



กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
ในจังหวัดเชียงใหม่

ธิดาพร กวินเดโช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
ในจังหวัดเชียงใหม่

ธิดาพร กวินเดโช

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ธิดาพร กวินเดโช

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานวิน สงเคราะห์)

วันที่ 15 เดือน มี.ช. พ.ศ. 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)

วันที่ 15 เดือน มี.ช. พ.ศ. 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

อรุณี ยศบุตร

(อาจารย์ ดร.อรุณี ยศบุตร)

วันที่ 15 เดือน มี.ช. พ.ศ. 2560

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

จกมลดิษฐ์ นริสชาติ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลดิษฐ์ นริสชาติ)

วันที่ 16 เดือน มี.ช. พ.ศ. 2560

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 19 เดือน มี.ช. พ.ศ. 2560

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวธิดาพร กวินเดโช
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาณวิน สงเคราะห์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อศึกษาระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 ราย โดยการสุ่มแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.807 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 281 ราย อายุระหว่าง 46-55 ปี สถานภาพสมรส 312 ราย การศึกษาระดับประถมศึกษา ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจนี้ 4-6 ปี ใช้เงินลงทุนในการทำธุรกิจต่ำกว่า 300,000 บาท ไม่มีลูกจ้าง มีร้านเป็นของตัวเอง ไม่ใช่โซเซียลมีเดียในการทำตลาด

ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการใช้กลยุทธ์การจัดการมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารสินค้า ($\bar{X} = 3.54$) รองลงไป 3 ลำดับ ได้แก่ กลยุทธ์ทำเลที่ตั้ง ($\bar{X} = 3.54$) กลยุทธ์ด้านการบริหารร้านค้า ($\bar{X} = 3.52$) และกลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน ($\bar{X} = 3.41$) ส่วนกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ที่เห็นด้วยน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 2.75$) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ เห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$)

ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนมากที่สุดในด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ($\bar{X} = 3.39$) รองลงไป ได้แก่ ด้านความสามารถในการขยายกิจการ ($\bar{X} = 3.22$) และด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.20$) ส่วนผู้ประกอบการมีความยั่งยืนน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถ

ในการปรับตัว ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า การดำเนินงานหรือลักษณะการประกอบการของผู้ประกอบการมีความยั่งยืนในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$)

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้าและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าระหว่าง .322 ถึง .569 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมการพยากรณ์การจัดการที่มีต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการ เป็นดังนี้

$$\text{ความยั่งยืน} = 0.352 + 0.20_{\text{ทำเลที่ตั้ง}} + 0.164_{\text{การจัดการต้นทุน}} + 0.197_{\text{บริหารสินค้า}} + 0.223_{\text{บริหารร้านค้า}} + 0.295_{\text{เทคโนโลยีสารสนเทศ}}$$

Title	Management Strategy for Sustainability of Traditional Retail Business in Chiang Mai Province
Author	Miss Tidaporn Kawindecho
Degree	Master of Business Administration in Business Administration
Advisor Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Manawin Songkron

ABSTRACT

This objectives of this study were to investigate: 1) management strategies and sustainability of the traditional retail business in Chiang Mai province; 2) a relationship between the management strategies and the traditional retail business in Chiang Mai province; and 3) a level of an effect of the management strategies on the traditional retail business in Chiang Mai province. The sample group in this study consisted of 400 people obtained by accidental sampling. The research instrument in this study was questionnaire having the reliability at 0.807. Obtained data were analyzed by using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Besides, Pearson coefficient correlation and multiple regression analysis were employed.

Results of the study revealed that most of the respondents were female (281), 46-55 years old, married (312), and elementary school graduates. Most of them had been running traditional retail business for 4-6 years with the investment capital for less than 300,000 baht. They had their own shop but did not have employee. Besides, they did not use social media for marketing strategy. The respondents employed the management strategy on product management most ($\bar{X} = 3.54$). This was followed by location ($\bar{X} = 3.54$), shop management ($\bar{X} = 3.52$), and costs management ($\bar{X} = 3.41$), respectively. They least agreed to the strategy on information technology ($\bar{X} = 2.75$). As a whole, it was found that the respondents agreed to the management strategies of the traditional retail business at a moderate level.

Findings also showed that there was a highest level of sustainability in terms of self-reliance ($\bar{X} = 3.93$), followed by business expansion ($\bar{X} = 3.22$) and profitability ($\bar{X} = 3.20$). However, adjustment ability was found at a lowest level ($\bar{X} = 3.18$). As a whole, it was found that the business running of the respondents had a moderated level of sustainability ($\bar{X} = 3.24$). The following had a positive relationship with the sustainability of the respondents (.322-.569) with a statistical significance level at .01 : location, costs management, product management, shop management, and information technology. The predicted equation on the management towards sustainability of the respondents was shown below.

$$\text{Sustainability} = 0.352 + 0.20_{\text{location}} + 0.164_{\text{costmanagement}} + 0.197_{\text{inventorymanagement}} + 0.223_{\text{storemanagement}} + 0.295_{\text{informationtechnology}}$$

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัด เชียงใหม่ ฉบับนี้เป็นผลงานที่ผู้วิจัยได้ทุ่มเทความตั้งใจ สติปัญญา กำลังกายและกำลังใจ จนกระทั่ง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำและความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาณวิน สงเคราะห์ ซึ่งเป็น ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสอง ท่าน ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่า ให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษา ตลอดจนให้ความดูแลและเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนงานวิจัยสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูงและขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์และ เจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือใน การประสานงานต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

วิทยานิพนธ์นี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าของธุรกิจค้าปลีกแบบ ดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ยิ่งในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อชาติชาย กวินเดโช คุณแม่เหล่า กวินเดโช ที่ให้การเลี้ยงดูอบรม ส่งเสริมการศึกษา เป็นกำลังใจที่ดี ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต ให้คำปรึกษา จนทำให้ผู้จัดทำโครงการประสบความสำเร็จในการเรียน

ธิดาพร กวินเดโช

มิถุนายน 2560

สารบัญ

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
ปัญหาและความสำคัญ	1
คำถามงานวิจัย	4
วัตถุประสงค์	4
สมมติฐาน	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ตัวแปรของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร	8
กลยุทธ์การจัดการ	8
ความยั่งยืนของธุรกิจ	43
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
กรอบแนวคิดของการวิจัย	94
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	95
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	96
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	96
วิธีการสร้างเครื่องมือ	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล	98
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	98
การแปลความหมาย	101

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล	103
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	126
สรุปผลการวิจัย	126
อภิปรายผล	130
ข้อเสนอแนะ	135
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	136
บรรณานุกรม	137
ภาคผนวก	143
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	144
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	153

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
2	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	105
3	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	105
4	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	106
5	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	106
6	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ	107
7	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเงินลงทุน	107
8	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนลูกจ้าง	108
9	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามที่ตั้งร้านปัจจุบัน	108
10	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการใช้โซเชียลในการทำการตลาด	109
11	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม	110
12	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านทำเลที่ตั้ง	111
13	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการจัดการต้นทุน	112
14	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการบริหารสินค้า	113
15	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการบริหารร้านค้า	114
16	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	115

ตารางที่	หน้า
17	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม 116
18	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ 117
19	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการปรับตัว 118
20	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการขยายกิจการ 119
21	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน 120
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน 121
23	ระดับการส่งผลของการจัดการต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ 122
24	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ 124
25	ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ 125

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	เนื้อด้านในและด้านนอกการค้า	25
2	ประเภทของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย	60
3	กรอบแนวคิดของการวิจัย	94



บทที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความสำคัญ

ประเทศไทยมีร้านค้าปลีกที่ทันสมัยมาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ.2500 เช่น ห้างเซ็นทรัล (วังบูรพา) ห้างใต้ฟ้า ห้างแมวดำ เป็นต้น นอกจากนั้นในปี พ.ศ.2507 เริ่มมีร้านค้าปลีกที่ทันสมัยเป็นห้างสรรพสินค้า ของญี่ปุ่น คือ ห้างไทยโตมารู ถือเป็นห้างสรรพสินค้าแห่งแรกที่ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็น ส่วนประกอบของห้าง ได้แก่ บันไดเลื่อนและเครื่องปรับอากาศเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า จึงทำให้ห้างไทยโตมารูกลายเป็นรูปแบบให้ห้างสรรพสินค้าไทยในเวลาต่อมา แต่ในช่วงนั้นธุรกิจค้าปลีกยังจำกัด อยู่ในวงแคบไม่เป็นที่แพร่หลาย เพราะยังไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมไทยในขณะนั้น เนื่องจากห้างสรรพสินค้าจะจำหน่ายสินค้าที่นำเข้าที่มีราคาแพง ลูกค้าจึงมีเพียงชนชั้นสูงที่มีฐานะดี (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542: 4) ทำให้ห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่ต้องตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นย่านธุรกิจใจกลางเมือง แต่ต่อมาเมื่อกำลังซื้อของคนกรุงเทพฯเพิ่มขึ้น ประกอบกับวิถีชีวิตของผู้บริโภคในเมืองเริ่มเปลี่ยนไป เวลาของผู้บริโภคมีค่ามากขึ้น จึงไม่ต้องการเสียเวลาไปซื้อสินค้าหลายชนิดจากหลายแห่ง ทำให้ห้างสรรพสินค้าเริ่มขยายออกสู่ชานเมืองและหัวเมืองใหญ่มากขึ้น

จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนค้าปลีกไทยไปสู่รูปแบบการค้าปลีกสมัยใหม่เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2530 โดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ได้เปิดตัวกิจการค้าสมัยใหม่ขึ้นในปี พ.ศ. 2532 เป็นร้านค้าปลีกที่ชื่อว่า บิ๊กซีซูเปอร์เซนเตอร์ สาขาแจ้งวัฒนะ และสาขาวงศ์สว่าง โดยบริษัท เซ็นทรัลรีเทลกรุ๊ปคอร์เปอร์เรชั่น และในปี พ.ศ. 2538 โลตัส ซูเปอร์เซนเตอร์ สาขาซีคอนสแควร์ เกิดขึ้นโดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นแห่งแรกในประเทศไทย

จากวิกฤตทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกของไทยอ่อนแอลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการแก้กฎหมายที่เปิดโอกาสให้คนต่างด้าวเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทยได้ง่ายขึ้น ทำให้ธุรกิจค้าปลีกที่แต่เดิมส่วนใหญ่เป็นของคนไทยค่อยๆถูกแทนที่ด้วยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มากขึ้น (ชาวสวนไทย, 2520 อ้างใน ไพศาล ธีรพงษ์, 2546: 2) ทำให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้การบริหารของชาวต่างชาติ ประกอบกับทุนในการดำเนินกิจการและประสบการณ์ที่สูง จึงได้พัฒนากลยุทธ์จนสามารถขยายกิจการครอบคลุมไปเกือบทุกพื้นที่ในประเทศไทย สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูก มีการส่งเสริมการขาย ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ดำเนินกิจการมาเป็นเวลานาน และส่งผลให้จำนวนอัตราร่วม

การดำเนินกิจการระหว่างร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด

ธุรกิจค้าปลีกของไทยทั้งประเภทดิสเคาท์สโตร์ หรือร้านจำหน่ายสินค้าราคาถูกและรูปแบบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือซูเปอร์เซ็นเตอร์ ยังคงเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและเป็นธุรกิจที่ถูกครอบงำโดยนายทุนต่างชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจค้าปลีกของไทยยังคงมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ทั้งทำเลที่ตั้งและราคาตลอดจนถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้า ขณะเดียวกันธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เช่นร้านขายของชำและตลาดสด ต่างก็ได้รับผลกระทบจากการลงทุนของธุรกิจยักษ์ใหญ่ค้าปลีกข้ามชาติต่างๆ ดังนั้น หากผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยหรือขนาดเล็กต้องการที่จะให้ธุรกิจค้าปลีกของตนดำรงอยู่ได้อย่างยาวนานโดยไม่ถูกทำลายจากต่างชาติแล้ว พวกเขาจะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกเสียใหม่ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคคนไทยหรือสังคมไทย ที่เปลี่ยนแปลงไปรับวัฒนธรรมการบริโภคของชาวตะวันตกที่เน้นซื้อสินค้าที่บรรจุหีบห่อสวยงาม วางจำหน่ายในสถานที่หรูหรา ด้วยระบบบริหารจัดการที่ก้าวหน้าทันสมัยที่รวมเรียกว่า ร้านค้าสมัยใหม่ หรือ โมเดิร์นเทรด ที่กระจุกกระจายแพร่หลายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของไทยในปัจจุบัน ดังนั้นหากเจ้าของร้านค้าปลีกย่อย หรือโช่วยหรือร้านขายของชำรายใดไม่สามารถที่จะพัฒนารูปแบบและวิธีการค้าปลีกให้สอดคล้องกับยุคสมัยแล้ว คาดว่าในโอกาสข้างหน้าธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมของไทยจะต้องประสบกับภาวะล่มสลายหรือถูกแทนที่ด้วยร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้างค้าปลีกของต่างชาติที่เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมากมายในขณะนี้

จังหวัดเชียงใหม่ถือเป็นจังหวัดที่ได้รับการส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภาคเหนือ จึงทำให้เชียงใหม่มีความพร้อมในการรองรับการลงทุนด้านการท่องเที่ยวที่สูงมาก ประกอบกับเชียงใหม่เป็นเมืองที่เก่าแก่และอุดมไปด้วยทรัพยากรการท่องเที่ยวทั้งทางด้านศิลปะ วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากมาย เชียงใหม่จึงเหมาะที่จะเป็นเมืองทางด้านการค้าและบริการ เพราะมีความได้เปรียบจังหวัดอื่นๆ หลายๆ ประการดังนี้

1. มีความได้เปรียบทางด้านโครงข่ายบริการพื้นฐานทั้งทางด้านระบบสาธารณสุข ปลอดภัย สาธารณูปการ ตลอดจนเครือข่ายถนนที่มีการเชื่อมต่อกันภายในจังหวัด และเชื่อมต่อกับจังหวัดใกล้เคียง อีกทั้งเชียงใหม่ยังเป็นศูนย์กลางการคมนาคม การขนส่งที่สำคัญของภาคเหนือ และเป็นจุดหมายปลายทางของเส้นทางรถไฟสายเหนือและมีสถาบันนานาชาติที่เป็นเหมือนประตูสู่ประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างสะดวกสบาย มีระบบการเงินการธนาคารที่ทันสมัยและพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของภาคการค้าและบริการได้เป็นอย่างดี

2. มีองค์กรธุรกิจเอกชนซึ่งได้แก่ หอการค้า สภาอุตสาหกรรม และชมรมธนาคารที่มีขีดความสามารถสูง และมีการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบ

3. เชียงใหม่มีบริการพื้นฐานทางสังคมที่ทันสมัย และมีคุณภาพ เช่น โรงพยาบาล คลินิก สถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้นักธุรกิจให้เข้ามาทำการค้า และลงทุนในจังหวัดเชียงใหม่มากขึ้นเรื่อยๆ

จากศักยภาพดังกล่าวข้างต้น จึงมีนักลงทุนเข้ามาลงทุนในเชียงใหม่เป็นจำนวนมากและเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านสารสนเทศ การสื่อสาร วัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตของคน ทำให้เกิดการลงทุนด้านธุรกิจค้าปลีกอย่างแพร่หลาย จึงทำให้เกิดการแข่งขันของผู้ลงทุนเพื่อที่จะสร้างยอดขายและกำไรจากการประกอบการให้มากที่สุด อนาคตการค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่จะอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะจากบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งมีความได้เปรียบทั้งทางด้านเทคโนโลยี เงินทุน การแข่งขันของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ มีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นเดิม ทั้งนี้ร้านค้าปลีกท้องถิ่นเหล่านี้จะต้องมีการบริหารจัดการในทุกด้าน เพื่อให้อยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นปัจจุบัน

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดหนึ่ง ตั้งอยู่ทางภาคเหนือ แบ่งเขตปกครองออกเป็น 25 อำเภอ 204ตำบล 2,066 หมู่บ้าน มีประชากรทั้งสิ้น 1,678,284 คน แยกเป็นชาย 816,620 คน หญิง 861,664 คน (กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2557: ระบบออนไลน์) และเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นชาวไทยหรือชาวต่างชาติ ทั้งในด้านการท่องเที่ยว วัฒนธรรมประเพณี และยังเป็นเมืองที่มีความเจริญเติบโตทางด้าน เศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น พบว่าจังหวัดเชียงใหม่มีร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และแบบสมัยใหม่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนร้านค้าประมาณ 26,486 ร้านค้า (สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่, 2554) คำว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่จะเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ที่จำหน่ายสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงมีเจ้าของเป็นผู้ดำเนินงานและผู้รับผิดชอบทุกอย่างในร้านค้าตั้งแต่เปิดร้าน การสั่งซื้อสินค้า การขายหน้าร้าน การเก็บเงิน จ่ายเงิน การจัดสินค้า การทำบัญชี การตรวจเช็คสินค้าในร้าน และเปิด-ปิดร้านเอง ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีสิ่งสำคัญเป็นเอกลักษณ์ที่สังเกตได้ง่าย คือ เป็นร้านลักษณะของร้านเป็นอาคารพาณิชย์ 1 คูหา โดยมีเจ้าของร้านทำเองทุกอย่างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ส่วนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ หรือขนาดใหญ่ ได้แก่ บิ๊กซี เทสโก้โลตัส ซึ่งร้านค้าปลีกเหล่านี้ มีข้อสำคัญและมีเอกลักษณ์ที่สังเกตได้ง่ายคือ เป็นห้างสรรพสินค้ามีบริเวณกว้าง มีสถานที่จอดรถที่อำนวยความสะดวกสบายทุกอย่างทั้งภายในและภายนอก ภายในจะมีสินค้ามากมายครบทุกวงจร เพื่ออำนวยความสะดวกสบายทุกอย่างทั้งภายในและภายนอก ภายในจะมีสินค้ามากมายครบทุกวงจร เพื่ออำนวยความสะดวกซื้อให้กับผู้บริโภค มีเครื่องปรับอากาศเย็นสบาย มีพนักงานขายและแบ่งหน้าที่กันเป็นแผนกๆ การจัดวางสินค้าสามารถหาได้ง่าย มีป้ายบอกที่ว่าง หรือตำแหน่งของสินค้าชนิดต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อเราเปรียบเทียบลักษณะของร้านค้าทั้งสองประเภทคือ ร้านค้า

แบบดั้งเดิม และร้านค้าแบบสมัยใหม่นี้แล้วจะมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งร้านค้าแบบสมัยใหม่นี้จะมี ส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก

จากผลกระทบดังกล่าว จะเห็นได้ว่าร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่มีอิทธิพลรุนแรงต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมาก จนทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมบางร้านต้องปิดกิจการไป เนื่องจาก การดำเนินกิจการด้านการขายลดลง ลูกค้าส่วนใหญ่ไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่มากกว่าที่จะมาซื้อที่ร้าน ดังนั้นเพื่อความอยู่รอด ผู้วิจัยจึงอยากทราบว่า ธุรกิจค้าปลีกโดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรมีกกลยุทธ์การจัดการอย่างไรเพื่อนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ในระยะยาว

คำถามงานวิจัย

1. กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร และมีความยั่งยืนอยู่ในระดับใด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การจัดการส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

สมมติฐาน

1. กลยุทธ์การจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
2. กลยุทธ์การจัดการส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 26,486 ราย (สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่, 2554)
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 400 คน

ตัวแปรของการวิจัย

1. ตัวแปรต้น

ได้แก่

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม
เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการประกอบกิจการ จำนวนเงินลงทุน จำนวนลูกจ้าง รูปแบบที่ตั้งของกิจการ และ โซเชียลมีเดียที่ใช้เพื่อการตลาด
- 1.2 กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีก
ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ตัวแปรตาม

ได้แก่ ความยั่งยืนของธุรกิจในด้าน ความสามารถในการพึ่งพาตัวเอง ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการขยายกิจการ และความสามารถในการทำกำไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงกลยุทธ์การจัดการและระดับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
2. ทราบถึงความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
3. นำเสนอผลการวิจัยให้กับธุรกิจค้าปลีกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงการให้บริการและการทำธุรกิจในอนาคตต่อไป

นิยามศัพท์

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม หมายถึง ร้านที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ที่ยังคงไว้ซึ่งลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการในรูปแบบเดิม การจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวหรือใช้บางส่วนของที่อยู่อาศัยมาทำการค้า มีพื้นที่ไม่มาก ลูกค้านั่งรอซื้อสินค้าอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า บริหารจัดการเป็นแบบครอบครัว การลงทุนน้อยไม่มีระบบการจัดการที่ได้มาตรฐาน หรือหมายถึงร้านโชห่วย ร้านขายของชำ

กลยุทธ์การจัดการ หมายถึง แผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อใช้ในการประกอบการธุรกิจ ในที่นี้เป็นกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง หมายถึง การเลือกแหล่งที่ตั้งที่จะทำให้ธุรกิจสามารถประกอบกิจกรรมทางธุรกิจได้ โดยพิจารณาถึง กำไร ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้ง
2. กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน หมายถึง กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้ต้นทุนในการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายอื่นๆลดลงน้อยที่สุด พยากรณ์การขาย มีการคาดการณ์ปริมาณการขายสินค้าล่วงหน้า วางแผนเส้นทางการขนส่ง การหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ
3. กลยุทธ์การบริหารร้านค้า หมายถึง การจัดสินค้า ร้านค้าให้มีความเหมาะสมกับผู้บริโภค รวมทั้งการจัดส่งบริการลูกค้า การจัดหมวดหมู่สินค้า เวลาปิด-เปิดร้าน รวมทั้งการตกแต่งภายในและภายนอกร้านให้มีความสวยงาม
4. กลยุทธ์การบริหารสินค้า หมายถึง เป็นการนำเสนอสินค้าให้มีความเหมาะสมกับผู้บริโภค ด้วยปริมาณที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสม เวลาที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
5. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่เข้ามาประยุกต์ใช้กับร้านค้า ในเรื่องการจัดเก็บสินค้า การรักษาความปลอดภัย การบันทึกรายการสินค้า รวมถึงระบบการจัดการสินค้าคงคลัง

ความยั่งยืนของธุรกิจ หมายถึง ความยั่งยืนของการจัดการของธุรกิจค้าปลีก โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ความสามารถในการปรับตัวได้ และความสามารถในการขยายกิจการได้ ดังต่อไปนี้

1. กำไรจากการดำเนินงาน เป็นกำไรที่ได้จากการนำเอาสินค้าที่ขายได้ลบด้วยต้นทุนของสินค้า โดยต้นทุนรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารงานของกิจการด้วย

2. การพึ่งพาตัวเองได้ กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการ และสามารถเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง
3. ความสามารถในการปรับตัวเป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การแก้ไขปัญหา การพัฒนาตนเอง ความยืดหยุ่นของกิจกรรมการดำเนินงานกิจการ
4. ความสามารถในการขยายกิจการได้ เป็นการแสวงหาวิธีการขยายกิจการอย่างรอบคอบ และรัดกุมเพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและมั่นคงอย่างยั่งยืน



บทที่ 2

ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร

รายงานการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การจัดการ
2. ความยั่งยืนของธุรกิจ
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ

ในหัวข้อกลยุทธ์การจัดการนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) ความหมายของกลยุทธ์ 2) แนวคิดหลักกลยุทธ์ 3) กระบวนการของกลยุทธ์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ 6) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 7) การจัดการธุรกิจ 8) กลยุทธ์การจัดการ ในด้านทำเลที่ตั้ง การบริหารสินค้า การบริหารร้านค้า เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการต้นทุนโดยสรุป ดังต่อไปนี้

ความหมายของกลยุทธ์

ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ธุรกิจต่างแสวงหาวิถีทางที่ดีที่สุดจะช่วยให้ธุรกิจหรือกิจการอยู่รอด ทำให้กลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจ โดยนักวิชาการได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จินตนา บุญบงการ (2544: 28) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และ สุกัญญา ติรุฒิมพร (2546: 16) กล่าวว่าคำว่า “Strategos” ในภาษากรีกที่เกิดคำว่า “Stratus” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “Leading The Total Organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยเชิงจุดหมายและวิธีการว่า ต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำอย่างไร “อย่างไร”

Luecke and Collis (2005 อ้างใน จักร ดิงศภัทย์, 2551: 5) กล่าวว่ากลยุทธ์ “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า “Stratus” โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก

จาก ที่กล่าวมา กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจในสิ่งที่จะทำในสิ่งที่ต้องการจะเป็น และสำคัญที่สุด กลยุทธ์เป็นเรื่องของความมุ่งมั่นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นกลยุทธ์ยังรวมไปถึง สิ่งที่จะไม่ทำด้วย กล่าวคือ กลยุทธ์ จะเป็นตัวที่แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์การ กลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้จัดการและพนักงานในทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งก็เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ องค์การใดมีกลยุทธ์ที่คลุมเครือปราศจากความชัดเจนจะเป็นเหมือนเรือที่ไร้หางเสือ

แนวคิดหลักของกลยุทธ์

Amstrong (2006 อ้างใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2549: 51) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์มีแนวคิดหลักอยู่ 3 ประการ คือ การได้เปรียบคู่แข่ง สมรรถนะที่แตกต่าง และกลยุทธ์แบบสอดประสาน ดังนี้

1. การได้เปรียบคู่แข่ง

แนวคิดคิดเรื่องการได้เปรียบคู่แข่ง (Competitive Advantage) เกิดจากการที่องค์การสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในตัวลูกค้า ซึ่งจะทำได้สำเร็จก็โดยการที่องค์การเลือกตลาดที่ตนเองเหนือกว่าผู้อื่น และสามารถนำเสนอเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาให้กับคู่แข่ง โดยการค่อยๆ เปลี่ยนจุดยืนของตนเองที่ดีกว่าเดิม ที่เน้นความสำคัญของความแตกต่างที่หลากหลายที่ประกอบด้วย การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรมว่ามีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและเน้นกลุ่มผู้ซื้อหรือตลาดที่เจาะจง มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่งที่แข่งขันแบบกว้างๆ รวมทั้งได้พัฒนากรอบความคิดเรื่องกลยุทธ์ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างดีทั่วไป ซึ่งองค์การสามารถนำไปใช้ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง คือ

- 1.1 นวัตกรรม – เป็นผู้ผลิตที่มีเอกลักษณ์
- 1.2 คุณภาพ – ส่งมอบสินค้า และบริการที่มีคุณภาพสูงให้ลูกค้า
- 1.3 ผู้นำด้านต้นทุน – ผลจากการวางแผนระดับนโยบายที่มุ่งเน้นตัดทอนค่าใช้จ่าย

ความแตกต่างระหว่างการได้เปรียบทางการแข่งขันว่า องค์กรมักมีความสุขกับการได้เปรียบ แต่คนอื่นสามารถลอกเลียนแบบได้ ขณะที่ยังคงรักษาการได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน คนอื่นจะลอกเลียนแบบไม่ได้ จึงได้นำไปสู่แนวคิดเรื่อง สมรรถนะที่แตกต่าง

2. สมรรถนะที่แตกต่าง

การได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดมาจากการที่องค์กรใช้เวลาอันยาวนานสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ที่ดีกว่าคู่แข่ง จากการเรียนรู้ที่เร็วกว่า และประยุกต์สิ่งที่เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง โดยสมรรถนะที่แตกต่างหรือสมรรถนะหลัก จะสามารถอธิบายสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ความสามารถหลักเหล่านี้จะคงอยู่ในองค์กรในรูปของเทคโนโลยี นวัตกรรม การตลาด คุณภาพ การขนส่ง และการใช้ประโยชน์จากคนและเงิน ถ้าองค์กรรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่แตกต่างก็จะสามารถมุ่งมั่นพัฒนาและใช้ความต่างนั้น และลดความพยายามในเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่า

นอกจากนี้ โอกาสที่บริษัทจะธำรงรักษาการได้เปรียบทางการแข่งขันจะถูกกำหนดจากสมรรถนะของตนเอง สมรรถนะหรือความสามารถที่แตกต่างอธิบายได้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ชี้ว่าเป็นสิ่งแสดงความยิ่งใหญ่ขององค์กรและแยกความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่แตกต่างกับความสามารถในการผลิตซ้ำว่า สมรรถนะที่แตกต่างคือคุณสมบัติที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือถ้าทำตามได้ก็ด้วยความยากลำบาก สำหรับความสามารถในการผลิตซ้ำเป็นความสามารถที่ซื้อหากันได้ หรือบริษัทไหนก็สร้างได้ถ้ามีทักษะการจัดการ มีความขยันหมั่นเพียรและมีงบประมาณ ซึ่งมีความสามารถด้านเทคนิคต่างๆ สามารถผลิตซ้ำได้ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอเกณฑ์ 4 ประการ สำหรับใช้ตัดสินว่าทรัพยากรใดสามารถจัดสมรรถนะหรือความแตกต่าง ได้แก่ การสร้างค่านิยมสำหรับลูกค้า สิ่งที่ยากเมื่อเปรียบกับคู่แข่ง ความสามารถที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบ และความสามารถที่ไม่สามารถหาทดแทน

3. กลยุทธ์แบบสอดประสาน

แนวคิดแบบสอดประสานบอกให้รู้ ถ้าองค์กรต้องการได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด ก็จะต้องใช้สมรรถนะของตนกับทรัพยากรที่มีให้เหมาะสมกับโอกาสตามสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดวิกฤต การบริหาร คือ การที่องค์กรใช้สมรรถนะ (ทักษะและทรัพยากรภายใน) ให้เหมาะสมกับโอกาสและความเสี่ยงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในช่วงเวลาหนึ่งๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการของกลยุทธ์

Luecke and Collis (2005 อ้างใน จักร ดิงศรัทย์, 2551: 13) สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ คือ แนวทางที่เป็นกระบวนการเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรม ที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) จากกระบวนการดังกล่าว จะเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงจะนำไปกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่รับรู้และเข้าใจได้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไป เริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึก ร่วมกับกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป

ในการกำหนดกลยุทธ์ ต้องใช้เวลาและการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ (Operation Units) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรีกษาหารือและถกเถียงกัน ผลก็คือ จะเกิดเป็นกระบวนการวางแผนงานที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของหน่วยงานระดับปฏิบัติการนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นอย่างมาก เนื่องจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้และความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ต้องทำและทิศทางที่ควรมุ่งเน้นไปถึง นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะทำให้เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมจัดทำไปปฏิบัติ โดยหน่วยดังกล่าวจะมีส่วนร่วมผสมของการเป็นผู้นำ มีทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล องค์กรใดละเลยไม่ผนวกเอาหน่วยงานระดับปฏิบัติการเข้าไว้ในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรก มักจะได้รับผลสัมฤทธิ์ที่ด้อยกว่า องค์กรที่ให้หน่วยงานระดับองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน

การกำหนดกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ (2544: 28) ได้กล่าวว่า เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจ เช่น นโยบายธุรกิจหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่ออนาคตขององค์กรและระบบเศรษฐกิจ การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารในทุกระดับควรต้องมีความรู้และความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สำคัญ

ทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร โดยที่เราสามารถทำการกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นในองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรควรขยายตัว ตัดทอน หรือดำเนินการในรูปแบบเดิมหรือไม่ ถ้าต้องการเจริญเติบโตและขยายตัว ควรใช้การพัฒนาจากภายในหรือภายนอก เช่น การซื้อบริษัท การรวมบริษัท หรือการร่วมลงทุน เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เมื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จมาได้ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร เป็นต้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนมีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและคู่แข่งใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยกลยุทธ์การเจริญเติบโต มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) องค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจ โดยองค์กรจะทุ่มเทพยายามทางธุรกิจลงไปในกิจการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียว ตลาดเดียว หรือใช้เทคโนโลยีเดียว เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านนั้นๆ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม การขยายสาขาไปพื้นที่อื่น การรวบรวมกิจการกับธุรกิจอื่นๆ หรือการซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอน

2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวบรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Backward Integration Strategy) หรือการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรแก่ลูกค้าเองที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง โดยกลยุทธ์นี้จะช่วยให้ลดต้นทุนในระยะยาวได้และช่วยให้องค์กรควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น

1.1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) องค์กรกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมกลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะสร้างผลกำไร ได้มากกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า หรือองค์กรที่มียอดขายตามฤดูกาล จึงต้องมองหาธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถขยายธุรกิจทั้งจากภายในองค์กรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาตลาดใหม่ และขยายตลาดใหม่ และภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการซื้อธุรกิจอื่น (Acquisition) การรวมธุรกิจกับองค์กรอื่น (Mergers) และการร่วมลงทุน (Joint Venture) ซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) องค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลาง อยู่ในอุตสาหกรรมปานกลาง มีความดึงดูดของอุตสาหกรรมปานกลาง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย สามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้ โดยที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) ภายหลังจากที่องค์กรได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย หรือข้อบังคับ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้กลยุทธ์การยับยั้งการเจริญเติบโตหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง

1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง องค์กรอาจปรับเป้าหมายขององค์กรตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น

1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าบำรุงรักษา ค่าโฆษณา และค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า เป็นต้น การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้นเงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวจะหยุดชะงัก

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นทางออกของการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง เช่น การไม่รับพนักงานเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การควบคุมค่าใช้จ่ายในสำนักงาน และการลดการโฆษณา เป็นต้น กลยุทธ์การฟื้นฟูสามารถทำได้โดยการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง และทำการปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาว กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความตึงตูดสูง

1.3.2 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) หมายถึง การที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า ซึ่งจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ควบคู่กับกลยุทธ์อื่นได้

1.3.3 กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-Out or Divestment Strategy) เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวมหรือธุรกิจมีความอ่อนแอหรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอ จึงถอนการลงทุนจากการร่วมทุนกับธุรกิจอื่นหรือขายธุรกิจนั้นทิ้งไป

1.3.4 กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy of Liquidation Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน การเลิกดำเนินงานจะเป็นหนทางที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุด และยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่มีความตึงตูด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรมที่ส่วนของตลาดที่องค์กรมีส่วนร่วมอยู่ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ ได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกตามขอบเขตของการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้าง (Board Target) หรือการมุ่งตลาดเป้าหมายเป็นตลาดมวลชน (Mass Market) และเป้าหมายแคบ (Narrow Target) หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ซึ่งสามารถ แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่ควบคุมต้นทุนต่ำสุด ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ และการมีต้นทุนต่ำจะเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมผู้เข้าตลาดรายใหม่ได้ด้วย

2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างมูลค่าให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือการบริการ เป็นต้น การมีความแตกต่างที่โดดเด่นจะสร้างความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ซึ่งจะลดความไวต่อราคาของลูกค้าลง สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์กร และการป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้ามารายใหม่ได้ เนื่องจากผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เพื่อดึงความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าจากองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ไป

2.3 การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่งขององค์กรที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

2.4 การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) เป็นการมุ่งที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะได้ จะเป็นการสร้างความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในตลาดย่อยนั้นได้ และจะสามารถสร้างผลกำไรสูงให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากองค์กรจะได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามีฐานข้อมูลในการค้นคว้า วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดได้ดีกว่า

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกพัฒนาระหว่างการพิจารณาและประเมินผลสภาพทางธุรกิจระดับโลก (Global Business Condition) และศักยภาพเฉพาะ (Distinctive Competence) ตลอดจนจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยที่สภาพทางธุรกิจระดับโลกจะรวมถึงการวิเคราะห์ตลาดสภาพการแข่งขัน เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และพัฒนาการของสังคม

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจหรือขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการเพิ่มยอดขายขององค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร

การพลวัตของสภาพแวดล้อมทำให้ผู้บริหารที่ติดต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยี แนวโน้มทางการเมือง หรือการเปลี่ยนเงื่อนไขการดำเนินงานระหว่างประเทศ เป็นต้น โดยองค์กรต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า

ตลาด และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ปัญหาสำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือ การจัดสรรเวลาสำหรับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการดำเนินงานประจำวัน ทำให้การกำหนดแนวทางขององค์การการถูกละเลยและไม่ได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ (2544: 159) ได้กล่าวว่า การประกอบธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ และความเข้าใจต่อกระแสพลวัตของสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างซับซ้อน รวดเร็วและรุนแรง ในปัจจุบันการดำเนินการที่ผิดพลาดเพียงครั้งเดียวขององค์การธุรกิจ อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวขององค์การและระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากธุรกิจเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกันในหลายลักษณะดังนี้ คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และปัจจัยภายในองค์การ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) จะครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และสามารถปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อกำหนดทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

จินตนา บุญบงการ (2544: 34) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวก และเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์การ การศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจจะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั่วไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม
2. สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์การ เช่น คู่แข่งขัน ผู้ซื้อ และผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการ

แข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้องค์กรเสียเปรียบ หรือทำให้องค์กรสูญเสียส่วนแบ่งตลาดหรือเป็นผู้นำตลาดที่เข้มแข็งได้

3. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ส่วนผสมของทรัพยากรภายในองค์กร เงินทุน เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินการ ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลและสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรให้สามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคงอนาคต และต้องให้ความสนใจศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

การจัดการธุรกิจ

1. ความหมายของการจัดการธุรกิจ

จินตนา บุญบังการ และ กรองแก้ว อยู่สุข (2531: 3) ได้ให้ความหมายการจัดการธุรกิจว่าการผลิตสินค้าและบริการ และการนำสินค้าและบริการนั้นมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค

ธงชัย สันติวงศ์ (2531: 1) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่า ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

สมคิด บางโม (2548: 30) ได้ให้ความหมายของการจัดการธุรกิจว่า เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การแลกเปลี่ยน ซื้อขายซึ่งสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่แสวงหากำไรจากการประกอบธุรกิจนั้นๆ

Longenecker and pringle (2540 อ้างโดย นิภาพร เครือมา, 2550: 26) ได้ให้ความหมายของการจัดการธุรกิจว่า เป็นกระบวนการแสวงหาและการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ 3 ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม

Robbins and Coulter (2003 อ้างโดย วิรัช สงวนวงศ์วา, 2546: 6) ได้กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพวัดจากทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตที่ได้ ถ้าได้ผลผลิตมารโดยใช้ทรัพยากรน้อย หรือประหยัดที่สุดถือว่าเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งมักจะเป็นในระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์กรใดสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแสดงว่าองค์กรนั้นมีผลิตภาพสูง

สมยศ นาวิการ (2544: 18) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการ คือ กระบวนการวางแผนการจัดการองค์การ การสั่งการและการควบคุม กำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การตามที่ได้จำแนกไว้

สุวกิจ ศรีปัดดา (2549: 206) ได้กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การบริหารงานให้สำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ความสามารถ ทรัพยากร และคนทำงานให้เกิดผลงาน ดังนั้นกิจการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทุกขนาด มีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการจัดการมาทำงานให้สำเร็จทั้งสิ้น

จากความหมายข้างต้นดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การเพื่อการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ที่เป็นผู้จัดการในธุรกิจไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ควรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานให้ถูกต้องและเหมาะสม

2. ความสำคัญของการจัดการธุรกิจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540: 2) การจัดการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับองค์การต่างๆ ต่างยอมรับกันว่า การที่สังคมเศรษฐกิจของประเทศจะเจริญรุดหน้าไปได้ไกลและดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์การต่างๆ เป็นสำคัญ ซึ่งประสิทธิภาพขององค์การเหล่านี้จะมีมากน้อยเพียงใดนั้น แท้จริงแล้วต่างก็ขึ้นอยู่กับจัดการว่ามีประสิทธิภาพดีเพียงใดเป็นสำคัญ การจัดการจะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การโดยตรง โดยจะคอยชี้แนะและกำกับให้องค์การต่างๆ ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ และสังคมได้

การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้โดยส่วนรวมทั้ง เพราะแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานในจุดต่างๆ จะทำงานในหน้าที่การงานที่เป็นงานด้านเทคนิคได้ดีก็ตาม ถ้าหากไม่ประสานหรือสอดคล้องกับงานที่ทำโดยฝ่ายอื่นๆ หรือไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ภายนอกที่อยู่ไกลออกไป ก็ย่อมจะทำให้งานต่างๆ ล้มเหลวไม่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับกิจการได้ การจัดการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง และมีเนื้อหาสาระที่เป็นแก่นสารมากมาย และมีใช้เพียงสามัญสำนึกธรรมดา ยิ่งทุกวันนี้้องค์การทุกแห่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน มีผลทำให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยความยากลำบาก จึงจำเป็นต้องยอมรับกันว่า การจัดการเป็นทักษะระดับสูงที่จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดและศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา

3. ปัจจัยการจัดการธุรกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ศุภกร เสรีรัตน์ (2546: 25) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money)

วัตถุดิบ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบ เพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมายจึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว ใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิตรวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

จินตนา บุญงการ และ กรองแก้ว อยู่สุข (2531: 1) ได้เสนอปัจจัยการจัดการธุรกิจไว้ 4 ประการ ที่เรียกว่า 4 M คือ

1) Man (บุคลากร) หมายถึง ปัจจัยการใช้แรงงานคน หรือการจัดการกำลังคนให้เพียงพอในการประกอบธุรกิจ

2) Money (เงินทุน) หมายถึง เงินทุนและแหล่งเครดิตหรือสินเชื่อ ซึ่งทุนในทางธุรกิจแยกตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

2.1) ทุนคงที่หรือทุนจำเป็น คือทุนที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อซื้อสินทรัพย์ที่มีอายุการใช้งานที่เรียกว่า “สินทรัพย์ถาวร” ซึ่งได้แก่ ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ

2.2) ทุนหมุนเวียน คือ เงินทุนที่ถูกนำไปใช้หมุนเวียนภายในรอบการดำเนินงาน เช่น การจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าเข้าร้าน การชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ

3) Material (วัสดุอุปกรณ์) หมายถึง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น น้ำ แร่ธาตุต่างๆ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตควรใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเพราะจะช่วยให้ต้นทุนของสินค้าที่ผลิตต่ำ

4) Management (การจัดการ) หมายถึง การจัดการพฤติกรรม การเลือกสรรบุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ความชำนาญในการประกอบธุรกิจ การทำให้ธุรกิจดำเนินไป

