

สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระดับการประเมินคุณภาพ

ดีเยี่ยม

ดีมาก

ดี

ปานกลาง



ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

จิรวรรณ นัทรกุล ณ อยุธยา

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

สำนักบริหารและพัฒนางานวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์
 สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

ชื่อเรื่อง

ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

โดย

จิรวรรณ นัตรกุล ณ อยู่ธยา

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

Dr. Sittichok
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พหล ศักดิ์คะทนต์)
 วันที่ 18 เดือน พ.ค. พ.ศ. 53

กรรมการที่ปรึกษา

Dr. Meethi
 (ดร.เมธี พยอมยงค์)
 วันที่ 18 เดือน พ.ค. พ.ศ. 53

กรรมการที่ปรึกษา

Dr. Jit
 (รองศาสตราจารย์ ดร.เจลิมชัย ปัญญาดี)
 วันที่ 18 เดือน พ.ค. พ.ศ. 53

กรรมการที่ปรึกษา

Dr. Jirawan
 (อาจารย์ ดร.ทวิวรรณ ชารุพิพัฒน์)
 วันที่ 18 เดือน พ.ค. พ.ศ. 53

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

Dr. Jit
 (รองศาสตราจารย์ ดร.เจลิมชัย ปัญญาดี)
 วันที่ 18 เดือน พ.ค. พ.ศ. 53

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

Dr. Teep
 (รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)
 ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
 วันที่ 19 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2553

ชื่อเรื่อง	ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยใน จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางจิรวรรณ ฉัตรกุล ณ อยุธยา
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พหล ศักดิ์คะทนต์

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เสนอแนะแนวทาง กลยุทธ์ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค จากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 เขตพื้นที่ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอแม่ริม อำเภอหางดง อำเภอสันทราย และอำเภอสันกำแพง จำนวน 200 ตัวอย่าง และผู้บริโภค จำนวน 400 ตัวอย่าง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ประกอบการจัดทำร่างกลยุทธ์ และจัดประชุมกลุ่มสนทนาและตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อย เป็นเจ้าของกิจการคนเดียวร้อยละ 89.5 เงินทุนส่วนใหญ่มาจากทุนส่วนตัวร้อยละ 78.0 แหล่งซื้อที่สำคัญคือ แมคโคร ร้อยละ 78.0 มีคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้แก่ ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น ร้อยละ 74.5 และ เทสโก้-โลตัส ร้อยละ 60.0 กลยุทธ์ที่ร้านค้าปลีกรายย่อยใช้ในการแข่งขันในปัจจุบัน ได้แก่ 1) จัดหาสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า 2) กำหนดราคาชัดเจน 3) จัดรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย 4) ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน 5) แสวงหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ และ 6) บริหารร้านค้าด้วยตนเอง ผลกระทบจากคู่แข่งได้แก่ ยอดขายและลูกค้าลดลง ปัจจัยที่ลูกค้าส่วนใหญ่ซื้อเพราะใกล้บ้าน ใกล้ที่ทำงาน สะดวก ร้อยละ 86.0 ซื้อเพราะถูกเงินร้อยละ 42.0 สินค้าส่วนใหญ่ที่ซื้อเป็นประเภทเครื่องคั้ม ส่วนการส่งเสริมการขายไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเพราะว่าลูกค้าซื้อในปริมาณน้อย หรือ ถูกเงินเท่านั้น

จากผลการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในแต่ละด้านมีดังนี้

ด้านการเงิน ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ทู่น การได้รับสนับสนุน และการได้รับความร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านการเงินได้ร้อยละ 23.80

ด้านลูกค้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาวะการแข่งขัน สินค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านลูกค้าได้ร้อยละ 43.40

ด้านกระบวนการจัดการ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทู่น การได้รับการสนับสนุนทางการค้า และการได้รับความร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านกระบวนการจัดการได้ร้อยละ 38.80

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย และการได้รับความร่วมมือ โดยสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้ร้อยละ 44.00

กลยุทธ์การแข่งขัน และแนวทางการปรับตัวของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ที่เหมาะสม มีอยู่ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพภายในของร้านค้า ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์พันธมิตรและการมีส่วนร่วม 3) การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา มีดังนี้ 1) ภาครัฐควรมีนโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย อาทิ สนับสนุนการจัดการอบรมผู้ประกอบการ การบังคับใช้กฎหมาย และความเป็นธรรมทางการค้า 2) ภาคเอกชน ต้องให้ความร่วมมือสนับสนุนการจัดรายการส่งเสริมการขายให้กับร้านค้าปลีกรายย่อยอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้ประกอบการต้องแสวงหาสิ่งที่เป็นโอกาสและได้เปรียบในท้องถิ่นและ 4) ผู้ประกอบการ ควรมีการรวมกลุ่มในชุมชนและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

Title	Competitiveness of Retail Stores in Chiang Mai
Author	Mrs. Jeerawan Chatrkul na Ayudhaya
Degree of	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisor Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Phahol Sakkat

ABSTRACT

The objectives of this research on competitiveness of Retail Stores in Chiang Mai province were 1) to study the relative circumstances of retail business running in the present situation that affect the development of competitive tactics; 2) to study the factors that affect the competitive capabilities of small retail business in Chiang Mai province; and 3) to give suggestions on tactical guidelines for the development of the competitiveness of retail stores in Chiang Mai province.

The researcher has carried out the research by means of analyzing data from documents, data from questionnaires designated for small business owners, consumers, and sample groups in Chiang Mai province from 5 areas: Mueang district, Mae Rim district, Hang Dong district, San Sai district and San Kamphaeng district, which consisted of 200 business owner sample groups and 400 consumer sample groups, as well as data from structural interviews, tactical drafts, and discussion groups – all of which had been examined by scholars. The research results can be summarized as follows:

Currently, most small retail stores are owned by one person/family (89.5 percent). Most of the capitals are from personal savings (78.0 percent). Their main source of goods is Makro (78.0 percent). Their competitors are modern retail store such as Seven-Elevens (74.5 percent) and Tesco Lotus (60 percent). The tactics that small retail stores apply in competition today are 1) the provision of goods that match the requirements of customers; 2) affixing the price clearly; 3) designing the store that is contemporary in fashion; 4) located amidst the community; 5) looking for low cost goods; and 6) running the store by oneself. The impact from the competitors are the decreasing of selling and customer's. The factors that make most customers buy the goods are: 1) the store is close to home or close to the work place which made the purchase convenient (86.0 percent), and 2) many make the purchase in an emergency situation

(42.0 percent). Most of the goods purchased are beverages. Sales promotions does not affect the purchasing decision of the consumers because they usually only buy in small amount or in emergency.

Results of the research revealed that the factors that are relevant to the competitiveness of retail stores in each area are as follows:

Financial capabilities include policy clarity, capital, receiving of support, and receiving of cooperation. The financial capability can be predicted at 23.80 percent

For customers, results of the research revealed that the factors that were relevant to the capability on customer include changes in the economy, competitive conditions, goods and distributing channels. The customer capability can be predicted at 43.40 percent

For the Management Process, results of the research revealed that the factors that were relevant to the management process Capability include characteristics of the organizational structure, capital, receiving support in trade, and receiving cooperation. The management process capability can be predicted at 38.80 percent

For learning and development, results of the research revealed that the factors that were relevant to the learning and development Capability include economy changes, policy support and receiving cooperation. The learning and development capability can be predicted at 44.00 percent

The 3 appropriate tactical guidelines for competitive tactics and adjustment of small retail stores in Chiang Mai province are 1) tactics in developing the internal potential of the stores in 4 aspects, which are finance, customer, management process, and learning and development; 2) tactics of alliance and close participation; and 3) tactics of support from the government and private sectors.

Suggestions from the results of this research include: 1) the government sector should adopt a policy that can escalate competitive capabilities of small retail stores such as supporting training courses for small business owners, and the enforcement of laws and justice in trade; 2) the non-government sector should lend continuous cooperation and support for sales promotions to small retail stores; 3) small business owners should look for better opportunity and advantage from the localities, and 4) retailers should encourage groupings among communities and adapt their operation according to change of the economy and customers' behaviour.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างเรียบร้อยด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง เกิดจากการสนับสนุนเกื้อกูลและได้รับการอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่านผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พหล ศักดิ์กะทัศน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดร.เมธิ พยอมยงค์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี อาจารย์ ดร.ทวิวรรณ ธารพิพัฒน์ คณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จด้วยดี รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา ตันติประภา ประธานคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้ให้ข้อชี้แนะทางด้านวิชาการรวมทั้งการบริหารจัดการในการศึกษาระดับคุษฎีบัณฑิต

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา ตันติประภา รองศาสตราจารย์ ดร.อรชร มณีสงฆ์ ดร.นฤมล กิมภากรณ์ และ รองศาสตราจารย์ กฤษณา รัตนพฤษย์ อาจารย์ภาควิชาการตลาด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ ดร.รักษ์ พรหมपालิต รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับความร่วมมือจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ผู้บริโภค ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการร่วมร่างกลยุทธ์ร้านค้าปลีกและตรวจสอบกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ผู้วิจัยน้อมรำลึกพระคุณของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สถานศึกษาอันเป็นที่รักซึ่งให้ความรู้ ความคิด และ โอกาสในชีวิตแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณาจารย์วิทยาลัยบริหารศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัย

งานวิจัยนี้สำเร็จได้อย่างดีด้วยความรัก กำลังใจ ความอดทน เป็นอย่างสูงจากลูกชาย ที่เป็นแก้วตาดวงใจ และสามีนันเป็นที่รัก ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าและเกียรติจากการศึกษานี้ แก่ ด.ช.ณัฐชนน ฉัตรกุล ณ อยุธยา และ อาจารย์กุลฉัตร ฉัตรกุล ณ อยุธยา

จิรวรรณ ฉัตรกุล ณ อยุธยา

พฤษภาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(14)
สารบัญตารางผนวก	(15)
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	14
ขอบเขตในการวิจัย	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	16
นิยามศัพท์ทั่วไป	17
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	18
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	22
ตอนที่ 1 แนวคิดความสามารถในการแข่งขัน	22
ตอนที่ 2 แนวคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	45
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค	52
ตอนที่ 4 แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล	58
ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีค้ำปลีก	66
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	103
กรอบแนวคิดในการวิจัย	114
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	121
สถานที่ดำเนินการวิจัย	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	121
ขั้นตอนในการวิจัย	123
การทดสอบเครื่องมือ	130

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	131
การวิเคราะห์ข้อมูล	132
บทที่ 4 ผลวิจัยและวิจารณ์	134
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีก	135
ตอนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	175
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ แนวทาง และการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	216
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	240
สรุปผลการวิจัย	241
การอภิปราย	263
ข้อเสนอแนะ	291
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	296
บรรณานุกรม	297
ภาคผนวก	308
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ	309
ภาคผนวก ข แบบสอบถามผู้บริโภค	325
ภาคผนวก ค เอกสารประกอบการสัมมนาและแบบแสดงความคิดเห็น	331
ภาคผนวก ง ผลสรุปการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็น	336
ภาคผนวก จ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	341
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	343
ภาคผนวก ฉ ประวัติผู้วิจัย	347

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	การกำหนดเพื่อใช้ในการพัฒนากลยุทธ์	49
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis หรือ SWOT matrix	50
3	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้วย SWOT Matrix	51
4	เปรียบเทียบลักษณะการทำธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทต่าง ๆ	74
5	โครงสร้างผู้ถือหุ้นของธุรกิจค้าปลีกไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ในช่วงปี 2541-2550	75
6	โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกแบบ modern trade	76
7	เปรียบเทียบมูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่และส่วนแบ่งตลาด	78
8	จำนวนสาขาของคิสเคาท์ส โตร์ตั้งแต่ปี 2537-2551	78
9	พฤติกรรมการแข่งขันและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่	87
10	กลุ่มตัวอย่างร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	123
11	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	139
12	จำนวนและร้อยละกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพฤติกรรมที่ใช้บริการในร้านค้าปลีก รายย่อย	140
13	จำนวนและร้อยละของการให้ความสำคัญในการใช้บริการจากร้านค้าปลีกรายย่อย	141
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการเลือกสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อย จำแนกตามรายค้าน	144
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพิจารณาในการเลือกซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อย จำแนกตามปัจจัยทางการตลาด	146
16	จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	149
17	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของผู้ประกอบการ	150
18	จำนวนและร้อยละของประเภทของร้านค้าที่ซื้อสินค้า	151
19	ร้อยละของการให้ความสำคัญในการซื้อสินค้า	152
20	ร้อยละของการให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษในการขาย	153
21	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง	153

22	ร้อยละของการให้ความสำคัญในการทำกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่	155
23	จำนวนและร้อยละของการนำมาเทคโนโลยีมาใช้ในร้านค้า	157
24	จำนวน และร้อยละของการรับทราบเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 กำหนดให้ต่างชาติเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้อย่างเสรี	158
25	ร้อยละของการให้ความสำคัญในความต้องการการช่วยเหลือจากรัฐ	158
26	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น	160
27	โอกาส และอุปสรรคของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	163
28	การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น	165
29	จุดแข็ง จุดอ่อน ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	173
30	จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านการเงิน	176
31	จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	178
32	จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านกระบวนการจัดการ	180
33	จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	182
34	ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และพัฒนา	183
35	ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีก	188
36	ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	197
37	ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยของปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	201
38	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านการเงิน	203
39	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงิน	204

- 40 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise 205
- 41 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับชี้ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านลูกค้า 206
- 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ชี้ความสามารถในด้านลูกค้า 207
- 43 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้าในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธี Stepwise 208
- 44 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับชี้ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านกระบวนการจัดการ 209
- 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ชี้ความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ 210
- 46 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธี Stepwise 211
- 47 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับชี้ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านการเรียนรู้และพัฒนา 212
- 48 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ชี้ความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ 213

49	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนาในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธี Stepwise	214
50	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับชี้ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	215
51	กลยุทธ์เชิงรุก จากจุดแข็ง (s) และ โอกาส (o) ที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ	217
52	กลยุทธ์เพื่อการตั้งรับและการแก้ไขของผู้ประกอบการ	218
53	กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของผู้ประกอบการ	220
54	กลยุทธ์ในการเลือกที่จะไม่ปฏิบัติหรือป้องกันไม่ให้เกิด	222

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	พลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ	23
2	Diamond Model ของ Michael E.Porter	28
3	Diamond Model ที่ประยุกต์ใช้กับธุรกิจค้าปลีก	44
4	สภาพแวดล้อมองค์กร	46
5	กรอบการศึกษาวเคราะห์ SWOT (SWOT analysis framework)	47
6	กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (model of consumer decision making)	55
7	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค	57
8	การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรในลักษณะ 4 มุมมอง	62
9	Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงานของ Texas State Auditor's Office	65
10	โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีก	67
11	แผนภาพประเภทธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย	73
12	เปรียบเทียบการขยายตัวของยอดค้าปลีก GDP และการบริโภคภาคเอกชน	89
13	กรอบแนวคิดในการวิจัย	120
14	ขั้นตอนการวิจัย	129
15	สรุปภาพรวมกลยุทธ์ร้านค้าปลีกในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	236
16	กลยุทธ์พันธมิตร	237
17	การเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมกันอย่างไรใกล้ชิดของภาครัฐและเอกชน	270
18	ผังกลยุทธ์การค้าปลีก	283
19	รูปแบบยุทธศาสตร์เพื่อการอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	287
20	Revision Frame Work	290

ตารางผนวก

ตารางผนวก		หน้า
1	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อกำหนดตัวแปร กับตัวชี้วัด	344
2	สรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ	346

บทที่ 1

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่มีลักษณะของการแข่งขันที่เป็นพลวัต ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องดิ้นรนและพัฒนาตนเองให้มีปฏิบัติการที่เป็นเลิศเพื่อให้สามารถอยู่รอดในโลก โดยผู้ประกอบการแต่ละรายต้องเลือกปรับใช้กลยุทธ์โดยเน้นการขยายธุรกิจคู่ไปกับสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ในขณะเดียวกันจากการไหลบ่าเข้ามาของทุนข้ามชาติเพื่อลงทุนค้าปลีก ตามกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีการทยอยเปิดเสรีในธุรกิจสาขาต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 2530 เป็นต้นมา (จักร ดิงศรัทย์, 2549: 13) ทำให้มีผลกระทบทั้งที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก

สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้วิเคราะห์และสรุปไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ว่า แนวโน้มของบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีอยู่ 5 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

1. การเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจและการเงินโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่การเคลื่อนย้าย เงินทุน สินค้า และบริการระหว่างประเทศมีความคล่องตัวมากขึ้นรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงระเบียบ กฎเกณฑ์การค้าโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องและมีแนวโน้มทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของตลาดของโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่การเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้าและบริการระหว่างประเทศมีความคล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การค้าโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จึงทำให้การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความร่วมมือทางการค้าและการลงทุนทั้งในระดับทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี และการรวมกลุ่มเขตการค้าเสรีมีความเข้มข้นและมีบทบาทชัดเจนมากขึ้น เกิดการก่อตัวของศตวรรษแห่งเอเชีย ที่มีจีนและอินเดียเป็นตัวจักรใหม่ที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นทั้งภัยคุกคามทางเศรษฐกิจที่แต่ละประเทศต้องเผชิญและปรับตัวไปตามกฎเกณฑ์การค้าที่สลับซับซ้อนซึ่งสร้างแรงกดดัน ในขณะเดียวกันได้สร้างโอกาสทางการค้าใหม่ ๆ เพิ่มช่องทางการระดมทุนของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะวิชาการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องดำเนินนโยบายการค้าเชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อมโยงสิ่งต่อบุคขึ้นใหม่นี้

1.2 ความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจไทยกับเศรษฐกิจโลกและภูมิภาคและผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งนี้ จากการที่ประเทศไทยมีบทบาทในเวทีระหว่างประเทศจากการเป็นสมาชิกภายในกลุ่มข้อตกลงการค้าและข้อตกลงเขตการค้ากับประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก จึงทำให้สามารถขยายโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาต่าง ๆ ของโลกให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของประเทศ อีกทั้งเป็นโอกาสให้ประเทศไทยดำเนินนโยบายการค้าเชิงรุกและขยายตลาด โดยการพัฒนาคุณภาพคน วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี พร้อมกับเพิ่มผลิต เพิ่มคุณค่า และมาตรฐานสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทยที่สอดคล้องกับศักยภาพและความเป็นไปได้ของฐานทรัพยากรธรรมชาติ อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งของโครงสร้างเศรษฐกิจไทยให้สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทางการค้าและมาตรฐานทางการเงินใหม่ของโลก รวมทั้งการวางยุทธศาสตร์การแข่งขันกับต่างประเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจไทย

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ทำให้เกิดความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากใช้ความคิดสร้างสรรค์และความรู้ที่เหมาะสม จะทำให้กลายเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามสินค้าที่ผลิตของประเทศไทยส่วนใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นพื้นฐานและยังคงอยู่ในฐานะที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

3. การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม ทำให้แนวโน้มประชากรโลกมีภาวะเจริญพันธุ์ลดลง ในขณะที่วัยกันประชากรสูงอายุกลับสูงขึ้นเนื่องจาก ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้นจากการพัฒนาทางการแพทย์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ภาวะเช่นนี้ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุขและการดูแลผู้เกษียณอายุเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยแต่ในทางกลับกัน จะเป็นโอกาสการขยายตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพและบริการด้านอาหารสุขภาพเนื่องจากแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการให้ความสำคัญกับสุขภาพและธรรมชาติ

4. การเคลื่อนย้ายของคนอย่างเสรีเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการขนส่งทำให้เกิดโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวและทำธุรกิจในที่ต่าง ๆ ทั่วโลกมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญในการเคลื่อนย้ายคน คือความต้องการแรงงานของกลุ่มประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และต้องการคนที่มีสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยเฉพาะคนที่มีความสามารถสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยที่จะต้องมีการส่งผลกระทบต่ออาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโรคระบาด การก่อการร้าย ซึ่งแฝงตัวเข้ามากับธุรกรรมทางเศรษฐกิจและรูปแบบการท่องเที่ยว

ดังนั้นในอนาคตหากการเคลื่อนย้ายคนอย่างเสรีมีมากขึ้นเท่าใด รัฐบาลจะต้องมียุทธศาสตร์ทั้งเชิงรุกและเชิงรับเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5. การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เกิดการขาดแคลนและความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมโลก และมีแนวโน้มรุนแรงตามการเพิ่มขึ้นของประชากรโลก สิ่งนี้ถือเป็นข้อจำกัดของการผลิตและการดำรงชีวิตของประชากร โลกรวมทั้งนำไปสู่ความไม่ยั่งยืน เพราะทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกใช้เป็นเครื่องมือกีดกันทางการค้ามากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องยกระดับมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เพื่อสร้างความสมดุลและความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของทุกประเทศใน โลกรวมทั้งประเทศไทยที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ทุกประเทศต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มผลิตภาพและจะต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อเป็นกุญแจสู่ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ การเติบโตที่ยั่งยืน การจ้างงาน และมาตรฐานการครองชีพที่สูงขึ้นนำไปสู่ความผาสุกของประชาชน (จักร ดิงศภัทย์, 2549: 13-14)

ในสภาพปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีสารสนเทศได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของสังคมโลกและสังคมไทย ซึ่งรวมไปถึงองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นองค์การในระบบเปิดที่จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพื่อการดำรงอยู่ขององค์การ ดังนั้นทุกภาคส่วนต้องมีการพัฒนาองค์การในเชิงรุก ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์การบริหารขององค์การและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่อง (รุจา รอดเข็ม, 2547: 1-3) โดยเฉพาะการหลั่งไหลเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติ อันเนื่องมาจากการเปิดเสรีทางการค้าตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลก โดยภาครัฐสามารถทำได้เพียงดูแลควบคุมการแข่งขันทางการค้าเท่านั้น จากปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้องค์กรธุรกิจต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (จักร ดิงศภัทย์, 2549: 13)

ประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่นักลงทุนต่างชาติให้ความสนใจเข้ามาลงทุน เนื่องจากภาครัฐมีนโยบายให้การสนับสนุนการลงทุนจากต่างชาติ โดยเฉพาะการค้าส่งและการค้าปลีก ซึ่งถือเป็นภาคการผลิตที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สองรองจากภาคอุตสาหกรรม ดังจะเห็นได้จากตัวเลขของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ณ เดือนสิงหาคม 2543 ได้รายงานว่ามีสัดส่วนประมาณร้อยละ 17 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (gross domestic product: GDP at 1988 price)

และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงผู้บริโภคกับผู้ผลิตทั้ง backward and forward linkage กิจกรรมดังกล่าวมีแรงงานสูงถึงประมาณ 5 ล้านคนหรือประมาณร้อยละ 15 ของการจ้างงานทั้งประเทศซึ่งมีจำนวน 33.2 ล้านคน ซึ่งนอกจากจะเป็นแหล่งทำงานของประชากรโดยทั่วไปแล้ว การค้าปลีกยังมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคค่อนข้างมากอีกด้วย เพราะเป็นการซื้อขายแลกเปลี่ยนเพื่อสนองความต้องการของตนเองและครอบครัว ทำให้ร้านค้าปลีกต้องมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จากข้อมูลดังกล่าวกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการระดับโลกคือ ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ได้เสนอแนวคิดการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (national competitive advantage) โดยชี้ให้เห็นว่าการที่ธุรกิจในอนาคตเหมือนกันในประเทศมีจุดเด่นทางการแข่งขันหรือสามารถแข่งขันได้เมื่อเทียบกับธุรกิจจากประเทศต่างๆ เป็นเพราะมีทรัพยากร มีการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนในแต่ละธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2549: ก)

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการสร้างผลิตภาพ (productivity) ของประเทศไทยโดยอาศัยการสร้างนวัตกรรม (innovation) ให้เกิดความแตกต่างในตลาดที่มีอยู่และเชื่อว่ากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพผลิตภาพย่อมส่งผลต่อรายได้ของหน่วยธุรกิจ อันนำมาซึ่งรายได้รวมของประเทศ (gross profit of the nation) (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2549) จากแนวคิดดังกล่าวทำให้หน่วยธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงธุรกิจค้าปลีก ต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์ทางการแข่งขันของตนเองและของกลุ่มแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจ

การค้าปลีกของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องก่อนวิกฤตเศรษฐกิจสอดคล้องกับสภาวะการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550: 3) โดยผู้ประกอบการค้าปลีกไทยได้ขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นค่อนข้างสูงจากภาวะเศรษฐกิจที่กำลังรุ่งเรือง ประกอบกับการขยายกิจการที่เป็นไปได้โดยง่ายด้วยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากต่างประเทศ ทำให้การค้าปลีกสมัยใหม่ในรูปแบบต่างๆ เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะร้านสะดวกซื้อ (convenience store) และดิสเคาน์ส โตร์ (discount store) ซึ่งแต่เดิมมีเพียงห้างสรรพสินค้าเท่านั้น (คุณาธิป แสงฉาย, 2544: 2)

วิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยรวมทั้งทางภาคการเงินและภาคเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการลดการจ้างงานและปิดกิจการของธุรกิจอย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจที่ได้กู้ยืมเงินจากต่างประเทศมาขยาย

กิจการต่างประเทศปัญหาภาวะหนี้สินที่เพิ่มสูงขึ้นเกือบเท่าตัวจากการลอยตัวค่าเงินบาท สถานการณ์ดังกล่าวทำให้แหล่งทุนในไทยขาดสภาพคล่องไม่สามารถปล่อยกู้ให้กับธุรกิจได้ จึงทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจเหล่านี้หาทางออกโดยการอาศัยกลุ่มทุนจากต่างประเทศเข้ามาร่วมลงทุนใหม่ หรือขายกิจการให้ต่างชาติ ในขณะที่เดียวกันรัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ได้เปิดประเภทส่งเสริมการลงทุนกิจการค้าปลีกและการค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 25 ธันวาคม 2541 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2542 เพื่อให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนหรือเข้ามาถือหุ้นในกิจการที่เปิดดำเนินการอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจดิสเคาน์ส โตร์ที่โครงสร้างการบริหารได้ตกไปอยู่ในมือกลุ่มผู้ค้าปลีกต่างชาติจนหมดสิ้น (คุณาธิป แสงฉาย, 2544: 2-3) ประกอบกับข้อตกลงเรื่องนโยบายการค้าเสรี (free trade) ที่ประเทศไทยได้ทำสนธิสัญญาการค้ากับองค์การ ค้าโลก หรือ WTO (world trade organization) การค้าเสรี คือ การทำความตกลงที่จะลดภาษี และลดมาตรการกีดกันทางการค้า ระหว่างกัน อาจจะเป็น สินค้า อุตสาหกรรม สินค้าเกษตร รวมไปถึง ในเรื่องการค้าภาคบริการด้วย แต่จากหนังสือของ Lori กับ Michelle ในหนังสือ “องค์การการค้าโลก องค์กรของใคร” (“whose trade organization?”) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า WTO ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของผู้ประกอบการมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมและประชาชนโดยส่วนรวม โดยใช้วิธีการอ้างการค้าเสรีเพื่อปิดครอง โดยยกตัวอย่างจากนโยบายวิฤตติเศรษฐกิจและการล้มละลายของประเทศอาเจนตินาซึ่งเคยติดอันดับ 1 ใน 20 ประเทศแรก ๆ ที่ร้ายวที่สุดในโลกนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการเปิดเสรีประเทศ ตามวาระขององค์กรการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนอย่างไร้ระเบียบ การยกเลิกกฎเกณฑ์การควบคุมการเข้ามาซื้อกิจการ หรือ การลงทุนของบริษัทข้ามชาติ การยกเลิกกฎเกณฑ์การควบคุมการโยกย้ายเงินตราเข้าออกนอกประเทศ

ด้วยนโยบายข้างต้นจะทำให้รายได้ของรัฐน้อยลง ดังตัวอย่างธุรกิจของชาวอาเจนตินาที่ล้มละลายหรือถูกซื้อไปหมดด้วยทุนข้ามชาติที่เหนือกว่า เกิดปัญหาขาดดุลชำระเงินระหว่างประเทศ ดังนั้นบทเรียนของอาเจนตินาจึงน่าศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อไม่ให้ประเทศไทยซึ่งกำลังดำเนินนโยบายเช่นเดียวกันกับอาเจนตินา ตามการบีบบังคับและกดดัน โดยองค์การการเงินระหว่างประเทศ สมาคมหอการค้าต่างประเทศและ/หรือ สถานทูตต่างประเทศ ซึ่งต้องการเจาะกำแพงเมืองให้กับบริษัทข้ามชาติเข้ามาเขมือบผลประโยชน์ได้อย่างสะดวกอย่างไร้จริยธรรม เพราะไม่ได้คำนึงถึงความอยู่รอดของธุรกิจชุมชนของประเทศเจ้าของ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจกันว่า ความหมายและกรอบคิดของคำว่าการค้าเสรีนั้น ไม่ได้หมายความว่า การค้าที่ไม่มีกีดกัน หรือ การค้าที่ไร้ระเบียบ และไม่ได้หมายความว่า รัฐบาลของแต่ละประเทศขาดอำนาจในการกำหนดกติกาให้การค้ามีการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรม มิใช่ปล่อยให้ปลาใหญ่กินปลาเล็กได้อย่างตามใจชอบ การค้าเสรีใน

ความหมายทางสากลที่ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วดำเนินการนั้น ไม่ได้หมายความว่า รัฐจะต้องขึ้นต่อ หรือปล่อยให้ธุรกิจต่าง ๆ กระทำการตามอำเภอใจ

วิทยากร เชียงกุล (2552: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การค้าที่เป็นธรรม (fair trade) เป็นข้อเรียกร้องให้ประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมเปิดประตูการค้าให้ประเทศกำลังพัฒนาเพื่อให้การค้าเป็นธรรมสำหรับประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น โดยรับซื้อสินค้าจากประเทศกำลังพัฒนาอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะที่ส่งออกมาจากประเทศโลกที่สามและประเทศโลกที่สองไปยังประเทศโลกที่หนึ่ง มาตรฐานเหล่านี้ อาจเป็นแบบสมัครใจหรือแบบที่บังคับโดยรัฐบาลหรือองค์กรระหว่างประเทศ แต่สำหรับในเอเซียนั้น เมื่อ พ.ศ. 2546 นายมหาธีร์ โมฮัมหมัด นายกรัฐมนตรีมาเลเซียในขณะนั้น ได้กล่าวสุนทรพจน์แก่ที่ประชุมสุดยอดผู้นำเอเปค (APEC CEO Summit) ในหัวข้อ “ความท้าทายต่อกระแสโลกาภิวัตน์” (globalization and its challenges) มีใจความว่า การเปิดเสรีการค้าโลกเพื่อรับกระแสโลกาภิวัตน์นั้น เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การเปิดเสรีทางการค้า (ฟรีเทรด) นั้น ยังไม่สำคัญเท่ากับการค้าที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย (แฟร์เทรด) เพราะการค้าที่เป็นธรรมนั้นน่าจะก่อให้เกิดการค้าเสรีได้ แต่การค้าเสรีส่วนใหญ่จะก่อให้เกิดการค้าที่ไม่เป็นธรรม และความล้มเหลวในการเจรจาการค้าที่ผ่าน ๆ มาของ WTO นั้น ก็เป็นเพราะเหตุนี้ ความมุ่งหมายของการค้าที่เป็นธรรม (fair trade) ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของผู้ผลิตโดยการเพิ่มอำนาจในการต่อรอง และประกันราคาที่เป็นธรรม กล่าวคือ

1. ไม่ใช่แรงงานเด็ก และ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางการผลิตและการค้าของผู้ด้อยโอกาส โดยเฉพาะผู้หญิงและชาวพื้นเมือง
2. กระตุ้นให้ผู้บริโภคตระหนักถึงความสำคัญของการค้าโดยชอบธรรม
3. เพื่อเป็นตัวอย่างของการค้าที่โปร่งใสและชอบธรรม
4. รณรงค์ให้มีการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์และวิธีการค้าขายแบบดั้งเดิมที่ผู้ผลิตรายย่อยมักจะถูกรีดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง
5. ปกป้องสิทธิมนุษยชน และแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม

กมล กมลตระกูล ผู้อำนวยการโครงการของสภาเพื่อสิทธิมนุษยชนและการพัฒนาแห่งเอเชีย (FORUM-ASIA) กล่าวไว้ในบทความส่วนตัวที่เว็บไซต์ว่า แม้แต่ในอเมริกาเองซึ่งเป็นแม่แบบของการค้าเสรี ยังมีกฎหมาย Anti Trust ออกมาป้องกันการผูกขาด ซึ่งในกรณีของกิจการยักษ์ค้าปลีกก็มีกฎระเบียบของชุมชนและเทศบาลมากมายออกมาคุ้มครองธุรกิจขนาดย่อมให้ดำรงอยู่ได้ เช่น เรื่องการกำหนดเขตการค้า (zoning) หรือ เรื่องการจราจรที่นำมาจำกัดการขยายตัวในเมืองของธุรกิจเหล่านี้ รวมทั้งระเบียบและกฎเกณฑ์อื่น ๆ อาทิ การห้ามขายของตัดราคา หรือห้าม

ลดราคาอย่างพรวดเพื่อ (dumping) หรือ ห้ามการลดราคาแบบกระหน่ำตลอดปี (กมล กมลตระกูล, 2551: ระบบออนไลน์)

ส่วนในยุโรป เช่น ประเทศสวิสเซอร์แลนด์นั้น มีการห้ามห้างสรรพสินค้าและห้างยักษ์ค้าปลีกลดราคาสินค้าเกินปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมกับร้านค้าปลีกรายย่อย คือ ลดราคาได้เฉพาะในช่วงฤดูร้อน และคริสต์มาสได้เท่านั้น แม้แต่กติกาขององค์การค้าโลกก็มีข้อห้ามนี้ คือ Anti-Dumping หรือ ห้ามการส่งออกสินค้าในราคาต่ำกว่าทุน

ประภัสสร เทพชาตรี (2543: 13-18) ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษานโยบายต่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวถึงผลเสียจากนโยบายการค้าเสรีไว้ว่าผลเสียประการแรกจะกระทบต่ออุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรม ที่เราเรียกว่า อุตสาหกรรมทารก (infant industries) คืออุตสาหกรรม ที่ยังต้องการ ให้รัฐบาลปกป้องอยู่ เป็นอุตสาหกรรมที่เพิ่งเกิดใหม่ การแข่งขันในเวทีโลกจะถูกกระทบจากสินค้านำเข้าจาก จากอีกประเทศหนึ่ง ผลเสียประการที่สอง ถ้าประเทศที่เราทำเขตการค้าเสรีด้วยมีโครงสร้าง มีการส่งออกสินค้าเหมือนกันจะกลายมาเป็นมาแข่งขัน เกิดการตีตลาดสินค้า เหมือนกับกรณีของระบบการค้าปลีกของไทยที่ถูกห้างค้าปลีกขนาดยักษ์แข่งขันกันอยู่ทุกวันนี้ ประการที่สาม ในการเจรจาจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างกัน ประเทศที่ใหญ่จะได้เปรียบ ประเทศเล็กจะเสียเปรียบ เพราะว่าจะไม่มีอำนาจในการต่อรอง และอาจทำให้ประเทศเราเข้าสู่สภาวะการพึ่งพา ประเทศที่เราไปจัดทำเขตการค้าเสรีด้วย ผลเสียอีกประการ โดยเฉพาะกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงการต่างประเทศของประเทศไทย ที่ยังขาดนักเจรจาการค้าระหว่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำเขตการค้าเสรี ซึ่งภาวะเช่นนี้ประเทศไทยจะตกเป็นรองประเด็น “การค้าเสรี” ที่กำลังคุกคามสังคมไทยอยู่ในขณะนี้ คือ การขยายตัวของเครือข่ายยักษ์ค้าปลีกข้ามชาติ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายอย่างชัดเจนในการเข้ามาแทนที่ตลาดสด ห้างขนาดกลาง และร้านค้าปลีกรายย่อยคนไทย และรวมถึงยี่ปี่ว พ่อค้าคนกลาง โรงงานอุตสาหกรรมของคนไทยให้กลายเป็นผู้ไร้อำนาจในการต่อรอง กลายเป็นลูกจ้างรับคำสั่งผลิตแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีโอกาสเติบโตและพัฒนาความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมของตน ได้อีกต่อไป

จากภาวะการณ์ข้างต้น ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดิสคาน์สโตร์ มีการเติบโตอย่างมากและง่ายดายจากนโยบายการค้าเสรีดังกล่าว ประกอบกับอาศัยความได้เปรียบทางด้านเงินลงทุน ทำให้สามารถเร่งขยายสาขาไปทั่วประเทศ ในอัตราการขยายสาขาเฉลี่ยในช่วง พ.ศ. 2540-2547 ถึงประมาณร้อยละ 29 ต่อปี ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด (วิระยุทธ กาญจน์ชูฉัตร, 2548: 217) และเมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนครองตลาดปี 2540 และ 2544 พบว่าในปี 2540 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่เป็นของคนไทยทั้งประเทศมีสัดส่วนร้อยละ 46.81 ส่วนธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีสัดส่วนร้อยละ 53.19 และในปี 2544 มีสัดส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นเป็น

ร้อยละ 54.1 ขณะที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมลดลง เป็นร้อยละ 45.9 (ภัทรภร พลพนาธรรม, 2549: 14-15) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยที่อยู่ในพื้นที่มาก่อน โดยเฉพาะขนาดของทุนที่ต่างกันระหว่างร้านค้าปลีกรายย่อยและดิสเคาน์สโตร์ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การบริหาร บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการซื้อสินค้าในปริมาณที่มากกว่าจากผู้ผลิต ทำให้มีอำนาจการต่อรองในด้านต้นทุนสินค้าต่ำกว่าร้านค้าปลีกรายย่อย โดยทั่ว ๆ ไป ในขณะที่เดียวกันสามารถบังคับเอาส่วนต่างจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และผู้ผลิต โดยการเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ ในอัตราที่มากขึ้น อีกทั้งทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยต้องปิดกิจการลงไปเป็นจำนวนมาก ส่งผลทำให้เกิดการขัดแย้งทางสังคมและการต่อต้านขึ้นทั่วประเทศจากกลุ่มผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต ห้างสรรพสินค้าในท้องถิ่นและร้านค้าปลีกรายย่อย (คุณาธิป แสงฉาย, 2544: 195-196)

เมื่อก้าวถึงประเทศไทย หลังจากดำเนินตามนโยบายการการค้าเสรีแล้ว ส่งผลผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างยิ่งตามกล่าว ทางภาครัฐพยายามแก้ปัญหาช่วยเหลือด้วยการใช้กฎหมาย แต่ก็ไม่สามารถสกัดกั้นการเติบโตและขยายกิจการของร้านดิสเคาน์สโตร์ได้ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือตัวแทนผู้ประกอบการค้าปลีก สมาชิกหอการค้าไทย สมาชิกร้านค้าไทย ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ต่างชาติ ผู้ประกอบการร้านสะดวกซื้อ และองค์กรต่าง ๆ ได้สอบถามถึงความคุ้มครองจากราชบัญญัติต่าง ๆ พร้อมทั้งเสนอข้อคิดเห็นในด้านการจัดระเบียบค้าปลีกค้าส่ง ให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจการค้า และการบริการของประเทศ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกรายย่อยสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่เป็นธรรมเกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและผู้บริโภค รวมทั้งสร้างโอกาสผู้ประกอบการภายในประเทศ (อรุณี ผลน้อย, 2546: 169-170)

แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่ง พ.ศ. แต่ข้อความสำคัญของกฎหมายกลับอยู่ที่การแต่งตั้งผู้มีหน้าที่กำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกทั้งในส่วนกลางและส่วนจังหวัดให้เป็นผู้พิจารณาการตัดสินใจที่จะให้มีการเปิดกิจการ ค้าปลีก ค้าส่งขนาดใหญ่ตามความจำเป็นของตลาดเศรษฐกิจ รวมทั้งความพึงพอใจของประชาชนและชุมชนในพื้นที่นั้นๆ ในด้านสถานที่ตั้ง จำนวน และขนาดของธุรกิจในแต่ละท้องที่ ตลอดจนการกำหนดเวลาเปิด-ปิด ทำให้ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเห็นว่ากฎหมายดังกล่าวมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ดังนั้น การให้ผู้มีอำนาจในส่วนจังหวัดตัดสินใจอนุญาตการเปิดกิจการค้าปลีก – ค้าส่งในพื้นที่เองได้นั้น ผู้มีอำนาจอาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับการเปิดกิจการ จึงเห็นว่าเป็นกฎหมายที่ยังไม่ได้พุ่งเป้าเข้าไปช่วยเหลือผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยมากนัก ซึ่งกรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์ ในฐานะเจ้าภาพเรื่องดังกล่าว ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติกิจการค้าปลีกและค้าส่ง 2550 ต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550 แต่ครั้งนั้นคณะรัฐมนตรีให้กระทรวงพาณิชย์กลับไปทบทวนร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวในประเด็นของอำนาจคณะกรรมการค้าส่งค้าปลีกถึงการอยู่รวมกันได้

ของธุรกิจค้าปลีกทุกขนาด และเห็นควรให้มีการทำประชาพิจารณ์ และเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2550 คณะรัฐมนตรีก็ได้เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาร่างแล้วส่งให้คณะกรรมการประสานงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติพิจารณาก่อนเสนอ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) โดยมีมติรับร่าง 97 ต่อ 6 เสียง สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) จึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณา 24 คน เหตุการณ์นี้ส่งผลให้เกิดการขัดแย้งสาธารณะ โดยทั่วไปอย่างมาก เพราะมีหลายฝ่ายตั้งข้อสังเกตว่าทำไมจึงรีบร้อนผลักดันร่างพระราชบัญญัตินี้ ก่อนการเลือกตั้ง หรือมีนโยบายใดแอบแฝงอยู่ และที่สำคัญร่างพระราชบัญญัตินี้ไม่ได้มีข้อใดเลย ที่ช่วยเหลือกิจการค้าปลีกรายย่อยตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย (มันนี่ ชานล, 2552)

จวบจนปัจจุบัน นายสมชาย แสวงการ สมาชิกวุฒิสภาสรรหา ซึ่งเป็นประธาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน ได้กล่าวว่า ร่างกฎหมายนี้เคยเสนอในสมัยสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) จึงอยากให้รัฐบาลนำมาทบทวน และขอให้รัฐบาลเสนอในช่วงสมัยประชุมสภานิติบัญญัติ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ผู้ค้าปลีกรายย่อย หรือโช่วห่วย รวมทั้งอยากให้ชะลอการเกิดของห้างค้าปลีก รายใหญ่ ซึ่งนายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ชี้แจงว่า ปัญหานี้ยืดเยื้อมากกว่า 1 ปีแล้ว โดยเฉพาะกรณีมาตรการการให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 49 ตามพ.ร.บ.การประกอบ ธุรกิจคนต่างด้าว ซึ่งทำให้เกิดความหวั่นไหวในหมู่นักลงทุน ส่วนมาตรการควบคุมเงินทุนต่าง ๆ ต้องพิจารณาว่าทำอย่างไรให้การค้าสมัยใหม่ ทั้งผู้ประกอบการค้าปลีกรายใหญ่และผู้ประกอบการ รายเล็กอยู่ด้วยกันได้ ถ้าผู้ค้าปลีกรายใหญ่อยู่ในส่วนที่เหมาะสม ส่วนการชะลอห้างค้าปลีกรายใหญ่ เมื่อมีการอนุญาตไปแล้วคงลำบากที่จะชะลอ ทั้งนี้มีการค้าสมัยใหม่ช่วยการค้าปลีกด้วยซ้ำ ถ้าอยู่ใน ส่วนที่เหมาะสม ส่วนการเสนอร่างพ.ร.บ.ดังกล่าว รัฐบาลจะพยายามเร่งรัด แต่นายกฯ ก็ไม่ค่อย เห็นด้วยกับร่างพระราชบัญญัตินี้ จึงทำให้การพิจารณาล่าช้าออกไป (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2552: ระบบออนไลน์)

แม้แต่ครั้งอดีตที่ นายเนวิน ชิดชอบ ในฐานะอดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง พาณิชย์ เมื่อปี พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นผู้ผลักดันกฎหมายต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือค้าปลีกรายย่อย ได้เคยให้ ความเห็นว่า การใช้ พ.ร.บ. แข่งขันทางการค้าที่ดีหรือ พ.ร.บ. ควบคุมราคาสินค้าที่ดี มาใช้แก้ไข ปัญหา นั้น ผู้ประกอบการท้องถิ่นซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงไม่มีอำนาจในการจัดการจากการเปิด สาขาของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เป็นดิสเคาน์สโตร์ และร้านสะดวกซื้อที่ทันสมัย ในขณะที่ นายวัฒนา เมืองสุข ซึ่งดำรงตำแหน่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ในขณะนั้น อ้างว่าเป็น พระราชบัญญัติที่ขัดกับข้อกฎหมายการค้าเสรีและได้อ้างถึง พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็น นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นด้วยว่า การมีกฎหมายฉบับเดิมที่มีอยู่ทั้งกฎหมายผังเมือง กฎหมายแข่งขัน ทางการค้า และกฎหมายควบคุมราคา ก็สามารถจัดระเบียบและควบคุมธุรกิจค้าปลีกได้ เพียงออก

พระราชกฤษฎีกาออกมารองรับ (อรุณี ผลน้อย, 2546: 170-186) แต่กฎหมายหลายฉบับดังกล่าวข้างต้นยังมิได้ช่วยเหลือผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย ทำให้ยังคงมีการปิดตัวลง ตลอดจนกลุ่มผู้ค้าปลีกรายใหญ่ยังคงใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับราคาและเวลาการปิด - เปิด รุกล้ำโจมตีกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นการผลักดันกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐบาลชุดที่ผ่านมาที่พยายามเข้าช่วยเหลือกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยนั้น ไม่ได้ส่งผลช่วยเหลือโดยตรงไปตรงมาเป็นเพียงความพยายามใช้พระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีอยู่ที่ไม่ขัดต่อกฎหมายการค้าเสรีเพื่อหวังผลทางการเมือง แต่กลับมีการขัดผลประโยชน์กันเองภายในภาครัฐ การให้ความช่วยเหลือที่ไม่จริงจังของภาครัฐจึงส่งผลทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยไม่ได้รับความช่วยเหลืออย่างเต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นว่ากลุ่มค้าปลีกขนาดใหญ่ยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหัวเมืองใหญ่ ๆ ที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มีประชากรอยู่อย่างหนาแน่น

จังหวัดเชียงใหม่เป็นอีกจังหวัดหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการรุกคืบเข้ามาของกลุ่มทุนค้าปลีกข้ามชาติที่มีการขยายสาขา ทำให้ภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกมีความรุนแรง โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติจังหวัดเชียงใหม่ได้แยกกิจกรรมทางเศรษฐกิจจากจำนวนสถานประกอบการทั้งสิ้นที่อยู่ในเขตเทศบาล จำนวน 33,552 แห่งนั้นพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 32.4 ดำเนินธุรกิจค้าปลีกและของใช้ในครัวเรือน ส่วนนอกเขตเทศบาลมีสถานประกอบการทั้งสิ้น 39,496 แห่ง โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.3 ดำเนินธุรกิจค้าปลีกและของใช้ในครัวเรือน ซึ่งเป็นอันดับหนึ่งจากภาคธุรกิจการค้าและการบริการจากโครงสร้างจำนวนประชากรที่เป็นลูกค้า 1,590,327 คนตัวเลขข้างต้นให้เห็นว่า จังหวัดเชียงใหม่มีการดำเนินธุรกิจค้าปลีกจำนวนมาก โดยเฉพาะกลุ่มทุนธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติ เทสโก้ โลตัสขนาดใหญ่มีจำนวน 2 สาขา ตลาดโลตัสมีจำนวน 5 สาขา โลตัสเอ็กซ์เพรสมีจำนวน 13 สาขา บิ๊กซี ขนาดใหญ่มี 2 สาขา คาร์ฟูร์ ขนาดใหญ่มี 2 สาขา และแม็คโครมี 2 สาขาซึ่งล้วนแต่มีนโยบายการตั้งสาขารอบ ๆ ชานเมือง และมีแผนขยายสาขาไปยังอำเภอต่าง ๆ ตลอดจนทำเลที่เชื่อมต่อกับอำเภอข้างเคียง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อยอดขายของร้านค้าปลีกรายย่อย และขนาดกลางอย่างรุนแรง บางรายถึงขั้นต้องปิดกิจการ เนื่องจากถูกกระทบเป็นวงจรรอบและลูกกลมครบวงจรเหมือนระบบนิเวศน์ทางการค้า เพราะไม่สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติ ทั้งในด้านราคา การมีเงินทุน เทคโนโลยี และอำนาจการต่อรองที่มีความเหนือชั้นกว่าผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยในท้องถิ่นได้ ถึงแม้ว่าภาครัฐได้จำกัดขยายสาขา โดยใช้เกณฑ์สาขาต่อขนาดที่ผ่อนปรนญาติให้สร้างขนาดใหญ่ตามมาตรฐานของห้างดิสคาน์สได้แต่กลุ่มค้าปลีกข้ามชาติก็ปรับตัวลดขนาดพื้นที่ของห้างลง เพื่อขยายสาขาให้เข้าถึงชุมชนได้สะดวกและใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น โดยห้างเทสโก้-โลตัส

เป็นรายแรกที่ปรับเปลี่ยนทำให้กลุ่มค้าปลีกรายย่อยต่างได้รับผลกระทบจากการเปิดสาขาของห้างค้าปลีกสมัยใหม่มาโดยตลอด (จากการสำรวจ)

ปรากฏการณ์การรุกคืบเข้ามาของกลุ่มทุนค้าปลีกข้ามชาติในจังหวัดเชียงใหม่ ได้กลายเป็นความคุ้นเคยของกลุ่มผู้บริโภคในท้องถิ่นมากกว่าทศวรรษแล้ว รูปแบบการนำเสนอขายสินค้าที่แปลกใหม่ ราคาถูก และสาขाप่านที่ยาวและแข็งแกร่ง ส่งผลกระทบต่อกลุ่มทุนค้าปลีกท้องถิ่นและโซ่ห่วงอย่างมีอาจเลียงได้ ในข้อเท็จจริงสิ่งที่เกิดขึ้นกับธุรกิจค้าปลีก - ค้าส่งในเชียงใหม่ ซึ่งเป็นพัฒนาการที่เกิดขึ้นภายใต้กรอบการค้าเสรีดังที่กล่าวมาแล้ว มีบทสรุปไม่ต่างกันคือทุนข้ามชาติจะครอบงำและล้มกลุ่มทุนท้องถิ่นหรือค้าปลีกรายย่อยอย่างเบ็ดเสร็จ

ผลกระทบจากทุนข้ามชาติที่มีจุดแข็ง โดยเฉพาะเรื่องทุน มีอำนาจการต่อรอง ซัพพลายเออร์และมีความสามารถในการพัฒนาความรู้ในความต้องการและพฤติกรรมกรจับจ่ายของผู้บริโภคซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์แล้วกลับมาวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตัวเองให้สามารถเป็นผู้นำตลาดท้องถิ่นได้ ผลกระทบโดยตรงในจังหวัดเชียงใหม่คือ “ซีปี้ว” ส่วนทางอ้อมคือ “ร้านค้าปลีกรายย่อย” ในท้องถิ่นเชียงใหม่ที่ทยอยขายค่อย ๆ ลดลงมาตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เพราะพฤติกรรมกรบริโภคของคนในจังหวัดค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วยแรงจูงใจของห้างค้าปลีกรายใหญ่ที่ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ตรงกับความต้องการผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงพัฒนาการตลาดอื่น ๆ ที่ได้ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในเชียงใหม่โดยตรงอยู่แล้ว เช่น การขยายสาขาของ เซเว่น - อีเลฟเว่น ร้านค้ามินิมาร์ทตามปั้มน้ำมัน ซึ่งข้อมูล ณ ปี 2551 มีจำนวนถึง 147 แห่ง และขณะเดียวกันห้างค้าปลีกรายใหญ่ยังได้ทำธุรกิจในลักษณะ House Brand หรือ ไพรวเท เลเบล (private label) ในสายผลิตภัณฑ์สินค้าต่าง ๆ ออกมาแล้ว ยิ่งเพิ่มระดับการแข่งขันให้รุนแรงขึ้น

สถานการณ์ในตลาดค้าปลีกใน จ.เชียงใหม่ มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด หลังจากกลุ่มทุนค้าปลีกรายใหญ่ เทสโก้ โลตัส ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยการปรับตัวลดขนาดห้างลงเป็น ร้านขนาดกลาง - เล็ก (down size) เพื่อรุกเข้าสู่ชุมชนได้สะดวกและใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น จึงเร่งขยายสาขา โลตัส เอ็กซ์เพรส ในพื้นที่ตั้งแต่ต้นปี 2548 โดยเริ่มจากการเข้าไปเปิดสาขาในปั้มน้ำมันเอสโซ่ ในพื้นที่ จ.เชียงใหม่จำนวน 6 แห่ง เช่น สาขาถนนเจริญเมือง สาขาสี่แยกชานินท์ สาขาถนนเชียงใหม่-ลำพูน สาขาถนนโชตนา ฯลฯ และเมื่อกลางปี 2549 ที่ผ่านมามี เทสโก้ โลตัส ได้ปรับเปลี่ยนแผนการขยายสาขา เริ่มรุกเข้าไปในพื้นที่ชุมชนเมืองมากขึ้น โดยเฉพาะในตลาดหลัก เช่น ตลาดต้นพยอม ตลาดประตูเชียงใหม่ ตลาดสันทราย อำเภอแม่แตง อำเภอจอมทอง อำเภอสันกำแพง ขณะเดียวกันที่อปส ชูเปอร์มาร์เก็ต ก็ขยายสาขาที่อปส เคที ในพื้นที่ อ.แม่ริม และเมื่อปี 2551 ที่ผ่านมามีการเปิดกิจการ บิ๊กซี คาร์ฟูร์ แม็คโคร สาขาถนนทางดง

และเปิด บิ๊กซี กับ แม็คโคร ที่ แยกนิคมอุตสาหกรรมสาขา จ.ลำพูน ตลอดจนดำเนินนโยบายจับ
 ขั้วพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างผู้ค้าปลีกกับสถานีบริการน้ำมันอย่างเด่นชัด อาทิ เอสโซ่ กับ เทสโก้
 โลตัส และเซเว่นอีเลฟเว่น กับ ปตท. จะเข้ามาเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างการแข่งขันเพิ่มขึ้นอีก
 (bangkokbiznews, 2551: ระบบออนไลน์)

นาย เฉลิมชาติ นครังกุล รองประธานหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ กล่าวว่า ตลอด
 ระยะเวลาที่ผ่านมากลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยหรือโชห่วย ต่างได้รับผลกระทบจากการเปิดสาขาของห้าง
 ค้าปลีกขนาดใหญ่มาโดยตลอด ณ วันนี้คงไม่มีมาตรการอะไรที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ที่ผ่านมา
 หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ได้พยายามผลักดันให้มีการแก้ไขร่างประกาศหลักเกณฑ์การใช้
 ประโยชน์ทรัพย์สิน เกี่ยวกับอาคารค้าปลีก-ค้าส่งจังหวัดเชียงใหม่ที่ออกมา เพื่อป้องกันการลงทุน
 ห้างค้าปลีก-ค้าส่งขนาดใหญ่ และต้องการให้ภาครัฐทบทวนแก้ไข พ.ร.บ.ผังเมือง อย่างน้อยก็จะ
 ช่วยเอื้อให้ธุรกิจในพื้นที่ขยายขนาดการลงทุนได้ในขนาดใหญ่ขึ้น แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการ
 ค้าปลีกรายย่อยต้องทำคือการปรับตัว เน้นเรื่องการบริหารจัดการร้านให้ลูกค้าสนใจ การบริหารส
 ต็อกสินค้า เน้นขายสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน คุณเฉลิมชาติสรุปว่า เรื่องนี้กลายเป็นเรื่อง
 ระดับนโยบายระดับประเทศ มีกรอบการค้าเสรีเป็นปัจจัยหลัก และมีพฤติกรรมการบริโภค
 ตลอดจนการปรับตัวของทุนท้องถิ่นและระดับชาติ และการตัดสินใจของภาคการเมือง หรือรัฐบาล
 เป็นปัจจัยที่ต้อง แปรผันตามเพื่อการรักษาฐานเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันกับระบบ
 การค้าเสรีได้ อย่างเข้มแข็ง และยั่งยืนต่อไป (ประชาไทย, 2549: ระบบออนไลน์)

หอการค้าเชียงใหม่ออกโรงจี้รัฐเร่งแก้ให้ปัญหาผลกระทบการรุกขยายสาขาของ
 ห้างค้าปลีกข้ามชาติ โดยการเสนอกระทรวงพาณิชย์ชะลอการขยายเพิ่มสาขาห้างค้าปลีกข้ามชาติใน
 เขตอำเภอรอบนอก และระงับการก่อสร้างสาขาที่กำลังจะดำเนินการ พร้อมให้เร่งออกกฎหมาย
 ควบคุมจำนวนและสถานที่ตั้งของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในแต่ละพื้นที่ และเร่งพิจารณาออกกฎหมาย
 ควบคุมเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรม โดยนายณรงค์ ตานานุวัฒน์ ประธานหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่
 เปิดเผยว่าขณะนี้การรุกขยายสาขาของห้างค้าปลีกข้ามชาติในจังหวัดเชียงใหม่ได้กลายเป็นปัญหา
 สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะในพื้นที่อำเภอ
 รอบนอกที่เป็นเป้าหมายสำคัญที่ห้างค้าปลีกมีแผนการขยายสาขาเพิ่มมากขึ้น โดยเมื่อเร็ว ๆ นี้
 หอการค้าฯ ได้รับหนังสือร้องเรียนจากผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในท้อง ถิ่นและอำเภอรอบ
 นอกของจังหวัดเชียงใหม่กว่า 208 ราย ที่ได้รับผลกระทบจากการขยายสาขาของห้างค้าปลีก-ค้าส่ง
 ขนาดใหญ่

หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ได้จัดประชุมระดมสมองกับผู้ประกอบการที่ได้รับ
 ผลกระทบในจังหวัด เชียงใหม่ในหลายอำเภอ ที่ได้รับผลกระทบจากการขยายสาขาของห้างค้าปลีก

ข้ามชาติเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2549 ซึ่งได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ โดยได้นำเสนอต่อนายเกริกไกร จีระแพทย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์แล้ว เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2549 ที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ในระยะสั้นเสนอให้กระทรวงพาณิชย์พิจารณาชะลอการขยายเพิ่มสาขาห้างค้าปลีกข้ามชาติในเขตอำเภอรอบนอกของจังหวัดเชียงใหม่ และระงับการก่อสร้างสาขาที่กำลังจะดำเนินการ เนื่องจากจำนวนประชากร-กำลังซื้อของท้องถิ่น รวมถึงจำนวนนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ข้ามชาติที่มีอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่มีความเพียงพอแก่ความต้องการแล้ว ส่วนรายละเอียดของการค้าจะได้ร่วมกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยที่ได้รับผลกระทบ มาร่วมกันหารือและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ในระยะกลางภาครัฐควรเร่งออก กฎหมายควบคุมจำนวนและสถานที่ตั้งของ โมเดิร์นเทรดในแต่ละพื้นที่ (zoning) โดยการพิจารณาจากข้อมูลจำนวนร้านค้าที่มีอยู่และจำนวนประชากรในพื้นที่ รวมทั้งให้มีการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ.ค้าปลีก ค้าส่ง พ.ร.บ.สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ทั้งนี้จะต้องมีการสร้างความเข้าใจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการคุ้มครองธุรกิจขนาดย่อมในท้องถิ่นด้วยรวมทั้งภาครัฐควรเร่งพิจารณาออกกฎหมายควบคุมเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรม เช่น การจำกัดระยะเวลาการเปิดกิจการ การห้ามขายสินค้าต่ำกว่าต้นทุน การจำกัดจำนวนครั้งในการลดราคาหรือห้ามการลดราคาโดยไม่จำเป็น ยกเลิกการเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้า (entrance fee) จากซัพพลายเออร์ในท้องถิ่น และภาครัฐควรออกกฎหมายให้โมเดิร์นเทรดเสียภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีเงินได้ นิติบุคคลในท้องถิ่น เพื่อเป็นฐานภาษีให้ภาครัฐจัดสรรภาษีคืนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น แต่ผลก็ยังไม่ปรากฏการขยายตัวเพิ่มขึ้นของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่อย่างต่อเนื่อง โดยมีได้ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของประชามค้าปลีกรายย่อยชาวจังหวัดเชียงใหม่แต่อย่างใด (หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่, 2549: ระบบออนไลน์)

สิ่งที่ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยต้องทำคือการปรับตัวและแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการปรับองค์กร และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สามารถแสวงหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค มีการปรับแนวคิดการบริหารคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อเสริมสร้างจุดเด่น ขจัดจุดด้อย เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของธุรกิจ ในการที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและสอดคล้องกับภาวะการณ์ของเศรษฐกิจเสรีในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีความต้องการให้ภาครัฐจะต้องปรับรูปแบบการจัดการที่สร้างเงื่อนไขที่เป็นธรรมในการดำเนิน

ธุรกิจและการแข่งขันให้กับธุรกิจการค้าปลีกรายย่อย เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ร่วมกับธุรกิจและในระบบการค้าปลีกสมัยใหม่อย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว เป็นเหตุให้ธุรกิจค้าปลีกรายย่อยมีความจำเป็นต้องปรับตัวในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้เองทำให้ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นและความสำคัญในการศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อหาช่องทางและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มค้าปลีกรายย่อยภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง โดยการศึกษาสถานการณ์การค้าปลีกในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ค้นหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนเสนอแนะแนวทางกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยของไทยให้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมกับการค้าปลีกสมัยใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยได้นำแนวคิดของ Porter (1998) มาใช้ในการวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อหาคำตอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งจะใช้แนวทางการประเมินองค์กรธุรกิจแบบสมดุล (balanced scorecard) ของ Kaplan และ Norton (1996) เพื่อประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยว่าผู้ประกอบการควรพัฒนาร้านค้าปลีกไปในทิศทางใดภายใต้แนวทางและกลยุทธ์ใด เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันรวมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจค้าปลีกรายย่อย ที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน โดยพิจารณาจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อเสนอแนะ แนวทาง กลยุทธ์ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัย เพื่อสนับสนุนวิเคราะห์ถึงบริบทของธุรกิจค้าปลีก ภายใต้สถานการณ์ ปัจจุบัน โดยขอบเขตของการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร คือร้านค้าปลีกรายย่อยที่จดทะเบียนการค้า และเสียภาษีแบบเหมาจ่ายในการขายสินค้าอุปโภค บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งหมด 5 อำเภอ

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีก ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระประกอบด้วย

2.1.1 สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

1. ปัจจัยด้านการรับรู้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางสังคม
- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2. ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ

- ด้านความชัดเจนของนโยบาย
- ด้านการสนับสนุนของนโยบาย

2.1.2 สภาพแวดล้อม ระดับจุลภาค

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน

- กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร
- การแข่งขัน

2. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน

- ทุน
- คน
- ทรัพยากรวัตถุดิบ
- เทคโนโลยี

3. ปัจจัยด้านการตลาด

- สินค้า
- ราคา

- ช่องทางการจัดจำหน่าย
 - การส่งเสริมการขาย
4. ปัจจัยการได้รับการสนับสนุนอุตสาหกรรม
- การได้รับการสนับสนุน
 - การได้รับความร่วมมือ
 - การได้รับข้อมูลข่าวสาร

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ จิตความสามารถในการแข่งขัน โดยนำแนวคิดในการประเมินแบบสมมูลของ Kaplan และ Norton ซึ่งประกอบด้วย

- 2.2.1 ด้านการเงิน
- 2.2.2 ด้านลูกค้า
- 2.2.3 ด้านกระบวนการจัดการ
- 2.2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงภาพรวมและสถานการณ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกในปัจจุบัน และผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการใช้เป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา
2. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงการเพิ่มจิตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเอง
3. แนวทางในการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ผู้ประกอบการจะนำไปใช้ในการเพิ่มจิตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้
4. ผลการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มร้านค้าปลีกทั่วประเทศ และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือกำหนดบทบาท กิจกรรม ภารกิจ และส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

นิยามศัพท์ทั่วไป

ร้านค้าปลีกขายย่อย หมายถึงร้านค้าสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน จำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท มีขนาดประมาณ 1-2 คูหา การจัดวางของไม่เป็นระเบียบมากนัก เป็นไปในลักษณะให้ความสะดวกแก่ผู้ขายในการหยิบสินค้าให้ลูกค้า ราคาสินค้าไม่เป็นมาตรฐาน สามารถต่อรองได้ ส่วนมากจำหน่ายตามราคาตลาดสินค้า การบริหารงานเป็นไปในลักษณะครอบครัว ใช้แรงงานคนในครอบครัวเป็นหลัก มีเวลาเปิดปิด บางครั้งอาจมีบริการทางด้านสินค้าเชื้อแก่ลูกค้า ธุรกิจมีลักษณะโดดเด่นๆ ไม่มีการสร้างความสัมพันธ์เป็นกลุ่มเพื่อต่อรองกับผู้ส่งสินค้า

การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือการให้บริการ โดยตรงแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย ทั้งนี้ผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งอาจจะเป็นผู้ค้าปลีกเองหรืออาจกระจายผ่านพ่อค้าคนกลางก็ได้ ผู้บริโภคคนสุดท้ายจะซื้อสินค้าหรือรับบริการ เพื่อสนองความต้องการของตนของบุคคลภายในครอบครัว หรือของบุคคลในสังคมของผู้บริโภคเอง โดยต้องไม่เป็นการซื้อเพื่อจำหน่ายต่อ

ดิสเคาน์สโตร์ หมายถึงลักษณะร้านค้าที่คนไทยเรียก ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (supercenter) หรือไฮเปอร์มาร์เก็ต (hypermarket) ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ตและห้างสรรพสินค้า มีพื้นที่ขายประมาณ 10,000-20,000 ตารางเมตร เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความหลากหลายและมีจำนวนมาก คุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับดีถึงระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสินค้าอาหาร (food) ส่วนที่เหลือร้อยละ 40 เป็นสินค้าทั่วไปที่ไม่ใช่อาหาร (non-food) การบริหารเน้นที่การลดต้นทุน ไม่เน้นการตกแต่งทั้งภายในภายนอก และบริหารสินค้าคงคลัง โดยมีศูนย์กระจายสินค้า (distribution Center: DC) ทั้งนี้เพื่อจำหน่ายสินค้าให้ได้ในราคาถูกที่สุด โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นคนระดับกลางลงมา ร้านค้าประเภทนี้ที่เปิดดำเนินการในประเทศไทย ได้แก่ บิ๊กซี เทสโก้ โลตัส และคาร์ฟูร์

ร้านสะดวกซื้อ หมายถึง ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ประยุกต์ระหว่างร้านโชห่วยดั้งเดิมกับเทคโนโลยีและความทันสมัยของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีลักษณะคล้ายซูเปอร์มาร์เก็ตแต่มีขนาดเล็กกว่า โดยทั่วไปมีพื้นที่ประมาณ 40-100 ตารางเมตร เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคและสินค้าบริโภคในประเภทฟาสต์ฟู้ด (fast food) และเครื่องดื่ม จุดเด่นสำคัญอยู่ที่ความสะดวกใกล้บ้านหรือที่ทำงาน ทำให้ธุรกิจประเภทนี้เน้นที่การจำนวนเปิดสาขาและการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อซื้อของในยามจำเป็นฉุกเฉิน ปัจจุบันมีการให้บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภคและรับแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์นอกเหนือไปจากการจำหน่ายสินค้า ร้านสะดวกซื้อเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการบริหารด้วยระบบแฟรนไชส์ (franchise) นอกเหนือไปจากการลงทุน โดยเจ้าของลิขสิทธิ์ซึ่งเป็นการ

บริหารที่ให้ผู้สนใจเข้าร่วมลงทุน โดยอาศัยความรู้และเทคโนโลยีจากบริษัทแม่เจ้าของแฟรนไชส์ รวมถึงการโฆษณา การควบคุมคุณภาพสินค้า และการให้บริการ ธุรกิจประเภทนี้มีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง ทำให้ราคาสินค้าค่อนข้างสูง การขยายสาขาจึงมีความสำคัญเพราะนอกจากจะเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้นแล้วยังช่วยลดต้นทุนอีกด้วย ร้านค้าประเภทนี้ในประเทศไทยได้แก่ เซเว่นอีเลฟเว่น เอเอ็มพีเอ็ม แฟมิลีมาร์ท รวมถึงร้านสะดวกซื้อในสถานบริการน้ำมันทั่วไป เช่น ซีเล็ค สตาร์มาร์ท ไทเกอร์มาร์ท และจีพีพี เป็นต้น

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร หมายถึงลักษณะโครงสร้างของร้านค้าปลีกซึ่งมีการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในร้านค้าได้อย่างเหมาะสม โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) มีการออกแบบโครงสร้างองค์กร 2) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน 3) มีการแบ่งงาน และ 4) มีการประสานงาน โดยใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การแข่งขัน หมายถึงสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการจัดการ การพัฒนานวัตกรรมและการปรับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) จำนวนคู่แข่ง และ 2) รูปแบบในการแข่งขัน โดยใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

ทรัพยากรทุน หมายถึง ปริมาณเงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุนที่ผู้ประกอบการได้มาและใช้ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน ครอบคลุมในด้านจำนวนเงินลงทุน แหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุน โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) จำนวนเงินที่ใช้ลงทุน 2) แหล่งทุนเงินทุน โดยใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

คน (human resources) หมายถึง ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานในธุรกิจค้าปลีกซึ่งพิจารณาในด้านจำนวนความเหมาะสมของระดับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการดำเนินธุรกิจ โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) ทักษะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ และ 2) ทักษะในการประกอบธุรกิจ โดยใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

วัตถุดิบ หมายถึง การจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการของลูกค้าของผู้ประกอบการร้านค้า ซึ่งครอบคลุมในด้านการจัดซื้อแหล่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและ

สินค้ามีคุณภาพ โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) วิธีการซื้อ และ 2) แหล่งซื้อ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแบ่งเป็น 5 ระดับตามระดับการวัดของ Likert

เทคโนโลยี หมายถึง สภาพการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการร้านค้าอย่างเหมาะสม ครอบคลุม ประเภทต่าง ๆ ของเทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มีความทันสมัยและเพียงพอ โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) ประเภทของเทคโนโลยี 2) ความเหมาะสมของเทคโนโลยี และ 3) ความทันสมัยของเทคโนโลยีทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

สินค้า หมายถึง การมีสินค้าในร้านค้าปลีกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) ความหลากหลาย 2) มีคุณภาพ และ 3) มีตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักและความทันสมัยเป็นที่นิยมของลูกค้า ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

ราคา หมายถึง การกำหนดราคาสินค้าในร้านค้าปลีก โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) ราคามาตรฐาน 2) ความแตกต่างของราคา 3) การต่อรองราคาสินค้า และ 4) การให้เครดิตและการมีส่วนลด ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

สถานที่/ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ลักษณะของร้านค้าในการให้บริการแก่ลูกค้าอันประกอบด้วย ความใกล้ชิดไกลของร้านค้ากับชุมชน การจัดการร้านค้า โดยวัดจากตัวชี้วัดคือ 1) ระยะห่างจากชุมชน 2) ความสะดวก และ 3) เวลาในการเปิดปิด ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

ด้านการส่งเสริมการขาย หมายถึง การมีส่วนส่งเสริมการขายของร้านค้าปลีก คือ การลด การแลก การแจก และการแถม โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) การลด 2) แลก 3) แจก และ 4) แถมทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การได้รับสนับสนุน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนในการประกอบธุรกิจค้าปลีกจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องคือ ภาครัฐ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน การดำเนินธุรกิจค้าปลีกทั้งด้านการช่วยเหลือ การให้ความสำคัญและการสนับสนุนการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) การให้ความสำคัญ และ 3) การให้ความสำคัญ ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การได้รับความร่วมมือ หมายถึง สภาพการที่ร้านค้าปลีกได้รับการร่วมมือเพื่อการเจรจา และจัดกิจกรรมทางการค้าจากคู่ค้าด้วยกัน โดยวัดจากตัวชี้วัดคือ ความร่วมมือ ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สภาพการของร้านค้าปลีกที่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประกอบธุรกิจค้าปลีกกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยวัดได้จากตัวชี้วัดคือ 1) ความสำคัญ และ 2) ความเพียงพอ ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หมายถึง การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ภายในสังคมในทุกมิติทางเศรษฐกิจ ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยวัดจากตัวชี้วัดคือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เป็น โอกาส และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรค ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หมายถึง การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ภายในสังคมในทุกมิติทางการเมือง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยวัดจากตัวชี้วัด คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เป็น โอกาส และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรค ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึง การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ภายในสังคมในทุกมิติทางสังคม ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยวัดจากตัวชี้วัด คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เป็น โอกาส และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรค ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หมายถึง การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ภายในสังคม ในทุกมิติทางเทคโนโลยี ที่เป็น โอกาส หรืออุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยวัดจากตัวชี้วัด คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เป็น โอกาส และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรค ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

ความชัดเจนของนโยบาย หมายถึง ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าปลีก ที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยวัดจากตัวชี้วัด คือ 1) การให้ความสำคัญ และ 2) การให้ความช่วยเหลือ ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือ ใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

การสนับสนุนของนโยบาย หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ทั้งในเชิงนโยบาย วิชาการ และระดับปฏิบัติการ เช่น ภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ โดยวัดได้จากตัวชี้วัด 1) การให้ความสำคัญ และ 2) การให้การสนับสนุน ทั้งนี้การวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน หมายถึง ความสามารถในการเงิน โดยวัดจากความสามารถในการทำกำไรโดยเฉลี่ย

ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการด้านลูกค้า โดยวัดจาก จำนวนลูกค้าขาประจำโดยเฉลี่ย

ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการด้านกระบวนการจัดการร้านค้า โดยวัดจาก ปริมาณการสั่งซื้อโดยเฉลี่ย

ขีดความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา โดยวัดจาก จำนวนครั้งที่ได้รับการอบรม การปรับตัวโดยการพัฒนาร้านค้าและพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์การวัดคือใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ตามระดับการวัดของ Likert

บทที่ 2

การตรวจเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

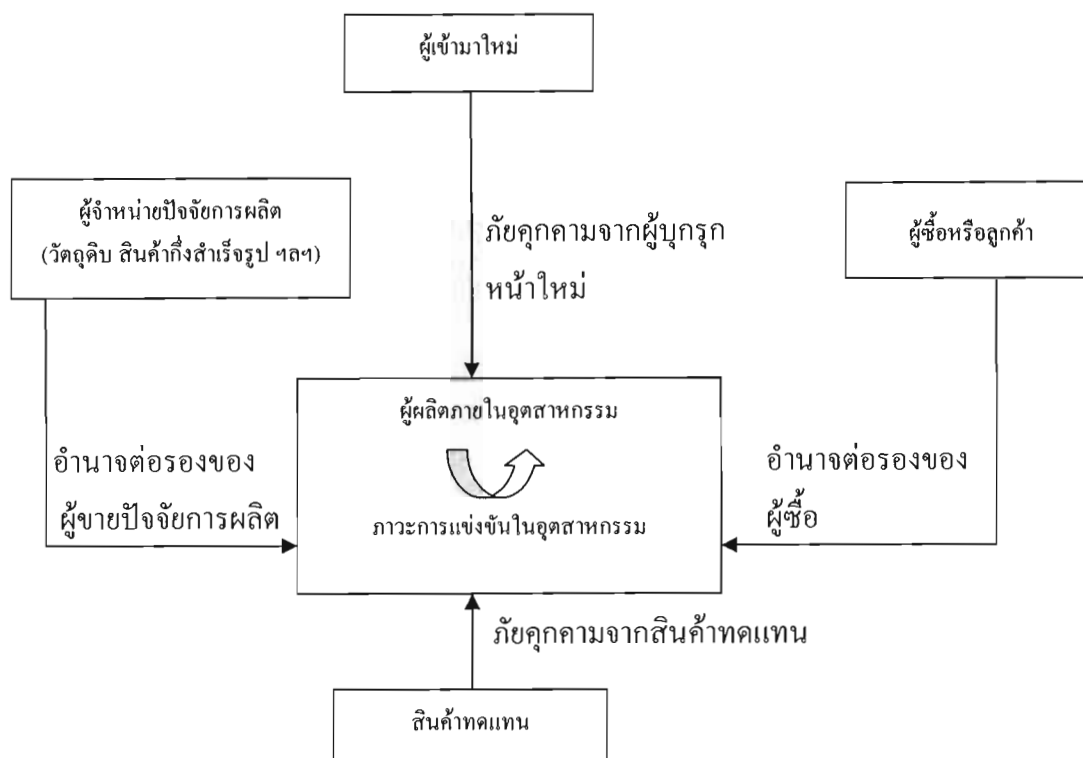
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีก เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ถึงแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีก โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness)
- ตอนที่ 2 แนวคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis)
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค (consumer behavior)
- ตอนที่ 4 แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (balanced scorecard)
- ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีค้าปลีก (retailing theories)
- ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดความสามารถในการแข่งขัน

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตาม *fives forces model*

ความสามารถในการแข่งขันเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดย Michael E. Porter เป็นแนวคิดที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Porter, 1998a) โดยการวัดขีดความสามารถในการแข่งขันนั้นจะต้องมุ่งเน้นความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องคือ ผลผลิตที่มีผลิตภาพ (productivity) ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันของเศรษฐกิจโลกปัจจุบัน ทั้งนี้การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ความเข้มข้นของธุรกิจว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำมากำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ตามแนวความคิด competitive forces model ของ Michael E. Porter ซึ่งประกอบด้วยพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการดังภาพ 1



ภาพ 1 พลัณผลกัคคัณการแข่งขัณ 5 ประการ

จากภาพ 1 ขัางตัณแสดงให้เห็นถึงพลัณผลกัคคัณการแข่งขัณ 5 ประการ ซึ่เง่เป็นปัจจัยที่แท้จรงในการกำหนดระดับความเข้มขัณของการแข่งขัณ โดยการวิเคราะห์ความเข้มขัณของการแข่งขัณในธุรกิจค้าปลีกนั้นเป็นการวิเคราะห์ถึงอำนาจการต่อรองและสภาพการแข่งขัณของผู้ที่เกี่ยวข้องที่ 5 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะคุกคามอันเกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม

เมื่อกัมีผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม จะเกิดการเพิ่มขึ้นของการผลิต ความต้องการของส่วนแบ่งตลาดของผู้เข้ามาใหม่ ซึ่เง่ไปสู่การแข่งขัณทางด้านราคาในที่สุด ภาวะคุกคามอันเกิดจากผู้เข้ามาใหม่นี้จะเกิดขึ้นง่ายหรือยากขึ้นกับอุปสรรคของการเข้าสู่อุตสาหกรรม และความคาดคะเนระดับปฏิกิริยาการตอบโต้จากคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมต่อผู้เข้ามาใหม่ อุปสรรคต่างๆ ต่อการเข้ามาในอุตสาหกรรมสามารถแจกแจงได้เป็นประเด็น ดังนี้

1.1 การประหยัคอันเนื่องมาจากขนาด (economy of scale)

ได้แก่การประหยัคอันเนื่องมาจากขนาดคือ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของสินค้าลดต่ำลงเมื่อกัปริมาณการผลิตในช่วงระยะเวลาหนึ่งขยายตัวเพิ่มขึ้น (เพราะต้นทุนคงที่ อาทิ

ต้นทุนเครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิตจะถูกเฉลี่ยออกไปตามจำนวนของสินค้าที่ผลิตได้) ดังนั้น การที่ ผู้ค้าปลีกรายใหม่จะเข้ามาจะต้องมีขนาดของประกอบการที่ใหญ่พอที่จะมีการประหยัดต่อขนาดได้ เช่น มีจำนวนสาขามากขึ้น (สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ, 2545)

1.2 ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์

ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดอุปสรรคแก่ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ซึ่งผู้เข้ามาใหม่จะต้องเอาชนะความภักดีของลูกค้า ซึ่งการสร้างความภักดีของลูกค้า มักเริ่มจากการขาดทุนในช่วงแรก การลงทุนในการขาดทุนนี้เป็นความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากการลงทุนดังกล่าวไม่มีค่าซากจากการลงทุนหากการลงทุนมีความผิดพลาด ซึ่ง สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) ได้เสนอแนะการสร้าง ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ในมิติดังนี้

- ด้านคุณภาพ คือมีสินค้าได้มาตรฐาน รับรองจาก มอก. อย. เป็นต้น
- ด้านเทคโนโลยี คือใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าให้มีของเสียน้อยที่สุด และได้คุณภาพของสินค้ามากที่สุด
- ด้านภาพพจน์ที่แสดงออกถึงชนชั้น คือสินค้าที่นำมาเสนอขายต้องมีตรา ยี่ห้อที่เป็นที่รู้จักกับคนส่วนใหญ่
- ด้านบริการ คือเน้นการให้บริการอย่างรวดเร็วเป็นกันเองกับผู้บริโภค

1.3 จำนวนเงินลงทุน การที่นักลงทุนรายใหม่จะเข้ามาลงทุนทำได้ยากขึ้น ถ้าหากความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นต้องอาศัยกำลังเงินทุนมหาศาล และโอกาสที่ความสัมฤทธิ์ผลนั้นมิได้อยู่ไม่แน่นอน

1.4 ค่าใช้จ่ายของลูกค้าอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในการเปลี่ยนสินค้า ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้รวมถึงค่าใช้จ่ายในการรักษานักงานขององค์กร ค่าทดสอบสินค้า ค่าใช้จ่ายจากความต้องการเทคโนโลยีใหม่ การออกแบบสินค้าใหม่ ปัญหาทางด้านเทคนิค หรือแม้กระทั่งค่าใช้จ่ายทางด้านจิตวิทยาอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ดั้งเดิมระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย หากว่าค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนสินค้านี้มีค่าสูง ผู้เข้ามาใหม่จะต้องให้ข้อเสนอที่ดีกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคาหรือคุณภาพของสินค้าเพื่อจูงใจให้ผู้ซื้อเปลี่ยนสินค้าจากยี่ห้อเดิมไปสู่ยี่ห้อใหม่

1.5 การเข้าถึงผู้จัดจำหน่าย Porter (1998) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะคุกคามอันเกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายไว้ว่า การที่มีผู้ค้ารายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ผู้เข้ามาใหม่มักจะพยายามเข้าครอบครองและชักชวนช่องทางการจัดจำหน่ายให้มาใช้บริการแก่ผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งผู้เข้ามาใหม่มักจะเสนอเงื่อนไขที่ดีกว่าเดิม เช่น สินค้าราคาที่ดีกว่า หรือให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นที่ดีกว่าหากผู้จัดจำหน่าย หรือช่องทางการจัด

จำหน่ายมีน้อย และมีความสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ในภาวะเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคที่จะขวางให้ผู้ค้ารายใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ยากซึ่ง สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ ได้แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่าการที่กลุ่มผู้ผลิตในอุตสาหกรรม ได้เข้าไปครอบครองช่องทางการจัดจำหน่ายส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีต้นทุนและมีประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการปิดกั้นโอกาสที่ผู้บุกกรหน้าใหม่จะเจาะเข้ามาแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ความได้เปรียบ/เสียเปรียบทางด้านต้นทุน ส่วนใหญ่แล้วองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมักได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนการผลิต ซึ่งต่างจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมซึ่งมักจะมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่า สาเหตุของความแตกต่างทางต้นทุนมักเกิดจากสาเหตุดังนี้คือ ความรู้ เทคโนโลยี ประสบการณ์ การครอบครองแหล่งวัตถุดิบ และการครอบครองทำเลที่ตั้ง

1.7 นโยบายของทางภาครัฐในบางกรณีอาจทำให้เกิดอุปสรรคแก่ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมได้ เช่น การให้สัมปทาน การให้สิทธิบัตรแก่อุตสาหกรรม หรือการกำหนดเงื่อนไขทางการรักษา สภาพแวดล้อม การควบคุมมลภาวะต่าง ๆ ซึ่ง สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ ได้ชี้ให้เห็นถึงการแทรกแซงของรัฐในอันที่จะช่วยคุ้มครองผู้ผลิตเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในกรณีของการปิดกั้นโอกาสแห่งการแข่งขันของนักลงทุนต่างชาติ ในทำนองเดียวกัน กรณีของการแทรกแซงช่วยเหลือของรัฐบาลในอดีตแต่ยกเลิกไปในภายหลัง ก็อาจมีผลให้กลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรมมีความได้เปรียบผู้เข้ามาใหม่ซึ่งไม่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลเป็นต้น

2. ภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม

การแข่งขันในอุตสาหกรรมเกิดจากการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ปรับตัวแล้วเกิดผลกระทบต่ออีกองค์กรหนึ่ง ที่เป็นคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์กรอื่นๆ จะเริ่มทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาสถานะตลาดและลูกค้าของตนเองไว้สิ่งที่ตามมาคือ การเคลื่อนไหว การตอบโต้ และการแข่งขันจึงเริ่มขึ้น และมักมีมากขึ้นเรื่อยๆและมักจะส่อแนวโน้มไปในทิศทาง การลดราคาเพื่อรักษาฐานลูกค้า ซึ่งจะมีผลต่อการลดศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยรวมซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดระดับความรุนแรงของการแข่งขันได้แก่ Porter (1998)

2.1 จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม โดยกลุ่มผู้เข้ามาใหม่สามารถเข้ามาได้ยากหรือขายนั้น ขึ้นอยู่กับศักยภาพของกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมในการสร้างแรงต่อต้าน เช่น เงินทุน ขนาดของกิจการ และทรัพยากรที่มีอยู่ตลอดจนความซับซ้อนของการบริหารจัดการ ถ้าหากกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมมีศักยภาพต่ำ แนวโน้มการเข้ามาของกลุ่มผู้เข้ามาใหม่จะมีสูง แต่หากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการต่ำ การเข้ามาแข่งขันของรายใหม่ก็จะง่ายมาก

ขึ้น หรือถ้าขนาดของกิจการหรือกำลังทรัพยากรของอุตสาหกรรมเดิมมีมากก็จะสามารถต่อต้านกลุ่มผู้เข้ามาใหม่ได้

2.2 การวิเคราะห์อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในปัจจุบันและอนาคต หากอัตราการเติบโตสูง ระดับความรุนแรงของการแข่งขันจะไม่รุนแรงเพราะตลาดมีการขยายตัว ผู้บุกเบิกหน้าใหม่จะไม่กระทบต่อยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรมมากนัก ในทางตรงกันข้ามหากการเติบโตของอุตสาหกรรมโดยส่วนรวมใกล้ถึงจุดอิ่มตัวหรืออยู่ในระยะที่กำลังถดถอย การแข่งขันก็จะรุนแรง เพราะส่วนแบ่งตลาดที่บริษัทหนึ่งได้มาข้อมมาจากความสูญเสียของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

2.3 การเติบโตของอุตสาหกรรม ในช่วงการขยายตัวจะมี การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตต่าง ๆ จะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้ผลิตแต่ละรายสามารถขยายยอดขายของตนในตลาดได้โดยไม่ต้องแข่งขันลูกค้าจากผู้ผลิตอื่น ผู้ผลิตแต่ละรายสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาได้โดยไม่มียากเย็นนัก แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่ความต้องการในสินค้าเริ่มจะอิ่มตัวหรืออิ่มตัวแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่การแข่งขันจะสูงตามไปด้วย

2.4 ความสามารถในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรม หากในอุตสาหกรรมมีความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการได้ แนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะต่ำ แต่หากสินค้าและบริการมีความแตกต่างกันน้อย แนวโน้มการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดจะสูง

3. การวิเคราะห์ผู้ซื้อ

การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target buyers) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการวางกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสม และเข้าใจลักษณะของตลาดข้อมส่งผลต่อการเติบโตของร้านค้าซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดของร้านค้า ซึ่งผู้ซื้อมีอิทธิพลต่อการกำหนดคุณภาพและราคาของสินค้าในร้านค้า โดยเฉพาะรสนิยมและพฤติกรรมต่างๆ ในการบริโภคและวิถีชีวิตของผู้ซื้อ ตลอดจนอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อก็จะมีมากจนสามารถที่กำหนดลักษณะและราคาสินค้าตามผู้ซื้อต้องการ (สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ, 2545)

4. การวิเคราะห์การคุกคามจากสินค้าทดแทน

ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมต้องมีการคำนึงถึงสินค้าหรือรูปแบบร้านค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ เนื่องจากสินค้าทดแทนแม้เป็นสินค้าต่างชนิดกันแต่ก็สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสินค้าทดแทน ได้แก่จำนวนและลักษณะของสินค้าที่สามารถทดแทนสินค้าในอุตสาหกรรมได้ ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกก็จะมีการทดแทนที่เกิดจากต้นทุน

สินค้าเช่นกัน ทำให้เกิดส่วนต่างของราคาสินค้า หรือลักษณะของร้านค้าของผู้ประกอบการที่มีความทันสมัย ซึ่งมีส่วนทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าได้

5. ปัจจัยกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ผลิต

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเพื่อประเมินอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบคือ จำนวนและศักยภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนมาก อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีต่อองค์กรธุรกิจย่อมมีน้อย เนื่องจากองค์กรสามารถเลือกวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายรายต่าง ๆ ได้มากขึ้น และเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่การต่อรองด้านต่าง ๆ และการจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิต แต่ศักยภาพของผู้จำหน่ายการผลิตแตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการทางการผลิตหรือดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันแล้ว ผู้จำหน่ายย่อมมีอำนาจต่อรองกับองค์กรสูงกว่าผู้จำหน่ายรายอื่น

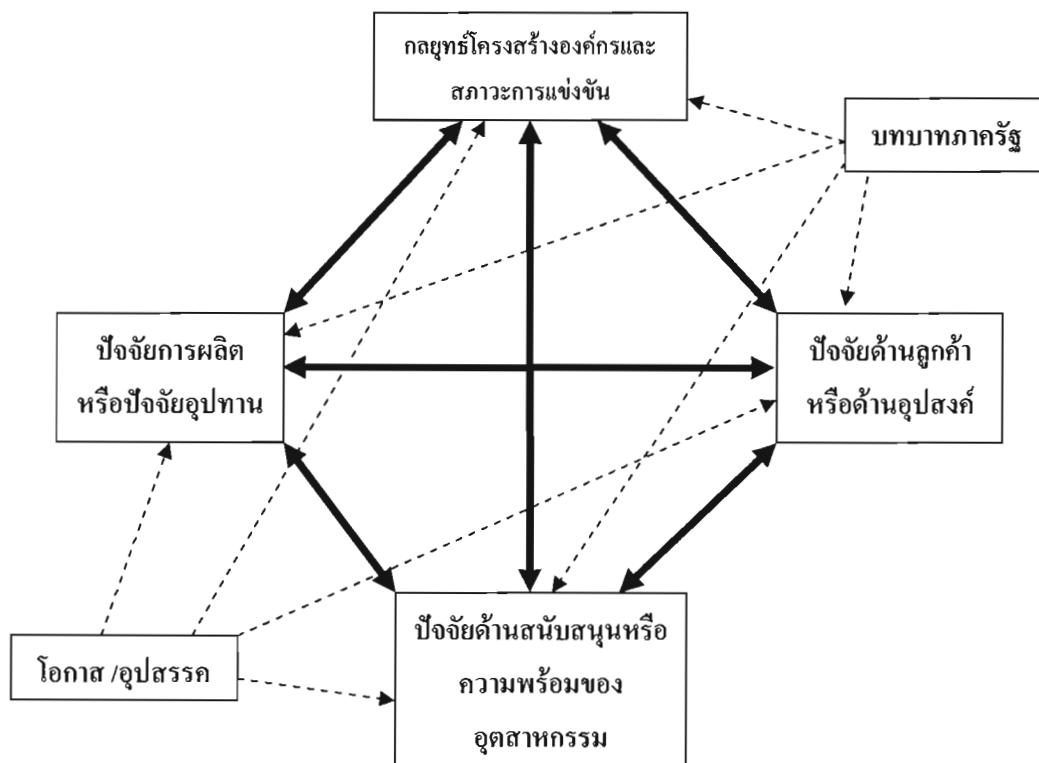
จากปัจจัย 5 ประการข้างต้น อาจสรุปได้ว่าจะช่วยให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกู้ถึงสถานการณ์แข่งขันว่ามีมากน้อยเพียงใด อีกทั้งช่วยให้วิเคราะห์ความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างคู่แข่งกับร้านค้าของตนเอง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และวางตำแหน่งของตนเองได้อย่างเหมาะสมและสามารถอยู่ร่วมกันได้

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตาม diamond model

ด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการแข่งขันทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีโอกาสได้เปรียบและเสียเปรียบจากการแข่งขัน ดังนั้นการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบระหว่างร้านค้าปลีกย่อยและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมในตลาดค้าปลีกนั้นจะต้องใช้กรอบแนวคิดจาก Diamond Diagram ของ Michael E. Porter (Porter, 1998) เป็นแนวทางประกอบในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ โดยพิจารณาปัจจัยภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งแบ่งเป็นองค์ประกอบ 4 ด้าน กับบทบาทของรัฐและ โอกาสหรือสิ่งที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 สามารถแสดงได้ดังภาพ 2 (สถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก, 2548: 3-30)

องค์ประกอบที่สำคัญนอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 4 ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันมีอีก 2 ประการคือ 1) บทบาทภาครัฐที่จะช่วยสร้างเสริมหรือบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในประเทศนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวกำหนดความได้เปรียบทั้งสี่องค์ประกอบข้างต้น ทั้งนี้ Porter เสนอว่าบทบาทที่เหมาะสมของรัฐบาลน่าจะเป็นเพียงการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและการเมืองที่ชัดเจนมีเสถียรภาพ ปรับปรุงและเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการจัดการอุปทานพื้นฐานและองค์กรสาธารณะ กำหนดกฎกติกา ที่เอื้อต่อการแข่งขันมากกว่าการปกป้องหรือผูกขาด สร้างหรืออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาการของ Cluster 2) สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการค้าปลีกขายย่อยในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง คล่องตัวซึ่งปัจจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้นำ PEST analysis model มาเป็นกรอบวิเคราะห์ซึ่งได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นได้ทั้งวิกฤตและโอกาสสำหรับแต่ละองค์กรและมีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของความสามารถในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมในแต่ละประเทศโดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพ 2 Diamond Model ของ Michael E.Porter

ที่มา: Porter (1998)

1. ปัจจัยการผลิต หรือ ปัจจัยอุปทาน คือ องค์ประกอบของเงื่อนไขปัจจัยการประกอบธุรกิจค้าปลีกที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและธุรกิจได้ ซึ่งใช้การวิเคราะห์จะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ทรัพยากรทุน (money resources) หมายถึง เงินทุนที่ต้องมีไว้เพื่อจ่ายให้กับลูกจ้าง เพื่อซื้อสินค้า และเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน การระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุน เช่น สถาบันการเงิน หรือหุ้นส่วน

1.2 ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) ถือได้ว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้ดำเนินตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาศัยความสามารถของบุคลากรในธุรกิจทักษะ ต้นทุนของบุคลากร การใช้งานถูกต้องกับความเชี่ยวชาญของบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปธุรกิจค้าปลีกนิยมใช้บุคคลเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงผู้ประกอบการ ซึ่งคุณสมบัติของผู้ประกอบการตามแนวคิดอาจพิจารณาจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนี้ (Bradford et al., 1970: 4-10) และ Brannen (1981: 1)

1.2.1 ความรู้ (knowledge) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและแหล่งขาย เพื่อที่จะได้สินค้าที่มีคุณภาพและต้นทุนสินค้าที่ต่ำ

1.2.2 ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยผู้ประกอบการจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือแม้กระทั่งผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต

1.2.3 ประสบการณ์ (experience) ได้แก่ การซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจในเรื่องราคา วิธีการควบคุมสินค้าที่ดี การจัดการระบบร้านค้าที่เหมาะสม การจูงใจและการบริการลูกค้า และการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 ความมานะ (drive) โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีมานะและบากบั่นอยู่เสมอ

1.2.5 ความเป็นมิตร (friendliness) โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องเข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม

1.2.6 ความเป็นผู้นำ (leadership) โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกควรมีลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการทำงาน

1.2.7 ความสามารถในการตัดสินใจ (decision making) โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก จะต้องพิจารณาถึงผลได้ผลเสีย พยายามหาเหตุผลจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ

1.2.8 การมองการณ์ไกล (vision) โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่จะเปลี่ยนให้ได้

1.2.9 การแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ (effective expression) โดยการแสดงออกของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องเป็นที่เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและประชาชนทั่วไปด้วย

1.2.10 อุปนิสัย (character) โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องกล้าเชื่อถือได้และต้องไม่ล้มความรับผิดชอบที่มีต่อลูกค้า ลูกจ้างคนงาน แหล่งขายสินค้า

1.2.11 ความสามารถในการบริหาร (administrative ability) ความสำเร็จในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับทักษะ (skill) หลักวิชา (technical) มนุษย์สัมพันธ์ (human skill) และแนวความคิด (conceptual)

นอกจากนี้ Morgenstein (1992: 642-644) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องคุณสมบัติสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก หรือธุรกิจค้าปลีกประเภทเฉพาะเจาะจง (specialty store) ว่าประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการตัดสินใจ (ability to make decision) โดยผู้ประกอบการจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เช่น การให้ส่วนลดกับลูกค้า การตัดสินใจเกี่ยวกับสินค้า เป็นต้น

2. ความสามารถในการบริหาร (ability to organize) โดยผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ถูกต้องเช่น การบันทึกบัญชี การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ

3. ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ (willingness to accept responsibility) เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบันมีความอ่อนไหวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้กระทำการ เช่น กรณีสินค้าที่ด้อยคุณภาพ หรือหมดอายุ โดยผู้ประกอบการจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดความเสียหายต่อผู้บริโภค

4. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (ability to lead) ผู้ประกอบการจะต้องกล้าคิดกล้าตัดสินใจมีความเป็นผู้นำในทุกสถานการณ์

5. ทุ่มเทให้กับงานหนักและใช้เวลา (capacity for hard word and long hours) เมื่อตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องทุ่มเทเวลาในการบริหารจัดการ และเอาใจใส่กับสิ่งที่ดำเนินการอยู่

6. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น (ability to get along with people) โดยผู้ประกอบการต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนสามารถเข้ากับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริโภค ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เป็นต้น

1.3 ทรัพยากรวัตถุดิบ ในระบบค้าปลีกจะหมายถึง การให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ส่วนประกอบ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปผลิตเป็นสินค้าและบริการการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของกระบวนการจัดซื้อสามารถทำให้เกิดความมั่นใจต่อคุณภาพ ความสอดคล้องของวัตถุดิบ ราคาที่ต่ำกว่า พื้นฐาน การอุทิศตัวของผู้จำหน่าย (dedicated supplier bases) และการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งด้วยความเข้าใจในกลยุทธ์ของการ

จัดการปฏิบัติการ (operations management strategy) ผู้ซื้อสามารถสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้จำหน่าย ความสัมพันธ์กันอย่างมั่นคงนี้สามารถเป็นหลักประกันในการรับคำสั่งซื้อที่แน่นอนสำหรับผู้จำหน่ายด้วยเช่นกัน วิธีนี้จึงให้การจูงใจที่สูงกว่าในการเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบ และเป็นการตอบสนองต่อคำสั่งตามความต้องการส่งมอบสินค้าได้อย่างทันที่ทันใดมากขึ้นโดยการผลิตแบบระบบ JIT (Bovee and others, 1993: 658 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 135)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้เสนอเพิ่มเติมว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการจัดซื้อจะให้ความสำคัญกับราคา (price) คุณภาพ (quality) ความเชื่อถือได้ (reliability) เงื่อนไขการจ่ายเงิน (credit term) ต้นทุนการขนส่ง (shipping cost) แหล่งซื้อ (source) ปริมาณในการสั่งซื้อ (quantity) และเวลาในการจัดส่ง (time)

