



### วิเคราะห์การดำเนินงานของร้านสรรพสินค้า

การเจริญเติบโตของร้านสรรพสินค้าส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของร้านสรรพสินค้าเอง โดยเฉพาะการดำเนินงานทางด้านการตลาดถือว่าเป็นมันโคชิ้นสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจว่าหรือไม่ว่าจะเข้าร้านสรรพสินค้าได้

ในการวิเคราะห์หัตถมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการดำเนินงานทั่วไปของร้านสรรพสินค้า เพื่อความีส่วนช่วยสนับสนุนให้ร้านสรรพสินค้าประสบผลสำเร็จแค่ไหน โดยเน้นหนักการดำเนินงานทางด้านการตลาดเพื่อจะได้นำไปเปรียบเทียบกับความต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่ว่ามีความสอดคล้องตรงกันหรือไม่ โดยเน้นการวิเคราะห์หัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มูลเหตุจูงใจในการตั้งร้านสรรพสินค้า เพื่อที่จะได้รู้ว่าทำไมเจ้าของจึงตัดสินใจตั้งร้านสรรพสินค้าแทนที่จะตั้งร้านประเภทอื่น
2. การเลือกทำเลที่ตั้งของร้านสรรพสินค้าแต่ละแห่ง เพื่อทราบข้อดีข้อเสียของแต่ละร้านและเพื่อที่ว่าทำเลที่ตั้งใดน่าจะเหมาะสมมากที่สุด
3. การจัดการกิจการร้านสรรพสินค้าและการบริหารพนักงาน เพื่อที่ว่าพนักงานของร้านสรรพสินค้าโดยเฉพาะพนักงานขายซึ่งมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าได้รับการฝึกฝนและการช่วยเหลือสนับสนุนจากร้านสรรพสินค้าเพียงใด
4. การบริหารงานด้านการตลาดในเรื่องการจัดหาสินค้า การตั้งราคาสินค้า การจำหน่ายสินค้า การโฆษณาและการส่งเสริมการขายว่าสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคเพียงใด ตลอดจนศึกษาบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคมของร้านสรรพสินค้าว่ามีอย่างไร
5. การขยายงานที่ผ่านมามีความก้าวหน้าเพียงใด

6. คู่แข่งขันรายย่อยเพื่อทราบว่าคู่แข่งได้รับผลกระทบกระเทือนจากการเปิดร้านสรรพสินค้าหรือไม่ มีวิธีการแข่งขันอย่างไรและคิดจะตั้งร้านสรรพสินค้าหรือไม่

7. ผลตอบแทนในการลงทุนของร้านสรรพสินค้าซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตหรือไม่

8. ปัญหาการดำเนินงาน การแก้ไขและแผนงานในอนาคตว่ามีมากน้อยเพียงใด

ข้อมูลซึ่งนำมาวิเคราะห์นี้ ผู้วิจัยรวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของและผู้จัดการร้านสรรพสินค้าต่าง ๆ โดยใช้แบบสอบถามนำและจากการใช้แบบสอบถามร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองนครราชสีมาจำนวน 50 ร้าน เป็นร้านที่คาดว่าจะเป็คู่แข่งของร้านสรรพสินค้า นอกจากนี้ยังได้ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินของร้านสรรพสินค้าจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดนครราชสีมา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### มูลเหตุจูงใจในการตั้งร้านสรรพสินค้า

ร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 ร้าน มีเหตุจูงใจในการเลือกเปิดร้านสรรพสินค้า ดังตารางที่ 3.1

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 มวลเหตุจูงใจในการตั้งร้านสรรพสินค้า

ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
1. อยากมีร้านขนาดใหญ่กว่าเดิม	1. อยากมีร้านขนาดใหญ่กว่าเดิม	1. อยากมีร้านขนาดใหญ่กว่าเดิม
2. คนในกรุงเทพฯ กำลังนิยมร้านสรรพสินค้า	2. เห็นว่าจังหวัดนครราชสีมา กำลังก้าวหน้า ประชากรมากขึ้นและรายได้ของประชากรสูงขึ้น	2. มีความชำนาญในการขายสินค้าหลายชนิด
3. จังหวัดอื่นมีร้านสรรพสินค้าแล้ว	3. จังหวัดใกล้เคียงในภาคเดียวกันยังไม่มีร้านสรรพสินค้า ซึ่งเป็นโอกาสจะดึงประชาชนเหล่านั้นเข้ามาเป็นลูกค้าได้	

\* ที่มา : จากการสัมภาษณ์

1. นายชารา ยิงยวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัดชาราดีพาร์ทเมนท์สโตร์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521

2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522

3. นายกิมยีน ทิศาลดิลก เจ้าของและผู้จัดการห้างเพนนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

จากตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าเหตุผลเหตุจูงใจในการตั้งร้านสรรพสินค้าของทั้งสามร้านก็คืออยากเป็นเจ้าของร้านค้าขนาดใหญ่ ซึ่งในขณะนั้นร้านค้าที่ยอมรับกันว่ามีขนาดใหญ่ทันสมัยที่สุดและลูกค้ากำลังให้ความสนใจมากที่สุด คือ ร้านสรรพสินค้า

### การเลือกทำเลที่ตั้งร้านสรรพสินค้า

สาเหตุที่เจ้าของร้านสรรพสินค้าเลือกทำเลที่ตั้งร้านสรรพสินค้าในปัจจุบัน ปรากฏดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สาเหตุในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านสรรพสินค้า

ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
1. ใกล้ตลาด	1. ใกล้ย่านชุมชน	1. อยู่ในย่านการค้า
2. อยู่ใจกลางเมือง	2. มีการคมนาคมสะดวก	2. มีที่ว่าง
3. มีที่ว่าง	3. ใกล้โรงพยาบาล	
	4. มีสถานที่ให้ลูกค้าจอดรถ	
	5. มีที่ว่าง	

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

- นายชรา ยิงยวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัดชราดี พาร์ทเมนท์โฮม เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521
- นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาดี พาร์ทเมนท์โฮม จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522
- นายกิมยีน ทิศาลคิด เจ้าของและผู้จัดการห้างเพนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

จากตารางที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า ร้านสรรพสินค้าทั้งสามแห่งนี้ตั้งอยู่ในจุดสำคัญที่แตกต่างกัน คือ ร้านที่ 1 ตั้งใกล้ตลาด ร้านที่ 2 ตั้งใกล้โรงพยาบาล และร้านที่ 3 ตั้งใกล้อนุสาวรีย์ท้าวสุรนารี ทั้ง 3 ร้านตั้งในทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก มีรถประจำทางผ่าน ซึ่งเป็นข้อดีสำหรับร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 แห่ง

ส่วนข้อเสีย ก็คือตั้งอยู่ในย่านการค้าซึ่งมีร้านค้าเล็ก ๆ ตั้งอยู่โดยรอบ ทำให้ลูกค้ามีโอกาสเปรียบเทียบราคา เมื่อร้านค้าใกล้เคียงถูกกว่าและใช้ราคาต่อรองได้ บางครั้งราคาสินค้าที่ร้านเล็กคลี่ให้ต่ำกว่าร้านสรรพสินค้าเพียง 1 - 2 บาท ก็ทำให้ร้านสรรพสินค้าพลาดโอกาสที่จะขายสินค้าได้

ทำเลที่ตั้งระหว่างร้านสรรพสินค้าทั้งสามแห่งดังกล่าวยังมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบกัน อันส่งผลกระทบถึงลูกค้าที่เข้าชมร้านด้วย คือ ร้านที่ 1 และร้านที่ 2 นั้น อยู่ในย่านการค้าที่มีผู้คนสัญจรไปมาคับคั่งมากกว่าร้านที่ 3 ร้านที่ 1 จะได้ลูกค้าประเภทแม่บ้านซึ่งในขณะมาชมตลาดก็มักจะแวะชมร้านสรรพสินค้าด้วย ส่วนร้านที่ 2 นั้น ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นวัยรุ่นและนักศึกษาซึ่งชอบชมภาพยนตร์ เวลาก่อนหรือหลังเข้าชมภาพยนตร์จะถือโอกาสแวะชมร้านสรรพสินค้า ส่วนร้านที่ 3 นั้น ลูกค้าจะแวะชมคับคั่งมากเฉพาะเทศกาลงานท้าวสุรนารี (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่องานเป็น งานวันฉลองชัยชนะท้าวสุรนารี) จะเป็นลูกค้าต่างอำเภอต่างจังหวัดซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเข้าไปในการซื้อของที่ระลึกที่มีขายในงานมากกว่า ฉะนั้นเมื่อเทียบจากปริมาณลูกค้าที่เข้าชมร้านแล้ว ร้านที่ 1 และร้านที่ 2 จึงตั้งในทำเลที่มีโอกาสประสบผลสำเร็จได้มากกว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การจัดองค์การร้านสรรพสินค้าและการบริหารพนักงานขาย

การบริหารงานของร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 แห่ง กระทำในลักษณะครอบครัวหรือระบบเครือญาติ การบริหารงานอาศัยความชำนาญและประสบการณ์จากการค้าซึ่งเคยทำมา ฉะนั้น ด้งการดำเนินงานอย่างเป็นทางการจึงไม่มีการบริหารงานอาจเรียกได้ว่าเป็นแบบรวมไว้ที่จุดศูนย์กลาง (Centralization) คือ เจ้าของซึ่งมักเป็นผู้จัดการเองด้วยจะเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานในทุกเรื่อง

อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า หน่วยงานที่จัดแบ่งออกอย่างเห็นได้ชัดของทั้งสามร้านมีลักษณะคล้ายคลึงกันดังนี้

1. แผนกบัญชี รับผิดชอบในการจัดบันทึกและรายงานทางการบัญชีทุกอย่างของร้าน
  2. แผนกการเงิน มีแคชเชียร์รับผิดชอบในการรับเงินจากการขายจากพนักงานขายประจำแผนกต่าง ๆ และนำส่งผู้จัดการทุกสิ้นวัน ส่วนการจ่ายเงินชำระค่าสินค้ายังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ
  3. แผนกขาย มีพนักงานขายรับผิดชอบการขายประจำตัวของแผนกต่าง ๆ โดยจะมีการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นหัวหน้าพนักงานเหล่านั้น (ร้านที่ 1 แต่ละชั้นนั้นจะมีหัวหน้าพนักงานขายประจำชั้นละ 1 คน) การขายทุกครั้งจะต้องส่งมอบเงินให้แคชเชียร์เมื่อสินค้าในตู้จำหน่ายใกล้หมด จะต้องทำหน้าที่เบิกสินค้าออกจากแผนกควบคุมสินค้าเอง
  4. แผนกคลังสินค้าและแผนกควบคุมสินค้า รับผิดชอบการรับสินค้าเข้าเก็บรักษาในสินค้า ควบคุมสินค้าคงเหลือ และการจ่ายสินค้าให้กับแผนกขายต่าง ๆ
  5. แผนกประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ลูกค้าในร้านแจ้งข่าวและควบคุมรายการเพลงที่ให้ความเพลิดเพลินในขณะลูกค้าเดินชมร้าน
- ทุกแผนกดังกล่าวขึ้นตรงต่อผู้จัดการเพียงผู้เดียว