นอกจากนี้จะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ (5 M) ประกอบด้วย คือ

1) Money เงิน หรือทุน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานทำอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการที่จะสร้างความสำเร็จนั้นเงินหรือทุนจะเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวก เช่น ที่ดิน อาคารสำนักงาน อุปกรณ์ต่างๆ การให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ ล้วนแต่มาจากเงินหรือทุนเป็นตัวช่วย

2) Man หรือทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะคำว่าบุคคล หมายความว่ารวมไปถึง รวมความรู้ ความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลด้วย ถ้าบุคคลในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ก็ย่อมพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

3) Management หรือการบริหารจัดการ เป็นความสามารถของบุคคลว่ามีความสามารถ ในการคิด การวางแผนการทำงานต่างๆ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

4) Marketing หรือการตลาด เป็นปัจจัยที่อาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลว่า สามารถวางแผนกลยุทธ์การตลาดได้อย่างไร

5) Model หรือใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก เพราะการทำงานใดด้วยใจที่มุ่งมั่นย่อม มีโอกาสที่ประสบความสำเร็จ หากทำงานด้วยความตั้งใจทำงาน สนุกกับการทำงาน จะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้ จากที่ทรัพยากรทางการจัดการธุรกิจ (Management Resources) ที่ กล่าวมาแล้วยังมีอีกปัจจัยที่ประกอบด้วย 6 M's คือ Men หมายถึง คน หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หรือทรัพยากรบุคคล (Personal Resources) Money หมายถึง เงินทุน Material หมายถึง วัตถุดิบ Machine หมายถึง เครื่องจักร Method or Management หมายถึง วิธีการจัดการ Market หมายถึง การตลาด

ทั้งนี้ในการจัดการธุรกิจนอกจากปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดปัจจัยที่ถือว่า ครอบคลุมและมีจำนวนมากคือ ปัจจัยที่เรียกว่า 8 Ms ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) Man คน
- 2) Machine เครื่องจักร
- 3) Material วัตถุดิบ
- 4) Method กระบวนการ
- 5) Measurement ความแม่นยำ
- 6) Management การบริหารจัดการ
- 7) Mother nature การเป็นธรรมชาติของแต่ละปัจจัย
- 8) Money เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญของการผลิต

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540: 7) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ ดังนี้

4.1 ตลาด (Market) คือ ตลาดที่ประกอบด้วยลูกค้าที่ซึ่งกิจการจะมุ่งขายสินค้า หรือ บริการที่ผลิตได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้ และประชากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้

นั้น เงื่อนไขที่สำคัญ คือ ต้องสามารถขายสินค้าหรือบริการได้จนบรรลุเป้าหมาย อันจะส่งผลต่อเนื้อง ทำให้มีกำไร ซึ่งจะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างใกล้ชิด และต้องมีการ คาดคะเนได้ถูกต้อง จึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่ดีที่จะมีทางทำให้บรรลุตามที่ตั้งใจ ไว้ได้ และเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งที่ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสนใจตลอดเวลา คือ ลักษณะความเป็นไป ของตลาด การวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มลูกค้า

4.2 วิธีการปฏิบัติงาน (Method) ระบบงานในองค์การธุรกิจจะประกอบด้วยระบบ การผลิตหรือระบบการบริการต่างๆ กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหลายที่จำเป็น ระบบการปฏิบัติงานภายในที่จัดไว้เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ จุดที่สำคัญที่สุดของ ระบบปฏิบัติงานภายในนี้ คือ วิธีปฏิบัติงาน ที่ซึ่งจะเป็นการออกแบบงานที่มีการระบุถึงขั้นตอนวิธีของ ผู้ทำงานกับเครื่องจักรหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ ถ้ากิจการใดได้มีการจัดวิธีปฏิบัติงานได้ดี ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะมีขึ้น ซึ่งจะผลดีทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนและกำลังแรงงาน ตลอดจนจะมี การใช้เครื่องจักรเครื่องมือเต็มกำลังประสิทธิภาพ ดังนั้นวิธีการปฏิบัติงานจึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ จะมีผลต่อประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่างๆ ว่าได้ใช้ไปโดยสิ้นเปลืองหรือไม่ หากมีวิธีปฏิบัติที่จัดไว้ เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้ว ก็จะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตและการ ดำเนินการจะมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.3 การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารคนใน องค์การโดยผู้บริหารจะมุ่งพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล โดย อาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานในการใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำทำการจูงใจรวมทั้งส่งเสริม ขวัญกำลังใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มั่นคง จงรักภักดีและทุ่มเทตั้งใจทำงานให้เสร็จลุกลงไปให้ดี ที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากธรรมชาติของคนที่เป็นที่ทราบกันดีว่าทุกคนล้วนแต่ “รักดี” โดยรักงาน รัก ความก้าวหน้าเป็นธรรมชาติอยู่ในตัวทุกคน แต่การที่จะใช้ความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี ออกมาได้เพียงใดหรือไม่ นั้น จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่างๆ ในภายนอก คือ บรรยากาศและรูปแบบการ ปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งพร้อมที่จะทุ่มเท ความรู้ความสามารถและความภักดีให้กับองค์การ ให้ปรากฏผลงานออกมามากกว่าปกติ ดังนั้น การ จูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

4.4 วิธีการจัดการ (Management) วิธีการจัดการซึ่งเป็นภารกิจของนักบริหาร โดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ที่ เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมาย ตามที่ต้องการได้

กลยุทธ์การจัดการ

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งสามารถจัดแบ่งกลยุทธ์การจัดการได้ 5 ด้าน คือ การเลือกที่ตั้งร้านค้าปลีก การบริหารร้านค้า การบริหารสินค้า เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการต้นทุน ดังนี้

1. การเลือกที่ตั้งร้านค้าปลีก

การดำเนินธุรกิจนั้น การเลือกทำเลที่ตั้ง ร้านค้า (Store Location) ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะทำเลที่ตั้งที่ย่อมมีผลทำให้การดำเนินงานของธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ ในทางตรงกันข้ามทำเลที่ตั้งไม่ดีย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานและผลกำไรที่ตั้งไว้ ดังนั้น การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ทำเลที่ดีที่สุด ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง ความหมายของการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก ปัจจัยในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้ง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก (สุวิทย์ เปียผ่อง, 2535: 70-75)

1.1 ความหมายที่ตั้งร้านค้าปลีก

การเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก (Store Location) หมายถึง การพิจารณาคัดเลือกสถานที่ตั้งร้านค้าปลีกให้เหมาะกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกแต่ละประเภท ซึ่งจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น จะตั้งร้านค้าในย่านการค้า ในเมือง หรือย่านการค้านอกเมือง จะตั้งร้านอยู่โดดเดี่ยวเพียงร้านเดียว (Cluster of Stores) ความหนาแน่นของประชากรในเขตนั้น รายได้ของประชากรในเขตนั้น คู่แข่งขัน ลูกค้าอุปถัมภ์หรือจงรักภักดี ถนนที่รถผ่านได้ตลอดวัน อุปกรณ์อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และกฎข้อบังคับเทศบาล

ลูกค้าปลีกจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการวิจัยทำเลที่ตั้ง และเต็มใจจะจ่ายเงินและเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกทำเลที่ตั้ง หากผู้ค้าปลีกรายได้ละเลยต่อการเลือกทำเลที่ตั้ง ก็จะมีปัญหา และความยุ่งยากภายหลัง ผู้ค้าปลีกบางรายให้ความสำคัญ การเลือกทำเลที่ตั้ง โดยอาศัยคอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณความน่าจะเป็นอื่นๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ แต่ผู้ค้าปลีกที่มีประสบการณ์จะเลือกทำเลที่ตั้งได้ดีกว่าการใช้คอมพิวเตอร์ช่วย

1.2 ปัจจัยการเลือกทำเลที่ตั้ง

1.2.1 การเลือกย่านการค้า ในการเลือกที่ตั้งของร้านค้าปลีก ผู้ค้าปลีกจะต้องเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกับลักษณะร้านค้าของตนซึ่งย่านการค้าอาจจะมีให้เลือกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1) ย่านการค้าในตัวเมือง (Downtown) เป็นย่านการค้าที่เหมาะสมจะตั้งร้านสรรพสินค้า ร้านสรรอาหาร ร้านขายสินค้าทั่วไป ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง เป็นย่านที่มีลูกค้าและประชากรสัญจรไปมาหนาแน่น เป็นย่านที่การขายสินค้ามากมายหลายชนิด

2) ย่านที่คนหนาแน่นรองมาจากในตัวเมือง (Secondary Shopping Districts) เป็นย่านการค้าที่อยู่ในบริเวณนี้จะขายสินค้าให้กับประชากรบางส่วนของตัวเมืองเท่านั้น

3) ย่านการค้าที่อยู่ใกล้ที่พักอาศัย (Neighborhood Shopping Districts) เป็นย่านการค้าที่อยู่ใกล้ที่พักอาศัย มุ่งขายเฉพาะคนที่มีบ้านอยู่ในบริเวณใกล้เคียง เป็นร้านขนาดเล็ก ขายสินค้าเบ็ดเตล็ด ย่านการค้าลักษณะนี้ผู้จัดสรรบ้านและที่ดินส่วนใหญ่จะกันไว้เพื่อสร้างอาคารพาณิชย์ ให้ผู้ประกอบการค้าปลีกได้เลือกซื้อ

4) ย่านการค้าตามแนวถนน (Planned Shopping Center) ศูนย์การค้า นิยมตั้งอยู่ชานเมือง ซึ่งหาที่จอดรถได้ง่าย หรืออาจจะตั้งในเมืองที่ว่างเปล่า สำหรับในประเทศไทย มักจะตั้งอยู่ในตัวเมืองหรือในที่มีคนผ่านไปมาได้สะดวก ทั้งนี้เพราะคนไทยยังมีรถส่วนบุคคลน้อยเมื่อเทียบกับประชากร การอาศัยบริการรถสาธารณะไม่สะดวกเท่าที่ควร

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก

การเลือกทำเลที่ตั้งถือว่าการเริ่มต้นของการแข่งขัน ผู้ค้าปลีกจะต้องประเมินผลถึง ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึงผู้ผลิต พ่อค้าคนกลาง ธนาคาร สถาบันการค้า ตลอดจนศูนย์การค้า ต่างๆ ปัจจัยต่างๆ ที่เราจะต้องพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้ง ดังต่อไปนี้

1.3.1 ชนิดและลักษณะอุตสาหกรรม

จำนวน ชนิด และลักษณะของอุตสาหกรรมภายในตัวเมืองหรือรอบๆ ตลาดการค้า จะมีอิทธิพลต่อรายได้และความแน่นอนของรายได้ประชากรและยังมีอิทธิพลต่อชนิดของสินค้าต่างๆ ที่ประชากรต้องการ เราสามารถจะพูดได้ว่าเมืองที่มีอุตสาหกรรมหลายๆ ประเภทย่อมจะมีรายได้ที่แน่นอน และมั่นคงกว่าเมืองที่มีอุตสาหกรรมประเภทเดียว นอกจากนี้จะได้รับผลกระทบกระเทือน จากเงื่อนไขทางธุรกิจในเวลาเดียวกัน ซึ่งผิดกับเมืองที่มีอุตสาหกรรมประเภทเดียวหรือมีน้อย ย่อมจะได้รับผลกระทบกระเทือนจากเงื่อนไขตามเศรษฐกิจ และนำไปสู่การลดลงของกิจการทางการค้าอย่างมาก

ปัจจัยที่สำคัญในเรื่องของความมั่นคงแน่นอนของรายได้ในอุตสาหกรรมท้องถิ่นก็คือ ความสัมพันธ์ในด้านการบริหารทางแรงงานไม่ดีจะนำไปสู่การเคลื่อนย้ายของแรงงานซึ่งจะมีผลกระทบ ต่อการค้าปลีก เช่น การขายของผู้ค้าปลีกจะมียอดขายต่ำลง หรือในกรณีของการขายผ่อนชำระก็จะมีผลต่อการยืดระยะเวลาของการชำระเงินออกไป ผู้ค้าปลีกควรที่จะให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท้องถิ่น เพราะว่าเมืองที่มีอุตสาหกรรมขยายตัวย่อมมีผลกระทบต่อการขยายตัวของการค้าปลีกด้วย

1.3.2 ประชากรในตลาดการค้า

ประชากรที่อยู่ในตลาดการค้าหรืออยู่รอบๆ เมืองย่อมจะเป็นผู้บริโภคของร้านค้าปลีก แต่เราจะพิจารณาในด้านนี้อย่างเดียวไม่ได้ จะต้องพิจารณาถึงอัตราการเพิ่มของประชากร (Rate of Growth) นอกจากจะพิจารณาอัตราการเพิ่มของประชากรแล้ว เรายังจะต้องพิจารณาอัตรา

การลดของประชากร (Rate of Decline) ด้วย ทั้งนี้เพราะว่าในบางท้องถิ่นหรือบางเมืองมีอัตราการเกิดของประชากรลดน้อยลง การเคลื่อนย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ของประชากรตามฤดูกาลเก็บเกี่ยวและหลังจากฤดูกาลไถนาเพื่อทำงาน การที่คนเข้ามาในตัวเมืองย่อมจะมีผลทำให้การค้ามีการขยายตัว

การพิจารณาประชากรในตลาดการค้านี้ ผู้ค้าปลีกควรที่จะคำนึงจำนวนประชากรที่มีอยู่ ซึ่งจำนวนของประชากรจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อยอดรวมของกิจการ ดังนั้นในการพิจารณาจำนวนประชากร ผู้ค้าปลีกควรพิจารณาตามเนื้อที่ด้านในตลาดการค้า และเนื้อที่ด้านนอกตลาดการค้า จะมีความหนาแน่นของประชากรเบาบางกว่า การประเมินผลจำนวนประชากรทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ค้าปลีก ที่จะตัดสินใจว่าสมควรที่จะเลือกสถานที่ตั้งร้านค้าปลีกหรือไม่ การพิจารณาทั้ง 2 ส่วน จะออกมาในรูปของเส้นรอบวงตำแหน่งที่ตั้งร้านค้าปลีกหรือเป็นรัศมีวงกลมจากที่ตั้งร้านค้าปลีก

1.3.3 ความเจริญของเมือง

ความเจริญของเมืองมีความใกล้เคียงกับชนิดและลักษณะของอุตสาหกรรมการเพิ่มขึ้นของประชากรพวกสถาบันการค้า (Board of Investment) ที่จะพยายามดึงดูดอุตสาหกรรมใหม่ๆ เข้ามา มีโครงการขยายตัวเมือง ระบบการศึกษาที่ดี มีการคมนาคมสะดวกทั้งทางด้านการขนส่ง ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญต่อการพิจารณาถึงความเจริญของเมือง

1.3.4 อุปนิสัยการซื้อของประชากร

ประชากรที่ชอบซื้อสินค้าตามศูนย์การค้าต่างๆ เพื่อที่จะเลือกสินค้าได้อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะเดินดูร้านค้าต่างๆ ที่ออกแบบตกแต่งหน้าร้านอย่างสวยงาม ชอบการบริการทางด้านสินเชื่อ และบริการส่งของ ต้องการที่จะพักผ่อนดูสินค้าต่างๆ

1.3.5 อำนาจของประชากร

การค้าปลีกมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสามารถในการซื้อของประชากร ยอดขายจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับอำนาจการซื้อของประชากรจะมีมากน้อยแค่ไหน อำนาจซื้อของประชากรในเมืองๆ หนึ่ง หรือท้องถิ่นหนึ่งๆ เราสามารถจะดูได้จากจำนวนประชากรที่ทำงาน ความสม่ำเสมอของรายได้ ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 เนื้อที่ด้านในและด้านนอกการค้า

ที่มา: สุวิทย์ เปียผ่อง (2535: 72)

1.3.6 การกระจายรายได้

ประชากรที่มีรายได้ในระดับต่างๆ ย่อมจะมีผลต่อการค้าปลีกธุรกิจค้าปลีกที่มุ่ง ผู้มีรายได้ระดับสูง เช่น ร้านขายชุดเสื้อผ้าที่ราคาสูงย่อมจะต้องอาศัยประชากรที่มีรายได้สูง โดยไม่หวังการซื้อของประชากรที่มีรายได้ต่ำไม่ได้ การที่จะรู้ถึงการกระจายของฐานะประชากรในตลาดการค้าหนึ่งๆนั้น สามารถดูได้จากชนิดของบ้าน อัตราของการเป็นเจ้าของกับการเช่า ระดับการศึกษา จำนวนโทรศัพท์ และจำนวนรถยนต์ส่วนตัว เป็นต้น

1.3.7 ลักษณะและความเข้มข้นของการแข่งขัน

จำนวนคู่แข่งในสินค้าแต่ละประเภทชนิดของการค้าที่แข่งขัน เช่น การแข่งขันระหว่างการค้าปลีก การแข่งขันระหว่างห้างสรรพสินค้า มีส่วนต่อการพิจารณาเปิดธุรกิจการค้า มีการแข่งขันกันมากมายย่อมแสดงให้เห็นว่ามีความต้องการของประชากรในท้องที่นั้นๆ แต่ผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาถึงประเภทสินค้า หรือธุรกิจที่จะเข้าไปให้บริการแก่ประชากรในท้องที่นั้น

1.3.8 รัฐบาลและกฎหมาย

กฎหมายของแต่ละประเทศที่เกี่ยวกับการค้า และอัตราภาษีของแต่ละเมืองอาจจะแตกต่างกันออกไป รัฐบาลจะเข้ามาควบคุมราคาขาย นโยบายการค้า หรือกำหนดที่ตั้งสำหรับร้านค้า

บางประเภทได้ เช่น ในต่างประเทศบางแห่งอาจจะกำหนดว่า ภายในรัศมี 2 ไมล์ ห่างจากมหาวิทยาลัย ห้ามตั้งร้านขายสุราหรือของมีนเมา เป็นต้น ร้านจำหน่ายแก๊สอยู่ห่างจากโรงเรียนมากกว่า 500 เมตร

1.3.9 ปัจจัยด้านอื่นๆ

ปัจจัยอื่นๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วย ได้แก่ ธนาคารที่เราสามารถจะกู้เงินมาใช้เมื่อเกิดความจำเป็นหรือการใช้บริการด้านอื่นๆ ของธนาคาร เช่น การใช้เช็คหรือเอกสารทางการเงิน พิจารณาถึงสื่อที่ใช้ในการโฆษณา เช่น สถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ สำนักพิมพ์ หนังสือพิมพ์ หรือนิตยสารต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำการโฆษณาธุรกิจได้ พิจารณาถึงความสามารถของการป้องกันและระงับภัยต่างๆ พิจารณาถึงแหล่งสินค้าที่ต้องซื้อเข้ามาในร้านหรือธุรกิจได้อย่างสะดวก และพิจารณาถึงเส้นทางการคมนาคมในท้องถิ่นๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกมีความสำคัญเป็นอย่างมากต้องประกอบในการวางแผน เพราะการเลือกที่ตั้งของร้านค้าที่ไม่เหมาะสมกับกิจการก็ย่อมทำให้ผู้บริโภคไม่เข้ามาซื้อสินค้าที่ร้าน ถึงแม้ว่าผู้ค้าปลีกจะมีการวางแผนการนำสินค้าเข้ามาขาย กลยุทธ์การกำหนดราคาและกลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดที่ดียังไง ก็นับว่ายากที่จะรู้สถานการณ์ของการมีทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสมได้ ดังนั้นการที่จะเลือกทำเลที่ตั้งนั้น ผู้ค้าปลีกก็ต้องพิจารณาในรายละเอียดอีกกว่าจะตั้งร้านค้า ณ ตำแหน่งใดอีกต่อไป และมีกลุ่มเป้าหมายใดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก

2. การบริหารสินค้า

การบริหารสินค้า (Merchandise management) เป็นขั้นตอนขั้นสูงซึ่งผู้ค้าปลีกพยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ด้วยปริมาณที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสม ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงินขององค์การ การบริหารสินค้าในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีความหลากหลาย ราคาต่ำ มีงบประมาณ การโฆษณาและการส่งเสริมการขายมากขึ้น แต่การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น จะต้องคำนึงถึงสินค้าที่โดดเด่น ต้นทุนสินค้าที่ต่ำซึ่งเกิดจากอำนาจการซื้อด้วย

2.1 การวางแผนความหลากหลายของสินค้าที่ขาย (Planning merchandise assortments) การวางแผนความหลากหลาย หมายถึง รายการสินค้าที่มีความหลากหลาย ซึ่งควรมีจำหน่ายในร้านค้า (Levy and Weitz, 2001: 668)

การจัดหาความหลากหลาย เป็นหน้าที่ของผู้ค้าปลีกที่จะต้องจัดให้สินค้ามีความหลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้า โดยจำแนกตามตราสินค้า (Brand) การออกแบบ (Design) ขนาด (Sizes) และราคา (Prices) ในร้านค้าใดร้านหนึ่ง (Levy and Weitz, 2001: 668)

2.2 ระบบการซื้อ (Buying systems) เป็นการใช้หลักขั้นตอนในการบริหารสินค้า โดยการแสดงถึงวิธีการที่ผู้ค้าปลีกจะต้องนำหลักและเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการกำหนดระบบการจัดซื้อที่เป็นทางการ ระบบนี้จะช่วยให้ผู้ซื้อและผู้วางแผนสินค้าพิจารณาว่าควรซื้อสินค้าเท่าใด กล่าวคือ ผู้ค้าปลีกจะต้องใช้รูปแบบ 2 ประการ ในระบบการซื้อ คือ 1) ระบบการซื้อประเภทแฟชั่น (Fashion merchandise buying system) 2) ระบบการซื้อสินค้าประเภทจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน (Staple merchandise buying system) (Levy and Weitz, 2001: 668)

2.3 การซื้อสินค้า (Buying merchandise) เป็นขั้นตอนในการจัดซื้อสินค้า ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 การตัดสินใจในเรื่องของตราสินค้า (Branding decision)

2.3.2 การตัดสินใจในแหล่งของผู้ขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ (International source decision)

2.3.3 การติดต่อสัมพันธ์กับผู้ขาย (Contact and meeting with vendors)

2.3.4 การกำหนดและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย (Establishing and maintaining strong vendor relationships)

2.4 ประเด็นด้านจริยธรรมและกฎหมาย (Ethical and legal issues)

2.5 การตั้งราคาในธุรกิจค้าปลีก (Pricing of retailing) เป็นการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกำหนดราคาที่ยุติธรรม และสามารถสร้างกำไร รวมทั้งสอดคล้องกับภาพพจน์ของการรับรู้ในด้านราคาจากลูกค้า

2.6 ส่วนประสมการสื่อสารการตลาดด้านค้าปลีก (Retailing marketing communication mix) หรือส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (Promotion mix) ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการติดต่อสื่อสารกับองค์การ ประกอบด้วยโฆษณา (Advertising) การตลาดทางตรง (Direct marketing) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) การเผยแพร่ข่าวและการประชาสัมพันธ์ [Publicity and Public Relations (PR)] และการขายโดยตรงโดยใช้พนักงาน หรือเป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือติดต่อสื่อสารของบริษัท เพื่อนำไปสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาดและเพื่อใช้ในการติดต่อโดยตรงกับตลาดเป้าหมาย (Semenik, 2002: 563) หรือเป็นการรวมกันของการขายโดยใช้พนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ทางการตลาด

3. การบริหารร้านค้า

การบริหารร้านค้า (Store management) เป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารร้านค้า ประกอบด้วยหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 การบริหารร้านค้า และการควบคุมต้นทุน (Managing the store and Controlling costs)

3.2 แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising)

3.2.1 แผนผังร้านค้า (Store layout) จะครอบคลุมพื้นที่ขายภายในร้านทั้งหมด โดยจะกำหนดชัดเจนว่าสินค้ากลุ่มไหนจะวางไว้บริเวณใดของร้าน โดยแยกชั้นวางออกเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่อย่างชัดเจน เช่น กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า กลุ่มเครื่องนอน กลุ่มเครื่องเขียน สินค้าขายดี เป็นต้น

3.2.2 การออกแบบร้านค้า (Store design) เพื่อให้ร้านค้าปลีกมีบรรยากาศที่ดี และสอดคล้องกับรสนิยมต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจมีการจัดตกแต่งร้านตามเทศกาลต่างๆ โดยอาศัยแนวคิดที่มุ่งเน้นความสะดวก ความทันสมัย และความเหมาะสมในการจัดตกแต่งร้านให้สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกนั้นๆ

3.2.3 การบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) เป็นเทคนิคการเสนอขายสินค้า (Merchandise presentation techniques) ซึ่งเป็นวิธีต่างๆ ที่ผู้ค้าปลีกต้องใช้เพื่อการเสนอสินค้าแก่ลูกค้าและทำให้เกิดประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงสถานการณ์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Particular situation) ซึ่งผู้วางแผนร้านค้าจะต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ 4 ประการ คือ 1 เทคนิคการนำเสนอโดยมุ่งที่ความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Idea - oriented presentation) 2 การนำเสนอรูปแบบหรือชนิดของสินค้า (Style/item presentation) 3 การนำเสนอในเรื่องสี (Color presentation) 4 การตั้งราคาเชิงระดับ (Price lining) 5 การบริหารสินค้าในแนวตั้ง (Vertical merchandising)

3.3 การให้บริการกับลูกค้า (Customer service) เป็นกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจค้าปลีก ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าการรับรู้ให้กับลูกค้า เมื่อมีการเลือกและมีการตัดสินใจซื้อสินค้า (Levy and Weitz, 2001: 673) การให้บริการลูกค้ามีความสำคัญมากต่อธุรกิจการค้าปลีก การให้บริการที่ดีจะช่วยเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธุรกิจ และนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวได้ บริการต่างๆ ที่นิยมใช้ในธุรกิจการค้าปลีกมีดังนี้ 1) การยอมให้ลูกค้าชำระเงินด้วยบัตรเครดิต 2) การรับเปลี่ยนสินค้า 3) การรับจดทะเบียน 4) การรับชำระเงินด้วยเช็ค 5) บริการรับเลี้ยงเด็ก 6) การให้สินเชื่ 7) บริการจัดส่งสินค้า 8) การสาธิตการทำงานของสินค้า 9) การจัดแสดงสินค้า 10) บริการห้องลองเสื้อผ้า 11) การขยายเวลาในการเปิดให้บริการ 12) บริการห่อของขวัญ 13) บริการส่งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น หอมน้ำ โทรศัพท์ 14) บริการที่จอดรถ 15) การช่วยเหลือลูกค้าในการเลือกสินค้า 16) บริการสนามเด็กเล่น 17) บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้า 18) การซ่อมบำรุง 19) การรับคืนสินค้า 20) บริการรับฝากของ 21) บริการสั่งซื้อกรณีพิเศษ และ 22) การรับประกันโดยมีรายละเอียดดังนี้

บริหารร้านค้า (Managing the store) และการควบคุมต้นทุน (Controlling costs) การบริหารร้านค้า เป็นกิจกรรมของธุรกิจค้าปลีกซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานประจำร้านค้า จึงจำเป็นจะต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การสรรหา (Recruiting)
- 2) การคัดเลือก (Selecting)
- 3) การฝึกอบรม (Training)
- 4) การควบคุมบังคับบัญชา
- 5) การประเมินผล (Evaluating)
- 6) การกำหนดค่าตอบแทนพนักงาน (Employee compensation)

จากขั้นตอนเหล่านี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการบริหารร้านค้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนการควบคุมต้นทุน (Controlling cost) จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านค้าให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารร้านค้าปลีกคือ หลักในการบริหารร้านค้าปลีกนั้นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก การบริหารสินค้า และการบริหารร้านค้า ซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จและมีผลกำไรสูง ในส่วนของการนำไปใช้ในงานวิจัยคือสามารถนำไปกำหนดขอบเขตทางด้านเนื้อหา และด้านประชากรและสร้างแนวคำถามเกี่ยวกับการจัดการค้าปลีก

4. เทคโนโลยีและสารสนเทศ

4.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีนักวิชาการศึกษาและนักการศึกษาให้ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญ ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ณัฐกร สงคราม (2552) Information Technology หรือ IT คือ การประยุกต์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ ตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บ ประมวลผล และการเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

- 1) เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมต่างๆ รวมทั้งซอฟต์แวร์ทั้งแบบสำเร็จรูปและแบบพัฒนาขึ้นเพื่อใช้งานเฉพาะด้านซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จัดเป็นเครื่องมือทันสมัย และใช้เทคโนโลยีระดับสูง (High Technology)

2) กระบวนการในการนำอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ข้างต้นมาใช้งาน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลเป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป เช่น การจัดเก็บข้อมูลในลักษณะของฐานข้อมูล เป็นต้น

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2540) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นหมายถึง เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกย่อๆ ว่า C&C อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

วันเต็ม มณีโกศา (2546: 13) สรุปความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง การใช้งาน การบริหารการจัดการในเรื่องโครงสร้างของข้อมูลข่าวสาร รูปแบบต่างๆ ที่นำเอา เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการสื่อสารโทรคมนาคมมาประยุกต์ เพื่อจัดกระทำกับข้อมูลเหล่านี้ ตามวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์ เพื่อให้มีความหมายและคุณค่าเพิ่มขึ้น เป็นระบบที่นำไปใช้ได้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2544) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) คือเทคโนโลยีสองด้านหลักๆ ที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมที่ผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดทา จัดเก็บ สร้าง เผยแพร่สารสนเทศมีรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ปธิป เมธาคุณวุฒิ (2544: 1) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี การสื่อสารโทรคมนาคม รวมทั้งประเด็นทางจริยธรรม และทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ ผลกระทบที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสังคม โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ และเทคนิควิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล เรียกใช้ส่งผ่านและรับข้อมูล ซึ่งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์โทรคมนาคม

มนัส นามวงศ์ (2543: 8) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี สารสนเทศ ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การประยุกต์ความรู้ความเข้าใจในระบบการสื่อสารและการใช้คอมพิวเตอร์บนฐานข้อมูลเดียวกันในการค้นคว้าหาข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร

สุชาติ กิระนันท์ (2542: 7) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี สารสนเทศว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล ค้นคืน ส่งและรับ หรือเชื่อมโยงข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในกระบวนการข้างต้น เช่น

คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์บันทึกข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และค้นคืนข้อมูล เครือข่ายสื่อสารข้อมูล อุปกรณ์สื่อสาร และโทรคมนาคม เป็นต้น

4.2 บทบาทและความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนี้วันจะมีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้นและบทบาทสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต การพัฒนาเทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต การพัฒนาเทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยเสริมปัจจัยที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต และสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐาน ให้สามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้มากขึ้น อีกทั้งยังสามารถพัฒนาด้านการผลิตสินค้า การให้บริการที่มีคุณภาพ และช่วยในการลดต้นทุนการผลิต การติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว และประหยัดเวลาในการเดินทาง การเชื่อมโยงแหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่มีขีดจำกัดของระยะเวลาและระยะเดินทาง (ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ, 2541: 13)

Souter (1990) ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมี 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก การสื่อสารถือเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ สิ่งสำคัญที่มีส่วนในการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ประกอบด้วย Communication media, การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecoms), และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ประการที่สอง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลักที่มากไปกว่าโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ เช่น แฟกซ์ อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ ทำให้สารสนเทศเผยแพร่หรือกระจายออกไปในที่ต่างๆ ได้สะดวก

ประการที่สาม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลให้การใช้งานด้านต่างๆ มีราคาถูกลง

ประการที่สี่ เครือข่ายสื่อสาร (Communication networks) ได้รับประโยชน์จากเครือข่ายภายนอก เนื่องจากจำนวนการใช้เครือข่าย จำนวนผู้เชื่อมต่อ และจำนวนผู้ที่มีศักยภาพในการเข้าเชื่อมต่อกับเครือข่ายนี้วันจะเพิ่มสูงขึ้น

ประการที่สี่ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแบบสุนทรีย์สัมผัส และสามารถตอบสนองตามความต้องการการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ที่เลือกได้เอง

ประการที่ห้า เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา

ประการที่หก เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวขึ้น อีกทั้งยังทำให้วิถีการตัดสินใจ หรือเลือกได้ละเอียดขึ้น

กล่าวโดยสรุปเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญในทุกวงการ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกด้านความเป็นอยู่ สังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การแพทย์ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนการวิจัยและการพัฒนาต่างๆ

จากการศึกษาข้อมูล กล่าวโดยสรุปแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญที่ทุกระดับ ทุกวงการให้ความสำคัญ ทั้งระดับจุลภาค และมหภาค เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปเกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่างในกระบวนการทำงานหรือการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการของสังคมโลกในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นอยู่ สังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การแพทย์ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนการศึกษา วิจัยและการพัฒนา

4.3 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ณัฐกร สงคราม (2552) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลัก คือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม สำหรับรายละเอียดพอสังเขปของแต่ละเทคโนโลยีมีดังต่อไปนี้

1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถจดจำข้อมูลต่างๆ และปฏิบัติตามคำสั่งที่บอก เพื่อให้คอมพิวเตอร์ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้คอมพิวเตอร์นั้นประกอบด้วยอุปกรณ์ต่างๆ ต่อเชื่อมกันเรียกว่า ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์นี้จะต้องทำงานร่วมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเรียกกันว่า ซอฟต์แวร์ (Software)

2) เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมใช้ในการติดต่อสื่อสารรับ/ส่งข้อมูลจากที่ไกลๆ เป็นการส่งข้อมูลระหว่างคอมพิวเตอร์หรือเครื่องมือที่อยู่ห่างไกลกัน ซึ่งจะช่วยให้การเผยแพร่ข้อมูลหรือสารสนเทศไปยังผู้ใช้ในแหล่งต่างๆเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และทันการณ์ ซึ่งรูปแบบของข้อมูลที่รับ/ส่งอาจเป็นตัวเลข (Numeric Data) ตัวอักษร (Text) ภาพ (Image) และเสียง (Voice)

เทคโนโลยีที่ใช้สอนการสื่อสารหรือเผยแพร่สารสนเทศ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบโทรคมนาคมทั้งชนิดมีสายและไร้สาย เช่น ระบบโทรศัพท์โมเด็ม แฟกซ์ โทรเลข วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เคเบิลใยแก้วนำแสง คลื่นไมโครเวฟ และดาวเทียม เป็นต้น

สำหรับกลไกหลักของการสื่อสารโทรคมนาคมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน ได้แก่ ต้นแหล่งของข้อความ (Source/Sender), สื่อกลางสำหรับการรับ/ส่งข้อความ (Medium), และส่วนรับข้อความ (Sink/Decoder)

นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจำแนกตามลักษณะการใช้งานได้เป็น 6 รูปแบบดังต่อไปนี้ คือ

- 1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น ดาวเทียมถ่ายภาพทางอากาศ กล้องดิจิทัล กล้องถ่ายวีดิทัศน์ เครื่องเอกซเรย์ ฯลฯ
- 2) เทคโนโลยีที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น เทป แม่เหล็ก จานแม่เหล็ก จานแสง หรือจานเลเซอร์ และบัตรเอทีเอ็ม ฯลฯ
- 3) เทคโนโลยีที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูล ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์
- 4) เทคโนโลยีที่ใช้ในการแสดงผลข้อมูล เช่น เครื่องพิมพ์ จอภาพ พลายเตอร์ ฯลฯ
- 5) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดทำสำเนาเอกสาร เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องถ่ายไมโครฟิล์ม
- 6) เทคโนโลยีสำหรับถ่ายทอดหรือสื่อสารข้อมูล ได้แก่ ระบบโทรคมนาคมต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง โทรเลข เทเล็กซ์ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั้งระยะใกล้และไกล

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2540) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่ององค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศว่าประกอบด้วยเทคโนโลยีสำคัญหลายสาขาด้วยกัน และส่วนสำคัญอันดับต้นๆ ได้แก่

- 1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ก็คือระบบคอมพิวเตอร์ทั้งใหญ่และน้อย ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล บุคลากรคอมพิวเตอร์ และระเบียบปฏิบัติ
- 2) เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ก็คือเทคโนโลยีเกี่ยวกับการสื่อสารทางไกล เริ่มต้นตั้งแต่เทคโนโลยีเก่าแก่คือ โทรเลข โทรศัพท์ ไปจนถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียมที่สามารถช่วยให้คอมพิวเตอร์ส่งข้อมูลและสารสนเทศจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว
- 3) ระบบสำนักงาน ก็คืออุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในสำนักงาน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องพิมพ์ต่างๆ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโทรสาร ฯลฯ อุปกรณ์เหล่านี้ช่วยให้งานที่เกี่ยวกับการพิมพ์เอกสารต่างๆสะดวกมากขึ้น และเมื่อถึงยุคนี้อุปกรณ์เหล่านี้ได้ก้าวหน้าต่อไปอีกมาก มีการนำวงจรคอมพิวเตอร์มากมายบวกเข้าในเครื่องมือเหล่านี้ หรือมีฉะนั้นก็นำเครื่องมือเหล่านี้ไปเชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้สำนักงานในปัจจุบันกลายเป็นสำนักงานอัตโนมัติ
- 4) ระบบอัตโนมัติ คือ อุปกรณ์อัตโนมัติที่นำไปใช้ในงานต่างๆ หลายประเภท ตัวอย่างเช่นเครื่องจักรอัตโนมัติ ในโรงงาน ระบบเช่นนี้มักจะใช้หลักการฟีดแบค (Feedback) คือ มีการเซนเซอร์ (sensor)

4.4 พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เอกสารการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (จักรกฤษณ์ ใจตรงกล้า, 2550: 54) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เกิดการแพร่กระจายของการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติต่างๆ ดังนี้

1) การรวมตัวของเทคโนโลยี (Convergence) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการรวมตัวของเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ การสื่อสาร รวมถึงระบบเทคโนโลยีอื่นๆ เช่นการกระจายเสียง (Broadcasting) เข้าไว้ด้วยกัน ทำให้สามารถรับและส่งสัญญาณ โดยเฉพาะข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบสื่อแบบผสม (Multimedia) ที่ประกอบด้วยภาพ เสียง และข้อความต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว สมบูรณ์และสามารถส่งได้ในปริมาณมาก

2) ต้นทุนที่ถูกลง (Cost reduction) เทคโนโลยีสารสนเทศมีคุณสมบัติที่ทำให้ราคาและการเป็นเจ้าของอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศถูกลงเป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนของอัตราค่าบริการสื่อสารโทรคมนาคม เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าบริการอินเทอร์เน็ต ค่าเช่าสัญญาณเครือข่าย

3) การพัฒนาอุปกรณ์ที่เล็กลง (Miniaturization) อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายประเภท รวมทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ที่ได้รับการพัฒนาให้มีขนาดเล็กกว่าเดิมมาก ด้วยวิวัฒนาการของไมโครชิพ ทำให้สะดวกต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

4) การพกพาและการเคลื่อนที่ (Portability / Mobility) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น คอมพิวเตอร์แบบโน้ตบุ๊กที่มีโมเด็มแลโทรศัพท์ไร้สายในระบบดิจิทัล สามารถต่อเข้ากับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนอกสถานที่ทำงานได้อย่างง่ายดาย

5) การประมวลผลที่ดีขึ้น (Processing Power) เทคโนโลยีสารสนเทศมีแนวโน้มของการประมวลผลที่ดีขึ้นโดยอาศัยพัฒนาการของผู้ผลิตหน่วยประมวลผลกลางหรือซีพียูที่ทำงานเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการสร้างโปรแกรมเพื่อตอบสนองการทำงานของผู้ใช้ที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

4.5 ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันมีการตอบสนองต่อการใช้อย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากประโยชน์ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ซึ่งได้มีวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

สุชาติดา กิระนันท์ (2542: 50-51) ได้เสนอประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1) ช่วยให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้นจากการมีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจและการพิจารณาเลือกภายใต้เงื่อนไขต่างๆ

2) ลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ประหยัดเวลา การทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการทำงานลง

3) เพิ่มคุณภาพสินค้าหรือบริการ เช่น ทำให้ลูกค้ามีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้ามากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อกับศูนย์บริการหรือรับบริการได้สะดวกขึ้น พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยมีการค้นคว้าผ่านระบบเครือข่ายเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากสถานที่อื่นนอกสถานศึกษา เป็นการฝึกให้เรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น

4) เพิ่มรายได้ของธุรกิจ เนื่องจากคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดี สามารถแข่งขันได้มากขึ้น

5) สร้างสินค้าหรือบริการใหม่ระบบที่พัฒนาขึ้นอาจเป็นที่ต้องการของหน่วยงานอื่นหรือทำให้เกิดการขยายการดำเนินงาน เช่น การสร้างเครือข่ายห้องเรียนในการสอนทางไกลผ่านเครือข่ายสื่อสาร ทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนพร้อมกันในสถานที่ต่างกันได้ เป็นต้น

6) สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage)

7) สร้างพันธมิตร (Alliances) ในการดำเนินงาน เช่น การร่วมมือกันในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

8) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

9) ช่วยรี้อปรับระบบ (Reengineering) ด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการปรับระบบ

ชัยพจน์ รังงาม (2545: 61) ได้เสนอประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารไปประยุกต์ใช้ ดังนี้ 1) มีความสะดวกรวดเร็วในระหว่างการทำงาน 2) ลดปริมาณผู้ดำเนินงานและสามารถประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงได้อีกทางหนึ่ง 3) ระบบปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบมากขึ้นกว่าเดิม 4) ลดข้อผิดพลาดของเอกสารในระหว่างการทำงานได้มาก 7) ลดขั้นตอนในระหว่างการทำงานได้มาก 8) ประหยัดเนื้อที่จัดเก็บเอกสาร

5. การจัดการต้นทุน

5.1 ความหมายต้นทุน และประเภทต้นทุน

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2546: 30-41) ได้อธิบายความหมายต้นทุน และได้จำแนกประเภทต้นทุนได้ลักษณะต่างๆ ไว้ ดังนี้

