

ปัจจัย 8 ประการสู่ความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก

Retail Critical Success Factors (8Ps)

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์

สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

บทนำ

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน ดิสเคาท์สโตร์ และซูเปอร์สโตร์ ไม่ว่าจะเป็น บิ๊กซี หรือ เทสโก้ โลตัส ที่เน้นการขายสินค้าราคาถูก ซึ่งเหมาะกับสภาพเศรษฐกิจ และรสนิยมของผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ในสังคมที่มีรายได้ไม่มากนัก ดูเหมือนจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น เห็นได้จากกรณีที่ไม่ว่า ดิสเคาท์สโตร์ จะขยายสาขาไปยังทำเลที่ตั้งใด หรือจังหวัดใด ธุรกิจค้าปลีกในบริเวณใกล้เคียงที่เคยเป็นเจ้าถิ่น ต่างได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บางรายถึงขนาดต้องเลิกกิจการไปเลยก็มี ซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นมากมายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

อย่างไรก็ตาม ยังมีธุรกิจค้าปลีกอีกหลายรายที่สามารถยืนหยัดต่อสู้ ภายใต้สภาวะการณ์ข้างต้นได้ อีกทั้งยังสามารถรักษาอัตราการเติบโตของธุรกิจได้ในอัตราที่น่าพึงพอใจ ตัวอย่างเช่น ศูนย์การค้าเดอะมอลล์ ซึ่งมีทั้ง ดิสเคาท์สโตร์ เข้ามาเปิดให้บริการในบริเวณข้างเคียงในหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็น สาขาบางกะปิ และสาขางามวงศ์วาน เพื่อหวังดึงลูกค้าเป้าหมายเดิมของเดอะมอลล์ ที่มีฐานลูกค้าใหญ่เป็นกลุ่มคนชั้นกลาง แต่อย่างไรก็ดี ศูนย์การค้าเดอะมอลล์ ยังสามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ได้อย่างเหนียวแน่น อีกทั้งยังสามารถตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน (Positioning) ด้วยการอาศัยภาพลักษณ์ของการเป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่พร้อมสรรพสำหรับครอบครัว เหมาะกับทุกเพศทุกวัย

ไม่เพียงเท่านั้น ศูนย์การค้าเดอะมอลล์ ยังไม่ละเลยที่จะดำเนินการปรับปรุงศูนย์การค้าของตนในหลายๆ ด้านเพื่อให้มีความทันสมัยและแปลกใหม่สำหรับลูกค้าอยู่เสมอ และยังคงยึดตำแหน่งทางการตลาดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยการเป็นศูนย์กลางการจัดแสดงสินค้าขนาดใหญ่ โดยอาศัยจุดเด่นของ “พื้นที่ MCC Hall” ที่มีขนาดหลายพันตารางเมตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ศูนย์การค้าเดอะมอลล์ สาขาบางกะปิ สาขาบางแค สาขาท่าพระ และสาขางามวงศ์วาน

ในหลายปีที่ผ่านมาศูนย์การค้าเดอะมอลล์ มีการจัดงานแสดงสินค้าระดับเอเชีย และระดับชาติหลายครั้ง ไม่ว่าจะเป็นงาน Sport Mall Sport Global (งานแสดงอุปกรณ์และชุดกีฬา) งาน Bangkok World Watch (งานแสดงนาฬิกา) และ Bangkok Electronica (งานแสดงเครื่องเสียง และเครื่องใช้ไฟฟ้า) และยังมีกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งงานแสดงสินค้าเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ เดอะมอลล์ สามารถรักษาฐานลูกค้าเก่า และขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ แต่ที่สำคัญที่สุด กิจกรรมเหล่านี้ได้ช่วย เดอะมอลล์ ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากผู้ประกอบการค้าปลีกรายอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

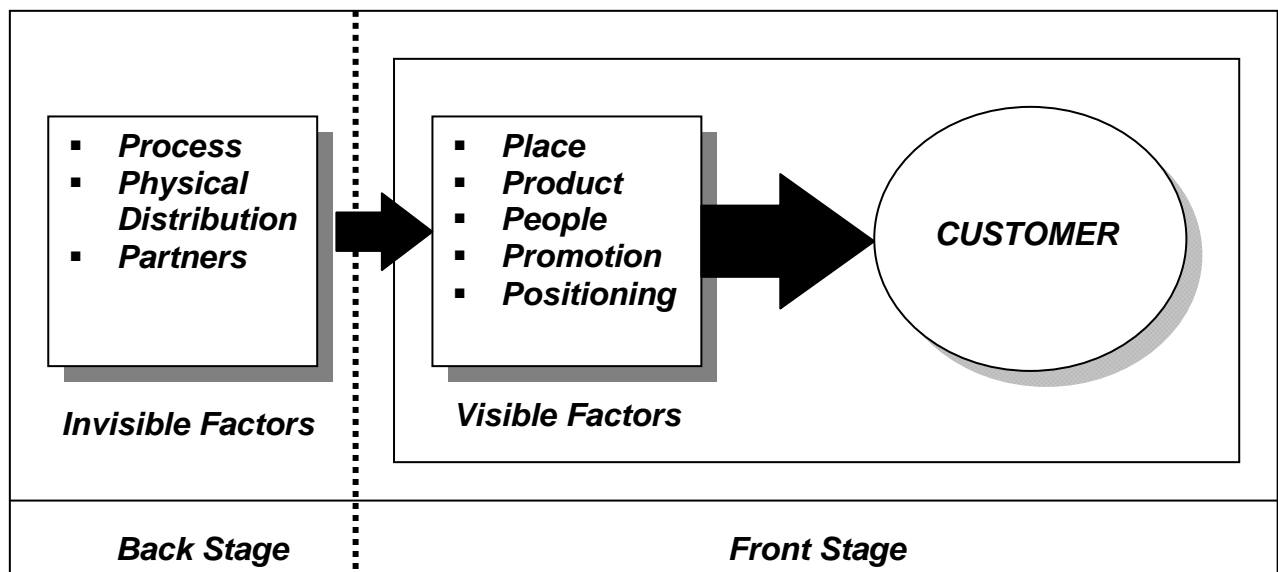
อีกตัวอย่างหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการวางกลยุทธ์การตลาด สำหรับการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน คือ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ถึงแม้ว่า สาขาเล็กๆ ของห้างเซ็นทรัลอาจเป็นจุดอ่อนอยู่บ้าง แต่สาขาใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นสาขาชิดลม สาขาลาดพร้าว สาขาปิ่นเกล้า สาขาบางนา สาขาพระราม 3 และสาขาพระราม 2 สามารถ