1.4 ทรัพยากรเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนแปลงเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง (Steers, 1977: 70)

นอกจากนี้ยังหมายถึง เทคนิค และกิจกรรมที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต (Perrow, Denise and Rosseau อ้างใน Daft, 1998: 119)

ในขณะที่ Rothwell and Kazanas (1998: 8) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้น โดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไข คำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อย ๆ ว่า “จะทำงานนี้ให้เสร็จด้วยวิธีการอย่างไร”

ส่วน Hulin and Roznowski (อ้างใน Scott, 1992: 227-228) ระบุว่าเทคโนโลยีเป็นการรวมทางกายภาพด้วยสติปัญญา หรือกระบวนการความรู้โดยการนำวัตถุดิบมาแปลงเป็นผลผลิตโดยใช้เครื่องมือทางกายภาพ รวมกับกระบวนการทางปัญญาของความรู้

ส่วน Perrow ได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ (craft technology) 2) เทคโนโลยีเฉพาะ (nonroutine technology) 3) เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ (routine technology) และ 4) เทคโนโลยีทางวิศวกรรม (engineering technology)

เทคโนโลยีนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์การ เทคโนโลยีประกอบด้วยเครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ และทักษะของพนักงานที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตองค์การแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์การ และเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารงาน ซึ่ง Kotler (1997 อ้างใน ภัทรภร พลพนาธรรม, 2549: 29-30) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกซึ่งประกอบด้วย 1) ระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ เครื่องสแกนเนอร์ที่ใช้การอ่าน รหัสสินค้า เครื่องบันทึกเงินสดเพื่อบันทึก

ยอดขาย และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ 2) การแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ใช้ติดต่อกับผู้ผลิต สามารถใช้ควบคุมสินค้าคงคลัง 3) การซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต นับเป็นการก้าวกระโดดครั้งสำคัญของค้าปลีกที่ผู้บริโภคสามารถซื้อผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ 4) เครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการออกแบบ ตัวอาคาร ตกแต่งภายใน ออกแบบตัวสินค้าเป็นต้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีจึงสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน

2. ปัจจัยด้านอุปสงค์ (ด้านการตลาด) (demand condition) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่ซับซ้อนและละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้นของผู้บริโภค ความพิถีพิถัน ความหลากหลายที่ซับซ้อน ความต้องการในแต่ละภาคส่วนของตลาด ขนาดและการเติบโตของตลาด ประเภทของลูกค้า และรูปแบบสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าแต่ละประเภทต้องการบริโภคด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้บริโภคหันมาเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าสมัยใหม่มากขึ้น เนื่องจากในภาวะการณ์ปัจจุบันความเจริญของเศรษฐกิจและปัญหาจรรยาบรรณผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคนในเมืองเป็นจำนวนมาก รูปแบบร้านค้าที่เปิดจำหน่ายสินค้าตลอด 24 ชั่วโมง จึงอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และประการสำคัญ ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านชุมชน สะดวกแก่การเดินทาง รูปแบบการจัดร้านเป็นระเบียบ สะอาดและสะดวกสบาย มีสินค้าหลากหลายชนิดตามที่ต้องการ รวมทั้งมีบริการต่าง ๆ เช่น food center super market โรงภาพยนตร์ ร้านหนังสือ ร้านตัดผม ตลอดจน สวนสนุกสำหรับเด็ก ๆ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) เหล่านี้จึงมีลักษณะเป็นศูนย์การค้าที่ผู้บริโภคนอกจากจะมาจับจ่ายใช้สอยสินค้าแล้ว ยังเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจได้อีกด้วย จากความต้องการของผู้บริโภคนี้จึงเป็นแรงกระตุ้นที่ชักนำให้ผู้ผลิตผลิตสินค้าและบริการพยายามแข่งขันกันปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นอุปสงค์หรือความต้องการของผู้บริโภคในประเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งธุรกิจจะต้องพัฒนาตนเองให้อยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นจึงต้องอาศัยในการทำตลาดให้กับธุรกิจของตนเอง

จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจค้าปลีกกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีความเข้าใจในด้านการตลาด เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ ซึ่ง Kotler (2000) ได้ให้ความหมายของการตลาด (marketing) หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติการหรือกิจกรรมทั้งหมด เพื่อที่จะสร้างการแลกเปลี่ยนในด้านของแนวความคิด ราคา การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายเกี่ยวกับ ความคิด สินค้าและบริการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการให้กับปัจเจกบุคคลและองค์กรหรือธุรกิจ (Shimp, 2007; Kotler, 2000)

นักการตลาดนิยมใช้เครื่องมือจำนวนมากในการที่จะก่อให้เกิดการตอบสนองที่คาดหวังไว้จากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย โดยเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านั้นถูกสร้างขึ้นและจัดกลุ่มเข้าไว้ด้วยกันเรียกว่า “ส่วนประสมการตลาด” (Kotler, 2000)

McCarthy (อ้างใน Kotler, 2000: 15) ได้แบ่งประเภทเครื่องมือดังกล่าวนี้ออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) สถานที่ (place/distribution) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546)

2.1 ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึงสิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีสรรพประโยชน์ มีคุณค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ สิ่งแรก คือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และ/หรือ ความแตกต่างทางการแข่งขัน ต่อมาพิจารณาจากองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ ถัดมาเป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย ต่อมาเป็นการพัฒนา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น ต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และสุดท้ายคือ กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์

2.2 ราคา (price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า ผลิตภัณฑ์กับราคา ผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง อย่างแรก คือ คุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น อย่างที่สอง คือ ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง อย่างที่สาม คือ การแข่งขัน และอย่างสุดท้าย คือ ปัจจัยอื่น ๆ ดังนั้นกลยุทธ์ด้านราคาจะเป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปของเงินตรา ประกอบด้วย การกำหนดราคาพื้นฐาน และส่วนลดต่าง ๆ การตัดสินใจ ด้านราคา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแสวงหากำไรสูงสุด หรือวัตถุประสงค์อื่น

2.3 การจัดจำหน่าย (place) หรือ distribution หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบไปด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายกิจการหรือองค์การไปยังตลาด ประกอบไปด้วย 2 ส่วนดังนี้

2.3.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และ/หรือกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลางและผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

2.3.2 การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (market logistics) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ประกอบด้วย การขนส่ง การเก็บรักษาสินค้าและการคลังสินค้า และการบริหารสินค้าคงเหลือ

2.4 การส่งเสริมการตลาด (promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (nonpersonal selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบผสมประสานกัน (Integrated marketing communication: IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญ มีดังนี้

2.4.1 การโฆษณา (advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและผลิตภัณฑ์บริการ หรือความคิดที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างงานโฆษณา (creative strategy) ยุทธวิธีการโฆษณา (advertising tactics) และกลยุทธ์สื่อ (media strategy)

2.4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling) เป็นกิจกรรมแจ้งข่าวสาร และจุดตลาด โดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling strategy) การจัดการหน่วยงานขาย (sales force management)

2.4.3 การส่งเสริมการขาย (sales promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณาการขายโดยใช้พนักงานขายและการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทางการส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบ คือ 1) การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (consumer promotion) 2) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่าการส่งเสริมการขายมุ่งสู่คนกลาง (trade promotion) และ 3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งพนักงาน (sales force promotion)

2.4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relations) การให้ข่าวเป็นความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์

หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผน โดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ติดต้ององค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งการให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

2.4.5 การตลาดทางตรง (direct marketing หรือ direct response marketing) และการตลาดเชื่อมตรง (online marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรงหรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที

จากส่วนผสมทางการตลาดนี้ ในร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการนำเอาลักษณะของการสื่อสารโดยใช้องค์ประกอบของส่วนผสมทางการตลาดมาประยุกต์ใช้กล่าวคือ กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์และสายผลิตภัณฑ์ คือ เรื่องราคาสินค้า นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่ขาดมิได้เลยก็คือ การส่งเสริมการตลาด ซึ่งร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและโน้มน้าวใจผู้บริโภคให้หันมาซื้อสินค้าจากร้านค้าของตน

ในขณะเดียวกัน เสรี วงษ์มณฑา (2541) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวเพิ่มเติมว่ากลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภคที่สำคัญ มี 12 กิจกรรมที่น่าสนใจดังนี้

1. ส่วนลด (discount) เป็นวิธีการที่ลดราคาสินค้าลงมาจากราคามาตรฐาน ซึ่งเป็นที่ผู้ขายโฆษณาให้เห็นว่าประหยัดและถูกกว่าราคาตามท้องตลาดที่อื่น ๆ
2. คูปอง (coupons) อาจจะเรียกว่าเป็นบัตรสมนาคุณ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพก็ตามเมื่อใช้กับสินค้าที่เป็นที่รู้จักคืออยู่แล้วหรือต้องการกระตุ้นให้เกิดการทดลองใช้สินค้ายี่ห้อใหม่
3. ของแถม (premiums) เป็นวิธีการที่ผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายแถมสินค้าเมื่อลูกค้าซื้อสินค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือซื้อซ้ำสินค้าที่ขายและทดลองใช้สินค้าที่แถม
4. การชิงโชค (sweepstakes) เป็นวิธีที่ให้ผู้บริโภคส่งชื่อเพื่อไปลุ้นจับฉลากรางวัลภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด ในประเทศไทยได้รับความนิยมมากเพราะคนไทยมีความสนุกสนานกับสิ่งเหล่านี้
5. การสมัครเป็นสมาชิก (membership) เป็นการจูงใจให้คนสมัครเป็นสมาชิกแล้วให้สิทธิพิเศษ
6. การรับประกันสินค้า (guarantee) การเพิ่มเงื่อนไขหรือเวลาในการรับประกันให้มากขึ้นกว่าเดิม หรือมากกว่าคู่แข่งทำ
7. เงื่อนไขการชำระเงิน (financial terms) คือการกำหนดเงื่อนไขในการชำระเงินให้ยืดหยุ่นและมีความสะดวกในการชำระเงินมากขึ้น

8. การคืนเงิน (rebates) มักจะทำให้ร้านค้าปลีก คือหลังจากการเสนอ จะคืนเงินซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนลดเมื่อเอาสินค้าที่ไม่พอใจมาคืนพร้อมใบเสร็จรับเงิน

9. ทดลองใช้สินค้าฟรี (free trials) คือภายใต้เงื่อนไขทางด้านเวลาให้สามารถนำสินค้าไปทดลองใช้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ เลย

10. การขายรวมห่อหรือการขายเหมาชุด (price packs) เป็นการขายเหมาชุด โดยให้ราคาถูกลงเหมาะกับสินค้าใหม่และเก่าที่ไปด้วยกัน

11. การสะสมแสตมป์ (trading stamp) การสะสมแสตมป์จะร่วมกับการแลกซื้อทำให้มีการซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องเพราะมีการกำหนดเงื่อนไขให้สะสม

12. การสะสมคะแนน (point collection) เป็นการสะสมยอดซื้อ เพื่อนำไปแลกเป็นของสมนาคุณ หรือแลกซื้อสินค้าเมื่อซื้อของครบตามมูลค่าที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการนำเอากลยุทธ์การส่งเสริมการขายมาใช้ในการแข่งขันมากในปัจจุบันซึ่งมีผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อย ที่มีข้อจำกัดมากมาย ซึ่งการส่งเสริมการขายในปัจจุบันมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในทันทีทันใด แต่ก็ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าด้วย

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กรและสถานะการแข่งขันกัน (firm strategy, structure and rivalry) เป็นการพิจารณาถึงระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน ซึ่งผู้ประกอบการค้าปลีกจะต้องเร่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหากมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่ง Porter เชื่อว่าการแข่งขันที่รุนแรงทั้งทางด้านราคา และการแข่งขันในด้านอื่น เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น ย่อมจะนำไปสู่องค์กรธุรกิจที่เข้มแข็ง ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจะเกิดแรงกดดันให้องค์กรต้องพัฒนา หุ่มความพยายามไปสู่การปรับกระบวนการและจะหาแนวทางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้ประกอบการจะต้องบริหารเชิงรุกในลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์กร โดยคำนึงถึงผลในอนาคตและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุด

3.1 ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

3.1.1 เป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ (Glueck, 1988: 5)

3.1.2 เป็นปัจจุบัน (continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไปได้แก่ (Certo and Peter, 1990: 5)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (performing an environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (formulation organizational strategy)
4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (implementation organizational strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategic exercising control)

3.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

โดย Dess and Miller (1993: 9) ได้อธิบายส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วนคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

นอกจากนี้ Thompson and Strickland (1998: 3-4) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยงาน 5 ประการ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing strategic vision and business mission)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (crafting a strategy to achieve the objectives)
4. การปฏิบัติการและการบริหารกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ ๆ และกระตุ้นการแก้ไขปรับปรุง (evaluating performance, monitoring new developments and initiating corrective adjustments)

นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 234-248) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นในการแข่งขันซึ่งขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (internal and external environmental analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะสามารถนำผลวิเคราะห์มากำหนดพันธกิจและเป้าหมายได้พร้อมสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์นั้น ๆ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการจำเป็นต้องวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ให้ได้เปรียบการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์กร การตลาด การเงิน การผลิตหรือการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรและบุคลากร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการประมาณการขนาดของการเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน และจุดแข็งภายในองค์กร เป็นการพิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรทรัพยากรมีมากน้อยและมีคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้น จากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (mission and strategic goal identification) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการกำหนดแผนในการที่จะทำหรือเป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ การตั้งเป้าหมายที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น ผู้ประกอบการทราบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือใคร สามารถจัดหาสินค้าและบริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้

3. การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) เมื่อองค์กรกำหนดพันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน วิธีที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้โดยการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy) ซึ่งต้องมองภาพรวมขององค์กรว่าจะไปในทางใด ซึ่งกลยุทธ์นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ทางเลือก คือ 1) การขยายตัว 2) การคงตัว และ 3) การหดตัว

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) องค์การเลือกใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การ เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) การสร้างความแตกต่าง (differentiation Strategy) และกลยุทธ์เฉพาะส่วน (focus strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์การ (functional level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ รวมถึงกลยุทธ์การจัดซื้อและจัดส่งสินค้า

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการคือ

4.1 หลักของการประสานสอดคล้องภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการคือ 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) โครงสร้าง (structure) 3) ระบบต่าง ๆ ขององค์การ (systems) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) 5) ทักษะของบุคลากร (skills) 6) สไตล์การทำงาน (style) และ 7) คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (shared value)

4.2 การเปลี่ยนแปลง (change) องค์การจะต้องพร้อมที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำพาให้องค์การนั้นอยู่รอดได้

4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำพาองค์การประสบความสำเร็จ

4.4 การจูงใจ (motivation) ผู้บริหารต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ในขณะที่ Dess and Miller (1993: 320-324) ได้ระบุปัจจัยด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ (leadership strategy) และปัจจัยควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1. กำหนดทิศทาง (setting direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์วิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholders) ขององค์การและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดทิศทางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) ในการตอบสนองแบบรุกหน้า (proactive strategy) และการจัดการกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (contingency)

2. การออกแบบองค์การ (designing the organization) เป็นการประเมิ
องค์การและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน โครงสร้างระบบ ทีมงานและ
กระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องม
ความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a
culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์การมีค่านิยม
ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความคิดเป็นเลิศในองค์การร่วมกัน และผู้นำจะต้องปลูกฝัง
วัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์การให้เกิดขึ้นใน
วิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม
และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำพาองค์การให้พ้นจากภาวะวิกฤต
นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง สร้าง
จิตสำนึกร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนใน
องค์การ รวมทั้งการมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้
ประสานงาน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุนส่งเสริม และผู้ควบคุมตามแต่
สถานการณ์

5. การควบคุมและประเมินผล (controlling and evaluation) เป็น
กระบวนการสุดท้ายเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีการควบคุมและทำการประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อ
จะได้ทราบผลการปฏิบัติงานว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดและจะได้หาแนวทางแก้ไขต่อไป
ซึ่ง Glueck (1988: 376) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะ

5.1 การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนด
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่
กำหนด เพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข

5.2 การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายนอกสภาพแวดล้อมที่มี
ความเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดข้อสมมติฐาน
ของสภาพแวดล้อมแล้วประเมินสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่
คาดการณ์กำหนดไว้จะต้องปรับปรุง เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุน (related and supporting industries) เป็นหาความ
เชื่อมโยงในธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงและการเข้าถึงธุรกิจอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจของตนในลักษณะ

การเกี่ยวคู่กัน (cluster) แทนการทำธุรกรรมหลายอย่างทำเองโดยลำพัง ซึ่งหากมีความเชื่อมโยงในกระบวนการธุรกิจมากเท่าใด ภาระในการทำธุรกรรมของธุรกิจนั้น ๆ ก็จะลดน้อยลง การบริหารจัดการก็จะลดภาระตามลงด้วย การหาพันธมิตรในการทำธุรกิจโดยเฉพาะพันธมิตรทางการผลิต จะส่งผลให้ความรับผิดชอบหรือภาระการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายน้อยลง และถ้ามีพันธมิตรมากก็จะเป็นการเสริมพลังซึ่งกันและกัน (synergy) กรณีร้านค้าปลีกขนาดเล็กและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ หากมีความสัมพันธ์กันในด้านกิจกรรมการค้า รวมไปถึงบริการต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น การขนส่ง การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งร้านค้าขายส่งอื่น ๆ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกันที่สุดในที่สุด

5. ปัจจัยเสริมด้านโอกาสและบทบาทของรัฐ ได้แก่ โอกาสหรืออุปสรรค และบทบาทภาครัฐซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 โอกาสหรืออุปสรรคที่กล่าวถึงนี้ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมมหภาคที่เอื้ออำนวยให้ธุรกิจค้าปลีกเติบโตขึ้นได้หรืออาจจะไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจค้าปลีกโดยอาศัย PEST analysis model ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านการเมือง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านว่าปัจจัยใดมีผลกระทบทางบวกหรือทางลบอย่างไรกับธุรกิจค้าปลีกรายย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ด้านเศรษฐกิจ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอัตราเงินเฟ้อที่เกิดจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนราคาสินค้าแพงขึ้นส่งผลทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้จ่ายเงินลงทุนในสินค้ามากขึ้นและทำให้ผู้บริโภคมีการใช้จ่ายใช้สอยน้อยลง นอกจากนี้ ระบบการจัดเก็บภาษีอากรส่งผลต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจโดยรวม ตลอดจนกติกการค้าทั้งภายในและต่างประเทศที่มีผลต่อการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เช่นกัน โดยเฉพาะนโยบายการค้าเสรีที่เอื้อต่อการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้นในขณะเดียวกันสถานะของเศรษฐกิจของท้องถิ่นมีแนวโน้มที่จะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เพราะส่วนภูมิภาคเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญของการผลิตสินค้าและบริการเพื่อการส่งออกทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีรายได้จากการขายสินค้าอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรัฐบาลมีแนวโน้มกระจายงบประมาณไปสู่การบริหารส่วนจังหวัดและส่วนตำบลมากขึ้นทำให้มีการจ้างงานในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีการรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเข้มแข็ง ดังนั้นด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้เห็นว่าเศรษฐกิจในท้องถิ่นมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลทำให้รายได้ต่อหัวประชากรในท้องถิ่นมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น

5.1.2 ด้านสังคม ด้วยทัศนคติของคนในชุมชนที่มีต่อกิจการค้าปลีกในรูปแบบต่าง ๆ บทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ รวมทั้งพฤติกรรมและรูปแบบของการดำรงชีพของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ชอบความสะดวกสบาย ใช้เวลาอย่างเร่งรีบ กลายเป็นสังคมเมืองมากขึ้น รักสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นการยอมรับสิ่งใหม่ที่ทำให้ความสะดวกสบายย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคในสังคมมีความต้องการให้กลุ่มทุนค้าปลีกสมัยใหม่ตั้งอยู่ใกล้บ้านตนเองมากขึ้นหรือเข้าไปยังชุมชนของตนเองมากขึ้น

5.1.3 ด้านการเมือง ด้วยนโยบายของรัฐในแต่ละยุคสมัยที่ให้ความสำคัญและทิศทางการพัฒนาธุรกิจค้าปลีก การสนับสนุน ผ่านมาตรการปกป้อง และการดำเนินกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประกอบธุรกิจค้าปลีกทั้งรายย่อยและกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ถ้าพิจารณาในเรื่องของการเมืองในท้องถิ่นแล้วจะเห็นว่าแนวนโยบายของรัฐบาลมีการกระจายอำนาจไปสู่ชุมชนให้มากขึ้น โดยการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้ประชาชนในชุมชนนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารท้องถิ่นตนเอง ดังนั้นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการที่จะพิจารณาสับสนุนธุรกรรมทางการค้าปลีกไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วองค์การบริหารส่วนตำบลมีความประสงค์อยากให้เศรษฐกิจในท้องถิ่นนั้นมีการเจริญเติบโต มีกระแสเงินไหลเข้าไปในชุมชนตัวเอง และมีการจ้างงาน มีการผลิต มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีแนวทางที่จะสร้างความสมดุลในระหว่างการลงทุนโดยร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพื่อให้เศรษฐกิจเกิดการสะพัดในท้องถิ่น ในขณะเดียวกันการที่สนับสนุนผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ขยายตัวเข้ามาชุมชนได้ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในชุมชน ดังนั้นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นมีความพยายามอย่างมากให้การค้าการลงทุนมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยต้องพยายามอย่างมากที่สร้างความสมดุลระหว่างการค้าปลีกสมัยใหม่และร้านค้าปลีกรายย่อยให้อยู่ร่วมกันได้

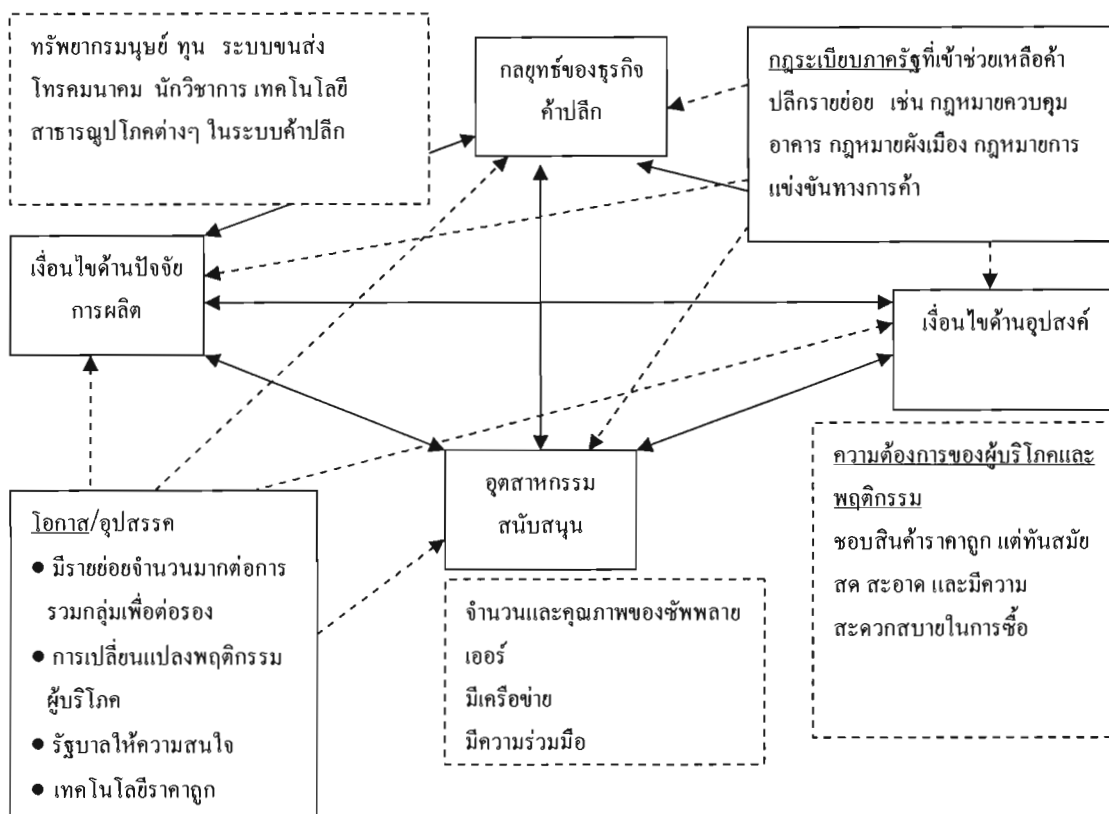
5.1.4 ด้านเทคโนโลยี ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการที่ทันสมัยและรูปแบบใหม่ การจัดการสินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้าโดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีจะช่วยให้ร้านค้าสามารถลดต้นทุนได้ช่วยอำนวยความสะดวกสบาย อีกทั้งใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่า ด้วยมิติสภาพแวดล้อมมหภาคทั้ง 4 ด้านนั้น มีผลกระทบต่อระบบการดำเนินธุรกิจค้าปลีกทั้งในด้านบวกและในด้านลบ ดังนั้น ผู้ประกอบการค้าปลีกควรมีการปรับตัวและวิเคราะห์ถึงผลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวข้างต้นอยู่เสมอ

5.2 บทบาทของรัฐ

นอกจากปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคดังกล่าวข้างต้นที่มีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันแล้ว หน่วยงานราชการจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศทางการแข่งขันในปัจจัยดังกล่าว เช่น เงื่อนไขของปัจจัยพื้นฐานนั้นภาครัฐควรมีบทบาทในการพัฒนาปัจจัยขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมต่ออุตสาหกรรม อาจจะมีการอุดหนุน หรือมีนโยบายทางการเงินที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศในการลงทุน ตลอดจนการจัดให้มีหน่วยงานที่สนับสนุนการศึกษาหรือการวิจัยที่ส่งผลให้เกิดเงื่อนไขด้านปัจจัยพื้นฐานที่สร้างขีดความสามารถในอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของธุรกิจ เมื่อธุรกิจสามารถแข่งขันได้ด้วยตัวเองแล้ว หน่วยงานราชการจะเริ่มลดบทบาทตัวเองทีละน้อย เพื่อธุรกิจจะดำเนินการแข่งขันด้วยตัวเองอย่างสมบูรณ์

จากแนวคิด Diamond Model ของ Porter สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจค้าปลีกได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 Diamond Model ที่ประยุกต์ใช้กับธุรกิจค้าปลีก
ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Diamond Model ของ Poter (1998)

จากภาพ 3 จะเห็นว่า ในธุรกิจค้าปลีกจะต้องประสบกับเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิตในการแข่งขันหลายประการคือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การมีทุนที่มีให้กู้ยืมจากสถาบันการเงิน มีระบบขนส่งในการเคลื่อนย้ายสินค้า ระบบโทรคมนาคมที่ดีในการติดต่อสื่อสาร มีนักวิชาการ สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยที่จะให้ความรู้ มีอุตสาหกรรมสนับสนุน คือ ซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพจำนวนมากในประเทศ อย่างไรก็ตามด้วยเงื่อนไขของอุปสงค์ด้านผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมชอบสินค้าราคาถูก แต่ต้องการความทันสมัย สินค้าใหม่ สด สะอาด และต้องการความสะดวกสบายในการซื้อ เช่น ร้านดีแคร์ มีที่จอดรถ กว้างขวางและพักผ่อนหย่อนใจได้ ส่วนปัจจัยการสนับสนุนจากภาครัฐคือให้การสนับสนุนต่อธุรกิจค้าปลีกรายย่อย การให้ความสนใจกับปัญหาค้าปลีกรายย่อย พร้อมใช้กฎหมายบังคับเพื่อป้องกันการเอาเปรียบจากกลุ่มทุนต่างชาติ

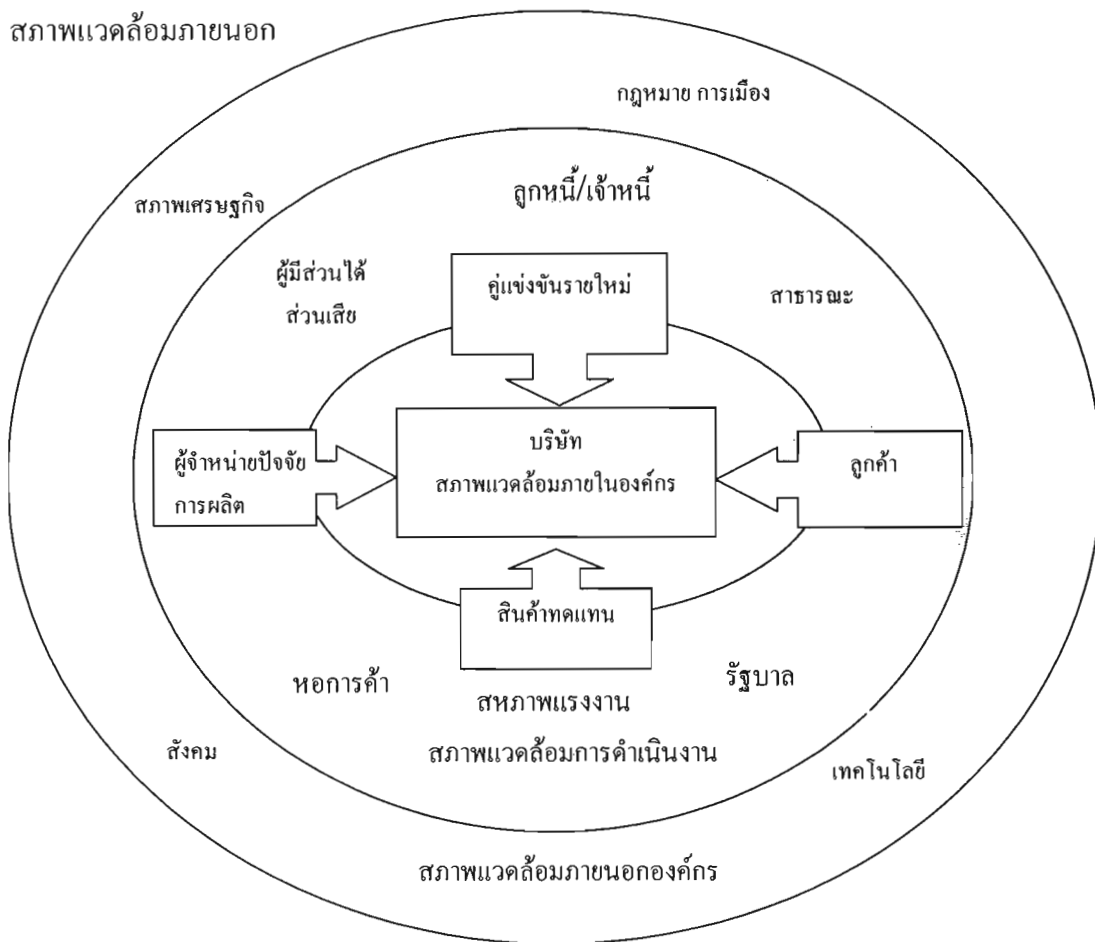
ตอนที่ 2 แนวคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กรที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์วิธีนี้มีความสำคัญต่อการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขัน สามารถเปรียบเทียบการทำงานของธุรกิจในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และกับคู่แข่งที่สำคัญและการระบุความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจุดแข็งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและจุดอ่อนให้ เป็นสิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่าง สถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอก สามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะคือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในหรือปัจจัยภายใน หมายถึง การตรวจสอบ ความสามารถและความพร้อมของกิจการในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้จะมุ่งเน้นวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของกิจการในเรื่องการผลิต การตลาด การบัญชีการเงิน และ ทรัพยากรมนุษย์

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกหรือปัจจัยภายนอก หมายถึง การประเมิน สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึง ต้องพยายามเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของ สภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็น ไปในลักษณะที่เป็น โอกาส (opportunities) หรืออุปสรรค (threats) ในการดำเนินธุรกิจ

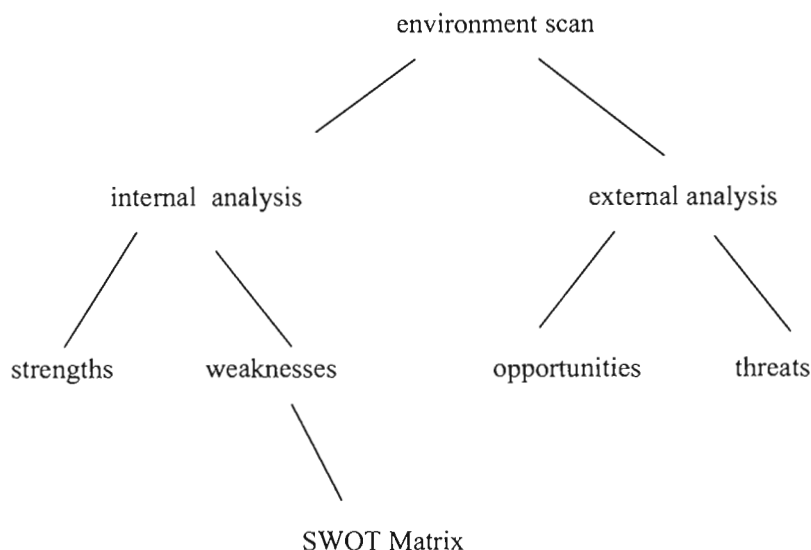
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและทรัพยากรภายในด้วย SWOT analysis เป็น เครื่องมือที่จะสามารถช่วยให้ทราบปัจจัยภายนอกองค์กร เปรียบเทียบกับ ศักยภาพภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environments analysis) เป็นการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่นอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี แต่มีอิทธิพลต่อ การดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ต้องอาศัยการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบกับ ทรัพยากรที่องค์กรมีแล้วปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม ด้วยวิธีการวิเคราะห์โอกาส (opportunity) และ อุปสรรค (threat) ของสิ่งแวดล้อม (ชัยยศ สันตวงษ์ และนิศยา เจริญประเสริฐ, 2546: 46-47) ดังแสดง ในภาพ 4



ภาพ 4 สภาพแวดล้อมองค์กร
ที่มา: ปรับปรุงจาก สมยศ นาวิการ (2545)

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกจากข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ องค์กรธุรกิจจะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในขององค์กรได้เนื่องจากจุดแข็งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นการนำเอาข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการทรัพยากรภายใต้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อทำการแข่งขันซึ่งเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ ดังภาพ 5 (วรภรณ์ ตีระเกียรติพิศาล, 2545)

กรอบการศึกษาวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis framework)
(bradford and the others : simplified strategic planning)



ภาพ 5 กรอบการศึกษาวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis framework)

ที่มา: นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร (2545)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (S กับ W) และปัจจัยภายนอก (O กับ T) สามารถอธิบายได้ดังนี้ (นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร, 2545) คือ

1. ปัจจัยภายใน

กรอบการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ภายในขององค์การประกอบด้วย การศึกษาภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ การประเมินประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การบริหารจัดการ (ด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด) ซึ่งการพิจารณาจุดแข็ง และจุดอ่อน สามารถเปรียบเทียบได้กับปัจจัย 3 ประการ คือ 1) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การในอดีต 2) คู่แข่งที่สำคัญทั้งในประเทศคู่ค้าและในระดับโลก 3) อุตสาหกรรมทั้งหมด พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมทั้งหมด

- S (strength) จุดได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ในการแข่งขัน หรือ จุดแข็ง เป็นสิ่งที่มีอยู่ หรือสามารถทำดีกว่าคู่แข่ง เป็นการใช้ทรัพยากรและความสามารถในการผลิตขององค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การได้รับการคุ้มครองจากสิทธิบัตร

การมีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงดีเป็นที่รู้จัก การมีความได้เปรียบจากเทคโนโลยีต่าง ๆ คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

- W (weak) จุดเสียเปรียบของผลิตภัณฑ์ในการแข่งขัน หรือ จุดอ่อน เป็นปัจจัยที่องค์การขาดหรือทำได้แย่กว่าคู่แข่ง การขาดหายไปในส่วนที่ควรจะเป็นจุดแข็ง ก็เป็นการแสดงจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น การไม่ได้รับการคุ้มครองจากสิทธิบัตร การมีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงไม่ดี ไม่เป็นที่ติดตลาด การเสียเปรียบจากเทคโนโลยีและมีปัญหาการวิจัยและพัฒนาต่างๆ คุณภาพของสินค้าที่บกพร่อง ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่งเป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อองค์การแต่ละแห่งแตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสสำหรับองค์การบางแห่งอาจจะกลายเป็นข้อจำกัดขององค์การอื่นก็เป็นได้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก Shils and George (1994) เสนอปัจจัยภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง เศรษฐกิจ นิเวศวิทยา การแข่งขัน กฎหมาย โครงสร้างพื้นฐาน สังคม เทคโนโลยี และประชากร

- O (opportunity) โอกาสทางการตลาดและความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่สามารถแสดงให้เห็นถึงโอกาสใหม่ ๆ สำหรับการเติบโตและการทำกำไรขององค์การได้เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นใหม่และยังไม่สามารถเป็นจริง การเกิดขึ้นและเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ การผ่อนกฎการค้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถให้บริการกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นหรือขยายเข้าสู่ตลาดทางภูมิศาสตร์ใหม่ เป็นต้น

- T (threat) อุปสรรคที่ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะก่อให้เกิดการคุกคาม เป็นอุปสรรคขึ้นได้ภายในองค์การ เช่น การเปลี่ยนรสนิยมของผู้บริโภคในสินค้าขององค์การ การปรากฏตัวของสินค้าทดแทน การมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับใหม่ ๆ เกิดขึ้น การลดลงของความเจริญเติบโตของตลาด การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพเป็นต้น

ในการวิเคราะห์โดยใช้วิธี SWOT ข้างต้น พบว่า ผลิตภัณฑ์ที่จะมีศักยภาพและสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ต้องมี จุดแข็ง S (strength) และโอกาส O (opportunity) ควบคู่กันจึงจะมีศักยภาพในการแข่งขัน ในการวิเคราะห์ SWOT นี้มีโอกาสเกิดขึ้น 4 กรณีและสามารถแปลความหมายได้จาก SWOT matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ได้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การกำหนดเพื่อใช้ในการพัฒนากลยุทธ์

Strategy	การวิเคราะห์
1. S และ O	การมีจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบภายใน และปัจจัยภายนอกมีโอกาสเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส เป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุด ซึ่งเป้าหมายจะเป็นการใช้จุดแข็งและโอกาสสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร
2. S และ T	การมีจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบภายใน แต่ปัจจัยภายนอกสูญเสียโอกาสดังนั้นผลการวิเคราะห์จะเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค
3. W และ O	การมีจุดอ่อนเสียเปรียบภายใน แต่ปัจจัยภายนอกมีโอกาส เป็นกลยุทธ์พัฒนาเพื่อเอาชนะจุดอ่อน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส ที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรหรือความสามารถเฉพาะจากภายนอกเช่น เทคโนโลยี และควรปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง
4. W และ T	การมีจุดอ่อนเสียเปรียบภายในและปัจจัยภายนอกสูญเสียโอกาส ควรมีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็ง และอุปสรรคต่ำสุด

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และนโยบายขององค์กรและสามารถช่วยในการตัดสินใจภายในองค์กรได้ด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นการมองทั้งด้านบวกและด้านลบ ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT จะสามารถช่วยสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร และการวิเคราะห์ SWOT ให้ได้ประสิทธิภาพจะต้องมีความยืดหยุ่นในการวิเคราะห์ และควรทำการวิเคราะห์อยู่เสมอเนื่องจากสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกขายย่อยสามารถให้เห็นในตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis หรือ SWOT matrix

ประเด็นที่วิเคราะห์	โอกาสของธุรกิจ ค้าปลีกรายย่อย	อุปสรรคและภัยคุกคาม
รัฐบาลและการเมือง	ภาครัฐให้ความสำคัญกับปัญหา ธุรกิจค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง	รัฐบาลและการเมืองขาดเสถียรภาพ
กฎหมาย	มีกฎหมายรองรับธุรกิจค้าปลีก	กฎหมายไม่ทันสมัย ไม่สามารถ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาได้
เศรษฐกิจ	ค่าเงินบาทที่แข็งตัวขึ้น	ธุรกิจข้ามชาติเข้าคุกคามได้ง่าย เพราะพื้นฐานเศรษฐกิจประเทศไทย นำลงทุนกว่าประเทศอื่นๆ
สังคมและวัฒนธรรม	-	พฤติกรรมผู้บริโภคนิยมสินค้าราคา ถูกและพฤติกรรมซื้อเปลี่ยนแปลง
เทคโนโลยี	เทคโนโลยีสมัยใหม่ราคาถูกลง	-
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	เข้าถึงผู้ซื้อในระดับรากหญ้าและมี ความสัมพันธ์ฉันทมิตร	-
การตลาด	-	ขาดความชำนาญการตลาด การพัฒนาสินค้าต่ำ
การเงิน	มีข้อจำกัดด้านการเงิน	มีต้นทุนสูง
การบริหารจัดการ	มีความชำนาญของตน เพราะเป็น กิจการตนเอง ต้องบริหารให้ อยู่รอด	ขาดทักษะบริหารจัดการ ร้านค้าปลีกสมัย เทคโนโลยีต่ำ

ตาราง 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้วย SWOT Matrix

ปัจจัยภายในองค์กร		จุดแข็ง	จุดอ่อน
		<p>SWOT</p> <p>สภาพแวดล้อม ภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> เข้าถึงผู้ซื้อในระดับรากหญ้าและมีความสัมพันธ์ฉันทมิตร มีความมุ่งมั่นอดทน เพราะเป็นกิจการตนเอง ต้องบริหารให้อยู่รอด
โอกาส	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสเติบโตในตลาดใหม่ - ลูกค้านำความต้องการสิ่งใหม่ - มีความได้เปรียบเชิง เศรษฐกิจ - เกิด โอกาสที่คิดจากกฎหมาย ซึ่ง มีผลกระทบต่อการแข่งขัน - มีโอกาสจากเทคโนโลยีที่คืบหน้า - ภาครัฐให้ความสำคัญกับปัญหา - มีกฎหมายรองรับธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> เลือก SO เมื่อองค์กรมีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง เลือกแผนรุก (Aggressive) และลงทุนด้านงบประมาณ เต็มทีเพื่อชัยชนะในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อน คู่แข่ง (Competitive) 	<ul style="list-style-type: none"> เลือก WO มีจุดอ่อนสูงแต่โอกาสก็สูงด้วย ต้องคอยหลีกเลี่ยง บางจุดอ่อนเพื่อโอกาส ควรเลือกแผนตั้งรับ (Defensive)
	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ามาแข่งขันเป็นรายใหญ่ข้ามชาติ มีทุนมาก - ต้นทุนของวัตถุดิบสูงขึ้น - เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว - ปัญหาเศรษฐกิจของไทย - ปัญหาการเมือง / สิ่งแวดล้อม - อุปสรรคจากกฎระเบียบและการตรากฎหมายที่ขัด WTO - ต้องเผชิญกับ พฤติกรรมและวัฒนธรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> เลือก ST มีจุดแข็งสูงแต่เจออุปสรรคแข่งขันสูง หรือผู้บริหารยังขาดความมั่นใจ ควรเลือกแผนทดสอบ โครงการ Pilot test เพื่อดูความเป็นไปได้ของแผนบางตัวที่คาดว่าจะสร้างตลาดใหม่ได้ (Competitive) 	<ul style="list-style-type: none"> เลือก WT เมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่ง ต้อง พัฒนาอีกระยะ จึงจะแข่งขันได้ (กลยุทธ์ถอย)

ที่มา: สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ (2545); พิลาสพงษ์ ทรัพย์เสริมศรี (2544)

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

การที่ร้านค้าปลีกขยายยอดขาย สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในตลาดภายใต้สภาพการแข่งขันสูง เนื่องจากสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งก็คือ การที่ผู้บริโภคกลุ่มเดิมยังคงไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีก และมีผู้บริโภคกลุ่มใหม่หันไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคแต่ละคนแต่ละกลุ่มก็มีคุณสมบัติและพฤติกรรมในการบริโภคสินค้าแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงพฤติกรรมการซื้อ กระบวนการตัดสินใจซื้อ และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ดังนั้นการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคจะช่วยให้เข้าใจถึงเหตุจูงใจที่ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกขยายยอดขายได้ โดยแบ่งออก ดังนี้

พฤติกรรมการซื้อ (purchasing behavior)

พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลในเรื่องของการซื้อสินค้าและบริการว่าจะซื้อหรือไม่ถ้าจะซื้ออะไร ซื้อเมื่อไร ซื้อที่ไหน ซื้ออย่างไร ซื้อจากใคร และซื้อบ่อยแค่ไหน โดยพฤติกรรมดังกล่าวเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของตน อาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมบริโภคก็คือพฤติกรรมการซื้อนั่นเอง (Berman and Evans, 2001) ดังนั้นพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคจะประกอบไปด้วย 1) กระบวนการตัดสินใจ และ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค (consumer decision process)

ในกระบวนการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคนั้น Schiffman และ Kanuk (2000) อธิบายไว้ว่าประกอบด้วย 3 ส่วนซึ่งมีความแตกต่างกันแต่มีความต่อเนื่องกัน ดังจะเห็นได้จากภาพ 6 เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจ จึงจำเป็นต้องศึกษาในแต่ละองค์ประกอบของการตัดสินใจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ขั้นแรก เป็นเรื่องของปัจจัยหรือตัวกระตุ้นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ (input stage) หมายถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคในแง่ของการนึกถึงและก่อให้เกิดความต้องการหรือปรารถนาแล้วนำไปสู่การกระทำหนึ่ง ๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่เข้ามาที่ผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริโภคของแต่ละบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) ปัจจัยทางการตลาด (firm's marketing effort) เป็นกิจกรรมที่ธุรกิจสร้างขึ้นเพื่อที่จะสื่อสารกับผู้บริโภค

โดยเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและชักจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อและใช้สินค้าหรือบริการนั้น ๆ เช่น ตัวสินค้า ราคาที่ตั้ง การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย 2) เป็นปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม (sociocultural environment) เป็นอิทธิพลที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจการค้า เช่น ครอบครัว เพื่อน การสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระดับชั้นทางสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอีกตัวหนึ่งซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ คือแรงขับภายใน เช่น ความหิว ความกระหาย ความกลัว เป็นต้น เป็นตัวก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความต้องการที่อาจจะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ตนมีอยู่ ดังนั้นเมื่อผู้บริโภคเปิดรับตัวกระตุ้นดังกล่าวและถูกกระตุ้นจนถึงระดับหนึ่งซึ่งเป็นระดับที่พร้อมจะก่อให้เกิดความต้องการซื้อก็จะก้าวไปในขั้นต่อไปของกระบวนการตัดสินใจซื้อ Berman และ Evans (2001)

1.2 ขั้นที่สอง เป็นกระบวนการระหว่างการตัดสินใจซื้อ (process stage) ประกอบด้วยการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค 3 ประการ คือ

1.2.1 การรับรู้ถึงความต้องการ (need recognition) โดยเป็นผลมาจากการกระตุ้นของปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ความต้องการภายใน (motivation) การรับรู้ (perception) การเรียนรู้ (learning) บุคลิกภาพ (personality) และทัศนคติ (attitudes) ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ได้ถึงความต้องการสินค้าหรือบริการ

1.2.2 การค้นหาข้อมูลก่อนที่จะซื้อ (prepurchase search) เพื่อหาทางเลือกที่สามารถตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ได้ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) จะเกี่ยวข้องกับการนึกถึงทางเลือกหรือตัวเลือก ที่มีอย่างหลากหลายซึ่งเป็นตัวเลือกดังกล่าวรวมถึงสถานที่ที่จะไปซื้อสินค้าด้วย และ 2) คือเปรียบเทียบลงไปในรายละเอียดของแต่ละลักษณะเฉพาะของทางเลือกดังกล่าวและเมื่อผู้บริโภคมีข้อมูลเพียงพอแล้วก็จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง แต่ถ้ามีทางเลือกหลายทางที่พอใจก็จะก้าวไปสู่ขั้นตอนต่อไปของการตัดสินใจซื้อ (Berman และ Evans, 2001)

1.2.3 การประเมินค่าทางเลือก (evaluation of alternatives) โดยการตั้งเงื่อนไขในการพิจารณาทางเลือกหลายทางซึ่งเป็นการจัดลำดับตามความพอใจของตนจากมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุด แล้วสุดท้ายก็ตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ที่ผู้บริโภคไม่สามารถประเมินหาทางเลือกที่เหมาะสมได้ ก็จะไม่เกิดการตัดสินใจ ซึ่งจุดนี้ประสบการณ์จะกลายมาเป็นผลกระทบต่องานด้านจิตวิทยาที่มีอยู่แล้วในตัวผู้บริโภค

1.3 ผลจากกระบวนการซื้อของผู้บริโภค (output stage) เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการซื้อ (purchase behavior) และการประเมินคุณค่าภายหลังการซื้อ (postpurchase evaluation) ซึ่ง Schiffman & Kanuk ได้แบ่งชนิดพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคออกเป็น 3 ระดับ

1.3.1 extensive problem solving เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อที่ผู้บริโภค ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ โดยจะใช้เวลานานมากไปกับการค้นหาและเก็บรวบรวมข้อมูล รวมไปถึงการประเมินค่าทางเลือกก่อนที่จะเกิดการซื้อสินค้า ทั้งนี้พฤติกรรมลักษณะดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคต้องตัดสินใจซื้อสินค้าที่มีราคาแพง เป็นสินค้าที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่เคยซื้อมาก่อนนาน ๆ ครั้งซื้อที และพนักงานขายมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (Hasty and Reardon, 1997) นอกจากนี้ Berman และ Evans (2001) เห็นว่าลักษณะเฉพาะของผู้บริโภค เช่น อายุ รายได้ การศึกษาและระดับทางสังคม มีผลกระทบอย่างมากมายต่อการตัดสินใจในระดับนี้ และสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อคือ พนักงานขาย สื่อสิ่งพิมพ์ และกิจกรรมทางการสื่อสารที่สามารถให้ข้อมูลข่าวสารได้มากเพียงพอ

1.3.2 limited problem solving เป็นสถานการณ์ในการตัดสินใจที่ผู้บริโภค มีเกณฑ์ในการประเมินเกี่ยวกับสินค้าประเภทนั้น ๆ อยู่แล้ว มีการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมไม่มากนัก ถ้ามีการเก็บข้อมูลก็จะใช้เวลาไม่นาน เนื่องจากผู้บริโภคสามารถทบทวนข้อมูลที่ตนมีอยู่แล้วได้ สินค้าในประเภทนี้ เป็นสินค้าที่ผู้ซื้อเคยซื้อมาก่อนแต่ซื้อไม่บ่อย โดยปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อสถานการณ์ในลักษณะนี้ คือ แรงจูงใจ และรายได้ของผู้บริโภค (Berman and Evans, 2001) นอกจากนี้ Hasty and Reardon (1997) เห็นว่า บางครั้งผู้บริโภคจะเต็มใจใช้เวลานานในการเดินเลือกซื้อสินค้าเนื่องมาจากผู้บริโภคไม่มั่นใจว่าร้านค้าไหนขายสินค้านั้นราคาดีที่สุด (ราคาถูกกว่า) ดังนั้นผู้บริโภคจึงมักหาข้อมูลเกี่ยวกับร้านค้าเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

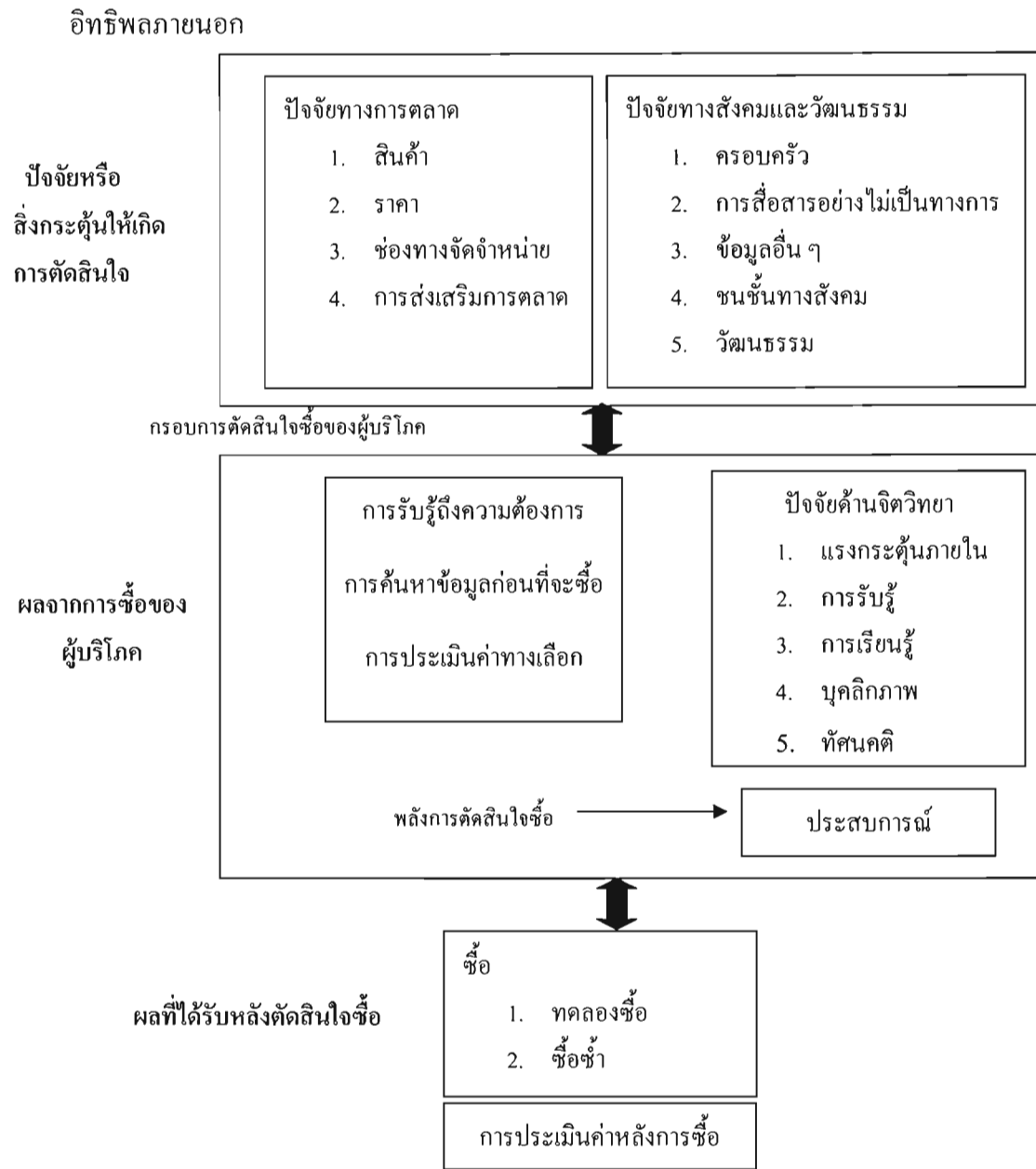
การตัดสินใจของผู้บริโภคในสถานการณ์เช่นนี้มักจะเกิดเมื่อผู้บริโภคไปซื้อสินค้าที่ department store, specialty store และ nonstore retailer นอกจากนี้ยังมีสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อ คือ ความหลากหลายของตราสินค้าที่มีให้เลือก และสภาพแวดล้อมในการซื้อสินค้า (Berman and Evans, 2001)

1.3.3 routinized response behavior เป็นสถานการณ์ที่ผู้บริโภครู้จักและคุ้นเคยกับประเภทสินค้านั้น ๆ เป็นอย่างดี รวมไปถึงคุ้นเคยกับตราสินค้าด้วย มีการซื้อสินค้าเป็นประจำทำให้การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมน้อยมาก ลักษณะการตัดสินใจซื้อส่วนใหญ่ความเคยชินเป็นหลัก กล่าวคือไม่ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจในการซื้อ สินค้าในประเภทนี้ได้แก่ สินค้าทั่วไปที่ใช้เป็นประจำ เช่น หนังสือพิมพ์ อาหารสด เป็นต้น โดย Hasty and Reardon (1997) กล่าวเพิ่มเติมว่า จะต้องเป็นสินค้านั้นราคาไม่แพง และมีสิ่งที่สามารถดึงดูดใจไม่ให้ผู้บริโภคเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าที่ร้านอื่น ๆ เช่น ราคาที่ต่ำกว่า การตัดสินใจของผู้บริโภคในสถานการณ์เช่นนี้มักจะเกิดเมื่อผู้บริโภคไปซื้อสินค้าที่ supermarket และ fast food outlets และสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิด

การตัดสินใจซื้อ คือ สถานที่ตั้ง เวลาเปิดบริการ การจัดวางสินค้าบนชั้น และที่สำคัญที่สุด คือ มีสินค้าวางจำหน่ายเสมอ (Berman and Evans, 2001)

ซึ่งที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดงถึงโมเดลพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อได้

ดั่งภาพ 6



ภาพ 6 กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (model of consumer decision making)
ที่มา: Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (2000)

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยทั้ง 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (cultural factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่เกิดจากการถ่ายทอดทางสัญลักษณ์จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง กล่าวคือความสนใจ ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมพื้นฐาน ลักษณะของวัฒนธรรมกลุ่มย่อย และระดับการแบ่งชนชั้นทางสังคม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นตัวกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคมหนึ่ง ๆ

2. ปัจจัยทางด้านสังคม (social factors) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการซื้อ ประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ดังนี้ ส่วนแรกคือกลุ่มอ้างอิง (reference groups) ได้แก่ ครอบครัว เพื่อนสนิท เพื่อนบ้าน กลุ่มผู้นำในสังคม และบุคคลที่เรายกย่อง ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลกระทบโดยอ้อมและโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมผู้บริโภค และส่วนสุดท้ายคือครอบครัว (family) ถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด และส่วนสุดท้ายคือบทบาทและสถานภาพในการอยู่ในสังคมหนึ่ง ๆ กล่าวคือทำให้ในบุคคลคนหนึ่งมีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามแต่สถานภาพที่เป็นอยู่

3. ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งได้แก่อายุ วัฏจักรชีวิตของครอบครัว รายได้ อาชีพ การศึกษา ค่านิยม บุคลิกลักษณะ และรูปแบบการดำเนินชีวิต ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลก่อให้เกิดความแตกต่างในการบริโภคสินค้าของแต่ละบุคคล

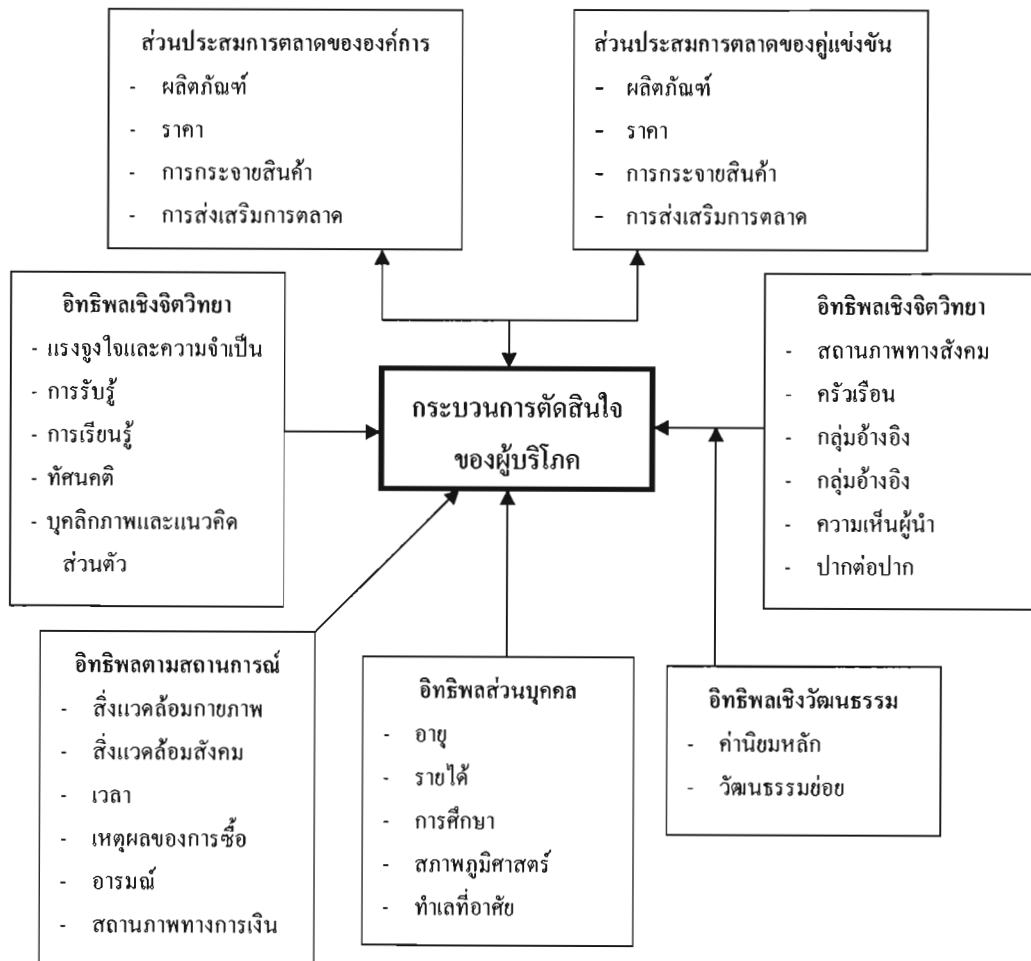
4. ปัจจัยด้านจิตวิทยา (psychological factors) แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) แรงจูงใจ หมายถึงแรงขับภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำ หรือเพื่อให้เกิดความต้องการขึ้นและพร้อมที่จะไปแสวงหาสินค้าหรือบริการนั้น ๆ มาตอบสนองความต้องการเช่น ความหิวและความกลัว เป็นต้น 2) การรับรู้ หมายถึงกระบวนการที่เกิดจากการเลือกสรรการจัดระเบียบ และการตีความหมายของข้อมูลที่เกิดจากการกระทำตน เพื่อสร้างภาพรวมที่มีความหมาย กล่าวคือเมื่อผู้บริโภคสามารถเข้าใจในเบื้องต้นถึงสิ่งที่ต้องการก็จะก่อให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อมาตอบสนองการรับรู้ นั้น ๆ 3) คือการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผ่านมา และ 4) คือความเชื่อและทัศนคติความเชื่อ หมายถึงความคิดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เรายึดถือ มักจะขึ้นอยู่กับ ความรู้ที่มี ความคิดเห็นและความเชื่อมั่นศรัทธา ส่วนทัศนคติ หมายถึงเป็นการประเมินความรู้สึก (ชอบหรือไม่ชอบ) อารมณ์และแนวโน้มในการเกิดการกระทำ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

5. ปัจจัยตามสถานการณ์ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมตามกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางสังคม ช่วงเวลาที่ต้องซื้อ ตลอดจนเหตุของการซื้อในแต่ละครั้ง อารมณ์ หรือแม้กระทั่งฐานะทางการเงินของผู้ซื้อเอง

6. ส่วนประสมการตลาดของทั้งองค์การ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค เช่น ผลิตภัณฑ์ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะ คุณภาพ อื่นๆ ด้านราคา ทั้งในแง่ของความเหมาะสมของราคาสินค้า ถูกหรือแพง การกระจายสินค้าหรือแหล่งขายสินค้า ตลอดจนการส่งเสริมการตลาดเช่น ลด แลก แจก และแถมซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ

7. ส่วนประสมการตลาดของกลุ่มแข่งขันซึ่งจะประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคาของสินค้า การกระจายสินค้าและการส่งเสริมการตลาดเช่นเดียวกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อได้ดังภาพ 7 (Bovee et al., 1995: 108)



ภาพ 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค

ตอนที่ 4 แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

แนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล (balanced scorecard)

การประเมินองค์การแบบสมดุล balanced scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในการวัดความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ในระยะยาว องค์การจะต้องสร้างคุณค่าการลงทุนในอนาคตตั้งแต่ ลูกค้า ชักพลาเยอร์ พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม ซึ่งการวัดผลตามแนว balanced scorecard นั้นจะวัดผลทั้งทางด้านการเงินและทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ร่วมกัน

balanced scorecard พัฒนาโดย Kaplan และ Norton โดยนำเสนอแนวคิดนี้ลงในวารสาร harvard business review เมื่อปี 1992 โดยได้เสนอแนวคิดในการประเมินองค์การ โดยเสนอให้พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) วัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นตัวแทนของเป้าหมายระยะยาวขององค์การเพื่อที่จะให้ผู้ถือหุ้นรับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน การใช้ balanced scorecard ไม่ได้ขัดแย้งกับเป้าหมายนี้ ในทางปฏิบัติ balanced scorecard จะช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินชัดเจนขึ้นและเหมาะสมกับหน่วยธุรกิจในระดับต่างๆของการเจริญเติบโตของวงจรธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ 1) วัยเติบโต (growth) เป็นช่วงแรกเริ่มของวงจรธุรกิจซึ่งวัตถุประสงค์จะเน้นที่การเติบโตของยอดขายและด้านการบริการ ความสามารถของพนักงานและเปิดตลาดใหม่ 2) ช่วงรักษา (sustain) เป็นช่วงจะต้องดึงดูดการลงทุนและการลงทุนใหม่ (reinvestment) และมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร และ 3) ช่วงเก็บเกี่ยวผล (harvest) เป็นช่วงอิมตัวของวงจรธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของช่วงนี้จะเน้นที่กระแสเงินสด

ภายใต้มุมมองด้านการเงินผู้บริหารไม่เพียงแต่จะประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

ในแต่ละวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองต่างๆ จะต้องมีความเชื่อมโยงต่อความสำเร็จของมุมมองทางการเงินอย่างเป็นเหตุเป็นผล ภายใต้วิธีการนี้จะไม่มีการวัดตัวชี้วัดใดที่โดดเดี่ยว ไม่เกี่ยวข้องกันหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ ซึ่ง scorecard จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

กลยุทธ์ ดังนั้นการใช้ balanced scorecard ด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ขององค์กร แล้วแปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงินและเชื่อมโยงด้วยลำดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในพนักงาน และระบบ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจในระยะยาว

ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth) 2) ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) ตลอดจนการลดความเสี่ยง ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองอื่น ๆ ด้วย

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า ผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเขตการทำธุรกิจเสียก่อน วัตถุประสงค์หลักของมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญคือส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดเหล่านี้จะใช้เป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด กลุ่มปฏิบัติการ ขนส่งและฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเดิมตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของขอบพ่วงของการวัดผลทางการเงินแบบเดิม ซึ่งเป็นการวัดผลในอดีต พนักงานจะไม่รู้กับวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป็นการรักษาลูกค้าเหล่านี้ไว้ในระยะยาว ดำรงไว้เป็นหลักฐานในการขยายธุรกิจต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการแสวงหาคูณค่า (value proposition) ที่องค์กรจะต้องสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คุณค่าที่องค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนด้านอื่น ๆ องค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย

2.1 การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product/service leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยีการออกแบบการใช้งาน เป็นต้น

2.2 การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (operation efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

2.3 ความใกล้ชิดกับลูกค้า (customer intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ดังนั้นมุมมองด้านลูกค้า จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งได้แก่วัตถุประสงค์หลัก และระดับที่เป็นตัวชี้วัด (drivers) ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการและความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) ภายใต้มุมมองกระบวนการภายในผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงกระบวนการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดเป็น competencies หรือความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่น เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ ๆ ให้กับองค์กรตามแนวทางกลยุทธ์ที่เลือกไว้ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าในการวัดผลแบบดั้งเดิมมุ่งเฉพาะเพื่อการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพ และระยะเวลาของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่ แต่ตามแนวทางของ balanced scorecard จะใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

การพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญของมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน จุดสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการคือการให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้ การชี้เฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาสินค้าและการส่งมอบซึ่งแนวทางนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัย ออกแบบและพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการ และสร้างตลาด

ในกระบวนการปฏิบัติสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าต้นทุน คุณภาพ เวลา และลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นเลิศแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงกิจกรรมหลังการขายด้วย

อีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทาง balanced scorecard เพื่อการสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารได้ทราบว่า กระบวนการที่เลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้น มีปัญหาหรือไม่หรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไร ได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดีและเหมาะสมมากขึ้น และนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงานตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

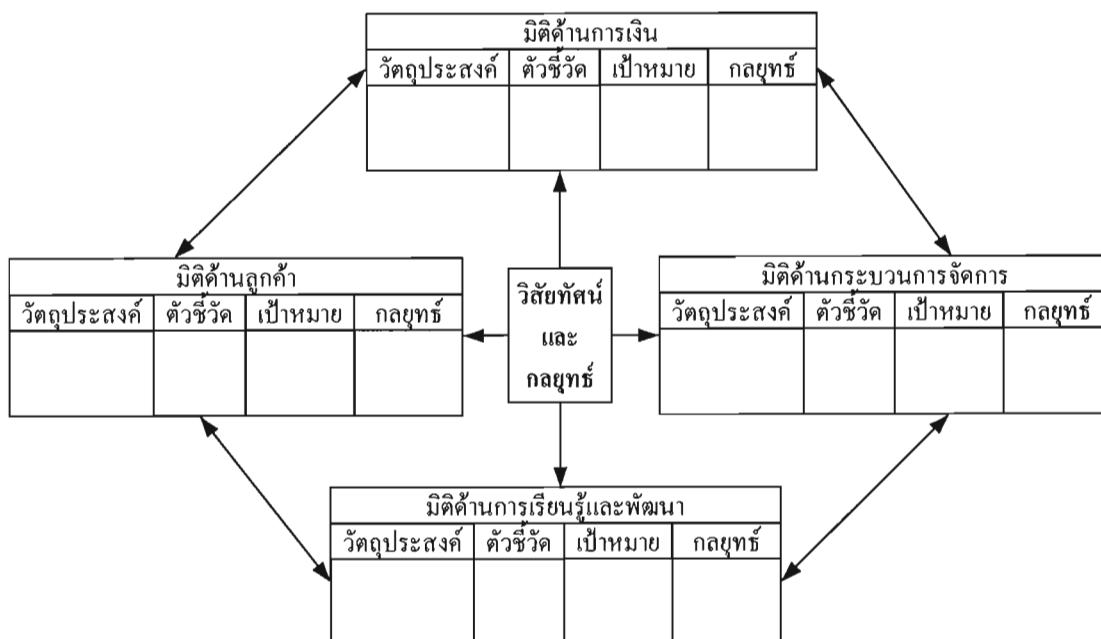
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะที่สุดแล้วการที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาวโดยการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมาจาก 3 แหล่งหลัก ๆ คือ 1) ความสามารถของพนักงาน (employee capabilities) 2) ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Information system) และ 3) การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดองค์การ (Motivation, empowerment and alignment)

องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนอย่างยั่งยืนในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคคล ระบบและกระบวนการภายในองค์กร โดยมุ่งพัฒนาในด้านการฟื้นฟู ทักษะของพนักงาน พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในอดีตองค์กรธุรกิจมุ่งวัดผลเฉพาะในด้านการเงินหรือเน้นผลกำไรเป็นหลัก ซึ่งไม่เพียงพอต่อการวัดความสำเร็จขององค์กรในยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการวัดผลทางการเงินจะเป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานในอดีตและฐานะทางการเงินในปัจจุบันเท่านั้น ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินเป็นการให้ความสำคัญเฉพาะมุมมองภายในองค์กรโดยการขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่สามารถระบุความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องแสดงให้เห็นถึงสัญญาณสำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบันและเป็นเครื่องมือนำทางที่ดีสำหรับปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมจึงไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อไป

จากมุมมองทั้งสี่มุมมองข้างต้นสามารถแสดงการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น ที่แสดงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงโดยใช้หลักการของเหตุและผล (cause and effect) เช่นองค์กรธุรกิจ โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กรคือการอยู่รอดและทำกำไร (มุมมองด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการจะเป็นที่

เอื้ออำนวย (มุมมองกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) ดังแสดงในภาพ 8



ภาพ 8 การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรในลักษณะ 4 มุมมอง
ที่มา: Kaplan and Norton (1996)

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ balanced scorecard

ในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (Oive et.al., 1999) และ พสุ เดชะรินทร์ (2545: 47-67)

1. วิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามขององค์กร โดยใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการทำ SWOT analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อทราบสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงสถานะของสถานการณ์ต่าง ๆ ภายนอกองค์กรที่มีผลต่อองค์กรทั้งในด้านของ โอกาสและภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรทำให้ได้ทราบถึงสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบัน และระบุข้อตกลงที่องค์กรต้องการบรรลุผลอย่างไรในอนาคต (ในขั้นตอนนี้อาจจะผนวกการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ

บุคคลในระดับต่าง ๆ ขององค์การ) ผลจากขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจนและเป็นเอกฉันท์ (ความเห็นพ้องของกลุ่ม)

2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์การ ตามรูปแบบของ balance scorecard จะอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การตั้งแต่ตอนแรก อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์การเพื่อการบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การแล้วจะต้องมีการยืนยันถึงวิสัยทัศน์จากผู้ร่วมกำหนดอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการอภิปรายทำความเข้าใจความกระจ่างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า balanced scorecard ขององค์การควรมีกี่มุมมอง โดยทั่วไปแล้วตามแนวคิดของ Kaplan and Norton จะประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) อย่างไรก็ตามองค์การสามารถที่จะกำหนดมุมมองอื่น ๆ อีกก็ได้ ซึ่งมุมมองดังกล่าวควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ระดับองค์การและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของมุมมองในด้านต่าง ๆ โดยที่วัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองนั้นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการและจะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. ยืนยันและให้ความเห็นชอบต่อแผนที่กลยุทธ์ โดยกลุ่มผู้บริหาร จากการศึกษาที่ได้มีการประชุมร่วมกัน

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุรวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือ โครงการ (initiative) ที่จะต้องทำโดยมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัดอาจกระทำได้ โดยการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ (critical success factor) มีแนวทางหลัก ๆ สองด้านคือ 1) ถ้าองค์การเริ่มจากการจัดทำ balanced scorecard ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่จะกำหนดขึ้นมานั้นจะใช้วัดหรือประเมินว่าองค์การสามารถบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นได้หรือไม่ 2) ถ้าองค์การไม่ได้มีการจัดทำ balanced scorecard องค์การสามารถจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การขึ้นมา

จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน สำหรับตัวชี้วัดที่ดีควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 6.1.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 6.1.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น คือตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า performance indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด
- 6.1.3 ตัวชี้วัดที่เป็นทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
- 6.1.4 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (lead indicators) และผล (lag indicators)
- 6.1.5 ตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 6.1.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
- 6.1.7 เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป
- 6.1.8 จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี

6.1.9 จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

6.2 การกำหนดเป้าหมายจะต้องถูกกำหนดทุกๆตัวชี้วัด มีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่องและมีความจำเป็นที่นำไปสู่การแก้ไขการปฏิบัติงานในเวลานั้น ๆ เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และจะต้องไม่ขัดแย้งกัน

6.3 จัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับของค์การให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำและปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป

8. ปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อความคงไว้ซึ่ง scorecard เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอันเป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยมีระบบฐานข้อมูลสำหรับการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลการควบคุมการดำเนินการตามแผนอันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันในองค์กร

จากขั้นตอนดังกล่าวสามารถนำมาเป็นกรอบในการวัดผลตามแนวคิดการประเมินแบบองค์รวมได้ดังภาพ 9



ภาพ 9 Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงานของ Taxas State Auditor's Office
ที่มา: รุจา รอดเข็ม (2547: 47)

ดังนั้นการจัดทำ balanced scorecard กับหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนจากการทำการศึกษาวิจัย corporate performance assessment ของธุรกิจในประเทศไทย (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2550) ได้ปรับปรุงตัวแบบของ Kaplan และ Norton ได้เพิ่มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า คัดนี้วัดผลองค์กรที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ร้อยละ 87 ของกิจการใช้การวัดความพึงพอใจของลูกค้า การวัดด้านคุณภาพ ร้อยละ 78.4 และการวัดกำไรต่อยอดขายเป็นอันดับที่ 3 ร้อยละ 76.8 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 71.4 ส่วนมุมมองด้านด้านนวัตกรรมไม่ติดอันดับ 10 ดังนั้นจะเห็นว่าแนวคิดถ้าอยากให้องค์กรพัฒนาด้านใดควรมีการวัดด้านนั้น การที่ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไทยไม่แน่ใจอาจมีปัญหาคักยภาพการแข่งขันใน

อนาคต ซึ่งธุรกิจต่าง ๆ ในปัจจุบันได้ใช้เป็นทางเลือกหนึ่งที่หน่วยงานนำไปใช้ในการประเมินผล การดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่พันธกิจขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยจึงได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับมุมมองในแต่ละมุมมองของ อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2550) ที่ได้ปรับปรุงตัวแบบของ Kaplan และ Norton ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน จะพิจารณาจาก การเติบโตของรายได้ ซึ่งพิจารณาจาก กำไร ต้นทุน และค่าใช้จ่าย
2. มุมมองด้านลูกค้า จะพิจารณาจาก ความพึงพอใจของลูกค้าต่อ สินค้า ราคา ช่องทางในการจำหน่าย และ การส่งเสริมการขาย
3. ด้านกระบวนการภายใน จะพิจารณาจาก ด้านการจัดซื้อ การจัดการสินค้า
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะพิจารณาจาก การเพิ่มความรู้ ทักษะของ ผู้ประกอบการ การสร้างเครือข่ายและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการค้า

ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีค้ำปลีก

ธุรกิจค้ำปลีกเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่รัฐมุ่งส่งเสริมให้เกิดการค้าการลงทุนโดยเสรี แม้จะ สืบเนื่องจากหน้าที่สำคัญที่รัฐจะต้องสนับสนุนระบบเศรษฐกิจทุนนิยมก็ตาม แต่ผลจากการเปิดเสรี ธุรกิจค้ำปลีกให้กับนักลงทุนต่างด้าว นั้น นอกจากจะเกิดผลดีในแง่ของการลงทุน อาทิ การสร้างงาน การสร้างรายได้ การนำเข้าซึ่งเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแล้วยังเกิดผลเสียตามมาอีกอย่าง ไม่คาดถึง ทั้งต่อตัวผู้ลงทุนเอง ผู้ผลิตและแม้กระทั่งผู้บริโภคด้วย และจากหลักการที่ว่าระบบ เศรษฐกิจแบบเสรี ไม่อาจจะขับเคลื่อนได้ด้วยตัวของตัวเองหากแต่รัฐจะต้องเข้ามาแทรกแซงการ กระทำบางอย่างของผู้ประกอบการ เพื่อให้ตลาดนั้น ๆ มีการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม ใน ธุรกิจค้ำปลีกจึงเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่รัฐจะต้องกำหนดบทบาทของตนให้เหมาะสม โดยเฉพาะใน สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน แม้ว่าการค้ำปลีกจะเป็นธุรกรรมที่คนส่วนใหญ่เข้าถึงลักษณะของการ เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่าง คู่สัญญาทั้งคู่อยู่แล้ว แต่ในการที่จะศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นใน โครงสร้างของธุรกิจค้ำปลีก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดคำจำกัดความให้ชัดเจน และศึกษาถึง โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจค้ำปลีก เพื่อความเข้าใจตรงกันในเรื่องต้นก่อน

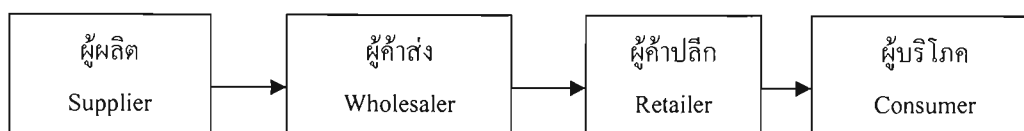
ความหมายของธุรกิจค้าปลีก

คำว่า “ธุรกิจค้าปลีก” ไม่พบคำนิยามที่เป็นบทบัญญัติของกฎหมายโดยตรง แต่ได้พบคำนิยามของการค้าปลีกในความหมายทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งได้ให้คำนิยามว่า “การค้าปลีก” (retailing) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการตลาดที่ทำหน้าที่นำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิต (manufacturer) ไปเสนอขายแก่ผู้บริโภค (consumer) ซึ่งซื้อสินค้าหรือบริการไปเพื่อบริโภคขั้นสุดท้าย (ultimate consumption) (William H.Golen, 1978: 4) ฉะนั้นในทางการตลาดจึงเห็นว่าการค้าปลีก (retailing) เป็นการขายสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยตรง (สุมนา อยู่โพธิ์, 2538: 3)

ดังนั้น “ธุรกิจค้าปลีก” จึงหมายถึง ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยผู้บริโภคจะนำไปใช้ตอบสนองความต้องการของตนเองไม่ใช่เพื่อธุรกิจ

โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีก

ในอดีตธุรกิจค้าปลีกหรือร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เป็นร้านขายของชำขนาดเล็กและต้องพึ่งพาผู้ค้าส่งเป็นสำคัญ ในการเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคจะต้องมีช่องทางในการจัดจำหน่าย ซึ่งถือเป็นกลไกที่สำคัญ ยิ่งในสภาพปัจจุบัน โดยรูปแบบพื้นฐานของโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกดังจากภาพ 10 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพ 10 โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีก

ที่มา: จิตร ศรีธรรมานนท์ (2545)

1. ผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ (supplier) จุดเริ่มต้นของธุรกิจการค้าคือภาคการผลิต โดยผู้ผลิตจะผลิตสินค้าหรือบริการขึ้นมาเพื่อจำหน่าย ผู้ประกอบการผลิตทุกรายในตลาดที่ต้องการให้สินค้าจำหน่ายไปยังผู้บริโภคที่อยู่กระจัดกระจายในท้องที่ต่าง ๆ อย่างทั่วถึงจำเป็นต้องอาศัย

ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกที่มีประสบการณ์ในการ จัดจำหน่ายสินค้าและคุ้นเคยกับผู้บริโภคในท้องถิ่นนั้น เป็นเส้นทางผ่านของสินค้าไปยังผู้บริโภค

2. ผู้ค้าส่ง (wholesaler) หมายถึง พ่อค้า ตัวแทน หรือผู้รวบรวม ซึ่งประกอบกิจการ เข้าแทรกอยู่ระหว่างผู้ผลิตด้านหนึ่งกับผู้ค้าปลีกหรือผู้ใช้ (user) อีกด้านหนึ่ง
3. ผู้ค้าปลีก (retailer) เป็นผู้จำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยตรง โดยสินค้านั้นผู้ค้าปลีกอาจซื้อมาจากผู้ค้าส่ง หรือซื้อมาจากผู้ผลิตสินค้านั้นๆ โดยตรงก็ได้
4. ผู้บริโภค (consumer) หมายถึง ผู้ซึ่งซื้อสินค้าหรือบริการไปเพื่อใช้ส่วนตัวไม่ใช่ เพื่อธุรกิจ

จะเห็นว่าโครงสร้างการค้าปลีกจะประกอบไปด้วยบุคคล 4 ฝ่าย คือ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค แต่ในระหว่างผู้ผลิตจนถึงผู้บริโภคนี้อาจมีผู้ค้าส่งหรือผู้ค้าปลีกคั่นกลางอยู่หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของผู้ผลิตนั่นเอง และรวมทั้งประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้บริโภคของผู้ค้าส่งหรือผู้ค้าปลีกว่ามีอิทธิพลต่อผู้บริโภคมากน้อยเพียงไร อันเป็นปัจจัยให้สภาพตลาดธุรกิจค้าปลีกเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ดังจะกล่าวต่อไป

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกไทยจากอดีต-ปัจจุบัน

ข้อมูลต่าง ๆ ที่สรุปได้มาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัยของ นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ (2545); อรุณี ผลน้อย (2546); วีระยุทธ กัญจน์ชูฉัตร (2548) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกไทยจากอดีต – ปัจจุบัน ได้ดังนี้

ภาพรวมของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจ

การค้าเสรีมาตั้งแต่โบราณกาล พิสูจน์ให้เห็นได้ตั้งแต่การค้าสมัยสุโขทัยซึ่งเกิดจากการรวมตัวของผู้คนในแต่ละเมือง ซึ่งประกอบด้วยชุมชนต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนสินค้าซึ่งกันและกันทั้งพ่อค้าคนไทยและชาวต่างชาติ โดยไม่มีกฎหมายห้ามการค้าตั้งร้านค้าว่าจะต้องเป็นของคนไทย ซึ่งลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่ามีการค้าเสรี โดยราชสำนักเชื่อว่าการค้าขายจะสร้างความรุ่งเรืองให้กับบ้านเมือง และราชสำนักจะร่ำรวยมีเงินมาพัฒนาประเทศได้จากการเก็บภาษีอากร

ธุรกิจการค้าของไทยเริ่มพัฒนาขึ้นตั้งแต่มีการเปิดประเทศสมัยอยุธยาเรื่อยมา จนถึงสมัยรัตนโกสินทร์ ซึ่งประกอบด้วยพ่อค้าคนจีนแต่เดิม และพวกพ่อค้าชาวตะวันตก ซึ่งเริ่มมีมากขึ้นตั้งแต่มีการยกเลิกการผูกขาดทางการค้าในสมัยรัชกาลที่ 4 และเมื่อปี พ.ศ. 2398 มีห้างร้าน

ของชาวตะวันตกเกิดขึ้นมากมาย สินค้าที่นำมาขายส่วนใหญ่มาจากต่างประเทศ เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ที่ใช้กับคนชั้นสูง ในขณะที่ประชาชนทั่วไปเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าชาวจีนหรือคนไทยแทน

ช่วงก่อนและหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกต้องปิดตัวลง เกิดนายทุนรุ่นใหม่ กลายเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นของชาวจีน ต่อมาช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อบ้านเมืองสงบลง เศรษฐกิจก็เริ่มฟื้นตัวขึ้น ได้มีการวางแผนพัฒนาประเทศ ในต้นทศวรรษ 2500 มีการสร้างอาคารขนาดใหญ่เพื่อจำหน่ายสินค้าที่เป็นลักษณะ “ห้างหรือศูนย์การค้าสมัยใหม่” ที่คนไทยเริ่มรู้จักมากขึ้น ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเมืองหลวง โดยก่อนทศวรรษ 2510 การค้าปลีกยังไม่เฟื่องฟู ร้านค้าปลีกทั่วโลกส่วนใหญ่เป็นร้านขายของชำขนาดเล็กที่ขายให้กับผู้ที่อาศัยอยู่ในละแวกใกล้เคียง การบริหารร้านก็ไม่ต้องการความสามารถในการจัดการ จนกระทั่งต้นทศวรรษ 2511 เริ่มการปฏิวัติในวงการค้าปลีกของประเทศพัฒนาแล้ว ธุรกิจค้าปลีกกลายเป็นธุรกิจแนวหน้าในด้านการนำวิทยาการจัดการมาใช้ มีการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจและใช้ผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้ค้าปลีกมีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตและผู้บริโภคและเพิ่มการขายตัว ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เริ่มออกจากเมืองใหญ่สู่ชนบท และจากประเทศพัฒนาแล้วสู่ทั่วโลกจากการเปิดเสรีทางการค้า กระแสการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เริ่มปรากฏเด่นชัดในปลายทศวรรษ 2520

การเปลี่ยนการค้าปลีกในประเทศไทย เริ่มมีร้านค้าปลีกสมัยใหม่เกิดขึ้นคือ ห้างได้ฟ้า ห้างแมวดำ เช่นทรัล โดยเฉพาะห้างไดมารู ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาเปิดกิจการในประเทศไทย ถือเป็นห้างสรรพสินค้าแห่งแรกที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็นส่วนประกอบของห้าง ได้แก่ บันไดเลื่อนและเครื่องปรับอากาศ ในการให้บริการแก่ลูกค้า ทำให้สามารถดึงดูดลูกค้าได้มาก นอกจากนั้นยังมีห้างสรรพสินค้าของคนไทยที่สร้างขึ้นตามมาอีกหลายแห่งและมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสินค้าในห้างสรรพสินค้ามีราคาแพง ทำให้ห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่ยุคแรก ๆ ต้องตั้งอยู่ในย่านทำเลที่เป็นย่านธุรกิจใจกลางเมือง ซึ่งเป็นย่านของผู้มีรายได้สูง ดังนั้น จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์สาเหตุสำคัญของการเติบโตของห้างสรรพสินค้าได้ 2 ประการคือ 1) กำลังซื้อของคนในเมืองเพิ่มขึ้น และ 2) วิถีชีวิตของผู้บริโภคในเมืองเริ่มเปลี่ยนไป จากเดิมที่เข้ามาซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้า มุ่งเน้นซื้อสินค้าที่ต้องการทั้งๆ ที่อาจมีราคาแพงกว่าท้องตลาด โดยคาดหวังในภาพลักษณ์ของสินค้าและคุณภาพของสินค้า อีกทั้งยังทำให้เกิดความเพละเลื้อยในเลือกชมสินค้าเท่ากับเป็นการพักผ่อนไปในตัว ในขณะที่ผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้า เห็นช่องทางในการทำธุรกิจที่จะตอบสนองความต้องการผู้บริโภคให้มากขึ้น จึงทำให้เกิดศูนย์การค้าขนาดใหญ่เกิดขึ้นมากมายในย่านธุรกิจการค้าใจกลางเมือง

การเปลี่ยนแปลงการค้าปลีกไทยไปสู่รูปแบบการค้าสมัยใหม่ เริ่มต้นชัดเจนตั้งแต่ในปี 2535 ที่มีรูปแบบค้าปลีกที่หลากหลาย และในช่วงนี้ผู้ค้าปลีกที่มีบทบาทมากในการเปลี่ยนแปลงระยะแรกคือ นายธนินทร์ เจียรนนท์ ประธานเครือเจริญโภคภัณฑ์ได้ชักชวนให้แม่โครเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทย เพื่อเป็นศูนย์กลางการค้าในลักษณะขายส่งระบบเงินสดที่ลูกค้าจะต้องขนส่งสินค้ากลับไปเองหรือเรียกว่า “Cash and Carry” จากนั้นเปิดธุรกิจค้าปลีกในเครือขึ้นภายใต้ชื่อ “โลตัส” โดยมุ่งขายประชาชนทั่วไป ซึ่งประสบความสำเร็จและครอบครองส่วนแบ่งตลาดในอัตราที่สูงจึงทำให้กลุ่มเซ็นทรัลได้ตั้ง “บิ๊กซี” ขึ้นมาแข่งในเวลาต่อมาซึ่งจัดเป็นร้านค้าประเภทดิสคานท์สโตร์ นอกจากนี้ กลุ่มซีพียังมองเห็น โอกาสหรือช่องว่างในการทำตลาดจากการเปิดร้านในเวลากลางคืนว่า น่าจะมีร้านที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ไม่จำกัดเวลา จึงได้นำเซเว่น-อีเลฟเว่น หรือร้านสะดวกซื้อ มาเปิดสาขาและทำแฟรนไชส์ในประเทศไทย โดยเปิดขายตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งพบว่ามีสาขาทั้งสิ้นประมาณ 4,400 สาขา

เมื่อเศรษฐกิจในประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวค่อนข้างสูง ส่งผลให้รูปแบบของธุรกิจร้านค้าปลีกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีการปรับปรุงร้านค้าให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลาย มีต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น มีบุคลากรมากขึ้น และมีการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการนำเข้าเทคโนโลยีและเงินทุนจากต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รูปแบบธุรกิจค้าปลีกดังกล่าว เริ่มจากห้างสรรพสินค้า (department store) และพัฒนาออกไปเป็นประเภทต่าง ๆ ซึ่งเป็นการค้าปลีกในรูปแบบใหม่ (modern trade) เช่น ซูเปอร์มาเก็ต ร้านค้าสะดวกซื้อ และร้านค้าส่วนลด เป็นต้น (อัจฉรา อาธารมาศ, 2547: 16-17)

ประเภทธุรกิจค้าปลีก

จากข้อมูลของสมาคมค้าปลีกไทย และสอบถามผู้ประกอบการ รวบรวมโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ได้จำแนกธุรกิจค้าปลีกตามลักษณะสินค้าและบริการดังนี้

1. ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (traditional trade) เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ที่ยังคงไว้ ซึ่งลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการรูปแบบเดิม การจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มาก ลูกค้าเกือบทั้งหมดอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า การบริหารจัดการเป็นแบบครอบครัว การลงทุนน้อย ไม่มีระบบการจัดการที่ได้มาตรฐาน

2. ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) เป็นร้านค้าที่มีการปรับปรุงการจัดวางสินค้า มีการให้บริการที่ทันสมัย มีการจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐานใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และ

ลงทุนสูง เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ มีการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนทั้งไทยและต่างประเทศ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกที่จัดอยู่ในประเภทร้านค้าปลีกสมัยใหม่มี 7 ประเภทได้แก่

2.1 ห้างสรรพสินค้า (department store) ห้างสรรพสินค้า เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เป็นที่รวมของสินค้าทุกชนิดที่มีคุณภาพดี เพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าจำนวนมากในทุกระดับแบบครบวงจร (one stop shopping) มีการจัดวางสินค้าแบ่งออกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหา และเลือกซื้อเน้นการจำหน่ายสินค้าจำพวก soft lines อาทิ เสื้อผ้า เครื่องสำอาง รองเท้า กระเป๋า มีการบริหารและการจัดการที่ค่อนข้างซับซ้อนมีพนักงานจำนวนมาก และเน้นการให้บริการที่สะดวกและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า สถานที่มักจะตั้งอยู่ในที่ชุมชนหรือเป็นศูนย์รวมการค้า ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เดอะมอลล์ โรบินสัน ตั้งฮั่วเส็ง และอิมพีเรียล เป็นต้น

2.2 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (supercenter) หรือไฮเปอร์มาร์เก็ต (hypermarket) ซูเปอร์เซ็นเตอร์มีถิ่นกำเนิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนไฮเปอร์มาร์เก็ต มีถิ่นกำเนิดมาจากประเทศฝรั่งเศส จัดเป็นธุรกิจดิสเคาท์สโตร์ ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้า โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 10,000-20,000 ตารางเมตร เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความหลากหลายและมีจำนวนมาก (mass product) คุณภาพของสินค้ามีตั้งแต่คุณภาพดีจนถึงคุณภาพปานกลาง โดยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสินค้าที่เป็น food ส่วนที่เหลือสัดส่วนร้อยละ 40 เป็นสินค้าที่เป็น non-food เน้นการบริหารภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อจำหน่ายสินค้าราคาประหยัด ลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มคนระดับกลางลงมา นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง (inventory) ที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนได้มาก โดยมีศูนย์กระจายสินค้า (distribution center : DC) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยรับสินค้าจาก Supplier แล้วจึงกระจายให้กับสาขาต่าง ๆ ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ ได้แก่ บิ๊กซี เทสโก้-โลตัส คาร์ฟูร์

2.3 cash&carry เป็นธุรกิจดิสเคาท์สโตร์ (discount store) ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าให้ร้านค้าย่อย หรือบุคคลที่ต้องการซื้อสินค้าคราวละจำนวนมากในราคาขายส่งหรือราคาค่อนข้างต่ำ ซึ่งธุรกิจประเภทนี้เอื้ออำนวยให้ร้านค้าย่อยหรือร้านโชห่วยสามารถหาสินค้ามาจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องผ่านยี่ปั้ว และซำปั้ว โดยจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง ส่วนใหญ่กว่า ร้อยละ 60 เป็นสินค้าที่เป็น non-food ส่วนที่เหลือเป็นสินค้าที่เป็น food มีสัดส่วนร้อยละ 40 ลูกค้าสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับข่าวสารเป็นประจำไม่เน้นการให้บริการจึงมีพนักงานจำนวนน้อย ที่สำคัญลูกค้าจะต้องบริการตัวเอง (self service) เพื่อตัดค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนออก มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง (inventory) ที่มีประสิทธิภาพ โดยมี

ศูนย์กระจายสินค้า (distribution center : DC) ทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้าคงคลัง โดยรับสินค้าจาก ซัพพลายเออร์มากระจายให้กับสาขาต่าง ๆ ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ได้แก่ แม็คโคร

2.4 ซูเปอร์มาร์เก็ต (supermarket) เป็นร้านค้าปลีกจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้ความสำคัญกับสินค้าที่สด ใหม่ และหลากหลาย โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารสด อาทิ เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ อาหารสำเร็จรูปต่าง ๆ ตลอดจนสินค้าอุปโภค บริโภคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้นการบริหารสินค้าคงคลังจะมีระยะเวลาดสั้น สถานที่ตั้งส่วนใหญ่จะอยู่บริเวณชั้นล่างของห้างสรรพสินค้า เพื่อความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า และทำให้ห้างสรรพสินค้าเป็นศูนย์กลางการค้าที่ครบวงจร ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ได้แก่ ที่อปปซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู้ดโลอัน

2.5 ร้านค้าเฉพาะอย่าง (specialty store) ร้านค้าเฉพาะอย่างเป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง เน้นสินค้าอุปโภคที่เกี่ยวกับ skincare haircare เวชภัณฑ์ หรือสินค้าประเภทเครื่องกีฬา เน้นสินค้าที่มีความหลากหลายในลักษณะแฟชั่นและมีคุณภาพสูง การให้บริการที่สะดวกและทันสมัยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจึงเป็นลูกค้าทั่วไป ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ได้แก่ บู้ทส์ วัตสัน มาร์คแอนด์สเปนเซอร์

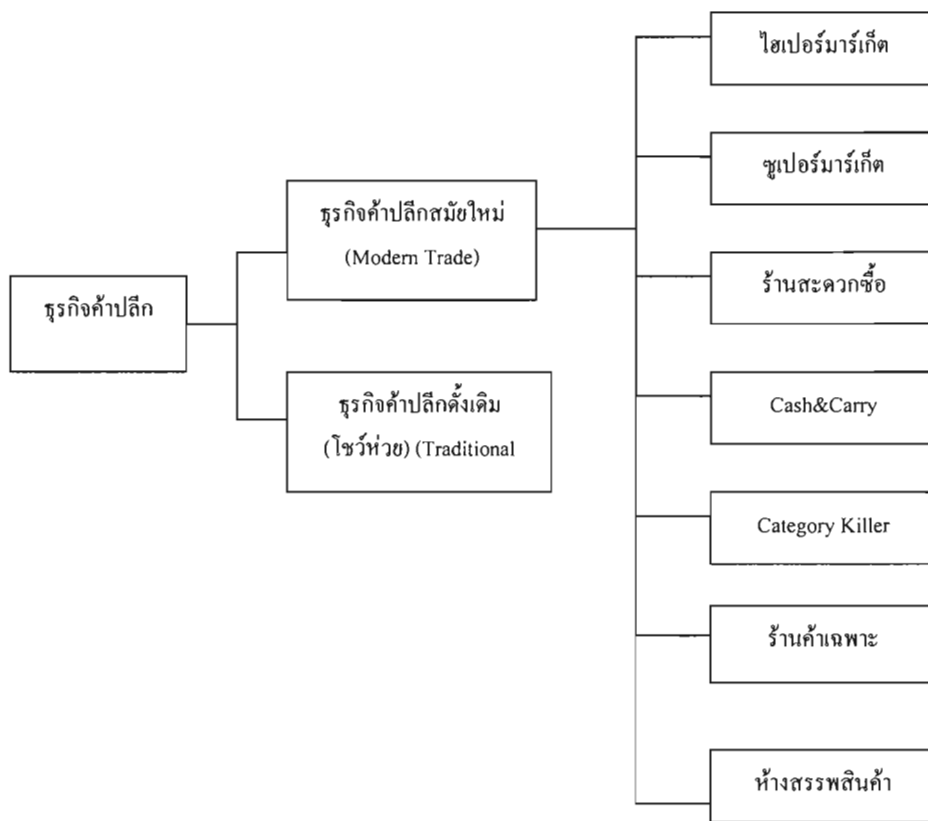
2.6 category killer เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างที่ดีคล้ายคลึงกับร้านค้าเฉพาะอย่างแบบ specialty store แต่จำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่า ตั้งแต่สินค้ามีคุณภาพสูงจนถึงปานกลาง ประกอบกับ category killer จะไม่สต็อกสินค้าไว้ที่ร้าน สินค้าที่มีในร้านจะเป็นเพียงตัวอย่างสินค้าที่มีวางจำหน่าย ถ้ามีลูกค้ามาสั่งซื้อก็จะ order ไปที่ supplier ขณะที่ specialty killer มี margin ที่ต่ำกว่า ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นร้านจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า พาวเวอร์บาย ซูเปอร์สปอร์ต ออฟฟิส เดโป พาวเวอร์มอลล์