การบริหารพนักงานขายของร้านสรรพสินค้าคล้ายคลึงกัน พนักงานขายในร้านสรรพสินค้าจะมีทั้งพนักงานขายซึ่งเจ้าของร้านสรรพสินค้าว่าจ้างเองและพนักงานซึ่งทางบริษัทจำหน่ายสินค้าส่งมาช่วย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานขายเครื่องสำอางค์ และพนักงานขายเสื้อผ้า-กางเกง ซึ่งมีปริมาณแตกต่างกันในแต่ละร้านดังนี้<sup>1</sup>

ร้านที่ 1 มี พนักงานขายเครื่องสำอางค์และพนักงานขายเสื้อผ้า-กางเกง ประมาณ 30 % ของพนักงานทั้งหมด

ร้านที่ 2 มี พนักงานขายเครื่องสำอางค์และพนักงานขายเสื้อผ้า-กางเกง ประมาณ 40 % ของพนักงานทั้งหมด

ร้านที่ 3 มี พนักงานขายเครื่องสำอางค์และพนักงานขายเสื้อผ้า-กางเกง ประมาณ 50 % ของพนักงานทั้งหมด

เนื่องจากการขยายงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ฉะนั้นจำนวนพนักงานของร้านสรรพสินค้าเมื่อเริ่มกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบันจึงมีจำนวนเพิ่มขึ้นดังนี้<sup>2</sup>

	ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
พ.ศ.2519 (คน)	100	150	-
พ.ศ.2520 (คน)	-	-	90
พ.ศ.2523 (คน)	140	200	100

<sup>1,2</sup>จากการสัมภาษณ์

1. นายชารา ยิ่งยวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนชาราดีพาร์ตเมนท์สโตร์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521

2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาคีพาร์ตเมนท์สโตร์ จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522

3. นายมานิช ศิริชัยพงษ์ สมุห์บัญชีห้างเทพนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

- สำหรับการฝึกหัดอบรมพนักงานขายของแต่ละร้านมีวิธีการแตกต่างกันดังนี้
- ร้านที่ 1 มีการอบรมทั้งรายตัวและเป็นกลุ่ม โดยผู้จัดการจะเป็นผู้แนะนำเทคนิคต่าง ๆ ให้ และส่งฝึกกับพนักงานเก่า ส่งฝึกแผนกใดก็ให้ประจำอยู่แผนกนั้น โดยใช้ระยะเวลาในการฝึก 3 เดือน ค่าฝึกวันละ 25 บาท หลังจากบรรจุแล้วจะได้รับเงินเดือน ๆ ละ 900 บาท หยุดตามปกติสัปดาห์ละ 1 วัน
- ร้านที่ 2 มีการอบรมเป็นกลุ่ม ๆ ละ 20 คน โดยผู้จัดการจะเป็นผู้แนะนำเทคนิคต่าง ๆ ให้ และส่งฝึกกับพนักงานเก่าเป็นระยะเวลา 3 เดือน การฝึกอาจมีการย้ายที่ฝึกตามความเหมาะสม ระยะเวลาได้รับค่าแรงเดือนละ 600 บาท หลังจากบรรจุแล้วจะได้รับเงินเดือน ๆ ละ 750 บาท อาหารฟรี 2 มื้อ มีโบนัสปลายปีตามระยะเวลาการทำงานและผลงาน ออกคาร์รักษาพยาบาลให้ หยุดพักผ่อนประจำปีได้ 6 วัน (ต้องหยุดติดกัน) ถ้าไม่หยุดให้เป็นเงินชดเชยอีก 1 เท่าของเงินเดือน ส่วนการหยุดตามปกติได้สัปดาห์ละ 1 วัน

การประชุมพนักงานทั้งหมดจะทำการเป็นครั้งคราว ปีละ 3 - 4 ครั้ง

- ร้านที่ 3 มีการอบรมพนักงานเป็นรุ่น อย่างน้อย 5 คน โดยแจกเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ ถ้ามีปัญหาให้อถาม แล้วส่งฝึกกับพนักงานเก่า โดยไม่เจาะจงแผนกเพื่อดูความเหมาะสมในการจัดเข้าประจำแผนก ระยะเวลาได้รับค่าแรงเดือนละ 600 บาท อาหาร 2 มื้อ ทุกเช้าหัวหน้าแผนกจะอบรมและมีการประชุมใหญ่ทุกสิ้นเดือน

กล่าวได้ว่าวิธีการจัดการร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 แห่ง ยังไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัว การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักความเคยชิน แต่ก็ไม่ได้ถึงกับเป็นผลเสีย เนื่องจากเป็นร้านสรรพสินค้าที่เพิ่งเริ่มต้นเป็นร้านสรรพสินค้าที่ตั้งในต่างจังหวัด และขนาดของร้านยังไม่ใหญ่โตเกินไปนัก

ส่วนการบริหารพนักงานขายนั้น เป็นแบบ on the job training คือแนะนำและส่งฝึกกับพนักงานเก่าที่มีความชำนาญ ซึ่งคิดว่าเป็นวิธีฝึกฝนและช่วยเหลือพอเหมาะสมกับขนาดของกิจการ



## การจัดการและการจำหน่ายสินค้า

### การจัดการสินค้า

การจัดการสินค้าของร้านสรรพสินค้าจะแยกพิจารณาเป็น 3 เรื่อง คือ

#### 1. ปริมาณสินค้า

มีหลักในการพิจารณาปริมาณสินค้าที่จะซื้อเหมือนกันทั้ง 3 ร้าน คือ ดูจากการหมุนเวียนของสินค้าประกอบกับฤดูกาลและจังหวัดที่มีตัวแทนมาติดต่อขายสินค้าซึ่งปกติจะเป็นเดือนละครั้ง สินค้าใดหมุนเวียนมากหรือขายได้เร็วก็จะสั่งซื้อไว้มาก สินค้าใดหมุนเวียนน้อยหรือขายได้ช้าก็จะซื้อไว้น้อย กรณีเร่งด่วนจะมีคำสั่งซื้อ ( Order ) โดยตรงไปยังตัวแทนทันที

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าระยะเวลาในการสั่งซื้อแต่ละครั้งนั้นไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่กล่าวไว้ข้างต้น ความยาวนานของเวลาที่สินค้าจะส่งมาถึงหลังจากมีการสั่งนั้น ถ้าเป็นสินค้าต่างจังหวัดจะไม่เกิน 1 สัปดาห์

#### 2. วิธีการซื้อ

เหมือนกันทั้ง 3 ร้าน คือจะมีการซื้อทั้งเงินสดและเงินเชื่อ แต่การซื้อเงินเชื่อจะมีจำนวนมากกว่าดังนี้<sup>1</sup>

ร้านที่ 1	มีการซื้อเชื่อประมาณ 90 % ของยอดซื้อทั้งหมดต่อปี
ร้านที่ 2	มีการซื้อเชื่อประมาณ 85 % ของยอดซื้อทั้งหมดต่อปี
ร้านที่ 3	มีการซื้อเชื่อประมาณ 80 % ของยอดซื้อทั้งหมดต่อปี

#### <sup>1</sup>จากการสัมภาษณ์

1. นายชารา ยิ่งยวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนชาราคีพาร์ทเมนท์ สโตร์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521

2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาดีพาร์ทเมนท์ สโตร์ จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522

3. นายมาโนช ศิริชัยพงษ์ สมุห์บัญชีห้างเพนนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

การซื้อทั้งเงินสดและเงินเชื่อนั้น ผู้จัดการจะเป็นคนตัดสินใจซื้อเอง กรณีเงินสดนั้นผู้จัดการจะซื้อเป็นบางครั้งเมื่อมีโอกาสเดินทางเข้ากรุงเทพฯ ส่วนเงินเชื่อจะซื้อจากตัวแทนของบริษัทซึ่งส่งมาติดต่อกับร้าน ปกติตัวแทนจะมาประมาณ 1 เดือนต่อครั้ง ส่วนระยะเวลาในการให้เครดิตนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะสินค้า ถ้าสินค้าหมุนเวียนเร็วจะเครดิตได้ในระยะเวลา 30 วัน ถ้าสินค้าหมุนเวียนปานกลางจะเครดิตได้ในระยะเวลา 60 วัน ถ้าสินค้าหมุนเวียนช้าจะเครดิตได้ในระยะเวลา 90 วัน

การซื้อเชื่อบางครั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าด้วย คือ ถ้าเป็นสินค้าที่ร้านค้าคิดว่าไม่สำคัญนักก็จะซื้อเชื่อ แต่ถ้าเป็นสินค้าซึ่งบางครั้งมีรายการลดเป็นพิเศษกรณีซื้อคราวละมากๆ หรือซื้อเป็นเงินสดก็จะซื้อเงินสด

วิธีการซื้อเชื่อเป็นผลดีสำหรับกิจการ เพราะสามารถจัดหาสินค้าไว้บริการลูกค้าได้เป็นจำนวนมากพอ แต่ก็เป็นผลเสีย เพราะการซื้อเชื่อมากย่อมเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงหนี้สินของกิจการ โดยเฉพาะการซื้อเชื่อที่มียอดสูงถึง 80 % ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าเงินสดหมุนเวียนของกิจการมีน้อย

### 3. แหล่งที่ซื้อ

เหมือนกันทั้ง 3 ร้าน คือจะซื้อจากตัวแทนของบริษัทซึ่งส่งไปติดต่อกับร้านมากกว่าที่ทางร้านจะออกหาซื้อเองโดยตรง การซื้อเองโดยตรงมีบ้างในกรณีที่สินค้าเล็กๆ น้อยๆ โดยเลือกซื้อจากกรุงเทพฯ ด้วยเงินสด สินค้าที่ซื้อจากผู้ผลิตในตัวเองเป็นประเภทสินค้าฟุ่มเฟือย เช่น ดอกไม้ประดิษฐ์ เสื้อผ้าถักสตรีและเด็ก เป็นต้น

สินค้าที่นำมาจำหน่ายในร้านสรรพสินค้าทั้งสามแห่งนั้น มีทั้งสินค้าที่ผลิตในประเทศไทยและต่างประเทศ และมีเกือบทุกประเภท แต่บางประเภทมีให้เลือกน้อยชนิด เช่น เครื่องเสียงและเครื่องไฟฟ้า ลูกค้าจะนิยมซื้อที่ร้านขายเครื่องเหล่านั้นโดยเฉพาะมากกว่า

## การจัดแผนกขาย

แม้อำนาจสรรพสินค้าทั้ง 3 แห่ง จะขายสินค้าลักษณะเดียวกันแต่การแยกแผนกสินค้าแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการของทางร้านเพื่อความสะดวกในการจัดร้านและการควบคุม ปัจจุบันร้านสรรพสินค้าต่าง ๆ มีการแบ่งแผนกขายดังนี้

ร้านที่ 1 มี 10 แผนกคือ

1. แผนกเครื่องสำอางค์
2. แผนกเสื้อผ้า
3. แผนกเครื่องหนัง
4. แผนกเครื่องไฟฟ้า
5. แผนกเครื่องเขียน-เครื่องกีฬา-ดนตรี
6. แผนกของเล่นเด็ก
7. แผนกซูเปอร์มาเก็ต
8. แผนกเบ็ดเตล็ด
9. แผนกสวนสนุก
10. แผนกศาลาไฟร์โมส

ร้านที่ 2 มี 17 แผนกคือ

1. แผนกเครื่องสำอางค์
2. แผนกเสื้อผ้าเซิร์ต-เสื้อยืด
3. แผนกเครื่องประดับสตรี
4. แผนกยีนส์
5. แผนกเสื้อผ้าสตรี
6. แผนกเสื้อผ้าเด็ก
7. แผนกเครื่องหนัง
8. แผนกของเล่นเด็ก
9. แผนกเครื่องเขียน

10. แผนกหนังสือเรียน-นวนิยาย
  11. แผนกไฟแชค
  12. แผนกกระดาษ-สมุด
  13. แผนกเครื่องดนตรี-กีฬา
  14. แผนกไฟฟ้า
  15. แผนกเบ็ดเตล็ด
  16. แผนกซูเปอร์มาเกต
  17. แผนกสวนสนุก
- ร้านที่ 3 มีทั้งหมด 7 แผนกคือ
1. แผนกยีนส์
  2. แผนกเซิร์ต
  3. แผนกเครื่องหนัง
  4. แผนกเครื่องสำอางค์
  5. แผนกเบ็ดเตล็ด (เครื่องกีฬา, เครื่องเขียน, ของเด็กเล่น, เครื่องไฟฟ้า, ชุดชั้นใน ชาย-หญิง ฯลฯ)
  6. แผนกเสื้อผ้าสตรี-เด็ก
  7. แผนกซูเปอร์มาเกต

การจัดจำหน่ายสินค้าของทั้ง 3 ร้าน จะแยกแผนกสินค้าไว้จำหน่ายดังกล่าว โดยมีตู้หรือหิ้งวางสินค้าแล้วแต่ความเหมาะสม การจัดวางสินค้าพยายามเลือกมุมและวิธีการวางที่จะดึงดูดความสนใจ โดยเฉพาะแผนกเครื่องสำอางค์และแผนกเครื่องประดับสตรีทุกร้านจะจัดไว้ติดกับประตูทางเข้า เพราะเป็นของสวยงามพุ่มเพื่อแย่งชวนให้เดินชม แผนกซูเปอร์มาเกตจะจัดไว้ชั้นล่างสุดใกล้ประตูออกเช่นเดียวกัน ส่วนสวนสนุกสำหรับเด็ก ๆ นั้นจะจัดไว้ชั้นบนสุด

สินค้าทุกชิ้นจะติดป้ายบอกราคาเพื่อสะดวกในการเลือกซื้อและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานขาย ยอดขายของแผนกต่าง ๆ ที่ลูกค้าให้การอุดหนุนแต่ละร้านปรากฏดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการขายของร้านสรรพสินค้า

	ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
แผนกที่ขายได้มากที่สุด	เสื้อผ้า	ซูเปอร์มาเก็ต	ยีนส์
ร้อยละของยอดขายทั้งหมด	30	7.5	25-30
แผนกที่ขายได้น้อยที่สุด	ไฟฟ้า	ไฟแชค	เสื้อผ้าเด็ก
ร้อยละของยอดขายทั้งหมด	2	0.1	10

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

1. นายชารา ยิ่งยวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนชาราคีพาร์ทเมนท์สโตร์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521
2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาคีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522
3. นายมานิช ศิริชัยพงษ์ สมุห์บัญชีห้างเทพนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

จากตารางที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าลูกค้าให้ความสนใจสินค้าในแต่ละร้านไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากจำนวนและราคาของสินค้าซึ่งลูกค้าจะสามารถเลือกซื้อได้ คือ การขายสินค้าประเภทไหนมากก็ย่อมมีโอกาสขายสินค้านั้นได้มากนั่นเอง

## การตั้งราคาสินค้า

ราคาในร้านสรรพสินค้าใช้ระบบราคาไม่ต่อรอง และไม่เคยขายสินค้าต่ำกว่าราคาทุนทั้ง 3 ร้าน เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายสูงมาก การตั้งราคานั้นทั้ง 3 ร้านใช้วิธีการเช่นเดียวกันคือ

1. ใช้ราคาซึ่งบริษัทจำหน่ายกำหนดให้ ส่วนมากจะเป็นสินค้าประเภทเครื่องสำอางค์ และเสื้อผ้าบางชนิด เช่น กางเกงยีนส์ เป็นต้น ส่วนมากเป็นสินค้าที่ตราเด่นเป็นที่รู้จักทั่วไปและเป็นสินค้าที่ทางบริษัทส่งพนักงานมาช่วยขาย โดยทางร้านจะได้กำไรจากเปอร์เซ็นต์ซึ่งทางบริษัทคิดให้แล้วแต่จะมีการตกลงเป็นแต่ละกรณีไป

2. ใช้ราคาที่ทางร้านกำหนดขึ้นเอง ส่วนมากเป็นสินค้าที่ซื้อจากบริษัทธรรมดาซึ่งไม่มีพนักงานมาช่วยขาย ทั้ง 3 ร้านจะใช้วิธีตั้งราคาโดยใช้ราคาทุน + กำไร ซึ่งไม่มีความแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับลักษณะสินค้า คือถ้าเป็นสินค้าขายยากจะบวกกำไรสูง สินค้าขายง่ายจะบวกกำไรต่ำ ทั้งนี้โดยดูราคาตลาดประกอบด้วย สินค้าที่พยายามขายราคาต่ำกว่าตลาดคือสินค้าในแผนกซูเปอร์มาเก็ต

อัตรากำไรของร้านต่าง ๆ ไม่สามารถกำหนดแน่นอนลงไปได้ เพราะไม่มีกฎแน่นอนลงไป นอกจากร้านที่ 1 บอกอัตรากำไรได้เป็นบางชนิดว่า สินค้าในแผนกซูเปอร์มาเก็ต อัตรากำไรต่ำสุดประมาณ 5 % เครื่องสำอางค์และเสื้อผ้ากำไรประมาณ 20 % ส่วนเครื่องหนังกำไรสูงกว่า 20 % เนื่องจากหมุนเวียนเข้ามา (เป็นอัตราร้อยละของราคาทุน)

การขายสินค้าใช้หลักสินค้าซื้อมาก่อนขายก่อน ขณะที่สินค้ามีการเปลี่ยนแปลงราคาสูงขึ้น สินค้าเก่าจะขายราคาเดิมแต่สินค้าใหม่จะขายราคาสูงขึ้น บางครั้งสินค้าประเภทเดียวกัน ลักษณะเดียวกันวางขายอยู่ในร้านเดียวกัน จึงคิดราคาแตกต่างกัน



## การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

การโฆษณาและการส่งเสริมการขายเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานทางด้านการตลาด ฉะนั้นร้านค้าที่มุ่งประสบผลสำเร็จในการขายจึงไม่สามารถมองข้ามการบริหารงานด้านนี้ไปได้ โดยเฉพาะร้านสรรพสินค้าเป็นร้านใหญ่ งานด้านการโฆษณาและการส่งเสริมการขายต้องอาศัยงบประมาณค่อนข้างมาก การโฆษณาและการส่งเสริมการขายซึ่งร้านสรรพสินค้าทั้งสามแห่งดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีปรากฏดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 เปรียบเทียบการโฆษณาของร้านสรรพสินค้า

ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
1. โฆษณาทางวิทยุทั้งภาค F. M. และ A. M. ของท้องถิ่น	1. โฆษณาทางวิทยุภาค F. M. ของท้องถิ่น	1. โฆษณาทางวิทยุภาค F. M. ของท้องถิ่น
2. ใบปลิว	2. หนังสือพิมพ์รายวันของท้องถิ่น	2. รถโฆษณา
3. ภาพสไลด์ในโรงภาพยนตร์	3. ภาพสไลด์ในโรงภาพยนตร์	
4. แผ่นผ้าโปสเตอร์	4. แผ่นผ้าโปสเตอร์	
5. รถโฆษณา		

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

1. นายธรรมา ยิ่งยวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนธรรมาดีพาร์ทเมนท์สโตร์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521
2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคังวิทยาคีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522
3. นายมาโนช ศิริชัยพงษ์ศ์ สมุห์บัญชีห้างเทพนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

จากตารางที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าร้านที่ 1 และร้านที่ 2 นั้น ให้ความสนใจงานค้าปลีกมากกว่าร้านที่ 3 การโฆษณาหลักของทั้ง 3 ร้าน คือ การโฆษณาทางวิทยุ การโฆษณาทางวิทยุจะโฆษณาโดยใช้รายการเพลงเช่นเดียวกัน โฆษณาทุกวัน ๆ ละ 30 นาที เมื่อมีรายการพิเศษ เช่น การลดราคาสินค้า หรือจัดรายการแสดงสินค้า ฯลฯ จะมีการโฆษณาทางวิทยุมากขึ้นเป็นพิเศษ

ส่วนแผนค้าปลีกที่ร้านส่วนใหญ่ใช้ในเทศกาลพิเศษ โดยคิดขวางไว้เบื้องบนถนนบริเวณหน้าร้านสรรพสินค้าเอง เพื่อให้ผู้สัญจรไปมาพบเห็น เป็นการช่วยการโฆษณาทางวิทยุให้ได้ผลยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่ง

งบประมาณในการโฆษณานั้น จากการสอบถามผู้บริหารของร้านสรรพสินค้าได้รับคำตอบว่า ร้านที่ 1 นั้นจะใช้งบประมาณไม่เกินปีละ 150,000 บาท ร้านที่ 2 จะใช้งบประมาณไม่เกิน 100,000 บาท ส่วนร้านที่ 3 ไม่กำหนดแต่พยายามจะใช้อย่างประหยัดที่สุด ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาจริงปรากฏดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าโฆษณาของร้านสรรพสินค้า

(บาท)

พ.ศ.	ร้าน	ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
2519		97,675.00	5,900.00	-
2520		106,574.00	44,253.00	-
2521		161,970.00	20,640.00	97,525.00

หมายเหตุ : ค่าโฆษณาใน พ.ศ. 2519 ของร้านที่ 2 เป็นค่าโฆษณาตั้งแต่เดือนกันยายนถึงเดือนธันวาคม และของร้านที่ 3 เป็นของเดือนพฤศจิกายน 2520 ถึงเดือนมิถุนายน 2521

ที่มา : สำนักงานพาณิชย์จังหวัดนครราชสีมา

จากตารางที่ 3.5 จะเห็นว่าร้านที่ให้ความสนใจในการโฆษณาเป็นพิเศษกว่าร้านอื่น ๆ คือ ร้านที่ 1 ในปี พ.ศ. 2521 จ่ายค่าโฆษณามากกว่างบประมาณถึง 11,970.00 บาท และเป็นร้านที่มีลูกค้าให้ความสนใจมากกว่าร้านอื่น ๆ

### การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายนอกเหนือจากการโฆษณา จัดให้มีขึ้นทุกร้านเช่นเดียวกัน

คือ

1. การลดราคาสินค้าบางประเภทเป็นครั้งคราว
2. การจัดรายการสมนาคุณ เช่น แจกของแถมชิงโชค แจกคู่มือ เป็นต้น
3. การจัดแสดงสินค้าประเภทเครื่องสำอางค์ และเสื้อผ้าบางประเภท
4. การตกแต่งร้านให้สวยงามอยู่เสมอ มีการจัดตู้โชว์บ่อยครั้งเพื่อป้องกันลูกค้าเบียดเบียน

