

การพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย  
Network of Retail Developing for Sustainable Growth  
of Thai Small Retail Business

นุภาพพัฒน์ สุทธิธรรม\*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการ โครงสร้าง ปัญหาและอุปสรรคของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีกของไทย แสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จทางการพัฒนาเครือข่ายของธุรกิจค้าปลีกของไทย และนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาเครือข่ายของธุรกิจค้าปลีกของไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและทำการสัมภาษณ์เชิงลึก) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน คอนซูเมอร์ (ไทย) จำกัด กลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด นักวิชาการและหน่วยงานราชการ ผู้ซึ่งเชี่ยวชาญในด้านการกระจายสินค้า จากการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย ซึ่งมีการดำเนินงานเป็นเครือข่าย ซึ่งเครือข่ายดังกล่าวสามารถนำไปดำเนินการได้จริง

**คำสำคัญ :** การพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก การเติบโตอย่างยั่งยืน ธุรกิจค้าปลีกรายย่อย

ABSTRACT

The purpose of the “Network of Retail Developing for Sustainable Growth of Thai Small Retail Business” research is to study the development structure problems and obstacles of consumer goods distribution to Thai retail store additionally to find key success factors of network developing for Thai retail business and finally to propose appropriate of Network of Retail Developing for Sustainable Growth of Thai Small Retail Business. This qualitative research is investigated from relevant documents and in-depth interview of the key informants consisting of distributor owners of Proctor and Gamble Trading (Thailand) - P&G, Johnson & Johnson consumer (Thai), Dumex, academic experts and government that expert in logistics. This network can be applied practically.

**Keywords:** Network of Retail Developing , Sustainable Growth, Small Retail Business

\* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
(nupartpat@hotmail.com)



## 1. บทนำ

การค้าปลีกเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ โดยในปี 2557 มีมูลค่าประมาณ 2.77 ล้านล้านบาท และคาดว่าในปี 2558 ธุรกิจค้าปลีกจะมีมูลค่า 3 ล้านล้านบาท (ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์, 2558 : ออนไลน์) โดยภาคค้าปลีกของไทยแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ ค้าปลีกแบบดั้งเดิม หรือ Traditional Trade และค้าปลีกสมัยใหม่หรือ Modern Trade

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมานานเพราะเป็นแหล่งการจ้างงานและเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ โดยมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกนั้นสูงเป็นอันดับ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Product) กล่าวคือ มีมูลค่าสูงถึง 1.2 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็น 14 เปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ในปี พ.ศ. 2550 และสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจากภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งเชื่อมโยงและกระจายสินค้าขั้นสุดท้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตร้านค้าปลีกและผู้บริโภคเป็นความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งในสังคมไทยในอดีต ด้วยรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็กขายสินค้าที่ใช้เพื่อการอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนโดยใช้เงินลงทุนในการหาธุรกิจไม่สูงมากนัก มีการบริหารงานกันเองภายในครอบครัวไม่ซับซ้อนด้วยการซื้อมาและขายสินค้าไป ไม่มีการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่มากนัก (สุจินดา เจียมศรีพงษ์ 2554) แต่ในปัจจุบันธุรกิจการค้าปลีกมีการแข่งขันที่รุนแรงมากเนื่องจากมีผู้เล่นรายใหญ่ทั้งจากในและต่างประเทศที่มีความพร้อมทั้งกำลังทุน บุคลากร ข้อมูลเชิงลึกและเทคโนโลยี เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทยหลายราย ซึ่งผู้ประกอบการเหล่านี้มีอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Supplier) สูง ทำให้สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยซึ่งเป็นการค้าปลีกแบบดั้งเดิมต้องมีการพัฒนารูปแบบของเครือข่ายค้าปลีก ในการสร้างอำนาจต่อรองกับ จัดจำหน่ายสินค้า เพื่อให้สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง และเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ทั้งจากในและต่างประเทศได้

หนึ่งในค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจค้าปลีก คือ การกระจายสินค้า เนื่องจากในปัจจุบันกว่าสินค้าจะมาถึงร้านค้าปลีกได้ต้องผ่านหลายส่วนด้วยกันซึ่งแต่ละส่วนมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นที่มาของต้นทุนที่สูงขึ้นของธุรกิจค้าปลีกรายย่อย และเป็นสิ่งซึ่งทำให้ต้นทุนค่าสินค้าของร้านค้าปลีกรายย่อยสูงกว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่หรือ Modern Trade โดยรูปแบบการกระจายสินค้าในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่ดี ขั้นตอนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) หลังจากนั้นก็เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กร (สมชาย ทัศนวิวัฒน์ 2547)

