปแบบรายงานที่จะต้องใช้แสดงความก้าวหน้าของงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

7) การประเมินและการระบุถึงความเสี่ยง เป้าหมายคือการวิเคราะห์ที่มาของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเช่นความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ การต่อต้านจากลูก้า หรือคู่แข่งที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน และไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจนี้มาก่อน เป็นต้น พร้อมทั้งประเมินถึงระดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

8) การกำหนดงบประมาณเบื้องต้น โดยจัดทำเป็นงบประมาณรายรับและรายจ่ายของโครงการการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) การคำนวณมูลค่าสุทธิในปัจจุบัน (Net Present Value) การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) และการวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash Flow Analysis) เป็นต้น

9) การจัดทำใบสั่งงาน เป็นเอกสารที่แสดงถึงรายละเอียดของงานที่ต้องทำทั้งหมด และผลที่จะได้รับอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารโครงการและสมาชิกในทีมงาน

10) การจัดทำแผนงานหลักของโครงการ เพื่อใช้ในการแสดงรายละเอียดและกิจกรรมของโครงการ และการศึกษาความเป็นไปได้ทั้งหมดทุกทางในการดำเนินงานตามแผนของโครงการ ข้อมูลทุกอย่างมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในขั้นตอนสุดท้ายของโครงการต้องมีการตรวจสอบข้อมูลของแผนทั้งหมดอีกครั้งเพื่อความถูกต้อง และส่งให้ผู้บริหารเห็นชอบหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อไป

แผนการปฏิบัติงาน	วัตถุประสงค์	ปีงบประมาณ											
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ย.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เพิ่มปริมาณ												
1.1 ตรวจสอบกระบวนการผลิต	การผลิต 1,500	■											
1.2 ศึกษาเวลา & ปรับปรุง	มูลนิธิฯ		■										
1.3 ตรวจสอบตามผล							■						
2. เพิ่มคุณภาพกระบวนการผลิต	ลดปริมาณของ												
2.1 เก็บรวบรวมข้อมูลของเสีย	เสียเหลือ 0.5%					■							
2.2 วิเคราะห์ปัญหา							■						
2.3 กำหนดมาตรการ										■			
2.4 ตรวจสอบตามผล												■	

ภาพที่ 5.2 ตัวอย่างแผนการปฏิบัติงาน (GANTT Chart)

5.2.2 แผนการดำเนินโครงการปรับปรุงร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (traditional trade)

การปรับปรุงร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (traditional trade) เป็นทางออกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังคงดำรงอยู่ได้โดยการรักษาลูกค้าเดิมไว้ให้ได้ แม้ว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมบางส่วนจะไม่กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงและพัฒนาร้านค้าปลีกของตนเอง ทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของตนเองต้องปิดกิจการไปและในภาวะของการแข่งขันที่สูงขึ้น การปรับปรุงร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในรุ่นลูกรุ่นหลานนี้จึงต้องปรับปรุงร้านค้าปลีกของตนเองอย่างน้อยเพื่อการอยู่รอดในภาวะของการแข่งขันที่นับวันจะรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการปรับปรุงร้านค้าปลีกจากการสอบถามผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและผู้บริโภคที่ได้เข้ามาใช้บริการร้านค้าปลีก ได้ข้อสรุปดังนี้

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรพัฒนาการจัดร้านค้าให้มีความทันสมัย โดยมีการจัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบเป็นหมวดหมู่ สะดวกและง่ายต่อการเลือกซื้อของผู้บริโภค โดยดูตัวอย่างการจัดร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ร้านเซเว่นอิเลฟเว่น หรือร้านสะดวกซื้อหลายยี่ห้อซึ่งมีการใช้พื้นที่เท่ากับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม แต่ยังสามารถจัดพื้นที่ภายในร้านให้ลูกค้ามีความสะดวกและมีอิสระในการเดินเลือกซื้อสินค้าได้

2. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านตนให้ได้ว่ากลุ่มลูกค้า คือคนกลุ่มใด ต้องการสินค้าประเภทไหน จึงสามารถทำการเลือกซื้อสินค้ามาเสนอขายได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด และคำนึงถึงความหลากหลายของตัวสินค้าด้วย

