

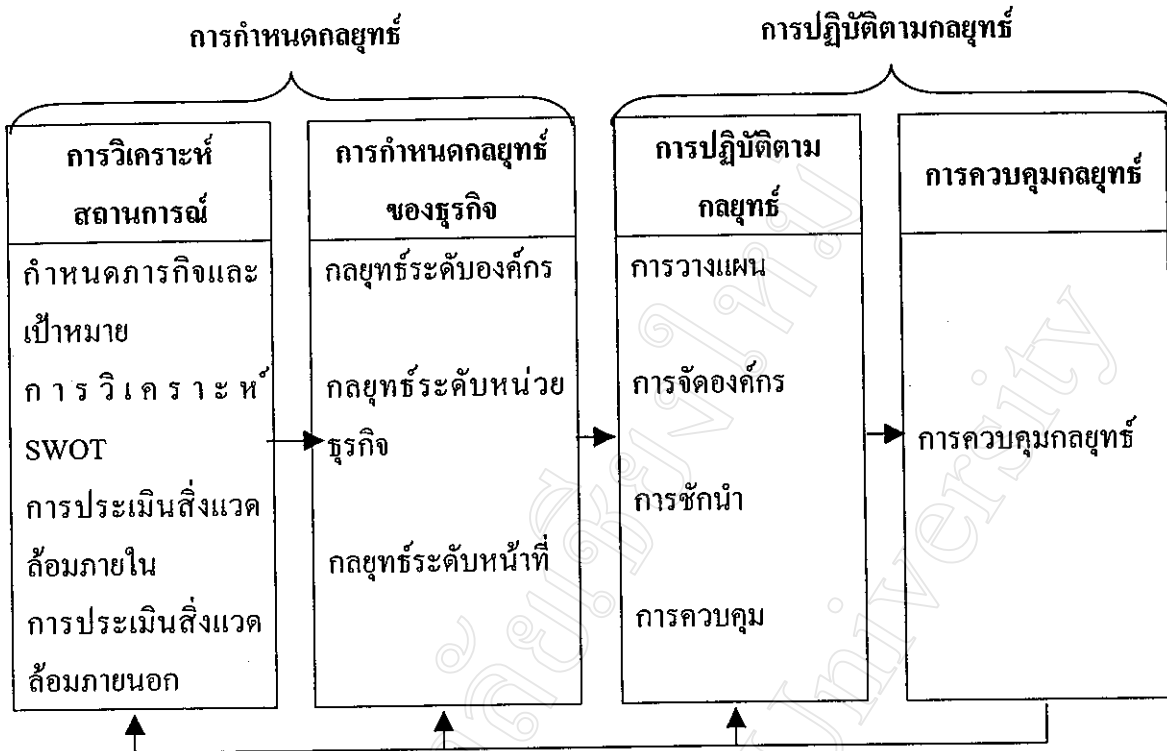
## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นทุกขณะ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ได้แก่ การเกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคมขนส่ง ทำให้โลกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ช่วยให้การรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ไม่มีพรมแดนขวางกั้นทางข่าวสารข้อมูลอีกต่อไป ซึ่งนำไปสู่การทำธุรกิจที่เรียกว่าการค้าเสรี โดยมีลูกค้าเป็นใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง ธุรกิจต่างมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยน และพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก ธุรกิจใดที่ไม่มีการปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีการตกต่ำหรือถดถอยและอาจเลิกกิจการ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารในโลกยุคใหม่ต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้รู้ถึงสภาพการแข่งขันและคู่แข่ง ดังนั้นแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและข้อจำกัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน ที่จะทำให้อุตสาหกรรมสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้เหมาะสมท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

รูปที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะไหนและก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อธุรกิจได้อย่างไร นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดที่เรียกว่า SWOT Analysis มาสรุปและกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาพิจารณา เมื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ก็จะนำกลยุทธ์ไปจัดทำแผนกิจกรรมและการปฏิบัติ



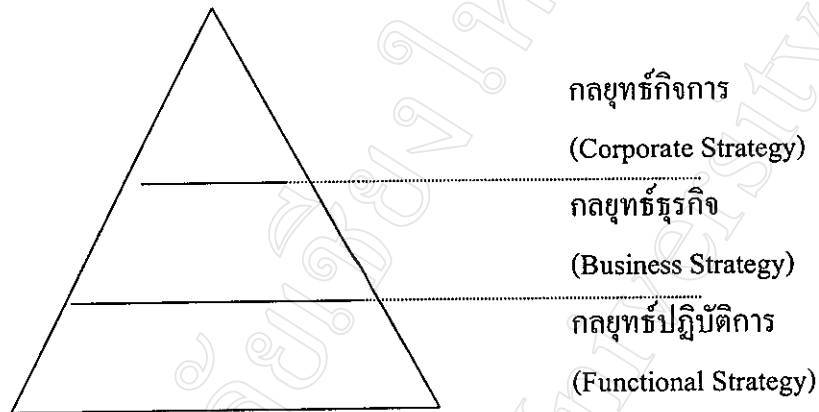
รูปที่ 2.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539 : 156)

กลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Thompson and Strickland, 1995 : 175) ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ ระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับคือ

1) ระดับสูงสุด คือ กลยุทธ์องค์กรหรือกลยุทธ์กิจการ (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด การสร้างกลยุทธ์สามารถใช้เครื่องมือได้หลายรูปแบบ เช่น แบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กร (Model of Corporate Strategies) การใช้กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) และแมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

2) ระดับกลาง คือ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงธุรกิจชนิดต่างๆที่กิจการจะทำและวิธีการที่กิจการแข่งขัน เครื่องมือที่ใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับนี้คือ TOWS Matrix กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของไมเคิล พอร์เตอร์ (Porter's Generic Competitive Strategies) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis) แบบจำลองการแข่งขัน Five Forces (Five Forces Model) และลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ของไมเคิล พอร์เตอร์

3) ระดับบริหารขั้นต้นได้แก่ กลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional Strategy) จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆภายในองค์กรจะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กิจการและกลยุทธ์ธุรกิจ



รูปที่ 2.2 ระดับขั้นของการวางแผนกลยุทธ์

## 2.2 เครื่องมือการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

### 2.2.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis)

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ที่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทั่วไป (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542 : 79-95)

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis)

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล ความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล
เศรษฐกิจ	- สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ - อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว - การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เช่น การลดค่าเงินทำให้ราคาสินค้าส่งออกของไทยมีมูลค่าลดลง ความต้องการสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวในการผลิตและการจ้างงานสูงขึ้น
สังคมและวัฒนธรรม	- วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน (Lifestyle) รวมทั้งทัศนคติ - การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา - การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ ก่อให้เกิดวิธีการนำเสนอและวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่น ๆ
เทคโนโลยี	- จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัย และพัฒนาทางเทคโนโลยี - การเกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ ๆ - การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

2.2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โดยทฤษฎีแบบจำลองการแข่งขัน Five Forces (Five Forces Model) ของไมเคิล พอร์เตอร์

ในการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม จะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและผลกระทบอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าผู้บริหารไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขัน ก็จะไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จได้เลย ตามแนวคิดของไมเคิล พอร์เตอร์ที่ได้เสนอไว้ว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งหรือความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ จะช่วยบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัด

ขององค์กรธุรกิจในอนาคตนั้น ๆ ลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้งห้าประการประกอบด้วย (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์, 2542 : 127-134)

1. ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors) ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งรวมทั้งความแตกต่างในเรื่องของขนาดและความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Industry Growth)
- ความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product or Service Characteristics)
- มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs)
- ความแตกต่างพื้นฐานของคู่แข่งในอุตสาหกรรม เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่มีนโยบายในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวความคิด ทักษะและพฤติกรรม มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรธุรกิจ ทำให้กลยุทธ์ในการแข่งขันมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้สภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้น
- โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม รวมทั้งจำนวนและขนาดขององค์กรธุรกิจ ถ้ามีองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมาก ไม่มีใครเป็นผู้นำตลาด สินค้าและบริการไม่มีความแตกต่างกันมาก ดังนั้นคู่แข่งใหม่ ๆ จึงมีโอกาสเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย ทำให้เกิดการแข่งกันอย่างรุนแรงในด้านราคาสินค้าและบริการ

2. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors) คู่แข่งใหม่ ได้แก่องค์กรธุรกิจที่อยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม ซึ่งการเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ อันจะเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิม เช่น การแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด การลดราคาสินค้าและบริการ โดยการเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะมีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาได้แก่

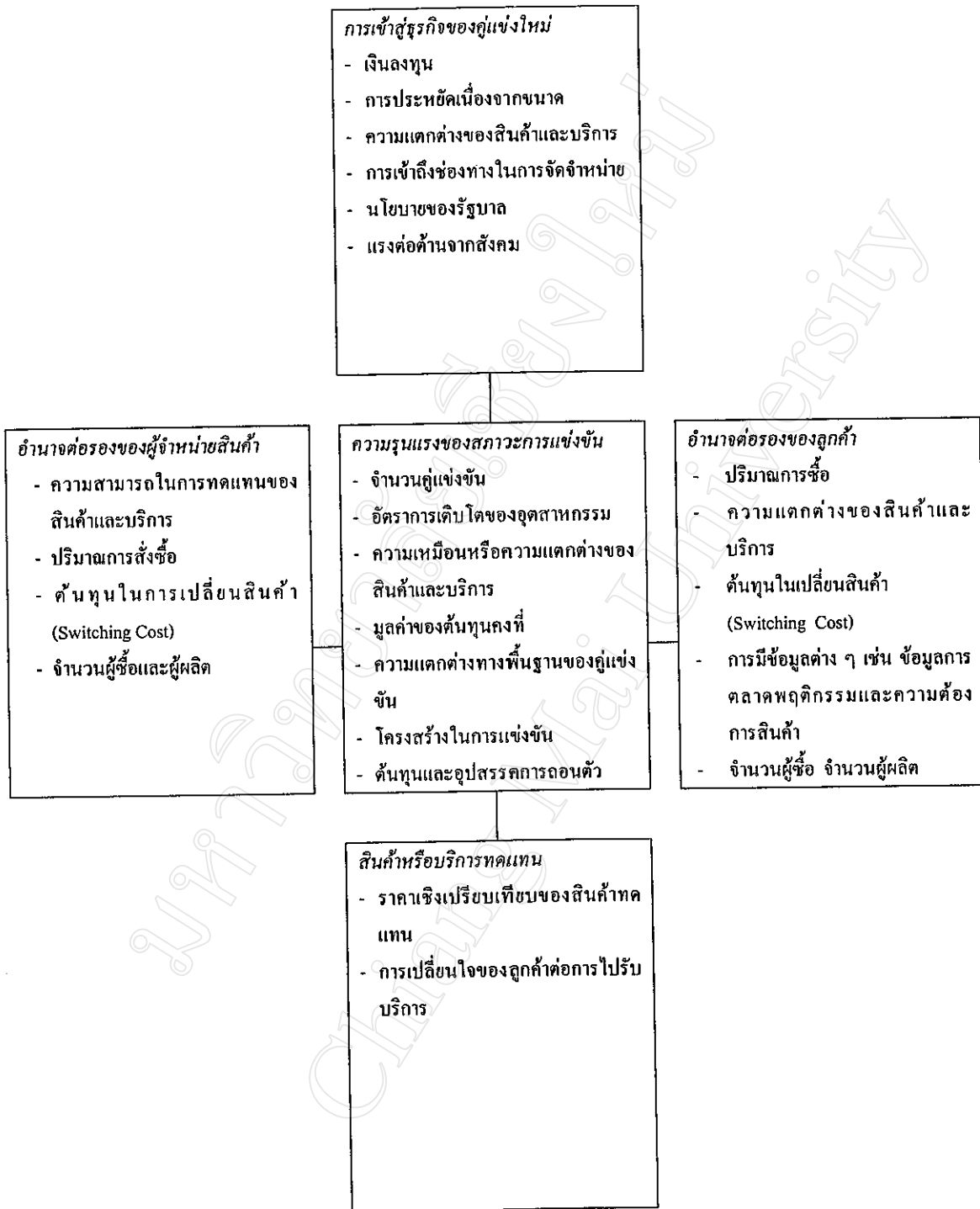
- เงินลงทุน องค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมจะต้องใช้เงินลงทุนสูงในหลาย ๆ ด้าน เช่น อาคาร ที่ดิน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ การวิจัยและพัฒนา การโฆษณาและส่งเสริมการขาย
- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) เป็นการได้เปรียบที่เกิดจากต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานลดลง เช่น ส่วนลดที่ได้รับเมื่อสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก ต้นทุนการโฆษณา ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product or Service Differentiation) การมีนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ คุณภาพสินค้า การบริการหลังการขาย รวมทั้งนวัตกรรมทางด้าน การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดแบบใหม่ ๆ ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กรธุรกิจใหม่ ๆ
- การเข้าถึงช่องทางการในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรธุรกิจใหม่จำเป็นต้องหาช่องทางที่สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายให้ได้มาก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- นโยบายของรัฐบาล (Government Policy เช่น สิทธิพิเศษ กฎหมายใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจบางประเภท โดยเฉพาะในช่วงนี้ที่ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จึงเป็นการเปิดโอกาสให้นักธุรกิจต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศมากขึ้น
- แรงต่อต้านจากสังคม ทัศนคติและแนวทางในการดำรงชีวิตของประชาชน เช่น ความกังวล ความระมัดระวัง ความไม่เข้าใจ ขาดการประชาสัมพันธ์ ทำให้ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดก็อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่ได้

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) การมีสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปและถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ การใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ลดต่ำลง หรือเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น แต่ถ้าผู้ซื้อไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจสามารถกำหนดราคาสินค้าได้โดยง่าย ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ ปริมาณการซื้อ ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) การมีข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลการตลาด พฤติกรรมและความต้องการสินค้า จำนวนผู้ซื้อ จำนวนผู้ผลิต เป็นต้น

5. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายสินค้า (Bargaining Power of Suppliers) ผู้จำหน่ายสินค้าจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้านั้นมีราคาสูงหรือต่ำได้ เพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ได้แก่ ความสามารถในการทดแทนของสินค้าและบริการ ปริมาณการสั่งซื้อ ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) จำนวนผู้ซื้อและผู้ผลิต เป็นต้น



รูปที่ 2.3 แบบจำลองการแข่งขัน Five Forces (Five Forces Model) ของไมเคิล พอร์เตอร์ (ชัยยศ ลันตวิงษ์ และนิศยา เจริญประเสริฐ, 2545 : 40)

### 2.2.3 การวิเคราะห์หน้าที่ทางธุรกิจ (Business Functional Analysis)

เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนตามสายงานต่างๆ ได้แก่ การตลาด การเงิน การผลิตและดำเนินการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา การจัดการ โดยจะเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับอุตสาหกรรมทั้งหมด หรือเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542 : 152-160) สายงานต่างๆดังกล่าวปรากฏดังนี้

1. การตลาด (Marketing) มีปัจจัยหลายประการที่แสดงถึงความสามารถทางการตลาด ได้แก่

- การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- สินค้าและบริการ ตรายี่ห้อ ความหลากหลาย บรรจุภัณฑ์ คุณภาพ การให้สินเชื่อและบริการเสริมเพื่อความสะดวกสบาย การบริการตนเอง
- ราคา นโยบายการกำหนดราคาสินค้า นโยบายการให้ส่วนลดและสินเชื่อ
- ช่องทางการจัดจำหน่าย ท่าเลที่ตั้ง การตกแต่งร้าน การจัดวางสินค้า
- การส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ความสามารถของพนักงานขาย การจัดการสาธิตสินค้า การแจกแถมปีคูปอง การลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษ
- ความซื่อสัตย์และภักดีต่อสินค้าและบริการของลูกค้า
- ชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจ สินค้าและบริการในด้านต่าง ๆ
- ระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ เช่น ข้อมูลตลาด ลูกค้า และคู่แข่ง
- การทำวิจัยตลาด และความสามารถในการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค การวิเคราะห์กลยุทธ์คู่แข่ง

2. การเงิน (Finance) หน้าที่ที่สำคัญของการบริหารการเงินคือ การหาแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุดและการควบคุมการใช้เงินทุนให้ดีที่สุด การวิเคราะห์ การบริหารทางการเงินว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ พิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

- โครงสร้างเงินทุน หนี้สินต่อทุน
- นโยบายในการหาเงินทุน จากแหล่งเงินกู้ ทุนเจ้าของ
- นโยบายการตัดสินใจใช้เงินในด้าน อาคาร ที่ดิน เครื่องจักรอุปกรณ์
- อัตราดอกเบี้ย

3. การผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operation) ธุรกิจค้าปลีกจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่



- ปัจจัยในการจัดซื้อ ได้แก่ คุณภาพ ปริมาณ ราคาและส่วนลด เวลาและผู้จำหน่าย
  - เกณฑ์การตัดสินใจเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้แก่ จำนวน ความต่อเนื่องและความน่าเชื่อถือ การให้บริการ เงื่อนไขการชำระเงิน คุณภาพของผู้จำหน่าย
  - ความสามารถในการขนส่ง (Delivery) สินค้าและบริการ จากผู้ผลิตไปยังผู้ประกอบการ และจากผู้ประกอบการไปยังผู้บริโภค
  - นโยบายการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
  - ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ
4. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources) เกณฑ์การพิจารณาประกอบด้วย
- การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงาน (Job Specification)
  - การสรรหาและการคัดเลือก
  - เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน
  - การพัฒนาและการฝึกอบรม
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพของการให้บริการ
  - ระบบการจูงใจพนักงาน
  - ความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร
5. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หน้าที่สำคัญของงานด้านการวิจัยและพัฒนา คือ การเลือกใช้เทคโนโลยีประเภทต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อมาใช้ในสินค้าและบริการ สิ่งที่ต้องพิจารณาได้แก่
- การวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ
  - การวิจัยและพัฒนาด้านกระบวนการใหม่ ๆ
  - การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารงาน
  - การวิจัยการค้าปลีก เช่น การวิจัยผู้บริโภค สินค้าและบริการ โฆษณาและการจัดแสดงสินค้า พนักงาน เป็นต้น
6. การจัดการ (Management) เป็นการประเมินความสามารถในด้านการบริหารและจัดการของผู้บริหารองค์กร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้
- การวางแผน ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมทั้งการตั้งเป้าหมาย การกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
  - การจัดองค์กร (Organizing) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การทำงานภายในองค์กร

- การจัดคนทำงาน (Staffing) ได้แก่ การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน การจัดสรรตำแหน่ง รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร
- การสั่งการ (Directing) ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการสั่งการ การชักนำ การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- การควบคุม (Controlling) ได้แก่ ระบบการติดตาม และการประเมินผลและการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขข้อผิดพลาด
- วัฒนธรรมภายในองค์กร ความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม
- การเป็นสมาชิกชมรม การรวมกลุ่มทางการค้า
- ความสามารถหรือคุณสมบัติของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นมิตร ความสามารถในการตัดสินใจ การมองอนาคต เป็นต้น

#### 2.2.4 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร การวิเคราะห์แต่ละอย่างจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนข้อจำกัดเป็นปัญหาวิกฤตที่จะเป็นอุปสรรคไม่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การกำหนด SWOT จะช่วยผู้บริหารให้มีพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างจุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อเอาชนะข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมหรือให้เกิดจุดอ่อนน้อยที่สุด ในการประเมิน SWOT ผู้บริหารจะต้องประเมินทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539 : 156-157)

(1) การประเมินภายใน (Internal Assessment) เป็นการสำรวจทรัพยากรภายใน ศักยภาพและความสามารถภายในของธุรกิจที่มีอยู่ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะครอบคลุมหน้าที่ต่างๆขององค์กร เช่น การตลาด การเงิน การจัดซื้อและการบริหารคลังสินค้า การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารและการจัดการ

(2) การประเมินภายนอก (External Assessment) การประเมินภายนอกช่วยผู้บริหารให้ค้นหาโอกาสและข้อจำกัดจากการทำงานขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environments) ที่มีผลกระทบต่อ

ดำเนินงานของธุรกิจแต่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environments) ที่มีผลกระทบต่อดำเนินงานของธุรกิจโดยตรง ได้แก่ สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ คู่แข่งขันรายใหม่ สินค้าทดแทน ลูกค้า ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า

ต่อจากนั้นก็นำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ธุรกิจบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

### 2.2.5 การกำหนดกลยุทธ์โดยเมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

เมื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดแล้ว นำมากำหนดกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) ดังรูป