ค่าเบียดเบียน

5. จัดหาสินค้าใหม่ ๆ เข้าร้านเสมอ
6. หอของขวัญฟรีตลอดทั้งปี (สำหรับร้านที่ 3 ต้องเป็นสินค้าราคาตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป)

บาทขึ้นไป)

การส่งเสริมการขายอื่น ๆ ที่แตกต่างออกไปปรากฏดังตารางที่ 3.6

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.6 การส่งเสริมการขายของร้านสรรพสินค้า

ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
1. บัตรของขวัญ 2. บัตรสมาชิก	1. ลดราคาทุกแผนกประจำ ปี (1 ปี/ครั้ง)	1. บัตรของขวัญ 2. บัตรสมาชิก 3. บัตรเครดิต

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

1. นายชารา ยิ่งยวด เจ้าของและผู้จัดการทางหุ้นส่วนชาราดีพาร์ท  
มেন্টส์โทร เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521
2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาดี  
พาร์ทเมนท์โทร จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522
3. นายมานิช ศิริชัยพงษ์ สมทบผู้ชี้ทางเทพนครโคราช เมื่อวันที่  
5 มกราคม 2522

จากตารางที่ 3.6 จะเห็นได้ว่า ร้านที่ส่งเสริมการขายมากที่สุดคือร้านที่ 3 และน้อยที่สุดคือร้านที่ 2 บัตรของขวัญนั้นเป็นบริการพิเศษสำหรับลูกค้าที่ประสงค์จะซื้อของไปก้านัดผู้อื่น แต่ไม่ทราบว่าซื้อสินค้าอะไรจึงจะถูกใจ จึงใช้วิธีซื้อบัตรของขวัญไปก้านัดแทน ผู้ที่ได้รับบัตรจะนำบัตรนั้นไปแลกสินค้าที่ตนเองต้องการได้ในราคาเท่ากับบัตรของขวัญนั้น

ส่วนบัตรสมาชิกของร้านที่ 3 นั้น เป็นบัตรที่ให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกในการได้รับเงินส่วนลดจากการซื้อในรูปแบบเงินปันผลหลังจากการซื้อทุก 6 เดือน การเข้าเป็นสมาชิกไม่ต้องเสียค่าบริการใดๆ แต่การรับสมาชิกของทางร้านมีจำนวนจำกัดโดยพิจารณาเอาจากลูกค้าซึ่งเคยส่งบัตรสมนาคุณไปชิงโชค โดยมีจดหมายแจ้งไปให้สมัครเป็นสมาชิกมาทางร้าน บัตรสมาชิกจะมีประโยชน์สำหรับผู้เป็นลูกค้าประจำ

การจ่ายเงินปันผลส่วนซื้อทุก 6 เดือน มีอัตราดังนี้

- ก. วงเงินที่ซื้อ 2,000 - 3,000 บาท จะได้รับเงินปันผล 3 %
- ข. วงเงินที่ซื้อ 3,000 - 5,000 บาท จะได้รับเงินปันผล 5 %
- ค. วงเงินที่ซื้อ มากกว่า 5,000 บาทขึ้นไป จะได้รับเงินปันผล 7 %

ส่วนบัตรสมาชิกของร้านที่ 1 แตกต่างออกไป คือบัตรสมาชิกทุกบัตรมีกำหนด 1 ปี นับจากวันออกบัตร ภายในบัตรจะมีช่องลงคะแนน 12 ช่อง ซื้อสินค้าครบทุก 100 บาท จะได้ลงคะแนนต่อ 1 ช่องบัตร เมื่อได้คะแนนครบ 12 ช่อง ภายใน 1 ปี สามารถนำบัตรไปแลกสินค้าได้ในมูลค่า 60 บาท ทุกแผนก

ส่วนบัตรเครดิตซึ่งมีเฉพาะร้านที่ 3 นั้น เป็นการส่งเสริมให้ผู้ถือบัตรเครดิตซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อได้ โดยพิจารณาให้กับบุคคลในหน่วยงานซึ่งทางร้านมีความมั่นใจว่าหนี้สินจะไม่สูญเปล่า โดยมีกฎเกณฑ์ว่าบัตรเครดิตจะให้หน่วยงานใดจะต้องมีเจ้าหน้าที่การเงินในหน่วยงานนั้นรับรองการหักเงินเดือนให้

การส่งเสริมการขายมีส่วนทำให้ยอดขายสูงขึ้น การส่งเสริมการขายที่ได้ผลมากที่สุดคือ การลดราคา

### บทบาทในการรับผิดชอบสังคม

ประโยชน์ที่ให้กับสังคมซึ่งเหมือนกันทั้ง 3 ร้าน คือ

1. เป็นผู้อุปถัมภ์ ( Sponsor ) ทางด้านการเงินบางส่วนให้กับ นักเรียน นักศึกษา ในการจัดงานพิเศษต่าง ๆ เช่น จัดทำหนังสืออนุสรณ์ จัดรายการภาพยนตร์ จัดการแข่งขันกีฬา เป็นต้น โดยทางนักศึกษาหรือนักเรียนช่วยโฆษณาร้านให้เป็นการตอบแทน
2. บริจาคเงินและสิ่งของช่วยงานกุศลต่าง ๆ เช่น งานประจำปีของโรงพยาบาล งานวันเด็ก งานกาชาด น้ำท่วม เป็นต้น

ประโยชน์ที่ให้กับสังคมที่แตกต่างออกไป คือ การให้ทุนการศึกษาซึ่งมีอยู่เพียง 2 ร้าน คือ

ร้านที่ 2 ให้อุปกรณ์การศึกษา จำนวน 1 ชุด วงเงิน 1,000 บาท แก่วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครราชสีมา

ร้านที่ 3 ให้อุปกรณ์การศึกษาในรูปแบบซีดี ในระยะภาคต้นของการศึกษา ชุดละประมาณ 500 บาท จัดทำเป็น 2 วงค ๗ ละ 20 คน

### การขยายงานที่ผ่านมา

นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมาจนถึงปัจจุบัน ร้านสรรพสินค้าทั้งสามแห่งได้มีการขยายงานในรูปแบบการเพิ่มสินค้าในแผนกใหม่มากขึ้น เพิ่มแผนกใหม่ขึ้น และเพิ่มพนักงานขายมากขึ้น การขยายงานมีผลให้ยอดขายของร้านเพิ่มขึ้นดังนี้<sup>1</sup>

พ.ศ.	ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3
2519 (บาท)	8,980,699.53	3,483,583	-
2520 (บาท)	10,568,492	12,249,428	-
2521 (บาท)	16,154,275	14,704,603	3,789,380

ตารางที่ 3.7 การขยายงานที่ผ่านมาของร้านสรรพสินค้า

ปริมาณงาน ร้าน	จำนวนแผนก		ปริมาณพื้นที่ทำการ (ตารางวา)		บุคคล	
	วันเริ่มกิจการ	ปัจจุบัน	วันเริ่มกิจการ	ปัจจุบัน	วันเริ่มกิจการ	ปัจจุบัน
ร้านที่ 1	10	10	150	200	100	140
ร้านที่ 2	16	17	200	200	150	200
ร้านที่ 3	6	7	100	100	90	100

ที่มา : จากการสัมภาษณ์

1. นายชารา ยิงขวด เจ้าของและผู้จัดการห้างหุ้นส่วนชาราดีพาร์ทเมนท์สโตร์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2521

2. นายไพศาล มานะศิลป์ เจ้าของและผู้จัดการบริษัทคลังวิทยาคีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2522

3. นายมาโนช ศิริชัยพงษ์ สมุหบัญชีห้างเทพนครโคราช เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2522

<sup>1</sup>จากพาณิชย์จังหวัดนครราชสีมา



จากตารางที่ 3.7 จะเห็นได้ว่า ร้านที่ 1 เริ่มกิจการเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2519 โดยเปิดแผนกจำหน่ายสินค้าชั้น 10 แผนก เนื้อที่รองรับตัวอาคาร 150 ตารางวา ใน พ.ศ. 2520 ได้มีการก่อสร้างเพิ่มเติมเพื่อเปิดแผนกอาหารโดยใช้เนื้อที่เพิ่มขึ้น 50 ตารางวา ผลการดำเนินงานแผนกอาหารมีกำไรไม่มากนัก ในต้นปี พ.ศ. 2521 จึงเปลี่ยนจากแผนกอาหารมาเป็นศาลาไฟร์โมส เนื่องจากศาลาไฟร์โมสกำลังเป็นที่นิยมของคนกรุงเทพฯ ไอศกรีมไฟร์โมสก็เป็นที่นิยมของคนจังหวัดนครราชสีมา จึงเปิดศาลาไฟร์โมสขึ้นเพื่อเป็นแห่งแรกและเพื่อคึงทุกลูกค้าให้เขารานสรรพสินค้าด้วย นอกจากนั้นศาลาไฟร์โมสยังสามารถเป็นที่พักของลูกค้าที่เขาไปซื้อสินค้าได้อีกด้วย

ร้านที่ 2 เริ่มกิจการเมื่อ 9 กันยายน 2519 โดยเปิดแผนกจำหน่ายสินค้าชั้น 16 แผนก เนื้อที่รองรับตัวอาคาร 200 ตารางวา ใน พ.ศ. 2520 ได้ลดแผนกลง 1 แผนก คือ แผนก Coffee shop เนื่องจากไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าและอยู่ชั้นสูงสุดของอาคาร ในปีนั้นได้เพิ่มแผนกชั้น 2 แผนก คือแผนกซูเปอร์มาเก็ต และแผนกไฟฟ้าเพื่อเป็นการสนองความต้องการของลูกค้า

ร้านที่ 3 เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2520 โดยเปิดแผนกขายสินค้าชั้น 6 แผนก ในเนื้อที่ประมาณ 100 ตารางวา ใน พ.ศ. 2521 ได้เพิ่มแผนกชั้นอีก 1 แผนก คือ แผนกซูเปอร์มาเก็ต

ระยะแรกแม้จะมีการลดแผนกลงไปบ้างก็ไม่ใช้เครื่องแสดงว่าร้านสรรพสินค้าไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นระยะเริ่มตั้งใหม่การเปิดแผนกจำเป็นต่อความต้องการของลูกค้า แผนกใดที่ลูกค้าไม่ต้องการก็จำเป็นต้องยกเลิกไป เช่น แผนกที่เกี่ยวกับเครื่องคัมนและอาหาร แสดงให้เห็นว่าคนจังหวัดนครราชสีมาไม่ยอมรับประทานอาหารและเครื่องคัมนในร้านสรรพสินค้า เนื่องจากไม่สะดวกเพราะอยู่ชั้นสูงสุดของร้านและอาจเพราะราคาแพงกว่าร้านอาหารธรรมดา ส่วนแผนกสินค้าโดยตรงนั้นยังเป็นที่ต้องการของลูกค้าเพราะแม้จะไม่มีการเพิ่มแผนกชั้นในระยะหลังก็ตาม แต่ปริมาณสินค้าในแต่ละแผนกเพิ่มขึ้นมาก

### ผลตอบแทนจากการลงทุน

สิ่งแรกที่ฝ่ายบริหารทั้งหลายต้องทราบเกี่ยวกับการดำเนินการของกิจการ คือ กำลังความสามารถในการทำกำไรซึ่งเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าธุรกิจนั้นได้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด การวัดกำไรนี้ใช้วัดเป็นอัตราผลตอบแทนโดยการเปรียบเทียบกำไรกับเงินลงทุนทั้งสิ้นซึ่งคำนวณได้ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทรัพย์สิน}}$$

