

## บทที่ 3

### การขยายตัวของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

จากอำนาจซื้อของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ ได้ดึงดูดให้มีการลงทุนในธุรกิจต่างๆ รวมถึงธุรกิจค้าปลีกมีการริเริ่มร้านค้าปลีกรูปแบบใหม่ๆ ที่ยังไม่มีมาก่อนในประเทศไทย โดยอาศัยแบบอย่างจากร้านค้าปลีกในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อรองรับวิถีชีวิตของผู้คนที่อยู่นอกเหนือการใช้บริการห้างสรรพสินค้าซึ่งกำลังเข้าสู่จุดอิ่มตัวของธุรกิจในด้านทศวรรษ 2530 โดยที่ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) เป็นธุรกิจลำดับแรกๆ ในกลุ่มธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่หลายประเภทที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว และได้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

#### 3.1 ร้านสะดวกซื้อกับการค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

การเจริญเติบโตขึ้นของกรุงเทพมหานครทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และประชากร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของผู้คน ต่างคนก็ต่างเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลาที่มีค่ามากขึ้น การทำงานหาเลี้ยงชีพไม่ได้มีเวลาแน่นอนตั้งแต่เช้าจรดเย็นอีกต่อไป มีผู้ที่มีชั่วโมงการทำงานเพิ่มขึ้น และผู้ที่ทำงานในเวลาตรงกันข้ามกับคนปกติทั่วไปมากขึ้น วิถีชีวิตที่มีความหลากหลายเช่นนี้ เมื่อพิจารณาจากมุมมองของร้านค้าปลีกก็หมายถึงกำลังซื้อที่ถูกซุกซ่อนอยู่ เนื่องมาจากวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่ไม่สอดคล้องลงตัวกับการให้บริการของร้านค้าปลีกที่มีอยู่แต่เดิม ร้านสะดวกซื้อได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการเข้ามารองรับกำลังซื้อของผู้บริโภคกลุ่มนี้โดยเน้นที่ความสะดวกสบายในชีวิตประจำวันเป็นหลัก ด้วยรูปลักษณะของร้านที่คล้ายกับซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดย่อม จำนวนสาขาที่มีอยู่อย่างมากมาย และจำหน่ายแต่สินค้าที่เป็นของใช้ในชีวิตประจำวันแทบทั้งสิ้น ทำให้ร้านสะดวกซื้อสามารถสร้างความพอใจให้กับผู้คนในย่านชุมชนเป็นจำนวนมาก

ร้านสะดวกซื้อที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นกิจการของบริษัทต่างชาติที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยผ่านทางความร่วมมือลงทุนกับองค์กรธุรกิจไทยทั้งสิ้น (ตารางที่ 3.1) กล่าวคือ ร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่นเกิดจากการที่กลุ่ม ซี.พี. ได้ซื้อแฟรนไชส์มาจากบริษัท Southland Corporation ผู้คิดค้นเซเว่นอีเลฟเว่นอันประสบความสำเร็จอย่างมากในระดับโลก ในขณะที่เอเอ็ม / พีเอ็ม เกิดจากกลุ่มธนาคารศรีนครร่วมลงทุนกับบริษัท Atlantic Richfield Company (ARCO) ซึ่งเป็นบริษัททางด้านพลังงานในระดับโลกและมีการประกอบธุรกิจ

ร้านสะดวกซื้ออีกว่า 2,000 สาขา ส่วนแฟมิลีมาร์ทเกิดจากการร่วมทุนระหว่างกลุ่มโรบินสันกับกลุ่มแฟมิลีมาร์ทญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านสะดวกซื้ออันดับสองของญี่ปุ่นและมีเครือข่ายกว่า 1,000 สาขาในทวีปเอเชีย

### ตารางที่ 3.1 ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ในประเทศไทย ปี พ.ศ.2544

อันดับ	ร้านสะดวกซื้อ	สัญชาติ	ปีที่ดำเนินกิจการ	จำนวนสาขา
1	เซเว่นอีเลฟเว่น	สหรัฐอเมริกา	2531	1,721
2	เอเอ็ม / พีเอ็ม	สหรัฐอเมริกา	2533	500
3	แฟมิลีมาร์ท	ญี่ปุ่น	2535	174
			<b>รวม</b>	<b>2,395</b>

ที่มา: Siam Future Development Co., Ltd.<sup>1</sup>

ในปัจจุบัน เซเว่นอีเลฟเว่น เอเอ็ม / พีเอ็ม และ แฟมิลีมาร์ท คือร้านสะดวกซื้อที่มีจำนวนสาขาเป็นอันดับ 1 อันดับ 2 และ อันดับ 3 ของประเทศไทย ณ สิ้นปี พ.ศ.2544 เซเว่นอีเลฟเว่นมีจำนวน 1,721 สาขา เอเอ็ม / พีเอ็ม มีจำนวน 500 สาขา และแฟมิลีมาร์ทมีจำนวน 174 สาขา โดยที่เซเว่นอีเลฟเว่นเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นรายแรกในปี พ.ศ.2531 ติดตามมาด้วย เอเอ็ม / พีเอ็มในปี พ.ศ.2533 และแฟมิลีมาร์ทในปี พ.ศ.2535 ตามลำดับ ร้านสะดวกซื้อทั้ง 3 ายเน้นการเปิดกิจการในแหล่งชุมชนเป็นหลัก โดยมีการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์ควบคู่ไปกับการลงทุนของผู้ประกอบการด้วย

ก่อนที่ร้านสะดวกซื้อทั้ง 3 ายจะเกิดขึ้นในประเทศไทยนั้น ได้มีร้านค้าในลักษณะใกล้เคียงกันนี้เกิดขึ้น ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “มินิมาร์ท” โดยมีเซ็นทรัลมินิมาร์ทเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงรายเดียว และมีความพยายามที่จะขยายสาขาให้ครอบคลุมทั่วประเทศ แต่ในที่สุดก็ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากลักษณะของมินิมาร์ทนั้นมีขนาดใหญ่กว่าร้านสะดวกซื้อ แต่เล็กกว่าซูเปอร์มาร์เก็ต ทำให้การขยายสาขาในจำนวนมากเป็นเครือข่ายในลักษณะของร้านสะดวกซื้อทำได้ยาก เนื่องจากต้องลงทุนสูง แต่ในขณะเดียวกันจะขายสินค้าให้มากเท่ากับซูเปอร์มาร์เก็ตก็ไม่สามารถทำได้ เพราะมีพื้นที่ขายน้อยเกินไป ด้วยอุปสรรคต่างๆเหล่านี้ เมื่อร้านสะดวกซื้อทั้ง 3 ายเข้าสู่ตลาด เซ็นทรัลมินิมาร์ทก็ต้องปิดตัวลงไปในเวลาไม่นานเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้

<sup>1</sup> อ้างอิงจาก <<http://www.siamfuture.com/RetailBusCenter/RetailersCenter/ConvenStore.asp>>

นอกจากร้านสะดวกซื้อที่พบเห็นกันในแหล่งชุมชนดังเช่น ปากซอย ทางเข้าหมู่บ้าน ตลาด ฯลฯ อันประกอบด้วย เซเว่นอีเลฟเว่น เอเอ็ม / พีเอ็ม และแฟมิลีมาร์ทเป็นหลักแล้ว ยังมีร้านสะดวกซื้ออีกประเภทหนึ่งที่เปิดเฉพาะแต่ในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง (G – Store) ซึ่งมีอยู่ในแทบทุกสถานีบริการน้ำมัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรุงเทพมหานคร ถนนสายหลักระหว่างจังหวัด และสถานีบริการน้ำมันในตัวจังหวัดใหญ่ๆ ร้านสะดวกซื้อประเภทนี้แม้จะไม่ได้เปิดในชุมชนโดยตรง แต่ความได้เปรียบทางด้านที่จอดรถทำให้ร้านสะดวกซื้อเหล่านี้มีผู้ใช้บริการไม่น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างการเดินทางกลับบ้านหรือเดินทางออกต่างจังหวัดในช่วงวันหยุดพักผ่อน

ผู้ประกอบการร้านสะดวกซื้อในสถานีบริการน้ำมันแทบทั้งหมดเป็นผู้ประกอบการรายเดียวกับเจ้าของสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งจะมีชื่อแตกต่างกันไปตามสถานีบริการน้ำมันนั้นๆ เช่น ร้านซีเล็คของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ ร้านสตาร์มาร์ทของสถานีบริการน้ำมันคาลเท็กซ์ เป็นต้น ยกเว้นแต่สถานีบริการน้ำมันพีทีทีที่มีเอเอ็ม / พีเอ็มเป็นผู้ดำเนินการร้านสะดวกซื้อ ร้านเหล่านี้ได้กลายเป็นบริการเสริมที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในปัจจุบัน

ตารางที่ 3.2 ร้านสะดวกซื้อในสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทย พ.ศ.2544

อันดับ	สถานีบริการน้ำมัน		ร้านสะดวกซื้อ	
	ชื่อ	จำนวนสาขา	ชื่อ	จำนวนสาขา
1	พีทีที (ปตท.)	1,500	เอเอ็ม / พีเอ็ม	100
2	เชลล์	800	ซีเล็ค	140
3	เอสโซ่	700	ไทเกอร์มาร์ท	350
4	คาลเท็กซ์	600	สตาร์มาร์ท	204
5	บางจาก	600	เลมอนกรีน	150
6	คิวเอท	130	เอฟเวอร์รีเดีย	100
7	เจ็ท	135	จีพีพี	135
8			อื่นๆ	90
			รวม	1,269

ที่มา: Siam Future Development Co., Ltd.

ในจำนวนร้านสะดวกซื้อในปั้มน้ำมันที่น่าจับตามองแม้จะไม่มีจำนวนสาขามากนัก ได้แก่ ร้านจีพีพีซึ่งเปิดควบคู่กับสถานีบริการน้ำมันเจ็ททั้ง 135 สาขา ด้วยขนาดพื้นที่ที่กว้างขวางใหญ่โตกว่าร้านประเภทเดียวกัน รวมถึงบริการร้านอาหาร Fast food ภายในร้าน ทำให้ร้านจีพีพีมีส่วนสำคัญอย่างมากในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการที่สถานีบริการน้ำมันเจ็ท ที่ธุรกิจหลักก็คือ

การจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ถึงแม้ร้านจีพีพีจะประสบภาวะขาดทุนมาโดยตลอด<sup>2</sup> แต่สถานบริการน้ำมันเจ็ทก็ยังดำเนินกิจการร้านจีพีพีต่อไป เนื่องจากเกรงว่าถ้าหากขาดร้านจีพีพีแล้วลูกค้าก็จะเลิกใช้บริการสถานีบริการน้ำมันเจ็ทไปด้วย นับเป็นสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทยเพียงรายเดียวที่ร้านสะดวกซื้อภายในสถานีบริการน้ำมันมีชื่อเสียงมากกว่าตัวสถานีบริการน้ำมันเอง

### 3.2 ร้านสะดวกซื้อ: บทบาทในระดับโลกและการเข้าสู่ประเทศไทย

จากข้อมูลที่ได้แสดงไว้ข้างต้นนั้น สังเกตได้ว่า เซเว่นอีเลฟเว่นเป็นร้านสะดวกซื้อที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในประเทศไทย ด้วยจำนวนสาขาที่มากกว่าคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด และความเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในระยะเวลามากกว่า 10 ปี เมื่อกล่าวถึงร้านสะดวกซื้อแล้ว ไม่เป็นการเกินเลยไปนักที่จะบอกว่า แทบทุกคนย่อมมีภาพของเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นภาพแรกในความคิด นอกจากจะเป็นที่รู้จักกันอย่างดีในประเทศไทยแล้ว เซเว่นอีเลฟเว่นยังมีบทบาทเป็นร้านสะดวกซื้อที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในระดับโลกอีกด้วย ความสำเร็จของเซเว่นอีเลฟเว่นได้กลายเป็นต้นแบบแก่ร้านสะดวกซื้อที่เกิดขึ้นตามมาอย่างมากมายทั่วโลก รวมทั้งร้านสะดวกซื้อรายอื่นๆ ในประเทศไทยด้วย ดังนั้น การใช้เซเว่นอีเลฟเว่นเป็นตัวแทนในการศึกษาถึงการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย จะช่วยให้เข้าใจถึงลักษณะการดำเนินกิจการ ความสำเร็จ รวมถึงผลกระทบจากการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

#### 3.2.1 เซเว่นอีเลฟเว่น: ร้านสะดวกซื้อในระดับโลก

เซเว่นอีเลฟเว่น นอกจากจะเป็นร้านสะดวกซื้อที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในประเทศไทยแล้ว ยังเป็นร้านสะดวกซื้อที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในระดับโลกอีกด้วย ในปี พ.ศ.2543 เซเว่นอีเลฟเว่นได้ถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 69 ของผู้ค้าปลีกโลกด้วยยอดขาย 8,252 ล้านดอลลาร์<sup>3</sup> แม้จะเป็นธุรกิจร้านสะดวกซื้อ แต่ก็มียอดขายสูงกว่าดิสคานส์ไตร์และซูเปอร์มาร์เก็ตในระดับนานาชาติหลายรายด้วยกัน

<sup>2</sup> จากคำบรรยายของวิทยากรท่านหนึ่งในการอบรมผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดย่อม ตาม “โครงการส่งเสริมศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อม” วันที่ 9 กันยายน พ.ศ.2544 ณ ห้องพระรามบอลรูม โรงแรมเม็กซ์ กรุงเทพมหานคร

<sup>3</sup> อ้างอิงจาก <[www.chainstoreage.com/Research\\_Desk/Industry\\_Data/global/2000\\_globaltop100.pdf](http://www.chainstoreage.com/Research_Desk/Industry_Data/global/2000_globaltop100.pdf)>

เซเว่นอีเลฟเว่น มีต้นกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ.2470 เมื่อแรกเริ่มก่อตั้งนั้นใช้ชื่อว่า บริษัท Southland Ice Company ซึ่งเป็นเพียงกิจการโรงน้ำแข็งธรรมดาตั้งอยู่ในเมืองดัลลัส มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา<sup>4</sup> โดยมีจุดขายอยู่ที่การให้บริการ 16 ชั่วโมงต่อวันและไม่มีวันหยุดเลย ซึ่งได้สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นอันมาก จำนวนลูกค้าของบริษัทได้เพิ่มขึ้นและมีความต้องการสินค้าชนิดอื่น ๆ นอกจากน้ำแข็งมากขึ้น เช่น ขนมปัง บุหรี่ อาหารกระป๋อง และไข่ เป็นต้น นาย John Jefferson Green เจ้าของ Southland Ice Company จึงได้เริ่มนำสินค้าที่ใช้บริโภคประจำวันดังกล่าวมาจำหน่าย จนกระทั่งร้านขายน้ำแข็งได้พัฒนาขึ้นมาเป็นร้านสะดวกซื้อที่มีชื่อใหม่ว่า Totem Stores และได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

จากความสำเร็จของสาขาแรก Totem Stores จึงได้มุ่งพัฒนาร้านอย่างจริงจัง จนกระทั่งกลายเป็นธุรกิจร้านสะดวกซื้อเต็มรูปแบบ และขยายสาขาออกไปถึง 60 สาขาทั่วเมืองดัลลัสภายในเวลา 12 ปี ร้าน Totem Stores ได้กลายเป็นรายได้หลักของบริษัท Southland Ice Company ส่วนการขายน้ำแข็งได้มีบทบาทลดลงไป จนกระทั่งในปี พ.ศ.2488 บริษัท Southland Ice Company ก็ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น Southland Corporation และในอีก 1 ปีถัดมา ร้าน Totem Stores ก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “เซเว่นอีเลฟเว่น” ทำธุรกิจร้านสะดวกซื้อซึ่งเปิดบริการตั้งแต่ 07.00 น. (07.00am) และปิดบริการในเวลา 23.00น. (11.00pm) อันเป็นที่มาของชื่อร้านเซเว่นอีเลฟเว่น และได้ดำเนินกิจการมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท Southland Corporation ได้ขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งครบ 100 สาขา ในปี พ.ศ.2495 หลังจากนั้นก็ได้ขยายสาขาออกไปยังรัฐอื่นๆ เช่น ไมอามี ฟลอริดา และวอชิงตัน และได้เริ่มใช้ระบบแฟรนไชส์เป็นครั้งแรกเมื่อขยายเข้าสู่รัฐแคลิฟอร์เนียในปี พ.ศ.2507 จนกระทั่งในปี พ.ศ.2512 เซเว่นอีเลฟเว่นก็มีเครือข่ายร้านค้ามากกว่า 3,537 สาขา ใน 38 รัฐของสหรัฐอเมริกา รวมถึง 3 จังหวัดในประเทศแคนาดาอีกด้วย หลังจากประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ในสหรัฐอเมริกา เซเว่นอีเลฟเว่นก็ได้ขยายสาขาไปสู่ระดับโลก

<sup>4</sup> สุริยา ประดับสมุทร, สมปราวณา คล้ายวิเชียร และ จุฑารัตน์ เหลืองศรีพงศ์, มหัศจรรย์ธุรกิจ เซเว่นอีเลฟเว่น (กรุงเทพฯ: มติชน, 2542), หน้า 23.

ตารางที่ 3.3 จำนวนสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นทั่วโลก พ.ศ.2543

ประเทศ	ปีที่เปิดดำเนินการ	จำนวนสาขา
สหรัฐอเมริกา	2489	5,687
ญี่ปุ่น	พฤษภาคม 2517	8,478
ไต้หวัน	มกราคม 2523	2,641
ไทย	มิถุนายน 2532	1,521
เม็กซิโก	พฤศจิกายน 2514	295
ออสเตรเลีย	สิงหาคม 2520	247
เกาหลีใต้	พฤษภาคม 2532	680
แคนาดา	มิถุนายน 2502	490
มาเลเซีย	ตุลาคม 2527	188
ฟิลิปปินส์	กุมภาพันธ์ 2527	156
สิงคโปร์	มิถุนายน 2526	157
ฮาวาย	ไม่มีข้อมูล	50
จีน (รวมฮ่องกง)	เมษายน 2524	464
สวีเดน	กรกฎาคม 2521	51
นอร์เวย์	กันยายน 2529	54
เดนมาร์ก	กันยายน 2537	29
สเปน	ธันวาคม 2530	17
เปอรโตริโก	ตุลาคม 2530	13
กวม	ธันวาคม 2530	8
ตุรกี	กันยายน 2532	13
	รวม	21,239

ที่มา: <http://www.7eleven.com/fandl/licensees.html>

การขยายตัวของเซเว่นอีเลฟเว่นในระดับโลกประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายเข้าสู่ประเทศญี่ปุ่นในปี พ.ศ.2517 ผ่านทางบริษัท อีโต โยคาโด ซึ่งเป็นเจ้าของห้างสรรพสินค้าชื่อดังของญี่ปุ่น ได้มีการตั้งบริษัท เซเว่นอีเลฟเว่น เจแปนขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินการกิจการเซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศญี่ปุ่น หลังจากการปรับตัวให้เข้ากับสังคมญี่ปุ่นภายใต้กฎหมายคุ้มครองร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีอยู่อย่างมากมายในประเทศญี่ปุ่น ประกอบกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินการ ทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นในญี่ปุ่นสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว จนกระทั่งในที่สุดกลับมียอดขายมากกว่าบริษัทอีโต โยคาโดซึ่งเป็นบริษัทแม่ และมีจำนวนสาขามากกว่าเซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นต้นกำเนิดของเซเว่น

อีเลฟเว่นเอง<sup>5</sup> ยิ่งไปกว่านั้น ในปี พ.ศ.2534 บริษัทเซเว่นอีเลฟเว่น เจแปน ได้เติบโตขึ้นจนกระทั่งสามารถกลับเข้าไปซื้อหุ้นร้อยละ 70 ใน Southland Corporation และได้กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในการบริหารเซเว่นอีเลฟเว่นแทนชาวอเมริกันเจ้าของกิจการเดิม

ณ สิ้นปี พ.ศ.2543 ประเทศที่มีสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นอยู่มากที่สุดคือ ประเทศญี่ปุ่น ด้วยจำนวน 8,478 สาขา และยังคงขยายสาขาอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราประมาณ 400 สาขาต่อปี ส่วนอันดับ 2 รองจากประเทศญี่ปุ่นได้แก่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นผู้คิดค้นเซเว่นอีเลฟเว่น ด้วยจำนวน 5,687 สาขา อันดับ 3 ได้แก่ ประเทศไต้หวัน ด้วยจำนวน 2,641 สาขา ถึงแม้ว่าร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่นจะมีต้นกำเนิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ประเทศที่มีสาขามากที่สุด 2 ใน 3 อันดับแรกนั้น เป็นประเทศในทวีปเอเชีย

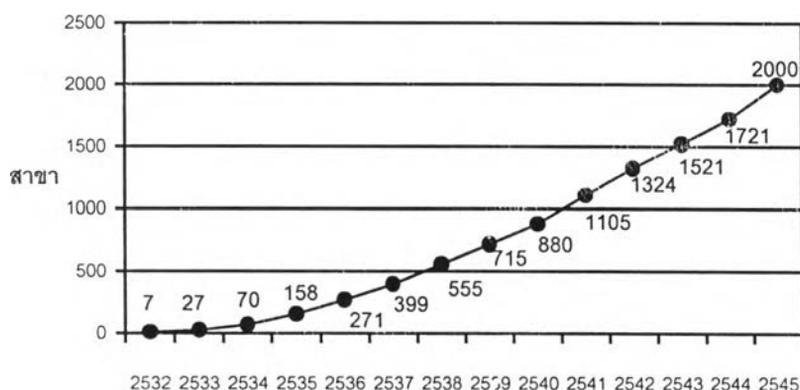
### 3.2.2 การเข้าสู่ประเทศไทยและการขยายสาขา

