



กลยุทธ์บริหารจัดการพัฒนาร้านเครื่องเขียนอุ้งใจพานิชเพื่อความยั่งยืน

MANAGEMENT STRATEGIES DEVELOPMENT

OF AUNJAIPANICH STATIONARY STORE FOR SUSTAINABILITY

ภณิดา วงศ์วิริยะ¹ และ อนุจักร ช่างอง²

¹ นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (calaopao.chilli.lemon@gmail.com)

² คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (graduateschoolutcc@gmail.com)

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษากลยุทธ์บริหารจัดการพัฒนาร้านเครื่องเขียนอุ้งใจพานิชเพื่อความยั่งยืน เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2553-2559 ทางร้านมียอดขายที่ลดลง และมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้แต่ไม่มีการเจริญเติบโต

จากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ พบว่า การแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องเขียนในปัจจุบันเริ่มมีแนวโน้มความรุนแรงเพิ่มขึ้น จากรวมตัว และขยายสาขาของผู้ประกอบการเครื่องเขียนรายใหญ่ ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการเครื่องเขียนรายย่อย ร้านเครื่องเขียนที่อยู่ในรูปแบบธุรกิจแบบเก่า และความต้องการเข้ามาใหม่ของผู้ประกอบการรายย่อยที่ประกอบธุรกิจอื่น ได้มองเห็นว่าธุรกิจเครื่องเขียนยังมีผู้ขายน้อยรายจึงอยากจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดด้วย และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจเป็นสำคัญที่สุดคือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ภาวะหนี้สินในครัวเรือน และกำลังซื้อที่ลดลง ถึงแม้จะมีปัจจัยเสริมที่ทำให้มียอดขายที่ไม่ตกไปกว่านี้อีกเช่น งบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปีเรียนฟรี จากการสนับสนุนของรัฐบาล แต่ยอดขายตั้งแต่ปี 2553 จนถึง 2559 ก็ยังมีการลดลงและผันผวนอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของธุรกิจร้านอุ้งใจพานิช และนำมาจับคู่ตามหลักแนวความคิดทฤษฎีของกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงได้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพิ่มยอดขายของร้านอุ้งใจพานิชทั้งการดำเนินงานภายในและภายนอก โดยได้ทางเลือกที่ดีที่สุดของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) เลือกกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Development) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เลือกกลยุทธ์การตลาด (Market Strategy) โดยใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7 P's Service Marketing Mix), กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM) และ Word of Mouth

แผนในระยะสั้น เริ่มต้นด้วยการปรับโครงสร้างภายในองค์กร ในระยะกลาง เป็นช่วงที่องค์กรดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก ด้วยการสร้างแตกต่างที่โดดเด่นไปจากเดิมร่วมกับการดำเนินงานตามแผนทางการตลาด ในระยะยาว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในด้านความมีมาตรฐานของคุณภาพ และราคาสินค้า มีการให้บริการที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเครื่องเขียน หรือแม้แต่วัตถุกรรมการซื้อของลูกค้า

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการ, ความยั่งยืน



ABSTRACT

Independent study subject Management Strategies Development of Aunjaipanich Stationary Store for Sustainability. Because of the year 2010-2016 The store has decreased sales and continuous fluctuations. Business can continue. But no growth

From the primary and secondary data, it was found that. The competition of the stationery industry is beginning to intensify, as the consolidation and expansion of the major stationery operators. This has had an impact on small stationery operators. Stationery shop in old style business and the new demand of small business operators. It is seen that the stationery business has few vendors, so they want to have a market share and the factors that affect the business is most important. Slow economic factors Household debt and lower purchasing power. Although there are factors that contribute to sales that do not fall over like this. Fundamentals of basic education 15 years Free lessons of government support. But sales from 2010 to 2016 are still declining and fluctuating continuously.