ธุรกิจค้าปลีกของไทยในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสการต่อสู้แข่งขันอย่างรุนแรงจากคู่แข่งทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ แนวคิดของ Chan and Mauborgne (2005) กล่าวว่า การแข่งขันกันอย่างรุนแรงในวงการธุรกิจ เปรียบได้กับมหาสมุทรสีแดง (Red Ocean) ซึ่งตรงกันข้ามกับมหาสมุทรสีฟ้า (Blue Ocean) คือ พื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการจับจอง เป็นการสร้างความต้องการและโอกาสเติบโต สร้างผลกำไรได้อย่างมหาศาล แม้ว่าบางส่วนจะถูกสร้างขึ้นนอกขอบเขตอุตสาหกรรมที่มีอยู่เดิม

การกระจายสินค้า (Distribution) ถือเป็นธุรกิจแขนงหนึ่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการดำเนินงาน และต้องมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจ ขณะที่ในปัจจุบันการนำสินค้าอุปโภคบริโภคเข้าสู่ช่องทางการตลาดเพื่อจัดจำหน่ายไปสู่ตลาดเป้าหมายส่วนต่าง ๆ นับเป็นสิ่งที่มีความยากลำบากกว่าในอดีต เพราะสถาบันกลางทางการตลาดต่างๆ เช่น ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก ฯลฯ ในตลาด ได้นำระบบการบริหารและจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่ของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการลงทุนและดำเนินการของกิจการ โดยวัตถุประสงค์เพื่อการลดต้นทุนดำเนินการให้ต่ำ อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการบริหารราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้ต่ำ เพื่อเป็นเครื่องกระตุ้นหรือจูงใจผู้บริโภคในตลาดพื้นที่เป้าหมายนั้นๆ เลือกที่จะมาจับจ่ายซื้อหาผลิตภัณฑ์จากกิจการของตนเพิ่มขึ้น (ศรีสุภา สหชัยเสรี 2544) ซึ่งเป็นผลให้ผู้ประกอบการกระจายสินค้าต้องบริหารจัดการเรื่องต้นทุน ให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ด้วยเช่นกัน การกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพต้องมีศูนย์กระจายสินค้า เนื่องจากสามารถทำให้ต้นทุนของโซ่อุปทานลดลง เมื่อผู้จัดส่งสินค้าอยู่ห่างไกลจากร้านค้าปลีกและต้นทุนการขนส่งมีราคาสูง การมีศูนย์กระจายสินค้าซึ่งประกอบด้วยสินค้าสำหรับร้านค้าปลีกหลายแห่งที่ศูนย์กระจายสินค้านำรับผิดชอบอยู่ ศูนย์กระจายสินค้าจะเป็นผู้จัดส่งสินค้าไปยังร้านค้าปลีกที่อยู่ใกล้เคียง ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง (วิทยา สุหฤตดำรง 2548)

กิจกรรมที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของกระบวนการจัดจำหน่ายสินค้าของธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค คือ โลจิสติกส์ (Logistics) เนื่องจากโลจิสติกส์เป็นการบูรณาการกระบวนการต่างๆ เช่น การวางแผน การปฏิบัติงานและการประสานงานให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังร้านค้าปลีก (Retailer) และส่งมอบให้กับลูกค้าตามกำหนดการด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ดังนั้นโลจิสติกส์จึงมีบทบาทตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ การขนส่ง การคลังสินค้า ตลอดจนการให้บริการลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงระหว่างกันเป็นห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยมุ่งส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า เรียกว่า ห่วงโซ่คุณค่าการส่งมอบ (Value Chain Delivery) หากระบบโลจิสติกส์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดปัญหาสินค้าขาดมือ ลดต้นทุนการสต็อกสินค้าและตอบสนองการให้บริการลูกค้าได้ในที่สุด (โกศล ดีศีลธรรม 2548) หากพิจารณาต้นทุนของระบบโลจิสติกส์ ซึ่งนับเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของต้นทุนการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะพบว่า ต้นทุนค่าขนส่งเป็นต้นทุนที่สำคัญและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับต้นทุนอื่นๆในระบบโลจิสติกส์ ได้แก่ ระดับการบริการลูกค้า (Customer Service Levels) ต้นทุนการคลังสินค้า (Warehousing Cost) ต้นทุนประมวลคำสั่งซื้อ (Order Processing Cost) ต้นทุนสั่งซื้อสินค้า (Lot Quantity Cost) และต้นทุนการถือสินค้า (Inventory Carrying Cost) (จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา 2558)

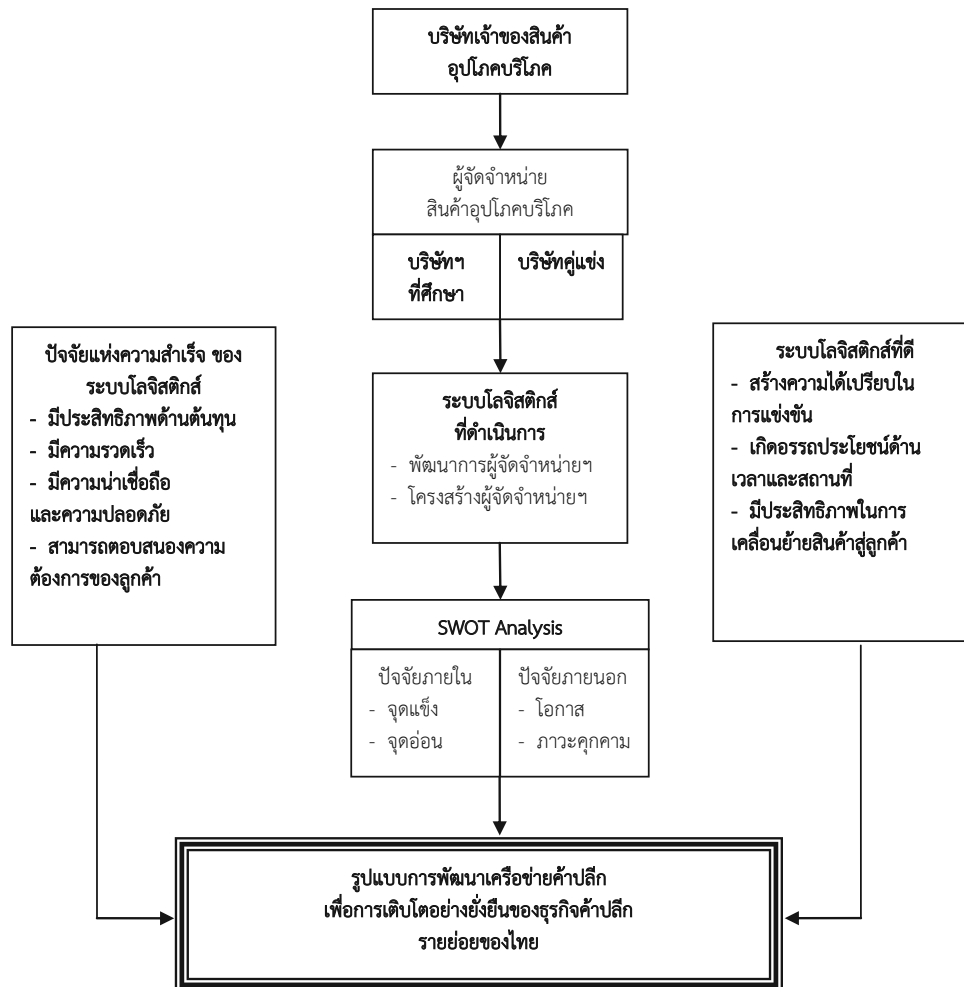
แต่เนื่องจากในปัจจุบัน ธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากคู่แข่งภายในประเทศและจากต่างประเทศ ประกอบกับมีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้มากมาย เช่น ปัจจัยราคาน้ำมัน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ของผู้จัดจำหน่ายสินค้า ดังนั้นจึงเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้ที่ต้องการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายค้าปลีกในการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขันได้ในเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการและโครงสร้างของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก
3. เพื่อแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก
4. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก ให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ และสามารถนำรูปแบบดังกล่าวไปปฏิบัติได้จริง

