

การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็ก
และขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่



เอกกมล ด้านไพบูลย์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
กรกฎาคม 2558

การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง
ในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่



การค้นคว้าแบบอิสระนี้เสนอต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กรกฎาคม 2558

การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง
ในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

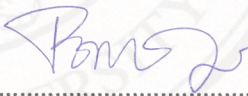
เอกกมล คำนไพบูลย์


การค้นคว้าแบบอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต


คณะกรรมการสอบ


คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.วรัชยา แจ็งกระจ่าง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.โรจนา ชรรณจินดา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.โรจนา ชรรณจินดา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เชมกร ไชยประสิทธิ์)

6 กรกฎาคม 2558

© ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กิตติกรรมประกาศ

การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร. วิทยา แจ่มกระจ่าง ประธานกรรมการที่ปรึกษาการค้ำคว้าแบบอิสระ และอาจารย์ ดร. โรจนา ชรรณจินดา กรรมการที่ปรึกษาการค้ำคว้าแบบอิสระ ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนชี้แนะแนวทางอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้ำคว้า จนทำให้การค้ำคว้าแบบอิสระนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี ซึ่งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ คณะจารย์ในโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกท่าน ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ อบรมสั่งสอน ให้วิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ในด้านต่างๆ จนสามารถนำมาใช้ในการค้ำคว้าแบบอิสระนี้

ขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร ที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงานต่างๆ ในการศึกษาค้ำคว้าแบบอิสระนี้

ขอบพระคุณผู้ให้คำสัมภาษณ์ทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ตอบคำถามที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

เอกกมล ด่านไพบูลย์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หัวข้อการค้นคว้าแบบอิสระ การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิม ขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

ผู้เขียน นางสาวเอกกมล ด่านไพบลูย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. วรวิทย์ แจ่มกระจ่าง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
อาจารย์ ดร. โรจนา ธรรมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

การศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูน จำนวน 10 ร้าน โดยแบ่งเป็นร้านค้าขนาดกลางจำนวน 5 ร้านและร้านค้าขนาดเล็กจำนวน 5 ร้าน ใช้เครื่องมือในการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview โดยมีกรอบคำถามภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูลแบบอ้างอิงทฤษฎี เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) การแสดงข้อมูล (Data display) และการหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification)

ผลการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนมีการปรับตัวในการแข่งขันภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) คือ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญเป็นเรื่องของการบริการ ความรวดเร็ว พยายามสร้างความเป็นกันเอง จัดหาและจำหน่ายสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy เลือกรับพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างจุดเด่น และสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ บางร้านค้าร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อยอดขายของร้าน กำหนดสินค้าที่จำหน่ายและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกร้านมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรเน้นการให้บริการลูกค้า ด้านโครงสร้าง (Structure) ส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานทั้งหมดผู้เดียว (Sole Proprietorship) ร้านค้าบางส่วนมีการแบ่งแยกแผนกและพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้แม้จะไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน ด้านระบบ (Systems) ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่จำเป็นมาช่วย ด้านทักษะ (Skills) ทักษะที่ร้านค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการ พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี โดยพนักงานจะได้รับการอบรมผ่านการสอนจากเจ้าของกิจการหรือพนักงานคนอื่นๆ หรือผ่านการซึมซับรูปแบบพฤติกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การบริการ ด้านบุคลากร (Staff) ร้านค้าบางส่วนจะรับพนักงานรายวันเพิ่มเติมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ด้านรูปแบบ (Style) ร้านค้าส่วนใหญ่มีระบบบริหารแบบครอบครัว การสั่งงานจะมาจากเจ้าของกิจการเป็นหลัก ร้านค้าบางส่วนพนักงานมีอำนาจตัดสินใจเองส่วนหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ห้วงสัมภาษณ์ร้านค้า ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้แข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ได้ คือ กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ กลยุทธ์แบบ Niche Market โดยการหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและจับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการนี้ โดยเฉพาะ เช่น เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น (Niche Product) หรือเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าที่ต่างจากลูกค้าทั่วไป เช่น กลุ่มลูกค้าขายส่งหรือลูกค้าที่นำสินค้าไปขายต่อ หรือกลุ่มลูกค้าช่างที่ต้องการความรวดเร็วในการรับสินค้าและต้องการเครดิตในการซื้อสินค้าเพื่อนำสินค้าไปใช้ก่อนและชำระเงินภายหลังโดยให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ (Niche Customer) และการแสดงการเคลื่อนไหวเชิงรับ โดยหาช่องทางอื่นที่จะสามารถดำเนินกลยุทธ์อื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติม และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า

Independent Study Title Competitive Adaptation of Small-and-Medium-Sized, Traditional Construction Material Retailers in Lamphun Against Modern Trade Counterparts

Author Ms. Ekkamon Danpaiboon

Degree Master of Business Administration

Advisory Committee Dr. Warattaya Jangkajang Advisor
Dr. Rojana Thammajinda Co-advisor

ABSTRACT

This independent study aimed to explore customer satisfaction towards marketing mix of Aukharaphan Phanit. Questionnaires were used as the tool to collect data. Data obtained were analyzed by the descriptive statistics, including frequency, percentage, and means.

The findings presented that most respondents were female in the age of 15-18 years old and earned monthly income at lower than 5,000 Baht. Their education background was undergraduate level. Presently they were students. Products that they purchased were A4 paper, cover paper, lined paper, and bond paper. In each purchase, the estimated expense for stationaries was 100-300 Baht. They learned about the Aukharaphan Phanit from friends, relatives, and acquaintance. They rarely took services from the studied store on uncertain day during 9.01-11.00 hrs. Person who owned authority in purchasing stationaries was the respondents themselves. Reason of purchasing stationaries from the Aukharaphan Phanit was product varieties.

According to the study, the respondents satisfied with the overall marketing mix of Aukharaphan Phanit at high level. Their satisfaction was respectively given to the marketing mix factors namely place, price, product, and promotion in descending order, with the details as follows.

In an overview, the respondents satisfied with the product factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was to have all products as needed and the last satisfaction was the beauty of product and its package.

In an overview, the respondents satisfied with the price factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was the variable product pricing: high, medium, and low product prices and the last satisfaction was the negotiable price for large order.

In an overview, the respondents satisfied with the place factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was the location where was easy to find and the last satisfaction was the ease and convenience to make a contact via phone.

In an overview, the respondents satisfied with the promotion factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was the staff, who was knowledgeable on a certain type of product and could introduce products to customers and the last satisfaction was the attractive events on special festival such as back-to-school season.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่ 1	
บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย	27
ขอบเขตการศึกษา	27
วิธีการศึกษา	27
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	28
การวิเคราะห์ข้อมูล	29
สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูล	29
บทที่ 4	
ผลการศึกษา	30
บทที่ 5	
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ	54
สรุปผลการศึกษา	54
อภิปรายผล	61
ข้อค้นพบจากการศึกษา	66
ข้อเสนอแนะ	69
บรรณานุกรม	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก. กรอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	77
ภาคผนวก ข. รายการถอดเทป	79
ประวัติผู้เขียน	97



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบจักรกลและโครงสร้างองค์กรแบบ สิ่งมีชีวิต	9
ตารางที่ 2	ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง	11
ตารางที่ 3	กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 4 แบบของ Porter	18
ตารางที่ 4	รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	31
ตารางที่ 5	ค่านิยมร่วมของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	35
ตารางที่ 6	กลยุทธ์ของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	38
ตารางที่ 7	โครงสร้างของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	41
ตารางที่ 8	ระบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	43
ตารางที่ 9	ทักษะของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	46
ตารางที่ 10	บุคลลากรของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	49
ตารางที่ 11	รูปแบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	51
ตารางที่ 12	แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบ ดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า	55
ตารางที่ 13	การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาด เล็กและขนาดกลางต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่	67

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

จังหวัดลำพูนเป็นจังหวัดที่อยู่ทางภาคเหนือตอนบน ปัจจุบันมีจำนวนประชากร 404,693 คน มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดเชียงใหม่และลำปาง ห่างจากจังหวัดเชียงใหม่เพียง 22 ก.ม. นอกเหนือจากเกษตรกรรมที่เป็นอาชีพหลักของจังหวัดแล้ว ปี 2553 จังหวัดลำพูนมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด 923 โรงงาน เงินลงทุน 86,430 ล้านบาท การจ้างงานกว่า 68,652 คน มูลค่าการส่งออก (ข้อมูล ปี 2552) 41,730 ล้านบาท โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองลำพูนมากที่สุด แม้ลำพูนจะเป็นจังหวัดที่มีขนาดเล็กที่สุดของภาคเหนือ (คิดเป็นร้อยละ 4.85 ของพื้นที่ภาคเหนือตอนบน) แต่ก็มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางความเจริญของภาคเหนือตอนบนร่วมกับจังหวัดเชียงใหม่ (ข้อมูลจังหวัดลำพูน, 2555: ออนไลน์)

สืบเนื่องจากการเป็นเขตอุตสาหกรรมทำให้จังหวัดลำพูนที่มีการลงทุนในโรงงาน ร้านค้าและการจ้างงาน และมีประชากรเข้ามาอาศัยในเขตอำเภอเมืองลำพูนจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการก่อสร้างโรงงานและที่พักอาศัยเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับจำนวนประชากรที่ย้ายเข้ามา นอกจากนี้ เนื่องจากอาณาเขตที่ติดกับจังหวัดเชียงใหม่และใช้ระยะเวลาเดินทางไม่นานแต่มีค่าครองชีพที่ถูกกว่า ทำให้ผู้ที่มองหาที่อยู่อาศัยแห่งใหม่ในภาคเหนือบางส่วนเลือกมาอยู่ในจังหวัดลำพูนเช่นกัน จากการขยายตัวตามความต้องการที่อยู่อาศัยส่งผลให้เกิดร้านค้าวัสดุก่อสร้างจำนวนมาก เฉพาะในอำเภอเมืองลำพูน มีจำนวนร้านค้าถึง 34 ร้าน เป็นร้านค้าขนาดกลาง 5 ร้านซึ่งจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือทั้งค้าปลีกและค้าส่ง หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 6-10 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างประมาณ 30-100 คน และเป็นร้านขนาดเล็ก 29 ร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ประกอบธุรกิจแบบครอบครัว หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 1-5 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างไม่เกิน 30 คน (สำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำพูน, 2555: ออนไลน์, Yellow Pages, 2556: ออนไลน์.) ไม่นานมานี้ ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) บางรายถึงเห็นการเติบโตที่เพิ่มขึ้นได้ขยายกิจการให้มาลงทุนในเขตจังหวัดลำพูน

ปัจจุบันร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่ได้ดำเนินการก่อสร้างและเปิดให้บริการในเขตอำเภอเมืองลำพูนแล้ว คือ บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างพบว่า การเข้ามาของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่เพิ่งเปิดทำการได้ไม่นานมีผลกระทบต่อยอดขายและจำนวนลูกค้าลดลงไม่ต่ำกว่า 10% โดยเฉพาะในส่วนของสินค้าปลีกย่อย [วิโรจน์ พรหมพฤกษ์ (สัมภาษณ์) 27 พฤศจิกายน 2555] อีกทั้งลูกค้ายังนิยมการเปรียบเทียบราคาสินค้าจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่เพื่อต่อรองราคากับร้านค้า นอกจากนี้จากการไปสำรวจร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่พบว่าราคาสินค้าหลายชนิดมีราคาต่ำกว่าที่ผู้ประกอบการจำหน่ายในร้านของตนและมีจำนวนสินค้าแต่ละประเภทให้เลือกมากกว่า สินค้าบางส่วนนำเข้ามาจากประเทศจีนโดยตรง อีกทั้งยังมีสินค้าหลายรายการที่ไม่มีจำหน่ายที่ร้านของผู้ประกอบการ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ กระเป๋าเดินทาง เป็นต้น และมีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การจับฉลากชิงรางวัล เป็นต้น ตัวดึงดูดลูกค้า นอกจากนี้ระยะเวลาทำการของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่เปิดนานกว่าและไม่มีวันหยุดประจำสัปดาห์ก็สร้างความได้เปรียบเหนือร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีระยะเวลาทำการสั้นกว่าและมีวันหยุด [วรวรรณ คุโณประพันธ์ (สัมภาษณ์) 13 มีนาคม 2556] ทำให้ผู้ประกอบการค้าขายวัสดุก่อสร้างที่มีแต่เดิม โดยเฉพาะร้านขนาดเล็กและขนาดกลางต้องหาวิธีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงนี้ ทั้งจากร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีอยู่แต่เดิมและการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหญ่ที่มีศักยภาพและเงินทุนเข้มแข็งกว่า

ดังนั้น เพื่อให้สามารถทราบแนวทางการปรับตัวในการแข่งขันของร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็กต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ เพื่อหาแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวที่มาจากมุมมองของผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้สามารถตั้งรับการคุกคามของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ที่เหนือกว่าตนเองได้ และสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน
2. สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนสามารถแข่งขันได้

นิยามศัพท์

การปรับตัวเพื่อการแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาเพื่อรับมือกับสถานะการแข่งขันในทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายในที่เกิดจากกิจการเองหรือปัญหาภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยการปรับปรุง พัฒนา หรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน

ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็ก (Small Traditional Trade) หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ประกอบธุรกิจแบบครอบครัว หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 1-5 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างไม่เกิน 20 คน

ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง (Medium Traditional Trade) หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือทั้งค้าปลีกและค้าส่ง หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 6-10 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างประมาณ 20-100 คน

ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีกและค้าส่ง ขนาดพื้นที่ประมาณ 20 ไร่ขึ้นไป หรือมีจำนวนลูกจ้างตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป หรือขยายกิจการแบบสาขา หรือจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทมหาชน มีการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายคราวละจำนวนมาก มีอำนาจต่อรองสูง มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ แบ่งแยกประเภทของสินค้าอย่างชัดเจน มีโปรแกรมการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ หาประเด็นร่วมเกี่ยวกับแนวทางในการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) (Steven ten Have and Wouter ten Have, 2003: 138-141) แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานตัวแปรทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ให้การจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแทนการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับตัวแปรอื่นๆ ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ในปัจจุบันได้มีการนำกรอบแนวคิดของแมคคินซีมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในตัวแปรทั้ง 7 อย่างไร ตัวแปรในกรอบแนวคิดของแมคคินซี คือ

1. ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ค่านิยมหลัก บรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันและความคาดหวังขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเหตุผลสำคัญของการคงอยู่ของบริษัท และกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดค่านิยมร่วม เช่น

ภารกิจขององค์กรคืออะไร

วิสัยทัศน์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุภารกิจคืออะไร

อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริงขององค์กร

คุณค่าขององค์กรแสดงออกในชีวิตประจำวันอย่างไร

อะไรคือคุณค่าที่เป็นรากฐานขององค์กร

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง เป้าหมายและวิธีการ ไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการวางแผนเพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งของกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ มี เป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไรและควรจะเป็นอะไร ใครเป็นผู้รับบริการ คำถามที่สำคัญสำหรับการ กำหนดกลยุทธ์ เช่น

องค์กรต้องการใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลใด

องค์กรมีแผนจะใช้ทรัพยากรและความสามารถอย่างไรเพื่อให้เกิดผลที่คาดหวัง

องค์กรนี้แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร

องค์กรจะแข่งขันอย่างไร

องค์กรนี้ปรับตัวให้เข้ากับตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

3. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของ ผู้บริหาร การบางโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม หรือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความ รับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ถ้าองค์กรไม่มีความยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสประสบความสำเร็จก็น้อยลง คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดโครงสร้างองค์กร เช่น

องค์กรนี้มีการวางระบบโครงสร้างอย่างไร

ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ)

พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกลยุทธ์อย่างไร

อำนาจการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างไร มาจากอำนาจจากส่วนกลาง, สามารถตัดสินใจ
เองได้, มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ, หรือใช้วิธีการอื่นๆ

4. ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็น
ระบบที่สอดคล้องประสานกันทุกระดับ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็น
ระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ
เป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การ
จัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน
(Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
(Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)
 ฯลฯ คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดระบบขององค์กร เช่น

อะไรคือธุรกิจหลักและระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร

ระบบที่ใช้จะควบคุมอะไรและควบคุมจุดไหนขององค์กร

การติดตามการดำเนินงานและการพัฒนาทำได้อย่างไร

อะไรคือกฎเกณฑ์ภายในและการดำเนินงานที่ใช้เพื่อรักษาแนวทางการปฏิบัติขององค์กร

5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่เห็นเด่นชัด ความเชี่ยวชาญในการผลิต การ
ขาย การให้บริการ สามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)
เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่
รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล และทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes
and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่
ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดทักษะที่จำเป็น
ต่อองค์กร เช่น

ทักษะใดที่จำเป็นต่อการนำส่งสินค้าและ/หรือบริการที่เป็นหัวใจสำคัญ ทักษะเหล่านั้นมีอยู่
อย่างเพียงพอและใช้การได้หรือไม่

มีความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างทักษะของบุคลากรหรือไม่

องค์กรเป็นที่รู้จักด้วยเรื่องที่ทำได้ดีเรื่องใด

พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่

ทักษะเหล่านั้นได้รับการดูแล ประเมินและพัฒนาอย่างไร

6. บุคลากร (Staff) หมายถึง พนักงานในองค์กร รวมถึงการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การประสบความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เพื่อรองรับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามกลยุทธ์องค์กรซึ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ส่งผลให้ผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดบุคลากรองค์กร เช่น

องค์กรมีขนาดเท่าใด

องค์กรต้องการพนักงานแบบใด

มีความแตกต่างระหว่างความสามารถหรือทรัพยากรที่ต้องการหรือไม่

มีแผนการอะไรเพื่อจัดการกับความต้องการบุคลากรที่เกิดขึ้นบ้าง

7. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ รูปแบบลักษณะนิสัยการบริหารและความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรยังมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดรูปแบบองค์กร เช่น

รูปแบบการจัดการ/ภาวะผู้นำเป็นอย่างไร มีรูปแบบการจัดการอย่างไร

พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อการจัดการ/ภาวะผู้นำอย่างไร

พนักงานทำงานกันอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายเป็นอย่างดี

มีการแบ่งทีมทำงานอย่างจริงจังหรือเป็นกลุ่มแคในนาม

พฤติกรรม ภารกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดของแมคคินซีเป็นรายการสำหรับตรวจสอบ วิเคราะห์และนิยามตัวแปรหรือมิติขององค์กรที่สำคัญที่สุด สามารถนำไปใช้เป็นการประเมินค่าความอยู่รอดของแผนกลยุทธ์ตามความสามารถขององค์กรในการทำตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร ตัวแปรทั้ง 7 สอดคล้องประสานกันหรือไม่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (Small and Medium Enterprises: SMEs)

การวิจัยธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งรวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรบุคคล ระบบการดำเนินงานและการจัดการ และโครงสร้างองค์กร (Beijerse, 2000)

โครงสร้างการจัดการและความเป็นเจ้าของ เจ้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการด้วยมักเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ของบริษัท ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนจะมีความยืดหยุ่นในการทำงานแต่หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจนนัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบมีจำกัด พนักงานไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากนัก มีการสื่อสารในองค์กรรวดเร็ว โครงสร้างแบบนี้ทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในองค์กรสูง

ระบบการดำเนินงานและการจัดการ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีการวางแผน ระบบควบคุม กฎระเบียบ และการจัดการอย่างง่าย ๆ มักไม่ค่อยมีการทำงานที่เป็นระบบมาตรฐาน การดำเนินงานไม่ซับซ้อน ตื่นไหวและสามารถปรับเปลี่ยนได้ในหลายสถานการณ์ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักมีวิสัยทัศน์แคบและสนใจแต่การจัดการมากกว่าการดำเนินตามกลยุทธ์ และมักจะถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์มากกว่าการจัดการองค์ความรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Desouza & Awazu, 2006)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมักทำอะไรได้หลายๆ อย่าง มีการจัดการพัฒนาบุคลากรเมื่อมีความต้องการตำแหน่งเฉพาะทางในองค์กร การประเมินผลการทำงานไม่มีระบบเป็นมาตรฐาน (Huin, 2004)

วัฒนธรรมองค์กรและความประพฤติ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นทางการ มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความคิดและความเชื่อของเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจจัดการในตัวเองจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ และเกิดการแพร่ความรู้ที่ได้ในหมู่ผู้พนักงานง่ายขึ้น (Islam & Kulkarni, 2009)

แนวคิดโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) และโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เพื่อหาโอกาสทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Daft, 2002, Jones, 2001)

ตารางที่ 1 ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบจักรกลและโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต

ลักษณะ	โครงสร้างแบบจักรกล	โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต
อำนาจในการตัดสินใจ	รวมศูนย์กลาง	กระจายอำนาจ
กลไกการทำงาน	มีมาตรฐาน	ปรับให้เข้ากัน
โครงสร้างลำดับชั้น	โครงสร้างองค์กรแบบแบน	โครงสร้างองค์กรแบบสูง
พฤติกรรมพนักงาน	มีอำนาจการตัดสินใจน้อย พฤติกรรมที่เหมาะสม คือ มีความระมัดระวัง เชื่อฟังผู้มีอำนาจเหนือกว่า และยึดถือสิ่งปฏิบัติที่สืบทอดกันมา	มีอิสระที่จะเลือกหรือควบคุมกิจกรรม พฤติกรรมที่เหมาะสม คือ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออกและกล้าเสี่ยง
ความรู้ของพนักงานตามหน้าที่	มีหน้าที่ที่ถูกระบุ กำหนด พนักงานคนหนึ่งทำงานหนึ่งอย่างและรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร	มีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ ไม่มีการกำหนดหน้าที่แบบตายตัว พนักงานทำงานหลายอย่าง และสามารถเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อหน้าที่ใหม่ได้
สถานการณ์ทางธุรกิจ	คงที่ สามารถคาดการณ์ได้	ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลง

การจัดการของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs Management)

ขนาดของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทที่มีขนาดเล็กสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ได้น้อยกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ (Ha-Brookshire, 2009) เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กมักมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนและทรัพยากรซึ่งทำให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางไม่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ได้ (Verhees & Meulenber, 2004) นอกจากนี้การจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กทำให้เกิดการวางแผนและการประเมินงบการเงินผิดพลาด และเกิดความไม่ต่อเนื่องของการวางแผนทางบุคคลากร (Freel, 2005 Nooteboom, 1994) การขาดแคลนช่างผู้มีทักษะในธุรกิจขนาดเล็กทำให้การจัดการภายในไม่ดีเท่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กไม่สามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้ (Freel, 2000) สาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางล้มเหลว คือ การไม่มีแผนธุรกิจระยะยาวหรือไม่มีการคิดแบบกลยุทธ์

(Hodgetts & Kuratko, 2001) และการขาดแคลนทักษะการจัดการของผู้จัดการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (Analoui, 1993, 2000)

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะนิสัย เช่น มีความกระตือรือร้นสูง ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รู้จักยืดหยุ่น ชอบความเสี่ยง มีความเป็นผู้นำ วางแผนและการจัดการเก่ง รู้จักใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่มี มีความรู้เชิงเทคนิค ทำงานหนัก เริ่มงานด้วยตนเอง และมีความรู้ด้านการเงินส่วนบุคคล (Analoui & Karami, 2003) ตารางต่อไปนี้จะแสดงข้อดีและข้อเสียของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

ข้อดี	ข้อเสีย
มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวได้เร็ว (Chisnall, 1987)	ความก้าวหน้าทางอาชีพหรือรางวัลตอบแทนมีน้อย (Analoui & Karami, 2003)
การคิดค้นนวัตกรรมได้จากโครงสร้างการจัดการที่ยืดหยุ่นเนื่องจากความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด (Vossen, 1998)	ความสามารถในการจัดหาเงินทุนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนมีน้อย (Analoui & Karami, 2003)
	เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการเป็นศูนย์กลางการจัดการ (Smallbone & Wyr, 1994)
	ขาดแคลนเวลา ทรัพยากร เทคโนโลยีหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อค้นคว้าและพัฒนาแนวคิดธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ๆ (Jones & Craven, 2001)
	เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการไม่มีความรู้ด้านการจัดการ (Marshall, Alderman, Wong, & Thwaites, 1995)
	มีความลำบากในการจัดหาและจัดการทางการเงินที่จำเป็นและเพียงพอ (Jones & Tilley, 2003)
	มีข้อมูลจำกัดทำให้ต้องพึ่งพาองค์กรภายนอก (Analoui & Karami, 2003)
	ไม่สามารถดำเนินการตามระดับเทคโนโลยีที่เหมาะสมได้เสมอ (Bell, Scott, & Kingham, 1994)

โครงสร้างองค์กรของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs and Structure)

โครงสร้างขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง องค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนมีการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Laforet & Tann, 2006) ในองค์กรขนาดเล็ก พนักงานหนึ่งคนจะปฏิบัติงานมากกว่าหนึ่งอย่าง เช่น ผู้จัดการบริษัทอาจมีหน้าที่ต้องจัดการบัญชีบริษัท ส่วน

พนักงานคนอื่นๆ ต้องเป็นทั้งฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ คนคิดเงินและคนส่งของ ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการองค์กรก็เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม (Analoui & Karami, 2003) องค์กรที่มีจุดแข็งที่การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนและมีการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารที่สั้นเพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ได้ทุกระดับ (Beijerse, 2000) ตามแนวคิดที่ว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนจะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแทนการรอรับคำสั่งจากเบื้องบน โครงสร้างองค์กรแบบแบนสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านการกระจายอำนาจ โดยการมอบหน้าที่รับผิดชอบแก่พนักงานระดับล่างและตัดขั้นตอนการจัดการที่ไม่จำเป็นออก ทำให้พนักงานที่มีส่วนร่วมได้รับฟังข้อคิดเห็นและผลตอบรับทั่วถึงทุกคนอย่างรวดเร็ว (Jones, 2001)

การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการในองค์กรขนาดเล็กมีความเป็นกันเองและรวดเร็ว เนื่องจากมีการพบเจอและพูดคุยเรื่องงานอยู่เป็นประจำ นอกจากนี้ พนักงานยังถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่หลายอย่าง ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง คือ ธุรกิจและการตอบสนองต่อตลาดและความคาดหวังของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Gilmore, Carson, & Grant, 2001) นอกจากนี้ โครงสร้างของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีลักษณะแบบแบนไม่เป็นทางการและมีการรวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลางเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องขั้นตอนการดำเนินการที่ไม่จำเป็นเมื่อต้องมีการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ (Hale & Cragg, 1996)

วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs and Culture)

เนื่องด้วยวัฒนธรรมองค์กรสามารถบ่งบอกถึงการดำเนินงานของบริษัทได้ จากการศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Denison & Mishra, 1995) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันทางธุรกิจ

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรขนาดเล็กมักเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและทางหน้าที่การงานระหว่างทีมงานและองค์กร (Choueke & Armstrong, 2000) วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร

จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่คู่แข่งคนอื่นๆ ไม่สามารถเลียนแบบได้ สืบเนื่องจากความเชื่อและลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการเอง (Schell, 1996)

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน องค์กรต้องปฏิบัติตามเงื่อนไข 3 ประการ 1. วัฒนธรรมองค์กรต้องมีคุณค่าที่ทำให้บริษัทสามารถประพฤติปฏิบัติตามเพื่อรักษาฐานะทางการเงินของบริษัทไว้ 2. วัฒนธรรมองค์กรต้องมีเอกลักษณ์ มีลักษณะที่ไม่เหมือนวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรอื่นๆ 3. วัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องเลียนแบบได้ยาก เพราะหากวัฒนธรรมองค์กรถูกเลียนแบบได้ง่ายจะไม่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนอีกต่อไป (Barney & Clark, 2007)

ระบบของธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลาง (SMEs and Systems)

ในองค์กรขนาดเล็ก แต่ละแผนกจะมีขนาดเล็กและพนักงานแต่ละคนรู้หน้าที่ของตนและปรับการทำงานให้เข้ากับพนักงานคนอื่นๆ อย่างไม่เป็นทางการ (Jaatinen & Lavikka, 2007) การปรับตัวให้เข้ากันในการทำงานเกิดจากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานด้วยตนเอง

การดูแลควบคุมโดยตรงจะเกิดความจำเป็นเมื่อมีพนักงานมากกว่าห้าหรือหกคนและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการไม่สามารถทำให้การทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จได้ และจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน เมื่อขนาดขององค์กรและหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น กลไกที่ช่วยในการทำงานร่วมกันอีกอย่างหนึ่งคือกฎระเบียบ โดยเฉพาะเมื่อความเชี่ยวชาญขององค์กรและการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนมากขึ้นจนต้องกำหนดทักษะที่ใช้ในการทำงานให้เป็นมาตรฐาน และจำเป็นต้องมีการอบรมทักษะที่ใช้โดยเฉพาะ

นอกจากนี้ ผู้จัดการควรเข้าใจถึงความสำคัญของการประเมินผลการทำงานซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรได้รับรางวัลตอบแทนความพยายาม ความเสียสละและผลงานโดยรวมที่ได้ทำให้บริษัท ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานที่มีความสามารถได้รับผลตอบแทนและพนักงานที่ไม่มีผลงานต้องปรับปรุงทักษะและความรู้ในการทำงาน (Mondy, Noe, & Premeaus, 2002) อย่างไรก็ตาม จะพบได้บ่อยครั้งว่าเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักจะขาดทักษะที่จำเป็นในการประเมินผลการทำงานและอาจเห็นว่าการประเมินการทำงานแบบเป็นทางการเป็นการเสียเวลาการทำงาน (Macmahon & Murphy, 1999) และการประเมินผลงานในกิจการขนาดเล็กมักเป็นไปแบบเรื่อยๆ ไม่เป็นทางการเนื่องจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการจะจัดการควบคุมการทำงานทุกอย่าง (Mintzerg, Quinn, & Voyer, 1995) การประเมินการทำงานอาจจัดได้ว่าเป็นการพูดคุยแบบเป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ซึ่งอาจเป็นการ

สอบถามความคิดเห็นเป็นรายปีหรือรายครึ่งปีที่จะตรวจสอบและสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนตรงส่วนไหน หรือมีทักษะใดที่เห็นควรต้องส่งเสริมหรือปรับปรุง ซึ่งอาจประเมินผ่านหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ผ่านผลการดำเนินงาน หรือผ่านความคิดเห็นของบุคคลอื่น

การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขัน (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2549, 88-94, 99-101 อ้างอิงจาก Michael E Porter)

การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่บริษัทได้ดำเนินการ ไปนั้นขึ้นกับปฏิกริยาและลักษณะการตอบโต้ของกลุ่มคู่แข่งด้วยแน่นอน ทำให้บริษัททั้งหลายต้องดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยความระมัดระวังและต้องเข้าใจในพื้นฐานของอุตสาหกรรมและคู่แข่งตลอดเวลา หากบริษัทหนึ่งให้ความสำคัญต่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโดยรวมแทนที่จะเห็นแก่ผลประโยชน์ระยะสั้นของตนฝ่ายเดียวแล้ว ปัญหาของปฏิกริยาการตอบโต้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นก็จะมีน้อยลงไปเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมที่มีบริษัทซึ่งสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตนและมักเป็นผู้ริเริ่มก่อให้เกิดปัญหาของการแข่งขันและจะเป็นผู้ที่ทำการตอบโต้การดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งรายอื่นๆ อย่างรุนแรง

จากการผูกพันเชิงกลยุทธ์ของบริษัทต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมและความจำเป็นที่บริษัทจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการทำสงครามธุรกิจโดยไม่จำเป็น ซึ่งประกอบทั้งกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ

การเคลื่อนไหวเชิงรุกในการแข่งขัน ใช้กำลังทรัพย์และกำลังความสามารถที่เหนือกว่าบังคับให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มคู่แข่งต้องเบี่ยงเบนไปตามแนวทางที่ต้องการ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการแข่งขันต่อสู้อย่างยืดเยื้อและตอบโต้จนคู่แข่งต้องพ่ายแพ้หรือเลิกไปในที่สุด เหมาะกับบริษัทที่มีอำนาจและกำลังที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน แต่มีจุดอ่อนที่บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์นี้ต้องแน่ใจว่าสามารถยืนหยัดความเป็นผู้ยิ่งใหญ่และเหนือกว่าได้ตลอดเวลาการแข่งขัน ในด้านหนึ่ง กลยุทธ์เชิงรุกจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรอย่างมากทั้งสองฝ่าย

วิธีการที่ดีกว่าอาจกระทำโดยการวิเคราะห์คู่แข่งทั้งด้านจุดอ่อนและจุดเด่นเพื่อให้มองเห็นโอกาสที่จะมุ่งโจมตีจุดอ่อนของกลุ่มคู่แข่งและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากตัดสินใจผิดพลาดทางการรุก หรือเคลื่อนไหวในการแข่งขันเชิงรุกที่มีลักษณะของการหลอกล่อเพื่อชักจูงคู่แข่งให้คู่แข่งเดินหลงกลมาติดกับซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท หัวใจของกลยุทธ์ประเภทนี้อยู่ที่

การทำให้คู่แข่งขันไม่ดำเนินตามกลยุทธ์ที่ฝ่ายนั้นวางไว้และอยู่ที่การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อคู่แข่งรายสำคัญทุกรายจากการเคลื่อนไหวตามแผนที่จะทำให้คู่แข่งหลงกลลวงหน้ารวมถึงประเมินแรงกดดันที่จะเกิดกับคู่แข่งหากคู่แข่งต้องยอมสูญเสียประโยชน์จากการร่วมมือกันเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คู่แข่งจะได้จากการดำเนินกลยุทธ์ของตนเอง การประเมินนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะต้องรู้ความรู้สึกนึกคิดของคู่แข่งแต่ละราย

อีกแนวทางหนึ่งสำหรับการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกคือ การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งขันจะไม่ดำเนินกลยุทธ์ตาม ยุทธวิธีนี้จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจคู่แข่งขัน เป้าหมายและฐานคติของคู่แข่งขันอย่างถ่องแท้เพื่อหาวิธีการดำเนินกลยุทธ์ที่จะไม่กระตุ้นให้คู่แข่งขันตอบโต้ใดๆ วิธีการที่จะให้ได้ผลที่สุดได้แก่ การเคลื่อนไหวอย่างเงียบๆ นุ่มนวลและไม่มีลักษณะที่ข่มขู่ อันจะทำให้คู่แข่งขันไม่หันมาตอบโต้และคิดว่าไม่มีความจำเป็นใดๆ ที่จะต้องตอบโต้

การเคลื่อนไหวเชิงรุกในลักษณะของการประนีประนอมและร่วมมือกับคู่แข่ง ได้แก่ การเคลื่อนไหวที่ไม่แสดงออกถึงการข่มขู่หรือแสดงออกถึงเจตนาที่เป็นอันตรายต่อคู่แข่งขัน หลังจากพิจารณาแง่มุมต่างๆ ของการวิเคราะห์คู่แข่งขันแล้วอาจสามารถหาช่องทางที่จะดำเนินกลยุทธ์เพื่อเพิ่มกำไรหรือส่วนแบ่งการตลาดได้โดยไม่กระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของคู่แข่งรายสำคัญ มีแนวทางกว้างๆ คือ

การทำตามแผนที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัทและของคู่แข่งขันไปพร้อมๆ กัน แม้ว่าคู่แข่งขันจะไม่ได้ดำเนินกลยุทธ์ใดที่ตอบสนองการดำเนินกลยุทธ์ของเรา ซึ่งเป็นการเคลื่อนไหวที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะคู่แข่งขันจะมีความพึงพอใจในสถานะทั่วไปของตนเองและไม่มีความรู้สึกถึงความคุกคาม บริษัทที่ริเริ่มกลยุทธ์ก็จะได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์ด้วย แต่ในทางปฏิบัตินั้นบางครั้งจะมีปัญหาได้หากกลยุทธ์ที่ใช้ นั้นผิดพลาดไป ซึ่งจะไม่เพียงทำลายผลประโยชน์ของบริษัทเพียงแห่งเดียวเท่านั้น แต่จะส่งผลกระทบต่อคู่แข่งขันอื่นๆ ด้วย

การทำตามแผนที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัทและของคู่แข่งขัน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าคู่แข่งขันจะต้องดำเนินการบางประการอันเป็นการตอบสนองต่อการเคลื่อนไหวริเริ่มของเราเพียงบางส่วน

การทำตามแผนที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัทเหล่านั้น เนื่องจากคู่แข่งขันจะไม่ดำเนินการตอบสนองใดๆ ต่อกลยุทธ์ที่เราริเริ่ม

โดยทั่วไปแล้ววิธีการทำตามแผนที่แม้ว่าคู่แข่งจะไม่ร่วมมือด้วยแต่ก็ไม่หันมาตอบโต้ อาจทำได้โดย

1. การเดินตามแผนที่คู่แข่งไม่ทันสังเกตเห็น อาทิ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงใดๆ ภายในองค์กร
2. การเดินตามแผนที่คู่แข่งไม่ใส่ใจกับการเคลื่อนไหว เพราะคิดว่าตนเองมีความสนใจในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เรียบร้อยแล้วหรือมีข้อสมมติของอุตสาหกรรมและวิธีการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันพร้อมทุกขั้นตอนโดยไม่เปลี่ยนแปลงอีก
3. การเดินตามแผนที่แม้จะมีผลกระทบต่อคู่แข่งแต่ในสายตาของคู่แข่งแล้วเป็นการเสียหายที่เล็กน้อยหรือไม่มีนัยสำคัญเมื่อวัดด้วยเกณฑ์ของคู่แข่งนั่นเอง (ซึ่งอาจเสียหายมากหากวัดด้วยเกณฑ์ของผู้ภายนอก)

การดำเนินกลยุทธ์ที่จะมีผลในการปรับปรุงฐานะของบริษัททั้งหลายในอุตสาหกรรมนั้นต้องอาศัยความคิดหลักที่ว่า คู่แข่งขันทั้งหลายนั้นเข้าใจและรู้ถึงเจตนาของการเคลื่อนไหวของบริษัทผู้ริเริ่มว่าไม่ได้เป็นการคุกคาม เพราะหากมีคู่แข่งคนใดตีความหมายผิดพลาดแล้ว ผลเสียจะเกิดกับผู้ที่ริเริ่มดำเนินการแน่นอน เพื่อเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงการตีความผิดของคู่แข่ง บริษัทผู้ริเริ่มสมควรที่จะส่งสัญญาณให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเจตนาและแนวการ หรือส่งสัญญาณให้บริษัทผู้นำวงการได้รับรู้ถึงสาเหตุและความจำเป็นรวมทั้งชักจูงให้บริษัทผู้นำในวงการเป็นผู้ริเริ่มดำเนินกลยุทธ์ซึ่งจะมีส่วนช่วยมากในการลดโอกาสที่จะถูกเข้าใจผิดและมีผลดีกว่าจะทำเอง

การเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ กลยุทธ์การตั้งรับมีความสำคัญไม่แพ้กลยุทธ์เชิงรุก หลังจากที่ถูกคู่แข่งทำการวิเคราะห์บริษัทโดยบริษัทหนึ่งที่เป็นเป้าหมายและได้พบว่าบริษัทนั้นมีการตั้งรับและป้องกันไว้เหนียวแน่นแล้ว คู่แข่งขันอาจพิจารณาได้ว่าการรุกโจมตีบริษัทแห่งนี้อาจไม่เป็นที่ดีที่สุดสำหรับตัวเองและอาจเลิกความตั้งใจที่จะดำเนินกลยุทธ์การรุก แต่วิธีการตั้งรับที่ดีที่สุดคือ การที่สามารถป้องกันไม่ให้เกิดสงครามการแข่งขันทุกรูปแบบได้ จุดสำคัญอยู่ที่ว่าต้องทำให้คู่แข่งมีความคิดเสมอว่าเขาจะต้องเผชิญกับการตอบโต้อย่างแน่นอนเมื่อทำการรุกเข้าไป รวมทั้งทำให้เชื่อว่าการตอบโต้ของเราจะจริงจังและเหนียวแน่น ซึ่งมีวิธีการคือ การดำเนินกลยุทธ์ตอบโต้ด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย หากสามารถทำการตอบโต้โดยฉับพลันและแน่นอนทุกครั้งที่ถูกคู่แข่งทำการรุก ความคงเส้นคงวาจะทำให้คู่แข่งตระหนักว่าจะต้องถูกตอบโต้ทุกครั้งไม่ว่าจะทำการรุกเมื่อใด ยิ่งถ้าฝ่ายผู้ตั้งรับสามารถทำการตอบโต้ย้อนกลับสู่ผู้คุกคามอย่างเฉพาเจาะจงโดยไม่กระเทือนต่อคู่แข่งรายอื่นด้วยแล้ว จะยังเป็นการแสดงที่เห็นและมั่นใจได้ว่าการตอบโต้ครั้งต่อไปจะมุ่งไปสู่ผู้รุกรานโดยเฉพาะอย่างแน่นอน

การปฏิเสฐานตั้งมั่นของกลุ่มแข่งขัน ฝ่ายถูกคุกคามอาจดำเนินการตั้งรับในรูปของการไม่ยินยอมให้คู่แข่งดำเนินการใดๆ ได้สะดวกอย่างไม่ยอมถอย ฝ่ายรุกอาจเปลี่ยนใจและถอนตัวจากการรุกได้ วิธีการนี้มักเป็นไปในรูปของการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง การเพิ่มค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการโจมตีสินค้าใหม่ของผู้บุกกรุกในช่วงการทดสอบตลาด การเสนอส่วนลดพิเศษให้ลูกค้า เป็นต้น

Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2549, 29-36)

รูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter ถูกนำมาปรับใช้ในแวดวงธุรกิจอย่างแพร่หลาย องค์กรชั้นนำยึดถือรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter มาเป็นแม่บทในการกำหนดวิธีการแข่งขันของสินค้าและบริการของตนจนประสบความสำเร็จ โดย Porter เสนอกลยุทธ์แบบ “Generic Competitive Strategies” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด ทุกลักษณะ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรธุรกิจหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร ว่าแท้จริงแล้ว วิธีการแข่งขันของสินค้าและบริการต่างๆ มีเพียง 2 วิธีเท่านั้น คือ

1. กลยุทธ์ราคาต่ำ (Lower Cost Strategy) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการออกแบบ ผลิตและวางตลาดสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาคุณค่าที่เหนือกว่าและไม่มีผู้ใดมี (Superior and Unique Value) ในด้านคุณภาพ คุณสมบัติพิเศษ หรือการบริการหลังการขายให้กับลูกค้า

Porter นำเสนอเพิ่มเติมว่า นอกจากการแข่งขันด้วยราคาหรือความแตกต่างแล้ว องค์กรต่างๆ ยังต้องตัดสินใจเลือกตลาดเป้าหมายที่จะเป็นสมรภูมิของสินค้าหรือบริการของตนด้วยว่าจะแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่ (Broad Mass Market) หรือตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) ดังนั้น ก่อนการนำเสนอสินค้าหรือบริการใดๆ สู่ตลาด จะมีคำถามที่องค์กรต้องตอบให้ได้ คือ

1. สินค้าหรือบริการนั้นๆ จะแข่งกับคู่แข่งโดยใช้ราคา (Low Cost) หรือความแตกต่างด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวกับราคา (Differentiation) เช่น คุณภาพหรือการบริการเป็นอาวูธ

2. องค์กรจะเลือกชนกับคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดให้ได้มากที่สุด หรือมุ่งจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) แต่สามารถสร้างผลกำไรที่น่าพอใจให้กับองค์กรได้

คำตอบที่เป็นไปได้มีทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่ การแข่งขันที่ “ราคา” ในตลาดขนาดใหญ่ การแข่งขันที่ “ความแตกต่าง” ในตลาดขนาดใหญ่ การแข่งขันที่ “ราคา” ในตลาดขนาดเล็ก การแข่งขันที่ “ความแตกต่าง” ในตลาดขนาดเล็ก ซึ่งก็คือ กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 4 แบบของ Porter นั่นเอง ซึ่งสามารถเรียกตามลำดับ คือ Cost Leadership, Differentiation, Cost Focus และ Differentiation Focus ซึ่งรายละเอียดสามารถนำเสนอในรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 4 แบบของ Porter

	ราคา (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Target)	Cost Leadership	Differentiation
ตลาดขนาดเล็ก (Narrow Target)	Cost Focus	Differentiation Focus

Cost Leadership หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาของสินค้า/บริการในตลาดขนาดใหญ่

เป็นกลยุทธ์การขายสินค้า/บริการในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่ ในการดำเนินกลยุทธ์นี้ องค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า/บริการ เช่น ความประหยัดทางขนาด (Economies of Scale) ประสิทธิภาพในการใช้กำลังการผลิต (Percentage of Capacity Utilization) ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่ายสินค้า รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาสำหรับการพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ หรือปรับปรุงสินค้า/บริการเดิม อัตราภาษี ราคาเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่ง เป็นต้น องค์กรที่เลือกกลยุทธ์นี้ต้องมุ่งทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ของตนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งลดต้นทุนตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการลดการสูญเสีย ควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างเคร่งครัดและระมัดระวังการใช้จ่าย เรื่องการวิจัยพัฒนา การบริการ ค่าจ้างพนักงาน การโฆษณา ฯลฯ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตั้งราคา

สินค้า/บริการต่ำกว่าคู่แข่ง โดยยังสามารถทำกำไรได้ในระดับที่คนพึงพอใจ และสินค้า/บริการยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบและคุณลักษณะตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดและผลิตขึ้นครั้งละจำนวนมากๆ เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด สอดคล้องกับผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับด้านราคา หรือไม่ใส่ใจความแตกต่างระหว่างสินค้า/บริการของแบรนด์ต่างๆ

Differentiation หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ความแตกต่างของสินค้า/บริการในตลาดขนาดใหญ่

เป็นกลยุทธ์การขายสินค้า/บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่ ความแตกต่างในที่นี้หมายถึง ความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์/บริการที่ดี ความง่ายในการบำรุงรักษา ความคงทน ความง่ายในการใช้งาน อะไหล่ที่หาง่าย ความประหยัดเชื้อเพลิง หรือคุณลักษณะที่ดีกว่า เป็นต้น องค์กรที่เลือกกลยุทธ์นี้จะมุ่งไปที่การผลิตสินค้า/บริการที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่ามีไม่เหมือนกับสินค้า/บริการของผู้ประกอบการรายใดในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้นองค์กรดังกล่าวจึงสามารถตั้งราคาสินค้า/บริการได้ค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้าให้เกิดขึ้นได้ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับเทคโนโลยี การออกแบบหรือการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า คุณลักษณะของสินค้า/บริการ การสร้างเครือข่ายผู้จัดจำหน่ายหรือการบริการลูกค้า ฯลฯ กลยุทธ์นี้ทำให้องค์กรสามารถสร้างกำไรได้สูงกว่าปกติ เนื่องจากความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคช่วยลดความอ่อนไหวในเรื่องราคาลงและทำให้คู่แข่งรายใหม่เกิดขิ้นได้ยาก เนื่องจากคู่แข่งเหล่านั้นจำเป็นต้องสร้างสินค้า/บริการของตนให้เกิดความแตกต่างให้ได้เสียก่อนจึงจะสามารถแข่งขันในตลาดได้

Cost Focus หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาในตลาดขนาดเล็ก

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือในพื้นที่หนึ่งๆ เท่านั้น ด้วยการขายสินค้า/บริการในราคาที่ต่ำ โดยที่ความต้องการของลูกค้าดังกล่าวมักจะถูกผู้ประกอบการอื่นมองข้าม องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องแสวงหาความได้เปรียบด้านต้นทุนในตลาดขนาดเล็กดังกล่าวและต้องมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทั้งหมดไปเพื่อตลาดเป้าหมายเพียงแห่งเดียวเท่านั้น ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

Differentiation Focus หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ความแตกต่างในตลาดขนาดเล็ก

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มผู้บริโภค พื้นที่ หรือกลุ่มสินค้าหนึ่งๆ เท่านั้น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องพยายามค้นหาความต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายดังกล่าวซึ่งผู้ประกอบการอื่นละเลย

ไป ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรในทำนองเดียวกับกลยุทธ์ Cost Focus

ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Niche Market: The Way to Success of SMEs (ฉัตรชัย อินทสังข์, 2554, 42-49)

ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็ได้ ตลาดรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการที่มีศักยภาพของผู้บริโภคส่วนหนึ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือมีความต้องการเกิดขึ้นมาใหม่ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมตลาดแบบ Niche มุ่งเน้น ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการคือ

1. ต้องเป็นกลุ่มลูกค้าที่สามารถเข้าถึงได้
2. ต้องขายตัวเร็วพอ มีกำลังซื้อในปริมาณที่ธุรกิจจะอยู่รอดและเติบโตได้
3. ส่วนแบ่งตลาดนี้ต้องไม่ถูกรอบครองไปแล้วโดยผู้ขายรายใดรายหนึ่ง

ลักษณะของ Niche Market

1. ตลาดมีกลุ่มผู้บริโภคจำนวนไม่มากนัก โดยผู้บริโภคกลุ่มนี้สินค้าประเภทอุปโภคบริโภคที่มีอยู่ทั่วไปในท้องตลาดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มนี้ได้ โดยกลุ่มนี้จะพยายามแสวงหาสินค้าบริการที่สามารถนำไปใช้ได้ตรงความต้องการ

2. เป็นกลุ่มตลาดที่ผู้บริโภคมีเงินอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และมีอำนาจในการซื้อ ลักษณะกลุ่มนี้มีความเต็มใจที่จะซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ แม้จะต้องจ่ายในราคาที่สูงกว่าปกติ

3. เป็นกลุ่มที่ผู้นำทางการตลาดจะมองข้ามเนื่องจากเป็นกลุ่มตลาดที่มีขนาดเล็กสำหรับผู้นำทางการตลาดซึ่งไม่คุ้มกับการลงทุนด้านต่างๆ เมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับกลับมาแต่ในทางตรงกันข้ามกลุ่มนี้ยิ่งใหญ่เพียงพอที่จะทำกำไรได้มากสำหรับธุรกิจ SMEs

4. แนวโน้มของกลุ่มนี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในตลาดอนาคต เช่น นโยบายของภาครัฐณรงค์ให้ประชาชนหันมาดูแลสุขภาพตนเองมากขึ้นย่อมส่งผลให้กลุ่มอาหาร - เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นตามความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น หรือวิวัฒนาการทางการแพทย์เจริญก้าวหน้าขึ้นโอกาสผู้สูงอายุก็เพิ่มขึ้นดังนั้นสินค้าสำหรับผู้สูงอายุจึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะมียอดขายเพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างรวดเร็ว

5. สินค้าและบริการกลุ่มนี้ต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากสินค้าที่มีอยู่ทั่วไปตามท้องตลาด ลักษณะสินค้าต้องโดดเด่นเหมาะกับกลุ่มนี้โดยเฉพาะเช่น งาน Handmade งานศิลปะ เป็นต้น

6. การสื่อสารทางการตลาดสำหรับกลุ่มนี้มีลักษณะการใช้สื่อวงแคบ ใช้งบประมาณค่อนข้างต่ำแต่ได้รับผลตอบแทนที่สูง เนื่องจากกลุ่มลูกค้า Niche มีขนาดเล็กอยู่ในวงจำกัด เพราะฉะนั้นการเลือกรับสื่อจึงเฉพาะเจาะจงกับสื่อบางประเภทเท่านั้น

ความสัมพันธ์ของส่วนประสมการตลาดกับ Niche Market

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การคิดค้น ประดิษฐ์ สร้างความแปลกแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) เพื่อได้ตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือเฉพาะกลุ่มให้ได้ตามทัศนคติ ความเชื่อเกี่ยวกับลูกค้าว่ามีความต้องการที่แตกต่างกันไป

2. ราคา (Price) การกำหนดราคาสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม ต้องศึกษาถึงศักยภาพของกลุ่มว่ามีกำลัง มีอำนาจในการซื้ออย่างน้อยเพียงใด หรือเป็นการกำหนดราคาตามคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคที่สามารถยอมรับได้ในการซื้อผลิตภัณฑ์ชิ้นๆ หนึ่ง เช่น การกำหนดราคาที่สูงอย่างเดียวสำหรับกลุ่มที่มีฐานะและรายได้สูง

3. การจัดจำหน่าย (Place) การจัดจำหน่าย คือ การเลือกช่องทางใดช่องทางหนึ่งที่ธุรกิจมีความเชี่ยวชาญชำนาญ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงลักษณะ โครงสร้างของคนกลางว่า แต่ละกลุ่มจะเข้าถึงได้อย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักการตลาดที่จะต้องเจาะจง เลือกคนกลางที่เราสามารถตอบสนอง อำนวยความสะดวกหรือให้บริการได้อย่างเต็มที่

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ วิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ธุรกิจต้องการนำเสนอในทุกๆด้าน โดยเฉพาะการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ โดยใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในแง่การรับรู้ การเข้าถึงสร้างความทรงจำ และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เพื่อให้เกิดการตอบสนอง

กลยุทธ์ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market strategy) มีดังนี้

1. มุ่งไปที่ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche market) เช่น ร้านขายสินค้าสำหรับแม่และเด็ก ร้านขายสินค้าสำหรับคนอ้วนและตัวใหญ่เท่านั้น ร้านหญิงล้วน ร้านชายล้วน ร้านขายสินค้าสำหรับคนตัวเล็กเท่านั้น

2. มุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าพิเศษ (Special group of end users) เช่น ร้านขายสินค้าสำหรับคนพิการ ร้านขายสินค้าให้นักเรียน ร้านลูกเสือ

3. มุ่งเฉพาะผลิตภัณฑ์ (Niche by product) เป็นการขายสินค้าประเภทเดียว ไม่ขายอย่างอื่นเลย เช่น ร้านขายผ้าลูกไม้สีขาวล้วนๆ ร้านขายลูกกวาดสีส้มรสขิง ร้านขายอมยิ้ม ร้านขายเทปเพลง ร้านขายรองเท้า ร้านขายข้าวสาร ฯลฯ

4. มุ่งที่การขายสินค้าราคาเดียว (Niche by price) เป็นร้านที่ขายสินค้าในราคาใดราคาหนึ่งเพียงราคาเดียว เช่น ขายสินค้าราคาถูกล้วนๆ ขายสินค้าราคาสูงล้วนๆ หรือ 99 บาททั้งร้าน

5. มุ่งที่เฉพาะขั้นตอนการผลิต (Niche by process) เป็นการทำให้เพียงบางขั้นตอนของการผลิตเท่านั้นแล้ว สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เรียกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะขั้นตอน

6. มุ่งที่ลูกค้าเฉพาะราย (Niche by specific customer) เป็นการทำให้เฉพาะบางรายเท่านั้น เช่น อาจรับทำงานให้กับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ไม่ได้ทำให้กับคนทั่วไป ซึ่งการทำแบบนี้มักเกิดขึ้นกับโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่าการตลาดเพราะเปิดโรงงานมาแล้วรับทำเฉพาะบางรายเท่านั้น

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำ Niche Market

หัวใจของความสำเร็จและอยู่รอดได้ คือ การสร้างให้เกิดความแตกต่าง การทำตลาดแบบ Niche สินค้าและบริการจะต้องมีความโดดเด่น และความแตกต่างที่เห็นได้ชัด ถึงจะทำให้กลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการแตกต่างจากกลุ่มลูกค้าทั่วไปได้รับการตอบสนองและหันมาสนใจสินค้าและบริการ นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยอื่นที่ประกอบกัน ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญ (ต้องเก่งในเรื่องที่ทำจริงๆ) ใน Niche Market จะไม่มีคำว่าทั่วไป หรือพอทำได้หรือปานกลาง ธุรกิจต้องเก่งในเรื่องที่ทำจริงๆ จึงจะเป็นที่ยอมรับและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ที่สำคัญบริการที่เสนอขายต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างแท้จริง

2. ความเป็นหนึ่ง (มีเพียงธุรกิจเดียวที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มนี้) หมายถึง ในตลาดทั้งหมดจะต้องมีเพียงรายเดียวที่มีสินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะวัดกันโดยพิจารณาว่าในอนาคตเขตที่จะทำธุรกิจมีใครเสนอขายสินค้าหรือบริการเหมือนกันหรือไม่ รวมทั้งต้องพิจารณาด้วยว่ามีกำลังซื้อมากพอที่จะทำให้ธุรกิจโตขึ้นหรือไม่

3. ประสิทธิภาพเหนือกว่า (ต้องคิดได้เร็วกว่าคู่แข่ง) ถ้าจะประสบความสำเร็จกับการทำธุรกิจแบบนี้ ต้องคิดได้เร็วกว่าคู่แข่งหรือเสนอความสะดวกสบายและความประหยัดเหนือกว่าคู่แข่ง

4. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สินค้าและบริการต้องมีคุณภาพมาตรฐาน) ประเด็นนี้เน้นในเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือบริการ หมายความว่า สินค้าหรือบริการต้องได้มาตรฐาน และทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งอาจรวมไปถึงการมีบริการหลังการขายที่รวดเร็วและประหยัดด้วย

5. ความจงรักภักดี (ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการอีก) ธุรกิจในรูปแบบนี้จะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปแล้วยังกลับมาใช้บริการอีก ขึ้นอยู่กับความพอใจและไว้เนื้อเชื่อใจในสินค้าและบริการของลูกค้า การสานสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ากับสินค้าและบริการ

หนทางสู่ความสำเร็จของ Niche Market ต่อธุรกิจ SMEs

1. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) สามารถดำเนินการได้ถึงแม้จะมีทรัพยากรและทุนจำกัด การทำ Niche Market จะช่วยประหยัดแรงงาน แรงเงิน และแรงใจ เนื่องจากสามารถทุ่มเททั้งเวลาในการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทิศทางแผนในการทำตลาด รวมไปถึงสามารถจัดสรรงบประมาณในการทำตลาดได้อย่างเต็มที่

2. ในขณะที่วัดกันความเป็น Niche Market มักจะทำให้มีคู่แข่งในตลาดน้อยหรืออาจไม่มีเลย เพราะขนาดตลาดเล็กเกินไปไม่ถึงจุดคุ้มทุนรายใหญ่ๆ ให้เข้ามาการทำตลาดแบบ Niche Market เกิดขึ้นได้ เพราะยังมีความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าสามารถค้นพบตลาดนี้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิตา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ด้านการบริการ เน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้าง สร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า ด้านการส่งเสริมการขาย ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการเพื่อดึงดูดใจลูกค้าหรือให้ส่วนลดในกรณีที่ลูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมาก ด้านการสร้างเครือข่ายโดยเป็นพันธมิตรหรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือร้านวัสดุก่อสร้างรายอื่นเพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนเองไม่ได้จัดเก็บไว้มาจำหน่ายต่อให้ลูกค้าหรือขายสินค้าบางรายการที่ร้านจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก ด้านการลงทุน มีการลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง นอกจากนี้ สิ่งที่มีผล

ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน คือ ความพร้อมของทายาท ทำเลที่ตั้งร้าน และพฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่น

ธนาภรณ์ แสงทอง (2555) ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า ผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีผลกระทบต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมด้านการตลาดมากที่สุดในเรื่องการตั้งราคาสินค้า ด้านการเงิน มีผลกระทบด้านยอดขาย และด้านการดำเนินงานมีผลกระทบเรื่อง โอกาสที่จะต้องลดขนาดกิจการ ร้านค้าปลีกดั้งเดิมควรปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค คือ ด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย ควรมีการวางแผนทางการเงิน จัดทำบัญชี หาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ ด้านการตลาด ควรเพิ่มความหลากหลายของชนิดของสินค้า อำนวยความสะดวกด้านทำเลที่ตั้ง ปรับราคาสินค้า ส่งเสริมการตลาดและบริการลูกค้า ด้านการจัดการภายใน ควรบริหารสินค้าให้เพียงพอต่อการจำหน่าย วางแผนปรับปรุงร้านค้า ปรับปรุงการจัดการบริการจัดการภายในร้าน ควบคุมการดำเนินการในร้าน แบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานในร้าน ด้านสารสนเทศ ควรติดตามวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้เก็บข้อมูลสินค้าและเชื่อมโยงเครือข่ายออนไลน์ เก็บข้อมูลลูกค้า ด้านบริหารงานบุคคล ควรมีลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน มีการอบรมและฝึกงาน จัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้แก่ลูกจ้าง นอกจากนี้ ยังควรปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับตัวตลอดเวลา พัฒนาจุดเด่นของตนในเรื่องการบริการที่ได้เปรียบด้านความใกล้ชิดและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

สรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานีพบว่า มีแรงกดดันด้านการแข่งขันระหว่างธุรกิจในระดับมาก และมีแรงกดดันด้านอุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ด้านผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันและด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยด้านส่วนประสมการการค้าปลีกของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม การให้บริการ ทำเลที่ตั้งและการคัดสรรสินค้ามีความสำคัญมาก ส่วนการตั้งราคาองค์ประกอบทางการสื่อสาร และการตกแต่งร้านและการจัดแสดงสินค้ามีความสำคัญระดับปานกลาง ผู้ประกอบการควรขยายเวลาเปิด-ปิดร้านให้สอดคล้องกับเวลาทำงานของลูกค้า และควรซื้อสินค้าลดราคาตามการส่งเสริมการขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มาขายโดยพิจารณาแล้วว่าเป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า หรือควรจัดให้มีร้านค้าประเภทอื่น เช่น ร้านค้าอาหารแฝงลอยมาตั้งบริเวณหน้าร้านเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาในพื้นที่และเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับร้านค้านั้นๆ ควรปรับปรุงด้านแสงสว่างและจัดพื้นที่หน้าร้านให้มีความสะดวกในการเข้าใช้บริการ

อุมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูงพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณีศึกษา ร้านค้ากรณีศึกษาไม่สามารถทำการแข่งขันด้านราคาได้ จากการประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไข พบว่า ร้านค้าจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบ ร้านค้ากรณีศึกษาเลือกที่จะผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีความเป็นธรรมชาติเพื่อให้เข้ากับกระแสวิถีชีวิตสีเขียวหรือกระแสรักษ์โลก และมีการใช้วัสดุก่อสร้างอื่นๆ เป็นอุปกรณ์ในการประกอบและดูแลรักษาเฟอร์นิเจอร์ ในขณะที่เดียวกันก็เสนอทางเลือกให้ลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการผลิตหรือผลิตเฟอร์นิเจอร์ตามแบบที่ลูกค้าต้องการเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของชิ้นงาน

ศุภमित โรจนศุภมิตร (2552) ศึกษาเรื่องผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่านพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกท้องถิ่นมีความเห็นว่า เมื่อมีร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขึ้นแล้วมีผลทำให้จำนวนลูกค้า ยอดขาย และกำไรร้านลดลงร้านค้าปลีกมีความได้เปรียบด้านบริการส่งสินค้าถึงที่ การให้เครดิตสินเชื่อและความสะดวกในการหาของในร้าน แต่มีข้อเสียเปรียบที่ความหลากหลายของสินค้า ระบบการบริหาร ระบบการจัดการความสามารถในการแข่งขัน มาตรฐานการบริการ ต้นทุนสินค้า จำนวนร้านค้าที่มีการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีน้อยกว่าจำนวนร้านค้าที่ไม่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด ร้านค้าที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นการดำเนินกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคา โดยดำเนินการรักษาความสะอาดของสินค้าและร้านค้า จัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่และติดป้ายแสดงราคาสินค้า ร้านค้าควรเน้นความหลากหลายของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค จัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอและเน้นประชาสัมพันธ์บริการเสริมของร้านค้าให้ลูกค้ารู้จัก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิจัยไว้ ดังนี้

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษานี้ประกอบด้วย การศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ซึ่งประกอบไปด้วย ค่านิยมร่วม (Shared Values) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ทักษะ (Skills) บุคลากร (Staff) และรูปแบบ (Style) โดยในส่วนของกลยุทธ์ (Strategy) จะใช้ทฤษฎีการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขันเชิงรุกและเชิงรับ (ดร.สมคิด จาคูศรีพิทักษ์, 2549) และทฤษฎี Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2549) อธิบายเพิ่มเติม

ขอบเขตประชากร

ประชากรในการศึกษานี้คือ ผู้ประกอบการตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูนที่ได้ลงทะเบียนไว้กับสำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำพูนและมีรายชื่ออยู่ในสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองจำนวน 34 ร้าน ซึ่งประกอบไปด้วยร้านขนาดกลาง 5 ร้านและร้านขนาดเล็ก 29 ร้าน โดยคัดเลือกเป็นร้านขนาดกลาง 5 ร้านและร้านขนาดเล็ก 5 ร้าน

วิธีการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูนจำนวน 10 ร้าน แบ่งเป็นร้านค้าขนาดกลาง จำนวน 5 ร้าน เนื่องจากเป็นร้านค้าที่ประกอบกิจการมานาน ได้สร้างชื่อเสียงและความ

นำเชื่อถือจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ลูกค้าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และร้านค้าขนาดเล็กจำนวน 5 ร้าน เนื่องจากเป็นร้านค้าที่มองเห็นโอกาสทางการแข่งขัน สามารถสร้างจุดแข็ง และดำเนินกิจการในธุรกิจที่มีคู่แข่งรายใหญ่จำนวนมากประกอบกิจการอยู่ก่อนแล้วได้ การเก็บข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการหรือพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการโดยผู้วิจัย ใช้เครื่องมือในการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview โดยมีกรอบคำถามภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ซึ่งประกอบไปด้วย ค่านิยมร่วม (Shared Values) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ทักษะ (Skills) บุคลากร (Staff) และรูปแบบ (Style) ซึ่งการถามคำถามจะไม่เรียงตามลำดับของคำถามแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นฝ่ายแสดงข้อคิดเห็น จำนวนครั้งการสัมภาษณ์ต่อร้านค้าโดยการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลอย่างน้อยร้านค้าละ 1 ครั้ง หากมีข้อสงสัยเพิ่มเติมผู้สัมภาษณ์จะขออนุญาตติดต่อไปทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมายขอสัมภาษณ์เพิ่มเติมผ่านทางโทรศัพท์หรือโดยการเดินทางไปสัมภาษณ์รายบุคคลอีกครั้งที่ร้านค้า ระยะเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ตั้งแต่ 45 นาที ถึง 3 ชั่วโมง 50 นาที พยายามกำหนดให้ไม่เกินรายละ 2 ชั่วโมง มีการบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์และทำการจดบันทึกย่อความระหว่างสัมภาษณ์ โดยถอดเนื้อหาจากการเทปบันทึกเสียงหลังการสัมภาษณ์ไม่เกิน 2-3 วัน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าแบบอิสระ เอกสารทางวิชาการ เอกสารตำรา รวมทั้งบทความที่เกี่ยวข้องตลอดจนฐานข้อมูลออนไลน์จากอินเทอร์เน็ต

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ (รายละเอียดดูภาคผนวก ก.) โดยวิธี Semi-structured interview โดยมีกรอบคำถามดังนี้

1. คำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริง

2. คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการ ทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

3. คำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ) พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกลยุทธ์อย่างไร

4. คำถามเกี่ยวกับระบบ (Systems) ระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นระบบอะไร ควบคุมอะไรและควบคุมจุดไหนขององค์กร มีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

5. คำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่ ทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะ ประเมินและพัฒนาอย่างไร

6. คำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staff) องค์กรของทางร้านมีขนาดเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ

7. คำถามเกี่ยวกับรูปแบบ (Style) วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจ หรือออกคำสั่ง พนักงานมีปฏิกิริยาอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายหรือไม่ พฤติกรรม การกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากคำถาม บทสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูลแบบอ้างอิงทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (ชาย โพธิ์ลีตา, 2552) ซึ่งมีขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เป็นกระบวนการจัดการด้วยกรรมวิธีต่างๆ เพื่อให้ทำให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและในทางเนื้อหา พร้อมทั้งจะแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบได้

2. การแสดงข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูล ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อบอกเรื่องราวของสิ่งที่ศึกษา ตามความหมายที่ข้อมูลซึ่งได้ถูกจัดระเบียบไว้ดีแล้ว พุดออกมา

3. การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและตีความหมายของผล หรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบว่า ข้อสรุปความหมายที่ได้นั้นมีคาม/

ถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้นอาจจะอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์นั้น

เพื่อหาคำตอบจากการสัมภาษณ์ว่าสามารถตอบคำถามภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) อย่างไรและ พิจารณาว่าคำตอบเหล่านั้นมีการเชื่อมโยงกันจนนำไปสู่การตัดสินใจในการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนอย่างไร โดยในส่วนของกลยุทธ์ (Strategy) ได้อ้างอิงการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขันของ ดร.สมคิด จาคูศรีพิทักษ์เพิ่มเติม

สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 10 ร้านโดยผู้ศึกษาผู้ตอบคำถามดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการร้าน ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจให้การสัมภาษณ์ในระยะเวลาทำการของร้าน (8.00-17.00 น.) ระยะเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละร้านใช้เวลามากที่สุดประมาณ 3 ชั่วโมง 50 นาที ใช้เวลาน้อยที่สุดประมาณ 45 นาที โดยสัมภาษณ์ในเดือน กรกฎาคม-ตุลาคม 2556 สามารถแสดงผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 4 รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4 รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	วันที่เปิดทำการ	จำนวนพนักงาน	ขนาดกิจการ	ลักษณะของร้านค้า	ประเภทสินค้า	ระยะห่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่
1	18/1/45	มากกว่า 30 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าภายใน บริเวณร้าน มีสถานที่ผลิตสินค้าแยกไปต่างหาก	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง เมลท์ลชีท ปูนผสมเสร็จ	15.3 กม.
2	10/6/40	60 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่หลายหลัง มีโกดังเก็บสินค้าภายในบริเวณร้าน	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง	5.6 กม.
3	3/4/35	20 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าภายใน บริเวณร้าน	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง	0.45 กม.
4	22/4/34	15-16 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าและสถานที่ผลิตสินค้าภายในบริเวณร้าน	ไม้ ไม้แปรรูป วงกบประตู หน้าต่าง	7 กม.
5	ประมาณปี 45	10 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าภายใน บริเวณร้าน	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เน้นท่อประปาและท่อการเกษตร	8.9 กม.
6	16/5/37	8-10 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยว เก็บสินค้าภายในอาคารและที่ว่างนอกอาคาร	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง ศาลพระภูมิ	2.1 กม.

ตารางที่ 4 รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน (ต่อ)

ร้านค้า	วันที่เปิดทำการ	จำนวนพนักงาน	ขนาดกิจการ	ลักษณะของร้านค้า	ประเภทสินค้า	ระยะห่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่
7	ประมาณปี 35	ประมาณ 18 คน	เล็ก	อาคารห้องแถวสองคูหาและอาคารเดี่ยว เก็บสินค้าภายในอาคารและโกดังขนาดเล็กหลังร้าน	วัสดุก่อสร้างโครงสร้าง สี เน้นเครื่องมือช่าง	6 กม.
8	26/6/51	ประมาณ 10 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยวขนาดกลาง เก็บสินค้าภายในอาคาร และที่ว่างนอกอาคาร	วัสดุก่อสร้างโครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง	9 กม.
9	11/7/55	2-3 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยว เก็บสินค้าภายในอาคาร	อุปกรณ์ไฟฟ้า	8.8 กม.
10	19/6/24	ประมาณ 15 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยวขนาดกลาง เก็บสินค้าภายในอาคาร และที่ว่างนอกอาคาร	วัสดุก่อสร้างโครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง ปูนผสมเสร็จ	2.8 กม.

สรุปความคิดเห็นที่มีต่อโกลบอลเฮ้าส์ ทางร้านเห็นว่า การเข้ามาทำธุรกิจในจังหวัดลำพูนของโกลบอลเฮ้าส์มีผลกระทบต่อทางร้านไม่น้อยเพียงใด อย่างไร

สถานการณ์ของร้านค้าแต่ละร้านได้รับผลกระทบต่างๆกันไป จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 4 ใน 10 ร้าน เห็นว่าร้านค้าได้รับผลกระทบจากการเข้ามาทำธุรกิจของโกลบอลเฮ้าส์ แม้จะไม่ได้ทำการเก็บข้อมูลเป็นจำนวนที่แน่นอน แต่จากการสังเกตของพนักงานแต่ละร้านทำให้สามารถประเมินได้บางส่วน เช่น ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 10% ปริมาณลูกค้าต่อวันลดลง นอกจากนี้ลูกค้าหลายรายยังนิยมซื้อสินค้าเงินสดกับทางโกลบอลเฮ้าส์เพื่อให้ได้สินค้าราคาถูก แต่จะซื้อสินค้าเงินเชื่อกับร้านค้าปลีกเพื่อขยายระยะเวลาชำระหนี้ ทำให้ร้านค้าปลีกต้องแบกรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ร้านที่ 1 “เราจะแพ้ที่สินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์นำเข้าโดยตรง” เนื่องจากลูกค้าของร้านส่วนหนึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกับของโกลบอลเฮ้าส์ ลูกค้าหลายรายใช้วิธีซื้อสินค้าเครดิตกับทางร้าน ในขณะที่เดียวกันก็ซื้อสินค้าเป็นเงินสดกับโกลบอลเฮ้าส์ อีกทั้งกลยุทธ์ด้านราคาทำให้ต้องลดราคาสินค้าเพื่อแข่งขัน ประกอบกับผลกระทบจากค่าแรงที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องของร้าน

ร้านที่ 7 การเข้ามาของโกลบอลเฮ้าส์เป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่ไม่ต้องการเสียเวลาในการหาซื้อสินค้าและชอบการจัดร้านที่กว้างขวางและเป็นระเบียบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเจ้าของบ้าน จากการสังเกตพบว่าจำนวนลูกค้าของร้านไม่ได้ลดลงมากนัก เพราะส่วนใหญ่เป็นช่างและกลุ่มที่รับสินค้าย่อยไปจำหน่ายอำเภอรอบนอก

ร้านที่ 8 “ผลกระทบก็พอมีอยู่บ้างในเรื่องการโดนแย่งส่วนแบ่งลูกค้าไป” ทางร้านมีข้อได้เปรียบในเรื่องด้านบริการหรือความผูกพันกับกลุ่มลูกค้าประจำและสินค้าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพที่ลูกค้าให้ความสนใจซึ่งไม่มีจำหน่ายที่โกลบอลเฮ้าส์ ทำให้ยังสามารถแข่งขันกับโกลบอลเฮ้าส์และร้านอื่นๆ ได้

ร้านที่ 10 “ตอนนี้ก็พอไปได้เรื่อยๆ แต่ก็ต้องมาดูอีกทีว่าจะไปได้ถึงแค่ไหน” เนื่องจากร้านค้าตั้งอยู่บนเส้นทางเดียวกับโกลบอลเฮ้าส์ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ลูกค้าหลายรายที่ต้องการ One Stop Service หรือต้องการซื้อสินค้าประเภทของตกแต่งมักจะเลือกไปซื้อสินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์ ส่งผลให้ยอดขายของร้านลดลง นอกจากนี้ เนื่องจากสินค้าหลายรายการเป็นสินค้าตัวเดียวกันทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบด้านความแตกต่างของต้นทุนและราคาสินค้า ลูกค้าหลายรายจึงนิยมซื้อสินค้าเงินสดที่โกลบอลเฮ้าส์เพื่อให้ต้นทุนราคาสินค้าลดลง หากลูกค้ายังไม่มีเงินสดจึงจะมาซื้อสินค้าเงินเชื่อ ทำให้ทางร้านมีความเสี่ยงในการติดตามหนี้เพิ่มขึ้น

ร้านค้า 5 ใน 10 ร้าน เห็นว่าการเข้ามาของโกลบอลเฮ้าส์ไม่ได้ส่งผลต่อธุรกิจของตนมากนัก เพราะทางร้านมีจุดแข็งที่โกลบอลเฮ้าส์ไม่มี เช่น มีสินค้าเฉพาะทางที่โกลบอลเฮ้าส์ไม่มี ร้านค้ามีความชำนาญในผลิตภัณฑ์มากกว่า และร้านค้ามีความสามารถในการปรับตัวต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าเนื่องจากอำนาจสั่งการอยู่ที่เจ้าของกิจการ ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

ร้านค้าที่ 2 “ถึงโกลบอลเฮ้าส์จะมาหรือไม่เราก็ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว” เนื่องจากลูกค้ากลุ่มหลัก 70-80% เป็นชายส่ง ร้านค้าช่วง ซึ่งทางร้านประเมินแล้วว่าไม่ใช่กลุ่มเดียวกับโกลบอลเฮ้าส์โดยตรง ประกอบกับทางร้านมีฐานลูกค้าเดิมอยู่ ดังนั้น จึงเน้นนโยบายให้ปรับปรุงระบบการทำงานภายในเพื่อรับมือกับสถานการณ์ภายนอกมากกว่าการวางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับโกลบอลเฮ้าส์โดยตรง

ร้านค้าที่ 3 “น่าจะเหมือนร้าน โชว์ห่วยที่ว่าลูกค้าอยู่ใกล้ที่ไหนสะดวกที่ไหนก็ไปที่นั่น ถ้าต้องการของถูกเยอะหรือปริมาณมากก็เข้าห้าง” ไม่มีการปรับตัวเพื่อรับสถานการณ์มากนัก ยังเน้นที่สินค้าหลักของร้านซึ่งเป็นสินค้าขายดีและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับซึ่งไม่มีจำหน่ายในโกลบอลเฮ้าส์ มีการนำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้กับสินค้าบางตัวเพื่อแข่งขัน และเน้นการรักษามาตรฐานบริการให้ดีกว่า

ร้านค้าที่ 5 “ส่วนมากลูกค้าของพี่ไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์ เค้าให้เหตุผลว่าของไม่ครบและไม่มีใครแนะนำให้” แม้ว่าสินค้าของโกลบอลเฮ้าส์จะมีหลายชนิด แต่สินค้าบางอย่างก็ไม่ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าหรือมีจำนวนสินค้าไม่พอต่อความต้องการ จึงเป็นโอกาสของร้านค้าที่มีการจำหน่ายเฉพาะด้าน โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องมีพนักงานผู้เชี่ยวชาญคอยแนะนำ รวมทั้งการบริการที่เป็นกันเองมากกว่า ทำให้ลูกค้าพอใจที่จะมาใช้บริการ

ร้านค้าที่ 6 “ไม่ใช่คู่แข่ง แต่เราต้องมาประยุกต์ใช้ของเรา” จากการสังเกตและสอบถามจากผู้ใช้บริการพบว่า การให้บริการของโกลบอลเฮ้าส์ยังมีปัญหา ทางร้านมีการโอกาสนี้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ผิดหวังจากโกลบอลเฮ้าส์และเดินทางมาที่ร้าน ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ และจำหน่ายสินค้าในราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ การเป็นเจ้าของกิจการโดยตรงยังทำให้การตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งทางร้านถือว่าเป็นข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจ

ร้านค้าที่ 9 “พี่เห็นว่ามันยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่มากมาย” เนื่องจากโกลบอลเฮ้าส์จำหน่ายสินค้าหลากหลายจึงไม่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ทำให้เกิดโอกาสให้ร้านค้าเฉพาะด้านที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสินค้าดำเนินกิจการแข่งขันได้

ร้านค้า 1 ร้านจาก 10 ร้าน เห็นว่าในปัจจุบันยังไม่ได้รับผลกระทบมากนัก แต่คาดว่าในอนาคตผลจะเห็นผลกระทบชัดเจนขึ้น

ร้านที่ 4 “มีผลกระทบ ตอนนี้ยังเห็นไม่ชัด แต่ต่อไปก็ต้องเห็นผลชัดเจนแน่นอน” ด้วยศักยภาพของร้านค้าสมัยใหม่เช่นโกลบอลเฮ้าส์ที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลายกว่าจึงสามารถดึงดูดลูกค้าได้มากกว่าสินค้าที่ได้รับผลกระทบชัดเจนคือสินค้าประเภทเดียวกันที่ขายในร้าน เช่น บานประตู วงกบไม้ ลูกตั้ง และคาดว่าจะมีสินค้าตัวอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบตามมาทีหลัง

สรุป ร้านค้าส่วนมากยังไม่มีการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับโกลบอลเฮ้าส์มากนัก และจะเน้นไปที่การปรับปรุงการบริการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ

1. คำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริง

คำถาม: สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 8 ใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคือการดูแลลูกค้า การให้บริการโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลักให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ สามารถจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการ เน้นความรวดเร็ว พยายามสร้างความเป็นกันเองให้ลูกค้าสบายใจที่จะเข้ามาใช้บริการ

ตารางที่ 5 ค่านิยมร่วมของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Shared Values
1	ดูแลลูกค้า พนักงาน
2	ปรับปรุงภายในให้เข้มแข็ง
3	ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
5	มนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ความเชี่ยวชาญ
6	มนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า
7	เน้นการบริการ
8	ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
9	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
10	บริการด้วยความรวดเร็ว

ร้านที่ 1 เน้นการดูแลลูกค้าให้ได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ และเน้นการดูแลรักษาพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งรวมไปถึงการดูแลยามเมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลืออื่นๆ ด้วย

ร้านที่ 3 ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก พยายามจัดหาสินค้าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ

ร้านที่ 4 เน้นเรื่องความเชี่ยวชาญในสินค้าที่จัดจำหน่าย พนักงานต้องสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้ เนื่องจากเป็นสินค้าประเภทเดียวแต่ก็มีครบทุกชนิดที่ลูกค้าต้องการ สามารถแปรรูปสินค้าที่มีให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการได้ในระยะเวลาอันสั้น พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง

ร้านที่ 5 เน้นการสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความสนิทสนมแม้ว่าลูกค้าจะยังไม่ซื้อสินค้าก็ตาม นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าที่จำหน่าย สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้

ร้านที่ 6 เน้นการสร้างความประทับใจด้วยมนุษยสัมพันธ์ของผู้ขาย สร้างบรรยากาศให้ร้านมีความเป็นกันเอง ลูกค้ามีโอกาสได้พบเจอพูดคุยกับเจ้าของกิจการโดยตรง ในขณะที่เดียวกับเจ้าของกิจการสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และรักษาเครดิตในการทำธุรกิจกับบริษัทผู้ผลิตสินค้า

ร้านที่ 7 เน้นการให้บริการแก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกๆ ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

ร้านที่ 8 เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการเข้ามาจำหน่ายในร้านเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ซึ่งทำให้สามารถสร้างฐานลูกค้าประจำที่จะกลับมาซื้อซ้ำได้ และพยายามรักษาฐานลูกค้าที่มีอยู่

ร้านที่ 10 เน้นการให้บริการด้วยความรวดเร็ว การดูแลลูกค้าตั้งแต่เข้าร้าน จัดหาสินค้าและชำระเงินให้ลูกค้าได้ใช้เวลาในร้านน้อยที่สุด มีการนำเทคโนโลยี เช่น การใช้อีเมลหรือการติดต่อทางแอปพลิเคชันมาใช้กับเอกสารที่ต้องใช้ติดต่อกับลูกค้าที่ต้องการสอบถามราคาหรือสั่งสินค้านำหน้าเพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและความถูกต้อง

ร้านค้า 1 ร้านที่เน้นการปรับปรุงภายในเพื่อเตรียมพร้อมต่อการปรับตัวในภายหน้า

ร้านที่ 2 เน้นการปรับปรุงรักษาระบบการจัดการภายในเพื่อให้โครงสร้างภายในเกิดความเข้มแข็งและพร้อมสำหรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในอนาคต

ร้านค้า 1 ร้านที่เห็นว่าทางร้านควรมีความเชี่ยวชาญพิเศษในสินค้าที่ขาย
ร้านที่ 9 เน้นด้านความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า สามารถให้คำแนะนำและตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ มีความจริงใจในการขาย ไม่เอาเปรียบลูกค้า ขายสินค้าในราคาที่สมเหตุสมผลเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างร้านค้าและลูกค้าให้ยั่งยืน

สรุป ค่านิยมร่วมที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญเป็นเรื่องของการบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำ การจัดหาและจำหน่ายสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า มีความจริงใจต่อลูกค้า สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและกลับมาซื้อซ้ำ

2. คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

คำถาม: ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการ ทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่า ร้านค้าควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายจากที่อื่น เพื่อสร้างจุดเด่นให้ร้านค้านำความต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการรับเป็นเอเยนต์จำหน่ายสินค้า หรือเน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น
ทุกร้านยังมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรเน้นการให้บริการลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว สร้างความคุ้นเคยและความประทับใจ ให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง ดูแลลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าขาประจำ และต้องมีการปรับปรุงภายในร้าน นำสินค้าที่ขายไม่ดีหรือลูกค้าไม่ต้องการออกและทดแทนด้วยสินค้าที่เป็นที่ต้องการแทน

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 6 กลยุทธ์ของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Strategy
1	เป็นเอเยนต์สินค้า
2	มีผลิตภัณฑ์ของตัวเอง
3	ลดราคาสินค้า
4	เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า
5	ให้เครดิตลูกค้าประจำ
6	ปรับปรุงภายใน
7	เปลี่ยนแปลงการทำงาน
8	ดูแลลูกค้าเป้าหมาย
9	ให้เครดิตลูกค้าประจำ
10	สินค้าคุณภาพ ลดราคาสินค้า

ร้านที่ 1 ใช้ประโยชน์จากการเป็นร้านค้าช่วงเพื่อจำหน่ายสินค้าทั้งแบบปลีกและขายส่ง และการมีสินค้าที่ผลิตด้วยตัวเอง เช่น ปูนคอนกรีตผสมเสร็จ สร้างความได้เปรียบในการเป็นที่จดจำของลูกค้า มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าขาประจำ มีการตรวจสอบรายการสินค้า จะตัดที่ไม่ทำกำไรออกไปแต่ยังคงความหลากหลายและคุณภาพของสินค้าตามเดิม และใช้กลยุทธ์ด้านราคาแข่งขันกับ โกลบอลเฮ้าส์ มีการพยายามให้ความรู้แก่ลูกค้า โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่มีการศึกษาหรือมีคู่แต่งงานชาวต่างประเทศ และเน้นพนักงานขายเรื่องการหาลูกค้าโดยมีคำตอบแทนเป็นแรงจูงใจแทนการใช้สื่อโฆษณา รวมทั้งการหาพนักงานที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน

ร้านที่ 3 ใช้กลยุทธ์ด้านสินค้า ขายสินค้าแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและไม่มีขายใน โกลบอลเฮ้าส์ เน้นลูกค้ากลุ่มผู้รับเหมา ให้เครดิตแก่ลูกค้าขาประจำ ไม่มีแผนการจะขยายกิจการเพิ่มเติม

ร้านที่ 4 ยังคงใช้กลยุทธ์เดิมที่เน้นขายสินค้าเฉพาะทางแม้ว่าจะมีสินค้าทดแทนเข้ามาแข่งขัน พยายามให้ความรู้แก่ลูกค้าถึงข้อดีของผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าสินค้าทดแทน และเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าของบ้านหรือกลุ่มคนสูงอายุ นอกจากนั้นจะเน้นการบริการด้วยความรวดเร็ว ทั้งเรื่องการจัดของการขนส่ง มีการทำรายการส่งเสริมการขาย เช่น การโฆษณา การแจกของแถม และมีพนักงานออกไปติดต่อลูกค้า

ร้านที่ 5 ยังคงใช้กลยุทธ์เดิมที่เน้นสินค้าเฉพาะทาง ควบคู่กับสินค้าอื่นๆ ซึ่งเป็นสินค้าที่ตรงกับความต้องการของคนในพื้นที่ใกล้เคียงและในพื้นที่รอบนอก นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลและติดตามลูกค้า ใช้ข้อมูลที่ว่าลูกค้าต้องเปลี่ยนวัสดุที่เสียหายทุกปีเสนอสินค้าใหม่ไปให้ และเพิ่มการขายส่งสำหรับร้านค้าที่ต้องการนำสินค้าไปขายต่อและส่วนราชการ นอกจากนี้พนักงานต้องมีความรู้จริงในสินค้าเฉพาะทางนี้ สามารถตอบคำถามได้ มีการปรับตัวในส่วนการให้บริการเล็กน้อยเพื่อให้ลูกค้าไม่รู้สึกยุ่งยากและใช้เวลานานในการซื้อหรือคืนสินค้า

ร้านที่ 6 ทางร้านมีการสำรวจคู่แข่ง พบว่าประเภทและคุณภาพของสินค้าที่นำมาจัดจำหน่ายบางอย่างมีคุณภาพดีกว่าสินค้าที่จำหน่ายในร้านค้าท้องถิ่น สินค้าหลายชนิดไม่ใช่สินค้าชนิดเดียวกัน และระบบการให้บริการแบบชำระเงินและรับสินค้าที่จุดให้บริการยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับคนในท้องถิ่นจึงต้องใช้เวลาในการปรับตัว ทางร้านค้าไม่ได้ปรับใช้กลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน แต่มุ่งเน้นการให้บริการส่งสินค้าภายในวันเวลาที่สั่ง และจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการแทน โดยเฉพาะสินค้าที่ไกลบอลเฮาส์ไม่นำมาจำหน่าย เช่น ศาลพระภูมิ เป็นต้น

ร้านที่ 7 มีปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์เป็นประจำไม่ว่าจะมีร้านค้าใหม่เข้ามาหรือไม่ เน้นการให้บริการเป็นหลัก มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาช่วย พร้อมกับปรับรายการสินค้าเพื่อลดการสั่งซื้อสินค้าที่จำหน่ายออกได้ช้าและเพิ่มสินค้าขายดี แต่ไม่มีการสั่งซื้อหรือจำหน่ายสินค้าประเภทโครงสร้างเช่นเดียวกับโกลบอลเฮาส์

ร้านที่ 8 ยังคงเน้นกลยุทธ์ด้านสินค้า จำหน่ายเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพ เนื่องจากลูกค้าเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมจากการซื้อสินค้านำราคาถูกเป็นสินค้ามีคุณภาพ จะเพิ่มสินค้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และยังคงรักษาการเป็นพันธมิตรกับซีเมนต์ไทย และจะเพิ่มความเร็วในการให้บริการและบริการส่งสินค้า พร้อมทั้งปรับปรุงวิธีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น จะให้เครดิตแก่ลูกค้าขาประจำ

ร้านที่ 9 เนื่องจากเป็นร้านค้าที่เปิดได้ไม่นานจึงยังคงใช้กลยุทธ์เดิมตามที่ตั้งไว้ คือจำหน่ายสินค้าเฉพาะทางและลดต้นทุนการขายโดยเฉพาะด้านแรงงาน มีการเปลี่ยนสินค้าบางรายการเพื่อปรับให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าระดับสูงขึ้น และเน้นการให้ความรู้และคำแนะนำแก่ลูกค้า และบริการหลังการขาย หากสินค้ามีปัญหา ร้านค้าจะเป็นผู้แก้ไขปัญหาแทนลูกค้า โดยใช้ข้อได้เปรียบที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ขายเองจึงสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้เลย ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเกิดการบอกต่อ นอกจากนี้ยังเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการหาพันธมิตรทางการค้าโดยรับส่งสินค้าแก่โครงการใหญ่ๆ ในอนาคตจะมีการเพิ่มพันธมิตรประเภทช่างเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

ร้านที่ 10 เน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น ราชการ ผู้รับเหมา โรงเรียน วัด และมีบริษัทรับเหมาก่อสร้างอยู่ในเครือ สำหรับลูกค้าใหม่จะมีการคัดกรองที่เข้มงวดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการให้เครดิตลูกค้า และเน้นที่ความรวดเร็วในการให้บริการทั้งการรับคำสั่งซื้อและการส่งสินค้า

ร้านค้า 1 ใน 10 ร้าน มีความเห็นว่าควรปรับปรุงระบบภายในองค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับสภาพการแข่งขันในอนาคต

ร้านที่ 2 ใช้กลยุทธ์ตั้งรับโดยการปรับปรุงระบบภายในองค์กร และเพิ่มความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ มีการปรับปรุงส่วนสินค้าจัดแสดงหน้าร้าน ในส่วนของกลยุทธ์ในอนาคตจะขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทซึ่งอาจมีการขยายกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่แต่เดิมให้กว้างขึ้น

สรุป กลยุทธ์ที่ร้านค้าส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นกลยุทธ์แบบ Differentiate เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่ร้านค้าจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ แม้ว่าสินค้าหลายตัวจะเป็นสินค้าประเภทหรือยี่ห้อเดียวกัน แต่ก็จะมีสินค้าที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่มีหรือมีจำหน่ายน้อยราย ในขณะที่เดียวกันก็ใช้กลยุทธ์แบบ Niche Market เพื่อจับกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังพบว่าร้านค้าส่วนมากไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว

3. คำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ) พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกกลยุทธ์อย่างไร

คำถาม: โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านค้า 9 ใน 10 ร้านเป็นการประกอบกิจการเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship) เจ้าของกิจการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด ในจำนวนนี้มีร้านค้า 3 ร้านไม่มีการแบ่งแผนก เจ้าของเป็นผู้สั่งการแต่เพียงผู้เดียว

ตารางที่ 7 โครงสร้างของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Structure
1	แบ่งแผนก มีแผนกย่อย เจ้าของดูแลภาพรวม
2	ปรับองค์กรให้เป็นระบบสากล แบ่งแยกแผนกหน้าที่ชัดเจน
3	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
4	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
5	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
6	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
7	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
8	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
9	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
10	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม

ร้านที่ 6 ไม่มีการแยกแผนก มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง พนักงานคนหนึ่งต้องทำได้หลายอย่าง

ร้านที่ 7 ไม่มีการแบ่งแผนก มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการ รวมทั้งบัญชี การเงิน

ร้านที่ 9 มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง เน้นการใช้โปรแกรมในระบบอื่นๆ เช่น บัญชี เน้นจ้างพนักงานให้น้อยที่สุด

6 ใน 10 ร้าน มีการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ (Departmentalization by Function) มีเจ้าของร้านเป็นศูนย์กลาง คอยควบคุมการทำงานในภาพรวม

ร้านที่ 1 มีการแบ่งแผนกตามหน้าที่ และแบ่งย่อยเป็นแผนกตามชนิดสินค้า มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการ

ร้านที่ 3 แบ่งเป็นฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย บัญชี เจ้าหนี้ ลูกหนี้ พนักงานแต่ละฝ่ายทำหน้าที่แทนกันได้ บางส่วน มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง

ร้านที่ 4 บริหารแบบครอบครัว ก็แบ่งการบริหารตามแนวราบ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เสมียน และพนักงานรายวัน มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง

ร้านที่ 5 แบ่งแผนกเป็นหน้าร้าน ฝ่ายขาย บัญชี โกดัง มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง ผู้จัดการสามารถตัดสินใจแทนเจ้าของกิจการได้ในบางเรื่อง

ร้านที่ 8 แบ่งฝ่ายเป็นพนักงานขาย พนักงานจัดซื้อ พนักงานจัดส่ง พนักงาน โกดัง พนักงานบัญชี พนักงานคนหนึ่งถูกฝึกให้สามารถทำงานในส่วนอื่นนอกจากของแผนกตัวเองได้ด้วย

ร้านที่ 10 แบ่งเป็นฝ่ายขายหน้าร้าน โกดัง บัญชี จัดซื้อ ธุรการ โกดังหลังร้าน ขนส่ง พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ยกเว้นเรื่องที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง

มีร้านค้า 1 ใน 10 ร้านที่นำระบบสากลเข้ามาใช้ปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ร้านที่ 2 มีการปรับเปลี่ยนส่วนขององค์กรให้มีระบบมากขึ้น มีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้ดูแลสูงสุด มีกรรมการผู้จัดการ มีรองผู้จัดการ มีการแบ่งแยกแผนกที่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งของพนักงานตามความเหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานจากระบบครอบครัวเป็นระบบสากล

สรุป ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานทั้งหมด ไม่ว่าจะมีการแบ่งแผนกหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ร้านค้า 5 ร้านจาก 10 ร้านตอบอย่างชัดเจนว่าพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้แม้จะไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน

4. คำถามเกี่ยวกับระบบ (Systems) ระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นระบบอะไร ควบคุมอะไร และควบคุมจุดไหนขององค์กร มีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

คำถาม: องค์กรมีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานด้วยตนเอง โดยร้านค้า 7 ใน 9 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการพนักงานและควบคุมระบบทุกอย่างแต่ผู้เดียว นอกจากนี้ ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน ที่มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องระบบการจัดการด้านการขาย สต็อกสินค้า บัญชี

ตารางที่ 8 ระบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน
จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	System
1	จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาวางระบบ ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี พนักงานมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่ เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง มีการติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน
2	จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาวางระบบ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี บริหารงานบุคคลากร มีการแบ่งแผนกการทำงานอย่างเป็นระเบียบชัดเจน มีการประชุมกำหนดคน โนบายการบริหาร การแจกจ่ายหน้าที่แก่พนักงาน การตรวจสอบการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย
3	ระบบคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมของบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่าย มีการฝึกอบรมการใช้ ระบบตามกำหนด พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่าง ในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง
4	ใช้สมุดบันทึก สมุดบัญชี เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งงาน โดยตรงแต่พนักงานทุกคนรู้และ สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องปรึกษา เจ้าของกิจการ มีการสอนและถ่ายทอดงานในกรณีที่พนักงานคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ มีการตรวจสอบการทำงานกันเอง โดยเจ้าของกิจการตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดอีก ครั้ง
5	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมบัญชี พนักงานเก่าเป็นผู้สอนงานพนักงานใหม่ มีการตรวจสอบการทำหน้าที่ของพนักงานด้วยตนเอง หัวหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานช่วยกันทำงาน ไม่มีนโยบายให้ค่าคอมมิสชั่น
6	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เน้นการจัดการระบบหลังร้าน มีการสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการ โดยตรง พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง
7	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี ระบบบาร์โค้ด เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการ วางแผนและตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมด

ตารางที่ 8 ระบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน (ต่อ)

ร้านค้า	System
8	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี มีการสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการและจากพนักงานเก่า มีการประเมินการทำงานของพนักงานก่อนแจกจ่ายงาน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง
9	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้าน เน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยเพื่อประหยัดต้นทุนการบริหารและการมีพันธมิตรทางธุรกิจ
10	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี คู่กับสมุดบันทึก สมุดบัญชี พนักงานทุกคนได้รับการอบรมให้สามารถขายของหน้าร้านได้ทุกคน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ร้านที่ 1 มีการบริษัทข้างนอกมาวางระบบและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมทั้งระบบบัญชี พนักงานได้รับการฝึกจนคุ้นเคยกับระบบ พนักงานเก่าจะเป็นผู้สอนงานแก่พนักงานใหม่ เจ้าของกิจการคอยเช็คความถูกต้องผ่านโปรแกรม

ร้านที่ 3 มีการใช้ระบบและโปรแกรมของแฟรนไชส์ ซึ่งจะมีพนักงานจากส่วนกลางมาดูแลและสอนงานโปรแกรมใหม่ๆ อย่างน้อยปีละสองครั้ง พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่ โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ร้านที่ 4 ไม่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่างๆ มาใช้ เนื่องจากไม่สามารถระบุเจาะจงสินค้าในโปรแกรมได้ แต่จะใช้ระบบสมุดบัญชีเพื่อการควบคุมการทำงานแทน เน้นการทำงานตามใบกำกับเป็นหลักเพื่อความถูกต้อง เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งงาน โดยตรงแต่พนักงานทุกคนรู้และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องปรึกษาเจ้าของกิจการ มีการสอนและถ่ายทอดงานในกรณีที่พนักงานคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ และจะมีการตรวจสอบความถูกต้องทุกครั้งโดยพนักงานด้วยตนเองโดยเจ้าของกิจการตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดอีกครั้ง มีการให้รางวัลพนักงานตามสมควรในช่วงเทศกาล

ร้านที่ 5 มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้กับงานขายหน้าร้านและระบบบัญชี พนักงานเป็นคนจัดของก่อนจะมีหัวหน้าตรวจสอบอีกที พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานช่วยกันทำงาน ไม่มี

นโยบายของร้านค้าคอมมิชชั่น เพื่อป้องกันการแข่งขันและความแตกแยก แต่จะมีการมอบรางวัลให้เมื่อสิ้นปีแทน

ร้านที่ 6 มีการนำคอมพิวเตอร์กับโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน เน้นการจัดการระบบหลังร้าน มีการสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการโดยตรงให้คอยสอบถามถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายผลในการขาย พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการคุมการทำงานเองทั้งฝ่ายหน้าร้านหลังร้าน

ร้านที่ 7 มีการใช้ระบบควบคุมการทำงานให้ถูกต้อง เช่น ระบบบาร์โค้ด เพื่อให้เกิดความถูกต้องและสะดวกต่อการทำงานของพนักงาน เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการ วางแผนและตรวจสอบความถูกต้องผ่านโปรแกรม

ร้านที่ 8 มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ เช่น ระบบบัญชี มาใช้แทนบัญชีเล่มธรรมดา การสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการและจากพนักงานเก่า มีการประเมินการทำงานของพนักงานก่อนแจกจ่ายงาน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมการทำงานทั้งหมด

ร้านที่ 9 มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ เตรียมไว้ก่อนจะเปิดกิจการ ทำให้สามารถพร้อมใช้งานเมื่อเปิดกิจการได้พอดี เจ้าของกิจการคุมการทำงานเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ทั้งฝ่ายหน้าร้านหลังร้าน เน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยเพื่อประหยัดต้นทุนการบริหารและการมีพันธมิตรทางธุรกิจ

ร้านที่ 10 มีการนำโปรแกรมบัญชีเข้ามาใช้คู่กับระบบสมุดบัญชี เช่น สมุดลงเวลาทำงานของพนักงานรายวัน สมุดคลังสินค้า สมุดบัญชีลูกหนี้ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พนักงานทุกคนได้รับการอบรมให้สามารถขายของหน้าร้านได้ทุกคน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม มีเพียง 1 ใน 10 ร้านที่มีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างเป็นระบบตามรูปแบบของบริษัท ทั้งมีการประเมินย้อนหลัง การประชุมเพื่อรายงานและพิจารณาแก้ไขปัญหา

ร้านที่ 2 มีระบบการตรวจสอบ การประเมิน มีการประชุมหัวหน้าแต่ละแผนก มีการทดลองปรับเปลี่ยนผังส่วนของหัวหน้าแผนกเพื่อติดตามประเมินผล ให้แต่ละแผนกมีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งด้านการทำงานและด้านเอกสาร มีการตรวจสอบตลอดการทำงาน เน้นอบรมพนักงานให้เป็น specialist โดยตรง มีการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยด้าน HR ด้านระบบบัญชี และมีการประเมินเพื่อให้ค่าตอบแทนตามผลงาน

สรุป ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานด้วยตนเอง โดยบางส่วนเจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการพนักงานและควบคุมระบบทุกอย่างแต่ผู้เดียว และร้านค้าปลีกใหญ่นำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่จำเป็นมาช่วยในการทำงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความสะดวกในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้

5. คำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่ ทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะ ประเมินและพัฒนาอย่างไร

คำถาม: มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะนั้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านค้า 8 ร้าน ใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่าการบริการที่เน้นความเป็นกันเอง สร้างความรู้สึกให้ลูกค้าประทับใจ เป็นทักษะพิเศษของร้าน พนักงานส่วนมากจะได้รับการสอนอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การบอกต่อ การเรียนรู้จากการทำงานของพนักงานรุ่นพี่ เป็นต้น

ตารางที่ 9 ทักษะของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Skills
1	เน้นบริการ ความเป็นกันเอง
2	พนักงานรับมือการเปลี่ยนแปลงได้ไว สินค้า สินค้าราคาถูก มีของครบ
3	เน้นการบริการ สามารถจัดหาสินค้าที่ต้องการให้ได้
4	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า เน้นบริการ
5	ความเป็นกันเอง สินค้าเฉพาะทาง พนักงานให้ข้อมูลสินค้าได้
6	สร้างความประทับใจ หมั่นสอบถามให้ขายของได้ต่อเนื่อง
7	เน้นราคาและบริการ
8	เน้นบริการ พนักงานรู้ขั้นตอนและสิ่งใหม่ๆ ได้เร็ว
9	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ใช้พนักงานในร้านน้อย
10	พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ความเร็วในการบริการ รับสั่งทำสินค้า

ร้านที่ 1 เน้นการขายสินค้าราคาไม่แพงเพื่อทดแทนการเสียเปรียบด้านทำเล และเน้นการบริการ การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ลูกคามีเสียงตอบรับเรื่องความเป็นกันเองของพนักงานซึ่งตรงตามความตั้งใจของร้าน

ร้านที่ 3 จุดเด่นอยู่ที่ขนาดของร้าน ทำให้การใช้เวลาในการบริการไม่มาก สามารถบริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วได้ เนื่องจากทางร้านเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด หากมีพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานเก่าจะเป็นผู้สอนงานให้

ร้านที่ 5 เน้นที่บริการ โดยเฉพาะความเป็นกันเองกับลูกค้า การพูดคุยและจดจำลูกค้าได้ พนักงานมีวิชาชีพติดกรรมการดูแลลูกค้าจากพนักงานเก่าและจากกันและกัน พนักงานมีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดจากการอบรมของบริษัทผู้ผลิตสินค้าและนำกลับมาสอนพนักงานคนอื่นๆ

ร้านที่ 6 เน้นการสร้างความประทับใจ พนักงานต้องเรียนรู้ทักษะการต่อยอดการขาย เอาใจใส่ หมั่นไปเยี่ยมเยียนลูกค้า และเน้นการจัดการภายในร้านที่มีประสิทธิภาพ การบริการก่อนและหลังการขาย และศิลปะการพูด

ร้านที่ 7 จุดอ่อนของร้านอยู่ที่ทำเล เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ไม่สามารถขยายกิจการได้ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องลูกค้าได้รับความลำบากเวลามาติดต่อซื้อสินค้า จึงเน้นเรื่องราคาสินค้าและการให้บริการเพื่อชดเชยข้อจำกัดนี้

ร้านที่ 8 เน้นการบริการลูกค้ากับการใส่ใจการบริการ พนักงานถูกฝึกให้รู้ขั้นตอนและสามารถปรับตัวต่อสิ่งใหม่ๆ ได้ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงร้าน การจัดเรียงสินค้าหน้าร้าน การให้บริการ

ร้านที่ 10 เน้นที่ความยืดหยุ่น ความรวดเร็วในการให้บริการ การรับคำสั่งสินค้าพิเศษของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ พนักงานทุกคนต้องรู้จักสินค้า สามารถให้คำแนะนำและตอบคำถามแก่ลูกค้าได้

ร้านที่ 11 ร้าน ใน 10 ร้าน เห็นว่าความสามารถพิเศษของร้านอยู่ที่การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงานหรือตัวผลิตภัณฑ์

ร้านที่ 2 ทางร้านกำลังปรับให้แต่ละฝ่ายมีระบบการทำงานที่แยกเป็นแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เน้นการดูแลระบบภายในให้เข้มแข็ง พนักงานต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ยังมีจุดเด่นอยู่ที่ราคาสินค้าขายส่ง

นอกจากนี้ ร้านที่ 2 ร้าน ใน 10 ร้านยังเห็นว่าพนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า สามารถตอบคำถามหรือแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ถือเป็นจุดเด่นของร้าน

ร้านที่ 4 จุดเด่นอยู่ที่สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานคนอื่นๆ ให้สามารถทำงานแทนกันได้ นอกจากนี้ยังเน้นที่ความรวดเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

ร้านที่ 9 จุดแข็งของร้านอยู่ที่การใช้พนักงานจำนวนน้อยราย เนื่องจากการขายสินค้าเฉพาะอย่างทำให้ลูกค้าต้องมาเลือกซื้อสินค้าที่ร้านและรับกลับไปเอง นอกจากนี้พนักงานทุกคนยังมีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าที่จำหน่ายด้วย

สรุป ทักษะที่ร้านค้าให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการที่สร้างความประทับใจ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการรู้จักสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี โดยพนักงานจะได้รับการอบรมผ่านการสอนจากเจ้าของกิจการหรือพนักงานคนอื่นๆ หรือผ่านการซึมซับรูปแบบพฤติกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การบริการ

6. คำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staff) พนักงานในองค์กรของทางร้านมีจำนวนเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ และมีแผนจะพัฒนาพนักงานขององค์กรอย่างไร

คำถาม: พนักงานในองค์กรของทางร้านมีจำนวนเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ และมีแผนจะพัฒนาพนักงานขององค์กรอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 10 บุคลากรของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Staff
1	จำนวนไม่แน่นอน พนักงานประจำ 7-8 คน พนักงานรายวันเข้าออกตลอด
2	พนักงาน 50 คนและฝ่ายบริหารอีก 10 คน รับพนักงานขนส่ง ยกของเพิ่ม
3	ทั้งหมด 20 คน มีพนักงานขาย 3 คน พนักงานออฟฟิศ 3 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม
4	ประมาณ 15-16 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม
5	ประมาณ 10 คน รับพนักงานยกของเพิ่ม
6	ประมาณ 8-10 คน รับพนักงานขับรถเพิ่ม
7	ประมาณ 18 คน ไม่มีแผนรับพนักงานเพิ่ม
8	ประมาณ 10 คน เป็นพนักงานออฟฟิศ 5 คน ไม่รับเพิ่ม
9	2 คน รับคนงานเพิ่ม
10	ประมาณ 15 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม

มีพนักงานตั้งแต่ 1-5 คน 1 ร้าน

ร้านที่ 9 มีพนักงาน 3 คน เนื่องจากพนักงานลาออกจึงต้องการรับพนักงานเพิ่ม ไม่จำกัดคุณสมบัติ เพราะทางร้านจะมีการฝึกอบรมพนักงานอีกครั้งหนึ่ง

มีพนักงานตั้งแต่ 6-10 คน 1 ร้าน

ร้านที่ 6 ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 8-10 คน รวมเจ้าของกิจการ แบ่งเป็นคนขับรถบรรทุก 2 คน คนขับรถกระบะ 3 คน คนงานอีก 3 คนช่วยกันยกของ มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลาง พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้ทุกอย่าง ทางร้านมีแผนรับพนักงานขับรถเพิ่ม เจ้าของกิจการเป็นผู้คัดเลือกและอบรมพนักงานด้วยตัวเอง

ร้านค้ามีพนักงานตั้งแต่ 11-15 คน 3 ร้าน

ร้านที่ 5 มีพนักงานอยู่ประมาณสิบกว่าคน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ยังสามารถทำงานแทนกันได้ ต้องการรับพนักงานบรรทุกสินค้าพิเศษเพิ่ม ไม่จำกัดวุฒิการศึกษาและอายุ

ร้านที่ 8 มี พนักงานประมาณสิบกว่าคน เป็นพนักงานประจำสำนักงาน 5 คน ปัจจุบันไม่สามารถรับพนักงานใหม่เพิ่มได้เนื่องจากจะมีผลต่อต้นทุนของร้าน เจ้าของกิจการเป็นคนคัดเลือกพนักงานและสอนงานในขั้นต้นก่อนให้พนักงานเก่าแก่สอนงานประจำหน้าที่อีกครั้ง พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้เรื่องสินค้า เน้นพนักงานที่มีความสามารถมากกว่าพนักงานที่เรียนจบตรงสายงาน ยกเว้นบางแผนกที่

จำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะ หากมีปัญหาที่จะจัดให้ช่วยกันแสดงความคิดเห็นเป็นกลุ่ม หากพนักงานมี ปัญหาส่วนตัวก็จะมีกรเรียกเป็นรายบุคคล

ร้านที่ 10 มีพนักงานประมาณ 15 คน พนักงานประจำสำนักงานหน้าร้านประมาณ 5 คนที่เหลือเป็น ฝ่ายคลังสินค้า คาดว่าจะไม่มีการรับพนักงานเพิ่ม ยกเว้นว่าจะมีพนักงานลาออกและต้องหาพนักงาน มาประจำแทน

มีพนักงานตั้งแต่ 16-20 คน 4 ร้าน

ร้านที่ 1 พนักงานรายวันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้จำนวนไม่แน่นอนและมีการรับเพิ่ม ตลอดเวลา ส่วนพนักงานประจำในสำนักงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงเท่าไรนัก

ร้านที่ 3 มีพนักงานประมาณ 20 คน เป็นฝ่ายออฟฟิศ 3 คน ฝ่ายขาย 3 คน ที่เหลือเป็นพนักงานส่งของ ประจำโกดัง มีตั้งแต่วุฒิปริญญาตรีถึง ม. 3-ป.6 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเก่าแก่ ไม่มีการรับพนักงาน เพิ่ม แต่จะจ่ายค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงานแทน

ร้านที่ 4 มีพนักงานประมาณ 15-16 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง สามารถทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง คาดว่าคงไม่มีการรับพนักงานเพิ่มแล้ว

ร้านที่ 7 มีพนักงานอยู่ประมาณ 18 คน ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองทำงานได้โดยไม่ต้องคอยออกคำสั่ง ไม่มีปัญหาเรื่องพนักงานโดนดึงตัวไปทำงานที่ไกลบอลเฮ้าส์แต่ปัญหาอยู่ที่พฤติกรรมพนักงานที่มี ทักษะไม่ตรงกับงาน

มีพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป 1 ร้าน

ร้านที่ 2 จากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรทำให้แต่ละแผนกมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เช่น การโยกย้ายพนักงานระดับสูงไปอยู่ในตำแหน่งตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และความเหมาะสม แต่ละแผนกแบ่งแยกชัดเจน มีการพูดคุยก่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต่อต้าน การอบรมของบริษัท ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเรื่องการขาย และการอบรมเรื่องสินค้าจากบริษัทผู้ผลิต อัตราการลาออกของ พนักงานยังสูงอยู่ การรับพนักงานเพิ่มไม่จำกัดวุฒิการศึกษายกเว้นตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ ใน ระดับพนักงานมีประมาณ 50 คน ระดับผู้บริหารที่ต่อมาจากระบบครอบครัวเดิมประมาณ 10 คน พนักงานทุกคนเป็นพนักงานประจำรายเดือนแต่คิดค่าตอบแทนเป็นรายวัน เพื่อตอบรับนโยบายเพิ่ม ค่าแรงของรัฐบาล

ร้านค้า 5 ร้านใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่าการรับพนักงานรายวัน หรือพนักงานยกของ และพนักงานขนส่งเพิ่มโดยไม่จำกัดอายุหรือวุฒิการศึกษานี้เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ทักษะหรือความสามารถพิเศษหรือจำเป็นต้องมีการอบรมเพิ่มเติม

สรุป จำนวนพนักงานของร้านค้าขึ้นอยู่กับขนาดของร้านและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นพนักงานประจำสำนักงานและพนักงานหลังร้านหรือพนักงานส่งของซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน ร้านค้ายังมีจำนวนพนักงานมากจะมีการแบ่งแผนกเพื่อกระจายอำนาจการดูแลการทำงาน แต่ต้องมีการรายงานต่อเจ้าของกิจการ ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีแผนรับพนักงานประจำสำนักงานเพิ่ม แต่จะรับพนักงานรายวันเพิ่มเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

7. คำถามเกี่ยวกับรูปแบบ (Style) วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจหรือออกคำสั่ง พนักงานมีปฏิริยาอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายหรือไม่ พฤติกรรม การกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ

คำถาม: วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจหรือออกคำสั่ง

จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน มีระบบบริหารแบบครบวงจร ในจำนวนนี้มี 5 ร้านที่พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเองส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะเรื่องการตั้งสินค้าขายที่ร้าน

ตารางที่ 11 รูปแบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Style
1	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการได้ระดับหนึ่ง
2	นโยบายมาจากที่ประชุม
3	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการ ได้ระดับหนึ่ง
4	เจ้าของตั้งการคนเดียว
5	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการ ได้ระดับหนึ่ง
6	เจ้าของตั้งการคนเดียว
7	เจ้าของตั้งการคนเดียว
8	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการ ได้ระดับหนึ่ง
9	เจ้าของตั้งการคนเดียว
10	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการ ได้ระดับหนึ่ง

ร้านที่ 1 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงานและดูภาพรวมของกิจการ การตรวจสอบจะเน้นที่สต็อกสินค้าและราคาสินค้า พนักงานมีอำนาจสามารถตัดสินใจในเรื่องระดับหนึ่งได้โดยไม่ต้องปรึกษา

ร้านที่ 3 เจ้าของกิจการเป็นคนคุมทุกอย่างในร้าน มีการแบ่งแผนก พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่ง บริหารแบบครอบครัว

ร้านที่ 5 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารแบบครอบครัว มีผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจแทนได้ แต่ต้องมีการแจ้งต่อเจ้าของกิจการ

ร้านที่ 8 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารงานแบบครอบครัว จำงานผ่านพนักงานเป็นรายบุคคล มีการบอกวัตถุประสงค์ว่าต้องการแบบไหน พนักงานสามารถตัดสินใจภายในขอบเขตที่ถูกลงไว้บางส่วน

ร้านที่ 10 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่ง เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลในภาพรวมและการตรวจสอบการทำงาน การตัดสินใจของเจ้าของกิจการถือเป็นเด็ดขาด

ร้านที่ 4 ร้านจาก 9 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยพนักงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ร้านที่ 4 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารแบบครอบครัว กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด จึงกระจายคำสั่งแก่พนักงาน

ร้านที่ 6 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน สั่งลูกน้องด้วยตัวเอง

ร้านที่ 7 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงานและวางแผน บริหารงานแบบครอบครัว มีการกระตุ้นพนักงานเป็นระยะๆ พนักงานยังรอรับคำสั่งจากเจ้าของกิจการอยู่บ้าง การเวลาอบรมพนักงานจะเรียกมาเป็นรายบุคคล

ร้านที่ 9 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารคนเดียว การดูแลและตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่เจ้าของกิจการ มีพนักงานอีกคนสองคนเป็นผู้ช่วยธรรมดา

นอกจากนี้ร้านที่ 1 ใน 10 ร้าน อำนาจการตัดสินใจมาจากการลงมติของที่ประชุม มีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้ดูแลอำนาจสูงสุด มีการกระจายอำนาจไปสู่กรรมการผู้จัดการ และกระจายอำนาจต่อไปยังแผนกต่างๆ

ร้านที่ 2 นโยบายการบริหารมาจากที่ประชุม จะนัดประชุมพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปจากทุกสาขาอย่างน้อยเดือนละครั้ง จากนั้นหัวหน้างานจึงกระจายนโยบายจากที่ประชุมต่อพนักงานตามแต่ละสาขาอีกที มีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้ดูแลนโยบายการบริหารสูงสุด

สรุป ร้านค้าส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลาง มีระบบบริหารแบบครอบครัว การสั่งงานจะมาจากเจ้าของกิจการเป็นหลัก บางร้านพนักงานสามารถตัดสินใจได้ในระดับหนึ่งแต่ต้องมีการรายงานต่อเจ้าของกิจการทุกครั้ง ร้านค้าที่มีการจัดตั้งกรรมการบริษัท การสั่งงานและนโยบายจะมาจากที่ประชุมก่อนจะกระจายสู่พนักงานแผนกต่างๆ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาถึงการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้สามารถทราบความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก ว่าแต่ละร้านค้ามีการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและเตรียมตัวหรือปรับตัวอย่างไรให้สามารถตั้งรับการคุกคามของกลุ่มแข่งรายใหม่ที่เหนือกว่าตนเองได้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ให้สามารถรับมือและแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูนจำนวน 10 ร้าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