So, the researcher analyzed the strengths, weaknesses, opportunities, threats of the Aunjaipanich store business. And matched the theoretical concepts of the strategic management. Therefore, the development, management and sales of Aunjaipanich store both internal and external. By choosing the best strategies of all three levels to set a short-term, medium-term, long-term plan that details the following:

Corporate Level Strategy choose Product Development Strategy, Business Level Strategy choose Differentiation Strategy, Functional Level Strategy choose Market Strategy, 7 P's Service Marketing Mix, Customer Relationship Management (CRM) and Word of Mouth

Short term plan Start with organizational restructuring. In the medium term is the period when the organization pursues an aggressive strategy. By making a distinction that stands out from the traditional marketing plan. In the long Term customer satisfaction continues. In terms of quality standards. And price there are services that can change the strategy to keep pace with the changing environment of the stationery industry. Or even the customer's buying behavior.

Keywords: Management Strategy, Sustainability

1. บทนำ

ร้านอุ้นใจพานิช ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2485 ที่อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี เป็นร้านค้าแบบมีหน้าร้าน (Store Retailing) เปิดเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็ก (Small Retailing) หรือถูกเรียกอีกชื่อว่า “ร้านโชห่วย” ที่ตั้งของร้านอยู่หน้าโรงเรียน บริเวณโดยรอบมีตลาด และเป็นแหล่งชุมชน มีการบริหารธุรกิจในรูปแบบครอบครัว สินค้าที่จำหน่ายเป็นสินค้าอุปโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เครื่องครัว อุปกรณ์ทำการเกษตร เครื่องบวช เครื่องห่อ เครื่องเขียน และสินค้าอื่นๆที่ลูกค้าต้องการให้ทางร้านจัดหามาให้เป็นพิเศษโดยเฉพาะทางร้านก็มีบริการ เมื่อปี พ.ศ. 2519 ได้แยกออกจากร้านสาขาและเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงประเภทสินค้าที่นำมาจำหน่าย จนปัจจุบันเป็นร้านค้าปลีกประเภท (Specialty Store) จำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องเขียน (Stationery) อุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษา เครื่องแบบนักเรียน อุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานเพื่อการทำงาน งานฝีมือเพื่อการศึกษาและงานอดิเรก ปัจจุบันยังคงมีการบริหารในรูปแบบครอบครัว



เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สืบทอดต่อมาจากรุ่นพ่อแม่และผู้ประกอบการไม่ได้ศึกษาหรือมีความรู้ทางการบริหารโดยตรง ลักษณะของร้านจึงออกเป็นแบบผสมระหว่างร้านค้าปลีกแบบเก่ากับร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ กลุ่มลูกค้าของทางร้านจะเป็นนักเรียน พนักงานสำนักงานเอกชนและรัฐบาล ช่างตัดเย็บซ่อมเสื้อผ้า ผู้ที่รักในการทำงานประดิษฐ์ พ่อค้าแม่ค้า และร้านค้ารายย่อยที่อยู่ตามชุมชนเล็กๆ สินค้าของทางร้านจะเน้นสินค้าที่มีคุณภาพ ซื่อตรงจากบริษัทผู้ผลิต และนอกเหนือจากด้านคุณภาพแล้ว สินค้าที่นำมาจำหน่ายจะมีความหลากหลายมีรูปแบบและสีสันที่สวยงามให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ

ปัญหาที่เกิดขึ้นและความสำคัญของปัญหา เมื่อมาดูข้อมูลยอดขายของร้านอุ่นใจพานิชในช่วงปี พ.ศ.2553-2559 จะเห็นได้ว่าหลังจากปี พ.ศ.2553 ทางร้านมียอดขายที่ลดลง มีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้แต่ไม่มีการเจริญเติบโต เพื่อที่จะหาสาเหตุของปัญหา และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา ในการพัฒนาร้านอุ่นใจพานิชเพื่อความยั่งยืน

