

**กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา**

**นายขุนทอง ศาลางาม**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2553

**The Adaptation Strategy of Retail Store Entrepreneur in Pak Chong  
Municipality, Nakhon Ratchasima Province**

**Mr. Khunthong Salangam**


An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University


2010


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขต  
เทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา  
ชื่อและนามสกุล                              นายขุนทอง ศาลางาม  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร. เขาว์ โจรจนแสง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เขาว์ โจรจนแสง)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

**ผู้ศึกษา** นายขุนทอง ศาตางาม **รหัสนักศึกษา** 2503004430 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. เชาวน์ โรจนแสง **ปีการศึกษา** 2553

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา (1) กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล (2) เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และรูปแบบร้านค้า

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน และสถิติทดสอบเพื่อใช้วิเคราะห์ผลของตัวแปรต่าง ๆ ขนาดของประชากร 300 ราย ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 172 รายโดยใช้ตารางของทาโรยามานะ และทำการทดสอบแบบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยวิธีเซฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก กลยุทธ์การปรับตัวในด้านการเงินสูงสุด โดยเฉพาะในเรื่องการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ส่วนกลยุทธ์การปรับตัวต่ำสุดคือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในเรื่องของการใช้อินเตอร์เน็ตเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ระหว่างร้านค้า (2) เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกจำแนกตามเพศ โดยการทดสอบทางสถิติสมมติฐานของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือด้านการจัดการภายใน เรื่องการบริหารจัดการภายในร้านค้า แตกต่างกันอย่างมากที่สุด ไม่แตกต่างกันคือ ด้านบริหารงานบุคคล เมื่อทำการทดสอบทางสถิติโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ซึ่งจำแนกตามอายุ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันและแตกต่างกันทุกด้าน เมื่อทำการทดสอบแบบเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีเซฟเฟ พบว่า ด้านบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันและแตกต่างกันทุกด้าน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยรวมแตกต่างกันและแตกต่างกันทุกด้าน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยรวมแตกต่างกันและแตกต่างกันทุกด้าน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า โดยรวมแตกต่างกันและแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่ไม่แตกต่างกันคือ เรื่องมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า การสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้าทำงานโดยระบบคุณธรรม นอกนั้นแตกต่างกัน

**คำสำคัญ** กลยุทธ์การปรับตัว ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก เทศบาลเมืองปากช่อง  
จังหวัดนครราชสีมา

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย การศึกษาค้นคว้าอิสระ (32797) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ แขนง บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. เชาวน์ โรจนแสง เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ท่าน ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา และตรวจแก้ไขในขั้นตอนต่างๆ อย่าง ค่อนข้าง ถ้อยทอคงค์ความรู้ในด้านต่างๆ อันเป็นประ โยชน์ต่อการจัดทำรายงานการวิจัย รวมทั้ง กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

อนึ่ง การวิจัยในครั้งนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ หากผู้วิจัยไม่ได้รับความ ร่วมมือจากกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ที่ ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม อันนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นประ โยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ จึง ขอขอบพระคุณกลุ่มประชากรตัวอย่างดังกล่าวทุกคน และขอขอบพระคุณบิดา มารดา ภรรยา บุตร ธิดาและญาติมิตรที่เป็นกำลังใจให้โดยตลอด พร้อมทั้งขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานที่สอบถามถึง ความก้าวหน้าในการศึกษามาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขมาประ โยชน์และความคิงามทั้งสิ้น อันเกิดจากงานวิจัยนี้ ให้เป็น ชื่อเสียงและเกียรติประวัติของสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานวิจัยนี้จะเป็นประ โยชน์ต่อการศึกษาวิจัย รวมถึงการนำไป ประยุกต์ใช้ ให้เกิดประ โยชน์ต่อองค์การต่าง ๆ ต่อไป

ขุนทอง ศาลางาม

กันยายน 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	2
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
หลักการแนวคิดและทฤษฎีบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	6
แนวคิดการบริหารและกระบวนการตัดสินใจในการค้าปลีก .....	11
กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการค้าปลีก .....	23
ความสำคัญของหน้าที่ทางธุรกิจ .....	33
ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ .....	36
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	41
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	47
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องระดับกลยุทธ์การปรับตัวของ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง .....	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง .....	54
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	110
สรุปผลการวิจัย .....	110
อภิปรายผลการวิจัย .....	113
ข้อเสนอแนะ .....	114
บรรณานุกรม .....	117
ภาคผนวก .....	120
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	121
ประวัติผู้ศึกษา .....	127

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	42
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	47
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	47
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	48
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	48
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบร้านค้า.....	49
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การ ปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก.....	50
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่อง โดยรวม จำแนกตามเพศ.....	54
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่อง ด้านการเงิน จำแนกตามเพศ.....	55
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่อง ด้านการตลาด จำแนกตามเพศ.....	56
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามเพศ.....	57
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามเพศ.....	58
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่องด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามเพศ.....	59
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาล เมืองปากช่อง โดยรวม จำแนกตามอายุ.....	60
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการเงิน จำแนกตามอายุ (วิธีเชฟเฟ้).....	61
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขต เทศบาลเมืองปากช่องเมืองปากช่องด้านการตลาดจำแนกตามอายุ (วิธีเชฟเฟ้).....	61









## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.55 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาล เมืองปากช่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรูปแบบร้านค้า.....	106
ตารางที่ 4.56 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาล เมืองปากช่องด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามรูปแบบร้านค้า.....	108

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel) .....	12
ภาพที่ 2.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด MKIS .....	18

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย เป็นธุรกิจดั้งเดิมเก่าแก่ที่เติบโตควบคู่มากับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคมไทยมาเป็นเวลานาน ซึ่งปัจจุบันเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านขายของชำหรือร้านโชวห่วย Traditional Retailers) ได้รับผลกระทบจากการปฏิวัติระบบการค้าปลีกโลก โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ ทำให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังวิกฤติเศรษฐกิจธุรกิจค้าปลีกไทยประสบปัญหาหนี้สินและเงินทุน ทำให้มีนักลงทุนต่างชาติเข้ามา มีบทบาท ทั้งร่วมทุนธุรกิจสมัยใหม่ประเภทซูเปอร์เซ็นเตอร์ และซูเปอร์มาร์เก็ต มีการขยายสาขาอย่างรวดเร็วทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ทำให้ภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกทวีความรุนแรงขึ้น ซึ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่างใช้กลยุทธ์ด้านราคาและบริหารจัดการที่มีกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเป็นสำคัญ

ปัจจุบันความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคได้มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มาตรฐานการดำเนินชีวิตไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อาศัยในชุมชนเมืองหรือนอกชุมชน เริ่มมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ผู้บริโภคมีความรู้และมีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการที่จะได้รับการบริการและสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ที่สำคัญไปกว่านั้น ยุคนี้เป็นยุคที่เวลาเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสูงขึ้น ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของร้านค้าซึ่งมีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้ค้าปลีกสมัยใหม่จะต้องมีความรู้ในตัวสินค้า มีความรู้ในการจัดการร้านค้า การจัดวางสินค้าในร้าน การเลือกสินค้าเข้าร้าน การตั้งราคา การส่งเสริมการขาย ตลอดจนการทำเลที่ตั้งร้านค้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมผู้บริโภค

เทศบาลเมืองปากช่องตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา เดิมเป็นสุขาภิบาลปากช่อง ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลปากช่องตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2524 และต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น "เทศบาลเมืองปากช่อง" ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 10 พฤษภาคม 2548 มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้น 15.25 ตารางกิโลเมตร มีประชากรทั้งหมด 37,052 คน เป็นชาย 17,809 คน เป็นหญิง 19,243 คน

(ข้อมูล ณ ธันวาคม 2552) มีชุมชนจำนวน 23 ชุมชน อาณาเขตติดต่อ ทิศเหนือติดต่อกับหมู่บ้านหนองตาแก้ว หมู่ 8 อำเภอปากช่อง ทิศใต้ติดต่อกับตำบลหนองน้ำแดง อำเภอปากช่อง ทิศตะวันออก ติดต่อกับคลองลำตะคองและหมู่บ้านประดู่มาก ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตป่าสงวนแห่งชาติ หมู่บ้านน้ำตกหลังเหว หมู่ 10 อำเภอปากช่อง อาชีพส่วนใหญ่ จะประกอบอาชีพเกษตรกรรม การทำปศุสัตว์ อุตสาหกรรมในครัวเรือน ค้าขาย และรับจ้าง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ซึ่งมีร้านค้าปลีกจำนวน 300 ร้าน (รายงานฐานข้อมูลของกองคลัง ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา, 2551) ซึ่งได้รับผลกระทบจากธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในนามของ Tesco Lotus , Home Pro, Outlet ที่เข้ามาลงทุนในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก จะต้องทบทวนวิธีการที่จะใช้กลยุทธ์การปรับตัว ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังนั้นเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก จึงต้องมีการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ในด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล

2.2 เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพ

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ทำการศึกษา ผู้วิจัยได้ผสมผสานตัวแปรต่างๆ ให้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของการศึกษาเรื่องนี้ โดยมีตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้ คือ

### 3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

#### 3.1.1 สถานภาพของผู้ประกอบการ ได้แก่

- เพศ
- อายุ





**4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง” โดยศึกษาระดับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีก และเปรียบเทียบสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล

**4.3 ขอบเขตด้านประชากร (Population)** ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก (ร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย) ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง เท่านั้น

**4.4 ขอบเขตด้านเวลา (Time)** ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านค้าปลีก ระหว่าง ปี 2552 ถึงปัจจุบัน (2553)

**4.5 ขอบเขตด้านตัวแปร (Variable)** ได้จำแนกตัวแปร ตัวแปรอิสระ (Independent variable) คือสถานการณ์ของผู้ประกอบการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน รูปแบบร้านค้า ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก ในด้านต่างๆ คือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการบริหารงานบุคคล

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**กลยุทธ์การปรับตัว** หมายถึง การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการนำกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่งอีกด้วย(เขมฉัญญ์ ชุ่มพิพัฒน์ 2550 : 4)

**ธุรกิจร้านค้าปลีก (ร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย)** ซึ่งเป็นรูปแบบร้านที่มีมาตั้งแต่ยุคแรกๆ ของการค้าปลีก มีลักษณะเป็นร้านค้าห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มากนัก การตกแต่งหน้าร้านไม่ทันสมัย การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่ โดยเน้นตามความสะดวกของเจ้าของร้าน แต่บางร้านค้าได้มีการปรับปรุงการจัดรูปแบบร้านค้าใหม่ให้มีลักษณะคล้ายกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยการเพิ่มขึ้นสำหรับการวางสินค้า ส่วนใหญ่ลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้ ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้ขายจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าเอง การดำเนินงานส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ไม่มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ มีเพียงเทคโนโลยีสมัยใหม่

รูปแบบที่ไม่ซับซ้อนมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น แห่อาหารและเครื่องคั้ม ตู้แช่ไอศกรีม ไม่มีการจัดการด้านตลาด การบริหารงานเป็นแบบง่ายๆ ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ไม่ซับซ้อน มีการลงทุนน้อย (เจมส์ ญู๋ ชุ่มพิพัฒน์ 2550 : 5)

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้คาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์ ดังต่อไปนี้

6.1 เพื่อทราบถึงกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก

6.2 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก และบุคคลผู้สนใจได้

นำไปพิจารณาเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจร้านค้าปลีกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันสูง และมีความเข้าใจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา” มีแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการแนวคิดและทฤษฎีบริหารเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดการบริหารและกระบวนการตัดสินใจในการค้าปลีก
3. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการค้าปลีก
4. ความสำคัญของหน้าที่ทางธุรกิจ
5. ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. หลักการแนวคิดและทฤษฎีบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ซึ่งมีรากคำศัพท์มาจากคำว่า “Stratos” ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพล ผู้นำทัพ” แต่ใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลคือชนะ (สมคิด เจดีย์วงศ์ 2549:10) ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอดในการทำธุรกิจจึงนำแนวคิดนี้มาใช้บริหารจัดการธุรกิจ

คำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง แนวคิดแผนงานหรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาเป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการและทำให้อะไรก็ตามดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2550)

คำว่า “การปรับตัว” หมายถึง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลพยายามหาวิธีการที่จะตอบโต้สิ่งที่มากระทบกับจิตใจของเราทั้งจากภายในหรือภายนอก เป็นความพยายามที่บุคคลจะรักษาความสมดุลแห่งจิตใจ และร่างกายของเขาไว้ให้มากที่สุดนั่นเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อมได้ในทุกโอกาส (ฉัตรกานาส พลศรี 2550:89)

คำว่า “กลยุทธ์การปรับตัว” หมายถึง การมีการวางแผนในวิธีการต่าง ๆ เตรียมพร้อมจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอด ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงด้านใด ๆ ก็ตาม ทั้ง

ทางด้าน สังคม การเมืองและด้านเศรษฐกิจ ซึ่งสภาวะ โลกปัจจุบันนั้น เป็น โลกในยุค โลกาภิวัตน์ (Globalization) การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด คือการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ให้สอดคล้องกับ สภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถอยู่ได้ ในสภาวะการแข่งขันกันทางด้านธุรกิจ สูงขึ้นในปัจจุบันและอนาคต การปรับตัวในด้านต่างๆ ได้แก่ สินค้า ราคา สถานที่ และการส่งเสริม การขายให้ลูกค้าพอใจ (รัฐธกามาศ พลศรี 2550:89)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เคยได้ศึกษามาตั้งแต่เก่าก่อน ในตำราพิชัยสงคราม เป็นการศึกษากลยุทธ์ในทางการทหาร เพื่อให้รบชนะศัตรู ซึ่งการบริหารธุรกิจก็เช่นกัน ถ้า ต้องการชนะคู่แข่ง ก็ต้องหากกลยุทธ์มาใช้ เพื่อให้ชนะคู่แข่ง ธนชัย ยมจินดา (สัมมนา การจัดการทั่วไป มธธ. 2550:1-5) ได้อธิบายนโยบายธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- นโยบายธุรกิจ จะเน้นมุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญ ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างนโยบายธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลสูงสุดต่อ ภาพรวมขององค์กรคือ องค์กรธุรกิจ

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ เน้นความสำคัญกับการวิเคราะห์ตรวจสอบ สภาวะแวดล้อม ภายนอก เพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขัน และได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อวางตำแหน่งทางการแข่งขัน ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม (a Fit Model) และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ในการดำเนินธุรกิจต้องมีแผนกลยุทธ์รองรับไว้หลายกลยุทธ์ เพราะธุรกิจมีการ เกิดขึ้นและดับไปตามวัฏจักรของธุรกิจ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ฉะนั้นในการวางแผน กลยุทธ์ จึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในวัฏจักรธุรกิจขึ้นตลอด จึงมีกลยุทธ์หลาย ๆ กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ การรวมพลัง กลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์เปลี่ยนไปทำธุรกิจอื่น กลยุทธ์การฟื้นฟู และกลยุทธ์การ เลิกกิจการ (เชาว์ โรจนแสง : การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม มธธ. 2550: 47-75)

แนวคิดนี้เกิดจากที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่ง ได้ ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสภาวะการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ได้แก่ การเกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี การพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศ และการคมนาคมขนส่ง ทำให้โลกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวช่วย ให้การรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ซึ่งนำไปสู่การทำธุรกิจที่เรียกว่า การค้าเสรี โดยมี ลูกค้าเป็นใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง ธุรกิจต่างมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความพึงพอใจและความ ต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลัง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งในโลกธุรกิจใดที่ไม่มีปรับตัว

หรือปรับกลยุทธ์ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีการตกต่ำหรือถดถอยและอาจเลิกกิจการได้ ดังนั้นแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและข้อจำกัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่จะทำให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนและมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งแนวความคิดหลักในธุรกิจค้าปลีก (The retailing concept) จะมุ่งความสำคัญที่แนวความคิดทางการตลาด (Marketing concept) ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้า กล่าวคือผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของตลาดเป้าหมาย และพฤติกรรมของลูกค้าจากนั้นจึงสร้างกลยุทธ์การปรับตัว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่ง นอกจากนี้แนวความคิดการตลาดค้าปลีกจะมุ่งที่ผู้ค้าปลีกที่มีศักยภาพในการทำงานสูง (High-performance retailers) ซึ่ง Marketing concept คือแนวความคิดด้านการตลาด หมายถึง การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมาย และการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่ง เป็นแนวความคิดที่นำผู้บริโภคเป็นที่ตั้งในการทำกระบวนการทางการตลาด แทนที่จะนำองค์กรที่เป็นที่ตั้งในการดำเนินการทางการตลาด

### **กลยุทธ์การตลาดร้านค้าปลีก**

เนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้าในประเทศไทย ทำให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจในประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ทั้งรายเล็กและรายใหญ่ ต่างต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และต่อไปนี่คือกลยุทธ์เพื่อสร้างความอยู่รอดให้กับร้านค้าปลีกของไทย

### **กลยุทธ์ด้านการเงิน**

- **ต้นทุนการดำเนินงาน** ผู้ประกอบการต้องรู้จักการบริหารการผลิตเพื่อช่วยลดต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็นไว้ในสต็อกนานเกินไป

- **รายได้เสริม** นอกจากการขายสินค้าภายในร้านแล้ว ในช่วงเวลาว่าง ผู้ประกอบการอาจผลิตสินค้าอื่น ๆ ออกมาจำหน่าย หรือแบ่งพื้นที่หน้าร้านให้เช่าเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับร้านค้าในอีกทางหนึ่ง

- **เน้นสินค้าที่มีกำไร** ผู้ประกอบการควรเน้นสินค้าที่คอบส่วนใหญ่นิยมซื้อ หรือสินค้าที่ให้กำไรสูงมากเป็นพิเศษกว่าสินค้าประเภทอื่น เช่น เครื่องดื่ม เพราะเป็นสินค้าที่คิมกันทุกเพศทุกวัย เป็นต้น

- **ไม่แข่งขันด้านราคา** ผู้ประกอบการควรเน้นสร้างความแตกต่าง ให้สินค้ามีความแปลกใหม่ มีดีไซน์เก๋ไม่เหมือนใคร มากกว่าจะแข่งขันกันด้านราคา

- **ไม่ขยายตัวด้วยเงินกู้** การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ยากเลย ถ้ากิจการไม่มีหนี้สิน ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกไม่ควรรีบร้อนขยายกิจการถ้าผู้ประกอบการยังไม่มีเงินลงทุนเพียงพอ และไม่ควรกู้เงินเพื่อนำมาขยายกิจการ

#### กลยุทธ์ด้านการตลาด

- **Marketing Back to Basics** เป็นพื้นฐานทางการตลาด เพื่อศึกษาถึงความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลเหล่านั้นจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ ได้อย่างเหมาะสม

- การปรับ layout เป็นการจัดรูปแบบร้านใหม่ โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการเลือกซื้อเลือกหยิบสินค้าด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่าการบริการด้วยตัวเอง (Self Service)

- **ถ้ามีคู่แข่งต่างชาติ ให้เลือกทำเลอง 2 nd-class location** ผู้ประกอบการควรเลือกทำเลในพื้นที่ชั้น 2 หรือทำเลอง เพราะพื้นที่ชั้น 1 หรือทำเลหลักจะมีคู่แข่งกันเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะคู่แข่งต่างชาติ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรเลือกทำเลองลงไป แต่ยังมีศักยภาพพอสมควร

- **Originality** คือ ความพิเศษของตัวสินค้าที่มีเฉพาะร้านเท่านั้น

- **ทุ่มหัวใจลูกค้าเดิม** เป็นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมไว้ เพราะการรักษาลูกค้าเดิมจะง่ายและใช้ต้นทุนน้อยกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่

- **ขายนอกร้าน** เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น และนั่นหมายถึง รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วย

- **Non - Store** เป็นการขายตรงแบบไม่มีร้านค้า เพื่อกระจายช่องทางการจำหน่ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

- **Franchising** ถ้าหากกิจการยังไม่ประสบความสำเร็จ กิจการนั้นคงไม่เหมาะสมที่จะทำแฟรนไชส์ เพราะแฟรนไชส์เป็นกลยุทธ์สำหรับธุรกิจที่มีความสำเร็จ แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์และกำลังคนในการขยายงาน

- **หาพันธมิตร** เป็นการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจที่ดำเนินกิจการในรูปแบบเดียวกัน การสร้างพันธมิตรจะทำให้ธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จ มากกว่าการดำเนินงานแต่เพียงลำพัง

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

- **กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership)** หมายถึง การมีต้นทุนต่ำช่วยทำให้ธุรกิจมีผลตอบแทนเฉลี่ยเหนือกว่าผลตอบแทนโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ทำให้ธุรกิจได้รับผลตอบแทนหรือกำไรที่สูงกว่า และนำกำไรไปใช้ในการแข่งขัน ซึ่งต้นทุนที่ต่ำก่อให้เกิดกำไรที่สูงขึ้น

- **กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation)** คือมีหลายรูปแบบ เช่นการสร้าง ความแตกต่างด้านการออกแบบ หรือตราผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างด้านเทคโนโลยี ด้าน การบริการลูกค้า ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

- **กลยุทธ์มุ่งเน้น (focus)** หมายถึงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น ไปสู่ส่วนตลาดของผลิตภัณฑ์หรือ ตลาดใดตลาดหนึ่งในเชิงภูมิศาสตร์ ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น มุ่งเน้นการจำหน่ายหรือให้บริการ ตลาดเป้าหมายที่เจาะจง นอกจากนี้อาจใช้กลยุทธ์มุ่งเน้น ในการคัดเลือกเป้าหมายต่าง ๆ ที่ อันตรายน้อยที่สุดหรือเป้าหมายที่คู่แข่งมีความอ่อนแอที่สุด

#### กลยุทธ์ด้านการจัดการภายใน

ไม่ว่าการดำเนินธุรกิจอะไรก็ตามจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการจัดการภายในเพื่อ เป็นหลักในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความคล่องตัวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่า จะนำหลัก 5 ส. มาใช้หรือหลักการบริหารสินค้าคงคลังในรูปแบบทันเวลาพอดี หรือ Just In Time (JIT) ต่างก็เป็นกระบวนการจัดการภายในทั้งสิ้น การจัดการภายในก็ต้องมีกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานเช่น จะต้องมีการจัดการตกแต่งร้านค้าให้ดูสวยงามเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้าร้าน และมีการจัด สินค้าให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายและสะดวกต่อการเลือกซื้อของลูกค้า และเป็นการจัดการระบบการ ควบคุมที่มีประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติงาน นอกจากนี้ต้องมีการจัดตกแต่งร้านตามเทศกาล หรือสมัยนิยม เป็นต้น

#### กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในโลกปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในองค์กรต่าง ๆ จึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการซึ่งเป็นกลยุทธ์อีกรูปแบบหนึ่งเพื่อให้ ลูกค้าถึงได้สะดวกแม้อยู่ที่บ้านก็สามารถดูข้อมูลทาง Internet ได้ ซึ่งมีการเชื่อมโยงระหว่างร้านค้า

นอกจากนี้ยังมีระบบ E – Office ระบบ ERP. และระบบ Intranet ซึ่งเป็นระบบเชื่อมโยงภายในองค์กรทำให้การประสานงานในการตัดสินใจสะดวกสบายมากขึ้น

### กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคลถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากอีกด้านหนึ่ง เพราะบุคคลคือผู้ทำประโยชน์หรือเป็นผู้ทำให้เกิดคุณค่างานนั้นคือจะต้องสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน การบริหารงานบุคคลนั้นมุ่งความสำคัญไปที่ตัวขององค์กรเป็นหลัก นั่นคือหาคนตามแบบที่องค์กรต้องการ พัฒนา และประเมินผลตามความต้องการขององค์กร ขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งความสำคัญไปที่ตัวของบุคลากรภายในองค์กร นั่นคือเมื่อพิจารณาได้คนที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว พัฒนาตามความรู้ความสามารถของพนักงานคนนั้นๆ แนะนำและสร้างเส้นทางอาชีพรวมไปถึงคอยสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ทั้งขณะที่ทำงานอยู่และมีความทรงจำที่ดีเมื่อลาออกไปจากองค์กรนั้นๆ แล้ว

วิธีการข้างต้นเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการ สามารถนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารร้านค้าปลีกได้ โดยผู้ประกอบการไม่ต้องอาศัยการลงทุนเพิ่มมากนัก นอกจากนี้ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางธุรกิจและเศรษฐกิจ รวมทั้งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้ประกอบการต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

## 2. แนวคิดการบริหารและกระบวนการตัดสินใจในการค้าปลีก

**ความหมายธุรกิจการค้าปลีก** สำหรับความหมายการค้าปลีก (Retailing) นั้นมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำนิยามไว้มากมาย ซึ่งประเด็นของใจความสำคัญ มีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยพอสรุปได้

**ธุรกิจค้าปลีก** หมายถึง กิจการที่ทำการขายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค ณ จุดที่ทำการขายสินค้าที่นิยมจำหน่ายให้กับผู้บริโภค จะ ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภคทุกชนิด ตั้งแต่ของใช้จำเป็นในครัวเรือน เช่น ยาสีฟัน แป้ง ผงซักฟอก หรือสินค้าประเภทอาหารเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค จนถึงสินค้าประเภทของเด็กเล่น เครื่องเขียน เป็นต้น (สงวนลิขสิทธิ์ แผงสะโค 2549 : 9)

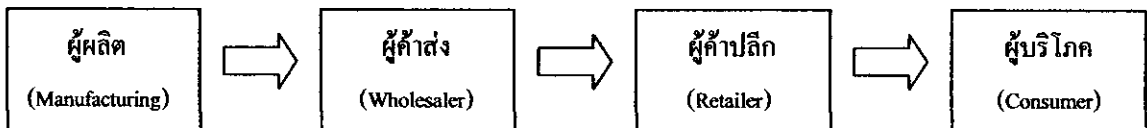
**การค้าปลีก (Retailing)** คือ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate consumer) เพื่อนำสินค้าหรือบริการนั้นไปใช้เอง ให้บุคคลในครอบครัวใช้หรือใช้ภายในครัวเรือน นอกจากนี้ ยังได้มีการขยายขอบเขตนิยามของ



การค้าปลีกออกไปอีกว่า เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่ออกแบบเพื่อให้เกิดความพอใจกับผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยในขณะที่ยังคงรักษาลูกค้าไว้ได้นั้นกิจการยังคงได้รับผลกำไรจากการประกอบการด้วย ทั้งนี้ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (เขมณัฎฐ์ ชุ่มพิพัฒน์ 2550 : 7)

ร้านโชห่วย เป็นคำมาจากภาษาจีนแต้จิ๋ว ในสมัยแรกเริ่มคงจะเป็นกิจการของคนจีนแต้จิ๋วที่อพยพมาตั้งรกรากอยู่เมืองไทยทำกิจการประเภทนี้ก่อน จึงเรียกติดปากจนถึงทุกวันนี้ ถ้าแยกคำศัพท์แบบคำต่อคำจะได้ว่า “โช” แปลว่าหายาบ ไม่ละเอียด หมายถึงไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นอะไรแน่ชัด หรือหมายถึงทั่ว ๆ ไป ส่วนคำว่า “ห่วย” แปลว่า ของ สิ่งของ หรือ Thing Goods ถ้ารวมกัน โชห่วยจะแปลได้ว่า ของหรือสินค้าทั่วไป สินค้าเบ็ดเตล็ด ดังนั้น ร้านโชห่วย ก็คือร้านค้าที่ขายของเบ็ดเตล็ดทั่วไป โดยมากก็จะเป็นสินค้าหรือของที่ลูกค้าต้องการซื้อหรือใช้กันเป็นประจำอยู่แล้ว เป็นพวก “Consumer Product” หรือสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป (สงวนลิขสิทธิ์ แผงสะโค 2549 : 10)

ร้านค้าปลีก (Retail store) ถือเป็นองค์กรธุรกิจสุดท้ายในช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel หรือเป็น Place ใน 4 P's) ที่เชื่อมระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้บริโภคคนสุดท้าย (ดังแสดงในภาพที่ 2 )



ภาพที่ 2.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel)

ที่มา : เขมณัฎฐ์ ชุ่มพิพัฒน์ 2550: 7 คัดแปลงจาก Levy and Weitz, 1996: 7

ร้านค้าปลีกไม่เพียงแต่ทำการขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายเท่านั้น ร้านค้าปลีกยังมีการดำเนินการทางธุรกิจในทางที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการต่างๆ ที่ขายให้กับผู้บริโภคอีกด้วย ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไป กิจกรรมที่ร้านค้าปลีกจัดทำจะดำเนินการโดย

1. เสนอขายสินค้าที่มีหลากหลายประเภท (Variety) และหลากหลายชนิดในแต่ละประเภทสินค้า (Assortment)
2. จัดแบ่งสินค้าที่รับมาจากร้านค้าส่งหรือผู้ผลิต เพื่อแยกขายปลีก (Breaking bulk)
3. บริหารสต็อกและสินค้าคงคลัง (Holding inventory)
4. นำเสนอบริการ (Providing services)

**การบริหารการค้าปลีก (Retailing management)** เป็นกระบวนการวางแผน ในการบริหารธุรกิจการค้าปลีก เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค และบรรลุเป้าหมายธุรกิจการค้าปลีก หรือเป็นการบริหารที่ผู้ค้าปลีกจัดหาคุณค่าให้กับลูกค้า และพัฒนาซื้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง

**กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการค้าปลีก (The retail management decision process)** เป็นขั้นตอนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการค้าปลีก ซึ่งหมายถึง ลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจที่ดังต่อไปนี้

- ลำดับขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis)
- ลำดับขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy)
- ลำดับขั้นตอนที่ 3 การบริหารสินค้า (Merchandise management)
- ลำดับขั้นตอนที่ 4 การบริหารร้านค้า (Store management)

**ลำดับขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis)**

เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารการค้าปลีกนั้น จะต้องศึกษาถึงความสำคัญในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการค้าปลีก คือ

**1. ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการค้าปลีก (Retail environment analysis)** ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของการค้าปลีก ซึ่งประกอบด้วย

**1.1 สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment)** เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมโดยที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีก อย่างกว้างขวางซึ่งสามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- (1) ด้านสังคม (Social)
- (2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic )
- (3) ด้านการเมือง (Politic )
- (4) ด้านกฎหมาย (Legal )
- (5) ด้านชุมชน (Public)
- (6) ด้านวัฒนธรรม ( Cultural)
- (7) ด้านจริยธรรม (Ethics ) ฯลฯ

สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นไปได้ทั้ง โอกาสและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีกลยุทธ์การปรับตัวจากโอกาสที่เกิดขึ้น และหาวิธีการขจัดอุปสรรคหรือปรับกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็น โอกาสให้ได้ในทุกแง่มุม

1.2 สภาพแวดล้อมจุลภาค (Micro environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่แคบเข้ามาอีกซึ่งใกล้ชิดกับผู้ประกอบการ โดยตรง ปัจจัยที่ร้านค้าปลีกต้องศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมจุลภาค คือ

(1) ลูกค้า (Customer) เป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้ซื้อสินค้าของร้านค้าปลีก สิ่งสำคัญเกี่ยวกับลูกค้าที่ร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญอย่างมาก คือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ค้าปลีกจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อลักษณะด้านประชากรศาสตร์ รูปแบบการดำรงชีวิต และค่านิยมของลูกค้าที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น ๆ

(2) คู่แข่งขัน (Competitors) การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกนั้น มีการแข่งขันที่มีความรุนแรงต่างก็มีกลยุทธ์มากมายที่ทำการเพื่อชนะคู่แข่งสามารถพิจารณาได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(2.1) การแข่งขันระหว่างธุรกิจการค้าปลีกประเภทเดียวกัน (Intrate competition) เป็นการแข่งขันในธุรกิจที่เหมือนกัน กล่าวคือ ร้านขายของชำแข่งขันกับร้านขายของชำด้วยกัน ร้านขายรองเท้าแข่งขันกับร้านขายรองเท้าด้วยกันหรือร้านเสื้อผ้าก็แข่งขันการขายเสื้อผ้าเหมือนกัน เป็นต้น

(2.2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจการค้าปลีกต่างประเภทกัน (Intertype competition) เป็นการแข่งขันระหว่างผู้ค้าปลีกที่มีรูปแบบแตกต่างกัน เช่น การแข่งขันระหว่างร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount stores) กับห้างสรรพสินค้า (Department stores) ห้างสะดวกซื้อ (Convenience Store)

การแข่งขันระหว่างธุรกิจการค้าปลีกต่างประเภทกัน (Intertype competition) จะทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าแบบแฉะครั้งเดียวแต่เลือกซื้อสินค้าได้ครบถ้วน (One-Stop Shopping) ซึ่งผู้ค้าปลีกจะมีสินค้าหลายประเภทให้เลือกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องสำอาง เป็นต้น ซึ่งในกรณีนี้ถือเป็นสินค้าแบบผสมกัน (Scrambled merchandising) อย่างไรก็ตามการแข่งขันระหว่างกัน โดยมีเป้าหมายที่ผู้บริโภคซึ่งใช้เงินในการซื้อสินค้าและบริการกลุ่มเดียวกัน จึงทำให้ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างผู้ค้าปลีกเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่สะดวกของแหล่งที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกร้านค้า ความใกล้ชิดกันของร้านค้าที่แข่งขันกัน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถระบุคู่แข่งได้รวมทั้งกำหนดทำเลที่ตั้งของร้านค้าได้ด้วย หรือถ้ามีการส่งออกวิธีการและขั้นตอนในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศนั้นสามารถเรียงตามลำดับของจำนวนข้อผูกมัด ความเสี่ยง การควบคุม และศักยภาพในการทำกำไรของผู้ประกอบการ จากน้อยไปหามากได้

ดังนั้นจึงมีการส่งออกทางอ้อม (Indirect exporting) การส่งออกโดยตรง (Direct exporting) การให้สัมปทาน (Licensing) การร่วมลงทุน (Joint ventures) และการลงทุนโดยตรง (Direct investment)

2. การวิเคราะห์ลูกค้าของธุรกิจค้าปลีก (The retail customer analysis) ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีก คือ ผู้บริโภค โดยทั่วไปแล้วการทำธุรกิจการค้าปลีกใดก็ตามมีการกำหนดตลาดเป้าหมาย (Target market) ซึ่งเป็นกิจกรรมการประเมินและเลือกส่วนตลาดที่คาดว่าจะจะเป็นลูกค้าของร้านค้าปลีก ฉะนั้นการวิเคราะห์ต้องคำนึงถึงหลัก STP (Segmentation –Targeting – Positioning) เป็นขั้นตอนหนึ่งของขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด ในช่วงของการกำหนดตลาดเป้าหมาย เนื่องจากตลาดในทางการตลาดนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทใหญ่คือ ตลาดผู้บริโภค ตลาดอุตสาหกรรม ตลาดรัฐบาล และตลาดระหว่างประเทศ ฉะนั้นผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะทำการตอบสนองความต้องการของทุก ๆ ตลาดได้ เนื่องจากความจำกัดทางด้านทรัพยากรต่างๆ ของธุรกิจ ฉะนั้นการทำ STP จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถทราบได้ว่า “ใครคือลูกค้าของตนเอง” เพื่อที่จะได้สร้างความพึงพอใจให้แก่พวกเขาได้อย่างถูกต้องและสร้างผลตอบแทนแก่ธุรกิจค้าปลีกได้ด้วย

3. การวิเคราะห์การค้าปลีกแบบมีร้าน (Store-based retailing analysis) เป็นการคำนวณธุรกิจโดยมีการตั้งร้านเป็นหลักแหล่ง ลูกค้าจะสามารถเข้าไปเลือกซื้อสินค้าภายในร้านได้นั้นคือทำเลที่ตั้งร้านซึ่งหมายถึง บริเวณที่ตั้งอาคารพาณิชย์หรือห้องแถว หรือบ้านที่อยู่อาศัยโดยใช้ที่ดินบ้านเป็นร้านค้าปลีกเป็นต้น

4. การวิเคราะห์การค้าปลีกที่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ (Electronics retailers analysis) และการค้าปลีกที่ขายสินค้าให้กับผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยร้านค้า การค้าปลีกประเภทนี้ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์แบบโปรแกรมร่วม (Computer interfaces) เช่น amazon.com เครื่องขายสินค้าอัตโนมัติ (Vending machines) การใช้จดหมายทางไปรษณีย์ (Mail) เช่น การขายผ่านแคตตาล็อก (Catalog) ของห้างสรรพสินค้า หรือขายอาหารแบบส่งถึงบ้าน (Delivery) การขายตรง (Direct selling) เช่น มิสทีน เหวอน แอมเวย์ ฯลฯ และการตลาดทางตรงหรือเป็นกิจกรรมการค้าปลีก ซึ่งมีการซื้อขายที่เกิดขึ้นโดยไม่ใช้ร้านค้า คือการซื้อขายทาง Internet นั่นเอง

5. การวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า (Customer buying behavior analysis) พฤติกรรมผู้บริโภค คือ พฤติกรรมซึ่งผู้บริโภคทำการค้นหา การซื้อ การใช้ การประเมินผล การใช้สอยผลิตภัณฑ์ และการบริการ ซึ่งเขาคาดว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ เป็นการทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจซื้อของลูกค้า กล่าวคือ ศึกษาถึงปัจจัยภายใน (ปัจจัยด้านจิตวิทยา) และปัจจัยภายนอก (สังคมและวัฒนธรรม) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์ซื้อ

## ลำดับขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy)

ในการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกนั้น เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีกผ่านมาแล้ว ซึ่งลำดับขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก ดังนี้

กลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy) เป็นวิธีการที่ธุรกิจค้าปลีกมีการวางแผนในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

- (1) กำหนดลักษณะตลาดเป้าหมาย ( Target market )
- (2) กำหนดลักษณะของสินค้าและบริการ
- (3) กำหนดวิธีการซึ่งผู้ค้าปลีกสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว

1. การเลือกตำแหน่งที่ตั้ง (Site selection) หมายถึง การพิจารณาเลือกตำแหน่ง หรือจุดที่เฉพาะเจาะจงของธุรกิจว่าอยู่ที่ เลขที่ ถนน หรืออาคารใดภายในทำเลที่ตั้ง ที่เหมาะสมในการทำธุรกิจที่อำนวยความสะดวกให้ หรือมีต้นทุนในการขนส่งที่ต่ำ อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบหรือผลิต หรือผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่าย

2. ทำเลที่ตั้งของธุรกิจค้าปลีก (Retail location) หมายถึง แหล่งที่จะทำให้ธุรกิจสามารถประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ โดยพิจารณาถึงกำไร ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงาน และปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ตลอดจนระยะเวลาที่ผู้ประกอบการประสงค์จะประกอบกิจกรรมชนิดนั้น โดยทั่วไปจะพยายามหาแหล่งที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทนั้น ๆ และก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมจากการเลือกทำเลที่ตั้งสูงสุดแต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเท่าที่จะสามารถเป็นได้ โดยคำนึงถึง กลยุทธ์ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain Management

3. กลยุทธ์การตลาดการค้าปลีก (Retail marketing strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

3.1 การกำหนดตลาดเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีก (The retailer's target market) ลูกค้าของธุรกิจค้าปลีก คือ ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Ultimate consumers) ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องมีการศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของตลาดและเลือกตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

3.2 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดการค้าปลีก (Retail marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจการค้าปลีกเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาดเป้าหมายซึ่งประกอบด้วย

- (1) มีการกำหนดรูปแบบของธุรกิจค้าปลีก (Retail marketing )
- (2) มีการกำหนดนโยบายการตั้งราคา (Pricing policy)

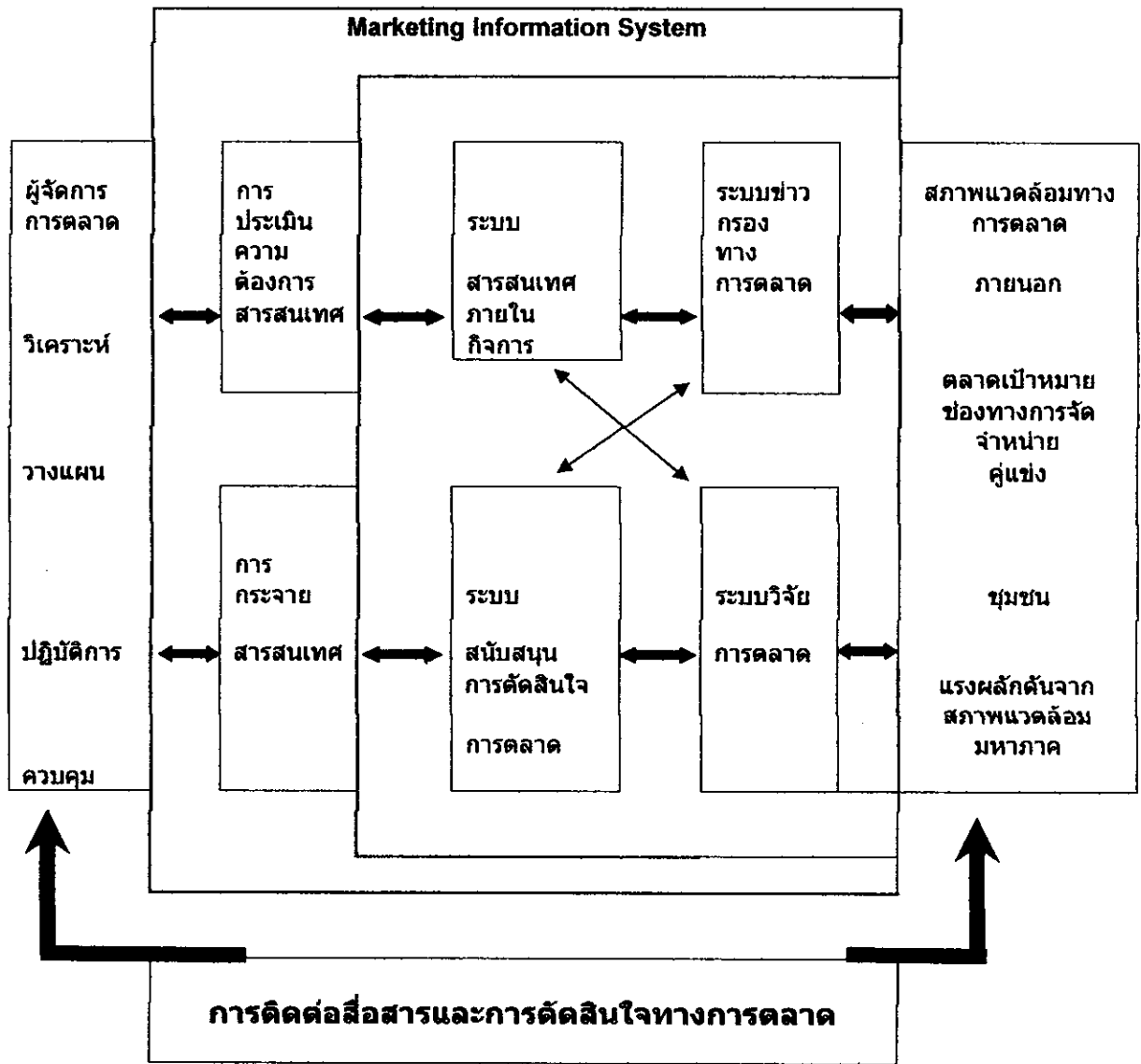
(3) มีวิธีการการ โฆษณาและการส่งเสริมการตลาด(Advertising and promotion )

(4) มีแผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising)

3.3 การกำหนดแผนของผู้ค้าปลีก (Retailer plan) เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ทั้งนี้ต้องคำนึงว่าความต่างนั้นต้องตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า และทำได้เหนือกว่าคู่แข่งด้วย เช่น สินค้าแตกต่างกัน ราคาถูกกว่าคู่แข่ง (Cost Leadership) หรือมีบริการแตกต่างหรือเหนือกว่าคู่แข่งและการมุ่งเฉพาะส่วน (Focus)

4. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด (Marketing Information System : MKIS) และการบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management) มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด (Marketing Information System : MKIS) หมายถึง ระบบของกระบวนการข้อมูลข่าวสารทางการตลาดที่ออกแบบมาเพื่อรวบรวม แยกแยะ และนำกลับมาใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการควบคุม โดยมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ (1) แหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) (2) การเปลี่ยนแปลงสภาพของข้อมูลดิบ (Transformation of Data) (3) การใช้ข้อมูลดิบและข้อมูลสารสนเทศ (Use data and information)



ภาพที่ 2.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด MKIS

ที่มา : คัดแปลงมาจาก การวางแผนและการควบคุมทางการตลาด มสธ. 2550 :90

ซึ่งการค้ายุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ผู้ค้าปลีกหลายรายได้มีการนำระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้จัดซื้อกับผู้เสนอขาย ได้แก่ ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI) ซึ่งเป็นระบบการแลกเปลี่ยนเอกสารทางธุรกิจระหว่างคอมพิวเตอร์กับคอมพิวเตอร์ จากผู้ค้าปลีกไปยังผู้เสนอขายสินค้า หรือจากผู้เสนอขายสินค้าไปยังผู้ค้าปลีก นอกจากข้อมูลในการขาย คำสั่งซื้อ (Purchase order : Po) ใบกำกับภาษี (Tax Invoice) หรือข้อมูลในการส่งคืนสินค้าจากผู้ค้าปลีกไปยังผู้เสนอขายสินค้าแล้ว ผู้ค้าปลีกหลายรายในปัจจุบัน ยัง