กำไรสุทธิที่ใช้ในการคำนวณผู้วิจัยเลือกกำไรสุทธิหลังหักดอกเบี้ยจ่ายแต่ก่อนหักภาษีเงินได้ การนำกำไรภายหลังหักค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยก็เพื่อการประเมินประสิทธิภาพการบริหารทั้งการใช้ทรัพย์สินและการได้มาซึ่งทรัพย์สินส่วนกำไรที่ใช้เป็นกำไรก่อนหักภาษีเงินได้ เพราะมีความเห็นว่า ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมรายจ่ายภาษีเนื่องจากขึ้นอยู่กับกฎหมายของรัฐบาล

ทรัพย์สินนั้นจะใช้ทรัพย์สินรวม ซึ่งประกอบด้วย เงินสด เงินฝากธนาคาร สินค้าคงเหลือ อาคาร เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องบันเทิงและเครื่องเกมส์ สำหรับร้านที่มีสวนสนุก และใช้ยอดทรัพย์สินเฉลี่ยทั้งปี

หนึ่งตัวเลขทางการเงินซึ่งผู้วิจัยนำมาแสดงในที่นี้เป็นตัวเลขที่ร้านสรรพสินค้าได้แจ้งไว้กับทางราชการ ความถูกต้องแม่นยำขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ร้านสรรพสินค้าได้แจ้งไว้ แต่ผู้วิจัยก็ได้พยายามใช้ตัวเลขอย่างระมัดระวัง โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลซึ่งสัมภาษณ์เจ้าของและผู้จัดการร้านสรรพสินค้าโดยตรง และปกติสถาบันธุรกิจจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับตลอดจนกฎหมายของบ้านเมืองแล้ว ฉะนั้นการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนจึงน่าจะมีความเชื่อถือได้

ร้านสรรพสินค้านั้นที่ 3 นั้น กำหนดระยะเวลาในการปิดบัญชีประจำงวดไม่เหมือนกับ 2 ร้านแรก ซึ่งปิดบัญชีประจำงวดในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี ส่วนร้านที่ 3 ปิดบัญชีประจำงวดในวันที่ 30 มิถุนายน ของทุกปี

ข้อมูลทางการเงินของร้านสรรพสินค้ามีดังนี้

ตารางที่ 3.8 ข้อมูลทางการเงินของร้านสรรพสินค้า  
(หน่วย : บาท)

ชื่อร้าน	กำไรสุทธิ			ทรัพย์สิน (เฉลี่ย)		
	2519	2520	2521	2519	2520	2521
ร้านที่ 1	205,898.23	215,856.-	256,724.-	4,749,452.99	4,637,308.96	5,900,072.53
ร้านที่ 2	28,882.87	-256,830.63	119,089.62	5,278,789.75	6,037,484.83	6,720,588.08
ร้านที่ 3	-	-	-532,567.28	-	-	2,195,622.23

หมายเหตุ กำไรสุทธิของร้านที่ 2 ในปี พ.ศ. 2519 เป็นกำไรสุทธิในระยะเวลา 4 เดือน  
ขาดทุนสุทธิของร้านที่ 3 เป็นการขาดทุนในระยะเวลา 8 เดือน

ที่มา : สำนักงานพาณิชย์จังหวัดนครราชสีมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.9. เปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและอัตรากำไรต่อยอดขาย

ชื่อร้าน	กำไรสุทธิ/ทรัพย์สิน (%)			กำไรสุทธิ/ค่าขาย (%)		
	2519	2520	2521	2519	2520	2521
ร้านที่ 1	4.33	4.65	4.35	2.29	2.04	1.58
ร้านที่ 2	.54	(4.25)	1.77	.82	(2.09)	.80
ร้านที่ 3			(24.25)			(14.05)

จากตารางที่ 3.8 และ 3.9 จะเห็นได้ว่า เมื่อพิจารณาจากข้อมูลทางการเงินแล้วจะเห็นได้ว่าการกำไรสุทธิ, ทรัพย์สินต่อคนยอดขายของร้านสรรพสินค้าทั้งสามแห่งมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี แต่เมื่อคำนวณออกมาในรูปอัตราส่วนแล้วจะเห็นได้ว่า ร้านที่ 1 นั้นผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้นจาก 4.33 % ใน พ.ศ. 2519 เป็น 4.65 % ใน พ.ศ. 2520 แต่กลับลดลงเป็น 4.35 % ใน พ.ศ. 2521 แต่ยังคงอยู่ในอัตราที่สูงกว่า พ.ศ. 2519 ส่วนอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายลดลงมาตลอด ส่วนร้านที่ 2 นั้น อัตราผลตอบแทนในการลงทุนดีขึ้นใน พ.ศ. 2521 เป็น 1.77 % ในขณะที่ พ.ศ. 2519 มีเพียง .54 % และทำนองเดียวกัน กำไรสุทธิต่อค่าขายของ พ.ศ. 2521 เป็น 80 % ยังคงต่ำกว่า พ.ศ. 2519 ซึ่งมียอด .82 % การที่อัตรากำไรต่อยอดขายต่ำมากอาจเพราะต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายสูง ส่วนร้านที่ 3 นั้น ติดลบทั้งอัตราผลตอบแทนในการลงทุนและกำไรสุทธิต่อค่าขาย

ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการหาทำรายน้อยที่ประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นเรื่องสำคัญ เพราะในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเช่นนี้ การบริหารธุรกิจต้องใช้ความพยายามอย่างมาก อย่างไรก็ตามแม้อัตราส่วนต่าง ๆ จะลดลง แต่การที่ร้านสรรพสินค้า 2 แห่งแรกยังคงแสวงหากำไรอยู่ต่อไปได้ ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสา-

มารถในการบริหารงาน ซึ่งมีมากกว่าร้านที่ 3

### การแข่งขัน

แม้ร้านสรรพสินค้าจะมีเพียง 3 ร้าน แต่การค้นคว้าในการแข่งขันระหว่างร้านสรรพสินค้ามีมาก นอกจากการแข่งขันระหว่างร้านสรรพสินค้าด้วยกันเองแล้ว ยังต้องแข่งขันกับร้านค้าปลีกขนาดเล็กซึ่งตั้งอยู่เรียงรายสองฟากถนน ซึ่งเป็นลักษณะของร้านค้าในต่างจังหวัด และเป็นร้านที่มีโอกาสจะดึงดูดลูกค้าให้เขามาช้อปปิ้งก่อนที่จะถึงร้านสรรพสินค้า ฉะนั้นกลยุทธ์ต่างๆ ในการส่งเสริมการขายจึงจำเป็นต้องนำมาใช้มาก เนื่องจากร้านขนาดเล็กมีความได้เปรียบมากจากการใช้ราคาแบบตอรอง

จากการออกสำรวจตัวอย่างร้านค้าปลีกทั่วไปซึ่งเขาขายการขายสินค้าที่แข่งขันกับร้านสรรพสินค้าจำนวน 50 ร้าน โดยใช้แบบสอบถาม ได้รายละเอียดดังนี้

### ตารางที่ 3.10 ประเภทร้านค้าปลีกที่จะเป็นคู่แข่งร้านสรรพสินค้า

ประเภทร้าน	จำนวน	ร้อยละ
ร้านขายของชำ	4	8
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน	8	16
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป	14	28
สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคอกจากอาหาร	22	44
ร้านขายเครื่องกระป๋องและอาหารสำเร็จรูป	1	2
ร้านขายเครื่องประดับสตรี	1	2
รวม	50	100



จากตารางที่ 3.10 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกที่เป็นคู่แข่งชั้นของร้านสรรพสินค้าซึ่งเลือกสุ่มมาได้มากที่สุดคือ ร้านประเภทที่ขายสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหารจำนวน 22 ร้าน คิดเป็น 44 % ของตัวอย่าง รองลงมาได้แก่ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป 14 ร้าน คิดเป็น 28 % ของตัวอย่าง น้อยที่สุดได้แก่ ร้านขายเครื่องกระป๋องและอาหารสำเร็จรูปและร้านขายเครื่องประดับ ซึ่งมีประเภทละ 1 ร้าน คิดเป็น 2 % ของตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ 3.11 อายุการค้าดำเนินงานของร้านประเภทต่าง ๆ

ประเภทร้าน	ระยะเวลา			รวม
	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป	
ร้านขายของชำ	-	1	3	4
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน	-	6	2	8
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป	3	5	6	14
สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหาร	2	9	11	22
ร้านขายเครื่องกระป๋องและอาหารสำเร็จรูป	-	-	1	1
ร้านขายเครื่องประดับสตรี	1	-	-	1
รวม	6	21	23	50
ร้อยละ	12	42	46	100

จากตารางที่ 3.11 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกที่ตกเป็นตัวอย่างซึ่งมีอายุการค้าดำเนินงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปมีอยู่ 23 ร้าน คิดเป็น 46 % ของตัวอย่างทั้งหมด ที่มีอายุการค้าดำเนินงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีอยู่ 21 ร้าน คิดเป็น 42 % ของตัวอย่างทั้งหมด ที่มีอายุการค้า



งานระหว่าง 1 - 5 ปี มีอยู่ 6 ร้าน คิดเป็น 12 %

ประเภทร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหารที่มีอายุการดำเนินงาน 11 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด 11 ร้าน คิดประมาณ 22 % ของร้านทั้งหมด

ตารางที่ 3.12 การเปรียบเทียบการใช้ระบบราคาของร้านค้าปลีกทั่วไป

ระบบราคา	จำนวน (ร้าน)	ร้อยละ
ราคาตอรอง	37	74
ราคาไม่ตอรอง	9	18
ทั้งราคาตอรองและไม่ตอรอง	4	8
รวม	50	100

จากตารางที่ 3.12 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ใช้ราคาตอรองคิดเป็น 74 % ของร้านทั้งหมด

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.13 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงานช่วยกับการตรวจบุคคลภายนอกของร้านค้าปลีกทั่วไป  
(จำนวนร้าน)

จำนวนพนักงาน ชาย	มีการตรวจบุคคลภายนอก						ไม่มีการตรวจบุคคลภายนอก					
	ของชำ	เครื่อง นุ่งหม	เบ็ด เต็ด	เครื่อง ประดับ	สรุพ ลินคา	รวม	ของชำ	เครื่อง นุ่งหม	เบ็ด เต็ด	เครื่อง กระโปง	สรุพ ลินคา	รวม
ต่ำกว่า 5 คน	-	4	1	1	2	8	2	4	6	1	10	23
5 - 10 คน	1	5	-	-	6	12	1	-	1	-	2	4
11 - 20 คน	-	1	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-
20 คนขึ้นไป	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
รวม	1	10	1	1	9	22	3	4	7	1	13	28

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 3.13 จะเห็นได้ว่า ร้านที่มีการว่างบุคคลภายนอกมากที่สุดคือ ร้านขายเครื่องนุ่งห่มมีจำนวน 10 ร้าน รองลงมาได้แก่ร้านขายสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหาร 9 ร้าน