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths = S)	จุดอ่อน (Weaknesses = W)
	โอกาส (Opportunities = O)	กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO) หลบเลี่ยงจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
ข้อจำกัด (Threats = T)	กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST) หลีกเลี่ยงข้อจำกัด อาศัยจุดแข็งที่มีอยู่	กลยุทธ์ตั้งรับหรือถอนตัว (WT) ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงข้อจำกัด ถอนตัวโดยการขายกิจการ

### รูปที่ 2.4 การกำหนดกลยุทธ์โดยเมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

(ชัยยศ สันติวณิช และนิตยา เจริญประเสริฐ, 2545 :42-43 ; ดัดแปลงจาก Wehrich, Heinz and

Koontz, 1993 : 175 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2539 : 173-174)

เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อจำกัดและโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก กับจุดอ่อนและจุดแข็งจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย ทำให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่แตกต่างกัน 4 กลยุทธ์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์ตั้งรับหรืออดตัว (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น เป้าหมายคือการปกป้องจุดอ่อนและลดข้อจำกัดให้ต่ำสุด รูปแบบกลยุทธ์ เช่น การตัดทอน การเลิกดำเนินการ หรือการร่วมลงทุน

(2) กลยุทธ์ในการปรับตัว (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามปรับหรือแก้ไขจุดอ่อนและใช้โอกาสที่มีอยู่สูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนต้องพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านขึ้นมาและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสที่มีอยู่

(3) กลยุทธ์ในการปรับตัว (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายใช้จุดแข็งที่มีอยู่ฝ่าฟันข้อจำกัด เช่น องค์กรธุรกิจใช้จุดแข็งด้านการตลาดจัดการอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อม

(4) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส เช่น การขยายการลงทุนมุ่งเจริญเติบโต

การใช้เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นการวิเคราะห์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงได้ บ้างก็บางประการมีการเปลี่ยนแปลงมาก ในขณะที่บางบ้างก็มีการเปลี่ยนแปลงน้อย ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงควรต้องมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

## 2.3 การทบทวนวรรณกรรม

### 2.3.1 วิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

การค้าขายเริ่มมีบันทึกในประวัติศาสตร์ตั้งแต่สมัยสุโขทัย จึงถือได้ว่าธุรกิจค้าปลีกมีปรากฏในประเทศไทยมากกว่า 700 ปี สำหรับการพัฒนารูปแบบการค้าที่ชัดเจน เริ่มจากมีพ่อค้าชาวจีนเข้ามาเปิดร้านค้าห้องแถวในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์โดยใช้แนวความคิดแบบชาวตะวันตกที่มาค้าขายในประเทศสิงคโปร์ สินค้าในยุคนี้มักจะเป็นผลิตภัณฑ์นำเข้า จึงมีราคาแพงและมีลักษณะแปลกใหม่ ทำให้ลูกค้าในร้านค้าปลีกชนิดนี้จำกัดเฉพาะในกลุ่มชนชั้นสูง การค้าปลีกในช่วงแรกนี้ยังไม่มีการพัฒนามากนักและมีความผันผวนไปตามสภาพเศรษฐกิจและการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก แหล่งธุรกิจสมัยนั้นจะอยู่แถว พาหุรัด สำเพ็ง บางลำพู รูปแบบทางการค้าดังกล่าวนี้ถือเป็นยุคแรกของการค้าปลีกในประเทศไทย (ยุทธศักดิ์ สุภสร และบุษยา วุฒิชาย, 2540 : 45-54)

ในช่วง ก่อนปี พ.ศ. 2495 การค้าปลีกได้เริ่มเปลี่ยนรูปแบบสินค้าให้เหมาะกับคนทุกชนชั้น โดยการจำหน่ายสินค้าราคาถูกแต่จำเป็นต่อการบริโภคในชีวิตประจำวัน และมีการเปิดร้านค้าทั่วไปทุกพื้นที่ในเขตชุมชน มีลักษณะเป็นร้านค้าเล็กๆ ใช้การบริหารงานระบบครอบครัว เช่น จัดตั้งเป็น

ร้านค้าที่ขายสินค้าเพื่อผู้บริโภคโดยทั่วไปอย่างแท้จริง ร้านค้าย่อยชนิดนี้ได้มีการเจริญเติบโตตามสัดส่วนการเพิ่มขึ้นของประชากรและนับเป็นสถานประกอบการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก

ในช่วง ปี พ.ศ. 2495 – 2510 ได้มีการพัฒนาห้างสรรพสินค้าหรือธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยเป็นการค้าที่รองรับการขยายตัวของประชากรและเศรษฐกิจซึ่งมีความต้องการในสินค้าและบริการรวมทั้งมีอำนาจซื้อเพิ่มขึ้น ธุรกิจในกลุ่มนี้ต้องลงทุนในการดำเนินการสูงและมีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย เพิ่มความสะดวกสบายในการซื้อขายโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วย เช่น บันไดเลื่อนและระบบปรับอากาศ ทำให้ผู้บริโภคเริ่มยอมรับการซื้อสินค้าโดยไม่ต้องต่อรองราคา ในยุคนี้ได้เริ่มมีการนำร้านสรรพอาหาร (Supermarket) มารวมอยู่ในห้างสรรพสินค้าทำให้ผู้บริโภคสามารถจับจ่ายสินค้าได้สะดวกมากขึ้น ห้างสรรพสินค้าในช่วงนี้ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าไทยไคมารู และเซ็นทรัล

ในช่วงปี พ.ศ. 2511 – 2530 การค้าปลีกของไทยได้เริ่มมีการพัฒนาอย่างจริงจัง โดยขยายเป็นระบบศูนย์การค้าที่เป็นจุดศูนย์รวมและแหล่งชุมชนในรูปแบบใหม่ มีร้านค้าที่ให้บริการด้านบันเทิง มีร้านอาหาร มีร้านขายสินค้าทุกชนิด อาคารสำนักงาน โรงแรม โรงภาพยนตร์ และมีร้านสรรพอาหาร (Supermarket) ขนาดใหญ่รวมอยู่ด้วย ศูนย์การค้าที่เกิดขึ้นในระยะนี้ เช่น ศูนย์การค้าอินทรา ศูนย์การค้าสยามเซ็นเตอร์ ศูนย์การค้ามาบุญครอง เซ็นทรัลลาดพร้าว เป็นต้น การค้าปลีกขนาดใหญ่ในช่วงเวลานั้นได้ส่งผลกระทบต่อห้างสรรพสินค้าขนาดเล็ก รวมทั้งร้านค้าของชำที่แต่เดิมมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้บริโภค

ในช่วงปี พ.ศ. 2530-2540 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ธุรกิจค้าปลีกทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้พัฒนาไปทุกรูปแบบ มีสินค้าหลากหลายชนิดขึ้น สอดคล้องกับความต้องการและความสะดวกของผู้ซื้อ และเป็นช่วงที่มีร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) จากต่างประเทศเข้ามาในลักษณะธุรกิจสัมปทาน (Franchising) เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น (Seven-Eleven) และธุรกิจรูปแบบอื่นๆ เช่น ร้านค้าส่วนลด (Discount Store) สำหรับลูกค้าระดับกลางถึงล่าง (เช่น คาร์ฟู บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ เทสโก้โลตัส เป็นต้น) ขณะเดียวกันศูนย์การค้าขนาดใหญ่ทั้งหลายต่างก็พยายามพัฒนารูปแบบให้มีบริการต่าง ๆ ไว้บริการลูกค้ามากขึ้นภายใต้แนวคิด “One Stop Shopping” อย่างไรก็ตามธุรกิจค้าปลีกในช่วงเวลานี้ไม่สามารถขยายตัวในเมืองให้เป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ได้มากนัก เนื่องจากปัญหาด้านสภาพการจราจร ราคาที่ดิน และการแข่งขันในระหว่างร้านค้าต่างๆที่รุนแรงขึ้น ศูนย์การค้าหลายรายได้เปลี่ยนรูปแบบไปเป็นศูนย์การค้าเฉพาะด้าน และแนวโน้มของธุรกิจในช่วงเวลานี้ได้เริ่มขยายตัวสู่ชานเมืองและจังหวัดใหญ่ๆ ในส่วนภูมิภาคมากขึ้น เช่น ขอนแก่น นครราชสีมา เชียงใหม่ พิษณุโลก และลำปาง ส่วนร้านค้าของชำที่มีมาเก่าแก่นั้นได้รับผลกระทบมาก

เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบัน ประเทศไทยเกิดวิกฤติเศรษฐกิจรัฐบาลต้องการเงินลงทุนจากต่างประเทศ จึงมีการแก้ไขพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกของคนต่างด้าว ให้สามารถถือหุ้นได้เกินร้อยละ 49 ยกเว้นธุรกิจที่มีเงินลงทุนน้อยกว่า 100 ล้านบาท แต่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต่างด้าวมีเงินลงทุนมากกว่า 1,000 ล้านบาท จึงทำให้มีการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รูปแบบต่างๆอย่างรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบร้านค้าส่วนลด (Discount Store) ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hyper Market) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) และร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) และเนื่องจากผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจค้าปลีกมายาวนาน มีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีเทคโนโลยีทันสมัยช่วยในการดำเนินงาน มีเงินทุนมากจนสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมจังหวัดใหญ่ ๆ ทั่วประเทศ จนกลายเป็นผู้นำในการแข่งขัน และก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยการใช้กลยุทธ์สินค้าราคาถูก และกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จนธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยไม่สามารถแข่งขันได้ ปัจจัยสำคัญอีกประการที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการใช้จ่ายของผู้บริโภค คือ นิยมซื้อสินค้าครั้งละหลายๆ เพื่อลดจำนวนครั้งของการซื้อ การเปลี่ยนสถานที่ซื้อจากเดิมเคยซื้อที่ตลาดสดมาเป็นซื้อตามร้านสรรพอาหาร (Supermarket) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) ซึ่งสะดวกสบายและสะอาด สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ครบถ้วนจากร้านเดียว ปัจจุบันผู้บริโภคใช้ร้านค้าปลีกเพื่อความบันเทิงมากกว่าการซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว และจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ดังนั้นราคาจึงเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยในการตัดสินใจ

### 2.3.2 ประเภทของธุรกิจค้าปลีก

ร้านค้าปลีกสามารถจำแนกตามประเภทกิจการออกเป็น 7 ประเภท (ยุทธศักดิ์ สุภสร และบุษยา วุฒิชาย, 2540 : 45-54) ดังนี้

#### 1. ร้านชำ (Grocery Store)

ร้านชำเป็นธุรกิจค้าปลีกรูปแบบดั้งเดิม มีลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็ก เป็นอาคารพาณิชย์ตั้งอยู่ในเขตชุมชนหรือย่านการค้า บริหารกิจการแบบครอบครัว แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นแต่ธุรกิจค้าปลีกประเภทนี้ยังคงอยู่ได้ด้วยข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น มีต้นทุนที่ต่ำ อาศัยการเข้าถึงชุมชนและความคุ้นเคยกับผู้บริโภค เป็นต้น ปัจจุบันมีการประมาณว่ามีร้านชำกระจุกกระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานครราว 8,000 - 12,000 ร้าน แต่ถ้าวางตามจังหวัดด้วยแล้ว คาดว่าจะมีมากถึง 300,000 ร้านทั่วประเทศ

## 2. ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store)

ร้านค้าเฉพาะอย่างเป็นร้านค้าปลีกที่มีสินค้าจำหน่ายเพียงไม่กี่ประเภทในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน ซึ่งร้านค้าเฉพาะอย่างนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ Single-Line Store เช่น ร้านจำหน่ายเครื่องแต่งกายทั่วไป Limited-Line Store เช่น ร้านจำหน่ายเครื่องแต่งกายสตรี และ Super Specialty Store เช่น ร้านจำหน่ายชุดชั้นในสตรี

## 3. ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store)

ร้านค้าสะดวกซื้อเป็นร้านค้าปลีกที่ค้าถึงเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะวิถีชีวิตที่ต้องเร่งรีบและแข่งขันทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการความสะดวกสบายในการจับจ่ายสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยทั่วไปร้านค้าสะดวกซื้อจะมีพื้นที่ประมาณ 40 - 100 ตารางเมตร เน้นการอำนวยความสะดวกตั้งแต่ทำเลที่ตั้ง เวลาในการให้บริการซึ่งมักจะเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมงหรือให้บริการเป็นเวลานาน เช่น 6.00 - 24.00 น. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่พักอาศัยหรือทำงานอยู่ในละแวกใกล้เคียง แต่สินค้าที่จำหน่ายจะไม่หลากหลายนัก ส่วนใหญ่เป็นสินค้าจำเป็นและมีขนาดเล็ก พฤติกรรมการซื้อเป็นการซื้อเมื่อจำเป็น ร้านค้าสะดวกซื้อจะเน้นความสะดวกสบายเป็นจุดขาย พร้อมกับใช้กลยุทธ์ขยายสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด เพื่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และจะหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์ลดราคาหรือการขายสินค้าราคาถูก ตัวอย่างร้านค้าได้แก่ ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น (Seven-Eleven) ร้านเอเอ็มพีเอ็ม (AM/PM) แฟมิลีมาร์ท (Familymart) เซ็นทรัลมินิมาร์ท (Central Mini Mart) ในปัจจุบันร้านเซเว่นอีเลฟเว่น สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากที่สุดถึงประมาณร้อยละ 70 นอกจากนี้ด้วยสภาพการดำรงชีวิตที่ต้องเร่งรีบและสภาพการจราจรที่ติดขัดทำให้มีแนวโน้มที่ร้านค้าสะดวกซื้อจะตั้งหรือขยายสาขาในสถานบริการน้ำมันมากขึ้น โดยเป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ค้าน้ำมันและผู้ประกอบการค้าปลีกในธุรกิจนี้ เช่น ร้านเอเอ็มพีเอ็มร่วมทุนกับการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ผู้ค้าน้ำมันเองก็ได้พัฒนาร้านค้าสะดวกซื้อขึ้นมาเองด้วย เช่น ร้าน Select ของเชลล์ ร้าน Tiger Shop ของเอสโซ่ ร้าน Star Mart ของคาลเท็กซ์ และร้าน Lemon Green ของบางจาก เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับสถานบริการน้ำมันแล้วยังดึงดูดลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้ผู้ประกอบการอีกทางหนึ่งด้วย

## 4. ร้านสรรพอาหาร (Supermarket)

ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกที่มีขนาดใหญ่กว่าร้านค้าปลีกที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยทั่วไปมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 2,500 ตารางเมตร โดยจะจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน สินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายได้แก่อาหารสด ซึ่งมีร้อยละ 40 ของสินค้าที่วางจำหน่ายภายในร้าน สินค้าที่ไม่ใช่อาหารร้อยละ 25 ส่วนที่เหลือเป็นสินค้าประเภทอาหารที่ไม่ใช่ของสด โดยให้ความสำคัญที่ความสดใหม่และความหลากหลายของอาหารและเน้นการขายแบบ

บริการตนเองเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มอัตราการหมุนเวียน (Turnover) ของสินค้าทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) มักจะตั้งอยู่ภายในห้างสรรพสินค้า แต่ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะแยกออกมาจากห้างสรรพสินค้าเป็น Supermarket Stand Alone มากขึ้น เช่น ฟู้ดแลนด์ ชั้นนี้ซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

#### 5. ห้างสรรพสินค้าหรือร้านสรรพสินค้า (Department Store)

ห้างสรรพสินค้าเป็นร้านค้าปลีกที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ประมาณ 8,000 - 20,000 ตารางเมตร มีสินค้าจำนวนมากไว้บริการลูกค้า โดยแบ่งสินค้าออกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน สินค้าที่จำหน่ายเป็นสินค้าที่ทันสมัย มีคุณภาพดีและราคาค่อนข้างสูง โดยเน้นการตกแต่งร้านที่สวยงาม สร้างบรรยากาศให้ลูกค้าเพลิดเพลินกับการจับจ่าย ห้างสรรพสินค้าเปรียบเสมือนการนำเอาร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างหลายๆประเภทเข้ามาอยู่ในสถานที่เดียวกัน ประกอบกับมีการนำกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาใช้ เช่น การส่งเสริมการขาย การให้พนักงานขายคอยบริการและอำนวยความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ ในสถานะที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน ห้างสรรพสินค้าได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการเพื่อความสะดวกสบายและเพิ่มความหลากหลายให้กับผู้บริโภค โดยในด้านกลยุทธ์การตลาดได้พยายามพัฒนาสินค้าที่มีชื่อหรือเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นสินค้าแฟชั่นหรือสินค้าตกแต่งบ้าน จากเดิมที่เคยเน้นเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภคในแผนกร้านสรรพอาหาร (Supermarket) เท่านั้น ในด้านราคาก็ได้มีการปรับราคาสินค้าให้ต่ำลง รวมทั้งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้นด้วยการเพิ่มสาขาของห้างและหันมาให้ความสำคัญกับการจําแนกกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับการส่งเสริมการขายนั้น พยายามเข้าถึงลูกค้าในช่องทางใหม่ ๆ โดยการจัดทำ Customer Mailing List เพื่อให้ข้อมูลและเสนอขายสินค้าในลักษณะขายตรง เป็นต้น ตัวอย่างร้านค้าประเภทนี้ ได้แก่ เซ็นทรัล โรบินสัน อิมพีเรียล โซโก้ อิเซตัน

#### 6. ศูนย์การค้าครบวงจร (Shopping Complex)

ศูนย์การค้าครบวงจร มีพัฒนาการมาจากห้างสรรพสินค้า โดยทั่วไปจะมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 25,000 ตารางเมตร แต่บางแห่งมีพื้นที่มากกว่า 100,000 ตารางเมตร เป็นธุรกิจค้าปลีกที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงภายใต้แนวความคิด One-Stop Shopping ที่ให้บริการครบถ้วนมากขึ้น ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสิ่งที่ต้องการได้ในสถานที่แห่งเดียว กล่าวคือนอกจากจะมีห้างสรรพสินค้าและร้านค้าแล้วยังเพิ่มแหล่งบันเทิง เช่น สวนสนุก ศูนย์อาหารขนาดใหญ่และโรงภาพยนตร์เข้าไปด้วย ทำให้ผู้บริโภคสามารถจับจ่ายซื้อของควบคู่ไปกับการหาความบันเทิงไปพร้อมกัน ตัวอย่างร้านค้า ได้แก่ เดอะมอลล์ มานูญครอง เสรีเซ็นเตอร์ ซีคอนสแควร์



### 7. ร้านค้าส่วนลด (Discount Store)

ร้านค้าส่วนลดเป็นร้านค้าปลีกอีกประเภทหนึ่งที่ขายสินค้าราคาถูก สินค้าที่จำหน่ายเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ ไป มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภคระดับกลางถึงระดับล่าง โดยเน้นการบริการตนเอง (Self-service) และการขายสินค้าจำนวนมากในราคาถูกและมีคุณภาพพอประมาณ ร้านค้าปลีกในลักษณะนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจโดยการให้บริการสินค้าอย่างครบครันในสถานที่เดียว ในราคาที่ต่ำสุดและบริการที่จอร์จฟรี ในปัจจุบันการเจริญเติบโตของร้านค้าส่วนลดมีลักษณะสวนทางกับภาวะเศรษฐกิจที่กำลังซบเซา ผู้บริโภคต่างเข้ามาจับจ่ายใช้สอยกันมากขึ้นเพราะสินค้ามีราคาถูก ในขณะที่ผู้ประกอบการก็ขยายสาขาให้กระจายไปตามพื้นที่เพื่อครอบคลุมลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น ทำให้การจับจ่ายใช้สอยในร้านค้าปลีกประเภทนี้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น

จุดเด่นของร้านค้าส่วนลด คือ สินค้าที่วางจำหน่ายมีความแตกต่างกัน โดยจะไม่เน้นสินค้าที่มีตราหือหรือสินค้าราคาแพง แต่จะเน้นสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน เงินลงทุนไม่มาก ไม่เน้นการตกแต่งร้านทั้งภายในและภายนอก ลูกค้าต้องบริการตนเอง ทำให้ไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย จึงสามารถขายสินค้าในราคาต่ำได้ นอกจากนี้ร้านค้าส่วนลดยังเปรียบเสมือนคลังสินค้าขนาดใหญ่ที่สามารถเก็บรักษาสินค้าได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าขนส่งสินค้าเข้าร้าน ขณะเดียวกันร้านค้าส่วนลดยังสามารถป้องกันการขาดตลาดของสินค้าได้

#### รูปแบบของร้านค้าส่วนลด

1) Wholesale Club มีพื้นที่ประมาณ 10,000 - 20,000 ตารางเมตร เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นการขายสินค้าให้กับร้านค้าย่อยที่ต้องการซื้อสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำ โดยมีการรับสมัครสมาชิกเพื่อมอบส่วนลดในการซื้อสินค้าจำนวนมาก ร้านค้าประเภทนี้คือ Makro SAVECO

2) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) มีขนาดใหญ่กว่าร้านสรรพากร คือ มีพื้นที่ประมาณ 12,000 - 20,000 ตารางเมตร ร้านค้าปลีกประเภทนี้ได้นำเอาความสะดวกด้านที่จอร์จมาประยุกต์กับการขายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต สินค้าที่วางจำหน่ายในร้านแบ่งเป็นสินค้าในร้านสรรพากรร้อยละ 80 สินค้าทั่วไปร้อยละ 20 และยังมีบริการอื่น ๆ อีก เช่น ซักแห้ง ซ่อมรองเท้า ขายยา โรงภาพยนตร์ และศูนย์อาหารไว้คอยบริการลูกค้าอีกด้วย ตัวอย่างร้านค้า ได้แก่ บีคซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ เทสโก้โลตัส

3) ไฮเปอร์มาร์ท (Hyper Market) รูปแบบเหมือนซูเปอร์เซ็นเตอร์แต่มีขนาดใหญ่กว่า มีพื้นที่ประมาณ 10,000 - 30,000 ตารางเมตร มีประเภทสินค้าให้เลือกมากกว่า โดยร้อยละ 25 เป็นหมวดอาหารสด และอีกร้อยละ 75 เป็นหมวดสินค้าอุปโภคบริโภค ตัวอย่างร้านค้า เช่น คาร์ฟูร์

4) แคนทากอร์ คิลเลอร์ (Category Killer Store) มีพื้นที่ประมาณ 2,000 - 5,000 ตารางเมตร เป็นร้านค้าส่วนลดประเภทหนึ่งที่จำหน่ายเฉพาะสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยมีลักษณะพิเศษ คือ มีการกำหนดช่วงราคาสินค้าที่แน่นอนและมีสินค้าครบในประเภทนั้นๆ การทำเช่นนี้ทำให้มีแรงจูงใจในการซื้อขาย โดยนำสินค้าที่มีคุณภาพและลักษณะการใช้งานใกล้เคียงกันมาวางไว้ด้วยกัน ทำให้อัตราหมุนเวียน (Turnover) ของสินค้าคงที่ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารร้าน ตัวอย่างร้านค้า เช่น พาวเวอร์บาย

### 2.3.3 แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีก

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจของไทยเจริญเติบโตในอัตราที่ค่อนข้างสูงมาโดยตลอด ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างรายได้ของประชากรเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือผู้ที่มีรายได้ระดับปานกลางมีจำนวนมากขึ้น ในขณะที่อำนาจซื้อของผู้ที่มีรายได้ระดับสูงก็เพิ่มขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้ธุรกิจค้าปลีกขยายตัว ทำให้เกิดความหลากหลายของประเภทการค้าปลีก เช่น Supermarket Stand Alone ร้านค้าส่วนลด (Discount Store) เข้ามาเจาะกลุ่มลูกค้ามากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเป้าหมาย ในขณะที่การแบ่งกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนขึ้นจะเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า

อย่างไรก็ตามในปีที่ผ่านมาสถานการณ์ในตลาดค้าปลีกได้เปลี่ยนไป เนื่องจากได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงล่าง ผู้บริโภคกลุ่มนี้มีพฤติกรรมการซื้อที่ประหยัดมากขึ้น การตัดสินใจซื้อจะมีเหตุผลทางเศรษฐกิจมากขึ้น โดยหันมาเน้นซื้อสินค้าราคาถูกและเป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน จากการที่หลายฝ่ายประมาณการว่าภาวะเศรษฐกิจคงยังไม่กระเตื้องขึ้น ทำให้คาดการณ์ได้ว่าการแข่งขันในธุรกิจนี้คงจะทวีความรุนแรงขึ้นเพื่อกระตุ้นยอดขาย ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะหันมาใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการลด แลก แจก แถม การมีจำนวนของร้านค้าปลีกเพิ่มมากขึ้นในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจยังอยู่ในภาวะชะลอตัว จะส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มลดลง ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อกำหนดจุดยืนและทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจของตน

ธุรกิจที่น่าสนใจอีกรูปแบบหนึ่งที่คาดว่าจะเพิ่มบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ ในตลาดค้าปลีกเมืองไทย คือ การค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (Non-store Retailing) รูปแบบต่างๆ เช่น การขายตรง (Direct Sales) การส่งจดหมายและแคตตาล็อกทางไปรษณีย์ (Direct Mail/Catalog) การขายผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุและอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้เพราะว่าการขายรูปแบบดังกล่าวเป็นการลดขั้นตอนการจัดจำหน่ายสินค้าก่อนถึงมือผู้บริโภค จึงทำให้สินค้าน่าดึงดูดลง ขณะเดียวกันผู้ซื้อที่มีพฤติกรรมการ

บริโภคที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นและเน้นสินค้าในราคาที่ไม่แพง ทำให้ร้านค้าปลีกประเภทแคทากอรี คิลเลอร์ (Category Killer Store) เข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้น

การค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จะประสบความสำเร็จ ย่อมขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นบริการที่ดี และสินค้าที่มีคุณภาพแล้วยังขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าด้วย จากการวิจัยทางด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีกใหญ่ๆหลายบริษัทพบว่า สิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดคือการประหยัดเงิน (ร้อยละ 38) การประหยัดเวลา (ร้อยละ 14) และความสะดวกซื้อ (ร้อยละ 11) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การตั้งราคาให้ถูกลงเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุดและถือเป็นแรงดึงดูด (Magnet) ให้เกิดการซื้อซ้ำได้สูงสุด แนวโน้มของการค้าปลีกแนวใหม่ที่กำลังมาแรงในปัจจุบันจึงได้แก่ ร้านค้าส่วนลด (Discount Store) มีลักษณะเป็นอาคารชั้นเดียวซึ่งประหยัดต้นทุนการก่อสร้าง การก่อสร้างง่ายและรวดเร็ว การมีพื้นที่จอดรถมากจะเพิ่มความสะดวกให้ผู้ซื้อ และหัวใจสำคัญของธุรกิจรูปแบบนี้คือสินค้าราคาถูก สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ง่ายเพราะมีการแบ่งหมวดหมู่ไว้ชัดเจน มีร้านอาหารไว้บริการผู้ซื้อที่มากันทั้งครอบครัว กลยุทธ์นี้ทำให้ธุรกิจค้าปลีกรูปแบบร้านค้าส่วนลด (Discount Store) ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์หลักอีกประการคือการลดต้นทุนในการกระจายสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อให้มีต้นทุนต่ำสุด เริ่มตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบจนสินค้าส่งถึงมือผู้บริโภค โดยอาศัยศูนย์กระจายสินค้าส่วนกลาง (Central Distribution Center) ไปยังศูนย์กระจายสินค้าในภูมิภาค (Regional Distribution Center) ซึ่งขบวนการนี้จะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาวและทำให้บริษัทสามารถเข้าสู่ระบบมาตรฐานการค้าปลีกที่ทันสมัยในอนาคตได้

ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัว บริหารงานแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่มีเทคโนโลยี ไม่มีระบบการจัดการทางการตลาดที่ทันสมัย ได้รับผลกระทบ เช่น ยอดขายลดลง ร้านค้าทยอยปิดกิจการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นร้านที่อยู่ในเขตเมือง หรือจังหวัดใหญ่ ๆ (บริษัทซีเอ อินเตอร์เนชันแนล อินฟอร์เมชัน จำกัด, 2542 : 74-79) จากการรายงานของกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้รายงานการยกเลิกการประกอบธุรกิจของนิติบุคคลทั่วราชอาณาจักรในรอบปี 2543 มีจำนวนทั้งสิ้น 18,460 ราย เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2542 ที่มีจำนวน 11,483 ราย คิดเป็นอัตราเพิ่มขึ้น ร้อยละ 16.58 พบว่าธุรกิจที่มีการเลิกกิจการสูงสุดที่แยกตามหมวด คือ หมวดการขายส่ง ขายปลีก ภัตตาคารและโรงแรม จำนวน 950 ราย คิดเป็นทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 1,855.23 ล้านบาท (“คว่ำค้าปลีกต่างชาติ”, 2544 : 15)

### 2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชีเอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น จำกัด (2542 : 74-77) ได้ศึกษาผลกระทบของการรวมตัวกันของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่มีต่อร้านขายของชำของพบว่า มีผลกระทบมาก โดยเฉพาะร้านขายของชำขนาดใหญ่ที่มีปริมาณการซื้อ 300-400บาท/ครั้ง แต่ถ้าเป็นร้านขายของชำขนาดเล็กและตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน ปริมาณการซื้อไม่มากจะได้รับผลกระทบน้อยกว่า ผลกระทบที่ได้รับจะส่งผลต่อการดำเนินงานในด้าน 1) มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์น้อย ราคาสินค้าสูงกว่า 2) มีความหลากหลายของสินค้าต่ำกว่า 3) มีการส่งเสริมการขายน้อยกว่า จึงจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการได้น้อยกว่า และ 4) เทคโนโลยีที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินการต่ำกว่า แนวทางที่ผู้ประกอบการร้านขายของชำต้องปรับคือ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การคัดเลือกและนำสินค้าที่มีอัตรากำไรสูงและมีบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กลงมาจำหน่ายมากขึ้น การตั้งราคาต้องสำรวจคู่แข่งและปรับลดให้ใกล้เคียงกัน การปรับปรุงร้านให้สวยงาม และเปลี่ยนการซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์มาเป็นร้านค้าส่งทำให้ลดปริมาณการเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น

ปราณี กุญชรวิทย์ไพศาล (2542) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการซื้อซ้ำ (Repeat Purchase Factors) ในฐานะตัวบ่งชี้ (Indicators) ระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าประเภทอาหาร : กรณีศึกษาของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยศึกษาร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภท ร้านค้าสะดวกซื้อ ร้านสรรพอาหารและร้านค้าส่วนลด พบว่าการที่ผู้บริโภคไปซื้อซ้ำที่ร้านค้าปลีกต่างๆ หมายถึงการที่ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในบริการของร้านค้านั้นในระดับหนึ่ง และร้านค้าปลีกควรวางกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าทำการซื้อซ้ำเป็นอันดับแรก เพื่อประโยชน์ในการรักษาเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ส่วนการสร้าง ความพึงพอใจให้ผู้บริโภคจะเป็นเป้าหมายทางการตลาดอันดับต่อไป นอกจากนี้แนวทางการวางแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพของร้านค้าปลีกแต่ละประเภทได้แก่ การแบ่งส่วนตลาดและเลือกส่วนตลาดที่ชัดเจน ร้านค้าปลีกแต่ละประเภทควรระบุตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน ศึกษาและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายว่าต้องการอะไรบ้างมากกว่าการพยายามจัดหาสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคทุกคนต้องการมาจำหน่ายในร้าน เพราะจะทำให้ไม่สามารถตอบสนองลูกค้าทุกคนให้ได้รับความพอใจสูงสุด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ธุรกิจจะต้องมีการแบ่งส่วนตลาด (Segment) ที่ชัดเจนว่าร้านค้ารูปแบบใด จำหน่ายสินค้าประเภทใด เพื่อผู้บริโภคกลุ่มไหน

## 2.4 นิยามศัพท์

**ธุรกิจค้าปลีก** (มุสดี รุมาคม, 2540 : 79) หมายถึง การดำเนินธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากผู้จัดจำหน่าย และจำหน่ายสินค้าหรือบริการเหล่านี้ให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อการใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ

**ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม** ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะร้านขายของชำ ซึ่งเป็นรูปแบบร้านที่มีมาตั้งแต่ยุคแรกๆ ของการค้าปลีก มีลักษณะเป็นร้านค้าห้องแถว พื้นที่ร้านคับแคบ ไม่มีการตกแต่งหน้าร้าน การวางสินค้าเน้นตามความสะดวกของเจ้าของร้าน แต่บางร้านค้าได้มีการปรับปรุงการจัดรูปแบบร้านค้าใหม่ให้มีลักษณะคล้ายกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยการเพิ่มขึ้นสำหรับวางสินค้า ส่วนใหญ่ลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้ ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้ขายจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าเอง การดำเนินงานมีลักษณะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ไม่มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ มีเพียงเทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบที่ไม่ซับซ้อนมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่ม ตู้แช่ไอศกรีม ไม่มีการจัดการด้านการตลาดที่ชัดเจน สินค้าที่จำหน่ายมีหลากหลายประเภท เช่น เครื่องดื่ม ขนม หนังสือ นิตยสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งจะมีราคาไม่แพง คุณภาพต่ำถึงปานกลาง

**ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่** เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท การตกแต่งร้านสวยงาม ทันสมัย มีเครื่องปรับอากาศและที่จอดรถ มีระบบการบริหารจัดการและการตลาดที่ดี ตลอดจนมีการอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการดำเนินการ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีหลายรูปแบบ เช่น ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) ร้านสรรพสินค้า (Department Store) ร้านค้าส่วนลด (Discount Store) ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hyper Market) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) ร้านค้าส่งแบบเงินสดและบริการตนเอง (Cash and Carry Wholesaler) ร้านค้าแคตทากอรี คิลเลอร์ (Category Killer Store)

**แผนกลยุทธ์** (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2539 : 169) คือแผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุด และลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

**การบริหารเชิงกลยุทธ์** (เรื่องเดียวกัน :153) คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะวางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจโดยบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยทั่วไปการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่

เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการวิเคราะห์หาจุดแข็งหรือจุดอ่อนจากสภาพภายในองค์กร เพื่อนำมาสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

**การปรับตัวเชิงกลยุทธ์** เป็นการปรับตัวขององค์กรธุรกิจภายใต้การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอกและความสามารถภายในของธุรกิจ จนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจได้แล้ว และสามารถนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติจริง ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในด้านต่างๆ ดังนี้ การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและการดำเนินการโครงสร้างองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาในด้านต่างๆ การเสริมสร้างทักษะความสามารถของพนักงาน รวมทั้งความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งการปรับตัวภายใต้กระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว