

## Case Study: Can Retailers Win Back Shoppers Who Browse then Buy Online?

(กรณีศึกษา: ร้านค้าปลีกจะมีวิธี ในการรับมือกับนักช้อปออนไลน์ อย่างไร)

Source: Thales S. Teixeira and Sunil Gupta, Harvard Business Review, September 2015

แปลและเรียบเรียงโดย นักศึกษาปริญญาโท การบริหารเทคโนโลยี MTT 28-29



เหตุการณ์เริ่มต้นที่ร้าน Benjy's superstore ใน เมือง โอกลาโฮมา เมื่อ เบอทิส เจนสัน พบคู่หนุ่มสาว กำลังเลือก

ชมสินค้าพร้อมกับใช้แอปพลิเคชันเพื่อหาสินค้าชนิดเดียวกันที่ราคาถูกกว่า

“ขอโทษนะคะ” เบอทิส พูด “ฉันเห็นนะว่าคุณกำลังทำอะไร คุณไม่คิดบ้างหรือว่าสิ่งที่คุณทำนั้นมันไม่ยุติธรรม”

ลูกค้าทั้งสองคน ได้แต่มองหน้ากันเหมือนกับว่า เบอทิส ไม่ได้พูดกับพวกเขา

“แต่พวกเราแค่เปรียบเทียบราคา” หญิงสาวพูด

“แต่นั้นเป็น แอปพลิเคชัน Amazon ใช้ไหม?” เบอทิสถาม “และเมื่อพวกคุณตัดสินใจได้ว่า TV เครื่องไหนที่คุณต้องการคุณก็จะซื้อมันจาก Amazon ไม่ใช่ที่นี่”

“ก็ไม่นั่น” ชายหนุ่มพูดพร้อมยกไหล่

“ที่ฉันจะพูดก็คือ ที่นี่ไม่ใช่ร้านค้าของ Amazon เราไม่ได้ต้องการที่จะโชว์สินค้าพวกนี้และจ้างพนักงานมาเพื่อให้ Amazon ได้ประโยชน์ พวกเราแค่ต้องการให้พวกคุณซื้อสินค้าจากเรา ไม่ใช่ Amazon ”

คู่หนุ่มสาวมองไปที่หล่อนอย่างเฉยชา “อ้อ คุณทำงานที่นี่หรือ” หญิงสาวพูด

เบอทิสไม่ได้แต่งตัวเหมือนพนักงานขาย และลูกค้าทั้งคู่ไม่มีทางรู้เลยว่าเธอ คือ ลูกสาวของผู้ก่อตั้ง Benjy's และเธอกำลังจะขึ้นรับตำแหน่งในบอร์ดบริหารของร้านขายอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าถึง 40 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งขณะนี้เธออยู่ในระหว่างการเยี่ยมชมสาขาซึ่งมีมากกว่า 2,000 สาขา แต่นั่นก็คงไม่คุ้มค่าที่จะอธิบายให้วัยรุ่นทั้งสองนั้นฟัง

“ช่างมันเถอะ” เบอทิสพูด “แต่รู้เอาไว้ซะว่าสิ่งที่พวกคุณทำมันมีผลกระทบอะไรบ้าง สิ่งที่คุณได้รับจากการชมสินค้าจริงๆ คุณได้สัมผัสสินค้า คุณได้รับจากที่นี่ ที่ Benjy's ที่ที่ช่วยให้คุณตัดสินใจได้ว่า你会เลือก TV รุ่นไหน และ ถ้าคุณคิดจะสั่ง TV จาก Amazon คุณก็เหมือนขโมยสิ่งที่คุณได้รับจากที่ร้านนี้และโกงพวกเรา!!!”

คนส่วนมากมาดูสินค้า Benjy's แต่พวกเขา ก็จะซื้อสินค้าเหล่านั้นจากร้านค้า online ที่ไม่มีหน้าร้าน ซึ่งจะเสนอราคาที่ถูกกว่า

ผลวิจัยแสดงว่า 83% ของผู้ซื้ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ใช้นั้นมีพฤติกรรม showrooming (ดูแต่ไม่ซื้อ) ซึ่งทำให้ยอดขายตกลง โดยไตรมาสล่าสุดสูญเสียมูลค่าไปกว่า 700 ล้านดอลลาร์

### ในที่ประชุมบอร์ดบริหารของ Benjy's

“ตอนนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นปัญหาที่สำคัญต่อร้านค้าของเรามาก Amazon ทำให้มันเป็นเรื่องง่ายสำหรับลูกค้าที่จะซื้อสินค้าสักชิ้น เพียงแค่ Search และสั่งสินค้าผ่านทาง online พวกเราต้องตัดสินใจที่จะหาทางรับมือ

“ TV และ Laptops อาจจะถูกเหมือนเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะซื้อในราคาที่ต่ำที่สุด แต่การแสดงตัวอย่างเฉพาะสินค้าที่มีคุณค่ามากที่สุดและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าและปล่อยให้ลูกค้าถูกควบคุมด้วยบรรยากาศของร้านน่าจะเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเข้าตัดสินใจซื้อของ”

## วิธีการใหม่ในการดำเนินธุรกิจแบบใหม่- New Ways to Make Money

**Benjy's** ได้ลองกลยุทธ์ใหม่เพื่อรับมือกับนักช้อปออนไลน์และร้านค้าออนไลน์โดยการรวมร้านค้าชื่อดังมากมายเป็น **Community mall** ซึ่ง **Benjy's** ก็เป็นหนึ่งในร้านใน **Community mall** นั้น และปรับการให้บริการเป็นแบบดีเลิศ แต่ผลที่ได้คือลูกค้าไม่ได้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ราคาและการบริการที่ดีเลิศแบบนั้นซึ่งเป็นปัญหาที่ทาง **Benjy's** ต้องหาทางแก้ไขให้ได้

### บทวิเคราะห์กรณีศึกษา Benjy's จาก Roberto Leao นักบริหารการเงินสำหรับองค์กรค้าปลีกทั่วโลก

จากกรณีศึกษาของ **Benjy's** ช่างต้น **Roberto Leao** มองว่าในไอดีที่ **Benjy's** นำมาใช้ เช่น การที่ต้องการให้ **Suppliers** จัดหาสินค้าที่มีรูปแบบเฉพาะตัวมาให้ ซึ่งไอดีนี้ก็ดูเหมือนว่าจะมีประโยชน์สำหรับสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะของ **Benjy's** การทำให้สินค้าแตกต่างจากสินค้าอื่นๆ ที่สามารถพบเห็นได้จากร้านค้า **Online** แต่การเพิ่มเสียงหรือการทำให้เกิดเสียงนั้นยังไม่เพียงพอเนื่องจากร้านค้าอื่นๆ ก็ล้วนมี **Exclusive product** ทั้งนี้แต่สิ่งหนึ่งที่ร้านขายปลีกยังขาดอยู่ก็คือ ขาด **Feedback** จากลูกค้าที่มีอยู่และลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อ นั่นจึงเป็นเหตุผลว่าทำไมลูกค้าบางคนจึงเลือกมาที่ร้านค้าปลีกในขณะที่คนอื่นๆ ไป **Online shop** และทำไมลูกค้าบางคนจึงมาที่ร้านของเขาขณะที่คนอื่นๆ ไม่มา ผู้บริหารบางคนของ **Benjy's** สันนิษฐานว่าราคาคงจะเป็นปัจจัยหลักในการทำให้ลูกค้าไปซื้อสินค้าจากร้านค้า **Online** อาจในบางครั้งข้อสันนิษฐานนี้อาจจะไม่ใช่เสมอไปเนื่องจากอาจจะมีปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น อาจจะเป็นปัญหาในเรื่องของความพร้อมในการใช้งาน สถานการณ์การที่ไม่มีสินค้าในคลังสินค้าซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและความเชื่อมั่นของลูกค้าหรืออาจจะเป็นเพราะการแบ่งประเภทของสินค้าหรือประสบการณ์ในการซื้อสินค้าของลูกค้า เป็นต้น ซึ่ง **Benjy's** ต้องหาคำตอบให้ได้ว่าคืออะไร ซึ่งบางครั้งการจะรู้ได้นั้นการสำรวจความต้องการของลูกค้าถือเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าไอดีหรือการสันนิษฐานจาก **Benjy's** เอง ในบางครั้ง **Benjy's** สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยให้ความสำคัญในการให้บริการกับลูกค้า การรับ **Feedback** จากลูกค้าผ่านพนักงานขาย การพยายามออกสินค้าที่ตรงความต้องการของลูกค้าซึ่งลูกค้าจะเกิดความชื่นชอบและซื้อสินค้าของ **Benjy's** ในที่สุด โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่ **Benjy's** จะนำมาใช้นั้นต้องบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ออนไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์เสริมให้กับลูกค้าในการซื้อของสินค้าของ **Benjy's** โดยจะต้องใช้ **Website** ในการขยายฐานลูกค้าและเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้นซึ่งจะเป็นการช่วยลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาสินค้าที่ดีและมีคุณภาพมากที่สุดโดยที่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องไปหาข้อมูลจากที่อื่น

## บทสรุปจากกรณีศึกษา

การที่ร้านค้าปลีกจะสามารถรับมือกับร้านค้าออนไลน์และนักช้อปออนไลน์ได้นั้น ร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสำรวจความต้องการของลูกค้าและการรับฟัง **Feedback** จากลูกค้าและนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด
2. ต้องสร้างแพลตฟอร์ม **Online** เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากยิ่งขึ้น เช่น สร้างเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดียต่างๆ เพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการให้ข้อมูลสินค้าต่างๆ ที่บริษัทขายอยู่ และสร้างให้เกิดการรีวิวจาก **third party** เพื่อสร้างความน่าสนใจและน่าเชื่อถือให้กับสินค้าเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าหันมาสนใจและซื้อสินค้าของบริษัทในที่สุดและถ้ามีคนเข้ามาชมสินค้าในเว็บไซต์มากขึ้นโอกาสที่จะขายสินค้าได้ก็มากขึ้น ซึ่งในกรณีนี้ **Benjy's** จะต้องเป็นเว็บไซต์ข้อมูลความรู้สำหรับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ขายอยู่ ให้เป็นเหมือน **Wikipedia** ของ เฟอร์นิเจอร์
3. ในการซื้อของคนส่วนใหญ่ต้องการสัมผัสหรือเห็นสินค้าจริงดังนั้นร้านค้าต่างๆ ต้องทำให้เกิด **Touchpoint** และสร้างให้เกิดประสบการณ์ซื้อที่ดีแก่ลูกค้าที่เข้ามาในร้านให้ได้มากที่สุดเพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ที่ดี เกิดความเชื่อมั่นและนำไปสู่การตัดสินใจซื้อในที่สุดซึ่งวิธีนี้คือหนึ่งในการสร้าง **Value** ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้านั่นเอง