## 2. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีกและใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จากนั้นได้ทำการสังเคราะห์จนกระทั่งได้เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งขั้นตอนในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

### 3.1 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือผู้บริหารในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารในธุรกิจดังกล่าว โดยเลือก 3 กลุ่มบริษัทตัวแทนจำหน่าย ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน คอนซูเมอร์ (ไทย) จำกัด และกลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด ซึ่งบริษัทเจ้าของสินค้าทั้ง 3 บริษัทดังกล่าวข้างต้น เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการอยู่ในอันดับต้นๆ ของบริษัทที่มีการมอบสิทธิการจัดการจำหน่ายให้กับผู้จัดจำหน่ายเป็นภูมิภาคและมอบสิทธิการจัดการจำหน่ายทุกช่องทางในภาคการค้าส่วนดั้งเดิม (Traditional Trade) ให้กับผู้จัดจำหน่าย อีกทั้งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงดี เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านคุณภาพสินค้าและภาพพจน์ของบริษัท มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการบริหารจัดการ

โดยผู้วิจัยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงมากกลุ่มละ 3 บริษัท ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายที่มีผลประกอบการอยู่ใน 3 ลำดับแรกของแต่ละกลุ่ม รวม 9 บริษัท มีการสัมภาษณ์นักวิชาการ หน่วยงานราชการ ผู้เชี่ยวชาญและอยู่ในแวดวงเรื่องการกระจายสินค้า

### 3.2 ตรวจสอบรูปแบบกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประกอบด้วย ตัวแทนจากกลุ่มผู้จัดจำหน่ายสินค้าของ บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ตัวแทนจากกลุ่มผู้จัดจำหน่ายสินค้าของ บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน คอนซูเมอร์ (ไทย) จำกัด ตัวแทนจากกลุ่มผู้จัดจำหน่ายสินค้าของ บริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด ตัวแทนนักวิชาการ หน่วยงานราชการและตัวแทนจากธุรกิจค้าปลีก

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

3.3.1 เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างระบบการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก

3.3.2 แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาและโครงสร้าง ของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก
2. ปัญหาและอุปสรรคของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก
3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก
4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก

3.3.3 ประเด็นการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งพัฒนาการและโครงสร้างการบริหารงาน จากบริษัทเจ้าของสินค้า บริษัทผู้จัดจำหน่ายสินค้าและแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ต่างๆ

3.4.2 ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารของบริษัทผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค พร้อมทั้งเตรียมประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ตามแบบสัมภาษณ์ที่สร้างไว้ดังกล่าวข้างต้น



### 3.5 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยพิจารณาข้อมูลจากแหล่งที่มา 3 แหล่ง คือ 1) ข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ 2) ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี และ 3) ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ข้อมูล ภายหลังจากการตรวจสอบข้อมูลแล้วมีดังนี้ คือ

1. จัดกลุ่มข้อมูล เรียบเรียงข้อมูล จัดลำดับตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการสังเคราะห์ให้ได้รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ผนวกรวมกับแนวคิด ทฤษฎี ในการกระจายสินค้าของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 4. ผลการวิจัย

พัฒนาการของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคสู่ร้านค้าปลีก แบ่งเป็นสองรูปแบบ คือ เจ้าของสินค้าทำการกระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกเองและรูปแบบการใช้ระบบตัวแทนจัดจำหน่าย โดยระบบตัวแทนจัดจำหน่ายมีการพัฒนาการเริ่มตั้งแต่การให้ตัวแทนจัดจำหน่ายทำการจัดจำหน่ายสินค้าให้ผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก (หน่วยรถ) หรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (หน่วยเครดิต) ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้า จากนั้นจึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งดำเนินการจัดจำหน่ายสินค้าให้กับร้านค้าทุกประเภทที่เป็นการค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และรับผิดชอบกิจกรรมทุกประเภทตั้งแต่สินค้าเข้ามาที่คลังสินค้าของตัวแทนจัดจำหน่ายจนกระทั่งได้รับเงินจากลูกค้าซึ่งเป็นร้านค้าปลีก

ปัญหาและอุปสรรคของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ประกอบด้วย 1) ปัญหาจากการขาดบุคลากรที่มีศักยภาพ 2) สินค้ามีปริมาณไม่เพียงพอต่อการจัดจำหน่าย 3) ระบบสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์ 4) สถานที่เก็บสินค้ามีไม่เพียงพอ 5) การจัดส่งสินค้ายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 6) ปัญหาจากการรับคืนสินค้า 7) มีระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารงานน้อย 8) ผู้ประกอบการยังไม่รู้วิธีการในการนำหลักวิชาการเข้ามาช่วยในการบริหารงาน 9) ไม่มีการทำงานร่วมกันเป็นองค์กรรวม และ 10) รัฐไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ประกอบด้วย 1) ควรจะมีระบบเทคโนโลยีที่ดีเข้ามาช่วยในการบริหารงาน 2) เน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร 3) ต้องมีการร่วมมือที่ดีระหว่างตัวแทนจัดจำหน่ายและร้านค้าปลีก (Collaboration) 4) เจ้าของกิจการรุ่นเก่าควรจะมีการนำเทคโนโลยีและแนวคิดในการจัดการด้านโลจิสติกส์สมัยใหม่เข้ามาใช้ 5) นำระบบเทคโนโลยีหรือความรู้เรื่องการจัดการสมัยใหม่ที่มีการใช้ในการค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) มาประยุกต์กับการค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) 6) ควรมีศูนย์กระจายสินค้ากระจายตามพื้นที่ที่สำคัญ 7) มีการสร้างพันธมิตรและโครงข่ายทางธุรกิจร่วมกัน 8) ต้องมีแผนในการส่งสินค้า การพยากรณ์ การเติมเต็มสินค้าร่วมกัน 9) ต้องมี Scale ที่มีขนาดใหญ่เพียงพอ เพื่อสร้างอำนาจในการซื้อสินค้าหรืออำนาจต่อรองกับ Supplier 10) ต้องสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) สูงสุด

## 5. สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปผลและอภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการและโครงสร้างของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก กล่าวคือ การกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคมีพัฒนาการมาเป็นลำดับ เริ่มตั้งแต่จัดจำหน่ายเฉพาะ

ร้านค้าปลีกรายย่อย จนกระทั่งจัดจำหน่ายให้กับร้านค้าปลีกทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารของบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด (2549) และโครงสร้างมีการแบ่งแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน โดยแบ่งออกเป็น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายโกดังและขนส่ง อีกทั้งไม่มีข้อจำกัดในการแบ่งแผนกอย่างเข้มงวด ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ ศรีสุภา สหชัยเสรี (2547)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก ซึ่งหนึ่งในปัญหาทางด้านโลจิสติกส์ ของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค คือ การบริหารสินค้าคงคลังยังไม่ดีพอ ผลที่ตามมา คือ ทำให้การบริการลูกค้าไม่ดี แนวคิดนี้ตรงกับงานวิจัยของ Waller, Johnson, and Davis (1999) ซึ่งกล่าวว่า ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกส่วนมากมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลัง อีกปัญหาหนึ่ง คือ ยังไม่มีการประสานงานกันระหว่างองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือซึ่งกันและกัน มีความหมายเดียวกันกับงานวิจัยของ Poundarikapuram (2006) ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันเป็นช่วงเศรษฐกิจที่มีความต้องการของลูกค้าที่มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic and Customer-Demand Driven Economy) เป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งมีความต้องการในการปรับปรุงระบบการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด

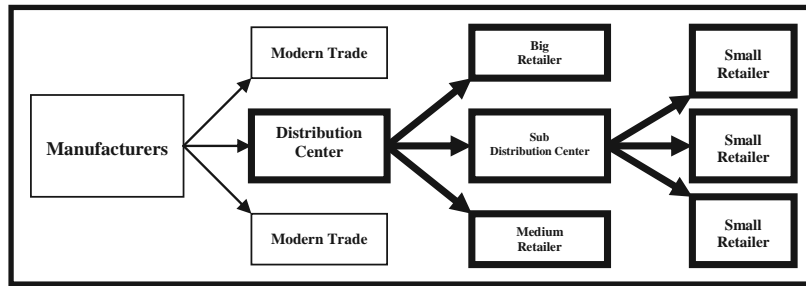
วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อแสวงหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะสนับสนุนให้ระบบโลจิสติกส์ของการกระจายสินค้าประสบผลสำเร็จ อยู่ที่การมีระบบเทคโนโลยีที่ดีเข้ามาช่วยในการจัดการสินค้าคงคลังให้มีปริมาณสินค้าที่ถูกต้องเหมาะสม โดยในงานวิจัยของ Song (2005) ระบุว่า การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และการค้าอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ได้สร้างโอกาสใหม่ให้กับผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการต่อมา คือ ต้องมีการร่วมมือที่ดี (Collaborate) กันระหว่างตัวแทนจัดจำหน่ายและร้านค้าปลีก ซึ่งสอดคล้องกับ Vigtil (2007) ที่กล่าวว่า การร่วมมือกัน (Collaborate) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน กำลังเป็นที่สนใจมากขึ้นในหมู่ผู้ประกอบการในด้านโลจิสติกส์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมของการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีก ให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ และสามารถนำรูปแบบดังกล่าวไปปฏิบัติได้จริง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์ออกมาเป็นรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายค้าปลีก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย ซึ่งมีการดำเนินงานเป็นเครือข่าย (Network)

รูปแบบที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างความร่วมมือกัน (Collaborate) ระหว่างผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้า (Suppliers) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) และร้านค้าที่เป็นรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ในการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้า สู่ร้านค้าปลีกและร้านค้าส่งที่อยู่ใน Traditional Trade ทั้งหมดอย่างทั่วถึง โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหาร เพื่อให้มีสินค้าในปริมาณที่เหมาะสมทั้งที่คลังสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าที่ร้านค้า

**แนวทางการดำเนินงาน** บริษัทผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้า จะทำการจำหน่ายสินค้าให้กับร้านค้าปลีก รูปแบบทันสมัย เท่านั้น ส่วนร้านค้าปลีกที่เป็นรูปแบบดั้งเดิม จะมอบหมายให้ ศูนย์กระจายสินค้า เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้ทั้งหมดตามแผนภาพที่ 2 โดย ศูนย์กระจายสินค้า จะกระจายสินค้าจากผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกประเภทร้านค้า โดยใช้เครือข่าย ซึ่งผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าอาจจะมีการใช้จ่ายที่สูญเสียไปในการกระจายสินค้าในแนวลึก



แผนภาพที่ 2 แนวทางการดำเนินงานของ ศูนย์กระจายสินค้า

ศูนย์กระจายสินค้า จะขายโดยตรงให้กับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Big Retailer) และร้านค้าปลีกขนาดกลาง (Medium Retailer) ที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในการดำเนินการและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันกับ ศูนย์กระจายสินค้า ได้ อีกทั้งในแต่ละพื้นที่จะมีผู้ค้าส่ง (Wholesaler) กระจายอยู่ทั่วไป ซึ่งศูนย์กระจายสินค้า จะทำการพัฒนาให้ผู้ค้าส่งในแต่ละพื้นที่เหล่านั้น ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเป็น ศูนย์กระจายสินค้ารายย่อย ซึ่งมีหน้าที่ในการกระจายสินค้าให้กับร้านค้าปลีกรายย่อย (Small Retailer) ที่เป็นลูกค้าประจำหรือเป็นเครือข่ายของผู้ค้าส่งอีกต่อหนึ่ง

นอกจากรูปแบบเครือข่ายค้าปลีกในการกระจายสินค้าดังกล่าวแล้ว เครือข่ายค้าปลีกควรต้องมีการประกอบการพัฒนา เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทย ดังต่อไปนี้

Vision (วิสัยทัศน์) : ภาพในอนาคตขององค์กร ที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการ

Information Technology ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

Inventory Management (การจัดการสินค้าคงคลัง) : การจัดการในด้านปริมาณสินค้าเพื่อให้สินค้ามีความพร้อมต่อการตอบสนองความต้องการของร้านค้าปลีกตลอดเวลา

Collaboration (การร่วมมือกัน) : การสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้า ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าและร้านค้า ในการกระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกและร้านค้าส่งทั้งหมดอย่างทั่วถึง

Transportation Management (การจัดการด้านการขนส่ง) : การบริหารสินค้าจาก Supplier เพื่อให้สินค้าไปถึงร้านค้าปลีกได้อย่างถูกต้อง ตรงเวลาและสินค้าถูกต้องตรงตามที่ร้านค้าสั่ง