เบื้องต้นจึงศึกษาข้อมูลทางด้านทฤษฎีเพื่อค้ำจุนภายนอกที่ส่งผลต่อยอดขายของร้านอุ่นใจพานิช จากข้อมูลของการสำรวจยอดขายรายไตรมาส : ไตรมาส 3/2559 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ประกอบการและสถานบริการทั่วประเทศ จำนวนร้อยละ 57.0 มีความเห็นส่วนใหญ่ว่าเศรษฐกิจไม่ดี อยู่ในภาวะชะงักงัน กำลังซื้อลดลง คู่แข่งทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น การเก็บภาษีซ้ำซ้อน และอื่นๆ ได้แก่ ขาดเงินลงทุนในการประกอบกิจการ ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยว ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ระเบียบการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ เป็นต้นตามลำดับ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเพิ่มยอดขายของร้านอุ่นใจพานิช
2. เพื่อศึกษาสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมค้าปลีกเครื่องเขียน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจร้านอุ่นใจพานิช
3. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจร้านอุ่นใจพานิช เมื่อเทียบกับธุรกิจโดยรวมในอุตสาหกรรมค้าปลีกเครื่องเขียน
4. เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาร้านอุ่นใจพานิชในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

3. การดำเนินการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ร้านอุ่นใจพานิช ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาข้อมูลข่าวสารจากภายนอก เช่น จากแหล่งอ้างอิง บทความงานวิจัย ข่าวสารทางทางอินเทอร์เน็ต หน้าเว็บไซต์ ข้อมูลจากสื่อออนไลน์ ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ เอกสารที่เก็บรวบรวมไว้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อธุรกิจ



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. เจ้าของธุรกิจร้านอุ๋นใจพานิชรุ่นที่ 3 จำนวน 1 ท่าน คุณพิชาพัทธ์ วงศ์วีริยะ
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่กับร้านอุ๋นใจพานิช 10 ปีขึ้นไป จำนวน 2 ท่าน คุณณปภา ประสิทธิ์มี คุณมณฑิตา เกษเกษร และพนักงานขายร้านอุ๋นใจพานิช จำนวน 1 ท่าน คุณนิษา สุภักคหฤษฎ์
3. ลูกค้าของร้านอุ๋นใจพานิช จำนวน 20 ท่าน ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้าหลัก คือ นักเรียน กลุ่มลูกค้ารอง คือ บุคคลทั่วไปและร้านค้ารายย่อย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. กรอบแนวความคิดทฤษฎีที่ใช้ในการสำรวจภายในองค์กร (Mckiney 7S) การสำรวจภายนอกองค์กรของอุตสาหกรรมเครื่องเขียน (Five Force Model) ใช้ทฤษฎีในการค้นหาปัญหาด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับด้วย TOWS Matrix

2. แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ที่สร้างขึ้นมา โดยยึดหลักการตั้งคำถามตามแนวความคิดทฤษฎีที่ใช้ในการสำรวจภายในองค์กร (Mckiney 7S) การสำรวจภายนอกองค์กรของอุตสาหกรรมเครื่องเขียน (Five Force Model) การสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ โดยแบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของธุรกิจรุ่นที่ 3

ส่วนที่ 2 แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่กับร้านอุ๋นใจพานิช 10 ปีขึ้นไป และพนักงานขายร้านอุ๋นใจพานิช

ส่วนที่ 3 แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกลูกค้าของร้านอุ๋นใจพานิช

4. ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยการนำข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับร้านอุ๋นใจพานิช และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มาจากการสำรวจข่าวสารรอบตัวที่มีผลต่อธุรกิจเครื่องเขียน นำมาสรุปและนำเสนอข้อมูล งานวิจัยนี้จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1. ผลจากการสรุปการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยนำข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ การวิเคราะห์ Five Force Model และกรอบแนวคิด Mckiney 7S

ส่วนที่ 2. ผลจากการสรุปข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยนำข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้มาจากการสำรวจข่าวสารรอบตัวที่มีผลต่อธุรกิจเครื่องเขียน

เมื่อได้ผลสรุปของข้อมูลทั้ง 2 ด้านแล้วจะนำข้อมูลที่ได้มากำหนด โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) เมื่อทราบปัจจัยทั้ง 4 ที่แล้ว นำมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix Analysis



เพื่อใช้ในการประเมินทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับ องค์กร ระดับ
ธุรกิจ และระดับหน้าที่

จุดแข็ง คือ Strengths (S)

