

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

อภิชา นิเวศน์^{1*} จันทนา แสนสุข² วัลลภภรณ์ เล้าสกุล³ และสุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ⁴

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ, ¹สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี
สารสนเทศ, ¹สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ, ¹สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและ
เทคโนโลยีสารสนเทศ
nart-ap@outlook.co.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์(1)เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม(2)เพื่อศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยการศึกษาวิจัยใช้วิธีแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวน 12 ราย ได้แก่ หัวรอ หอรัตนไชย ประตูลอย ท่าवासกรี กะมัง คลองสวนพลู เกาะเรียน หันตรา บ้านเกาะ บางปะอิน คานหาม บ้านสร้าง จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่าจุดแข็งของ ได้แก่ ร้านค้าอยู่ในทำเลที่ดีใกล้แหล่งชุมชนและผู้บริโภคผู้ประกอบการเป็นผู้บริหารงานด้วยตัวเองผู้ประกอบการเน้นการบริการที่เป็นกันเองสามารถจดจำลูกค้าดี แม้ว่าจะไม่มีการบันทึกข้อมูลลูกค้าก็ตาม จุดอ่อน ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีบริเวณพื้นที่ร้านที่จำกัดคับแคบไม่กว้างขวาง ไม่มีบริเวณที่จอดรถ สินค้าและการบริการไม่มีความหลากหลาย ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่ โอกาสของธุรกิจ ความนิยมของลูกค้าที่มีต่อที่มีราคาถูก ข้อจำกัดจากทัศนคติของผู้บริโภคร้านค้าปลีกนิยมใช้บริการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น ปัญหาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา คือ ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาต่ำ ไม่ทำการโฆษณาและการส่งเสริมการขายได้ต่อเนื่องตลอดปี สินค้าไม่มีความหลากหลายและไม่มีศูนย์บริการที่ครบวงจร เงินทุนหมุนเวียนน้อย ต้นทุนการดำเนินงานสูง ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่ ความช่วยเหลือจากทางภาครัฐค่อนข้างช้า ซึ่งผลกระทบคือ ยอดขายลดลง และเงินทุนหมุนเวียน

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา มีข้อค้นพบดังนี้ ผู้ประกอบการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่มด้วยกัน จากการศึกษาวิธีการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มที่ 1 ปรับเปลี่ยนพัฒนาร้านค้าปลีกของตนให้ดียิ่งขึ้น มีความทันสมัยขึ้นด้วยการปรับแต่งหน้าร้านจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ จัดวางสินค้าให้เป็นจุดเด่นและสะดุดตา มีป้ายบอกราคาอย่างชัดเจน มีการสาธิตสินค้าใหม่ ๆ จัดหาสินค้าที่ถูกใจสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จัดหาสินค้าที่ทันสมัยเสมอด้วยแนวความคิดรักสุขภาพลูกค้าเก่าเพิ่มและเสริมลูกค้าใหม่ใช้กลยุทธ์ เน้นการบริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ลดสินค้าคงคลัง ควบคุมและลดค่าใช้จ่ายและกลุ่มที่ บริการที่ดีเป็นกันเองใกล้ชิดกับลูกค้า สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็ก กลุ่มที่ 2 มีความต้องการขยายธุรกิจของตนเป็นร้านส่งขนาดใหญ่เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการค้าและการเงิน โดยดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อมุ่งความเป็นร้านค้าส่งที่มีลูกค้าประจำ กลุ่มที่ 3 มีความคิดว่าอยู่ในสภาพอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ ไม่คิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร รอวันที่จะปิดตัวเองใช้กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอยตัว ใช้วิธีควบคุมทางการเงิน ลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยออกไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว , ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม, ความได้เปรียบในการแข่งขัน

The Adaptation Strategies to Strengthen the Competitive Advantages of Traditional Retail Businesses in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Municipal Area