2.7 ร้านสะดวกซื้อ (convenience store) หรือ minimart เป็นร้านค้าปลีกที่พัฒนามาจากร้านค้าปลีกแบบเก่า หรือร้านขายของชำ (grocery store) ผสมผสานกับซูเปอร์มาร์เก็ตแต่มีขนาดเล็กกว่า โดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าที่เป็น fast-food beverage และสินค้าอุปโภคอื่น ๆ เน้นการให้บริการที่มีความสะดวก ส่วนใหญ่จะเปิดบริการ 24 ชั่วโมงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวกใกล้บ้านหรือใกล้ที่ทำงาน ซื้อสินค้าเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดเหลือ หรือซื้อของใช้ในยามจำเป็น โดยให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งร้านค้าเป็นสำคัญ มีพื้นที่ขายไม่มากนัก ลักษณะการดำเนินธุรกิจมี 3 ลักษณะ คือ 1) การลงทุนโดยเจ้าของลิขสิทธิ์ 2) การขายแฟรนไชส์ (franchise) ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างผู้ประกอบการกับเจ้าของร้านค้าหรือผู้ที่สนใจ และ 3) การขายช่วงสิทธิ์ โดยผู้รับช่วงสิทธิ์ต้องขยายสาขาเพิ่มให้ครบตามสัญญาในระยะเวลาที่กำหนดการดำเนินธุรกิจทั้ง 3

ลักษณะดังกล่าวมีระบบการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้การดูแลของบริษัทแม่เจ้าของแฟรนไชส์ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน อาทิ การโฆษณา การควบคุมคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ แต่ก็ให้สิทธิในการจัดการในบางเรื่องกับผู้ขายแฟรนไชส์ เช่น การบริหารสต็อก การจัดวางสินค้า ดังนั้น ธุรกิจประเภทนี้จึงมีการตั้งราคาสินค้าค่อนข้างสูง เนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง ตัวอย่างผู้ประกอบการค้าปลีกประเภทนี้ได้แก่ 7-eleven AM/PM family mart (เรวดี รัตนาอนุบาล และ สุรินทร์ จารุวัฒน์ชัย, ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543: 8-12)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปประเภทธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยได้

ดั่งภาพ 11



ภาพ 11 แผนภาพประเภทธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ที่มา: คุณาริปี แสงฉาย (2544)

กล่าวโดยสรุปธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถเปรียบเทียบลักษณะการทำธุรกิจได้ตามตาราง 4

ตาราง 4 เปรียบเทียบลักษณะการทำธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทต่าง ๆ

เป้าหมาย/ กลยุทธ์	Department Store	Super center	Cash & Carry	Super market	Specialty Store	Category Killer	Convenience Store
- ลักษณะ ของสินค้า ที่จำหน่าย	หลากหลาย คุณภาพสูง	หลาก หลาย คุณภาพ สูง ถึงปาน กลาง	หลากหลาย คุณภาพสูงถึง ปานกลาง	หลาก หลาย เน้นสินค้าที่ ใหม่ สด	สินค้าเฉพาะ อย่าง คุณภาพสูง	สินค้า เฉพาะอย่าง คุณภาพ ปานกลาง	หลากหลาย
ลูกค้า เป้าหมาย	ลูกค้า ระดับบน	ลูกค้า ระดับ กลางและ ล่าง	ร้านค้าย่อย และลูกค้าที่ ซื้อสินค้าครั้ง ละมาก ๆ	ลูกค้าทุก ระดับ	ลูกค้าทุก ระดับ	ลูกค้าระดับ กลางและ ล่าง	ลูกค้าที่ต้องการ ความสะดวก
แหล่ง ที่มาของ ผลิตภัณฑ์	Supplier ใน ประเทศส่วน ใหญ่	Supplier ในประเทศ ส่วนใหญ่	Supplier ใน ประเทศส่วน ใหญ่	Supplier ใน ประเทศ ส่วนใหญ่	Supplier ทั้ง ในประเทศ และต่าง ประเทศ	Supplier ในประเทศ ส่วนใหญ่	Supplier ใน ประเทศส่วน ใหญ่
การจัดการ สินค้า คงคลัง (stock)	2-3 เดือน	30-45 วัน	1 เดือน	10-15 วัน	1 เดือนและ7 เดือนสำหรับ สินค้านำเข้า	7 วัน	15-20 วัน
กลยุทธ์การ ตั้งราคา	ราคาสูงกว่า Super center และ Cash & Carry	ราคาต่ำ ที่สุดเท่าที่ จะทำได้	ราคาขายส่ง	ราคาละ กัน	ราคาค่อนข้าง สูง	ราคาต่ำกว่า Specialty Store	ราคาสูงกว่า Supermarket
กลยุทธ์ ด้านอื่น ๆ	บัตรสมาชิก บัตรเครดิต จัดแคมเปญ และลดราคา สินค้า	บัตรเครดิต เร่งขยาย สาขา จัด แคมเปญ และลด ราคาสินค้า	บัตรสมาชิก	จัดแคมเปญ และลดราคา สินค้า	สนับสนุน การขายแบบ ต่างๆเช่น ซื้อ 1 แถม 1 ซื้อ 3 จ่าย 2	ให้บริการ ระบบเงิน ผ่อน	เร่งขยายสาขา การโฆษณา
ขนาดพื้นที่ ขาย(ตาราง เมตร)	หลากหลาย	10,000- 20,000	10,000- 20,000	1,000-3,000	1,000-2,000	1,000- 2,000	ใช้พื้นที่ขาย น้อยที่สุดตั้งแต่ 16 ตรม.จนถึง 100ตรม.
การถือ ครองที่ดิน ของผู้ประ กอบการ	ส่วนใหญ่ เป็นเจ้าของ ที่ดิน	ส่วนใหญ่ เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่ เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่ เช่า	ส่วนใหญ่เช่า

ผลกระทบที่เกิดจากการเปิดเสรีธุรกิจค้าปลีก

ผลจากการเปิดเสรีทำให้โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน โดยกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) ได้เปลี่ยนไปดังตาราง 5 และได้ขยายบทบาทความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็วด้วยรูปแบบที่หลากหลายและล่าสุดทำให้เกิดกระแสการวิพากษ์วิจารณ์ค่อนข้างมากในหลาย ๆ ประเทศต่อการเติบโตของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในรูปแบบดิสเคอร์เนตริ์ และร้านสะดวกซื้อแบบใหม่ที่มีเครือข่ายเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทยซึ่งมีมูลค่าตลาดรวมปีละ 535,550 ล้านบาท ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กหรือร้านโชวห่วยทำให้เกิดการล้มสลายของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะร้านที่ไม่ได้มีการปรับตัวเพื่อเผชิญกับการแข่งขัน

ตาราง 5 โครงสร้างผู้ถือหุ้นของธุรกิจค้าปลีกไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ในช่วงปี 2541-2550

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นของธุรกิจค้าปลีกไทยในช่วงปี 2541 – 2550			
ประเภทธุรกิจ	โครงสร้างก่อน 2540	โครงสร้างปี 2542	โครงสร้างในปัจจุบัน
เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์	บริษัท เอกซ์ คิซทริวิชั่น จำกัด เป็นเจ้าของและกลุ่มซีพีถือหุ้น 100%	จัดตั้งบริษัทใหม่ชื่อ เทสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มเทสโก้จากอังกฤษถือหุ้น 49% และซีพีถือหุ้น 51%	เทสโก้อังกฤษถือหุ้น 98% และกลุ่มซีพี 2%
บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด(มหาชน) ถือหุ้นใหญ่ โดยกลุ่ม เซ็นทรัลรีเทล	กลุ่มคาสโนจากฝรั่งเศสเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ประมาณ 66% และกลุ่มเซ็นทรัลรีเทลถือหุ้นประมาณ 13% ผู้ถือหุ้นรายย่อย 21%	คาสโน 63.18% จีราวิวัฒน์ 11.75% และผู้ถือหุ้นรายย่อย 25.07%
คาร์ฟูร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต	บริษัทเซ็นคาร์ เป็นเจ้าของ โดยกลุ่มคาร์ฟูร์จากฝรั่งเศสถือหุ้น 40% และเอสเอสซีพี โฮลดิ้งถือหุ้น 60%	คาร์ฟูร์จากฝรั่งเศสถือหุ้น 100% ในคาร์ฟูร์ไฮเปอร์มาร์เก็ต	SSCP Holding 60% ซีพี 10%
แม็คโคร		กลุ่มเอสเอสซีพีโฮลดิ้งถือหุ้น 41.7% กลุ่มซีพีถือหุ้น 26.1% ประชาชนทั่วไปถือหุ้น 32.2%	SHV Group 90% ซีพี 10%
เซเว่น อีเลฟเว่น	บริษัท ซี.พี.คอนวิเนียนสโตร์ จำกัด	บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ถือหุ้น 44.8%

หมายเหตุ ถึงแม้ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 (ปว. 281) จะห้ามชาวต่างชาติถือหุ้นในกิจการค้าปลีกเกินกว่ากึ่งหนึ่งแต่ในทางปฏิบัติหลายบริษัทมีกลยุทธ์หลีกเลี่ยงในการจดทะเบียนและสามารถมีอำนาจในการบริหารงานทั้งหมด

ที่มา: พัชร ทองเหลืองสุข (2549); บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (2549)

ข้อมูลจากกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ระบุว่า ในปี 2543-2544 มีร้านค้าปลีกเปิดตัวลงสูงถึง 14,352 ร้าน ทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมทางด้านอื่นๆติดตามมาในวงกว้าง นอกจากนี้จากการขยายเครือข่ายอย่างรวดเร็วของกลุ่มค้าปลีกดิสเคาท์สโตร์ และร้านสะดวกซื้อ สามารถวัดได้จากส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ด้วยกัน ที่กลุ่มดิสเคาท์สโตร์ ซึ่งมีผู้ประกอบการในไทยเพียง 4 รายแต่สามารถขึ้นมามีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดในกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2545: 2) ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกแบบ modern trade

ประเภทธุรกิจค้าปลีก/ตัวอย่าง ผู้ประกอบการ	ผู้ถือหุ้นใหญ่	จำนวนสาขา
1. ห้างสรรพสินค้า		
- เซ็นทรัล	ไทย (กลุ่มจิราธิวัฒน์)	14
- โรบินสัน	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)	19
- เดอะมอลล์	ไทย	7
- สยามจัสมิน	ญี่ปุ่น	10
- ดั่งฮั่วเส็ง	ไทย	2
- พาต้า	ไทย	2
2. ดิสเคาท์สโตร์		
2.1 Cash&Carry		
แม็คโคร	เนเธอร์แลนด์	18
- ซูเปอร์เซ็นเตอร์/ ไฮเปอร์มาร์เก็ต		20
บิกซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์	ฝรั่งเศส (กลุ่มกาสิโน)	11
คาร์ฟูร์	ฝรั่งเศส	24
เทสโก้-โลตัส	อังกฤษ	
- ร้านค้าเฉพาะอย่าง		
Boots	อังกฤษ	43
Watson's	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)	63
Mark & Spencer	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)*	8

ตาราง 6 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจค้าปลีก/ตัวอย่าง ผู้ประกอบการ	ผู้ถือหุ้นใหญ่	จำนวนสาขา
4. Category Killer		
- พาวเวอร์บาย	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)	32
- Office Depot	ดีโปอิงค์ 80% และไทย 20% (กลุ่มเซ็นทรัล)	2
- โฮมโปร	ไทย	4
- Super Sport	ไทย (กลุ่มเซ็นทรัล)	35
5. ซูเปอร์มาร์เก็ต		
- ทีโอพี ซูเปอร์มาร์เก็ต	เนเธอร์แลนด์ (รอยัล เอ โฮลด์)	41
- ฟู๊ดแลนด์ซูเปอร์เซ็นเตอร์	ไทย	7
6. ร้านสะดวกซื้อ		
- 7-eleven	ไทย (กลุ่มซี.พี.)	1,500
- AM/PM	ไทย (กลุ่ม worldphone)	250
- Family Mart	ไทย	36

หมายเหตุ: * Franchise จากสหรัฐอเมริกา

ที่มา: คุณาริปี แสงฉาย (2544: 85)

แม้ว่าส่วนแบ่งตลาดค้าปลีกโดยรวมจะยังเป็นของธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม ที่มีสัดส่วนมากที่สุดถึงร้อยละ 36 แต่ก็เป็นส่วนแบ่งตลาดที่สร้างจากผู้ประกอบการรายย่อย ถึงประมาณ 3 แสนราย และอยู่ในสถานะที่กำลังสูญเสียส่วนแบ่งตลาดไปเรื่อยๆ ในขณะที่การขยายสาขาของ คิสเคาท์สโตร์ในช่วงปี 2537 เป็นต้นมา มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้จะได้รับผลกระทบจากสภาพ เศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงในปี 2541 แต่มาตรการเปิดกว้างให้ต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนในกิจการ ค้าปลีกทำให้กิจการค้าปลีกรายใหญ่ระดับโลกเข้ามาขยายเครือข่ายสาขาอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การจับจ่ายใช้สอยของภาคเอกชนในประเทศปัจจุบันเริ่มปรับตัวดีขึ้น ผู้ประกอบการจึงมีการเร่ง ขยายสาขา พร้อมกับการใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาค่อนข้างมาก โดยอาศัยความได้เปรียบจาก อำนาจการต่อรองในการสั่งซื้อสินค้า และยังมีการสั่งผลิตสินค้าภายใต้ยี่ห้อของตนเอง (house brand) จากผู้ผลิต (supplier) ในราคาที่ถูกรีกด้วย ดังแสดงไว้ในตาราง 7 และ 8

ตาราง 7 เปรียบเทียบมูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่และส่วนแบ่งตลาด

ธุรกิจ	2539	2542	2544	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
ห้างสรรพสินค้า	100,000	80,280	97,000	33.6
ซูเปอร์มาร์เก็ต	16,000	18,900	22,785	7.9
คิสเคาท์สโตร์	56,000	84,000	126,000	43.7
ร้านสะดวกซื้อ	22,000	27,300	34,175	11.8
สเปเชียลสโตร์	6,000	6,300	8,545	3.0
รวม	200,000	216,780	288,905	100.00

หมายเหตุ คำนวณส่วนแบ่งตลาดจากข้อมูลปี 2544

ที่มา: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545)

ตาราง 8 จำนวนสาขาของคิสเคาท์สโตร์ตั้งแต่ปี 2537-2551

ผู้ประกอบการ	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2551
เทสโก้โลตัส	1	0	5	12	14	17	24	33	38	450
คาร์ฟูร์	0	0	2	6	7	9	11	15	17	29
บิ๊กซี	1	6	11	19	20	20	23	29	32	60
แม็คโคร	6	10	14	15	16	17	19	20	21	41
เซเว่น										
อีเลฟเว่น	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4,478
รวม	8	16	32	52	57	63	77	97	108	5,058
การเติบโต (ร้อยละ)	-	100	100	62.5	9.6	10.5	22.2	25.8	11.3	-

ที่มา: BigC (2547: ระบบออนไลน์); Tescolotus (2549: ระบบออนไลน์); บริษัท ซีพี.ออลส์ จำกัด (มหาชน)(2549: ระบบออนไลน์)

จะเห็นได้ว่านอกจากผลทางกฎหมายที่เปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจค้าปลีก และถือครองที่ดินได้แล้ว ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกต่างชาติขยายเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว นั้น ยังอาศัยความได้เปรียบทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบกระจายสินค้า (logistics) สมัยใหม่และการจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย อีกทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ล้วนมีส่วนทำให้เหล่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) มียอดขายนำสินค้าจำนวนมากในตลาดค้าปลีก โดยเฉพาะร้านค้าปลีกรูปแบบคิสเคาท์สโตร์ โดยผู้ผลิตไม่อาจปฏิเสธได้ว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) เหล่านี้ทำหน้าที่เป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าในภาคการผลิตที่สำคัญยิ่งในปัจจุบัน อันส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (บริษัท ซีเอ อินเตอร์เนชั่นแนลอินฟอเมชัน จำกัด, 2542: 93-96)

1. ผลดีของการเปิดเสรีการค้า

1.1 ผลดีต่อผู้บริโภค กล่าวคือเมื่อเกิดการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการมากขึ้น ย่อมทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ทั้งทางด้านความหลากหลายของสินค้าและบริการ รวมถึงลดถึงการพัฒนาคุณภาพและราคาที่ถูกลง

1.2 ผลดีต่อเศรษฐกิจการค้า เนื่องจากการลงทุนของชาวต่างชาติมากขึ้น มีเงินทุนไหลเข้าประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงาน มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากร ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ซึ่งการนำเข้าซึ่งเทคโนโลยีโนฮาร์วันจากต่างประเทศนี้ ย่อมเป็นผลดีต่อการพัฒนาธุรกิจการค้าของไทย รวมทั้งช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการต่างชาติที่มีศักยภาพสามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างเสรี จึงเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการค้าปลีกไทยพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย (2545: 57) ว่า การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศทำให้มีการนำเงินทุนเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มขึ้น จากข้อมูลการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศปรากฏว่าระหว่างปี 2538-2544 บริษัทผู้ลงทุนชาวต่างชาติได้นำเงินตราต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทยในภาคการค้าเพิ่มจาก 11,112 ล้านบาทในปี 2538 เป็น 42,645 ล้านบาท และ 39,649 ล้านบาทในปี 2541 และ 2544 ตามลำดับ

2. ผลเสียของการเปิดเสรีทางการค้า

เนื่องจากบริษัทต่างชาติมีเทคโนโลยีที่ดีกว่า จึงมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และศักยภาพในการแข่งขันสูง และเมื่อธุรกิจต่างประเทศมีอำนาจต่อรองกับสหภาพเออร์สูง จึงสร้างกลยุทธ์ราคาได้ดีกว่าในระยะยาว ทำให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่มคนต่าง ๆ ตามมาคือ

2.1 ผลกระทบต่อผู้ค้าส่ง ในฐานะเป็นผู้ประกอบธุรกิจคั่นกลางระหว่างผู้ค้าปลีกกับผู้ผลิต แต่เมื่ออำนาจต่อรองของผู้ค้าปลีกมีสูงขึ้น โดยสามารถสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก ๆ จากผู้ผลิตโดยตรงด้วยตนเอง ทำให้สามารถตัดค่าใช้จ่ายส่วนคนกลางไปได้อย่างสิ้นเชิง เป็นเหตุให้ผู้ค้าส่งถูกลดบทบาทลงอย่างมาก แม้กระทั่งบทบาทต่อร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ซึ่งหันไปสั่งซื้อสินค้าจากห้างขนาดใหญ่ โดยเฉพาะแหล่ง ดิสเคาน์ส โตร์ (discount store) ที่มีสินค้าราคาถูกเช่นกัน

2.2 ผลกระทบต่อผู้ค้าปลีกรายใหญ่ การแข่งขันอย่างรุนแรงทำให้ผู้ค้าปลีกรายใหญ่ต้องปรับตัวอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะห้างสรรพสินค้าขนาดกลางและขนาดเล็ก และธุรกิจค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งมีลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มเดียวกับธุรกิจดิสเคาน์ส โตร์ (discount store) รวมทั้งการแข่งขันของเหล่าดิสเคาน์ส โตร์ (discount store) ด้วยกันเอง โดยเฉพาะทางด้านราคา และค่าใช้จ่ายในช่วงที่ทำการส่งเสริมการขายของทางห้าง แม้จะสามารถผลักค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ผลิตได้ แต่หากยอดขายยังไม่ดีขึ้นตามเป้าหมายส่วนนี้ผู้ค้าปลีกก็ต้องแบกรับภาระเอง จึงทำให้กำไรที่ควรจะได้ลดลงไปอย่างมากจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

2.3 ผลกระทบต่อผู้ค้าปลีกรายย่อย โดยเฉพาะร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีขนาดใหญ่พอสมควรที่มีการดำเนินงานในลักษณะการจ้างลูกจ้างในการขาย โดยกลุ่มลูกค้ามักมีปริมาณการซื้อค่อนข้างมากถึง 300-400 บาทต่อครั้ง โดยจะหันไปเข้าร้านดิสเคาน์ส โตร์ (discount store) แทน แต่ในร้านค้าปลีกรายย่อยขนาดเล็ก โดยเฉพาะที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนและ ประกอบกิจการกันเองในครอบครัวจะได้รับผลกระทบน้อยกว่า เพราะยังเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายเนื่องจากมีทำเลที่ตั้งที่สะดวกต่อการซื้อสินค้าในปริมาณที่ไม่มากนัก

2.4 ผลกระทบต่อผู้ผลิตสินค้า เพราะเป็นคู่ค้าของผู้ค้าปลีก แต่อยู่ในระดับความรุนแรงที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่ต้องพึ่งพาผู้ค้าปลีกใหญ่ในการเป็นช่องทางในการกระจายสินค้าและลักษณะของสินค้าที่ผลิตว่าเป็นที่นิยมของผู้บริโภคหรือไม่ เพราะหากเป็นสินค้าที่อยู่ในความต้องการของผู้บริโภคแล้ว ผู้ค้าปลีกใหญ่ต้องจัดหาสินค้านั้นมาจำหน่าย มิฉะนั้นจะเสียโอกาสในการขายสินค้านั้นไป โดยผลกระทบต่อผู้ผลิตจะอยู่ในสถานะที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.4.1 ผู้ผลิตสินค้าที่เป็นที่นิยมของผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตเครื่องดื่ม เป๊ปซี่ (บริษัท เบริมสุช จำกัด) ผู้ผลิตเครื่องดื่ม โค้ก (บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด) ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นม ตรามะลิและออร์คิด (บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด) ผู้ผลิตเหล่านี้เดิมมีสัดส่วนในการจำหน่ายให้แก่ร้านค้าปลีกแบบ Modern trade ประมาณ ร้อยละ 10 ในขณะที่เหลือร้อยละ 80-90 จะจัดจำหน่ายเองโดยผ่านหน่วยรถของบริษัท แต่หลังจากเปิดเสรีธุรกิจค้าปลีกกลับส่งผลดีแก่ผู้ผลิตเหล่านี้ โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ซึ่งผู้ผลิตหลายรายหันมาให้ความสำคัญกับกลุ่มดิสเคาน์ส โตร์ (discount store) มากขึ้น

2.4.2 ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ เช่น บริษัท ยูนิลีเวอร์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด ผู้ผลิตเหล่านี้มีสัดส่วนการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) ประมาณร้อยละ 40-50 จะได้รับผลกระทบพอสมควร เนื่องจากอำนาจต่อรองของ ผู้ค้าปลีกที่มากขึ้นจากการมีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมาก โดยการต่อรองจะอยู่ในรูปแบบของการขอผลตอบแทนจากผู้ผลิต ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี เป็นค่า entrance fee ค่าขนส่ง การขอให้ร่วมรายการส่งเสริมการขาย ค่าเช่าพื้นที่วางสินค้า ค่าแผ่นพับในการโฆษณา โดยในการเจรจาจัดซื้อสินค้าทุกอย่างจะเป็นไปตามนโยบายของผู้ค้าปลีกรายใหญ่โดยไม่มีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหมือนเช่นในอดีต หากผู้ผลิตรายใดไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดได้ ก็ไม่สามารถวางสินค้าจำหน่ายได้ดังนั้น ผู้ผลิตบางรายจึงพยายามสร้างช่องทางในการกระจายสินค้าด้วยตนเองให้มากขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2.4.3 ผู้ผลิตสินค้า private label ปัจจุบันผู้ค้าปลีกรายใหญ่มักนิยมสั่งซื้อสินค้าโดยให้ผู้ผลิตใช้ brand ของผู้ค้าปลีกเอง เนื่องจากสามารถทำกำไรให้กับผู้ค้าปลีกได้มากกว่าสินค้าปกติ โดยเฉพาะทางด้านราคา ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าของผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันนั้นด้วย และในความเป็นจริงผู้ผลิตบางรายก็เป็นผู้รับผลิตสินค้า private label ให้กับทางห้างฯเอง เช่นนี้เมื่อสินค้า brand ของผู้ผลิตเอง มียอดขายลดลงผู้ผลิตย่อมต้องหันไปผลิตสินค้า private label ให้มากขึ้นเรื่อยๆ จนอาจทำให้ผู้ผลิตนั้น ๆ ตกอยู่ในสถานะเป็นเหมือนโรงงานรับผลิตสินค้าป้อนให้กับผู้ค้าปลีกรายใหญ่ในที่สุด

2.4.4 ผู้ผลิตรายย่อย จะได้รับผลกระทบมาก เนื่องจากไม่มีเงินทุนสำหรับสร้างเครือข่ายกระจายสินค้าเอง รวมทั้งสินค้าที่จัดจำหน่ายก็ไม่ใช่ที่นิยมของผู้บริโภค ทำให้ผู้ค้าปลีกยังมีอำนาจต่อรองมาก โดยผู้ค้าปลีกจะพิจารณาจากศักยภาพในการทำยอดขายของสินค้านั้นๆ และจะต้องจ่ายส่วนแบ่งกำไรขั้นต้นให้กับห้างฯ ในอัตราร้อยละ 25-30 รวมถึงค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าเปิดตัวสินค้าใหม่ด้วย เมื่อผู้ผลิตรายย่อยนี้นำสินค้าเข้าไปจำหน่ายแล้ว ผู้ค้าปลีกมักจัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อแข่งขันกัน จะเห็นได้ว่าการต่อรองให้ผู้ผลิตรายย่อยนี้รับภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทำให้ผู้ผลิตรายย่อยนี้มีต้นทุนสูงขึ้น ซึ่งหากผู้ผลิตรายใดไม่ให้ความร่วมมือจะถูกจัดวางสินค้าในตำแหน่งที่ไม่เป็นที่สนใจของลูกค้า และส่งผลกระทบต่อยอดขาย ทำให้ต้องออกจากตลาดไปในที่สุด

2.5 ผลกระทบต่อผู้บริโภค จะทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากการได้สินค้าคุณภาพดี ราคาถูก แต่หากสินค้าของผู้ผลิตรายย่อยไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภค ย่อมทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกน้อยลง ประกอบกับการแข่งขันจะมุ่งเน้นทางด้านราคาเป็นสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่ม

ดิสเคาน์สโตร์(discount store) คุณภาพของสินค้าจึงไม่ถูกพัฒนาไปมากนัก เนื่องจากผู้ผลิตก็ต้องลดค่าใช้จ่ายของตนเองเช่นกัน จึงไม่พยายามที่จะต่อสู้กันในเรื่องคุณภาพสินค้าเท่าที่ควร

2.6 ผลกระทบต่อกลไกตลาด เนื่องจากปัจจุบันตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคส่วนใหญ่เป็นการผลิตและจำหน่ายโดยผู้ผลิตรายใหญ่เพียงไม่กี่รายจึงทำให้ ผู้ค้าปลีกรายใหญ่มักให้ความสำคัญกับการขายสินค้าของผู้ผลิตรายใหญ่เท่านั้น ในขณะที่ผู้ค้าปลีกรายย่อยมีแนวโน้มเลิกกิจการ และลดจำนวนลงมาก จึงทำให้ผู้ผลิตรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดหาช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้ายากขึ้นและเติบโตยากขึ้นส่งผลให้ตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคขึ้นอยู่กับผู้ผลิตรายใหญ่ๆเพียงไม่กี่ราย เกิดการผูกขาดตามกลไกที่ผู้ค้าปลีกรายใหญ่วางไว้ และอำนาจต่อรองของผู้ผลิตจะลดลงเรื่อย ๆ

2.7 ผลกระทบต่อวัฒนธรรมและสังคม เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกที่จัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ใกล้ชิดที่สุดกับผู้บริโภคการมีสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้ซื้อสินค้า และการบริโภคสินค้าของผู้บริโภคนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคมอย่างเห็นได้ชัดเช่น การสร้างผู้นำแฟชั่น เป็นต้น มีผลให้วัฒนธรรมการแต่งกายของไทยต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บทบาทของนักร้อง นักแสดง ซึ่งมีผลต่อการเลียนแบบของกลุ่มวัยรุ่น ค่านิยมการบริโภคอาหารจานด่วน ซึ่งบ่งบอกถึงความทันสมัยของผู้ซื้อ และผู้บริโภค (ภัทรกร พลพานารธรรม, 2549: 15-16)

การขยายตัวของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

1. ร้านสะดวกซื้อกับการค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

จากการเจริญเติบโตขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และประชากร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของผู้คน โดยต่างคนก็ต่างเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลาที่มีค่ามากขึ้น การทำงานหาเลี้ยงชีพจึงไม่ได้จำกัดเวลาแน่นอนตั้งแต่เช้าจรดเย็นอีกต่อไป เนื่องจากมีผู้ที่มิชัวโมงการทำงานเพิ่มขึ้นและผู้ที่ทำงานในเวลาตรงกันข้ามกับคนปกติทั่วไปมากขึ้น วิถีชีวิตที่มีความหลากหลายเช่นนี้ เมื่อพิจารณาจากมุมมองของร้านค้าปลีกก็หมายถึงกำลังซื้อที่ถูกซุกซ่อนอยู่ เนื่องมาจากวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่ไม่สอดคล้องลงตัวกับการให้บริการของร้านค้าปลีกที่มีอยู่เดิม ร้านสะดวกซื้อได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการเข้ามารองรับกำลังซื้อของผู้บริโภคกลุ่มนี้โดยเน้นที่ความสะดวกสบายในชีวิตประจำวันเป็นหลัก ด้วยรูปลักษณะของร้านที่คล้ายกับซูเปอร์มาร์เก็ต ขนาดย่อมจำนวนสาขาที่มีอยู่มากมาย และจำหน่ายแต่สินค้าที่เป็นของใช้ในชีวิตประจำวันแทบทั้งสิ้น ทำให้ร้านสะดวกซื้อสามารถสร้าง ความพอใจ ให้กับผู้คนในย่านชุมชนเป็นจำนวนมาก

ร้านสะดวกซื้อดังกล่าวที่มีการขยายตัวสูงและสร้างผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อย คือ เซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งจำนวนสาขา ณ ปี 2549 มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 3,784 สาขา แบ่งเป็นร้านในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 1,960 สาขา เป็นร้านในต่างจังหวัด 1,824 สาขา (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2549: 24)

ในปี พ.ศ. 2550 บริษัทซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ประมาณ 400-450 สาขาในรูปแบบของร้านทำเลปกติ และร้านในสถานบริการน้ำมันของบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยจำกัด (มหาชน) เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ของลูกค้านุ่มเป้าหมายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน), 2549: 24)

2. ยุทธวิธีในการดำเนินกิจการของร้านสะดวกซื้อ

การเติบโตทางยอดขายและจำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เซเว่นอีเลฟเว่นที่มีการขยายตัวเข้าสู่ชุมชนอย่างรวดเร็วซึ่งได้กลายเป็นร้านสะดวกซื้ออันดับ 1 ของประเทศไทยอย่าง ไร้คู่แข่ง ยุทธวิธีที่ทำให้การดำเนินกิจการของเซเว่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันมีความชัดเจนแตกต่างจากร้านค้าปลีกรายย่อย คือ

2.1 ระบบแฟรนไชส์ มีการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์ (franchise) โดยผู้ที่ซื้อ แฟรนไชส์หรือผู้รับสิทธิ์ (franchise) จะเป็นผู้ลงทุนในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าสินค้า ค่าสถานที่ ค่าตกแต่ง ฯลฯ แต่ในส่วนของชื่อร้าน วิชาการจัดการ ระบบการบริหารงาน เทคโนโลยี ฯลฯ จะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าของสิทธิ์ (franchisor) และผู้รับสิทธิ์นั้นต้องแบ่งปันผลกำไรที่ได้รับให้แก่เจ้าของสิทธิ์ด้วย

2.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและศูนย์กระจายสินค้า มีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารงานของร้านสาขาเพื่อรายงานภาวะการณ์จำหน่ายสินค้า ซึ่งช่วยในการควบคุมบริหารสินค้าคงคลังและต้นทุนค่าขนส่งให้อยู่ในระดับต่ำ

2.3 การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่ครอบคลุม เน้นขยายสาขาจำนวนมาก ย่อมทำให้มีปริมาณการขายที่มีมูลค่ามากส่งผลทำให้ปริมาณการสั่งซื้อมากขึ้นสามารถเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ ในการแข่งขันส่วนต่างจากการขายสินค้า ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scales) จากการที่มีสาขาจำนวนมาก ทำให้ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นมีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีอำนาจการต่อรองสูงคือ เก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้าสินค้า (entrance fee) เซเว่นอีเลฟเว่นเก็บค่าธรรมเนียมครั้งแรก ปี พ.ศ. 2536 โดยพิจารณาและเรียกเก็บเป็นเอสเคยู (SKU: stock keeping unit) จากซัพพลายเออร์ทุกราย ค่าจัดการการส่งเสริมการขาย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ เซเว่นอีเลฟเว่นจะเรียกเก็บจากซัพพลายเออร์ เนื่องจากถือว่าเป็นการส่งเสริมการขายซึ่งทำให้อุดขายของซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้น ค่ากระจายสินค้า ในการส่งสินค้าจาก

ศูนย์กระจายสินค้าไปสู่สาขา เซเว่นอีเลฟเว่นจะทำการเก็บค่ากระจายสินค้าจากซัพพลายเออร์โดยถือว่าช่วยประหยัดค่าขนส่งให้กับซัพพลายเออร์ได้ทางหนึ่ง และการประเมินยอดขายและการถอดสินค้าออกจากชั้นวาง ถ้ายอดขายไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะถูกถอนออกจากชั้นวางสินค้า (สมปรารถนา คล้ายวิเชียร และคณะ, 2543: 73-158)

สรุปการดำเนินกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทร้านสะดวกซื้อ โดยเฉพาะ เซเว่นอีเลฟเว่นได้เข้ามารองรับผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกในการซื้อสินค้า การขยายสาขาเป็นจำนวนมากและมักตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างร้านสะดวกซื้อและร้านค้าปลีกรายย่อย ที่เป็นเจ้าของพื้นที่เดิมอยู่ก่อนต่างฝ่ายต่างเป็นตัวแทนของยุคสมัยที่มีจุดเด่นคนละด้านระหว่างเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่และรากฐานทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน

การขยายตัวของดิสเคาท์สโตร์กับ การค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทดิสเคาท์สโตร์ในประเทศไทยนั้น เป็นร้านที่คนไทยรู้จักในรูปแบบของร้านที่มีขนาดใหญ่และขายสินค้าในราคาถูก คือ เทสโก้โลตัส บิ๊กซี คาร์ฟูร์ และแม็คโคร ซึ่งในความเป็นจริงแล้วแม็คโครเป็นธุรกิจค้าส่งแบบเงินสด (cash and carry) แต่คนไทยโดยทั่วไปแล้วรู้จักแม็คโครในฐานะร้านค้าขนาดใหญ่ ที่ขายสินค้าราคาถูกเช่นเดียวกับ เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี และคาร์ฟูร์ จึงเรียกรวมร้านค้าเหล่านี้ว่า ดิสเคาท์สโตร์

จากการศึกษาของ คุณาธิป แสงฉาย (2544: 82-84) พบว่าสาเหตุที่ทำให้ดิสเคาท์สโตร์มีบทบาทในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มี 5 ประการดังนี้

1. ตลาดห้างสรรพสินค้าถึงจุดอิ่มตัว เนื่องจากการที่มีห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นมากมาย โดยแต่ละแห่งต้องใช้เงินมหาศาลในการลงทุน อีกทั้งปัจจุบันทำเลดีๆที่เอื้ออำนวยแก่การตั้งห้างสรรพสินค้าก็น้อยลงและไม่คุ้มกับการลงทุน ผู้ประกอบการจึงหาช่องทางออกไปสู่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบอื่นแทน

2. การใช้พื้นที่ของห้างสรรพสินค้าไม่คุ้มค่าเช่าที่ควร เพราะมีพื้นที่ที่กว้างขวางแต่ไม่ได้วางขายสินค้าเต็มพื้นที่ นอกจากนี้ การรวมสินค้าทุกชนิดมาไว้ในที่เดียวกันตามแนวคิดของห้างสรรพสินค้า ยังทำให้บางแผนกไม่มีลูกค้ามากในระดับที่คุ้มกับต้นทุนอีกด้วย ต่างจากดิสเคาท์สโตร์ ที่ใช้พื้นที่ได้อย่างคุ้มค่ามากกว่า และมีสินค้าวางขายเต็มพื้นที่มากกว่า

3. ห้างสรรพสินค้าจะเน้นการบริการเต็มรูปแบบในทุกแผนก ทำให้การจ้างพนักงานในอัตราที่สูงเพื่อบริการลูกค้า บางแผนกไม่มีลูกค้ามากก็จะไม่คุ้มกับค่าจ้างพนักงาน ทำให้

ต้นทุนในการบริหารการขายสูง ส่วนดิสเคาท์สโตร์ จะเน้นการบริการตัวเองของลูกค้าจึงทำให้ตัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ออกไปได้

4. ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ห้างสรรพสินค้าหลายรายได้รับผลกระทบและต้องปิดกิจการไปเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระหนี้สินและ ภาวะขาดทุนต่อไปได้ ในขณะที่ธุรกิจ ดิสเคาท์สโตร์ ที่แม้จะประสบภาวะสภาพคล่อง แต่ยังมีโอกาสเติบโตสูงเนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ทำให้สามารถหาเงินทุนจากการขายหุ้นให้แก่ผู้ค้าปลีกต่างชาติได้ง่ายกว่า ห้างสรรพสินค้า ซึ่งทางผู้ค้าปลีกต่างชาติเองก็ให้ความสนใจจะเข้าบริหารกิจการ ดิสเคาท์สโตร์ มากกว่าที่จะเข้าซื้อกิจการห้างสรรพสินค้าที่ขาดทุน

5. ผู้บริโภคสมัยใหม่รู้จักที่จะเปรียบเทียบระหว่างคุณภาพและราคาสินค้ามากขึ้น การที่ ดิสเคาท์สโตร์ มีสินค้าที่ใช้แทนกันได้มากมายและมีราคาถูกกว่าสินค้าที่ขายในห้างสรรพสินค้ามากประกอบกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความประหยัดในการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้ดิสเคาท์สโตร์ กลายเป็นทางเลือกที่ผู้บริโภคให้ความสนใจกันมาก

พฤติกรรมการแข่งขันและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ปัจจุบันการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยส่งผลให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่นำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อแย่งชิงลูกค้าและเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับตนเอง โดยร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีพฤติกรรมการแข่งขันที่สำคัญ (จิรัตน์ เขียวชอุ่ม, 2545: 33-39; นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ, 2545: 201-203) คือ

1. ขยายสาขาเพื่อความประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้เร่งขยายกิจการ โดยการเพิ่มปริมาณสาขาให้มากขึ้น เพื่อให้มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่มาก ซึ่งทำให้การสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งมีปริมาณมากพอจนเกิดอำนาจต่อรองในการซื้อสินค้าจาก ซัพพลายเออร์จนกลายเป็นธุรกิจที่มีความประหยัดต่อขนาด (economy of scale)

2. พัฒนาระบบการกระจายสินค้า (distribution system) ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้สร้างระบบกระจายสินค้าของตนเอง ให้กับเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ประโยชน์จากการใช้ระบบการกระจายสินค้า คือ สามารถเติมสินค้าทั้งหมดในทุกสาขาได้ทันการณ์ เพราะทราบปริมาณสินค้าที่ขายในแต่ละวัน ผ่านระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถส่งสินค้าที่เหลือน้อยได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้นต้นทุนของสินค้าคงคลังต่ำมาก สามารถตรวจสอบยอดสินค้าคงคลังได้ทุกวัน เมื่อรู้ว่าสินค้าตัวใดขายดีหรือไม่ดี ก็สามารถเลือกส่งสินค้าเฉพาะที่ขายได้และสามารถเติมสินค้าที่ขาดได้รวดเร็ว ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จึงไม่จำเป็นต้องถือสินค้าคงคลังไว้มาก ๆ

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) โดยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่นำมาใช้ก็คือ

3.1 ระบบ cross docking คือ ระบบการสั่งซื้อรวมศูนย์มายังศูนย์กระจายสินค้า (distribution center) แล้วกระจายสินค้าไปยังร้านสาขาทั่วประเทศด้วยรถบรรทุกขนาดเล็กวิธีนี้จะประหยัดค่าขนส่ง เพราะรถบรรทุกมีเที่ยวระวางรถบรรทุกเต็มพิกัด สินค้าจะถูกส่งไปสาขาต่างๆ ภายในเวลาที่กำหนด ตัวอย่างองค์กรที่ใช้ระบบนี้ได้แก่ เซเว่นอีเลฟเว่น ห้างเซ็นทรัล (ผ่านบริษัท เดวิดส์คิสทรีบิวชั่น จำกัด)

3.2 ระบบ EDI (electronic data interchange) เป็นระบบเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ของร้านสาขา กับศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท และกับคอมพิวเตอร์ของซัพพลายเออร์ ภายในร้านสินค้าทุกชิ้น ที่จำหน่ายจะบันทึกข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยการใช้เครื่องอ่านเครื่องหมายบาร์โค้ด ที่ติดอยู่กับสินค้า วิธีนี้ทำให้ร้านค้ามีข้อมูลยอดขายสินค้าแต่ละชนิด ระบบนี้ถูกเชื่อมโยงโดยการใช้ดาวเทียม แต่ละสาขาจะทราบยอดขายสินค้าแต่ละชนิด เมื่อสต็อกคลดลงระดับหนึ่งก็สามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์ไปยังสำนักงานใหญ่ และเมื่อได้รับข้อมูลการสั่งซื้อสินค้าจากทุกร้านแล้วก็จะส่งคำสั่งไปยังซัพพลายเออร์ของบริษัท พร้อมทั้งกำหนดปริมาณการส่งของและสถานที่ส่ง

3.3 ระบบการจัดการอีซีอาร์ (ECR: efficient consumer response) เป็นแนวทางการลดต้นทุนเพื่อประสานผลประโยชน์ของทั้งสามฝ่าย คือ ผู้ค้าปลีก ซัพพลายเออร์และ โรงงานผู้ผลิต แนวคิดนี้เรียกว่า “ระบบการจัดการอีซีอาร์ (ECR: efficient consumer response)” หรือกระบวนการบริการการจัดการสินค้าและระบบการทดแทนสินค้าเพื่อตอบสนองและบริการแก่ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้เป็นความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารซัพพลายเชน (supply chain) ทั้งระบบ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายระหว่างกระบวนการนำสินค้าไปสู่ผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด หัวใจสำคัญของระบบอีซีอาร์คือระบบบาร์โค้ดและระบบอีดีไอ (EDI: electronic data interchange) รวมถึงศูนย์กระจายสินค้าและระบบ โลจิสติกส์ที่ดีด้วย

4. house brand สินค้าตราคิสเคาท์ส โดร์

สินค้า house brand หรือสินค้า private label คือสินค้าที่ตัวผู้ประกอบการหรือในทันทีหมายถึงคิสเคาท์ส โดร์เป็นผู้ผลิตหรือเป็นผู้จ้างให้ผลิต โดยมีชื่อของสินค้าเป็นชื่อของคิสเคาท์ส โดร์ หรือเป็นชื่อที่คิสเคาท์ส โดร์ตั้งขึ้นเพื่อให้สื่อถึงลักษณะของสินค้า house brand คือมีราคาที่ถูกลงกว่าสินค้ายี่ห้ออื่น ทั่วไปในท้องตลาด เช่น “supersave” ของเทสโก้ โลตัส “ARO” ของแม็คโคร “carrefour” ของคาร์ฟูร์ และ “leader price” ของบิ๊กซี เป็นต้น สินค้า house brand เหล่านี้มักจะเป็นสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคทั่วไปที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันและผู้บริโภคไม่ยึดติดกับยี่ห้อสินค้า

มากนัก สินค้า house brand จะมีราคาต่ำกว่าสินค้าที่มีชื่อหรือเป็นที่รู้จักทั่วไป เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายทางด้านโฆษณา รวมถึงค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่คิสเคาท์ส โตร์เรียกเก็บเหมือนสินค้าชื่ออื่น ๆ ทำให้สินค้า house brand เหล่านี้ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมาก รวมทั้งคิสเคาท์ส โตร์ก็ได้ขยายสินค้า house brand ให้ครอบคลุมสินค้าหลากหลายประเภทมากขึ้น

5. การชูครีดิส่วนเพิ่มจากผู้ผลิตและซัพพลายเออร์

จากการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าคิสเคาท์ส โตร์จึงเรียกเก็บค่าขนส่งหรือผลึกภาระค่าใช้จ่ายให้กับผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ คือ ค่าแรกเข้าของสินค้า ค่าประกันผลกำไรจากการขายสินค้า ค่ากระจายสินค้า และค่าโฆษณาสินค้ารวมทั้งค่าจัดรายการ โปรโมชันสินค้าพิเศษ

6. การออกบัตรเครดิตสร้างอำนาจซื้อล่วงหน้า โดยออกบัตรเครดิตของตนเอง เช่น เทสโก้โลตัส อีกทั้งร่วมกับสถาบันการเงินอย่างแม็คโคร ร่วมกับธนาคารซีทีแบงก์ เครดิตคาร์ฟูร์ สำหรับสินค้าเงินผ่อน เป็นต้น

จากพฤติกรรมการแข่งขันและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ดังกล่าวเป็นการลดต้นทุน และเพิ่มรายได้ให้กับตนเอง สามารถสรุปได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 พฤติกรรมการแข่งขันและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่

เป้าหมาย	ลดต้นทุน		เพิ่มรายได้	
	ลดต้นทุนสินค้า	ลดต้นทุนอื่น ๆ	เพิ่มยอดขาย	เพิ่มรายได้อื่น ๆ
1) ซื้อสินค้าในปริมาณมากเพื่อให้เกิดอำนาจต่อรองราคา	1) ลดต้นทุนค่าขนส่งโดยสร้างศูนย์กระจายสินค้าและขอส่วนลดจากซัพพลายเออร์ในการจำหน่ายสินค้าเอง	1) ลดต้นทุนค่าขนส่งโดยสร้าง	1) ขยายสาขา 2) ขยายเวลาการให้บริการ 3) ทำโปรโมชันลดราคาพิเศษ 4) บริการบัตรเครดิตที่ออกโดยคิสเคาท์ส โตร์	1) เรียกเก็บค่าสินค้าแรกเข้า 2) เรียกเก็บค่าทำโปรโมชันต่าง ๆ 3) เรียกเก็บค่าส่วนลดอื่น ๆ และค่าประกันจำนวนยอดขาย
2) บีบราคาจากซัพพลายเออร์ด้วยความเป็นช่องทางในการจำหน่ายใหญ่	2) ลดต้นทุนพนักงานโดยจ้างในอัตราเฉลี่ยต่อสาขาที่ลดลง			
3) ผลิตสินค้า House Brand ที่มีราคาต่ำกว่า				

ตาราง 9 (ต่อ)

เป้าหมาย	ลดต้นทุน		เพิ่มรายได้	
	ลดต้นทุนสินค้า	ลดต้นทุนอื่น ๆ	เพิ่มยอดขาย	เพิ่มรายได้อื่น ๆ
		3) ขยายสาขาเพื่อ การประหยัดต่อ ขนาด	5) รับประกันราคา ถูกกว่า ยินดีคืนเงิน ส่วนต่างเมื่อพบว่า	
		4) ใช้เทคโนโลยีใน การบริหารสินค้า	ร้านอื่นขายในราคา ต่ำกว่า	
ผลที่เกิด	สินค้าราคาถูก ต้นทุนลดลง	สินค้าราคาถูก ต้นทุนลดลง	จำนวนลูกค้าและ ยอดขายเพิ่มขึ้น	รายได้เพิ่มขึ้น
ผู้เสียประโยชน์	ผู้ผลิต ชัฟฟลาย เออร์	ชัฟฟลายเออร์ ผู้ค้า ส่ง ร้านค้าย่อย	ร้านค้าย่อย ผู้ค้าส่ง	ผู้ผลิต ชัฟฟลายเออร์
ผู้ได้ประโยชน์	คิสเคาทส์โตร์ ผู้บริโภคร	คิสเคาทส์โตร์ ผู้บริโภคร	คิสเคาทส์โตร์ ผู้บริโภคร	คิสเคาทส์โตร์

ที่มา: คุณาธิป แสงฉาย (2544: 116-120); จิรัตน์ เขียวชอุ่ม (2545: 33-39);
นิพนธ์ พัวพงศักร และคณะ (2542: 201-203)

สถานการณ์ค้าปลีกในปัจจุบัน (2550-2551)

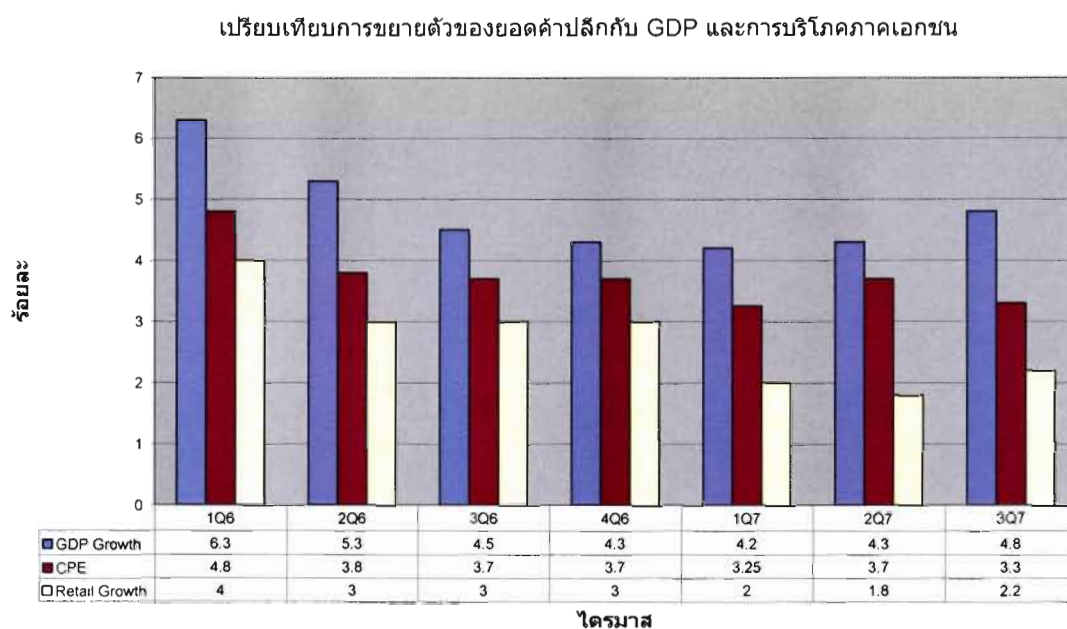
ตั้งแต่การแก้ไขประกาศคณะปฏิวัติ 281 (พว.281) ทำให้กลุ่มผู้ค้าปลีกข้ามชาติเข้ามาลงทุนได้ง่ายและขยายตัวอย่างรวดเร็วส่งผลทำให้โครงสร้างระบบค้าปลีกเปลี่ยนไปแล้วยังมีสถานการณ์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สถานการณ์ทั่วไปในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาเป็นช่วงเวลาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาคการค้าของประเทศไทย สาเหตุเพราะจากการปรับตัวของราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ที่ผ่านมามีได้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าและค่าขนส่งของผู้ประกอบการภายในประเทศ ประกอบกับภาวะเงินเฟ้ออยู่ในลักษณะที่ทรงตัวในระดับสูง ซึ่งส่งผลให้ประชาชนผู้บริโภคมีภาระค่าใช้จ่ายปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย จึงทำให้ในปี 2549-2550 เศรษฐกิจไทยมีอัตราการขยายตัวของ GDP เป็นร้อยละ 4.8 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระหว่างปี 2549 ที่มีอัตรา

การเติบโตร้อยละ 5.1 และอัตราการเติบโตของค่าเฉลี่ยดัชนีมูลค่าค้าปลีกในปี 2549 ขยายตัวร้อยละ 3.9 ในขณะที่ปี 2550 มีค่าเฉลี่ยดัชนีมูลค่าค้าปลีกขยายตัวร้อยละ 3.2 ในขณะที่ดัชนีการบริโภคภาคเอกชนมีค่าเท่ากับ 3.2 ในปี 2549 และ 1.4 ในปี 2550 ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและธนาคารแห่งประเทศไทย, 2550)

เมื่อพิจารณาถึงการค้าปลีก พบว่าอัตราการขยายตัวจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงสอดคล้องกับอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) และการบริโภคภาคเอกชน (private consumption expenditure: PCE) ดังภาพ 12



ภาพ 12 เปรียบเทียบการขยายตัวของยอดขายปลีก GDP และการบริโภคภาคเอกชน

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550)

จากข้อมูลดังกล่าวทำให้เห็นว่า ภาพรวมของสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปี 2550-2551 อาจจะยังคงอยู่ในภาวะทรงตัวต่อเนื่องและจะชะลอตัวลง เมื่อเทียบกับปี 2548-2549 เนื่องจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. สถานะเศรษฐกิจชะลอตัวเนื่องจากต้นทุนที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมันและการแข็งค่าของเงินบาท ทำให้ภาพรวมกำลังซื้อของผู้บริโภคมีแนวโน้มทรงตัวและลดลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคมีการใช้จ่ายที่ต้องระมัดระวังเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการใช้จ่ายในส่วนของสินค้าฟุ่มเฟือยเพื่อออมเงินไว้ใช้ซื้อสินค้าที่จำเป็นเนื่องจากมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น

2. เสถียรภาพทางการเมืองไม่มั่นคง พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเด็ดขาด เนื่องจากด้วยสภาวะทางการเมืองที่ผันผวน หากพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง มีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ อาจจะมีผลให้การขยายสาขาของกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ชะลอตัวลงได้ระดับหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ถูกคณะรัฐบาลเลื่อนการพิจารณาหลายครั้งซึ่งปัจจุบันต้องรอการทบทวนอีกครั้ง

3. พฤติกรรมการประหยัดของผู้บริโภค ในปัจจุบันผู้บริโภคมีการใช้สอยอย่างประหยัดมากขึ้น พิจารณาได้จากเส้นกราฟ การบริโภคภาคเอกชน (private consumption expenditure: PCE) ที่ลดลงใน 2-3 ปีที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคมีการบริโภคสินค้าอุปโภคบริโภคลดลงสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องประหยัดในยุคที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวและอาจถดถอย อันเนื่องมาจากปัญหาสภาพแวดล้อมที่รุ่มร่าประเทศไทย อาทิ ปัญหาราคาน้ำมันราคาแพง ปัญหาเสถียรภาพของรัฐบาลและการเมือง ภาวะเงินเฟ้อส่งผลต่อต้นทุนสินค้าและราคาสินค้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น (ชยกฤต โชครัตเจริญ, 2552: 32 -33) กล่าวว่า อัตราการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง การจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค ด้วยสาเหตุจากวิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศส่งผลให้ปริมาณการค้าปลีกโดยรวมลดลงเนื่องจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงทำให้ความต้องการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคลดลงตาม

กฎหมายที่เกี่ยวข้องการค้าปลีก

การเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการทางสังคมและเทคโนโลยีทำให้ธุรกิจค้าปลีกได้ปรับตัวอย่างมากมาย ประกอบกับวิวัฒนาการของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ผู้ประกอบการสามารถสื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่การจูงใจผู้บริโภค ยิ่งเอื้ออำนวยให้เกิดธุรกิจค้าปลีกขึ้นมากมาย ซึ่งได้รับผลกระทบจากนโยบายการค้าเสรี (free trade policy) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายใหญ่จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนได้อย่างเสรี จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมิกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่รัดกุม เป็นธรรม และเอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการทั้งหมดโดยรวม จึงแบ่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ประเภท (ภัทรภร พลพนาธรรม, 2549: 39-51) คือ

1. กฎหมายค้าปลีกต่างประเทศ แบ่งออกเป็น 2 แขนงใหญ่ ๆ คือกฎหมายเกี่ยวกับการเติบโตธุรกิจและกฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินการทางการตลาด

1.1 กฎหมายเกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจ เพื่อป้องกันปัญหาการกระทำที่ขาดจรรยาบรรณทางธุรกิจ โดย อาดัม สมิทท์ (Adam Smith) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขัน และการตลาดแบบเสรีเมื่อปี ค.ศ. 1776 (พ.ศ. 2319) ในบทความเรื่องความมั่งคั่งของประเทศ (the wealth of nations) ที่ได้กล่าวว่าจะมี “การแข่งขันจากมือที่มองไม่เห็น” (invisible hands of competition) ที่สามารถควบคุมระบบเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์ส่วนตนเนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสังคมได้เหนือกว่า เพื่อป้องกันปัญหาที่ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ใช้อำนาจทางการตลาดอย่างผิดๆ ดังนั้นกฎหมายค้ำปลีกจึงได้ถูกเสนอเพื่อมั่นใจว่าการแข่งขันที่ยุติธรรม จะนำความรุ่งเรืองของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ค.ศ. 1890 (พ.ศ. 2433) และเพื่อมั่นใจว่า ไม่มีคนกลุ่มใดมีอำนาจทางเศรษฐกิจมากเกินไปและผู้บริโภคมีอิสระในการเลือกบริโภคอย่างแท้จริง

1.2 กฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินการทางการตลาด อันได้แก่กฎหมายเกี่ยวกับการกำหนดราคาสินค้า กฎหมายเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย และกฎหมายเกี่ยวกับการโฆษณา

1.2.1 กฎหมายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (product constraints) จะเป็นกฎหมายว่าด้วยผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ความรับผิดชอบของผู้ขายต่อผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่าย และกฎหมายว่าด้วยสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ กฎหมายเกี่ยวกับราคาได้แก่ ราคาที่แตกต่างเฉพาะรายใหญ่ (price discrimination) ธุรกิจค้ำปลีกห้ามขายต่ำกว่าราคาทุนเพื่อขจัดคู่แข่ง (below-cost pricing laws) ผู้ค้าปลีกร่วมกันกำหนดราคาขาย (horizontal price fixing) ผู้ผลิตและผู้ค้าส่งร่วมกันกำหนดราคาขายปลีก (vertical price fixing) ราคาเหยื่อล่อ (predatory price laws) ราคาหลอกลวง (deceptive pricing) กฎหมายเกี่ยวกับอำนาจผูกขาดด้วยราคา

1.2.2 กฎหมายเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย (channel constraints) กฎหมายเกี่ยวกับการค้ำปลีกในต่างประเทศ จะให้ความสำคัญต่อการสร้างอำนาจผูกขาด และที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่าย ได้แก่ การเลือกผู้จัดจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว (exclusive dealing agreements) สัญญาซื้อแบบผูกพัน (tying agreements) การปฏิเสธการขายให้ผู้ค้าปลีกอื่น (refusals to deal) และการกระจายสินค้าสองต่อ (dual distribution)

1.2.3 กฎหมายเกี่ยวกับการโฆษณา (promotional constraints) ได้แก่ การโฆษณาหลอกลวง การปิดบังแหล่งกำเนิดสินค้า และการปิดบังข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการขายภาพรวมอำนาจผูกขาดด้วยการโฆษณา

2. กฎหมายเกี่ยวกับค้ำปลีกของไทย สำหรับกฎหมายค้ำปลีกของไทย กระทรวงพาณิชย์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับธุรกิจค้ำปลีกยังไม่ได้บัญญัติกฎหมายเฉพาะสำหรับการค้ำปลีก ทำให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นต่อระบบการค้ำปลีกของไทยภายใต้กระแส

โลกาภิวัตน์ อย่างไรก็ตามมีกฎหมายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกได้แก่ กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผลิตภัณฑ์และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค

กฎหมายควบคุมและส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ในอดีตในประเทศไทยไม่เคยมีกฎหมายควบคุมและส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกโดยตรง มีเพียงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม ความเหมาะสมในเชิงกายภาพกับมาตรฐานความปลอดภัย และระบบผังเมือง อย่างไรก็ตามแรงผลักดันที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจของประเทศและนโยบายการส่งเสริมให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนภายในประเทศมากยิ่งขึ้น (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 243-244)

ในอดีตรัฐบาลไทยไม่เคยให้การส่งเสริมแก่ธุรกิจค้าปลีก แต่ในช่วงเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ รัฐมีนโยบายส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกของต่างชาติ กล่าวคือ ในปี 2541 คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้มีมติให้ห้างคาร์ฟูร์ เป็นกิจการที่ได้รับการส่งเสริมประเภทที่ได้รับความพิเศษที่ไม่ใช่ภาษี คือ สามารถถือครองที่ดินและนำผู้บริหารชาวต่างประเทศเข้ามาบริหารกิจการในประเทศไทย แต่มีข้อแม้ว่าบริษัทจะขยายสาขาได้เฉพาะในกรุงเทพฯ เท่านั้น เหตุผลหลักของการใช้บัตรส่งเสริมการลงทุน เนื่องจากประเทศไทยกำลังประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จึงมีความต้องการเงินลงทุนจำนวนมากจากต่างชาติเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 243-244)

ก่อนปี 2545 นโยบายของรัฐบาลในธุรกิจค้าปลีกค่อนข้างเป็นนโยบายแบบเปิดเสรี (นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ, 2542) โดยผู้ประกอบการต่างชาติสามารถร่วมทุนกับผู้ประกอบการไทยในการลงทุนธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ เช่น ห้างไอแมร์ และห้างท็อปส์ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างรอยัลเอโซลกับห้างเซ็ลทรัล ห้างเทสโก้-โลตัส แม้จะมี พ.ร.บ. ผังเมือง พ.ศ. 2518 แต่ก็ไม่เคยมีมาตรการจำกัดการตั้งห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในเมือง การควบคุมส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการควบคุมลักษณะของอาคารให้เหมาะสมกับลักษณะการใช้งานตาม พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522

นอกจากนั้นสถานการณ์ปัญหาความรุนแรงทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นและแรงกดดันจากหอการค้าต่างประเทศ รวมทั้งสภาอุตสาหกรรมของไทย ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องออกกฎหมาย “พระราชบัญญัติประกอบธุรกิจคนต่างด้าว 2542” ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 4 ธันวาคม 2542 ตามพันธะข้อผูกพันในหนังสือแสดงเจตจำนง (L.O.I) ฉบับที่ 5 ที่รัฐบาลไทยได้ให้ไว้กับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) โดยแก้ไขกฎหมายประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 281 (ปว. 281) ซึ่งเป็น

กฎหมายเดิมที่ใช้ควบคุมการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวในประเทศไทย ให้มีการเปิดเสรีมากขึ้น และเอื้ออำนวยให้ชาวต่างชาติที่ต้องการประกอบธุรกิจในประเทศไทยสามารถประกอบธุรกิจบริการโดยไม่ต้องขออนุญาตจากทางการก่อน และสามารถแปลงสัญชาติเป็นธุรกิจไทยได้ง่ายขึ้นกว่า ข้อกำหนดใน ปว. 281 และจากบัญชีสามแนบท้าย พ.ร.บ. ดังกล่าวนี้อีกได้บัญญัติห้ามต่างชาติประกอบธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งแต่มีข้อยกเว้นว่า หากทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาท ก็สามารถดำเนินการได้ อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า ข้อยกเว้นดังกล่าวเป็นเพียงการควบคุมมิให้ผู้ประกอบการต่างชาติสามารถดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กแข่งกับไทย แต่ตามกฎหมายกลับยกเว้นการควบคุมการประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ กฎหมายฉบับดังกล่าวจึงมีช่องว่างและเปิดโอกาสให้กลุ่มทุนค้าปลีกข้ามชาติสามารถเข้ามาลงทุนในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ได้มากขึ้น ดังนั้นในช่วงระยะเวลาดังกล่าว จึงปรากฏให้เห็นการเข้ามาลงทุนของกลุ่มทุนค้าปลีกข้ามชาติในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก

การมีนโยบายการค้าภายในประเทศแบบเสรีจึงทำให้ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ของบริษัทต่างชาติประสบความสำเร็จอย่างสูง เนื่องจากสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่จนมีส่วนแบ่งมากที่สุด ความสำเร็จดังกล่าวนอกจากจะเป็นความได้เปรียบในด้านเงินทุนแล้ว ยังเกิดจากความได้เปรียบในการใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจประเภทห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตในประเทศที่พัฒนาแล้ว ความได้เปรียบเหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจของคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลางทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัด รวมทั้งร้านค้าของชำประเภทโชห่วย และร้านค้าส่ง ทั้งยี่ปี่ว และซาปี่ว นอกจากนี้การเติบโตของธุรกิจห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตในเมืองยังมีส่วนทำให้สภาพการจราจรแอ่งลงด้วย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 244-245)

ด้วยเหตุนี้ กระทรวงพาณิชย์ซึ่งได้รับการร้องเรียนจากผู้ประกอบชาวไทยจึงเริ่มต้นร่างกฎหมายเกี่ยวกับการค้าปลีก โดยร่างกฎหมายดังกล่าวมีสาระสำคัญ 2 ประการ *ประการแรก* คือ การควบคุมธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ ทั้งในด้านพื้นที่ เวลาทำการ การจ้างงาน การลงทุน ผลกำไร และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม *ประการที่สอง* คือ ส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดเล็ก ร่าง พ.ร.บ. ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งที่อยู่ในระหว่างการรอเข้าสู่การพิจารณาของสภาดังกล่าวนี้นี้ รัฐบาลได้ให้อำนาจคณะกรรมการกลางกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง (กคค.) จำกัดสิทธิในการเปิด-ปิด หรือขยายกิจการ มีการให้อำนาจท้องถิ่นเป็นผู้อนุมัติการขยายสาขา กำหนดเงื่อนไขให้ผู้ขออนุญาตต้องทำรายงานผลกระทบต่อธุรกิจชั่วคราวได้ (กรุงเทพธุรกิจ, 2545) อย่างไรก็ตามในขณะนี้ก็ปรากฏให้เห็นถึงความพยายามของรัฐบาลในการใช้อำนาจทางการเมือง และอำนาจตามกฎหมายอื่นๆ เข้า

แทรกแซงธุรกิจค้าปลีกเพื่อแก้ไขปัญหาจากการร้องเรียนของผู้ประกอบการรายเล็ก อาทิเช่น การใช้กฎหมายแข่งขันทางการค้าตรวจสอบและสอบสวนข้อกล่าวหาว่าห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตใช้วิธีการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม (unfair trade practices) การใช้กฎหมายบัญชีตรวจสอบการเงินว่ามีกระด้างบัญชีเพื่อซ่อนเร้นผลกำไรหรือไม่ นอกจากนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนร้านค้าปลีกขนาดเล็ก รัฐบาลยังได้อนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 395 ล้านบาทเพื่อก่อตั้ง บริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็งจำกัด (allied retail trade) ตลอดจนจัดทำโครงการฝึกอบรมธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก

จากการที่กระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับการร้องเรียนจากชาวบ้านและได้เริ่มร่างข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกนั้น โดยทางภาครัฐได้พยายามจะนำมาควบคุมหรือบังคับใช้เพื่อแก้ไขปัญหาให้ร้านค้าปลีกขายย่อยสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรมนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเอกสาร (documentary research) วิเคราะห์เอกสารทางด้านวิชาการ การวิจัย หนังสือตำราที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายค้าปลีกด้านข้อบังคับการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งได้แก่

1. กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้าและกฎหมายว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ มุมมองด้านผู้บริโภค (สุธีร์ สุภนิตย์, 2542)
2. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายการแข่งขันทางการค้า (อนันต์ จันทโรภากร, 2542)
3. การค้าปลีกของไทย (นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ, 2545)
4. คณะอนุกรรมการเพื่อการพิจารณาศึกษากฎหมายธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง (คณะอนุกรรมการเพื่อการพิจารณาศึกษากฎหมายธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง, 2545)
5. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2545)
6. สมาคมพัฒนาผู้บริโภคไทยต่อ ร่าง พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ. 2551 (รอปรับปรุง)
7. พุทธกรรมกรแข่งขันที่เป็นธรรมในธุรกิจค้าปลีก
8. ประกาศกระทรวงมหาดไทย “เรื่องกำหนดบริเวณห้ามก่อสร้าง ดัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงใช้อาคารบางชนิดบางประเภท” ราชกิจจานุเบกษา 120 ตอนพิเศษ 101”
9. พระราชบัญญัติการผังเมือง ฉบับที่ 3 2535 ราชกิจจานุเบกษา 109 ตอน 10
10. ปัญหาภัยภัยค้าปลีกต่างชาติยึดครองตลาดเราจะดำเนินการอย่างไรดี (มีพาศน์ โปตระนันท์, 2545)

นอกจากนี้ได้วิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องในเชิงกฎหมาย ซึ่งทางภาครัฐได้พยายามจะนำมาควบคุมหรือบังคับใช้เพื่อแก้ไขปัญหาให้ร้านค้าปลีกขายย่อยสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม โดยผลการศึกษาสามารถสรุปกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกได้ 4 ประเด็น

1) พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 2) ร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ. 2551 3) พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 และ 4) พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. 2518

1. พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542

พฤติกรรมที่ควบคุม โดยพระราชบัญญัติว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 ซึ่งมีการควบคุมพฤติกรรมกรรมการผูกขาด ลด หรือจำกัดการแข่งขันถือว่าการกระทำผิดกฎหมาย และจะพบว่าพฤติกรรมดังกล่าวเข้าข่ายความผิด 3 มาตราด้วยกัน คือ มาตรา 25 ที่ควบคุมการใช้อำนาจเหนือตลาดโดยมิชอบ มาตรา 27 ที่ควบคุมการรวมกันเพื่อผูกขาด หรือลดการแข่งขัน หรือจำกัดการแข่งขัน และ มาตรา 29 ที่ควบคุมไม่ให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาดทำลายการแข่งขันในระหว่างกัน พฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมมีหลายประการพอสรุปได้ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการใช้อำนาจซื้อที่ไม่เป็นธรรม

เป็นพฤติกรรมที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ใช้ความสามารถหรืออำนาจซื้อที่เหนือกว่าในการกำหนดเงื่อนไขและข้อตกลง การซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ เพื่อให้ได้เปรียบผู้ค้าปลีกรายอื่น ๆ นั้นเป็นการใช้อำนาจเหนือกว่าอาจบีบบังคับให้คู่สัญญาที่อ่อนแอกว่า ต้องยอมรับสัญญาที่ตนเสียเปรียบเป็นการใช้อำนาจเหนือคู่สัญญาอย่างไม่เป็นธรรม โดยใช้วิธีการบีบบังคับ ช่มชู้ให้คู่สัญญาที่มีอำนาจน้อยกว่าปฏิบัติตามความต้องการ โดยใช้อำนาจซื้อเรียกร้องซัพพลายเออร์ ให้เงื่อนไขพิเศษ ดังนี้

1.1.1 การขอส่วนลดและขอให้จ่ายเงินค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (allowance)

เป็นพฤติกรรมใช้อำนาจซื้อของร้านค้าปลีกสมัยใหม่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการแข่งขันได้โดยหากส่วนลดหรือค่าใช้จ่ายที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เรียกเก็บจากซัพพลายเออร์ เป็นการกดขี่ค่าเช่าทางเศรษฐกิจมาจากซัพพลายเออร์ โดยไม่มีผลดีทางเศรษฐกิจอื่นใดและไม่เป็นผลดีกับทั้งสองฝ่ายก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมการแข่งขันไม่เป็นธรรมเพราะเป็นการจำกัดการประกอบธุรกิจของซัพพลายเออร์โดยไม่สมควร ร้านค้าปลีกสมัยใหม่จึงกระทำผิดตามมาตรา 29 ตัวอย่างค่าใช้จ่ายที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เรียกเก็บจากซัพพลายเออร์โดยไม่เป็นธรรม เช่น ค่าตั้งสาขาใหม่ ค่าครอบรอบการก่อตั้ง ค่าลงโฆษณาในแผ่นพับใบปลิว ค่าธรรมเนียมในการจัดวางสินค้าหิ้งชั้นและค่าจัดทำข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

1.1.2 การยึดครองหรือจำกัดการเข้าถึงปัจจัยในการผลิต (exclusive supply)

เป็นการกีดกันมิให้คู่แข่งเข้าถึงปัจจัยการผลิตจะมีผลเสียต่อการแข่งขันถ้าร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีส่วนแบ่งการตลาดทั้งต้นน้ำและปลายน้ำสูง พฤติกรรมดังกล่าวมี

โอกาสจำกัดการแข่งขันในตลาดได้สูง โดยที่ร้านค้าปลีกใช้อำนาจจำกัดสิทธิมิให้ผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ส่งสินค้าให้คู่แข่ง อันส่งผลให้คู่แข่งไม่สามารถจำหน่ายสินค้าแบบเดียวกันได้ ถือว่าเป็นการจำกัดประกอบธุรกิจของผู้ผลิตโดยไม่สมควร

1.1.3 การเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้า (slotting allowance)

เป็นพฤติกรรมการเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้านั้นเป็นการดูซ้ำกำไรที่เคยตกอยู่กับผู้ผลิตสินค้ามาสู่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และการกำหนดเงื่อนไขค่าธรรมเนียมขอมส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตสินค้าในอันดับสองหรือสาม เพราะนอกจากต้องแข่งขันด้วยตนเองแล้วผู้ผลิตสินค้าเหล่านี้ต้องต่อสู้แข่งขันผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีความสามารถในการจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่มากกว่าด้วย จึงเป็นการจำกัดการแข่งขันระหว่างซัพพลายเออร์ด้วย เพราะทำให้ซัพพลายเออร์ที่มีความเสียเปรียบด้านเงินทุนไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ และยังทำให้ต้นทุนของผู้ผลิตรายใหม่มีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นในการเข้าสู่ตลาด ด้วยพฤติกรรมเช่นนี้จึงเป็นการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมตามมาตราที่ 29

1.1.4 การถอนสินค้าออกจากชั้นวางสินค้า (delisting)

เป็นการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ใช้มาตรการ refusal to stock หรือ delisting เพื่อเป็นการโต้ตอบสำหรับผู้ผลิต หรือซัพพลายเออร์ ที่ไม่ยอมทำตามร้านค้าปลีกสมัยใหม่ต้องการ โดยไม่มีเหตุผลมารองรับ เช่น การถอนสินค้าของซัพพลายเออร์ออกจากชั้นวาง เนื่องจากเป็นสินค้าที่แข่งขันกับสินค้าที่เป็นทรัพย์สินของตัวเอง โดยไม่แจ้งล่วงหน้าทำให้ซัพพลายเออร์ตั้งตัวไม่ทัน ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดความเสียหายต่อซัพพลายเออร์ จึงเป็นพฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมเป็นการกีดกันหรือจำกัดการประกอบธุรกิจตามมาตราที่ 29

1.2 พฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาที่ไม่เป็นธรรม

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีพฤติกรรมการใช้กลยุทธ์ราคามาแข่งขันในธุรกิจได้แก่

1.2.1 การขายสินค้าต่ำกว่าทุน (loss leading)

เป็นผลจากการใช้อำนาจซื้อจากซัพพลายเออร์ จึงทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำและจากการที่มีจำนวนสาขาที่มาก พร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้มาก ผลกระทบค่าใช้จ่ายให้กับซัพพลายเออร์ เช่น ค่าส่งเสริมการขาย จึงทำให้สามารถขายสินค้าต่ำกว่าทุนได้โดยมีการสลับสับเปลี่ยนสินค้าที่นำมาขายต่ำกว่าทุนทุกสัปดาห์ พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้ค้าปลีกอื่นๆมาก เพราะไม่สามารถแข่งขันได้ โดยเฉพาะร้านค้าปลีกรายย่อย ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และตัวซัพพลายเออร์แต่กลับส่งผลทางอ้อมกับร้านค้าปลีกรายย่อย ที่อยู่ไกลออกไปสามารถซื้อสินค้ามาขายในร้านได้ในราคาที่ถูกลง และผู้บริโภค

ที่ซื้อสินค้าได้ในราคาถูกลง ดังนั้นการขายสินค้าต่ำกว่าทุนนั้นไม่ได้เกิดจากประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจแต่เกิดจากการเอาเปรียบของร้านค้าปลีกสมัยใหม่กับซัพพลายเออร์จึงมีความผิดตาม มาตราที่ 29

1.2.2 การเลือกปฏิบัติด้านราคา (price discrimination)

เป็นการตั้งราคาโดยเลือกปฏิบัติกับกลุ่มลูกค้าที่ซื้อในปริมาณที่สูง โดยการลดราคาสินค้าและแถมของแถมให้แก่ลูกค้าด้านหลังร้าน เป็นพฤติกรรมที่เป็นการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมอันเนื่องจากราคาขายสินค้าหน้าร้านและหลังร้านไม่เท่ากันทำให้เกิดการเอาเปรียบผู้บริโภคที่ซื้อหน้าร้าน และบางครั้งราคาที่ยังมีราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์ อันเป็นผลทำให้ฐานลูกค้าของซัพพลายเออร์หายไป เป็นการส่งผลกระทบต่อและบีบซัพพลายเออร์ต้องมาพึ่งพิงร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น จึงเป็นการกระทำผิดในมาตรา 29

1.2.3 การผลิตสินค้าภายใต้ยี่ห้อตนเอง (house brand และ private label)

เป็นการลดต้นทุนสินค้าเพราะไม่ต้องโฆษณาสินค้า แต่สินค้าที่ผลิตจะเป็นสินค้าลอกเลียนแบบสินค้าของซัพพลายเออร์ที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ซึ่งการผลิตสินค้าดังกล่าวจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อเพิ่มมากขึ้นอันส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงปัจจัยการผลิตของซัพพลายเออร์หรือผู้ค้าปลีกอื่นๆ ถูกกีดกันจากผู้ผลิตที่อยู่ในสังกัดของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ อันเป็นการจำกัดการแข่งขันของผู้ค้าปลีก รายอื่นๆด้วย จึงเข้าข่ายผิดมาตรา 29

2. ร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ. 2551

ในอดีตประเทศไทยไม่เคยมีกฎหมายควบคุมและส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกโดยตรง ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจึงปรากฏในรูปการควบคุมความเหมาะสมในเชิงกายภาพในด้านพฤติกรรมของผู้ค้าปลีกรายใหญ่ และการแก้ไขเยียวยาในเรื่องของสัญญาที่ไม่เป็นธรรมแล้วยังให้สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยและระบบผังเมือง แต่อย่างไรก็ดีกระแสการต่อต้านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีอย่างต่อเนื่องและกว้างขวาง มีการเรียกร้องให้รัฐบาลออกกฎหมายเพื่อควบคุมการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ให้มีการกำหนดเวลาเปิด ปิดทำการ และเรียกร้องให้รัฐบาลออกกฎกติกาในการประกอบธุรกิจมิให้เอาเปรียบธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และซัพพลายเออร์ โดยกลุ่มผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค สมาคมพ่อค้าไทย และหอการค้าทั่วประเทศ ได้มีการรวมตัวเรียกร้องให้ภาครัฐเข้ามากำกับดูแลให้การแข่งขันเป็นไปอย่าง เป็นธรรม โดยออกกฎหมายควบคุมธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ต่างชาติ การหาแนวทางในการอยู่ร่วมกันระหว่างผู้ค้าปลีกท้องถิ่นกับผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ โดยร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขึ้นมา โดย ร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวมีมาตรการที่พอสรุปได้ดังนี้

2.1 มาตรการเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งรายย่อยในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการรวมตัวของผู้ค้าปลีกรายย่อย การจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ สนับสนุนระบบกระจายสินค้าและการขนส่งสินค้า รวมทั้งการเชื่อมโยงเครือข่ายร้านค้า การสต็อกสินค้า การรวมกลุ่มดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ขัดต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการวิจัยพัฒนาการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการลงทุน

2.2 มาตรการขจัดความเสียเปรียบระหว่างธุรกิจ โดยห้ามมีการเรียกให้จ่ายผลประโยชน์ทางการค้าหรือกำหนดเงื่อนไขทางการค้าอื่น ๆ โดยใช้อำนาจต่อรองที่เหนือกว่า ห้ามขายสินค้าราคาต่ำโดยไม่เป็นธรรม ห้ามการบิดเบือนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับราคา ปริมาณ คุณภาพและมาตรฐานของสินค้า

2.3 มาตรการปกป้องผลกระทบต่อชุมชน และสภาพแวดล้อม ได้แก่ การกำหนดให้มีการขออนุญาตตั้งสาขาหรือขยายสาขา และให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งป้องกันแก้ไขผลกระทบต่าง ๆ ต่อสภาพแวดล้อมของชุมชน

ส่วนการใช้อำนาจต่อรองที่ไม่เป็นธรรมของผู้ค้าปลีกต่อผู้ผลิตนั้น แม้กฎหมายจะทำให้ผู้ค้าปลีกขยายสาขาได้ลำบากขึ้น แต่อาจมีผลทางอ้อมในการช่วยควบคุมอำนาจซื้อของผู้ค้าปลีกมิให้เพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่มาตรการดังกล่าวก็มิได้มีผลควบคุมพฤติกรรมการใช้อำนาจซื้อที่ต้นเหตุ จึงเห็นว่าร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งไม่มีความจำเป็นที่ต้องบัญญัติขึ้นแต่อย่างใด อีกทั้งในการควบคุมการขยายสาขาก็สามารถกระทำโดยอาศัย กฎหมายผังเมือง และกฎหมายควบคุมอาคาร

3. พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522

แนวทางตามกฎหมายฉบับนี้คือ การกำหนดมาตรการในด้านการควบคุมเกี่ยวกับความมั่นคงแข็งแรงของอาคาร การสาธารณสุข การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกแก่การจราจร โดยหลักการของกฎหมายนี้ มาตรา 8 กำหนดว่ารัฐมนตรีโดยคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมอาคารมีอำนาจออกข้อกำหนดต่าง ๆ รวมถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับบริเวณที่ห้ามก่อสร้าง คัด แปลง รื้อถอนเคลื่อนย้าย และใช้หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารชนิดใดหรือประเภทใด

ในกรณีที่ยังมิได้มีการออกกฎกระทรวงกำหนดเรื่องใดตามมาตรา 8 ให้ราชการส่วนท้องถิ่นมีอำนาจออกข้อบัญญัติท้องถิ่นกำหนดให้กำหนดเรื่องนั้นได้ (ตามมาตรา 9)

ในกรณีที่ไม่มีกฎกระทรวง หรือข้อบัญญัติท้องถิ่นกำหนดตามมาตรา 8 (10) ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของอธิบดีกรมโยธาธิการหรือเจ้าพนักงานท้องถิ่นแล้วแต่กรณี มีอำนาจ

ประกาศในราชกิจจานุเบกษาห้ามก่อสร้าง คัดแปลง รื้อถอน เคลื่อนย้าย และใช้หรือเปลี่ยนการใช้ อาคารในบริเวณนั้นเป็นการชั่วคราวได้ (มาตรา 13)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกนั้น มาตรา 5 (พระราชบัญญัติ ควบคุมอาคาร (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2543 ได้เพิ่มบทนิยามคำว่า “อาคารขนาดใหญ่พิเศษ” ว่าหมายถึง อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้พื้นที่อาคารหรือส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัยหรือประกอบกิจการ ประเภทเดียวหรือหลายประเภท โดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นในหลังเดียวกันตั้งแต่หมื่นตารางเมตรขึ้นไป โดยมาตรา 32 ทวิ กำหนดให้เจ้าของอาคาร (1) อาคารขนาดใหญ่พิเศษ..... ต้องจัดให้มีผู้ตรวจสอบด้านวิศวกรรมหรือสถาปัตยกรรมแล้วแต่กรณีทำการตรวจสอบสภาพอาคาร โครงสร้างของตัว อาคาร ระบบการเตือน การป้องกันอันตราย ระบบระบายอากาศ ระบบบำบัดน้ำเสียเป็นต้น แจ้ง รายงานผลการตรวจสอบต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด ในกฎกระทรวง

นอกจากนี้อาศัยอำนาจตามมาตรา 13 ของพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 ยังได้มีประกาศกำหนดบริเวณห้ามก่อสร้าง คัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารบางชนิด หรือบางประเภทในบางพื้นที่เอาไว้ โดยในประกาศดังกล่าวได้กำหนดค่านิยามเกี่ยวกับอาคารที่ใช้ ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกไว้ว่า “อาคารพาณิชย์กรรมประเภทค้าปลีกค้าส่ง” หมายความว่า อาคาร ที่ใช้ประโยชน์เพื่อการพาณิชย์กรรมในอาคารหลังเดียวหรือหลายหลัง ที่มีพื้นที่ใช้สอยอาคาร รวมกันเพื่อประกอบกิจการขายปลีกขายส่งสินค้าอุปโภคบริโภคหลายประเภทที่ใช้ใน ชีวิตประจำวัน ตั้งแต่ 300 ตารางเมตรขึ้นไป แต่ไม่หมายความรวมถึงตลาดตามกฎหมายว่าด้วยการ สาธารณสุข และอาคารที่ใช้ดำเนินการเพื่อส่งเสริมหรือจำหน่ายสินค้าซึ่งเป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ ของชุมชน

อาคารพาณิชย์กรรม ประเภทค้าปลีกค้าส่งตามค่านิยามดังกล่าว กฎหมายจะ ควบคุมมิให้มีการก่อสร้าง คัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารในบางพื้นที่ตามกฎหมาย กำหนด นอกจากนี้ยังกำหนดให้การใช้อาคารที่มีลักษณะดังกล่าว ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงสิ่ง ต่อไปนี้ด้วยเช่น ต้องมีพื้นที่ว่างด้านหน้าอาคารห่างจากถนนสาธารณะไม่น้อยกว่า 50 เมตร มีที่ จอดรถไม่น้อยกว่า 1 คันต่อพื้นที่อาคาร 20 ตารางเมตร กำหนดเขตที่พิกขยะมูลฝอยให้ห่างจาก ที่ดินของผู้อื่นหรือถนนสาธารณะไม่น้อยกว่า 4 เมตร เป็นต้น

4. พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. 2518

แนวทางตามพระราชบัญญัตินี้ในการควบคุมการขยายสาขาของผู้ประกอบธุรกิจ ค้าปลีกคือ การกำหนดเขตพื้นที่ (zoning) ที่ไม่อนุญาตให้มีการประกอบกิจการพาณิชย์กรรมขนาด ใหญ่ โดยการดำเนินการกำหนดเขตผังเมืองนี้ มาตรา 5 ได้ให้อำนาจแก่รัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงมหาดไทยในการออกกฎกระทรวง ซึ่งในเขตพื้นที่ที่ได้มีกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมแล้ว ห้ามบุคคลใดใช้ประโยชน์ที่ดินผิดไปจากที่ได้กำหนดไว้ในผังเมืองรวม หรือปฏิบัติการใดๆ ซึ่งขัดแย้งกับข้อกำหนดของผังเมืองรวมนั้น (มาตรา 27)

ในการกำหนดเขตผังเมืองรวมในธุรกิจค้าปลีกนี้ โดยหลักการแล้วกรมการผังเมืองได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ว่า

1. อาคารพาณิชย์กรรมค้าปลีกค้าส่ง ที่มีพื้นที่ขนาด 300-1,000 ตารางเมตร สามารถอยู่ในเขตชุมชน เขตเทศบาลและบริเวณใกล้เคียงได้
2. อาคารพาณิชย์กรรมค้าปลีกค้าส่ง ที่มีพื้นที่ขนาด 1,000 ตารางเมตรขึ้นไปให้อยู่นอกเขตชุมชน เขตเทศบาลและบริเวณใกล้เคียง

ส่วนพื้นที่ที่อยู่นอกเขตผังเมืองรวม คือ ยังไม่มีการประกาศบังคับใช้ผังเมืองในท้องที่นั้นให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการผังเมืองระดับจังหวัดพิจารณาหลักเกณฑ์ให้ตั้งอาคารพาณิชย์กรรมค้าปลีกค้าส่งกันเอง โดยคำนึงถึงความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ โดยส่วนกลางได้วางหลักเกณฑ์ไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ ว่าควรอนุญาตให้มีการตั้งอาคารพาณิชย์กรรมค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่ได้เฉพาะบริเวณที่ห่างจากเขตเทศบาลของจังหวัดอย่างน้อย 15 กิโลเมตร แต่ทั้งนี้หากท้องถื่นจะเห็นแตกต่างจากแนวทางที่ส่วนกลางวางไว้ก็ได้ และมีอำนาจในการกำหนดผังเมืองเฉพาะของตนได้ ซึ่งทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การผังเมือง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535 ที่ให้อำนาจเจ้าพนักงานท้องถิ่นสามารถใช้ดุลยพินิจในการวางจัดทำผังเมืองเฉพาะได้

จากกฎหมายและ มาตรการต่าง ๆ ข้างต้น มีส่วนทำให้ผู้ค้าปลีกรายใหญ่ จะขยายสาขาได้ลำบากขึ้นและต้องระมัดระวังในข้อกฎหมายต่าง ๆ เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้มีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมการใช้อำนาจซื้อเลย ซึ่งกฎหมายเหล่านี้แม้จะเป็นผลประโยชน์บ้างต่อผู้ประกอบการรายย่อย แต่กลับไม่ได้ช่วยเหลือผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์แต่อย่างใด ซึ่งในอดีตการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกให้เป็นไปตามกลไกของตลาดและสนับสนุนการลงทุนของบรรษัทข้ามชาติอย่างเต็มที่ จนมาถึงยุครัฐบาล พ.ศ.ท. ทักษิณ ชินวัตร มีการดำเนินนโยบายแทรกแซงตลาดมากขึ้น แต่กฎหมาย พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 หรือ พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 ก็ยังไม่มีการบังคับอย่างจริงจัง จนยุครัฐบาล พ.ศ.ท. ทักษิณ ชินวัตร สมัยที่สอง ได้มีการนำกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติการผังเมือง มาบังคับใช้แทนเพื่อลดการขยายตัว และเพื่อลดการปิดตัวลงของร้านค้าปลีกรายย่อยเท่านั้น แต่ปัญหาต่าง ๆ หลังจากบังคับใช้กฎหมายแล้วก็ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลของมาตรการควบคุมห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในต่างประเทศที่ผ่านมา

มาตรการการควบคุมการค้าปลีกของต่างประเทศในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา นอกเหนือจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วในธุรกิจค้าปลีก ยังมีแนวโน้มที่สำคัญเกิดขึ้น ได้แก่ การกระจุกตัว (concentration) ในส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ รวมทั้งที่มีการทำข้อตกลงร่วมมือธุรกิจแนวตั้ง (vertical integration) ระหว่างผู้ผลิตสินค้าและผู้ประกอบการค้าปลีกมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีอยู่เดิมสามารถสร้างอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตสินค้าได้เพิ่มมากขึ้น และพัฒนาไปสู่กระบวนการผลิตสินค้าไพรเวตแบรนด์/เฮ้าส์แบรนด์ (private/house brands) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการแข่งขันในตลาดค้าปลีก และผู้ค้าปลีกรายใหญ่บางรายที่สามารถสร้างอำนาจผูกขาด (monopsony power) เหนือผู้ผลิตสินค้าอีกด้วย (Boylaud, 2001)

จากการศึกษาในต่างประเทศพบว่า นอกเหนือจากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงแล้วยังเกิดการกระจุกตัวของยอดขายของผู้ประกอบการรายใหญ่ 2-4 ราย ซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบควบคุมการประกอบธุรกิจค้าปลีกที่ไม่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดต้นทุนแก่ผู้ประกอบการรายใหม่มากเกินไป กฎระเบียบดังกล่าวยังกีดกันมิให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ ตัวอย่างเช่น การขออนุมัติก่อสร้างห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในญี่ปุ่นภายหลังจากการออกกฎหมาย LRSL โดยในปี 2517 ผู้ประกอบการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากจากคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยผู้แทนของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และนักการเมืองที่มีผลประโยชน์จากร้านค้าที่มีอยู่เดิม และอนุมัติดำเนินการธุรกิจ ดังนั้นกฎระเบียบที่ยุ่งยากซับซ้อนเคร่งครัดหรือหละหลวมทำให้เกิดการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้ตัดสินใจ ย่อมก่อให้เกิดต้นทุนอันเป็นอุปสรรคการเข้าสู่ตลาด (barrier to entry) ทำให้การตลาดไม่มีการแข่งขันจากผู้ประกอบการหน้าใหม่ ในขณะที่เดียวกันผู้บริโภคก็เสียประโยชน์จากการสูญเสียการแข่งขันในตลาด ดังนั้นการตรากฎระเบียบข้อบังคับในการควบคุมที่เหมาะสมจะสามารถลดการบิดเบือนในธุรกิจค้าปลีก ในขณะที่เดียวกันกฎหมายต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ตลาดอีกด้วย อำนาจการตัดสินใจควรเป็นหน้าที่ของท้องถิ่นมิใช่รัฐบาลกลาง และผู้ตัดสินใจก็ต้องมีความเป็นกลาง มีการจัดทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ (OECD, 1997)

อย่างไรก็ตาม ในประเทศญี่ปุ่นนั้นรัฐบาลอาจกีดกันผู้ประกอบการรายใหม่โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อคุ้มครองปกป้องร้านค้าขนาดเล็กจากการแข่งขันของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ การปกป้องดังกล่าวต้องมีใช้การช่วยเหลือร้านที่กำลังเลิกกิจการเพราะขาดประสิทธิภาพ ให้สามารถทำธุรกิจต่อไปได้ แต่ต้องเป็นมาตรการที่ทำให้ร้านค้าขนาดเล็กสามารถพัฒนา

ประสิทธิภาพ และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่อาศัยการบริการที่ไม่มีในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (customer oriented) ร้านค้าขนาดเล็กเหล่านี้ก็สามารถอยู่รอด (Logan, 1994) และหากมองในแง่ผลกระทบด้านจ้างงานกรณีร้านขนาดเล็กต้องยกเลิกกิจการ

ประสบการณ์ในหลายประเทศได้ชี้ให้เห็นว่าการเลิกกิจการของร้านค้ารายเล็กไม่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจ้างงานในภาพรวม (OECD, 1997) ตัวอย่างเช่นตัวเลขการจ้างงานในอุตสาหกรรมค้าปลีกในสหรัฐอเมริกาเมื่ออัตราการจ้างงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่เดียวกันภายหลังที่รัฐบาลญี่ปุ่นดำเนินนโยบายผ่อนปรนความเข้มงวดในด้านกฎระเบียบควบคุมห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ตัวเลขการจ้างงานในอุตสาหกรรมค้าปลีกกลับไม่ได้รับผลกระทบตามคาดการณ์ เหตุผลคือการจ้างงานถูกทดแทนด้วยจำนวนร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และจำนวนร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีการปรับปรุงพัฒนาในด้านการบริการลูกค้า

แม้ว่าในปัจจุบันหลายประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศยุโรป มีการเพิ่มความเข้มงวดกฎระเบียบในการควบคุมห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มากขึ้น โดยเฉพาะในฝรั่งเศส อิตาลี และเบลเยียม แต่บางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ ต่างก็มีแนวโน้มในการผ่อนปรนของกฎระเบียบที่ใช้ควบคุมห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มากขึ้น เช่น ขยายเวลาการเปิด-ปิดห้าง การลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการรับบริการอนุญาต การกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติที่ชัดเจนแน่นอน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อดึงดูดการลงทุนนักลงทุนรายใหม่ให้เข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้นอันก่อให้เกิดผลดีต่อผู้บริโภค แม้ว่าการควบคุมการดำเนินธุรกิจห้างค้าปลีกขนาดใหญ่จะก่อให้เกิดผลดีบางประการแก่ส่วนรวม เช่น เป็นการคุ้มครองผู้ประกอบการรายย่อยและเล็กในประเทศให้สามารถอยู่รอดจากการแข่งขันธุรกิจค้าปลีก ป้องกันผลกระทบจากการขยายตัวของห้างค้าปลีกที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ระบบผังเมือง รวมทั้งปัญหาการจราจรก็ตาม แต่หากมาตรการควบคุมมีความเข้มงวดมากเกินไปจนความจำเป็นหรือหย่อนยานหละหลวม สังคมก็สูญเสียประโยชน์เช่นกัน จากการศึกษาในต่างประเทศพบว่า การควบคุมเวลาเปิด-ปิด ความยุ่งยากในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ รวมทั้งการให้อำนาจคัดค้าน (Veto) แก่ร้านค้าปลีกเพื่อถอนถอนคำสั่งอนุมัติการดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในพื้นที่ ล้วนทำให้ผู้บริโภคอาจสูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประหยัดต่อขนาดและความหลากหลาย (economy of scope and scale) ที่ได้รับจากห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ รวมทั้งการผลกระทบในแง่บวก (positive spillovers) อื่น ๆ ที่ร้านค้ารายย่อยจะได้รับจากการเรียนรู้ด้านเครื่องมือนวัตกรรมและกลยุทธ์ด้านการตลาดสมัยใหม่ของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (Bertrand and Kramartz, 2000) อย่างไรก็ตามหากมีการแก้ไขปรับปรุงข้อบังคับ เพื่อลดปัญหายุ่งยากเคร่งครัดมากเกินไป (excessive restrictions) การเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดผลกระทบ

ในเชิงบวกต่อการจ้างงานและระดับราคาสินค้าในตลาดอีกด้วย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 246-248)

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อหาแนวทางพัฒนากลยุทธ์ ธุรกิจค้าปลีกรายย่อยที่เหมาะสม โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ 1) สภาพแวดล้อมระดับมหภาค 2) สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค และ 3) ลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ

1. สภาพแวดล้อมระดับมหภาค ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย คือ

1.1 ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจค้าปลีก โดยตามแนวคิดทฤษฎี PEST Analysis Model (สถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก, 2548) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งในแต่ละด้านนั้นเอื้ออำนวยให้ธุรกิจค้าปลีกในชุมชนเติบโตขึ้นได้หรือมีสถานการณ์ที่อาจจะไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรี มีการเปิดเสรีทางการค้า มีการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศโดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันการเพิ่มขึ้นของต้นทุนสินค้าอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ Steers (1977: 95-99) ที่พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจดังนั้นความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขององค์กรขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และ 3) ระดับความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมในขณะเดียวกันผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) พบว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการมีรายได้ต่อหัวของประชากรในชุมชนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการกระจายงบประมาณไปสู่การบริหารส่วนตำบลทำให้เกิดการจ้างงาน ระดับการศึกษาของประชากรเพิ่มสูงขึ้นตลอดจนสภาพการใช้ชีวิตดีขึ้นปัจจัยดังกล่าวไม่มีสิ่งเป็นเครื่องปิดกั้นไม่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกเติบโตได้ โดยเฉพาะการขายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อการประกอบธุรกิจค้าปลีกรายย่อยได้แก่ อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น โดยเฉพาะเงินเฟ้อที่เกิดจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนราคาสินค้าแพงขึ้นทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้จ่ายเงินลงทุนในสินค้ามากขึ้นอีกทั้งส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคมีการจับจ่ายใช้สอยน้อยลง

สถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ในขณะที่แนวนโยบายของรัฐบาลในด้านการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้นมีส่วนสำคัญต่อการค้าปลีกไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทมากขึ้นมีการคำนึงถึงเศรษฐกิจในท้องถิ่นเพื่อจัดเก็บรายได้ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถขยายสาขาเข้าสู่ชุมชน ในขณะที่ผู้บริโภคมีความต้องการความสะดวกสบายหันมาซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้บริการในการซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นดังผลการศึกษาของ คุณาธิป แสงฉาย (2544) ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) พบว่า ผู้บริโภคมีความสนใจเกี่ยวกับความสะดวกสบาย นิยมไปศูนย์การค้าเพื่อทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างในที่เดียวกันทั้งซื้อของเข้าบ้าน รับประทานอาหารหรือนัดพบผู้อื่นเป็นต้นด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคดังกล่าวทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีและจากพฤติกรรมของผู้บริโภคดังกล่าวไม่ใช่เป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่และไม่มีสิ่งใดที่ผู้บริโภคจะไม่ยอมรับกับการค้าปลีกสมัยใหม่ ในขณะที่ นภาพรณ อ่อนนาค (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้บริโภคและผลกระทบต่อร้านค้ารายย่อยจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่” ผลการศึกษาพบว่า จุดเริ่มต้นในทางการค้าของร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นธุรกิจที่ทำกันเองภายในครอบครัวจากเงินออม ในช่วงแรกของการทำธุรกิจประเภทนี้ทำให้มีรายได้ดี แต่หลังจากที่มีธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาทำให้ธุรกิจมีรายได้น้อยลง จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการที่ร้านค้าปลีกรายย่อยก็น้อยลง และเมื่อเทียบกับปี 2539 ผู้บริโภคมีความนิยมที่จะใช้บริการที่ดี ดังนั้นจึงทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยเกิดปัญหาในเรื่องเงินทุนและการปรับปรุงร้านค้าของตนเพื่อสู้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แต่ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการบางกลุ่มได้มีการปรับตัวโดยเปลี่ยนรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัยมากขึ้นโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรีย์ ทองเหลืองสุข (2549) และผลการศึกษาของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548) ที่พบว่า องค์กรธุรกิจ ไม่สามารถปรับตัวหรือมีการปฏิเสทธิทธิพลของสภาพแวดล้อมองค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้หรืออาจต้องล้มเลิกไป