ร้านที่มีการว่างบุคคลภายนอกและมีจำนวนพนักงาน 5 - 10 คน มีมากที่สุดจำนวน 12 ร้าน เป็นร้านขายสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหารเสีย 6 ร้าน ร้านขายเครื่องนุ่งห่ม 5 ร้าน

ร้านที่ไม่มีการว่างบุคคลภายนอกที่มีจำนวนมากที่สุดคือร้านขายสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหารมีจำนวน 13 ร้าน และร้านที่ไม่มีการว่างบุคคลภายนอกที่มีจำนวนพนักงานชายต่ำกว่า 5 คน มีมากที่สุดจำนวน 23 ร้าน เป็นร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหารจำนวน 10 ร้าน รองลงมาคือร้านเบ็ดเตล็ด 6 ร้าน

ตารางที่ 3.14 ร้านค้าปลีกทั่วไปที่ยอดขายได้รับผลกระทบกระเทือนเนื่องจากการเปิดร้านสรรพสินค้า

ผลต่อยอดขาย ประเภทร้าน	กระทบกระเทือน (จำนวนร้าน)	ไม่กระทบกระเทือน (จำนวนร้าน)
ร้านขายของชำ	1	3
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน	3	5
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป	5	9
สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหาร	17	5
ร้านขายเครื่องประดับสตรี	1	-
รวม	27	23
ร้อยละ	54	46

จากตารางที่ 3.14 จะเห็นได้ว่า ร้านที่ได้รับผลกระทบกระท่อนยอดชขายมากที่สุดมีอยู่ 27 ร้าน คิดเป็น 54 % ของตัวอย่าง ร้านที่ไม่ได้รับผลกระทบกระท่อนยอดชขายมีอยู่ 23 ร้าน คิดเป็น 46 % ของตัวอย่าง ในจำนวน 27 ร้านที่ได้รับผลกระทบกระท่อนเป็นร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหารเสีย 17 ร้าน ร้านที่ไม่ได้รับผลกระทบกระท่อนยอดชขายส่วนมากเป็นร้านที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากบริเวณที่ตั้งร้านสรรพสินค้าและเป็นร้านที่ขายสินค้าให้กับชาวชนบทเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 3.15 ยอดขายของร้านค้าปลีกที่ได้รับผลกระทบกระท่อน

ประเภทร้าน	ยอดขาย	เพิ่มขึ้น (จำนวนร้าน)	ลดลง (จำนวนร้าน)
ร้านขายของชำ		-	1
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน		-	3
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป		-	5
สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดคนนอกจากอาหาร		1	16
ร้านเครื่องประดับสตรี		-	1
รวม		1	26

จากตารางที่ 3.15 จะเห็นได้ว่า หลังจากตั้งร้านสรรพสินค้าแล้วร้านอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบกระท่อนโดยมียอดชขายลดลงมีอยู่จำนวน 26 ร้าน

ตารางที่ 3.16 วิธีการแข่งขันของร้านค้าปลีกทั่วไป

วิธีการแข่งขัน	ร้านที่ได้รับผลกระทบ กระทันหันต่อยอดขาย	ร้านที่ไม่ได้รับผลกระทบ กระทันหันต่อยอดขาย	รวม	ร้อยละ
ขายตามปกติ	19	18	37	63
ลดราคาบ่อยครั้งขึ้น	2	1	3	5
ขายราคาต่ำกว่าเดิม	5	1	6	10
แจกของแถม	-	1	1	2
โฆษณา	1	-	1	2
บริการลูกค้าดีขึ้น	2	2	4	6
อื่น ๆ	5	2	7	12
รวม	34	25	59	100

จากตารางที่ 3.16 จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วร้านค้าปลีกยังคงขายกันตามปกติ คิดแล้วเป็นจำนวน 37 ร้าน เท่ากับ 63 % ของตัวอย่าง

ร้านค้าปลีกที่ขายราคาต่ำกว่าเดิมมีอยู่ 6 ร้าน คิดเป็น 10 % ของตัวอย่าง ที่แจกของแถมและโฆษณามีน้อยที่สุดอย่างละ 1 ร้าน คิดประมาณ 2 % ของตัวอย่าง

ส่วนวิธีการแข่งขันอื่น ๆ จำนวน 7 ร้าน คิดเป็น 12 % ของตัวอย่างนั้นจะมีวิธีการแข่งขันดังนี้

ปรับปรุงโดยการขยายกิจการ 3 ร้าน

หาสินค้าใหม่ ๆ มาจำหน่ายเพิ่มขึ้น 2 ร้าน

เปลี่ยนราคาเป็นราคาไม่ตอรอง 1 ร้าน

และปรับปรุงราคาให้เท่าร้านค้าส่วนใหญ่ 1 ร้าน

ตารางที่ 3.17 ความคิดเห็นของร้านค้าปลีกเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของร้านสรรพสินค้า  
(จำนวนร้าน)

ความเห็น อายุร้านค้า	เจริญเติบโต	ไม่เจริญเติบโต	ไม่แน่ใจ	ไม่ออกความเห็น
1 - 5 ปี	3	2	1	-
6 - 10 ปี	14	-	5	2
11 ปีขึ้นไป	8	4	11	-
รวม	25	6	17	2

จากตารางที่ 3.17 จะเห็นได้ว่า

- ร้านค้าปลีกที่มีความเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตมีอยู่จำนวน 25 ร้าน เป็นร้านค้าที่มีอายุการค้าดำเนินงาน 6 - 10 ปี 14 ร้าน อายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป 8 ร้าน และอายุการค้าดำเนินงานระหว่าง 1 - 5 ปี 3 ร้าน
- ร้านค้าปลีกที่มีความเห็นที่ไม่เจริญเติบโตมีอยู่เพียง 6 ร้าน
- ร้านค้าปลีกที่ไม่มีความแน่ใจมีอยู่ 17 ร้าน เป็นร้านค้าที่มีอายุการค้าดำเนินงาน 11 ปีขึ้นไปเสีย 11 ร้าน
- และที่ไม่ออกความเห็นเลยมีอยู่ 2 ร้าน
- ร้านค้าปลีกที่มีความเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตนั้นให้เหตุผลต่าง ๆ ดังนี้



✓ ตารางที่ 3.18 เหตุผลที่ร้านค้าปลีกเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

ลำดับที่	เหตุผล	จำนวนร้าน	ร้อยละ
1	ร้านสรรพสินค้ามีสินค้าให้เลือกมากกว่าร้านเล็ก มีบริการดีกว่าร้านเล็กและมีการตกแต่งร้านสวยงามกว่า	9	36
2	เจ้าของร้านสรรพสินค้ามีความสามารถและมีทุนมากพอ	2	8
3	การคมนาคมสะดวกขึ้น คนมีมากขึ้น	2	8
4	คนมีรายได้มากขึ้น การศึกษาสูงขึ้น มีความเร่งรีบมากขึ้น	3	12
5	คนมีความรู้ดีกว่าการซื้อสินค้าในร้านใหญ่โตทำให้เป็นคนทันสมัย โภเก	7	28
6	ตัวแทนจำหน่ายมักติดตอร้านใหญ่ทำให้ร้านใหญ่ได้เปรียบร้านเล็ก และร้านใหญ่มีการโฆษณามาก	1	4
7	เชื่อในคำบอกกล่าวของ พนักงานขายของตัวแทนจำหน่าย ซึ่งทำธุรกิจกับร้านสรรพสินค้า	1	4
	รวม	25	100

จากตารางที่ 3.18 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกที่ให้ความเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตในอนาคตจำนวน 25 ร้านนั้นให้เหตุผลว่าร้านสรรพสินค้ามีสินค้าให้เลือกมากกว่าร้านเล็ก ๆ มีการให้บริการดีกว่าร้านเล็ก และมีการตกแต่งร้านสวยงามมากกว่าร้านเล็กนั้น มีจำนวนมากกว่าเหตุผลอื่น คือมีอยู่ 9 ร้าน คิดเป็น 36 % และร้านที่ให้เหตุผลว่าคนมีความรู้ดีกว่าการซื้อของร้านสรรพสินค้านั้นทำให้เป็นคนทันสมัย โภเก มีอยู่จำนวน 7 ร้าน คิดเป็น 28 %

ส่วนร้านค้าปลีกที่มีความเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะไม่เจริญเติบโตต่อไปในอนาคต  
จำนวน 6 ร้านนั้น ให้ความเห็นดังนี้

ตารางที่ 3.19 เหตุผลที่ร้านค้าปลีกเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะไม่เจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

ลำดับที่	เหตุผล	จำนวนร้าน
1	คนยังชอบการต่อรองราคา	1
2	ร้านค้ามีจำนวนมากขึ้น คนเลือกซื้อได้มากขึ้น	3
3	ค่าครองชีพของคนสูงขึ้น ทำให้คนประหยัดมากขึ้น	1
4	ค่าใช้จ่ายร้านสรรพสินค้าสูงมาก	1
	รวม	6

จากตารางที่ 3.19 จะเห็นว่า ร้านค้าปลีกที่มีความเห็นว่าร้านสรรพสินค้าจะไม่เจริญเติบโตต่อไปในอนาคต โดยให้เหตุผลว่าร้านค้าในเขตเทศบาลเมืองนครราชสีมา มีจำนวนมากขึ้น ทำให้คนมีโอกาสเลือกซื้อสินค้าได้มากขึ้นมีมากกว่าเหตุผลอื่น ๆ คือมีจำนวน 3 ร้าน

ร้านค้าปลีกที่ให้ความเห็นว่าไม่แน่ใจว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตหรือไม่หรือไม่อยู่จำนวน 17 ร้าน ให้เหตุผลดังตารางที่ 3.20

ตารางที่ 3.20 เหตุผลที่ร้านค้าปลีกไม่แน่ใจว่าร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโต  
ต่อไปในอนาคต

ลำดับที่	เหตุผล	จำนวนร้าน	ร้อยละ
1	ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ ถ้าภาวะเศรษฐกิจดี ร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไป ถ้าภาวะ เศรษฐกิจตกต่ำร้านสรรพสินค้าจะซบเซาควย	9	53
2	ขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือทางด้านเงินทุนจากธนาคาร	1	6
3	ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ทำเลที่ตั้ง ของร้านและความนิยมของคน	7	41
	รวม	17	100

จากตารางที่ 3.20 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกซึ่งไม่แน่ใจว่าร้านสรรพสินค้าจะ  
เจริญเติบโตต่อไปในอนาคตหรือไม่ โดยให้เหตุผลว่าขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ ถ้าภาวะ  
เศรษฐกิจดีร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไป แต่ถ้าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ร้านสรรพสินค้า  
จะซบเซาควยนั้นมีจำนวนมากกว่าเหตุผลอื่น ๆ คือมีจำนวน 9 ร้าน คิดเป็น 53 % และ  
เหตุผลรองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ความนิยมของคน และทำเลที่ตั้ง  
ของร้านของร้านมีอยู่จำนวน 7 ร้าน คิดเป็น 41 %

ร้านค้าปลีกที่ไม่ออกความเห็นมีอยู่จำนวน 2 ร้านนั้น ให้เหตุผลว่าไม่เคยเข้าชม  
กิจการร้านสรรพสินค้าเลย