Apichaya Niwes^{1*} Jonatan Sansook² Wallpoporn Laosakul³ and Sutaphat Chanprasert⁴

¹ Major Management Business Administration Technology Rajamangala University of Technology
Suvarnabhumi Corresponding author

¹Major Management Business Administration Technology Rajamangala University of Technology
Suvarnabhumi

¹Major Management Business Administration Technology Rajamangala University of Technology
Suvarnabhumi

¹Major Management Business Administration Technology Rajamangala University of Technology
Suvarnabhumi

*nart-ap@outlook.co.th

Abstract

The research on the adaptation strategies to strengthen the competitive advantages of traditional retail business in Phra Nakhon Sri Ayutthaya municipal area has objectives to (1) study the problems and impacts of the implementation of modern retail businesses on traditional retail businesses and (2) study the strategic adjustment of traditional retail businesses in the Ayutthaya municipal area through qualitative research with in-depth interview from 12 traditional retail entrepreneurs namely Hua-raw, Hor-ratanachai, Tha Wasukri, Kramang, Klong Suanplu, Koh Riang, Huntr, Ban Koh, Bang Pra-in, Khan Ham and Bang Srang. From SWOT analysis, it was found that the strengths of the shops are in a good locations which are close to the community and consumers, entrepreneurs are self-management, operators focus on friendly service that can remember customers well even if no customer data records. The weaknesses of the traditional retail stores are limited retail space, no parking area, products and services are not diverse, entrepreneurs lack understanding in modern management, no good business opportunity, the popularity of customers towards the cheap product and the limitations from consumer attitudes that prefer to use modern retail stores. The problem of traditional retail store entrepreneurs In Phra Nakhon Si Ayutthaya municipal area is that the inability to implement a low price strategy, advertise and promote the business throughout the year, the lack of products diversity and comprehensive service center, small working capital, high operating costs, entrepreneurs lack understanding in modern management., the insufficient support from the government which resulted in the impact in lower sales and capital.

The adaptation strategies to strengthen the competitive advantages of traditional retail business in Phra Nakhon Sri Ayutthaya municipal area found that the entrepreneurs can be divided into 3 large groups together. From the study of the interview method, it was found that: Group 1 needs to

improve and develop their own retail stores to be more modern by customizing the shop, organizing the products into categories, placing products to be prominent and eye-catching, having the evident price tag and new product demonstrations, providing products that are pleasing to satisfy customers, procuring products that are always up-to-date with the concept of retaining old customers and adding new customers using strategy, focusing on good service ,building good relationships with customers, reducing inventory, controlling and reducing costs, providing good service groups, being friendly to customers and dividing some products into small units; Group 2 needs to expand their business from traditional retailers into a large wholesale store to strengthen trade and financial stability by implementing offensive strategies, emphasizing the expansion of investment for the growth of business to be a wholesale store that has regular customers as a traditional retailer and Group 3 had an idea that they will be in this condition indefinitely, without any improvement or change, they will wait for the day to close the stores by using defensive or withdraw strategy of financial control and reduce verbosity costs.

Keywords: Adaptation Strategies, Traditional retail businesses, competitive advantages

1. บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือโชห่วยซึ่งมีแนวโน้มลดลงอันเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรงจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการลงทุนจากชาวต่างชาติที่เพิ่มมากขึ้นและมุ่งขยายสาขาให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด จากความสามารถของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นั้นได้มีการบริหารจัดการจัดการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งได้นำเอากลยุทธ์ทางการตลาดมาปรับใช้เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อได้เพิ่มสูงมากขึ้นจึงได้มุ่งหาทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของตนได้โดยตรงโดยเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกใกล้บ้านที่มีมาตรฐานในการบริการที่มีความหลากหลายและคุ้มค่ากับเงินได้ตลอดเวลา ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มุ่งปรับตัวเพื่อการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นจนทำให้มีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่กับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมความต้องการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายจากการดำเนินงานและครองส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งร้านค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในพื้นที่เขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยร้านค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้ออย่าง มินิบิ๊กซี มีจำนวน 4 แห่ง (บิ๊กซี,2559: ออนไลน์) เทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรส มีจำนวน 29 แห่ง (เทสโก้โลตัส ,2559: ออนไลน์) เซเว่นอีเลฟเว่น จำนวน 62 แห่ง (สำนักงานเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา,2559) แฟมมีลี 6 แห่ง (สำนักงานเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา,2559) ร้อยแปดซ้อป จำนวน 2 แห่ง(ร้อยแปดซ้อป ,2559: ออนไลน์)

จากปัญหาของการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมทำให้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาปัญหาและการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งนำกลยุทธ์ที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีศักยภาพและดำรงอยู่ได้ในตลาดค้าปลีกได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบ ต่าง ๆ ที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

2.2 เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเทศบาลพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. ขอบเขตของโครงการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยามีทั้งหมด 9 ตำบลได้แก่ หัวรอ หอรัตนไชย ประตูลอย ท่าवासกรี กะมัง คลองสวนพลู เกาะเรียน หันตรา บ้านเกาะ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยาแบ่งออกเป็น 9 ตำบลได้แก่ หัวรอ หอรัตนไชย ประตูลอย ร้าน ท่าवासกรี กะมัง คลองสวนพลู ร้าน เกาะเรียน หันตรา บ้านเกาะ (สำนักงานพระนครศรีอยุธยา,2559)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการพิจารณา และเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความสมัครใจและยินดีให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)จนกว่า ข้อมูลจะอิ่มตัว ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นเจ้าของกิจการจำนวน 12 ราย โดยแบ่งเป็น ตำบลหัวรอจำนวน 2 ร้าน หอรัตนไชยจำนวน 2 ร้าน ประตูลอย จำนวน 1 ร้าน ท่าवासกรีจำนวน 2 ร้าน กะมังจำนวน 1 ร้าน คลองสวนพลูจำนวน 1 ร้าน เกาะเรียนจำนวน 1 ร้าน หันตรา จำนวน 1 ร้าน บ้านเกาะ จำนวน 1 ร้าน

4. ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นเจ้าของกิจการจำนวน 12 ราย ไม่มีการจ้างพนักงานขายจะขายด้วยตัวเองทั้งสิ้นและผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีถึง 9 ราย จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี 2 รายและอื่นๆเป็นระดับปริญญาโท1ราย จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้าที่มีอายุในการทำธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มากที่สุดอยู่พบว่า อยู่ที่ 5-10 ปี มีจำนวน 5 ราย ส่วนที่ดำเนินธุรกิจ อยู่ระหว่าง 11-20 ปี มีจำนวน 2 ราย และในส่วนที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 1 ราย และต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 4 รายจากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะมีชื่อร้านจำนวน 7 ราย ที่มีชื่อร้านเป็นของตนเอง ส่วนอีกจำนวน 5 ราย ไม่มีชื่อร้านจากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ส่วนใหญ่ไม่มีการปรับปรุงร้านใหม่ เนื่องจากร้านมีความคงที่อยู่แล้วและมีการปรับปรุงร้านที่มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว จำนวน 8 ราย รองลงมา ได้มีการเพิ่มสินค้าให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นจำนวน 4 ราย จะมีขนาดพื้นที่ร้านไม่เกิน 1-2 คูหา มีป้ายแสดงชื่อร้านค้าจำนวน 7 ราย และไม่มีป้ายแสดงชื่อร้านจำนวน 5 รายลักษณะของการตกแต่งหน้าร้านเรียบง่าย ชั้นวางสินค้าเน้นความคงทน และใช้ประโยชน์ใช้สอยที่สะดวกและสวยงาม ตู้โชว์สินค้าจะเป็นของเดิมที่ใช้อยู่แล้วและเป็นตู้โชว์จากผู้ผลิตสินค้าและผู้ขายส่ง (Supplier) ไม่มีหลักในการจัดวางสินค้า ส่วนใหญ่เน้นการจัดวางตามความสะดวกและความเคยชินของเจ้าของร้านมีการแบ่งประเภทของสินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ในหมวดเดียวกัน ลูกค้านำไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าได้เอง ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า ส่วนใหญ่ได้นำตู้แช่เครื่องดื่มที่เป็นสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจสินค้าที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นของใช้ในชีวิตประจำวัน อาหาร เครื่องดื่ม น้ำดื่ม น้ำแข็ง เนื้อสัตว์ ผักสด ขนมคบเคี้ยว บุหรี่ สุรา อุปกรณ์เครื่องเขียน เช่น ปากกา ยางลบ สมุด และสินค้าที่เป็นในลักษณะของสินค้าหัตถกรรม และบางรายเป็นทั้งร้านขายปลีก และขายส่ง

