

ความเจริญเติบโตและการแข่งขัน ของการค้าปลีกในประเทศไทย

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ พันประสิทธิ์

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีการพัฒนาเจริญเติบโตมานานแล้ว ตั้งแต่ร้านค้าปลีกดั้งเดิมในลักษณะร้านขายของชำหรือโชห่วยไปจนถึงห้างสรรพสินค้า (Department Store) และซูเปอร์สโตร์ (Discount Super Store) ซึ่งสามารถแบ่งช่วงของพัฒนาการได้เป็น 4 ช่วง คือ

ยุคแรกก่อนปี 2525 เป็นยุคของการค้าปลีกดั้งเดิมร้านขายของชำ หลังจากนั้นเป็นช่วงเริ่มเปลี่ยนแปลงจากร้านของชำมาเป็นห้างสรรพสินค้า ในลักษณะของ One Stop Shopping คือ การรวมสินค้าทุกอย่างไว้ในที่เดียวกัน กำหนดราคาสินค้าเป็นมาตรฐานไม่มีการต่อรองยุคนี้ได้มีการนำแนวความคิดการค้าปลีกแบบตะวันตกเข้ามาพัฒนา ทำให้เกิดห้างสรรพสินค้าในบริเวณเยาวราช จำหน่ายสินค้าประเภทต่างๆ ที่นำเข้ามาจากประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศญี่ปุ่น อาทิ เสื้อผ้า เครื่องประดับ เครื่องไฟฟ้า และของใช้ประจำวัน ห้างสรรพสินค้าที่เกิดขึ้นคือ ห้างใต้ฟ้า และห้างแมวดำ มีห้างสรรพสินค้าที่เกิดขึ้นบริเวณวังบูรพาตามมา ซึ่งได้แก่ ห้างเซ็นทรัล ห้างไนติงเกล และห้างโอลิมปิก

แม้ว่าในยุคนี้ลักษณะของร้านจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคได้มากนัก ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคยังยึดราคาเป็นเครื่องตัดสินใจซื้อสินค้าจากร้านขายของชำ

การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนารูปแบบมากขึ้น เมื่อมีศูนย์การค้าทันสมัยจากญี่ปุ่นเกิดขึ้นแห่งแรกบนถนนราชดำริ คือ ห้างไทยไดมารู โดยนำระบบสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ บันไดเลื่อน และนำระบบการฝากขายสินค้า (Consignment) มาใช้กับระบบการขายในห้างสรรพสินค้าเป็นแห่งแรกตามด้วยห้างสรรพสินค้าโรบินสันที่ใช้ลิฟท์แก้วมาติดตั้งในห้างบนถนนราชดำริ สร้างความแปลกใหม่ให้ผู้บริโภค

ยุคที่สอง ปี 2526-2530 มีการพัฒนารูปแบบธุรกิจค้าปลีกจากห้างสรรพสินค้ามาเป็นศูนย์การค้า ที่มีทั้งห้างสรรพสินค้าและร้านค้ามารวมอยู่ในอาคารเดียวกันเกิดขึ้น ได้แก่ ศูนย์การค้าอินทราเพลินจิตอาร์เซต และสยามเซ็นเตอร์ รวมทั้งมีการเกิดกิจการร้านค้าปลีกในรูปของซูเปอร์มาร์เก็ต ตามด้วยร้านค้าแบบสหกรณ์ที่เข้ามาตั้งอยู่บริเวณบางลำภู พหลโยธิน และเอกมัย

*นักวิจัยและอาจารย์ประจำศูนย์วิจัยฯ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปี 2527 ศูนย์การค้าได้พัฒนารูปแบบมาเป็น ห้างสรรพสินค้า นอกจกจากมีห้างสรรพสินค้าและร้านค้า อยู่ในอาคาร ยังมีสำนักงาน โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ศูนย์อาหาร และสวนสนุกไว้ด้วยกัน ได้แก่ เซ็นทรัลพลาซ่า ศูนย์การค้ามาบุญครอง และในช่วง ปลายปี 2527 ก็ได้มีศูนย์การค้าเกิดขึ้นมาใหม่ อาทิ เดอะมอลล์ เมอร์คิส พาด้า อิมพีเรียล และเวลโก ช่วงนี้จึงเป็นยุคของการแข่งขันระหว่างผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ ผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้บริการจากห้างสรรพสินค้า มากขึ้น

ยุคที่สาม ระหว่างปี 2531-2533 มุ่งการแบ่ง ลักษณะของการค้าปลีก โดยแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ แบ่งตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้านอายุและการศึกษามากขึ้น ยุคนี้ร้านขายของชำเริ่มมีการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับ

ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ ยุคนี้มีร้านค้าสะดวกซื้อ หรือคอนวีเนียนสโตร์ ธุรกิจขนาดเล็กเพียง 1-2 คูหา กระจายตามชุมชนหนาแน่น ให้บริหารตลอด 24 ชั่วโมง เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น บิ๊กเซเว่น แฟมิลี่มาร์ท และ เซ็นทรัลมินิมาร์ท

ยุคที่สี่ ระหว่างปี 2534 - ปัจจุบัน เป็นยุคที่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน และมีการเกิดการ ค้าปลีกประเภทค้าส่ง พลาซ่า และซูเปอร์สโตร์ ในยุคนี้ ร้านประเภทสะดวกซื้อยังคงได้รับความนิยมมาก เนื่องจากธุรกิจประเภทร้านค้าสะดวกซื้อสามารถเข้าถึง ผู้บริโภคได้ดี ซึ่งเป็นผลมาจากปัญหาการจราจรที่ทวี ความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริโภคเน้นความสะดวกสบาย เป็นหลัก

ตารางที่ 1 โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกแบบ Modern Trade

ประเภทธุรกิจค้าปลีก / ตัวอย่างผู้ประกอบการ	ผู้ถือหุ้นใหญ่	จำนวนสาขา
1. ห้างสรรพสินค้า - เซ็นทรัล - โรบินสัน - เดอะมอลล์ - สยามจัสโก้ - ดิเอ็มโพเรียม - พาด้า	ไทย (กลุ่มจิราธิวัฒน์) ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล) ไทย ญี่ปุ่น ไทย ไทย	14 19 7 10 2 2
2. ดิสเคาท์สโตร์ 2.1 Cash & Carry - แม็คโคร 2.2 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ / ไฮเปอร์มาร์เก็ต - บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ - คาร์ฟูร์ - เทสโก้ โลตัส	เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส (กลุ่มกาสิโน) ฝรั่งเศส อังกฤษ	20 29 15 30
3. ร้านค้าเฉพาะอย่าง - Boots - Watson's - Marks & Spencer	อังกฤษ ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล) ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)*	43 63 8

ตารางที่ 1 (ต่อ) โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกแบบ Modern Trade

ประเภทธุรกิจค้าปลีก / ตัวอย่างผู้ประกอบการ	ผู้ถือหุ้นใหญ่	จำนวนสาขา
4. Category Killer		
- พาวเวอร์บาย	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)	32
- Office Depot	ดีโปอิงค์ 80% และไทย 20% (กลุ่มเซ็นทรัล)	2
- โฮมโป	ไทย	4
- Super Sport	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)	35
5. ซูเปอร์มาร์เก็ต		
- ท็อป ซูเปอร์มาร์เก็ต	เนเธอร์แลนด์ (รอยัล เอ โฮลด์)	41
- ฟู้ดแลนด์ซูเปอร์เซ็นเตอร์	ไทย	7
6. ร้านสะดวกซื้อ		
- 7 - eleven	ไทย (กลุ่ม ซี.พี.)*	1,500
- AM / PM	ไทย (กลุ่ม worldphone)*	250
- Family Mart	ไทย	36

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย ฝ่ายการผลิตสายนโยบายการเงิน และการสอบถามเพิ่มเติมจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แนวคิดทฤษฎี

การสำรวจผลงานการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย มีรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษา วิธีการศึกษา และผลการศึกษา พอสรุปได้ ดังนี้

1. Kanithar Pisitkasem (1991) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ในเรื่อง พฤติกรรมการแข่งขันของห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างทางการตลาดของห้างสรรพสินค้าสภาพกลยุทธ์การแข่งขันของห้างสรรพสินค้าเพื่อจะได้ทราบถึงโครงสร้างตลาดห้างสรรพสินค้าในช่วงปี 2525-2532

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ห้างสรรพสินค้ามีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นระดับต่างๆ ทางด้านการแข่งขันมีการใช้กลยุทธ์ทั้งด้านราคาและมีไคร้ราคา ห้างสรรพสินค้าจะพยายามไปตั้งอยู่ในแหล่งที่อยู่อาศัยมากกว่าแหล่งธุรกิจ เช่น บริเวณบางนาตราด

2. ฝ่ายวิจัยธนาคารทหารไทย (2534) ศึกษาแนวโน้มธุรกิจการค้าปลีกทั้ง 38 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา ซึ่งสรุปได้ว่าในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นทำให้ฐานะความเป็นอยู่รวมทั้งวิถีชีวิตเปลี่ยนไป มีการใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวกับสินค้าจำเป็น ได้แก่ อาหาร มีสัดส่วนลดลงเมื่อเทียบกับการใช้จ่าย

ทั้งหมด ในขณะที่การใช้จ่ายในส่วนที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือยสูงขึ้น การซื้อสินค้าตามห้างมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการจับจ่ายเปลี่ยนแปลง ประกอบกับห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่มีการขยายธุรกิจด้วยการเปิดสาขาเพิ่มขึ้นในแถบรอบนอกกรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ธุรกิจค้าปลีกยังมีกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) ได้แก่ เซเว่นอีเลฟเว่น มีการขยายตัวในใจกลางเมืองมากขึ้น ส่งผลต่อร้านขายของชำยี่ปี่วและชำปี่ว ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยเพิ่มบริการจัดส่งสินค้าถึงบ้าน หรือการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์ สำหรับปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจห้างสรรพสินค้าในอนาคต ได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน และการลดภาษีเงินได้นิติบุคคล และบุคคลธรรมดา ส่งผลกระทบในด้านการเพิ่มค่าใช้จ่ายและกำลังซื้อมากขึ้น

3. ฝ่ายวิชาการธนาคารกสิกรไทย (2535) ได้ศึกษาธุรกิจค้าปลีกโดยวิธีเชิงพรรณนาได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย จากธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่คนอาศัยอยู่อย่างหนาแน่นในรูปของร้านขายของชำ ปัจจุบันมีอยู่ไม่ต่ำกว่า 200,000 แห่ง และพัฒนาเป็นธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยมีรูปแบบการเปิดดำเนินการในบริเวณย่านชานเมือง ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาทางด้านที่ดินราคาแพง และหายาก รวมทั้งการปรับตัวเข้าหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายบริเวณชานเมือง เช่น บางนาตราด รามคำแหง แจ้งวัฒนะ รามอินทรา และปิ่นเกล้านครไชยศรี นอกจากนี้ตลาดในส่วนภูมิภาคจะเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้น เช่น เชียงใหม่ และแถบชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก โดยจะมีลักษณะที่มีความพร้อมในเรื่องสินค้าและบริการที่มีให้เลือกครบวงจร (One Stop Shopping) ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กประเภทร้านค้าสะดวกซื้อจะได้รับความนิยมมากขึ้น การสรรหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่ลูกค้าจะเน้นสินค้าเฉพาะอย่าง สามารถจูงใจตรงกลุ่มเป้าหมาย ทางด้านการบริการของห้างจะเน้นในเรื่องการอำนวยความสะดวกและรวดเร็ว

จากการศึกษาดังกล่าว ทำให้สามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงศักยภาพของห้างใหญ่ ทั้งทางด้านฐานะการเงินและอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่าย (Supplier) โดยห้างจะต้องมีการปรับตัวเพื่อสนองความต้องการผู้บริโภค นั่นคือ การบริการที่รวดเร็ว การนำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารงาน รวมทั้งการขยายสาขาไปสู่ชานเมืองเพื่อรองรับความต้องการบริโภค

4. ฝ่ายวิชาการ ธนาคารกสิกรไทย (2534) ศึกษาในเรื่องการคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเรื่องที่รัฐบาลควรสนใจอย่างจริงจัง ผลการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนาชี้ให้เห็นว่า อิทธิพลจากการโฆษณาและการแข่งขันทางด้านสินค้า ทำให้เกิดปัญหากรณีผู้บริโภคไม่ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณภาพ ราคาสินค้าและบริการ ทำให้ผู้บริโภคเป็นฝ่ายเสียเปรียบ พระราชบัญญัติคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภคกำหนดไว้ว่า ผู้บริโภคมีสิทธิจะได้รับข่าวสาร รวมทั้งคำพรรณาคุณภาพที่ถูกต้อง และเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าและบริการ และได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าและบริการ

ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่า เมื่อภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้น ผู้ประกอบการพยายามที่จะลดต้นทุนการผลิตเพื่อรักษากำไรของธุรกิจของตนไว้ ผู้ที่จะได้รับผลเสียก็คือผู้บริโภค

5. Phochana Phitchitari (1990) ได้วิเคราะห์ให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของห้างสรรพสินค้า เป็นไปในเรื่องของการขยายพื้นที่การขาย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค การนำระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้การบริการและการบริหารงานได้สะดวกและรวดเร็ว โดยการนำระบบบาร์โค้ดเข้ามารองรับ รวมทั้งการมุ่งตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่ชัดเจน พฤติกรรมของผู้บริโภคจะนิยมเลือกซื้อสินค้าที่บรรจุสินค้าเป็นหีบห่อเรียบร้อย ทางด้านการแข่งขันสรรพสินค้าต่าง ๆ จะเน้นการใช้กลยุทธ์ทางการส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดความ

สนใจให้ผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการ แนวโน้มร้านค้าประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ ขนาดพื้นที่ 200 ตารางเมตร จะเกิดขึ้นอีกมาก ถือเป็นคู่แข่งของห้างสรรพสินค้าโดยตรง

6. ฝ่ายวิจัยและวางแผนสินเชื่อ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2537) การลงทุนแนวถนนศรีนครินทร์ในเชิงพรรณนา สรุปว่า ในแถบถนนศรีนครินทร์มีศักยภาพสนับสนุนให้เป็นศูนย์ธุรกิจ หรือย่านการค้าอีกแห่งหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้มีปัจจัยสนับสนุนทางด้านความสะดวกของระบบคมนาคมถนนสายศรีนครินทร์ทอดยาวจากถนนลาดพร้าวตัดผ่านแนวถนนสู่ถนนบางนาตราด มีถนนเชื่อมกับถนนสายสำคัญอีกหลายสาย เช่น ถนนพัฒนาการ ถนนรามคำแหง ทำให้สามารถเดินทางไปยังใจกลางเมืองและจังหวัดในภาคตะวันออกได้