ต้นทศวรรษ 2530 ในขณะที่เซเว่นอีเลฟเว่นกำลังประสบความสำเร็จกับการขยายกิจการในระดับโลกนั้น เป็นเวลาเดียวกับที่กลุ่ม ซี.พี. ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจเกษตรรายใหญ่ของประเทศไทย เริ่มขยายกิจการเข้ามาสู่ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นเวลาที่กำลังดำเนินไปสู่จุดอิ่มตัวของธุรกิจห้างสรรพสินค้าและเศรษฐกิจกำลังฟูเฟื่องด้วยฟองสบู่ ที่ผู้คนต่างมีรายได้มากมายในการจับจ่ายใช้สอย ทางกลุ่ม ซี.พี. จึงตัดสินใจลงทุนในธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ 3 ประเภทคือ ซูเปอร์มาร์เก็ตภายใต้ชื่อ "ซันนี่ส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต" ดิสเคาน์ตริ์ประเภทค้าส่งแบบเงินสดภายใต้ชื่อ "แมคโคร" ด้วยการร่วมทุนกับกลุ่ม SHV Holdings จากเนเธอร์แลนด์ และร้านสะดวกซื้อภายใต้ชื่อ "เซเว่นอีเลฟเว่น" ด้วยการซื้อแฟรนไชส์จากบริษัท Southland Corporation ผู้เป็นเจ้าของเซเว่นอีเลฟเว่นในวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2531 โดยมีค่าใช้จ่ายเป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า (Initial Fee) 350,000 เหรียญสหรัฐฯ และค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ (Franchise Fee) ในอัตราร้อยละ 1 ของยอดขายในแต่ละเดือน ทำให้กลุ่มซี.พี.เป็นผู้ได้รับสิทธิในการดำเนินกิจการเซเว่นอีเลฟเว่นแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ได้มีการขายหุ้นของกลุ่มซี.พี.ในเซเว่นอีเลฟเว่นบางส่วนเพื่อเพิ่มสภาพคล่องและลดผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นในเซเว่นอีเลฟเว่นของกลุ่มซี.พี.ในปัจจุบันมีสัดส่วนเหลืออยู่ประมาณร้อยละ 75 นอกจากนั้นอยู่ในมือของผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติ

<sup>5</sup> อธิกว่า อากิระ และ เนโง โท, ซไมพร สุธรรมวงศ์ แปล, ทำไมเซเว่นอีเลฟเว่น(ญี่ปุ่น)เท่านั้นจึงเข้มแข็ง (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, 2544), หน้า 16.

เซเว่นอีเลฟเว่นภายใต้การบริหารของกลุ่มซี.พี. ได้เปิดสาขาแรกขึ้นที่ถนนพัฒนาพงษ์ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2532 และได้ขยายสาขาออกไปอีก 6 สาขาในปีเดียวกัน การเปิดสาขาแรกที่ถนนพัฒนาพงษ์ซึ่งเป็นย่านธุรกิจสำคัญกลางใจเมืองนั้น เป็นการการแสดงผลภาพลักษณ์ความทันสมัยและมีระดับของเซเว่นอีเลฟเว่นให้เป็นที่รับรู้ และทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นเป็นที่รู้จักได้อย่างรวดเร็ว หลังจากปีแรกที่เปิดดำเนินการ เซเว่นอีเลฟเว่นก็ได้ขยายสาขาอย่างรวดเร็วไปทั่วประเทศ จนกระทั่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,721 สาขา ณ สิ้นปี พ.ศ.2544 ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีจำนวนสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นมากที่สุดเป็นอันดับ 4 ของโลกรองจาก ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และได้หวั่น ตามลำดับ

รูปที่ 3.1 จำนวนสาขาและเป้าหมายการขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่น พ.ศ.2532 ถึง พ.ศ.2545



ที่มา: บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นไปด้วยความรวดเร็วและสม่ำเสมอ ในปี พ.ศ.2541 หรือเพียง 10 ปีหลังจากเปิดสาขาแรกนั้น เซเว่นอีเลฟเว่นสามารถเปิดสาขาในประเทศไทยได้ถึง 1,000 สาขา และมีเป้าหมายการขยายสาขาให้ครบ 2,000 สาขาในปี พ.ศ.2545 และครบ 3,000 สาขาในปี พ.ศ.2551 ปัจจุบันมีอัตราการเติบโตปีละกว่า 200 สาขา หรืออาจกล่าวได้ที่มีการเปิดเซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศไทย 1 สาขาทุกๆ 40 ชั่วโมงเลยทีเดียว ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีประชากรประมาณ 120 ล้านคน และมีร้านสะดวกซื้อประมาณ 40,000 สาขาแล้ว จะเห็นได้ว่า ด้วยจำนวนประชากรประมาณ 60 ล้านคนของประเทศไทยนั้น อาจจะมีความสามารถรองรับร้านสะดวกซื้อได้ถึง 20,000 สาขาเลยทีเดียว

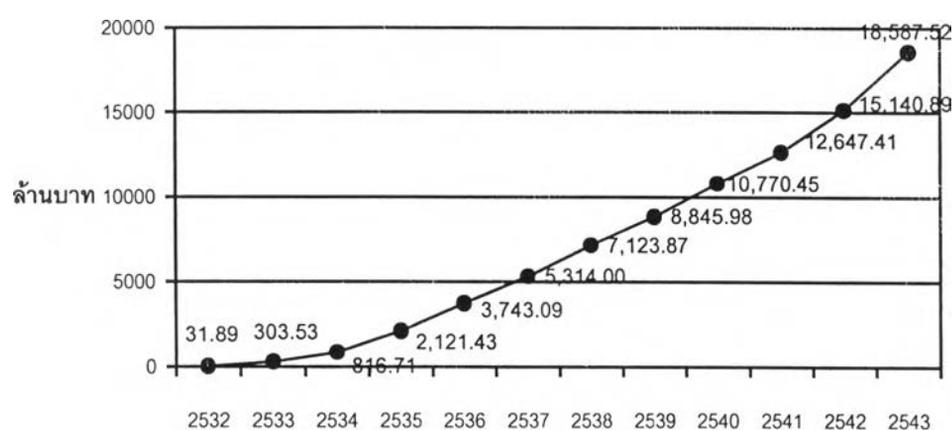
ตารางที่ 3.4 จำนวนสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นจำแนกตามเขตที่ตั้ง พ.ศ.2543

จังหวัด	จำนวน (สาขา)	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	726	47.73
ต่างจังหวัด	795	52.27
รวม	1,521	100.00

ที่มา: บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

ปี พ.ศ.2543 เซเว่นอีเลฟเว่นมีสัดส่วนสาขาในกรุงเทพฯคิดเป็นร้อยละ 47.73 และต่างจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 52.27 (ตารางที่ 3.4) ซึ่งหมายความว่า มีสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นประมาณครึ่งหนึ่งของทั้งประเทศตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ.2543 เซเว่นอีเลฟเว่นมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 9,314 คน ใน 1,521 สาขาทั่วประเทศ

รูปที่ 3.2 ยอดขายของเซเว่นอีเลฟเว่น พ.ศ.2532 – พ.ศ.2543

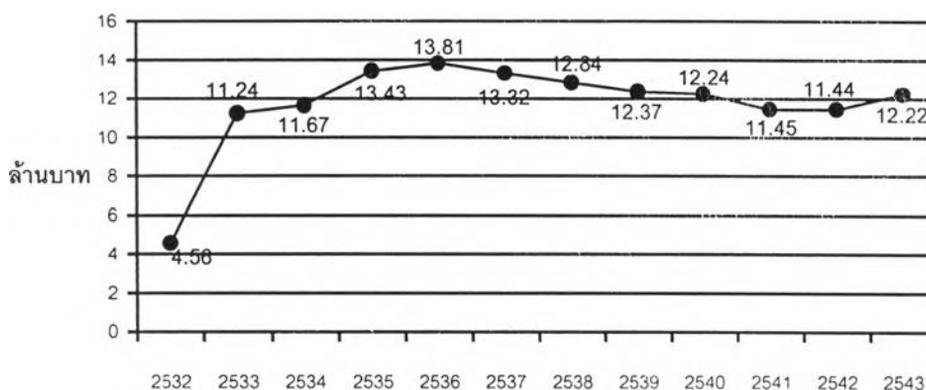


ที่มา: กรมทะเบียนการค้า

ยอดขายของเซเว่นอีเลฟเว่นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเช่นเดียวกับการขยายสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการขยายกิจการซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการเติบโตแบบก้าวกระโดด จนกระทั่งปี พ.ศ.2539 เป็นต้นมา ยอดขายของเซเว่นอีเลฟเว่นจึงเติบโตในอัตราคงที่ประมาณร้อยละ 20 ต่อปี และเป็นการทำยอดขายต่อปีได้เกินเป้าหมายติดต่อกันมาตลอด ในปี พ.ศ.2543 นั้น เซเว่นอีเลฟเว่นมียอดขายถึง 18,587.52 ล้านบาทจาก 1,521 สาขาทั่วประเทศ

การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นนั้น จะให้ความสำคัญกับการขยายสาขาและยอดขายโดยรวมเป็นหลัก ถึงแม้ว่าจะทำให้ยอดขายต่อสาขาลดลงก็ตาม ทำให้การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นในหลายพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงนั้น กลายเป็นการแย่งลูกค้าจากเซเว่นอีเลฟเว่นในสาขาใกล้เคียงที่ตั้งอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งเป็นผลกระทบที่เซเว่นอีเลฟเว่นยอมให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายโดยรวมและกีดกันคู่แข่งไม่ให้เข้ามาในทำเลนั้นๆ การขยายสาขาด้วยวิธีนี้เป็นดาบสองคมอันนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างผู้รับสิทธิบริการในระบบแฟรนไชส์ของเซเว่นอีเลฟเว่นซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่เดิม กับทางบริษัทเจ้าของกิจการที่ได้ไปเปิดสาขาเพิ่มในพื้นที่เดียวกัน เพราะทำให้สาขาที่ตั้งอยู่ก่อนซึ่งส่วนมากเป็นผู้รับสิทธิในระบบแฟรนไชส์นั้น มียอดขายที่ลดลงอย่างมาก

รูปที่ 3.3 ยอดขายต่อสาขาต่อปีของเซเว่นอีเลฟเว่น พ.ศ.2532 – พ.ศ.2543



โดยเฉลี่ยแล้วเซเว่นอีเลฟเว่นมียอดขายประมาณ 12 ล้านบาทต่อสาขาต่อปี หรือประมาณ 32,000 บาทต่อสาขาต่อวัน ในปี พ.ศ.2541 – พ.ศ.2542 ยอดขายต่อปีได้ลดลงเล็กน้อยเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และได้ปรับตัวสูงขึ้นอีกครั้งในปี พ.ศ.2543 โดยทั่วไป เซเว่นอีเลฟเว่นจะมียอดขายประมาณ 30,000 – 60,000 บาทต่อสาขาต่อวัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกันในแต่ละทำเลที่ตั้ง

ตารางที่ 3.5 ยอดขายต่อวันจำแนกตามทำเลต่างๆของเซเว่นอีเลฟเว่น

ทำเลที่ตั้ง	ยอดขายต่อวัน (บาท)
ระดับ A	55,000 – 60,000
ระดับ B	40,000
ระดับ C	30,000
ระดับ D	ต่ำกว่า 30,000