ตารางที่ 3.21 ความพอใจในยอดขายของร้านค้าปลีก

ประเภทร้าน ความพอใจในยอดขาย	พอใจ		ไม่พอใจ		ไม่ออกความเห็น		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ร้านขายของชำ	3	75	1	25	-	-	4	100
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน	6	75	2	25	-	-	8	100
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป	8	57	6	43	-	-	14	100
สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ด	12	54	9	41	1	5	22	100
นอกจากอาหาร								
อื่น ๆ	2	100	-	-	-	-	2	100
รวม	31	62	19	38	1	2	50	100

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 3.21 จะเห็นได้ว่า หลังจากที่มีการตั้งร้านสรรพสินค้าแล้วร้านค้าปลีกรายย่อย ๆ อื่น ๆ ที่เกิดความรู้สึกพอใจในยอดขายของร้านตนเองนั้นมีอยู่จำนวน 31 ร้าน คิดเป็น 62 % ของร้านทั้งหมด ร้านค้าที่ไม่พอใจยอดขายมีอยู่จำนวน 19 ร้าน คิดเป็น 38 % ของร้านทั้งหมด และในจำนวนร้านค้าที่พอใจนี้เป็นร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหารมากกว่าร้านอื่น ๆ คือจำนวน 12 ร้าน คิดเป็น 54 % แต่ร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหารยังมีอยู่ 9 ร้าน คิดเป็น 41 % ที่ไม่พอใจในยอดขาย

การที่ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่พอใจในยอดขายของตนเอง แสดงว่า ร้านค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะกระตือรือร้นในการแข่งขัน

ตารางที่ 3.22 ความคิดเห็นในการขยายกิจการของร้านค้าปลีกทั่วไป  
(จำนวนร้าน)

ประเภทร้าน	คิดที่จะขยายกิจการ	ไม่คิดที่จะขยายกิจการ
ร้านขายของชำ	1	3
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน	1	7
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป	4	10
สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหาร	8	14
อื่น ๆ	-	2
รวม	14	36
	28 %	72 %

จากตารางที่ 3.22 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกซึ่งคิดจะขยายกิจการมีอยู่จำนวน 14 ร้าน คิดเป็น 28 % ของร้านทั้งหมด ส่วนร้านที่ไม่คิดขยายกิจการนั้นมีอยู่ถึง 36 ร้าน คิดเป็น 42 % ของร้านทั้งหมด เป็นการแสดงให้เห็นสอดคล้องกับ ตารางที่ 3.21 ซึ่งร้านค้าปลีกส่วนใหญ่จะพอใจยอดขายที่ตนทำได้อยู่ในปัจจุบัน

ตารางที่ 3.23 ความตั้งใจที่จะเปิดร้านสรรพสินค้าของร้านที่คิดขยายกิจการ

ประเภทร้าน	คิดที่จะตั้งร้าน สรรพสินค้า	ไม่คิดที่จะตั้งร้าน สรรพสินค้า
ร้านขายของชำ	-	1
ร้านขายของใช้เบ็ดเตล็ดภายในบ้าน สรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจาก อาหาร	-	1
ร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป	2	6
	1	3
รวม	3	11

จากตารางที่ 3.23 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกที่คิดว่าถ้าขยายกิจการแล้วมีความตั้งใจที่จะเปิดเป็นร้านสรรพสินค้ามีอยู่จำนวน 3 ร้าน เป็นร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ดนอกจากอาหาร 2 ร้าน และร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป 1 ร้าน โดยให้เหตุผลดังนี้

1. 2 ร้านให้ความเห็นว่า ต้องการบริการลูกค้าให้ครบทุกอย่าง
2. 1 ร้านให้ความเห็นว่า อยากก้าวหน้าและมีกำไรมาก ๆ



ตารางที่ 3.24 เหตุผลของร้านค้าปลีกที่คิดจะขยายกิจการแต่ไม่เปิดเป็นร้าน  
สรรพสินค้า

ปัญหา	จำนวนร้าน
ด้านการเงิน	7
ด้านการบริหาร	3
ทำเลที่ตั้ง	1
ไม่กล้าเสี่ยงภัย	3
ไม่ยอมรับภาระมาก	1
ลูกค้ายังชอบต่อรองราคา	1
จังหวัดนครราชสีมาไม่ใหญ่พอ	1
รวม	17

จากตารางที่ 3.24 จะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกที่คิดจะขยายกิจการแต่ไม่เปิดเป็นร้านสรรพสินค้านั้น เพราะส่วนใหญ่กลัวปัญหาด้านการเงิน ปัญหาที่ก้ำกึ่งรองลงมาคือปัญหาด้านการบริหาร และปัญหาด้านความเสี่ยงซึ่งมีอยู่จำนวนเท่ากัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ปัญหาในการดำเนินงานและการแก้ไข

การดำเนินธุรกิจแม้จะประสบผลกำไรมากมายเพียงใดก็ตาม ก็เชื่อว่าไม่มีปัญหาในการดำเนินการเกิดขึ้น โดยเฉพาะร้านสรรพสินค้าซึ่งเริ่มตั้งขึ้นใหม่ งานยังไม่มีรูปแบบที่สมบูรณ์ ปัญหาที่ยังมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นกับร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 แห่ง พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

### ร้านที่ 1

1. พนักงานชาย เขา-ออก บ่อยเกินไป แต่ก็ยังมีพนักงานชายบริการลูกค้าได้ สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ตามความเห็นของผู้จัดการร้านก็คือ
  - ก. เวลาการทำงานในร้านสรรพสินค้ายาวนานเกินไป เพราะเริ่มทำงาน ตั้งแต่ 10.00 น. ถึง 21.00 น.
  - ข. รายได้พนักงานน้อย
  - ค. สวัสดิการของข้าราชการระดับเสมียนดีกว่าของพนักงานชาย
 วิธีแก้ไขสาเหตุทั้ง 3 ประการนี้ ผู้จัดการกล่าวว่ายังแก้ไขยากต้องรอรยะเวลาให้ร้านสรรพสินค้ามีอายุมากกว่านี้
2. ปัญหาสินค้าสูญหายไปจากตู้ของพนักงานชาย ส่วนมากเป็นสินค้าชิ้นเล็ก ๆ เกิดจากการชะโมยของลูกค้าและพนักงานชายยกยกเอาไปเอง
 

วิธีแก้ไข คือ ให้พนักงานชายรับผิดชอบ ในกรณีที่จับตัวลูกค้าที่ชะโมยสินค้าไม่ได้ ถ้าเป็นพนักงานประจำจะลงโทษโดยแบ่งหักเงินเดือนไปจนกว่าจะครบ ถ้าเป็นพนักงานฝึกหัดหักเงินประกัน แต่มักไม่คุ้มเพราะเงินประกันน้อย ฉะนั้นการป้องกันขั้นเด็ดขาดคือถ้าเป็นพนักงานฝึกหัดทำผิดจะให้ลาออก วิธีการอื่นที่ช่วยแก้ปัญหาอีกคือการตรวจนับสินค้าทุกเดือน และมีพนักงานคอยสอดส่องเรื่องนี้โดยเฉพาะ
3. การแข่งขันไม่มีปัญหาเรื่องวิธีการ แต่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง เพราะต้องโฆษณาและส่งเสริมการขายมากและต้องทำบ่อย ๆ อีกทั้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงลำบาก เนื่องจากอยู่ในระยะแข่งขัน

4. สินค้าหมุนเวียนค่อนข้างช้า เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจทำให้กำลังซื้อน้อย แต่ก็ยังอยู่ในฐานะที่จ่ายชำระหนี้ให้แก่ธนาคารตามกำหนดได้

วิธีแก้ไข คือ พยายามรอบคอบในการซื้อมากขึ้น เพื่อไม่ให้สินค้าคงเหลือมาก

## งานที่ 2

1. พนักงาน เข้า-ออก บ่อยมาก เนื่องจากเข้าไปทดลองงาน

วิธีแก้ไข คือ ยึดเงินประกันแต่ไม่คอยไต่ผล

2. ปัญหาสินค้าหาย สถิติการหายเพราะลูกค้ามีมากกว่าการหายเพราะ

พนักงานขาย

วิธีแก้ไข คือ

ก. ให้มีพนักงานรักษาความปลอดภัยสอดส่องอย่างใกล้ชิด

ข. กรณีจับได้

1. ถ้าเป็นลูกค้าจะดำเนินการดังนี้

ก. ปรับ 10 เท่า หรือ

ข. ส่งดำเนินคดีที่สถานีตำรวจ

2. ถ้าเป็นพนักงานขายและเป็นความผิดสถานเบาจะหักเงินเดือน  
ถ้าร้ายแรงให้ออกจากงานพร้อมทั้งส่งดำเนินคดีที่สถานีตำรวจ

3. การหมุนเวียนของสินค้าประเภทที่ขายตามฤดูกาลมีปัญหา มาก เช่น เสื้อกันหนาว ซึ่งส่งคืนไม่ได้ เป็นสินค้าที่ต้นทุนสูงและต้องซอกลงหน้า ถ้าคาดการณ์ผิดพลาดจะทำให้สินค้าคงเหลือมาก ฉะนั้นการซื้อจึงต้องใช้ความระมัดระวังมากขึ้นและพยายามซื้อน้อย ๆ

4. ด้านการเงิน ใช้ทุนในการดำเนินการมาก มีภาระหนี้สินแต่ไม่มีปัญหาหนักใจ เนื่องจากธนาคารให้ความร่วมมือดีและสามารถชำระคืนหนี้สินภายในเวลาดำหนดได้

### ร้านที่ 3

1. พนักงาน เช่า-ออก บอย สาเหตุเพราะมีการเปรียบเทียบเงินเดือนกับพนักงานชาย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายส่งมาช่วยขาย คือ ตัวแทนจำหน่ายจะมีรายได้ดีกว่าทางร้านก็พยายามที่จะเพิ่มรายได้ให้เท่าไรได้น้อย เนื่องจากค่าใช้จ่ายของร้านสูงมากอยู่แล้ว

2. สถานที่ปัจจุบันคับแคบ ขายสินค้าได้น้อย ลูกค้าเช่าชมร้านน้อย เป็นผลให้กำลังซื้อน้อย การเงินของร้านยิ่งน้อยลงทำให้ไม่สามารถขยายกิจการให้ใหญ่โตกว่าที่เป็นอยู่ได้ วิธีที่จะขยายกิจการให้ใหญ่โตได้ ทางร้านจะต้องดึงลูกค้าให้เข้าร้านมากกว่าเดิม ทางร้านจึงพยายามตกแต่งและจัดร้านให้ดีขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มบริการให้มากขึ้น มีการโฆษณามากขึ้น

3. ราคาสินค้าสูงขึ้นตลอดเวลา ทำให้ต้องจำหน่ายสินค้าราคาสูงตามไปด้วย แต่ลูกค้าต้องการราคาต่ำ เพื่อเอาใจลูกค้า จึงพยายามตรึงราคาโดยขายของเก่าให้หมดก่อน ทำให้ได้กำไรน้อย นอกจากนั้นทางร้านยังพยายามกักตุนสินค้าไว้ให้มากเพื่อมีสินค้าราคาต่ำไว้บริการลูกค้ามาก ๆ แต่ก็ได้ไม่มากเพราะค่าใช้จ่ายสูง