1. สินค้าเครื่องเขียนมีคุณภาพมีความหลากหลายราคาถูก สามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ซื่อซ้า และ
บอกต่อ
2. ผู้ให้บริการแนะนำดี พุดจาไพเราะ เป็นกันเอง มีความเป็นมิตรไมตรี และให้บริการที่รวดเร็ว
3. มีสินค้าเครื่องเขียนเครื่องแต่งกายนักเรียนครบวงจรเมื่อมาร้านเดียว
4. มีสินค้างานเสริมประเภทฝีมือประเภทใหม่พรมและอุปกรณ์ ซึ่งทางร้านสามารถแนะนำในการใช้และ
สร้างสรรค์ได้ดีกว่าคู่แข่ง
5. ที่ตั้งของร้านอยู่บริเวณจุดศูนย์รวมการคมนาคม การค้าขาย สถานที่สำคัญ ใกล้ที่จอดรถ เช่น ตลาด
โรงเรียน
6. ทางร้านมีบริการออกไปกำกับภาษีและบิลเงินสดแบบเต็มรูปแบบที่ถูกต้องตามสถานศึกษา หน่วยงาน
ภาครัฐและเอกชนต้องการ

จุดอ่อน คือ Weaknesses (W)

1. พื้นที่ของร้านมีจำกัดและคับแคบไปเมื่อเทียบกับจำนวนสินค้าที่มีอยู่ในร้าน
2. ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การทำบัญชี และความปลอดภัย เช่น โปรแกรมบันทึก
สินค้าเข้า ออก คงเหลือ รายรับ รายจ่าย ของร้าน และกล้องวงจรปิดเพื่อสอดส่องให้ทั่วถึง
3. การวางแผนผังร้าน การจัดเรียงสินค้ายังไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าและพนักงานได้เต็มที่
ภาพลักษณ์ของร้านยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับห้างสรรพสินค้า และร้านสะดวกซื้อ
4. การวางแผนบริหารจัดการงานและบุคลากรภายใน ไม่การลำดับการมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน
5. ร้านปิดทำการ 18.00 น. ซึ่งเร็วไปลูกค้ากลุ่มนักเรียนและพนักงานเอกชนไม่สามารถมาซื้อได้ทัน

โอกาส คือ Opportunities (O)

1. ลูกค้าของร้านให้ความไว้วางใจในคุณภาพสินค้าและบริการที่ซื่อสัตย์
2. รัฐบาลส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กนักเรียน โดยให้งบประมาณ 15 ปีเรียนฟรี เป็นค่าเครื่อง
เขียนทุกเล่ม และค่าเครื่องแต่งกายทุกเปิดเทอมใหญ่
3. ร้านคู่แข่งในพื้นที่ขาดการพัฒนาารูปแบบร้านการขาย ไม่ให้อิสระลูกค้าเลือก และการให้บริการไม่เป็น
มิตร
4. สามารถใช้สื่อออนไลน์ในการ การสื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และ
ตรวจสอบข้อผิดพลาดของร้านได้

อุปสรรค คือ Threats (T)

1. สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เนื่องจากหนี้สินครัวเรือน ส่งผลให้กำลังซื้อลดลง
2. การเร่งขยายสาขาของ COL ออกมาเข้าใกล้ที่ตั้งร้าน ซึ่งเป็นการควมรวมของธุรกิจ B2S, Office Mate กับ
เครือ Central



3. การขยายสาขาของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่อย่าง Makro, Lotus, Big C ภาพลักษณ์สะท้อนให้ลูกค้ารู้สึกว่าราคาสินค้าไม่แพง และการอยากเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่โดยเฉพาะช่วงเปิดเทอม

5. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Level Strategy)

ใช้ทางเลือกที่ 2 WO Strategy กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth) ในธุรกิจเดิม เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth) เลือกใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Development) เพราะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหาในระดับองค์กร เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กร การกำหนดทางเลือกมีผลต่อเป้าหมายขององค์กรและส่งผลถึงในระยะยาว

สรุปทางเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

ใช้ทางเลือกที่ 1 SO Strategy กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น (Differentiation Strategy) เนื่องจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปในเรื่องของการปรับฐานะการแข่งขันทางธุรกิจ ในเรื่องของสินค้าหรือบริการที่สามารถบอกถึงตำแหน่งทางธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมได้ ซึ่งเป็นการยกระดับภาพลักษณ์ และสร้างจุดแข็งของร้านอุ้งใจพานิชให้ดีขึ้นและเหนือกว่าคู่แข่งขึ้นไปอีก

สรุปทางเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

ใช้ทางเลือกที่ 1. กลยุทธ์การตลาด (Market Strategy) เลือกกลยุทธ์พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7P's Service Marketing Mix) เพื่อเพิ่มยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาด การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Development) ผสมผสานกับการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น (Differentiation) ด้วยการเลือกใช้ส่วนประสมทางการตลาดบริการทั้ง 7 ประการดังต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) บริการ (Service) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Development) ด้วยการพัฒนารูปแบบการให้บริการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ การปรับแผนผังร้านใหม่ เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก และยังเป็นยกระดับภาพลักษณ์ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น (Differentiation) ไปจากเดิมและร้านคู่แข่ง มีการเพิ่มความแตกต่างของสินค้าด้วยการนำสินค้าเครื่องเขียนและงานประดิษฐ์มาผสมผสานกันให้สามารถนำมาใช้งานได้ด้วยความคิดสร้างสรรค์

2. ราคา (Price) การตั้งราคาสินค้าของร้านเป็นที่พึงพอใจกับลูกค้ามากอยู่แล้ว จากการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่าลูกค้าพึงพอใจในการตั้งราคา และไม่ต้องการให้ลดลงอีก แต่ทางร้านไม่ขึ้นราคาก็พอใจแล้ว เพราะสินค้าของทางร้านเมื่อเทียบกับราคาที่ลูกค้าจ่ายไปกับคุณภาพสินค้าที่ได้รับ ลูกค้าเกิดการรับรู้ถึงความคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ดังนั้นทางร้านจึงรักษามาตรฐานในการตั้งราคาเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

3. สถานที่ตั้ง (Place) ช่องทางการขาย (Channel) สถานที่ตั้งของร้านอยู่ในตำแหน่งที่ลูกค้าเดินทางมาสะดวกมีที่จอดรถ และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ลูกค้าต้องการให้ทางร้านขยายเวลาทำการเพราะมีหลายท่านที่เดินทางมาหลังเลิกเรียนหรือเลิกงาน ไม่ทันเวลาทำการของร้าน จึงทำให้ร้านเสียโอกาสที่จะมีรายรับเพิ่มจากลูกค้าที่ตั้งใจมาซื้อสินค้าและใช้บริการ จึงทำให้ลูกค้าของทางร้านต้องไปซื้อสินค้าที่จำเป็นใช้จากร้านคู่แข่งและร้านที่มีสินค้าทดแทน ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป็นการเพิ่มรายได้พร้อมทั้งชิงส่วนแบ่งการตลาด



กลับมา ทางร้านจึงขยายเวลาทำการออกไปจากเดิมปิด 18.00 น. เป็น 19.00 น. และเพิ่มช่องทางในการขายที่สร้างความแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการใช้อีคอมเมิร์ซเป็นช่องทางในการแสดงสินค้าให้กับลูกค้าที่อยู่ห่างไกลจากร้าน เพื่อที่จะได้เห็นสินค้าจากรูปภาพได้จากการเปิดดูเอง แทนการฝากเพื่อนที่อยู่บ้านใกล้มาเลือกซื้อสินค้าให้

4. การส่งเสริมการขาย (Promotion) ทำได้โดยตรงจากพนักงาน ทางร้านมีการตั้งราคาสินค้า 2 แบบ ให้กับลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคคนสุดท้ายที่ซื้อปลีก และลูกค้าร้านค้าปลีกรายย่อยที่ซื้อสินค้าในจำนวนยกโหลในราคาต่อหน่วยที่ต่ำกว่าและสามารถสอบถาม สั่งสินค้าล่วงหน้าได้ทางโทรศัพท์หรือไลน์

ทางด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM) เปิดช่องทางออนไลน์ให้ลูกค้าสามารถเข้ามาดูข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าปกติ สินค้าใหม่ และสินค้าตามช่วงฤดูกาลได้ผ่านช่องทางออนไลน์ เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นด้วยการจัดทำแบบสอบถาม วิจารณ์ลูกค้าที่ยังต้องสั่งเพิ่มเติมและแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

