

ทางเลือกสายโซ่คุณค่า ทางรอดการค้าปลีกสมัยใหม่

VALUE CHAIN ALTERNATIVES: A SURVIVAL OF MODERN RETAIL TRADE

¹สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร
¹Suthatip Lertwiwatchaiporn

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, ประเทศไทย
Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, Thailand.

¹Sutha_S@gmail.com

Received September 10, 2021; Revised November 2, 2021; Accepted December 1, 2021

บทคัดย่อ

ภายใต้สภาวะ New Normal ผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่ยากลำบากขึ้น และอาจจะต้องใช้เวลาที่ยาวนานกว่าที่คาดหวังในการกลับมาฟื้นตัวของธุรกิจ และแม้คาดการณ์ว่าตลาดจะกลับมาฟื้นในปี 2564 หลังจากที่หดตัวในปี 2563 แต่จากสถานการณ์ ณ.เวลานี้การค้าปลีกสมัยใหม่จะปรับตัวอย่างไรเพื่อให้อยู่รอด ตามแนวคิดสายโซ่คุณค่า 1) ทำอย่างไรที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้? (Differentiation) โดยมองหาว่า ณ จุดใดบ้างใน Value Chain ที่จะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ 2) ทำอย่างไรให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุน? (Cost) โดยมองหาว่า ณ จุดใดบ้างใน Value Chain ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน สายโซ่คุณค่าประกอบด้วยความสัมพันธ์ (Linkage) ขององค์ประกอบทั้งสองส่วนที่อยู่ในระดับที่มีความแตกต่างกัน ความสามารถในการผสมผสานองค์ประกอบทั้งสองส่วนที่เหมาะสม (Optimal) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมรอง (Support Activities) เป็นการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์อื่น ๆ มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ โดยมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งมอบต่อให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์

คำสำคัญ : สายโซ่คุณค่า; การค้าปลีก

¹ อาจารย์, สาขาวิชาการจัดการ-การจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์สุพรรณบุรี

Abstract

Under the new normal condition, modern retail trade entrepreneurs have to face challenges in dealing with more difficulties in business and taking longer times than expected to recover the business. Even though the business is expected to be recovered in 2021 after its downfalls in 2020, how the modern retail trades adapt themselves to survive according to the concept of value chains is crucial. 1) How to create differentiation from the competitors by focusing on any aspect in the value chain to create their differences in commodities and services 2) How to create an advantage in cost by focusing on any aspect in value chain to build an advantage in the cost. Value chains consist of the linkages of two different components. The capacity in optimally integrating the two components of primary activities and support activities is how the value and other benefits are created. These can be combined for the final benefits needed by the customers. This includes steps of the process of creating continuous chain of values to build the final benefits of products and services delivered to the customers to utilize.

Keywords: Value Chain; Retail Trade

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Disruption เป็นการปฏิรูปเทคโนโลยีและรูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Business Model Modern Trade) ที่ต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อยกระดับการให้บริการ และการบริหารจัดการกำไร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมพลัง นำพาให้พนักงานมีส่วนในการสร้างคุณค่าของแบรนด์และส่งมอบประสบการณ์ การให้บริการแบบส่วนตัวได้ในทุกช่องทาง โดยเฉพาะลูกค้า Gen Y (Marketing oops!, 2016) มีการเชื่อมต่อกับโลกดิจิทัลในอัตราที่สูงขึ้น ผ่านการใช้สมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา โดย 32% ของประชากรไทยคือกลุ่ม Gen Y ที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญ ที่ทำให้เกิดระบบการซื้อขายในรูปแบบใหม่ เช่น ระบบไร้เงินสด (Cashless systems) หากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถนำเสนอความสะดวกสบาย ในระบบการชำระเงินมาตอบสนอง ก็มีโอกาสูงที่จะไม่ได้รับความสนใจจากลูกค้าในกลุ่ม Gen Y ผลสำรวจพบว่ากว่า 66% ของรายได้จากร้านค้าปลีก มาจากการซื้อสินค้าผ่าน Online (มีสเตอร์ริชาร์ด ไรท์, 2016) เพราะฉะนั้น Smartphone ไม่ใช่แค่ทำหน้าที่หาข้อมูลสินค้า แต่เป็นช่องทางในการชำระเงิน

ด้วย ในส่วนของการตลาด Brand สามารถนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้าง การขายแบบครบวงจร ด้วยการมี Catalog สินค้าออนไลน์ บันทึกประวัติการซื้อของลูกค้า รายการสินค้าที่ลูกค้าสนใจ รวมถึงการเช็คสินค้าคงเหลือในคลังสินค้าได้ จาก 67% ของผู้ซื้อ สินค้าออนไลน์จะให้ความสำคัญกับ“ราคา”ก่อนเป็นอันดับแรก ตามมาด้วย 51% “การจัดส่ง ที่รวดเร็ว” และ 42% “การคืนสินค้า” แม้ผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับเรื่องราคาก่อน แต่ อีก 2 ปัจจัยก็ถือเป็นสิ่งสำคัญไม่แพ้กัน คือแบรนด์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ต้องมีนโยบายที่ จะตอบคำถามแทน และการอำนวยความสะดวกสบายให้ถึงที่สุด เป็นเรื่องยากที่จะรักษา ความสำเร็จในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหา ความไม่พอใจได้ดังกล่าวได้ โดยการให้อำนาจความรู้แก่พนักงาน ซึ่งพนักงานต้องรู้มากกว่าข้อมูล ของตัวผลิตภัณฑ์ คือต้องรู้เกี่ยวกับสต็อกสินค้า คลังสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งหมด การให้ข้อมูลที่ชัดเจนแบบเรียลไทม์เกี่ยวกับการจัดเก็บสินค้าและความสามารถในการ จัดส่งสินค้าที่ถูกต้อง ถูกที่ ถูกเวลา

