

การบริหารส่วนประสมทางการค้าปลีกเพื่อความอยู่รอดของ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ดร.วาสนา สุวรรณวิจิตร

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

บทคัดย่อ

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ/โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีก รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-Commerce) ส่งผลให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Retailers) หลายรายได้ปิดกิจการลง บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการส่วนประสมทางการค้าปลีก (Retail Mix) ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยใช้ข้อมูลทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วสรุปเป็นแนวทางในการสร้างคุณค่า (Value) และพัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ด้านทำเลที่ตั้ง (Location) ด้านการจัดการสินค้า (Merchandise Management) ด้านการกำหนดราคาขาย (Pricing) ด้านการให้บริการลูกค้า (Customer Service) ด้านการออกแบบร้านและจัดแสดงสินค้า (Store Design and Display) และด้านการสื่อสารการค้าปลีก (Communication Mix)

คำสำคัญ: การบริหาร ความอยู่รอด ส่วนประสมทางการค้าปลีก ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

Retail Mix Management for Survival of the Traditional Retailers

Dr.Wassana Suwanvijit

Lecturer of Department of Business Administration,
Faculty of Economics and Business Administration, Thaksin University

ABSTRACT

The impact of the change in retail business model/structure and competition fierce from “Modern trade” and “e-Commerce” causes some of traditional retailers closed down. This article is intended to offer suitable guidance on retail mix management for survival of traditional retailers amid the current environment. Secondary data from literatures, theories, and research involved was used to analyze, synthesize and summarize, in order to create value and develop retail mix management for the traditional retailers as follows: Location, Merchandise management, Pricing, Customer service, Store design & display, and Communication mix.

Keywords: Management, Retail Mix, Survival, Traditional Retailers

บทนำ

ร้านค้าปลีก (Retailer) หมายถึง ธุรกิจที่จำหน่ายสินค้า/บริการให้กับผู้บริโภคเพื่อใช้ส่วนตัวหรือใช้ในครอบครัว ซึ่งนอกจากเป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าทั่วไปแล้ว ยังรวมถึงร้านค้าประเภทที่ให้บริการกับลูกค้า เช่น โรงแรม คลินิก (Clinic) ร้านเสริมสวย ร้านให้เช่าวิดีโอ ร้านที่บริการส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงบ้าน รวมทั้งการค้าปลีกที่ไม่มีหน้าร้าน (อาทิ การจำหน่ายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต การขายตรง หรือการเสนอขายสินค้าผ่านทางแผ่นพับแสดงรายการสินค้า เป็นต้น) ร้านค้าปลีกได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนเราอย่างมาก เนื่องจากช่วยให้ผู้บริโภคสามารถจับจ่ายใช้สอยสินค้าหรือบริการได้ตามความต้องการอย่างสะดวกและรวดเร็ว มีการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ มีการจัดแบ่งขนาดสินค้า จัดทำหีบห่อและรูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมเพื่อการขายปลีกและลูกค้าสามารถซื้อได้ในปริมาณที่จำเป็นต้องใช้ มีการจัดหาสินค้าและบริการที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า และช่วยให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าหลายๆ อย่างในครั้งเดียว หรือเลือกซื้อสินค้าใหม่ๆ มีการดูแลรักษาสินค้าคงสินค้า และกระจายสินค้าไปยังสถานที่ๆ ลูกค้าสะดวก ทั้งยังให้บริการเพื่อความสะดวกในการซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค เช่น การจัดแสดงสินค้าให้เห็นเด่นชัด มีสินค้าให้ลูกค้าชิมหรือทดลองก่อนการซื้อ มีพนักงานขายคอยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติของสินค้า อนุญาตให้ลูกค้าใช้บัตรเครดิตในการชำระค่าสินค้าได้ หรือมีบริการหลังขาย (Levy et al. 2014)

ผลการศึกษาของสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (2558) พบว่า อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมค้าปลีกมีความแปรผันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามอัตราการเติบโตทางผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เนื่องจากการเติบโตจะขึ้นอยู่กับอัตราการบริโภคของประชาชนในประเทศเป็นหลัก อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าในช่วงที่ผ่านมากำลังซื้อของผู้บริโภคจะยังไม่ฟื้นตัวนัก แต่ในภาพรวมของอุตสาหกรรมค้าปลีกกลับมีการขยายสาขาขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยธุรกิจค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เกต (Supermarket) เติบโตขึ้นร้อยละ 6.5 ประเภทคอนวีเนียนสโตร์ (Convenience Store) เติบโตขึ้นร้อยละ 4.5 ประเภทดีพาร์ตเมนต์สโตร์ (Department Store) เติบโตขึ้นร้อยละ 3.4 ประเภทซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Supercenter) เติบโตขึ้นร้อยละ 2.6 และกลุ่มร้านค้าเฉพาะทาง เติบโตขึ้นร้อยละ 2.7 ทั้งนี้ทางสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (2558) ได้คาดการณ์ว่า สัดส่วนการขยายสาขาของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในปี 2558 จะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในส่วนของแต่ละจังหวัดโดยคิดเป็นประมาณร้อยละ 72 ในขณะที่กรุงเทพฯ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 28 ซึ่งแตกต่างจากปี 2557 ที่มีสัดส่วนในแต่ละจังหวัดร้อยละ 65 และในกรุงเทพฯ ร้อยละ 35

สำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Retailers) นั้นอาจหมายถึงร้านที่ขายสินค้าในตลาดสด/ตลาดนัด ร้านหาบเร่/แผงลอย ร้านขายของชำ หรือร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง เช่น เสื้อผ้า รองเท้า เป็นต้น อย่างไรก็ตามโดยส่วนใหญ่จะนึกถึงร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย (คำว่า “โชห่วย” มาจากภาษาจีนฮกเกี้ยน) ซึ่งทำกิจการค้าขายเล็กๆ ในครัวเรือนเพื่อสร้างรายรับเล็กๆ น้อยๆ สำหรับใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน สภาพร้านมักมีสภาพเก่า ไม่ค่อยทันสมัย เป็นร้านค้าปลีกที่เก่าแก่ที่จำหน่ายของกินของใช้ หรือเครื่องอุปโภคบริโภค หรือสินค้าเบ็ดเตล็ดที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานของชีวิต หรือสินค้าที่เป็นที่ต้องการของชุมชนที่ร้านตั้งอยู่ เนื่องจากลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นคนที่อยู่ในชุมชนหรือบริเวณใกล้เคียง โดยปกติร้านประเภทนี้จะเหมาะสำหรับชุมชนที่มีความหนาแน่นปานกลางหรือรองรับชุมชนประมาณ 25 ครัวเรือน ตัวร้านมักมีลักษณะเป็นห้องแถวซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 1-2 คูหา โดยจะใช้เป็นที่อยู่อาศัยของเจ้าของร้านไปด้วย สินค้าในร้านจะวางคละกันตามความสะดวกของผู้ขาย ดำเนินการแบบเจ้าของคนเดียวหรือในลักษณะห้างหุ้นส่วน สมาชิกในครอบครัวเครือญาติหรือเพื่อนเป็นผู้ดำเนินงานหรือเจ้าของร้าน ใช้เงินลงทุนไม่มากนัก มีการบริหารร้านแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ค่อยมีความสลับซับซ้อน ไม่ค่อยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่ค่อยมีการตกแต่งหน้าร้านให้ทันสมัย เจ้าของร้านมักจะรู้จักคุ้นเคยกับคนในชุมชน/พื้นที่ จึงทราบว่าคนในพื้นที่ต้องการสินค้าอะไร ชอบใช้ยี่ห้ออะไร โดยปกติร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะไม่ค่อยมีการเก็บสินค้าคงคลัง