ต้นทุน (Cost) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่กิจการต้นทุนสูญเสียไป เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการกลับมา โดยมูลค่าของทรัพยากรนั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตราซึ่งเป็นลักษณะของการลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นในหนี้สิน ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะได้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคตก็ได้ เมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นแล้วและกิจการได้ใช้ประโยชน์ไปทั้งสิ้นแล้ว ต้นทุนนั้น จะถือว่าเป็น “ค่าใช้จ่าย” (expenses) ดังนั้นค่าใช้จ่ายจึงหมายถึง ต้นทุนที่ได้ให้ประโยชน์ และกิจการได้ใช้ประโยชน์ทั้งสิ้นแล้วในขณะนั้นหรืองวดบัญชีนั้นและสำหรับต้นทุนที่กิจการสูญเสียไป แต่จะให้

ประโยชน์แก่กิจการอนาคตเรียกว่า สินทรัพย์ (asset) เมื่อค่าใช้จ่าย (expense) คือต้นทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ (revenue) โดยปกติแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้นในงวดเดียวกันเพื่อคำนวณหากำไรสุทธิ (profit) หรือขาดทุนสุทธิ (loss) ซึ่งรายได้ก็จะหมายถึง ราคาขายของสินค้าหรือบริการ คูณกับปริมาณหรือระดับของกิจการ นอกจากนี้โดยปกติเราจะพบคำว่า “ค่าใช้จ่าย” มักจะหมายถึง รายจ่ายที่สามารถให้ผลประโยชน์ทางภาษีได้ ด้วยเหตุนี้คำว่า “ค่าใช้จ่าย” จึงนิยมแสดงไว้ในรายงานทางการเงินที่เสนอบุคคลภายนอก แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้ว การใช้คำว่า “ต้นทุน” และ “ค่าใช้จ่าย” ก็มักจะมีการใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ

ประเภทของต้นทุนแบ่งออกตามการจำแนกในลักษณะต่างๆ เช่น ตามส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ตามความสัมพันธ์กับการผลิตตามความสัมพันธ์กับปริมาณ ตามความสามารถในการควบคุม ตามแผนก ตามหน้าที่ ตามระยะเวลา และตามความสัมพันธ์ เพื่อการวางแผนควบคุมและตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะการจำแนกประเภทของต้นทุนในลักษณะต่างๆ กันมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้เพื่อการจัดการต้นทุนในแง่มุมหรือกรณีการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป โดยสามารถจำแนกประเภทของต้นทุนในลักษณะต่างๆ และอธิบายความหมายได้ดังนี้

1) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ส่วนประกอบของต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด (cost of a manufactured product) ก็จะประกอบด้วยวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งถ้าพิจารณาในด้านทรัพยากรที่เป็นส่วนประกอบของสินค้าแล้วก็จะประกอบด้วย

1.1) วัตถุดิบ (material)

วัตถุดิบนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยทั่วไป ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าอาจจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1.1) วัตถุดิบทางตรง (direct material) หมายถึง วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต และสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าใช้ในการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในปริมาณและต้นทุนเท่าใด รวมทั้งจัดเป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตสินค้านั้นๆ

1.1.2) วัตถุดิบทางอ้อม (indirect materials) หมายถึง วัตถุดิบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อมกับการผลิตสินค้า แต่ไม่ใช่วัตถุดิบหลักหรือวัตถุดิบส่วนใหญ่ เช่น ตะปู กาว กระดาษทราย เป็นต้น โดยปกติแล้ววัตถุดิบทางอ้อมมักจะถูกเรียกว่า “วัสดุโรงงาน” ซึ่งจะถือเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตชนิดหนึ่ง

1.2) ค่าแรงงาน (labor)

ค่าแรงงาน หมายถึง ค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า โดยปกติแล้วค่าแรงงานจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ค่าแรงงานทางตรง (direct labor) และค่าแรงงานทางอ้อม (indirect labor)

1.2.1) ค่าแรงงานทางตรง (direct labor) หมายถึง ค่าแรงงานต่างๆที่จ่ายให้แก่คนงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปโดยตรง รวมทั้งเป็นค่าแรงงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับค่าแรงงานทางอ้อมในการผลิตสินค้าหน่วยหนึ่งๆ และจัดเป็นค่าแรงงานส่วนสำคัญในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป

1.2.2) ค่าแรงงานทางอ้อม (indirect labor) หมายถึง ค่าแรงที่ไม่เกี่ยวข้องกับค่าแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตสินค้า เช่น เงินเดือนผู้ควบคุมโรงงาน เงินเดือนพนักงานทำความสะอาด เครื่องจักรและโรงงาน ช่างซ่อมบำรุงตลอดจนต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับคนงาน อาทิ เช่น ค่าภาษีที่ออกให้ลูกจ้าง สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ค่าแรงงานทางอ้อมเหล่านี้จะถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายการผลิต

1.3) ค่าใช้จ่ายการผลิต (manufacturing overhead)

ค่าใช้จ่ายการผลิต หมายถึง แหล่งรวบรวมค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าซึ่งนอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง วัตถุดิบทางอ้อม ค่าแรงงานทางอ้อม วัตถุดิบทางอ้อม ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมอื่นๆ ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคาที่เกิดจากการดำเนินการผลิตในโรงงานเท่านั้น ไม่รวมถึงเงินเดือน ค่าเช่า ค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในสำนักงาน ดังนั้นค่าใช้จ่ายการผลิตจึงถือเป็นที่ยรวมของค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมต่างๆ (cost pool of indirect manufacturing costs) นอกจากนี้ยังพบในบางกรณีก็มีการเรียกค่าใช้จ่ายการผลิตในชื่ออื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายโรงงาน (factory overhead) โสฬัยการผลิต (manufacturing burden) ต้นทุนผลิตทางอ้อม (indirect cost) เป็นต้น

2) การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต

การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิตนั้นจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการจำแนกต้นทุน ตามส่วนประกอบของการผลิต ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจำแนกต้นทุนในลักษณะนี้ก็เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมมากกว่าที่จะจำแนกเพื่อการคำนวณต้นทุนของสินค้าหรือการบริการจำแนกต้นทุนการผลิต เราสามารถจำแนกได้ 2 ชนิด คือ

2.1) ต้นทุนขั้นต้น (prime cost) หมายถึง ต้นทุนรวมระหว่างวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง ซึ่งตามปกติเราจะถือว่า ต้นทุนขั้นต้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิตรวมทั้งเป็นต้นทุนที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตทั้งหมด แต่อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันการผลิตในธุรกิจบางแห่งมีการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีขั้นสูงมากขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงลดลง ในลักษณะเช่นนี้ต้นทุนขั้นต้นก็จะมีค่าลดลงเมื่อเทียบกับต้นทุนแปรสภาพ

2.2) ต้นทุนแปรสภาพ (conversion cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกี่ยวกับแปรสภาพและเปลี่ยนรูปแบบจากวัตถุดิบทางตรงให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนแปรสภาพจะประกอบด้วยค่าแรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายการผลิต จากที่กล่าวแล้วก็คือ เมื่อกิจการมีการลงทุนในเครื่องจักร

มากขึ้น ค่าเสื่อมราคา ค่าซ่อมบำรุง ซึ่งจัดว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต ก็จะมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นในปัจจุบันนี้สำหรับธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ก็จะทำให้ความสำคัญกับต้นทุนแปรสภาพมากกว่าต้นทุนขั้นต้น

ด้วยเหตุนี้ต้นทุนการผลิตสินค้าของกิจการที่มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง จึงประกอบด้วยต้นทุน 2 ส่วนคือ วัตถุประสงค์ทางตรงและต้นทุนแปรสภาพ

3) การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับกิจการ

การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับกิจกรรมนี้บางครั้งก็เรียกว่า การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน (cost behavior) ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการวิเคราะห์จำนวนของต้นทุนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิต หรือระดับของกิจกรรมที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน (cost driver) ในการผลิตที่เกี่ยวกับการวางแผน การควบคุม สามารถที่จะจำแนกต้นทุนใน 3 ชนิดคือ ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผสม อย่างไรก็ตามแนวคิดในการจำแนกต้นทุนใน 3 ชนิดนี้ เป็นการจำแนกต้นทุนที่อยู่ในช่วงของต้นทุนที่มีความหมายต่อการตัดสินใจ (relevant range) นั่นก็คือเป็นช่วงที่ต้นทุนคงที่รวม และต้นทุนผันแปรต่อหน่วย ยังมีลักษณะคงที่หรือไม่เปลี่ยนแปลง

3.1) ต้นทุนผันแปร (variable cost) หมายถึง ต้นทุนที่จะมีต้นทุนรวมเปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจะคงที่เท่ากันทุกๆ หน่วย โดยทั่วไปแล้วต้นทุนผันแปรนี้จะสามารถที่จะควบคุมได้โดยแผนกหรือหน่วยงานที่ทำให้เกิดต้นทุนผันแปรนั้น

3.2) ต้นทุนคงที่ (fixed cost) คือต้นทุนที่มีพฤติกรรมคงที่ หมายถึงต้นทุนรวมที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการผลิตในช่วงของการผลิตระดับหนึ่ง แต่ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยก็จะเปลี่ยนแปลงในการลดลง ถ้าปริมาณการผลิตมากขึ้น นอกจากนี้ต้นทุนคงที่ยังแบ่งออกเป็นต้นทุนคงที่อีก 2 ลักษณะ คือ ต้นทุนคงที่ระยะยาว (committed fixed cost) เป็นต้นทุนคงที่ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้น เช่น สัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น และต้นทุนระยะสั้น (discretionary fixed cost) จัดเป็นต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวจากการประชุมหรือตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการค้นคว้าและวิจัย เป็นต้น สำหรับในการเชิงการบริหารแล้ว ต้นทุนคงที่ส่วนใหญ่ มักจะควบคุมได้ด้วยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

3.3) ต้นทุนผสม (mixed cost) หมายถึง ต้นทุนที่มีลักษณะคงที่และต้นทุนผันแปรรวมอยู่ด้วยกัน ในช่วงของการดำเนินกิจกรรมที่มีความหมายต่อการตัดสินใจโดยต้นทุนผสมนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ต้นทุนกึ่งผันแปร และต้นทุนกึ่งคงที่หรือต้นทุนเชิงขั้น

3.4) ต้นทุนกึ่งผันแปร (semi variable cost) หมายถึงต้นทุนที่จะมีต้นทุนส่วนหนึ่งคงที่ทุกระดับของกิจกรรม และมีต้นทุนอีกส่วนหนึ่งจะผันแปรไปตามระดับของกิจกรรม เช่น

ค่าโทรศัพท์ ค่าโทรสาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งก็เป็นการยากที่จะระบุได้ว่าต้นทุนส่วนใดเป็นต้นทุนผันแปร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการประมาณต้นทุนเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์

4) การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยต้นทุน

ในการจำแนกต้นทุนลักษณะนี้ สามารถที่จะจำแนกได้ 2 ชนิด คือ ต้นทุนทางตรง (dissect cost) ต้นทุนทางอ้อม (indirect cost) โดยพิจารณาตามความเหมาะสมที่จะระบุได้ว่า ต้นทุนใดเป็นต้นทุนของงาน (jobs) ใด แผนกใด หรือเขตการขายใด เป็นต้น

4.1) ต้นทุนทางตรง (direct cost) หมายถึง ต้นทุนที่ฝ่ายบริหารสามารถที่จะระบุได้ว่าต้นทุนใดเป็นหน่วยของต้นทุนใดเป็นหน่วยของต้นทุน (cost object) ใดนั่นเอง เช่น วัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือค่ากำลังไฟฟ้าที่ใช้เดินเครื่อง

4.2) ต้นทุนทางอ้อม (indirect cost) หมายถึงต้นทุนรวม (common cost) ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถได้ว่าเกิดจากหน่วยต้นทุนใด โดยปกติแล้วต้นทุนทางอ้อมนี้จะถูกแบ่งสรรให้แก่หน่วยต้นทุนต่างๆ ด้วยเทคนิควิธีในการจัดสรรต้นทุน (allocation techniques) ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนเกี่ยวกับการผลิตนั้น ต้นทุนทางอ้อมก็หมายถึงค่าใช้จ่ายในการผลิตของสินค้า

อย่างไรก็ตามต้นทุนชนิดใดชนิดหนึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นทั้งต้นทุนทางตรงหรือต้นทุนทางอ้อมก็ได้ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาความสัมพันธ์ต้นทุนใดนั่นเอง

5) การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานนายการผลิต

การดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ มักจะประกอบไปด้วยแผนกต่างๆ จำนวนมากในสายการผลิตสินค้า และแต่ละแผนกก็ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำหรับกิจการที่ทำการผลิตสินค้าเราสามารถที่จะจำแนกแผนกต่างๆ ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

5.1) ต้นทุนแผนกผลิต (cost of production departments) หมายถึงต้นทุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเครื่องจักร คนงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในแผนกผลิตสินค้าของกิจการ เช่น แผนกเครื่องตัด แผนกเชื่อม แผนกประกอบ แผนกบรรจุ เป็นต้น

5.2) ต้นทุนแผนกบริการ (cost of service departments) หมายถึง ต้นทุนต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง โดยแผนกต่างๆ เหล่านี้ จะทำหน้าที่ในด้านการบริการให้แก่แผนกอื่นๆ เช่น แผนกเงินเดือนและค่าจ้าง แผนกบุคคล แผนกซ่อมบำรุง แผนกธุรการในโรงงาน เป็นต้น โดยปกติแล้วต้นทุนผลิตที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการจัดสรรต้นทุนจากแผนกบริการให้แก่แผนกผลิตก็ต้องคำนึงถึงการที่แผนกผลิตได้ใช้ประโยชน์จากแผนกบริการนั้นๆ

6) การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในกิจการ

การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งาน เป็นการพิจารณาต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน้าที่งานต่างๆ โดยปกติแล้วจะสามารถแบ่งหน้าที่งานในกิจการต่างๆ ออกเป็น 4 หน้าที่งาน คือ การผลิต การตลาด การบริหาร การเงิน

7) การจำแนกต้นทุนโดยพิจารณาจากช่วงเวลาในการคำนวณกำไร

การจำแนกต้นทุนโดยในลักษณะนี้ เป็นการพิจารณาตามหลักของการจับคู่รายได้ และค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เพราะต้นทุนบางอย่างจะมีลักษณะเป็นสินทรัพย์ และจะเปลี่ยนเป็นค่าใช้จ่ายในภายหลังเมื่อได้ถูกใช้ประโยชน์หมดสิ้นไป แล้วในงวดที่มีการคำนวณหารายได้ที่เกิดขึ้นนั้น ดังนั้นการจำแนกต้นทุนในลักษณะนี้จึงแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ต้นทุนผลิตภัณฑ์และต้นทุนงวดเวลา

7.1) ต้นทุนผลิตภัณฑ์ (product cost) ได้แก่ ต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยตรงหรือโดยอ้อมในการผลิตสินค้า เช่น วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง ค่าใช้จ่ายการผลิต

7.2) ต้นทุนงวดเวลา (period cost) ได้แก่ ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต (นอกจากต้นทุนขาย) ซึ่งต้นทุนงวดเวลานั้นโดยปกติจะเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นและได้ให้ประโยชน์แก่กิจการสิ้นสุดในงวดบัญชีนั้นๆ เช่น เงินเดือนพนักงานบัญชี เงินเดือนพนักงานในสำนักงาน ค่าเสื่อมราคา อุปกรณ์สำนักงาน ดอกเบี้ยจ่าย ค่าเช่าสำนักงาน ค่าโฆษณา เป็นต้น

8) การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับเวลา

8.1) ต้นทุนในอดีต (historical cost) หมายถึง ต้นทุนที่กิจการได้จ่ายไปจริงตามหลักฐานอันเที่ยงธรรมที่ปรากฏ จำนวนเงินที่กิจการได้จ่ายไปนั้นถือเป็นมูลค่าหรือต้นทุนของสินค้าหรือทรัพย์สินของกิจการในอดีต แต่ต้นทุนในอดีตนี้อาจจะไม่มี ความเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหารปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะค่าของเงินในอดีตกับปัจจุบันย่อมมีความแตกต่างกันเนื่องมาจากภาวะเงินเฟ้อ และความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ

8.2) ต้นทุนทดแทน (replacement cost) หมายถึง มูลค่าหรือราคาตลาดปัจจุบันของสินทรัพย์ประเภทเดียวกันกับที่กิจการใช้อยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สินทรัพย์ที่กิจการเคยซื้อในอดีต ถ้าต้องการที่จะซื้อใหม่ในขณะนี้จะต้องจ่ายเงินจำนวนเท่าไร ซึ่งโดยปกติมูลค่าหรือราคาต้นทุนทดแทนย่อมมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุนในอดีต ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเกิดภาวะเงินเฟ้อส่วนหนึ่งและจากการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีของสินทรัพย์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นส่วนหนึ่ง

8.3) ต้นทุนในอนาคต (future cost) หมายถึง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่กิจการคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจากการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้นทุนในอนาคตนั้นอาจจะได้มาจากการประมาณการ หรือการพยากรณ์ก็เป็นได้บ่อยครั้งที่ต้นทุนในอนาคตจะถูกนำมาใช้ในการวางแผน ฉะนั้นการประมาณต้นทุนในอนาคตจึงต้องทำด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบ

9) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของความรับผิดชอบ

9.1) ต้นทุนที่ควบคุมได้ (controllable cost) หมายถึง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุหรือกำหนดไว้ว่า หน่วยงานใด หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

9.2) ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (uncontrollable cost) หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานหรือผู้บริหารในระดับนั้นๆ จะควบคุมไว้ได้ นั่นคือไม่สามารถที่

จะกำหนดต้นทุนประเภทนี้ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ โดยปกติต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ของผู้บริหารระดับล่างก็มักจะเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง

10) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของวิเคราะห์ปัญหาเพื่อตัดสินใจ

10.1) ต้นทุนจม (sunk cost) หมายถึง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (unavoidable cost) หรือไม่สมารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจอย่างไร ดังนั้น ต้นทุนจม จึงเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในอดีต ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อตัดสินใจในปัจจุบัน เช่น ค่าเช่าที่เป็นสัญญาระยะยาว ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ประจำ เป็นต้น

10.2) ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ (avoidable cost) หมายถึง ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้จากการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเสมอ

10.3) ต้นทุนเสียโอกาส (opportunity cost) คือผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการตัดสินใจเลือก ทางเลือกหนึ่งแต่กลับต้องสูญเสียไปจากการที่เลือกตัดสินใจในอีกทางเลือกหนึ่ง

10.4) ต้นทุนส่วนที่แตกต่าง (differential cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากไปการตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ (incremental cost or decremental cost) โดยปกติต้นทุนประเภทนี้จะเกิดก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติแบบเดิม มาเป็นวิธีการปฏิบัติแบบใหม่

10.5) ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วย (marginal cost) หมายถึง ต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการผลิตเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับต้นทุนส่วนเพิ่ม (incremental cost) แต่ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วยเป็นการพิจารณาส่วนที่เพิ่มจากการเพิ่มของการผลิตเพียง 1 หน่วยตามที่กล่าวแล้ว ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วยนี้เป็นแนวคิดของต้นทุนในทางเศรษฐศาสตร์โดยเฉพาะ แต่ก็สามารถนำมาช่วยผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้เช่นกัน

5.2 กลยุทธ์การจัดการต้นทุน

เปรมจิตต์ พุทธิพัฒน์ (2545: 39-42) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการลดต้นทุนไว้ว่า กลยุทธ์การลดต้นทุนเพื่อประคองธุรกิจให้อยู่รอดปลอดภัยจนถึงขั้นสามารถทำกำไรได้ในอนาคตนั้น แบ่งออกได้ 2 แนวคิด แนวคิดแรก เป็นแนวคิดที่เห็นผลในระยะสั้นมุ่งเน้นในการลดต้นทุน โดยการลดจำนวนพนักงานและเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ แนวคิดที่สอง เป็นแนวคิดที่หวังผลในระยะยาวมุ่งเน้นการลดต้นทุน เพื่อการแข่งขันในระยะยาว และจะกระทำอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

สุพานี สฤกษ์วานิช (2544) ได้กล่าวถึงการบรรลุข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (cost advantage) ไว้ว่าที่จะบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันในเรื่องต้นทุนต่ำได้นั้น โดยทั่วไปกิจการ

จะต้องมีการบริหารและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง (superior efficiency) มีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า (superior quality) สินค้าและบริการที่มีคุณภาพทำให้กิจการไม่เกิดการสูญเสีย (waste) การสิ้นเปลืองและลดการนำงานนั้นกลับมาทำใหม่ (rework) การมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation) ถ้ากิจการมีการประดิษฐ์คิดค้นสินค้าให้ง่ายต่อการผลิต หรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ง่ายขึ้นหรือเป็นกระบวนการที่สั้นลง หรือวิจัยพัฒนาหาวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกลงได้ หรือมีคุณภาพที่เหนือกว่าเดิมกิจการก็จะมีต้นทุนที่ต่ำลงได้

อัญญา ชันธวิทย์ (2540) กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการต้นทุนโดยทฤษฎีการควบกิจการ (merger) ไว้ว่าการรวมตัวกันของบริษัทอาจทำให้ต้นทุนของการดำเนินงานลดลง (operating synergy) การรวมตัวกันของสองบริษัททำให้ขนาดของกิจการหลังการรวมตัวมีขนาดใหญ่ขึ้น การเพิ่มขึ้นของขนาดอาจทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทลดลงได้ แนวคิดที่คุ้นเคยกันมากที่สุด น่าจะเป็นแนวความคิดเรื่องการประหยัดจากขนาด (economies of scale)

โซเฮ ฮิชิ (2530) กล่าวถึงแนวความคิดวิธีดำเนินการลดต้นทุนตามหน้าที่งานไว้ดังนี้

การลดต้นทุนตามหน้าที่การวางแผนและการบริหาร คำว่า หน้าที่ในการวางแผนและการบริหารในที่นี้ หมายถึง บทบาทของฝ่ายที่ปรึกษา หรือสตาฟทั่วไป (general staff) ในการช่วยเหลือการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหาภาวะแวดล้อมและโครงสร้างของการจัดการ และเมื่อได้มีการวินิจฉัยปัญหาดังกล่าวในระดับสูง โดยการพิจารณาบุคลิกของปัญหาในระยะยาวในรูปของกิจการโดยรวมแล้ว ก็จะนำเอาผลวินิจฉัยดังกล่าวมาเป็นข้อเสนอในการวางแผนการต่างๆ และจัดการส่งเสริมการดำเนินแผนการโดยรวมต่อไป

การลดต้นทุนในหน้าที่ทางด้านอุปกรณ์เครื่องจักรและพลังงาน โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายเป็นวงจรชีวิต ตลอดอายุการใช้งานเครื่องจักรตามหลักเศรษฐศาสตร์โดยปกติในระยะเวลาในการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์นับตั้งแต่การจัดหาหรือสั่งซื้อจนกระทั่งจำหน่ายออกไปหรือเลิกใช้ไปมักจะเป็นช่วงเวลาดค่อนข้างยาว ดังนั้นในการซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์หนึ่งๆ ถ้าค่าใช้จ่ายในการซื้อหามาถูกแต่ค่าใช้จ่ายในการซื้อหามาถูกแต่ค่าใช้จ่ายในการเดินเครื่องและบำรุงรักษาสูง ก็จะไม่มีความคุ้มค่าแต่อย่างใด ดังนั้นในการวางแผนเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายการผลิต จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัญหาตามแนวคิดของต้นทุนตลอดช่วงอายุการใช้งาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ไพบุลย์ เกียรติโกมล (2545) ได้กล่าวถึงการนำระบบทันเวลาพอดี หรือ Just-in-time system (JIT) มาใช้ในการจัดการด้านวัตถุดิบเพื่อเป็นการช่วยลดต้นทุนของกิจการ เพิ่มรายได้ ลดการลงทุน พัฒนาแรงงาน และเพื่อการค้นหาปัญหาไว้ดังนี้

- 1) พยายามลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ ให้มากที่สุด
- 2) พัฒนาระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง
- 3) ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน

ความยั่งยืนของธุรกิจ

ความหมายของความยั่งยืน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2554: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่า แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) เป็นกระบวนการที่สำคํญในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโตและผลกำไร (Corporate Growth and Profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น

กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันแต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (Fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม หากกล่าวเจาะจงถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง คนกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ยิ่งธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมได้มากเท่าใด ธุรกิจนั้นก็ยิ่งได้รับการยอมรับจากสังคมและจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้คือผู้ที่สามารถสร้างผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจนั้น ซึ่งครอบคลุมไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้นแต่รวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าต่างๆ รวมตลอดจนถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมที่ตั้งของธุรกิจนั้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจจะมีเป้าหมาย ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนจะสนใจที่ผลตอบแทนจากสิ่งที่ลงทุนไปกับธุรกิจ พนักงานย่อมต้องการการทำงานที่ให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรม และความมั่นคงในงาน ส่วนลูกค้าหรือผู้บริโภคก็ต้องการได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสม ขณะที่ชุมชนไม่เพียงต้องการธุรกิจที่สร้างงานสร้างรายได้ให้ชุมชน แต่ยังต้องการธุรกิจที่รับผิดชอบต่อชุมชน ไม่สร้างมลภาวะหรือก่อผลกระทบเชิงลบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนหลายธุรกิจได้พยายามสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน (Engagement) และทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจนั้นจัดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแตกต่างกัน แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่า แต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการพื้นฐานร่วมกันในแง่ของความต้องการด้านการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม การเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการส่งเสริม

กระจายรายได้ รวมทั้งการสร้างความสะดวกและความเป็นธรรมทางสังคม ธุรกิจใดที่ละเมิดเป้าหมายเหล่านี้มักจะประสบปัญหาถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้เสีย เป็นเหตุให้ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้ามธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสียรายกลุ่มอย่างเจาะจงได้ จะช่วยรักษาและเพิ่มพูนสัมพันธภาพอันดีระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทำให้ธุรกิจนั้นไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

การรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นตัวอย่างของกระแสการสร้างธุรกิจให้ยั่งยืน การเพิ่มจำนวนธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นตัวชี้ว่า แนวโน้มทิศทางของการทำธุรกิจ ในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่ธุรกิจจะให้ความสนใจกับความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น ผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อและส่งเสริมการพัฒนาสังคม องค์กรธุรกิจใดที่เข้าใจทิศทางนี้ และปรับตัวได้ก่อน ย่อมเป็นการวางรากฐานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี

สุขสรรรค์ กันตะบุตร (2550: ระบบออนไลน์) ได้วิจัยเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจในหัวข้อปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน พบว่า องค์กรธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของตน โดยให้ความสำคัญกับพนักงาน ไม่มีการให้พนักงานออกในช่วงวิกฤตมีการวิจัยสร้างความรู้ใหม่ ในผลิตภัณฑ์ตลอดเวลาที่มีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง เช่น ไม่เพิ่มราคา มองการณ์ไกลโดยการวางแผนดำเนินการทางธุรกิจระยะยาว รวมทั้งยังมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมและสังคมอย่างจริงจัง โดยไม่มีการโฆษณาตนเอง การฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องและถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์สูง คำนึงถึงการประหยัดพลังงานและสิ่งแวดล้อม ไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำกำไรในระยะสั้นแต่คำนึงถึงธุรกิจอย่างยั่งยืน หลักการเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เป็นหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการตอบสนองและแข่งขันในตลาดและประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคง โดย สุขสรรรค์ กันตะบุตร (2550: ระบบออนไลน์) ได้มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติแก่ธุรกิจที่ต้องการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออก
3. จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
4. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการอย่างเดียว
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ใช้หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยหรือท้องถิ่น

7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปเมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น

8. ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย

9. แบ่งปัน องค์ความรู้ที่มีเพื่อพัฒนาตลาด เพื่อผลประโยชน์ที่มีต่อผู้บริโภคและสังคม

10. ยึดถือจริยธรรมมีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

องค์กรธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะธุรกิจจะขนาดใดก็ได้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการวางกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ก็จะส่งผลธุรกิจเหล่านั้นสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนและองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะมีลักษณะคือ

1. มีผลการดำเนินงานที่ดี
2. มีความสามารถที่จะตอบรับต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มีความสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ตนดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่

การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (2546) ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ โดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไรของธุรกิจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้อื่น หรือแสวงหาผลกำไรจนเกินควร จาก การเบียดเบียนประโยชน์ของสังคมโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบ ที่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตตามมาตลอดจนให้คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัด และอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังมีได้ปฏิเสธการเป็นหนี้หรือการกู้ยืมเงินในภาคธุรกิจเน้นเน้นที่การบริหารความเสี่ยงต่ำ หมายความว่า ถึงแม้จะกู้ยืมเงินเพื่อการลงทุน ก็เพื่อดำเนินกิจการชนิดที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมากนัก สามารถจัดการได้แม้ในภาวะที่โอกาสจะเกิดขึ้นจริงมีไม่มากนักก็ตาม

ผู้นำองค์กรธุรกิจในทุกระดับสามารถนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในกิจกรรมธุรกิจต่างๆ ในองค์การซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เกี่ยวข้องกับส่วนงานหลักทางธุรกิจดังต่อไปนี้ คือ

1. การบริการการผลิต
2. การบริหารการตลาด
3. การบริหารการเงิน
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การบริหารลูกค้า

6. อื่นๆ

สำหรับองค์กรต่างชาติก็ได้มีการนำเอาหลักการนี้มาปรับใช้ในลักษณะคล้ายกัน คือ การให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริการ และยังให้โอกาสพนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ มีการลงทุนในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องจนทำให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย สิ่งที่สำคัญคือ มีการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เน้นความซื่อสัตย์ สุจริต จริยธรรม ความขยันหมั่นเพียร และการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ จากผลการวิจัยยังระบุอีกว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน คือมองการณ์ไกลในการบริหารจัดการ และตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังผลกำไรในระยะสั้น แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว ด้วยการให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจ และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออกเพราะถือว่า พนักงานคือทรัพย์สินที่สามารถพัฒนาได้ในองค์กร ทั้งยังต้องให้ความจริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชาชนและสังคมในอนาคต ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ กระบวนการให้บริการ และกระบวนการผลิต รวมถึงการใช้และการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง ทั้งยังพบว่า องค์กรที่ดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงจะมีลักษณะเฉพาะคือ มีนวัตกรรมขององค์กรสูง ทำให้ยากต่อการลอกเลียนแบบสามารถผลิตสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ และสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างทันท่วงที เมื่อสภาพแวดล้อมคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ และสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างทันท่วงที เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง มีต้นทุนที่ซ่อนเร้นเกี่ยวกับบุคลากรต่ำ คือ พนักงานมีการแสดงออกอย่างเต็มที่และเต็มประสิทธิภาพกับการทำงาน

ตัวชี้วัดความยั่งยืน

การพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียงเป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในธุรกิจที่เป็นการค้าโดยการดำเนินการโดยยึดหลักสายกลางอย่างพอเพียงเพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการแบบเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยความยั่งยืนของธุรกิจนั้นมีตัวชี้วัด คือ กำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ การพึงพาตนเองเพื่อให้อยู่รอดได้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และการขยายกิจการของธุรกิจ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดเชียงใหม่ได้

1. กำไรจากการดำเนินงาน

วัชร ว่องอรุณ (2552: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่า กำไร คือ กำไรที่ได้จากการเอามูลค่าของสินค้า ที่ขายได้ไปลบด้วยต้นทุนของสินค้านั้น โดยต้นทุนนี้ไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและการ

บริหารงาน เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการประกันภัย เป็นต้น ซึ่งในการทำธุรกิจสิ่งแรกที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผลกำไรของบริษัท เพราะการทำธุรกิจใดๆ ก็ตามวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อแสวงหากำไร ถ้าไม่รู้ว่ากำไรของบริษัทเป็นเท่าไร ก็จะไม่สามารถวางแผนและตัดสินใจใดๆ แก่บริษัทได้ ถ้าผลกำไรติดลบซึ่งหมายถึงประสพภาวะขาดทุนก็ต้องหาทางแก้ไข แต่ถ้ากำไรสูงก็ต้องพยายามรักษาผลกำไรระดับนี้ไว้ หรืออาจต้องขยายกิจการเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

ในการดำเนินธุรกิจ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญที่สุดคือ การเจริญเติบโตของกิจการและกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เอสเอ็มอีของไทยส่วนใหญ่ปัญหาส่วนใหญ่คือปัญหาภายในของธุรกิจที่ผู้ประกอบการมักจะไม่รู้มากที่สุด คือ เรื่องของตัวเลขและบัญชี หรือกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการประกอบอาชีพการทำธุรกิจ กำไรคือสิ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดปลอดภัยและเติบโตต่อไปในอนาคต หากผู้ประกอบการไม่ทราบว่า กำไรที่แท้จริงของการประกอบอาชีพธุรกิจของตนเองเกิดขึ้นเท่าไร ก็อาจจะทุ่มสรรพกำลังที่มีอยู่ไปในทิศทางที่ผิดก็ได้

ดังนั้น การทำความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีของธุรกิจ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ซึ่งเรื่องบัญชี ก็คือเรื่องของการทำความเข้าใจว่ารายได้และรายจ่ายของกิจการเป็นอย่างไร ผู้ประกอบการจึงต้องมีหน้าที่บริหารกิจการของตนเอง เพื่อให้มีความมั่นคงทางการเงินสูงสุด ก็คือการหาวิธีการที่จะสร้างกำไรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และการบริหารเงินสดให้มีเพียงพอในการขับเคลื่อนกิจการโดยไม่ติดขัด โดยเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการมองภาพภายในของกิจการได้อย่างชัดเจนแม่นยำ ได้แก่ รายการทางบัญชี สำหรับเอสเอ็มอีแล้วรายการทางการบัญชีที่สำคัญ มีอยู่ 3 ฉบับคือ

1. รายงานว่าผลการทำธุรกิจที่ผ่านมาดีหรือไม่ดี
2. รายงานว่า สถานภาพทางการเงินของธุรกิจ แข็งแรงหรืออ่อนแอ
3. รายงานว่าระดับการถือครองเงินสด หรือ การมีเงินสดไว้ใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจประจำวันเป็นอย่างไร

ผลการดำเนินธุรกิจ ซึ่งชี้วัดไปว่า ทำธุรกิจแล้วได้ผลกำไรตอบแทนกลับมาอย่างน้อยเพียงใด สามารถแยกได้ 3 กลุ่ม ที่จะบอกผู้ประกอบการให้ทราบ คือ

1. รายได้ของกิจการเกิดขึ้นเท่าใด
2. ในการสร้างรายได้จำนวนนั้น กิจการต้องใช้ค่าจ่ายไปเป็นจำนวนเท่าใด
3. กิจการได้กำไร หรือขาดทุนเท่าใด

ผู้ประกอบการต้องทราบว่า กำไร จะเกิดขึ้นเมื่อกิจการมีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย หากรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย กิจการก็จะประสบกับการขาดทุน ดังนั้น จุดแรกสุดของการที่จะรู้ว่ากิจการทำกำไร หรือ ขาดทุน จะเริ่มมาจากการดูที่ รายได้ของกิจการ รายได้ส่วนใหญ่ของกิจการจะเกิดมาจากยอดขายของสินค้าที่เป็นตัวหลักของกิจการรายได้อื่นๆ ของกิจการอาจจะมาจากกิจกรรมรองๆ

รายได้จากการให้เช่า รายได้จากลิขสิทธิ์หรือกรรมสิทธิ์ที่ถือครองโดยกิจการ หรือแม้กระทั่งรายได้จาก ดอกเบี้ยเงินฝากในธนาคาร การรู้ว่ารายได้ของกิจการเกิดขึ้นจากแหล่งใดบ้าง จะทำให้ผู้ประกอบการ มองเห็นได้ว่า จะกำหนดทิศทางของกิจการไปทิศทางใด รายได้ส่วนใดมีแนวโน้มจะลดลง ส่วนใดมี แนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น และจะต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์อย่างไร หรือจะต้องสร้างให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างไรกับกิจการของตนเองอย่างไร ในส่วนของค่าใช้จ่ายระบบบัญชีที่ดีจะแยกแยะ รายการค่าใช้จ่ายให้เห็นอย่างชัดเจนออกเป็นหมวดๆ อย่างเป็นระเบียบค่าใช้จ่ายก้อนใหญ่ที่สุดที่ถูก รายงานออกมากในรายงานก่อนเป็นอันดับแรก มักจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เรียกว่า เป็นต้นทุนของสินค้าที่ ขายไปหรือเรียกสั้นๆ ว่า ต้นทุนสินค้า ต้นทุนสินค้าเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปเพื่อให้ได้สินค้ามาขาย เช่น กรณีของการค้าปลีก ค้าส่ง หรือธุรกิจซื้อมาขายไป ต้นทุนสินค้า ก็คือ ราคาสินค้าที่ต้องไปซื้อ มาขาย

ในกรณีของการผลิตสินค้าขึ้นมาเองเพื่อนำมาขาย ต้นทุนสินค้าก็จะประกอบด้วยวัตถุดิบ ต่างๆ ที่ต้องใช้ค่าแรงงานที่ต้องใช้ในการผลิต หรือเงินเดือนของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการผลิต เช่น ค่าไฟฟ้า ที่เกิดจากการเดินเครื่องจักร ค่าเชื้อเพลิงหรือ พลังงานที่ต้องใช้ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายก้อนที่สอง จะเป็นค่าใช้จ่ายในหมวดที่เรียกว่าค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากต้นทุนสินค้าโดยตรง แต่เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ ไปในการทำให้กิจการดำเนินไปประจำและค่าใช้จ่ายที่ต้องบริการจัดการเพื่อให้ขายสินค้าให้ได้เพื่อ สร้างรายได้หรือยอดขายขึ้นมา เช่น เงินเดือนผู้บริหาร พนักงานขาย พนักงานประจำสำนักงาน พนักงานฝ่ายบัญชีการเงิน พนักงานส่งเสริม เป็นต้น

รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าเสื่อมราคาของเครื่องมืออุปกรณ์ หรือทรัพย์สินอื่นๆ ที่ซื้อมาใช้ในกิจการ และค่าดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายหากมีการกู้ยืมมาใช้ในกิจการสิ่งที่ผู้ประกอบการต้อง ทราบอีกประการคือ หากนำรายได้จากการขายสินค้า หักออกจากต้นทุนสินค้า ก็จะได้ตัวเลขที่ในทาง ธุรกิจเรียกว่า กำไรเบื้องต้น ซึ่งจะบอกว่า เฉพาะการซื้อขายตัวสินค้าอย่างเดียว กิจการจะได้กำไร เท่าไร โดยยังไม่คิดรวมค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัดความสามารถ หรือความ เก่งในการขายของกิจการ เช่น สินค้าขายได้ 100 บาท มีต้นทุนสินค้า 60 บาท กำไรเบื้องต้น คือ 40 หรือคิดเป็นกำไรเบื้องต้น ร้อยละ 40 กิจการที่สามารถทำกำไรเบื้องต้นได้ ร้อยละ 40 แสดงว่ามี ความสามารถในการขายมากกว่ากิจการประเภทเดียวกันที่ทำกำไรเบื้องต้นได้เพียงร้อยละ 25 หรือ ร้อยละ 30 เป็นต้น โดยกำไรสุทธิจะเป็นการวัดว่าในการทำให้สินค้าขายได้ ผู้ประกอบการใดที่ต้อง เสียค่าใช้จ่ายมากกว่ากัน

2. การพึ่งพาตนเองเพื่อให้หยุด

ประชาชาติธุรกิจ (2552: ระบบออนไลน์) ได้เขียนบทความว่า จากปรากฏการณ์การล่มสลายของบริษัทเลห์แมน บราเธอร์ส วาณิชธนกิจ อันดับ 4 ของสหรัฐอเมริกา ได้เกิดคำถามใหญ่ คือ เกิดอะไรขึ้นกับองค์กรธุรกิจระดับโลกที่มีอายุ 158 ปี ซึ่งผ่านวิกฤตการณ์ ผ่านสงครามนับครั้งไม่ถ้วน และช่วงที่ผ่านมา ทั้งนักวิชาการ นักการเงิน นักวิเคราะห์จึงต่างตั้งคำถามไปในทิศทางเดียวกันว่าแล้วองค์กรธุรกิจที่อยู่ได้อย่างยั่งยืนทุกวันนี้จะต้องดำเนินธุรกิจอย่างไรเพื่อหยุด แม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนในเรื่องนี้ แต่ข้อเสนอหนึ่งที่น่าสนใจ คือ เรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ แนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้องค์กรธุรกิจยั่งยืนได้อย่างไร สุขสมรรถ กันตะบุตร (2550: ระบบออนไลน์) หัวหน้ากลุ่มวิจัยภาวะผู้นำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องจากธุรกิจเอสเอ็มอี ไปจนถึงบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์มาชี้ให้เห็นพลานุภาพของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ ของระบบทุนนิยมที่กำลังคุกคามองค์กรธุรกิจไปทั่วโลกไว้ดังนี้

คำว่าองค์กรยั่งยืนไม่ได้หมายความว่าถึงองค์กรที่อยู่มา 100 ปี 120 ปีแล้ว แต่มีองค์ประกอบอื่นที่ต้องพิจารณาอีกหลายประการ จากการทำวิจัยเรื่องทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ โดยดูจาก 3 เงื่อนไขหลัก คือ ผลการดำเนินงานที่ดี มีความสามารถทนทานต่อความยากลำบากได้ไม่ว่าจะมีวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจใดๆ ก็ตาม และจุดที่เห็นว่ายากที่สุด คือ จะต้องมีความสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่คล้ายกัน คือ มองการณ์ไกลในด้านการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงนโยบายไม่มุ่งหวังเพียงกำไรระยะสั้น แต่จะคิดถึงผลกระทบในระยะยาว จึงดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบระมัดระวัง สอดคล้องกับหลัก แห่งความพอประมาณ หลักของความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกันบน พื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ โดยองค์การเหล่านี้จะให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจังมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตไปเป็นผู้บริหารองค์การ และไม่ว่าบริษัทจะประสบวิกฤตอย่างไร ก็จะไม่มีการเลย์ออฟพนักงาน เพราะทุกองค์กรมองว่า บุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ไม่เพียงแต่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเนื่องจากทำงานมานานแล้ว พนักงานกลุ่มนี้ยังรู้จักค่า ภูมิปัญญาของตลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์กับองค์กรมาก ดังนั้นองค์กรแห่งนี้จึงเลือกที่จะรักษาและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนรวมทั้งผู้ถือหุ้นกลุ่มลูกค้าหรือพนักงานสังคม ประชากรทั้งโลกและสิ่งแวดล้อมด้วย และที่สำคัญมาก คือ องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่

เฉพาะผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยทั่วไปถ้ากล่าวถึงคำวามวัดกรรม ความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ เพราะตราบใดที่ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้า หรือบริการใหม่ๆ ที่ได้ออกสู่ตลาด ธุรกิจก็จะสามารถดำเนินต่อไปได้

3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ

การพัฒนาผู้ประกอบการในปัจจุบันที่เปลี่ยนจากรากหญ้ากลายเป็นรากแก้วได้นั้นสังคมจะมี เสรีภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการค้นคว้าศักยภาพของการปรับตัวผู้ประกอบการขนาดย่อมในภาคอีสาน 139 รายนั้น ทั้งที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในเขตอำเภอเมืองพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ค้นพบข้อมูลที่น่าสนใจว่าการพัฒนาให้เกิดรากแก้วนั้นมีทั้งโอกาสและปัญหาที่เกิดขึ้นและรัฐยังไม่ แก้ไขปัญหาตรงจุดมากเท่าไร งานวิจัยนี้ได้ศึกษาประมาณ 1 ปี สามารถสรุปได้ดังนี้

ธุรกิจขนาดย่อมไม่มีความมั่นคงในเงื่อนไขของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ สภาพของธุรกิจขนาด ย่อมมีความซับซ้อนตรงที่เป็นภาคการผลิตและการบริการใหม่ของเศรษฐกิจแห่งชาติโดยให้ ความหมายของการใช้สิทธิเสรีภาพของตนเองในการกระจายกรรมสิทธิ์ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบที่รัฐให้การ ควบคุมดูแลและไม่สามารถควบคุมดูแลได้ซึ่งแสดงถึงความหมายของระบบความสัมพันธ์เศรษฐกิจเป็น หลัก ธุรกิจขนาดย่อมได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการปรับตัวอย่างมาก ธุรกิจส่วนใหญ่ได้แก้ไข ปัญหาที่ยุ่ยากและซับซ้อนและให้การตอบสนองต่อภาวะเศรษฐกิจของตนเองที่ดีขึ้น รวมทั้งได้แก้ไข ปัญหาการให้การสนับสนุนในส่วนของการตลาด การผลิต การแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยาก เรื่องการเงินแม้ว่า ในปัจจุบันยังเผชิญปัญหานี้อยู่ ในภาคการบริการมีพื้นที่อิสระทางเศรษฐกิจสำหรับประกอบกิจกรรม แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้ประกอบการมีความสามารถในการปรับตัวและทำให้ตนเองพัฒนาธุรกิจไปได้และ รวมทั้งกำหนดพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมทางธุรกิจได้ซึ่งมีความแตกต่างในความเป็นเฉพาะของ พฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมทางธุรกิจได้ซึ่งมีความแตกต่างในความเป็นเฉพาะของพฤติกรรม ธุรกิจขนาดย่อมคือมีความยืดหยุ่น รวดเร็วในการแสดงปฏิกิริยากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ แสดงกิจกรรมที่ตนเองทำอยู่

ทิศทางที่ได้ช่วยธุรกิจขนาดย่อมในการปรับตัว คือ การใช้วินออกกฎหมาย เข้าสู่เศรษฐกิจที่ไม่ เป็นทางการ ทำให้เกิดการผสมผสานข้อจำกัดทางการเงิน บางส่วนทำให้ธุรกิจออกจากการควบคุม ของภาครัฐและการกีดกันจากเจ้าหน้าที่ราชการ โดยมีรูปแบบออกจากการเก็บภาษีและไม่มีการจด ทะเบียน หรือไม่แสดงการเคลื่อนไหวบัญชีการเงินที่เป็นทางการทำให้การใช้เงินสดและไม่ใบเสร็จซึ่ง เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้น โดยธุรกิจขนาดย่อมที่มีกิจกรรมไม่ได้จดทะเบียนหรือไม่ทำตาม ระเบียบของกฎหมายของการซื้อขายในตลาดกลายเป็นสิ่งที่มีเหตุผลทำให้เกิดกิจกรรมที่มีความคุ้มค่า และได้เปรียบ แต่เมื่อไรต้องจดทะเบียนกฎหมายนั้น หมายถึงการแสดงในหน้าที่การรับผิดชอบใน

กิจกรรมกับสังคมและผู้ว่าจ้าง รวมทั้งความได้เปรียบที่เกิดขึ้นท่ามกลางการแข่งขันหรือการประมูลงาน การพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมมีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความรู้จักส่วนตัว ท่ามกลางเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ประกอบการ ผู้นำรัฐวิสาหกิจโดยผ่านความสัมพันธ์ที่ได้รับข้อมูลทรัพยากร การเงินและเครดิต การสร้างสัญญาธุรกิจใหม่ แม้ว่าธุรกิจขนาดย่อมได้สร้างการรวมตัวกันที่หลากหลาย แต่มีจำนวนไม่มากนักกล่าวได้ว่า แนวโน้มในอนาคตของการก่อรูประบบความสัมพันธ์ภายในธุรกิจขนาดย่อม หมายถึงความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการรวมอยู่ของตนเองในการทำงานในกิจกรรมที่รัฐไม่สามารถมองเห็นได้โดยอยู่บนพื้นฐานต่อการกำหนดบรรทัดฐานทางพฤติกรรม ซึ่งก่อรูปจริยธรรมของผู้ประกอบการ

การช่วยเหลือทางการเงิน สถานประกอบการบางส่วนได้รับสิ่งนี้ ในการประเมินค่าของเจ้าภาพเศรษฐกิจได้ทำให้เกิดแนวคิดว่าด้วยนโยบายของรัฐควรให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วนซึ่งสถานประกอบการใช้ข้อจำกัดของทรัพยากรตนเองเพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ความสามารถของตนเองที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง การคาดหวังจากรัฐแค่การทำให้เงื่อนไขการทำงานมีความมั่นคงและหลักประกันของการเพิ่มมูลค่าของทุนในการดำเนินธุรกิจ

ตัวชี้วัดในความสามารถของการปรับตัวของสถานประกอบการขนาดย่อมคือการเร่งการพัฒนากิจกรรมของตนเอง สิ่งที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติคือ การแก้ไขคุณลักษณะของยุทธศาสตร์ตนเอง ปริมาณและคุณภาพในการเสริมสร้างศักยภาพของสถานประกอบการในความสำเร็จเป้าหมาย คือ การทำให้นโยบายนั้นยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงชนิดกิจกรรมที่มีความสามารถในการปรับตัวของข้อจำกัดทรัพยากรซึ่งสถานประกอบการจำเป็นต้องค้นหากิจกรรมใหม่ในการนำเสนอ ตลาดและการบริโภคสู่การให้ความสำคัญในกลไกตลาดของการก่อรูปราคาในแบบสอบถามได้ตอบรับถึงการเลือกความสามารถในการปรับตัวทางพฤติกรรมว่าเป็นบทบาทที่สำคัญในปัจจุบันของการจัดตั้งองค์กร ธุรกิจใหม่ได้ปรับตัวที่ดีกว่าเงื่อนไขในตลาดโดยบ่อยครั้งได้เลือกคุณภาพของกิจกรรมที่เป็นผู้ให้บริการระดับล่าง การจัดตั้งสถานประกอบการแสดงการเลือกแรงขับเคลื่อนเข้าสู่ตลาด ความสำเร็จได้รับการแก้ไขในขั้นตอนที่ย่างยาก สำหรับธุรกิจใหม่ในระดับที่กว้างมากยิ่งขึ้น ให้คุณลักษณะของการเคลื่อนไหวในด้านบวกของการแก้ไขปัญหาคือพื้นฐานกว่าธุรกิจขนาดย่อมแบบเก่า ไม่ได้ร้องเรียนและการคาดหวังการสนับสนุนจากรัฐเท่าที่ควร ธุรกิจใหม่นั้นได้เตรียมตัวในพลังของตนเองเป็นหลักโดยจัดการสร้างนโยบายราคา ซึ่งมีผลอย่างมากในกิจกรรมตลาดและผลที่เกิดขึ้นคือภาวะเศรษฐกิจต่อธุรกิจขนาดย่อมใหม่มีเป้าหมายภาพรวมดีขึ้น ความแตกต่างกันของกิจกรรมที่ทำงานกันนั้น ปัจจัยที่ทำงานข้อแรกคือเงื่อนไขความแตกต่างจากภายนอก การค้าได้อยู่บนพื้นฐานของภาวะการณ์ที่มีความคุ้มค่า คือได้แสดงถึงความสามารถของตนเองต่อการใช้ทรัพยากรที่ไม่ขึ้นกับความสามารถในการจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อม ธุรกิจการผลิตเมื่อมีปัญหาที่ซับซ้อนมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ตรงนี้ทำให้เกิดเห็นเป็นความเฉื่อยในตำแหน่งของธุรกิจขนาดย่อมแบบเก่าที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของการเอาตัว

รอด เป้าหมายที่ผู้นำหรือเจ้าของสถานประกอบการนั้นวางไว้ต่อธุรกิจตนเองคือ การแสดงซึ่งอิทธิพลในพฤติกรรมของสถานประกอบการวิเคราะห์ได้เปิดการตกลงกันภายใน การแก้ไขการจัดการที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและเป้าหมายของสถานประกอบการ การกำหนดได้เลือกความสามารถในพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม เป้าหมายที่แสดงออกก็คือได้ให้ลักษณะทางสังคม ในบางส่วนนั้นคือมีข้อจำกัดในความสัมพันธ์กับวิธีการจัดตั้งของธุรกิจขนาดย่อม ธุรกิจขนาดย่อมพึงเกิดขึ้นให้ความหมายบ่อยครั้งในการให้ความสำคัญกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ตนเองการเลือกเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระดับความสำเร็จในการปรับตัว คือสถานประกอบการ การติดตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์เป้าหมายที่ทำให้ธุรกิจของตนเองดีขึ้น

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่าเรื่องที่ต้องเน้นคือ ปัจจัยที่ให้ความหมายอย่างมากในการกำหนดระดับความสำเร็จของการปรับตัวสถานประกอบการขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดคือความสามารถในการสร้างสถานประกอบการรวมทั้งปัจจัยส่วนตัวของผู้ประกอบการ เป้าหมายของผู้ประกอบการต้องการสร้างและกำหนดธุรกิจของตนเอง ซึ่งภาครัฐในปัจจุบันยังรับรู้ปัญหานี้น้อยมาก เพราะในวงการวิชาการไม่ได้ตั้งคำถาม หรือจับคิดในการหาทางออกกันอย่างจริงจังรวมทั้งภาครัฐยังต้องอยู่ภายใต้การทำงานการจัดการแบบคำสั่งมากกว่าหรือยังขาดการนำเอางานมาแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงาน

4. การขยายกิจการของธุรกิจ

เรวูตร ดันตียนันท์ (2552: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่าเมื่อดำเนินธุรกิจมาโดยไม่มีอุปสรรคเป็นระยะเวลาหนึ่ง ธรรมชาติของเอสเอ็มอีโดยทั่วไป ก็มักจะต้องแสวงหาวิธีการทำให้กิจการของตนเองขยายตัวออกไปให้มากขึ้นกว่าเดิม การขยายตัวของกิจการเป็นเรื่องที่เป็น “กั๊ก” หรือ “หลุมพราง” อีกอย่างหนึ่งสำหรับเจ้าแกเอสเอ็มอีที่เพิ่งจะประสบความสำเร็จ ทางธุรกิจที่ตนเองได้สร้างขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดการขยายตัวเกินกำลังความสามารถของตนเอง การวางแผนขยายกิจการสำหรับธุรกิจขนาดย่อม เป็นเรื่องที่เจ้าของหรือผู้ประกอบการจะต้องประเมินสถานการณ์และวางแผนให้รัดกุม เพื่อให้การขยายตัวของกิจการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ การขยายกิจการจำเป็นที่จะต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากผลตอบแทนและความสำเร็จที่เกิดขึ้นของกิจการเป็นฐานรากที่สำคัญ ทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการขยายกิจการ นอกจากจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน และบุคลากรที่จะมาช่วยงานแล้ว ความพร้อมของผู้ประกอบการเอง ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แนวคิดที่เป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีทั้งหลาย ได้นำไปพิจารณาประกอบสำหรับการขยายกิจการของตนเองให้รอบคอบและรัดกุม เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและมั่งคั่งของกิจการ ขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 10 ขั้นตอน มีดังนี้

4.1 สำรวจตัวเองว่าพร้อมหรือไม่สำหรับธุรกิจที่จะเติบโตและขยายตัวมากขึ้น เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้องสำรวจตัวเองว่า พร้อมหรือไม่ที่จะรับกับความเครียดที่จะเกิดเนื่องจากการบริหารงานที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งอาจสร้างความกดดันในด้านต่างๆ มากขึ้น วิธีที่จะทดสอบตัวเองเบื้องต้น ได้แก่ การถามตัวเองถึงเป้าหมายส่วนตัว เช่น พร้อมที่จะทำงานไปอีกกี่ปี ต้องการที่จะขยายมูลค่าธุรกิจออกไปเป็นเท่าใด ในเวลากี่ปี จะมีปัญหาอื่นนอกจากเรื่องงานหรือไม่ เช่น ครอบครัวมีความพร้อมหรือไม่สำหรับเวลาที่จะต้องทุ่มให้กับกิจการขยายกิจการ

4.2 ทบทวนวัตถุประสงค์ของการขยายตัว โดยทั่วแล้ววัตถุประสงค์ของการขยายธุรกิจจะเน้นไปที่เรื่องของความต้องการผลตอบแทนจากธุรกิจให้มากขึ้น แต่เพื่อให้เห็นภาพของการขยายตัวให้ชัดเจนมากขึ้น เจ้าของควรต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการออกมาเป็นตัวเลขไว้ด้วย เช่น ต้องการเพิ่มยอดขายขึ้นกี่เท่าตัว หรือกี่เปอร์เซ็นต์ ต้องการลูกค้าจำนวนเพิ่มขึ้นเท่าไร หรือต้องการกำไรเพิ่มขึ้นเท่าไร เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นตัวเลข หรือเป็นปริมาณที่วัดได้ จะทำให้การวางแผนอนาคตมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

4.3 กำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการขยายตัว คำว่า ยุทธศาสตร์ในที่นี้หมายถึง ภาพรวมของความต้องการโดยรวมที่เจ้าของกิจการอยากให้กิจการของตัวเองเป็นไปอย่างไร และจะมีแนวทางอย่างไรให้ไปถึงจุดๆ นั้น ซึ่งเป็นเรื่องของการมองออกไปในอนาคตหากเจ้าของกิจการไม่สามารถมองเห็นเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้ การขยายตัวของกิจการก็อาจเป็นไปอย่างไม่มีทิศทาง หรืออาจเป็นไปไม่ได้ ภาพในอนาคตที่เจ้าของกิจการควรมองเห็นได้แก่ ภาพพจน์หรือภาพลักษณ์ของธุรกิจที่อยากให้เป็นที่หมายตาของลูกค้าหรือผู้บริโภค เช่น เราอยากเป็นแนวหน้าในเรื่องคุณภาพของสินค้า หรือเราอยากเป็นผู้ที่ลูกค้าคิดถึงเป็นคนแรกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือสังคม เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า การกำหนดภาพพจน์ของกิจการไว้จะทำให้เรามีทิศทางของการทำธุรกิจที่แน่นอนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมองไปถึงสถานภาพของตลาดและการแข่งขันในอนาคตด้วยว่าโอกาสในการจะเกิดคู่แข่งมีมากน้อยเพียงใด ธุรกิจบางอย่างอาจดำเนินไปอย่างเงียบๆ แต่สร้างกำไรและผลตอบแทนให้กับเจ้าของได้ดี แต่เมื่อธุรกิจเริ่ม “ตั้ง” ขึ้นมา ก็จะมีผู้เล่นหน้าใหม่กระโดดเข้ามาแย่งชิงเค้กได้อย่างไม่เกรงใจ “เจ้าเก่า” ที่บุกเบิกสร้างธุรกิจขึ้นมาจนเป็นที่รู้จักของตลาดและผู้บริโภคก็เป็นได้

4.4 ประเมินความสามารถและโอกาสของกิจการ จากภาพที่เจ้าของธุรกิจอยากให้อกิจการของตัวเองขยายตัวอย่างไรในอนาคต (ซึ่งในตำราบริหารธุรกิจสมัยใหม่ เรียกว่าการสร้างวิสัยทัศน์) ขั้นตอนต่อไป เจ้าของก็ต้องกลับมาตั้งประเมินสถานภาพในปัจจุบันของกิจการ เพื่อให้เห็นว่าปัจจุบันกิจการของเราเป็นอย่างไร และหากต้องการจะขยายตัวไปในทิศทางที่ต้องการ เราจะมีวิธีการอย่างไรได้บ้าง การประเมินความสามารถของกิจการ มักจะมองไปที่เรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกิจการ จุดแข็งหรือจุดอ่อนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวกิจการเอง เป็นเรื่องที่เราสามารถพัฒนาให้สถานการณ์ดีขึ้นได้ (กรณีพบว่าเป็นจุดอ่อน) หรือทำให้ดียิ่งขึ้นไปเหนือคู่แข่ง

(กรณีที่เป็นจุดแข็ง) จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ มักจะดูไปที่ตัวสินค้าและความหลากหลายของสินค้า ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในตลาดที่ทำอยู่ การมีพนักงานและผู้บริหารที่มีความสามารถ การมีความสามารถหรือเทคโนโลยีในการผลิต รวมไปถึงฐานะทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของกิจการ โอกาสหรืออุปสรรค เป็นเรื่องของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เจ้าแก้มไม่สามารถควบคุมได้ แต่จะเป็นเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบของกิจการได้ เช่น คู่แข่งและความรุนแรงในการแข่งขัน สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของผู้บริโภค เป็นต้น

4.5 หาแนวทางหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ การค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ จะเป็นที่มาของการสร้างกลยุทธ์สู่การเจริญเติบโต กลยุทธ์ ก็คือแนวทางหรือเส้นทางต่างๆ ที่จะทำให้เจ้าแก้มสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นกลยุทธ์อาจมีได้หลายรูปแบบหรือวิธีการ หากผู้ประกอบการมีความสงสัยเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจสมมติว่า ปัจจุบันบ้านอยู่ที่สามย่าน และต้องการที่จะไปซื้อของที่บางลำพู จะมีกลยุทธ์อย่างไรได้บ้างเพื่อให้ไปถึงบางลำพู ถ้าถือว่ากลยุทธ์ คือเส้นทางที่จะไปถึง เราอาจจะเลือกใช้เส้นทางผ่านเยาวราชหรือเลือกเส้นทางถนนพระรามสี่ ถ้าถือว่ากลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะไปถึงเราอาจจะเลือกใช้รถเมล์ แท็กซี่ หรือไปรถไฟใต้ดิน ถ้าถือว่ากลยุทธ์ คือ การวางแผน เราอาจใช้วิธีการฝากเพื่อไปซื้อ หรือโทรศัพท์ไปสั่งกับเจ้าของร้าน เป็นต้น กลยุทธ์ทางธุรกิจก็จะมีหลากหลายรูปแบบหรือหลายมิติได้เช่นกัน แต่การสร้างกลยุทธ์มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางหรือเส้นทางเดินไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจ

4.6 การเลือกกลยุทธ์ของการเจริญเติบโต ในการตัดสินใจนี้มีอยู่ 2 ประเด็น คือ กิจการจะเจริญเติบโตอย่างไรและเติบโตไปในทิศทางใด กิจการจะเจริญเติบโตอย่างใดมีแนวทางการเลือกคือขยายกิจการเดิมที่ทำอยู่ และขยายโดยไปซื้อกิจการอื่น การขยายตัวในธุรกิจที่ทำอยู่มีทางทำได้คือการเพิ่มกำลังการผลิต ให้สิทธิ์นำสินค้าไปจำหน่ายในชื่อและรูปแบบเดียวกันและให้สิทธิ์ผลิตสินค้าในส่วนที่จะเจริญเติบโตไปในลักษณะใดมีทางเลือก คือ รุกไปในตลาดเดิมและสินค้าตัวเดิม ผลิตสินค้าใหม่สำหรับตลาดเดิม รุกเข้าไปในตลาดใหม่ด้วยสินค้าตัวเดิม รุกเข้าไปในตลาดใหม่ด้วยสินค้าใหม่

4.7 ความสามารถทางการเงินเพื่อกลยุทธ์ทางการเจริญเติบโต ความสามารถและทางเลือกในการสนับสนุนทางการเงินขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ ความเข้มแข็งทางการเงินของธุรกิจในแง่ของกำไรและความสามารถในการจัดการเงินสดหมุนเวียน ความสามารถทางการบริหาร ความสามารถในการจัดการกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่

4.8 การจัดทำแผนการดำเนินการ ซึ่งในระยะแรก คือแผนการดำเนินการในสิ่งที่ต่อไปนี้เป็น คือ การตลาด การผลิต การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อการจัดจำหน่าย แผนด้านบุคลากร การทำบัญชี การทำงบกำไรขาดทุน การทำงบกระแสเงินสด

4.9 การรวบรวมเงินทุนตามที่ต้องการ ในขั้นตอนการทำวิจัยเพื่อการขยายงานควรได้รวมเอาเรื่องของแหล่งเงินทุนไว้ด้วย เจือปนใจในการสนับสนุนทางการเงินและต้นทุนของเงินทุน แผนทางการเงินจะต้องมีการพิจารณากันอย่างจริงจัง โดยมีแหล่งเงินทุนคือ จากสภาพคล่องของผู้ประกอบการ หรือผู้ร่วมทุนหรือสาธารณะชนถ้าบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เงินกู้ระยะสั้นและเงินกู้เพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์

4.10 การปฏิบัติตามแผน แผนที่ได้กำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ไว้ครบถ้วนแล้ว ต่อไปก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องดำเนินการในแผนงานดำเนินไปตามนั้นจนประสบความสำเร็จ

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก

ในหัวข้อความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) ความหมายของธุรกิจค้าปลีก 2) วิวัฒนาการของการค้าปลีก 3) ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก 4) ประเภทของธุรกิจค้าปลีก และ 5) การดำเนินกิจการค้าปลีก 6) การบริหารการค้าปลีก 7) สถานการณ์ร้านค้าปลีก โดยสรุปดังต่อไปนี้

ความหมายของธุรกิจค้าปลีก

นักวิชาการทั้งต่างประเทศ และภายในประเทศ ได้ให้ความหมายของธุรกิจค้าปลีกไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

Kotler (1988: 728) กล่าวว่า การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรง เพื่อใช้ส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ ส่วนผู้ค้าปลีกหรือร้านค้าปลีก ก็คือ ผู้ประกอบการค้าประเภทใดก็ได้แต่ปริมาณขายหลักได้จากการค้าปลีก ไม่สำคัญว่าสินค้าหรือบริการนั้นขายไปด้วยวิธีใด (ใช้พนักงานขาย ไปรษณีย์ โทรศัพท์ หรือใช้เครื่องจักรหยอดเหรียญอัตโนมัติ) หรือขายที่ไหน (ในร้านค้าบนถนนหรือภายในบ้านของผู้บริโภค)

Ferrell (1997 อ้างโดย อนิรุช พิพัฒน์ประภา, 2549: 13) ได้อธิบายความหมายของการค้าปลีกเพิ่มเติมคือ อุตสาหกรรมการค้าปลีกทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมสนใจ เพราะสามารถหาข้อมูล ความรู้ เก็บเกี่ยวประสบการณ์ และดำเนินกิจการธุรกิจแบบนี้ได้ง่าย อีกทั้งผู้ประกอบการสามารถเปิดร้านค้าปลีกได้โดยใช้เงินลงทุนจำนวนหนึ่งที่ไม่มากนัก สำหรับอุปกรณ์ และระบบการจัดจำหน่าย โดยสิ่งที่จำเป็น ได้แก่ ร้านซึ่งอาจใช้พื้นที่เล็กๆ สินค้า และเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจจำนวนหนึ่ง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าประกอบกับความสามารถในการใช้ส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ลูกค้ารู้จักร้านและทักษะการจัดการขั้นพื้นฐานใน

ปัจจุบันเริ่มมีความนิยมดำเนินธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ อันจะเป็นโอกาสให้ธุรกิจขนาดย่อมสร้างตลาดได้กว้างมาก

Levy and Weitz (1990; Newman and Cullen, 2012 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ศุภกร เสรีรัตน์, 2546: 29) กล่าวว่า การค้าปลีก (Retailing) หมายถึง กิจกรรมเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการซึ่งทั้งหมดเกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อการใช้ส่วนตัวที่ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ ผู้ที่ทำการค้าปลีก เรียกว่า ผู้ค้าปลีก ธุรกิจการค้าปลีกส่วนใหญ่ขายผ่านร้านค้าปลีกทั่วไป การค้าปลีกอาจดำเนินงานโดยใครก็ได้ อาจจะเป็นผู้ผลิตหรือคนกลางแต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า การขายนั้นเป็นการขายให้ผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อใช้ส่วนตัว

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท (2536: 28) ได้กล่าวถึงการค้าปลีก (Retailing) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย ทั้งนี้ผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่ง อาจจะเป็นผู้ทำการค้าปลีกเอง ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองของบุคคลภายในครอบครัวหรือของบุคคลในสังคมของผู้บริโภคเองและไม่ได้เป็นการซื้อเพื่อจำหน่าย

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์) ให้ความหมายของธุรกิจค้าปลีก ไว้ว่า ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง การขายสินค้าให้ผู้บริโภคในขั้นสุดท้าย เพื่อให้ผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งที่ขายสินค้าของตนให้ผู้บริโภคโดยตรงก็ได้ ไม่จำเป็นพ่อค้าปลีกเสมอไป

จากการศึกษาความหมายของการค้าปลีกข้างต้น สรุปลักษณะของการค้าปลีกได้ว่า เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยตรงมีความสำคัญกับผู้บริโภคมมากขึ้น โดยเป็นแหล่งจัดเก็บสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันที ซึ่งร้านค้าปลีกจะทำหน้าที่คล้ายกับเป็นตัวแทนการซื้อสินค้าให้ผู้บริโภคและสามารถจัดส่งไปยังผู้บริโภคให้ตรงกับความต้องการ นอกจากนั้นในปัจจุบันได้มีการแข่งขันกันในด้านส่งเสริมการขายกันมาก อาทิ การให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าหรือการรับประกันคุณภาพ

วิวัฒนาการของการค้าปลีกในประเทศไทย

บุษยา วุฒิชญา และ ยุทธศักดิ์ สุภสร (2544 อ้างโดย อรไท กำธรกิตติกุล, 2546: 29-31) เริ่มมีการบันทึกในประวัติศาสตร์ตั้งแต่สมัยสุโขทัย จึงถือได้ว่าธุรกิจค้าปลีกมีในเมืองไทยมากกว่า 700 ปี สำหรับการพัฒนาเป็นรูปแบบการค้าที่ชัดเจน เริ่มจากมีพ่อค้าชาวจีนเข้ามาเปิดร้านค้าห้องแถวในสมัยรัตนโกสินทร์ โดยใช้แนวความคิดแบบชาวตะวันตกที่เข้ามาค้าขายในประเทศสิงคโปร์ สินค้าในยุคนั้นมักจะเป็นผลิตภัณฑ์นำเข้า จึงมีราคาแพงและลักษณะแปลกใหม่ ทำให้ลูกค้าในร้านค้าปลีกชนิดนี้จำกัดเฉพาะในกลุ่มชนชั้นสูง การค้าปลีกในช่วงแรกนี้ ยังไม่มีการพัฒนามากนักและมีความผันผวนไปตามสภาพเศรษฐกิจและการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง แหล่งธุรกิจสมัยนั้นจะอยู่แถวพาหุรัด สำเพ็ง บางลำพู รูปแบบทางการค้าดังกล่าวนี้ถือเป็นยุคแรกของการค้าปลีกไทย

การค้าปลีกเริ่มพัฒนาเป็นห้างสรรพสินค้าหรือธุรกิจขนาดใหญ่เป็นครั้งแรกในประเทศไทย ในช่วง พ.ศ. 2495-พ.ศ. 2500 โดยเป็นการค้าที่รองรับการขยายตัวของประชากรและเศรษฐกิจ ซึ่งมีความต้องการในสินค้าและบริการ รวมทั้งมีอำนาจซื้อเพิ่มขึ้น ธุรกิจในกลุ่มนี้ต้องใช้ทุนในการดำเนินการสูง และมีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย แต่ยังคงจัดว่าเป็นรูปแบบการค้าปลีกที่ขายสินค้าราคาสูงและยังมีอยู่น้อยราย จึงยังไม่กระทบการค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น ร้านขายของชำ

การค้าปลีกของไทยได้เริ่มมีการพัฒนาอย่างจริงจังในช่วง พ.ศ. 2511-พ.ศ. 2517 โดยไม่ได้เป็นห้างสรรพสินค้า แต่ได้ขยายเป็นศูนย์การค้าที่มีร้านค้า บริการด้านบันเทิง ร้านอาหาร สินค้าทุกชนิด และมีซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ร่วมอยู่ด้วย ศูนย์การค้าในช่วงนี้ เช่น ศูนย์การค้าอินทรา ศูนย์การค้าเพลินจิตอาเขต ศูนย์การค้าสยามเซนเตอร์ และห้างสรรพสินค้าในรูปแบบสหกรณ์ ก็ได้มีการขยายตัวเป็นอย่างมากในช่วงนี้ด้วย ช่วงถัดมาในปี พ.ศ. 2527 เนื่องจากสถานการณ์ปัญหาการจราจรและการหลั่งไหลของประชากรเข้ามาในกรุงเทพมหานคร ทำให้ศูนย์การค้ามิได้เป็นเพียงศูนย์รวมสินค้าและแหล่งบันเทิงเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นจุดศูนย์รวมและแหล่งชุมชนในรูปแบบใหม่ เช่น อาคารสำนักงาน โรงแรม โรงภาพยนตร์ และศูนย์อาหาร ศูนย์การค้าที่เกิดขึ้นในระยะนี้ เช่น ศูนย์การค้ามาบุญครอง ศูนย์การค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว เป็นต้น ในช่วงนี้การค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ส่งผลกระทบต่อห้างสรรพสินค้าขนาดเล็ก รวมทั้งร้านขายของชำที่แต่เดิมมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้บริโภค วิวัฒนาการดังกล่าวเกิดจากสาเหตุการปรับเปลี่ยนวิถีทางการดำเนินชีวิตประจำวันของคนกรุงเทพมหานคร ที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เช่น สภาพการจราจร และความแออัดของผู้คน ความสะดวกสบายที่แตกต่างของศูนย์การค้ารูปแบบใหม่ และที่สำคัญ คือ ราคาสินค้าในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่มีต้นทุนต่ำลง ทำให้สินค้ามีราคาถูกและใหม่กว่าการซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

นอกจากห้างสรรพสินค้าจะมีการขยายให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และมีลักษณะเป็นศูนย์การค้าแบบครบวงจรแล้ว ในช่วง พ.ศ. 2530-พ.ศ. 2537 ซึ่งเป็นช่วงเศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของห้างในช่วงนี้ได้เน้นเพียงความใหญ่โตเท่านั้น แต่ได้จัดให้มีสินค้าหลากหลายชนิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความสะดวกซื้อ และเป็นช่วงที่มีร้านค้าสะดวกซื้อจากต่างประเทศเข้ามาในลักษณะแฟรนไชส์ เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น ขณะเดียวกันห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ก็ได้ปรับกลยุทธ์มาเปิดร้านค้าขนาดเล็กลงในลักษณะร้านสะดวกซื้อ เช่น เซ็นทรัลมินิมาร์ท กล่าวได้ว่าการค้าปลีกในช่วงนี้ได้มีรูปแบบหลากหลายมากขึ้น เช่น ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์สโตร์ไฮเปอร์มาร์ท และร้านค้าส่งประเภทบริการตัวเอง

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2538 ถึงปัจจุบัน ธุรกิจค้าปลีกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ได้มีการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการเร่งรีบของผู้บริโภค ซึ่งทำให้ร้านค้าชนิดสะดวกซื้อได้รับความสนใจและขยายตัวสูงสุด โดยเฉพาะมากขึ้น เช่น ร้านค้าที่เน้นการขายสินค้าราคาถูกละดับกลางถึงระดับล่าง เช่น แม็คโคร เซฟโก้ บิ๊กซี เทสโก้ โลตัส ดีโป้ โฮมโปร เป็นต้น ขณะเดียวกันศูนย์การค้าขนาดใหญ่ทั้งหลาย ได้พัฒนารูปแบบให้มีบริการต่างๆ ไว้บริการลูกค้ามากขึ้น ภายใต้แนวคิด One Stop Shopping ได้แก่ การซื้อขายบ้าน ที่ดิน รถยนต์ และบริการอื่นๆ เช่น ชำระค่าสาธารณูปโภค อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าปลีกในช่วงนี้ไม่สามารถขยายตัวในเมืองให้เป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่มากนัก เนื่องจากสภาพการจราจร ราคาที่ดิน และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ศูนย์การค้าหลายแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นศูนย์การค้าเฉพาะ เช่น ศูนย์การค้าพันธุ์ทิพย์พลาซ่า ศูนย์การค้าริเวอร์ซิตี้ เป็นต้น ดังนั้นแนวโน้มของธุรกิจในช่วงนี้จึงเริ่มขยายตัวสู่ชานเมืองและจังหวัดใหญ่ๆ ในส่วนภูมิภาคมากขึ้น เช่น เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา และอุบลราชธานี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในยุคเริ่มแรกช่วงก่อนปี 2500 รูปแบบการค้าปลีกเป็นเพียงร้านค้าห้องแถวที่รู้จักในนามของร้านโชห่วย ยุคที่ 2 มีการนำแนวคิดการค้าปลีกแบบตะวันตกเข้ามาพัฒนาการจำหน่ายสินค้าทำให้เกิดห้างสรรพสินค้าครั้งแรกในประเทศไทย และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจากกลุ่ม

ผู้บริโภค ยุคที่ 3 มีการพัฒนาการอีกครั้งสู่รูปแบบศูนย์การค้าที่มีทั้งห้างสรรพสินค้า และร้านค้าอยู่ในอาคารเดียวกัน และยุคที่ 4 ยุคศูนย์การค้าพัฒนาขึ้นเป็นช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์ ซึ่งนอกจากจะประกอบไปด้วยห้างสรรพสินค้า และร้านค้าแล้ว ยังมีอาคาร สำนักงาน โรงภาพยนตร์ สวนสนุก และศูนย์อาหาร ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามช่วงที่เศรษฐกิจไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วระหว่างช่วงปี 2530-2539 ธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยและต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าสะดวกซื้อ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านค้าเฉพาะอย่าง จนกระทั่งในปี 2540 ที่ประเทศไทยประสบปัญหาเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและการเงิน ทำให้กลุ่มนักลงทุนต่างชาติเข้ามาร่วมลงทุนและเข้าครอบครอง (Take Over) กิจการการค้าปลีกของไทยมากขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า นักลงทุนต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และนักลงทุนชาวไทย เป็นเพียงผู้ร่วมถือหุ้นเท่านั้น

ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก

ความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบของกิจการร้านขายปลีก สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประการ ดังนี้ (อรไท กำธรกิตติกุล, 2546: 32-33)

1. ความสำคัญและหน้าที่ของกิจการร้านขายปลีกที่มีต่อผู้บริโภค
 - 1.1 ร้านขายปลีกปฏิบัติหน้าที่คล้ายกับเป็นตัวแทนซื้อของผู้บริโภค

1.2 ร้านขายปลีกช่วยให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าด้วยวิธีการที่สะดวกและง่ายที่สุด ตั้งอยู่ในย่านการค้าที่สะดวก มีพนักงานขายที่คล่องแคล่ว มีมารยาทที่ดี มีไมตรีจิตร์ สามารถอธิบายแนะนำการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง มีห้องทดลองเสื้อผ้า และที่จอตระยยนต์ให้กับลูกค้า

1.3 ร้านขายปลีกจะทำหน้าที่คาดคะเนความต้องการของผู้บริโภค แล้วจัดหาสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการที่ลูกค้าต้องการในราคาที่ยุติธรรม

1.4 จำแนกสินค้าออกเป็นส่วนย่อยๆ เช่น การแบ่งเป็นหน่วย ชิ้น กระจบอง หีบห่อเล็กๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะการใช้ของผู้บริโภค

1.5 ร้านขายปลีกจะต้องรวบรวมสินค้าจากแหล่งผลิตต่างๆ จากสินค้าที่มีคุณภาพพอใช้ได้จนถึงคุณภาพดี ตลอดจน ขนาด สี แบบ ให้เหมาะกับฤดูกาล เพราะผู้บริโภคมีรายได้ฐานะความเป็นอยู่พื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน

1.6 การเก็บรักษาสินค้าให้พร้อมอยู่เสมอ เพื่อรอการจำหน่ายตามวัน เวลา สถานที่ ที่ผู้บริโภคต้องการ เมื่อผู้บริโภคไปหาซื้อที่ร้านก็สามารถสนองความต้องการได้ทันที

1.7 ทำหน้าที่ขนส่งสินค้าให้แก่ผู้บริโภคจนถึงบ้าน รับประกันคุณภาพถ้าสินค้าชำรุดเสียหาย ต้องรับคืนหรือซ่อมแซมให้ได้โดยไม่คิดมูลค่าตามกำหนดระยะเวลา

1.8 ให้บริการด้านสินเชื่อ ด้วยการซื้อสินค้าเงินผ่อนระยะสั้น ระยะยาวตามประเภทสินค้า

2. ความสำคัญและหน้าที่ของกิจการขายปลีกที่มีต่อผู้ผลิตและพ่อค้าส่ง

2.1 ปฏิบัติหน้าที่คล้ายกับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการขายสินค้าและบริการให้กับผู้ผลิต พ่อค้าส่งขายได้มากยิ่งขึ้น

2.2 จัดแสดงสินค้า โฆษณาประชาสัมพันธ์ ชักชวนให้ผู้บริโภคมาใช้บริการ ช่วยให้สินค้าของผู้ผลิต พ่อค้าส่งขายได้มากยิ่งขึ้น

2.3 หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการ แบบ รสนิยม สี ของผู้บริโภค ให้กับผู้ผลิตและพ่อค้าส่ง หรือทำหน้าที่เป็นล่ามที่ถ่ายทอดความต้องการของผู้บริโภคให้กับผู้ผลิตและพ่อค้าส่ง

2.4 แบ่งสินค้าจำหน่ายใหญ่ๆ ให้เป็นหน่วยเล็กๆ สำหรับขายแก่ผู้บริโภคเพราะผู้ผลิตและพ่อค้าส่ง จะต้องจัดแบ่งสินค้าเป็นหน่วยใหญ่แล้วส่งไปให้ร้านขายปลีก เพื่อความสะดวกในการขนส่งและประหยัดค่าใช้จ่าย

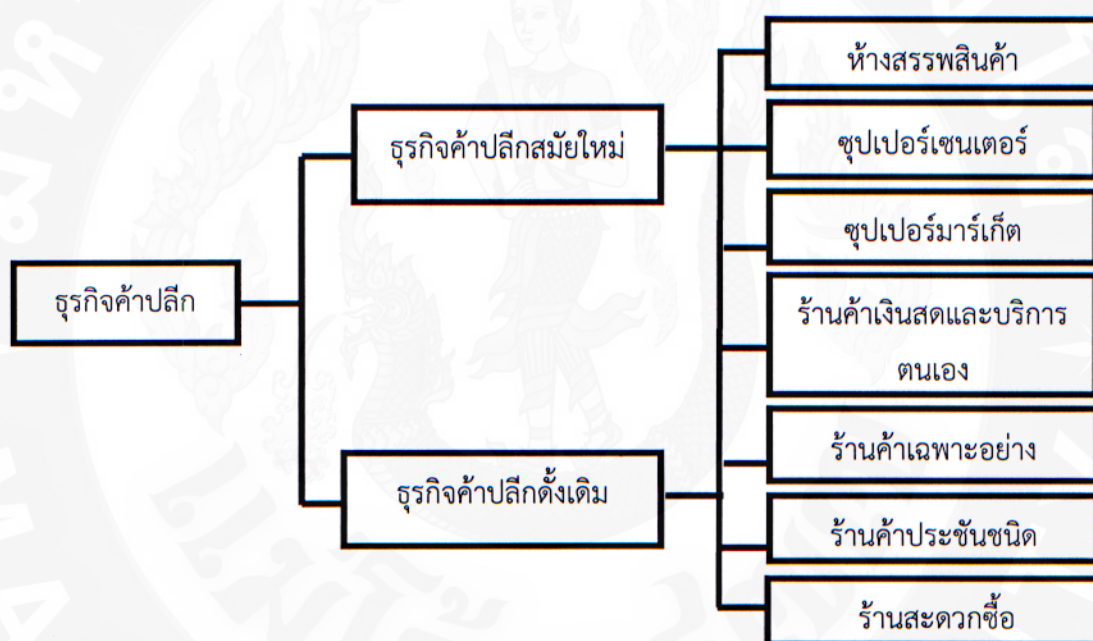
2.5 ร้านขายปลีกยังช่วยรับภาระในการจัดเก็บรักษาสินค้าส่วนหนึ่ง และยอมรับการส่งมอบสินค้าล่วงหน้าก่อนที่จะถึงฤดูกาลขายเล็กจากผู้ค้าปลีกและพ่อค้าส่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ธุรกิจหรือร้านขายปลีก มีความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และผู้ผลิตและพ่อค้าส่ง กล่าวคือ ช่วยให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าด้วยวิธีการที่สะดวกและง่ายที่สุด ตั้งอยู่ในย่านการค้าที่สะดวก มีพนักงานขายที่คล่องแคล่ว มีมารยาทที่ดี มีไมตรีจิตร์ สามารถ

อธิบายแนะนำการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง มีห้องทดลองเสื้อผ้า และที่จอดรถยนต์ให้กับลูกค้าส่งจะต้องจัดแบ่งสินค้าเป็นหน่วยใหญ่แล้วส่งไปให้ร้านขายปลีก เพื่อความสะดวกในการขนส่งและประหยัดค่าใช้จ่าย

ประเภทของธุรกิจค้าปลีก

รูปแบบของธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากร้านเล็กๆ มาเป็นขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่ารูปแบบเดิม มีการบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้น และใช้บุคลากรในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบันสามารถจำแนกธุรกิจค้าปลีกได้ตามลักษณะของสินค้าและการดำเนินงานได้ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2545: 22-31) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ประเภทของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2544: ระบบออนไลน์)

จากแผนภาพที่ 2 อธิบายได้ดังนี้

ธุรกิจค้าปลีกปัจจุบัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 1) ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม หรือร้านโชห่วย และ 2) ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Tradition Trade) หรือร้านโชห่วย ลักษณะร้านจะเป็นห้องแถว มีพื้นที่คับแคบ ไม่มีการตกแต่ง หน้าร้านมากมาย สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่ และไม่ทันสมัย และจัดวางตามความสะดวกในการหยิบสินค้า เป็นกิจการที่

ดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว หรือมีการร่วมจัดตั้งเป็นห้างหุ้นส่วน เป็นการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว เงินลงทุนน้อย บริหารงานอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทำให้ระบบการจัดการไม่ได้มาตรฐาน ลูกค้าเกือบทั้งหมดอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า ร้านค้าที่จัดอยู่ในประเภทนี้ เช่น ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีกทั่วไป และร้านขายของชำ เป็นต้น

2. ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ประกอบด้วย ห้าง/ร้านขนาดกลาง-ขนาดใหญ่ มีการออกแบบร้าน และมีการจัดวางสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่เพื่อความสวยงามและเป็นระเบียบ มีการให้บริการที่ทันสมัย เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น การดำเนินธุรกิจมีทั้งแบบครอบครัว และแบบมืออาชีพ มีการลงทุนสูงขึ้นและระบบการจัดการบริหารงานมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยธุรกิจการค้าแบบนี้ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจ 2 รูปแบบ คือ ดิสเคาท์สโตร์ (Discount Store) หรือ ไฮเปอร์มาร์ท (Hypermarket) ซึ่งเน้นด้านสินค้าราคาถูก และสะดวกซื้อ (Convenience Store) ซึ่งเน้นจำนวนสาขา ความสะดวกสบาย สถานที่ตั้งอยู่ใกล้กับผู้บริโภค เปิดบริการ 24 ชั่วโมง ธุรกิจรูปแบบนี้เพิ่งถูกนำเข้ามาประเทศไทยเมื่อราวต้นทศวรรษ 1990 ทั้งในลักษณะร่วมทุนกับต่างชาติและนักลงทุนชาวไทยเป็นเจ้าของ ทว่า ผลพวงจากการวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 และผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่ในประเทศไทยตกเป็นของชาวต่างชาติ ซึ่งธุรกิจที่จัดอยู่ในค้าปลีกนี้ ได้แก่ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).2551 : กุมภาพันธ์ 29)

2.1 ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เป็นศูนย์รวมสินค้าทุกชนิด ที่มีคุณภาพเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าจำนวนมากในทุกระดับแบบครบวงจร (One Stop Shopping) มีการจัดวางสินค้าแบ่งเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการค้นหาและเลือกซื้อ เน้นการจำหน่าย สินค้าประเภทเสื้อผ้า เครื่องสำอาง รองเท้า กระเป๋า รูปแบบการบริหารและการจัดการค่อนข้างซับซ้อน มีพนักงานจำนวนมาก และเน้นการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีฐานะ มีอำนาจการซื้อสูง ซึ่งสามารถซื้อสินค้าที่มีคุณภาพและราคาสูงได้ โดยสถานที่ตั้งจะอยู่ในบริเวณชุมชน หรือเป็นศูนย์กลางค้า ผู้ประกอบการ ประเภทนี้ เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์สยามจัสโก้ ดั้งฮั่วเส็ง และ พาด้า เป็นต้น

2.2 ซูเปอร์เซนเตอร์ (Super Center) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาเก็ต และห้างสรรพสินค้า โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 10,000-20,000 ตารางเมตร เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความหลากหลายและมีจำนวนมาก และราคาประหยัด โดยคุณภาพของสินค้ามีตั้งแต่คุณภาพจนถึงคุณภาพปานกลาง ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสินค้าประเภทอาหาร สำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มระดับปานกลางลงมา ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น เทสโก้ โลตัส คาร์ฟูร์ และบิ๊กซี เป็นต้น

2.3 ซูเปอร์มาเก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และสินค้าที่สดใหม่ โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ อาหารสำเร็จรูปต่างๆ ตู้อาหารแช่เย็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่จะอยู่ชั้นล่างของห้างสรรพสินค้า เพื่อความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น ท็อปส์ ซูเปอร์มาเก็ตและฟู๊ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

2.4 ร้านค้าเงินสดและบริการตนเอง (Cash and Carry) เป็นการจำหน่ายสินค้าให้แก่ร้านค้าย่อย หรือบุคคลที่ต้องการซื้อสินค้าคราวละจำนวนมากในราคาขายส่งหรือราคาค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะเอื้ออำนวย ให้ร้านค้าย่อย หรือร้านโชห่วยสามารถหาสินค้ามาจำหน่ายได้เพิ่มมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านยี่ปั้วชาปั้ว โดยจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสินค้าที่มีใช้อาหารและส่วนที่เหลือเป็นสินค้าประเภทอาหาร นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับข่าวสารได้เป็นประจำ ที่สำคัญลูกค้าจะต้องบริการตัวเอง จึงมีพนักงานจำนวนไม่มากนัก ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น แม็คโคร

2.5 ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง เน้นสินค้าอุปโภคบริโภคที่เกี่ยวกับเวชภัณฑ์ เครื่องสำอาง การดูแลผิว การดูแลเส้นผม เป็นสินค้าที่มีความหลากหลายตามลักษณะแฟชั่นและยุคสมัย สินค้ามีคุณภาพสูง มีการให้บริการที่สะดวกและทันสมัย กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ลูกค้าทั่วไป ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น บิวตี้ วัตสัน และมาร์ค แอนด์ สเปนเซอร์ เป็นต้น

2.6 ร้านค้าประชันชนิด (Category Killer) พัฒนามาจากร้านขายสินค้าเฉพาะประเภท มีจุดเด่น คือ จะมีสินค้าครบถ้วนในประเภทนั้นๆ คล้ายกับการแยกแผนกใดแผนกหนึ่งในห้างสรรพสินค้าออกมาไว้ต่างหาก โดยนำสินค้าที่มีคุณภาพและลักษณะการใช้งานใกล้เคียงกัน แต่มีราคาและยี่ห้อต่างกันมาจัดวางประชันเพื่อให้ผู้บริโภคได้เปรียบเทียบคุณภาพและราคาสินค้า ผู้ประกอบการประเภทนี้ ได้แก่ พาวเวอร์บาย ออฟฟิต ดีไป โฮมโปร และซูเปอร์สปอร์ต เป็นต้น

2.7 ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) หรือ มินิมาร์ท (Minimart) เป็นร้านค้าปลีกที่พัฒนามาจากร้านค้าปลีก แบบเก่าหรือร้านขายของชำผสมผสานกับซูเปอร์มาร์เก็ต แต่มีขนาดเล็กกว่า โดยให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งร้านค้าเป็นสำคัญและพื้นที่ค้าขายไม่มากนัก โดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน รวมทั้งอาหารและเครื่องดื่ม ประเภทอาหารจานด่วน มีการสั่งเร็วได้เร็ว สะดวก ราคาไม่แพงเกินไป มีทำเลตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน หรือสถานบริการน้ำมัน ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวก ต้องการซื้อสินค้าใกล้บ้านหรือใกล้สถานที่ทำงาน และที่สำคัญเปิดให้ใช้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น แฟมิลิมาร์ท และรักบ้านเกิด เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของธุรกิจค้าปลีกปัจจุบัน สามารถแบ่งออกได้เป็น ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม หรือโซ่ห่วย (Tradition Trade) และร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ซึ่งการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของความต้องการผู้บริโภค และคุณสมบัติของร้านค้าปลีกนั้นๆ ผู้ประกอบการต้องเลือกประเภทของธุรกิจให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ เพื่อให้การประกอบธุรกิจค้าปลีกของตนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินกิจการค้าปลีก

การจัดการในกิจการค้าปลีกเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร คือ ผู้จัดการร้านหรือเจ้าของร้าน ซึ่งควรมีหน้าที่และคุณสมบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การจัดการในกิจการค้าปลีก

การจัดการในกิจการค้าปลีกเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร คือ ผู้จัดการร้านหรือเจ้าของร้าน ซึ่งควรมีหน้าที่และคุณสมบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 หน้าที่ของผู้บริหาร แยกเป็นลักษณะที่สำคัญได้ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางให้กับกิจการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย แผนงานการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่เรารับผิดชอบต่อสังคม และ 3) การประเมินผลการทำงาน เป็นการตรวจสอบถึงผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่เรากำหนดเป้าหมายเอาไว้ หรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่คลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนด หรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่คลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดและชี้ให้เห็นถึงช่องทางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายกำหนด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวด้วยการทำงานอย่างหนัก มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี สามารถที่จะสอน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีความรับผิดชอบสูงขึ้น จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในหมู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.1 คุณสมบัติของผู้จัดการร้าน/เจ้าของร้าน การประกอบธุรกิจร้านค้าปลีกเป็นกิจการที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการลงทุนประกอบการได้ง่ายสำหรับทุกคนเหมาะสมสำหรับคนที่มีความหวัง ที่จะได้เป็นเจ้าของกิจการแต่มีโอกาสล้มเหลวได้ง่าย สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารกิจการค้าปลีก คือ คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งควรมีดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) ผู้บริหารกิจการค้าปลีกควรจะต้องมีความรู้ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างของการค้าปลีก 2) มนุษยสัมพันธ์ 3) เกี่ยวกับสินค้าและแหล่งซื้อขาย 4) การบริหารกิจการค้าปลีก 5) การควบคุมดูแลและสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา 6) สภาพแวดล้อม

ทางการตลาด และ 7) เหตุจูงใจและนิสัยการซื้อของผู้บริโภค (What, Who, Why, When, How and Where)

2) ประสบการณ์ (Experience) ผู้ที่ต้องการจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่หรือเป็นเจ้าของกิจการค้าปลีก จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านนี้มาก่อน จะต้องรู้จักหรือคุ้นเคยกับปัญหาต่างๆ แต่การที่จะมีประสบการณ์ขึ้นมาได้นั้นจะต้องอาศัยเวลาที่นานพอสมควร ประสบการณ์ที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ 1) การซื้อและแหล่งที่จะซื้อสินค้า 2) การตัดสินใจเรื่องราคา 3) วิธีการควบคุมสินค้าคงคลังที่ดี 4) การสร้างโปรแกรมการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด 5) การใช้พนักงานขาย 6) การจัดระบบการค้าที่เหมาะสม 7) การจูงใจและการบริการลูกค้า 8) การควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ 9) สาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลว และ 10) การรวบรวมข้อมูลข่าวสารการตลาดเพื่อช่วยตัดสินใจ

3) แรงผลักดัน (Drive) นักบริหารการค้าปลีกจะต้องทำงานอย่างหนัก ในช่วงสั้น ต้องขบคิดแก้ปัญหา ต้องเข้าประชุม ต้องเดินทาง จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานบุญ งานกุศลต่างๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม

4) ความเป็นมิตร (Friendliness) จะต้องเข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจกับผู้บังคับบัญชา และกิจการภายนอกทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นคนมีน้ำใจ ในกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่ มีความต้องการผู้บริหารระดับกลางอย่างมาก ผู้บริหารระดับนี้จะมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ถ้าผู้บริหารหรือผู้จัดการมีลักษณะของความเป็นผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการทำงานเป็นพิเศษ สามารถจูงใจให้ขยันทำงาน สามารถจูงใจผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเห็นคล้อยตามได้

6) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณในการที่จะพิจารณาถึงผลได้ผลเสีย พยายามหาเหตุผลจากข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อประกอบ การตัดสินใจ ผู้บริหารการค้าปลีกจะต้องมีเรื่องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาไม่มีวันจบสิ้น เช่น การตัดสินใจ ที่จะนำสินค้ามาขายในช่วงเทศกาลต่างๆ ถ้ามีการตัดสินใจผิดอาจจะเร็วหรือช้าเกินไป ก็จะมีผลต่อยอดขายที่ควรได้รับ

7) การมองกาลไกล (Vision) ในภาวะการณ์ตลาดปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลาไม่ว่าความต้องการของผู้ซื้อเปลี่ยนแปลง อุตสาหกรรมของสินค้านั้นๆ เปลี่ยนไป หรือสมันิยมเปลี่ยนแปลงก็มีผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น จึงเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะสามารถเข้าใจ และมองเห็นเหตุการณ์ข้างหน้าได้ ทั้งนี้ เพื่อจะเตรียมตัวรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

8) อุปนิสัย (Character) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความน่าเชื่อถือและความกล้า ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และแหล่งผู้เสนอขายสินค้า จะต้องมีความ

ความเชื่อตรงต่อลูกค้าและพนักงาน ซึ่งจะเป็นทางนำไปสู่ความมีอุปถัมภ์ของลูกค้าและความจงรักภักดีของพนักงาน

9) ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability) เป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้บริหารกิจการค้าปลีกจะต้องมีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งความสำเร็จในการบริหารขึ้นอยู่กับทักษะ (Skill) หลักวิชา (Technical) มนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการมองธุรกิจ อย่างกว้างขวางว่ามีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรม สังคม การเมืองและเศรษฐกิจอย่างไร

10) ความมีส่วนร่วมในสังคมของผู้บริหารการค้าปลีก กิจการค้าปลีกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องมีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ทำงานในกิจการซึ่งพนักงานก็อยู่ในสังคม ต้องมีความสัมพันธ์กับผู้เสนอขายทั้งที่เป็นผู้ผลิตหรือจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บริโภคที่อยู่ในท้องถิ่น และต้องมีความสัมพันธ์กับคนในสังคม โดยให้ความช่วยเหลือกิจกรรมของสังคม มีส่วนร่วม ในกิจกรรมเหล่านั้น เช่น การให้เงินบริจาคแก่สังคมนั้นๆ

2. การบริหารด้านการเงิน

ปัจจัยของความสำเร็จการบริหารการค้าปลีก กาดำเนิน กิจการค้าปลีกทุกขั้นตอน จำเป็นต้องใช้เงินทุนทั้งสิ้น เช่น การซื้อสินค้า การจ้างพนักงาน การซื้อวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน การส่งเสริมการตลาด เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจะกล่าวในประเด็น ความต้องการเงินทุนของร้านค้าปลีก แหล่งเงินทุน ซึ่งมีรายละเอียด (สุวิทย์ เปียผ่อง, 2535: 62-68) ดังนี้

2.1 ความต้องการเงินทุนของร้านค้าปลีก

ความต้องการเงินทุนของร้านค้าปลีก เพื่อ 1) เพื่อจัดซื้อสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ติดตั้งและเครื่องมือต่างๆ เงินทุนนี้เรียกว่า ทุนเริ่มดำเนินการ (Initial Capital) และ 2) เพื่อดำเนินธุรกิจ เงินทุนที่ใช้เพื่อการนี้เรียกว่าเงินหมุนเวียนหรือทุนดำเนินการ (Current of Working Capital) ซึ่งใช้เพื่อซื้อสินค้า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้แก่ เงินเดือน ภาษี ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา และค่าโฆษณา เป็นต้น

กิจการค้าปลีกเมื่อได้ดำเนินการแล้ว มีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม เพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องการขยายกิจการโดยเพิ่มรายการสินค้าหรือปริมาณสินค้าให้มากขึ้น 2) เงินทุนไปอยู่กับสินค้า หมุนออกมาเป็นเงินสดไม่ทัน และ 3) จำเป็นต้องให้เครดิตกับลูกค้าและการชำระหนี้ของลูกค้าไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.2 แหล่งของเงินทุน

2.2.1 เงินออมส่วนบุคคล (Personal Saving) เมื่อได้ลงมือดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะมีกำไรส่วนหนึ่งเก็บออมไว้ เพื่อเอาไว้ลงทุนเพิ่มหรือขยายกิจการในโอกาสต่อไป สำหรับเงินกำไร อาจเก็บออมไว้กับ 1) ธนาคาร 2) สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือ 3) บริษัทประกันในลักษณะการทำประกันชีวิต

2.2.2 เงินกู้ (Loan) เงินกู้นี้อาจจะกู้จากญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง บิดามารดา พ่อตา หรือกู้จากสถาบันการเงินต่างๆ เช่น ธนาคาร สหกรณ์ บริษัทประกัน หรือโครงการให้เงินกู้ของรัฐเพื่อช่วยผู้ประกอบการรายย่อย เช่น กรมประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมการค้าภายใน ซึ่งเงินกู้นี้เหล่านี้จะมีทั้งระยะสั้น ระยะยาว

2.2.3 สินเชื่อทางการค้า (Trade Credit) โดยผู้ขายสินค้าจะต้องให้เครดิตแก่ลูกค้า ที่มีประวัติดี หรือลูกค้าที่ผู้ค้าปลีกต้องการสร้างเป็นลูกค้าประจำ

2.2.4 กำไรของกิจการ (Profit) เงินที่ได้กำไรจากการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกต้องนำมาลงทุนเพื่อเพิ่มขยายกิจการ

3. นโยบายในการดำเนินงานค้าปลีก

นโยบายถือว่าเป็นแนวปฏิบัติที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ การกำหนดนโยบายที่ดีและสามารถปฏิบัติได้ จะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดนโยบายของกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่อาจจะกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สำหรับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก อาจจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายในการดำเนินงานค้าปลีกควรจะต้องให้พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือกัน เพื่อช่วยเป็นของร้านค้าทุกร้านจึงต้องพยายามที่จะให้ลูกจ้างมองเห็นหรือเข้าใจภาพพจน์ของร้านค้าในทางที่ดี ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงองค์ประกอบของนโยบายและชนิดของนโยบายในร้านค้าปลีก มีรายละเอียดดังนี้

3.1 องค์ประกอบของนโยบาย

3.1.1 นโยบายของบริษัท (Company Policies) เป็นนโยบายที่ร้านค้าต้องปฏิบัติตามนโยบายใหญ่ ที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ เพื่อการจะสร้างภาพพจน์ทางการค้าที่ดี

3.1.2 นโยบายทางกฎหมาย (Legal Policies) ซึ่งเป็นกฎระเบียบหรือข้อกำหนดของทางราชการที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎหมายเกี่ยวกับร้านสะดวกซื้อและข้อกำหนดเกี่ยวกับการขายสินค้าควบคุม ได้แก่ บุหรี่ สุรา เป็นต้น แม้ร้านค้าจะต้องการให้มีลูกค้าเข้าร้านตลอดเวลา แต่ก็ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่นำออกขายในเวลาที่ย่ำแย่ การห้ามเผยแพร่ภาพของสถานีโทรทัศน์ในช่วงเวลา 18.00-19.30 น. ซึ่งเป็นช่วงที่มีคนดูโทรทัศน์มากที่สุด แต่ไม่สามารถจะเผยแพร่ภาพได้ เป็นต้น

3.1.3 นโยบายระหว่างกลุ่มลูกค้า (Intergraded Policies) ร้านค้าในแต่ละจังหวัด จะรวมตัวกันเป็นชมรมหรือสมาคมหรือหอการค้า แล้วตั้งระเบียบข้อบังคับวันเปิด-ปิดบริการ

เช่น ร้านตัดผมตกลงให้มีการหยุดงานในวันพุธ ร้านค้าตกลงหยุดจำหน่ายสินค้าพร้อมกันในวันอาทิตย์ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ร้านใดร้านหนึ่งฉวยโอกาสขายสินค้า/บริการขณะที่ร้านอื่นหยุด

3.1.4 นโยบายด้านการแข่งขัน (Competition Policies) ร้านค้าปลีกต้องพยายาม ทำให้ทัดเทียมกับร้านค้าคู่แข่งร้านสรรพสินค้า นิยมแจกคูปองตามส่วนของราคาสินค้าที่ซื้อไป ร้านค้าบางแห่งก็ไม่ทำตามเพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และพิจารณาแล้วว่ากำไรที่ได้ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย แต่ถ้าไม่ทำ การแจกคูปองตามส่วนการซื้อก็ไม่ได้ เพราะลูกค้าจะไปซื้อจากร้านคู่แข่งกันหมด

3.2 ชนิดของนโยบายในร้านค้าปลีก

การกำหนดนโยบายควรจะสอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่ร้านค้าต้องการสร้างขึ้นมานโยบายในลักษณะนี้อาจจะแบ่งออกเป็น 5 ชนิด

3.2.1 นโยบายสินค้า (Merchandise Policies) จะขายสินค้าอย่างไร มีสินค้าให้เลือกมากน้อยเพียงใด คุณภาพของสินค้าเป็นอย่างไร ราคาสินค้าแตกต่างกันอย่างไร จะเป็นสินค้าสมัยนิยม หรือไม่ สิ่งที่ควรพิจารณาด้านสินค้า คือ

1) ประเภทสินค้า (Type of Goods) ร้านค้าปลีกคงต้องมีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะขายสินค้าทั่วไป สินค้าสะดวกซื้อ สินค้าเลือกซื้อ หรือสินค้าเจาะจงซื้อ ที่ตั้งของร้านและลักษณะของลูกค้า จะเป็นเครื่องกำหนดว่าจะซื้อสินค้าใดมาขายบ้าง

2) คุณภาพของสินค้า (Quality) ร้านค้าปลีกแต่ละร้านคงต้องมีนโยบายที่ชัดเจนว่าร้านของตนจะขายสินค้าที่มีคุณภาพดี ปานกลางหรือต่ำ เพื่อที่จะได้จัดบริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ถูกต้อง

3) ราคา (Pricing) ราคาสินค้าที่จะขายคงต้องสัมพันธ์กับคุณภาพ แต่ถ้าร้านมีนโยบายที่จะขายสินค้าในราคาถูกก็คงต้องเน้นที่จะจัดหาสินค้าที่มีระดับคุณภาพปานกลาง มาขายเป็นส่วนมาก และคงตัดบริการบางอย่างลงเพื่อให้สามารถขายสินค้าถูกลงได้ เจ้าของร้านค้าต้องใช้นโยบายหลายราคา (Varying Price Policies) เพื่อให้ลูกค้าต่อรองราคาได้บ้าง ซึ่งในเชิงจิตวิทยาจะตรงกับนิสัยของคนไทยที่ชอบต่อรอง

3.2.2 นโยบายส่งเสริมการตลาด (Sales Promotion Policies) ร้านค้ามีนโยบายจะโฆษณาากน้อยเพียงใด ใช้สื่อโฆษณาอะไร บางร้านใช้นโยบายส่งเสริมการขายแทบทุกเทศกาล เช่น วันปีใหม่ วันวาเลนไทน์ วันคริสต์มาส วันสงกรานต์ เป็นต้น บางร้านใช้โฆษณาสถาบันเพื่อสร้างชื่อ หรือ ภาพพจน์ให้ร้านโดยบริจาคช่วยเหลือสังคม หรือเข้าเป็นกรรมการในองค์การต่างๆ ในชุมชน กรรมการหอการค้า สมาคมการค้า กรรมการสหกรณ์ กรรมการชมรมต่างๆ ซึ่งจะได้ประโยชน์แก่ตนเอง โดยการแลกเปลี่ยน ความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างสมาชิกและกรรมการด้วยกัน ดังนั้นผู้บริหารกิจการค้าปลีก จำเป็นต้องเสียสละให้การเป็นสมาชิกด้วย

3.2.3 นโยบายเกี่ยวกับการบริการลูกค้า ร้านค้าปลีกควรจะมาพิจารณาว่า นอกจากตัวสินค้าที่ลูกค้าต้องการแล้ว ยังมีบริการอะไรบ้างที่สามารถเสนอให้แก่ลูกค้าได้มาก เช่น รับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์ บริการขนส่งถึงบ้าน ขนส่งรวดเร็ว ให้เครดิตแก่ลูกค้า บริการติดตั้ง ซ่อมแซม ปรับสภาพสินค้า รับเปลี่ยนคืนหากสินค้าไม่ตรงกับมาตรฐาน รับประกันคุณภาพ ฯลฯ การให้บริการต่างๆเหล่านี้ เป็นการสร้างความประทับใจหรือดึงดูดใจลูกค้าให้มาซื้อสินค้าบริการบางอย่าง ร้านค้าปลีกให้แก่ลูกค้าแต่ลูกค้าอาจจะไม่มีโอกาสใช้บริการนั้น เพราะลูกค้าดำเนินการเองได้สะดวก เช่น การขนส่ง แต่นับว่าได้ผลเชิงจิตวิทยา เพราะจะสร้างภาพพจน์ให้เกิดขึ้นแก่ร้านค้าปลีกนั้น การที่ร้านค้าปลีกให้บริการในร้านสรรพสินค้าทั้งหลายในปัจจุบัน ซึ่งมีลูกค้าไปใช้บริการกันมากมายทุกวัน

3.2.4 นโยบายบุคคล (Personnel Policies) ถ้ากิจการค้าปลีกมีนโยบายเกี่ยวกับพนักงานดี เช่น พนักงานทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานและขณะทำงานมีการติดตามและประเมินผลการทำงานมีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน พนักงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือมีรางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติดีเด่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานจงรักภักดี มีสำนึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย หากกิจการเจริญรุ่งเรืองและยอดขายสูงขึ้น ก็จะมีโอกาสได้เลื่อนเงินเดือน ได้โบนัส มีโอกาสก้าวหน้า และมีสวัสดิการในด้านต่างๆดีขึ้น

3.2.5 นโยบายทั่วไป (General Policies) ความสัมพันธ์ของร้านค้ากับชุมชน ผู้ขายสินค้า และคู่แข่ง เป็นเรื่องที่แยกกันไม่ออก การรับชำระเงินตามใบเสร็จรับเงิน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานขาย ลูกค้าและการร่วมงานของชุมชนในเขตบริการ ควรได้กำหนดนโยบายไว้ให้แน่นอน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การกำหนดนโยบายเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ควรใช้นโยบายในรูปแบบ ผสมผสานนโยบายที่หลากหลาย อาทิเช่น 1) นโยบายสินค้า 2) นโยบายการส่งเสริมการตลาด 3) นโยบายเกี่ยวกับบริการลูกค้า 4) นโยบายบุคคล และ 5) นโยบายทั่วไป ทั้งนี้นโยบายดังกล่าวควรจะสอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่ร้านค้าต้องการสร้างขึ้นมา และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หรือสร้างความประทับใจ สร้างแรงจูงใจ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้า มาซื้อสินค้าหรือใช้บริการเพิ่มมากยิ่งขึ้น

4. บุคลากรในกิจการค้าปลีก

กิจการค้าโดยทั่วไปจะต้องใช้บุคคลเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการในกิจกรรมด้านต่างๆ อาทิเช่น กิจกรรมขาย การให้บริการ การเก็บเงิน การควบคุมสินค้าคงเหลือ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก การที่จะได้บุคลากรที่ดี มีความสามารถมาช่วยดำเนินธุรกิจจะต้องมีการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายเงินค่าตอบแทนและการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดหาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือความสำเร็จได้ ซึ่งในที่นี้

ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความสามารถ และคุณสมบัติของพนักงานในกิจการค้าปลีกในด้านต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ความสามารถที่ต้องใช้ในกิจการค้าปลีก แบ่งออกได้ 6 ประเภท คือ

4.1.1 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานในกิจการค้าปลีกเปรียบเสมือนตัวเชื่อมระหว่างลูกค้ากับร้านค้าปลีก เขาจะต้องติดต่อพบปะกับลูกค้าเป็นประจำ ดังนั้นพนักงานร้านค้าปลีกจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ เช่น รู้พฤติกรรมผู้บริโภค (อะไร ทำไม่ ใคร อย่างไร เมื่อไหร่ และที่ไหน) สุภาพอ่อนน้อมต่อลูกค้า รู้ความต้องการของลูกค้า รู้จักทักทายลูกค้า นำสินค้ามาเสนอให้ลูกค้าชม เจรจากับลูกค้า รู้จักอธิบายและขจัดข้อโต้แย้งแก่ลูกค้า นุ่มนวล ชัดเจน ให้บริการที่เหมาะสมกับสภาพของลูกค้า รับเงินและจัดการเกี่ยวกับการชำระเงินของลูกค้า เป็นต้น

4.1.2 ความสามารถในด้านการใช้กำลังกาย พนักงานของกิจการค้าปลีก จะต้องใช้กำลังกายในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ เช่น การยกสินค้า การวัดขนาดและการจัดส่งสินค้า การบรรจุหีบห่อและการจัดส่งสินค้า การจัดแสดงวิธีการใช้สินค้า การใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน

4.1.3 ความสามารถในด้านศิลปะ พนักงานในกิจการค้าปลีกจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านศิลปะ เพื่อนำมาใช้จัดตกแต่งร้าน การเขียนแผนผังการจัดร้าน การจัดแสดงสินค้าให้สวยงาม การเลือกสีให้เหมาะสมกับลักษณะและเครื่องแต่งกาย การเลือกสีส้นของหีบห่อมาจัดร้านให้ดึงดูดความสนใจของลูกค้า เป็นต้น

4.1.4 ความสามารถในการทำงานขีดเขียน พนักงานจะต้องมีความสามารถในการใช้ตัวเลขและบันทึกต่างๆ อาทิเช่น การเขียนใบเสร็จ การทำบัญชีการเงินและสินค้า การคิดคำนวณราคาสินค้าและการคิดเลข การเขียนใบสั่งซื้อหรือเขียนจดหมายตอบโต้ตอบลูกค้าและการเขียนรายงานต่างๆ

4.1.5 ความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานในกิจการค้าปลีก ต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คนที่มีความสามารถแต่ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ก็จะมีประโยชน์ต่อกิจการ

4.1.6 ความสามารถในการค้นคว้า พนักงานที่ทำงานในกิจการค้าปลีกจะต้องมีความสามารถในการรวบรวมข้อเท็จจริง จากการสังเกต การฟัง การปฏิบัติงาน การตรวจสอบซึ่งอาจจะเป็นเรื่องการอธิบายชี้แจง การสาธิตวิธีใช้ บรรยายสรรพคุณของสินค้าจากป้ายสลาก การเข้าร่วมประชุมและการแสดงความคิดเห็น การรวบรวมข้อมูลข่าวสารทางการตลาด

4.2 คุณสมบัติส่วนบุคคลที่สำคัญในกิจการค้าปลีก คนที่จะทำงานในกิจการค้าปลีกจะอาศัยความสันต้อยอย่างเดียวคงไม่พอ คงจะต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสม สำหรับบุคคลบางคนที่มีความสนใจที่จะหาความชำนาญเฉพาะในงานที่ตนเกี่ยวข้อง คงจะต้องปรับปรุงคุณสมบัติ ลักษณะ

ส่วนตัวให้ดี และเหมาะสมด้วย คุณสมบัติในลักษณะนี้เป็นเรื่องของจิตใจ รูปร่าง และท่าทางที่ปรากฏ ดังนั้นพนักงานของกิจการค้าปลีกควรจะมี ดังนี้

4.2.1 ลักษณะหน้าตาท่าทางดี (Good Impression) ซึ่งควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) แต่งกายเป็นระเบียบเรียบร้อย 2) การวางท่าทางเหมาะสม 3) มีรสนิยมในการแต่งกาย 4) ความสะอาด รวมทั้งร่างกายและเสื้อผ้า และ 5) สุขภาพดี

4.2.2 บุคลิก บุคลิกภาพของแต่ละคนมีความสำคัญต่อผู้พบเห็นและติดต่อ บุคลิกภาพที่กล่าวถึง ได้แก่ 1) ความกล้า (Venturesome Spirit) ความกล้าที่จะเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ กล้าตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลข่าวสารทางการตลาดกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง ชอบมีความคิดริเริ่ม มีสายตากว้างไกล 2) ความเอใจใส่ (Loyalty) งานกิจการค้าปลีกเป็นงานที่ละเอียดต้องการความเอาใจใส่อย่างจริงจัง พนักงานจะต้องมีความซื่อสัตย์เป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับ การเงิน ต้องมีความยุติธรรม ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานและเสียสละเห็นใจ อุทิศเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่ 3) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นเรื่องของความสามารถที่มองเห็นว่าอะไร ที่ควรทำและมีความกล้าพอที่จะทำลงไปโดยที่ไม่ต้องมีใครสั่ง และ 4) ความขยัน กิจการการค้าปลีกเป็นงานที่ไม่มีเวลาหยุด มีงานทำตลอดเวลาสำหรับคนขยัน

4.2.3 สังคมดี (Good Social Traits) ผู้ที่ทำงานในกิจการค้าปลีกมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ผู้ควบคุมคนงาน และพนักงาน ด้วยกันคุณสมบัติเหล่านี้ ได้แก่ 1) ความเป็นกันเอง เป็นคุณสมบัติที่ทำให้คนอื่นที่มาติดต่อด้วยรู้สึกสะดวก และสบายใจ เพราะบุคคลผู้นั้นเอาใจใส่ กรุณา ร่าเริง แจ่มใส 2) ความแนบเนียนในการติดต่อ เป็นเรื่องของความสามารถที่จะพูดหรือทำสิ่งที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสมสามารถติดต่อกับคนที่มีความรู้สึกรุนแรง ทั้งชอบและไม่ชอบให้สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี และ 3) มีความกระตือรือร้นการสร้างบุคลิกที่ดีให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล

กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณสมบัติ บุคลิกบางอย่างเป็นสิ่งที่จะต้องสร้างให้มีในตัวพนักงาน เพื่อให้กิจการค้าปลีกประสบความสำเร็จ พนักงานบางคนในกิจการค้าปลีกอาจจะไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม แต่การศึกษาอบรมจะช่วยให้สร้างคุณสมบัติที่จำเป็นให้เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานทุกคนต้องตระหนักว่า การมีทัศนคติที่ดีต่อกิจการ และต้องมีความตั้งใจอย่างจริงจัง (A Genuine Desire) และ ปฏิบัติซ้ำบ่อยๆ (Constant Repetition) โดยหมั่นปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดความเคยชิน ซึ่งจะเกิดผลดีต่อตัวพนักงาน และต่อองค์กรด้วย

การบริหารการค้าปลีก (Retailing Management)

การบริหารการค้าปลีก เป็นกระบวนการวางแผนในการบริหารธุรกิจการค้าปลีก เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค และบรรลุเป้าหมายของธุรกิจการค้าปลีก หรือเป็นการบริหารที่ผู้ค้าปลีกจัดหาคุณค่าให้กับลูกค้าและพัฒนาข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นการบริหารการค้าปลีก ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการอยู่ดังต่อไปนี้ (สุปัญญา ไชยชาญ, 2550: 359-362)

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งของร้าน จิตใจของตลาดเป้าหมาย (Target Market and Decision)

ร้านค้าปลีกที่จัดตั้งขึ้น ต้องมีเป้าหมายเสียก่อนว่าจะจับตลาดกลุ่มไหนเป็นหลัก (Target Group) ชั้นสูง ปานกลาง หรือต่ำ กลุ่มเป้าหมายอยากได้อะไรจากร้านค้าปลีกบ้าง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ หรือความสะดวกในการซื้อ หรือราคาถูกๆ เป็นต้น เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ มาแล้ว จึงมาตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ ราคา การโฆษณา การตกแต่งร้าน ซึ่งจะช่วยให้มีการวางตำแหน่งของร้านในจิตใจของตลาดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และด้วยเหตุนี้ที่ก่อให้เกิดเป็นร้านค้าปลีกประเภทต่างๆ ซึ่งพ่อค้าปลีกหลายๆ รายมักกำหนดตลาดเป้าหมายและวางตำแหน่งของร้าน โดยไม่คำนึงถึงจุดนี้ โดยพยายามหาอะไรก็ได้มาขายให้แก่ทุกคน ผลก็คือ ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้แก่

ใครเลย เนื่องจากปัจจุบันตลาดไม่ได้อยู่ในภาวะขาดแคลนสินค้าอุปโภคบริโภค เห็นอะไรวางขายอยู่ก็จะต้องซื้อหรือสนใจทุกๆ อย่างที่ขาย

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ บริการ และบรรยากาศของร้าน (Product Mix and Store Atmosphere Decision)

เรื่องส่วนประสมผลิตภัณฑ์นั้น หลักการใหญ่ คือ ต้องให้ตรงกับความต้องการ หรือความคาดหวังของตลาดเป้าหมายทั้งในด้านกว้างและด้านลึก นอกจากเรื่องความกว้าง ความลึกของส่วนประสมผลิตภัณฑ์แล้ว คุณภาพก็เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญเช่นกัน จึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่พ่อค้าปลีกต้องนำมาพิจารณา ไม่ว่าจะมิติทางด้านความกว้าง ความลึก และคุณภาพ ของส่วนประสมผลิตภัณฑ์จะอยู่ในระดับใดก็ตาม ร้านค้าปลีกทุกร้านย่อมมีคู่แข่งชั้นในมิติทั้งสามนี้ เพราะฉะนั้นร้านค้าปลีกจึงต้องนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มาใช้เพื่อไม่ให้เหมือนร้านอื่นบ้างก็จ้างผู้ผลิตสินค้าให้โดยใช้ตราของร้านค้าปลีกเอง เช่น เซ็นทรัล จ้างผลิตกระดาษทิชชูตราเซ็นทรัล เพื่อไม่ให้ร้านค้านอื่นมีขาย บางร้านทำสัญญากับผู้ผลิตขอเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์บางตราแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งก็เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเช่นกัน นอกจากการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์แล้ว ส่วนประสมบริการที่จะมอบให้แก่ลูกค้าก็เป็นส่วนหนึ่งที่ร้านค้าปลีกจะต้องตัดสินใจ

เช่น จะให้บริการส่งถึงบ้านหรือไม่ จะให้ซื้อด้วยเงินเชื่อได้หรือไม่ จะให้มีพนักงานขายคอยแนะนำหรือไม่ เป็นต้น

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับราคา (Price Decision)

นโยบายราคาของร้านค้าปลีกเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดตำแหน่งของร้านในจิตใจของผู้บริโภค การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ต้องนำตลาดเป้าหมาย ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ ส่วนประสมบริการ และคู่แข่งเข้ามาประกอบด้วย ปกติราคาที่ถูกบวกกำไรไว้มากและขายได้จำนวนมากมักหาได้ยาก ร้านค้าปลีกส่วนมากบ้างก็ใช้นโยบายกำไรต่อหน่วยเข้าไปน้อยๆ แต่ได้ยอดขายมากๆ เช่น ร้านขายสินค้าราคาถูก การตัดสินใจเกี่ยวกับราคา นอกจากต้องคำนึงนโยบายราคาดังกล่าว แล้วร้านค้าปลีกยังต้องคำนึงยุทธวิธีในการกำหนดราคาด้วย เช่น การกำหนดราคาเพื่อล่อใจดึงคนเข้าร้าน (Loss Leader) การลดราคาทั้งในบางโอกาส การลดราคาสินค้าที่ขายยาก เป็นต้น

4. การตัดสินใจเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด (Promotion Decision)

เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดที่ร้านค้าปลีกมีไว้สื่อสารกับตลาดเป้าหมายก็เช่นเดียวกับผู้ประกอบการค้าอื่นๆ คือ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยบุคคลและการส่งเสริมการขาย สื่อการโฆษณา ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือการส่งจดหมายเวียน เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การแถลงข่าว การกล่าวสุนทรพจน์ การปิดร้าน การจัดกิจกรรม มหกรรมต่างๆ การออกจดหมายเวียน หรือนิตยสารของร้านถึงสมาชิก การร่วมกิจกรรมการกุศล หรือเพื่อสังคม เป็นต้น การขายโดยบุคคล บุคคลที่มาขายผลิตภัณฑ์ให้ร้านค้าร้านค้าปลีก มีสองแบบ แบบที่หนึ่งเป็นพนักงานของร้านเองเรียกว่า พนักงานขาย ซึ่งร้านค้าปลีกมีอำนาจควบคุมพฤติกรรมได้สูง แบบที่สอง เป็นพนักงานขายอิสระ ไม่ได้เป็นพนักงานของร้าน เช่น พนักงานขายตรง เป็นต้น พนักงานขายอิสระนี้ ร้านค้าปลีกมีอำนาจ การควบคุมพฤติกรรมน้อย ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานขายประเภทใดก็ตาม สิ่งที่ร้านค้าปลีกต้องทำคือ การฝึกอบรม ให้บุคคลเหล่านี้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขาย การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมที่กระทำขึ้น โดยหวังว่าเมื่อเพิ่มขึ้นแล้วจะทรงอยู่ตัวตลอดไปหรือเพิ่มขึ้นต่อไปเมื่อสิ้นระยะเวลาดังกล่าว กิจกรรมในการส่งเสริมการขายอาจได้แก่ การสาธิตผลิตภัณฑ์ การตั้งแสดงผลิตภัณฑ์ การแข่งขันตอบปัญหา การจับสลากชิงโชค เป็นต้น

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับสถานที่ (Place Decision)

สถานที่นี้เห็นจะเป็นเรื่องที่ตั้งร้าน (Location) เป็นสำคัญ เพราะการค้าปลีกไม่จำเป็นต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง การเลือกสถานที่ตั้งนอกจากจะดูว่าดึงดูดลูกค้าได้มากหรือน้อย ยังต้องดูว่าต้นทุนสูงหรือต่ำประการใด จะสร้างอาคารเองหรือจะเช่าจากเจ้าของ เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อกำไร ร้านค้าปลีกเล็กๆ ผู้ประกอบการอาจดูแต่เพียงมีให้เช่าหรือไม่ สู้ราคาเช่าได้หรือไม่เท่านั้น แต่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่อาจต้องใช้นักการตลาดมืออาชีพมาช่วยเลือกหรือมาช่วยตัดสินใจกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารการค้าปลีกก็เหมือนกับการบริหารทั่วไป คือ มีกิจกรรมการตลาดเป้าหมาย และ