1.2 ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ

ปัจจุบันบทบาทภาครัฐมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจค้าปลีกรายย่อยที่เป็นอาชีพสงวนของคนไทยที่ได้รับผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะคู่แข่งกันที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุน เทคโนโลยี และมีการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการศึกษาของ พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข พบว่า บทบาทภาครัฐในด้าน นโยบาย การสนับสนุน จากส่วนรัฐบาลในการที่เป็นตัวกลางในการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน การ

กำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก เช่น แนวทางการพัฒนาการรวมกลุ่ม (cluster) โดยการให้การสนับสนุน การให้ความร่วมมือ และการประสานงานจากภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Porter (1998) คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนอกจากลดต้นทุน สร้างประสิทธิภาพในสินค้าและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ แล้ว ต้องมีการรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันเป็น cluster เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อคติทัต วัฒนินท์ (2546: 23-25) ที่พบว่า การรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบ 1) ภาคเอกชน ประกอบด้วยสมาชิกที่ดำเนินธุรกิจเป็นแกนหลัก 2) ความร่วมมือจากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ 3) สถาบันการเงินเพื่อเป็นพื้นฐานด้านทรัพยากรทุน 4) สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความรู้ การวิจัยพัฒนาและเสริมสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของอุตสาหกรรม และ 5) รัฐบาลให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือผ่านนโยบาย มาตรการ กฎ ระเบียบ และความชัดเจนของนโยบายที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ นภากาศ อ่อนนาค (2545) ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐว่า ภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญยุทธศาสตร์ทางการค้าไม่ควรให้มีการผูกขาด โดยกลุ่มนายทุนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การประกอบธุรกิจมีความต้องการแสวงหาผลกำไรแต่ควรที่จะอยู่ในกติกาหรือมาตรการที่กำหนด ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงข้อกฎหมายและแนวทางการบังคับใช้กฎหมายแข่งขันทางการค้า ดูแลธุรกิจให้มีการแข่งขันที่เป็นธรรม และการกำหนดนโยบายสาธารณะจะต้องยึดผลประโยชน์โดยรวมของคนทุกกลุ่ม คือประชาชน ซึ่งเป็นผู้ซื้อสินค้าและเป็นผู้ที่ต้องทำงานด้วย และภาครัฐจะต้องเข้ามาดูแลและรักษาผลประโยชน์ของประชาชนผู้ซื้อให้สามารถซื้อสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานในราคาถูกลง มีความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าแต่ความสะดวกสบายต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อสังคม

2. สภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

2.1 ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน John (1985 อ้างใน พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข, 2546: 19) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันคือ ปัจจัยที่มีโดยธรรมชาติจะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าโดยเปรียบเทียบประเทศที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติและจำนวนแรงงานมีแนวโน้มที่จะได้ประโยชน์จะได้เปรียบ และปัจจัยที่ถูกกำหนดจากมาตรการของรัฐหรือเอกชน เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เช่น รายได้ โครงสร้างประชากร พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง นโยบายระดับประเทศ เช่น การเปิดเส้นทางการค้า มาตรการที่มีผลต่อการลงทุนและประสิทธิภาพในการผลิตในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต ทั้งนี้ความสามารถในการแข่งขันในด้านราคาเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะกำหนด

ความสามารถในการแข่งขันทางการค้า นอกจากปัจจัยด้านราคาแล้วยังมีปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น การออกแบบ คุณภาพ เวลาที่ใช้ในการจัดส่งสินค้า การตลาด และนวัตกรรมก็นับว่ามีความสำคัญและมีส่วนช่วยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งนี้ Alavi (1990 อ้างใน พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข, 2546: 41) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ด้วยว่า การบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะและคุณภาพของผู้ประกอบการ แรงงาน การวิจัยและพัฒนา และการควบคุมคุณภาพเป็นตัวแปรหนึ่งในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า นอกจากนี้ ชงชัย พรณสวัสดิ์ และ อชชาวดี เช่นเสถียร (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจใดที่มีลักษณะ โครงสร้างเงินทุนที่แข็งแกร่งและมีมากย่อมได้เปรียบกว่า ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ด้านองค์กรร้านค้า ผู้ประกอบการควรที่จะมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาร้านค้าปลีกขยาย ในขณะ ที่ ระพีร์ คำหมู่ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของร้านค้าปลีกในปัจจุบัน” พบว่าร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ได้ปรับตัวในการนำกลยุทธ์หลายด้านมาใช้ในการจัดการ เช่น ด้านลูกค้าพบว่า เน้นลูกค้าใกล้มาใช้บริการ ด้านราคามีการติดตามราคาสินค้าทุกชิ้น ด้านการประชาสัมพันธ์ใช้การโทรศัพท์หาลูกค้าเป็นประจำ เดือนละ 2-3 ครั้ง ด้านสถานที่มีการปรับปรุงตกแต่งร้านทุกปี การจัดเรียงสินค้าเป็นหมวดหมู่ ด้านการบริหารจัดให้มีบริการพิเศษ เช่น ให้มีพนักงานเสิร์ฟน้ำ มีบริการหีบห่อและจัดส่งสินค้า ถึงบ้าน ด้านพนักงานมีการอบรมพนักงานทุกเดือน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า เพราะส่วนใหญ่เป็นพนักงานในครอบครัว ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบว่า ร้านค้าปลีกขยายส่วนใหญ่ประสบปัญหาแหล่งเงินทุนช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ในปี 2540 ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ ด้านลูกค้าลดลงมาก เมื่อร้านค้าสมัยใหม่อย่างบิ๊กซีมาเปิดดำเนินการในขณะที่ จิตนา สุนทรธรรม (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จพบว่า องค์กรต้องมี โครงสร้างธุรกิจที่ดี มีการปรับตัว หยึดหยุ่นสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ในการประกอบธุรกิจนั้นมีปัจจัยที่สำคัญอยู่หลายปัจจัยที่ใช้ในการประกอบธุรกิจตามผลการศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) พบว่า ปัจจัยในการประกอบธุรกิจประกอบด้วย เงินทุน คน วัตถุดิบ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเงินทุน ผู้ประกอบการใดที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุนทำให้มีอำนาจเหนือกว่าผู้มีเงินทุนตามผล การศึกษาของ ชงชัย พรณสวัสดิ์ และอชชาวดี เช่นเสถียร (2544) นอกจากนี้ Bradford et al (1970: 4-10); Brannen (1978) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ประกอบการประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) การมี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี 3) ประสบการณ์ 4) ความเป็นมิตร 5) ความมานะ 6) ความเป็นผู้นำ 7) มี ความสามารถในการตัดสินใจ 8) การมองการณ์ไกล 9) การแสดงออก 10) อุปนิสัย และ 11) มี ความสามารถในการบริหารในขณะเดียวกันในระบบการค้าปลีกมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง ผู้บริโภคมีความต้องการที่ซับซ้อนดังนั้นระบบการจัดซื้อเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการค้า

ปลีกย่อยตามผลการศึกษาของ สถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและช่วยดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นด้วยการปรับปรุงรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัยมากขึ้นตามผลการวิจัยของ พัชรี ทองเหลืองสุข (2549)

2.3 ปัจจัยด้านการตลาด ในยุคของการแข่งขันปัจจัยการตลาดเป็นสิ่งสำคัญจากผลการศึกษาของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2542) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยด้านการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคในธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคร้านค้าปลีกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก แต่ก่อนร้านค้าปลีกจะเปิดให้บริการอยู่ตามหมู่บ้านชุมชน มีลักษณะเป็นห้องแถวหรือกุหาชั้นเดียว ไม่ติดเครื่องปรับอากาศ มีสินค้าจำเป็นใช้สอยในชีวิตประจำวันไม่ที่รายการให้เลือกและขายโดยเจ้าของร้านเพียงคนเดียว ไม่ใช่เครื่องมืออำนวยความสะดวกใด ๆ ในการช่วยจำหน่าย เช่น เครื่องคิดเงินสด (cash register) แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีการค้าปลีกเข้ามาพร้อมกับทุนต่างชาติได้เข้ามาดำเนินธุรกิจในลักษณะคล้ายกันแต่ได้นำความทันสมัยที่สอดคล้องกับความต้องการผู้บริโภคคนไทย อาทิ เครื่องปรับอากาศ เครื่องคิดเงินสด ตู้แช่เย็นขนาดใหญ่ ประกอบกับมีผลวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคอันทันสมัยที่ตรงกับความต้องการที่ลงตัว จึงทำให้ผู้บริโภคสมัยใหม่หันมาให้ความสนใจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ อาทิ ร้านค้าสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาเก็ต ไฮเปอร์มาเก็ต ฯลฯ ในราคาสินค้าที่เท่ากันหรืออาจราคาถูกลงกว่าในบางพื้นที่ด้วย จะเห็นได้ว่า ในสภาพที่เศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งจากผู้แข่งขันภายในและภายนอกประเทศ การแข่งขันกันด้วยประสิทธิภาพและราคาจะทำให้ผู้ผลิตขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมได้เปรียบผู้ผลิตขนาดเล็กในที่สุดก็จะแปรสภาพเป็นเพียงผู้ผลิตไม่สามารถประกอบการได้ และผู้บริโภคก็จะหันไปให้ความสนใจกับผู้ประกอบการใหม่ที่ให้บริการดีกว่า ในขณะที่ พงศา นวมครุฑ (2544) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านส่วนประสมทางการค้าปลีกขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีผลต่อการซื้อของผู้บริโภคพบว่า

2.3.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะ การมีสินค้าตรงตามความต้องการ การมีสินค้าจำหน่ายหลายขนาดรูปแบบ หลายรุ่น การมีบริการศูนย์อาหาร การมีจำนวนช่องชำระเงินเพียงพอ มีสินค้าตามโอกาสและเทศกาล และสามารถตรวจสอบราคาสินค้าจากเครื่องตรวจสอบราคา

2.3.2 ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ การมีป้ายราคาสินค้าที่สังเกตเห็นได้ชัด การมีสินค้าน่าราคาถูกกว่าร้านอื่น การลดราคาสินค้าตามเทศกาลและโอกาส การจำหน่ายสินค้าแบบยกแพ็คเกจซึ่งมีราคาต่อหน่วยถูกกว่าปกติและการมีสินค้าราคาพิเศษลับเปลี่ยนมาจำหน่าย

2.3.3 ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ การมีรถเงินและตะกร้าไว้ให้บริการ การจัดร้านสะอาด การไม่มีกลิ่นเหม็น และสิ่งสกปรก การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่

เลือกซื้อได้สะดวก การเป็นร้านค้าที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ภายในกว้างขวาง สถานที่ตั้งไปมาสะดวก การวางผังภายในร้านให้มีทางเดินกว้าง การสัญจรภายในร้านสะดวก การมีที่จอดรถในร่ม เพียงพอ ปลอดภัย และไม่เสียค่าบริการ การมีป้ายชื่อหรือสัญลักษณ์ของร้านขนาดใหญ่ สังเกตได้ง่าย เวลาเปิด-ปิดบริการ และการไม่มีเสียงรบกวนที่น่ารำคาญ

2.3.4 ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การแจกแผ่นพับรายการสินค้าราคาพิเศษการโฆษณาทางสื่อต่าง ๆ และการจัดแสดงสินค้า ณ จุดจำหน่าย

2.3.5 ปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร ได้แก่ การมีจำนวนสินค้าให้เลือกมาก การมีร้านที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป การมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้บริการครบครัน การให้บริการสินค้าครบทุกสิ่งในทีเดียวกันครบทุกสิ่งในทีเดียวกัน พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ กระตือรือร้น ในการให้บริการ การจำหน่ายสินค้าราคาตกต่ำ การมีการตกแต่งร้านทันสมัย สวยงามบรรยากาศน่าเข้า และการเป็นสาขาจากต่างประเทศหรือกรุงเทพฯ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ ชาตวิทย์ มงคลแสน นายกสมาคมพัฒนาผู้บริโภคสรุปได้ว่า มีการใช้บริการร้านโชห่วยมากกว่า 5 ครั้งต่อเดือนเนื่องการตั้งอยู่ใกล้บ้านและสินค้าส่วนใหญ่เป็นประเภทเครื่องดื่ม

2.4 ปัจจัยด้านการสนับสนุน สถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) พบว่าหน่วยที่มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งประกอบไปด้วย 1) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ 2) บริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็ง และ 3) สมาคมการค้าส่งค้าปลีกที่ทำหน้าที่ประสานงานกับภาครัฐและเอกชนซึ่งในขณะนั้นผลการศึกษาของ Kenneth E. Stone (1997) พบว่า การออกนโยบายของภาครัฐโดยทั่วไปมักจะเข้ามามีบทบาทต่อการเข้ามาหรือไม่เข้ามาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในขณะที่ยังข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการค้าปลีก เช่น ด้านราคา ประเภทสินค้า ตลอดจนลักษณะกลยุทธ์ที่คู่แข่งนำมาใช้ในการแข่งขันพบว่า ผู้ประกอบการที่ได้รับข้อมูลจากสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถรู้ราคาสินค้าของคู่แข่งและนำมาใช้ประโยชน์ในกรณีที่ซื้อสินค้าที่มีราคาต่ำกว่าจากร้านค้าเหล่านี้เข้าร้านของตนเอง (สถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก, 2548)

ด้านผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน พบว่า สำนักวิจัยเอแบคโพลล์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก พบว่า การที่ร้านค้าปลีก มียอดขายลดลง เหตุผลหลักมาจาก 1) เศรษฐกิจซบเซาที่สำคัญ ร้อยละ 49 ระบุยอดขายลดลง เพราะเซเว่นอีเลฟเว่น แย่งลูกค้า รองลงมาเป็นผลจากเทสโก้-โลตัส ส่งผลให้ร้านค้ากว่าครึ่งของกลุ่มตัวอย่าง ปรับตัวโดยสร้างสัมพันธ์ รักษาลูกค้าเก่า และพุดจาไพเราะ และบริการส่งตรงถึงบ้านมากขึ้น จากการที่กลุ่มนายทุนต่างชาติได้เข้ามาขยายสาขาธุรกิจค้าปลีกภายในประเทศไทย โดยอาศัยช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศไทยประสบกับวิกฤตการณ์อย่างรุนแรง ซึ่งกลุ่มทุนดังกล่าวได้เปรียบในแหล่งเงินทุน การบริหารจัดการที่ทันสมัย รวดเร็ว ตอบสนองความ

สะดวกสบายของผู้บริโภค และเทคโนโลยีทางการตลาดที่เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค ผลที่ตามมาคือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกรายย่อย หรือร้านค้าปลีกรายย่อยหรือร้านขายของชำตามย่านชุมชนหนาแน่นต่างได้รับผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจค้าขายเป็นจำนวนมากตามกระแสการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ส่วนการที่ กลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยได้รับผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกคือ 1) การขยายสาขาธุรกิจค้าปลีกกลุ่มทุนขนาดใหญ่ 2) สถานะเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัว 3) ประสบปัญหาขาดเงินทุน 4) ปัญหาคนดกงานมากขึ้นกำลังซื้อน้อยลง 5) รัฐบาลไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ 6) ผู้ประกอบการต้องการให้รัฐบาลลดภาษี และ 7) ควบคุมราคาสินค้า

ในขณะที่ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2545) ได้ศึกษาผลกระทบทางเศรษฐกิจของการขยายตัวของธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตและธุรกิจสะดวกซื้อต่อกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ ได้แก่ผู้บริโภค ผู้ประกอบการค้าปลีกหรือค้าส่งขนาดเล็กในภาคการค้าปลีกดั้งเดิม และผู้ผลิตหรือจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหรือซัพพลายเออร์ทั้งในด้านบวกและลบ ตลอดจนการศึกษาผลกระทบต่อโครงสร้างและการแข่งขันในตลาดการค้าปลีก โดยพยายามประเมินผลกระทบต่อการลงทุนจากต่างประเทศ ผลต่อการจ้างงาน ตลอดจนศึกษาผลกระทบต่ออาจารย์และวิถีชีวิตของผู้บริโภคด้วย ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของการขยายตัวของห้างค้าปลีกจากต่างประเทศเกิดจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่ทำให้ค่าเงินบาทต่ำลงจนทรัพย์สินในประเทศมีราคาต่ำมาก

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้อ่านเอกสารเพิ่มเติมในงานศึกษาของ Kenneth E. Stone (Competing with the Mass Merchandisers) พบว่าเป็นการศึกษาถึงวิธีการต่อสู้และตัวรอดของผู้ค้าปลีกรายย่อยกับผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ ในกรณีศึกษาของ Wal-Mart โดยใช้ข้อมูลของยอดภาษีของรัฐไอโอว่า สหรัฐอเมริกา เป็นการศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างเมืองที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเข้ามาของ wal-mart กับเมืองที่ไม่มี wal-mart ในช่วงระหว่างปี 1983 – 1989 (IOWA model) Stone พบว่าเมืองที่มี wal-mart ตั้งอยู่จะมีประชากรระหว่าง 5,000 – 30,000 คน ถ้าใหญ่หรือเล็กกว่านี้จะไม่ปรากฏ wal-mart ตั้งอยู่โดยผลการศึกษาพบว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยที่มียอดขายลดลง ได้แก่ ร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างร้อยละ 12 ร้านค้าอุปกรณ์ก่อสร้างร้อยละ 6.5 ร้านขายเสื้อผ้าร้อยละ 6.2 และร้านขายของชำร้อยละ 4.0 ตามลำดับ แม้แต่เมืองที่ไม่มี wal-mart ก็ยังมียอดขายลดลงร้อยละ 3.5 แม้แต่เมืองขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล wal-mart ถึง 20 ไมล์ยังมียอดค้าปลีกในเมืองลดลงถึงร้อยละ 23.5 การศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของ wal-mart ที่เข้ามากระทบต่อยอดขายของร้านค้าปลีกที่มีอยู่เดิมของชุมชนเป็นอย่างยิ่ง

ในรายงานนี้ Stone ได้สรุปว่าจากการเข้ามาของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในชุมชนขนาดกลางที่มีจำนวนประชากรไม่มากนัก ส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ยอดขายโดยรวม ใน

เมือง แม้ว่าจะเติบโตขึ้น แต่ร้านค้าปลีกบางประเภทดังกล่าวข้างต้น จะมียอดขายลดลงและมีแนวโน้มปิดกิจการลงหรือแม้แต่เมืองใกล้เคียงที่แม้ว่าจะไม่มี wal-mart ก็ยังมียอดขายลดลงตามด้วยเช่นกัน Stone ได้กล่าวสรุปเพิ่มเติมที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนววิธีการเผชิญหน้ากับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ว่า ควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ร้านค้าปลีกขนาดเล็ก โดย

1. ปรับปรุงทัศนคติของการประกอบการ ให้ยอมรับความจริงว่า ทุกบริษัทสามารถเข้ามาดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างเสรีไม่ว่าวันใดวันหนึ่งก็ตาม ในทางกลับกัน การเข้ามาของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ กลับทำให้เมืองเจริญขึ้นซึ่งก็อาจเพิ่มยอดขายได้ในภาพรวมเศรษฐกิจของเมือง

2. ปรับปรุงกิจการในเมื่อภาพรวมเศรษฐกิจของเมืองเจริญขึ้นตามขนาดของการค้าปลีก ผลจากการเข้ามาของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ร้านค้าปลีกขนาดเล็กควรปรับปรุงกิจการในเชิงการตลาด (marketing tips) ปรับปรุงการบริการ (service tips) ปรับปรุงสินค้า (merchandise tips) และปรับปรุงสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า (customer relation tips) สอดคล้องกับที่ Taylor และ Archer ได้กล่าวไว้ในหนังสือ against the wal-marts เกี่ยวกับ ten commandments หรือกลยุทธ์ 10 ประการที่สามารถทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีร้านค้าปลีกขนาดใหญ่อย่างเช่น wal-mart มาอยู่ร่วมด้วยดังนี้

1. คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า
2. ศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบการรายอื่น
3. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ
4. ใ้ใส่ใจเรื่องการบริหารการตลาดเพิ่มขึ้น (sharpen marketing skills)
5. เพิ่มคุณค่าในการรับรู้ของลูกค้า
6. สร้างจุดเด่นแก่กิจการให้ลูกค้ารับรู้ (market positioning)
7. ลดการสูญเสียในองค์กร เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแอร์
8. ค้นหาสิ่งที่จะต้องปรับปรุงทุกวัน (kaizen japanese method)
9. เปลี่ยนความคิดในการบริหารกิจการให้เป็นเชิงบวก
10. มีความกล้าหาญที่จะสู้และเผชิญความเสี่ยง

ส่วน Shils (1997) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยของเขาเกี่ยวกับการศึกษาทัศนคติของผู้ค้าปลีกรายย่อยในท้องถิ่นที่มีต่อความอยู่รอดภายใต้การรุกรานของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (The State of mind of The small retailer in America : his fears and concerns about survival) ว่าจากการศึกษาแบบสอบถามจำนวน 6000 ชุด ที่ส่งไปใน เพนซิลวาเนีย แคลิฟอร์เนีย นิวยอร์ก และอิลลินอยซ์ พบว่าผลตอบรับจำนวนร้อยละ 10 นั้น มีความหวาดระแวงเหมือน ๆ กัน ในความด้อยต่อการ

บริหารจัดการที่จะต่อสู้กับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และการเอาตัวรอด วิธีการที่ Shils แนะนำในรายงานนั้นก็ได้อ้างถึงกลยุทธ์ของ Taylor และ Archer ข้างต้นด้วยเช่นกัน

3. ลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ

3.1 ขีดความสามารถด้านการเงินตามผลการกำหนดตัวชี้วัดของ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2550) ได้กำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถในด้านการเงินของธุรกิจคือการเติบโตของกำไรของธุรกิจซึ่งเป็นการแสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย

3.2 ขีดความสามารถในด้านลูกค้าตามผลการกำหนดตัวชี้วัดของอัจฉรา จันทร์ฉาย (2550) ได้กำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถในด้านลูกค้าของธุรกิจคือ ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในด้านสินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการขายซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดของ Koller และผลการศึกษาของปฤษฎางค์ ปันกองงาม (2545) ที่พบว่า การซื้อซ้ำของลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคและผลการศึกษาของ ปราณี ภูเจริญไพศาล(2542)

3.3 ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการตามผลการกำหนดตัวชี้วัดของอัจฉรา จันทร์ฉาย (2550) ได้กำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถในด้านการจัดการของธุรกิจคือ การบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่ซื้อมาขายไปการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ธุรกิจสามารถบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและทำให้ธุรกิจมีความสามารถทำกำไรได้สูงตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดีโดยการกำหนดราคาสินค้าได้ถูกกว่าคู่แข่ง

3.4 ขีดความสามารถในด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามผลการกำหนดตัวชี้วัดของอัจฉรา จันทร์ฉาย(2550) ได้กำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถในด้านการเรียนรู้และพัฒนาคือ การเพิ่มทักษะพนักงาน โดยการเข้ารับการอบรมซึ่งสอดคล้องกับ ปฤษฎางค์ ปันกองงาม(2545) พบว่าการเข้ารับการอบรมและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองช่วยให้สามารถพัฒนาร้านค้าได้ดีตลอดจนรวบรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดการต่อรองและพัฒนารูปแบบร้าน

อย่างไรก็ตามจากการตรวจสอบเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปถึงปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ

1.1 สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

1.1.1 ปัจจัยด้านการรับรู้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางการเมือง

- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางสังคม
- การรับรู้เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.1.2 ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ

- ด้านความชัดเจนของนโยบาย
- ด้านการสนับสนุนของนโยบาย

1.2 สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค

1.2.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน (firm strategy structure and rivalry) ประกอบด้วย

- กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร
- สภาพการแข่งขัน

1.2.2 ปัจจัยด้านการดำเนินงาน (factor (input) condition) ประกอบด้วย

- ทุน
- ทรัพยากรมนุษย์
- ทรัพยากรวัตถุดิบ
- เทคโนโลยี

1.2.3 ปัจจัยด้านการตลาด (demand conditions) ประกอบด้วย

- สินค้า
- การตั้งราคาสินค้า
- ทำเลที่ตั้ง
- การส่งเสริมการขาย

1.2.4 ปัจจัยการได้รับการสนับสนุนอุตสาหกรรม (related and supporting industries) ประกอบด้วย

- การได้รับการสนับสนุน
- การได้รับความร่วมมือ
- การได้รับข้อมูลข่าวสาร

2. ตัวแปรตามคือ ชีตความสามารถในการแข่งขันโดยนำแนวคิดในการประเมินแบบสมดุลของ Kaplan และ Norton ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการแสดงถึงความสำเร็จขององค์กรใน 4 มุมมองครอบคลุมการวัดขีดความสามารถขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต การวัดการเงินเป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว การวัดด้านลูกค้าและประสิทธิภาพการบริหารงานภายในเป็นการวัด

ความสำเร็จในปัจจุบัน การวัดด้านลูกค้าซึ่งเป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร และการวัดด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายในที่เป็นการวัดจากภายในออกไปภายนอก ส่วนการวัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต จากการศึกษาของ (อัญญา จันทร์ฉาย, 2550: 111 – 112) ได้นำแนวคิดในการประเมินแบบสมดุล มาเป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีการวัดครอบคลุม 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ประกอบด้วย กำไร ค่าใช้จ่าย และต้นทุนสินค้า ด้านลูกค้า ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายใน ประกอบด้วย การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้านการดำเนินงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย การเพิ่มทักษะพนักงาน การมีส่วนร่วม การมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการทราบว่าควรจะพัฒนาด้านใดบ้างเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่หากไม่ประเมินครบทั้ง 4 ด้าน ผู้ประกอบการก็ไม่สามารถพัฒนาร้านค้าปลีกไปในทิศทางที่ถูกต้องในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้การแข่งขันในปัจจุบัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

นับตั้งแต่เมื่อประเทศไทยเปิดการค้าเสรีภายใต้กรอบขององค์การค้าโลก ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายกลุ่มทุนจากต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ทำให้เศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกอย่างรุนแรงรวดเร็วในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก ซึ่งในบริบทหนึ่งได้เข้ามาสร้างเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย ทำให้คนไทยกลุ่มหนึ่งมีงานทำและเกิดการกระจายรายได้ แต่ในอีกบริบทหนึ่งได้ทำให้กลุ่มธุรกิจที่เป็นของคนไทยรายเล็ก ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศไทยไม่สามารถแข่งขันทางการค้ากับกลุ่มทุนต่างชาติที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยีที่เข้ามาเปิดดำเนินธุรกิจในสาขาต่าง ๆ ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าและการลงทุนที่สำคัญ 5 ประการ คือ

ประการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจและการเงินโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า และการบริการอย่างคล่องตัว มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบ กฎเกณฑ์การค้าโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความร่วมมือทางการค้าและการลงทุนทั้งในระดับทวีปภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี การรวมกลุ่มเขตการค้าเสรีมีความเข้มข้นและมีบทบาทชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นทั้งภัยคุกคามทางเศรษฐกิจที่กลุ่มธุรกิจต่างต้องเผชิญและร่วมมือกันในการปรับตัวไปตามกฎเกณฑ์การค้าที่สลับซับซ้อน

ประการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี รวมทั้งการที่กลุ่มนักลงทุนที่มีความได้เปรียบทางเทคโนโลยีสูง ที่มีอำนาจเหนือกว่าคู่แข่ง สามารถที่จะผลิตสินค้ามีคุณภาพมากกว่า ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งประเทศไทยในปัจจุบันยังต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศค่อนข้างสูงในการผลิตสินค้า

ประการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมในสภาพปัจจุบันประชากรส่วนใหญ่มีอายุยืนยาวมากขึ้น วัยเจริญพันธุ์ลดลง ผู้สูงอายุมากขึ้น คนส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการรักษาสุขภาพรวมทั้งแนวโน้มพฤติกรรมกรรมการบริโภคสินค้าและบริการให้ความสำคัญกับสุขภาพและธรรมชาติ

ประการที่ 4 การเคลื่อนย้ายคนอย่างเสรีเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการขนส่ง ทำให้คนมีการท่องเที่ยวและทำธุรกิจในที่ต่าง ๆ ได้ทั่วโลก ความต้องการแรงงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาในประเทศไทยได้ง่าย จึงต้องมีมาตรการที่เข้มงวดในการป้องกัน

ประการที่ 5 การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเกิดการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมโลกและมีแนวโน้มรุนแรงตามการเกิดของประชากร เป็นข้อจำกัดของการผลิตและการดำรงชีวิตของประชากรสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความไม่ยั่งยืนเนื่องจากสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกีดกันทางการค้ามากขึ้น

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวทั้ง 5 ด้านได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของทุกประเทศในโลก ซึ่งทำให้ทุกประเทศจึงต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อขั้วพรมแดนไปสู่ประเทศ สังคมองค์กร และประชาชน ทั้งนี้ตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลก (world trade organization) ซึ่งได้กำหนดให้ประเทศสมาชิกจะต้องเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับปรุงกฎหมายและกฎเกณฑ์ในการจัดเก็บภาษีต่าง ๆ และยังคงส่งผลให้องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเร่งรีบปรับตัวเองเพื่อให้สามารถรองรับกับการแข่งขันจากต่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่นักลงทุนต่างชาติให้ความสนใจที่เข้ามาลงทุนในภาคการค้า โดยเฉพาะการค้าปลีกนับวันจะมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจค้าปลีกรายย่อย ซึ่งเป็นธุรกิจของคนไทยรายเล็ก ๆ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศและได้รับผลกระทบอย่างมากจากการขยายตัวของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ ที่มีความได้เปรียบทั้งทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยี ทำให้กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยไม่สามารถแข่งขันได้ ประสบกับภาวะขาดทุน ยอดขายตกต่ำและปิดกิจการในที่สุด

ในอดีตที่ผ่านมายังคงมีธุรกิจค้าปลีกรายย่อยจำนวนมากในประเทศไทยที่ยังคงยืนหยัดต่อสู้และพยายามหาหนทางในการแข่งขันกับกลุ่มทุนต่างชาติเหล่านี้ ภาครัฐพยายามจะเข้าช่วยเหลือกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยเหล่านี้ด้วยวิธีการทางกฎหมายต่าง ๆ ได้แก่ พระราชบัญญัติแข่งขันทางการค้า พระราชบัญญัติผังเมืองและการสร้างบริษัทกลางค้าปลีกรวมทั้งการจัดตั้งหน่วยงานให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจค้าปลีก แต่ทว่ายังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกลุ่มทุนต่างชาติยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกรายย่อยปิดกิจการลงตามลำดับ และไม่มีสถิติเปิดกิจการค้าปลีกของคนไทยเพิ่มเติมเลย สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาสังคมที่ก่อตัวขึ้นตลอดเวลา เช่น การประท้วงที่เกิดขึ้นของผู้ประกอบการที่เสียหาย แม้แต่ความพยายามผลักดันให้เกิดกฎหมายต่าง ๆ ที่จะเข้ามาควบคุมการก่อสร้างผังเมืองในการอนุญาตให้สร้าง การควบคุมเวลาปิดเปิด หรือแม้แต่การออกกฎหมายบังคับการแข่งขันทางการค้าไม่ให้ขายต่ำกว่าทุน สิ่งเหล่านี้ก็ยังไม่สามารถช่วยเหลือได้เท่าที่ควร

แต่อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการหลั่งไหลเข้ามาอย่างรวดเร็วจากการลงทุนจากกลุ่มทุนต่างชาติ ทำให้ธุรกิจไทย ผู้บริหาร และผู้ประกอบการต้องปรับตัวรับกับกระแสการ

เปลี่ยนแปลงและต้องมีการเพิ่มพูนขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่เสมอเพื่อธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องร่วมมือกันที่จะกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีการปรับตัวในการรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วย

จากแนวคิดของ Porter (1985) เสนอไว้ว่า การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันนี้ได้กลายเป็นยุทธศาสตร์หลักในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในสังคม ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ SME หรือบริษัทข้ามชาติ และหน่วยงานของรัฐ ต่างก็ต้องต่อสู้แข่งขันกัน ในเวทีตามกระแสโลกาภิวัตน์ทั้งสิ้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จ การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน จะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและระดับจุลภาคที่มีผลต่อผู้ประกอบการทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ โดยในระดับมหภาคประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ ประการแรก คือปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เช่นการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน อัตราเงินเฟ้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกรบริโภคสินค้าของผู้บริโภค การขยายตัวของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่จากการได้เปรียบทางด้านเงินทุน เทคโนโลยี 2) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ความมีเสถียรภาพทางการเมืองจะส่งผลกระทบต่อกรประกอบธุรกิจ ในด้านนโยบายการค้าการลงทุน การให้การสนับสนุนการลงทุนและการเป็นผู้ประกอบการ 3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม จะเห็นว่าในปัจจุบันผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อการบริโภคสินค้า รักความสะอาดสุขภาพ อีกทั้งมีการศึกษาสูง มีความนิยมที่จะบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว 4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ปัจจุบันราคาหรือต้นทุนทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มลดต่ำลง จึงทำให้คู่แข่งนำเข้าเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการร้านค้าได้อย่างรวดเร็ว ปรับปรุงร้านค้าให้มีความทันสมัย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ นอกจากปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคแล้ว

ส่วนปัจจัยประการที่สอง คือปัจจัยบทบาทภาครัฐ ในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีอิทธิพลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน แม้กระทั่งในประเทศเดียวกัน แต่ถ้ามีการปรับเปลี่ยนคณะรัฐบาลแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อนโยบายการค้าการลงทุน ดังนั้นภาครัฐจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนควบคู่ไปกับการ ควบคุมการดำเนินการขององค์กรต่าง ๆ เมื่อธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถแข่งขันด้วยตนเองแล้วหน่วยงานภาครัฐจะเริ่มลดบทบาทตัวเองลงทีละน้อย จนสามารถที่จะแข่งขันด้วยตนเองอย่างสมบูรณ์

ในด้านระดับจุลภาค อุตสาหกรรมหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือภาคการบริการ ชัดความสามารถในการแข่งขันในระดับนี้เกิดขึ้นจากปัจจัย 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 2 ประการคือ 1) กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้เหมาะสมทั้งในเรื่องของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การปรับตัว ความยืดหยุ่นในองค์กรรวมทั้งความสามารถในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าองค์กรใดสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ก็สามารถนำพาองค์กรธุรกิจอยู่รอดได้ 2) ในด้านการแข่งขัน ในปัจจุบันในการทำธุรกิจผู้ประกอบการต้องทราบถึงจำนวนคู่แข่งในตลาดทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อมได้ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เช่น กลยุทธ์ทางการตลาดและทำให้มีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างคำพูดของซุนหวู่ “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง”

2. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานในการประกอบธุรกิจที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ในด้าน เงินลงทุน ผู้ประกอบการจะต้องมีจำนวนเงินลงทุนมากพอในการประกอบธุรกิจ อีกทั้งแหล่งที่ให้เงินทุนเมื่อธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินในการซื้อสินค้าและจัดการ 2) ในด้าน คน เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะการมีความรู้ความสามารถในการประกอบธุรกิจจะช่วยให้บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ มีประสพการณ์เป็นต้น 3) ในด้าน วัตถุดิบ ในธุรกิจค้าปลีกการจัดการหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีต้นทุนต่ำเป็นสิ่งสำคัญดังนั้น การมีแหล่งซื้อที่ดีและวิธีการซื้อที่เหมาะสมจะช่วยให้ธุรกิจมีต้นทุนสินค้าต่ำได้ และ 4) ในด้าน เทคโนโลยี จากการที่ในปัจจุบันต้นทุนของเทคโนโลยีมีแนวโน้มราคาลดต่ำลงจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถจัดหาใช้ในการบริหารจัดการได้เพื่อจะช่วยให้ร้านมีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น อำนวยความสะดวกสบายในการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยพื้นฐานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการประกอบธุรกิจซึ่งจะนำไปสู่ความแข็งแกร่งหรือความได้เปรียบขององค์กร

3. ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจุบันผู้บริโภคมีความต้องการที่ซับซ้อนและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วโดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัย 4 ประการ คือ 1) ในด้านสินค้า การจัดหาสินค้าที่เป็นที่ต้องการ มีสินค้าหลากหลาย มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่รู้จัก 2) ใน ด้านราคา จะต้องมีการกำหนดราคาที่ชัดเจน ได้มาตรฐาน มีความยืดหยุ่นของราคาสินค้าบ้าง 3) ใน ด้านสถานที่ ให้มีความความสะดวก สบายกับผู้บริโภค ใกล้แหล่งชุมชน สะอาดปลอดภัยเมื่อเข้ามาใช้บริการ และ 4) ในด้านการส่งเสริมการขาย มีการจัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อที่จะดึงดูดผู้บริโภคเข้าร้าน

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุน การดำเนินธุรกิจบ้างครั้งต้องมีการรวมกลุ่ม (cluster) เพื่อการต่อรองต่างๆ จากผู้ผลิตหรือผู้ให้การสนับสนุน หรือจากธุรกิจที่มีความต่อเนื่องใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันทางธุรกิจ โดยองค์กรที่มีความเข้าใจและมีความสามารถจัดการกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้แล้วจะสามารถอยู่รอดในธุรกิจและอุตสาหกรรมได้

กล่าวโดยสรุป การที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองให้ก้าวทันสภาพพลวัตของโลก สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันทางธุรกิจภายใต้กรอบข้อตกลงขององค์การการค้าโลก โดยเฉพาะผู้ประกอบการไทยไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขันจากนักลงทุนต่างชาติได้นั้น ตัวแปรหรือปัจจัยทั้งหมดข้างต้นจะมีความสำคัญที่จะส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ตามที่ได้ทบทวน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น

ในการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกจะต้องวัดผลการดำเนินงานหลายด้านแบบองค์รวมที่มีความครอบคลุมจึงจะทำให้สามารถหาแนวทางป้องกันและแก้ไขได้ถูกต้อง โดยการประเมินธุรกิจแบบองค์รวมหรือแบบสมดุลประกอบด้วย การประเมินขีดความสามารถ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ในด้านการเงิน คือการเพิ่มมูลค่าของกิจการ โดยจะต้องคำนึงถึงผลตอบแทนของกิจการ ความเสี่ยงและค่าของเงิน ต้นทุน ซึ่งในด้านการเงินมีตัวชี้วัดคือ จำนวนกำไร โดยเฉลี่ย ซึ่งแสดงถึงการเติบโตของรายได้ของกิจการและความสามารถในการทำกำไรของกิจการ

ในด้านลูกค้า ผู้ประกอบการจะต้องทราบว่ากลุ่มลูกค้าของกิจการเป็นใครเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมกับสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าทั้ง 4 ด้านคือ สินค้า ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการขาย โดยสามารถดูจาก กลุ่มลูกค้าขาประจำที่มาใช้บริการ โดยเฉลี่ย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกิจการรับรู้ถึงความพึงพอใจหรือคุณค่าของลูกค้าที่มีต่อร้านค้าได้ และพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด

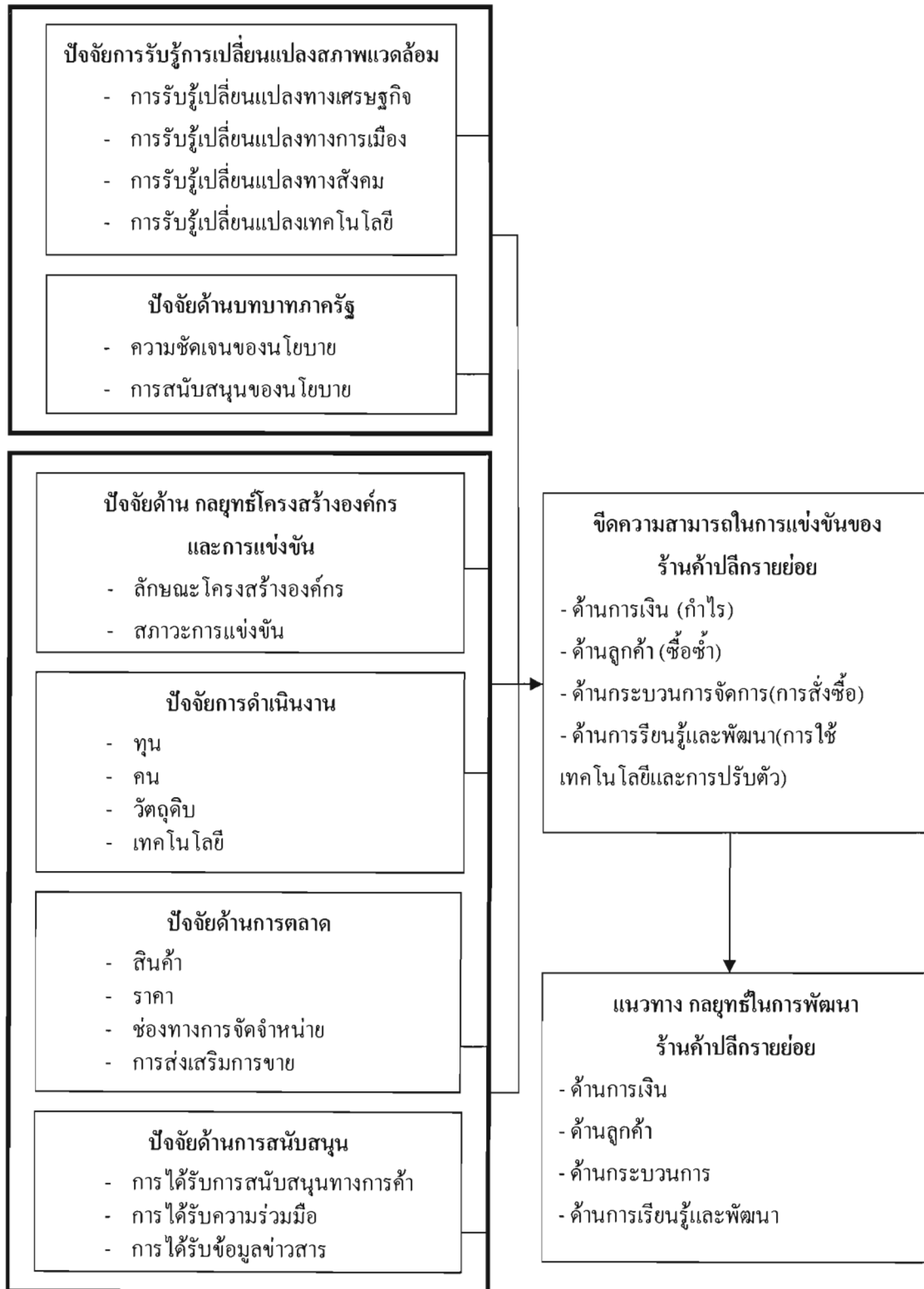
ในด้านกระบวนการจัดการ เป็นการบริหารจัดการภายในเพื่อให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด ทั้งในด้านการจัดซื้อ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีตัวชี้วัด คือ ปริมาณการสั่งซื้อ โดยเฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหาร การดำเนินงานและการบริการสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาร้านค้า และผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการต่างๆ ให้ดีขึ้น โดยมีตัวชี้วัดคือ จำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรมการเป็นผู้ประกอบการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาร้านค้าโดยใช้เทคโนโลยีเช่น เครื่องคิดเงินสด คอมพิวเตอร์ และการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปซึ่งเป็นการเพิ่ม

ทักษะกับพนักงานหรือผู้ประกอบการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเพื่อมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการจัดการร้านค้าให้ดีขึ้น

การศึกษาครั้งนี้จะใช้วิธีการสอบถาม ผู้ประกอบการร้านค้า ผู้บริโภค และ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อได้แนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาร้านค้าปลีกรายย่อย 4 แนวทางคือ 1) แนวทางและกลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นการวางกลยุทธ์ด้านการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดกำไรมากที่สุด ตลอดจนต้องมีการคำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) แนวทางและกลยุทธ์ด้านลูกค้า เป็นการวางกลยุทธ์ให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า โดยการให้ความมีมนุษยสัมพันธ์แบบเป็นกันเองเพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเรานานที่สุด 3) แนวทางและกลยุทธ์ด้านกระบวนการ เน้นการใช้สินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ มีระบบการจัดซื้อที่ดีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการค้าปลีก รวมทั้งควรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และ 4) แนวทางและกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นพัฒนาร้านค้าตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปรวมทั้งแสวงหาความรู้ ทักษะใหม่เพื่อนำมาช่วยพัฒนาร้านค้าสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งกันได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งสภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก ดังนั้นหากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสามารถหาแนวทางแก้ไข ปัญหาต่างๆที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถวางมาตรการรับมือกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกย่อยให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะช่วยทำให้ร้านค้าปลีกย่อยสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพ 13



ภาพ 13 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย
ที่มา: Porter (1998)

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่เป็นการศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นซึ่งผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และสามารถวางแผนในอนาคตได้ โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันรวมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน โดยพิจารณาจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทาง กลยุทธ์ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งเป็น 5 เขตพื้นที่ ได้แก่ 1) อำเภอเมือง 2) อำเภอแม่ริม 3) อำเภอหางดง 4) อำเภอสันทราย และ 5) อำเภอสันกำแพง โดยมีเหตุผลในการเลือกพื้นที่วิจัย คือจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดเศรษฐกิจรองจากกรุงเทพมหานครที่กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีแนวโน้มการขยายตัวสูง โดยเฉพาะอำเภอที่มีจำนวนประชากรหนาแน่นทั้งทิศเหนือ ทิศใต้ ทิศตะวันออก และทิศตะวันตก โดยวัดจากศูนย์กลางคืออำเภอเมือง ซึ่งในปัจจุบันมีกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ตั้งอยู่ทั้งขนาดใหญ่ขนาดเล็ก และมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในเขตจังหวัดเชียงใหม่ 5 เขตพื้นที่กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีแนวโน้มขยายตัวออกไปสู่อำเภอรอบนอกจำนวนมากทั้งทิศเหนือ ได้ ตะวันออก และตะวันตกโดยวัดจากศูนย์กลางคืออำเภอเมือง ในขณะเดียวกันเพื่อต้องการทราบผลกระทบต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการ ผู้บริโภคได้รับจากการขยายตัวครั้งนี้และในอนาคต คือ 1) เขตพื้นที่อำเภอ

เมือง 2) เขตพื้นที่อำเภอแม่ริม 3) เขตพื้นที่อำเภอหางดง 4) เขตพื้นที่อำเภอสันทราย และ 5) เขตพื้นที่อำเภอสันกำแพง และในปัจจุบันพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษามีร้านค้าปลีกสมัยใหม่ตั้งอยู่และมีแนวโน้มจะขยายตัวโดยลดขนาดของร้านค้า

2. ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกในเขตจังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 5 เขตพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มตัวอย่าง (sample size)

ประชากรเป้าหมายกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยได้อำเภอตัวอย่างดังนี้ 1) เขตพื้นที่อำเภอเมือง 2) เขตพื้นที่อำเภอแม่ริม 3) เขตพื้นที่อำเภอหางดง 4) เขตพื้นที่อำเภอสันทราย และ 5) เขตพื้นที่อำเภอสันกำแพง รวมทั้งหมดจำนวน 200 ร้านค้า

ประชากรเป้าหมายกลุ่มที่ 2 ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจาก ลักษณะของประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ถือว่าเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะ สามารถแยกแยะกับคำถามการวิจัยได้อย่างชัดเจน และสามารถตัดสินใจได้กับการมาเลือกซื้อสินค้าและบริการ

วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling)

ประชากรเป้าหมายกลุ่มที่ 1 คือ ร้านค้าปลีกรายย่อย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1,189 ร้านค้า ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายโดยแบ่งตามสัดส่วนของประชากรของร้านค้าปลีกรายย่อยในแต่ละเขตอำเภอ (simple random sampling) โดยการแจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย จำนวน 200 ตัวอย่างครอบคลุม 5 อำเภอโดยร้านค้าที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะรูปแบบร้านค้าที่มีความทันสมัย ใช้พื้นที่บ้านเป็นร้านค้าและมีการจดทะเบียนร้านค้าอย่างถูกต้อง โดยมีการเสียภาษีแบบเหมาจ่ายซึ่งเป็นร้านค้าที่ตั้งอยู่ระหว่างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ไม่เกิน 5 กิโลเมตร ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนร้านค้าปลีกว่ามีจำนวนเท่าใด ผู้วิจัยจึงได้ทำการสำรวจได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 กลุ่มตัวอย่างร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

อำเภอ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เมือง	85
แมริม	20
สันทราย	45
สันกำแพง	20
หางดง	30
รวม	200

ประชากรเป้าหมายกลุ่มที่ 2 ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจาก ลักษณะของประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ถือว่าเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะ สามารถแยกแยะกับคำถามการวิจัยได้อย่างชัดเจน และสามารถตัดสินใจได้กับการมาเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ร้านค้าปลีกรายย่อย ในเขต 5 อำเภอของจังหวัดเชียงใหม่ ว่าเป็นอยู่เป็นจำนวนเท่าใดเพราะมีอยู่เป็นจำนวนมากยากแก่การสำรวจ ดังนั้นการหาสัดส่วนของประชากรจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเปิดตารางหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (α) ที่ร้อยละ 5 ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเปิดตารางของ Yamane, Taro (1997: 347) โดยขนาดของตัวอย่างประชากรที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 400 คน (บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ์, 2542: 68)

วิธีการสุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) โดยการแจกแบบสัมภาษณ์ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อยในพื้นที่ 5 อำเภอข้างต้นที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

ขั้นตอนในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่ปรากฏขึ้นซึ่งผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสามารถวางแผนในอนาคตได้ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 ศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันรวมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและ

สภาพแวดล้อมภายในของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน โดยพิจารณาจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เครื่องมือวิจัย คือ 1) วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสารตีพิมพ์ ได้แก่ บทความหรือข้อเขียนวิจารณ์ รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก 2) วิเคราะห์จากแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แสดงความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีก 3) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการค้าปลีกเกี่ยวกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของร้านค้าปลีกเป็นคำถามปลายเปิด โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถามดังนี้

แบบสอบถามชุด ที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อนำไปสอบถามผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในแต่ละเขตพื้นที่ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ประกอบด้วย 1) ลักษณะโครงสร้างของร้านค้า ประกอบด้วย ทำเลที่ตั้ง ขนาดของร้านค้า ความเป็นเจ้าของ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคำถามปลายเปิดและเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย ประเภทกิจการ จำนวนพนักงาน เงินที่ใช้ลงทุน การจัดซื้อ คู่แข่งขัน กลยุทธ์ และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีจำนวนคำถามทั้งหมด 22 ข้อ เป็นคำถามปลายเปิด และเลือกตอบรายการ (check list) และเลือกตอบโดยจัดลำดับความสำคัญ (1-5) ตามเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|-----------|---------------------|------------|
| 1 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ | มากที่สุด |
| 2 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ | มาก |
| 3 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ | ปานกลาง |
| 4 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ | น้อย |
| 5 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ | น้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นโอกาส อุปสรรค ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด มีจำนวนคำถามทั้งหมด 25 ข้อในแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และคำถามปลายเปิดจำนวน 7 ข้อ และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาคที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด จำนวน 77 ข้อในแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และคำถามปลายเปิดจำนวน 7 ข้อ โดยผู้วิจัยตั้งเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับมาก และมาก

ที่สุด ซึ่งตรงกับปัจจัยส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด เป็นโอกาส และ จุดแข็ง และพิจารณาจากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งตรงกับปัจจัยในส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด เพื่อกำหนดเป็น อุตสรรค และจุดอ่อน

แบบสอบถามชุด ที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้บริโภคร เพื่อทราบถึงความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย เป็นแบบเลือกตอบรายการ (check list) และเลือกตอบ โดยจัดลำดับความสำคัญ (1-5) ตามเกณฑ์ดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------------------|
| 1 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ มากที่สุด |
| 2 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ มาก |
| 3 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ ปานกลาง |
| 4 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ น้อย |
| 5 หมายถึง | ให้ความสำคัญในระดับ น้อยที่สุด |

ขั้นตอนที่ 2 วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรคือ ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ปัจจัยบทบาทภาครัฐ ปัจจัยกลยุทธ์โครงสร้างองค์กร และการแข่งขัน ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยการตลาด และปัจจัยการสนับสนุน กับขีดความสามารถในการแข่งขันในแต่ละ ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในสภาพปัจจุบันเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวม 97 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับร้านค้าปลีกรายย่อยทั้งที่เป็น โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 20 ข้อ

1.2 ปัจจัยบทบาทภาครัฐ ประกอบด้วย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนของนโยบาย ที่มีเนื้อหาครอบคลุมถึง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกตลอดจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนการค้าปลีกทั้งภาครัฐและเอกชนในการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 7 ข้อ

1.3 ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และการแข่งขัน ประกอบด้วย ลักษณะโครงสร้างองค์กร สถานะการแข่งขัน ที่มีเนื้อหาครอบคลุมถึง ลักษณะโครงสร้างองค์กรร้านค้า การนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการ และคู่แข่งชั้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 7 ข้อ

1.4 ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย ทูม ทักษะส่วนบุคคล วัตถุประสงค์ และเทคโนโลยีโดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึง จำนวนเงินทุน แหล่งเงินทุน ทักษะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ ทักษะในการประกอบธุรกิจ วิธีการจัดซื้อ แหล่งซื้อที่สำคัญ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการร้านค้า โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 28 ข้อ

1.5 ปัจจัยด้านการตลาด ประกอบด้วย การมีสินค้า การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงลักษณะของสินค้า การตั้งราคา ลักษณะของร้านค้า ท่าเลที่ตั้งของร้านค้า และการจัดรายการส่งเสริมการขายโดยการลด แลก แจก แถม โดยใช้แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 28 ข้อ

1.6 ปัจจัยด้านการสนับสนุน ประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ และการได้รับข้อมูลข่าวสาร มีเนื้อหาครอบคลุมถึง การให้ความช่วยเหลือ การให้ความสำคัญของร้านค้าปลีก การได้รับความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนและความสำคัญของข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 12 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบ ของลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือ

- | | | |
|---|---------------------------------------|------------|
| 5 | หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ | มาก |
| 3 | หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ | น้อย |
| 1 | หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ | น้อยที่สุด |

2. วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในแต่ละด้านประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการเงิน ประกอบด้วย กำไรต่อหน่วย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ

2.2 ด้านลูกค้า ประกอบด้วย จำนวนลูกค้าขาประจำ ใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

2.3 ด้านกระบวนการจัดการ ประกอบด้วย ปริมาณการสั่งซื้อสินค้า โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย จำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรม การมีเครือข่าย การพัฒนาร้านค้าโดยการใช้เทคโนโลยี โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด 2 ข้อ และมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ รวมจำนวน 5 ข้อ

3. วิเคราะห์ผลทางสถิติเพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในแต่ละด้าน เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson product – moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่สัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์โดยวิธี Enter เพื่อดูตัวแปรที่มีนัยสำคัญแล้วจึงนำตัวแปรที่มีนัยสำคัญไปสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้วิธี Stepwise

ขั้นตอนที่ 3 วัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะ แนวทาง กลยุทธ์ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ สำหรับขั้นตอนนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาแนวทาง กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับร้านค้าปลีกรายย่อย โดยมีวิธีการดำเนินวิจัย 3 ขั้นตอน

1. นำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาวิเคราะห์หาแนวทางกลยุทธ์จากกระบวนการ SWOT Matrix และนำผลจากการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 มาประกอบในการร่างกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

2. นำผลร่างกลยุทธ์ที่ได้นำไปจัดประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ตัวแทนผู้บริโภคในแต่ละเขตพื้นที่ ผู้ประกอบการ ในแต่ละเขตพื้นที่ นักวิชาการ

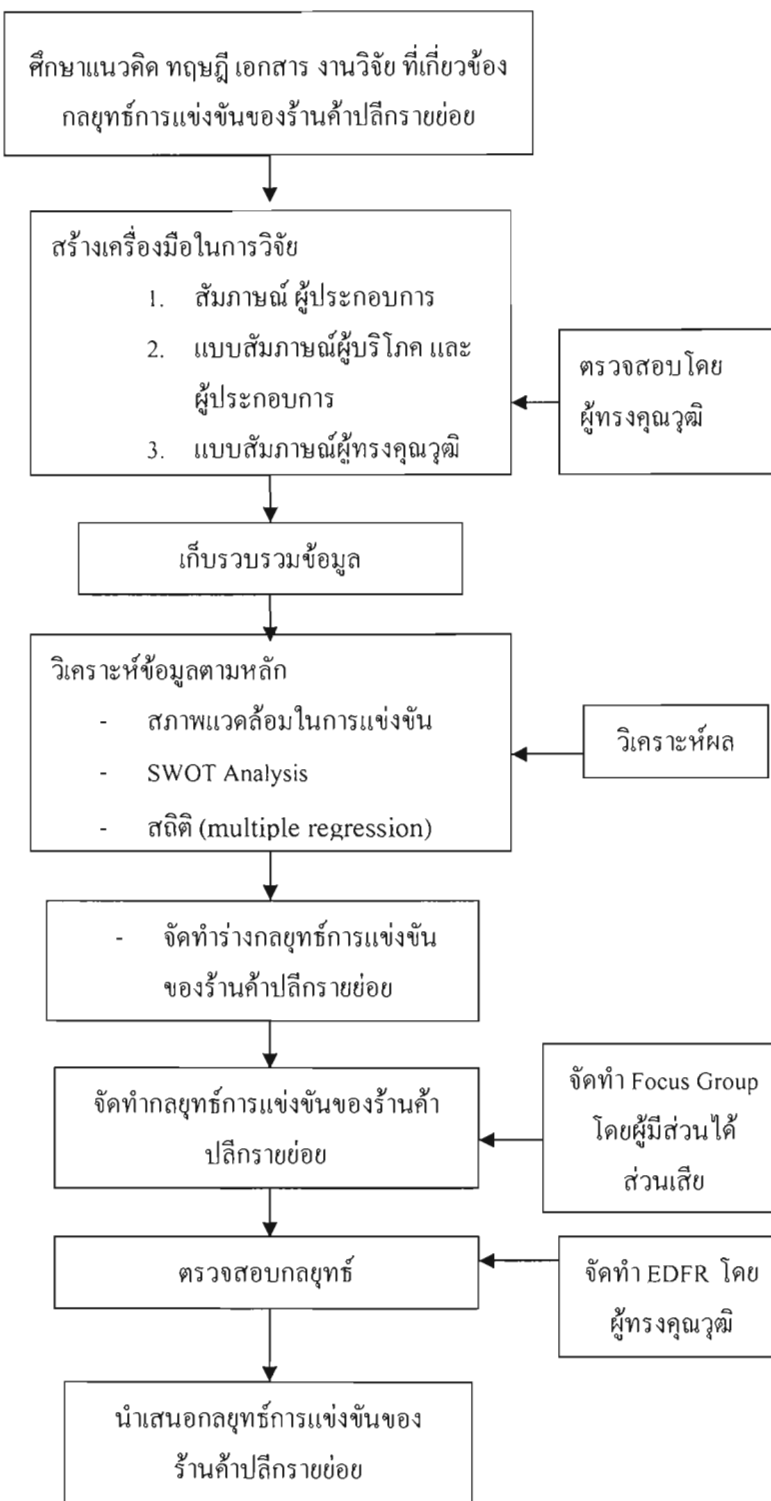
ตัวแทนจากภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อได้แนวทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก ดังรายนามในภาคผนวก ค

3. นำกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำสนทนากลุ่มนำไปยืนยันจากนักวิชาการอีกครั้งหนึ่ง เพื่อได้แนวทาง และกลยุทธ์ที่เหมาะสมของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ดังรายนามในภาคผนวก ค

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการวิจัยสามารถแสดงให้เห็นตามภาพ 14 ต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1



ภาพ 14 ขั้นตอนการวิจัย

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่จัดทำขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (content validity) โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบค้ำปลีก รายย่อย การวางกลยุทธ์ด้านการตลาดและเกี่ยวข้องกับการค้าปลีกจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระและมาตรวัดในข้อคำถามให้เกิดความครอบคลุมและครบถ้วนในประเด็นที่ศึกษาวิจัย โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruency: IOC) ประกอบการทดสอบดังนี้

1. วิเคราะห์และตรวจสอบตัวชี้วัดขององค์ประกอบขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย และพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจเกี่ยวกับการค้าปลีก หรือเป็นที่ปรึกษากลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม (SME)
3. เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการตลาดและมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจ หรือมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล

2. นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามก่อนนำไปทดลองใช้ โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) ทำการตรวจสอบเนื้อหา ซึ่งการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 163) ผู้วิจัยจึงได้สร้างข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามตัวแปรเชิงสาเหตุตามเกณฑ์ของตัวแปรเชิงเหตุผล ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยกำหนดให้เลือกตอบ 3 ช่อง คือ

สอดคล้อง (+1) หมายถึง เห็นว่าข้อคำถาม สอดคล้องกับตัวชี้วัด

ไม่แน่ใจ (0) หมายถึง ไม่สามารถสรุปได้ว่าข้อคำถาม

สอดคล้องกับตัวชี้วัด

ไม่สอดคล้อง (-1) หมายถึง เห็นว่าข้อคำถาม ไม่สอดคล้อง กับตัวชี้วัด

นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาหาความตรงโดยแทนค่าในสูตร

$$IOC = \Sigma R/N$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนความคิดเห็นรวมของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การพิจารณา

ถ้า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ .50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายการวิจัย

ถ้า IOC น้อยกว่า .50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายการวิจัย

ซึ่งผลที่ได้คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of concurrence: IOC) ข้อคำถามที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.85 ส่วนค่า IOC แต่ละด้านแสดงในภาคผนวก ง

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำข้อคำถามที่ได้จากข้อ 3 มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ทดลองใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 แห่ง และกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลที่ได้มีความคงที่ (stability) มีความถูกต้อง (accuracy) และไม่เปลี่ยนแปลง (consistency) และนำผลมาวิเคราะห์หาความเที่ยงโดยวิธีการวิเคราะห์ความเที่ยงตามวิธีของ cronbach's alpha วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (coefficient of alpha) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละปัจจัยดังนี้ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเท่ากับ 0.954 การรับรู้บทบาทภาครัฐเท่ากับ 0.912 กลยุทธ์โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน เท่ากับ 0.900 ปัจจัยการดำเนินงานเท่ากับ 0.829 ปัจจัยด้านการตลาดเท่ากับ 0.853 ปัจจัยด้านการสนับสนุนเท่ากับ 0.939 ดังแสดงในตารางผนวก 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ขออนุญาต และความร่วมมือในการทำวิจัย เก็บข้อมูล หาความตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ หน่วยงานราชการ

2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยคัดเลือกข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและจัดทำตารางเพื่อเก็บข้อมูลที่เป็นตัวเลขเชิงสถิติ
3. จัดเก็บข้อมูลผู้ประกอบการและผู้บริโภคจากแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นและจากการสำรวจร้านค้า ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
4. จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน เพื่อตรวจร่างแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในการปรับตัวในต่างๆคือ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านกระบวนการและด้านพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือ แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และแนวคิดการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันมาประยุกต์ใช้และอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อศึกษาหาแนวทางและการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการดำรงอยู่ของร้านค้าปลีกรายย่อย โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหาสาระข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารในประเด็นของสถานการณ์การค้าปลีกในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกเพื่อให้ทราบสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อย การบรรยายเชิงคุณภาพ (qualitative description) วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และใช้ตัวแบบ diamond model
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในสภาพปัจจุบันของร้านค้าและจากการสำรวจสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของร้านค้าปลีก โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ประเด็นหลักเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาร้านค้าปลีก ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับร้านค้าปลีกรายย่อยด้านที่เป็น โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของร้านค้าปลีกรายย่อยในการแข่งขัน กับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แนวทางการพัฒนาร้านค้าปลีกรายย่อย แนวคิดที่เป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน ผลวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปประกอบการร่างกลยุทธ์ในการแข่งขัน
3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็น โดยใช้สถิติที (t-test) และการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (stepwise regression) ตลอดจนการแปลค่าของมาตราส่วนประมาณค่าข้อมูล ที่ได้จากแบบสอบถามที่ใช้วัดโดยมาตราส่วนประมาณค่าได้กำหนดค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของร้านค้าปลีกรายย่อย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT analysis เพื่อประเมินศักยภาพได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยทำการ จัดประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ร่วมร่างกลยุทธ์ ดังรายนามในภาคผนวก ค โดยจัดเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2552 ณ ห้องประชุมนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของกลยุทธ์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ชีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัด เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันรวมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อม ภายในของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน โดยพิจารณาจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อเสนอแนะ แนวทาง กลยุทธ์ การพัฒนาขีด ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีก

- 1.1 พัฒนาการการค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่
- 1.2 คู่แข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่
- 1.3 พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่
- 1.4 ลักษณะการดำเนินงานและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัด เชียงใหม่
- 1.5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของร้านค้าปลีกรายย่อย ใน จังหวัดเชียงใหม่
- 1.6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของร้านค้าปลีกรายย่อย ใน จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการ แข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

- 2.1 ชีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัด เชียงใหม่
- 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ แนวทาง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกราย ย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินธุรกิจค้าปลีก

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกในปัจจุบันรวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการสำรวจและจากการพิจารณาจากแบบสอบถาม ผู้ประกอบการในสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับมากและมากที่สุดซึ่งตรงกับสภาพที่ต้องการให้เกิดที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด เป็นโอกาส และจุดแข็ง และพิจารณาจากสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งตรงกับสภาพที่ต้องการให้เกิดในระดับ มาก ระดับมากที่สุด เพื่อกำหนดเป็นอุปสรรค และจุดอ่อนตลอดจนสัมพันธภาพ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีผลการศึกษาดังนี้

พัฒนาการการค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่

ด้วยสภาวะการณ์ที่อึมครึมในกรุงเทพฯและปริมณฑลในช่วง 5-6 ปีก่อน ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขยายตัวไปสู่ต่างจังหวัดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหัวเมืองใหญ่ๆ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านเงินทุนและประสบการณ์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (คุณาธิป แสงฉาย, 2544) จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดหนึ่งที่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มองเห็นถึงศักยภาพทั้งการเจริญเติบโตของเมือง และการบริโภคของผู้คน จึงทำให้การค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการเข้ามาของกลุ่มทุนค้าปลีกสมัยใหม่ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยรูปแบบการนำเสนอขายสินค้าที่แปลกใหม่ที่ราคาถูก ได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มค้าปลีกท้องถิ่นหรือรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจกันมายาวนานอย่างเลี่ยงไม่ได้ โดยร้านค้าปลีกย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 (ระหว่างก่อน พ.ศ. 2532-2535) ยุคทุนท้องถิ่น ร้านค้าปลีกครองตลาดเบ็ดเสร็จ ช่วงนี้ถือได้ว่ากลุ่มร้านค้าปลีกที่มีอิทธิพลในช่วงนี้จะเป็นกลุ่มของผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น และเป็นยุคของฮิปโป ซาบีว ที่อยู่ในตลาดวโรรส ตลาดเมืองใหม่ ที่เป็นคนกลางในการค้าส่งค้าปลีกและกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในยุคนี้คือห้างต้นตราภัณฑ์เชียงใหม่ เป็นห้างค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือและอาจจะใหญ่ที่สุดในภูมิภาค และเป็นช่วงที่กลุ่มต้นตราภัณฑ์เจริญเติบโตถึงขีดสุด สามารถครอบครองเครือข่ายค้าปลีกในเมืองเชียงใหม่

ช่วงที่ 2 (ประมาณ พ.ศ. 2535-2540) ยุคทุนค้าปลีกส่วนกลางรุกขยายการลงทุนสู่ภูมิภาค ที่เห็นได้ชัดเจนคือ การเปิดตัวเซ็นทรัล-กาดสวนแก้ว เมื่อปี พ.ศ. 2535 หลังจากนั้นห้าง

CASH & CARRY อย่างแม็คโคร รุกเปิดตัวที่เชียงใหม่อีกหนึ่งแห่งหนึ่ง ประมาณปี พ.ศ. 2538 และถือได้ว่าทุนค้าปลีกที่เป็นตัวแทนอันดับหนึ่งของท้องถิ่น ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่มีแหล่งซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าซัพพลายเออร์ที่จัดส่งถึงบ้าน และจากการเปิดตัวของห้างแม็คโครส่งผลกระทบต่อผู้ค้าส่ง บางรายก็ต้องเลิกกิจการไป

ช่วงที่ 3 (ประมาณ พ.ศ. 2541-ปัจจุบัน) ยุคการรุกรมของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ข้ามชาติ ได้แก่ โลตัส โอชอง (ปัจจุบันที่สาขาเชียงใหม่เปลี่ยนเป็น บิ๊กซี) ห้างคาร์ฟูร์ ปัจจุบันมีห้างเทสโก้โลตัส 2 สาขา โลตัสเอ็กซ์เพรส ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางชุมชนและในสถานบริการน้ำมันของบริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งตลาดโลตัสที่ตั้งอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ และในปีที่ผ่านมา มีการขยายห้างแม็คโคร คาร์ฟูร์ และบิ๊กซี อีกแห่งละ 1 สาขา ซึ่งมีทำเลที่ตั้งชานเมืองเชื่อมกับอำเภอหางดง (จากการสำรวจ)

พัฒนาการทั้ง 3 ช่วง ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจค้าปลีกของจังหวัดเชียงใหม่นั้นเป็นการพัฒนาการที่เกิดขึ้นอยู่ในกรอบ “ทุนเสรี” ในระบบโลกที่กระทบเป็นลูกโซ่ และเกิดขึ้นในหลายประเทศมาก่อนที่มีบทสรุปไม่ต่างกันคือทุนข้ามชาติไปครอบงำและล้มทุนชาติและทุนท้องถิ่นอย่างเบ็ดเสร็จ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุริดา สุวรรณกันธา (2549); ชยกฤต โชครัตเจริญ (2552: 32-33) ที่กล่าวว่า การเข้ามาของกลุ่มทุนค้าปลีกข้ามชาติส่งผลทำให้ธุรกิจค้าปลีกของไทยไม่สามารถเติบโตได้และธุรกิจซัพพลายเออร์ ถูกรุกรานจนไม่สามารถอยู่ได้จากการเข้ามาครอบงำของกลุ่มทุนค้าปลีกข้ามชาติขนาดใหญ่ที่เข้ามาผูกขาดแทบทุกชั้นตอนของระบบการค้าโดยอาศัยที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยี

ผลกระทบของทุนข้ามชาติ ในรอบต่อช่วงที่ 2-3 ที่มีจุดแข็งมากมาย โดยเฉพาะมีจำนวนเงินทุนมาก มีอำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์สูง ตลอดจนมีความสามารถในการศึกษาวิจัยความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค ห้างค้าปลีกเหล่านี้นำข้อได้เปรียบเหล่านี้ ไปสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ ตอบสนองผู้บริโภคได้ และยังส่งผลกระทบโดยตรงกับ “ยี่ปี่ว” ส่วนทางอ้อมคือ “ร้านค้าปลีกรายย่อย” ที่ต้องกระทบยอดขายตกต่ำมาโดยตลอดในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโดยไม่รู้ตัวเพราะพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในท้องถิ่นค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วยแรงจูงใจของห้างยักษ์ที่ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้ตรงกับความต้องการผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น และจากการสังเกต สำรวจ สอดถามผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย ของผู้วิจัยพบว่า ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาและการส่งเสริมการขายอยู่ตลอดเวลา และในขณะเดียวกันก็เกิดการขยายตัวของร้านค้าสะดวกซื้ออย่าง เซเว่น-อีเลฟเว่น โลตัส เอ็กซ์เพรส หรือมินิมาร์ทในสถานบริการน้ำมันเพิ่มขึ้นด้วย จากการเข้าไปสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ถึงร้านค้าเหล่านี้ พบว่ามีการลดขนาดของร้านค้าเพื่อให้เข้าถึงชุมชนและ

หลักเลียง กฎระเบียบหรือข้อบังคับจากภาครัฐ เพื่อให้เป็นร้านค้าสะดวกซื้ออย่าง โลตัสเอ็กซ์เพรสที่มีขนาดเล็กสามารถอยู่ในชุมชนและแข่งขันกับ เซเว่น-อีเลฟเว่น โดยตรง แต่ก็ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในชุมชนนั้นด้วยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพบเห็นได้ในจังหวัดเชียงใหม่ทั่วไป

คู่แข่งกัน ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งพบว่า การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (new entrants) สามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก คือผู้ประกอบการรายย่อยที่ดำเนินการโดยคนไทย เช่น ผู้ค้าปลีกดั้งเดิมจะไม่สามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจค้าปลีกได้อีกต่อไป พิจารณาจากสถิติการเปิดร้านค้ารายย่อยที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง (สถิติจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่) และความเสี่ยงจากการประกอบการในอดีตที่ปิดตัวลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันการเงิน

กลุ่มสอง คือ กลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ดำเนินการโดยคนไทย เช่น เดอะมอลล์ เซ็นทรัล ไม่มีข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับการรุกคืบขยายตัวของกลุ่มลงทุนคนไทยเกี่ยวกับห้างสาขาของเซ็นทรัล เดอะมอลล์ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา

กลุ่มสาม คือกลุ่มที่มีแนวโน้มในการขยายตัวมากที่สุด คือ กลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในชุมชน เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น โลตัสเอ็กซ์เพรส เพราะลงทุนง่าย ไม่ขัดต่อระเบียบภาครัฐ ทั้งยังเข้าถึงชุมชนและใช้นโยบายการตลาดได้เหมือนกับในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ พิจารณาจากสถิติการเติบโตของ เซเว่นอีเลฟเว่น รวมทั้งนโยบายการขยายสาขาของ เซเว่นอีเลฟเว่น โลตัสเอ็กซ์เพรส และตลาดโลตัสที่เกิดขึ้นตามอำเภอใหญ่ๆ ในเขตจังหวัดเชียงใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีสถิติสูงมากในช่วงสองปีที่ผ่านมา

กลุ่มสี่คือ กลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ข้ามชาติ ยังมีโอกาสในการขยายตัวอีก แต่อาจไม่เกิดรวดเร็วในระยะนี้ เนื่องจากในปี พ.ศ. 2551 ได้มีการเปิดตัวบิกซี แห่งที่สอง ณ ต.แม่เหียะ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ห้างแม็คโคร แห่งที่สอง ณ ต.แม่เหียะ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ เช่นเดียวกันรวมทั้ง คาร์ฟูร์ อ.สารภี จ.เชียงใหม่ และมีการเปิด แม็คโคร กับ บิกซี ที่ จ. ลำพูน พร้อมกันทั้งสองห้าง

จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า โอกาสการเข้ามาใหม่ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เป็นผู้ประกอบการชาวต่างชาติซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกที่มีชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจได้ง่าย โดยผู้ประกอบการเหล่านี้จะมีเงินทุนมาก ซึ่งสามารถขยายสาขา

ได้อย่างรวดเร็ว มีความได้เปรียบด้านเทคโนโลยี และที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กที่สามารถเปิดตัวได้ในเขตชุมชน เช่น โลตัสเอ็กซ์เพรส ตลาดโลตัส และเซเว่น-อีเลฟเว่น เพราะลงทุนง่าย ใช้เงินลงทุนไม่มาก เข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย รวดเร็ว และกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะมีแนวโน้มขยายสาขาเพิ่มอีกเพราะการที่มีจำนวนสาขามากจะช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์และต้นทุนต่อหน่วยลดลงซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scale)

ในขณะที่ร้านค้าปลีกรายย่อยเดิม ไม่สามารถขยายตัวได้แล้วยังทยอยปิดกิจการลงจากการได้รับผลกระทบจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งทำให้ยอดขายลดลง จากการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ขายสินค้าราคาถูกกว่า มีจำนวนสินค้าหลากหลายให้เดินเลือกตามอำเภอใจ บริการสู้ไม่ได้ เสียเปรียบเวลาปิด-เปิดอันเป็นผลทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อย ที่เป็นรายใหม่โอกาสเกิดขึ้น ได้ยาก จากตัวเลขศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์สากล และศูนย์วิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุมระบุว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยต้องได้รับผลกระทบและปิดกิจการลงจำนวน 680,000 รายทั่วประเทศ

พฤติกรรมผู้บริโภคร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ในปัจจุบันการประกอบธุรกิจยุคใหม่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มีความพึงพอใจมากที่สุด และการรู้ถึงความต้องการของผู้บริโภคมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคจำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริโภค

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริโภคที่ใช้บริการร้านค้าปลีกรายย่อย ส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 54.3 มีอายุเฉลี่ย 28.28 ปี โดยมีอายุสูงสุด 78 ปี และอายุต่ำสุด 15 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60.2 มีรายได้เฉลี่ย 10,354.50 บาทต่อเดือน โดยมีรายได้สูงสุด 100,000 บาทต่อเดือน และรายได้ต่ำสุด 1,200 บาทต่อเดือน อาชีพค้าขาย/ประกอบธุรกิจส่วนตัว ร้อยละ 52.8 รองลงมาคือ นักเรียน/นักศึกษา ร้อยละ 16.6 ดังตาราง 11

ตาราง 11 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	183	45.7
หญิง	217	54.3
อายุ		
ต่ำกว่า 26 ปี	250	62.5
26 – 35 ปี	70	17.5
36 – 45 ปี	32	8.0
46 – 55 ปี	37	9.3
56 ปี ขึ้นไป	11	2.7
\bar{X} = 28.28 ปี SD = 11.17 Max = 78 ปี Min = 15 ปี		
วุฒิการศึกษา		
ไม่ได้เรียนหนังสือ	6	1.5
ประถมศึกษา	30	7.5
มัธยมศึกษา	51	12.8
ปวช. / ปวส. / อนุปริญญา	63	15.8
ปริญญาตรี	241	60.2
สูงกว่าปริญญาตรี	9	2.2
รายได้		
ต่ำกว่า 5,000 บาท	127	31.8
5,0001 – 15,000 บาท	226	56.5
15,001 – 25,000 บาท	18	4.5
25,001 – 35,000 บาท	13	3.2
35,001 บาท ขึ้นไป	16	4.0
\bar{X} = 10,354.50 บาท SD = 11,369.60 Max = 100,000 บาท Min = 1,200 บาท		
อาชีพ		
รับราชการ	11	2.8
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	10	2.5
ผู้จ้างแรงงาน/รับจ้างทั่วไป	28	7.0
พนักงานบริษัทเอกชน	52	13.0

ตาราง 11 (ต่อ)

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อาชีพ		
ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว	211	52.8
นักเรียน/นักศึกษา	67	16.6
แม่บ้าน	13	3.3
ประกอบอาชีพอิสระ	8	2.0

2. พฤติกรรมการใช้บริการในร้านค้าปลีกรายย่อยของผู้บริโภค

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ร้อยละ 79.0 เคยใช้บริการจากร้านค้าปลีก รายย่อยตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป ซึ่งมีลักษณะการซื้อน้อยหรือฉุกเฉินร้อยละ 42.0 โดยใช้จำนวนเงินในการซื้อต่อครั้งต่ำกว่า 200 บาท ร้านค้าที่ผู้บริโภคซื้อสินค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ไม่เกิน 1 กิโลเมตรจากบ้านของผู้บริโภค

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพฤติกรรมที่ใช้บริการในร้านค้าปลีกรายย่อย

(n= 400)

พฤติกรรมการใช้บริการร้านค้าปลีกของผู้บริโภค	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
ระยะเวลาที่ใช้บริการ			
1-2 ปี	34	8.5	
3-4 ปี	29	7.3	
5-6 ปี	21	5.2	
7 ปี ขึ้นไป	316	79.0	
ความถี่ในการซื้อสินค้า			
ซื้อบ่อยมาก (ใน 1 สัปดาห์)	35	8.8	
ซื้อบ่อย (ใน 1 เดือน)	44	11.0	
ซื้อบ้างแต่ไม่บ่อย	153	38.2	
ซื้อน้อย / ฉุกเฉิน	168	42.0	
จำนวนเงินที่ใช้ในการซื้อสินค้าต่อครั้ง			
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 บาท	297	74.3	
201 - 500 บาท	80	20.0	
501 - 1,000 บาท	18	4.5	

ตาราง 12 (ต่อ)

(n= 400)

พฤติกรรมการใช้บริการร้านค้าปลีกของผู้บริโภค	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
1,001 – 2,000 บาท	2	0.5	
2,001 บาทขึ้นไป	3	0.7	
$\bar{X} = 5.31$ ครั้ง			
ระยะทางจากบ้าน/ที่ทำงานกับร้านค้าปลีก			
ต่ำกว่า 1 กิโลเมตร	263	65.8	
1 – 2 กิโลเมตร	84	21.0	
3 – 4 กิโลเมตร	25	6.2	
5 – 6 กิโลเมตร	12	3.0	
7 กิโลเมตร ขึ้นไป	16	4.0	

จากตาราง 13 พบว่าผู้บริโภคซื้อสินค้าส่วนใหญ่เป็นประเภทเครื่องดื่มนับเป็นอันดับหนึ่งร้อยละ 29 อันดับรองลงมาเป็นประเภทอาหารสำเร็จรูปร้อยละ 28.8 และอาหารทานเล่น ขนมขบเคี้ยวเป็นอันดับ 3 ร้อยละ 31.3 สาเหตุที่เข้าไปใช้บริการเพราะร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านร้อยละ 86.0 โดยมีระยะทางต่ำกว่า 1 กิโลเมตร รองลงมาคือเข้าไปซื้อเพราะสินค้าที่ต้องการไม่ขายในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ร้อยละ 25.5 ส่วนสาเหตุที่ไม่เข้าไปซื้อเพราะในร้านมีสินค้าเก่าเก็บเป็นอันดับหนึ่งร้อยละ 30.5 รองลงมาคือมีสินค้าให้เลือกน้อย/ไม่มีสินค้าที่ต้องการร้อยละ 36.5

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของการให้ความสำคัญในการใช้บริการจากร้านค้าปลีกย่อย

(n = 400)

พฤติกรรมที่ใช้บริการในร้านค้าปลีก	การให้ความสำคัญในการใช้บริการ					
	อันดับ 1		อันดับ 2		อันดับ 3	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทของสินค้าที่ถูกซื้อเป็นประจำ						
เครื่องดื่ม	118	29.5	81	20.3	24	6.0
อาหารสำเร็จรูป	81	20.3	115	28.8	116	29.0
อาหารทานเล่น ขนมขบเคี้ยว	42	10.5	107	26.8	125	31.3
เครื่องปรุงรส	54	13.5	40	10.0	104	26.0
เครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์ดูแลความงาม	28	7.0	9	2.3	3	0.8
ผลิตภัณฑ์ซักล้างและทำความสะอาด	47	11.8	34	8.5	13	3.3
ของใช้ส่วนตัวสำหรับผู้หญิง	23	5.8	11	2.8	13	3.3

ตาราง 13 (ต่อ)

(n = 400)

พฤติกรรมที่ใช้บริการ ในร้านค้าปลีก	การให้ความสำคัญในการใช้บริการ					
	อันดับ 1		อันดับ 2		อันดับ 3	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สาเหตุที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีก						
ใกล้บ้าน / สะดวก	344	86.0	23	5.8	8	2.0
มีสินค้าที่ห่างๆ ไม่มีขาย	60	15.0	102	25.5	9	2.3
คนขายมีความเป็นกันเอง	56	14.0	29	7.3	207	51.8
ไม่ต้องต่อแถวชำระเงิน	93	23.3	31	7.8	4	1.0
มีการให้เงินเชื่อ/ต่อรองราคาได้	82	20.5	46	11.5	6	1.5
มีการขายพิเศษ เช่น แบ่งขาย	27	6.8	9	2.3	1	0.3
ราคาไม่แตกต่างกับห้างฯ	23	5.8	18	4.5	7	1.8
มีขนมขายเป็นถุง	5	1.3	3	0.8	1	0.3
สาเหตุที่ไม่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีก						
สินค้าเก่าเก็บ	122	30.5	48	12.0	33	8.3
มีสินค้าให้เลือกน้อย/ ไม่มีสินค้าที่ต้องการ	38	9.5	146	36.5	127	31.8
ไม่คิดป้ายราคา	64	16.0	64	16.0	134	33.5
ไม่ให้บริการเงินเชื่อ/บัตรเครดิต	76	19.0	39	9.8	19	4.8
ร้านดูเก่าและมีดทึบ/ไม่มีเครื่องปรับอากาศ	31	7.8	36	9.0	40	10.0
บริการ ไม่ดี / ไม่สุภาพ	17	4.3	14	3.5	4	1.0
จัดวางสินค้าไม่เป็นระเบียบหาสินค้ายาก	49	12.3	44	11.0	46	11.5

หมายเหตุ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย 3 อันดับ โดย อันดับ 1 = สำคัญมากที่สุด, อันดับ 2 = สำคัญปานกลาง, อันดับ 3 = สำคัญน้อยที่สุด

จากผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่เข้าไปใช้บริการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อย โดยมีรูปแบบการซื้อสินค้าคล้าย ๆ กัน คือกระจายซื้อตามความจำเป็น โดยซื้อน้อยหรือซื้อเพราะฉุกเฉินเท่านั้น ทั้งนี้มาจากเหตุผลเรื่องสถานที่ตั้งของร้านค้าซึ่งตั้งอยู่ใกล้บ้าน (ตาราง 12) ดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าควรคำนึงถึงทำเลที่ตั้งเป็นสำคัญควรตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชนและควรคำนึงเสมอว่าผู้บริโภคคนนั้นมีความผูกพันและทัศนคติเฉพาะร้านที่คุ้นเคย ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้บริการอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ประกอบการควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการให้ข้อมูลที่ถูกต้องผ่าน

ช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดของ Kelly (1998) และการที่ร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านทำให้ผู้บริโภคไม่ต้องวางแผนในการซื้อซึ่งผลการศึกษา มีความสอดคล้องกับ คุณาธิป แสงฉาย (2544) ที่พบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อสินค้าจากร้านดังกล่าว เพราะใกล้บ้านระยะทางอยู่ระหว่าง 1 กิโลเมตร – 2 กิโลเมตร และสอดคล้องกับสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสถาบันวิจัยพัฒนาประเทศไทย (2545) แต่มีความขัดแย้งกับผลการศึกษาของ พัชรี ทองเหลืองสุขซึ่งพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อสินค้าประเภทอาหารสำเร็จรูปเป็นอันดับหนึ่ง

3. ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในด้านลูกค้านั้นการที่ร้านค้าปลีกจะประสบความสำเร็จในการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในด้านลูกค้าในการที่จะธำรงรักษาลูกค้าไว้และขยายส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้นผู้ประกอบการจะต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้โดยการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาซึ่งกระบวนการจัดการที่ดี และได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามแนวคิดทางการตลาดของ Kotler (2000) และตามแนวคิดประเมินแบบองค์รวมของKaplan และ Norton (2004) โดยเป็นการมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กรเพื่อที่จะวางกลยุทธ์ด้านลูกค้าให้เหมาะสมผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและบริการร้านค้าปลีกแต่ละด้านประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ 2) ด้านราคา 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด 5) ด้านการขายและการบริการ และ 6) ด้านบริการลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

จากตาราง 14 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) โดยเฉพาะการที่ร้านค้ามีผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กที่ไม่มีขายในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.42$) ด้านราคาพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) โดยเฉพาะการมีหลายระดับราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) ตรงที่ร้านค้าปลีกตั้งอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงานสามารถเดินทางได้สะดวกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) ตรงที่มีรับแลกเปลี่ยนสินค้าได้ ส่วนด้านการขายและการบริการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) ตรงที่มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใสของตัวผู้ประกอบการและด้านการบริการลูกค้า ตรงที่มีความรวดเร็วในการให้บริการ ($\bar{X} = 3.65$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการเลือกสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อย จำแนกตามรายด้าน

(n = 400)

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	\bar{X}	SD	ระดับความพึงพอใจ
ด้านผลิตภัณฑ์	3.16	0.69	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีให้เลือกมากมาย	3.19	0.93	ปานกลาง
มีผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กที่ไม่มีขายในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่	3.42	0.87	มาก
ผลิตภัณฑ์มีความทันสมัย	3.00	0.94	ปานกลาง
มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มานำเสนอแก่ลูกค้า	2.93	0.96	ปานกลาง
มีข้อห้ที่เป็นที่นิยมของตลาด	3.29	0.85	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์ที่ขายมีความใหม่	3.07	0.93	ปานกลาง
มีตราห้ที่ไม่มีขายในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่	3.20	0.95	ปานกลาง
ด้านราคา	3.00	0.76	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์ในร้านมีราคาถูกกว่าท้องตลาด	3.17	0.92	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีหลายระดับราคา	3.29	0.88	ปานกลาง
มีป้ายบอกราคาชัดเจน	2.81	1.05	ปานกลาง
มีการให้เครดิต	2.79	1.18	ปานกลาง
ต่อรองราคาได้	2.94	1.16	ปานกลาง
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	3.14	0.68	ปานกลาง
การตกแต่งร้านสวยงาม	2.89	0.99	ปานกลาง
มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการ เช่น กระจกฝ้าของ	2.64	1.05	ปานกลาง
ภายในร้านมีความสะอาด	3.01	0.91	ปานกลาง
จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่สะดวกในการเลือกซื้อ	3.06	0.93	ปานกลาง
มีสถานที่จอดรถว่างขวางปลอดภัยจอดฟรี	2.90	1.07	ปานกลาง
อยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงานเดินทางสะดวก	3.88	0.95	มาก
มีความรวดเร็วในการให้บริการ	3.63	0.93	มาก
ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.77	0.87	ปานกลาง
มีการโฆษณาสินค้าหรือร้านค้าตามสื่อต่าง ๆ	2.66	1.08	ปานกลาง
มีการแจกแถมสินค้าอื่น ๆ	2.69	1.09	ปานกลาง
การแสดงโชว์สินค้า ณ จุดขาย	2.49	1.13	น้อย
มีการลดราคาสินค้า	2.77	1.15	ปานกลาง

ตาราง 14 (ต่อ)

(n = 400)

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	\bar{X}	SD	ระดับความพึงพอใจ
ด้านการส่งเสริมการตลาด			
รับแลกเปลี่ยนสินค้าได้	3.09	1.05	ปานกลาง
การให้ข้อมูลโดยเจ้าของร้านค้า	2.94	1.04	ปานกลาง
นำชิ้นส่วนสินค้ามาแลกซื้อ	2.75	1.06	ปานกลาง
ด้านการขายและการบริการ	3.32	0.73	ปานกลาง
บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ	3.27	0.85	ปานกลาง
การแต่งกายของผู้ให้บริการ	3.16	0.85	ปานกลาง
ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ	3.27	0.87	ปานกลาง
ความเอาใจใส่และสนใจลูกค้า	3.30	0.92	ปานกลาง
ความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใสของตัวผู้ให้บริการ	3.62	0.92	มาก
ด้านการบริการลูกค้า	3.24	0.80	ปานกลาง
ความรวดเร็วในการให้บริการ	3.65	1.74	มาก
ระยะเวลาทำการ เวลาเปิด - ปิด	3.37	0.88	ปานกลาง
การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/สาขาวิธีการใช้สินค้า	2.86	1.04	ปานกลาง
การให้ความช่วยเหลือในการหาสินค้า	3.27	0.96	ปานกลาง
ได้รับคำแนะนำจากพนักงานขาย	3.02	1.05	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยจากทุกปัจจัย	3.09	0.62	ปานกลาง

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย; 4.51–5.00 = มากที่สุด, 3.51–4.50 = มาก, 2.51–3.50 = ปานกลาง,
1.51–2.50 = น้อย, 1.00–1.50 = น้อยที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในการเลือกสินค้าและบริการของร้านค้าปลีกรายย่อย ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายตรงที่ ร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านและที่ทำงานสามารถเดินทางได้สะดวก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นการซื้อน้อยและฉุกเฉินเท่านั้น นอกจากนี้ยังซื้อเพราะความคุ้นเคยกับเจ้าของร้านจะเห็นว่ามีความพึงพอใจในระดับรองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาศึกษาของพัชรี ทองเหลืองสุข (2549) ที่พบว่า หลังจากที่มีการปรับปรุงร้านค้าให้มีรูปแบบที่ทันสมัยแล้ว ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกรายย่อยมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันร้านค้าตั้งอยู่ในชุมชนและมีการบริการเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใสในตัวเจ้าของร้านค้าทำให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจมากขึ้น

และเป็นจุดแข็งของร้านค้าปลีกรายย่อยที่สามารถช่วยดึงดูดผู้บริโภคมาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ในขณะที่ด้านการส่งเสริมการขาย ผู้บริโภคมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะด้านการโฆษณาสินค้าหรือร้านค้า ตามสื่อต่าง ๆ นั้นน้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่รู้อยู่แล้วว่าร้านค้าปลีกรายย่อยไม่มีการส่งเสริมการขายซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) พบว่า การประชาสัมพันธ์ไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค

ในยุคสมัยที่เต็มไปด้วยการแข่งขันความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจที่ให้บริการดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคแต่ละคนแต่ละกลุ่มก็มีคุณสมบัติและพฤติกรรมในการบริโภคสินค้าแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าจึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค โดยปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในการเลือกซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งผลการวิจัยในตาราง 15 พบว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อยที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงานเดินทางสะดวก ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมา ด้านผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับมากที่สุดที่มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกมากมายครบครัน ($\bar{X} = 3.52$) และผลิตภัณฑ์มีความใหม่ ($\bar{X} = 3.40$) ส่วนในด้านราคาตรงที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก ($\bar{X} = 3.40$) ด้านการส่งเสริมการตลาดตรงที่ การมีพนักงานอัยาศัยดี ($\bar{X} = 3.49$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพิจารณาในการเลือกซื้อสินค้าและบริการในร้านค้าปลีกรายย่อย จำแนกตามปัจจัยทางการตลาด

(n = 400)

ปัจจัย	\bar{X}	SD	ระดับการพิจารณา
ด้านผลิตภัณฑ์	3.40	0.88	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีให้เลือกมากมายครบครัน	3.52	0.97	มาก
ผลิตภัณฑ์มีความแปลกใหม่และทันสมัย	3.33	0.97	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์ในแต่ละหมวดมีหลายยี่ห้อให้เลือก	3.36	0.97	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีความใหม่	3.40	1.05	ปานกลาง
ด้านราคา	3.35	0.84	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีราคาถูกกว่าที่อื่น	3.36	0.98	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีราคาที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก	3.40	0.90	ปานกลาง

ตาราง 15 (ต่อ)

(n = 400)

ปัจจัย	\bar{X}	SD	ระดับการพิจารณา
ผลิตภัณฑ์มีหลายระดับราคาให้เลือก	3.38	0.92	ปานกลาง
มีป้ายบอกแสดงราคาไว้อย่างชัดเจน	3.27	1.08	ปานกลาง
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	3.45	0.78	มาก
การจัดแต่งร้านสวยงามและเข้ากับเทศกาล	3.23	1.02	ปานกลาง
อยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงานเดินทางสะดวก	3.79	0.96	มาก
สถานที่จอดรถกว้างขวางปลอดภัยจอดฟรี	3.49	1.05	มาก
มีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้บริการ	3.36	1.01	ปานกลาง
จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่สะดวกในการเลือกซื้อ	3.40	0.98	ปานกลาง
การโฆษณา	2.80	1.10	ปานกลาง
โฆษณาทางหนังสือพิมพ์	2.86	1.20	ปานกลาง
โฆษณาทางทีวี	2.83	1.30	ปานกลาง
โฆษณาทางวิทยุ	2.72	1.18	ปานกลาง
ป้ายโฆษณา	2.83	1.19	ปานกลาง
โฆษณาทางใบปลิว/แผ่นพับ	2.77	1.21	ปานกลาง
การขายโดยใช้พนักงานขาย	3.35	0.84	ปานกลาง
การได้รับคำแนะนำจากพนักงานขาย	3.12	1.00	ปานกลาง
พนักงานมีอัธยาศัยดี	3.49	0.96	มาก
พนักงานให้ความช่วยเหลือในการหาสินค้า	3.43	0.91	มาก
การส่งเสริมการขาย	3.04	1.03	ปานกลาง
จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	3.17	1.05	ปานกลาง
จัดแสดงผลิตภัณฑ์และสาริตผลิตภัณฑ์	3.02	1.09	ปานกลาง
แจกของแถมและมีการชิงโชคให้กับลูกค้า	3.09	1.15	ปานกลาง
มีการทำบัตรสมาชิกเพื่อให้สิทธิประโยชน์	2.97	1.21	ปานกลาง
มีการสะสมคูปองเพื่อใช้เป็นส่วนลด	3.05	1.23	ปานกลาง
ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางร้านจัด	2.95	1.19	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยจากทุกปัจจัย	3.21	0.78	ปานกลาง

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย; 4.51–5.00 = มากที่สุด, 3.51–4.50 = มาก, 2.51–3.50 = ปานกลาง, 1.51–2.50 = น้อย, 1.00–1.50 = น้อยที่สุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การที่ร้านค้าปลีกรายย่อยจะสามารถอยู่รอดได้และเจริญเติบโตได้ในตลาดภายใต้สภาพการแข่งขันสูงนั้นเนื่องมาจากผู้บริโภคยังคงไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยอยู่ และมีผู้บริโภคกลุ่มใหม่หันไปซื้อสินค้าที่นั่นเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการรับรู้พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญ ตามแนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภคของ Berman และ Evans (2001) จากผลการศึกษาดังกล่าวปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งมีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการในระดับมาก และรองลงมาคือด้านผลิตภัณฑ์ และราคา ดังนั้นผู้ประกอบการค้าปลีกจะต้องเลือกแหล่งที่ตั้งให้เหมาะสมคือ ตั้งอยู่ในชุมชน ใกล้สถานที่ทำงาน ใกล้สถานศึกษาที่จะสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ สอดคล้องกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่พบว่า ทำเลที่ตั้งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคและผลการศึกษาของคุณาธิป แสงฉาย (2544) โดยสามารถให้ความสะดวก ปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย มีที่จอดรถ และจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ ในขณะที่เดียวกันร้านค้าปลีกจะต้องมีสินค้าครบครันและตรงตามความต้องการของผู้บริโภค สินค้าทันสมัย มีความแปลกใหม่ มีการกำหนดราคาอย่างชัดเจนและเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับ พัชรีย์ ทองเหลืองสุข (2549) ส่วนการส่งเสริมการขายที่ร้านค้าปลีกควรจะมีคือการให้บริการอย่างเป็นกันเอง มีอัธยาศัยดี ส่วนการส่งเสริมการขายโดยการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทั้งนี้ก็เป็นเพราะผู้บริโภคทราบอยู่แล้วว่าร้านค้าปลีกรายย่อยไม่มีการส่งเสริมการขายซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) ที่พบว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยไม่มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์เพราะการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อย

ลักษณะการดำเนินงานและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ตัวอย่าง โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่ติดถนนใหญ่ ร้อยละ 61.5 ขนาดของร้านมีขนาดโดยเฉลี่ย 280.03 ตารางเมตร โดยมีขนาดสูงสุด 990 ตารางเมตร และขนาดต่ำสุด 100 ตารางเมตร เจ้าของร้านส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 73.5 ส่วนการถือครองร้านค้าส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ ร้อยละ 89.5 และมีอายุเฉลี่ย 47.09 ปี โดยมีอายุสูงสุด 76 ปี และอายุต่ำสุด 15 ปี นอกจากนี้ยังพบว่าเจ้าของร้านมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 72.0 ดังตาราง 16