เมื่อศึกษาจากผลการศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ พบว่าร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่หรือโกลบอลเฮาส์ที่เข้ามาเปิดกิจการ และมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ในด้านต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า

ร้าน/ แนวคิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
1	ดูแลลูกค้า พนักงาน	เป็นเอเย่นต์สินค้า มีผลิตภัณฑ์ของตัวเอง ลดราคาสินค้า เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก มีแผนก ย่อย เจ้าของดูภาพรวม	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	เน้นบริการ ความเป็น กันเอง	จำนวน ไม่แน่นอน พนักงานประจำ 7-8 คน พนักงานรายวัน เข้าออกตลอด	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง
2	ปรับปรุงภายใน ให้เข้มแข็ง	ปรับปรุงภายใน เปลี่ยนแปลงการทำงาน ดูแลลูกค้าเป้าหมาย ให้เครดิตลูกค้าประจำ	ปรับองค์กรให้เป็น ระบบสากล แบ่งแยก แผนกหน้าที่ชัดเจน	จ้างผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกมาวางระบบ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี มีการ ประเมิน การประชุม ตรวจสอบ	พนักงานรับมือการ เปลี่ยนแปลงได้ไว สินค้า สินค้าราคาถูก มีของครบ	พนักงาน 50 คนและ ฝ่ายบริหารอีก 10 คน รับพนักงานขนส่ง ยก ของเพิ่ม	นโยบายมาจากที่ ประชุม
3	ตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า	สินค้าคุณภาพ ลดราคาสินค้า ดูแลลูกค้าเป้าหมาย ควบคุมค่าใช้จ่าย ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก พนักงาน ทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมของบริษัท ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	เน้นการบริการ สามารถจัดหาสินค้าที่ ต้องการให้ได้	ทั้งหมด 20 คน มี พนักงานขาย 3 คน พนักงานออฟฟิศ 3 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า (ต่อ)

ร้าน/ แนว คิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
4	มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่ทำ	สินค้าเฉพาะทาง เน้นบริการ เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า ใช้สื่อประชาสัมพันธ์	แบ่งแผนก พนักงาน ทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูภาพรวม	สมุดบันทึก สมุดบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความ เชี่ยวชาญในตัวสินค้า เน้นบริการ	ประมาณ 15-16 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม	เจ้าของสั่งการคนเดียว
5	มนุษยสัมพันธ์ต่อ ลูกค้า ความ เชี่ยวชาญ	สินค้าเฉพาะทาง ดูแลลูกค้า เป้าหมาย บริการ	แบ่งแผนก พนักงาน ทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี พนักงานตรวจสอบ กันเอง เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน อีกครั้ง	ความเป็นกันเอง สินค้าเฉพาะทาง พนักงานให้ข้อมูล สินค้าได้	ประมาณ 10 คน รับ พนักงานนอกของเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง
6	มนุษยสัมพันธ์ต่อ ลูกค้า	สินค้าคุณภาพ หาที่อื่นไม่ได้ เน้นบริการ	ไม่แยกแผนก เจ้าของ ดูแลทั้งหมด	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	สร้างความประทับใจ หมั่นสอบถามให้ขาย ของได้ต่อเนื่อง	ประมาณ 8-10 คน รับ พนักงานชั่วคราวเพิ่ม	เจ้าของสั่งการ คนเดียว

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า (ต่อ)

ร้าน/ แนวคิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
7	เน้นการบริการ	ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เน้นสินค้าเฉพาะทาง ราคาถูก	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี บาร์โค้ด เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงานเอง	เน้นราคาและบริการ	ประมาณ 18 คน ไม่มีแผนรับพนักงานเพิ่ม	เจ้าของสั่งการคนเดียว
8	ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	เป็นพันธมิตรผู้ผลิต สินค้าคุณภาพ เน้นบริการ ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงานเอง	เน้นบริการ พนักงานรู้ขั้นตอนและสิ่งใหม่ๆ ได้เร็ว	ประมาณ 10 คน เป็นพนักงานออฟฟิศ 5 คน ไม่รับเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ระดับหนึ่ง
9	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ	สินค้าเฉพาะทาง ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการขาย เป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ควบคุมค่าใช้จ่าย	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงานเอง เน้นขั้นตอนปฏิบัติงานน้อย	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ใช้พนักงานในร้านน้อย	2 คน รับคนงานเพิ่ม	เจ้าของสั่งการคนเดียว

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า (ต่อ)

ร้าน/ แนวคิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
10	บริการด้วยความรวดเร็ว	แตกธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สินค้าเฉพาะทาง ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เน้นบริการ ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่ที่แทนกันได้ เจ้าของคุณภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี คู่กับสมุดบันทึก สมุดบัญชี เจ้าของกิจการตรวจสอบการทำงานเอง	พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ความเร็วในการบริการ รับสั่งทำสินค้า	ประมาณ 15 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ระดับหนึ่ง

1. **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** ค่านิยมร่วมที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญ เป็นจำนวน 8 ร้านใน 10 ร้านเป็นเรื่องของการบริการ เน้นความรวดเร็ว พยายามสร้างความเป็นกันเองให้ลูกค้าสบายใจที่จะเข้ามาใช้บริการ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก การจัดหาและจำหน่ายสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดการกลับมาซื้อซ้ำ

2. **กลยุทธ์ (Strategy)** ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินการ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์แบบ Differentiate Focus Strategy ร้านค้าจำนวน 9 ร้านใน 10 ร้าน เลือกการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ และสร้างจุดเด่นให้ร้านค้าว่าถ้าต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น แม้ว่าสินค้าหลายชนิดจะเป็นสินค้าประเภทหรือยี่ห้อเดียวกัน แต่ก็จะมีสินค้าที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่มีหรือมีจำหน่ายน้อยราย

2. กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy ร้านค้าจำนวน 4 ร้านใน 10 ร้านเลือกสร้างความแตกต่างโดยการร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อยอดขายของร้าน เช่น เป็นพันธมิตรต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของตนเอง รับเป็นตัวแทนจำหน่ายจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทผู้ผลิต หรือพัฒนาสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างเพื่อจำหน่ายในร้าน

3. กลยุทธ์แบบ Niche Market ร้านค้าจำนวน 6 ร้านใน 10 ร้านกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น (Niche Product)

4. กลยุทธ์แบบ Niche Market ร้านค้าจำนวน 5 ร้านใน 10 ร้านเน้นขายส่งลูกค้ากลุ่มที่นำสินค้าไปขายต่อ หรือกลุ่มลูกค้าช่างที่ต้องการความรวดเร็วในการรับสินค้าและต้องการเครดิตในการซื้อสินค้าเพื่อนำสินค้าไปใช้ก่อนและชำระเงินภายหลังโดยให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ (Niche Customer)

5. กลยุทธ์ด้านราคา (Cost Leadership) ร้านค้าจำนวน 3 ร้านใน 10 ร้านยังคงเลือกใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขันและจูงใจลูกค้าให้มาเลือกซื้อของที่ร้าน โดยจะมีการสำรวจราคาสินค้าร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่เพื่อนำมาปรับราคาสินค้าในร้านให้ราคาถูกลงหรือเท่ากัน

6. ทุกร้านมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรเน้นการให้บริการลูกค้า และบริการด้วยความรวดเร็ว สร้างความคุ้นเคยและความประทับใจ ให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง ดูแลลูกค้า อาศัยความ

เชี่ยวชาญในตัวสินค้าให้ความรู้แก่ลูกค้า สามารถให้คำปรึกษาเพื่อเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ โดยเฉพาะลูกค้าขาประจำ

3. **โครงสร้าง (Structure)** ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานทั้งหมดผู้เดียว (Sole Proprietorship) เป็นจำนวนถึง 9 ร้านใน 10 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด และมี 7 ร้านใน 10 ร้านที่มีการแบ่งแยกแผนก ในจำนวนนี้มีร้านค้า 5 ร้านตอบอย่างชัดเจนว่าพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้แม้จะไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน

4. **ระบบ (Systems)** ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานด้วยตนเอง โดยร้านค้า 7 ใน 9 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้ตั้งการพนักงานและควบคุมระบบทุกอย่างแต่ผู้เดียว นอกจากนี้ ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน ที่มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องระบบการจัดการด้านการขาย สต็อกสินค้า บัญชี เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความสะดวกในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้

5. **ทักษะ (Skills)** ทักษะที่ร้านค้า 8 ร้านใน 10 ร้าน ให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการที่สร้างความประทับใจ เน้นความเป็นกันเอง การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการรู้จักสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี โดยพนักงานจะได้รับการอบรมผ่านการสอนจากเจ้าของกิจการหรือพนักงานคนอื่นๆ หรือผ่านการชิมชั้รูปแบบพฤติกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การบริการ

6. **บุคลากร (Staff)** จำนวนพนักงานของร้านค้าขึ้นอยู่กับขนาดของร้านและโครงสร้างขององค์กร ร้านค้าแต่ละร้านไม่มีแผนรับพนักงานประจำสำนักงานเพิ่มเนื่องจากมีพนักงานเพียงพอกับตำแหน่งงาน แต่มีร้านที่จะรับพนักงานรายวันเพิ่มเติมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเป็นจำนวน 5 ร้านใน 10 ร้าน

7. **รูปแบบ (Style)** ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน มีระบบบริหารแบบครอบครัว การสั่งงานจะมาจากเจ้าของกิจการเป็นหลัก ในจำนวนนี้มี 5 ร้านที่พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจเองส่วนหนึ่ง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องการสั่งสินค้ามาขายที่ร้าน แต่ต้องมีการรายงานต่อเจ้าของกิจการทุกครั้ง

จากการวิเคราะห์ห้วงทศวรรษร้านค้า ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้แข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ได้ คือ

1. กลยุทธ์แบบ Differentiate Focus Strategy การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ เพื่อสร้าง

จุดเด่นให้ร้านค้าว่าถ้าต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

2. การแสดงการเคลื่อนไหวเชิงรับ เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติม

3. พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว สร้างความคุ้นเคยและความประทับใจ ให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง ดูแลลูกค้า อาศัยความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า ให้ความรู้แก่ลูกค้า สามารถให้คำปรึกษาเพื่อเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ โดยเฉพาะลูกค้าขาประจำ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดการกลับมาซื้อซ้ำ

อภิปรายผล

การศึกษารูปแบบการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการอภิปรายผล ซึ่งสามารถอธิบายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ให้ความสำคัญกับ

กลยุทธ์ (Strategy) จากการศึกษพบว่า

1. กลยุทธ์แบบ Niche Market สร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ (2557) ซึ่งศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ ร้านค้ามีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

2. กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy สร้างความแตกต่างโดยการร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อยอดขายของร้าน เช่น เป็นพันธมิตรต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของตนเอง รับเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทผู้ผลิต หรือพัฒนาสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างเพื่อจำหน่ายในร้านซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อูมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ที่ศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม เพื่อการอยู่อาศัยของธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณศึกษา ร้านค้ากรณศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงสงครามราคาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำการตลาดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่ยินดีให้ลูกค้าได้ทดลองสัมผัสสินค้าก่อนซื้อและตั้งราคาขายสินค้าบางรายการที่ราคาต่ำสุดเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ได้มากที่สุด ทำให้ธุรกิจวัสดุก่อสร้างมีการแข่งขันที่สูงมาก ซึ่งทำให้ร้านค้ากรณศึกษาจำเป็นต้องหากลยุทธ์ธุรกิจใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันผ่านการค้นคว้างานวิจัยและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าพบว่า สิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าสำคัญคือคุณภาพของการบริการ ราคา คุณภาพของวัสดุ และลูกค้ามีความเห็นว่าร้านค้ากรณศึกษามีสินค้ามีความหลากหลายเพียงพอ และสถานที่ตั้งอยู่ไม่ไกลนักและขึ้นชอบที่จอดรถเป็นพิเศษ การบริการลูกค้าและความรู้ของพนักงานเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่ยังคงมีลูกค้าหลายรายที่เห็นว่าร้านค้ากรณศึกษาควรปรับปรุงเรื่องจำนวนสินค้าและความสะอาดของร้าน ซึ่งนอกจากร้านค้ากรณศึกษาจะขายปลีกวัสดุก่อสร้างต่างๆ ไปแล้ว ยังจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ประกอบด้วยมือจากโรงงานของตนเองในส่วนเฟอร์นิเจอร์และเครื่องครัว จากการสำรวจ พบว่า หากตัดสินค้าประเภทโครงสร้างออกไปแล้ว สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้มีอัตราการจำหน่ายสูงสุด ซึ่งเป็นผลงานจากทีมออกแบบของร้านค้าที่รับออกแบบ ให้คำปรึกษาและติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ และเป็นจุดเด่นของร้านค้ากรณศึกษาที่สามารถใช้ในการแข่งขัน เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าประเภทเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นจุดเด่นของร้านค้ากรณศึกษาที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่มี หรือมีสินค้าแบบสำเร็จรูปซึ่งลูกค้าไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการได้ นอกจากนี้ ร้านค้ากรณศึกษายังใส่ใจในเรื่องคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ การออกแบบและการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นสินค้าที่ร้านค้ากรณศึกษาผลิตเองจึงไม่มีตราสินค้าหรือเป็นที่รู้จักมากนัก อีกทั้งยังต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตและบางครั้งสินค้ามีต้นทุนสูงจึงจำเป็นต้องจำหน่ายในราคาที่สูงตาม ทำให้ไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ร้านค้ากรณศึกษาจึงจุดเด่นในเรื่องคุณภาพและสร้างความตระหนักรู้ในผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ที่มีความเป็นธรรมชาติเป็นหลัก แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ซึ่งศึกษาเรื่องปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาที่พบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้านการลงทุน ร้านค้ามีการลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการ

แข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานีพบว่า ร้านค้าควรควรจัดให้มีร้านค้าประเภทอื่นมาตั้งบริเวณหน้าร้าน

ทักษะ (Skills) จากการศึกษาพบว่า ทักษะที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการที่สร้างความประทับใจ เน้นความเป็นกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ที่ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการบริการ ร้านค้าเน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้าง สร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า

การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขัน (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2549, 88-94, 99-101 อ้างอิงจาก Michael E Porter)

จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ไม่แสดงออกถึงการเคลื่อนไหวเชิงรุกรุนแรงในการแข่งขัน เนื่องจากไม่มีเงินทุนมากพอหรือมีกำลังความสามารถบังคับให้ผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ แต่มีการแสดงการเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ที่ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ เน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้าง สร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า เลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการเพื่อดึงดูดใจลูกค้าหรือให้ส่วนลดในกรณีที่ถูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมาก เป็นพันธมิตรหรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือร้านวัสดุก่อสร้างรายอื่นเพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนไม่ได้จัดเก็บไว้มาจำหน่ายต่อให้ลูกค้าหรือขายสินค้าบางรายการที่ร้านจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก และลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของชนาภรณ์ แสงทอง (2555) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า ร้านค้าปลีกดั้งเดิมควรปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค คือ ด้านการ

ควบคุมค่าใช้จ่าย ควรมีการวางแผนทางการเงิน จัดทำบัญชี หาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ ด้านการตลาด ควรเพิ่มความหลากหลายของชนิดของสินค้า อำนวยความสะดวกด้านทำเลที่ตั้ง ปรับราคาสินค้า ส่งเสริมการตลาดและบริการลูกค้า ด้านการจัดการภายใน ควรบริหารสินค้าให้เพียงพอต่อการจำหน่าย วางแผนปรับปรุงร้านค้า ปรับปรุงการจัดการบริการจัดการภายในร้าน ควบคุมการดำเนินการในร้าน แบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานในร้าน ด้านสารสนเทศ ควรติดตามวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้เก็บข้อมูลสินค้าและเชื่อมโยงเครือข่ายออนไลน์ เก็บข้อมูลลูกค้า ด้านบริหารงานบุคคล ควรมีลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน มีการอบรมและฝึกงาน จัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้แก่ลูกจ้าง นอกจากนี้ ยังควรปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับตัวตลอดเวลา พัฒนาจุดเด่นของตนในเรื่องการบริการที่ได้เปรียบด้านความใกล้ชิดและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้ประกอบการควรขยายเวลาเปิดปิดร้านให้สอดคล้องกับเวลาทำงานของลูกค้า และควรซื้อสินค้าลดราคาตามการส่งเสริมการขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มาขาย โดยพิจารณาแล้วว่าเป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า หรือควรจัดให้มีร้านค้าประเภทอื่น เช่น ร้านค้าอาหารแพคเกจมาตั้งบริเวณหน้าร้านเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาในพื้นที่และเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับร้านค้านั้นๆ ควรปรับปรุงด้านแสงสว่างและจัดพื้นที่หน้าร้านให้มีความสะดวกในการเข้าใช้บริการ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภมิตร วิจารณ์ (2552) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่านพบว่าร้านค้าที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นการดำเนินกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคา โดยดำเนินการรักษาความสะดวกของสินค้าและร้านค้า จัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่และติดป้ายแสดงราคาสินค้า นอกจากนี้ ร้านค้าควรเน้นความหลากหลายของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค จัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ ดูแลรักษาความสะดวกอยู่เสมอและเน้นประชาสัมพันธ์บริการเสริมของร้านค้าให้ลูกค้ารู้จัก

Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (จิตติ รัชมีธรรมโชติ, 2549, 29-36)

ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่มีการเคลื่อนไหวในเชิงตั้งรับ โดยการดำเนินกลยุทธ์แบบเสมอต้นเสมอปลาย เช่น สำหรับร้านค้าที่ใช้กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy เพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่

สามารถหาได้ง่าย ก็จะดำเนินวิธีการนี้ไปตลอดเพื่อสร้างการจดจำให้แก่ลูกค้า หรือการออกโปรโมชัน หรือการลดราคาสินค้าบางชนิดให้เท่ากับราคาที่ร้านค้าสมัยใหม่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่เป็นผลดีต่อร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กในระยะยาว เนื่องจากต้องแข่งขันลดราคาไปตลอด แต่ก็สามารถทำได้เพื่อดึงลูกค้าประจำที่มีอยู่ให้ซื้อสินค้ากับทางร้านแทนที่จะไปร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อูมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ซึ่งศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณีศึกษา ร้านค้าจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบแทนการแข่งขันด้านราคาโดยตรงกับร้านค้าอื่นๆ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของของศุภมิต โรจนศุภมิตร (2552) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่านพบว่า ร้านค้าควรเน้นความหลากหลายของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค

ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Niche Market: The Way to Success of SMEs (ฉัตรชัย อินทสังข์, 2554, 42-49)

จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนมีความพยายามในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในส่วนที่มีความต้องการและยังไม่ได้รับการตอบสนอง เช่น ความต้องการอุปกรณ์พิเศษที่มีจำหน่ายในร้านค้าเฉพาะ หรือมีผลิตภัณฑ์ที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่ได้ผลิตหรือมีจำหน่ายน้อยราย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อูมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ซึ่งศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณีศึกษา ร้านค้าจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบแทนการแข่งขันด้านราคาโดยตรงกับร้านค้าอื่นๆ แต่ไม่ตรงกับผลการศึกษาของสรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานีพบว่า ร้านค้าควรซื้อสินค้าลดราคาตามการส่งเสริมการขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มาขายโดยพิจารณาแล้วว่าเป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

ข้อค้นพบจากการศึกษา

เมื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากคำถาม บทสัมภาษณ์โดยวิธี Semi-structured interview มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูลแบบอ้างอิงทฤษฎี ตามทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ผู้ศึกษาสามารถแบ่งการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดกลาง
2. การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

พบว่ามี การเชื่อมโยงของข้อมูล คือ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 13 การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

แนวคิด	ร้านค้าขนาดกลาง	ร้านค้าขนาดเล็ก
Shared Values	ปรับปรุงระบบการทำงานและการดูแลพนักงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ	การบริการ มนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
Strategy	เน้นการบริการ เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า ให้เครดิตลูกค้าประจำ ดูแลลูกค้าเป้าหมาย สินค้าเฉพาะทาง	สินค้าคุณภาพ เน้นบริการ ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เน้นสินค้าเฉพาะทาง ให้เครดิตลูกค้าประจำ เป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
Structure	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
Systems	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการตรวจสอบการทำงานเอง	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการตรวจสอบการทำงานเอง
Skills	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานให้ข้อมูล สินค้าได้ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า เน้นบริการ ความเป็นกันเอง	เน้นบริการ สร้างความประทับใจ พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง
Staff	จำนวนพนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 20 คน รวมพนักงานรายวัน	จำนวนพนักงานไม่เกิน 8-10 คน
Style	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง หรือนโยบายมาจากที่ประชุม	เจ้าของสั่งการคนเดียว

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มีการเชื่อมโยงกันจนสามารถนำไปสู่แนวคิดเพื่อการตัดสินใจในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ คือ **ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)** ต้องปรับปรุงระบบการทำงานและการดูแลพนักงาน ซึ่งรวมถึงการจัดหาพนักงานและสวัสดิการการทำงาน เน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะการจัดหา

สินค้าที่ลูกค้าต้องการ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องสินค้าเพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะหรือแนะนำวิธีการใช้งานแก่ลูกค้าได้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เน้นการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ การเผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักสินค้าและสามารถนำไปใช้ได้ การให้เครดิตลูกค้าประจำเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว การดูแลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้รู้ว่าลูกค้าหลักของร้านต้องการการบริการแบบใดและต้องการสินค้าแบบใดจึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักได้ และการจำหน่ายสินค้าเฉพาะทางเพื่อให้ลูกค้าเกิดความตระหนักว่าสินค้าชนิดนี้สามารถจัดหาได้ที่ร้านค้า

ด้านโครงสร้าง (Structure) ควรมีการแบ่งแผนกเพื่อพนักงานรู้หน้าที่หลักที่ตนเองต้องทำ โดยพนักงานอาจทำหน้าที่แทนกันได้บางกรณี โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ควบคุมดูแลภาพรวมของการทำงาน

ด้านระบบ (Systems) ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชีเพื่อให้การขายเกิดความคล่องตัวและมีข้อมูลที่ถูกต้อง โดยเจ้าของกิจการต้องมีวิธีการตรวจสอบการทำงาน

ด้านทักษะ (Skills) พนักงานควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสินค้าเฉพาะทางเพื่อให้สามารถให้ข้อมูลสินค้าได้ เน้นบริการเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นกันเองแก่ลูกค้า

ด้านบุคลากร (Staff) ร้านค้าขนาดกลางมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 20 คน รวมพนักงานรายวัน

ด้านรูปแบบ (Style) การตั้งร้านของร้านค้าขนาดกลางเป็นแบบการกระจายอำนาจ พนักงานมีอำนาจในสั่งการตามหน้าที่ได้ระดับหนึ่ง หรือนโยบายการทำงานควรมาจากที่ประชุม

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มีการเชื่อมโยงกันจนสามารถนำไปสู่แนวคิดเพื่อการตัดสินใจในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กในจังหวัดลำพูนต่อร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ คือ

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) เน้นการบริการ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าและบริการต่างๆ กัน มีความเชี่ยวชาญในเรื่องสินค้าเพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะหรือแนะนำวิธีการใช้งานแก่ลูกค้าได้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เน้นสินค้าคุณภาพ เน้นบริการ การดูแลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้รู้ว่าลูกค้าหลักของร้านต้องการการบริการแบบใดและต้องการสินค้าแบบใดจึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักได้ การเน้นสินค้าเฉพาะทาง ให้เครดิตลูกค้าประจำเพื่อรักษา

ความสัมพันธ์ในระยะยาว และการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถขยายช่องทางการทำธุรกิจแบบใหม่ๆ ได้

ด้านโครงสร้าง (Structure) ร้านค้าขนาดเล็กจะ ไม่มีการแบ่งแยกแผนก โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลสั่งการการทำงานทั้งหมด

ด้านระบบ (Systems) ร้านค้านำระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชีมาใช้เพื่อช่วยลดภาระการทำงานของพนักงานและให้ข้อมูลการขายมีความถูกต้อง โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานทั้งหมดด้วยตนเอง

ด้านทักษะ (Skills) พนักงานเน้นบริการ การสร้างความประทับใจ พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสินค้าเฉพาะทางเพื่อให้สามารถให้ข้อมูลสินค้าได้ และเจ้าของกิจการมีการอบรมพนักงานให้พนักงานหนึ่งคนสามารถทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนมากเกินไปในกิจการขนาดเล็กและลดต้นทุนการขายของร้าน

ด้านบุคลากร (Staff) ร้านค้าขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 8-10 คน เพื่อให้เจ้าของกิจการสามารถควบคุมดูแลพนักงานได้

ด้านรูปแบบ (Style) ร้านค้าขนาดเล็กจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมสั่งการผู้เดียว

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางทั้ง 10 ราย เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ทำให้ทราบถึงแนวทางที่ร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางใช้ในการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การคัดเลือกสินค้าที่จะนำมาจำหน่าย การอบรมพนักงานให้มีความรู้ในตัวสินค้าเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ การลดต้นทุนการขายให้เหลือน้อยที่สุดโดยการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้และกำหนดจำนวนพนักงานให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการ การตรวจสอบการดำเนินการเป็นระยะๆ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่เจ้าของกิจการขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถนำมาปรับใช้เพื่อการแข่งขัน กับกิจการของตนได้ คือ

1. กลยุทธ์ Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์การขายสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่ โดยเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มีความง่ายในการใช้งาน มีคุณภาพ มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะทำได้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการได้

ค่อนข้างสูง และยังสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้าและต่อร้านค้าให้เกิดขึ้นได้ กลยุทธ์นี้ใช้เพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ สามารถทำได้โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือจัดหาสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่าย นอกจากนี้ ยังควรฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ในตัวสินค้าอย่างดีเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ เป็นสร้างจุดเด่นให้ร้านค้าว่าถ้าต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น หรือสร้างความแตกต่างโดยการร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของร้านค้า เช่น เป็นพันธมิตรต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พัฒนารูปร่างของสังหาริมทรัพย์ของตนเอง รับเป็นตัวแทนจำหน่ายจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทผู้ผลิต หรือพัฒนาสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างเพื่อจำหน่ายในร้าน

2. กลยุทธ์ Niche Market เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อผู้บริโภคส่วนหนึ่งมีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือมีความต้องการเกิดขึ้นมาใหม่ เช่น ความต้องการสินค้าเฉพาะด้านที่ร้านค้าทั่วไปไม่มีจำหน่าย หรือไม่ทราบว่าต้องไปซื้อสินค้าชนิดนี้ที่ใด หากสามารถตอบสนองความต้องการส่วนนี้และสามารถใช้ความรู้แก่ลูกค้าทั้งด้านผลิตภัณฑ์และสถานที่จำหน่ายได้ ก็จะสามารถดึงดูดลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์นี้มาที่ร้านค้าได้ โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนผ่านการคัดเลือกสินค้าที่นำมาจำหน่าย เช่น เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น (Niche Product) หรือเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าที่ต่างจากลูกค้าทั่วไป เช่น กลุ่มลูกค้าขายส่งหรือลูกค้าที่นำสินค้าไปขายต่อ หรือกลุ่มลูกค้าช่างที่ต้องการความรวดเร็วในการรับสินค้าและต้องการเครดิตในการซื้อสินค้าเพื่อนำสินค้าไปใช้ก่อนและชำระเงินภายหลัง โดยให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ (Niche Customer) การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แน่นอนยังเป็นการกำหนดกรอบแนวทางว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไรต่อไปและเป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเฉพาะแก่พนักงานของร้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับร้านค้าได้มากขึ้น

3. การเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อไม่ต้องการแสดงท่าทีว่าต้องการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น แต่เน้นไปที่การปรับปรุงภายในเพื่อให้การทำงานเกิดความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มความเร็วในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหา และเป็นการแบ่งเบาภาระของเจ้าของกิจการ โดยอาจพิจารณามอบหมายและกำหนดขอบเขตอำนาจของพนักงาน รวมทั้งความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการไม่สามารถทำการอบรมพนักงานได้ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือทำให้เกิดความล่าช้า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการ

จัดการคลังสินค้าและการจำหน่ายสินค้า เพิ่มหรือลดบุคคลากรในส่วนที่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนการทำงานหรือรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้

การนำกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์มาเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อปรับใช้ในการแข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ จะช่วยให้กิจการขนาดเล็กและขนาดกลางมีเป้าหมายในการปรับตัว สามารถตั้งจุดมุ่งหมายและทิศทางที่กิจการควรดำเนินต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวางแผนในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนการทำงาน มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ เน้นการบริการที่เป็นกันเอง ตลอดจนมีมาตรการในการรักษาพนักงานเพื่อให้มีความผูกพันกับองค์กร วางระบบการทำงานให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ประหยัดต้นทุนการทำงาน และเพิ่มกำไร ซึ่งจะสามารถช่วยให้ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถปรับตัวแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บรรณานุกรม

- 6 ยักษ์วัสดุก่อสร้างแห่งบูม"ตจว." แข่งคู่คสาขารับอสังหาฯถูรฟ่ง: หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
ข้อมูลจังหวัดลำพูน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.lamphun.go.th/index2.php>
ธนาภรณ์ แสงทอง. 2555. ผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิม
ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล: วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
จิตติ รัศมีธรรม โชติ. 2549. “Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน”, เพื่อการ
เพิ่มผลผลิต 11,63 (ก.ค.-ส.ค.2549) 29-36.
ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์. 2557. การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัด
นครราชสีมา: การค้นคว้าอิสระสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
ฉัตรชัย อินทสังข์. 2554. “ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
Niche Market: The Way to Success of SMEs”, วารสารปัญญาภิวัตน์ vol 2 (2011) 42-49.
ชาย โพธิ์ธิดา. 2552. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ:
นภมาศ เลิศเกษมกุล. 2554 “ภาวะและแนวโน้มอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่.” [ระบบ
ออนไลน์]. แหล่งที่มา
http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/North/ArticleAndResearch/DocLib_Article/CM_RealEstate.pdf
รายชื่อผู้ค้าวัสดุก่อสร้าง. สำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำพูน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.dit.go.th/Lamphun/contentdet.asp?deptid=30&id=1903>
ศุภมิต โรจนสุกมิตร์. 2552. ผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่น
ขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่าน: การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
สมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย. 2549. กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: BrandAgeBooks.
สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. 2549. ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: หจก.เม็ดทรายพรีนติ้ง

- สรวัตร ทิพยมงคลกุล. 2555. **ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานี: การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.**
- อลงกต บุญมาสุข. 2555. “ตลาดอสังหาริมทรัพย์เชียงใหม่โต 29 % /ผลกระทบจากน้ำท่วมที่มีต่อราคาวัสดุก่อสร้างในเชียงใหม่ และ ประชาสัมพันธ์โปรโมชันพิเศษแฟล็กเกอร์เชียงใหม่.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://business.yutcareyou.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7670:-29---&catid=28:money-shot&Itemid=72
- อุมาภา เดโชวิบูลย์. 2554. **กลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้าง: กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการจัดการทางวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Analoui, F. 1993. **Skills of Management.** England. Longman Scientific and Technical.
- Analoui, F. 2000. **What motivates senior managers? The case of Romania.** Journal of Managerial Psychology, 15(4), 324-326.
- Analoui, F., & Karami, A. 2003. **Strategic Management in Small and Medium Enterprises.** London: Thomson Learning.
- Barney, J.B., & Clark, D.N. 2007. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.** New York: Oxford Press University.
- Beijerse, R.P.u. 2000. **Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs.** Journal of Knowledge Management, 4(2), 162-179.
- Bell, E.R.J., Scott, M.A., & Kingham, D.R. 1994. **Oxfordshire firms and technology transfer: Interactions between small and medium sized enterprises and local research base.** Oxford: The Oxford Trust.
- Chisnall, P.M. 1987. **Small Firms in Action. Case Histories in Entrepreneurship.** Maidenhead: McGraw-Hill.
- Choueke, R., & Armstrong, R. 1998. **The learning organization in small and medium-sized enterprises: A destination or a journey?.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 4(2), 129-140.

- Daft, R.L. 2002. **Management**, The Dryden Press, New York.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. 1995. **Toward a theory of organizational culture and effectiveness**. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Freel, M. 2005. **Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms**. *Small Business Economics*, 25(1), 49.
- Freel, M.S. 2000. **Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region**. *Small Business Economics*, 15(1), 27-45.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. 2001. **SME marketing in practice**. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-14.
- Ha-Brookshire. J.E. 2009. **Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance?: US apparel import intermediary case**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 132-146.
- Hale, A., & Cragg, P. 1996. **Business process reengineering in the small firms: A case study**. *Journal of Information*, 34(1), 5-27.
- Hodgetts, R.M., & Kuratko, D.F. 2001. **Effective Small Business Management**. Orlando: Harcourt Inc.
- Huin, S.F. 2004. **Managing deployment of ERP systems in SMEs using multi-agents**. *International Journal of Project Management*, 22(6), 511-517.
- Islam, N., & Kulkarni, U. 2009. **Influence of SME characteristics on knowledge management process: The case study of enterprise resource planning service provider**. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 63-80.
- Jaatinen, M., & Lavikka, R. 2007. **Common understanding of as a basis for coordination**. *Journal of Corporate Communications*, 13(2), 147-167.
- Jone, O., & Craven, M. 2001. **Expanding capabilities in a mature manufacturing firm: absorptive capacity and the TCS**. *International Small Business Journal*, 19(3), 39-55.
- Jones, G.R. 2001. **Organization theory: text and cases**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Jones, O., & Tilley, F. 2003. **Competitive Advantage in SMEs: Organising for innovation and change**. West Sussex: John Wiley & Sons.

- Laforet, S., & Tann, J. 2006. **Innovative characteristics of small manufacturing firms**. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3), 363-380.
- Macmahon, J., & Murphy, E. 1999. **Managerial effectiveness in small enterprises: Implication for HRD**. Journal of European Industrial Training, 23(1), 25-35.
- Marshall, J.N., Alderman, N., Wong, C., & Thwaites, A. 1995. **The impact of management training and development of small and medium enterprises**. International Small Business Journal, 13(4), 73-90.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. 1995. **The Strategy Processes**. Englewoods Cliff: Prentice Hall.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaus, S.R. 2002. **Human Resource Management**. UK: Pearson Education Limited.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press.
- Schell, J. 1996. **Small Business Answer Book**. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Smallbone, D., & Wyer, P. 1994. **SMEs and exporting- development of an analytical framework**. Paper presented at Small Business and Enterprise Development Conference, Manchester, UK.
- Verhees, F.J.H.M., & Meulenbergh, M.G.T. 2004. **Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms**. Journal of Small Business Management, 2(2), 134-154.
- Vossen, R.W. 1998. **Relative strengths and weaknesses in small firm in innovation**, International Small Business Journal, 16(3), 88-94.



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved



ภาคผนวก ก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กรอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. คำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริง
2. คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการ ทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร
3. คำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ) พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกลยุทธ์อย่างไร
4. คำถามเกี่ยวกับระบบ (Systems) ระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นระบบอะไร ควบคุมอะไรและควบคุมจุดไหนขององค์กร มีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง
5. คำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่ ทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะ ประเมินและพัฒนาอย่างไร
6. คำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staff) องค์กรของทางร้านมีขนาดเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ
7. คำถามเกี่ยวกับรูปแบบ (Style) วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจหรือออกคำสั่ง พนักงานมีปฏิกิริยาอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายหรือไม่ พฤติกรรม ภารกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ



ภาคผนวก ข

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

รายการถอดเทป

ร้านที่ 1

วันที่สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง 5 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ตำนไพบุลย์

ร้านวัวร์มีการเปลี่ยนแปลงหลังการเข้ามาของโกลบอลเฮ้าส์บ้างไหมคะ

การเข้ามาของ โกลบอลเฮ้าส์ส่งผลกระทบต่อระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ได้ โดยเฉพาะเรื่องผลกำไร เนื่องจากการตั้งราคาของโกลบอลเฮ้าส์เอากำไรไม่มาก ทำให้เราต้องลดราคาสินค้าตามไปด้วย นอกจากนี้เรายังได้รับผลกระทบจากค่าจ้างแรงงานขึ้นเป็น 300 บาท ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ต้นทุนเพิ่มขึ้น กำไรที่เคยได้จากสินค้า 3-5% ต่อตัวก็เหลือ 1-2% ยอดขายก็ถูกดึงไปที่โกลบอลเฮ้าส์บ้างส่วนหนึ่ง พอเปรียบเทียบยอดขายของปีที่แล้วกับปีนี้ที่นี้จะห่างทุกเดือนจะห่าง 10-15% ต่อเดือน แต่ที่ยอดคม้นหายนี้ไม่รู้ว่าเพราะ โกลบอลเฮ้าส์รีเปลา เพราะร้านของพรรคพวกที่อีสาน ภาคเหนือ ภาคกลาง ที่เป็นเอเยนต์ของ โอลิมปิกก็กระทบเหมือนกัน ประมาณ 30 ร้านค้า เมืองที่ยอดไม่ตกเป็นเมืองท่องเที่ยวอย่างชลบุรี ภูเก็ตที่มียอด โตขึ้นหรือเท่าเดิม ได้คุยกันตอนไปญี่ปุ่นที่เชิญแต่ผู้บริหารไปก็มาคุยกันว่าปัญหาที่ยอดตกเพราะอะไร ทางทีโอเอกับ โอลิมปิกก็บอกว่าทางอีสานบางจังหวัดจะหนักกว่าลำพูนกับเชียงใหม่ เชียงใหม่ตอนนี้สั่งหาบูมมากแต่ยอดร้านใหญ่ๆ ตกหมดประมาณ 10% นี้เฉพาะยอดสินะ พวกบริษัทใหญ่ๆ จากกรุงเทพฯ ที่มาสร้างคอนโดหรือห้างสรรพสินค้ามีติดกับกรุงเทพฯ โดยตรง เหลือกับปูนก็เอาจากกรุงเทพฯ ลีก็เอามาเป็นโครงการมาเลย ทำให้ยอดบางร้านในเชียงใหม่ไม่โต ที่โตในเชียงใหม่จะเป็นปูนมิกซ์ เพราะมันเอาจากที่อื่นมาไม่ได้ แพนท์ก็เกิดขึ้นเยอะ ร้านของพรรคพวกก็โตขึ้นมาจากสองสามพันเป็นหกเจ็ดพัน โตขึ้นเป็นเท่าตัว ได้ยอดจากหมู่บ้านจัดสรรกับคอนโด แต่ยอดปูนมิกซ์ของวัวร์ไม่โตตามเพราะส่งเฉพาะในลำพูน และราคาสินค้าขึ้นด้วย เช่น ทราช ปีที่แล้วกิโลละประมาณสองร้อยกว่าบาท เวลานี้กิโลละประมาณสี่ร้อยกว่าบาท ขึ้นมาอีกเท่าตัว หินก็ขึ้นมาอีก 100% ปูนมิกซ์ที่ลำพูนก็เกิดขึ้นเยอะ ยอดไม่โต กำไรน้อย คนขับรถหายาก เกิดการแย่งตัวคนขับด้วย ตอนนี้จ้างกันที่หมื่นสี่หมื่นห้าจากแปดเก้าพัน เพราะคนรุ่นใหม่ไม่มาขับรถ ไปเข้านิคมกันหมด พอกำไรร้านไม่ดี ยอดสรรพากรก็ลด ตอนนี้เขาเข้าตรวจทุกร้านในลำพูน ร้านเราก็ต้องจัดการสินค้าบางตัวออกไป ยิ่งค่าแรงสามร้อยบาทนี้มีผลมากเพราะทำให้ราคาสินค้าขึ้นทุกตัว แต่เราขึ้นราคาสินค้าไม่ได้ มีแต่ลดราคาสินค้าลงเพราะผลกระทบจากโกลบอลเฮ้าส์ ร้านเล็กๆ จะเหนื่อยหลายร้านก็ถอยๆ บ้างแล้ว

ด้านยอดลูกค้ายังเท่ากับปีที่แล้วแต่ยอดซื้อน้อย อาจเป็นการต่อเติมแต่ไม่มีการก่อสร้างใหม่ ลูกค้าเราส่วนหนึ่งก็เป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกับของโกลบอลเฮ้าส์ ลูกค้าที่เคยมีเครดิตกับเราเอาเงินสดไปซื้อของที่โกลบอลเฮ้าส์ก็มีแล้วมาซื้อของใช้เครดิตกับเรา อาจเพราะสินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์ถูกกว่าแต่เราก็ไม่สามารถเช็คได้ทุกตัว ถ้าลูกค้าไม่บอกเราก็ไม่รู้ไม่ได้ปรับตาม ถ้าเป็นสินค้าแบรนด์เดียวเราก็จะปรับตาม แต่ตอนนี้โกลบอลเฮ้าส์ทำกลยุทธ์เอาชี้อู้อุกๆ เข้ามาขาย แต่ไม่ค่อยคำนึงถึงคุณภาพ บางทีชาวบ้านไม่รู้ว่ามันเป็นสินค้าไม่มีคุณภาพ บางครั้งลูกค้าไม่ได้เป็นคนเลือกเพราะจ้างผู้รับเหมาทำทั้งหลังพอไปซื้อมาลูกค้าก็ไม่รู้ว่าเป็นคนละยี่ห้อ ดูแค่ลายเหมือนกัน ผู้รับเหมาบางคนอยากได้กำไรเยอะก็ซื้อของถูกให้ พนักงานขายของเราก็ไม่มีโอกาสนำเสนอสินค้าหรือให้ความรู้ลูกค้าเลย ลูกค้าไปซื้อมาแล้วถึงมาบอกเรา สื่อโฆษณาที่มีแต่ลูกค้าไม่สนใจ ยิ่งพอโกลบอลเฮ้าส์ร่วมกับ SCG แล้วยิ่งทำได้ทุกอย่าง ซึ่งแสดงว่า ณ เวลานี้จังหวัดลำพูนสนใจเรื่องราคามากกว่าคุณภาพ แม้ว่าจะมีบางกลุ่มที่เริ่มสนใจเรื่องคุณภาพแล้ว ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มมีการศึกษาและพวกชาวต่างประเทศที่ได้แฟนคนไทย ก่อนปลูกสร้างก็จะศึกษาก่อน ต่างกับคนไทยที่เอาช่างว่า

เรื่องปรับการทำงานที่ได้รับผลกระทบจากโกลบอลเฮ้าส์อย่างการตลาดก็พยายามหาคนเก่งทางการตลาดเข้ามาช่วย เพราะเราก็มีสินค้าครบเครื่องเหมือน โกลบอลเฮ้าส์ แต่ต้องยอมรับว่า โกลบอลเฮ้าส์มีการตลาดที่เก่ง ทีมงานดี ค่าตอบแทนสูง ของเราถ้าจ้างใหม่สูงก็กระทบคนเดิม การบริหารก็ปรับให้อิงกับโกลบอลเฮ้าส์เรื่องราคาสินค้า ร้านอื่นที่มีสินค้าฮาร์ดแวร์น่าจะได้รับผลกระทบมากกว่าก่อนโกลบอลเฮ้าส์จะมาเราได้กำไรเยอะแต่เขาใช้ราคาถึงลูกค้าเราก็ต้องปรับตัวตามทำให้กำไรลดลงเราจะแพ้ที่สินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์นำเข้าโดยตรงด้วย

การดูแลก็จะมีระบบของมันอยู่ เราจ้างบริษัทข้างนอกมาวางพวงระบบบัญชี แคชเชียร์ ระบบก็จะทำงานของมันไปเราก็มาเช็คดู พนักงานก็คุ้นเคยกับระบบดีเพราะใช้มาเป็นสิบปีแล้ว ใหม่ๆ ก็กระทบกันกระแทนบ้าง ถ้ามีพนักงานใหม่มาก็ให้คนเก่าดูแลสอนงาน ที่นี่มีแบ่งแผนกอย่าง ถ้าเป็นแผนกจัดซื้อก็แบ่งเป็น ปูน กระเบื้องลอน สุขภัณฑ์ ฯลฯ แบ่งเป็นแผนกย่อยไปอีก เราก็จะดูภาพรวมว่าแต่ละแผนกเป็นอย่างไร จะเน้นที่สต็อกกับราคาสินค้าว่าราคาแพงไปรีเปลาเพราะเราต้องแข่งกับพวกค้าส่งด้วย ปกติลูกน้องจะสั่งได้เลยแต่ถ้าราคามีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมาปรึกษาเราก่อน เพราะราคาสินค้าปรับเปลี่ยนตลอดเวลา แล้วเราก็ต้องแจ้งลูกค้าด้วยไม่อย่างนั้นลูกค้าจะรับไม่ได้ เพราะถ้าสร้างไปแล้วก็ต้องทำให้จบ ยังไงลูกค้าก็ได้รับผลกระทบแน่นอน สินค้าบางตัวมีความต้องการสูงแต่การผลิตจากบริษัทแม่เท่าเดิมทำให้เราไม่สามารถสั่งสินค้าเข้ามาทีละมากๆ ได้อีก ราคาสินค้าก็แพงขึ้นตาม ลูกค้าไม่พอใจก็บ่นให้ฟังบ้าง ส่วนมากอยู่ที่การสื่อสาร เราก็พยายามอบรมลูกน้องบ่อยๆ ให้ใจเย็น

สินค้าตัวไหนที่ขายไม่ดีก็ลดยอดสั่งลงแต่ในร้านยังมีสินค้าครบทุกชนิดเหมือนเดิม เราก็ให้พนักงานขายออกไปหาลูกค้า แล้วก็มีผลตอบแทนให้ด้วยระดับหนึ่ง

จุดเด่นของวีอาร์อยู่ที่ขายสินค้าไม่แพง เราขายเอากำไรไม่เยอะเพราะทำเลเราไม่ค่อยดี และเน้นการบริการ เราก็อยู่กันสบายๆ มีปัญหาที่แก้ใจกันไป พอเราขายทั้งปลีกทั้งส่งทำให้ลูกค้ารู้จักเราเยอะ ลูกค้าก็มีทั้งดีทั้งชม ส่วนใหญ่เป็นเรื่องพนักงานและความเป็นกันเอง ลูกค้าให้ความไว้วางใจ ปัญหาที่เจอนอกจากนี้เป็นเรื่องลูกค้าไม่นำเงินมาจ่ายเรา เราให้แผนกบัญชีทวงถามตลอด เราก็อบรมพนักงานเรื่องวิธีการทวงถาม และเรื่องพนักงานมีไม่เพียงพอหรือบางครั้งพนักงานที่เป็นญาติพี่น้องหยุดงานพร้อมกันเนื่องจากจะไปงานประเพณีเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้เพราะพนักงานคนอื่นทำหน้าที่แทนไม่ได้ กฎระเบียบของเราไม่สามารถบังคับพนักงานได้เหมือนโรงงาน นิคมอุตสาหกรรม พนักงานร้านมีเข้าออกตลอด โดยเฉพาะพวกยกของ แรงงานรายวัน ไม่ได้เป็นผลกระทบจากโกลบอลเฮ้าส์แต่เพราะลูกน้องต้องการงานสบายเยอะขึ้น งานพวกยกของก็เลยเป็นของแรงงานต่างด้าวหรือคนที่ไม่มีการศึกษาหรือเป็นคนรุ่นก่อนๆ นอกจากนี้คนงานรายวันส่วนใหญ่ยังไม่มีการวางแผนทางการเงิน มีเท่าไรก็ใช้จนหมด แม้ว่าทางร้านจะมีจัดอบรมเป็นประจำก็ตาม ทำให้เวลามีปัญหาเรื่องเงินก็เป็นปัญหาของนายจ้างอีก กลายเป็นภาระที่แยกไม่ออก เราก็ต้องเข้าใจว่านี่เป็นพฤติกรรมของคนบ้านเรา อีกอย่าง ถ้าพนักงานเรามีทางเลือก มีความรู้เขาจะไปทำงานที่นิคม จะทำให้คนงานหายากเข้าไปอีก

ณ เวลานี้เราปรับตามโกลบอลเฮ้าส์อยู่ ก่อนที่โกลบอลเฮ้าส์จะมาเราก็เป็นตัวของตัวเองมาก แต่โกลบอลเฮ้าส์มีสินค้าครบเครื่องมากกว่าเรา ถ้าเราไม่ปรับตามลูกค้าจะไม่อยู่กับเรา คิดว่าในอนาคตธุรกิจวัสดุก่อสร้างจะมีการแข่งขันที่สูง กำไรน้อย แรงงานหายากขึ้น ถ้าทายาทเราไม่สืบทอดกิจการต่อก็คิดว่าจะทำธุรกิจที่ใช้แรงงานไม่เยอะ เปลี่ยนเป็นแนวอื่นไปเลย

ร้านที่ 2

วันที่สัมภาษณ์ 26 กันยายน 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 54 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

ได้ยื่นข่าวโกลบอลเฮ้าส์ตั้งแต่มีการซื้อที่แล้ว เจ้าอื่นอย่างบุญถาวรหรือไทวัสดุก็เหมือนกัน แวดวงก่อสร้างจะคุยกันอยู่แล้ว แต่กลุ่มเป้าหมายไม่ได้เป็นกลุ่มเดียวกันเลย ไม่ใช่ไม่กระทบ แต่กระทบในบางส่วน เพราะอย่างน้อยลูกค้าก็อยากลองของใหม่ ของเรา 70-80% เป็นขายส่ง ร้านค้า ร้านช่วงที่เหลือเป็นลูกค้าที่มาที่ร้าน หรือเป็นช่างผู้รับเหมา ดังนั้นลูกค้าหลักของเราจึงไม่เป็นกลุ่มเดียวกับโกลบอลเฮ้าส์โดยตรง ถึงจะขายส่งเหมือนกันแต่กลุ่มลูกค้าเราอาจจะมีฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้ว แต่ว่าด้วยเงื่อนไขอะไรหลายๆ อย่าง ลูกค้าก็ยังอยู่กับเรา เช่น การให้เครดิตลูกค้า เราทำตัวเองให้แข็งแกร่งแต่ยังไม่ถึงขั้นที่จะไปแข่งขันเชิงรุก เพราะลูกค้ายังเป็นลูกค้าเดิม ถึงโกลบอลจะมาหรือไม่เราก็ต้อง

เปลี่ยนแปลงภายในก่อนอยู่แล้ว เราจะเน้นระบบภายใน ทำข้างในให้แข็งแกร่ง ถ้าระบบภายในยังไม่แข็งแรงเราจะยังไม่ไปข้างนอกแต่จะยังรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมไว้อยู่ ถ้าข้างในแข็งแรง การไปข้างนอกมันไม่น่ากลัว ในอีกปีสองปีเราก็อาจเปลี่ยนแปลงอีก อาจจะมีตัวนั้นตัวนี้ ในระยะเวลาอันใกล้เราก็ต้องรุกแน่นอน ตอนนี้มีการปรับเปลี่ยนส่วนขององค์กรให้มีระบบมากขึ้น มีประธานเป็นผู้ดูแลสูงสุด มีกรรมการผู้จัดการ มีรองผู้จัดการ มีการแบ่งแยกแผนกชัดเจน การทำงานที่นี้เปลี่ยนแปลงจากระบบครอบครัวเป็นระบบสากล เห็นได้ชัดเจน 2-3 ปีที่ผ่านมา ช่วงแรกก็มีปัญหาบ้าง ตอนนั้นก็เริ่มดีขึ้น เพื่อให้เข้ากับการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นระบบ เรามีความเข้มงวดในการปล่อยเครดิตมากขึ้น สำหรับลูกค้าใหม่ในช่วงแรกๆ ก็จะให้สินเชื่อในราคาพิเศษ ส่วนหน้าร้านก็มีการปรับเปลี่ยนปรับปรุง จัดใหม่ มากขึ้น ยังไม่ทำอะไรหรือหาแต่ทำตัวเองให้แข็งแกร่งแต่ยังไม่ถึงขั้นที่จะไปแข่งขันเชิงรุก เพราะลูกค้ายังเป็นลูกค้าเดิม หลังเปลี่ยนแปลงภายในแล้วก็ต้องมาดูต่อว่านโยบายบริษัทจะรุกต่อข้างนอกไหม เพราะเราไม่ได้เน้นกลุ่มลูกค้าผู้รับเหมา ในอนาคตเราอาจมีการขยายกลุ่มเป้าหมายก็ได้ อย่างตอนนี้เราก็เริ่มขายให้กลุ่มนิคม เราจะเน้นระบบภายใน ถ้าระบบภายในยังไม่แข็งแรงจะไม่ไปข้างนอกแต่จะยังรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมไว้อยู่ ถ้าข้างในแข็งแรง การไปข้างนอกมันไม่น่ากลัว ตอนนี้เรามีระบบการตรวจสอบ การประเมิน มีการประชุมหัวหน้าแต่ละแผนก ล่าสุดเรามีการปรับเปลี่ยนผังส่วนของหัวหน้าแผนกได้ประมาณ 3 เดือน แล้วเราก็มาดูผลว่ามันเป็นอย่างไร ช่วงที่ปรับระบบก็มีที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยด้าน HR ด้านระบบบัญชี แล้วก็มีการประเมินตามสวัสดิการ มีเบี้ยขยัน มีคอมมิสชั่น ค่าโอที ค่าติดรถ แยกต่างหากให้ แต่ละแผนกมีความชัดเจนมากขึ้น ไม่มาปนกันเหมือนเมื่อก่อน ทั้งเอกสาร ความชัดเจน เงื่อนไขก็เยอะขึ้นตามมา มีการรีเช็คตลอดการทำงาน บันทึกรูปใหม่ สิ้นค้าตรงใหม่ เมื่อลำดับกระบวนการเยอะขึ้นก็เลยต้องขอคนที่ชำนาญด้านนั้นไปเลย อบรมพนักงานให้เป็น specialist ช่วงที่ปรับระบบก็มีที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยด้าน HR ด้านระบบบัญชี ก่อนเปลี่ยนแปลงพนักงานเคยอยู่ในตำแหน่งสูง แต่พอปรับปรุงแล้วต้องดูวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสม ถึงจะทำมานานแต่ความเหมาะสมไม่ใช่ก็ต้องโยกย้าย ไม่ได้โยกย้ายแบบเปลี่ยนแผนก แต่เป็นการจัดส่วนพนักงานให้ชัดเจนว่าอยู่ตรงส่วนไหน ที่เคยอยู่รวมๆ กันในห้องเดียวกันก็ย้ายไปแต่ละส่วนแทน บางทีก็ดูว่าเค้าเก่งด้านไหนแล้วเสนอให้ไปพัฒนาอีกฝ่ายที่ยังค่อยอยู่ แรงต่อต้านไม่รุนแรง เพราะก่อนโยกย้ายเรามีการพูดคุย การละลายพฤติกรรมให้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ที่ต่อต้านก็มีบ้าง บางคนที่ลาออก พนักงานก็ยังคงช่วยกันอยู่ในบางเรื่อง อย่างการทำความสะอาด การยกของ มีการอบรมพนักงานขาย ส่วนมากเป็นตัวแทนขายจากแต่ละบริษัทมาอบรมให้ ข้อเสียของที่นี่คือพนักงานยังเข้าๆ ออกๆ ประจำก็ต้องมาคุยกันอีกทีว่าเพราะอะไร ในระดับพนักงานมีประมาณ 50 คน ระดับผู้บริหารที่ต่อมาจากระบบครอบครัวเดิมประมาณ 10 คน เราบรรจุพนักงานทุกคนเป็นพนักงานประจำ รายเดือนแต่คิดค่าตอบแทนเป็นรายวัน เพราะเราต้องตอบสนองต่อนโยบาย 300 บาทของรัฐบาล เพราะถ้าต้องจ่ายเงินรายเดือนทั้งหมดจะเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก พนักงานทุกคนเข้าใจ เราเอาเงินเดือน

เดิมของพนักงานมาหารเป็นรายวันให้ คนที่ได้ไม่ถึงเราก็คิดเป็น 300 บาทให้ สวัสดิการของที่นี่ก็ถือว่าสูง มีเบียร์เย็น มีคอมมิสชั่น ค่าโอที ค่าคิดรถ แยกต่างหาก พนักงานที่ต้องการขอเป็นคนขยัน อดทน ซื่อสัตย์ พร้อมเรียนรู้งาน วุฒิกการศึกษาที่ขึ้นกับแผนก ตอนนี้พนักงานที่จบปริญญาตรีก็เยอะขึ้น เป็นพวกมีความคิด ไอเดีย ไอที ในขณะที่คนเก่ามีประสบการณ์ อาจมีกระทบกระทั่งกันบ้างแต่ท้ายสุดแล้วก็ต้องการผสมผสานกัน

นโยบายการบริหารมาจากที่ประชุม จะนัดประชุมจากทุกสาขา รวมทั้งสาขาที่ขายเฟอร์นิเจอร์และสาขาที่ขายอุปกรณ์ก่อสร้างด้วยกันทั้งหมด เวลาประชุมจะมีเฉพาะหัวหน้าที่เข้ามาคุยกัน ส่วนมากจะเดือนละครั้ง คุยกันเรื่องระบบ แล้วจึงกระจายต่อพนักงานอีกที มีประธานเป็นผู้ดูแลสูงสุด

ร้านที่ 3

วันที่สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 45 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด้านไพบูลย์

เราก็ได้ข่าวว่าโกลบอลเฮ้าส์จะมาแล้ว ก็มีนัดประชุมกับเจ้าของร้านคนอื่นๆ ถึงการรับมือ ก็ไม่ได้เตรียมการอะไรมาก เพราะเราไม่ใช่ร้านใหญ่และเราเน้นขายหลังคาซีแพคตราข้างอยู่แล้ว ของย่อยก็มีนิดๆ หน่อยๆ แต่พวกฮาร์ดแวร์ก็สู้เค้าไม่ได้หรอกเพราะโกลบอลเฮ้าส์ซื้อได้ถูกกว่า ก็จะกระทบตรงนี้แต่อย่างสินค้าตัวหลักเราคิดตลาดแล้ว ไม่มีขายในโกลบอลเฮ้าส์ และโกลบอลเฮ้าส์ก็ขายยี่ห้ออื่นด้วยที่กระทบมากน่าจะเป็นร้านที่มีของเหมือนโกลบอลเฮ้าส์มากกว่า แต่เราก็เคยไปดูเหมือนกัน ถ้าเราสามารถปรับราคาของให้เหมือนๆ กันได้เราก็ปรับ ปรับไม่ได้ก็ไม่ปรับ อย่างโกลบอลเฮ้าส์ก็โดนดึงมาเรื่องพนักงาน ไม่รู้จักสินค้าบ้าง ซ้ำบ้าง ต้องเดินหาของเอง แต่เราคิดว่าเรื่องของเศรษฐกิจ ค่าแรง ค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นไหลมากกว่าโกลบอลเฮ้าส์อีก แต่น่าจะเหมือนร้านโชว์ห่วยที่ว่าลูกค้าอยู่ใกล้ที่ไหนสะดวกที่ไหนก็ไปที่นั่น ถ้าต้องการของถูกเยอะหรือปริมาณมากก็เข้าห้าง

เราเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าอันดับแรก ถ้าลูกค้าอยากได้อะไรก็จะหามาให้ได้ สินค้าตัวหลักเราก็เป็นยี่ห้อที่คิดตลาดแล้ว และโกลบอลเฮ้าส์ก็ขายยี่ห้ออื่นด้วย ไม่มีขายในโกลบอลเฮ้าส์ และเรามีกลุ่มลูกค้าประจำของเราเป็นกลุ่มผู้รับเหมา มีเครดิตให้เค้า ยอดขายก็ขึ้นอยู่กับว่างานของเค้ามีมากแค่ไหนตามช่วงการก่อสร้าง เราไม่ได้ปรับอะไรมาก แต่เศรษฐกิจจะมีผลกระทบมากกว่า ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นแต่ผลการดำเนินงานเท่าเดิมก็ไม่บาลานซ์กันละ เราก็ปรับค่าจ้างให้เท่าของกรมแรงงานแต่คงไม่รับพนักงานเพิ่มแล้ว จะให้เป็นค่าพิเศษหรืออะไรแทน เพราะอย่างหน้าฝนหน้าลำไยไม่มีการสร้างบ้านของไม่ค่อยได้ขายอยู่แล้ว ก็ปรับตามสถานการณ์ไป

ที่ร้านแบ่งเป็นฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย บัญชี เจ้าหนี้ ลูกหนี้ แต่ละฝ่ายทำหน้าที่แทนกันได้บางส่วน ช่วยกันทำงานไป ตอนนี้มีพนักงานประมาณ 20 คน เป็นฝ่ายออฟฟิศ 3 คน ฝ่ายขาย 3 คน ที่เหลือเป็นพนักงานส่งของ ประจำโกดัง มีตั้งแต่วุฒิปริญญาตรีถึง ม. 3-ป.6 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเก่าแก่ อยู่กับเรามาสิบปีขึ้นไป เรามีคนเก่าที่ออกไปบ้าง แต่คงไม่รับพนักงานเพิ่มแล้ว เนื่องจากต้องระวังค่าใช้จ่ายจะอาศัยให้พิเศษกับพนักงานแทน เป็นโอทีเป็นอะไรไป แต่ละฝ่ายทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของกิจการเป็นคนคุมทุกอย่างในร้าน มีการแบ่งฝ่ายแบ่งแผนกอีกที พนักงานมีอำนาจตัดสินใจอยู่ แต่จะมาปรึกษาเวลาต้องสั่งของล็อตใหญ่ ก็อยู่กันแบบครอบครัว มีอะไรก็คุยกัน ไม่ได้มาอะไรกันมากมาย ถ้าเสียไม่อยู่ก็จะมีลูกชายลูกสาวมาสับเปลี่ยนดูแลแทน แล้วเราใช้ระบบของเครื่องซีเมนส์ไทย เจ้าเข้ามาเทรน มาดูแล ปีหนึ่งก็จะมาสักหนสองหน เวลาโปรแกรมใหม่ มีปัญหาที่โทรหาเค้าได้ เค้าจะมาทันทีปกติที่ร้านก็คุยกันอยู่แล้ว เฉพาะเวลามีปัญหาถึงจะมีรายงาน มาขอคำปรึกษาว่าต้องทำยังไง จุดเด่นของเราอยู่ที่ร้านเล็ก ลูกค้าน่ามาอะไรเราก็ไปหยาบให้ เป็นด้านบริการ ลูกค้าน่าอันดับแรก ของที่ลูกค้าต้องการเราก็จะไปหาให้ได้

ร้านที่ 4

วันที่สัมภาษณ์ 14 ตุลาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 57 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

ที่ว่าโกลบอลเฮ้าส์มีผลกระทบ ตอนนี้อยู่ยังไม่ชัด แต่ต่อไปก็ต้องเห็นผลชัดเจนแน่นอน เพราะขนาดที่ถามเพื่อนๆ ว่าถ้าจะปลูกบ้านจะไปซื้อของที่ไหน เค้ายังบอกว่าจะไปโกลบอลเฮ้าส์ ไปไทวัสดุ ไปที่เดียวแล้วได้ครบ พอถามตัวเองที่ก็ไป ดังนั้นยังงี้ก็กระทบแน่นอน ของเราจะโดนพวกบ้านประตูดวงกบไม้ ลูกตั้ง ของสำหรับการตกแต่ง ในอนาคตก็คงโดนแย่งลูกค้าแน่ เวลาคนเค้าซื้อของเค้าก็ต้องการคัดเลือกเพื่อการตัดสินใจที่หลากหลาย การตัดสินใจมันเปลี่ยนแปลงได้ตลอด

ร้านเราจะเน้นไม้เป็นหลัก เราเป็นเจ้าแรกๆ และเจ้าเดียวในตลาดที่มีสินค้าประเภทไม้ครบ ใครถามอะไรเรื่องไม้เราตอบได้หมด ต้องการไม้แบบไหนเราก็จัดให้ได้ พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง ถ้าใครนึกถึงไม้ในลำพูนก็ต้องนึกถึงเรา เลยเอาสินค้าประเภทเดียวแต่ให้ครบทุกชนิด ช่วงแรกที่เข้ามาทำกิจการดี ช่วงนี้ก็เสียบๆ ไป เพราะลูกค้าก็อาจมีตัวเลือกทางอื่นด้วย อย่างพวกไม้เทียม ไม้เฌอร่า สะดวกสำหรับช่าง เจ้าของบ้านที่ต้องการความรวดเร็ว ประหยัดทั้งราคา ค่าแรง สีก็มีให้เลือก ทำรายได้ลดไปกว่า 80 % ผู้จำหน่ายเค้ามีการโฆษณา แต่ไม้ไม่มี ไหนกว่าจะใสกว่าจะทาสี ไม้ตัวอื่นยังพอไปได้คืออยู่ แต่ที่เห็นชัดเลยคือไม้ฝา เราคงไม่เอาสินค้าตัวอื่นเข้ามาแล้ว อีกอย่างโกลบอลเฮ้าส์ก็ไม่มีไม้อยู่แล้ว คงเป็นทางเลือกให้ลูกค้าที่จะไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นอื่นมากกว่า เรายัง

พยายามบอกลูกค้า ว่าจริงๆ แล้วไม้จริงดีกว่าไม้ฝา การตัดไม้ไม่ทำให้โลกร้อนเท่ากับการผลิตไม้ฝาแต่คนไม่ค่อยรู้ และสามารถตัดต่อได้ ทักก็ยังมียูลค่า ไม้ที่ยั่งยืนยังมีราคา พวกไม้ฝายอายุการใช้งานสั้นกว่าไม้จริงด้วย ตอนแรกพี่ก็ไม่รู้เรื่องพวกนี้จนได้ไปทำวิจัย ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความชอบของลูกค้าด้วย กลุ่มคนมีอายุน้อยจะชอบไม้มากกว่า เจ้าของบ้านก็มาดูมาเลือกเองก่อนสร้าง นอกจากนั้นเราจะเน้นการส่ง ความรวดเร็ว เพราะร้านใหญ่นี้เค้าส่งของไม่เร็วเท่าเราอยู่แล้ว การบริการ จัดของให้ไว ขึ้นของให้ไว ส่งให้ไวแล้วก็เอาใจลูกค้า ไม่ให้ลูกค้าแค้น มีของแถมให้ เราทำโฆษณาทางวิทยุ ดิฉันขายตามข้างทางและรถขนส่ง ได้ผลดีโดยเฉพาะ โฆษณาแม้จะมีค่าใช้จ่ายสูง เรามีเซลล์ออกไปขายถึงเชียงใหม่ ลำปางด้วย ถ้าสาล่าพูนไปทำงานเชียงใหม่ก็จะแนะนำลูกค้ามาซื้อ

ร้านเราบริหารแบบครอบครัว ก็แบ่งการบริหารตามแนวราบ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เสมียน ที่เหลือเป็นพนักงานในโรงงานไม้ ใช้คนน้อย ไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมบัญชีมาใช้ คุณพ่อก็ไม่ใช้เพราะข้อมูลไม่ตรง เราก็การตัดไม้ เข้าไม้ประจำ บางทีก็มีตัดไม้จากชิ้นใหญ่เป็นชิ้นเล็ก เอาตัวโน้นแทนตัวนี้ เพราะเราไม่ได้ทำมาตั้งแต่แรกจะทำตอนนี้ก็ลำบากแล้ว ทำแล้วข้อมูลไม่ตรงก็ไม่รู้จะทำทำไม แล้วคนงานก็ไม่กล้าทำอะไรเอง อย่างเอาไม้ตัวนี้ไปแทนตัวนั้น เค้าไม่กล้าถ้าไม่มีคำสั่ง ยังไงเค้าก็ต้องมาบอก เราก็ใช้สมุดบัญชีป่าไม้และมีสำนักงานบัญชีมาช่วยดูเรื่องการรับจ่ายไม้ ก็ทำให้พอรู้คร่าวๆ เวลาขึ้นไม้เราเช็คตามบิลเป็นหลักว่าตรงกันไหม จะนับสินค้าก่อนออกจากร้านทุกครั้ง ถึงเราจะไม่มีการวางวัดพนักงานแต่ก็มีจัดเลี้ยงทั้งสงกรานต์ปีใหม่และให้โบนัสช่วงตรุษจีน

พี่รับช่วงต่อจากคุณแม่มาได้สิบปีแล้ว พี่เริ่มแบบจากไม่รู้อะไรเลย คุณพ่อให้เรียนรู้อเอง ดูจากเสมียน ทั้งบัญชี ไม้ การขาย การติดต่อลูกค้า คุณพ่อเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด เค้าดูในภาพรวม พี่ดูแลให้คุณพ่อประมาณ 80-90% แต่การตัดสินใจหลายๆ อย่างก็ขึ้นอยู่กับพี่ ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ก็ต้องปรึกษาเค้าด้วย ให้เค้าเป็นคนตัดสินใจ ถ้าความคิดเห็นสวนทางกันก็หาจุดตรงกลาง เพราะเราต้องไม่เพิกเฉยต่อความรู้ของคนในอดีต ส่วนใหญ่ก็หาข้อสรุปได้ไม่มีทะเลาะกัน พนักงานมีประมาณ 15-16 คน เวลาสั่งพนักงานทุกคนจะทำตาม แต่ถ้าสั่งผ่านเสมียนจะอดอดหน่อย อยู่กันมาเกินสิบปีแล้ว รู้ใจกันดี ง่ายต่อการพูดคุย ทุกคนจะรู้หน้าที่ เข้ามาก็เข้าประจำที่ของตัวเอง มีความรู้เฉพาะด้านของใครของมันแบบถ้าขาดเค้าไปเราก็ลำบากเหมือนกัน เค้าจะแก้ปัญหาตัวเอง แยกบอกขนาดเค้าก็ไปคำนวณกันเองแก้กันเอง ถ้าใครไม่มาก็จะสอนคนที่อยู่ว่าต้องทำแทนยังไง สอนแบบพี่สอนน้อง ก็พอทำแทนกันได้ แต่ยังไม่มีการเก็บข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวนพนักงานขนาดนี้กำลังดี เราคงไม่รับหรือลดคนเพิ่มแล้ว เมื่อก่อนเคยมีพนักงานบัญชีแต่เค้าทุจริตและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง พี่มีหลักฐานให้สำนักงานบัญชีตรวจสอบด้วย ก็ให้เค้าออก แล้วพี่ก็มาทำแทน เรียนรู้อเองใหม่หมด เรามีเสียให้พนักงานด้วยนะ แต่บางทีเค้าก็ไม่ใส่เราก็ไม่ว่าอะไร แล้วเราก็เน้นเรื่องความสะอาด ชื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา เราจ่ายเงินตามค่าแรงรายวันตามที่รัฐบาลกำหนด

ร้านที่ 5

วันที่สัมภาษณ์ 14 ตุลาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 49 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

กรมพาณิชย์เค้าก็โทรมาถามที่เหมือนกันว่าเป็นยังไงบ้างตั้งแต่โกลบอลเฮ้าส์มาเปิด พี่ก็บอกว่ามี แต่ส่วนมากลูกค้าของพี่ไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์ เค้าให้เหตุผลว่าของไม่ครบและไม่มีใครแนะนำให้เค้า มีของแต่มีไม่ครบ อุปกรณ์ไม่มีทำให้ลูกค้าต้องมาหาซื้อข้างนอก อย่างของที่พ่อขาย อุปกรณ์ พี่มีครบหมด ลูกค้าพี่ยังบอกเลยว่าจะกลับไปบอกพนักงาน โกลบอลเฮ้าส์ให้มาซื้ออุปกรณ์ที่ร้านพี่ ก็คุยกันจำๆ ของเค้าถูกจริงแต่ของไม่ครบ ลูกค้าก็กลับมาหาพี่อยู่ดี แล้วอุปกรณ์สำหรับการเกษตรมันต้องมีคนคอยแนะนำด้วย แต่ของอื่นก็กระทบ อย่างสุกัณฑ์เค้าขายถูกอย่างราคาทุนเรายังไม่ได้เลย สาย PE ของงานเกษตร เค้าเอาเกรดต่างๆ ลูกๆ มาขาย พวกงานโครงสร้างทั้งหลาย เหล็กด้วย ทางโน้นมีเยอะหลายขนาด เลยทำให้เราที่มีไม่เยอะไม่ก็ขนาดเหมือนขายแพง แต่เค้าคิดค่าขนส่งนะ เราไม่คิด แต่ลูกค้าไม่รู้ไม่เข้าใจก็คิดว่าเราแพง เราก็บอกลูกค้า บางคนก็เข้าใจ บางคนก็ยืนยันจะซื้อกับเรานี้แหละ ลูกค้าเค้าอยากคุยกับเราอยากให้เราเทคแคร์ แต่ที่นั่นนี่คุณซื้อก็ซื้อไป ถึงไม่ซื้อพนักงานก็ได้เงินเดือนอยู่แล้ว แต่เราเน้นความเป็นกันเองกับลูกค้า พุดคุยกับลูกค้า ตามอะไรก็ต้องตอบได้ถึงลูกค้าจะไม่ซื้อของเราก็ตาม ต้องรู้จักของที่ขายด้วยจะได้ตอบคำถามลูกค้าได้ อยู่ที่ความเป็นกันเอง บางคนไม่ซื้อถามอะไรเราก็ตอบได้ บางครั้งกว่าจะได้ขายก็นานเหมือนกัน ตอนยังไม่ซื้อมาคุยอย่างเดียวเราก็ปล่อยลูกค้าเดินดูไปก่อน แต่ตอนหลังก็กลับมาซื้อ เราก็บอกว่าถ้าซื้อไปแล้วใช้ไม่ได้ ซื้อไม่ถูกเอากลับมาเปลี่ยนได้คืนได้ เราคุยกับลูกค้าตลอด บางคนดีใจเวลาเราจำเค้าได้ ทักเค้าตั้งแต่หน้าร้านเรื่องพวกนี้ทุกคนจะซึมซับไปเอง

ร้านพี่มีของครบทั้งท่อทั้งอุปกรณ์ เราศึกษาอยู่ตลอด ปีหนึ่งทางบริษัทจะจัดให้พนักงานหน้าร้านไปอบรม พอออกของใหม่มาก็ต้องอบรม ไปดูโรงงานดูการผลิต เวลาลูกค้าถามเราจะตอบได้ แล้วเราก็มาสอนน้องๆ ต่อ เราเป็นเอเยนต์ท่อและอุปกรณ์อยู่แล้วด้วย พวกงานประปา งานเกษตร ที่ไม่ใช่โครงสร้าง เป็นตัวที่โกลบอลเฮ้าส์ไม่เน้นอยู่แล้ว แลเมเราอยู่ห่างจากเค้าด้วย ลูกค้าแถบเชียงดาว เวียงแหง นี่ลูกค้าประจำเราเลย ชาวเกษตรกร ถึงหน้าปลูกผักพี่ก็โทรขึ้น ไปถามมีใครจะเอาอะไรไหม เพราะมันต้องเปลี่ยนอันที่เสียหายอยู่ทุกปี หรืออย่างประปาหมู่บ้าน โครงการ SML ที่ต้องการบิลเพื่อไปตั้งเบิกงบก็ใช้ลูกค้าพี่หมด ของเราสต็อกเยอะกว่า ร้านอื่นก็มาเอาที่เราอีกต่อ เวลาไปออกงานมีคนมาขอข้อมูล พี่จะตอบตามการใช้งานจริง ให้ลูกค้านำไปใช้ได้ เวลาลูกค้าเข้ามาคุยก็คุยกับลูกค้า พวกคนแก่ก็ชอบเข้ามาคุย ที่นี้เจอเยอะพวกลูกค้าแต่งตัวปอนๆ ชอบเข้ามาถาม บางทีไม่ซื้อวันนี้ก็มาซื้อวันหลัง แต่ซื้อหนักจ่ายหนัก เราลคให้ได้เราก็ลค เราคงไม่ปรับอะไรมาแต่จะสู้ด้วยสิ่งที่มีแต่โก

ลบออลเฮ้าส์ไม่มี อย่างการคืนของที่โกลบอลเฮ้าส์ยุ่งยากมากแต่เราเองง่ายๆ คุณให้ตรงบิลก็พอ ถ้าลูกค้าเจอของที่เราค่าจะไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์แล้ว

เพื่อความสะดวกก็มีแบ่งแผนกเป็นหน้าร้าน ฝ่ายขาย บัญชี โกงดัง ถ้าฝ่ายบัญชีไม่มากก็มีคนไปทำหน้าที่สัมภาษณ์งานแทนได้ สิ่งของแทนได้ เหมือนเป็นหัวหน้ารองจากพี่อีกที เราเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้กับงานขายหน้าร้านและระบบบัญชี จะให้พนักงานเป็นคนจัดของเช็คเองก่อนจะมีหัวหน้าไปเช็คอีกที ส่วนใหญ่ก็ไม่ผิดพลาด เราอยู่กันอย่างพี่น้องและเป็นนโยบายของร้านที่ไม่มีค่าคอมมิชชั่น ไม่งั้นพนักงานเราก็แข่งกันทำยอดอยู่ตัวใครตัวมัน ของเราจะช่วยกันขาย ใครมาอยู่แล้วไม่ลูกค้าไม่ขายไม่ช่วยก็แพ้ยตัวเองก็ออกไป มีรางวัลให้ตอนสิ้นปี เรามีพนักงานอยู่ประมาณสิบกว่าคน บริหารแบบครอบครัว อยู่กันมาสิบกว่าปีสี่ห้าคน ที่เหลืออยู่มาเจ็ดแปดปี เด็กที่ร้านเคยลาไปอยู่โกลบอลเฮ้าส์ก็อยู่ไม่ได้ ต้องกลับมา เงินเยอะจริงแต่มีให้โดนหักตลอด ก็กลับมาเราก็รับ อยู่อย่างพี่น้อง พี่จะเป็นคนดูทุกอย่างแต่ก็มีคนที่ไว้ใจทำหน้าที่ สิ่งของแทนได้ เหมือนเป็นหัวหน้าของน้องๆ อีกที แต่ถ้าเป็นของหนักก็พี่ก็จะดูเองอีกที หรือบางทีพี่ไม่อยู่ก็พี่พี่ของแทนได้ ไม่ต้องมีลายเซ็นต่อนุมัติ บิลมันก็ตามมาที่ตัวเอง ถ้าจะรับเพิ่มอยากได้ผู้ชายมาเป็นคนยกของไม่จำกัดวุฒิไม่จำกัดอายุ

ร้านที่ 6

วันที่สัมภาษณ์ 2 กรกฎาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 3 ชั่วโมง 50 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด้านไพบูลย์

กิจการสำหรับที่ร้านนี้นะ ตั้งแต่โกลบอลเฮ้าส์มาเปิดนี้นะ ค่ะ ยอดขายเพิ่ม เพราะว่าตลาดของลำพูนยังเล็กอยู่ คนคงไม่ถนัดกับเรื่องจ่ายเงิน ทำบิล เบิกคนละที แล้วที่สำคัญ โกลบอลเฮ้าส์ก็มีจุดเสียอยู่อย่างหนึ่ง สินค้าโกลบอลเฮ้าส์ส่วนมากจะเป็นสินค้าประเทศจีน และไม่ค่อยเอาสินค้าที่มีเกรดสูงๆ เหมือนร้านค้าที่ท้องท้องถิ่นมาจำหน่าย ตัวอย่างเช่น สิทธิโอเอมีหลายเกรด เขาเอาตัวที่ร้านอื่นไม่ขายมา พอลูกค้าไปซื้อแล้วของขาดก็ต้องไปหาซื้อที่ร้านอื่น แต่ที่ไหนก็ไม่มี ตรงนี้เป็นจุดบอด และไม่ใช่ว่าความผิดของลูกค้าเพราะเขาไปซื้อมาตอนสินค้าลดราคาแต่เขาไม่ได้คิดว่าสินค้านั้นมีหลายเกรด พอของขาดก็เลยหาซื้อไม่ได้ ถ้ามาที่นี้จะแนะนำลูกค้าแต่แรกให้ซื้อของที่ท้องตลาดมี นอกจากนี้ สินค้าของโกลบอลเฮ้าส์ไม่มีเหมือนเราทุกอย่างและที่ร้านมันจะได้เปรียบกว่าที่อื่นหน่อยหนึ่งคือเรื่องตัวสินค้า ที่ร้านมีสินค้ามากกว่าหกพันรายการ สินค้าที่คนอื่นไม่มีแต่ที่นี่มี อย่างศาลพระภูมิหรือเสาปูน และจะเน้นซื้อใจลูกค้าด้วยการให้บริการ สั่งแล้วได้ของเลย สั่งแล้วไปส่งของเลย ส่วนมากทุกวันนี้ลูกค้าถ้าเขาไม่มาเองก็โทรศัพท์มาบอกกัน ในกรณีที่ลูกค้าโทรศัพท์มาก็เป็นลูกค้าขาประจำ มีเบอร์โทรศัพท์เราอยู่แล้ว ก็สร้างความประทับใจด้วยมนุษยสัมพันธ์ของคนขาย ที่สำคัญคือสร้างบรรยากาศ

ให้เขาคิดว่ามีความเป็นกันเอง ความรู้สึกที่ดีของลูกค้าทุกคนอยากมาสัมผัสกับเจ้าของ ได้พูดคุยกันมี
ลดแลกแจกแถม เพราะนิสัยคนไทยชอบต่อรอง ชอบของแถม นอกจากนี้ จุดที่ไม่เหมือนร้านอื่นที่
สำคัญ คือที่ร้านไม่มีกระจก ไม่มีแอร์ เป็นการสร้างทัศนวิสัยลูกค้าถึงความเป็นกันเอง มาถึงก็เจอเรา
เลย สมพลก่อสร้างถึงอยู่ได้แล้วก็ดีขึ้นๆ ตลอด จากที่ไม่มีอะไร จนมีอะไรเยอะขึ้นจากการสร้างเครดิต
ในการทำธุรกิจ คุณเลิกกิจการจนเชี่ยวชาญรู้ทางหนีทีไล่กับธุรกิจ แต่ถ้าปล่อยให้ลูกจ้างทำเองกิจการจะ
แย่ลงเพราะลูกจ้างถือว่าได้รับเงินเดือนอยู่แล้วจึงไม่สนใจดูแล เราสร้างความประทับใจให้เขาเห็น
สมมติว่าบ้านราคาหนึ่งล้านบาท เป็นค่าแรงก่อสร้างสามแสนบาท เป็นค่าของวัสดุเจ็ดแสนบาท เรา
ต้องมียุทธวิธีทำให้ได้เงินเจ็ดแสนจากลูกค้ามา หนึ่ง ต้องสอนลูกน้องว่าต้องเอาใจใส่ลูกค้า หมั่น ไปเยี่ยม
ไปหา แล้วก็บริการดีๆ เรียกว่าบริหารการขายการจัดการที่ดี แล้วก็เป็นการสร้างความประทับใจให้แก่
ลูกค้า ให้ลูกค้านำไปบอกต่อ สอง ต้องมีหลังร้านดี มีคนที่คุมทุกอย่างในร้านได้ เอาคอมพิวเตอร์มาใช้
ช่วยทำงาน หน้าร้านมีหน้าที่เป็นทัพหน้า หาเงินหางานเข้าร้าน ออกไปพบติดต่อลูกค้า ชักพลาเยอร์
เราถือว่าคนเอาเงินมาให้คือลูกค้า ห้ามเถียงห้ามว่าเด็ดขาด ต้องคิดว่าจะทำยังไงให้ได้เงินเขาตลอด
สำคัญที่มนุษย์สัมพันธ์ การต้อนรับขับสู้ การบริการหลังการขายและวาจา ราคาราคินค้าเป็นเรื่องรอง แต่
ถ้าราคาราคินค้าแพงจะอยู่ในวงการนี้ไม่ได้เพราะเมืองลำพูนไม่เหมือนกับที่อื่น ก็ให้เอาพออยู่กันได้
ลูกค้าอยู่ได้เราอยู่ได้ มันเป็นพีรามิดหัวกลับ เราอยู่ตรงกลาง บนคือลูกค้า ล่างคือลูกน้องลูกจ้าง มันอยู่
มันเชื่อมกันได้หมด ส่วนหนึ่งก็เจียดให้สังคม ส่วนหนึ่งก็ไว้ให้ครอบครัว ส่วนหนึ่งก็เก็บไว้ให้ลูกค้า
แล้วก็ลูกจ้างเรา เปรียบเทียบว่าเงินร้อยบาท เอาไว้ให้ครอบครัวสักหกสิบบาท ยี่สิบบาทก็ไว้ใช้ให้กับ
สังคม ซองผ้าป่าของภคินีที่เป็นภคินีสังคม ส่วนหนึ่งก็เอาไว้ให้ลูกจ้างบริวารแล้วก็คืนกำไรให้ลูกค้า
ลดแลกแจกแถม โปรโมชันพวกนี้ต้องทำ ที่จริงการซื้อใจลูกค้าไม่ใช่เรื่องยาก เขาชอบเรื่องไหนก็คุย
เรื่องนั้นให้เขาฟัง ถ้าไปคุยเรื่องตรงข้ามให้ฟังมันจะ no อย่างเดียว ไม่มี yes ก็ไม่ได้ขายของ การค้า
ขายพวกนี้เป็นการวัดใจ ใครเข้ามาจอดรถตรงหน้าร้านหน้าบ้านให้คิดว่าเขาเอาเงินมาให้เราใช้
แน่นอนเลย เสียบอกลูกน้องทุกคนให้เข้าไปวิ่งไปต้อนรับมา สร้างความประทับใจ 50% เชิญให้คนนั่ง
30% ลูกค้ามีอะไรบอกมาเลย รายการอะไรแฟนเขาสั่งมาสามีเขาสั่งมาภรรยาเขาสั่งมา 20% ปิดการ
ขายเขาได้นี้คือจบ เสียหาระบบของ insuranceมาใช้ เพราะเสียเคยอยู่ insurance มาก่อน แล้วอีกอย่าง
คือเสียเป็นจิตอาสา อยู่หลายองค์กร ทำความดีช่วยเหลือคนอื่น แล้วเขาก็เมตตาเรา
ที่เล่ามาทั้งหมดนี้ที่ใช้ประสบการณ์ตัวเองมาว่าเราก้าวมาในธุรกิจค้าขาย ที่สำคัญก็การดูแล ก็คือลูกค้า
ของเราที่มีอยู่แล้วพยายามสร้างให้เขามาใช้บริการเราและเราก็ใช้บริการเขา ไม่ใช่ไปแล้วก็ทีเดียว
หายไปไม่มาอีกเลย ลูกค้าเสียนี้ยิ่งลืบลกว่าปีทั้งนั้น
นี่ก็รับเพิ่มพนักงานใหม่อยู่ ตอนแรกมี 5-6 คน มีเจ๊กับเฮียอีก 2 รับเพิ่มมาอีกตอนนี้ก็เป็น 10 คน ก็พอดี
กับธุรกิจขนาดนี้แล้ว มีเรื่องค่าแรก 300 บาทเพิ่มมาเดือนหนึ่งก็หลายหมื่นอยู่ มีคนขับรถดัทพ์ 2 คน
คนขับรถปิกอัพ 3 คน คนงานอีก 3 คนช่วยกันยกของ คนขับรถก็ต้องยกของด้วย คนหนึ่งต้องทำงาน

ได้หลายอย่าง ต้องเรียนรู้ ไม่มีการแยกแผนก ถ้าบริหารจัดการได้ก็ใช้คนน้อยไม่ต้องจ้างคนเยอะ เสีย
กับเจ็ทเป็นศูนย์กลางสั่งงาน จัดของส่งตามออเดอร์ อาจมีแทรกคิวถ้าลูกค้าไม่รีบ ที่นี้จะเน้นเรื่องการ
ติดต่อพบปะ การรักษาคำพูดเพราะไม่ต้องการให้ลูกค้าไม่พอใจ และเรื่องการรักษาเวลา ต้องไปก่อน
เวลานัดหมาย เวลาขายของ ได้ก็มีค่าคอมมิสชั่นเป็นค่าเหนื่อยให้ลูกน้องได้ไปเลี้ยงครอบครัว พอ
ลูกน้องเห็นขอดขายดีก็ดีใจ แย่งกันซื้อแย่งกันขาย ทุกวันนี้ก็พอใจกับการทำงานของพนักงาน เราต้อง
อยู่เหนือลูกน้อง รู้เท่าทันเกม และต้องอยู่เหนือลูกค้า รู้ให้มากกว่า ถามอะไรต้องตอบให้ได้

จิตอาสาสังคมก็มีส่วนช่วย พรรคพวกเพื่อนฝูงก็มาช่วยซื้อของ การเข้าสังคมเข้าสมาคมก็ช่วยให้เรา
กล้าพูดกล้าเจอคนอื่น และโชคคือว่าเราหมดหนี้สินแล้วเลยมีเวลาไปทำจิตอาสาได้

ถ้าอย่างนั้น เสียคิดยังไงกับโกบอลเฮ้าส์คะ

ไม่ใช่คู่แข่ง แต่เราต้องมาประยุกต์ใช้ของเรา ตีตรงที่โกบอลเฮ้าส์พลาด เอาความเร็วเข้าสู่ บางที่
พนักงานไม่สนใจ มัวแต่เล่น แต่เราบริการ ร้านอื่นอาจได้เปรียบเพราะเขาซื้อเงินสดมาก็ได้สินค้าถูก
กว่าเงินเครดิต แต่เราไม่จำเป็นต้องทำอย่างนั้น เราดูออกนี้วัสดุก่อสร้างได้ก็เปอร์เซ็นต์เพราะสินค้ามัน
มาแหล่งเดียวกัน อยู่ที่ใครจะขายยังไง ราคาขายเราไม่ได้อู้พขึ้นมาเอง เราตั้งเหมือนๆ กันหมด ปูนถุง
เรารู้ที่ว่าขายยังไง ที่เคยคุยกันไว้ว่า ทุกวันนี้เราไม่ต้องสต็อกของกันเยอะไหม เราซัพกันไปซัพกันมา
ไหม แต่อย่างนั้นถ้าเราเยี่ยมูกเขาหายใจอย่างเดียวกันก็ไปไม่รอด ร้านอื่นอยู่ตรงโน้นกินตรงโน้นไม่ว่า
กัน แต่ที่โรงนี้ใจเขาใหญ่ใจ กล้าได้กล้าเสีย ถ้าไม่กล้าได้กล้าเสีย ไม่กล้าตัดสินใจ มันเสียตรงนี้ ทำ
ธุรกิจ ตัดสินใจไปเลย

แสดงว่าถึงโกบอลเฮ้าส์จะมากการทำงานก็เหมือนเดิม แต่เราจะได้ยอดขายเพิ่มจากจุดอ่อนของโกบอล
เฮ้าส์ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ใช่ไหมคะ

ใช่ เรื่องขายของไม่ยาก ที่ยากคือการพูดกับลูกค้า พยายามสร้างให้ลูกค้าคิดว่าเรามีใจกับเขา เราดูแล
เขาได้ ทำให้เราสามารถขยายกิจการได้จากตึกเดียวเป็นสองตึก รถที่ผ่อนทีละคันจนตอนนี้มีสิบคัน
แล้ว ธุรกิจตอนนี้ก็ถือว่าไม่ใหญ่มากไม่เล็กมาก

ร้านที่ 7

วันที่สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 51 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

การเข้ามาของโกบอลเฮ้าส์ทำให้เราได้รับผลกระทบบ้าง ยอดขายโดยรวมยังไม่กระทบมากนัก แต่ถ้า
ลองดูเป็นรายเดือนบางเดือนก็ต่ำกว่าเกณฑ์ไปหน่อย คิดว่าน่าจะเป็นผลจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน
อยากซื้อสินค้าให้เสร็จในครั้งเดียวก็จะไปโกบอลเฮ้าส์ โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าของบ้าน เพราะทางนั้นเขา

มีพื้นที่ร้านกว้าง ทำเลดี การจัดรูปแบบร้านสวย สินค้ามีความหลากหลาย ผู้บริโภคมีทางเลือกมากกว่า กลุ่มลูกค้าประจำยังมาทางเราอยู่ มีลูกค้าขาจรบ้างนิดหน่อย แต่กลุ่มที่ชอบเดินดูสินค้า ของตกแต่ง หรือของที่ต้องเลือกเองจะไปทางนั้น ลูกค้าของเราไม่ได้ลดลงเยอะ เพราะส่วนใหญ่เป็นช่างและกลุ่มที่รับสินค้าย่อยไปขายต่อแถวอำเภอรอบนอก ส่วนยอดขายเราเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลตามสภาพ ถ้าลูกค้ามาหาเราแล้วไม่เจอของก็จะไปทางนั้น แต่เนื่องจากเราไม่เน้นขายสินค้าที่เป็นหมวด โครงสร้างอย่างเหล็กเส้นหรือปูนที่โกลบอลเฮ้าส์ขายดี เท่าที่รู้ร้านค้าในลำพูนก็เริ่มอ่อนแรง โดยเฉพาะร้านที่ขายสินค้าโครงสร้าง ร้านเราก็เน้นที่ราคาสินค้า ต้องซื้อถูกถึงจะขายแข่งกับเขาได้ บางคนก็อาจมาเช็กราคากับเราก่อน สินค้าบางอย่างที่ลูกค้าระบุชื่อมาเราไม่มีให้ แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ ไม่เน้นเรื่องชื่อหือมาก

เราไม่มีปัญหาเรื่องพนักงาน โคนดิ่งตัวไปทำงานที่โกลบอลเฮ้าส์แต่ปัญหาอยู่ที่พฤติกรรมพนักงาน มีทักษะไม่ตรงกับงาน

จุดอ่อนของเราอยู่ที่ทำเลเพราะเราขยับขยายร้านไม่ได้ บางครั้งลูกค้าไม่สามารถนำรถใหญ่เข้ามาได้ เราก็ต้องปรับตัวเรื่องราคาและบริการ แต่ไม่ว่าจะมีโกลบอลเฮ้าส์หรือไม่เราก็ต้องปรับกลยุทธ์ของตัวเองอยู่แล้ว ก็ปรับไปเรื่อยๆ แต่ยังเน้นด้านบริการและราคา เราเป็นคนดูแลควบคุมทุกอย่าง เป็นคนสั่งการ วางแผน อยู่กับพนักงานแบบครอบครัว เราก็ต้องคอยกระตุ้นพนักงานเป็นระยะๆ อย่างคู่แข่งมาแล้วนะ ต้องช่วยกัน พวกเค้าก็ร้อคำสั่งจากเราเหมือนกัน แต่เวลาอบรมพนักงานก็จะทำแบบเรียกมาเป็นรายบุคคล เรามีระบบที่ใช้ควบคุมการทำงานให้ถูกต้องอย่างพวกบาร์โค้ด แต่เรื่องนี้ไม่ได้เป็นเพราะโกลบอลเฮ้าส์เข้ามา แต่เป็นที่เราที่อยากทำให้ถูกต้อง ให้ตัวเองสะดวก ตลาดวัสดุก่อสร้างโดยภาพรวมก็รู้สึกว่ามี การก่อสร้างเยอะขึ้นแต่เราไม่เน้นสินค้าโครงสร้าง ของเราจะเป็นฮาร์ดแวร์เป็นหลัก หลังโกลบอลเฮ้าส์มาก็มีสินค้าบางตัวที่ได้รับผลกระทบ ลูกค้าเค้ามีเงินก็อยากมีตัวเล็กเยอะขึ้น ไม่ใช่แค่ถูกอย่างเดียว อย่างเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่ลูกค้าไม่ใช่แล้วก็จะลดการสั่งเข้ามาแต่ไม่ถึงกับถดถอยออกไปเลยแล้วสินค้าที่มากู้กันก็จะลดตามไปด้วย เช่นกระเบื้องปูพื้นเซรามิกกับปูนยาแนว แล้วเราก็จะมาดูว่าควรเพิ่มตัวไหนแทน คุณกลยุทธ์ด้านราคาและบริการ ปรับปรุงสิ่งที่เรามีให้ดีขึ้น ในแง่หนึ่งเราก็เก่งมากแล้วดูจากการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าประจำก็ยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี พนักงานทำงานเป็นที่น่าพอใจถึงแม้ว่านานๆ เราจะประชุมอบรมกันสักที บางครั้งเค้าก็ให้คำแนะนำบางอย่างที่เป็นประโยชน์ที่น่าปรับใช้ได้ บางครั้งเราก็ต้องอธิบายว่าทำไมไม่ปรับ ปรับแล้วจะเกิดจุดอ่อนอะไร ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองทำงานได้โดยไม่ต้องสั่งมากเพราะอยู่กันมานาน บางคนถึงสามสิบปีก็มีถึง บางครั้งจะไม่เป็นไปตามที่เราต้องการก็ตาม เราก็คอยปรับปรุงต่อไปแล้วก็มีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ บ้าง

ร้านที่ 8

วันที่สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง 23 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

ผลกระทบที่พอมืออยู่บ้างในเรื่องการโดนแย่งส่วนแบ่งลูกค้าไป เค้าเป็นยักษ์ใหญ่มีข้อต่อรองในการซื้อขายมากกว่า ถ้าลูกค้าซื้อเยอะและจ่ายเงินสดเราก็สู้เค้าไม่ได้อยู่แล้ว แต่ในด้านบริการหรือความผูกพันกับลูกค้าที่มีมาแต่เดิมเราก็ยังมีอยู่ ถ้าเป็นร้านค้าใหม่ก็ลำบากอยู่แต่ที่นี้เปิดมานาน มีลูกค้าเก่าที่เลือกรเราอยู่ ลูกค้าผู้รับเหมาก็มีเครดิตกับเราอยู่แต่ถ้าเค้าไปซื้อที่โกลบอลเฮ้าส์ต้องซื้อเงินสด สินค้าเราเน้นหนักที่สินค้ากลุ่มซีเมนต์ไทย ตรงนี้มีสินค้าตัวหลักที่ซีเมนต์ไทยไม่ได้เอาเข้าโกลบอลเฮ้าส์ ก็ยังช่วยให้เราพออยู่ในตลาดได้ แต่ถ้าเป็นสินค้าตัวอื่นที่เอาเข้าโกลบอลเฮ้าส์เราก็กระทบ เราก็ไม่เคยไปหรกนนะ แค่นั่นๆ ต่อให้ไม่มีโกลบอลเฮ้าส์ก็ยังมีร้านค้าอื่นที่เกิดขึ้นมาอยู่ดี แล้วยอดขายมันก็ขึ้นกับฤดูกาลด้วย ถ้ายอดขายตกก็ตกเหมือนกันหมด เราก็มีการปรับตัวบ้าง แต่ไม่เยอะเท่าไร จะให้เราเปลี่ยนธุรกิจก็ลำบากเพราะมีของมีสต็อก ถ้าเรายิ่งถอยก็ยิ่งกระทบ ทำให้เราต้องสู้

ร้านเราเริ่มต้นจากโชว์ห่วย พอที่ร้านวัสดุก่อสร้างในตอนนั้นมีไม่เยอะ แล้วก็มีลูกค้าแนะนำมาทำไม่มาอันนั้นอันนี้มาขาย เราก็พยายามตอบสนอง หาสินค้าที่เค้าต้องการที่เค้าแนะนำ ก็สามารถขยับขยายมาได้เรื่อยๆ จนลดสินค้าโชว์ห่วยเหลือแต่วัสดุก่อสร้างอย่างเดียว ร้านเราขายตามลูกค้า พอมีฐานลูกค้าระดับหนึ่งแล้วก็อยู่ได้ แต่จะให้ขยายมากกว่านี้ก็คงไม่แล้ว ตอนนี้ก็รักษฐานลูกค้าเก่าๆไว้ เป็นร้านที่เกิดจากลูกค้าแล้วก็อยู่เพื่อลูกค้า

สินค้าเราเน้นหนักที่สินค้ากลุ่มซีเมนต์ไทย เพราะสินค้าเค้ามีคุณภาพ ลูกค้าเคยมาบอกเราเรื่องสินค้าบางตัวไม่มีคุณภาพเหมือนกัน ลูกค้าก็เริ่มมีประสบการณ์ระหว่างสินค้านาคาสูงมีคุณภาพกับสินค้านาคาถูก แล้วเค้าก็จะปรับพฤติกรรมในการซื้อ ข้อดีของการเป็นพันธมิตรกับซีเมนต์ไทยคือเราได้ส่วนลดเวลาซื้อสินค้าหลักๆ และมีคนเข้ามาดูแล สินค้าที่ไม่ใช่สินค้าหลักก็นำมาขายได้ สินค้าตัวหลักของซีเมนต์ไทยก็ไม่ได้เอาเข้าโกลบอลเฮ้าส์ ก็ทำให้พออยู่ได้ ถ้าเป็นสินค้าสื่อใหญ่เรารู้ไม่ได้เพราะลูกค้าจะวิ่งตรงไปที่โน่นเลย ก็จะมาได้ตัวเล็กๆ น้อยๆ แทน เราเน้นขายปลีก มีส่งบ้างนิดๆ หน่อยๆ ลูกค้ามีทั้งคนในพื้นที่และ خارج เป็นผู้รับเหมาต่างถิ่นเยอะ บางครั้งเค้าจะต้องการความรวดเร็วและบริการส่งถึงที่ เราก็จะได้ตรงนี้ เราก็มีการปรับตัวบ้าง แต่ไม่เยอะเท่าไร อย่างการบริการ จะเน้นการเพิ่มความรวดเร็ว หาสินค้าตัวใหม่เข้ามา อาจเป็นตัวใหม่เลยหรือเป็นตัวที่อยู่ในตลาดมานานแล้วแต่เราไม่เคยขาย บางตัวลูกค้าก็แนะนำมา ให้มีหลากหลายมากขึ้น แล้วก็ปรับเรื่องการพูดคุยกับลูกค้า การบริการ ทำยังไงให้ลูกค้าประทับใจและอยากซื้อของเราต่อไป เพราะเราปรับราคาสินค้าขึ้นตามต้นทุนมากไม่ได้ถ้าคู่แข่งไม่ทำ ต้องยอมให้กำไรลดลง

เริ่มแรกมี 2 คนคือพี่กับแฟน แล้วก็ค่อยๆ รับเพิ่ม เราขายร้านมาประมาณ 5 ปีแล้ว ตอนนี่แบ่งฝ่ายเป็น พนักงานขาย พนักงานจัดซื้อ พนักงานจัดส่ง พนักงานโกดัง พนักงานบัญชี ส่วนใหญ่พนักงานออฟฟิศทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง ก็ช่วยๆ กัน เราพยายามเอาระบบสต็อก เอานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาบ้าง จากบัญชีเล่มธรรมดาที่เปลี่ยนเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบบัญชี แล้วก็สอนพนักงานเรื่องการบริการลูกค้ากับการใส่ใจการบริการ ให้รู้ขั้นตอนและสามารถรับในสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา พนักงานก็พยายามปรับตัวให้เข้ากับองค์กร กับภาวะแวดล้อม ลูกค้าก็ชมเชยเรื่องการปรับปรุงร้าน การจัดเรียงสินค้า บริการรวดเร็ว ปัญหาเรื่องพนักงานก็มีบ้างแต่เป็นเรื่องเล็กน้อยที่แก้ไขได้ พนักงานเรามีประมาณสิบกว่าคน เป็นพนักงานออฟฟิศ 5 คน ใช้คนมากกว่านี้ไม่ไหวเพราะส่วนต่างของกำไรลดลงมาก เราก็จะเป็นคนเทรนงานให้ก่อนและจะให้คนเก่าช่วยเทรนให้ด้วย ถ้าอย่างพนักงานบัญชีเรารับคนที่จบมาตรงสายแต่ถ้าเป็นส่วนอื่นอย่างพนักงานหน้าร้านก็ไม่ได้จบมาตรงสาย ใช้ความถนัดมากกว่า บางคนรับมาตรงสายแต่ทำงานไม่ได้ก็มี บางคนฝึกได้ บางคนฝึกยาก ทุกคนต้องมาเรียนรู้สินค้าใหม่ การเจรจากับลูกค้า คนที่มีประสบการณ์จะได้เปรียบ ถ้าใครมีปัญหา ก็ให้มาคุยกัน ให้แก้ไขปัญหาดูด้วยกัน ตอนแรกก็คุยทั้งกลุ่มก่อน แต่ถ้าเป็นปัญหารายบุคคลก็จะเรียกมาคุยเป็นรายบุคคลไป มีให้รางวัลบ้างตอนสิ้นปี เรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เราบริหารงานแบบครอบครัว ขึ้นแรกเราจะดูพนักงานก่อนแล้วจึงจ่ายงาน บอกวัตถุประสงค์ว่าเราต้องการแบบไหนๆ จากนั้นก็ให้เค้าจัดการตามที่เราวางไว้ พนักงานสามารถตัดสินใจภายในขอบเขตที่เราวางไว้บางส่วน ก็ยังให้ต้องมาถามบางเรื่องอยู่ เราก็ให้พนักงานที่อยู่มานานสามารถจัดการงานได้เวลาที่เราไม่อยู่ แต่เวลาจะสั่งซื้อสินค้าเพิ่มต้องมาถามเราก่อน

ร้านที่ 9

วันที่สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง 12 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

พี่เห็นว่ามันยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่มากมาย พี่โตมากับธุรกิจไฟฟ้า พี่ก็เห็นว่ามันมีโอกาส มีช่องว่าง ความเชี่ยวชาญของคนขายต่างกัน ราคาต่างกัน เคยมีพนักงานของโกลบอลเข้าสัมภาษณ์ของพี่ ทั้งหลังเลย ปัญหาคือเราไม่สามารถเปิดตลาดกว้างได้เท่าเค้า เรางบไม่พอ แต่เรื่องอย่างนี้ต้องค่อยๆ กิน อย่างเครื่องมือช่างนี่ก็ยังไม่เต็มตัวเท่าไร อีกอย่างของปลอมในตลาดค่อนข้างสูง พี่มีปัญหาเกี่ยวกับปลอมพวกนี้มากกว่าโกลบอลเข้าอีก บางร้านหน้าร้านใหญ่แต่ขายของปลอม ขยาราคาถูกกว่าต้นทุนพี่ซึ่งพี่มองอยู่แล้วมันไม่น่าได้ ในขณะที่โกลบอลเข้าสัมภาษณ์ไว้แต่ไม่ได้ขาย หรือปั้มน้ำพี่ขายชนกับโกลบอลเข้าแต่ก็ยังได้ขาย เพราะฉะนั้นในสายงานที่พี่เติบโตมามองว่ายังมีช่องว่างอีกมาก พี่ยังคิด

เลยว่าเศรษฐกิจขาลงอย่างนี้ โกลบอลเฮ้าส์จะรอดรีเปลา เอากำไรต่อสาขามาดูก็ได้ แต่เค้าอยู่ในตลาด หุ่น ไม่ได้เปิดมาเพื่อร่ำรวยกับสาขา แต่ถ้าเทียบระหว่างโฮมโปร โกลบอลเฮ้าส์ ไทวัสดุ พี่ว่า โกลบอลเฮ้าส์ ยุติธรรมกับลูกค้ามากกว่า โฮมโปรขายของแพงมาก ไทวัสดุขายของไร้เกรด โกลบอลเฮ้าส์สินค้าจิงก็จริงแต่เป็นจิงเกรดเอ ที่ลำพูนระสำระสาขายอยู่ตอนนี้เพราะเมื่อก่อนเคยขายได้กำไรสูง ึง แต่พี่มาจากเชียงใหม่ การแข่งขันรุนแรงอยู่แล้ว พี่เจอมาแรงกว่านี้ พี่จำไม่ได้หรือว่าตอนจะมาเปิดนี้ โกลบอลเฮ้าส์เปิดรียัง รู้แต่ว่ามันวุ่นวายมาก แต่พี่ตั้งใจมาเต็มร้อยอยู่แล้ว ตั้งใจว่าจะทำร้านต่อจนกว่าจะเบื่อ พี่มีความเชี่ยวชาญ ความจิงใจ ไม่ทิ้งลูกค้า เอากำไรน้อยให้อยู่ด้วยกันได้ ในสาขางานของพี่ยังมีช่องว่าง แต่อย่างร้านอื่นที่ขายของหนักแค่ค่าคนยกของก็ไม่มีกำไรแล้ว ค่าใช้จ่ายของพี่ต่ำ คนงานน้อย เมื่อเทียบกับสายวัสดุ ปกติที่ร้านมี 3 คน ตอนนี้เหลือ 2 พี่ทำบัญชีเอง พี่ว่าพนักงานบัญชีเดี๋ยวนี้นี้ไม่จำเป็นแล้ว โปรแกรมมันทำให้หมด เดี๋ยวนี้นี้ที่ไหนก็เอาระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชีมาใช้หมดแล้ว ทุกอย่างที่ใช้คอมพิวเตอร์พี่จะทำเอง ตั้งแต่ที่ร้านเริ่มตอกเสาเข็มพี่ก็เลี้ยงโปรแกรมแล้ว พอซื้อเสร็จพี่ก็เริ่มป้อนข้อมูลตั้งแต่ที่ร้านเก่าแล้ว พี่ของมาพี่ก็ค่อยๆ ป้อนข้อมูลจนครบเปิดร้านพอดี ร้านที่ใช้พนักงานน้อย เป็นจุดแข็งของสาขางานพี่ พี่รู้อยู่แล้วเพราะเดิบโตในธุรกิจนี้ แล้วเราไม่ต้องไปส่งของเองด้วย โดยมากลูกค้าจะมาเอาไปเอง อย่างสายก่อสร้างให้ลูกค้ายกปูนเองไม่ได้แน่ ไหนจะค่ารถหกล้อ ค่าคนงานยกของ พี่เรียนมาด้านนี้โดยตรงด้วย ความเชี่ยวชาญทุกอย่างมี น้องอีกคนก็ทำได้ทุกอย่าง สั่งอะไรก็ทำได้ กำลังหาเพิ่มอยู่ ก็จะหาแบบทั่วไปแล้วมาฝึกเอง แต่อยากได้คนไทย คุยกันรู้เรื่องมากกว่า พี่บริหารคนเดียว ดูแลทุกอย่างเอง ตัดสินใจทุกอย่างเอง มีพนักงานอีกคนสองคนคอยช่วยแค่นั้น

พี่เจอสงครามราคามากก็เยอะ ก็ไปหวังเอาเปอร์เซ็นต์ตอนสิ้นปี สินค้าก็มีตัวที่ได้กำไรเยอะกำไรน้อยปนๆ กัน ตอนแรกพี่เอาพวกโคมไฟราคาพันสองพันมาลง แต่กลับเป็นว่าอันหมื่นกว่าขายออก อันพันสองพันเงียบสนิท ดังนั้นในช่วงเศรษฐกิจแย่นี้ ชาวบ้านไม่มีเงิน แต่คนมีเงินยังมีเงิน ลูกค้าเป็นคนเลือกเอง เราให้คำแนะนำสินค้าด้านเทคนิค พวกสวิตช์ปลั๊ก ตู้โหลด ถ้าลูกค้ามาที่นี้ก่อนไปโกลบอลเฮ้าส์นะพี่ได้ยกหลังเลย แต่ส่วนใหญ่ลูกค้าจะตระเวนไปดูมาแล้ว หรือถ้าไปมาแล้วมาเจอพี่ เค้าจะไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์แล้ว พี่มั่นใจว่าของพี่ถูกกว่า ลูกค้าไม่ต่อสัปดาห์เลย และมีเรื่องโกลบอลเฮ้าส์ทิ้งลูกค้าอยู่อย่างถ้าของแตกนี่เค้าไม่รับรู้แล้ว แต่พี่จะดูแลลูกค้า มีของใหม่พี่จะแกะให้เลย แล้วพี่จะไปคุยกับเซลล์เอง พี่สามารถตัดสินใจเองได้ทันที เราชนกับลูกค้าเอง นี่เป็นเสน่ห์ของร้านค้าย่อยด้วย สินค้าของเราก็เป็นตัวบอกมูลค่าบ้าน ไม่มีใครปลุกบ้านหลังสิบล้านแต่ใช้โคมไฟพลาสติกหรือจิงใหม่ อีกอย่างลูกค้าเค้าจะบอกต่อๆ ให้เอง และพี่ก็มีโปรเจกขายของอยู่แล้ว มีพาเนอร์ทางธุรกิจเพื่อขายของเข้าโรงงานโดยตรงด้วย เค้าไปหาลูกค้ามา พี่ซัพพอร์ทของ เก็บเงินแบ่งกัน แต่เสียที่สายโรงงานมีค่าได้ไต่สูง หรืออย่างลูกค้าเจ้าของบ้าน ถ้าไม่มีช่างเราก็ซัพพอร์ททให้ได้ แต่ส่วนใหญ่จะมีอยู่แล้ว

ร้านที่ 10

วันที่สัมภาษณ์ 14 ตุลาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 56 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

มีผลกระทบเหมือนกัน เพราะอยู่บนถนนเส้นเดียวกันด้วย ลูกค้าอยากได้ตัวเล็กเยอะๆ พวกของตกแต่ง อยากซื้อของครั้งเดียวจบก็จะไปที่นั่น ยอดของเรบางส่วนก็หายไปเหมือนกัน ตอนนั้นก็พอไปได้เรื่อยๆ แต่ก็ต้องมาดูอีกทีว่าจะไปได้ถึงแค่ไหน เอาจริงๆ เพราะต้นทุนเรากับเค้าก็ต่างกันแล้ว ลูกค้าที่มีเงินสดก็จะไปโกลบอลเฮาส์เพราะถูกกว่า ส่วนเงินเชื่อก็มาที่เราทำให้เรามีความเสี่ยงเพิ่ม เพราะสินค้าเราเป็น โครงสร้างเหมือนเค้าด้วย ลูกค้าถ้าไม่อะไรมากก็เลือกของถูก แต่ถ้าเค้าติดคุณภาพสินค้าก็ขึ้นเคยกับสินค้าก็มาที่เราอยู่เหมือนกัน เราเน้นการบริการ ดูแลลูกค้าตั้งแต่เข้าร้าน รับลูกค้า ขายของทำบิล ขึ้นของ ใช้ความเร็วเป็นหลัก มีความยืดหยุ่นในการให้บริการ หรืออย่างสินค้าไม้แปรรูปสั่งทำเราก็ทำให้ได้ อาจมีค่าบริการเพิ่มนิดหน่อยถ้าเป็นขนาดต่างจากมาตรฐาน พนักงานเรารู้จักของสามารถให้คำแนะนำหรือตอบคำถามได้ บางครั้งช่างยังถามเราเลยว่าถ้าจะทำงานนี้ต้องใช้อุปกรณ์ไหน เราก็จัดให้ได้

เราโชคดีว่ามีบริษัทรับเหมาก่อสร้างในเครือด้วย ก็เป็นลูกค้าหลักของเรา แล้วเราก็ทำคอนแทกกับทางราชการ ได้เงินช้าแต่ชัวร์ แล้วก็มีลูกค้าประจำที่ให้เครดิตกันไว้อย่างบริษัทรับเหมาก่อสร้าง โรงเรียนวัด ช่างก่อสร้าง พวกนี้เป็นคนเก่า ถ้าคนใหม่ๆ ก็อาจต้องคัดกรองให้เครดิตด้วย หลายร้านโดนมาเยอะแล้ว เราจำหน่ายไม้แปรรูปด้วย ลูกค้าต้องการขนาดไหนก็ทำให้ได้ แล้วก็เน้นความรวดเร็วเป็นหลักตั้งแต่เวลาลูกค้ามาที่ร้าน ทำยังไงให้ลูกค้าได้ของเร็ว ถ้าเราไม่มีก็ต้องรีบไปหามาให้ ลูกค้านัดส่งของวันไหนวันนั้น ถ้าไม่ได้จริงๆ ก็โทรแจ้งตลอด เราก็โชคดีว่าลูกค้าเราหลายเจ้าเปิดเครดิตให้ด้วย และเป็นเอเยนต์จำหน่ายปูนผสมสำเร็จก็จะได้ลูกค้าจากตรงนี้ด้วย

พนักงานตอนนี้มีประมาณ 15 คน ประจำออฟฟิศหน้าร้านประมาณ 5 คน ที่เหลือก็อยู่หลังร้าน ประจำโกดังบ้าง ส่งของบ้าง ร้านเราก็ไม่ได้ใหญ่มาก คงไม่หาคนเพิ่มแล้ว ถ้าจะหาที่ตอนมีใครลาออกต้องหาคนมาแทนมากกว่า มีแบ่งฝ่ายเหมือนกัน เป็นฝ่ายขายหน้าร้าน โกดัง บัญชี จัดซื้อ ธุรการ โกดังหลังร้าน คนส่ง แต่บางอย่างก็ทำแทนกันได้ ช่วยๆ กันได้นะ อย่างขายของหน้าร้านนี้ทุกคนต้องขายเป็นออกบิลได้ ยกเว้นเรื่องเฉพาะจริงๆ อย่าง ขายเงินเชื่อ ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานประจำคนเดียวไป เราใช้โปรแกรมบัญชีเข้ามาช่วย ก็พยายามบันทึกให้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด แล้วก็มีการสมุดลงเวลาทำงานของพนักงานรายวัน สมุดสต็อก บัญชีลูกหนี้ที่ยังใช้อยู่ เหมือนเป็นความเคยชิน ใช้เช็คความถูกต้องอีกต่อ เจ้าเป็นคนคุมทั้งหมด ดูในภาพรวมทั่วๆ ไป ตรวจเช็คบัญชีว่าถูกต้องไหม ตรงไหม แต่หน้าที่ไหนที่พนักงานคนไหนรับผิดชอบอยู่เค้าก็ไม่มายุ่งมาก ปล่อยให้ทำ แต่ก็ตามเช็คตลอด แต่

เรื่องบางอย่าง เช่น การสั่งของก็ยังคงถามกันอยู่ ส่วน โทจะสั่งการอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมาอยู่ที่ร้านแต่ถ้า
แกสั่งอะไรต้องเป็นไปตามนั้น อย่างออกกฎระเบียบใหม่



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นางสาวเอกกมล ค่านไพบูลย์
วันเดือนปีเกิด	29 กรกฎาคม 2527
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระหฤทัย เชียงใหม่ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนปิ่นสร้อยแยลส์ เชียงใหม่ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะอักษรศาสตร์ สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2551 – 2553 พนักงานฝ่ายต่างประเทศ บริษัท สำนักพิมพ์ อี.คิว.พลัส กรุ๊ป จำกัด พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน ผู้จัดการ ห้างหุ้นส่วนจำกัดศักดิ์ชัย 2 เวียงของ พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ บริษัท จำบอนฟู้ด จำกัด



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
by Chiang Mai University
rights reserved

หัวข้อการค้นคว้าแบบอิสระ การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิม ขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

ผู้เขียน นางสาวเอกกมล ด้านไพบลูย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. วรวิทย์ แจ่มกระจ่าง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
อาจารย์ ดร. โรจนา ธรรมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

การศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูน จำนวน 10 ร้าน โดยแบ่งเป็นร้านค้าขนาดกลางจำนวน 5 ร้านและร้านค้าขนาดเล็กจำนวน 5 ร้าน ใช้เครื่องมือในการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview โดยมีกรอบคำถามภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูลแบบอ้างอิงทฤษฎี เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) การแสดงข้อมูล (Data display) และการหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification)

ผลการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนมีการปรับตัวในการแข่งขันภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) คือ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญเป็นเรื่องของการบริการ ความรวดเร็ว พยายามสร้างความเป็นกันเอง จัดหาและจำหน่ายสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy เลือการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างจุดเด่น และสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ บางร้านค้าร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อยอดขายของร้าน กำหนดสินค้าที่จำหน่ายและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกร้านมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรเน้นการให้บริการลูกค้า ด้านโครงสร้าง (Structure) ส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานทั้งหมดผู้เดียว (Sole Proprietorship) ร้านค้าบางส่วนมีการแบ่งแยกแผนกและพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้แม้จะไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน ด้านระบบ (Systems) ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่จำเป็นมาช่วย ด้านทักษะ (Skills) ทักษะที่ร้านค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการ พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี โดยพนักงานจะได้รับการอบรมผ่านการสอนจากเจ้าของกิจการหรือพนักงานคนอื่นๆ หรือผ่านการซึมซับรูปแบบพฤติกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การบริการ ด้านบุคลากร (Staff) ร้านค้าบางส่วนจะรับพนักงานรายวันเพิ่มเติมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ด้านรูปแบบ (Style) ร้านค้าส่วนใหญ่มีระบบบริหารแบบครอบครัว การสั่งงานจะมาจากเจ้าของกิจการเป็นหลัก ร้านค้าบางส่วนพนักงานมีอำนาจตัดสินใจเองส่วนหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ห้วงสัมภาษณ์ร้านค้า ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้แข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ได้ คือ กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ กลยุทธ์แบบ Niche Market โดยการหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและจับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการนี้ โดยเฉพาะ เช่น เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น (Niche Product) หรือเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าที่ต่างจากลูกค้าทั่วไป เช่น กลุ่มลูกค้าขายส่งหรือลูกค้าที่นำสินค้าไปขายต่อ หรือกลุ่มลูกค้าช่างที่ต้องการความรวดเร็วในการรับสินค้าและต้องการเครดิตในการซื้อสินค้าเพื่อนำสินค้าไปใช้ก่อนและชำระเงินภายหลังโดยให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ (Niche Customer) และการแสดงการเคลื่อนไหวเชิงรับ โดยหาช่องทางอื่นที่จะสามารถดำเนินกลยุทธ์อื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติม และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า

Independent Study Title Competitive Adaptation of Small-and-Medium-Sized, Traditional Construction Material Retailers in Lamphun Against Modern Trade Counterparts

Author Ms. Ekkamon Danpaiboon

Degree Master of Business Administration

Advisory Committee Dr. Warattaya Jangkajang Advisor
Dr. Rojana Thammajinda Co-advisor

ABSTRACT

This independent study aimed to explore customer satisfaction towards marketing mix of Aukharaphan Phanit. Questionnaires were used as the tool to collect data. Data obtained were analyzed by the descriptive statistics, including frequency, percentage, and means.