ที่มา: บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นนั้น แม้จะเน้นการเปิดกิจการในแหล่งชุมชนซึ่งมีความหนาแน่นของประชากรโดยรอบไม่น้อยกว่า 3,000 หลังคาเรือนในรัศมี 500 เมตรเป็นหลัก แต่ภาวะการดำเนินกิจการของแต่ละสาขาก็แตกต่างกันไปตามปัจจัยทางด้านอื่นๆ เช่น รายได้ของประชากร ลักษณะการสัญจรของผู้คนในแต่ละทำเลที่ตั้ง เป็นต้น โดยร้านที่มีทำเลในระดับดีมาก (A) นั้นจะมียอดขายประมาณ 55,000 – 60,000 บาทต่อวัน และร้านค้าที่ทำเลแยที่สุุดนั้น (D) มียอดขายต่ำกว่า 30,000 บาทต่อวัน

### 3.3 ยุทธวิธีในการดำเนินกิจการของร้านสะดวกซื้อ

การเติบโตทางยอดขายและจำนวนสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นดำเนินไปได้ตรงตามเป้าหมายแม้กระทั่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 และได้กลายเป็นร้านสะดวกซื้ออันดับ 1 ของประเทศไทยอย่างไร้คู่แข่ง เบื้องหลังความสำเร็จของเซเว่นอีเลฟเว่นมีปัจจัยต่างๆที่เป็นยุทธวิธีที่ทำให้การดำเนินกิจการของเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันมีความชัดเจนแตกต่างจากร้านขายของชำดั้งเดิมหรือแม้กระทั่งร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทอื่นๆ ด้วยกันดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ระบบแฟรนไชส์

ธุรกิจที่เน้นการขยายสาขาดังเช่นร้านสะดวกซื้อนั้น ถ้าหากผู้ประกอบการเป็นผู้ลงทุนในการขยายสาขาทั้งหมด จำเป็นต้องใช้เงินทุนมหาศาล และอาจทำให้ไม่สามารถขยายสาขาได้ตรงตามเป้าหมายในระยะเวลาที่วางเอาไว้อีกด้วย การขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์ (Franchise) จึงถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ซื้อแฟรนไชส์หรือผู้รับสิทธิ์ (Franchisee) จะเป็นผู้ลงทุนในด้านต่างๆ เช่น ค่าสินค้า ค่าสถานที่ ค่าตกแต่ง ฯลฯ แต่ในส่วนของชื่อร้าน วิชาการจัดการ ระบบการบริหารงาน เทคโนโลยี ฯลฯ จะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าของสิทธิ์ (Franchisor) และผู้รับสิทธิ์นั้น ต้องแบ่งปันผลกำไรที่ได้รับให้แก่เจ้าของสิทธิ์ด้วย

ในกฎหมาย The California Law<sup>6</sup> ได้ให้ความหมายของคำว่า "แฟรนไชส์" ไว้ว่า เป็นสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างนิติบุคคลหรือนิติบุคคลสองคน หรือมากกว่า ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจอื่นอย่างชัดเจนใน 3 ประเด็นดังนี้

<sup>6</sup> "ธุรกิจแฟรนไชส์คืออะไร," งานกับคน (28 – 29 เมษายน 2543): 1.

1. ผู้รับสิทธิ์ จะเป็นผู้ได้รับสิทธิ์จากเจ้าของสิทธิ์ใน 5 รายการต่อไปนี้ คือ ชื่อร้าน ตราสินค้า ตัวสินค้าหรือบริการ ระบบการบริหารงาน ระบบควบคุมที่ได้ผ่านการพัฒนามาแล้ว เทคนิค และกรรมวิธีในการผลิตสินค้า และสิทธิในการบริหารในสถานที่และเวลาที่ตกลงกัน

2. ผู้รับสิทธิ์จะต้องปฏิบัติตามแบบแผน การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ การดำเนินงานและการจัดการ ภายใต้เครื่องหมายการค้าหรือเครื่องหมายการค้าให้บริการที่เจ้าของสิทธิ์กำหนดไว้

3. ผู้รับสิทธิ์จะต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์ การดำเนินธุรกิจที่เจ้าของสิทธิ์อนุญาตให้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ค่าสิทธิ์ (Franchise Fee) ซึ่งจะจ่ายเป็นเงินก้อนในวันแรกที่ได้ตกลงหรือเซ็นสัญญา 2) ค่าธรรมเนียม (Royalty Fee) ซึ่งจะจ่ายอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาสัญญา อาจเป็นรายปีหรือรายเดือน ขึ้นอยู่กับสัญญาที่ตกลงกัน 3) ค่าตอบแทนการบริหารและเทคนิคต่างๆ (Franchise Package Fee) ซึ่งอาจเป็นค่าอบรม ค่าประชาสัมพันธ์ ค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งจะมีหรือไม่มีก็ได้ แล้วแต่สัญญา

แม้ว่าธุรกิจลักษณะของแฟรนไชส์จะได้รับนิยมอย่างมาก เนื่องจากทำให้การประกอบธุรกิจมีต้นทุนเริ่มแรกน้อยลงแต่ประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งยังสามารถสร้างเครือข่ายได้กว้างขวาง สามารถสร้างอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ในการซื้อสินค้า ช่วยแบ่งเบาภาระในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจแบบแฟรนไชส์ก็มีข้อเสียในหลายประการ ทั้งปัญหาที่เกิดจากผู้รับสิทธิ์ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆที่ตกลงกันได้ การขาดความสามารถในการตัดสินใจเนื่องจากติดปัญหาด้านข้อตกลงกับผู้ให้สิทธิ์ ต้นทุนจากค่าธรรมเนียมต่างๆมากมาย และยังมีโอกาสที่จะถูกบอกเลิกสัญญาเมื่อปฏิบัติผิดจากข้อตกลงที่ได้ทำไว้อีกด้วย

### ตารางที่ 3.6 สัดส่วนการขยายสาขาด้วยวิธีต่างๆของเซเว่นอีเลฟเว่น พ.ศ.2543

วิธีการขยายสาขา	จำนวน	ร้อยละ
เซเว่นอีเลฟเว่นลงทุนด้วยตนเอง	1,137	74.75
แฟรนไชส์	303	19.92
ซับแอเรีย ไลเซนส์	81	5.33
	1,521	100.00

ที่มา: บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศไทยนั้นอาศัยวิธีการหลัก 3 วิธี คือ ลงทุนด้วยตัวเอง ขายแฟรนไชส์ และการให้ซับแอเรีย ไลเซนส์ (Sub – Area License) การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ โดยส่วนใหญ่เป็นการลงทุนโดยบริษัทเองถึง

ร้อยละ 74.75 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ที่มีการขยายสาขาอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ<sup>7</sup> เซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศญี่ปุ่นมีสัดส่วนที่เป็นแฟรนไชส์ถึงร้อยละ 97 ประเทศไต้หวันคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 และประเทศสหรัฐอเมริกา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 ในขณะที่ประเทศไทยมีร้านเซเว่นอีเลฟเว่นที่เป็นแฟรนไชส์เพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น (ดูตารางที่ 3.6) จากประสบการณ์ของเซเว่นอีเลฟเว่นในต่างประเทศจะเห็นได้ว่า การขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์นั้นมีบทบาทอย่างสูงต่ออัตราการขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่น เนื่องจากช่วยให้ประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาในการลงทุนขยายสาขาได้อย่างมาก

### ตารางที่ 3.7 ข้อแตกต่างระหว่างแฟรนไชส์แบบเดิมและแบบใหม่ของเซเว่นอีเลฟเว่น

แฟรนไชส์แบบเดิม (Type A)	แฟรนไชส์แบบใหม่ (Type B)
1) เงินลงทุนรวม 4,500,000 บาท ซึ่งผู้รับสิทธิ์ลงทุน 3,000,000 บาท แยกเป็นค่าตกแต่งร้าน 900,000 บาท ค่าประกันความเสียหาย 700,000 บาท (แบ่งกิจการันต์) ค่าวิชาการ-เบ็ดเตล็ด 200,000 บาท ค่าสินค้าเริ่มแรก 1,200,000 บาท ทางด้าน เซเว่นฯลงทุนรวม 1,500,000 บาท	1) เงินลงทุนรวม 4,500,000 บาท ซึ่งผู้รับสิทธิ์ลงทุน 1,500,000 บาท แยกเป็นค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ 350,000 บาท ค่าดำเนินการโอนร้าน 100,000 บาท ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 50,000 บาท เงินสดค่าประกัน 1,000,000 บาท (เซเว่นเก็บไว้เองแล้วจ่ายดอกเบี้ยให้) ทางด้านเซเว่นฯลงทุนรวม 3,000,000 บาท
2) สัดส่วนผลตอบแทน ผู้รับสิทธิ์ร้อยละ 65 เซเว่นฯ ร้อยละ 35 (แบ่งจากกำไรขั้นต้น Gross Profit หรือ ยอดขายต้นทุนสินค้า)	2) ผู้รับสิทธิ์มีรายได้ขั้นต้น 20,000 บาท/เดือน และจะได้อีกเพิ่มขึ้นอีกตามอัตราส่วน Gross Profit ที่สามารถทำเพิ่มขึ้นได้ในแต่ละเดือน
3) ผู้รับสิทธิ์ร่วมเลือกทำเล จ้าง - ตกแต่งร้านร่วมกับเซเว่นฯ ตั้งแต่เริ่มจนเปิดร้าน	3) เซเว่นฯลงทุนเปิดร้านและทดลองขายก่อนอย่างน้อย 6 เดือนจนยอดขายเข้าที่ จึงยกให้ผู้รับสิทธิ์
4) ผู้รับสิทธิ์ต้องลงทุนเป็นค่าสต็อกสินค้าประมาณ 1 - 1.2 ล้านบาท เพื่อสต็อกสินค้า และรับภาระสต็อกสินค้าเอง (ส่งสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าของเซเว่นฯ)	4) เซเว่นฯดูแลบริหารสต็อกสินค้าเอง ลดขั้นตอนการสั่งของ - ออกบิล ไปยังผู้รับสิทธิ์

ที่มา: สมปราวณา คล้ายวิเชียร และคณะ<sup>8</sup>

<sup>7</sup> สมปราวณา คล้ายวิเชียร, พัฒนพันธ์ วงษ์พันธุ์ และ วทัญญู รณชิตพานิชยกิจ, มันส์จรรยาธุรกิจ เซเว่นอีเลฟเว่น ภาค 2 (กรุงเทพฯ: มติชน, 2543), หน้า 104.

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 117.