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n = 200)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ทำเลที่ตั้งของร้าน		
ร้านติดถนนใหญ่	123	61.5
ร้านในหมู่บ้าน	77	38.5
ขนาดของร้าน		
น้อยกว่า 200 ตร.ม.	52	35.9
201 – 500 ตร.ม.	88	60.7
มากกว่า 500 ตร.ม.	5	3.4
\bar{X} = 280.03 ตร.ม. SD = 124.57 Max = 990 ตร.ม. Min = 100 ตร.ม.		
เพศของเจ้าของร้าน		
ชาย	53	26.5
หญิง	147	73.5
การถือครองร้าน		
เจ้าของกิจการ	179	89.5
เช่า	21	10.5
อายุของเจ้าของร้าน		
ต่ำกว่า 26 ปี	5	2.5
26 – 35 ปี	27	13.5
36 – 45 ปี	56	28.0
46 – 55 ปี	71	35.5
56 ปี ขึ้นไป	41	20.5
\bar{X} = 47.09 ปี SD = 10.71 Max = 76 ปี Min = 15 ปี		
วุฒิการศึกษาของเจ้าของร้าน		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	144	72.0
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	56	28.0

2. ลักษณะการดำเนินงานและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

2.1 การดำเนินงานกิจการของร้านค้าปลีก

การดำเนินงานกิจการของร้านค้าปลีก พบว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่เป็นประเภทบุคคลธรรมดากิจการเจ้าของคนเดียวร้อยละ 93.0 โดยส่วนใหญ่ดำเนินงานมาแล้วเฉลี่ย 7.83 ปี มีจำนวนพนักงานในร้านเฉลี่ย 1 คน ส่วนใหญ่เปิดบริการทุกวันร้อยละ 98.5 เฉลี่ยวันละ 13.06 ชั่วโมง เงินทุนที่ใช้ลงทุนส่วนใหญ่มาจากทุนส่วนตัวร้อยละ 87.0 จำนวนโดยมีเงินทุนเฉลี่ยต่อราย 144,530.46 บาท รายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

(n = 200)

ลักษณะการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทกิจการ		
นิติบุคคล	14	7.0
บุคคลธรรมดา	186	93.0
ระยะเวลาในการประกอบกิจการ		
0 – 2 ปี	20	10.0
3 – 5 ปี	74	37.0
6 – 8 ปี	39	19.5
9 – 11 ปี	32	16.0
12 ปี ขึ้นไป	35	17.5
\bar{X} = 7.83 ปี S.D. = 6.22 Max = 34 ปี Min = 0.5 ปี		
จำนวนพนักงานในร้าน		
ไม่มีพนักงานในร้าน	74	37.0
1 – 2 คน	112	56.0
3 – 4 คน	8	4.0
5 คน ขึ้นไป	6	3.0
\bar{X} = 1.01 คน SD = 1.14 Max = 6 คน Min = 0 คน		
การเปิดทำการของร้าน		
เปิดทุกวัน	197	98.5
หยุดสัปดาห์ละ 1 วัน	3	1.5

ตาราง 17 (ต่อ)

(n=200)

ลักษณะการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ	
จำนวนชั่วโมงที่เปิดร้านให้บริการ			
1 – 8 ชั่วโมง	193	96.5	
9 – 16 ชั่วโมง	–	–	
17 – 24 ชั่วโมง	7	3.5	
$\bar{X} = 13.06$ ชม. $SD = 2.02$ $Max = 23$ ชม. $Min = 5$ ชม.			
เงินทุนหมุนเวียนของกิจการ*			
เงินทุนส่วนตัว	174	87.0	$\bar{X} = 144,530.46$ บาท
เงินจากแหล่งอื่น เช่น จากหุ้นส่วน	4	2.0	
เงินกู้	16	8.0	$\bar{X} = 379,250.00$ บาท

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

2.2 การจัดซื้อสินค้า

ในด้านการซื้อสินค้า พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ซื้อสินค้าเข้าร้านจากห้างค้าปลีกสมัยใหม่ร้อยละ 81.0 รองลงมาคือร้านค้าส่ง ยี่ปัว หน่วยรถ ร้อยละ 56.5 ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ผู้ประกอบการเลือกซื้อสินค้าเข้าร้านมากเป็นอันดับหนึ่งคือ ห้างแม็คโคร ร้อยละ 78.0 รองลงมาเป็นห้าง เทสโก้ – โลตัส ร้อยละ 43.5 ดังตาราง 18

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของประเภทของร้านค้าที่ซื้อสินค้า

(n = 200)

ประเภทของร้านค้าที่ซื้อสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
บริษัทผู้ผลิต / ผู้จำหน่าย	102	51.0
ห้างค้าปลีกสมัยใหม่	162	81.0
แม็คโคร	156	78.0
เทสโก้ – โลตัส	87	43.5
บิ๊กซี	23	11.5
คาร์ฟูร์	24	12.0
ร้านค้าส่ง ยี่ปัว หน่วยรถ	113	56.5

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

การซื้อขายสินค้า พบว่าผู้ประกอบการซื้อขายสินค้าเข้าร้านให้ได้ราคาถูกหรือต่อรองราคาได้ ร้อยละ 46.6 รองลงมาคือมีสินค้าให้เลือกมากตามความต้องการ ร้อยละ 44.4 และซื้อถี่กันมานานตั้งแต่อดีต ร้อยละ 34.7 ตามลำดับ ดังตาราง 19

ตาราง 19 ร้อยละของการให้ความสำคัญในการซื้อขายสินค้า

(n = 200)

เหตุผลในการซื้อขายสินค้า	การให้ความสำคัญ				
	อันดับ1	อันดับ2	อันดับ3	อันดับ4	อันดับ5
ราคาถูก / ต่อรองราคาได้	46.6	13.7	18.0	11.2	10.5
มีสินค้าให้เลือกมากตามความต้องการ	28.7	44.4	19.9	4.7	2.3
ซื้อถี่กันมานานตั้งแต่อดีต	8.9	28.7	34.7	18.8	8.9
มีการให้เครดิต/ให้เครดิตนานกว่าที่อื่น ๆ	4.9	19.7	13.1	36.1	26.2
มีการจัดรายการแลกเปลี่ยน/แจกของรางวัล	0.8	5.9	18.5	27.8	47.0
มีรถมาส่งสินค้าไม่ต้องไปซื้อ/ ขนสินค้าเอง	25.7	16.7	21.2	16.7	19.7
สินค้าใหม่ คุณภาพดี	28.5	21.2	23.4	15.3	11.6
ซื้อในปริมาณน้อยได้	5.8	13.5	16.3	37.5	26.9
คืนของได้เมื่อหมดอายุ	-	-	21.1	21.1	57.8

2.3 ลักษณะการขายของร้านค้าปลีก

ลักษณะพิเศษในการขายของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่คือ ขายปลีกเป็นพิเศษ เช่น ขายบุหรี่ยกมวน ร้อยละ 33.1 รองลงมาคือ มีการให้เงินเชื่อ/ลงบัญชีแก่ลูกค้า ร้อยละ 33.1 ต่อรองสินค้าได้ ร้อยละ 33.0 มีการเปลี่ยน/รับคืนสินค้าได้ ร้อยละ 20.7 และมีบริการที่จอดรถ ร้อยละ 25.0 ตามลำดับ ดังตาราง 20

ตาราง 20 ร้อยละของการให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษในการขาย

(n = 200)

ลักษณะพิเศษในการขายสินค้า	การให้ความสำคัญ				
	อันดับ1	อันดับ2	อันดับ3	อันดับ4	อันดับ5
มีการเปลี่ยน/รับคืนสินค้า	31.6	9.7	13.5	20.7	24.5
โทรสั่งสินค้าได้	15.2	29.1	22.4	20.6	12.7
มีการให้เงินเชื่อ/ลงบัญชีแก่ลูกค้า	26.2	33.1	17.2	17.9	5.5
ขายปลีกเป็นพิเศษ เช่น ขายนูหรือแยกมวน	33.1	24.3	23.6	15.5	3.4
มีบริการที่จอดรถ	19.7	17.1	18.4	19.7	25.0
ต่อรองราคาสินค้าได้	11.4	22.6	33.0	14.8	18.2
มีการจัดลดราคาเป็นพิเศษ	11.0	16.4	19.2	12.3	41.1

2.4 ผลกระทบจากคู่แข่ง

คู่แข่งที่สำคัญของร้านค้าปลีกรายย่อย พบว่า ร้อยละ 80.5 เป็นร้านค้าปลีกประเภทเดียวกัน และร้อยละ 74.5 เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภท เซเว่นอีเลฟเว่น และร้อยละ 60.0 เป็นเทสโก้-โลตัส โดยที่ร้านค้าคู่แข่งตั้งอยู่ในรัศมีต่ำกว่า 1 กิโลเมตร ผลกระทบที่ได้รับจากคู่แข่งส่วนใหญ่ทำให้ลูกค้าลดลงร้อยละ 78.0 และยอดขายลดลงร้อยละ 75.0 สุดท้ายส่งผลทำให้กำไรลดลงร้อยละ 65.5 รายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง

(n = 200)

คู่แข่ง	จำนวน	ร้อยละ
คู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่*		
เทสโก้-โลตัส	120	60.0
คาร์ฟูร์	41	20.5
บิ๊กซี	40	20.0
แมคโคร	37	18.5
เซเว่น-อีเลฟเว่น	149	74.5
ร้านค้าปลีกประเภทเดียวกัน	161	80.5

ตาราง 21 (ต่อ)

คู่แข่งชั้น	จำนวน	ร้อยละ
ระยะห่างของร้านคู่แข่งชั้น		
ต่ำกว่า 1 กิโลเมตร	99	49.5
1 - 2 กิโลเมตร	32	16.0
3 - 4 กิโลเมตร	50	25.0
5 กิโลเมตร ขึ้นไป	19	1.5
ผลกระทบที่ได้รับจากร้านคู่แข่งชั้น*		
จำนวนลูกค้าลดลง	156	78.0
$\bar{X} = 19.39\%$		
ยอดขายลดลง	150	75.0
$\bar{X} = 21.10\%$		
กำไรลดลง	131	65.5
$\bar{X} = 17.30\%$		

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ร้านค้าส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนักโดยเฉลี่ย 280 ตารางเมตร ใช้เงินลงทุนโดยเฉลี่ยประมาณ 150,000 บาท เป็นเจ้าของคนเดียว เปิดบริการสูงสุด 24 ชั่วโมง ทุกวัน ร้อยละ 98.5 แหล่งที่มาของเงินทุนส่วนใหญ่มาจากทุนส่วนตัว ร้อยละ 87.0 ทั้งนี้เป็นเพราะเป็นธุรกิจขนาดเล็กบริหารจัดการภายในครอบครัวจึงใช้เงินลงทุนไม่มากนัก การจัดหาสินค้าเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ร้อยละ 81.0 เพื่อเป็นการซื้อมาเพื่อพอยขายและเป็นการลดสต็อกสินค้าด้วยจึงทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกหันไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นทั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์สากล และศูนย์วิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากคู่แข่งจากร้านค้าปลีกประเภทเดียวกันและร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะอย่างเช่น ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น และเทสโก้-โลตัส โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดขนาดพื้นที่ของห้างให้เล็กลงป็น โลตัสเอ็กซ์เพรส เพื่อรุกเข้าสู่ชุมชนได้สะดวกและใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น จนส่งผลทำให้จำนวนลูกค้าของร้านค้าปลีกรายย่อยลดลงโดยเฉลี่ย 19.39 เปอร์เซ็นต์ ยอดขายลดลงโดยเฉลี่ย 21.10 เปอร์เซ็นต์ สุดท้ายทำให้กำไรลดลงโดยเฉลี่ย 17.30

เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับตาราง 4.11 ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) และ พัชรีย์ ทองเหลืองสุข (2549) และ คุณาธิป แสงฉาย (2544) พบว่า การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลทำให้จำนวนลูกค้านลดลง ยอดขายลดลงและกำไรลดลง

2.5 กลยุทธ์ของร้านค้าปลีก

กลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ประกอบด้วย ด้านสินค้า ด้านราคา ด้านสถานที่ ด้านการส่งเสริมการขายและการให้บริการ ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง ด้านการจัดซื้อ ด้านการบริหารงาน แสดงผลในตาราง 22 ผลการศึกษาพบว่า

ในปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัย (ร้อยละ 32.0) ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่มีการกำหนดราคาชัดเจน โดยการขายตามฉลากสินค้า (ร้อยละ 39.5) และจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด (ร้อยละ 63.5) ในขณะเดียวกันลดสต็อกสินค้าโดยการเลิกขายสินค้าที่ไม่ดีออก (ร้อยละ 52.0) และจัดหาแหล่งซื้อสินค้าให้ได้ราคาถูกที่สุด (ร้อยละ 51.5) เพื่อเป็นการควบคุมต้นทุนสินค้า ตลอดจนใช้การบริหารจัดการด้วยตนเอง (ร้อยละ 81.0)

ตาราง 22 ร้อยละของการให้ความสำคัญในการทำกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่

(n = 200)

กลยุทธ์	การให้ความสำคัญ				
	อันดับ1	อันดับ2	อันดับ3	อันดับ4	อันดับ5
ด้านสินค้า					
เลือกสินค้าที่มีข้อแตกต่างจากคู่แข่งมาขาย	17.5	7.0	21.5	29.5	12.0
จัดหาสินค้าให้ตรงตามลูกค้าให้มากที่สุด	63.5	18.0	5.5	5.5	2.0
หาสินค้าใหม่ๆ มาขายและเพิ่มบริการ	6.5	49.0	17.0	3.0	9.5
ตัดสินค้าที่ขายไม่ดีออกเพื่อลดต้นทุน	4.5	15.5	37.5	26.5	5.0
จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ตามประเภทสินค้า	6.5	6.0	11.0	15.0	43.5
ด้านราคา					
ปรับราคาลงเพื่อแข่งกับคู่แข่งได้	18.5	29.5	24.5	18.5	-
ขายเท่ากับคู่แข่ง	35.5	34.5	18.5	4.5	-
ขายตามฉลากสินค้า	39.5	15.5	21.5	11.0	-
ขายต่ำกว่าฉลากสินค้า	4.5	11.0	13.5	30.0	-

ตาราง 22 (ต่อ)

(n = 200)

กลยุทธ์	การให้ความสำคัญ				
	อันดับ1	อันดับ2	อันดับ3	อันดับ4	อันดับ5
ด้านสถานที่					
จัดชั้นวางสินค้าใหม่	22.0	14.0	27.5	16.5	1.5
จัดร้านค้าให้เป็นระเบียบ สะอาด	30.5	49.5	6.0	1.0	1.0
เปลี่ยนรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย	32.0	18.5	24.5	6.5	2.0
ด้านการส่งเสริมการขายและการให้บริการ					
ขยายเวลาเปิด - ปิด	27.0	26.0	13.5	16.0	10.5
การให้ส่วนลด	8.0	17.5	26.0	19.0	15.5
ให้ความเป็นกันเองลูกค้ามากขึ้น	35.5	25.5	13.5	3.5	11.0
ไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย	0.5	1.5	0.5	6.5	5.0
ด้านการจัดสินค้าคงคลัง					
เลิกขายสินค้าที่ขายไม่ดี	52.0	25.0	5.0	-	-
ไม่สต็อกสินค้ามาก	34.0	49.0	3.0	-	-
ไม่เปลี่ยนแปลงอะไร	12.5	6.0	21.5	-	-
ด้านการจัดซื้อ					
ต่อรองราคากับผู้ขายเพื่อให้ได้ราคาถูก	51.5	21.5	7.5	0.5	-
ขอเครดิตจากผู้ขายให้นานที่สุด	7.0	37.5	25.5	2.0	-
หาแหล่งซื้อตามแหล่งต่าง ๆ ที่มีราคาถูก	32.5	19.5	30.5	1.5	-
ไม่ปรับปรุงอะไร	6.5	4.0	3.0	12.0	-
ด้านการบริหารงาน					
บริหารงานด้วยตนเองเพื่อลดต้นทุน	81.0	5.5	3.5	-	-
ลดจำนวนลูกจ้างลง	9.0	64.0	3.5	-	-
ไม่ปรับปรุงอะไร	7.5	8.0	18.0	-	-

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกได้ตระหนักถึงความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการแข่งขันเพื่อให้ร้านค้าอยู่รอดภายใต้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงโดยการปรับปรุงร้านค้าให้มีรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้นและจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยการเพิ่มความหลากหลายในตัวสินค้า จัดหาสินค้าที่

เป็นที่รู้จัก มีการกำหนดราคาที่ชัดเจน จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบ สามารถเลือกซื้อได้ง่าย
 ขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเครื่องคิดเงินสด ซึ่งสอดคล้องกับ
 แนวคิดของ Charles Darwin กล่าวไว้ว่า ผู้ที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ
 สภาพแวดล้อมย่อมมีโอกาสอยู่รอดและสามารถดำรงรักษาเผ่าพันธุ์ได้ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เต็ม
 ไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแส
 การเปลี่ยนแปลงโดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน

การใช้เทคโนโลยีของผู้ประกอบการ พบว่ามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน
 ร้าน ร้อยละ 63.0 โดยประเภทที่นำมาใช้ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์ ร้อยละ 23.0 เครื่องคิดเงินสด ร้อยละ
 17.0 ดังตาราง 23

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของการนำมาเทคโนโลยีมาใช้ในร้านค้า

(n = 200)

การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในร้าน			
ไม่มี	74	37.0	
มี	126	63.0	
ประเภทของเทคโนโลยีที่นำมาใช้*			
เครื่องสแกนเนอร์ที่ใช้อ่านรหัสสินค้า	11	5.5	
ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	5	2.5	
โทรสาร	24	12.0	
เครื่องบันทึกเงินสด	34	17.0	
โทรศัพท์	46	23.0	

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

2.6 บทบาทภาครัฐและการให้ความช่วยเหลือ

การได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยใน
 จังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่รับทราบเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542
 กำหนดให้ต่างชาติเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้อย่างเสรี ร้อยละ 61.0
 และต้องการให้รัฐบาลช่วยเหลือในออกกฎหมายไม่ให้ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ขยายสาขาเข้ามาใน
 ชุมชน ร้อยละ 37.5 รองลงมาควบคุมไม่ให้ขายสินค้าต่ำกว่าทุน ร้อยละ 37.5 และลดภาษีให้กับ

ผู้ประกอบการ ร้อยละ 42.0 ดังข้อมูลในตาราง 24 จะเห็นว่า ผู้ประกอบการร้านค้าส่วนใหญ่รับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก โดยเฉพาะ พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว ทั้งนี้เนื่องจากที่ผ่านมาผู้ประกอบการร้านค้าเหล่านี้ได้รับผลกระทบจากการขยายตัวของกลุ่ม ร้านค้าปลีกสมัยใหม่และได้มีการเรียกร้องให้หน่วยงานภาครัฐและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือโดยการออกกฎหมายไม่ให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขยายเข้ามาสู่ชุมชน (ร้อยละ 37.5) และการประกอบธุรกิจที่ไม่เป็นธรรม ในส่วนของการประกอบธุรกิจการค้าที่ไม่เป็นธรรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงกับร้านค้าปลีกรายย่อย แต่กลับส่งผลต่อซัพพลายเออร์หรือผู้ผลิต นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องการให้รัฐช่วยลดภาษีให้กับผู้ประกอบการทั้งนี้เพราะสินค้าส่วนใหญ่มีต้นทุนสูงและขายจำนวนน้อย การที่รัฐช่วยลดอัตราภาษีให้จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีรายได้คงเหลือเพิ่มขึ้น อีกทั้งช่วยจัดหาแหล่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนต่ำเพื่อจะได้มีกำไรมากขึ้นและสามารถกำหนดราคาสินค้าได้เท่ากับคู่แข่งชั้นได้ อีกทั้งช่วยจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมที่มีดอกเบี้ยต่ำให้ด้วย

ตาราง 24 จำนวน และร้อยละของการรับทราบเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 กำหนดให้ต่างชาติเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้อย่างไร

(n = 200)

การรับทราบ	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	122	61.0
ไม่ทราบ	78	39.0

ตาราง 25 ร้อยละของการให้ความสำคัญในความต้องการการช่วยเหลือจากรัฐ

(n = 200)

การช่วยเหลือจากรัฐ	การให้ความสำคัญ				
	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5
ออกกฎหมายไม่ให้รายค้าปลีกขนาดใหญ่ขยายสาขาเข้ามาในชุมชน	37.5	10.0	16.0	11.0	22.0
ควบคุมไม่ให้ขายสินค้าต่ำกว่าทุน	12.5	37.5	13.0	21.5	9.5
ลดภาษีให้กับผู้ประกอบการรายย่อย	20.5	25.0	42.0	8.0	4.0
ช่วยจัดหาแหล่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ	14.0	20.0	15.0	35.0	14.0
หาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำในการปรับปรุงกิจการ	14.5	4.0	9.0	16.5	39.5
ช่วยอบรมความรู้ทางด้านการค้าปลีก	1.0	3.5	4.5	8.0	11.0

ผลการศึกษาดังกล่าวในมิติด้านบทบาทภาครัฐสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการร้านค้ามีความต้องการช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมการขายตัวจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการขายตัวเข้าสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เป็นเพราะความเข้มงวดของการบังคับใช้จากหน่วยงานภาครัฐยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควรตลอดจนการที่ พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 อยู่ในระหว่างการปรับปรุงและ/หรือพิจารณาในคณะรัฐบาลปัจจุบันยังไม่ชัดเจน ในขณะที่ปัจจุบันได้มีการนำ พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร และ พ.ร.บ. ผังเมืองมาช่วยในการควบคุมการขายสาขาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มาใช้ชั่วคราวและกำลังจะหมดอายุลงซึ่งจะหมดลงวันที่ 29 สิงหาคม 2552 ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดช่องว่างของกฎหมายถ้าหากไม่มีการนำกฎหมายใดมาบังคับใช้ต่อจะทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขายสาขาได้อย่างเสรีซึ่งสอดคล้องกับ ชยกฤต โขครัดเจริญ (2552) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชุตินา บุญยประภัสร์ (2552) ที่กล่าวว่า นโยบายการยกเว้นกฎหมายค้าปลีกต้องวางกฎ กติกา เพื่อให้ผู้ประกอบการรายย่อยและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่สามารถอยู่ร่วมกันได้เพียงแต่ต้องมีกฎ กติกา ทำให้ทุกฝ่ายอยู่ภายใต้ข้อบังคับเดียวกัน ซึ่งในปัจจุบันได้นำกฎหมายผังเมือง กฎหมายควบคุมอาคารใช้ในการควบคุม และในปัจจุบันต้องเพิ่มความเข้มงวดในการบังคับใช้ พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 ให้มากขึ้น

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

เพื่อให้ทราบ โอกาส และ อุปสรรค มีผลการศึกษาดังนี้

จากผลการศึกษา เพื่อวิเคราะห์หาโอกาส และอุปสรรคโดยผู้วิจัยได้ผลการศึกษาจาก 2 ส่วน คือ 1) จากการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในสภาพปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพที่ต้องการให้เกิดโดยผู้วิจัยตั้งเกณฑ์การวิเคราะห์ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุดซึ่งตรงกับปัจจัยส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุดเพื่อกำหนดให้เป็น โอกาสหรือมีความแตกต่างน้อยและมีผลทางบวก และพิจารณา จากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ระดับน้อยและระดับปานกลาง ซึ่งตรงกับปัจจัยในส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด หรือมีความแตกต่างมากและมีผลทางลบเพื่อกำหนดเป็นอุปสรรค 2) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ องค์กรส่วนท้องถิ่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด

จากตาราง 26 ผลการศึกษาความได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ประกอบการในสภาพแวดล้อมระดับมหภาคของร้านค้าปลีกย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่ง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในทุก ๆ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมพบว่าสิ่งที่เป็นโอกาสต่อการประกอบธุรกิจของร้านค้าปลีกรายย่อยนั้น ได้แก่ การจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคน้อยลงเนื่องจากราคาน้ำมันสูงขึ้น ความคาดหวังของผู้บริโภคมีต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยในพื้นที่ กวาระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีกท้องถิ่น รัฐบาลให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาการค้าปลีกและส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจของร้านค้าปลีกรายย่อยพบว่า การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น การควบคุมการขยายสินค้าต่ำกว่าทุนของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ไม่เข้มงวดเท่าที่ควร ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการในการควบคุมการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น

(n = 200)

สภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่มีผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	4.29	0.71	3.40	0.35	13.573**
1. การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนราคาสินค้า	4.69	0.89	3.86	0.47	12.200**
2. การที่อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	3.67	0.82	4.56	0.70	-13.064**
3. การที่ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันในตลาด	3.77	0.92	3.85	0.88	-0.933**
4. การที่ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้นในประเทศไทย	4.53	0.71	2.41	0.71	12.706**

ตาราง 26 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่มีผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
5. การแข่งขันของร้านค้าโดยใช้กลยุทธ์ราคาอ่อนข้าง รุนแรง	3.45	0.94	4.14	0.93	-8.100**
6. การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชนมี แนวโน้มสูงขึ้น	3.55	0.97	2.43	0.57	13.487**
7. รายได้ของประชากรในท้องถิ่นมีแนวโน้มดีขึ้น	3.56	0.89	3.67	0.97	-1.322**
การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	3.37	0.74	4.13	0.41	-14.028**
8. นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการ	3.22	0.94	4.52	0.71	-14.875**
9. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	3.15	1.19	3.25	1.06	-1.008**
10. ภาวะเบิกของทางราชการเปิดโอกาสให้มีการขยายตัว ของธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้น	3.46	0.92	4.34	0.82	-10.546**
11. การควบคุมการขายสินค้าต่ำกว่าทุนของกลุ่มค้าปลีก สมัยใหม่ไม่เข้มงวดเท่าที่ควร	3.43	0.92	4.61	0.71	-16.186**
12. แนวโน้มนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบาง กลุ่มธุรกิจที่เป็นคู่แข่งกันของร้านค้าปลีกรายย่อย	3.43	0.92	4.55	0.69	-14.255**
13. รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างต่อเนื่อง	3.44	0.99	3.64	0.98	-2.304**
14. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการในการควบคุม การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่	3.43	0.96	4.57	0.65	-14.600**
15. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.41	0.87	3.54	0.91	-1.672**
การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.51	0.77	4.31	0.56	-12.557**
16. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย ในพื้นที่	3.41	0.86	4.13	0.88	-8.904**
17. ผู้บริโภคมีการศึกษาสูงมีแนวโน้มบริโภคสินค้าที่มี คุณภาพ	3.54	0.93	4.52	0.69	-12.987**
18. ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	3.60	0.93	4.29	0.82	-7.981**
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	3.48	0.84	4.30	0.72	-11.041**
19. เทคโนโลยีค้าปลีกทันสมัยมากขึ้นในปัจจุบัน	3.57	0.90	4.31	0.79	-8.979**
20. เทคโนโลยีมีราคาถูกลง	3.40	0.92	4.29	0.81	-11.186**

ตาราง 26 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่มีผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
บทบาทภาครัฐ	2.37	0.92	3.80	0.95	-7.823**
ความชัดเจนของนโยบาย	2.35	1.06	3.72	0.96	-9.135**
21. มีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีกท้องถิ่น	2.40	1.10	3.75	0.96	-8.895**
22. รัฐบาลให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาการค้าปลีก	2.30	0.96	3.69	0.96	-9.584**
การสนับสนุนของนโยบาย	2.39	1.05	3.88	0.93	-10.317**
23. มีการส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจและกระตุ้มการ บริโภค	2.35	0.95	3.75	1.13	-7.823**
24. มีการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นโดยการให้การ สนับสนุนการลงทุน	2.40	0.99	3.90	1.04	-11.871**
25. ให้การสนับสนุน การรวมกลุ่ม และพัฒนาเครือข่าย ธุรกิจค้าปลีก	2.42	1.12	3.99	0.87	-9.908**
รวม	3.49	0.68	4.23	0.33	-15.223**

หมายเหตุ **หมายถึงมีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

2. ผลจากการวิเคราะห์เอกสาร จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริโภค นักวิชาการ พบว่า สภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่เป็นโอกาสของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การที่ผู้บริโภคมีการจับจ่ายใช้สอยน้อยลงด้วยภาวะเศรษฐกิจถดถอย เกิดภาวะเงินเฟ้อ และราคาน้ำมันที่สูงขึ้นทำให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าใกล้บ้านและซื้อเท่าที่จำเป็น ในขณะที่เดียวกันผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับร้านค้าปลีกที่เป็นของคนไทยมากขึ้นจากการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการอุดหนุนสินค้าของคนไทย ในขณะเดียวกันภาครัฐมีบทบาทมากขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสแก่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยที่เป็นของคนไทยโดยมีนโยบายการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) เปิดอบรม จัดสัมมนาฟรี เพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่องและจัดคลินิกให้บริการปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ โดยจัดนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในชุมชน อำเภอหรือในจังหวัด และที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้ร่วมกันพิจารณาในข้อขัดแย้งทางสังคมโดยให้น้ำ พ.ร.บ. การแข่งขันทาง

การค้ามาช่วยไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบด้านการแข่งขันในการเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอีกครั้ง

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของร้านค้าปลีกรายย่อย คือ การเปิดเสรีทางการค้าและการสนับสนุนการค้าการลงทุนจากต่างประเทศยังมีต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ทั้งเงินทุน เทคโนโลยี ความรู้ความสามารถในการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความซับซ้อนและอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันในสภาพที่เศรษฐกิจถดถอยภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อการค้าการลงทุนทำให้มีต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยที่มีเงินทุนน้อย ทำให้ไม่สามารถขยายกิจการหรือจัดหาสินค้าเข้าให้มีความหลากหลายได้ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลที่บ่อยครั้ง อันเกิดจาก ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทำให้เห็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าการลงทุนมีการหยุดชะงักหรือในการพิจารณากฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดำเนินการช้าลง แม้กระทั่งการให้การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐมีแนวโน้มลดลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตาราง 27

ตาราง 27 โอกาส และอุปสรรคของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

โอกาส (opportunity)	อุปสรรค (threat)
<ul style="list-style-type: none"> นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยมาก ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน การมี พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า ช่วยไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบด้านราคาจากคู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีมีราคาถูกลง ภาครัฐเปิดโอกาสในการจัดการอบรมสัมมนาฟรีเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> การเปิดเสรีทางการค้า การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

เพื่อให้ทราบ จุดแข็ง และ จุดอ่อน มีผลการศึกษาดังนี้

จากผลการวิจัยสถานการณ์การค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบันที่ผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจต่อการพลวัตที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินสิ่งที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ในขณะที่เดียวกันสามารถที่จะจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันเพื่อที่จะสามารถกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของ Porter (1998) ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

จากผลการศึกษา เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง และจุดอ่อนโดยผู้วิจัยได้ผลการศึกษาจาก 2 ส่วน คือ 1) จากการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในสภาพปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพที่ต้องการให้เกิด โดยผู้วิจัยตั้งเกณฑ์การวิเคราะห์ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุดซึ่งตรงกับปัจจัยส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุดเพื่อกำหนดให้เป็นจุดแข็งหรือมีความแตกต่างน้อยและมีผลทางบวก และพิจารณา จากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ระดับน้อยและระดับปานกลาง ซึ่งตรงกับปัจจัยในส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด หรือมีความแตกต่างมากและมีผลทางลบเพื่อกำหนดเป็นจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ องค์กรส่วนท้องถิ่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค 2) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ องค์กรส่วนท้องถิ่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด

ผลการวิจัยในตาราง 28 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ประกอบการในสภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในทุก ๆ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าในปัจจุบันร้านค้าปลีกยังต้องมีการปรับตัวเพื่อขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกๆด้านเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพที่ต้องการให้เกิด ซึ่งสิ่งที่เป็นจุดแข็งของร้านค้าปลีกรายย่อยได้แก่ การมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนสามารถทำให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว มีต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำ มีการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดโดยการจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในชุมชน มีอัตรายกที่ดี คู่แข่งกับลูกค้า ไม่สต็อกสินค้ามากโดยการซื้อเมื่อมีจุดคงเหลือต่ำ สินค้ามีหลายราคาให้เลือกสามารถต่อรองได้ ร้านค้าตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ส่วนสิ่งที่เป็นจุดอ่อน พบว่า มีเงินลงทุนน้อย ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืม ต้นทุนสินค้าสูงเนื่องจากซื้อครั้งละไม่มาก สินค้าไม่หลากหลาย ขายสินค้าตามราคาตลาด

ตาราง 28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคในสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
กลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้า	2.90	0.39	4.24	0.31	-42.935**
1. ความสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	2.25	0.65	4.51	0.60	-35.617**
2. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	2.12	0.72	4.55	0.58	-34.774**
3. มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน	3.35	0.94	4.00	0.96	-6.534**
4. คำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้	3.28	0.83	4.66	0.51	-20.510**
5. มีความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า คู่ค้า	3.31	0.97	3.84	0.88	-6.885**
6. การให้ความสำคัญของสินค้าและการให้บริการ	3.83	0.90	4.49	0.64	-9.384**
7. การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขาย	2.20	0.71	3.64	0.80	-19.489**
สภาวะการแข่งขัน	2.81	0.64	3.65	0.69	-14.091**
8. การมีจำนวนร้านค้าปลีกเปิดดำเนินการมีจำนวนมากในบริเวณใกล้เคียงร้านของท่าน	3.83	1.01	3.71	0.78	1.440**
9. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการขายสินค้าเช่นเครื่องคิดเงินสด	2.30	1.06	3.85	0.97	-16.185**
10. การได้ตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าร้านค้าในบริเวณใกล้เคียง	2.68	0.94	3.55	1.06	-10.670**
11. การได้โฆษณาสินค้าในร้านเช่นติดป้ายลดราคาสินค้า	2.43	1.11	3.52	1.13	-11.487**

ตาราง 28 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
ทรัพยากรทุน	2.79	0.78	4.56	0.47	-29.427**
12. การที่ร้านมีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และไม่มีข้อกั่วงวลใด ๆ ต่อเงินทุน	3.02	0.90	4.62	0.58	-22.540**
13. การที่ร้านมีแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุนเมื่อร้านค้ามีความต้องการ	2.57	1.06	4.51	0.69	-22.914**
ทรัพยากรมนุษย์	2.91	0.49	4.09	0.45	-28.201**
14. ระดับการศึกษาของเจ้าของร้านมีผลต่อการดำเนินกิจการของร้าน	2.82	0.99	3.66	0.93	-10.709**
15. การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการร้านค้าและดูแลลูกค้า	2.31	0.65	3.78	0.83	-19.515**
16. การได้รับการอบรม หรือดูงานจากร้านค้าที่ประสบความสำเร็จ	2.33	1.03	3.77	0.95	-15.064**
17. การมีประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกมาเป็นเวลานาน	3.15	0.96	4.51	0.66	-16.270**
18. การที่เคยศึกษาหาข้อมูลข่าวสาร โดยการอ่านหนังสือ โฆษณา นิตยสารที่เกี่ยวข้องจะทำให้ท่านตามทันธุรกิจ	2.68	0.92	3.86	0.82	-13.697**
19. การที่เคยเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอทำให้ท่านก้าวหน้ามากกว่าร้านค้าคู่แข่ง	2.43	1.02	3.93	1.04	-15.362**
20. การมีทักษะเพียงพอในการดำเนินงานประกอบธุรกิจค้าปลีกในภาพรวม	3.03	0.91	4.47	0.76	-17.922**
21. การมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เช่น ลูกค้า คู่ค้า	3.60	0.90	4.55	0.57	-11.999**
22. การมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว	3.24	0.93	3.96	0.87	-9.344**
23. การมีอัธยาศัยดีและสามารถสื่อสารเข้าใจกับคนอื่นได้ดี เช่น ลูกค้า คู่ค้า	3.50	1.02	4.44	0.78	-10.701**

ตาราง 28 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
ทรัพยากรวัตถุดิบ	3.23	0.70	3.96	0.60	-13.136**
24. การซื้อสินค้าเมื่อหมด	3.03	1.15	3.82	1.05	-8.877**
25. การซื้อเมื่อสินค้าเหลือน้อย	3.75	0.99	4.71	0.55	-12.512**
26. การซื้อเมื่อมีหน่วยรถมาเสนอขาย	3.01	1.00	3.82	1.05	-9.713**
27. การซื้อ ณ ระดับสั่งซื้อที่มีต้นทุนน้อยที่สุด (EOQ)	3.22	1.02	3.90	0.96	-7.736**
28. การมีหน่วยรถมาเสนอขายสินค้าที่ร้าน	3.20	1.10	3.93	1.01	-8.712**
29. การมีแหล่งซื้อสินค้าอยู่ใกล้ร้าน	3.08	1.02	3.80	1.02	-8.243**
30. การมีสินค้าครบถ้วน	3.01	1.02	4.07	0.85	-11.801**
31. ความสามารถส่งสินค้าได้ทันเวลา รวดเร็ว	3.37	1.03	3.75	0.93	-4.258**
32. การมีแหล่งซื้อสินค้าจำหน่ายสินค้าเป็นที่ต้องการ	3.41	0.97	3.89	0.93	-5.496**
เทคโนโลยี	2.21	0.48	3.92	0.71	-29.438**
33. การมีเครื่องมือและอุปกรณ์หลากหลายประเภทที่ช่วยในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย	2.20	0.67	3.85	0.94	-19.619**
34. การนำเครื่องอำนวยความสะดวกมาใช้ในร้านค้าของท่าน เช่น เครื่องคิดเงินสด เครื่องสแกนสินค้าช่วยบริการลูกค้าได้เร็วขึ้น	2.41	1.01	4.61	0.62	-27.012**
35. การใช้เทคโนโลยี / วิธีการที่เหมาะสมช่วยในการประสานงานและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	2.26	0.63	3.79	1.06	-18.715**
36. การนำเทคโนโลยีเพื่อใช้งานให้สอดคล้องกับลักษณะงานและประเภทธุรกิจ	2.08	0.72	3.69	1.06	-19.346**
37. การมีเทคโนโลยีมีความทันสมัยต่อสภาพการณ์ปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม	2.09	0.70	3.66	1.06	-18.489**
ด้านผลิตภัณฑ์	3.30	0.56	4.39	0.43	-24.270**
38. การมีให้เลือกมากมายครบครัน	3.25	0.73	4.19	0.79	-14.006**
39. การมีความแปลกใหม่และทันสมัย	2.78	0.96	4.61	0.63	-23.266**
40. การมีขนาดแตกต่างกันให้ลูกค้าเลือก	2.82	0.90	4.20	0.85	-16.845**
41. การมียี่ห้อหรือตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก	3.55	0.84	4.52	0.69	-13.148**
42. การมีมาตรฐานจากทางราชการ เช่น มี อย. มี มอก.	3.77	0.96	4.52	0.76	-8.397**
43. การมีความใหม่ ไม่หมดอายุ	3.66	0.89	4.30	0.84	-7.979**

ตาราง 28 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
ด้านราคา	3.17	0.62	4.08	0.50	-18.733**
44. การขายในราคามาตรฐาน	3.77	0.89	4.56	0.68	-10.157**
45. การขายในราคาต่ำกว่าป้าย	2.80	1.05	4.65	0.62	-22.566**
46. การขายต่ำกว่าคู่แข่ง	2.63	1.01	3.60	1.15	-9.982**
47. การมีราคาเป็นกันเอง ต่อรองได้	3.17	1.11	3.83	0.97	-7.364**
48. การมีส่วนลดเสมอถ้าลูกค้าซื้อในปริมาณมาก	2.91	1.04	4.47	0.76	-17.643**
49. การมีราคาคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก	3.40	0.98	3.89	0.91	-6.032**
50. การมีหลายระดับราคาให้เลือก	3.54	0.97	3.55	1.00	-0.110**
ช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่	3.46	0.56	4.58	0.28	-25.903**
51. ร้านตั้งอยู่ในชุมชนหนาแน่น สะดวกต่อการซื้อสินค้า	3.73	0.88	4.62	0.59	-12.207**
52. ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าได้เองภายในร้าน	3.88	0.96	4.78	0.46	-12.604**
53. มีความสะดวกในการเข้ามาซื้อสินค้าเช่น มีที่จอดรถ และระบบรักษาความปลอดภัย	3.21	0.87	4.68	0.55	-19.097**
54. มีการขายช่วงเวลาเปิด - ปิดในการให้บริการนานขึ้น	3.26	1.01	4.72	0.50	-19.136**
55. การตกแต่งร้านมีความทันสมัย เป็นระเบียบ	3.35	0.81	4.77	0.45	-21.616**
56. มีที่จอดรถสะดวก	3.32	0.97	3.89	0.91	-6.635**
การส่งเสริมการตลาด	2.28	0.83	3.40	0.84	-15.652**
57. มีการจัดรายการลดราคาสินค้า	2.48	1.06	3.43	0.89	-11.551**
58. มีการให้บริการแลกสินค้า ณ จุดขาย	2.26	1.00	3.44	1.00	-13.981**
59. มีการจัดรายการสินค้าซื้อ 1 แถม 1 ในร้านค้า	2.20	0.98	3.28	1.07	-12.809**
60. มีการเชิญชวนให้ทดลองใช้หรือบริโภคน ณ จุดขาย	2.26	1.03	3.27	1.11	-10.928**
61. มีการแจกสินค้าตัวอย่างให้ทดลองใช้	2.34	1.05	3.28	1.18	-9.604**
62. มีการชิงโชคสำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้าครบในวงเงินที่ กำหนด	2.21	1.00	3.33	1.15	-11.897**
63. มีการโฆษณาจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ ทีวี วิทยุ ไปรษณีย์ ฯลฯ	2.01	1.11	3.32	1.20	-13.367**
64. มีการจัดส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	1.99	1.08	3.38	1.12	-14.706**
65. การให้คำแนะนำจากพนักงานขายและให้ความ ช่วยเหลือในการหาสินค้า	2.81	1.19	3.85	1.02	-11.224**

ตาราง 28 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	2.40	0.80	4.02	0.57	-24.882**
66. รัฐบาลได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาด้านการค้าปลีก เช่น การจัดอบรมการเป็นผู้ประกอบการ	2.35	1.06	3.72	0.96	-15.077**
67. รัฐบาลได้ตระหนักด้านการให้ความช่วยเหลือการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม เช่น การออก พ.ร.บ. แข่งขันทางการค้า การออกกฎหมายผังเมือง	2.42	0.98	4.71	0.49	-30.086**
68. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมโดยสำนักงานทุ่งโฮเต็ลได้ให้การสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกเช่นจัดทีมที่ปรึกษาให้ความรู้ในการประกอบธุรกิจ	2.34	0.97	3.74	0.95	-15.915**
69. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น มีการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในการควบคุมการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่	2.26	0.98	4.62	0.59	-28.695**
70. สภาพการค้าจังหวัดมีส่วนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการ จัดงบประมาณในการอบรมผู้ประกอบการ	2.45	1.00	3.69	0.90	-14.364**
71. กรมการค้าภายในมีส่วนให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น การควบคุมราคาขาย การแข่งขันราคา	2.39	1.05	3.88	0.93	-15.496**
72. กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีส่วนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น การพัฒนารูปแบบค้าปลีก จัดเป็นแฟรนไชส์นวัตกรรมทางการค้า	2.58	1.06	3.77	0.99	-12.157**

ตาราง 28 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
การได้รับความร่วมมือ	2.60	0.92	3.76	0.86	-14.285**
73. มีความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเพื่อเจรจา ต่อรองกับซัพพลายเออร์ในการเพิ่มอำนาจซื้อ	2.50	1.03	3.66	0.98	-12.534**
74. มีความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการจัดกิจกรรมการ ส่งเสริมการขาย	2.71	1.11	3.86	0.97	-12.100**
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	2.46	0.92	3.58	0.98	-14.349**
75. เอกสาร แผ่นพับ หนังสือ คู่มือเกี่ยวกับราคาสินค้า มี ความสำคัญ / จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน	2.57	1.14	3.58	1.03	-11.369**
76. เอกสาร แผ่นพับ หนังสือ คู่มือ มีเพียงพอต่อการพัฒนา ร้านค้าของท่าน	2.40	1.10	3.55	1.09	-12.795**
77. การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดและการประชาสัมพันธ์ ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการค้าปลีกมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาร้านค้าของท่าน	2.40	1.05	3.60	1.03	-13.467**
รวม	2.84	0.36	4.01	0.36	-35.620**

หมายเหตุ ** หมายถึงมีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ องค์กรส่วนท้องถิ่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการจัดซื้อและการบริหารสินค้า 4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) ด้านการวิจัยและพัฒนา และ 6) ด้านการจัดการ สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

2.1 ด้านการเงิน

พบว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยมีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย ในราคาถูก ไม่สามารถขยายร้านหรือปรับปรุงอย่างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ ไม่กล้าเสี่ยง

ลงทุนและต้องควบคุมค่าใช้จ่ายด้วย จุดเด่นคือ ไม่กู้ยืมเงินทำให้ไม่มีภาระด้านดอกเบี้ยจ่าย ต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำเนื่องจากบริหารจัดการเอง ควบคุมค่าใช้จ่ายได้

2.2 ด้านการตลาด

2.2.1 ด้านกลุ่มลูกค้า พบว่า

จุดแข็ง คือ ด้วยความคุ้นเคยกับลูกค้าที่ซื้อสินค้าในร้านค้า และการให้บริการที่เป็นกันเองด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส เช่น เปลี่ยนสินค้าได้ ต่อรองราคาได้ ทำเลที่ตั้งสะดวก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำอยู่ในบริเวณใกล้เคียง อีกทั้งใช้เงินลงทุนน้อยและส่วนใหญ่เป็นเงินทุนของตนเองไม่เสียดอกเบี้ยร้านค้ามีความพยายามหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการได้ และลูกค้าที่ซื้อขายเป็นประจำจะมีความภักดีต่อร้านค้า

จุดอ่อน คือ ลูกค้าเป็นกลุ่มเดียวกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ที่มีการขยายตัวเข้าสู่ชุมชน อีกทั้งร้านค้าปลีกสมัยใหม่อย่างโลตัสเอ็กซ์เพรส ที่ขยายตัวเข้าสู่ชุมชนเช่นกัน ในขณะที่พฤติกรรมและค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปมากชอบความสะดวกสบายทันสมัย บริการครบวงจร และมีความเชื่อว่าสินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีคุณภาพ สินค้าใหม่และราคาถูกลงกว่า จึงมีผลทำให้ผู้บริโภคหันไปใช้บริการมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีกรายย่อย อำเภอสันทรายก่อนและหลังที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เซเว่น-อีเลฟเว่นนั้น พบว่าก่อนมีร้านขายสินค้าพออยู่ได้ผู้คนในละแวกนี้มาซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากร้านของตนแต่หลังจากที่เซเว่นอีเลฟเว่นเปิด ทำให้ยอดขายสินค้าตกลงมากจนในปัจจุบันขายได้เฉพาะเครื่องคั้นแอลกอฮอล์แบบแบ่งขาย บุหรี่แยกม้วน จนต้องหาสินค้าที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ไม่มีมาขายแทน

2.2.2 ด้านสินค้าและบริการ พบว่า

จุดแข็งของร้าน คือ การบริการที่ดี ผู้ประกอบการมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ มีบริการส่งสินค้า บริการขายเชื่อ สินค้าบางรายการแบ่งขายได้ เช่น เหล้า บุหรี่ ข้าวสาร

จุดอ่อนของร้าน คือ สินค้าไม่หลากหลาย บริการไม่ครบวงจร เดินเลือกซื้อเองไม่ได้ ร้านเก่าไม่ทันสมัย ชื่อเสียงของร้านไม่เป็นที่รู้จัก ไม่สามารถเปิดบริการได้นาน เปิด-ปิด ไม่เป็นเวลาโดยเฉพาะช่วงเวลาเทศกาล

2.2.3 ด้านราคา พบว่า

จุดแข็งของร้าน คือ สินค้าในร้านขนาดเล็กและขนาดกลางมีราคาถูกลง สามารถซื้อในปริมาณน้อยได้

จุดอ่อนของร้าน คือ สินค้าในร้านถ้าเปรียบเทียบกับราคาสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่แล้วยังมีราคาสูงกว่าเนื่องจากมีต้นทุนสินค้าสูง จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์ราคาต่ำได้

2.2.4 ด้านทำเลที่ตั้งและลักษณะร้านค้า พบว่า

จุดแข็งของร้าน คือ อยู่ในบริเวณชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียน หอพัก มีทำเลที่ตั้งที่ดี และในปัจจุบันพบว่าบางร้านสามารถให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าได้เอง และจัดแยกสินค้าเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน

จุดอ่อนของร้าน คือ ร้านค้าส่วนใหญ่ยังไม่คิดเครื่องปรับอากาศ ไม่ทันสมัย คับแคบเพราะใช้บริเวณบ้านเป็นร้านค้าด้วย การจัดวางสินค้ายังเป็นไปตามความสะดวกและความเคยชินของตนเอง

2.2.5 ด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย พบว่า

จุดแข็งของร้าน คือ มีบริการที่ดีเป็นกันเอง เอาใจใส่ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จดจำลูกค้าได้แม่นยำ ตัดสินใจได้ทันทีที่มีปัญหา

จุดอ่อน คือ ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย

2.3 ด้านการจัดซื้อและการบริหารคลังสินค้า พบว่า

จุดแข็งของร้าน คือ ร้านค้าปลีกรายย่อย มีขนาดเล็ก ไม่มีสาขา มีสินค้าไม่กักรายการ ไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารคลังสินค้าเพราะสินค้าน้อย ในการจัดซื้อจะซื้อสินค้าจากพนักงานขายของบริษัท หรือจากหน่วยรถ หรือซื้อสินค้าเมื่อหมดจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่อย่าง แมคโคร โลตัส คาร์ฟูร์ และบิ๊กซี โดยซื้อในปริมาณที่น้อยซึ่งปัจจุบันร้านค้าปลีกอย่างแมคโคร สามารถที่จะซื้อคละกันหลายรส หลายสีก็ได้ ซึ่งจากการที่ซื้อน้อยทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา

จุดอ่อนของร้าน คือ การสต็อกสินค้าน้อยทำให้สินค้าหมดไม่พอขาย ไม่มีจำหน่ายส่งผลทำให้ผู้บริโภคไม่แน่ใจว่าเมื่อเดินไปแล้วจะมีสินค้าหรือไม่ ต้นทุนสูง ราคาขายสูง การส่งสินค้าใช้วิธีจดจำและสังเกตในการซื้อแต่ละครั้งทำให้เกิดความผิดพลาดในการสั่งซื้อ

2.4 การบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า

จุดแข็ง คือ ผู้บริหารร้านค้าส่วนใหญ่เป็นเจ้าของคนเดียวหรือบุคคลในครอบครัว จะมีการให้บริการขายที่ดี ทักษะในการขายดี สังเกตได้จากความเป็นกันเองกับลูกค้า

จุดอ่อน คือ บุคลากรมีน้อย บ้างครั้งเป็นสามี หรือ ภรรยาช่วยกันเอง และเจ้าของร้านเองทุกอย่าง ทำให้การดูแลความเรียบร้อยภายในร้านไม่มีประสิทธิภาพ

2.5 การวิจัยและพัฒนา พบว่า

จุดอ่อน คือ ร้านค้าปลีกรายย่อย ไม่มีการวิจัยพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากไม่มีเวลา และส่วนใหญ่เปิดร้านเพราะไม่มีอะไรทำ ขายแก้เหงา ไม่มีการเก็บข้อมูล ขายไปวันๆ จำเฉพาะลูกค้าและสินค้าที่ขายดี หาสินค้าให้ตรงกับลูกค้า แต่ก็มีผู้ประกอบการบางร้านที่เข้าร่วมอบรมการเป็นผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อเสริมทักษะ ปรับตัวได้ศึกษาคู่แข่งกัน ติดตามข่าวสาร เพื่อนำมาปรับปรุงร้านซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการที่มีความตั้งใจในการเปิดร้าน

2.6 การจัดการ พบว่า

จุดแข็ง คือการบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเอง

จุดอ่อน คือ ประสิทธิภาพในความคิดอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ถ้าไม่มีการปรับตัว ด้วยสภาพที่มีการแข่งขันสูงผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ ทักษะ และเข้าใจในสถานการณ์ค้าปลีกในปัจจุบัน ทั้งคู่แข่ง ผู้บริโภค และมีการนำกลยุทธ์มาใช้บ้าง รวมทั้งต้องมีอำนาจในการต่อรองด้วย อบรมให้เชี่ยวชาญจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้

จากผลการศึกษาสิ่งที่เป็จุดแข็ง และจุดอ่อนของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ดังตาราง 29

ตาราง 29 จุดแข็ง จุดอ่อน ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีการเรื่องดอกเบี้ยเนื่องจากทุนส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัว ● ต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำเนื่องจากเป็นการจัดการเอง ซึ่งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ ● ให้ความสำคัญต่อสินค้าและการให้บริการ ● ผู้ประกอบการให้บริการเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ อธิษาศัยดีและสื่อสารเข้าใจ ● มีการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้ ● มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ● สินค้ามีราคาถูก เนื่องจากมีขนาดเล็กและกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในการขยายกิจการ ● มีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย ● ต้นทุนสินค้าสูง ● สินค้าไม่หลากหลาย ● บริการไม่ครบวงจร ● ร้านเก่าไม่ทันสมัย ไม่เป็นที่รู้จัก ● ไม่สามารถเปิดบริการได้ 24 ชั่วโมง ● เปิด-ปิดไม่เป็นเวลา ● ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่ติดเครื่องปรับอากาศ ● ขาดการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบการค้าปลีก ● มีปัญหาเรื่องการจัดซื้อจากการที่มีต้นทุนสินค้าสูง

ตาราง 29 (ต่อ)

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • อยู่ในแหล่งชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียน หอพัก • การบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเอง สะดวก มีโครงสร้างการจัดการไม่ซับซ้อน • ไม่ต้องสต็อกสินค้ามาก มีจุดคงเหลือต่ำเพราะสามารถซื้อในปริมาณน้อยได้จากแหล่งซื้อต่าง ๆ เช่น หน่วยรถ พนักงานบริษัท หรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากไม่มีเวลา ไม่มีการเก็บข้อมูล ใช้วิธีจำเฉพาะสินค้าที่ขายดี ขาดการจดบันทึก • ขาดการพัฒนาความรู้ • ขาดความเอาใจใส่อบรมบ่มเพาะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ

**ตอนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถ
ในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย
ในจังหวัดเชียงใหม่**

จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถามผู้ประกอบการร้านค้าผู้วิจัยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ในยุคของข้อมูลข่าวสารองค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันในทางธุรกิจเพื่อการอยู่รอดขององค์กร การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในอดีตจะเน้นการวัดผลด้านการเงินเพียงด้านเดียวซึ่งไม่สามารถประเมินให้เห็นขีดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคตได้ ดังนั้นด้วยสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจต่างต้องเผชิญกับการแข่งขัน การวัดผลขีดความสามารถในการแข่งขันควรมีการวัดในหลายมิติอย่างสมดุล โดยไม่ควรมองด้านใดด้านหนึ่ง แนวคิดของ Kaplan และ Norton (2001) การวัดผลขีดความสามารถในการแข่งขันจะประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการจัดการ และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งผลจากการศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการดำเนินงานด้านการเงินของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อวัน การเปลี่ยนแปลงยอดขายในปีที่ผ่านมา กำไรสินค้าต่อหน่วย การเปลี่ยนแปลงของกำไรในปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน พื้นที่ในร้านที่ใช้จำหน่ายสินค้า และพื้นที่ว่างในร้านค้า ผลการวิจัยในตาราง 30 พบว่า ยอดขายโดยเฉลี่ยของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่มีค่าเฉลี่ย 7,716.33 บาทต่อวัน โดยมียอดขายสูงสุดเฉลี่ย 50,000 บาทต่อวัน และยอดขายต่ำสุดเฉลี่ย 1,000 บาทต่อวัน การเปลี่ยนแปลงของยอดขายเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา พบว่า ในปีที่ผ่านมายอดขายร้านค้าส่วนใหญ่ลดลงเฉลี่ย 23.26 เปอร์เซ็นต์ ส่วนกำไรของร้านค้า พบว่า มีกำไรสินค้าต่อหน่วยระหว่างร้อยละ 16-30 ของราคาขาย ในปีที่ผ่านมากำไรลดลงเฉลี่ยร้อยละ 22.95 ด้านค่าใช้จ่ายของร้านค้า พบว่า มีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ย 3,569.14 บาทต่อเดือน โดย

มีค่าใช้จ่ายสูงสุด 8,500 บาทต่อเดือน และค่าใช้จ่ายต่ำสุด 500 บาทต่อเดือน ด้านการจัดการพื้นที่พบว่า มีพื้นที่ในร้านที่ใช้จำหน่ายสินค้าโดยเฉลี่ย 248.50 ตารางเมตร และเหลือพื้นที่ว่างโดยเฉลี่ย 22.11 ตารางเมตร

ตาราง 30 จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านการเงิน

(n =200)

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อวัน		
ต่ำกว่า 5,000 บาท	111	55.5
5,001 – 10,000 บาท	62	31.0
10,001 – 20,000 บาท	19	9.5
20,001 – 30,000 บาท	3	1.5
30,001 บาท ขึ้นไป	5	2.5
\bar{X} = 7,716.33 บาท SD = 8,047.94 Max = 50,000 บาท Min = 1,000 บาท		
การเปลี่ยนแปลงยอดขายในปีที่ผ่านมา		
ลดลง	92	46.0
เท่าเดิม	35	17.5
เพิ่มขึ้น	23	11.5
กำไรสินค้าต่อหน่วย		
0 – 15% ของราคาขาย	4	2.0
16 – 30% ของราคาขาย	167	83.5
31 – 45% ของราคาขาย	23	11.5
มากกว่า 45% ของราคาขาย	6	3.0
การเปลี่ยนแปลงของกำไรในปีที่ผ่านมา		
ลดลง	83	41.5
เท่าเดิม	25	12.5
ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 1,000 บาท	31	15.5
1,001 – 3,000 บาท	85	42.5
3,001 – 6,000 บาท	63	31.5
6,001 บาท ขึ้นไป	21	10.5
\bar{X} = 3,569.14 บาท SD = 1,978.92 Max = 8,500 บาท Min = 1 บาท		

ตาราง 30 (ต่อ)

(n=200)

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
พื้นที่ในร้านที่ใช้จำหน่ายสินค้า		
น้อยกว่า 200 ตร.ม.	157	78.5
201 – 500 ตร.ม.	41	20.5
มากกว่า 500 ตร.ม.	2	1.0
$\bar{X} = 248.50$ ตร.ม. SD = 130.85 Max = 1,000 ตร.ม. Min = 100 ตร.ม.		
พื้นที่ว่างในร้านค้า		
น้อยกว่า 20 ตร.ม.	194	97.0
21 – 50 ตร.ม.	5	2.5
มากกว่า 50 ตร.ม.	1	0.5
$\bar{X} = 20.11$ ตร.ม. SD = 58.00 Max = 400 ตร.ม. Min = 2 ตร.ม.		

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากผลการศึกษา ด้านการเงิน สะท้อนได้ว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่มียอดขายเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีจำนวนลดลง และกำไรต่อหน่วยไม่เกินร้อยละ 30 ของต้นทุนสินค้า ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามีจำนวนผู้ค้าปลีกจำนวนมากตั้งอยู่ใกล้กับร้านค้าทั้งที่เป็นกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่และร้านค้าปลีกระดับเดียวกัน (ร้อยละ 80.5) โดยอยู่ห่างไม่เกิน 1 กิโลเมตร (ร้อยละ 49.5) ซึ่งแสดงผลในตาราง 30 ตลอดจนมีต้นทุนสินค้าที่สูงอันเนื่องมาจากอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ต่ำและยังมีการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่มาขายอีกต่อหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพัชรี ทองเหลืองสุข (2549) และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และยังสอดคล้องกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ซึ่งส่วนใหญ่พบว่ามีการลดลงเนื่องจากต้นทุนสินค้า ดังนั้นการที่มีคู่แข่งจำนวนมากส่งผลให้ร้านไม่สามารถที่จะกำหนดราคาสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่งได้ อีกทั้งร้านค้าปลีกรายย่อย มีต้นทุนสินค้าต่อหน่วยที่สูง ส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการไม่ค่อยสูงมากนักทั้งนี้เป็นเพราะ ไม่มีลูกจ้าง บริหารจัดการด้วยตนเองหรือบุคคลในครอบครัว ไม่มีค่าเช่าร้านเนื่องจากใช้พื้นที่บ้านที่ว่าง เป็นร้านค้าและที่พักอาศัยด้วย ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะเป็นค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำ

2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้า การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าในปีที่ผ่านมา ความถี่ในการใช้

บริการของลูกค้าเดิม ร้อยละของลูกค้าใหม่ที่เข้าร้าน และร้อยละของลูกค้าที่เข้ามาซื้อต่อเนื่อง ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้า ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ (ร้อยละ 52.5) มาใช้บริการ โดยเฉลี่ย 8.78 ครั้งต่อเดือน และกลุ่มลูกค้าขาจร (ร้อยละ 47.0) เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่มีลูกค้าลดลง (ร้อยละ 70.0) และเท่าเดิม (ร้อยละ 18.5) มีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย ร้อยละ 15.25 ของลูกค้าเข้าร้าน และมีลูกค้าเข้ามาซื้อต่อเนื่องหรือซื้อซ้ำโดยเฉลี่ยร้อยละ 15.65

ตาราง 31 จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

(n = 200)		
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้า*		
ลูกค้าทั่วไปไม่สามารถระบุได้	94	47.5
กลุ่มลูกค้าขาจร	94	47.0
กลุ่มลูกค้าประจำ	105	52.0
$\bar{X} = 8.78$ ครั้ง S.D. = 4.37 Max = 7 ครั้ง Min = 1 ครั้ง		
การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าในปีที่ผ่านมา*		
ลดลง	140	70.0
เท่าเดิม	37	18.5
เพิ่มขึ้น	114	57.0
ความถี่ในการใช้บริการของลูกค้าเดิม		
1 – 10 ครั้ง/เดือน	149	72.5
11 – 20 ครั้ง/เดือน	40	22.0
21 – 30 ครั้ง/เดือน	10	5.0
31 – 40 ครั้ง/เดือน	1	0.5
$\bar{X} = 8.78$ ครั้ง S.D. = 4.37 Max = 7 ครั้ง Min = 1 ครั้ง		
ร้อยละของลูกค้าใหม่ที่เข้าร้าน		
ร้อยละ 1 – 5	16	8.0
ร้อยละ 6 – 10	61	30.5
ร้อยละ 11 – 15	60	30.0
ร้อยละ 16 – 20	41	20.5
ร้อยละ 20 ขึ้นไป	22	11.0
$\bar{X} = 15.25$ % SD = 6.67 Max = 30 % Min = 2 %		

ตาราง 31 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
ร้อยละของลูกค้าที่เข้ามาซื้อต่อเนื่อง		
ร้อยละ 10 – 25	81	25.5
ร้อยละ 26 – 50	41	39.5
ร้อยละ 51 – 75	25	17.5
ร้อยละ 76 – 100	35	17.5
$\bar{X} = 15.65\%$ $SD = 23.75$ $Max = 70\%$ $Min = 30\%$		

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากผลการศึกษาด้านลูกค้าในตาราง 31 แสดงว่าขีดความสามารถการแข่งขันด้านลูกค้าพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ (ร้อยละ 52.0) ซึ่งทำให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้าใช้บริการเป็นลูกค้าระแวกนั้น มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน และเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการลดลง (ร้อยละ 70.0) สาเหตุมาจากการที่บริเวณใกล้เคียงมีจำนวนร้านค้ามากขึ้น ค่านิยมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป จะเห็นได้จาก เดิมบริเวณใกล้เคียงไม่มีร้านค้าปลีกสมัยใหม่แต่พอเวลาผ่านไป มีร้านค้าปลีกสมัยใหม่อย่าง เซเว่นอีเลฟเว่น มาเปิดสาขาบริเวณใกล้เคียงทำให้กลุ่มลูกค้าไปใช้บริการจากร้านดังกล่าว (จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ) จึงทำให้การเข้ามาซื้อสินค้าจากกลุ่มลูกค้าดังกล่าวเริ่มลดน้อยลง และกลุ่มลูกค้าเดิม ๆ ที่เข้ามาซื้ออย่างต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 15.65 เท่านั้น จากเหตุผลตรงนี้ทำให้ร้านค้าปลีกต้องหันไปหาสินค้าที่มีความแตกต่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่มาขายในร้านและยกเลิกสินค้าที่ขายไม่ได้ออก อีกทั้งจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 10 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ คุณาธิป แสงฉาย (2544) ที่พบว่า ผู้บริโภคหันมาใช้บริการจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะร้านค้าปลีกอย่าง เซเว่น – อีเลฟเว่น ที่รุกขายตัวเข้าสู่ชุมชนส่งผลทำให้ลูกค้าร้านค้าปลีกรายย่อยลดลง ยอดขายลดลง

3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการจัดการของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าโดยเฉลี่ยต่อเดือน อัตราส่วนลดที่ได้รับ การได้รับเครดิตในการสั่งซื้อสินค้า จำนวนเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการ และความถี่ในการจัดรายการส่งเสริมการขาย ผลการวิจัยในตาราง 32 พบว่า มีการสั่งซื้อสินค้าโดยเฉลี่ยต่อเดือน โดยเฉลี่ย 23,355 บาท โดยสั่งซื้อสินค้าโดยเฉลี่ยต่อเดือนสูงสุด 400,000 บาท และต่ำสุด 1,000 บาท โดย อัตราส่วนลดที่ได้รับจากการสั่งซื้อสินค้านั้น โดยเฉลี่ยร้อยละ 27.55 และได้รับเครดิตในการสั่งซื้อสินค้า

โดยเฉลี่ย 10.55 วัน โดยได้รับเครดิตในการสั่งซื้อสินค้าสูงสุด 30 วัน และต่ำสุด 5 วันมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการโดยเฉลี่ย 1 เครื่อง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการบ้างแต่ไม่มาก มีการจัดรายการส่งเสริมการขายโดยเฉลี่ย 1 ครั้ง/เดือน โดยมีจัดรายการส่งเสริมการขายสูงสุด 2 ครั้ง/เดือน และต่ำสุด 1 ครั้ง/เดือน

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านกระบวนการจัดการ

(n = 200)

ผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการจัดการ	จำนวน	ร้อยละ
ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าโดยเฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 5,000 บาท	42	21.0
5,001 – 10,000 บาท	38	19.0
10,001 – 20,000 บาท	49	24.5
20,001 – 30,000 บาท	42	21.0
30,001 บาท ขึ้นไป	29	14.5
$\bar{X} = 23,355$ บาท SD = 36,846.40 Max = 400,000 บาท Min = 1,000 บาท		
อัตราส่วนลดที่ได้รับ		
ร้อยละ 15 – 25	99	49.5
ร้อยละ 26 – 35	100	50.0
ร้อยละ 36 – 40	1	0.5
$\bar{X} = 27.55$ % SD = 4.39 Max = 40 % Min = 15 %		
การได้รับเครดิตในการสั่งซื้อสินค้า		
5 – 10 วัน	22	11.0
11 – 20 วัน	110	55.0
21 – 30 วัน	66	33.0
31 วัน ขึ้นไป	1	0.5
$\bar{X} = 10.55$ วัน SD = 7.66 Max = 30 วัน Min = 5 วัน		
จำนวนเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการ		
1 เครื่อง	18	9.0
2 เครื่อง	15	7.5
7 เครื่อง	1	0.5
ไม่ได้ใช้เลย	166	83.0
$\bar{X} = 1.62$ เครื่อง SD = 1.07 Max = 7 เครื่อง Min = 1 เครื่อง		

ตาราง 32 (ต่อ)

(n = 200)

ผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการจัดการ	จำนวน	ร้อยละ
ความถี่ในการจัดรายการส่งเสริมการขาย		
1 ครั้ง/เดือน	8	4.0
2 ครั้ง/เดือน	1	0.5
ไม่เคยจัด	191	95.5
$\bar{X} = 1.11$ ครั้ง/เดือน $SD = 0.33$ Max = 2 ครั้ง/เดือน Min = 1 ครั้ง/เดือน		

หมายเหตุ * เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 32 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ พบว่า ผู้ประกอบการมีการจัดซื้อสินค้าเข้าร้านให้เพียงพอสำหรับขายคือ ซื้อสินค้าใกล้หมดการจัดเก็บสินค้าน้อยลงจึงส่งผลทำให้โอกาสที่สินค้าน้อยลงและหมดอายุมีน้อยลงสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะในปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยมีแหล่งซื้อจำนวนมากทั้งที่เป็นยี่ปี่ว ร้านค้าปลีกสมัยใหม่จึงทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยไม่สต็อกสินค้าไว้มากเป็นการลดสต็อกและบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่ายไปด้วย ในขณะที่ด้านการจัดการสินค้า และในปัจจุบันผู้ประกอบการร้านค้ามีการจัดการสินค้าได้ดีขึ้น โดยการจัดหาสินค้าที่เป็นที่รู้จักและสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและมีการสต็อกสินค้าให้พอขายโดยการหันไปซื้อสินค้าจากกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ที่จัดรายการส่งเสริมการขาย อีกทั้งมีการจัดร้านค้าให้มีรูปแบบทันสมัยเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อได้ตนเอง และด้านการจัดการร้านค้าชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการร้านค้าได้มีการปรับตัวโดยการนำวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้จากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในร้านเช่น เครื่องคิดเงินสด เครื่องอัตโนมัติ บ้างร้านมีการติดเครื่องปรับอากาศทั้งอาจเป็นเพราะเทคโนโลยีมีราคาถูกลงจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ร้านค้าปลีกรายย่อยได้นำมาใช้ในการจัดการร้านค้า

ผลการศึกษา ด้านกระบวนการจัดการร้านค้าสะท้อนให้เห็นว่า การซื้อแต่ละครั้งผู้ประกอบการซื้อในปริมาณที่ไม่มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า เป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการภายในครอบครัว ใช้เงินลงทุนไม่มากนัก ทำให้มีการซื้อสินค้านี้ไว้เพื่อพอขายซึ่งเป็นการช่วยในการบริหารจัดการด้านสต็อกสินค้า ไม่ซื้อสินค้ามาไว้มากจนเกินไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) และสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) ที่กล่าวถึงเกณฑ์ที่

ใช้ในการพิจารณาการจัดซื้อ โดยให้ความสำคัญด้านราคา ต้นทุน แหล่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อ และการซื้อแต่ละครั้งจะคำนึงถึง ประเภทของสินค้า ตราสินค้า คุณภาพสินค้า ราคาที่สามารถขายได้ไม่แพงจนเกินไป การซื้อจะซื้อจากหลายแหล่งได้แก่ บริษัทผู้ผลิต ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ที่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย หน่วยรถ มีการซื้อสินค้าเข้าร้านมีทั้งซื้อเป็นเงินสดและได้รับเครดิตทางการค้า ส่วนใหญ่จะได้รับเครดิตไม่เกิน 30 วัน และอัตราส่วนลดที่ได้รับไม่เกินร้อยละ 30 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการบ้าง และเป็นประเภทเครื่อง คัดเงินสดเป็นส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการส่งเสริมการขาย เนื่องจากเป็นร้านค้าเล็ก ๆ และมีต้นทุนสินค้าสูง จึงไม่สามารถทำการส่งเสริมการขายได้

4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย การได้รับการอบรมเป็นผู้ประกอบการ และการเข้าร่วมในการสร้างเครือข่ายผลการวิจัยในตาราง 33 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่เกือบทุกคนไม่เคยได้รับการอบรมเป็นผู้ประกอบการ (ร้อยละ 96.5) และทุกคนไม่มีการเข้าร่วมในการสร้างเครือข่ายในการเพิ่มทักษะ ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ (ร้อยละ 100.0) ซึ่งให้เห็นว่าในปัจจุบันผู้ประกอบการขาดการพัฒนาตนเองจึงส่งผลทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่ไม่ค่อยพัฒนาและทันสมัยมากนัก

ตาราง 33 จำนวนและร้อยละของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

(n = 200)

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
การได้รับการอบรมเป็นผู้ประกอบการ			
ไม่เคย	193	96.5	
เคย	7	3.5	$\bar{X} = 1.00$ ครั้ง
ไม่มีการเข้าร่วมในการสร้างเครือข่าย	200	100.0	

ส่วนการใช้เทคโนโลยีและการปรับตัว พบว่าอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) ส่วนใหญ่มีการใช้เทคโนโลยีและการปรับตัวในระดับปานกลางกับข้อมูลข่าวสารมีส่วนช่วยในการพัฒนาร้านค้าได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมาคือ ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.16$) มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารร้านค้ามากขึ้น ($\bar{X} = 3.00$) เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนของร้านค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น ควบคุม สต็อกสินค้าและคิเงินอย่างถูกต้อง

รวดเร็ว ($\bar{X} = 2.98$) และได้รับการอบรมจากบุคลากรภายนอกอย่างครอบคลุมความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.73$) ตามลำดับ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ด้านการเรียนรู้และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้ามีทิศทางที่ดีขึ้นทั้งนี้ เป็นเพราะว่าจากการที่มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นมากยิ่งขึ้น จึงมีการแสวงหาความรู้และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ดังตาราง 34

ตาราง 34 ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และพัฒนา

(n = 200)			
ลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนา	\bar{X}	SD	ระดับ
การใช้เทคโนโลยีและการปรับตัว	3.04	0.72	ปานกลาง
1. มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้บริหารร้านค้ามากขึ้น	3.00	0.95	ปานกลาง
2. เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนของร้านค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น ควบคุม สต็อกสินค้า และ คัดเงินอย่างถูกต้องรวดเร็ว	2.98	0.89	ปานกลาง
3. ได้รับการอบรมจากบุคลากรภายนอกอย่างครอบคลุมประเด็นความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	2.73	1.01	ปานกลาง
4. มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.16	0.92	ปานกลาง
5. การได้รับข้อมูลข่าวสารมีส่วนช่วยในการพัฒนาร้านค้าได้ดียิ่งขึ้น	3.33	0.90	ปานกลาง

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย; 4.51–5.00 = มากที่สุด, 3.51–4.50 = มาก, 2.51–3.50 = ปานกลาง
1.51–2.50 = น้อย, 1.00–1.50 = น้อยที่สุด

จากผลการศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) แสดงว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเป็นผู้ประกอบการ และโครงสร้างของธุรกิจเป็นกิจการครอบครัว ผู้ประกอบการเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงผู้เดียว เป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีแต่คิควางแผนให้มียอดขายให้มาก ๆ เท่านั้น ไม่มีการสร้างเครือข่ายเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต่างคนต่างทำ และแต่ละร้านค้าต่างเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ที่พบว่าผู้ประกอบการร้านค้ามีความพอใจในสภาพปัจจุบันและการดำเนินกิจการ ไม่คิดว่าต้องมีการทำกลยุทธ์ ซึ่งด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยไม่เข้าร่วมฝึกอบรมในขณะที่หน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับร้านค้าปลีกรายย่อยโดยการจัดงบประมาณให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยความร่วมมือจากนักวิชาการ สถาบันการศึกษา หอการค้าจังหวัด ประชาสัมพันธ์ ชักชวนให้ผู้ประกอบการมาเข้ารับการอบรม ให้มีความรู้ในการประกอบธุรกิจ

จากผลการศึกษาลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งให้เห็นว่าร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มียอดขายลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ เป็นเพราะมีต้นทุนสินค้าต่อหน่วยสูง อันเนื่องมาจากปริมาณการซื้อสินค้าต่อครั้งในปริมาณที่น้อย ทั้งนี้เพราะร้านค้าปลีกรายย่อยมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนซึ่งสอดคล้องกับ นภาพกรณ์ อ่อนนาค (2545) ทำให้เกิดปัญหาในการจัดหาสินค้าให้ครบและหลากหลายสำหรับผู้บริโภคมีโอกาสเลือกนั้นมี น้อย อีกทั้งการที่จะมีแหล่งให้การสนับสนุนเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเพื่อใช้ในการซื้อสินค้าครั้ง ละหลายๆ ไม่ได้หรือใช้ปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย ดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยจึงจัดหา สินค้ามีไว้พอขายและหันไปซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ทำการจัดรายการสินค้าขายในราคา ต่ำเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้นและควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ โดย บริหารร้านค้าด้วย ตนเองภายในครอบครัวซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นภาพกรณ์ อ่อนนาค (2545) และหันมาบริหาร จัดการสต็อกสินค้าโดยเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อจะซื้อเมื่อสินค้าใกล้หมด นอกจากประเด็นด้านต้นทุน สินค้าแล้วร้านค้าปลีกรายย่อยประสบกับจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นทั้งคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน และคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จึงทำให้ร้านค้าไม่สามารถกำหนดราคาขายให้มีกำไรต่อ หน่วยให้สูงได้ โดยส่วนใหญ่ขายตามผลากสินค้าในขณะที่คู่แข่งสามารถขายในราคาที่ต่ำกว่าได้ ส่งผลกระทบต่อยอดขายและกำไรของร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นอย่างมากซึ่งสอดคล้องกับ ผล การศึกษาของพัชรี ทองเหลืองสุข (2549) ในขณะเดียวกันการที่ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะหันไปซื้อ สินค้าจากคู่แข่งมีมากขึ้นด้วยค่านิยมที่ชอบความสะดวก สบาย และได้เปรียบทางด้าน เงินทุนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยของร้านค้าปลีกสมัยใหม่จึงสามารถที่จะตอบสนองความต้องการ ได้ดีกว่าซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ คุณาธิป แสงฉาย (2544) ที่พบว่าผู้บริโภคหันไปซื้อ สินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากมีสินค้าครบ มีความทันสมัย สะดวก สบาย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาคของร้านค้าปลีกย่อยที่มีผลต่อขีด ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ดังตาราง 35 มีผลการวิจัยดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาค ในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันตามการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมาก ไป

หาน้อย พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกย่อยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับมากกับการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนราคาสินค้า ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันในตลาด ($\bar{X} = 3.77$) อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.67$) การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย ใช้ความเป็นกันเอง ($\bar{X} = 3.56$) แนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน ($\bar{X} = 3.55$) การที่ธุรกิจข้ามชาติแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้นในประเทศไทย ($\bar{X} = 3.52$) และการแข่งขันของร้านค้าโดยใช้กลยุทธ์ราคาอ่อนข้างรุนแรง ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ แสดงว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน อัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ได้ส่งผลต่อต้นทุนสินค้าที่เพิ่มขึ้นและยังส่งผลกระทบต่อการใช้สอยของผู้บริโภคให้น้อยลง

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกย่อยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกย่อยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในระดับมากกับกฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้มีการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้น ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาคือ รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.44$) ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการในการควบคุมการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แนวโน้มนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางกลุ่มธุรกิจที่เป็นคู่แข่งของร้านค้าปลีกย่อย และการควบคุมการขายสินค้าต่ำกว่าทุนของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ไม่เข้มงวดเท่าที่ควร ($\bar{X} = 3.43$) และการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกย่อยที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีกค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในระดับปานกลางกับนโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 3.22$) และปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค ($\bar{X} = 3.15$) แสดงว่า การที่รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพส่งผลต่อนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก โดยเฉพาะกฎระเบียบที่เปิดโอกาสการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้น การควบคุมการขายสินค้าต่ำกว่าทุนก็จะทำได้ง่ายขึ้นเนื่องจากไม่มีใครเข้ามาดูแล และควบคุมยังส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกย่อย

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในระดับมากกับผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมาคือ ผู้บริโภคมีการศึกษาสูงมีแนวโน้มบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.54$) และความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยในพื้นที่ ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ แสดงว่า การที่ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น ความสะดวกสบาย ชอบความแปลกใหม่ นิยมสินค้าที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย ย่อมมีผลต่อการประกอบธุรกิจของร้านค้าปลีกรายย่อยหากผู้ประกอบการร้านค้าไม่ปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้บริโภค

1.1.4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในระดับมากกับเทคโนโลยีค้าปลีกทันสมัยมากขึ้นในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.57$) และในระดับปานกลางกับเทคโนโลยีมีราคาถูกลง ($\bar{X} = 3.40$) แสดงว่า ในปัจจุบันร้านค้าปลีกมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประกอบธุรกิจอยู่เพียงไม่กี่อย่างส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องคิดเงินสด ตู้เย็นแช่ของ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงคิดว่าเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้แข่งขันกับคู่แข่งกันได้ไม่มาก

1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัย บทบาทภาครัฐ พบว่า

1.2.1 ความชัดเจนของนโยบาย

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามความชัดเจนของนโยบายโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.35$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามความชัดเจน

ของนโยบายในระดับน้อยกับมีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีกท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.40$) รองลงมาคือ รัฐบาลให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาการค้าปลีก ($\bar{X} = 2.30$) ตามลำดับ แสดงว่าในสภาพปัจจุบันในเรื่องของความชัดเจนของนโยบายยังไม่เอื้ออำนวยต่อกลุ่มค้าปลีกรายย่อยและรัฐบาลยังไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการค้าปลีกในชุมชนเท่าที่ควรจะเห็นจากการเกิดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ทางสังคม ชุมชนที่มีการขยายตัวของกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่

1.2.2 การสนับสนุนของนโยบาย

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับ มหภาค ในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามการสนับสนุนของนโยบายโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.39$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคในปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกตามการสนับสนุนของนโยบายในระดับน้อยกับการให้การสนับสนุน การรวมกลุ่ม และพัฒนาเครือข่ายธุรกิจค้าปลีก ($\bar{X} = 2.42$) รองลงมาคือ มีการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยการให้การสนับสนุนการลงทุน ($\bar{X} = 2.40$) และมีการส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจและกระตุ้นการบริโภค ($\bar{X} = 2.35$) ตามลำดับ แสดงว่าในปัจจุบันหน่วยภาครัฐมีการให้การสนับสนุนในการประกอบธุรกิจยังไม่เต็มที่ทั้งในด้านการเป็นคณกลางในการร่วมกลุ่มกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ชัฟพลายเออร์ ผู้บริโภค ผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ นักวิชาการ เป็นต้นหรือแม้กระทั่งการให้เงินทุนหรืองบประมาณในการส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการ

จากการศึกษาทั้งหมด พบว่า ในสภาพปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมี ผลต่อการการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคทำให้มีการประหยัดมากขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้าที่เพิ่มขึ้นแต่เมื่อมองภาพรวมของเศรษฐกิจไม่ใช่สิ่งที่เป็นเครื่องปิดกั้นไม่ให้อาคารค้าปลีกสมัยใหม่ขยายตัวได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) โดยร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีแนวโน้มการขยายตัวเข้าสู่ชุมชนสูงขึ้น และมีการนำกลยุทธ์ทางด้านราคามาใช้ในการแข่งขัน โดยอาศัยความได้เปรียบทางด้านเงินทุน และเทคโนโลยีโดยเฉพาะการที่ราคาของเทคโนโลยีมีแนวโน้มต่ำลงซึ่งเป็นทั้งผลดีต่อร้านค้าปลีกรายย่อยที่หันมาใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการร้านค้าให้มีความทันสมัยได้ในดั่งนั้นเทคโนโลยีไม่ใช่ตัวปิดกั้นให้ธุรกิจค้าปลีก หดตัวลงหรือปิดกิจการลงขณะเดียวกันผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง มีการศึกษาสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพและมาใช้บริการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นโดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ คุณาธิป แสงฉาย (2544) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ในขณะที่กฎหมายที่

เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกมีการบังคับใช้ยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควรร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีการขายสินค้าต่ำกว่าทุนซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชูติมา บุญยประภัศร (2552) ทั้งนี้เนื่องจากกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้าอยู่ในช่วงปรับปรุงและ/หรือการแก้ไขเพื่อวางกฎ กติกาให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถอยู่ร่วมกันได้ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) และได้มีการนำ พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร และ พ.ร.บ. ผังเมืองมาบังคับใช้ ดังนั้นการที่กฎหมายการค้าปลีกอยู่ระหว่างการแก้ไขปรับปรุงส่งผลทำให้ผู้ประกอบการได้รับความช่วยเหลืออยู่ในระดับน้อยจะเห็นได้จากการได้รับการคุ้มครองของรัฐด้านการสงวนอาชีพค้าปลีกไว้ให้คนไทยนั้นอยู่ในระดับที่ลดลงซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) จึงทำให้ผู้ค้าปลีกสมัยใหม่อาศัยช่องว่างทางกฎหมายขยายตัวเข้าสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยมีความรู้สึกว่าการระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีกรายย่อย โดยเฉพาะช่วงเวลาที่กฎหมายฉบับชั่วคราวหมดอายุลงซึ่งจะหมดอายุในเดือนสิงหาคม 2552 นี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชยกฤต โชครัตเจริญ (2552) อีกทั้งการเมืองที่มีคณะรัฐบาลที่ไม่มั่นคงทำให้มีการปรับเปลี่ยนคณะรัฐบาล คณะรัฐมนตรีบ่อยครั้งส่งผลต่อนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนงบประมาณ การส่งเสริมการลงทุน การให้การสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1998) ที่กล่าวถึงบทบาทภาครัฐที่มีส่วนสำคัญในการที่จะช่วยสร้างเสริมหรือบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรนั้น ๆ

ตาราง 35 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับมหภาคของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจค้าปลีก

(n = 200)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การค้าดำเนินธุรกิจค้าปลีก	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	4.29	0.71	มาก
1. การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนราคาสินค้า	4.69	0.89	มากที่สุด
2. การที่อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	3.67	0.82	มาก
3. การที่ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของ ราคาน้ำมันในตลาด	3.77	0.92	มาก
4. การที่ธุรกิจข้ามชาติแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้นในประเทศไทย	4.53	0.71	มากที่สุด
5. การแข่งขันของร้านค้าโดยใช้กลยุทธ์ราคาอ่อนข้างรุนแรง	3.45	0.94	มาก
6. การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชนมีแนวโน้มสูงขึ้น	3.55	0.97	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจค้าปลีก	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
7. รายได้ของประชากรในท้องถิ่นมีแนวโน้มดีขึ้น	3.56	0.89	มาก
การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	3.37	0.74	ปานกลาง
8. นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการ	3.22	0.94	ปานกลาง
9. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	3.15	1.19	ปานกลาง
10. กฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้มีการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้น	3.46	0.92	มาก
11. การควบคุมการขายสินค้าต่ำกว่าทุนของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ไม่เข้มงวดเท่าที่ควร	3.43	0.92	มาก
12. แนวโน้มนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางกลุ่มธุรกิจที่เป็นคู่แข่งของร้านค้าปลีกรายย่อย	3.43	0.92	มาก
13. รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างต่อเนื่อง	3.44	0.99	มาก
14. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการในการควบคุมการขายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่	3.43	0.96	มาก
15. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.41	0.87	มาก
การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.51	0.77	มาก
16. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยในพื้นที่	3.41	0.86	มาก
17. ผู้บริโภคมีการศึกษาสูงมีแนวโน้มบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพ	3.54	0.93	มาก
18. ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	3.60	0.93	มาก
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	3.48	0.84	มาก
19. เทคโนโลยีค้าปลีกทันสมัยมากขึ้นในปัจจุบัน	3.57	0.90	มาก
20. เทคโนโลยีมีราคาถูกลง	3.40	0.92	ปานกลาง
บทบาทภาครัฐ	2.37	0.92	น้อย
ความชัดเจนของนโยบาย	2.35	1.06	น้อย
21. มีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีกท้องถิ่น	2.40	1.10	น้อย
22. รัฐบาลให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาการค้าปลีก	2.30	0.96	น้อย

ตาราง 35 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจค้าปลีก	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
การสนับสนุนของนโยบาย	2.39	1.05	น้อย
23. มีการส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจและกระตุ้นการบริโภค	2.35	0.95	น้อย
24. มีการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยการให้การสนับสนุนการลงทุน	2.40	0.99	น้อย
25. ให้การสนับสนุน การรวมกลุ่ม และพัฒนาเครือข่ายธุรกิจค้าปลีก	2.42	1.12	น้อย
รวม	3.49	0.68	มาก

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย; 4.51–5.00 = มากที่สุด, 3.51–4.50 = มาก, 2.51–3.50 = ปานกลาง
1.51–2.50 = น้อย, 1.00–1.50 = น้อยที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขันเป็นแนวคิดที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องให้ความสำคัญมา โดยตลอดมีอิทธิพลสำคัญทำให้ผู้ประกอบการพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (comparative advantage) สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้า สภาพการแข่งขัน ทรัพยากรทุน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุดิบ เทคโนโลยี ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่ การส่งเสริมการตลาด การได้รับการสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ และการได้รับข้อมูลข่าวสาร จากตาราง 36 ผลการศึกษาได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้าน กลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้าและสภาพการณ์แข่งขัน

2.1.1 ด้านกลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้า

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านกลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านกลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้าในระดับมากที่สุดคือให้ความสำคัญของสินค้าและการให้บริการ ($\bar{X} = 3.83$) และในระดับปานกลางกับมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ($\bar{X} = 3.35$) รองลงมาคือ มีความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า คู่ค้า ($\bar{X} = 3.31$) และคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้ ($\bar{X} = 3.28$)

ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านกลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้าในระดับน้อยกับการสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 2.25$) รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขาย ($\bar{x} = 2.20$) และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ($\bar{x} = 2.12$) ตามลำดับ

2.1.2 สภาวะการแข่งขัน

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านสภาวะการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.81$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านสภาวะการแข่งขันในระดับมากกับการมีจำนวนร้านค้าปลีกเปิดดำเนินการมีจำนวนมากในบริเวณใกล้เคียงร้านค้า ($\bar{x} = 3.83$) และในระดับน้อยกับการที่ร้านค้าได้ตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าร้านค้าในบริเวณใกล้เคียง ($\bar{x} = 2.68$) การที่ร้านค้าได้โฆษณาสินค้าภายในร้าน เช่น ดัดป้ายลดราคาสินค้า ($\bar{x} = 2.43$) และการที่ร้านได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการขายสินค้า เช่น เครื่องคิดเงินสด ($\bar{x} = 2.30$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภายใต้บริบทของร้านค้าปลีกรายย่อยแล้วมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบเรียบง่าย มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน ทำเองภายในครอบครัวจึงทำให้ไม่ค่อยคำนึงถึงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการแข่งขันมากนัก เช่น ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีลักษณะการจัดวางสินค้าไม่ทันสมัยมีการทำการตลาดแบบเชิงรับมากกว่าเชิงรุกซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) และในขณะที่ร้านค้าปลีกรายย่อยมีกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบคือ มีความเป็นกันเองกับลูกค้า ใกล้เคียงลูกค้าข้อใดเปรียบนี้เป็นการดำเนินกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นกับลูกค้า ส่วนในด้านความรุนแรงในการแข่งขันเนื่องจากร้านค้าปลีกรายย่อยประสบกับคู่แข่งมากโดยเฉพาะคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น เทสโก้ โลตัสที่เป็นตลาดโลตัสและโลตัสเอ็กซ์เพรสทำให้ร้านค้ามีผลการดำเนินงานลดลงเนื่องจากขายสินค้าในราคาที่สูงกว่าเพราะมีต้นทุนสินค้าสูงจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยดำเนินกิจการไปโดยไม่ต้องมีการทำกลยุทธ์ในการแข่งขัน

2.2 ปัจจัยด้านการดำเนินงาน

2.2.1 ทรัพยากรทุน

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านทรัพยากรทุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.79$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านทรัพยากรทุนในระดับปานกลางกับการมีเงินทุนเพียงพอต่อการ

ดำเนินธุรกิจ และไม่มีข้อกังวลใดๆ ต่อเงินทุน ($\bar{x} = 3.02$) และในระดับน้อยกับการมีแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุนเมื่อร้านค้ามีความต้องการ ($\bar{x} = 2.57$)

2.2.2 ทรัพยากรมนุษย์

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากกับมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เช่น ลูกค้า คู่ค้า ($\bar{x} = 3.60$) รองลงมาคือ มีอภยาศัยที่ดีและสามารถสื่อสารเข้าใจกับคนอื่น ได้ดี เช่น ลูกค้า คู่ค้า ($\bar{x} = 3.50$) และความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลางกับการมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.24$) รองลงมาคือ การมีประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกมาเป็นเวลานาน ($\bar{x} = 3.15$) การมีทักษะเพียงพอในการดำเนินงานประกอบธุรกิจค้าปลีกในภาพรวม ($\bar{x} = 3.03$) ระดับการศึกษาของเจ้าของร้านมีผลต่อการดำเนินกิจการของร้าน ($\bar{x} = 2.82$) และ การที่เคยศึกษาหาข้อมูลข่าวสาร โดยการอ่านหนังสือโฆษณา นิตยสารที่เกี่ยวข้องจะทำให้ตามทันธุรกิจ ($\bar{x} = 2.68$) ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยกับการที่เคยเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอทำให้มีก้าวหน้ามากกว่าร้านค้าคู่แข่ง ($\bar{x} = 2.43$) รองลงมาคือ การได้รับการอบรม หรือดูงานจากร้านค้าที่ประสบความสำเร็จ ($\bar{x} = 2.33$) และการมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการร้านค้าและดูแลลูกค้า ($\bar{x} = 2.31$) ตามลำดับ

2.2.3 ทรัพยากรวัตถุดิบ

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านทรัพยากรวัตถุดิบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านทรัพยากรวัตถุดิบในระดับมากกับการซื้อเมื่อสินค้าเหลือน้อย ($\bar{x} = 3.75$) รองลงมาคือ การมีแหล่งซื้อสินค้าจำหน่ายสินค้าเป็นที่ต้องการ ($\bar{x} = 3.41$) และมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านทรัพยากรวัตถุดิบในระดับปานกลางกับสามารถส่งสินค้าได้ทันเวลา รวดเร็ว ($\bar{x} = 3.37$) รองลงมาคือ การซื้อ ณ ระดับสั่งซื้อที่มีต้นทุนน้อยที่สุด (EOQ) ($\bar{x} = 3.22$) การมีหน่วยรถมาเสนอขายสินค้าที่ร้าน ($\bar{x} = 3.20$) การมีแหล่งซื้อสินค้าอยู่ใกล้ร้าน ($\bar{x} = 3.08$) การซื้อสินค้าเมื่อหมด ($\bar{x} = 3.03$) การมีสินค้าครบถ้วนและซื้อเมื่อมีหน่วยรถมาเสนอขาย ($\bar{x} = 3.01$ เท่ากัน) ตามลำดับ

2.2.4 ด้านเทคโนโลยี

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.21$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านเทคโนโลยีในระดับน้อยกับการนำเครื่องอำนวยความสะดวกมาใช้ในร้านค้าเช่น เครื่องคิดเงินสด เครื่องสแกนสินค้าช่วยบริการลูกค้าได้เร็วขึ้น ($\bar{x} = 2.41$) รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยี/วิธีการที่เหมาะสมช่วยในการประสานงานและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{x} = 2.26$) การมีเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ หลากหลายประเภทมีส่วนช่วยในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 2.20$) การมีเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 2.09$) และมีการนำเทคโนโลยีเพื่อใช้งานให้สอดคล้องกับลักษณะงานและประเภทธุรกิจ ($\bar{x} = 2.08$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ใช้ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกของผู้ประกอบการร้านค้ายังมีการใช้ในการดำเนินกิจการน้อยทั้งในด้านเงินทุน บุคลากร ระบบการบริหารจัดการและการนำเทคโนโลยีมาใช้ยังไม่มากนักจึงทำให้มีความเสียเปรียบกับคู่แข่งที่เป็นกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทยที่พบว่าธุรกิจค้าปลีกยังไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาร้านค้ามากนักและสอดคล้องกับผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยหอการค้าว่าร้านค้าปลีกรายย่อยมีเงินลงทุนด้านเงินทุนส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและมีต้นทุนในการกู้ยืมเงินสูงจึงส่งผลทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยมีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ต่ำเนื่องจากไม่สามารถซื้อสินค้าในปริมาณที่สูงได้ทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าหันไปซื้อสินค้าจากแหล่งอื่น ๆ ที่มีต้นทุนสินค้าต่ำที่สามารถซื้อได้ในครั้งละไม่มากเช่น จากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในช่วงการจัดรายการ หรือซื้อเมื่อสินค้าใกล้หมดในขณะเดียวกันก็ควบคุมค่าใช้จ่ายโดยการบริหารจัดการร้านค้าด้วยตนเองหรือคนในครอบครัวแบบเรียบง่ายจึงทำให้ไม่สนใจในการเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548)

2.3 ปัจจัยด้านการตลาด

2.3.1 ด้านสินค้า

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านผลิตภัณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านผลิตภัณฑ์ในระดับมากกับการมีมาตรฐานจากทางราชการ เช่น

มี อย. มี มอก. ($\bar{x} = 3.77$) รองลงมาคือ การมีความใหม่ ไม่หมดอายุ ($\bar{x} = 3.66$) และการมียี่ห้อหรือตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก ($\bar{x} = 3.55$) ตามลำดับ และความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลางกับการมีให้เลือกมากมายครบครัน ($\bar{x} = 3.25$) การมีขนาดแตกต่างกันให้ลูกค้าเลือก ($\bar{x} = 2.82$) และการมีความแปลกใหม่และทันสมัย ($\bar{x} = 2.78$) ตามลำดับ

2.3.2 ด้านราคา

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านราคาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.17$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านราคาในระดับมากกับการขายในราคามาตรฐาน ($\bar{x} = 3.77$) รองลงมาคือ การมีหลายระดับราคาให้เลือก ($\bar{x} = 3.54$) และความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านราคาในระดับปานกลางกับการมีราคาคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก ($\bar{x} = 3.40$) รองลงมาคือ การมีราคาเป็นกันเอง ต่อรองได้ ($\bar{x} = 3.17$) การมีส่วนลดเสมอถ้าลูกค้าซื้อในปริมาณมาก ($\bar{x} = 2.91$) การขายในราคาต่ำกว่าป้าย ($\bar{x} = 2.80$) และการขายต่ำกว่าคู่แข่ง ($\bar{x} = 2.63$) ตามลำดับ

2.3.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.46$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่ในระดับมากกับการที่ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าได้เองภายในร้าน ($\bar{x} = 3.88$) รองลงมาคือ การที่ร้านตั้งอยู่ในชุมชนหนาแน่น สะดวกต่อการซื้อสินค้า ($\bar{x} = 3.73$) และความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่ในระดับปานกลางกับการตกแต่งร้านมีความทันสมัย เป็นระเบียบ ($\bar{x} = 3.35$) รองลงมาคือ การมีที่จอดรถสะดวก ($\bar{x} = 3.32$) มีการขยายช่วงเวลาเปิด-ปิดในการให้บริการมากขึ้น ($\bar{x} = 3.26$) และมีความสะดวกในการเข้ามาซื้อสินค้า เช่น ในบริเวณที่จอดรถ ระบบรักษาความปลอดภัย ($\bar{x} = 3.21$) ตามลำดับ

2.3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการส่งเสริมการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.28$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านการส่งเสริมการตลาดในระดับน้อยกับการให้คำแนะนำจากพนักงานขายและให้ความช่วยเหลือในการหาสินค้า ($\bar{x} = 2.81$) และ มีการจัดรายการลดราคา

สินค้า ($\bar{x} = 2.48$) รองลงมาคือ มีการแจกสินค้าตัวอย่างให้ทดลองใช้ ($\bar{x} = 2.34$) มีการเชิญชวนให้ทดลองใช้หรือบริโภค และแลกเปลี่ยนค่า ณ จุดขาย ($\bar{x} = 2.26$) มีการชิงโชคสำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้าครบในวงเงินที่กำหนด ($\bar{x} = 2.26$) มีการจัดรายการสินค้าซื้อ 1 แถม 1 ในร้านค้า ($\bar{x} = 2.20$) มีการโฆษณาจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ ทีวี วิทยุ ใบปลิว ฯลฯ ($\bar{x} = 2.01$) และมีการจัดส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 1.99$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีการปรับตัวในทุก ๆ ด้านเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการจัดการสินค้าที่มีคุณภาพและมีการหาสินค้าที่มีมาตรฐาน เช่น มีคุณภาพ มี ยอ, มี มอก, มีการกำหนดราคาที่เหมาะสมคือสินค้าส่วนใหญ่ขายตามฉลากสินค้า มีทำเลที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน แต่ไม่มีการส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่ทราบอยู่แล้วว่าร้านค้าปลีกเหล่านี้ไม่มีการส่งเสริมการขายซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) และ พัชรี ทองเหลืองสุข (2549) ที่พบว่าร้านค้าปลีกรายย่อยมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในขณะเดียวกันมีปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้า