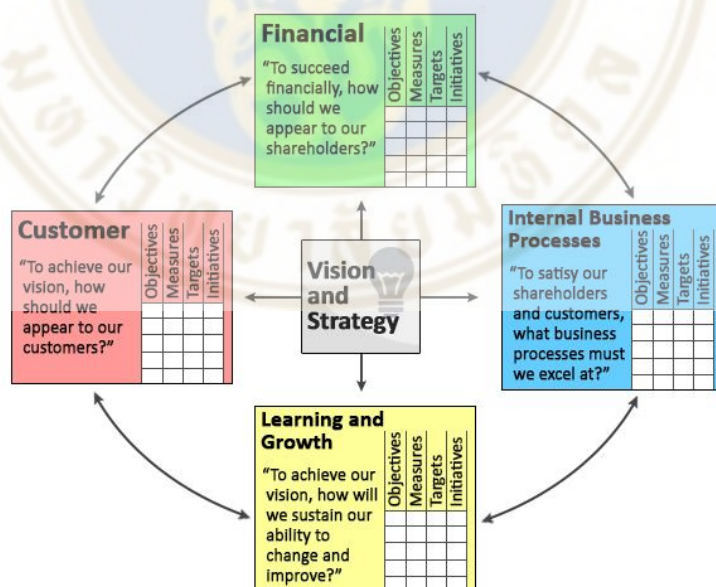
3. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการให้มากขึ้น เช่น มีเครื่องบันทึกเงินสดอัตโนมัติ เครื่องยิงบาร์โค้ด เป็นต้น เพื่อเพิ่มความสะดวกในการชำระเงินของลูกค้า

4. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรมีการพัฒนาด้านการโฆษณา ประชาสัมพันธ์บ้าง หากพบว่ายอดขายของร้านมีแนวโน้มลดลง

5. ในการปรับปรุงร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรทำกันเป็นกลุ่มจังหวัด โดยใช้การออกแบบร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มีการปรับโฉมใหม่ให้แก่ร้านค้าปลีกได้นำไปใช้เป็นแบบมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งการออกแบบที่เดียวและใช้ในจำนวนมาก ๆ จะทำให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย ในการปรับปรุงร้านมากกว่าการที่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจะทำเองคนเดียว ซึ่งการออกแบบร้านค้าปลีกนี้ยังสามารถมีการออกแบบภายใน และภายนอกให้มีความทันสมัยและสร้างความเชื่อมั่นในสายตาผู้บริโภค โดยรัฐบาลอาจให้ความช่วยเหลือด้านการให้สินเชื่อทางการเงินประกอบ พร้อมไปด้วยก็จะทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความรู้สึกริ่กอยากปรับปรุงร้านมากขึ้น

5.3 การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

เป็นเทคนิควิธีในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1992 โดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 5.3 Balanced Scorecard

จากภาพที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard ซึ่งจะวัดศักยภาพของบริษัทในมุมมอง 4 ด้านประกอบไปด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงินเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลักเช่น กำไร ผลตอบของผู้ถือหุ้น เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านลูกค้าเป็นการวัดผลโดยใช้ ประเด็นของลูกค้าเป็นหลัก เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากการใช้สินค้ารวมทั้งบริการซึ่งจะสะท้อนคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรนั่นเอง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใน เช่น เวลาในการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนาเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของบุคลากรภายในเป็นหลัก เช่น ประสิทธิภาพความพึงพอใจ ของบุคลากรภายในองค์กร เป็นต้น

ซึ่งในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้อง และมีทิศทางเดียวกันซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด

4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ตารางที่ 5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มยอดขายจากการขายสินค้าภายในร้าน	ยอดขายสินค้าต่อเดือนที่เพิ่มขึ้น	รายได้จากการขายสินค้า เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	ติดตามผลการขายสินค้าผ่านระบบฐานข้อมูลการขายสินค้า

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อร้านค้า 95% - รายได้เพิ่มขึ้นจากการซื้อซ้ำของลูกค้าเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี 	30% ของลูกค้าที่มาซื้อสินค้าและบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจ - จัดทำบัตรสมาชิกเพื่อสะสมคะแนนให้กับลูกค้า

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการ	- การจัดการสินค้าคงคลัง มีสินค้าเหลือ 10% จากยอดสั่งซื้อ	ลดข้อผิดพลาดในการทำงานเป็น ศูนย์	ใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลการซื้อสินค้า มาวิเคราะห์การปริมาณการสั่งซื้อ รวมถึงการจัดการสินค้าคงคลัง

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การพัฒนาศักยภาพ ทักษะของพนักงาน ผ่านการอบรม	- ฝึกอบรมการ หลักการบริการและ การขาย 2 หลักสูตร ต่อปี และผ่านการ ประเมิน	พนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการ ให้บริการและใช้ ระบบเทคโนโลยี	จัดการอบรมที่ เกี่ยวข้องกับการ ให้บริการ รวมถึงการ อบรมที่เกี่ยวข้องกับ ระบบที่ใช้ภายในร้าน

5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้น ในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้ อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และ กำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1. ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
2. ปัจจัยภายใน เช่น ภาวะเบี่ยง ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์

ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

3. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสียหายลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