The findings presented that most respondents were female in the age of 15-18 years old and earned monthly income at lower than 5,000 Baht. Their education background was undergraduate level. Presently they were students. Products that they purchased were A4 paper, cover paper, lined paper, and bond paper. In each purchase, the estimated expense for stationaries was 100-300 Baht. They learned about the Aukharaphan Phanit from friends, relatives, and acquaintance. They rarely took services from the studied store on uncertain day during 9.01-11.00 hrs. Person who owned authority in purchasing stationaries was the respondents themselves. Reason of purchasing stationaries from the Aukharaphan Phanit was product varieties.

According to the study, the respondents satisfied with the overall marketing mix of Aukharaphan Phanit at high level. Their satisfaction was respectively given to the marketing mix factors namely place, price, product, and promotion in descending order, with the details as follows.

In an overview, the respondents satisfied with the product factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was to have all products as needed and the last satisfaction was the beauty of product and its package.

In an overview, the respondents satisfied with the price factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was the variable product pricing: high, medium, and low product prices and the last satisfaction was the negotiable price for large order.

In an overview, the respondents satisfied with the place factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was the location where was easy to find and the last satisfaction was the ease and convenience to make a contact via phone.

In an overview, the respondents satisfied with the promotion factor of Aukkaraphan Phanit at high level. The top satisfaction was the staff, who was knowledgeable on a certain type of product and could introduce products to customers and the last satisfaction was the attractive events on special festival such as back-to-school season.



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่ 1	
บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย	27
ขอบเขตการศึกษา	27
วิธีการศึกษา	27
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	28
การวิเคราะห์ข้อมูล	29
สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูล	29
บทที่ 4	
ผลการศึกษา	30
บทที่ 5	
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ	54
สรุปผลการศึกษา	54
อภิปรายผล	61
ข้อค้นพบจากการศึกษา	66
ข้อเสนอแนะ	69
บรรณานุกรม	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก. กรอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	77
ภาคผนวก ข. รายการถอดเทป	79
ประวัติผู้เขียน	97



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบจักรกลและโครงสร้างองค์กรแบบ สิ่งมีชีวิต	9
ตารางที่ 2	ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง	11
ตารางที่ 3	กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 4 แบบของ Porter	18
ตารางที่ 4	รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	31
ตารางที่ 5	ค่านิยมร่วมของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	35
ตารางที่ 6	กลยุทธ์ของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	38
ตารางที่ 7	โครงสร้างของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	41
ตารางที่ 8	ระบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	43
ตารางที่ 9	ทักษะของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	46
ตารางที่ 10	บุคลลากรของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาด กลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	49
ตารางที่ 11	รูปแบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน	51
ตารางที่ 12	แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบ ดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า	55
ตารางที่ 13	การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาด เล็กและขนาดกลางต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่	67

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

จังหวัดลำพูนเป็นจังหวัดที่อยู่ทางภาคเหนือตอนบน ปัจจุบันมีจำนวนประชากร 404,693 คน มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดเชียงใหม่และลำปาง ห่างจากจังหวัดเชียงใหม่เพียง 22 ก.ม. นอกเหนือจากเกษตรกรรมที่เป็นอาชีพหลักของจังหวัดแล้ว ปี 2553 จังหวัดลำพูนมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด 923 โรงงาน เงินลงทุน 86,430 ล้านบาท การจ้างงานกว่า 68,652 คน มูลค่าการส่งออก (ข้อมูล ปี 2552) 41,730 ล้านบาท โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองลำพูนมากที่สุด แม้ลำพูนจะเป็นจังหวัดที่มีขนาดเล็กที่สุดของภาคเหนือ (คิดเป็นร้อยละ 4.85 ของพื้นที่ภาคเหนือตอนบน) แต่ก็มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางความเจริญของภาคเหนือตอนบนร่วมกับจังหวัดเชียงใหม่ (ข้อมูลจังหวัดลำพูน, 2555: ออนไลน์)

สืบเนื่องจากการเป็นเขตอุตสาหกรรมทำให้จังหวัดลำพูนที่มีการลงทุนในโรงงาน ร้านค้าและการจ้างงาน และมีประชากรเข้ามาอาศัยในเขตอำเภอเมืองลำพูนจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการก่อสร้างโรงงานและที่พักอาศัยเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับจำนวนประชากรที่ย้ายเข้ามา นอกจากนี้ เนื่องจากอาณาเขตที่ติดกับจังหวัดเชียงใหม่และใช้ระยะเวลาเดินทางไม่นานแต่มีค่าครองชีพที่ถูกกว่า ทำให้ผู้ที่มองหาที่อยู่อาศัยแห่งใหม่ในภาคเหนือบางส่วนเลือกมาอยู่ในจังหวัดลำพูนเช่นกัน จากการขยายตัวตามความต้องการที่อยู่อาศัยส่งผลให้เกิดร้านค้าวัสดุก่อสร้างจำนวนมาก เฉพาะในอำเภอเมืองลำพูน มีจำนวนร้านค้าถึง 34 ร้าน เป็นร้านค้าขนาดกลาง 5 ร้านซึ่งจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือทั้งค้าปลีกและค้าส่ง หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 6-10 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างประมาณ 30-100 คน และเป็นร้านขนาดเล็ก 29 ร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ประกอบธุรกิจแบบครอบครัว หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 1-5 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างไม่เกิน 30 คน (สำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำพูน, 2555: ออนไลน์, Yellow Pages, 2556: ออนไลน์.) ไม่นานมานี้ ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) บางรายถึงเห็นการเติบโตที่เพิ่มขึ้นได้ขยายกิจการให้มาลงทุนในเขตจังหวัดลำพูน

ปัจจุบันร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่ได้ดำเนินการก่อสร้างและเปิดให้บริการในเขตอำเภอเมืองลำพูนแล้ว คือ บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างพบว่า การเข้ามาของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่เพิ่งเปิดทำการได้ไม่นานมีผลกระทบต่อยอดขายและจำนวนลูกค้าลดลงไม่ต่ำกว่า 10% โดยเฉพาะในส่วนของสินค้าปลีกย่อย [วิโรจน์ พรหมพฤกษ์ (สัมภาษณ์) 27 พฤศจิกายน 2555] อีกทั้งลูกค้ายังนิยมการเปรียบเทียบราคาสินค้าจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่เพื่อต่อรองราคากับร้านค้า นอกจากนี้จากการไปสำรวจร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่พบว่าราคาสินค้าหลายชนิดมีราคาต่ำกว่าที่ผู้ประกอบการจำหน่ายในร้านของตนและมีจำนวนสินค้าแต่ละประเภทให้เลือกมากกว่า สินค้าบางส่วนนำเข้ามาจากประเทศจีนโดยตรง อีกทั้งยังมีสินค้าหลายรายการที่ไม่มีจำหน่ายที่ร้านของผู้ประกอบการ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ กระเป๋าเดินทาง เป็นต้น และมีการจัดการส่งเสริมการขาย เช่น การจับฉลากชิงรางวัล เป็นต้น ตัวดึงดูดลูกค้า นอกจากนี้ระยะเวลาทำการของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่เปิดนานกว่าและไม่มีวันหยุดประจำสัปดาห์ก็สร้างความได้เปรียบเหนือร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีระยะเวลาทำการสั้นกว่าและมีวันหยุด [วรวรรณ คุโณประพันธ์ (สัมภาษณ์) 13 มีนาคม 2556] ทำให้ผู้ประกอบการค้าขายวัสดุก่อสร้างที่มีแต่เดิม โดยเฉพาะร้านขนาดเล็กและขนาดกลางต้องหาวิธีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงนี้ ทั้งจากร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีอยู่แต่เดิมและการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหญ่ที่มีศักยภาพและเงินทุนเข้มแข็งกว่า

ดังนั้น เพื่อให้สามารถทราบแนวทางการปรับตัวในการแข่งขันของร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็กต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ เพื่อหาแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวที่มาจากมุมมองของผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้สามารถตั้งรับการคุกคามของกลุ่มแข่งรายใหม่ที่เหนือกว่าตนเองได้ และสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน
2. สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนสามารถแข่งขันได้

นิยามศัพท์

การปรับตัวเพื่อการแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาเพื่อรับมือกับสถานะการแข่งขันในทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายในที่เกิดจากกิจการเองหรือปัญหาภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยการปรับปรุง พัฒนา หรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน

ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็ก (Small Traditional Trade) หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ประกอบธุรกิจแบบครอบครัว หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 1-5 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างไม่เกิน 20 คน

ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง (Medium Traditional Trade) หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีก หรือทั้งค้าปลีกและค้าส่ง หรือจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือมีขนาดพื้นที่ประมาณ 6-10 ไร่ หรือจำนวนลูกจ้างประมาณ 20-100 คน

ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างแบบค้าปลีกและค้าส่ง ขนาดพื้นที่ประมาณ 20 ไร่ขึ้นไป หรือมีจำนวนลูกจ้างตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป หรือขยายกิจการแบบสาขา หรือจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทมหาชน มีการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายคราวละจำนวนมาก มีอำนาจต่อรองสูง มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ แบ่งแยกประเภทของสินค้าอย่างชัดเจน มีโปรแกรมการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ หาประเด็นร่วมเกี่ยวกับแนวทางในการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) (Steven ten Have and Wouter ten Have, 2003: 138-141) แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานตัวแปรทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ให้การจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแทนการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับตัวแปรอื่นๆ ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ในปัจจุบันได้มีการนำกรอบแนวคิดของแมคคินซีมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในตัวแปรทั้ง 7 อย่างไร ตัวแปรในกรอบแนวคิดของแมคคินซี คือ

1. ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ค่านิยมหลัก บรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันและความคาดหวังขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเหตุผลสำคัญของการคงอยู่ของบริษัท และกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดค่านิยมร่วม เช่น

ภารกิจขององค์กรคืออะไร

วิสัยทัศน์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุภารกิจคืออะไร

อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริงขององค์กร

คุณค่าขององค์กรแสดงออกในชีวิตประจำวันอย่างไร

อะไรคือคุณค่าที่เป็นรากฐานขององค์กร

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง เป้าหมายและวิธีการ ไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการวางแผนเพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งของกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ มี เป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไรและควรจะเป็นอะไร ใครเป็นผู้รับบริการ คำถามที่สำคัญสำหรับการ กำหนดกลยุทธ์ เช่น

องค์กรต้องการใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลใด

องค์กรมีแผนจะใช้ทรัพยากรและความสามารถอย่างไรเพื่อให้เกิดผลที่คาดหวัง

องค์กรนี้แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร

องค์กรจะแข่งขันอย่างไร

องค์กรนี้ปรับตัวให้เข้ากับตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

3. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของ ผู้บริหาร การบางโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม หรือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความ รับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ถ้าองค์กรไม่มีความยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสประสบความสำเร็จก็น้อยลง คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดโครงสร้างองค์กร เช่น

องค์กรนี้มีการวางระบบโครงสร้างอย่างไร

ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ)

พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกลยุทธ์อย่างไร

อำนาจการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างไร มาจากอำนาจจากส่วนกลาง, สามารถตัดสินใจ
เองได้, มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ, หรือใช้วิธีการอื่นๆ

4. ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็น
ระบบที่สอดคล้องประสานกันทุกระดับ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็น
ระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ
เป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การ
จัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน
(Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
(Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)
 ฯลฯ คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดระบบขององค์กร เช่น

อะไรคือธุรกิจหลักและระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร

ระบบที่ใช้จะควบคุมอะไรและควบคุมจุดไหนขององค์กร

การติดตามการดำเนินงานและการพัฒนาทำได้อย่างไร

อะไรคือกฎเกณฑ์ภายในและการดำเนินงานที่ใช้เพื่อรักษาแนวทางการปฏิบัติขององค์กร

5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่เห็นเด่นชัด ความเชี่ยวชาญในการผลิต การ
ขาย การให้บริการ สามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)
เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่
รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล และทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes
and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่
ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดทักษะที่จำเป็น
ต่อองค์กร เช่น

ทักษะใดที่จำเป็นต่อการนำส่งสินค้าและ/หรือบริการที่เป็นหัวใจสำคัญ ทักษะเหล่านั้นมีอยู่
อย่างเพียงพอและใช้การได้หรือไม่

มีความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างทักษะของบุคลากรหรือไม่

องค์กรเป็นที่รู้จักด้วยเรื่องที่ทำได้ดีเรื่องใด

พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่

ทักษะเหล่านั้นได้รับการดูแล ประเมินและพัฒนาอย่างไร

6. บุคลากร (Staff) หมายถึง พนักงานในองค์กร รวมถึงการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การประสบความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เพื่อรองรับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามกลยุทธ์องค์กรซึ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ส่งผลให้ผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดบุคลากรองค์กร เช่น

องค์กรมีขนาดเท่าใด

องค์กรต้องการพนักงานแบบใด

มีความแตกต่างระหว่างความสามารถหรือทรัพยากรที่ต้องการหรือไม่

มีแผนการอะไรเพื่อจัดการกับความต้องการบุคลากรที่เกิดขึ้นบ้าง

7. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ รูปแบบลักษณะนิสัยการบริหารและความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรยังมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น คำถามที่สำคัญสำหรับการกำหนดรูปแบบองค์กร เช่น

รูปแบบการจัดการ/ภาวะผู้นำเป็นอย่างไร มีรูปแบบการจัดการอย่างไร

พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อการจัดการ/ภาวะผู้นำอย่างไร

พนักงานทำงานกันอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายเป็นอย่างดี

มีการแบ่งทีมทำงานอย่างจริงจังหรือเป็นกลุ่มแคบในนาม

พฤติกรรม ภารกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดของแมคคินซีเป็นรายการสำหรับตรวจสอบ วิเคราะห์และนิยามตัวแปรหรือมิติขององค์กรที่สำคัญที่สุด สามารถนำไปใช้เป็นการประเมินค่าความอยู่รอดของแผนกลยุทธ์ตามความสามารถขององค์กรในการทำตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร ตัวแปรทั้ง 7 สอดคล้องประสานกันหรือไม่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (Small and Medium Enterprises: SMEs)

การวิจัยธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งรวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรบุคคล ระบบการดำเนินงานและการจัดการ และโครงสร้างองค์กร (Beijerse, 2000)

โครงสร้างการจัดการและความเป็นเจ้าของ เจ้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการด้วยมักเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ของบริษัท ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนจะมีความยืดหยุ่นในการทำงานแต่หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจนนัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบมีจำกัด พนักงานไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากนัก มีการสื่อสารในองค์กรรวดเร็ว โครงสร้างแบบนี้ทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในองค์กรสูง

ระบบการดำเนินงานและการจัดการ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีการวางแผน ระบบควบคุม กฎระเบียบ และการจัดการอย่างง่าย ๆ มักไม่ค่อยมีการทำงานที่เป็นระบบมาตรฐาน การดำเนินงานไม่ซับซ้อน ตื่นไหวและสามารถปรับเปลี่ยนได้ในหลายสถานการณ์ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักมีวิสัยทัศน์แคบและสนใจแต่การจัดการมากกว่าการดำเนินตามกลยุทธ์ และมักจะถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์มากกว่าการจัดการองค์ความรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Desouza & Awazu, 2006)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมักทำอะไรได้หลายๆ อย่าง มีการจัดการพัฒนาบุคลากรเมื่อมีความต้องการตำแหน่งเฉพาะทางในองค์กร การประเมินผลการทำงานไม่มีระบบเป็นมาตรฐาน (Huin, 2004)

วัฒนธรรมองค์กรและความประพฤติ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นทางการ มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความคิดและความเชื่อของเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจจัดการในตัวเองจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ และเกิดการแพร่ความรู้ที่ได้ในหมู่พนักงานง่ายขึ้น (Islam & Kulkarni, 2009)

แนวคิดโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) และโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เพื่อหาโอกาสทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Daft, 2002, Jones, 2001)

ตารางที่ 1 ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบจักรกลและโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต

ลักษณะ	โครงสร้างแบบจักรกล	โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต
อำนาจในการตัดสินใจ	รวมศูนย์กลาง	กระจายอำนาจ
กลไกการทำงาน	มีมาตรฐาน	ปรับให้เข้ากัน
โครงสร้างลำดับชั้น	โครงสร้างองค์กรแบบแบน	โครงสร้างองค์กรแบบสูง
พฤติกรรมพนักงาน	มีอำนาจการตัดสินใจน้อย พฤติกรรมที่เหมาะสม คือ มีความระมัดระวัง เชื่อฟังผู้มีอำนาจเหนือกว่า และยึดถือสิ่งปฏิบัติที่สืบทอดกันมา	มีอิสระที่จะเลือกหรือควบคุมกิจกรรม พฤติกรรมที่เหมาะสม คือ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออกและกล้าเสี่ยง
ความรู้ของพนักงานตามหน้าที่	มีหน้าที่ที่ถูกระบุกำหนด พนักงานคนหนึ่งทำงานหนึ่งอย่างและรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร	มีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ ไม่มีการกำหนดหน้าที่แบบตายตัว พนักงานทำงานหลายอย่าง และสามารถเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อหน้าที่ใหม่ได้
สถานการณ์ทางธุรกิจ	คงที่ สามารถคาดการณ์ได้	ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลง

การจัดการของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs Management)

ขนาดของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทที่มีขนาดเล็กสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ได้น้อยกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ (Ha-Brookshire, 2009) เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กมักมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนและทรัพยากรซึ่งทำให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางไม่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ได้ (Verhees & Meulenber, 2004) นอกจากนี้การจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กทำให้เกิดการวางแผนและการประเมินงบการเงินผิดพลาด และเกิดความไม่ต่อเนื่องของการวางแผนทางบุคคลากร (Freel, 2005 Nooteboom, 1994) การขาดแคลนช่างผู้มีทักษะในธุรกิจขนาดเล็กทำให้การจัดการภายในไม่ดีเท่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กไม่สามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้ (Freel, 2000) สาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางล้มเหลว คือ การไม่มีแผนธุรกิจระยะยาวหรือไม่มีการคิดแบบกลยุทธ์

(Hodgetts & Kuratko, 2001) และการขาดแคลนทักษะการจัดการของผู้จัดการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (Analoui, 1993, 2000)

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะนิสัย เช่น มีความกระตือรือร้นสูง ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รู้จักยืดหยุ่น ชอบความเสี่ยง มีความเป็นผู้นำ วางแผนและการจัดการเก่ง รู้จักใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่มี มีความรู้เชิงเทคนิค ทำงานหนัก เริ่มงานด้วยตนเอง และมีความรู้ด้านการเงินส่วนบุคคล (Analoui & Karami, 2003) ตารางต่อไปนี้จะแสดงข้อดีและข้อเสียของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

ข้อดี	ข้อเสีย
มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวได้เร็ว (Chisnall, 1987)	ความก้าวหน้าทางอาชีพหรือรางวัลตอบแทนมีน้อย (Analoui & Karami, 2003)
การคิดค้นนวัตกรรมได้จากโครงสร้างการจัดการที่ยืดหยุ่นเนื่องจากความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด (Vossen, 1998)	ความสามารถในการจัดหาเงินทุนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนมีน้อย (Analoui & Karami, 2003)
	เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการเป็นศูนย์กลางการจัดการ (Smallbone & Wyr, 1994)
	ขาดแคลนเวลา ทรัพยากร เทคโนโลยีหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อค้นคว้าและพัฒนาแนวคิดธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ๆ (Jones & Craven, 2001)
	เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการไม่มีความรู้ด้านการจัดการ (Marshall, Alderman, Wong, & Thwaites, 1995)
	มีความลำบากในการจัดหาและจัดการทางการเงินที่จำเป็นและเพียงพอ (Jones & Tilley, 2003)
	มีข้อมูลจำกัดทำให้ต้องพึ่งพาองค์กรภายนอก (Analoui & Karami, 2003)
	ไม่สามารถดำเนินการตามระดับเทคโนโลยีที่เหมาะสมได้เสมอ (Bell, Scott, & Kingham, 1994)

โครงสร้างองค์กรของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs and Structure)

โครงสร้างขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง องค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนมีการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Laforet & Tann, 2006) ในองค์กรขนาดเล็ก พนักงานหนึ่งคนจะปฏิบัติงานมากกว่าหนึ่งอย่าง เช่น ผู้จัดการบริษัทอาจมีหน้าที่ต้องจัดการบัญชีบริษัท ส่วน

พนักงานคนอื่นๆ ต้องเป็นทั้งฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ คนคิดเงินและคนส่งของ ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการองค์กรก็เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม (Analoui & Karami, 2003) องค์กรที่มีจุดแข็งที่การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนและมีการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารที่สั้นเพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ได้ทุกระดับ (Beijerse, 2000) ตามแนวคิดที่ว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนจะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแทนการรอรับคำสั่งจากเบื้องบน โครงสร้างองค์กรแบบแบนสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านการกระจายอำนาจ โดยการมอบหน้าที่รับผิดชอบแก่พนักงานระดับล่างและตัดขั้นตอนการจัดการที่ไม่จำเป็นออก ทำให้พนักงานที่มีส่วนร่วมได้รับฟังข้อคิดเห็นและผลตอบรับทั่วถึงทุกคนอย่างรวดเร็ว (Jones, 2001)

การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการในองค์กรขนาดเล็กมีความเป็นกันเองและรวดเร็ว เนื่องจากมีการพบเจอและพูดคุยเรื่องงานอยู่เป็นประจำ นอกจากนี้ พนักงานยังถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่หลายอย่าง ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง คือ ธุรกิจและการตอบสนองต่อตลาดและความคาดหวังของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Gilmore, Carson, & Grant, 2001) นอกจากนี้ โครงสร้างของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีลักษณะแบบแบนไม่เป็นทางการและมีการรวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลางเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องขั้นตอนการดำเนินการที่ไม่จำเป็นเมื่อต้องมีการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ (Hale & Cragg, 1996)

วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs and Culture)

เนื่องด้วยวัฒนธรรมองค์กรสามารถบ่งบอกถึงการดำเนินงานของบริษัทได้ จากการศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Denison & Mishra, 1995) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันทางธุรกิจ

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรขนาดเล็กมักเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและทางหน้าที่การงานระหว่างทีมงานและองค์กร (Choueke & Armstrong, 2000) วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร

จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่คู่แข่งคนอื่นๆ ไม่สามารถเลียนแบบได้ สืบเนื่องจากความเชื่อและลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการเอง (Schell, 1996)

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน องค์กรต้องปฏิบัติตามเงื่อนไข 3 ประการ 1. วัฒนธรรมองค์กรต้องมีคุณค่าที่ทำให้บริษัทสามารถประพฤติปฏิบัติตามเพื่อรักษาฐานะทางการเงินของบริษัทไว้ 2. วัฒนธรรมองค์กรต้องมีเอกลักษณ์ มีลักษณะที่ไม่เหมือนวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรอื่นๆ 3. วัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องเลียนแบบได้ยาก เพราะหากวัฒนธรรมองค์กรถูกเลียนแบบได้ง่ายจะไม่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนอีกต่อไป (Barney & Clark, 2007)

ระบบของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs and Systems)

ในองค์กรขนาดเล็ก แต่ละแผนกจะมีขนาดเล็กและพนักงานแต่ละคนรู้หน้าที่ของตนและปรับการทำงานให้เข้ากับพนักงานคนอื่นๆ อย่างไม่เป็นทางการ (Jaatinen & Lavikka, 2007) การปรับตัวให้เข้ากันในการทำงานเกิดจากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานด้วยตนเอง

การดูแลควบคุมโดยตรงจะเกิดความจำเป็นเมื่อมีพนักงานมากกว่าห้าหรือหกคนและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการไม่สามารถทำให้การทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จได้ และจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน เมื่อขนาดขององค์กรและหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น กลไกที่ช่วยในการทำงานร่วมกันอีกอย่างหนึ่งคือกฎระเบียบ โดยเฉพาะเมื่อความเชี่ยวชาญขององค์กรและการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนมากขึ้นจนต้องกำหนดทักษะที่ใช้ในการทำงานให้เป็นมาตรฐาน และจำเป็นต้องมีการอบรมทักษะที่ใช้โดยเฉพาะ

นอกจากนี้ ผู้จัดการควรเข้าใจถึงความสำคัญของการประเมินผลการทำงานซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรได้รับรางวัลตอบแทนความพยายาม ความเสียสละและผลงานโดยรวมที่ได้ทำให้บริษัท ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานที่มีความสามารถได้รับผลตอบแทนและพนักงานที่ไม่มีผลงานต้องปรับปรุงทักษะและความรู้ในการทำงาน (Mondy, Noe, & Premeaus, 2002) อย่างไรก็ตาม จะพบได้บ่อยครั้งว่าเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักจะขาดทักษะที่จำเป็นในการประเมินผลการทำงานและอาจเห็นว่าการประเมินการทำงานแบบเป็นทางการเป็นการเสียเวลาการทำงาน (Macmahon & Murphy, 1999) และการประเมินผลงานในกิจการขนาดเล็กมักเป็นไปแบบเรื่อยๆ ไม่เป็นทางการเนื่องจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการจะจัดการควบคุมการทำงานทุกอย่าง (Mintzerg, Quinn, & Voyer, 1995) การประเมินการทำงานอาจจัดได้ว่าเป็นการพูดคุยแบบเป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ซึ่งอาจเป็นการ

สอบถามความคิดเห็นเป็นรายปีหรือรายครึ่งปีที่จะตรวจสอบและสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนตรงส่วนไหน หรือมีทักษะใดที่เห็นควรต้องส่งเสริมหรือปรับปรุง ซึ่งอาจประเมินผ่านหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ผ่านผลการดำเนินงาน หรือผ่านความคิดเห็นของบุคคลอื่น

การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขัน (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2549, 88-94, 99-101 อ้างอิงจาก Michael E Porter)

การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่บริษัทได้ดำเนินการ ไปนั้นขึ้นกับปฏิกริยาและลักษณะการตอบโต้ของกลุ่มคู่แข่งด้วยแน่นอน ทำให้บริษัททั้งหลายต้องดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยความระมัดระวังและต้องเข้าใจในพื้นฐานของอุตสาหกรรมและคู่แข่งตลอดเวลา หากบริษัทหนึ่งให้ความสำคัญต่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโดยรวมแทนที่จะเห็นแก่ผลประโยชน์ระยะสั้นของตนฝ่ายเดียวแล้ว ปัญหาของปฏิกริยาการตอบโต้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นก็จะมีน้อยลงไปเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมที่มีบริษัทซึ่งสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตนและมักเป็นผู้ริเริ่มก่อให้เกิดปัญหาของการแข่งขันและจะเป็นผู้ที่ทำการตอบโต้การดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งรายอื่นๆ อย่างรุนแรง

จากการผูกพันเชิงกลยุทธ์ของบริษัทต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมและความจำเป็นที่บริษัทจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการทำสงครามธุรกิจโดยไม่จำเป็น ซึ่งประกอบทั้งกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ

การเคลื่อนไหวเชิงรุกในการแข่งขัน ใช้กำลังทรัพย์และกำลังความสามารถที่เหนือกว่าบังคับให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มคู่แข่งต้องเบี่ยงเบนไปตามแนวทางที่ต้องการ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการแข่งขันต่อสู้อย่างยืดเยื้อและตอบโต้จนคู่แข่งต้องพ่ายแพ้หรือเลิกราไปในที่สุด เหมาะกับบริษัทที่มีอำนาจและกำลังที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน แต่มีจุดอ่อนที่บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์นี้ต้องแน่ใจว่าสามารถยืนหยัดความเป็นผู้ยิ่งใหญ่และเหนือกว่าได้ตลอดเวลาการแข่งขัน ในด้านหนึ่ง กลยุทธ์เชิงรุกจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรอย่างมากทั้งสองฝ่าย

วิธีการที่ดีกว่าอาจกระทำโดยการวิเคราะห์คู่แข่งทั้งด้านจุดอ่อนและจุดเด่นเพื่อให้มองเห็นโอกาสที่จะมุ่งโจมตีจุดอ่อนของกลุ่มคู่แข่งและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากตัดสินใจผิดพลาดทางการรุก หรือเคลื่อนไหวในการแข่งขันเชิงรุกที่มีลักษณะของการหลอกล่อเพื่อชักจูงคู่แข่งให้คู่แข่งเดินหลงกลมาติดกับซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท หัวใจของกลยุทธ์ประเภทนี้อยู่ที่

การทำให้คู่แข่งขันไม่ดำเนินตามกลยุทธ์ที่ฝ่ายนั้นวางไว้และอยู่ที่การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อคู่แข่งรายสำคัญทุกรายจากการเคลื่อนไหวตามแผนที่จะทำให้คู่แข่งหลงกลลวงหน้ารวมถึงประเมินแรงกดดันที่จะเกิดกับคู่แข่งหากคู่แข่งต้องยอมสูญเสียประโยชน์จากการร่วมมือกันเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คู่แข่งจะได้จากการดำเนินกลยุทธ์ของตนเอง การประเมินนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะต้องรู้ความรู้สึกนึกคิดของคู่แข่งแต่ละราย

อีกแนวทางหนึ่งสำหรับการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกคือ การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งขันจะไม่ดำเนินกลยุทธ์ตาม ยุทธวิธีนี้จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจคู่แข่งขัน เป้าหมายและฐานคติของคู่แข่งขันอย่างถ่องแท้เพื่อหาวิธีการดำเนินกลยุทธ์ที่จะไม่กระตุ้นให้คู่แข่งขันตอบโต้ใดๆ วิธีการที่จะให้ได้ผลที่สุดได้แก่ การเคลื่อนไหวอย่างเงียบๆ นุ่มนวลและไม่มีลักษณะที่ข่มขู่ อันจะทำให้คู่แข่งขันไม่หันมาตอบโต้และคิดว่าไม่มีความจำเป็นใดๆ ที่จะต้องตอบโต้

การเคลื่อนไหวเชิงรุกในลักษณะของการประนีประนอมและร่วมมือกับคู่แข่ง ได้แก่ การเคลื่อนไหวที่ไม่แสดงออกถึงการข่มขู่หรือแสดงออกถึงเจตนาที่เป็นอันตรายต่อคู่แข่งขัน หลังจากพิจารณาแง่มุมต่างๆ ของการวิเคราะห์คู่แข่งขันแล้วอาจสามารถหาช่องทางที่จะดำเนินกลยุทธ์เพื่อเพิ่มกำไรหรือส่วนแบ่งการตลาดได้โดยไม่กระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของคู่แข่งรายสำคัญ มีแนวทางกว้างๆ คือ

การทำตามแผนที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัทและของคู่แข่งขันไปพร้อมๆ กัน แม้ว่าคู่แข่งขันจะไม่ได้ดำเนินกลยุทธ์ใดที่ตอบสนองการดำเนินกลยุทธ์ของเรา ซึ่งเป็นการเคลื่อนไหวที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะคู่แข่งขันจะมีความพึงพอใจในสถานะทั่วไปของตนเองและไม่มีความรู้สึกถึงความคุกคาม บริษัทที่ริเริ่มกลยุทธ์ก็จะได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์ด้วย แต่ในทางปฏิบัตินั้นบางครั้งจะมีปัญหาได้หากกลยุทธ์ที่ใช้ นั้นผิดพลาดไป ซึ่งจะไม่เพียงทำลายผลประโยชน์ของบริษัทเพียงแห่งเดียวเท่านั้น แต่จะส่งผลกระทบต่อคู่แข่งขันอื่นๆ ด้วย

การทำตามแผนที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัทและของคู่แข่งขัน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าคู่แข่งขันจะต้องดำเนินการบางประการอันเป็นการตอบสนองต่อการเคลื่อนไหวริเริ่มของเราเพียงบางส่วน

การทำตามแผนที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัทเหล่านั้น เนื่องจากคู่แข่งขันจะไม่ดำเนินการตอบสนองใดๆ ต่อกลยุทธ์ที่เราริเริ่ม

โดยทั่วไปแล้ววิธีการทำตามแผนที่แม้ว่าคู่แข่งจะไม่ร่วมมือด้วยแต่ก็ไม่หันมาตอบโต้ อาจทำได้โดย

1. การเดินตามแผนที่คู่แข่งไม่ทันสังเกตเห็น อาทิ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงใดๆ ภายในองค์กร
2. การเดินตามแผนที่คู่แข่งไม่ใส่ใจกับการเคลื่อนไหว เพราะคิดว่าตนเองมีความสนใจในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เรียบร้อยแล้วหรือมีข้อสมมติของอุตสาหกรรมและวิธีการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันพร้อมทุกขั้นตอนโดยไม่เปลี่ยนแปลงอีก
3. การเดินตามแผนที่แม้จะมีผลกระทบต่อคู่แข่งแต่ในสายตาของคู่แข่งแล้วเป็นการเสียหายที่เล็กน้อยหรือไม่มีนัยสำคัญเมื่อวัดด้วยเกณฑ์ของคู่แข่งนั่นเอง (ซึ่งอาจเสียหายมากหากวัดด้วยเกณฑ์ของผู้ภายนอก)

การดำเนินกลยุทธ์ที่จะมีผลในการปรับปรุงฐานะของบริษัททั้งหลายในอุตสาหกรรมนั้นต้องอาศัยความคิดหลักที่ว่า คู่แข่งขันทั้งหลายนั้นเข้าใจและรู้ถึงเจตนาของการเคลื่อนไหวของบริษัทผู้ริเริ่มว่าไม่ได้เป็นการคุกคาม เพราะหากมีคู่แข่งคนใดตีความหมายผิดพลาดแล้ว ผลเสียจะเกิดกับผู้ที่ริเริ่มดำเนินการแน่นอน เพื่อเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงการตีความผิดของคู่แข่ง บริษัทผู้ริเริ่มสมควรที่จะส่งสัญญาณให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเจตนาและแนวทาง หรือส่งสัญญาณให้บริษัทผู้นำวงการได้รับรู้ถึงสาเหตุและความจำเป็นรวมทั้งชักจูงให้บริษัทผู้นำในวงการเป็นผู้ริเริ่มดำเนินกลยุทธ์ซึ่งจะมีส่วนช่วยมากในการลดโอกาสที่จะถูกเข้าใจผิดและมีผลดีกว่าจะทำเอง

การเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ กลยุทธ์การตั้งรับมีความสำคัญไม่แพ้กลยุทธ์เชิงรุก หลังจากที่ถูกคู่แข่งทำการวิเคราะห์บริษัทโดยบริษัทหนึ่งที่เป็นเป้าหมายและได้พบว่าบริษัทนั้นมีการตั้งรับและป้องกันไว้เหนียวแน่นแล้ว คู่แข่งขันอาจพิจารณาได้ว่าการรุกโจมตีบริษัทแห่งนี้อาจไม่เป็นที่ดีที่สุดสำหรับตัวเองและอาจถ่วงความตั้งใจที่จะดำเนินกลยุทธ์การรุก แต่วิธีการตั้งรับที่ดีที่สุดคือ การที่สามารถป้องกันไม่ให้เกิดสงครามการแข่งขันทุกรูปแบบได้ จุดสำคัญอยู่ที่ว่าต้องทำให้คู่แข่งมีความคิดเสมอว่าเขาจะต้องเผชิญกับการตอบโต้อย่างแน่นอนเมื่อทำการรุกเข้าไป รวมทั้งทำให้เชื่อว่าการตอบโต้ของเราจะจริงจังและเหนียวแน่น ซึ่งมีวิธีการคือ การดำเนินกลยุทธ์ตอบโต้ด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย หากสามารถทำการตอบโต้โดยฉับพลันและแน่นอนทุกครั้งที่ถูกคู่แข่งทำการรุก ความคงเส้นคงวาจะทำให้คู่แข่งตระหนักว่าจะต้องถูกตอบโต้ทุกครั้งไม่ว่าจะทำการรุกเมื่อใด ยิ่งถ้าฝ่ายผู้ตั้งรับสามารถทำการตอบโต้ย้อนกลับสู่ผู้คุกคามอย่างเฉพาเจาะจงโดยไม่กระเทือนต่อคู่แข่งรายอื่นด้วยแล้ว จะยังเป็นการแสดงที่เห็นและมั่นใจได้ว่าการตอบโต้ครั้งต่อไปจะมุ่งไปสู่ผู้รุกรานโดยเฉพาะอย่างแน่นอน

การปฏิเสฐานตั้งมั่นของกลุ่มแข่งขัน ฝ่ายถูกคุกคามอาจดำเนินการตั้งรับในรูปของการไม่ยินยอมให้คู่แข่งดำเนินการใดๆ ได้สะดวกอย่างไม่ยอมถอย ฝ่ายรุกอาจเปลี่ยนใจและถอนตัวจากการรุกได้ วิธีการนี้มักเป็นไปในรูปของการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง การเพิ่มค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการโจมตีสินค้าใหม่ของผู้บุกกรุกในช่วงการทดสอบตลาด การเสนอส่วนลดพิเศษให้ลูกค้า เป็นต้น

Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2549, 29-36)

รูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter ถูกนำมาปรับใช้ในแวดวงธุรกิจอย่างแพร่หลาย องค์กรชั้นนำยึดถือรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter มาเป็นแม่บทในการกำหนดวิธีการแข่งขันของสินค้าและบริการของตนจนประสบความสำเร็จ โดย Porter เสนอกลยุทธ์แบบ “Generic Competitive Strategies” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด ทุกลักษณะ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรธุรกิจหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร ว่าแท้จริงแล้ว วิธีการแข่งขันของสินค้าและบริการต่างๆ มีเพียง 2 วิธีเท่านั้น คือ

1. กลยุทธ์ราคาต่ำ (Lower Cost Strategy) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการออกแบบ ผลิตและวางตลาดสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาคุณค่าที่เหนือกว่าและไม่มีผู้ใดมี (Superior and Unique Value) ในด้านคุณภาพ คุณสมบัติพิเศษ หรือการบริการหลังการขายให้กับลูกค้า

Porter นำเสนอเพิ่มเติมว่า นอกจากการแข่งขันด้วยราคาหรือความแตกต่างแล้ว องค์กรต่างๆ ยังต้องตัดสินใจเลือกตลาดเป้าหมายที่จะเป็นสมรภูมิของสินค้าหรือบริการของตนด้วยว่าจะแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่ (Broad Mass Market) หรือตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) ดังนั้น ก่อนการนำเสนอสินค้าหรือบริการใดๆ สู่ตลาด จะมีคำถามที่องค์กรต้องตอบให้ได้ คือ

1. สินค้าหรือบริการนั้นๆ จะแข่งกับคู่แข่งโดยใช้ราคา (Low Cost) หรือความแตกต่างด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวกับราคา (Differentiation) เช่น คุณภาพหรือการบริการเป็นอาวูธ

2. องค์กรจะเลือกชนกับคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดให้ได้มากที่สุด หรือมุ่งจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) แต่สามารถสร้างผลกำไรที่น่าพอใจให้กับองค์กรได้

คำตอบที่เป็นไปได้มีทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่ การแข่งขันที่ “ราคา” ในตลาดขนาดใหญ่ การแข่งขันที่ “ความแตกต่าง” ในตลาดขนาดใหญ่ การแข่งขันที่ “ราคา” ในตลาดขนาดเล็ก การแข่งขันที่ “ความแตกต่าง” ในตลาดขนาดเล็ก ซึ่งก็คือ กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 4 แบบของ Porter นั่นเอง ซึ่งสามารถเรียกตามลำดับ คือ Cost Leadership, Differentiation, Cost Focus และ Differentiation Focus ซึ่งรายละเอียดสามารถนำเสนอในรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 4 แบบของ Porter

	ราคา (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Target)	Cost Leadership	Differentiation
ตลาดขนาดเล็ก (Narrow Target)	Cost Focus	Differentiation Focus

Cost Leadership หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาของสินค้า/บริการในตลาดขนาดใหญ่

เป็นกลยุทธ์การขายสินค้า/บริการในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่ ในการดำเนินกลยุทธ์นี้ องค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า/บริการ เช่น ความประหยัดทางขนาด (Economies of Scale) ประสิทธิภาพในการใช้กำลังการผลิต (Percentage of Capacity Utilization) ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่ายสินค้า รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาสำหรับการพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ หรือปรับปรุงสินค้า/บริการเดิม อัตราภาษี ราคาเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่ง เป็นต้น องค์กรที่เลือกกลยุทธ์นี้ต้องมุ่งทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ของตนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งลดต้นทุนตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการลดการสูญเสีย ควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างเคร่งครัดและระมัดระวังการใช้จ่าย เรื่องการวิจัยพัฒนา การบริการ ค่าจ้างพนักงาน การโฆษณา ฯลฯ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตั้งราคา

สินค้า/บริการต่ำกว่าคู่แข่ง โดยยังสามารถทำกำไรได้ในระดับที่คนพึงพอใจ และสินค้า/บริการยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบและคุณลักษณะตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดและผลิตขึ้นครั้งละจำนวนมากๆ เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด สอดคล้องกับผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับด้านราคา หรือไม่ใส่ใจความแตกต่างระหว่างสินค้า/บริการของแบรนด์ต่างๆ

Differentiation หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ความแตกต่างของสินค้า/บริการในตลาดขนาดใหญ่

เป็นกลยุทธ์การขายสินค้า/บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่ ความแตกต่างในที่นี้หมายถึง ความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์/บริการที่ดี ความง่ายในการบำรุงรักษา ความคงทน ความง่ายในการใช้งาน อะไหล่ที่หาง่าย ความประหยัดเชื้อเพลิง หรือคุณลักษณะที่ดีกว่า เป็นต้น องค์กรที่เลือกกลยุทธ์นี้จะมุ่งไปที่การผลิตสินค้า/บริการที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่ามีไม่เหมือนกับสินค้า/บริการของผู้ประกอบการรายใดในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้นองค์กรดังกล่าวจึงสามารถตั้งราคาสินค้า/บริการได้ค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้าให้เกิดขึ้นได้ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับเทคโนโลยี การออกแบบหรือการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า คุณลักษณะของสินค้า/บริการ การสร้างเครือข่ายผู้จัดจำหน่ายหรือการบริการลูกค้า ฯลฯ กลยุทธ์นี้ทำให้องค์กรสามารถสร้างกำไรได้สูงกว่าปกติ เนื่องจากความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคช่วยลดความอ่อนไหวในเรื่องราคาลงและทำให้คู่แข่งรายใหม่เกิดขิ้นได้ยาก เนื่องจากคู่แข่งเหล่านั้นจำเป็นต้องสร้างสินค้า/บริการของตนให้เกิดความแตกต่างให้ได้เสียก่อนจึงจะสามารถแข่งขันในตลาดได้

Cost Focus หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาในตลาดขนาดเล็ก

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือในพื้นที่หนึ่งๆ เท่านั้น ด้วยการขายสินค้า/บริการในราคาที่ต่ำ โดยที่ความต้องการของลูกค้าดังกล่าวมักจะถูกผู้ประกอบการอื่นมองข้าม องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องแสวงหาความได้เปรียบด้านต้นทุนในตลาดขนาดเล็กดังกล่าวและต้องมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทั้งหมดไปเพื่อตลาดเป้าหมายเพียงแห่งเดียวเท่านั้น ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

Differentiation Focus หรือกลยุทธ์การแข่งขันที่ความแตกต่างในตลาดขนาดเล็ก

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มผู้บริโภค พื้นที่ หรือกลุ่มสินค้าหนึ่งๆ เท่านั้น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องพยายามค้นหาความต้องการของผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายดังกล่าวซึ่งผู้ประกอบการอื่นละเลย

ไป ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรในทำนองเดียวกับกลยุทธ์ Cost Focus

ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Niche Market: The Way to Success of SMEs (ฉัตรชัย อินทสังข์, 2554, 42-49)

ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็ได้ ตลาดรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการที่มีศักยภาพของผู้บริโภคส่วนหนึ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือมีความต้องการเกิดขึ้นมาใหม่ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมตลาดแบบ Niche มุ่งเน้น ภายใต้งู้อื่น 3 ประการคือ

1. ต้องเป็นกลุ่มลูกค้าที่สามารถเข้าถึงได้
2. ต้องขยายตัวเร็วพอ มีกำลังซื้อในปริมาณที่ธุรกิจจะอยู่รอดและเติบโตได้
3. ส่วนแบ่งตลาดนี้ต้องไม่ถูกรอบครองไปแล้วโดยผู้ขายรายใดรายหนึ่ง

ลักษณะของ Niche Market

1. ตลาดมีกลุ่มผู้บริโภคจำนวนไม่มากนัก โดยผู้บริโภคกลุ่มนี้สินค้าประเภทอุปโภคบริโภคที่มีอยู่ทั่วไปในท้องตลาดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มนี้ได้ โดยกลุ่มนี้จะพยายามแสวงหาสินค้าบริการที่สามารถนำไปใช้ได้ตรงความต้องการ
2. เป็นกลุ่มตลาดที่ผู้บริโภคมีเงินอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และมีอำนาจในการซื้อ ลักษณะกลุ่มนี้มีความเต็มใจที่จะซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ แม้จะต้องจ่ายในราคาที่สูงกว่าปกติ
3. เป็นกลุ่มที่ผู้นำทางการตลาดจะมองข้ามเนื่องจากเป็นกลุ่มตลาดที่มีขนาดเล็กสำหรับผู้นำทางการตลาดซึ่งไม่คุ้มกับการลงทุนด้านต่างๆ เมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับกลับมาแต่ในทางตรงกันข้ามกลุ่มนี้ยิ่งใหญ่เพียงพอที่จะทำกำไรได้มากสำหรับธุรกิจ SMEs
4. แนวโน้มของกลุ่มนี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในตลาดอนาคต เช่น นโยบายของภาครัฐณรงค์ให้ประชาชนหันมาดูแลสุขภาพตนเองมากขึ้นย่อมส่งผลให้กลุ่มอาหาร - เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นตามความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น หรือวิวัฒนาการทางการแพทย์เจริญก้าวหน้าขึ้นโอกาสผู้สูงอายุก็เพิ่มขึ้นดังนั้นสินค้าสำหรับผู้สูงอายุจึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะมียอดขายเพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างรวดเร็ว
5. สินค้าและบริการกลุ่มนี้ต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากสินค้าที่มีอยู่ทั่วไปตามท้องตลาด ลักษณะสินค้าต้องโดดเด่นเหมาะกับกลุ่มนี้โดยเฉพาะเช่น งาน Handmade งานศิลปะ เป็นต้น

6. การสื่อสารทางการตลาดสำหรับกลุ่มนี้มีลักษณะการใช้สื่อวงแคบ ใช้งบประมาณค่อนข้างต่ำแต่ได้รับผลตอบแทนที่สูง เนื่องจากกลุ่มลูกค้า Niche มีขนาดเล็กอยู่ในวงจำกัด เพราะฉะนั้นการเลือกรับสื่อจึงเฉพาะเจาะจงกับสื่อบางประเภทเท่านั้น

ความสัมพันธ์ของส่วนประสมการตลาดกับ Niche Market

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การคิดค้น ประดิษฐ์ สร้างความแปลกแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) เพื่อได้ตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือเฉพาะกลุ่มให้ได้ตามทัศนคติ ความเชื่อเกี่ยวกับลูกค้าว่ามีความต้องการที่แตกต่างกันไป

2. ราคา (Price) การกำหนดราคาสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม ต้องศึกษาถึงศักยภาพของกลุ่มว่ามีกำลัง มีอำนาจในการซื้ออย่างน้อยเพียงใด หรือเป็นการกำหนดราคาตามคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคที่สามารถยอมรับได้ในการซื้อผลิตภัณฑ์ชิ้นๆ หนึ่ง เช่น การกำหนดราคาที่สูงอย่างเดียวสำหรับกลุ่มที่มีฐานะและรายได้สูง

3. การจัดจำหน่าย (Place) การจัดจำหน่าย คือ การเลือกช่องทางใดช่องทางหนึ่งที่ธุรกิจมีความเชี่ยวชาญชำนาญ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงลักษณะ โครงสร้างของคนกลางว่า แต่ละกลุ่มจะเข้าถึงได้อย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักการตลาดที่จะต้องเจาะจง เลือกคนกลางที่เราสามารถตอบสนอง อำนวยความสะดวกหรือให้บริการได้อย่างเต็มที่

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ วิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ธุรกิจต้องการนำเสนอในทุกๆด้าน โดยเฉพาะการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ โดยใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในแง่การรับรู้ การเข้าถึงสร้างความทรงจำ และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เพื่อให้เกิดการตอบสนอง

กลยุทธ์ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market strategy) มีดังนี้

1. มุ่งไปที่ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche market) เช่น ร้านขายสินค้าสำหรับแม่และเด็ก ร้านขายสินค้าสำหรับคนอ้วนและตัวใหญ่เท่านั้น ร้านหญิงล้วน ร้านชายล้วน ร้านขายสินค้าสำหรับคนตัวเล็กเท่านั้น

2. มุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าพิเศษ (Special group of end users) เช่น ร้านขายสินค้าสำหรับคนพิการ ร้านขายสินค้าให้นักเรียน ร้านลูกเสือ

3. มุ่งเฉพาะผลิตภัณฑ์ (Niche by product) เป็นการขายสินค้าประเภทเดียว ไม่ขายอย่างอื่นเลย เช่น ร้านขายผ้าลูกไม้สีขาวล้วนๆ ร้านขายลูกกวาดสีส้มรสขิง ร้านขายอมยิ้ม ร้านขายเทปเพลง ร้านขายรองเท้า ร้านขายข้าวสาร ฯลฯ

4. มุ่งที่การขายสินค้าราคาเดียว (Niche by price) เป็นร้านที่ขายสินค้าในราคาใดราคาหนึ่งเพียงราคาเดียว เช่น ขายสินค้าราคาถูกล้วนๆ ขายสินค้าราคาสูงล้วนๆ หรือ 99 บาททั้งร้าน

5. มุ่งที่เฉพาะขั้นตอนการผลิต (Niche by process) เป็นการทำให้เพียงบางขั้นตอนของการผลิตเท่านั้นแล้ว สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เรียกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะขั้นตอน

6. มุ่งที่ลูกค้าเฉพาะราย (Niche by specific customer) เป็นการทำให้เฉพาะบางรายเท่านั้น เช่น อาจรับทำงานให้กับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ไม่ได้ทำให้กับคนทั่วไป ซึ่งการทำแบบนี้มักเกิดขึ้นกับโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่าการตลาดเพราะเปิดโรงงานมาแล้วรับทำเฉพาะบางรายเท่านั้น

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำ Niche Market

หัวใจของความสำเร็จและอยู่รอดได้ คือ การสร้างให้เกิดความแตกต่าง การทำตลาดแบบ Niche สินค้าและบริการจะต้องมีความโดดเด่น และความแตกต่างที่เห็นได้ชัด ถึงจะทำให้กลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการแตกต่างจากกลุ่มลูกค้าทั่วไปได้รับการตอบสนองและหันมาสนใจสินค้าและบริการ นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยอื่นที่ประกอบกัน ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญ (ต้องเก่งในเรื่องที่ทำจริงๆ) ใน Niche Market จะไม่มีคำว่าทั่วไป หรือพอทำได้หรือปานกลาง ธุรกิจต้องเก่งในเรื่องที่ทำจริงๆ จึงจะเป็นที่ยอมรับและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ที่สำคัญบริการที่เสนอขายต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างแท้จริง

2. ความเป็นหนึ่ง (มีเพียงธุรกิจเดียวที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มนี้) หมายถึง ในตลาดทั้งหมดจะต้องมีเพียงรายเดียวที่มีสินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะวัดกันโดยพิจารณาว่าในอนาคตเขตที่จะทำธุรกิจมีใครเสนอขายสินค้าหรือบริการเหมือนกันหรือไม่ รวมทั้งต้องพิจารณาด้วยว่ามีกำลังซื้อมากพอที่จะทำให้ธุรกิจโตขึ้นหรือไม่

3. ประสิทธิภาพเหนือกว่า (ต้องคิดได้เร็วกว่าคู่แข่ง) ถ้าจะประสบความสำเร็จกับการทำธุรกิจแบบนี้ ต้องคิดได้เร็วกว่าคู่แข่งหรือเสนอความสะดวกสบายและความประหยัดเหนือกว่าคู่แข่ง

4. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สินค้าและบริการต้องมีคุณภาพมาตรฐาน) ประเด็นนี้เน้นในเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือบริการ หมายความว่า สินค้าหรือบริการต้องได้มาตรฐาน และทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งอาจรวมไปถึงการมีบริการหลังการขายที่รวดเร็วและประหยัดด้วย

5. ความจงรักภักดี (ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการอีก) ธุรกิจในรูปแบบนี้จะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปแล้วยังกลับมาใช้บริการอีก ขึ้นอยู่กับความพอใจและไว้เนื้อเชื่อใจในสินค้าและบริการของลูกค้า การสานสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ากับสินค้าและบริการ

หนทางสู่ความสำเร็จของ Niche Market ต่อธุรกิจ SMEs

1. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) สามารถดำเนินการได้ถึงแม้จะมีทรัพยากรและทุนจำกัด การทำ Niche Market จะช่วยประหยัดแรงงาน แรงเงิน และแรงใจ เนื่องจากสามารถทุ่มเททั้งเวลาในการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทิศทางแผนในการทำตลาด รวมไปถึงสามารถจัดสรรงบประมาณในการทำตลาดได้อย่างเต็มที่

2. ในขณะที่วัดกันความเป็น Niche Market มักจะทำให้มีคู่แข่งในตลาดน้อยหรืออาจไม่มีเลย เพราะขนาดตลาดเล็กเกินไปไม่ดึงดูดนักลงทุนรายใหญ่ๆ ให้เข้ามาการทำตลาดแบบ Niche Market เกิดขึ้นได้ เพราะยังมีความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าสามารถค้นพบตลาดนี้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิตา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ด้านการบริการ เน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้าง สร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า ด้านการส่งเสริมการขาย ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการเพื่อดึงดูดใจลูกค้าหรือให้ส่วนลดในกรณีที่ลูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมาก ด้านการสร้างเครือข่ายโดยเป็นพันธมิตรหรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือร้านวัสดุก่อสร้างรายอื่นเพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนเองไม่ได้จัดเก็บไว้มาจำหน่ายต่อให้ลูกค้าหรือขายสินค้าบางรายการที่ร้านจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก ด้านการลงทุน มีการลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง นอกจากนี้ สิ่งที่มีผล

ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน คือ ความพร้อมของทายาท ทำเลที่ตั้งร้าน และพฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่น

ธนาภรณ์ แสงทอง (2555) ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า ผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีผลกระทบต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมด้านการตลาดมากที่สุดในเรื่องการตั้งราคาสินค้า ด้านการเงิน มีผลกระทบด้านยอดขาย และด้านการดำเนินงานมีผลกระทบเรื่อง โอกาสที่จะต้องลดขนาดกิจการ ร้านค้าปลีกดั้งเดิมควรปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค คือ ด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย ควรมีการวางแผนทางการเงิน จัดทำบัญชี หาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ ด้านการตลาด ควรเพิ่มความหลากหลายของชนิดของสินค้า อำนวยความสะดวกด้านทำเลที่ตั้ง ปรับราคาสินค้า ส่งเสริมการตลาดและบริการลูกค้า ด้านการจัดการภายใน ควรบริหารสินค้าให้เพียงพอต่อการจำหน่าย วางแผนปรับปรุงร้านค้า ปรับปรุงการจัดการบริการจัดการภายในร้าน ควบคุมการดำเนินการในร้าน แบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานในร้าน ด้านสารสนเทศ ควรติดตามวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้เก็บข้อมูลสินค้าและเชื่อมโยงเครือข่ายออนไลน์ เก็บข้อมูลลูกค้า ด้านบริหารงานบุคคล ควรมีลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน มีการอบรมและฝึกงาน จัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้แก่ลูกจ้าง นอกจากนี้ ยังควรปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับตัวตลอดเวลา พัฒนาจุดเด่นของตนในเรื่องการบริการที่ได้เปรียบด้านความใกล้ชิดและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

สรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานีพบว่า มีแรงกดดันด้านการแข่งขันระหว่างธุรกิจในระดับมาก และมีแรงกดดันด้านอุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ด้านผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันและด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยด้านส่วนประสมการการค้าปลีกของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม การให้บริการ ทำเลที่ตั้งและการคัดสรรสินค้ามีความสำคัญมาก ส่วนการตั้งราคาองค์ประกอบทางการสื่อสาร และการตกแต่งร้านและการจัดแสดงสินค้ามีความสำคัญระดับปานกลาง ผู้ประกอบการควรขยายเวลาเปิด-ปิดร้านให้สอดคล้องกับเวลาทำงานของลูกค้า และควรซื้อสินค้าลดราคาตามการส่งเสริมการขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มาขายโดยพิจารณาแล้วว่าเป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า หรือควรจัดให้มีร้านค้าประเภทอื่น เช่น ร้านค้าอาหารแฝงลอยมาตั้งบริเวณหน้าร้านเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาในพื้นที่และเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับร้านค้านั้นๆ ควรปรับปรุงด้านแสงสว่างและจัดพื้นที่หน้าร้านให้มีความสะดวกในการเข้าใช้บริการ

อุมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูงพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณีศึกษา ร้านค้ากรณีศึกษาไม่สามารถทำการแข่งขันด้านราคาได้ จากการประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไข พบว่า ร้านค้าจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบ ร้านค้ากรณีศึกษาเลือกที่จะผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีความเป็นธรรมชาติเพื่อให้เข้ากับกระแสวิถีชีวิตสีเขียวหรือกระแสรักษ์โลก และมีการใช้วัสดุก่อสร้างอื่นๆ เป็นอุปกรณ์ในการประกอบและดูแลรักษาเฟอร์นิเจอร์ ในขณะที่เดียวกันก็เสนอทางเลือกให้ลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการผลิตหรือผลิตเฟอร์นิเจอร์ตามแบบที่ลูกค้าต้องการเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของชิ้นงาน

ศุภमित โรจนศุภมิตร (2552) ศึกษาเรื่องผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่านพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกท้องถิ่นมีความเห็นว่า เมื่อมีร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขึ้นแล้วมีผลทำให้จำนวนลูกค้า ยอดขาย และกำไรร้านลดลงร้านค้าปลีกมีความได้เปรียบด้านบริการส่งสินค้าถึงที่ การให้เครดิตสินเชื่อและความสะดวกในการหาของในร้าน แต่มีข้อเสียเปรียบที่ความหลากหลายของสินค้า ระบบการบริหาร ระบบการจัดการความสามารถในการแข่งขัน มาตรฐานการบริการ ต้นทุนสินค้า จำนวนร้านค้าที่มีการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีน้อยกว่าจำนวนร้านค้าที่ไม่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด ร้านค้าที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นการดำเนินกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคา โดยดำเนินการรักษาความสะอาดของสินค้าและร้านค้า จัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่และติดป้ายแสดงราคาสินค้า ร้านค้าควรเน้นความหลากหลายของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค จัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอและเน้นประชาสัมพันธ์บริการเสริมของร้านค้าให้ลูกค้ารู้จัก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิจัยไว้ ดังนี้

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษานี้ประกอบด้วย การศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ซึ่งประกอบไปด้วย ค่านิยมร่วม (Shared Values) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ทักษะ (Skills) บุคลากร (Staff) และรูปแบบ (Style) โดยในส่วนของกลยุทธ์ (Strategy) จะใช้ทฤษฎีการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขันเชิงรุกและเชิงรับ (ดร.สมคิด จาคูศรีพิทักษ์, 2549) และทฤษฎี Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2549) อธิบายเพิ่มเติม

ขอบเขตประชากร

ประชากรในการศึกษานี้คือ ผู้ประกอบการตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูนที่ได้ลงทะเบียนไว้กับสำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำพูนและมีรายชื่ออยู่ในสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองจำนวน 34 ร้าน ซึ่งประกอบไปด้วยร้านขนาดกลาง 5 ร้านและร้านขนาดเล็ก 29 ร้าน โดยคัดเลือกเป็นร้านขนาดกลาง 5 ร้านและร้านขนาดเล็ก 5 ร้าน

วิธีการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูนจำนวน 10 ร้าน แบ่งเป็นร้านค้าขนาดกลาง จำนวน 5 ร้าน เนื่องจากเป็นร้านค้าที่ประกอบกิจการมานาน ได้สร้างชื่อเสียงและความ

นำเชื่อถือจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ลูกค้าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และร้านค้าขนาดเล็กจำนวน 5 ร้าน เนื่องจากเป็นร้านค้าที่มองเห็นโอกาสทางการแข่งขัน สามารถสร้างจุดแข็ง และดำเนินกิจการในธุรกิจที่มีคู่แข่งรายใหญ่จำนวนมากประกอบกิจการอยู่ก่อนแล้วได้ การเก็บข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการหรือพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการโดยผู้วิจัย ใช้เครื่องมือในการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview โดยมีกรอบคำถามภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ซึ่งประกอบไปด้วย ค่านิยมร่วม (Shared Values) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ทักษะ (Skills) บุคลากร (Staff) และรูปแบบ (Style) ซึ่งการถามคำถามจะไม่เรียงตามลำดับของคำถามแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นฝ่ายแสดงข้อคิดเห็น จำนวนครั้งการสัมภาษณ์ต่อร้านค้าโดยการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลอย่างน้อยร้านค้าละ 1 ครั้ง หากมีข้อสงสัยเพิ่มเติมผู้สัมภาษณ์จะขออนุญาตติดต่อไปทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมายขอสัมภาษณ์เพิ่มเติมผ่านทางโทรศัพท์หรือโดยการเดินทางไปสัมภาษณ์รายบุคคลอีกครั้งที่ร้านค้า ระยะเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ตั้งแต่ 45 นาที ถึง 3 ชั่วโมง 50 นาที พยายามกำหนดให้ไม่เกินรายละ 2 ชั่วโมง มีการบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์และทำการจดบันทึกย่อความระหว่างสัมภาษณ์ โดยถอดเนื้อหาจากการเทปบันทึกเสียงหลังการสัมภาษณ์ไม่เกิน 2-3 วัน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าแบบอิสระ เอกสารทางวิชาการ เอกสารตำรา รวมทั้งบทความที่เกี่ยวข้องตลอดจนฐานข้อมูลออนไลน์จากอินเทอร์เน็ต

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ (รายละเอียดดูภาคผนวก ก.) โดยวิธี Semi-structured interview โดยมีกรอบคำถามดังนี้

1. คำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) สิ่งที่ทำทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริง

2. คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการ ทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

3. คำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ) พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกลยุทธ์อย่างไร

4. คำถามเกี่ยวกับระบบ (Systems) ระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นระบบอะไร ควบคุมอะไรและควบคุมจุดไหนขององค์กร มีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

5. คำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่ ทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะ ประเมินและพัฒนาอย่างไร

6. คำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staff) องค์กรของทางร้านมีขนาดเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ

7. คำถามเกี่ยวกับรูปแบบ (Style) วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจ หรือออกคำสั่ง พนักงานมีปฏิกิริยาอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายหรือไม่ พฤติกรรม การกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากคำถาม บทสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูลแบบอ้างอิงทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (ชาย โพธิ์ลีตา, 2552) ซึ่งมีขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เป็นกระบวนการจัดการด้วยกรรมวิธีต่างๆ เพื่อให้ทำให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและในทางเนื้อหา พร้อมทั้งจะแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบได้

2. การแสดงข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูล ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อบอกเรื่องราวของสิ่งที่ศึกษา ตามความหมายที่ข้อมูลซึ่งได้ถูกจัดระเบียบไว้ดีแล้ว พุดออกมา

3. การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและตีความหมายของผล หรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบว่า ข้อสรุปความหมายที่ได้นั้นมี ความ

ถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้นอาจจะอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์นั้น

เพื่อหาคำตอบจากการสัมภาษณ์ว่าสามารถตอบคำถามภายใต้ทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) อย่างไรและ พิจารณาว่าคำตอบเหล่านั้นมีการเชื่อมโยงกันจนนำไปสู่การตัดสินใจในการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนอย่างไร โดยในส่วนของกลยุทธ์ (Strategy) ได้อ้างอิงการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขันของ ดร.สมคิด จาคูศรีพิทักษ์เพิ่มเติม

สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 10 ร้านโดยผู้ศึกษาผู้ตอบคำถามดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการร้าน ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจให้การสัมภาษณ์ในระยะเวลาทำการของร้าน (8.00-17.00 น.) ระยะเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละร้านใช้เวลามากที่สุดประมาณ 3 ชั่วโมง 50 นาที ใช้เวลาน้อยที่สุดประมาณ 45 นาที โดยสัมภาษณ์ในเดือน กรกฎาคม-ตุลาคม 2556 สามารถแสดงผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 4 รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4 รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	วันที่เปิดทำการ	จำนวนพนักงาน	ขนาดกิจการ	ลักษณะของร้านค้า	ประเภทสินค้า	ระยะห่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่
1	18/1/45	มากกว่า 30 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าภายใน บริเวณร้าน มีสถานที่ผลิตสินค้าแยกไปต่างหาก	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง เมลท์ลชีท ปูนผสมเสร็จ	15.3 กม.
2	10/6/40	60 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่หลายหลัง มีโกดังเก็บสินค้าภายในบริเวณร้าน	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง	5.6 กม.
3	3/4/35	20 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าภายใน บริเวณร้าน	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง	0.45 กม.
4	22/4/34	15-16 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าและสถานที่ผลิตสินค้าภายในบริเวณร้าน	ไม้ ไม้แปรรูป วงกบประตู หน้าต่าง	7 กม.
5	ประมาณปี 45	10 คน	กลาง	อาคารขนาดใหญ่ มีโกดังเก็บสินค้าภายใน บริเวณร้าน	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เน้นท่อประปาและท่อการเกษตร	8.9 กม.
6	16/5/37	8-10 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยว เก็บสินค้าภายในอาคารและที่ว่างนอกอาคาร	วัสดุก่อสร้าง โครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง ศาลพระภูมิ	2.1 กม.

ตารางที่ 4 รายละเอียดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน (ต่อ)

ร้านค้า	วันที่เปิดทำการ	จำนวนพนักงาน	ขนาดกิจการ	ลักษณะของร้านค้า	ประเภทสินค้า	ระยะห่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่
7	ประมาณปี 35	ประมาณ 18 คน	เล็ก	อาคารห้องแถวสองคูหาและอาคารเดี่ยว เก็บสินค้าภายในอาคารและโกดังขนาดเล็กหลังร้าน	วัสดุก่อสร้างโครงสร้าง สี เน้นเครื่องมือช่าง	6 กม.
8	26/6/51	ประมาณ 10 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยวขนาดกลาง เก็บสินค้าภายในอาคาร และที่ว่างนอกอาคาร	วัสดุก่อสร้างโครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง	9 กม.
9	11/7/55	2-3 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยว เก็บสินค้าภายในอาคาร	อุปกรณ์ไฟฟ้า	8.8 กม.
10	19/6/24	ประมาณ 15 คน	เล็ก	อาคารเดี่ยวขนาดกลาง เก็บสินค้าภายในอาคาร และที่ว่างนอกอาคาร	วัสดุก่อสร้างโครงสร้าง สี เครื่องมือช่าง ปูนผสมเสร็จ	2.8 กม.

สรุปความคิดเห็นที่มีต่อโกลบอลเฮ้าส์ ทางร้านเห็นว่า การเข้ามาทำธุรกิจในจังหวัดลำพูนของโกลบอลเฮ้าส์มีผลกระทบต่อทางร้านไม่น้อยเพียงใด อย่างไร

สถานการณ์ของร้านค้าแต่ละร้านได้รับผลกระทบต่างๆกันไป จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 4 ใน 10 ร้าน เห็นว่าร้านค้าได้รับผลกระทบจากการเข้ามาทำธุรกิจของโกลบอลเฮ้าส์ แม้จะไม่ได้ทำการเก็บข้อมูลเป็นจำนวนที่แน่นอน แต่จากการสังเกตของพนักงานแต่ละร้านทำให้สามารถประเมินได้บางส่วน เช่น ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 10% ปริมาณลูกค้าต่อวันลดลง นอกจากนี้ลูกค้าหลายรายยังนิยมซื้อสินค้าเงินสดกับทางโกลบอลเฮ้าส์เพื่อให้ได้สินค้าราคาถูก แต่จะซื้อสินค้าเงินเชื่อกับร้านค้าปลีกเพื่อขยายระยะเวลาชำระหนี้ ทำให้ร้านค้าปลีกต้องแบกรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ร้านที่ 1 “เราจะแพ้ที่สินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์นำเข้าโดยตรง” เนื่องจากลูกค้าของร้านส่วนหนึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกับของโกลบอลเฮ้าส์ ลูกค้าหลายรายใช้วิธีซื้อสินค้าเครดิตกับทางร้าน ในขณะที่เดียวกันก็ซื้อสินค้าเป็นเงินสดกับโกลบอลเฮ้าส์ อีกทั้งกลยุทธ์ด้านราคาทำให้ต้องลดราคาสินค้าเพื่อแข่งขัน ประกอบกับผลกระทบจากค่าแรงที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องของร้าน

ร้านที่ 7 การเข้ามาของโกลบอลเฮ้าส์เป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่ไม่ต้องการเสียเวลาในการหาซื้อสินค้าและชอบการจัดร้านที่กว้างขวางและเป็นระเบียบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเจ้าของบ้าน จากการสังเกตพบว่าจำนวนลูกค้าของร้านไม่ได้ลดลงมากนัก เพราะส่วนใหญ่เป็นช่างและกลุ่มที่รับสินค้านำไปจำหน่ายอำเภอรอบนอก

ร้านที่ 8 “ผลกระทบก็พอมีอยู่บ้างในเรื่องการโดนแย่งส่วนแบ่งลูกค้าไป” ทางร้านมีข้อได้เปรียบในเรื่องด้านบริการหรือความผูกพันกับกลุ่มลูกค้าประจำและสินค้าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพที่ลูกค้าให้ความสนใจซึ่งไม่มีจำหน่ายที่โกลบอลเฮ้าส์ ทำให้ยังสามารถแข่งขันกับโกลบอลเฮ้าส์และร้านอื่นๆ ได้

ร้านที่ 10 “ตอนนี้ก็พอไปได้เรื่อยๆ แต่ก็ต้องมาดูอีกทีว่าจะไปได้ถึงแค่ไหน” เนื่องจากร้านค้าตั้งอยู่บนเส้นทางเดียวกับโกลบอลเฮ้าส์ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ลูกค้าหลายรายที่ต้องการ One Stop Service หรือต้องการซื้อสินค้าประเภทของตกแต่งมักจะเลือกไปซื้อสินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์ ส่งผลให้ยอดขายของร้านลดลง นอกจากนี้ เนื่องจากสินค้าหลายรายการเป็นสินค้าตัวเดียวกันทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบด้านความแตกต่างของต้นทุนและราคาสินค้า ลูกค้าหลายรายจึงนิยมซื้อสินค้าเงินสดที่โกลบอลเฮ้าส์เพื่อให้ต้นทุนราคาสินค้าลดลง หากลูกค้ายังไม่มีเงินสดจึงจะมาซื้อสินค้าเงินเชื่อ ทำให้ทางร้านมีความเสี่ยงในการติดตามหนี้เพิ่มขึ้น

ร้านค้า 5 ใน 10 ร้าน เห็นว่าการเข้ามาของโกลบอลเฮ้าส์ไม่ได้ส่งผลต่อธุรกิจของตนมากนัก เพราะทางร้านมีจุดแข็งที่โกลบอลเฮ้าส์ไม่มี เช่น มีสินค้าเฉพาะทางที่โกลบอลเฮ้าส์ไม่มี ร้านค้ามีความชำนาญในผลิตภัณฑ์มากกว่า และร้านค้ามีความสามารถในการปรับตัวต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าเนื่องจากอำนาจสั่งการอยู่ที่เจ้าของกิจการ ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

ร้านที่ 2 “ถึงโกลบอลเฮ้าส์จะมาหรือไม่เราก็ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว” เนื่องจากลูกค้ากลุ่มหลัก 70-80% เป็นขายส่ง ร้านค้าช่วง ซึ่งทางร้านประเมินแล้วว่าไม่ใช่กลุ่มเดียวกับโกลบอลเฮ้าส์โดยตรง ประกอบกับทางร้านมีฐานลูกค้าเดิมอยู่ ดังนั้น จึงเน้นนโยบายให้ปรับปรุงระบบการทำงานภายในเพื่อรับมือกับสถานการณ์ภายนอกมากกว่าการวางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับโกลบอลเฮ้าส์โดยตรง

ร้านที่ 3 “น่าจะเหมือนร้าน โชว์ห่วยที่ว่าลูกค้าอยู่ใกล้ที่ไหนสะดวกที่ไหนก็ไปที่นั่น ถ้าต้องการของถูกเยอะหรือปริมาณมากก็เข้าห้าง” ไม่มีการปรับตัวเพื่อรับสถานการณ์มากนัก ยังเน้นที่สินค้าหลักของร้านซึ่งเป็นสินค้าขายดีและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับซึ่งไม่มีจำหน่ายในโกลบอลเฮ้าส์ มีการนำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้กับสินค้าบางตัวเพื่อแข่งขัน และเน้นการรักษามาตรฐานบริการให้ดีกว่า

ร้านที่ 5 “ส่วนมากลูกค้าของพี่ไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์ เค้าให้เหตุผลว่าของไม่ครบและไม่มีใครแนะนำให้” แม้ว่าสินค้าของโกลบอลเฮ้าส์จะมีหลายชนิด แต่สินค้าบางอย่างก็ไม่ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าหรือมีจำนวนสินค้าไม่พอต่อความต้องการ จึงเป็นโอกาสของร้านค้าที่มีการจำหน่ายเฉพาะด้าน โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องมีพนักงานผู้เชี่ยวชาญคอยแนะนำ รวมทั้งการบริการที่เป็นกันเองมากกว่า ทำให้ลูกค้าพอใจที่จะมาใช้บริการ

ร้านที่ 6 “ไม่ใช่คู่แข่ง แต่เราต้องมาประยุกต์ใช้ของเรา” จากการสังเกตและสอบถามจากผู้ใช้บริการพบว่า การให้บริการของโกลบอลเฮ้าส์ยังมีปัญหา ทางร้านมีการโอกาสนี้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ผิดหวังจากโกลบอลเฮ้าส์และเดินทางมาที่ร้าน ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ และจำหน่ายสินค้าในราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ การเป็นเจ้าของกิจการโดยตรงยังทำให้การตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งทางร้านถือว่าเป็นข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจ

ร้านที่ 9 “พี่เห็นว่ามันยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่มากมาย” เนื่องจากโกลบอลเฮ้าส์จำหน่ายสินค้าหลากหลายจึงไม่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ทำให้เกิดโอกาสให้ร้านค้าเฉพาะด้านที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสินค้าดำเนินกิจการแข่งขันได้

ร้านค้า 1 ร้าน จาก 10 ร้าน เห็นว่าในปัจจุบันยังไม่ได้รับผลกระทบมากนัก แต่คาดว่าในอนาคตผลจะเห็นผลกระทบชัดเจนขึ้น

ร้านที่ 4 “มีผลกระทบ ตอนนี้ยังเห็นไม่ชัด แต่ต่อไปก็ต้องเห็นผลชัดเจนแน่นอน” ด้วยศักยภาพของร้านค้าสมัยใหม่เช่นโกลบอลเฮ้าส์ที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลายกว่าจึงสามารถดึงดูดลูกค้าได้มากกว่าสินค้าที่ได้รับผลกระทบชัดเจนคือสินค้าประเภทเดียวกันที่ขายในร้าน เช่น บานประตู วงกบไม้ ลูกตั้ง และคาดว่าจะมีสินค้าตัวอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบตามมาทีหลัง

สรุป ร้านค้าส่วนมากยังไม่มีการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับโกลบอลเฮ้าส์มากนัก และจะเน้นไปที่การปรับปรุงการบริการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ

1. คำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริง

คำถาม: สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 8 ใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคือการดูแลลูกค้า การให้บริการโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลักให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ สามารถจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการ เน้นความรวดเร็ว พยายามสร้างความเป็นกันเองให้ลูกค้าสบายใจที่จะเข้ามาใช้บริการ

ตารางที่ 5 ค่านิยมร่วมของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Shared Values
1	ดูแลลูกค้า พนักงาน
2	ปรับปรุงภายในให้เข้มแข็ง
3	ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
5	มนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ความเชี่ยวชาญ
6	มนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า
7	เน้นการบริการ
8	ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
9	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
10	บริการด้วยความรวดเร็ว

ร้านที่ 1 เน้นการดูแลลูกค้าให้ได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ และเน้นการดูแลรักษาพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งรวมไปถึงการดูแลยามเมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลืออื่นๆ ด้วย

ร้านที่ 3 ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก พยายามจัดหาสินค้าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ

ร้านที่ 4 เน้นเรื่องความเชี่ยวชาญในสินค้าที่จัดจำหน่าย พนักงานต้องสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้ เนื่องจากเป็นสินค้าประเภทเดียวแต่ก็มีครบทุกชนิดที่ลูกค้าต้องการ สามารถแปรรูปสินค้าที่มีให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการได้ในระยะเวลาอันสั้น พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง

ร้านที่ 5 เน้นการสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความสนิทสนมแม้ว่าลูกค้าจะยังไม่ซื้อสินค้าก็ตาม นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าที่จำหน่าย สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้

ร้านที่ 6 เน้นการสร้างประทับใจด้วยมนุษยสัมพันธ์ของผู้ขาย สร้างบรรยากาศให้ร้านมีความเป็นกันเอง ลูกค้ามีโอกาสได้พบเจอพูดคุยกับเจ้าของกิจการโดยตรง ในขณะที่เดียวกับเจ้าของกิจการสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และรักษาเครดิตในการทำธุรกิจกับบริษัทผู้ผลิตสินค้า

ร้านที่ 7 เน้นการให้บริการแก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกๆ ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

ร้านที่ 8 เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการเข้ามาจำหน่ายในร้านเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ซึ่งทำให้สามารถสร้างฐานลูกค้าประจำที่จะกลับมาซื้อซ้ำได้ และพยายามรักษาฐานลูกค้าที่มีอยู่

ร้านที่ 10 เน้นการให้บริการด้วยความรวดเร็ว การดูแลลูกค้าตั้งแต่เข้าร้าน จัดหาสินค้าและชำระเงินให้ลูกค้าได้ใช้เวลาในร้านน้อยที่สุด มีการนำเทคโนโลยี เช่น การใช้อีเมลหรือการติดต่อทางแอปพลิเคชันมาใช้กับเอกสารที่ต้องใช้ติดต่อกับลูกค้าที่ต้องการสอบถามราคาหรือสั่งสินค้าล่วงหน้าเพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและความถูกต้อง

ร้านค้า 1 ร้านที่เน้นการปรับปรุงภายในเพื่อเตรียมพร้อมต่อการปรับตัวในภายหน้า

ร้านที่ 2 เน้นการปรับปรุงรักษาระบบการจัดการภายในเพื่อให้โครงสร้างภายในเกิดความเข้มแข็งและพร้อมสำหรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในอนาคต

ร้านค้า 1 ร้านที่เห็นว่าทางร้านควรมีความเชี่ยวชาญพิเศษในสินค้าที่ขาย
ร้านที่ 9 เน้นด้านความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า สามารถให้คำแนะนำและตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ มีความจริงใจในการขาย ไม่เอาเปรียบลูกค้า ขายสินค้าในราคาที่สมเหตุสมผลเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างร้านค้าและลูกค้าให้ยั่งยืน

สรุป ค่านิยมร่วมที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญเป็นเรื่องของการบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำ การจัดหาและจำหน่ายสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า มีความจริงใจต่อลูกค้า สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและกลับมาซื้อซ้ำ

2. คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

คำถาม: ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการ ทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่า ร้านค้าควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายจากที่อื่น เพื่อสร้างจุดเด่นให้ร้านค้านำความต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการรับเป็นเอเยนต์จำหน่ายสินค้า หรือเน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น
ทุกร้านยังมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรเน้นการให้บริการลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว สร้างความคุ้นเคยและความประทับใจ ให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง ดูแลลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าขาประจำ และต้องมีการปรับปรุงภายในร้าน นำสินค้าที่ขายไม่ดีหรือลูกค้าไม่ต้องการออกและทดแทนด้วยสินค้าที่เป็นที่ต้องการแทน

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 6 กลยุทธ์ของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน
จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Strategy
1	เป็นเอเยนต์สินค้า
2	มีผลิตภัณฑ์ของตัวเอง
3	ลดราคาสินค้า
4	เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า
5	ให้เครดิตลูกค้าประจำ
6	ปรับปรุงภายใน
7	เปลี่ยนแปลงการทำงาน
8	ดูแลลูกค้าเป้าหมาย
9	ให้เครดิตลูกค้าประจำ
10	สินค้าคุณภาพ ลดราคาสินค้า

ร้านที่ 1 ใช้ประโยชน์จากการเป็นร้านค้าช่วงเพื่อจำหน่ายสินค้าทั้งแบบปลีกและขายส่ง และการมีสินค้าที่ผลิตด้วยตัวเอง เช่น ปูนคอนกรีตผสมเสร็จ สร้างความได้เปรียบในการเป็นที่จดจำของลูกค้า มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าขาประจำ มีการตรวจสอบรายการสินค้า จะตัดที่ไม่ทำกำไรออกไปแต่ยังคงความหลากหลายและคุณภาพของสินค้าตามเดิม และใช้กลยุทธ์ด้านราคาแข่งขันกับ โกลบอลเฮ้าส์ มีการพยายามให้ความรู้แก่ลูกค้า โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่มีการศึกษาหรือมีคู่แต่งงานชาวต่างประเทศ และเน้นพนักงานขายเรื่องการหาลูกค้าโดยมีคำตอบแทนเป็นแรงจูงใจแทนการใช้สื่อโฆษณา รวมทั้งการหาพนักงานที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน

ร้านที่ 3 ใช้กลยุทธ์ด้านสินค้า ขายสินค้าแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและไม่มีขายใน โกลบอลเฮ้าส์ เน้นลูกค้ากลุ่มผู้รับเหมา ให้เครดิตแก่ลูกค้าขาประจำ ไม่มีแผนการจะขยายกิจการเพิ่มเติม

ร้านที่ 4 ยังคงใช้กลยุทธ์เดิมที่เน้นขายสินค้าเฉพาะทางแม้ว่าจะมีสินค้าทดแทนเข้ามาแข่งขัน พยายามให้ความรู้แก่ลูกค้าถึงข้อดีของผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าสินค้าทดแทน และเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าของบ้านหรือกลุ่มคนสูงอายุ นอกจากนั้นจะเน้นการบริการด้วยความรวดเร็ว ทั้งเรื่องการจัดของการขนส่ง มีการทำรายการส่งเสริมการขาย เช่น การโฆษณา การแจกของแถม และมีพนักงานออกไปติดต่อลูกค้า

ร้านที่ 5 ยังคงใช้กลยุทธ์เดิมที่เน้นสินค้าเฉพาะทาง ควบคู่กับสินค้าอื่นๆ ซึ่งเป็นสินค้าที่ตรงกับความต้องการของคนในพื้นที่ใกล้เคียงและในพื้นที่รอบนอก นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลและติดตามลูกค้า ใช้ข้อมูลที่ว่าลูกค้าต้องเปลี่ยนวัสดุที่เสียหายทุกปีเสนอสินค้าใหม่ไปให้ และเพิ่มการขายส่งสำหรับร้านค้าที่ต้องการนำสินค้าไปขายต่อและส่วนราชการ นอกจากนี้พนักงานต้องมีความรู้จริงในสินค้าเฉพาะทางนี้ สามารถตอบคำถามได้ มีการปรับตัวในส่วนการให้บริการเล็กน้อยเพื่อให้ลูกค้าไม่รู้สึกยุ่งยากและใช้เวลานานในการซื้อหรือคืนสินค้า

ร้านที่ 6 ทางร้านมีการสำรวจคู่แข่ง พบว่าประเภทและคุณภาพของสินค้าที่นำมาจัดจำหน่ายบางอย่างมีคุณภาพด้อยกว่าสินค้าที่จำหน่ายในร้านค้าท้องถิ่น สินค้าหลายชนิดไม่ใช่สินค้าชนิดเดียวกัน และระบบการให้บริการแบบชำระเงินและรับสินค้าที่จุดให้บริการยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับคนในท้องถิ่นจึงต้องใช้เวลาในการปรับตัว ทางร้านค้าไม่ได้ปรับใช้กลยุทธ์ใดอย่างชัดเจน แต่มุ่งเน้นการให้บริการส่งสินค้าภายในวันเวลาที่สั่ง และจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการแทน โดยเฉพาะสินค้าที่ไกลบอลเฮาส์ไม่นำมาจำหน่าย เช่น ศาลพระภูมิ เป็นต้น

ร้านที่ 7 มีปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์เป็นประจำไม่ว่าจะมีร้านค้าใหม่เข้ามาหรือไม่ เน้นการให้บริการเป็นหลัก มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาช่วย พร้อมกับปรับรายการสินค้าเพื่อลดการสั่งซื้อสินค้าที่จำหน่ายออกได้ช้าและเพิ่มสินค้าขายดี แต่ไม่มีการสั่งซื้อหรือจำหน่ายสินค้าประเภทโครงสร้างเช่นเดียวกับโกลบอลเฮาส์

ร้านที่ 8 ยังคงเน้นกลยุทธ์ด้านสินค้า จำหน่ายเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพ เนื่องจากลูกค้าเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมจากการซื้อสินค้านำราคาถูกเป็นสินค้ามีคุณภาพ จะเพิ่มสินค้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และยังคงรักษาการเป็นพันธมิตรกับซีเมนต์ไทย และจะเพิ่มความเร็วในการให้บริการและบริการส่งสินค้า พร้อมทั้งปรับปรุงวิธีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น จะให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ

ร้านที่ 9 เนื่องจากเป็นร้านค้าที่เปิดได้ไม่นานจึงยังคงใช้กลยุทธ์เดิมตามที่ตั้งไว้ คือจำหน่ายสินค้าเฉพาะทางและลดต้นทุนการขายโดยเฉพาะด้านแรงงาน มีการเปลี่ยนสินค้าบางรายการเพื่อปรับให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าระดับสูงขึ้น และเน้นการให้ความรู้และคำแนะนำแก่ลูกค้า และบริการหลังการขาย หากสินค้ามีปัญหา ร้านค้าจะเป็นผู้แก้ไขปัญหาแทนลูกค้า โดยใช้ข้อได้เปรียบที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ขายเองจึงสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้เลย ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเกิดการบอกต่อ นอกจากนี้ยังเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการหาพันธมิตรทางการค้าโดยรับส่งสินค้าแก่โครงการใหญ่ๆ ในอนาคตจะมีการเพิ่มพันธมิตรประเภทช่างเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

ร้านที่ 10 เน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น ราชการ ผู้รับเหมา โรงเรียน วัด และมีบริษัทรับเหมาก่อสร้างอยู่ในเครือ สำหรับลูกค้าใหม่จะมีการคัดกรองที่เข้มงวดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการให้เครดิตลูกค้า และเน้นที่ความรวดเร็วในการให้บริการทั้งการรับคำสั่งซื้อและการส่งสินค้า

ร้านค้า 1 ใน 10 ร้าน มีความเห็นว่าควรปรับปรุงระบบภายในองค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับสภาพการแข่งขันในอนาคต

ร้านที่ 2 ใช้กลยุทธ์ตั้งรับโดยการปรับปรุงระบบภายในองค์กร และเพิ่มความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ มีการปรับปรุงส่วนสินค้าจัดแสดงหน้าร้าน ในส่วนของกลยุทธ์ในอนาคตจะขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทซึ่งอาจมีการขยายกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่แต่เดิมให้กว้างขึ้น

สรุป กลยุทธ์ที่ร้านค้าส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นกลยุทธ์แบบ Differentiate เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่ร้านค้าจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ แม้ว่าสินค้าหลายตัวจะเป็นสินค้าประเภทหรือยี่ห้อเดียวกัน แต่ก็จะมีสินค้าที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่มีหรือมีจำหน่ายน้อยราย ในขณะที่เดียวกันก็ใช้กลยุทธ์แบบ Niche Market เพื่อจับกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังพบว่าร้านค้าส่วนมากไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว

3. คำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ) พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกกลยุทธ์อย่างไร

คำถาม: โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านค้า 9 ใน 10 ร้านเป็นการประกอบกิจการเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship) เจ้าของกิจการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด ในจำนวนนี้มีร้านค้า 3 ร้านไม่มีการแบ่งแผนก เจ้าของเป็นผู้สั่งการแต่เพียงผู้เดียว

ตารางที่ 7 โครงสร้างของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Structure
1	แบ่งแผนก มีแผนกย่อย เจ้าของดูแลภาพรวม
2	ปรับองค์กรให้เป็นระบบสากล แบ่งแยกแผนกหน้าที่ชัดเจน
3	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
4	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
5	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
6	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
7	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
8	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม
9	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
10	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม

ร้านที่ 6 ไม่มีการแยกแผนก มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง พนักงานคนหนึ่งต้องทำได้หลายอย่าง

ร้านที่ 7 ไม่มีการแบ่งแผนก มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการ รวมทั้งบัญชี การเงิน

ร้านที่ 9 มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง เน้นการใช้โปรแกรมในระบบอื่นๆ เช่น บัญชี เน้นจ้างพนักงานให้น้อยที่สุด

6 ใน 10 ร้าน มีการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ (Departmentalization by Function) มีเจ้าของร้านเป็นศูนย์กลาง คอยควบคุมการทำงานในภาพรวม

ร้านที่ 1 มีการแบ่งแผนกตามหน้าที่ และแบ่งย่อยเป็นแผนกตามชนิดสินค้า มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการ

ร้านที่ 3 แบ่งเป็นฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย บัญชี เจ้าหนี้ ลูกหนี้ พนักงานแต่ละฝ่ายทำหน้าที่แทนกันได้ บางส่วน มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง

ร้านที่ 4 บริหารแบบครอบครัว ก็แบ่งการบริหารตามแนวราบ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เสมียน และพนักงานรายวัน มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง

ร้านที่ 5 แบ่งแผนกเป็นหน้าร้าน ฝ่ายขาย บัญชี โกดัง มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง ผู้จัดการสามารถตัดสินใจแทนเจ้าของกิจการได้ในบางเรื่อง

ร้านที่ 8 แบ่งฝ่ายเป็นพนักงานขาย พนักงานจัดซื้อ พนักงานจัดส่ง พนักงาน โกดัง พนักงานบัญชี พนักงานคนหนึ่งถูกฝึกให้สามารถทำงานในส่วนอื่นนอกจากของแผนกตัวเองได้ด้วย

ร้านที่ 10 แบ่งเป็นฝ่ายขายหน้าร้าน โกดัง บัญชี จัดซื้อ ธุรการ โกดังหลังร้าน ขนส่ง พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ยกเว้นเรื่องที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางคอยควบคุมสั่งการเอง

มีร้านค้า 1 ใน 10 ร้านที่นำระบบสากลเข้ามาใช้ปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ร้านที่ 2 มีการปรับเปลี่ยนส่วนขององค์กรให้มีระบบมากขึ้น มีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้ดูแลสูงสุด มีกรรมการผู้จัดการ มีรองผู้จัดการ มีการแบ่งแยกแผนกที่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งของพนักงานตามความเหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานจากระบบครอบครัวเป็นระบบสากล

สรุป ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานทั้งหมด ไม่ว่าจะมีการแบ่งแผนกหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ร้านค้า 5 ร้านจาก 10 ร้านตอบอย่างชัดเจนว่าพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้แม้จะไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน

4. คำถามเกี่ยวกับระบบ (Systems) ระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นระบบอะไร ควบคุมอะไร และควบคุมจุดไหนขององค์กร มีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

คำถาม: องค์กรมีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง

จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานด้วยตนเอง โดยร้านค้า 7 ใน 9 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการพนักงานและควบคุมระบบทุกอย่างแต่ผู้เดียว นอกจากนี้ ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน ที่มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องระบบการจัดการด้านการขาย สต็อกสินค้า บัญชี

ตารางที่ 8 ระบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน
จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	System
1	จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาวางระบบ ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี พนักงานมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่ เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง มีการติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน
2	จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาวางระบบ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี บริหารงานบุคคลากร มีการแบ่งแผนกการทำงานอย่างเป็นระเบียบชัดเจน มีการประชุมกำหนดคน โนบายการบริหาร การแจกจ่ายหน้าที่แก่พนักงาน การตรวจสอบการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย
3	ระบบคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมของบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่าย มีการฝึกอบรมการใช้ ระบบตามกำหนด พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่าง ในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง
4	ใช้สมุดบันทึก สมุดบัญชี เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งงาน โดยตรงแต่พนักงานทุกคนรู้และ สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องปรึกษา เจ้าของกิจการ มีการสอนและถ่ายทอดงานในกรณีที่พนักงานคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ มีการตรวจสอบการทำงานกันเอง โดยเจ้าของกิจการตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดอีก ครั้ง
5	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมบัญชี พนักงานเก่าเป็นผู้สอนงานพนักงานใหม่ มีการตรวจสอบการทำหน้าที่ของพนักงานด้วยตนเอง หัวหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานช่วยกันทำงาน ไม่มีนโยบายให้ค่าคอมมิสชั่น
6	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เน้นการจัดการระบบหลังร้าน มีการสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการ โดยตรง พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง
7	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี ระบบบาร์โค้ด เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการ วางแผนและตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมด

ตารางที่ 8 ระบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน (ต่อ)

ร้านค้า	System
8	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี มีการสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการและจากพนักงานเก่า มีการประเมินการทำงานของพนักงานก่อนแจกจ่ายงาน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง
9	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้าน เน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยเพื่อประหยัดต้นทุนการบริหารและการมีพันธมิตรทางธุรกิจ
10	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี คู่กับสมุดบันทึก สมุดบัญชี พนักงานทุกคนได้รับการอบรมให้สามารถขายของหน้าร้านได้ทุกคน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ร้านที่ 1 มีการบริษัทข้างนอกมาวางระบบและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมทั้งระบบบัญชี พนักงานได้รับการฝึกจนคุ้นเคยกับระบบ พนักงานเก่าจะเป็นผู้สอนงานแก่พนักงานใหม่ เจ้าของกิจการคอยเช็คความถูกต้องผ่านโปรแกรม

ร้านที่ 3 มีการใช้ระบบและโปรแกรมของแฟรนไชส์ ซึ่งจะมีพนักงานจากส่วนกลางมาดูแลและสอนงานโปรแกรมใหม่ๆ อย่างน้อยปีละสองครั้ง พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานมีอำนาจในการทำงานตามหน้าที่ โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ร้านที่ 4 ไม่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่างๆ มาใช้ เนื่องจากไม่สามารถระบุเจาะจงสินค้าในโปรแกรมได้ แต่จะใช้ระบบสมุดบัญชีเพื่อการควบคุมการทำงานแทน เน้นการทำงานตามใบกำกับเป็นหลักเพื่อความถูกต้อง เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งงาน โดยตรงแต่พนักงานทุกคนรู้และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องปรึกษาเจ้าของกิจการ มีการสอนและถ่ายทอดงานในกรณีที่พนักงานคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ และจะมีการตรวจสอบความถูกต้องทุกครั้งโดยพนักงานด้วยตนเองโดยเจ้าของกิจการตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดอีกครั้ง มีการให้รางวัลพนักงานตามสมควรในช่วงเทศกาล

ร้านที่ 5 มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้กับงานขายหน้าร้านและระบบบัญชี พนักงานเป็นคนจัดของก่อนจะมีหัวหน้าตรวจสอบอีกที พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานช่วยกันทำงาน ไม่มี

นโยบายของร้านค้าคอมมิชชั่น เพื่อป้องกันการแข่งขันและความแตกแยก แต่จะมีการมอบรางวัลให้เมื่อสิ้นปีแทน

ร้านที่ 6 มีการนำคอมพิวเตอร์กับโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน เน้นการจัดการระบบหลังร้าน มีการสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการโดยตรงให้คอยสอบถามถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายผลในการขาย พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการคุมการทำงานเองทั้งฝ่ายหน้าร้านหลังร้าน

ร้านที่ 7 มีการใช้ระบบควบคุมการทำงานให้ถูกต้อง เช่น ระบบบาร์โค้ด เพื่อให้เกิดความถูกต้องและสะดวกต่อการทำงานของพนักงาน เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการ วางแผนและตรวจสอบความถูกต้องผ่านโปรแกรม

ร้านที่ 8 มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ เช่น ระบบบัญชี มาใช้แทนบัญชีเล่มธรรมดา การสอนขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเจ้าของกิจการและจากพนักงานเก่า มีการประเมินการทำงานของพนักงานก่อนแจกจ่ายงาน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมการทำงานทั้งหมด

ร้านที่ 9 มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ เตรียมไว้ก่อนจะเปิดกิจการ ทำให้สามารถพร้อมใช้งานเมื่อเปิดกิจการได้พอดี เจ้าของกิจการคุมการทำงานเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ทั้งฝ่ายหน้าร้านหลังร้าน เน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยเพื่อประหยัดต้นทุนการบริหารและการมีพันธมิตรทางธุรกิจ

ร้านที่ 10 มีการนำโปรแกรมบัญชีเข้ามาใช้คู่กับระบบสมุดบัญชี เช่น สมุดลงเวลาทำงานของพนักงานรายวัน สมุดคลังสินค้า สมุดบัญชีลูกหนี้ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พนักงานทุกคนได้รับการอบรมให้สามารถขายของหน้าร้านได้ทุกคน พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมทุกอย่างในร้านและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม มีเพียง 1 ใน 10 ร้านที่มีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างเป็นระบบตามรูปแบบของบริษัท ทั้งมีการประเมินย้อนหลัง การประชุมเพื่อรายงานและพิจารณาแก้ไขปัญหา

ร้านที่ 2 มีระบบการตรวจสอบ การประเมิน มีการประชุมหัวหน้าแต่ละแผนก มีการทดลองปรับเปลี่ยนผังส่วนของหัวหน้าแผนกเพื่อติดตามประเมินผล ให้แต่ละแผนกมีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งด้านการทำงานและด้านเอกสาร มีการตรวจสอบตลอดการทำงาน เน้นอบรมพนักงานให้เป็น specialist โดยตรง มีการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยด้าน HR ด้านระบบบัญชี และมีการประเมินเพื่อให้ค่าตอบแทนตามผลงาน

สรุป ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานด้วยตนเอง โดยบางส่วนเจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการพนักงานและควบคุมระบบทุกอย่างแต่ผู้เดียว และร้านค้าปลีกใหญ่นำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่จำเป็นมาช่วยในการทำงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความสะดวกในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้

5. คำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่ ทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะ ประเมินและพัฒนาอย่างไร

คำถาม: มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะนั้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านค้า 8 ร้าน ใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่าการบริการที่เน้นความเป็นกันเอง สร้างความรู้สึกให้ลูกค้าประทับใจ เป็นทักษะพิเศษของร้าน พนักงานส่วนมากจะได้รับการสอนอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การบอกต่อ การเรียนรู้จากการทำงานของพนักงานรุ่นพี่ เป็นต้น

ตารางที่ 9 ทักษะของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Skills
1	เน้นบริการ ความเป็นกันเอง
2	พนักงานรับมือการเปลี่ยนแปลงได้ไว สินค้า สินค้าราคาถูก มีของครบ
3	เน้นการบริการ สามารถจัดหาสินค้าที่ต้องการให้ได้
4	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า เน้นบริการ
5	ความเป็นกันเอง สินค้าเฉพาะทาง พนักงานให้ข้อมูลสินค้าได้
6	สร้างความประทับใจ หมั่นสอบถามให้ขายของได้ต่อเนื่อง
7	เน้นราคาและบริการ
8	เน้นบริการ พนักงานรู้ขั้นตอนและสิ่งใหม่ๆ ได้เร็ว
9	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ใช้พนักงานในร้านน้อย
10	พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ความเร็วในการบริการ รับสั่งทำสินค้า

ร้านที่ 1 เน้นการขายสินค้าราคาไม่แพงเพื่อทดแทนการเสียเปรียบด้านทำเล และเน้นการบริการ การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ลูกคามีเสียงตอบรับเรื่องความเป็นกันเองของพนักงานซึ่งตรงตามความตั้งใจของร้าน

ร้านที่ 3 จุดเด่นอยู่ที่ขนาดของร้าน ทำให้การใช้เวลาในการบริการไม่มาก สามารถบริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วได้ เนื่องจากทางร้านเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด หากมีพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานเก่าจะเป็นผู้สอนงานให้

ร้านที่ 5 เน้นที่บริการ โดยเฉพาะความเป็นกันเองกับลูกค้า การพูดคุยและจดจำลูกค้าได้ พนักงานมีวิชาชีพติดกรรมการดูแลลูกค้าจากพนักงานเก่าและจากกันและกัน พนักงานมีการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดจากการอบรมของบริษัทผู้ผลิตสินค้าและนำกลับมาสอนพนักงานคนอื่นๆ

ร้านที่ 6 เน้นการสร้างความประทับใจ พนักงานต้องเรียนรู้ทักษะการต่อยอดการขาย เอาใจใส่ หมั่นไปเยี่ยมเยียนลูกค้า และเน้นการจัดการภายในร้านที่มีประสิทธิภาพ การบริการก่อนและหลังการขาย และศิลปะการพูด

ร้านที่ 7 จุดอ่อนของร้านอยู่ที่ทำเล เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ไม่สามารถขยายกิจการได้ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องลูกค้าได้รับความลำบากเวลามาติดต่อซื้อสินค้า จึงเน้นเรื่องราคาสินค้าและการให้บริการเพื่อชดเชยข้อจำกัดนี้

ร้านที่ 8 เน้นการบริการลูกค้ากับการใส่ใจการบริการ พนักงานถูกฝึกให้รู้ขั้นตอนและสามารถปรับตัวต่อสิ่งใหม่ๆ ได้ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงร้าน การจัดเรียงสินค้าหน้าร้าน การให้บริการ

ร้านที่ 10 เน้นที่ความยืดหยุ่น ความรวดเร็วในการให้บริการ การรับคำสั่งสินค้าพิเศษของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ พนักงานทุกคนต้องรู้จักสินค้า สามารถให้คำแนะนำและตอบคำถามแก่ลูกค้าได้

ร้านที่ 11 ร้าน ใน 10 ร้าน เห็นว่าความสามารถพิเศษของร้านอยู่ที่การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงานหรือตัวผลิตภัณฑ์

ร้านที่ 2 ทางร้านกำลังปรับให้แต่ละฝ่ายมีระบบการทำงานที่แยกเป็นแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เน้นการดูแลระบบภายในให้เข้มแข็ง พนักงานต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ยังมีจุดเด่นอยู่ที่ราคาสินค้าขายส่ง

นอกจากนี้ ร้านที่ 2 ร้าน ใน 10 ร้านยังเห็นว่าพนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า สามารถตอบคำถามหรือแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ถือเป็นจุดเด่นของร้าน

ร้านที่ 4 จุดเด่นอยู่ที่สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานคนอื่นๆ ให้สามารถทำงานแทนกันได้ นอกจากนี้ยังเน้นที่ความรวดเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

ร้านที่ 9 จุดแข็งของร้านอยู่ที่การใช้พนักงานจำนวนน้อยราย เนื่องจากการขายสินค้าเฉพาะอย่างทำให้ลูกค้าต้องมาเลือกซื้อสินค้าที่ร้านและรับกลับไปเอง นอกจากนี้พนักงานทุกคนยังมีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าที่จำหน่ายด้วย

สรุป ทักษะที่ร้านค้าให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการที่สร้างความประทับใจ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการรู้จักสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี โดยพนักงานจะได้รับการอบรมผ่านการสอนจากเจ้าของกิจการหรือพนักงานคนอื่นๆ หรือผ่านการซึมซับรูปแบบพฤติกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การบริการ

6. คำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staff) พนักงานในองค์กรของทางร้านมีจำนวนเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ และมีแผนจะพัฒนาพนักงานขององค์กรอย่างไร

คำถาม: พนักงานในองค์กรของทางร้านมีจำนวนเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ และมีแผนจะพัฒนาพนักงานขององค์กรอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 10 บุคลากรของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Staff
1	จำนวนไม่แน่นอน พนักงานประจำ 7-8 คน พนักงานรายวันเข้าออกตลอด
2	พนักงาน 50 คนและฝ่ายบริหารอีก 10 คน รับพนักงานขนส่ง ยกของเพิ่ม
3	ทั้งหมด 20 คน มีพนักงานชาย 3 คน พนักงานออฟฟิศ 3 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม
4	ประมาณ 15-16 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม
5	ประมาณ 10 คน รับพนักงานยกของเพิ่ม
6	ประมาณ 8-10 คน รับพนักงานขับรถเพิ่ม
7	ประมาณ 18 คน ไม่มีแผนรับพนักงานเพิ่ม
8	ประมาณ 10 คน เป็นพนักงานออฟฟิศ 5 คน ไม่รับเพิ่ม
9	2 คน รับคนงานเพิ่ม
10	ประมาณ 15 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม

มีพนักงานตั้งแต่ 1-5 คน 1 ร้าน

ร้านที่ 9 มีพนักงาน 3 คน เนื่องจากพนักงานลาออกจึงต้องการรับพนักงานเพิ่ม ไม่จำกัดคุณสมบัติ เพราะทางร้านจะมีการฝึกอบรมพนักงานอีกครั้งหนึ่ง

มีพนักงานตั้งแต่ 6-10 คน 1 ร้าน

ร้านที่ 6 ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 8-10 คน รวมเจ้าของกิจการ แบ่งเป็นคนขับรถบรรทุก 2 คน คนขับรถกระบะ 3 คน คนงานอีก 3 คนช่วยกันยกของ มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลาง พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้ทุกอย่าง ทางร้านมีแผนรับพนักงานขับรถเพิ่ม เจ้าของกิจการเป็นผู้คัดเลือกและอบรมพนักงานด้วยตัวเอง

ร้านค้ามีพนักงานตั้งแต่ 11-15 คน 3 ร้าน

ร้านที่ 5 มีพนักงานอยู่ประมาณสิบกว่าคน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ยังสามารถทำงานแทนกันได้ ต้องการรับพนักงานบรรทุกสินค้าพิเศษเพิ่ม ไม่จำกัดวุฒิการศึกษาและอายุ

ร้านที่ 8 มี พนักงานประมาณสิบกว่าคน เป็นพนักงานประจำสำนักงาน 5 คน ปัจจุบันไม่สามารถรับพนักงานใหม่เพิ่มได้เนื่องจากจะมีผลต่อต้นทุนของร้าน เจ้าของกิจการเป็นคนคัดเลือกพนักงานและสอนงานในขั้นต้นก่อนให้พนักงานเก่าแก่สอนงานประจำหน้าที่อีกครั้ง พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้เรื่องสินค้า เน้นพนักงานที่มีความสามารถมากกว่าพนักงานที่เรียนจบตรงสายงาน ยกเว้นบางแผนกที่

จำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะ หากมีปัญหาที่จะจัดให้ช่วยกันแสดงความคิดเห็นเป็นกลุ่ม หากพนักงานมี
ปัญหาส่วนตัวก็จะมีกรเรียกเป็นรายบุคคล

ร้านที่ 10 มีพนักงานประมาณ 15 คน พนักงานประจำสำนักงานหน้าร้านประมาณ 5 คนที่เหลือเป็น
ฝ่ายคลังสินค้า คาดว่าจะไม่มีการรับพนักงานเพิ่ม ยกเว้นว่าจะมีพนักงานลาออกและต้องหาพนักงาน
มาประจำแทน

มีพนักงานตั้งแต่ 16-20 คน 4 ร้าน

ร้านที่ 1 พนักงานรายวันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้จำนวนไม่แน่นอนและมีการรับเพิ่ม
ตลอดเวลา ส่วนพนักงานประจำในสำนักงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงเท่าไรนัก

ร้านที่ 3 มีพนักงานประมาณ 20 คน เป็นฝ่ายออฟฟิศ 3 คน ฝ่ายขาย 3 คน ที่เหลือเป็นพนักงานส่งของ
ประจำโกดัง มีตั้งแต่วุฒิปริญญาตรีถึง ม. 3-ป.6 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเก่าแก่ ไม่มีการรับพนักงาน
เพิ่ม แต่จะจ่ายค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงานแทน

ร้านที่ 4 มีพนักงานประมาณ 15-16 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง
สามารถทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง คาดว่าคงไม่มีการรับพนักงานเพิ่มแล้ว

ร้านที่ 7 มีพนักงานอยู่ประมาณ 18 คน ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองทำงานได้โดยไม่ต้องคอยออกคำสั่ง
ไม่มีปัญหาเรื่องพนักงานโดนดึงตัวไปทำงานที่ไกลบอลเฮ้าส์แต่ปัญหาอยู่ที่พฤติกรรมพนักงานที่มี
ทักษะไม่ตรงกับงาน

มีพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป 1 ร้าน

ร้านที่ 2 จากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรทำให้แต่ละแผนกมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เช่น
การโยกย้ายพนักงานระดับสูงไปอยู่ในตำแหน่งตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และความเหมาะสม
แต่ละแผนกแบ่งแยกชัดเจน มีการพูดคุยก่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต่อต้าน การอบรมของบริษัท
ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเรื่องการขาย และการอบรมเรื่องสินค้าจากบริษัทผู้ผลิต อัตราการลาออกของ
พนักงานยังสูงอยู่ การรับพนักงานเพิ่มไม่จำกัดวุฒิการศึกษายกเว้นตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ ใน
ระดับพนักงานมีประมาณ 50 คน ระดับผู้บริหารที่ต่อมาจากระบบครอบครัวเดิมประมาณ 10 คน
พนักงานทุกคนเป็นพนักงานประจำรายเดือนแต่คิดค่าตอบแทนเป็นรายวัน เพื่อรองรับนโยบายเพิ่ม
ค่าแรงของรัฐบาล

ร้านค้า 5 ร้านใน 10 ร้าน มีความคิดเห็นว่าการรับพนักงานรายวัน หรือพนักงานยกของ
และพนักงานขนส่งเพิ่มโดยไม่จำกัดอายุหรือวุฒิการศึกษานี้เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้
ทักษะหรือความสามารถพิเศษหรือจำเป็นต้องมีการอบรมเพิ่มเติม

สรุป จำนวนพนักงานของร้านค้าขึ้นอยู่กับขนาดของร้านและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นพนักงานประจำสำนักงานและพนักงานหลังร้านหรือพนักงานส่งของซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน ร้านค้ายังมีจำนวนพนักงานมากจะมีการแบ่งแผนกเพื่อกระจายอำนาจการดูแลการทำงาน แต่ต้องมีการรายงานต่อเจ้าของกิจการ ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีแผนรับพนักงานประจำสำนักงานเพิ่ม แต่จะรับพนักงานรายวันเพิ่มเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

7. คำถามเกี่ยวกับรูปแบบ (Style) วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจหรือออกคำสั่ง พนักงานมีปฏิริยาอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายหรือไม่ พฤติกรรม การกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ

คำถาม: วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจหรือออกคำสั่ง

จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน มีระบบบริหารแบบครบวงจร ในจำนวนนี้มี 5 ร้านที่พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเองส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะเรื่องการตั้งสินค้าขายที่ร้าน

ตารางที่ 11 รูปแบบของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน จำนวน 10 ร้าน

ร้านค้า	Style
1	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการได้ระดับหนึ่ง
2	นโยบายมาจากที่ประชุม
3	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการได้ระดับหนึ่ง
4	เจ้าของตั้งการคนเดียว
5	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการได้ระดับหนึ่ง
6	เจ้าของตั้งการคนเดียว
7	เจ้าของตั้งการคนเดียว
8	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการได้ระดับหนึ่ง
9	เจ้าของตั้งการคนเดียว
10	กระจายอำนาจ พนักงานตั้งการได้ระดับหนึ่ง

ร้านที่ 1 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงานและดูภาพรวมของกิจการ การตรวจสอบจะเน้นที่สต็อกสินค้าและราคาสินค้า พนักงานมีอำนาจสามารถตัดสินใจในเรื่องระดับหนึ่งได้โดยไม่ต้องปรึกษา

ร้านที่ 3 เจ้าของกิจการเป็นคนคุมทุกอย่างในร้าน มีการแบ่งแผนก พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่ง บริหารแบบครอบครัว

ร้านที่ 5 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารแบบครอบครัว มีผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจแทนได้ แต่ต้องมีการแจ้งต่อเจ้าของกิจการ

ร้านที่ 8 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารงานแบบครอบครัว จำงานผ่านพนักงานเป็นรายบุคคล มีการบอกวัตถุประสงค์ว่าต้องการแบบไหน พนักงานสามารถตัดสินใจภายในขอบเขตที่ถูกลงไว้บางส่วน

ร้านที่ 10 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่ง เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลในภาพรวมและการตรวจสอบการทำงาน การตัดสินใจของเจ้าของกิจการถือเป็นเด็ดขาด

ร้านที่ 4 ร้านจาก 9 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยพนักงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ร้านที่ 4 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารแบบครอบครัว กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด จึงกระจายคำสั่งแก่พนักงาน

ร้านที่ 6 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน สั่งลูกน้องด้วยตัวเอง

ร้านที่ 7 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงานและวางแผน บริหารงานแบบครอบครัว มีการกระตุ้นพนักงานเป็นระยะๆ พนักงานยังรอรับคำสั่งจากเจ้าของกิจการอยู่บ้าง การเวลาอบรมพนักงานจะเรียกมาเป็นรายบุคคล

ร้านที่ 9 เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางสั่งงาน บริหารคนเดียว การดูแลและตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่เจ้าของกิจการ มีพนักงานอีกคนสองคนเป็นผู้ช่วยธรรมดา

นอกจากนี้ร้านที่ 1 ใน 10 ร้าน อำนาจการตัดสินใจมาจากการลงมติของที่ประชุม มีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้ดูแลอำนาจสูงสุด มีการกระจายอำนาจไปสู่กรรมการผู้จัดการ และกระจายอำนาจต่อไปยังแผนกต่างๆ

ร้านที่ 2 โยบายการบริหารมาจากที่ประชุม จะนัดประชุมพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปจากทุกสาขาอย่างน้อยเดือนละครั้ง จากนั้นหัวหน้างานจึงกระจายนโยบายจากที่ประชุมต่อพนักงานตามแต่ละสาขาอีกที มีประธานกรรมการบริษัทเป็นผู้ดูแลนโยบายการบริหารสูงสุด

สรุป ร้านค้าส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลาง มีระบบบริหารแบบครอบครัว การสั่งงานจะมาจากเจ้าของกิจการเป็นหลัก บางร้านพนักงานสามารถตัดสินใจได้ในระดับหนึ่งแต่ต้องมีการรายงานต่อเจ้าของกิจการทุกครั้ง ร้านค้าที่มีการจัดตั้งกรรมการบริษัท การสั่งงานและนโยบายจะมาจากที่ประชุมก่อนจะกระจายสู่พนักงานแผนกต่างๆ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาถึงการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็ก และขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้สามารถทราบความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก ว่าแต่ละร้านค้ามีการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและเตรียมตัวหรือปรับตัวอย่างไรให้สามารถตั้งรับการคุกคามของกลุ่มแข่งรายใหม่ที่เหนือกว่าตนเองได้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ให้สามารถรับมือและแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองลำพูนจำนวน 10 ร้าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ คำถาม แบบสัมภาษณ์ โดยวิธี Semi-structured interview ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

เมื่อศึกษาจากผลการศึกษารับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ พบว่าร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่หรือโกลบอลเฮาส์ที่เข้ามาเปิดกิจการ และมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ในด้านต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า

ร้าน/ แนวคิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
1	ดูแลลูกค้า พนักงาน	เป็นเอเย่นต์สินค้า มีผลิตภัณฑ์ของตัวเอง ลดราคาสินค้า เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก มีแผนก ย่อย เจ้าของดูภาพรวม	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	เน้นบริการ ความเป็น กันเอง	จำนวน ไม่แน่นอน พนักงานประจำ 7-8 คน พนักงานรายวัน เข้าออกตลอด	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง
2	ปรับปรุงภายใน ให้เข้มแข็ง	ปรับปรุงภายใน เปลี่ยนแปลงการทำงาน ดูแลลูกค้าเป้าหมาย ให้เครดิตลูกค้าประจำ	ปรับองค์กรให้เป็น ระบบสากล แบ่งแยก แผนกหน้าที่ชัดเจน	จ้างผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกมาวางระบบ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี มีการ ประเมิน การประชุม ตรวจสอบ	พนักงานรับมือการ เปลี่ยนแปลงได้ไว สินค้า สินค้าราคาถูก มีของครบ	พนักงาน 50 คนและ ฝ่ายบริหารอีก 10 คน รับพนักงานขนส่ง ยก ของเพิ่ม	นโยบายมาจากที่ ประชุม
3	ตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า	สินค้าคุณภาพ ลดราคาสินค้า ดูแลลูกค้าเป้าหมาย ควบคุมค่าใช้จ่าย ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก พนักงาน ทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมของบริษัท ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	เน้นการบริการ สามารถจัดหาสินค้าที่ ต้องการให้ได้	ทั้งหมด 20 คน มี พนักงานขาย 3 คน พนักงานออฟฟิศ 3 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า (ต่อ)

