

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางศึกษา ดังนี้

1. การค้าปลีกและประเภทร้านค้าปลีก
2. การบริหารการค้าปลีก
3. ตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การค้าปลีกและประเภทร้านค้าปลีก

##### การค้าปลีก

การค้าปลีก (Retailing) หมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อนำไปใช้หรือบริโภคเป็นการส่วนตัว มิใช่เพื่อธุรกิจ (รวิพร คูเจริญไพศาล, 2549, หน้า 144)

ร้านค้าปลีก (A retail store) หมายถึง ธุรกิจที่มียอดขายหรือรายได้ส่วนใหญ่มาจากการค้าปลีก (Kotler, 2003, p.535)

##### ประเภทร้านค้าปลีก

ประเภทของร้านค้าปลีก (Types of Retailers) ที่นิยมแบ่งตามหลักสากล สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ (สุวิมล แม้นจริง, 2546, หน้า 273-277)

1. ร้านค้าปลีกแบบมีหน้าร้าน (Store Retailers) ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันจะเป็นร้านค้าปลีกมีหน้าร้าน เป็นระบบการค้าปลีกที่ผู้บริโภคจะต้องมาทำการเลือกซื้อสินค้าเองที่ร้าน ถือเป็นระบบการค้าปลีกที่มีการพัฒนาก่อนระบบการค้าปลีกรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งร้านค้าปลีกแบบมีหน้าร้านมีการแบ่งประเภทต่าง ๆ ตามขนาดพื้นที่ ความหลากหลายของสินค้า และความสัมพันธ์กับราคา ได้ทั้งหมด 8 ประเภท คือ

1) ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Stores) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าน้อย แต่มีรายการหรือความหลากหลายในสายผลิตภัณฑ์ให้เลือก จำนวนมาก เช่น ร้านขายรองเท้า ร้านขายเครื่องประดับ ร้านขายเครื่องสำอาง ร้านขายดอกไม้ ร้านขายเฟอร์นิเจอร์ ร้านขายเสื้อผ้า เป็นต้น

2) ห้างสรรพสินค้า (Department Stores) เป็นห้างขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าหลายประเภท เช่น สินค้าประเภทเสื้อผ้า เครื่องกีฬา เครื่องเขียน เครื่องตกแต่ง ของใช้ในครัวเรือน เป็นต้น มีการแบ่งประเภทสินค้าออกเป็นแผนกตามสายผลิตภัณฑ์ และมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้บริหารงาน เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ เป็นต้น

3) ร้านสรรพอาหารหรือซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarkets) เป็นห้างที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ จะขายสินค้าที่มีราคาต่ำ กำไรต่ำ ขายในปริมาณที่มาก และลูกค้าต้องบริการตัวเอง สินค้าที่ขายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าประเภทอาหาร ของใช้ในครัวเรือน อุปกรณ์ดูแลทำความสะอาดบ้าน เช่น พู่กัน แปรงขัดพื้น ที่ป้อซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

4) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores) เป็นร้านค้าขนาดเล็กตั้งอยู่ใกล้ชุมชน เปิดให้บริการทุกวัน และให้บริการวันละหลาย ๆ ชั่วโมง จะขายสินค้าประเภทสะดวกซื้อที่เป็นที่นิยมของลูกค้า และบางร้านรวมอาหารว่าง เครื่องดื่ม และหนังสือพิมพ์เข้าไปด้วย เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น เอเอ็มพีเอ็ม แฟมิลีมาร์ท เป็นต้น

5) ร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount Stores) เป็นร้านที่ขายสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในราคาต่ำ โดยยอมรับกำไรต่อหน่วยต่ำ แต่อาศัยขายในปริมาณมาก ร้านขายสินค้าราคาถูกจะมีทั้งร้านขายสินค้าทั่วไปและร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง เช่น วอลมาร์ท เคมาร์ท เป็นต้น

6) ผู้ค้าปลีกสินค้าลดราคา (Off-Price Retailers) เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าราคาถูก ส่วนใหญ่เป็นร้านค้าที่ได้มาตรฐาน แต่มักเป็นสินค้าค้างสต็อก สินค้าที่เหลือ หรือสินค้าตกชั้น ทำให้ได้รับส่วนลดจากผู้ผลิตในราคาพิเศษ สินค้าในร้านจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ หรือเป็นร้านค้าที่สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ค้าส่งทั่วไป และบวกกำไรจากลูกค้าน้อยกว่าผู้ค้าปลีกทั่วไป

7) ร้านมหาสรรพสินค้า หรือซูเปอร์สโตร์ (Superstores) ซูเปอร์สโตร์เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เนื้อที่ประมาณ 35,000 ตารางฟุต ที่ขายสินค้าที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นสินค้าประเภทอาหารและไม่ใช่อาหาร รวมทั้งการบริการในด้านต่าง ๆ เช่น ซักรีด ซ่อมรองเท้า การชำระค่าบริการต่าง ๆ เป็นต้น แบ่งออกเป็น

7.1) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Category Killers) เป็นการขายสินค้า เฉพาะสายผลิตภัณฑ์ในแนวลึก ตัวอย่างเช่น เพาเวอร์บาย ซูเปอร์สปอร์ต เป็นต้น

7.2) ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarkets) เป็นร้านค้าขนาดใหญ่ ประมาณ 80,000 – 220,000 ตารางฟุต โดยรวมเอาสินค้าที่หลากหลายประเภทเข้าด้วยกัน เช่น เฟอ์นิเจอร์ เสื้อผ้า เป็นต้น มีการจำหน่ายสินค้าเป็นห่อใหญ่ และลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าร้านทั่วไป มีจุดเริ่มต้นที่ประเทศฝรั่งเศส เช่น คาร์ฟูร์ เทสโก้ เป็นต้น

8) โชว์รูมแคตตาล็อก (Catalog Showroom) เป็นห้องแสดงสินค้าตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นการขายสินค้าประเภทขายได้เร็ว โดยจะตั้งราคาขายไว้ต่ำ หรือบวกกำไรไว้สูงก็ได้ โดยลูกค้าจะซื้อสินค้าจากแคตตาล็อกในห้องโชว์สินค้าตัวอย่าง และรับสินค้าได้จากจุกับสินค้า ในร้าน สินค้าที่เสนอขายมีความหลากหลาย เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า กล้องถ่ายรูป กระเป๋าเดินทาง ของเล่น เครื่องมือขนาดเล็ก เครื่องกีฬา เป็นต้น

2. การค้าปลีกประเภทไม่มีหน้าร้าน (Nonstore Retailing) ปัจจุบันมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) การขายโดยตรง (Direct Selling) เป็นการส่งพนักงานขายหรือตัวแทนขายให้ไปติดต่อกับลูกค้าโดยตรงที่บ้าน เป็นกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก และการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขาย แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1) การขายแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-One Selling) เป็นการใช้พนักงานขายที่ติดต่อโดยตรงกับบริษัทไปติดต่อกับลูกค้าจะได้ค่าตอบแทนในรูปของค่าเหนื่อยหน้า คิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากการขาย เช่น เหวอน มิสทีน ยูสตาร์ เป็นต้น

1.2) การขายแบบหนึ่งต่อหลายคน (One-to-Many Selling) หรือที่เรียกว่าการขายแบบปาร์ตี้ (Party Selling) เป็นลักษณะที่พนักงานขายจัดปาร์ตี้ที่บ้านของลูกค้าที่เป็นเจ้าภาพ และเชิญเพื่อนฝูงหรือเพื่อนบ้านมาร่วมงานปาร์ตี้การขาย ซึ่งพนักงานขายก็จะทำการสาธิตและเสนอขายให้กับแขกที่มาร่วมงาน เช่น ท็อปเปอร์แวร์ มาเยอร์ เป็นต้น

1.3) การตลาดแบบหลายระดับ (Multilevel Marketing) หรือบางที่เรียกว่าการขายแบบเครือข่าย (Network Marketing) ทางบริษัทจะเลือกตัวแทนขายที่เป็นอิสระมาทำหน้าที่กระจายสินค้าของตน ผู้จัดการจำหน่ายหรือผู้กระจายสินค้า จะไปหาหรือคัดเลือกผู้จัดการจำหน่ายช่วงต่อไปเรื่อยๆ สร้างเป็นทีมงานหรือเครือข่ายของตนเองขึ้นมา ค่าตอบแทนของผู้จำหน่ายแต่ละรายจะได้จากเปอร์เซ็นต์การขายสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรง และเปอร์เซ็นต์จากยอดขายของลูกค้าทีมของตนเองด้วย เช่น แอมเวย์ นูสกิน เป็นต้น

2) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการขายสินค้าผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ เช่นทางไปรษณีย์ (Direct Mail) ทางแคตตาล็อก (Catalog Marketing) ทางโทรทัศน์ (Home Shopping) ทางโทรศัพท์ (Telemarketing) ทางอินเทอร์เน็ต (Electronic Shopping) เป็นต้น

3) เครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic Vending) ในต่างประเทศการขาดโดยผ่านเครื่องจักรอัตโนมัติมีการแพร่หลายมาก นิยมใช้ทั้งในโรงงาน บริษัทต่าง ๆ สถาบันการศึกษา และผ่านชุมชนต่าง ๆ สินค้าที่นิยมขายผ่านเครื่องจักรอัตโนมัติ คือ เครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ กาแฟ บุหรี่ ขนมหวาน กระดาษชำระ ถูยงอนามัย หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

4) บริการการซื้อ (Buying Service) เป็นการขายที่ให้บริการขายโดยตรงกับลูกค้าพิเศษบางกลุ่มที่มีข้อตกลงพิเศษกับทางบริษัท ซึ่งลูกค้าจะมีส่วนลดพิเศษหรือบริการอำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า นิยมใช้กับพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานขนาดใหญ่

3. องค์กรค้าปลีก (Corporate Retailing) ปัจจุบันมีร้านค้าปลีกจำนวนมากที่ไม่ได้ดำเนินการโดยอิสระแยกเป็นเพียงร้านเดียว แต่จะมีการดำเนินการภายใต้การดูแลของบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ในรูปของสัญญาหรือการให้สิทธิต่าง ๆ ประเภทของการค้าปลีกที่อยู่ในรูปขององค์กร ได้แก่

1) ร้านค้าแบบลูกโซ่ในรูปของบริษัท (Corporate Chain Stores) เป็นร้านค้าที่ดำเนินการตั้งแต่ 2 ร้านขึ้นไป โดยเจ้าของเป็นผู้ดำเนินการบริหารเอง มีศูนย์กลางในการบริหารและจัดซื้อจากส่วนกลาง มักก่อตั้งในรูปของบริษัท ร้านค้าที่เป็นสาขาแต่ละแห่งจะขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน เหมาะสำหรับร้านค้าประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร ร้านเสื้อผ้า เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เป็นต้น

2) ร้านค้าลูกโซ่แบบสมัครใจ (Voluntary Chains) ประกอบด้วยกลุ่มของผู้ค้าปลีกอิสระมารวมตัวกันตั้งเป็นกลุ่มหรือองค์กรขึ้น เพื่อประโยชน์ในการจัดซื้อสินค้าเป็นสำคัญ บางครั้งอาจได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ค้าส่ง ผู้ผลิต หรือหน่วยงานของรัฐบาล เช่น บริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด เป็นต้น

3) สหกรณ์ผู้ค้าปลีก (Retailer Cooperatives) ประกอบด้วยผู้ค้าปลีกอิสระจัดตั้งเป็นองค์กรกลาง ที่เป็นศูนย์กลางการจัดซื้อสินค้า และทำการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน

4) องค์กรค้าปลีกที่ได้รับสิทธิทางการค้า (Franchise Organizations) เป็นร้านค้าปลีก ที่ดำเนินการโดยรับสิทธิทางการค้า (Franchises) จากผู้ให้สิทธิทางการค้า (Franchiser) ซึ่งก็คือ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง หรือธุรกิจต่าง ๆ โดยที่ร้านค้าที่เป็นแฟรนไชส์จะได้รับสิทธิในการใช้ชื่อ สัญลักษณ์ ตราสินค้า ตัวผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการจัดการ จากผู้ให้สิทธิทางการค้า ได้แก่ ธุรกิจประเภท ฟาสต์ฟู้ด โรงแรม ร้านสะดวกซื้อ ร้านวิดีโอ ฯลฯ

5) กลุ่มที่รวมตัวกันทางการค้า (Merchandising Conglomerate) เป็นบริษัทรูปแบบอิสระที่มีการรวมตัวกันของธุรกิจค้าปลีกหลากหลายแขนงเข้าด้วยกัน ภายใต้การเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการบริหารงานจากส่วนกลาง และมีการรวมตัวกันด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

## การบริหารการค้าปลีก

การบริหารการค้าปลีก (Retailing management) เป็นกระบวนการวางแผนในการบริหารธุรกิจค้าปลีก เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคและบรรลุเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีก หรือเป็นการบริหารที่ผู้ค้าปลีกจัดหาคุณค่าให้กับ

ลูกค้าและพัฒนาข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง การบริหารการค้าปลีกมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆดังนี้

### 1. กระบวนการตัดสินใจการบริหารการค้าปลีก

กระบวนการตัดสินใจการบริหารการค้าปลีก มีขั้นตอนดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546, หน้า 24-30)

#### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก

การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารการค้าปลีก จำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมเพราะสภาพแวดล้อมบางประเภทอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (สาคร สุขศรีวงศ์, มปป., หน้า60-65)

1) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมมหภาค และสภาพแวดล้อมทางตรง มีดังนี้

1.1) สภาพแวดล้อมมหภาค ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เช่น ภาวะทางการเมืองไม่มั่นคง กฎระเบียบ กฎหมายแรงงาน กฎหมายภาษี เป็นต้น สังคมและวัฒนธรรม เช่น ชุมชนรอบข้างธุรกิจ เป็นต้น เศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย การมีรายได้ของประชากร เป็นต้น

1.2) สภาพแวดล้อมทางตรง ประกอบด้วย ลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า อำนาจการตัดสินใจของลูกค้า เป็นต้น คู่แข่งขัน เช่น การใช้กลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น ผู้จัดการผลิต แรงงาน หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ระบบงาน เช่น ระบบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบัญชี ระบบการเงิน เป็นต้น ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร เช่น หุ้นส่วน ลูกจ้าง เป็นต้น สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กร เช่น การปฏิบัติต่อกันของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

#### ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก

หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แล้วนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์ดังนี้

1) การเลือกทำเลที่ตั้ง เป็นการค้นหาแหล่งที่จะทำให้อุปสงค์สามารถประกอบกิจกรรมทางธุรกิจได้ โดยพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ค่าเช่า ความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงาน และปัจจัยสำคัญอื่นๆ โดยทั่วไปจะพยายามหาแหล่งที่ตั้งที่เหมาะสมกับประเภทสินค้าที่ขาย และก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมจากการเลือกทำเลที่ตั้งสูงสุด แต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเท่าที่สามารถเป็นไปได้

2) การเลือกตำแหน่งที่ตั้ง เป็นการพิจารณาเลือกตำแหน่ง หรือจุดที่เฉพาะเจาะจงของที่ตั้งธุรกิจ

3) กลยุทธ์การตลาดค้าปลีก เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์การตลาดค้าปลีก ดังนี้

3.1) การกำหนดตลาดเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีกว่าธุรกิจมุ่งที่จะขาย และกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มใด

3.2) การกำหนดกลยุทธ์การตลาดค้าปลีก เป็นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีก เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาดเป้าหมาย โดยการกำหนดส่วนประสมของผู้ค้าปลีก ประกอบด้วย การเสนอสินค้าและบริการ การกำหนดราคา การกำหนดการส่งเสริมการตลาด แพลนผังร้านค้า การออกแบบร้านค้า และการบริหารสินค้า

3.3) การกำหนดแผนของผู้ค้าปลีกเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

4) กลยุทธ์ด้านการเงิน การตัดสินใจด้านการเงินเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ประกอบด้วย กำไรเชิงกลยุทธ์ ผลตอบแทนของสินทรัพย์ กำไรสุทธิ การหมุนเวียนของสินทรัพย์ เป็นต้น

5) โครงสร้างองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดกิจกรรม และผู้รับผิดชอบในกิจกรรมที่กำหนด ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ขั้นตอนการกำหนดผู้รับผิดชอบในกิจกรรมประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การควบคุมบังคับบัญชา การกำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผล

6) ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาดและการบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า ประกอบด้วย บุคคล เครื่องมือ และกระบวนการ เพื่อรวบรวม จัดประเภท วิเคราะห์ ประเมิน และกระจายข้อมูลที่ต้องการ ไปยังผู้ตัดสินใจทางการตลาดได้ทันเวลา

ขั้นที่ 3 การบริหารสินค้า

เป็นขั้นตอนที่ผู้ค้าปลีกพยายามที่จะนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม ด้วยปริมาณที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงินขององค์การ การบริหารสินค้านี้มีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) การวางแผนความหลากหลายของสินค้า เป็นการจัดหาเลือกซื้อสินค้าเข้ามาจำหน่ายในร้านให้มีความหลากหลาย โดยจำแนกตามตราสินค้า การออกแบบ ขนาด และราคา

2) ระบบการซื้อ เป็นการใช้องค์การบริหารสินค้า และเครื่องมือเข้ามาใช้ในการกำหนดระบบการจัดซื้อที่เป็นทางการ ระบบการซื้อจะช่วยให้ผู้ซื้อและผู้วางแผนสินค้าพิจารณาว่าควรซื้อสินค้าเท่าใด และระยะเวลาห่างกันของแต่ละรอบการจัดซื้อจะเป็นเท่าใด

3) การซื้อสินค้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับตราสินค้า แหล่งผู้ขาย การติดต่อกับผู้ขาย การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย และจริยธรรมและกฎหมาย

4) การตั้งราคาในธุรกิจค้าปลีก เป็นการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกำหนดราคาที่ยุติธรรม และความสามารถสร้างกำไร รวมทั้งสอดคล้องกับภาพพจน์ของการรับรู้ด้านราคาจากลูกค้า

5) ส่วนประสมการสื่อสารการตลาดค้าปลีก เป็นการใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยพนักงานขาย การตลาดทางตรง การประชาสัมพันธ์

#### ขั้นที่ 4 การบริหารร้านค้า

เป็นการระดมความคิดของผู้จัดการร้านค้า ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) การบริหารร้านค้าและการควบคุมต้นทุน เป็นกิจกรรมของธุรกิจการค้าปลีกที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาพนักงานประจำร้านค้า และการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2) แผนผังร้านค้า การออกแบบ และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1) แผนผังร้านค้า จะครอบคลุมพื้นที่ขายภายในร้านทั้งหมด โดยจะกำหนดว่าสินค้ากลุ่มไหนจะวางไว้บริเวณใดของร้าน โดยแยกออกเป็นหมวดหมู่ชัดเจน

2.2) การออกแบบร้านค้า เป็นการสร้างบรรยากาศของร้านค้า โดยการจัดตกแต่งร้านตามเทศกาลต่างๆ โดยมุ่งเน้นที่ความสะดวก ความทันสมัย และความเหมาะสมให้สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์ของร้านค้าปลีกนั้นๆ

2.3) การบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ เป็นเทคนิคการเสนอขายสินค้าให้แก่ลูกค้า และทำให้เกิดประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ในขณะนั้น

### 2. ทำเลที่ตั้งและการออกแบบร้านค้าปลีก

#### 2.1 ทำเลที่ตั้ง

การทำธุรกิจร้านค้าปลีกสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือ ต้องเลือกทำเลที่ตั้งของร้าน ร้านค้าบางร้านมีลูกค้าเข้าไปใช้บริการอย่างหนาแน่น แต่บางร้านมีลูกค้าน้อยมากจนในที่สุดต้องปิดกิจการ ทำเลที่ตั้งของร้านมีผลต่อการประสบความสำเร็จของร้าน นอกเหนือจากราคาสินค้า การบริการ และการตกแต่งร้านค้า การตั้งอยู่ในทำเลที่ถูกต้องจะช่วยให้ขายได้มากและมีผลกำไรดี การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้ง มีองค์ประกอบในการตัดสินใจดังนี้ (วิโรจน์ วิชาสวรรค์โยธิน, 2538, หน้า 68-72)

1) จำนวนประชากร ร้านค้าปลีกควรตั้งอยู่ในย่านที่มีประชากรหนาแน่นพอสมควร เนื่องจากในพื้นที่ที่มีจำนวนประชากรมาก จะทำให้มีโอกาสมีลูกค้ามาใช้บริการมาก นอกจากนั้นลูกค้าจะรู้สึกสะดวกสบายที่มีร้านค้ามาอยู่ใกล้ไม่เสียเวลาเดินทาง จำนวนการเข้าร้านของลูกค้าจะบ่อยครั้งกว่าร้านค้าที่ตั้งอยู่ไกล

2) ระดับรายได้ และฐานะทางสังคม การตั้งร้านค้าต้องมี ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่าจะขายใคร ขายอะไร ทำเลนั้นมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหรือไม่ หากเลือกทำเลที่ประชากรในพื้นที่นั้นมีระดับรายได้และฐานะทางสังคมไม่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของร้าน ก็จะไม่สามารถจูงใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการของร้านได้ เช่น ในพื้นที่นั้นประชากรส่วนใหญ่มีระดับรายได้และฐานะทางสังคมสูง มีความต้องการซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดีราคาแพง แต่ร้านค้าขายสินค้าคุณภาพและราคาปานกลาง หรือชนิดของสินค้าที่นำมาขายไม่สอดคล้องกับระดับรายได้ และฐานะทางสังคมของลูกค้า จึงไม่เป็นที่ต้องการซื้อของลูกค้า เป็นผลให้การดำเนินงานของร้านไม่ประสบความสำเร็จ

3) อายุ-เพศของกลุ่มลูกค้า ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมการซื้อของประชากร มีความเกี่ยวข้องกับอายุและเพศของประชากร ดังนั้นควรให้ความสนใจลักษณะประชากรด้านอายุและเพศที่อยู่ในพื้นที่นั้นด้วย ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เช่น พื้นที่นั้นมีเพศหญิงอายุช่วงวัยรุ่นมาก ลูกค้ากลุ่มนี้ชอบซื้อสินค้าประเภทเครื่องแต่งตัว หรือ รับประทานอาหารจานด่วน เป็นต้น

4) จริยวัตร ศาสนา ข้อบังคับทางศาสนา หรือทางกฎหมาย กิจการควรศึกษา จริยวัตร หรือศาสนา ที่ประชากรในสังคมพื้นที่นั้นนับถือและปฏิบัติอยู่เป็นอย่างไร เพราะสินค้าบางอย่างอาจถูกต่อต้านจากกลุ่มคนเหล่านั้น เช่น การเปิดร้านขายวิดีโอหนังโป๊ ร้านขายพระพุทธรูปเก่า เป็นต้น

5) เส้นทางสัญจร ความสะดวกสบายในการเดินทางมาใช้บริการของร้านเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าจะเลือกมาใช้บริการ การเลือกทำเลร้านค้าควรคำนึงถึงความสะดวกสบายในการเดินทางของลูกค้า ซึ่งมีข้อพิจารณาคือ พื้นที่นั้นเป็นศูนย์กลางคมนาคมหรือมียานพาหนะสัญจรไปมาหรือไม่ และพื้นที่นั้นมีลูกค้าเดินผ่านไปมาเป็นประจำและมีจำนวนมากหรือไม่

6) ร้านค้าคู่แข่ง ต้องพิจารณาถึงร้านค้าของคู่แข่งในพื้นที่แห่งนั้นด้วย ว่ามีร้านค้าที่เข้มแข็งและมีทำเลที่ดีกว่าหรือไม่ หากการขายสินค้าประเภทเดียวกันมีร้านค้าที่ทำเลดีกว่า หรือลูกค้านิยมใช้บริการมากกว่า อาจมีความยากลำบากในการดึงลูกค้ามาเข้าร้าน หรืออาจไม่สามารถทำได้

7) ร้านค้ารอบข้าง การเข้ามาใช้บริการที่ร้านของลูกค้านอกจากกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถดึงลูกค้าเข้าร้านได้แล้ว ลูกค้ายังให้ความสนใจสภาพร้านค้าใกล้เคียงด้วย ดังนั้นการเลือกทำเลควรดูร้านค้ารอบข้าง ว่ามีร้านที่ทำให้ลูกค้ารังเกียจที่จะมาใช้บริการหรือไม่ เช่น ร้านซ่อมรถจักรยานยนต์ ร้านขายหีบศพ เป็นต้น

## 2.2 การออกแบบร้านค้าปลีก

การออกแบบร้านค้า ควรคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้



1) การวางแผนร้านค้า เป็นการวางแผนเรื่องแผนกสินค้าต่างๆที่จะมีภายในร้าน และแต่ละแผนกมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ตั้งอยู่ที่ตำแหน่งใดของร้านบ้าง การจัดตำแหน่งสินค้า มีหลักการจัดดังนี้

1. กลุ่มสินค้าเดียวกันควรอยู่ด้วยกัน
2. สินค้าขนาดเดียวกันควรอยู่ในชั้นเดียวกัน
3. สินค้าที่ใช้ต่อเนื่องกันควรอยู่ใกล้กัน
4. สินค้าที่ขายดีให้ผลกำไรงามควรวางในระดับสายตาของลูกค้า
5. สินค้าที่ขายดีควรให้พื้นที่ในการจัดเรียงมากกว่าสินค้าที่ขาย

รองลงมา

2) การตกแต่งร้านค้าเป็นการสร้างภาพลักษณ์บรรยากาศทั้งภายใน และภายนอก ของร้าน โดยใช้อุปกรณ์ตกแต่งต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การออกแบบทางเข้า ของร้านค้า จะต้องออกแบบให้ลูกค้าเข้าร้านให้่ง่ายที่สุด สะดวกที่สุด การใช้ window display และการออกแบบป้ายต่างๆ ต้องสามารถมองเห็นง่าย การใช้โทนสีควรเป็นโทนสีที่สว่าง แต่ไม่จ้า จนเกินไป อาจมีเสียงเพลงที่ไม่ดังพอให้ลูกค้าฟังเพลินๆ

3) การวางผังร้านค้า เป็นการจัดวางชั้นวางสินค้าประเภทต่างๆภายในร้านให้ สอดคล้องกันทั้งส่วนที่เป็นสินค้าหลัก ส่วนที่สนับสนุนการขาย และการตัดสินใจเรื่องขนาดพื้นที่ ของแต่ละแผนกที่ขายภายในร้าน การวางผังร้านที่ดีควรคำนึงถึงหลักการดังนี้

1. ลูกค้าเดินซื้อของสะดวกสบาย
2. สามารถใช้พื้นที่ในร้านได้อย่างคุ้มค่า
3. สามารถสร้างกำไรให้ร้านได้มากที่สุด
4. ไม่มีมุมอับ

ส่วนการจัดเรียงสินค้าที่ดี ควรคำนึงถึงหลักการดังนี้

1. สินค้าที่ขายดีควรอยู่ในตำแหน่งที่ลูกค้าหยิบได้สะดวกที่สุด
2. สินค้าใดที่ต้องตั้งตรงก็ควรตั้งตรง ส่วนสินค้าใดควรวางนอนก็วางนอน
3. ไม่ควรวางสินค้าเกย หรือซ้อนกัน
4. ให้ลูกค้ามีความสะดวกในการหยิบ
5. สินค้ารูปทรงเดียวกันวางไว้ด้วยกัน
6. สินค้าประเภทเดียวกันวางไว้ด้วยกัน
7. หันด้านหน้าของสินค้าออกเสมอ
8. อย่าปล่อยให้ชั้นวางว่าง
9. หมั่นรักษาความสะอาดพื้นที่ขาย เช่น ชั้นวาง ตัวสินค้า

10. ใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในชั้นวางสินค้าให้ได้มากที่สุดโดยเหลือช่องว่างระหว่างชั้นให้น้อยที่สุด

4) การบริหารพื้นที่ขายให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริหารพื้นที่ขายเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดต่อกิจการ โดยพิจารณาชนิดสินค้าและปริมาณที่นำเข้ามาจำหน่ายในร้านให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อของลูกค้าประกอบกัน เพื่อกำหนดขนาดพื้นที่สำหรับวางสินค้าแต่ละชนิดให้เหมาะสม

### 3. การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาดเป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกจึงต้องศึกษา และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

#### 3.1 ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีก

จากแนวคิดที่ว่าลูกค้าสำคัญที่สุด ธุรกิจการค้าปลีกจึงต้องศึกษาลักษณะของผู้ที่คาดว่าจะเป็ลูกค้า เพราะลูกค้ามีลักษณะแตกต่างกัน จึงทำให้มีความต้องการแตกต่างกัน เมื่อธุรกิจสามารถค้นหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ จะสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดได้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนั้น การค้นหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีขั้นตอนดังนี้ (Kotler, 2003, p. 287-299)

3.1.1 แบ่งส่วนตลาด เป็นกิจกรรมหนึ่งในงานทางการตลาด ที่กิจการพยายามแยกความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่แตกต่างกันนั้นออกเป็นกลุ่มๆ โดยพิจารณาความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกันอย่างน้อยหนึ่งอย่างอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และแยกความต้องการที่แตกต่างกันออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อสะดวกต่อการนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม ที่เลือกเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย มีกระบวนการแบ่งส่วนตลาดดังนี้

ขั้นที่ 1 : สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า โดยการกำหนดตัวแปรที่จะใช้สำรวจ

ขั้นที่ 2 : วิเคราะห์ข้อมูลที่สำรวจมา เพื่อดำเนินการจับกลุ่มสำหรับลูกค้าที่มีข้อมูลเหมือนกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน และต่างกลุ่มกันเมื่อมีข้อมูลต่างกัน

ขั้นที่ 3: สรุปผลจำนวนกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน และขนาดตลาดแต่ละกลุ่มที่แบ่งได้ แล้วประเมินตลาดแต่ละส่วน เพื่อตัดสินใจเลือกว่าจะใช้ตลาดส่วนใดบ้างเป็นตลาดเป้าหมาย

#### 3.1.2 เลือกตลาดเป้าหมาย มี 5 วิธีดังนี้

1) การเลือกส่วนตลาดเดียว เมื่อแบ่งส่วนตลาดออกเป็นหลายส่วน แต่จะเลือกส่วนตลาดเดียวที่ธุรกิจมีความถนัดที่สุด ที่สามารถเข้าไปดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2) การเลือกส่วนตลาดเฉพาะผลิตภัณฑ์ วิธีนี้ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าชนิดหนึ่งๆให้มีคุณภาพและมีความหลากหลายรูปแบบ ตามแต่ที่แต่ละส่วนตลาดต้องการในรายละเอียดที่แตกต่างกัน แล้วนำเสนอสินค้าเหล่านั้นๆขายไปยังทุกส่วนตลาดที่ต้องการสินค้าชนิดนั้น

3) การเลือกส่วนตลาดเดียวหลายผลิตภัณฑ์ โดยเลือกส่วนตลาดเดียวแล้วนำเสนอสินค้าหลายๆอย่างที่ตลาดส่วนนั้นต้องการ วิธีการนี้ธุรกิจต้องมีความชำนาญ และความสามารถในการผลิตสินค้าได้หลายๆประเภท

4) การเลือกส่วนตลาดตามความชำนาญ โดยเลือกส่วนตลาดเฉพาะที่ธุรกิจสามารถเข้าไปดำเนินการได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจมีทรัพยากรและความพร้อมเพียงใด

5) การครอบคลุมทุกส่วนตลาด วิธีการนี้อาจแบ่งส่วนตลาด หรือไม่แบ่งส่วนตลาดก็ได้ โดยการเลือกทุกส่วนตลาดเป็นตลาดเป้าหมาย ถ้าทำการแบ่งส่วนตลาด ก็จะใช้การตลาดที่แตกต่าง คือนำเสนอสินค้าหลากหลายไปยังตลาดแต่ละส่วน แต่ถ้าไม่แบ่งส่วนตลาด จะทำการตลาดที่ไม่แตกต่างคือ การนำเสนอสินค้าเดียวเพื่อครอบคลุมตลาดทั้งหมด

### 3.2 การเลือกสรรสินค้า และการจัดซื้อ

3.2.1 การเลือกสรรสินค้าของผู้ค้าปลีก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546, หน้า 144-149)