การขยายสาขาด้วยแฟรนไชส์ในประเทศไทยเป็นไปด้วยความยากลำบาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 นั้น การขยายสาขาด้วยแฟรนไชส์มีปัญหาเนื่องจากธนาคารจำกัดการให้สินเชื่อ ทำให้ผู้ที่ต้องการซื้อแฟรนไชส์ไม่มีเงินพอที่จะลงทุน สัดส่วนการขยายสาขาด้วยแฟรนไชส์ของเซเว่นอีเลฟเว่นได้ลดลงอย่างมาก ในขณะที่เซเว่นอีเลฟเว่นเองก็ต้องรักษาอัตราการขยายสาขาให้ได้ตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม เซเว่นอีเลฟเว่นได้แก้ปัญหาโดยการกำหนดเงื่อนไขแฟรนไชส์ใหม่โดยลดเงินลงทุนเริ่มแรกลง และเซเว่นอีเลฟเว่นได้เข้าไปรับภาระแทนผู้ซื้อแฟรนไชส์ในหลายจุดาน ทำให้ความเสี่ยงในการประกอบกิจการลดลงและสามารถเข้ามาลงทุนได้ง่ายขึ้น (ตารางที่ 3.7)

ส่วนซัพแอเรียไลเซนส์ หรือการขายสิทธิช่วงอาณาเขตนั้น เป็นลักษณะของแฟรนไชส์อีกประเภทหนึ่งที่เซเว่นอีเลฟเว่นนำมาใช้ในการขยายสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัดที่ห่างจากกรุงเทพฯ เป็นระยะตั้งแต่ 300 กิโลเมตรขึ้นไป โดยผู้ที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขตจากเซเว่นอีเลฟเว่นจะได้รับสิทธิในการดำเนินการขยายสาขาเซเว่นอีเลฟเว่นภายใต้พื้นที่และระยะเวลาที่กำหนด แต่ทั้งนี้ต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นค่าธรรมเนียมสิทธิช่วงอาณาเขตเป็นมูลค่า 3 – 5 ล้านบาทตามแต่ศักยภาพของแต่ละอาณาเขต และต้องจ่ายค่าธรรมเนียม (Royalty Fee) ให้แก่เซเว่นอีเลฟเว่นอีกร้อยละ 2.5 ของยอดขายในแต่ละเดือน

ตารางที่ 3.8 จังหวัดในเขตการแบ่งสิทธิช่วงอาณาเขตของเซเว่นอีเลฟเว่น

เขต	จังหวัด
ภาคเหนือ (1)	แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ ลำพูน
ภาคเหนือ (2)	เชียงราย ลำปาง พะเยาแพร่ น่าน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (1)	หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี ขอนแก่น
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2)	อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ สุรินทร์
ภาคใต้ (1)	ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง
ภาคใต้ (2)	สตูล สงขลา
ภาคใต้ (3)	ปัตตานี ยะลา นราธิวาส

ที่มา: สุริยา ประดับสมุทร และคณะ<sup>9</sup>

การขายสิทธิช่วงอาณาเขตช่วยให้การขยายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น เนื่องจากเซเว่นอีเลฟเว่นได้ขายสิทธิช่วงอาณาเขตให้แก่กลุ่มผู้ค้าปลีกดั้งเดิมในพื้นที่ไปบริหารจัดการ

<sup>9</sup> สุริยา ประดับสมุทร, สมปราวณา คล้ายวิเชียร และจุฑารัตน์ เหลืองศรีพงศ์, มหัศจรรย์ธุรกิจ เซเว่นอีเลฟเว่น (กรุงเทพฯ: มติชน, 2542), หน้า 137.

การเอง ซึ่งนอกจากจะไม่ต้องขยายสาขาแข่งกับกลุ่มผู้ค้าปลีกดั้งเดิมในพื้นที่เหล่านี้แล้ว ยังอาศัยความชัดเจนจากความเป็นเจ้าของพื้นที่แต่เดิมของผู้รับสิทธิเป็นเครื่องมือในการขยายสาขาให้กับเซเว่นอีเลฟเว่นอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 ผู้รับสิทธิช่วงอาณาเขตหลายรายได้คืนสิทธิการบริหารให้แก่เซเว่นอีเลฟเว่นเนื่องจากได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ยอดขายลดลง และไม่สามารถขยายสาขาให้เป็นไปตามที่เซเว่นอีเลฟเว่นกำหนดได้ ปัจจุบันสัดส่วนของการขยายสาขาด้วยการขายสิทธิช่วงอาณาเขตของเซเว่นอีเลฟเว่นคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 5.33 เท่านั้น (ดูตารางที่ 3.6)

### 3.3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและศูนย์กระจายสินค้า

ยุคเริ่มแรกของเซเว่นอีเลฟเว่นในประเทศไทยนั้น มีการใช้เครื่องคิดเงินในการรับชำระค่าสินค้า หลังจากสิ้นสุดการจำหน่ายในแต่ละวัน จะมีการสรุปตัวเลขที่สำคัญแบบหยาบๆโดยที่พนักงานร้านจะเป็นผู้บันทึกและจัดส่งมาทางจดหมายหรือโทรสารเข้าสู่ส่วนกลางเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะการจำหน่ายสินค้า จากนั้นจึงได้พัฒนามาเป็นการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการส่งตัวเลขเข้าสู่ส่วนกลาง ควบคู่กับการใช้โทรศัพท์ การส่งผ่านข้อมูลจากร้านสาขาสู่ส่วนกลางของเซเว่นอีเลฟเว่นในยุคแรกเริ่มนั้นไม่มีการใช้เทคโนโลยีซับซ้อนมากนัก

เมื่อจำนวนสาขามากขึ้น การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกจากจะทำให้ส่วนกลางติดตามภาวะการบริหารของร้านสาขาได้แล้ว ยังสามารถเชื่อมโยงกับศูนย์กระจายสินค้าเพื่อรายงานถึงภาวะการจำหน่ายสินค้า อันจะนำมาซึ่งการบริหารสินค้าคงคลังและต้นทุนค่าขนส่งให้อยู่ในระดับต่ำได้อีกด้วย เซเว่นอีเลฟเว่นเริ่มลงทุนในเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยการพวงเครื่องคิดเงินเข้ากับคอมพิวเตอร์เพื่อรายงานผลตัวเลขที่ได้รับการตัดทอนบางส่วนเข้าสู่ส่วนกลางไปยังฝ่ายต่างๆที่ต้องการข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และในปัจจุบันเซเว่นอีเลฟเว่นกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านไปใช้ระบบพีโอเอส (POS: Point of Sale) ซึ่งนอกจากจะพัฒนามาสู่การรวมเครื่องคิดเงินและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องเดียวกันแล้ว ข้อมูลการจำหน่ายที่ได้รับอย่างละเอียดโดยปราศจากการตัดทอนนั้น จะช่วยให้การส่งสินค้า การจัดส่งสินค้า และการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบพีโอเอส สามารถบันทึกการขายสินค้าในแต่ละครั้งอย่างละเอียดว่าลูกค้าซื้อสินค้ากี่ชนิด อะไรบ้าง เวลาใด ฯลฯ ข้อมูลต่างๆเหล่านี้จะถูกส่งผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังส่วนกลางเพื่อทำการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของการจำหน่ายสินค้าในช่วงเวลาต่างๆ ก่อนจะถูกส่งไปยังร้าน

สาขาอีกครั้งเพื่อให้ร้านสาขาทราบถึงความเหมาะสมในการสั่งซื้อสินค้าครั้งต่อไป รวมถึงช่วยให้ทราบว่า สินค้าชนิดใดกำลังเป็นที่นิยม สินค้าชนิดใดเป็นสินค้าที่จำเป็น สินค้าชนิดใดมียอดจำหน่ายสูง สินค้าชนิดใดขายไม่ดีแต่ยังต้องมีไว้จำหน่าย และสินค้าชนิดใดควรถอดออกจากชั้นวาง ทั้งหมดนี้เป็นผลที่ได้รับจากการลงทุนในระบบพีไอเอส ซึ่งนอกจากจะช่วยให้การบริหารสินค้าคงคลังและการจัดส่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เซเว่นอีเลฟเว่นยังสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการประหยัดแรงงานที่เคยใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ได้อีกด้วย

การใช้ระบบพีไอเอสควบคู่กับศูนย์กระจายสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีสูงนั้น ช่วยให้ประหยัดต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนในการขนส่งได้เป็นอย่างมาก เพราะเป็นขั้นตอนของการบริหารสินค้าที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าจนกระทั่งส่งสินค้า โดยอาศัยการควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์เป็นหลัก ปัจจุบันศูนย์กระจายสินค้าของเซเว่นตั้งอยู่ที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี ภายใต้อาคารที่กว่า 10 ไร่ โดยเป็นพื้นที่ตัวอาคารกว่า 8,000 ตารางเมตร การแยกสินค้าเพื่อจัดส่งใช้ระบบสายพานที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทั้งหมด รวมงบประมาณในการก่อสร้างกว่า 600 ล้านบาท<sup>10</sup> มีการประมาณการว่าศูนย์กระจายสินค้าของเซเว่นอีเลฟเว่นสามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้ถึงร้อยละ 71 ของต้นทุนค่าขนส่งเดิมเลยทีเดียว<sup>11</sup>

### 3.3.3 การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่ครอบคลุม

ร้านสะดวกซื้อซึ่งเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นการขายสาขาในจำนวนมากนั้น ย่อมมีปริมาณการขายที่มีมูลค่ามาก และทำให้ปริมาณการสั่งซื้อมากขึ้นตามไปด้วย การกุ่มช่องทางจำหน่ายไว้เป็นจำนวนมากทำให้มีความได้เปรียบในการเจรจากับซัพพลายเออร์ในการแย่งชิงส่วนต่างจากการขายสินค้า การมีสาขาในปริมาณมากนอกจากจะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scales) แล้ว จุดเด่นจากจำนวนสาขาที่เป็นเครือข่ายครอบคลุมยังสามารถสร้างผลกำไรจากการให้บริการทางด้านอื่นๆได้ นอกเหนือจากการจำหน่ายสินค้าในร้านเพียงอย่างเดียว เซเว่นอีเลฟเว่นก็ตระหนักถึงจุดแข็งของตนในข้อนี้เป็นอย่างดี ทำให้บริการต่างๆที่อาศัยจุดเด่นจากสาขาที่มีอยู่มากมายได้ถูกนำเสนอออกมาอย่างต่อเนื่อง

<sup>10</sup> สมบุญ รุจิขจร และ วุฒิธร สินธุวาทีน, "ยุทธการดอกไม้บานทั่วแผ่นดินของเซเว่นอีเลฟเว่น," คู่แข่ง 17(สิงหาคม 2540): 72 – 73.

<sup>11</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, *ดาวดวงสว่างปลุกไทย*, หน้า 31.

