

วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่าย สินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย

จีระภา โตสมบุญ *

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง “วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย” เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของช่องทางฯ ผลการวิจัยพบว่าช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของไทยนับตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาถึงกลางปี 2545 สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ยุค ยุคที่ 1 เป็นยุคที่ไทยสร้างความสัมพันธ์กับพ่อค้าชาวจีน และต้อนรับชาวจีนที่อพยพย้ายถิ่น ยุคนี้การค้าถูกผูกขาดในมือของพ่อค้าชาวจีน ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงคือ ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม และกฎหมายการเมือง

ยุคที่ 2 เริ่มกลางพุทธศตวรรษที่ 24 เมื่ออังกฤษสร้างเครือข่ายการค้าแถบมหาสมุทรอินเดียและทะเลจีนใต้ และบังคับให้ไทยทำสัญญาเบริงเพื่อเปิดประเทศให้ค้าอย่างเสรี ปัจจัยที่มีอิทธิพลคือ ปัจจัยด้านการค้า-การแข่งขัน สังคมและวัฒนธรรม ยุคที่ 3 เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อสหรัฐอเมริกาเข้ามาตั้งศูนย์การทหารบก (Px) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในยุคนี้คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ยุคนี้พ่อค้าสำเเพงมีบทบาทในช่องทางสูงสุดเพราะดูแลการขายส่งสินค้าอุปโภคบริโภคถึงร้อยละ 80 ของมูลค่าตลาดรวม

ยุคที่ 4 เป็นยุคทองของผู้ผลิต เป็นยุคที่มีการพัฒนารูปแบบทางการค้าจากช่องทางแบบเก่า (Traditional Trade) มาเป็นการค้าแบบใหม่ (Modern Trade) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดจำหน่ายคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ประชากร ทรัพยากรมนุษย์ และการแข่งขัน ยุคที่ 5 ยุคทองของช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นยุคที่เจ้าของช่องทางที่เป็นคนไทยมีอิทธิพลสูงสุดในช่องทาง ทั้งนี้เกิดจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน และเทคโนโลยี แต่เพราะมีการขยายงานอย่างเกินตัว และเพราะวิกฤตเศรษฐกิจทำให้การบริหารช่องทางของไทยต้องการเข้าสู่ยุคที่ 6 ซึ่งเป็นยุคที่ธุรกิจเปลี่ยนมือไปอยู่ในความดูแลของพันธมิตรต่างประเทศ

นอกเหนือจากยุคสมัยของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย ผลการวิจัยยังพบว่าผู้ที่มีอิทธิพลตัดสินใจความอยู่รอดของช่องทางฯ คือ ผู้บริโภคและผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของแหล่งซื้อสินค้า และเปลี่ยนทัศนคติของสินค้าที่ซื้อ โดยผู้บริโภคเปลี่ยนการซื้อสินค้าจากห้างสรรพสินค้าไปซื้อจากไฮเปอร์มาร์เก็ต และเริ่มเปลี่ยนจากการซื้อขายสินค้าที่ปิดตายี่ห้อของผู้ผลิตมาเปิดรับสินค้าที่ห้างผลิตหรือ House Brand

* ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยธุรกิจ และรองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเสริมหลักสูตรเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศไทย” ที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้วิจัยขอขอบคุณโครงการวิจัยเสริมหลักสูตรที่ให้โอกาสในการจัดทำวิจัย

การที่ผู้บริโภคนิยมใช้บริการจากไฮเปอร์มาร์เก็ตและเริ่มที่จะไม่เห็นความแตกต่างระหว่างสินค้าที่ผู้ผลิตนำเสนอกับสินค้าที่ช่องทางผลิต ทำให้โอกาสทางการตลาดของผู้บริหารช่องทางอื่นและผู้ผลิตที่มีทุนทรัพย์จำกัดลดลง และโอกาสทางการค้าที่กล่าวนี้เริ่มหมดไปเมื่อไฮเปอร์มาร์เก็ตแตกตัวย่อยลงมาดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ไม่ว่าจะเป็นร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าในสถานีน้ำมัน ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง ฯลฯ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการขอให้รัฐบาลช่วยออกกฎหมายหรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของร้านค้าเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารช่องทางและผู้ผลิตสินค้าของไทยจะต้องหาทางเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนรวม และจะต้องพิสูจน์ให้ผู้บริโภคเห็นถึงความคุ้มค่าในการเลือกซื้อหรือใช้บริการของช่องทางและสินค้าที่ชาวไทยเป็นเจ้าของ

งานวิจัยเรื่อง “วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย” เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของช่องทางฯ ผลการวิจัยพบว่าช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของไทยนับตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาถึงกลางปี 2545 สามารถแบ่งออกเป็น 6 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 : ยุคเปิดประเทศ (ก่อนปี 2370)

ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทยสมัยกรุงศรีอยุธยาถึงกรุงรัตนโกสินทร์ พ่อค้าชาวจีนมีบทบาทสูงสุดในช่องทาง ปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงคือ ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรมและกฎหมายการเมือง

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม : ประเทศไทยสมัยกรุงศรีอยุธยาถึงกรุงรัตนโกสินทร์ปกครองภายใต้ระบบ “ศักดินา” ซึ่งเป็นการให้สิทธิเหนือทรัพยากรคือ ที่นาและแรงงาน ผู้มีศักดินาส່วนมากไม่ทำนาเอง เพราะมีกฎหมายให้เกณฑ์แรงงานไพร่ที่ไม่มีความรู้มาทำงานแทน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คนไทยส่วนใหญ่ทำอะไรไม่เป็นนอกจากเข้ารับราชการและทำงานเกษตรกรรม

ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง : กษัตริย์แทบทุกพระองค์ของอยุธยาทรงสร้างความสัมพันธ์ในระบบบรรณาการกับจักรพรรดิจีน และส่งเสริมคนจีนที่เป็นเจ้าของเรือสำเภาร่วมอยู่ในขบวนการค้าสำเภา ดังนั้นเมื่อเริ่มก่อตั้งกรุงเทพฯ ชาวจีนจึงเป็นผู้นำและเป็นผู้ผูกขาดทางการค้าอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีชาวจีนกลุ่มอื่นๆที่เดินทางเข้ามาทำงานเป็นคนงานรับจ้างในเขตใจกลางกรุงเทพฯ และบางส่วนเดินทางไปทั่วประเทศ ชาวจีนพวกนี้ต่อมากลายเป็นนายทุน เป็นผู้ดูแลเศรษฐกิจของไทยทั้งทางด้านการเกษตร การผลิต การค้าในประเทศและต่างประเทศ

ยุคที่ 2 : ยุคเปิดการค้าเสรี (ปี 2360 - 2484)

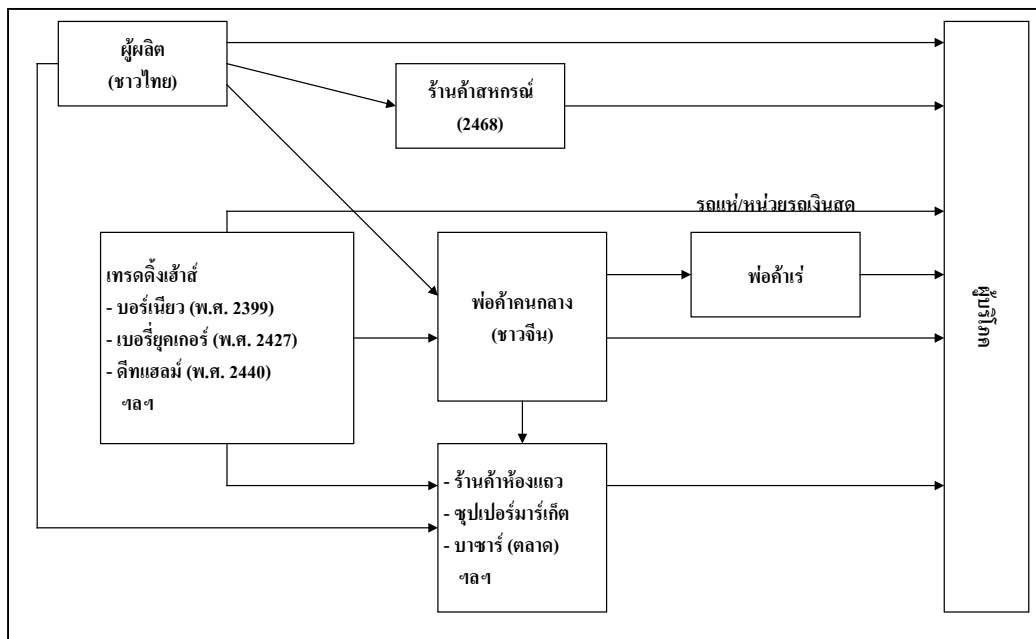
กลางพุทธศตวรรษที่ 24 อังกฤษเริ่มสร้างเครือข่ายการค้าระหว่างประเทศแถบมหาสมุทรอินเดียและทะเลจีนใต้ โดยใช้ทฤษฎีการค้าเสรีและการคุมคามทางอาวุธที่เหนือกว่า ปี 2360 อังกฤษส่งคณะทูตเดินทางถึงไทย ปี 2398 ไทยยอมทำสัญญาเบริง ยอมเปิดประเทศให้อังกฤษและชาติอื่นๆเข้ามาค้าขายอย่างเสรี และยอมเลิกการผูกขาดทางการค้า ยุคนี้จึงเป็นยุคที่โครงสร้างทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของประเทศเริ่มเปลี่ยน ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ ปัจจัยด้านการค้า-การแข่งขัน สังคมและวัฒนธรรม

