



การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด

Change management of the small retailer in Muang district, Trat province

สัมฤทธิ์ สกุลปรกรณ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในปัจจุบันของประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด 2) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับร้านค้าปลีกของผู้ประกอบการในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด 3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ใช้ตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 191 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t - test และ ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง ร้อยละ 69.1 มีอายุน้อยกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.32 มีระดับการศึกษานุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 28.80 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.17 ประเภทร้านค้าเป็นร้านโชห่วย (ร้านขายของชำทั่วไป) คิดเป็นร้อยละ 48.69 การดำเนินธุรกิจเป็นธุรกิจของครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 53.4 การตัดสินใจโดยเจ้าของร้านคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 57.07 สมาชิกในครอบครัว 1-3 คน คิดเป็นร้อยละ 59.69 ไม่มีพนักงานในร้าน คิดเป็นร้อยละ 65.97 ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.26 และแหล่งเงินทุนเป็นเงินส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 94.24

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง ด้านการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก จำแนกตามข้อมูลภูมิหลังของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานในร้านค้า ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ และแหล่งเงินทุนต่างกัน มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับการศึกษา ระดับรายได้ ต่อเดือน ประเภทร้านค้า การตัดสินใจ และจำนวนสมาชิกในครอบครัวต่างกัน มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกแตกต่างกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าสูง จำนวนร้านค้าประเภทเดียวกันเพิ่มขึ้นทำให้ลูกค้าลดลง ประเภทสินค้ามีเพิ่มมากขึ้นทำให้ไม่สามารถจัดหามาให้พร้อมกับความต้องการลูกค้าได้ครบ ลูกค้าทำงานได้ไม่นานหาลูกค้าเป็นงานยาก และลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้าตามห้างสรรพสินค้ามากขึ้น เข้าร้านน้อยลง



Abstract

The objectives of this research were; 1) to study current changes in conducting the retail businesses in Thailand especially in the region of Muang district, Trat province, 2) to study forms of change management for the retail businesses in Muang district, Trat province, 3) to study the problems, obstacles, and recommendations from the entrepreneurs of the retail businesses in Muang district, Trat province. The sample included 191 retail operators which were classified by their personal status and randomly chosen. The research tools included the use of the questionnaire from with reliability value of 0.95. The statistical tools used in analyzing data included the percentage, the mean average, the standard deviation, t-test, and the ANOVA.

The results, as indicated in the parentheses, showed that the majority of the retail operators were female (69.1%), those who were younger than 31 of age (29.32%), those with academic qualification of National Diploma (28.80%), those with monthly income less than 50,000 THB (48.17%), running the small retail shops or small groceries (48.69%), running family businesses (53.4%), decisions solely made by an operator/ owner of the business (57.07%), having 1-3 family members (59.69%), operating with no subordinates (65.97%), being in the business for 1-5 years (50.26%), and self-funding the business (94.24%).

The research also found that change management executed by the retail operators in the region of Muang district, Trat province, that covered the aspects of the development for adaptability, the consolidation and change expansion, and the creation of knowledge for sustainability of business, were at a high level in overall. Regarding the aspect of strategic planning, it was only at moderate level. Where studied the opinions related to change management of the retail operators as classified by their backgrounds, in overall, found that the differences in gender, age, forms of business, number of employee, length of conducting the business, and sources of capital had no impact on change management attempted by the retail operators with no statistic significant difference. Where it came to the differences in education backgrounds, monthly-income levels, types of retailing, decision-making, and the numbers of family member had affected on the change management attempted by the retail operator with static significant difference value of 0.05. Problems and obstacles that the retailers had to deal with were that of high costs merchandise, the growing number of similar type of retail shops that drew customers away, greater number of goods that made impossible for the shops to keep up with in order to satisfy the demands of customers, lack of the availability of employers, and customers switched to shop at department stores.



บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงมาควบคู่กับเศรษฐกิจและสังคมไทยมาอย่างยาวนาน โดยในปัจจุบันรูปแบบการค้าปลีกของประเทศไทยมี 2 แบบ คือ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม และ ธุรกิจค้าปลีกแบบทันสมัย ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจทางการค้าที่แตกต่างกัน จากความแตกต่างของการดำเนินธุรกิจทั้งสองช่องทางนี้มีผลมาจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และการเพิ่มความต้องการให้กับผู้บริโภค ตลอดจนระบบเทคโนโลยีที่เข้าถึงถึงผู้บริโภค ทุกวันนี้ผู้บริโภคสามารถหาซื้อสินค้าได้ในทั้งสองช่องทางขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะซื้อสินค้ากับทางร้านค้าปลีก เนื่องจากผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดทิศทางในการซื้อหาสินค้า ทำให้ธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นปัจจุบันพบว่าการค้าปลีกสมัยใหม่อย่างก้าวไกลเข้าสู่แหล่งชุมชนมากยิ่งขึ้น เป็นผลให้การค้าปลีกแบบดั้งเดิมได้รับผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการดำเนินการจะต้องแข่งขันดำเนินงานทางการค้าเพื่อความอยู่รอด