ผู้ค้าปลีกต้องพิจารณาว่าจะเลือกสรรสินค้าชนิดใดมาขาย เนื่องจากมีข้อกำหนดทางด้านการเงินที่จะใช้ในการซื้อสินค้า รวมทั้งขนาดของพื้นที่ในการจัดวางสินค้าภายในร้าน การตัดสินใจในการเลือกสินค้า จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1) ตลาดเป้าหมายของธุรกิจการค้าปลีก ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรของตน โดยจัดเตรียม และดำเนินการให้สอดคล้องกัน

2) ลักษณะของสินค้า ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดกลุ่มเป้าหมาย

3) เกณฑ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

#### 3.2.1.1 หลักการพิจารณาความหลากหลายของสินค้า มีดังนี้

1) ความสามารถในการทำกำไรจากการขายสินค้าหลายชนิดผสมผสานกัน เนื่องจากผู้ค้าปลีกมีข้อจำกัดจากจำนวนเงินที่สามารถลงทุนซื้อสินค้า รวมทั้งพื้นที่ ที่จัดวางสินค้าในร้าน ดังนั้นผู้ค้าปลีกจึงต้องพยายามหาส่วนประสมของสินค้า ที่ทำให้ได้รับกำไรสูงสุด

2) ประสิทธิภาพของบริษัทที่มีต่อการแบ่งประเภทของสินค้า ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดซื้อสินค้าพิจารณาถึงจำนวน รูปแบบ และสีสันของสินค้าที่ต้องการซื้อ การมีรูปแบบ และสีสันของสินค้าหลากหลายเกินไปอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการขาดแคลนสินค้า หรือขนาดตามที่

ลูกค้าต้องการ โดยทั่วไปแล้วเมื่อร้านค้าปลีกลดราคาสินค้าที่อยู่ในหมวดหมู่นี้ จะมีการขาดแคลนสินค้าบางขนาดและบางสี เนื่องจากยากที่จะหาซื้อสินค้าส่วนที่ขาดมาทดแทนได้ และผู้จัดซื้อจึงไม่สามารถสร้างผลกำไรที่สูงสุด จากการซื้อสินค้าจำนวนมาก ๆ ได้

3) ลักษณะทางกายภาพของร้านค้า ผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาขนาดของพื้นที่ ที่จะต้องใช้ในการจัดวางสินค้าแต่ละหมวดหมู่ ถ้ามีการแบ่งสินค้าไว้มากทั้งรูปแบบและสีสัน จำเป็นที่จะต้องใช้เวลาในการแสดงสินค้าและการจัดเก็บสินค้ามาก

4) สินค้าที่ใช้ประกอบกัน เมื่อผู้ค้าปลีกวางแผนเพิ่มหมวดหมู่สินค้า ควรพิจารณาว่าสินค้านั้นสามารถช่วยเติมเต็มให้กับสินค้าที่มีอยู่เดิมได้อย่างไร โดยคาดว่าสินค้าที่จะเพิ่มเข้ามานั้น จะเป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการ

3.2.1.2 หลักการพิจารณาในการเลือกสินค้า มีข้อพิจารณาจากเกณฑ์ 8 เกณฑ์ ดังนี้

- 1) ต้องเหมาะสมกับรูปแบบของร้าน
- 2) มีอุปสงค์เพียงพอสำหรับสินค้านั้น
- 3) มีการออกแบบและมีขนาดเหมาะสมที่จะขายได้อย่างรวดเร็ว
- 4) มีส่วนแบ่งในตลาดสูง
- 5) ความนิยมในสินค้านั้น
- 6) ต้องเหมาะกับภาพพจน์ของร้าน
- 7) ต้องเป็นสินค้าที่กระตุ้นให้เกิดการซื้อ
- 8) เป็นสินค้าที่ไม่แข่งขันกันเอง

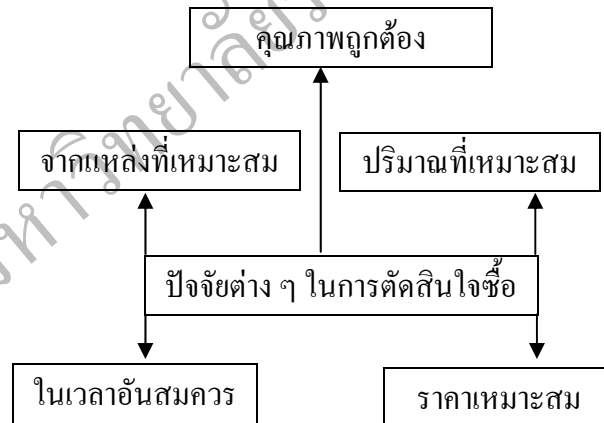
### 3.2.2 การจัดซื้อ

การจัดซื้อเป็นการซื้อสิ่งของเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ในการผลิต การซื้อสินค้าเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า การซื้อของเพื่อใช้ในการบำรุงรักษา และซ่อมแซม และการซื้อบริการและวัสดุในการดูแลรักษา การจัดซื้อรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การคัดเลือกผู้จำหน่าย การตรวจสอบการจัดส่งสินค้าที่กำลังจะมาถึง การประสานการจัดซื้อกับการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของธุรกิจ และระเบียบวิธีปฏิบัติในการติดตามผลที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจเกี่ยวกับการให้บริการการจัดส่งที่ต่อเนื่อง การจัดซื้อมีสองประเภทคือ การจัดซื้อเพื่อนำมาจำหน่ายต่อ และการจัดซื้อเพื่อนำมาใช้หรือแปลงสภาพ ผู้จัดจำหน่ายที่เป็นพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกเป็นผู้ทำการจัดซื้อเพื่อนำมาจำหน่ายต่อ ส่วนผู้ซื้อที่เป็นผู้ผลิต เป็นผู้จัดซื้อเพื่อนำมาใช้หรือแปลงสภาพ (มุสดี รุมาคม, 2538, หน้า 403-413)

#### 3.2.2.1 วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อ

วัตถุประสงค์สำคัญในการจัดซื้อ มีดังนี้

- 1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจไม่ให้วัตถุดิบหรือสินค้าขาดมือ
  - 2) เพื่อให้ธุรกิจได้รับ วัสดุอุปกรณ์ และสินค้าตามที่ต้องการโดยยึดหลัก
    - 2.1) คุณภาพถูกต้อง
    - 2.2) ปริมาณเหมาะสม
    - 2.3) ราคาเหมาะสม
    - 2.4) ในเวลาอันสมควร
    - 2.5) จากผู้จำหน่ายที่เหมาะสม
  - 3) เพื่อไม่ให้เงินจมอยู่ในสินค้าคงเหลือมากเกินไป ไม่ต้องเสี่ยงกับความล่าช้า และการเสื่อมคุณภาพของสินค้า
  - 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่าย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ และสินค้าชนิดใหม่ ราคาใหม่ และบริการพิเศษต่าง ๆ
  - 5) เพื่อให้มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ของธุรกิจ
- 3.2.2.2) ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการจัดซื้อ เพื่อให้การจัดซื้อมีประสิทธิภาพ ผู้จัดซื้อจะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันแสดงตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ  
ที่มา : ผุสดี รุมาคม, 2538, หน้า 408

#### 1) คุณภาพ (Quality)

การซื้อสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นการซื้อที่ถูกต้อง คุณภาพของสินค้าไม่จำเป็นต้องเป็นคุณภาพที่ดีที่สุด แต่เป็นคุณภาพที่เหมาะสมตรงตามข้อกำหนด หรือนโยบายของธุรกิจที่กำหนดขึ้น โดยการพิจารณาทัศนะของลูกค้าว่าพอใจคุณภาพของสินค้า

แบบใด เช่น ลูกค้าบางกลุ่มอาจจะชอบสินค้าที่มีความคงทนสูง แต่ลูกค้าบางกลุ่มมักจะเปลี่ยนเครื่องใช้บ่อย ๆ เพื่อให้มีเครื่องใช้ที่ทันสมัยจึงไม่ต้องการสินค้าที่มีความคงทน เป็นต้น การจัดซื้อสินค้าเป็นสิ่งที่มีความกระทบโดยตรงต่อต้นทุนสินค้า และราคาขาย การซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดีเกินไปจะทำให้ต้นทุนสูง ธุรกิจจึงจำเป็นต้องกำหนดราคาขายสูง เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่าย ลูกค้าอาจจะไม่สามารถสู้ราคาได้ จึงหันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่ง

## 2) ปริมาณ (Quantity)

การซื้อในปริมาณที่เหมาะสมเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดซื้อ ในกรณีที่ร้านค้าปลีกซื้อสินค้าไว้มากเกินไป จะทำให้เงินจมอยู่ในสินค้าและมีภาระด้านการเก็บรักษา สินค้าเสื่อมคุณภาพ ล้าสมัย ฯลฯ ในทางตรงกันข้าม การซื้อสินค้าในปริมาณที่น้อยเกินไปจะทำให้ธุรกิจต้องสั่งซื้อสินค้าบ่อยครั้ง มีผลให้ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น และสินค้าขาดมือซึ่งก่อให้เกิดต้นทุนการเสียโอกาส และสูญเสียลูกค้า

## 3) ราคา (Price)

ราคาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารร้านค้า ราคาคือราคาที่ดีที่สุดตามคุณภาพสินค้าที่ได้กำหนดไว้ในการจัดซื้อ การจัดซื้อจะต้องตรวจสอบคุณภาพของสินค้าว่าตรงตามความต้องการหรือไม่ ถ้าคุณภาพตรงตามความต้องการแล้ว ธุรกิจจึงจะตรวจสอบราคาโดยพยายามเปรียบเทียบราคาจากผู้จำหน่ายหลาย ๆ รายก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าที่จะซื้อ ในกรณีเป็นสินค้ามาตรฐาน หรือสินค้าที่มีราคาต่อหน่วยต่ำ ธุรกิจอาจศึกษาราคาจากแคตตาล็อกประกอบการตรวจสอบ แต่ในกรณีที่สินค้าที่มีราคาต่อหน่วยสูง และจะต้องซื้อเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง การซื้อสินค้าเหล่านี้ธุรกิจควรมีการเจรจาต่อรองกับผู้จำหน่ายหลาย ๆ ราย หรือใช้วิธีการซื้อโดยการประกวดราคา นอกจากนี้ธุรกิจอาจใช้หลักเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างราคากับต้นทุน ราคาที่กำหนดโดยอุปสงค์และอุปทาน และราคาที่เกิดจากการแข่งขันประกอบการพิจารณาก็ได้

## 4) เวลา (Time)

ปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ คือการซื้อในเวลาอันสมควร ธุรกิจควรจะจัดซื้อสินค้าเพื่อให้มีพร้อมที่จะจำหน่าย แต่ในขณะเดียวกันธุรกิจจะต้องระมัดระวังไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ผู้ที่ทำหน้าที่จัดซื้อจะต้องทราบว่าสินค้าที่จะซื้อ มีปริมาณมากน้อยเพียงใดในตลาด ในกรณีที่สินค้ามีปริมาณมากเป็นประจำ ราคาคงที่ ความเปลี่ยนแปลงน้อย ผู้ซื้อจะซื้อเมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องซื้อครั้งละจำนวนมาก และสามารถกำหนดปริมาณการสั่งซื้อที่แน่นอน ในทางตรงกันข้ามสินค้ามีปริมาณไม่แน่นอน และราคาขึ้นลงอย่างรวดเร็ว ผู้ซื้ออาจต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การจัดซื้อจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด การกำหนดปริมาณการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอไม่สามารถเป็นไปได้ และบางครั้งธุรกิจอาจ

ต้องมีการซื้อล่วงหน้า เพื่อให้มีสินค้าพร้อมที่จะใช้ได้ทันทีในอนาคต หรือซื้อเมื่อธุรกิจคาดว่าราคาจะสูงขึ้น

#### 5) ผู้จำหน่าย (Supplier)

การคัดเลือกผู้จำหน่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีส่วนต่อการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ผู้จำหน่ายควรสามารถตอบสนองข้อกำหนดในเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ราคา และเวลาของธุรกิจได้ และธุรกิจสามารถประเมินผลเพื่อติดตามผู้จำหน่าย เพื่อให้แน่ใจว่าผู้จำหน่ายเหล่านั้นได้จัดหาสินค้าและบริการที่ธุรกิจต้องการได้อย่างต่อเนื่อง การเลือกผู้จำหน่ายจะพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

##### 5.1) ความต่อเนื่องและความเชื่อถือได้

การประเมินผู้จำหน่ายอย่างเห็นได้ชัดคือ ความต่อเนื่องและความเชื่อถือได้ของผู้จำหน่าย ว่ามีปริมาณสินค้าหรือวัตถุดิบมากพอและส่งได้ในเวลาที่ผู้ซื้อต้องการหรือไม่ ถ้าผู้จำหน่ายทำไม่ได้ ผู้ซื้อจะเสียหายมากน้อยเพียงใด เรื่องเหล่านี้เป็นปัญหาที่ผู้ซื้อจะต้องพิจารณาในการตัดสินใจเลือกแหล่งสินค้าหรือวัตถุดิบ

##### 5.2) การให้บริการ

การให้บริการของผู้จำหน่ายเป็นสิ่งที่ผู้ซื้อจะต้องนำมาประเมินและเปรียบเทียบระหว่างผู้จำหน่ายหลาย ๆ ราย

##### 5.3) จำนวนผู้จำหน่าย

ผู้บริหารร้านค้าจะต้องพิจารณาว่า ผู้จำหน่ายสินค้าควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะพอเพียง ควรจะซื้อจากผู้จำหน่ายเพียงรายเดียวหรือหลายราย การซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายเพียงรายเดียวอาจจะผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบได้ไม่ทันตามความต้องการ ทำให้ต้องเสียเวลารอคอย ดังนั้นผู้บริหารร้านค้าจึงควรจะซื้อสินค้าจากผู้จำหน่าย 2-3 รายและพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

##### 5.4) สถานที่ตั้ง

ในกรณีที่ผู้จำหน่ายอยู่ไกลมากจะทำให้ผู้ซื้อต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูงทำให้ต้นทุนสินค้าสูงไปด้วย และผู้ซื้อต้องเสียเวลาในการขนส่งสินค้า ผู้บริหารร้านค้าจึงควรจะซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายที่อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวก ประหยัด รวดเร็ว และช่วยให้เงินทุนหมุนเวียนอยู่ในชุมชน เมื่อชุมชนเจริญ ธุรกิจย่อมจะได้รับผลประโยชน์ในอนาคต

##### 5.5) เงื่อนไขการชำระเงิน

เนื่องจากผู้จำหน่ายแต่ละรายอาจเสนอเงื่อนไขให้ลูกค้าแตกต่างกัน ผู้บริหารร้านค้าควรเลือกเงื่อนไขที่ให้ประโยชน์มากที่สุด เช่น ผู้จำหน่ายรายหนึ่งเสนอส่วนลดเงิน

สดให้ ถ้าธุรกิจชำระหนี้ภายในระยะเวลาของการให้สินเชื่อ แต่ผู้จำหน่ายอีกรายหนึ่งไม่ให้ส่วนลดเลย ส่วนลดเงินสดนี้จะช่วยให้ต้นทุนสินค้าของธุรกิจลดลงมาก

#### 5.6) ตัวแทนจำหน่าย

การใช้บริการของตัวแทนจำหน่ายช่วยให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับราคาและคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าได้รวดเร็ว ถูกต้อง และสะดวกในการสั่งซื้อ เนื่องจากผู้ซื้อจะเลือกซื้อจากตัวแทนที่อยู่ใกล้ที่สุด ดังนั้นผู้บริหารร้านค้าต้องพิจารณาคุณภาพของตัวแทนจำหน่ายของผู้จำหน่ายด้วย

#### 3.2.2.3 ระบบการจัดซื้อ

ระบบการจัดซื้อของธุรกิจค้าปลีก มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546, หน้า 157-167)

##### 1) วิธีการสั่งซื้อ

วิธีการสั่งซื้อที่นิยมใช้มี 2 วิธี คือ (1) การสั่งซื้อด้วยระบบธรรมดา (Manual ordering) เป็นขั้นตอนการสั่งซื้อของผู้ค้าปลีกแบบเดิมโดยใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ เช่น การสั่งซื้อทางจดหมาย โทรสาร โทรศัพท์ หรือการสั่งซื้อด้วยตนเอง (2) การสั่งซื้อด้วยคอมพิวเตอร์ [Computer Assisted Ordering (CAO)] เป็นการสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เว็บไซต์ หรือระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ วิธีการสั่งซื้อแบบนี้จะมีความถูกต้อง และรวดเร็ว ตลอดจนช่วยในการบริหารสินค้าคงเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

##### 2) รูปแบบการจัดซื้อ

รูปแบบการจัดซื้อที่นิยมใช้มี 2 วิธี ดังนี้

2.1) ระบบเปิดโอกาสให้ซื้อตามความเหมาะสม ระบบนี้เหมาะสำหรับการซื้อสินค้าประเภทแฟชั่น โดยสามารถระบุปริมาณที่เหมาะสมได้ในแต่ละหน่วยสินค้า ระบบนี้ขึ้นอยู่กับแผนงบประมาณสำหรับการจัดซื้อสินค้าและจำนวนที่ใช้ในการตัดสินใจซื้อ ซึ่งขึ้นอยู่กับยอดขายในอดีต การหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ กำไรขั้นต้นของผลตอบแทนการลงทุน

2.2) ระบบที่ถือเกณฑ์จำนวนหน่วยต่ำสุดที่ต้องเก็บรักษาไว้ ระบบนี้เหมาะสำหรับสินค้าที่มีการใช้ประจำสม่ำเสมอ ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องมีประวัติเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวการสั่งซื้อสินค้าทุกชนิดที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามยอดขายจริงในแต่ละ SKU อย่างละเอียดซึ่งจะทำให้ผู้ค้าปลีกสามารถประมาณการยอดขายของธุรกิจได้ ทั้งนี้ต้องใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารการสั่งซื้อ



### 3) ส่วนประกอบของการซื้อ

การสั่งซื้อจะบรรลุผลได้จะต้องประกอบด้วย (1) ระบบการซื้อที่มีระเบียบวินัยและ (2) ระบบโครงสร้างการซื้อที่ดี จะช่วยให้ผู้ซื้อทำงานได้ง่าย แม้ว่ารูปแบบการค้าปลีกจำนวนมากจะมีความแตกต่างกันทั้งด้านรูปแบบและขนาด ทำให้มีส่วนประกอบของการซื้อที่แตกต่างกันบ้าง อย่างไรก็ตามหากมีการกำหนดระเบียบวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละธุรกิจ จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลได้

### 4) การพยากรณ์ยอดขาย

การพยากรณ์ยอดขายของธุรกิจการค้าปลีกนั้นเป็นสิ่งยาก ที่จะคาดคะเนว่าจะต้องซื้อสินค้าจำนวนมากน้อยเท่าไรจึงจะเป็นยอดสั่งซื้อที่เหมาะสม ดังนั้นถ้าปราศจากยอดขายจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับการวางแผนในการจัดซื้อสินค้าที่เหมาะสม ถ้าการจัดซื้อสินค้ามากเกินไป ความจำเป็น จะทำให้ต้นทุนในการเก็บสินค้าสูง สินค้าล้าสมัย เกิดการชำรุดเสียหาย และสินค้าขายไม่ได้ ส่งผลให้ธุรกิจจำเป็นต้องลดราคาสินค้าลง

### 5) การประเมินปริมาณสินค้าคงเหลือที่มีอยู่

ผู้ค้าปลีกต้องการรักษาระดับของสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม ดังนั้นระบบการเติมให้สมบูรณ์แบบอัตโนมัติ (Automated replenishment system) จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าประมาณสินค้าที่มีอยู่นั้นจะมีในจำนวนที่เหมาะสมตลอดเวลา เมื่อใดที่สินค้าลดลงถึงระดับที่กำหนดไว้ ก็จะต้องมีการสั่งซื้อเข้ามาเพิ่ม เพื่อให้สินค้าคงเหลือ อยู่ในระดับที่กำหนดไว้ตลอดเวลา

### 6) การพิจารณาระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ

ช่วงระยะเวลาที่รอคอย (Lead-time) เป็นช่วงระยะเวลาที่มีการสั่งซื้อสินค้าไปแล้ว จะต้องรอจนกระทั่งถึงเวลาที่ได้รับสินค้า ระยะเวลาในการรอจะขึ้นอยู่กับลักษณะสินค้าและระยะทางระหว่างผู้ค้าปลีกและผู้ขาย ตลอดจนขั้นตอนในการจัดหาหรือผลิตสินค้านั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อจุดสั่งซื้อซ้ำ เมื่อสินค้าคงเหลือลดลงจนถึงระดับที่กำหนดไว้ ผู้ค้าปลีกจะสั่งซื้อสินค้าใหม่ โดยคำนึงถึงระยะเวลาในการรอคอยสินค้า

### 7) ความถี่ในการส่งมอบสินค้า

ความถี่ในการส่งมอบสินค้า คือความบ่อยครั้งในการซื้อในรอบระยะเวลาหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสม่ำเสมอในการใช้สินค้า และช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้า ปัจจุบันนิยมใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI) ที่เชื่อมต่อระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายสินค้า เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการส่งมอบสินค้าได้อย่างเหมาะสม

#### 8) การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงเหลือเพื่อความปลอดภัย

เป็นปริมาณสินค้าขั้นต่ำสุดที่ธุรกิจต้องเก็บรักษาไว้เพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าขาดแคลน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ค้าปลีกเกิดความเชื่อมั่นว่าในขณะที่มีการสั่งซื้อสินค้านั้น จะมีสินค้าไว้ขายให้ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ การใช้ระบบการสั่งซื้อสินค้าโดยใช้คอมพิวเตอร์จะช่วยให้ผู้ค้าปลีกสามารถพยากรณ์ได้ง่ายขึ้น

#### 9) การจัดการสั่งซื้อ

เมื่อมีการพิจารณาเกี่ยวกับการพยากรณ์ยอดขาย ปริมาณสินค้าคงเหลือที่มีอยู่ ความถี่ในการสั่งซื้อ และระดับสินค้าคงเหลือเพื่อความปลอดภัย นั้นหมายความว่าธุรกิจมีความต้องการที่จะสั่งซื้อสินค้า ในขั้นนี้ต้องมีการเจรจาต่อรองราคาและมีการสั่งซื้อในปริมาณที่เหมาะสมและถูกต้อง การสั่งซื้ออาจจะเป็นแบบรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการดำเนินงานของผู้ค้าปลีก ตลอดจนต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากแต่ละวิธี

#### 10) การรับและการจัดการเกี่ยวกับสินค้า

เมื่อพนักงานได้รับสินค้าพร้อมทั้งเอกสารการรับสินค้าแล้ว จะต้องนำสินค้าไปส่งที่ชั้นวางอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ และเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าอย่างรอบคอบ ตามรายละเอียดที่สั่งซื้อ เช่น รุ่น สี ขนาด จำนวน เป็นต้น

#### 11) การเก็บรักษาสินค้า

การเก็บรักษาสินค้าขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะของสินค้าที่ขาย เช่น วิธีการเก็บรักษาสินค้าประเภทอาหารสดที่เน่าเสียง่าย จะแตกต่างจากอาหารแห้งที่เก็บไว้ได้นาน เพราะอาหารสดจะต้องมีความระมัดระวังในการจัดเก็บอย่างมาก ต้องเก็บในตู้แช่ที่มีการควบคุมอุณหภูมิอย่างเหมาะสม เป็นต้น

#### 12) การติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้า

ผู้ค้าปลีกต้องคอยติดตามและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่า สินค้ามีการเคลื่อนไหวเข้าออกจากชั้นวาง หรือมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร ถ้าเห็นว่าสินค้าออกไปจากชั้นวางก็ควรจะนำมาเพิ่ม เพื่อให้สินค้าเต็มชั้นตลอดเวลา และสามารถสั่งซื้อได้ทันทีที่สินค้าลดลงถึงระดับที่ควรสั่งซื้อ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสินค้าและปริมาณที่สั่งซื้อนี้สามารถตอบสนองความต้องการซื้อของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

#### 13) การสั่งซื้อสินค้าเพิ่ม

ผู้ค้าปลีกควรทำการสั่งซื้อทันทีเมื่อสินค้าลดลงถึงระดับที่ควรสั่งซื้อ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการดำเนินงานของธุรกิจการค้าปลีก

### 3.3 การบริหารสินค้าคงเหลือ

การบริหารสินค้าคงเหลือมีหลักเช่นเดียวกับการจัดซื้อ นั่นคือมีสินค้าที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้อง ในเวลา และสถานที่ที่ถูกต้อง มีรายละเอียดดังนี้(สมชาย หิรัญภิตติ, 2542, หน้า 208-215)

#### 3.3.1) วัตถุประสงค์ของการบริหารสินค้าคงเหลือ มีดังนี้

1) ทำให้เชื่อมั่นว่า มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต้องการการทำงานให้เป็นไปตามกำหนดตารางเวลา การล่าช้าเพราะการขาดสินค้าอาจเป็นสาเหตุให้เสียโอกาสทางการขาย ถือว่าเป็นการสูญเสียของธุรกิจ

2) สร้างยอดขายได้สูงสุด การมีสินค้าที่เพียงพอสำหรับลูกค้าถือว่าการเพิ่มยอดขายได้ ลูกค้ามักต้องการเลือกซื้อสินค้าจากหลายแหล่ง ดังนั้นถ้าลูกค้าต้องการสินค้าแล้วธุรกิจไม่มีสินค้านั้นก็จะผลักดันให้ลูกค้าไปหาสินค้าของคู่แข่งกัน ธุรกิจอาจเสียลูกค้าไปอย่างถาวร ผู้ค้าปลีกต้องบริหารระหว่างการมีสินค้าคงเหลือมากไปกับการมีสินค้าคงเหลือน้อยไปให้เหมาะสมเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเอาไว้

3) ป้องกันสินค้าคงเหลือ การป้องกันสินค้าคงเหลือจากการถูกขโมย ถูกปล้น การเสื่อมสภาพหรือล้าสมัย การมีสถานที่เก็บสินค้าที่มีประสิทธิภาพ เป็นการช่วยทำให้เกิดผลต่อปริมาณ และคุณภาพของสินค้าคงเหลือ เช่น สินค้าที่ถูกหีบห่ออย่าง จะมีความเสี่ยงต่อการแตกหักได้ หรือสินค้าคงเหลือบางอย่างที่ต้องการ การดูแลเป็นพิเศษอาจถูกทำลายได้ง่าย จึงต้องมีการป้องกันที่ดี

4) ลงทุนในสินค้าคงเหลือให้ต่ำสุด การควบคุมสินค้าคงเหลือที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้ค้าปลีกมีสินค้าคงเหลือน้อยลง เมื่อมีสินค้าคงเหลือน้อยก็จะทำให้ต้นทุนต่ำลงด้วย เช่น ต้นทุนในการเก็บรักษา ภาษี และการประกันภัย เป็นต้น

#### 3.3.2 การจัดการสินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือเป็นสินค้าที่ผู้ค้าปลีกเก็บไว้ในคลังสินค้าสำหรับการแข่งขันทางการขายในอนาคต การจัดการสินค้าคงเหลือ มีดังนี้

1) การพิจารณาว่า ต้องการสินค้าคงเหลือมากเท่าใด จะต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการซื้อ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของสินค้าคงเหลือ โดยจะต้องพิจารณาถึงระดับที่จะสั่งซื้อหรือจุดสั่งซื้อ (Order point) และปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด [Economic Order Quantity (EOQ)] ทั้งนี้ต้องมีสินค้าเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีนั่นเอง

2) การพิจารณาว่า ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือจะเป็นเท่าใด ต้นทุนของการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือมีต้นทุนต่างๆ ดังนี้

2.1) ต้นทุนทางการเงิน เป็นต้นทุนที่เห็นชัดเจนที่สุดของสินค้าคงเหลือ ดังนั้น สินค้าคงเหลือจึงเป็นสินทรัพย์ ซึ่งสามารถชำระหนี้ได้ ถ้าธุรกิจสามารถขายสินค้า และเก็บรวบรวมเงินไว้ได้ก่อนที่จะจ่ายให้ผู้จำหน่าย ก็อาจสามารถหลีกเลี่ยงต้นทุนการเงินโดยตรงได้

2.2) ต้นทุนจากการสูญหาย เช่น การถูกขโมยหรือถูกปล้น การขโมยของพนักงาน และการที่ลูกค้าหยิบของออกจากร้านโดยไม่จ่ายเงิน เป็นต้น

2.3) ต้นทุนจากการที่สินค้าล้าสมัย เป็นต้นทุนที่เกิดจากสินค้าคงเหลือล้าสมัยตกทุน ทำให้ไม่สามารถขายสินค้าเหล่านี้ได้

2.4) ต้นทุนในการเก็บรักษา เป็นค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ เช่น ค่าใช้จ่ายในการสร้างคลังสินค้า ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ภาษี ค่าอากรประกัน เงินเดือนพนักงาน ดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นต้น

2.5) ต้นทุนในการสั่งซื้อ เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการสั่งซื้อสินค้า - ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมในการสั่งซื้อ กระบวนการสั่งซื้อ ใบกำกับสินค้า การวิเคราะห์ผู้ขาย และการตรวจรับสินค้าที่ส่งเข้ามา

### 3.3.3) การควบคุมสินค้าคงเหลือ เทคนิคการควบคุมสินค้าคงเหลือ มีดังนี้

1) การควบคุมด้วยสายตา เป็นการมองดูสินค้าที่มีอยู่ในมือ (On hand) และทำการสั่งซื้อใหม่เมื่อปรากฏให้เห็นว่ามีสินค้าน้อยลง ซึ่งจะต้องรู้ถึงอัตราการใช้ และเวลาที่จะสั่งใหม่เมื่อต้องการ

2) ระดับที่จะสั่งซื้อหรือจุดสั่งซื้อ เป็นระดับของสินค้าคงเหลือ ที่จะต้องทำการสั่งซื้อใหม่ การกำหนดจุดสั่งซื้อจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลารอคอย (Leadtime) เป็นช่วงเวลาจากที่สั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า อัตราการใช้สินค้าต่อวัน และสินค้าคงเหลือเพื่อความปลอดภัย (Safety stock) การคำนวณจุดสั่งซื้อใหม่ต้องพิจารณาถึงเวลาที่จำเป็นต่อการสั่งใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งของผู้จำหน่ายสินค้า การกำหนดระยะเวลาการขนส่ง และอื่นๆ

3) ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด เป็นการพิจารณาว่าควรที่จะสั่งซื้อแต่ละครั้งเป็นจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสมที่สุดและประหยัดที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า (Ordering costs) และต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า (Carrying costs) ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด เป็นจุดที่ต้นทุนในการเก็บรักษาและต้นทุนในการสั่งซื้อมีค่าเท่ากัน และต้นทุนสินค้าคงเหลือทั้งหมดมีค่าต่ำที่สุด

4) การจำแนกสินค้าคงเหลือแบบ ABC (ABC Classification) เป็นการจัดประเภทสินค้าคงเหลือออกเป็น 3 ประเภท คือ ระดับ A B และ C เพื่อจุดมุ่งหมายในการควบคุมระดับสินค้าคงเหลือ โดยถือเกณฑ์ต้นทุนต่อหน่วยและปริมาณของรายการสินค้าประกอบกัน

5) การแลกเปลี่ยนข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์ [Electronic Data Interchange (EDI)] เป็นวิธีควบคุมสินค้าคงเหลือด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำเป็น “รหัสแท่ง” (Bar coding) มีลักษณะเป็นเส้นขนานสีขาวดำติดบนหีบห่อสินค้า โดยการลงทะเบียนสินค้า และมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลสินค้าคงเหลือของร้านค้าให้เป็นปัจจุบันด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

6) ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาพอดี [Just-In-Time (JIT)] หมายถึง ระบบสินค้าคงเหลือที่รายการต่างๆ ของสินค้าต้องมาถึงร้านค้าให้ทันต่อความต้องการพอดี ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งให้น้อยที่สุด

7) การวางแผนความต้องการด้านสินค้า เป็นเทคนิคการวางแผน และควบคุมสินค้าคงเหลือ ที่นำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดการด้านข้อมูลข่าวสารที่มีเป็นจำนวนมาก เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

8) การควบคุมสินค้าคงเหลือด้านกายภาพ เป็นระบบการตรวจนับรายการสินค้าคงเหลือ ด้วยการนับเป็นหน่วย เช่น เป็นชั้น แกลลอน ถัง ฯลฯ วิธีนี้จะทำให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น หรืออาจทำให้ง่ายขึ้นโดยใช้คอมพิวเตอร์และบาร์โค้ด

### 3.4 การกำหนดราคา

ราคา (Price) เป็นคุณค่าของสินค้าในรูปตัวเงิน โดยคุณค่าของสินค้าจะขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่ได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าของเงิน ดังนั้นราคาจึงเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ใช้ในการวัดมูลค่าการแลกเปลี่ยนระหว่างเงินของลูกค้ากับสินค้าของร้านค้าว่า มีความเหมาะสมกับมูลค่าในการใช้หรือไม่ การตั้งราคาที่เหมาะสมนั้น จะพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคา และกลยุทธ์การตั้งราคา มีรายละเอียดดังนี้ (สรารวรรณ เรื่องกลยุทธ์, 2549, หน้า 189-193)

3.4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคาสินค้า ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541, หน้า 220)

#### 1) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1) ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการตั้งราคา เช่น ฝ่ายการผลิต การตลาด การเงิน รวมทั้งนโยบายในการตั้งราคาของบริษัท

1.2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งราคาต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการตลาด และเป้าหมายขององค์กรด้วย

1.3) ต้นทุน การตั้งราคาจะต้องคำนึงถึงต้นทุนทั้งสิ้น บวกด้วยกำไรที่ต้องการ โดยทั่วไปราคาต่ำสุดจะไม่ต่ำกว่าต้นทุนผันแปรต่อหน่วย แต่การตั้งราคาบางครั้งอาจจะต่ำกว่าทุน (Loss leader pricing) เพื่อจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าในร้าน

1.4) ลักษณะสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันควรตั้งราคาแตกต่างกัน ดังนี้ (1) สินค้าที่มีลักษณะดีเด่น หรือเป็นเอกลักษณ์จะตั้งราคาสูง (2) สินค้าที่ตราหือ มีชื่อเสียงมีแนวโน้มจะตั้งราคาสูง (3) ชนิดของสินค้า สายผลิตภัณฑ์และส่วนประสมผลิตภัณฑ์ ของร้านค้า (4) การให้บริการเสริมต่าง ๆ เช่น การขนส่ง การรับประกัน การให้สินเชื่อ ฯลฯ จะมีผลทำให้ตั้งราคาแตกต่างกัน

1.5) ลักษณะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ในแต่ละช่วงวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ของสินค้าจะตั้งราคาแตกต่างกันดังนี้

ขั้นแนะนำ (Introduction stage) ราคาอาจจะสูงหรือต่ำก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้า ลูกค้าและการแข่งขัน

ขั้นเจริญเติบโต (Growth stage) มีแนวโน้มจะลดราคาลงเพื่อขยายสู่กลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า

ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity stage) ในขั้นนี้มีการแข่งขันกันมากขึ้น จึงมีการตั้งราคาให้แตกต่างกันตามสินค้าที่แตกต่างกัน

ขั้นตกต่ำ (Decline stage) ราคามีแนวโน้มจะลดลงเพื่อรักษาความต้องการของลูกค้า หรือขึ้นราคาสำหรับสินค้าที่ลูกค้ามีความซื่อสัตย์ต่อตราหือสูง

1.6) โปรแกรมการตลาดที่มีผลต่อราคา การดำเนินการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นทั้งสิ้น การตั้งราคาจึงต้องครอบคลุมค่าใช้จ่ายเหล่านี้ รวมทั้งบวกกำไรที่ต้องการด้วย

## 2) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1) ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ เป็นการพิจารณาว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของราคาจะมีผลกระทบต่อปริมาณการซื้อสินค้าของลูกค้าอย่างไร

2.2) ประเภทของลูกค้า ถ้าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีรายได้สูง จะตั้งราคาสูง ส่วนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้ต่ำ มีแนวโน้มจะตั้งราคาต่ำ เนื่องจากลูกค้าที่มีรายได้ต่ำจะอ่อนไหวต่อราคาสูง

2.3) ผู้ขายวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตจะเป็นต้นทุนของสินค้า และเป็นราคาของสินค้าในที่สุด

2.4) การแข่งขัน การแข่งขันที่รุนแรงมีแนวโน้มที่จะตั้งราคาต่ำ

2.5) ภาวะเศรษฐกิจ ในภาวะเงินเฟ้อ ราคามีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากต้นทุนสูงขึ้น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอำนาจซื้อของผู้ซื้อจะลดลง ราคามีแนวโน้มที่จะลดลงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสูง

2.6) จรรยาบรรณ ของนักธุรกิจ การตั้งราคาจะคำนึงถึงความรับผิดชอบ ต่อสังคม เช่น ไม่ค้ากำไรเกิน ไม่ควรตัดราคากันเกินไป เป็นต้น

2.7) กฎหมาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคา เช่น การควบคุมราคาขั้นต่ำ และประกันราคาขั้นสูง กฎหมายภาษีอากร กฎหมายว่าด้วยการค้ากำไรเกินควร เป็นต้น

### 3.4.2) กลยุทธ์การตั้งราคา

กลยุทธ์ที่ใช้ในการตั้งราคา นิยมใช้ 3 ทางเลือก คือ

1) กลยุทธ์การเจาะตลาด เป็นการกำหนดราคาของสินค้าใหม่ต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ โดยมุ่งหวังให้ตลาดยอมรับหรือเพิ่มส่วนครองตลาดได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับกิจการที่แนะนำผลิตภัณฑ์ที่เหมือน หรือคล้ายกันเข้าไปในตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นและกลยุทธ์นี้อาจช่วยในการสกัดกั้นคู่แข่งรายใหม่ ที่เข้ามาในตลาดเนื่องจากได้กำไรน้อยทำให้ร้านค้าอยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาดระยะยาวได้

2) การตั้งราคาในระดับสูง เป็นการตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่ง เพื่อให้จะทำให้ต้นทุนกลับคืนมาอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์นี้เหมาะกับลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อด้วยคุณภาพเต็มใจจ่ายเงินซื้อสินค้าในราคาสูง มีความอ่อนไหวต่อราคาน้อย ภาวะการแข่งขันไม่รุนแรง

3) การตั้งราคาขึ้นลงตามเส้นอุปสงค์ เป็นการผสมผสานทั้งกลยุทธ์การตั้งราคาสูง และกลยุทธ์ราคาเจาะตลาด โดยเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างราคา และอุปสงค์ ส่วนใหญ่จะตั้งราคาในระดับสูงในช่วงแนะนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด และเมื่ออุปสงค์อ่อนตัวลง จะลดระดับราคาลงมาเพื่อเพิ่มระดับอุปสงค์ให้สูงขึ้น

### 3.5 การสื่อสารการตลาด

การสื่อสารการตลาดการค้าปลีก (Retail marketing communication) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของส่วนประสมการตลาด ซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูล ชูใจ และเตือนความทรงจำแก่ลูกค้า โดยมุ่งหวังให้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ดี ความเชื่อ หรือพฤติกรรม ของลูกค้า การสื่อสารการตลาดของผู้ค้าปลีกไปยังลูกค้า จะใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่สำคัญ 5 ประการ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546, หน้า 187-189)

1) การโฆษณา (Advertising) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ใช่บุคคล (ใช้สื่อ) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งข่าวสาร ชูใจ และเพื่อเตือนความทรงจำเกี่ยวกับสินค้า และบริการ หรือความคิด สามารถระบุผู้อุปกรณืรายการได้ โดยผู้อุปถัมภ์รายการต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับสื่อโฆษณา

2) การให้ข่าว (Publicity) และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations (PR)) การเสนอข่าวเกี่ยวกับสินค้า หรือบริษัท ที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผ่านสื่อกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์ การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ ส่วนการประชาสัมพันธ์ เป็นความพยายามใน

การสื่อสารที่มีการวางแผน โดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ต่อสินค้า หรือต่อ นโยบาย ให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมหรือป้องกันภาพพจน์สินค้าของร้าน

3) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) เป็นกิจกรรมการตลาด ซึ่งจัดหา สิ่งจูงใจที่มีคุณค่าพิเศษสำหรับผู้บริโภค ผู้จำหน่าย และหน่วยงานขาย เพื่อกระตุ้นให้ขายสินค้าได้

4) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นการสื่อสารระหว่าง พนักงานขายกับลูกค้าโดยใช้ความพยายามในการจูงใจลูกค้า เพื่อให้เกิดการซื้อสินค้าหรือบริการ

5) การจัดบรรยากาศภายในร้าน (Store atmosphere) และการทำให้สินค้าเป็นที่ รับรู้ (Visual merchandising) การจัดบรรยากาศภายในร้าน เป็นการจัดสิ่งต่าง ๆ ภายในร้านค้าปลีก ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบสถานที่ การจัดวางสัญลักษณ์ การจัดแสดงสินค้า การใช้สี การใช้แสง การ ควบคุมอุณหภูมิ และการใช้เสียง ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ในความรู้สึกของลูกค้า ส่วน การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าแก่ลูกค้าผ่านภาพกราฟิก สัญลักษณ์ และ การแสดง ซึ่งอาจจะจัดให้เห็นภายในร้านค้า หรือผ่านหน้าต่างร้าน เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ

#### 4. การบริหารบุคคล

ในร้านค้าปลีกรายเล็กๆ เจ้าของร้านหรือผู้จัดการจะเป็นผู้บริหารงานด้านนี้ แต่ถ้า เป็นร้านค้าใหญ่อาจมีแผนกบุคลากร และมีผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ งานจัดการเรื่อง บุคคลในร้านค้าปลีกแตกต่างกับงานบุคคลในธุรกิจอื่น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1) ปริมาณงานในร้านค้าปลีกไม่สม่ำเสมอ บางช่วงเวลาของวัน หรือบางวัน ของสัปดาห์ อาจจะมีงานเพิ่มมากเป็นพิเศษ ดังนั้นพนักงานประจำหรือพนักงานขายอาจจะต้องไป ทำหน้าที่อื่นในบางครั้ง

2) การเข้าออกของพนักงานในร้านค้าปลีกมีสูงมาก ผู้บริหารร้านค้าจึงต้องหา พนักงานใหม่ และต้องอบรมพนักงานใหม่อยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารร้านค้าจึงต้องเข้าใจในงานของ ร้าน และต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคลด้วย

งานในหน้าที่ของฝ่ายบุคลากรนั้นจะรวมเอากิจกรรมต่างๆ ไว้หลายอย่าง เริ่มตั้งแต่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การพิจารณาค่าตอบแทน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การแก้ไข ปรับปรุงเมื่อมีการร้องเรียนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการบริหารบุคคลคือ การ พัฒนาบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้ทำหน้าที่ในร้านค้าปลีกให้เป็นที่พอใจทั้งผู้ค้าและลูกค้าซึ่งฝ่าย บริหาร และคนงานทั้งหมดต้องให้ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด (สุมนา อยู่โพธิ์, 2539, หน้า 83-92)



#### 4.1. ความสำคัญของนโยบายบุคคล

นโยบายบุคคลของผู้ค้าปลีกควรกำหนดให้แน่นอน ชัดเจน และเข้าใจง่าย การกำหนดนโยบายควรครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 1) อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย และความสัมพันธ์ที่พึงมีต่อกัน
- 2) การบรรจุพนักงาน และการหาแหล่งของพนักงาน
- 3) การคัดเลือกโดย การสัมภาษณ์ การทดสอบ และอื่นๆ
- 4) วิธีอบรม และหัวข้อที่จะใช้ในการอบรมทั้งพนักงานใหม่ และพนักงานเก่า
- 5) หลักเกณฑ์ และวิธีการให้ค่าตอบแทน
- 6) สภาพการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน จำนวนที่ต้องทำงานในแต่ละสัปดาห์ และการหยุดพักผ่อน
- 7) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
- 8) การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการลาออก
- 9) การติดตามและประเมินผล
- 10) การให้ซื้อสินค้าโดยมีส่วนลด
- 11) สวัสดิการที่ควรมีให้อื่นๆ
- 12) การร้องเรียนและการปรับความเข้าใจ
- 13) การจัดตั้งองค์การแรงงานต่างๆ

#### 4.2. การเสาะหาตัวบุคคล

การบรรจุพนักงานใหม่ จะต้องดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) และเขียนบ่งบอกลักษณะงาน (Job specification)
- 2) การรับสมัครและติดต่อกับแหล่งพนักงานที่เชื่อถือได้
- 3) การคัดเลือกตัวบุคคล
- 4) การแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักร้านค้า และงานที่เขาจะต้องทำ

การศึกษาถึงลักษณะงานที่สมบูรณ์ที่สุดคือ การวิเคราะห์งาน เพราะเป็นการศึกษาถึงปริมาณงาน และคุณภาพของงานที่จะต้องทำทั้งหมด ซึ่งถือว่าเป็นทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เราทราบคุณสมบัติของพนักงานที่เราต้องการ เมื่อทำการวิเคราะห์งานแล้วสิ่งที่จะต้องทำคู่กันคือการบรรยายถึงลักษณะงาน (job specification หรือ job description) เพื่อจะได้ทราบถึงรายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่ง การบรรยายถึงลักษณะของงานโดยละเอียดนี้จำทำให้เราสามารถบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

#### 4.3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมพนักงานอย่างเพียงพอจะส่งผลให้พนักงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการอบรมมีดังนี้

- 1) เพื่อให้เกิดความชำนาญ
- 2) เพื่อให้การทำงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อลดการเข้า-ออก (labor turnover) ของคนงาน และเพิ่มความ

มั่นคงด้านการงาน

- 4) เพื่อลดปัญหาด้านการควบคุม และให้ฝ่ายบริหารมีมาตรฐานใน

การดำเนินงานทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อย

- 5) เพื่อให้พนักงานมีขวัญดี

เนื้อหาที่ใช้ในการอบรมพนักงาน ได้แก่ กฎข้อบังคับของร้าน นโยบายระบบงานของร้าน การทำใบเสร็จรับเงิน การใช้เครื่องเก็บเงินสด การจัดองค์การของร้าน ชื่อหัวหน้า และผู้ที่รับผิดชอบในชั้นบริหาร หลักการขายเบื้องต้น การฝึกหัดเข้ากับลูกค้า การแนะนำสินค้า และการแสดงสินค้าให้ชม การป้องกันความผิดพลาด เป็นต้น

#### 4.4. การจ่ายค่าตอบแทน

การดำเนินงานของร้านค้าปลีกต้องการประหยัคค่าใช้จ่าย แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการให้พนักงานขายทำงานดี จึงเป็นปัญหาที่ขัดกัน

##### 4.4.1 แนวทางการจ่ายค่าตอบแทน มีแนวปฏิบัติดังนี้

1) เพียงพอ : ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับควรเพียงพอสำหรับการครองชีพในระดับเดียวกับสังคมของเขา

2) ง่าย : แผนการจ่ายค่าตอบแทนควรง่ายพอที่จะทำให้พนักงานเข้าใจ

3) ยุติธรรม : การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนควรจะเป็นธรรมทั้งฝ่าย

ลูกจ้างและนายจ้าง

4) ได้สัดส่วนกับผลงาน : เงินเดือนหรือค่าแรงควรจะมีความสัมพันธ์กับการทำงานของพนักงาน พนักงานที่ทำงานมากควรจะได้รับค่าตอบแทนมาก

5) เป็นรายได้ที่สม่ำเสมอ : เพราะการครองชีพตามปกติ ของพนักงานจะคงที่สม่ำเสมอ ดังนั้นแบบของการจ่ายเงินควรจะเป็นแบบเดียวกันตลอด

6) รวดเร็วและตรงเวลา : การจ่ายค่าตอบแทนควรจะทำอย่างรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด

7) เป็นผลดีกับลูกค้า : เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นกับร้านค้า แผนการจ่ายค่าตอบแทนควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้า เช่น การเพิ่มเงินเดือนพนักงานไม่ควรเป็นผลให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นด้วย

4.4.2 แบบการจ่ายค่าตอบแทน แบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี 5 แบบคือ

1) จ่ายเป็นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นแบบที่ใช้กันมากที่สุด ทั้งพนักงานที่เกี่ยวกับขายและไม่เกี่ยวกับขาย

2) จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ ในรูปค่านายหน้า ตามปกติจะจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย ส่วนอัตราการขายจะเป็นเท่าไรนั้นจะพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายวิธีนี้ใช้น้อยมากในกิจการค้าปลีกจะใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น

3) จ่ายโบนัสโดยมีโควต้าเป็นฐาน เป็นแบบการจ่ายที่รวมเอา แบบที่ 1-2 เข้าไว้ด้วยกัน แต่ค่านายหน้าที่ได้รับนั้นจะคำนวณจากยอดขายที่เกินโควต้าเท่านั้น ไม่ได้คำนวณจากยอดขายสุทธิเหมือนวิธีที่ 2 วิธีนี้เป็นที่นิยมกันในบรรดากิจการที่พนักงานขายส่วนมากไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานอื่น ฝ่ายบริหารจะกำหนดเงินเดือนจำนวนหนึ่ง แล้วกำหนดโควต้าในการขายขึ้นมาพร้อมกับกำหนดอัตราโบนัสที่จะได้รับสำหรับส่วนที่เกินโควต้า

4) เงินเดือนบวกค่านายหน้าจากยอดขาย วิธีนี้จะทำให้พนักงานขายได้รับเงินเดือนส่วนหนึ่ง ที่คิดจากยอดขายอีกจำนวนหนึ่ง

5) การกำหนดเงินตอบแทนในรูปรางวัลพิเศษ เป็นวิธีจ่ายเงินให้เป็นพิเศษสำหรับการขายสินค้าบางรายการที่โดยปกติจำหน่ายออกไปได้ยาก ร้านค้าอาจใช้วิธีคิดตัว ไว้กับสินค้า แล้วกำหนดจำนวนเงินที่ได้รับเมื่อขายออกไปได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและกำไรที่สินค้าแต่ละชนิดทำได้ พนักงานขายจะเก็บตัวเหล่านั้นไว้ขึ้นเป็นเงินสดจากนายจ้าง วิธีนี้ช่วยให้

พนักงานขายใช้ความพยายามมากขึ้นแต่ก็มีผลเสีย คือ พนักงานขายยึดเยียดการขายให้กับลูกค้า และสินค้าจะถูกส่งกลับคืนมาก จะมีลูกค้ากลับมาต่อว่าบ่อย

#### 4.5. การแต่งตั้งและการโยกย้าย

การแต่งตั้งและการโยกย้าย จำเป็นจะต้องอาศัยผลงานเป็นเกณฑ์ โดยพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) ผลการขายหรืองานที่พนักงานทำออกมา
- 2) อิทธิพลของพนักงานที่มีต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน
- 3) ทักษะที่มีต่องาน ต่อนโยบาย และระบบงานของร้าน
- 4) ความตั้งใจทำงาน
- 5) คุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความซื่อสัตย์ ความเชื่อถือได้ ความกระตือรือร้น และความร่วมมือ

รือร้น และความร่วมมือ

#### 4.6. สวัสดิการสำหรับลูกจ้างและพนักงาน

การให้สวัสดิการแก่ลูกจ้างพนักงาน เป็นการแสดงความสนใจในทุกข์สุข และเห็นอกเห็นใจพนักงาน พนักงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อได้รับความสะดวกสบาย ความช่วยเหลือที่กิจการค้าให้แก่พนักงาน สวัสดิการสำหรับลูกจ้างและพนักงาน ได้แก่

- 1) โรงอาหาร จัดที่ให้นั่งรับประทานอาหาร เพื่อจะได้พบปะสังสรรค์

กันและพักผ่อนไปในตัว

- 2) การให้ส่วนลด ร้านค้าปลีกจะกำหนดราคา สินค้าเป็นพิเศษสำหรับ

พนักงานของร้าน

- 3) บำเหน็จ ในกรณีที่มีอายุถึงเกณฑ์ ที่ต้องเกษียณ ควรจะมีเงิน

แทนให้ก้อนหนึ่งเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตในวัยชรา

- 4) การประกันภัย อาจจะเป็นการประกันสุขภาพ ประกันภัยอันเกิด

จากการปฏิบัติงานก็ได้

### 5. การบริหารการเงิน

การบริหารการเงิน เป็นงานที่สำคัญของการบริหารร้านค้าปลีก เพราะเป้าหมายหลักของร้านค้าคือ การสร้างความมั่นคงสูงสุดให้แก่ร้านค้า การบริหารการเงินมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (เขาวกุล เกียรติสุนทร, 2546, หน้า 245-290)

### 5.1 หน้าที่ของผู้บริหาร

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 กิจกรรม ดังนี้

#### 1) หน้าที่วิเคราะห์และวางแผนทางการเงิน

ผู้บริหารการเงินต้องร่วมทำงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวางแผนทางการเงิน ประเมินความต้องการเพิ่มหรือลดกิจกรรมการดำเนินงาน และตัดสินใจเรื่องการจัดหาทุน ซึ่งเป็นหน้าที่งานที่เน้นการวางแผนทางการเงินให้กิจการมีสภาพคล่องทางการเงิน

#### 2) หน้าที่บริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์เป็นหน้าที่และรับผิดชอบของผู้บริหารการเงิน การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ได้แก่ บริหารเงินสดและหลักทรัพย์ บริหารสินค้าคงเหลือ บริหารลูกหนี้ ตัดสินการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เป็นต้น

#### 3) หน้าที่จัดหาทุน

ผู้บริหารการเงินมีหน้าที่จัดหาทุนให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การจัดหาทุนจะพิจารณาเกี่ยวกับระยะเวลาของเงินกู้ ว่าเป็นเงินกู้ระยะสั้นหรือระยะยาว และต้นทุนในการจัดหาทุน

### 5.2 เป้าหมายการบริหารการเงิน

เป้าหมายในการประกอบธุรกิจคือ การสร้างความมั่นคงสูงสุดให้แก่กิจการหรือผู้ถือหุ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารการเงิน จึงมีหลักในการบริหารงานการเงินให้สอดคล้องกับเป้าหมายกิจการ โดยพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1) ระยะเวลาคืนทุน การพิจารณาระยะเวลาคืนทุน ให้ยึดหลักว่าเงินที่ได้รับในเวลาต่าง ๆ กันจะมีค่าต่างกัน

2) กระแสเงินสด เจ้าของกิจการจะมีความพอใจในกระแสเงินสดที่ได้รับเงินมากกว่าตัวเลขของกำไรในงบการเงิน

3) ความเสี่ยง คือ ภาวะเหตุการณ์ที่ได้รับผลตอบแทนกลับมาไม่เท่ากับที่คาดหวังไว้ เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

### 5.3 การจัดหาทุน

ผู้บริหารจะต้องศึกษาว่ากิจการต้องการเงินทุนเท่าไร ใช้ทำอะไร และจัดหามาจากแหล่งใด แหล่งเงินทุน สามารถจัดหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1) เงินออมของตนเอง

2) ชวนคนอื่นมาเป็นหุ้นส่วน

3) การเล่นแชร์

- 4) เงินกู้ยืมระบบ
- 5) เจ้าหนี้การค้าหรือสินเชื่อทางการค้า
- 6) ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย
- 7) สินเชื่อจากสถาบันการเงิน
- 8) การร่วมลงทุน

#### 5.4 การบริหารลูกหนี้

การให้สินเชื่อแก่ลูกค้าเป็นต้นทุนของกิจการ ถ้ากิจการบริหารสินเชื่อหรือลูกหนี้การค้าไม่ดีพอจะมีปัญหาด้านสภาพคล่องและสมรรถภาพในการหากำไร การพิจารณาว่าสมควรขายเชื่อให้แก่ลูกค้าแต่ละรายหรือไม่ มีแนวทางมีดังนี้

1) คุณลักษณะของลูกค้า โดยดูจากอุปนิสัยส่วนตัว เช่น ความซื่อสัตย์ คุณภาพทางจิตใจ รวมทั้งพฤติกรรมทั่ว ๆ ไปของลูกค้า ความตั้งใจที่จะชำระหนี้ ประวัติการชำระหนี้ในอดีต เป็นต้น

2) ความสามารถในการชำระหนี้ หมายถึง ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้สินเมื่อครบกำหนด ลูกหนี้ที่มีความตั้งใจในการชำระหนี้ทั้ง ๆ ที่ไม่มีความสามารถหาเงินมาได้อาจทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงขึ้น การประมาณความสามารถนี้ต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลายประการ เช่น พิจารณาจากรายได้ของกิจการ ความสามารถในการหารายได้ในอนาคต ต้นทุนของกิจการ

3) เงินทุนในการดำเนินงาน เงินทุนแสดงถึงความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจและยังเป็นเครื่องรับรองว่า ธุรกิจจะสามารถชำระหนี้สิน โดยใช้เงินทุนนี้ได้ ถึงแม้ว่าจะเกิดความผิดพลาดล้มเหลวทางด้านคุณสมบัติหรือความสามารถในการชำระหนี้ในเวลาต่อมาก็ตาม

4) หลักทรัพย์ค้ำประกัน เป็นสินทรัพย์ถาวร จึงเป็นข้อหนึ่งที่ต้องวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเสี่ยงของสินเชื่อที่จะอนุมัติ การให้สินเชื่อระยะสั้น ปกติจะค้ำประกันด้วยสินทรัพย์หมุนเวียนเช่น เช็คลงวันที่ล่วงหน้า ตั๋วเงิน บัญชีลูกหนี้ และสินค้าที่อยู่ในกรรมสิทธิ์ ส่วนสินเชื่อระยะยาว มักค้ำประกันด้วยสินทรัพย์ถาวร โดยการจดทะเบียนจำนอง

5) สถานการณ์โดยทั่วไป หมายถึง สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในขณะนั้นว่าเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของธุรกิจลูกค้าหรือไม่ สภาพการณ์เหล่านี้อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมทั้งของผู้ให้และผู้ขอสินเชื่อ อาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการให้สินเชื่อได้

## ตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2)



ภาพที่ 2.2 ภาพป้ายทางเข้าสนามหลวง 2

ที่มา : Kumton, 2550

ตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2) เกิดขึ้นเนื่องจากกรุงเทพมหานคร มีโครงการจัดสร้างตลาดขนาดใหญ่และสวนสาธารณะในเขตฝั่งธนบุรี เพื่อให้ประชาชนฝั่งธนบุรี มีสถานที่จับจ่ายสินค้าและพักผ่อน รวมทั้งมีพื้นที่สำหรับทำกิจกรรมต่าง ๆ จึงเลือกเช่าพื้นที่ของห้างหุ้นส่วนจำกัดสวนพฤกษศาสตร์กรุงเทพ ในระยะเวลาเช่า 30 ปี ในพื้นที่รวม 110 ไร่ แบ่งออกเป็นสวนสาธารณะ 60 ไร่ พื้นที่ตลาด 40 ไร่ อาคารสำนักงาน และทางเข้า 10 ไร่ โดยเปิดให้ประชาชนเข้ามาจับจ่ายตั้งแต่วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 ใช้ชื่อว่า ตลาดนัดธนบุรี (สนามหลวง 2) ตั้งอยู่เลขที่ 195/1 หมู่ 1 ถนนทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพฯ เปิดขายของเฉพาะวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ เท่านั้น จนกระทั่งสมัย นายสมัคร สุนทรเวช เป็นผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ประสงค์ให้จัดเป็นตลาดทั้ง 7 วัน จึงขยายเวลาการขายออกเป็นทุกวัน ไม่มีวันหยุด พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็น “ตลาดธนบุรี” ตลาดธนบุรีนับเป็นตลาดที่แตกต่างไปจากตลาดอื่น ๆ อย่างชัดเจน คือมีความร่มรื่น น่าเดิน เพราะมีสวนสาธารณะที่เป็นสวนมะพร้าวขนาดใหญ่ สลับกับร่องน้ำ และเส้นทางจักรยานจำนวนทั้งสิ้น 12 ไร่ อยู่ใกล้เคียง และขนานด้วยสวนทิววนารมย์

## 1. โครงสร้างการบริหาร

การบริหารงานของตลาด อยู่ภายใต้การบริหารของสำนักงานตลาด กรุงเทพมหานคร โดยเป็นฝ่ายอำนวยการตลาดธนบุรี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนผู้เช่าอาคาร แพงค่า การจัดทำ จัดเก็บและตรวจสอบเอกสารสัญญาเช่า การควบคุมการดำเนินงานของตลาด ให้เป็นไปตามข้อบัญญัติ ส่งเสริมการจำหน่ายโภคภัณฑ์ที่ผลิตภายในประเทศ การดูแลรักษาความ สะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ควบคุมคุณภาพ ปริมาณและราคาสินค้าให้เป็นไปตาม มาตรฐานของกระทรวงพาณิชย์ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำข้อมูลสู่ระบบคอมพิวเตอร์ (on line) การรับ-ส่งและเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชี การรายงานรายรับ-รายจ่าย ควบคุมดูแลการออกแบบ การประมาณราคาการก่อสร้าง ควบคุมการก่อสร้างให้ถูกต้องตามสัญญา การให้บริการด้าน สาธารณูปโภค ตลอดจนการจัดหาสถานที่จอดรถแก่ลูกค้า และประชาชน และปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิการแบ่งส่วนการบริหารของสำนักงานตลาด กรุงเทพมหานคร  
ที่มา : สำนักงานตลาด, กรุงเทพมหานคร, 2547

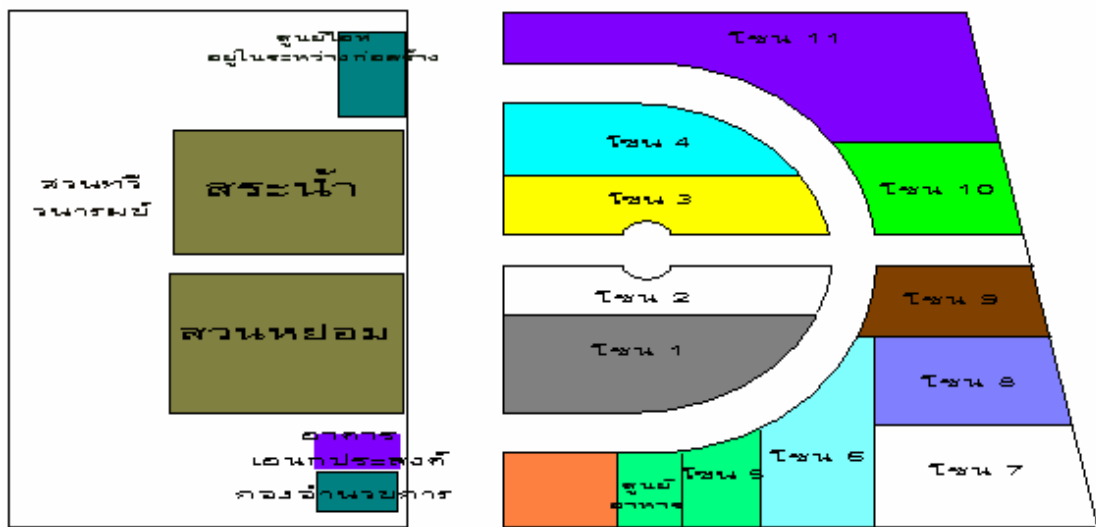
## 2. พื้นที่การค้าขาย

ตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2) แบ่งพื้นที่การค้าขายดังนี้

โซน 1	ต้นไม้และอุปกรณ์ พันธุ์ไม้ต่าง ๆ เครื่องปั้นดินเผาต่าง ๆ	328
โซน 2	อุปกรณ์ต้นไม้ ปลูกนานาพันธุ์ และอุปกรณ์จัดแต่งตู้ปลา	509
โซน 3	ต้นไม้ สัตว์เลี้ยง และอุปกรณ์	516
โซน 4	ปลาสวยงาม สุนัข สัตว์เลี้ยงอื่น ๆ และอุปกรณ์	616
โซน 5	พระเครื่องและของเก่า	96
โซน 6	หัตถกรรม พลาสติก และเครื่องหนัง	392



โซน 7 เสื้อผ้าสำเร็จรูป หัตถกรรม พลาสติก	252 แผง
โซน 8 เสื้อผ้าสำเร็จรูป	228 แผง
โซน 9 อาหารปรุงสำเร็จ และอาหารคาว – หวาน	160 แผง
โซน 10 ตลาดสด	149 แผง
โซน 11 ก่อข่ายไม้ และอาคารเรือนไทย	576 แผง
รวมทั้งสิ้น	<u>3,822</u> แผง



ภาพที่ 2.4 แผนผังโซนพื้นที่ขาย  
ที่มา : สำนักงานตลาด, กรุงเทพมหานคร, ม.ป.ป.

### 3. สัญญาเช่าแผง

ข้อ 1. ผู้เช่าต้องชำระค่าเช่าล่วงหน้าเป็นรายเดือน ภายในวันที่ 5 ของแต่ละเดือน ทุกเดือน หากพ้นกำหนดนี้ผู้เช่าต้องชำระค่าปรับ ครั้งละ 100 บาท/เดือน (หนึ่งร้อยบาทถ้วน) และหากผู้เช่าไม่ชำระค่าเช่าตามกำหนด 2 ครั้ง สำนักงานตลาด กรุงเทพมหานครเรียกค่าเสียหายที่เกิดขึ้น เนื่องจากการที่ผู้เช่าผิดสัญญาและบอกเลิกสัญญา และผู้เช่ายินยอมให้ปรับปรุงค่าเช่าได้ตามภาวะเศรษฐกิจ หรือตามค่าเงินตราหรือตามแต่ผู้ให้เช่าเห็นสมควร

ข้อ 2. ผู้เช่าจะต้องนำเงินค่าเช่าไปชำระให้แก่ผู้เช่า หรือเจ้าหน้าที่ของผู้ให้เช่า ณ. ที่ทำการกองอำนวยการตลาดธนบุรี (สนามหลวง 2) โดยผู้ให้เช่าจะไม่ส่งเจ้าหน้าที่ไปเก็บเงินกับผู้เช่า ให้ถือเสมือนว่าเป็นหน้าที่ของผู้เช่าที่จะต้องนำเงินมาชำระค่าเช่ากับผู้ให้เช่า ใบเสร็จรับเงินค่าเช่าที่ผู้ให้เช่าออกให้แก่ผู้เช่าต้องมีลายมือชื่อของผู้อำนวยการกองคลัง ผู้จัดการตลาด และผู้รับเงิน จึงจะถือเป็นหลักฐานการชำระเงินค่าเช่า

ข้อ 3. หลักประกัน (เงินค้ำประกันชำระค่าเช่า) ที่ผู้เช่านำมามอบไว้ ผู้ให้เช่าจะคืนให้เมื่อสัญญาเช่านี้เลิกหรือระงับลง และผู้เช่าจะต้องปฏิบัติตามสัญญาโดยถูกต้องครบถ้วน อีกทั้งไม่มีความเสียหายอย่างใด ๆ แก่ทรัพย์สินที่เช่า

ข้อ 4. ค่าภาษีอากร เช่นภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ หรือค่าธรรมเนียมใด ๆ ที่จะต้องชำระเกี่ยวกับทรัพย์สินที่เช่า รวมทั้งค่าน้ำประปา และค่าไฟฟ้าผู้เช่าเป็นผู้ชำระทั้งสิ้น

ข้อ 5. ผู้เช่าต้องนำทรัพย์สินที่เช่าไปประกันภัยกับบริษัทผู้รับประกันภัย ที่ผู้ให้เช่าเห็นชอบตามจำนวนเงินที่ผู้ให้เช่าเห็นสมควร โดยผู้เช่าเป็นผู้ชำระเบี้ยประกันภัย และผู้ให้เช่าเป็นผู้รับประกันภัยตามกรมธรรม์ประกันภัย

ข้อ 6. ผู้เช่าต้องเป็นผู้ดำเนินการ ขอดัดตั้งมิเตอร์วัดกระแสไฟฟ้า - มาตรวัดน้ำประปา และชำระค่าไฟฟ้า-ค่าน้ำประปา ตามเอกสารใบแจ้งหนี้ของการไฟฟ้านครหลวง และการประปาฯ นครหลวงเอง

ข้อ 7. เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย ห้ามมิให้ผู้เช่าใช้ทรัพย์สินที่เช่าเพื่อการอย่างอื่น นอกจากที่ระบุไว้ใน นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในสัญญา

ข้อ 8. ผู้เช่าต้องรักษาดูแลทรัพย์สินที่เช่าให้อยู่ในสภาพดี ต้องรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยตามกฎหมาย อีกทั้งต้องละเว้น ไม่กระทำการใด ๆ อันจะเป็นเหตุให้เกิดความเดือดร้อน รำคาญ หรือเสื่อมเสียสุขภาพอนามัยแก่บุคคลอื่น หรือผู้อยู่ใกล้เคียง

ผู้เช่าสัญญาว่าจะไม่กระทำการใด ๆ เป็นเป็นการกีดขวางการจราจรและทางเท้า และจะวางสิ่งของอยู่ในขอบเขตที่ สำนักงานตลาด กรุงเทพมหานคร จัดไว้ถ้าถ้าออกมาให้ถือว่าวางสิ่งของกีดขวาง

ผู้เช่าตกลงให้เป็นสิทธิของผู้ให้เช่าที่จะยกสิ่งกีดขวางออกไปให้พ้นทาง และจัดการให้ดูแลเป็นระเบียบเรียบร้อยได้

ข้อ 9. ผู้เช่าสัญญาว่าจะดูแลทางเดินเท้าบริเวณหน้าแผงค้าที่เช่า ซึ่งห่างจากแผงค้าระยะตั้งฉากขึ้นไปถึงกึ่งกลางของทางเดินเท้า ห้ามมิให้ผู้ใดหรือยินยอมให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดนำสินค้ามาตั้งวางรูกีดขวางทางเดินเท้า หรือแม้จะเป็นสินค้าของผู้เช่าเองก็ตามหากฝ่าฝืนผู้เช่ายินยอมให้ผู้ให้เช่าปรับครั้งละ 500 บาท (ห้าร้อยบาทถ้วน) และผู้ให้เช่ายอมให้ผู้เช่ายกสิ่งของที่นำมาตั้งวางกีดขวางบนทางเดินเท้า โดยจะนำไปเก็บไว้ตามที่เห็นสมควรก็ได้

ข้อ 10. ผู้เช่าสัญญาว่าจะไม่สะสม หมักหมม หรือเททิ้งสิ่งหนึ่งสิ่งใดบนทางเท้าหรือบริเวณใดก็ตามในตลาด ทำให้สถานที่สกปรก รกรุงรังหรือมีกลิ่นเหม็น และผู้เช่าจะต้องจัดให้มีภาชนะรองรับมูลฝอยที่ถูกสุขลักษณะ และจะไม่ถ่ายเททิ้งมูลฝอย หรือสิ่งปฏิกูลในที่อื่นใดนอกจากที่ที่ซึ่งจัดไว้สำหรับรองรับมูลฝอยหรือปฏิกูล

ข้อ 11. ห้ามมิให้ผู้เช่านำทรัพย์สิน ที่เช่าไปให้ผู้อื่นเช่าช่วง หรือให้ผู้อื่นใช้ หรือได้รับประโยชน์ไม่ว่าโดยตรง หรือโดยทางอ้อม หรือโอนสิทธิของตนที่มีอยู่ตามสัญญาไม่ว่าทั้งหมด หรือแต่บางส่วน เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้เช่าแล้ว และผู้เช่าจะต้องเสียค่าธรรมเนียมการโอนแก่ผู้ให้เช่าตามอัตราที่กำหนด หากฝ่าฝืนจะต้องถูกเพิกถอนสิทธิและถูกยึดแผงค้ำคืน

ข้อ 12. ห้ามมิให้ผู้เช่าตัดแปลง ต่อเติม หรือรื้อถอนทรัพย์สินที่เช่าทั้งหมด หรือแต่บางส่วน เว้นแต่ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้เช่า

แม้ว่าผู้เช่าจะได้รับความยินยอมให้กระทำตามวรรคแรกหรือไม่ก็ตาม บรรดาสิ่งปลูกสร้างซึ่งเกิดขึ้นจากการตัดแปลงหรือต่อเติม ให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ให้เช่า เมื่อสัญญาเช่าเลิกหรือระงับลงไม่ว่าด้วยเหตุใด

ข้อ 13. ผู้เช่าต้องรับผิดชอบในบรรดาความเสียหาย หรือบุบสลายใด ๆ อันเกิดขึ้นแก่ทรัพย์สินที่เช่า เพราะความผิดของผู้เช่าหรือผู้เช่าช่วง หรือบริวารของผู้เช่า

ข้อ 14. ผู้เช่าต้องอำนวยความสะดวกแก่ผู้ให้เช่า หรือเจ้าหน้าที่ของผู้ให้เช่าในการตรวจตราทรัพย์สินที่เช่าทุกครั้งไป

ข้อ 15. หากทางราชการ หรือผู้ให้เช่าต้องการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินที่เช่า หรือที่ดินซึ่งทรัพย์สินที่เช่าอยู่เพื่อการใด ๆ ก็ตาม ผู้เช่าจะต้องส่งมอบทรัพย์สินที่เช่าคืน ภายในกำหนดที่ผู้ให้เช่าแจ้งให้ทราบ โดยผู้ให้เช่าจะแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้เช่าทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน และผู้เช่าไม่มีสิทธิเรียกค่าเสียหายใด ๆ จากผู้ให้เช่า

ข้อ 16. ถ้าผู้เช่าผิดสัญญาข้อหนึ่งข้อใด ผู้ให้เช่าคงไว้ซึ่งสิทธิที่จะดำเนินการดังต่อไปนี้โดยหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน

16.1 บอกกล่าวให้ปฏิบัติตามสัญญาภายในกำหนดที่ผู้ให้เช่าเห็นสมควร

16.2 ริบหลักประกันสัญญาตาม ข้อ 3

16.3 เรียกค่าเสียหายที่เกิดขึ้น เนื่องจากการที่ผู้เช่าผิดสัญญา

16.4 บอกเลิกสัญญา

ถ้าผู้เช่าผิดสัญญาไม่ชำระค่าเช่าตามกำหนดใน ข้อ 1 หรือผู้เช่าปฏิบัติผิดสัญญาข้อหนึ่งข้อใด หรือสัญญาเช่าเลิกหรือระงับลง ผู้ให้เช่าย่อมทรงไว้ซึ่งสิทธิในการกลับเข้าครอบครองแผงค้ำที่เช่าตามสัญญานี้ได้ และผู้เช่ายอมให้ผู้ให้เช่าขนย้ายทรัพย์สิน หรือสิ่งของต่าง ๆ ของผู้เช่า รวมทั้งทรัพย์สินของบริวารของผู้เช่าออกไปจากแผงค้ำตามสัญญานี้ได้อีกด้วย โดยผู้ให้เช่าไม่ต้องรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งในทางแพ่งและทางอาญา ความในข้อนี้ผู้ให้เช่าจะใช้สิทธินี้หรือไม่ก็ได้

ข้อ 17. บรรดาคำบอกกล่าวใด ๆ ซึ่งผู้ให้เช่าจะพึงส่งแก่ผู้เช่านั้น ถ้าได้ส่งให้แก่บุคคลที่ปรากฏตัวอยู่ในทรัพย์สินที่เช่าเป็นประจำ รวมทั้งบุคคลในครอบครัว ลูกจ้าง หรือบริวารของผู้เช่า หรือปิดไว้โดยเปิดเผย ณ ทรัพย์สินที่เช่า ผู้เช่ายินยอมให้ถือว่าเป็นการส่งให้แก่ผู้เช่าโดยชอบแล้ว ตั้งแต่วันที่ได้ส่งหรือได้ปิดไว้

ข้อ 18. หากทรัพย์สินที่เช่าเกิดความเสียหายหรือถูกทำลายไปด้วยประการใด ๆ จนไม่อยู่ในสภาพที่จะใช้ประโยชน์ตามความมุ่งหมายที่เช่าทำสัญญา ให้ถือว่าสัญญาเช่าสิ้นสุดลง โดยไม่จำเป็นต้องบอกกล่าว

ข้อ 19. หากผู้เช่าชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าภาษีอากร ค่าธรรมเนียม ค่าภาษีโรงเรือน หรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ รวมทั้งค่าเสียหายใด ๆ ที่ผู้เช่าจะต้องรับผิดชอบตามสัญญานี้ ผู้เช่ายินยอมชำระเงินจำนวนดังกล่าว พร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี นับแต่วันที่ผิดนัด และถ้าผู้เช่าค้างชำระภาระต่าง ๆ ตามข้อ 4. ผู้เช่ายินยอมให้ผู้ให้เช่าหลักประกันตามข้อ 3. นำมาชำระได้และถ้าหลักประกันตามข้อ 3. มีเหลือไม่ครบจำนวน ผู้เช่าต้องจัดทำมาเพิ่มเติมให้ครบจำนวน ถ้าไม่จัดทำมาให้ครบจำนวนตามข้อ 3. ผู้ให้เช่าทรงไว้ซึ่งสิทธิที่จะดำเนินการตามข้อ 16.

ข้อ 20. เมื่อสัญญาเช่านี้ได้เลิกหรือระงับลงไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม ผู้เช่าจะต้องขนย้ายทรัพย์สินและบริวารของผู้เช่าออกไปจากทรัพย์สินที่เช่า และส่งมอบทรัพย์สินที่เช่าคืนให้แก่ผู้ให้เช่าในสภาพเรียบร้อย ภายใน 3 วัน นับแต่วันที่สัญญาได้เลิกหรือระงับลงนั้น หากผู้เช่าไม่ปฏิบัติตามความในข้อนี้

ข้อ 21. ในวันทำสัญญานี้ ผู้เช่าได้ตรวจตราทรัพย์สินที่เช่าแล้วเห็นว่า มีสภาพเรียบร้อยทุกประการ และผู้ให้เช่าได้ส่งมอบทรัพย์สินที่เช่าให้แก่ผู้เช่า

#### 4. กิจกรรมส่งเสริมการขาย

ตลาดธนบุรี(สนามหลวง 2 ) มีกิจกรรมส่งเสริมการขายดังนี้

4.1 จัดฝึกอบรมวิชาชีพสาขาต่าง ๆ เช่น หลักสูตร 80 ชั่วโมง (2 เดือน) เรียนวันเสาร์ และวันอาทิตย์ เวลา 09.00 น. – 15.00 น. วิชาที่เปิดสอนได้แก่ ช่อมคอมพิวเตอร์ ช่อมโทรศัพท์มือถือ นวดแผนไทย เป็นต้น

4.2 จัดฝึกอบรมวิชาชีพสาขาต่าง ๆ เช่น หลักสูตร160 ชั่วโมง (4 เดือน) ได้แก่ วิชาเสริมสวย ตั้วผมชาย เป็นต้น

4.3 จัดกิจกรรมตามประเพณีและเทศกาล เช่น กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ กิจกรรมวันแม่แห่งชาติ กิจกรรมวันพ่อแห่งชาติ กิจกรรมวันลอยกระทง กิจกรรมส่งเสริมเทศกาลสงกรานต์ เป็นต้น

## 5. การเดินทางไปตลาดธนบุรี

การเดินทางไปตลาดธนบุรี สามารถใช้เส้นทางได้ดังนี้ (คนกันเอง,2551)

จากถนนบรมราชชนนี เข้าถนนพุทธมณฑลสาย 3 เลี้ยวขวาที่แยกสวนแสงธรรม ตรงสู่ตลาดธนบุรี

จากถนนบรมราชชนนี เข้าถนนทวีวัฒนา เลี้ยวขวาเข้าสู่ตลาดธนบุรี

จากถนนเพชรเกษม เข้าถนนพุทธมณฑลสาย 3 เลี้ยวซ้ายที่แยกสวนแสงธรรม ตรงเข้าสู่ตลาดธนบุรี

จากถนนเพชรเกษม เข้าถนนทวีวัฒนา เลี้ยวซ้ายเข้าสู่ตลาดธนบุรี

จากถนนพุทธมณฑลสาย 4 เข้าถนนอุทยาน ซิดซ้ายเลี้ยวขวาตลอดได้สะพานเข้า ถนนทวีวัฒนา เลี้ยวขวาเข้าสู่ตลาดธนบุรี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไววิทย์ นรพัลลภ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 46-55 ปี การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีขนาดหนึ่งคูหา ตั้งอยู่ในซอย ลักษณะเป็นห้องธรรมดาเปิดโล่งด้านหน้า และไม่มีที่จอดรถยนต์ อยู่ห่างจากร้านคู่แข่ง ไม่เกิน 50 เมตร และอยู่ห่างจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ระยะทาง 2-5 กิโลเมตร ไม่มีลูกจ้างช่วยงานร้าน มีระยะเวลาดำเนินกิจการนานกว่า 10 ปี เปิดบริการ 9-12 ชม.ต่อวัน ยอดขายโดยประมาณของร้านส่วนใหญ่คือ 501-1,000 บาทต่อวัน

2. นโยบายด้านสินค้า พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในร้านมีขนมขบเคี้ยวเป็นสินค้าหลักของร้าน รองลงมาคือของใช้ส่วนตัว อาหารแห้ง - เครื่องปรุงรส เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และบุหรี สินค้าที่ขายดีที่สุดในร้านคือ บุหรี รองลงมาคือขนมขบเคี้ยว เครื่องดื่มมีและไม่มีแอลกอฮอล์ แหล่งซื้อสินค้าเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าส่งขนาดใหญ่ เช่น แมคโคร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการซื้อสินค้าสัปดาห์ละครั้ง โดยสังเกตจากสินค้าที่วางอยู่บนชั้นวางว่าหมดหรือเกือบหมดเป็นหลัก

3. การตั้งราคาสินค้า ส่วนใหญ่ตั้งตามราคาจากผู้ผลิตกำหนด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ามีกำไรแน่นอนเท่าไร

4. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ทำส่งเสริมการขาย ในส่วนที่ทํานั้นผู้ประกอบการ จะใช้การตลาดสินค้าเป็นหลัก

5. นโยบายบริการลูกค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้บริการลูกค้าแบบผสม คือมีคน ช่วยหยิบสินค้าให้บ้าง และลูกค้าเลือกหยิบเอาเองตามความชอบบ้าง

6. นโยบายบุคลากรในร้าน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่จ้างลูกจ้าง สำหรับผู้ที่ ว่าจ้างพบว่าส่วนใหญ่จ้างเป็นรายวัน ลูกจ้างส่วนใหญ่ทำงานด้วยนานกว่า 1-2 ปี โดยที่ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีทำงานไปสอนไป

7. นโยบายทั่วไป พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีไปร่วมงานบวช งานศพ แต่งงาน เป็นหลัก การสร้างสัมพันธ์กับผู้ขายส่งสินค้าส่วนใหญ่ไม่ได้ทำ ในกรณีที่ทำจะใช้วิธีพูดคุยสร้าง ความคุ้นเคย และส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างสัมพันธ์ กับคู่แข่ง ในกรณีที่ทำจะใช้การร่วมมือ ไม่ขายตัด ราคา และไม่กล่าวโจมตีคู่แข่งเป็นหลัก

8. เมื่อพิจารณาจุดแข็งของร้านค้าปลีกที่ทำการศึกษเปรียบเทียบกับร้านของคู่แข่งนั้น ส่วนใหญ่พบว่าเป็นเรื่องของการทำเลที่ตั้งที่ดีกว่า ในขณะที่จุดอ่อนคือมีสินค้าให้เลือกน้อยกว่า ส่วน กรณีเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น คาร์ฟูร์ พบว่าจุดแข็งส่วนใหญ่คือทำเลที่ตั้งดีกว่า จุดอ่อนที่สำคัญคือ มีการส่งเสริมการขาย (ลดแลกแจกแถม) น้อยกว่า ปัญหาการดำเนินงานทั่วไป ที่พบส่วนใหญ่ คือ ต้นทุนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ รองลงมาคือการที่มีร้านคู่แข่งเพิ่มขึ้น และเงินสด หมุนเวียนไม่เพียงพอ

9. สำหรับแผนงานในอนาคตนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนงาน รองลงมา คือ เลิกกิจการ และการขยายร้านให้ใหญ่ขึ้น

ยุวดี มหาศักดิ์พันธ์ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อย จากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ในเขตเมือง จ.สุราษฎร์ธานี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบที่มีต่อรายได้การดำเนินงานของร้านค้ารายย่อยจากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ ในเขต เมือง จ.สุราษฎร์ธานี 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และกลยุทธ์การตลาดของร้านค้าปลีกรายย่อยใน ปัจจุบัน และ 3) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภค ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบจากการเข้ามา ของดิสเคาน์สโตร์สามารถแยกออกได้เป็นผลกระทบด้านยอดขายและผลกระทบด้านการ ดำเนินงาน โดยมีร้านค้าปลีกเพียงร้อยละ 46 ที่ได้รับผลกระทบต่อยอดขาย ซึ่งมีร้านค้าปลีกที่ได้รับ ผลกระทบมากและกระทบน้อยคิดเป็นร้อยละ 27.6 และ 18.4 ตามลำดับ ในส่วนของผลกระทบด้าน การดำเนินงานพบว่า ร้านค้าปลีกร้อยละ 54 ทั้งที่ ได้รับผลกระทบและไม่ได้รับผลกระทบในส่วน ของยอดขาย มีความประสงค์จะปรับปรุงกิจการในด้านการรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรงในราคา ถูก และการบริหารสินค้าให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันของร้านค้าปลีกโดยส่วนใหญ่ คือมีคู่แข่งชั้นประเภทดิสเคาน์สโตร์เช่น โลตัส บิ๊กซี

แม้โคโร มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย ราคาถูกและมีบริการครบวงจร และปัญหาที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งก็คือ จากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านความระมัดระวังในการเลือกซื้อสินค้าและด้านกำลังซื้อที่ลดลง ส่งผลให้ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ และด้านการจัดหาสินค้าราคาถูกจากผู้ผลิตมาขายให้กับร้านค้าปลีกเพื่อลดต้นทุนสินค้า กลุ่มผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อน้อย และมักจะซื้อสินค้าตามความจำเป็นเท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุไม่เกิน 25 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวนเงินในการซื้อแต่ละครั้งไม่เกิน 200 บาท และในแต่ละเดือนก็มีการซื้อประมาณ 1-5 ครั้ง

กรทิพย์ นิลมณี (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยจากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ ในเขต อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อย จากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ รวมถึงปัญหา อุปสรรค และกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ร้านค้าปลีกรายย่อยใช้อยู่ในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า มีร้านค้าปลีกร้อยละ 56.1 ที่ได้รับผลกระทบต่อยอดขายและจำนวนลูกค้าลดลงเนื่องจากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ โดยเฉพาะกลุ่มร้านค้าปลีกที่ตั้งอยู่ห่างจากดิสเคาน์สโตร์ ไม่เกิน 5 กิโลเมตร ในส่วนของการดำเนินงาน ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่จะมีปัญหาในเรื่องต้นทุนสูงขึ้น เนื่องจากว่าร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ จะซื้อสินค้าในปริมาณน้อยจึงไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าได้ โดยซื้อสินค้าจากยี่เป็ดเป็นส่วนใหญ่รองลงมาซื้อจากดิสเคาน์สโตร์ ส่วนปัญหารองลงมาของร้านค้าปลีกคือพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้บริโภคมีกำลังซื้อลดลง กลยุทธ์ที่ร้านค้าปลีกนำมาใช้มากคือการบริการหีบของให้ลูกค้า และจัดให้มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย แต่จะไม่นิยมใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย ด้านราคา จะตั้งราคาสินค้าเท่ากับราคาป้ายถึงร้อยละ 62.9 ซึ่งเป็นผลที่ทำให้ผู้บริโภคมองว่า สินค้าของร้านค้าปลีกมีราคาสูง

สุกัญญา อินทะโชติ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบต่อร้านค้าปลีกรายย่อยจากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ ในเขต อ.เมือง จ.นครราชสีมา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาผลกระทบที่มีต่อรายได้และการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายย่อยจากการเข้ามาของดิสเคาน์สโตร์ ในเขตเมือง จ.นครราชสีมา
- 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และกลยุทธ์การตลาดของร้านค้าปลีกรายย่อยในปัจจุบัน และ
- 3) ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้ร้านค้าปลีกสามารถดำเนินกิจการต่อไป

ผลการศึกษาพบว่าร้านค้าปลีกที่อยู่ห่างจากดิสเคาน์สโตร์มากกว่า 6 กม. ส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบต่อยอดขายและจำนวนลูกค้า แต่ร้านค้าที่อยู่ห่างจากดิสเคาน์สโตร์ไม่เกิน 6 กม. ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบส่งผลให้ยอดขายและจำนวนลูกค้าลดลง แต่ในขณะเดียวกันร้านค้าปลีกก็ได้รับประโยชน์จากการซื้อสินค้าจากดิสเคาน์สโตร์เพื่อจำหน่าย อีกทั้งร้านค้าส่วนใหญ่มีแนวคิดที่จะ

ปรับปรุงกิจการให้ทันสมัยขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยรูปแบบการดำเนินของร้านค้าที่พบมากที่สุดยังเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ที่จัดสรรพื้นที่ส่วนหนึ่งของที่พักอาศัย โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ เช่น เหล็กฉาก ชั้นไม้ ตู้กระจก ในการจัดวางสินค้า โดยร้านค้าส่วนใหญ่มีความต้องการจะปรับปรุงกิจการให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยปัญหาและอุปสรรคของร้านค้าปลีกในปัจจุบันคือ การที่ต้นทุนสินค้ามีราคาสูงขึ้นทำให้ร้านค้าขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งร้านค้าปลีกต้องการความช่วยเหลือจากทางราชการในการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ เพื่อใช้ในการปรับปรุงร้านค้า และต้องการให้จัดหาแหล่งสินค้าราคาถูกเพื่อช่วยลดต้นทุนของสินค้า กลุ่มผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกเป็นผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อน้อย ซื้อสินค้าตามความจำเป็น ความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการให้ร้านค้าปลีกนำมาใช้ คือ การแยกประเภทสินค้า จัดวางเป็นหมวดหมู่ รักษาความสะอาดของร้านค้า และสินค้าอยู่ตลอดเวลา ที่สำคัญต้องไม่ขายสินค้าในราคาสูงเกินไป

รัฐธกามาศ พลศรี (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีต่อกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำเนินการ ทำเลที่ตั้ง แหล่งเงินทุน และขนาดของเงินทุน และ 3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก มีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการ และด้านราคา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีอายุ และมีทำเลที่ตั้งต่างกัน มีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ และด้านราคาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ แหล่งเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ และเงินทุนที่ต่างกัน มีกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัญหาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ การต้องต่อสู้แข่งขันกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยอุปสรรคและปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ มีราคาต้นทุนสูงกว่า มีความหลากหลายของสินค้าน้อยกว่า การ



ประชาสัมพันธ์อยู่ในวงจำกัด ผู้ดำเนินการและพนักงานมีความชำนาญน้อยและไม่สามารถจัดการเปลี่ยนสินค้าได้กับลูกค้าได้

พินดา พักแก้ว (2549, หน้า 71-72) ศึกษาเรื่องการดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในกิ่งอำเภอภูพานยาว จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของร้านค้าปลีกและปัญหา การดำเนินงานของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 65.22 ผู้ประกอบการเป็นเพศหญิง ร้อยละ 33.70 มีอายุ 40 – 49 ปี และร้อยละ 52.17 มีการศึกษาอยู่ที่ระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า ร้อยละ 97.83 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีรูปแบบการดำเนินงานแบบร้านค้าปลีกดั้งเดิม ร้อยละ 42.39 ผู้ประกอบการมีทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ในซอยของหมู่บ้าน ร้อยละ 60.87 มีลักษณะของร้านเป็นห้องธรรมดา เปิดโล่งด้านหน้า และร้อยละ 41.30 มีระยะห่างของร้านผู้ประกอบการจากร้านคู่แข่งห่างกันประมาณไม่เกิน 50 เมตร ด้านนโยบายสินค้า พบว่าร้อยละ 30.97 ผู้ประกอบการมีชนิดของสินค้าที่มีอยู่ในร้าน เป็นสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์สำหรับใช้ในครัวเรือนร้อยละ 35.48 สินค้าที่ขายดีที่สุดในร้านก็เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับใช้ในครัวเรือนเช่นกัน ร้อยละ 55.71 ผู้ประกอบการจะเลือก สินค้าเพื่อนำเข้ามาจำหน่ายเอง ร้อยละ 36.14 ซื้อสินค้าจากร้านขายส่งร้อยละ 38.04 มีความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า 1 สัปดาห์ต่อครั้ง ร้อยละ 65.22 การสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งจะดูจากสินค้าในร้านเกือบหมด ร้อยละ 58.69 มีวิธีการเลือกคุณภาพของสินค้าจะเลือกคุณภาพปานกลาง ร้อยละ 32.61 มีการตั้งราคา ตามราคาผู้ผลิตกำหนด (ราคาหน้ากล่อง) ร้อยละ 58.69 มีวิธีการคิดกำไร คือ ประมาณการจากยอดขาย ร้อยละ 38.04 ซึ่งมียอดขายต่อวันต่ำกว่า 500 บาทร้อยละ 79.35 มีกำไรจากการดำเนินงานประมาณ ไม่เกินร้อยละ 5 ด้านนโยบายส่งเสริมการตลาด พบว่าร้อยละ 53.26 ผู้ประกอบการมีการจัดการส่งเสริมการขาย ร้อยละ 44.90 ซึ่งการส่งเสริมการขายที่ทำเป็นประจำคือ สิ้นปีมีของแจกร้อยละ 47.71 ให้ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 47.12 มีวิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยการพูดคุยแนะนำร้อยละ 23.64 ปัจจัยที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการจัดหน้าร้านคือ ความสะอาดหน้าร้าน ด้านนโยบายเกี่ยวกับการบริการลูกค้า พบว่าร้อยละ 63.04 ผู้ประกอบการมีระยะเวลาเปิดให้บริการของร้าน 12 – 15 ชั่วโมงต่อวัน ร้อยละ 61.95 มีวิธีการขายของให้ลูกค้าโดยให้ลูกค้าหยิบเองบ้างและผู้ประกอบการช่วยหยิบบ้าง ร้อยละ 55.44 มีวิธีการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าจากการสังเกตพูดคุย และร้อยละ 47.41 การให้บริการอื่นๆ เช่น กล่าวทักทาย สวัสดี ขอบคุณ นโยบายบุคคล พบว่าร้อยละ 84.78 ผู้ประกอบการมีการจ้างพนักงานร้อยละ 62.82 มีวิธีการจ้างในช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ ร้อยละ 85.90 โดยมีระยะเวลาในการจ้างน้อยกว่า 3 เดือนและร้อยละ 85.90 มีการอบรมพนักงานในการให้บริการพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในกิ่งอำเภอภูพานยาว จังหวัดพะเยา พบว่า

ร้อยละ 44.11 ผู้ประกอบการมีปัญหาเกี่ยวกับทำเลที่ตั้งคือ อยู่ห่างจากถนนใหญ่ในหมู่บ้าน ร้อยละ 37.36 ปัญหาพื้นที่คับแคบ ร้อยละ 30.92 สิ้นค้าราคาสูงและต้นทุนการซื้อสูง

ไพศาล ธีวรัชชัย ( 2546, หน้า 125) ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกและค้าส่งสมัยใหม่ที่มีผลต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตภาคเหนือ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกและค้าส่งสมัยใหม่ที่มีผลต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตภาคเหนือในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีอยู่ 5 ข้อ ที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามสภาพปัญหาได้ดังนี้ 1) ความเข้มงวดในการเก็บภาษีของรัฐ 2) ขาดเงินทุนหมุนเวียน ในการดำเนินงาน 3) ขาดความรู้ในการพัฒนาปรับปรุงร้าน 4) ขาดการรับช่วงต่อจากลูกหลาน 5) ความคุ้นเคยใกล้ชิดกับลูกค้ามีน้อย และมีอยู่เพียงข้อเดียวที่มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับมากได้แก่ ความไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการแข่งขัน และผลการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของร้านค้าปลีก และค้าส่งสมัยใหม่ในเขตภาคเหนือในภาพรวมพบว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจาก 16 ข้อที่มีผลกระทบในระดับมากโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) มีสินค้าให้เลือกมาก 2) มีเงินทุนในการดำเนินกิจการสูง 3) ภายในร้านกว้างขวาง สะอาด เย็นสบาย 4) มีการจัดเรียงสินค้าเป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบ 5) มีทำเลที่ตั้งร้านที่เหมาะสม 6) ขายสินค้าในราคาที่ต่ำ 7) มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 8) มีการพัฒนาร้านอยู่ตลอดเวลา 9) มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ 10) มีการส่งเสริมการขายต่อเนื่อง เช่น การลดราคา การจัดกิจกรรมพิเศษ 11) มีช่วงเปิดร้านที่ยาวกว่า 12) มีการบริหารจัดการที่ดี 13) มีระบบข้อมูลที่ดี 14) สินค้ามีคุณภาพดี 15) มีพนักงานบริการที่ดี พุดจาสุภาพ