ปัจจัยด้านการค้า-การแข่งขัน : เดิมทีการค้าในสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ผู้ผลิตและผู้ขายเป็นบุคคลคนเดียวกัน ใครชำนาญด้านใดจะผลิตเฉพาะสินค้านั้น ใครต้องการสินค้าต้องไปซื้อเองที่แหล่งผลิต ต่อมาเมื่อพ่อค้าชาวจีนที่เรียกว่า “พ่อค้าเร่” ให้บริการรับสินค้าทุกชนิด รวมทั้งเสื้อผ้าแพรพรรณหาไปขายลูกค้าถึงบ้าน สำหรับคน

ที่อยู่ห่างไกลจะมีพ่อค้าชาวจีนล่องเรือไปตามลำน้ำระหว่างกรุงเทพฯกับหัวเมืองต่างๆนำสินค้าจากผู้ผลิตรายย่อยไปขายให้ชาวไร่ชาวนา และรับซื้อสินค้าพื้นเมือง สินค้าป่า และผลิตผลทางการเกษตรจากชาวไร่ชาวนาไปขายต่อ

ทางด้านชาวตะวันตกเพื่อให้สามารถทำการค้าได้กว้างขวางขึ้น บรรดาบริษัทต่างๆ เช่น บอร์เนียว เบอร์รียูกเกอร์ ดีทแฮล์ม ฯลฯ ต่างมาเปิดเทรดดิ้งเฮาส์ในประเทศ และเปิดช่องทางการค้าแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าเฉพาะอย่างหรือซูเปอร์มาร์เก็ต

รูปที่ 1 : ช่องทางการจัดจำหน่ายยุคเปิดการค้าเสรี (ปี 2360 - 2484)



ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม : สภาพสังคมและวัฒนธรรมของไทยสมัยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่มชัดเจนคือ สังคมชาวจีน และสังคมชาวบ้าน

สังคมชาวจีน : เป็นสังคมระดับสูงที่มีฐานะดี เป็นสังคมที่มีโอกาสทดลองใช้สินค้าอุปโภคบริโภคจากต่างประเทศก่อนสังคมชาวบ้าน ดังนั้นช่องทางที่เปิดใหม่ไม่ว่าจะเป็นบาซาร์ ร้านค้าเฉพาะอย่าง เช่น ห้างแบดแมน ห้างเล็นส์ หรือซูเปอร์มาร์เก็ตโอเดียนสตรีท จึงเป็นแหล่งขายให้ลูกค้ากลุ่มนี้

สังคมชาวบ้าน : สังคมชาวบ้านมีความเป็นอยู่เรียบง่าย อยู่กันด้วยหลัก “เศรษฐกิจพอเพียง” หากอาหารและทำของใช้ที่ไม่ซับซ้อนด้วยตัวเอง ลูกค้ากลุ่มนี้แม้จะเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ แต่ได้รับอิทธิพลน้อยมากจากช่องทางการจัดจำหน่ายแบบใหม่ และยังคงพึ่งพาสินค้าที่ได้จาก “พ่อค้าเร่”

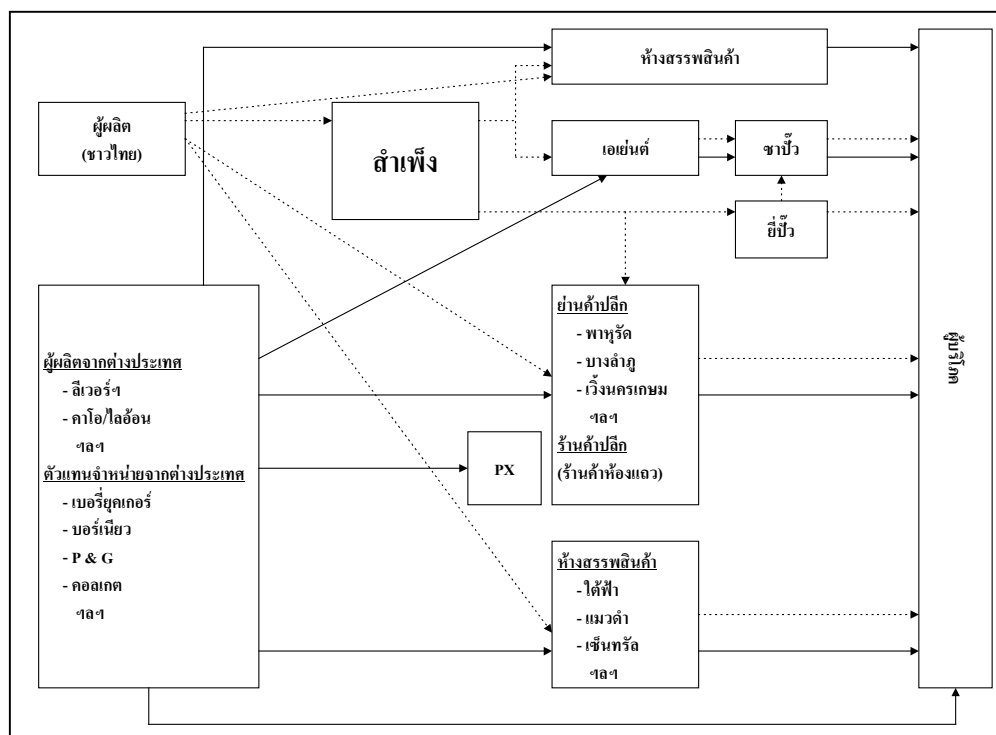
ยุคที่ 3 : ยุคทองของลำเพ็ง (ปี 2488 - 2500)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาเข้ามาฟื้นฟูและพัฒนาและตั้งศูนย์การทหารบก (PX) ในประเทศไทย ทำให้เศรษฐกิจของไทยฟื้นฟูลุอย่างรวดเร็ว ยุคนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายสูงสุดคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ : หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เศรษฐกิจของไทยเปลี่ยนจากตลาดสินค้าพื้นฐานเพื่อการส่งออกมาเป็นการนำเข้า มีการเคลื่อนย้ายฐานการลงทุนของต่างชาติเข้ามาผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อบริการบรรดานายทหารอเมริกาในประเทศไทย นอกจากนี้มีการตัดถนนหลายสาย รวมทั้งพัฒนาถนนที่มีอยู่เดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ด้วยการคมนาคมที่สะดวกและเศรษฐกิจโดยรวมที่ดีขึ้นทำให้รูปแบบการค้าเปลี่ยนจากหาบเร่มาเป็นการขายที่ “ห้องแถว” เกิดย่านขายปลีกที่รวมเอาร้านขายของเฉพาะอย่างมาอยู่ในแหล่งเดียวกัน เช่น พาหุรัดขายผ้า บางลำภูขายรองเท้า เวียงนครเกษมขายเครื่องเหล็ก ฯลฯ และได้เกิดห้างสรรพสินค้า “ห้างไต้ฟ้า” ที่เยาวราช “ห้างแมวดำ” ที่ราชวงศ์ และ “ห้างเซ็นทรัล” ที่วังบูรพา

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม : คนไทยโดยเฉพาะผู้ซื้อที่เป็นผู้หญิงมีความสุขกับการต่อรองราคา ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ในระยะต้นไม่นิยมซื้อของจากห้างสรรพสินค้า คนส่วนใหญ่จึงยังคงซื้อของจากช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเก่าคือ ซื้อจาก “พ่อค้าหาบเร่” หรือจาก “ร้านค้าห้องแถว” หรือ “ร้านแบกบดิน” ด้วยความนิยมในช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเก่าและความไม่สะดวกในการคมนาคมระหว่างจังหวัดที่ยังต้องพึ่งพาการคมนาคมทางน้ำ ทำให้ลำเพ็งซึ่งเป็นแหล่งรวมของพ่อค้าชาวจีนกลายเป็นแหล่งค้าขายที่สำคัญของสินค้าอุปโภคบริโภค พ่อค้าลำเพ็งสมัยนั้นมีอิทธิพลสูง เพราะเป็นผู้คุมระบบการค้าขาย มีส่วนครองตลาดในสินค้าอุปโภคบริโภคถึง 80% ของมูลค่าตลาดรวม

รูปที่ 2 : ช่องทางการจัดจำหน่ายในช่วงยุคทองของลำเพ็ง (ปี 2488 - 2500)



หมายเหตุ► เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ผลิตชาวไทย

—► เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ผลิตจากต่างประเทศ และ/หรือตัวแทนจำหน่ายจากต่างประเทศ

ยุคที่ 4 : ยุคทองของผู้ผลิต (ปี 2500 - 2530)

ยุคนี้เป็ยุคที่มีการพัฒนารูปแบบทางการค้าที่เปลี่ยนจากการค้าแบบเก่า (Traditional Trade) มาเป็นการค้าแบบใหม่ (Modern Trade) ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการจัดจำหน่ายคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ประชากรและทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านการแข่งขัน

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ : เศรษฐกิจของไทยปรับตัวอย่างมากตั้งแต่ปี 2500 ซึ่งเป็นปีที่สหรัฐอเมริกาสนับสนุนจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ผู้บัญชาการกองทัพบกให้ยึดอำนาจจากจอมพล ป. พิบูลสงคราม จอมพลสฤษดิ์ ประกาศยกเลิกรัฐธรรมนูญและใช้การปกครองระบบเผด็จการ มีการพัฒนาเศรษฐกิจในหลายรูปแบบ รวมทั้งมีการริเริ่มวางแผนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้การคมนาคมเชื่อมต่อระหว่างจังหวัดทำได้สะดวกขึ้น นอกจากนี้ประเทศญี่ปุ่นที่ฟื้นฟูประเทศจากสงครามโลกครั้งที่สอง ได้กลับเข้ามาลงทุนในประเทศไทย เช่น กลุ่มอาซาฮี กลุ่มสิ่งทอ ฯลฯ ก่อให้เกิดย่านอุตสาหกรรมรังสิต พระประแดง และย่านชานเมืองแถวอ้อมน้อย

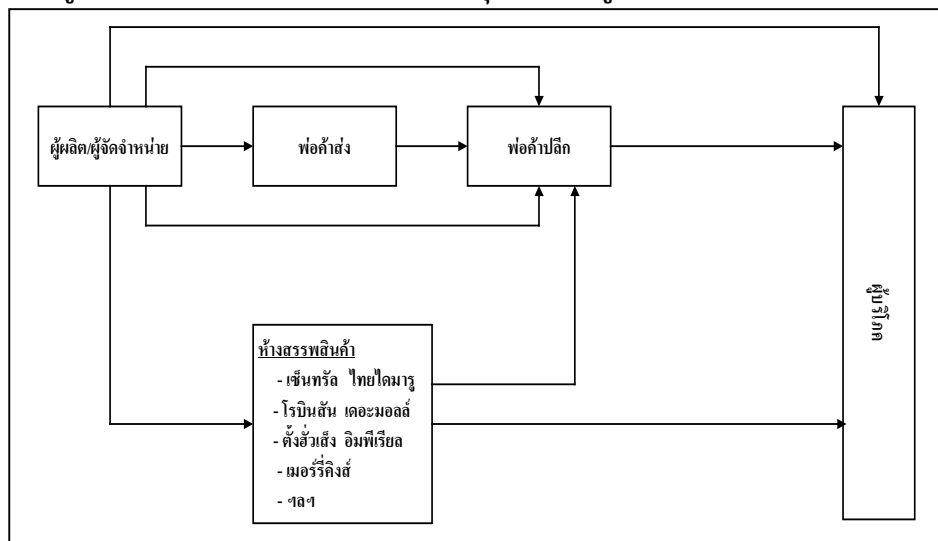
ปัจจัยด้านประชากรและทรัพยากรมนุษย์ : จากการขยายตัวของอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการขยายตัวของเมือง มีการอพยพย้ายถิ่นเข้ามาทำงานในเขตเมืองมากขึ้น มีการปรับสัดส่วนของโครงสร้างประชากรจากปี 2503 ที่มีกลุ่มเด็ก 60% และวัยทำงาน 30% มาเป็นกลุ่มเด็ก 36% และวัยทำงาน 58% ในปี 2528 ทั้งหมดที่กล่าวมามีผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตและอำนาจในการซื้อที่เพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยด้านการแข่งขัน : การแข่งขันในยุคนี้มีทั้งการแข่งขันของช่องทางการจัดจำหน่ายและการแข่งขันของผู้ผลิต

การแข่งขันของช่องทาง : การขยายตัวของเศรษฐกิจและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทำให้โอกาสทางการค้าขยายตัวอย่างรวดเร็ว ผลักดันให้เกิดช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็นศูนย์การค้า อาคารศูนย์การค้า โครงการศูนย์แบบ และโครงการกึ่งศูนย์แบบ การขยายตัวของห้างสรรพสินค้าทำให้ห้างสรรพสินค้าขยายตัวตาม เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง แต่ละห้างต่างหากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดความสนใจจากลูกค้า

การแข่งขันของผู้ผลิต : การขยายตัวของห้างสรรพสินค้าและการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าทำให้ผู้ผลิตสามารถใช้ห้างสรรพสินค้าเป็นช่องทางที่เข้าหาลูกค้า และเพราะการคมนาคมที่สะดวกขึ้นทำให้ผู้ผลิตพึงพาพ่อค้าส่งที่สำเพ็งน้อยลง นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตข้ามชาติหลายรายที่ปรับรูปแบบการดำเนินงาน เน้นการสนใจผู้บริโภคด้วยการพัฒนารูปแบบสินค้า ปรับราคา โฆษณา ลดแลกแจกแถม และหาทางเอาชนะใจช่องทางด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีต่างๆ ยุคนี้จึงเป็นยุคที่ผู้ผลิตที่เป็นผู้นำตลาดมีอิทธิพลสูงในช่องทางการจัดจำหน่าย

รูปที่ 3 : ช่องทางการจัดจำหน่ายในช่วงยุคทองของผู้ผลิต (ปี 2500 - 2530)



ยุคที่ 5 : ยุคทองของช่องทางการจัดจำหน่ายของไทย (ปี 2530 - 2539)

คุณนี้เป็นยุคทองของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ชาวไทยเป็นเจ้าของ ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การแข่งขัน และเทคโนโลยี

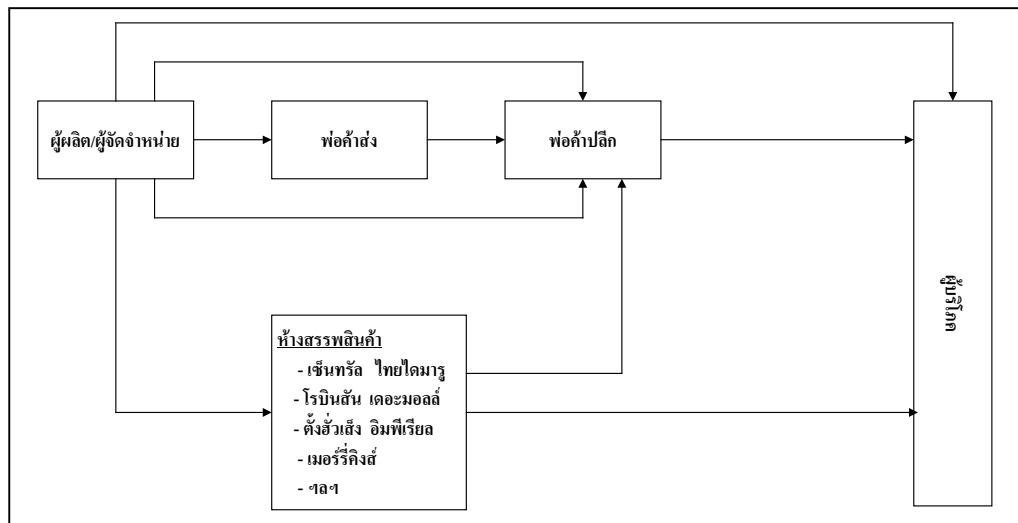
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ : เศรษฐกิจของไทยช่วงปี 2530 - 2534 เติบโตอย่างก้าวกระโดด มีการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศเพื่อนำมาลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และพื้นที่การค้าในรูปแบบใหม่ เกิดการแข่งขันของห้างสรรพสินค้าในเขตต่างๆ ในกรุงเทพฯ อย่างรุนแรง ทำให้ความหนาแน่นของประชากรต่อพื้นที่หนึ่งตารางเมตรลดจาก 8 คนในปี 2534 เหลือเพียง 3 คนต่อหนึ่งตารางเมตรในปี 2539

ปัจจัยด้านการแข่งขันและเทคโนโลยี : แม้จะมีการแข่งขันอย่างรุนแรง แต่ห้างสรรพสินค้าของไทยไม่ว่าจะเป็นห้างเซ็นทรัล โรบินสัน และเดอะมอลล์ ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในตลาด และเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงใช้วิธีขยายสาขาลอคลุมพื้นที่ให้มากและเร็วที่สุด นอกจากนี้ยังนำเทคโนโลยีมาช่วยบริหารงานไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับ POS (Point of Sales System) Bar Code และ Space Management ทั้งหมดช่วยให้บริหารพื้นที่และติดต่อกับผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากผู้นำช่องทางอย่างห้างเซ็นทรัล โรบินสัน และเดอะมอลล์ ยังเกิดผู้นำช่องทางการจัดจำหน่ายคนใหม่ คือ ซีพีกรุ๊ป ที่ยอมลงทุนด้านเทคโนโลยี โดยรับเทคนิคการบริหารร้านสะดวกซื้อจากสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น รับเทคนิคการบริหารร้านค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตัวเองจากเนเธอร์แลนด์ รับเทคโนโลยีดีสเคาน์สโค้ดจาก วอลมาร์ทสหรัฐอเมริกา และรับเทคโนโลยีด้านสรรพากรจากญี่ปุ่น ทำให้การบริหารงานของซีพีกรุ๊ปรวดเร็ว รวดเร็ว เพื่อต่อสู้กับการแข่งขันจากซีพีกรุ๊ปและจากคู่แข่งรายใหม่อื่นที่อาจเกิดขึ้น เช่น ทรูจึงตัดสินใจปรับกลยุทธ์ ในหลายด้าน เริ่มจากการเข้าสู่ธุรกิจซูเปอร์เซ็นเตอร์ ขอร่วมงานกับคาร์ฟูร์ไฮเปอร์มาร์เก็ตจากฝรั่งเศส รวมตัวกับ โรบินสัน และเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านสรรพากรจากอเมริกามาช่วยบริหารท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต

การพัฒนาตัวเองด้านการบริหารงานและการพัฒนาด้านเทคนิคทำให้ช่องทางมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตและกลายเป็นลูกค้าหลัก (Key-Account) ที่ผู้ผลิตต้องดูแลอย่างดี

รูปที่ 4 : ช่องทางการจัดจำหน่ายในยุคทองของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ชาวไทยเป็นเจ้าของ



ยุคที่ 6 : ยุครุขกิจเปลี่ยนมือ (หลังปี 2539)

ยุคทองของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ชาวไทยเป็นเจ้าของมาสิ้นสุดเมื่อต้นปี 2540 ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมือง

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ : การขยายตัวของศูนย์การค้าที่ทำอย่างเกินตัว โดยกู้เงินทุนระยะสั้นจากต่างประเทศมาใช้ในการขยายงาน เมื่อเกิดวิกฤตทางการเงิน ตลาดหุ้นซบเซา เงินตึงตัว ดอกเบี้ยสูง และเมื่อค่าเงินบาทถูกโจมตีติดต่อกันหลายครั้งตอนปลายปี 2539 และต้นปี 2540 ไทยได้ก้าวสู่วิกฤตเศรษฐกิจ มีการลอยตัวค่าเงินบาท มีการปิดสถาบันการเงินที่มีฐานะอ่อนแอเพราะขาดสภาพคล่อง หนี้ต่างประเทศถูกเรียกคืน ทั้งหมดมีผลกระทบโดยตรงต่อช่องทางการจัดจำหน่าย ธุรกิจที่มีสายป่านสั้น เช่น ห้างสรรพสินค้าขนาดเล็กและขนาดกลางปิดกิจการ ส่วนห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ทางขายกิจการบางส่วนหรือทั้งหมดให้พันธมิตรต่างประเทศ

ตารางที่ 1 โครงสร้างการถือหุ้นของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก/ส่ง มกราคม 2544

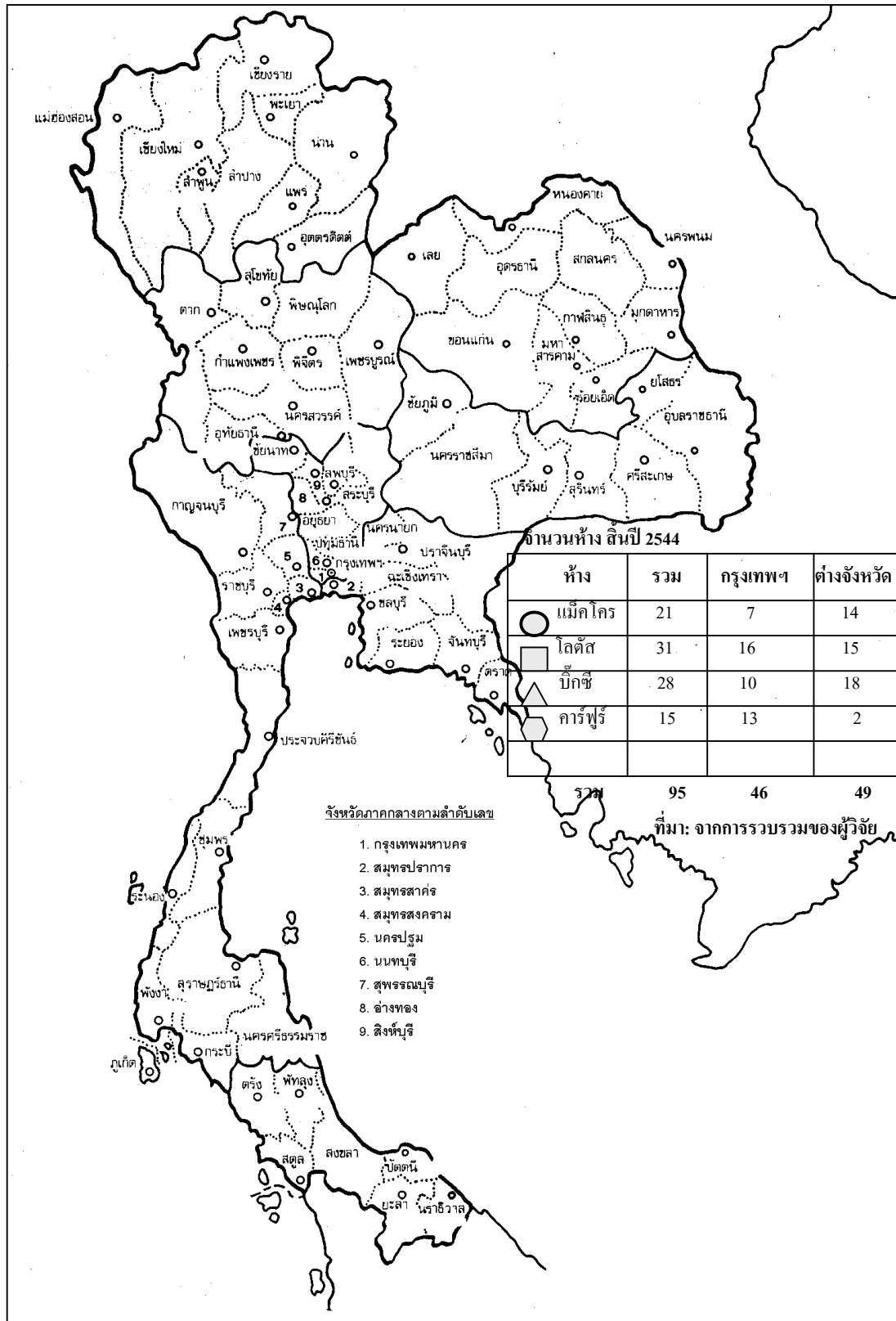
กิจการ	ทุนต่างชาติ	ทุนไทย
เทสโก้โลตัส	เทสโก้ไทย 92.1%	ซี.พี 7.9%
บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์	กาลิโน ฝรั่งเศส 66%	จิราธิวัฒน์ 13% ผู้ถือหุ้นย่อย 21%
คาร์ฟูร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต	คาร์ฟูร์ ฝรั่งเศส 40%	เอส เอส ซี พี โฮลดิ้ง 60%*
ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต	รอยัลเอโฮลด์ 100%	-
ฟู๊ดโลอัน ซูเปอร์มาร์เก็ต	เดลเลซ์ 49% ฟู๊ดโลอันอิงค์ 51%	-
แม็คโคร	เอสเอชวีกรุ๊ป 90%	ซี.พี 10%

ที่มา : “ทิศทางการค้าปลีก 2 แสนล้าน จับตามลพิษนโยบายโครงสร้างธุรกิจ” กรุงเทพธุรกิจ 1 มกราคม 2544 หน้า 16

กฎหมายและการเมือง : กฎหมายและการเมืองเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ในช่องทางการจัดจำหน่าย และกฎหมายที่มีผลโดยตรงคือ “พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจคนต่างด้าว พ.ศ. 2542” ที่เปิดทางให้ต่างด้าวเข้ามาทำธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งซึ่งเคยเป็นอาชีพที่สงวนไว้ให้คนไทยโดยไม่มีเงื่อนไข ขอเพียงแต่ให้มีเงินทุนรวมมากกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท หรือมีเงินทุนขั้นต่ำต่อร้านไม่น้อยกว่ายี่สิบล้านบาทสำหรับธุรกิจค้าปลีก และมีเงิน

ทุนขั้นต่ำแต่ละร้านมากกว่าหนึ่งร้อยล้านบาทสำหรับธุรกิจค้าส่ง ด้วยข้อกำหนดดังกล่าวทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของไทยถูกโอนถ่ายกรรมสิทธิ์ให้เป็นของผู้ร่วมทุนต่างชาติ และมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (รูปที่ 5)

รูปที่ 5 ที่ตั้งของห้างแม็คโคร บิ๊กซี โลตัส และคาร์ฟูร์ ณ สิ้นปี 2544



เมื่อได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของไทยทั้ง 6 ยุคโดยละเอียดพบว่า แม้ปัจจัยภายนอกทุกปัจจัยจะมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของช่องทางการจัดจำหน่าย แต่ท้ายที่สุดผู้ที่ตัดสินใจความอยู่รอดของช่องทางคือ “ผู้บริโภค” ซึ่งถ้านับจากช่วงเวลาที่ยังช่องทางจัดจำหน่ายเริ่มเข้าสู่การค้าแบบใหม่ (Modern Trade) พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อช่องทางการจัดจำหน่ายสามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุค

1. ยุคที่ช่องในห้างแพง (ก่อนปี 2526)

ยุคนี้เป็นยุคแรกเริ่มที่ก่อตั้งห้างสรรพสินค้า ผู้บริโภคไม่นิยมซื้อสินค้าในห้าง แต่ยังคงใช้บริการจากพ่อค้าเร่ร้านแบกกับดิน หรือร้านโชห่วย เพราะความเคยชินและต่อรองราคาได้ ทำให้ห้างต้องหาหนโยบายดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการโดย

- เน้นความหลากหลาย-การจัดสินค้าเป็นหมวดหมู่และการส่งเสริมการตลาดที่ดี (ห้างเซ็นทรัล)
- เน้นความหรูหรา - มีรสนิยม (ห้างไทยไดมารู)
- เน้นการให้ทุกสิ่งทุกอย่าง - ความรวดเร็วของบริการและความหรูหรา (ห้างโรบินสัน)
- เน้นกลยุทธ์ราคา (ห้างบางลำภู ตั้งฮั่วเส็ง รังนกใต้ และสหกรณ์บางลำภู)

2. ยุคที่ผู้บริโภคฝากชีวิตไว้กับห้าง (ปี 2526 - 2532)

หลังปี 2526 เศรษฐกิจของโลกและของไทยเริ่มฟื้นจากช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ มีการลงทุนในธุรกิจศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ห้างสรรพสินค้าไม่เพียงแต่เป็นสถานที่ซื้อของ แต่เป็นทุกสิ่งของครบครัน (One Stop Shopping) จากการสำรวจชีวิตและความเป็นอยู่และไลฟ์สไตล์ของคนชั้นกลางในกรุงเทพฯ ในเดือนตุลาคม 2529 โดยนิตยสารคู่แข่งพบว่าร้อยละ 87 ของคนชั้นกลางจะซื้อของตามห้างอาทิทยะครั้ง และร้อยละ 21 ของคนชั้นกลางเลิกไปตลาดสด แต่จะไปซื้อของสดที่ซูเปอร์มาร์เก็ตเฉลี่ยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง

3. ยุคที่ผู้บริโภคลดความจงรักภักดี (เริ่มต้นปี 2532)

หลังจากที่แม็คโครเปิดดำเนินงานในปี 2532 บิ๊กซีปี 2534 เทสโก้-โลตัสปี 2537 ผู้บริโภคเรียนรู้ถึงทางเลือกใหม่ในชีวิต ทำให้ความจงรักภักดีในห้างสรรพสินค้าลดลง (ตารางที่ 2)

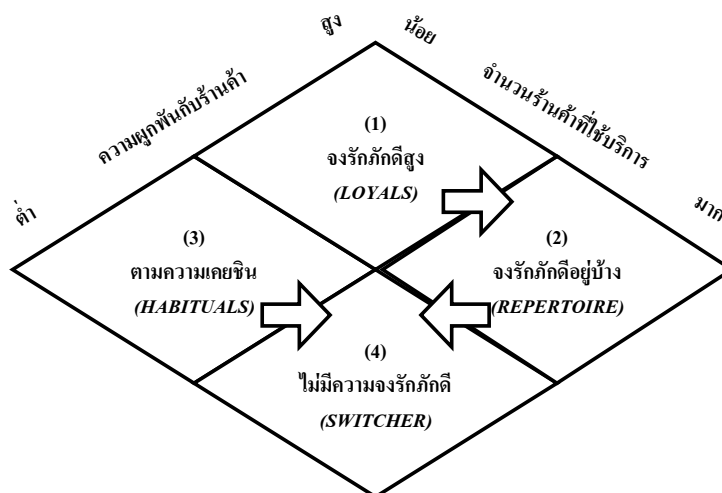
ตารางที่ 2 ส่วนแบ่งรายได้ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ประเภทร้านค้า	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2544
ห้างสรรพสินค้า	49.9	45.7	42.9	34.5	25.4	22.9	21.3	34.2
ซูเปอร์มาร์เก็ต	5.1	4.2	3.4	5.5	10.4	9.7	8.1	8.0
ร้านสะดวกซื้อ	9.9	10.8	11.4	11.6	10.6	11.5	12.1	12.0
ไฮเปอร์มาร์เก็ต (รวมแม็คโคร)	35.1	39.4	41.6	47.5	50.5	50.8	53.5	42.8
อื่นๆ	0.0	0.0	0.7	0.9	3.1	5.0	5.0	3.0
รวม (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา : นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะผู้วิจัย. “การค้าปลีกของไทย : ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ” (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย, 2546 หน้า 27)

รูปที่ 6 ได้แบ่งผู้บริโภคออกเป็น 4 กลุ่มตามระดับความจงรักภักดี โดยนำปัจจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันกับร้านค้า และจำนวนร้านค้าที่ใช้บริการมาหาความสัมพันธ์กัน ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีในช่องทางการจัดจำหน่ายในขณะนี้ได้เคลื่อนย้ายจากกลุ่มที่ 1 คือ จงรักภักดีสูง มาอยู่ในกลุ่มที่ 2 คือ จงรักภักดีอยู่บ้าง และบางส่วนได้เคลื่อนย้ายไปสู่กลุ่มที่ 4 คือ ไม่มีความจงรักภักดี

รูปที่ 6 แสดงถึงระดับความจงรักภักดีของผู้บริโภคในร้านค้า



หมายเหตุ : → แสดงถึงการเคลื่อนย้ายการใช้บริการร้านค้าของลูกค้า

ที่มา : McGoldrich J. Peter. **Retail Marketing**. (Berkshire : McGraw-Hill. Education, 2002), p. 114.

การเคลื่อนย้ายการซื้อของผู้บริโภคตามข้อมูลในตารางที่ 2 และรูปที่ 6 เป็นการเคลื่อนย้ายสองระดับคือ เป็นการย้ายการซื้อจากห้างสรรพสินค้าไปไฮเปอร์มาร์เก็ต และเป็นการเคลื่อนย้ายการซื้อในระหว่างไฮเปอร์มาร์เก็ตด้วยกัน สาเหตุของการเคลื่อนย้ายการซื้อ เกิดจากผู้บริโภคเริ่มมองไม่เห็นความแตกต่างในตัวสินค้า โดยเฉพาะสินค้าสะดวกซื้อ (Convenience Goods) ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริโภคมองหาในการใช้บริการร้านค้าคือ มองความคุ้มค่าในภาพรวม ซึ่งความคุ้มค่านี้สะท้อนออกมาตามรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสมการความคุ้มค่าในการเลือกซื้อสินค้าจากลูกค้า

สิ่งที่ต้องการเพิ่มขึ้น	ต้นทุนที่ต้องการลดลง
คุณภาพสินค้า (Product Quality)	เงิน (Money)
มีทางเลือกเพิ่ม (Choice)	เวลา (Time)
สะดวก (Convenient)	ความพยายาม (Effort)
บริการประทับใจ (Good Service)	ความกดดัน (Stress)
บรรยากาศที่ดี (Pleasant Environment)	ความเสี่ยง (Risk)

ที่มา : McGoldrich J. Peter. **Retail Marketing**. (Berkshire : McGraw-Hill. Education, 2002), p. 96.

3.1 การเคลื่อนย้ายการซื้อจากห้างสรรพสินค้าไปไฮเปอร์มาร์เก็ต

จากสมการในตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าการไปใช้บริการของผู้บริโภคในช่องทางไฮเปอร์มาร์เก็ตเกิดจากลูกค้าได้สิ่งที่ต้องการเพิ่มคือ ต้นทุนลดลง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนด้านการเงิน เวลา ความพยายาม ความกดดัน และความเสี่ยง กล่าวคือ ผู้บริโภคตื่นตัวตื่นใจกับร้านค้าขนาดใหญ่ที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน มีการจัดแสดงสินค้าที่ดี มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย (25,000 - 100,000 SKUs.) สินค้าทุกชิ้นมีคุณภาพทัดเทียมกับช่องทางอื่นแต่ราคาต่ำกว่า มีการประกันราคาที่ซื้อ ถ้าซื้อจากที่อื่นได้ถูกกว่ายินดีจะคืนเงินส่วนต่างให้ มีบริการพิเศษที่อำนวยความสะดวกให้อย่างมาก

โดยเฉพาะในส่วนของผู้เปอร์มาร์เก็ต นอกจากนี้ยังสามารถนำของมาใช้หรือขายต่อได้โดยไม่ต้องจ่ายเงินทันที เพราะถือบัตรเครดิตของห้างที่ให้เครดิตถึง 50 วัน โดยไม่เสียดอกเบี้ย ฯลฯ

เพื่อเป็นส่วนแบ่งการตลาดกลับคืนจากไฮเปอร์มาร์เก็ต ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าหาทางชนะใจผู้บริโภคด้วยกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกัน รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารภายในไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อ ดังตัวอย่างการปรับตัวของห้างเซ็นทรัลตามตารางที่ 4 เช่นเดียวกับห้างเดอะมอลล์ที่ปรับตัวส่วนกระแสสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ โดยการเปิดห้างสรรพสินค้าระดับ A คือ ดิเอ็มโพเรียมต้นปี 2541 เปิดเดอะมอลล์โคราชกลางปี 2545 และวางแผนจะเปิดศูนย์การค้าสยามพารากอนมูลค่าการลงทุน 6,000 ล้านบาทมีพื้นที่รวมกว่า 3 แสนตารางเมตรใหญ่กว่า ดิเอ็มโพเรียม 2 เท่าครึ่ง ประกอบด้วย ร้านค้าแบรนด์เนมของไทยและระดับโลก 400 ร้านค้า มีห้างสรรพสินค้าซูเปอร์มาร์เก็ต ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม และโรงภาพยนตร์อีก 12 โรง

ตารางที่ 4 ตัวอย่างกลยุทธ์การตลาดที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลใช้เพื่อดึงลูกค้ากลับ

- ขอเป็นตัวแทนการขายของสินค้าจากต่างประเทศ เช่น มาร์คแอนด์สเปนเซอร์จากประเทศอังกฤษ
- บริหาร Category Killer เช่น Tops Supermarket, Supper Sport, Power Buy
- ปรับปรุงแบบการส่งเสริมการขายใหม่ เช่น
 - Hard Sell หรือ Store Wide Sell คือ การนำสินค้าที่เหลือค้างสต็อกทุกแผนกมาลดราคาในทุกห้างทุกสาขาลักษณะของการจับตลาดวงกว้าง (Mass Market) ซึ่งจะรวมถึงไฮนีสนิวเียร์เซลล์ (ฉลองเทศกาลตรุษจีน) ไมตี้เซลล์ และครบรอบปี (Anniversary Sales)
 - Image Sell: เป็นการลดราคาตามปกติของสินค้าแต่ละแผนกภายในห้าง ซึ่งแบ่งเป็นมิดไนท์ ไมตี้เซลล์ (จัดปีละ 2 ครั้ง) และไพรวเทเซลล์ (จัดปีละ 2 ครั้ง ให้สิทธิเฉพาะลูกค้าที่เป็นสมาชิกเซ็นทรัลการ์ด)
- ปรับรูปแบบของร้านค้าและประเภทสินค้าให้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่ม A
- ขยายฐานสู่กลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยว
- ฯลฯ

ที่มา : จีระภา โตสมบุญ. “วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย” (กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545 บทแทรก หน้า 14-25).

แต่การปรับตัวของห้างสรรพสินค้าอื่นไม่ได้รับความสำเร็จเหมือนห้างเซ็นทรัลและห้างเดอะมอลล์ เช่น ห้างสรรพสินค้าโรบินสันที่หลังจากรวมกับห้างเซ็นทรัลแล้วได้ปรับตัวเองเป็นแมสตีฟาร์ทเมนต์สโตร์ จับลูกค้ากลุ่ม B ลงมา ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับลูกค้าของไฮเปอร์มาร์เก็ต และขยายตัวด้วยการร่วมทุนกับกลุ่มห้างสรรพสินค้าท้องถิ่น (PDS) เปิดดำเนินงานถึง 10 สาขาภายในปี 2538 เพียงปีเดียว โดยใช้เงินกู้จากต่างประเทศ โรบินสันจึงอยู่ในภาวะวิกฤตต้องเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ นอกจากนี้โรบินสันห้างสรรพสินค้าขนาดกลาง ขนาดเล็กและห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นส่วนใหญ่ก็พบวิกฤตการณ์เช่นเดียวกัน จนทำให้ต้องปิดกิจการหรือประสบกับภาวะของการขาดทุน (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการปรับตัวของห้างสรรพสินค้าต้นตราภรณ์เชียงใหม่

- เปิดร้านโชห่วยชื่อ “ตันฮั่งจ้วน” ที่ตลาดโรสชาวยของทุกชนิดทั้งของชำและเครื่องกระป๋อง และบุหรี่ยาจากอังกฤษ
- ปี 2458 เปลี่ยนชื่อเป็น ต้นตราภรณ์
- ปี 2494 ขยายมาตั้งที่ท่าแพ โดยซื้อสินค้าส่วนใหญ่จากเซ็นทรัลวังบูรพา สหพัฒน์พิบูลย์ และเดินทางซื้อเสื้อผ้าเครื่องใช้ในบ้าน และเครื่องสำอางค์จากฮ่องกง สิงคโปร์ และญี่ปุ่น
- ปี 2523-2524 เปิดสาขาใหม่ที่ช้างเผือก และปรับกลุ่มลูกค้ามาเป็นระดับ C+
- ปี 2524 ปรับจากยุค “เถาเถา” เข้าสู่ยุคของลูกค้าที่เป็นคนรุ่นใหม่
- ปี 2530 เร่งปรับปรุงห้าง เพราะเซ็นทรัลกำลังจะมาเปิดสาขาที่เชียงใหม่
- ปี 2531 วรวัชร ตันตรานนท์ ผู้บริหารได้รับเลือกให้เป็นประธานชมรมห้างสรรพสินค้าภูธรเป็นคนแรก
- เปิดซูเปอร์มาร์เก็ต ริมปิง ซึ่งนำต้นแบบจากจัสโกซูเปอร์สโตร์มาเปิดที่เชียงใหม่
- ปี 2532 เปิดซ้อยส์มินิสโตร์ (แต่ไม่สามารถขยายตัวได้ตามเป้าหมาย)
- ปี 2534 ขอเป็นผู้นำดำเนินการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในพื้นที่เชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน
- ปี 2536 ได้รับสิทธิเพิ่มในจังหวัดลำปาง พะเยา แพร่ น่าน และเชียงราย แต่การขยายตัวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- กลางปี 2540 จึงขายคืนสิทธิและทรัพย์สินของเซเว่นอีเลฟเว่น 4 สาขาในลำปาง และ 4 สาขาในเชียงราย และขายสิทธิให้นักลงทุนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาและแพร่ คงเหลือสาขาที่เชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน รวม 22 สาขา
- ปี 2535 เปิดตัวโครงการแอร์พอร์ตภายในมีห้างต้นตราภรณ์สาขา 3 มีพื้นที่ขายกว่า 17,000 ตารางเมตร นับเป็นห้างสรรพสินค้าใหญ่สุดในภาคเหนือ
- ปี 2535 เซ็นทรัลเปิดสาขาที่กาดสวนแก้ว ต้นตราภรณ์ ปรับกลยุทธ์การตลาด ปรับสาขาท่าแพและช้างเผือกให้เป็นซูเปอร์สโตร์ และซื้อโนว์ฮาว จากสหรัฐอเมริกาโดยหันไปเปิดตลาดซูเปอร์มาร์เก็ต และวางแผนขยายซูเปอร์มาร์เก็ตให้ครอบคลุม 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน
- ปี 2538 ได้รับผลกระทบจากเซ็นทรัลและแม็คโคร จึงตัดสินใจร่วมทุนกับโรบินสัน และเปลี่ยนชื่อต้นตราภรณ์สาขาแอร์พอร์ตเป็น โรบินสัน-ต้นตราภรณ์
- ปี 2540 พบศึกหนัก คาร์ฟูร์-โอซอน และโลตัส ทำให้ยอดขายของโรบินสัน-ต้นตราภรณ์ลดลงโดยตลอด

ที่มา : จีระภา โตสมบุญ. “วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย” (กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545 บทแทรกหน้า 79-83).

3.2 การเคลื่อนย้ายการซื้อในระหว่างไฮเปอร์มาร์เก็ตด้วยกัน

แม้ว่าความนิยมในช่องทางไฮเปอร์มาร์เก็ตจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกไฮเปอร์มาร์เก็ตจะเพิ่มยอดขายจากการดึงลูกค้าจากห้างสรรพสินค้าและจากช่องทางแบบเก่าเพียงอย่างเดียว แต่ยังมี การเคลื่อนย้ายการซื้อภายในไฮเปอร์มาร์เก็ตด้วยกันอีกด้วย

ตารางที่ 6 แสดงรายได้จากการขาย จำนวนสาขา และยอดขายต่อสาขา

	2538	2539	2540	2541	2542	2543
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด						
รายได้จากการขาย (พันบาท)	25,010.96	31,655.14	32,094.21	30,775.73	34,493.28	37,807.61
จำนวนสาขา	10	14	15	16	17	18
ยอดขายต่อสาขา (พันบาท)	2,501.10	2,261.08	2,139.61	1,923.48	2,029.02	2,224.00
อัตราการเติบโต (ของยอดขายต่อสาขา)	100	90	86	77	81	89
บริษัท เอกชัยดิษฐ์วิชั่นซิสเต็ม จำกัด (ห้างเทสโก้-โลตัส)						
รายได้จากการขาย (พันบาท)	2,197.59	5,969.79	12,933.82	17,172.10	20,923.68	33,078.15
จำนวนสาขา	2	5	12	14	17	24
ยอดขายต่อสาขา (พันบาท)	1,098.80	1,193.96	1,077.82	1,226.58	1,230.81	1,378.26
อัตราการเติบโต (ของยอดขายต่อสาขา)	100	109	98	112	112	125
บริษัท เซ็นคาร์ จำกัด (คาร์ฟูร์)						
รายได้จากการขาย (พันบาท)		1,612.94	4,903.59	6,735.02	8,367.05	10,906.42
จำนวนสาขา		2	6	7	8	11
ยอดขายต่อสาขา (พันบาท)		806.47	817.27	962.15	1,045.88	991.49
อัตราการเติบโต (ของยอดขายต่อสาขา)		100	101	119	130	123
บริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด						
รายได้จากการขาย (พันบาท)	1,170.80	2,709.51	17,665.83	20,612.09	22,464.12	25,591.34
จำนวนสาขา	6	11	19	20	20	23
ยอดขายต่อสาขา (พันบาท)	285.13	246.32	929.78	1,030.61	1,123.21	1,112.67
อัตราการเติบโต (ของยอดขายต่อสาขา)	0	0	100	111	121	120
รวมทั้ง 4 บริษัท						
รายได้จากการขาย (พันบาท)	28,919.35	41,947.38	67,597.45	75,294.94	86,248.13	107,383.52
จำนวนสาขา	15	32	52	57	62	76
ยอดขายต่อสาขา (พันบาท)	1,606.63	1,310.86	1,299.95	1,320.96	1,391.10	1,412.94
อัตราการเติบโต (ของยอดขายต่อสาขา)	100	82	81	82	87	88

ที่มา : นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะผู้วิจัย. “การค้าปลีกของไทย : ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ” (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย, 2546 หน้า 66)

ข้อมูลในตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า แม็คโครเสียลูกค้าบางส่วนให้คู่แข่ง เพื่อดึงความจงรักภักดีของผู้บริโภคกลับคืน แม็คโครพยายามปรับตัวตามความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 กลยุทธ์ของแม็คโคร

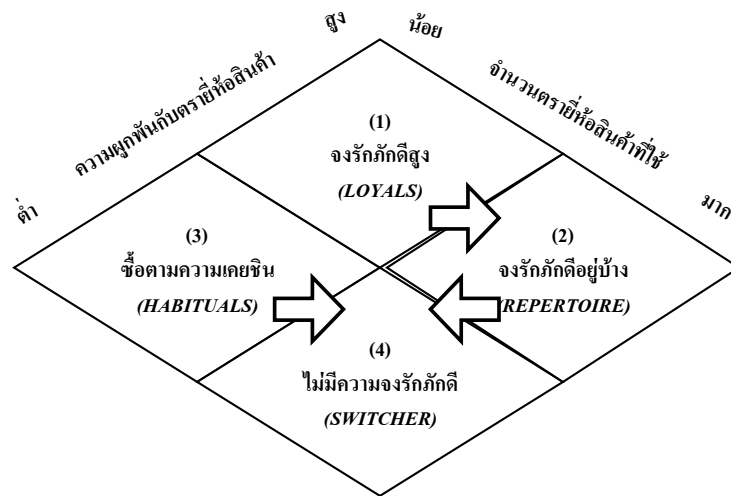
- ขยายตัวโดยใช้กลยุทธ์ปาล้อมเมือง โดยยึดกรุงเทพฯ เป็นหลัก จากนั้นเริ่มขยายตัวไปยังท้องถิ่นโดยการเข้ายึดเมืองใหญ่อื่นเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- กลางปี 2534 เริ่มจ้างผลิตสินค้าติดตราหมีแม็คโคร (แฮสแบรนต์) คุณภาพสินค้าที่ผลิตเหมือนผู้ผลิตหลัก แต่ราคาต่ำกว่า 5% - 20% สำหรับสินค้าบริโภค และ 15% - 35% สำหรับสินค้าอุปโภค
- ปี 2537 ปรับยุทธวิธีทางการตลาดโดยขยายฐานในรูปร้านค้าสินค้าเฉพาะอย่าง (Category Killer) นับเป็นการเบนเข็มเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีก โดยเข้าสู่ธุรกิจยา “พีเพิลเฮลท์แคร์” ธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์ “แม็กชอว์โอโต้เอ็กซ์เพรส” และร้านเครื่องใช้สำนักงาน “แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์”
- ปี 2538 เริ่มนโยบาย Joint Buying โดยแต่ละประเทศจะเลือกผลิตสินค้าที่ผลิตได้คุณภาพและราคาถูกส่งขายให้แม็คโครทั่วโลก และวางแผนจะเพิ่มสินค้าแฮสแบรนต์ให้ได้ 8% หรือประมาณ 2,000 SKUs (ปี 2538 แม็คโครมีสินค้าแฮสแบรนต์ให้ได้ 8% หรือประมาณ 2,000 SKUs และสินค้าอุปโภคประมาณ 2% - 3% จาก 16,000 SKUs)
- ปี 2539 วางแผนสร้างมินิแม็คโครไปยังหัวเมือง โดยจะลดพื้นที่จาก 10,000 ตารางเมตร ให้เหลือเพียง 6,000 - 7,000 ตารางเมตร) นอกจากนี้แม็คโครยังใช้กลยุทธ์ดังนี้
 - ใช้กลยุทธ์ราคาโดยขายถูกกว่าทุกรายการ โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่ม KVI (Known Value Item) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้บริโภคลดราคาได้เป็นอย่างดี มียอดขายสูง เป็นสินค้าที่ได้รับความนิยม แม็คโครมีสินค้ากลุ่มนี้เกือบ 1,000 รายการ
 - ปรับตัวสู่สภาพ “โกดังสินค้า” ในอดีตทั้ง หุ้มน้ำมันสาละ 100 ล้านบาท ปฏิวัติรูปแบบการบริหารพื้นที่ (Space Management) มีการจัดการพื้นที่ขายให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เน้นการดีสเพลย์สินค้ามากขึ้น
 - ยอดลดเงื่อนไขให้ตลาดค้าปลีกถูกร โดยเปิดโอกาสให้พ่อแม่มือลูกหลานเข้าไปในสโตร์ได้ในวันหยุดและวันนักขัตฤกษ์
 - เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปที่เข้าเกณฑ์ได้เป็นสมาชิก และเปิดโอกาสให้ผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก แต่ต้องการซื้อสินค้า สามารถขอใช้บัตรชั่วคราวเพื่อซื้อสินค้าเป็นรายวันได้ แต่มีข้อจำกัดเรื่องสินค้าราคาพิเศษที่จะสงวนให้เฉพาะผู้ที่สมาชิกเท่านั้น
- ปี 2540 ใช้กลยุทธ์แข่งขันด้านราคา โดยลดราคาให้ถูกกว่าคู่แข่งและตัดป้ายเทียบราคาสินค้าชัดเจนทั้งที่ชั้นวางสินค้าและโบรชัวร์ และได้ดำเนินการเน้นเรื่อง Space Management และวางแผนเพิ่มแฮสแบรนต์ให้เป็น 10 % ใน 2 ปี และเจรจากับธุรกิจค้าปลีกกลุ่มต่างๆ เช่น คาร์ฟูร์ โลตัส เพื่อขยายสาขาของแม็กชอว์โอโต้เอ็กซ์เพรสในพื้นที่ของธุรกิจค้าปลีกที่มีศักยภาพ

ที่มา : จีระภา โตสมบุญ. “วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย” (กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545. บทแทรกหน้า 127-138).

3.3 การเคลื่อนย้ายความจงรักภักดีในตราหมีของสินค้า

ผู้บริโภคไม่ได้ลดความจงรักภักดีในเฉพาะร้านค้า แต่ยังลดความจงรักภักดีในตราหมีของสินค้า ซึ่งถ้าใช้แนวความคิดตามรูปที่ 6 ที่แสดงระดับความจงรักภักดีของผู้บริโภค เราสามารถแสดงภาพความจงรักภักดีในตราหมีของสินค้าได้ดังนี้

รูปที่ 7 แสดงถึงระดับความจงรักภักดีในตราหือสินค้าของผู้บริโภค



หมายเหตุ : → แสดงถึงการเคลื่อนย้ายระดับความจงรักภักดีในตราหือสินค้า

ที่มา : McGoldrich J. Peter. **Retail Marketing**. (Berkshire : McGraw-Hill. Education, 2002), p. 114.

ผู้บริโภคเริ่มไม่เห็นความแตกต่างในตัวสินค้า และลดความจงรักภักดีในตราหือ โดยเริ่มตัดสินใจซื้อ ณ จุดขายตั้งแต่ก่อนปี 2530 ทำให้ผู้ผลิตต้องทำสงครามช่วงชิงพื้นที่ “Space War” เริ่มจากโค้กและเป๊ปซี่ที่แข่งกันยึดพื้นที่ตั้งลิ้งน้ำอัดลมในร้านค้าหรือร้านค้าแฟกั่วไป ต่อมาสินค้าอุปโภคบริโภคต่างแข่งขันกันแย่งพื้นที่ในร้านโดยใช้กลยุทธ์หลายประการ เช่น แข่งขันจัดกองโชว์หน้าร้าน มีการจับรางวัล แจกบ้าน แจกรถ ฯลฯ ต้นปี 2530 เพื่อรักษาและเพิ่มพื้นที่วางสินค้า ผู้ผลิตต่างเพิ่มขนาด เพิ่มสีและส่วนผสมทำให้เกิดการจัดสรรพื้นที่อย่างไม่เป็นธรรม มีการให้ผลประโยชน์หรือจ่ายเงินซื้อพื้นที่ ผลของสงครามแย่งพื้นที่ทำให้ช่องทางใช้ระบบตรวจสอบดูความเหมาะสมของสินค้าและผลประโยชน์ที่ห้างจะได้รับอย่างเข้มงวด และได้นำเทคโนโลยีสมัยมาช่วยบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็น POS Bar Code และ Space Management เทคโนโลยีเหล่านี้นอกจากจะช่วยในการคัดเลือกสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละสาขาของช่องทางแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้ห้างเพิ่มรายได้โดยการคิดค่าใช้จ่ายในการนำสินค้าเข้าไปในห้างด้วยรูปแบบต่างๆ (ตารางที่ 8) และช่วยให้ห้างคัดเลือกสินค้าที่ขายดีไว้เพียง 3-4 ตราหือ และเปิดโอกาสให้ห้างผลิตสินค้าของตนเองที่เรียกว่า House Brand หรือ Private Brand (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 8 ตัวอย่างค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียถ้าต้องการนำสินค้าเข้ามาขายในช่องทางแบบใหม่

ห้าง	จำนวนสาขา	ค่าแรกเข้าต่อ 1 SKU	ค่าจัดการการส่งเสริมการขาย		ค่าสนับสนุนกิจกรรม					หมายเหตุ
			หัวชั้น	โบรชัวร์/ Mailing	รางวัลพิเศษ (Rebate)	ครบรอบวันเกิด	เปิดสาขาใหม่	ค่าสินค้าเสียหาย	DC ค่าขนส่ง	
เทสโก้	33	165,000	500,000	80,000	2-3%	1-3%	1-3%	0.5-1%	2-3%	ค่าสนับสนุนการเปิดสาขาใหม่โดยรวมอยู่ที่ประมาณ 5% และเรียกเก็บล่วงหน้าตั้งแต่นั้นปี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เปิดสาขาใหม่ก็ตาม
บิ๊กซี	25	70,000	70,000-100,000	70,000	2%	1-3%	1-3%	0.5-1%	2.3%	
คาร์ฟูร์	20	50,000	85,000	85,000	2-3%	1-3%	1-3%	0.5-1%	2.3%	
แม็คโคร	20	90,000	70,000-100,000	130,000	1-2%	1-3%	0.5-1%	0.5-1%	-	
ท็อปส์	40	75,000/SKUแรก 25,000/SKUที่ 2	100,000	40,000	-	-	1-3%	-	3.5%	
ฟู๊ดโลออน	28	33,000	15,000	-	-	-	-	-	-	
จัสโก้	10	3,000 SKU/สาขา	30,000							จัดchim 3,000 บาท/สาขา
ฟู๊ดแลนด์	8	100,000/SKU	24,000	15,000						
วิลล่า	5	20,000	20,000							
7-11	1,700	300,000-350,000	1-300,000					0.5%		