ตารางที่ 5.5 ความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ	ปานกลาง	สูง	ไม่สามารถปฏิบัติตามที่กำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ได้	การกระจายความเสี่ยง โดยการฝึกอบรมพนักงานหลายคน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถทำหน้าที่แทนกันได้อย่างสมบูรณ์
การปฏิบัติงานผิดขั้นตอน	ปานกลาง	น้อย	เกิดความล่าช้าในการทำงาน	ควบคุมความเสี่ยง โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับพนักงาน
การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด	ปานกลาง	ปานกลาง	ประมาณการสั่งซื้อสินค้าผิดพลาด	ควบคุมความเสี่ยง โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับพนักงาน

ตารางที่ 5.5 ความเสี่ยง (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
ระบบ IT ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ	ปานกลาง	น้อย	การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลอาจไม่มีประสิทธิภาพ	ควบคุมความเสี่ยง โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบระบบการทำงานของเทคโนโลยี

5.5 สรุปผลการศึกษาร้านค้าตั้งง่วนสง

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของร้านตั้งง่วนสง พบว่ามีความโดดเด่นในด้านทำเลที่ตั้งและความสัมพันธ์กับลูกค้าและมีฐานลูกค้าที่หนาแน่น แต่อย่างไรก็ตาม การจะดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต ควรจะเพิ่มเติมกลยุทธ์แบบ “แก้ไขปรับปรุง” นั่นคือแก้ไขปัญหาภายในพร้อมไปกับตั้งรับปัญหาภายนอกให้รัดกุม เพราะจากการวิเคราะห์พบว่า ร้านค้าตั้งง่วนสงยังมีจุดอ่อนบางส่วน และมีอุปสรรคพอสมควร โดยแม้ร้านตั้งง่วนสงมีจุดแข็ง คือ 1) มีความใกล้ชิดกับผู้ซื้อหรือมีลูกค้าประจำ 2) มีอิสระในการปรับเปลี่ยน/ตัดสินใจเนื่องจากผู้ประกอบการกิจการขายเอง 3) มีทำเลที่ตั้งที่ดีมาก แต่ก็มีจุดอ่อนเช่นกันคือ 1) ขาดการบริหารจัดการสินค้า 3) ขาดการสนับสนุนการขาย โดยแม้ว่าร้านโซ่ห่วยมีโอกาส คือ 1) อยู่ในทำเลที่มีประชากรหนาแน่น แต่ก็พบว่าในอนาคตจะมีอุปสรรค เช่น 1) จะมีการแข่งขันมากขึ้น 2) ลูกค้าไม่ยอมสืบทอดกิจการต่อ 3) ผู้บริโภคจะยิ่งคุ้นชินกับความสะดวกและความทันสมัยในอนาคต

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่องค์กร พบว่า ร้านค้าตั้งง่วนสงมีกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยใช้กลยุทธ์คงตัว มีกลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ไม่ได้มีการแยกหน้าที่เป็นหน่วยงานย่อยๆ เนื่องจากผู้ประกอบการดำเนินการค้าขายเองโดยใช้กลยุทธ์การตลาด (5 Ps) คือ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) ที่เน้นให้มีความหลากหลายของสินค้า 2) มีราคาสินค้าที่ชัดเจน มีราคาขายปลีก ขายส่ง 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย มีการกำหนดเวลาเปิดปิดชัดเจน เน้นกำหนดเวลาที่เหมาะสมกับการเข้าถึงบริการของลูกค้า 4) มีการส่งเสริมการตลาดเป็นบางครั้ง 5) บุคลากรเป็นผู้ประกอบการดำเนินการขายด้วยตนเองทำให้สามารถขายสินค้าโดยอิสระ และมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่าย

บรรณานุกรม

- ฐิติพร จาตุรวงศ์. เจาะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Inside Modern Trade). กรุงเทพมหานคร: นำอักษร
การพิมพ์, 2551
- สัจญ์ตรา จดจา. เมษายน 2552. แนวโน้มธุรกิจค้าปลีกไทย. เข้าถึงได้จาก: [http://www.oknation.net
/blog/print.php?id=429265](http://www.oknation.net/blog/print.php?id=429265)
- ธิดิภพ ชยธวัช. รู้หลักการค้าปลีกหลีกเลี่ยงความล้มเหลว. กรุงเทพมหานคร: ซี.พี.บุ๊ก สแตนดาร์ด,
2547.
- รศ.ดร.สุจินดา เจียมศรีพงษ์. ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย): ปัญหาและทางแก้ไข: วารสาร
วิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 เดือน ตุลาคม 2553 – มีนาคม
2554. มหาวิทยาลัยนเรศวร
- วิจิตร อัสนี. การศึกษาปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อพัฒนาศักยภาพและ
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งร้านมณเฑียรพาณิชย์.
กรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 2553



ภาคผนวก