ต้องการให้ผู้เสนอขายสินค้ามีการแจ้งการส่งสินค้าล่วงหน้าผ่านทาง EDI ด้วย ซึ่งสะดวกสบาย และรวดเร็วต่อการดำเนินการ ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางสามารถเลือกซื้อสินค้าหน้าจอคอมพิวเตอร์ได้เลย

4.2 การบริหารห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain Management : SCM หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน กระบวนการของการจัดการกับวัตถุดิบ สินค้า บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (รวมทั้งลูกค้านี้) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยทั้งนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ที่การลด “ต้นทุนรวม” (Total cost) ขององค์กรให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ เนื่องจากการมีต้นทุนที่ต่ำกว่านั้นเอง หรือจะกล่าวอย่างหนึ่งก็คือ การบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management : SCM) เป็นการรวมขั้นตอนของธุรกิจจากผู้ใช้ขั้นสุดท้าย ซึ่งผ่านผู้ขายปัจจัยการผลิตแรกเริ่มแล้ว จัดหาผลิตภัณฑ์ บริการ และข้อมูลที่เพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า ผู้ค้าปลีกจะเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญที่สุด ในการเชื่อมระหว่างลูกค้านี้กับส่วนอื่นๆ ในเครือข่ายผู้ขายสินค้าเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้ค้าปลีกในการประเมินความต้องการของลูกค้า และต้องปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกรายอื่นที่อยู่ในเครือข่ายผู้ขายสินค้า ทั้งผู้ค้าส่ง (Wholesalers) ผู้ผลิต (Manufacturers) และบริษัทขนส่ง (Transportation companies) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการจำหน่ายในร้านค้า เมื่อลูกค้าต้องการที่จะซื้อ

5. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 โครงสร้างองค์กร (Organization structure) เป็นการกำหนดกิจกรรมและพนักงานที่ทำงานในแต่ละกิจกรรม ตลอดจนกำหนดสายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงาน

5.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคน ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จากการเปลี่ยนแปลงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการด้านการจัดการแบบใหม่ มีผลทำให้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เสียใหม่ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย STARS Model (กิ่งพร ทองใบ : สัมมนาการจัดทั่วไป มธธ. 2550 : 8-6)



- S : Selection - การวางแผนและการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
- T : Training & Development - การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- A : Appraisal - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- R : Rewards - การจัดการค่าตอบแทน
- S : Safety - การจัดการอาชีพ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

### ลำดับขั้นตอนที่ 3 การบริหารสินค้า (Merchandise management)

เป็นขั้นตอนซึ่งผู้ค้าปลีกพยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม (Right merchandise) ด้วยปริมาณที่เหมาะสม (Right quantity) ในสถานที่ที่เหมาะสม (Right place) ในเวลาที่เหมาะสม (Right time) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (Financial goals) ขององค์กร การบริหารสินค้านี้มีหน้าที่ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ระบบการซื้อ (Buying systems) เป็นการ ใช้หลักขั้นตอนการบริหารสินค้า (Merchandise management process) โดยการแสดงถึงวิธีการที่ผู้ค้าปลีกจะต้องนำหลักและเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการกำหนดระบบการจัดซื้อที่เป็นทางการ ระบบการจัดซื้อจะช่วยให้ผู้ซื้อและผู้วางแผนสินค้าพิจารณาว่าควรจะซื้อสินค้าทำใด กล่าวคือ ผู้ค้าปลีกจะต้องใช้รูปแบบ 2 ประการ ในระบบการซื้อ คือ

- (1) ระบบการซื้อสินค้าประเภทฟุ่มเฟือยหรือแฟชั่น
- (2) ระบบการซื้อสินค้าประเภทจำเป็นที่จะต้องใช้ในชีวิตประจำวัน

2. การซื้อสินค้า (Buying merchandise) เป็นขั้นตอนในการจัดซื้อสินค้า ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การเลือกซื้อสินค้าในเรื่องของตราสินค้า หรือสินค้าที่เป็นที่นิยม
- (2) การเลือกซื้อสินค้ากับแหล่งผู้ขาย ทั้งภายในและต่างประเทศ
- (3) การสร้างมิตรภาพที่ดีและมีสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้า
- (4) พิจารณาประเด็นด้านจริยธรรมและกฎหมายก่อนซื้อ เช่น มีการใช้แรงงาน

เด็กผลิตสินค้า หรือสินค้านี้มีสิ่งปลอมปนที่ผิดกฎหมาย

3. การวางแผนความหลากหลายของสินค้าที่ขาย (Planning merchandise assortment) การวางแผนความหลากหลาย (Assortment plan) หมายถึง รายการสินค้าที่มีความหลากหลาย ซึ่งควรมีจำหน่ายในร้านค้า

การจัดหาความหลากหลาย (Assortment providing) เป็นหน้าที่ที่ผู้ค้าปลีกจะต้องจัดหาให้สินค้ามีความหลากหลายเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อ โดยจำแนกตามตราสินค้า (Brands) ให้เลือกหลากหลาย มีการออกแบบ (Designs) สินค้าใหม่ ๆ อย่างมากมาย สินค้ามาหลายขนาด (Sizes) และมีการกำหนดราคา (Prices) สินค้าตามคุณภาพสินค้านั้น ๆ เป็นต้น

**4. ส่วนผสมการสื่อสารการตลาดด้านการค้าปลีก (Retail marketing communication mix)** หรือส่วนผสมการส่งเสริมการตลาด ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วย การโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ และการขายโดยใช้พนักงานขาย หรือเป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือการติดต่อสื่อสารของบริษัท เพื่อนำไปสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด เพื่อใช้ในการติดต่อโดยตรงกับตลาดเป้าหมาย มีการวางแผน โดยใช้การสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้บรรลุแผนดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา การตอบกลับโดยตรง การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งรูปแบบต่างๆ จะถูกใช้อย่างผสมผสาน เพื่อสร้างความชัดเจนตรงกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดผลกระทบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำการตลาดแบบ Word of Mouth Marketing หรือการตลาดแบบ ปาก ต่อ ปาก เป็นแนวความคิดในการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายทางการติดต่อสื่อสารกันทางสังคมให้เกิดประโยชน์แก่การค้า ทั้งนี้จะก่อให้เกิดความสนใจใน สินค้า โดยใช้ต้นทุนทางการสื่อสารทางการตลาดที่น้อยลงอย่างมาก เนื่องจากผู้ใช้สินค้าเป็นผู้ทำหน้าที่ในการทำการสื่อสารแทนร้านค้า แต่จะส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากการรับประกันจากบุคคลที่เป็นที่รู้จักและไว้วางใจ ซึ่งได้ผลมากกว่าการที่เขาจะได้รับข่าวสารจากทางร้านค้าโดยตรง

**5. การตั้งราคาในธุรกิจค้าปลีก (Pricing of retailing)** เป็นการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกำหนดราคาที่ยุติธรรม และสามารถสร้างกำไร รวมทั้งสอดคล้องกับภาพพจน์ของการรับรู้ในด้านราคาจากลูกค้า รูปแบบของการตั้งราคาสินค้า ถ้าตั้งราคาในระดับสูง ถ้าเป็นสินค้าที่เพิ่งเข้าสู่การแนะนำสินค้า (Introduction) ที่ยังไม่มีคู่แข่งในตลาด เพื่อสร้างกำไรกลับมาสู่ร้านค้าให้เร็วที่สุด ซึ่งวิธีการนี้ข้อดีคือราคาที่สูง แต่ข้อเสียคือรายได้ที่คืนนั้นจะนำคู่แข่งเข้ามาสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว

#### ลำดับขั้นตอนที่ 4 การบริหารร้านค้า (Store management)

การบริหารร้านค้าปลีกผู้ประกอบการธุรกิจร้านปลีก ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของหรือผู้จัดการจะมีความสำคัญคือมีหน้าที่รับผิดชอบ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

**1. แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ (Visual merchandising)** มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แผนผังร้านค้า (Store layout) จะครอบคลุมพื้นที่ขายภายในร้านทั้งหมด โดยจะกำหนดชัดเจนว่าสินค้ากลุ่มไหนจะวางไว้บริเวณใดของร้าน โดยแยกชั้นวางออกเป็นกลุ่ม

1.2 การออกแบบร้านค้า (Store design) เพื่อให้ร้านค้าปลีกมีบรรยากาศที่ดี และสอดคล้องกับรสนิยมต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจมีการจัดตกแต่งร้านตามเทศกาลต่างๆ เช่น ปีใหม่ ตรุษจีน วาเลนไทน์ สงกรานต์ เป็นต้น โดยอาศัยแนวคิดที่มุ่งเน้นความสะดวก ความทันสมัย และความเหมาะสมในการจัดตกแต่งร้านให้สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกนั้นๆ

1.3 การบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) เป็นเทคนิคการเสนอขายสินค้า (Merchandise presentation techniques) ซึ่งเป็นวิธีการต่างๆ ที่ผู้ค้าปลีกต้องใช้ เพื่อการเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้าและทำให้เกิดประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Particular situation) ซึ่งผู้วางแผนร้านค้าจะต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ คือ (1) เทคนิคการนำเสนอ โดยมุ่งที่ความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Idea-oriented presentation) (2) การนำเสนอรูปแบบหรือชนิดของสินค้า (Style/Item presentation) (3) การนำเสนอในเรื่องสี (Color presentation) (4) การตั้งราคาเชิงระดับ (Price lining) (5) การบริหารสินค้าในแนวตั้ง (Vertical merchandising) และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การให้บริการลูกค้า (Customer service) เป็นกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจค้าปลีก ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าการรับรู้ให้ลูกค้า เมื่อมีการเลือกและมีการตัดสินใจซื้อสินค้า บริการต่างๆ ที่นิยมใช้ในธุรกิจค้าปลีก มีดังนี้

- บริการสนามเด็กเล่น
- บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้า
- การซ่อมบำรุง
- การรับคืนสินค้า
- บริการรับฝากของ
- บริการสั่งซื้อกรณีพิเศษ
- การรับประกัน
- บริการห้องลองเสื้อผ้า
- การขยายเวลาในการเปิดให้บริการ
- บริการห่อของขวัญ
- บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องน้ำ โทรศัพท์
- บริการที่จอดรถ

- การช่วยเหลือลูกค้าในการเลือกสินค้า
- การยอมให้ลูกค้าชำระเงินด้วยบัตรเครดิต
- การรับเปลี่ยนสินค้า
- การรับชำระเงินด้วยเช็ค
- การให้สินเชื่อ
- บริการจัดส่งสินค้า
- การสาธิตการทำงานของสินค้า
- การจัดแสดงสินค้า

### 3. การบริหารร้านค้า (Managing the store) และการควบคุมต้นทุน (Controlling cost)

การบริหารร้านค้า (Managing the store) เป็นกิจกรรมของธุรกิจค้าปลีกซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานประจำร้านค้า จึงจำเป็นต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย (1) การสรรหา (Recruiting) (2) การคัดเลือก (Selecting) (3) การฝึกอบรม (Training) (4) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervising) (5) การประเมินผล (Evaluating) และ (6) การกำหนดค่าตอบแทนพนักงาน (Employee compensation) จากขั้นตอนเหล่านี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการบริหารร้านค้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนการควบคุมต้นทุน (Controlling cost) จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านค้าให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ไม่จะเป็นต้นทุนทางด้านบริหารจัดการหรือต้นทุนทางการเงิน ต้นทุนการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่าย เป็นต้น

### 3. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการค้าปลีก

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการค้าปลีก (The strategic retail planning process) มีมีกระบวนการและลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดภารกิจของธุรกิจค้าปลีก (Define the business mission) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement objectives) มีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) การดำเนินการธุรกิจการค้าปลีกจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นการวางแผนการดำเนินได้ไม่ผิดพลาดว่าเราต้องการเป็นเช่นไร เป็นการกำหนดเป้าหมายและภาระหน้าที่ของธุรกิจการค้าปลีก ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะ

ของธุรกิจในปัจจุบันและสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นรายละเอียดของภารกิจในการทำงานอย่างกว้างขวาง โดยทั่วไปภารกิจจะเกี่ยวข้องกัน

- เป้าประสงค์ (Objectives) สิ่งที่ต้องการหรือคาดหวังไว้อย่างไร
- มีขอบเขต (Scope) ของธุรกิจค้าปลีก เป็นลักษณะเช่นไร
- มีการกำหนดลักษณะของกลุ่มเป้าหมายลูกค้า
- มีรูปแบบของการค้าปลีก ตกแต่งจัดสถานที่เป็นแบบใด
- มีการจัดสรรทรัพยากรในธุรกิจค้าปลีกให้เหมาะสม

สิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าต้องคิดในการพัฒนาและถือว่าเป็นภารกิจที่จะต้องคำนึงให้ได้ นั่นคือผู้ประกอบการ เจ้าของ หรือผู้จัดการจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ก่อน

- (1) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกต้องการขายอะไร
- (2) ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกหวังว่าจะต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต
- (3) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีกคือใคร
- (4) ประเมินความสามารถของตนในการทำธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างไร
- (5) ต้องการคาดหวังว่าธุรกิจค้าปลีกจะบรรลุเป้าหมายอะไร

1.2 การกำหนดเป้าประสงค์ (Statement objectives) เป็นสิ่งที่ธุรกิจการค้าปลีกต้องการมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ โดยมีฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลสินค้าหรือผลประกอบการในการทำธุรกิจค้าปลีกนั้น ๆ

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก โดยมีอยู่ 2 ส่วน คือ

3.2.1 สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สภาพแรงงาน สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์

3.2.2 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่ไม่กระทบ ต่อการดำเนินงานระยะสั้นของธุรกิจการค้าปลีก แต่จะมีผลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของธุรกิจ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การเมือง และกฎหมาย

3.3 การตรวจสอบสถานการณ์ (Conduct a situation audit) เป็นการวิเคราะห์หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในเรื่องต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจการค้าปลีก คือ

**3.3.1 การประเมินความสามารถด้านการเงิน (Evaluating financial capacities)** เป็นการประเมินความสามารถด้านการเงินของแต่ละบุคคล การวางแผนด้านการเงินในกรณีนี้ธุรกิจจำเป็นต้องมีแผนการใช้จ่ายเพื่อการลงทุน และผลประโยชน์ที่จะได้จากการลงทุนตลอดระยะเวลาที่ลงทุนและแผนการใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วย โดยทั่วไปจะจัดในงบลงทุน

**3.3.2 การกำหนดรูปแบบร้านค้าขั้นสุดท้าย (Finalization of store format)** ว่าควรมีขนาดและมีลักษณะใด กำหนดเฟอร์นิเจอร์และตกแต่งต่างๆ สินค้าที่นำเข้ามาขายในร้าน คลังสินค้า สินค้าหน้าร้าน ตลอดจนการวางสินค้าหน้าร้านด้วย การกำหนดรูปแบบร้านค้าปลีกเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกประสบความสำเร็จ โดยประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดความเสี่ยงต่ำสุด มีดังนี้

1) จะต้องพิจารณาถึงส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) โดยพิจารณาว่าจะนำสินค้าอะไรมาจำหน่ายบ้าง สินค้าปลีกแต่ละประเภทมีตราสินค้าอะไร ทั้งนี้จะต้องกำหนดความกว้าง (จำนวนสายของผลิตภัณฑ์) ความลึก (จำนวนรายการในสายผลิตภัณฑ์) และความสอดคล้องกันของผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่าย

2) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกนั้น จะต้องสามารถสร้างความผูกพันอันดีกับลูกค้าได้ และนำมาเป็นลูกประจำ

3) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจะต้องสามารถบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดี

4) ผู้ประกอบการร้านค้าจะต้องจัดหาสินค้าให้เพียงพอ ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ทั่วถึงและอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้

5) ผู้ประกอบการร้านค้าจะต้องสามารถจัดหาผลิตภัณฑ์จากแหล่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างทันที่ทันที่ กล่าวคือ การมีสินค้าไว้พร้อมขายเมื่อลูกค้าต้องการ

6) ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดขนาดและรูปแบบของร้าน ซึ่งจะต้องมีทำเลที่ตั้งที่สามารถให้ความสะดวกกับลูกค้า กล่าวคือ เป็นทำเลที่ทำให้กิจการค้าปลีกประสบความสำเร็จได้

7) ผู้ค้าปลีกจะต้องมีความสามารถ ในการทำกำไรจากส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) ซึ่งอาจจะใช้หลักปริมาณการขายสูง กำไรต่ำ (High volume – low profit) หรือปริมาณการขายต่ำ กำไรสูง (Low volume – high profit)

**3.3.3 การวิเคราะห์ตลาดที่ดึงดูดใจ (Market attractiveness analysis)** ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การวิจัยการตลาด (Marketing research) เป็นการออกแบบระบบอย่างเป็นทางการ การรวบรวม การวิเคราะห์ การรายงานข้อมูล และการค้นหาสิ่งสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการตลาดที่ธุรกิจอยู่อย่างเฉพาะเจาะจง

2) การวิจัยตลาด (Market research) หมายถึง การวิจัยในตลาดใดตลาดหนึ่ง (หรือลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ประชากรศาสตร์ (Demographics) เป็นการศึกษาลักษณะของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทางด้าน เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา รายได้ รูปแบบการดำรงชีวิต ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ในการวางแผนกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้อง ซึ่งการกำหนดลูกค้าที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการที่จะเลือกสินค้ามาขายได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

(2) การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (Prospective customers) ตัวอย่าง การทำธุรกิจขายของกึ่งค้าปลีกตามห้างสรรพสินค้า ซึ่งเด็กเป็นผู้บริโภคโดยศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ของบิคมารคาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่พาลักไปซื้อสินค้า ดังนั้นอาจจะต้องคำนึงถึงผู้ที่บิคมารคา

(3) ภาษา (Language) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อร้านค้าปลีก พนักงานร้านค้าปลีกจะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาษาที่ใช้ ตัวอย่าง ธุรกิจค้าปลีกในเมืองพัทยา พนักงานขายจำเป็นต้องพูดภาษาอังกฤษให้ได้ เนื่องจากจะมีลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการอยู่ตลอดเวลา

(4) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer behavior analysis) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งผู้บริโภคทำการค้นหา การซื้อ การใช้ การประเมินผล การใช้สอยผลิตภัณฑ์ และการบริการ ซึ่งเขาคาดว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ นั่นคือ พฤติกรรมที่ผู้บริโภคทำการค้นหา การคิด การซื้อ การใช้ การประเมิน ในสินค้าและบริการ ซึ่งคาดว่าจะตอบสนองความต้องการของเขา หรือเป็นขั้นตอนซึ่งเกี่ยวกับความคิดประสบการณ์ การซื้อ การใช้สินค้าและบริการของผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของเขา

(5) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis) เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ที่คู่แข่งใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ค้าปลีกสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ ในกรณีคู่แข่งมีจุดแข็ง (Strengths) จะถือว่าเป็นอุปสรรคของธุรกิจเรา แต่ในกรณีคู่แข่งมีจุดอ่อน (Weaknesses) จะเป็นโอกาสของธุรกิจเรา

(6) การวิเคราะห์ความสามารถในการจูงใจตลาด (Market attractiveness analysis) เป็นการพิจารณาจากขนาดของตลาด อัตราความเจริญเติบโตของตลาด

การตั้งราคา การขยายตลาด โครงสร้างการแข่งขัน ความสามารถในการสร้างกำไรของ  
อุตสาหกรรม บทบาททางเทคนิค สังคม สภาพแวดล้อมทางกฎหมายหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

(7) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental factors) ผู้ค้า  
ปลีกจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการค้าปลีก ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อะไรบ้างที่อาจ  
เกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยี ข้อกำหนดกฎหมายใหม่ หรือปัจจัยด้านสังคมที่เปลี่ยนแปลงและสภาพ  
เศรษฐกิจต่างๆ

2. ความจำเป็นของสภาพแวดล้อมเหล่านี้คืออะไร

3. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงคือปัจจัยใด

4. การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีก

ของบริษัทและของกลุ่มแข่งขัน ตลอดจนอุตสาหกรรมการค้าปลีกอย่างไร

(8) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง (Establishing  
specific objectives) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่ธุรกิจค้าปลีกต้องการวัตถุประสงค์โดยรวมของผู้ค้า  
ปลีก คือการกำหนดภารกิจ (Mission statement) เป้าหมาย (Goals) ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์มี 3  
ส่วน ดังนี้

1. การแสวงหาการทำงานประกอบด้วยดัชนีเชิงตัวเลขที่  
อธิบายถึงความกว้างของหน้าที่ที่สามารถวัดได้

2. โครงร่างขอบเขตเวลาที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น  
และระดับของการลงทุนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้

3. ระดับความสามารถในการทำงานของธุรกิจ โดยถือ

หลักเกณฑ์ด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนในการลงทุน ยอดขายและกำไร

3.4 กลยุทธ์การค้าปลีก (Retail strategy) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ใช้เพื่อให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ กลยุทธ์การค้าปลีกต้องอาศัยปรัชญาการตลาด (Marketing philosophy) หรือ  
แนวความคิดทางการตลาด (Marketing concept) ปรัชญาการตลาด (Marketing philosophy) ซึ่ง  
เป็นแนวความคิดที่ยึดหลักว่า วิธีการสำคัญที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของ  
องค์การก็คือ การพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย และการสร้างความ  
พึงพอใจให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนแนวความคิด  
ทางการตลาด (Marketing concept) คือแนวความคิดด้านการตลาด หมายถึง การพิจารณาความจำเป็น  
และความต้องการของตลาดเป้าหมาย และการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นอย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหนือคู่แข่ง เป็นแนวความคิดในการหาแนวทางพัฒนา



สร้างสรรค์คุณค่าบริการ การสื่อสารคุณค่า และเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงให้แก่ผู้ใช้บริการ ให้เกิดความพอใจมากที่สุดนั่นเอง

กลยุทธ์การค้าปลีกจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

**3.4.1 ตลาดเป้าหมายหรือลูกค้าเป้าหมาย (Target customer)** จะเกี่ยวข้องกับวิธีการที่ผู้ค้าปลีก ได้วางแผนไว้ว่าจะใช้ทรัพยากรและส่วนประสมการค้าปลีก (Retail mix)

**3.4.2 ส่วนประสมการค้าปลีก (Retail mix)** ประกอบด้วยส่วนประกอบของสินค้าและบริการที่น่าสนน โฆษณาการตั้งราคา (pricing policy) โปรแกรมการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด ทำเลที่ตั้ง การออกแบบร้านค้าและการจัดแสดงสินค้า ในการกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีกนั้น ผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาทั้งลูกค้าและคู่แข่งด้วย การที่ผู้ค้าปลีกจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ค้าปลีกจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง

**3.5 หลักเกณฑ์ที่ผู้ค้าปลีกวางแผนไว้ว่าจะใช้เพื่อสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage)** ซึ่งหมายถึง ข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยสามารถดำรงรักษาไว้ได้ในระยะเวลาอันยาวนาน เนื่องจากข้อได้เปรียบบางประการนั้นเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาดั้งเดิม ซึ่งคู่แข่งมีการเลียนแบบได้แล้วข้อได้เปรียบนั้นก็หมดไป ดังนั้น จึงเป็นการยากสำหรับผู้ค้าปลีกที่จะพัฒนาข้อได้เปรียบในระยะยาว

โอกาสที่สำคัญ 5 ประการ สำหรับผู้ค้าปลีกที่จะพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน มีดังนี้

- (1) ความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty)
- (2) มีทำเลที่ตั้งที่ดี (Ideal location)
- (3) ความสัมพันธ์กับผู้ขายที่แข็งแกร่ง (Strong vendor relation)
- (4) ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารและระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล

(Effective management information and distribution systems)

- (5) การดำเนินงานโดยใช้ต้นทุนต่ำ (Low cost operations)

**3.6 การจัดเตรียมกลยุทธ์ด้านการเงิน (Prepare a financial strategy)** เป็นการจัดทำรายการทางการเงิน ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในตอนเริ่มต้นประกอบธุรกิจ ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องเข้าใจถึงงบการเงินและงบกำไรขาดทุน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจ

3.7 การจัดทำตารางเวลา (Time-bound schedule) โดยใช้เทคนิคการทบทวนและการประเมินผลการทำงาน (Program evaluation and review technique) และเทคนิคการวิเคราะห์สายงานวิกฤต (Critical Path Method : CPM)

3.8 การปฏิบัติการทางกลยุทธ์การค้าปลีก (Implementing the retail strategy) มีองค์ประกอบ ดังนี้

3.8.1 โครงสร้างองค์การและการฝึกอบรมพนักงาน (Organization structure and training) มีรายละเอียด ดังนี้

1) องค์การ (Organization) เป็นการรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือเป็นระบบการบริหารที่มีการออกแบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการแบ่งงาน และการจัดทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จหรือเป็นหน้าที่ในการรวบรวมและการประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3) การฝึกอบรมพนักงาน (Training) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ บางครั้งอาจเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training)

3.9 ทำเลที่ตั้งของร้านค้า (Store location) การเลือกทำเลที่ตั้งนั้นยึดหลักว่า

- สถานที่มีความสะดวกสำหรับลูกค้า
- แหล่งชุมชนมีโอกาสในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่

ทำเลที่ตั้งจะถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อธุรกิจค้าปลีกได้ กล่าวคือทำเลที่ตั้งจะสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ ให้เข้ามาในร้านค้าปลีก ที่ผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องพิจารณาในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า มีดังนี้

3.9.1 รูปแบบของขอบเขต (Type of region) ประเด็นที่ต้องพิจารณา มีดังนี้

- (1) การกระจายรายได้ของประชาชนในท้องที่
- (2) ขนาดและส่วนประกอบของครัวเรือน
- (3) ระดับการจ้างงานและความมั่นคงในการจ้างงาน
- (4) ระดับของการแข่งขัน
- (5) บริเวณที่เป็นขอบเขตทางการค้า
- (6) ขนาดของตลาดเป้าหมายในขอบเขตทางการค้า
- (7) การทำความเข้าใจของขอบเขตทางภูมิศาสตร์

(8) ความเจริญเติบโตของประชากร

### 3.9.2 ลักษณะของตำแหน่งที่ตั้ง (Type of site) มีดังนี้

- (1) ตำแหน่งที่ตั้งใกล้เคียงกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหรือไม่
- (2) ลักษณะตำแหน่งที่ตั้งเหมาะสมกับร้านค้าหรือไม่
- (3) อายุและสภาพตำแหน่งที่ตั้งเป็นอย่างไร
- (4) ขอบเขตทางการค้าเป็นอย่างไร

### 3.9.3 ความสามารถในการเข้าถึง (Accessibility) มีดังนี้

- (1) ลักษณะและสภาพของถนนใกล้เคียงในบริเวณร้านค้าเป็นอย่างไร
- (2) มีอุปสรรคในการเดินทางเข้าไปในตำแหน่งที่ตั้งหรือไม่
- (3) ตำแหน่งที่ตั้งสามารถมองเห็นได้ง่ายจากถนนหรือไม่
- (4) มีการจราจรที่คับคั่งหรือไม่
- (5) มีที่จอดรถมากน้อยเพียงใด
- (6) มีจำนวนรถและจำนวนบุคคลมากน้อยเพียงใด

### 3.9.4 ข้อได้เปรียบของทำเลที่ตั้งภายในของศูนย์การค้า (Location advantages Within a shoppingmall / center) มีดังนี้

- (1) ตำแหน่งที่ตั้งใกล้ศูนย์การค้าที่เป็นจุดเด่นหรือไม่
- (2) ตำแหน่งที่ตั้งอยู่ใกล้กับคู่แข่งหรือไม่

3.10 สาธารณูปโภคของการค้าปลีก (Retail infrastructure) เป็นการจัดอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ภายในร้าน เช่น เครื่องปรับอากาศ ตู้แช่ ชั้นวางสินค้า

3.11 ส่วนประสมผลิตภัณฑ์และผู้ขายสินค้า (Product mix and vendors) กลุ่มของทุกสายผลิตภัณฑ์และทุกรายการผลิตภัณฑ์ที่ขายรายหนึ่งนำเสนอขาย หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่บริษัททำการเสนอขาย ดังนั้น ในส่วนประสมผลิตภัณฑ์หนึ่งจึงประกอบด้วยสายผลิตภัณฑ์และรายการผลิตภัณฑ์ ตัวอย่าง ร้านขายยาจะต้องตัดสินใจว่าจะขายยากลุ่มประเภทใด ร้านขายของชำก็จะต้องพิจารณาว่าจะขายอาหารสด อาหารแห้ง เบเกอรี่ เป็นต้น

การติดต่อกับผู้ขายสินค้า (vendors) กล่าวคือ ผู้ค้าปลีกจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายสินค้า เพราะจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผู้ค้าปลีกจะได้รับสินค้าทันท่วงที ในราคาที่เหมาะสม

3.12 การจัดแผนผังร้านค้า (Store layout) สินค้าที่จำหน่ายในร้านจำเป็นต้องมีการจัดแสดงสินค้าตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อและเปรียบเทียบได้ง่ายขึ้น มีการจัดวางเรียงลำดับตามความเหมาะสม เป็นหมวดหมู่

**3.13 กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy)** ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารของบริษัท บริษัทจะต้องสามารถที่จะสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน โดยเสนอจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท (Unique Selling Propositions : USP) ซึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง ถ้าผู้ค้าปลีกต้องการที่จะบริหารร้านขายของถูก (Discount store format) ก็จำเป็นจะต้องจัดสินค้าที่มีราคาต่ำไว้ให้ลูกค้าสังเกตเห็นได้ชัดเจนในตอนต้นๆ การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับการนโยบายผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา ความลึกและความกว้างของส่วนประสมผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

**3.14 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis)** ทุกธุรกิจในโลกจำเป็นต้องมีความเสี่ยง ความเสี่ยงในธุรกิจค้าปลีกหนทางแห่งความสำเร็จจะใช้เวลาที่ยาวนาน และยากแก่ความสำเร็จ การเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ โดยทั่วไปต้องการกำไรขั้นต่ำประมาณ 20% ของเงินลงทุน ปัจจัยต่างๆ ที่ต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีดังนี้

**3.14.1 สาเหตุของการล้มเหลว (Causes of failure)** เหตุผลสำคัญที่ธุรกิจทั่วไปประสบความล้มเหลว มีดังนี้ (1) กำไรไม่เพียงพอ (2) ความเจริญเติบโตของยอดขายและกำไรต่ำ (3) มีภาระหนี้สินมากแต่มีทุนน้อย (4) ขาดประสบการณ์ (5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง (6) ธุรกิจมีปัญหาหรือมีจุดอ่อน (7) ปัญหาจากภายใน เช่น อัตราดอกเบี้ยสูง ทำให้ที่ตั้งไม่เหมาะสม (8) มีอุปสรรคจากภายนอก (9) ผู้ประกอบการปล่อยปละละเลย (10) มีการทุจริตภายใน (11) การวางแผนไม่ดี ปัญหาที่ธุรกิจค้าปลีกเผชิญอยู่ มีดังนี้

- (1) ปัญหาในด้านการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น
- (2) ขาดความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร
- (3) ต้นทุนอสังหาริมทรัพย์สูง
- (4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง
- (5) ตำแหน่งทางการแข่งขันไม่ดีพอ เนื่องจากขาดทรัพยากร
- (6) ขาดความรู้ในด้านเทคนิคของการตลาดค้าปลีก
- (7) มีความยากลำบากในการได้รับสินเชื่อจากผู้ขายสินค้า
- (8) มีความสลับซับซ้อนในการดำเนินงาน เนื่องจากขาดระบบของงานเอกสาร และการบันทึกข้อมูลที่ดี

**3.14.2 ความสามารถในการบริหารของผู้ค้าปลีก (Retailer's management capabilities)** ประกอบด้วย

- (1) ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร
- (2) ความสามารถในการบริหารในระดับกลาง
- (3) ความตั้งใจในการบริหารที่จะทำการค้าปลีก

**3.14.3 ทรัพยากรด้านการเงินของผู้ค้าปลีก (Retailer's financial resources)**

ประกอบด้วย

- 1) กระแสเงินสด ของธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างไร
- 2) ความสามารถในการชำระหนี้และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

หุ้นเป็นอย่างไร

**3.14.4 การดำเนินงานของผู้ค้าปลีก (Retailer's operations) ประกอบด้วย**

- 1) โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Overhead cost structure)
- 2) คุณภาพของระบบการดำเนินงาน (Quality of Operating systems)
- 3) ความสามารถในการจัดจำหน่าย (Distribution capabilities)
- 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information

Systems : MIS)

- 5) ระบบความมั่นคง (Security system)
- 6) ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory control system)

**3.14.5 ความสามารถในการบริหารสินค้าของผู้ค้าปลีก (Retailer's**

**merchandising capabilities) ประกอบด้วย**

- 1) ความรู้และทักษะของผู้ซื้อ (Knowledge and skill of buyers)
- 2) ความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Relationships with vendors)
- 3) ความสามารถในการพัฒนาตราสินค้าของตน (Capabilities in

developing private label brands)

- 4) ความสามารถในการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด

(Advertising and promotion capabilities)

**3.14.6 ความสามารถในการบริหารร้านค้า (Retailer's store management**

**capabilities) ประกอบด้วย**

- 1) ความสามารถในการบริหาร (Management capabilities)
- 2) คุณภาพของความสามารถในการขาย (Quality of sales associates)
- 3) ความตั้งใจในการขาย (Commitment of sales associates to firm)

**3.14.7 ทำเลที่ตั้ง (Retailer's location) ประกอบด้วย**

- 1) ประโยชน์ของทำเลที่ตั้ง (Advantage of our locations)
- 2) ขนาดของทำเลที่ตั้ง (Size of location)

### 3.14.8 ลูกค้า (Retailer's customer) ประกอบด้วย

- 1) ขนาดและความเจริญเติบโต (Size and Growth of customer)
- 2) ความภักดีของลูกค้า (Loyalty of customer)

### 3.15 ประเด็นด้านกฎหมาย (Legal matters) มีดังนี้

#### 3.15.1 เงื่อนไขเกี่ยวกับเรื่องกรรมสิทธิ์ (Terms of occupancy) ประกอบด้วย

- 1) การเช่าพื้นที่ของผู้ค้าปลีก
- 2) รูปแบบการให้เช่าของผู้ค้าปลีก

#### 3.15.2 การพิจารณาตามกฎหมาย กฎหมายที่ผู้ค้าปลีกจะต้องเข้าใจคือ

- 1) กฎหมายแรงงาน
- 2) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับร้านค้าและการก่อสร้าง
- 3) กฎหมายเกี่ยวกับสุขภาพของพนักงาน
- 4) กฎหมายเกี่ยวกับสิทธิทางการค้า

## 4. ความสำคัญของหน้าที่ทางธุรกิจ

4.1 การผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation) หมายถึง การผลิตสินค้าให้มีความสม่ำเสมอและสอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด และให้เกิดผลผลิตสูงสุด ตลอดจนมีความรวดเร็วต่อการปรับตัวเข้าหาความต้องการที่ลูกค้าจะซื้อได้ ธุรกิจค้าปลีกจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

4.1.1 ปัจจัยในการจัดซื้อ ได้แก่ คุณภาพ ปริมาณ ราคาและส่วนลด เวลา และผู้จัดจำหน่าย

4.1.2 เกณฑ์การตัดสินใจเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้แก่ จำนวน ความต่อเนื่อง และความน่าเชื่อถือ การให้บริการ เงื่อนไขการชำระเงิน และคุณภาพของผู้จำหน่าย

4.1.3 ความสามารถในการขนส่งสินค้าและบริการ จากผู้ผลิต ไปยังผู้ประกอบการ และจากผู้ประกอบการ ไปยังผู้บริโภค

4.1.4 นโยบายการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

4.1.5 ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ

## 4.2 การเงินและการบัญชี (Finance & Accounting)

4.2.1 การเงิน (Finance) เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางการเงิน เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximization) หน้าที่ที่สำคัญของการบริหารการเงิน คือ การหาแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุดและการควบคุมการใช้เงินให้ดีที่สุด การวิเคราะห์ การบริหารทางการเงินว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ พิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างเงินทุน หนี้สินต่อทุน
- 2) นโยบายในการหาเงินทุน จากแหล่งเงินทุนเจ้าของ
- 3) นโยบายการตัดสินใจใช้เงินในด้าน อาคาร ที่ดิน เครื่องจักรอุปกรณ์
- 4) อัตราดอกเบี้ย

4.2.2 การบัญชี (Accounting) เป็นการออกแบบระบบการบันทึกรายการ การจัดทำรายงานทางการเงิน โดยใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้ และทำการแปลความหมายของรายการนั้น มีความถูกต้องตามระบบการจัดทำบัญชีมีความน่าเชื่อถือ ตามหลัก บรรษัทภิบาล (Good Governance) เปรียบเสมือนจรรยาบรรณของการทำธุรกิจ ที่จะต้องใส่ใจกับคุณธรรมควบคู่ไปกับการอยู่รอดขององค์กร ตามความหมายของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย การบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาลด้วยหลักพื้นฐาน 6 ข้อได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (2) ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน (3) ความยุติธรรม (4) ความโปร่งใส ตามหลัก 3'Cs Clear ชัดเจนถูกต้องไม่คลุมเครือ Consistent มีความสม่ำเสมอในการใช้หลักการจัดทำ Comparable สามารถเปรียบเทียบได้ (5) สร้างคุณค่าระยะยาว (6) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4.3 การตลาด (Marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาด โดคำนี้ถึงความพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา มีปัจจัยหลายประการที่แสดงถึงความสามารถทางการตลาด ได้แก่

- 4.3.1 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- 4.3.2 สินค้าและบริการ ครายี่ห้อ ความหลากหลาย บรรจุภัณฑ์ คุณภาพการ ให้สินเชื่อและบริการเสริมเพื่อความสะดวกสบาย การบริการตนเอง
- 4.3.3 ราคา นโยบายการกำหนดราคาสินค้า นโยบายการให้ส่วนลดและสินเชื่อ
- 4.3.4 ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำเลที่ตั้ง การตกแต่งร้าน การจัดวางสินค้า การส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ความสามารถของพนักงานขาย การจัดการสาธิตสินค้า การแจกแถมปี ฎปอง การลดราคาสินค้าใน โอกาสพิเศษ

4.3.5 ความซื่อสัตย์และภักดีต่อตราสินค้าและบริการของลูกค้า

4.3.6 ชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจ สินค้าและบริการในด้านต่างๆ

4.3.7 ระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูลตลาด ลูกค้า และคู่แข่ง

4.3.8 การทำวิจัยตลาด และความสามารถในการวิเคราะห์ด้านต่างๆ เช่น การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค การวิเคราะห์กลยุทธ์คู่แข่ง

**4.4 การจัดการภายใน (Internal management)** เป็นบริหารจัดการภายในธุรกิจในระบบงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีประสิทธิผล ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ล่วงหน้า ในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจเอาไว้ โดยใช้หลักของกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เช่น

4.4.1 การกำหนดหน้าที่หรือแบ่งงานกัน

4.4.2 การควบคุมระบบการดำเนินงานต่าง ๆ

4.4.3 การบริหารจัดการ

**4.5 การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology & Information System)** เป็นระบบของกระบวนการข้อมูล ที่ออกแบบเพื่อรวบรวม เก็บรักษา แยกแยะ และนำกลับมาใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการควบคุม สำหรับธุรกิจค้าปลีก ได้มีการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในงาน ดังเช่น

4.5.1 การจัดการคลังสินค้า

4.5.2 การจัดการสินค้าคงคลังและการสั่งซื้อ

4.5.3 การจัดเก็บสินค้า

4.5.4 การพยากรณ์ยอดขาย

4.5.5 การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

4.5.6 การโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์

4.5.7 การจัดการเครดิตการค้าปลีก และงานด้านอื่น ๆ

**4.6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)** หมายถึง การจัดการบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถสร้างมูลค่าของระบบการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ เกณฑ์การพิจารณา ประกอบด้วย

4.6.1 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงาน (Job Specification)

4.6.2 การสรรหาและการคัดเลือก

4.6.3 เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน



- 4.6.4 การพัฒนาและการฝึกอบรม
- 4.6.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพของการให้บริการ
- 4.6.6 ระบบการจูงใจพนักงาน
- 4.6.7 ความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร

## 5. ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลาย และสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือองค์กรที่ไม่หวังกำไร มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อความกดดันของสภาพแวดล้อม โดยการทำงานแบบเดิมๆ ที่เคยประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในอดีตอาจจะล้าสมัย และมาสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันและแนวโน้มรูปแบบการจัดการในอนาคตจะมีลักษณะ ดังนี้

**5.1 ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization)** เมื่อประเทศต่างๆ ไร้พรมแดน ประเทศต่างๆ จะแบ่งงานและแข่งขันกันผลิต การค้าระหว่างประเทศจะกระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารในองค์กรทุกรูปแบบจะเผชิญกับโอกาสและอุปสรรคในตลาดโลกเช่นเดียวกัน

**5.2 ความหลากหลายทางด้านแรงงาน (Workforce Diversity)** ทั้งเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และอายุ แนวโน้มของแรงงานจะมีอายุสูงขึ้น มีการอพยพของแรงงานระหว่างประเทศมากขึ้น การกีดกันผู้หญิงหรือคนบางกลุ่ม (Glass Ceiling) จะหมดไป

**5.3 มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น (Entrepreneurship)** ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีจิตสำนึกของความเป็นผู้ประกอบการ คือ แสวงหาโอกาส ริเริ่ม ศึกษาติดตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และปรับตัวยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าไปตลอด

**5.4 มีการจัดการในรูปแบบ E-Business (Managing in An E-Business World)** E-Commerce คือ รูปแบบต่างๆ ที่ธุรกิจซื้อขายแลกเปลี่ยนหรือทำธุรกรรมอื่นใด โดยติดต่อกันทาง Electronic ส่วน E-Business เป็นคำเฉพาะที่อธิบายถึงวิธีการที่ธุรกิจใช้ทำธุรกรรม เช่น Internet-based รูปแบบของ E-Commerce เช่น B2B , B2C , C2C , G2B

**5.5 มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น (Need for Innovation and Flexibility)** เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งทางการค้ามีการพัฒนาอยู่เสมอ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และกระแสโลกาภิวัตน์รุนแรง องค์กรจึงต้องปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามความเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในทุกภาวะการณ์

**5.6 การจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management)** ในยุคที่มีการปฏิวัติคุณภาพขององค์การธุรกิจและรัฐกิจในทศวรรษ 1980 และ 1990 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) นับเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก W.Edwards Deming อธิบายว่า TQM ถือเป็นปรัชญาการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ คำว่าลูกค้า (Customer) ในความหมายของ Deming รวมความถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการทุกฝ่ายทั้งภายนอกและภายในองค์การ เช่น บุคลากรของธุรกิจ หรือผู้ขายวัตถุดิบด้วย บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ

**5.7 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** รูปแบบขององค์กรในอนาคตในอันที่จะมุ่งสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้นั้น จะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะราบลง มีการกระจายอำนาจลงไปสู่ทุกระดับของการบริหาร เพื่อลดปัญหาในการติดต่อสื่อสารและช่องว่างทางการบังคับบัญชา มีการบริหารแบบทีมงาน ทำให้พนักงานทุกคนจะต้องมีความรู้ในลักษณะข้ามสายงานมากขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถทำงานร่วมกับพนักงานทุกคน ทุกฝ่ายภายในองค์กรได้ นอกเหนือจากความรู้ในระดับลึกซึ้งของตนเองแล้ว นอกจากนี้ด้วยการบริหารงานที่มุ่งที่ผลงานมากกว่าเดิม การจ่ายผลประโยชน์การจะจ่ายตามความรู้ ทักษะ และผลงานของพนักงานแต่ละคนด้วย ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อนำองค์กรสู่อนาคตที่ธุรกิจเติบโตด้วยการแข่งขันที่รุนแรง เป็นรูปแบบขององค์กรในอนาคตที่จะต้องพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) และเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรมีศักยภาพในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัย ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้อง รู้จักฟัง (Listen) จูงใจ (Motivate) สอนงาน (Coach) และถนอมรักษา (Nurture) พนักงานของตน แทนที่จะสั่งการ หรือนัยหนึ่งต้องลดตัวเองจากเจ้านาย (Boss) ลงมาเป็นหัวหน้าทีม (Team Leader) เพื่อจะใกล้ชิดกับลูกน้องมากขึ้น

**5.8 จริยธรรมในการทำงาน (Workplace Ethics)** องค์กร ในอนาคตจะไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่ผู้คนก้มหน้าก้มตาทำงานแลกกับค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อจิตใจของพนักงานที่ซึ่งจะให้ความรัก สามัคคี ความอบอุ่น เอื้ออาทรต่อกัน เหมือนบ้านที่สอง เป็นที่รวมของจิตวิญญาณของพนักงาน ผู้บริหารองค์กรอาจจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทางธรรมะ ผีอกสมาธิ ให้พนักงานเข้าใจสังขารของชีวิต เพื่อให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่พนักงานรู้สึกผูกพัน และทำงานอย่างมีความสุข

**5.9 ประเมินการปฏิบัติงานด้วยหลัก Balance Score Card** คือ เป็นแนวความคิดที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยใช้มาตรฐานหลายๆ ตัว แทนที่จะใช้เพียงตัวใดตัวหนึ่ง เช่น การใช้อัตราส่วนทางการเงิน หรือ ยอดขาย กับ ส่วนแบ่งทางการตลาด เหมือนกับที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต โดยวิธีการของ Balance Score Card นั้นจะทำการวัดใน 4 ด้านหลัก คือ ด้านการรักษาลูกค้า (Customer) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการบริหารขององค์กร รวมไปถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร (Internal Business) และด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร (Innovation and Development)