7. ฝ่ายวิชาการ ธนาคารกสิกรไทย (2537) ได้วิเคราะห์ในเชิงพรรณนาเกี่ยวกับภาวะการค้าปลีกปี 2537 ห้างสรรพสินค้าจะมีการปรับตัวเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งผู้บริโภคมีการศึกษาสูงขึ้นและมีรายได้เพิ่มขึ้นตามไปอีกเป็นผลให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคมากขึ้นทางด้านสถานที่ตั้งจากปัญหาด้านการคมนาคมและราคาที่ดินที่พุ่งสูงขึ้นทำให้มีการขยายสาขาออกไปตามย่านชานเมือง อาทิ บางนาตราด รูปแบบการให้บริการจะรวบรวมสิ่งบันเทิงต่าง ๆ ไว้ใน ห้างสรรพสินค้า เช่น การเพิ่มสวนสนุก ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ เป็นต้น การสร้างลูกค้าประจำโดยนำรูปแบบของการสมัครเป็นสมาชิกของห้าง สมาชิกสามารถซื้อสินค้าในราคาลดพิเศษ การลด-แลกแจกแถม ยังเป็นกลยุทธ์ที่แต่ละห้างยังมีการนำมาใช้ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ อาทิ วันครบรอบ เทศกาล สำหรับอุปสรรคของธุรกิจห้างสรรพสินค้าต้องเผชิญต่อไปก็คือ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากราคาที่ดิน ค่าก่อสร้าง ค่าตกแต่ง และค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น อีกทั้งการแข่งขันที่รุนแรง จากทั้งผู้ประกอบการธุรกิจห้างสรรพสินค้าของไทยและต่างประเทศ

8. เรวตี รัตนานูบาล และสุนันทา จารุวัฒนชัย ศึกษาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกไทยโดยนักลงทุนต่างชาติ ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมที่เป็นของคนไทย เป็นผลมาจากการปฏิวัตรระบบการค้าโลก โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจค้าปลีกพัฒนาจากเดิมมาเป็นสมัยใหม่ และมีมูลค่ารายได้สูงโดยเฉพาะ Discount Store เป็นธุรกิจจากต่างชาติเน้นการขายจำนวนมาก ราคาต่ำ กลุ่มลูกค้าเป็นคนชั้นกลาง และธุรกิจต่างชาติมีการขยายสาขาจำนวนมากขึ้นหลังเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวในปี พ.ศ. 2542 ถึง ปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้เพื่อการศึกษาและวิเคราะห์ในเรื่องของการขยายตัว และการแข่งขันของการค้าปลีกในประเทศไทยจะมุ่งเน้นในเรื่องการศึกษาลักษณะการขยายตัว และการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์การจัดการของหน่วยธุรกิจ (Hirschey & Pappas, 1993)

แนวคิดดังกล่าวมีองค์ประกอบในการพิจารณาลักษณะของตลาดและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีผลต่อการตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยธุรกิจตลาดในทางเศรษฐศาสตร์สามารถเกิดขึ้นได้เสมอในทุกหนทุกแห่งถ้ามีอุปสงค์และอุปทานต่อสินค้าก็มีตลาดเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะสามารถจัดประเภทของตลาดตามลักษณะการแข่งขัน การศึกษาลักษณะการขยายตัวและการแข่งขันของธุรกิจการค้าปลีกที่เกี่ยวข้องกับตลาดประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. ตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) ในตลาดผู้ขายน้อยรายจะมีผู้ขายมากกว่าหนึ่งราย แต่จำนวนจะน้อยจนสามารถรู้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ขายรายอื่น ๆ ในตลาดได้และอาจ

มีปฏิกริยาโต้ตอบในตลาดนี้อาจมีผู้ขายรายใหญ่อยู่จำนวนหนึ่งซึ่งเป็นผู้นำของตลาด ผู้ขาย รายใหญ่ กำหนดราคาและปริมาณการจำหน่ายที่ไม่ขึ้นต่อกันและกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงราคาของผู้ขายรายใหญ่รายใด รายหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อผู้ขายรายอื่นๆ ในตลาด มีผลทำให้ผู้ขายเหล่านี้ต้องหากกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด การแข่งขันระหว่างผู้ขายรายใหญ่จะเกิดขึ้นเสมอ ทำให้ผู้ขายต้องวาง กลยุทธ์การขายการ คัดคะเนพฤติกรรมของคู่แข่ง