4. ปัญหาการแข่งขัน ร้านสรรพสินค้าอื่นตื่นตัวตลอดเวลา ต้องพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อจะได้สู้คู่แข่งได้ แต่เนื่องจากร้านมีขนาดเล็กกว่าร้านอื่นทุนก็น้อยกว่าจึงมักจะลาหลังอยู่เสมอ

5. ปัญหาสินค้าหาย คิดประมาณ 5 % ของสินค้าที่วางขาย ถ้ามีหลักฐานเชื่อได้ว่าหายเพราะลูกค้าขโมยไป พนักงานชายจะต้องรับผิดชอบโดยถูกหักเงินเดือนจนกว่าจะครบตามราคาสินค้า และถ้าเป็นพนักงานชายซึ่งทางบริษัทจำหน่ายส่งมาช่วยขายจะส่งพนักงานผู้นั้นกลับคืนบริษัททันที ถ้าเป็นพนักงานประจำจะไล่ออก นอกจากนั้นก็พยายามให้มีการตรวจนับสินค้าทุกคืนในแต่ละเดือน และมีพนักงานคอยสอดส่องโดยเฉพาะ

## แผนงานในอนาคต

จากการสำรวจความคิดเห็นของร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 ร้าน ปรากฏว่ายังไม่เป็นที่พอใจในกิจการของตน เนื่องจากเป็นระยะเริ่มแรก การดำเนินงานยังไม่มีความสำเร็จพอและตัวเลขต่าง ๆ ยังไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำหรับแผนงานที่จะทำต่อไปในอนาคตของแต่ละร้าน คือ

### ร้านที่ 1

เนื่องจากยังมีที่ว่างด้านหลังเหลืออยู่พอที่จะขยายกิจการต่อไปในอนาคตได้ ฉะนั้นถาดลงงานในระยะนี้ค่อนข้างเรื่อย ๆ ก็จะขยายร้านเพิ่มสินค้าและแผนกให้มากขึ้น

### ร้านที่ 2

มีโครงการขยายร้านด้านหลังในระยะ 2 - 3 ปีนี้ โดยเพิ่มสินค้าและแผนกต่าง ๆ ให้มากขึ้น

### ร้านที่ 3

ระยะแรกนี้จะทำการปรับปรุงแผนกซูเปอร์มาเก็ต เป็นพิเศษ เนื่องจากต้องการดึงดูดค่าประเภทชาวราชการ และจะขายในราคาต่ำกว่าตลาด ขายอาหารสดเพิ่มขึ้น การกระจายชวานั้นจะใช้ใบปลิวแจ่งขาว งานขั้นต่อไปคือขยายร้านใหญ่ขึ้นเพื่อสามารถบริการสินค้าจำนวนมากให้ลูกค้าได้

สำหรับแผนงานของรัฐบาลซึ่งเคยมีข่าวว่าจะย้ายตลาดสดนั้น จากการสอบถามร้านสรรพสินค้าจะมีผลกระทบกระเทือนร้านหรือไม่ สำหรับร้านที่ 1 ซึ่งตั้งอยู่ใกล้ตลาดสดนั้นมีความเห็นว่าอาจกระทบกระเทือนในระยะแรก แต่ต่อไปคงไม่มีปัญหาเพราะร้านจะต้องหาวิธีการส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้น ส่วนร้านที่ 2 และร้านที่ 3 นั้น มีความเห็นว่าไม่มีผลกระทบกระเทือน เพราะตั้งอยู่ไกลตลาดอยู่แล้ว

สรุป จากการศึกษาการดำเนินงานของร้านสรรพสินค้า พอสรุปได้ว่า เหตุ  
 จูงใจในการตั้งร้านสรรพสินค้าขึ้น คือความอยากเป็นเจ้าของร้านค้าขนาดใหญ่และทันสมัย  
 ร้านสรรพสินค้าทั้ง 3 แห่ง ต่างตั้งอยู่ในทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก ใกล้สถานที่จอดรถ  
 ประจำทาง และอยู่ในย่านการค้า ร้านสรรพสินค้าที่โตเปรียบ และดึงดูดลูกค้าได้มาก  
 คือร้านที่ตั้งอยู่ใกล้ตลาดและใกล้โรงพยาบาล เนื่องจากเป็นแหล่งที่คนสัญจรไปมามากที่  
 สุด

การจัดองค์การร้านสรรพสินค้าเป็นแบบง่าย ๆ การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักความ  
 เคยชิน การทำงานทุกอย่างอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ พนักงานได้รับการฝึกหัด  
 อบรมแบบรับการแนะนำจากผู้จัดการและส่งฝึกกับรุ่นพี่ที่มีความชำนาญ รายได้และสวัสดิการ  
 ที่ทางร้านให้กับพนักงานมีไม่มากนักแต่ก็พอเหมาะสมกับขนาดของกิจการ

การจัดหาสินค้า ส่วนใหญ่จะซื้อจากตัวแทนจำหน่ายที่ส่งเข้ามาติดต่อกับจะซื้อโดย  
 การซื้อเชื่อมากกว่า 80 % การตั้งราคาสินค้าจะมีสองแบบ คือ ถ้าเป็นสินค้าประเภทเครื่อง  
 สำอางค์ หรือเสื้อผ้าบางชนิด จะตั้งราคาตามที่บริษัทจำหน่ายกำหนดให้ อีกแบบเป็นราคา  
 ที่กำหนดขึ้นเอง โดยใช้หลักต้นทุนบวกกำไร ถ้าไรนั้นไม่มีอัตราแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับ  
 ลักษณะ ชนิด และคุณภาพของสินค้า เช่น สินค้าที่หมุนเวียนช้า ก็จะมีบวกกำไรไว้สูงเป็น  
 ต้น สินค้าทุกชนิดจะติดป้ายบอกราคา ซึ่งง่ายต่อการตัดสินใจซื้อ ราคาที่ใช้เป็นราคาไม่  
 ตอรอง

การจัดแผนการขาย พยายามแบ่งสินค้าออกเป็นแผนก โดยให้มีพนักงานขายประ  
 จำแผนก แต่เนื่องจากปริมาณสินค้าบางชนิดมีน้อยไป จึงจัดรวมไว้กับแผนกอื่นบ้าง หรือ  
 แยกเป็นแผนกย่อยออกไปบ้าง ทำให้การจัดแบ่งแผนกสินค้ายังไม่ดีเท่าที่ควร มีส่วนทำให้  
 ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในการเลือกซื้อ

การโฆษณาร้านค้า ใช้การโฆษณาทางวิทยุ โดยใช้รายการเพลงมากกว่าสื่อ  
 แบบอื่น ๆ ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาค่อนข้างสูง โดยเฉพาะร้านที่ 1 มีค่าใช้จ่ายโฆษณาสูง  
 สุด และเป็นร้านเดียวที่สามารถทำอะไรได้ทุกปีตั้งแต่ดำเนินกิจการมา



การส่งเสริมการขายมีหลายประเภท เช่น การลดราคาเป็นครั้งคราว การจัดรายการสมนาคุณ การจัดแสดงสินค้า เป็นต้น นอกจากนั้นทุกร้านต่างมีบทบาทในการให้ประโยชน์แก่สังคม โดยช่วยบริจาคเงินและสิ่งของเพื่อการกุศลต่าง ๆ ให้ทุนการศึกษา (เฉพาะร้านที่ 2 และร้านที่ 3) เป็นต้น

การขยายงานที่ผ่านมามีการเพิ่มแผนกสินค้า เพิ่มปริมาณสินค้า เพิ่มพนักงานขายและเพิ่มพื้นที่ทำการ (พื้นที่ทำกรานั้นเพิ่มเฉพาะร้านที่ 1) และมีผลทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น แผนกที่ขายสินค้าได้เป็นเงินมากที่สุดนั้น ไม่เหมือนกันทั้งสามร้าน ร้านที่ 1 ได้แก่แผนกเสื้อผ้า ร้านที่ 2 ได้แก่แผนกซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านที่ 3 ได้แก่แผนกยีนส์

ส่วนอัตรากอผลตอบแทนจากการลงทุนนั้น จะเห็นว่า ร้านที่ 1 นั้น อัตรากอผลตอบแทนไม่ต่ำกว่าปีละ 4.0 % แม้บางปีอัตราจะลดลงไปเล็กน้อย แต่ก็ยังมีประสิทธิภาพในการหากำไร ส่วนร้านที่ 2 อัตรากอผลตอบแทนเริ่มดีขึ้น ในปี พ.ศ. 2521 คือเป็น 1.77 % หลังจากให้อัตรากอผลตอบแทนเป็นลบ ในปี พ.ศ. 2520 ร้านที่ 3 นั้น ผลตอบแทนจากการลงทุน มีค่าเป็นลบ และมากถึง 24.25 %

เนื่องจากร้านสรรพสินค้าตั้งอยู่ในย่านการค้า ฉะนั้น นอกจากจะแข่งขันกันเองแล้ว ยังต้องแข่งขันกับร้านค้าเล็ก ๆ ที่ตั้งอยู่โดยรอบ โดยเฉพาะร้านสรรพสินค้าและสินค้าเบ็ดเตล็ด นอกจากอาหารและร้านขายเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูป ร้านเล็ก ๆ เหล่านี้ได้เปรียบร้านสรรพสินค้าในแง่ที่ใช้ระบบราคาต่อรอง ฉะนั้น ในบางครั้งอาจลดราคาให้ต่ำกว่าร้านสรรพสินค้าได้ แต่ส่วนใหญ่ยอดขายลดลง เพราะได้รับผลกระทบกระเทือนจากการเปิดร้านสรรพสินค้า แต่ร้านเหล่านั้น ก็ยังคงขายกันตามปกติ ร้านที่หาวิธีมาแข่งขันมีน้อย แม้อาณาเล็ก ๆ เหล่านี้จะให้ความเห็นส่วนใหญ่ว่า ร้านสรรพสินค้าจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต เพราะเป็นร้านค้าที่มีสินค้าให้เลือกมาก มีบริการดีกว่าร้านเล็ก และมีการตกแต่งร้านสวยกว่า แต่ส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะดำเนินกิจการเล็ก ๆ ต่อไป ทั้งนี้เพราะกลัวปัญหาทางการเงิน

ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานของร้านสรรพสินค้าในปัจจุบัน เกี่ยวกับด้านการตลาด คือปัญหาการหมุนเวียนของสินค้า เนื่องจากเป็นร้านใหญ่ ทุนดำเนินการของตนเองมีน้อย ค่าใช้จ่ายสูง มีสินค้ามาก แต่การหมุนเวียนของสินค้าน้อย ทำให้ยอดขายไม่สูงเท่าที่ควร เป็นผลให้การเจริญเติบโตเป็นไปค่อนข้างช้า

การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เพื่อเพิ่มปริมาณการขาย เป็นสิ่งที่ช่วยร้านสรรพสินค้าได้มาก แต่ก็มีปัญหาตรงที่เสียค่าใช้จ่ายสูง อย่างไรก็ตามเจ้าของร้านสรรพสินค้า ยังมีเป้าหมายไว้ว่า งานในอนาคตนั้น จะต้องขยายร้านให้ใหญ่โตขึ้น เพื่อสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ อันจะเป็นผลให้ลูกค้าพอใจ เมื่อมีโอกาสเลือกซื้อได้มาก ผลกำไรก็ย่อมเกิดขึ้นเป็นเงาตามตัว



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย