

## กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา

พีรวุฒิ ใจสมุทร<sup>1</sup> นันทวรรณ บุญช่วย<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการและการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา และศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา จำนวน 186 ร้านค้า ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.89 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 30.11 มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.31 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.84 มีรายได้ต่อเดือน คือ 20,000 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.16 ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 63.98 ขนาดของพื้นที่ร้านค้าคือ 50 - 100 ตรม. คิดเป็นร้อยละ 36.56 มีเงินลงทุนในการทำร้านค้าปลีก คือ 150,001 - 200,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ คือ 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.47 กลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารจัดการของร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการ ประกอบด้วย ทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของประเภทสินค้า ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด และการบริการลูกค้าส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาได้ร้อยละ 70.90

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, การบริหารจัดการ, ร้านค้าปลีก

<sup>1</sup> นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมลล์ : 6524104445@rumail.ru.ac.th

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Management Strategies for Retail Store Operations in Songkhla Province

Peravut Jaisamut<sup>1</sup> Nantawun Booncha<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study management strategies and retail store operations in Songkhla Province and study management strategies affect retail store operations in Songkhla Province. According to the study, the samples group consisted of 186 traditional retail store operators in Mueang District, Songkhla Province, obtained from simple random sampling. Instruments used in this study was questionnaire. The statistical analysis of percentage, mean, SD, t-test one-way ANOVA and multiple regression analysis.

The research result found that; Most of the entrepreneurs were female representing 68.89%, male representing 30.11%, age between 31 - 40 years representing 47.31%, Education Bachelor's Degree representing 54.84%, monthly incomes between 20,000 – 30,000 baht representing 45.16% and experience 6 years and up representing 63.98%, The size of most store areas was 50 - 100 sq m representing 35.56%, investment in retail stores 150,001 - 200,000 baht representing 33.33%, and a period of time for operating most retail stores 1 - 5 years representing 42.47%. Retail store management strategies were at a high level. The operations of retail store operators were at a high level. Comparison results of management strategies of retail stores in Songkhla Province Classified by personal factors, it was found that gender, age, education level, average monthly income, and work experience were statistically significantly different at 0.05 levels. factors of Management strategy consist of location, Merchandise Assortments, Communication Mix and Customer Services affects the operations of retail stores in Songkhla Province with statistical significance at the.05 level and can explain the variability of the operations of retail store operators in Songkhla Province was 70.90%

**Keywords:** Strategies, Management, Retail Store

---

<sup>1</sup> Student, Master of Business Administration, Ramkhamhaeng University  
Corresponding Author Email: 6524104445@rmail.ru.ac.th

<sup>2</sup> Advisor, Master of Business Administration, Ramkhamhaeng University

## ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมากนับตั้งแต่บทบาทในการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้ายเป็นแหล่งของการสร้างการจ้างและแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญ ทั้งยังมีบทบาทเกื้อหนุนภาคอุตสาหกรรมด้วยการสร้างอุปสงค์สินค้าส่วนเพิ่ม โดยผ่านกระบวนการบริหารสินค้าคงคลังของร้านค้าปลีกทั้งระบบเพื่อสร้างความมั่นใจด้านการบริการแก่ลูกค้า รวมถึงบทบาทด้านการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจแล้วก็มีส่วนกระตุ้นความต้องการสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคอย่างสำคัญ ด้วยกิจการค้าปลีกโดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กนับว่ามีบทบาทสนับสนุนการสร้างเครือข่ายสายสัมพันธ์ระหว่างผู้คนตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับชาติ (สุพรรณิ อินทร์แก้ว, 2558) โดยธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันในรูปแบบของการให้บริการคือร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะมีลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการในรูปแบบเดิม การจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย และส่วนใหญ่เป็นร้านค้าที่มีพื้นที่ไม่มากนัก และระบบการบริหารจัดการภายในร้านไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน ซึ่งจะแตกต่างจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีลักษณะการจัดวางสินค้าและบริการที่ทันสมัย มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2555)

ในปัจจุบันมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่า ในปี 2566 ยอดขายของธุรกิจค้าปลีกในปี 66 จะขยายตัวต่อเนื่อง แต่ยังคงอยู่บนความท้าทายรอบด้าน สอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อของผู้บริโภค โดยคาดว่าตลาดอาจขยายตัวราว 2.8 – 3.6% จากปี 2565 จากการกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ผลของราคาสินค้าบางรายการที่ยังคงปรับสูงขึ้นตามภาวะต้นทุน รวมถึงมาตรการช้อปดีมีคืนและการกระตุ้นการใช้จ่ายในช่วงเลือกตั้งที่น่าจะหนุนยอดขาย โดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีแรก สำหรับในช่วงครึ่งปีหลังยังคงต้องติดตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลชุดใหม่ ท่ามกลางสถานการณ์ค่าครองชีพที่ยังสูงและกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ยังฟื้นตัวไม่ทั่วถึง ส่งผลให้ภาพการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกในปี 2566 แม้จะเติบโตต่อเนื่อง แต่ยังคงเป็นไปด้วยความระมัดระวังและเผชิญกับโจทย์ท้าทายรอบด้าน ซึ่งจะมีผลต่อการฟื้นตัวของธุรกิจค้าปลีกในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2566)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขัน ทั่วไปและการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้จำนวนร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมลดลง เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้มีการพัฒนารูปแบบการค้าที่เน้นในด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งด้านเทคโนโลยี ทำให้ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในด้านจัดส่งสินค้าส่งผลให้มีการปรับราคาและอัตรากำไร นอกจากนี้ยังมีการขยายจำนวนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีขนาดเหมาะสมต่อชุมชนด้วย ด้วยความที่ธุรกิจค้าปลีกมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบและโครงสร้างอย่างรวดเร็ว นั้น จึงทำให้ภาครัฐไม่สามารถปรับตัวได้ทัน อีกทั้งการจัดการระบบค้าปลีกของประเทศมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงกฎหมายการค้าปลีกยังไม่สามารถป้องกัน และควบคุมการเพิ่มจำนวนของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ได้ เป็นผลทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ด้วยตนเอง จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมลดลงไป เนื่องจากร้านค้า

ปลีกแบบดั้งเดิมมีความสามารถในการแข่งขันที่ยังมีข้อจำกัดในหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการ ความรู้ ความสามารถ งบประมาณในการลงทุน เป็นต้น อนาคตการค้าปลีกของประเทศไทย (Thailand Retail Business Focus) จะมีความรุนแรงของการแข่งขันทางการค้าปลีกมากยิ่งขึ้นจากการเปิดเสรีทางการค้า ในประเทศไทย ทำให้มีการเข้ามาลงทุนทำธุรกิจของนักลงทุนต่างชาติมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีกไม่ว่าจะเป็นรายเล็กหรือรายใหญ่ต่างต้องปรับตัว เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีวิถีชีวิตปรับเปลี่ยนไป รูปแบบการดำเนินชีวิตใน ชีวิตประจำวันจึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้ในปัจจุบันผู้บริโภคยังนิยมการไปซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก สมัยใหม่แทนการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยพบว่าสัดส่วนของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้นถึง 80% เพราะสามารถซื้อสินค้า ที่ต้องการได้จากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ได้ครบครัน รวมถึงร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีราคาจำหน่ายสินค้า ที่ถูกกว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ภาวิณี กาญจนภา, 2554) การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ นั้น ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจค้าปลีกทุกรูปแบบ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกที่อยู่รอดได้นั้นจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขัน ค่อนข้างสูง ธุรกิจค้าปลีกมีการปรับตัวทั้งด้านการบริการและการเจาะกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนมากขึ้น (สุพรรณิ อินทร์แก้ว, 2558)

ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการศึกษากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ ซึ่งมีความจำเป็นต้องหาวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนและพร้อมต่อการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา การปรับตัวของการบริหารจัดการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนากิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้ประสบความสำเร็จ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการและการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา

## สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการร้านค้าปลีกที่แตกต่างกัน
2. กลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะทั่วไปของร้านค้าปลีก ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีก ปัจจัยการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา และปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา

2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกอยู่ในจังหวัดสงขลา และเป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีการจดทะเบียนทางการค้ากับสำนักงานเทศบาลนครสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 358 ร้านค้า (สำนักงานเทศบาลนครสงขลา, 2565)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บข้อมูลเดือนสิงหาคม - กันยายน 2566

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปในปัจจุบันของธุรกิจร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวผู้ประกอบการให้ทันต่อการแข่งขันในสภาวะการณ์ปัจจุบันให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

2. เพื่อทราบถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาและนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน การบริการ การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาเพื่อสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้

3. จากงานวิจัยในครั้งนี้สามารถเป็นแนวทางให้กับผู้ที่ต้องการประกอบกิจการธุรกิจค้าปลีกรายใหม่สามารถนำแนวทางในการวางแผนดำเนินธุรกิจเพื่อไปปรับใช้ในกิจการของตนเองได้

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### กลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีก

กลยุทธ์ค้าปลีก (Retail Strategy) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ (1) ทำเลที่ตั้ง (Location) (2) ความหลากหลายของประเภทสินค้า (Merchandise Assortments) (3) นโยบายราคา (Pricing Policy) (4) ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด (Communication Mix) (5) การออกแบบร้านและการจัดวางสินค้า (Store Design and Display) และ (6) การบริการลูกค้า (Customer Services) (Levy & Weitz, 2007)

1. ทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้ง (Location) หมายถึง พื้นที่หรือบริเวณโดยรอบที่เป็นเขตที่ตั้งของร้านค้าอาจเป็นชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัดหรือภาค ซึ่งสามารถครอบคลุมกลุ่มลูกค้า เป้าหมายได้มากที่สุด เป็นการมองภาพกว้างๆ ของพื้นที่ทั้งหมด หรือหมายถึง บริเวณที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ โดยพิจารณาถึงกำไร ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า และปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ โดยทั่วไปจะพยายามหาแหล่งที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทนั้นๆ และก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมจากการเลือกทำเลที่ตั้งสูงสุดแต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2563)

**2. ความหลากหลายของประเภทสินค้า** ความหลากหลายของสินค้า (Merchandise Assortment) นั้น หมายถึงการที่ร้านค้า มีสินค้าหลายประเภทในการวางจำหน่ายโดยประเภทสินค้า มีความหลากหลายทั้งขนาด ราคา และคุณภาพ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า และลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตรงตามที่ต้องการ (James & Denise, 2005)

**3. นโยบายราคา** ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการหรือหมายถึง ผลรวมของมูลค่าที่ผู้บริโภคใช้แลกเปลี่ยนเพื่อผลประโยชน์ในการมีหรือการใช้สินค้าหรือบริการ (Levy & Weitz, 2007) ราคาถือเป็นปัจจัยการตลาดที่ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน และควบคุมได้ง่ายที่สุด แต่ขณะเดียวกัน ราคาถือว่าเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่สุดในการตลาดเช่นกัน เพราะกลยุทธ์ด้านราคาเป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจการตั้งราคามีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจค้าปลีก (สุพรรณิ อินทร์แก้ว, 2558)

**4. ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด** ส่วนประสมการสื่อสารการตลาดคือ กิจกรรมการสื่อสารหลายรูปแบบร่วมกันโดยมีการวางแผนภายใต้แนวความคิดเดียว (จิรวุฒิ หลอมประโดม, 2553) ซึ่งส่วนประสมการสื่อสารการตลาดเป็นปัจจัยทางการตลาดที่มีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ สื่อที่จะนำมาใช้กับธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีความเหมาะสม ปัจจุบันธุรกิจขนาดเล็กหันมานิยมใช้ช่องทางดังกล่าวในการสร้างเครือข่ายการรับรู้และบอกต่อในโลกสังคมออนไลน์ (Viral Marketing) ทำให้เกิดการบอกต่ออย่างรวดเร็ว โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยมาก (ฐิติพร จาตุรงค์, 2551)

**5. การออกแบบร้านและการจัดวางสินค้า** บรรยากาศภายในร้านค้า (Store Atmosphere) เป็นเสมือนการผสมผสานในลักษณะทางกายภาพของร้านค้าให้มีความลงตัวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของร้านให้เกิดการรับรู้ของผู้บริโภค โดยลักษณะทางกายภาพจะประกอบด้วยงานทางด้านสถาปัตยกรรม โครงสร้าง แพนผังการจัดวางสินค้า ป้าย แสง สี เสียงและอุณหภูมิของร้าน การออกแบบร้านและการจัดวางสินค้าภายในร้านนับได้ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศภายในร้านทำให้ร้านเป็นที่น่าสนใจและสามารถดึงดูดให้ลูกค้าอยากเข้ามาซื้อสินค้า และใช้บริการของทางร้าน ความสวยงามความสะอาด และการออกแบบตกแต่งร้านที่มีความกลมกลืน ลงตัว และมีเอกลักษณ์ ถือเป็นศิลปะ (วารุณี ตันตวงศ์วานิช, 2555)

**6. การบริการลูกค้า** การบริการลูกค้า (Customer Service) คือการปฏิบัติและการให้บริการตามความคาดหวังของลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านการบริการลูกค้าด้วยรอยยิ้ม และการมีอัธยาศัยดีเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการให้บริการภายในร้าน พนักงานหน้าร้านทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกิริยามารยาท การพูดจา ตลอดจนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รูปแบบการฝึกอบรมเรื่องการให้บริการ ผู้ประกอบการธุรกิจควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเชิงการปฏิบัติที่เน้นการปฏิบัติจริง (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

ปัจจัยทั้ง 6 ด้านของกลยุทธ์ค้าปลีกที่กล่าวมานี้ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องใช้ในการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จได้ แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีความมุ่งมั่น มุมานะ มีความใส่ใจ

ในการเรียนรู้ และการศึกษาคู่แข่งขันในทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาและต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาธุรกิจของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการแข่งขันในโลกธุรกิจค้าปลีกที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### การดำเนินงานของร้านค้าปลีก

สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแสวงหาเครื่องมือทางด้านการจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่เสมอ เครื่องมือทางด้านการจัดการเครื่องมือหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ คือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารองค์กร เนื่องจากสามารถช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ตลอดจนเกิดการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (พลุ เดชะรินทร์, 2554)

ผลการดำเนินงานเป็นตัวบ่งชี้ลักษณะหรือองค์ประกอบหลักของการดำเนินงานถึงระดับความสำเร็จขององค์กร โดยสามารถเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น โดยวิธีการวัดผลที่ได้รับ ความสนใจมากวิธีการหนึ่ง คือ การปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของ Kaplan and Norton (อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2561) ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา

1.2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) ประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้น โดยการลดต้นทุน ทั้งการลดลงของต้นทุนรวม และต้นทุนในการดำเนินงานและการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) ที่จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นดัชนีที่สะท้อนถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มีการวางแผนทางไว้ และมีการดำเนินการมาอย่างดีว่ามีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ จำนวนส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว ถูกต้อง ในการส่งมอบสินค้าอันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) การดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า กระบวนการภายในต้องมีพร้อมในการตอบสนอง จึงจะเอื้ออำนวยให้การส่งมอบความพอใจให้กับลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กิจการจึงต้อง

ดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ ทั้ง 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการนวัตกรรม กระบวนการดำเนินการ และกระบวนการบริการหลังการขาย

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ Balanced Scorecard แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาและเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้นมีบุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ โดยจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล

ดังนั้น ในการศึกษาในส่วนของตัวแปรการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยนำการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาผ่าน 4 มุมมองประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัชชา ไชยา (2556) ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ประกอบการร้านขายของชำมีประสบการณ์ระหว่าง 6 -10 ปี (2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านขายของชำโดยแยกตามรายด้านพบว่า ด้านการวางแผน ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการประเมินและควบคุม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 4.09 (3) ผลตอบแทนจากการลงทุนของร้านขายของชำพบว่า ด้านยอดขายและด้านกำไรเพิ่มขึ้นไม่เกิน 11 – 15 % (4) ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (5) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไรที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (6) ตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด การตั้งราคาสินค้า ความแตกต่างด้านบริการ มีอิทธิพลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

คะนิงนิจต์ หนูซึก, ทศนีย์ ประธาน, พรทิพย์ เสี่ยมหาญ และสุวัจน์ เพชรรัตน์ (2561) ศึกษาเรื่อง การจัดการสินค้าและบริการในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทซูเปอร์มาเก็ต ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดมีผลต่อการจัดการสินค้าที่ดี โดยปัจจัยทางการตลาดที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ คุณค่าผลิตภัณฑ์ ราคาความสะดวกในการซื้อ บรรยากาศภายใน การส่งเสริมการขาย และลักษณะการ



ให้บริการ มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้าในซูเปอร์มาเก็ตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ รายได้ ระดับการศึกษา และผู้ร่วมเดินทางมีอิทธิพลต่อจำนวนค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าแต่ละครั้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวผู้ประกอบการซูเปอร์มาเก็ตในท้องถิ่นสามารถนำมาปรับใช้ในการวางแผนการจัดการสินค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพิ่มกำไรให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ชญัญญาช กัลชนะ (2564) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของร้านค้าปลีกท้องถิ่นสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านเพศ ช่วงอายุ ถิ่นอาศัย และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นสมัยใหม่ที่แตกต่างกัน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า ปัจจัยในด้านแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของผู้บริโภค (Customer Motivation--MOT) ปัจจัยในด้านบรรยากาศภายในร้าน (Store Aesthetic--SUR) และปัจจัยในด้านความสะดวกสบายและสิทธิประโยชน์ (Store Convenience and Privilege--CON) ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

ทิพวรรณ ถาวร (2564) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารร้านศึกษาภัณฑ์ ในอำเภอมะนัง จังหวัดสตูล ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ใช้บริการที่มีอายุ อาชีพ แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การบริหารร้านศึกษาภัณฑ์ ในอำเภอมะนัง จังหวัดสตูล แตกต่างกัน 2) ผู้ใช้บริการที่มีเหตุผลสำคัญที่สุดในการเข้าใช้บริการร้านศึกษาภัณฑ์ และความถี่ที่ซื้อวัสดุทางการศึกษา แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การบริหารร้านศึกษาภัณฑ์ ในอำเภอมะนัง จังหวัดสตูล แตกต่างกัน 3) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้บริการร้านศึกษาภัณฑ์ ในด้านวัตถุประสงค์ ในการซื้อวัสดุทางการศึกษาประเภทของวัสดุทางการศึกษา บุคคลที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อวัสดุทางการศึกษา ช่วงเวลาที่นิยมซื้อวัสดุทางการศึกษาสถานที่ซื้อวัสดุทางการศึกษา และความถี่ที่ซื้อวัสดุทางการศึกษา ตามลำดับ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ประชากรในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกอยู่ในจังหวัดสงขลา และเป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีการจดทะเบียนทางการค้ากับสำนักงานเทศบาลนครสงขลา โดยมีจำนวนร้านค้าปลีก รวมทั้งสิ้น 358 ร้านค้า (สำนักงานเทศบาลนครสงขลา, 2565) การกำหนดขนาดตัวอย่างนี้อาศัยการคำนวณของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างถึงใน ภัทรสินี ภัทรโกศล, 2565) โดยดำเนินเทียบค่าจำนวนตัวอย่างจากในตาราง พบว่า ได้ขนาดตัวอย่างของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งสิ้น จำนวน 186 ร้านค้า จากนั้นผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าปลีกด้วยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้า และดัดแปลงจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Response Question) แบบให้เลือกตอบ โดยตัวเลือกที่ให้เลือกตอบเป็นตัวเลือกแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของร้านค้าของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ได้แก่ ขนาดของพื้นที่ร้านค้าปลีก เงินลงทุนในการทำร้านค้าปลีก และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Response Question) แบบให้เลือกตอบ โดยตัวเลือกที่ให้เลือกตอบเป็นตัวเลือกแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีก ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่าความเห็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert โดยการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการร้านค้าปลีกตามกลยุทธ์ค้าปลีก แบ่งออกเป็น 6 ปัจจัย มาใช้ในการศึกษา ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของประเภทสินค้า นโยบายราคา ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด การออกแบบร้านและการจัดวางสินค้า และการบริการลูกค้า จำนวน 23 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของการประกอบธุรกิจร้านค้าปลีก แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 12 ข้อ ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่าความเห็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert

ผู้วิจัยทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าแอลฟาของครอนบัท ที่ค่าความเชื่อมั่น 95% ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.973 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ ดังนั้นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มีความเชื่อมั่นเพียงพอในการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในขั้นตอนต่อไป

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา โดยผู้ศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาดำเนินการขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล
2. ผู้ศึกษาติดต่อประสานงานกับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา จำนวน 186 ร้านค้า โดยผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามในการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีต่อการดำเนินการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะทั่วไปของธุรกิจร้านค้าปลีกของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาโดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกตามกลยุทธ์ค้าปลีก ใช้วิธีการสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการอธิบายผลข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารจัดการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบความแตกต่างของค่าที (t test) ในกรณีที่มี 2 กลุ่มและการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) ในกรณีที่มี 3 กลุ่มขึ้นไปและหากมีความแตกต่างให้ใช้การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการแบบ Scheffe

4. การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา โดยการวิเคราะห์ค่าถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยด้านบุคคล พบว่า ผู้ประกอบการส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.89 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 30.11 มีอายุ 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.31 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.84 มีรายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่ คือ 20,000 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.16 ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 63.98

2. ข้อมูลลักษณะทั่วไปของร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา พบว่า ขนาดของพื้นที่ร้านค้าส่วนมากคือ 50 - 100 ตรม. คิดเป็นร้อยละ 36.56 มีเงินลงทุนในการทำร้านค้าปลีก คือ 150,001 - 200,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.33 และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีก คือ 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.47

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา มีการบริหารจัดการร้านค้าปลีกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $SD = 0.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการบริหารจัดการร้านค้าปลีกมากที่สุด คือ ความหลากหลายของประเภทสินค้าและนโยบายราคา ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.74$  และ  $0.76$ ) รองลงมา คือ ทำเลที่ตั้งและการออกแบบร้านและการจัดวางสินค้า ( $\bar{X} = 3.61$ ,  $SD = 0.69$  และ  $0.81$ ) และน้อยที่สุด คือ ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด ( $\bar{X} = 2.88$ ,  $SD = 1.11$ ) ตามลำดับ

4. การดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการดำเนินงานมากที่สุด คือ มุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.77$  และ  $0.81$ ) รองลงมา คือ มุมมองด้านการเงิน ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $SD = 0.82$ ) และน้อยที่สุด คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.87$ ) ตามลำดับ

#### 5. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารจัดการของร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลกลยุทธ์การบริหารจัดการของร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา

ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ท่าเลที่ตั้ง ความหลากหลายของประเภทสินค้า ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด และการบริการลูกค้าส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาได้ร้อยละ 70.90

### การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา สามารถนำมาอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานที่แตกต่างกันมีกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ประกอบการร้านค้าปลีกมีความแตกต่างกันออกไปในเรื่องของประชากรศาสตร์ ดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลมีแนวทางการบริหารกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกที่แตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถหรือตามแนวทางที่ทางร้านค้าปลีกมีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารของแต่ละร้าน แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกย่อมมีหนทางให้ร้านค้าปลีกของตนเองดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ร้านตนเองสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัญญานุช กัลชนะ (2564) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของร้านค้าปลีกท้องถิ่นสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านเพศ ช่วงอายุ ถิ่นอาศัย และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความพึงพอใจต่อร้านค้าปลีกท้องถิ่นสมัยใหม่ที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของทิ พวรรณ ถาวร (2564) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การ

บริหารร้านศึกษาภัณฑ์ ในอำเภอมะนัง จังหวัดสตูล ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใช้บริการที่มีอายุ อาชีพ แตกต่าง กัน มีกลยุทธ์การบริหารร้านศึกษาภัณฑ์ ในอำเภอมะนัง จังหวัดสตูล แตกต่างกัน

2. ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ท่าเลที่ตั้ง ความหลากหลายของประเภทสินค้า ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด และการบริการลูกค้าส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาได้ร้อยละ 70.90 ทั้งนี้การบริหารจัดการร้านค้าปลีกต้องอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารร้านค้าปลีกเพื่อให้การดำเนินงานสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่อยู่ในท้องตลาดได้ ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) หรือ ร้านค้าปลีกแบบโมเดิร์นเทรด (Modern tread) ก็ตาม นอกจากนี้จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ท่าเลที่ตั้ง ความหลากหลายของประเภทสินค้า ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด และการบริการลูกค้าส่งผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ดังนั้น การพัฒนาและปรับปรุงตามตัวแปรที่ระบุว่าส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาจะทำให้ร้านค้าสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันสูงในตลาดค้าปลีก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณินนิจต์ หนูเช็ก, ทศนีย์ ประธาน, พรทิพย์ เสี่ยมหาญ และ สุวัจน์ เพชรรัตน์ (2561) ศึกษาเรื่อง การจัดการสินค้าและบริการในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทซูเปอร์มาเก็ต ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดมีผลต่อการจัดการสินค้าที่ดี โดยปัจจัยทางการตลาดที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ คุณค่าผลิตภัณฑ์ ราคาความสะดวกในการซื้อ บรรยากาศภายใน การส่งเสริมการขาย และลักษณะการให้บริการ มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้าในซูเปอร์มาเก็ตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวผู้ประกอบการซูเปอร์มาเก็ตในท้องถิ่นสามารถนำมาปรับใช้ในการวางแผนการจัดการสินค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพิ่มกำไรให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญในเรื่องของส่วนประสมการสื่อสารการตลาดมากที่สุดเพราะเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการณ์การซื้อสินค้าของผู้บริโภคมากที่สุด ในส่วนปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น ท่าเลที่ตั้งและการออกแบบร้านและการจัดวางสินค้า ความหลากหลายของประเภทสินค้าและนโยบายราคา มีการบริหารจัดการร้านค้าปลีกอยู่ในระดับที่ดีต้องรักษามาตรฐานให้คงอยู่อย่างนี้หรือในอนาคตอาจปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2. การนำการประเมินการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจะเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการร้านค้าปลีกของแต่ละผู้ประกอบการย่อมต่างกันไปตามแนวทางการบริหารของแต่ละบุคคล ซึ่งการบริหารจัดการร้านค้าปลีกต้องรู้จักเรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับลักษณะของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ค่อนข้างไว

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลาในครั้งนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับร้านค้าปลีกสามารถนำแนวทางไปปรับใช้กับร้านค้าปลีกของตน เพื่อให้ร้านค้าปลีกยังคงดำเนินกิจการได้อย่างมั่นคง สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้อย่างเหนียวแน่นในขณะเดียวกันต้องมีการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้หันมาใช้บริการที่ร้านค้าปลีกของตน ดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจึงต้องปรับปรุงร้านค้าปลีกของตน เพื่อการอยู่รอดในภาวะของการแข่งขันที่รุนแรง และเพื่อให้ประสบความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีก ซึ่งจากการศึกษาปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ท่าเลที่ตั้ง ความหลากหลายของประเภทสินค้า ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด และการบริการลูกค้าส่งผลกระทบต่อการทำงานของร้านค้าปลีกในจังหวัดสงขลา

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โซ่ห่วย) ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาร้านค้าปลีกแบบโมเดิร์นเทรด (Modern trad) ร่วมด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โซ่ห่วย) ให้สามารถแข่งขันกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ได้

2. การศึกษาในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น แรงจูงใจ แนวคิดการบริหารต่าง ๆ ความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจ เป็นต้น

### บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2555). *ธุรกิจค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.  
 คะนิงนิจด์ หนูซึก, ทศนีย์ ประธาน, พรทิพย์ เสียมหาญ และสุวัจน์ เพชรรัตน์. (2561). การจัดการสินค้าและบริการในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทซูเปอร์มาเก็ต. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 5(2), 131-153.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก (Introduction to Retail Business)*. กรุงเทพฯ : โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิง.

จิรวุฒิ หลอมประโคน. (2553). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อสินค้าในร้านค้าสมัยใหม่ของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร*. ค้นเมื่อ 12 กันยายน 2566, จาก

[https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_Doi=10.14458/SIAM.res.2010.4](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14458/SIAM.res.2010.4)

- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2561). การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานของ SMEs ในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 4(2), 77-92.
- ชญัญญา กัลป์ชนะ. (2564). คุณลักษณะของร้านค้าปลีกท้องถิ่นสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี. *สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- จิติพร จาตุรวงศ์. (2551). *เจาะธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัชชา ไชยา. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*.
- ทิพวรรณ ถาวร. (2564). *กลยุทธ์การบริหารร้านค้าปลีกในอำเภอมะนัง จังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ, มหาวิทยาลัยทักษิณ*.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). *เอกสารประกอบคำบรรยาย PMQA: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- ภัทรสินี ภัทรโกศล. (2565). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิณี กาญจนานา. (2554). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- วารุณี ตันติวงศ์วาณิช. (2555). *ธุรกิจการค้าปลีก (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปณิศา มีจินดา และจิระวัฒน์ อนุวิชานนท์. (2563). *หลักการตลาด*. นนทบุรี: ธรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2566). *การบริการจัดการร้านค้าปลีกยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.
- สำนักงานเทศบาลนครสงขลา. (2565). *รายชื่อผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา*. สงขลา: สำนักงานเทศบาลนครสงขลา.
- สุพรรณณี อินทร์แก้ว. (2558). *การบริหารการค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: ธนาเพชร.
- James, R. & Denise, T. (2005). *Retailing*. Houghton Mifflin.
- Levy, M., & Weitz, B. (2007). *Retailing Management*. USA: Irwin-McGraw-Hill