สายโซ่คุณค่า (Value Chain)

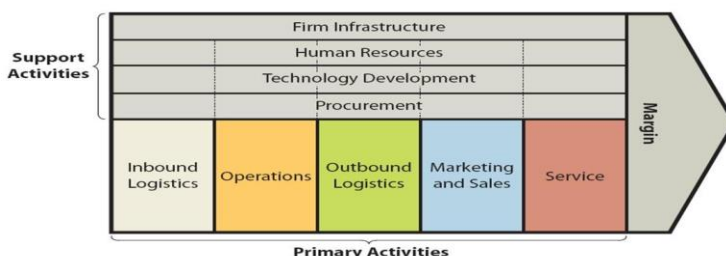
สายโซ่คุณค่า หมายถึง กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการ ผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการ หลังการขาย การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้น อาจจะเป็นการกระทำโดยบริษัท เดียวหรือหลายบริษัท ด้วยการแบ่งขอบเขตของกิจกรรมแล้วส่งต่อคุณค่าในแต่ละช่วง ต่อเนื่องกันไป (ยรรยง ศรีสม ,2010) สายโซ่คุณค่า หมายถึง การสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ อื่นๆ มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ โดยมีขั้นตอนของกระบวนการ สร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อสร้าง ประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อส่งต่อไปให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์ การวิเคราะห์ สายโซ่คุณค่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของกิจการในการแข่งขัน โดย การศึกษาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน สามารถช่วยให้ได้เปรียบ ด้านต้นทุนหรือความสามารถในการสร้างความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ในปี พ.ศ.2528 ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter,1985) แห่ง Harvard Business School ได้ให้แนวความคิดของสายโซ่คุณค่าว่า เป็นคุณค่าหรือราคาสินค้าที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อยอมจ่ายให้กับสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง ซึ่งคุณค่าของสินค้าเหล่านี้ เป็นผล จากการโยกโยกคุณค่าต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานของบริษัทเจ้าของสินค้า ที่มี กิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นมากมายระหว่างการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์กันคล้ายลูกโซ่

แบบต่อเนื่อง การที่จะตรวจสอบว่าสินค้าและบริการ มีคุณค่ามากจากกิจกรรมใดและมีคุณค่าน้อยจากกิจกรรมใด ก็อาจศึกษาได้จากกิจกรรมในสายโซ่คุณค่า

แนวความคิดนี้ ไมเคิล อี พอร์-เตอร์ มองธุรกิจว่าเป็นลูกโซ่แห่งกิจกรรม ที่สร้างสรรค์คุณค่าต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า การวิเคราะห์แนวความคิด “สายโซ่แห่งคุณค่า” (Value Chain) นั้น เป้าหมายในการวิเคราะห์ก็คือ ต้องการดูว่ากิจกรรมส่วนใดของสายโซ่แห่งคุณค่า ที่จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor) โครงสร้างของสายโซ่แห่งคุณค่า สามารถแยกองค์ประกอบหลักๆ ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนหนึ่งถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหรือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และอีกส่วนหนึ่งนั้นเป็นองค์ประกอบสนับสนุนหรือกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

องค์ประกอบส่วนที่สองของสายโซ่คุณค่า คือองค์ประกอบสนับสนุนหรือกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 4 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจหรือองค์กร (Firm Infrastructure) ส่วนที่สองก็คือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ส่วนที่สามก็คือ สถานภาพหรือลักษณะของเทคโนโลยี (Technology) และส่วนที่สี่ก็คือความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบหรือทรัพยากรต่างๆ (Procurement) ดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างสายโซ่คุณค่า (Value Chain)
ที่มา : Michael E. Porter.1985

สายโซ่คุณค่า (Value Chain) ถือเป็นความได้เปรียบสำคัญ ในการประกอบธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นการสร้างความสามารถในการดึงดูดผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า หรือใช้บริการ ด้วยการส่งมอบคุณค่าของสินค้า/บริการ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค และเมื่อภาพทัศน์ปรากฏในตลาดการค้าเสรี สภาพการณ์แข่งขันย่อมผลักดันให้ผู้ประกอบการต่างจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบ และเมื่อวิเคราะห์ถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้ว (โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ,2556) สิ่งผู้ประกอบการต้องมองหา 2 สิ่งคือ

1. ทำอย่างไรที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้? (Differentiation Leadership) โดยมองหว่า ณ จุดใดบ้างใน Value Chain ที่จะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งจึงเป็นหนทางในการสร้างความเข้มแข็งต่อการแข่งขัน เนื่องจากในปัจจุบันในโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้บริโภคทวีความสามารถในการสืบค้นข้อมูล จากการใช้สมาร์ตโฟนในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะสินค้า เปรียบเทียบราคา และรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์พร้อมเลือกบริโภค ในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของตน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนความผันผวน ของสภาพการแข่งขันที่ทวีมากขึ้นทั้งระดับในประเทศและต่างประเทศ การสร้างความแตกต่างคือ ก้าวอย่างที่จะช่วยให้สินค้า/บริการอยู่รอดจากสภาวะการแข่งขัน การสร้างความแตกต่าง สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ทั้งด้านการพัฒนา เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มเติมขึ้นจากเดิม รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการผลิตสินค้า หีบห่อ หรือการจัดส่งสินค้าในแบบเดิมๆ เป็นวิธีการใหม่ que สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้า

2. ทำอย่างไรให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุน? (Cost Leadership) โดยมองหว่า ณ จุดใดบ้างใน Value Chain ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ทั้งนี้ในหนึ่ง Value Chain อาจจะสร้าง “ความแตกต่าง” หรือ “ความได้เปรียบของต้นทุน” เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจมีครบทั้งสององค์ประกอบก็ได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความรู้ของผู้ที่อยู่ใน Value Chain นั้นๆ สิ่งที่สำคัญคือการพิจารณาให้เห็นถึงสิ่งที่ควรจะทำเพื่อสร้างให้เกิด “ความได้เปรียบ” ในตลาดอย่างยั่งยืน

สรุปกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าของทรัพยากรต่างๆ เป็นการศึกษาถึง ส่วนผสมขององค์ประกอบเหล่านี้ (Linkage) ในกรอบที่สัมพันธ์ของ “สายโซ่คุณค่า” (Value Chain) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยดูถึงความเหมาะสมของส่วนผสมต่างๆ เหล่านี้ตามลักษณะของ ธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์เรื่องที่จะใช้กิจกรรมภายนอกมาทำกิจกรรมภายใน ที่หมายถึง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภายในกับภายนอก (Linkage) องค์ประกอบดังกล่าว ทั้งหมด นอกจากจะเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ธุรกิจ แล้วยังเป็นตัววัดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

รูปแบบการค้าปลีกของไทย (Retail Model of Thailand)

สังคมไทยในอดีต รูปแบบธุรกิจค้าปลีกมีลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็กหรือตลาดที่ ขายสินค้าที่ใช้เพื่ออุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน มีสถานที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน และใช้ เงินลงทุนจำนวนไม่มาก ในการทำธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมนั้น มีบทบาทสำคัญต่อระบบ

เศรษฐกิจประเทศไทยมานาน และทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจสังคม จากประเทศสังคมเกษตรกรรมสู่ประเทศมุ่งเน้นสังคมอุตสาหกรรม โดยมีการแบ่งงานเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งเชื่อมโยงและกระจายสินค้าขั้นสุดท้าย จากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิต ร้านค้าปลีกและผู้บริโภค เป็นความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างธุรกิจค้าปลีก โดยพัฒนารูปแบบร้านค้าแบบดั้งเดิม ให้ทันสมัยและสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งนำแนวคิดมาจากการลงทุนธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จากต่างประเทศ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทย ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมเปลี่ยนเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่และจำนวนที่เพิ่มขึ้น รูปแบบการค้าปลีกของไทยในปัจจุบันมี 2 แบบ (สมาคมค้าปลีกแห่งประเทศไทย, 2018) คือ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม และธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) คือ ร้านค้าขายสินค้าเข้าถึงผู้บริโภค โดยผ่านบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ไม่มีระบบการจัดการบริหารงาน มีรูปแบบที่หลากหลาย ขายสินค้าในพื้นฐานความจำเป็นในการดำรงชีวิต ลักษณะของการดำเนินงานแสดงถึงวัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของประชาชนในถิ่นนั้น มีการเจรจาต่อรอง ความเป็นมิตร ความเห็นอกเห็นใจกัน และความเป็นกันเอง ตลอดจนมีการดำเนินธุรกิจ แบบพอเพียง รูปแบบธุรกิจดั้งเดิมปัจจุบันจะแบ่งได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. ยี่ปั่ว เป็นตัวแทนของสินค้า รับสินค้ามาจากบริษัทโดยตรงแล้วกระจายสินค้าออกไป ส่วนมากทำหน้าที่ค้าส่ง พร้อมการกระจายสินค้าให้กับผู้ผลิต ร้านค้าส่วนมากอยู่ในเมืองใหญ่ๆ ที่มีการค้าขายดี

2. ซาปั่ว เป็นการดำเนินธุรกิจแบบค้าส่ง เพื่อนำไปขายให้กับลูกค้ารายย่อย มีอยู่ในพื้นที่นอกเมือง ผู้ค้าขายซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่งหลัก ไปขายต่อให้ร้านค้าโชห่วยอีกทอดหนึ่ง โดยปกติลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าเอง

3. โชห่วย เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอนอยู่ในพื้นที่ชุมชน จำหน่ายสินค้าทั่วไปที่มีความจำเป็น ใช้ประจำวัน โดยมีการขายสินค้าทั่วไปเป็นหลัก และมีสินค้าจำพวกอาหารสด

4. ร้านชำ เป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยมีหลักแหล่งที่แน่นอน ส่วนมากอยู่ในตลาดสด เน้นการขายสินค้า มีจำหน่ายอาหารสดและขายสินค้าทั่วไปที่จำเป็น ต้องใช้ประจำวันจำนวนไม่มากนัก

5. กองคาราวานสินค้า (ตลาดนัด) เป็นสถานที่รวมของผู้ค้าปลีกดั้งเดิมทุกประเภท อาจจะจัดได้ทั้งในอาคารและที่โล่ง ซึ่งมีกำหนดเวลาแน่นอน

6. ร้านค้าเร่ มีลักษณะการนำสินค้าไปขายในที่ชุมชน หมู่บ้าน โดยมีลักษณะการนำส่งสินค้าถึงผู้บริโภคที่บ้าน และไม่มีความแน่นอนในการนำไปขายในแต่ละที่

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยมีลักษณะรูปแบบเฉพาะแตกต่างกันไป เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและผลการดำเนินการเป็นหลัก ปัจจุบันจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมากกว่า 16,8100 ร้านค้า ในปี 2018 แต่ในบทความฉบับนี้จะศึกษาเฉพาะรูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่สำคัญในปัจจุบันมี 5 ประเภท (คณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรมและการแรงงาน, 2559) ดังนี้

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง จำหน่ายสินค้าที่ทันสมัย คุณภาพดี มีทั้งสินค้าแบรนด์เนมที่ผลิตในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ ราคาจำหน่ายตามราคาตลาดหรือสูงกว่า มีการ Stock สินค้าประมาณ 60-90 วัน ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำตลาด อาทิ Central, Robinson และ The Mall

2. ดิสเคาน์สโตร์ (Discount Store / Hypermarket / Supercenter) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลางลงมา จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน มีกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ คือ การจำหน่ายสินค้าที่ราคาต่ำกว่าราคาตลาด มีการ Stock สินค้าประมาณ 30-45 วัน ผู้ประกอบการสำคัญ ได้แก่ Big C และ Tesco Lotus

3. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 400 ตารางเมตรขึ้นไป เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเฉพาะหมวดอาหารที่มีความสดใหม่และหลากหลาย รวมถึงสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ มีการ Stock สินค้าประมาณ 10-15 วัน ผู้ประกอบการสำคัญ อาทิ Tops และ Gourmet Market และ Foodland เป็นต้น

4. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store/ Express/ Mini Mart) เป็นร้านค้าปลีกมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 40 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ราคาจำหน่ายตามราคาตลาด ส่วนใหญ่ตั้งในแหล่งชุมชน เน้นการบริการและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า มีการ Stock สินค้าประมาณ 15-20 วัน ผู้ประกอบการสำคัญ ได้แก่ 7-Eleven, Family Mart เป็นต้น

5. ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะด้านในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน โดยเน้นสินค้าที่มีคุณภาพ ขณะที่ราคาสินค้าค่อนข้างสูง มีการ Stock สินค้าประมาณ 30 วันและประมาณ 7 เดือนถ้าเป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ผู้ประกอบการสำคัญ อาทิ Watsons, Boots และ Super sports

นอกจากนี้ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการพัฒนารูปแบบแตกย่อยอีกหลายประเภท อาทิ ร้านสินค้าเฉพาะอย่างราคาถูก (Category Killer) เช่น Home Works, Power Buy และ Home Pro และร้านขายสินค้าราคาเดียว เช่น ร้าน Daiso และ ร้าน Tokutokuya

รวมถึงมีการขยายสาขาสู่ต่างจังหวัดและเจาะ ตลาดชุมชน (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2562) ดังข้อมูลในตารางที่ 1

Table 1 Store Format of Modern Trade

	Department Store	Discount Store/Hypermarket/Super Center	Supermarkets	Convenience Store	Specialty Store
Product categories	Various: fashionable high quality/ guarantee	Consumer goods, basic quality	Consumer goods, fresh foods	Consumer goods, prepared foods, small size	Personal care products, own brand
Target consumer	Middle-upper	Lower-middle/grocery	Middle-upper	Those favoring convenience	Middle-upper
Supplier	Domestic, foreign, brand name	domestic	domestic	domestic	Domestic, foreign
Stock inventory	60-90 days	30-45 days	10-15 days	15-20 days	30 Days and 7 months for import stuff
Pricing	More expensive than others	Low price/wholesale price	Mixed pricing	Higher than discount store and supermarket	Similar level to department store
Key Player	Central, The Mall, Robison	Tesco Lotus, Big C	Top, Home Fresh Mart, Foodland	7-eleven, Family Mart	Watson, boots, supersports

ทางเลือกสายโซ่คุณค่า

โครงสร้างของสายโซ่คุณค่า (Value Chain) นั้น องค์ประกอบทั้งสองส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในลักษณะที่เชื่อมโยง (Linkage) ซึ่งจะเหมาะสมแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจแต่ละอย่างหรือสายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสองส่วน ที่อยู่ในระดับที่มีความแตกต่างกัน ความสามารถในการผสมผสานองค์ประกอบทั้งสองส่วนที่เหมาะสม (Optimal) ย่อมเป็นตัววัดศักยภาพในการแข่งขัน หรือเรียกที่วัดศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551) ตัวอย่าง ธุรกิจที่เกี่ยวกับขุดเจาะน้ำมัน องค์ประกอบที่สำคัญในกิจกรรมหลักคือ วัตถุดิบ (Inbound Logistic) ซึ่งต้องหามาในราคาถูกและการที่จะให้ได้วัตถุดิบในราคาถูกนั้น ก็ต้องผูกพันกับองค์ประกอบในการจัดหา (Procurement) นั่นคือขึ้นอยู่กับความสามารถในการหาแหล่งที่มีน้ำมันดิบ ซึ่งก็เป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Comparative Advantage) ในธุรกิจน้ำมันจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การบริการ การตลาด จะมีความสำคัญรองลงมา องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดก็คือองค์ประกอบของ Inbound Logistic ซึ่งผูกพันกับ Procurement องค์ประกอบทั้งสองส่วนจะเป็นตัวชี้วัดกุญแจแห่งความสำคัญสำหรับธุรกิจ แต่หากเป็นธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ความสำเร็จประการแรกในการบริหารร้านค้าปลีกขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง (Location) ที่หมายถึง Outbound Logistic อันรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) นอกจากนั้นแล้วความสำเร็จต่อมาในการค้าปลีกประการที่สอง ยังขึ้นอยู่กับการจัดหาสินค้าในราคาถูกก็คือ Finished Product (Inbound Logistic)

แต่สิ่งที่มีความแตกต่างระหว่างร้านค้าปลีกและธุรกิจจุดเจาะน้ำมัน ก็คือในขณะที่ธุรกิจจุดเจาะน้ำมัน ถ้าจะให้ได้มาซึ่งสินค้าราคาถูกหรือต้นทุนถูกนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดหา (Procurement) แต่ในส่วนของการค้าปลีกถ้าจะให้ได้มาซึ่งสินค้าราคาถูก กลับขึ้นอยู่กับการมีอำนาจต่อรอง นั่นหมายถึงการขยายเครือข่ายธุรกิจให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งหมายถึงโครงสร้างบริษัท (Firm Infrastructure) ที่อยู่ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน เพราะฉะนั้นในกรณีของร้านค้าปลีก สิ่งที่เป็นตัววัดศักยภาพในการแข่งขัน (Strategic Capability) จึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองส่วนในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ Finished Product และ Outbound Logistic และขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร (Firm Infrastructure) ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) จากตัวอย่างทั้งสองแสดงให้เห็นถึงวิธีการในการวิเคราะห์ถึงสายโซ่คุณค่า ว่าจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ตลอดจนกระทั่งการให้น้ำหนักความสำคัญ ที่ลดหลั่นขององค์ประกอบที่แตกต่างกันไปตามชนิดของธุรกิจ ความสำคัญที่ลดหลั่นกันและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ย่อมเป็นตัววัดถึงความสำเร็จในเชิงการแข่งขันของบริษัทหนึ่งเมื่อเทียบกับอีกบริษัทหนึ่ง

สรุปโครงสร้างของสายโซ่คุณค่า (Value Chain) หัวใจสำคัญคือความเหมาะสมหรือคุณภาพของการใช้สายโซ่คุณค่าที่สัมพันธ์และได้ผลมากที่สุด (Optimal) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตลอดจนน้ำหนักก่อนหลัง (Hierarchy) ขององค์ประกอบในสายโซ่คุณค่า (Value Chain) ย่อมเป็นตัวกำหนดถึงความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจ อันเป็นขั้นตอนหนึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การที่จะพิจารณาสายโซ่คุณค่า ย่อมต้องอาศัยความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ การที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบเหล่านี้ ในลักษณะที่แยกส่วนและเทียบกับคู่แข่งนั้น ย่อมไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสมและจะทำให้ลักษณะการวิเคราะห์อันจะนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องนั้นมีจุดอ่อน ขั้นตอนในการวิเคราะห์ จึงหมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบที่อยู่ในสายโซ่คุณค่า (Value Chain) ย่อมเป็นเกะกำบังป้องกันไม่ให้คู่แข่งเลียนแบบหรือเอาความลับไปใช้ เพราะในหลายกรณีการที่จะเน้นจุดใดจุดหนึ่ง อาจจะส่งผลกระทบในแง่ลบอีกจุดหนึ่งได้ การที่จะดูถึงความเหมาะสมที่พอดีในการใช้ทรัพยากร อย่างร้านค้าปลีกแห่งหนึ่งสามารถที่จะมีสต็อกสินค้าไว้มาก การที่มีสต็อกสินค้าไว้มากนั้น ก็จะกลายเป็นจุดแข็งที่ไม่ต้องไปเผชิญปัญหาการผลิตสินค้าให้ตรงเวลา และสามารถส่งของให้ลูกค้าได้เร็วขึ้นถือว่าเป็นจุดได้เปรียบ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่า การที่มีสต็อกสินค้าไว้นั้น ก็มีจุดอ่อนในด้านต้นทุนการผลิต ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น การที่จะวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าของร้านค้าปลีก ย่อมขึ้นกับความสามารถในการวิเคราะห์ความพอดีในลักษณะที่มีต้นทุนต่ำ แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถมีของส่งให้ลูกค้าด้วยเงื่อนไขเวลาที่รวดเร็ว

กลไกแห่งการผสมผสานความสมดุลตรงนี้คือจุดที่จะอธิบายถึงความได้เปรียบเสียเปรียบของธุรกิจเมื่อเทียบถึงความสมดุลในระดับนี้กับธุรกิจคู่แข่ง

ทางรอดการค้าปลีกสมัยใหม่

การค้าปลีกสมัยใหม่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Disruption (ชมภูนุช แดงอ่อน, 2562) เป็นความท้าทายกับยุคใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อค่อนข้างมากจากพฤติกรรมผู้บริโภค ที่หันมานิยมซื้อผ่านออนไลน์มากกว่าการซื้อผ่านหน้าร้าน ทำให้ร้านค้าปลีกออฟไลน์ต้องเจอผลกระทบอย่างหนัก การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวคิด New Retail จึงถูกใช้เป็นทางเลือกและทางรอดสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ กลยุทธ์ Omni-Channel (MyCloudFulfillment, 2020) เป็นการผสมผสานช่องทางการสื่อสารทั้งออนไลน์ (Online) และการขายหน้าร้าน (Offline) เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างชาญฉลาดอย่างไร้รอยต่อ ช่วยให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นและสะดวกสบายที่สุด ตัวอย่าง Alibaba ยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจ E-commerce ที่ลงมาเล่นตลาดออฟไลน์มากขึ้น โดยได้เปิดซูเปอร์มาร์เก็ตชื่อ Hema (เหอหม่า) ในประเทศจีน พร้อมกับใช้กลยุทธ์แบบ Omni-Channel เชื่อมต่อร้าน Offline เข้ากับฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งบน Online เข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว อย่างไรก็ตามหากมองย้อนกลับมาที่ไทย จะเห็นว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบออฟไลน์ต่างมุ่งขยายช่องทางสู่การขายออนไลน์มากขึ้นเช่นกัน โดยผลการทำงานในทุกช่องทางระหว่างออฟไลน์กับออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น

แนวคิด New Retail (Brand inside, 2019) เป็นแนวคิดใหม่แต่มีทิศทางเดียวกันกับแนวคิดเก่าอย่าง Value Chain เพียงแต่มีการนำมาประยุกต์ใช้จากความคิดสร้างสรรค์ต่อยอดเกิดเป็นนวัตกรรมในการทำธุรกิจ จากความสำเร็จเดิมในการบริหารร้านค้าปลีกขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง (Location) อันหมายถึง Outbound Logistic ที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) และความสำเร็จในการค้าปลีก ถ้าจะให้ได้มาซึ่งสินค้าราคาถูกหรือต้นทุนถูกนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดหา (Procurement) การจะได้มาของสินค้าราคาถูกขึ้นอยู่กับการมีอำนาจต่อรอง นั่นหมายถึงการขยายสาขาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งหมายถึงโครงสร้างบริษัท (Firm Infrastructure) และการได้มาซึ่งอำนาจการต่อรองที่ดีที่สุดก็คือทรัพยากรมนุษย์ ที่อยู่ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน เพราะฉะนั้นสิ่งที่เป็นตัววัดศักยภาพในการแข่งขัน (Strategic Capability) จึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองส่วนในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ Finished Product และ Outbound Logistic และขึ้นอยู่กับการจัดหา (Procurement) โครงสร้างขององค์กร (Firm Infrastructure) และทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource) ในส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) นำมาสู่ทางรอดของการค้าปลีกสมัยใหม่ ดังภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 : ทางรอดของการค้าปลีกสมัยใหม่

จากภาพสามารถนำมาเป็นทางเลือกของสายโซ่คุณค่า (Value Chain) และทางรอดของการค้าปลีกสมัยใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการหาสินค้ามาขายจากภายในและต่างประเทศ ด้วยการค้นหา Supplier ที่มีสินค้าคุณภาพดี ราคาถูก รวมถึงการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศที่มีความแตกต่างเป็น niche product & niche marketing ที่ป้องกันไม่ให้คู่แข่งเข้ามาในตลาดได้ง่าย พัฒนาสินค้าที่เป็น House brand มียอดการเคลื่อนไหวของสินค้าสูง โดยใช้ Outsource ในการผลิตที่ได้มาตรฐาน

1.2 การปฏิบัติการ (Operation) เป็นการบริหารคลังสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent = AI) ในการจัดเก็บ วิเคราะห์ข้อมูล จัดส่งสินค้าเข้าไปในคลัง และส่งออกจากคลังด้วยข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ (Radio Frequency Identification = RFID) ในการจัดเก็บและหาสินค้า ในแต่ละวันร้านค้าแต่ละสาขาจะจัดเก็บข้อมูลจากการขายผ่าน Barcode ของสินค้าทุกรายการที่ขายออกไปจากค้า ข้อมูลที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ร้านค้าแต่ละแห่งจะดำเนินการสั่งซื้อมาเติมไปที่คลังสินค้า เพื่อป้องกันการขาดสินค้า เจ้าหน้าที่จากคลังสินค้าจะรวบรวมข้อมูลจากร้านค้า มาทำการวิเคราะห์แล้วจัดส่งยอดการขายสินค้าแต่ละรายการ ไปให้ผู้ผลิตสินค้าทุกสัปดาห์ เพื่อให้ผู้ผลิตสินค้านำตัวเลขการขายไปเตรียมการผลิต เมื่อเจ้าหน้าที่คลังสินค้าส่งสินค้า ผู้ผลิตก็จะจัดส่งสินค้าไปยังคลังสินค้า ส่วนระยะเวลาในการจัดส่งขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้า ว่าเป็นสินค้าสดหรือสินค้าแห้ง สินค้าขายดี เมื่อผู้ผลิตสินค้านำสินค้ามาส่งถึงคลังสินค้า เจ้าหน้าที่คลังสินค้าจะนำไปสู่

ช่องและชั้นเก็บสินค้าในคลังที่ได้รับการออกแบบให้มีความเหมาะสมกับชั้นวางของ โดยระบบ AI จะทำการระบุว่าสินค้าแต่ละรายการ แต่ละประเภทจะต้องจัดเก็บที่ใดในคลังสินค้า

ในส่วนของการจัดส่งสินค้าไปให้สาขาต่าง ๆ คลังสินค้าจะใช้ AI ในการคำนวณว่า ยอดสั่งสินค้าของแต่ละสาขารวมกันในแต่ละวันเป็นเท่าไร โดยแยกตามรายการสินค้า ตามสายสาขา จากนั้น AI จะคำนวณว่า ต้องใช้รถกี่คัน ขนส่งสินค้าอะไร ไปให้ร้านไหน เมื่อได้จำนวนรถขนส่งและเส้นทางขนส่งแล้ว เจ้าหน้าที่คลังจะ On-line ข้อมูลไปให้บริษัทขนส่งภายนอกที่จ้างให้มาทำการขนส่งสินค้า ในขณะเดียวกันการจัดสินค้าเข้ารถขนส่ง สินค้าไหนที่ต้องลงก่อนจะวางไว้ด้านหน้า ส่วนสินค้าที่ต้องส่งหลังสุดจะไว้ด้านหลัง

1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) ที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย หรือสาขาของร้านค้าที่มีหน้าร้าน สามารถสแกนดูข้อมูลและตรวจสอบที่มาของสินค้าบนป้าย QR Code ข้อมูลของสินค้าทุกชิ้นจะถูกบันทึกผ่าน Blockchain Food Safety Alliance ตลอดทั้งสายโซ่คุณค่า ตั้งแต่การผลิตจนถึงจัดส่ง เพื่อเพิ่มความมั่นใจเรื่องความปลอดภัยทางอาหาร

นอกจากเรื่องความปลอดภัยแล้ว ยังมีการนำพลังงานทดแทนมาใช้ เช่น การนำ Solar Cells เป็นพลังงานทางเลือกในการลดค่าใช้จ่ายภายในสาขา และยังมีการทำร้านค้าเคลื่อนที่ เหมือนกับการขยายสาขา มีลักษณะเป็นตู้ Container ขนาดใหญ่ มีล้อสำหรับเคลื่อนที่ได้ ภายในมีสินค้าบริโภคเป็นส่วนใหญ่ การเข้าออกต้องใช้การ Scan Barcode เมื่อหยิบสินค้าแล้วมาจ่ายเงินโดยผ่าน Barcode โดยไม่ต้องใช้พนักงานขาย