ที่มา : “เสียงผู้บริโภคถึงเนวิน” ฐานเศรษฐกิจ กรกฎาคม 2545

ตารางที่ 9 : สินค้าเข้าสู่แบรนด์ของกลุ่มไฮเปอร์มาร์เก็ต

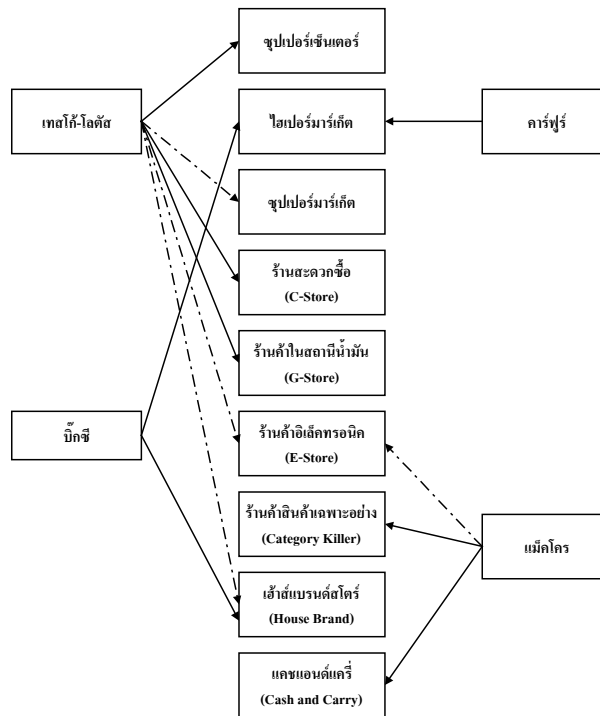
	เทสโก้โลตัส	บิ๊กซี	คาร์ฟูร์	แม็คโคร
1. จำนวน SKU ของสินค้าเข้าสู่แบรนด์ปัจจุบัน	500 SKU	1,000 SKU	400 SKU	1,100 SKU
2. แผนขยาย SKU เพิ่ม	จะเพิ่มประมาณ 300-400 SKU	จะเพิ่มเป็น 1,400 SKU	จะเพิ่มอีก 20%	ปกติเพิ่ม 5-10% ต่อปี
3. ชื่อยี่ห้อเข้าสู่แบรนด์	เทสโก้โลตัส ซูเปอร์เซฟ คุ่มค่า (เพิ่งเปิดตัวปีนี้)	ลิตเดอร์ไพรซ์ และบางรายการ เช่น เบียร์สยาม เบียร์แชมป์ เครื่องดื่มบำรุงกำลังบูม	คาร์ฟูร์ ฮาร์โมนี เฟรสโกล์ บลูสกาย	อาร์โ ไฮสไดส์ คิว-บิช เซฟแพ็ค
4. ยอดขายเข้าสู่แบรนด์	3% จากรายได้รวม หรือประมาณ 1,200 ล้านบาท	เฉลี่ยสัดส่วนการขายได้ประมาณ 25% จากสินค้ากลุ่มเดียวกัน	ประมาณ 5% จากรายได้รวม	ประมาณ 5% จากรายได้รวม
5. เป้าหมายยอดขายสินค้าเข้าสู่แบรนด์ปีนี้		เป้าหมายยอดขายจากร้านลิตเดอร์ไพรซ์ 120 ล้านบาทต่อปี		
6. จำนวนซัพพลายเออร์ผลิตเข้าสู่แบรนด์ให้		ประมาณ 180 ราย	ประมาณ 150-200 ราย	
7. การลงทุนที่เกี่ยวข้อง	นำเข้าแบรนด์ไปวางขายในเทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรสกว่า 100 SKU คาดสิ้นปีจะมี 10 สาขา	เปิดร้านลิตเดอร์ไพรซ์ขายเข้าสู่แบรนด์เท่านั้น มี 2 แห่งแล้ว คือ วงเวียนใหญ่ และซอยเสนา ปีนี้มีแผนจะเปิดรวม 9 สาขา	ยังไม่มีแผนที่จะเปิดร้านขายสินค้าเฉพาะเข้าสู่แบรนด์	มีร้านแม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ ขายเครื่องเขียนเครื่องใช้สำนักงาน ทั้งเข้าสู่แบรนด์ และยี่ห้ออื่น
8. จำนวนสาขาปัจจุบัน	33 สาขา	30 สาขา	16 สาขา	20 สาขา
สาขารวมสิ้นปี	41 สาขา	33 สาขา	17 สาขา	

ที่มา : “เข้าสู่แบรนด์” ผู้จัดการรายสัปดาห์ 29 เมษายน - 5 พฤษภาคม 2545

บทส่งท้าย

การที่ผู้บริโภคชาวไทยนิยมใช้บริการจากไฮเปอร์มาร์เก็ต และไม่เริ่มที่จะไม่เห็นความแตกต่างระหว่างสินค้าที่เป็นผู้นำตลาดกับสินค้าที่ห้างผลิต (House Brand) ทำให้โอกาสทางการค้าของผู้บริหารช่องทางการจัดจำหน่ายของไทยและผู้ผลิตสินค้าที่มีทุนทรัพย์จำกัดลดลง และโอกาสทางการตลาดค้านี้เริ่มหมดไปเมื่อไฮเปอร์มาร์เก็ตแตกตัวย่อยลงมาดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ทำให้สามารถขยายตัวได้เร็วขึ้นและแทรกตัวได้ในทุกพื้นที่ (รูปที่ 8)

รูปที่ 8 : การดำเนินงานของไฮเปอร์มาร์เก็ตในปี 2545



หมายเหตุ 1. —> คือ ดำเนินงานแล้ว -----> คือ มีแผนจะเปิดดำเนินงาน

2. แฮสแบรนด์ส์ไตร์ของบิ๊กซีที่เปิดดำเนินงานแล้วคือ สิตเดอร์ไพรซ์

ที่มา : จากการรวบรวมของผู้วิจัยต้นปี 2545

การแก้ปัญหาของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของคนไทยต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสามฝ่าย คือ รัฐบาลต้องหาทางช่วยเหลือด้วยการออกกฎหมายควบคุมเรื่องกฎหมายผังเมือง กฎหมายป้องกันการผูกขาดทางการค้า การออกข้อกำหนดเรื่องช่วงเวลาการปิดเปิดร้านและอื่นๆในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารช่องทางที่คนไทยเป็นเจ้าของและผู้ผลิตสินค้าของไทยจะต้องหาทางเน้นประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดต้นทุนในภาพรวม และนำเสนอสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้ซื้ชีวิตในช่องทาง เห็นชัดถึงความคุ้มค่าในการที่จะกลับมาเลือกซื้อหรือใช้บริการของช่องทางและสินค้าที่ชาวไทยเป็นเจ้าของ



บรรณานุกรม

- เกษม สรศักดิ์เกษม (2543). *กลุ่มกฎหมายเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาดูแลธุรกิจ* 11 ฉบับ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร.
- จิระภา โตสมบุญ (2546). *วิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย. โครงการวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- จิระภา โตสมบุญ (2533). *กรณีศึกษาบริษัท เวิลด์. ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ : 37-76.*
- จำนงค์ รัตนิน (หาญเจนลักษณ์) (2542). *ดูจนวากกลางมหาสมุทร. บริษัท นานมีบุ๊คส์ จำกัด : 44-111.*
- นริศ พงศ์ (2533). *กรณีศึกษาบริษัท สยามจัสโก้. ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ : 37-76.*
- นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะผู้วิจัย (2546). *ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย : 27, 66.*
- เทพชู ทับทอง (2527). “สินค้าฝรั่ง”. ใน *ความรู้คือพระที่ปลบับพิเศษ ครบรอบ 90 ปี. บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด.*
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์ (2542). *เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : หจก.สำนักพิมพ์ตรัสวิน (ซิลค์เวอร์ธมบุ๊คส์) : 9-27, 166-235.*
- วิฑิต วันทาวินูล และวิภาดา จันทน์จารุศิริ. “ชาวจีนแต่จิวที่อพยพเข้ามายังไทยในระยะแรก”. *คนจีน 200 ปีภายใต้พระบรมโพธิสมภาร. เส้นทางเศรษฐกิจฉบับพิเศษ : 28-30.*
- ส.สุคนธ์ธาริรมย์ (2542). “บทบาทคนจีนต่อภาวะเศรษฐกิจในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์”. *คนจีน 200 ปีภายใต้พระบรมโพธิสมภาร. เส้นทางเศรษฐกิจ ฉบับพิเศษ.*
- สุริยา ประดับสมุทร สมปารณนา คล้ายวิเชียร และจุฑารัตน์ เหลืองศรีพงศ์ (2542). *มหัศจรรย์ธุรกิจ 7-eleven. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.*
- สัญลักษณ์ เทียนถนอม (2542). *เคล็ดลับความสำเร็จ เทียม โชควัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติใหม่.*
- เสถียร จันทิมาธร (2537). *เฮงเทียมผู้เยี่ยมวรยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).*
- หริรักษ์ สูตะบุตร จิระภา โตสมบุญ และคัชรินทร์ เจริญวัลย์ (2526). *รายงานการประเมินสถานะตลาดโครงการเวลส์เซ็นเตอร์. หน่วยวิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- อริวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์ (2544). *คัมภีร์เจ้าสัว ธนินทร์ เจียรนนท์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปฐมกาล.*
- อเนก นาวิกมูล (2542). *ตำนานห้างร้านสยาม. กรุงเทพฯ : บริษัท ต้นอ้อ 1999 จำกัด, 130-142.*
- McGoldrich J. Peter (2002). *Retail Marketing.* 2nd ed. The McGraw Hill Companies., : 96, 114.
- Stern Louis W., El-Anasary, Adel I., and Coughlan, Anne T. (1996). *Marketing Channel.* 5th ed. Prentice Hall, Inc.