4.1 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) Analysis

จุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมคือ โดยส่วนใหญ่มีการบริการที่ดีต่อลูกค้า มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เน้นการบริการที่เป็นกันเอง สามารถจดจำลูกค้าได้ การตั้งราคาสินค้าไม่สูงมากนัก ไม่เอาไรต์เอาเปรียบลูกค้า สินค้าบางอย่าง มีความแตกต่างจากร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ เช่น สินค้าหัตถกรรม เป็นต้น**จุดอ่อน (Weakness)** ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมคือ พื้นที่ของร้านค้าปลีก มีบริเวณที่จำกัดไม่กว้างขวางและคับแคบ ไม่มีบริเวณที่จอดรถ สินค้าไม่มีความหลากหลาย ล้าสมัย ไม่มีการส่งเสริมการขาย โปรโมชัน ลด แลก แจก แถม ในการซื้อแต่ละครั้งไม่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การจัดวางสินค้าไม่มีความสะดวก ชื่อร้านไม่เป็นที่รู้จัก เวลาปิดบริการเร็วกว่าร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ และธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีเงินทุนค่อนข้างจำกัด **โอกาส (Opportunity)** ของ

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมคือ ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ที่มีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมาก ทำเลติดถนน มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ เกิดลูกค้าประจำและมีความจงรักภักดีกับร้านค้า อีกทั้งในแหล่งพื้นที่ที่ไม่มีธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มีคู่แข่ง จึงเกิดโอกาสที่มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มมากขึ้น **อุปสรรค (Threat)** ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมคือ ธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่ ได้ขยายสาขาเพิ่มมากขึ้นและรวดเร็ว ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มีเพิ่มมากขึ้นและมีต้นทุนสูงในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่ใช้วิธีการส่งเสริมการขาย โปรโมชั่น สม่่าเสมอเน้นการบริการที่เน้นความสะดวกสบายต่อลูกค้า การบริการครบวงจร และพฤติกรรมของผู้บริโภค

4.2 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

จากการใช้เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์เมทริกซ์TOWS (TOWS Matrix) พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้กลยุทธ์ปรับตัว ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลยุทธ์ TOWS (TOWS Matrix)ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้เลือกใช้ปรับตัว

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
ให้บริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า จัดจำหน่ายเกี่ยวกับลูกค้าได้ดี ซื้อสินค้าจากร้านค้าส่งในท้องถิ่นรักษาสินค้าคงคลังปริมาณที่น้อย ทำให้มีสินค้าใหม่และทันสมัย สังเกตความต้องการของลูกค้าเพื่อแสวงหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตั้งราคาและคุณภาพ พยายามรักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่	จัดหาสินค้าขนาดเล็กและกลางที่มีราคาถูก ให้บริการที่ดี จัดซื้อสินค้าครั้งละน้อยแต่บ่อยครั้ง ซื้อสินค้าจากร้านค้าส่ง ควบคุมและลดค่าใช้จ่าย
ใช้กลยุทธ์การให้บริการที่รักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่จัดเรียงสินค้าใหม่ นำเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ มาใช้ในการดำเนินงาน	รวมกลุ่มผู้ค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตพื้นที่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการต่อรองการซื้อสินค้านำเทคโนโลยีสมัยใหม่แบบต่างๆ มาให้เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้แช่เครื่องดื่ม ตู้ไอศกรีม เพื่อให้เกิดความทันสมัยเทียบเคียงกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่คล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากเป็นผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งในตัวเองด้วย นอกจากนั้นมีปัญหาต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังไม่สามารถทำให้ธุรกิจแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดังนี้