ร้าน/ แนว คิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
4	มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่ทำ	สินค้าเฉพาะทาง เน้นบริการ เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า ใช้สื่อประชาสัมพันธ์	แบ่งแผนก พนักงาน ทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูภาพรวม	สมุดบันทึก สมุดบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความ เชี่ยวชาญในตัวสินค้า เน้นบริการ	ประมาณ 15-16 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม	เจ้าของสั่งการคนเดียว
5	มนุษยสัมพันธ์ต่อ ลูกค้า ความ เชี่ยวชาญ	สินค้าเฉพาะทาง ดูแลลูกค้า เป้าหมาย บริการ	แบ่งแผนก พนักงาน ทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี พนักงานตรวจสอบ กันเอง เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน อีกครั้ง	ความเป็นกันเอง สินค้าเฉพาะทาง พนักงานให้ข้อมูล สินค้าได้	ประมาณ 10 คน รับ พนักงานนอกของเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง
6	มนุษยสัมพันธ์ต่อ ลูกค้า	สินค้าคุณภาพ หาที่อื่นไม่ได้ เน้นบริการ	ไม่แยกแผนก เจ้าของ ดูแลทั้งหมด	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงาน เอง	สร้างความประทับใจ หมั่นสอบถามให้ขาย ของได้ต่อเนื่อง	ประมาณ 8-10 คน รับ พนักงานชั่วคราวเพิ่ม	เจ้าของสั่งการ คนเดียว

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า (ต่อ)

ร้าน/ แนวคิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
7	เน้นการบริการ	ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เน้นสินค้าเฉพาะทาง ราคาถูก	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี บารโค้ด เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงานเอง	เน้นราคาและบริการ	ประมาณ 18 คน ไม่มีแผนรับพนักงานเพิ่ม	เจ้าของสั่งการคนเดียว
8	ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	เป็นพันธมิตรผู้ผลิต สินค้าคุณภาพ เน้นบริการ ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงานเอง	เน้นบริการ พนักงานรู้ขั้นตอนและสิ่งใหม่ๆ ได้เร็ว	ประมาณ 10 คน เป็นพนักงานออฟฟิศ 5 คน ไม่รับเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ระดับหนึ่ง
9	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ	สินค้าเฉพาะทาง ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการขาย เป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ควบคุมค่าใช้จ่าย	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการ ตรวจสอบการทำงานเอง เน้นขั้นตอนปฏิบัติงานน้อย	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ใช้พนักงานในร้านน้อย	2 คน รับคนงานเพิ่ม	เจ้าของสั่งการคนเดียว

ตารางที่ 12 แสดงผลสรุปการสอบถามการปรับตัวของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของแต่ละร้านค้า (ต่อ)

ร้าน/ แนวคิด	Shared Values	Strategy	Structure	System	Skills	Staff	Style
10	บริการด้วยความรวดเร็ว	แตกธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สินค้าเฉพาะทาง ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เน้นบริการ ให้เครดิตลูกค้าประจำ	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่ที่แทนกันได้ เจ้าของคุณภาพรวม	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี คู่กับสมุดบันทึก สมุดบัญชี เจ้าของกิจการตรวจสอบการทำงานเอง	พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า ความเร็วในการบริการ รับสั่งทำสินค้า	ประมาณ 15 คน ไม่รับพนักงานเพิ่ม	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ระดับหนึ่ง

1. **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** ค่านิยมร่วมที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญ เป็นจำนวน 8 ร้านใน 10 ร้านเป็นเรื่องของการบริการ เน้นความรวดเร็ว พยายามสร้างความเป็นกันเองให้ลูกค้าสบายใจที่จะเข้ามาใช้บริการ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก การจัดหาและจำหน่ายสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดการกลับมาซื้อซ้ำ

2. **กลยุทธ์ (Strategy)** ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินการ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์แบบ Differentiate Focus Strategy ร้านค้าจำนวน 9 ร้านใน 10 ร้าน เลือกการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ และสร้างจุดเด่นให้ร้านค้าว่าถ้าต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น แม้ว่าสินค้าหลายชนิดจะเป็นสินค้าประเภทหรือยี่ห้อเดียวกัน แต่ก็จะมีสินค้าที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่มีหรือมีจำหน่ายน้อยราย

2. กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy ร้านค้าจำนวน 4 ร้านใน 10 ร้านเลือกสร้างความแตกต่างโดยการร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อยอดขายของร้าน เช่น เป็นพันธมิตรต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของตนเอง รับเป็นตัวแทนจำหน่ายจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทผู้ผลิต หรือพัฒนาสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างเพื่อจำหน่ายในร้าน

3. กลยุทธ์แบบ Niche Market ร้านค้าจำนวน 6 ร้านใน 10 ร้านกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น (Niche Product)

4. กลยุทธ์แบบ Niche Market ร้านค้าจำนวน 5 ร้านใน 10 ร้านเน้นขายส่งลูกค้ากลุ่มที่นำสินค้าไปขายต่อ หรือกลุ่มลูกค้าช่างที่ต้องการความรวดเร็วในการรับสินค้าและต้องการเครดิตในการซื้อสินค้าเพื่อนำสินค้าไปใช้ก่อนและชำระเงินภายหลังโดยให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ (Niche Customer)

5. กลยุทธ์ด้านราคา (Cost Leadership) ร้านค้าจำนวน 3 ร้านใน 10 ร้านยังคงเลือกใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขันและจูงใจลูกค้าให้มาเลือกซื้อของที่ร้าน โดยจะมีการสำรวจราคาสินค้าร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่เพื่อนำมาปรับราคาสินค้าในร้านให้ราคาถูกลงหรือเท่ากัน

6. ทุกร้านมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรเน้นการให้บริการลูกค้า และบริการด้วยความรวดเร็ว สร้างความคุ้นเคยและความประทับใจ ให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง ดูแลลูกค้า อาศัยความ

เชี่ยวชาญในตัวสินค้าให้ความรู้แก่ลูกค้า สามารถให้คำปรึกษาเพื่อเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ โดยเฉพาะลูกค้าขาประจำ

3. **โครงสร้าง (Structure)** ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานทั้งหมดผู้เดียว (Sole Proprietorship) เป็นจำนวนถึง 9 ร้านใน 10 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด และมี 7 ร้านใน 10 ร้านที่มีการแบ่งแยกแผนก ในจำนวนนี้มีร้านค้า 5 ร้านตอบอย่างชัดเจนว่าพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้แม้จะไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน

4. **ระบบ (Systems)** ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานด้วยตนเอง โดยร้านค้า 7 ใน 9 ร้าน เจ้าของกิจการเป็นผู้ตั้งการพนักงานและควบคุมระบบทุกอย่างแต่ผู้เดียว นอกจากนี้ ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน ที่มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องระบบการจัดการด้านการขาย สต็อกสินค้า บัญชี เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความสะดวกในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้

5. **ทักษะ (Skills)** ทักษะที่ร้านค้า 8 ร้านใน 10 ร้าน ให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการที่สร้างความประทับใจ เน้นความเป็นกันเอง การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการรู้จักสินค้าที่ขายเป็นอย่างดี โดยพนักงานจะได้รับการอบรมผ่านการสอนจากเจ้าของกิจการหรือพนักงานคนอื่นๆ หรือผ่านการชิมชั้รูปแบบพฤติกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การบริการ

6. **บุคลากร (Staff)** จำนวนพนักงานของร้านค้าขึ้นอยู่กับขนาดของร้านและโครงสร้างขององค์กร ร้านค้าแต่ละร้านไม่มีแผนรับพนักงานประจำสำนักงานเพิ่มเนื่องจากมีพนักงานเพียงพอกับตำแหน่งงาน แต่มีร้านที่จะรับพนักงานรายวันเพิ่มเติมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเป็นจำนวน 5 ร้านใน 10 ร้าน

7. **รูปแบบ (Style)** ร้านค้า 9 ใน 10 ร้าน มีระบบบริหารแบบครอบครัว การสั่งงานจะมาจากเจ้าของกิจการเป็นหลัก ในจำนวนนี้มี 5 ร้านที่พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจเองส่วนหนึ่ง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องการสั่งสินค้ามาขายที่ร้าน แต่ต้องมีการรายงานต่อเจ้าของกิจการทุกครั้ง

จากการวิเคราะห์ห้วงสัมภาษณ์ร้านค้า ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้แข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ได้ คือ

1. กลยุทธ์แบบ Differentiate Focus Strategy การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ เพื่อสร้าง

จุดเด่นให้ร้านค้าว่าถ้าต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

2. การแสดงการเคลื่อนไหวเชิงรับ เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติม

3. พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว สร้างความคุ้นเคยและความประทับใจ ให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง ดูแลลูกค้า อาศัยความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า ให้ความรู้แก่ลูกค้า สามารถให้คำปรึกษาเพื่อเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ โดยเฉพาะลูกค้าขาประจำ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดการกลับมาซื้อซ้ำ

อภิปรายผล

การศึกษารูปแบบการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการอภิปรายผล ซึ่งสามารถอธิบายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ให้ความสำคัญกับ

กลยุทธ์ (Strategy) จากการศึกษพบว่า

1. กลยุทธ์แบบ Niche Market สร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ซึ่งศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ ร้านค้ามีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

2. กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy สร้างความแตกต่างโดยการร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อยอดขายของร้าน เช่น เป็นพันธมิตรต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของตนเอง รับเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทผู้ผลิต หรือพัฒนาสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างเพื่อจำหน่ายในร้านซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อูมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ที่ศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม เพื่อการอยู่อาศัยของธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณศึกษา ร้านค้ากรณศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงสงครามราคาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำการตลาดของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่ยินดีให้ลูกค้าได้ทดลองสัมผัสสินค้าก่อนซื้อและตั้งราคาขายสินค้าบางรายการที่ราคาต่ำสุดเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ได้มากที่สุด ทำให้ธุรกิจวัสดุก่อสร้างมีการแข่งขันที่สูงมาก ซึ่งทำให้ร้านค้ากรณศึกษาจำเป็นต้องหากลยุทธ์ธุรกิจใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันผ่านการค้นคว้างานวิจัยและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าพบว่า สิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าสำคัญคือคุณภาพของการบริการ ราคา คุณภาพของวัสดุ และลูกค้ามีความเห็นว่าร้านค้ากรณศึกษามีสินค้ามีความหลากหลายเพียงพอ และสถานที่ตั้งอยู่ไม่ไกลนักและขึ้นชอบที่จอดรถเป็นพิเศษ การบริการลูกค้าและความรู้ของพนักงานเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่ยังคงมีลูกค้าหลายรายที่เห็นว่าร้านค้ากรณศึกษาควรปรับปรุงเรื่องจำนวนสินค้าและความสะอาดของร้าน ซึ่งนอกจากร้านค้ากรณศึกษาจะขายปลีกวัสดุก่อสร้างต่างๆ ไปแล้ว ยังจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ประกอบด้วยมือจากโรงงานของตนเองในส่วนเฟอร์นิเจอร์และเครื่องครัว จากการสำรวจ พบว่า หากตัดสินค้าประเภทโครงสร้างออกไปแล้ว สินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้มีอัตราการจำหน่ายสูงสุด ซึ่งเป็นผลงานจากทีมออกแบบของร้านค้าที่รับออกแบบ ให้คำปรึกษาและติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ และเป็นจุดเด่นของร้านค้ากรณศึกษาที่สามารถใช้ในการแข่งขัน เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าประเภทเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นจุดเด่นของร้านค้ากรณศึกษาที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่มี หรือมีสินค้าแบบสำเร็จรูปซึ่งลูกค้าไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการได้ นอกจากนี้ ร้านค้ากรณศึกษายังใส่ใจในเรื่องคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ การออกแบบและการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นสินค้าที่ร้านค้ากรณศึกษาผลิตเองจึงไม่มีตราสินค้าหรือเป็นที่รู้จักมากนัก อีกทั้งยังต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตและบางครั้งสินค้ามีต้นทุนสูงจึงจำเป็นต้องจำหน่ายในราคาที่สูงตาม ทำให้ไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ร้านค้ากรณศึกษาจึงจุดเด่นในเรื่องคุณภาพและสร้างความตระหนักรู้ในผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ที่มีความเป็นธรรมชาติเป็นหลัก แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ซึ่งศึกษาเรื่องปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาที่พบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้านการลงทุน ร้านค้ามีการลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการ

แข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานีพบว่า ร้านค้าควรควรจัดให้มีร้านค้าประเภทอื่นมาตั้งบริเวณหน้าร้าน

ทักษะ (Skills) จากการศึกษาพบว่า ทักษะที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การบริการที่สร้างความประทับใจ เน้นความเป็นกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการบริการ ร้านค้าเน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้าง สร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า

การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์เพื่อเผชิญการแข่งขัน (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2549, 88-94, 99-101 อ้างอิงจาก Michael E Porter)

จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูน ไม่แสดงออกถึงการเคลื่อนไหวเชิงรุกรุนแรงในการแข่งขัน เนื่องจากไม่มีเงินทุนมากพอหรือมีกำลังความสามารถบังคับให้ผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ แต่มีการแสดงการเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรืออบรมพนักงานเพิ่มเติม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ที่ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ เน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้าง สร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า เลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการเพื่อดึงดูดใจลูกค้าหรือให้ส่วนลดในกรณีที่ถูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมาก เป็นพันธมิตรหรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือร้านวัสดุก่อสร้างรายอื่นเพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนไม่ได้จัดเก็บไว้มาจำหน่ายต่อให้ลูกค้าหรือขายสินค้าบางรายการที่ร้านจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก และลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของชนาภรณ์ แสงทอง (2555) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า ร้านค้าปลีกดั้งเดิมควรปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค คือ ด้านการ

ควบคุมค่าใช้จ่าย ควรมีการวางแผนทางการเงิน จัดทำบัญชี หาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ ด้านการตลาด ควรเพิ่มความหลากหลายของชนิดของสินค้า อำนวยความสะดวกด้านทำเลที่ตั้ง ปรับราคาสินค้า ส่งเสริมการตลาดและบริการลูกค้า ด้านการจัดการภายใน ควรบริหารสินค้าให้เพียงพอต่อการจำหน่าย วางแผนปรับปรุงร้านค้า ปรับปรุงการจัดการบริการจัดการภายในร้าน ควบคุมการดำเนินการในร้าน แบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานในร้าน ด้านสารสนเทศ ควรติดตามวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้เก็บข้อมูลสินค้าและเชื่อมโยงเครือข่ายออนไลน์ เก็บข้อมูลลูกค้า ด้านบริหารงานบุคคล ควรมีลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน มีการอบรมและฝึกงาน จัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้แก่ลูกจ้าง นอกจากนี้ ยังควรปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับตัวตลอดเวลา พัฒนาจุดเด่นของตนในเรื่องการบริการที่ได้เปรียบด้านความใกล้ชิดและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้ประกอบการควรขยายเวลาเปิดปิดร้านให้สอดคล้องกับเวลาทำงานของลูกค้า และควรซื้อสินค้าลดราคาตามการส่งเสริมการขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มาขาย โดยพิจารณาแล้วว่าเป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า หรือควรจัดให้มีร้านค้าประเภทอื่น เช่น ร้านค้าอาหารแพคเกจมาตั้งบริเวณหน้าร้านเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาในพื้นที่และเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับร้านค้านั้นๆ ควรปรับปรุงด้านแสงสว่างและจัดพื้นที่หน้าร้านให้มีความสะดวกในการเข้าใช้บริการ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภมิตร วิจารณ์ (2552) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่านพบว่าร้านค้าที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นการดำเนินกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคา โดยดำเนินการรักษาความสะดวกของสินค้าและร้านค้า จัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่และติดป้ายแสดงราคาสินค้า นอกจากนี้ ร้านค้าควรเน้นความหลากหลายของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค จัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ ดูแลรักษาความสะดวกอยู่เสมอและเน้นประชาสัมพันธ์บริการเสริมของร้านค้าให้ลูกค้ารู้จัก

Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (จิตติ รัชมีธรรมโชติ, 2549, 29-36)

ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่มีการเคลื่อนไหวในเชิงตั้งรับ โดยการดำเนินกลยุทธ์แบบเสมอต้นเสมอปลาย เช่น สำหรับร้านค้าที่ใช้กลยุทธ์แบบ Differentiate Strategy เพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีสินค้าที่ไม่

สามารถหาได้ง่าย ก็จะดำเนินวิธีการนี้ไปตลอดเพื่อสร้างการจดจำให้แก่ลูกค้า หรือการออกโปรโมชัน หรือการลดราคาสินค้าบางชนิดให้เท่ากับราคาที่ร้านค้าสมัยใหม่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่เป็นผลดีต่อร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กในระยะยาว เนื่องจากต้องแข่งขันลดราคาไปตลอด แต่ก็สามารถทำได้เพื่อดึงลูกค้าประจำที่มีอยู่ให้ซื้อสินค้ากับทางร้านแทนที่จะไปร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อูมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ซึ่งศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณีศึกษา ร้านค้าจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบแทนการแข่งขันด้านราคาโดยตรงกับร้านค้าอื่นๆ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของของศุภมิต โรจนศุภมิตร (2552) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่านพบว่า ร้านค้าควรเน้นความหลากหลายของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค

ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Niche Market: The Way to Success of SMEs (ฉัตรชัย อินทสังข์, 2554, 42-49)

จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนมีความพยายามในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในส่วนที่มีความต้องการและยังไม่ได้รับการตอบสนอง เช่น ความต้องการอุปกรณ์พิเศษที่มีจำหน่ายในร้านค้าเฉพาะ หรือมีผลิตภัณฑ์ที่ร้านค้าอื่นๆ ไม่ได้ผลิตหรือมีจำหน่ายน้อยราย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อูมาภา เดโชวิบูลย์ (2554) ซึ่งศึกษาเรื่องการจัดทำกลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงพบว่า จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของร้านค้ากรณีศึกษา ร้านค้าจำเป็นต้องปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ โดยหันไปเน้นจุดแข็งซึ่งเป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีจุดเด่นด้านการออกแบบแทนการแข่งขันด้านราคาโดยตรงกับร้านค้าอื่นๆ แต่ไม่ตรงกับผลการศึกษาของสรวิตร ทิพยมงคลกุล (2555) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานีพบว่า ร้านค้าควรซื้อสินค้าลดราคาตามการส่งเสริมการขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มาขายโดยพิจารณาแล้วว่าเป็นสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

ข้อค้นพบจากการศึกษา

เมื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากคำถาม บทสัมภาษณ์โดยวิธี Semi-structured interview มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูลแบบอ้างอิงทฤษฎี ตามทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ผู้ศึกษาสามารถแบ่งการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดกลาง
2. การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

พบว่ามี การเชื่อมโยงของข้อมูล คือ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 13 การปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางต่อธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่

แนวคิด	ร้านค้าขนาดกลาง	ร้านค้าขนาดเล็ก
Shared Values	ปรับปรุงระบบการทำงานและการดูแลพนักงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ	การบริการ มนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
Strategy	เน้นการบริการ เผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า ให้เครดิตลูกค้าประจำ ดูแลลูกค้าเป้าหมาย สินค้าเฉพาะทาง	สินค้าคุณภาพ เน้นบริการ ดูแลลูกค้าเป้าหมาย เน้นสินค้าเฉพาะทาง ให้เครดิตลูกค้าประจำ เป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
Structure	แบ่งแผนก พนักงานทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของดูแลภาพรวม	ไม่แยกแผนก เจ้าของดูแลทั้งหมด
Systems	ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการตรวจสอบการทำงานเอง	ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชี เจ้าของกิจการตรวจสอบการทำงานเอง
Skills	สินค้าเฉพาะทาง พนักงานให้ข้อมูล สินค้าได้ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้า เน้นบริการ ความเป็นกันเอง	เน้นบริการ สร้างความประทับใจ พนักงานมีความรู้ในตัวสินค้า พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง
Staff	จำนวนพนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 20 คน รวมพนักงานรายวัน	จำนวนพนักงานไม่เกิน 8-10 คน
Style	กระจายอำนาจ พนักงานสั่งการได้ ระดับหนึ่ง หรือนโยบายมาจากที่ประชุม	เจ้าของสั่งการคนเดียว

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มีการเชื่อมโยงกันจนสามารถนำไปสู่แนวคิดเพื่อการตัดสินใจในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดกลางในจังหวัดลำพูนต่อร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ คือ

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ต้องปรับปรุงระบบการทำงานและการดูแลพนักงาน ซึ่งรวมถึงการจัดหาพนักงานและสวัสดิการการทำงาน เน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะการจัดหา

สินค้าที่ลูกค้าต้องการ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องสินค้าเพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะหรือแนะนำวิธีการใช้งานแก่ลูกค้าได้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เน้นการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ การเผยแพร่ความรู้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักสินค้าและสามารถนำไปใช้ได้ การให้เครดิตลูกค้าประจำเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว การดูแลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้รู้ว่าลูกค้าหลักของร้านต้องการการบริการแบบใดและต้องการสินค้าแบบใดจึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักได้ และการจำหน่ายสินค้าเฉพาะทางเพื่อให้ลูกค้าเกิดความตระหนักว่าสินค้าชนิดนี้สามารถจัดหาได้ที่ร้านค้า

ด้านโครงสร้าง (Structure) ควรมีการแบ่งแผนกเพื่อพนักงานรู้หน้าที่หลักที่ตนเองต้องทำ โดยพนักงานอาจทำหน้าที่แทนกันได้บางกรณี โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ควบคุมดูแลภาพรวมของการทำงาน

ด้านระบบ (Systems) ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชีเพื่อให้การขายเกิดความคล่องตัวและมีข้อมูลที่ถูกต้อง โดยเจ้าของกิจการต้องมีวิธีการตรวจสอบการทำงาน

ด้านทักษะ (Skills) พนักงานควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสินค้าเฉพาะทางเพื่อให้สามารถให้ข้อมูลสินค้าได้ เน้นบริการเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นกันเองแก่ลูกค้า

ด้านบุคลากร (Staff) ร้านค้าขนาดกลางมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 20 คน รวมพนักงานรายวัน

ด้านรูปแบบ (Style) การตั้งการของร้านค้าขนาดกลางเป็นแบบการกระจายอำนาจ พนักงานมีอำนาจในสั่งการตามหน้าที่ได้ระดับหนึ่ง หรือนโยบายการทำงานควรมาจากที่ประชุม

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มีการเชื่อมโยงกันจนสามารถนำไปสู่แนวคิดเพื่อการตัดสินใจในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กในจังหวัดลำพูนต่อร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ คือ

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) เน้นการบริการ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าและบริการต่างๆ กัน มีความเชี่ยวชาญในเรื่องสินค้าเพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะหรือแนะนำวิธีการใช้งานแก่ลูกค้าได้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เน้นสินค้าคุณภาพ เน้นบริการ การดูแลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้รู้ว่าลูกค้าหลักของร้านต้องการการบริการแบบใดและต้องการสินค้าแบบใดจึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักได้ การเน้นสินค้าเฉพาะทาง ให้เครดิตลูกค้าประจำเพื่อรักษา

ความสัมพันธ์ในระยะยาว และการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถขยายช่องทางการทำธุรกิจแบบใหม่ๆ ได้

ด้านโครงสร้าง (Structure) ร้านค้าขนาดเล็กจะ ไม่มีการแบ่งแยกแผนก โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลสั่งการการทำงานทั้งหมด

ด้านระบบ (Systems) ร้านค้านำระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชีมาใช้เพื่อช่วยลดภาระการทำงานของพนักงานและให้ข้อมูลการขายมีความถูกต้อง โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานทั้งหมดด้วยตนเอง

ด้านทักษะ (Skills) พนักงานเน้นบริการ การสร้างความประทับใจ พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสินค้าเฉพาะทางเพื่อให้สามารถให้ข้อมูลสินค้าได้ และเจ้าของกิจการมีการอบรมพนักงานให้พนักงานหนึ่งคนสามารถทำหน้าที่ได้หลายอย่าง เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนมากเกินไปในกิจการขนาดเล็กและลดต้นทุนการขายของร้าน

ด้านบุคลากร (Staff) ร้านค้าขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 8-10 คน เพื่อให้เจ้าของกิจการสามารถควบคุมดูแลพนักงานได้

ด้านรูปแบบ (Style) ร้านค้าขนาดเล็กจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมสั่งการผู้เดียว

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางทั้ง 10 ราย เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อการแข่งขันของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดลำพูนตามทฤษฎีกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ทำให้ทราบถึงแนวทางที่ร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลางใช้ในการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การคัดเลือกสินค้าที่จะนำมาจำหน่าย การอบรมพนักงานให้มีความรู้ในตัวสินค้าเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ การลดต้นทุนการขายให้เหลือน้อยที่สุดโดยการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้และกำหนดจำนวนพนักงานให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจการ การตรวจสอบการดำเนินการเป็นระยะๆ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่เจ้าของกิจการขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถนำมาปรับใช้เพื่อการแข่งขัน กับกิจการของตนได้ คือ

1. กลยุทธ์ Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์การขายสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่ โดยเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มีความง่ายในการใช้งาน มีคุณภาพ มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะทำได้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการได้

ค่อนข้างสูง และยังสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้าและต่อร้านค้าให้เกิดขึ้นได้ กลยุทธ์นี้ใช้เพื่อสร้างความแตกต่างจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างอื่นๆ สามารถทำได้โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือจัดหาสินค้าที่ไม่สามารถหาได้ง่าย นอกจากนี้ ยังควรฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ในตัวสินค้าอย่างดีเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ เป็นสร้างจุดเด่นให้ร้านค้าว่าถ้าต้องการสินค้าชนิดนี้ต้องมาที่ร้านนี้เท่านั้น หรือสร้างความแตกต่างโดยการร่วมธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของร้านค้า เช่น เป็นพันธมิตรต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พัฒนารูปร่างของสังหาริมทรัพย์ของตนเอง รับเป็นตัวแทนจำหน่ายจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทผู้ผลิต หรือพัฒนาสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างเพื่อจำหน่ายในร้าน

2. กลยุทธ์ Niche Market เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อผู้บริโภคส่วนหนึ่งมีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือมีความต้องการเกิดขึ้นมาใหม่ เช่น ความต้องการสินค้าเฉพาะด้านที่ร้านค้าทั่วไปไม่มีจำหน่าย หรือไม่ทราบว่าต้องไปซื้อสินค้าชนิดนี้ที่ใด หากสามารถตอบสนองความต้องการส่วนนี้และสามารถใช้ความรู้แก่ลูกค้าทั้งด้านผลิตภัณฑ์และสถานที่จำหน่ายได้ ก็จะสามารถดึงดูดลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์นี้มาที่ร้านค้าได้ โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนผ่านการคัดเลือกสินค้าที่นำมาจำหน่าย เช่น เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวแต่มีความหลากหลายให้เลือก และมีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดนั้น (Niche Product) หรือเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าที่ต่างจากลูกค้าทั่วไป เช่น กลุ่มลูกค้าขายส่งหรือลูกค้าที่นำสินค้าไปขายต่อ หรือกลุ่มลูกค้าช่างที่ต้องการความรวดเร็วในการรับสินค้าและต้องการเครดิตในการซื้อสินค้าเพื่อนำสินค้าไปใช้ก่อนและชำระเงินภายหลัง โดยให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ (Niche Customer) การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แน่นอนยังเป็นการกำหนดกรอบแนวทางว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไรต่อไปและเป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเฉพาะแก่พนักงานของร้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับร้านค้าได้มากขึ้น

3. การเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อไม่ต้องการแสดงท่าทีว่าต้องการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น แต่เน้นไปที่การปรับปรุงภายในเพื่อให้การทำงานเกิดความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มความเร็วในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหา และเป็นการแบ่งเบาภาระของเจ้าของกิจการ โดยอาจพิจารณามอบหมายและกำหนดขอบเขตอำนาจของพนักงาน รวมทั้งความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการไม่สามารถทำการอบรมพนักงานได้ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือทำให้เกิดความล่าช้า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการ

จัดการคลังสินค้าและการจำหน่ายสินค้า เพิ่มหรือลดบุคคลากรในส่วนที่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนการทำงานหรือรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้

การนำกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์มาเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อปรับใช้ในการแข่งขันกับร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ จะช่วยให้กิจการขนาดเล็กและขนาดกลางมีเป้าหมายในการปรับตัว สามารถตั้งจุดมุ่งหมายและทิศทางที่กิจการควรดำเนินต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวางแผนในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนการทำงาน มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ เน้นการบริการที่เป็นกันเอง ตลอดจนมีมาตรการในการรักษาพนักงานเพื่อให้มีความผูกพันกับองค์กร วางระบบการทำงานให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ประหยัดต้นทุนการทำงาน และเพิ่มกำไร ซึ่งจะสามารถช่วยให้ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถปรับตัวแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บรรณานุกรม

- 6 ยักษ์วัสดุก่อสร้างแห่งบูม"ตจว." แข่งคู่คสาขารับอสังหาฯถูรฟ่ง: หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ข้อมูลจังหวัดลำพูน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.lamphun.go.th/index2.php>
- ธนาภรณ์ แสงทอง. 2555. ผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิม ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล: วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
- จิตติ รัศมีธรรม โชติ. 2549. “Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน”, เพื่อการเพิ่มผลผลิต 11,63 (ก.ค.-ส.ค.2549) 29-36.
- ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์. 2557. การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัด นครราชสีมา: การค้นคว้าอิสระสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ฉัตรชัย อินทสังข์. 2554. “ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Niche Market: The Way to Success of SMEs”, วารสารปัญญาภิวัตน์ vol 2 (2011) 42-49.
- ชาย โพธิ์ธิดา. 2552. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ:
- นภมาศ เลิศเกษมกุล. 2554 “ภาวะและแนวโน้มอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/North/ArticleAndResearch/DocLib_Article/CM_RealEstate.pdf
- รายชื่อผู้ค้าวัสดุก่อสร้าง. สำนักงานการค้าภายในจังหวัดลำพูน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.dit.go.th/Lamphun/contentdet.asp?deptid=30&id=1903>
- ศุภมิตร โรจนสุขุมิตร. 2552. ผลกระทบทางเศรษฐกิจของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองน่าน: การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย. 2549. กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: BrandAgeBooks.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. 2549. ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: หจก.เม็ดทรายพรีนติ้ง

- สรวัตร ทิพยมงคลกุล. 2555. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงกดดันในการแข่งขันของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดปทุมธานี: การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- อลงกต บุญมาสุข. 2555. “ตลาดอสังหาริมทรัพย์เชียงใหม่โต 29 % /ผลกระทบจากน้ำท่วมที่มีต่อราคาวัสดุก่อสร้างในเชียงใหม่ และ ประชาสัมพันธ์โปรโมชันพิเศษแฟล็กเกทัวร์เชียงใหม่.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://business.yutcareyou.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7670:-29---&catid=28:money-shot&Itemid=72
- อุมาภา เดโชวิบูลย์. 2554. กลยุทธ์สำหรับโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้าง: กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการจัดการทางวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Analoui, F. 1993. **Skills of Management**. England. Longman Scientific and Technical.
- Analoui, F. 2000. **What motivates senior managers? The case of Romania**. Journal of Managerial Psychology, 15(4), 324-326.
- Analoui, F., & Karami, A. 2003. **Strategic Management in Small and Medium Enterprises**. London: Thomson Learning.
- Barney, J.B., & Clark, D.N. 2007. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford Press University.
- Beijerse, R.P.u. 2000. **Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs**. Journal of Knowledge Management, 4(2), 162-179.
- Bell, E.R.J., Scott, M.A., & Kingham, D.R. 1994. **Oxfordshire firms and technology transfer: Interactions between small and medium sized enterprises and local research base**. Oxford: The Oxford Trust.
- Chisnall, P.M. 1987. **Small Firms in Action. Case Histories in Entrepreneurship**. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Choueke, R., & Armstrong, R. 1998. **The learning organization in small and medium-sized enterprises: A destination or a journey?.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 4(2), 129-140.

- Daft, R.L. 2002. **Management**, The Dryden Press, New York.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. 1995. **Toward a theory of organizational culture and effectiveness**. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Freel, M. 2005. **Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms**. *Small Business Economics*, 25(1), 49.
- Freel, M.S. 2000. **Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region**. *Small Business Economics*, 15(1), 27-45.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. 2001. **SME marketing in practice**. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-14.
- Ha-Brookshire. J.E. 2009. **Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance?: US apparel import intermediary case**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 132-146.
- Hale, A., & Cragg, P. 1996. **Business process reengineering in the small firms: A case study**. *Journal of Information*, 34(1), 5-27.
- Hodgetts, R.M., & Kuratko, D.F. 2001. **Effective Small Business Management**. Orlando: Harcourt Inc.
- Huin, S.F. 2004. **Managing deployment of ERP systems in SMEs using multi-agents**. *International Journal of Project Management*, 22(6), 511-517.
- Islam, N., & Kulkarni, U. 2009. **Influence of SME characteristics on knowledge management process: The case study of enterprise resource planning service provider**. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 63-80.
- Jaatinen, M., & Lavikka, R. 2007. **Common understanding of as a basis for coordination**. *Journal of Corporate Communications*, 13(2), 147-167.
- Jone, O., & Craven, M. 2001. **Expanding capabilities in a mature manufacturing firm: absorptive capacity and the TCS**. *International Small Business Journal*, 19(3), 39-55.
- Jones, G.R. 2001. **Organization theory: text and cases**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Jones, O., & Tilley, F. 2003. **Competitive Advantage in SMEs: Organising for innovation and change**. West Sussex: John Wiley & Sons.

- Laforet, S., & Tann, J. 2006. **Innovative characteristics of small manufacturing firms**. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3), 363-380.
- Macmahon, J., & Murphy, E. 1999. **Managerial effectiveness in small enterprises: Implication for HRD**. Journal of European Industrial Training, 23(1), 25-35.
- Marshall, J.N., Alderman, N., Wong, C., & Thwaites, A. 1995. **The impact of management training and development of small and medium enterprises**. International Small Business Journal, 13(4), 73-90.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. 1995. **The Strategy Processes**. Englewoods Cliff: Prentice Hall.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaus, S.R. 2002. **Human Resource Management**. UK: Pearson Education Limited.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press.
- Schell, J. 1996. **Small Business Answer Book**. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Smallbone, D., & Wyer, P. 1994. **SMEs and exporting- development of an analytical framework**. Paper presented at Small Business and Enterprise Development Conference, Manchester, UK.
- Verhees, F.J.H.M., & Meulenbergh, M.G.T. 2004. **Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms**. Journal of Small Business Management, 2(2), 134-154.
- Vossen, R.W. 1998. **Relative strengths and weaknesses in small firm in innovation**, International Small Business Journal, 16(3), 88-94.



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved



ภาคผนวก ก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

กรอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. คำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) สิ่งที่ทางร้านและพนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการคืออะไร อะไรคือคุณค่าในอุดมคติและคุณค่าจริง
2. คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ก่อนที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่จะเข้ามาดำเนินกิจการ ทางร้านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการบริหาร และหลังจากที่ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ดำเนินกิจการแล้ว ทางร้านมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร
3. คำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรของทางร้านเป็นอย่างไร มีการแบ่งแผนกหรือแบ่งหน้าที่อย่างไร ระดับการทำงานและการรายงานผลเป็นอย่างไร (เป็นลำดับชั้น, ระนาบเดียว ฯลฯ) พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับแผนกลยุทธ์อย่างไร
4. คำถามเกี่ยวกับระบบ (Systems) ระบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นระบบอะไร ควบคุมอะไรและควบคุมจุดไหนขององค์กร มีวิธีการควบคุมการทำงาน การติดตามผล การประเมินผลงานอย่างไรบ้าง
5. คำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) มีทักษะที่ทางร้านชำนาญเป็นพิเศษหรือไม่ ทักษะนั้นคืออะไร พนักงานมีความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานหรือไม่ ทุกคนได้รับการปลูกฝังทักษะ ประเมินและพัฒนาอย่างไร
6. คำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staff) องค์กรของทางร้านมีขนาดเท่าใด มีแผนจะปรับขนาดหรือไม่ พนักงานอย่างไรที่องค์กรต้องการ
7. คำถามเกี่ยวกับรูปแบบ (Style) วิธีการบริหารร้านเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้ควบคุมอำนาจหรือออกคำสั่ง พนักงานมีปฏิกิริยาอย่างไร มีการแข่งขันกันภายใน หรือร่วมมือกันทำงาน หรือมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายหรือไม่ พฤติกรรม ภารกิจหรือผลของงานแบบใดที่จะได้รับรางวัลจากการจัดการ/ภาวะผู้นำ



ภาคผนวก ข

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

รายการถอดเทป

ร้านที่ 1

วันที่สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง 5 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ตำนไพบุลย์

ร้านวัวร์มีการเปลี่ยนแปลงหลังการเข้ามาของโกลบอลเฮ้าส์บ้างไหมคะ

การเข้ามาของ โกลบอลเฮ้าส์ส่งผลกระทบต่อระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ได้ โดยเฉพาะเรื่องผลกำไร เนื่องจากการตั้งราคาของโกลบอลเฮ้าส์เอากำไรไม่มาก ทำให้เราต้องลดราคาสินค้าตามไปด้วย นอกจากนี้เรายังได้รับผลกระทบจากค่าจ้างแรงงานขึ้นเป็น 300 บาท ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ต้นทุนเพิ่มขึ้น กำไรที่เคยได้จากสินค้า 3-5% ต่อตัวก็เหลือ 1-2% ยอดขายก็ถูกดึงไปที่โกลบอลเฮ้าส์บ้างส่วนหนึ่ง พอเปรียบเทียบยอดขายของปีที่แล้วกับปีนี้ที่นี้จะห่างทุกเดือนจะห่าง 10-15% ต่อเดือน แต่ที่ยอดคมันหายนี้ไม่รู้ว่าเพราะ โกลบอลเฮ้าส์รีเปลา เพราะร้านของพรรคพวกที่อีสาน ภาคเหนือ ภาคกลาง ที่เป็นเอเยนต์ของโอลิมปิกก็กระทบเหมือนกัน ประมาณ 30 ร้านค้า เมืองที่ยอดไม่ตกเป็นเมืองท่องเที่ยวอย่างชลบุรี ภูเก็ตที่มียอดโตขึ้นหรือเท่าเดิม ได้คุยกันตอนไปญี่ปุ่นที่เชิญแต่ผู้บริหารไปก็มาคุยกันว่าปัญหาที่ยอดตกเพราะอะไร ทางทีโอเอกับโอลิมปิกก็บอกว่าทางอีสานบางจังหวัดจะหนักกว่าลำพูนกับเชียงใหม่ เชียงใหม่ตอนนี้สั่งหาบูมมากแต่ยอดร้านใหญ่ๆ ตกหมดประมาณ 10% นี้เฉพาะยอดสินะ พวกบริษัทใหญ่ๆ จากกรุงเทพฯ ที่มาสร้างคอนโดหรือห้างสรรพสินค้ามีติดกับกรุงเทพฯ โดยตรง เหลือกับปูนก็เอาจากกรุงเทพฯ ลีก็เอามาเป็นโครงการมาเลย ทำให้ยอดบางร้านในเชียงใหม่ไม่โต ที่โตในเชียงใหม่จะเป็นปูนมิกซ์ เพราะมันเอาจากที่อื่นมาไม่ได้ แพนท์ก็เกิดขึ้นเยอะ ร้านของพรรคพวกก็โตขึ้นมาจากสองสามพันเป็นหกเจ็ดพัน โตขึ้นเป็นเท่าตัว ได้ยอดจากหมู่บ้านจัดสรรกับคอนโด แต่ยอดปูนมิกซ์ของวัวร์ไม่โตตามเพราะส่งเฉพาะในลำพูน และราคาสินค้าขึ้นด้วย เช่น ทราช ปีที่แล้วกิโลละประมาณสองร้อยกว่าบาท เวลานี้กิโลละประมาณสี่ร้อยกว่าบาท ขึ้นมาอีกเท่าตัว หินก็ขึ้นมาอีก 100% ปูนมิกซ์ที่ลำพูนก็เกิดขึ้นเยอะ ยอดไม่โต กำไรน้อย คนขับรถหายาก เกิดการแย่งตัวคนขับด้วย ตอนนี้จ้างกันที่หมื่นสี่หมื่นห้าจากแปดเก้าพัน เพราะคนรุ่นใหม่ไม่มาขับรถ ไปเข้านิคมกันหมด พอกำไรร้านไม่ดี ยอดสรรพากรก็ลด ตอนนี้เขาเข้าตรวจทุกร้านในลำพูน ร้านเราก็ต้องจัดการสินค้าบางตัวออกไป ยิ่งค่าแรงสามร้อยบาทนี้มีผลมากเพราะทำให้ราคาสินค้าขึ้นทุกตัว แต่เราขึ้นราคาสินค้าไม่ได้ มีแต่ลดราคาสินค้าลงเพราะผลกระทบจากโกลบอลเฮ้าส์ ร้านเล็กๆ จะเหนื่อยหลายร้านก็ถอยๆ บ้างแล้ว

ด้านยอดลูกค้ายังเท่ากับปีที่แล้วแต่ยอดซื้อน้อย อาจเป็นการต่อเติมแต่ไม่มีการก่อสร้างใหม่ ลูกค้าเราส่วนหนึ่งก็เป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกับของโกลบอลเฮ้าส์ ลูกค้าที่เคยมีเครดิตกับเราเอาเงินสดไปซื้อของที่โกลบอลเฮ้าส์ก็มีแล้วมาซื้อของใช้เครดิตกับเรา อาจเพราะสินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์ถูกกว่าแต่เราก็ไม่สามารถเช็คได้ทุกตัว ถ้าลูกค้าไม่บอกเราก็ไม่รู้ไม่ได้ปรับตาม ถ้าเป็นสินค้าแบรนด์เดียวเราก็จะปรับตาม แต่ตอนนี้โกลบอลเฮ้าส์ทำกลยุทธ์เอาชี้อู้อุกๆ เข้ามาขาย แต่ไม่ค่อยคำนึงถึงคุณภาพ บางทีชาวบ้านไม่รู้ว่ามันเป็นสินค้าไม่มีคุณภาพ บางครั้งลูกค้าไม่ได้เป็นคนเลือกเพราะจ้างผู้รับเหมาทำทั้งหลังพอไปซื้อมาลูกค้าก็ไม่รู้ว่าเป็นคนละยี่ห้อ ดูแค่ลายเหมือนกัน ผู้รับเหมาบางคนอยากได้กำไรเยอะก็ซื้อของถูกให้ พนักงานขายของเราก็ไม่มีโอกาสนำเสนอสินค้าหรือให้ความรู้ลูกค้าเลย ลูกค้าไปซื้อมาแล้วถึงมาบอกเรา สื่อโฆษณาที่มีแต่ลูกค้าไม่สนใจ ยิ่งพอโกลบอลเฮ้าส์ร่วมกับ SCG แล้วยิ่งทำได้ทุกอย่าง ซึ่งแสดงว่า ณ เวลานี้จังหวัดลำพูนสนใจเรื่องราคามากกว่าคุณภาพ แม้ว่าจะมีบางกลุ่มที่เริ่มสนใจเรื่องคุณภาพแล้ว ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มมีการศึกษาและพวกชาวต่างประเทศที่ได้แฟนคนไทย ก่อนปลูกสร้างก็จะศึกษาก่อน ต่างกับคนไทยที่เอาช่างว่า

เรื่องปรับการทำงานที่ได้รับผลกระทบจากโกลบอลเฮ้าส์อย่างการตลาดก็พยายามหาคนเก่งทางการตลาดเข้ามาช่วย เพราะเราก็มีสินค้าครบเครื่องเหมือน โกลบอลเฮ้าส์ แต่ต้องยอมรับว่า โกลบอลเฮ้าส์มีการตลาดที่เก่ง ทีมงานดี ค่าตอบแทนสูง ของเราถ้าจ้างใหม่สูงก็กระทบคนเดิม การบริหารก็ปรับให้อิงกับโกลบอลเฮ้าส์เรื่องราคาสินค้า ร้านอื่นที่มีสินค้าฮาร์ดแวร์น่าจะได้รับผลกระทบมากกว่าก่อนโกลบอลเฮ้าส์จะมาเราได้กำไรเยอะแต่เขาใช้ราคาถึงลูกค้าเราก็ต้องปรับตัวตามทำให้กำไรลดลงเราจะแพ้ที่สินค้าที่โกลบอลเฮ้าส์นำเข้าโดยตรงด้วย

การดูแลก็จะมีระบบของมันอยู่ เราจ้างบริษัทข้างนอกมาวางพวงระบบบัญชี แคชเชียร์ ระบบก็จะทำงานของมันไปเราก็มาเช็คดู พนักงานก็คุ้นเคยกับระบบดีเพราะใช้มาเป็นสิบปีแล้ว ใหม่ๆ ก็กระทบจนกระแทนบ้าง ถ้ามีพนักงานใหม่มาก็ให้คนเก่าดูแลสอนงาน ที่นี่มีแบ่งแผนกอย่าง ถ้าเป็นแผนกจัดซื้อก็แบ่งเป็น ปูน กระเบื้องลอน สุขภัณฑ์ ฯลฯ แบ่งเป็นแผนกย่อยไปอีก เราก็จะดูภาพรวมว่าแต่ละแผนกเป็นอย่างไร จะเน้นที่สต็อกกับราคาสินค้าว่าราคาแพงไปรีเปลาเพราะเราต้องแข่งกับพวกค้าส่งด้วย ปกติลูกน้องจะสั่งได้เลยแต่ถ้าราคามีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมาปรึกษาเราก่อน เพราะราคาสินค้าปรับเปลี่ยนตลอดเวลา แล้วเราก็ต้องแจ้งลูกค้าด้วยไม่อย่างนั้นลูกค้าจะรับไม่ได้ เพราะถ้าสร้างไปแล้วก็ต้องทำให้จบ ยังไงลูกค้าก็ได้รับผลกระทบแน่นอน สินค้าบางตัวมีความต้องการสูงแต่การผลิตจากบริษัทแม่เท่าเดิมทำให้เราไม่สามารถสั่งสินค้าเข้ามาทีละมากๆ ได้อีก ราคาสินค้าก็แพงขึ้นตาม ลูกค้าไม่พอใจก็บ่นให้ฟังบ้าง ส่วนมากอยู่ที่การสื่อสาร เราก็พยายามอบรมลูกน้องบ่อยๆ ให้ใจเย็น

สินค้าตัวไหนที่ขายไม่ดีก็ลดยอดสั่งลงแต่ในร้านยังมีสินค้าครบทุกชนิดเหมือนเดิม เราก็ให้พนักงานขายออกไปหาลูกค้า แล้วก็มีผลตอบแทนให้ด้วยระดับหนึ่ง

จุดเด่นของวีอาร์อยู่ที่ขายสินค้าไม่แพง เราขายเอากำไรไม่เยอะเพราะทำเลเราไม่ค่อยดี และเน้นการบริการ เราก็อยู่กันสบายๆ มีปัญหาที่แก้ใจกันไป พอเราขายทั้งปลีกทั้งส่งทำให้ลูกค้ารู้จักเราเยอะ ลูกค้าก็มีทั้งดีทั้งชม ส่วนใหญ่เป็นเรื่องพนักงานและความเป็นกันเอง ลูกค้าให้ความไว้วางใจ ปัญหาที่เจอนอกจากนี้เป็นเรื่องลูกค้าไม่นำเงินมาจ่ายเรา เราให้แผนกบัญชีทวงถามตลอด เราก็อบรมพนักงานเรื่องวิธีการทวงถาม และเรื่องพนักงานมีไม่เพียงพอหรือบางครั้งพนักงานที่เป็นญาติพี่น้องหยุดงานพร้อมกันเนื่องจากจะไปงานประเพณีเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้เพราะพนักงานคนอื่นทำหน้าที่แทนไม่ได้ กฎระเบียบของเราไม่สามารถบังคับพนักงานได้เหมือนโรงงาน นิคมอุตสาหกรรม พนักงานร้านมีเข้าออกตลอด โดยเฉพาะพวกยกของ แรงงานรายวัน ไม่ได้เป็นผลกระทบจากโกลบอลเฮ้าส์แต่เพราะลูกน้องต้องการงานสบายเยอะขึ้น งานพวกยกของก็เลยเป็นของแรงงานต่างด้าวหรือคนที่ไม่มีการศึกษาหรือเป็นคนรุ่นก่อนๆ นอกจากนี้คนงานรายวันส่วนใหญ่ยังไม่มีการวางแผนทางการเงิน มีเท่าไรก็ใช้จนหมด แม้ว่าทางร้านจะมีจัดอบรมเป็นประจำก็ตาม ทำให้เวลามีปัญหาเรื่องเงินก็เป็นปัญหาของนายจ้างอีก กลายเป็นภาระที่แยกไม่ออก เราก็ต้องเข้าใจว่านี่เป็นพฤติกรรมของคนบ้านเรา อีกอย่าง ถ้าพนักงานเรามีทางเลือก มีความรู้เขาจะไปทำงานที่นิคม จะทำให้คนงานหายากเข้าไปอีก

ณ เวลานี้เราปรับตามโกลบอลเฮ้าส์อยู่ ก่อนที่โกลบอลเฮ้าส์จะมาเราก็เป็นตัวของตัวเองมาก แต่โกลบอลเฮ้าส์มีสินค้าครบเครื่องมากกว่าเรา ถ้าเราไม่ปรับตามลูกค้าจะไม่อยู่กับเรา คิดว่าในอนาคตธุรกิจวัสดุก่อสร้างจะมีการแข่งขันที่สูง กำไรน้อย แรงงานหายากขึ้น ถ้าทายาทเราไม่สืบทอดกิจการต่อก็คิดว่าจะทำธุรกิจที่ใช้แรงงานไม่เยอะ เปลี่ยนเป็นแนวอื่นไปเลย

ร้านที่ 2

วันที่สัมภาษณ์ 26 กันยายน 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 54 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

ได้ยื่นข่าวโกลบอลเฮ้าส์ตั้งแต่มีการซื้อที่แล้ว เจ้าอื่นอย่างบุญถาวรหรือไทวัสดุก็เหมือนกัน แวดวงก่อสร้างจะคุยกันอยู่แล้ว แต่กลุ่มเป้าหมายไม่ได้เป็นกลุ่มเดียวกันเลย ไม่ใช่ไม่กระทบ แต่กระทบในบางส่วน เพราะอย่างน้อยลูกค้าก็อยากลองของใหม่ ของเรา 70-80% เป็นขายส่ง ร้านค้า ร้านช่วงที่เหลือเป็นลูกค้าที่มาที่ร้าน หรือเป็นช่างผู้รับเหมา ดังนั้นลูกค้าหลักของเราจึงไม่เป็นกลุ่มเดียวกับโกลบอลเฮ้าส์โดยตรง ถึงจะขายส่งเหมือนกันแต่กลุ่มลูกค้าเราอาจจะมีฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้ว แต่ว่าด้วยเงื่อนไขอะไรหลายๆ อย่าง ลูกค้าก็ยังอยู่กับเรา เช่น การให้เครดิตลูกค้า เราทำตัวเองให้แข็งแกร่งแต่ยังไม่ถึงขั้นที่จะไปแข่งขันเชิงรุก เพราะลูกค้ายังเป็นลูกค้าเดิม ถึงโกลบอลจะมาหรือไม่เราก็ต้อง

เปลี่ยนแปลงภายในก่อนอยู่แล้ว เราจะเน้นระบบภายใน ทำข้างในให้แข็งแกร่ง ถ้าระบบภายในยังไม่แข็งแรงเราจะยังไม่ไปข้างนอกแต่จะยังรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมไว้อยู่ ถ้าข้างในแข็งแรง การไปข้างนอกมันไม่น่ากลัว ในอีกปีสองปีเราก็อาจเปลี่ยนแปลงอีก อาจจะมีตัวนั้นตัวนี้ ในระยะเวลาอันใกล้เราก็ต้องรุกแน่นอน ตอนนี้มีการปรับเปลี่ยนส่วนขององค์กรให้มีระบบมากขึ้น มีประธานเป็นผู้ดูแลสูงสุด มีกรรมการผู้จัดการ มีรองผู้จัดการ มีการแบ่งแยกแผนกชัดเจน การทำงานที่นี้เปลี่ยนแปลงจากระบบครอบครัวเป็นระบบสากล เห็นได้ชัดเจน 2-3 ปีที่ผ่านมา ช่วงแรกก็มีปัญหาบ้าง ตอนนี้ก็เริ่มดีขึ้น เพื่อให้เข้ากับการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นระบบ เรามีความเข้มงวดในการปล่อยเครดิตมากขึ้น สำหรับลูกค้าใหม่ในช่วงแรกๆ ก็จะให้สินเชื่อในราคาพิเศษ ส่วนหน้าร้านก็มีการปรับเปลี่ยนปรับปรุง จัดใหม่ มากขึ้น ยังไม่ทำอะไรหรือหาแต่ทำตัวเองให้แข็งแกร่งแต่ยังไม่ถึงขั้นที่จะไปแข่งขันเชิงรุก เพราะลูกค้ายังเป็นลูกค้าเดิม หลังเปลี่ยนแปลงภายในแล้วก็ต้องมาดูต่อว่านโยบายบริษัทจะรุกต่อข้างนอกไหม เพราะเราไม่ได้เน้นกลุ่มลูกค้าผู้รับเหมา ในอนาคตเราอาจมีการขยายกลุ่มเป้าหมายก็ได้ อย่างตอนนี้เราก็เริ่มขายให้กลุ่มนิคม เราจะเน้นระบบภายใน ถ้าระบบภายในยังไม่แข็งแรงจะไม่ไปข้างนอกแต่จะยังรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมไว้อยู่ ถ้าข้างในแข็งแรง การไปข้างนอกมันไม่น่ากลัว ตอนนี้เรามีระบบการตรวจสอบ การประเมิน มีการประชุมหัวหน้าแต่ละแผนก ล่าสุดเรามีการปรับเปลี่ยนผังส่วนของหัวหน้าแผนกได้ประมาณ 3 เดือน แล้วเราก็มาดูผลว่ามันเป็นอย่างไร ช่วงที่ปรับระบบก็มีที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยด้าน HR ด้านระบบบัญชี แล้วก็มีการประเมินตามสวัสดิการ มีเบี้ยขยัน มีคอมมิสชั่น ค่าโอที ค่าติดรถ แยกต่างหากให้ แต่ละแผนกมีความชัดเจนมากขึ้น ไม่มาปนกันเหมือนเมื่อก่อน ทั้งเอกสาร ความชัดเจน เงื่อนไขก็เยอะขึ้นตามมา มีการรีเช็คตลอดการทำงาน บันทึกรุกใหม่ สิ้นค้าตรงใหม่ เมื่อลำดับกระบวนการเยอะขึ้นก็เลยต้องขอคนที่ชำนาญด้านนั้นไปเลย อบรมพนักงานให้เป็น specialist ช่วงที่ปรับระบบก็มีที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยด้าน HR ด้านระบบบัญชี ก่อนเปลี่ยนแปลงพนักงานเคยอยู่ในตำแหน่งสูง แต่พอปรับปรุงแล้วต้องดูวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสม ถึงจะทำมานานแต่ความเหมาะสมไม่ใช่ก็ต้องโยกย้าย ไม่ได้โยกย้ายแบบเปลี่ยนแผนก แต่เป็นการจัดส่วนพนักงานให้ชัดเจนว่าอยู่ตรงส่วนไหน ที่เคยอยู่รวมๆ กันในห้องเดียวกันก็ย้ายไปแต่ละส่วนแทน บางทีก็ดูว่าเค้าเก่งด้านไหนแล้วเสนอให้ไปพัฒนาอีกฝ่ายที่ยังค่อยอยู่ แรงต่อต้านไม่รุนแรง เพราะก่อนโยกย้ายเรามีการพูดคุย การละลายพฤติกรรมให้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ที่ต่อต้านก็มีบ้าง บางคนที่ลาออก พนักงานก็ยังคงช่วยกันอยู่ในบางเรื่อง อย่างการทำความสะอาด การยกของ มีการอบรมพนักงานขาย ส่วนมากเป็นตัวแทนขายจากแต่ละบริษัทมาอบรมให้ ข้อเสียของที่นี่คือพนักงานยังเข้าๆ ออกๆ ประจำก็ต้องมาคุยกันอีกทีว่าเพราะอะไร ในระดับพนักงานมีประมาณ 50 คน ระดับผู้บริหารที่ต่อมาจากระบบครอบครัวเดิมประมาณ 10 คน เราบรรจุพนักงานทุกคนเป็นพนักงานประจำ รายเดือนแต่คิดค่าตอบแทนเป็นรายวัน เพราะเราต้องตอบสนองต่อนโยบาย 300 บาทของรัฐบาล เพราะถ้าต้องจ่ายเงินรายเดือนทั้งหมดจะเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก พนักงานทุกคนเข้าใจ เราเอาเงินเดือน

เดิมของพนักงานมาหารเป็นรายวันให้ คนที่ได้ไม่ถึงเราก็คิดเป็น 300 บาทให้ สวัสดิการของที่นี่ก็ถือว่าสูง มีเบียร์เย็น มีคอมมิสชั่น ค่าโอที ค่าคิดรถ แยกต่างหาก พนักงานที่ต้องการขอเป็นคนขยัน อดทน ซื่อสัตย์ พร้อมเรียนรู้งาน วุฒิกการศึกษาที่ขึ้นกับแผนก ตอนนี้พนักงานที่จบปริญญาตรีก็เยอะขึ้น เป็นพวกมีความคิด ไอเดีย ไอที ในขณะที่คนเก่ามีประสบการณ์ อาจมีกระทบกระทั่งกันบ้างแต่ท้ายสุดแล้วก็ต้องการผสมผสานกัน

นโยบายการบริหารมาจากที่ประชุม จะนัดประชุมจากทุกสาขา รวมทั้งสาขาที่ขายเฟอร์นิเจอร์และสาขาที่ขายอุปกรณ์ก่อสร้างด้วยกันทั้งหมด เวลาประชุมจะมีเฉพาะหัวหน้าที่เข้ามาคุยกัน ส่วนมากจะเดือนละครั้ง คุยกันเรื่องระบบ แล้วจึงกระจายต่อพนักงานอีกที มีประธานเป็นผู้ดูแลสูงสุด

ร้านที่ 3

วันที่สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 45 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด้านไพบูลย์

เราก็ได้ข่าวว่าโกลบอลเฮ้าส์จะมาแล้ว ก็มีนัดประชุมกับเจ้าของร้านคนอื่นๆ ถึงการรับมือ ก็ไม่ได้เตรียมการอะไรมาก เพราะเราไม่ใช่ร้านใหญ่และเราเน้นขายหลังคาซีแพคตราข้างอยู่แล้ว ของย่อยก็มีนิดๆ หน่อยๆ แต่พวกฮาร์ดแวร์ก็สู้เค้าไม่ได้หรอกเพราะโกลบอลเฮ้าส์ซื้อได้ถูกกว่า ก็จะกระทบตรงนี้แต่อย่างสินค้าตัวหลักเราคิดตลาดแล้ว ไม่มีขายในโกลบอลเฮ้าส์ และโกลบอลเฮ้าส์ก็ขายยี่ห้ออื่นด้วยที่กระทบมากน่าจะเป็นร้านที่มีของเหมือนโกลบอลเฮ้าส์มากกว่า แต่เราก็เคยไปดูเหมือนกัน ถ้าเราสามารถปรับราคาของให้เหมือนๆ กันได้เราก็ปรับ ปรับไม่ได้ก็ไม่ปรับ อย่างโกลบอลเฮ้าส์ก็โดนดึงมาเรื่องพนักงาน ไม่รู้จักสินค้าบ้าง ซ้ำบ้าง ต้องเดินหาของเอง แต่เราคิดว่าเรื่องของเศรษฐกิจ ค่าแรง ค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นไหลมากกว่าโกลบอลเฮ้าส์อีก แต่น่าจะเหมือนร้านโชว์ห่วยที่ว่าลูกค้าอยู่ใกล้ที่ไหนสะดวกที่ไหนก็ไปที่นั่น ถ้าต้องการของถูกเยอะหรือปริมาณมากก็เข้าห้าง

เราเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าอันดับแรก ถ้าลูกค้าอยากได้อะไรก็จะหามาให้ได้ สินค้าตัวหลักเราก็เป็นยี่ห้อที่คิดตลาดแล้ว และโกลบอลเฮ้าส์ก็ขายยี่ห้ออื่นด้วย ไม่มีขายในโกลบอลเฮ้าส์ และเรามีกลุ่มลูกค้าประจำของเราเป็นกลุ่มผู้รับเหมา มีเครดิตให้เค้า ยอดขายก็ขึ้นอยู่กับว่างานของเค้ามีมากแค่ไหนตามช่วงการก่อสร้าง เราไม่ได้ปรับอะไรมาก แต่เศรษฐกิจจะมีผลกระทบมากกว่า ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นแต่ผลการดำเนินงานเท่าเดิมก็ไม่บาลานซ์กันละ เราก็ปรับค่าจ้างให้เท่าของกรมแรงงานแต่คงไม่รับพนักงานเพิ่มแล้ว จะให้เป็นค่าพิเศษหรืออะไรแทน เพราะอย่างหน้าฝนหน้าค่าไข่มุกไม่มีการสร้างบ้านของไม่ค่อยได้ขายอยู่แล้ว ก็ปรับตามสถานการณ์ไป

ที่ร้านแบ่งเป็นฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย บัญชี เจ้าหนี้ ลูกหนี้ แต่ละฝ่ายทำหน้าที่แทนกันได้บางส่วน ช่วยกันทำงานไป ตอนนี้มีพนักงานประมาณ 20 คน เป็นฝ่ายออฟฟิศ 3 คน ฝ่ายขาย 3 คน ที่เหลือเป็นพนักงานส่งของ ประจำโกดัง มีตั้งแต่วุฒิปริญญาตรีถึง ม. 3-ป.6 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเก่าแก่ อยู่กับเรามาสิบปีขึ้นไป เรามีคนเก่าที่ออกไปบ้าง แต่คงไม่รับพนักงานเพิ่มแล้ว เนื่องจากต้องระวังค่าใช้จ่ายจะอาศัยให้พิเศษกับพนักงานแทน เป็นโอทีเป็นอะไรไป แต่ละฝ่ายทำหน้าที่แทนกันได้ เจ้าของกิจการเป็นคนคุมทุกอย่างในร้าน มีการแบ่งฝ่ายแบ่งแผนกอีกที พนักงานมีอำนาจตัดสินใจอยู่ แต่จะมาปรึกษาเวลาต้องสั่งของล็อตใหญ่ ก็อยู่กันแบบครอบครัว มีอะไรก็คุยกัน ไม่ได้มาอะไรกันมากมาย ถ้าเสียไม่อยู่ก็จะมีลูกชายลูกสาวมาสับเปลี่ยนดูแลแทน แล้วเราใช้ระบบของเครื่องซีเมนต์ไทย เจ้าเข้ามาเทรน มาดูแล ปีหนึ่งก็จะมาสักหนสองหน เวลาที่มีโปรแกรมใหม่ มีปัญหาที่โทรหาเค้าได้ เค้าจะมาทันทีปกติที่ร้านก็คุยกันอยู่แล้ว เฉพาะเวลามีปัญหาถึงจะมีรายงาน มาขอคำปรึกษาว่าต้องทำยังไง จุดเด่นของเราอยู่ที่ร้านเล็ก ลูกค้าน่ามาอะไรเราก็ก็นำไปหยาบให้ เป็นด้านบริการ ลูกค้าน่าอันดับแรก ของที่ลูกค้าต้องการเราก็จะไปหาให้ได้

ร้านที่ 4

วันที่สัมภาษณ์ 14 ตุลาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 57 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

ที่ว่าโกลบอลเฮ้าส์มีผลกระทบ ตอนนี้อยู่ยังไม่ชัด แต่ต่อไปก็ต้องเห็นผลชัดเจนแน่นอน เพราะขนาดที่ถามเพื่อนๆ ว่าถ้าจะปลูกบ้านจะไปซื้อของที่ไหน เค้ายังบอกว่าจะไปโกลบอลเฮ้าส์ ไปไทวัสดุ ไปที่เดียวแล้วได้ครบ พอถามตัวเองที่ก็ไป ดังนั้นยังงั้นก็กระทบแน่นอน ของเราจะโดนพวกบ้านประตูลูกบไม่ ลูกตั้ง ของสำหรับการตกแต่ง ในอนาคตก็คงโดนแย่งลูกค้าแน่ เวลาคนเค้าซื้อของเค้าก็ต้องการคัดเลือกเพื่อการตัดสินใจที่หลากหลาย การตัดสินใจมันเปลี่ยนแปลงได้ตลอด

ร้านเราจะเน้นไม้เป็นหลัก เราเป็นเจ้าแรกๆ และเจ้าเดียวในตลาดที่มีสินค้าประเภทไม้ครบ ใครถามอะไรเรื่องไม้เราตอบได้หมด ต้องการไม้แบบไหนเราก็กจัดให้ได้ พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง ถ้าใครนึกถึงไม้ในลำพูนก็ต้องนึกถึงเรา เลยเอาสินค้าประเภทเดียวแต่ให้ครบทุกชนิด ช่วงแรกที่เข้ามาทำกิจการดี ช่วงนี้ก็เสียๆ ไป เพราะลูกค้าก็อาจมีตัวเลือกทางอื่นด้วย อย่างพวกไม้เทียม ไม้เฌอร่า สะดวกสำหรับช่าง เจ้าของบ้านที่ต้องการความรวดเร็ว ประหยัดทั้งราคา ค่าแรง สีก็มีให้เลือก ทำรายได้ลดไปกว่า 80 % ผู้จำหน่ายเค้ามีการโฆษณา แต่ไม้ไม่มี ไหนกว่าจะใสกว่าจะทาสี ไม้ตัวอื่นยังพอไปได้คืออยู่ แต่ที่เห็นชัดเลยคือไม้ฝา เราคงไม่เอาสินค้าตัวอื่นเข้ามาแล้ว อีกอย่างโกลบอลเฮ้าส์ก็ไม่มีไม้อยู่แล้ว คงเป็นทางเลือกให้ลูกค้าที่จะไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นมากกว่า เรายัง

พยายามบอกลูกค้า ว่าจริงๆ แล้วไม้จริงดีกว่าไม้ฝา การตัดไม้ไม่ทำให้โลกร้อนเท่ากับการผลิตไม้ฝาแต่คนไม่ค่อยรู้ และสามารถตัดต่อได้ ทักก็ยังมียูลค่า ไม้เนี่ยมันยังมีราคา พวกไม้ฝายอายุการใช้งานสั้นกว่าไม้จริงด้วย ตอนแรกพี่ก็ไม่รู้เรื่องพวกนี้จนได้ไปทำวิจัย ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความชอบของลูกค้าด้วย กลุ่มคนมีอายุน้อยจะชอบไม้มากกว่า เจ้าของบ้านก็มาดูมาเลือกเองก่อนสร้าง นอกจากนั้นเราจะเน้นการส่ง ความรวดเร็ว เพราะร้านใหญ่เค้าส่งของไม่เร็วเท่าเราอยู่แล้ว การบริการ จัดของให้ไว ขึ้นของให้ไว ส่งให้ไวแล้วก็เอาใจลูกค้า ไม่ให้ลูกค้าแค้น มีของแถมให้ เราทำโฆษณาทางวิทยุ ติดป้ายตามข้างทางและรถขนส่ง ได้ผลดีโดยเฉพาะ โฆษณาแม้จะมีค่าใช้จ่ายสูง เรามีเซลล์ออกไปขายถึงเชียงใหม่ ลำปางด้วย ถ้าสาล่าพูนไปทำงานเชียงใหม่ก็จะแนะนำลูกค้ามาซื้อ

ร้านเราบริหารแบบครอบครัว ก็แบ่งการบริหารตามแนวราบ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เสมียน ที่เหลือเป็นพนักงานในโรงงานไม้ ใช้คนน้อย ไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมบัญชีมาใช้ คุณพ่อก็ไม่ใช้เพราะข้อมูลไม่ตรง เราก็การค้าไม้ เข้าไม้ประจำ บางทีก็มีตัดไม้จากชิ้นใหญ่เป็นชิ้นเล็ก เอาตัวโน้นแทนตัวนี้ เพราะเราไม่ได้ทำมาตั้งแต่แรกจะทำตอนนี้ก็ลำบากแล้ว ทำแล้วข้อมูลไม่ตรงก็ไม่รู้จะทำทำไม แล้วคนงานก็ไม่กล้าทำอะไรเอง อย่างเอาไม้ตัวนี้ไปแทนตัวนั้น เค้าไม่กล้าถ้าไม่มีคำสั่ง ยังไงเค้าก็ต้องมาบอก เราก็ใช้สมุดบัญชีป่าไม้และมีสำนักงานบัญชีมาช่วยดูเรื่องการรับจ่ายไม้ ก็ทำให้พอรู้คร่าวๆ เวลาขึ้นไม้เราเช็คตามบิลเป็นหลักว่าตรงกันไหม จะนับสินค้าก่อนออกจากร้านทุกครั้ง ถึงเราจะไม่มีการวางวัดพนักงานแต่ก็มีจัดเลี้ยงทั้งสงกรานต์ปีใหม่และให้โบนัสช่วงตรุษจีน

พี่รับช่วงต่อจากคุณแม่มาได้สิบปีแล้ว พี่เริ่มแบบจากไม่รู้อะไรเลย คุณพ่อให้เรียนรู้อเอง ดูจากเสมียน ทั้งบัญชี ไม้ การขาย การติดต่อลูกค้า คุณพ่อเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด เค้าดูในภาพรวม พี่ดูแลให้คุณพ่อประมาณ 80-90% แต่การตัดสินใจหลายๆ อย่างก็ขึ้นอยู่กับพี่ ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ก็ต้องปรึกษาเค้าด้วย ให้เค้าเป็นคนตัดสินใจ ถ้าความคิดเห็นสวนทางกันก็หาจุดตรงกลาง เพราะเราต้องไม่เพิกเฉยต่อความรู้ของคนในอดีต ส่วนใหญ่ก็หาข้อสรุปได้ไม่มีทะเลาะกัน พนักงานมีประมาณ 15-16 คน เวลาสั่งพนักงานทุกคนจะทำตาม แต่ถ้าสั่งผ่านเสมียนจะอดอดหน่อย อยู่กันมาเกินสิบปีแล้ว รู้ใจกันดี ง่ายต่อการพูดคุย ทุกคนจะรู้หน้าที่ เข้ามาก็เข้าประจำที่ของตัวเอง มีความรู้เฉพาะด้านของใครของมันแบบถ้าขาดเค้าไปเราก็ลำบากเหมือนกัน เค้าจะแก้ปัญหาตัวเอง แยกบอกขนาดเค้าก็ไปคำนวณกันเองแก้กันเอง ถ้าใครไม่มาก็จะสอนคนที่อยู่ว่าต้องทำแทนยังไง สอนแบบพี่สอนน้อง ก็พอทำแทนกันได้ แต่ยังไม่มีการเก็บข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวนพนักงานขนาดนี้กำลังดี เราคงไม่รับหรือลดคนเพิ่มแล้ว เมื่อก่อนเคยมีพนักงานบัญชีแต่เค้าทุจริตและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง พี่มีหลักฐานให้สำนักงานบัญชีตรวจสอบด้วย ก็ให้เค้าออก แล้วพี่ก็มาทำแทน เรียนรู้อเองใหม่หมด เรามีเสียให้พนักงานด้วยนะ แต่บางทีเค้าก็ไม่ใส่เราก็ไม่ว่าอะไร แล้วเราก็เน้นเรื่องความสะอาด ชื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา เราจ่ายเงินตามค่าแรงรายวันตามที่รัฐบาลกำหนด

ร้านที่ 5

วันที่สัมภาษณ์ 14 ตุลาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 49 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

กรมพาณิชย์เค้าก็โทรมาถามที่เหมือนกันว่าเป็นยังไงบ้างตั้งแต่โกลบอลเฮ้าส์มาเปิด พี่ก็บอกว่ามี แต่ส่วนมากลูกค้าของพี่ไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์ เค้าให้เหตุผลว่าของไม่ครบและไม่มีใครแนะนำให้เค้า มีของแต่มีไม่ครบ อุปกรณ์ไม่มีทำให้ลูกค้าต้องมาหาซื้อข้างนอก อย่างของพี่ที่ขอขาว อุปกรณ์ พี่มีครบหมดลูกค้าพี่ยังบอกเลยว่าจะกลับไปบอกพนักงาน โกลบอลเฮ้าส์ให้มาซื้ออุปกรณ์ที่ร้านพี่ ก็คุยกันจำๆ ของเค้าถูกจริงแต่ของไม่ครบ ลูกค้าก็กลับมาหาพี่อยู่ดี แล้วอุปกรณ์สำหรับการเกษตรมันต้องมีคนคอยแนะนำด้วย แต่ของอื่นก็กระทบ อย่างสุขภัณฑ์เค้าขายถูกอย่างราคาทุนเรายังไม่ได้เลย สาย PE ของงานเกษตร เค้าเอาเกรดต่างๆ ลูกๆ มาขาย พวกงาน โครงสร้างทั้งหลาย เหล็กด้วย ทางโน้นมีเยอะหลายขนาด เลยทำให้เราที่มีไม่เยอะไม่ก็ขนาดเหมือนขายแพง แต่เค้าคิดค่าขนส่งนะ เราไม่คิด แต่ลูกค้าไม่รู้ไม่เข้าใจก็คิดว่าเราแพง เราก็บอกลูกค้า บางคนก็เข้าใจ บางคนก็ยืนยันจะซื้อกับเรานี้แหละ ลูกค้าเค้าอยากคุยกับเราอยากให้เราเทคแคร์ แต่ที่นั่นนี่คุณซื้อก็ซื้อไป ถึงไม่ซื้อพนักงานก็ได้เงินเดือนอยู่แล้ว แต่เราเน้นความเป็นกันเองกับลูกค้า พุดคุยกับลูกค้า ตามอะไรก็ต้องตอบได้ถึงลูกค้าจะไม่ซื้อของเราก็ตาม ต้องรู้จักของที่ขายด้วยจะได้ตอบคำถามลูกค้าได้ อยู่ที่ความเป็นกันเอง บางคนไม่ซื้อถามอะไรเราก็ตอบได้ บางครั้งกว่าจะได้ขายก็นานเหมือนกัน ตอนยังไม่ซื้อมาคุยอย่างเดียวเราก็ปล่อยลูกค้าเดินดูไปก่อน แต่ตอนหลังก็กลับมาซื้อ เราก็บอกว่าถ้าซื้อไปแล้วใช้ไม่ได้ ซื้อไม่ถูกเอากลับมาเปลี่ยนได้คืนได้ เราคุยกับลูกค้าตลอด บางคนดีใจเวลาเราจำเค้าได้ ทักเค้าตั้งแต่หน้าร้านเรื่องพวกนี้ทุกคนจะซึมซับไปเอง

ร้านพี่มีของครบทั้งท่อทั้งอุปกรณ์ เราศึกษาอยู่ตลอด ปีหนึ่งทางบริษัทจะจัดให้พนักงานหน้าร้านไปอบรม พอออกของใหม่มาก็ต้องอบรม ไปดูโรงงานดูการผลิต เวลาลูกค้าถามเราจะตอบได้ แล้วเราก็มาสอนน้องๆ ต่อ เราเป็นเอเยนต์ท่อและอุปกรณ์อยู่แล้วด้วย พวกงานประปา งานเกษตร ที่ไม่ใช่โครงสร้าง เป็นตัวที่โกลบอลเฮ้าส์ไม่เน้นอยู่แล้ว แลเมเราอยู่ห่างจากเค้าด้วย ลูกค้าแถบเชียงดาว เวียงแหง นี้ลูกค้าประจำเราเลย ชาวเกษตรกร ถึงหน้าปลูกผักพี่ก็โทรขึ้น ไปถามมีใครจะเอาอะไรไหม เพราะมันต้องเปลี่ยนอันที่เสียหายอยู่ทุกปี หรืออย่างประปาหมู่บ้าน โครงการ SML ที่ต้องการบิลเพื่อไปตั้งเบิกงบก็ใช้ลูกค้าพี่หมด ของเราสต็อกเยอะกว่า ร้านอื่นก็มาเอาที่เราอีกต่อ เวลาไปออกงานมีคนมาขอข้อมูล พี่จะตอบตามการใช้งานจริง ให้ลูกค้านำไปใช้ได้ เวลาลูกค้าเข้ามาคุยก็คุยกับลูกค้า พวกคนแก่ก็ชอบเข้ามาคุย ที่นี้เจอเยอะพวกลูกค้าแต่งตัวปอนๆ ชอบเข้ามาถาม บางทีไม่ซื้อวันนี้ก็มาซื้อวันหลัง แต่ซื้อหนักจ่ายหนัก เราลดให้ได้เราก็ลด เราคงไม่ปรับอะไรมาแต่จะสู้ด้วยสิ่งที่มีแต่โก

ลบออลเฮ้าส์ไม่มี อย่างการคืนของที่โกลบอลเฮ้าส์ยุ่งยากมากแต่เราเองง่ายๆ ดูให้ตรงบิลก็พอ ถ้าลูกค้าเจอของที่เราค่าจะไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์แล้ว

เพื่อความสะดวกก็มีแบ่งแผนกเป็นหน้าร้าน ฝ่ายขาย บัญชี โกงดัง ถ้าฝ่ายบัญชีไม่มากก็มีคนไปทำแทน สัมภาษณ์งานแทนได้ สั่งของแทนได้ เหมือนเป็นหัวหน้ารองจากพี่อีกที เราเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้กับงานขายหน้าร้านและระบบบัญชี จะให้พนักงานเป็นคนจัดของเช็คเองก่อนจะมีหัวหน้าไปเช็คอีกที ส่วนใหญ่ก็ไม่ผิดพลาด เราอยู่กันอย่างพี่น้องและเป็นนโยบายของร้านที่ไม่มีค่าคอมมิชชั่น ไม่งั้นพนักงานเราก็แข่งกันทำยอดอยู่ตัวใครตัวมัน ของเราจะช่วยกันขาย ใครมาอยู่แล้วไม่ลูกค้าไม่ขายไม่ช่วยก็แพ้ยตัวเองก็ออกไป มีรางวัลให้ตอนสิ้นปี เรามีพนักงานอยู่ประมาณสิบกว่าคน บริหารแบบครอบครัว อยู่กันมาสิบกว่าปีสี่ห้าคน ที่เหลืออยู่มาเจ็ดแปดปี เด็กที่ร้านเคยลาไปอยู่โกลบอลเฮ้าส์ก็อยู่ไม่ได้ ต้องกลับมา เงินเยอะจริงแต่มีให้โดนหักตลอด ก็กลับมาเราก็รับ อยู่อย่างพี่น้อง พี่จะเป็นคนดูทุกอย่างแต่ก็มีคนที่ไว้ใจทำแทนได้ สั่งของแทนได้ เหมือนเป็นหัวหน้าของน้องๆ อีกที แต่ถ้าเป็นของหนักก็พี่ก็จะดูเองอีกที หรือบางทีพี่ไม่อยู่ก็พี่สั่งของแทนได้ ไม่ต้องมีลายเซ็นต่อนุมัติ บิลมันก็ตามมาที่ตัวเอง ถ้าจะรับเพิ่มอยากได้ผู้ชายมาเป็นคนยกของไม่จำกัดวุฒิไม่จำกัดอายุ

ร้านที่ 6

วันที่สัมภาษณ์ 2 กรกฎาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 3 ชั่วโมง 50 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด้านไพบูลย์

กิจการสำหรับที่ร้านนี้นะ ตั้งแต่โกลบอลเฮ้าส์มาเปิดนี้นะ คี ยอดขายเพิ่ม เพราะว่าตลาดของลำพูนยังเล็กอยู่ คนคงไม่ถนัดกับเรื่องจ่ายเงิน ทำบิล เบิกคนละที แล้วที่สำคัญ โกลบอลเฮ้าส์ก็มีจุดเสียอยู่อย่างหนึ่ง สินค้าโกลบอลเฮ้าส์ส่วนมากจะเป็นสินค้าประเทศจีน และไม่คอยเอาสินค้าที่มีเกรดสูงๆ เหมือนร้านค้าท้องถิ่นมาจำหน่าย ตัวอย่างเช่น สิทธิโอเอมีหลายเกรด เขาเอาตัวที่ร้านอื่นไม่ขายมา พอลูกค้าไปซื้อแล้วของขาดก็ต้องไปหาซื้อที่ร้านอื่น แต่ที่ไหนก็ไม่มี ตรงนี้เป็นจุดบอด และไม่ใช่ว่าความผิดของลูกค้าเพราะเขาไปซื้อมาตอนสินค้าลดราคาแต่เขาไม่ได้คิดว่าสินค้านั้นมีหลายเกรด พอของขาดก็เลยหาซื้อไม่ได้ ถ้ามาที่นี้จะแนะนำลูกค้าแต่แรกให้ซื้อของที่ท้องตลาดมี นอกจากนี้ สินค้าของโกลบอลเฮ้าส์ไม่มีเหมือนเราทุกอย่างและที่ร้านมันจะได้เปรียบกว่าที่อื่นหน่อยหนึ่งคือเรื่องตัวสินค้า ที่ร้านมีสินค้ามากกว่าหกพันรายการ สินค้าที่คนอื่นไม่มีแต่ที่นี่มี อย่างศาลพระภูมิหรือเสาปูน และจะเน้นซื้อใจลูกค้าด้วยการให้บริการ สั่งแล้วได้ของเลย สั่งแล้วไปส่งของเลย ส่วนมากทุกวันนี้ลูกค้าถ้าเขาไม่มาเองก็โทรศัพท์มาบอกกัน ในกรณีที่ลูกค้าโทรศัพท์มาก็เป็นลูกค้าขาประจำ มีเบอร์โทรศัพท์เราอยู่แล้ว ก็สร้างความประทับใจด้วยมนุษยสัมพันธ์ของคนขาย ที่สำคัญคือสร้างบรรยากาศ

ให้เขาคิดว่ามีความเป็นกันเอง ความรู้สึกที่ดีของลูกค้าทุกคนอยากมาสัมผัสกับเจ้าของ ได้พูดคุยกันมี
ลดแลกแจกแถม เพราะนิสัยคนไทยชอบต่อรอง ชอบของแถม นอกจากนี้ จุดที่ไม่เหมือนร้านอื่นที่
สำคัญ คือที่ร้านไม่มีกระจก ไม่มีแอร์ เป็นการสร้างทัศนวิสัยลูกค้าถึงความเป็นกันเอง มาถึงก็เจอเรา
เลย สมพลก่อสร้างถึงอยู่ได้แล้วก็ดีขึ้นๆ ตลอด จากที่ไม่มีอะไร จนมีอะไรเยอะขึ้นจากการสร้างเครดิต
ในการทำธุรกิจ คุณเลิกกิจการจนเชี่ยวชาญรู้ทางหนีทีไล่กับธุรกิจ แต่ถ้าปล่อยให้ลูกจ้างทำเองกิจการจะ
แย่ลงเพราะลูกจ้างถือว่าได้รับเงินเดือนอยู่แล้วจึงไม่สนใจดูแล เราสร้างความประทับใจให้เขาเห็น
สมมติว่าบ้านราคาหนึ่งล้านบาท เป็นค่าแรงก่อสร้างสามแสนบาท เป็นค่าของวัสดุเจ็ดแสนบาท เรา
ต้องมียุทธวิธีทำให้ได้เงินเจ็ดแสนจากลูกค้ามา หนึ่ง ต้องสอนลูกน้องว่าต้องเอาใจใส่ลูกค้า หมั่น ไปเยี่ยม
ไปหา แล้วก็บริการดีๆ เรียกว่าบริหารการขายการจัดการที่ดี แล้วก็เป็นการสร้างความประทับใจให้แก่
ลูกค้า ให้ลูกค้านำไปบอกต่อ สอง ต้องมีหลังร้านดี มีคนที่คุมทุกอย่างในร้านได้ เอาคอมพิวเตอร์มาใช้
ช่วยทำงาน หน้าร้านมีหน้าที่เป็นทัพหน้า หาเงินหางานเข้าร้าน ออกไปพบติดต่อลูกค้า ชัฟฟลายเออร์
เราถือว่าคนเอาเงินมาให้คือลูกค้า ห้ามเถียงห้ามว่าเด็ดขาด ต้องคิดว่าจะทำยังไงให้ได้เงินเขาตลอด
สำคัญที่มนุษย์สัมพันธ์ การต้อนรับขับสู้ การบริการหลังการขายและวาจา ราคาราคินค้าเป็นเรื่องรอง แต่
ถ้าราคาราคินค้าแพงจะอยู่ในวงการนี้ไม่ได้เพราะเมืองลำพูนไม่เหมือนกับที่อื่น ก็ให้เอาพออยู่กันได้
ลูกค้าอยู่ได้เราอยู่ได้ มันเป็นพีรามิดหัวกลับ เราอยู่ตรงกลาง บนคือลูกค้า ล่างคือลูกน้องลูกจ้าง มันอยู่
มันเชื่อมกันได้หมด ส่วนหนึ่งก็เจียดให้สังคม ส่วนหนึ่งก็ไว้ให้ครอบครัว ส่วนหนึ่งก็เก็บไว้ให้ลูกค้า
แล้วก็ลูกจ้างเรา เปรียบเทียบว่าเงินร้อยบาท เอาไว้ให้ครอบครัวสักหกสิบบาท ยี่สิบบาทก็ไว้ใช้ให้กับ
สังคม ซองผ้าป่าของกฐินที่เป็นภาษีสังคม ส่วนหนึ่งก็เอาไว้ให้ลูกจ้างบริวารแล้วก็คืนกำไรให้ลูกค้า
ลดแลกแจกแถม โปรโมชันพวกนี้ต้องทำ ที่จริงการซื้อใจลูกค้าไม่ใช่เรื่องยาก เขาชอบเรื่องไหนก็คุย
เรื่องนั้นให้เขาฟัง ถ้าไปคุยเรื่องตรงข้ามให้ฟังมันจะ no อย่างเดียว ไม่มี yes ก็ไม่ได้ขายของ การค้า
ขายพวกนี้เป็นการวัดใจ ใครเข้ามาจอร์จตรงหน้าร้านหน้าบ้านให้คิดว่าเขาเอาเงินมาให้เราใช้
แน่นอนเลย เสียบอกลูกน้องทุกคนให้เข้าไปวิ่งไปต้อนรับมา สร้างความประทับใจ 50% เชิญให้คนนั่ง
30% ลูกค้ามีอะไรบอกมาเลย รายการอะไรแฟนเขาสั่งมาสามีเขาสั่งมาภรรยาเขาสั่งมา 20% ปิดการ
ขายเขาได้นี้คือจบ เสียหาระบบของ insuranceมาใช้ เพราะเสียเคยอยู่ insurance มาก่อน แล้วอีกอย่าง
คือเสียเป็นจิตอาสา อยู่หลายองค์กร ทำความดีช่วยเหลือคนอื่น แล้วเขาก็เมตตาเรา
ที่เล่ามาทั้งหมดนี้ที่ใช้ประสบการณ์ตัวเองมาว่าเราก้าวมาในธุรกิจค้าขาย ที่สำคัญก็การดูแล ก็คือลูกค้า
ของเราที่มีอยู่แล้วพยายามสร้างให้เขามาใช้บริการเราและเราก็ใช้บริการเขา ไม่ใช่ไปแล้วก็ทีเดียว
หายไปไม่มาอีกเลย ลูกค้าเฮียนี้ขี้สืบกว่าปีทั้งนั้น
นี่ก็รับเพิ่มพนักงานใหม่อยู่ ตอนแรกมี 5-6 คน มีเจ๊กับเฮียอีก 2 รับเพิ่มมาอีกตอนนี้ก็เป็น 10 คน ก็พอดี
กับธุรกิจขนาดนี้แล้ว มีเรื่องค่าแรก 300 บาทเพิ่มมาเดือนหนึ่งก็หลายหมื่นอยู่ มีคนขับรถคัพพท์ 2 คน
คนขับรถปิกอัพ 3 คน คนงานอีก 3 คนช่วยกันยกของ คนขับรถก็ต้องยกของด้วย คนหนึ่งต้องทำงาน

ได้หลายอย่าง ต้องเรียนรู้ ไม่มีการแยกแผนก ถ้าบริหารจัดการได้ก็ใช้คนน้อยไม่ต้องจ้างคนเยอะ เสีย
กับเจ็ทเป็นศูนย์กลางสั่งงาน จัดของส่งตามออเดอร์ อาจมีแทรกคิวถ้าลูกค้าไม่รีบ ที่นี้จะเน้นเรื่องการ
ติดต่อพบปะ การรักษาคำพูดเพราะไม่ต้องการให้ลูกค้าไม่พอใจ และเรื่องการรักษาเวลา ต้องไปก่อน
เวลานัดหมาย เวลาขายของ ได้ก็มีค่าคอมมิสชั่นเป็นค่าเหนื่อยให้ลูกน้องได้ไปเลี้ยงครอบครัว พอ
ลูกน้องเห็นขอดขายดีก็ดีใจ แย่งกันซื้อแย่งกันขาย ทุกวันนี้ก็พอใจกับการทำงานของพนักงาน เราต้อง
อยู่เหนือลูกน้อง รู้เท่าทันเกม และต้องอยู่เหนือลูกค้า รู้ให้มากกว่า ถามอะไรต้องตอบให้ได้

จิตอาสาสังคมก็มีส่วนช่วย พรรคพวกเพื่อนฝูงก็มาช่วยซื้อของ การเข้าสังคมเข้าสมาคมก็ช่วยให้เรา
กล้าพูดกล้าเจอคนอื่น และโชคคือว่าเราหมดหนี้สินแล้วเลยมีเวลาไปทำจิตอาสาได้

ถ้าอย่างนั้น เสียคิดยังไงกับโกบอลเฮ้าส์คะ

ไม่ใช่คู่แข่ง แต่เราต้องมาประยุกต์ใช้ของเรา ตีตรงที่โกบอลเฮ้าส์พลาด เอาความเร็วเข้าสู่ บางที่
พนักงานไม่สนใจ มัวแต่เล่น แต่เราบริการ ร้านอื่นอาจได้เปรียบเพราะเขาซื้อเงินสดมาก็ได้สินค้าถูก
กว่าเงินเครดิต แต่เราไม่จำเป็นต้องทำอย่างนั้น เราดูออกนี้วัสดุก่อสร้างได้ก็เปอร์เซ็นต์เพราะสินค้ามัน
มาแหล่งเดียวกัน อยู่ที่ใครจะขายยังไง ราคาขายเราไม่ได้อู้พขึ้นมาเอง เราตั้งเหมือนๆ กันหมด ปูนถุง
เรารู้ที่ว่าขายยังไง ที่เคยคุยกันไว้ว่า ทุกวันนี้เราไม่ต้องสต็อกของกันเยอะไหม เราซัพกันไปซัพกันมา
ไหม แต่อย่างนั้นถ้าเราเยี่ยมูกเขาหายใจอย่างเดียวก็ไปไม่รอด ร้านอื่นอยู่ตรงโน้นกินตรงโน้นไม่ว่า
กัน แต่ที่โรงนี้ใจเขาใหญ่ใจ กล้าได้กล้าเสีย ถ้าไม่กล้าได้กล้าเสีย ไม่กล้าตัดสินใจ มันเสียตรงนี้ ทำ
ธุรกิจ ตัดสินใจไปเลย

แสดงว่าถึงโกบอลเฮ้าส์จะมากการทำงานก็เหมือนเดิม แต่เราจะได้ยอดขายเพิ่มจากจุดอ่อนของโกบอล
เฮ้าส์ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ใช่ไหมคะ

ใช่ เรื่องขายของไม่ยาก ที่ยากคือการพูดกับลูกค้า พยายามสร้างให้ลูกค้าคิดว่าเรามีใจกับเขา เราดูแล
เขาได้ ทำให้เราสามารถขยายกิจการได้จากตึกเดียวเป็นสองตึก รถที่ผ่อนทีละคันจนตอนนี้มีสิบคัน
แล้ว ธุรกิจตอนนี้ก็ถือว่าไม่ใหญ่มากไม่เล็กมาก

ร้านที่ 7

วันที่สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 51 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

การเข้ามาของโกบอลเฮ้าส์ทำให้เราได้รับผลกระทบบ้าง ยอดขายโดยรวมยังไม่กระทบมากนัก แต่ถ้า
ลองดูเป็นรายเดือนบางเดือนก็ต่ำกว่าเกณฑ์ไปหน่อย คิดว่าน่าจะเป็นผลจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน
อยากซื้อสินค้าให้เสร็จในครั้งเดียวก็จะไปโกบอลเฮ้าส์ โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าของบ้าน เพราะทางนั้นเขา

มีพื้นที่ร้านกว้าง ทำเลดี การจัดรูปแบบร้านสวย สินค้ามีความหลากหลาย ผู้บริโภคมีทางเลือกมากกว่า กลุ่มลูกค้าประจำยังมาทางเราอยู่ มีลูกค้าขาจรบ้างนิดหน่อย แต่กลุ่มที่ชอบเดินดูสินค้า ของตกแต่ง หรือของที่ต้องเลือกเองจะไปทางนั้น ลูกค้าของเราไม่ได้ลดลงเยอะ เพราะส่วนใหญ่เป็นช่างและกลุ่มที่รับสินค้าย่อยไปขายต่อแถวอำเภอรอบนอก ส่วนยอดขายเราเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลตามสภาพ ถ้าลูกค้ามาหาเราแล้วไม่เจอของก็จะไปทางนั้น แต่เนื่องจากเราไม่เน้นขายสินค้าที่เป็นหมวด โครงสร้างอย่างเหล็กเส้นหรือปูนที่โกลบอลเฮ้าส์ขายดี เท่าที่รู้ร้านค้าในลำพูนก็เริ่มอ่อนแรง โดยเฉพาะร้านที่ขายสินค้าโครงสร้าง ร้านเราก็เน้นที่ราคาสินค้า ต้องซื้อถูกถึงจะขายแข่งกับเขาได้ บางคนก็อาจมาเช็กราคากับเราก่อน สินค้าบางอย่างที่ลูกค้าระบุชื่อมาเราไม่มีให้ แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ ไม่เน้นเรื่องชื่อหือมาก

เราไม่มีปัญหาเรื่องพนักงาน โคนดิ่งตัวไปทำงานที่โกลบอลเฮ้าส์แต่ปัญหาอยู่ที่พฤติกรรมพนักงาน มีทักษะไม่ตรงกับงาน

จุดอ่อนของเราอยู่ที่ทำเลเพราะเราขยับขยายร้านไม่ได้ บางครั้งลูกค้าไม่สามารถนำรถใหญ่เข้ามาได้ เราก็ต้องปรับตัวเรื่องราคาและบริการ แต่ไม่ว่าจะมีโกลบอลเฮ้าส์หรือไม่เราก็ต้องปรับกลยุทธ์ของตัวเองอยู่แล้ว ก็ปรับไปเรื่อยๆ แต่ยังเน้นด้านบริการและราคา เราเป็นคนดูแลควบคุมทุกอย่าง เป็นคนสั่งการ วางแผน อยู่กับพนักงานแบบครอบครัว เราก็ต้องคอยกระตุ้นพนักงานเป็นระยะๆ อย่างคู่แข่งมาแล้วนะ ต้องช่วยกัน พวกเค้าก็ร้อคำสั่งจากเราเหมือนกัน แต่เวลาอบรมพนักงานก็จะทำแบบเรียกมาเป็นรายบุคคล เรามีระบบที่ใช้ควบคุมการทำงานให้ถูกต้องอย่างพวกบาร์โค้ด แต่เรื่องนี้ไม่ได้เป็นเพราะโกลบอลเฮ้าส์เข้ามา แต่เป็นที่เราที่อยากทำให้ถูกต้อง ให้ตัวเองสะดวก ตลาดวัสดุก่อสร้างโดยภาพรวมก็รู้สึกว่ามี การก่อสร้างเยอะขึ้นแต่เราไม่เน้นสินค้าโครงสร้าง ของเราจะเป็นฮาร์ดแวร์เป็นหลัก หลังโกลบอลเฮ้าส์มาก็มีสินค้าบางตัวที่ได้รับผลกระทบ ลูกค้าเค้ามีเงินก็อยากมีตัวเล็กเยอะขึ้น ไม่ใช่แค่ถูกอย่างเดียว อย่างเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่ลูกค้าไม่ใช่แล้วก็จะลดการสั่งเข้ามาแต่ไม่ถึงกับถดถอยออกไปเลยแล้วสินค้าที่มากู้กันก็จะลดตามไปด้วย เช่นกระเบื้องปูพื้นเซรามิกกับปูนยาแนว แล้วเราก็จะมาดูว่าควรเพิ่มตัวไหนแทน คุณกลยุทธ์ด้านราคาและบริการ ปรับปรุงสิ่งที่เรามีให้ดีขึ้น ในแง่หนึ่งเราก็เก่งมากแล้วดูจากการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าประจำก็ยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี พนักงานทำงานเป็นที่น่าพอใจถึงแม้ว่านานๆ เราจะประชุมอบรมกันสักที บางครั้งเค้าก็ให้คำแนะนำบางอย่างที่เป็นประโยชน์ที่น่าปรับใช้ได้ บางครั้งเราก็ต้องอธิบายว่าทำไมไม่ปรับ ปรับแล้วจะเกิดจุดอ่อนอะไร ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองทำงานได้โดยไม่ต้องสั่งมากเพราะอยู่กันมานาน บางคนถึงสามสิบปีก็มีถึง บางครั้งจะไม่เป็นไปตามที่เราต้องการก็ตาม เราก็คอยปรับปรุงต่อไปแล้วก็มีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ บ้าง

ร้านที่ 8

วันที่สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง 23 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

ผลกระทบที่พอมืออยู่บ้างในเรื่องการโดนแย่งส่วนแบ่งลูกค้าไป เค้าเป็นยักษ์ใหญ่มีข้อต่อรองในการซื้อขายมากกว่า ถ้าลูกค้าซื้อเยอะและจ่ายเงินสดเราก็สู้เค้าไม่ได้อยู่แล้ว แต่ในด้านบริการหรือความผูกพันกับลูกค้าที่มีมาแต่เดิมเราก็ยังมีอยู่ ถ้าเป็นร้านค้าใหม่ก็ลำบากอยู่แต่ที่นี้เปิดมานาน มีลูกค้าเก่าที่เลือกรเราอยู่ ลูกค้าผู้รับเหมาก็มีเครดิตกับเราอยู่แต่ถ้าเค้าไปซื้อที่โกลบอลเฮ้าส์ต้องซื้อเงินสด สินค้าเราเน้นหนักที่สินค้ากลุ่มซีเมนต์ไทย ตรงนี้มีสินค้าตัวหลักที่ซีเมนต์ไทยไม่ได้เอาเข้าโกลบอลเฮ้าส์ ก็ยังช่วยให้เราพออยู่ในตลาดได้ แต่ถ้าเป็นสินค้าตัวอื่นที่เอาเข้าโกลบอลเฮ้าส์เราก็กระทบ เราก็ไม่เคยไปหรอกนะ แค່ผ่านๆ ต่อให้ไม่มีโกลบอลเฮ้าส์ก็ยังมีร้านค้าอื่นที่เกิดขึ้นมาอยู่ดี แล้วยอดขายมันก็ขึ้นกับฤดูกาลด้วย ถ้ายอดขายก็ตกเหมือนกันหมด เราก็มีการปรับตัวบ้าง แต่ไม่เยอะเท่าไร จะให้เราเปลี่ยนธุรกิจก็ลำบากเพราะมีของมีสต็อก ถ้าเรายิ่งถอยก็ยิ่งกระทบ ทำให้เราต้องสู้

ร้านเราเริ่มต้นจากโชว์ห่วย พอที่ร้านวัสดุก่อสร้างในตอนนั้นมีไม่เยอะ แล้วก็มีลูกค้าแนะนำมาทำไม่มาไม่เอาอันนั้นอันนี้มาขาย เราก็พยายามตอบสนอง หาสินค้าที่เค้าต้องการที่เค้าแนะนำ ก็สามารถขยับขยายมาได้เรื่อยๆ จนลดสินค้าโชว์ห่วยเหลือแต่วัสดุก่อสร้างอย่างเดียว ร้านเราขายตามลูกค้า พอมีฐานลูกค้าระดับหนึ่งแล้วก็อยู่ได้ แต่จะให้ขยายมากกว่านี้ก็คงไม่แล้ว ตอนนี้ก็รักษฐานลูกค้าเก่าๆไว้ เป็นร้านที่เกิดจากลูกค้าแล้วก็อยู่เพื่อลูกค้า

สินค้าเราเน้นหนักที่สินค้ากลุ่มซีเมนต์ไทย เพราะสินค้าเค้ามีคุณภาพ ลูกค้าเคยมาบอกเราเรื่องสินค้าบางตัวไม่มีคุณภาพเหมือนกัน ลูกค้าก็เริ่มมีประสบการณ์ระหว่างสินค้ราคาสูงมีคุณภาพกับสินค้ราคาถูก แล้วเค้าก็จะปรับพฤติกรรมในการซื้อ ข้อดีของการเป็นพันธมิตรกับซีเมนต์ไทยคือเราได้ส่วนลดเวลาซื้อสินค้าหลักๆ และมีคนเข้ามาดูแล สินค้าที่ไม่ใช่สินค้าหลักก็นำมาขายได้ สินค้าตัวหลักของซีเมนต์ไทยก็ไม่ได้เอาเข้าโกลบอลเฮ้าส์ ก็ทำให้พออยู่ได้ ถ้าเป็นสินค้าสื่อใดใหญ่เราสู้ไม่ได้เพราะลูกค้าจะวิ่งตรงไปที่โน่นเลย ก็จะมาได้ตัวเล็กๆ น้อยๆ แทน เราเน้นขายปลีก มีส่งบ้างนิดๆ หน่อยๆ ลูกค้ามีทั้งคนในพื้นที่และ خارج เป็นผู้รับเหมาต่างถิ่นเยอะ บางครั้งเค้าจะต้องการความรวดเร็วและบริการส่งถึงที่ เราก็จะได้ตรงนี้ เราก็มีการปรับตัวบ้าง แต่ไม่เยอะเท่าไร อย่างการบริการ จะเน้นการเพิ่มความรวดเร็ว หาสินค้าตัวใหม่เข้ามา อาจเป็นตัวใหม่เลยหรือเป็นตัวที่อยู่ในตลาดมานานแล้วแต่เราไม่เคยขาย บางตัวลูกค้าก็แนะนำมา ให้มีหลากหลายมากขึ้น แล้วก็ปรับเรื่องการพูดคุยกับลูกค้า การบริการ ทำยังไงให้ลูกค้าประทับใจและอยากซื้อของเราต่อไป เพราะเราปรับราคาสินค้าขึ้นตามต้นทุนมากไม่ได้ถ้าคู่แข่งไม่ทำ ต้องยอมให้กำไรลดลง

เริ่มแรกมี 2 คนคือพี่กับแฟน แล้วก็ค่อยๆ รับเพิ่ม เราขายร้านมาประมาณ 5 ปีแล้ว ตอนนี้แบ่งฝ่ายเป็น พนักงานขาย พนักงานจัดซื้อ พนักงานจัดส่ง พนักงานโกดัง พนักงานบัญชี ส่วนใหญ่พนักงานออฟฟิศทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง ก็ช่วยๆ กัน เราพยายามเอาระบบสต็อก เอานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาบ้าง จากบัญชีเล่มธรรมดาที่เปลี่ยนเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบบัญชี แล้วก็สอนพนักงานเรื่องการบริการลูกค้ากับการใส่ใจการบริการ ให้รู้ขั้นตอนและสามารถรับในสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา พนักงานก็พยายามปรับตัวให้เข้ากับองค์กร กับภาวะแวดล้อม ลูกค้าก็ชมเชยเรื่องการปรับปรุงร้าน การจัดเรียงสินค้า บริการรวดเร็ว ปัญหาเรื่องพนักงานก็มีบ้างแต่เป็นเรื่องเล็กน้อยที่แก้ไขได้ พนักงานเรามีประมาณสิบกว่าคน เป็นพนักงานออฟฟิศ 5 คน ใช้คนมากกว่านี้ไม่ไหวเพราะส่วนต่างของกำไรลดลงมาก เราก็จะเป็นคนเทรนงานให้ก่อนและจะให้คนเก่าช่วยเทรนให้ด้วย ถ้าอย่างพนักงานบัญชีเรารับคนที่จบมาตรงสายแต่ถ้าเป็นส่วนอื่นอย่างพนักงานหน้าร้านก็ไม่ได้จบมาตรงสาย ใช้ความถนัดมากกว่า บางคนรับมาตรงสายแต่ทำงานไม่ได้ก็มี บางคนฝึกได้ บางคนฝึกยาก ทุกคนต้องมาเรียนรู้สินค้าใหม่ การเจรจากับลูกค้า คนที่มีประสบการณ์จะได้เปรียบ ถ้าใครมีปัญหา ก็ให้มาคุยกัน ให้แก้ไขปัญหาดูด้วยกัน ตอนแรกก็คุยทั้งกลุ่มก่อน แต่ถ้าเป็นปัญหารายบุคคลก็จะเรียกมาคุยเป็นรายบุคคลไป มีให้รางวัลบ้างตอนสิ้นปี เรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เราบริหารงานแบบครอบครัว ขึ้นแรกเราจะดูพนักงานก่อนแล้วจึงจ่ายงาน บอกวัตถุประสงค์ว่าเราต้องการแบบไหนๆ จากนั้นก็ให้เค้าจัดการตามที่เราวางไว้ พนักงานสามารถตัดสินใจภายในขอบเขตที่เราวางไว้บางส่วน ก็ยังให้ต้องมาถามบางเรื่องอยู่ เราก็ให้พนักงานที่อยู่มานานสามารถจัดการงานได้เวลาที่เราไม่อยู่ แต่เวลาจะสั่งซื้อสินค้าเพิ่มต้องมาถามเราก่อน

ร้านที่ 9

วันที่สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง 12 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด้านไพบูลย์

พี่เห็นว่ามันยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่มากมาย พี่โตมากับธุรกิจไฟฟ้า พี่ก็เห็นว่ามันมีโอกาส มีช่องว่าง ความเชี่ยวชาญของคนขายต่างกัน ราคาต่างกัน เคยมีพนักงานของโกลบอลเข้าสู่มาชื่อของพี่ ทั้งหลังเลย ปัญหาคือเราไม่สามารถเปิดตลาดกว้างได้เท่าเค้า เรางบไม่พอ แต่เรื่องอย่างนี้ต้องค่อยๆ กิน อย่างเครื่องมือช่างนี่ก็ยังไม่เต็มตัวเท่าไร อีกอย่างของปลอมในตลาดค่อนข้างสูง พี่มีปัญหาเกี่ยวกับปลอมพวกนี้มากกว่าโกลบอลเข้าอีก บางร้านหน้าร้านใหญ่แต่ขายของปลอม ขายราคาถูกกว่าต้นทุนพี่ซึ่งพี่มองอยู่แล้วมันไม่น่าได้ ในขณะที่โกลบอลเข้าก็มีไว้แต่ไม่ได้ขาย หรือปั้มน้ำพี่ขายชนกับโกลบอลเข้าแต่ก็ยังได้ขาย เพราะฉะนั้นในสายงานที่พี่เติบโตมามองว่ายังมีช่องว่างอีกมาก พี่ยังคิด

เลยว่าเศรษฐกิจขาลงอย่างนี้ โกลบอลเฮ้าส์จะรอดครึ่งเปล่า เอากำไรต่อสาขามาดูก็ได้ แต่เค้าอยู่ในตลาด หุ่น ไม่ได้เปิดมาเพื่อร่ำรวยกับสาขา แต่ถ้าเทียบระหว่างโฮมโปร โกลบอลเฮ้าส์ ไทวัสดุ พี่ว่าโกลบอลเฮ้าส์ยุติธรรมกับลูกค้ามากกว่า โฮมโปรขายของแพงมาก ไทวัสดุขายของไร้เกรด โกลบอลเฮ้าส์สินค้าจิงก็จริงแต่เป็นจิงเกรดเอ ที่ลำพูนระสำระสาขายอยู่ตอนนี้เพราะเมื่อก่อนเคยขายได้กำไรสูง ึง แต่พี่มาจากเชียงใหม่ การแข่งขันรุนแรงอยู่แล้ว พี่เจอมาแรงกว่านี้ พี่จำไม่ได้หรือว่าตอนจะมาเปิดนี้โกลบอลเฮ้าส์เปิดครึ่งยัง รู้แต่ว่ามันวุ่นวายมาก แต่พี่ตั้งใจมาเต็มร้อยอยู่แล้ว ตั้งใจว่าจะทำร้านต่อจนกว่าจะเบื่อ พี่มีความเชี่ยวชาญ ความจิงใจ ไม่ทิ้งลูกค้า เอากำไรน้อยให้อยู่ด้วยกันได้ ในสาขางานของพี่ยังมีช่องว่าง แต่อย่างร้านอื่นที่ขายของหนักแค่ค่าคนยกของก็ไม่มีกำไรแล้ว ค่าใช้จ่ายของพี่ต่ำ คนงานน้อย เมื่อเทียบกับสายวัสดุ ปกติที่ร้านมี 3 คน ตอนนี้เหลือ 2 พี่ทำบัญชีเอง พี่ว่าพนักงานบัญชีเดี๋ยวนี้นี้ไม่จำเป็นแล้ว โปรแกรมมันทำให้หมด เดี๋ยวนี้นี้ที่ไหนก็เอาระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมบัญชีมาใช้หมดแล้ว ทุกอย่างที่ใช้คอมพิวเตอร์พี่จะทำเอง ตั้งแต่ที่ร้านเริ่มตอกเสาเข็มพี่ก็เลี้ยงโปรแกรมแล้ว พอซื้อเสร็จพี่ก็เริ่มป้อนข้อมูลตั้งแต่ที่ร้านเก่าแล้ว พี่ของมาพี่ก็ค่อยๆ ป้อนข้อมูลจนครบเปิดร้านพอดี ร้านที่ใช้พนักงานน้อย เป็นจุดแข็งของสาขางานพี่ พี่รู้อยู่แล้วเพราะเติบโตในธุรกิจนี้ แล้วเราไม่ต้องไปส่งของเองด้วย โดยมากลูกค้าจะมาเอาไปเอง อย่างสายก่อสร้างให้ลูกค้ายกปูนเองไม่ได้แน่ ไหนจะค่ารถหกล้อ ค่าคนงานยกของ พี่เรียนมาด้านนี้โดยตรงด้วย ความเชี่ยวชาญทุกอย่างมี น้องอีกคนก็ทำได้ทุกอย่าง สั่งอะไรก็ทำได้ กำลังหาเพิ่มอยู่ ก็จะหาแบบทั่วไปแล้วมาฝึกเอง แต่อยากได้คนไทย คุยกันรู้เรื่องมากกว่า พี่บริหารคนเดียว ดูแลทุกอย่างเอง ตัดสินใจทุกอย่างเอง มีพนักงานอีกคนสองคนคอยช่วยแค่นั้น

พี่เจอสงครามราคามากก็เยอะ ก็ไปหวังเอาเปอร์เซ็นต์ตอนสิ้นปี สินค้าก็มีตัวที่ได้กำไรเยอะกำไรน้อยปนๆ กัน ตอนแรกพี่เอาพวกโคมไฟราคาพันสองพันมาลง แต่กลับเป็นว่าอันหมื่นกว่าขายออก อันพันสองพันเงียบสนิท ดังนั้นในช่วงเศรษฐกิจแย่นี้ ชาวบ้านไม่มีเงิน แต่คนมีเงินยังมีเงิน ลูกค้าเป็นคนเลือกเอง เราให้คำแนะนำสินค้าด้านเทคนิค พวกสวิตซ์ปลั๊ก ตู้โหลด ถ้าลูกค้ามาที่นี้ก่อนไปโกลบอลเฮ้าส์นะพี่ได้ยกหลังเลย แต่ส่วนใหญ่ลูกค้าจะตระเวนไปดูมาแล้ว หรือถ้าไปมาแล้วมาเจอพี่ เค้าจะไม่ไปโกลบอลเฮ้าส์แล้ว พี่มั่นใจว่าของพี่ถูกกว่า ลูกค้าไม่ต่อสัปดาห์เลย และมีเรื่องโกลบอลเฮ้าส์ทิ้งลูกค้าอยู่อย่างถ้าของแบบนี้เค้าไม่รับรู้อแล้ว แต่พี่จะดูแลลูกค้า มีของใหม่พี่จะแกะให้เลย แล้วพี่จะไปคุยกับเซลล์เอง พี่สามารถตัดสินใจเองได้ทันที เราชนกับลูกค้าเอง นี่เป็นเสน่ห์ของร้านค้าย่อยด้วย สินค้าของเราที่เป็นตัวบอกมูลค่าบ้าน ไม่มีใครปลุกบ้านหลังสิบล้านแต่ใช้โคมไฟพลาสติกหรือจิงใหม่ อีกอย่างลูกค้าเค้าจะบอกต่อๆ ให้เอง และพี่ก็มีโปรเจกขายของอยู่แล้ว มีพาเนอร์ทางธุรกิจเพื่อขายของเข้าโรงงานโดยตรงด้วย เค้าไปหาลูกค้ามา พี่ซัพพอร์ทของ เก็บเงินแบ่งกัน แต่เสียที่สายโรงงานมีค่าได้ไต่สูง หรืออย่างลูกค้าเจ้าของบ้าน ถ้าไม่มีช่างเราก็ซัพพอร์ทให้ได้ แต่ส่วนใหญ่จะมีอยู่แล้ว

ร้านที่ 10

วันที่สัมภาษณ์ 14 ตุลาคม 2556

ระยะเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ 56 นาที

สัมภาษณ์โดย นางสาว เอกกมล ด่านไพบูลย์

มีผลกระทบเหมือนกัน เพราะอยู่บนถนนเส้นเดียวกันด้วย ลูกค้าอยากได้ตัวเล็กเยอะๆ พวกของตกแต่ง อยากซื้อของครั้งเดียวจบก็จะไปที่นั่น ยอดของเรบางส่วนก็หายไปเหมือนกัน ตอนนั้นก็พอไปได้เรื่อยๆ แต่ก็ต้องมาดูอีกทีว่าจะไปได้ถึงแค่ไหน เอาจริงๆ เพราะต้นทุนเรากับเค้าก็ต่างกันแล้ว ลูกค้าที่มีเงินสดก็จะไปโกลบอลเฮาส์เพราะถูกกว่า ส่วนเงินเชื่อก็มาที่เราทำให้เรามีความเสี่ยงเพิ่ม เพราะสินค้าเราเป็น โครงสร้างเหมือนเค้าด้วย ลูกค้าถ้าไม่อะไรมากก็เลือกของถูก แต่ถ้าเค้าติดคุณภาพสินค้าก็ขึ้นเคยกับสินค้าก็มาที่เราอยู่เหมือนกัน เราเน้นการบริการ ดูแลลูกค้าตั้งแต่เข้าร้าน รับลูกค้า ขายของทำบิล ขึ้นของ ใช้ความเร็วเป็นหลัก มีความยืดหยุ่นในการให้บริการ หรืออย่างสินค้าไม้แปรรูปสั่งทำเราก็ทำให้ได้ อาจมีค่าบริการเพิ่มนิดหน่อยถ้าเป็นขนาดต่างจากมาตรฐาน พนักงานเรารู้จักของสามารถให้คำแนะนำหรือตอบคำถามได้ บางครั้งช่างยังถามเราเลยว่าถ้าจะเป็นอย่างนี้ต้องใช้อุปกรณ์ไหน เราก็จัดให้ได้

เราโชคดีว่ามีบริษัทรับเหมาก่อสร้างในเครือด้วย ก็เป็นลูกค้าหลักของเรา แล้วเราก็ทำคอนแทกกับทางราชการ ได้เงินช้าแต่ชัวร์ แล้วก็มียูกค้าประจำที่ให้เครดิตกันไว้อย่างบริษัทรับเหมาก่อสร้าง โรงเรียนวัด ช่างก่อสร้าง พวกนี้เป็นคนเก่า ถ้าคนใหม่ๆ ก็อาจต้องคัดกรองให้เครดิตด้วย หลายร้านโดนมาเยอะแล้ว เราจำหน่ายไม้แปรรูปด้วย ลูกค้าต้องการขนาดไหนก็ทำให้ได้ แล้วก็เน้นความรวดเร็วเป็นหลักตั้งแต่เวลาลูกค้ามาที่ร้าน ทำยังไงให้ลูกค้าได้ของเร็ว ถ้าเราไม่มีก็ต้องรีบไปหามาให้ ลูกค้านัดส่งของวันไหนวันนั้น ถ้าไม่ได้จริงๆ ก็โทรแจ้งตลอด เราก็โชคดีว่าลูกค้าเราหลายเจ้าเปิดเครดิตให้ด้วย และเป็นเอเยนต์จำหน่ายปูนผสมสำเร็จก็จะได้ลูกค้าจากตรงนี้ด้วย

พนักงานตอนนี้มีประมาณ 15 คน ประจำออฟฟิศหน้าร้านประมาณ 5 คน ที่เหลือก็อยู่หลังร้าน ประจำโกดังบ้าง ส่งของบ้าง ร้านเราก็ไม่ได้ใหญ่มาก คงไม่หาคนเพิ่มแล้ว ถ้าจะหาก็คงต้องมีใครลาออกต้องหาคนมาแทนมากกว่า มีแบ่งฝ่ายเหมือนกัน เป็นฝ่ายขายหน้าร้าน โกดัง บัญชี จัดซื้อ ธุรการ โกดังหลังร้าน คนส่ง แต่บางอย่างก็ทำแทนกันได้ ช่วยๆ กันได้นะ อย่างขายของหน้าร้านนี้ทุกคนต้องขายเป็นออกบิลได้ ยกเว้นเรื่องเฉพาะจริงๆ อย่าง ขายเงินเชื่อ ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานประจำคนเดียวไป เราใช้โปรแกรมบัญชีเข้ามาช่วย ก็พยายามบันทึกให้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด แล้วก็มีการสมุดลงเวลาทำงานของพนักงานรายวัน สมุดสต็อก บัญชีลูกหนี้ที่ยังใช้อยู่ เหมือนเป็นความเคยชิน ใช้เช็คความถูกต้องอีกต่อ เจ้าเป็นคนคุมทั้งหมด ดูในภาพรวมทั่วๆ ไป ตรวจเช็คบัญชีว่าถูกต้องไหม ตรงไหม แต่หน้าที่ไหนที่พนักงานคนไหนรับผิดชอบอยู่เค้าก็ไม่มายุ่งมาก ปล่อยให้ทำ แต่ก็ตามเช็คตลอด แต่

เรื่องบางอย่าง เช่น การสั่งของก็ยังคงถามกันอยู่ ส่วน โทจะสั่งการอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมาอยู่ที่ร้านแต่ถ้า
แกสั่งอะไรต้องเป็นไปตามนั้น อย่างออกกฎระเบียบใหม่



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นางสาวเอกกมล ค่านไพบูลย์
วันเดือนปีเกิด	29 กรกฎาคม 2527
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระหฤทัย เชียงใหม่ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนปิ่นสร้อยไขลส์ เชียงใหม่ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะอักษรศาสตร์ สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2551 – 2553 พนักงานฝ่ายต่างประเทศ บริษัท สำนักพิมพ์ อี.คิว.พลัส กรุ๊ป จำกัด พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน ผู้จัดการ ห้างหุ้นส่วนจำกัดศักดิ์ชัย 2 เวียงของ พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ บริษัท จำบอนฟู๊ด จำกัด



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
by Chiang Mai University
rights reserved