ดังนั้น แม้การแข่งขันจะเกิดขึ้นในกลุ่มผู้ขาย รายใหญ่ก็ตาม ผู้ขายแต่ละรายก็ยังสามารถทำกำไร เกินกว่ากำไรปกติทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม ตลาดผู้ขายน้อยรายอาจกลายเป็นตลาดผูกขาด หากผู้ขายมีการรวมตัวกันในลักษณะ Cartel และบริหารธุรกิจของกลุ่มร่วมกันในลักษณะกลุ่มผูกขาด หรือแบ่งตลาดกันผูกขาดระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การที่ตลาดมีลักษณะเป็นแบบผู้ขายน้อยราย อาจเนื่องมาจากสาเหตุ 3 ประการคือ

1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) กิจกรรมบางอย่างต้องมีขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีสูงและทันสมัย จึงสามารถดำเนินการ ได้โดยผู้ผลิตรายใหญ่ๆ เท่านั้น

1.2 ผู้ผลิตรายใหม่เข้ามาดำเนินการ แข่งขันไม่ได้ (Barrier to Entry) เพราะถูกกีดกัน จากผู้ผลิตเก่า การกีดกันทำได้หลายวิธี เช่น การ ประหยัดต้นทุนตามขนาดและขอบเขตของชนิดกิจกรรม ขนาดการลงทุน ความจำเป็นต้องใช้แรงงานมีทักษะ และความจงรักภักดีของลูกค้าที่เกิดจากการโฆษณาหรือ วิธีการแข่งขัน

1.3 การรวมตัวของบริษัท (Merger) ตลาดผู้ขายน้อยรายอาจมีธุรกิจมากถึง 10 ราย ถ้าสามารถรวมกลุ่มกันกำหนดราคาสินค้าให้เป็นราคา เดียวกันในตลาดได้ ก็จะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย ลักษณะตลาดเช่นนี้จำนวนผู้ขายจะต้องน้อยพอที่ว่า

หากคู่แข่งรายใดลดราคาสินค้าลงจะส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าในตลาดทันที ทำให้ธุรกิจของคู่แข่งรายอื่นราคาลดลงตามทันที และเมื่อคู่แข่งรายใหญ่ มารวมตัวกัน โดยกำหนดนโยบายการขายก็จะเป็ นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาไม่ได้

2. ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) ลักษณะของตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดมีผู้ขายรายย่อยจำนวนมากที่ขายสินค้าคล้ายคลึงกัน แต่ไม่เหมือนกัน ผู้ผลิตแต่ละรายมีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) น้อยมากจนไม่มีอิทธิพลต่อราคา ในตลาดได้ และไม่สามารถรวมกันกำหนดราคาได้ เนื่องจากตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดมีผู้ขายจำนวนมาก แต่ละรายแข่งขันกันด้านที่ไม่ใช่ราคา สามารถแยก รายละเอียดยออกมาให้เห็นชัดเจน ดังนี้

2.1 คุณภาพสินค้า โดยพิจารณา ความแตกต่างในเรื่องคุณภาพของสินค้าที่วางจำหน่าย แตกต่างกัน เพื่อให้ผู้บริโภคเห็นว่าการมาซื้อสินค้าใน กิจกรรมของตนดีกว่าคู่แข่ง

2.2 บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว และสะดวกสบายในเรื่องนี้ถือว่ามีอิทธิพลมากดังนั้น หากสามารถแข่งขันในเรื่องนี้ก็จะได้เปรียบคู่แข่ง

2.3 ที่ตั้ง ความแตกต่างกันของสินค้า ไม่ได้อยู่ที่คุณภาพของสินค้า แต่กลับอยู่ที่ความใกล้ชิด ระหว่างสินค้ากับผู้บริโภค ซึ่งจะพบว่าร้านขายของ ใกล้บ้านจะให้ความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคได้มากกว่า ห้างสรรพสินค้า ซึ่งอาจมีการจำหน่ายสินค้าน่าราคา ถูกกว่ามาก ทั้งนี้มีผลสืบเนื่องมาจากปัญหาการจราจร

2.4 การโฆษณา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ผู้บริโภคมีความรู้สึกว่าสินค้าแตกต่างกัน มีการสร้าง ความเชื่อว่าสินค้านี้ดีกว่าสินค้านั้นๆ หรือจึ งเป็นปัจจัยแห่งความแตกต่างในการรับรู้ของผู้บริโภค

แนวความคิดทางด้านโครงสร้างตลาด จะทำให้สามารถพิจารณาลักษณะการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการดำเนินงานของห้างสรรพสินค้าในช่วงที่ผ่านมา

และสามารถเปรียบเทียบให้เห็นลักษณะโครงสร้าง และการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกที่ทันสมัยและดั้งเดิม ในปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. กลยุทธ์การแข่งขันด้านการตั้งราคาในตลาด (Stigler , 1987)

ผู้ขายจะพยายามตั้งราคาให้ต่ำกว่าผู้ขายรายอื่นเท่าที่จะทำได้เพื่อเป็นแรงดึงดูดให้ผู้ซื้อมาซื้อสินค้าของตน ในขณะที่ผู้ขายรายอื่นก็จะตั้งราคาให้ต่ำเพื่อดึงดูดผู้ซื้อ พฤติกรรมการบริโภคสินค้าของผู้ซื้อมีส่วนกำหนดสภาพการแข่งขันทางด้านราคา เพราะว่าการตั้งราคาที่ต่ำทำให้ผู้ขายเสียประโยชน์มากกว่าประโยชน์ที่ได้จากการเพิ่มปริมาณการซื้อของผู้บริโภคที่จะมาทดแทนรายได้ที่สูญเสียไปจากราคาที่ต่ำลง นอกจากนี้จำนวนผู้ซื้อและผู้ขายแล้ว ต้นทุนการผลิตสินค้าก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ การแข่งขันทางด้านราคาจึงมีขีดจำกัดทางด้านต้นทุนสินค้าซึ่งเป็นสิ่งที่บังคับไม่ให้ตั้งราคาต่ำกว่าเกินควร

การตั้งราคาในตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดเป็นตลาดขายสินค้าคล้ายคลึงกัน หรือสามารถใช้ทดแทนกันได้ สินค้าในตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดจะมีลักษณะที่เด่น สะดุดตา อุปสงค์มีลักษณะไม่ค่อยยืดหยุ่น เพราะความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคาสินค้าขึ้นอยู่กับผู้ขายที่จะพิจารณาจากความแตกต่างของสินค้า ซึ่งมีผลทำให้สินค้ามีราคาอยู่ระหว่างช่วงหนึ่ง ซึ่งไม่ว่าผู้ขายจะเพิ่มหรือลดราคาสินค้า รายรับของผู้ขายหรือของคู่แข่งจะไม่ถูกกระทบกระเทือน ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ขายรายใดขึ้นราคาสินค้าสูงกว่าผู้ขายรายอื่นมากเกินไปก็อาจเสียลูกค้าไปได้ และถ้าลดราคาสินค้าลงต่ำมากพอก็จะสามารถดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคของผู้ขายรายอื่นมาได้ การเปลี่ยนแปลงราคาจึงมีปฏิกิริยาโต้ตอบจากคู่แข่งเล็กน้อย ดังนั้น แทนที่จะเป็นการแข่งขันในด้านราคาก็จะหันไปเน้นถึงความแตกต่างของสินค้าโดยใช้การโฆษณาหรือยี่ห้อให้แตกต่างกันแทน

การตั้งราคาในตลาดผู้ขายน้อยรายจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา เนื่องจากอาจมีปฏิกิริยาตอบจากคู่แข่งได้ ดังนั้นจึงเน้นในเรื่องความแตกต่างของสินค้าแทน ซึ่งจำเป็นต้องใช้การโฆษณาเพื่อให้ผู้บริโภครู้จักสินค้า ทั้งคุณภาพสินค้าและบริการต่าง ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีการแข่งขันในด้านราคาน้อยลงในตลาดผู้ขายน้อยราย หากผู้ขายรายใดเปลี่ยนแปลงอุปทานหรือราคาสินค้า คู่แข่งขันจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ทันทีที่เป็น 3 กรณี คือ

ก. คู่แข่งขันจะไม่สนใจราคาในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

ข. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าในตลาดผู้ขายน้อยรายคู่แข่งจะเปลี่ยนราคาสินค้าตามทันทีในระยะสั้น ยอดขายของแต่ละธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก เพราะมีผู้บริโภคเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่หันไปใช้สินค้าชนิดอื่นแทน

ค. คู่แข่งขันอาจจะลดราคาลงตามแต่จะไม่เพิ่มราคาตาม ดังนั้นธุรกิจใดลดราคาสินค้าลงปริมาณขายที่เพิ่มขึ้นจะน้อยกว่าที่คาดไว้ เพราะคู่แข่งลดราคาลงตาม จึงทำให้การใช้สินค้าทดแทนกันของผู้บริโภคลดลง ในการลดราคาสินค้าครั้งแรกอาจเพิ่มยอดขายขึ้นได้บ้างและทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น เพราะมีผู้บริโภคกลุ่มอื่นซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าธุรกิจใดขึ้นราคาสินค้าแต่คู่แข่งไม่ขึ้นราคาตาม ยอดขายของธุรกิจนั้นจะลดลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากผู้บริโภคต่างหันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งแทน

แนวคิดทางด้านการตั้งราคา จะชี้ให้เห็นว่าการตั้งราคาสินค้าของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันใช้วิธีการตั้งราคาประเภทใด แตกต่างจากการตั้งราคาจากอดีตมากนักน้อยเพียงใด และจากการที่มีคู่แข่งเข้ามามากทำให้แต่ละห้างที่ทำการศึกษามีแนวทางในการตั้งราคาเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจสูงสุด

4. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค (Samuelson , 1985)

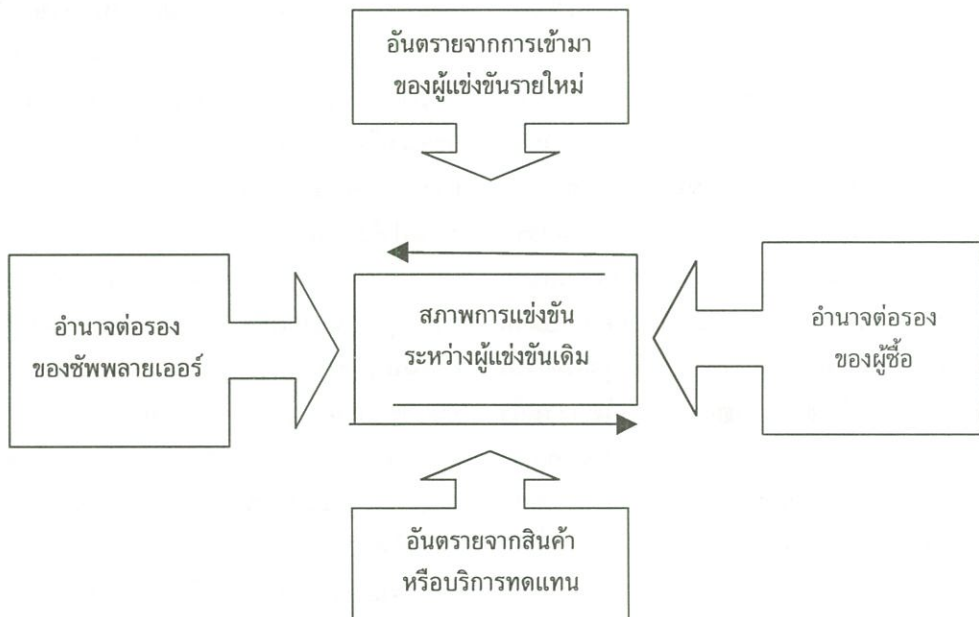
ผู้บริโภคเป็นองค์ประกอบที่กำหนดทิศทางการไหลเวียนของทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจ ทั้งนี้ เพราะผู้บริโภคจะทำหน้าที่บริโภคสินค้าและบริการที่ผลิตได้ในระบบเศรษฐกิจจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) เพื่อทำความเข้าใจผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกบริโภคสินค้าหรือบริการ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคและผลกระทบต่อ การตัดสินใจบริโภคเมื่อราคาสินค้าหรือรายได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้ทราบความต้องการของผู้บริโภคในตลาดสำหรับสินค้าต่างๆ ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

การเลือกบริโภคสินค้าชนิดหนึ่งในปริมาณใด ผู้บริโภคต้องยอมแลกความพึงพอใจที่ได้รับจากสินค้านั้นกับเงินรายได้ที่ต้องจ่ายออกไปตามราคาและปริมาณ

สินค้า โดยปกติผู้บริโภคทุกคนมักจะมีความต้องการสินค้าและบริการมาบำบัดความต้องการของตนอย่างไม่สิ้นสุด แต่เนื่องจากมีรายได้จำกัด ดังนั้นผู้บริโภคจึงจำเป็นต้องแบ่งสรรรายได้ไปซื้อโภคภัณฑ์ที่สามารถสนองความต้องการได้อย่างดีที่สุดหรือมีเหตุผลที่สุด ซึ่งผลการศึกษาจะช่วยให้เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า

5. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter , 1985)

การดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือใหญ่ เป้าหมายหลักของธุรกิจ ก็คือเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและการสร้างผลกำไร ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดระดับความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่



1. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่
ทั้งนี้ เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่จะมีศักยภาพหรือความพร้อมที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม ระดับความรุนแรงของการแข่งขันส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด หากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาเพิ่มมากขึ้นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ ระดับราคาสินค้าในอุตสาหกรรมจะถูกกดดันให้ต่ำลงอันเป็นผลมาจากการแข่งขัน ตลอดจนต้นทุนของคู่แข่งรายใหม่ก็จะสูงตาม ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการแต่ละรายจะพยายามหาแนวทางในการทุ่มเทให้กับการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งรายเดิม ดังนั้นการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่จะต่ำถ้ามีข้อกีดกันการเข้ามาสูง และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่จะสูง ถ้ามีข้อกีดกันการเข้ามาต่ำสิ่งกีดขวางการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่จะประกอบด้วย

1.1 ขนาดของกิจการที่อยู่ในกลุ่มของผู้ประกอบรายเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาและความสามารถของผู้ประกอบการรายเดิมในการตอบโต้ต่อผู้ประกอบการรายใหม่

1.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม หากอัตราการเจริญเติบโตสูงจะเป็นสิ่งดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ให้เข้ามา ในขณะเดียวกันระดับความรุนแรงในการตอบโต้จะน้อย เพราะอุตสาหกรรมมีโอกาสขยายตัวอยู่มาก การเข้าไปในอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายใหม่จะไม่กระทบต่อยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม แต่ถ้าการเจริญเติบโตของ อุตสาหกรรมโดยรวมถึงจุดอิ่มตัวหรือระยะที่กำลังถดถอย การตอบโต้จะรุนแรง ทั้งนี้เพราะผลของส่วนแบ่งตลาดรายหนึ่งที่ได้มีย่อมมาจากการสูญเสียแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม

2. อันตรายจากสินค้าหรือบริการทดแทนมีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขันและการทำกำไร ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องพยายามศึกษาว่าธุรกิจที่จะไปลงทุนมีธุรกิจที่มีลักษณะสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกันหรือทดแทนกันมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้หากมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้จะมีผลกระทบต่อการแข่งขัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องหาแนวทางในการแข่งขันกับสินค้าหรือบริการทดแทน

2.1 เร่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความเด่นพอที่จะเข้าไปแข่งขันกับคู่แข่ง รวมทั้งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์จะต้องทำควบคู่ไปกับการปรับปรุงด้านราคา

2.2 พยายามสร้างความผูกพันให้ผู้ซื้อเกิดความรู้สึกว่าการที่หันไปใช้สินค้าทดแทนผู้ซื้อจะเสียประโยชน์

2.3 การพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับสินค้าทดแทน โดยการหันไปเน้นการแข่งขันทางด้านอื่น ๆ อาทิ การแข่งขันด้านบริการ คุณภาพสินค้า หรือการแข่งขันด้านที่มีใช้ราคาอื่น ๆ แทน

2.4 การเข้าสู่อุตสาหกรรมด้วยการเข้าไปร่วมทุนในอุตสาหกรรมสินค้าทดแทนหรือการหาผู้ร่วมทุนใหม่ (Joint Ventures) เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและการขยายฐานตลาดให้มากขึ้น

3. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) การแข่งขันของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีความสำคัญต่อการกำหนดศักยภาพของอุตสาหกรรม ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตเองจะต้องพิจารณาความต้องการซื้อสินค้าของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาถึงจำนวนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตที่แตกต่างกันระหว่างวัตถุดิบของซัพพลายเออร์แต่ละราย เงื่อนไขและสิทธิพิเศษต่างๆ ในการประเมินอำนาจต่อรองของตนกับซัพพลายเออร์

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อผู้ประกอบการ จะต้องพิจารณาโครงสร้างของกลุ่มผู้ซื้อที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน อาทิ ความแตกต่างในการใช้ประโยชน์จากสินค้า ความแตกต่างในปริมาณของสินค้าที่ซื้อ นอกจากนั้นผู้ซื้อยังมีความต้องการบริการต่างๆ ในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ซื้ออาจมีความแตกต่างทั้งในด้านรายได้ และความรอบรู้เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า

5. การแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันรายเดิม การแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันรายเดิมจะมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งเดิมในอุตสาหกรรมความแตกต่างระหว่างสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการประกอบการ หากการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันรายเดิมมีมากขึ้นก็จะส่งผลต่อต้นทุนการประกอบหากการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันรายเดิมมีมากขึ้นก็จะส่งผลต่อต้นทุนการประกอบการและกำไรของธุรกิจต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะชี้ให้เห็นว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบธุรกิจใช้แนวทางและวิธีการในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งได้อย่างไร

ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมามีข่าวสารเกี่ยวกับการค้าปลีกของต่างประเทศเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด

จากผู้ประกอบการของไทยอย่างต่อเนื่อง และทวีความรุนแรงขึ้นจนกระทั่งรัฐบาลกำลังมีดำริที่จะออกกฎหมายเพื่อควบคุมการค้าปลีกโดยเฉพาะต่างชาติให้รัดกุมยิ่งขึ้น ซึ่งบางฝ่ายสนับสนุนให้รีบดำเนินการเพื่อปกป้องธุรกิจของคนไทย ทั้งนี้รัฐบาลก็ปฏิเสธว่าไม่มีนโยบายกีดกันการลงทุนจากต่างประเทศแต่ต้องการสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับกิจการค้าปลีกในประเทศไทย

เนื่องจากกิจการค้าปลีกมีความสลับซับซ้อนและกำลังอยู่ในระหว่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเข้ามาแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจต่างชาติ ทั้งในระดับโซ่หน่วยแบบทันสมัย (7 eleven) ที่กระทบกระเทือนโซ่หน่วยของคนไทยและธุรกิจค้าปลีกราคาต่ำ (Super Discount Store) ที่ส่งผลกระทบต่อห้างสรรพสินค้า (Department Store) ของคนไทย โดยเฉพาะในตัวเมืองของจังหวัดต่างๆ

การค้าปลีกนั้นเป็นการให้บริการกับประชาชนผู้บริโภค ดังนั้นการกีดกันธุรกิจต่างชาติที่มีประสิทธิภาพมากกว่า การอ้างว่าทำเพื่อปกป้อง “ธุรกิจของไทย” จึงต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน และเป็นกลาง โดยเฉพาะผลเสียต่อผู้บริโภคที่มักจะไม่มีการปกป้อง เพราะรวมตัวกันไม่ได้