5.1 การตลาด

5.1.1 ลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการต้องสามารถระบุลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ว่าเป็นใครควรปรับตัวโดยการเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่อยู่ให้ละแวกใกล้เคียง เมื่อทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วผู้ประกอบการควรสังเกตและจัดหาบันทึกข้อมูลลูกค้าในเรื่องพฤติกรรม การซื้อสินค้าที่ซื้อ จำนวนเงินในแต่ละครั้ง ความถี่ในการซื้อ เมื่อได้ข้อมูลจึงสามารถนำมากำหนดและเลือกสินค้าได้

การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ พงศา นวมครุฑ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการค้าปลีกของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีผลต่อการซื้อของผู้บริโภค พบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การมีสินค้าตรงตามต้องการ มีสินค้าหลายประเภท การมีสินค้าที่มีคุณภาพ ใหม่ สด สะอาด การคิดเงินถูกต้อง การมีสินค้าจำหน่ายหลายขนาด รูปแบบ รุ่น มีบริการศูนย์อาหาร มีสินค้าตามโอกาสและเทศกาลจำหน่ายและการสามารถตรวจสอบราคาสินค้าได้จากเครื่องตรวจสอบราคา ปัจจัยด้านราคาผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับสำคัญมาก ได้แก่ การมีป้ายราคาที่เห็นได้ชัดเจน มีการลดราคาสินค้าตามเทศกาลและโอกาส การจำหน่ายสินค้ายกแพ็คซึ่งมีราคาต่อหน่วยถูกลงอีก การมีสินค้าราคาพิเศษลับเปลี่ยนมาจำหน่าย ด้านช่องทางจัด

จำหน่าย ให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การมีรถเข็นและตะกร้าไว้ให้บริการ การจัดร้านสะอาด ไม่มีกลิ่นเหม็นและสิ่งสกปรก การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เลือกซื้อได้สะดวก พื้นที่ภายในร้านกว้าง การมีป้ายแสดงตำแหน่งวางสินค้าชัดเจน การวางผังภายในร้านให้มีทางเดินกว้าง การสัญจรในร้านสะดวก การมีที่จอดรถในที่ร่ม เพียงพอ ปลอดภัยและไม่เสียค่าบริการ มีป้ายชื่อหรือสัญลักษณ์ของร้านขนาดใหญ่ สังเกตเห็นได้ง่าย เวลาเปิด ปิดบริการ ด้านการส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การแจกแผ่นพับรายการสินค้าราคาพิเศษ การโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ และการจัดแสดงสินค้า ณ จุดจำหน่าย

5.1.2 สินค้าและการจัดเรียงสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการได้ดำเนินการอยู่เป็น การจัดเรียงสินค้าตามแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งเป็นที่ดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับทุกร้านค้า และลักษณะลูกค้าแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันจึงควรจัดเรียงดังนี้ **สินค้าขายดี** สินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนสูง ควรจัดวางไว้บริเวณที่ลูกค้าสามารถสังเกตเห็นได้สะดวก เลือกซื้อได้ง่าย **สินค้าที่ส่งเสริมการขาย** สินค้าที่จัดรายการจากบริษัทผู้จำหน่าย ควรจัดวางให้เห็นเด่นชัด และควรทำป้ายแสดงให้ผู้บริโภคทราบด้วย **สินค้าใหม่ที่กำลังอยู่ในช่วงแนะนำและมีการโฆษณาอยู่ในปัจจุบัน** จัดวางไว้ให้เห็นชัดเจนทำป้ายแสดงว่า “สินค้าใหม่”

ในการจัดเรียงสินค้าควร ควรทำชั้นวางต่างระดับสำหรับวางสินค้าขายดี สินค้าส่งเสริมการขาย และสินค้าใหม่ บริเวณตรงกลางของร้านค้าบริเวณด้านข้างรอบ ๆ ร้านค้า ให้จัดทำชั้นเหล็กฉากหรือประยุกต์ใช้ของเดิม จัดวางเรียงเป็นรูปเกือกม้าหรือตัว U) สำหรับจัดเรียงสินค้าทั่ว ๆ ไปโดยจัดให้เป็นหมวดหมู่ ติดป้ายแสดงกลุ่มสินค้าและควรเว้นทางเดินไว้สำหรับผู้บริโภคให้เดินเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก

การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ปฤษฎางค์ ปันกองงาม (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรม วิธีการดำเนินชีวิตและทัศนคติที่เปลี่ยนไป นิยมใช้บริการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างความเร็วและความแปลกใหม่ในการให้บริการ และพบว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสินค้าและบริการไม่หลากหลาย รูปแบบการตกแต่งร้านไม่ทันสมัย ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวก เงินทุนน้อยไม่สามารถขยายหรือปรับปรุงร้านได้ ผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาต่ำและไม่สามารถส่งเสริมการขาย ด้านการโฆษณา ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการสร้างระบบงาน การศึกษานี้พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ไวยวิทย์ นรพัลล (2546) ได้ศึกษา เรื่องการดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีขนาด 1 คูหา ไม่มีที่จอดรถมีระยะเวลาดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่ไม่กำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ภายในร้านมีขนมคบเคี้ยวเป็นสินค้าหลัก รองลงมาคือ ของใช้ส่วนตัวอาหารแห้ง เครื่องปรุงรส เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และไม่มีแอลกอฮอล์ การตั้งราคาสินค้าตั้งตามราคาผู้ผลิตกำหนดไม่ทราบว่ามีกำไรแน่นอนเท่าไร ไม่มีการส่งเสริมการขายแหล่งซื้อสินค้าเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น แม็คโคร จะซื้อสินค้าสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

5.1.3. ราคา ควรติดป้ายแสดงราคาสินค้าทุกชนิดด้วย หรืออาจจะใช้วิธีเขียนราคาสินค้าไว้ได้ชั้นวางสินค้านั้น ผู้ประกอบการควรรวมกลุ่มกันกำหนดราคากลางของสินค้า เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันจะเปรียบเทียบราคาสินค้า และเคยชินกับการซื้อสินค้าตามราคาที่ติดแสดงไว้โดยไม่ต่อรองราคาสินค้า

5.1.4. ท่าเลที่ตั้งและการตกแต่งร้าน เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นร้านค้าที่เปิดดำเนินการมานานแล้วมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน แต่มีปัญหาคือ ร้านค้าไม่สะดวกสำหรับผู้บริโภคชาวต่างชาติ ดังนั้นมี ร้านค้าสามารถตกแต่งบริเวณหน้าร้านให้สะดวกตา เช่น การใช้ป้ายผ้าที่มีสีสันสดใสปักแสดงอยู่หน้าร้าน (ไม่ควรใช้ป้ายชนิดแขวน เพราะจะบังหน้าร้าน)

5.1.5. การส่งเสริมการขาย สามารถทำได้ง่าย เช่น เปิดรับสมาชิกและบันทึกยอดสั่งซื้อ(จะทำให้ทราบข้อมูลลูกค้าและข้อมูลทางการตลาด) เมื่อครบกำหนดช่วงเวลาให้มีของแจก แถม การจัดรายการแลกซื้อสินค้า หรือ ส่งคูปองชิงโชค ก็สามารถทำได้ง่าย ๆ

5.2 เงินทุน

เนื่องจากร้านค้ามียอดขายลดลงทำให้เงินทุนหมุนเวียนลดลงจึงขาดแคลนเงินทุนที่จะนำมาใช้ปรับปรุงร้านค้าและลงทุนสั่งซื้อสินค้ามาขายในร้าน แต่ในปัจจุบันรัฐบาลได้มีโครงการ โขห่วยช่วยชาติ “ร้านค้าถูกใจ” ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมีเงินทุนหมุนเวียนในร้านเพิ่มมากขึ้น จากต้นทุนของราคาสินค้าที่ถูกลงจากการเข้าร่วมโครงการ

5.3 การจัดซื้อและบริหารคงคลังสินค้า

ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม ควรมีการรวมกลุ่มร้านค้าที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงกันเพื่อจัดซื้อสินค้าร่วมกันเป็นการสร้างปริมาณการซื้อจำนวนมาก โดยไม่คำนึงว่า จะเป็นคู่แข่งกัน แต่ให้คิดว่าเป็นเพื่อนคู่ค้ากัน และควรมีมติระวางในการบริหารคงคลังสินค้าให้มีการหมุนเวียนมากที่สุด ถ้ามีการหมุนเวียนมากจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

5.4 การจัดการ

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรสร้างพันธมิตร กับผู้ประกอบการอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในย่านนั้นๆ เข้ามาขายร่วมกันทำให้มีความหลากหลาย ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่จัดโดยภาครัฐ เช่น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการ ทราบวิธีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย วิธีการออกแบบร้าน การจัดวางสินค้าและการบรรจุหีบห่อให้ตรงกับความต้องการและความสะดวกของลูกค้า การต้อนรับ การบริการและการจัดการบริหาร เพื่อดึงดูดใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการการเจรจาต่อรองสินค้า ระบบการทำบัญชีที่ทันสมัย รวมทั้งวิธีการขอสินเชื่อ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ช่วยลดความเสียหายเปรียบด้านการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ในการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครหรือยูธยา มีข้อค้นพบดังนี้ ผู้ประกอบการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม **กลุ่มที่ 1** มีความต้องการปรับเปลี่ยนพัฒนาร้านค้าปลีกของตนให้ดียิ่งขึ้น มีความทันสมัยขึ้นด้วยการปรับแต่งหน้าร้านจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ จัดวางสินค้าให้เป็นจุดเด่นและสะดุดตา มีป้ายบอกราคาอย่างชัดเจน มีการสาธิตสินค้าใหม่ ๆ จัดหาสินค้าที่ถูกใจสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จัดหาสินค้าที่ทันสมัยเสมอด้วยแนวความคิดรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มและเสริมลูกค้าใหม่ใช้กลยุทธ์ (WO) โดยการปรับตัวจัดหาสินค้าที่มีราคาพอเหมาะ เน้นการบริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ซื้อสินค้าครั้งละไม่มาก เพื่อไม่ให้สินค้าคงคลังมาก ควบคุมและลดค่าใช้จ่ายและ**กลุ่มที่ 1** ยังใช้กลยุทธ์ (ST) มาใช้ในการบริหารและบริการที่ดี เป็นกันเอง ใกล้ชิดกับลูกค้า สินค้าบางรายการสามารถแบ่งขายเป็นหน่วยเล็ก ๆ ได้ ปรับปรุงภาพลักษณ์โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบต่าง ๆ มาใช้ดำเนินงาน เช่นเครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ตู้แช่สินค้า เครื่องต้ม ตู้ไอศกรีม เครื่องปรับอากาศ ให้ผู้บริโภคสามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้เอง เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป **กลุ่มที่ 2** มีความต้องการขยายธุรกิจของตนจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มาเป็นร้านส่งขนาดใหญ่เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการค้าและการเงิน โดยดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก (SO) มุ่งหมายขยายการลงทุนมุ่งการเจริญเติบโต เป็นร้านค้าส่งที่มีลูกค้าประจำเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม **กลุ่มที่ 3** มีความคิดว่าอยู่ในสภาพอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ ไม่คิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร รอวันที่จะปิดตัวเองใช้กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว (WT) ใช้วิธีควบคุมทางการเงิน ลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยออกไปซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ อภิขยา นิเวศน์.(2555). ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ ค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร

เอกสารอ้างอิง
กรมการค้าภายใน. มูลค่าธุรกิจค้าปลีก, อัตราการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีก 2559. [ออนไลน์]

กระทรวงพาณิชย์.เข้าถึงได้ จาก <http://www.siaminfobiz.com>.

กฤษณ์ ทักษุหา(2557)ได้วิจัยเรื่องความสำเร็จของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตกรุงเทพมหานคร

ฉันทัส เพียรธรรมและคณะ.(2552) บทความวิจัย เรื่องการปรับตัวของร้านโชห่วย

ภายใต้กระแสการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่

- ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์.(2546). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : หจก.น้ำกั้งการพิมพ์.
- ฐิติมา ไชยะกุล.(2548). หลักการจัดการการผลิตเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ณัฐพล วิลารักษ์.(2553). ศึกษาเรื่อง มาตรการทางกฎหมายควบคุมอาคารและกฎหมายผังเมืองเพื่อ การจัดระเบียบในด้านโครงสร้างของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง
- ธีรวัสส์ ประเทืองไพศรี.(2549). ศึกษาเรื่อง พัฒนาการทางพื้นที่การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ และศักยภาพการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
- ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต.(2559).จำนวนสาขา ท็อปส์ เดลี่ ในเขตตอนเมือง. กรุงเทพฯ : [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.tops.co.th/en/index.html>.
- เทสโก้โลตัส.(2559).จำนวนสาขา เทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรส ในเขตตอนเมือง. กรุงเทพฯ : [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.tescolotus.net/th/index.html>.
- ธีรชัย ช่างปลิว. (2553). ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ของประชาชนในเขตตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่[ระบบออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2559. จาก <http://www.businessacumen.co.th>
- ธีรวุฒิ เอกะกุล.(2552). การวิจัยปฏิบัติการ. (พิมพ์ ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- นภาพร ณ เชียงใหม่.(2548).การบัญชีเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทพัฒนาวิชาการ.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช.(2546). การจัดการสมัยใหม่. (พิมพ์ ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ปฤษฎางค์ ปันกองงาม (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง
- พงศา นวมครุฑ. (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการค้าปลีกของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในจังหวัด เชียงใหม่
- พิบูลย์ ทีปะปาล.(2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์
- ภาณุ ลิ้มมานนท์.(2550). กลยุทธ์การบริหารการค้าปลีก. กรุงเทพฯ :
- ภาณุ เชาว์ปรีชา.(2552). การจัดการสภาพคล่อง. [ระบบออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2560. จาก <http://www.businessacumen.co.th/2009/05/>
- ภาวณี กาญจนภา.(2554). การบริหารส่วนประสมการค้าปลีกและการจัดการเชิงกลยุทธ์ การตลาดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม. มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- ไววิทย์ พรพัลลภ.(2546). ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานและปัญหาของค้าปลีกขนาดเล็กใน อำเภอเมือง:จังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์.(2554). ศึกษาเรื่อง ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) : ปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่ออนาคตการค้าปลีกที่ยั่งยืน. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อภิขยา นิเวศน์.(2555). ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร
- Kotler Philip; & Gary Armstrong. 2001. "Principles of Marketing". 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- W.G. Cochran. 1953. "Sampling Techniques". New York: Wiley