ไว้มากนัก แต่จะสั่งซื้อเพิ่มเมื่อสินค้าใกล้หมดหรือเมื่อลูกค้าทวงถาม ส่วนการตั้งราคาขายสินค้าจะกำหนดตามราคาที่เราที่
กล่องบรรจุภัณฑ์หรือฉลากสินค้า การคิดราคาส่วนใหญ่จะอาศัยการนับหรือเขียนบวกในกระตาด ไม่มีกำหนดการปิดเปิดร้าน
ที่แน่นอนตายตัว แต่จะเปิดตามความสะดวกของเจ้าของร้าน อย่างไรก็ตามร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้มีบทบาทสำคัญต่อ
ระบบเศรษฐกิจของไทยมานาน เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะตัวในเรื่องของความสะดวกจากการมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้บ้านลูกค้า ลูกค้า
มีความรู้จักคุ้นเคยกับเจ้าของร้าน และมีการให้บริการในฐานะเพื่อนบ้านที่ดี ทั้งนี้จากการสำรวจของ บริษัท เดอะนิลเส็น
(ประเทศไทย) จำกัด พบว่า สินค้าที่ขายดี 3 อันดับแรกในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ได้แก่ เครื่องดื่มประเภทเบียร์ เครื่องดื่ม
ชูกำลัง และวีสกี ด้วยส่วนแบ่งของการขายกว่าร้อยละ 70 รองลงมา ได้แก่ เครื่องปรุงรส เครื่องดื่มเกลือแร่ ยาฆ่าแมลง
บุหรื เครื่องดื่ม สุรา และกาแฟพร้อมดื่ม (บางกอกทูเดย์. 2557) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม เน้นจำหน่าย
สินค้าเหล่านี้เป็นหลักจะตรงกับความต้องการและสร้างรายได้เป็นอย่างดี จากการที่โมเดลธุรกิจในรูปแบบร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม
ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมเฉพาะกับสังคมแบบหมู่บ้านที่อยู่กันใกล้ชิดหรือในลักษณะที่เป็นนิคมเล็ก ๆ แต่ในยุคปัจจุบันซึ่ง
แต่ละท้องถิ่นมีความเจริญ บ้านเมืองมีการขยายตัว มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น มีความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้นธุรกิจในรูปแบบ
ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ประกอบกับได้รับผลกระทบจาก
การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ/โครงสร้างของธุรกิจค้าปลีก และการแข่งขันจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่หรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่
(Modern Trade) ซึ่งมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมหลายรายได้ปิดกิจการลง ทั้งนี้
จากการศึกษาของ สุพรรณิ อินทร์แก้ว (2553) พบว่า สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งที่ร้านต้องปิดกิจการนั้นเนื่องมาจาก (1) การถูก
แย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) และธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านส่วนลด (Discount
Store) ซึ่งขายสินค้าราคาถูก มีบริการที่ดีและทันสมัยกว่า (2) การไม่ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งขาดการพัฒนา รูปแบบและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการ
ของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน (3) มีทุนจำกัด จึงเน้นขายสินค้าเฉพาะที่จำเป็นหรือแน่ใจว่ามีการหมุนเวียนเร็ว ทำให้มีสินค้าให้
ลูกค้าเลือกไม่มากพอ (4) การจัดวางสินค้าไม่ค่อยเป็นระเบียบ ผู้ขายจะหยิบมาให้เมื่อผู้บริโภคต้องการ สภาพสินค้าเก่าเก็บ
บางครั้งมีฝุ่นจับหนา (5) สภาพร้าน แออัดด้วยสินค้าหรือสื่อโฆษณา ไม่ค่อยมีแสงสว่าง (6) ขาดระเบียบในการบริหาร
จัดการร้าน นิยมทำกิจการกันในลักษณะระบบครอบครัว (7) ขาดการสานต่อจากทายาทที่จะรับช่วงค้าขายในลักษณะนี้ต่อไป

จากข้อมูลข้างต้น ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่กำลังดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะ
ต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการสร้างคุณค่าและพัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการค้าปลีกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและปรับตัวได้ทันกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกไทยอันได้รับผลกระทบจากการปฏิวัติ
ระบบการค้าปลีกโลกที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หรือ
ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-Commerce) ซึ่งมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ประสบความสำเร็จ
ยังมีโอกาสพัฒนาเข้าสู่ระบบธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Business) ซึ่งเป็นการทำธุรกิจโดยมีการให้สิทธิหรือส่วนครอบครอง
การบริหารจัดการหรือการจัดจำหน่ายกับผู้ที่ได้รับกรรมสิทธิ์โดยชอบธรรม นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นช่องทางที่สำคัญ
ในการกระจายสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น (OTOP) ได้ในอนาคต อันจะช่วยสนับสนุนภาครัฐ ในการเสริมสร้างศักยภาพและ
เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและ
สังคมของประเทศต่อไป

แนวทางสร้างคุณค่าและพัฒนากิจการส่วนประสมทางการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ในการบริหารธุรกิจค้าปลีกนั้น กระบวนการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์การค้าปลีก การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก การจัดการสินค้า และการจัดการเกี่ยวกับร้านค้าปลีก โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ช่องทางการค้าปลีก พฤติกรรมผู้บริโภค การบริหารด้านการเงิน การเลือกทำเลที่ตั้งของร้าน การพัฒนาเว็บไซต์ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทางด้านระบบสารสนเทศ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การจัดแสดงสินค้า การควบคุมระบบการจัดซื้อ การจัดโชว์หรือแสดงสินค้า การกำหนดราคาขายสินค้า การวางแผนเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดค้าปลีก การบริหารร้านค้าปลีก การวางรูปแบบ/ออกแบบร้าน รวมทั้งการให้บริการลูกค้า สุพรรณิ อินทร์แก้ว (2553) ก็ได้อธิบายว่า ส่วนประสมทางการค้าปลีก (Retail Mix) หมายถึง กิจกรรม (Activities) หรือหน้าที่ต่าง ๆ (Functions) ในการบริหารหรือจัดการธุรกิจปลีก เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีแก่ธุรกิจ เป็นที่สนใจของลูกค้าจำนวนมาก อันนำมาซึ่งผลกำไรแก่ธุรกิจ อาทิ การประสมประสานระหว่างสินค้า บริการ การส่งเสริมการตลาด ราคา การบริหารสินค้า สถานที่ตั้งร้าน การบริการลูกค้า การออกแบบร้านค้าและการจัดแสดงสินค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตามร้านค้าปลีกแต่ละร้านอาจมีส่วนประสมทางการค้าปลีกแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารร้านจะมีความเห็นว่าจะเน้นส่วนประสมชนิดใดให้เหมาะกับร้านของตนมากที่สุด การปรับให้แต่ละส่วนประสมกลมกลืนกันอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นสำหรับการวางแผนการบริหารร้านค้า นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อาทิ งานวิจัยของ Backstrom และ Johansson (2006) ที่พบว่า การมีสินค้าหลากหลายให้เลือก การมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ความรวดเร็วของการบริการ ช่วยเพิ่มประสบการณ์ความพอใจให้กับลูกค้าภายในร้าน งานวิจัยของ Cornelius et al (2010) ที่พบว่า การจัดแสดงหน้าร้านค้าช่วยเพิ่มความสนใจในร้านค้าและก่อให้เกิดการเยี่ยมชมร้านค้าโดยไม่ได้วางแผน รวมทั้งงานวิจัยของ Kumar และ Karande (2000) ที่พบว่า ยอดขายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความหลากหลายของสินค้าของร้านขายของชำ

ภาพลักษณ์ของร้านค้าปลีกแต่ละร้านที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้บริโภคอาจจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการผสมผสานส่วนประสมทางการค้าปลีกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับร้านค้าปลีกนั้นได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือส่วนประสมทางการค้าปลีกที่มีความสำคัญไว้หลายราย อาทิ

แนวคิดที่ 1: Lindquist (1974) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 9 ด้าน ได้แก่ สินค้า (Merchandise) บริการ (Service) ลูกค้า (Clientele) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (Physical Facilities) ความสะดวกสบาย (Comfort) การส่งเสริมการขาย (Promotion) บรรยากาศในร้าน (Store Atmosphere) สถานที่ตั้งของร้าน (Institutional) และความพึงพอใจหลังการขาย (Post-Transaction Satisfaction)

แนวคิดที่ 2: Doyle และ Fenwick (1974) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 5 ด้าน ได้แก่ สินค้า (Product) ราคาขาย (Price) ความหลากหลาย (Assortment) รูปแบบ (Styling) และทำเลที่ตั้ง (Location)

แนวคิดที่ 3: Bearden (1977) ได้เสนอว่า ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญมี 7 ด้าน ได้แก่ ราคาขาย (Price) คุณภาพของสินค้า (Quality of the Merchandise) ความหลากหลาย (Assortment) บรรยากาศ (Atmosphere) ทำเลที่ตั้ง (Location) ที่จอดรถ (Parking Facilities) และความเป็นมิตร (Friendly Personnel)

แนวคิดที่ 4: Ghosh (1990) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 8 ด้าน ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง (Location) สินค้า (Merchandise) บรรยากาศในร้าน (Store Atmosphere) การให้บริการลูกค้า (Customer Service) ราคาขาย (Price)

การโฆษณา (Advertising) การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) และการให้รางวัลเพื่อจูงใจพนักงานขาย (Sales Incentive Programs)

แนวคิดที่ 5: Müller-Hagedorn และ Natter (2011) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 6 ด้าน ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง (Location) ความหลากหลาย (Assortment) ราคาขาย (Price) การจัดการในร้าน (In-Store-Management) การวางแผนการส่งเสริมการขาย (Promotion Planning) และพนักงานขาย (Sales Force)

แนวคิดที่ 6: Levy et al (2014) ได้เสนอว่า ส่วนประสมทางการค้าปลีก (Retail Mix) ที่สำคัญอันจะช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จมี 6 ด้าน อันได้แก่ (1) ด้านทำเลที่ตั้ง (Location) โดยเน้นการเลือกทำเลที่ตั้งของร้านอย่างเหมาะสม และการขยายสาขาให้เร็วที่สุด เพื่อทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) หรือการผลิตปริมาณมาก ๆ อันจะช่วยทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงซึ่งมีผลต่อการบริหารสินค้าในที่สุด (2) ด้านการจัดการสินค้า (Merchandise Management) โดยเน้นการจัดหาสินค้า/บริการที่หลากหลายตรงความต้องการของลูกค้าและแตกต่างจากคู่แข่ง รวมทั้งการมีสินค้าตราห้าง (Private-Label Brand หรือ House Brand) ที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างด้านราคาเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าประเภทเดียวกัน เพื่อทำกำไรให้กับร้านค้าปลีกและสร้างความภักดี (Store Loyalty) ให้กับธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้ส่วนต่างในเรื่องราคาของตราห้างกับตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับอยู่แล้วควรมีช่องว่างอยู่ที่ประมาณร้อยละ 20-25 เพราะถ้าต่ำกว่านี้ จะสร้างแรงดึงดูดใจให้เกิดการทดลองใช้ได้ยาก ราคาจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างการยอมรับ (3) ด้านการกำหนดราคาขาย (Pricing) โดยเน้นการกำหนดราคาขายสินค้าที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย ครอบคลุมต้นทุนของสินค้า/บริการที่นำเสนอ และสามารถแข่งขันได้ รวมทั้งไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับทางกฎหมาย/จริยธรรม (4) ด้านการให้บริการลูกค้า (Customer Service) โดยเน้นการให้บริการลูกค้าอย่างเกินความคาดหมาย รวมทั้งการมีที่จอดรถที่สะดวกและมีกิจกรรมเพื่อความบันเทิง (5) ด้านการออกแบบร้านและจัดแสดงสินค้า (Store Design and Display) โดยเน้นการจัดรูปแบบร้านค้าและการจัดโชว์สินค้าที่สะดวกในการเลือกซื้อและกระตุ้นให้เกิดการซื้อโดยไม่ได้ตั้งใจ รวมทั้งการบริหารพื้นที่ขายบนชั้นวางสินค้า (Space Management) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการศึกษาแนวโน้มความต้องการใหม่ๆ ในตลาดอยู่เสมอ (Learning New Trends) และ (6) ด้านการสื่อสารการค้าปลีก (Communication Mix) โดยเน้นการสื่อสารกับลูกค้าอย่างเข้าถึงและตรงประเด็น เพื่อให้ลูกค้าทราบจุดเด่น ความพิเศษ หรือความแตกต่างของสินค้า/บริการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ในการสร้างคุณค่าและพัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกดั้งเดิมในบทความนี้นั้น ผู้เขียนได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Levy et al (2014) ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี กาญจนภา (2554) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารส่วนประสมการค้าปลีกและการจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม พบว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยที่ประสบความสำเร็จต้องมีการใช้กลยุทธ์การตลาดในการบริหารจัดการร้านอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความใส่ใจกับการดูแลสินค้าภายในร้านค้า การบริหารการจัดวางและการจัดแสดงสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และการเลือกตำแหน่งที่ตั้งของร้านค้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า งานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ชนิดของสินค้าและบริการที่ผู้ค้าปลีกเสนอขาย ราคาสินค้า การส่งเสริมการตลาด การให้ความช่วยเหลือลูกค้า การจัดวางผังร้านค้า การออกแบบร้านและการจัดแสดงสินค้าภายในร้านค้า และความสะดวกของทำเลที่ตั้งร้านค้า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือกร้านค้าปลีกดั้งเดิมของไทย นอกจากนี้แนวคิดของ Levy et al (2014) ยังมีองค์ประกอบสำคัญซึ่งครอบคลุมและสอดคล้องกับแนวคิดอื่น ๆ มากที่สุด โดยสามารถเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: เปรียบเทียบส่วนประสมทางการค้าปลีกของ Levy et al (2014) กับแนวคิดอื่นๆ

Levy et al (2014)	Lindquist (1974)	Doyle และ Fenwick (1974)	Bearden (1977)	Ghosh (1990)	Müller-Hagedorn และ Natter (2011)
1. ทำเลที่ตั้ง (Location)	1. สถานที่ตั้งของร้าน (Institutional)	1. ทำเลที่ตั้ง (Location)	1. ทำเลที่ตั้ง (Location)	1. ทำเลที่ตั้ง (Location)	1. ทำเลที่ตั้ง (Location)
2. การจัดการสินค้า (Merchandise Management)	2. สินค้า (Merchandise)	2. สินค้า (Product) 3. ความหลากหลาย (Assortment)	2. คุณภาพของสินค้า (Quality of the Merchandise) 3. ความหลากหลาย (Assortment)	2. สินค้า (Merchandise)	2. ความหลากหลาย (Assortment)
3. การกำหนดราคาขาย (Pricing)		4. ราคาขาย (Price)	4. ราคาขาย (Price)	3. ราคาขาย (Price)	3. ราคาขาย (Price)
4. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)	3. บริการ (Service) 4. ลูกค้า (Clientele) 5. สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (Physical Facilities) 6. ความสะดวกสบาย (Comfort) 7. ความพึงพอใจหลังการขาย (Post-Transaction Satisfaction)		5. ที่จอดรถ (Parking Facilities) 6. ความเป็นมิตร (Friendly Personnel)	4. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)	
5. การออกแบบร้านและจัดแสดงสินค้า (Store Design and Display)	8. บรรยากาศในร้าน (Store Atmosphere)	5. รูปแบบ (Styling)	7. บรรยากาศ (Atmosphere)	5. บรรยากาศในร้าน (Store Atmosphere)	4. การจัดการในร้าน (In-Store-Management)

ตารางที่ 1: เปรียบเทียบส่วนประสมทางการค้าปลีกของ Levy et al (2014) กับแนวคิดอื่น ๆ (ต่อ)

Levy et al (2014)	Lindquist (1974)	Doyle และ Fenwick (1974)	Bearden (1977)	Ghosh (1990)	Müller-Hagedorn และ Natter (2011)
6. การสื่อสาร การค้าปลีก (Communication Mix)	9. การส่งเสริม การขาย (Promotion)			6. การโฆษณา (Advertising) 7. การขายโดย พนักงานขาย (Personal Selling) 8. การให้รางวัลเพื่อ จูงใจพนักงานขาย (Sales Incentive Programs)	5. การวางแผนการ ส่งเสริมการขาย (Promotion Planning) 6. พนักงานขาย (Sales Force)

การสร้างคุณค่าและพัฒนากิจการส่วนประสมทางการค้าปลีกในแต่ละด้านนั้น สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อร้านค้าปลีกดั้งเดิมหลายประการ อาทิ ช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ช่วยให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายและคุณค่าทางจิตใจจากการใช้บริการ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการประโยชน์ที่ได้รับจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยรวมมีมากกว่าต้นทุนทั้งหมดที่จ่ายไป เป็นต้น ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะแนวทางดังต่อไปนี้

1. ด้านทำเลที่ตั้ง (Location)

ทำเลที่ตั้ง (Location) หมายถึง เขตพื้นที่หรือบริเวณโดยรอบที่ร้านค้าตั้งอยู่ ซึ่งอาจเป็นชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัด หรือภาค ซึ่งสามารถครอบคลุมตลาดเป้าหมายได้มากที่สุด ทั้งนี้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ส่วนใหญ่จะมีจุดแข็งในด้านทำเลที่ตั้ง เนื่องจากมีร้านอยู่ในตรอกซอยใกล้กับถิ่นที่อยู่หรือบ้านของลูกค้า จึงเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้ง่าย อย่างไรก็ตามสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ต้องการย้ายทำเลที่ตั้งของร้านใหม่หรือต้องการเปิดร้านใหม่หรือขยายสาขา การเลือกสถานที่หรือทำเลที่ตั้งร้านถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการทำความสำเร็จของร้านให้เป็นจริง ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะประสบความสำเร็จได้อย่างไรหากมีเพียงพนักงานและสินค้าที่ยอดเยี่ยมอยู่ในร้านแต่ไม่มีลูกค้า และเนื่องจากสินค้าหลักที่จำหน่ายในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม เป็นของใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นทางร้านจึงควรพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งของร้านที่อยู่ในย่านชุมชนหรือสถานที่ที่มีผู้คนสัญจรไปมาพลุกพล่านหรือใกล้สถานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น ย่านการค้า สำนักงาน สถานพยาบาล สถานศึกษา ปั้มน้ำมัน เป็นต้น รวมทั้งควรพิจารณาด้วยว่าในบริเวณนั้นมีการแข่งขันรุนแรงหรือไม่ กลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นกลุ่มใด การเดินทางมาที่ร้านหรือเข้าออกร้านสะดวกหรือไม่ สามารถจอดรถได้หรือไม่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรพยายามสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอื่น ๆ ในพื้นที่ฯ เพื่อสร้างความร่วมมือหรือเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตให้แข่งขันกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ รวมไปถึงการพิจารณาขยายสาขาเมื่อมีความพร้อม เนื่องจากในตลาดต่างจังหวัดยังมีศักยภาพเติบโตสูง โดยเฉพาะในจังหวัดที่มีประชากรจำนวนมากหรือจังหวัดที่อยู่ใกล้ชายแดน ทั้งนี้จากการสำรวจของ SCB EIC (2557) พบว่า ยังมีหลายจังหวัดที่มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในสาขาค้าปลีกสูงถึงราวร้อยละ 8-10 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา แต่ยังคงมีความหนาแน่นของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมค่อนข้างน้อย เช่น อุบลราชธานี ศรีสะเกษ

สุรินทร์ ขอนแก่น เชียงใหม่ ตาก สระแก้ว หนองคาย และนครศรีธรรมราช นอกจากนี้จังหวัดที่อยู่ใกล้ชายแดนเป็นอีกหนึ่งโอกาสที่ไม่ควรมองข้าม ถึงแม้ว่าบางจังหวัดมีจำนวนประชากรไม่มากนัก แต่เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพในการเข้าไปขยายสาขาได้ เช่น ตาก สระแก้ว หนองคาย หรือจังหวัดอื่น ๆ ที่การค้าชายแดนเติบโตสูง แต่ยังมีสาขาของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่มากนัก เช่น บุรีรัมย์ เชียงราย และอุดรธานี (SCB EIC. 2557) นอกจากนี้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอาจพิจารณาจำหน่ายสินค้าออนไลน์ (e-Commerce) ควบคู่ไปกับการขายหน้าร้านเพื่อขยายตลาด เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ช่วยให้ลูกค้ามีช่องทางในการจับจ่ายใช้สอยที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคยุคใหม่สามารถจับจ่ายสินค้าได้ตลอดเวลา ไม่ยึดติดกับกรอบของเวลาและจะบริโภคสินค้าตามความสะดวกรวดเร็วในขณะที่เกิดความต้องการ

2. ด้านการจัดการสินค้า (Merchandise Management)

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรนำเสนอสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยควรพิจารณาว่ากลุ่มผู้บริโภคที่อยู่บริเวณร้านส่วนใหญ่เป็นกลุ่มใด เช่น ถ้าเป็นกลุ่มที่สนใจด้านสุขภาพก็ควรจัดหาสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ถ้าเป็นกลุ่มแม่บ้านทั่วไปก็ควรเน้นสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน เป็นต้น นอกจากนี้ควรติดตามแนวโน้มที่น่าสนใจหรือความนิยมต่าง ๆ ในท้องถิ่น สำหรับนำมาใช้ประกอบในการพิจารณาเพิ่มชนิดและประเภทของสินค้าให้หลากหลายทั้งยี่ห้อ กลิ่น สี รสชาติ มีสินค้าแปลกใหม่หรือพิเศษที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้านหรือสร้างความแตกต่างด้วยการจำหน่ายสินค้า “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” (OTOP) หรือสินค้าต่าง ๆ ที่ผลิตในท้องถิ่น เพื่อเป็นการสร้างงานและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น ช่วยสร้างชุมชนให้เข้มแข็งโดยการสร้างรายได้ นำ “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” มาผสมผสานกับทรัพยากรธรรมชาติหรือวัสดุเหลือใช้ในชุมชน มาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติพิเศษหรือมีจุดเด่นที่น่าสนใจ ให้ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งอาจมีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนสินค้าท้องถิ่นกับร้านเครือข่ายในแต่ละภูมิภาค อันจะช่วยสร้างรายได้เพิ่มอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ควรมีการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพดีและตรงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย มีการติดตามและประเมินผลการตอบรับหรือยอดขายสินค้าแต่ละชนิด พยายามหาสินค้าใหม่ ๆ มาขายทดแทนสินค้าที่ขายไม่ดี มีการวางแผนกลยุทธ์สำหรับบริหารสินค้าแต่ละกลุ่ม/ประเภท/หมวดหมู่ เพื่อช่วยให้สะดวกในการค้นหาสินค้าของลูกค้า ตลอดจนมีการบริหารและควบคุมต้นทุนโดยคำนึงถึงการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ มีการสต็อกสินค้าที่หมุนเวียนเร็ว เลือกใช้ช่องทางหรือแหล่งในการซื้อสินค้าที่สามารถสร้างความได้เปรียบด้านราคา มีการประเมินผลการตอบรับหรือยอดขายสินค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรพิจารณาเลือกขายสินค้าที่มีสัดส่วนกำไรมากให้มากขึ้น โดยวิเคราะห์สัดส่วนกำไรต่อพื้นที่หรือชั้นวางและพิจารณาสินค้าที่วางอยู่ในพื้นที่หรือชั้นวางที่ทำกำไรได้น้อยว่าควรปรับเปลี่ยนได้อย่างไรจึงจะได้กำไรมากขึ้น รวมไปถึงการพิจารณาจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วย อาทิ จำหน่ายอาหารที่มีขั้นตอนการปรุงไม่ยุ่งยากมากนัก หรือรับถ่ายเอกสาร หรือขายยาที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

3. ด้านการกำหนดราคาขาย (Pricing)

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่จะขายสินค้าเป็นเงินสดเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ และเน้นการขายสินค้าตามราคาที่จะบู๊วันฉลากหรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้า โดยลูกค้าไม่ค่อยรู้สึกว่าราคาสูงจนเกินไปเพราะมีความสะดวกในการจับจ่าย เนื่องจากที่ตั้งของร้านอยู่ใกล้บ้านลูกค้าจึงสามารถเข้าถึงร้านได้ง่ายหรือบ่อยครั้งตามที่ต้องการและมีความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถเลือกวิธีการกำหนดราคาขายสินค้า ได้หลายวิธี อาทิ การกำหนดราคาขายตามต้นทุน (Cost) การกำหนดราคาขายตามความต้องการของลูกค้า (Demand) และการกำหนดราคาขายตามการแข่งขัน (Competition) เป็นต้น ทั้งนี้ควรเป็นราคาที่สมเหตุสมผลและสามารถแข่งขันได้โดยอาศัยความได้เปรียบในส่วนต้นทุนดำเนินงานที่ต่ำ โดยควรสังเกตราคาขายของร้านค้าปลีกในบริเวณใกล้เคียงด้วย หรืออาจกำหนด

ราคาขายตามประเภทของสินค้าโดยตั้งราคาขายให้เท่ากับหรือสูงกว่าร้านค้าขนาดใหญ่เล็กน้อยตามความเหมาะสม แต่ควรเน้นความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง ไม่เอาเปรียบลูกค้า มีความยุติธรรม และติดป้ายราคาให้ชัดเจน ในกรณีจำหน่ายสินค้าที่ต้องมีการชั่ง/ตวง/วัด ผู้ขายจะต้องกระทำอย่างถูกต้องตามจำนวนหรือราคาที่ตกลงกัน และมีการตรวจสอบอุปกรณ์ฯ ที่ใช้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการลดราคาสินค้าต้องแสดงราคาเต็มควบคู่ไปด้วยเพื่อให้ลูกค้าทราบและเปรียบเทียบได้ อย่างไรก็ตามจากการที่ราคาสินค้าที่จำหน่ายในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่อาจถูกกำหนดจากราคาตลาด จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้รับผลกำไรมากนัก การลดราคาสินค้าให้กับลูกค้าเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดี อาจทำได้โดยการลดราคาจากยอดซื้อรวมของลูกค้าแต่ละรายเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจึงควรพยายามหาวิธีลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้กับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้มากที่สุด อาทิ การหาแหล่งซื้อสินค้าหรือผู้ผลิตที่ขายให้ราคาถูกกว่า หรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่ออำนาจในการต่อรอง เป็นต้น

4. ด้านการให้บริการลูกค้า (Customer Service)

ควรเน้นเสน่ห์ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี เป็นกันเอง ใส่ใจในการให้บริการ จริงใจ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เสริมสร้างจิตบริการ และทัศนคติที่ดีในการให้บริการลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว เต็มใจ รักษาความลับสัญญา ให้บริการเกินความคาดหมาย เช่น ส่งของที่รถ บริการรับคำสั่งซื้อสินค้าพิเศษแล้วไปส่งให้ที่บ้านของลูกค้า เฉพาะราย เนื่องจากมีความคุ้นเคยกันดี เป็นต้น รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเท่าเทียมกันโดยตระหนักอยู่เสมอว่าลูกค้าทุกคนช่วยสร้างกำไรให้ร้าน พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุดอันจะนำไปสู่ความประทับใจเกิดการใช้บริการซ้ำตามมาด้วยความภักดีต่อร้าน รวมทั้งต้องใส่ใจในทุกปัญหาและช่วยแก้ไขเกี่ยวกับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาร้าน ควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าที่จำหน่าย เพื่อสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงหรือคำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ ควรจัดให้มีอุปกรณ์สำหรับอำนวยความสะดวก เช่น ตะแกรง หรือกระบะใส่ของ เป็นต้น หรือเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการจับจ่ายหรือชำระเงิน ทั้งนี้ควรรักษาลูกค้าเดิมและพยายามหาวิธีเพิ่มลูกค้าใหม่ให้มากที่สุด โดยหากลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้บริการแล้วลูกค้าก็จะบอกต่อกันปากต่อปาก อันจะช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงของร้านให้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้เพื่อความเข้าใจและเข้าถึงจิตใจลูกค้าจึงควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคและติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากอาจมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา สำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่ขายสินค้าหลาย ๆ ชนิด ทางร้านอาจพิจารณาหาผู้ช่วยขายสินค้าเพิ่มเติม นอกเหนือจากการให้สมาชิกในครอบครัวมาช่วยขาย ทั้งนี้เพื่อสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันทั่วทั้งที่โดยเฉพาะในช่วงโม่งเร่งด่วน

5. ด้านการออกแบบร้านและจัดเรียงสินค้า (Store Design and Display)

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรปรับปรุงรูปแบบการจัดเรียงสินค้าภายในร้านเพื่อให้สะดวกต่อการเลือกซื้อของผู้บริโภค มีการตกแต่งภายนอกร้านและหน้าร้านให้ดึงดูดใจเหมาะกับสภาพท้องถิ่น เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ มีการตกแต่งร้านด้วยใช้วัสดุและเฟอร์นิเจอร์สีอ่อนเพื่อทำให้ร้านดูกว้าง ไม่คับแคบ แออัด และช่วยปรับบรรยากาศภายในร้านให้โปร่งสบาย ไม่มีมิติทึบ (ฐิตารีย์ คุรงค์ดำรงชัย. 2555) นอกจากนี้การใช้สีอ่อนยังช่วยทำให้ป้ายโฆษณาสินค้าในร้านดูโดดเด่นสะดุดตา ลูกค้าสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายและชัดขึ้น (Western Illinois University. 2014) นอกจากนี้ควรมีการรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ จัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่สวยงาม จัดวางสินค้าที่ขายดีไว้หน้าร้านเพื่อให้ลูกค้ามองเห็นได้ชัด เด่น สะดุดตา เพื่อกกระตุ้นให้ลูกค้าเข้าร้าน และสะดวกขายสบายซื้อ มีการจัดวางสินค้าที่มีอายุสั้นหรือเน่าเสียง่ายหรือสินค้าที่ราคาไม่แพงบริเวณเคาน์เตอร์คิดเงิน เพื่อกกระตุ้นให้เกิดการซื้อโดยไม่ตั้งใจในขณะที่ลูกค้ายืนรอคิวเพื่อชำระเงิน อันจะช่วยหมุนเวียนสต็อกสินค้า เป็นการเพิ่มรายได้และใช้ประโยชน์จากพื้นที่ว่างเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งนี้จากการศึกษาของ Redo (2015) พบว่า

การกระตุ้นให้เกิดการซื้อขายโดยไม่ตั้งใจบริเวณเคาน์เตอร์คิดเงิน เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญสำหรับร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านที่ขายสินค้าซึ่งได้รับผลกำไรน้อย เนื่องจากสามารถช่วยสร้างรายได้ให้กับร้านเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 4 ของยอดขายโดยรวมจากการใช้พื้นที่วางสินค้าเพียงประมาณร้อยละ 1 ของพื้นที่ในร้านเท่านั้น อย่างไรก็ตามร้านค้าปลีกดั้งเดิมควรเติมเต็มสินค้าอยู่เสมอเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการขาย ควรให้ความสำคัญกับการจัดวางสินค้าบนชั้น โดยอาจปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลือหรือแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดสินค้าแต่ละชนิดจากร้านค้าส่งหรือผู้ผลิตโดยตรง มีการสร้างบรรยากาศที่ดีมีแสงสว่างเพียงพอ คำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ในร้าน ตกแต่งและจัดแสดงสินค้าที่เกี่ยวข้องในช่วงเทศกาลหรือโอกาสพิเศษต่าง ๆ หรือรายการส่งเสริมการขายให้เห็นเด่นชัด ใช้อุปกรณ์ในการจัดเรียงสินค้า เช่น ชั้นวางขนาด/รูปทรงต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับพื้นที่ รวมทั้งพิจารณาว่าสินค้าชนิดใดควรอยู่ในระดับชั้นใดแล้วจัดให้เหมาะสม เช่น สินค้าที่อยู่ระดับสายตาควรเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด แต่หากจัดสินค้าขายดีไปไว้ด้านล่างโอกาสทำกำไรก็จะน้อยลง

6. ด้านการสื่อสารการค้าปลีก (Communication Mix)

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมควรจัดให้มีการสื่อสารการค้าปลีกแบบบูรณาการ อาทิ การแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าใหม่หรือรายการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าทราบได้อย่างทันทั่วถึง รวมทั้งเน้นการตกแต่งภายนอกและภายในร้านด้วยสื่อโฆษณาที่น่าสนใจ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์เชิญชวน จูงใจ หรือกระตุ้นให้ลูกค้าเข้าร้านอย่างสม่ำเสมอ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและชื่อเสียงของร้านอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในบางครั้งลูกค้าไม่ได้ต้องการมาซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องการความเชื่อมั่นจากร้านด้วย หากร้านมีภาพลักษณ์ของความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบและมีการเน้นย้ำหรือทำอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถอยู่ในใจลูกค้าได้นานเท่านาน นอกจากนี้ควรจัดให้มีสื่อโฆษณา ณ จุดขาย เน้นให้เห็นประโยชน์ของสินค้าและความคุ้มค่า มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เพื่อเพิ่มยอดขายโดยอาจร่วมมือกับพันธมิตรหรือผู้ผลิตสินค้า เพิ่มการซื้อต่อครั้งหรือเพิ่มความถี่ในการซื้อ ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความภักดีและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งเน้นการเพิ่มลูกค้าใหม่ซึ่งอาจเปลี่ยนมาใช้บริการที่ร้านแทนการใช้บริการในร้านของคู่แข่ง รวมทั้งควรมีการสื่อสารกับลูกค้ารุ่นใหม่ด้วยช่องทางที่ทันสมัย เช่น ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เป็นต้น รวมไปถึงการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนเพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในท้องถิ่นและกระชับความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น

ทั้งนี้แนวทางในการสร้างคุณค่าและพัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในแต่ละด้านและผลที่คาดว่าจะได้รับ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แนวทางในการสร้างคุณค่าและพัฒนากิจการส่วนประสมทางการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

รายละเอียด	วิธีสร้างคุณค่าและพัฒนากิจการส่วนประสมทางการค้าปลีก	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ด้านทำเลที่ตั้ง (Location)	- เลือกทำเลที่ตั้งของร้านอย่างเหมาะสม - ขยายสาขา - เพิ่มการขายออนไลน์ (e-Commerce) ควบคู่ไปกับการขายหน้าร้าน	- เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น - เพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้/กำไร - สามารถขยายลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย - เพิ่มภาพลักษณ์ของร้าน
ด้านการจัดการสินค้า (Merchandise Management)	- เพิ่มชนิด/ประเภทของสินค้าให้หลากหลายที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีสินค้าหลายระดับราคา - หาสินค้าแปลกใหม่หรือสินค้าพิเศษที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้าน เช่น สินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น (OTOP) มาจำหน่ายทดแทนสินค้าที่ขายไม่ดี - เพิ่มจำนวนสินค้าที่มีสัดส่วนกำไรสูง - มีการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสินค้าแต่ละกลุ่ม - คัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพดี - บริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ - มีการสต็อกสินค้าที่หมุนเวียนเร็วไว้อย่างเพียงพอ - เลือกแหล่งในการซื้อสินค้าที่สามารถสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า - ให้บริการอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย	- เพิ่มยอดขายในร้าน สร้างรายได้เพิ่ม - ใช้ประโยชน์จากพื้นที่/ทรัพยากรในร้านอย่างคุ้มค่า - เพิ่มจำนวนลูกค้าเข้าร้าน - เพิ่มการซื้อซ้ำ - เพิ่มความถี่ในการเข้าใช้บริการ - มีโอกาสสร้างกำไรเพิ่ม - ได้รับความเชื่อถือด้านคุณภาพของสินค้า - ไม่เสียโอกาสในการขาย - ลดปัญหาสินค้าค้างสต็อก/หมดอายุ - เพิ่มอำนาจต่อรอง ลดต้นทุนด้านสินค้า - มีเครือข่าย/พันธมิตรทางธุรกิจ
ด้านการกำหนดราคาขาย (Pricing)	- กำหนดราคาขายที่เป็นธรรม เหมาะสม และสามารถแข่งขันได้ - ติดป้ายราคาให้ชัดเจน - ไม่เอาเปรียบลูกค้า - ชั่ง/ตวง/วัด สินค้าอย่างถูกต้องตามจำนวนและราคาที่ตกลงกัน	- ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อร้าน - เพิ่มยอดขาย/ส่วนการตลาด - สะดวกในการขาย - ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้า
ด้านการให้บริการลูกค้า (Customer Service)	- เน้นเสน่ห์ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี เป็นกันเอง และมีความซื่อสัตย์ - เสริมสร้างจิตบริการและทัศนคติที่ดีในการให้บริการลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว เต็มใจ บริการเกินความคาดหวัง รักษาความลับสัญญา และให้ความสำคัญกับลูกค้าเท่าเทียมกัน - ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าที่จำหน่าย เพื่อให้สามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงหรือคำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ - จัดให้มีอุปกรณ์สำหรับอำนวยความสะดวกในการจับจ่ายหรือชำระเงิน	- สร้างความประทับใจ/พึงพอใจให้กับลูกค้า มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า - ลูกค้ามีความภักดีต่อร้าน มีการบอกต่อ - เพิ่มลูกค้าใหม่ และลูกค้าประจำ - ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้า - สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับร้าน

ตารางที่ 2: แนวทางในการสร้างคุณค่าและพัฒนากิจการส่วนประสมทางการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ต่อ)

รายละเอียด	วิธีสร้างคุณค่าและพัฒนากิจการส่วนประสมทางการค้าปลีก	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ด้านการออกแบบร้านและจัดแสดงสินค้า (Store Design and Display)	- ตกแต่งหน้าร้านให้ดึงดูดใจ นำเข้ามาให้บริการสะอาด สวยงาม สร้างบรรยากาศที่ดีในร้าน มีแสงสว่างเพียงพอ - จัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกสบายซื้อ เติมเต็มสินค้าอยู่เสมอ คำนึงถึงประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ในร้าน - ตกแต่งและจัดแสดงสินค้าในช่วงเทศกาล/โอกาสพิเศษ/รายการส่งเสริมการขายให้เห็นเด่นชัด สะดุดตา - ใช้อุปกรณ์ในการจัดเรียงสินค้าที่เหมาะสม	- เพิ่มจำนวนลูกค้าเข้าร้าน - สะดวกขาย สบายซื้อ - ไม่เสียโอกาสในการขาย - ใช้พื้นที่ในร้านได้อย่างคุ้มค่า - ร้านมีความแปลกใหม่ ทันสมัย - ลูกค้าเข้าร่วมรายการ/กิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น - เกิดการตัดสินใจซื้อโดยไม่ตั้งใจ - ร้านดูเป็นระเบียบ สะอาด น่าสนใจ ค้นหาสินค้าได้ง่าย
ด้านการสื่อสารการค้าปลีก (Communication Mix)	- ตกแต่งร้านด้วยสื่อโฆษณาที่น่าสนใจ โฆษณาประชาสัมพันธ์ เชิญชวน จูงใจ หรือกระตุ้นให้ลูกค้าเข้าร้าน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและชื่อเสียงของร้านอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกับลูกค้ารุ่นใหม่ด้วยช่องทางที่ทันสมัย จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า - จัดรายการส่งเสริมการขายที่น่าสนใจ และแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าใหม่และรายการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	- เพิ่มจำนวนลูกค้าเข้าร้าน/ยอดขาย - ร้านมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี มีความทันสมัย - เพิ่มความภักดี - เพิ่มการรับรู้ - เกิดการซื้อโดยไม่ตั้งใจ - เพิ่มปริมาณการซื้อต่อครั้ง/ความถี่ในการซื้อ

สรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้นำเสนอแนวทางในการบริหารส่วนประสมการค้าปลีกสำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของไทยเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ประโยชน์ทางทฤษฎี (Theoretical Contributions) ของงานนี้คือ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการค้าปลีก (Retail Mix) เพื่อทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับนำไปใช้ในการสร้างคุณค่าและพัฒนาร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในประเทศไทย อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจ (Managerial Implications) สำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม รวมทั้งช่วยส่งเสริมให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมซึ่งส่วนใหญ่เป็นร้านเล็ก ๆ ได้มีโอกาสขยายตัว หรือพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือขยายกิจการไปเป็นธุรกิจปลีกขนาดใหญ่ หรือเป็นธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ หรือพัฒนาเข้าสู่ระบบธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Business) หรือเป็นช่องทางที่สำคัญในการกระจายสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น (OTOP) ได้ในอนาคต ทางด้านประโยชน์ในเชิงนโยบาย (Policy Implications) นั้น คาดว่าจะช่วยสนับสนุนภาครัฐในการเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมทั้งเป็นการเสนอช่องทางในการกระจายสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น (OTOP) อันจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือผู้สนใจควรมีการกำกับดูแลและติดตามผลหลังจากได้มีการพัฒนาแล้ว โดยการสำรวจให้แน่ใจว่าได้นำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคและมีการบริหารส่วนประสมทางการค้าปลีกในแต่ละด้านได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริโภค นอกจากนี้ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติหรือความพึงพอใจในการใช้บริการ หรือความต้องการใช้บริการซ้ำในร้านค้าปลีกดั้งเดิมของผู้บริโภค รวมทั้งศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้เพื่อสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือปรับตัวได้อย่างทันทั่วถึง

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ฐิตารีย์ คุรงค์ดำรงชัย. (2555). แนวทางการดำเนินกลยุทธ์การตลาด ของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลนครขอนแก่น. *สุทธิปริทัศน์*, 29(90), 94–111.
- ชั้นยาภรณ์ คำจตุ. (2554). *การจัดการการค้าปลีก*. สงขลา: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- บางกอกทูเดย์. (20 พฤศจิกายน 2557). บริษัท เดอะ นีลสัน (ประเทศไทย) จำกัด: 10 อันดับสินค้าขายดีในช่องทางค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วย. สืบค้นจาก <http://www.bangkoktoday.net/top-10-bestseller-in-grocery>.
- ภานุ ลิ้มมานนท์. (2550). *Retail management strategy*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภาวนาส.
- วารุณี ต้นดวงศ์วานิช. (2552). *ธุรกิจการค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภาวณิ กาญจนานา. (2554). การบริหารส่วนประสมการค้าปลีกและการจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาดของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 132, 37–57.
- วาสนา สุวรรณวิจิตร. (2550). กลยุทธ์ค้าปลีกสมัยใหม่บันไดสู่ความสำเร็จ. ม. ทักษิณ...กับถิ่นใต้: ทักษิณวิชาการ, 50, 149–171.
- สุจินดา เจริญศรีพงษ์. (2553). ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย): ปัญหาและทางแก้ไข. *วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์*, 6(1).
- สุพรรณิ อินทร์แก้ว. (2553). *การบริหารการค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- สมาคมผู้ค้าปลีกไทย. (2558). มูลค่าค้าปลีกไทย ปี 57 ทะลุ 3 ล้านล้านบาท. สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/59221>.
- SCB EIC (2557). *ธุรกิจค้าปลีก Grocery store ของไทยเติบโตอย่างไร ในยุคตลาดแข่งเดือด*. สืบค้นจาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1394436768.

English

- Backstrom, K. and Johansson, U. (2006). Creating and Consuming Experiences in Retail Store Environment: Comparing Retailer and Consumer Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430.
- Bearden, W.O. (1977). Determinant attributes of store patronage: downtown versus outlying shopping areas. *Journal of Retailing*, 53, 15–22.
- Berman, B. and Evans, J. (2007). *Retail Management: A Strategic Approach*, Tenth Edition. Pearson Prentice Hill.
- Cornelius, B., Natter, M., and Faure, C. (2010). How storefront displays influence retail store image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 143–151.
- Doyle, P. and Fenwick, I. (1974). Shopping habits in grocery chains. *Journal of Retailing*, 50, 39–52.

- Dunne, P. and Lusch, R. (2008). *Retailing*, Sixth Edition. South Western: Thomson.
- Ghosh, A. (1990). *Retail Management*, Second edition. Chicago: The Dryden Press.
- Kumar, V. and Karande, K. (2000). The effect of retail store environment on retailer performance. *Journal of Business Research*, 49(2), 167–181.
- Levy, M., Weitz, B.A. and Grewal, D. (2014). *Retailing Management*, Ninth edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Lindquist, J.D. (1974). Meaning of image: survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, 50, 29–38.
- Müller-Hagedorn, L. and Natter M. (2011). *Handelsmarketing*, 5th Edition. Kohlhammer: Stuttgart.
- Redo, S. (2015). Impulse under siege? *Retailing Management Newsletter for Instructors*. Retrieved from http://warrington.ufl.edu/centers/retailcenter/docs/RetailManagement_2015May.pdf
- Thomassen, L., Lincoln, K. and Aconis, A. (2006). *Retailization: brand survival in the age of retailer power*. Great Britain: Thanet Press.
- Western Illinois University. (2014). *Rural Grocery Store Start-Up and Operations Guide*. Illinois Institute for Rural Affairs. Retrieved from <http://www.iira.org/wp-content/uploads/2015/01/Grocery-Store-Start-up-and-Operations-Guide.pdf>

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Bangkok Today. (November 20, 2014). *Top 10 best sellers in grocery*. Retrieved from <http://www.bangkoktoday.net/top-10-bestseller-in-grocery>.
- Durongdumrongchai, T. (2012). Guidelines for Marketing Strategies of Traditional Retail Shops in Khonkaen Municipality. *Suthiparithat*, 29(90), 94–111.
- Inkaew, S. (2010). *Retail management*. Bangkok: Thana Place.
- Jeumsripong, S. (2010). Traditional retailing (Grocery): Problems and Solutions. *Journal of Management Science and Information Science*, 6(1).
- Kanjanapa, B. (2014). Retailing mix and marketing strategies management of the traditional retailers. *Journal of Business Administration*, 132, 37–57.
- Limmanon, P. (2007). *Retail management strategy*. Bangkok: Parinas Press.
- Retailers Association Thailand. (2015). *Retail value in Thailand over 3 trillion baht in 2014*. Retrieved from <http://www.positioningmag.com/content/59221>.
- SCB EIC (2014). *How Thai grocery store growth in the high competitive market?* Retrieved from http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1394436768.

Suwanvijit, W. (2007). Modern retail strategies lead to success. *Thaksin U. ... with the Southern, Thaksin academic*, 50, 149–171.

Thunyaporn, D. (2011). *Retailing management*. Songkhla : Faculty of Business Administration, Rajamangala University of technology Srivijaya.

Tuntiwongwanich, W. (2009). *Retail business*. Bangkok: Kasetsart University Press.