1.4 การตลาดและการขาย (Marketing & sales) การเพิ่มการขายผ่าน On-line มีป้ายราคาดิจิทัล (E-price Tag) สามารถเปลี่ยนราคาสินค้าบนชั้นวาง ตามราคาสินค้าบนช่องทางออนไลน์แบบเรียลไทม์ โดยเฉพาะในช่วงแคมเปญลดราคาและโปรโมชั่น ชำระเงินโดยใช้ระบบอาลีเพย์ (Alipay) ด้วยการสแกนบาร์โค้ด หรือจะใช้วิธีการสแกนใบหน้า เป็นการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า (Big Data) ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี Data Analytics และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ดังกล่าว มาบริหารจัดการและเชื่อมโยงธุรกิจค้าปลีกในแต่ละช่องทาง (Online to Offline: O2O หรือ Omni Channel) ซึ่งเป็นการเชื่อมห้างร้านในโลกออฟไลน์ และเทคโนโลยีในโลกออนไลน์เข้าด้วยกัน

1.5 การบริการ (Services) ลูกค้าที่ไม่สะดวกหิ้วของกลับบ้านและลูกค้าที่สั่งซื้อออนไลน์ สามารถใช้บริการเดลิเวอรี่ถึงบ้านภายใน 30 นาที ระยะทางจัดส่งไม่เกิน 3 กิโลเมตร ในซูเปอร์มาร์เก็ตจะมีระบบราง ที่พนักงานสามารถขับรถและเคลื่อนย้ายตะกร้าสินค้าไปจัดส่งได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงข้อร้องเรียนและการแลกเปลี่ยนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน หรือชำรุด

นอกจากนั้นแล้ว เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว ถ้าไม่ยักได้ก็สามารถที่จะนำมาเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เต็มจำนวนโดยไม่มีข้อคำถาม หรือลูกค้าจะเปลี่ยนสินค้าก็สามารถ

แลกเปลี่ยนได้ทุกสาขา เช่น ลูกค้าซื้อเครื่องดื่ม 2 กระป๋องจากร้าน Convenience Store สาขาพระรามเก้า เมื่อลูกค้าดื่มไปแล้ว 1 กระป๋อง ได้ขับรถไปทำธุรกิจที่บางนา ลูกค้าอยากได้เครื่องดื่มที่เย็น สามารถนำอีก 1 กระป๋องที่ไม่เย็นไปแลกกับ Convenience Store สาขาบางนาได้ได้ไม่มีข้อแม้หรือจะแลกเป็นเงินสดคืนก็ได้ในราคาเท่าเดิม

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบไปด้วย จำนวนสถานที่จัดจำหน่ายสาขาของร้านค้าปลีก ยิ่งมีมากเท่าไรในพื้นที่เป้าหมายก็จะยิ่งขายได้มากขึ้น อำนาจต่อรองด้านราคากับ Supplier ก็ยิ่งมีมากขึ้น รวมถึงระบบการจ่ายเงิน และการลงบัญชี มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศ Big Data นำมาวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมผู้บริโภค วิธีการชำระเงิน ปริมาณการซื้อ ลักษณะการซื้อ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคแต่ละ Segment ได้ตรงตามเป้าหมาย ที่เชื่อมโยงกับเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นหัวใจสำคัญสำหรับทุกธุรกิจ เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด การจะบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุต่างกัน การศึกษาต่างกัน ทักษะไม่เหมือนกัน ให้อยู่ในองค์กรเดียวกัน ด้วยการบริหารจัดการแบบเดียวกันไม่ใช่เรื่องง่าย การค้าปลีกสมัยใหม่ต้องบริหารคนอย่างไร เมื่อเป็นในยุค Digital Disruption บทบาทของทรัพยากรมนุษย์จะต้องไม่ใช่คนที่ทำงานซ้ำๆ เดิม ๆ เนื่องจากมี AI, IoT ที่จะเป็ ก้าวสำคัญของการผลักดันธุรกิจค้าปลีกไปสู่อีกหนึ่งขั้นของความก้าวหน้าสู่ความท้าทายการทำงานการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล เป็นการขับเคลื่อนทั้งในเชิงการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) และการเสริมทักษะใหม่ (Up skill) เพื่อให้เท่าทัน และสามารถตอบสนองกับโลกดิจิทัล ขณะเดียวกันยังช่วยให้อุตสาหกรรในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (Future Skill Set) ที่ช่วยสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและการวิเคราะห์คาดการณ์แบบเรียลไทม์ ทำให้องค์กรเข้าถึงข้อมูลแบบเรียลไทม์ที่รวดเร็ว เพราะเทคโนโลยีจะไม่ได้เพียงแค่เข้ามาเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ยังรวมไปถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเองด้วย เป็นการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาการเรียนรู้ เป็นแรงจูงใจทั้งกับพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่างๆ ทุกที่ทุกเวลา ไปจนถึงเกิดการพัฒนาทักษะต่างๆ ในระยะยาว

2.3 การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) เป็นการหาสินค้ามาขายและผลิตเอง ทั้งด้านคุณภาพ ราคา อำนาจต่อรอง มุ่งเน้นทางด้าน Demand size ตรงตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก ว่าต้องการสินค้า/บริการ ตรงตาม Segment Target และ Positioning รวมถึงการขยายสาขาในทำเลที่ดีที่สุดถึงแม้จะมีราคาแพงก็ตาม

2.4 เทคโนโลยี (Technology) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว เป็นการนำระบบดิจิทัลโลจิสติกส์มาสนับสนุนทุกกิจกรรมในสายโซ่คุณค่า เริ่ม