### 3.3.3.1 สร้างอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์

ด้วยจำนวนสาขาที่มากมายและเป็นที่รู้จักทั่วประเทศ ทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นกลายเป็นช่องทางกระจายสินค้าที่สำคัญของซัพพลายเออร์ที่ต่างต้องการส่งสินค้าของตนเข้ามาวางขายในเซเว่นอีเลฟเว่น เพราะนอกจากจะได้ช่องทางจำหน่ายเพิ่มขึ้นทั่วประเทศแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าของตนอีกด้วย สินค้าที่บรรดาซัพพลายเออร์ต้องการวางจำหน่ายนั้นมีจำนวนมากมาย ในขณะที่ยี่ห้อที่จำหน่ายของเซเว่นอีเลฟเว่นมีน้อยกว่ามาก เซเว่นอีเลฟเว่นจึงมีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์โดยอัตโนมัติ และได้ใช้อำนาจต่อรองดังกล่าวผ่านทางรูปแบบต่อไปนี้

#### 1) เก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้า (Entrance Fee)

เซเว่นอีเลฟเว่นเริ่มเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้าอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2536 โดยพิจารณาและเรียกเก็บเป็นเอสเคยู (SKU: Stock Keeping Unit) จากซัพพลายเออร์ทุกราย<sup>12</sup> โดยแรกเริ่มนั้นเรียกเก็บ 250,000 บาทต่อเอสเคยู และได้ขึ้นค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้าขึ้นเรื่อยๆตามจำนวนสาขาที่มีมากขึ้น และมีมูลค่าสูงถึง 350,000 บาทต่อเอสเคยูในช่วงปี พ.ศ.2542

#### 2) ค่าจัดรายการส่งเสริมการขาย

ค่าใช้จ่ายต่างๆเหล่านี้ เซเว่นอีเลฟเว่นจะเรียกเก็บจากซัพพลายเออร์เนื่องจากถือว่าการส่งเสริมการขายซึ่งทำให้ออดขายของซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้น เช่น ค่าติดโปสเตอร์เพื่อโฆษณาสินค้า ค่ากิจกรรมส่งเสริมการขาย และ ค่าหัวชั้น ในกรณีที่ซัพพลายเออร์ต้องการให้สินค้าของตนสังเกตได้เด่นชัด โดยที่เซเว่นอีเลฟเว่นจะผลัดภาระทางด้านค่าใช้จ่ายต่างๆเหล่านี้ให้กับซัพพลายเออร์ทั้งหมด<sup>13</sup>

#### 3) ค่ากระจายสินค้า

ในการส่งสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าไปสู่สาขา กว่า 1,700 สาขา เซเว่นอีเลฟเว่นจะทำการเก็บค่ากระจายสินค้าจากซัพพลายเออร์โดยถือว่าช่วยประหยัดค่าขนส่งให้กับซัพพลายเออร์ได้ทางหนึ่ง ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการการกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าที่บางบัวทอง

#### 4) ค่าวางสินค้าพิเศษเฉพาะราย (Exclusive Brand)

จากข้อเสียเปรียบทางด้านพื้นที่ขาย กลายเป็นข้อได้เปรียบอย่างยิ่งของเซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งนอกจากจะสามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้าจากซัพพลายเออร์ได้แล้ว ในปี พ.ศ.

<sup>12</sup> สมปรารถนา คล้ายวิเชียร, พัฒนพันธุ์ วงษ์พันธุ์ และ วศัญญา รณชิตพานิชยกิจ, มหัศจรรย์ธุรกิจเซเว่นอีเลฟเว่น ภาค2, หน้า 73.

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 142.

2538 เซเว่นอีเลฟเว่นยังได้เปิดประมูลสิทธิการวางจำหน่ายเพียงแต่รายเดียวแก่ให้ซัพพลายเออร์ของสินค้าบางชนิดที่มีตราสินค้าเป็นคู่แข่งกัน เช่น फिल्मถ่ายรูปรูป น้ำอัดลม และถ่านไฟฉาย เป็นต้น เนื่องจากสินค้าเหล่านี้เป็นสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยไม่คำนึงถึงตราสินค้ามากนัก และได้กลายเป็นภาระหนักแก่ซัพพลายเออร์ที่ยอมแลกกับการผูกขาดตราสินค้าของตนในร้านเซเว่นอีเลฟเว่น โดยมูลค่าที่ประมูลได้นั้นต้องครอบคลุมค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้ (1) ค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้าตามแต่เซเว่นอีเลฟเว่นจะกำหนด (2) งบประมาณสนับสนุนแผนการตลาดประจำปีของเซเว่นอีเลฟเว่น (3) งบประมาณสนับสนุนแผนการตลาดทั่วไปของเซเว่นอีเลฟเว่น<sup>14</sup>

#### 5) การประเมินยอดขายและการถอดสินค้าออกจากชั้นวาง

เมื่อพื้นที่มีจำกัด ทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นต้องให้พื้นที่กับสินค้าที่ทำยอดขายได้มากกว่าเป็นอันดับแรก ซึ่งเซเว่นอีเลฟเว่นให้ความสำคัญกับอันดับการจำหน่ายของสินค้าแต่ละยี่ห้อในตลาดเป็นอย่างมาก สินค้าที่มียอดขายไม่เป็นที่น่าพอใจจะถูกถอดออกจากชั้นวางอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าซัพพลายเออร์รายของสินค้านั้นจะให้ค่าธรรมเนียมแรกเข้ามากกว่ารายอื่นๆก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ.2540 นั้น เซเว่นอีเลฟเว่นถอดสินค้าออกจากชั้นวางกว่า 500 รายการ<sup>15</sup>

### 3.3.3.2 บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค (Counter Service)

ด้วยจำนวนสาขากว่า 1,700 สาขาทั่วประเทศ ที่ล้วนแล้วแต่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนแทบทั้งสิ้น ทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นคิดค้นการให้บริการใหม่ๆที่สอดคล้องกับจุดเด่นนี้ขึ้น ซึ่งก็คือบริการชำระค่าสาธารณูปโภคผ่านสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นทั่วประเทศ โดยจัดตั้งบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด ขึ้น เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ.2537 เพื่อประกอบธุรกิจรับชำระเงินค่าสินค้า ค่าบริการ และจำหน่ายตัวแทนตัวการ โดยเริ่มแรกนั้น ได้ร่วมมือกับรัฐวิสาหกิจผู้ให้บริการสาธารณูปโภครายต่างๆในประเทศไทย เช่น การประปานครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง การสื่อสารแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการเคหะแห่งชาติ เพื่อเป็นตัวแทนในการรับชำระค่าบริการของรัฐวิสาหกิจเหล่านี้

ปัจจุบันได้มีการขยายบริการการชำระเงินผ่านเซเว่นอีเลฟเว่นในหลายรายการนอกเหนือจากการรับชำระค่าสาธารณูปโภคเพียงอย่างเดียว อันได้แก่ ค่าใช้จ่ายบัตรเครดิต ค่าบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ค่าบริการวิทยุติดตามตัว ค่าวงวดเช่าซื้อ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าบริการเคเบิลทีวี ค่า

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 150.

<sup>15</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 158.

บริการสั่งซื้อสินค้า ค่าจำหน่ายเครื่องสำอาง รับชำระค่าเบี้ยประกัน จำหน่ายบัตรการแดง รวมถึงรับสมัครสมาชิกต่ออายุสมาชิกสิ่งพิมพ์อีกด้วย<sup>16</sup> การให้บริการชำระค่าบริการต่างๆนี้ นอกจากจะทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นได้ผลประโยชน์จากค่าธรรมเนียมรายการละ 10 บาทแล้ว เซเว่นอีเลฟเว่นยังคาดหวังให้ผู้ที่เข้ามาชำระค่าบริการซื้อสินค้าในร้านก่อนกลับไปซื้ออีกด้วย

การให้บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค เป็นวิธีการเพิ่มรายได้นอกเหนือจากการจำหน่ายสินค้า โดยอาศัยจุดเด่นจากจำนวนสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นที่มีอยู่มากมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ต้องจ้างพนักงานในการให้บริการเพิ่ม และใช้พื้นที่ในการให้บริการเพียงที่ตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์เพียง 1 เครื่องเท่านั้น ทั้งนี้เมื่อคำนวณจากทำเลที่ตั้งของเซเว่นอีเลฟเว่นซึ่งมีที่อยู่อาศัยตั้งอยู่โดยรอบอย่างน้อย 3,000 หลังคาเรือนแล้ว อาจจะทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นได้รับค่าธรรมเนียมจากการชำระค่าสาธารณูปโภคอย่างน้อยที่สุด 3,000 รายการต่อสาขาต่อเดือนเลยทีเดียว ณ สิ้นปี พ.ศ.2544 ได้มีการให้บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภคผ่านเซเว่นอีเลฟเว่นทั้งหมด 873 สาขา และกำลังอยู่ระหว่างการขยายการให้บริการให้เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต

### 3.3.3.3 บริการสินค้าที่จำหน่ายผ่านแคตตาล็อก

แม้ว่าจะมีจำนวนสาขามากมายที่รายล้อมด้วยแหล่งชุมชน แต่จำนวนผู้ที่เข้ามาใช้บริการก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของผู้ที่สัญจรผ่านหน้าเซเว่นอีเลฟเว่นเท่านั้น โดยปกติแล้วเซเว่นอีเลฟเว่นจะมีผู้คนสัญจรผ่านไปมาประมาณ 7,000 คนต่อวันต่อสาขา ในขณะที่ผู้เข้ามาซื้อใช้บริการมีประมาณ 1,000 คนเท่านั้น<sup>17</sup> สาเหตุประการหนึ่งคือเซเว่นอีเลฟเว่นไม่มีสินค้าที่ผู้คนเหล่านี้ต้องการ เซเว่นอีเลฟเว่นจึงพยายามที่จะหาวิธีที่ทำให้ผู้คนที่เดินผ่านไปมามีส่วนร่วมกับเซเว่นอีเลฟเว่นมากขึ้น ด้วยการขายสินค้าที่ไม่มีขายในเซเว่นอีเลฟเว่นผ่านแคตตาล็อกสินค้าที่วางอยู่บนหน้าเซเว่นอีเลฟเว่นแต่ละสาขา โดยใช้ระบบที่เรียกว่า Pay and Pick กล่าวคือ ลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าที่เซเว่นอีเลฟเว่นโดยเลือกจากรายการสินค้าในแคตตาล็อกที่วางอยู่บนหน้าร้าน ชำระค่าสินค้า และมารับสินค้าใน 3 วันต่อมาสำหรับพื้นที่กรุงเทพฯ และ 5 วันสำหรับพื้นที่ต่างจังหวัด หรือจะรับสินค้าที่บ้านภายใน 1 - 2 สัปดาห์ก็ได้

<sup>16</sup> อ้างอิงจาก <<http://www.ecounterservice.com/profile.html>>

<sup>17</sup> "เซเว่นจับสินค้าลงหนังสือ เพิ่มช่องทางขายสู่แคตตาล็อก." ผู้จัดการรายวัน (24 มกราคม 2545): 1.

เซเว่นอีเลฟเว่นได้จัดจำหน่ายสินค้าผ่านแคตตาล็อกใน 12 หมวดสินค้า คือ 1) ของสะสม และของที่ระลึก 2) เครื่องใช้สำนักงาน 3) บ้านและสวน 4) ซูเปอร์มาร์เก็ต 5) ผลิตภัณฑ์สำหรับทารก 6) ของเล่นเกมและงานอดิเรก 7) เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย 8) ท่องเที่ยวและบันเทิง 9) สุขภาพและการออกกำลังกาย 10) อุปกรณ์สำหรับรถยนต์และอุปกรณ์เสริม 11) เครื่องสำอางและน้ำหอม 12) สินค้าของสะสมจากเซเว่นอีเลฟเว่น โดยสินค้ากลุ่มที่มียอดจำหน่ายดีมากที่สุดคือ ของเล่น บ้านและสวน บันเทิง และอาหารเพื่อสุขภาพ<sup>18</sup> โดยตั้งเป้าหมายยอดขายผ่านแคตตาล็อกในปี พ.ศ.2545 เป็นมูลค่าถึง 90 ล้านบาท

การจำหน่ายสินค้าผ่านแคตตาล็อกของเซเว่นอีเลฟเว่นนี้ นอกจากจะเป็นการใช้ประโยชน์จากจำนวนสาขาที่มีอยู่มากมายเป็นช่องทางกระจายสินค้าสู่ชุมชนได้อย่างสะดวกทั่วถึงแล้ว ยังเป็นการลบลดอ่อนจากข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ขายของเซเว่นอีเลฟเว่นซึ่งมีไม่มากนัก ทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้นในหลายรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่โดยปกติแล้วไม่สามารถวางจำหน่ายในเซเว่นอีเลฟเว่นได้เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ เช่น อุปกรณ์รถยนต์และเครื่องออกกำลังกาย การขายสินค้าผ่านแคตตาล็อกนี้จึงไม่กระทบถึงพื้นที่ขายหรือสินค้าที่มีวางจำหน่ายในเซเว่นอีเลฟเว่นแต่อย่างใด และสามารถดึงดูดให้ผู้คนที่สัญจรผ่านไปมาหน้าร้านเข้ามาเลือกดูสินค้าอีกด้วย นับเป็นการใช้จุดเด่นทางด้านสาขาที่มีอยู่มากมายเพื่อเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 ภาพลักษณ์ต่อสังคมของร้านสะดวกซื้อและผลกระทบต่อร้านขายของชำดั้งเดิม

การจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกับร้านขายของชำผ่านจำนวนสาขาที่มากมายในแทบทุกแหล่งชุมชนของร้านสะดวกซื้อ ทำให้มีผู้เรียกร้านสะดวกซื้อในอีกชื่อหนึ่งว่า "โซว์หน่วยติดแอร์" ซึ่งเป็นคำที่แสดงให้เห็นถึงภาพของความแตกต่างระหว่างร้านค้าปลีกดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้อย่างชัดเจน และความแตกต่างนี้ ได้นำไปสู่ภาวะการแข่งขันระหว่างร้านขายของชำและร้านสะดวกซื้อภายใต้วิถีชีวิตอันหลากหลายของผู้คนในแต่ละชุมชน ผลที่เกิดขึ้นตามมานอกจากจะเป็นเสียงแห่งความพอใจของผู้บริโภคแล้ว ยังมีเสียงร้องเรียนจากร้านขายของชำที่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันควบคู่กันไปด้วย

<sup>18</sup> เรื่องเดียวกัน

เมื่อเหตุการณ์เป็นเช่นนี้ ภาพลักษณ์ของร้านสะดวกซื้อในสายตาของผู้ประกอบการร้านขายของชำจึงกลายเป็นภาพของเป็นตัวร้ายอย่างช่วยไม่ได้ และภาพลักษณ์นี้ได้กระจายไปยังผู้บริโภคบางส่วนเช่นกัน ถึงแม้ว่าร้านสะดวกซื้ออย่างเซเว่นอีเลฟเว่นได้ออกมาปฏิเสธอย่างแข็งขันว่าไม่ได้เป็นคู่แข่งกับร้านขายของชำ เพราะเซเว่นอีเลฟเว่นเน้นบริการอาหารพร้อมรับประทานซึ่งไม่มีจำหน่ายในร้านขายของชำเป็นหลัก แต่ก็ก็เป็นเหตุผลที่ชวนให้คลายตามได้ยากเนื่องจากทราบกันเป็นอย่างดีอยู่แล้วว่า สินค้าที่มีจำหน่ายในเซเว่นอีเลฟเว่นโดยส่วนใหญ่ก็เป็นสินค้าที่มีจำหน่ายในร้านขายของชำเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ การมีภาพลักษณ์ในทางที่ต่อชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เซเว่นอีเลฟเว่นละเลยไม่ได้ ซึ่งทางเซเว่นอีเลฟเว่นเองก็ทราบดี และได้ปรับตัวผ่านการดำเนินการโครงการเพื่อสังคมที่มีออกมาอย่างต่อเนื่องหลายโครงการ ยิ่งขยายสาขามากขึ้น โครงการเพื่อสังคมของเซเว่นอีเลฟเว่นก็เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว

### 3.4.1 โครงการเพื่อสังคมของเซเว่นอีเลฟเว่น

เซเว่นอีเลฟเว่น มีการดำเนินการโครงการเพื่อสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม จริยธรรม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการให้ความร่วมมือกับรัฐบาลในโครงการต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความเป็นเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศของเซเว่นอีเลฟเว่นในการเข้าถึงประชากรในแหล่งชุมชนต่างๆ ตัวอย่างโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วและได้รับการตอบรับในระดับดี ได้แก่ โครงการยอดคนกวาดถนนเขตคลองเตย โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ โครงการประกวดคำขวัญการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย โครงการกล่องรับบริจาคเพื่อกิจกรรมทางสังคม และโครงการรณรงค์รักษาความสะอาดกรุงเทพมหานคร ส่วนโครงการเพื่อสังคมที่โดดเด่นของเซเว่นอีเลฟเว่นในปัจจุบัน ซึ่งกำลังดำเนินการอยู่มีดังนี้<sup>19</sup>

#### 1) รับเรื่องร้องทุกข์จากการผู้บริโภค

เซเว่นอีเลฟเว่นได้ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ในการใช้เครือข่ายสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่น เป็นศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับการถูกเอาเปรียบในการซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค เป็นระยะเวลา 3 ปี คือ ตั้งแต่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2544 ถึง 30 เมษายน พ.ศ.2547 และได้มีการกระจายแบบคำร้องไปยังสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นทั่วประเทศกว่า 250,000 ใบ<sup>20</sup> นับเป็นการใช้จุดเด่นของเซเว่นอีเลฟเว่นให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมได้เป็น

<sup>19</sup> อ้างอิงจาก <www.7-eleven.co.th>

<sup>20</sup> “ร้องทุกข์ผ่านเซเว่นอีเลฟเว่น 2 เดือน 1.7 หมื่นฉบับ.” กรุงเทพธุรกิจ (29 มิถุนายน 2544): 1.

อย่างดี นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐและเอกชนในกิจกรรมต่างๆอีกด้วย เช่น จำหน่ายใบสมัครของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำหน่ายหลอดประหยัดไฟ และข้าวกล้องเบอร์ 5 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น

## 2) โครงการด้านการศึกษา

2.1) โครงการส่งเสริมการอ่าน เซเวนอีเลฟเว่นได้ร่วมมือกับกรมสามัญศึกษาจัดโครงการส่งเสริมการอ่านอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี พ.ศ.2540 - พ.ศ.2544 โดยจัดกิจกรรมค่ายการอ่าน สำหรับครูและค่ายผู้นำเยาวชนรักการอ่านสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ค่ายผู้นำเยาวชนรักการอ่านสำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษา ค่ายการอ่านสำหรับครอบครัว ซึ่งมีนักเรียน ครู อาจารย์ เข้าร่วมโครงการกว่า 57,000 คน

2.2) โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา เซเวนอีเลฟเว่นได้ร่วมมือกับกรมอาชีวศึกษาจัดทำหลักสูตร "วิชาธุรกิจค้าปลีก" และ "บริหารธุรกิจค้าปลีก" รวมถึงโครงการฝึกงานของนักเรียน นักศึกษา ในร้านเซเวนอีเลฟเว่น ตลอดจนจัดการเรียน การสอนในระบบทวิภาคี (Dual Vocational Training - D.V.T.) ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการอบรมและปฏิบัติจริง ได้รับค่าตอบแทน และทุนการศึกษา โครงการนี้นอกจากจะผลิตแรงงานที่มีทักษะในด้านการค้าปลีกให้เพิ่มขึ้นแล้ว เมื่อสำเร็จการศึกษายังสามารถเข้าทำงานกับเซเวนอีเลฟเว่นได้ทันทีอีกด้วย ทำให้เซเวนอีเลฟเว่นสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนพนักงานขาย ได้พนักงานที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการ และมีความรู้สึกเป็นบุญคุณกับเซเวนอีเลฟเว่นอีกด้วย ทั้งนี้มีนักศึกษาที่จบการศึกษาในหลักสูตรนี้ (พ.ศ.2540 - พ.ศ.2544) รวม 559 คน เป็นนักศึกษาในระดับปวช. 459 คน และ ระดับปวส. 100 คน

## 3) โครงการด้านศิลปวัฒนธรรม

เซเวนอีเลฟเว่นได้เริ่มดำเนินโครงการทางด้านศิลปวัฒนธรรมในปี พ.ศ.2539 โดยได้ร่วมมือกับกรมสามัญศึกษา จัดทำหนังสือ "สิ่งดีในวิถีชีวิตไทย-จีน" ซึ่งรวบรวมบทความเกี่ยวกับภูมิปัญญา ไทย - จีน และจัดพิมพ์ทั้งสิ้น 13,000 เล่ม เพื่อมอบให้กับห้องสมุดของสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ และได้ร่วมกับกองวรรณกรรมและประวัติศาสตร์ กรมศิลปากร สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ และสถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดพิมพ์พระราชนิพนธ์ "เงาะป่า" ฉบับตรวจสอบชำระใหม่ จำนวน 4,000 เล่ม เพื่อมอบแก่สถาบันไทยคดีศึกษา ห้องสมุด ประชาชน "เฉลิมราชกุมารี" กว่า 50 แห่งทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีโครงการอนุรักษ์เสภา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านเสภาทำการขับและบันทึกเสียงเสภา เรื่อง "ขุนช้างขุนแผน" และ

มอบแถบบันทึกเสียงเสกานี้แก่สถานศึกษาต่างๆ เพื่อประกอบการสอนวิชาดนตรีไทย ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรม และวรรณคดีมรดก

#### 4) โครงการด้านจริยธรรม

เซเว่นอีเลฟเว่นได้มีการจัด"โครงการพัฒนาครูผู้สอนวิชาพระพุทธศาสนา" โดยจัดอบรมปฏิบัติธรรม และสัมมนาวิชาการปัญหา การเรียนการสอนวิชาพระพุทธศาสนา รวมทั้งการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ระหว่างปีพ.ศ.2539 – พ.ศ.2543 โดยมีครูอาจารย์จากโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาผ่านการอบรมกว่า 2,317 คน

#### 5) โครงการด้านสิ่งแวดล้อม

เซเว่นอีเลฟเว่นร่วมมือกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จัดโครงการประกวดประดิษฐ์ศิลป์ (Re-use Art) จัดประกวดสิ่งประดิษฐ์จากวัสดุใช้แล้ว ในระดับประถมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนต้น

#### 6) กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์

เซเว่นอีเลฟเว่นร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน จัดโครงการด้านยาเสพติดให้กับเยาวชนตามโรงเรียนต่างๆ โดยจัดหาหนังสือมอบให้แก่ห้องสมุดโรงเรียน ควบคู่ไปกับการรณรงค์ให้นักเรียนทราบถึงโทษของยาเสพติดและวิธีป้องกัน นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมอบรมการเล่นหมากล้อมในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สนับสนุนการตั้งชมรมหมากล้อมในสถาบันอุดมศึกษา และจัดการแข่งขันในหลายรายการทั้งในระดับเยาวชนและผู้ใหญ่ ทั้งนี้มีนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการถึง 7,387 คน (พ.ศ.2541 – พ.ศ.2543) และโครงการหมากล้อมภาคฤดูร้อนมีผู้เข้าร่วมโครงการ 557 คน (พ.ศ. 2543 – พ.ศ.2544)

จะเห็นได้ว่า โครงการเพื่อสังคมต่างๆของเซเว่นอีเลฟเว่นล้วนแล้วแต่เป็นโครงการใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมโครงการในแต่ละครั้งนับพันคน ผลที่เซเว่นอีเลฟเว่นได้รับนอกเหนือจากการทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคมแล้ว ยังได้สร้างภาพลักษณ์ในทางที่ดีให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้เข้าร่วมโครงการและผู้ที่ได้รับข่าวสารของโครงการอีกเป็นจำนวนไม่น้อย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้เซเว่นอีเลฟเว่นไม่แปลกแยกต่อสังคมและชุมชน แม้ว่าจะยังไม่ได้กลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกับชุมชนเหมือนร้านขายของชำ แต่ก็มิใช่ว่าจะไปไม่ได้ในอนาคต

### 3.4.2 ผลกระทบเชิงปริมาณต่อร้านขายของชำดั้งเดิม

ด้วยลักษณะทางกายภาพที่คล้ายคลึงกันของร้านสะดวกซื้อและร้านขายของชำ ไม่ว่าจะ เป็นสินค้าที่วางขายหรือทำเลที่ตั้ง ปัจจัยเหล่านี้ย่อมทำให้ร้านค้าทั้งสองประเภทต้องแข่งขันกัน โดยตรง โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นตัวแทนของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ อันมีปัจจัยด้านความรู้และความสามารถในการจัดการ การตลาด รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเป็นตัว แทนของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ที่มีจุดเด่นทางด้านสังคมวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งยาวนาน ในส่วนนี้ จะวิเคราะห์ถึงผลกระทบทางด้านปริมาณ โดยอาศัยข้อมูลตัวเลขจากหน่วยงานราชการเป็นหลัก

ตารางที่ 3.9 จำนวนสถานประกอบการขายส่ง ขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม ขนาด 1 - 4 คนทั่วราชอาณาจักร พ.ศ.2532 - พ.ศ.2543

ปี	สถานประกอบการ		ลูกจ้าง	
	จำนวน (แห่ง)	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	จำนวน (คน)	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
2532	45,238	-	95,704	-
2533	65,878	45.63	135,526	41.61
2534	ไม่ได้ทำการสำรวจ	-	ไม่ได้ทำการสำรวจ	-
2535	69,098	-	142,500	-
2536	70,481	2.00	145,498	2.10
2537	73,853	4.78	153,266	5.34
2538	77,218	4.56	160,539	4.75
2539	80,711	4.52	168,936	5.23
2540	84,564	4.77	178,091	5.42
2541	86,131	1.85	181,459	1.89
2542	93,066	8.05	195,299	7.63
2543	88,657	-4.74	185,698	-4.92

ที่มา: กองวิชาการและแผนงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

เมื่อพิจารณาด้วยข้อมูลเชิงปริมาณที่รวบรวมโดยหน่วยงานราชการต่างๆพบว่า ข้อมูลที่ รวบรวมโดยกองวิชาการและแผนงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (ตารางที่ 3.9) สามารถ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้มากที่สุด แม้ว่าจะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์พอที่จะเป็นตัวแทนที่ดีในการ วิเคราะห์ แต่ก็ยังเป็นหน่วยงานราชการเพียงหน่วยงานเดียวที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการ ทางด้านค้าปลีกที่มีความสม่ำเสมอมากที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยราชการอื่นๆ (ซึ่งจะเปรียบเทียบให้เห็นโดยละเอียดในบทที่ 4) ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อมูลจากหน่วยงานราชการไม่มีความ

หนักแน่นเพียงพอที่จะกล่าวได้ว่า มีแนวโน้มที่ร้านสะดวกซื้อจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อร้านขายของชำดั้งเดิมหรือไม่อย่างไร เพราะตั้งแต่ปี พ.ศ.2532 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มมีการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นต้นมา จำนวนสถานประกอบการในหมวดที่ 6 คือ ค้าส่ง ค้าปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม ซึ่งมีร้านขายของชำเป็นส่วนประกอบหนึ่ง ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก่อนที่จะชะลอตัวลงในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 ในขณะที่ปี พ.ศ.2543 ซึ่งเป็นปีที่ดิสเคาน์สโตร์ขยายตัวอย่างรุนแรงนั้น สถานประกอบการในหมวด 6 ได้มีจำนวนลดลงเป็นครั้งแรก ถึงแม้ว่าจำนวนสถานประกอบการในปี พ.ศ.2543 จะไม่ได้ลดลงเพราะการขยายตัวอย่างรุนแรงของดิสเคาน์สโตร์ทั้งหมด แต่ก็มีความสอดคล้องที่น่าสังเกตอย่างมาก (ซึ่งจะวิเคราะห์โดยละเอียดต่อไปในบทที่ 4)

จากข้อมูลที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.9 จะเห็นได้ว่าจำนวนของสถานประกอบการในหมวดที่ 6 ไม่ได้ลดลงในระหว่างการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ ทั้งๆที่เคยมีผลการสำรวจรายงานว่า เซเว่นอีเลฟเว่นได้สร้างผลกระทบต่อร้านขายของชำถึงร้อยละ 68.7 ของร้านขายของชำในประเทศไทย<sup>21</sup> ซึ่งเป็นการยืนยันได้ในระดับหนึ่งว่าการดำเนินกิจการของเซเว่นอีเลฟเว่นได้สร้างผลกระทบต่อให้แก่อร้านค้าปลีกรายย่อยบางส่วน ในขณะเดียวกัน ทางด้านเซเว่นอีเลฟเว่นก็ได้ชี้แจงมาตลอดระยะเวลาที่ขยายสาขาในประเทศไทยว่า การดำเนินกิจการของเซเว่นอีเลฟเว่นไม่ส่งผลกระทบต่อร้านขายของชำ เนื่องจากเซเว่นอีเลฟเว่นเน้นขายอาหารพร้อมรับประทานมากกว่า ส่วนการเปิดบริการ 24 ชั่วโมงนั้นมีข้อดีก็คือในเวลาที่ยานขายของชำปิดบริการนั้นเซเว่นอีเลฟเว่นก็ทำหน้าที่บริการผู้บริโภคแทน นอกจากนี้ เซเว่นอีเลฟเว่นยังแสดงตัวว่าเป็นมิตรกับร้านขายของชำ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการร้านขายของชำเข้ามา อบรมสัมมนาเพื่อปรับปรุงกิจการให้เป็นร้านสะดวกซื้ออีกด้วย ทั้งนี้ เซเว่นอีเลฟเว่นมีความเห็นว่าร้านขายของชำที่ปิดบริการไปนั้น ไม่ได้เกิดจากผลกระทบในการแข่งขันกับเซเว่นอีเลฟเว่น แต่เป็นเพราะไม่มีทายาทสืบต่อกิจการ เนื่องจากการทำงานในร้านขายของชำนั้นเป็นงานที่หนักและไม่มีวันหยุด ทำให้ลูกหลานหันไปทำงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนมากกว่า<sup>22</sup>

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากภาคราชการเป็นเพียงข้อมูลส่วนย่อยซึ่งไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอที่จะสรุปผลใดๆได้ การศึกษาถึงผลกระทบจากการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อที่มีต่อร้านขายของชำดั้งเดิมจำเป็นต้องศึกษาให้ละเอียดกว่าการใช้ข้อมูลตัวเลขจากภาคราชการ ในที่ได้ทำการ

<sup>21</sup> "เซเว่นอีเลฟเว่น ตัวการกระทบโชรฟ์หน่วย," *กรุงเทพธุรกิจ* (22 พฤศจิกายน 2544): 1.

<sup>22</sup> "เซเว่นฯไม่ใช่ตัวการฆ่าโชรฟ์หน่วย ยันขายสินค้าแตกต่าง เน้นผู้ดูแลเชอร์วิส ไม่ชนโดยตรง," *กรุงเทพธุรกิจ* (26 ธันวาคม 2544): 1.

ศึกษาแบบกรณีศึกษาและได้แสดงผลการศึกษาไว้ในบทที่ 5 ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของผลกระทบ ได้ดียิ่งขึ้น

### 3.5 สรุป

การดำเนินกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทร้านสะดวกซื้อได้เริ่มขึ้นในทศวรรษ 2530 อันเป็นช่วงเวลาเดียวกับการริเริ่มการค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทต่างๆในประเทศไทยนอกเหนือจากห้างธุรกิจห้างสรรพสินค้าที่เริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว ร้านสะดวกซื้อที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยมีอยู่มากมาย ทั้งที่ดำเนินกิจการในแหล่งชุมชนและสถานีบริการน้ำมัน แต่ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีเทคโนโลยีระดับสูงและสามารถขยายสาขาได้อย่างมากมายนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นร้านสะดวกซื้อที่เป็นบริษัทจากต่างประเทศทั้งสิ้น บริษัทเหล่านี้ได้ร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจไทยในรูปแบบต่างๆกันไปทั้งการถือหุ้นและระบบแฟรนไชส์ ร้านสะดวกซื้อที่เป็นที่รู้จักกันอย่างดี ได้แก่ เซเว่น อีเลฟเว่น เอเอ็ม / พีเอ็ม และ แฟมิลีมาร์ท

ร้านสะดวกซื้อได้เข้ามารองรับผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกในการซื้อสินค้า ทำให้การขยายสาขาให้มีจำนวนมากกลายเป็นยุทธวิธีหลักในการดำเนินกิจการ ทั้งการขยายสาขาดำเนินการ ลงทุนของบริษัทเองและการใช้ระบบแฟรนไชส์ ซึ่งนอกจากจะสามารถเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าได้แล้ว ผลจากการขยายสาขาในจำนวนมากนำมาซึ่งอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าซัพพลายเออร์ทำให้แย่งชิงส่วนเกินจากการขายสินค้าได้มากกว่า เนื่องจากร้านสะดวกซื้อได้กุมช่องทางกระจายสินค้าซึ่งเป็นเครือข่ายครอบคลุมไปทั่วประเทศ และยังได้ใช้เครือข่ายนี้ให้เป็นประโยชน์ในการเพิ่มรายได้ที่นอกเหนือจากการจำหน่ายสินค้า เช่น บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค และการขายสินค้าผ่านทางแคตตาล็อก เป็นต้น

การขยายสาขาเป็นจำนวนมากและตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างร้านสะดวกซื้อกับร้านขายของชำดั้งเดิมที่เป็นเจ้าของพื้นที่อยู่ก่อน ต่างฝ่ายต่างเป็นตัวแทนของยุคสมัยที่มีจุดเด่นคนละด้าน ระหว่างเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่และรากฐานทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน การศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากภาคราชการไม่สมบูรณ์และครบถ้วนเพียงพอจะสรุปผลใดๆได้ จึงต้องสะท้อนภาพของการแข่งขันระหว่างร้านสะดวกซื้อและร้านขายของชำดั้งเดิมผ่านการศึกษาแบบกรณีศึกษาในบทที่ 5 ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยให้เห็นภาพของผลกระทบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างตรงจุดมากกว่า