การบอกต่อของลูกค้า Word of Mouth เป็นผลมาจากลูกค้าเกิดความไว้วางใจในด้านความหลากหลายของสินค้าเมื่อเดินเข้ามาจะได้สินค้าตามที่ต้องการทำให้ลูกค้าไม่รู้สึกผิดหวังในการเดินตรงเข้ามาซื้อสินค้าของทางร้านอุ่นใจพานิช และที่สำคัญอีกประเด็นคือร้านก่อตั้งมาเป็นเวลานานเป็นร้านเก่าแก่ที่ลูกค้าบอกต่อกันรุ่นสู่รุ่น มีการปลูกฝังลูกหลานให้มาซื้อสินค้าและบริการของทางร้านอุ่นใจพานิช และภาพลักษณ์ใหม่ของร้านคือเป็นร้านเก่าแก่ที่มีความทันสมัยบริการดีมีความรวดเร็ว

5. บุคลากร (People) พนักงานของทางร้านจะมีความแตกต่างจากพนักงานร้านค้าแบบเก่าทั่วไป คือ มีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสามารถเท่ากันทุกคน และพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

6. การสร้างและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) การวางแผนผังให้ลูกค้าสามารถเดินวนเป็นวงกลม เพื่อให้ลูกค้าได้เดินเลือกสินค้าได้อย่างเพลิดเพลิน การจัดเรียงสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ชัดเจนมากขึ้น คือ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน สมุด กระดาษ A4 เครื่องแต่งกาย เครื่องกีฬา งานประดิษฐ์และงานศิลปะ จัดเรียงสินค้าที่น่าสนใจที่สามารถดึงดูดลูกค้าที่มองมาจากภายนอกเข้ามาในร้าน ตามช่วงฤดูกาลและความเหมาะสม ทำการปรับเปลี่ยนเครื่องแบบพนักงานให้สวยงาม กระจับกระจาง และเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น

7. กระบวนการ (Process) ทำการปรับโครงสร้างองค์กร โดยมีการลำดับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนขึ้น โดยที่พนักงานแต่ละคนจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนงานที่เหมาะสม ด้วยการจัดลำดับการมอบหมายงานใหม่ตั้งแต่กระบวนการภายในจนถึงกระบวนการขายหน้าร้าน มีการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความเหมาะสมเพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะที่เท่าเทียมกัน มีการประเมินผลและหาข้อบกพร่องในกระบวนการทำงาน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

แผนในระยะสั้น 1 ปี

ในระยะสั้น จากการเลือกกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการปรับโครงสร้างภายในองค์กร การลำดับความรับผิดชอบหน้าที่ การจัดวางแผนผังร้านใหม่ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ครอบคลุมทั้งระบบ การขยายช่องทางในการสื่อสาร และการขยายเวลาทำการของร้าน ผลจากการพัฒนารูปแบบการขายสินค้าและการให้บริการ ส่งผลให้เกิดความสะดวก



ในการจับจ่ายใช้สอยได้ง่ายไม่คิดขัด ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นกับทางร้าน พนักงาน ลูกค้าของร้านอุ้มนใจพานิชได้หมดไป ส่งผลให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้น และมีกำไรจากการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น

แผนในระยะกลาง 1 - 2 ปี

ในระยะกลาง เมื่อภายในองค์กรมีความพร้อมเพิ่มขึ้น ช่วงนี้เป็นช่วงที่องค์กรดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก ด้วยการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นไปจากเดิมร่วมกับการดำเนินงานตามแผนทางการตลาด การมีสินค้า บริการ และการสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ในแบบสองทาง ส่งผลให้มีความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว องค์กรยังมีส่วนแบ่งทางการตลาด และผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

แผนในระยะยาว 2 – 3 ปีขึ้นไป

ในระยะยาว เป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องมาจากแผนในระยะสั้น และระยะกลาง ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในด้านความมีมาตรฐานของคุณภาพ และราคาสินค้า มีการให้บริการที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเครื่องเขียน หรือแม้แต่พฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า มีการรับฟัง และสร้างความรับรู้ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทุกสามเดือนจะมีการประเมินวัดผลการดำเนินงานภายในทั้งระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายของร้านอุ้มนใจพานิชเพื่อความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งนี้ อันดับแรกองค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในคือ

ด้านบุคลากร ควรมีการลำดับความรับผิดชอบ การมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน และมีการเปิดโอกาสให้พนักงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการระดมความคิดที่หลากหลายหลวมมอง และมีการฝึกฝนทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านกระบวนการภายในองค์กร ตั้งแต่กระบวนการหลังร้านจนถึงกระบวนการให้บริการหน้าร้าน ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและต่อเนื่อง ในเรื่องการบันทึกข้อมูลสินค้าตั้งแต่เริ่มต้นแรกเข้า มีการบอกตำแหน่งสินค้าหลังร้านหน้าร้าน จนถึงกระบวนการสุดท้าย คือการขายออกไปให้กับลูกค้า มีการทำบัญชีรายรับรายจ่ายให้ชัดเจนและมีการประเมินผลประกอบการ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการขาย และเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาลงของยอดขายที่ลดลง เพิ่มการรักษาความปลอดภัยเบื้องต้นด้วยการติดกล้องวงจรปิด และในอนาคตต่อไปควรติดตั้งตัวสแกนกันขโมยสินค้า

ด้านทางกายภาพและการจัดแสดงสินค้า ควรมีการจัดแผนผังร้านใหม่ วางแผนการจัดเรียงสินค้า การใช้พื้นที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีพื้นที่ให้กับทางเดินที่กว้างขึ้น เพื่อความสะดวกในการทำงานของพนักงาน และในช่วงที่ร้านขายดีลูกค้ารายใหม่ที่เดินเข้ามาสามารถเดินเข้ามาเลือกสินค้าได้ในขณะที่ลูกค้าเดิมยังเดินเลือกสินค้าอยู่ ทำการขยายช่องทางและเวลาทำการเพื่อเพิ่มยอดขายและตอบสนองความต้องการซื้อให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

ในด้านเชิงกลยุทธ์ควรมีการดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหรือพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า สามารถดึงเอาความสามารถหลักออกมาใช้ในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นและเหนือกว่าคู่แข่ง และป้องกันผู้ค้ารายใหม่เข้ามา



แข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด สามารถรักษฐานลูกค้าเดิมไว้และมีศักยภาพเพียงพอต่อการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ สร้างความมั่นคงเพื่อเป็นฐานของการขยายตลาดในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากอาจารย์ ดร.อนุจักร ชำของ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ให้ความกรุณาชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องอย่างชัดเจน ประธานกรรมการ ดร.ภูษิต วงศ์หล่อสายชล ที่คอยสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักศึกษา ให้ความกรุณาชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน และกรรมการ ดร. พิรพงษ์ พุศิริ ที่ได้ให้ความกรุณาตรวจตรา แนะนำ และชี้แนะแนวทางการแก้ไขเนื้อหาในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมถึงคณาจารย์ที่ให้ความรู้ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกท่าน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ การให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาร้านอุ้งใจพานิชให้มีบริการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และขอบคุณสำหรับความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ จากเพื่อนนักศึกษาศรีัญญาโททุกท่าน ในรุ่น CEO MBA รุ่น 12 รวมทั้งกำลังใจ และช่วยเหลือกันตลอดเวลาที่ศึกษาค้นคว้าอิสระ

เอกสารอ้างอิง

ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2546, การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

โชติมา สุรนดิษฐ์ 2550, “โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจ แคทิเกอรีรีเทลเลอร์ ประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานที่มีการสั่งซื้อแบบออนไลน์”

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2552, การจัดการเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541, Service Marketing mix' 7Ps

สำนักงานสถิติแห่งชาติ 2560, การสำรวจปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจไตรมาส 3/2559

เอกชัย อภิศักดิ์กุล 2559, การจัดการเชิงกลยุทธ์.

McKinsey 1980, McKinsey 7 S model

Michael E. Porter 1980, Five Force Model