



## การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน

ชนาณท์ นาถานำรุ่ง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2548

ISBN: 974-9746-89-9

# **ADAPTATION OF TRADITIONAL RETAILING STORES**

**CHAMANON NATHABAMRUNG**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration**

**Department of Business Administration**

**0183932**

เลขที่ทะเบียน..... Graduate School Dhurakij Pundit University

วันลงนาม..... 23 ก.พ. 2549

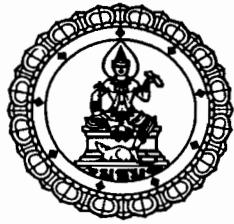
2005

เลขเรียกหนังสือ..... 156.87

ISBN: 974-9746-89-9

ร.ป.ด.  
[2549]

๗๙



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์

การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน

เสนอโดย นายชมานนท์ นาดาบำบูรุง

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อดิลล่า พงษ์ยิ่หด้า

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอนวิทยานิพนธ์แล้ว

ประธานกรรมการ

(รศ.วิรช สงวนวงศ์วาน)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.อดิลล่า พงษ์ยิ่หด้า)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย)

กรรมการ

(ดร.เมวารักษณ์ ราชแพทย์กุล)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์)

วันที่ ๑๗ เดือน มกราคม พ.ศ. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิน” ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์ ดร.อดิลล่า พงศ์สีหล้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ศิริชัย พงษ์วิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์วิรัช สงวนวงศ์วาน และอาจารย์ ดร.เยาวลักษณ์ ราชแพทยกุล กรรมการ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำทางวิชาการ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นายประเสริฐ นางโชคลัดดา และ น.ส.ชญานุตม์ นาถานำรุ่ง บิค่า มารดา และพี่สาวของผู้วิจัย ที่ได้ให้ความรัก ความห่วงใย และให้การสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง ตลอดจนเป็นกำลังใจอันยิ่งใหญ่แก่ผู้วิจัย ขอบขอบคุณ คุณปรียา จินาโต เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (M.B.A.) และคุณนันทวรรณ รามเดชา นอกจากนี้ขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ทั้งหลาย ตลอดจนบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ทุกท่าน ที่เคยช่วยเหลือให้ข้อมูลทางวิชาการ และประสานงานด้วยคือตลอดมา จนสามารถทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จด้วยดี

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์นี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการศึกษาด้านค่าว่างของผู้สนใจ ผู้วิจัยขอ อุทิศให้แก่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใดๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

ชนาวนันท์ นาถานำรุ่ง

## สารบัญ

	<b>หน้า</b>
<b>บทคัดย่อภาษาไทย.....</b>	<b>๔</b>
<b>บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....</b>	<b>๕</b>
<b>กิตติกรรมประกาศ.....</b>	<b>๖</b>
<b>สารบัญตาราง.....</b>	<b>๘</b>
<b>สารบัญภาพ.....</b>	<b>๙</b>
 <b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
 <b>2 แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ.....	12
หน้าที่สำคัญทางธุรกิจ.....	13
ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์.....	19
สภาพแวดล้อมขององค์การ.....	20
วิัฒนาการของธุรกิจค้าปลีก.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจค้าปลีก.....	38
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>3 ระเบียบวิธีวิจัย.....</b>	<b>66</b>
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย.....	71
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	72
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	73
การนำเสนอผลการวิจัย.....	74
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>75</b>
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	75
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีก ค้างคืน.....	81
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อ <sup>1</sup> การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกค้างคืน.....	83
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	84
สมมติฐานข้อที่ 1 ธุรกิจค้าปลีกค้างคืนมีการปรับตัวอยู่ในระดับค่า.....	84
สมมติฐานข้อที่ 2 ธุรกิจค้าปลีกค้างคืนที่ผู้ประกอบการมีลักษณะ ประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน.....	85
สมมติฐานข้อที่ 3 ธุรกิจค้าปลีกค้างคืนที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันจะมีระดับ การปรับตัวแตกต่างกัน.....	99
สมมติฐานข้อที่ 4 ธุรกิจค้าปลีกค้างคืนที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันมีความ คิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน.....	128

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>5 สรุปผลการวิจัย อกบีรายผล ข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>143</b>
<b>สรุปผลการวิจัย.....</b>	<b>145</b>
<b>อกบีรายผลการวิจัย.....</b>	<b>150</b>
<b>ข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>152</b>
<b>ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....</b>	<b>154</b>
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>156</b>
<b>ประวัติผู้เขียน.....</b>	<b>160</b>

## สารบัญตาราง

หน้า

### ตารางที่

1	อัตราส่วนประมาณการส่วนแบ่งตลาดของร้านค้าปลีกดังเดิมและร้านค้าปลีก สมัยใหม่.....	2
2	จำนวนร้านค้าปลีกดังเดิมจากแหล่งข้อมูลประเภทต่างๆ ตั้งแต่ปี 2542-2545.....	4
3	จำนวนสถานประกอบการ จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการ พ.ศ. 2545.....	6
4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	75
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	76
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	76
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของกิจการ.....	77
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ...	77
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบกิจการ.....	78
10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย....	78
11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของกำไร.....	79
12	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของสินค้า.....	80
13	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้า ปลีกดังเดิมของกลุ่มตัวอย่าง.....	81
14	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของระดับการมีอิทธิพลของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีต่อการ ปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมของกลุ่มตัวอย่าง.....	83
15	ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในด้านต่างๆ.....	85
16	ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีเพศ แตกต่างกัน.....	86
17	ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีอายุ แตกต่างกัน.....	87
18	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้า ปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน.....	88

## สารบัญตาราง (ต่อ)

### ตารางที่

หน้า

19 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีก คั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน.....	89
20 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของ ธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน.....	90
21 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล ของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน.....	91
22 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้า ปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน.....	92
23 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับ การศึกษาแตกต่างกัน.....	93
24 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้า ปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	94
25 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีก คั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	95
26 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของ ธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	96
27 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล ของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	97
28 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้า ปลีกคั่งเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	98
29 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีขนาดของกิจการ แตกต่างกัน.....	100
30 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้า ปลีกคั่งเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน.....	101

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

### ตารางที่

31	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินมีขนาดของกิจการแตกต่างกัน.....	102
32	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน.....	103
33	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน.....	104
34	ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	105
35	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	106
36	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	107
37	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	108
38	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	109
39	ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกัน.....	110
40	ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	111
41	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	112
42	ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	113

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
43 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	114
44 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	115
45 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	116
46 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	117
47 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	118
48 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	119
49 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	120
50 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	121
51 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	122
52 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	123
53 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	124
54 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	125

## สารบัญตาราง (ต่อ)

### ตารางที่

หน้า

55 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	126
56 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	127
57 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	128
58 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน.....	129
59 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน.....	130
60 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	131
61 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน.....	132
62 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกัน.....	133
63 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	134
64 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	135

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

### ตารางที่

65 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมดับ น้ำภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มีการ เปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน.....	136
66 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน. ....	137
67 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมดับการ ดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มี การเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	138
68 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมดับ น้ำภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มีการ เปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน.....	139
69 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน .....	140
70 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมดับการ ดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มี การเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	141
71 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมดับ น้ำภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้งเดินที่มีการ เปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน.....	142

## สารบัญภาพ

หน้า

### ภาพที่

1 สภาพแวดล้อมขององค์การ.....	21
2 อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน.....	24
3 ช่องทางการจัดจำหน่าย.....	38
4 กระบวนการตัดสินใจการบริหารการค้าปลีก.....	41
5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	67

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน
ชื่อนักศึกษา	ชุมานนท์ นาถานำรุ่ง
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ดร.อดิลล่า พงศ์ษิห์หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2548

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน โดยศึกษาระดับ การปรับตัวตามหน้าที่ทางธุรกิจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจ ค้าปลีกด้วยเดิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบด้วยเดิน ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ใช้แบบสอบถาม ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบด้วยเดิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และ F-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กลุ่มตัวอย่างของการศึกษารั้งนี้เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.00 และ 33.00 ตามลำดับ ส่วนลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36 - 45 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับป्रอุบัติ/มัธยม ส่วนลักษณะของกิจการที่มีจำนวนมากที่สุด คือ กิจการ 1 คุหา/ไม่เกิน 6 ตร.ม. มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป มีรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายและกำไรเท่าเดิม ส่วนสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินค้านการเงินอยู่ ระดับสูง ค้านการตลาด และค้านการจัดการภายในอยู่ระดับปานกลาง ส่วนค้านการบริหารงานบุคคล และค้านสารสนเทศอยู่ระดับต่ำ มีความคิดเห็นเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน ระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง และระดับมากอยู่ในระดับมาก

ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ผู้ประกอบการที่มีลักษณะ ประชากรศาสตร์แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษา จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินแตกต่างกัน ลักษณะกิจการแตกต่างกันในด้านขนาดของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ รูปแบบกิจการ การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย กำไร และสินค้า จะมีระดับการปรับตัวและความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

Thesis Title	Adaptation of Traditional Trade
Name	Chamanon Nathabamrung
Thesis Adviser	Dr. Adilla Pongyeela
Co-Thesis Adviser	Assoc.Prof. Sirichai Pongwichai
Department	MBA. (Business Administration)
Academic Year	2005

## **ABSTRACT**

This research has an aim to study adaptation of tradition trade focusing on level of adaptation of business functions and external surrounding factors that influence the adaptation of tradition trade. Statistic samples of this research include 400 business owners in traditional trade in Bangkok area. Questionnaires are used as research tool to collect data from these business owners. Data analysis is done by computer program SPSS for Windows with figures in Percentage, Average, Standard Deviation, T-Test and F-Test. Analysis method is One-Way ANOVA at 0.05 degree of significance. Group of samples has more women than men at 67 percent to 33 percent. Demographic of these samples has ages in range of 36 to 45 years, education in ringed between school level and high-school level. The most popular form of business function is business in one hose unit on space of less than 6 square meters. Business duration is more than 10 years. These businesses are owned by single owner. Revenue from business has changed but profit remains the same. Numbers of goods are expanding. The result shows:

The samples have attitude toward adaptation of tradition trade in term of financial at high level, in terms of marketing and internal management at moderate level, in terms of human resource and information management at low level. Their opinion regarding surrounding factors; in operation level is moderate, in macro level is high.

Business in tradition trade has low level of adaptation. Business operators have demographical variety in genre, age, education level where result in different opinions toward adaptation of tradition trade. Difference in terms business size, operation duration, business pattern, change in revenue, profit and goods reflexes in different levels of adaptation and different opinions about influencing surrounding factors.

## บทที่ 1

บทนำ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจ โดยรวมของประเทศไทย นอกจากจะเป็นธุรกิจเก่าแก่ที่เดินโตรตควบคู่มา กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยมาเป็นเวลานาน ธุรกิจค้าปลีกยังมีความใกล้ชิดกับความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง ด้วยลักษณะการซื้อขายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจค้าปลีก หรือมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกจะสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาระบบ และปริมาณการบริโภคของประชาชนภายในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี ประกอบกับในปี 2545 ภาคการค้า (Trade Sector) ซึ่งประกอบไปด้วยการค้าส่งและการค้าปลีก เป็นสาขาที่มีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15.9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP at 2002 Price) ซึ่งนับว่าเป็นสาขาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สองรองจากภาคอุตสาหกรรม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2547)

การค้าปลีกของไทยในอดีตที่ผ่านมา ผู้เป็นเจ้าของร้านค้าปลีกส่วนใหญ่คือคนจีนหรือคนไทยเชื้อสายจีน ครั้นเมื่อคนไทยให้ความสนใจประกอบการทำมาค้าขายมากยิ่งขึ้น ร้านค้าปลีกเกิดขึ้นเป็นที่นิยมในการประกอบอาชีพ เนื่องเพราเดลงทุนได้ง่ายใช้เงินลงทุนค่อนข้างน้อย และการบริหารจัดการก็ไม่สัก澁ซับซ้อน ธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทยจึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงก่อนปี 2500 รูปแบบการค้าปลีกเป็นเพียงร้านค้าห้องเดียวที่รักษาในนามของร้านขายของชำหรือร้านโฉห่วย ซึ่งขายสินค้าอุปโภคบริโภค ต่อมานมีการนำแนวคิดการค้าปลีกแบบตะวันตกเข้ามา พัฒนาการจำหน่ายสินค้าทำให้เกิดห้างสรรพสินค้าครั้งแรกในประเทศไทย และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องเพราเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมค่อนข้างสูงจากกลุ่มผู้บริโภค ต่อมามีการพัฒนาการอีกครั้งสู่รูปแบบศูนย์การค้าที่มีทั้งห้างสรรพสินค้าและร้านค้าอื่นๆ ในอาคารเดียวกัน จนนี้ศูนย์การค้าก็พัฒนาขึ้นเป็น ซีอปปิ้งคอมเพล็กซ์ที่นักจากจะประกอบไปด้วยห้างสรรพสินค้าและร้านค้าแล้ว ยังมีอาคารสำนักงาน โรงพยาบาล สวนสนุก และศูนย์อาหาร เป็นต้นด้วย นี้นี้ในช่วงที่เศรษฐกิจประเทศไทยขยายตัวค่อนข้างสูงในช่วงปี 2530-2539 ธุรกิจค้าปลีกเมืองไทยได้มีการริเริ่ม

พัฒนาช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นอีกหลายรูปแบบซึ่งส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับนักลงทุนต่างชาติไม่ว่าจะเป็นร้านค้าสะดวกซื้อ ชูเปอร์เซ็นเตอร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านค้าเฉพาะอย่าง เป็นต้น จนกระทั่งในปี 2540 ที่ประเทศไทยประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจและเงินเฟ้อให้ต่างชาติซึ่งเดิมเป็นผู้ถือหุ้นไม่ถึงร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดปรับขึ้นเพิ่มขึ้นเหนือกว่าผู้ร่วมทุนชาวไทยในปัจจุบัน และมีการขยายสาขาออกไปย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทั้งในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑลและต่างจังหวัด โดยเฉพาะรูปแบบดิสเคนท์สโตร์ที่จำหน่ายสินค้าราคาถูกที่สามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคในยุคประยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและเล็กที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงโดยเฉพาะร้านขายของชำหรือร้านโซ่ห่วยซึ่งเป็นร้านค้าปลีกรูปแบบดั้งเดิมที่ไม่สามารถปรับตัวรับกับการแข่งขันที่รุนแรงได้ต้องปิดกิจการไปเป็นจำนวนมากไม่น้อย

ผลกระทบจากการเข้ามาของนักลงทุนต่างชาติ การเปลี่ยนแปลงของสภาพทางสังคมเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค ส่งผลให้การค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ดำเนินกิจกรรมมาเป็นเวลานานมีจำนวนอัตราส่วนประมาณการส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจล็อดลง ขณะที่จำนวนอัตราส่วนประมาณการส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ปรับเพิ่มสูงขึ้น ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ถึง 2545 (ดังแสดงในตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 อัตราส่วนประมาณการส่วนแบ่งตลาดของร้านค้าปลีกดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจ	2542	2543	2544	2545
ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม	70	60	46	36
ร้านค้าปลีกสมัยใหม่	30	40	54	64

ที่มา: คณะกรรมการนโยบายการค้าปลีกและส่งเสริมการค้าปลีก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อ้างถึงในพระราชบัญญัติธุรกิจ 30 ม.ค. - 1 ก.พ. 46: 22.

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปี 2540 – 2545 มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย การขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งของห้างไฮเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อเบรเยลเสมือนหนึ่งการนำเทคโนโลยีใหม่ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมเข้ามาใช้ในสังคม ผลก็คือผู้ประกอบการค้าปลีกทั้งในภาคการค้าปลีกดั้งเดิมและห้างสรรพสินค้าขนาดกลางที่ยังใช้ระบบการบริหารจัดการแบบเดิมต่างต้องหันตัวไปกัน ด้วยเหตุนี้ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมที่ไม่สามารถปรับตัวเองได้ จึง

## ได้รับผลกระทบ โดยที่ระดับความรุนแรงของผลกระทบมีขนาดต่างกัน ตั้งแต่ยอดขายที่ลดลงจนถึงต้องปิดกิจการ

รูปแบบการค้าปลีกที่จัดได้ว่าน่าจะได้รับผลกระทบค่อนข้างชัดเจนก็คือ ร้านขายของชำ หรือร้านโภชนาช ซึ่งเป็นธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดค่อนข้างชัดเจนกว่ารูปแบบอื่นๆ เนื่องจากมีความเสี่ยงเบี่ยงเบนสูงกับรูปแบบที่มีกิจลุ่มเป้าหมาย ใกล้เคียงกัน ข้างมาก โดยเฉพาะด้านเงินทุนและเทคโนโลยีการบริหารการจัดการ ซึ่งหากผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดังเดิมไม่เร่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดการ หรือการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของร้านให้มีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้นแล้ว โอกาสในการทำกำไรทางการค้าก็ขากมากขึ้นตามลำดับ ร้านค้าปลีกดังเดิมบางส่วนมีการพัฒนาเพื่อความอยู่รอด แต่เป็นลักษณะที่เรียกว่า Duplication of Existing Format หมายถึง เปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพให้คล้ายใหม่ขึ้น แต่การบริหารการจัดการยังไม่มีการพัฒนา ทำให้ร้านค้าปลีกดังเดิมประสบปัญหาการรักษาลูกค้าในระยะยาว สำหรับร้านค้าปลีกดังเดิมที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป ประกอบกับการเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จึงต้องเลิกกิจการไป

จากการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์และวารสารต่างๆ พบว่า ปัจจุบันจำนวนร้านค้าปลีกดังเดิมอาจจะมีอยู่ประมาณ 170,000 – 260,000 ร้าน โดยลดลงจากช่วง 2 – 3 ปีก่อนประมาณร้อยละ 5 – 50 (ดังแสดงในตารางที่ 2) อย่างไรก็ตามข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ได้จากการประมาณการของแต่ละแหล่ง แต่ไม่ได้มีการอธิบายวิธีการสำรวจข้อมูล ทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลต่ำมาก ปัญหาเกิดจากปัจจุบันนี้ได้มีหน่วยงานราชการได้จัดเก็บข้อมูลร้านค้าปลีกที่มีอยู่ในแต่ละปี ไม่มีข้อมูลการเกิดการตายของร้านค้าปลีกดังเดิมประเภทต่างๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับหน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูลร้านค้าปลีก ได้แก่ สำนักงานสถิติแห่งชาติ และกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม แต่ข้อมูลจากทั้งสองแห่งยังไม่ได้ครอบคลุมร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น ร้านที่ไม่มีลูกจ้าง และ/หรือร้านที่มีคนทำงานต่ำกว่า 5 คน ทำให้ข้อมูลจำนวนร้านค้าปลีกที่มีอยู่ในแต่ละปี หรือการเปิด – ปิด ไปของจำนวนร้านค้าปลีกดังเดิมประเภทต่างๆ ไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ (รายงานการวิจัย “การค้าปลีกของไทยฯ”, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 138)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ชี้ว่าในช่วง 4 – 5 ปีที่ผ่านมา ร้านค้าปลีกดังเดิมมีจำนวนลดลง (ไม่ว่าข้อมูลจากแหล่งใดก็ตาม) ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวรวดเร็วของห้างไชเยอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าการปิดตัวนั้นๆ มีสาเหตุมาจากขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เนื่องจากยังมีปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ เช่น ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ หรือแม้กระทั่งปัญหาการขาดผู้สืบทอดกิจการที่คนรุ่นหลังมักหันไปประกอบอาชีพ

**ตารางที่ 2 จำนวนร้านค้าปลีกตั้งเดิมจากแหล่งข้อมูลประเภทต่างๆ ตั้งแต่ปี 2542-2545**

จำนวนร้านค้าปลีกตั้งเดิม	ที่มา			
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนร้านค้าปลีกขนาดเล็กในประเทศไทยต้องปิดตัวไปประมาณ 30% โดยเฉพาะอย่างเช่นในกรุงเทพฯ โดยในปัจจุบันร้านค้าปลีกเล็กๆ มีประมาณ 170,000 ร้าน</li> </ul>	Bangkok Post, 22 ม.ค. 2542			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ในปี 2545 ร้านโชห่วยจะปิดตัวลงอีก 40,000–50,000 ราย</li> </ul>	ประชาชาติธุรกิจ, 4–7 เม.ย. 2545			
<ul style="list-style-type: none"> <li>จากการขยายตัวของห้างไสเปอร์มาร์เก็ตอย่างรวดเร็วใน 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยเพิ่มจาก 50 สาขาเป็น 89 สาขา ขณะที่โชห่วยลดลงจาก 300,000 ร้าน (ก่อนเกิดวิกฤต 2540) เหลือประมาณ 200,000 ร้าน (ปัจจุบัน)</li> </ul>	ฐานเศรษฐกิจ 28 เม.ย.- 1 พ.ค. 2545			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ในปี 2544 มีร้านโชห่วยทั่วประเทศประมาณ 500,000 ร้าน แต่ในปี 2545 เหลือประมาณ 375,000 ร้าน</li> </ul>	<a href="http://www.dailynews.co.th">www.dailynews.co.th</a>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ในปี 2540 ร้านค้าปลีกตั้งเดิมนี้ประมาณ 300,000 ร้าน และลดลงเหลือน้อยกว่า 200,000 ร้านในปี 2543</li> </ul>	"Retail Sector Heats Up", Business Thailand, Nov 2001.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนร้านค้าปลีกทั้งหมดในปี 2545 มีจำนวนประมาณ 260,000 ร้าน โดยที่ร้อยละ 50 มีรูปแบบและการดำเนินธุรกิจแบบสมัยใหม่</li> </ul>	Bangkok Post, 4 มี.ค. 2545			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ในช่วง 2 ปีกว่าที่ผ่านมา ร้านค้าปลีกขนาดย่อมมากขึ้นไปกว่า 250,000 ร้าน โดยปัจจุบันคาดว่าร้านค้าปลีกขนาดย่อมในเมืองไทยน่าจะเหลือเพียง 200,000 กว่าร้านเท่านั้น</li> </ul>	อัมรินทร์ คอมมันด์, คอกเบี้ย ปีที่ 21 ฉบับที่ 252 มิ.ย. 2545			
<ul style="list-style-type: none"> <li>สถานการณ์ร้านขนาดเล็กในปี 2545 ประเทศไทยมีร้านค้าปลีกขนาดเล็กประมาณ 500,000 กว่าร้าน แต่หลังจากร้านค้าปลีกขนาดย่อมลดลงมาต่ำนินท์ร้อยละ 2544 ร้านค้าปลีกขนาดเล็กลดลงเหลือเพียง 230,000 – 250,000 รายเท่านั้น</li> </ul>	วิโรจน์ ชุมประทีปทอง, คอกเบี้ย ปีที่ 21 ฉบับที่ 252 มิ.ย. 2545			
<ul style="list-style-type: none"> <li>(จากฐานการเขียนถูกตัดสินค้ารายใหญ่รานหนึ่ง) ในปี 2544 ร้านโชห่วยนี้จำนวนประมาณ 300,000 ร้าน เป็นร้านในกรุงเทพฯ ประมาณ 40,000 – 50,000 ร้าน สำหรับในเขตเมืองนี้ร้านที่ปิดตัวไปประมาณร้อยละ 5 ตลอดช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา</li> </ul>	จากการสำรวจผู้ผลิต/จัดทำหน้าที่สินค้าอุปโภคบริโภค ของไทย			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ศิลามันส์ไซร์ 1 ห้างจะทำให้ร้านโชห่วยเล็กๆ ในละแวกตลาดไปประมาณร้อยละ 50</li> </ul>	จากการสำรวจผู้ผลิต/จัดทำหน้าที่สินค้าอุปโภคบริโภค รายใหญ่ของไทย			
<b>จำนวนร้านโชห่วย</b>	<b>ปี 2542</b>	<b>ปี 2543</b>	<b>ปี 2544</b>	การสำรวจของเอช. นิลส์เคน
	295,600	291,370	247,664	

ที่มา : รายงานการวิจัย “การค้าปลีกของไทยฯ” สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, สิงหาคม

2545: 139.

อีนๆ โดยไม่ได้สนใจสืบทอดกิจการต่อจากรุ่นพ่อแม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ร้านค้าปลีกต้องเดินปีดกิจการลงด้วย (รายงานการวิจัย “การค้าปลีกของไทยฯ”, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 141)

จากการศึกษาข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงการสำรวจธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ พ.ศ. 2545 ทั่วราชอาณาจักร โดยจำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และภาค พ.ศ. 2545 พบว่า สถานประกอบการธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ ทั่วประเทศจำนวนทั้งสิ้น 1,645,996 ราย ส่วนใหญ่ ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 511,968 ราย ในภาคเหนือและภาคกลางมีจำนวนของสถานประกอบการธุรกิจ ใกล้เคียงกัน คือ จำนวน 278,629 และ 255,030 ราย ตามลำดับ กรุงเทพมหานครและภาคใต้มีจำนวนของสถานประกอบการธุรกิจ จำนวน 246,410 และ 224,782 ราย ตามลำดับ สำหรับปริมาณที่มีจำนวนของสถานประกอบการธุรกิจ ต่ำที่สุด คือ 129,177 ราย

เมื่อพิจารณาหมวดธุรกิจในแต่ละภาค พบว่า ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในส่วนของสถานประกอบการธุรกิจ ที่ดำเนินกิจการขายปลีก (ยกเว้นayanยนต์ และรถจักรยานยนต์) รวมทั้งการซ่อมแซมของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือน ทั่วประเทศจำนวนทั้งสิ้น 598,087 ราย ส่วนใหญ่ ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 176,012 ราย ในภาคเหนือและภาคกลางมีจำนวนของสถานประกอบการธุรกิจ ใกล้เคียงกัน คือ จำนวน 107,038 และ 105,115 ราย ตามลำดับ ภาคใต้และกรุงเทพมหานครมีจำนวนของสถานประกอบการธุรกิจ จำนวน 87,789 และ 75,429 ราย ตามลำดับ สำหรับปริมาณที่มีจำนวนของสถานประกอบการธุรกิจ ต่ำที่สุด คือ 46,704 ราย (ดังแสดงในตารางที่ 3)

สถานประกอบการธุรกิจค้าปลีกทั่วประเทศในปัจจุบันส่วนใหญ่กว่าครึ่งหนึ่งมีการจัดตั้งในรูปส่วนบุคคล ในขณะที่การจัดตั้งธุรกิจค้าปลีกในรูปของสหกรณ์ กลุ่มแม่บ้านมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ขนาดของสถานประกอบการธุรกิจค้าปลีกเกือบทั้งหมดเป็นขนาดย่อมและส่วนใหญ่เป็นธุรกิจค้าปลีกอาหาร เครื่องดื่ม ยาสูบ โดยมีอาหารเป็นหลัก แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ทำให้มีค่าของธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมากในปี 2546 แต่หากคำนึงถึง รูปแบบของธุรกิจค้าปลีก ส่วนใหญ่มีลักษณะแบบตั้งคิม เช่น ร้านขายของชำที่มีการจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย ระบบการบริหารจัดการไม่ได้มาตรฐาน จึงทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดกิจการ เพราะไม่สามารถแข่งขันกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ใช้เงินลงทุนสูงและมีการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2547)

**ตารางที่ 3 จำนวนสถานประกอบการ จົນແນດຕາມກົດກອບຮ່າງສະຫຼຸບໃຈ ແລະກາທ พ.ສ. 2545**

กิจกรรมทางเศรษฐกิจ	ห้าว	กรุงเทพฯ	ปริมณฑล	ภาคกลาง	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออก	ภาคใต้
รายมาตราillion	รายมาตราillion	รายมาตราillion	รายมาตราillion	รายมาตราillion	รายมาตราillion	รายมาตราillion	รายมาตราillion
<b>รวม</b>	<b>1,645,996</b>	<b>246,410</b>	<b>129,177</b>	<b>255,030</b>	<b>278,629</b>	<b>511,968</b>	<b>224,782</b>
การขาย การนำเข้าส่งออก และการซื้อขายและน้ำหนึ่ง และรถจักรยานยนต์ รวมทั้งการขายถูกน้ำหนึ่งหรือพัฒนาต่อ	136,860	15,107	9,577	27,012	25,621	39,814	19,729
การขายส่ง และการค้าเพื่อค้าขายหน้า ยกเว้นการขายต่อ และการซื้อขายน้ำหนึ่ง แต่รวมถึงการขายของด้วยตนเอง	49,817	16,377	4,055	5,864	6,310	8,074	9,137
การขายปลีก ยกเว้นน้ำหนึ่ง แต่รวมถึงการซื้อขายของ ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นบุคคล 업체ของ หรือนิติบุคคล	598,087	75,429	46,704	105,115	107,038	176,012	87,789
โรงแรมและร้านอาหาร	180,361	31,761	15,837	34,824	30,305	33,073	34,561
กิจกรรมค้าปลีกและห้ามพำนัช	46,934	16,505	8,648	6,279	6,492	5,143	3,867
กิจกรรมค้าปลีกและห้ามพำนัช รวมทั้งการซื้อขายของ และการซื้อขายเครื่องจักรและเครื่องจักรกล ไม่มีศูนย์รวมตาม การวิธีปัจ	4,239	1,348	372	522	705	693	599
และการพัฒนาและกิจกรรมด้านธุรกิจอื่น ๆ	41,368	9,737	3,351	6,127	6,389	9,759	6,005
กิจกรรมมั่นคงทางการและบริการอื่น ๆ	122,830	24,734	11,976	20,788	20,040	28,160	17,132
การผลิต	359,678	41,844	20,924	38,138	59,539	170,143	29,090
การก่อสร้าง	23,832	3,255	1,850	2,490	3,551	9,731	2,955
การขนส่งทางบกและด้วยทางน้ำรักษาการท่องเที่ยว	81,990	10,313	5,883	7,871	12,639	31,366	13,918

หมาย: รายงานสำนักงานสุขาภิบาลท้องที่และธุรกิจทางการบริการ พ.ສ. 2545 (ค้อมูลพื้นฐาน : ในเขตเทศบาล และขององค์กรบริหารส่วนตำบล) หัวขออาณาจักร สำนักงานสถิติแห่งชาติ

กระทรวงมหาดไทยในไปรษณีย์สารสนเทศและการสื่อสาร

โดย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2545) ได้สรุปสาเหตุที่จำนวนโฉห่วยลดลงเกิดจากเหตุผลอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้ขาดรายลดลงจนหาล่าช้าร้านประสบภาวะขาดทุน ประการที่สอง เป็นผลจากการไม่สามารถแข่งขันกับห้างไซเปอร์มาร์เก็ตที่ขายสินค้าราคาถูกกว่าและมีสินค้าจำนวนหลากหลายให้เลือกตามอำเภอใจ และไม่อาจแข่งกับร้านสะดวกซื้อที่เกิดขึ้นทุกหัวระแหง เพราะบริการดีไม่ได้ คุณภาพสินค้าต่างกันที่ตั้งเสียเบรเยน เวลาปีด-เปิดร้านกีเสียเบรเยน ประการที่สาม ผู้บริโภค มีวิถีการดำรงชีวิตเปลี่ยนไป การมีรายได้สูงขึ้น และค่าเวลาแพงขึ้น เพราะทั้งสามมีภาระต่างต้องทำงาน ทำให้ผู้บริโภคต้องเปลี่ยนวิธีซื้อง่ายใช้สอยมาเป็นสัปดาห์ละ 1 – 2 ครั้ง แต่ละครั้งซื้อสินค้าจำนวนมากมาเก็บไว้เย็น เวลาซื้อของจึงต้องใช้รถส่วนตัวทำให้ต้องการความสะดวกด้านที่จอดรถ ห้างไซเปอร์มาร์เก็ต และชุมเปอร์มาร์เก็ตต่างปรับตัวเพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้บริโภคทั้งครอบครัว แต่ร้านโฉห่วยจำนวนหนึ่งกลับไม่ปรับตัว (หรือไม่สามารถปรับตัว) ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ร้านโฉห่วยหรือตลาดสดบางไม่มีที่จอดรถไว้บริการลูกค้า (รายงานการวิจัย “การค้าปลีกของไทย” สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545: 272 - 273)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสนใจในการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ได้ทราบถึงสถานการณ์ และระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนการดำเนินกิจการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง

### ประเด็นปัญหาการวิจัย

1. ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีการปรับตัวด้านใดบ้าง และปรับตัวในระดับใด
2. ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีระดับการปรับตัวแตกต่างกันหรือไม่
3. ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันมีระดับการปรับตัวแตกต่างกันหรือไม่
4. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกันหรือไม่
5. สถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในปัจจุบันเป็นอย่างไร

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกัน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม
5. เพื่อสำรวจสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในปัจจุบัน

### **สมมติฐานของการวิจัย**

1. ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ
2. ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน
3. ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน
4. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

### **ขอบเขตของการวิจัย**

1. ขอบเขตด้านสถานที่ (Place) ได้ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม” โดยศึกษาระดับการปรับตัวตามหน้าที่ทางธุรกิจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม
3. ขอบเขตด้านประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิม (ร้านขายของชำหรือร้านโภชนา) ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน แต่จะไม่เกินจำนวนประชากรที่ประกอบการธุรกิจฯ ที่ดำเนินกิจการรายปลีก (ยกเว้นยานยนต์ และรถจักรยานยนต์) รวมทั้งการซ่อนแซมของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 75,429 ราย (รายงานสำมะโนธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ หัวราชอาณาจักร สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2545)

4. ขอบเขตด้านเวลา (Time) ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ในช่วงปี พ.ศ.2548

5. ขอบเขตด้านตัวแปร (Variable) ได้จำแนกตัวแปรดังนี้

#### 5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

5.1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา

5.1.2 ลักษณะกิจการ ได้แก่

- ขนาดของกิจการ
- ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ
- การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน

#### 5.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable)

5.2.1 ระดับการปรับตัวของธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่

- ด้านการตลาด
- ด้านการเงิน
- ด้านการจัดการภายใน
- ด้านการบริหารงานบุคคล
- ด้านสารสนเทศ

5.2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการ

ปรับตัวของธุรกิจ ได้แก่

- ปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน
- ปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาค

### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การปรับตัว หมายถึง วิธีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานและกิจกรรมภายในองค์การ ของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง ธุรกิจซึ่งขายสินค้าจำนวนเล็กน้อยแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยตรงและจะเป็นคนกลางระหว่างผู้ค้าส่งหรือผู้ผลิต กับผู้บริโภคคนสุดท้าย และกิจกรรมทั้งสิ้นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายสินค้าและหรือบริการให้ผู้บริโภคคนสุดท้าย

**ธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิม** ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะร้านขายของชำหรือร้านโซห์วาย (Grocery store) ซึ่งเป็นรูปแบบร้านที่มีมาตั้งแต่ยุคแรกๆ ของการค้าปลีก มีลักษณะเป็นร้านค้าห้องແຕวที่มีพื้นที่ไม่น่าจะนัก การตกแต่งหน้าร้านไม่ทันสมัย การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่ โดยเน้นความสะดวกของเจ้าของร้าน แต่บางร้านค้าได้มีการปรับปรุงการจัดรูปแบบร้านค้าใหม่ให้มีลักษณะคล้ายกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยการเพิ่มชั้นสำหรับการวางสินค้า ส่วนใหญ่ลูกค้าไม่สามารถเดินเลือกซื้อสินค้าได้ ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้ขายจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าเอง การดำเนินงานส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้าสูงมาก ใช้ มีเพียงเทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบที่ไม่ซับซ้อนมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงิน อัตโนมัติ เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็นแช่อาหารและเครื่องดื่ม ตู้แช่ไอศกรีม ไม่มีการจัดการค้าน การตลาดที่ชัดเจน สินค้าที่จำหน่ายมีหลากหลายประเภท เช่น เครื่องดื่ม ขนม หนังสือ นิตยสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวันทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งจะมีราคาไม่แพง คุณภาพต่ำถึงปานกลาง การบริหารงานเป็นแบบง่ายๆ ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ไม่ซับซ้อน มีการลงทุนน้อย

**ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่** เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท การตกแต่งร้านสวยงาม ทันสมัย มีเครื่องปรับอากาศและที่จอดรถ มีระบบการบริหารจัดการและการตลาดที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการดำเนินการ **ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีหลายรูปแบบ** เช่น ร้านสรรพาวาหารขนาดย่อมหรือร้านมินิมาร์ท (Minimart) ร้านขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ (Specialty store หรือ Category killer) ห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้า (Department store) ร้านสรรพาวาหารหรือซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience store) ร้านขายสินค้าแบบเน้นสินค้าราคาถูก (Discount store) ร้านขายของลดราคา (Off-price retailers) ร้านสรรพาวาหารขนาดใหญ่หรือซูเปอร์สโตร์ (Superstore) ร้านค้าแบบคลังสินค้า (Warehouse store) หรือไฮเปอร์มาร์ท (Hypermart) และร้านค้าที่ใช้แคตตาล็อก (Catalog showroom) เป็นต้น

**สภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงาน (Task Environment)** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกกิจกรรมที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ในระดับการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัสดุคงคลัง พนักงาน/สหภาพแรงงาน คู่แข่งขัน สมาคมการค้า ชุมชน เจ้าหนี้ ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ ผู้ถือหุ้น และรัฐบาล

**สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment)** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกกิจกรรมที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม และการเมืองและกฎหมาย

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ-**

การศึกษาวิชาครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก และบุคคลผู้สนใจได้นำไปพิจารณาเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจค้าปลีกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าและอ้างอิงในการศึกษาวิชาระบบทุรกิจค้าปลีก ในแห่งนุมเดียวกัน หรือในแห่งนุมที่แตกต่างออกไป ตลอดจนการศึกษาวิชาระบบทุรกิจประเภทอื่นๆ
3. เพื่อนำสู่ผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในประเทศไทย ทั้งในระดับสั้น ระดับปานกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและมีความเริ่มก้าวหน้าในสภาวะการณ์ปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบธุรกิจ สังคม และเศรษฐกิจ โดยรวมต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วย AI” นี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
2. หน้าที่สำคัญทางธุรกิจ
3. ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์
5. สภาพแวดล้อมขององค์การ
6. วิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีก
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจค้าปลีก
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

การดำเนินธุรกิจจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ บุคลากร รวมตัวกันเข้าทำงานที่บริหารงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป ทำหน้าที่ดำเนินงานในองค์กร แนวคิดที่สำคัญที่เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ มีดังนี้

##### องค์การและการจัดการ (Organization and Management)

องค์การ (Organization) หมายถึง การรวมกลุ่มกันของคนเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในองค์การทั่วไปจะต้องมีวัตถุประสงค์ (Purpose) มีคน (People) และมีโครงสร้าง (Structure) ในองค์การสมัยใหม่การดำเนินงานจะมีความยืดหยุ่น (Flexible) มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ตลอดทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์การ และมีความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งปวง (วิรช สงวนวงศ์วาน, 2547: 6)

**การจัดการ (Management)** คือ กระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiently) และประสิทธิผล (Effectively) (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 2)

**ประสิทธิภาพ** วัดจากทรัพยากรที่ใช้ (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้ ถ้าได้ผลผลิตมากโดยใช้ทรัพยากรน้อย หรือประหดที่สุดก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ

**ประสิทธิผล** วัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งมักเป็นในระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์การได้สามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แสดงว่าองค์การนั้นมีผลิตภาพสูง (High Productivity)

**หน้าที่การจัดการ (Management Functions)** ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 2 - 3)

- **การวางแผน (Planning)** คือการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ

- **การจัดองค์การ (Organizing)** เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

- **การนำ (Leading)** หมายถึงการส่งการและการชูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

- **การควบคุม (Controlling)** เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ปัจจุบันการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นในทุกประเภทและทุกขนาดขององค์การ การจัดการจะต้องมีในทุกระดับและทุกหน่วยงานภายในองค์การ ผู้บริหารทั้งหลายในทุกองค์การล้วนมีหน้าที่การจัดการเหมือนกัน คือ วางแผน จัดองค์การ การนำ และการควบคุม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 7)

### หน้าที่สำคัญทางธุรกิจ

1. **การผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation)** หมายถึง การผลิตสินค้าให้มีความสม่ำเสมอและสอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด และให้เกิดผลผลิตสูงที่สุด ตลอดจนมีความรวดเร็วต่อการปรับตัวเข้าหากาความต้องการที่ลูกค้าจะซื้อได้ ธุรกิจค้าปลีกจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งปัจจุบัน ความสำเร็จ ได้แก่

- ปัจจัยในการจัดซื้อ ได้แก่ คุณภาพ ปริมาณ ราคาและส่วนลด เวลา และผู้จัดจำหน่าย
- เกณฑ์การตัดสินใจเลือกผู้จำหน่ายวัสดุคง ได้แก่ จำนวน ความต่อเนื่องและความน่าเชื่อถือ การให้บริการ เชื่อถือในการชำระเงิน และคุณภาพของผู้จำหน่าย
- ความสามารถในการขนส่งสินค้าและบริการ จากผู้ผลิตไปยังผู้ประกอบการ และจากผู้ประกอบการไปยังผู้บริโภค

- นโยบายการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
- ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ

**2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)** หมายถึง การจัดการบุคคลในองค์การที่มีความรู้ ความสามารถสร้างมูลค่าของระบบการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ เกณฑ์การพิจารณา ประกอบด้วย

- การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงาน (Job Specification)
- การสรรหาและการคัดเลือก
- เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน
- การพัฒนาและการฝึกอบรม
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพของการให้บริการ
- ระบบการจูงใจพนักงาน
- ความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร

**3. การตลาด (Marketing)** เป็นการใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา มีปัจจัยหลายประการ ที่แสดงถึงความสามารถทางการตลาด ได้แก่

- การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- สินค้าและบริการ รายละเอียด ความหลากหลาย บรรจุภัณฑ์ คุณภาพ การให้สินเชื่อและบริการเพื่อความสะดวกสบาย การบริการตนเอง
- ราคานโยบายการกำหนดราคาสินค้า นโยบายการให้ส่วนลดและสินเชื่อ
- ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำเลที่ตั้ง การตลาดแต่ละร้าน การจัดวางสินค้า
- การส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ความสามารถของพนักงานขาย การจัดการสารสนเทศสินค้า การแยกแยะตามปัจจุบอง การลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษ
- ความซื่อสัตย์และภักดีต่อตราสินค้าและบริการของลูกค้า
- ชื่อเดียงขององค์กรธุรกิจ สินค้าและบริการในด้านต่างๆ
- ระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูลลูกค้า ลูกค้า และคู่แข่งขัน

- การทำวิจัยตลาด และความสามารถในการวิเคราะห์ด้านต่างๆ เช่น การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค การวิเคราะห์กลยุทธ์เบื้องต้น

4. **การบัญชี (Accounting)** เป็นการออกแบบระบบการบันทึกรายการ การจัดทำรายงานทางการเงิน โดยใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้ และทำการแปลความหมายของรายการนั้น

5. **การเงิน (Finance)** เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางด้านการเงิน เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximization) หน้าที่ที่สำคัญของการบริหารการเงิน คือ การหาแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุดและการควบคุมการใช้เงินให้ดีที่สุด การวิเคราะห์ การบริหารทางการเงินว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ พิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

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

6. **การจัดการระบบสารสนเทศ (Information System)** เป็นระบบของกระบวนการข้อมูล ที่ออกแบบเพื่อร่วมเก็บรักษา แยกແยะ และนำกลับมาใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการควบคุม สำหรับธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาเพื่อช่วยในงานดังเช่น

- การจัดการคลังสินค้า
- การจัดการสินค้าคงคลังและการสั่งซื้อ
- การจัดเก็บสินค้า
- การพยากรณ์ยอดขาย
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์
- การโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์
- การจัดการเครดิตการค้าปลีก และงานด้านอื่นๆ

### **ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ**

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลากหลายและสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ทำให้องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือองค์การที่ไม่หวังกำไร มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อความก่อต้นของสภาพแวดล้อม โดยการทำงานแบบเดิมๆ ที่เคยประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในอดีตอาจล้าสมัยและไม่สามารถทำให้องค์การ

สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในปัจจุบัน ซึ่งองค์การต่างๆ ในปัจจุบันและแนวโน้มรูปแบบการจัดการในอนาคตจะมีลักษณะ ดังนี้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 15 - 17)

1. **มีความเป็นโลกกว้าง (Globalization)** เมื่อประเทศต่างๆ ไร้พรมแดน ประเทศต่างๆ จะแบ่งงานและแบ่งขั้นกันผลิต การค้าระหว่างประเทศจะกระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารในองค์การทุกรูปแบบจะเชี่ยวชาญในโอกาสและอุปสรรคในตลาดโลก เช่นเดียวกัน
2. **มีความหลากหลายทางด้านแรงงาน (Workforce Diversity)** ทั้งเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และอายุ แนวโน้มของคนงานจะมีอายุสูงขึ้น มีการอพยพของแรงงานระหว่างประเทศมากขึ้น การกีดกันผู้หญิงหรือคนบางกลุ่ม (Glass Ceiling) จะหมดไป
3. **มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น (Entrepreneurship)** ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีจิตสำนักของความเป็นผู้ประกอบการ คือ แสรวงหาโอกาส วิเคราะห์ ศึกษาติดตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และปรับตัวขึ้นเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าไปตลอด แม้ในองค์การที่ไม่แสรวงหาผลกำไร
4. **มีการจัดการในรูปแบบ E – Business (Managing in An E – Business World)** E – Commerce คือ รูปแบบต่างๆ ที่ธุรกิจซื้อขายแลกเปลี่ยนหรือทำธุกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โอดิติกต่อ กันทาง Electronic ส่วน E – Business เป็นคำเฉพาะที่อธิบายถึงวิธีการที่ธุรกิจใช้ทำธุกรรม เช่น Internet – based รูปแบบของ E – Commerce เช่น B2B (Business to Business) B2C (Business to Consumer) C2C (Consumer to Consumer) G2B (Government to Business)
5. **มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น (Need for Innovation and Flexibility)** เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งทางการค้ามีการพัฒนาอย่างเสมอ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และกระแสโลกกว้างที่รุนแรง องค์การจึงต้องปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามความเปลี่ยนแปลง เพื่อความยั่งยืนและเจริญเติบโตได้ในทุกการณ์
6. **การจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management)** ในยุคที่มีการปฏิวัติคุณภาพขององค์การธุรกิจและรัฐกิจในทศวรรษ 1980 และ 1990 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) นับเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก W.Edwards Deming อธิบายว่า TQM ต้องปรัชญาการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ คำว่าลูกค้า (Customer) ในความหมายของ Deming รวมความถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกในองค์การ เช่น บุคลากรของธุรกิจ หรือผู้ขายวัสดุคงค่าวัย นุค-la-กุรุทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ มีไช่คุณภาพ แก้ไขภายหลัง

**7. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เป็นรูปแบบขององค์การในอนาคตที่จะต้องพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) และเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรมีศักยภาพในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัย ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้อง รู้จักฟัง (Listen) ชูใจ (Motivate) สอนงาน (Coach) และอนุรักษษา (Nurture) พนักงานของตนแทนที่จะสั่งการ หรือนั่งหนึ่งต้องดูตัวเองจากเจ้านาย (Boss) ลงมาเป็นหัวหน้าทีม (Team Leader) เพื่อจะใกล้ชิดกับลูกน้องมากขึ้น

**8. ธรรณะในการทำงาน (Workplace Spirituality)** องค์การในอนาคตจะไม่เป็นเพียงสถานที่ผู้คนก้มหน้าก้มตาทำงานแลกกับค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรเป็นสถานที่มีความหมายต่อจิตใจของพนักงานที่ซึ่งจะให้ความรัก สามัคคี ความอบอุ่น อธิษฐานบ้านที่สอง เป็นที่รวมของจิตวิญญาณของพนักงาน ผู้บริหารองค์กรอาจจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทางธรรณะ ฝึกสมาธิ ให้พนักงานเข้าใจสังธรรมของชีวิตเพื่อให้ที่ทำงานเป็นสถานที่พนักงานรู้สึกผูกพัน และทำงานอย่างเป็นสุข

จากแนวโน้มดังกล่าวข้างต้น องค์การธุรกิจต้องเพชญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างค่อยๆ ไป และไม่รุนแรงนัก ทำให้องค์การค่อยๆ ปรับตัวตามได้ทัน จนกระทั่งช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ที่กระบวนการ โอลกาวิชันได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ทำให้สภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี แตกต่างจากเดิม ภาคดันให้องค์การที่เคยดำเนินงานในรูปแบบเดิมต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในเพื่อปรับรูปแบบทั้งโครงสร้างทางกายภาพและระบบภายในให้สามารถตอบรับและเข้ากับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถแยกสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรออกเป็นหัวข้อต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจรนันทน์, 2547: 298)

**1. ต้องการให้องค์การสามารถอยู่รอดได้** ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการและความอยู่รอดขององค์กร จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในขณะนั้น

**2. องค์การทุกองค์การต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม** หรือขยายตัวให้องค์กรมีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน มีการกำหนดเป้าหมายไว้เป็นลำดับขั้น เมื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ในลำดับคันๆ ประสบ

ผลสำเร็จ องค์การก็จะกำหนดเป้าหมายใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น อาจจะต้องมีการเพิ่มเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านนั้นๆ เพื่อปรับปรุงให้องค์การมีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ก็ต้องมีการเปลี่ยนนโยบาย แผนงาน และวิธีการดำเนินงาน เพราะวิสัยทัศน์ แนวความคิด และรูปแบบการบริหารงานแตกต่างกัน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการปรับโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากร โดยที่การเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้บริหารนั้นๆ สามารถใช้แนวคิดในการบริหารงานได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

Nedlor และ Tushman ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงตามระดับความเข้มข้นของ การเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (ภัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2547: 298)

1. **การปรับปรุง (Turning)** การปรับปรุงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ธรรมชาติที่สุด โดยมีความรุนแรงและความเสี่ยงน้อย การปรับปรุงจะเกี่ยวกับการคาดคะเนและการหลีกเลี่ยงปัญหา โดยก่อนการปรับปรุงมักจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละคน และดำเนินการตอบสนองก่อนที่จะเกิดปัญหา

2. **การปรับตัว (Adaptation)** หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบตอบสนอง ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์หรือแรงกดดันที่ไม่ได้คาดไว้เข้ามา ระบบหรือองค์การก็จะต้องมีการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น การปรับตัวมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยและค่อยเป็นค่อยไป

3. **การจัดทิศทางใหม่ (Reorientation)** องค์การจะเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยจะต้องคาดการณ์ผลกระทบที่มีต่ออนาคต และกำหนดแนวทางใหม่เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาต่อเนื่องได้

4. **การสร้างขึ้นใหม่ (Recreation)** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงมากที่สุด เพราะองค์การจะต้องทำลายกรอบที่มีอยู่เดิมเสียก่อน แล้วจึงสร้างกรอบความคิดใหม่ขององค์กรขึ้นมา ถ้าองค์การไม่สามารถรับหรือปรับตัวให้เข้ากรอบใหม่ได้อย่างเหมาะสม ก็อาจจะมีปัญหาในการดำเนินงานและล้ม塌ภายในที่สุด

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์

ผู้บริหารองค์การ เป็นบุคคลที่ในอดีตถูกมองว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ (Omnipotent View) แค่ปัจจุบันมีทัศนะใหม่ว่าผู้บริหารเป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์การ (Symbolic View) ทั้งนี้ เพราะการบริหารองค์การในปัจจุบัน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้) ที่กระทบต่องค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การมากกว่าบทบาทของผู้บริหาร (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 19)

ดังนั้น ผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ที่กำลังเผชิญกับเงื่อนไขและความท้าทายใหม่ๆ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในพัฒนาการแนวความคิดทางการบริหาร เพื่อจะมีมนุษย์ที่หลากหลายสามารถใช้แนวคิดทางการบริหารต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

แนวคิดทางการบริหารในยุคสมัยต่างๆ สามารถอธิบายได้ในกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้ (วิทยา ค่านธรรมกูล, 2546:46)

- แนวคิดการบริหารสมัยคลาสสิก (Classical Approaches to Management) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาหลักการสำคัญที่ใช้ได้กับสถานการณ์ทางการบริหารที่หลากหลาย

- แนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to Management) เป็นแนวคิดที่เน้นถึงความต้องการของมนุษย์ การทำงานร่วมกัน และบทบาทของปัจจัยทางด้านสังคมที่มีผลต่อการทำงาน

- แนวคิดการบริหารเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (Quantitative Approaches to Management or Management Science Approaches) เป็นแนวคิดที่เน้นการประยุกต์ใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์เพื่อการแก้ไขปัญหาทางการบริหาร

- แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ (Modern Approaches to Management) เป็นแนวคิดที่เน้นการมององค์การในฐานะเป็น “ระบบ” (System) และแนวคิดในเชิงสถานการณ์เพื่อการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและผันผวน

สำหรับแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Thinking) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ เป็นแนวคิดที่แพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 1960 โดยทอมเบิร์นส์ (Tom Burns) และจีเอ็ม สตัลเลอร์ (G.M. Stalker) แห่งอังกฤษ และพอล โลว์เรนซ์ (Paul Lawrence) และเจย์ โลร์สช์ (Jay Lorsch) แห่งสหรัฐอเมริกา (ยามาจิ ธีระวนิช, 2547: 57) ได้นำเสนอความคิดว่า วิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางสถานการณ์ เป็นสำคัญ แนวคิดนี้สนับสนุนให้ผู้บริหารเข้าใจในความแตกต่างของสถานการณ์แวดล้อมและแก้ปัญหาทางการบริหารในวิถีทางที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ แทนที่จะมุ่งกันหา “วิธีการที่

คิทีสุด” (The one best way) เมื่อนักคิดในสมัยคลาสสิกที่มองว่า วิธีการหรือหลักการจัดการที่คิดค้นขึ้นนั้นสามารถใช้ได้กับองค์การทุกองค์การ และทุกสถานการณ์อย่างเป็นสากล

แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ไม่ได้ปฏิเสธความคิดในสมัยคลาสสิกหรือความคิดอื่นๆ ก่อนหน้านั้น แต่เป็นความพยายามที่จะให้ผู้บริหารเลือกใช้แนวคิดต่างๆ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ เพราะไม่มีแนวคิดใหม่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์

โดยสรุปแล้วแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ชี้ว่ารูปแบบการบริหารที่ใช้ได้ผลในองค์กรหนึ่งไม่จำเป็นต้องได้ผลในองค์กรอื่นด้วย หรือสิ่งที่เหมาะสมในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมเมื่อเวลาเปลี่ยนไป สถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในฐานะเงื่อนไขของการเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม ได้แก่ สภาพของอุตสาหกรรม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมผลกระทบจากภายนอกประเทศ เป็นต้น (วิทยา ค่านธารงกุล, 2546: 63)

#### **สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)**

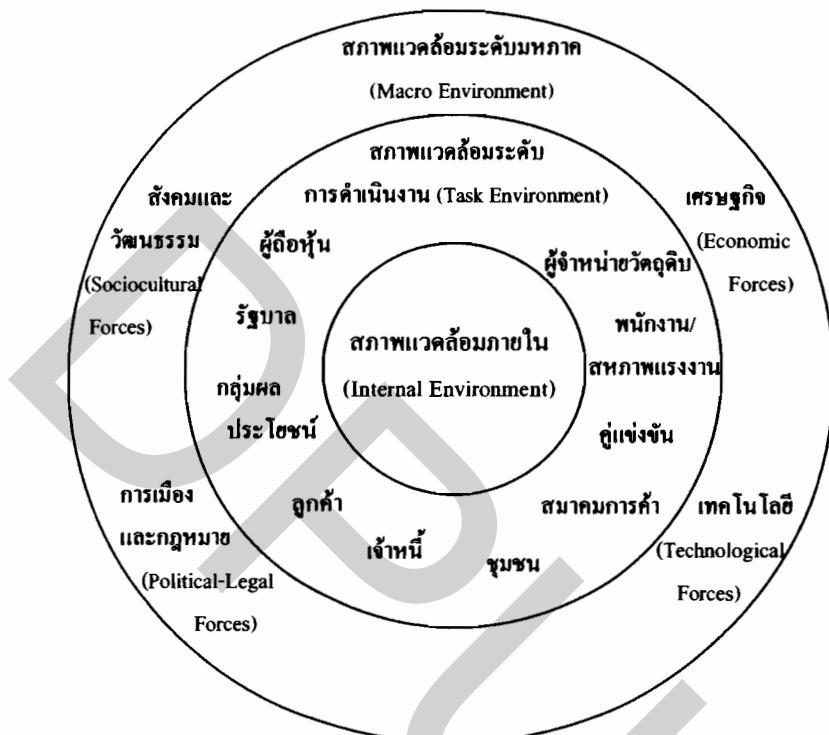
ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า รูปแบบการดำเนินงานและความสัมพันธ์ขององค์กรต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก ทำให้การบริหารงานที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ไม่เพียงแต่ต้องเกิดจากความพร้อมของปัจจัยหรือศักยภาพภายในองค์กรเท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กรด้วย ทั้งในด้านความสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่องค์กร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่มีแรงผลักดันที่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดการ (Forces Re-shaping Management Practices) ซึ่งจะให้คุณให้ไทยต่อธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (External Environment) หมายถึง แรงกดดันและเงื่อนไขต่างๆ ที่อยู่นอกอาณาเขตขององค์กร หากแต่มีแนวโน้มที่จะสร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในทางใดทางหนึ่ง แรงกดดันเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอาจจะมีผลต่องค์กรทั้งในด้านบวกและลบ นั่นคือ จะเป็นได้ทั้งโอกาส (opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (threats) สำหรับองค์การ การเปลี่ยนแปลง เช่น การเกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการเปิดตลาดต่างประเทศใหม่ๆ สร้างโอกาสที่ทำให้องค์กรมีวิธีการทำงานใหม่ที่เพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้นและมีตลาดที่เปิดกว้างขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามการมีภัยเบี่ยงเพิ่มขึ้น ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น หรือภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เหล่านี้ล้วนสร้างข้อจำกัดและเป็นอุปสรรคในการทำงานขององค์การ ความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และหาทางสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมเท่านั้น จะทำให้องค์การสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สภาพแวดล้อมที่อาจจะเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคามสำหรับองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงาน (Task Environment) และ

สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) หรืออาจเรียกว่า สภาพแวดล้อมระดับมหาภาค (Macro environment) ดังแสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 สภาพแวดล้อมขององค์การ



ที่มา: ดัดแปลงจาก Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. Strategic Management & Business, Policy, Prentice Hall 2004: 11.

ดำเนินการบริหารบางส่วน ได้รวมสภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมระดับมหาภาคเข้าไว้เป็นส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ขององค์การ โดยได้แก่ กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในอีกระดับหนึ่ง คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ซึ่ง เป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารเข้าใจและสามารถควบคุมได้ เป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นเงื่อนไขของ การทำงานและเกิดขึ้นจากโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การเอง เมื่อว่าสภาพแวดล้อมในทั้งสาม ระดับคือ สภาพแวดล้อมระดับมหาภาค สภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมภายใน องค์การจะมีอิทธิพลต่อกันและกัน แต่เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัย จึงจะเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมระดับมหาภาค โดยจะเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อม

ระดับการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมระดับหน้าที่ ตลอดจนผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งสองที่มีต่อองค์การ

### **สภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงาน (Task Environment)**

สภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงาน (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่สร้างผลกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำวันในการสร้างผลผลิตขององค์การ แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมระดับงานเป็นผลมาจากการกระทำการของหน่วยฝ่าย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในการได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์การและการจัดทำหน้าที่ผลผลิตขององค์การ ดังนั้นจึงสามารถสร้างผลกระทบต่อการตัดสินใจในการทำงานระยะสั้นหรืองานที่ทำวันต่อวันตามปกติของผู้บริหาร

#### **ผู้ขายปัจจัยการผลิต**

ผู้ขายปัจจัยการผลิตอาจเป็น ได้ทั้งบุคคลหรือองค์การที่จัดหาทรัพยากรให้กับองค์การ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของวัสดุดิบ (Raw materials) ชิ้นส่วนเพื่อการประกอบ (Component parts) สินค้าสำเร็จรูป (Finished goods) เงินทุน (Capital) หรือแรงงาน (Employees) ยังนำไปสู่การผลิตสินค้า หรือบริการ โดยผู้ขายปัจจัยการผลิตจะได้รับผลตอบแทนเป็นการแยกเป็นราย ผู้บริหารจะต้องสร้างหลักประกันว่าองค์การจะได้รับทรัพยากรต่างๆ เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการที่ได้มาตรฐานทั้งในเรื่องคุณภาพ และความต่อเนื่อง

ผู้ขายปัจจัยการผลิตจะเป็นอุปสรรคต่อผู้บริหารที่ต้องเมื่อผู้ขายปัจจัยการผลิตนี้มีอำนาจต่อรองสูงจนสามารถขึ้นราคาวัสดุดิบได้เสมอ อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตจะสูงในกรณีที่

1. เป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตเพียงรายเดียวในตลาด
2. วัสดุดิบหรือปัจจัยการผลิตนั้นมีความสำคัญมากต่อองค์การ

#### **ผู้จัดทำหน้าที่**

ผู้จัดทำหน้าที่เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ช่วยจัดทำหน้าที่สินค้าหรือบริการขององค์การไปสู่ผู้บริโภค ผู้จัดทำหน้าที่สามารถสร้างแรงกดดันให้กับองค์การได้มากหากเป็นผู้จัดทำหน้าที่รายใหญ่ เช่น กรณีร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทยสามารถกดดันให้เข้าของสินค้าลดราคา หรือจ่ายค่ากินเปล่าในการนำสินค้าเข้าร้านได้ และหากสินค้านั้นขายไม่ดีก็สามารถกดดันเพื่อถอนสินค้าออกจากร้านได้เช่นกัน กรณีนี้เข้าของสินค้าหากที่จะมีปากเสียงโดยเฉพาะหากเป็นผู้ผลิตขนาดเล็ก และมีผู้ผลิตสินค้านั้นหลายรายที่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่สามารถจะเลือกได้ แรงกดดันในเรื่องของอำนาจต่อรองของผู้จัดทำหน้าที่จะขึ้นมากขึ้นด้วยหากในตลาดนั้นมีผู้จัดทำหน้าที่อยู่เพียงไม่กี่ราย

## ผู้บริโภค

ผู้บริโภคเป็นบุคคลหรือองค์การที่ซื้อสินค้าและบริการที่องค์การผลิตขึ้น การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคทั้งในเรื่องจำนวนประชากร ตลอดจนพฤติกรรมและความต้องการ ล้วนสร้างโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคามให้องค์การได้ทั้งสิ้น องค์การจึงต้องมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคพร้อมหารือวิธีการในการตอบสนองอย่างทันท่วงที

ในการการณ์แข่งขันปัจจุบัน องค์การต่างให้ความสำคัญกับผู้บริโภคไม่เพียงการมุ่งแสวงหาเท่านั้น แต่ยังพยายามรักษาให้อยู่กับกิจการนานเท่านาน ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีการให้บริการหลังการขายที่ดีและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยแนวความคิดของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)

ผู้บริโภคอาจสร้างแรงกดดันให้กับองค์การได้เช่นเดียวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต หากผู้บริโภครายนั้นเป็นรายใหญ่ และมีทางเลือกที่จะซื้อสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันจากองค์การอื่นๆ ได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้บริโภครายดังกล่าวจะมีอำนาจการต่อรองสูงทั้งในเรื่องราคาและคุณภาพ ซึ่งอาจจะส่งผลให้กำไรมีผลขององค์การลดลงได้

## คู่แข่งขัน

หนึ่งในสภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงานที่สร้างแรงกดดันให้องค์การอย่างสำคัญคือคู่แข่ง คู่แข่งขององค์การ คือ องค์การที่ผลิตสินค้าและบริการที่เหมือนกัน หรือเป็นองค์การที่แข่งชิงลูกค้ากันอยู่เดียวกัน

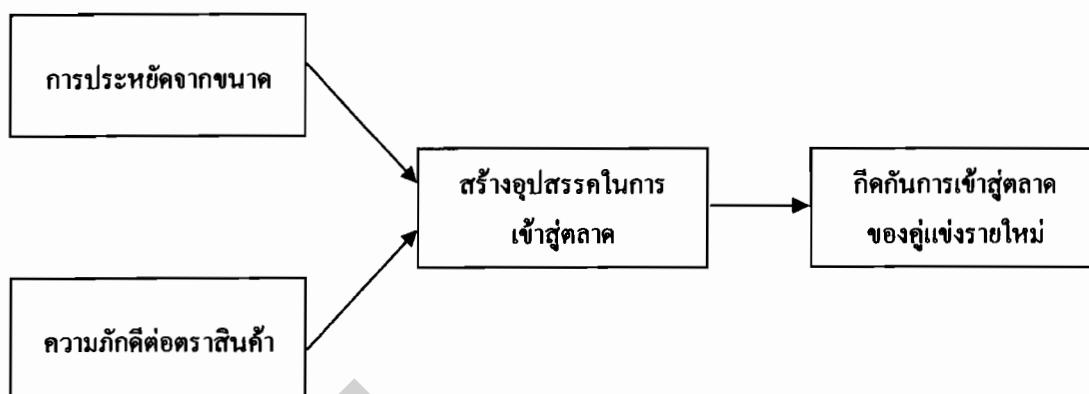
การแข่งขันในระหว่างคู่แข่งปัจจุบันมีความเข้มข้นมากขึ้นในทุกธุรกิจ ยิ่งการแข่งขันสูงเท่าไรยิ่งส่งผลถึงการตัดราคาและผลกำไรที่ลดต่ำลง นอกเหนือนั้นยังมีคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันด้วยในอนาคตซึ่งจะชี้งัดทำให้การแข่งขันเข้มข้นและการตัดราคาเป็นไปอย่างรุนแรงมากขึ้น

การที่จะมีคู่แข่งรายใหม่ๆ เข้ามาในธุรกิจนั้นๆ ได้มากน้อยเพียงใด จึงอยู่กับว่าธุรกิจนั้นมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barriers to entry) หรือปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดต้นทุนหรือความยากลำบากแก่องค์การในการเข้าสู่ธุรกิจได้ธุรกิจนั้นมากน้อยเพียงใด ยิ่งมีความยากลำบากหรือมีต้นทุนสูงมากเท่าไรในการเข้าสู่ธุรกิจนั้นๆ ก็เรียกได้ว่ามีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูง และเมื่อมีอุปสรรคสูง ย่อมทำให้มีจำนวนคู่แข่งน้อยลง จึงลดความเข้มข้นของการแข่งขันและทำให้องค์การสามารถปกป้องผลกำไรของตนได้

## อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดเกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญสองประการคือ

1. การประหยัดจากขนาด (Economies of scale)
2. ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) ดังภาพที่ 2

## ภาพที่ 2 อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน



ที่มา : วิทยา ค่านำร่องกูล, 2546 : 75.

การประยุกต์จากขนาด คือ ความได้เปรียบทางค้านด้านทุนอันเป็นผลมาจากการผลิตขนาดใหญ่ เช่น การผลิตสินค้าในปริมาณมากทำให้ชื้อวัสดุคุณภาพในราคาถูก สามารถใช้ความสามารถของพนักงานและเครื่องจักร ได้เต็มกำลัง กิจการใดที่มีขนาดใหญ่จะมีดันทุนที่ต่ำกว่า หากคู่แข่งรายใหม่มีขนาดเล็กกว่า และไม่สามารถแข่งขันในเรื่องดันทุน ได้ย่อมเสียเปรียบในการจะเข้ามาแข่งขันในตลาดนั้นๆ

ความภักดีต่อตราสินค้า คือ ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือบริการขององค์การที่ประกอบการอยู่ในตลาดปัจจุบัน หากผู้บริโภคพึงพอใจและยึดคิดกับตราที่ห้อยหัวหนังที่มีในตลาดอยู่แล้ว ย่อมเป็นการยกสำหรับผู้ที่จะเข้ามาใหม่ในการช่วงชิงลูกค้า หรือนิสิตนักศึกษาที่ต้องลงทุนจำนวนมากเพื่อสร้างการรับรู้และความพึงพอใจให้ทัดเทียม

ในบางกรณีกฎหมายที่รองรับมาอาจสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดได้ด้วยเห็นแก้ เช่น การให้สัมปทานหรือใบอนุญาตกับธุรกิจเฉพาะราย ทำให้ธุรกิจอื่นๆ ไม่มีโอกาสเข้ามาแข่งขันในตลาด

### สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment)

สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment) เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่เป็นตัวสะท้อนถึงเงื่อนไขและแนวโน้มของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะเศรษฐกิจ (Economic forces) เทคโนโลยี (Technological forces) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural forces) การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal forces) ด้วยเหตุที่สภาพเหล่านี้เป็นเงื่อนไขและแนวโน้มของสังคม จึงเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมและ

เปลี่ยนแปลงขององค์การโดยองค์การหนึ่ง แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและวิเคราะห์อย่างถ่องแท้เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจ และการวางแผนระยะยาว

### **ภาวะเศรษฐกิจ**

ภาวะเศรษฐกิจ โดยทั่วไปของประเทศหรือของภูมิภาคมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเพื่อ การซื้อขาย แรงงานและอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจ เป็นตัวแปรที่สำคัญที่นำมาทั้งโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคามในการดำเนินงาน การที่ประเทศมีอัตราการว่างงานต่ำและมีอัตราดอกเบี้ยต่ำส่งผลต่อการบริโภคของประชาชน ทำให้มีการซื้อขายมากขึ้น ส่งผลดีต่อสินค้าและบริการขององค์การ เศรษฐกิจที่ดีส่งผลให้เกิดการลงทุนต่อเนื่อง ทั้งจากนักลงทุนภายในและภายนอกประเทศ เป็นโอกาสในการสร้างผลกำไรและความเข้มแข็งให้องค์การ

ในทางกลับกัน เศรษฐกิจตกต่ำจะเป็นอุปสรรคในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรและการเติบโตขององค์การ สถาบันการเงินจำกัดการให้สินเชื่อ กำลังซื้อของผู้บริโภคตกต่ำ เกิดการว่างงานและธุรกิจต้องปิดตัวลง ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่มีปัญหาจะทำให้งานของผู้บริหารยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องตระหนักรู้ในความสำคัญของผลกระทบจากการ เศรษฐกิจที่มีต่อองค์การและติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะแสวงหาวิธีการตอบสนองอย่างเหมาะสม

### **เทคโนโลยี**

การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมได้อุตสาหกรรมหนึ่ง รวมถึงเทคโนโลยีในสังคม โดยทั่วไปล้วนส่งผลกระทบต่อองค์การ เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบ ผลิตและกระจายสินค้าและบริการ ทำให้สินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาดล้าสมัย

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสร้างโอกาสของการเกิดผลิตภัณฑ์และธุรกิจใหม่ๆ อีกทั้งยังนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้คนในองค์การ ยิ่งเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วเท่าไร ยิ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องติดตามว่าเทคโนโลยีนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสหรืออุปสรรค สำหรับองค์การอย่างไร เพื่อหาทางป้องกันหรือตอบสนองอย่างทันเวลา

### **สังคมและวัฒนธรรม**

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม มีความหมายรวมถึง ทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อและพฤติกรรมของผู้คนในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ปัจจัยในเรื่องนี้แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ดำเนินกิจการในต่างประเทศจะต้องมีความเข้าใจในผลกระทบจากปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์การ

ในปัจจุบันที่โลกมีลักษณะโลกาภิวัตน์ องค์การต้องมีการติดต่อและร่วมทำงานกับคนต่างชาติต่างภาษาอยู่ตลอดเวลา ความเข้าใจและกระหนักในความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นเรื่องจำเป็น เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการคิด การตัดสินใจ และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมนั้นๆ อย่างไรก็ตามปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา และผู้บริหารจะต้องศึกษาให้ทัน นอกจากนี้อิทธิพลทางด้านประชากรยังส่งผลถึงองค์กรทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคาม เมื่อจากประชากรเป็นแหล่งแรงงานขององค์กร และเป็นผู้บริโภคสินค้าและบริการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านประชากรจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องใส่ใจ ซึ่งได้แก่โครงสร้างของประชากร การเคลื่อนย้ายดินแดน รายได้ การศึกษา การมีครอบครัวฯลฯ

#### **การเมืองและกฎหมาย**

แรงกดดันนี้เป็นผลมาจากการออกกฎหมายของรัฐบาลตลอดจนการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองของรัฐบาลที่สร้างผลกระทบต่อกิจการ เมื่อว่ารัฐบาลจะจำกัดบทบาทของตนลงในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจตามหลักของระบบทุนนิยมเสรีกิจ แต่รัฐบาลก็ยังทำหน้าที่เป็นผู้รักษากฎหมายที่ในการแข่งขันเพื่อสร้างความเป็นธรรมและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชน กฎหมายค่างๆ เช่น กฎหมายแรงงาน ตราขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สร้างความมั่นคง ปลดปล่อยในชีวิตของแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการคุ้มครองผู้บริโภค เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนสังคมและปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้บริโภค เงื่อนไขและวิธีการในการนำเข้าหรือส่งออก เป็นการส่งเสริมให้เกิดการผลิตเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก ในขณะเดียวกันก็เพื่อปกป้องผู้ผลิตภายในประเทศด้วย ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและการดำเนินกิจการของธุรกิจ เป็นไปเพื่อการปกป้องผู้บริโภคและสร้างความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ

นอกเหนือจากกฎหมายและนโยบายของรัฐแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องให้ความสนใจต่อความเคลื่อนไหวของกลุ่มพลังต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมและมีการเคลื่อนไหวอยู่ในกระบวนการของกฎหมาย และการเมือง เพื่อผลักดันให้กิจการต้องประพฤติ ปฏิบัติดนในทิศทางอันเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น นุสานิธิรณรงค์เพื่อการไม่สูบบุหรี่ที่ผลักดันให้รัฐบาลออกกฎหมายห้ามสูบบุหรี่ในร้านอาหาร ศูนย์การค้า หรือสถานที่ที่มีเครื่องปรับอากาศ ตลอดจนสอดส่องพฤติกรรมของบริษัทผู้ค้าบุหรี่ ใน การพยายามเพิ่มยอดขาย กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยที่รวมตัวกันเรียกร้องรัฐบาลให้จำกัดการขยายตัวของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของรัฐบาล และการเคลื่อนไหวของกลุ่มพลังต่างๆ ในสังคมอย่างใกล้ชิด เพื่อจะ

สามารถสร้างโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงหรือทางแก้ไขในกรณีที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ

ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกกิจกรรม ส่งผลกระทบต่อผู้บริหาร องค์การในประเทศไทยย่างหลักเลี่ยงไม่ได้ด้วย ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย หรือ เทคโนโลยี นอกจากนั้นการรวมตัวของประเทศต่างๆ เพื่อสร้างเขตการค้าเสรี เช่น ข้อตกลงการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement – NAFTA) สนับสนุนโดย (European Union – EU) เขตการค้าเสรีอาเซียน (Asian Free Trade Area – AFTA) เป็นการสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรค ให้กับกิจการต่างๆ เพราะเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในการค้าระหว่างประเทศสมาชิกด้วยกันเอง ทำให้ ผู้ผลิตในประเทศไทยนั่น มีตลาดที่กว้างขึ้นจากการที่สามารถส่งไปขายในหนูประเทศสมาชิก แต่ใน ขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญการแข่งขันที่สูงขึ้น ในตลาดของตนเองที่ประเทศสมาชิกอื่นๆ สามารถส่ง ศินค้าเข้ามาขายได้มากขึ้นและง่ายขึ้นด้วย ผลกระทบจากสภาพโลกกิจกรรมเหล่านี้อยู่เหนือการ ควบคุมของผู้บริหารในองค์การและสามารถสร้างผลกระทบต่อการทำงานของผู้บริหาร ได้อย่างกว้าง ขวาง

### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

เป็นการระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อการกำหนด กลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) เป็นความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายใน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด (4Ps) จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุด แข็งในการบริหารงาน และการจัดองค์การจากจุดแข็งของบริษัท
2. วิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในด้านต่างๆ ของบริษัท ซึ่งองค์การจะต้องหาวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้น เช่น จุดอ่อนด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านบุคลากร และจุดอ่อนด้านอื่นๆ ขององค์การ
3. วิเคราะห์โอกาส (Opportunities) เป็นข้อได้เปรียบที่จัดตั้งจากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่องค์การอาจแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่งมากำหนดกลยุทธ์ของ องค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น
4. วิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่ง ภารกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## การบริหารองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมระดับการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมระดับมหาชนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องตื่นตัวและติดตามการเปลี่ยนแปลงนี้อยู่ตลอดเวลาและแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมทั้งไม่ว่าจะเป็นวิธีการปรับตัว (Adaptation) วิธีการสร้างอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม (Favorability Influence) หรือแม้แต่การเปลี่ยนธุรกิจ (Domain Shifts) เพื่อให้องค์การสามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ ในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่เนื่องจาก การวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาเฉพาะเรื่องการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงเฉพาะวิธีการปรับตัวเท่านั้น

### การปรับตัว(Adaptation) (วิทยา ค้านธำรงกุล, 2546: 72-83)

วิธีการปรับตัวเป็นวิธีการที่ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานและกิจกรรมภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภายใต้วิธีการนี้เท่ากับเป็นการยอมรับสภาพแวดล้อมอย่างที่เป็นอยู่และหาวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสมในการปรับตัว วิธีการที่ใช้กันโดยทั่วไปภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวนได้แก่ การสร้างส่วนเกิน (Buffering) การลดความผันผวน (Smoothing) การพยากรณ์ (Forecasting) และการจำกัดปริมาณ (Rationing)

#### การสร้างส่วนเกิน (Buffering)

วิธีการสร้างส่วนเกินเป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างหลักประกันว่าจะมีห้าวัตถุคิบไว้เพื่อการผลิตและมีสินค้าสำรองความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะมีวัตถุคิบส่วนเกินเก็บไว้ในคลังสินค้าเพื่อเอาไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน หรือถ้าเป็นแรงงานก็อาจจะมีการติดต่อกันหน่วยงานจัดหาแรงงานหรือสถาบันการศึกษาที่สามารถจัดส่งแรงงานมาให้ทันทีที่ต้องการ ผู้บริหารยังอาจสร้างส่วนเกินทางด้านสินค้าสำรองไว้ในลักษณะเดียวกัน เพื่อรับมือกับความต้องการของตลาดที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที เพราะหากไม่มีสินค้าสำรองไว้ในคลังสินค้า ก็ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะต้องเริ่มผลิตใหม่เมื่อมีคำสั่งซื้อที่ไม่คาดคิดเข้ามา อย่างไรก็ตามการเก็บวัตถุคิบและสินค้าสำรองไว้เพื่อสนับสนุนความต้องการที่ผันผวนของตลาดอาจเป็นไปไม่ได้ทุกกรณี เพราะทำให้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและมีการเน่าเสีย เสียหาย หรือล้าสมัยของวัตถุคิบ หรือสินค้าที่เก็บไว้

#### การลดความผันผวน (Smoothing)

ในขณะที่การสร้างส่วนเกินเป็นการเก็บสินค้าและวัตถุคิบเพื่อไว้เพื่อรับความผันผวน แต่วิธีนี้จะเป็นวิธีการที่มุ่งเป้าไปที่การลดความผันผวนหรือผลกระทบที่เกิดจากความผันผวน

แทน เช่น โรงพยาบาลที่มักประสบปัญหาจำนวนผู้เข้าชมมากน้อยไม่เท่ากันแต่ละรอบ เช่น รอบทุ่มหรือสองทุ่มจะมีคนมาชุมนุมเมื่อเทียบกับช่วงบ่ายและช่วงค่ำ โรงพยาบาลจึงประสบปัญหาที่นั่งไม่พอในรอบทุ่ม แต่ที่นั่งว่างในรอบก่อนหน้าและรอบค่ำ เมื่อเป็นเช่นนี้โรงพยาบาลจึงใช้วิธีลดความผันผวนในความต้องการของแต่ละรอบด้วยการลดราคาตัวในรอบบ่ายและรอบค่ำ เท่ากับเป็นการเกลี่ยจำนวนคนให้กระจายออกไปอยู่รอบอื่นๆ ทำให้ไม่เกิดความผันผวนมากนัก เช่นเดียวกับร้านอาหารที่แยกคูของลดราคาให้ลูกค้าไปรับประทานในวันธรรมดากลางเดือนที่ปกติจะมีลูกค้าไม่มากนัก วิธีนี้สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการสูญเปล่ากรณีที่กิจการจัดหาสินค้าหรือบริการส่วนเกินไว้ แล้วลูกค้าไม่นำซื้อหรือใช้ซึ่งอาจเป็นปัญหาของวิธีการแรก

### **การพยากรณ์ (Forecasting)**

อีกวิธีหนึ่งในการรับมือกับความผันผวนของสภาพแวดล้อม คือ การพยากรณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการในการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารจะได้เตรียมการเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงนั้น การพยากรณ์อาจจะใช้วิธีการแบบง่ายๆ คือ ประสบการณ์ของผู้บริหาร เช่น การพยากรณ์ว่าจะมีลูกค้าเข้าร้านในช่วงไหนมาก เพื่อจะจัดคนเข้าทำงานเพิ่มขึ้น หรือการพยากรณ์ที่ต้องใช้วิธีการที่ซับซ้อนในการคาดคะเนตัวแปรต่างๆ จำนวนมากที่มีความผันผวน เช่น การพยากรณ์แนวโน้มของเศรษฐกิจ องค์การขนาดใหญ่หลายแห่งในปัจจุบันว่าปัจจุบันเศรษฐกิจโลก นักสถิติ เพื่อทำหน้าที่นี้ หรืออาจซื้อข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่ทำหน้าที่พยากรณ์เศรษฐกิจ โดยใช้วิธีการทางเศรษฐมิติ (econometric) ที่ซับซ้อน

### **การจำกัดปริมาณ (Rationing)**

วิธีการนี้เป็นการจำกัดปริมาณการซื้อหรือตั้งเงื่อนไขในการซื้อสินค้าหรือบริการในเวลาที่ต้องเผชิญกับความต้องการของลูกค้าจำนวนมาก วิธีการนี้ใช้เมื่อองค์การไม่ต้องการจะขยายกำลังการผลิตเพื่อรับรับกับความต้องการ เนื่องจากความต้องการนั้นอาจเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น นอกจากนั้นยังใช้เมื่อความต้องการของลูกค้ามีมากเกินกว่าที่พยากรณ์ไว้ หรือเมื่อการขยายกำลังการผลิตต้องใช้เวลานาน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ก็มีข้อเสียที่ทำให้องค์การสูญเสียลูกค้าและรายได้ที่ควรจะได้ไป

## วิัฒนาการของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจการค้าปลีกเกิดขึ้นพร้อมๆ กับที่มนุษย์ได้เริ่มรู้จักการจับจ่ายใช้สอย ซึ่งได้มีการพัฒนามาจากการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน (Barter system) ในอดีตมนุษย์ยังไม่มีสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน จึงใช้สิ่งของหรืออาหารที่ตนมีแลกเปลี่ยนกับสิ่งของหรืออาหารของผู้อื่น ซึ่งมีความต้องการตรงกันและพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนกันทั้งสองฝ่าย แต่ในบางครั้งความต้องการในการแลกเปลี่ยนอาจไม่ตรงกัน หรือเกิดความไม่เป็นธรรมในการแลกเปลี่ยน มนุษย์จึงหาสิ่งที่ใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนคือเงินตรา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการซื้อขาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 12 – 13)

นับตั้งแต่ต้นรัตนโกสินทร์เป็นต้นมา ธุรกิจการค้าส่วนใหญ่อยู่ในมือของพ่อค้าชาวจีนเนื่องจากประเทศไทยเป็นศูนย์กลางความเจริญที่อยู่ใกล้ประเทศไทย และมีสัมพันธ์ในศรีที่คีกับประเทศไทยมาตลอด คนจีนจึงสามารถเข้ามาค้าขายในประเทศไทยได้

สนธิสัญญาเบาเริงระบะห่วงรัฐบาลไทยกับรัฐบาลอังกฤษในปี 2398 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของระบบเศรษฐกิจแบบเปิด (Open Economy) ของไทย ข้อตกลงมีผลให้ไทยต้องยกเลิกการหุ้นขาดการค้าของรัฐ การลดภาระสินค้าส่งออกและภาษีนำเข้า นอกจากจะทำให้มีการขยายพื้นที่เพาะปลูกข้าวเพื่อส่งออกแล้ว ยังมีผลให้กรุงเทพฯ กลายเป็นเมืองค้าขาย พ่อค้าต่างชาติมีเสรีภาพในการค้าขายได้ทั่วราชอาณาจักร บริษัทการค้าของชาติตะวันตกจึงเริ่มเกิดขึ้นในประเทศไทย เช่น บริษัทบอร์เนียวของอังกฤษ บริษัท อีสต์แอเชียติกของเดนมาร์ก บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ เป็นต้น ทำให้เริ่มนิยมนำเข้าสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายในประเทศไทย การค้าเริ่มขยายในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำต่อมหาลังการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในปี 2475 การค้าขายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย จึงเริ่มขยายตัวและมีความสำคัญมากขึ้น ด้วยแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง สามารถแบ่งยุคของการเปลี่ยนแปลงการค้าตามอำนาจในการกำหนดราคางานพ่อค้ากลุ่มต่างๆ ออกเป็น ๕ ยุคใหญ่ คือ (1) ยุคพ่อค้าสำเพ็งคุณตลาดค้าส่ง (2) ยุคชัพพลายเออร์มีอำนาจกำหนดราคากำหนดรากา (3) ยุคผู้ค้าปลีกเติบโต (4) ยุคร้านค้าปลีกมีรูปแบบหลากหลายและอำนาจตลาดเริ่มเปลี่ยนมาเป็นของผู้ค้าปลีก (5) ยุคการขยายกิจการอย่างรวดเร็วของผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดของยุคต่างๆ ดังต่อไปนี้ (รายงานการวิจัย “การค้าส่งค้าปลีกไทยฯ”, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542: 9 – 19)

### (1) ยุคพ่อค้าสำเร็จคุณตลาดค้าส่ง

การค้าในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ส่วนใหญ่พึ่งพาการนำเข้าสินค้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศ เพราะประเทศไทยยังไม่มีฐานการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ประกอบกับศั้นทุนการนำเข้าต่ำกว่าการผลิตในประเทศไทยอีกด้วย ทำให้พ่อค้าที่สามารถจัดหาสินค้านำเข้ามาจำหน่ายได้เป็นผู้มีอำนาจในตลาด พ่อค้าส่วนใหญ่จะเป็นพ่อค้าจีนย่านสำเพ็งซึ่งมีความชำนาญด้านการค้าขายอยู่ก่อนแล้ว บทบาทการค้าของพ่อค้าจีนยิ่งเพิ่มมากขึ้นภายหลังจากที่รัฐบาลอนุมัติสั่งควบคุมความสำเร็จในการยืดครองประเทศไทย คนจีนในประเทศไทยจึงเริ่มต้นลงทุนทำธุรกิจเพื่อสร้างรายฐานในประเทศไทย

พ่อค้าจีนเหล่านี้อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทผู้นำเข้า เพื่อสืบหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่จะถูกนำเข้า และติดต่อเหมาซื้อสินค้าชนิดต่างๆ ที่ตลาดต้องการ ไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งในยุคแรกผู้นำเข้าสินค้าที่สำคัญ คือ บริษัทการค้าชาติตะวันตก เช่น บริษัทบอร์เนียว บริษัทอีสต์เอเซียตีค ห้างโอลิเวียลเตลลสโตร์ และบริษัทเบอร์ลี่ บุ๊กเกอร์ เป็นต้น เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่สองบริษัทการค้าญี่ปุ่นจึงมีบทบาทในการนำเข้าสินค้า

แม้ว่าหลังสงครามพ่อค้าจากญี่ปุ่นจะพยายามกลับมาค้าขายได้อีก แต่การที่รัฐบาลไทยได้โอนกิจกรรมทางประเทบท่องชาวต่างชาติมาเป็นของรัฐในระหว่างสงครามโลก ทำให้ฐานธุรกิจของพ่อค้าจากญี่ปุ่นและอเมริกาเล็กลงมากเมื่อเทียบกับพ่อค้าจีน

ตลาดในเมืองมีนาคมเล็กทำให้การนำเข้าสินค้ายังมีไม่นานนัก อายุโรงกีตานผู้นำเข้าสินค้าส่วนใหญ่จะเป็นของชาวตะวันตก โดยนำเข้าส่งให้พ่อค้าจีน พ่อค้าจีนที่สามารถรวบรวมสินค้านำเข้ามาอยู่ในมีจำนวนมากและหลายชนิดซึ่งมีอำนาจในตลาด เพราะเวลานั้นผู้ที่ต้องการสินค้าจากต่างประเทศมีเพิ่มขึ้น พ่อค้าส่วนใหญ่จึงสามารถจำหน่ายสินค้าได้หมดโดยที่ไม่ต้องเดินทางไปหาลูกค้าเอง และในขณะนั้นการคุณภาพยังไม่สะคลาน ผู้ค้าปลีกหรือผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าต้องรวมกลุ่มกันและเดินทางมาซื้อสินค้าในจำนวนที่มาก ณ ตลาดสำเพ็ง ทำให้ตลาดสำเพ็งกลายเป็นย่านค้าส่งขนาดใหญ่ที่สำคัญ โดยพ่อค้าส่งย่านสำเพ็งจึงมีอำนาจคุณตลาดค้าส่ง

### (2) ยุคชั้พพลายเอกสารนิยมอำนาจกำหนดราคา

การเดิบโตทางเศรษฐกิจซึ่งเริ่มต้นในกลางทศวรรษ 2490 ต่อด้วยการวางแผนพัฒนาประเทศไทยในต้นทศวรรษ 2500 ทำให้โครงสร้างธุรกิจการค้าเริ่มเปลี่ยนไปจากเดิม นอกจากรายได้ที่สูงขึ้นแล้ว การที่รัฐบาลเริ่มสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน สถานีวิทยุ และโทรศัพท์ ตลอดจนการที่คนจีนในประเทศไทยลงทุนด้วยธนาคาร ซึ่งช่วยให้การสะสมทุนของเอกชนเพิ่มขึ้น ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจการค้าขยายตัวอย่างรวดเร็ว

เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีขึ้น พ่อค้าขายส่งเริ่มขยายกิจการ โดยเพิ่มการนำเข้าสินค้ามาจำหน่ายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด นอกจากนั้นการค้าส่งเริ่มขยายตัวจากย่านสำเพ็งไปยังย่านอื่น ได้แก่ เยาวราช เวียง ประตูน้ำ

ในยุคนี้พ่อค้าส่งบางรายที่มีแนวความคิดสมัยใหม่ได้เลือกเห็นโอกาสจากความเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจ จึงพยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ด้วยการดำเนินกลยุทธ์การตลาดเพิ่มเติมนอกจากนำไปจากการวางแผนขายสินค้าเพียงอย่างเดียว ผู้บุกเบิกรายสำคัญ คือ สหพัฒนพิมูลย์ ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งและกลายเป็นผู้นำธุรกิจ

กิจกรรมของพ่อค้าส่งที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้พ่อค้าสะสมทุนได้เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันตั้งแต่ทศวรรษ 2490 เป็นต้นมา พ่อค้าจีนเริ่มก่อตั้งธนาคารชั้นในประเทศไทย และเริ่มให้บริการเงินกู้แก่พ่อค้า สินเชื่อดังกล่าวอำนวยให้พ่อค้าขายส่งสามารถจำหน่ายสินค้าให้พ่อค้าปลีก ด้วยระบบสินเชื่อ โดยมีสหพัฒนฯ เป็นผู้บุกเบิกรายแรกที่ให้สินเชื่อแก่ร้านค้าเป็นเวลา 15 วัน หรือ 30 วัน ทำให้ห้าบทบาทการเป็นพ่อค้าส่งเริ่มผันเปลี่ยนไปสู่การเป็นซัพพลายเออร์ และทำให้เกิดระบบชี้ปีว-ชาปีวในเวลาต่อมา ซัพพลายเออร์กล้ายเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในตลาด เพราะสามารถจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น และกำหนดราคาสินค้าที่จำหน่ายด้วยระบบการให้สินเชื่อได้เอง

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เมื่อมีการตัดตอนไปสู่ชนบท การคมนาคมขนส่งสะดวกขึ้น ซัพพลายเออร์เริ่มกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าในต่างจังหวัด ได้โดยตรง ทั้งด้วยวิธีการใช้พนักงานขายและหน่วยรถขาย ส่งผลให้บทบาทยิปปีลดลง และอำนาจของซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้น เพราะมีช่องทางจำหน่ายของตนเองมากขึ้น

ซัพพลายเออร์ได้เพิ่มอำนาจของตนเองให้มากขึ้น ด้วยการซื้อลิขสิทธิ์ในการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว และสามารถกำหนดราคายาสินค้าได้เอง โดยอาศัยการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค โดยเฉพาะเมืองใหญ่เริ่มแพร่หลาย และเริ่มนิโถกรักษ์ในปี พ.ศ. 2490 การโฆษณาสามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง มีการสร้างตราสินค้าโดยการโฆษณา ทำให้ยอดจำหน่ายของซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้น และส่งผลให้มูลค่าการซื้อขายสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทยสูงขึ้นด้วย

นอกจากนี้ในตอนต้นทศวรรษ 2500 รัฐบาลเริ่มมีนโยบายส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าซัพพลายเออร์บางราย (เช่น คอมเพกต-ปาล์มโอลีฟ และลีเวอร์บาร์เซอร์) ได้เปิดโรงงานผลิตสินค้าขึ้นภายในประเทศ โดยนำเข้าวัสดุคุณภาพสำหรับเป็นสินค้า เนื่องจากมีคืนทุนต่ำกว่า เพราะได้รับสิทธิประโยชน์มากมาย นอกจากนี้รัฐบาลยังประกาศขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าเพื่อคุ้มครองอุตสาหกรรมที่เพิ่งเกิดใหม่ ทำให้ซัพพลายเออร์รายเล็กหลายรายต้องหันไปทำหน้าที่กระจายสินค้าให้ผู้ผลิตในประเทศไทย เพราะต้นทุนการนำเข้าสูง จำนวนซัพพลายเออร์ใน

ประเทศไทยจึงลดลง ส่วนซัพพลายเออร์รายใหญ่ที่ทำการผลิตสินค้าเองกลับมีจำนวนกำหนดราคาสูงขึ้น เพราะโรงงานใหญ่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าผู้ผลิตรายเล็ก

### (3) ยุคผู้ค้าปลีกเติบโต

ก่อนทศวรรษ 2510 การค้าปลีกสมัยใหม่ยังไม่เป็น主流 ร้านค้าปลีกทั่วโลกส่วนใหญ่เป็นร้านขายของชำขนาดเล็กที่ขายให้กับผู้คนที่อาศัยอยู่ในละแวกใกล้เคียง การบริหารร้านไม่ต้องการความสามารถในด้านการจัดการ สินค้าวางกองอย่างไม่มีระเบียบ ของบางอย่างมีผู้นั่งจับเพราขายไม่ค่อยออก ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ยังเป็นร้านขนาดเล็กที่มีสมาชิกในครอบครัวช่วยกันดูแล

ตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2510 เป็นต้นมา เริ่มเกิดการปฏิวัติใหญ่ในการค้าปลีกของประเทศไทยพัฒนาแล้ว ธุรกิจค้าปลีกกลายเป็นธุรกิจแนวหน้าในด้านการนำวิทยาการการจัดการมาใช้ มีการวางแผนวัตถุกรรมทางธุรกิจ และใช้ผู้บริหารมืออาชีพ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้ค้าปลีกมีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตและผู้บริโภค ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงเริ่มขยายตัวออกจากเมืองใหญ่สู่ชนบท และจากประเทศไทยพัฒนาแล้วสู่ทั่วโลก กระแสการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เริ่มปรากฏเด่นชัดในประเทศไทยในปลายทศวรรษ 2520

ในประเทศไทย มีร้านค้าปลีกที่ทันสมัยมาตั้งแต่ก่อนปี 2500 เช่น ห้างใต้ฟ้า ห้างแมวคำฯ ฯลฯ นอกจากนั้น ในปี 2507 เริ่มนีร้านค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาตั้งในกรุงเทพฯ เช่น ห้างสรรพสินค้าของญี่ปุ่น หรือชูปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น แต่ธุรกิจเหล่านี้ก็จำกัดอยู่ในวงแคบเท่านั้น ไม่เป็นที่แพร่หลาย เพราะยังไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของไทยในขณะนั้น กล่าวคือ ห้างสรรพสินค้าจะจำหน่ายสินค้านำเข้าที่มีราคาแพง ลูกค้าจึงมีเพียงชนชั้นสูงที่มีฐานะดี ส่วนชูปอร์มาร์เก็ตไม่เป็นที่นิยมสำหรับคนไทย เนื่องจากคนไทยยังนิยมซื้ออาหารจากตลาดสด เพราะมีราคาถูกกว่า ต่างกับสินค้าในชูปอร์มาร์เก็ตที่มีราคาแพงและต่อรองไม่ได้ ซึ่งร้านชูปอร์มาร์เก็ตแห่งแรกในประเทศไทยชื่อ “แกงกูร” จำหน่ายสินค้าประเภทอาหารสดเป็นหลัก และมีสินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องมือครัว ใช้บ้านเด็กน้อย สินค้าที่จำหน่ายร้อยละ 70 ล้านบาทต่อปี ร้อยละ 30 เป็นสินค้าที่ซื้อในประเทศไทย ลูกค้าร้อยละ 85 เป็นชาวต่างประเทศ ร้อยละ 15 เป็นคนไทย (สำรวจศักดิ์, 2525)

การเข้ามาของห้างสรรพสินค้า “ไทยไนนารู” จากประเทศไทยญี่ปุ่นเมื่อปี 2507 ถือเป็นห้างสรรพสินค้าแห่งแรกที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็นส่วนประกอบของห้าง ได้แก่ บันไดเลื่อนและเครื่องปรับอากาศ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ทำให้สามารถดึงดูดลูกค้าได้มาก ห้างสรรพสินค้าไทยไนนารูจึงกลายเป็นแนวแบบให้กับห้างสรรพสินค้าไทยในเวลาต่อมา เจ้าของห้างเช่นทรัพเรื่นมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในกิจการค้าปลีก นักจักษุการปรับปรุง

กิจการของห้างเชื้นทรัลสาขาวังบูรพาแล้ว ยังได้ขยายสาขาเพิ่มอีกหลายแห่ง ได้แก่ สาขาราชประสงค์ (ปี 2507) สาขาสีลม (ปี 2511) และสาขาชิดลม (ปี 2517) (ครอบครัวจิราธิวัฒน์ และพนักงานบริษัทในเครือเชื้นทรัล, 2535)

**การขยายตัวก่อนผู้ประกอบการรายอื่นทำให้ห้างเชื้นทรัลถอยเป็นห้างสรรพสินค้าแนวหน้าและใหญ่ที่สุดของประเทศไทย** ความสำเร็จของห้างเชื้นทรัลทำให้มีห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมากตั้งแต่ปี 2520 ไม่ว่าจะเป็นห้างขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ เช่น พาต้า ตั้งชั่วเสี้ยง เมอร์ริงส์ บางลำพู โรบินสัน แก้วฟ้า อาเซียนฯ นอกจากนั้นยังมีห้างสรรพสินค้าต่างประเทศ โคนเดพะห้างญี่ปุ่นเริ่มเข้ามาดำเนินกิจการ เช่น คาเนย์ โซโก้ โตคิว เยชัน ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสินค้าในห้างสรรพสินค้ามีราคาแพง ทำให้ห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่อยู่ในยุคแรกๆ ต้องตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นย่านธุรกิจใจกลางเมือง ซึ่งเป็นย่านของผู้มีรายได้สูง ดังนั้น สาเหตุสำคัญของการเติบโตของห้างสรรพสินค้า ซึ่งเกิดจากเหตุผล 2 ประการ คือ

- (ก) กำลังซื้อของคนไทยเพิ่มขึ้น
- (ข) วิถีชีวิตของผู้บริโภคในเมืองที่เริ่มเปลี่ยนไป เนื่องจากค่าเวลาของผู้บริโภคผู้บริโภคจึงไม่ต้องการเสียเวลาสำหรับการเดินทางเพื่อไปซื้อสินค้าหลายชนิดจากหลายแหล่ง

ทำให้ผู้บริโภคนิยมไปเลือกซื้อสินค้าตามห้างสรรพสินค้ามากขึ้น เพราะได้รวมรวมสินค้าหลายชนิดไว้ด้วยกันอย่างเป็นระเบียบ ทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากการหลากหลายของสินค้า หรือ Economies of Scope ใน การซื้อสินค้า

เมื่อเศรษฐกิจเจริญเติบโตขึ้น ย่านธุรกิจการค้าใจกลางเมืองเริ่มมีความหนาแน่นและขยายใหญ่ขึ้น สิ่งที่ตามมา คือ ปัญหาการจราจรในย่านธุรกิจและใจกลางเมือง รวมทั้งย่านชุมชนแหล่งท่องยุ่งอาศัยได้เริ่มขยายออกไปสู่ชานเมืองมากขึ้น แนวโน้มการเปิดดำเนินการห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าเริ่มขยายออกไปสู่ชานเมืองและหัวเมืองใหญ่ตามไปด้วย

นอกจากรายได้ประชากรที่สูงขึ้นแล้ว ปัจจัยสนับสนุนอีกประการที่ทำให้จำนวนห้างสรรพสินค้าในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก คือ ความเสรีในการเข้าออกธุรกิจ เพราะไม่มีการแทรกแซงโดยรัฐและการเปิดเสรีตลาดเงินทุนในปี 2534 ซึ่งก่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสนมน้ำใจกลางทศวรรษ 2530 นักลงทุนสามารถหาแหล่งเงินทุนเบี้ยต่างจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในธุรกิจได้อย่างง่ายดาย ส่งเสริมให้จำนวนห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าขนาดใหญ่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น ศูนย์การค้าเซ็นทรัล งามวงศ์วานชอนปีงอล์ เดอะมอลล์บางกะปิคอมเพล็กซ์ เป็นต้น

การเดินทางของห้างสรรพสินค้าในยุคแรกยังมิได้ทำให้ผู้ค้าปลีกมีอำนาจเหนือผู้ผลิต กำไรของผู้ค้าปลีกมาจากการเลือกสถานที่ตั้ง และความสามารถในการบริหารร้านค้าปลีก แต่บางห้างที่ขยายสาขารวดเร็วเริ่มนิยมดันทุนการซื้อสินค้าลดลง เพราะมีปริมาณสั่งซื้อสูงขึ้น นอกจากนั้นกำไรของห้างจากการให้เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้าที่สร้างขึ้น กำไรเหล่านี้คงคุ้คุ้นให้มีห้างสรรพสินค้าเพิ่มขึ้นจนเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในเวลาต่อมา

(4) ยุคร้านค้าปลีกมีรูปแบบหลากหลาย และอำนาจตลาดเริ่มเปลี่ยนมาเป็นของผู้ค้าปลีก การเปลี่ยนแปลงการค้าปลีกไทยไปสู่รูปแบบการค้าสมัยใหม่ เริ่มเด่นชัดขึ้นตั้งแต่ในต้นทศวรรษ 2530 ในขณะที่ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้ากำลังเพื่องฟู ผู้ค้าปลีกบางรายได้ลองเห็นโอกาสของการพัฒนารูปแบบค้าปลีกที่หลากหลายขึ้น ผู้ค้าปลีกที่มีบทบาทมากในการเปลี่ยนแปลงระยะแรก คือ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งได้เปิดตัวกิจการค้าสมัยใหม่หลายประเภทในระยะเวลาเดียวกัน เริ่มจากปี 2532 ได้เปิดดำเนินธุรกิจค้าปลีกแบบคอนเวเนียนสโตร์ “เซเว่น อีเลฟเว่น” และแฟชั่นแอนด์แคร์ “เม็กโคร์” และในปีต่อมา (2533) ได้เปิดชูเปอร์มาร์เก็ต “ชั้นนีส์”

การค้าปลีกสมัยใหม่ที่เดินทางอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สัดส่วนการค้าปลีกสมัยใหม่ในมูลค่าการค้าปลีกของประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สาเหตุสำคัญก็มาจากแนวคิดของร้านค้าสมัยใหม่ ซึ่งพยายามตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด มีปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังดังต่อไปนี้

ความเจริญของเศรษฐกิจและปัจจัยทางการเมือง ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตรอบด้านในเมืองก็เป็นสาเหตุให้การค้าปลีกสมัยใหม่เดินทางอย่างรวดเร็ว เช่น แนวคิดการเปิดจำหน่ายสินค้าตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ซื้อได้ดี การเดินทางโดยรถโดยสารประจำทางของคนส่วนใหญ่ในกรุงเทพฯ ทำให้สถานที่ใกล้ป้ายหยุดรถโดยสารประจำทางเป็นที่นิยมสำหรับคนวิถีชีวิตรอบด้าน รวมถึงทำเลในย่านชุมชนหนาแน่น ภายนอกเมืองคอนเริ่มใช้รถชนิดส่วนตัวมากขึ้น คอนเวเนียนสโตร์เริ่มเดินทางอย่างรวดเร็วตามสถานีบริการน้ำมัน

นอกจากนี้ปัจจัยทางการเมืองไม่สามารถไปตลาดสดได้ทุกวัน ประกอบกับการมีตู้เอทีเอ็มไว้ประจำบ้าน ทำให้วิถีการจ่ายตลาดของคนในเมืองเปลี่ยนไป เวลาว่างในวันหยุดสุดสัปดาห์นักจราจรจะเป็นวันสำหรับพักผ่อนหย่อนใจแล้ว ยังเป็นวันที่ใช้สำหรับจ่ายของส่วนมากไว้ให้เพียงพอสำหรับหนึ่งสัปดาห์ด้วย ชูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ใกล้ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า จึงเป็นสถานที่ที่อ่อนวยความสะดวกให้กับครอบครัวในการจ่ายตลาดและเดินเล่นพักผ่อน เพราะนักจราจรจะมีความทันสมัยแล้ว ยังมีสภาพอากาศและมีอนามัยมากกว่าตลาดสด รวมทั้งมีความสะดวกสบายด้านสถานที่จอดรถด้วย ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ชูเปอร์มาร์เก็ตเป็นที่นิยมมากกว่าใน

อาศิค รายได้ประชากรที่สูงขึ้น ทำให้จำนวนชนชั้นระดับกลางและล่างในประเทศเพิ่มขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ผู้ค้าปลีกจึงมองหารูปแบบร้านค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่นี้ ร้านค้าประเภทดิสเคน์ (แฟชแอนด์เครี่และดิสเคน์สโตร์) จึงเกิดขึ้นและเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในต่างจังหวัด เพราะสามารถตอบสนองกลุ่มชนชั้นกลางที่มีกำลังซื้อพอสมควร มีพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างประหลาด ประกอบกับคนในต่างจังหวัดที่เป็นเจ้าของรถกระบะบรรทุกส่วนบุคคลมีมากขึ้น ทำให้การเดินทางมาใช้บริการเป็นไปโดยสะดวก นอกจากร้านร้านค้าประเภทนี้ยังสามารถแย่งลูกค้าส่วนหนึ่งจากห้างสรรพสินค้า เพราะขายสินค้าประเภทเดียว กันในราคาย่อมกว่าห้างสรรพสินค้า ห้างดิสเคน์แห่งแรก คือ ห้างบีกซี (ของเครือเซ็นทรัล) และห้างโลตัส (เครือเจริญโภคภัณฑ์) นอกจากรายได้ที่สูงขึ้นของผู้บริโภค ยังทำให้ผู้บริโภคบริโภคยิ่งเปลี่ยนไป คือ เริ่มไม่ชอบความซ้ำซากจำเจ เกิดรสนิยมที่หลากหลายขึ้น รูปแบบร้านค้าเฉพาะอย่าง จึงเกิดขึ้น ได้แก่ ร้านค้าประเภทแคทกอรี่ คิลเลอร์ และสเปเชียลตี้สโตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

รายได้ที่สูงขึ้นและความเป็นเจ้าของร้านค้ามากขึ้นของผู้บริโภค จึงเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ทำให้แนวคิดการค้าสมัยใหม่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้มูลค่าการค้าสมัยใหม่เติบโตอย่างรวดเร็ว

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การค้าสมัยใหม่ประสบความสำเร็จ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อนหน้าที่เครือเจริญโภคภัณฑ์จะเข้ามาสู่ธุรกิจ มีผู้ประกอบการหลายรายได้ดำเนินกิจการค้าสมัยใหม่ เช่น ชูเปอร์มาร์เก็ต “แแกงกวย” “ฟู้ดແລນດ์” คอนเวเนียนสโตร์ “เซ็นทรัลミニมาร์ท” “บีกเซเว่น” แต่กิจการดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ต่างกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ได้ร่วมมือกับบริษัทต่างชาติที่มีความรู้ความชำนาญทั้งด้านการบริหารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การค้าสมัยใหม่ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ประสบความสำเร็จอย่างมาก

ปัญหาสำคัญของผู้ค้าปลีก คือ ทำอย่างไรจะทราบความต้องการของผู้ซื้อเพื่อจะได้สามารถสั่งสินค้าเฉพาะที่ผู้ซื้อต้องการ ไม่ต้องสั่งสินค้าจำนวนมากมาเก็บไว้ในคลังสินค้า ซึ่งจะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เข้าของร้านค้าปลีกได้ข้อมูลยอดขายสินค้าแต่ละชนิดในแต่ละวัน ข้อมูลนี้จึงช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจลงทุนลงได้มากกว่าร้านค้าอื่นๆ ทำให้กิจการมีกำไร และสามารถขยายกิจการได้อย่างรวดเร็ว แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้ค้าปลีกเริ่มนิยมอ่านใจค่อรองราคาหนึ่งผู้ผลิต เพราะผู้ค้าปลีกมีความรู้เรื่องความต้องการของผู้ซื้อ ดีกว่าผู้ผลิต นอกจากร้านนี้การมีสาขามากขึ้น ทำให้ยอดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น อำนวยต่อรองของผู้ค้าปลีกจึงยิ่งสูงขึ้น

จากความสำเร็จของเครื่องเริ่ม Gökkäymä ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาสู่ธุรกิจ การค้าสมัยใหม่มากขึ้น เพราะอุปสรรคการเข้าสู่ธุรกิจนี้น้อย เนื่องจากไม่มีการแทรกแซงจากรัฐอย่างไรก็ตาม การเกิดรูปแบบการค้าสมัยใหม่ในประเทศไทยนี้เป็นกระแสที่เกิดตามรูปแบบที่เคยเกิดมาแล้วในประเทศไทยพัฒนาประมาณ 10 ปีก่อนหน้านี้ สาเหตุเพราะประเทศไทยพัฒนามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ากว่าและได้นำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในการจัดการ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้มีการค้าสมัยใหม่เกิดในประเทศไทยพัฒนาก่อน แล้วจึงขยายมาสู่ประเทศไทย โดยกระแสการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการค้าสมัยใหม่ในประเทศไทยเริ่มเห็นได้ชัดขึ้นนับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2530 เป็นต้นมา มีการเข้ามาของผู้ค้าปลีกต่างชาติที่ไม่ใช่ญี่ปุ่น นอกจากเม็กโครและเซเว่นอีเลฟเว่นแล้ว ยังมีเพρεցตον カラฟ ท้อปส์ ฯลฯ จำนวนร้านค้าสมัยใหม่เพิ่มขึ้นมาก รวมทั้งรูปแบบร้านค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น

(5) ยุคการขยายกิจการอย่างรวดเร็วของผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ

ตั้งแต่ปี 2539 - 2541 สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยได้เข้าสู่ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้เกิดกลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทยประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้ เพราะไม่สามารถปรับตัวกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายส่งเสริมให้นักลงทุนชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนในไทย ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่ได้รับความสนใจ เพราะยังเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพเด่นๆ จากระบบการบริหารจัดการที่ดี และการที่ค่าเงินบาทลดค่าลงเกือบร้อยละ 50 ในต้นปี 2541 ทำให้กิจการค้าปลีกในไทยมีมูลค่าต่ำในสายตาชาวต่างชาติ จึงมีนักลงทุนชาวต่างชาติเข้ามาซื้อกิจการค้าปลีกของไทยหลายแห่ง เช่น ห้างเซ็นทรัลฯ หุ้นส่วนใหญ่ในบีซีให้แก่กลุ่มคาสิโน ขายหุ้นในครั้งพูร์ให้แก่กลุ่มคราร์ฟูร์ (ฟรังเศส) และขายหุ้นในท็อปส์ ชูเปอร์มาร์เก็ต ให้แก่รัฐอิสลาม ส่วนกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ขายห้องหันส่วนใหญ่ในโลตัสให้บริษัทเทสโก้ (อังกฤษ) และขายหุ้นในแม็คโครให้แก่กลุ่มเอสเอชวี (SHV) จากเนเชอร์แอลด์ เป็นต้น การเข้ามาลงทุนของชาวต่างชาติโดยใช้กลยุทธ์แบบ Pre-emptive investment คือการเพิ่มสาขาอย่างรวดเร็วเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ (Economies of scale) ได้ส่งผลอย่างกว้างขวางต่อวงการค้าปลีก เพราะบริษัทต่างชาติมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ และมีเงินทุนที่เข้มแข็ง รวมทั้งมีโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดที่ดี

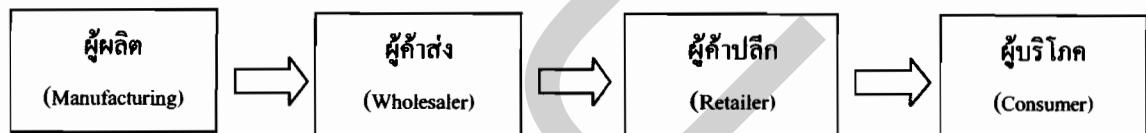
### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจค้าปลีก

สำหรับความหมายของการค้าปลีก (Retailing) นั้น มีผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำนิยามไว้ มากมาย ซึ่งประเด็นของใจความสำคัญ มีความคล้ายคลึงกันโดยพื้นฐาน ได้ดังนี้ (เพ็ญสิน แหนบณฑ์, 2546: 5)

**การค้าปลีก (Retailing)** คือ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate consumer) เพื่อนำสินค้าหรือบริการนั้นไปใช้เอง ให้บุคคลในครอบครัวใช้หรือใช้ภายในครัวเรือน (Levy and Weitz, 1996: 7) นอกจากนี้ ยังได้มีการขยายขอบเขตนิยามของการค้าปลีกออกไปอีกว่า เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่ออกแบบเพื่อให้เกิดความพอใจ กับผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยในขณะที่ยังคงรักษาลูกค้าไว้ได้นั้นกิจการยังคงได้รับผลกำไรจากการประกอบการค้า ทั้งนี้ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Hasty and Reardon, 1997: 10)

**ร้านค้าปลีก (Retail store)** ถือเป็นองค์กรธุรกิจสุดท้ายในช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel หรือเป็น Place ใน 4 P's) ที่เชื่อมระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้บริโภคคนสุดท้าย (ดังแสดงในภาพที่ 3)

ภาพที่ 3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel)



ที่มา : คัดแปลงจาก Levy and Weitz, 1996: 7.

ร้านค้าปลีกไม่เพียงแต่ทำการขายสินค้าหรือบริการให้ผู้บริโภคคนสุดท้ายเท่านั้น ร้านค้าปลีกยังมีการดำเนินการทางธุรกิจในทางที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการต่างๆ ที่เข้าขายให้ผู้บริโภคอีกด้วย ซึ่งโดยทั่วๆ ไปกิจกรรมที่ร้านค้าปลีกจัดทำจะดำเนินการโดย :-

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

**การบริหารการค้าปลีก (Retailing management)** เป็นกระบวนการวางแผนในการบริหารธุรกิจค้าปลีก เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและบรรลุเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีก หรือเป็นการบริหารที่ผู้ค้าปลีกจัดหาคุณค่าให้กับลูกค้าและพัฒนาข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 23)

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการค้าปลีก (The retail management decision process) เป็นขั้นตอนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการค้าปลีก ซึ่งหมายถึงลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis) การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy) การบริหารสินค้า (Merchandise management) และ การบริหารร้านค้า (Store management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 23) (ดังแสดงในภาพที่ 4)

#### **การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis)**

ธุรกิจค้าปลีกในช่วงครึ่งหลังปี 2548 มีแนวโน้มจะต้องฟื้นฟูก่อผลกระทบทางประการไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น หรือปัญหาน้ำมันแพง โดยมีความเป็นไปได้ว่าอัตราขายในกลุ่มสินค้าที่มีความจำเป็นต่อชีวิตประจำวันน่าจะขึ้นคงขายตัวอยู่ได้ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ย แต่ส่วนขายสินค้าฟุ่มเฟือยอาจจะชะลอตัวลงโดยเฉพาะสินค้าที่เจ้ากลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยทั้งนี้ ศูนย์วิจัยสกิร์ตไทย คาดว่าอัตราขายธุรกิจค้าปลีกโดยภาพรวมในครึ่งหลังปี 2548 น่าจะขยายตัวในระดับประมาณร้อยละ 10-12 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปี 2547 ซึ่งนับเป็นภาวะการค้าที่ชะลอตัวลงเมื่อเทียบกับระดับอัตราการขายตัวในช่วงครึ่งหลังปี 2547 ที่เติบโตร้อยละ 17.95 แต่ทั้งนี้หากมองไปเร็วก็ แล้วรายได้จากการค้าท่องเที่ยว รวมถึงภาคการส่งออกมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในช่วงครึ่งหลังปี 2548 ก็น่าจะส่งผลให้สถานการณ์ค้าปลีกในช่วงเวลาที่เหลือของปี 2548 ไม่แย่ร้ายจนเกินไปนักหรือเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าที่คาดการณ์ไว้ได้

ดังนั้นนับเป็นภาระหนักพอสมควรสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกที่ต้องต้องอาศัยแผนการตลาดที่โดยเด่นและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้ได้มากที่สุดเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการซื้อขายให้สูง ซึ่งน่าจะเป็นไปทั้งในรูปแบบของการเพิ่มความถี่ในการจัดรายการลดราคาสินค้า หรือการนำเสนอความแปลงใหม่ของสินค้า และบริการ รวมถึงบรรยายกาศภายในกิจการให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในส่วนของความแตกต่าง ขณะเดียวกันผู้ประกอบการที่มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศก็น่าจะมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในส่วนของต้นทุนต่อหน่วยที่น่าจะต่ำกว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่มีเครือข่ายน้อยกว่า แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นกับการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นการคำนวณธุรกิจค้าปลีกนั้นจากนี้จึงต้องขึ้นอยู่กับ

นโยบาย ทิศทางธุรกิจ และสายป่านทางการเงินของผู้ประกอบการเป็นสำคัญ ซึ่ง ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เห็นว่าในช่วงครึ่งหลังปี 2548 ผู้บริโภคน่าจะมีทางเลือกมากขึ้น ขณะที่ผู้ประกอบการค้าปลีก แต่ละรายจะต้องมีทั้งเกณรุกและเกณรับที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคค่าครองชีพสูงเช่นปัจจุบัน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2548)

ในการที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารการค้าปลีกนั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการค้าปลีก ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 24 – 30)

**1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายนอก) ของการค้าปลีก (Retail environment analysis)** เป็นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของการค้าปลีก ซึ่งประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมมหาภค (Macro environment) (2) สภาพแวดล้อมจุลภค (Micro environment) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**1.1 สภาพแวดล้อมมหาภค (Macro environment)** เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีก ซึ่งสามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้ (1) มาตรฐานค้านจริยธรรม (Ethical standards) (2) การเมืองและกฎหมาย (Politic and legal) (3) ชนชั้น (Public) (4) สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) (5) เศรษฐกิจ (Economics) ฯลฯ สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ธุรกิจการค้าปลีกจะต้องปรับกลยุทธ์จากโอกาสที่เกิดขึ้น หรือหาวิธีการจัดการอุปสรรคหรือปรับกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสให้ได้

**1.2 สภาพแวดล้อมจุลภค (Micro environment)** ปัจจัยที่ร้านค้าปลีกต้องศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมจุลภค ประกอบด้วย

(1) **ลูกค้า (Customer)** เป็นบุคคลที่จะเป็นผู้ซื้อสินค้าของร้านค้าปลีก สิ่งสำคัญเกี่ยวกับลูกค้าที่ร้านค้าปลีกต้องให้ความสำคัญอย่างมากคือ ความต้องการของลูกค้า เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ค้าปลีกจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อลักษณะด้านประชากร ศาสตร์ รูปแบบการดำรงชีวิต และค่านิยมของลูกค้าที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น ในขณะเดียวกัน การขยายตัวของครัวเรือนก็มีผลต่อธุรกิจการค้าปลีกที่เกิดขึ้นในย่านต่างๆ เหล่านี้ด้วย จึงต้องศึกษาเกี่ยว

กับลักษณะของกลุ่มประชากร ลักษณะของค่านิยม รวมทั้งรูปแบบการดำรงชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนจัดทำสินค้าและปรับเครื่องมือทางการตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวเพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของคนในท้องถิ่นนั้นได้

(2) **คู่แข่งขัน (Competitors)** การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกนั้น สามารถพิจารณาได้ 2 ประเด็น ดังนี้

#### ภาพที่ 4 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการค้าปลีก

##### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก (Retail situation analysis)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการค้าปลีก (Retail environment analysis)
2. การวิเคราะห์การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (Store-based retailing analysis)
3. การวิเคราะห์การค้าปลีกที่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ และการค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (Electronic and nonstore retailing analysis)
4. การวิเคราะห์ลูกค้าของธุรกิจการค้าปลีก (The retail customer analysis)
5. การวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า (Customer buying behavior analysis)

##### ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy)

1. ทำเลที่ตั้งของธุรกิจการค้าปลีก (Retail locations)
2. การเลือกตำแหน่งที่ตั้ง (Site selection)
3. กลยุทธ์การตลาดการค้าปลีก (Retail marketing strategy)
4. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy)
5. โครงสร้างองค์การ (Organization structure) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)]
6. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด [Marketing Information System (MIS)] และการบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management)

##### ขั้นที่ 3 การบริหารสินค้า (Merchandise management)

1. การวางแผนความหลากหลายของสินค้าที่ขาย (Planning merchandise assortments)
2. ระบบการซื้อ (Buying systems)
3. การซื้อสินค้า (Buying merchandise)
4. การตั้งราคาในธุรกิจการค้าปลีก (Pricing of retailing)
5. ส่วนประสมการสื่อสารการตลาดด้านการค้าปลีก (Retail marketing communication mix)

##### ขั้นที่ 4 การบริหารร้านค้า (Store management)

1. การบริหารร้านค้า (Managing the store) และการควบคุมต้นทุน (Controlling costs)
2. ผังร้านค้า (Store layout), การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising)
3. การให้บริการลูกค้า (Customer service)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Levy and Weitz, 2001: 19 ซึ่งอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 24.

**(2.1) การแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกประเภทเดียวกัน (Intertype competition)**

เป็นการแข่งขันในธุรกิจที่เหมือนกัน กล่าวคือ ร้านขายของชำแข่งขันกับร้านขายของชำด้วยกัน ห้างสรรพสินค้าแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าด้วยกัน เป็นต้น

**(2.2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกต่างประเภทกัน (Intertype competition)**

เป็นการแข่งขันระหว่างผู้ค้าปลีกที่มีรูปแบบแตกต่างกัน เช่น การแข่งขันระหว่างร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount stores) กับห้างสรรพสินค้า (Department stores) เป็นต้น (Levy and Weitz, 2001: 679)

**2. การวิเคราะห์การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (Store-based retailing analysis)** เป็นการค้าปลีกที่คำนึงธุรกิจโดยมีการตั้งร้านค้าเป็นหลักแหล่ง ลูกค้าสามารถเข้าไปเลือกซื้อสินค้าภายในร้านได้ การค้าปลีกแบบมีร้านค้า ประกอบด้วย

**2.1 ร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย (Grocery store)** เป็นการค้าแบบดั้งเดิม ซึ่งถือว่า เป็นร้านค้าปลีกที่เก่าแก่ที่สุด จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่ มากขนาด 1-2 คูหา ลูกค้าเกือบทั้งหมดอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการ บริหารเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อน มีการลงทุนน้อย ไม่มีระบบการจัดการที่ได้มาตรฐาน มี ลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการรูปแบบเดิม การตกแต่งร้านไม่ทันสมัย การจัดวางสินค้าไม่ เป็นหมวดหมู่ เป็นการวางแผนสินค้าโดยอาศัยความสะดวกในการหยิบให้กับลูกค้าเพื่อการจำหน่าย เท่านั้น

ร้านค้าประเภทนี้โดยปกติจะไม่มีการจัดทำสต็อกหรือจานวนสินค้าคงเหลือ โดยจะ สั่งซื้อสินค้าเพิ่มก็ต่อเมื่อสินค้าหมด หรือเมื่อลูกค้าห่วงถาม ส่วนการตั้งราคาจะกำหนดตามราคา ป้ายซึ่งได้ติดพินพไว้ข้างกล่องหรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้า ตลอดจนไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ ทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกเงินสด หรือเครื่องคิดเลขเพื่อช่วยในการขาย ส่วน ใหญ่จะอาศัยการนับของหรือบวกลงในกระดาษ นอกเหนือนี้เวลาในการจำหน่ายไม่ได้กำหนดไว้ แน่นอนด้วยตัว ซึ่งอยู่กับความสะดวกของเจ้าของร้าน ซึ่งอาจจะเปิดตั้งแต่เวลา 6.00-20.00 น. หรือ เวลาอื่นๆ ก็ได้

**2.2 ร้านสรรพาหารขนาดย่อมหรือร้านมินิมาร์ท (Minimart)** ร้านมินิมาร์ทถือว่าเป็น พัฒนาการอีกขั้นหนึ่งของธุรกิจค้าปลีกที่ได้นำเอาร้านโชห่วยหรือร้านขายของชำมาปรับปรุง ให้มีระบบในการจัดจำหน่ายมากขึ้นโดยเฉพาะการจัดหมวดหมู่ของสินค้า และการวางแผนสินค้าที่เป็น ระเบียบมากขึ้น แต่จะมีวิธีการดำเนินงานที่เป็นอิสระ อาจใช้เครื่องมืออุปกรณ์ช่วยในการจำหน่าย ตามความเหมาะสม หรืออาจซื้อยังกับจำนวนเงินลงทุนของผู้เป็นเจ้าของ ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะ ของธุรกิจเจ้าของคนเดียว แต่ก็อาจจะเป็นในรูปของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ขนาดของกิจการ

ร้านมินิมาร์ทมักจะเกิดขึ้นกระแสจราจรมตัวเมืองและชานเมืองทั่วไป เช่นเดียวกับร้านขายของชำหรือร้านโซห์วาย ถึงแม้ว่าร้านมินิมาร์ทจะมีพัฒนาการในด้านการตกแต่งร้านที่ดีขึ้นแต่ในด้านการกำหนดราคาสินค้า ส่วนใหญ่ขับขายสินค้าตามราคาป้าย ซึ่งได้ติดพิมพ์ไว้ข้างกล่องหรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้า นอกจากนี้ในด้านเวลาการจำหน่ายก็ยังไม่ได้กำหนดไว้แน่นอนตามตัว ขึ้นอยู่กับความสะดวกของเจ้าของร้านในการเปิดหรือปิดร้าน

**2.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ (Specialty store หรือ Category killer)** เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเฉพาะจังหวะ (Specialty goods) จำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยมีสายผลิตภัณฑ์แคบ (1-2 สายผลิตภัณฑ์) โดยแต่ละสายผลิตภัณฑ์นั้นมีสินค้าให้เลือกมาก (Kotler and Armstrong, 2001: 9) หรือเป็นร้านค้าปลีกที่ขายผลิตภัณฑ์แบบเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ โดยมีการให้บริการมาก และมีขนาดพื้นที่ตั้งกว่า 8,000 ตารางฟุต (Levy and Weitz, 2001: 690) หรือเป็นร้านค้าซึ่งลูกค้าจะมาซื้อเนื่องจากการให้บริการพิเศษ มีตราสินค้าที่มีชื่อเสียง โดยมีจำนวนสายผลิตภัณฑ์น้อย (แคบ) แต่มีความลึก (มีให้เลือกมากหลายแบบ)

ร้านขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ ถือเป็นวิวัฒนาการล่าสุดของการค้าปลีก ซึ่งถือเป็นรูปแบบของการค้าปลีกที่เน้นการจำหน่ายสินค้าบางกลุ่มหรือบางประเภทเท่านั้น ได้แก่ สินค้าอุปโภคที่เกี่ยวกับผู้บริโภค เสื้อผ้า เวชภัณฑ์ หรือสินค้าประเภทเครื่องกีฬา สินค้าที่มีความหลากหลายในลักษณะแพธชั่น เป็นต้น

ตัวอย่างร้านขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ร้านบูทส์ ร้านวัตสัน ร้านมาร์กแอนด์สเปนเซอร์ เป็นต้น โดยจะมีแนวคิดในการบริหารร้านแตกต่างกัน เช่น ร้านบูทส์จะเน้นสินค้ายี่ห้อบูทส์เป็นหลักเพื่อสร้างความแตกต่างจากธุรกิจค้าปลีกชนิดอื่น ส่วนร้านวัตสันจะเน้นแนวคิดในเรื่องราคายังคงเป็นสำคัญ มีการตั้งราคาสินค้าพิเศษตัวบุคคลที่สูงแล้วครามากๆ

นอกจากนี้ยังมีร้านขายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงจนถึงปานกลาง แต่จำหน่ายในราคายี่ห้อ เช่น พาวเวอร์บาย ชูปอร์สปอร์ต ออฟฟิศ เดปป์โน่ พาวเวอร์มอลด์ หรือร้านขายอุปกรณ์เกี่ยวกับบ้าน เช่น ไอบิโปร เป็นต้น

**2.4 ห้างสรรพสินค้าหรือดิพาร์ทเม้นท์สโตร์ (Department store)** เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท ประกอบด้วย เสื้อผ้า สินค้าในครัวเรือน ของใช้ส่วนตัว เพอร์ฟูม เป็นต้น (Boone and Kurtz, 1999 : G-3) หรือเป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายสายผลิตภัณฑ์และแต่ละสายผลิตภัณฑ์มีผลิตภัณฑ์หลายรายการให้เลือก โดยมีการจัดสินค้าออกเป็นแผนกๆ พร้อมทั้งมีการให้บริการบางอย่างแก่ลูกค้าด้วย (Levy and Weitz, 2001 : 674)

ห้างสรรพสินค้าเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่รวบรวมสินค้าหลากหลายชนิดไว้ให้บริการแก่ลูกค้าในทุกระดับแบบครบวงจร (One stop shopping) มีการจัดวางสินค้าแบบออกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า โดยมากสินค้าที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกันจะถูกจัดรวมไว้ในหมวดหมู่เดียวกันหรือใกล้กัน ตัวอย่างเช่น ชั้นล่างสุดของห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่มักจะเป็นสินค้าประเภทเครื่องสำอาง เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษ รองเท้า สำหรับสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี ชั้นที่สองมักจะเป็นเครื่องแต่งกายสุภาพสตรีและเด็กรัก ชั้นที่สามมักจะเป็นเครื่องเขียน ของเด็กเล่น เป็นต้น สินค้าที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้ามักจะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี ราคาก่อต้นข้างสูง และทันสมัย อีกทั้งยังมีสินค้าให้เลือกอย่างครบถ้วน ทั้งแบบ ชนิด และตราสินค้า กล่าวคือ ห้างสรรพสินค้าเปรียบเหมือนการนำร้านขายของเฉพาะอย่างหรือเฉพาะชนิดมาอยู่ร่วมกันภายใต้หลังคาเดียวกัน

การบริหารจัดการของห้างสรรพสินค้าจะค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากมีพนักงานจำนวนมากในแต่ละแผนกเพื่อคอยให้บริการแก่ลูกค้าอย่างทั่วถึง ตลอดจนเพื่อการประชาสัมพันธ์สินค้า ดังนั้นค้าใช้จ่ายในการบริหารจึงสูง นอกจากนั้นยังมีค่าใช้จ่ายทางด้านบริการอื่นๆ อีก อาทิ การบริการห้องของขวัญตามเทศกาลต่างๆ การบริการที่จอดรถ การบริการเครื่องเล่นสำหรับเด็ก เป็นต้น ซึ่งห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันพยายามที่จะรวมทั้งด้านสินค้าและบริการเอาไว้อย่างครบครัน เพื่ออำนวยความสะดวกความสะดวกแก่ลูกค้า

ห้างสรรพสินค้ามักตั้งอยู่ในที่ชุมชนหรือศูนย์รวมการค้า ตัวอย่างห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย เช่น เช็นทรัล โรบินสัน จัสโก้ เดอะมอลล์ เป็นต้น ทั้งนี้ห้างสรรพสินค้าต่างๆ มีแนวโน้มที่จะขยายสาขาเพิ่มขึ้นตามชานเมืองและต่างจังหวัดอยู่ตลอดเวลา

**2.5 ร้านสรรพ้าหารหรือซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)** เป็นร้านขายอาหารที่ให้บริการตัวเอง (Self-service food store) โดยนำเสนอสินค้า เช่น เซน สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น (Levy and Weitz, 2001 : 691) หรือเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีการให้บริการตัวเอง มีการจัดแผนกของสินค้า แต่จะเน้นการขายสินค้าประเภทอาหารขั้นพื้นฐาน (Zikmund/d' and Amico, 2001 : 658)

ร้านสรรพ้าหารถือเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน โดยให้ความสำคัญที่ความสด ใหม่ และความหลากหลายของอาหาร สินค้าที่ขายส่วนใหญ่ ได้แก่ อาหารสด อาหารกระป๋อง ของชำ และของจაเป็นที่ใช้ในบ้าน เช่น เครื่องสูบภัณฑ์ และอุปกรณ์การทำอาหาร การขายในร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์มาร์เก็ตนี้จะเป็นการขายแบบบริการตัวเอง (Self service) ซึ่งจะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย และสามารถขายสินค้า

ได้ในราคากล่อง ขณะเดียวกันการบริหารการขายของร้านค้าปลีกแบบชูเปอร์มาร์เก็ต จะต้องเน้นให้มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าเร็ว เพื่อลดต้นทุนของสินค้าที่จำหน่ายให้ต่ำลง

โดยทั่วไปแล้ว ร้านค้าปลีกประเภทชูเปอร์มาร์เก็ตจะแบ่งสินค้าออกเป็นหมวดหมู่ คือ ผักและผลไม้ เนื้อสัตว์ อาหารพร้อมปูง อาหารประเภทแป้ง อาหารกระป่อง นม เครื่องดื่ม และเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน เป็นต้น การจัดแบ่งสินค้าเป็นหมวดหมู่ จะทำให้การบริหารสินค้า เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทยรวมกจะเห็นร้านค้าปลีกแบบชูเปอร์มาร์เก็ตอยู่ รวมกับห้างสรรพสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ครบถ้วนในที่แห่งเดียว (One stop shopping)

อย่างไรก็ได้ ร้านค้าปลีกประเภทชูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศไทยที่ตั้งอยู่โดยเดียวไม่ได้ รวมกับห้างสรรพสินค้าก็มีให้เห็นได้บ้าง เช่น ฟู้ดแลนด์ ชูเปอร์มาร์เก็ต ที่อปส์ ชูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

**2.6 ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience store)** เป็นร้านค้าที่มีสายผลิตภัณฑ์จำกัด และทำการค้าในทำเลที่ตั้งที่สะดวกในพื้นที่ประมาณ 2,000 – 3,000 ตารางฟุต ร้านค้าสะดวกซื้อดีอีกเป็น ร้านค้ารูปแบบใหม่ของร้านค้าแบบดั้งเดิม (Levy and Weitz, 2001 : 688) หรือเป็นร้านขายของชำ ขนาดเล็กที่มีทำเลที่ตั้งที่ดี ให้บริการรวดเร็ว โดยทั่วไปจะคิดราคาตามป้าย ซึ่งเป็นราคากว่า ร้านค้าที่ขายสินค้าประเภทเดียวกัน (Zikmund/d' and Amico, 2001 : 646)

ร้านค้าสะดวกซื้อเป็นวิวัฒนาการสมัยใหม่และประสบความสำเร็จมากที่สุดของระบบ การค้าปลีก โดยการนำธุรกิจ 3 ธุรกิจมาร่วมเข้าด้วยกัน คือ (1) ร้านมินิมาร์ท (2) ร้านชูเปอร์มาร์เก็ต (3) ร้านฟาสต์ฟูด ร้านค้าสะดวกซื้อเป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อ ชีวิตประจำวัน รวมทั้งจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มประเภท (Fast food) คือ อาหารและขนมที่สั่ง เร็ว ได้รับเร็ว รับประทานเร็ว สะดวก สะอาด และราคาต่ำกว่าร้านฟาสต์ฟูด โดยการอำนวยความสะดวก สะดวกนับตั้งแต่ทำเลที่ตั้ง สินค้า และเวลาในการให้บริการ ร้านค้าสะดวกซื้อหลายแห่งเปิด ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งช่วยให้ความสะดวกแก่ลูกค้าในการซื้อสินค้า แต่สินค้าที่จำหน่ายใน ร้านจะไม่หลากหลายเท่ากับร้านชูเปอร์มาร์เก็ต พฤติกรรมการซื้อสินค้าเหล่านี้จึงเป็นไปในลักษณะ ซื้อเพื่อความจำเป็นหรือความสะดวก ไม่ใช่การซื้อแบบจ่ายตลาดในชูเปอร์มาร์เก็ต

ปัจจุบันร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยได้รับความนิยมอย่างมาก สำหรับร้านค้า สะดวกซื้อที่โดยเด่นที่สุดในขณะนี้คือ ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ซึ่งปัจจุบันมีสาขามากกว่า 2,000 สาขา กระจายอยู่ทั่วทุกจังหวัดในประเทศไทย ตัวอย่างร้านค้าสะดวกซื้ออื่นๆ ในประเทศไทย เช่น เอ เอ็น-พีเอ็น แฟมิลี่มาร์ท ตลอดจนร้านค้าสะดวกซื้อในปีน้ำมัน (Gas store หรือ G-store) เช่น ไทย เกอร์มาร์ท สตาร์มาร์ท จิพี เกมอน เป็นต้น

**2.7 ร้านขายสินค้าแบบเน้นสินค้าราคาถูก (Discount store)** เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเป็นจำนวนมาก โดยมีสินค้าที่หลากหลาย มีการให้บริการจำกัด และตั้งราคาต่ำ (Levy and Weitz, 2001: 675) หรือเป็นสถาบันการค้าปลีกที่ขายสินค้าที่มีมาตรฐานในราคาย่อมเยา โดยยอมรับคำไว้เพียงเล็กน้อย เพื่อให้ขายสินค้าได้ปริมาณมาก (Kotler and Armstrong, 2001: G-3) หรือหมายถึงสถาบันการค้าปลีกขนาดใหญ่ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลากหลายผลิตภัณฑ์และแต่ละสายผลิตภัณฑ์ก็มีรายการสินค้าให้เลือกจำนวนมาก มุ่งเน้นการขายสินค้าในราคาย่อมเยา และให้บริการน้อย (Etzel, Walker and Stanton, 2001: G-3)

โดยทั่วไปร้านค้าปลีกประเภทนี้จะเน้นการจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ ในราคาย่อมเยา มีกลุ่มเป้าหมายที่ลูกค้าระดับกลางถึงระดับต่ำ การบริการและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับห้างสรรพสินค้า พนักงานขายมีจำนวนน้อยกว่าห้างสรรพสินค้า ทั้งนี้เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากการจัดวางสินค้าในร้านค้าปลีกเป็นแบบเน้นสินค้าราคาถูก จึงต้องมีการจัดวางให้เหมาะสม เพื่อให้สินค้าโฆษณาขายตัวมันเอง ซึ่งอาจใช้วัสดุโฆษณา ณ จุดขายต่างๆ ช่วยในการจำหน่าย

**2.8 ร้านขายของลดราคา (Off-price retailers)** เป็นร้านที่คิดราคาสินค้าต่ำกว่าราคาย่อมเยา ทั้งนี้เนื่องจากสามารถซื้อสินค้าในราคาย่อมเยาได้แก่ ร้านค้าปลีกซึ่งเป็นเครือข่ายช่องทางของโรงงานผู้ผลิต ผู้ค้าปลีกอิสระ และร้านค้าส่งที่มีลักษณะเป็นคลังสินค้า

- **เครือข่ายของโรงงาน (Factory outlets)** เป็นช่องทางของผู้ผลิต และบริหารงานโดยผู้ผลิต จำหน่ายสินค้าในราคากลางๆ เครือข่ายของโรงงานเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของโรงงานหลายแห่ง สามารถให้ส่วนลดได้มากถึง 50% และเป็นราคาย่อมเยา ต่ำกว่าร้านค้าปลีกทั่วไป เพราะผู้ผลิตจำหน่ายเอง เครือข่ายของโรงงานนี้เป็นที่นิยมในสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่จะอยู่ชานเมือง โดยใช้สถานที่จำหน่ายที่มีลักษณะง่ายๆ เพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง

- **ผู้ค้าปลีกสินค้าลดราคออิสระ (Independent off-price retailers)** เป็นร้านค้าปลีกซึ่งบริหารงานโดยผู้ประกอบการอิสระหรือโดยบริษัทที่ทำการค้าปลีกขนาดใหญ่

- **ร้านคลังสินค้า (Warehouse clubs)** หรือ **ร้านคลังสินค้าขายส่ง (Wholesale clubs)** เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าแบบจำกัดสายผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่เป็นสินค้าสะดวกซื้อ เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน โดยการให้ส่วนลดกับสมาชิก ซึ่งสมาชิกต้องเสียเงินค่าธรรมเนียมในการสมัครเป็นสมาชิก ร้านคลังสินค้าจะขายสินค้าให้กับธุรกิจขนาดเล็กและสมาชิก ซึ่งมาจากหน่วยงานรัฐบาล องค์กรที่ไม่มีผู้ห่วงใย และบริษัทขนาดใหญ่ ร้านค้าปลีกประเภทนี้จะมีคลังสินค้า และมีต้นทุนที่ค่อนข้างต่ำ เพราะซื้อสินค้าจำนวนมากและใช้แรงงานต่ำในการเก็บรักษาสินค้า ราคาสินค้าของร้านจะต่ำกว่าราคัสินค้าในชุมชนเมือง แต่ร้านขายสินค้าลดราคาก็ต้อง

**2.9 ร้านสรรพาหารขนาดใหญ่หรือซูเปอร์สโตร์ (Superstore)** เป็นร้านซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ มีพื้นที่ประมาณ 20,000-50,000 ตารางฟุต (Levy and Weitz, 2001: 691) หรือเป็นร้านค้าที่มีขนาดเป็น 2 เท่าของซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วไป ซึ่งจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารและสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันอื่นๆ และมีบริการต่างๆ เช่น ซักแห้ง ไปรษณีย์ จุดชำระเงิน ที่รับประทานอาหาร ล้างรถและคูแลสัตว์ เป็นต้น (Kotler and Armstrong, 2001: G-9)

ซูเปอร์สโตร์เป็นรูปแบบของการค้าปลีกที่พัฒนามาจากร้านซูเปอร์มาร์เก็ต ที่นี่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้หลากหลายและมุ่งไปสู่หลักการพัฒนาแบบครบวงจร (One stop shopping) ร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์จึงประกอบด้วยซูเปอร์มาร์เก็ตส่วนหนึ่งและอีกร้อยละ 20-25 ของการขายจะเป็นสินค้าเครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องใช้ไฟฟ้าและเตื้องผ้ามาวางขายเพิ่มเติม แต่สินค้าที่นำมาจำหน่ายนี้จะไม่พิเศษถันในเรื่องของข้อห้อและคุณภาพเท่ากับสินค้าที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และสินค้าจะมีราคาถูกกว่าสินค้าในห้างสรรพสินค้าด้วย ในอนาคตร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์มีแนวโน้มว่าจะได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระดับปานกลาง ได้มากกว่า ขณะเดียวกันการดำเนินการของร้านซูเปอร์สโตร์ก็สามารถสร้างกำไรได้มากกว่าร้านซูเปอร์มาร์เก็ต เพราะสามารถเพิ่มการขายจากสินค้าอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งสินค้าเหล่านี้มีอัตรากำไรต่ำกว่าสินค้าอุปโภคบริโภคมาก ด้วยย่างร้านซูเปอร์สโตร์ในประเทศไทย เช่น เทสโก้ โลตัส บีกซ์ เป็นต้น

**2.10 ร้านค้าแบบคลังสินค้า (Warehouse store) หรือไฮเปอร์มาร์ท (Hypermart)** เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าในราคามหา มีลักษณะประสบประสานระหว่างร้านค้าปลีกแบบเน้นสินค้าราคาถูก (Discount store) กับร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์สโตร์ (Superstore) ซึ่งมีตัวอาคารคล้ายคลึงกับคลังสินค้า (Levy and Weitz, 2001: 678) หรือเป็นผู้ขายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภคในราคามหา และใช้กลยุทธ์ที่ให้ลูกค้า自行บริการตนเอง (Self-service strategy)

ไฮเปอร์มาร์ทเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สุดในบรรดาร้านค้าปลีกทุกประเภทที่กล่าวมา ซึ่งเกิดจากการรวมเอาหลักการของร้านค้าแบบซูเปอร์สโตร์และร้านค้าปลีกแบบขายของถูก (Discount store) เข้าไว้ด้วยกัน ร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ทจะแตกต่างจากซูเปอร์สโตร์ตรงที่มีขนาดใหญ่กว่ามาก โดยมีพื้นที่มากกว่า 300,000 ตารางฟุต หรือใหญ่กว่า 6 เท่าของซูเปอร์มาร์เก็ต มีสินค้าจำหน่ายหลากหลายกว่า 50,000 ชนิด มีหลากหลายขนาด และมีราคาถูกกว่า การบริหารการขายของร้านค้าแบบไฮเปอร์มาร์ทที่มีความซับซ้อนกว่าการบริหารร้านค้าปลีก เพราะต้องบริหารให้ได้สินค้าต้นทุนต่ำ และการจัดการที่ใช้ค่าใช้จ่ายน้อย ดังนั้นร้านค้าปลีกแบบไฮเปอร์มาร์ทจึงไม่มีการจัดตกแต่งร้านค้าสวยงามแบบห้างสรรพสินค้า การจัดเรียงสินค้าจะจัดวางแบบคลังสินค้า

(Warehouse) และพยาภยามลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน โดยจัดการขายให้เป็นแบบบริการตนเอง (Self service)

**ปัจจัยสำคัญในการบริหารร้านไชเปลอร์มาร์ทคือ การบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสูง เพื่อให้รองการหมุนเวียนสินค้าสูง ตัวอย่างร้านค้าปลีกแบบไชเปลอร์มาร์ทในประเทศไทย ได้แก่ เม็กโคร ซึ่งมีลักษณะเป็นธุรกิจค้าส่งมากกว่าเนื่องจากการจัดจำหน่ายจะถูกจำกัดด้วยการใช้บัตรสมาชิก การขายเป็นแพ็ค หรือการขายสินค้ายกโหล เป็นต้น**

**2.11 ร้านค้าที่ใช้แคตตาล็อก (Catalog showroom)** เป็นร้านที่ขายสินค้าจำนวนมาก โดยนำเสนอสินค้าต่างๆ ผ่านทางแคตตาล็อก มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าสูง และขายสินค้าที่มีชื่อเสียงในราคากลางๆ ตัวอย่างสินค้าได้แก่ อัญมณี กล่องถ่ายรูป กระเบื้องเดินทาง ของใช้ภายในบ้าน ของเล่น อุปกรณ์กีฬา ซึ่งลูกค้าจะซื้อสินค้าต่างๆ เหล่านี้จากแคตตาล็อก ร้านค้าประเภทนี้จะช่วยลดต้นทุนได้เนื่องจากไม่ต้องแสดงสินค้าและไม่มีสินค้าคงเหลือ ทำให้มีกำไรจากการตั้งราคาค่าได้ ซึ่งเป็นการชูจุดเด่นของร้านค้า ทำให้มียอดขายจำนวนมาก

### การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy)

กลยุทธ์การค้าปลีก (Retailing strategy) เป็นวิธีการที่ธุรกิจการค้าปลีกมีการวางแผนในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย (1) ลักษณะตลาดเป้าหมาย (Target market) (2) ลักษณะของสินค้าและบริการ (3) วิธีการซึ่งผู้ค้าปลีกสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งขันในระยะยาว (Levy and Weitz, 2001: 688)

**1. ทำเลที่ตั้งของธุรกิจค้าปลีก (Retail location)** หมายถึง แหล่งที่จะทำให้ธุรกิจสามารถประกอบกิจกรรมทางธุรกิจได้ โดยพิจารณาถึงกำไร ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสัมพันธ์กับพนักงาน และปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ตลอดจนระยะเวลาที่ผู้ประกอบการประสงค์จะประกอบกิจกรรมชนิดนั้น โดยต้องเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมสูงสุด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกอาจแบ่งออกตามลักษณะได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

**1.1 ทำเลที่ตั้งตามตระกูล ชอย หรือย่านชานเมือง (Suburban area)** เป็นทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับเปิดร้านที่ให้บริการลูกค้าในวงแคบ และขายสินค้าราคาถูก เช่น ร้านขายของชำ ร้านอาหารขนาดเล็ก ร้านขายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ร้านขายของเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

**1.2 ทำเลที่ตั้งในย่านชุมชนหรือตัวเมือง (Downtown area)** เป็นทำเลที่ตั้งที่มีลูกค้าและ การสัญจรไปมาหนาแน่น จึงเหมาะสมที่จะเปิดร้านค้าประเภทร้านเสื้อผ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า นาฬิกา ห้องอาหาร เป็นต้น

**1.3 ทำเลที่ตั้งในย่านธุรกิจการค้า (Business area)** เป็นทำเลที่ตั้งที่ต้องเสียค่าเช่าในราคากว่า จึงไม่เหมาะสมที่จะทำการค้าขนาดเล็ก ทำเลที่ตั้งแบบนี้ควรประกอบธุรกิจชั้นสูง หรือเปิดร้านขายสินค้าชั้นสูงที่มีราคาแพง ประเภทที่ลูกค้าต้องใช้เวลาในการตัดสินใจว่าจะซื้อสินค้าหรือไม่ เช่น ร้านขายเครื่องประดับอัญมณี ร้านเปี๊ยะโน ร้านเฟอร์นิเจอร์ชั้นดี เป็นต้น

**2. การเลือกตำแหน่งที่ตั้ง (Site selection)** หมายถึง การพิจารณาเลือกตำแหน่ง หรือจุดที่เฉพาะเจาะจงของที่ตั้งธุรกิจว่าอยู่ที่ เลขที่ ถนน หรืออาคาร ใดภายในทำเลที่ตั้ง ซึ่งจะต้องคำนึงถึง ความสะดวกของลูกค้าเป็นหลัก นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยทางด้านต่างๆ ได้แก่ ย่านธุรกิจ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ความใกล้ชิดกับลูกค้า ความสะดวกในการเดินทาง ตลอดจนศึกษาลักษณะ ของชุมชนในท้องที่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ (รายได้ของประชากรในท้องที่) ด้านพฤติกรรม ศาสตร์ ประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ และจิตวิทยา ตลอดจนวัฒนธรรม ค่านิยมและรูปแบบการ ดำรงชีวิตของชุมชนในท้องที่

**3. กลยุทธ์การตลาดการค้าปลีก (Retail marketing strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งต่อไปนี้

**3.1 การกำหนดตลาดเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีก (The retailer's target market)** ลูกค้า ของธุรกิจค้าปลีกคือผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (Ultimate consumers) ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องมีการศึกษา ลักษณะและพฤติกรรมของตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย ได้อย่างถูกต้อง

**3.2 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดค้าปลีก (Retail marketing strategy)** เป็นการกำหนด กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีกเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย (1) การกำหนดรูปแบบของธุรกิจค้าปลีก (Retail format) หรือส่วนผสมของผู้ค้าปลีก (Retailer mix) ซึ่งประกอบด้วยการเสนอสินค้าและบริการ (Merchandise and services offered) (2) การ กำหนดนโยบายการตั้งราคา (Pricing policy) (3) โปรแกรมการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด (Advertising and promotion program) (4) แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) (5) การให้บริการลูกค้า (Customer service)

**3.3 การกำหนดแผนของผู้ค้าปลีก (Retailer plan)** เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการ แข่งขัน (Competitive advantage) เป็นการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่งขันในการ

ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจค้าปลีก

**4. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy)** เงินทุนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ซึ่งธุรกิจอาจขาดเงินทุนได้มาจากหลายทาง เช่น เงินที่มาจากการประกอบการ เงินทุนจากการกู้ยืม เป็นต้น ซึ่งเงินทุนที่ได้มาจากการกู้ยืมนั้น ผู้ประกอบการจะต้องรับภาระดอกเบี้ยและมีผลทำให้กิจการมีกำไรอย่างต่ำที่สูงขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ทางการเงินจึงเข้ามายังบทบาทต่อการตัดสินใจของผู้ค้าปลีกตลอดเวลา

การตัดสินใจทางการเงิน (Financial decision) เป็นองค์ประกอบรวมทุกด้านสำหรับกลยุทธ์ของผู้ค้าปลีก ที่จะนำมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์การธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน เพื่อความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป การพิจารณาใช้เครื่องมือทางการเงิน (Financial tools) ถือเป็นกลยุทธ์ของผู้ค้าปลีกที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงาน กลยุทธ์ขั้นพื้นฐาน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลการดำเนินงานให้อยู่ในรูปของข้อมูลเชิงปริมาณ ถ้าผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกบรรลุวัตถุประสงค์ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติ แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ผู้ค้าปลีกจำเป็นจะต้องทำการทบทวนและวิเคราะห์ การวางแผนใหม่ โดยข้อมูลที่ชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถพิจารณาจากรายงานทางการเงิน (Financial report) ซึ่งจัดทำโดยนักบัญชี เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล เป็นต้น ถ้าอัตราผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

## 5. โครงสร้างองค์การ (Organization structure) และการบริหารทรัพยากรุ่มมุนย์ [Human Resource Management (HRM)] มีรายละเอียดดังนี้

**5.1 โครงสร้างองค์การ (Organization structure)** เป็นการกำหนดกิจกรรมและพนักงานที่ทำงานในแต่ละกิจกรรม ตลอดจนกำหนดสายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในธุรกิจค้าปลีก (Levy and Weitz, 2001 : 289) เพื่อให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การออกแบบโครงสร้างองค์การสำหรับธุรกิจค้าปลีก (Designing the organization structure for a retail firm) เป็นการระบุถึงกิจกรรมและการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายงานและความรับผิดชอบในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งขั้นตอนแรกในการพัฒนาโครงสร้างองค์การคือ การกำหนดหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติในธุรกิจค้าปลีก โดยแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ คือ (1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) (2) การบริหารสินค้า (Merchandise management) (3) การบริหารร้านค้า (Store management) (4) การบริหารจัดการ (การปฏิบัติการ) [Administrative management (operations)]

**5.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล [Human Resource Management (HRM)] กิจกรรมของธุรกิจการค้าปลีกเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยคน จึงจำเป็นจะต้องใช้การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selecting) การฝึกอบรม (Training) การควบคุมดูแลบุคคล (Supervising) การประเมินผล (Evaluating) และการกำหนดค่าตอบแทน พนักงาน (Employee compensation) ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการบริหารร้านค้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการทำงานและเกิดความผูกพันกับองค์กร**

#### **6. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด [Marketing Information System (MIS)] และการบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management)**

**6.1 ข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด [Marketing Information System (MIS)]** หมายถึง ระบบของกระบวนการข้อมูลข่าวสารทางการตลาดที่ออกแบบมาเพื่อร่วบรวม แยกแยะ และนำกลับมาใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการควบคุม โดยมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ (1) แหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) (2) การเปลี่ยนสภาพของข้อมูลดิบ (Transformation of data) (3) การใช้ข้อมูลดิบและข้อมูลสารสนเทศ (Use data and information)

ในปัจจุบันผู้ค้าปลีกหลายรายได้มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้จัดซื้อกับผู้เสนอขาย ได้แก่ ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ [Electronic Data Interchange (EDI)] ซึ่งเป็นระบบการแลกเปลี่ยนเอกสารทางธุรกิจระหว่างคอมพิวเตอร์กับคอมพิวเตอร์ จากผู้ค้าปลีกไปยังผู้เสนอขาย สินค้าหรือจากผู้เสนอขายสินค้าไปยังผู้ค้าปลีก (Levy and Weitz, 2001: 325) นอกจากข้อมูลในการขาย คำสั่งซื้อ (Purchase order) ในกำกับภาษี (Invoice) หรือข้อมูลในการส่งคืนสินค้าจากผู้ค้าปลีกไปยังผู้เสนอขายสินค้าแล้ว ผู้ค้าปลีกหลายรายในปัจจุบัน ยังต้องการให้ผู้เสนอขายสินค้ามีการแจ้งการส่งสินค้าล่วงหน้าผ่านทาง EDI ด้วย

**6.2 การบริหารเครือข่ายผู้ขายสินค้า (Supply chain management)** เป็นการประสานประสานระหว่างขั้นตอนของธุรกิจจากผู้ใช้คนสุดท้ายผ่านผู้ขายสินค้าเริ่มแรก ซึ่งจัดหาผลิตภัณฑ์ บริการ และข้อมูลสารสนเทศที่เพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้า (Levy and Weitz, 2001: 318) ผู้ค้าปลีกจะเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญที่สุดในการเชื่อมระหว่างลูกค้ากับส่วนอื่นๆ ในเครือข่ายผู้ขายสินค้าเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้ค้าปลีกในการประเมินความต้องการของลูกค้า และต้องปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกรายอื่นที่อยู่ในเครือข่ายผู้ขายสินค้า ทั้งผู้ค้าส่ง (Wholesalers) ผู้ผลิต (Manufacturers)

และบริษัทขนส่ง (Transportation companies) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ จำหน่ายในร้านค้าเมื่อลูกค้าต้องการที่จะซื้อ

### **การบริหารสินค้า (Merchandise management)**

การบริหารสินค้า (Merchandise management) เป็นขั้นตอนซึ่งผู้ค้าปลีกพิจารณาที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม (Right merchandise) ด้วยปริมาณที่เหมาะสม (Right quantity) ในสถานที่ที่เหมาะสม (Right place) ในช่วงเวลาที่เหมาะสม (Right time) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (Financial goals) ขององค์กร (Levy and Weitz, 2001: 347) การบริหารสินค้าในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีความหลากหลาย ราคาต่ำ มีงบประมาณการโฆษณาและส่งเสริมการขายมากขึ้น แต่การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น จะต้องคำนึงถึงสินค้าที่โดยเด่น ดันทุนสินค้าที่ต่ำซึ่งเกิดจากอัจฉริยะการซื้อค่วย

#### **1. การวางแผนความหลากหลายของสินค้าที่ขาย (Planning merchandise assortments)**

การวางแผนความหลากหลาย (Assortment plan) หมายถึง รายการสินค้าที่มีความหลากหลาย ซึ่งควรมีจำหน่ายในร้านค้า (Levy and Weitz, 2001 : 668)

การจัดหาความหลากหลาย (Assortment providing) เป็นหน้าที่ที่ผู้ค้าปลีกจะต้องจัดหาให้สินค้ามีความหลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้า โดยจำแนกตามตราสินค้า (Brands) การออกแบบ (Designs) ขนาด (Sizes) และราคา (Prices) ในร้านค้าครรภานั่นเอง (Levy and Weitz, 2001: 668)

**2. ระบบการซื้อ (Buying systems)** เป็นการใช้หลักขั้นตอนการบริหารสินค้า (Merchandise management process) โดยการแสดงถึงวิธีการที่ผู้ค้าปลีกจะต้องนำหลักและเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการกำหนดกระบวนการจัดซื้อที่เป็นทางการ ระบบการซื้อนี้จะช่วยให้ผู้ซื้อและผู้วางแผนสินค้าพิจารณา ว่าควรจะซื้อสินค้าเท่าใด กล่าวคือ ผู้ค้าปลีกจะต้องใช้รูปแบบ 2 ประการ ในระบบการซื้อ คือ (1) ระบบการซื้อสินค้าประเภทแฟชั่น (Fashion merchandise buying system) (2) ระบบการซื้อสินค้า ประเภทจำเป็นที่จะต้องใช้ในชีวิตประจำวัน (Staple merchandise buying system) (Levy and Weitz, 2001: 383)

**3. การซื้อสินค้า (Buying merchandise)** เป็นขั้นตอนในการจัดซื้อสินค้า ซึ่งประกอบด้วย (1) การตัดสินใจในเรื่องของตราสินค้า (Branding decisions) (2) การตัดสินใจในแหล่งผู้ขายทั่วโลกในประเทศไทยและต่างประเทศ (International sourcing decisions) (3) การติดต่อสัมพันธ์กับผู้ขาย (Contact and meeting with vendors) (4) การกำหนดและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับ

ผู้ขาย (Establishing and maintaining strong vendor relationships) (5) ประเด็นด้านจริยธรรมและกฎหมาย (Ethical and legal issues)

4. การตั้งราคาในธุรกิจการค้าปลีก (Pricing of retailing) เป็นการกำหนดценโดยน้ำยาและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกำหนดราคาที่ยุติธรรม และสามารถสร้างกำไร รวมทั้งสอดคล้องกับภาพพจน์ของการรับรู้ในด้านราคากลุ่มค้า

5. ส่วนประสมการสื่อสารการตลาดด้านการค้าปลีก (Retail marketing communication mix) หรือ ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (Promotion mix) ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (Promotion mix) เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดต่อสื่อสารขององค์กร ประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การตลาดทางตรง (Direct marketing) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ [Publicity and Public Relations (PR)] และการขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) (Belch and Belch, 2001: GL10) หรือเป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือการตลาดต่อสื่อสารของบริษัท เพื่อนำไปสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด และเพื่อใช้ในการติดต่อโดยตรงกับตลาดเป้าหมาย (Semenik, 2002: 563) หรือเป็นการรวมกันของการขายโดยใช้พนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Etzel, Walker and Stanton, 2001: G-10) หรือหมายถึง องค์ประกอบรวมของการใช้ความพยายามในเรื่องของการส่งเสริมการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงาน การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ หรือหมายถึง การประเมินประสิทธิภาพโดยใช้พนักงานขาย และการขายโดยไม่ใช้พนักงานขาย ซึ่งนักการตลาดใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการตลาด

### การบริหารร้านค้า (Store management)

การบริหารร้านค้า (Store management) เป็นการควบคุมรับผิดชอบของผู้บริหารร้านค้า ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) การบริหารร้านค้า (Managing the store) และการควบคุมต้นทุน (Controlling costs) (2) แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) (3) การให้บริการกับลูกค้า (Customer service) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารร้านค้า (Managing the store) และการควบคุมต้นทุน (Controlling costs) การบริหารร้านค้า (Managing the store) เป็นกิจกรรมของธุรกิจการค้าปลีกซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างภาพลักษณ์ของร้านค้า จึงจำเป็นจะต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง

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

ส่วนการควบคุมต้นทุน (Controlling costs) จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในร้านค้าให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

**2. แผนผังร้านค้า (Store layout) การออกแบบร้านค้า (Store design) และการบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising) มีรายละเอียดดังนี้**

**2.1 แผนผังร้านค้า (Store layout)** จะครอบคลุมพื้นที่ภายในร้านทั้งหมด โดยจะกำหนดชัดเจนว่าสินค้ากลุ่มไหนจะวางไว้บริเวณใดของร้าน โดยแยกชั้นวางออกเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่อย่างชัดเจน เช่น กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า กลุ่มเครื่องนอน กลุ่มเครื่องเขียน สินค้าขายดี เป็นต้น

**2.2 การออกแบบร้านค้า (Store design)** เพื่อให้ร้านค้าปลีกมีบรรยากาศที่ดีและสอดคล้องกับชนิดของร้าน ของกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจมีการจัดตกแต่งร้านตามเทศกาลต่างๆ โดยอาศัยแนวคิดที่มุ่งเน้นความสะอาด ความทันสมัย และความเหมาะสมในการจัดตกแต่งร้านให้สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มลูกค้าของร้านค้าปลีกนั้นๆ

**2.3 การบริหารสินค้าให้เป็นที่รับรู้ (Visual merchandising)** เป็นเทคนิคการเสนอขายสินค้า (Merchandise presentation techniques) ซึ่งเป็นวิธีการต่างๆ ที่ผู้ค้าปลีกต้องใช้เพื่อการเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้าและทำให้เกิดประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Particular situation) ซึ่งผู้วางแผนร้านค้าจะต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ 4 ประการ คือ (1) เทคนิคการนำเสนอโดยนิ่งที่ความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Idea-oriented presentation) (2) การนำเสนอรูปแบบหรือชนิดของสินค้า (Style/item presentation) (3) การนำเสนอในเรื่องสี (Color presentation) (4) การตั้งราคาเชิงระดับ (Price lining) (5) การบริหารสินค้าในแนวตั้ง (Vertical merchandising)

**3. การให้บริการลูกค้า (Customer service)** เป็นกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจการค้าปลีก ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าการรับรู้ให้กับลูกค้า เมื่อมีการเลือกและมีการตัดสินใจซื้อสินค้า (Levy and Weitz, 2001 : 673) การให้บริการลูกค้ามีความสำคัญมากต่อธุรกิจค้าปลีก การให้บริการที่ดีจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธุรกิจ และนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวได้ บริการต่างๆ ที่นิยมใช้ในธุรกิจการค้าปลีกมีดังนี้ (1) การยอมให้ลูกค้าชำระเงินด้วยบัตรเครดิต (2) การรับเปลี่ยนสินค้า (3) การรับจดหมายเบี้ยน (4) การรับชำระเงินด้วยเช็ค (5) บริการรับเดียงเด็ก (6) การให้สินเชื่อ

(7) บริการจัดส่งสินค้า (8) การสาธิตการทำงานของสินค้า (9) การจัดแสดงสินค้า (10) บริการห้องลองเลือด (11) การขยายเวลาในการเปิดให้บริการ (12) บริการห่อของขวัญ (13) บริการสั่งซื้อนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องน้ำ โทรศัพท์ (14) บริการที่จอดรถ (15) การช่วยเหลือลูกค้าในการเลือกสินค้า (16) บริการสนับสนุนเด็กเล่น (17) บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้า (18) การซ่อมบำรุง (19) การรับคืนสินค้า (20) บริการรับฝากของ (21) บริการสั่งซื้อกรณีพิเศษ (22) การรับประกัน

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนวรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงการค้าปลีกเพื่อการพัฒนา” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเฉพาะสถานธุรกิจค้าปลีกคือ ร้านขายยา ร้านขายวัสดุก่อสร้าง และร้านขายผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยสำรวจครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทยและกรุงเทพมหานคร ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 800 ตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างตามจุดประสงค์ (Purposive Sampling) ทำการหาข้อมูลปฐมนิเทศจากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สามชุดที่แตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ โดยมีตัวถุประสงค์คือ ต้องการสำรวจสภาพธุรกิจค้าปลีก สำรวจโครงสร้าง วิเคราะห์ SWOT ศึกษาการรวมกลุ่มและการเขื่อมโยงระหว่างธุรกิจ (Cluster) ศึกษาปัจจัยทางอุปสรรค ความต้องการพัฒนาคนงาน และความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของธุรกิจทั้งสามประเภท ผลการวิจัยพบว่า

ทั้งสามธุรกิjmีลักษณะร้านค้าที่คล้ายๆ กันคือ ตั้งในทำเลที่ติดถนนใหญ่ ไม่มีเครื่องปรับอากาศ เปิดໂດຍ เปิดร้านวันละ 9 – 12 ชั่วโมง และเปิดดำเนินการนานกว่า 10 ปี ยกเว้นร้านขายผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่เปิดดำเนินการมาเพียงไม่เกิน 3 ปี ยอดขายภายใน 3 ปีนี้ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5 แต่ร้านขายยาอยุคขายลดลงประมาณปีละร้อยละ 5 กำไรของธุรกิจเพิ่มลดในทิศทางเดียวกันกับยอดขาย ยอดขายต่อวันในร้านวัสดุก่อสร้างวันละ 9,000 บาทขึ้นไป ร้านขายยาและร้านขายผลิตภัณฑ์สมุนไพรประมาณวันละ 1,000 – 3,000 บาท สินทรัพย์ของทั้งสามธุรกิจจะคงเดิมในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ด้านโครงสร้างการจัดการทุกด้านจะเป็นเจ้าของคนเดียว มีลูกจ้างประมาณ 1 – 3 คน ยกเว้นร้านขายยาส่วนใหญ่จะไม่มีลูกจ้าง หน้าที่ทางธุรกิจที่สำคัญที่สุดคือ ด้านการเงิน

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่า ด้านทุนการซื้อสินค้าเข้าร้านมีผลมากที่สุด ยกเว้นธุรกิจร้านขายผลิตภัณฑ์สมุนไพรได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางการตลาดมากที่สุด จึงต้องมีการปรับตัวด้านการตลาด ส่วนอีกสองธุรกิจต้องมีการปรับตัวด้านการเงินมากที่สุด

การวิเคราะห์ SWOT พบว่า ทั้งสามธุรกิจมีจุดเด่นเรื่องการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า มีจุดอ่อนเรื่องการใช้ประโยชน์จากอินเตอร์เน็ต มีโอกาสทางชุมชนละเวกไกด์เที่ยง และมีภัยคุกคาม จากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ส่วนสภาพการรวมกลุ่มและการเขื่อนโอบะห่วงธุรกิจพบว่า มีการเขื่อนโอบะห่วงและวัดอุบดิบหรือผู้ผลิตเป็นหลัก ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจทั้งสามประเภทคือ ดันทุนสินค้าที่สูง และร้านค้าเหล่านี้ต้องการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีการค้าปลีก เป็นสำคัญ ส่วนการสนับสนุนจากภาครัฐที่ร้านค้าปลีกมุ่งหวังนั้น ขอแต่เพียงรัฐร่วมค้ำประกัน กระแสนิยมไทยให้ได้ผลมากกว่าที่เป็นอยู่

กฤษณา ใจครุวนชัย (2546) ศึกษาเปรียบเทียบการใช้บริการในธุรกิจค้าปลีก ระหว่าง ร้านสะดวกซื้อและคิสเคาน์ทส์โตร์ โดยทำการศึกษาจากประชากรผู้บริโภคที่อาศัยในเขต กรุงเทพมหานคร ใช้ตัวอย่างจำนวน 400 คน ที่ใช้บริการร้านสะดวกซื้อและคิสเคาน์ทส์โตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับ อธิบายคุณภาพส่วนบุคคล ศึกษาพฤติกรรมการเลือกใช้บริการของธุรกิจค้าปลีกและปัจจัย ส่วนพัฒนาทางการตลาด และให้ค่า t-test ใน การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคที่ใช้บริการร้านสะดวกซื้อ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-45 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีอาชีพรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ รายได้เฉลี่ยส่วนบุคคลต่อเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 5,001-10,000 บาท และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนอยู่ระหว่าง 2-3 คน สำหรับคิสเคาน์ทส์โตร์ พบว่ามีอายุระหว่าง 22-45 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี อาชีพ รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ รายได้เฉลี่ยส่วนบุคคลต่อเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 15,000-20,000 บาท และ มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนอยู่ระหว่าง 2-3 คน

ส่วนพฤติกรรมการเลือกใช้บริการพบว่า ความคิดเห็นเรื่องประเภทสินค้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า แหล่งที่ซื้อสินค้า ช่วงเวลาซื้อ ความถี่ในการซื้อสินค้า การเดินทางไปซื้อสินค้า วัตถุประสงค์หรือเหตุผลในการเลือกซื้อ พบว่า ระหว่างร้านสะดวกซื้อและคิสเคาน์ทส์โตร์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

สำหรับความคิดเห็นด้านปัจจัยส่วนประเมินทางการตลาดพบว่ามีความแตกต่างกัน ระหว่างร้านสะดวกซื้อและคิสเคาน์ทส์โตร์

ไวยวิทย์ นรพัลลก (2546) ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงานของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามผู้ประกอบธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเด็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 171 ราย ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ จำนวนและร้อยละ

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 46-55 ปี การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มีขนาดหนึ่งถูหา ตั้งอยู่ในซอยลักษณะเป็นห้องชุดมาเปิดโล่ง ด้านหน้าและไม่มีที่จอดรถบนตัว อยู่ห่างจากถนนคู่แข่งไม่เกิน 50 เมตร และอยู่ห่างจากร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ระยะทาง 2-5 กิโลเมตร ไม่มีลูกจ้างช่วยงานร้านและมีระยะเวลาดำเนินกิจการนานกว่า 10 ปี เปิดบริการ 9-12 ชม. ต่อวัน ข้อขายโดยประมาณของร้านส่วนใหญ่ คือ 501 – 1,000 บาทต่อวัน

นโยบายด้านสินค้า พบร่วมกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในร้านมีขนมขบเคี้ยวเป็นสินค้าหลักของร้าน รองลงมาคือของใช้ส่วนตัว อาหารแห้ง-เครื่องปรุงรส เครื่องดื่มน้ำมีแต่เครื่องดื่มน้ำอัดลมและน้ำอัดลม โดยสินค้าที่ขายดีที่สุดในร้านคือ บุหรี่ รองลงมาคือขนมขบเคี้ยว เครื่องดื่มน้ำและน้ำอัดลมอัดลม

แหล่งซื้อสินค้าเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าส่งขนาดใหญ่ เช่น เม็คโครผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการซื้อสินค้าสัปดาห์ละครึ่ง โดยสังเกตจากสินค้าที่วางอยู่บนชั้นวางว่า หมวดหรือเก็บหมวดเป็นหลัก

การตั้งราคาสินค้า ส่วนใหญ่ตั้งตามราคาที่ผู้ผลิตกำหนด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าได้กำไรแน่นอนเท่าไร

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ทำการส่งเสริมการขาย ในส่วนที่ทำนั้นผู้ประกอบการจะใช้การลดราคาสินค้าเป็นหลัก

นโยบายบริการลูกค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้บริการลูกค้าแบบผสมคือมีคนช่วยขับสินค้าให้บ้างและลูกค้าเลือกขับเองตามความชอบบ้าง

นโยบายบุคลากรในร้าน พบร่วมกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่จ้างลูกจ้าง สำหรับผู้ที่ว่างพบร่วมกับผู้จ้างเป็นรายวัน ลูกจ้างส่วนใหญ่ทำงานด้วยนานกว่า 1-2 ปี โดยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีทำงานไปสอนไป

นโยบายทั่วไป พบร่วมกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีไปร่วมงานบวช งานศพ แต่งงาน เป็นหลัก การสร้างสัมพันธ์กับผู้ขายส่งสินค้าส่วนใหญ่ไม่ได้ทำ ในกรณีที่ทำจะใช้วิธีพูดคุยสร้างความคุ้นเคยและกับคู่แข่งส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างสัมพันธ์ ในกรณีที่ทำจะใช้การร่วมนือไม่ขายตัดราคาและไม่กล่าวโนนตคู่แข่งเป็นหลัก

เมื่อพิจารณาจุดแข็งของร้านค้าปลีกที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับร้านของคู่แข่งนั้น ส่วนใหญ่พบว่าเป็นเรื่องของทำเลที่ดีกว่า ในขณะที่จุดอ่อนคือมีสินค้าให้เลือกน้อยกว่า ส่วนกรณีเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น คาร์ฟอร์ พบร. พบว่า จุดแข็งส่วนใหญ่ คือ ทำเลที่ดีกว่า จุดอ่อนที่สำคัญ คือ มีการส่งเสริมการขาย (ลดแลกแจกแถม) น้อยกว่า

ปัญหาการดำเนินงานทั่วไปที่พบส่วนใหญ่ คือ ต้นทุนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ รองลงมา คือ การที่มีร้านคู่แข่งเพิ่มขึ้นและเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ

สำหรับแผนงานในอนาคตนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนงาน รองลงมาคือ เลิกกิจการและการขยายร้านให้ใหญ่ขึ้น

ณัฐพนธ์ กันธงจรกิจ และคณะ (2545) ศึกษาปัญหาอุปสรรคการดำเนินกิจการของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน 120 ราย และผู้บริโภค จำนวน 320 คน กำหนดพื้นที่ที่ศึกษาออกเป็น 40 ชุมชนตามที่เทศบาลนครพิษณุโลกได้จัดตั้งไว้ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t – test และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 36 – 45 ปี มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการต่ำกว่า 5 ปี ลักษณะของร้านเป็นตึก 1 ชั้น โดยมีเจ้าของร้านทำเองทุกอย่าง ในระยะ 1 – 2 ปีที่ผ่านมา มีผลการดำเนินงานเสนอตัวและมีแนวโน้มที่จะทำร้านต่อไปเหมือนเดิม แหล่งในการซื้อสินค้าส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าปลีก–ส่ง ขนาดใหญ่ เช่น เม็กโคร โลตัส บีกซี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการ และปัญหาอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมภาพรวม และด้านการบริหารจัดการภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้ประกอบการที่มีเพศและอายุต่างกันพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบในด้านระดับการศึกษาและระยะเวลาในการดำเนินกิจการ พบร. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างของผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุต่ำกว่า 25 ปี ส่วนใหญ่เป็นนักเรียน/นักศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมว่าอยู่ในสภาพที่ตกต่ำจากการได้รับผลกระทบจากคู่แข่งขันที่เป็นชูเปอร์เซ็นเตอร์ เช่น โลตัส บีกซี แต่มองว่าในอนาคต ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถอยู่รอดได้ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของธุรกิจค้า

ปลีกแบบดั้งเดิมค้านการบริหารจัดการภายใน อยู่ในระดับปานกลาง และค้านสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้ประกอบการที่มีเพศและอาชีพต่างกันพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่แตกต่างกัน แต่ เมื่อเปรียบเทียบในด้านอายุและระดับการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้ประกอบการและผู้บริโภค ค้านการบริหารจัดการภายในและค้านสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ผู้ประกอบการและผู้บริโภค มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้งในด้านการสั่งซื้อสินค้าเข้าร้าน ด้านสภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และผลกระทบจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ

รัตติพง แสงวรา (2545) วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของกลุ่มผู้ซื้อและพฤติกรรมการซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าคาร์ฟอร์” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบการวัดครั้งเดียวเชิงพรรณ (one-shot Descriptive Study) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้ซื้อสินค้าไปใช้เองกับกลุ่มผู้ซื้อไปขายปลีกต่อ จำนวน 200 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for WINDOW

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ซื้อทั้ง 2 กลุ่มนิยมซื้อสินค้าที่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มากกว่าห้างสรรพสินค้าชั้นนำ และร้านสะดวกซื้อ โดยเลือกซื้อสินค้าที่เหมาะสมกับอาชีพและรายได้

2. เมื่อพิจารณาส่วนประสมทางการตลาดที่เป็นปัจจัยและเหตุผลที่มาซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าฟอร์ พบร่วมกับกลุ่มตัวอย่างที่ซื้อสินค้าไปใช้เองให้ความสำคัญกับราคา เป็นอันดับหนึ่ง และสถานที่ตั้ง สินค้า การสั่งเสริมการขาย เป็นปัจจัยรองลงมาตามลำดับ ในขณะที่ผู้ซื้อสินค้าไปขายต่อให้ความสำคัญกับการสั่งเสริมการขายเป็นอันดับหนึ่ง และสถานที่ตั้ง สินค้า และราคา รองลงมาตามลำดับ

3. การสื่อสารทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่รู้จักจากบุคคลในครอบครัวและเพื่อน มากกว่าสื่อโฆษณา และการสั่งเสริมการขายที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ คือ การลดราคาสินค้าและการแลกคูปองส่วนลดเงินสด

4. พฤติกรรมการซื้อสินค้าหลังการสั่งเสริมการขาย ก่อนมาซื้อสินค้า กลุ่มตัวอย่างมักพบปัญหาความไม่สะดวกในการเลือกซื้อสินค้าจากห้างสรรพสินค้าอื่น พฤติกรรมการซื้อที่แตกต่างคือ ผู้ซื้อสินค้าไปใช้เองมักมาซื้อในวันเสาร์ – อาทิตย์ เวลา 12.00-15.00 น. ใช้วงเงินครั้งละ 1,000

บาท ต่างจากผู้ที่ซื้อไปขายต่อมักมาซื้อในวันเสาร์ – อาทิตย์ เวลา ก่อนเที่ยง ใช้วงเงินครั้งละมากกว่า 5,000 บาท และหลังจากเคยมาซื้อสินค้า อย่างน้อย 1 ครั้ง พบร้อยละ 3.5 ที่คิดว่าตัดสินใจถูก ส่วนความพึงพอใจที่พบจะเป็นความหลากหลายของสินค้าเป็นอันดับหนึ่ง และย่อห้อสินค้า บริการการขาย รองลงมาตามลำดับ

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2545) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจจากร้านค้าและบุคคลทั่วไป สำรวจครอบคลุมทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และในต่างจังหวัด โดยการสุ่มตัวอย่างตามจุดประสงค์ (Propositive Sampling) ทำการหาข้อมูลปฐมนิเทศจากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยมีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาผลกระทบของร้านค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะห้างใหญ่เปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อต่อการปิดตัวของร้านค้าปลีกดังเดิม และเพื่อศึกษาผลกระทบสำหรับร้านค้าปลีกดังเดิมที่ยังดำเนินกิจการอยู่ได้รับผลกระทบต่อยอดขายหรือลูกค้ามาก-น้อยเพียงใด รวมถึงร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทใดที่ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกดังเดิมมากที่สุด (2) เพื่อศึกษาว่าสาเหตุใดที่ทำให้ร้านค้าปลีกดังเดิมต้องปิดกิจการไป หรือมียอดขายและ/หรือลูกค้ามาใช้บริการลดลง (3) เพื่อศึกษาว่าร้านค้าปลีกดังเดิมที่ได้รับผลกระทบมีการปรับตัวหรือไม่ อย่างไร และผลจากการปรับตัวเป็นอย่างไร (4) นโยบายเพื่อช่วยเหลือร้านค้าปลีกดังเดิมของรัฐบาลควรมีหรือไม่ อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้รับผลกระทบจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทั้งสิ้น แต่แตกต่างกันตรงที่ความรุนแรงที่เตะละร้านได้รับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง และลักษณะเฉพาะของร้านแต่ละแห่ง ในภาพรวมผลกระทบที่ร้านค้าปลีกด้านลับรุนแรงมาก เพราะฉะลึกล้วนร้านค้าปลีกดังเดิมต้องเลิกกิจการไปประมาณร้อยละ 7.6 ต่อปี และสำหรับร้านที่ยังเปิดกิจการอยู่มียอดขายลดลงประมาณร้อยละ 8 ต่อปี

ห้างใหญ่เปอร์มาร์เก็ต และร้านสะดวกซื้อเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมโดยเฉพาะ ให้หัวยมมากที่สุด อย่างไรก็ตามรูปแบบที่ใหญ่เปอร์มาร์เก็ต และร้านสะดวกซื้อส่งผลกระทบต่อโซ่อุปทานที่แตกต่างกัน

ร้านโซ่อุปทานด้วยจุดเด่นที่ต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการร้านอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการบริการลูกค้าเพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าอีกในครั้งต่อไป การเลือกสรรสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และการมีต้นทุนสินค้าที่ต่ำพอที่จะสู้กับคู่แข่งได้

การแข่งขันระหว่างร้านโซห่วยกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่แต่ละประเภทแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาระหว่างร้านโซห่วยกับห้างไชเปอร์มาร์เก็ตจะเห็นว่า การแข่งขันระหว่างร้านโซห่วยกับห้างไชเปอร์มาร์เก็ตเป็นเรื่องลำบาก เพราะไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ทั้งค้านขนาด และความมีประสิทธิภาพ แต่หากเปรียบเทียบระหว่างร้านโซห่วยกับร้านสะดวกซื้อพบว่า ร้าน 2 ประเภทนี้มีลักษณะใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็นค้านขนาดตัวร้าน สินค้าที่ขาย เป็นต้น หากร้านโซห่วยหันมาปรับปรุงการบริหารจัดการปรับปรุงรูปแบบร้าน ร้านโซห่วยก็คงสามารถแข่งกับร้านสะดวกซื้อได้พอสมควร

อย่างไรก็ตามร้านสะดวกซื้อมีข้อได้เปรียบร้านโซห่วยในด้านการบริหารจัดการร้าน แม้ร้านเหล่านี้จะมีสาขาจำนวนมาก แต่รูปแบบที่เป็นมาตรฐานของร้านทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงร้านเป็นไปโดยสะดวก ประกอบกับการบริหารร้านดังกล่าวทำโดยผู้บริหารมืออาชีพ และมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการซื้อสินค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการของร้าน นอกจากนั้นร้านสะดวกซื้อยังได้เปรียบร้านโซห่วยในด้านที่ซื้อเสียงของร้านกลายเป็นสารสนเทศสำคัญให้แก่ผู้บริโภค ผู้บริโภคสามารถเดินเข้าร้านสะดวกซื้อ (ตราเดียวกัน) ที่ไหนก็ได้ เพราะมีข้อมูลอยู่แล้วว่าร้านดังกล่าวจะมีสินค้าประเภทใดขาย ราคาและคุณภาพเป็นอย่างไร แต่ผู้บริโภคคนเดียวกันจะไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับร้านโซห่วยที่ไม่เคยเดินเข้าไปซื้อสินค้าเลย

การขายสาขาอย่างต่อเนื่องของร้านสะดวกซื้อที่ให้เห็นถึงความสำเร็จที่ร้านประเภทนี้ได้รับ ทั้งๆ ที่ร้านเหล่านี้ก็ไม่ได้เน้นการขายสินค้าราคาถูกแต่อย่างใด ปัจจัยเรื่องราคามิใช่ตัวแปรสำคัญเพียงอย่างเดียวที่ทำให้ร้านค้าปลีกประสบความสำเร็จ แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย เช่น รูปแบบร้าน สินค้าที่ขายในร้าน การบริการลูกค้า เป็นต้น เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

โสพส ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ภาคสนาม โดยการสอบถามจากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม และผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 500 ราย ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าทางสถิติ คือ ค่า t-test และ F-test

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทศิลปะโตร์มีผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากที่สุด ปัจจัยที่สำคัญของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ การขาดแคลนเงินทุน แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ คือ พยายามลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเพื่อเป็น

การลดต้นทุน ความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากที่สุด คือ ความช่วยเหลือด้านภาษี เช่น ยกเลิกการเก็บภาษีที่ซ้ำซ้อน หรือ ยกเว้นภาษีบางประเภทให้กับร้านค้าปลีกขนาดเด็ก

ในส่วนของผู้บริโภคความคิดเห็นต่อแนวทางการปรับตัวของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในด้านผลิตภัณฑ์ คือ ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของสินค้าที่มีคุณภาพ ด้านราคาผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของความเหมาะสมของราคางานค้า ด้านทำเลที่ตั้ง ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของความสะอาด คือร้านที่ดีจะต้องสะอาดที่จะไปซื้อ ด้านการส่งเสริมการขาย ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของป้ายหน้าร้านที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ด้านบริการ ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของการมีสินค้าเพียงพอจำหน่าย และการรับ แลก เปลี่ยน คืน สินค้า ด้านการจัดวางสินค้าผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของการจัดแต่งภายในร้านให้สวยงามเป็นระเบียบ สำหรับป้ายหาที่สำคัญของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ การไม่สามารถແเปล่งขัน ราคากับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ และความต้องการที่จะให้ภาครัฐช่วยเหลือผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ สนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้แก่ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม

กิตติพงษ์ แสงทิพย์กัญญา และคณะ (2544) ได้ศึกษาผลกระทบจากศูนย์การค้าขนาดใหญ่ 3 แห่ง ต่อธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคทั้งก่อนและหลังการมีศูนย์การค้าขนาดใหญ่ อีกทั้งยังศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อร้านค้าปลีก พบว่า ก่อนที่ศูนย์การค้าขนาดใหญ่จะเข้ามาดำเนินการนั้น ผู้บริโภคนิยมใช้บริการร้านขายของชำใกล้บ้านมากที่สุด เนื่องจากมีความสะอาดสวยงามในการเลือกซื้อสินค้า ราคางานค้า ระยะทางและความสะอาดในการเดินทาง แต่หลังจากที่ศูนย์การค้าขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินกิจการแล้ว พบว่า ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปซื้อสินค้าตามศูนย์การค้าขนาดใหญ่ เนื่องจากมีความหลากหลายของสินค้า มีสถานที่จอดรถและมีปริมาณสินค้าเพียงต่อความต้องการของผู้บริโภค

ชาตรยา จึงสุวดี (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีผลผลกระทบต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค โดยเน้นพฤติกรรมของผู้บริโภคในการตอบสนองต่อการส่งเสริมการขายแต่ละแบบของผู้บริโภคในธุรกิจค้าปลีก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากการสุ่มตัวอย่าง 180 ราย โดยแบ่งตัวอย่างในสัดส่วนเท่าๆ กัน ในแต่ละชุมชน คือ เอื้องซูเปอร์สโตร์ ชีเอื้องซูเปอร์สโตร์ แอลทีซูเปอร์สโตร์ ทีเคชูเปอร์สโตร์ ทีเอชูเปอร์สโตร์ และเอ็มเอชูเปอร์สโตร์

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 20–30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพพนักงานบริษัท รายได้ระหว่าง 3,001–6,000 บาท ต่อเดือน ใช้รถมอเตอร์ไซด์และรถชนิดเป็นยานพาหนะในการเดินทาง เป็นครอบครัวขนาดกลาง 3–5 คน อาศัยบ้านเดี่ยว และเป็นบ้านของตนเอง และใช้บัตรเครดิตค่อนข้างน้อย

ผู้บริโภคเลือกใช้บริการที่ซื้อขายเปอร์สโตร์มากที่สุด รองลงมาคือ แอลทีซีเปอร์สโตร์ ที่เคชเปอร์สโตร์ และทีเอชเปอร์สโตร์ เอชซีเปอร์สโตร์ และเอ็มเอชเปอร์สโตร์ ตามลำดับ แต่ความถี่ในการใช้บริการที่เอ็มเอชเปอร์สโตร์จะสูงที่สุด จำนวนการเข้าใช้บริการจะมีมากที่สุด ในช่วงบ่ายของวันหยุด และในช่วงของการส่งเสริมการขายจะมีมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมการขายมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการ เหตุผลที่ผู้บริโภคเลือกใช้บริการที่ซื้อขายเปอร์สโตร์ เพราะมีสินค้าหลากหลาย มีความสะดวกในการเดินทาง และอยู่ใกล้ที่พักอาศัย ค่าใช้จ่ายแต่ละครั้งประมาณ 301–700 บาท วิธีการส่งเสริมการขายที่ได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคมากที่สุด คือ การลดราคาจากราคาป้ายรองลงมา คือ การแยกของรางวัลเป็นเงินสด อันดับที่สาม คือ การแทนโดยผู้บริโภคซื้อ 1 แผ่น 1 ส่วนการแลกนั้นอยู่ในอันดับสุดท้าย โดยการซื้อของครบมูลค่าแล้วสามารถแลกของชำร่วยได้

วิสาหลักษณ์ สุบิน และคณะ (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สถานบริการธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่งขนาดใหญ่ของผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งขนาดใหญ่ เพื่อสถานที่ขอครอง ความสะดวกสบายในการเดินทางไปใช้บริการ และความหลากหลายของสินค้าที่จำหน่าย ตามลำดับ

ไฟศาล รัชชัย (2539) ศึกษาปัญหาอุปสรรคการดำเนินกิจการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลเมืองและสุขาภิบาลของอำเภอรอบนอกในจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย โดยการสัมภาษณ์เจ้าของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม จำนวน 217 ราย ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของการดำเนินกิจการส่วนใหญ่เป็นร้านค้า 1 ถูทาง และร้านไม่มีห้องเดียว ชั้นเดียว เจ้าของร้านเป็นผู้ดำเนินกิจการด้วยตนเองทุกอย่าง เป็นผู้จัดตั้งร้านด้วยตนเอง และมีแนวโน้มที่จะดำเนินกิจการต่อไปเนื่องเดิม เพราะเป็นอาชีพหลักที่ทำนานา มีรายได้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้ เป็นงานที่สะดวกสบายเพื่อทำอยู่กับบ้าน สามารถดำเนินกิจการไปได้เรื่อยๆ ยอดขายในช่วง 1–2 ปี ที่ผ่านมาค่อนข้างสมดุล ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ และมีวิธีการพัฒนาร้านด้วยการตรวจสอบหา

วิธีการด้วยตนเอง โดยคุณกร้านค้าปลีกที่ทันสมัยกว่า และเจ้าของร้านส่วนใหญ่ ร้อยละ 94.5 ไม่เคยเข้ารับการอบรม ถ้ามีการจัดอบรมให้ เจ้าของร้านส่วนใหญ่ตอบว่าไม่เข้า เพราะไม่มีเวลา

จากสภาพการดำเนินงานในด้านการจัดซื้อสินค้า เจ้าของร้านส่วนใหญ่ซื้อสินค้าเข้าร้านด้วยตนเองจากร้านขายส่ง และจากพนักงานขายของบริษัทที่เสนอขายที่ร้าน ด้านการจัดวางสินค้า และตกแต่งร้าน เจ้าของร้านใช้วิธีการจัดวางสินค้าและตกแต่งร้านด้วยตนเองให้แล้วเป็นระเบียบ ด้านการกำหนดราคาสินค้า จะกำหนดราคาสินค้าเท่ากับราคาสินค้าทั่วไป การชำระค่าสินค้าชำระด้วยเงินสดและเจ้าของร้านเป็นผู้ขายด้วยตนเอง

สำหรับปัญหาในการจัดการส่วนใหญ่เกิดจากสถานที่คับแคบ ขาดความรู้ในการจัดร้าน สินค้าที่ขายมีราคาสูงและการแบ่งขั้นกับร้านที่มีลักษณะเดียวกัน ร้านค้าปลีกที่ทันสมัยกว่าและการตั้งราคาสินค้าของร้านค้าขนาดใหญ่

ศรีสุชา ณัฐรุ่งเรือง (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้บริการศูนย์การค้าเบ็ดเต็งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งทำการศึกษาโดยการออกแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริโภคจำนวน 1,000 ตัวอย่าง ภายใต้ศูนย์การค้าเบ็ดเต็ง 14 แห่ง และวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคในการไปใช้บริการซึ่งแสดงในรูปของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการไปใช้บริการของผู้บริโภคนี้ สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ การสมรส อายุ ระดับการศึกษา รายได้ จำนวนสมาชิกที่ไปใช้บริการด้วยกัน จำนวนบริการที่ได้ใช้บริการ ระยะเวลาที่ใช้บริการอยู่ภายในศูนย์การค้าเบ็ดเต็งและจำนวนบริการที่ทางศูนย์การค้าเสนอแก่ผู้บริโภค พนว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจไปใช้บริการ คือ การเดินทางไป-มาสะดวก มีสินค้าให้เลือกหลากหลายชนิด และเสนอบริการให้แก่ผู้บริโภคแบบครบวงจร

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคที่มีสถานภาพสมรสแล้ว อายุสูงขึ้น รายได้สูงขึ้น จำนวนสมาชิกที่ไปด้วยกันมีมากขึ้น และจำนวนบริการที่ได้ใช้มีจำนวนมากขึ้น มีผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการไปใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น ส่วนระยะเวลาในการใช้บริการภายใต้ศูนย์การค้าเบ็ดเต็งยังมีมากขึ้น ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการน้อยลง เนื่องจากศูนย์การค้าเบ็ดเต็งยังมีมากขึ้น ไว้ในสถานที่เดียวกัน ผู้บริโภคไม่ใช่ว่าจะไปเพื่อซื้อสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจจะไปใช้บริการในสิ่งบันเทิงอื่นๆ ด้วย

พนมสิทธิ์ สอนประจักษ์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสื่อสารกับพฤติกรรมการซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเฉพาะ

ເຊົ່ວ່າງ ອີເລັກເວັນ” ເປັນກາຣວິຈີຍເຊີງສໍາຮວງ (Survey Research) ປະຊາກອນທີ່ກຳນົດສຶກສາຄືປະຊາຊົນທີ່ມີຄວາມຮູ້ໃນເບຕກຽນເຫັນຄວາມຮູ້ ແລະເປັນຜູ້ທີ່ມີອຳນາງໃນກາຣຕັດສິນໃຈຂຶ້ນໄດ້ດ້ວຍຕົວອອງ ໂດຍໃຊ້ວິທີກາຣສຸ່ມດ້ວຍຫ່າງແບບຫລາຍຂັ້ນຕອນ (Multi-Stage Sampling) ຈຳນວນ 400 ດ້ວຍຫ່າງ

ພລກາຮືກສາພວນວ່າ ກຸ່ມດ້ວຍຫ່າງເປັນເພັດຫຼັງມາກກວ່າເພັດຫຼັງ ຂຶ້ນຄ້າທີ່ເຊົ່ວ່າງ ອີເລັກເວັນເພົ່າມະຕູກການຮູ້ໃຈໆ ໄກສັນນັ້ນ ເປົ້າຕະຫຼາດ 24 ຊົ່ວໂມງ ພຸດທິກຣມກາຣຮັບສ່ອໂນຍຝາ ພນວ່າ ໂກງໜີມີຜລນາກທີ່ສຸດ ແລະເພື່ອນເປັນກຸ່ມບຸກຄຸລທີ່ມີຜລດ້ວຍກາຣຊັກຫວັນກັນຂຶ້ນສິນຄ້ານ່ອຍທີ່ສຸດ ປັຈຈຳໃນເຮືອງອາຮີພເປັນປັງຈີ່ທາງປະຊາກຄາສຕຣີປັຈຈຳເດີວິທີ່ມີຄວາມສັນພັນຮັກທັນຄົດໃອງຜູ້ບ່ຽງໂກກ ໃນກາຣຂຶ້ນຄ້າທີ່ເຊົ່ວ່າງ ອີເລັກເວັນ ແລະພນວ່າ ທັນຄົດໃນກາຣຂຶ້ນຄ້າໄນ້ມີຄວາມສັນພັນຮັກທັນທາງນວກກັບພຸດທິກຣມກາຣຂຶ້ນຄ້າທີ່ຮ້ານເຊົ່ວ່າງ ອີເລັກເວັນ ໃນແຕ່ລະເດືອນ

ພຣະນະຍົບ ແສງວິເຊີຍ ແລະຄະນະ (2530) ໄດ້ສຶກສາວິຈີຍເຮືອງ ກາຣຈັດກາຮູ້ກິຈຄ້າປຶກປະກາດຫາຍຂອງໜ້າໃນຍ່ານກາຣຄ້າທີ່ມີປະຊາກຮານແນ່ນ ໃນເບຕກຽນເຫັນຄວາມຮູ້ໃຈໆໃນຍ່ານກາຣຄ້າທີ່ມີປະຊາກຮານແນ່ນ ໃນເບຕກຽນເຫັນຄວາມຮູ້ໃຈໆໃນຍ່ານກາຣຄ້າທີ່ມີປະຊາກຮານແນ່ນ ໃນເບຕກຽນເຫັນຄວາມຮູ້ໃຈໆໃນຍ່ານກາຣຄ້າທີ່ມີປະຊາກຮານແນ່ນ ມີດັ່ງນີ້

ຄ້ານກາຣຈັດກາຣກາເງິນ ເງິນລົງທຸນສ່ວນໃຫຍ່ໄດ້ມາຈາກເງິນອອນ ແລະເງິນລົງທຸນໜຸນວິເວີນ ສ່ວນໃຫຍ່ໄດ້ມາຈາກສິນເຊື້ອທາງກາຣຄ້າ ກາຣຈັດສຽບເງິນທຸນລົງທຸນໃນສິນທັກພົບດ້າວາຮ ເປັນກາຣຂຶ້ນແລະເຫັນ ຄ່າໃຊ້ຈ່າຍໃນກາຣຄໍາແນີນງານສ່ວນໃຫຍ່ ໄດ້ແກ່ ຄ່າອາຫາຮ ຄ່າເຫຼົ່າ ຄ່າຮອບສ່ວນຂອງ ຄ່າໄຟ ເງິນເດືອນ ຄ່າຈັງ ຄ່ານ້ຳ ແລະຄ່າໂທຣສັພທ໌ ປັບປຸງທີ່ພົບຄື່ອ ກາຣາດແຄລນເງິນທຸນໜຸນວິເວີນ ແລະໄໝໄດ້ຮັບສິນເຊື້ອ ຈາກຜູ້ຜລິດ ຢ້ອຜູ້ຈຳໜ້າຫ່າຍຂອຍຫ່າງເພື່ອພວ

ຄ້ານກາຣຈັດກາຣຄ້ານກາຣຕລາດ ລູກຄ້າສ່ວນໃຫຍ່ເປັນລູກຄ້າປະຈຳ ແລະຜລິດກັບທີ່ປະເກຫຍາ ຂອງໃຊ້ທ່ວ່າ ໄປ (ສັງ ບາສີ່ພັນ ວລຊ) ຈະບາຍໄດ້ຕື່ຖຸດ ກາຣາຍຈະເປັນກາຣາຍຕາມຮາຄາລາກ ໄນມີຄ່ອຍມື ກາຣສ່ວນກາຣາຍ ແລະກາຣໃຫ້ບໍລິການອື່ນໆ ກັບລູກຄ້າ ປັບປຸງທີ່ພົບຄື່ອ ສິນຄ້າຍາຍໄໝຄ່ອຍອອກ ແລະປັບປຸງທັນຄູ່ແບ່ງຂັ້ນ

ຄ້ານກາຣຈັດກາຣທ່ວ່າໄປ ເຈົ້າຂອງຮ້ານຈະເປັນຜູ້ວ່າງແຜນກາຣຈັດກາຣຮ້ານເອງ ໄນມີກາຣແບ່ງຈານ ກັນທໍາ ຮັບກຳນົດທຸນນ້າທີ່ກັນອ່າຍ່າຍ້າງຫັດເຈນ ສ່ວນໃຫຍ່ນັກຈະກຳກັນໃນຮະບນບູາດີພື້ນ້ອງ ມີລູກຈັງ ງ່າຍງານ 1-2 ຄນ ມີກາຣອບນມແລະສຶກງານໃຫ້ລູກຈັງ ມີສົວສົດກາຣໃຫ້ໃນຄ້ານທີ່ພັກ ອາຫາຮ ຄ່າຮັກຍາພບານາລ ເປັນຕົ້ນ ປັບປຸງທີ່ພົບຄື່ອ ກາຣາດແຄລນບຸກຄາກ ແລະຜູ້ປະກອບກາຣາດຄວາມຮູ້ ຄ້ານກາຣຈັດກາຣ

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม
2. เพื่อศึกษาเบริ่งเทียนระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาเบริ่งเทียนระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกัน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอثرผลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม
5. เพื่อสำรวจสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในปัจจุบัน

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ทำการศึกษา ผู้วิจัยได้ผสมผสานด้วยตัวแปรต่างๆ ให้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของการศึกษาเรื่องนี้ โดยมีตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ คือ

##### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

###### 1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา

###### 1.2 ลักษณะกิจการ ได้แก่

- ขนาดของกิจการ
- ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ
- การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน

## 2. ตัวแปรตาม (Dependent variable)

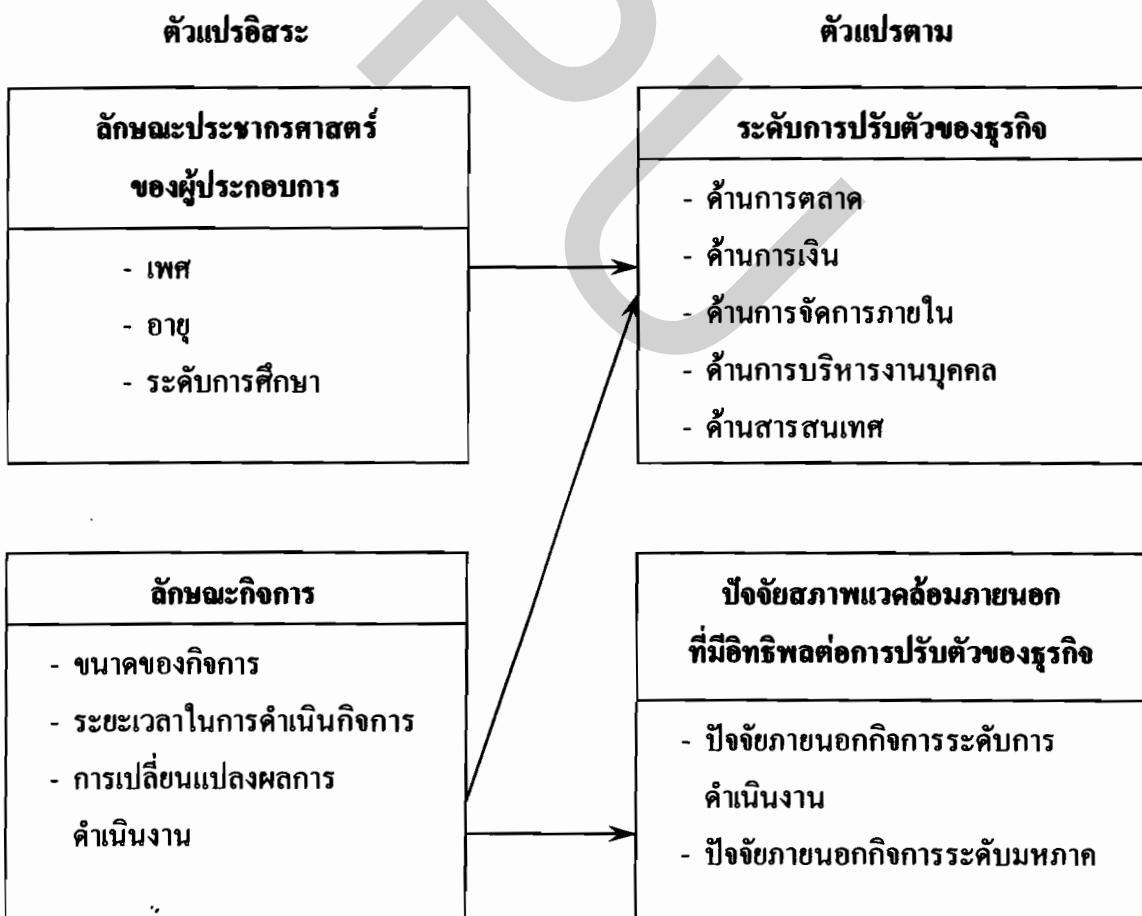
### 2.1 ระดับการปรับตัวของธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่

- ด้านการตลาด
- ด้านเงิน
- ด้านการจัดการภายใน
- ด้านการบริหารงานบุคคล
- ด้านสารสนเทศ

### 2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจ ได้แก่

- ปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน
- ปัจจัยภายนอกกิจการระดับนหภาค

ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษารั้งนี้ ได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ไว้ดังนี้

### 1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิม(ร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย) ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน แต่จะไม่เกินจำนวนประชากรที่ประกอบการธุรกิจ ที่ดำเนินกิจกรรมขายปลีก (ยกเว้นayanยนต์ และรถจักรยานยนต์) รวมทั้งการซื้อขายของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 75,429 ราย (รายงานสำมะโนธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ ทั่วราชอาณาจักร สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2545)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Simple Size) จากตารางกำหนดตัวอย่างของยามานาเคน (Yamane) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการประมาณค่าร้อยละ และมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน  $\pm 0.05$  (5%) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 ราย และเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย จึงได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 420 ชุด เพื่อการเก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในเขตกรุงเทพมหานคร และได้แบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์เป็นจำนวน 400 ชุด

การเลือกตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) แบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยการแบ่งประชากรออกจากกลุ่มใหญ่แล้วเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งมี 2 ขั้นตอน (Two-stage Sampling) ดังนี้

ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามการแบ่งกลุ่มเขตของกรุงเทพมหานคร ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ 3609 / 2547 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2547 ซึ่งได้แบ่งกลุ่มเขตตามลักษณะพื้นที่ออกเป็น 12 กลุ่มเขต ตามโครงสร้างการพัฒนาเมืองที่กำหนดไว้ในผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร โดยแต่ละกลุ่มเขต ประกอบด้วย

1. พื้นที่ กท 1 (กลุ่มรัตนโกสินทร์) ประกอบด้วยเขต 4 เขต คือ พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ และเขตคุณติ
2. พื้นที่ กท 2 (กลุ่มลุมพินี) ประกอบด้วยเขต 4 เขต คือ ปทุมวัน บางรัก สาทร และวัฒนา
3. พื้นที่ กท 3 (กลุ่มวิภาวดี) ประกอบด้วยเขต 6 เขต ได้แก่ จตุจักร บางซื่อ พญาไท ดินแดง ห้วยขวาง และราชเทวี

4. พื้นที่ กท 4 (กลุ่มเจ้าพระยา) ประกอบด้วยเขต 5 เขต คือ เขตคลองเตย บางกอกแหลม ยานนาวา พะโ琴ง และเขตบางนา

5. พื้นที่ กท 5 (กลุ่มกรุงธนบุรี) ประกอบด้วยเขต 5 เขต ได้แก่ เขตธนบุรี บางกอกใหญ่ คลองสาน บางกอกน้อย และเขตบางพลัด

6. พื้นที่ กท 6 (กลุ่มตากสิน) ประกอบด้วยเขต 3 เขต ได้แก่ เขตภูมิเจริญ จอมทอง และ รายภูร์บูรณะ

7. พื้นที่ กท 7 (กลุ่มพระนครเหนือ) ประกอบด้วยเขต 5 เขต ได้แก่ เขตบางเขน หลักสี่ ค่อนเมือง สายไหม และลาดพร้าว

8. พื้นที่ กท 8 (กลุ่มนูรพา) ประกอบด้วยเขต 6 เขต คือ บางกะปิ คันนาขาว วังทองหลาง บึงกุ่ม สะพานสูง และสวนหลวง

9. พื้นที่ กท 9 (กลุ่มนุรพงศ์) ประกอบด้วยเขต 2 เขต คือ คลองสามวา และหนองจอก

10. พื้นที่ กท 10 (กลุ่มศรีนครินทร์) ประกอบด้วยเขต 3 เขต คือ ลาดกระบัง มีนบุรี และ ประเวศ

11. พื้นที่ กท 11 (กลุ่มน้ำตกวัสดี) ประกอบด้วยเขต 4 เขต คือ ทวีวัฒนา ตลาดข้าว บางแกะ และหนองแขม

12. พื้นที่ กท 12 (กลุ่มน้ำตกชัย) ประกอบด้วยเขต 3 เขต ได้แก่ บางบูนเทียน บางบอน และทุ่งครุ

หลังจากนี้จะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเขต 12 กลุ่มๆ ละ 1 เขต จะได้กลุ่มตัวอย่างของเขตในการวิจัยรวม 12 เขต โดยวิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืน (without replacement) เพื่อเลือกเป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มเขต ซึ่งผลการสุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

- |                                     |                  |              |
|-------------------------------------|------------------|--------------|
| 1. พื้นที่ กท 1 (กลุ่มรัตนโกสินทร์) | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตดุสิต     |
| 2. พื้นที่ กท 2 (กลุ่มอุમพนี)       | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตปทุมวัน   |
| 3. พื้นที่ กท 3 (กลุ่มนวภารดี)      | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตบางซื่อ   |
| 4. พื้นที่ กท 4 (กลุ่มเจ้าพระยา)    | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตคลองเตย   |
| 5. พื้นที่ กท 5 (กลุ่มกรุงธนบุรี)   | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตธนบุรี    |
| 6. พื้นที่ กท 6 (กลุ่มตากสิน)       | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตภูร์บูรณะ |
| 7. พื้นที่ กท 7 (กลุ่มพระนครเหนือ)  | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตบางเขน    |
| 8. พื้นที่ กท 8 (กลุ่มนูรพา)        | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตบางกะปิ   |
| 9. พื้นที่ กท 9 (กลุ่มนุรพงศ์)      | ได้เขตตัวแทน คือ | เขตหนองจอก   |

10. พื้นที่ กท 10 (กลุ่มศรีนครินทร์) ได้เขตตัวแทน คือ เขตมีนบุรี  
 11. พื้นที่ กท 11 (กลุ่มน้ำสาลส์) ได้เขตตัวแทน คือ เขตบางแค  
 12. พื้นที่ กท 12 (กลุ่มนามชัย) ได้เขตตัวแทน คือ เขตบางบอน
- จากนั้นจะทำการสุ่มตัวอย่างเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกเป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มเขตรวม 12 กลุ่มฯ ละ 35 ชุดรวมทั้งสิ้น 420 ชุด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม” โดยจะวางแผนคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตามประเด็นในการอภิปรายในครั้งนี้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ และลักษณะกิจการ โดยคำถามจะมีทั้งคำถามที่เป็นปลายเปิดเพื่อให้ผู้ประกอบการเป็นผู้เติมข้อความ และคำถามที่เป็นปลายปิดแบบมีตัวเลือกให้ผู้ประกอบการได้เลือกตอบ

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม โดยให้แสดงระดับการปรับตัวของธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศ

ในส่วนของรูปแบบของคำถามนี้เป็นคำถามปลายปิด โดยเรียงลำดับคะแนนของระดับการปรับตัวของธุรกิจเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เกณฑ์การประเมินระดับการปรับตัวของธุรกิจ แบ่งเป็น 5 ระดับตามวิธีการของลิกเกิร์ต (Likert Rating Scale) ดังนี้

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

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม โดยให้พิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในระดับใด

ในส่วนของรูปแบบของคำถานนี้เป็นคำถานปลายปิด โดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็นเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เกณฑ์การประเมินความคิดเห็นแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีการของลิกเกิร์ต (Likert Rating Scale) ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

### การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย

หลังจากได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุดด้วยตนเอง จากนั้นนำแบบสอบถามมาทำการเข้ารหัสและประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำหรับภาษาทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) แล้วจึงนำผลที่ได้มาจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อขอรับความหมายและแสดงผลข้อมูลที่ได้ทั้งหมด

การนำน้ำหนักคะแนนในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับมาใช้เพื่อแปลความหมายข้อมูล เรากสามารถแบ่งช่วงระดับการให้ความสำคัญโดยใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการจำแนกช่วงระดับการให้ความสำคัญโดยวิธีจำแนกแต่ละช่วงขอยต่างกัน ดังนี้

### ส่วนที่ 2 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิน กำหนดได้ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.50	-	5.00	หมายถึง	ปรับตัวระดับสูงมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.50	-	4.49	หมายถึง	ปรับตัวระดับสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.50	-	3.49	หมายถึง	ปรับตัวระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.50	-	2.49	หมายถึง	ปรับตัวระดับต่ำ
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00	-	1.49	หมายถึง	ปรับตัวระดับต่ำมาก

**ส่วนที่ 3 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกค้างคืน กำหนดได้ดังนี้**

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.50	-	5.00	หมายถึง	มีอิทธิพลมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.50	-	4.49	หมายถึง	มีอิทธิพลมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.50	-	3.49	หมายถึง	มีอิทธิพลปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.50	-	2.49	หมายถึง	มีอิทธิพลน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00	-	1.49	หมายถึง	มีอิทธิพลน้อยที่สุด

**การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปเสนอคำปรึกษาและข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจค้าปลีก อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการตรวจสอบแก้ไขภาษาและเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จึงได้ทำการทดสอบ (Pre-test) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้สอบถามผู้ประกอบการที่มีลักษณะเหมือนประชากรจำนวน 30 ชุด และนำมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์效 reliabilty ของ cronbach's alpha เพื่อให้สามารถศึกษาวิจัยได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ผลการทดสอบปรากฏว่า เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9384 (จากค่าของ Alpha) ถือว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อทำการทดสอบเพื่อพิจารณาความเชื่อมั่นในแต่ละด้านของข้อคำถาม ผลการทดสอบปรากฏคัดต่อไปนี้

- ด้านการตลาด	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8286
- ด้านการเงิน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.9158
- ด้านการจัดการภายใน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.9258
- ด้านการบริหารงานบุคคล	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.9688
- ด้านสารสนเทศ	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8973
- ปัจจัยภายนอกระดับการค้าเนินงาน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8041
- ปัจจัยภายนอกระดับมหภาค	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8646

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการเก็บจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกจ่ายและขอความร่วมมือให้ช่วยตอบแบบสอบถามดังกล่าวจากประชาชน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกดังเดิม จำนวน 400 แห่ง และใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ เดือนพฤษภาคม - มิถุนายน พ.ศ.2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร

**ข้อมูลอุตุภูมิ (Secondary Data)** ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว เช่น คำารวิชาการ หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์/รายวัน นิตยสาร วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนบทความค่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาประกอบการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนวิธีการศึกษา วิเคราะห์และอภิปรายผล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์แบบบรรยาย (Descriptive Method) และการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ (Quantitative Method) ร่วมกัน โดยมีการประมวลผลข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม ตามที่ได้จากการกลุ่มตัวอย่าง
2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้
3. การประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกใส่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science for Windows)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ประมวลผล โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS for windows โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) เพื่อธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับ

การศึกษา เป็นต้น โดยการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้สำหรับอ้างอิงในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อวิเคราะห์ผลการทดลองของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังนี้ โดยจะเลือกใช้วิธีการอนุมานทางสถิติตามความเหมาะสมของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง การใช้ t-test และ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และ 3 กลุ่มขึ้นไป โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) ซึ่งการทดสอบจะกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

#### การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลทั้งหมดในรูปตาราง และวิเคราะห์ความหมายจากตาราง โดยการนำเสนอเรียงลำดับตามประเด็นที่กำหนดไว้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 400 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ ไว้ 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	132	33.00
หญิง	268	67.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.00 และ 33.00 ตามลำดับ

**ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ**

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
25 ปี หรือต่ำกว่า	58	14.50
26 – 35 ปี	95	23.80
36 – 45 ปี	124	31.00
46 ปีขึ้นไป	123	30.80
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36 – 45 ปี และผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 31.00 และ 30.80 ตามลำดับ รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26 – 35 ปี และอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 23.80 และ 14.50 ตามลำดับ

**ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา**

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถม / มัธยม	227	56.80
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	50	12.50
ปริญญาตรี	106	26.50
สูงกว่าปริญญาตรี	17	4.30
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับประถม/มัธยมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.80 รองลงมาคือกลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.50 นอกนั้นเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.50 และ 4.30 ตามลำดับ

**ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของกิจการ**

ขนาดของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1 คูหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	292	73.00
2 คูหา / 7-12 ตร.ม.	92	23.00
มากกว่า 2 คูหา / ตั้งแต่ 13 ตร.ม. ขึ้นไป	16	4.00
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา/ไม่เกิน 6 ตร.ม. คิดเป็นร้อยละ 73.00 รองลงมาเป็นขนาดของกิจการ 2 คูหา/7-12 ตร.ม. คิดเป็นร้อยละ 23.00 ส่วนขนาดของกิจการมากกว่า 2 คูหา/ตั้งแต่ 13 ตร.ม. ขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.00

**ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ**

ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 3 ปี	69	17.30
4 - 6 ปี	129	32.30
7 - 9 ปี	54	13.50
10 ปีขึ้นไป	148	37.00
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาเป็นระยะเวลาในการดำเนินกิจการอยู่ในช่วงระหว่าง 4 - 6 ปี และ ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.30 และ 17.30 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 7 - 9 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.50

**ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบกิจการ**

รูปแบบกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	392	98.00
ไม่ใช่เจ้าของคนเดียว	8	2.00
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีรูปแบบ กิจการเจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 98.00 ส่วนรูปแบบกิจการอื่นๆ ที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียว คิด เป็นร้อยละ 2.00

**ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย**

การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น - ไม่เกิน 10%	66	16.50
- 11 – 25%	33	8.30
- 26 – 50%	34	8.50
- มากกว่า 50%	5	1.20
<b>รวม</b>	<b>138</b>	<b>34.50</b>
เท่าเดิม	191	47.80
ลดลง - ไม่เกิน 10%	20	5.00
- 11 – 25%	27	6.80
- 26 – 50%	19	4.80
- มากกว่า 50%	5	1.20
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>17.80</b>
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่า เดิมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมา มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 34.50 โดยการเปลี่ยนแปลงของยอดขายที่เพิ่มขึ้นนี้ ไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.50 และ

การเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลงมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.80 โดยการเปลี่ยนแปลงของยอดขายที่ลดลงอยู่ในช่วงระหว่าง 11 - 25% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.80

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของกำไร

การเปลี่ยนแปลงของกำไร	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น - ไม่เกิน 10%	72	18.00
- 11 – 25%	29	7.30
- 26 – 50%	38	9.50
- มากกว่า 50%	2	0.50
รวม	141	35.30
เท่าเดิม	172	43.00
ลดลง - ไม่เกิน 10%	39	9.80
- 11 – 25%	25	6.30
- 26 – 50%	21	5.30
- มากกว่า 50%	2	0.50
รวม	87	21.80
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.00 รองลงมา มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 35.30 โดยการเปลี่ยนแปลงของกำไรที่เพิ่มขึ้น มีไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.00 และกลุ่มตัวอย่างที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลงมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.80 โดยการเปลี่ยนแปลงของกำไรที่ลดลง มีไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.80

**ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของสินค้า**

การเปลี่ยนแปลงของสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น - ไม่เกิน 10%	71	17.80
- 11 – 25%	59	14.80
- 26 – 50%	58	14.50
- มากกว่า 50%	6	1.40
รวม	194	48.50
เท่าเดิม	182	45.50
ลดลง - ไม่เกิน 10%	15	3.80
- 11 – 25%	4	1.00
- 26 – 50%	4	1.00
- มากกว่า 50%	1	0.20
รวม	24	6.00
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 12 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.50 โดยการเปลี่ยนแปลงของสินค้าที่เพิ่มขึ้นไม่เกิน 10% มากที่สุด คิด เป็นร้อยละ 17.80 รองลงมา มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 45.50 และกลุ่ม ตัวอย่างที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.00 โดยการ เปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง ไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.80

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิม**

**ตารางที่ 13 ร้อยละและค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีก  
ตั้งเดิมของกลุ่มตัวอย่าง**

การปรับตัวของธุรกิจ	ระดับการปรับตัว (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปรับตัว
	มาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	มาก			
<b>ด้านการตลาด</b>								
1. เพิ่มความหลากหลายให้ลินค้า	14.5	27.0	56.3	2.0	0.3	3.53	0.772	สูง
2. มีการปรับราคาคืนค้า	10.0	28.5	57.0	4.3	0.3	3.44	0.740	ปานกลาง
3. อำนวยความสะดวกของทำเลที่ตั้ง	8.8	24.5	55.8	10.3	0.8	3.30	0.798	ปานกลาง
4. สร้างเสริมการตลาด และให้บริการลูกค้า	8.5	23.3	52.0	15.0	1.3	3.23	0.850	ปานกลาง
รวมค่าเฉลี่ยด้านการตลาด						3.38	0.643	ปานกลาง
<b>ด้านการเงิน</b>								
5. มีการวางแผนทางการเงิน	22.5	28.0	37.5	10.8	1.3	3.60	0.991	สูง
6. มีการควบคุมค่าใช้จ่าย	22.0	32.3	33.0	12.3	0.5	3.63	0.975	สูง
7. มีการหาแหล่งเงินทุนราคาย่อมเยา	18.8	27.0	30.8	20.5	3.0	3.38	1.097	ปานกลาง
8. มีการจัดทำบัญชี	16.5	25.8	41.0	14.0	2.8	3.39	1.008	ปานกลาง
รวมค่าเฉลี่ยด้านการเงิน						3.50	0.910	สูง
<b>ด้านการจัดการภายใน</b>								
9. มีการวางแผนปรับปรุงร้านค้า	11.3	30.3	43.0	13.8	1.8	3.35	0.914	ปานกลาง
10. มีการเบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานภายในร้าน	6.3	24.0	37.5	22.5	9.8	2.94	1.051	ปานกลาง
11. มีการบริหารจัดการภายในร้าน	7.8	23.8	41.8	20.0	6.8	3.06	1.008	ปานกลาง
12. มีการควบคุมการดำเนินงานภายในร้าน	8.8	23.0	41.3	20.3	6.8	3.07	1.025	ปานกลาง
รวมค่าเฉลี่ยด้านการจัดการภายใน						3.10	0.905	ปานกลาง
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>								
13. มีการซั่งลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน	1.5	4.8	22.0	22.5	49.3	1.87	1.011	ต่ำ
14. มีการอนรุณและฝึกงานให้กับลูกจ้าง	1.3	6.5	18.8	22.3	51.3	1.84	1.025	ต่ำ
15. มีการจัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้กับลูกจ้าง	1.5	7.8	20.0	21.0	49.8	1.90	1.066	ต่ำ
รวมค่าเฉลี่ยด้านการบริหารงานบุคคล						1.87	1.003	ต่ำ

**ตารางที่ 13 (ต่อ)**

การปรับตัวของธุรกิจ	ระดับการปรับตัว (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปรับตัว
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก			
<b>ด้านสารสนเทศ</b>								
16. มีการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูล ถูกค้า	2.3	3.3	16.0	24.3	54.3	1.75	0.987	ต่ำ
17. มีการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูล สินค้า	2.0	4.3	14.8	24.0	55.0	1.74	0.992	ต่ำ
18. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ออนไลน์ทางอินเตอร์เน็ต	1.5	2.0	15.3	26.5	54.8	1.69	0.906	ต่ำ
19. มีการติดตาม / วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ที่ทันสมัย	5.5	15.8	42.5	21.3	15.0	2.75	1.064	ปานกลาง
20. มีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร	2.3	9.5	39.0	29.0	20.3	2.45	0.990	ต่ำ
<b>รวมค่าเฉลี่ยด้านสารสนเทศ</b>						<b>2.07</b>	<b>0.832</b>	<b>ต่ำ</b>
<b>รวมค่าเฉลี่ยทุกด้าน</b>						<b>2.78</b>	<b>0.677</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 13 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิม ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมด้านการตลาดในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38
  2. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมด้านการเงินในภาพรวมอยู่ระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
  3. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมด้านการจัดการภายในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10
  4. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.87
  5. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมด้านสารสนเทศในภาพรวมอยู่ระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.07
- กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมในภาพรวมทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78

**ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม**

**ตารางที่ 14 ร้อยละและค่าเฉลี่ยของระดับการมีอิทธิพลของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมของกลุ่มตัวอย่าง**

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับการมีอิทธิพล (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับการมีอิทธิพล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
<b>ปัจจัยภายนอกต่อการระดับการดำเนินงาน</b>								
1. แหล่งผลิตสินค้าที่มีความเชื่อถือได้	13.8	25.8	54.5	6.0	0.0	3.47	0.804	ปานกลาง
2. ผู้ซื้อจำนวนมาก / ร้านค้าส่งมีความรู้ความชำนาญในการให้คำแนะนำสินค้า	11.0	22.8	55.5	10.3	0.5	3.33	0.824	ปานกลาง
3. สูกค้าที่มาซื้อสินค้า	4.3	17.0	59.5	18.5	0.8	3.06	0.744	ปานกลาง
4. จำนวนการต่อรองของสูกค้า	8.5	15.3	36.0	30.0	10.3	2.82	1.083	ปานกลาง
5. คู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่	31.0	43.3	18.3	3.3	4.3	3.93	1.002	มาก
6. คู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกดังเดิม	9.8	40.3	40.8	7.0	2.3	3.48	0.849	ปานกลาง
7. เชื้อหนี้	2.8	11.0	31.5	24.5	30.3	2.31	1.099	น้อย
8. สมาคมผู้ค้าปลีกไทย	3.3	13.5	31.0	20.8	31.5	2.36	1.153	น้อย
9. กลุ่มร้านค้าปลีก	5.3	19.0	35.5	23.0	17.3	2.72	1.116	ปานกลาง
10. ความเข้มแข็งของชุมชนในละแวกใกล้เคียง	4.3	25.0	45.3	20.5	5.0	3.03	0.909	ปานกลาง
11. การส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล	4.3	15.3	25.3	23.5	31.8	2.37	1.196	น้อย
รวมค่าเฉลี่ยระดับการดำเนินงาน						2.99	0.576	ปานกลาง
<b>ปัจจัยภายนอกต่อการระดับมหภาค</b>								
12. ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยปัจจุบัน	37.8	33.3	24.5	3.0	1.5	4.03	0.938	มาก
13. ราคาน้ำมัน	48.0	33.3	17.8	0.0	1.0	4.27	0.822	มาก
14. ความก้าวหน้าทางศั�นาคมเทคโนโลยีสาร	32.3	36.3	29.0	1.5	1.0	3.97	0.874	มาก
15. ความก้าวหน้าทางศั�นาคมเครื่องมือเครื่องใช้ฯ	30.5	35.0	31.5	2.0	1.0	3.92	0.886	มาก
16. การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมของประชาชน	20.8	24.0	43.0	10.0	2.3	3.51	1.001	มาก
17. ประเพณี / วัฒนธรรม	4.3	18.8	50.8	22.5	3.8	2.97	0.856	ปานกลาง
18. สถานการณ์ทางการเมืองของไทย	22.8	27.3	38.3	10.5	1.3	3.60	0.991	มาก
19. ภาษี	20.0	30.5	36.3	11.0	2.3	3.55	1.003	มาก
20. กฏหมาย / ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ	10.0	29.5	43.3	14.5	2.8	3.30	0.930	ปานกลาง
รวมค่าเฉลี่ยระดับมหภาค						3.68	0.640	มาก
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด						3.33	0.502	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องระดับการมีอิทธิพลของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดิน ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กิจการระดับการดำเนินงานในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99

2. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กิจการระดับมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมในภาพรวม ทั้ง 2 ด้าน มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

##### สมมติฐานที่ 1 ธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ

การทดสอบในระดับต่างๆ ใช้ค่าที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.50	-	5.00	หมายถึง	ระดับสูงมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.50	-	4.49	หมายถึง	ระดับสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.50	-	3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.50	-	2.49	หมายถึง	ระดับต่ำ
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00	-	1.49	หมายถึง	ระดับต่ำมาก

### ตารางที่ 15 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินในด้านต่างๆ

การปรับตัวของธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	t	P-Value
ด้านการตลาด	3.38	0.643	27.243	0.000*
ด้านการเงิน	3.50	0.910	21.967	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	3.10	0.905	13.394	0.000*
ด้านการบริหารงานบุคคล	1.87	1.003	-12.542	0.000*
ด้านสารสนเทศ	2.07	0.832	-10.172	0.000*
รวม	2.78	0.677	8.445	0.000*

หมายเหตุ ค่าที่ใช้ในการทดสอบคือ 2.50 และเครื่องหมาย \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านสารสนเทศ ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการจัดการภายในไม่มี การปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 2** ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมี ระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานนี้ จะทำการทดสอบจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ที่ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ และระดับการศึกษา โดยแยกเป็นสมมติฐานย่อยๆ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1** ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีเพศแตกต่างกันจะมีระดับการ ปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.2** ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกันจะมีระดับการ ปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.3** ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมี ระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.1** ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีเพศแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**ตารางที่ 16** ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีเพศแตกต่างกัน

การปรับตัวของธุรกิจ	$\bar{X}$		S.D.		t	P-Value
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง		
ด้านการตลาด	3.50	3.31	0.664	0.623	2.908	0.004*
ด้านการเงิน	3.76	3.37	0.864	0.907	4.047	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	3.37	2.98	0.886	0.888	4.130	0.000*
ด้านการบริหารงานบุคคล	2.11	1.75	1.023	0.974	3.406	0.001*
ด้านสารสนเทศ	2.28	1.97	0.962	0.742	3.510	0.000*
รวม	3.00	2.68	0.680	0.650	4.663	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการทั้งเพศชาย และ เพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยด้านการตลาดและด้านการเงิน เพศชายมีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ในขณะที่เพศหญิงมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการภายใน เพศชายมีการปรับตัวมากกว่าเพศหญิง แต่ย่างไรก็ตามทั้งคู่มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านสารสนเทศ เพศชายมีการปรับตัวมากกว่าเพศหญิงเช่นกัน แต่ทั้งคู่ยังมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.2 ชูรกิจค้าปลีกดึงเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 17 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของชูรกิจค้าปลีกดึงเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของชูรกิจ	<b>X</b>				<b>S.D.</b>				<b>F</b>	<b>P-Value</b>
	25 ปี ต่ำ กว่า	26- 35 ปี	36- 45 ปี	46 ปี มาก	25 ปี ต่ำ กว่า	26- 35 ปี	36- 45 ปี	46 ปี มาก		
ด้านการตลาด	3.69	3.46	3.32	3.21	0.687	0.666	0.571	0.616	8.441	0.000*
ด้านการเงิน	3.84	3.80	3.33	3.27	0.719	0.789	0.943	0.940	10.991	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	3.56	3.37	2.96	2.84	0.663	0.789	0.942	0.923	13.403	0.000*
ด้านการบริหารงานบุคคล	2.32	2.08	1.66	1.70	1.064	0.974	0.940	0.970	8.585	0.000*
ด้านสารสนเทศ	2.52	2.25	1.92	1.88	0.933	0.876	0.787	0.680	11.500	0.000*
<b>รวม</b>	<b>3.19</b>	<b>2.99</b>	<b>2.64</b>	<b>2.58</b>	<b>0.496</b>	<b>0.635</b>	<b>0.657</b>	<b>0.682</b>	<b>17.273</b>	<b>0.000*</b>

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 17 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของชูรกิจค้าปลีกดึงเดินแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 18 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน**

ช่วงอายุ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด			
	25 ปี หรือต่ำกว่า	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
25 ปี หรือต่ำกว่า	-	0.2291* (Sig=0.029*)	0.3671* (Sig=0.000*)	0.4742* (Sig=0.000*)
26-35 ปี	-0.2291* (Sig=0.029*)	-	0.1379 (Sig=0.107)	0.2451* (Sig=0.004*)
36-45 ปี	-0.3671* (Sig=0.000*)	-0.1379 (Sig=0.107)	-	0.1071 (Sig=0.179)
46 ปีขึ้นไป	-0.4742* (Sig=0.000*)	-0.2451* (Sig=0.004*)	-0.1071 (Sig=0.179)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบขั้นคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มช่วงอายุที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดแตกต่างกัน คือ กลุ่มอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มช่วงอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสามกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มช่วงอายุ 26-35 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป

- กลุ่มช่วงอายุ 36-45 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า

- กลุ่มช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

**ตารางที่ 19 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม  
ที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน**

ช่วงอายุ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการเงิน			
	25 ปี หรือต่ำกว่า	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
25 ปี หรือต่ำกว่า	-	0.0353 (Sig=0.810)	0.5079* (Sig=0.000*)	0.5682* (Sig=0.000*)
26-35 ปี	-0.0353 (Sig=0.810)	-	0.4726* (Sig=0.000*)	0.5329* (Sig=0.000*)
36-45 ปี	-0.5079* (Sig=0.000*)	-0.4726* (Sig=0.000*)	-	0.0603 (Sig=0.590)
46 ปีขึ้นไป	-0.5682* (Sig=0.000*)	-0.5329* (Sig=0.000*)	-0.0603 (Sig=0.590)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มนี้ช่วงอายุที่มีระดับการปรับตัวด้านการเงินแตกต่างกัน คือ กลุ่มอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มนี้ช่วงอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มนี้ช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มนี้ช่วงอายุ 26-35 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มนี้ช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มนี้ช่วงอายุ 36-45 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มนี้ช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มนี้ช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มนี้ช่วงอายุดังกล่าว

**ตารางที่ 20 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน**

ช่วงอายุ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน			
	25 ปี หรือต่ำกว่า	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
25 ปี หรือต่ำกว่า	-	0.1989 (Sig=0.169)	0.6050* (Sig=0.000*)	0.7273* (Sig=0.000*)
26-35 ปี	-0.1989 (Sig=0.169)	-	0.4061* (Sig=0.001*)	0.5284* (Sig=0.000*)
36-45 ปี	-0.6050* (Sig=0.000*)	-0.4061* (Sig=0.001*)	-	0.1223 (Sig=0.268)
46 ปีขึ้นไป	-0.7273* (Sig=0.000*)	-0.5284* (Sig=0.000*)	-0.1223 (Sig=0.268)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการกลุ่มช่วงอายุที่มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแตกต่างกัน คือ กลุ่มอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มช่วงอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว
- กลุ่มช่วงอายุ 26-35 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว
- กลุ่มช่วงอายุ 36-45 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว
- กลุ่มช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

**ตารางที่ 21 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจ  
ค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีอายุแตกต่างกัน**

ช่วงอายุ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคล			
	25 ปี หรือต่ำกว่า	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
25 ปี หรือต่ำกว่า	-	0.2319 (Sig=0.155)	0.6521* (Sig=0.000*)	0.6115* (Sig=0.000*)
26-35 ปี	-0.2319 (Sig=0.155)	-	0.4202* (Sig=0.002*)	0.3796* (Sig=0.005*)
36-45 ปี	-0.6521* (Sig=0.000*)	-0.4202* (Sig=0.002*)	-	-0.0406 (Sig=0.744)
46 ปีขึ้นไป	-0.6115* (Sig=0.000*)	-0.3796* (Sig=0.005*)	0.0406 (Sig=0.744)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง นัยเสียงทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มช่วงอายุที่มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันคือ กลุ่มอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มช่วงอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มช่วงอายุ 26-35 ปี มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มช่วงอายุ 36-45 ปี มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

- กลุ่มช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุดังกล่าว

**ตารางที่ 22 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยเงินที่ผู้ประกอบการมีอยู่แตกต่างกัน**

ช่วงอายุ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศ			
	25 ปี หรือต่ำกว่า	26-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
25 ปี หรือต่ำกว่า	-	0.2694* (Sig=0.044*)	0.6032* (Sig=0.000*)	0.6396* (Sig=0.000*)
26-35 ปี	-0.2694* (Sig=0.044*)	-	0.3338* (Sig=0.002*)	0.3702* (Sig=0.001*)
36-45 ปี	-0.6032* (Sig=0.000*)	-0.3338* (Sig=0.002*)	-	0.0364 (Sig=0.721)
46 ปีขึ้นไป	-0.6396* (Sig=0.000*)	-0.3702* (Sig=0.001*)	-0.0364 (Sig=0.721)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง บัญชีเดือนติชูนทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มช่วงอายุที่มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่ม อายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มช่วงอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสามกลุ่มช่วงอายุคงคล่อง

- กลุ่มช่วงอายุ 26-35 ปี มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และมีระดับการปรับตัวกว่ากลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป

- กลุ่มช่วงอายุ 36-45 ปี มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุคงคล่อง

- กลุ่มช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า และ 26-35 ปี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มช่วงอายุคงคล่อง

**สมนติฐานที่ 2.3 ชุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 23 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของชุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของชุรกิจ	<b>X</b>				<b>S.D.</b>				<b>F</b>	<b>P- Value</b>
	平均 มัธยม	อนุ ปริมาณ	ป. ครี	สูง กว่า ป.ครี	平均 มัธยม	อนุ ปริมาณ	ป.ครี	สูงกว่า ป.ครี		
ด้านการตลาด	3.19	3.58	3.58	3.94	0.592	0.533	0.656	0.634	18.166	0.000*
ด้านการเงิน	3.17	3.99	3.84	4.35	0.893	0.782	0.715	0.580	30.124	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	2.77	3.53	3.51	3.81	0.884	0.864	0.680	0.562	29.639	0.000*
ด้านการบริหารงานบุคคล	1.57	2.02	2.26	3.04	0.870	0.912	1.012	1.142	23.956	0.000*
ด้านสารสนเทศ	1.86	2.03	2.46	2.72	0.672	0.838	0.922	1.030	18.449	0.000*
<b>รวม</b>	<b>2.51</b>	<b>3.03</b>	<b>3.13</b>	<b>3.57</b>	<b>0.630</b>	<b>0.536</b>	<b>0.540</b>	<b>0.583</b>	<b>40.986</b>	<b>0.000*</b>

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมนติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบสมนติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของชุรกิจค้าปลีกดังเดิมแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 24 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน**

ระดับการศึกษา	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด			
	ประถม / มัธยม	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม / มัธยม	-	-0.3945* (Sig=0.000*)	-0.3920* (Sig=0.000*)	-0.7506* (Sig=0.000*)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0.3945* (Sig=0.000*)	-	0.0025 (Sig=0.981)	-0.3562* (Sig=0.037*)
ปริญญาตรี	0.3920* (Sig=0.000*)	-0.0025 (Sig=0.981)	-	-0.3586* (Sig=0.024*)
สูงกว่าปริญญาตรี	0.7506* (Sig=0.000*)	0.3562* (Sig=0.037*)	0.3586* (Sig=0.024*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า และปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

**ตารางที่ 25 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม  
ที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน**

ระดับการศึกษา	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการเงิน			
	ประถม / มัธยม	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม / มัธยม	-	-0.8254* (Sig=0.000*)	-0.6677* (Sig=0.000*)	-1.1833* (Sig=0.000*)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0.8254* (Sig=0.000*)	-	0.1577 (Sig=0.266)	-0.3579 (Sig=0.123)
ปริญญาตรี	0.6677* (Sig=0.000*)	-0.1577 (Sig=0.266)	-	-0.5157* (Sig=0.017*)
สูงกว่าปริญญาตรี	1.1833* (Sig=0.000*)	0.3579 (Sig=0.123)	0.5157* (Sig=0.017*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสตี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบร่วม  
ผู้ประกอบการกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการเงินแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษา  
ระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีรายละเอียด  
ดังนี้

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มี  
การศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัว  
สูงกว่าทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่าง  
กับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษา  
ระดับประถม/มัธยม

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี
- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

**ตารางที่ 26 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิมที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน**

ระดับการศึกษา	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน			
	ประถม / มัธยม	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม / มัธยม	-	-0.7580* (Sig=0.000*)	-0.7374* (Sig=0.000*)	-1.0368* (Sig=0.000*)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0.7580* (Sig=0.000*)	-	0.0206 (Sig=0.884)	-0.2788 (Sig=0.227)
ปริญญาตรี	0.7374* (Sig=0.000*)	-0.0206 (Sig=0.884)	-	-0.2994 (Sig=0.164)
สูงกว่าปริญญาตรี	1.0368* (Sig=0.000*)	0.2788 (Sig=0.227)	0.2994 (Sig=0.164)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม
- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม
- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม

**ตารางที่ 27 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน**

ระดับการศึกษา	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล			
	ประถม / มัธยม	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม / มัธยม	-	-0.4532* (Sig=0.002*)	-0.6973* (Sig=0.000*)	-1.4724* (Sig=0.000*)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0.4532* (Sig=0.002*)	-	-0.2442 (Sig=0.125)	-1.0192* (Sig=0.000*)
ปริญญาตรี	0.6973* (Sig=0.000*)	0.2442 (Sig=0.125)	-	-0.7751* (Sig=0.001*)
สูงกว่าปริญญาตรี	1.4724* (Sig=0.000*)	1.0192* (Sig=0.000*)	0.7751* (Sig=0.001*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจฉิมสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแบบขั้นคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษาตั้งแต่ล่าง
- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี
- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี
- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า และปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษาตั้งแต่ล่าง

**ตารางที่ 28 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก  
ดังเดิมที่ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน**

ระดับการศึกษา	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศ			
	ประถม / มัธยม	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ประถม / มัธยม	-	-0.1747 (Sig=0.154)	-0.6069* (Sig=0.000*)	-0.8604* (Sig=0.000*)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0.1747 (Sig=0.154)	-	-0.4322* (Sig=0.001*)	-0.6856* (Sig=0.002*)
ปริญญาตรี	0.6069* (Sig=0.000*)	0.4322* (Sig=0.001*)	-	-0.2535 (Sig=0.216)
สูงกว่าปริญญาตรี	0.8604* (Sig=0.000*)	0.6856* (Sig=0.002*)	0.2535 (Sig=0.216)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนว่า

ผู้ประกอบการกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และอนุปริญญาหรือเทียบเท่า โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถม/มัธยม และอนุปริญญาหรือเทียบเท่า โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาดังกล่าว

### **สมมติฐานที่ 3 ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

การทดสอบสมมติฐานนี้ จะทำการทดสอบจำแนกตามลักษณะกิจการที่ประกอบไปด้วย ขนาดของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ รูปแบบกิจการ และการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน โดยแยกเป็นสมมติฐานย่อยๆ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 3.1** ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.2** ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.3** ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.4** ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.5** ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.6** ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.1** ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**ตารางที่ 29** ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน

การปรับตัว ของธุรกิจ	<b>X</b>				<b>S.D.</b>				<b>F</b>	<b>P-Value</b>
	1 ถูก	2 ถูก	3 ถูก	มากกว่า 3 ถูก	1 ถูก	2 ถูก	3 ถูก	มากกว่า 3 ถูก		
ด้านการตลาด	3.33	3.45	4.07	3.46	0.650	0.589	0.677	0.102	5.078	0.002*
ด้านการเงิน	3.44	3.62	4.02	3.42	0.918	0.891	0.909	0.408	2.011	0.112
ด้านการจัดการภายใน	3.02	3.23	4.05	3.46	0.914	0.860	0.563	0.400	5.511	0.001*
ด้านการบริหารงานบุคคล	1.72	2.11	3.30	3.00	0.923	1.060	0.823	1.033	14.647	0.000*
ด้านสารสนเทศ	1.99	2.17	3.28	2.77	0.730	0.945	1.244	1.099	10.497	0.000*
<b>รวม</b>	<b>2.70</b>	<b>2.92</b>	<b>3.74</b>	<b>3.22</b>	<b>0.640</b>	<b>0.695</b>	<b>0.704</b>	<b>0.541</b>	<b>10.963</b>	<b>0.000*</b>

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบย่อยของการปรับตัวของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูก 2 ถูก 3 ถูก และมากกว่า 3 ถูก มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศแตกต่างกัน ส่วนด้านการเงินมีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 30 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยค่าเฉลี่ยของขนาดของกิจการแตกต่างกัน**

ขนาดของกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด			
	1 ถูก / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	2 ถูก / 7-12 ตร.ม.	3 ถูก / 13-24 ตร.ม.	มากกว่า 3 ถูก / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป
1 ถูก / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	-	-0.123 (Sig=0.110)	-0.7479* (Sig=0.000*)	-0.1313 (Sig=0.615)
2 ถูก / 7-12 ตร.ม.	0.123 (Sig=0.110)	-	-0.6266* (Sig=0.003*)	-0.0100 (Sig=0.970)
3 ถูก / 13-24 ตร.ม.	0.7479* (Sig=0.000*)	0.6266* (Sig=0.003*)	-	0.6167 (Sig=0.060)
มากกว่า 3 ถูก / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป	0.1313 (Sig=0.615)	0.0100 (Sig=0.970)	-0.6167 (Sig=0.060)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเศษสมนติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกด้วยค่าเฉลี่ยของกิจการ 1 ถูก 2 ถูก และ 3 ถูก โดยมีรายละเอียดดังนี้
- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูก มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูก โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูก
  - กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 ถูก มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูก โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูก
  - กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูก มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูก และ 2 ถูก โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มขนาดของกิจการ ดังกล่าว

**ตารางที่ 31 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินมีนาคมของกิจการแตกต่างกัน**

ขนาดของกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายใน			
	1 คูหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	2 คูหา / 7-12 ตร.ม.	3 คูหา / 13-24 ตร.ม.	มากกว่า 3 คูหา / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป
1 คูหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	- (Sig=0.048*)	-0.2107* (Sig=0.000*)	-1.0243* (Sig=0.000*)	-0.4326 (Sig=0.239)
2 คูหา / 7-12 ตร.ม.	0.2107* (Sig=0.048*)	- (Sig=0.006*)	-0.8136* (Sig=0.006*)	-0.2219 (Sig=0.554)
3 คูหา / 13-24 ตร.ม.	1.0243* (Sig=0.000*)	0.8136* (Sig=0.006*)	- (Sig=0.199)	0.5917 (Sig=0.199)
มากกว่า 3 คูหา / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป	0.4326 (Sig=0.239)	0.2219 (Sig=0.554)	-0.5917 (Sig=0.199)	- (Sig=0.199)

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในแบบจับคู่ พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา 2 คูหา และ 3 คูหา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 คูหา และ 3 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มขนาดของกิจการ คั่งกล่าว

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 คูหา มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และ 3 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และ 2 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มขนาดของกิจการ คั่งกล่าว

**ตารางที่ 32 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจ  
ค้าปลีกด้ึงเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน**

ขนาดของกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคล			
	1 ถูกหา/ ไม่เกิน 6 ตร.ม.	2 ถูกหา/ 7-12 ตร.ม.	3 ถูกหา/ 13-24 ตร.ม.	มากกว่า 3 ถูกหา/ ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป
1 ถูกหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	-	-0.3945* (Sig=0.001*)	-1.5785* (Sig=0.000*)	-1.2785* (Sig=0.001*)
2 ถูกหา / 7-12 ตร.ม.	0.3945* (Sig=0.001*)	-	-1.1841* (Sig=0.000*)	-0.8841* (Sig=0.029*)
3 ถูกหา / 13-24 ตร.ม.	1.5785* (Sig=0.000*)	1.1841* (Sig=0.000*)	-	0.3000 (Sig=0.544)
มากกว่า 3 ถูกหา / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป	1.2785* (Sig=0.001*)	0.8841* (Sig=0.029*)	-0.3000 (Sig=0.544)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกดึงเดินกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูกหา 2 ถูกหา 3 ถูกหา และมากกว่า 3 ถูกหา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูกหา มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับ กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 ถูกหา 3 ถูกหา และมากกว่า 3 ถูกหา โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสาม กลุ่มขนาดของกิจการดังกล่าว

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 ถูกหา มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับ กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูกหา 3 ถูกหา และมากกว่า 3 ถูกหา โดยมีระดับการปรับตัวกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูกหา และสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูกหา และมากกว่า 3 ถูกหา

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 ถูกหา มีระดับการปรับตัวค้านการบริหารงานบุคคลต่างกับ กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 ถูกหา และ 2 ถูกหา โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มขนาดของ กิจการดังกล่าว

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการมากกว่า 3 คูหา มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล ต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และ 2 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มขนาดของกิจการดังกล่าว

### ตารางที่ 33 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก ด้วยขนาดของกิจการแตกต่างกัน

ขนาดของกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศ			
	1 คูหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	2 คูหา / 7-12 ตร.ม.	3 คูหา / 13-24 ตร.ม.	มากกว่า 3 คูหา / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป
1 คูหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	- (Sig=0.057)	-0.1835 (Sig=0.057)	-1.2896* (Sig=0.000*)	-0.5928 (Sig=0.081)
2 คูหา / 7-12 ตร.ม.	0.1835 (Sig=0.057)	- (Sig=0.000*)	-1.1061* (Sig=0.000*)	-0.5928 (Sig=0.081)
3 คูหา / 13-24 ตร.ม.	1.2896* (Sig=0.000*)	1.1061* (Sig=0.000*)	- (Sig=0.217)	0.5133 (Sig=0.217)
มากกว่า 3 คูหา / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป	0.5928 (Sig=0.081)	0.5928 (Sig=0.081)	-0.5133 (Sig=0.217)	- (Sig=0.217)

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกด้วยขนาดของกิจการ 1 คูหา 2 คูหา 3 คูหา และมากกว่า 3 คูหา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 คูหา มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา และ 2 คูหา โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มขนาดของกิจการ ดังกล่าว

**สมมติฐานที่ 3.2 ธุรกิจค้าปลีกดึงเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 34 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดึงเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของธุรกิจ	<b>X</b>				<b>S.D.</b>				<b>F</b>	<b>P-Value</b>
	ไม่เกิน 3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้นไป	ไม่เกิน 3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้นไป		
ด้านการตลาด	3.32	3.26	3.44	3.47	0.529	0.563	0.679	0.725	2.866	0.036*
ด้านการเงิน	3.31	3.32	3.52	3.73	0.910	0.852	0.924	0.909	6.113	0.000*
ด้านการจัดการภายใน	2.97	2.93	2.97	3.37	0.867	0.842	0.921	0.915	7.164	0.000*
ด้านการบริหารงานบุคคล	1.78	1.75	1.68	2.09	0.975	0.912	1.066	1.040	3.855	0.010*
ด้านสารสนเทศ	2.02	2.02	1.92	2.21	0.880	0.757	0.873	0.848	2.190	0.089
รวม	2.68	2.66	2.71	2.97	0.668	0.623	0.646	0.701	6.487	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 34 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ค่าวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกดึงเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอย่างต่อการปรับตัวของธุรกิจ พぶว่า ธุรกิจค้าปลีกดึงเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน และด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ส่วนด้านสารสนเทศ มีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบค่อนเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางด้านไปนี้

**ตารางที่ 35 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน**

ระยะเวลา ในการดำเนินกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด			
	ไม่เกิน 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 3 ปี	-	0.0645 (Sig=0.499)	-0.1184 (Sig=0.308)	-0.1469 (Sig=0.115)
4 - 6 ปี	-0.0645 (Sig=0.499)	-	-0.1828 (Sig=0.078)	-0.2113* (Sig=0.006*)
7 - 9 ปี	0.1184 (Sig=0.308)	0.1828 (Sig=0.078)	-	-0.0285 (Sig=0.779)
10 ปีขึ้นไป	0.1469 (Sig=0.115)	0.2113* (Sig=0.006*)	0.0285 (Sig=0.779)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี

**ตารางที่ 36 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม  
ที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน**

ระยะเวลา ในการดำเนินกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการเงิน			
	ไม่เกิน 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 3 ปี	-	-0.0120 (Sig=0.928)	-0.2069 (Sig=0.203)	-0.4232* (Sig=0.001*)
4 - 6 ปี	0.0120 (Sig=0.928)	-	-0.1949 (Sig=0.179)	-0.4112* (Sig=0.000*)
7 - 9 ปี	0.2069 (Sig=0.203)	0.1949 (Sig=0.179)	-	-0.2163 (Sig=0.129)
10 ปีขึ้นไป	0.4232* (Sig=0.001*)	0.4112* (Sig=0.000*)	0.2163 (Sig=0.129)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจฉิมสถิติค่าทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้
- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่าง กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป
  - กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่าง กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป
  - กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่าง กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ ไม่เกิน 3 ปี และ 4-6 ปี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้ง สองกลุ่มระยะเวลาในการดำเนินกิจการตั้งแต่

**ตารางที่ 37 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน**

ระยะเวลา ในการดำเนินกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน			
	ไม่เกิน 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 3 ปี	-	0.0352 (Sig=0.790)	-0.0002 (Sig=0.999)	-0.4059* (Sig=0.002*)
4 - 6 ปี	-0.0352 (Sig=0.790)	-	-0.0354 (Sig=0.805)	-0.4411* (Sig=0.000*)
7 - 9 ปี	0.0002 (Sig=0.999)	0.0354 (Sig=0.805)	-	-0.4057* (Sig=0.004*)
10 ปีขึ้นไป	0.4059* (Sig=0.002*)	0.4411* (Sig=0.000*)	0.4057* (Sig=0.004*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแบบจับคู่ พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ ไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ ไม่เกิน 3 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป
- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป
- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 7-9 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี และ 7-9 ปี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสามกลุ่มระยะเวลาในการดำเนินกิจการดังกล่าว

### ตารางที่ 38 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน

ระยะเวลา ในการดำเนินกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล			
	ไม่เกิน 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 3 ปี	-	0.333 (Sig=0.822)	0.1036 (Sig=0.566)	-0.3052* (Sig=0.036*)
4 - 6 ปี	-0.333 (Sig=0.822)	-	0.0703 (Sig=0.662)	-0.3385* (Sig=0.005*)
7 - 9 ปี	-0.1036 (Sig=0.566)	-0.0703 (Sig=0.662)	-	-0.4088* (Sig=0.010*)
10 ปีขึ้นไป	0.3052* (Sig=0.036*)	0.3385* (Sig=0.005*)	0.4088* (Sig=0.010*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนว่า

ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 7-9 ปี มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี และ 7-9 ปี โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสามกลุ่มระยะเวลาในการดำเนินกิจการดังกล่าว

**สมมติฐานที่ 3.3 ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 39 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของธุรกิจ	$\bar{X}$		S.D.		t	P-Value
	เจ้าของ คนเดียว	ไม่ใช่เจ้าของ คนเดียว	เจ้าของ คนเดียว	ไม่ใช่เจ้าของ คนเดียว		
ด้านการตลาด	3.36	4.03	0.638	0.525	2.942	0.003*
ด้านการเงิน	3.48	4.12	0.910	0.731	1.968	0.050*
ด้านการจัดการภายใน	3.08	3.93	0.903	0.593	2.643	0.009*
ด้านการบริหารงานบุคคล	1.83	3.50	0.981	0.666	4.764	0.000*
ด้านสารสนเทศ	2.03	3.81	0.793	0.770	6.480	0.000*
รวม	2.76	3.89	0.661	0.486	4.803	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 39 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีรูปแบบกิจการทั้งลักษณะเจ้าของคนเดียว และ ไม่ใช่เจ้าของคนเดียว มีระดับการปรับตัวแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการจัดการภายใน ลักษณะกิจการที่เป็นเจ้าของคนเดียวมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กิจการที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียวมีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ด้านสารสนเทศ และ ในภาพรวม ลักษณะกิจการที่เป็นเจ้าของคนเดยวมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่กิจการที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดยวมีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง

**สมมติฐานที่ 3.4 ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 40 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของธุรกิจ	$\bar{X}$			S.D.			F	P-Value
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง		
ค้านการตลาด	3.62	3.23	3.27	0.651	0.587	0.634	17.264	0.000*
ค้านการเงิน	3.91	3.33	3.43	0.831	0.894	0.818	25.181	0.000*
ค้านการจัดการภายใน	3.51	2.85	3.02	0.823	0.892	0.821	24.306	0.000*
ค้านการบริหารงานบุคคล	2.35	1.54	1.83	1.021	0.841	1.009	30.290	0.000*
ค้านสารสนเทศ	2.47	1.83	1.97	0.972	0.676	0.618	27.414	0.000*
รวม	3.17	2.53	2.70	0.658	0.591	0.585	43.751	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจฉิมสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 40 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนวจ ในการพารวนธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อการปรับตัวของธุรกิจ พนวจ ว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 41 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
คั่งเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของยอดขาย	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.3920* (Sig=0.000*)	0.3504* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.3920* (Sig=0.000*)	-	-0.0417 (Sig=0.628)
ลดลง	-0.3504* (Sig=0.000*)	0.0417 (Sig=0.628)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า
- ธุรกิจค้าปลีกคั่งเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้
    - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มที่ มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายดังกล่าว
    - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น
    - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 42 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิม  
ที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของยอดขาย	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการเงิน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.6786* (Sig=0.000*)	0.4710* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.6786* (Sig=0.000*)	-	-0.2076 (Sig=0.083)
ลดลง	-0.4710* (Sig=0.000*)	0.2076 (Sig=0.083)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสซี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการเงินแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มที่ มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายคงคล่อง
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 43 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของยอดขาย	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายใน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.6609* (Sig=0.000*)	0.4915* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.6609* (Sig=0.000*)	-	-0.1694 (Sig=0.156)
ลดลง	-0.4915* (Sig=0.000*)	0.1694 (Sig=0.156)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสซี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวต่างกันทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายดังกล่าว
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 44 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของยอดขาย	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.8134* (Sig=0.000*)	0.5264* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.8134* (Sig=0.000*)	-	-0.2870* (Sig=0.028*)
ลดลง	-0.5264* (Sig=0.000*)	0.2870* (Sig=0.028*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเศษสมนติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) คือวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่า ทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่า ทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น และต่ำกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม

**ตารางที่ 45 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก  
คั่งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของยอดขาย	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศ		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.6382* (Sig=0.000*)	0.4977* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.6382* (Sig=0.000*)	-	-0.1404 (Sig=0.197)
ลดลง	-0.4977* (Sig=0.000*)	0.1404 (Sig=0.197)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฎิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศแบบขั้นคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกคั่งเดินกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวค่อนข้างสูงกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายคงกลาง

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 3.5 ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

**ตารางที่ 46 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของธุรกิจ	$\bar{X}$			S.D.			F	P-Value
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง		
ค้านการตลาด	3.62	3.23	3.27	0.677	0.567	0.618	16.675	0.000*
ค้านการเงิน	3.89	3.23	3.40	0.846	0.914	0.783	23.448	0.000*
ค้านการจัดการภายใน	3.51	2.81	3.04	0.826	0.894	0.811	26.210	0.000*
ค้านการบริหารงานบุคคล	2.36	1.47	1.87	1.038	0.788	0.985	35.651	0.000*
ค้านสารสนเทศ	2.50	1.76	2.00	0.991	0.595	0.644	36.324	0.000*
รวม	3.17	2.50	2.72	0.666	0.580	0.566	48.221	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 46 ผลการทดสอบสมมติฐานคัญค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนวณ ในการพรวมธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในค้านต่างๆ ขององค์ประกอบอย่างต่อการปรับตัวของธุรกิจ พนวณว่า ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีระดับการปรับตัวค้านการตลาด ค้านการเงิน ค้านการจัดการภายใน ค้านการบริหารงานบุคคล และค้านสารสนเทศแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 47 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยเดินมีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.3859* (Sig=0.000*)	0.3469* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.3859* (Sig=0.000*)	-	-0.0390 (Sig=0.632)
ลดลง	-0.3469* (Sig=0.000*)	0.0390 (Sig=0.632)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดินกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มที่มี การเปลี่ยนแปลงของกำไรตั้งแต่

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลง ของกำไรเพิ่มขึ้น

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับกลุ่ม ที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 48 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม  
ที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการเงิน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.6619* (Sig=0.000*)	0.4849* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.6619* (Sig=0.000*)	-	-0.1770 (Sig=0.120)
ลดลง	-0.4849* (Sig=0.000*)	0.1770 (Sig=0.120)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการเงินแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรดังกล่าว
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 49 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายใน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.6975* (Sig=0.000*)	0.4640* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.6975* (Sig=0.000*)	-	-0.2335* (Sig=0.038*)
ลดลง	-0.4640* (Sig=0.000*)	0.2335* (Sig=0.038*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเศษสมนติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในแบบจับคู่ พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายใน ต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสอง กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรตั้งกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายใน ต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสอง กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรตั้งกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีระดับการปรับตัวค้านการจัดการภายในต่าง กับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มี การเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และต่ำกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม

**ตารางที่ 50 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจ  
ค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.8884* (Sig=0.000*)	0.4896* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.8884* (Sig=0.000*)	-	-0.3988* (Sig=0.001*)
ลดลง	-0.4896* (Sig=0.000*)	0.3988* (Sig=0.001*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน กือกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรตั้งกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรตั้งกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และต่ำกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม

**ตารางที่ 51 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยค่าเฉลี่ยของคะแนนที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศ		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.7382* (Sig=0.000*)	0.4975* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.7382* (Sig=0.000*)	-	-0.2406* (Sig=0.018*)
ลดลง	-0.4975* (Sig=0.000*)	0.2406* (Sig=0.018*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มี การเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวมากกว่าทั้งสองกลุ่มที่มี การเปลี่ยนแปลงของกำไรดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มที่มี การเปลี่ยนแปลงของกำไรดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีระดับการปรับตัวค้านสารสนเทศต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการ เปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และต่ำกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม

**สมมติฐานที่ 3.6 ธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 52 ผลการทดสอบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การปรับตัว ของธุรกิจ	<b>X</b>			<b>S.D.</b>			<b>F</b>	<b>P-Value</b>
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง		
ค้านการตลาด	3.59	3.20	2.93	0.660	0.531	0.653	27.360	0.000*
ค้านการเงิน	3.81	3.23	2.99	0.838	0.894	0.735	25.698	0.000*
ค้านการจัดการภายใน	3.45	2.82	2.44	0.848	0.844	0.680	34.672	0.000*
ค้านการบริหารงานบุคคล	2.06	1.71	1.53	1.056	0.945	0.687	7.173	0.001*
ค้านสารสนเทศ	2.29	1.86	1.98	0.919	0.683	0.697	13.775	0.000*
รวม	3.04	2.56	2.37	0.650	0.617	0.544	32.370	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 52 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบร่วมธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอย่างต่อการปรับตัวของธุรกิจ พบร่วมธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการปรับตัว ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 53 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยค่าที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการตลาด		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.3975* (Sig=0.000*)	0.6696* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.3975* (Sig=0.000*)	-	0.2721* (Sig=0.039*)
ลดลง	-0.6696* (Sig=0.000*)	-0.2721* (Sig=0.039*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสถิติที่ฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการตลาดแบบจับคู่พหุภูมิ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และต่ำกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการตลาดต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้งสองกลุ่มที่ มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว

**ตารางที่ 54 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดิน  
ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการเงิน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.5770* (Sig=0.000*)	0.8223* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.5770* (Sig=0.000*)	-	0.2453 (Sig=0.189)
ลดลง	-0.8223* (Sig=0.000*)	-0.2453 (Sig=0.189)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง บัญชีเศรษฐกิจฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการเงินแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินกลุ่มนี้มีระดับการปรับตัวด้านการเงินแตกต่างกัน คือ กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่าทั้งสองกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าตั้งกล่าว

- กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น

- กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการเงินต่างกับกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 55 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.6294* (Sig=0.000*)	1.0161* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.6294* (Sig=0.000*)	-	0.3867* (Sig=0.034*)
ลดลง	-1.0161* (Sig=0.000*)	-0.3867* (Sig=0.034*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายในแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน ต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวกว่าทั้งสอง กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน ต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มี การเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และต่างกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการจัดการภายใน ต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่าทั้ง สองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว

**ตารางที่ 56 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจ  
ค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคล		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.3423* (Sig=0.001*)	0.5306* (Sig=0.013*)
เท่าเดิม	-0.3423* (Sig=0.001*)	-	0.1883 (Sig=0.381)
ลดลง	-0.5306* (Sig=0.013*)	-0.1883 (Sig=0.381)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวต่ำกว่า ทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และลดลง โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่า กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และต่ำกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีระดับการปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่า ทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว

**ตารางที่ 57 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก  
ด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศ		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.4345* (Sig=0.000*)	0.3095 (Sig=0.077)
เท่าเดิม	-0.4345* (Sig=0.000*)	-	-0.1251 (Sig=0.476)
ลดลง	-0.3095 (Sig=0.077)	0.1251 (Sig=0.476)	-

หมายเหตุ \* หากยังคงปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ธุรกิจค้าปลีกดึงดูมกลุ่มที่มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีรายละเอียดดังนี้
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม โดยมีระดับการปรับตัวมากกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีระดับการปรับตัวด้านสารสนเทศต่างกับ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น โดยมีระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น

**สมมติฐานที่ 4 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดึงดูมที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

การทดสอบสมมติฐานนี้ จะทำการทดสอบจำแนกตามลักษณะกิจการที่ประกอบไป ด้วย ขนาดของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ รูปแบบกิจการ และการเปลี่ยนแปลงผลการ ดำเนินงาน โดยแยกเป็นสมมติฐานข้อๆ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4.1 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันนี้ ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 4.2 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ แตกต่างกันนี้ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 4.3 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกันนี้ ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 4.4 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย แตกต่างกันนี้ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 4.5 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไร แตกต่างกันนี้ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 4.6 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้า แตกต่างกันนี้ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 4.1 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันนี้ความคิดเห็น ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกันนี้**

**ตารางที่ 58 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน**

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$				S.D.				F	P-Value
	1 ถูกๆ	2 ถูกๆ	3 ถูกๆ	มากกว่า 3 ถูกๆ	1 ถูกๆ	2 ถูกๆ	3 ถูกๆ	มากกว่า 3 ถูกๆ		
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงาน	2.91	3.17	3.57	3.03	0.560	0.575	0.514	0.318	8.885	0.000*
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับมหภาค	3.67	3.70	3.91	3.54	0.670	0.575	0.488	0.130	0.596	0.618
รวม	3.29	3.44	3.74	3.28	0.505	0.483	0.461	0.173	4.387	0.005*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 58 ผลการทดสอบสมมติฐานค่าวิบัติ F-test ค่าวิบัติการวิเคราะห์ความ แปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว

แตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา 2 คูหา 3 คูหา และมากกว่า 3 คูหา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวไม่แตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการมีอิทธิพล ได้ผลดังตาราง ต่อไปนี้

**ตารางที่ 59 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกัน**

ขนาดของกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน			
	1 คูหา/ ไม่เกิน 6 ตร.ม.	2 คูหา/ 7-12 ตร.ม.	3 คูหา/ 13-24 ตร.ม.	มากกว่า 3 คูหา/ ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป
1 คูหา / ไม่เกิน 6 ตร.ม.	-	-0.2636* (Sig=0.000*)	-0.6615* (Sig=0.000*)	-0.1190 (Sig=0.607)
2 คูหา / 7-12 ตร.ม.	0.2636* (Sig=0.000*)	-	-0.3978* (Sig=0.034*)	0.1446 (Sig=0.540)
3 คูหา / 13-24 ตร.ม.	0.6615* (Sig=0.000*)	0.3978* (Sig=0.034*)	-	0.5424 (Sig=0.061)
มากกว่า 3 คูหา / ตั้งแต่ 25 ตร.ม. ขึ้นไป	0.1190 (Sig=0.607)	-0.1446 (Sig=0.540)	-0.5424 (Sig=0.061)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 คูหา และ 3 คูหา โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีขนาดของกิจการดังกล่าว

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 2 คูหา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และ 3 คูหา โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา

- กลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 3 คูหา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา และ 2 คูหา โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีขนาดของกิจการดังกล่าว

**สมมติฐานที่ 4.2** ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

**ตารางที่ 60** ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	X				S.D.				F	P-Value
	ไม่ เกิน 3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้น ไป	ไม่ เกิน 3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ปี ขึ้น ไป		
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงาน	2.97	2.89	2.91	3.12	0.635	0.511	0.515	0.602	4.343	0.005*
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับมนภาค	3.75	3.62	3.62	3.72	0.682	0.644	0.630	0.620	1.043	0.373
รวม	<b>3.36</b>	<b>3.25</b>	<b>3.26</b>	<b>3.42</b>	<b>0.525</b>	<b>0.485</b>	<b>0.416</b>	<b>0.524</b>	<b>3.061</b>	<b>0.028*</b>

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 60 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในค่านั้นๆ ขององค์ประกอบบ่งชี้ต่อปัจจัย

สภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวไม่แตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการมีอิทธิพล ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 61 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกัน**

ระยะเวลา ในการดำเนินกิจการ	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน			
	ไม่เกิน 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 3 ปี	-	0.0784 (Sig=0.356)	0.0597 (Sig=0.564)	-0.1527 (Sig=0.066)
4 - 6 ปี	-0.0784 (Sig=0.356)	-	-0.0188 (Sig=0.839)	-0.2311* (Sig=0.001*)
7 - 9 ปี	-0.0597 (Sig=0.564)	0.0188 (Sig=0.839)	-	-0.2124* (Sig=0.019*)
10 ปีขึ้นไป	0.1527 (Sig=0.066)	0.2311* (Sig=0.001*)	0.2124* (Sig=0.019*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออตซี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปี

ขึ้นไป โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 7-9 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปี ขึ้นไป โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป

- กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก กิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 4-6 ปี และ 7-9 ปี โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีขนาดของ กิจการต่างกันล่าว

**สมมติฐานที่ 4.3 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดิจิทัลที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 62 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดิจิทัลที่มีรูปแบบกิจการแตกต่างกัน**

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$		S.D.		t	P-Value
	เข้าของ คนเดียว	ไม่ใช่เข้าของ คนเดียว	เข้าของ คนเดียว	ไม่ใช่เข้าของ คนเดียว		
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงาน	2.97	3.63	0.567	0.687	3.241	0.001*
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับมหาภาค	3.67	3.93	0.642	0.514	1.119	0.264
รวม	3.32	3.78	0.497	0.584	2.568	0.011*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัฏฐิเสธรสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 62 ผลการทดสอบสมมติฐานคุ้มครองค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดิจิทัลที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการ ปรับตัวแตกต่างกัน ในภาพรวมและปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานแตกต่างกัน โดย ลักษณะกิจการที่เป็นเข้าของคนเดียวมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มี

อิทธิพลต่อการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กิจการที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียวมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4.4 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้นเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 63 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้นเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$			S.D.			F	P-Value
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง		
ปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน	3.21	2.85	2.93	0.573	0.559	0.496	17.813	0.000*
ปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาวิทยาลัย	3.79	3.70	3.41	0.605	0.662	0.578	8.768	0.000*
รวม	3.50	3.27	3.17	0.493	0.494	0.455	13.684	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 63 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้นเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในค้านต่างๆ ขององค์ประกอบข่ายต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกคึ้นเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้นเท่าเดิม และลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน และระดับมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการมีอิทธิพล ได้ผลดังตารางดังไปนี้

**ตารางที่ 64 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของยอดขาย	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงาน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.3633* (Sig=0.000*)	0.2877* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.3633* (Sig=0.000*)	-	-0.0755 (Sig=0.327)
ลดลง	-0.2877* (Sig=0.000*)	0.0755 (Sig=0.327)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานแบบขั้นคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบร่วม

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม และลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น

**ตารางที่ 65 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความแยกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของข้อความ	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาค		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.0894 (Sig=0.203)	0.3798* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.0894 (Sig=0.203)	-	0.2904* (Sig=0.001*)
ลดลง	-0.3798* (Sig=0.000*)	-0.2904* (Sig=0.001*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความลดลง
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความเท่าเดิม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความลดลง
  - กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อความดังกล่าว

**สมนติฐานที่ 4.5 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกันนี้ ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 66 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกัน**

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$			S.D.			F	P-Value
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง		
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงาน	3.20	2.85	2.93	0.571	0.560	0.521	15.993	0.000*
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับมหาวิทยาลัย	3.79	3.69	3.47	0.603	0.656	0.624	6.960	0.001*
รวม	3.49	3.27	3.20	0.495	0.487	0.482	12.151	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมนติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 66 ผลการทดสอบสมนติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในค้านค่างๆ ขององค์ประกอบย่อยต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน และระดับมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการมีอิทธิพล ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 67 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงาน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.3508* (Sig=0.000*)	0.2644* (Sig=0.001*)
เท่าเดิม	-0.3508* (Sig=0.000*)	-	-0.0864 (Sig=0.238)
ลดลง	-0.2644* (Sig=0.001*)	0.0864 (Sig=0.238)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนตัวแปรทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานแบบจับคู่พหุคุณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนわ

ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มนี้มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน คือ กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม และลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่าทั้งสองกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรต่างกัน

- กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น

- กลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 68 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแยกต่างกัน

การเปลี่ยนแปลง ของกำไร	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาค		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.0959 (Sig=0.182)	0.3191* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.0959 (Sig=0.182)	-	0.2232* (Sig=0.007*)
ลดลง	-0.3191* (Sig=0.000*)	-0.2232* (Sig=0.007*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรตั้งแต่ล่า�

**สมมติฐานที่ 4.6 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกันนี้ ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน**

**ตารางที่ 69 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$			S.D.			F	P-Value
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง		
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการค้าในงาน	3.12	2.89	2.69	0.555	0.573	0.536	11.002	0.000*
ปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับมหาวิทยาลัย	3.71	3.70	3.23	0.614	0.641	0.699	6.228	0.002*
รวม	3.41	3.30	2.96	0.503	0.477	0.507	9.790	0.000*

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 69 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบบ่งชี้ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการค้าในงาน และระดับมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความแตกต่างของระดับการมีอิทธิพล ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 70 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน**

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงาน		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.2225* (Sig=0.000*)	0.4278* (Sig=0.000*)
เท่าเดิม	-0.2225* (Sig=0.000*)	-	0.2052 (Sig=0.094)
ลดลง	-0.4278* (Sig=0.000*)	-0.2052 (Sig=0.094)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานแบบจับคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเออสี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบร่วม

ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม และลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าดังกล่าว

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจกรรมระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 71 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกัน

การเปลี่ยนแปลง ของสินค้า	ผลต่างเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาค		
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง
เพิ่มขึ้น	-	0.0033 (Sig=0.960)	0.4735* (Sig=0.001*)
เท่าเดิม	-0.0033 (Sig=0.960)	-	0.4702* (Sig=0.001*)
ลดลง	-0.4735* (Sig=0.001*)	-0.4702* (Sig=0.001*)	-

หมายเหตุ \* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาคแบบขั้นคู่พหุคูณ (multiple comparison) ด้วยวิธีของแอลเอสดี (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน กือ กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง
- กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับมหาภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่างกับกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น และเท่าเดิม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มีอิทธิพลมากกว่าทั้งสองกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าค้างกล่าว

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการศึกษาถึงระดับการปรับตัวตามหน้าที่ทางธุรกิจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน โดยมีวัตถุประสงค์ของ การวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีลักษณะ ประชากรศาสตร์แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีลักษณะกิจการ แตกต่างกัน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน
5. เพื่อสำรวจสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินในปัจจุบัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ หน้าที่สำคัญ ทางธุรกิจ ความจำเป็นในการปรับตัวของธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์ สภาพแวดล้อมขององค์การ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจค้าปลีก และงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ
2. ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะมีระดับ การปรับตัวแตกต่างกัน
3. ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน
4. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดิน (ร้านขายของชำ หรือร้านโชห่วย) ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 75,429 ราย (รายงานสำมะโนธุรกิจ ทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ ทั่วราชอาณาจักร สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสาร, 2545) โดยการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดตัวอย่างของ ยามานะ (Yamane) ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ราย จึงทำการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มประชากรนี้ด้วย วิธีวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็นแบบหลายขั้นตอน โดยการแบ่งประชากรออกจาก กลุ่มใหญ่แล้วเป็นกลุ่มย่อย ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มเขตในกรุงเทพมหานคร รวม 12 กลุ่มๆ ละ 35 ชุด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามจำนวน 420 ชุด เพื่อการเก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ในเขตกรุงเทพมหานคร และได้ แบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์เป็นจำนวน 400 ชุด ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ และลักษณะกิจการ โดยคำถามจะนิทั้งคำถามที่เป็นปลายเปิดเพื่อให้ผู้ประกอบการเป็นผู้เติมข้อความ และคำถามที่เป็นปลายปิดแบบมีตัวเลือกให้ผู้ประกอบการได้เลือกดอน

2. เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม โดยให้แสดงระดับการปรับตัวของธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศ

3. เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม โดยให้พิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในระดับใด

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานจะใช้สถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์ผลกระบวนการของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง การใช้ t-test และ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และ 3 กลุ่มขึ้นไป โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน จำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS for windows ช่วยในการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิม เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.00 และ 33.00 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36 - 45 ปี และผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 31.00 และ 30.80 ตามลำดับ รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26 - 35 ปี และอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 23.80 และ 14.50 ตามลำดับ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับป्रถน/มัธยมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.80 รองลงมาคือกลุ่มผู้มีระดับ

การศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.50 นอกนั้นเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.50 และ 4.30 ตามลำดับ

2. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิน ส่วนใหญ่มีขนาดของกิจการ 1 ถูกหา/ไม่เกิน 6 ตร. ม. คิดเป็นร้อยละ 73.00 รองลงมา มีขนาดของกิจการ 2 ถูกหา/7-12 ตร. ม. คิดเป็นร้อยละ 23.00 ส่วนขนาดของกิจการมากกว่า 2 ถูกหา/ตั้งแต่ 13 ตร. ม. ขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.00 มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมา มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการอยู่ในช่วงระหว่าง 4 - 6 ปี และไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.30 และ 17.30 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 7 - 9 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.50 ส่วนใหญ่มีรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 98.00 ส่วนรูปแบบกิจการอื่นๆ ที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 2.00

3. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิน มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเท่าเดิมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมา มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 34.50 โดยการเปลี่ยนแปลงของยอดขายที่เพิ่มขึ้น มีไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.50 และการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.80 โดยการเปลี่ยนแปลงของยอดขายที่ลดลงอยู่ในช่วงระหว่าง 11 - 25% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.80

4. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิน มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเท่าเดิมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.00 รองลงมา มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 35.30 โดยการเปลี่ยนแปลงของกำไรที่เพิ่มขึ้น มีไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.00 และกลุ่มตัวอย่างที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลง มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.80 โดยการเปลี่ยนแปลงของกำไรที่ลดลง มีไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.80

5. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิน มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.50 โดยการเปลี่ยนแปลงของสินค้าที่เพิ่มขึ้น มีไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.80 รองลงมา มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 45.50 และกลุ่มตัวอย่างที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าลดลง มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.00 โดยการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง ไม่เกิน 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.80

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิน มีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกตั้งเดิน ดังนี้

- 1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมค้านการตลาดในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38
- 1.2 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมค้านการเงินในภาพรวมอยู่ระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 1.3 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมค้านการจัดการภายในในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10
- 1.4 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมค้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.87
- 1.5 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมค้านสารสนเทศในภาพรวมอยู่ระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.07
- ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมในภาพรวมทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78
2. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ดังนี้
- 2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99
- 2.2 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการระดับมหภาคในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีความคิดเห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในภาพรวมทั้ง 2 ด้าน มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

### ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการทดสอบสมมติฐาน ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ โดยพบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศ ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการจัดการภายใน ไม่มีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่ผู้ประกอบการมีลักษณะประชาราศาสตร์แตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน โดยพบว่า

2.1 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินทั้งเพศชาย และ เพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยด้านการตลาดและด้านการเงิน เพศชายมีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ เพศหญิง มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการภายใน เพศชายมีการปรับตัวมากกว่า เพศหญิง แต่ย่างไรก็ตามทั้งคู่มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านสารสนเทศ เพศชายมีการปรับตัวมากกว่า เพศหญิง เช่นกัน แต่ทั้งคู่ยังมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ

2.2 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยผู้ประกอบการกลุ่มช่วงอายุที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่มอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป

2.3 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยผู้ประกอบการกลุ่มระดับการศึกษาที่มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับป्रถวน/มัธยม อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีลักษณะกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน โดยพบว่า

3.1 ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อการปรับตัวของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีขนาดของกิจการ 1 คูหา 2 คูหา 3 คูหา และมากกว่า 3 คูหา มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศ แตกต่างกัน ส่วนด้านการเงินมีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน

3.2 ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันจะมีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อการปรับตัวของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจค้าปลีกด้วยเดินที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน และด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ส่วนด้านสารสนเทศ มีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน

3.3 ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีรูปแบบกิจการทั้งลักษณะเจ้าของคนเดียว และไม่ใช่เจ้าของคนเดียว มีระดับการปรับตัวแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการจัดการภายใน ลักษณะกิจการที่เป็นเจ้าของคนเดียวมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ กิจการที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียวมีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ด้านสารสนเทศ และในภาพรวม ลักษณะกิจการที่เป็นเจ้าของคนเดียวมีการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่กิจการที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียวมีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง

3.4 ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายแตกต่างกันจะมี ระดับการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อการปรับตัว ของธุรกิจ พนว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มี ระดับการปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านสารสนเทศแตกต่างกัน

3.5 ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่างกันจะมีระดับ การปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อการปรับตัวของ ธุรกิจ พนว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีระดับการ ปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน สารสนเทศแตกต่างกัน

3.6 ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่างกันจะมีระดับ การปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อการปรับตัวของ ธุรกิจ พนว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีระดับ การปรับตัวด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการภายใน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน สารสนเทศแตกต่างกัน

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีลักษณะกิจการ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน พนว่า

4.1 ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดของกิจการแตกต่างกันจะมี ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบใน ด้านต่างๆ ขององค์ประกอบอยู่ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พนว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่ มีขนาดของกิจการ 1 คูหา 2 คูหา 3 คูหา และมากกว่า 3 คูหา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก กิจการระดับมหาภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวไม่แตกต่างกัน

4.2 ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบนั้นย่อมต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่เกิน 3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับหมวดภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวไม่แตกต่างกัน

4.3 ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมนี้มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน ในภาพรวมและปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน แตกต่างกัน โดยลักษณะกิจการที่เป็นเจ้าของคนเดียวมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการ ระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กิจการที่ไม่ใช่เจ้าของคนเดียวมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยภายนอกกิจการระดับหมวดภาคไม่แตกต่างกัน

4.4 ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของขอดขาย แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบนั้นย่อมต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของขอดขายเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน และระดับหมวดภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

4.5 ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรแตกต่าง กันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบนั้นย่อมต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของกำไรเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก กิจการระดับการดำเนินงาน และระดับหมวดภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

4.6 ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแตกต่าง กันจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน และผลการทดสอบในด้านต่างๆ ขององค์ประกอบนั้นย่อมต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสินค้าเพิ่มขึ้น เท่าเดิม และลดลง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน และระดับหมวดภาคที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวแตกต่างกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม พบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการมีความคิดเห็นเรื่องระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมอยู่ในระดับที่มีการปรับตัวปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบในด้านระดับการศึกษาและระยะเวลาในการดำเนินกิจการ พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพนธ์ กันธรงค์ และคณะ (2545) ศึกษาปัญหาอุปสรรคการดำเนินกิจการของธุรกิจค้าปลีกแบบดังเดิมภาพรวม และด้านการบริหารจัดการภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบในด้านระดับการศึกษาและระยะเวลาในการดำเนินกิจการ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกแบบดังเดิมแตกต่างกัน

2. ด้านการตลาด จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมนิยมการปรับตัวในเรื่องของการเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้าในระดับสูง และมีการปรับตัวในเรื่องของการปรับราคาสินค้า การย้ายห้องน้ำทางเดินที่ตั้ง การส่งเสริมการตลาด และให้บริการลูกค้าในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณราย แสงวิเชียร และคณะ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจค้าปลีกประเภทขายของชำในย่านการค้าที่มีประชากรหนาแน่น ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการจัดการด้านการตลาด ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ และผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้ทั่วไป (สมุ้ย ยาสีฟัน ฯลฯ) จะขายได้ดีที่สุด การขายจะเป็นการขายตามราคาน้ำตก ไม่ค่อยมีการส่งเสริมการขาย และการให้บริการอื่นๆ กับลูกค้า ปัญหาสำคัญที่พบคือ สินค้าขายไม่ค่อยออก และปัญหาด้านคุณภาพขึ้น

3. ด้านการเงิน จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมนิยมการปรับตัวในเรื่องของการวางแผนทางการเงิน และการควบคุมค่าใช้จ่ายในระดับสูง และมีการปรับตัวในเรื่องของการหาแหล่งเงินทุนราคาต่ำ และมีการจัดทำบัญชีในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณราย แสงวิเชียร และคณะ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจค้าปลีกประเภทขายของชำในย่านการค้าที่มีประชากรหนาแน่น ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการจัดการการเงิน เงินลงทุนส่วนใหญ่ได้มาจากเงินออม และเงินลงทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่ได้มาจากสินเชื่อทางการค้า การจัดสรรเงินทุนลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เป็นการซื้อและ เช่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนใหญ่ได้แก่ ค่าอาหาร ค่าเช่า ค่ารถรับส่งของ ค่าไฟ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าน้ำ และค่าโทรศัพท์ ปัญหาที่พบคือ การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน และไม่ได้รับสินเชื่อจากผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายอย่างเพียงพอ

4. ค้านการจัดการภายใน และค้านการบริหารงานบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจค้าปลีกคั้งเดินมีการปรับตัวในเรื่องของการวางแผนปรับปรุงร้านค้า มีการแบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่การทำงานภายในร้าน การบริหารจัดการภายในร้าน และการควบคุมการดำเนินงานภายในร้านอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของการจ้างลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน การอบรมและฝึกงาน การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้กับลูกจ้างมีการปรับตัวในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพวรรณราย แสงวิเชียร และคณะ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจค้าปลีกประเภทขายของชำในย่านการค้าที่มีประชากรหนาแน่น ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ค้านการจัดการหัวไปเจ้าของร้านจะเป็นผู้วางแผนการจัดการร้านเอง ไม่มีการแบ่งงานกันทำ หรือกำหนดหน้าที่กันอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จะทำกันในระบบญาติพี่น้อง มีลูกจ้างช่วยงาน 1-2 คน มีการอบรมและฝึกงานให้ลูกจ้าง มีสวัสดิการให้ในค้านที่พัก อาหาร ค่ารักษายาบาล เป็นต้น ปัญหาสำคัญที่พบคือ การขาดแคลนบุคลากร และผู้ประกอบการขาดความรู้ด้านการจัดการ

5. ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ คู่แข่งที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ราคาน้ำมัน ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารและค้านเครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมของประชาชน สถานการณ์ทางการเมืองของไทย และภัย เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลมากต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกคั้งเดิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสพส ทีฆะเตสียะ (2545) ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อแบ่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเทศไทยสโตร์มีผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากที่สุด ปัญหาที่สำคัญของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ การขาดแคลนเงินทุน แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อให้สามารถแบ่งขันได้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ คือ พยายามลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเพื่อเป็นการลดต้นทุน ความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากที่สุด คือ ความช่วยเหลือด้านภาษี เช่น ยกเลิกการเก็บภาษีที่ซ้ำซ้อน หรือ ยกเว้นภาษีบางประเภทให้กับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2545) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแบ่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ” พบว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้รับผลกระทบจากการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทั้งสิ้น แต่แตกต่างกันตรงที่ความรุนแรงที่แต่ละร้านได้รับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง และลักษณะเฉพาะของร้านแต่ละแห่ง ในภาพรวมผลกระทบที่ร้านค้าปลีกค้านลบຽนแรงมาก เพราะเฉลี่ยแล้วร้านค้าปลีกคั้งเดินต้องเลิกกิจการไปประมาณร้อยละ 7.6 ต่อปี และสำหรับร้านที่ยังเปิดกิจการอยู่มีข้อด้อยคงลงประมาณร้อยละ 8 ต่อปี

## ข้อเสนอแนะ

### จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากผลการดำเนินงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในด้านของสินค้าที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยอดขายและกำไรขึ้นคงเท่าเดิม ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิมจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าให้มีเพียงพอต่อการจำหน่ายและเหมาะสมทั้งชนิด รูปร่าง ขนาด และตราที่ห้อย ตลอดจนการจัดวางสินค้า ในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการเพิ่มยอดขายและผลกำไรให้กับธุรกิจค้าปลีก เมื่อจากผู้บริโภคจะมีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป นอกเหนือไปในปัจจุบันได้มีการแปร逕ขึ้นกันอย่างรุนแรงในธุรกิจค้าปลีกทุกประเภท ดังนั้น ความสามารถในการบริหารสินค้าภายในร้าน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่ในการจำหน่ายน้อยจำเป็นจะต้องคัดเลือกและบริหารสินค้าตัวที่มีอัตราการหมุนเวียนสูงเท่านั้น รวมทั้งหาวิธีการคัดเลือกสินค้าตัวที่ได้รับความนิยมสูงสุดจากผู้บริโภคเข้ามาจำหน่ายในร้าน

2. การปรับตัวในด้านการบริหารงานบุคคล และด้านสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก ดังเดิมยังคงอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นธุรกิจแบบครอบครัวและขนาดของกิจการไม่ใหญ่มากนัก ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้ขายจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าเอง จึงไม่มีการฝึกอบรมหรือข้างลูกจ้างมาช่วยงานในร้าน หรือเมื่อกระทั้งการนำเอาเทคโนโลยีระบบสารสนเทศหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้งานภายในร้านก็ยังคงไม่เป็นที่นิยมของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกดังเดิม อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจการก็ควรที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง โดยการติดตามข่าวสาร ศึกษาทำความรู้ใหม่ๆ จากภาคครัวและออกงาน ต้องมีความยืดหยุ่นต่อการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากพบว่าการทำงานแบบเดิมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากเท่าการปรับตัวสู่แบบใหม่

3. ในด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการระดับการดำเนินงาน มีประเด็นที่น่าสนใจและให้ความสำคัญอยู่ 2 ด้าน คือ

3.1 ด้านคุณภาพที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกดังเดิม ซึ่งโดยลักษณะกิจการของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมส่วนใหญ่แล้ว มีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่และขนาดในการดำเนินกิจการ จึงทำให้ธุรกิจค้าปลีกดังเดิมที่มีขนาดเล็กมีศักยภาพต่ำกว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ดังนั้นการแข่งขันในด้านความหลากหลายของสินค้าและราคาของธุรกิจค้าปลีกดังเดิมขนาดเล็กจึงเป็นไปได้ยาก

ธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องการให้ลูกค้าเพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าอีกในครั้งต่อไป และการเลือกสรรสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

3.2 ด้านสมาคมผู้ค้าปลีกไทย และการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องให้มีความเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของธุรกิจอย่าง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบทบาทในการเข้าไปให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล (กระทรวงพาณิชย์) และสมาคมผู้ค้าปลีกไทยซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบด้านนี้โดยตรง ยังไม่ให้ความสำคัญกับธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้อง (ร้านขายของชำหรือร้านโชว์ห่วย) มากเท่าที่ควร ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องอยู่รอดต่อไปได้ก็คือ ตัวผู้ประกอบการเองที่จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และรู้จักปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องสามารถทำได้ในขั้นต้นคือ เร่งปรับตัวโดยลดจุดด้อย เพิ่มจุดเด่นซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญก่อนจะรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ ยกตัวอย่างเช่น ต้องมีความพร้อมทั้งในด้านการจัดตกแต่งร้านให้มีความสะอาด สวยงาม จัดหมวดหมู่สินค้าให้เป็นสัดส่วน หรือสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อคงคุณภาพและรองรับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

นอกจากนี้ ในด้านของบริการ สิ่งหนึ่งที่เป็นเสน่ห์ของธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องที่มีนานา แล้วก็คือ ยัชยาศัยไมตรีที่ดีของเจ้าของร้านกับคนในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นความได้เปรียบสำคัญที่ช่วยยึดเหนี่ยวลูกค้าให้มีความประทับใจต่อธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้อง

ส่วนในด้านราคา แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องจะมีต้นทุนในการซื้อสินค้าต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ แต่ธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องมีความได้เปรียบในส่วนของต้นทุนของดำเนินการที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะว่าไม่มีงบโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือการลงทุน ทั้งจากในเรื่องค่าขนส่ง ทำให้โอกาสที่จะแข่งขันในด้านราคาบังมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้ การเลือกใช้ช่องทางการซื้อสินค้าที่มีอยู่หลากหลายในปัจจุบันก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนถูกลง และเสริมสร้างความได้เปรียบด้านราคาได้

อีกด้านหนึ่งที่สำคัญในการช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกด้วยความต้องอยู่รอดได้ก็คือ การจัดการและบริหารงาน ในเรื่องระบบบัญชีแบบง่ายๆ สามารถทำเป็นรายรับ รายจ่าย เช็คยอดสินค้าเข้า และออก เพื่อรู้จำนวนที่แน่นอน และติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อทันต่อกำลังและความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัย การปรับตัวของธุรกิจในการประเทกอื่นๆ หรือในเขตพื้นที่อื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา ยุบสิรรคในการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจได้อย่างเหมาะสมในแต่ละประเทกการ





## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

เกรียงไกร สำนักงานใหญ่เพศฯ. คู่มือการค้าปลีก. กรุงเทพมหานคร: โครงการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าปลีก กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์, 2545.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และนัดยาพร เสนอใจ. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547.

บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ประมาณสาระชุดวิชาชีวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

เพ็ญสิน แวนนณี. หลักการค้าปลีก. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2546.

วิทยา ด่านรั่งกุล. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เทิร์คเวฟ เอ็คคูเคชั่น จำกัด, 2546.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช.เอ็น. กรุ๊ป จำกัด, 2547.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารการค้าปลีก. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546.

สำนักงาน ธีรวนิช. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซี.วี.แอด. การพิมพ์ จำกัด, 2547.

#### วารสาร

ธนาคารทหารไทย. “ธุรกิจค้าปลีก...แนวโน้มยังแบ่งขั้นสูง” เศรษฐกิจสารทัศน์. ปีที่ 13, ฉบับที่ 2. กุมภาพันธ์ 2547.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. “สภาพการณ์ธุรกิจค้าปลีก” สารสถิติ. ปีที่ 15, ฉบับที่ 6. มิถุนายน 2547.

#### เอกสารอื่นๆ

กิตติพงศ์ แสงทิพย์กัญญา และคณะ. “การศึกษาผลกระทบจากศูนย์การค้าขนาดใหญ่ 3 แห่ง ต่อ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” การศึกษาด้านคว้าคัวช์ ตอนสองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2544.

ชี เอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น จำกัด. โครงการศึกษาผลกระทบของการแบ่งเขตและการรวมตัวของผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีต่อผู้บริโภคและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก. กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์, 2542.

ณัฐพนธ์ คันธงธริก แคลม. “การศึกษาปัญหา อุปสรรค การดำเนินกิจการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2545.

ธนาวรรณ แสงสุวรรณ, อคิล่า พงศ์ชัยหล้า และอุทชนา ธรรมเจริญ. โครงการศึกษาธุรกิจค้าปลีกเพื่อการพัฒนา. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2547.

นิพนธ์ พัวพงศกร, อัมมาร สยามวลา และสุมนา ตั้งจิตวิสุทธิ์. การปฏิวัติในการค้าปลีกไทย. รายงานวิจัยในโครงการจัดทำแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2541.

นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ. การค้าส่งค้าปลีกไทย: การเปลี่ยนแปลงในตลาดค้าปลีกของไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542.

ฝ่ายการวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. การค้าส่งค้าปลีกไทย (รายงานทิศทางเศรษฐกิจและการค้าไทย: ภาคการค้าภาคในประเทศไทย) โครงการแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2540-2549. เสนอต่อ กระทรวงพาณิชย์, มีนาคม 2542.

พรพรรณ แสงวิเชียร, ชนะใจ เดชวิทยาพร และพิรุณ อักษรนิติตรรกุล. รายงานการวิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจค้าปลีกประเทศไทยของชำในย่านการค้าที่มีประชากรหนาแน่น ในเขตกรุงเทพมหานคร” มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2530.

ไฟศาล รัชวงศ์. รายงานการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลเมือง และสุขากิบาลของอำเภอในจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย” ภาควิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2539.

เรวดี รัตนานุบาล และ ศุนันทา จาเรวัฒน์. ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย. [www.bot.or.th/BOTHomepage/DataBank/Real\\_Sector/Service&Other/Retail/Annual/index\\_eng\\_i.asp](http://www.bot.or.th/BOTHomepage/DataBank/Real_Sector/Service&Other/Retail/Annual/index_eng_i.asp).

วิภาวดี สุบิน และคณะ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่งขนาดใหญ่ของผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541.

ไวยวิทย์ นรพัลลก. “การดำเนินงานและปัญหาของร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่” การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, สิงหาคม 2545.

### วิทยานิพนธ์

กฤษณา ใจครุวนชัย. “การเปรียบเทียบการใช้บริการในธุรกิจค้าปลีก : ระหว่างร้านสะดวกซื้อ และคิสเกาน์ท์สโตร์” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2546.

ชาตยา จึงสุวดี. “ปัจจัยที่มีผลผลกระทบต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคในธุรกิจค้าปลีกในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

พนมสิทธิ์ สอนประจักษ์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสื่อสารกับพฤติกรรมการซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะเยาวชน อีเดฟเว่น” วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

รัตติพง แสงวรา. “การศึกษาคุณลักษณะของกลุ่มผู้ซื้อและพฤติกรรมการซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าคาร์ฟูร์” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2545.

ศรีสุภา พัญช์เศรษฐ์. “พฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้บริการศูนย์การค้าเบ็ดเตล็ดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2539.

โสพต จีฆะเสถียร. “ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดิจิทัล เพื่อแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก, 2545.

## រាយការណ៍កម្ម

### Books

- Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. **Management**. 3rd ed. McGraw – Hill, 1998.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. **Management: Competing in the New Era**, 5th ed. McGraw-Hill, 2002.
- Boone, Lovis E. and David L. Kurtz. **Contemporary Business**. 10th ed. Fort Worth : Harcourt, Inc., 2002.
- Daft, Richard L. **Management**, 6th ed. Thomson, 2003.
- Dessler, Gary. **Management: Leading People and Organization in the 21st Century**, 2nd ed. Prentice Hall, 2001.
- Etzel, Michael J., Bruce J. Walker and William J. Stanton. **Marketing**. 12th ed. Boston: McGraw-Hill, Inc., 2001.
- Hasty, Ron and Reardon, James. **Retail management**. New York : McGraw-Hill, 1997.
- Jones, Gareth R., Jennifer M. George and Charles W.L. Hill. **Contemporary Management**, 2nd ed. McGraw-Hill, 2000.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**. New Jersey : Prentice–Hall, Inc., 2003.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**. 9th ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 2001.
- Levy, Michael and Weitz, Burton A. **Essentials of retailing**. Chicago : Irwin., 1996.  
\_\_\_\_\_. **Retailing Management**. 4 th ed. New York :McGraw- Hill., 2001.
- Porter, Michael E. **Competitive Strategy**. NY: Free Press, 1980.
- Robbins, Stephen P. **Managing Today!**. 2nd ed. NJ: Prentice Hall, 2000.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. **Management**. 6th ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice – Hall, Inc., 1999.
- Schermerhorn, John R., Jr., **Management**. 7th ed. John Wiley & Sons, 2002.
- Semenik, Richard J. **Promotion and Intergrated Marketing Communications**. Ohio: South-Western, 2002.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. 9th ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice – Hall, Inc., 2004.

## ประวัติผู้เขียน

นายชนาณนท์ นาดาบารุ่ง เกิดเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2520 ที่จังหวัดชลบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรม จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ในปี พ.ศ.2543

ประวัติการทำงาน ได้เข้าทำงานเป็นหัวหน้าแผนก บริษัท เมโทร พาเนล จำกัด ในปี พ.ศ.2543 ต่อมาในปี พ.ศ.2544 ได้ทำงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับวิชาชีพ และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อปี พ.ศ.2545 ปัจจุบันประกอบธุรกิจส่วนตัวภายใต้ชื่อครัว