Outsourcing (การใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก) : การมอบงานที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กรให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาดำเนินการให้ เช่น การจ้างบริษัทขนส่งให้มาทำหน้าที่ส่งสินค้าให้ร้านค้าปลีก

Right Place, Right Time, Right Product (ถูกที่ ถูกเวลา สินค้าถูกต้อง) : การนำสินค้าจากผู้จัดจำหน่ายสินค้า ส่งไปยังร้านค้าปลีกได้อย่างถูกต้องตามสถานที่ที่ร้านค้าปลีกต้องการ ตามเวลาที่กำหนดและได้รับสินค้าตรงตามที่สั่ง

Intelligence People (พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ) : พนักงานที่มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Location (ความสมบูรณ์และเหมาะสมของสถานที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้า) : การเลือกสถานที่ตั้งของศูนย์กระจายสินค้าต้องมีความเหมาะสม เนื่องจากต้องเชื่อมโยงไปยังกิจกรรมอื่นๆ ของระบบโลจิสติกส์

Economy of Scale (การประหยัดต่อขนาด) : การรวมคำสั่งซื้อจากร้านค้าปลีกในคราวเดียวกันเป็นจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าเพื่อให้ได้ราคาที่ถูกลง



### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. ต้องอธิบายให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายนี้ทั้งหมดให้เข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจและรับทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ
2. คัดเลือกร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ร้านค้าปลีกขนาดกลางและร้านค้าส่ง ที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกับ ศูนย์กระจายสินค้า ต้องมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายนี้ คือ ความร่วมมือกัน และอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของทุกภาคส่วนในเครือข่ายนี้
4. ปัจจัยแห่งความล้มเหลว คือ การที่ผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้าไม่มีความตั้งใจในการที่จะรักษาการค้าส่วนดั้งเดิม ไว้ โดยมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ เท่านั้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เครือข่ายนี้เป็นเครือข่ายการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสินค้าประเภทอื่นได้หรือไม่
2. มีกลยุทธ์หรือแนวทางอย่างไรหรือไม่ ที่จะทำให้ Distribution Center เป็นศูนย์กระจายสินค้าที่ไม่จำเป็นต้องมีสินค้าคงคลัง ซึ่งจะสามารถลดต้นทุนค่าจัดเก็บสินค้าคงคลังลงได้อย่างมาก

### เอกสารอ้างอิง

- โกศล ดีศีลธรรม. (2548). **การบริหารแบบโลจิสติกส์**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จักรกฤษณ์ ดวงพัสดุตรา. (2558). **การจัดการห่วงโซ่อุปทานและร้านค้าสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2558). **ค้าปลีกไทย ปี 58 ทะลุ 3,000,000,000 บาท**. กรุงเทพมหานคร. ฉบับวันที่ 22 มกราคม 2558
- วิทยา สุทธิคำดำรง. (2548). **Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation**. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศรีสุภา สหชัยเสรี. (2544). **การตลาดในยุคเศรษฐกิจใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : เจริญบุญการพิมพ์
- สมชาย ภาคาสนวิวัฒน์. (2547). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์. (2554). **ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) : ปัญหาและทางแก้ไข**. **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 : 9-23.
- พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล . (2549). **เอกสารการฝึกอบรมพนักงานใหม่**. บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรด ดิง (ประเทศไทย) จำกัด
- Chan, K. W. & Mauborgne, R. (2005). **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business School Press.
- Waller, M., Johnson, M., Eric, T. and Davis, T. (1999). Vendor-Managed Inventory in the Retail Supply Chain, **Journal of Business logistics**, Vol.20 No.1 : 183-203
- Poundarikapuram, S. (2006). **Collaborative planning in supply chains with incomplete information**. Ph.D., The University of Wisconsin – Madison. 136 pages; AAT 3222921. [On-line]. Available : <http://proquest.umi.com>.
- Song, H. (2005). **Dynamic flow management problems in logistics networks**. Ph.D., Hong Kong University of Science and Technology (People's Republic of China). 113 pages; AAT 3164837. [On-line]. Available : <http://proquest.umi.com>.
- Vigtil, A., (2007). Information exchange in vendor managed inventory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Volume 37 Number 2 2007 pp. 131-147. [On-line]. Available : <http://emeraldinsight.com>.