**5.10 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)** เป็นแนวความคิดของพอร์เตอร์จากหนังสือ Competitive Advantage ที่ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรระบุไว้ ว่าข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมาจาก การที่องค์กร สามารถสร้างคุณค่าได้สูงกว่าคู่แข่ง โดยวิถีทางที่จะสร้างคุณค่าที่เหนือกว่า คือ การลดต้นทุนให้ต่ำลงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีราคาต่ำที่สุด (ด้วยคุณภาพและประสิทธิภาพที่เท่าเทียมหรือดีกว่าคู่แข่ง) หรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วยวิถีทาง บางอย่าง เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าได้คุณค่าที่สูงกว่าและเต็มใจที่จะจ่ายเพิ่มขึ้น โดยที่รากฐานของความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรนั้นก็มาจากปัจจัย 4 อย่าง อันประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งรากฐานเหล่านี้จำเป็นต้องมาจากความประสานสัมพันธ์กันของกิจกรรมภายในองค์กรสองส่วน คือ กิจกรรมพื้นฐาน อันประกอบด้วย การขนส่งขาเข้า การปฏิบัติการ การขนส่งขาออก การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า กับกิจกรรมสนับสนุน อันประกอบไปด้วยกระบวนการจัดหา การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (การบัญชี การเงิน การบริหารทั่วไป) ในอันที่จะก่อให้เกิดเป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพื่อสร้างกำไรให้แก่องค์กรต่อไป

## 6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมคิด เจดีย์วงศ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการ และปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะใช้กลวิธีการเดิมๆ เป็นอันดับแรก โดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้ที่ผ่านมาจากบรรพบุรุษ ในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ โดยอาศัยทักษะความชำนาญเป็นการแก้ปัญหา ซึ่งให้ความสำคัญในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันมากกว่าการประเมินสถานะของธุรกิจ ผลจึง

ออกมาในรูปของการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ บางครั้งอาจเกินขอบเขตความสามารถขององค์กร ในการจัดสรรทรัพยากรด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหาร เป็นเหตุทำให้การใช้ทรัพยากรมากกว่าที่องค์กรมีอยู่จริง เป็นที่มาของการล้มเหลวทางธุรกิจได้

สุพล เจริญนิมิต (2551) ได้ศึกษาวิจัยกลยุทธ์การตลาดธุรกิจค้าปลีก: ศึกษากรณีร้านเสาวนีย์ จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าลูกค้ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การตลาดของร้านค้าปลีกในด้านต่าง ๆ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุก ๆ ด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านราคา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เนื่องจากตลอดชีวิตของมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการบริการมาตลอด และมีแนวโน้มการบริโภคบริการมากขึ้น เมื่อคนเรามีการศึกษาสูงและมีรายได้สูงขึ้น ปัจจัยการบริการแทบแยกไม่ออกจากการขายผลิตภัณฑ์ทั่วไป กล่าวคือไม่ว่าการขายผลิตภัณฑ์ใดก็ตามและใช้ผลิตภัณฑ์นั้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งความพยายามของร้านค้าปลีกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ และเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของร้านค้าประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งกันเป็นสำคัญ ฉะนั้นทางร้านค้าปลีกจึงมีความสามารถในการค่อย ๆ ปรับกลยุทธ์

โชติกา แสนทอยก (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านขายของชำในเขตอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการร้านขายของชำส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 36 – 50 ปี มีระดับการศึกษาระดับประถมศึกษา ให้ความสำคัญปัจจัยด้านการเลือกซื้อสินค้า เนื่องจากความหลากหลายของสินค้ามากที่สุด และใช้กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย เนื่องจากการจัดจำหน่ายทำให้ลูกค้าเข้าถึงร้านค้าได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถนำแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ได้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

สงวนลักษณ์ แฝงสะโค (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของร้านโชวห่วยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด จากผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการร้านโชวห่วย มีการวางแผนเงินทุนสำรองหมุนเวียนภายในร้าน ในกรณีที่ต้องซื้อสินค้ามากักตุนไว้ก็สามารถหยิบยืมจากญาติพี่น้องก่อนได้ ถ้าไม่มีแล้วค่อยหาจากสถาบันอื่น เนื่องจากปัจจุบัน สถาบันการเงินเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถกู้ยืมทุนได้ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่านายทุนนอกระบบ และยังมีโครงการส่งเสริมทางการเงินจากรัฐบาลด้วย เช่น โครงการสินเชื่อวิสาหกิจขนาดย่อม นอกจากนี้ผู้ประกอบการ ยังมีกลยุทธ์การปรับตัวทางการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างง่าย เพื่อทราบกำไรขาดทุน เพื่อเป็นการวางแผนในการดำเนินธุรกิจให้ได้อย่างต่อเนื่อง

อิทธิวัตร์ กฤษณะวณิช (2549) ศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในอำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า โอกาสของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ ความนิยมของลูกค้าที่มีต่อสินค้าขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีราคาถูก การมีลูกค้าประจำที่นิยมไปใช้บริการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และมีกระแสการต่อต้านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ซึ่งเป็นคู่แข่ง ซึ่งปัญหาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ราคาต่ำ ไม่สามารถทำการโฆษณา และส่งเสริมการขายได้ต่อเนื่องตลอดทั้งปี ไม่มีสินค้าที่หลากหลายและไม่มีศูนย์บริการครบวงจร เงินทุนหมุนเวียนมีน้อย ต้นทุนการดำเนินการสูง ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจในการบริหารงานสมัยใหม่ ความช่วยเหลือจากภาครัฐค่อนข้างล่าช้า ซึ่งผลกระทบ คือ ยอดขายลดลง จึงทำให้ผู้ประกอบการมีเงินทุนหมุนเวียนลดลง และต้องลดปริมาณสินค้าคงคลัง

เทียนทอง จันทร์วีไลนคร (2551) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อในเขตเทศบาลเมืองจังหวัดตาก จากผลการวิจัย กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาร้านค้าปลีกให้เป็นระบบแฟรนไชส์ มีรัฐบาลส่งเสริม และมีการนำผลิตภัณฑ์จากแหล่งโครงการต่าง ๆ มาจำหน่าย กลยุทธ์ด้านราคา ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีการตั้งราคาขายสินค้าไม่เท่าเทียมกัน และจากผลการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้ซื้อ พบว่าสินค้าที่มีป้ายแสดงราคาที่ชัดเจนและราคาถูก กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ผู้ประกอบการเลือกทำเลที่ตั้ง ที่มีความสะดวกใกล้ตลาดและมีสถานที่จอดรถ ใกล้แหล่งจับเก็บสินค้า กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด มีการขายสินค้าเชิงรุก ขยายเวลาเปิด - ปิด ออกไป และมีการจัดรายการลดราคาสินค้า ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดรายการส่งเสริมการขายได้ เนื่องจากเศรษฐกิจโดยรวมไม่ดีและมีต้นทุนทางภาษีค่อนข้างสูง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 300 ราย

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

การวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากรคือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา 300 ราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งจะได้ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 172 ราย โดยการสุ่มตัวอย่าง ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างแบบพื้นที่ (Area Sampling) ซึ่งจะแยกออกเป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละชุมชน ทั้งหมด 23 ชุมชน จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ตามกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกเป็นตัวแทน จาก 23 ชุมชน เลือกมาจำนวน 172 ราย ตามตารางประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ชุมชน	จำนวน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
1. ท่ามะนาว	8 ราย	5
2. ท่าเลื่อน	11 ราย	6
3. บ้านน้อยทุ่งสว่าง	9 ราย	5
4. ชุมชนข้างโรงทอ	9 ราย	6
5. จันทึก	8 ราย	5
6. หนองสาหร่าย	24 ราย	14
7. ประปา	13 ราย	7
8. นันทเขตต์	10 ราย	6
9. ตรอกสุเหร่า	9 ราย	5
10. ตรอกแดง	12 ราย	7
11. โรงสูบ	11 ราย	6
12. สะพานคำ	10 ราย	6
13. ประชาอนุสรณ์	15 ราย	9
14. บขส.เก่า	12 ราย	7
15. ป่างแก	8 ราย	5
16. ราชประชา	7 ราย	4
17. เทพสถิต	13 ราย	7
18. หนองกะจะ 1	15 ราย	8
19. หนองกะจะ 2	9 ราย	5
20. ชุมชนเมือง	45 ราย	25
21. ครูสามัคคี	12 ราย	7
22. มอคินแดง	21 ราย	12
23. ศาลเจ้าแม่กวนอิม	8 ราย	5
<b>รวม</b>	<b>300 ราย</b>	<b>172</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา” โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ประกอบการ โดยลักษณะของคำถามเป็นปลายปิด (close-ended question) และคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก โดยให้แสดงระดับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล

ในส่วนของรูปแบบของคำถามนั้นเป็นคำถามปลายปิด โดยเรียงลำดับคะแนนของระดับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เกณฑ์การประเมินระดับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีก แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) ดังนี้

<u>ระดับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
ระดับสูงมาก	5
ระดับสูง	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับต่ำ	2
ระดับต่ำมาก	1

### การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย

เมื่อได้แบบสอบถามจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกกลับมาแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด จากนั้นนำแบบสอบถามมาทำการเข้ารหัสและประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS



for Windows (Statistical Package for Social Sciences) แล้วจึงนำผลที่ได้มาจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่ออธิบายความหมายและแสดงผลข้อมูลที่ได้ทั้งหมด

การนำน้ำหนักคะแนนในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ มาใช้เพื่อแปลความหมายข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งช่วงระดับการให้ความสำคัญ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการจำแนกช่วงระดับการให้ความสำคัญ โดยวิธีจำแนกแต่ละช่วงย่อยต่างกัน ดังนี้

ส่วนที่ 2 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีก กำหนดได้ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	กลยุทธ์การปรับตัวระดับสูงมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	กลยุทธ์การปรับตัวระดับสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	กลยุทธ์การปรับตัวระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	กลยุทธ์การปรับตัวระดับต่ำ
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	กลยุทธ์การปรับตัวระดับต่ำมาก

#### การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัย เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปเสนอคำปรึกษาและข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจค้าปลีกในการตรวจแก้ภาษาและเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จึงได้ทำการทดสอบ (Pre-test) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้สอบถามผู้ประกอบการที่มีลักษณะเหมือนประชากร จำนวน 30 ชุด ผลการทดสอบปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจคำถามทุกคำถาม คำถามมีความชัดเจน ตรงประเด็น และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha) เพื่อให้สามารถศึกษาวิจัยได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่น เท่ากับ .980 (จากค่าของ Alpha) ถือว่าอยู่ในระดับสูง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการเก็บจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกจ่ายและขอความร่วมมือให้ช่วยตอบแบบสอบถามดังกล่าวจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก จำนวน 172 ราย และใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2553 ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ เช่น ตำราวิชาการ นิตยสาร วารสาร เว็บไซต์ บทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์แบบบรรยาย (Descriptive Method) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Method) ร่วมกัน โดยมีการประมวลผลข้อมูล ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยนำเสนอในรูปตารางวิเคราะห์ การหาค่าสถิติพื้นฐาน ร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง” โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

4.3 เปรียบเทียบ “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง” ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และรูปแบบร้านค้า โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test, F-test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับรายงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 172 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ไว้ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยนำเสนอในรูปตารางวิเคราะห์ การหาค่าสถิติพื้นฐาน ร้อยละ

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ในด้านต่างๆ โดยนำเสนอในรูปตารางวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ส่วนที่ 3** ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ในด้านต่างๆ โดยนำเสนอในรูปตารางวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบ t - test และ F - test (One - way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และถ้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจะเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยโดยการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลดังนี้

- $\bar{X}$  แทน ค่าของคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean)
- S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (t - distribution)
- F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (F - distribution)
- Sig แทน ค่าความสำคัญทางสถิติ
- \* แทน ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	78	45.30
หญิง	94	54.70
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.70 และ 45.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 30 ปี	14	8.10
31 – 40 ปี	21	12.20
41 – 50 ปี	56	32.60
51 ปีขึ้นไป	81	47.10
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุอยู่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.10 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในระหว่าง 40 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.60 นอกนั้นผู้ที่มีอายุอยู่ในระหว่าง 31 – 40 ปี และ 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.20 และ 8.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถม / มัธยม	77	44.80
อนุปริญญา / เทียบเท่า	37	21.50
ปริญญาตรี	54	31.40
สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.30
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับประถม / มัธยม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.80 รองลงมาคือกลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 31.40 นอกนั้นเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา / เทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.50 และ 2.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	47	27.30
10,000-20,000 บาท	64	37.20
20,001-30,000 บาท	38	22.10
สูงกว่า 30,000 บาท	23	13.40
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 10,000 - 20,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.20 รองลงมาคือกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.30 นอกนั้นเป็นผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน อยู่ในระหว่าง 20,001-30,000 บาท และสูงกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.10 และ 13.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบร้านค้า

รูปแบบร้านค้า	จำนวน	ร้อยละ
บ้านไม้	39	22.70
อาคารพาณิชย์ทาวเฮ้าส์	60	34.90
ห้องแถว	45	26.20
แผงลอยในตลาด	28	16.30
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีรูปแบบร้านค้าที่เป็นอาคารพาณิชย์ทาวเฮ้าส์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.90 รองลงมาคือเป็นห้องแถว คิดเป็นร้อยละ 26.20 นอกนั้นเป็นบ้าน ไม้และแผงลอยในตลาดสด คิดเป็นร้อยละ 22.70 และ 16.30 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ  
ธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัว  
ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้า ปลีก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ กลยุทธ์การ ปรับตัว
<b>ด้านการเงิน</b>			
1. มีการจัดการวางแผนทางการเงิน	3.46	0.75	ปานกลาง
2. มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย	3.52	0.67	สูง
3. มีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	3.04	0.99	ปานกลาง
4. มีระบบการจัดทำบัญชี	3.04	0.95	ปานกลาง
<b>รวมค่าเฉลี่ยด้านการเงิน</b>	<b>3.26</b>	<b>0.69</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ด้านการตลาด</b>			
5. เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น	3.24	0.82	ปานกลาง
6. มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมกับสภาวะของ ตลาดปัจจุบัน	3.44	0.71	ปานกลาง
7. การอำนวยความสะดวกของสถานที่ประกอบการ	2.97	0.82	ปานกลาง
8. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน	2.99	0.82	ปานกลาง
9. การให้สินเชื่อและบริการเสริมแก่ลูกค้าประจำ	2.55	0.88	ปานกลาง
10. การให้ส่วนลดหรือของแถมแก่ลูกค้า	2.37	0.97	ต่ำ
11. มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การแจก แถมปี คุปอง หรือซื้อ 1 แดม 1	2.12	0.91	ต่ำ
12. มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3.82	0.94	สูง
13. มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร ร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า	2.33	1.00	ต่ำ
14. มีการลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	2.33	0.94	ต่ำ
<b>รวมค่าเฉลี่ยด้านการตลาด</b>	<b>2.82</b>	<b>0.67</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ กลยุทธ์ การปรับตัว
<b>ด้านการจัดการภายใน</b>			
15. มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.20	0.75	ปานกลาง
16. มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า	3.09	0.79	ปานกลาง
17. มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า	3.12	0.78	ปานกลาง
18. มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า	3.16	0.77	ปานกลาง
19. มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ	2.66	0.91	ปานกลาง
20. มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่	3.28	0.72	ปาน กลาง
<b>รวมค่าเฉลี่ยด้านการจัดการภายใน</b>	<b>3.08</b>	<b>0.66</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>			
21. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าในฐานะข้อมูลคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ	2.40	1.18	ต่ำ
22. มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้	2.39	1.19	ต่ำ
23. มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า	1.96	1.03	ต่ำ
24. มีการติดตามข้อมูลทางการค้า และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย	2.62	1.03	ปานกลาง
25. มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ	2.55	1.01	ปานกลาง
<b>รวมค่าเฉลี่ยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>	<b>2.38</b>	<b>0.97</b>	<b>ต่ำ</b>



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ กลยุทธ์การ ปรับตัว
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>			
26. มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง	2.63	0.83	ปานกลาง
27. มีการสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงานโดย ระบบคุณธรรม	2.76	0.91	ปานกลาง
28. มีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับลูกจ้าง	2.09	0.94	ต่ำ
29. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมคุณภาพ ของการให้บริการ	3.05	0.90	ปานกลาง
30. มีการจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมตาม กฎหมายแรงงานให้กับลูกจ้าง	2.73	0.84	ปานกลาง
31. มีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน	2.74	0.86	ปานกลาง
<b>รวมค่าเฉลี่ยด้านการบริหารงานบุคคล</b>	<b>2.67</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>รวมค่าเฉลี่ยทุกด้าน</b>	<b>2.84</b>	<b>0.68</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ดังนี้

1. ด้านการเงิน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการเงินในภาพรวม อยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และพบว่าค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวสูงสุด ได้แก่ มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ย 3.52 รองลงมา ได้แก่ มีการจัดวางแผนทางการเงิน มีค่าเฉลี่ย 3.46 และมีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำกับมีระบบการจัดทำบัญชี มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.04

2. ด้านการตลาด กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการตลาดในภาพรวม อยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 และพบว่าค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวสูงสุด ได้แก่ มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมาในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการปรับราคาสินค้าให้

เหมาะสมกับสถานะของตลาดปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.24 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 การอำนวยความสะดวกของสถานที่ประกอบการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 การให้สินเชื่อและบริการเสริมแก่ลูกค้าประจำ มีค่าเฉลี่ย 2.55 ตามลำดับ

ส่วนค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวล่าสุด ได้แก่ มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย แจกแถมปี คุปอง หรือซื้อ 1 แดม 1 มีค่าเฉลี่ย 2.12 มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า มีค่าเฉลี่ย 2.33 มีการลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 2.33 และการให้ส่วนลดหรือของแถมแก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 2.37 ตามลำดับ

3. ด้านการจัดการภายใน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการจัดการภายในในภาพรวม อยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และพบว่าค่าเฉลี่ยระดับกลยุทธ์การปรับตัวสูงสุด ได้แก่ มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ มีค่าเฉลี่ย 3.28 รองลงมา ได้แก่ มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.20 มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า มีค่าเฉลี่ย 3.16 มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า มีค่าเฉลี่ย 3.12 มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า และมีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาล มีค่าเฉลี่ย 3.09 และ 2.66 ตามลำดับ

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวม อยู่ระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 และพบว่าค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวสูงสุด ได้แก่ มีการติดตามข้อมูลทางการค้า และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 2.62 รองลงมา มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 2.55 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง

ส่วนค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวล่าสุด ได้แก่ มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า มีค่าเฉลี่ย 1.96 และ มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ มีค่าเฉลี่ย 2.39 และมีการเก็บข้อมูลลูกค้าในฐานะข้อมูลคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ 2.40 ตามลำดับ

5. ด้านการบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวม อยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 และพบว่าค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวสูงสุด ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมคุณภาพของการให้บริการ 3.05 รองลงมา ได้แก่ มีการสรร

หาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงาน โดยระบบคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย 2.76 และมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 2.74 ตามลำดับ

ส่วนค่าเฉลี่ยกลยุทธ์การปรับตัวล่าสุด ได้แก่ มีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับลูกจ้าง ค่าเฉลี่ย 2.09 มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง มีค่าเฉลี่ย 2.63 และมีการจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมตามกฎหมายแรงงานให้กับลูกจ้าง มีค่าเฉลี่ย 2.73 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84

### ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบ กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง โดยรวม จำแนกตามเพศ

กลยุทธ์การปรับตัว ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ด้านการเงิน	3.38	0.69	3.17	0.68	2.035	0.043*
ด้านการตลาด	2.93	0.64	2.72	0.68	2.100	0.037*
ด้านการจัดการภายใน	3.22	0.63	2.97	0.67	2.535	0.012*
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.57	0.92	2.23	1.00	2.350	0.020*
ด้านการบริหารงานบุคคล	2.71	0.74	2.63	0.73	0.715	0.475
รวมเฉลี่ย	2.96	0.65	2.74	0.68	2.154	0.033*

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว

ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก โดยรวม จำแนกตามเพศแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันเกือบทุกด้าน มีด้านการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการเงิน จำแนกตามเพศ

ด้านการเงิน	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีการจัดการวางแผนทางการเงิน	3.55	0.80	3.38	0.74	1.466	0.144
2. มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย	3.63	0.65	3.43	0.68	1.990	0.048*
3. มีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	3.18	1.02	2.93	0.96	1.678	0.095
4. มีระบบการจัดทำบัญชี	3.38	0.69	6.17	0.68	2.035	0.172
รวมเฉลี่ย	3.38	0.69	3.17	0.68	0.035	0.043*

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการเงินแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าไม่แตกต่างคือมีระบบการจัดทำบัญชี มีการจัดการวางแผนทางการเงิน และมีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ส่วนข้อที่แตกต่างกันคือ มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการตลาด จำแนกตามเพศ

	ด้านการตลาด	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5.	เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น	3.29	0.79	3.19	0.85	0.821	0.413
6.	มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมกับสถานะของตลาดปัจจุบัน	3.50	0.70	3.38	0.72	1.076	0.283
7.	การอำนวยความสะดวกของสถานที่ประกอบการ	3.18	0.77	2.79	0.83	3.195	0.002*
8.	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน	3.17	0.76	2.85	0.84	2.553	0.012*
9.	การให้สินเชื่อและบริการเสริมแก่ลูกค้าประจำ	2.67	0.88	2.46	0.88	1.558	0.121
10.	มีการให้ส่วนลดหรือของแถมแก่ลูกค้า	2.41	0.92	2.33	1.01	0.542	0.588
11.	มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกแถมปี คุปอง หรือซื้อ 1 แกรม 1	2.31	0.93	1.97	0.86	2.483	0.014*
12.	มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3.85	0.94	3.80	0.95	0.334	0.739
13.	มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า	2.50	0.98	2.19	1.01	2.026	0.044*
14.	มีการลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษต่างๆ	2.45	0.88	2.24	0.99	1.415	0.159
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.93</b>	<b>0.64</b>	<b>2.72</b>	<b>0.68</b>	<b>2.100</b>	<b>0.037*</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการตลาดแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีทั้งแตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน เช่น ไม่แตกต่างกันคือ มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และแตกต่างกันคือ มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกแถมฟรี คุปอง หรือซื้อ 1 แถม 1 และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า เป็นต้น

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามเพศ

ด้านการจัดการภายใน	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
15. มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.32	0.75	3.10	0.75	1.962	0.051
16. มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า	3.22	0.77	2.98	0.80	1.985	0.049*
17. มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า	3.31	0.71	2.97	0.81	2.898	0.004*
18. มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า	3.29	0.67	3.04	0.84	2.147	0.033*
19. มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ	2.83	0.78	2.52	0.98	2.275	0.024*
20. มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่	3.36	0.70	3.21	0.73	1.329	0.186
รวมเฉลี่ย	3.22	0.63	2.97	0.67	2.535	0.012

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการจัดการภายในแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ไม่แตกต่างกันคือ มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ และมีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ และ

แตกต่างกันคือ มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามเพศ

	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
21. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ			2.63	1.19	2.21	1.15	2.322	0.021*
22. มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้			2.55	1.20	2.26	1.17	1.629	0.105
23. มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า			2.05	0.98	1.88	1.07	1.069	0.286
24. มีการติดตามข้อมูลทางการค้าและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย			2.94	0.93	2.35	1.03	3.863	0.000*
25. มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ			2.69	0.90	2.43	1.08	1.734	0.085
<b>รวมเฉลี่ย</b>			<b>2.57</b>	<b>0.92</b>	<b>2.33</b>	<b>1.00</b>	<b>2.350</b>	<b>0.020*</b>

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าไม่แตกต่างกันคือ มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า ส่วนข้อที่แตกต่างกันคือ มีการติดตามข้อมูลทางการค้าและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และมีการเก็บข้อมูลลูกค้าในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาล  
เมืองปากช่องด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามเพศ

	ด้านการบริหารงานบุคคล	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
26.	มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง	2.69	0.86	2.57	0.81	0.925	0.356
27.	มีการสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้าง เข้ามาทำงานโดยระบบคุณธรรม	2.77	0.98	2.76	0.85	0.100	0.921
28.	มีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับ ลูกจ้าง	2.12	0.91	2.06	0.96	0.359	0.720
29.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ควบคุมคุณภาพของการให้บริการ	3.12	0.87	3.00	0.93	0.836	0.404
30.	มีการจัดสวัสดิการและผลตอบแทน ที่เหมาะสมตามกฎหมายแรงงาน ให้กับลูกจ้าง	2.79	0.80	2.68	0.87	0.889	0.375
31.	มีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน	2.78	0.82	2.71	0.90	0.524	0.601
รวมเฉลี่ย		2.71	0.74	2.63	0.73	0.715	0.475

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า  
ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว  
ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ  
พบว่าไม่แตกต่างกันทุกข้อ



ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องโดยรวม จำแนกตามอายุ

กลยุทธ์การปรับตัว	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป		
ด้านการเงิน	3.41	3.37	3.56	3.01	0.49	0.41	0.72	0.67	8.596	0.000*
ด้านการตลาด	3.19	3.00	3.14	2.49	0.46	0.39	0.61	0.64	16.449	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	3.21	3.25	3.14	2.82	0.43	0.45	0.55	0.71	9.507	0.000*
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.01	2.50	3.37	1.92	0.71	0.85	0.85	0.91	15.581	0.000*
ด้านการบริหารงานบุคคล	3.01	2.77	2.85	2.44	0.56	0.59	0.74	0.72	5.650	0.000*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.16</b>	<b>2.97</b>	<b>3.15</b>	<b>2.53</b>	<b>0.17</b>	<b>0.35</b>	<b>0.31</b>	<b>0.41</b>	<b>11.157</b>	<b>0.000*</b>

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบแบบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยใช้วิธีเชฟเฟ ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.14 – 4.18

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการเงิน จำแนกตามอายุ (วิธีเชฟเฟ่)

ด้านการเงิน ขึ้นไป	$\bar{x}$	อายุ 20 - 30 ปี	อายุ 31- 40 ปี	อายุ 41 - 50 ปี	อายุ 51 ปี
อายุ 20 - 30 ปี	3.41	-	0.417	-0.151	0.407
อายุ 31 - 40 ปี	3.37	-0.417	-	0.193	0.363
อายุ 41 - 50 ปี	3.56	0.151	-0.193	-	0.556*
อายุ 51 ปีขึ้นไป	3.01	-0.407	-0.363	-0.556*	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการเงิน จำแนกตามอายุ คือ อายุ 20 - 30 ปี กับ อายุ 31 - 40 ปี ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ 41 - 50 ปี กับ อายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการตลาด จำแนกตามอายุ (วิธีเชฟเฟ่)

ด้านการตลาด ขึ้นไป	$\bar{x}$	อายุ 20 - 30 ปี	อายุ 31- 40 ปี	อายุ 41 - 50 ปี	อายุ 51 ปี
อายุ 20 - 30 ปี	3.19	-	0.190	0.050	0.701*
อายุ 31 - 40 ปี	3.00	-0.190	-	0.140	0.510*
อายุ 41 - 50 ปี	3.14	-0.050	-0.140	-	0.651*
อายุ 51 ปีขึ้นไป	2.49	-0.701*	-0.510*	-0.651*	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการตลาด จำแนกตามอายุ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ อายุ 20 - 30 ปี อายุ 41 - 50 ปี อายุ 31 - 40 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามอายุ (วิธีเชฟเฟ่)

ด้านการจัดการภายใน ขึ้นไป	$\bar{x}$	อายุ 20 - 30 ปี	อายุ 31- 40 ปี	อายุ 41 - 50 ปี	อายุ 51 ปี
อายุ 20 - 30 ปี	3.21	-	-0.040	- 0.152	0.391*
อายุ 31 - 40 ปี	3.25	0.040	-	- 0.112	0.431*
อายุ 41 - 50 ปี	3.37	0.152	0.112	-	0.543*
อายุ 51 ปีขึ้นไป	2.82	-0.391*	-0.431*	-0.543*	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการจัดการภายใน จำแนกตามอายุ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ อายุ 41 - 50 ปี อายุ 31 - 40 ปี อายุ 20 - 30 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง ปากช่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามอายุ (วิธีเชฟเฟ่)

ด้านการเทคโนโลยีฯ ขึ้นไป	$\bar{x}$	อายุ 20 - 30 ปี	อายุ 31- 40 ปี	อายุ 41 - 50 ปี	อายุ 51 ปี
อายุ 20 - 30 ปี	3.01	-	0.519	0.164	
	1.093*				
อายุ 31 - 40 ปี	2.50	-0.519	-	- 0.355	
	0.574				
อายุ 41 - 50 ปี	2.85	-0.164	0.355	-	
	0.929*				
อายุ 51 ปีขึ้นไป	1.92	- 1.093*	-0.574*	- 0.929*	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามอายุ พบว่าผู้มีอายุ 31 – 40 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้มีอายุ 20 – 30 ปี อายุ 41 – 50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านบริหารบุคคล จำแนกตามอายุ (วิรัชเพ็ญ)

ด้านบริหารงานบุคคล ขึ้นไป	$\bar{x}$	อายุ 20 - 30 ปี	อายุ 31- 40 ปี	อายุ 41 – 50 ปี	อายุ 51 ปี
อายุ 20 – 30 ปี	3.01	-	0.242	0.140	
1.572					
อายุ 31 – 40 ปี	2.77	- 0.242	-	- 0.102	
0.330					
อายุ 41 – 50 ปี	2.87	- 0.140	0.102	-	
0.432					
อายุ 51 ปีขึ้นไป	2.44	- 1.572	- 0.330	- 0.432	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามอายุ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการเงิน จำแนกตามอายุ

ด้านการเงิน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป		
1. มีการจัดการวางแผนทางการเงิน	3.64	3.52	3.75	3.21	0.50	0.51	0.74	0.77	6.697	0.000*
2. มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย	3.57	3.62	3.75	3.32	0.51	0.59	0.64	0.69	5.091	0.002*
3. มีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	3.07	3.19	3.32	2.80	0.92	0.98	0.94	1.00	3.339	0.021*
4. มีระบบการจัดทำบัญชี	3.36	3.14	3.43	2.69	0.74	0.48	1.01	0.90	8.406	0.000*
รวมเฉลี่ย	3.41	3.37	3.56	3.01	0.49	0.41	0.72	0.67	8.596	0.000*

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการเงินแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านการตลาด จำแนกตามอายุ

ด้านการตลาด	$\bar{x}$				S.D.				F	Sig
	20- 30ปี	31- 40ปี	41- 50 ปี	51ปี ขึ้นไป	20- 30ปี	31- 40ปี	41- 50 ปี	51 ปี ขึ้นไป		
5.เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น	3.29	3.43	3.57	2.95	0.61	0.75	0.81	0.79	7.563	0.000*
6.มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมกับสภาวะของตลาดปัจจุบัน	3.64	3.52	3.63	3.25	0.74	0.60	0.73	0.68	3.929	0.010*
7.การอำนวยความสะดวกของสถานที่ประกอบการ	3.21	3.19	3.34	2.60	0.43	0.51	0.72	0.86	11.893	0.00*
8.การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน	3.36	3.24	3.25	2.69	0.74	0.62	0.72	0.85	7.881	0.000*
9.การให้สินเชื่อและบริการเสริมแก่ลูกค้าประจำ	2.86	2.61	2.91	2.22	0.86	0.58	0.84	0.87	8.573	0.000*
10.การให้ส่วนลดหรือของแถมแก่ลูกค้า	3.43	2.57	2.66	1.93	1.09	0.75	0.77	0.89	17.001	0.000*

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ด้านการตลาด	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป		
12.มีคุณธรรมและ ความซื่อสัตย์ต่อ ลูกค้า	3.43	3.90	4.07	3.69	0.51	0.79	00.93	1.01	2.789	0.042*
13.มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร ร้านค้าและ กิจกรรมทางการค้า	2.86	2.43	2.77	1.91	2.66	0.81	0.95	0.96	11.290	0.000*
14. มีการลดราคา สินค้าในโอกาส พิเศษต่าง ๆ	3.00	2.76	2.70	1.86	0.88	0.54	0.87	0.86	16.867	0.000*
รวมเฉลี่ย	3.19	3.00	3.14	2.49	0.46	0.39	0.61	0.64	16.449	0.000*

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านธุรกิจค้าปลีก ด้านการตลาด แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อมีความแตกต่างกันทุกข้อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาล  
เมืองปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามอายุ

	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป		
15.มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.43	3.33	3.50	2.91	0.76	0.58	0.66	0.76	8.476	0.000*
16.มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า	3.29	3.14	3.32	2.88	0.61	0.65	0.69	0.87	4.062	0.008*
17.มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า	3.07	3.33	3.45	2.85	0.47	0.66	0.60	0.87	7.808	0.000*
18.มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า	3.43	3.19	3.38	2.95	0.64	0.68	0.65	0.85	4.199	0.007*
19.มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ	3.00	3.10	3.00	2.26	0.78	0.62	0.71	0.95	12.173	0.000*
20. มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่	3.07	3.43	3.55	3.09	0.47	0.51	0.71	0.74	5.787	0.001*
รวมเฉลี่ย	3.21	3.25	3.37	2.82	0.43	0.45	0.55	0.71	9.507	0.000*

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการจัดการภายใน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ



ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามอายุ

	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป		
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>										
21.มีการเก็บข้อมูลลูกค้าในฐานะข้อมูลคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ	3.00	2.48	2.98	1.85	0.96	0.98	1.10	1.10	13.956	0.000*
22.มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้	3.00	2.48	2.98	1.85	0.96	0.98	1.10	1.10	13.956	0.000*
23.มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า	2.86	2.00	2.30	1.56	1.35	0.77	1.01	0.85	11.668	0.000*
24.มีการติดตามข้อมูลทางการค้าและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย	3.00	2.95	3.07	2.15	0.55	0.97	0.83	1.04	12.880	0.000*
25. มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ	3.14	2.62	2.98	2.12	0.77	1.02	0.80	1.00	11.716	0.000*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.01</b>	<b>2.50</b>	<b>2.85</b>	<b>1.92</b>	<b>0.71</b>	<b>0.85</b>	<b>0.85</b>	<b>0.91</b>	<b>15.58</b>	<b>0.000*</b>

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามอายุ

ด้านบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป	20-30ปี	31-40ปี	41-50ปี	51ปีขึ้นไป		
26.มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง	3.00	2.81	2.86	2.36	0.78	0.75	0.84	0.78	6.021	0.001*
27.มีการสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงานโดยระบบคุณธรรม	2.93	2.71	2.96	2.60	0.62	0.64	0.97	0.94	1.939	0.128
28.มีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับลูกจ้าง	2.79	2.67	2.21	1.73	0.80	0.91	0.82	0.88	11.344	0.000*
29.มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมคุณภาพของการให้บริการ	3.14	2.90	3.36	2.86	0.66	0.83	0.98	0.085	3.726	0.013*
30.มีการจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมตามกฎหมายแรงงานให้กับลูกจ้าง	3.07	2.76	2.89	2.56	0.62	0.77	0.80	0.88	2.750	0.044*
31.มีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน	3.14	2.76	2.95	2.53	0.77	0.83	0.88	0.82	3.878	0.010*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.01</b>	<b>2.77</b>	<b>2.87</b>	<b>2.44</b>	<b>0.56</b>	<b>0.59</b>	<b>0.74</b>	<b>0.72</b>	<b>5.650</b>	<b>0.001*</b>

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่ามี การสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้าทำงาน โดยระบบคุณธรรมไม่ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

กลยุทธ์	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	การปรับตัว ของ ผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีก	ประอม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า	ประอม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี		
ด้านการเงิน	2.80	3.45	3.74	4.19	0.48	0.55	0.59	0.55	39.326	0.000*
ด้านการตลาด	2.34	2.94	3.33	3.85	0.54	0.47	0.42	0.29	51.962	0.000*
ด้านการจัดการ										
ภายใน	2.63	3.26	3.57	3.75	0.57	0.44	0.46	0.17	41.600	0.000*
ด้าน										
เทคโนโลยี	1.60	2.68	3.22	3.35	0.60	0.70	0.67	0.38	73.688	0.000*
สารสนเทศ										
ด้าน										
บริหารงาน	2.21	2.87	3.12	3.54	0.60	0.59	0.61	0.32	29.459	0.000*
บุคคล										
รวมเฉลี่ย	2.31	3.04	3.40	3.74	0.47	0.47	0.46	0.14	66.781	0.000*

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกโดยรวม มีความแตกต่างกันในทุกๆด้าน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อโดยใช้วิธีสหเฟ้ ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.25 – 4.29

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา (วิชิเชฟเฟ)

ด้านการเงิน	X	ประณม/มัธยม	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่า
ปริญญาตรี					
ประณม/มัธยม	2.80	-	- 0.650*	- 0.945*	-1.392*
อนุปริญญา	3.45	0.650*	-	- 0.295	- 0.742
ปริญญาตรี	3.74	0.945*	0.295	-	- 0.447
สูงกว่าปริญญาตรี	4.19	1.392*	0.742	0.447	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ สูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี อนุปริญญา และประณม/มัธยม ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการตลาด จำแนกตามระดับการศึกษา (วิชิเชฟเฟ)

ด้านการตลาด	$\bar{x}$	ประณม/มัธยม	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่า
ปริญญาตรี					
ประณม/มัธยม	2.34	-	- 0.595*	- 0.989*	- 1.507*
อนุปริญญา	2.94	0.595*	-	- 0.394*	- 0.912*
ปริญญาตรี	3.33	0.989*	0.394*	-	- 0.519
สูงกว่าปริญญาตรี	3.85	1.507*	0.912*	0.519	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการตลาด จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันเรียงจากมากไปหาน้อยคือ สูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี อนุปริญญา และประณม/มัธยม ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านการจัดการภายใน จำแนกตามระดับการศึกษา (วิธีเซฟเฟ)

ด้านการจัดการภายใน	$\bar{x}$	ประถม/มัธยม	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม/มัธยม	2.63	-	-0.636*	-0.942*	-1.124*
อนุปริญญา	3.26	0.636*	-	-0.307*	-0.489
ปริญญาตรี	3.57	0.942*	0.307*	-	-0.182
สูงกว่าปริญญาตรี	3.75	1.124*	0.489	0.182	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการจัดการภายใน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือสูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี อนุปริญญา ประถม/มัธยม มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามระดับการศึกษา (วิธีเซฟเฟ)

ด้านเทคโนโลยีฯ	$\bar{x}$	ประถม/มัธยม	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม/มัธยม	1.60	-	-1.081*	-1.622*	-1.750*
อนุปริญญา	2.68	1.081*	-	-0.541*	-
ปริญญาตรี	3.22	1.622*	0.541*	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	3.35	1.750*	0.669	0.128	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือสูงกว่าปริญญาตรี ปริญญา อนุปริญญา ประถม/มัธยม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านบริหารงาน บุคคลจำแนกตามระดับการศึกษา (วิธีเซฟเฟ)

ด้านบริหารเงินบุคคล	$\bar{x}$	ประถม/มัธยม	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม/มัธยม	2.21	-	- 0.659*	- 0.907*	- 1.332*
อนุปริญญา	2.87	0.659*	-	- 0.248	- 0.672
ปริญญาตรี	3.12	0.907*	0.248	-	- 0.424
สูงกว่าปริญญาตรี	3.54	1.332*	0.672	0.424	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านบริหารงานบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ที่มีผู้มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือสูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี อนุปริญญา ประถม/มัธยม ตามลำดับมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประถม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี	ประถม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี		
1.มีการจัดการวางแผนทางการเงิน	3.03	3.49	4.00	4.25	0.56	0.69	0.64	0.50	28.703	0.000*
2.มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย	3.21	3.62	3.83	4.25	0.57	0.68	0.61	0.50	13.921	0.000*
3.มีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	2.57	3.38	3.39	4.25	0.94	0.86	0.88	0.50	13.911	0.000*
4.มีระบบการจัดทำบัญชี	2.38	3.30	3.74	4.00	0.63	0.66	0.85	0.82	43.237	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.80	3.45	3.74	4.19	0.48	0.55	0.59	0.55	39.326	0.000*

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการเงิน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านการตลาด จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน การตลาด	$\bar{x}$				S.D.				F	Sig
	ประ ถม มัธยม	อนุ ปริ ญา ตรี	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี	ประ ถม มัธยม	อนุ ปริ ญา ตรี	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี		
5.เพิ่มสินค้า ให้หลากหลาย มากขึ้น	2.79	3.38	3.70	4.25	0.77	0.55	0.72	0.50	21.382	0.000*
6.มีการปรับ ราคาสินค้า ให้เหมาะสม กับสภาวะ ของตลาด ปัจจุบัน	3.10	3.51	3.80	4.25	0.66	0.51	0.68	0.50	15.150	0.000*
7.การอำนวยความสะดวก ของสถานที่ ประกอบการ	2.51	3.11	3.43	4.25	0.80	0.57	0.60	0.50	24.283	0.000*
8.การกำหนด กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	2.60	3.08	3.41	4.25	0.88	0.55	0.57	0.50	17.965	0.000*
9.การให้ สินเชื่อและ บริการเสริม แก่ลูกค้า ประจำ	2.04	2.62	3.15	3.45	0.79	0.64	0.66	0.96	29.159	0.000*



ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี	ประม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี		
การตลาด										
10.การให้ ส่วนลดหรือ ของแถมแก่ ลูกค้า	1.78	2.38	3.13	3.25	0.75	0.79	0.78	0.50	34.153	0.000*
11.มีการจัด รายการ ส่งเสริมการ ขาย เช่น การ แจกแถมปี คู่มือ หรือซื้อ 1 แคม 1	1.60	2.27	2.67	3.50	0.67	0.80	0.80	100	26.943	0.000*
12.มีคุณธรรม และความ ซื่อสัตย์ต่อ ลูกค้า	3.56	3.86	4.17	3.75	0.95	0.89	0.86	0.96	4.755	0.000*
13.มีการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ข่าวสารร้านค้า และกิจกรรม ทางการค้า	1.66	2.51	3.06	3.75	0.77	0.77	0.79	0.50	40.336	0.000*

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประ ม ณ์	อน ุ ญ	ป. ต ริ	ส ง ก ว ่า	ประ ม ณ์	อน ุ ญ	ป. ต ริ	ส ง ก ว ่า		
การตลาด										
14.มีการลด ราคาสินค้าใน โอกาสพิเศษ ต่าง ๆ	1.79	2.65	2.81	3.501	0.89	0.75	0.70	0.58	22.857	0.000*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.34</b>	<b>2.94</b>	<b>3.33</b>	<b>3.85</b>	<b>0.54</b>	<b>0.47</b>	<b>0.42</b>	<b>0.296</b>	<b>51.962</b>	<b>0.000*</b>

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการตลาดแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประอม	อนู	ป.	สูง	ประอม	อนู	ป.	สูง		
การจัดการ ภายใน	มัธยม	ปริญญา	ตรี	กว่า ป.ตรี	มัธยม	ปริญญา	ตรี	กว่า ป.ตรี		
15. มีการ ปรับปรุง ร้านค้าให้ ทันสมัยอยู่ เสมอ	2.73	3.30	3.74	4.00	0.68	0.46	0.59	0.00	32.763	0.000*
16. มีการ กำหนด หน้าที่หรือ แบ่งการ ทำงาน ภายใน ร้านค้า	2.57	3.32	3.36	3.75	0.72	0.47	0.63	0.50	31.978	0.000*
17. มีการ บริหาร จัดการ ภายใน ร้านค้า	2.66	3.30	3.61	3.75	0.72	0.57	0.63	0.50	24.630	0.000*
18. มีการ ควบคุม การ ดำเนินงาน ภายใน ร้านค้า	2.71	3.32	3.61	4.00	0.69	0.63	0.66	0.00	23.204	0.000*

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประดม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี	ประดม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี		
19. มีการ จัดตกแต่ง ร้านค้าตาม เทศกาล ต่างๆ	2.18	2.89	3.13	3.50	1.02	0.52	0.55	0.58	18.115	0.000*
20. มีการ จัดสินค้า ให้เป็น หมวดหมู่	2.90	3.43	3.70	3.5	0.60	0.60	0.69	0.58	18.604	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.63	3.26	3.57	3.75	0.57	0.44	0.46	0.17	41.600	0.000*

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการจัดการภายในแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน	$\bar{x}$				S.D.				F	Sig
	ประถม	อนุ	ป.	สูง	ประถม	อนุ	ป.	สูง		
ด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ	มัธยม	ปริญญาตรี	ป.ตรี	สูงกว่า	มัธยม	ปริญญาตรี	ป.ตรี	สูงกว่า		
21.มีการเก็บข้อมูล ลูกค้าในฐานะ ข้อมูลคอมพิวเตอร์ อย่างเป็นระบบ	1.48	2.81	3.39	3.00	0.66	1.02	0.90	0.000	61.840	0.000*
22.มีการเก็บข้อมูล สินค้าโดยการนำ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์มาใช้	1.45	2.81	3.37	3.25	0.68	1.02	0.88	0.50	63.206	0.000*
23.มีการใช้ INTERNET ใน การเชื่อมโยง เครือข่าย คอมพิวเตอร์ ออนไลน์ระหว่าง ร้านค้า	1.26	2.08	2.78	3.25	0.59	0.83	0.95	0.50	45.561	0.000*
24.มีการติดตาม ข้อมูลทางการค้า และวิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารที่ ทันสมัย	1.95	2.78	3.37	3.75	0.92	0.67	0.73	0.50	36.480	0.000*

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประดม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า	ประดม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า		
เทคโนโลยี สารสนเทศ				ป.ตรี				ป.ตรี		
25.มีการ รวมกลุ่ม เพื่อ แลกเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ	1.86	2.92	3.20	3.50	0.84	0.83	0.68	1.00	36.305	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.63	3.26	3.57	3.75	0.57	0.44	0.46	0.17	73.688	0.000*

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประถม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี	ประถม มัธยม	อนุ ปริญญา	ป. ตรี	สูง กว่า ป.ตรี		
26.มีการ กำหนด คุณสมบัติ ของลูกจ้าง	2.17	2.76	3.13	3.50	0.70	0.72	0.73	0.58	22.132	0.000*
27.มีการ สรรหา บุคลากร คัดเลือก ลูกจ้างเข้า มาทำงาน โดยระบบ คุณธรรม	2.31	3.05	3.17	3.25	0.78	0.91	0.82	0.50	14.199	0.000*
28.มีการ ฝึกอบรม และสอน งานให้กับ ลูกจ้าง	1.69	2.16	2.52	3.25	0.88	0.80	0.86	0.50	12.836	0.000*

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ประดม	อนุ	ป.	สูง	ประดม	อนุ	ป.	สูง		
การบริหาร งานบุคคล	มัธยม	ปริญญา	ตรี	กว่า	มัธยม	ปริญญา	ตรี	กว่า		
				ป.				ป.		
				ตรี				ตรี		
29.มีการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน และควบคุม คุณภาพของ การให้บริการ										
30.มีการจัด สวัสดิการและ ผลตอบแทนที่ เหมาะสมตาม กฎหมาย แรงงานให้กับ ลูกจ้าง	2.61	3.22	3.52	3.75	0.81	0.79	0.82	0.50	15.293	0.000*
31.มีการสร้าง แรงจูงใจ ให้กับ พนักงาน	2.26	3.00	3.17	3.50	0.75	0.62	0.75	0.58	20.777	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.21	2.87	3.12	3.54	0.60	0.59	0.61	0.32	29.459	0.000*



จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.35 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง โดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

กลยุทธ์การปรับตัวของ ผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีก	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท			
ด้านการเงิน	2.71	3.22	3.63	3.92	0.47	0.56	0.69	0.46	31.716	0.000*
ด้านการตลาด	2.22	2.76	3.22	3.53	0.56	0.53	0.39	0.35	48.557	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	2.44	3.04	3.53	3.79	0.51	0.48	0.40	0.41	60.428	0.000*
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1.38	2.34	3.08	3.38	0.60	0.73	0.62	0.62	68.197	0.000*
ด้านบริหารงานบุคคล	2.04	2.60	3.10	3.41	0.61	0.61	0.48	0.42	40.974	0.000*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.16</b>	<b>2.79</b>	<b>3.31</b>	<b>3.61</b>	<b>0.43</b>	<b>0.50</b>	<b>0.43</b>	<b>0.39</b>	<b>72.379</b>	<b>0.000*</b>

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกโดยรวมแตกต่างกันในทุกๆด้าน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยใช้วิธีเซฟเฟ่ ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.36 - 4.40

ตารางที่ 4.36 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการเงิน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (วิธีเซฟเฟ)

ด้านการเงิน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 -20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000บาท
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2.71	-	- 0.515*	- 0.918*	-1.216*
10,000-20,000 บาท	3.22	0.515*	-	- 0.402*	- 0.701*
20,001-30,000 บาท	3.63	0.918*	0.402*	-	- 0.299
สูงกว่า 30,000 บาท	3.92	1.216*	0.701*	0.299	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการเงิน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้มีผู้มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สูงกว่า 30,000 บาท 20,001-30,000 บาท 10,000-20,000 บาท ต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการตลาด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (วิธีเซฟเฟ)

ด้านการตลาด	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 -20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000บาท
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2.22	-	- 0.541*	- 1.007*	-1.313*
10,000-20,000 บาท	2.76	0.541*	-	- 0.446*	- 0.773*
20,001-30,000 บาท	3.22	- 1.007*	0.446*	-	- 0.307*
สูงกว่า 30,000 บาท	3.53	- 1.313*	0.773*	- 0.307	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 37 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการตลาด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้มีผู้มี

รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สูงกว่า 30,000 บาท 20,001-30,000 บาท 10,000-20,000 บาท ต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.38 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านการจัดการภายใน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (วิธีเซฟเฟ)

ด้านการจัดการภายใน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000บาท	10,000 -20,000บาท	20,001-30,000บาท	สูงกว่า 30,000บาท
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2.44	-	0.599*	-0.091*	-
1.350*					
10,000-20,000 บาท	3.04	0.599*	-	-0.492*	-
0.751*					
20,001-30,000 บาท	3.53	0.091*	0.492*	-	-0.259
สูงกว่า 30,000 บาท	3.79	1.350*	0.751*	-0.259	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการจัดการภายใน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้มีผู้มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สูงกว่า 30,000 บาท 20,001-30,000 บาท 10,000-20,000 บาท ต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.39 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (วิธีเซฟเฟ)

ด้านเทคโนโลยีฯ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000บาท	10,000 -20,000บาท	20,001-30,000บาท	สูงกว่า 30,000บาท
ต่ำกว่า 10,000 บาท	1.38	-	-0.965*	-1.705*	-2.004*
10,000-20,000 บาท	2.34	0.965*	-	-0.740*	-1.039*
20,001-30,000 บาท	3.08	1.705*	0.740*	-	-0.298
สูงกว่า 30,000 บาท	3.38	2.004*	1.039*	0.298	-

**\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05**

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้มีรายได้น้อยแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สูงกว่า 30,000 บาท 20,001-30,000 บาท 10,000-20,000 บาท ต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง ด้านบริหารงานบุคคล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (วิธีเชฟเฟ)

ด้านบริหารงานบุคคล $\bar{X}$ ต่ำกว่า 10,000บาท 10,000 -20,000บาท 20,001-30,000บาท สูงกว่า 30,000บาท					
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2.04	-	- 0.565*	- 1.062*	-
1.374*					
10,000-20,000 บาท	2.60	0.565	-	- 0.497*	-
0.809*					
20,001-30,000 บาท	3.10	1.062*	0.497*	-	- 0.312
สูงกว่า 30,000 บาท	3.41	1.374*	0.809*	0.312	-

**\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05**

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านบริหารงานบุคคล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้มีรายได้น้อยแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สูงกว่า 30,000 บาท 20,001-30,000 บาท 10,000-20,000 บาท ต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านการเงิน จำแนกตามรายได้

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท			
1.มีการ จัดการ วางแผน ทางการเงิน	2.89	3.42	3.89	4.00	0.56	0.56	0.76	0.74	24.052	0.000*
2.มีการ ควบคุม ต้นทุน ค่าใช้จ่าย	3.04	3.52	3.74	4.13	0.55	0.56	0.72	0.34	21.118	0.000*
3.มีการ หาแหล่ง เงินทุน ดอกเบี้ย ต่ำ	2.55	3.02	3.29	3.70	1.00	0.86	0.93	0.97	9.030	0.000*
4.มี ระบบ การ จัดทำ บัญชี	2.34	2.94	3.58	3.87	0.67	0.77	0.92	0.76	27.700	0.000*
รวม เฉลี่ย	2.64	3.22	3.63	3.93	0.47	0.56	0.69	0.46	31.716	0.000*

จากตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ด้านการเงินแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการตลาด จำแนกตามรายได้

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท		
5.เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น	2.81	3.11	3.58	3.91	0.95	0.62	0.72	0.51	11.222	0.000*
6.มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมกับสถานะของตลาดปัจจุบัน	3.06	3.39	3.71	3.87	0.79	0.58	0.69	0.46	10.687	0.000*
7.การอำนวยความสะดวกของสถานที่ประกอบการ	2.32	2.95	3.39	3.61	0.86	0.63	0.59	0.58	25.431	0.000*
8.การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน	2.36	3.06	3.29	3.61	0.85	0.77	0.85	0.50	20.759	0.000*
9.การให้สินเชื่อและบริการเสริมแก่ลูกค้าประจำ	1.85	2.5	3.00	3.39	0.78	0.80	0.52	0.58	30.868	0.000*
10.การให้ส่วนลดหรือของแถมแก่ลูกค้า	1.55	2.37	2.84	3.22	0.69	1.03	0.55	0.42	30.460	0.000*

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท		
11.มีการจัด รายการส่งเสริม การขาย เช่น การ แจกแถมปี คูปอง หรือซื้อ 1 แถม 1	1.40	2.03	2.58	3.09	0.61	0.80	0.76	0.60	35.080	0.000*
12.มีคุณธรรม และความซื่อสัตย์ ต่อลูกค้า	3.70	3.66	4.13	4.00	1.10	0.80	0.93	0.25	2.635	0.000*
13.มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร ร้านค้าและ กิจกรรมทางการ ค้า	1.49	2.20	2.89	3.48	0.69	0.84	0.73	0.67	45.006	0.000*
14.มีการสคราพ สินค้าในโอกาส พิเศษต่าง ๆ	1.61	2.30	2.82	3.13	0.95	0.85	0.65	0.34	25.469	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.22	2.76	3.22	3.53	0.56	0.53	0.39	0.35	48.557	0.000*

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันจะมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการตลาดแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามรายได้

ด้าน	$\bar{X}$			S.D.			F	Sig		
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท			20,001-30,000 บาท	
15.มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ	2.64	3.16	3.58	3.85	0.76	0.60	0.55	0.58	24.282	0.000*
16.มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า	2.26	3.09	3.63	3.87	0.53	0.58	0.54	0.46	65.040	0.000*
17. มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า	22.43	305	3.63	3.91	0.65	0.60	0.54	0.42	46.573	0.000*



ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท			
18. มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า	2.47	3.16	3.58	3.87	0.69	0.60	0.55	0.55	36.800	0.000*
19. มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ	2.04	2.64	3.05	3.35	1.70	0.78	0.40	0.49	18.363	0.100*
20. มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่	2.81	3.14	3.71	3.91	0.65	0.47	0.65	0.738	25.808	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.44	3.04	3.53	3.79	0.51	0.48	0.40	0.41	60.428	0.000*

จากตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการจัดการภายในแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมือง  
ปากช่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรายได้

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท		
21. มีการเก็บข้อมูล										
ลูกค้าในฐานะ										
ข้อมูลคอมพิวเตอร์ อย่างเป็นระบบ	1.26	2.39	3.26	3.35	0.61	0.97	0.92	0.98	48.087	0.000*
22. มีการเก็บข้อมูล										
สินค้าโดยการนำ										
อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์มาใช้	1.26	2.33	3.34	3.33	0.61	0.96	0.91	1.02	49.882	0.000*
23. มีการใช้										
INTERNET ใน										
การเชื่อมโยง										
เครือข่าย คอมพิวเตอร์ ออนไลน์ระหว่าง ร้านค้า	1.26	1.84	2.47	2.87	2.67	1.00	0.83	0.92	23.400	0.000*
24. มีการติดตาม										
ข้อมูลทางการค้า										
และวิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารที่ ทันสมัย	1.53	2.64	3.18	3.83	0.78	0.72	0.61	0.49	71.345	0.000*
25. มีการรวมกลุ่ม										
เพื่อแลกเปลี่ยน										
ข้อมูลข่าวสาร ต่างๆ	1.60	2.50	3.16	3.57	0.74	0.85	0.64	0.59	48.024	0.000*
รวมเฉลี่ย	1.38	2.34	3.08	3.38	0.60	0.73	0.62	0.62	68.197	0.100*

จากตารางที่ 4.44 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท		
26. มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง	2.59	3.12	3.22	2.29	0.79	0.76	0.64	0.81	15.081	0.000*
27. มีการสรรหาและคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงานโดยระบบคุณธรรม	2.69	3.20	2.31	2.64	0.92	0.82	0.79	0.87	9.916	0.000*

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000- 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	สูงกว่า 30,000 บาท		
28.มีการ ฝึกอบรม และสอน งานให้กับ ลูกจ้าง	2.21	2.52	1.49	1.96	0.80	0.79	0.87	1.00	12.965	0.000*
29.มีการ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน และควบคุม คุณภาพของ การ ให้บริการ	3.08	3.42	2.76	2.79	0.87	0.943	0.65	0.94	6.877	0.000*
30.มีการจัด สวัสดิการ และผลตอบแทน ที่เหมาะสม ตาม กฎหมาย แรงงาน ให้กับลูกจ้าง	2.74	3.15	2.47	2.25	0.64	0.84	0.69	0.89	13.343	0.000*
31.มีการ สร้าง แรงจูงใจ ให้กับ พนักงาน	2.79	3.20	2.40	2.25	0.77	0.84	0.72	0.75	13.579	0.000*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.68</b>	<b>3.10</b>	<b>2.27</b>	<b>2.35</b>	<b>0.63</b>	<b>0.69</b>	<b>0.57</b>	<b>0.70</b>	<b>16.635</b>	<b>0.000*</b>

จากตารางที่ 4.45 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องโดยรวม จำแนกตามรูปแบบร้านค้า

กลยุทธ์	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด		
ด้านการเงิน	3.29	3.70	2.94	2.81	0.69	0.62	0.48	0.60	20.205	0.000*
ด้านการตลาด	2.91	3.31	2.32	2.44	0.49	0.50	0.52	0.61	36.519	0.000*
ด้านการจัดการ										
ภายใน	3.11	3.56	2.68	2.64	0.48	0.51	0.51	0.66	32.517	0.000*
ด้านเทคโนโลยี										
สารสนเทศ	2.47	3.03	1.83	1.75	0.81	0.86	0.77	0.81	25.355	0.000*
ด้าน										
บริหารงาน	2.68	3.10	2.27	2.35	0.63	0.69	0.57	0.70	16.635	0.000*
บุคคล										
รวมเฉลี่ย	2.89	3.34	2.41	2.41	0.53	0.57	0.50	0.56	33.041	0.000*

จากตารางที่ 4.46 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแตกต่างกันในทุกๆด้าน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบแบบเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีเชฟเฟ่ ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.47 - 4.51

ตารางที่ 4.47 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านการเงิน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า (วิจิเชฟเฟ)

ด้านการเงิน	$\bar{X}$	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	ห้องแถว	แผงลอย
บ้านไม้	3.29	-	-0.412*	0.344	0.476*
อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	3.70	0.412*	-	0.756*	0.888*
ห้องแถว	2.94	-0.344	-0.756*	-	0.132
แผงลอยในตลาด	2.81	-0.476*	-0.888*	-0.132	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .005

จากตารางที่ 4.47 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการเงิน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า พบว่าผู้มีผู้มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คืออาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์ บ้านไม้ ห้องแถว แผงลอยในตลาด ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.48 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านการตลาด จำแนกตามรูปแบบร้านค้า (วิจิเชฟเฟ)

ด้านการตลาด	$\bar{X}$	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	ห้องแถว	แผงลอยในตลาด
บ้านไม้	2.91	-	-0.395*	0.595*	0.467*
อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	3.31	0.395*	-	0.989*	0.862*
ห้องแถว	2.32	-0.595*	-0.989*	-	-0.127
แผงลอยในตลาด	2.44	-0.467*	-0.862*	0.127	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .005

จากตารางที่ 4.48 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการตลาด จำแนกตามรูปแบบร้านค้า พบว่าผู้มี มีความคิดเห็นแตกต่างโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คืออาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์ บ้านไม้

แผงลอยในตลาด ห้องแถว ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.49 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านการจัดการภายใน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า (วิธีเชฟเฟ้)

ด้านการจัดการภายใน	$\bar{X}$	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	ห้องแถว	แผงลอยในตลาด
บ้านไม้	3.11	-	- 0.471*	0.429*	0.458*
อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	3.58	0.471*	-	0.900*	0.929*
ห้องแถว	2.68	- 0.429*	- 0.900*	-	0.029
แผงลอยในตลาด	2.64	- 0.458*	- 0.929*	- 0.029*	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .005

จากตารางที่ 4.49 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านการจัดการภายใน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า พบว่าผู้มี ความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์ บ้านไม้ ห้องแถว แผงลอยในตลาด มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.50 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรูปแบบร้านค้า (วิธีเชฟเฟ้)

ด้านเทคโนโลยีฯ	$\bar{X}$	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	ห้องแถว	แผงลอยในตลาด
บ้านไม้	2.47	-	- 0.562*	0.641*	0.722*
อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	3.03	0.562*	-	1.202*	1.283*
ห้องแถว	1.83	- 0.641*	- 1.202*	-	0.081
แผงลอยในตลาด	1.75	- 0.722*	- 1.283*	- 0.081	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .005

จากตารางที่ 4.50 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรูปแบบร้านค้า พบว่าผู้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์ บ้านไม้ ห้องแถว แผงลอยในตลาด ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.51 เปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านบริหารงานบุคคล จำแนกตามรูปแบบร้านค้า (วิจิชีพเพ็)

ด้านบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	ห้องแถว	แผงลอยในตลาด
บ้านไม้	2.68	-	-0.416*	0.410*	
0.333					
อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์	3.10	0.416*	-	0.826*	
0.749*					
ห้องแถว	2.27	-0.410*	-0.826*	-	-
0.077					
แผงลอยในตลาด	2.35	-0.333	-0.749*	0.077	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .005

จากตารางที่ 4.51 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในด้านบริหารงานบุคคล จำแนกตามรูปแบบร้านค้า พบว่าผู้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ อาคารพาณิชย์ทาวเฮาส์ บ้านไม้ แผงลอยในตลาด ห้องแถว ตามลำดับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.52 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการเงิน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด		
1.มีการ จัดการ วางแผน ทางการเงิน	3.41	3.87	3.18	3.11	0.79	0.72	0.53	0.69	12.019	0.000*
2.มีการ ควบคุม ต้นทุน ค่าใช้จ่าย	3.59	3.82	3.27	3.18	0.72	0.60	0.54	0.67	9.962	0.000*
3.มีการหา แหล่ง เงินทุน ดอกเบี้ยต่ำ	3.05	3.48	2.69	2.64	0.83	1.00	0.90	0.99	8.293	0.000*
4.มีระบบ การจัดทำ บัญชี	3.10	3.63	2.64	2.32	0.85	0.90	0.65	0.77	21.787	0.000*
รวมเฉลี่ย	3.29	3.70	2.94	2.81	0.69	0.62	0.48	0.60	20.205	0.000*

จากตารางที่ 4.52 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการเงิน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.53 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการตลาด จำแนกตามรูปแบบร้านค้า

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด		
5.เพิ่มสินค้า ให้หลากหลาย มากขึ้น	3.15	3.68	3.04	2.71	0.78	0.68	0.56	1.05	12.876	0.000*
6.มีการปรับ ราคาสินค้า ให้เหมาะสม กับสถานะ ของตลาด ปัจจุบัน	3.38	3.80	3.20	3.11	0.75	0.58	0.63	0.74	10.465	0.000*
7.การอำนวยความสะดวก ของสถานที่ ประกอบการ	3.03	3.55	2.44	2.46	0.43	0.65	0.75	0.84	29.432	0.000*
8.การ กำหนดกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย ชัดเจน	3.10	3.53	2.47	2.54	0.64	0.62	0.66	0.88	25.839	0.000*

ตารางที่ 4.53 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้อง แถว	แผง ลอย โน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้อง แถว	แผง ลอย โน ตลาด		
9.การให้ สินเชื่อและ บริการ เสริมแก่ ลูกค้า ประจำ	2.67	3.02	2.07	2.18	0.74	0.81	0.69	0.94	14.982	0.000*
10.การให้ ส่วนลด หรือของ แถมแก่ ลูกค้า	2.72	2.90	1.60	1.96	0.94	0.68	0.78	0.84	27.651	0.000*
11.มีการจัด รายการ ส่งเสริม การขาย เช่น การ แจก แถมปี คูปอง หรือ ซื้อ 1 แถม 1	2.33	2.67	1.47	1.71	0.74	0.84	0.69	0.71	25.148	0.000*

ตารางที่ 4.53 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว	แผง ลอย ใน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้อง แถว	แผง ลอย ใน ตลาด		
12.มี คุณธรรม และความ ซื่อสัตย์ต่อ ลูกค้า	2.51	2.97	1.58	1.93	0.82	0.94	0.72	0.77	1.960	0.119
13.มีการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร ร้านค้าและ กิจกรรม ทางการค้า	2.51	2.97	1.58	1.93	0.82	0.94	0.72	0.77	26.723	0.000*
14.มีการลด ราคาสินค้า ในโอกาส พิเศษต่าง ๆ	2.56	2.86	1.53	2.14	0.85	0.72	0.73	0.89	27.365	0.000*
รวมเฉลี่ย	2.91	3.31	2.32	2.44	0.49	2.50	0.52	0.61	36.519	0.000*

จากตารางที่ 4.53 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการตลาด แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า แตกต่างกันเกือบทุกข้อ มีเพียงข้อเดียวที่ไม่แตกต่าง คือ มีคุณธรรมและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

ตารางที่ 4.54 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการจัดการภายใน จำแนกตามรูปแบบร้านค้า

ด้าน	บ้านไม้	$\bar{X}$			S.D.			F	Sig	
		อาคารพาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้องแถว	แผงลอยใน ตลาด	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้องแถว			แผงลอยใน ตลาด
15. มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.10	3.67	2.98	2.68	0.68	0.66	0.54	0.82	17.609	0.000*
16. มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงานภายในร้านค้า	3.10	3.60	2.64	2.68	0.68	0.67	0.68	0.77	20.915	0.000*
17. มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า	3.13	3.67	2.64	2.71	0.61	0.60	0.68	0.71	25.548	0.000*

ตารางที่ 4.54 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ ทิวเฮาส์	ห้องแถว ใน ตลาด	แผงลอย ใน ตลาด	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ ทิวเฮาส์	ห้องแถว ใน ตลาด	แผงลอย ใน ตลาด		
18. มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า	3.26	3.58	2.82	2.64	2.68	0.67	0.65	0.78	16.820	0.000*
19. มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ	2.85	3.20	1.96	2.39	0.67	0.64	0.77	1.07	24.858	0.000*
20. มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่	3.21	3.75	3.02	2.79	0.57	0.68	0.54	0.69	19.984	0.000*
รวมเฉลี่ย	3.11	3.58	2.68	2.65	0.48	0.51	0.51	0.66	32.517	0.000*

จากตารางที่ 4.54 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการจัดการภายใน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.55 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามรูปแบบร้านค้า

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด		
21. มีการเก็บข้อมูล										
ลูกค้าในฐานะ										
ข้อมูลคอมพิวเตอร์	2.49	3.13	1.82	1.64	1.19	1.17	0.91	0.83	20.284	0.000*
อย่างเป็นระบบ										
22. มีการเก็บ										
ข้อมูลสินค้าโดย										
การนำอุปกรณ์	2.41	3.15	1.84	1.61	1.02	1.16	0.95	0.83	20.558	0.000*
คอมพิวเตอร์มาใช้										
23. มีการใช้										
INTERNET ใน										
การเชื่อมโยง										
เครือข่าย										
คอมพิวเตอร์	1.92	2.57	1.47	1.50	1.11	1.00	0.63	0.84	15.418	0.000*
ออนไลน์ระหว่าง										
ร้านค้า										
24. มีการติดตาม										
ข้อมูลทางการค้า										
และวิเคราะห์										
ข้อมูลข่าวสารที่										
ทันสมัย	2.74	3.27	2.04	1.96	0.75	0.80	0.95	1.04	23.018	0.000*

ตารางที่ 4.55 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้านไม้	อาคาร	ห้อง	แผง	บ้านไม้	อาคาร	ห้อง	แผง		
เทคโนโลยี		พาณิชย์	แถว	ลอย		พาณิชย์	แถว	ลอย		
สารสนเทศ		ทาวเฮาส์	โน	ตลาด		ทาวเฮาส์	โน	ตลาด		
25.มีการ										
รวมกลุ่ม										
เพื่อ										
แลกเปลี่ยน										
ข้อมูล	2.79	3.05	1.98	2.04	0.80	0.89	0.89	1.04	16.357	0.000*
ข่าวสาร										
ต่างๆ										
รวมเฉลี่ย	2.47	3.03	1.83	1.75	0.81	0.86	0.77	0.81	25.355	0.000*

จากตารางที่ 4.55 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แตกต่างกันทุกข้อ



ตารางที่ 4.56 เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่องด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามรูปแบบ

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้องแถว ใน ตลาด	แผงลอย	บ้านไม้	อาคารพาณิชย์ ทาวเฮาส์	ห้องแถว ใน ตลาด	แผงลอย		
26. มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง	2.21	2.52	1.49	1.96	0.80	0.79	0.87	1.00	12.965	0.000*
27. มีการสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงานโดยระบบคุณธรรม	3.08	3.42	2.76	2.71	0.87	0.94	0.65	0.94	6.877	0.000*
28. มีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับลูกจ้าง	2.21	2.52	1.49	1.96	0.80	0.79	0.87	1.00	12.965	0.000*

ตารางที่ 4.56 (ต่อ)

ด้าน	$\bar{X}$				S.D.				F	Sig
	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด	บ้าน ไม้	อาคาร พาณิชย์ ทาว เฮาส์	ห้อง แถว ใน ตลาด	แผง ลอย ใน ตลาด		
29. มีการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน และควบคุม คุณภาพของ การให้บริการ	3.06	3.42	2.76	2.71	0.87	0.94	0.65	0.94	6.877	0.000*
30. มีการจัด สวัสดิการและ ผลตอบแทนที่ เหมาะสมตาม กฎหมาย แรงงานให้กับ ลูกจ้าง	2.74	3.15	2.47	2.25	0.64	0.84	0.69	0.89	11.343	0.000*
31. มีการ สร้างแรงจูงใจ ให้กับ พนักงาน	2.79	3.20	2.40	2.25	0.79	0.84	0.72	0.75	13.579	0.000*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.68</b>	<b>3.10</b>	<b>2.27</b>	<b>2.35</b>	<b>0.63</b>	<b>0.69</b>	<b>0.57</b>	<b>0.70</b>	<b>16.635</b>	<b>0.000*</b>

จากตารางที่ 4.56 ผลการทดสอบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีรูปแบบร้านค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ด้านการบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า แตกต่างกันทุกข้อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน และสถิติทดสอบเพื่อใช้วิเคราะห์ผลของตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษารายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จำแนกตามสถานภาพ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 300 ราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 172 ราย โดยใช้ตารางสำเร็จรูป Yamane

###### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา” โดยจะวางแผนคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเกี่ยวกับสถานภาพหรือลักษณะของผู้ประกอบการ โดยลักษณะของคำถามเป็นปลายปิด (close-ended question) และคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก โดยให้แสดงระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล

#### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยดำเนินการดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง” โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean หรือ  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบ “กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง” ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และรูปแบบร้านค้า โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test, F-test)

### 1.3 ผลการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง 172 ราย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และลักษณะรูปแบบร้านค้า พบว่าเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไปตอบมากที่สุด ผู้มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับประถม / มัธยม ตอบมากที่สุด จำนวน ผู้มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 10,000 - 20,000 บาท ตอบมากที่สุด และผู้ที่มีรูปแบบร้านค้าที่เป็นอาคารพาณิชย์ทาวเฮ้าส์ ตอบแบบสอบถามมากที่สุด

1.3.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง พบว่าโดยรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ที่ ระดับปานกลาง ในด้านการเงินมีการปรับตัวสูงสุด รองลงมาคือด้านการจัดการ

ภายใน ด้านการตลาด ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ ซึ่งเกือบทุกด้านมีกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการเงินพบว่า มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายมีการปรับตัวสูงสุด ด้านการตลาดซื้อมีคุณธรรมและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีการปรับตัวสูงสุด ด้านการจัดการภายในซื้อมีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการปรับตัวสูงสุด ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซื้อมีการติดตามข้อมูลทางการค้าและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย มีการปรับตัวสูงสุด ส่วนด้านการบริหารงานบุคคลซื้อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและควบคุมคุณภาพการบริการปรับตัวสูงสุด

**1.3.3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง อำเภอตามแพศ** โดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีทั้งแตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน

**1.3.4 ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง อำเภอตามอายุ** โดยรวม แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อทำการทดสอบแบบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อ โดยใช้วิธีเชฟเฟ่ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ไม่แตกต่างกันทุกข้อ

**1.3.5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง อำเภอตามระดับการศึกษา** โดยรวม แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

**1.3.6 ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง อำเภอตามรายได้ต่อเดือน** โดยรวม แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

**1.3.7 ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง อำเภอตามรูปแบบร้านค้า** โดยรวม แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

2.1 จากการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ระดับกลยุทธ์ การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง พบว่า ในภาพรวม ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเขมณัฎฐ์ ชุ่มพิพัฒน์ (2550) ศึกษาการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ด้านการเงิน มีกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกมีกลยุทธ์ในเรื่องของการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับสูง และ มีการจัดการวางแผนทางการเงิน มีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ มีระบบการจัดทำบัญชี ซึ่งมีกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สงวนลักษณ์ แฝงสะโค (2545) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของของร้านโชห่วย ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การจัดการด้านการเงิน มีการวางแผนจัดการหาเงินทุน โดยการกู้ยืมจากญาติพี่น้อง หรือสถาบันการเงินที่เปิดโอกาสในกู้ยืม ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ และมีการจัดทำบัญชี อย่างง่ายเพื่อตรวจสอบกำไรขาดทุนของกิจการ

2.3 ด้านการตลาด มีกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกมีกลยุทธ์การปรับตัวในเรื่องของ มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า อยู่ในระดับสูง และกลยุทธ์การปรับตัวในระดับปานกลางคือ เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมกับสถานะของตลาดปัจจุบันให้หลากหลายมากขึ้น การอำนวยความสะดวกของสถานที่ประกอบการ การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน ส่วนกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับต่ำคือ มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกแถมปี ฎบอง หรือซื้อ 1 แลม 1 มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า และมีการลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ กับงานวิจัยของ สุพล เจริญ โภษิต (2551) ศึกษาพฤติกรรมการตลาดของธุรกิจค้าปลีกศึกษากรณีร้านเสาวนีย์ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การดำเนินกิจการจะต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ทางตลาดในด้านต่าง ๆ เพื่อเข้าใจและทราบถึงผลความต้องการของลูกค้า และต้องอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้ สะดวกสบายมากขึ้น

2.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก มีกลยุทธ์การปรับตัวในเรื่องของการเก็บข้อมูลลูกค้า ใน

ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า อยู่ในระดับ ส่วนระดับปานกลางคือ มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประชากรศาสตร์ในการสำรวจมีหลากหลาย บางร้านค้าจึงไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจได้

2.5 ด้านการบริหารงานบุคคล มีกลยุทธ์การปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกมีกลยุทธ์ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมคุณภาพของการให้บริการ มีการสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้ามาทำงานโดยระบบคุณธรรม และมีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับลูกจ้าง ซึ่งผู้ประกอบการบางร้านมีการจ้างลูกจ้างมาช่วยงาน และบางร้านก็มีการทำธุรกิจเฉพาะในครอบครัวเท่านั้น

สรุปผลการวิจัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมจะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลยุทธ์การปรับตัวที่อยู่ในระดับต่ำคือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพหรือลักษณะการประกอบการแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ต่อเดือน และรูปแบบร้านค้า ที่แตกต่างกัน จะพบว่า มีกลยุทธ์การปรับตัวแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มประชากรศาสตร์ในการวิจัย คือผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา ที่มีสถานภาพต่างกันจึงมีระดับกลยุทธ์การปรับตัวแตกต่างกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ควรให้ความสำคัญกับด้านการตลาด และส่งเสริมการขายเพิ่มมากขึ้น ควรมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า และกลยุทธ์ในการลดราคาสินค้า ในโอกาสต่าง ๆ และควรมีสินค้าให้เหมาะสมในการจำหน่ายทั้งชนิด รูปร่าง ขนาด และตราหือ ตลอดจนการจัดวางสินค้าในตำแหน่งที่เหมาะสม เนื่องจากลูกค้าหรือผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ในปัจจุบัน ได้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในธุรกิจค้าปลีกทุกประเภท ดังนั้น ความสามารถในการบริหารสินค้าภายในร้าน เพื่อให้สามารถตอบสนอง

ความต้องการของผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งร้านค้าปลีกในสภาวะปัจจุบันนี้มีพื้นที่น้อยลง และมีค่าเช่าสถานที่ประกอบการมีราคาสูงมากขึ้น เช่น ค่าเช่าแผงลอยในตลาดสดหรืออาคารพาณิชย์ทาวเฮ้าส์ และมีการ คัดเลือกและบริหารสินค้าชนิดหรือตัวสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนสูง รวมทั้งหาวิธีการคัดเลือกสินค้าตัวที่ได้รับความนิยมสูงสุดจากผู้บริโภคเข้ามาจำหน่ายในร้าน เพื่อให้เกิดรอบการจำหน่ายสินค้าที่มีปริมาณมาก และเพิ่มส่วนต่างด้านกำไรได้มากขึ้น

**3.1.2 กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีก** ส่วนใหญ่การดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกมีลักษณะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว และขนาดของกิจการ ไม่ใหญ่มากนัก ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้ขายจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าเอง จึงไม่มีการจ้างลูกจ้างมาช่วยงานในร้านหรือระบบการจ้างพนักงานที่มีต่อการทำงาน นอกจากนี้การนำเอาเทคโนโลยีระบบสารสนเทศหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้งานภายในร้านก็ยังคงไม่เป็นที่นิยมของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจการก็ควรที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง โดยการติดตามข่าวสาร ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ จากข้อมูลข่าวทางวิทยุโทรทัศน์ และข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐราชการหรือภาครัฐบาลและเอกชน ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากพบว่าการทำงานแบบเดิมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น ควรจะมีกลยุทธ์การปรับตัวไปสู่รูปแบบใหม่ๆ

ส่วนในด้านของบริการ สิ่งหนึ่งที่เป็นเสน่ห์ของธุรกิจค้าปลีกที่มีมานานแล้วก็คือ ความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีของเจ้าของร้านหรือผู้ประกอบการกับคนในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นความได้เปรียบสำคัญที่ช่วยยึดเหนี่ยวลูกค้าให้มีความประทับใจต่อธุรกิจค้าปลีก ซึ่งส่วนมากจะเป็นลูกค้าประจำและคนรู้จักกันในระแวงใกล้เคียง

นอกจากนี้ในด้านราคา แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกจะมีต้นทุนในการซื้อสินค้าต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ แต่ธุรกิจค้าปลีกยังมีความได้เปรียบในส่วนของต้นทุนของการดำเนินการที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะที่ไม่มีงบประมาณประชาสัมพันธ์หรือการลงทุน ทำให้โอกาสที่จะแข่งขันในด้านราคายังมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้ การเลือกใช้ช่องทางการซื้อสินค้าที่มีอยู่หลากหลายในปัจจุบันก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนถูกลง และเสริมสร้างความได้เปรียบด้านราคาได้ เจ้าของร้านสามารถไปนำสินค้าจากร้านค้าปลีกรายใหญ่มาจำหน่ายต่อได้ โดยพิจารณาด้านคุณภาพและราคา โดยไม่ถือว่าเขาเป็นผู้ทำลายผู้ค้าปลีกรายเล็ก แต่ควรมีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อแก้วิกฤตให้เป็น โอกาส



อีกด้านหนึ่งที่สำคัญในการช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกอยู่รอดได้ก็คือ การจัดการและบริหารงาน ในเรื่องระบบบัญชีแบบง่ายๆ สามารถทำบัญชีรายรับ รายจ่าย เช็คยอดสินค้าเข้าและออก เพื่อรู้จำนวนที่แน่นอน และติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค จะได้นำสินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมาจำหน่าย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัย กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจในการประกอบกิจการประเภทอื่นๆ หรือในเขตพื้นที่อื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจได้อย่างเหมาะสมในแต่ละประเภทกิจการ นอกจากนี้ควรทำการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อการใช้บริการร้านค้าปลีกรายใหญ่เปรียบเทียบกับการใช้บริการร้านค้าปลีกรายย่อย ในเขตพื้นที่ ที่มีผู้ค้าปลีกรายใหญ่เข้าไปทำธุรกิจจำนวนมาก เพื่อลดปัญหา และ อุปสรรค และผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกจะได้วางกลยุทธ์ในการปรับตัวได้สอดคล้องกัน เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กณวรรณฐ แตรรัชตกุล (2547) “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิตของประเทศไทยในช่วงวิกฤตการณ์ปี 2540 – 2545” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- กิ่งพร ทองใบ (2550) “การเปลี่ยนแปลงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ในประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป หน่วยที่ 8 หน้า 8 – 6 พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เจนณัฐ ชุ่มพิพัฒน์ (2250) “การปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา” รายงานวิชาการสัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ฉัฐกามาศ พลศรี (2549) “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- โชติ แสนทายก (2550) “กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านขายของชำในเขตอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- ชัยวัฒน์ อนุจจารี (2548) “กลยุทธ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” วิทยานิพนธ์ปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง สำนักหอสมุดกลาง กรุงเทพฯ
- เชาว์ โรจนแสง (2550) “การวางแผนกลยุทธ์ในวัฏจักรธุรกิจขึ้นถดถอย” ในประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 12 หน้า 47 – 75 พิมพ์ครั้งที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เทศบาลเมืองปากช่อง (2551) “รายงานฐานข้อมูลของกองคลังในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา <http://www.pakchongcity.go.th>
- ธนชัย ขมจินดา (2550) “การวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป หน่วยที่ 1 หน้า 1 – 5 พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- นุชิต อินทรา (2551) “กลยุทธ์ธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตอำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย” ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

- นทพงศ์ วนาทรัพย์คำรง (2550) “กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตจังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการการตลาด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ประยูร ร่วมคิด (2548) “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของร้านสะดวกซื้อ” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เพ็ญสินี เขมมณี (2549) หลักการค้าปลีก พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ลำพูน ป้องขັນ (2546) “กลยุทธ์การปรับตัวของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สงวนลักษณ์ แผงสะโค (2545) “กลยุทธ์การปรับตัวของร้านโชห่วยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สุรพล เจริญโหมยิด (2551) “กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีก: ศึกษากรณีร้านเสาวนีย์ จังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- สมคิด เจตีย์วงศ์ (2552) “กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต จังหวัดเพชรบูรณ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมนึก เอื้อจิพงษ์พันธ์ (2549) กลยุทธ์การพัฒนาค้นทุนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- อิทธิวัตร กฤษณะวงษ์ (2549) “ปัญหาและวิธีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในอำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี” รายงานการค้นคว้าแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## ภาคผนวก

## Reliability

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ข้อ 1	172	3.4593	.75205
ข้อ 2	172	3.5174	.67081
ข้อ 3	172	3.0407	.99330
ข้อ 4	172	3.0407	.94502
ด้านการเงิน	172	3.2645	.69233
Valid N (listwise)	172		

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ข้อ 5	172	3.2384	.82088
ข้อ 6	172	3.4360	.71039
ข้อ 7	172	2.9651	.82288
ข้อ 8	172	2.9942	.82005
ข้อ 9	172	2.5523	.88035
ข้อ 10	172	2.3663	.96707
ข้อ 11	172	2.1221	.90624
ข้อ 12	172	3.8198	.94099
ข้อ 13	172	2.3314	1.00324
ข้อ 14	172	2.3372	.94418
ด้านการตลาด	172	2.8163	.66515
Valid N (listwise)	172		

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.975	.976	31

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ข้อ 15	172	3.1977	.75424
ข้อ 16	172	3.0872	.79358
ข้อ 17	172	3.1221	.78150
ข้อ 18	172	3.1570	.77521
ข้อ 19	172	2.6628	.90625
ข้อ 20	172	3.2791	.71983
ด้านการจัดการภายใน	172	3.0843	.66018
Valid N (listwise)	172		

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อ 21	172	1.00	5.00	2.4012	1.18302
ข้อ 22	172	1.00	5.00	2.3895	1.19184
ข้อ 23	172	1.00	5.00	1.9593	1.02801
ข้อ 24	172	1.00	4.00	2.6163	1.02790
ข้อ 25	172	1.00	5.00	2.5465	1.01055
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	172	1.00	4.40	2.3826	.97449
Valid N (listwise)	172				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อ 26	172	1.00	4.00	2.6279	.83135
ข้อ 27	172	1.00	5.00	2.7616	.90878
ข้อ 28	172	1.00	4.00	2.0872	.93562
ข้อ 29	172	1.00	5.00	3.0523	.90006
ข้อ 30	172	1.00	5.00	2.7326	.83665
ข้อ 31	172	1.00	5.00	2.7442	.86093
ด้านการบริหารงานบุคคล	172	1.00	4.33	2.6676	.73227
Valid N (listwise)	172				

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.828	1.959	3.820	1.860	1.950	.205	36
Item Variances	.798	.450	1.420	.970	3.157	.056	36

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก

#### ในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเรื่องระดับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก รวม 5 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารงานบุคคล จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงและสมบูรณ์มากที่สุด การตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอยืนยันว่าจะนำมาใช้ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น และคำตอบจะถูกปิดเป็นความลับ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านที่ได้ให้ข้อมูลมา ณ ที่นี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

- |                   |                         |                           |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1. เพศ            | ( ) ชาย                 | ( ) หญิง                  |
| 2. อายุ           | ( ) 20 - 30 ปี          | ( ) 31 - 40 ปี            |
|                   | ( ) 41 - 50 ปี          | ( ) 51 ปีขึ้นไป           |
| 3. ระดับการศึกษา  | ( ) ประถม/มัธยม         | ( ) อนุปริญญา/เทียบเท่า   |
|                   | ( ) ปริญญาตรี           | ( ) สูงกว่าปริญญาตรี      |
| 4. รายได้ต่อเดือน | ( ) ต่ำกว่า 10,000 บาท  | ( ) 10,000 – 20,000 บาท   |
|                   | ( ) 20,001 – 30,000 บาท | ( ) มากกว่า 30,000 บาท    |
| 5. รูปแบบร้านค้า  | ( ) บ้านไม้             | ( ) อาคารพาณิชย์ทาวเฮ้าส์ |
|                   | ( ) ห้องแถว             | ( ) แผงลอยในตลาด          |



**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเรื่องระดับกลยุทธ์ปรับตัวของธุรกิจค้าปลีก กรุณาทำเครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดของท่าน

กลยุทธ์การปรับตัวของ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก	ระดับกลยุทธ์การปรับตัว				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. มีการจัดการวางแผนทางการเงิน					
2. มีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย					
3. มีการหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ					
4. มีระบบการจัดทำบัญชี					
<b>ด้านการตลาด</b>					
5. เพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น					
6. มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมกับสถานะ ของตลาดปัจจุบัน					
7. การอำนวยความสะดวกของสถานที่ ประกอบการ					
8. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน					
9. การให้สินเชื่อและบริการเสริมแก่ลูกค้า ประจำ					
10. การให้ส่วนลดหรือของแถมแก่ลูกค้า					
11. มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การ แจกแถมปี ปลูกอง หรือซื้อ 1 แกรม 1					
12. มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า					
13. มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ข่าวสารร้านค้าและกิจกรรมทางการค้า					
14. มีการลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ					

กลยุทธ์การปรับตัวของ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก	ระดับกลยุทธ์การปรับตัว				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
<b>ด้านการจัดการภายใน</b>					
15. มีการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
16. มีการกำหนดหน้าที่หรือแบ่งการทำงาน ภายในร้านค้า					
17. มีการบริหารจัดการภายในร้านค้า					
18. มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านค้า					
19. มีการจัดตกแต่งร้านค้าตามเทศกาลต่างๆ					
20. มีการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่					
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
21. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าในฐานะ ข้อมูลคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ					
22. มีการเก็บข้อมูลสินค้าโดยการนำอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์มาใช้					
23. มีการใช้ INTERNET ในการเชื่อมโยง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ออนไลน์ระหว่างร้านค้า					
24. มีการติดตามข้อมูลทางการค้า และ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย					
25. มีการรวมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ					
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>					
26. มีการกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้าง					
27. มีการสรรหาและการคัดเลือกลูกจ้างเข้ามา ทำงาน โดยระบบคุณธรรม					
28. มีการฝึกอบรมและสอนงานให้กับลูกจ้าง					

กลยุทธ์การปรับตัวของ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก	ระดับกลยุทธ์การปรับตัว				
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
29. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ควบคุมคุณภาพของการให้บริการ					
30. มีการจัดสวัสดิการและผลตอบแทนที่ เหมาะสมตามกฎหมายแรงงานให้กับลูกจ้าง					
31. มีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายขุนทอง ศากลางม
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	2 พฤษภาคม 2506
<b>สถานที่เกิด</b>	อ. ชุมพลบุรี จ. สุรินทร์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ครุศาสตรบัณฑิต(คบ.) สถาบันราชภัฏนครราชสีมา 2539
<b>สถานที่ทำงาน</b>	ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารกรุงไทย(เขาใหญ่) จ.นครราชสีมา
<b>ตำแหน่ง</b>	หัวหน้าส่วนบริหารต้นทุนและการเงิน