วางตำแหน่งร้านค้า แล้วพัฒนาส่วนประสมการตลาด ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีการเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ตัดสินใจ เพื่อให้กิจกรรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีก

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) สถานการณ์การค้าปลีกในปัจจุบัน และ 2) แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต (ฐาปราณี มาตี, 2550: 61-65) ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์การค้าปลีกในปัจจุบันสำหรับประเทศไทย มีร้านค้าปลีกร้านที่เป็นตึกแถว อาคารพาณิชย์และร้านค้าที่เป็นรูปแบบใหม่ ทั้งสิ้นประมาณ 300,000 ร้านค้า มีมูลค่ารวมกันทั้งสิ้นกว่า 5 แสนล้านบาท โดยจะแยกเป็นร้านรูปแบบเก่า เช่น ร้านโชห่วย และร้านขายชำขนาดเล็ก หรือร้านค้าปลีกประเภทรูปแบบเก่า (Traditional Trade) ที่มีมูลค่าสัดส่วนในตลาด 60 % หรือมีมูลค่าประมาณ 3 แสนล้านบาท และอีกประเภทหนึ่งเป็นร้านค้าปลีก รูปแบบใหม่ (Modern Trade) ที่มีการนำเอาการบริหารจัดการแนวทางใหม่มาใช้ เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง กาจัดซื้อ การบริการ การบริหารงานบุคคล การจัดองค์การซึ่งมีสัดส่วนมูลค่า 40 % หรือประมาณ 2 แสนล้านบาท ตัวอย่างร้านค้าปลีกรูปแบบใหม่ อาทิเช่น เซ็นทรัล เทคโก้-โลตัส จัสโก้ คาร์ฟูร์ วัตสัน เซเว่น-อีเฟฟเว่น และสตาร์มาร์ท เป็นต้น ปัจจุบันถึงแม้ว่าตัวเลขมูลค่าของร้านรูปแบบใหม่นี้ จะมีสัดส่วน มูลค่าที่น้อยกว่าร้านประเภทรูปแบบเก่าตาม แต่แนวโน้มในอนาคตผู้บริโภคจะเน้นการจับจ่ายใช้สอยในร้านรูปแบบใหม่มากกว่าเพราะว่ามีความสะดวก สบาย ความหลากหลายของสินค้าและรูปแบบชีวิตที่เร่งรีบมากขึ้น จะเป็นปัจจัยที่ทำให้คนไทยหันมาบริโภคในร้านรูปแบบใหม่ มากขึ้นเรื่อย ๆ จนมีสัดส่วนมูลค่าการค้าปลีกที่มากกว่าร้านค้าปลีกในรูปแบบเก่า จากการประมาณการตัวเลขของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเมินตัวเลขการค้าปลีกรูปแบบใหม่ ในปี 2554 มีมูลค่าสูงถึง 1 ล้านล้านบาท (จรินทร์ อสารทรงธรรม, 2543: 47-53)

สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปี พ.ศ.2549 นี้ ต้องเผชิญปัจจัยลบในการตลาดค่อนข้างมาก นับตั้งแต่ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ภาวะดอกเบี้ยขาขึ้น อัตราเงินเฟ้อ ดารส่งออกชะลอตัว สถานการณ์ราคาน้ำมันกระทบจิตวิทยาผู้บริโภคพอสมควร ทำให้ความถี่ในการบริโภคของลูกค้าลดน้อยลงด้วย โดยเฉพาะ กลุ่มร้านโชห่วย ร้านค้าปลีกขนาดเล็ก อยู่ในภาวะการณ์ย่ำแย่ ไม่สามารถต่อสู้กับสงครามราคาของค้าปลีกยักษ์ใหญ่ได้ ท่ามกลางกำลังซื้อหดตัวลงอย่างต่อเนื่อง กำลังซื้อชะลอตัวเนื่องจากปัจจัยลบทางด้านราคาน้ำมัน ภัยแล้ง เงินเฟ้อ กระทบให้อัตราการเติบโตค้าปลีกในปีนี้ลดลง ซึ่งลิติตฟ้าประโยชน์ ประธานสมาคมผู้ค้าปลีกไทย กล่าวไว้ใน “กรุงเทพธุรกิจ” ฉบับวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2548 ว่า สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกจะเผชิญปัจจัยลบในตลาดค่อนข้างมาก นับตั้งแต่ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นเกินกว่าที่คาดการณ์ภาวะดอกเบี้ยขาขึ้น อัตราเงินเฟ้อ การส่งออกชะลอตัว ทั้งนี้ คาดว่าภาพรวมธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มูลค่า กว่า 4 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2549 จะเติบโต 8-

10% แต่หากปัจจัยข้างต้นส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง อาจทำให้อัตราการเติบโตค้าปลีกอยู่ที่ระดับ 6-8% กล่าวคือ หากรับผลกระทบหนัก คาดว่าอัตราการเติบโตจะอยู่ที่ 6% เท่านั้น ซึ่งต่ำกว่าปีที่ผ่านมาที่มีอัตราการเติบโตถึง 10%

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าจากตัวเลขการขยายตัวของร้านปลีกรูปแบบใหม่ ทำให้มีนักลงทุนจากต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งทำให้การแข่งขันยิ่งเพิ่มความรุนแรงระหว่างผู้ประกอบการในท้องถิ่นและชาวต่างชาติ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อนักลงทุนต่างชาติเข้าก็ส่งผลให้วงการค้าปลีกมีการพัฒนา และมีความเป็นสากลเพิ่มมากขึ้น มีการนำเอาเทคโนโลยี และระบบการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การบริการ การตลาด เป็นต้น ที่ช่วยให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง และสามารถสู้กับคู่แข่งอื่นๆ ได้ ผู้ประกอบการจากต่างประเทศส่วนมากจะเข้ามาลงทุนกับเจ้าของกิจการที่เป็นคนไทย และช่วยกันร่วมมือกันบริหารร้านค้าปลีก แต่หลังจากที่กฎหมาย ปว.281 ที่อนุญาตให้นักลงทุนจากต่างชาติสามารถถือหุ้นโดยมีสัดส่วนได้มากกว่า 50% ทำให้ผู้ลงทุนต่างชาติต้องการเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และมีสิทธิ์ในการบริหารงาน ซึ่งนักลงทุนต่างชาติทราบดีขณะนี้ผู้บริหารคนไทยมีความสามารถจะหาเงินเพิ่มทุนได้ไม่ถนัด ทำให้ในปัจจุบันมีร้านค้าปลีกที่เป็นชาวต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และมีการบริหารเต็มตัว เช่น คาร์ฟูร์ ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู้ดโลอัน เทสโก้-โลตัส และ บิ๊กซี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สถานการณ์การค้าปลีกในปัจจุบันมีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ร้านค้าปลีกขนาดเล็กหรือร้านค้าปลีกรายย่อย มีจำนวนมากที่สุดในประเทศไทย เพราะสามารถเปิดกิจการได้อย่างสะดวกง่ายดาย ใช้เงินทุนไม่มาก และปราศจากข้อยุ่งยากทางด้านจดทะเบียนและกฎหมาย ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงขึ้น

2. แนวโน้มของธุรกิจการค้าปลีกในอนาคต

ลักษณะของการประกอบธุรกิจการค้าปลีก ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งสุดาดวง เรืองรุจิระ (2543 อ้างโดย ฐาปราณี มาติ, 2550: 63) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการค้าปลีกไว้ดังนี้

2.1 ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่จะดำเนินการ ในรูปของศูนย์การค้า (Shopping Centers) มากขึ้น โดยศูนย์การค้าที่เกิดขึ้นจะมีขนาดใหญ่ ประกอบด้วยหลายๆ ร้านสรรพสินค้าและร้านสรรพอาหารรวมกัน เช่น พิวเจอร์พาร์ครังสิต พิวเจอร์พาร์คบางแค เซ็นทรัลลาดพร้าว เดอะมอลล์บางแค และมีบริการอื่นๆ เพิ่มเข้ามารวมในศูนย์การค้ามากขึ้น เช่น สวนสนุก สาขาของธนาคาร ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ ศูนย์การแพทย์ สุขภาพ บริการเกี่ยวกับรถยนต์ เป็นต้น เหตุที่ศูนย์การค้าเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากร ผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้นจะขยายออกไปอยู่ตามชานเมือง เมื่อไปอยู่รวมกันปริมาณมากขึ้น กลุ่มผู้ขายจะไปตั้งร้านค้าเพื่อจำหน่าย

สินค้าได้ ขณะเดียวกันปัญหาเกี่ยวกับการจราจร และความไม่สะดวกสบายในการเดินทางในเมืองมีมากขึ้นๆ ประกอบกับประชาชนมีรถยนต์ใช้

มากขึ้น จึงนิยมขับรถออกไปซื้อตามชานเมืองมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการจราจรคับคั่ง การหาที่จอดรถลำบาก ถึงแม้ศูนย์การค้านอกเมืองจะอยู่ไกลแต่รถไม่ติด จึงทำให้ใช้เวลาในการเดินทางที่น้อยกว่า อีกทั้ง การที่ลูกค้ามีการศึกษามากขึ้น เทคโนโลยีทางสื่อต่างๆ มีมากขึ้น ทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่าย และส่วนใหญ่สินค้าเป็นสินค้าที่มีมาตรฐาน จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปตระเวนซื้อหลายๆ แห่ง การไปซื้อสินค้าจากศูนย์การค้าจึงเป็นการประหยัดเวลา และมีความสะดวกมากสามารถไปได้ทั้งครอบครัว

2.2 ร้านค้าปลีกจะขยายสาขากระจายครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางขึ้น กิจการร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่ (Chain Stores) จะมีมากขึ้นให้เด่นชัด เนื่องจากการขยายตัวของเมืองใหญ่ๆ ร้านค้าจึงจำเป็นต้องติดตามลูกค้าไปด้วย การเปิดสาขาเรื่อยๆ ทำให้ลงทุนน้อยสามารถหาทำเลที่ตั้งได้ง่าย เข้าไปตั้งตามชุมชนอยู่อาศัยใหม่ได้ง่าย ตามคอนโดมิเนียมต่างๆ หรือแม้แต่ในปั้มน้ำมันเปิดในลักษณะของร้านสะดวกซื้อ หรือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก

2.3 การขยายตัวของระบบการให้สิทธิการค้า (Franchise) จะเติบโตมากขึ้น ความต้องการ ขยายกิจการของร้านค้าปลีกรายใหญ่มีมากขึ้น แต่มีปัญหาเรื่องบุคลากรที่จะมาดูแลกิจการเมื่อเปิดสาขาย่อยๆ ออกไป ขณะเดียวกันมีคนรุ่นใหม่ที่ต้องการเป็นเจ้าของกิจการเองมากขึ้น ดังนั้นจึงมีผู้ที่มีความต้องการจะเติบโตเร็วๆ ถึงแม้จะภายใต้การค้าของบุคคลอื่นก็ตาม ระบบการให้สิทธิทางการค้าปัจจุบัน มิได้มีแต่กิจการฟาสต์ฟูดเท่านั้น ยังมีกิจการพิมพ์นามบัตร โรงพิมพ์ขนาดเล็ก ร้านจำหน่ายเทพ ให้เช่าวิดีโอ ขายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ร้านกาแฟ ลูกชิ้นนายยังแพ้ง มินิมาร์ทเอสแอนด์พี เป็นต้น

2.4 การปกป้องส่วนแบ่งการตลาดด้วยระบบสมาชิก (Membership) ร้านค้าปลีกต่างๆ พยายามรักษาลูกค้าไว้ โดยการนำเสนอรูปแบบสมาชิกต่างๆ เพื่อให้ใช้สินค้าได้ เพื่อสะสมคะแนนไว้แลก สิ่งของหรือเพื่อส่วนลดในเรื่องอื่นๆ มีการสร้างพันธมิตรทางการค้าขึ้นด้วย ระบบบัตรสมาชิกกิจการหนึ่ง เป็นเจ้าของบัตรสมาชิก แต่สมาชิกสามารถนำบัตรไปใช้ประโยชน์ได้รับส่วนลดจากกิจการอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นพันธมิตรทางการค้าเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจบริการต่างๆ จะพึงพา ร่วมมือกับบัตรสมาชิกของร้านค้าปลีกใหญ่หรือธนาคาร

2.5 การให้บริการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต (Credit Cards) มากขึ้น ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ต่างยอมรับการชำระเงินด้วยบัตรเครดิตจากลูกค้ามากขึ้น ช่วยให้จำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น ลูกค้าไม่ต้องกังวลว่าไม่มีเงินสดตัวพอจะชำระ ร้านค้าไม่ต้องเสี่ยงกับหนี้สูญ เพราะเท่ากับได้รับเงินสดทันที โดยผ่านเครื่องรูดอัตโนมัติได้ ขณะที่ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณเองได้รับสินเชื่อโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย

2.6 นำระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI) มาใช้ในธุรกิจค้าปลีกเพิ่มขึ้น ระบบการควบคุมในการขายและสินค้าคงคลัง รวมทั้งการจัดซื้อผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในระบบรหัสแท่ง (Bar Code) ทำให้กิจการค้าปลีกได้รับความสะดวกในการควบคุมการจัดซื้อและสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย และการดำเนินการ ณ จุดขาย หรือการรับชำระเงินมีความรวดเร็วขึ้น

2.7 การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบขายถึงบ้าน (Home Shopping) ได้รับการนำเสนอ ขายสินค้าต่างๆ สู่ผู้บริโภคโดยตรง โดยผ่านทางโทรทัศน์ ทั้งสถานีโทรทัศน์ปกติ ช่อง 3 ช่อง 5 ช่อง 9 และเคเบิลทีวีทุกช่อง ส่วนมากจะเป็นประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค ชุดความบันเทิงในบ้าน (Home Theater) อุปกรณ์กันขโมยต่างๆ อุปกรณ์ออกกำลังกาย หรือเครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานขนาดเล็ก จะมีพิธีกรนำเสนอสาธิตการทำงานของอุปกรณ์เหล่านั้นให้เห็นแล้วแจ้งโทรศัพท์ที่จะติดต่อสั่งซื้อสินค้า มักจะใช้ชื่ออ้างว่าจำหน่ายในราคาพิเศษ หลังจากติดต่อสั่งซื้อแล้ว ผู้ขายจะนำส่งถึงบ้านด้วยพนักงานของบริษัท ผู้ขายสินค้าโดยใช้ช่องทางจำหน่ายแบบนี้ ประหยัดค่าใช้จ่ายเรื่องสถานที่ ไม่ต้องจัดตกแต่งร้าน ไม่ต้องมีพนักงานขายหลายคน ประโยชน์ทางสื่อโทรทัศน์โฆษณา และเสนอขายพร้อมกัน บางกิจการดำเนินการควบคู่กับการใช้จดหมายตรง (Direct Mail) นับเป็นช่องทาง การจำหน่ายสู่อุบริโภคโดยตรงที่มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

2.8 การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติช่วยในการขายสินค้า (Vending Machine) พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความเจริญทางเศรษฐกิจและลักษณะของการที่ต้องทำการแข่งกับเวลาของผู้บริโภค ทำให้เกิดการยอมรับการนำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาช่วยในการขายสินค้ามากขึ้น การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติช่วยในการขายสินค้านั้นมีความเหมาะสม ในกรณีที่สินค้ามีราคาถูก กำไรต่อหน่วยต่ำไม่คุ้มค่ากับการจ้างพนักงานขาย หรือสถานที่นั้นเป็นแหล่งที่มีผู้คนสัญจรไปมามากแต่ไม่สะดวกในการตั้งร้านค้า การใช้เครื่องจักรจะทำให้ประหยัดเนื้อที่มากกว่า แนวโน้มที่จะทำให้ผู้บริโภคยอมรับการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติช่วยในการขาย เกิดจากสาเหตุ ดังนี้คือ

2.8.1 ผู้บริโภคส่วนใหญ่รู้จักตัดสินใจเลือกสินค้าด้วยตัวเองมากขึ้น

2.8.2 สินค้าที่ผลิออกมาในปัจจุบันส่วนใหญ่มีมาตรฐานที่ผู้ซื้อยอมรับถึงแม้ว่าจะซื้อกับเครื่องจักร ไม่ใช่กับบุคคลก็ตาม

2.8.3 ผู้บริโภคที่มีรายได้ระดับปานกลางจะถือความสะดวกในการซื้อเป็นเกณฑ์

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจค้าปลีก มีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบการค้าปลีกแบบใหม่เกิดขึ้น มีการเพิ่มขึ้นของการค้าปลีกแบบไม่ต้องมีร้านค้า การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งชั้นการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบของการเลือกซื้อ การเจริญเติบโตของระบบการตลาดในแนวตั้ง การออกแบบร้านค้าที่ทันสมัย การจัดกลุ่มธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การขยายตัวของพ่อค้าปลีกและร้านค้าปลีก ได้กลายเป็นศูนย์กลางของชุมชนมากขึ้น อีกทั้งสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบ

การค้าปลีกแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้มีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องสรรหาเทคโนโลยี และการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้ธุรกิจของตนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกสรุปได้ว่า ธุรกิจค้าปลีกมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รูปแบบกิจการค้าปลีกแบบดั้งเดิม และแบบสมัยใหม่ ซึ่งได้พัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ลักษณะสำคัญๆ ของธุรกิจค้าปลีกมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) กิจกรรรม
- 2) สินค้าหรือบริการ
- 3) ผู้บริโภคคนสุดท้าย

ซึ่งการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของความต้องการ ผู้บริโภคและคุณสมบัติของร้านค้าปลีกนั้นๆ ส่วนการบริหารธุรกิจค้าปลีกนั้นต้องอาศัยการบริหารจัดการ การบริหารด้านการเงิน นโยบายในการดำเนินงาน บุคลากร การเลือกทำเลที่ตั้ง สภาพแวดล้อม และการศึกษาเกี่ยวกับคู่แข่งหรือสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึง

- 1) การดำเนินงาน
- 2) การบริหารจัดการ
- 3) ด้านผลประกอบการ

ว่าเป็นปัจจัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในการจำแนกประเภทร้านค้าปลีก-ค้าส่งแบบดั้งเดิม และแบบสมัยใหม่ ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ มากหรือน้อยเพียงใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อติตา คุณเจริญ (2558) ความอยู่รอดของร้านสะดวกซื้อ Family Mart กรณีศึกษา เขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ผลการศึกษาพบว่า ร้านสะดวกซื้อแฟมิลีมาร์ท มีการปรับตัวด้วยวิธีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านทำเลที่ตั้ง การบริหารร้านค้า การบริหารพนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า อีกทั้งปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7P's) อันได้แก่ สินค้าหรือบริการ ช่องทางการจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคคล กระบวนการ และหลักฐานทางชีวภาพที่มีผลต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านสะดวกซื้อ Family Mart เขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

พนิดา พักแก้ว (2549) การดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในกิ่งอำเภอกุมภวาปี จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาการดำเนินงานของร้านค้าปลีกขนาดเล็กใน 2 ด้าน คือ ด้านประเภทของธุรกิจค้าปลีก พบว่า ร้านค้าปลีกขนาดเล็กส่วนใหญ่มีรูปแบบการดำเนินงานแบบร้านค้าปลีกดั้งเดิม ด้านทำเลของร้านค้าปลีก พบว่า ร้านค้าปลีกขนาดเล็กส่วนใหญ่ มีทำเลที่ตั้งอยู่ในซอยของหมู่บ้าน ลักษณะของร้านเป็นห้องธรรมดา เปิดโล่งด้านหน้า มีระยะห่างจากร้านคู่แข่งจันประมาณไม่เกิน 50 เมตร และด้านชนิดของนโยบายในร้านค้าปลีกพบว่า นโยบายสินค้ามีชนิดสินค้าเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับใช้ในครัวเรือน ซึ่งเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุดในร้าน โดยดูจากเมื่อสินค้าในร้านเกือบหมด นโยบายส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีนโยบายส่งเสริมการขาย คือ การให้ส่วนลดเงินสด นโยบายเกี่ยวกับการบริการลูกค้าโดยเพิ่มชั่วโมงการเปิดให้บริการของร้านมากขึ้นและให้บริการขายอย่างเป็นกันเอง นโยบายบุคคลมีการจ้างพนักงานในช่วงเทศกาลสำคัญและอบรมพนักงานพร้อมกับปฏิบัติงานจริง ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก พบว่า ร้านอยู่ในซอยหมู่บ้านไม่เป็นที่สะดุดตา มีพื้นที่คับแคบ สินค้าหรือราคาสูงกว่าร้านคู่แข่ง พนักงานในร้านค้าขาดความรับผิดชอบ และคิดว่ากำไรโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่มีความจำเป็น

สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2553) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่ออนาคตการค้าปลีกที่ยั่งยืนผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้แก่ ประเภทสินค้าที่ขายในร้านไม่มีความหลากหลายเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่หรือห้างค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านค้าปลีกดั้งเดิมไม่มีการตกแต่งร้านค้าของตนเองให้ทันสมัย ขาดการจัดสินค้าให้เป็นระบบ ไม่มีป้ายบอกราคาที่แน่นอนชัดเจน รวมถึงไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องบันทึกเงินสดที่จอตรถและอื่นๆ ราคาสินค้าสูงกว่าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และไม่ให้เสรีภาพในการเดินเลือกซื้อสินค้าแก่ผู้บริโภคทำให้ความต้องการซื้อของผู้บริโภคลดลงสิ่งที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรปรับปรุง คือ ควรพัฒนาจัดร้านค้าปลีกของตนให้มีความทันสมัย มีการจัดวางสินค้าเป็นระเบียบเป็นหมวดหมู่่ง่ายต่อการเลือกซื้อ และควรเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเลือกซื้อสินค้าได้โดยอิสระเสรีควรหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของตนให้ได้ว่าเป็นกลุ่มใด เพื่อจะได้จัดหาสินค้าสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงกับความต้องการและพัฒนาร้านค้าปลีกของตนให้โดดเด่นได้ ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการมากขึ้นและควรมีการทำการตลาดสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้มากกว่านี้ สิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกควรทำเพื่อความอยู่รอดในอนาคต คือ สร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้ค้าปลีกแบบดั้งเดิมเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการแข่งขันกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เพื่อรักษาลูกค้าเดิมไว้ให้ได้ ตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

กริช แรงสูงเนิน (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการจัดการธุรกิจขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมโดยส่วนใหญ่ในจังหวัดหนองคายมีการจดทะเบียนเป็นเจ้าของคนเดียว และห้างหุ้นส่วนที่เป็นการประกอบธุรกิจประเภทพาณิชย์การ สภาพการจัดการธุรกิจขนาดย่อม

ทั่วไป พบว่า มีการทำแผนธุรกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นส่วนน้อยแต่อย่างไรก็ตามธุรกิจได้ให้ความสนใจในเรื่องการวางแผนด้านการเงิน การบัญชีมาก โดยปัญหาที่ธุรกิจขนาดย่อมเผชิญเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ปัญหาด้านการจัดการการตลาด เนื่องจากตลาดของธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดหนองคายมีขนาดเล็กทำให้การเติบโตมีน้อย และส่งผลทำให้ความยั่งยืนมีน้อย แต่ธุรกิจได้พยายามวางแผนยอดขายประจำปีและมีการปรับปรุงแผนยอดขายให้เหมาะสมกับเหตุการณ์เป็นส่วนใหญ่ด้านการจัดการด้านการเงิน ได้มีการวางแผนการจัดการการเงิน แต่ปัญหาในการมีหนี้สิน กับสถาบันการเงิน ดอกเบี้ย ระยะเวลาการกู้ และการอนุมัติเงินกู้ การจัดการด้านบุคคล มีการวางแผนด้านการจัดการบุคคลโดยการสรรหาพนักงานจากทั้งแหล่งภายในและภายนอก แต่ก็ยังขาดการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นโดยใช้หลักความสามารถของพนักงาน การจัดการด้านการผลิตหรือการบริการของธุรกิจมีความพยายามในการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงเวลา โดยปัจจัยภายในที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมเผชิญ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร และการทำงานของพนักงาน ส่วนปัจจัยภายนอกที่เผชิญมากที่สุด คือ สภาพการแข่งขันในตลาดที่มีมาก สำหรับในด้านการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมอย่างยั่งยืนผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความต้องการช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านเงินทุนจากสถาบันการเงิน การพัฒนาความรู้ในการจัดการ การพัฒนาส่งเสริมและการจัดการการตลาด การลดหย่อนภาษี ด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตลาดต่างประเทศการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการส่งออก การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านอินเทอร์เน็ต การสาธารณสุขโรค

จิรวรรณ ฉัตรกุล ณ อยุธยา (2553) ชีตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก รายย่อยในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านการเงิน ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ทุน การได้รับสนับสนุนและการได้รับความร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงินได้ร้อยละ 23.80 ด้านลูกค้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน สินค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงินได้ร้อยละ 43.40 ด้านกระบวนการจัดการ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้าและการได้รับความร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงินได้ร้อยละ 43.40 ด้านกระบวนการจัดการ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้าและการได้รับการร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงินได้ร้อยละ 38.80 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย และการได้รับความร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงินได้ร้อยละ 44.40 กลยุทธ์การแข่งขันและแนวทางการปรับตัวของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ที่เหมาะสม มีอยู่ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพภายในของร้านค้าทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการจัดการและด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์พันธมิตรและการมีส่วนร่วม 3) การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา 1) ภาครัฐควรมีนโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย อาทิ สนับสนุนการจัดอบรมผู้ประกอบการ การบังคับใช้กฎหมายและความเป็นธรรมทางการค้า 2) ภาคเอกชนต้องให้ความร่วมมือสนับสนุนการจัดรายการส่งเสริมการขายให้กับร้านค้าปลีกรายย่อยอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้ประกอบการต้องแสวงหาสิ่งที่เป็นโอกาสและได้เปรียบในท้องถิ่น และ 4) ผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มในชุมชนและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

ปรมินทร์ ชัยสุทธานนท์ (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภค กรณีศึกษาร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคามพบว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นจำนวนมากในจังหวัดมหาสารคามกำลังประสบกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น สืบเนื่องมาจากการเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบและทันสมัย มีการจำหน่ายสินค้าและให้บริการที่ครบครัน สินค้าที่วางจำหน่ายมีราคาถูก มีการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่างๆ ทำให้เป็นที่สนใจและดึงดูดใจต่อผู้บริโภค ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของผู้บริโภค ส่งผลให้พฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการรับรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งจำเป็นจากการศึกษาพฤติกรรม ผู้บริโภคจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริโภคที่เข้าใช้บริการจากร้านค้าปลีกประเภทต่างๆ ในจังหวัดมหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 399 คน ทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้บริโภคของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทำให้เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการออกแบบปรับปรุงร้านเพื่อนให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้บริโภค เพื่อให้สามารถสร้างยอดขายเป็นที่พึงพอใจและสามารถรับมือกับการเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้

วีระวุฒิ สร้อยพลอย (2550) การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ โดยภาพรวมแล้วมีความสัมพันธ์ต่อระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นปัจจัยด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมปัจจัยด้านลักษณะของกิจการ โดยภาพรวมแล้วมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมทุกด้าน อยู่ในระดับต่ำปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมแล้วมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหมทุกด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นปัจจัยย่อยด้านการออกกฎหมายควบคุมธุรกิจค้าปลีกต่างชาติไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม

รัชณี เสาร์แก้ว (2550) ได้ศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีลักษณะร้านเป็นห้องแถว ใช้บ้านหรือที่พักอาศัยเป็นสถาน

ประกอบการ พื้นที่คับแคบ ไม่มีการตกแต่งหน้าร้านมากมาย สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่และไม่ทันสมัย และมีการจัดวางสินค้าตามความสะดวกในการหยิบสินค้า เป็นกิจกรรมดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว เงินลงทุนน้อย บริหารงานง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ระบบการจัดการไม่ได้มาตรฐาน ลูกค้านั่งรอทั้งหมดอยู่บริเวณใกล้เคียงร้านค้า 2) ปัญหาที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมประสบอยู่คือ ไม่สามารถขายสินค้าในราคาที่ต่ำได้ สินค้าไม่หลากหลาย ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน ไม่สามารถทำการโฆษณาและส่งเสริมการขายได้ตลอดทั้งปี ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่ ไม่สามารถเลือกทำเลที่ตั้งได้ นอกจากนั้นแล้วยังประสบปัญหาพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขายสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำมาจำหน่ายไม่เก็บรักษาสินค้าคงคลังไว้มาก มีการปรับปรุงตกแต่งร้านค้า การจัดวางสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ มีการให้บริการที่ดี สร้างความประทับใจ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

ทิพย์มณี ทองเกิด (2554) การจัดการเพื่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการตามแนวชายไทย-กัมพูชา (ช่องจอม) จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดสุรินทร์มีการจัดการด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงไป ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านเงินทุน และด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ส่วนที่ผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดสุรินทร์มีการจัดการน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผลการศึกษาความยั่งยืนของผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนมากที่สุดในด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ รองลงไป ได้แก่ ด้านความสามารถในการขยายกิจการ และด้านความสามารถในการทำกำไรตามลำดับ

ฉัฐกามาศ พลศรี (2549) กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก มีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ และด้านราคา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีอายุและมีทำเลที่ตั้งต่างกัน มีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ และด้านราคาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ แหล่งเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ และเงินทุนที่ต่างกัน มีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัญหาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ การต้องต่อสู้แข่งขันกับร้านค้า

ปลีกขนาดใหญ่ โดยอุปสรรคและปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ มีราคาต้นทุนสูงกว่า มีความหลากหลายของสินค้าน้อยกว่า การประชาสัมพันธ์อยู่ในวงจำกัด ผู้ดำเนินการและพนักงานมีความชำนาญน้อยและไม่สามารถจัดบริการเปลี่ยนสินค้าให้กับลูกค้าได้

ธเนศ เสดะจันทน์ (2552) ปัญหาการบริหารร้านค้าปลีกในตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมด้านทำเลที่ตั้งด้านการตลาดด้านบุคลากร และด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัญหาการบริหารร้านค้าปลีกของผู้ประกอบการร้านค้า ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านทำเลที่ตั้งและร้านค้า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านบุคลากร อยู่ในระดับน้อย

เทียนทอง จันทรวีโลนคร (2551) กลยุทธ์การพัฒนาร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดตาก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการศึกษาสภาพและปัญหาทางการตลาดร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดตาก ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าร้านค้าปลีกไม่มีการกำหนดกลุ่มแต่จะเน้นขายสินค้าที่มีความจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ สินค้าอุปโภค และบริโภคที่หลากหลายชนิดและยี่ห้อเพื่อให้ผู้ซื้อได้เลือกซื้อตามความต้องการ มีการพิจารณาเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ได้แก่ เลือกสินค้าคุณภาพดี บรรจุภัณฑ์สวยงามแต่มีราคาไม่แพงจนเกินไป 2) ด้านราคา พบว่า ร้านค้ามีวิธีการกำหนดราคาโดยการคำนวณราคาต้นทุนสุทธิแล้วจึงบวกกำไรได้แก่ การคำนวณต้นทุน + ค่าขนส่ง+ค่าภาษี และ+กำไร มีการนำปัจจัยภายในและภายนอกมามีส่วนร่วมพิจารณาในการกำหนดราคาตามกลไกของตลาดในแต่ละช่วงเวลา 3) ด้านทำเลที่ตั้ง พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก มีการพิจารณาหรือคำนึงถึงที่จอดรถสะดวก กว้างขวาง บริเวณหน้าร้านหรือใกล้ร้านค้า อยู่ในสถานที่มีคนสัญจรพลุกพล่าน ที่ตั้งร้านค้าอยู่ในมุมมองที่ดีสามารถมองเห็นได้ง่าย และมีความสะดวกในการเข้าไปซื้อสินค้า 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่าร้านค้าปลีกมีการจัดรายการลดราคาส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อสินค้าเร็วขึ้น ใช้สื่อโฆษณาทางวิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นและใบปลิวไม่มีการสื่อสารระบบออนไลน์และไม่มีการเก็บข้อมูลความต้องการซื้อสินค้า หรือความพึงพอใจของผู้ซื้อสินค้า 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้านำร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมืองจังหวัดตาก พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง และปัจจัยด้านราคา ตามลำดับ 3) การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดตาก มี 4 ด้านที่สำคัญ สรุปได้ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ จัดหาสินค้าลักษณะพิเศษที่ไม่มีวางขายตามร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ทั่วไป เช่น ผักและผลไม้ปลอดสารพิษ สินค้าของโครงการหลวง สินค้าชุมชน 2) กลยุทธ์ด้านราคา ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรวมตัวกันเพื่อเพิ่มอำนาจการซื้อสินค้า

ให้ได้ปริมาณมากในราคาถูกโดยรัฐบาลจัดหาแหล่งสินค้าราคาถูกและแหล่งเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

3) กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ได้แก่ ผู้ประกอบการรวมกลุ่มกันพัฒนาร้านค้าปลีกเข้าสู่ระบบเฟรนไชส์ เพื่อการบริหารจัดการที่ดีมีระบบโดยมีรัฐบาลสนับสนุน เช่น คัดค่าตอบแทนในราคาถูกและจัดหาแหล่งสินค้าราคาถูก จัดหาแหล่งเก็บสินค้า เช่น โกดัง คลังเก็บสินค้า

4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ จัดตั้งศูนย์คลินิกธุรกิจให้ความรู้ และคำแนะนำ แบบตัวต่อตัวโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาครัฐให้การสนับสนุน เช่น จัดวิทยากร ที่มีความรู้มีประสบการณ์ด้านการตลาด



ตารางที่ 1 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
อทิตา คุณเจริญ ได้ศึกษาความอยู่รอดของร้านสะดวกซื้อ FamilyMart กรณีศึกษาเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	<ol style="list-style-type: none"> ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล <ul style="list-style-type: none"> ชื่อ-สกุล- สถานที่ทำงาน ตำแหน่ง- เงินเดือน วิธีการปรับตัวและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด <ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งที่สำคัญคือใคร ความจำเป็นที่ต้องปรับตัว ส่วนประสมทางการตลาด (7P's) 	ร้านสะดวกซื้อแฟมิลีมาร์ทมีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเรื่องใดบ้าง <ul style="list-style-type: none"> ทำเลที่ตั้ง การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย ระบบสารสนเทศทางการตลาด การบริหารร้านค้า การบริหารสินค้า
พนิดา พิกแก้ว ได้ศึกษาการดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในกิ่งอำเภอภูมยยาว จังหวัดพะเยา	การดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก <ol style="list-style-type: none"> ข้อมูลด้านชีวสังคมของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก <ul style="list-style-type: none"> เพศ- อายุ- ระดับการศึกษา ข้อมูลด้านการดำเนินงานและปัญหาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก <ul style="list-style-type: none"> ด้านประเภทของธุรกิจค้าปลีก ด้านทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีก ด้านนโยบายที่มีประสิทธิภาพในร้านค้า 	ผลการดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในกิ่งอำเภอภูมยยาว จังหวัดพะเยา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
<p>สุจินดา เจียมศรีพงษ์ ได้ศึกษา ปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อ อนาคตการค้าปลีกที่ยั่งยืน</p>	<p>1. สภาพทั่วไปของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพศ- อายุ - สถานภาพ - ระดับการศึกษา - รายได้เฉลี่ยต่อเดือน - ระยะเวลาในการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม - การจ้างแรงงาน - ด้านทำเลที่ตั้ง <p>2. สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้า - การส่งเสริมการขายประเภทสินค้าและบริการ - ทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม - การตกแต่งและการจัดวางสินค้า - งบประมาณที่ใช้ปรับปรุงร้านค้าปลีก - การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน - คู่แข่งขัน- ผู้ผลิต- ผู้ค้าส่ง 	<p>ปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่ออนาคตการการค้าปลีกที่ยั่งยืน</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
<p>กริช แรงสูงเนิน ได้ศึกษาสภาพการจัดการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดหนองคาย</p>	<p>3. สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจ- เทคโนโลยี - กฎหมาย- คุณค่าและวิถีชีวิตทางสังคม <p>ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม 4 อำเภอที่กำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> - อำเภอเมือง - อำเภอท่าบ่อ - อำเภอศรีเชียงใหม่ - อำเภอโพนพิสัย 	<p>1. สภาพการจัดการธุรกิจขนาดย่อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการจัดการการเงิน - ด้านการตลาด - การจัดการด้านองค์กร - การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ - การบริหารจัดการด้านการผลิตและบริการที่มีประสิทธิภาพ <p>2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจขนาดย่อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการจัดการการเงิน - ด้านการตลาด - การจัดการด้านองค์กร - การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ - การบริหารจัดการด้านการผลิตและบริการที่มีประสิทธิภาพ <p>3. ความต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่มีผลการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
จิรวรรณ ฉัตรกุล ณ อยุธยา ได้ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	<ol style="list-style-type: none"> ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> - การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ - การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม - การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยด้านบทบาทของรัฐ <ul style="list-style-type: none"> - ความชัดเจนของนโยบาย - ความสนับสนุนของนโยบาย ปัจจัยด้านโครงสร้างกลยุทธ์องค์กรและการแข่งขัน <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะโครงสร้างองค์กร - สถานะการแข่งขัน ปัจจัยการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> - ทุน - วัตถุประสงค์- เทคโนโลยี - คน ปัจจัยด้านตลาด <ul style="list-style-type: none"> - สินค้า- ราคา - ช่องทางการจัดจำหน่าย- การส่งเสริมการขาย ปัจจัยด้านสนับสนุน <ul style="list-style-type: none"> - การได้รับการสนับสนุนทางการค้า-การได้รับความร่วมมือ - การได้รับข้อมูลข่าวสาร 	<ol style="list-style-type: none"> ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเงิน (กำไร) - ด้านลูกค้า (ซื้อซ้ำ) - ด้านกระบวนการจัดซื้อ (การสั่งซื้อ) - ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (การใช้เทคโนโลยีและการปรับตัว) แนวทางกลยุทธ์การพัฒนาร้านค้าปลีกรายย่อย <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเงิน - ด้านกระบวนการจัดการ - ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
ประมินทร์ ชัยสุทธานนท์ ได้ศึกษา พฤติกรรมการซื้อสินค้าของ ผู้บริโภค กรณีศึกษาร้านค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม	1. ปัจจัยส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - อาชีพ - รายได้ต่อเดือน - สถานภาพสมรส - การเป็นเจ้าของยานพาหนะ 2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยต่างๆทางด้านส่วนประสมทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> - ราคาผลิตภัณฑ์ - รูปแบบผลิตภัณฑ์ - ช่องทางการจัดจำหน่าย - การส่งเสริมการตลาด 3. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน - การเพิ่มขึ้นของระบบขายตรง - การที่ธนาคารพาณิชย์ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก - การที่รัฐบาลสนับสนุนโครงการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 	พฤติกรรมการซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
วิระวุฒิ สร้อยพลอย ได้ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ <ul style="list-style-type: none"> - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - กำไรต่อเดือน 2. ลักษณะกิจการ <ul style="list-style-type: none"> - ขนาดของกิจการ - ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ - การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน - การจัดซื้อสินค้าเข้าร้าน 3. สภาพแวดล้อมภายนอก <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะทางเศรษฐกิจ - การเมืองและกฎหมาย - เทคโนโลยี - สังคมและวัฒนธรรม 	<p>ระดับการปรับตัวของธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการตลาด - ด้านการเงิน - ด้านการจัดการภายใน - ด้านการบริหารงานบุคคล - ด้านสารสนเทศ - สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
<p>รัชนิ เสารแก้ว ได้ศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันธุรกิจสมัยใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่</p>	<p>1. สภาพแวดล้อมทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพศ - การศึกษา - อายุ - รายได้ <p>2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ - สภาพแวดล้อมทางเมือง - สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี - ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก - ข้อจำกัด - สินค้าทดแทน - อำนาจต่อรอง <p>3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตลาด - การเงิน - การผลิตและการดำเนินงาน - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - การวิจัยและพัฒนา 	<p>ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันกับผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
ทิพย์มณี ทองเกิด ได้ศึกษาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา (ช่องจอม) จังหวัดสุรินทร์	1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ <ul style="list-style-type: none"> - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - ระยะเวลาการประกอบกิจการ - จำนวนเงินลงทุน - จำนวนลูกจ้าง - ประเภทสินค้าที่จำหน่าย 2. การจัดการของผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดสุรินทร์ <ul style="list-style-type: none"> - ด้านทรัพยากรมนุษย์ - ด้านเงินทุน - ด้านบัญชี - ด้านผลิตภัณฑ์ - ด้านราคา - ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย - ด้านการส่งเสริมการตลาด - ด้านความเสี่ยงและการประกันภัย 	ความยั่งยืนของผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดสุรินทร์ <ul style="list-style-type: none"> - ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ - ด้านความสามารถในการทำกำไร - ด้านความสามารถในการขยายกิจการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรต้น (Independence Variables)	ตัวแปรตาม (Dependence Variables)
ฉัฐกามาต พลศรี ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี	ภูมิหลังของผู้ประกอบการ และการดำเนินการ - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - ระยะเวลาดำเนินการ - ทำเลที่ตั้ง - แหล่งเงินทุน - ขนาดของเงินทุน	กลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี - ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ - ด้านราคา - ด้านการจัดจำหน่าย - ด้านการส่งเสริมการตลาด
ธนศ เสดะจันทน์ ได้ศึกษาปัญหาการบริหารร้านค้าปลีกในตลาดธนบุรี (สนามหลวง2)	ข้อมูลส่วนบุคคล - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - ประสบการณ์เปิดร้านขายสินค้า	ปัญหาการบริหารร้านค้าปลีก - ด้านสภาพแวดล้อม - ด้านทำเลที่ตั้ง - ด้านการตลาด - ด้านบุคลากร - ด้านการเงิน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนั้น รวมถึงงานวิจัยที่อ้างอิง ตัวแปรต้นได้จากการประยุกต์จากการศึกษางานวิจัยส่วนต่างๆ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดของหลายๆ ท่านมาประยุกต์ใช้ โดยกลยุทธ์ ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารสินค้า 3) กลยุทธ์ด้านการบริหารร้านค้า 4) กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน และ 5) กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงเห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านนี้

1. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง การเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะทำเลที่ตั้งย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการตัดสินใจเลือกที่ตั้งร้านค้า จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ทำเลที่ดีที่สุด

2. กลยุทธ์ด้านการบริหารสินค้า การบริหารสินค้าเป็นขั้นตอนขั้นสูงซึ่งผู้ค้าปลีกพยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ด้วยปริมาณที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสม ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงินขององค์กร

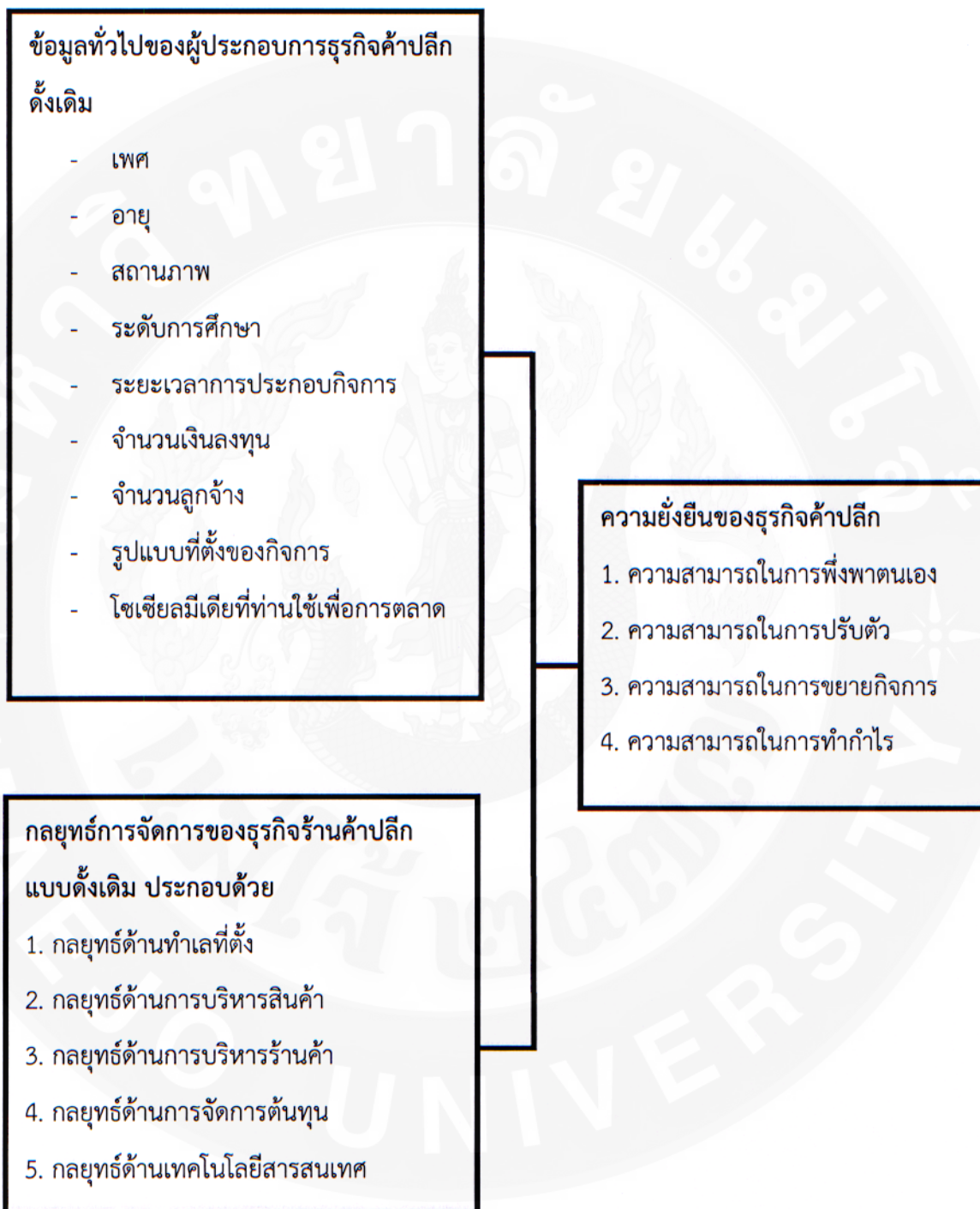
3. กลยุทธ์ด้านการบริหารร้านค้า การบริหารร้านค้าเป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารร้านค้า ประกอบด้วยหน้าที่ ที่สำคัญคือ การบริหารร้านค้าและการควบคุมต้นทุน การวางผังร้านค้า การออกแบบร้านค้า และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ รวมถึงการให้บริการกับลูกค้า

4. กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญในการบริหารการจัดการเพื่อให้ต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ภายในองค์กรลดลงน้อยที่สุด ความสำเร็จของธุรกิจ และมีผลกำไรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และพร้อมจะเผชิญกับความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกองค์กรที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

5. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต อีกทั้งยังสามารถพัฒนาด้านการผลิตสินค้า การบริการที่มีคุณภาพ และช่วยในการลดต้นทุน การติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว และประหยัดเวลาในการเดินทาง การเชื่อมโยงแหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่มีขีดจำกัดของระยะเวลา

ส่วนตัวแปรตาม ด้านความความยั่งยืนของธุรกิจนั้นผู้วิจัยได้ประยุกต์มาจากหลายๆ แนวคิด เช่น คุณจินตนา บุญบงการ คุณอัจฉรา จันทร์ฉาย และ คุณชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์ เป็นต้น จึงได้กรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการจัดการธุรกิจ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้าและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการขยายกิจการและด้านความสามารถในการทำกำไร และหาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูล โดยมีละเอียดในแต่ละขั้นตอน คือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้าและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการขยายกิจการและด้านความสามารถในการทำกำไร นำข้อมูลทั้งหมดมาบูรณาการ สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามขอบเขตของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประเด็นที่ใช้ในการสอบถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นคำถาม จากนั้นได้นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับแก้ไขก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามแล้วจะทำการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างจะใช้เวลาอย่างน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับช่วงเวลาของกลุ่มตัวอย่างมีความสะดวกในการให้ข้อมูลอย่างน้อยเพียงใด
5. การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล จากแบบสอบถามโดยการนำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 26,486 ราย (สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่, 2554)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 395.31 ราย เพื่อง่ายต่อการเก็บข้อมูล จึงเก็บกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างจากธุรกิจค้าปลีก ตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้

(ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05)

$$n = \frac{26,486}{1+(26,486)0.05^2}$$

$$= 395.31 \text{ คน}$$

วิธีการสุ่มตัวอย่าง จะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการเลือกธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 400 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการประกอบกิจการ จำนวนเงินลงทุน จำนวนลูกจ้าง และที่ตั้งของกิจการการใช้โซเชียลมีเดีย เพื่อการตลาด และที่ตั้งร้านปัจจุบันโดยลักษณะคำถามเป็นแบบ

เลือกตอบ (Multiple Choice Question) ที่มีการออกแบบในลักษณะ Nominal Scale และ Ordinal Scale

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ลักษณะคำถามเป็นแบบปิด (Close – Ended Question) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยมาก

โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2539: 15) ดังนี้

- ช่วงคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ช่วงคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับ มาก
- ช่วงคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ช่วงคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับ น้อย
- ช่วงคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ความสามารถในการปรับตัวได้ และความสามารถในการขยายกิจการ ลักษณะคำถามเป็นแบบปิด (Close – Ended Questions) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือมีลักษณะที่เป็นอยู่นั้น มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือมีลักษณะที่เป็นอยู่นั้น มาก
- 3 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือมีลักษณะที่เป็นอยู่นั้น ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือมีลักษณะที่เป็นอยู่นั้น น้อย
- 1 หมายถึง ไม่มีการดำเนินงานหรือไม่มีลักษณะที่เป็นอยู่นั้น น้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2539: 15) ดังนี้

- ช่วงคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง การดำเนินงานมีความยั่งยืน มากที่สุด
- ช่วงคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง การดำเนินงานมีความยั่งยืน มาก

ช่วงคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง การดำเนินงานมีความยั่งยืน	ปานกลาง
ช่วงคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง การดำเนินงานมีความยั่งยืน	น้อย
ช่วงคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง การดำเนินงานมีความยั่งยืน	น้อยที่สุด

วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาหลักการและทฤษฎีจากเอกสาร ตำราและบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบแนวคิด กำหนดโครงสร้างในการจัดทำแบบสอบถาม
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและการกำหนดกรอบแนวคิดมารวบรวมเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายก่อน จำนวน 30 ชุด
5. นำผลที่ได้จากการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach) จากการคำนวณได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .807 ซึ่งยอมรับได้ว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 400 ราย จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.1 สูตรการหาค่าร้อยละ โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ร้อยละ} = \frac{X \times 100}{n}$$

เมื่อ X แทน จำนวนข้อมูลที่ต้องการนำมาหาค่าร้อยละ
n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.2 สูตรการหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

\bar{x} แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

n แทน จำนวนข้อมูลตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตรนี้

$$\text{S.D.} = \frac{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ S.D แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนข้อมูลจากตัวอย่าง

X แทน ค่าของข้อมูล

2. หาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวโดยใช้ t-test

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลชุด X

$\sum y$ แทน ผลรวมของข้อมูลชุด Y

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของข้อมูลชุด X แต่ละตัวยกกำลัง 2

$\sum y^2$ แทน ผลรวมของข้อมูลชุด Y แต่ละตัวยกกำลัง 2

$\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลชุด X และข้อมูลชุด Y

n แทน จำนวนข้อมูลจากตัวอย่าง

และทำการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยใช้สูตร

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

เมื่อ r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

n แทน จำนวนข้อมูลจากตัวอย่าง

3. วิเคราะห์การส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยใช้วิธี Enter ดังนี้

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

เมื่อ	y	แทน	ความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
	x_1	แทน	กลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้ง
	x_2	แทน	กลยุทธ์การจัดการด้านต้นทุน
	x_3	แทน	กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารสินค้า
	x_4	แทน	กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารร้านค้า
	x_5	แทน	กลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปแล้วนำเสนอในเชิงบรรยาย

การแปลความหมาย

การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจ
ค่าปสิคแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ (รัชชัย งามสันติวงศ์, 2543: 478) มีดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์
การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค่าปสิคแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีดังนี้

1.1 กรณีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นบวก

ค่า r ระหว่าง 0.81 ถึง 1.00 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูงที่สุด

ค่า r ระหว่าง 0.61 ถึง 0.80 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

ค่า r ระหว่าง 0.41 ถึง 0.60 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่า r ระหว่าง 0.20 ถึง 0.40 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

ค่า r ระหว่าง 0.00 ถึง 0.19 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำมาก

1.2 กรณีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (-r) เป็นลบ

ค่า r ระหว่าง -0.81 ถึง -1.00 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูงที่สุด

ค่า r ระหว่าง -0.61 ถึง -0.80 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

ค่า r ระหว่าง -0.41 ถึง -0.60 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปาน
กลาง

ค่า r ระหว่าง -0.20 ถึง -0.40 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

ค่า r ระหว่าง -0.00 ถึง -0.19 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปใน ทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำมาก

2. การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)

การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืน ดังนี้

ค่า R ระหว่าง 0.81 ถึง 1.00 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่า R ระหว่าง 0.61 ถึง 0.80 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับมาก

ค่า R ระหว่าง 0.41 ถึง 0.60 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืน ไปในทิศทาง
เดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่า R ระหว่าง 0.20 ถึง 0.40 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปใน ทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

ค่า R ระหว่าง 0.00 ถึง 0.19 หมายถึง กลยุทธ์การจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความ
ยั่งยืนไปใน ทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยมีลำดับขั้นการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจต่อการสื่อความหมาย ผู้วิจัยขอใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในความหมายต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน T-distribution
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (Multiple R)
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R Square)
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Regression Coefficients)
a	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
SE_b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนที่มาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร พยากรณ์
SE_{est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์
β	หมายถึง	ค่าความเคลื่อนที่มาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร พยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่
 - 2.1 ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวม
 - 2.2 ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่แยกเป็นรายข้อ
3. ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่
 - 3.1 ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวม
 - 3.2 ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่แยกเป็นรายข้อ
4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนและระดับการส่งผลต่อความยั่งยืนในจังหวัดเชียงใหม่
5. ผลการนำเสนอปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากการทำธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยนำข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ จำนวนเงินลงทุน จำนวนลูกจ้าง ที่ตั้งร้านปัจจุบันและการใช้โซเชียลมีเดียในการทำการตลาด มาดำเนินการวิเคราะห์ โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละปรากฏผลดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	119	29.80
หญิง	281	70.20
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 281 คนคิดเป็นร้อยละ 70.30 รองลงไปเป็นเพศชาย จำนวน 119 คนคิดเป็นร้อยละ 29.80

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	27	6.80
25-35 ปี	74	18.50
36-45 ปี	77	19.30
46-55 ปี	177	29.30
56-65 ปี	77	19.30
65 ปีขึ้นไป	28	7.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 29.30 รองลงไป ได้แก่ อายุ 36-45 ปี 56-65 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 อายุ 25-35 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 อายุ 65 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ตามลำดับ ส่วนที่มีน้อยที่สุด ได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.70

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	48	12.00
สมรส	312	78.00
หย่าร้าง	25	6.30
อื่นๆ	15	3.80
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงไป ได้แก่ สถานภาพโสด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ส่วนที่มีน้อยที่สุด คือ สถานภาพอื่นๆ จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.8

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	95	23.80
มัธยมศึกษาตอนต้น	37	9.30
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	84	21.00
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	93	23.30
ปริญญาตรี	88	22.00
สูงกว่าปริญญาตรี	3	0.80
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่การศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 รองลงไป ได้แก่ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 ปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 และมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.30 ตามลำดับ ส่วนที่มีน้อยที่สุด ได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.80

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ

ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	53	13.30
1-3 ปี	93	23.30
4-6 ปี	106	26.50
7-10 ปี	58	14.50
มากกว่า 10 ปี	90	22.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจ 4-6 ปี จำนวน 106 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.50 รองลงไป ได้แก่ 1-3 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.30 มากกว่า 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 อายุ 7-10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.50 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุด ได้แก่ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.30

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเงินลงทุน

จำนวนเงินลงทุน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 300,000 บาท	310	77.50
300,000-600,000 บาท	60	15.00
600,001-900,000 บาท	15	3.80
900,001-1,200,000 บาท	3	0.80
1,200,001-1,500,000 บาท	6	1.50
1,500,000 บาทขึ้นไป	6	1.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนในการทำธุรกิจ ต่ำกว่า 300,000 บาท จำนวน 310 ราย คิดเป็นร้อยละ 77.50 รองลงไป ได้แก่ 300,000-600,000 บาท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ใช้เงินลงทุน 600,001-900,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 ใช้เงินลงทุน 1,200,001-1,500,000 บาท และ 1,500,000 บาทขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ส่วนที่น้อยที่สุด ได้แก่ 900,001-1,500,000 บาท จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.80

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนลูกจ้าง

จำนวนลูกจ้าง	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี	333	83.30
1-3 คน	54	13.50
4-6 คน	6	1.50
มากกว่า 6 คน	7	1.80
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีลูกจ้าง จำนวน 333 คน คิดเป็น ร้อยละ 83.30 รองลงไป ได้แก่ 1-3 คน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 และมากกว่า 6 คน จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.80 ส่วนที่มึน้อยที่สุด ได้แก่ 4-6 คน จำนวน 6 คนคิด ร้อยละ 1.50

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามที่ตั้งร้านปัจจุบัน

ที่ตั้งร้านปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
เป็นของตนเอง	248	62.00
เป็นที่เช่า	152	38.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีที่ตั้งร้านเป็นของตนเอง จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 ส่วนที่น้อยที่สุด ได้แก่ ที่ตั้งร้านเป็นที่เช่า มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการใช้โซเชียลในการทำการตลาด

การใช้โซเชียลในการทำการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่	361	90.30
Facebook	37	9.30
Instagram	2	0.50
Line	0	0.00
WeChat	0	0.00
อื่นๆ	0	0.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีการใช้ social media เพื่อการตลาด จำนวน 361 ราย คิดเป็นร้อยละ 90.30 รองลงไปที่ Facebook จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 ส่วนที่มีน้อยที่สุด Line จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

2. ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยนำข้อมูลกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากแบบสอบถามตอนที่ 2 มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมผู้วิจัยนำข้อมูล กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏดังตารางที่ 13

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม (n = 400)

กลยุทธ์การจัดการ	(\bar{X})	S.D.	แปลผล
1. ด้านทำเลที่ตั้ง	3.54	.833	มาก
2. ด้านการจัดการต้นทุน	3.41	.866	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารสินค้า	3.71	.838	มาก
4. ด้านการบริหารร้านค้า	3.52	.978	มาก
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.75	1.373	ปานกลาง
รวม	3.40	.978	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ เห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ เห็นด้วยกับกลยุทธ์การจัดการมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านบริหารสินค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงไป 3 ลำดับ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 กลยุทธ์ด้านบริหารร้านค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และกลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ที่เห็นด้วยน้อยที่สุดได้แก่ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75

2.2 ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ แยกเป็นรายข้อผู้วิจัยนำข้อมูลกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านทำเลที่ตั้ง (n = 400)

ด้านทำเลที่ตั้ง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ร้านของท่านมีที่จอดรถสะดวกสบาย	3.54	.787	มาก
2. ร้านของท่านอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจหรือชุมชน	3.73	.717	มาก
3. ท่านเลือกตั้งร้านบริเวณนี้เพราะคิดว่าหาลูกค้าได้ง่าย	3.73	.756	มาก
4. ลูกค้าสามารถเดินทางมายังร้านท่านได้สะดวก	3.68	.822	มาก
5. ทำเลที่ตั้งของท่าน ลูกค้าสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน แต่ไกล ดิถถนนไม่มีตึกสูงบดบัง	3.75	.792	มาก
6. ร้านของท่านอยู่ในทำเลที่เหมาะสม	3.65	.744	มาก
7. มีร้านค้ารอบข้างที่เหมาะสม ร้านค้ารอบข้างมีส่วนในการสนับสนุนการค้าของท่าน ไม่เป็นอุปสรรคต่อการค้า	3.57	.786	มาก
8. ทำเลของร้าน มีรถผ่านไปมาต่อวันในปริมาณที่เหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยเกินไป	3.62	.745	มาก
9. ท่านไม่สามารถเลือกทำเลที่ตั้งร้านได้เพราะเป็นมรดกตกทอด	3.15	1.300	ปานกลาง
10. ถ้ามีทุนมากกว่า ท่านจะเปลี่ยนที่ตั้งร้านใหม่	2.93	.884	ปานกลาง
รวม	3.54	.833	มาก

จากตารางที่ 12 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ากลยุทธ์การจัดการในด้านทำเล ที่ตั้งเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยกลยุทธ์การจัดการในด้านทำเลที่ตั้งมากที่สุด ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของท่าน ลูกค้าสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน แต่ไกล ดิถถนน ไม่มีตึกสูงบดบัง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงไป 3 ลำดับได้แก่ ร้านของท่านอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจหรือชุมชน ท่านเลือกตั้งร้านบริเวณนี้เพราะคิดว่าหาลูกค้าได้ง่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ลูกค้าสามารถเดินทางมายังร้านท่านได้สะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ร้านของท่านอยู่ในทำเลที่มีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้งน้อยที่สุด ได้แก่ ถ้ามีทุนมากกว่านี้ท่านจะเปลี่ยนที่ตั้งร้านใหม่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการจัดการต้นทุน (n=400)

ด้านการจัดการต้นทุน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านสร้างความเชื่อมโยงกับผู้ผลิตทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำ	3.33	.739	ปานกลาง
2. ท่านสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านได้	3.64	.712	มาก
3. ท่านมีสรุปกำไร - ขาดทุน ทุกเดือน	3.49	.976	ปานกลาง
4. หาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ	3.30	.929	ปานกลาง
5. ชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ให้ตรงเวลาที่กำหนด เพื่อลดการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น	3.33	.942	ปานกลาง
6. มีพยากรณ์การขาย มีการคาดการณ์ปริมาณการขายสินค้าล่วงหน้า ปริมาณการสั่งซื้อดูจากจำนวนสินค้าที่ขายในอดีต	3.42	.892	ปานกลาง
7. คำนวณการซื้อสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อลดค่าใช้จ่ายคลังสินค้า	3.49	.858	ปานกลาง
8. ลดหรือควบคุมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือสำนักงานที่ใช้ในร้าน	3.36	.859	ปานกลาง
9. ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้อง	3.39	.857	ปานกลาง
10. วางแผนเส้นทางขนส่ง เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง	3.36	.896	ปานกลาง
รวม	3.41	.866	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ากลยุทธ์การจัดการในด้านการจัดการต้นทุนเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 โดยกลยุทธ์การจัดการในด้านการจัดการต้นทุนมากที่สุด ได้แก่ท่านสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงไป 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีสรุปกำไร-ขาดทุน ทุกเดือนและมีการคำนวณการซื้อสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อลดค่าใช้จ่ายคลังสินค้านี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 มีพยากรณ์การขาย มีการคาดการณ์ปริมาณการขายสินค้าล่วงหน้า ปริมาณการสั่งซื้อดูจากจำนวนสินค้าที่ขายในอดีตมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนกลยุทธ์ การจัดการด้านการจัดการต้นทุนน้อยที่สุด ได้แก่หาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการบริหารสินค้า (n=400)

ด้านการบริหารสินค้า	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ร้านของท่านมีสินค้าคงคลังอย่างเพียงพอ	3.72	.767	มาก
2. ร้านของท่านมีสินค้าที่หลากหลาย	3.76	.780	มาก
3. ท่านเปลี่ยนแปลงแหล่งซื้อสินค้าตลอดเวลาขึ้นอยู่กับราคา	3.55	.802	มาก
4. ร้านของท่านสามารถหาสินค้าได้เองโดยสะดวก	3.65	.803	มาก
5. ถ้ามีนโยบายจะขึ้นราคาสินค้าท่านจะตุนสินค้า	3.46	.828	ปานกลาง
6. ท่านซื้อสินค้ามาจำหน่ายจากผู้ค้าในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่	3.88	.877	มาก
7. ท่านมีการตรวจเช็คสินค้าคงเหลือเป็นประจำ	3.81	.830	มาก
8. สินค้าที่นำมาจำหน่ายเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมลูกค้า	3.81	.841	มาก
9. หากจำหน่ายสินค้าหมด ท่านสามารถนำมาจำหน่ายให้ลูกค้าได้ภายในเร็ววัน	3.78	.832	มาก
10. ลูกค้าของท่านสามารถคืนสินค้าได้ถ้าไม่พอใจ	3.65	1.015	มาก
รวม	3.71	.838	มาก

จากตารางที่ 14 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ากลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารสินค้าเห็นด้วยระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารสินค้ามากที่สุด ได้แก่ ท่านซื้อสินค้ามาจำหน่ายจากผู้ค้าในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงไป 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีการตรวจเช็คสินค้าคงเหลือเป็นประจำ และสินค้าที่นำมาจำหน่ายเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 หากจำหน่ายสินค้าหมด ท่านสามารถนำมาจำหน่ายให้ลูกค้าได้ภายในเร็ววันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และร้านของท่านมีสินค้าที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารสินค้าน้อยที่สุด ได้แก่ ถ้ามีนโยบายจะขึ้นราคาสินค้าท่านจะตุนสินค้านี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการบริหารร้านค้า (n=400)

ด้านการบริหารร้านค้า	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ป้ายร้านของท่านมีสัญลักษณ์โดดเด่น สังกัดได้ง่าย	3.62	.829	มาก
2. ร้านของท่านมีการจัดผังร้านอย่างเป็นหมวดหมู่	3.59	.796	มาก
3. ร้านของท่านมีความเป็นระเบียบสวยงาม	3.52	.855	มาก
4. ร้านของท่านมีป้ายแนะนำสินค้าใหม่ๆ	3.30	1.003	ปานกลาง
5. ความสะดวกของทางเดินเลือกซื้อสินค้าภายในร้าน	3.46	.936	ปานกลาง
6. ร้านของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องน้ำ โทรศัพท์ เป็นต้น	3.33	1.300	ปานกลาง
7. ร้านของท่านปิดเปิดเป็นเวลา	3.46	1.171	ปานกลาง
8. ความคุ้มค่าในการใช้พื้นที่ภายในร้าน	3.61	.936	มาก
9. หากร้านของท่านจะหยุดให้บริการจะมีการประกาศให้ทราบ ล่วงหน้าเสมอ	3.46	1.134	ปานกลาง
10. ชื่อเสียงของร้านเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ	3.88	.828	มาก
รวม	3.52	.978	มาก

จากตารางที่ 15 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ากลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารร้านค้าเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารร้านค้ามากที่สุด ได้แก่ ชื่อเสียงของร้านเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงไป 3 ลำดับ ได้แก่ ป้ายร้านของท่านมีสัญลักษณ์โดดเด่น สังกัดได้ง่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ความคุ้มค่าในการใช้พื้นที่ภายในร้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และร้านของท่านมีการจัดผังร้านอย่างเป็นหมวดหมู่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารร้านค้าน้อยที่สุด ได้แก่ร้านของท่านมีป้ายแนะนำสินค้าใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (n=400)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	(\bar{X})	(S.D.)	แปลผล
1. ใช้เครื่องเก็บเงิน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการจัดเก็บค่าสินค้า	3.30	1.736	ปานกลาง
2. ติดกล้องวงจรปิด เพื่อรักษาความปลอดภัย สอดส่องพฤติกรรมของลูกค้า	3.42	1.617	ปานกลาง
3. บันทึกรายการสินค้าเข้า-ออก ด้วยคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่มีการขายสินค้า เช่น บาร์โค้ด	1.72	1.342	น้อย
4. การนำอุปกรณ์ตู้แช่อาหารและเครื่องดื่มเข้ามาใช้ในร้าน	3.61	1.522	มาก
5. นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดทำบัญชีด้วยตัวเอง	2.51	1.253	ปานกลาง
6. นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามาจัดเก็บข้อมูลลูกค้า	1.95	1.192	น้อย
7. มีการติดตาม / วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและมีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสื่อสาร	2.84	1.254	ปานกลาง
8. การติดต่อผู้จัดจำหน่ายหรือโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์	2.47	1.224	น้อย
9. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสั่งซื้อสินค้า การควบคุมการขาย การบริหารสินค้าคงคลัง	2.62	1.265	ปานกลาง
10. การที่ท่านใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้มีความถูกต้องและประหยัดต้นทุนในระยะยาว	3.03	1.329	ปานกลาง
รวม	2.75	1.373	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ากลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 โดยกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด ได้แก่การนำอุปกรณ์ตู้แช่อาหารและเครื่องดื่มเข้ามาใช้ในร้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงไป 3 ลำดับ ได้แก่ ติดกล้องวงจรปิด เพื่อรักษาความปลอดภัย สอดส่องพฤติกรรมของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ใช้เครื่องเก็บเงิน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการจัดเก็บค่าสินค้านี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และการที่ท่านใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้มีความถูกต้องและประหยัดต้นทุนในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีน้อยที่สุด ได้แก่ บันทึกรายการสินค้าเข้า-ออก ด้วยคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่มีการขายสินค้า เช่น บาร์โค้ดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.72

3. ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยนำข้อมูลความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการขยายกิจการ และความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน ที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 3 มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม

ผู้วิจัยนำข้อมูลความยั่งยืนของของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านความสามารถในการพึ่งพาตัวเอง ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการขยายกิจการและ ความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม (n=400)

ความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก	(\bar{X})	(S.D.)	แปลผล
1. ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเอง	3.39	.753	ปานกลาง
2. ด้านความสามารถในการปรับตัว	3.18	.726	ปานกลาง
3. ด้านความสามารถในการขยายกิจการ	3.22	.750	ปานกลาง
4. ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน	3.20	.673	ปานกลาง
รวม	3.24	.725	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ามีความยั่งยืนในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 โดยมีความยั่งยืนมากที่สุดในด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงไป ได้แก่ ด้านความสามารถในการขยายกิจการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และด้านความสามารถในการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

3.2 ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในแต่ละด้าน แยกเป็นรายข้อ

ผู้วิจัยนำข้อมูลเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการขยายกิจการและความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน มาดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ (n=400)

ด้านความสามารถในการพึ่งพาตัวเอง	(\bar{X})	(S.D.)	แปลผล
1. ธุรกิจของท่านสามารถบริหารสภาพคล่องในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.57	.766	มาก
2. ธุรกิจของท่านมีเงินออม/เงินสะสมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้	3.55	.744	มาก
3. ธุรกิจของท่านสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.50	.766	มาก
4. ธุรกิจของท่านมีแผนการดำเนินงานที่รองรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ได้ตลอดเวลา	3.37	.734	ปานกลาง
5. ธุรกิจของท่านไม่จำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐ	3.34	.735	ปานกลาง
6. ธุรกิจของท่านมีการรวมกลุ่ม/เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการซึ่งกันและกัน	3.24	.749	ปานกลาง
7. พนักงานของท่านมีความจงรักภักดีต่อกิจการแม้ในภาวะวิกฤติ	3.18	.780	ปานกลาง
รวม	3.39	.753	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ามีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 โดยความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้มากที่สุด ได้แก่ สามารถบริหารสภาพคล่องในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงไป 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเงินออม/เงินสะสมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 มีแผนการดำเนินงานที่รองรับวิกฤติการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตามลำดับ ส่วนที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความยั่งยืนในด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้น้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานของท่านมีความจงรักภักดีต่อกิจการแม้ในภาวะวิกฤติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการปรับตัว (n=400)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	(\bar{X})	(S.D.)	แปลผล
1. ธุรกิจของท่านสามารถปรับเงินเดือนลูกจ้างให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ	3.01	.701	ปานกลาง
2. ธุรกิจของท่านสามารถปรับแผนการลงทุน	3.18	.682	ปานกลาง
3. ธุรกิจของท่านมีแผนการพัฒนา และเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค	3.20	.716	ปานกลาง
4. ธุรกิจของท่านมีการจัดแผนพัฒนาลูกจ้างทุกปี	3.00	.710	ปานกลาง
5. ธุรกิจของท่านมีการบริหารจัดการ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	3.34	.772	ปานกลาง
6. ธุรกิจของท่านมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดตลอดเวลา	3.32	.744	ปานกลาง
7. ธุรกิจของท่านปรับตัวตามเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	3.26	.757	ปานกลาง
รวม	3.18	.726	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ามีความยั่งยืนด้านความสามารถในการปรับตัวในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 โดยมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการปรับตัวมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจของท่านมีการบริหารจัดการ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงไป 3 ลำดับแรก ได้แก่มีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีการปรับตัวตามเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และมีแผนการพัฒนา และเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ ส่วนที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความยั่งยืนในด้านความสามารถในการปรับตัวน้อยที่สุด ได้แก่สามารถปรับเงินเดือนลูกจ้างให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการขยายกิจการ (n=400)

ด้านความสามารถในการขยายกิจการ	(\bar{X})	(S.D.)	แปลผล
1. ธุรกิจของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.37	.758	ปานกลาง
2. ธุรกิจของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.39	.761	ปานกลาง
3. ธุรกิจของท่านมีการลงทุนเพิ่มขึ้นทุกปี	3.28	.740	ปานกลาง
4. ธุรกิจของท่านมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น	3.11	.796	ปานกลาง
5. ธุรกิจของท่านสามารถเพิ่มการระดมทุนได้อย่างรวดเร็ว	3.11	.721	ปานกลาง
6. ธุรกิจของท่านมีจำนวนเครือข่าย/ภาคีในการพัฒนาเพิ่มขึ้น	3.06	.721	ปานกลาง
รวม	3.22	.750	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ามีความยั่งยืนด้านความสามารถในการขยายกิจการในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 โดยมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการขยายกิจการมากที่สุด ได้แก่ มีจำนวนลูกค้ามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงไป 3 ลำดับแรก ได้แก่ มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 มีการลงทุนเพิ่มขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 สามารถเพิ่มการระดมทุนได้อย่างรวดเร็ว และมีการจ้างงานเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11ตามลำดับ ส่วนที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความยั่งยืนในด้านความสามารถในการขยายกิจการน้อยที่สุด ได้แก่ มีจำนวนเครือข่าย/ภาคีในการพัฒนาเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความยั่งยืนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (n=400)

ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน	(\bar{X})	(S.D.)	แปลผล
1. ท่านมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจในรอบปีที่ผ่านมามากกว่าค่าใช้จ่ายจากการขายและการบริหารงาน	3.23	.654	ปานกลาง
2. ธุรกิจของท่านมีความสามารถในการชำระหนี้ได้เร็วขึ้น	3.23	.709	ปานกลาง
3. ธุรกิจของท่านมีหนี้สินน้อยกว่าสินทรัพย์	3.28	.718	ปานกลาง
4. ธุรกิจของท่านมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.22	.684	ปานกลาง
5. ธุรกิจของท่านสามารถจ่ายเงินปันผลกำไรให้ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น/ผู้ร่วมลงทุนได้ทุกปี	3.09	.645	ปานกลาง
6. ธุรกิจของท่านสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์มาทำกำไรได้	3.17	.631	ปานกลาง
7. ธุรกิจของท่านมีทุนในการดำเนินงานมากขึ้น	3.20	.667	ปานกลาง
รวม	3.20	.673	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่ามีความยั่งยืนด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 โดยมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีหนี้สินน้อยกว่าสินทรัพย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 รองลงไป 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจในรอบปีที่ผ่านมามากกว่าค่าใช้จ่ายจากการขายและการบริหารงาน และ มีความสามารถในการชำระหนี้ได้เร็วขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และมีทุนในการดำเนินงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ ส่วนที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความยั่งยืนในด้านความสามารถจากการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ สามารถจ่ายเงินปันผลกำไรให้ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น/ผู้ร่วมลงทุนได้ทุกปีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนและระดับการส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในจังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นในการศึกษาดังนี้

4.1 ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน ประกอบด้วยกลยุทธ์การจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับความยั่งยืนในภาพรวม ได้แก่ ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการขยายกิจการ และความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน

การจัดการ	ความยั่งยืน	ทำเลที่ตั้ง	ต้นทุน	บริหารสินค้า	บริหารร้านค้า	เทคโนโลยี	ความยั่งยืน
ทำเลที่ตั้ง (X1)			.452**	.449**	.321**	.366**	.322**
การจัดการต้นทุน (X2)				.619**	.610**	.492**	.558**
บริหารสินค้า (X3)					.592**	.451**	.555**
บริหารร้านค้า (X4)						.460**	.569**
เทคโนโลยีสารสนเทศ (X5)							.560**

หมายเหตุ **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ผลดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาค่าสัมสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้งมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .322 กลยุทธ์การจัดการด้านการจัดการต้นทุนมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .558 กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารสินค้ามีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนไปใน

ทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ คือ .555 กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารร้านค้ามีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .569 และกลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .560 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.1.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าระหว่าง .322 ถึง .569 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผลการศึกษาระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยคำนวณระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการจำแนกรายด้าน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้าและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ปรากฏผลดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ระดับการส่งผลของการจัดการต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ (n=400)

ความยั่งยืน	กลยุทธ์การจัดการ	b	SE _b	β	t
a = .352					1.371
	ด้านทำเลที่ตั้ง	.019	.040	.020	.478
	ด้านการจัดการต้นทุน	.141	.045	.164	3.149*
	ด้านการบริหารสินค้า	.181	.047	.197	3.887*
	ด้านการบริหารร้านค้า	.176	.039	.223	4.522*
	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.139	.020	.295	6.775*
a = .352 : SE _{est} = ±.371					
R = .698 , R ² = .487 ; Adjusted R ² = .480 ; F = 74.674 ; α = .05					

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการศึกษาาระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการทั้ง 5 ด้าน ที่มีต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการส่งผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ .689 หรือร้อยละ 48.7 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ $\pm .371$ เมื่อทดสอบแล้วพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการด้านต้นทุน ($\beta = .164$) ด้านการบริหารสินค้า ($\beta = .197$) ด้านบริหารร้านค้า ($\beta = .223$) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = .295$) โดยตัวพยากรณ์ที่ทำนายได้ดีที่สุด ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สมการพยากรณ์การจัดการที่มีต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ เมื่อนำปัจจัยทุกด้านเข้าสมการ เป็นดังนี้

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

$$\text{ความยั่งยืน} = 0.352 + 0.020X_1 + 0.164X_2 + 0.197X_3 + 0.223X_4 + 0.295X_5$$

เมื่อ	y	แทน	ความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม
	X_1	แทน	ด้านทำเลที่ตั้ง
	X_2	แทน	ด้านการจัดการด้านต้นทุน
	X_3	แทน	ด้านการบริหารสินค้า
	X_4	แทน	ด้านการบริหารร้านค้า
	X_5	แทน	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนด้านการจัดการด้านทำเลที่ตั้ง ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการนำเสนอปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากการทำธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่

5.1 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 24 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ลูกค้ายักซื้อเชื่อและจ่ายเงินไม่ตามกำหนด	17	24.30
2. มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น	13	18.60
3. ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ	10	14.30
4. ไม่มีแหล่งเงินทุนสำหรับขยายกิจการ	8	11.40
5. เงินทุนน้อยเป็นอุปสรรคต่อการจัดซื้อสินค้า	5	7.10
6.ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม	3	4.30
7. สินค้ามีไม่พอจำหน่าย	3	4.30
8. สถานที่คับแคบจัดวางไม่เป็นระเบียบ	3	4.30
9. ขายสินค้าได้กำไรน้อยเพราะต้นทุนสูง	2	2.90
10. ตลาดนัดมีเพิ่มมากขึ้น	2	2.90
11. เสียภาษีจำนวนมาก	2	2.90
12. ขาดการประชาสัมพันธ์ร้าน	1	1.40
13. ไม่มีที่ตั้งร้านเป็นของตนเอง	1	1.40
รวม	70	100.00

จากตารางที่ 24 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ ลูกค้ายักซื้อเชื่อและจ่ายเงินไม่ตามกำหนด จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.30 รองลงไป 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.60 ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.30 และไม่มีแหล่งเงินทุนสำหรับขยายกิจการ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.40 พบน้อยที่สุดได้แก่ เสียภาษีจำนวนมากขาดการประชาสัมพันธ์ร้าน และไม่มีที่ตั้งร้านเป็นของตนเอง จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.40

5.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ปรากฏดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต้องการเงินลงทุนเพิ่มโดยมีเงื่อนไขที่ยืดหยุ่นได้	8	16.60
2. ควรมีมาตรการควบคุมราคาสินค้าไม่ให้ขึ้นมากกว่านี้	7	14.60
3. ต้องปรับกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ ตลอดเวลา	7	14.60
4. ควรมีมาตรการให้ลูกค้าจ่ายเงินให้ตรงตามเวลา	6	12.50
5. ควรหาสินค้าที่มีความจุดเด่นมาจำหน่าย/สร้างความแตกต่าง	6	12.50
6. ควรเน้นการบริหารแทนการแข่งขันด้านราคา	5	10.40
7. ขยายถนนเพื่อความสะดวกในการจอดรถ	3	6.20
8. ลดภาษี	2	4.20
9. ควรมีการประชาสัมพันธ์ร้านอย่างต่อเนื่อง	2	4.20
10. ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำบัญชีร้าน	1	2.10
11. ควรมีการฝึกอบรมในการบริหารร้านค้าปลีก	1	2.10
รวม	48	100.00

จากตารางที่ 25 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ ต้องการเงินลงทุนเพิ่มโดยมีเงื่อนไขที่ยืดหยุ่นได้ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.60 รองลงไป 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรมีมาตรการควบคุมราคาสินค้าไม่ให้ขึ้นมากกว่านี้ และต้องปรับกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ ตลอดเวลา จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.60 ควรมีมาตรการให้ลูกค้าจ่ายเงินให้ตรงตามเวลาและควรหาสินค้าที่มีความจุดเด่นมาจำหน่าย/สร้างความแตกต่าง จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.50 และควรเน้นการบริหารแทนการแข่งขันด้านราคา จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.40 ตามลำดับ ส่วนที่มีข้อเสนอแนะน้อยที่สุด ได้แก่ ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำบัญชีร้านและควรมีการฝึกอบรมในการบริหารร้านค้าปลีก จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.10

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการนำเสนอตามลำดับหัวข้อ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อศึกษาระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณสูตรของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย เก็บข้อมูลด้วยวิธีการเลือกธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วย การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) โดยใช้สูตรครอนบาค (Cronbach) จากการคำนวณได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .807 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวโดยใช้ T-test และหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ และการวิเคราะห์ระดับการส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) รวมทั้งทดสอบว่ากลยุทธ์การจัดการส่งผลต่อความยั่งยืนมากน้อยเพียงใด โดยใช้สถิติ F - test ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและทดสอบว่ากลยุทธ์

การจัดการแต่ละตัวส่งผลต่อความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยใช้สถิติ t - test ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 46-55 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประถมศึกษาระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 4-6 ปี จำนวนเงินลงทุนต่ำกว่า 300,000 บาท ไม่มีลูกจ้าง ที่ตั้งร้านปัจจุบันเป็นที่ของท่านเอง ไม่มีการใช้โซเชียลในการทำการตลาด

2. ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม รายด้าน และจำแนกเป็นหัวข้อ

พบว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์การจัดการมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารสินค้า รองลงไป 3 ลำดับ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง กลยุทธ์ด้านการบริหารร้านค้า และกลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุน ส่วนกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ที่เห็นด้วยน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่เห็นด้วยในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านทำเลที่ตั้ง

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการในด้านทำเลที่ตั้งมากที่สุด ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของท่านลูกค้าสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนแต่ไกล ติดถนนไม่มีตึกสูงบดบังรองลงมา ร้านของท่านอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจหรือชุมชน และท่านตั้งร้านบริเวณนี้เพราะคิดว่าหาลูกค้าได้ง่าย ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้งน้อยที่สุด ได้แก่ ถ้ามีทุนมากกว่านี้ ท่านจะเปลี่ยนที่ตั้งร้านใหม่ และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการในด้านทำเลที่ตั้งอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการจัดการต้นทุน

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการในด้านการจัดการต้นทุนมากที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านได้รองลงมา ท่านมีการสรุปกำไร - ขาดทุน ทุกเดือนส่วนกลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุนน้อยที่สุด ได้แก่ หาแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุนอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ด้านการบริหารสินค้า

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารสินค้ามากที่สุด ได้แก่ ท่านซื้อสินค้ามาจำหน่ายจากผู้ค้าในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่รองลงมา ท่านมีการตรวจเช็คสินค้าคงเหลือเป็นประจำ และสินค้าที่นำมาจำหน่ายเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมลูกค้า ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้าน

บริหารสินค้าน้อยที่สุด ได้แก่ ลูกค้าของท่านสามารถคืนสินค้าได้ถ้าไม่พอใจ และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารสินค้าอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการบริหารร้านค้า

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารร้านค้ามากที่สุด ได้แก่ ชื่อเสียงของร้านเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับรองลงมา ได้แก่ ป้ายร้านของท่านมีสัญลักษณ์โดดเด่น สังเกตได้ง่าย ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านบริหารร้านค้าน้อยที่สุด ได้แก่ ร้านของท่านมีป้ายแนะนำสินค้าใหม่ๆ และเมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการด้านบริหารร้านค้าอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีมากที่สุด ได้แก่ การนำอุปกรณ์ตู้แช่อาหารและเครื่องต้มเข้ามาในร้าน รองลงมา ได้แก่ ติดกล้องวงจรปิด เพื่อรักษาความปลอดภัย สอดส่องพฤติกรรมของลูกค้ากลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีน้อยที่สุด ได้แก่ บันทึกรายการสินค้าเข้า – ออก ด้วยคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่มีการขายสินค้า เช่น บาร์โค้ดและเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมรายด้าน และจำแนกเป็นรายข้อ

พบว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนมากที่สุดในด้านความสามารถในการพึ่งพารองลงไป ได้แก่ ด้านความสามารถในการขยายกิจการ ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ประกอบการมีความยั่งยืนในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อสรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้มากที่สุด ได้แก่ สามารถบริหารสภาพคล่องในการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา มีเงินออม/เงินสะสมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ส่วนผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้น้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อกิจการแม้ในภาวะวิกฤติและเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนในระดับปานกลาง

3.2 ด้านความสามารถในการปรับตัว

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนด้านความสามารถในการปรับตัวมากที่สุด ได้แก่ มีการบริหารจัดการ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ รองลงมา มีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดตลอดเวลาส่วนที่ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการปรับตัวน้อยที่สุด

ได้แก่ มีการจัดทำแผนพัฒนาลูกจ้างทุกปี และเมื่อพิจารณาโดยรวมธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีความยั่งยืนในระดับปานกลาง

3.3 ด้านความสามารถในการขยายกิจการ

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนด้านความสามารถในการขยายกิจการมากที่สุด ได้แก่ มีจำนวนลูกค้ายิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องรองลงมา มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนที่ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการขยายกิจการน้อยที่สุด ได้แก่ มีจำนวนเครือข่าย/ภาคีในการพัฒนาเพิ่มขึ้นและเมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนในระดับปานกลาง

3.4 ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีหนี้สินน้อยกว่าสินทรัพย์ รองลงมา มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจในรอบปีที่ผ่านมา มากกว่าค่าใช้จ่ายจากการขายและการบริหารงาน และมีความสามารถในการชำระหนี้ได้เร็วขึ้น ส่วนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์มาทำประโยชน์ได้ และเมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีความยั่งยืนในระดับปานกลาง

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนและระดับการส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในจังหวัดเชียงใหม่

4.1 ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของผู้ประกอบการในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าระหว่าง .322 ถึง .569 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผลการศึกษาระดับการส่งผลของกลยุทธ์การจัดการต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการส่งผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ .689 หรือร้อยละ 48.7 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ $\pm .307$ เมื่อทดสอบแล้ว พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการต้นทุน ($\beta = .164$) ด้าน

การบริหารสินค้า ($\beta = .197$) ด้านบริหารร้านค้า ($\beta = .223$) และด้านเทคโนโลยี ($\beta = .295$) โดยตัวพยากรณ์ที่ทำนายได้ดีที่สุด ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี

สมการพยากรณ์การจัดการที่มีผลต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ เมื่อนำปัจจัยทุกด้าน สมการเป็นดังนี้

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

$$\text{ความยั่งยืน} = 0.352 + 0.20X_1 + 0.164X_2 + 0.197X_3 + 0.223X_4 + 0.295X_5$$

เมื่อ	y	แทน	ความยั่งยืนของผู้ประกอบการ
	X_1	แทน	การจัดการด้านทำเลที่ตั้ง
	X_2	แทน	การจัดการด้านต้นทุน
	X_3	แทน	ด้านการบริหารสินค้า
	X_4	แทน	ด้านการบริหารร้านค้า
	X_5	แทน	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนด้านการจัดการด้านทำเลที่ตั้ง ส่งผลต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1. การอภิปรายผลการศึกษา กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านทำเลที่ตั้ง

กลยุทธ์การจัดการในด้านทำเลที่ตั้ง มากที่สุด ได้แก่ ลูกค้าน่าสามารถมองเห็นทำเลที่ตั้งได้อย่างชัดเจนแต่ไกล ติดถนนไม่มีติดกบดบัง เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม จำเป็นต้องมีทำเลที่ตั้งเห็นได้ชัด ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย เป็นการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าอีกทางหนึ่ง เช่น ร้านอยู่ติดถนน หน้าร้านมีที่จอดรถ เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้จึงเป็นเหตุให้มีกลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้งในระดับ

มากทั้งในภาพรวมและรายข้อ ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทียนทอง จันทรวีไลนคร (2551) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดตาก ด้านทำเลที่ตั้ง พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีกมีการพิจารณาหรือคำนึงถึง ที่จอดรถสะดวก กว้างขวางบริเวณหน้าร้านหรือใกล้ร้านค้า อยู่ในสถานที่มีคนสัญจรพลุกพล่าน ที่ตั้งร้านค้าอยู่ในมุมมองที่ดี สามารถมองเห็นได้ง่าย และมีความสะดวกในการเข้าไปซื้อสินค้า ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้งที่น้อยที่สุด ได้แก่ ถ้ามีทุนมากกว่าท่านจะเปลี่ยนที่ตั้งร้านใหม่ เป็นเพราะผู้ประกอบการจะต้องศึกษาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมก่อนที่จะตัดสินใจเปิดกิจการอยู่แล้ว

1.2 ด้านการจัดการต้นทุน

กลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุนมากที่สุด ได้แก่ สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านได้ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เป็นธุรกิจที่ดูแลโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว เพราะส่วนใหญ่ไม่มีลูกจ้าง เจ้าของจะเป็นคนดำเนินงานเองทั้งหมด ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ง่าย ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุนทอง ศาลางาม (2553) ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก มีกลยุทธ์การจัดการด้านการเงินสูงที่สุดโดยเฉพาะในเรื่องการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ส่วนกลยุทธ์ด้านการจัดการต้นทุนน้อยที่สุด ได้แก่ หาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีการลงทุนน้อย กำไรไม่มาก การดำเนินธุรกิจเป็นแบบง่ายๆ ทำให้ไม่จำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุน

1.3 ด้านการบริหารสินค้า

กลยุทธ์การจัดการในด้านการบริหารสินค้ามากที่สุด ได้แก่ ซื้อสินค้ามาจำหน่ายจากผู้ค้าในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ และร้านของท่านมีสินค้าที่หลากหลาย เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะต้องแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกอื่น เช่น เซเว่น-อีเลเว่น เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี จึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์มาช่วยให้ลูกค้าสนใจที่จะเข้ามาซื้อสินค้าในร้านโดยการนำสินค้ามาขายให้หลากหลาย ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทียนทอง จันทรวีไลนคร (2531) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดตาก พบว่าร้านค้าปลีกไม่มีการกำหนดกลุ่มแต่จะเน้นขายสินค้าที่มีความจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ สินค้าอุปโภค และบริโภคที่หลากหลายชนิดและยี่ห้อเพื่อให้ผู้ซื้อได้เลือกซื้อตามความต้องการ ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารสินค้าน้อยที่สุด ได้แก่ ถ้ามีนโยบายจะขึ้นราคาสินค้า ท่านจะตุนสินค้า เป็นเพราะธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีเงินลงทุนและเงินหมุนเวียนในธุรกิจน้อย จึงไม่สามารถที่จะตุนสินค้าไว้ได้เช่นเดียวกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่

1.4 ด้านการบริหารร้านค้า

กลยุทธ์การจัดการในด้านการบริหารร้านค้ามากที่สุด ได้แก่ ชื่อเสียงของร้านเป็นที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากธุรกิจที่เป็นเจ้าของคนเดียว ดำเนินการเองในทุกๆ เรื่อง จึงทำให้ได้ใกล้ชิดลูกค้า ส่วนมากลูกค้าจะเป็นคนในพื้นที่และใกล้เคียง จึงทำให้มีความสนิทสนมกันและเชื่อถือในร้านค้า กฤษณ์ ทัพจุฬา (2557) ได้ศึกษาความสำเร็จของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า การบริหารความสัมพันธ์ กับลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในกรุงเทพมหานครการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้ประกอบการมุ่งเน้นการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อไว้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเข้าถึงลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น การรู้จักลูกค้า รู้จักชื่อลูกค้ารู้พฤติกรรมในการซื้อสินค้าและเข้าใจลูกค้าว่าชอบอะไร และผู้ประกอบการและพนักงานหน้าร้านต้องให้บริการที่ดีกับลูกค้า ต้องยิ้มแย้มแจ่มใสทักทายลูกค้าด้วยคำสุภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจะส่งผลทำให้รักษาลูกค้าได้นานและสามารถเพิ่มลูกค้ารายใหม่ได้จะทำให้ร้านค้าขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถประสบความสำเร็จส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารร้านค้าน้อยที่สุด ได้แก่ ร้านของท่านมีป้ายแนะนำสินค้าใหม่ๆ

1.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด ได้แก่ การนำอุปกรณ์ตู้แช่อาหารและเครื่องดื่มเข้ามาใช้ในร้าน เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เป็นธุรกิจขนาดเล็ก รวมถึงมีการขายสินค้าที่หลากหลาย การมีตู้แช่สินค้าจึงเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าอีกกลุ่มได้ด้วยเช่นกัน ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ อิมวิญญาณ (2554) ได้ศึกษาการจัดการร้านค้าปลีกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภค : การศึกษาร้านสะดวกซื้อในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ซื้อสินค้าจากเซเว่นอีเลฟเว่น เลือกซื้อสินค้าเครื่องดื่มจากตู้แช่ในช่วงเวลา 18.01 – 24.00 น. ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านเทคโนโลยีน้อยที่สุด ได้แก่ การบันทึกรายการสินค้าเข้า-ออก ด้วยคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่มีการขายสินค้า เช่น บาโค้ด

2. การอภิปรายผลการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้

ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้มากที่สุด ได้แก่ สามารถบริหารสภาพคล่องในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เป็นกิจการที่ดำเนินงานโดยเจ้าของเพียงคนเดียว หรือร่วมกันตั้งเป็นห้างหุ้นส่วน ดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว เงินลงทุนน้อย บริหารงานง่ายๆ ไม่ซับซ้อน จึงทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินการได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ ฐิติรัตน์ มีมาก (2552: 406) ที่ได้อธิบายว่า ธุรกิจต้องมีสภาพคล่อง การจะมีสภาพคล่องก็ต้องจัดการให้มีเงินสดในมือ หรือศักยภาพ การใช้เงินคล่องตัว สามารถใช้จ่ายได้ตลอดเวลาไม่ติดขัด ส่วนที่ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้น้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อกิจการแม้ในภาวะวิกฤติ เป็นเพราะธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ดำเนินงานโดยเจ้าของเพียงคนเดียว มีขนาดเล็กและเงินลงทุนน้อย ทำให้ไม่มีพนักงานหรือมีพนักงานแต่ธุรกิจไม่ได้สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าธุรกิจจะมีความมั่นคงหรือเจริญก้าวหน้าหรือไม่

2.2 ด้านความสามารถในการปรับตัว

ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการปรับตัวมากที่สุด ได้แก่ มีการบริหารจัดการ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ เป็นเพราะธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันสูงมากขึ้น มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายและใกล้ชิดกับชุมชน ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภคตลอดเวลา เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมิตร ชัยสุทธานนท์ (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภค กรณีศึกษาร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นจำนวนมากในจังหวัดมหาสารคาม กำลังประสบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น สืบเนื่องมาจากการเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบและทันสมัย มีการจำหน่ายสินค้าและให้บริการที่ครบครัน สินค้าที่วางจำหน่ายมีราคาถูก มีการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่างๆ ทำให้เป็นที่สนใจและดึงดูดใจต่อผู้บริโภค ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของผู้บริโภค ส่งผลให้พฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไป ส่วนที่ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการปรับตัวน้อยที่สุด ได้แก่ สามารถปรับเงินเดือนลูกจ้างให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจขนาดเล็กและมีกำไรไม่มากนัก จึงทำให้มีการจัดทำแผนด้านลูกจ้างน้อยหรือไม่มีเลย

2.3 ด้านความสามารถในการขยายกิจการ

ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการขยายกิจการมากที่สุด ได้แก่ มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะธุรกิจมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวและเริ่มทำธุรกิจแบบมีแบบแผน จัดตั้งหน้าร้านให้ดูสะอาดตา สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย นำสินค้ามาจำหน่ายหลากหลายมากขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นทุกปี ผลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมกับงานวิจัยของ วัชรพล ธุรกิจ (2552: ระบบออนไลน์) ที่ศึกษาพฤติกรรมทางเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ลักษณะรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนาเปลี่ยนจากร้านค้าเล็กๆ มาเป็นขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่า รูปแบบเดิม มีการบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้น และใช้บุคลากรในการดำเนินการ

เป็นจำนวนมาก มีหลากหลายประเภท และมีการแข่งขันภายในตลาดสูง ส่วนที่ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการขยายกิจการน้อยที่สุด ได้แก่ มีจำนวนเครือข่าย/ภาคีในการพัฒนาเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และในส่วนของความร่วมมือยังมีน้อย

2.4 ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน

ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีหนี้สินน้อยกว่าสินทรัพย์ เป็นเพราะธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีการปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ จึงทำให้ธุรกิจมีความมั่นคงขึ้น และมียอดขายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ธุรกิจมีเงินหมุนเวียนที่เพียงพอ จึงทำให้ธุรกิจมีสินทรัพย์มากกว่าหนี้สิน ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี เสาร์แก้ว (2550) ได้ศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการรักษากลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิม ขายสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำมาจำหน่าย ไม่เก็บรักษาสินค้าคงคลังไว้มาก มีการปรับปรุงตกแต่งร้านค้า การจัดวางสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ มีการให้บริการที่ดี สร้างความประทับใจ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ส่วนที่ผู้ประกอบการมีความยั่งยืนในด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ สามารถจ่ายเงินปันผลกำไรให้ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น/ผู้ร่วมลงทุนทุกปี เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของเพียงคนเดียว และมีกำไรจากการดำเนินงานไม่มาก จึงมีการจ่ายเงินปันผลกำไรให้ลูกค้าหรือผู้ร่วมลงทุนน้อย

3. การอภิปรายผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของผู้ประกอบการในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางมีค่าระหว่าง .322 ถึง .569 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากกลยุทธ์การจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า ด้านเทคโนโลยี มีความจำเป็นในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์การจัดการที่นำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการนำความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี เสาร์แก้ว (2550) ได้ศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมประสบอยู่คือ ไม่สามารถขาย

สินค้าในราคาที่ต่ำได้ สินค้าไม่หลากหลาย ไม่สามารถแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน ไม่สามารถทำการโฆษณาและส่งเสริมการขายได้ตลอดทั้งปี ขาดแคลนเงินลงทุนหมุนเวียน ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่

4. การหาระดับการส่งผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาระดับการส่งผลกระทบของกลยุทธ์ ทั้ง 5 ตัว ได้แก่ ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า ด้านเทคโนโลยี ที่มีต่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีการส่งผลกระทบในระดับมาก ($r=.689$) หรือร้อยละ 48.7 โดยด้านการจัดการต้นทุน ด้านการบริหารสินค้า ด้านการบริหารร้านค้า และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวพยากรณ์ที่ทำนายได้ดีที่สุด ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีเพราะสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้นประกอบกับสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการบริหารร้านค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด สอดคล้องกับ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2553) ได้ศึกษาธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) : ปัญหาและทางแก้ไขที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้แก่ ร้านค้าปลีกดั้งเดิมไม่มีการตกแต่งร้านค้าของตนเองให้ทันสมัย ขาดการจัดสินค้าให้เป็นระบบ ไม่มีป้ายบอกราคาที่แน่นอนชัดเจน รวมถึงไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรปรับปรุง คือ ควรพัฒนาจัดร้านค้าปลีกของตนให้มีความทันสมัย มีการจัดวางสินค้าเป็นระเบียบเป็นหมวดหมู่่ง่ายต่อการเลือกซื้อ และควรเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเลือกซื้อสินค้าได้โดยอิสระเสรีและพัฒนาร้านค้าปลีกของตนให้โดดเด่นได้ ประมินทร์ ชัยสุทธานนท์ (2548) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันจึงจำเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้บริโภคของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทำให้เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการออกแบบปรับปรุงร้านเพื่อให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้บริโภค เพื่อให้สามารถสร้างยอดขายเป็นที่พึงพอใจและสามารถรับมือกับการเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งควรให้ความสำคัญกลยุทธ์การจัดการในทุกๆ ด้าน เนื่องจาก

แต่ละด้านต่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน จึงควรหาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ส่วนด้านต่างๆ ที่กิจการเห็นว่ามีความสำคัญมากอยู่แล้ว ควรให้การสนับสนุนให้มีการดำเนินการต่อไป เพื่อให้กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จากผลการศึกษาในบทที่ 4 พบปัญหาในแต่ละด้าน โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามปัญหาในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

เพื่อให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ เกิดความยั่งยืน ควรพิจารณาดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านทำเลที่ตั้ง เนื่องจากมีปัญหาด้านที่ไม่สามารถเลือกทำเลที่ตั้งได้ เพราะเป็นมรดกตกทอด ควรหาจุดเด่นและปรับจุดด้อยของร้านให้พัฒนายิ่งขึ้น
2. ด้านการจัดการต้นทุน เนื่องจากมีปัญหาด้านการสร้างความเชื่อมโยงกับผู้ผลิต ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำ ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรจะเห็นความสำคัญของการเชื่อมโยงกับผู้ผลิตในด้านต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้ต้นทุนจากการดำเนินงานลดลง และควรเก็บกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจเกิดสภาพคล่อง
3. ด้านการบริหารสินค้า เนื่องจากมีปัญหาด้านลูกค้าไม่สามารถคืนสินค้าได้ถ้าไม่พอใจในสินค้านั้นๆ ดังนั้น ร้านค้าควรที่จะให้ความสำคัญกับสินค้าและลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นในร้านค้า และสามารถเรียกความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาซื้อภายในร้านได้
4. ด้านการบริหารร้านค้า เนื่องจากมีปัญหาด้านไม่มีการติดป้ายแนะนำสินค้าใหม่ๆ ซึ่งการติดป้ายแนะนำสินค้ามีความสำคัญต่อการขาย เนื่องจากจะทำลูกค้ารู้จักสินค้าในร้านมากขึ้น รวมถึงเป็นเพิ่มยอดขายได้จากป้ายแนะนำ
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากมีปัญหาด้านไม่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีทำให้มีความถูกต้องและประหยัดต้นทุนในระยะยาว นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสั่งซื้อสินค้า การควบคุมการขาย การบริหารสินค้าคงคลัง และควรมีการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามามีใช้ในการจัดทำบัญชีด้วยตัวเอง จะทำให้เราสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายภายในร้านได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในจังหวัดเชียงใหม่ ชีตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการบริหารร้านค้า และควรมีการศึกษาและวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง. 2557. สถิติทางการทะเบียน. [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา https://dopa.go.th/main/web_index (14 มกราคม 2559).
- กริช แรงสูงเนิน. 2546. การศึกษาสภาพการจัดการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดหนองคาย:
รายงานการวิจัย. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย.
- กฤษณ์ ทัพจุฬา. 2557. ความสำเร็จของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตกรุงเทพมหานคร.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 3(2), 108-119.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2554. CSR กับการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ. [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.kriengsak.com/issues/csr-0> (2 มกราคม 2559).
- ขุนทอง ศาลางาม. 2553. กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในเขตเทศบาล
เมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมธิราช.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. 2540. นวัตกรรมทางเทคโนโลยีในทศวรรษ 2000. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. 2543. การบริหารการค้าปลีกในยุค 2000. วารสารนักบริหาร,
20, 1(มกราคม-มีนาคม), 47-53.
- จักร ดิงศภัทย์. 2551. กลยุทธ์การจัดการ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- จักรกฤษณ์ ใจตรงกล้า. 2550. การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย เรื่องเทคโนโลยี
สารสนเทศ สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- จินตนา บุญบงการ. 2544. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จินตนา บุญบงการ และ กรองแก้ว อยู่สุข. 2531. แนวทางแก้ไข 30 ปัญหาทางการบริหาร.
กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2531. แนวคิดทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวรรณ ฉัตรกุล ณ อยุธยา. 2553. ชีตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยใน
จังหวัดเชียงใหม่. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ชัชวาล เรื่องประพันธ์. 2539. สถิติพื้นฐาน. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

- ฉัฐกามาศ พลศรี. 2549. กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตเทศบาลอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชัยพจน์ รักราม. 2545. เทคโนโลยีสารสนเทศ. วารสารวิทยาการบริการ, 13(1), 42-62.
- โซเฮ, อิบิ. 2530. คู่มือปฏิบัติการลดต้นทุนในสถานประกอบการ. แปลโดย พลชัย ลิ้มวิภูวัฒน์ และ ปรีทรรศน์ พันธุรขรรค์ (ผู้แปล). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ฐาปณีย์ มาดี. 2550. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อในจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ฐิติรัตน์ มีมาก. 2552. การจัดการธุรกิจขนาดย่อย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐกร สงคราม. 2552. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ของอาจารย์ และบุคลากรคณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล. 2545. ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท. 2536. การบริหารการค้าปลีก. กรุงเทพฯ: พิเศษการพิมพ์.
- ทิพย์มณี ทองเกิด. 2554. การจัดการเพื่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการตามแนวชายไทย-กัมพูชา (ช่องจอม) จังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- เทียนทอง จันทรวิไลนคร. 2531. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2551. กลยุทธ์การพัฒนาร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2531. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2540. พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). ม.ม.ป. ธุรกิจค้าปลีกไทยกับความอยู่รอดในอนาคต. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.krungsrionline.com/research/03_industry/02_industry/Ind17.pdf (8 มกราคม 2559).
- _____. 2545. การขยายตัวของดีสเคานท์สโตร์ ผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกไทย. วารสารเศรษฐกิจวิเคราะห์, (กันยายน), 22-31
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2544. ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.krungsrionline.com/research/03_industry/02_industry/Ind17.pdf (8 มกราคม 2559).

- ธนศ เสดะจันทน์. 2552. ปัญหาการบริหารร้านค้าปลีกในตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2).
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ธวัชชัย งามสันติวงศ์. 2543. SPSS FOR WINDOWS ฉบับสมบูรณ์ : หลักการและวิธีใช้
คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: 21 เซนจูรี่.
- นิภาพร เครือมา. 2550. การจัดการธุรกิจผ้าตามแนวทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ของกลุ่มธุรกิจ
ชุมชนบ้านช้างน้ำ ตำบลหลวงเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบ
อิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปรีป เมธาคุมวุฒิ. 2544. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรมินทร์ ชัยสุทธานนท์. 2548). พฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภค กรณีศึกษาร้านค้าปลีก
แบบดั้งเดิมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประชาชาติธุรกิจ. 2552. การดำเนินธุรกิจกับปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง. [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1481099675
(23 มกราคม 2559).
- ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ. 2541. การศึกษากระบวนการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศใน
โรงเรียน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรมจิตต์ พงษ์พัฒนรักษ์. 2545. กลยุทธ์การลดต้นทุนในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ. วารสาร
วิทยาการจัดการ, (มกราคม-มิถุนายน), 39-42.
- พนิดา พักแก้ว. 2549. การดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในกิ่งอำเภอ
ภูกามยาว จังหวัดพะเยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. 2546. การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- พิชญ อิมวิญญาณ. 2554. การจัดการร้านค้าปลีกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าของ
ผู้บริโภค : การศึกษาร้านสะดวกซื้อในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพศาล รั้วธงชัย. 2546. การศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจการร้านค้าปลีก
และค้าส่งสมัยใหม่ที่มีผลต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตภาคเหนือ. พิชญโลก:
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- มนัส นามวงศ์. 2543. รายงานการวิจัยเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านอินเทอร์เน็ตของ
นักศึกษาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ: ราชภัฏสวนดุสิต.

- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2544. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- รัชณี เสาร์แก้ว. 2550. ปัญหาและวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เรวัตร ตันติยานต์. 2552. การขยายกิจการ SMEs. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.vcharkarn.com/vblog/37148> (9 เมษายน 2559).
- วัชร ว่องอรุณ. 2552. ความยั่งยืนของธุรกิจ. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ismed.or.th/SME2/src/upload/knowledge/1181621639466e1d87d3519.pdf> (10 ตุลาคม 2559).
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และ สุกัญญา ทิรวุฒิพร. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วันเต็ม มณีโกคา. 2546. การศึกษาประสิทธิภาพการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินกระทรวงศึกษาธิการ.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2546. การจัดการพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีระวุฒิ สร้อยพลอย. 2550. การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายไหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ศุภกร เสรีรัตน์. 2546. ธุรกิจทั่วไป : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สถาบันการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2542. การค้าปลีกไทย (รายงานทิศทางเศรษฐกิจและการค้าไทย : ภาคการค้าภายในประเทศ). กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สมคิด บางโม. 2548. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2546. การบัญชีเพื่อการจัดการและการบริหารต้นทุน. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ เพรส.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่. 2554. สำมะโนอุตสาหกรรม พ.ศ. 2554. เชียงใหม่: สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงใหม่.

- สุขสันต์ กันทกะบุตร. 2550. ความยั่งยืนของธุรกิจตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.trf.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=6817:2015-07-27-00-25-137&catid=59&Itemid=209 (12 เมษายน 2559).
- สุวกิจ ศรีปัดถา. 2549. การประกอบการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- สุปัญญา ไชยชาญ. 2550. หลักการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สุชาติ กิระนันท์. 2542. เทคโนโลยีสารสนเทศสถิติ : ข้อมูลในระบบสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2554. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์. 2553. ปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่ออนาคตการค้าปลีกที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สุวิทย์ เปียผ่อง. 2535. การค้าส่งและค้าปลีก. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- อรจีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. การจัดการกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- อรไท กำธรกิตติกุล. 2546. ผลกระทบจากการเติบโตของร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่มีต่อร้านค้าปลีกแบบสะดวกซื้อในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนิรุท พิพัฒน์ประภา. 2549. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจเป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- อติตา คุณเจริญ. 2558. ความอยู่รอดของร้านสะดวกซื้อ Family Mart กรณีศึกษาเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัญญา ชันธวิทย์. 2540. การควบกิจการและการครอบงำกิจการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.
- Levy & Weitz. 2001. *Retailing Management*. 4th ed. New Jersey: Prentice -Hall, Inc.
- Semenik, R. J. 2002. *Promotion and integrated marketing communications*. Ohio: South-Western.

Souter, D. 1990. The role information and communication technologies in democratic development. *Info*, 1(5), 405-417.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับงานวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ข้อมูลต่างๆที่ได้รับจากท่านจะไม่มีผลกระทบต่อทางลบแก่ท่านและธุรกิจของท่าน จึงขอความร่วมมือจากท่านได้ให้คำตอบในการตอบแบบสอบถามอย่างตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริง
2. แบบสอบถามนี้ประกอบไปด้วยทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของตัวท่านและธุรกิจของท่าน
 - ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการที่ธุรกิจของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน
 - ตอนที่ 3 ความยั่งยืนของธุรกิจของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้
 ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของตัวท่านและธุรกิจค้าปลีกของท่าน

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านหรือธุรกิจของท่าน

- | | |
|-------------------|-----------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> V1 |
| () ชาย | () หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> V2 |
| () ต่ำกว่า 25 ปี | () 25-35 ปี |
| () 36-45 ปี | () 46-55 ปี |
| () 56-65 ปี | () 65 ปีขึ้นไป |
| 3. สถานภาพ | <input type="checkbox"/> V3 |
| () โสด | () สมรส |
| () หย่าร้าง | () อื่นๆ |

4. ระดับการศึกษา V4
- () ประถมศึกษา () มัธยมศึกษาตอนต้น
 () มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า () อนุปริญญา หรือเทียบเท่า
 () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
5. ท่านประกอบธุรกิจนี้มานานเท่าใด V5
- () ต่ำกว่า 1 ปี () 1-3 ปี
 () 4-6 ปี () 7-10 ปี
 () มากกว่า 10 ปี
6. ธุรกิจของท่านใช้เงินลงทุนเท่าใด V6
- () ต่ำกว่า 300,000 บาท () 300,000-600,000 บาท
 () 600,001-900,000 บาท () 900,001-1,200,000 บาท
 () 1,200,001-1,500,000 บาท () 1,500,000 ขึ้นไป
7. ธุรกิจของท่านมีลูกจ้างจำนวนเท่าใด V7
- () ไม่มี () 1-3 คน
 () 4-6 คน () มากกว่า 6 คน
8. ที่ตั้งร้านปัจจุบัน V8
- () เป็นของตนเอง () เป็นที่เช่า
9. ธุรกิจของท่านมีการใช้ social media เพื่อการตลาดหรือไม่ ถ้าใช้มีอะไรบ้าง V9
- () ไม่ใช่ () Facebook
 () Instagram () Line
 () WeChat () อื่นๆ

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจของท่าน

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจของท่านที่ใช้ในปัจจุบันว่าท่านมีการดำเนินการดังข้อความดังกล่าวหรือไม่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบที่กำหนดไว้ให้โดยมีระดับความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยมาก

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านทำเลที่ตั้ง							
1.	ร้านของท่านมีที่จอดรถสะดวกสบาย						<input type="checkbox"/> V10
2.	ร้านของท่านอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจหรือชุมชน						<input type="checkbox"/> V11
3.	ท่านเลือกตั้งร้านบริเวณนี้เพราะคิดว่าหาลูกค้าได้ง่าย						<input type="checkbox"/> V12
4.	ลูกค้าสามารถเดินทางมายังร้านท่านได้สะดวก						<input type="checkbox"/> V13
5.	ทำเลที่ตั้งของท่าน ลูกค้าสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนแต่ไกล ติดถนนไม่มีตึกสูงบดบัง						<input type="checkbox"/> V14
6.	ร้านของท่านอยู่ในทำเลที่เหมาะสม						<input type="checkbox"/> V15
7.	มีร้านค้ารอบข้างที่เหมาะสม ร้านค้ารอบข้างมีส่วนในการสนับสนุนการค้าของท่าน ไม่เป็นอุปสรรคต่อการค้า						<input type="checkbox"/> V16
8.	ทำเลของร้าน มีรถผ่านไปมาต่อวันในปริมาณที่เหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยเกินไป						<input type="checkbox"/> V17
9.	ท่านไม่สามารถเลือกทำเลที่ตั้งร้านได้เพราะเป็นมรดกตกทอด						<input type="checkbox"/> V18
10.	ถ้ามีทุนมากกว่านี้ท่านจะเปลี่ยนที่ตั้งร้านใหม่						<input type="checkbox"/> V19
ด้านการจัดการต้นทุน							
1.	ท่านสร้างความเชื่อมโยงกับผู้ผลิตทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำ						<input type="checkbox"/> V20
2.	ท่านสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆในร้านได้						<input type="checkbox"/> V21
3.	ท่านมีการสรุปกำไร - ขาดทุนทุกเดือน						<input type="checkbox"/> V22
4.	หาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ						<input type="checkbox"/> V23
5.	ชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ให้ตรงเวลาที่กำหนด เพื่อลดการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น						<input type="checkbox"/> V24
6.	มีพยากรณ์การขาย มีการคาดการณ์ปริมาณการขายสินค้าล่วงหน้า ปริมาณการสั่งซื้อดูจากจำนวนสินค้าที่ขายได้ในอดีต						<input type="checkbox"/> V25

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7.	คำนวณการซื้อสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อลดค่าใช้จ่ายคลังสินค้า						<input type="checkbox"/> V26
8.	ลดหรือควบคุมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือสำนักงานที่ใช้ในร้าน						<input type="checkbox"/> V27
9.	ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้อง						<input type="checkbox"/> V28
10.	วางแผนการเส้นทางการขนส่ง เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง						<input type="checkbox"/> V29
ด้านการบริหารสินค้า							
1.	ร้านของท่านมีสินค้าคงคลังอย่างเพียงพอ						<input type="checkbox"/> V30
2.	ร้านของท่านมีสินค้าที่หลากหลาย						<input type="checkbox"/> V31
3.	ท่านเปลี่ยนแปลงแหล่งซื้อสินค้าตลอดเวลาขึ้นอยู่กับราคา						<input type="checkbox"/> V32
4.	ร้านของท่านสามารถหาสินค้าได้เองโดยสะดวก						<input type="checkbox"/> V33
5.	ถ้ามีนโยบายจะขึ้นราคาสินค้าท่านจะตุนสินค้า						<input type="checkbox"/> V34
6.	ท่านซื้อสินค้ามาจำหน่ายจากผู้ค้าในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่						<input type="checkbox"/> V35
7.	ท่านมีการตรวจเช็คสินค้าคงเหลือเป็นประจำ						<input type="checkbox"/> V36
8.	สินค้าที่นำมาจำหน่ายเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมลูกค้า						<input type="checkbox"/> V37
9.	หากจำหน่ายสินค้าหมดท่านสามารถนำมาจำหน่ายให้ลูกค้าได้ภายในเร็ววัน						<input type="checkbox"/> V38
10.	ลูกค้าของท่านสามารถคืนสินค้าได้ถ้าไม่พอใจ						<input type="checkbox"/> V39
ด้านการบริหารร้านค้า							
1.	ป้ายร้านของท่านมีสัญลักษณ์โดดเด่น สังกัดได้ง่าย						<input type="checkbox"/> V40
2.	ร้านของท่านมีการจัดผังร้านอย่างเป็นหมวดหมู่						<input type="checkbox"/> V41
3.	ร้านของท่านมีความเป็นระเบียบสวยงาม						<input type="checkbox"/> V42

ข้อ	กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
4.	ร้านของท่านมีป้ายแนะนำสินค้าใหม่ๆ						<input type="checkbox"/> V43
5.	ความสะดวกของทางเดินเลือกซื้อสินค้าภายในร้าน						<input type="checkbox"/> V44
6.	ร้านของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องน้ำ โทรศัพท์ เป็นต้น						<input type="checkbox"/> V45
7.	ร้านของท่านเปิดเปิดเป็นเวลา						<input type="checkbox"/> V46
8.	ความคุ้มค่าในการใช้พื้นที่ภายในร้าน						<input type="checkbox"/> V47
9.	หากร้านของท่านจะหยุดให้บริการจะมีการประกาศให้ ทราบล่วงหน้าเสมอ						<input type="checkbox"/> V48
10.	ชื่อเสียงของร้านเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ						<input type="checkbox"/> V49
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ							
1.	ใช้เครื่องเก็บเงิน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการจัดเก็บ ค่าสินค้า						<input type="checkbox"/> V50
2.	ติดกล้องวงจรปิด เพื่อรักษาความปลอดภัย สอดส่อง พฤติกรรมของลูกค้า						<input type="checkbox"/> V51
3.	บันทึกรายการสินค้าเข้า-ออก ด้วยคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่ มีการขายสินค้า เช่น บาร์โค้ด						<input type="checkbox"/> V52
4.	การนำอุปกรณ์ตู้แช่อาหารและเครื่องดื่มเข้ามาใช้ในร้าน						<input type="checkbox"/> V53
5.	นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดทำบัญชีด้วย ตัวเอง						<input type="checkbox"/> V54
6.	นำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เข้ามาจัดเก็บข้อมูลลูกค้า						<input type="checkbox"/> V56
7.	มีการติดตาม / วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและมี การรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร						<input type="checkbox"/> V57
8.	การติดต่อผู้จัดจำหน่ายหรือโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์						<input type="checkbox"/> V58
9.	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสั่งซื้อสินค้า การควบคุมการ ขาย การบริหารสินค้าคงคลัง						<input type="checkbox"/> V59
10.	การที่ท่านใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้มี ความถูกต้องและประหยัดต้นทุนในระยะยาว						<input type="checkbox"/> V60

ตอนที่ 3 ความยั่งยืนของธุรกิจท่าน

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย✓ ลงในคำตอบที่กำหนดให้ โดยมีระดับความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึงมีการดำเนินงานหรือลักษณะที่เป็นอยู่นั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึงมีการดำเนินงานหรือลักษณะเป็นอยู่นั้นมาก
- 3 หมายถึงไม่มีการดำเนินงานหรือลักษณะเป็นอยู่นั้นปานกลาง
- 2 หมายถึงไม่มีการดำเนินงานหรือลักษณะเป็นอยู่นั้นน้อย
- 1 หมายถึงไม่มีการดำเนินงานหรือลักษณะเป็นอยู่นั้นน้อยมาก

ข้อ	ความยั่งยืนของธุรกิจ	การดำเนินงานหรือลักษณะที่เป็นอยู่					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านความสามารถในการพึ่งพาตนเอง							
1.	ธุรกิจของท่านสามารถบริหารสภาพคล่องในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> V61
2.	ธุรกิจของท่านมีเงินออม/เงินสะสมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้						<input type="checkbox"/> V62
3.	ธุรกิจของท่านสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด						<input type="checkbox"/> V63
4.	ธุรกิจของท่านมีแผนการดำเนินงานที่รองรับวิกฤติการณ์ต่างๆได้ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> V64
5.	ธุรกิจของท่านไม่จำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐ						<input type="checkbox"/> V65
6.	ธุรกิจของท่านมีการรวมกลุ่ม/เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/> V66
7.	พนักงานของท่านมีความจงรักภักดีต่อกิจการแม้ในภาวะวิกฤติ						<input type="checkbox"/> V67

ข้อ	ความยั่งยืนของธุรกิจ	การดำเนินงานหรือลักษณะที่เป็นอยู่					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านความสามารถในการปรับตัว							
1.	ธุรกิจของท่านสามารถปรับเงินเดือนลูกจ้างให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ						<input type="checkbox"/> V68
2.	ธุรกิจของท่านสามารถปรับแผนการลงทุนได้						<input type="checkbox"/> V69
3.	ธุรกิจของท่านมีแผนการพัฒนา และเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค						<input type="checkbox"/> V70
4.	ธุรกิจของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาลูกจ้างทุกปี						<input type="checkbox"/> V71
5.	ธุรกิจของท่านมีการบริหารจัดการ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์						<input type="checkbox"/> V72
6.	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> V73
7.	ธุรกิจของท่านปรับตัวตามเศรษฐกิจสังคมและการเมือง						<input type="checkbox"/> V74
ด้านความสามารถในการขยายกิจการ							
1.	ธุรกิจของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> V75
2.	ธุรกิจของท่านมีจำนวนลูกค้ามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> V76
3.	ธุรกิจของท่านมีการลงทุนเพิ่มขึ้นทุกปี						<input type="checkbox"/> V77
4.	ธุรกิจของท่านมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/> V78
5.	ธุรกิจของท่านสามารถเพิ่มการระดมทุนได้อย่างรวดเร็ว						<input type="checkbox"/> V79
6.	ธุรกิจของท่านมีจำนวนเครือข่าย/ภาคีในการพัฒนาเพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/> V80
ด้านความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน							
1.	ท่านมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจในรอบปีที่ผ่านมามากกว่าค่าใช้จ่ายจากการขายและการบริหารงาน						<input type="checkbox"/> V81
2.	ธุรกิจของท่านมีความสามารถในการชำระหนี้ได้เร็วขึ้น						<input type="checkbox"/> V82

ข้อ	ความยั่งยืนของธุรกิจ	การดำเนินงานหรือลักษณะที่เป็นอยู่					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
3.	ธุรกิจของท่านมีหนี้สินน้อยกว่าสินทรัพย์						<input type="checkbox"/> V83
4.	ธุรกิจของท่านมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> V84
5.	ธุรกิจของท่านสามารถจ่ายเงินปันผลกำไรให้ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น/ผู้ร่วมลงทุนได้ทุกปี						<input type="checkbox"/> V85
6.	ธุรกิจของท่านสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์มาทำกำไรได้						<input type="checkbox"/> V86
7.	ธุรกิจของท่านมีทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/> V87



ภาพผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัตินักศึกษา

ชื่อ - นามสกุล นางสาวธิดาพร กวินเดโช
เกิดเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2533
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2555 ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2551 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2556-2557 เจ้าหน้าที่ระดมทุนภาคสนาม
Greenpeace Southeast Asia (Thailand)
อีเมล kawindecho.0411@gmail.com