ตั้งแต่การนำสินค้าสำเร็จรูปจาก Supplier เข้าสู่คลังสินค้า ผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย การซื้อขายผ่านดิจิทัล การเก็บข้อมูลของลูกค้า ทุกอย่างเป็นระบบดิจิทัลทั้งหมด

สรุปการค้าปลีกสมัยใหม่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิทยาการความรู้ในสายโซ่คุณค่า จากกิจกรรมหลักทั้ง 5 จะทำงานประสานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่ทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกองค์ประกอบของสายโซ่คุณค่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งทางด้านราคาและความแตกต่าง จะเห็นได้ว่าคุณค่าของสินค้า/บริการที่วิเคราะห์ผ่านสายโซ่คุณค่า นั้น เกิดจากการทำกิจกรรมต่อเนื่องกันอย่างลงตัว การขาดกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณค่าของสินค้าที่ประเมินความสำคัญไว้ ในแต่ละกิจกรรมจะมีไม่เท่ากัน

บทสรุป

การวิเคราะห์ทางเลือกสายโซ่คุณค่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของธุรกิจในการอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยการศึกษาถึงกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน สามารถช่วยให้ได้เปรียบด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่าง นำไปสู่ทางรอดการค้าปลีกสมัยใหม่ ความสำเร็จประการแรกในการบริหารจัดการร้านค้าปลีกสมัยใหม่นั้น ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง (Location) ที่หมายถึง Outbound Logistic (กิจกรรมหลักที่ 3) อันหมายรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย (Channel of Distribution) นอกจากนั้นแล้วความสำเร็จในการค้าปลีก ยังขึ้นอยู่กับการจัดหาสินค้าในราคาถูก ในประการที่สองก็คือ Finished Product (Inbound Logistic) (กิจกรรมหลักที่ 1) ในส่วนของร้านค้าปลีกถ้าจะให้ได้มาซึ่งสินค้าราคาถูก กลับขึ้นอยู่กับการมีอำนาจต่อรอง นั่นหมายถึงการขยายเครือข่ายธุรกิจให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งหมายถึงโครงสร้างบริษัท (Firm Infrastructure) ที่อยู่ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุนที่ 1 สิ่งที่เป็นตัววัดศักยภาพในการแข่งขัน (Strategic Capability) จึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองส่วนในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่ Finished Product และ Outbound Logistic และขึ้นอยู่กับการสร้างขององค์กร (Firm Infrastructure) ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) แต่ว่าจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ตลอดจนกระทั่งการให้น้ำหนักความสำคัญ ที่ลดหลั่นขององค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ความสำคัญที่ลดหลั่นกันและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นตัววัด

ความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดถึงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของบริษัทหนึ่งเมื่อเทียบกับอีกบริษัทหนึ่ง

ร้านค้าปลีกและผู้บริโภคเป็นความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างธุรกิจค้าปลีก เป็นการพัฒนารูปแบบร้านค้าแบบดั้งเดิม ให้ทันสมัยและสะดวกสบายแก่ผู้บริโภค เป็นการนำแนวคิดมาจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จากต่างประเทศมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทย

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรมและการแรงงาน สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (2557) จัดให้ร้านค้าส่งขนาดใหญ่บริการ ตนเอง (Cash & Carry) ได้แก่ Makro เป็นประเภทหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง.
- โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ (2556) ด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ รู้ – คิด-ดู – ทำ”. กรุงเทพฯ.
- ชมภูณัฐ แดงอ่อน. (2562), หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคการค้า ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน ที่มา: ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
- มิสเตอร์ริชาร์ด ไรท์, (2016) *กรรมการผู้จัดการ บริษัท แม่นฮัตตัน แอสโซซิเอตส์ (แนสแนค: แม่นฮัตตัน)* ประจำภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 5 กลยุทธ์สำคัญ ปูทางทำธุรกิจค้าปลีกให้ประสบความสำเร็จ
- ยรรยง ศรีสม (2010) June-July 2010, Vol.37 No.211 0 ภาควิชาวิศวกรรมขนถ่ายวัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมชาย ภาภาสันวิวัฒน์ (2551) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 18 กรุงเทพฯ.
- วิจัยกรุงศรี แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-2564: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ 13 สิงหาคม 2562 By Narin Tunpaiboon
- วิเคราะห์ประโยชน์ของ Facebook Live ในการทำตลาดตามสไต์ Tarad.com. (2559). ศูนย์วิจัยกสิกรไทย 30 เมษายน 2563 บริการค้าปลีกปี’ 63 คาดหดตัวสูง 5-8% ... ผู้ประกอบการเผชิญภัยคุกคามมากขึ้นหลังโควิด-19 (กระแสดัชนี ฉบับที่ 3102)
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). *SME พร้อมปรับกลยุทธ์รับเทรนด์ธุรกิจร้านอาหารครึ่งปีหลัง* สืบค้น จาก: <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/.../article/.../SMELocalRestaurant.pdf>.

สมาคมค้าปลีกแห่งประเทศไทย, [ออนไลน์] 2563 (อ้างเมื่อ 8 ธันวาคม 2563).

Brandinside รู้จัก “New Retail” แนวคิดยุคใหม่ที่อาจเป็นอนาคตของวงการค้าปลีก By
Thongchai Cholsiripong -29/05/2019

Marketing Oops. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/media-ads/video/Facebook-live-a-analysis-by-Tara-dotcom/.5> กลยุทธ์สำคัญ 5
ทางทำธุรกิจค้าปลีกให้ประสบความสำเร็จ (October 4, 2016)

Michael Porter Porter (1985). "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" "New York: Macmillan.

MyCloudFulfillment BY แอดมิน เมฆ: 18 กุมภาพันธ์ 2020 Omni Channel คืออะไร
ช่วยเพิ่มยอดขายให้ธุรกิจในยุค Disruption