- ด้านการได้รับการสนับสนุนทางการค้า

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการได้รับการสนับสนุนทางการค้าโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.40$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านการได้รับการสนับสนุนทางการค้าในระดับน้อยกับการที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีส่วนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น การพัฒนารูปแบบค้าปลีก จัดเป็นแฟรนไชส์ นวัตกรรมทางการค้า ($\bar{x} = 2.58$) รองลงมาคือ สภาหอการค้าจังหวัดมีส่วนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการ จัดงบประมาณในการอบรมผู้ประกอบการ ($\bar{x} = 2.45$) รัฐบาลได้ตระหนักด้านการให้ความช่วยเหลือการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม เช่น การออก พ.ร.บ.แข่งขันทางการค้า การออกกฎหมายผังเมือง ($\bar{x} = 2.42$) กรมการค้าภายในมีส่วนให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น การควบคุมราคาขาย การแข่งขันราคา ($\bar{x} = 2.39$) รัฐบาลได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาการค้าปลีก เช่น การจัดอบรมการเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{x} = 2.35$) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมโดยสำนักงานทุ่งโฮเต็ลได้ให้การสนับสนุน โครงการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกเช่น จัดทีมที่ปรึกษาให้ความรู้ในการประกอบธุรกิจ ($\bar{x} = 2.34$) และองค์การปกครอง

ส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น มีการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในการควบคุมการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ($\bar{x} = 2.26$)

- ด้านการได้รับความร่วมมือ

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการได้รับความร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.60$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านการได้รับความร่วมมือในระดับปานกลางกับมีความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย ($\bar{x} = 2.71$) และในระดับน้อยกับมีความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเพื่อเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ในการเพิ่มอำนาจซื้อ ($\bar{x} = 2.50$)

- ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อสภาพปัจจุบันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการได้รับข้อมูลข่าวสารโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.46$) และเมื่อพิจารณาออกเป็นรายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกในด้านการได้รับข้อมูลข่าวสารในระดับน้อยกับเอกสาร แผ่นพับ หนังสือ คู่มือเกี่ยวกับราคาสินค้า มีความสำคัญ/จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ($\bar{x} = 2.57$) รองลงมาคือ เอกสาร แผ่นพับ หนังสือ คู่มือ มีเพียงพอต่อการพัฒนาร้านค้า และการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการค้าปลีกมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาร้านค้า ($\bar{x} = 2.40$ เท่ากัน)

ผลการศึกษาทั้งหมดชี้ให้เห็นว่า ร้านค้าปลีกยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะการควบคุมด้านการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรม อย่างเช่น การขายสินค้าต่ำกว่าทุน การได้รับข่าวสารที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจเพื่อนำมาพัฒนาร้านค้าทั้งนี้เป็นเพราะว่ามีปัญหาด้านการจัดการความร่วมมือและความต่อเนื่องของรัฐบาลทำให้นโยบายที่เกี่ยวข้องไม่มีความต่อเนื่องและกฎหมายการแข่งขันทางการค้าอยู่ในช่วงระหว่างการปรับปรุงและ/หรือแก้ไขซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) และชุติมา บุญยประภัศร (2552)

ตาราง 36 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
กลยุทธ์โครงสร้างของร้านค้า	2.90	0.39	ปานกลาง
1. ความสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	2.25	0.65	น้อย
2. การมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	2.12	0.72	น้อย
3. การมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน	3.35	0.94	ปานกลาง
4. การคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้	3.28	0.83	ปานกลาง
5. การมีความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า คู่ค้า	3.31	0.97	ปานกลาง
6. การให้ความสำคัญของสินค้าและการให้บริการ	3.83	0.90	มาก
7. การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขาย	2.20	0.71	น้อย
สภาวะการแข่งขัน	2.81	0.64	ปานกลาง
8. การมีจำนวนร้านค้าปลีกเปิดดำเนินการมีจำนวนมากในบริเวณใกล้เคียง ร้านของท่าน	3.83	1.01	มาก
9. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการขายสินค้าเช่นเครื่องคิดเงินสด	2.30	1.06	น้อย
10. การได้ตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าร้านค้าในบริเวณใกล้เคียง	2.68	0.94	น้อย
11. การได้โฆษณาสินค้าในร้านเช่นติดป้ายลดราคาสินค้า	2.43	1.11	น้อย
ทรัพยากรทุน	2.79	0.78	ปานกลาง
12. การมีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และไม่มีข้อกังวลใดๆต่อเงินทุน	3.02	0.90	ปานกลาง
13. การมีแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุนเมื่อร้านค้ามีความต้องการ	2.57	1.06	น้อย
ทรัพยากรมนุษย์	2.91	0.49	ปานกลาง
14. ผลของระดับการศึกษาของเจ้าของร้านต่อการดำเนินกิจการของร้าน	2.82	0.99	ปานกลาง
15. การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการร้านค้าและดูแลลูกค้า	2.31	0.65	น้อย
16. การได้รับการอบรม หรือดูงานจากร้านค้าที่ประสบความสำเร็จ	2.33	1.03	น้อย
17. การมีประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกมาเป็นเวลานาน	3.15	0.96	ปานกลาง
18. การเคยศึกษาหาข้อมูลข่าวสาร โดยการอ่านหนังสือโฆษณา นิตยสารที่ เกี่ยวข้องจะทำให้ท่านตามทันธุรกิจ	2.68	0.92	ปานกลาง
19. การเคยเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอทำให้ท่านก้าวหน้ามากกว่าร้านค้าคู่แข่ง	2.43	1.02	น้อย
20. การมีทักษะเพียงพอในการดำเนินงานประกอบธุรกิจค้าปลีกในภาพรวม	3.03	0.91	ปานกลาง
21. การมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เช่น ลูกค้า คู่ค้า	3.60	0.90	มาก
22. การมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว	3.24	0.93	ปานกลาง
23. การมีอัธยาศัยดีและสามารถสื่อสารเข้ากับคนอื่นได้ดี เช่น ลูกค้า คู่ค้า	3.50	1.02	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
ทรัพยากรวัตถุดิบ	3.23	0.70	ปานกลาง
24. การซื้อสินค้าเมื่อหมด	3.03	1.15	ปานกลาง
25. การซื้อเมื่อสินค้าเหลือน้อย	3.75	0.99	มาก
26. การซื้อเมื่อมีหน่วยรถมาเสนอขาย	3.01	1.00	ปานกลาง
27. การซื้อ ณ ระดับสั่งซื้อที่มีต้นทุนน้อยที่สุด	3.22	1.02	ปานกลาง
28. การมีหน่วยรถมาเสนอขายสินค้าที่ร้าน	3.20	1.10	ปานกลาง
29. การมีแหล่งซื้อสินค้าอยู่ใกล้ร้าน	3.08	1.02	ปานกลาง
30. การมีสินค้าครบถ้วน	3.01	1.02	ปานกลาง
31. การสามารถส่งสินค้าได้ทันเวลา รวดเร็ว	3.37	1.03	ปานกลาง
32. การแหล่งซื้อสินค้าจำหน่ายสินค้าเป็นที่ต้องการ	3.41	0.97	มาก
เทคโนโลยี	2.21	0.48	น้อย
33. การมีเครื่องมือและอุปกรณ์หลากหลายประเภทที่ช่วยในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย	2.20	0.67	น้อย
34. การนำเครื่องอำนวยความสะดวกมาใช้ในร้านค้าของท่านเช่น เครื่องคิดเงินสด เครื่องสแกนสินค้าช่วยบริการลูกค้าได้เร็วขึ้น	2.41	1.01	น้อย
35. การใช้เทคโนโลยี / วิธีการที่เหมาะสมช่วยในการประสานงานและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	2.26	0.63	น้อย
36. การนำเทคโนโลยีเพื่อใช้งานให้สอดคล้องกับลักษณะงานและประเภทธุรกิจ	2.08	0.72	น้อย
37. การที่เทคโนโลยีมีความทันสมัยต่อสภาพการณ์ปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม	2.09	0.70	น้อย
ด้านผลิตภัณฑ์	3.30	0.56	ปานกลาง
38. การมีให้เลือกมากมายครบครัน	3.25	0.73	ปานกลาง
39. การมีความแปลกใหม่และทันสมัย	2.78	0.96	ปานกลาง
40. การมีขนาดแตกต่างกันให้ลูกค้าเลือก	2.82	0.90	ปานกลาง
41. การมีสีหรือตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก	3.55	0.84	มาก
42. การมีมาตรฐานจากทางราชการเช่น มี อย. มี มอก.	3.77	0.96	มาก
43. การมีความใหม่ ไม่หมดอายุ	3.66	0.89	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านราคา	3.17	0.62	ปานกลาง
44. การขายในราคามาตรฐาน	3.77	0.89	มาก
45. การขายในราคาต่ำกว่าป้าย	2.80	1.05	ปานกลาง
46. การขายต่ำกว่าคู่แข่ง	2.63	1.01	ปานกลาง
47. การมีราคาเป็นกันเอง ต่อรองได้	3.17	1.11	ปานกลาง
48. การมีส่วนลดเสมอถ้าลูกค้าซื้อในปริมาณมาก	2.91	1.04	ปานกลาง
49. การมีราคาคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก	3.40	0.98	ปานกลาง
50. การมีหลายระดับราคาให้เลือก	3.54	0.97	มาก
ช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่	3.46	0.56	มาก
51. การที่ร้านตั้งอยู่ในชุมชนหนาแน่น สะดวกต่อการซื้อสินค้า	3.73	0.88	มาก
52. การที่ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าได้เองภายในร้าน	3.88	0.96	มาก
53. การที่มีความสะดวกในการเข้ามาซื้อสินค้าเช่น ในบริเวณที่จอดรถ ระบบรักษาความปลอดภัย	3.21	0.87	ปานกลาง
54. การที่มีการขยายช่วงเวลาเปิด - ปิดในการให้บริการนานขึ้น	3.26	1.01	ปานกลาง
55. การที่ร้านมีการตกแต่ง ความทันสมัย เป็นระเบียบ	3.35	0.81	ปานกลาง
56. การที่มีที่จอดรถสะดวก	3.32	0.97	ปานกลาง
การส่งเสริมการตลาด	2.28	0.83	น้อย
57. มีการจัดรายการลดราคาสินค้า	2.48	1.06	น้อย
58. มีการให้บริการแลกสินค้า ณ จุดขาย	2.26	1.00	น้อย
59. มีการจัดรายการสินค้าซื้อ 1 แถม 1 ในร้านค้า	2.20	0.98	น้อย
60. มีการเชิญชวนให้ทดลองใช้หรือบริโภคน ณ จุดขาย	2.26	1.03	น้อย
61. มีการแจกสินค้าตัวอย่างให้ทดลองใช้	2.34	1.05	น้อย
62. มีการชิงโชคสำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้าครบในวงเงินที่กำหนด	2.21	1.00	น้อย
63. มีการโฆษณาจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ ทีวี วิทยุ ใบปลิว	2.01	1.11	น้อย
64. มีการจัดส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	1.99	1.08	น้อย
65. การให้คำแนะนำจากพนักงานขายและให้ความช่วยเหลือในการหาสินค้า	2.81	1.19	ปานกลาง
การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	2.40	0.80	น้อย
66. รัฐบาลตระหนักและให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาด้านการค้าปลีก เช่น การจัดอบรมการเป็นผู้ประกอบการ	2.35	1.06	น้อย

ตาราง 36 (ต่อ)

(n = 200)

สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
67. รัฐบาลตระหนักด้านการให้ความช่วยเหลือการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม เช่น การออก พ.ร.บ.แข่งขันทางการค้า การออกกฎหมายผังเมือง	2.42	0.98	น้อย
68. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมโดยสำนักงานทุ่งโฮเต็ลได้ให้การสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกเช่นจัดทีมที่ปรึกษาให้ความรู้ในการประกอบธุรกิจ	2.34	0.97	น้อย
69. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น มีการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในการควบคุมการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่	2.26	0.98	น้อย
70. สภาพหอการค้าจังหวัดมีส่วนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการ จัดงบประมาณในการอบรมผู้ประกอบการ	2.45	1.00	น้อย
71. กรมการค้าภายในมีส่วนให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น การควบคุมราคาขาย การแข่งขันราคา	2.39	1.05	น้อย
72. กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีส่วนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีก เช่น การพัฒนารูปแบบค้าปลีก จัดเป็นแฟรนไชส์นวัตกรรมทางการค้า	2.58	1.06	น้อย
การได้รับความร่วมมือ	2.60	0.92	น้อย
73. ความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเพื่อเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ในการเพิ่มอำนาจซื้อ	2.50	1.03	น้อย
74. ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย	2.71	1.11	ปานกลาง
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	2.46	0.92	น้อย
75. เอกสาร แผ่นพับ หนังสือ คู่มือเกี่ยวกับราคาสินค้า มีความสำคัญ / จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ	2.57	1.14	น้อย
76. เอกสาร แผ่นพับ หนังสือ คู่มือ มีเพียงพอต่อการพัฒนาร้านค้า	2.40	1.10	น้อย
77. การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดและการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการค้าปลีกมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาร้านค้า	2.40	1.05	น้อย
รวม	2.84	0.36	ปานกลาง

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย; 4.51–5.00 = มากที่สุด, 3.51–4.50 = มาก, 2.51–3.50 = ปานกลาง,
1.51–2.50 = น้อย, 1.00–1.50 = น้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถแบ่ง ตัวแปร ออกเป็น 1) ด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ได้แก่ (การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทางการเมือง ทางสังคม และเทคโนโลยี) 2) ปัจจัยด้านบทบาทของรัฐ (ความชัดเจนของนโยบาย และการสนับสนุนของนโยบาย) 3) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างของร้านค้าและสถานะการแข่งขัน 4) ปัจจัยด้านการดำเนินงาน (ทรัพยากรทุน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุดิบ และเทคโนโลยี) 5) ปัจจัยด้านการตลาด (ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่ และการส่งเสริมการตลาด) และ 6) ปัจจัยด้านการสนับสนุน (การได้รับการสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ และการได้รับข้อมูลข่าวสาร) ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้วิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 37

ตาราง 37 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยของปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตัวแปร	รายละเอียด	การวัด/รหัส
ตัวแปรอิสระ		
ก) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม		
5) CHG_EC	การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
6) CHG_POL	การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
7) CHG_SOC	การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
8) CHG_TECN	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
ข) ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ		
9) POL_CLR	ความชัดเจนของนโยบาย	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
10) POL_SUPPRT	การสนับสนุนของนโยบาย	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
ค) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน		
11) STRUCTURE	ลักษณะ โครงสร้างองค์กร	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
12) COMPETE	สถานะการแข่งขัน	จำนวนคู่แข่ง
ง) ปัจจัยด้านการดำเนินงาน		
13) CAPITAL	ทรัพยากรทุน	จำนวนเงินทุน (บาท)
14) HUMAN	ทรัพยากรมนุษย์	จำนวนปีที่เปิดร้าน

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด	การวัด/รหัส
15) MAT	ทรัพยากรวัตถุดิบ	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
16) TECNO	ทรัพยากรเทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
จ) ปัจจัยด้านการตลาด		
17) PRODUCT	ผลิตภัณฑ์	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
18) PRICE	ราคา	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
19) PLACE	ช่องทางจัดจำหน่าย	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
20) PROMO	การส่งเสริมการขาย	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
ฉ) ปัจจัยด้านการสนับสนุน		
21) COMMERCE	การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
22) NETWORK	การได้รับความร่วมมือ	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
23) INFORM	การได้รับข้อมูลข่าวสาร	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ
ตัวแปรตาม		
24) ด้านการเงิน	ขีดความสามารถด้านการเงิน	จำนวนกำไร โดยเฉลี่ย
25) ด้านลูกค้า	ขีดความสามารถด้านลูกค้า	จำนวนลูกค้าขาประจำโดยเฉลี่ย
26) ด้านกระบวนการ	ขีดความสามารถด้านกระบวนการ	ปริมาณการสั่งซื้อโดยเฉลี่ย
27) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 5 ระดับ

3.2 สถิติที่ใช้ในการศึกษา

สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ วิชวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นบันได (stepwise multiple regression) เนื่องจากต้องการทราบว่าอิทธิพลปัจจัยของแต่ละกลุ่มมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใดและตัวแปรใดบางที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน โดยมีผลการศึกษาดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ลักษณะโครงสร้าง

ขององค์กร สภาพภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรทุน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุดิบ เทคโนโลยี ผลិតภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร กับขีดความสามารถในด้านการเงิน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบาย ทุน สินค้า ราคา และการได้รับการสนับสนุนทางการค้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสัมพันธ์ทางลบกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังรายละเอียดในตาราง 38

ตาราง 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านการเงิน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	-0.06
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	-0.09
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	0.01
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	-0.07
การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย	-0.03*
การรับรู้การสนับสนุนของนโยบาย	-0.04
ลักษณะโครงสร้างขององค์กร	-0.05
สภาพภาวะการแข่งขัน	-0.13
ทรัพยากรทุน	-0.06*
ทรัพยากรมนุษย์	-0.05
ทรัพยากรวัตถุดิบ	-0.16
เทคโนโลยี	-0.13
ผลิตภัณฑ์	-0.12*
ราคา	-0.08*
ช่องทางการจัดจำหน่าย	-0.06**
การส่งเสริมการขาย	-0.04
การสนับสนุนทางการค้า	-0.03*
การได้รับความร่วมมือ	0.16*
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	0.13

* p < 0.05 , ** p < 0.01

ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านการเงิน ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise regression analysis) เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการเงิน พบว่า ความชัดเจนของนโยบาย ทูม มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ช่องทางการจัดจำหน่าย การได้รับการสนับสนุน และ การได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 23.8 ($R^2 = 0.238$)

ตาราง 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงิน

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 Change	F
การรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบาย	0.326	0.103	0.103	8.563*
ทูม	0.513	0.165	0.062	13.420*
ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.561	0.198	0.033	10.737**
การได้รับการสนับสนุน	0.459	0.210	0.012	9.860**
การได้รับความร่วมมือ	0.488	0.238	0.028	11.946**

จากตาราง 39 สามารถเขียนสมการขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ขีดความสามารถในด้านการเงินที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านการเงิน} = & 1.417 + 0.532 (\text{การรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบาย}) + 0.172 (\text{ทูม}) \\ & + 0.418 (\text{ช่องทางการจัดจำหน่าย}) + 0.383 (\text{การได้รับการสนับสนุน}) - 0.366 (\text{การได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

ตาราง 40 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินในรูปแบบคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	b	SE.b	Beta	t	sig
การรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบาย	0.532	0.025	0.351	5.178	0.012
ทุน	0.172	0.037	0.184	2.798	0.049
ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.418	0.025	0.142	2.447	0.003
การได้รับการสนับสนุน	0.383	0.033	0.177	2.375	0.004
การได้รับความร่วมมือ	-0.366	0.356	0.136	2.236	0.007

$$R = 0.488 \quad R^2 = 0.238 \quad F = 11.946 \quad \text{Constant} = 1.417$$

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถทางการเงินได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยทางด้านช่องทางการจัดจำหน่าย การได้รับการสนับสนุนและการได้รับความร่วมมือ ซึ่งให้เห็นว่าทำเลที่ตั้งร้านค้ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการทำกำไร โดยเฉพาะการที่ร้านค้าตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน มีจำนวนประชากรอยู่อย่างหนาแน่นเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงร้านค้าได้สะดวกซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ कुमारิป แสงฉาย (2544) ที่พบว่า ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่งของผู้บริโภคตัดสินใจเลือกใช้บริการเพราะร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านในขณะที่เดียวกันการที่ร้านค้าได้รับการสนับสนุนและการได้รับความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะซัพพลายเออร์ที่ขายสินค้าให้ในราคาถูกและมีส่วนช่วยส่งเสริมการขายให้กับร้านค้า ในขณะที่ภาครัฐให้ความรู้ในด้านการบริหารจัดการทำให้ผู้ประกอบการสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและคิดต้นทุนสินค้าได้อย่างถูกต้องทำให้สามารถเพิ่มกำไรต่อร้านค้าได้ ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐมีบทบาทสำคัญมากทั้งในด้านการให้การสนับสนุนและการควบคุมการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stone (1997) นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีปัจจัยทางด้านความชัดเจนของนโยบาย และส่วนของทุน ที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยที่ร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กมีการบริหารจัดการแบบครอบครัวและความพอใจในธุรกิจของตนเอง แต่ด้วยปัจจัยทุนถือว่าเป็น

องค์ประกอบที่สำคัญในการประกอบธุรกิจตามผลการศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) ยังมีทุนมากยังมีอำนาจเหนือกว่าผู้มีเงินทุนน้อยตามผลการศึกษาของ ชงชัย พรรณสวัสดิ์ และ อชชาวดี เซ็นเสถียร (2544) ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงความชัดเจนของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก โดยเฉพาะการควบคุมการขายสินค้าต่ำกว่าทุนของกลุ่มแข่งขันของร้านค้าปลีกสมัยใหม่และการควบคุมการแข่งขันที่เป็นธรรมซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายย่อยทั้งยอดขาย และกำไร หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมดังกล่าว

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในด้านลูกค้า เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย การรับรู้การสนับสนุนนโยบาย ลักษณะโครงสร้างขององค์กร สภาพการแข่งขัน ทรัพยากรทุน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุดิบ เทคโนโลยี สินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร กับขีดความสามารถในด้านลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ทุน ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดในตาราง 41

ตาราง 41 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย
ด้านลูกค้า

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	-0.01 [*]
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	-0.11
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	-0.07
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	-0.06
การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย	0.01
การรับรู้การสนับสนุนของนโยบาย	0.01
ลักษณะโครงสร้างขององค์กร	-0.03
สภาพการแข่งขัน	-0.01 [*]

ตาราง 41 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
ทรัพยากรทุน	-0.04*
ทรัพยากรมนุษย์	-0.11
ทรัพยากรวัตถุดิบ	-0.12
เทคโนโลยี	0.03
ผลิตภัณฑ์	-0.02*
ราคา	-0.11
ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.03*
การส่งเสริมการขาย	-0.09
การสนับสนุนทางการค้า	-0.01
การได้รับความร่วมมือ	-0.07
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	-0.09

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านลูกค้า ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis) เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านลูกค้า พบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสถานะการแข่งขัน ปัจจัยด้านสินค้า ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 43.4 ($R^2 = 0.434$) ดังรายละเอียดในตาราง 42

ตาราง 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านลูกค้า

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 Change	F
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเศรษฐกิจ	0.513	0.263	0.263	70.820*
สถานะการแข่งขัน	0.569	0.324	0.061	47.151*
สินค้า	0.585	0.342	0.018	33.933*
ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.659	0.434	0.092	27.463*

จากตาราง 42 สามารถเขียนสมการชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้าตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในด้านการเงินที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ชี้ความสามารถในด้านลูกค้า} = & 27.058 + 1.0355 (\text{การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ}) + \\ & 1.926 (\text{สถานะการแข่งขัน}) - 0.985 (\text{ลักษณะของสินค้า}) + 1.799 \\ & (\text{ช่องทางการจัดจำหน่าย}) \end{aligned}$$

ตาราง 43 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้าในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธี Stepwise

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	b	SE.b	Beta	t	sig
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	1.0355	0.030	0.351	3.605	0.021
สถานะการแข่งขัน	1.926	0.032	0.142	2.216	0.032
สินค้า	-0.985	0.210	0.291	-2.503	0.016
ช่องทางการจัดจำหน่าย	1.799	0.037	0.240	2.074	0.049

$$R = 0.659 \quad R^2 = 0.434 \quad F = 27.463 \quad \text{Constant} = 27.058$$

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อชี้ความสามารถในด้านลูกค้า ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สถานะการแข่งขัน การมีสินค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ร้านค้าควรตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน และในที่ที่มีคู่แข่งน้อย โดยเฉพาะคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผู้ประกอบการควรคำนึงถึงปัจจัยทางการตลาดตามแนวคิดของ Kotler (2000) เน้นสินค้าที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในขณะเดียวกันต้องปรับตัวตามสถานะเศรษฐกิจติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอและให้ทันทั่วทั้งที่ตามแนวคิดของ Steer (1997) เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย การรับรู้การสนับสนุนนโยบาย ลักษณะโครงสร้างขององค์กร สภาพการแข่งขัน จำนวนเงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เทคโนโลยี สินค้า การตั้งราคาสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด การสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร กับขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ลักษณะโครงสร้างองค์กร ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านกระบวนการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย การรับรู้การสนับสนุนนโยบาย สภาพการแข่งขัน ทรัพยากรทุน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด การสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านกระบวนการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังรายละเอียดในตาราง 44

ตาราง 44 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย
ด้านกระบวนการจัดการ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	0.09
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	0.16*
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	0.09
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	0.21**
การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย	0.32**
การรับรู้การสนับสนุนของนโยบาย	0.20**
ลักษณะโครงสร้างขององค์กร	0.17*
สภาพการแข่งขัน	0.37**
ทรัพยากรทุน	0.33**
ทรัพยากรมนุษย์	0.32**
ทรัพยากรวัตถุประสงค์	0.40
เทคโนโลยี	0.27**
ผลิตภัณฑ์	0.20**

ตาราง 44 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
ราคา	0.17 [*]
ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.17 [*]
การส่งเสริมการขาย	0.45 ^{**}
การสนับสนุนทางการค้า	0.39 ^{**}
การได้รับความร่วมมือ	0.46 ^{**}
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	0.42 ^{**}

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านกระบวนการจัดการ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (stepwise regression analysis) เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านกระบวนการจัดการ พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้า และการได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 38.8 ($R^2 = 0.388$) ดังรายละเอียด ตาราง 45

ตาราง 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 Change	F
ลักษณะ โครงสร้างองค์กร	0.513	0.345	0.345	11.611 [*]
ทุน	0.543	0.364	0.019	12.430 [*]
การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	0.592	0.368	0.004	8.630 [*]
การได้รับความร่วมมือ	0.623	0.388	0.020	3.164 [*]

จากตาราง 45 สามารถเขียนสมการขีดความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ} = & -20.879 + 0.120 (\text{ลักษณะโครงสร้าง} \\ & \text{องค์กร}) + 2.216 (\text{ทรัพยากรทุน}) + 0.007 (\text{การ} \\ & \text{ได้รับการสนับสนุนทางการค้า}) + 0.150 (\text{การ} \\ & \text{ได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

ตาราง 46 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธี Stepwise

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	b	SE.b	Beta	t	sig
ลักษณะโครงสร้างองค์กร	0.120	0.022	0.356	5.179	0.025
ทุน	2.216	0.034	0.183	2.872	0.040
การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	0.007	0.025	0.145	2.459	0.049
การได้รับความร่วมมือ	0.150	0.036	0.176	2.385	0.023

$$R = 0.623 \quad R^2 = 0.388 \quad F = 33.933 \quad \text{Constant} = -20.879$$

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 คือ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้าและการได้รับความร่วมมือ ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและไม่เป็นทางการอย่างร้านค้าปลีกรายย่อยทำให้การบริหารจัดการไม่เป็นระเบียบทำให้ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของลูกค้าในการเข้ามาซื้อสินค้า ตลอดจนส่งผลทำให้กระบวนการจัดซื้อสินค้าเข้าร้านไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดการบริหารจัดการที่ดีดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญต่อโครงสร้างขององค์กรมีระบบการบริหารที่เป็นระบบ นอกจากนี้เงินทุนมีส่วนสำคัญในการจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำจะ

ทำให้ร้านค้าสามารถสร้างกำไรได้มากขึ้นในขณะเดียวกันต้องได้รับการสนับสนุนทางการค้าและความร่วมมือโดยเฉพาะจากซัพพลายเออร์หรือแหล่งซื้อสินค้าที่มีต้นทุนต่ำซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของพรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546)

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ลักษณะโครงสร้างขององค์กร สถานะการแข่งขัน เงินทุน ทรัพยากรทุน วัตถุประสงค์ เทคโนโลยี สินค้า ราคาสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด การสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร กับขีดความสามารถในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปัจจัยด้านการรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย ลักษณะโครงสร้างองค์กร สถานะการแข่งขัน ทรัพยากรทุน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด การสนับสนุนทางการค้า การได้รับความร่วมมือ และการได้รับข้อมูลข่าวสารความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังรายละเอียดในตาราง 47

ตาราง 47 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	-0.01
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	0.07
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	0.01
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	0.11
การรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย	0.36**
การรับรู้การสนับสนุนของนโยบาย	0.13
ลักษณะโครงสร้างขององค์กร	0.19**
สถานะการแข่งขัน	0.31**
ทรัพยากรทุน	0.18**
ทรัพยากรมนุษย์	0.30**
ทรัพยากรวัตถุประสงค์	-0.09
เทคโนโลยี	0.39**

ตาราง 47 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
ผลิตภัณฑ์	0.14*
ราคา	0.11
ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.21**
การส่งเสริมการขาย	0.46**
การสนับสนุนทางการค้า	0.36**
การได้รับความร่วมมือ	0.33**
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	0.35**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise regression analysis) เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย การได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 44.0 ดังรายละเอียดในตาราง 48

ตาราง 48 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 Change	F
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	0.444	0.198	0.198	9.856**
การสนับสนุนนโยบาย	0.692	0.408	0.210	13.420**
การได้รับความร่วมมือ	0.663	0.440	0.032	12.613**

จากตาราง 48 สามารถเขียนสมการชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ชี้ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา} &= 4.320 - 0.371(\text{การรับรู้การเปลี่ยนแปลง} \\ &\text{ทางเศรษฐกิจ}) - 0.179 (\text{การสนับสนุน} \\ &\text{นโยบาย}) + 1.876 (\text{การได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

ตาราง 49 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนาในรูปคะแนนดิบ (b) คะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของ (b) แสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ชี้ความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธี Stepwise

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	b	SE.b	Beta	t	sig
การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	-0.371	0.181	0.211	2.094	0.001
การสนับสนุนนโยบาย	-0.179	0.565	0.426	2.706	0.001
การได้รับความร่วมมือ	1.876	0.079	0.353	2.198	0.001

$$R = 0.663 \quad R^2 = 0.440 \quad F = 47.151 \quad \text{Constant} = 4.320$$

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อชี้ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย และการได้รับความร่วมมือ จากผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการร้านค้าต้องปรับตัวในการรับรู้ข่าวสารทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะราคาน้ำมันที่ส่งผลต่อต้นทุนสินค้า ในขณะเดียวกันการสนับสนุนนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจแก่ผู้ประกอบการต้องมีส่วนสอดคลองจนภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความร่วมมือที่จะพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อร้านค้าปลีกเหล่านี้ให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืนซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548)

ตาราง 50 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	1.00																							
2. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	0.20**	1.00																						
3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	0.14**	0.05 ^{NS}	1.00																					
4. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	0.14 ^{NS}	0.01 ^{NS}	0.05 ^{NS}	1.00																				
5. ความชัดเจนของนโยบาย	-0.02 ^{NS}	0.03 ^{NS}	0.11 ^{NS}	-0.08 ^{NS}	1.00																			
6. การสนับสนุนนโยบาย	-0.06 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	0.00 ^{NS}	0.01 ^{NS}	0.11 ^{NS}	1.00																		
7. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร	0.11 ^{NS}	0.05 ^{NS}	0.16*	0.01 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	0.30**	1.00																	
8. สภาวะการแข่งขัน	-0.05 ^{NS}	0.16 ^{NS}	-0.00 ^{NS}	-0.08 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.02 ^{NS}	0.13 ^{NS}	1.00																
9. ทรัพยากรทุน	0.03 ^{NS}	0.10 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	-0.11 ^{NS}	-0.16**	0.02 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	1.00															
10. ทรัพยากรมนุษย์	0.00 ^{NS}	0.10 ^{NS}	-0.03 ^{NS}	0.02 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	0.20**	0.11 ^{NS}	0.21**	0.11 ^{NS}	1.00														
11. ทรัพยากรวัตถุดิบ	0.01 ^{NS}	0.09 ^{NS}	-0.03 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	0.31**	0.25**	0.30**	0.30**	0.01 ^{NS}	1.00													
12. เทคโนโลยี	-0.06 ^{NS}	0.08 ^{NS}	0.09 ^{NS}	-0.07 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	-0.05 ^{NS}	0.00 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.02 ^{NS}	0.30**	0.22**	1.00												
13. ผลิตภัณฑ์	0.09 ^{NS}	0.27 ^{NS}	-0.13 ^{NS}	-0.12 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	0.28**	0.19**	0.28**	0.23**	0.07 ^{NS}	0.06 ^{NS}	0.41**	1.00											
14. ราคา	0.11 ^{NS}	0.25 ^{NS}	0.04 ^{NS}	-0.14*	-0.01 ^{NS}	0.35**	0.22**	0.33**	0.29**	0.24**	0.14 ^{NS}	0.34**	0.18**	1.00										
15. ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.21**	0.12 ^{NS}	-0.09 ^{NS}	0.03 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	0.52**	0.45**	0.51**	0.39**	0.10 ^{NS}	0.16*	0.34**	0.18*	0.09 ^{NS}	1.00									
16. การส่งเสริมการตลาด	-0.07 ^{NS}	0.14 ^{NS}	0.11 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.08 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	0.13 ^{NS}	0.00 ^{NS}	0.05 ^{NS}	0.65**	0.58**	-0.02 ^{NS}	0.49**	0.15**	0.31**	1.00								
17. การสนับสนุนทางการค้า	-0.05 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	0.07 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.07 ^{NS}	0.05 ^{NS}	0.15**	0.10 ^{NS}	0.11 ^{NS}	0.83**	0.82**	-0.00 ^{NS}	0.39**	0.05 ^{NS}	0.25**	-0.01 ^{NS}	1.00							
18. การได้รับความร่วมมือ	0.07 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	-0.07 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	0.08 ^{NS}	0.16*	0.08 ^{NS}	0.13 ^{NS}	0.49**	0.49**	0.13 ^{NS}	0.38**	0.15*	0.25**	-0.02 ^{NS}	0.38**	1.00						
19. การได้รับข้อมูลข่าวสาร	0.04 ^{NS}	0.02 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	0.08 ^{NS}	0.09 ^{NS}	0.12 ^{NS}	0.06 ^{NS}	0.15**	0.45**	0.46**	0.12 ^{NS}	0.26**	0.10 ^{NS}	0.37**	0.00 ^{NS}	0.32**	0.18*	1.00					
20. ด้านการเงิน	0.03 ^{NS}	-0.11 ^{NS}	-0.03 ^{NS}	0.11 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	-0.09 ^{NS}	0.00 ^{NS}	0.07 ^{NS}	-0.03 ^{NS}	-0.04 ^{NS}	-0.05 ^{NS}	-0.13 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.05 ^{NS}	-0.16 ^{NS}	0.13 ^{NS}	-0.12 ^{NS}	-0.08 ^{NS}	1.00				
21. ด้านลูกค้า	0.12 ^{NS}	0.02 ^{NS}	0.13 ^{NS}	-0.02 ^{NS}	0.13 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	-0.11 ^{NS}	0.07 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.01 ^{NS}	0.01 ^{NS}	-0.03 ^{NS}	0.01 ^{NS}	-0.14 ^{NS}	0.11 ^{NS}	-0.12 ^{NS}	0.03 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	0.11 ^{NS}	0.03 ^{NS}	1.00			
22. ด้านกระบวนการจัดการ	0.08 ^{NS}	0.03 ^{NS}	0.06 ^{NS}	-0.14 ^{NS}	0.31 ^{NS}	0.09 ^{NS}	0.16 ^{NS}	0.09 ^{NS}	0.21 ^{NS}	0.32 ^{NS}	0.20 ^{NS}	0.17 ^{NS}	0.37 ^{NS}	0.33 ^{NS}	0.32 ^{NS}	0.40 ^{NS}	0.27 ^{NS}	0.20 ^{NS}	0.17 ^{NS}	0.17 ^{NS}	0.45 ^{NS}	1.00		
23. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	-0.07 ^{NS}	0.03 ^{NS}	0.03 ^{NS}	-0.06 ^{NS}	0.03 ^{NS}	-0.01 ^{NS}	0.07 ^{NS}	0.01 ^{NS}	0.11 ^{NS}	0.36 ^{NS}	0.13 ^{NS}	0.19 ^{NS}	0.31 ^{NS}	0.18 ^{NS}	0.30 ^{NS}	-0.09 ^{NS}	0.39 ^{NS}	0.14 ^{NS}	0.11 ^{NS}	0.21 ^{NS}	0.46 ^{NS}	0.36 ^{NS}	1.00	

หมายเหตุ: * หมายถึงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.05$

** หมายถึง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$

NS หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p > 0.05$

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทาง และการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ของร้านค้าปลีกรายย่อย ในจังหวัดเชียงใหม่

จากผลการวิจัยสถานการณ์การค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบันที่ผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจต่อการพลวัตที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินสิ่งที่เป็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ในขณะเดียวกันสามารถที่จะจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันเพื่อที่จะสามารถกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของ Porter (1998) ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น จากผลการวิจัยทั้งหมดรวมทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ องค์กรส่วนท้องถิ่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค ประกอบกับการประมวลผลข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในสภาพปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพที่ต้องการให้เกิดสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินโอกาส อุปสรรค ในตาราง 26 และจุดแข็ง จุดอ่อน ในตาราง 28 ของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผลการศึกษาดังกล่าวนำมาใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทาง กลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของร้านค้าปลีกรายย่อย (SWOT) มาจัดทำตัวแบบ SWOT Matrix Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่นำสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกภายในมาแสดงความสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน มี 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ SO WO ST WT แสดงให้เห็นผลการศึกษาดังนี้

กลยุทธ์ SO หมายถึง การนำเอาจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ร้านค้าปลีกต้องการมากที่สุด โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี สร้างแผนเชิงรุก ซึ่งมีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง การเลือกแผนเชิงรุก (aggressive) จะมีการลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (competitive) รายละเอียดตามตาราง 51

ตาราง 51 กลยุทธ์เชิงรุก จากจุดแข็ง (s) และโอกาส (o) ที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
<p>ด้านการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีภาระเรื่องดอกเบี้ยเนื่องจากทุนส่วนใหญ่ มาจากทุนส่วนตัว ● ต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำ เนื่องจากจัดการเอง ควบคุมค่าใช้จ่ายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) 	<p>ลักษณะกลยุทธ์เชิงรุก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มศักยภาพด้านการเงิน โดยผ่านสถาบันการเงินของภาครัฐตามนโยบายส่งเสริม SME ของรัฐบาล (SME Power)
<p>ด้านการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความสำคัญต่อสินค้าและบริการ ให้บริการ ● ผู้ประกอบการให้บริการเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ อธิบายดีและสื่อสารเข้าใจ ● มีการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้ ● มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ● สินค้ามีราคาถูก เนื่องจากมีขนาดเล็กและกลาง ● อยู่ในแหล่งชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียน หอพัก 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยมาก 	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้ความได้เปรียบจากความใกล้ชิดกับชุมชน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management ; CRM) ในแบบชุมชน ● จัดซื้อจัดหาสินค้าที่ลูกค้าในชุมชนต้องการ และคัดเลือกสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง ● บริการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์จัดส่งสินค้าถึงบ้านด้วยจักรยาน
<p>ด้านการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเอง สะดวก มีโครงสร้างการจัดการไม่ซับซ้อน ● ไม่ต้องสต็อกสินค้ามาก มีจุดคงเหลือต่ำเพราะ สามารถซื้อในปริมาณน้อยได้จากแหล่งซื้อต่าง ๆ เช่น หน่วยรถพนักงานบริษัท หรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมีพ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า ช่วยไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบด้านราคาจากคู่แข่งรายใหญ่ ● เทคโนโลยีมีราคาถูกลง 	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ด้วยกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier elation Management) ● จัดซื้อสินค้าจากคู่แข่งรายใหญ่ในบางรายการที่ราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์หรือราคาที่มีการจัดการไปร โมชั่น ● นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการร้านค้า

กลยุทธ์ WO หมายถึงการเลี้ยงจุดอ่อน (W) และนำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาส (O) สูง อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีจุดอ่อนสูง แต่โอกาสนั้นก็สูงด้วย จึงต้องคอยหลีกเลี่ยงในบางจุดอ่อนเพื่อรอโอกาส ร้านค้าปลีกจึงควรเลือกแผนตั้งรับ (defensive) รายละเอียดตามตาราง 52

ตาราง 52 กลยุทธ์เพื่อการตั้งรับและการแก้ไขของผู้ประกอบการ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
ด้านการเงิน		
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในการขยายกิจการ ● มีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย ● ต้นทุนสินค้าสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ● นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการใหม่และผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ประหยัดค่าใช้จ่ายในกิจการ เช่น ไฟฟ้าและแอร์
ด้านการตลาด		
<ul style="list-style-type: none"> ● สินค้าไม่หลากหลาย ● บริการไม่ครบวงจร ● ร้านเก่าไม่ทันสมัย ไม่เป็นที่รู้จัก ● ไม่สามารถเปิดบริการได้ 24 ชั่วโมง ● เปิด-ปิดไม่เป็นเวลา ● ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่ติดเครื่องปรับอากาศ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยมาก 	<ul style="list-style-type: none"> ● ร้านค้าปลีกต้องตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมในชุมชนเป็นกลยุทธ์หลัก ● ควรบริหารร้านค้าให้ทันสมัยเหมาะสมต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป
ด้านการจัดการ		
<ul style="list-style-type: none"> ● ขาดการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบการค้าปลีก ● มีปัญหาเรื่องการสั่งซื้อจากการที่มีต้นทุนสินค้าสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ● เทคโนโลยีมีราคาถูกลง 	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดหาเทคโนโลยีเข้ามาในร้านค้าปลีกเพื่อช่วยงานด้านบริหารจัดการในร้านค้าปลีก

ตาราง 52 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีการวิจัยพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากไม่มีเวลาส่วนใหญ่เปิดร้านไม่มีอะไรทำขายแก้เหงา ไม่มีการเก็บข้อมูลขายไปวัน ๆ ใช้วิธีจำเฉพาะสินค้าที่ขายดี ไม่มีการจดบันทึก ● ขาดการพัฒนาความรู้และขาดความเอาใจใส่อบรมบ่มเพาะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ภาครัฐเปิดโอกาสในการจัดการอบรมสัมมนาฟรีเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เข้าร่วมอบรม สัมมนาจากการเปิดโอกาสของภาครัฐในการใช้งบประมาณภาครัฐเพื่อพัฒนาบ่มเพาะผู้ประกอบการ

กลยุทธ์ ST หมายถึงการนำเอาจุดแข็งสูงสุด (S) ไปข่มอุปสรรค (T) เพื่อจัดการกับสิ่งที่เป็นอุปสรรค เช่น ใช้ จุดแข็งทางเทคโนโลยีการจัดการ เพื่อจัดการกับอุปสรรคในกรณีที่มีคู่แข่งมาก แม้ว่าจะมีจุดแข็งสูง แต่ก็พบกับอุปสรรคแข่งขันสูง เช่นกัน หากผู้บริหารยังขาดความมั่นใจ ก็ควรเลือกแผนทดสอบโครงการ (pilot test) เพื่อดูความเป็นไปได้ของแผนบางตัวที่คาดว่าสามารถสร้างตลาดใหม่ได้ รายละเอียดตามตาราง 53

ตาราง 53 กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของผู้ประกอบการ

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST
ด้านการตลาด		
<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความสำคัญต่อสินค้าและการให้บริการ ● ผู้ประกอบการให้บริการเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ อธิบายข้อดี และสื่อสารเข้าใจ ● มีการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้ ● มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ● สินค้ามีราคาถูก เนื่องจากมีขนาดเล็กและกลาง ● อยู่ในแหล่งชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียน หอพัก 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปิดเสรีทางการค้า ● การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้า ● อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ● ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ● ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน ● ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ● การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ● ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ● ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปิดตลาดค้าปลีกเฉพาะอย่างหรือกลยุทธ์นำน้ำทะเลสีน้ำเงิน(Blue Ocean) โดยเลือกเปิดตลาดกับลูกค้าในชุมชนอย่างเหนียวแน่น ด้วยการค้าปลีกเฉพาะอย่าง (specialty store) และสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าเพื่อเลี่ยงการแข่งขันกับการรุกเข้าสู่ชุมชนของร้านค้าสมัยใหม่ ด้วยการเปลี่ยนรูปแบบกิจการ ● ใช้กลยุทธ์ relation ship โดยการสอบถามลูกค้าถึงความต้องการสินค้าภายในชุมชนตนเอง เช่น วัสดุก่อสร้าง เลี้ยงสัตว์ อาหารสด เสื้อผ้า เสริมสวย ตัดผม คอมพิวเตอร์ ร้านอินเทอร์เน็ต ร้านกาแฟ ● ใช้กลยุทธ์ลดราคา ในสภาวะกำลังซื้อผู้บริโภคถดถอย ควรลดราคาในสินค้าบางรายการ ● ทดลองรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์และจัดส่งถึงบ้านด้วยจักรยาน

ตาราง 53 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST
<p>ด้านการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเอง สะดวก มีโครงสร้างการจัดการไม่ซับซ้อน ● ไม่ต้องสต็อกสินค้ามาก มีจุดคงเหลือต่ำเพราะสามารถซื้อในปริมาณน้อยได้จากแหล่งซื้อต่างๆ เช่น หน่วยงานบริษัท หรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปิดเสรีทางการค้า ● การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า ● อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ● ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ● ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน 	<p>ST ด้านการบริหารจัดการและการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ลดต้นทุนโดยจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ● ลดระดับสินค้าคงเหลือต่ำ ● เพิ่มความถี่ในการจัดซื้อ
<p>ด้านการเงิน</p> <p>ไม่มีภาระเรื่องดอกเบี้ยเนื่องจากทุนส่วนใหญ่ มาจากทุนส่วนตัว ต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำ เนื่องจากจัดการเอง ควบคุมค่าใช้จ่ายได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลงการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ● ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ● ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล 	<ul style="list-style-type: none"> ● ประหยัดค่าใช้จ่ายจากการจ้างงานและสาธารณูปโภค

กลยุทธ์ WT การเลือกกลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อเห็นจุดอ่อน (W) และอุปสรรค (T) สูงกว่าคู่แข่ง ร้านค้าปลีกจะต้องพัฒนาอีกระยะจึงจะแข่งขันได้ (กลยุทธ์ถอย) แนวปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ คือ เลือกที่จะไม่ปฏิบัติหรือป้องกันไม่ให้เกิด ดังตาราง 54

ตาราง 54 กลยุทธ์ในการเลือกที่จะไม่ปฏิบัติหรือป้องกันไม่ให้เกิด

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ WT
ด้านการเงิน <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในการขยายกิจการ ● มีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย ● ต้นทุนสินค้าสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้า ● อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ● ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน 	ลักษณะกลยุทธ์ที่ตอบสนองสถานการณ์นี้ คือ การประกอบตัวหรือเปลี่ยนรูปแบบกิจการ (retailing model change) กลยุทธ์ประกอบตัว <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่กู้เงินเพิ่ม ● ใช้ทรัพยากรในองค์กรให้ประหยัดที่สุด
ด้านการตลาด <ul style="list-style-type: none"> ● สินค้าไม่หลากหลาย ● บริการไม่ครบวงจร ● ร้านเก่าไม่ทันสมัย ไม่เป็นที่รู้จัก ● ไม่สามารถเปิดบริการได้นาน ● เปิด - ปิดไม่เป็นเวลา ● ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่ติดเครื่องปรับอากาศ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ● แนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน ● การเปิดเสรีทางการค้า ● ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ● การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ● ความไม่ชัดเจนของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ● ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล 	<ul style="list-style-type: none"> ● ลดปริมาณสินค้าคงคลัง ● เร่งระบายสินค้าที่ขายไม่ดี ● เลือกสินค้าที่ขายดีและคัดเลือกร้านค้าที่ทำกำไรเข้าร้าน ● หมั่นดูแลตรวจสอบความสะอาดสินค้าอย่างสม่ำเสมอ การเปลี่ยนรูปแบบการค้าปลีก ปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจการไปเป็นการค้าปลีกแบบไม่มีร้าน (Non-store retailing) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - การขายด้วยบูธ (booth /kiosk) - หาบเร่ แผงลอย (mobile retailing) - การขายตรงด้วยแคตตาล็อก (direct sales by catalog) - การขายด้วยจดหมาย (mailing) - การขายตรงทางโทรศัพท์ (telephone retailing)
ด้านการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> ● ขาดการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบการค้าปลีก ● มีปัญหาเรื่องการสั่งซื้อจากการที่มีต้นทุนสินค้าสูง 		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีการวิจัยพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากไม่มีเวลา ไม่มีการเก็บข้อมูล ใช้วิธีจำเพาะสินค้าที่ขายดี ขาดการจัดบันทึก ● ขาดการพัฒนาความรู้ ● ขาดความเอาใจใส่อบรมบ่มเพาะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ 		

ผลการศึกษา การวิเคราะห์กลยุทธ์ค้าปลีกจาก SWOT matrix มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ SO เป็นกลยุทธ์ที่ร้านค้าปลีกต้องการมากที่สุด โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี สร้างแผนเชิงรุก ซึ่งมีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง การเลือกแผนเชิงรุก (aggressive) จะมีการลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (competitive) ซึ่งสามารถสรุปกลยุทธ์ได้ดังนี้

1.1 ด้านการเงิน

กลยุทธ์ด้านการเงินของร้านค้าปลีกรายย่อย จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก เพราะการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ร้านค้าอยู่รอดต่อไปได้ จากการวิเคราะห์ดังกล่าว จุดแข็งของร้านค้าปลีกได้แก่

S_1 ร้านค้าปลีกรายย่อยไม่มีภาระเรื่องดอกเบี้ยเนื่องจากทุนส่วนใหญ่มาจากทุนส่วนตัว ในขณะที่เดียวกันมีการบริหารจัดการด้วยตนเองทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดการต่ำ

S_2 สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

ในขณะที่สิ่งที่เป็นโอกาสต่อร้านค้าปลีกคือ

O_1 นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การเพิ่มศักยภาพทางการเงิน

1.2 ด้านลูกค้าและการตลาด

ด้านลูกค้าและด้านการตลาดจุดแข็งที่ใช้ในการพัฒนางานกลยุทธ์การแข่งขันได้แก่

S_1 ร้านค้าได้ให้ความสำคัญกับสินค้าและบริการ

S_2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

S_3 มีความจริงใจ

S_4 อธิษาศัยดีและสื่อสารเข้าใจ

S_5 กำเนิดถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้

S_6 มีความคุ้นเคยกับลูกค้า

S_7 ร้านค้าตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนเป็นที่รู้จัก

ในขณะที่สิ่งที่เป็นโอกาสต่อร้านค้าปลีกคือ

O_1 ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยมีมาก

ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ ใช้ความได้เปรียบจากความใกล้ชิดกับชุมชน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จัดซื้อสินค้าที่ลูกค้าในชุมชนต้องการ และคัดเลือกสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่งอื่น ให้บริการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์แล้วจัดส่งถึงบ้าน

1.3 ด้านการจัดการ

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการจัดการของร้านค้าปลีกรายย่อย ที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด คือ

S_1 การบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเอง สะดวก

S_2 มีโครงสร้างการจัดการไม่ซับซ้อน ตัดสินใจได้เร็ว

S_3 ไม่สต็อกสินค้ามาก

ในขณะที่สิ่งที่เป็นโอกาสคือ

O_1 การมี พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้าช่วยไม่ให้เกิดการเอาเปรียบด้านราคาจากคู่แข่งรายใหญ่

O_2 ราคาของเทคโนโลยีมีราคาถูกลง

ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายด้วยกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ และการจัดซื้อสินค้าจากคู่แข่งรายใหญ่ในบางรายการที่ราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์หรือช่วงการจัดรายการ โปรโมชัน และควรรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการร้านค้า

2. กลยุทธ์ WO เลี่ยงจุดอ่อน (W) นำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาส (O) สูง แม้ว่าจะมีจุดอ่อนสูง แต่โอกาสนี้สูงด้วย จึงต้องคอยหลีกเลี่ยงในบางจุดอ่อนเพื่อรอโอกาสร้านค้าปลีกจึงควรเลือกแผนตั้งรับ (defensive) ซึ่งสามารถสรุปกลยุทธ์ได้ดังนี้

2.1 ด้านการเงิน

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการเงินของร้านค้าปลีกรายย่อยที่เป็นการเลี่ยงจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

W_1 ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในการขยายกิจการ

W_2 มีเงินลงทุนน้อยไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย

W_3 มีปริมาณการซื้อต่อครั้งน้อยทำให้มีต้นทุนสินค้าสูง ซึ่งเป็นจุดอ่อนของร้านค้า

ในขณะที่สิ่งที่เป็นโอกาสคือ

O_1 นโยบายภาครัฐมีการสนับสนุนต่อผู้ประกอบการใหม่และผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ ประหยัดค่าใช้จ่ายในกิจการ เช่น ค่าไฟฟ้า และเครื่องปรับอากาศ

2.2 ด้านการตลาด

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการตลาดของร้านค้าปลีกรายย่อยที่เป็นการเล็งจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

W_1 การมีสินค้าไม่หลากหลาย

W_2 มีบริการไม่ครบวงจร

W_3 ร้านเก่า ไม่ทันสมัย ไม่เป็นที่รู้จัก

W_4 ไม่สามารถเปิดบริการได้ 24 ชั่วโมง

W_5 เปิด-ปิดไม่เป็นเวลา

W_6 ไม่คิดเครื่องปรับอากาศ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของร้านค้า

ในขณะที่สิ่งที่เป็นโอกาสต่อร้านค้าปลีก

O_1 ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยมาก

ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่ร้านค้าปลีกจะมีแนวคิดและปรับทัศนคติในการจัดการใหม่โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ ร้านค้าปลีกต้องตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมในชุมชนเป็นกลยุทธ์หลัก และควรบริหารร้านค้าให้ทันสมัยเหมาะสมต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

2.3 ด้านการจัดการ

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการจัดการของร้านค้าปลีกรายย่อยที่เป็นการเล็งจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

W_1 ขาดการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบการค้าปลีก

W_2 มีปัญหาเรื่องการจัดซื้อจากการที่มีต้นทุนสินค้าสูง

ในขณะที่สิ่งที่เป็นโอกาส คือ

O_1 เทคโนโลยีมีราคาถูกลง

ซึ่งเป็นโอกาสต่อร้านค้าปลีก ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ จัดหาเทคโนโลยีเข้ามาในร้านค้าปลีกเพื่อช่วยงานด้านบริหารจัดการในร้านค้าปลีก

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่เป็นการเล็งจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส ได้

W_1 ไม่มีการวิจัยทางด้านเทคโนโลยีเนื่องจากไม่มีเวลา ส่วนใหญ่เปิดร้าน ไม่มีอะไรทำ ขายแก้เหงา

W_2 ไม่มีการเก็บข้อมูล ขายไปวัน ๆ ใช้วิธีจำเฉพาะสินค้าที่ขายดี

W_3 ไม่มีการจดบันทึก

W_4 ขาดการพัฒนาความรู้และขาดความเอาใจใส่อบรมบ่มเพาะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในขณะที่สิ่งที่ เป็นโอกาสคือ

O_1 ภาครัฐเปิดโอกาสในการจัดการอบรม สัมมนาฟรีเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ เข้าร่วมอบรม สัมมนาจากการเปิดโอกาสของภาครัฐในการใช้งบประมาณภาครัฐเพื่อการพัฒนาบ่มเพาะผู้ประกอบการ

3. กลยุทธ์ ST เป็นการเอาจุดแข็งสูงสุด (S) ไปข่มอุปสรรค (T) เช่น การใช้จุดแข็งทางเทคโนโลยีการจัดการ เพื่อจัดการกับอุปสรรคในกรณีที่มีคู่แข่งมาก แม้ว่าจะมีจุดแข็งสูง แต่ก็พบอุปสรรคแข่งขันสูงเช่นกัน หากผู้บริหารยังขาดความมั่นใจก็ควรเลือกแผนทดสอบโครงการ (pilot test) เพื่อดูความเป็นไปได้ของแผนบางตัวที่คาดว่าสามารถสร้างตลาดใหม่ได้ โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ได้ดังนี้

3.1 ด้านการเงิน

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการเงินของร้านค้าปลีกรายย่อย ที่ใช้จุดแข็งไปข่มอุปสรรค ได้แก่

S_1 การที่ร้านค้าปลีกรายย่อยไม่มีภาระเรื่องดอกเบี้ยเนื่องจากทุนส่วนใหญ่มาจากทุนส่วนตัว

S_2 ต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำเนื่องจากจัดการเองควบคุมค่าใช้จ่ายได้

ในขณะที่อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกในด้านการเงิน ได้แก่

T_1 การเปิดเสรีทางการค้า

T_2 การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า

T_3 อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

น้ำมัน

T₄ ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน

T₅ ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน

T₆ ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

T₇ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง

T₈ ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก

T₉ ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล

ดังนั้นจากการที่ผู้จุดแข็งในการข่มอุปสรรคในด้านการเงิน กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้ได้แก่ ร้านค้าปลีกรายย่อยต้องเน้นกลยุทธ์ด้านการปรับระบบการบริหารการเงิน

3.2 ด้านการตลาด

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการตลาดของร้านค้าปลีกรายย่อย ที่ผู้จุดแข็งไปข่มอุปสรรค ได้แก่

S₁ การให้ความสำคัญต่อสินค้าและการให้บริการ

S₂ ผู้ประกอบการให้บริการเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ อดทนอดกลั้นและสื่อสารเข้าใจ

S₃ มีการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้

S₄ มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ

S₅ สินค้ามีราคาถูกเนื่องจากมีขนาดเล็กและขนาดกลาง

S₆ ร้านค้าตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียน หอพัก

ในขณะที่อุปสรรคที่มีผลต่อร้านค้าปลีกรายย่อยได้แก่

T₁ การเปิดเสรีทางการค้า

T₂ การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า

T₃ อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

น้ำมัน

T₄ ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน

T₅ ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน

T₆ ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

T₇ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง

T₈ ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก

T₉ ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล

ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับกรณีนี้คือ 1) เลือกเปิดตลาดกับลูกค้าในชุมชนด้วยการค้าปลีกเฉพาะอย่างและสร้างความแตกต่างของตัวสินค้า 2) การสอบถามความต้องการของลูกค้า 3) การลดราคาสินค้าในบางรายการ 4) การทดลองรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์และจัดส่งถึงบ้านด้วยจักรยาน

3.3 ด้านการจัดการ

กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านการจัดการของร้านค้าปลีกรายย่อย ที่ใช้จุดแข็งไปชมอุปสรรค ได้แก่

S₁ การบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเองสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

S₂ มีโครงสร้างการจัดการไม่ซับซ้อน ทำให้ตัดสินใจได้เร็ว บริหารแบบเรียบง่าย

S₃ มีการจัดเก็บสินค้าไว้เพียงพอขายทำให้ไม่เกิดต้นทุนจม

ในขณะที่อุปสรรคที่มีต่อร้านค้าปลีกได้แก่

T₁ การเปิดเสรีทางการค้า

T₂ การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า

T₃ อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

T₄ ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคา

น้ำมัน

T₅ ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น

T₆ แนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน

T₇ ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

T₈ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง

T₉ ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก

T₁₀ ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล

ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับกรณีนี้คือ กลยุทธ์การจัดการร้านค้าปลีกและการจัดซื้อ

4. กลยุทธ์ WT เป็นการจัดการจุดอ่อนให้หายไปและหลีกเลี่ยงอุปสรรค การเลือกกลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อร้านค้าปลีกจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งผู้ประกอบการต้องใช้เวลาในอีก

ระยะหนึ่งจึงจะแข่งขันได้ซึ่งเราเรียกกลยุทธ์นี้ว่า กลยุทธ์ถดถอย แนวปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ คือ เลือกที่จะไม่ปฏิบัติหรือป้องกันไม่ให้เกิดมีดังนี้

4.1 ด้านการเงิน

W_1 ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในการขยายกิจการ

W_2 มีเงินทุนน้อยไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย

W_3 มีต้นทุนสินค้าสูงเนื่องจากซื้อในปริมาณน้อย

ในขณะที่ร้านค้ามีอุปสรรค ดังนี้

T_1 การเปิดเสรีทางการค้า

T_2 การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า

T_3 อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

T_4 ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคา

น้ำมัน

T_5 ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น

T_6 แนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน

T_7 ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

T_8 การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง

T_9 ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก

T_{10} ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล

ดังนั้นทางเลือกสำหรับกลยุทธ์นี้คือ 1) กลยุทธ์ประกอบตัว 2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบร้านค้า

จากผลการศึกษา วิเคราะห์ตารางเมตริกซ์ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแกนหลักในการจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแยกเป็นกลยุทธ์การแข่งขันในแต่ละด้าน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสม และกลยุทธ์ทั้งหมดผู้วิจัยทำการแก้ไขปรับปรุง จัดหมวดหมู่กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจน โดยสามารถสรุปแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางที่ 1 โดยการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในด้านความรู้เชิงบริหารจัดการและการปรับตัวซึ่งมีแนวทาง กลยุทธ์ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ทางด้านการเงิน

1.1.1 เพิ่มศักยภาพด้านการเงินโดยผ่านสถาบันการเงินของภาครัฐตามนโยบายส่งเสริม SME ของรัฐบาล (SME Power)

การเพิ่มขีดความสามารถของร้านค้าปลีกรายย่อยนั้น อาจจำเป็นต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาพัฒนาร้านค้า ซึ่งธนาคารเอกชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้การสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกเพราะเห็นว่ามียศภภาพต่ำ และมีแนวโน้มปิดตัว แต่โดยนโยบายภาครัฐมองเห็นความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกย่อย ซึ่งจัดได้ว่าเป็น SME ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ กระทรวงการคลัง จึงมีมติเห็นควรให้ธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม หรือ เอสเอ็มอีแบงก์ มีนโยบายช่วยเหลือสภาพการเงินแก่ธุรกิจเอสเอ็มอี โดยพิจารณาความเหมาะสมของการให้กู้เงินเพื่อการลงทุนหรือขยายกิจการจากแผนธุรกิจในแต่ละกิจการเป็นราย ๆ ตามโครงการ SME Power

1.1.2 กลยุทธ์เพื่อประคองตัวโดยไม่กู้เงินเพิ่ม โดยไม่ควรกู้เงินจากสถาบันการเงินใด เพราะอาจจะไม่มีความสามารถเพียงพอในการชำระหนี้สิน อันจะเป็นปัญหาให้กับกิจการมากขึ้นไปอีก ควรเลือกใช้กลยุทธ์อื่นในการแข่งขัน

1.2 กลยุทธ์ทางการตลาด การตลาดเป็นความสำคัญในลำดับถัดมาของร้านค้าปลีกย่อย ส่วนใหญ่แล้วไม่มีกลยุทธ์การตลาดในการบริหารจัดการ แต่ด้วยศักยภาพในแต่ละทำเลแตกต่างกัน จึงทำให้ร้านค้าปลีกย่อยมีโอกาสที่แตกต่างกันดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์ทำเลที่ตั้ง

เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการแข่งขัน ร้านค้าปลีกที่สามารถแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ คือ ร้านค้าปลีกที่มีทำเลใกล้กับชุมชนหมู่บ้านหรือในถิ่นที่มีผู้อยู่อาศัยเท่านั้น แต่การเลือกทำเลที่ตั้งไม่ใช่สิ่งปรับเปลี่ยนได้ง่ายในกรณีของร้านค้าที่มีทำเลที่ตั้งถาวร (store-based retailer) เพราะแก้ไขย้ายทำเลทำได้ยากกว่ากรณีของร้านค้าปลีกแบบไม่มีร้าน (non-stored retailer) การเลือกใช้กลยุทธ์นี้จึงเหมาะกับร้านค้าปลีกที่ต้องปรับตัวไปใช้กลยุทธ์ร้านค้าปลีกแบบหาบเร่ แผงลอย บู้ชจำหน่ายสินค้า (kiosk) การขายผ่านเค็ตตา-ล็อก

1.2.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relation management; CRM)

ในแบบชุมชนร้านค้าปลีกสามารถอาศัยจุดแข็งที่อยู่ใกล้ชิดชุมชน ใกล้บ้านที่อยู่อาศัยและโอกาสอันดี ในความเป็นคนไทย ที่มีนิสัยโอบอ้อมอารี มีความเป็นมิตรและไว้เนื้อเชื่อใจกันในชุมชน ร้านค้าปลีก สามารถสร้างกลยุทธ์การตลาดง่าย ๆ ที่ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา

ดังนั้น การบริหารร้านค้าปลีกย่อยในปัจจุบัน ควรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเหนียวแน่น วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การทักทายพูดคุย การจดจำชื่อลูกค้า และสมาชิกภายในบ้านลูกค้า การล่วงรู้ถึงพฤติกรรมกรซื้อลูกค้า การจัดหาสินค้าเติมเต็มในร้านค้า ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในชุมชน การจดจำพฤติกรรมซื้อลูกค้าเฉพาะราย และการ

บริการจัดส่งถึงบ้านโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทั้งหมดนี้จะต้องทำ จากใจ ของผู้ประกอบการจริง ๆ การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาปรับใช้เพื่อการบันทึกข้อมูลลูกค้าก็ดีเห็นควรนำเข้ามาช่วยเหลือ แต่ก็ไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม กับร้านค้าปลีกในบางร้านซึ่งการทราบพฤติกรรมการซื้อของลูกค้า เป็นการสร้างความแปลกใจแก่ลูกค้า เพียงแค่ทักทายลูกค้าด้วยชื่อเล่นหรือชื่อจริง จากคำพูดอันอ่อนโยนของเจ้าของร้าน และความเป็นกันเองในการให้บริการ ก็ถือว่าเป็นกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบไทยๆ ที่คุ้นเคยแล้ว หลีกเลี่ยงการบริการที่ขมขื่นดั่งดั่ง มีอารมณ์ขุ่นมัว หรือไม่สบอารมณ์ และแสดงออกต่อหน้าลูกค้า บางร้านค้าได้ทำ CRM โดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาบริหารข้อมูลลูกค้า ด้วยการคำนวณพฤติกรรมซื้อของลูกค้าที่เป็นสมาชิกของร้าน การใช้เทคโนโลยีบาร์โค้ดและการบันทึกข้อมูลการซื้อของลูกค้าเฉพาะราย สามารถวิเคราะห์การซื้อของลูกค้าได้ สามารถแยกแยะหญิง ชาย เพศ รายได้ อาชีพ เพื่อนำไปจัดกลุ่มและจัดรายการ โปร โมชันต่าง ๆ ได้มากมาย นอกจากนี้จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดและมีความภักดีต่อร้านค้าแล้ว ยังเป็นการทำการตลาดแบบ ปากต่อปาก (words of mouth) สร้างลูกค้าใหม่จากการบอกต่อของลูกค้าที่ประทับใจได้อีกทางหนึ่ง แต่หากไม่มีเงินลงทุนเพิ่มเติมด้าน IT ร้านค้าปลีกเหล่านี้ ก็สามารถใช้สมอง หรือ สมุด ช่วยบันทึกและจดจำ และนำกลับมาศึกษาในเวลาอันควรได้ เช่นการให้ของขวัญวันเกิดแก่ลูกค้า วันครบรอบแต่งงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้บริการเหนือความคาดหมาย (augmented products and services)

1.2.3 จัดซื้อสินค้าที่ลูกค้าในชุมชนต้องการ และคัดเลือกสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์การจัดซื้อ เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ได้จากกลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์จากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะทำให้ได้ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก (insight consumer) ที่สามารถเลือกจัดซื้อประเภทหรือชนิดสินค้าได้ตรงตามความต้องการลูกค้าในชุมชนและเลือกได้แตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้นร้านค้าปลีกรายย่อย ควรพิจารณาจัดซื้อและเลือกประเภทสินค้าบนหลักการสองประการ คือ เลือกสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในชุมชนและเลือกซื้อสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่งขั้นรายได้ใหญ่

1.2.4 บริการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์จัดส่งสินค้าถึงบ้านด้วยจักรยาน
ร้านค้าปลีกสามารถให้บริการจัดส่งสินค้าในชุมชนหรือหมู่บ้านได้ ด้วยการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์หรือแฟกซ์ เพราะส่วนมากแล้วมีรัศมีระยะทางไม่เกิน 5 กิโลเมตรสามารถใช้จักรยานเพื่อประหยัดน้ำมันในการบริการจัดส่งได้ แต่ก็ควรสงวนสิทธิในการจัดส่งสินค้าครั้งละไม่ต่ำกว่าร้อยละยี่สิบ เพื่อคุ้มค่ากับการให้บริการฟรี ซึ่งประเด็นนี้ลูกค้าคงเข้าใจและรับได้ ส่วนการบริการจัดส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมากหรือต้องการความเร็ว เช่น ข้าวสาร แก๊ส น้ำแข็ง ก็

อาจต้องเปลี่ยนไปใช้รถจักรยานยนต์แทน กลยุทธ์นี้ร้านค้าปลีกรายย่อยทำได้ ในขณะที่คู่แข่งอย่าง 7-11 หรือรายใหญ่จะไม่ให้บริการ

1.2.5 กลยุทธ์เลือกเปิดตลาดกับลูกค้าในชุมชนด้วยการค้าปลีกเฉพาะ
อย่างและสร้างความแตกต่างของตัวสินค้า

โดยเลือกเปิดตลาดกับลูกค้าในชุมชนอย่างเหนียวแน่น ด้วยการค้าปลีก
เฉพาะอย่าง (specialty store) และสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าเพื่อเลี่ยงการแข่งขันกับการรุกเข้า
สู่ชุมชนของร้านค้าสมัยใหม่ ด้วยการเปลี่ยนรูปแบบกิจการจากการสอบถามลูกค้าถึงความต้องการ
สินค้าภายในชุมชนตนเอง เช่น วัสดุก่อสร้าง เลี้ยงสัตว์ อาหารสด เสื้อผ้า เสริมสวย ตัดผม
คอมพิวเตอร์ ร้านอินเทอร์เน็ต ร้านกาแฟ

1.2.6 กลยุทธ์ลดราคา

การลดราคาสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคชื่นชอบมากที่สุด ในสภาวะกำลัง
ซื้อผู้บริโภคถดถอย ควรดำเนินกลยุทธ์ลดราคาในสินค้าบางรายการ โดยเลือกลดราคาสินค้าใน
รายการที่ขายช้า หรือเป็นช่วงโปรโมชันของซัพพลายเออร์ ร้านค้าปลีกรายย่อยควรเลือกพิจารณา
ลดราคาสินค้าลงบ้างเพื่อกระตุ้นการซื้อและสื่อสารออกไปให้ลูกค้ารับทราบอย่างรวดเร็ว เช่น การ
ติดป้ายโฆษณาหน้าร้าน หรือแฟลช ไปตามบ้านที่เป็นลูกค้าประจำ ซึ่งนอกจากจะสร้างความ
ภักดีในร้านค้าแก่ผู้บริโภคแล้ว ยังอาจเกิดการบอกต่อด้วย เพื่อเร่งการซื้อและระบายสินค้าออกไป
ลูกค้าที่คำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่ถดถอย จะสามารถพิจารณาความคุ้มค่าในการซื้อเพื่อ
รับส่วนลดและมารับบริการอย่างแน่นอน

1.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการ การจัดการภายในร้านอาจเป็นสิ่งที่ร้านค้า
ปลีกรายย่อยไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญมาแต่อดีต แต่ปัจจุบันเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ร้านค้าปลีกควร
นำมาปรับใช้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันมีดังนี้

1.3.1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ด้วยกลยุทธ์การสร้าง
ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (supplier relation management : SRM)

กิจการค้าปลีกส่วนใหญ่มีลักษณะซื้อมา ขายไป จึงจำเป็นต้องพึ่งพา
ผู้จำหน่ายสินค้า หรือซัพพลายเออร์อย่างมาก ทั้งในเรื่องการจัดหาสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง
การบริการขนส่งและการให้เครดิตทางการค้า ถือได้ว่าซัพพลายเออร์เป็นกุญแจหลักสำคัญของ
ร้านค้าปลีกที่ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจ
ซื้อสัตย์ต่อกัน เริ่มต้นตั้งแต่การสร้างเครดิตทางการเงิน การจ่ายชำระค่าสินค้าตรงเวลา การส่งสินค้า
ตรงเวลา การจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพให้กับร้านค้าปลีก

ดังนั้นหากร้านค้าปลีกให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แล้วจะส่งผลดีต่อร้านค้าปลีกในด้านการซัพพลายสินค้าที่ดี มีสินค้าที่ลูกค้าต้องการอยู่อย่างสม่ำเสมอ สินค้ามีความสด ใหม่และสามารถหมุนเวียนเงินสร้างสภาพคล่องที่ดีต่อกิจการที่สำคัญมีความสบายใจในการบริหารจัดการ เพราะซัพพลายเออร์ที่ดีเปรียบเสมือนผู้บริหารสินค้าคงคลังของกิจการ

1.3.2 จัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรงหรือคู่แข่งรายใหญ่ในบางรายการที่ราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์หรือราคาที่มีการจัตรายการโปรโมชัน

บางครั้งซัพพลายเออร์ก็มีต้นทุนสินค้าในราคาสูงกว่าผู้ผลิตโดยตรงหรือผู้จำหน่ายรายใหญ่ ร้านค้าปลีกควรติดตามราคาเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ แล้วจัดหาสินค้านั้นจากรายการเหล่านั้นเข้าร้านค้า การจัดหาสินค้านั้นราคาต้นทุนต่ำอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ร้านค้ามีกำไรเพิ่มขึ้น

1.3.3 นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการร้านค้า

เทคโนโลยีในการจัดการร้านค้าปลีก ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีความเย็น เทคโนโลยีไฟฟ้า เป็นต้น เทคโนโลยีส่วนใหญ่จะช่วยเหลือร้านค้าและเพิ่มความสะดวกสบายต่อลูกค้าและช่วยอำนวยความสะดวกด้านบริหารจัดการ เช่น ช่วยบริหารการเงินบัญชีและสินค้าคงคลัง ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดการ เช่น ประหยัดไฟและช่วยบำรุงรักษาสินค้า ดังนี้

- เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องขายอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีบาร์โค้ด โทรศัพท์และโทรสาร ที่สามารถช่วยเหลือในการให้บริการลูกค้า ณ จุดขาย (point of sales) ช่วยตรวจสอบสต็อกสินค้าคงคลัง ตลอดจนการจัดทำบัญชีวิเคราะห์ยอดขายและคำนวณภาษี ส่วนเครื่องขายอินเทอร์เน็ต สามารถช่วยร้านค้าในการสั่งซื้อสินค้า ตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร หรือรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

- เทคโนโลยีความเย็นในร้านค้าปลีก ได้แก่ เครื่องปรับอากาศ ตู้แช่เครื่องดื่ม และเครื่องทำน้ำแข็ง ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่แข็งแรงทนทาน เน้นความประหยัดและการรักษาสภาพสินค้า

- เทคโนโลยีไฟฟ้าและแสงสว่างในปัจจุบัน จะเน้นการประหยัดไฟ ในเมื่อร้านค้าปลีกจะต้องให้บริการแสงสว่างแก่ลูกค้าเกือบทั้งวัน ควรเลือกใช้ไฟฟ้าด้วยอุปกรณ์ประหยัดไฟ ได้แก่ หลอดประหยัดไฟ หรือเครื่องปรับอากาศ ตู้เย็นที่ประหยัดไฟ

1.3.4 กลยุทธ์เพื่อการตั้งรับด้านการจัดการ

การตั้งรับหมายถึง ความพยายามใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทั้งหมดในการปรับปรุงกิจการ ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่เป็นทุนเดิม โดยไม่ลงทุนเพิ่ม เช่น การประหยัดค่าใช้จ่าย

ในกิจการ เช่น ไฟฟ้าและแอร์ด้วยการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ประหยัดไฟฟ้า จะสามารถช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการได้ สิ่งที่ต้องจำเป็นคือใช้งานอยู่ตลอดเวลาและไม่สามารถหยุดให้บริการได้ก็คือตู้แช่ เครื่องดื่มหรือตู้เก็บน้ำแข็ง ก็ควรพิจารณาจัดหาเครื่องจักรที่ประหยัดไฟฟ้า หรือหมั่นดูแลรักษาไม่ให้เครื่องทรุดโทรม ส่วนเครื่องจักรที่สามารถหยุดให้บริการได้ เช่น เครื่องปรับอากาศก็ควรพิจารณาปิดเปิดในเวลาที่เหมาะสม และคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก เมื่อร้านมีอากาศเริ่มร้อนขึ้นก็พิจารณาเปิดเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า

1.3.5 กลยุทธ์เพื่อประคองตัวเพื่อจัดการร้านค้าอย่างพอเพียง โดย

1. กำหนดระดับสินค้าคงเหลือต่ำและเพิ่มความถี่ในการจัดซื้อ เมื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ (SRM) ร้านค้าปลีกสามารถจัดหาสินค้าได้ง่าย สามารถสั่งซื้อได้บ่อยครั้ง ก็ไม่จำเป็นต้องสต็อกสินค้าคงเหลือในร้านไว้มาก สามารถพึ่งพาซัพพลายเออร์ให้บริการส่งสินค้าให้ถี่ขึ้น นอกจากการคงระดับสินค้าคงเหลือในระดับต่ำจะทำให้ร้านค้าไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในสินค้าคงคลังแล้ว สินค้าในสต็อกจะไม่เก่าเก็บล้าสมัยเป็นการช่วยให้ร้านค้าหมุนเวียนสินค้าให้ใหม่อยู่เสมอด้วย

2. ใช้ทรัพยากรในองค์กรให้ประหยัดที่สุด ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า เทคโนโลยีต่างๆ สามารถช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าพลังงานต่าง ๆ แต่ในร้านค้าปลีกยังมีทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถประหยัดได้อีก ได้แก่ อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น แก้วน้ำ ถ้วยกระดาษ ถ้วยพลาสติก ที่ลูกค้าใช้ ถุงพลาสติกใส่สินค้า หากเห็นว่าลูกค้าไม่จำเป็นต้องใส่ถุงให้

3. เร่งระบายสินค้าที่ขายไม่ดีออกไป หมั่นตรวจสอบสินค้าในร้านอย่างสม่ำเสมอว่า มีรายการใดบ้างที่ขายช้า หรือขายไม่ได้ ควรรีบนำออกมาจัดรายการโปรโมชัน ลด แลก แจก แถม เพื่อระบายสินค้าเหล่านั้นออกไปโดยเร็ว และควรพิจารณาตัดรายการนั้นออกไป โดยไม่สั่งซื้อเข้ามาจำหน่ายอีก

1.3.6 หมั่นดูแลตรวจสอบความสะอาดสินค้า

สินค้าต่าง ๆ ในร้านมักถูกลูกค้าสัมผัสและจับต้องในขณะที่พิจารณาซื้ออยู่เสมอ เราควรเข้าใจในความรู้สึกของลูกค้า หากลูกค้าเห็นว่าสินค้านั้นมีฝุ่นละอองหรือมีรอยตำหนิ ลูกค้าอาจตัดสินใจไม่ซื้อสินค้านั้นนั้น เพียงเพราะสินค้าไม่สะอาด และไม่กล้าบอกเจ้าของร้านหรือพนักงานขาย อาจเพราะเกรงใจหรือไม่ใช่ธุระของเขา การไม่บอกกล่าวทำให้ร้านค้าเสียโอกาสในการปรับปรุงแก้ไข ร้านค้าจึงควรสร้างระบบจัดการดูแลแก้ไข รักษาความสะอาดสินค้าด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

1.3.7 คัดเลือกสินค้าที่ทำกำไรเข้าร้าน

จากที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น ว่าบางครั้งการจัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรงหรือซื้อสินค้าจากค้าปลีกรายใหญ่ที่มีการจัดรายการอาจได้ต้นทุนสินค้าต่ำกว่าซัพพลายเออร์ ทั้งนี้ร้านค้าจะต้องมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารด้านราคาอยู่ตลอดเวลา หมั่นศึกษาและหาข้อมูลด้านราคาสินค้าจากสื่อต่างๆ หมั่นสังเกต พิจารณาและเปรียบเทียบราคาอย่างสม่ำเสมอ เพียงซื้อสินค้าที่ได้ต้นทุนต่ำกว่า เล็กๆ น้อยๆ บ่อยๆ และให้ความสำคัญกับราคา จะทำให้สินค้าที่ขายมีกำไร และเพิ่มพูนขึ้นทุกวัน ก็จะทำให้ร้านค้ามีกำไรและสามารถแข่งขันในตลาดได้

1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่ เป็นชาวบ้านในชุมชนขาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและร้านค้ามาเป็นเวลานาน การเรียนรู้และพัฒนา จัดได้ว่าเป็นตัวชี้วัดความเจริญเติบโตของธุรกิจด้วย ดังนั้นร้านค้าปลีกรายย่อยควรใช้โอกาสอันดีจากสภาพแวดล้อมในการเร่งพัฒนาองค์ความรู้ในการประกอบธุรกิจในสภาวะการแข่งขันรุนแรงเพื่อสร้างศักยภาพเพิ่มเติม ดังนี้

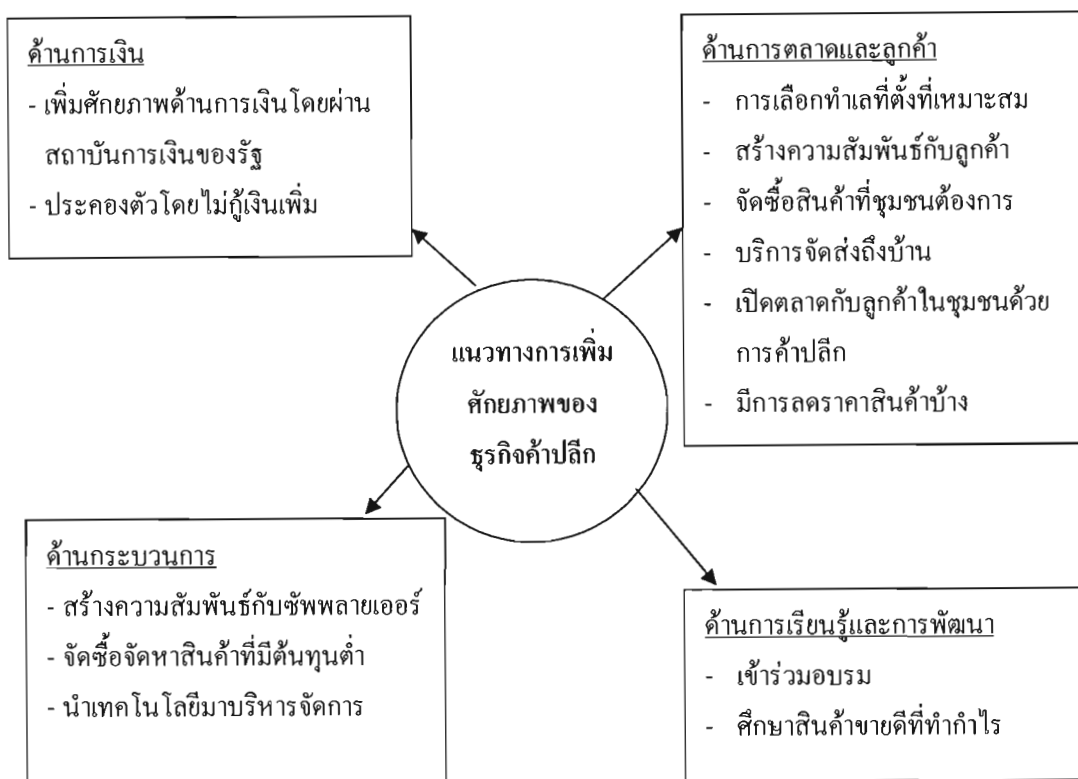
1.4.1 เข้าร่วมอบรม สัมมนาจากการเปิดโอกาสของภาครัฐในการใช้งบประมาณภาครัฐเพื่อการพัฒนาบ่มเพาะผู้ประกอบการ

ปัจจุบันรัฐบาลมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้ความรู้การประกอบธุรกิจแก่ร้านค้าในทุกกระดับ ไม่ว่าจะเป็นกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ องค์กรอิสระ เช่น สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อย ธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆ ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม ต่างมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้ความรู้ผู้ประกอบการอยู่อย่างเสมอ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งหลายควรจัดสรรเวลาเพื่อเข้ารับการอบรม

1.4.2 กลยุทธ์เพื่อประคองตัวด้วยการศึกษาสินค้าที่ขายดีและมีกำไร

การแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบการควรใช้เพื่อจัดการธุรกิจ (Knowledge Management) ผู้ประกอบการที่มีความรู้มาก ย่อมสามารถจัดการกิจการได้ดีกว่า การศึกษาสินค้าที่ขายดีและมีกำไร เป็นสิ่งจำเป็นมาก ที่ผู้ประกอบการควรดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอ และเป็นการสร้างข้อได้เปรียบให้กับกิจการในช่วงการแข่งขันสูง และเป็นการประคองตัวที่ดีในปัจจุบัน

จากผลการศึกษา วิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปกลยุทธ์ด้านการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสามารถสรุปได้ภาพ 15



ภาพ 15 สรุปภาพรวมกลยุทธ์ร้านค้าปลีกในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

2. แนวทางที่ 2 การมีพันธมิตรและมีส่วนร่วม (Alliance) เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการทำความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์การภายนอกในด้านการร่วมมือและให้การสนับสนุน เช่น ซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตในชุมชน กลุ่มผู้ค้าปลีกระดับเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา โดยมีกลวิธีดังนี้

2.1 ทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อให้นักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้นๆ มาช่วยในการจัดการร้านค้า ให้คำแนะนำ

2.2 ทำความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการเข้าร่วมกับการจัดรายการส่งเสริมการขายให้กับร้านค้าอย่างสม่ำเสมอ

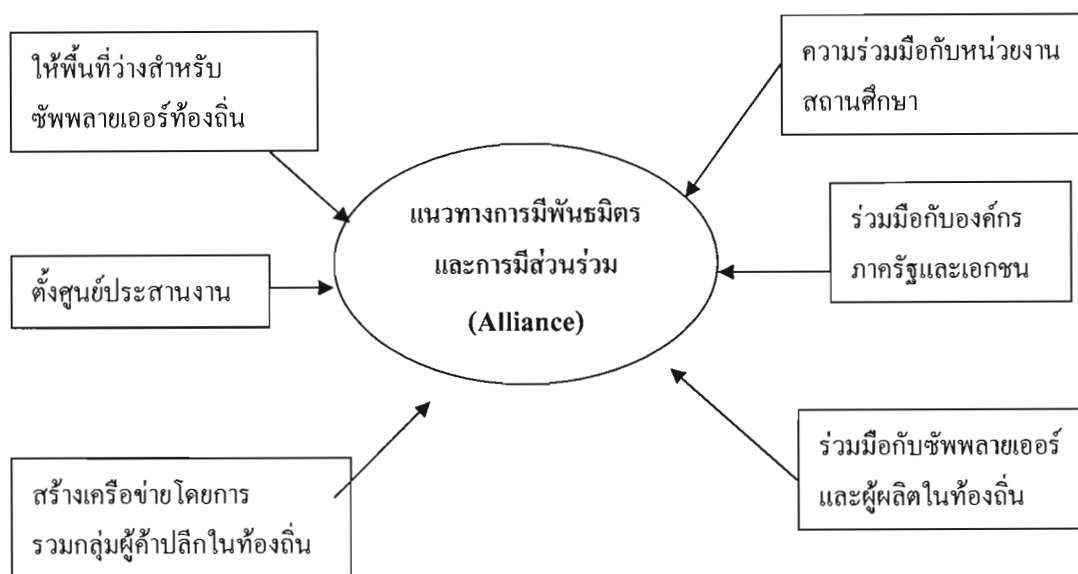
2.3 ทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ โดยการเข้ารับการอบรมการเป็นผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการประกอบธุรกิจ

2.4 ให้พื้นที่ว่างสำหรับสินค้าเกษตรในชุมชนทำให้เกิดการหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจของท้องถิ่น

2.5 มีการรวมกลุ่มร้านค้าปลีกในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดเครือข่ายเพื่อที่จะเพิ่มอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ในการจัดซื้อสินค้าเข้าร้าน

2.6 จัดตั้งหน่วยงานด้านการค้าส่งค้าปลีกในชุมชนจากผู้นำท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลโดยไม่มุ่งหวังผลกำไร

จากแนวทางดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังภาพ 16



ภาพ 16 กลยุทธ์พันธมิตร

3. แนวทางที่ 3 ส่วนสนับสนุน (support) การค้าปลีกเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการให้การสนับสนุน โดยเฉพาะบทบาทภาครัฐที่มีส่วนช่วยให้ร้านค้าปลีกขยายความสามารถดำรงอยู่ได้ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ได้แนวทาง ดังนี้

3.1 ปรับปรุงให้มีโครงสร้างและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้ออำนวย ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐจากส่วนกลางได้มีการถ่ายโอนอำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการบริหารจัดการ และจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจ เกิดการจ้างงาน และงบประมาณเกี่ยวกับการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในท้องถิ่น ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐควรมีบทบาทในการสร้างปัจจัยในการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ มีการพัฒนาระบบการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกรรมเกี่ยวกับการค้า เช่น การขอใบอนุญาตจากหน่วยงานราชการในการเปิดร้านค้า จัดรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องการค้าปลีกเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ เป็นต้น

3.2 จัด โครงการพัฒนาและส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ โดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ การบริหารจัดการและการนำเอาเทคโนโลยี

สารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการร้านค้าให้มีรูปแบบทันสมัย และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการปรับตัวและปรับรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัย มีมาตรฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

3.3 จัดตั้งหน่วยงานเพื่อให้เกิดรวมกลุ่มสำหรับผู้ประกอบการที่มาขอคำแนะนำ ปรีกษาและปัญหาต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวกลางหรือตัวแทนในการนำเสนอข้อปัญหาต่างๆและข้อเรียกร้องให้แก่หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา

3.4 สนับสนุนในการหาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการที่ต้องการเงินทุนในการขยายร้านค้าหรือปรับปรุงร้านให้มีความทันสมัย หรือมีนวัตกรรมใหม่ให้กับร้านค้าตนเอง

3.5 พัฒนาระบบการค้าปลีกให้เข้าสู่ระบบสากลโดยพัฒนาระบบการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ โดยจัดตั้งตัวแทนกลางจากทุกภาคส่วนในสังคมให้มีส่วนร่วมในองค์กรนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดขนาดของการประหยัด และเป็น การเพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับร้านค้าปลีกรายย่อยกับซัพพลายเออร์ ตลอดจนรวมกลุ่มสินค้าภาค การเกษตรเข้าสู่เครือข่ายของการซื้อขายของผู้ผลิตหรือผู้แปรรูปอาหาร โดยส่งไปยังกลุ่มร้านค้าปลีก รายย่อยต่างๆ

3.6 สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบค้าปลีกชุมชน ในปัจจุบันภาครัฐ ได้มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด องค์กรบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจถึงความเหมาะสมและจำเป็นมากน้อยเพียงใดกับการขยายตัวของ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชนนั้น ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการ ควบคุมการแข่งขันให้เกิดความเป็นธรรม โดยการ ตรวจสอบวิธีการและการนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ ในการแข่งขัน โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านราคาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ต้องมีการทบทวนเงื่อนไขใน การค้าอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้าน กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใน ท้องถิ่นนั้นๆ

3.7 ให้การสนับสนุนการรวมกลุ่มทางการค้าเพื่อให้เกิดเครือข่ายการมี ส่วนร่วมในการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง โดยทางภาครัฐเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ ผู้ประกอบการ โดยให้มีการช่วยเหลือและเกื้อกูลในการจัดส่งสินค้าและการ ส่งเสริมการขาย และมีส่วนช่วยในการปรับทัศนคติในการค้าขายของผู้ประกอบการที่มีต่อผู้บริโภค และสังคมร่วมกันในการพัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่ายที่มีสินค้าคุณภาพดี ราคายุติธรรม

จากแนวทางทั้ง 3 แนวทางดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการอยู่รอดของ ธุรกิจค้าปลีกรายย่อยนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของร้านค้าปลีกแต่อยู่ที่การปรับตัวให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการ

ปรับตัวเพื่อให้ผู้ประกอบการนั้นต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1998) ที่กล่าวว่า ถ้าองค์กรธุรกิจใดสามารถที่จะเข้าใจและสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ก็จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรธุรกิจนั้นได้ ดังนั้น การเข้าใจและจัดการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยการให้ความสำคัญและทุ่มเทให้กับการปรับปรุงศักยภาพภายในให้เข้มแข็งจะสามารถปรับตัวให้แข่งขันได้และอยู่รอดได้ ซึ่งนอกจากจะเพิ่มศักยภาพภายในแล้วอีก 2 แนวทางก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อย คือ การมีพันธมิตรและมีส่วนร่วมเพื่อให้ขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีการบูรณาการเชื่อมโยงของผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในแนวราบและแนวตั้งเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเป็นเครือข่ายในชุมชนในขณะเดียวกันองค์กรภาครัฐเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมเป็นการให้การสนับสนุน มีมาตรการช่วยเหลือรองรับเพื่อให้เข้าถึงตลาด แหล่งทุน เทคโนโลยีตลอดจนเป็นตัวกลางเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดเครือข่ายทางการค้าซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1998) และจักร ดิงศักดิ์ (2549) ที่กล่าวว่า บริบทใหม่ของการแข่งขันทางธุรกิจที่ภาครัฐจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นคือลดความเสี่ยงและสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจค้าปลีกในขณะเดียวกันเพิ่มโอกาสทางธุรกิจโดยสนับสนุนเข้าถึงแหล่งทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยีและตลาดตลอดจนยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นสร้างนวัตกรรม เพิ่มผลิตภาพและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาแผน กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับร้านค้าปลีกรายย่อยในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาสถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกภายใต้การแข่งขันในปัจจุบันรวมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน โดยพิจารณาจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค

2. ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

3. นำเสนอ แนวทาง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับร้านค้าปลีกรายย่อย

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริโภคทั่วไป ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภค จำนวน 400 ตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จำนวน 200 ตัวอย่าง

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานภาครัฐ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า) ประธานหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ นักวิชาการ ด้านการตลาดและการค้าปลีก จำนวน 15 คน

เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับผู้บริโภค ประกอบการสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกรายย่อย และระดับความพึงพอใจที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย แบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการ ประกอบกับข้อมูลทั่วไป ลักษณะการค้าดำเนินงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในปัจจุบัน

วิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน มีแนวทางดังนี้

1. วิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์แบบสอบถามผู้บริโภค เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย โดย วิเคราะห์แบบสอบถามผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยการใช้วิธีการทางสถิติคือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (stepwise Regression Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขัน เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมาจัดทำรูปแบบ SWOT Matrix มาจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย

ขั้นตอนที่ 4 นำผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน และร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Matrix การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยมาทำการประชุม สันทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ตัวแทนจากภาครัฐ ตัวแทนจากภาคเอกชน จำนวน 15 คน เพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในการนำไปใช้ และผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน อีกครั้ง เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์และนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 ได้แนวทาง กลยุทธ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

สถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกภายใต้การแข่งขันในปัจจุบัน

1. การค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่

ระบบค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ช่วงคือ

ช่วงที่ 1 (ระหว่างก่อน พ.ศ. 2532 – 2535) ยุคทุนท้องถิ่น ร้านค้าปลีกครองตลาด เบ็ดเสร็จโดยเฉพาะกลุ่มค้าส่ง ยี่เป็ด ชาป๊ว ในตลาดเมืองใหม่ ตลาดวโรรส

ช่วงที่ 2 (ประมาณ พ.ศ. 2535 – 2540) ยุคทุนค้าปลีกส่วนกลางรุกขยายสู่ภูมิภาค ได้แก่ การเปิดตัวของเซ็นทรัล – กาดสวนแก้ว หลังจากนั้นเป็นห้างแมคโครเปิดเมื่อปี พ.ศ. 2538 ทำให้ช่วงนั้นร้านค้าปลีกมีแหล่งซื้อสินค้าในราคาถูกกว่าซัพพลายเออร์และจากการเปิดตัวของห้างแมคโคร ทำให้ซัพพลายเออร์ปิดกิจการลง

ช่วงที่ 3 (ประมาณ พ.ศ. 2541 – ปัจจุบัน) เป็นยุคของการรุกเข้ามาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ข้ามชาติ ได้แก่ เทสโก้-โลตัส โอซอง (ปัจจุบันที่สาขาเชียงใหม่เปลี่ยนเป็น บิ๊กซี) คาร์ฟูร์ และปัจจุบัน เทสโก้ – โลตัส ได้มีการขยายสาขาในเชียงใหม่เป็น 2 สาขา และยังมี การลดขนาดของสาขาเป็นตลาดโลตัสซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอใหญ่ๆ ได้แก่ อำเภอแม่แตง อำเภอ สันกำแพง อำเภอสันทราย และโลตัสเอ็กซ์เพรส ซึ่งตั้งอยู่ในชุมชนและในสถานีบริการน้ำมัน นอกจากนี้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่อย่าง คาร์ฟูร์ แมคโคร และบิ๊กซี มีการเปิดสาขาเพิ่มอีกแห่ง 1 สาขา ซึ่งมีทำเลที่ตั้งชานเมืองเชื่อมกับอำเภอหางดง (จากการสำรวจ)

2. ด้านการแข่งขัน

ในปัจจุบันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต่างต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งที่เป็น คู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งในระดับเดียวกันสามารถสรุปผลการศึกษาด้านคู่แข่งดังนี้

ร้านค้าปลีกรายย่อยต่างต้องเผชิญอยู่ทั้งคู่แข่งในระดับเดียวกันร้อยละ 80.5 และคู่แข่งรายใหม่โดยเฉพาะร้านค้าปลีกสมัยใหม่อย่าง เซเว่น-อีเลฟเว่น ร้อยละ 74.5 ซึ่งมี จำนวน 145 สาขา และเทสโก้-โลตัสร้อยละ 60.0 ที่มีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้าในร้านเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมซื้อสินค้า ที่มีส่วนลด และมีค่านิยมซื้อสินค้าในราคาถูก โดย อาศัยข้อได้เปรียบทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยี มาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดดังนี้

2.1 เงินทุน โดยการใช้เงินทุนที่มากพอที่จะทำให้กลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ สามารถข้ามอุปสรรคที่กีดกันทางการค้าได้ด้วยกลยุทธ์ต่างๆเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดได้โดยการ

2.1.1 ขยายสาขาให้มากที่สุดเพื่อลดต้นทุนซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดต่อ ขนาดและต่อขอบเขต (economy of scale and scope) และในปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีความ พยายามที่จะเข้าใกล้ชุมชนมากที่สุด โดยการลดขนาดของสาขาให้เล็กลงเพื่อแทรกไปยังชุมชน ต่าง ๆ เพื่อช่วงชิงตลาดโดยอาศัยที่ตนเองมีต้นทุนสินค้าราคาต่ำและมีเงินทุนสนับสนุนใน ขณะเดียวกันก็ไม่ติดข้อจำกัดในเรื่องของ พ.ร.บ. พังเมือง

2.1.2 นำกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้งทางด้านการให้บริการและด้านราคาจาก การได้เปรียบทางด้านต้นทุนสินค้า เช่น การลด/แลก/แจก/แถม หรือการจัดการส่งเสริมการขายหรือ การโฆษณา การขายสินค้าในราคาต่ำกว่าทุนซึ่งส่งผลทำให้ยอดขายของร้านค้าปลีกรายย่อยลดลง