สร้างภาพพจน์ที่แตกต่างจากคู่แข่งได้ชัดเจน นอกจากนี้การมีร้านขายของเฉพาะอย่าง (Specialty Store) ของตนเอง ภายในห้าง เช่น ร้าน B2S (จำหน่ายเครื่องเขียน หนังสือ และสื่อวิทยุ-โทรทัศน์) Super Sports (จำหน่ายเครื่องแต่งการ และ อุปกรณ์เกี่ยวกับกีฬา) Power Buy (จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า) หรือแม้กระทั่ง Home Works (จำหน่ายอุปกรณ์ และเครื่องมือ ในการตกแต่งบ้าน) ได้แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ แต่เหนือสิ่งอื่นใด “ความเป็น เซ็นทรัล” ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าที่มีภาพลักษณ์ชัดเจน และประวัติศาสตร์อันยาวนาน โดยอาศัยการคอกย้ำผ่านสื่อต่างๆ ภายใต้การรณรงค์ในโครงการ “60 ปี เซ็นทรัล” ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้

ปัจจัย 8 ประการสู่ความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก

จากที่กล่าวไปทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) โดยการขยาย สาขาให้มากเพื่อกระจายต้นทุนการดำเนินงานส่วนกลาง ไปยังสาขาต่างๆ และเพิ่มอำนาจการต่อรองจากการซื้อ เป็นจำนวนมากจากผู้ขาย (Supplier) เพื่อให้ได้มาซึ่ง ต้นทุนสินค้าที่ต่ำที่สุด โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การ

จำหน่ายสินค้าใน “ราคาถูก” ไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะทำให้ ธุรกิจค้าปลีกประสบความสำเร็จเสมอไป ยังมีอีกหลาย ปัจจัยที่จะช่วยทำให้ธุรกิจค้าปลีกอยู่รอด เติบโต และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต โดย “ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของธุรกิจค้าปลีก” (Retail Critical Success Factors) ที่ โครว์ขอนำเสนอ ณ ที่นี้ประกอบด้วยปัจจัยทั้งสิ้น 8 ประการ หรือเรียกง่ายๆ ว่า “8Ps” (ตามที่ได้แสดงไว้ใน รูปที่ 1)



รูปที่ 1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก (Retail Critical Success Factors)

เมื่อผู้ประกอบการค้าปลีกพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ให้ถี่ถ้วน และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจค้าปลีกของตนเอง ก็จะ ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวรับกระแสการแข่งขันได้ อย่างเหมาะสม โดยเราสามารถแบ่งปัจจัยดังกล่าว ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ปัจจัยกลุ่มที่ 1: ปัจจัยที่ลูกค้าสามารถมองเห็น หรือสัมผัสได้ และถ้ามองในแง่ของธุรกิจบริการเราจะ เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยส่วนหน้า” (Front Stage) ซึ่ง ปัจจัยในกลุ่มนี้ประกอบด้วย

1st P: Place (ทำเลที่ตั้ง การออกแบบและวางผังร้านค้า และการจัดแสดงสินค้า)

2nd P: Product (ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ที่กำหนดในร้านค้า)

3rd P: People (พนักงานในร้านที่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้า)

4th P: Promotion (การสื่อสารทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกไปยังลูกค้า)

5th P: Positioning (การสร้างภาพลักษณ์หรือตำแหน่งทางการตลาดของร้านค้าปลีกในใจผู้บริโภค ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่างมาประกอบกัน อาทิ สินค้าที่วางจำหน่าย คุณภาพสินค้าที่วางจำหน่าย ราคา บริการของร้านที่มีให้แก่ลูกค้า ฯลฯ)

ปัจจัยกลุ่มที่ 2: ปัจจัยที่ลูกค้าไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ปัจจัยส่วนหลัง” (Back Stage) โดยปัจจัยกลุ่มนี้ประกอบด้วย

6th P: Process (ระบบการบริหารงานภายใน อาทิ การสั่งซื้อ การบริหารสินค้าคงคลัง ระบบการขาย การป้องกันการรั่วไหลและการทุจริต)

7th P: Physical Distribution (การกระจายสินค้าไปยังสาขาของร้านค้าปลีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านที่มีสาขาเป็นจำนวนมาก หน่วยขนส่งและศูนย์กระจายสินค้าจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น)

8th P: Partners (ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายหรือ Suppliers สัมพันธภาพกับองค์กรภาครัฐและเอกชนต่างๆ รวมถึงอำนาจต่อรองของร้านค้าปลีกมีมากน้อยเพียงใด)

ตามที่กล่าวไปทั้งหมดข้างต้น ปัจจัยต่างๆ ที่จะนำพาธุรกิจค้าปลีกไปสู่ความสำเร็จหรือ “8Ps” Retail Critical Success Factors แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มปัจจัยได้แก่ (1) ปัจจัยที่ลูกค้าสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ - Front Stage Factors และ (2) ปัจจัยที่ลูกค้าไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ - Back Stage Factors ซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านสถานที่ (Place)

สาเหตุที่นำปัจจัยด้านสถานที่มากล่าวถึงเป็นอันดับแรก เนื่องจาก อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประกอบกิจการค้าปลีก โดย ปัจจัยด้านสถานที่ (Place) นี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของ 1.1 การเลือกทำเลที่ตั้ง 1.2 การออกแบบและวางผังร้านค้า 1.3 การวางแผนพื้นที่ขาย และ 1.4 การจัดแสดงสินค้า โดยแต่ละหัวข้อมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1.1 การเลือกทำเลที่ตั้ง (Location Management)

การเลือกทำเลที่ตั้งจึงเป็นการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของร้านค้าปลีก เนื่องจาก (1) พฤติกรรมของผู้บริโภคชอบหาซื้อสินค้าจากร้านค้าที่ตนเองคิดว่าสะดวกที่สุด (2) ทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านทำเลที่ตั้งทำได้ยาก ต้องใช้เงินลงทุนในการซื้อ เช่า และพัฒนาที่ดินจำนวนมาก ดังนั้นถ้าร้านค้าปลีกใดที่มีทำเลที่ตั้งดี ก็ยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้ และ (3) ทำเลที่ตั้งที่ดีสามารถชดเชยการบริหารงานที่ไม่ดีได้ แต่ถ้าทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม ก็จะเป็นจุดอ่อน แม้ว่าเจ้าของกิจการจะมีความสามารถหรือเชี่ยวชาญเพียงใดก็ตาม

ทำเลที่ตั้ง ที่เหมาะสมต่อการประกอบกิจการค้าปลีกมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.1.1 การคมนาคมเพื่อเข้าถึงร้านมีความสะดวก (Traffic): ทำเลที่มีถนนตัดผ่าน หรือใกล้ท่ารถ ท่าเรือ ป้ายรถเมล์ ย่อมเป็นทำเลที่ดีสำหรับธุรกิจค้าปลีก ตัวอย่างเช่น บริเวณ หมอชิต หัวลำโพง เอกมัย คลองเตย หรือแม้กระทั่งท่าเรือ ท่าเรือข้ามฟาก ท่าเรือด่วน อาทิ ท่าเรือสำเภา ท่าพระจันทร์ ท่าวังหลัง ท่าช้าง ฯลฯ

นอกจากนี้ ร้านค้าปลีกที่ตั้งอยู่บริเวณทางแยกต่างๆ ย่อมได้เปรียบ เพราะทางแยกของถนนจะเป็นที่รวมของผู้บริโภคที่เดินทางไปมาและยังเป็นที่ต่อรถของ

ผู้บริโภคอีกด้วย ตัวอย่างเช่น แยกราชประสงค์ และ บริเวณอนุสาวรีย์ชัยฯ เป็นต้น

1.1.2 ไม่มีอุปสรรคในการเข้าถึง (Barriers): ทำเลที่เหมาะสมแก่การค้าเน้นกิจการค้าปลีก ต้องเป็นทำเลที่ไม่มีอุปสรรคที่อาจขัดขวาง หรือทำให้ลูกค้าไม่สะดวก ในการเข้ามาใช้บริการ ตัวอย่างเช่น บริเวณที่มีการก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือบริเวณที่มีทางรถไฟตัดผ่าน ซึ่งจะทำให้การจราจรติดขัดเป็นเวลานาน และมีมลภาวะ เป็นพิษ

1.1.3 มีความโดดเด่น (Visibility): ทำเลที่ตั้งที่ ดีลูกค้าต้องสามารถมองเห็น ได้อย่างชัดเจนแต่ไกล ดิ ดถนนใหญ่ ไม่มีตึกสูงบัง

1.1.4 มียานพาหนะสัญจรเป็นจำนวนมาก (Traffic flow): ทำเลที่ดีควรเป็นทำเลที่มีรถผ่านไปมาต่อ วันในปริมาณที่เหมาะสมไม่มากและไม่น้อยเกินไป เพราะถ้ามากเกินไปจะทำให้การจราจรติดขัด แต่ถ้าน้อยเกินไปโอกาสที่จะมีลูกค้าเข้าร้านก็น้อยลงไปด้วย

1.1.5 สถานที่จอดรถที่เพียงพอ (Parking): ปัจจุบันนี้ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า สถานที่จอดรถเป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยที่สำคัญ ถ้าทำเลที่ตั้งหรือศูนย์การค้าไหนขึ้นชื่อว่า หาที่จอดรถยาก มีที่จอดรถน้อย หรือที่จอดรถไม่ ปลอดภัย ลูกค้าย่อมไม่ต้องการเข้ามาใช้บริการ

1.1.6 อัตราค่าเช่าที่เหมาะสม (Rental Fee): ใน หลายๆ ครั้ง ทำเลที่ดีที่ ดี จะมาพร้อมกับด้วยค่าเช่า หรือ ราคาที่ดินที่สูง ดังนั้น ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องวางแผน ยอดขาย และค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อตัดสินใจ ว่าร้านค้าปลีกของตนมีความสามารถเพียงพอในการ แบบรับค่าเช่า หรือค่าที่ดินในทำเลที่ตั้งนั้นๆ ได้หรือไม่?

1.1.7 ฮวงจุ้ย ถูกต้องตามตำรา (Feng Shui): หมายถึง การอยู่อาศัยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ใน คติของ ชาวจีน มีลักษณะใกล้เคียงวิชา สถาปัตยกรรม ศาสตร์ โดยคำว่า ฮวงจุ้ย มาจากคำว่า ลม (ฮวง) และ น้ำ

(จุ้ย) โดย “ฮวงจุ้ย” นี้อาศัยหลักการของการไหลเวียน ของลมและน้ำในสภาพแวดล้อมต่างๆ

ทั้งนี้ ในสังคมตะวันออกซึ่งความเชื่อมีบทบาท ต่อการดำรงชีวิตอย่างมาก โดยเฉพาะศาสตร์ของ “ฮวง จุ้ย” ซึ่งเป็นศาสตร์การดูทิศทางของชาวจีน ในการตั้ง บ้านเรือนหรือร้านค้าให้เหมาะสมกับบุคลิกของเจ้าของ เหมาะกับประเภทของสินค้าที่จำหน่ายหรือบริการที่ทำ หนึ่ง ความเชื่อเรื่อง “ฮวงจุ้ย” มิใช่เรื่องไร้สาระ หากแต่ เมื่อวิเคราะห์ให้ดี “ฮวงจุ้ย” ก็เป็นเรื่องมีเหตุผล ตัวอย่างเช่น ร้านค้าที่หันหน้าเข้าหาพระอาทิตย์ในยาม เย็น (หันหน้าร้านไปทางทิศตะวันตก) จะขายสินค้าได้ น้อยกว่าร้านค้าที่หันหน้าเข้าหาพระอาทิตย์ในตอนเช้า (หน้าร้านหันหน้าสู่ทิศตะวันออก) สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น น่าจะเกิดจากความร้อนในช่วงเย็น ทำให้ลูกค้าไม่ชอบ เดินด้านที่แดดร้อน จึงทำให้การค้าสู่ร้านค้าอีกฟากหนึ่ง ของถนนที่ร่วมเย็นในเวลาเย็นไม่ได้ เป็นต้น

1.1.8 มีร้านค้ารอบข้างที่เหมาะสม (Other Retail Outlets): การเลือกที่ตั้งร้านค้า ยังต้องพิจารณาถึง ร้านค้ารอบข้างด้วย เนื่องจากร้านค้ารอบข้างมีส่วนใน การสนับสนุนการค้าของเรา หรือบางครั้งอาจจะทำลาย เราก็เป็นได้ ร้านค้าที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าปลีกอื่นๆ อาทิเช่น ร้านซ่อมรถยนต์ จักรยานยนต์ เนื่องจากลูกค้า มักจะกลัวความสกปรก และไม่ชอบเสียงดัง ส่วนร้านค้า ที่สนับสนุนกิจการค้าปลีกอื่นๆ ได้แก่ ร้านอาหาร กัดอาคาร ซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

1.2 การออกแบบร้านค้า และการวางผังร้านค้า (Store Design & Store Layout)

ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องออกแบบและวางผัง ร้านค้าให้สะท้อนถึงภาพลักษณ์ของร้าน (Store Image) ให้ลูกค้ารับรู้ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความสะดวกสบาย ของลูกค้า และกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการซื้อด้วย ปัจจุบัน การออกแบบและตกแต่งภายในและภายนอกถือว่าเป็น เรื่องใหญ่ที่ต้องทำการศึกษอย่างเป็นระบบ มีค้าปลีก

บางรายถึงกับลงทุนจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมา ออกแบบให้เลยทีเดียว

1.3 การวางแผนพื้นที่ขาย (Space Planning)

หลังจากที่ได้ออกแบบร้านค้าทั้งภายในและภายนอกเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ค้าปลีกจะต้องตัดสินใจจัดสรรพื้นที่ขายที่มีทั้งหมดให้กับสินค้าแต่ละกลุ่ม ในกรณีของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น ห้างสรรพสินค้า จะเป็นการจัดสรรพื้นที่ให้แก่สินค้าแต่ละแผนก สินค้าในกลุ่มใดควรวางที่ไหน? มีพื้นที่เท่าใด? และตามปกติขนาดพื้นที่ขายจะสอดคล้องกับศักยภาพในการขาย และศักยภาพในการทำกำไรของสินค้าแต่ละกลุ่มด้วย

1.4 การจัดแสดงสินค้า (Visual Merchandising)

ประเด็นสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสถานที่คือ การจัดแสดงสินค้า ซึ่งเทคนิคการจัดแสดงสินค้านั้นมีอยู่ด้วยกันมากมาย แต่อย่างไรก็ตาม การจัดแสดงสินค้านั้นต้องอาศัยทักษะและจินตนาการของผู้จัดแสดงสินค้า รวมถึงการเลือกใช้อุปกรณ์ (Fixtures) ต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านค้า ไม่เพียงเท่านั้นป้ายและสัญลักษณ์ต่างๆ ในร้าน การใช้แสง การใช้สี และการใช้เสียง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เสียงดนตรีที่เปิดภายในร้านก็มีส่วนช่วยเสริมภาพลักษณ์ของร้านด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

การจัดการด้านผลิตภัณฑ์ในธุรกิจค้าปลีกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่ผู้ค้าปลีกต้องตอบคำถามให้ได้ว่า “จะขายอะไร?” และ “ให้แก่ใคร?” หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “การเลือกสินค้าทั้งหมดที่จะขายในร้านให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย” การที่ร้านค้าปลีกพยายามมีสินค้าทุกอย่าง จะทำให้ยากแก่การควบคุม อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงในการดูแลสินค้าคงคลังไม่เพียงเท่านั้น อาจมีสินค้าที่ขายไม่ได้ (Dead Stock) ซึ่งจะกลายเป็นต้นทุนจมของกิจการ

3. ปัจจัยด้านพนักงานขาย (People)

พนักงานขายที่ให้บริการภายในห้างสรรพสินค้าที่เราเรียกกันสั้นๆ ว่า “PC” นั้น ย่อมมาจากคำว่า “Product Consultant” อาจกล่าวได้ว่าเป็นคนที่ได้ใกล้ชิดลูกค้ามากที่สุด ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก สำหรับ ปัจจัยด้านพนักงานขาย มีประเด็นที่ผู้ค้าปลีกต้องให้ความสำคัญดังนี้

3.1 รูปลักษณ์ภายนอก: พนักงานขายในธุรกิจค้าปลีกต้องมีภาพลักษณ์ภายนอกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย ความสะอาด และหน้าตาที่ดี ซึ่งเรื่องหน้าตานี้สำคัญอย่างยิ่งในกรณีที่คุณขายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสิ่งสวยงามๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องสำอางค์ เครื่องประดับ หรือเสื้อผ้า เป็นต้น

3.2 ความกระตือรือร้น: พนักงานขายที่ดีต้องมีความกระตือรือร้นและต้องพยายามให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วฉับไว

3.3 ความรู้เรื่องตัวสินค้า: สิ่งที่จะช่วยให้ขายสินค้าได้คือ พนักงานต้องมีความรู้เรื่องสินค้า (Product Knowledge) เป็นอย่างดี โดยเราสามารถแบ่งความรู้เป็น 2 ระดับ คือ

3.3.1 ความรู้ทั่วไป: พนักงานต้องสามารถตอบคำถามต่างๆ ของลูกค้าได้ ซึ่งคำถามพื้นฐานๆ ที่ลูกค้ามักถาม เช่น มีกี่แบบ? กี่ขนาด? มีสีอะไรบ้าง? มีรุ่นอื่นๆ อีกหรือไม่? ถ้าพนักงานมีการเตรียมการขายเป็นอย่างดี พนักงานก็จะสามารถตอบคำถามเหล่านั้นได้ไม่ยาก

3.3.2 ความรู้แบบเจาะลึก หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ลึกลงไปในรายละเอียด รวมถึงความรู้ในเชิงวิเคราะห์และเปรียบเทียบด้วย ตัวอย่างเช่น เครื่องไฟฟ้าชนิดนี้ผลิตที่ไหน? มีความแตกต่างจากยี่ห้ออื่นอย่างไร? จุดเด่นอยู่ที่ไหน? เหมาะแก่การใช้งานในสถานะแบบใด? เป็นต้น

3.4 ความเอื้ออาทร: พนักงานขายที่เอื้ออาทรหมายถึง พนักงานที่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความ

พร้อมที่จะต้อนรับลูกค้า คอยเอาใจใส่ลูกค้า และมีความสุภาพอ่อนน้อมในการบริการลูกค้า

พนักงานขายถือเป็นจุดสุดท้ายที่จะตัดสินว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าหรือไม่ ดังนั้น การปลุกฝังหัวใจในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจค้าปลีก แม้จะเป็นเรื่องยาก แต่ถ้าธุรกิจค้าปลีกใดสามารถทำได้สำเร็จ ธุรกิจค้าปลีกนั้นจะสามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ไม่ยาก

4. ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ (Positioning)

ในปัจจุบัน การสร้างความแตกต่าง หรือการตอกย้ำจุดขายหรือจุดยืนของร้านค้า รวมถึงการสร้าง ความเชื่อถือ สร้างความคุ้นเคย และสร้างความสนิทสนมให้กับลูกค้า ถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมาก ถ้าลูกค้าสามารถบอกได้ว่าห้างนี้หรือร้านนี้ คือห้างหรือร้านสำหรับเขา สำหรับครอบครัวของเขา ผลที่ตามมาคือ ความจงรักภักดี (Loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อร้านค้าปลีก

การสร้างจุดยืนหรือตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การออกแบบและการตกแต่งร้านค้า ตัวสินค้าที่จำหน่าย การบริการลูกค้า การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย ถ้าค้าปลีกใดให้ความสำคัญเพียงการส่งเสริมการขาย หรือโฆษณาเพื่อส่งเสริมการขาย เมื่อเป็นเช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่า ร้านค้าปลีกนั้นกำลังจะกลายเป็น “ผู้แพ้” เพราะไม่มีอะไรจะบอกกับลูกค้าเกี่ยวกับจุดยืนของตนเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ค้าปลีกนี้ไม่เหลือคุณค่า (Value) อย่างอื่นที่จะมอบให้แก่ลูกค้า จึงต้องหันมาใช้การตลาด แลก แจก แถม เพียงอย่างเดียว

5. ปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาด (Promotion)

การสื่อสารทางการตลาด มักถูกใช้ในการ “สร้าง” ภาพพจน์ที่ดีแก่ธุรกิจค้าปลีก แต่บ่อยครั้งที่ปัจจัยนี้มักถูกใช้เพื่อ “ทำลาย” ความภักดีที่ลูกค้ามีต่อร้านค้าที่เป็นคู่แข่งกันด้วย ดังนั้น เราจึงมักพบห้างสรรพสินค้า

รายใหญ่จัด กิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างรุนแรงอย่างสม่ำเสมอ อาทิ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลมีโครงการส่งเสริมการขาย Private Sale, Midnight Sale, Central let's Celebrate ฯลฯ หรือแม้กระทั่ง ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ ก็จัดโครงการส่งเสริมการขาย ซึ่งเป็นที่คุ้นหู และเรียกกันจนติดปากว่า “เดอะมอลล์ลดกระหน่ำ” อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ

ในยุคที่ราคาสื่อออกอากาศ (Broadcast Media) เช่น สื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ มีราคาค่อนข้างสูง ถึงแม้สามารถครอบคลุมกลุ่มผู้รับสารได้อย่างกว้างขวาง แต่ก็เกินไปในลักษณะกระจายกระจาย ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเท่าใดนัก ดังนั้น ร้านค้าปลีกรายใหญ่หลายราย จึงหันมา ใช้กลยุทธ์ “เจาะตรงกลุ่ม” (Direct Marketing) มากขึ้น โดยการใช้สื่อแบบเจาะตรง เช่น Direct Mail และ Catalogue Selling เป็นต้น

6. ระบบการบริหารงานภายใน (Process)

ธุรกิจค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ ต่างก็มีระบบการสั่งซื้อสินค้า ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง และระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นร้านคอนวีเนียนสโตร์ขนาด 1-2 คูหา ไปจนถึงศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ก็จำเป็นต้องมีระบบการทำงานที่ดี ครอบคลุมทุกปัญหาในการดำเนินงาน สามารถช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วฉับไว อีกทั้งต้องมีฐานข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

ในปัจจุบันแม้กระทั่งร้านให้เช่าวีซีดีในตลาดร้านให้เช่าหนังสือหน้ามหาวิทยาลัย ร้านอาหารในหมู่บ้านจัดสรร ยังมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ระบบฐานข้อมูลสมาชิก ระบบการขายแบบ POS และระบบบาร์โค้ด เข้ามาใช้ เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เมื่อเป็นเช่นนี้ การที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการ (โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อย) จำเป็นต้องปรับตัวเองเข้าสู่ยุค

เทคโนโลยีสารสนเทศ และปรับระบบการทำงานให้เป็นสากล เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขนาดใหญ่ข้ามชาติได้ ซึ่งระบบการบริหารงานในธุรกิจค้าปลีกที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

6.1 ระบบการสั่งซื้อ (Purchasing System)

ระบบนี้จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับระบบการขาย และระบบการบริหารสินค้าคงคลัง ในอดีต การสั่งซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกจะทำโดยอาศัยประสบการณ์ของผู้สั่งซื้อ (Buyers) และความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Suppliers) เป็นหลัก โดยผู้ซื้อ มักจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์และคลุกคลีอยู่ในวงการค้าปลีกมานาน รู้จักตัวสินค้า เข้าใจลูกค้า และรู้จักผู้ขายเป็นจำนวนมาก แต่ในปัจจุบัน เพียงประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย คงไม่เพียงพอ เนื่องจากสินค้าในปัจจุบันมีจำนวนมาก ครอบคลุมพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ส่งผลให้ระบบการสั่งซื้อมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย

ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ธุรกิจค้าปลีกยุคใหม่ (ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่) ต่างนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งช่วยให้การสั่งซื้อง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และระบบหนึ่งซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีคือ “OPL: Order Proposals List” ซึ่งเป็นการสั่งซื้อที่ออกไปสั่งซื้อโดยระบบคอมพิวเตอร์ตามวันและเวลาที่ผู้ซื้อกำหนดให้ ซึ่งคอมพิวเตอร์จะคำนวณจำนวนสั่งซื้อโดยพิจารณาจากปัจจัยหลายอย่าง อาทิ ยอดเฉลี่ยของการขายสินค้าแต่ละวัน (Daily Mean Sale: DMS) สต็อกสินค้าในมือ สินค้าที่ยังค้างส่ง ฯลฯ

และด้วยความสามารถของระบบ OPL แม้ไม่มีผู้สั่งซื้อเข้ามาดำเนินการ แต่ธุรกิจค้าปลีกก็ยังสามารถดำเนินการสั่งซื้อสินค้าได้โดยไม่ติดขัดอีกนานนับเดือน เนื่องจาก OPL จะเสนอแนะข้อมูลที่ถูกคำนวณโดยอัตโนมัติ ซึ่งแสดงให้เห็นทราบว่าสินค้าตัวใดควรสั่งซื้อเป็นจำนวนเท่าใด หรือถ้ายังมีสินค้าคงคลังอยู่ก็ไม่ควรสั่งซื้อเพิ่ม และถ้าไม่มีการแก้ไข OPL ระบบจะส่งคำสั่งซื้อไป

ให้ผู้ขายตามที่ OPL เสนอแนะในเช้าวันรุ่งขึ้นทันทีโดยอัตโนมัติ

6.2 ระบบบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory System)

เป็นระบบการบริหารภายในธุรกิจค้าปลีกอีก ระบบหนึ่งที่ต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการขาย และการจัดซื้อมาพิจารณาร่วมกันอย่างใกล้ชิด ร้านค้าปลีกจำเป็นต้องมีสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป

บ่อยครั้งที่ร้านค้าปลีกมีสินค้ามากหรือน้อยเกินไป เนื่องจาก เจ้าหน้าที่จัดซื้อทำงานผิดพลาด เพราะไม่มีระบบบริหารสินค้าคงคลังที่ดีพอ ทำให้ไม่ทราบว่า มีสินค้าเหลือหรือขาดมากน้อยเพียงใด ส่งผลให้การสั่งซื้อไม่มีการพิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้าน แทนที่จะสั่งซื้อตามอุปสงค์และอุปทานจริงของสินค้านั้น ดังนั้น ถ้าธุรกิจค้าปลีกนำระบบบริหารสินค้าคงคลังเข้ามาใช้ จะช่วยให้ผู้สั่งซื้อสามารถจัดซื้อได้อย่างถูกต้อง ทั้งในจำนวน และในเวลาที่ต้องการ

6.3 ระบบขาย (Selling System)

ในปัจจุบันระบบขายของร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ มีการใช้บาร์โค้ดกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งบาร์โค้ดนี้ ช่วยให้สามารถระบุตัวสินค้าแต่ละรายการ (SKU) ได้อย่างชัดเจน และเมื่อนำมาใช้ร่วมกับระบบการขายแบบ POS: Point of Sale ที่มีเครื่องอ่านบาร์โค้ด และโปรแกรมการบันทึกข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารร้านค้าปลีกสามารถสรุปข้อมูลการขาย และการหมุนเวียนของสินค้าได้แบบปัจจุบันทันด่วน

7. การกระจายสินค้า (Physical Distribution)

จากความสำเร็จของห้างสรรพสินค้าอย่าง ห้างเซ็นทรัล ดิสเคาท์ส โตร็อย่าง เทสโกโลตัส และร้านสะดวกซื้ออย่าง เซเว่น อีเลฟเว่น คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากมีระบบการจัดเก็บและการ

กระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจค้าปลีกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ระบบการขนส่งสินค้าแบบดั้งเดิมมีปัญหาในการส่งสินค้าให้แก่ร้านค้าปลีกที่มีสาขาเป็นจำนวนมาก (Chain Store) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่ค้าปลีกแข่งขันกันอย่างรุนแรง ปัญหาสินค้ามาถึงช้า และการเสียโอกาสในการขาย เป็นสิ่งที่ร้านค้าปลีกยุคใหม่รับไม่ได้อีกต่อไป

ในปัจจุบันทั้งผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกรายใหญ่ๆ มีการใช้ ดีซี หรือระบบดิสทริบิวชันเซ็นเตอร์ ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าโดยมีคลังสินค้าขนาดใหญ่และมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ อาทิ ระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งประโยชน์ของ Distribution Center (DC) มีหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น ทำให้ผู้ค้าปลีกสามารถสั่งซื้อสินค้าแต่ละอย่างได้ตามความจำเป็น ไม่ต้องสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากในคราวเดียว เนื่องจากมีการส่งสินค้าจาก DC มาถึงร้านค้าทุกวัน และยังช่วยลดค่าใช้จ่าย และลดการสูญเสียทั้งด้านเวลาและตัวสินค้า นอกจากนี้ การใช้ DC ยังเป็นการลดภาระการบริหารงานด้านคลังสินค้าของผู้ค้าปลีก และลดปัญหาเรื่องการรับของจากผู้ขายหลายๆ รายที่มีความยุ่งยาก ได้อีกด้วย

โดยสรุปแล้ว DC มีส่วนช่วยให้ผู้ค้าปลีกและผู้ขาย สามารถทำงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น เนื่องจากสามารถหาซื้อสินค้าได้ในเวลาที่ต้องการ โดยร้านค้าปลีกมีสินค้าที่เพียงพอไว้รองรับอยู่เสมอ

8. สัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขาย (Partners)

ในปัจจุบันคงปฏิเสธไม่ได้ว่ากระแสของอำนาจต่อรองได้โน้มเอียงไปยังผู้ค้าปลีกรายใหญ่มากกว่าผู้ขาย (Suppliers) แต่ในความเป็นจริงการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งตกเป็นเบี้ยล่างหรืออยู่ในภาวะจำยอมและเสียเปรียบอยู่เพียงฝ่ายเดียวคงเป็นไปได้ยาก การค้าขาย

ต้องอาศัยหลัก Win-Win กล่าวคือ ผู้ขายอยู่ได้-ร้านค้าก็อยู่ได้

ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกกับผู้ขาย ต้องอาศัยการร่วมมือและทำงานร่วมกัน โดยผู้ขายจะต้องใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Management) และร่วมมือร่วมใจ วางแผนร่วมกับร้านค้าในล่วงหน้าเป็นรายปี (Year Plan) โดยการกำหนดเป้าหมายการขาย และมีการประเมินผลกันเป็นระยะๆ ในทางกลับกันร้านค้าปลีกก็ต้องไม่พยายามหาหนทางเอาเปรียบผู้ขาย แต่ต้องให้ความไว้วางใจ เชื่อใจผู้ขาย และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย เสมือนเป็นเพื่อนคู่คิดที่จะต้องร่วมแรงร่วมใจไปสู่จุดหมายร่วมกัน

9. บทสรุป

ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ประกอบกับวัฒนธรรมการบริโภคที่นิยมจับจ่ายสินค้าราคาประหยัด อย่างเช่นในปัจจุบัน รูปแบบธุรกิจค้าปลีกที่เน้นต้นทุนต่ำเพื่อจำหน่ายสินค้าในราคาถูก ดูเหมือนจะเป็นคำตอบสุดท้าย และคำตอบเดียวที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกอยู่รอดและเติบโตในอนาคต แต่ถ้าผู้ประกอบการค้าปลีกทั้งหลาย วิเคราะห์และทบทวนอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว จะพบว่า ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายที่ธุรกิจค้าปลีกสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการเลือกทำเลที่ตั้งในชัยภูมิที่ได้เปรียบ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายภายในร้าน การมีพนักงานขายที่มีความรู้ และเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี การสื่อสารการตลาดที่เจาะตรงสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาพลักษณ์ของร้านค้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว กระบวนการบริการจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การกระจายสินค้าไปยังสาขาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและตรงต่อเวลา และสัมพันธภาพที่แนบแน่นกับคู่ค้าเสมือนหนึ่งเป็นส่วนทางธุรกิจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ถ้าผู้ประกอบการค้าปลีกมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำแนวทางเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ได้แล้วละก็ การที่จะแข่งขันเคียงบ่าเคียงไหล่

กับผู้ประกอบกิจการค้าปลีกข้ามชาติก็มีแนวโน้มจะเร่งเรื่องยากเกิน

จริงอีกต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1]. รัชชวรัช ไชยตระกูลชัย. “การต่อสู้ของเซ็นทรัล”. แบรนด์เจจ 5 (กันยายน 2543) : 92-94.
- [2]. พิชัย ศิริจันทร์พันธ์. “7-Eleven & Tesco Lotus: Godzilla ค้าปลีก”. แบรนด์เจจ 5 (กันยายน 2543) : 80-83.
- [3]. พิมพา เล็กสุขุม. “ธุรกิจค้าปลีก”. วารสารเศรษฐกิจธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 26 (มิถุนายน 2539) : 26-30.
- [4]. ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. “ธุรกิจค้าปลีกกับการแข่งขันในภาวะเศรษฐกิจถดถอย”. วารสารส่งเสริมการลงทุน 8 (กรกฎาคม 2540) : 24-25.
- [5]. ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. “ห่างสรรพสินค้ากับสถานการณ์ที่ต่อแหลม”. วารสารส่งเสริมการลงทุน 8 (กรกฎาคม 2540) : 29.
- [6]. Kotler, Philip. Marketing Management : analysis, planning, implementation and Control. 9th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1997.
- [7]. Kotler, Philip and Gary Armstrong. Principle of Marketing. 7th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1996.
- [8]. ยุทธศักดิ์ สุภสร และบุษยา วุฒิชญา. “ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกไทย” . วารสารส่งเสริมการลงทุน 8 (มิถุนายน 2540) : 45-52.
- [9]. รัชดาภรณ์ อันติ. “กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีก”. คู่แข่งรายวัน (15 กันยายน 2540) : 1, 4-15.
- [10]. ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2539.
- [11]. สมบุญ รุจิขจร. “ยิ่งใหญ่ ทำลายล้าง”. แบรนด์เจจ 5 (กันยายน 2543) : 84-89.
- [12]. สุพัตรา แสนประเสริฐ. “ค้าปลีกยุคโชว์ช่วยคิดแอร์”. ผู้จัดการรายเดือน 11 (กันยายน 2536) : 180-192.
- [13]. สุมณา อยู่โพธิ. การค้าปลีก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.
- [14]. Levy, Michael and Barton A. Weitz. Retailing Management. 2nd ed. United State of America : Van Hoffman Press, Inc., 1995.