2.1.3 มีความได้เปรียบด้านเงินทุนทำให้กลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่สามารถซื้อสินค้าในปริมาณที่มากจากผู้ผลิต ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตมีสูง ส่งผลทำให้สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาถูก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทำให้ผู้ผลิตจำยอมขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำเพื่อต้องการกระแสเงินสดเข้าใช้ในการหมุนเวียน ซึ่งในขณะที่ผู้ค้าปลีกรายย่อยมีปริมาณการซื้อค่อนข้างน้อยและในปัจจุบันการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขายสินค้าในราคาถูกกลับส่งผลทำให้เป็นแหล่งซื้อสินค้าสำหรับรายค้าปลีกย่อยซึ่งในปัจจุบันร้านค้าปลีก รายย่อยซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่สูงถึงร้อยละ 81.0 (ตาราง 16)

2.1.4 มีการโอนภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ผู้ผลิตหรือผู้จัดส่งสินค้า จากการที่ร้านค้าปลีกมียอดขายซื้อในปริมาณที่สูงและในขณะเดียวกันผู้ผลิตมีความต้องการขายสินค้าในปริมาณที่สูงจึงจำยอมที่จะแบกรับภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่าส่งเสริมการขาย และเมื่อถึงสิ้นปีมีข้อตกลงที่ผู้ผลิตจะต้องจ่ายเงินค่าคืนกำไรที่เรียกว่า Rebate กลับมาให้ห้างค้าปลีกสมัยใหม่

2.2 เทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการควบคู่กับประสบการณ์และมีเงินทุนมาสนับสนุนที่ทำให้ร้านค้ามีความทันสมัยซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค อีกทั้งได้นำเอาระบบที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารจัดการ บริหารสินค้า การเรียงสินค้า และการเคลื่อนไหวของสินค้าด้วยระบบบาร์โค้ด ระบบการจัดสินค้าโดยมีวิธีการดังนี้

2.2.1 พัฒนาหรือ จัดให้มีระบบกระจายสินค้าโดยมีศูนย์กระจายสินค้าให้กับสาขาทั่วประเทศ โดยใช้พนักงานที่มีความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศในการควบคุม ซึ่งสามารถตรวจสอบยอดขายในแต่ละวันของสาขา จำนวนสินค้าคงเหลือในสต็อกเพื่อสามารถส่งสินค้าได้ทัน

2.2.2 มีการนำระบบ cross docking เป็นระบบสั่งซื้อแบบรวมศูนย์มายังศูนย์กระจายสินค้าไปยังสาขาต่าง ๆ ในปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่นำระบบนี้มาใช้คือ เซเว่น อีเลฟเว่น ห้างเซ็นทรัลผ่านบริษัท เดวิดส์ทริบิวชั่น

2.2.3 มีการนำระบบ ECR เป็นระบบบาร์โค้ดที่ใช้ในการจัดการสินค้าเป็นประโยชน์ในการควบคุมสต็อกสินค้าได้และลดต้นทุนในกระบวนการจัดการค้าปลีก ในขณะที่คู่แข่งชั้นที่อยู่ในระดับเดียวกันส่วนใหญ่การแข่งขันไม่รุนแรง มีการจัดรายการส่งเสริมการขายน้อย ราคาขายไม่แตกต่างกัน เปิดร้านทุกวันเป็นส่วนใหญ่ร้อยละ 98.5 การบริหารจัดการ นำเทคโนโลยีมาใช้บ้าง ดังนั้นความแตกต่างด้านเทคโนโลยีจึงไม่แตกต่างกันมากนักและร้านค้าปลีกย่อยมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากซึ่งเป็นจุดเด่นในการให้บริการ (ร้อยละ 35.5) เงินทุนที่ใช้ดำเนินการส่วนใหญ่

เป็นเงินทุนส่วนตัวร้อยละ 87.0 และมีค่าใช้จ่ายในการประกอบการต่ำเนื่องจากร้านค้าที่เปิดดำเนินการนั้นเป็นที่อยู่อาศัยด้วยและบริหารด้วยตนเอง (ร้อยละ 81)

3. พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

จากการเข้ามาของการค้าปลีกสมัยใหม่ที่เข้ามาพร้อมกับการนำเสนอการให้บริการที่ทันสมัยให้กับผู้คนในท้องถิ่น มีสินค้าจำนวนมากให้เลือก มีความสะดวกสบายให้บริการที่ทำให้กลุ่มผู้บริโภคหันไปใช้บริการมากขึ้นทำให้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกรายย่อยถูกลดความสำคัญลง เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญของคุณภาพชีวิต ชอบความสะดวกสบายผู้บริโภคจึงหันไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก คือเซเว่นอีเลฟเว่น ห้างเทสโก้โลตัส คาร์ฟูร์ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตประจำวันของผู้บริโภคและในขณะเดียวกันพฤติกรรมผู้บริโภคมีวิถีชีวิตเป็นแบบสังคมเมืองมากขึ้น มีความเร่งรีบดังนั้นพฤติกรรมการซื้อสินค้าจะมีลักษณะเร่งรีบไปในสถานที่เดียวมีสินค้าที่ต้องการหลายอย่างที่ต้องการประหยัดเวลาในการเดินทาง ด้วยความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีและทุน ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคมีข้อคิดเห็นต่อธุรกิจค้าปลีกรายย่อยที่พอสรุปผลการวิจัยในแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุโดยเฉลี่ย 29 ปี รายได้โดยเฉลี่ย 10,300 บาท (ตาราง 11)

2. ด้านพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

ผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่เข้าไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นการซื้อน้อยหรือฉุกเฉินเท่านั้นและที่สำคัญและเป็นจุดเด่น คือร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านสะดวกในการหาซื้อสินค้า โดยมีระยะทางจากบ้านถึงร้านค้าปลีกไม่เกิน 1 กิโลเมตร (ตาราง 12) สินค้าที่ซื้อส่วนใหญ่เป็นประเภทเครื่องดื่ม ร้อยละ 29 เพราะว่าเป็นปัจจุบันรัฐบาลได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการจำหน่ายเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ตามเวลาที่กำหนดซึ่งร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด แต่ในขณะที่ร้านค้าปลีกรายย่อยปฏิบัติเช่นกันโดยการปิดป้ายบอกเวลาจำหน่าย แต่มีการยืดหยุ่นรองลงมาเป็นอาหารสำเร็จรูป ร้อยละ 31.3 สาเหตุที่ซื้อเพราะร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้าน ใกล้ที่ทำงาน ร้อยละ 86.0 และสาเหตุที่ลูกค้าไม่ซื้อสินค้าจากร้านดังกล่าวเพราะว่า ในร้านมีสินค้าเก่าเก็บ ร้อยละ 30.5 (ตาราง 13)

3. ระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกรายย่อยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ยร้อยละ 3.09 (ตาราง 14) เพราะว่าเป็นปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยที่เปิดดำเนินการอยู่มี

การปรับตัวเปลี่ยนแปลงร้านให้มีรูปแบบที่ทันสมัย และจัดหาสินค้าเข้าร้านเป็นที่รู้จัก มีมาตรฐาน และมีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และสินค้าที่นำมาจำหน่ายเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้ในชีวิตประจำวัน มีการกำหนดราคาอย่างชัดเจน อำนวยความสะดวก จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ ส่วนการส่งเสริมการขายร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่แทบไม่มีการจัดรายการแต่ก็ไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเพราะว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่เข้ามาซื้อสินค้ามีพฤติกรรมซื้อบ่อย และซื้อเพราะฉุกเฉิน แต่สิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคหันกลับมาซื้ออีกครั้งและเป็นลูกค้าประจำ คือความเป็นกันเอง รู้จัก คู่แข่งกับผู้ชาย

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เฉลี่ยร้อยละ 3.21 (ตาราง 15) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคือ ช่องทางในการจัดจำหน่าย แสดงว่าลักษณะทำเลที่ตั้งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ดังนั้นการเลือกทำเลที่ตั้งควรตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ใกล้ที่ทำงาน ใกล้สถานศึกษา สะดวก มีที่จอดรถ เป็นหัวใจสำคัญต่อการประกอบธุรกิจค้าปลีก รองลงมาเป็นสินค้า ควรมีการจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ มีสินค้าหลากหลายให้เลือก และให้บริการเป็นกันเอง จะช่วยดึงดูดผู้บริโภคมาซื้อสินค้าในร้าน

4. ด้านการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ในสภาพปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยบ้างมีการปิดตัวลงบ้างมีการปรับตัวเพื่อรองรับในการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปและการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ที่ได้มีการขยายสาขาเข้าสู่ชุมชนซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกรายย่อยพอสรุปประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 ด้านการดำเนินงาน พบว่า ยอดขายของร้านค้าในปัจจุบัน มียอดขายลดลง (ร้อยละ 75.0) เนื่องจากมีลูกค้าลดลง (ร้อยละ 78.0) และประสบกับคู่แข่งขั้นที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เป็นคู่แข่งขั้นอยู่ในรัศมีไม่เกิน 1 กิโลเมตร ซึ่งขายสินค้าประเภทเดียวกันซึ่งทำให้บางร้านต้องปิดกิจการหรือบางร้านต้องเปลี่ยนขายสินค้าเฉพาะอย่างไร

4.2 ด้านการแข่งขัน ไม่สามารถนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ในการแข่งขันได้ เนื่องจากข้อจำกัดของเงินทุน ซึ่งพบว่า เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากทุนส่วนตัว ร้อยละ 87.0 และมีจำกัดทำให้เป็นอุปสรรคในการปรับปรุงร้านค้าและในการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาใช้ในการแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความได้เปรียบในด้านเงินทุนและเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันนอกจากร้านค้าปลีกรายย่อยจะประสบกับคู่แข่งขั้นในระดับเดียวกันแล้วยังได้รับผลกระทบจาก

คู่แข่งจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ สูงร้อยละ 81.0 โดยเฉพาะร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น และเทสโก้-โลตัส โดยเฉพาะ ห้างโลตัส เอ็กซ์เพรสที่ลดขนาดองค์กรขยายตัวเข้าสู่ชุมชน

4.3 ด้านกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกรายย่อยในปัจจุบัน

จากการขยายตัวของกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยต้องมีการปรับตัวอย่างมากและหากกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ร้านค้าอยู่รอดซึ่งสามารถแยกประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านสินค้า โดยการจัดหาสินค้าให้ตรงตามต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด (ร้อยละ 63.5) และพยายามหารายได้เพิ่มมากขึ้น โดยเสนอการให้บริการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น รับชำระค่าไฟฟ้า ชำระค่าสินค้าในขณะเดียวกันพยายามลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และตัดสินค้าที่ขายไม่ดีออก

2. กลยุทธ์ด้านราคา โดยการกำหนดราคาอย่างชัดเจนและขายสินค้าตามตลาดสินค้า (ร้อยละ 39.5) ไม่มีการส่งเสริมการขายเนื่องจากมีต้นทุนสินค้าที่สูง

3. กลยุทธ์ด้านสถานที่ โดยการพัฒนาร้านค้าให้มีความทันสมัยมากขึ้น (ร้อยละ 32.0) จัดการร้านค้าให้เป็นระเบียบสามารถหาสินค้าได้ง่าย

4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขายและการให้บริการ โดยการมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองกับลูกค้าทำให้ลูกค้ามาใช้บริการร้านตนเองมาตลอด

5. กลยุทธ์ด้านการจัดสินค้าคงคลัง โดยการให้ความสำคัญกับสต็อกสินค้ามากขึ้น โดยมีการพัฒนาระบบการจัดซื้อโดยการซื้อสินค้าเมื่อเหลือน้อย รวมทั้งแสวงหาสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการลดราคาหรือจัด โปร โมชันและยกเลิกสินค้าที่ขายไม่ดีออก

6. กลยุทธ์ด้านการบริหาร โดยบริหารจัดการด้วยตนเองหรือบุคคลในครอบครัวและใช้พื้นที่ที่ใช้อาศัยอยู่เป็นร้านค้าซึ่งไม่ต้องเสียค่าเช่าทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่ำ ในปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยนอกจากจะปรับปรุงร้านค้าให้มีรูปแบบที่ทันสมัยแล้วยังได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการคือ เครื่องคิดเงินสด

5. มิติภาครัฐและการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยที่เกี่ยวข้อง

นับตั้งแต่ที่กลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ขยายตัวเข้าสู่ชุมชนทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและเกิดข้อเรียกร้องต่าง ๆ มากมายจากผู้ที่ได้รับผลกระทบเช่น ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ซึ่งทำให้เกิดข้อขัดแย้งทางสังคมที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการแข่งขันทางการค้าซึ่งสิ่งที่คุณค้าปลีกต้องการความช่วยเหลือมากที่สุดคือ 1) การควบคุมการขยายตัวของกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ 2) การควบคุมไม่ขายสินค้าต่ำกว่าทุน 3) ลดภาษีให้กับผู้ประกอบการรายย่อยเนื่องจากการเก็บภาษีที่ไม่เป็นธรรม คือ กลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่นำเอารายได้มาถัวเฉลี่ยกับ

สาขาที่ขาดทุนทำให้เสียภาษีลดลงหรือไม่เสียภาษีเลย 4) ส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็ง มีการรวมกลุ่ม 5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาช่วยร้านค้าในชุมชน เพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายในชุมชนมากขึ้น และในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการ 1) ปลัดดันกฎหมายค้าปลีกเพื่อให้มีการจัดระบบ โชนนึ่งที่เหมาะสมระหว่างร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ควรแข่งขันในระดับเดียวกัน ขนาดเล็กควรแข่งขันระดับเดียวกัน 2) ควบคุมดูแลด้านราคาสินค้าให้เกิดความเป็นธรรม 3) ดูแลการแข่งขันให้เกิดความเป็นธรรม 4) ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ค้าปลีกกับผู้ผลิตสินค้า ซึ่งปัจจุบันมติด้านกฎหมายที่หน่วยงานภาครัฐนำมาใช้ในการควบคุมได้แก่ 1) พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง 2) กฎหมายควบคุมผังเมือง และ 3) กฎหมายควบคุมอาคาร ปัจจุบันมีเพียงพระราชกฤษฎีกาควบคุมผังเมืองฉบับชั่วคราวเพียงประการเดียวที่ปกป้องธุรกิจค้าปลีกของไทยที่กรมโยธาธิการและผังเมืองของแต่ละจังหวัดได้ออกประกาศห้ามห้างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 300 ตารางเมตรขึ้นไปขยายสาขาในเขตพื้นที่ควบคุมจนกว่ากฎหมายค้าปลีกจะมีผลบังคับใช้ ซึ่งกฎหมายควบคุมผังเมืองชั่วคราวฉบับนี้จะหมดอายุลงในวันที่ 29 สิงหาคม 2552 นี้

ผลสรุปสภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค จากการวิเคราะห์เอกสารสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และจากการประมวลแบบสอบถามจากสภาพปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพที่ต้องการ ให้เกิด

สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่เป็นโอกาสของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1. นโยบายสนับสนุนของภาครัฐต่อผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

2. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยมีมาก

3. ผู้บริโภคมีการจับจ่ายน้อยลงเนื่องจากผลของการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน

4. การมี พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้าช่วยไม่ให้เกิดการเอาเปรียบด้านราคาจากคู่แข่งรายใหม่

5. การที่เทคโนโลยีมีราคาถูกลง

6. ภาครัฐเปิดโอกาสในการจัดอบรมสัมมนาฟรีเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ

2. สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่เป็นอุปสรรคของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1. การเปิดเสรีทางการค้า
2. การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้า
3. อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
4. ธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มเปิดตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มที่สูงขึ้นของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้าสู่ชุมชน
5. ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง
6. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง
7. ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก
8. ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล

3. สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่เป็นจุดแข็งของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1. การไม่มีภาระเรื่องดอกเบี้ยเนื่องจากทุนส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัว
2. ต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำเนื่องจากเป็นการจัดการเองซึ่งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้
3. ให้ความสำคัญต่อสินค้าและการให้บริการ
4. การที่ผู้ประกอบการให้บริการเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ อธิบายดีและสื่อสารเข้าใจ
5. มีการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสามารถแข่งขันได้คือ ความเป็นกันเอง เน้นสินค้าที่ลูกค้าต้องการ
6. มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ
7. สินค้ามีราคาถูกเนื่องจากมีขนาดเล็กและกลาง
8. อยู่ในแหล่งชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียน หอพัก
9. การบริหารจัดการส่วนใหญ่เจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจเองสะดวก เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน
10. ไม่ต้องสต็อกสินค้ามาก มีจุดคงเหลือต่ำเพราะสามารถซื้อในปริมาณน้อยได้จากแหล่งซื้อต่าง ๆ เช่น หน่วยรถ พนักงานบริษัท หรือ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่

4. สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคที่เป็นจุดอ่อนของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัด เชียงใหม่

1. ไม่มีแหล่งเงินทุนให้กู้ยืมในการขยายกิจการ
2. มีเงินทุนน้อย ไม่สามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลาย
3. ต้นทุนสินค้าสูง
4. สินค้าไม่หลากหลาย
5. บริการไม่ครบวงจร
6. ร้านเก่าไม่ทันสมัย ไม่เป็นที่รู้จัก
7. ไม่สามารถเปิดบริการได้ 24 ชั่วโมง
8. เปิด - ปิดไม่เป็นเวลา
9. ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่คิดเครื่องปรับอากาศ
10. ขาดการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อระบบการค้าปลีก
11. มีปัญหาเรื่องการจัดซื้อจากการที่มีต้นทุนสินค้าสูง
12. ไม่มีการวิจัยพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากไม่มีเวลา ไม่มีการเก็บข้อมูล ใช้วิธีจำเฉพาะสินค้าที่ขายดี ขาดการจัดบันทึก
13. ขาดการพัฒนาความรู้
14. ขาดความเอาใจใส่อบรมบ่มเพาะเทคนิควิธีการใหม่ๆ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายย่อย

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายย่อยภายใต้บริบทปัจจุบันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันดังกล่าวสามารถสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัด เชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน พบว่าขีดความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับปานกลาง โดยร้านค้าปลีกรายย่อยมีกำไรสินค้าต่อหน่วยไม่เกินร้อยละ 30 โดยมียอดขายเฉลี่ย 7,716.33 บาทต่อวัน ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยมียอดขายลดลง

เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 46.0) ส่วนค่าใช้จ่ายเฉลี่ยสูงสุด 8,500 บาทต่อเดือน พื้นที่ที่ใช้ในร้านที่ใช้จำหน่ายสินค้าโดยเฉลี่ย 248.5 ตารางเมตร

1.2 จิตความสามารถในการแข่งขันในด้านลูกค้า พบว่า จิตความสามารถในด้านลูกค้าอยู่ระดับปานกลาง โดยลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเป็นลูกค้าขาประจำ ร้อยละ 52.5 มาใช้บริการ โดยเฉลี่ย 8.78 เป็นกลุ่มลูกค้าขาจร ร้อยละ 47.5 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาส่วนใหญ่มีลูกค้าลดลง ร้อยละ 70 เท่าเดิมร้อยละ 18.5 มีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ โดยเฉลี่ย ร้อยละ 15.25 และมีลูกค้าเข้าซื้ออย่างต่อเนื่องหรือซื้อซ้ำโดยเฉลี่ยร้อยละ 15.65 สาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลงเนื่องจากมีกลุ่มคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขยายเข้าสู่ชุมชนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านเซเว่น อีเลฟเว่น

1.3 จิตความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการ พบว่าจิตความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยการสั่งซื้อสินค้าโดยเฉลี่ย 23,355 บาท ยอดสั่งซื้อเฉลี่ยสูงสุด 400,000 บาท โดยอัตราส่วนลดที่ได้รับจากร้านที่จำหน่ายสินค้าโดยเฉลี่ยร้อยละ 27.55 และได้รับเครดิตสินค้าโดยเฉลี่ยไม่เกิน 11 วัน และสูงสุดไม่เกิน 30 วันและต่ำสุด 5 วัน มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ โดยเฉลี่ย ไม่เกิน 2 เครื่องส่วนใหญ่เป็นเครื่องคิดเงินสด ร้านค้าปลีกขายย่อยไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการขายร้อยละ 95.5 เนื่องจากมีต้นทุนสินค้าสูงและเป็นการบริหารจัดการแบบเรียบง่าย

1.4 จิตความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมการอบรมการเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 96.5 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ได้แก่ เครื่องคิดเงินสด เครื่องคิดเลขที่เป็นเทคโนโลยีพื้นฐาน และผู้ประกอบการมีการพัฒนาตนเองโดยเริ่มมีการพัฒนาร้านค้าให้มีความทันสมัยมากขึ้น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกขายย่อยภายใต้บริบทปัจจุบันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมระดับจุลภาคซึ่ง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันดังกล่าวสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

2.1 สภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกขายย่อย ว่าในแต่ละด้านนั้นเอื้ออำนวยให้ธุรกิจค้าปลีกขายย่อยเติบโตขึ้นหรือมีสถานการณ์ที่อาจจะไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจค้าปลีก ซึ่งจะถูแบ่งพิจารณาตามแนวคิด 2 ประเด็น คือ ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และการรับรู้บทบาทภาครัฐ โดยปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นตามโมเดล PEST คือ การรับรู้การเปลี่ยนแปลง

ทางเศรษฐกิจ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และปัจจัยการรับรู้บทบาทภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ การรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบายและการรับรู้การสนับสนุนของนโยบายในแต่ละด้านยังได้แยกพิจารณาเป็นสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกรายย่อยและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือเป็นโอกาสต่อการประกอบธุรกิจค้าปลีกได้อย่างต่อเนื่อง คล่องตัวและโอกาสที่ธุรกิจค้าปลีกจะขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลการศึกษา ดังนี้

1. การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านลูกค้าของร้านค้าปลีกรายย่อยในระดับ 0.05 โดยเฉพาะการที่ราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนสินค้าซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยคือทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกต้องลงทุนในตัวสินค้าเพิ่มขึ้นและต้องใช้จ่ายเงินลงทุนเพิ่มขึ้นแต่ในขณะเดียวกันการเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าน้อยลง โดยเฉพาะสินค้าที่ไม่จำเป็นและทำให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าเท่าที่จำเป็นต้องใช้และซื้อจากร้านค้าที่อยู่ใกล้บ้านเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากสถานการณ์ดังกล่าวกลับส่งผลทางอ้อมต่อร้านค้าปลีกรายย่อยเพราะร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนและผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการมากขึ้น

2. การการรับรู้เปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในทุก ๆ ด้าน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งให้เห็นว่าในปัจจุบันรัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทในการสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกมากขึ้นอยู่กับความต้องการให้มีการเติบโตทางเศรษฐกิจมากขึ้นแก่ไหนทั้ง ในการจ้างงาน การผลิต การจัดเก็บภาษี โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้มีเศรษฐกิจที่เติบโต และความต้องการของผู้ค้าปลีก โดยนโยบายทางภาครัฐมีความต้องการให้ทุกฝ่ายสามารถที่อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลทางธุรกิจด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้รัฐบาลจากส่วนกลางได้ให้อำนาจองค์การปกครองส่วนจังหวัด ส่วนท้องถิ่นเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการเปิดกิจการ แต่การที่จะบังคับไม่ให้กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขยายตัวเข้าสู่ชุมชนก็ทำไม่ได้ด้วยสาเหตุข้อตกลงว่าด้วยการค้าเสรี ดังจะเห็นได้จากในสภาพปัจจุบัน กฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้มีการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ง่ายขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$) และการควบคุมการขยายสินค้าต่ำกว่าทุนของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ไม่เข้มงวดเท่าที่ควร

3. การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในทุกๆด้านอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะสมาชิกของกลุ่มคนในสังคมที่สำคัญคือ ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการอย่างมากกับสภาพแวดล้อมคือ ผู้บริโภคเริ่มมีความต้องการความสะดวกสบาย โดยเฉพาะสินค้าที่มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิต สังคมเป็นสังคมเมืองมากขึ้นแต่ด้วยในสภาพปัจจุบันผู้ประกอบการได้มีการปรับปรุงรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัยและได้คำนึงถึงความสำคัญของสินค้าเป็นหลักเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในทุก ๆ ด้านอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ถึงแม้ว่าราคาของเทคโนโลยีมีราคาถูกลงซึ่งเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการสามารถจัดหาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการแต่ด้วยที่เป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กและเป็นธุรกิจครอบครัวทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่มากเท่าที่ควรและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในร้านค้าในปัจจุบันนอกจากจะเป็นเครื่องคิดเลขแล้วผู้ประกอบการได้เปลี่ยนมาใช้เครื่องคิดเงินสดแทนแต่ความทันสมัยใหม่ของเทคโนโลยีกลับเป็นผลต่อกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดผู้บริโภคเข้ามาซื้อสินค้า

จากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้ง 4 ด้านตามโมเดล PEST สามารถสรุปได้ว่า สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีนั้นเอื้ออำนวยต่อการเข้ามาของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่และกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในระดับเดียวกัน แต่ก็สามารถเป็นอุปสรรคต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยได้ถ้ากลุ่มธุรกิจเหล่านี้ไม่มีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมกลับมีปัจจัยการรับรู้ทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านลูกค้าโดยเฉพาะ การที่ผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการใช้จ่ายน้อยลงทำให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าที่จำเป็นและใกล้บ้านถึงแม้ว่าราคาน้ำมันจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าขายก็ตามแต่ส่งผลทางอ้อมต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

2.1.2 ปัจจัยบทบาทภาครัฐ

1. ความชัดเจนของนโยบายมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะความชัดเจนในด้านการให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาด้านการค้าปลีก และการให้ความสำคัญในด้านการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม เช่น ความเข้มงวดของการใช้ พ.ร.บ.แข่งขันทางการค้า การใช้ พ.ร.บ.ผังเมือง ซึ่งในปัจจุบันในด้านความชัดเจนของนโยบายยังไม่ชัดเจนมากนักดังจะเห็นได้จากรัฐบาลได้มีการแก้ไขเกี่ยวกับ พ.ร.บ.อย่างต่อเนื่องและพยายามที่จะนำเข้าพิจารณาจากคณะรัฐมนตรีมาตลอดจนมาถึงยุครัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ยังอยู่ระหว่างการแก้ไขจาก

สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ภาครัฐบาลมีความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก โดยเฉพาะการทำให้ตลาดค้าปลีกมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม อยู่ในระเบียบกติกาเดียวกันก็จะทำให้กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยและร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล

2. การสนับสนุนของนโยบาย มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ประกอบการ โดยการจัดอบรมให้ความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางภาครัฐและภาคเอกชน มีส่วนสำคัญอย่างมากในการที่จะช่วยพัฒนาผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ในการประกอบธุรกิจและนอกจากจะให้ความรู้แล้วสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะภาครัฐ คือต้องการให้ควบคุมการขยายสาขาของกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่จะเข้ามาในชุมชน

2.2 สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยถูกแบ่งพิจารณาตามแนวคิด 4 ประเด็น คือ ปัจจัยด้าน กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ปัจจัยด้านการตลาด และปัจจัยด้านการสนับสนุน ดังนั้นทัศนคติการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในสังคมที่เข้มแข็งและมีความเอื้ออาทรเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรในด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการที่ดี ความสามารถในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม มีความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจในการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบันพอจะสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน

1. กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรในสภาพปัจจุบันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านกระบวนการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะในสภาพการณ์ปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่มีลักษณะโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนเป็นผู้ประกอบการคนเดียว มีการบริหารจัดการแบบครอบครัวดำเนินกิจการแบบง่าย ๆ ไม่มีระบบบันทึกบัญชีที่มีมาตรฐาน ไม่ให้ความสำคัญการส่งเสริมการขาย และในปัจจุบันร้านค้ามีการปรับตัวรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัยบ้างแต่ไม่มากนัก รวมทั้งร้านค้าปลีกเหล่านี้ได้เริ่มให้ความสำคัญกับสินค้าและการให้บริการ โดยการจัดหาสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การขายสินค้าส่วนใหญ่ตามฉลากที่ติดกับสินค้าและสามารถต่อราคาได้แต่ไม่มากนัก การตลาดแล้วจะมีลักษณะเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก กลยุทธ์ที่ร้านค้าปลีกรายย่อยที่เด่นชัดคือ การมีความเป็นกันเองกับลูกค้าและรู้จักเป็นการส่วนตัวใกล้ชิดลูกค้าเนื่องจากเป็นคนในชุมชนเดียวกัน มีการยึดหยุ่นกับลูกค้าบ้างด้วยการให้เงินเชื่อกับลูกค้า สามารถเปลี่ยนสินค้าได้

2. สภาพการแข่งขัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตั้งแต่กลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่มีการขยายตัวเข้ามาทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อร้านปลีกย่อยเป็นอย่างมากซึ่งสามารถเห็นได้จากยอดขายที่ลดลง การเลิกกิจการหรือเปลี่ยนอาชีพไปทำอย่างอื่นแทนซึ่งที่ผ่านมาผู้ประกอบการค้าปลีกย่อยเคยขายได้สามารถส่งลูกหลานเรียนหนังสือโดยไม่ต้องทำการตลาดแต่อย่างใด แต่พอมีจำนวนคู่แข่งเข้ามามากขึ้นทำให้ยอดขายลดลงและคู่แข่งได้นำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการแข่งขัน โดยเฉพาะกลยุทธ์ทางด้านราคาและกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดซึ่งในขณะที่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกย่อยไม่มีการนำกลยุทธ์เหล่านี้มาใช้ในการแข่งขันเนื่องจากมีข้อจำกัดหลายอย่าง ได้แก่ เงินทุน ต้นทุนสินค้าสูง

2.2.2 ปัจจัยด้านการดำเนินงาน

1. ทุน ในสภาพปัจจุบันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกย่อยในด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้วยในสภาพปัจจุบันร้านค้าปลีกย่อยเป็นกิจการร้านค้าที่มีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการแบบครอบครัวและมีความพอใจในธุรกิจตนเองไม่คิดที่จะแข่งขันกับใครด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการไม่คิดที่จะพัฒนาและขยายสาขาหรือลงทุนเพิ่มซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีผลการศึกษาลำดับกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) ที่พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าไม่คิดจะพัฒนาร้านค้าเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงและมีความพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ทั้งที่เงินทุนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประกอบธุรกิจตามแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546)

2. ทรัพยากรมนุษย์ ในสภาพปัจจุบันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกย่อยในทุก ๆ ด้านอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยการที่เป็นธุรกิจครอบครัวทำให้ไม่ใช้คนงานจำนวนมาก บุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ภายในครอบครัวทำให้ประหยัดต้นทุนในส่วนของการจ้างงาน การบริหารงานอาศัยประสบการณ์ และด้วยความรู้จักลูกค้า มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับลูกค้า บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส จึงทำให้ไม่ค่อยเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน แต่ด้วยในสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงและถ้าผู้ประกอบการร้านที่เป็นรุ่นลูกหลานแล้วเริ่มมีความเห็นด้วยว่าถ้ามีการเข้ารับการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจเพื่อหาความรู้ในการบริหารจัดการก็จะสามารถช่วยได้

3. ทรัพยากรวัตถุดิบ ในสภาพปัจจุบันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกย่อยในทุก ๆ ด้านอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในปัจจุบัน พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกย่อยมีต้นทุนสินค้าสูงเนื่องจากอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตต่ำ และผู้ผลิตไม่ส่งสินค้าให้เหมือนในอดีตเพราะมีปริมาณการซื้อต่อครั้งน้อยทำให้กลุ่มผู้ค้าปลีกไปซื้อ

สินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่มากขึ้นซึ่งกลับส่งผลดีต่อร้านค้าปลีกรายย่อยไม่สต็อกสินค้ามาก จะซื้อสินค้าก็ต่อเมื่อมีสินค้าในร้านเหลือน้อยซึ่งสามารถมองด้วยตาเปล่าช่วยทำให้ร้านค้าลดต้นทุนและมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาน้อยลงโดยผลการศึกษาดังกล่าว มีลักษณะเดียวกันกับผลการวิจัยของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์สากลและศูนย์วิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) ที่พบว่าร้านค้าปลีกรายย่อย (โชว์ห่วย) ได้หันไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่มากขึ้น ดังนั้นจากการปรับเปลี่ยนวิธีการซื้อและการมีแหล่งซื้อมากขึ้นทำให้ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ระดับหนึ่ง

4. เทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกย่อยในทุกๆ ด้านอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งในปัจจุบัน พบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.21$) กลุ่มผู้ค้าปลีกย่อยยังไม่มี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเท่าที่ควร และมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านที่จะนำเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ หรืออินเทอร์เน็ตในการบริหารจัดการ แต่มีบ้างร้านเริ่มนำเครื่องคิดเงินสดมาใช้แทนเครื่องคิดเลขบ้างแต่ก็ไม่มากนัก

2.2.3 ปัจจัยด้านการตลาด มีปัจจัยทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้นได้แก่ ปัจจัยด้านสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย แต่ ด้วยเศรษฐกิจที่มีการชะลอตัวลงในปีที่ผ่านมามีผลทำให้ลูกค้าบางกลุ่มที่นิยมไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ลดน้อยลงเพราะต้องประหยัดและหันไปซื้อจากร้านค้าปลีกย่อยที่ใกล้บ้านในจำนวนที่น้อยลง และยังมีอีกกลุ่มหนึ่งที่มีรายได้ไม่มากนักยังใช้บริการจากร้านค้าปลีกย่อยอยู่ซึ่งมีเหตุผลเดียวคือ ใกล้บ้านจึงทำให้มีบางปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการค้าปลีกจะเน้นขายสินค้าที่มีมาตรฐาน มีความสดใหม่และมีสินค้าเป็นที่นิยมของตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
2. ด้านราคา มีการกำหนดราคาชัดเจนได้มาตรฐาน และมีการขายสินค้าตามฉลากสินค้า แต่การที่ร้านค้าปลีกย่อยจะขายต่ำกว่าป้ายหรือในราคาใกล้เคียงกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทำค่อนข้างยากเนื่องจากมีต้นทุนสินค้าสูง
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่ ร้านค้าปลีกย่อยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนหนาแน่นและลูกค้าส่วนใหญ่เป็นที่รู้จัก มีการปรับปรุงเปลี่ยนร้านค้าให้ทันสมัยมากขึ้น จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ เปิดให้บริการนานขึ้นและเปิดทุกวัน

4. ด้านการส่งเสริมการขาย ร้านค้าปลีกให้ความสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมการขายน้อยทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าการตลาด แลก แจก และแถมไม่ได้ส่งผลต่อยอดขายของร้านค้า และด้วยข้อจำกัดทางการเงิน การมีต้นทุนสินค้าที่สูงและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจึงไม่สามารถทำได้

ดังนั้นจะเห็นว่าปัจจัยทางด้านการตลาดจะพบว่าปัจจัยทางด้านสินค้าและปัจจัยทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีส่วนสำคัญอย่างมากสำหรับธุรกิจค้าปลีกทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยเพราะร้านค้าเหล่านี้ใกล้บ้านและมีสินค้า ตรงกับความต้องการที่จะซื้อ

2.2.4 ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนอุตสาหกรรม

1. การสนับสนุนทางการค้า มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเงิน ด้านกระบวนการจัดการและด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยภาคการค้าปลีกการค้าส่งเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองของประเทศหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจึงให้ความสำคัญกับธุรกิจนี้ โดยเฉพาะการค้าปลีกรายย่อยที่เป็นธุรกิจดั้งเดิมของคนไทย ในปัจจุบันมี 3 องค์การที่สำคัญคือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่คอยให้ความช่วยเหลือในด้านการถ่ายทอดความรู้ในการบริหารค้าปลีก และการปรับตัวที่จำเป็นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และบริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็งแต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเพราะไม่ได้รับความร่วมมือและความต่อเนื่องของนโยบายรัฐ นอกจากนี้ยังมีองค์การบริหารส่วนจังหวัด และหน่วยงานในท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือให้ความรู้ในการดำเนินงาน แต่ถึงแม้ว่านโยบายภาครัฐจะมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในเรื่องการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกแต่หน่วยงานท้องถิ่นยังไม่มีอำนาจเพียงพอที่จะดำเนินการสร้างความเป็นธรรมให้กับค้าปลีกรายย่อยที่เกิดจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่จากภาพรวมในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.40$) อำนาจส่วนมากอยู่เฉพาะการกำหนดเขตที่ตั้ง การควบคุมอาคารสถานที่ก่อสร้าง ซึ่งข้อกำหนดที่กลุ่มค้าปลีกเรียกร้องและพยายามผลักดันยังไม่สามารถทำได้

2. การได้รับความร่วมมือมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเงินและขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจุบันพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยไม่ได้รับความร่วมมือจากซัพพลายเออร์ พ่อค้าส่ง และผู้ผลิตสินค้า ทั้งนี้เป็นเพราะมีปริมาณการซื้อที่น้อยและผู้ผลิตขนาดใหญ่จะมองเห็นว่าไม่ก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด

ในการดำเนินงานหากมุ่งเน้นการขายให้กับร้านค้าปลีกรายย่อย ดังนั้นจึงทำให้ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหันไปส่งสินค้าให้กับร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้นเพราะซื้อในปริมาณที่สูง ดังนั้นถ้าผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีการให้ความร่วมมือมีการจัดส่งสินค้าในราคาต้นทุนที่ต่ำ มีการจัดรายการส่งเสริมการขายให้กับร้านค้าปลีกรายย่อยก็จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับหนึ่ง

3. การได้รับข้อมูลข่าวสารมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทุก ๆ ด้าน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารมากนักทั้งการเข้าเจรจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคาราคาสินค้า คู่มือในการประกอบธุรกิจหรือข่าวสารประชาสัมพันธ์จากภาครัฐจึงทำให้ไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย

กล่าวโดยสรุป การรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้นมีปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการเงินตลอดจนการรับรู้บทบาทภาครัฐในส่วนของความชัดเจนของนโยบายและการได้รับการสนับสนุนของนโยบายมีส่วนสำคัญทั้งในด้านการเงินและด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งถ้าการใช้นโยบายต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นอย่างเข้มงวดของผู้ที่เกี่ยวข้องก็สามารถที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการได้ในระดับหนึ่ง และปัจจัยในระดับจุลภาค ที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเงินได้แก่ ปัจจัยด้านการรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย ทุน ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการได้รับการสนับสนุนทางการค้าและด้านการได้รับความร่วมมือ และปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้าได้แก่ ปัจจัยด้าน การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ด้านสินค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย ในขณะที่ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการจัดการได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้าและการได้รับความร่วมมือและปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ ด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย และการได้รับความร่วมมือ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นล้วนแต่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านกระบวนการเป็นอย่างมาก และ มีบางปัจจัยไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งนี้เป็นเพราะผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ดังนั้นในการประกอบธุรกิจในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงและความต้องการของผู้บริโภคที่มีความซับซ้อนผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในทุก ๆ ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่ควรให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น และจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในทุก ๆ ด้านเป็นกลยุทธ์หลักในการกำหนดทิศทางของร้านค้าปลีก เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งในขณะเดียวกันหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีบทบาทในการวางกฎระเบียบเพื่อสร้างความเสมอภาคในสังคมไม่ให้เหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้ธุรกิจค้าปลีกรายย่อยสามารถดำรงอยู่ได้ และจากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในด้านการเงิน พบว่า มีปัจจัยด้านการรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบาย ทูน่า มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ช่องทางการจัดจำหน่าย การได้รับการสนับสนุน และการได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.488 ($R=0.488$) และสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถได้เท่ากับ 0.238 ($R^2=0.238$) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ได้ด้านการเงินร้อยละ 23.8 โดยสามารถแสดงสมการได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านการเงิน} = & 23.384 + 2.532 (\text{การรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบาย}) + 1.957 \\ & (\text{ทูน่า}) + 1.100 (\text{ช่องทางการจัดจำหน่าย}) + 2.664 (\text{การได้รับการสนับสนุน}) - 2.618 (\text{การได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านการเงิน} = & 0.172 (\text{ทูน่า}) + 0.417 (\text{การรับรู้ถึงความชัดเจนของนโยบาย}) + \\ & 0.418 (\text{ช่องทางการจัดจำหน่าย}) + 0.383 (\text{การได้รับการสนับสนุน}) - 0.366 (\text{การได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในด้านลูกค้า พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้า คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาวะการแข่งขัน ปัจจัยด้านสินค้า ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้า ได้อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.659 ($R=0.659$) และมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับ 0.434 ($R^2=0.434$) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ด้านลูกค้าได้ร้อยละ 43.40 โดยสามารถแสดงสมการได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

ขีดความสามารถในด้านลูกค้า = $27.058 + 1.035$ (การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ) + 1.926 (สถานะการแข่งขัน) - 0.985 (ลักษณะของสินค้า) + 1.799 (ช่องทางการจัดจำหน่าย)

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

ขีดความสามารถในด้านลูกค้า = 0.560 (การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ) + 0.432 (สถานะการแข่งขัน) - 0.643 (ปัจจัยด้านสินค้า) + 0.308 (ช่องทางการจัดจำหน่าย)

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้า และการได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.623 ($R = 0.623$) และมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับ 0.388 ($R^2 = 0.388$) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ด้านกระบวนการจัดการได้ร้อยละ 38.80 โดยสามารถแสดงสมการได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ = $-20.879 + 0.120$ (ลักษณะโครงสร้างองค์กร) + 2.216 (ทรัพยากรทุน) + 0.007 (การได้รับการสนับสนุนทางการค้า) + 0.150 (การได้รับความร่วมมือ)

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านกระบวนการจัดการ} &= 0.408(\text{ลักษณะ โครงสร้างองค์กร}) + 0.299 \\ &(\text{ทรัพยากรทุน} + 0.057(\text{การได้รับการสนับสนุน} \\ &\text{ทางการค้า}) + 0.429(\text{การได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

4. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถ ในด้านการเรียนรู้ และพัฒนา พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย การได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.663 ($R = 0.663$) และมีอำนาจในการพยากรณ์เท่ากับ 0.440 ($R^2 = 0.440$) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ด้านกระบวนการจัดการได้ร้อยละ 44.40 โดยสามารถแสดงสมการได้ ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านกระบวนการ} &= -0.107 - 0.371(\text{การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทาง} \\ &\text{เศรษฐกิจ}) - 0.179(\text{การสนับสนุนนโยบาย}) \\ &+ 1.876(\text{การได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\begin{aligned} \text{ขีดความสามารถในด้านกระบวนการ} &= -0.337(\text{การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ}) \\ &- 0.254(\text{การสนับสนุนนโยบาย}) + 0.286(\text{การ} \\ &\text{ได้รับความร่วมมือ}) \end{aligned}$$

ผลการนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ที่ได้จากการจัดประชุม สันทนาการกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ 7 มีนาคม 2552 ณ ห้องสัมมนา ชั้น 3 อาคารภาครภาพ มหาวิทยาลัยพายัพ ซึ่งประชุมกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากร่างกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออีกครั้งเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขปรับปรุงตามข้อคิดเห็นต่าง ๆ จนได้กลยุทธ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยที่เหมาะสม และปฏิบัติได้จริงโดยนำเสนอกลยุทธ์ที่ได้จาก SWOT Matrix ตามลำดับของ Balanced Score Card ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก โดยการสร้างกลยุทธ์จากจุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ ดังนี้

1.1 เพิ่มศักยภาพด้านการเงิน โดยผ่านสถาบันการเงินของภาครัฐตามนโยบายส่งเสริม SME ของรัฐบาล (SME Power)

1.2 ใช้ความได้เปรียบจากความใกล้ชิดกับชุมชน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management; CRM) ในแบบชุมชน

1.3 จัดซื้อจัดหาสินค้าที่ลูกค้าในชุมชนต้องการ และคัดเลือกสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง

1.4 บริการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์จัดส่งสินค้าถึงบ้านด้วยจักรยาน

1.5 สร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ด้วยกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relation Management: SRM)

1.6 จัดซื้อสินค้าจากคู่แข่งรายใหญ่ในบางรายการที่ราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์หรือราคาที่มีการจัดรายการโปรโมชัน

1.7 นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการร้านค้า

2. กลยุทธ์เชิงจุดอ่อน โดยการสร้างกลยุทธ์จาก จุดอ่อน และโอกาสที่มีอยู่ของผู้ประกอบการดังนี้

2.1 นำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาสสูง

2.2 ประหยัดค่าใช้จ่ายในกิจการ เช่น ไฟฟ้าและแอร์

2.3 เข้าร่วมอบรม สัมมนาจากการเปิดโอกาสของภาครัฐในการใช้งบประมาณภาครัฐเพื่อการพัฒนาบ่มเพาะผู้ประกอบการ

3. กลยุทธ์จุดแข็งสูงสุดไปข่มอุปสรรค โดยการสร้างกลยุทธ์จาก จุดแข็ง และ อุปสรรคที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ ดังนี้

3.1 ใช้จุดแข็งทางเทคโนโลยีการจัดการเพื่อจัดการอุปสรรคที่มีคู่แข่งมาก ถ้า ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจ อาจทดสอบความเป็นไปได้ของโครงการที่คาดว่าจะสร้างตลาดใหม่ ได้ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของร้านค้า

3.2 ทดสอบกลยุทธ์น่านน้ำทะเลสีน้ำเงิน (blue ocean) โดยเลือกเปิดตลาดกับ ลูกค้าในชุมชนอย่างเหนียวแน่น ด้วยการค้าปลีกเฉพาะอย่าง (specialty store) และสร้างความ แตกต่างในตัวสินค้าเพื่อเลี่ยงการแข่งขันกับการรุกเข้าสู่ชุมชนของร้านค้าสมัยใหม่ ด้วยการเปลี่ยน รูปแบบกิจการ

3.3 สอบถามลูกค้าถึงความต้องการสินค้าภายในชุมชนตนเอง เช่น วัสดุ ก่อสร้าง เลี้ยงสัตว์ อาหารสด เสื้อผ้า เสริมสวย ตัดผม คอมพิวเตอร์ ร้านกาแฟ

3.4 ในสภาวะกำลังซื้อผู้บริโภคถดถอย ควรดำเนินกลยุทธ์ลดราคาในสินค้า บางรายการ

3.5 ทดลองรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์และจัดส่งถึงบ้านด้วยจักรยาน

4. กลยุทธ์สลายจุดอ่อนหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยสร้างกลยุทธ์จาก จุดอ่อน และ อุปสรรค ของผู้ประกอบการที่มีอยู่ ดังนี้

เมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่งจำเป็นต้องพัฒนาอีกสักระยะจึงจะแข่งขัน ได้ (กลยุทธ์ถอย) ลักษณะกลยุทธ์ที่ตอบสนองสถานการณ์นี้ คือ

การประคองตัวหรือเปลี่ยนรูปแบบกิจการ (retailing model change) ได้แก่ การ ไม่กู้เงินเพิ่ม การใช้ทรัพยากรในองค์กรให้ประหยัดที่สุด ลดสต็อกสินค้าคงคลัง พยายามเร่งระบาย สินค้าที่ขายไม่ดีออกไป ศึกษาสินค้าที่ขายดี หมั่นดูแลตรวจสอบความสะอาดสินค้า คัดเลือกสินค้า ที่ทำกำไรเข้าร้าน

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการค้าปลีกไปเป็นการค้าปลีกแบบไม่มีร้าน (non-stored retailing) ได้แก่การขายผ่านอินเทอร์เน็ต (internet retailing) การขายด้วยบูธ (booth/kiosk) หาบเร่ แผงลอย (mobile retailing) การขายตรงด้วยแคตตาล็อก (direct sales by catalog) การขายด้วย จดหมาย (mailing) หรือการขายตรงทางโทรศัพท์ (telephone retailing) เป็นต้น

นอกจากกลยุทธ์ดังกล่าวทั้ง 4 ด้านแล้วสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการประกอบ ธุรกิจค้าปลีกรายย่อย คือกลยุทธ์พันธมิตรและการมีส่วนร่วมตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค ที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งผู้ประกอบการจะต้อง ปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของร้านค้าโดยใช้โอกาสในสภาพแวดล้อมดังกล่าวให้เอื้ออำนวยกับการ

ปรับตัว และบทบาทภาครัฐที่มีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะต้องให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ โดยการส่งเสริมร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ของไทยที่จะเป็นผู้นำในการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายในท้องถิ่นเพื่อ 1) ช่วยเหลือดูแลกิจการร้านค้าปลีกรายย่อย 2) ช่วยส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ในการประกอบการค้าปลีก 3) ช่วยเหลือในเรื่องการจัดระบบการจัดการที่ดี 4) ให้ความช่วยเหลือด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ 5) เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตผู้ค้าปลีกรายย่อยและระบบขนส่งสินค้า และ 6) เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการค้าปลีกสมัยใหม่ที่เข้ามากรับร้านค้าปลีกรายย่อยสามารถอยู่ร่วมกันได้

นอกจากนี้ควรมีกฎหมายเรื่องของโครงสร้างราคาและความเป็นธรรมในท้องถิ่นและให้มีการเสียบัญชีของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ให้เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งนี้เพื่อให้กลไกทางการตลาดทำงานได้โดยปกติ

ดังนั้นจากแนวทางดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยควรมีความร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่ายจึงจะทำให้ผู้ค้าปลีกรายย่อยดำเนินธุรกิจร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ซึ่งเป็นการวิจัยที่พัฒนาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (1988) ซึ่งใช้ตัวแบบของ Diamond Model มาเป็นตัววิเคราะห์เพื่อหาแนวทาง กลยุทธ์ที่เหมาะสม ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภายใต้บริบทของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ได้สรุปสาระสำคัญของการศึกษาดังกล่าวไว้ข้างต้นแล้ว และนำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงของผลการวิจัยประกอบกับมีประเด็นสำคัญในทางแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลเพื่อทำให้คุณลักษณะฉบับนี้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ทางวิชาการเพิ่มขึ้น สามารถนำผลของการวิจัยนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งสำหรับการพิจารณากำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกได้อย่างสมบูรณ์แบบมากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยมีประเด็นการอภิปรายผลดังนี้

1. สถานการณ์การแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า ในโลกของระบบเศรษฐกิจใหม่ที่เต็มไปด้วยเรื่องของ การแข่งขัน สภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อไปสู่อุปสรรค สังคม องค์กร และประชาชนทุกมุมมอง โดยเฉพาะข้อตกลงขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization) ที่ทำให้ทุกประเทศที่เป็นสมาชิกต้องเปิดเสรีทางการค้า และต้อง

ปรับปรุงกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วยังส่งผลทำให้องค์กรธุรกิจมีความจำเป็นต้องเร่งรีบปรับตัวเพื่อให้สามารถรองรับการแข่งขันจากกลุ่มนักลงทุนจากต่างประเทศ ธุรกิจค้าปลีกเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่เป็นที่สนใจของนักลงทุนต่างประเทศซึ่งนักลงทุนเหล่านี้ต่างเข้ามาลงทุนในประเทศไทยและได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วได้ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยอย่างมาก โดยเฉพาะกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว (ตาราง 18) ซึ่งจากสภาพการแข่งขันและการขยายตัวของกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันจากคู่แข่งประเภทเดียวกันทั้งรายเดิมและรายใหม่ ตลอดจนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ร้านค้าสะดวกซื้อ อย่างเซเว่น อีเลฟเว่น แต่ผลวิจัยได้ชี้ชัดว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ร้อยละ 74.5 ให้ความเห็นว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่อย่างร้านสะดวกซื้อ เซเว่นอีเลฟเว่น โลตัส เอ็กเพรสและอื่นๆ ส่งผลกระทบต่อยอดขายของร้านค้าปลีกรายย่อย แต่ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการร้อยละ 81.0 กลับให้ความเห็นว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ เช่น แมคโคร โลตัส บิ๊กซี เป็นแหล่งซื้อสินค้าที่สำคัญ จากตัวเลขดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ในปัจจุบัน ไม่ใช่คู่แข่งสำคัญของร้านค้าปลีกรายย่อยแต่กลับกลายเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ ที่ปรึกษาสมาคมค้าปลีกค้าส่งไทยและที่ปรึกษาธุรกิจ SME ของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกรายย่อยในปัจจุบันจะเริ่มนิยมสั่งซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายใหญ่เพิ่มมากขึ้นแทนการสั่งซื้อจากตัวแทนจำหน่ายหรือพ่อค้าส่ง (ยี่ปั้ว ซาปั้ว) ด้วยเหตุผลจากต้นทุนซื้อเป็นหลัก และเนื่องจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของร้านค้าปลีกรายย่อยได้ อาทิ ต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่า มีบริการจัดส่งสินค้า มีความทันสมัยและมีนโยบาย “มิตรแท้ โชห่วย” อย่างเช่น แมคโคร เป็นต้น ในขณะที่ตัวแทนจำหน่ายหรือพ่อค้าส่งไม่สามารถตอบสนองด้านต้นทุนได้

- ด้านผู้บริโภค

การที่ผู้บริโภคร้อยละ 80 เลือกร้านค้าปลีกรายย่อยด้วยเหตุผลเพราะใกล้บ้าน ความเป็นกันเอง รู้จักคุ้นเคยกันมากกว่า โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่าสินค้าต้องตรงต่อความต้องการด้วย โดยไม่สนใจรายการส่งเสริมการตลาดของร้านค้าปลีกรายย่อย แม้ว่าราคาสินค้าส่วนใหญ่แพงกว่าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าพิจารณาตามกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (4P's) แล้วร้านค้าปลีกรายย่อยที่ดีและเหมาะสมต่อผู้บริโภคนั้น จะต้องมีการผลิตผลิตภัณฑ์และช่องทางจำหน่ายที่ดี (product and place strategy) กล่าวคือผลิตภัณฑ์ที่มีจำหน่ายในร้าน ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ในการจัดซื้อผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมายในทำเลที่ร้านตนเองตั้งอยู่ และสร้างความสะดวกสบายในช่องทางจำหน่ายแก่ผู้บริโภคเป็นสำคัญ

ซึ่งนอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้วปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคคือปัจจัยส่วนบุคคล สถานภาพทางสังคม โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์วิจัย พฤติกรรมผู้บริโภค มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) และได้สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดของ (Bovee et al., 1995) ที่ระบุว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคประกอบไปด้วย 1) อิทธิพลส่วนบุคคล 2) อิทธิพลทางด้านส่วนประสมทางการตลาด 3) อิทธิพลทางด้านจิตวิทยา 4) อิทธิพลทางด้านจิตวิทยา 5) อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม และ 6) อิทธิพลตามสถานการณ์ และในขณะที่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในส่วนใหญ่มุ่งเน้นกลยุทธ์ราคาและการส่งเสริมการขาย (Price and Promotion) เช่น การลด แลก แจก แถม การโฆษณา ประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดปี ดังนั้นผลการวิจัยสรุปได้ว่า ร้านค้าปลีกรายย่อยกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ต่างใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกัน จึงไม่มีการแข่งขันกันโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยจะมีวัตถุประสงค์ในการซื้อแตกต่างไปจากผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่

- ด้านนิติภาครัฐ

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการให้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อบังคับหรือระเบียบกฎหมายไม่ให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาในชุมชนและควบคุมไม่ให้ขายสินค้าราคาต่ำกว่าทุน แต่จากการศึกษากฎหมายต่าง ๆ แล้ว อาทิ กฎหมายผังเมือง กฎหมายควบคุมอาคาร กฎหมายคนต่างด้าว พ.ร.บ.ค้าปลีกค้าส่ง ล้วนแล้วแต่ขัดกับข้อตกลงการค้าเสรีทั้งสิ้นดังเห็นได้จากการที่ภาครัฐมีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเพื่อหาแนวทางให้ร้านค้าปลีกรายย่อยอยู่ได้และลดข้อขัดแย้งทางสังคม ดังนั้นจากการนำเอากฎหมายเก่าๆ ที่มีอยู่มาบังคับใช้ภายหลังข้อตกลงการค้าเสรีจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ร้านค้าปลีกย่อยได้ ประกอบกับจากการทบทวนเอกสารพบว่า ในต่างประเทศมีการปรับแก้กฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในเขตเมือง มีการจัดระเบียบเรื่องเขตการค้า (zoning) มีการวางกฎระเบียบเกี่ยวกับข้อห้ามการขายสินค้าต่ำกว่าทุนหรือการจัดรายการลดราคา สินค้าต่าง ๆ ของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งกฎระเบียบเหล่านี้ทำให้ร้านค้าปลีกย่อยสามารถแข่งขันและดำเนินธุรกิจอยู่ได้ ซึ่งในขณะที่รัฐบาลไทยในสมัยนั้นไม่ได้คำนึงถึงเรื่องเหล่านี้ทำให้ร้านค้าปลีกย่อยของคนไทยประสบปัญหาอย่างเช่นในปัจจุบัน แม้แต่กฎหมายฉบับล่าสุดที่ ที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้ร่างขึ้นมาเมื่อสมัยรัฐบาล พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ คือ ร่างพระราชบัญญัติธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ. ณ ปัจจุบันก็ยังคงร่างรอกดค้างรอรัฐบาลของนายกอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ พิจารณากันอย่างยืดเยื้อต่อไป

ตามแนวคิดของ Porter (1988) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันใน Diamond Model ในปัจจัยระดับมหภาคโดยเฉพาะบทบาทของภาครัฐนั้นจะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในการแก้ปัญหา แต่ด้วยนโยบายที่ผิดพลาดและขาดวิสัยทัศน์ของผู้นำประเทศในขณะนั้น ได้ส่งผลเสียระยะยาวต่อร้านค้าปลีกรายย่อยในประเทศไทยที่ยากจะใช้ข้อบังคับทางกฎหมายเยียวยาแก้ไขได้ในภายหลังสิ่งที่ทำได้ในระยะนี้ คือ การประนีประนอมและชะลอการขยายตัว และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างร้านค้าปลีกรายใหญ่กับรายย่อยให้เอื้อประโยชน์ต่อกันดังผลการศึกษาของ ชุตติมา บุญยประภัสร์ (2552) ที่กล่าวว่าหน่วยงานภาครัฐจะพยายามที่จะให้ร้านค้าปลีกรายย่อยและร้านค้าปลีกสมัยใหม่สามารถอยู่ร่วมกันได้และให้มีการแข่งขันที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย และให้ความรู้กับผู้ประกอบการรายย่อยในการปรับปรุงกิจการ สร้างความรู้ใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ให้หันไปทำธุรกิจอื่น ๆ ที่แตกต่างหรือมีนวัตกรรมมากขึ้น

จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และพร้อมที่จะปรับตัว สังคมเมืองที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านั้นและปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังคำกล่าวของ ชุนวู กล่าวไว้ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” คือ คำกล่าวที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (Wee, Lee and Bambang, 1991 อ้างใน วัฒนา พัฒนพงศ์, 25465; สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 60) และได้สอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต (Robert, 2001 อ้างใน นภวรรณ คณานุกรณ์, 2551) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของภาคธุรกิจ ภาครัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภค แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับจุลภาค ระดับมหภาคและระดับอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นการดำเนินการประกอบธุรกิจจะต้องมีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องและต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น ผู้ประกอบการร้านค้าต้องเร่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในขณะเดียวกันต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุนและเทคโนโลยี โดยเฉพาะกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (generic competitive strategies) ที่กลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่นำมาใช้ ได้แก่ 1) มุ่งสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน 2) สร้างความแตกต่าง และ 3) ตอบสนองลูกค้าหรือผู้บริโภคที่ตนต้องการ ผู้ประกอบการต้องหันกลับมามองตนเองและเร่งหาหนทางเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก รวมกันเพื่อที่จะมีการปรับตัวและการปรับสภาพการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมสามารถที่จะดำเนิน

ธุรกิจอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของ Porter (1998) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรมีความเข้าใจและมีความสามารถในการจัดการกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ แล้วจึงจะสามารถอยู่รอดในธุรกิจและอุตสาหกรรมได้และสอดคล้องกับ ทฤษฎี SWOT Analysis ของ C.K. Prahalad (1995: 67 – 68 อ้างใน นภวรรณ คณานุรักษ์, 2551) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจต้องมีการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับธุรกิจ ในขณะที่มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สากร สุขศรีวงศ์ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหาร โดยสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านั้นและสามารถปรับรูปแบบบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร และผลการศึกษาของ ชัยยันต์ กิตติวิศิษฎ์ (2546) ที่นำแนวคิด Diamond Model มาใช้เปรียบเทียบความได้เปรียบในการแข่งขันในหัตถอุตสาหกรรมเซรามิก งานศึกษาเรื่อง Assessing Porter's framework for national advantage; the case of Turkey (Özlen Öz, 2002) มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม และในขณะเดียวกันหน่วยงานภาครัฐต้องให้การสนับสนุนในการประกอบธุรกิจทั้งในด้านการอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนการค้า ส่งเสริมการลงทุน และควบคุมดูแลให้เกิดการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรมเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต้องมีการจัดเก็บรายได้เข้าท้องถิ่นเพื่อพัฒนาชุมชน ดังนั้นการที่รัฐให้การสนับสนุนจะช่วยให้รัฐมีรายได้จากการเก็บภาษีมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รุ่งเรือง ลิ้มชูปฎิภาณ (2547) ที่กล่าวว่า การที่มีจำนวนธุรกิจมากขึ้นเท่าใดรัฐก็สามารถจัดเก็บภาษีเป็นรายได้มากขึ้นเป็นทวีคูณ ดังนั้น รัฐจึงต้องสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจเข้าสู่ชุมชนเพราะรัฐจะมีโอกาสสร้างรายได้เข้าสู่คลังได้มากขึ้นแต่ รัฐต้องให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในส่วนต่าง ๆ ให้ธุรกิจมีความยั่งยืนในทุกๆด้านและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่สามารถแยกอภิปรายผลได้ดังนี้

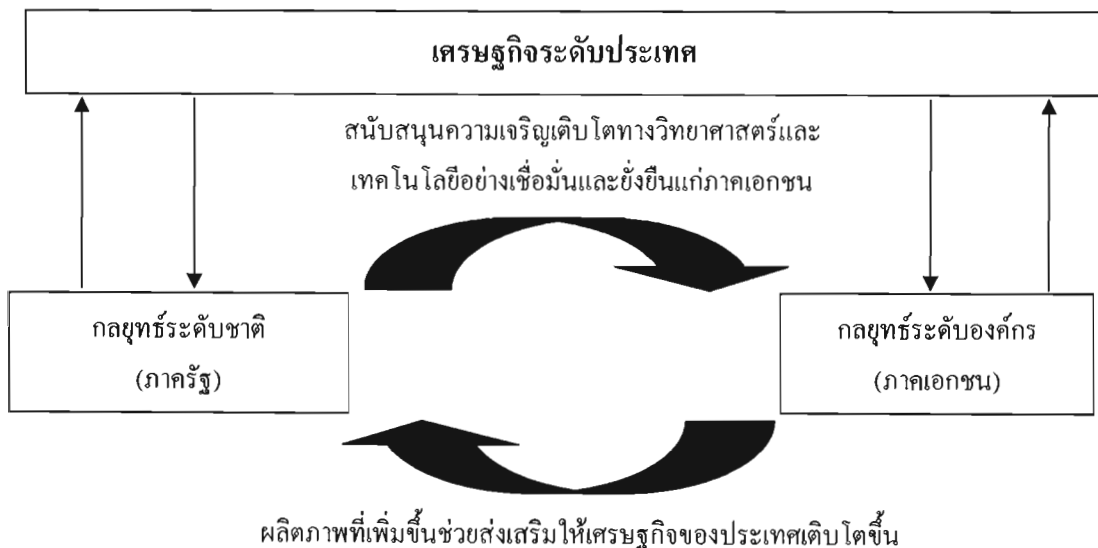
2.1 สภาพแวดล้อมระดับมหภาค ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจค้าปลีก 2) ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ จากผลการศึกษามารถอภิปรายผลในแต่ละประเด็นดังนี้

2.1.1 ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม พบว่า ปัจจัยที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการประกอบธุรกิจค้าปลีกโดยอาศัย PEST Analysis Model มาวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า จากสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ อย่างเช่น มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรี มีการเปิดเสรีทางการค้า มีการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ที่ผ่านมาส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของต้นทุนสินค้าอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ดังนั้นไม่ว่าองค์กรภาครัฐและองค์กรธุรกิจซึ่งต้องมีการปรับตัวโดยปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามที่ Steers (1977: 95-99) ได้ให้ทัศนะในเรื่องอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมจากข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบธุรกิจต่างมีการปรับตัวการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เพื่อสามารถดำรงการประกอบธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าร้านค้าปลีกเหล่านี้ได้มีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวดังจะเห็นได้จาก มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะร้านค้าให้มีรูปแบบทันสมัยมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานมาใช้ในการจัดการ ได้แก่ เครื่องคิดเงินสด เครื่องคอมพิวเตอร์ และการเพิ่มบริการอื่น ๆ เช่น เครื่องเติมน้ำอัดโนมัตติ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของพัชรี ทองเหลืองสุข (2549) พบว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มีรูปแบบทันสมัย นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสามารถเปิดดำเนินการอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคโดยมีการจำหน่ายที่หมุนเวียนเร็วที่ลูกค้าซื้อม่อย ๆ แสดงให้เห็นว่าร้านค้าปลีกเหล่านี้ได้มีการเข้าใจถึงอิทธิพลของเงื่อนไขและมีการจัดการสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548) ที่ระบุว่า การที่องค์กรธุรกิจไม่สามารถปรับตัวหรือมีการปฏิเสธอิทธิพลของสภาพแวดล้อมองค์กรก็ไม่สามารถจะอยู่รอดได้หรืออาจต้องล้มเลิกไป ดังนั้นภายใต้สภาพบริบทปัจจุบัน

2.1.2. ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ พบว่า ในปัจจุบันบทบาทภาครัฐมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการประกอบธุรกิจโดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจค้าปลีกโดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย

ด้านความชัดเจนของนโยบายมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยด้านการสนับสนุนของนโยบายมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต่างมีความเห็นที่ตรงกันว่า ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากการมีจำนวนคู่แข่งจำนวนมาก โดยเฉพาะคู่แข่งที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุน เทคโนโลยีตลอดจนการนำกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในการแข่งขันส่งผลทำให้ผู้ประกอบการต้องหาแนวทาง กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และอีกส่วนหนึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐ ซึ่งให้เห็นว่าภาครัฐควรมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากที่จะให้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกรายย่อย สามารถดำรงอยู่ร่วมกับกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งมีหลายวิธีแต่วิธีหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐสามารถเป็นตัวกลางในการให้การสนับสนุนคือ แนวทางการพัฒนาและยกระดับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แนวทางกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาค แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster) และแนวทางในการส่งเสริมให้ภาคเอกชนส่งเสริมกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งประเด็นสำคัญคือ แนวทางที่สามารถช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ และแนวทางหนึ่งที่เป็นไปได้ในธุรกิจค้าปลีกรายย่อยจากผลการศึกษารายงานด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย คือ แนวทางการพัฒนา Cluster โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุน การได้รับความร่วมมือ และการประสานงานจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Porter, 1998) คือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนอกจากจะลดต้นทุนการผลิต สร้างประสิทธิภาพในสินค้า และพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ แล้ว ต้องมีการรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันเป็น Cluster ในการผลิตสินค้า จะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน หน่วยงานในท้องถิ่นจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาของ Cluster และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จักรพร อุณจิตต์ และ อดิทัต วะสินนท์ (2546) ที่กล่าวว่า การที่จะให้การรวมกลุ่มในการประกอบธุรกิจสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง Cluster ต้องมีองค์ประกอบ 1) ภาคเอกชน ประกอบไปด้วยสมาชิกซึ่งดำเนินธุรกิจเป็นแกนหลัก 2) ความร่วมมือจากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ 3) สถาบันการเงินเพื่อเป็นพื้นฐานด้านทรัพยากรทุน 4) สถาบันการศึกษา องค์กรผู้ให้บริการและสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของอุตสาหกรรม และ 5) ภาครัฐบาล ให้การสนับสนุนและร่วมมือผ่านนโยบาย มาตรการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถของร้านค้าปลีกรายย่อยหน่วยงานภาครัฐ ต้องเปลี่ยนบทบาทตนเองจากการควบคุมมาเป็นการให้การสนับสนุน โดยภาคเอกชนต้องเข้ามา มีบทบาทเช่นเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและระดับจุลภาค การคงอยู่ของรัฐจะต้องอาศัยความสำเร็จของผู้ประกอบการเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐในท้องถิ่นที่ได้รับผลจากนโยบายกระจายอำนาจในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองให้มีเศรษฐกิจมีการเติบโต และมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เกิดการหมุนเวียนของกระแสเงินไหลเวียนในท้องถิ่นของตนเอง มีการจ้างงาน มีการผลิต และมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ดังนั้นรัฐจึงต้องเปลี่ยนจากบทบาทในการกำกับหรือควบคุมให้เปลี่ยนมากำหนดนโยบายและดำเนินการให้การสนับสนุน ส่งเสริม ให้ความร่วมมือ ในขณะเดียวกันภาคเอกชน โดยเฉพาะผู้ผลิต ปัจจัยการผลิตควรให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือกับผู้ค้าปลีกรายย่อยในด้านต่าง ๆ เช่น จัดส่งสินค้าต้นทุนต่ำ จัดรายการส่งเสริมการขาย ส่วนสถาบันการศึกษา หอการค้าจังหวัด ควรให้ความรู้ ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกเป็นต้น ดังนั้นการเป็นพันธมิตรมีส่วนร่วมกันอย่างใกล้ชิดของภาครัฐ และเอกชนก็จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันปรากฏดังภาพ 17



ภาพ 17 การเป็นพันธมิตรและมีส่วนร่วมกันอย่างใกล้ชิดของภาครัฐและเอกชน

2.2 สภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค โดยภายใต้บริบทค้าปลีกปัจจัย สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน 2) ปัจจัยด้านการดำเนินงาน 3) ปัจจัยด้านการตลาด และ 4) ปัจจัยด้านการสนับสนุน สามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของทั้ง 4 ด้านซึ่งในแต่ละด้าน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านลักษณะโครงสร้างขององค์กร พบว่า เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านกระบวนการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน ร้านค้าปลีกรายย่อยมีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการยังไม่เอื้อต่อผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายย่อย ทั้งในลักษณะโครงสร้างของร้านค้า กระบวนการจัดการทำให้เป็นอุปสรรคต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะการดำเนินงานแบบครอบครัว เรียบง่าย ไม่มีมาตรฐาน ไม่มีระบบการจัดการที่ดี การทำตลาดเป็นลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุกแต่การที่มีลักษณะโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนทำให้การตัดสินใจได้รวดเร็ว แต่ด้วยลักษณะการตลาดเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ดังนั้นปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานและกลยุทธ์ ขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้าน โครงสร้าง (structural competitiveness) ดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ต้องบริหารร้านค้าจากสินทรัพย์และพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นคุณภาพของสินค้า การให้บริการอย่างรวดเร็วมีกระบวนการใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จักร ดิงศรัถย์ (2549) ที่ระบุว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีการจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ รุ่งเรือง ลิ้มชูปฎิภาณ (2547) ว่าผู้ประกอบการที่มีการบริหารจัดการที่ดีกว่าจะมีการขยายสัดส่วนตลาดสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการพัฒนา

2.2.2 ปัจจัยด้านสภาวะการแข่งขัน พบว่า เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในสภาพปัจจุบันพบว่าร้านค้าปลีกรายย่อยต่างได้เผชิญคู่แข่งทั้งที่เป็นคู่แข่งในระดับเดียวกันและคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการขยายสาขามากขึ้นซึ่งส่งผลทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยมีจำนวนที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ TDRI (2545) ที่พบว่าจำนวนร้านค้าปลีกรายย่อยลดลงอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อผลการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรี ทองเหลืองสุข (2549) ที่พบว่า การขยายตัวของดิสเคาน์เทรดส่งผลต่อจำนวนลูกค้า ยอดขาย และกำไรที่ลดลง ดังนั้นการที่ธุรกิจมีการแข่งขันนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่จะช่วยให้

ผู้ประกอบการต้องพัฒนาตนเองให้แข่งขันได้แต่สิ่งที่น่าวิตกกังวลคือ การขยายตัวของธุรกิจที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจที่สูงกว่าผู้ประกอบการขนาดเล็กทั้งทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยีจะทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐต้องเข้ามาสนับสนุนและดูแลให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมและสามารถอยู่ร่วมกันได้ โดยการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการก็สามารถจะช่วยเสริมศักยภาพการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการรายย่อยได้

2.2.3 ปัจจัยด้านทุน พบว่า เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน และด้านกระบวนการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งให้เงินลงทุนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการประกอบธุรกิจตามผลการศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) ที่กล่าวว่า ปัจจัยในการประกอบธุรกิจ จะประกอบไปด้วย ทุน คน วัตถุดิบ และเทคโนโลยี แต่ด้วยร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นธุรกิจขนาดเล็ก บริหารจัดการแบบครอบครัวซื้อมาขายไป ใช้เงินลงทุนไม่มาก เงินทุนส่วนใหญ่มาจากเงินในครอบครัวที่เก็บสะสมมา การที่จะขยายขนาดกิจการหรือซื้อสินค้าในปริมาณมาก ๆ เพื่อที่จะได้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำนั้นทำได้ยากทั้งนี้เพราะ เงินทุนที่ใช้หมุนเวียน มีจำนวนน้อยทำให้เป็นข้อจำกัดในการขยายกิจการ การที่จะมีการขยายกิจการให้มีขนาดใหญ่ก็ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากและโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยจะไม่กล้าลงทุนและอีกประเด็นหนึ่งเป็นเพราะร้านค้าปลีกรายย่อยต้องหลีกเลี่ยงให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ด้วยผู้ทุนมหาศาลของผู้มีอำนาจเหนือกว่าไม่ได้ดังข้อคิดเห็นของ ชงชัย พรรณสวัสดิ์ และ อัชชาวดี เซ็นเสถียร (2544)

2.2.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่า คน ในที่นี้ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของร้านค้าซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการกันเองภายในครอบครัว อาจมีบ้างร้านที่มีการจ้างพนักงานในพื้นที่ซึ่งมีความรู้ที่จำกัด และในธุรกิจค้าปลีกแล้วทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนแต่ด้วยการที่ผู้ประกอบการบริหารงาน โดยอาศัยประสบการณ์ รู้จักลูกค้า และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจึงทำให้ไม่พัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ที่ทันสมัยมากนัก ถึงแม้ว่าการประกอบธุรกิจให้สำเร็จนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีคุณสมบัติตามข้อเสนอของ (Bradford et al. (1974: 4 – 9); Brannen (1981) ดังนี้ 1) ความรู้ 2) การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี 3) ประสบการณ์ 4) ความเป็นมิตร 5) มีความมานะ 6) ความเป็นผู้นำ 7) มีความสามารถในการตัดสินใจ 8) การมองการณ์ไกล 9) การแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ 10) อุปนิสัย และ 11) มีความสามารถในการบริหาร ดังนั้นจะเห็นว่าผู้ประกอบการยังมีคุณสมบัติดังกล่าว และด้วยเป็นธุรกิจเล็ก ๆ จึงทำให้ไม่ค่อยเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานต่าง ๆ

2.2.5 ปัจจัยด้านทรัพยากรวัตถุดิบ เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะในปัจจุบันร้านค้าปลีกรายย่อยได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการซื้อสินค้าเข้าร้านไปจากเดิมที่เคยซื้อสินค้าจากหน่วยรถ ยี่ปิว ชาปิว โดยให้บริการส่งถึงที่ แต่ด้วยในสถานการณ์ปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างรุนแรงและส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยที่ทำให้ยอดขายลดลง ลูกค้าน้อยลง จึงทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยมีการลดสต็อกสินค้าลงและเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อเข้าร้านคือจะซื้อสินค้าเข้าร้านเมื่อสินค้าใกล้หมด และหันไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการจัดรายการสินค้า (ตาราง 18) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์สากล และศูนย์วิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) ว่าร้านค้าปลีกรายย่อยได้หันไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น ซึ่งในธุรกิจค้าปลีกกระบวนการจัดซื้อเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าถ้าธุรกิจใดสามารถจัดซื้อสินค้าได้ในต้นทุนที่ต่ำก็จะมีกำไรต่อหน่วยได้สูง

2.2.6 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ทักษะของบุคลากร ที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ตามข้อเสนอในผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) แต่จากข้อค้นพบถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งนี้เนื่องจากในสภาพความเป็นจริงเทคโนโลยีพื้นฐานที่ร้านค้าปลีกรายย่อยใช้ในการบริหารจัดการมีเพียง เครื่องคิดเงินสด บ้างร้านเป็นเครื่องคิดเลข ซึ่งสอดคล้องกับขนาดและความจำเป็นของร้านค้าเท่านั้นถึงแม้ว่าผลการศึกษาของ รุจา รอดเข็ม (2547) จะพบว่าการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาประกอบการดำเนินงาน แต่ด้วยข้อจำกัดในหลายๆอย่างของร้านค้าปลีกรายย่อยจึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเท่าที่จำเป็น

2.2.7 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เป็นเพราะสินค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคส่วนที่เข้าซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยเนื่องจากร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านและมีสินค้าที่ตรงกับความต้องการและกลุ่มลูกค้าคือคนในพื้นที่ ซื้อสินค้าจำนวนน้อยๆ และผู้ประกอบการร้านค้าต้องแสวงหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ให้มากที่สุดและจัดหาสินค้าที่ขายดีมาขายซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญที่ผู้ประกอบการต้องคำนึงนอกจากทำเลที่ตั้งแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการ

ตลาดตามแนวคิดของ Kotler (2000) ที่จะต้องออกแบบส่วนประสมทางการตลาดที่ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการตลาด ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.2.8 ปัจจัยด้านราคา เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ด้วยความเป็นธุรกิจขนาดเล็กราคาสินค้าไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยเนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยเพราะใกล้บ้าน สะดวก และมีสินค้าที่ตนเองต้องการเป็นการซื้อเพราะจำเป็นหรือฉุกเฉินเท่านั้นซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ บริษัท ซีเอ อินเตอร์เนชั่นแนลอินฟอर्मชัน (2542) และคุณธิป แสงฉาย (2544) ที่พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้ามาใช้บริการเพราะใกล้บ้านและระดับราคาสินค้าไม่มีผลต่อการตัดสินใจเพราะลูกค้าทราบอยู่แล้วว่าร้านค้าปลีกรายย่อยขายสินค้าตามตลาด ต่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่การที่ลูกค้าซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกเหล่านี้เพราะปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก รวมทั้งผลวิจัยของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์สากลและศูนย์วิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) ในขณะเดียวกันร้านค้าปลีกรายย่อยไม่สามารถใช้กลยุทธ์ด้านราคามาใช้แข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Taylor and Archer (1997 อ้างถึงใน สถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก, 2548: 5 – 54) พบว่า การที่ร้านค้าปลีกรายย่อยไม่สามารถใช้กลยุทธ์ด้านราคาเนื่องจากร้านค้าปลีกขนาดเล็กมักจะเป็นสมาชิกร้านค้าส่งขนาดใหญ่แล้วซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เหล่านั้นมาขาย

2.2.9 ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินและลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากการประกอบธุรกิจค้าปลีกปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องอยู่ในแหล่งชุมชนหนาแน่นเพื่อให้ลูกค้ามีการเข้าถึงร้านค้าได้ง่าย เป็นที่รู้จักของลูกค้าที่อยู่ในชุมชนนั้น ๆ ซึ่งการเข้าถึงนั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะภาพลักษณ์ของร้านค้าซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ามาใช้บริการเป็นประจำซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550) พบว่า ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่งที่ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกรายย่อยรวมทั้งผลการศึกษาของ คุณธิป แสงฉาย (2548)

2.2.10 ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขายเป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมการขายไม่มีผลการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคสำหรับการเข้าเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของมหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) ที่พบว่า การส่งเสริมการขายโดยเฉพาะการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยไม่เคยโฆษณา

ประชาสัมพันธมาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันมีเพียงแต่ความเป็นกันเองเท่านั้นที่สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด

2.2.11 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางการค้า เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงิน ด้านกระบวนการจัดการและด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อย ในการส่งเสริม ดูแล ควบคุม ในระบบค้าปลีกให้มีความเข้มแข็ง โดยสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีกกล่าวไว้ว่า หน่วยงานที่มีบทบาทต่อการสร้างความเข้มแข็งจะประกอบไปด้วย 3 องค์กร คือ 1) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ที่คอยให้ความช่วยเหลือในด้านการถ่ายทอดความรู้ในการบริหารค้าปลีก และการปรับตัวที่จำเป็นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ 2) บริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็งที่ก่อตั้งโดยรัฐบาลที่ส่งเสริมบทบาทผู้ค้าปลีกรายย่อย 3) สมาคมค้าส่งค้าปลีกไทยที่ทำหน้าที่ประสานงานกับภาครัฐและในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทสำคัญต่อการเข้ามาหรือไม่เข้ามาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา Stone (1997) ที่กล่าวถึง การออกนโยบายคุ้มครองด้วยว่า เจ้าหน้าที่รัฐ โดยทั่วไปมักจะเข้ามามีบทบาทต่อการเข้ามาหรือไม่เข้ามาของร้านค้าขนาดใหญ่

2.2.12 ปัจจัยด้านการได้รับความร่วมมือเป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินและด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งให้เห็นว่า การมีเครือข่ายทางการค้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประกอบธุรกิจ ในปัจจุบันโดยเฉพาะการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการทั้งแนวราบและแนวตั้งคือทั้งผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการต่าง ๆ ตามแนวคิดของ cluster ของ Porter จะช่วยให้การประกอบธุรกิจอยู่รอดได้ ซึ่งในปัจจุบันการที่ร้านค้าปลีกรายย่อยต่าง ๆ ได้รับความกระทบจากการรุกรานขยายสาขาอย่างรวดเร็ว หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (สัมภาษณ์) ที่เห็นความจำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ จัดอบรมให้กับผู้ประกอบการและสนับสนุนในการสร้างเครือข่าย รวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง

2.2.13 ปัจจัยด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร เป็นตัวแปรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งให้เห็นว่า ด้วยความที่เป็นร้านค้าปลีกรายย่อยที่มีขนาดเล็ก บริหารจัดการแบบเรียบง่าย การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมไม่คอยให้ความสำคัญมากนัก ไม่ว่าจะเป็นตำรา เอกสาร หรือเข้าร่วมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) ที่พบว่า ผู้ประกอบการมีการบริหารแบบเรียบง่ายและไม่คิดที่จะหาความรู้เพิ่มเติมตลอดจนกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการแข่งขันแต่

ปัจจุบันสื่อทางการตลาด เช่นแผ่นพับเกี่ยวกับราคาสินค้า ช่วยให้ทราบราคาสินค้าทั้งจากคู่แข่งชั้น ซัพพลายเออร์ หรือแหล่งซื้อสินค้าที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปผลการอภิปรายขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ในแต่ละด้านดังนี้

- ขีดความสามารถในด้านการเงิน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยด้านการรับรู้ความชัดเจนของนโยบาย ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางการค้า และปัจจัยด้านการได้รับความร่วมมือมีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านเงินทุนมีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านการเงิน ได้ร้อยละ 23.80 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า จำนวนเงินทุนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการประกอบธุรกิจการที่มีทุนมากทำให้ผู้ประกอบการสามารถจัดหาสินค้าได้หลากหลายมากขึ้นและสามารถนำมาตกแต่งร้านค้าให้ทันสมัยสามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าได้มากขึ้นสามารถเพิ่มสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการได้แต่ในปัจจุบันการที่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกมียอดขายลดลงและต้นทุนสินค้าสูงจึงทำให้มีกำไรน้อยเป็นเพราะผู้ประกอบการมีเงินลงทุนไม่มากเพราะส่วนใหญ่เงินทุนมาจากทุนส่วนตัวที่สะสมมาในขณะเดียวกันการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่เป็นแบบครอบครัวซื้อมาขายไปการที่จะแข่งขันกับผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ได้จึงจำเป็นต้องที่มีเงินทุนมากพอ แต่ผู้ประกอบการรายย่อยก็ไม่กล้าที่จะลงทุนส่งผลทำให้ต้องหลีกเลี่ยงให้กับผู้ค้าปลีกสมัยใหม่โดยเลิกกิจการหรือไปทำอย่างอื่นแทน ดังนั้นผู้ที่มีความได้เปรียบทางด้านเงินทุนย่อมมีอำนาจที่เหนือกว่าดังข้อเสนอของ ชงชัย พรหมสวัสดิ์ และ อชชาวดี เซ็นเสถียร (2544)

- ขีดความสามารถในด้านลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันด้านลูกค้า คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสินค้าและปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงขีดความสามารถของร้านค้าที่มีต่อลูกค้าของกิจการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านลูกค้าได้ในระดับร้อยละ 43.40 ซึ่งถือได้ว่าค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่แต่ถ้าร้านค้าปลีกรายย่อยให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้แล้วจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้แข่งขันต่อไปได้ปัจจัยแรกที่สำคัญ คือทำเลที่ตั้งหรือปัจจัยด้านช่องทางการจำหน่ายเป็นปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญมาก เพราะถ้าช่องทางจำหน่ายหรือทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีกใกล้บ้านใกล้ที่ทำงานจะสามารถสร้างความสะดวกสบายแก่ลูกค้าในการตัดสินใจซื้อสินค้า แม้ว่าจะไม่ได้ซื้อในจำนวนมากเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ แต่การมีทำเลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมซื้อของลูกค้าละแวก

ใกล้เคียงย่อมเป็นการตอบสนองความต้องการซื้อของลูกค้าได้ดีกว่าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ แต่ด้วยเหตุผลเดียวกัน อำนาจทุนของระบบค้าปลีกสมัยใหม่ ต่างเห็นสอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้จึงพบเห็นร้านค้าสะดวกซื้อของค่าย ซีพี (7-11) อยู่ทั่วทุกพื้นที่ที่มีลูกค้าอาศัยอยู่ อีกทั้งร้านค้าขนาดใหญ่ได้ปรับกลยุทธ์ลดขนาดให้ร้านเล็กลงและเข้ามาเปิดกิจการค้าปลีกขนาดเล็กสมัยใหม่เข้าแข่งขันในพื้นที่ที่ลูกค้าสะดวกเพิ่มจำนวนมากขึ้นทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยพบกับอุปสรรคมากขึ้นอีกและที่สำคัญการปรับเปลี่ยนทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีกรายย่อยให้สอดคล้องกับพฤติกรรมซื้อของลูกค้ามิใช่เรื่องง่าย เพราะสิ่งก่อสร้างติดตั้งตรึงตราต่าง ๆ ในร้านค้ายากที่จะโยกย้าย หรือแม้แต่การหาทำเลใหม่ที่ดีกว่าก็ไม่ใช่ว่าสิ่งที่คุณประกอบการจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเหตุผลด้านราคาค่าเช่าหรือลงทุนซื้อ ทำเลที่ดีย่อมมีราคาสูงตามแนวคิดของ Kotler (2000) ได้ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญประกอบด้วย 4 P's คือ สินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย แต่ด้วยร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกในส่วนของทำเลที่ตั้งและการมีสินค้าที่ตนเองต้องการดังนั้นกลยุทธ์ที่คุณประกอบการร้านค้าปลีก รายย่อยต้องให้ความสำคัญคือ การมีสินค้า และช่องทางในการจัดจำหน่าย

ในขณะเดียวกันปัจจัยด้านการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่คุณประกอบการรายย่อยสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้คุณประกอบการต้องติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อรองรับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ตามแนวคิดของ Steers (1997) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรจะสำเร็จได้คุณประกอบการหรือผู้บริหารขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และ 3) ระดับความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ส่วนปัจจัยด้านสินค้าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ร้านค้าปลีกรายย่อยสามารถใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เพราะความใกล้ชิดกับลูกค้าบวกกับความยืดหยุ่นในการปรับสินค้าในร้านได้ด้วยตนเอง สามารถจัดซื้อสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในชุมชนละแวกใกล้เคียงได้ดีกว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าร้านค้าปลีกจึงสามารถอาศัยความได้เปรียบกว่าในปัจจัยด้านสินค้าในการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน

- ขีดความสามารถด้านกระบวนการจัดการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรทุน การได้รับการสนับสนุนทางการค้า และการได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถพยากรณ์ขีด

ความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในด้านกระบวนการจัดการได้ในร้อยละ 38.80 ซึ่งถือได้ว่าปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น สำหรับปัจจัยแรก คือ โครงสร้างองค์กรนั้น ร้านค้าปลีกรายย่อยส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก จึงไม่ให้ความสำคัญกับ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการภายในร้านจึงสับสนและไม่เป็นระเบียบ ขาดการจัดวาง ตำแหน่งงานและการให้ความสำคัญของงานอย่างมีระบบ ร้านค้าจึงไม่เป็นระเบียบ ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของลูกค้าในการเข้าใช้บริการ ดังนั้นร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญต่อ การวางโครงสร้างองค์กรที่ดี จัดวางหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในร้านอย่างเป็นระบบแล้ว แต่ละคนในกิจการจะทราบหน้าที่ของตนเองและทำให้ร้านมีความพร้อมต่อการให้บริการลูกค้า ลูกค้าก็จะเกิดความเชื่อมั่นในการเข้ารับบริการมากขึ้น ส่วนด้านทรัพยากรทุนนั้นสอดคล้องกับ ปัจจัยด้านการเงินดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนทางการค้าและ การได้รับความร่วมมือนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การได้รับความร่วมมือจากทั้งผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือสินค้า (ซัพพลายเออร์) ตลอดจนการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านต่าง ๆ อาทิ การสนับสนุน ด้านการส่งเสริมการขายและส่วนลดต่าง ๆ จากซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอจะส่งผลดีมาก ต่อ ร้านค้าปลีกรายย่อย ถ้าหากซัพพลายเออร์ให้ความสำคัญต่อร้านค้าปลีกรายย่อยอย่างต่อเนื่องจะทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยยังคงมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับค้าปลีกรายใหญ่อยู่บ้าง ส่วนในด้านการสนับสนุนจากภาครัฐที่ควรจะเป็นได้แก่ มาตรการทางภาษี การให้ความรู้ทางธุรกิจ และ กฎหมายคุ้มครองสิทธิประโยชน์บางอย่างแก่ผู้ค้าปลีกรายย่อย ที่รัฐบาลจะต้องนำออกมาใช้บ้าง โดยคำนึงถึงจริยธรรมทางธุรกิจที่ไม่ขัดกับหลักนิติรัฐหรือนโยบายระดับต่างประเทศ ดังนั้นการที่จะขับเคลื่อนธุรกิจไปได้ต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเกิดการ ประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชนซึ่งจากผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน หน่วยงานใน ท้องถิ่นจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาของ Cluster

- ขีดความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนนโยบาย การได้รับความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถในการ แข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในการเรียนรู้และพัฒนาได้ร้อยละ 44.40 สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยควรปรับตัวในการรับรู้ข่าวสารทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การบริโภคข่าวสารการเมือง การติดตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอกกิจการ ที่จะ ส่งผลต่อกิจการและเรียนรู้ที่จะปรับตัวหรือแก้ไขสถานการณ์ในขีดความสามารถด้านอื่น ๆ

ประกอบกัน ตลอดจนการสนับสนุนนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจแก่ผู้ค้ารายย่อย ซึ่งทางภาครัฐต้องสร้างกรอบความร่วมมือผ่านองค์กรต่าง ๆ ของรัฐและฝั่งงบประมาณเข้ามาสร้างองค์ความรู้แก่ร้านค้าปลีกรายย่อย โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสนับสนุนการค้าปลีกในท้องถิ่นของตนเองและต้องพยายามให้ระบบการค้าปลีกสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) ที่พบว่าหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจในการจัดการทั้งในส่วนของการจัดเก็บรายได้บำรุงท้องถิ่นเพื่อนำไปพัฒนาท้องถิ่นนั้น ๆ ปัจจัยเหล่านี้นับว่ามีความสำคัญต่อร้านค้าปลีกรายย่อยที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

จากผลการศึกษาภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้ประกอบการต้องประเมินร้านค้าของตนเองในทุกมุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อที่จะสามารถกำหนดแนวทางกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันและพัฒนาร้านค้าให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการที่มีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการแบบครอบครัวแต่ก็เผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จากสภาพแวดล้อมการแข่งขันเช่นเดียวกับองค์กรภาคธุรกิจอื่นต้องมีการแข่งขัน การแสวงหาแหล่งทุนในการดำเนินการ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน ดังนั้นการให้ความสำคัญในการประเมินทุกมุมมองอย่างสมดุลต้องไม่ควร มองด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (2004) แต่การให้ความสำคัญในแต่ละด้านนั้นต้องขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภทของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัจฉรา จันทรฉาย (1999) เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้านตามลำดับความสำคัญ

- แนวทาง กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ถึงแม้ว่าการวิจัยจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน แต่ปัจจัยหนึ่งที่พบในทุกแนวทางของกลยุทธ์การแข่งขัน คือการพัฒนาความร่วมมือในด้านของเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารธุรกิจ จึงเป็นการยืนยันว่าการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน เป็นการแข่งขันที่ควบคู่ไปกับการร่วมมือ และแนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่พยายามสร้างความเข้มแข็งให้อุตสาหกรรมภายในประเทศ ด้วยการจัดตั้งรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (cluster) เพื่อให้กลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมภายในประเทศสามารถแข่งขันได้ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในแต่ละด้านรวมทั้งกลยุทธ์การแข่งขันในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางกลยุทธ์ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ porter (1998) ซึ่งกล่าวไว้ว่า

การพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยวิธีการจัดการสมัยใหม่เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตที่ยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มผลิตภาพ พร้อมทั้งได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมแบบสมดุล (balanced scorecard) เพื่อให้องค์กรทราบจุดบกพร่องเพื่อหาทางแก้ไขและนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์จาก Balanced Scorecard ให้เหมาะสมตามแนวคิดของ Norton and Kaplan (2004) นอกไปจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบัน IMD (International Institute for Management Development (2004 อ้างใน จักร ดิงศรัทิตย์, 2549: 33) โดยผู้วิจัยจึงได้แนวทางกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับจุลภาคตามกรอบ Balanced Scorecard ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ด้านการเงิน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยประสบปัญหาด้านเงินทุนที่ใช้สำหรับลงทุนซื้อสินค้าเพื่อขายที่มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำ ธุรกิจค้าปลีกซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กและลักษณะโครงสร้างร้านค้าเป็นธุรกิจที่มีเจ้าของเป็นผู้ประกอบการคนเดียว ซึ่งจัดเป็นหน่วยธุรกิจ (strategic business unit) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้แก่ การบริหารต้นทุนให้ต่ำ การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มตลาด ตามแนวทางการวางกลยุทธ์ของ Porter (1998) โดยผู้ประกอบการสามารถเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (generic strategies) เพื่อนำไปบริหารร้านค้าของตนเอง ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการเงินที่เสนอคือ ผู้ประกอบการควรเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต้นทุน โดยการไม่กู้เพิ่มควบคู่ไปกับการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดที่สุด ลดสต็อกสินค้าคงคลัง เร่งระบายสินค้าที่ขายไม่ได้ออก เพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายที่มีต้นทุนต่ำ เช่น ขายผ่านอินเทอร์เน็ต (internet retailing) ขายตรงด้วยแคตตาล็อก (direct sale by catalog) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2550) ที่กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (cost leadership) คือ การลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย ตัวอย่างการก่อให้เกิด Cost Leadership ได้แก่ 1) ลดขนาดขององค์กรให้กะทัดรัด 2) ลดของเสีย 3) การพัฒนาเทคโนโลยี 4) มีสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับซัพพลายเออร์ และ 5) มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีต้นทุนต่ำ

1.2 กลยุทธ์ด้านลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยมีความใกล้ชิดกับลูกค้าในชุมชนด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relation management : CRM) เป็นสิ่งที่ลูกค้ามีความพอใจต่อร้านค้าปลีกรายย่อยและเป็นจุดแข็งของร้านค้า ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันได้ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัย Corporate Performance Assessment ของธุรกิจในประเทศไทย ของ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2550)

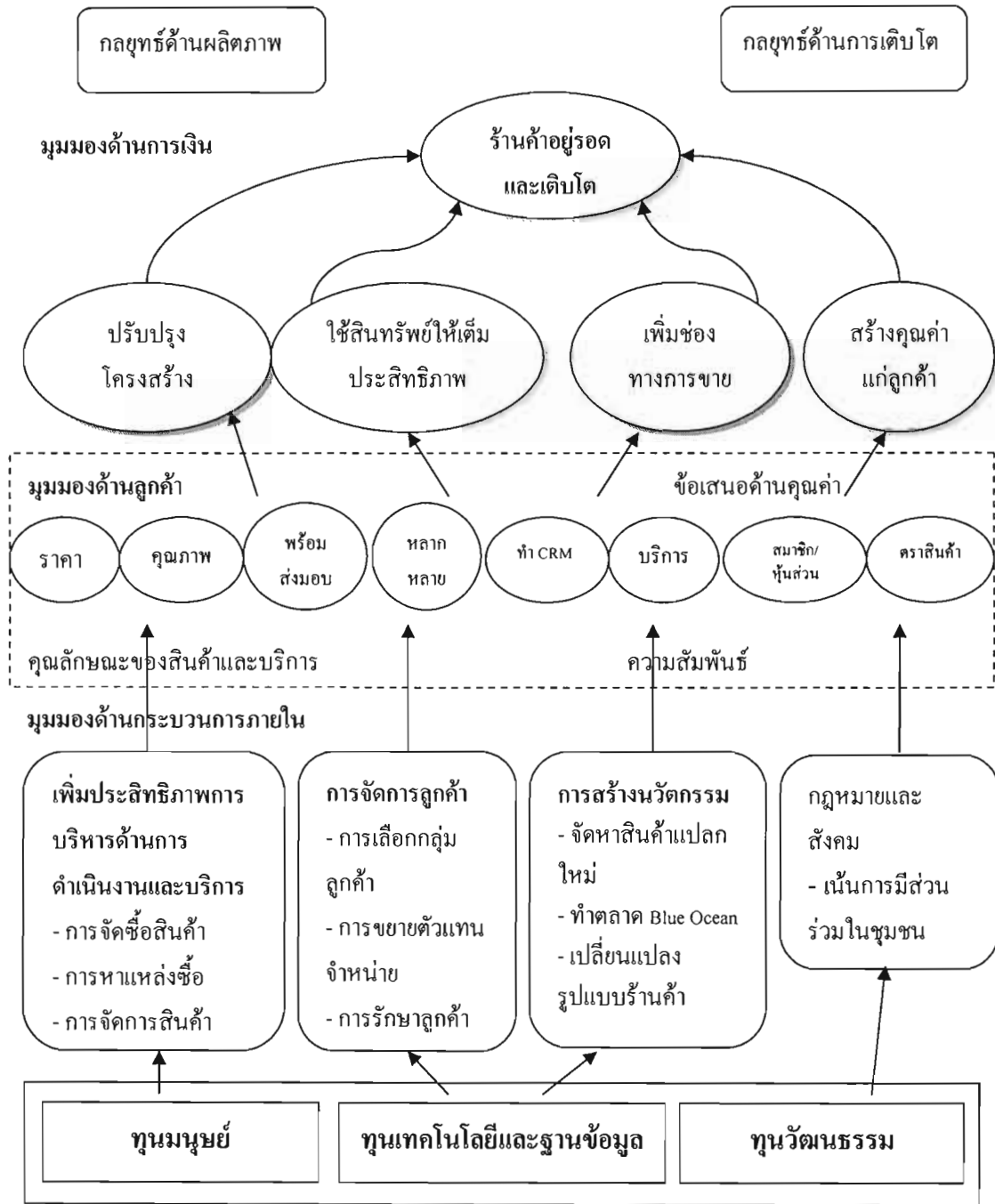
พบว่า ดัชนีวัดผลองค์การที่ใช้มากที่สุด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า และ กลยุทธ์สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าตามแนวคิดทางการตลาดของ Kotler (2000) ซึ่งประกอบไปด้วย 4P's ได้แก่ กลยุทธ์ด้านสินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยสร้างศักยภาพให้กับธุรกิจ รวมทั้งสถาบัน IMD อ้างใน รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ (2549) ที่กล่าวว่า ศักยภาพการแข่งขันคือ การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างรายได้และผลกำไร ดังนั้นผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับสินค้าเป็นการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าโดยคำนึงถึง 1) คุณลักษณะของสินค้าและบริการ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของสินค้า ความหลากหลายของสินค้า การให้บริการที่สะดวกสบาย และการส่งมอบสินค้า 2) ราคาของสินค้า มีการกำหนดราคาที่ชัดเจน 3) การมีความสัมพันธ์ ได้แก่ ความเป็นกันเอง บริการยิ้มแย้มแจ่มใส การเป็นสมาชิก หรือหุ้นส่วน และ 4) ภาพลักษณ์ ได้แก่ ตราสินค้า ปรับปรุงรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย สะดวก สบาย

1.3 กลยุทธ์ด้านกระบวนการจัดการ เป็นผลการปฏิบัติงานของกระบวนการจัดการภายในที่เป็นตัวชี้วัดชี้นำ (lead indicator) ซึ่งสะท้อนผลการปรับปรุงการปฏิบัติงานในรูปผลลัพธ์ทางการเงินและลูกค้า ซึ่งในธุรกิจค้าปลีกกระบวนการจัดซื้อเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ โดยสามารถวางกลยุทธ์ออกเป็น 1) กลยุทธ์กระบวนการจัดการปฏิบัติการ โดย จัดหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ การมีความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการ 2) กลยุทธ์การบริหารลูกค้า โดยการจดจำลูกค้า ทักทายอย่างสม่ำเสมอ เป็นกันเอง เพื่อรักษาลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าเดิมซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นวัยกลางคน พ่อบ้าน แม่บ้าน (สำรวจ) สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน 3) กลยุทธ์กระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดหาสินค้าที่มีความแปลกใหม่ และมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือโดยการเลือกเปิดตลาดกับลูกค้าในชุมชนอย่างเหนียวแน่นด้วยการเปิดร้านค้าปลีกเฉพาะอย่าง (blue ocean) เป็นการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าเพื่อเลี่ยงการแข่งขันกับการรุกเข้าสู่ชุมชนของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ด้วยการเปลี่ยนรูปแบบกิจการ และ 4) กลยุทธ์กระบวนการทางสังคม โดย เข้าร่วมกิจกรรมวัดเด็ก โดยการสมทบทุน ร่วมงานทำบุญพิธีกรรมต่างๆ หรือจัดหาสินค้าในชุมชนโดยให้พื้นที่ขายสำหรับสินค้าของชาวบ้านในชุมชนนั้นๆ กระบวนการทางสังคมนี้เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรธุรกิจต้องให้ความสนใจซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2550) ที่ได้ศึกษาวิจัย Corporate Performance Assessment ของธุรกิจในประเทศไทยซึ่งได้ปรับปรุงตัวแบบของ Norton and Kaplan โดยเพิ่มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขายย่อยได้อาศัยความเป็นเก่าแก่ สะสมประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกมา

ยาวนานเป็นการอาศัยภูมิความรู้ดั้งเดิมมาใช้ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำได้แก่ การที่จดจำลูกค้า สินค้า ราคาสินค้า ต้นทุนสินค้า หรือจำนวนสินค้าคงเหลือใน สต็อก ซึ่งเป็นทุนที่สะสมมาดั้งเดิม มีการพัฒนาเรียนรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำมาปรับใช้ มีการบันทึกข้อมูลลูกค้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ บันทึกสินค้าขายดีในขณะเดียวกันยังรักษาขนบธรรมเนียมของวัฒนธรรมองค์กร มีความเอื้ออาทรกับลูกจ้าง ซัพพลายเออร์ อยู่กันแบบพี่น้องให้ความช่วยเหลือกัน จากการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ประกอบการที่มีทุนสะสมมาแต่ดั้งเดิมและมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองโดยการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้เพื่อวางแนวทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ข้อเสนอด้านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะเป็นพื้นฐานการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและวางกลยุทธ์ได้เหมาะสมซึ่ง Norton and Kaplan (2004) ได้กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้และพัฒนาประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ทุนมนุษย์ ทุนเทคโนโลยีและฐานข้อมูล และทุนวัฒนธรรมองค์กร ผู้ประกอบการจะต้องมีการนำส่วนประกอบทั้ง 3 มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรและวางกลยุทธ์ในภูมิปัญหาที่มีอยู่พร้อมกับพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างคุณค่าให้กับร้านค้าปลีก

จากเป้าหมายขององค์กรในแต่ละมุมมองถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในลักษณะห่วงโซ่ของความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากกลยุทธ์การพัฒนาและการเรียนรู้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของกระบวนการภายในร้านค้าและท้ายที่สุดจะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จในด้านลูกค้า และสร้างคุณค่า ความอยู่รอด และผลกำไร Balanced Scorecard เป็นเชื่อมโยงเป้าหมายของมุมมองทั้ง 4 มุมมองและกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกันในแผนภาพกลยุทธ์ดังภาพ 18



ภาพ 18 ผังกลยุทธ์การค้าปลีก

2. กลยุทธ์ระดับมหภาค

สภาพแวดล้อมมหภาคเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญ ซึ่งถ้าผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์และปรับตัวเพื่อวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องก็จะมองเห็นโอกาสในการประกอบธุรกิจได้มากขึ้นและอยู่รอดตามผลการศึกษาของ ศาสตราจารย์ สุธศรีวงศ์ (2550: 234 – 248) ดังนั้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคที่ผ่านมาซึ่งได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี สามารถวางกลยุทธ์ได้ดังนี้

2.1 ด้านเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต้องมีการปรับตัวตามสถานะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเศรษฐกิจในท้องถิ่น ด้วยสภาพความเป็นอยู่ของคนไทย วิถีชีวิตของคนในชุมชนที่มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรวมตัวเป็นเครือข่ายในการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1998) ในการเชื่อมโยงผู้ประกอบการ ผู้บริโภค ชัพพลายเออร์ เพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ของกลุ่มผู้ประกอบการทั้ง Cluster โดยการสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ประกอบการและผู้บริโภคในท้องถิ่นให้รับรู้ถึงการอยู่ร่วมกันในชุมชนที่ีระหว่างร้านค้าปลีกชุมชน (ผู้ประกอบการ) และชาวบ้านในท้องถิ่น ผู้บริโภคจะนำไปสู่การอาศัยร่วมกันได้อย่างยั่งยืน เช่นการนำสินค้าของชาวบ้านมาวางในพื้นที่ขายในร้านค้าซึ่งจะทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น (LED) ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ภาครัฐต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น คือ การสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการ การสนับสนุนสินค้า OTOP ทำให้เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจในท้องถิ่นทำให้คนในท้องถิ่นมีรายได้และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดเก็บภาษีรายได้

2.2 ด้านสังคม แสดงความเป็นกันเองกับลูกค้า จดจำชื่อลูกค้าได้ และผู้ประกอบการควรหาสินค้ามาขายให้ตรงตามความต้องการ เน้นสินค้าที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะสินค้าเพื่อสุขภาพ สร้างความสัมพันธ์และทัศนคติกับผู้บริโภคในชุมชนด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น ชอบความสะดวกสบายตามผลการศึกษาของ พัชร ทองเหลืองสุข (2549) ที่พบว่า ผู้ประกอบการควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าโดยศึกษาพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นกลุ่มลูกค้าเดิม กลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งปัจจุบันผู้บริโภค มีอายุยืนยาวมากขึ้นเนื่องจากการคำนึงถึงสุขภาพดังนั้นผู้ประกอบการควรจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้สูงอายุที่ยังมีค่านิยมในการเป็นร้านค้าปลีกรายย่อย หรือความเป็นเจ้าแห่งร้านค้า

2.3 ด้านการเมือง การที่หน่วยงานในท้องถิ่นมีบทบาทเกี่ยวกับการค้าการลงทุนในท้องถิ่นมากขึ้นจากนโยบายการกระจายอำนาจซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยมีการร่วมมือกับองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมทางการค้าในท้องถิ่น มี

การประสานงาน ให้ข้อมูลข่าวสารและสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการร่างกฎระเบียบที่เป็นธรรม ซึ่งภาครัฐมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาระบบค้าปลีกให้มีการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ นอกจากนี้ภาครัฐควรมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจ เช่น การจัดโครงสร้างระบบค้าปลีก พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร พัฒนาระบบการบริการและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมเกี่ยวกับการค้า โดยเฉพาะผู้นำท้องถิ่นควรมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การให้ความรู้โดยการจัดอบรมในการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและบริการลูกค้า 3) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของคนในท้องถิ่นโดยพัฒนาระบบการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพจากผู้ผลิตในชุมชนกับผู้ประกอบการเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่ม 5) ต้องสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบค้าปลีกเพื่อลดความขัดแย้งในสังคม 6) ควรหามาตรการ นโยบาย กฎระเบียบเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคและร้านค้าปลีกรายย่อย วิถีชีวิตของชุมชนตลอดจนหาความสมดุลระหว่างร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านค้าปลีกรายย่อยสามารถอยู่ร่วมกันได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันยุทธศาสตร์การค้าปลีก (2548) และมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง เช่น พ.ร.บ.ผังเมือง การแข่งขันทางการค้า การจัดโซนนิ่งเพื่อควบคุมการขยายตัวของกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่และควบคุมการแข่งขันทางการค้าให้มีความเป็นธรรมรวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอัจฉรา อาชารมาศ (2547) และจิรัตน์ เขียวช่อม (2545)

2.4 ด้านเทคโนโลยี ผู้ค้าปลีกรายย่อยควรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถจัดหาซื้อได้ในราคาที่ถูกลง ทั้งนี้จากแนวทางการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคพบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันยุทธศาสตร์การค้า (2548) พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในท้องถิ่นควรมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดนั้นควรใช้โอกาสในสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคให้ความเอื้ออำนวยกับการปรับตัวซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการควรมีการวางกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค พร้อมทั้งปรับปรุงศักยภาพภายในองค์กรของตนเองอย่างเต็มที่และสูงสุดความสามารถ โดยเริ่มต้นที่ ความเชื่อมั่น ทักษะคติและมีการช่วยเหลือ สนับสนุน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต้องปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยต้องเพิ่มศักยภาพภายในทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ต้องหาพันธมิตรและมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มโอกาสให้กับตนเอง โดยอาศัยความได้เปรียบความเป็นท้องถิ่นที่มีความสัมพันธ์อันดีกับ

ลูกค้า คู่ค้า ตลอดจนคนในชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในส่วนภาครัฐและเอกชน ตลอดจนผู้ประกอบการต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก หากนำมามองทั้งสามส่วนมาผสมผสานกันสามารถแสดงแผนภาพรูปแบบยุทธศาสตร์เพื่อการอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดัง ภาพ 19 เป็นการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในยุทธศาสตร์เพื่อการอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งร้านค้าปลีกจะต้องเพิ่มศักยภาพภายในของร้านค้าตามหลักการของ Balanced Scored Card นอกจากนี้ร้านค้าปลีกรายย่อยจะอยู่รอดได้ก็ต่อเมื่อมีโอกาสอันดีในท้องถิ่นที่เอื้อต่อการสร้างความได้เปรียบอันจะเป็นการรับประกันการรุกคืบเข้ามาของร้านค้าปลีกที่ทันสมัย โดยการใช้กลยุทธ์พันธมิตรอันได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในท้องถิ่น ความสามารถในการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างเครือข่ายค้าปลีกในชุมชน โอกาสในการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าในท้องถิ่นในการสร้างบริการอื่นๆ เสริม ตลอดจนการผลักดันข้อบังคับและเรียกร้องหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่นให้บังคับใช้หรือควบคุมการเอาเปรียบของคู่แข่งภายนอกได้ง่ายและรวดเร็วกว่า ในขณะที่เดียวกัน ต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

แนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย (สภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค)

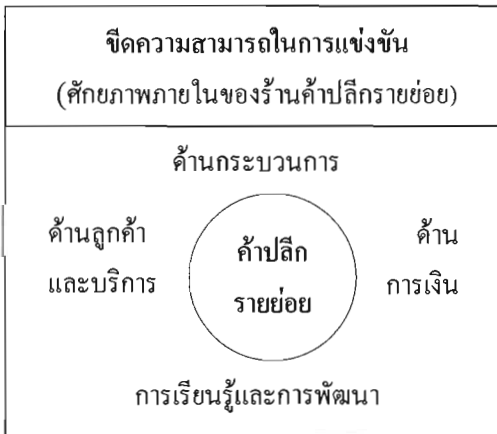
สภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจ

- ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นค้าปลีกรายย่อยต้องปรับตัวตามสภาวะเศรษฐกิจ
- กระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น (LED) อันเป็นมิติที่ภาครัฐพยายามผลักดัน

แนวทางการเพิ่มพันธมิตรและการมีส่วนร่วมโดยการแสวงหาโอกาสจากความได้เปรียบในท้องถิ่น (สภาพแวดล้อมภายนอกระดับจุลภาค)

โอกาสในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในท้องถิ่น

โอกาสในการร่วมกลุ่มกันทางการค้าในท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ค้าปลีก(Cluster)และการสร้างกิจกรรมเชิงสังคมในท้องถิ่น



โอกาสในการแสวงหาคู่ค้าในท้องถิ่นเพื่อเสริมการบริการด้านอื่น

โอกาสในการผลักดันหรือเรียกร้องหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ในการดูแลคู่แข่งรายใหญ่

สภาพแวดล้อมภายนอกทางสังคม

และผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การศึกษาพฤติกรรมกลุ่มผู้บริโภคบางกลุ่มที่เป็นลูกค้าเก่าดั้งเดิม และกลุ่มผู้สูงอายุ

สภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยี ที่ราคาต่ำลงแต่มินวัตกรรมสูงขึ้น สามารถสนับสนุนให้ร้านค้าปลีกรายย่อยยอมแข่งขันได้

สภาพแวดล้อมภายนอกทางการเมือง

- และการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการออกกฎหมายและนโยบายสนับสนุนความรู้เพื่อการประกอบการอย่างยั่งยืน

ภาพ 19 รูปแบบยุทธศาสตร์เพื่อการอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

จากผลการศึกษาทั้งจากการวิเคราะห์เอกสาร การสำรวจและผลการวิเคราะห์ผลทางสถิติ ซึ่งหลังจากนี้ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวมาสนทนากลุ่มจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อหาแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยได้แก่ ปัจจัยการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ได้แก่ 1) การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง 2) การรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะการที่สังคมเป็นสังคมเมืองมากขึ้น ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในขณะที่ต้องติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนโยบายการค้าการลงทุนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับร้านค้าปลีก อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของนักการเมืองที่มีการปรับเปลี่ยนคณะรัฐบาลจะส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกส่วนการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีถึงแม้ว่ามีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาสนทนากลุ่มพบว่าไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นธุรกิจขนาดเล็กมีระบบการบริหารจัดการแบบเรียบง่ายจึงไม่มีผลใดๆแม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันที่ส่งผลต่อต้นทุนสินค้า แต่ในสภาพปัจจุบันผู้ประกอบการมีต้นทุนสินค้าต่อหน่วยสูงและกำไรสินค้าต่อหน่วยต่ำรวมทั้งระบบการจัดซื้อในปัจจุบันได้มีการจัดซื้อสินค้าจากหลายแหล่งอยู่แล้วทั้งจากร้านค้าปลีกสมัย ยี่สิบ ปีที่ผ่านมาทั้งเทคโนโลยีที่นำมาใช้คือเครื่องคิดเงินสด เครื่องคิดเลขไม่มีความซับซ้อนใด ๆ

ส่วนปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ ได้แก่ 1) ความชัดเจนของนโยบาย 2) การสนับสนุนนโยบายจะเห็นได้ว่า ในสภาพปัจจุบันผู้ประกอบการมีความต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างสูง ทั้งในด้านการควบคุมการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่และการควบคุมการขายสินค้าต่ำกว่าทุนดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องให้ความสำคัญและมีความเข้มงวดในการใช้นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรัดกุม เพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม และเพื่อให้ผู้ค้าปลีกสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล

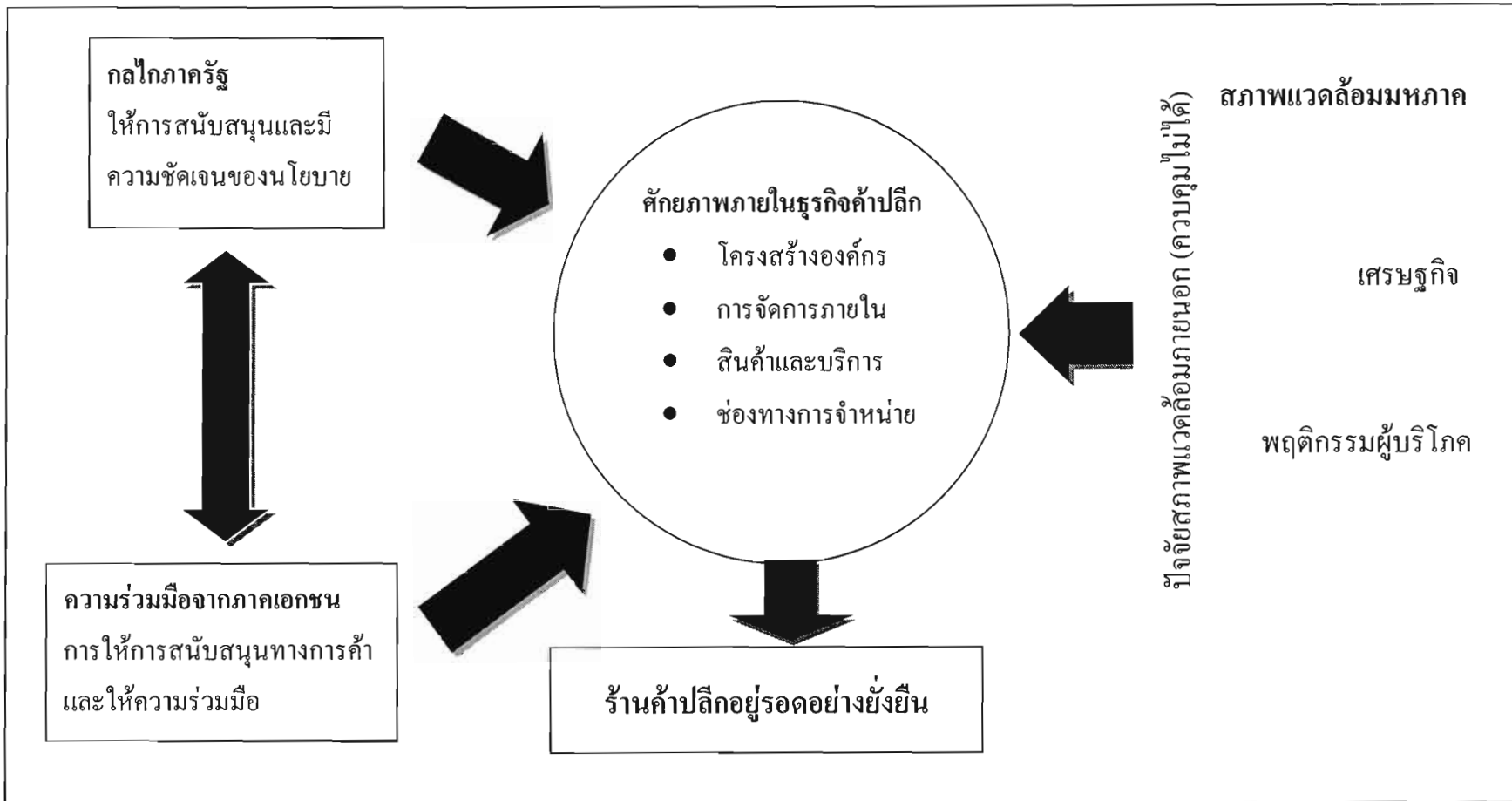
ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน ได้แก่ สภาพภาวะการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยได้รับผลกระทบจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีผลจากความเสียเปรียบในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นผู้ประกอบการต้องปรับตัวโดยหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยอาศัยความเป็นเก่าแก่ที่เป็นทุนสะสมมานานและมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและสามารถยืดหยุ่นได้ดีกว่า

ส่วนปัจจัยด้านการดำเนินงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ และเทคโนโลยียังคงมีความสำคัญเพราะการจัดซื้อเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย โดยการที่ผู้ประกอบการสามารถมีแหล่งซื้อที่มีต้นทุนสินค้าต่ำจะทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรต่อหน่วยเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต้องมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้ร้านค้ามีรูปแบบที่ทันสมัย สะอาด สะดวกต่อผู้บริโภค อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าทุนเป็นสิ่งสำคัญในการประกอบธุรกิจ แต่ด้วยร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นธุรกิจขนาดเล็กและผู้ประกอบการมีความพอใจในการประกอบธุรกิจของตนเองอยู่แล้ว จึงไม่คิดที่จะขยายกิจการมากนักจึงทำให้ทุนไม่มีผลต่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่จะนำมาใช้ในการแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ปัจจัยด้านการตลาด ได้แก่ สินค้า และช่องทางการจัดจำหน่ายยังคงมีความจำเป็นที่ต้องคำนึงถึง ด้วยเป็นธุรกิจขนาดเล็กและผู้บริโภคมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะการมีสินค้าตรงกับความต้องการและร้านค้าปลีกรายย่อยตั้งอยู่ใกล้บ้าน ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการมีสินค้าที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่ด้านราคาและการส่งเสริมการขายนั้นไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเนื่องจากผู้บริโภคทราบอยู่แล้วว่าร้านค้าปลีกรายย่อยไม่มีการส่งเสริมการขายและสินค้าส่วนใหญ่ตั้งราคาตามตลาด

ส่วนปัจจัยด้านการสนับสนุน ได้แก่ การสนับสนุนทางการค้า และการได้รับความร่วมมือยังคงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันและการบริหารจัดการให้มีต้นทุนต่ำผู้ประกอบการควรหาพันธมิตรทางการค้า โดยเฉพาะซัพพลายเออร์เพื่อที่จะได้รับเครดิตทางการค้าตลอดจนสถาบันการเงินที่สามารถใช้เป็นแหล่งทุนในยามที่ผู้ประกอบการต้องการ นอกจากนี้การที่มีสถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้และจัดอบรมการประกอบธุรกิจรวมทั้งมีหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจ และควบคุมการแข่งขันที่เป็นธรรมจะทำให้ระบบการค้าปลีกสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล

นอกจากนี้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยต้องมีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีก โดยเฉพะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าและพฤติกรรมซื้อของผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการสนับสนุนเพื่อให้ร้านค้าปลีกรายย่อยอยู่ร่วมกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้อย่างสมดุล จากเหตุผลดังกล่าวสามารถสรุปรูปแบบขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนแสดงในRevision Framework ตามภาพ 20



ภาพ 20 Revision Framework

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง จิตความสามารถในการแข่งขัน ของร้านค้าปลีกรายย่อย ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Porter (1998) และบริบทการค้าปลีกรายย่อยในปัจจุบัน สามารถประเมินจิตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อม ระดับมหภาค และระดับจุลภาค ตลอดจนได้นำแนวทางในการวัดผลจากแนวคิดการประเมินแบบสมดุล ของ Kaplan and Norton (1996) ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้มาอธิบายโดยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต้องให้การสนับสนุนร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ตามแนวทางและกลยุทธ์ในการพิจารณาร้านค้าปลีกรายย่อยในส่วนของการสนับสนุนเพื่อเพิ่มจิตความสามารถในการแข่งขันดังนี้

1. บทบาทของหน่วยงานภาครัฐ

1.1 หน่วยงานภาครัฐต้องมีการใช้กฎหมายหรือข้อบังคับในการควบคุมการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรมอย่างเข้มงวด โดยไม่ขัดต่อนโยบายการค้าเสรี เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยดำเนินธุรกิจได้ตามกลไกของตลาด

1.2 หน่วยงานภาครัฐต้องเคร่งครัดต่อการนำกฎหมายผังเมืองมาใช้ในการกำหนดพื้นที่อาณาเขต (zoning) สำหรับร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพื่อให้ร้านค้าปลีกรายย่อยและร้านค้าปลีกสมัยใหม่อยู่ร่วมกันได้

1.3 หน่วยงานภาครัฐได้แก่ สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า สภาหอการค้าจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการจัดศูนย์การในการสั่งซื้อสินค้าสำหรับร้านค้าปลีกรายย่อยในท้องถิ่น โดยผ่านหน่วยงานภาครัฐ ในการสนับสนุนให้ร้านค้าเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพื่อเป็นการลดต้นทุนการขนส่งสินค้าและเพิ่มอำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์ ที่จะลดต้นทุนสินค้าในราคาต่ำ

1.4 หน่วยงานภาครัฐควรมีการปลูกจิตสำนึกของคนในชุมชนให้ตระหนักถึงการณรงค์ถึงความเป็นไทยและใช้ของไทยสนับสนุนการค้าที่เป็นคนไทยเพื่อให้ระบบการค้าของ

ไทยตลอดจนศิลปวัฒนธรรมไทยจะคงอยู่กับคนไทยตลอดไปอีกทั้งทำให้เศรษฐกิจในท้องถิ่น
หมุนเวียน

1.5 หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเปิดโอกาสในการผลักดันให้ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยในชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องปัญหาต่างๆตลอดจนข้อเรียกร้องต่อเจ้าหน้าที่รัฐเนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับผู้ประกอบการทำให้รู้ถึงปัญหาที่แท้จริงและจะได้ช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและช่วยลดข้อขัดแย้งทางสังคมอีกด้วย

1.6 หน่วยงานภาครัฐต้องควบคุมการแข่งขันให้เป็นธรรม โดยเฉพาะการควบคุมการแข่งขันทางด้านราคาเพื่อให้ร้านค้าปลีกสามารถอยู่ร่วมกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้

1.7 หน่วยงานภาครัฐต้องจัดหาแหล่งทุนให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย

1.8 หน่วยงานภาครัฐต้องให้การสนับสนุนทางด้านการตลาดโดยการจัดงานแสดงสินค้าเพื่อช่วยเป็นแหล่งกระจายสินค้าให้กับร้านค้าปลีกรายย่อย

1.9 หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญในเรื่องการให้ความรู้ผ่านวิธีการอบรมสัมมนาต่างๆ ในด้านการบริหารจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการปรับใช้อย่างรูปธรรมแก่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย

2. บทบาทภาคเอกชน

2.1 องค์กรในชุมชน โดยเฉพาะหอการค้าจังหวัดควรมีส่วนในการดูแลการแข่งขันทางการค้าให้เป็นธรรมและปกป้องการเอารัดเอาเปรียบจากกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพื่อป้องกันผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยถูกเอารัดเอาเปรียบและต้องคำนึงถึงผู้บริโภคด้วย

2.2 จัดอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพร้านค้าขนาดเล็กและขนาดกลาง เพื่อให้ผู้ประกอบการรู้วิธีการประกอบธุรกิจที่ถูกต้อง

2.3 สมาคมผู้ค้าปลีกควรจัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆทั่วประเทศเพื่อให้ผู้บริโภคตระหนักถึงผลดีและผลเสียของการประกอบธุรกิจค้าปลีกต่างชาติและกระตุ้นผู้บริโภคตรวจสอบสินค้าก่อนซื้อว่าถูกเอารัดเอาเปรียบจากร้านค้าปลีกต่างชาติโดยเฉพาะว่าราคาสินค้านั้นถูกจริงหรือไม่

2.4 ซัพพลายเออร์ควรให้การสนับสนุนร้านค้าปลีกโดยการช่วยออกแบบร้านค้าให้ดูทันสมัยและจัดรายการส่งเสริมการขายให้กับร้านค้าเหล่านี้เพื่อให้ร้านค้าปลีกมีกิจกรรมเหมือนร้านค้าปลีกสมัยใหม่และสามารถช่วยดึงดูดลูกค้ามาซื้อสินค้ามากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มขีดการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวทางดังนี้

1. แนวทางการเพิ่มศักยภาพภายใน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1.1 กลยุทธ์ด้านการเงิน

1.1.1 ควรจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำเช่น จากสถาบันการเงินที่รัฐจัดให้ได้แก่ ธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมหรือเอสเอ็มอีแบงก์ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับร้านค้าในการจัดซื้อสินค้า ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับว่าร้านค้าปลีกมีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหน ในขณะที่เดียวกันถ้าร้านค้าไม่มีความจำเป็นต้องใช้เงินควรหลีกเลี่ยงการกู้เงินที่มีต้นทุนสูงหรือใช้วิธีการซื้อสินค้าด้วยเครดิตทางการค้า

1.1.2 ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของผู้ประกอบการ โดย โดยการประหยัดค่าใช้จ่ายทั้งค่าน้ำ ค่าไฟ และการจ้างงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายของร้านซึ่งส่งผลทำให้ร้านมีกำไรเพิ่มขึ้น

1.1.3 ต้องเลือกไม่ปฏิบัติและป้องกันไม่ให้เกิดแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยนรูปแบบกิจการได้โดยไปทำธุรกิจอื่นแทนเพื่อไม่ให้เกิดการขาดทุนต่อไป หรือประกอบตัวโดยไม่กู้เงินเพิ่ม ใช้ทรัพยากรให้ประหยัดที่สุด ลดปริมาณสินค้าคงคลัง เลิกสินค้าขายไม่ดีเพื่อไม่ให้เงินทุนจม

1.2 กลยุทธ์ด้านลูกค้า

1.2.1 ควรให้ความสำคัญกับความใกล้ชิดที่มีกับลูกค้าและใช้วิธีทักทายพูดคุย การจดจำลูกค้าและสมาชิกในหมู่บ้านได้ นับเป็นความได้เปรียบที่คู่แข่งรายใหญ่ปฏิบัติได้ยากเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลาซึ่งส่งผลทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอยู่เสมอโดยควรเป็นกลยุทธ์แรกที่ร้านค้าปลีกรายย่อยจะนำมาใช้แข่งขัน และให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในท้องถิ่น ผู้ผลิตปัจจัยการผลิตในท้องถิ่น

1.2.2 ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาถึงพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าเพื่อจัดหาสินค้าเพิ่มเติมในร้านค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในชุมชนเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และร้านค้าควรตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน หรือในหมู่บ้านที่มีประชากรหนาแน่นและมีจำนวนคู่แข่งน้อยเพื่อให้ร้านค้าอยู่ได้ ตลอดจนควรมีการจัดซื้อสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในชุมชนและจัดหาสินค้าที่มีความแตกต่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่หรือร้านค้าที่เป็นคู่แข่ง เพื่อลดการแข่งขัน

1.2.3 ต้องสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกมีการให้บริการเสริมเช่น รับผิดชอบสินค้าให้กับลูกค้าที่อยู่ในรัศมีไม่เกิน 5 กิโลเมตรและต้องส่งไม่ต่ำกว่า 100 บาทเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งได้ และควรมีการจัดส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมาก เช่น ข้าวสาร น้ำแข็ง แก๊ส ควรจัดส่งโดยรถจักรยานยนต์เพื่อประหยัดน้ำมัน

1.2.4 ต้องสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่รุกเข้ามาในชุมชน โดยการเปลี่ยนรูปแบบกิจการเป็นร้านค้าที่ขายสินค้าเฉพาะอย่าง เช่น ร้านค้าอาหารสัตว์ ร้านขายวัสดุก่อสร้าง

1.2.5 ควรสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกมีการลดราคาสินค้าให้กับลูกค้าที่ซื้อในปริมาณมากหรือลดราคาสินค้าที่มีการส่งเสริมการขายจากซัพพลายเออร์เพื่อเป็นการกระตุ้นซื้อสินค้าของลูกค้าในภาวะเศรษฐกิจถดถอยโดยเฉพาะลูกค้าที่ซื้อประจำ

1.2.6 ต้องสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกเลิกขายสินค้าที่ไม่ดี และจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการมาขาย คุณเลตรวจสอบความสะอาดสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

1.3 กลยุทธ์กระบวนการจัดการ

1.3.1 ผู้ประกอบการต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์หรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่สดและใหม่ตลอดจนการได้รับเครดิตทางการค้า และส่วนลดทางการค้าจะช่วยให้ผู้ประกอบการใช้เงินลงทุนในสินค้าน้อยลงและลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า

1.3.2 ผู้ประกอบการต้องหาแหล่งซื้อที่มีต้นทุนต่ำจากคู่แข่งรายใหญ่ในบางรายการที่ราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์หรือในช่วงจัดรายการส่งเสริมการขายโดยการติดตามข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนสินค้าต่ำ

1.3.3 ผู้ประกอบการควรควบคุมสต็อกสินค้าและเพิ่มความถี่ในการสั่งซื้อเพื่อป้องกันสินค้าหมดอายุและเก่าเก็บอีกทั้งเพื่อให้สินค้าในร้านมีความใหม่อยู่เสมอ

1.3.4 ผู้ประกอบการควรนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการร้านค้าเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายทั้งตนเองและลูกค้าได้แก่ เครื่องคิดเงินสดเพื่อช่วยให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการคิดเงินค่าสินค้า

1.3.5 ผู้ประกอบการควรจัดการร้านค้าให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยการติดเครื่องปรับอากาศ หรือจัดร้านค้าให้ปลอดโปร่ง สะอาด สะดวกในการหาสินค้าในร้านเพื่อให้ลูกค้าประทับใจโดยอาศัยความได้เปรียบที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน

1.3.6 ผู้ประกอบการควรลดระดับสินค้าคงคลังและเพิ่มความถี่ในการจัดซื้อเพื่อป้องกันการเกิดสินค้าในร้านล้าสมัย และสินค้าในร้านมีความใหม่ตลอดเวลา ลดการเกิดของเสียได้

1.3.7 ผู้ประกอบการควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในแต่ละด้านที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เพื่อนำไปใช้ให้เข้ากับสภาพปัจจุบันของร้านค้าปลีกแต่ละแห่งเพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับร้านค้าทั้งความอยู่รอดและเติบโต

1.4 กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1.4.1 ผู้ประกอบการต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยการเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานต่างๆที่ได้จัดขึ้น เช่น เข้ารับการอบรมการเป็นผู้ประกอบการเพื่อจะช่วยให้ประกอบธุรกิจได้อย่างถูกต้อง เช่น การบันทึกระบบภาษีซื้อ ภาษีขาย รายได้และค่าใช้จ่ายซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการรู้ กำไรหรือขาดทุน จากการบันทึกดังกล่าวเพื่อจะมีการชำระภาษีได้อย่างถูกต้อง

1.4.2 ผู้ประกอบการต้องศึกษาสินค้าขายดีโดยการจัดการธุรกิจด้วยการพัฒนาความรู้และอาศัยทุนที่มีอยู่ในตัวคือความเป็นเจ้าแก่ ประสบการณ์ที่มีอยู่พัฒนาตนเองโดยการหาความรู้เพิ่มเติม ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการจัดการสินค้าเพื่อช่วยผู้ประกอบการสามารถที่จะรู้สินค้าที่ขายดีและขายไม่ดีซึ่งจะทำให้สามารถบริหารสินค้าได้อย่างเหมาะสม

1.4.3 ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องให้ความสำคัญและทุ่มเทให้กับการปรับปรุงศักยภาพในสถานประกอบการของตนเองด้วยทัศนคติและความเชื่อมั่นว่าจะสามารถปรับตัวให้แข่งขันได้และสามารถอยู่รอดได้

1.4.4 ผู้ประกอบการต้องมีการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในปัจจุบันตลอดจนประเมินตนเอง (self assessment) ได้อย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ที่ใช้ระบบการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนถึงผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นการบริหารจัดการภาคเอกชนแนวใหม่ ซึ่งนอกจากจะประเมินตนเองแล้วต้องวิเคราะห์คู่แข่ง คู่ค้า และคู่ค้าอีกด้วย

2. แนวทางการมีพันธมิตรและมีส่วนร่วม

2.1 ผู้ประกอบการต้องเข้ารับการอบรมการเป็นผู้ประกอบการจากหน่วยงานต่างๆที่ได้จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้

2.2 ผู้ประกอบการควรให้ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในท้องถิ่น โดยการจัดพื้นที่ว่างสำหรับสินค้าในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจในท้องถิ่น

2.3 ผู้ประกอบการควรรวมตัวเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์เพื่อให้ได้ต้นทุนสินค้าที่ถูกเนื่องซื้อในปริมาณที่มาก

2.4 ผู้ประกอบการควรร่วมมือกับสถานบันการศึกษาเพื่อให้นักศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษานั้นๆมาช่วยในการจัดการร้านค้าหรือให้คำแนะนำ

2.5 ผู้ประกอบการต้องทำความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการจัดรายการส่งเสริมการขายร้านค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้าร้าน

2.6 ผู้ประกอบการควรให้ความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่นในการจัดองค์กรค้าปลีกค้าส่งโดยไม่มุ่งหวังผลกำไรเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากระหว่างการวิจัยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมการแข่งขันของการค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะมิติด้านกฎหมายการแข่งขันทางการค้าที่อยู่ในระหว่างการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นหากกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีความชัดเจนควรมีการวิจัยศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดย

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรสาเหตุอื่น ๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกทั้งนี้เพราะว่า ด้วยสภาพบริบทที่เปลี่ยนไปปัจจัยอื่น ๆ อาจมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐในส่วนของตัวบทกฎหมายที่มีส่วนสำคัญต่อการอยู่รอดของร้านค้าปลีกรายย่อยซึ่งอยู่ในระหว่างการพิจารณา

2. ควรมีการศึกษารูปแบบร้านค้าที่ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับร้านค้าปลีกในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ควรมีการนำแนวทางกลยุทธ์ที่ได้ไปทดลองใช้และประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดที่คิดที่สุดต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2549. การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- “กมธ.วุฒิสภาเร่งรัฐผลักดันร่าง พรบ. ค้าปลีกแก้ปัญหาโชห่วย”. 2552. กรุงเทพฯธุรกิจออนไลน์. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.bangkokbiznews.com> (3 กรกฎาคม 2552).
- กมล กมลตระกูล. 2551. “ยักษ์ค้าปลีกข้ามชาติกับหน้าที่ของรัฐในการคุ้มครองวิถีชีวิตชุมชน”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.geocities.com/kamoltrakulkamollarticles5.html> (18 มีนาคม 2551).
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2542. SMEs หรือ SLEs? : แนวโน้มธุรกิจไทยในศตวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- คุณาริปี แสงฉาย. 2544. การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่และผลกระทบต่อร้านขายของชำดั้งเดิม. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร ดิงศรัทย์. 2549. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เนท.
- จักรพร อุ่นจิตต์ และ อติทัต จะลีนนท์. 2546. “คลัสเตอร์ (Cluster) เครื่องมือรูปแบบใหม่ในการแข่งขัน”. *อุตสาหกรรม* 46, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์): 51.
- จิตรี ศิริธรานนท์. 2545. *แนวทางยุทธศาสตร์ค้าปลีกไทย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- จินตนา สุนทรธรรม. 2544. *ปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จล้มเหลว*. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิรัตน์ เขียวขุ่ม. 2545. *พฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมในธุรกิจค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). 2551. สัมภาษณ์. 18 สิงหาคม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะเศรษฐศาสตร์. 2545. “เปรียบเทียบมูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่และส่วนแบ่งตลาด”. *ประชาชาติธุรกิจ* 16 (สิงหาคม): 12.
- ชยกฤต โชครัตเจริญ. 2552. “ธุรกิจค้าปลีก ปี 2552 ผู้บริโภคยังขาดความเชื่อมั่น”. *เศรษฐกิจ* 23, ไตรมาสที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน): 12-15.
- ชัยยศ ลันตวงษ์ และ นิตยา เจริญประเสริฐ. 2546. *การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์*. เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ชัยยันต์ กิตติวิศิษฎ์. 2546. ความสามารถในการแข่งขันทางการส่งออกของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างไทยกับจีน. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยโรจน์ ทิวัดถ์มันเจริญ. 2552. “ทำอย่างไรจะให้โซ่ห่วยรวยได้อย่างยั่งยืน : การบริหารจัดการค้าปลีกทันสมัย”. น. 1-25. ใน การสัมมนาเรื่อง“ทำอย่างไรให้โซ่ห่วยรวยได้อย่างยั่งยืน : การบริหารจัดการค้าปลีกทันสมัย”. 14 มีนาคม 2552 ณ โรงแรมปางสวนแก้ว.
- “จึงผลประโยชน์ จากคู่ค้าเป็นคู่แค้น”. 2541. ผู้จัดการรายสัปดาห์ 27 เมษายน – 3 พฤษภาคม 2541: 1, 2, 15.
- ชุติมา บุญยประภัศร. 2552. “กฎหมายค้าปลีกหวั่นซ้ำโซ่ห่วยตายเรียบ”. ไทยโพสต์ (22 ธันวาคม): 11.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และ มนต์ศิริ เผือกสกนธ์. 2547. รากเหง้าแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า 2000.
- ชูศิลป์ จีรวงศ์ศรี. ผู้บริหารประจำกลุ่มศูนย์กระจายสินค้าบางบัวทอง บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด. 2541. สัมภาษณ์. 18 ธันวาคม.
- “ซีอาร์ซี ใช้หุ้นที่อปส์แลกเงินกู้”. 2541. ผู้จัดการรายวัน 28 พฤษภาคม: 1, 2.
- “ซีพีขายทิ้งหุ้น โลตัส เทสโก้เข้าเทกโอเวอร์ถือหุ้นใหญ่”. 2541. ผู้จัดการรายวัน 19 พฤษภาคม: 14.
- เดรนอฟ, เดวิด. 2549. Kellog สูดยอดกดยุทธ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท. 2536. การดำเนินงานร้านค้าปลีก. กรุงเทพฯ: วังอักษร.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และ วินัส อัสวสิทธิถาวร. 2547. การบริหารการค้าปลีก. กรุงเทพฯ: วังอักษร.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และ สุณี เลิศแสวงกิจ. 2538. การดำเนินงานค้าปลีก (พ.ช. 242). กรุงเทพฯ: วังอักษร.
- ดรีงใจ สุขศิริเสรีกุล. 2541. “เฟรนไชส์ : ทางออกที่ดี...ยุคเศรษฐกิจขาลง” อุตสาหกรรมทรรศน์. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tfrc.co.th/cgi/ticket/ticket.exe/8554407266/tfrc/thai/> (9 มีนาคม 2551).
- “ทศวรรษค้าปลีกเชียงใหม่ ทุนยักษ์ใหญ่-ข้ามชาติยึดตลาดเบ็ดเสร็จ”. 2549. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.prachatai.com/journal/2006/01/6966> (1 ธันวาคม 2549).
- “ท็อปส์ เปิดศึกค้าปลีก แข่งเช่าพื้นที่กลุ่มต้นทรานนท์”. 2549. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.bangkokbiznews.co.th> (17 สิงหาคม 2552).

- ทวิศักดิ์ ปานะนนท์. 2529. “สงครามราคา การต่อสู้ที่ไม่สิ้นสุด”. วารสารบริหารธุรกิจ (ตุลาคม-ธันวาคม 2529): 68-76.
- ธงชัย พรรณสวัสดิ์ และ อังชวาทิ เชนเสถียร. 2544. “กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคต่อการใช้บริการร้านสะดวกซื้อ”. น. 31-40 ใน โครงการวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). 2545. “แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจปี 2545: การขยายตัวของดีเซลคานส์โตร์ ผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกไทย”. วารสารปราสาทสังข์ 20, 10 (ตุลาคม): 2.
- ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์. 2541. “ขายหุ้่น – ปรับตัวเร็ว ล้างหนี้ใน 2 ปี”. ประชาชาติธุรกิจ 15-17 มิถุนายน: 1, 4.
- นิพนธ์ พัวพงศกร, อัมมาร สยามวาลา และ สุมนา ตั้งจิตวิสุทธิ์. 2541. การปฏิวัติในภาคการค้าปลีกไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- _____. 2542. การค้าส่งค้าปลีกไทย : การเปลี่ยนแปลงในตลาดค้าปลีกของไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ. 2545. การค้าปลีกของไทย : ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- นันทิยา หุตานุกัฏ และ ณรงค์ หุตานุกัฏ. 2545. SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน. อุบลราชธานี: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- นภาพรณี อ่อนนาค. 2545. พฤติกรรมผู้บริโภคและผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- นภวรรณ คณานุกัฏ. 2551. การตลาดภายใน = Internal marketing. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ยูเรก้า.
- บริษัท คู่แข่ง จำกัด. 2538. ฝ่าทางตันธุรกิจค้า. กรุงเทพฯ: คู่แข่ง.
- บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). 2549. รายงานประจำปี 2549. กรุงเทพฯ: บริษัท.
- บริษัท ซีเอ อินเตอร์เนชั่นแนลอินฟอร์เมชั่น จำกัด. 2542. โครงการศึกษาผลกระทบของการแข่งขันและการรวมตัวของผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศที่มีต่อผู้บริโภคและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: บริษัทฯ.
- บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา. กรรมการผู้จัดการ บริษัท สหพัฒนพิบูลย์ จำกัด. 2540. สัมภาษณ์. 30 ธันวาคม.

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2542. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- “เบื้องลึกคิลล์ฟูคิโลอน ชงผืนใหม่ซูเปอร์มาร์เกต”. 2540. ผู้จัดการรายสัปดาห์ 30 มิถุนายน – 6 กรกฎาคม: 16.
- “เปิดร่าง พ.ร.บ. ค่าปลีกฉบับใหม่ โอนอำนาจท้องถิ่นคุมเบ็ดเสร็จ”. 2545. กรุงเทพธุรกิจ.
18 สิงหาคม: 1, 2, 4.
- ประชาไทย. 2549. “ทศวรรษค้าปลีกเชียงใหม่ทุกยักษ์ใหญ่ข้ามชาติยึดหลักเบ็ดเสร็จ”.
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.prachai.com/journal/2006/01/22004>
(11 พฤษภาคม 2551).
- ประทีป นครชัย. 2541. สัมภาษณ์. 9 มกราคม.
- ประภัสสร เทพชาตรี. 2543. นโยบายต่างประเทศของไทย : จากยุควิกฤตเศรษฐกิจสู่สหประชา
ใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2548. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
วิทย์ไพบูลย์พริ้นติ้ง.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2540. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลองค์กรของหน่วย
ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา ชุณหวาณิชย์. 2529. “กลยุทธ์เปรียบเทียบการตลาดต่างพื้นที่”. วารสารบริหารธุรกิจ
10, 40 (ตุลาคม-ธันวาคม): 57-67
- พงศา นวมครุฑ. 2544. ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการค้าปลีกของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ใน
จังหวัดเชียงใหม่ที่มีผลต่อการซื้อของผู้บริโภค. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข. 2546. ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเชรามิก:
กรณีศึกษาเชรามิก สีลาดล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ
Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พัชรี ทองเหลืองสุข. 2549. ผลกระทบของการขยายตัวของดิสเคานท์สโตร์ที่ส่งผลต่อร้านค้าปลีก
แบบดั้งเดิมก่อนและหลังมีการปรับปรุงในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- พิลาศพงษ์ ทรัพย์เสริมศรี. 2544. การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกด้วย SWOT Matrix. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ภัทรภร พลพนาธรรม. 2549. การบริหารการค้าปลีกและการค้าส่ง. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- มหาวิทยาลัยศรีปทุม. 2551. “พฤติกรรมผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าแบบโมเดิร์นเทรดและร้านค้าแบบดั้งเดิม” *Business Thai* 8, 382 (เมษายน): 9-13.
- มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ สำนักวิจัยแอมเบคโพลล์. 2545. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีก. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- มันนี่ชาแนล. 2552. “ใครได้ใครเสีย พ.ร.บ. ค้าปลีก 2009”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.moneychannel.co.th/menub/hard.Topics/tabid/109/newid569/103684/Default.aspx?Sercstr=ค้าปลีก> (18 มกราคม 2552).
- มิพาศน์ โประตระนันท์. 2545. “ปัญหาขั้วกันค้าปลีกต่างชาติ ขีดครองตลาดเราจะดำเนินการอย่างไรดี”. *วารสารอุตสาหกรรม* 49, 1 (มกราคม – เมษายน): 109-116.
- ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. 2540. “ห้างสรรพสินค้ากับสถานการณ์ที่ล่อแหลม”. *วารสารส่งเสริมการลงทุน* 8, 7 (กรกฎาคม): 29-33.
- รณรงค์ พูลพิพัฒน์. 2546. การเปิดเสรีธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักเจรจาการค้าบริการ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- รัชณีกร วุฒิสเรษฐไพบูลย์. 2547. ความสามารถในการแข่งขันของหัตถกรรมเครื่องประดับเงินในจังหวัดเชียงใหม่. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. 2547. การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย. กรุงเทพฯ: เดือนตุลา. _____ . 2549. การสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ดิจิเทนต์.
- รุจา รอดเข็ม. 2547. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล. กรุงเทพฯ: คุยฉินิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระพีร์ คำหู่. 2546. การปรับตัวของร้านค้าปลีกในปัจจุบัน : กรณีศึกษาร้านค้าปลีกในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงราย. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เรวดี วัฒนานูปาล และ สุนันทา อารุวัฒนชัย. 2543. ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.

- วารสารณ์ ตีระเกียรติพิศาล. 2545. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
สับปะรดกระป๋องของไทย.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน Planning,
Implementation, Evaluation and Standardization.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แปซิฟิก.
วิทยาการ เชียงกูล. 2552. “Fair Trade และ 30 คำศัพท์สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่น่ารู้จัก”.
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://witayakornclub.wordpress.com> (14 มีนาคม 2553).
- วิโรจน์ ภูตระกูล. 2541. สัมภาษณ์. 15 มกราคม.
- วีระบุทศ กาญจน์ชูฉัตร. 2548. **บทบาทของสถาบันและพลวัตบริษัทค้าปลีกข้ามชาติในประเทศไทย
ไทย : การวิเคราะห์เชิงสถาบันเปรียบเทียบ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. **การบริหารการตลาดยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2546. **การบริหารการค้าปลีก.** กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ศรีสุดา ฅัญฐเศรษฐ์. 2539. **พฤติกรรมของผู้บริโภคในการไปใช้บริการที่ศูนย์การค้าครบวงจรใน
เขตกรุงเทพฯ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ. 2545. **ยุทธวิธีการแข่งขัน.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล. 2533. **สหพัฒนาฯ โดแล้วแตก และแตกแล้วโต.** กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมชาย สาโรวาท. 2541. “บทสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปห้างอิมพีเรียล”. **วารสารส่งเสริมการลงทุน**
8, 7 (กรกฎาคม): 24-79.
- สมปรารถนา คล้ายวิเชียร และคณะ. 2543. **มหัศจรรย์ธุรกิจเซเว่นอีเลฟเว่น 2.** กรุงเทพฯ: มติชน.
- สมยศ นาวิการ. 2545. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: บรรรรกิจ.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2550. “กลยุทธ์ความอยู่รอดร้านค้าปลีกไทย”.
วารสารเพื่อนธุรกิจ SMEs 1, 6 (กันยายน-ตุลาคม): 31-33.
- สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2546. **โครงการศึกษา การ
พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย: รายงานฉบับสมบูรณ์เล่มที่ 2 กรณีศึกษา
กลุ่มอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สถาบันยุทธศาสตร์การค้า. 2548. **รายงานผลการวิจัยยุทธศาสตร์ค้าปลีกในท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ:
สถาบัน.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2542. **การค้าส่งค้าปลีกไทย : รายงานทิศทางการเศรษฐกิจ
และการค้าไทย : ภาคการค้าภายในประเทศ.** กรุงเทพฯ: สถาบัน.
- _____. 2545. **การค้าส่งค้าปลีกไทย.** กรุงเทพฯ: สถาบัน.

- ศาสตราจารย์สุวิทย์. 2550. **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550. “การเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาสถานะและทิศทางการปรับตัวของประเทศไทย”. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2545. **รายงานของคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาศึกษากฎหมายธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2543. **รายงานผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- _____ . 2545. **รายงานผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สุทธิชาติ จิราธิวัฒน์. 2541. สัมภาษณ์. 9 มกราคม.
- สุธิดา สุวรรณกันธา. 2549. “พัฒนาการของการค้าปลีก (อำนาจทุนนิยม)”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.prachatai.com/node?page=1292&%24Path=%22%2F%22> (5 พฤศจิกายน 2552).
- สุธีร์ ศุภินิษฐ์. 2542. “กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้าและกฎหมายว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ : มุมมองด้านผู้บริโภค”. **วารสารกฎหมาย** 20, 80 (พฤษภาคม): 73.
- สุภาพรณ พลนิกร. 2536. “การแข่งขันในวงการธุรกิจค้าปลีกของไทย กลยุทธ์และการเคลื่อนไหว”. **วารสารเพื่อนธุรกิจ SMEs** 1, 7 (เมษายน-มิถุนายน): 89-96.
- สุนนา อยู่โพธิ์. 2538. **การค้าปลีก**. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- สุวิมล ตีรกันันท์. 2550. **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรียา ประดับสมุทร, สมปรารถนา คล้ายวิเชียร และ จุฑารัตน์ เหลืองศรีพงศ์. 2540. **มหัศจรรย์ธุรกิจเซเว่น อีเลฟเว่น**. กรุงเทพฯ: มติชน.
- เสวี วงษ์มณฑา. 2541. **การส่งเสริมการขาย**. กรุงเทพฯ: บิสิเนสเวิร์ค.
- หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่. 2549. “กระทรวงอุตสาหกรรมค้าปลีก บิ๊กซี-คาร์ฟูร์-โลตัสขยายสาขาไม่หยุด”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://songkhatoday.com/paper/12550> (5 พฤศจิกายน 2552).
- อดิทัต วัฒนินท์. 2546. “คลัสเตอร์ (Cluster) เครื่องมือรูปแบบใหม่ในการแข่งขัน”. **อุตสาหกรรมสาร** 46, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์): 23-25.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2547. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ จันทโรภากร. 2542. “ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายการแข่งขันทางการค้า”. **วารสารนิติศาสตร์** 29, 80 (กันยายน): 359.

- อรุณี ผลน้อย. 2546. กลยุทธ์แห่งการบริหารและเล่น์เหลี่ยมธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง. กรุงเทพฯ: ปันสัน.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2550. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา อาชารมาศ. 2547. ข้อสัญญาและการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมในทางการค้า ศึกษากรณี สัญญา
ระหว่างผู้ค้าปลีกรายใหญ่กับผู้ผลิตรายย่อย. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โอล์ฟ, นีล โยรัน. 2549. **Balanced Scorecard ภาคปฏิบัติ : วิธีสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการ
ควบคุม.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนต.
- Bangkokbiznews. 2551. “คาร์ฟูร์หุ้ม 2 พันล้านเพิ่ม 8-10 สาขาครบ 13 ปี”. [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา http://bangkokbiznew.com/2008/12/20/news_321924.php. (7 กุมภาพันธ์
2551).
- Berman and Evans. 2001. **Retail Management : A Strategic Approach.** 8th ed. New York:
Prentice Hall.
- Bertrand, M and Kranary, F. 2000. **Does Entry Regulation Hinder Job Creation Commercial
Zoning and Retailing Employment in Francs.** Francs: Mimeo.
- Bovee, C. I., Houston, M. J. and Thill, J. V. 1995. **Marketing.** 2nd ed. New York: Mc Graw
Hill.
- Big C. 2547. “รายงานประจำปี 2544-2547”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.bigc.co.th>
(22 มิถุนายน 2551.)
- Boylaud, O. and Nicoletti, G. 2001. **Regulatory Reform in Retail Distribution.** Paris: OECD.
- Bradford, Robert W., Duncan, Peter J. and Brain Tarcy. 1970. **Simplified Strategic planning :
Anononsense.** New York: Free Press.
- Brannen, William H. 1981. **Practical Marketing for Your Small Retail Business.** New Jersey:
Prentice Hall.
- Certo, C. S. and Perter, J. P. 1990. **Strategic Management : A Focus on Process.** New York:
Mc Graw-Hill.
- Daft R. L. 1998. **Organization Theory and Design.** 6th ed. Cincinnati: Ohio South-Western
College Publishing.
- Dess and Miller. 1993. **A Strategic Management.** Singapore: Mc Graw-Hill.

- Glueck, W. and Jauch L. 1988. **Business Policy and Strategic Management**. 4th ed.
New York: McGraw-Hill.
- Hasty, Ron and Reardon, James. 1997. **Retail Management**. New York: McGrawHill.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. 2001. **The Strategy Focused Organization**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. 2004. **Strategy Map**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, L. Kavin. 1998. **Strategic Brand Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. F. 1994. **Marketing Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 1997. **Marketing Management ; Analysis, Implementation and Control**.
New Jersey: Prentice Hall Inc.
- _____. 1999. **Marketing Insight from A to Z : 80 Concepts Every Manager Need to Know**. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 2000. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Logan, S. N. 1994. "Small Store Survival International Trends in Retailing". **Anderson Consulting** 11:71-85.
- London Economics. 1997. **Competition in Retailing**. Office of Fair Trading Research Paper.
London: Office of Fair Trading.
- Levy, Michael and Weitz Barton A. 2001. **Retailing Management**. 4th ed. San Francisco: McGraw Hill Irvin.
- McCarthy, E. J., Perreault Jr. and William, D. 1993. **Basic Marketing**. 7th ed. Llinois: Richard
- Morgenstein, Melvin. 1992. **Modern retailing : management principles and practices**. 3rd ed.
New Jersey: Prentice Hall.
- OECD. 1995. **OECD Economics Survey-Japan**. Paris: OECD.
- _____. 1997. **Report on Regulatory Reform-Vol 2**. Paris: OECD.
- _____. 1999. **Bying Power of Multiproduct Retailers**. Paris: OECD.
- Oive, Nils Goran, Jan Roy and Magnus Wetter. 1999. **Performance drivers: A Practice Guide to Using The Balanced Scorecard**. Chi Chester England: John Wiley and Sons.

- Özlen Öz. 2002. "Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey".
Journal of Business Research 509-515.
- Porter, M. E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- _____. 1985. **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- _____. 1988. **On Competition**. Boston: Harvard Business.
- _____. 1998a. **Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction**. New York: Free Press.
- _____. 1998b. **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With A New Introduction**. New York: Free Press.
- Robbins, Stephen P. 1993. **Organization Theory Structure, Design and Applications**. 3rd. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice – Hall International Inc.
- Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. 1998. **Mastering the Instructional Design Process**. 2nd ed. San Francisco: Josey-Bass Pfeiffer & Wiley Co., Ltd.
- Schiffman, L. G and Kanuk, L. L. 2000. **Consumer Behavior**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. 1992. **Organizations Rational**. Natural and Open Systems 3th. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Shils, Edward B. and George Taylor W. 1994. **Measuring the Economic and Sociological Impact of Mega-Retail Discount chains on Urban, Suburban and Rural Economics**. Pennsylvania: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Shimp, Terence A. 2007. **Integrated marketing communications in advertising and promotion**. Australia: Thomson South-Western.
- Shook, Carrie and Robert L. 1993. **Franchising ; the business strategy that changed the world**. New Jersey: Prentice Hall.
- Steers, Richard M. 1977. **Organizational Effectiveness : A behavioral view**. San Francisco: McGraw Hill.
- _____. 1991. **Introduction to Organizational behavior**. 4th. New York: Harper & Collins Publishers Inc.,

- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. 1991. **Motivation and Work**. 6th ed. New York: McGraw – Hill.
- Stone, Kenneth E. 1997. **Competing with the Retail Giants: How to survive in the new retail landscape**. New York: John Wiley and Sons.
- Tescolotus. 2549. “รายงานประจำปี 2549. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tescolotus.com> (22 มิถุนายน 2551)
- The Institute for Local Self-Reliance. 2009. “กฎหมายควบคุมธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่และส่งเสริมร้านค้าขนาดเล็กในประเทศสหรัฐอเมริกา”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.newrules.org/retail/index.html> (2 กุมภาพันธ์ 2551).
- The World Bank. 1998. **A Framework for the Design and Implementation of Competition Law and Policy**. New York: OECD.
- Thompoon, A. and Stricbland, A. J. 1998. **Strategic Management : Concept and Cases**. 9th ed. Texas: Business Publication, Inc.
- Walters, David. 1994. **Retailing Management : Analysis, Planning and Control**. London: The McMillan Press Ltd.
- Yamane, Taro. 1997. **Statistics : An Introductory Analysis**. Tokyo: Herper International Edition.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

แบบสัมภาษณ์สำหรับคณบดีวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก สาขา บริหารองค์กรภาครัฐและเอกชน
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่

เรื่อง ชีตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาถึง ปัจจัย

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อวางกลยุทธ์หรือแนวทางในการแข่งขันของร้านค้าปลีก ความร่วมมือจากท่านในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้จึงมีคุณค่าต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง โดยข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์และนำเสนอเพื่อประโยชน์ทางวิชาการในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบคุณมากค่ะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. ร้านที่สำรวจอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

- () 1. อำเภอเมือง () 2. อำเภอแม่ริม () 3. อำเภอสันทราย
() 4. อำเภอแม่วาง () 5. ไชยปราการ

2. ร้านที่สำรวจอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

- () 1. อำเภอเมือง () 2. อำเภอแม่ริม () 3. อำเภอสันทราย
() 4. อำเภอแม่วาง () 5. ไชยปราการ

3. ชื่อร้าน.....ขนาดของร้าน.....ตารางเมตร

4. เพศของเจ้าของร้าน () ชาย () หญิง

5. การเป็นเจ้าของ () เจ้าของกิจการ () เช่า

6. อายุของเจ้าของร้าน.....ปี

7. วุฒิการศึกษาของเจ้าของร้าน

- () ประถมศึกษา () มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี () อื่นๆ

ตอนที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานและกลยุทธ์ของร้านค้า

8. ประเภทกิจการ () นิติบุคคล () บุคคลธรรมดา

9. ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มตั้งกิจการ.....ปีเดือน

10. จำนวนพนักงานทำงานในร้าน.....คน

11. ร้านของท่านเปิดทำการ () ทุกวัน () วันหยุด คือ.....

12. เวลาที่เปิดให้บริการ.....ถึง.....น.

13. เงินทุนหมุนเวียนของกิจการโดยส่วนใหญ่

- เงินทุนส่วนตัว ประมาณบาท
- เงินจากแหล่งอื่น ๆ เช่นหุ้นส่วนผู้จัดการ
- เงินกู้ ประมาณบาท

การซื้อสินค้า

14. ปัจจุบันร้านค้าของท่านซื้อสินค้าเข้าร้านจากร้านค้าประเภทใดเป็นส่วนใหญ่ (เลือกได้หลายข้อ)

- () บริษัทผู้ผลิต / ผู้จำหน่าย
- () ห้างค้าปลีกสมัยใหม่
- () แมคโคร () เทสโก้-โลตัส () บิ๊กซี () คาร์ฟูร์
- () ร้านค้าส่ง ชีวี๊ว หน่วยรถ

15. ทำไมท่านจึงเลือกซื้อจากร้านดังกล่าว (โปรดเรียงลำดับ 1 – 5 ลำดับแรก)

- () ราคาถูก / ต่อรอราคาได้ () มีรถมาส่งสินค้าไม่ต้องไปซื้อ/ ขนสินค้าเอง
- () มีสินค้าให้เลือกมากตามความต้องการ () สินค้าใหม่ คุณภาพดี
- () ซื้อกันมานานตั้งแต่อดีต () ซื้อในปริมาณน้อยได้
- () มีการให้เครดิต / ให้เครดิตนานกว่าที่อื่น ๆ () ค้าของได้เมื่อหมดอายุ
- () มีการจัดการรายการแลก/แจกของรางวัล () อื่น ๆ ระบุ.....

การขาย

16. ลักษณะพิเศษในการขายสินค้า (โปรดเรียงลำดับ 1 – 5 ลำดับแรก)

- () ต่อรอราคาสินค้าได้ () โทรสั่งสินค้าได้
- () มีการเปลี่ยน / รับคืนสินค้า () มีบริการที่จอดรถ
- () มีการให้เงินเชื่อ/ลงบัญชีแก่ลูกค้า () มีการจัดลดราคาเป็นพิเศษ
- () ขายปลีกเป็นพิเศษ เช่น ขายบุหรี่ยกมวน () อื่นๆ (ระบุ).....

คู่แข่ง

17. ปัจจุบันในละแวกร้านของคุณ (ในรัศมี 1-5 กิโลเมตร) มีร้านค้าคู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่เหล่านี้เปิดขายสินค้าอยู่หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|------------------------------|-----------|--------------|
| 1. เทสโก้ – โลตัส | () 1. มี | () 2. ไม่มี |
| 2. คาร์ฟูร์ | () 1. มี | () 2. ไม่มี |
| 3. บิ๊กซี | () 1. มี | () 2. ไม่มี |
| 4. แมคโคร | () 1. มี | () 2. ไม่มี |
| 5. เซเว่น-อีเลฟเว่น | () 1. มี | () 2. ไม่มี |
| 6. ร้านค้าปลีกประเภทเดียวกัน | () 1. มี | () 2. ไม่มี |

18. ระยะห่างระหว่างร้านค้าปลีกสมัยใหม่(ในข้อ 17) ที่อยู่ใกล้กับร้านค้าของท่านมากที่สุดมีระยะห่างประมาณเท่าไร

- () ต่ำกว่า 1 กิโลเมตร () 1 กิโลเมตร – 2 กิโลเมตร
 () 3 กิโลเมตร – 4 กิโลเมตร () 5 กิโลเมตรขึ้นไป

19. ผลกระทบที่ร้านคุณได้รับจากร้านดังกล่าวเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ในข้อ 17) คืออะไรบ้าง โปรดเขียนตัวเลขโดยเรียงลำดับ

- () มีผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าลดลงประมาณ.....% () ไม่มีผลกระทบต่อ การลดลงของลูกค้า
 () มีผลกระทบต่อยอดขายลดลงประมาณ.....% () ไม่มีผลกระทบต่อ การลดลงของยอดขาย
 () มีผลกระทบต่อกำไรลดลงประมาณ..... () ไม่มีผลกระทบต่อ การลดลงของกำไร
 () อื่นๆ (ระบุ).....

กลยุทธ์

20. ปัจจุบันร้านค้าของท่านมีกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในด้านต่างๆต่อไปนี้ อย่างไร (โปรดเรียงลำดับ 1- 5 ลำดับแรก)

1. ด้านสินค้า

- () เลือกสินค้าที่มีข้อดีต่างจากคู่แข่งมาขาย
 () จัดหาสินค้าให้ตรงตามลูกค้าให้มากที่สุด
 () หาสินค้าใหม่ๆ มาขายและเพิ่มบริการจากรายได้อื่นๆเช่น รับชำระค่าสินค้า สาธารณูปโภค
 () ตัดสินค้าที่ขายไม่ดีออกเพื่อลดต้นทุน
 () มีการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ตามประเภทสินค้า
 () อื่นๆ (ระบุ).....

2. ด้านราคา

- () ปรับราคาลงเพื่อแข่งกับคู่แข่งได้
 () ขายเท่ากับคู่แข่ง
 () ขายตามฉลากสินค้า
 () ขายต่ำกว่าฉลากสินค้า
 () อื่นๆ (ระบุ).....

3. ด้านการสถานที่

- () จัดชั้นวางสินค้าใหม่
 () จัดร้านค้าให้เป็นระเบียบ สะอาด
 () เปลี่ยนรูปแบบร้านค้าดั้งเดิมเป็นร้านค้าสมัยใหม่
 () จัดหาที่จอดรถเพิ่มเพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้า
 () ไม่เปลี่ยนแปลง
 () อื่นๆ (ระบุ).....

4. ด้านการส่งเสริมการขายและการให้บริการ
- () มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย () ไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย
 - () ให้สินเชื่
 - () บริการส่งถึงบ้าน
 - () ขยายเวลา เปิด - ปิด
 - () การให้ส่วนลด
 - () ให้ความเป็นกันเองลูกค้ามากขึ้น
 - () อื่นๆ (ระบุ).....
5. ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง
- () เลิกขายสินค้าที่ขายไม่ดี
 - () ไม่สต็อกสินค้ามาก
 - () ไม่เปลี่ยนแปลงอะไร
 - () อื่นๆ (ระบุ).....
6. ด้านการจัดซื้อ
- () ต่อรองราคากับผู้ขายเพื่อให้ได้ราคาถูก
 - () ขอเครดิตจากผู้ขายให้นานที่สุด
 - () หาแหล่งซื้อตามแหล่งต่างๆ ที่มีราคาถูก เช่น ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุ.....
 - () ไม่ปรับปรุงอะไร
 - () อื่นๆ (ระบุ).....
7. ด้านการบริหารงาน
- () บริหารงานด้วยตนเองเพื่อลดต้นทุน
 - () ลดจำนวนลูกจ้างลง
 - () ไม่ปรับปรุงอะไร
 - () อื่นๆ (ระบุ).....
21. ในปัจจุบันร้านค้าของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการค้าหรือไม่
- () ไม่มี
 - () มี ได้แก่
 - () เครื่องสแกนเนอร์ที่ใช้อ่านรหัสสินค้า.....เครื่อง () เครื่องบันทึกเงินสดจำนวน.....เครื่อง
 - () ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ () เครื่องโทรศัพท์จำนวน.....เครื่อง
 - () เครื่องโทรสาร.....เครื่อง

การช่วยเหลือจากภาครัฐ

22. ท่านทราบเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 กำหนดให้ต่างชาติเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีก ขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้อย่างเสรีหรือไม่
- () ทราบ () ไม่ทราบ

2.5 ลูกค้ายที่ซื้อซ้ำและซื้อต่อเนื่อง.....%

3. ด้านกระบวนการจัดการ

3.1 ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าต่อเดือนโดยเฉลี่ยประมาณ.....บาท

3.2 อัตราส่วนลดที่ได้รับจากการสั่งซื้อสินค้าเข้าร้านโดยเฉลี่ย.....%

3.3 ระยะเวลาในการได้รับเครดิตในการสั่งซื้อสินค้าโดยเฉลี่ย.....วัน

3.4 จำนวนเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการ.....เครื่องได้แก่.....

3.5 มีการจัดรายการส่งเสริมการขายต่อเดือนประมาณ.....ครั้ง

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4.1 ท่านเข้ารับการอบรมการเป็นผู้ประกอบการประมาณกี่ครั้ง

() 1. ไม่เคย

() 2. เคยประมาณ.....ครั้งต่อ เดือน

4.2 ท่านมีการเข้าร่วมในการสร้างเครือข่ายในการเพิ่มทักษะ ความรู้กับหน่วยงานต่างๆบ้างหรือไม่

() 1. ไม่มี

() 2. มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานแต่ไม่มีสัญญาผูกมัดเป็นลายลักษณ์อักษร

() 3. มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและมีสัญญาผูกมัดเป็นลายลักษณ์อักษร

ประเด็น	ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อย									
	สภาพการณ์ปัจจุบันที่กระทบต่อร้านค้าปลีกของท่าน					สภาพที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. ผู้บริโภคมีการศึกษาสูงมีแนวโน้มบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพ										
18. ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อสิ่งเปลี่ยนแปลง										
19. เทคโนโลยีค้าปลีกทันสมัยมากขึ้นในปัจจุบัน										
20. เทคโนโลยีมีราคาถูกลง										
21. มีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีกท้องถิ่น										
22. รัฐบาลให้ความสำคัญกับทิศทางการพัฒนาการค้าปลีก										
23. มีการส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจและกระตุ้นการบริโภค										
24. มีการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยการให้การสนับสนุนการลงทุน										
25. ให้การสนับสนุน การรวมกลุ่ม และพัฒนาเครือข่ายธุรกิจค้าปลีก										
21. อื่นๆ โปรดระบุ.....										

ตอนที่ 3 ลักษณะขีดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีก

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อตรงกับความเป็นจริงในร้านค้าของท่านมากน้อยเพียงใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็น	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเงิน					
ตัวชี้วัด ด้านกำไร					
1. ในปีที่ผ่านมาร้านค้าของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2. ในปีที่ผ่านมาร้านค้าของท่านมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3. ค่าใช้จ่ายในการบริหารร้านค้าลดลงอย่างต่อเนื่อง					
4. ต้นทุนสินค้าในร้านค้าลดลงอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็น	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารเงินลงทุนและทรัพยากรอย่างเหมาะสม					
6. อัตราการใช้พื้นที่ในร้านค้าเพื่อใช้ในการจำหน่ายสินค้าอยู่ในระดับสูง					
7. อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ได้รับการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดีอยู่เสมอ					
8. มีการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัยอย่างคุ้มค่า					
การแสวงหาเงินทุนและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ					
9. มีเงินทุนสำหรับซื้อสินค้าอย่างเพียงพอ					
10. มีแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุนจำนวนมาก					
11. ได้รับเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ					
ด้านกระบวนการจัดการ					
ตัวชี้วัด - ด้านการจัดซื้อ					
32. ได้รับเครดิตจากซัพพลายเออร์มากขึ้น					
33. มีสินค้าอยู่ครบ ของหายน้อยลงและของเสียลดลง					
34. ได้รับสินค้าเร็วขึ้น					
- ด้านการจัดการสินค้า					
35. สินค้าวางพร้อมขายเป็นระเบียบง่ายต่อการเลือกซื้อ					
36. สามารถระบุสินค้าคงเหลือได้อย่างถูกต้อง					
37. สินค้าในร้านมีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของลูกค้ายิ่งขึ้น					
- ด้านการจัดการร้านค้า					
38. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย เช่น ติดพัดลม					
39. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย โดยติดเครื่องปรับอากาศ					
40. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงร้านค้าโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดร้านค้าเช่น มีผู้ยื่นสำหรับแช่เครื่องดื่ม มีเครื่องคิดเงินสด มีชั้นวางสินค้า มีเครื่องทำน้ำแข็งและน้ำอัดลม เป็นต้น					
- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา					
ตัวชี้วัด การใช้เทคโนโลยีและการปรับตัว					
38. มีการนำเอาเทคโนโลยีมาบริหารร้านค้ามากขึ้น					

ประเด็น	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39. เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนของร้านค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น ควบคุม สต็อกสินค้า และ คิดเงินอย่างถูกต้อง รวดเร็ว					
40. ได้รับการอบรมจากบุคลากรภายนอกอย่าง ครอบคลุมประเด็นความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน					
41. ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
42. ข้อมูลข่าวสารมีส่วนช่วยในการพัฒนาร้านค้าได้ ดียิ่งขึ้น					

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามผู้บริโภคร

แบบสอบถามผู้บริโภค
พฤติกรรมผู้บริโภคที่เข้าไปใช้บริการในร้านค้าปลีกรายย่อย
เรื่อง ชีตความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าปลีกรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิการศึกษา
 ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ปวช. / ปวส. / อนุปริญญา
 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี อื่น ๆ (ระบุ).....
4. รายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย.....บาท
5. อาชีพ
 รับราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ
 ผู้ใช้แรงงาน / รับจ้างทั่วไป พนักงานบริษัทเอกชน
 นักเรียน / นักศึกษา ค้าขาย / ธุรกิจส่วนตัว
 แม่บ้าน อื่นๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เข้าไปใช้บริการในร้านค้าปลีกรายย่อย

6. ท่านเคยใช้บริการในการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อยหรือไม่
 เคยใช้บริการ ไม่เคยใช้บริการ
7. ท่านใช้บริการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อย (โชห่วย) มาเป็นระยะเวลาานานเท่าใด
 1 ปี – 2 ปี 3 ปี – 4 ปี
 5 – 6 ปี 7 ปีขึ้นไป
8. ปัจจุบันท่านใช้บริการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อย (โชห่วย) โดยเฉลี่ย
 ซื้อบ่อยมาก สัปดาห์ละ.....ครั้ง ซื้อบ่อยเดือนละ.....ครั้ง
 ซื้อบ้างแต่ไม่บ่อย ซื้อน้อย / เฉพาะฉุกเฉิน
9. จำนวนเงินที่ใช้ในการซื้อสินค้าต่อครั้ง (โดยประมาณ)
 ต่ำกว่า 200 บาท 201 - 500 บาท
 501 – 1,000 บาท 1,001 – 2,000 บาท
 2,001 บาทขึ้นไป
10. ระยะทางจากบ้าน/ที่ทำงานของท่านมาถึงร้านค้าปลีกแห่งนี้มีระยะทางประมาณเท่าไร
 ต่ำกว่า 1 กิโลเมตร 1 กิโลเมตร – 2 กิโลเมตร
 3 กิโลเมตร – 4 กิโลเมตร 5 กิโลเมตร – 6 กิโลเมตร
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

11. ประเภทของสินค้าที่ท่านเลือกซื้อประจำ (เลือกเรียงลำดับความสำคัญจาก 1-3)

หมายเหตุ (1 หมายถึงสำคัญมากที่สุด 2 สำคัญปานกลาง 3 สำคัญน้อยที่สุด)

- () เครื่องปรุงรส(น้ำปลา ซอสปรุงรส ฯลฯ)
 () อาหารทานเล่น ขนมขบเคี้ยวต่างๆ และเบเกอรี่
 () เครื่องดื่ม (น้ำอัดลม เหล้า เบียร์ เครื่องดื่มชูกำลัง ฯลฯ)
 () อาหารสำเร็จรูป (บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เครื่องกระป๋อง ฯลฯ)
 () เครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์ดูแลความงาม
 () ผลิตภัณฑ์ซักล้างและอุปกรณ์ทำความสะอาด
 () ของใช้ส่วนตัวสำหรับผู้หญิง
 () อื่น ๆ (ระบุ).....

12. เหตุผลที่ท่านเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกรายย่อย (โชห่วย) (เรียงลำดับความสำคัญ 1 – 3)

หมายเหตุ (1 หมายถึงสำคัญมากที่สุด 2 สำคัญปานกลาง 3 สำคัญน้อยที่สุด)

- () ใกล้บ้าน / สะดวก () ไม่ต้องต่อแถวชำระเงิน
 () คนขายมีความเป็นกันเอง () มีการให้เงินเชื่อ (เครดิต) / ต่อรองราคาได้
 () มีสินค้าที่ห่างๆ ไม่มีขาย () มีการขายพิเศษ เช่น บุหรี่แยกมวน ได้
 () ราคาไม่แตกต่างกับห้างฯ () อื่นๆ (ระบุ).....

13. เหตุผลที่ท่านคิดว่ามีส่วนทำให้ท่านไม่ใช้บริการร้านค้าปลีกรายย่อย (โชห่วย) (เรียงลำดับความสำคัญ 1 – 3)

หมายเหตุ (1 หมายถึงสำคัญมากที่สุด 2 สำคัญปานกลาง 3 สำคัญน้อยที่สุด)

- () ไม่คิดป้ายราคา () บริการไม่ดี ไม่สุภาพ
 () สินค้าเก่าเก็บ () ไม่ให้บริการเงินเชื่อ / บัตรเครดิต
 () ร้านดูเก่าและมีคิบบ / ไม่มีเครื่องปรับอากาศ
 () สินค้ามีให้เลือกน้อย / ไม่มีสินค้าที่ต้องการ
 () จัดวางสินค้าไม่เป็นระเบียบหาสินค้ายาก () อื่นๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และพิจารณาถึงความพึงพอใจของท่านที่ใช้บริการในการเลือกซื้อสินค้าในร้านค้าปลีก รายย่อย (โชห่วย) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1) ตามความคิดเห็นของท่าน

ความพึงพอใจในการใช้บริการซื้อสินค้า ของผู้บริโภค	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1. ด้านผลิตภัณฑ์					
- ผลิตภัณฑ์มีให้เลือกมากมาย (ทุกประเภท ทุกยี่ห้อ ทุกขนาด)					

ความพึงพอใจในการใช้บริการซื้อสินค้า ของผู้บริโภค	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
- มีผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กที่ไม่มีขายในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่					
- ผลิตภัณฑ์มีความทันสมัย					
- มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มานาเสนอแก่ลูกค้า					
- มีชื่อที่เป็นที่นิยมของตลาด					
- ผลิตภัณฑ์ที่ขายมีความใหม่					
- มีตราชื่อที่ไม่มีขายในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่					
1.2 ด้านราคา					
- ผลิตภัณฑ์ในร้านมีราคาถูกกว่าท้องตลาด					
- ผลิตภัณฑ์มีหลายระดับราคา					
- มีป้ายบอกราคาชัดเจน					
- มีการให้เครดิต					
- ต่อรองราคาได้					
1.3 ด้านช่องทางจัดจำหน่าย					
- การตกแต่งร้านสวยงาม					
- มีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้บริการ เช่น กระจกฝ้า ใส่ของ					
- ภายในร้านมีความสะอาด					
- จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่สะดวกในการเลือกซื้อ					
- มีสถานที่จอดรถกว้างขวางปลอดภัยจอฟรี					
- อยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงานเดินทางสะดวก					
- มีความรวดเร็วในการให้บริการ					
1.4 การส่งเสริมการตลาด					
- มีการโฆษณาสินค้าหรือร้านค้าตามสื่อต่าง ๆ					
- มีการแจกแถมสินค้าอื่น ๆ					
- การแสดงโชว์สินค้า ณ จุดขาย หมายถึง สาทิต หรือ Display					
- มีการลดราคาสินค้า					
- รับแลกเปลี่ยนสินค้าได้					
- การให้ข้อมูลโดยเจ้าของร้านค้า					
- นำชิ้นส่วนสินค้ามาแลกเปลี่ยน					
1.5 ด้านการขายและการบริการ					
- บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ					
- การแต่งกายของผู้ให้บริการ					
- ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ					
- ความเอาใจใส่และสนใจลูกค้า					

ความพึงพอใจในการใช้บริการซื้อสินค้า ของผู้บริโภค	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
- ความเป็นกันเอง อิมแพกต์ของตัว ผู้ให้บริการ					
1.6.การบริการลูกค้า					
- ความรวดเร็วในการให้บริการ					
- ระยะเวลาทำการ เวลาเปิด - ปิด					
- การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/สาขาวิธีการใช้ สินค้า					
- การให้ความช่วยเหลือในการหาสินค้า					
- ได้รับคำแนะนำจากพนักงานขาย					

ตอนที่ 4 ในการเลือกซื้อสินค้าและบริการท่านมีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกซื้ออย่างไร

คำชี้แจง ท่านเห็นว่าปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้ ปัจจัยใดที่ใช้ในการพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลือกซื้อ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ปัจจัยทางการตลาด					
1.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์					
- ผลิตภัณฑ์มีให้เลือกมากมายครบครัน					
- ผลิตภัณฑ์มีความแปลกใหม่และทันสมัย					
- ผลิตภัณฑ์ในแต่ละหมวดมีหลายยี่ห้อให้ เลือก					
- ผลิตภัณฑ์มีความใหม่					
1.2 ปัจจัยด้านราคา					
- ผลิตภัณฑ์มีราคาถูกกว่าที่อื่น					
- ผลิตภัณฑ์มีราคาที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก					
- ผลิตภัณฑ์มีหลายระดับราคาให้เลือก					
- มีป้ายบอกแสดงราคาไว้อย่างชัดเจน					
1.3 ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย					
- การจัดแต่งร้านสวยงามและเข้ากับเทศกาล					
- อยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงานเดินทางสะดวก					
- สถานที่จอดรถกว้างขวางปลอดภัยจอดรถฟรี					
- มีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้บริการ					
- จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่สะดวกในการเลือก ซื้อ					

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลือกซื้อ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.4 ปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาด					
1.4.1 การโฆษณา					
- โฆษณาทางหนังสือพิมพ์					
- โฆษณาทางทีวี					
- โฆษณาทางวิทยุ					
- ป้ายโฆษณา					
- โฆษณาทางใบปลิว/แผ่นพับ					
1.4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย					
- การได้รับคำแนะนำจากพนักงานขาย					
- พนักงานมีอัธยาศัยดี					
- พนักงานให้ความช่วยเหลือในการหา สินค้า					
1.4.3 การส่งเสริมการขาย					
- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง					
- จัดแสดงผลิตภัณฑ์และสาริตผลิตภัณฑ์					
- แจกของแถมและมีการชิงโชคให้กับ ลูกค้า					
- มีการทำบัตรสมาชิกเพื่อให้สิทธิ ประโยชน์					
- มีการสะสมคูปองเพื่อใช้เป็นส่วนลด					
- ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางร้าน จัด					

ข้อเสนอแนะของผู้บริโภค

- 1.....
- 2.....
- 3.....

ภาคผนวก ก

เอกสารประกอบการสัมมนาและแบบแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการสัมมนาและแบบแสดงความคิดเห็น

1. กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะมีอำนาจการต่อรองมากขึ้นจนสามารถรวมตัวหรือมีอิทธิพลทางการตลาดและส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยอย่างรุนแรง

- เห็นด้วย
 ไม่เห็นด้วย.....

2. ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะนำเทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านการจัดส่งสินค้า การให้บริการที่รวดเร็ว

- เห็นด้วย
 ไม่เห็นด้วย.....

3. กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในปัจจุบันเป็นศูนย์การค้าที่ครบวงจรสามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้านอกจากจะแข่งขันด้วยตัวเองแล้วยังส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อย

- เห็นด้วย
 ไม่เห็นด้วย

4. กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีความพยายามที่จะสร้างภาพลักษณ์ของการดำรงอยู่ร่วมกับชุมชนในพื้นที่มากขึ้น เช่น มีการโฆษณาการจ่ายภาษีในท้องถิ่นของเทศโก้โลตัสหรือมีการเปิดพื้นที่ย่อยให้กับร้านค้าย่อยในชุมชนของร้านคาร์ฟูร์ หรือการรับสินค้าของชุมชนเข้ามาขายในร้าน

- เห็นด้วย
 ไม่เห็นด้วย.....

5. การที่กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการปรับรูปแบบให้มีขนาดเล็กลงอย่าง โลตัสเอ็กซ์เพรส เพื่อขยายสาขาเข้าสู่ชุมชนมากขึ้นส่งผลกระทบต่อกลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยมากขึ้น นอกจากนี้ในปัจจุบันจะมีคู่แข่งอย่างเซเว่นอีเลฟเว่นแล้ว ยังมีโลตัสเอ็กซ์เพรสอีก

- เห็นด้วย
 ไม่เห็นด้วย.....

6. ในปัจจุบันมีกลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อยได้ปิดกิจการไปบ้างบางส่วนและส่วนที่เหลือได้มีการปรับตัวโดยการเปลี่ยนรูปแบบร้านค้าให้มีความทันสมัยเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองในทุกๆด้าน เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยการหารายได้เสริมจากการให้บริการอื่นๆ เสริม

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....

7. ในปัจจุบันกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการเจรจาหรือชักชวนให้กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยเข้ามาทำธุรกิจร่วมกันอย่างเช่น เซเว่นอีเลฟเว่น มีการให้โอกาสแก่ผู้ที่ต้องการประกอบธุรกิจค้าปลีกโดยให้เข้ามาลงทุนในรูปแบบเฟรนไชน์

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....

8. ธุรกิจประเภทตลาดนัดยังคงแสดงถึงความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและยังเป็นวิถีชีวิตของคนไทยส่วนใหญ่ในการขายสินค้าราคาถูกและเป็นศูนย์รวมของสินค้าและผู้ประกอบการในลักษณะการแข่งขันยังถือว่ามีความรุนแรงมากกว่าการแสดงออกซึ่งความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตในอดีตเนื่องจากมีผู้ที่เข้ามาแข่งขันมากขึ้น

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....

9. รูปแบบการดำเนินงานที่ต้องมีการจดทะเบียนร้านค้าให้ถูกต้องของร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกให้ได้มาตรฐาน และสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจซึ่งผู้ที่ได้รับการประกอบธุรกิจโดยการได้รับการจดทะเบียนถือว่าเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างเป็นมาตรฐานของร้านค้าปลีกรายย่อย

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....

10. รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือในการควบคุมการค้าที่เป็นธรรม โดยกำหนดรูปแบบการแข่งขันที่ไม่เป็นรูปแบบการทุ่มตลาดและการขายสินค้าต่ำกว่าทุน

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....

11. ต้องมีการกำหนดรูปแบบการเสียดายที่ดินผู้ท้องถิ่นตามสถานที่ตั้งของกิจการนั้น

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

12. มีการกำหนดผังเมือง หรือขนาดของธุรกิจที่อยู่ในเขตเทศบาล เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชน และการแข่งขันที่ต่างระดับกัน

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

13. หน่วยงานภาครัฐควรมีการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจค้าปลีกในชุมชน โดยผู้นำชุมชน เพื่อสร้างเครือข่าย และเชื่อมโยงกับร้านค้าปลีกรายย่อย และผู้ผลิตสินค้าในท้องถิ่นและพัฒนาไปสู่การเป็นเครือข่ายไปสู่การเป็นหุ้นส่วน และมีส่วนร่วมของธุรกิจค้าปลีกในชุมชน

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

14. หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนควรมีส่วนร่วมในการเอื้ออำนวยในด้านสถานที่ความสะดวกเพื่อรองรับการจัดสถานที่เพื่อจำหน่ายสินค้าและเป็นการเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

15. ส่งเสริมการจัดร้านค้าชุมชนให้เป็นศูนย์รวมในการซื้อขายสินค้าทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค โดยให้ทุกคนรู้สึกในความเป็นเจ้าของร้านค้าในชุมชน

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

16. หน่วยงานภาครัฐเอื้ออำนวยและให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการขยายตัวของกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ในชุมชน

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

17. ร้านค้าปลีกรายย่อยควรรวมตัวเป็นเครือข่ายและเชื่อมโยงในการสร้างระบบการสั่งซื้อเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตสินค้า

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

18. ควรมีความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐ ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกประสานงานกันเป็นเครือข่ายของกลุ่มผู้ค้าปลีกในด้านการรวมคำสั่งซื้อ และกระจายสินค้า เพื่อให้ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย

- เห็นด้วย
- ไม่เห็นด้วย.....
-

ภาคผนวก ง

ผลสรุปการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็น

ผลสรุปการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นมีดังนี้

ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย

1. ก่อนที่กลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่จะเข้ามาผลประกอบการของท่านเป็นอย่างไร
 - ร้านค้าสามารถอยู่ได้และมีกำไรสามารถส่งเสียลูกหลานเรียนหนังสือได้
2. หลังจากที่คุณกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาร้านของท่านเป็นอย่างไร
 - ทำให้ยอดขายลดลง
 - ลูกค้าซื้อของน้อยลง
 - มีกำไรลดลง
3. สาเหตุที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยเพราะ
 - ร้านค้าปลีกมีความทันสมัย สะอาด สะดวกและมีสินค้าหลากหลาย
 - ขายสินค้าในราคาที่ถูกลงและขายในปริมาณมาก
 - มีสินค้าครบและเป็นศูนย์รวมของธุรกิจต่างๆ เช่น ธนาคาร ร้านเสริมสวย
4. สาเหตุที่ลูกค้าไม่ซื้อของที่ร้านเพราะเหตุใด
 - มีราคาถูก
 - มีความสะดวก ทันสมัย
 - มีบริการที่ดีกว่า
 - มีรายการลด แลก แจก และแถม
5. ปัจจุบันพฤติกรรมลูกค้าเป็นอย่างไร
 - ต้องการความสะดวกสบาย
 - ลูกค้าชอบลองของใหม่
 - ชุมชนในจังหวัดเปลี่ยนวิถีบริโภค เน้นความหรูหรา
6. ปัจจุบันร้านค้าของท่านมีการปรับตัวอย่างไรบ้างเมื่อมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าปลีกสมัยใหม่
 - ปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย
 - ให้บริการหลังการขาย
 - ขายเป็นเงินสด
 - หาสินค้าที่ไม่มีขายในร้านค้าที่เป็นคู่แข่ง
7. สิ่งที่ท่านต้องการให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาดูแล คืออะไร
 - ช่วยควบคุมการตั้งร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ให้อยู่นอกเมือง

- การตั้งราคาขายควรมีความยุติธรรม
 - จัดเก็บภาษีให้น้อยลง
 - จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ
8. ถ้ารัฐบาลไม่ช่วยร้านค้าปลีกรายย่อยจะเป็นอย่างไร
- ร้านค้าปลีกรายย่อยจะอยู่ไม่ได้
 - การแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น
 - จะเหลือแต่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่

ความคิดเห็นของชุมชนและองค์กรท้องถิ่น

1. ท่านคิดว่าการเข้ามาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีผลกระทบต่อชุมชนอย่างไร
 - ทำให้คนในชุมชนมีทางเลือกมากขึ้น
 - ทำให้คนในชุมชนซื้อสินค้าได้ในราคาถูก
 - มีการจ้างงาน เศรษฐกิจหมุนเวียน
 - ทำให้ร้านค้าปลีกรายย่อยมีการปรับตัว
2. ท่านคิดว่าร้านค้าปลีกรายย่อยจะแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้อย่างไร
 - ขายสินค้าให้ต่ำลง
 - ปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย
 - หาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
 - มีการรวมตัวกันและปรับตัวเองให้ยืดหยุ่น
3. ท่านคิดว่าภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือร้านค้าปลีกรายย่อยในเรื่องใด
 - ให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการเพื่อปรับปรุงตนเองให้ยืดหยุ่น
 - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์
 - ช่วยหาแหล่งเงินทุนแก่ร้านค้าปลีกรายย่อยในการปรับปรุงร้าน
4. ถ้ารัฐบาลไม่ช่วยเหลือร้านค้าปลีกรายย่อยจะเป็นอย่างไร
 - ร้านค้าปลีกรายย่อยที่ไม่ปรับตัวจะเลิกกิจการ
 - เกิดการว่างงาน
 - กิจการต่างชาติจะแทนที่กิจการคนไทย
 - คนไทยก็จะเป็นแต่ลูกจ้าง

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลางต่อกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย

1. ร้านค้าปลีกรายย่อยจะอยู่รอดต้องมีการปรับปรุงในเรื่องใด
 - ต้องมีสินค้าหลากหลาย
 - จัดรูปแบบร้านค้าให้สวยงาม ทันสมัย
 - ต้องมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย เพื่ออำนาจต่อรอง
 - มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ
 - ต้องมีบริการเสริม เช่น รับชำระค่าสินค้า ชำระค่าสาธารณูปโภค
 - ร้านค้าต้องตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนให้มากที่สุด
 - จัดหาสินค้าขายดีมาจำหน่ายและขายสินค้าที่ในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ไม่มี
 - ต้องมีการหาพันธมิตรและเครือข่าย เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง
 - ร้านค้าปลีกรายย่อยในชุมชนรวมตัวกันจัดเป็นรูปแบบตลาดนัดชุมชนเพื่อเหมาะสมกับสภาพของการดำรงชีวิตและเป็นการเพิ่มรายได้มากกว่าการตั้งขายอยู่กับที่
2. รัฐบาลควรมีบทบาทในเรื่องใด
 - ควรให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่เสียภาษีในท้องถิ่น
 - ผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับคนในชุมชน
 - รัฐบาลควรเป็นผู้นำในการรวมตัวระหว่างผู้ค้าปลีกรายย่อยกับผู้ผลิตสินค้าในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
 - รัฐบาลควบคุมให้มีการแข่งขันกันอย่างสมดุล
 - ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่
 - ควรจัดสัมมนา อบรมผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยเพื่อนำไปพัฒนาร้านค้า
3. ท่านคิดว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ควรปรับปรุงตนเองอย่างไรในการมีส่วนร่วมด้วยชุมชน
 - ต้องเสียภาษีให้กับชุมชน
 - ควรปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้ประกอบการรายย่อย
 - ไม่ควรขายสินค้าในราคาต่ำกว่าทุน
4. ในปัจจุบันพฤติกรรมของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ใดที่ส่งผลต่อราคาสินค้าของคนไทย
 - การว่าจ้างผู้ผลิตทำการผลิตสินค้าที่เป็นตราของห้างร้านของตนเองขึ้นมาแทนและขายในราคาต่ำ
5. การแก้ไขปัญหาความไม่เป็นธรรมควรมีการนำกฎระเบียบใหม่มาช่วยแก้ไขโดยต้องได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและควรปฏิบัติกันอย่างจริงจัง

6. การแก้ไขปัญหาค้าปลีกขายย่อยควรแก้ไขตามลักษณะของชุมชนในแต่ละแห่งไม่ควรที่จะแก้ไขแบบโดยรวม เพราะจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในแต่ละชุมชนหรือในแต่ละพื้นที่
7. เพื่อให้กลไกทางการตลาดทำงานโดยปกติควรมีกฎหมายเรื่องโครงสร้างราคาและความไม่เป็นธรรมในชุมชนในการควบคุมและมีการเสียหายของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ให้เหมาะสม

ภาคผนวก จ
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธา ตันติประภา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. รองศาสตราจารย์ ดร. อรชร มณีสงฆ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ดร. นฤมล กิมภากรณ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ดร. รัชฎ์ พรหมपालิต มหาวิทยาลัยพายัพ
5. รองศาสตราจารย์ กฤษณา รัตนพฤกษ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธา ตันติประภา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดร. สุกนิตย์ ตังเดิมสงวนพงษ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
3. ดร. อายุส อยู่เย็น คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. ดร. สมคิด แก้วทิพย์ คณะเศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
5. ดร. ศิริสุดา แซ่ลี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
6. อาจารย์กฤษณ์ นัทรกุล ณ อยู่ชยา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
7. นายสมชัย ศิริสุนันต์ อดีตเจ้าหน้าที่หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่
8. นายบุญรัตน์ บุญมังฉา หัวหน้าสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่

ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวก 1 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามตัวแปรกับตัวชี้วัด

ประเด็น	ΣR	IOC
- กลยุทธ์ โครงสร้างร้านค้า (องค์กร)	24	0.40 - 0.80
- สถานะการแข่งขัน	19	0.8 - 1.0
- ทรัพยากรทุน	9	0.8 - 1.0
- ทรัพยากรมนุษย์	42	0.8 - 1.0
- ทรัพยากรวัตถุดิบ	44	0.8 - 1.0
- เทคโนโลยี	21	0.6 - 1.0
- ด้านผลิตภัณฑ์	26	0.8 - 1.0
- ด้านราคา	29	0.8 - 1.0
- ช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่	23	0.6 - 1.0
- การส่งเสริมการตลาด	36	0.6 - 1.0
- การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	29	0.6 - 1.0
- การได้รับความร่วมมือ	8	0.80
- การได้รับข้อมูลข่าวสาร	12	0.8
- การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ	31	0.8 - 1.0
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	34	0.6 - 1.0
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	11	0.6 - 0.8
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	8	0.80
- ความชัดเจนของนโยบาย	8	0.80
- การสนับสนุนของนโยบาย	14	0.8 - 1.0

ตารางผนวก 1 (ต่อ)

ประเด็น	ΣR	IOC
ด้านการเงิน		
- ด้านกำไร	17	0.8 – 1.0
- การบริหารเงินลงทุนและทรัพยากรอย่างเหมาะสม	13	0.8 – 1.0
- การแสวงหาเงินทุนและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ	12	0.6 – 1.0
ด้านกระบวนการจัดการ		
- ด้านการจัดซื้อ	13	0.8 – 1.0
- ด้านการจัดการสินค้า	12	0.8
- ด้านการจัดการร้านค้า	13	0.8 -1.0
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา		
- การใช้เทคโนโลยีและการปรับตัว	22	0.8 – 1.0

ตารางผนวก 2 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า
กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร	.9386
สถานะการแข่งขัน	.9470
ทรัพยากรทุน	.8755
ทรัพยากรมนุษย์	.9342
ทรัพยากรวัตถุดิบ	.9308
เทคโนโลยี	.9522
ด้านผลิตภัณฑ์	.9377
ด้านราคา	.9494
ช่องทางการจัดจำหน่าย/สถานที่	.9382
การส่งเสริมการตลาด	.9683
การได้รับการสนับสนุนทางการค้า	.9535
การได้รับความร่วมมือ	.9513
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	.9556
ด้านการเงิน	.9266
ด้านลูกค้า	.9400
ด้านกระบวนการ	.9143
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	.9793

ภาคผนวก ข
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางจิรวรรณ ฉัตรกุล ณ อยุธยา
เกิดเมื่อ	14 พฤศจิกายน 2513
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2529 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียน โกวิทราชัง เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2532 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2536 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2541 ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การเงิน) มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2536 – ปัจจุบัน สมุหบัญชี ธนาคารนครหลวงไทย (มหาชน) จำกัด สาขาช่างคตาน จังหวัดเชียงใหม่