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมภายในประเทศจากสังคมเกษตรกรรม มาสู่สังคมอุตสาหกรรม ประกอบกับการพัฒนาของธุรกิจค้าปลีกแบบต่างๆ เมื่อกล่าวถึงร้านค้าปลีกจะหมายถึงร้านค้าปลีกทั้งหมด แต่ก็ยังไม่ได้ลดความสำคัญของร้านค้าปลีกขนาดเล็กเพราะจำนวนร้านค้าปลีกมักจะขยายเพิ่มมากขึ้นตามอัตราการเพิ่มของพลเมือง กล่าวคือท้องถิ่นใดมีประชาชนอาศัยอยู่มากร้านค้าปลีกเปิดใหม่ก็มีมากขึ้นตามไปด้วย และชนิดของสินค้าปลีกมักจะจะเป็นไปตามความต้องการสินค้าของประชาชนที่อาศัยอยู่ในย่านนั้น ลักษณะของร้านค้าปลีกที่เปิดใหม่ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเป็นร้านค้าขนาดใหญ่ และร้านค้าขายสินค้าตามสะดวกที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง เนื่องจากกลุ่มคนทำงานนอกบ้านเป็นจำนวนมากซึ่งเรียกได้ว่าพฤติกรรมความเป็นอยู่ในปัจจุบันนี้เปลี่ยนไปมาก ครอบครัวสมัยใหม่ทั้งสามีและภรรยาจะต้องออกไปทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ เพราะสังคมหันไปชื่นชมวัตถุนิยมโดยเฉพาะเงินตรา ประกอบกับอัตราค่าครองชีพสูงมากและกลุ่ม คนงานเหล่านี้บางครั้งต้องทำงานดึกไม่มีเวลาแวะที่ไหนเลย เมื่อกลับบ้านก็อาจจะแวะร้านหน้าปากซอยหรือร้านสะดวกซื้อ หรือปั๊มน้ำมันที่ใกล้บ้าน ที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมงแล้วก็กลับบ้าน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะเห็นว่าลูกค้าของร้านค้าปลีกขนาดเล็กส่วนหนึ่งจะหายไปทำให้ร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่คงเหลืออยู่ในฐานะไม่มั่นคงเหมือนเดิม ส่วนหนึ่งก็ต้องปิดกิจการไป

ตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อวงการธุรกิจทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นทั้งวงการธุรกิจค้าปลีก

ก็ประสบกับสถานการณ์ชะลอตัว ปัญหาทางการเงินกลายเป็นชนวนสำคัญที่สร้างความสั่นสะเทือนให้กับแวดวงธุรกิจค้าปลีกไทย และ กลายเป็นจุดเริ่มต้นการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบดิสเคาท์สโตร์ที่ทวีความรุนแรงและเข้มข้น ขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นผลพวงที่เกิดขึ้นจากกลุ่มยักษ์ใหญ่ในวงการค้าปลีกข้ามชาติ ที่ขยายการลงทุนในไทยการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกอย่างเสรีของต่างชาติ ในขณะนี้ โดยเฉพาะกลุ่มดิสเคาท์สโตร์ขนาดใหญ่ เริ่มส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายย่อย ในพื้นที่ที่ห้างดิสเคาท์สโตร์เข้าไปเปิด ดำเนินการแล้ว เพราะพื้นที่ขนาดใหญ่มีสินค้าและบริการหลากหลาย ในราคาที่ถูกทำให้ผู้บริโภค เปลี่ยนพฤติกรรม การซื้อสินค้าจากร้านค้าใกล้บ้านไปเป็นดิสเคาท์สโตร์แทน ส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านค้าดั้งเดิมจำนวนมากไม่สามารถประกอบกิจการอยู่ได้ นอกจากนี้ปัญหาก็ธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดเล็กเผชิญคือ การเปิดร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในตัวเมืองรวมทั้งเป็นการเปิดแบบครบวงจรมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นศูนย์อาหารและการบริการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นในปี 2544 ธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทยแต่ละรูปแบบย่อมมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป โดยกลุ่มที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงนี้คือ กลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็กและกลุ่มห้างสรรพสินค้า ขณะที่กลุ่มดิสเคาท์สโตร์ และคอนวีเนียนสโตร์นั้นเป็นกลุ่มที่ต้องเร่งปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจค้าปลีกที่มีมูลค่ามหาศาล

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญมากขึ้นสำหรับผู้บริโภค เนื่องจากมีสินค้าให้เลือกหลากหลาย ใช้กลยุทธ์ด้านราคาถูก และมีทำเล ที่ตั้งสะดวกมีพื้นที่จอดรถ ทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็ว ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ซึ่งแต่เดิมเป็นแหล่งเชื่อมโยงและกระจายสินค้าในชั้นสุดท้ายสู่ผู้บริโภค ซึ่งมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกัน การเป็นอยู่แบบพึ่งพาอาศัย เป็นศูนย์รวมของกลุ่มคนในชุมชน กระจายข่าวสาร หรือแม้แต่ช่วยเหลือเรื่องการเงินโดยการให้หยิบยืมได้แบบสังคมไทย ร้านค้าที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องปิดตัวลง เพราะร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะเป็นร้านค้าขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในชุมชน ขายสินค้าเฉพาะที่จำเป็นต่อการอุปโภค บริโภค ไม่มีความหลากหลาย มีรูปแบบการดำเนินงานแบบครอบครัว ไม่ซับซ้อน และมีเงินทุนไม่สูงมาก

จังหวัดตราดซึ่งเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีพื้นที่ติดกับชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน คือประเทศกัมพูชา ซึ่งเหมาะกับการทำธุรกิจกับประเทศกัมพูชาและเวียดนามตอนใต้ อีกทั้งยังเป็นเมืองผลไม้มีแหล่งท่องเที่ยว ทางทะเล เช่น ชายหาด และเกาะที่มีชื่อเสียงอย่างเช่นเกาะช้าง เกาะกูด เป็นต้น ทำให้มีบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ประกอบการในพื้นที่เขตอำเภอเมือง จังหวัดตราดปัจจุบัน 2 ราย



ได้แก่ เทสไค์โลตัส และ แมคโคร การเข้ามาของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีการขยายตัวลงมาถึงภูมิภาค (ต่างจังหวัด) ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีปริมาณการขายลดลงอย่างมาก จนต้องมีการปิดกิจการหรือเปลี่ยนประเภทสินค้า บางร้านอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคที่หันไปใช้บริการห้างค้าปลีกขนาดใหญ่แทน จากปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น อีกทั้งผู้ทำการวิจัยเป็นผู้ประกอบการค้าปลีก จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัย การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันของประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับร้านค้าปลีกของผู้ประกอบการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกที่ขึ้นทะเบียนการค้า ในเขตอำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด จำนวน 370 ราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตอำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด โดยแบ่งพื้นที่ 14 ตำบล อ้างอิงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan จะได้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 188 ราย เมื่อแจกแจงตามสัดส่วนแต่ละตำบลจึงจัดเก็บจำนวน 191 ราย โดยใช้วิธีเลือกแบบง่าย แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้อธิบายข้อมูลตัวแปรภูมิหลังของผู้ประกอบการ และการเปลี่ยนแปลงของร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จ.ตราด และสถิติเชิงอนุมาน ใช้การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างสำหรับกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม โดยใช้อัตราส่วนวิกฤติค่าที (t-test) และการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างสำหรับกลุ่มตัวแปร ที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลภูมิหลังของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ผลการสำรวจ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง ร้อยละ 69.1 มีอายุน้อยกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.32 มีระดับการศึกษาอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 28.80 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.17 ประเภทร้านค้าเป็นร้านโชห่วย (ร้านขายของชำทั่วไป) คิดเป็นร้อยละ 48.69 การดำเนินธุรกิจเป็นธุรกิจของครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 53.4 การตัดสินใจโดยเจ้าของร้านคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 57.07 สมาชิกในครอบครัว 1-3 คน คิดเป็นร้อยละ 59.69 ไม่มีพนักงานในร้าน คิดเป็นร้อยละ 65.97 ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.26 และแหล่งเงินทุนเป็นเงินส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 94.24

2. ความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด ใน 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ในระดับมาก มีการศึกษาพูดคุยของสมาชิกในร้านเกี่ยวกับแผนงานที่จะทำ เป็นอันดับสูงสุด ตามด้วย วางแผนการทำงานให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับ 2 ซึ่งในระดับปานกลาง เริ่มจาก สร้างวิสัยทัศน์ของร้านที่ตรงกับการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในร้านมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้สมาชิกในร้านทำตามการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในร้านเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สมาชิกในร้านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงร้านตามลำดับ

2.2 ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก โดยที่ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เริ่มจากการจัดการสภาพคล่องทางการเงินของร้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามมาด้วยมีระบบการบริหารจัดการ และสั่งซื้อสินค้าในร้าน มีระบบการจัดเรียงสินค้าเพื่อสะดวกต่อการซื้อของลูกค้า มีการฝึกฝนให้พนักงานก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีการนำระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ มีการจัดการระบบเงินทุนในการเปลี่ยนแปลงร้านค้ามีการพัฒนาพนักงานให้พร้อมต่อการทำงาน และมีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายสินค้าแก่ลูกค้า ตามลำดับ

2.3 ด้านการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยที่ 6 อันดับแรกอยู่ในระดับมาก เริ่มจาก สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าและพนักงาน เพิ่มประเภท



และคุณภาพสินค้าเพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้า มีการเพิ่มสินค้าและบริการใหม่ มีการใช้ข้อมูลและประสบการณ์ในอดีตมาพัฒนาร้านค้าเพื่อความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของลูกค้าและพนักงานเป็นแนวทางการตัดสินใจดำเนินงานของร้านค้า และ มีการสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในร้านต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ซึ่งในระดับ ปานกลาง คือ สร้างกำลังใจด้วยรางวัลแก่พนักงาน เป็นอันดับสุดท้าย

2.4 ด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ 6 อันดับแรกอยู่ในระดับมาก เริ่มจากสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับร้านค้า และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกเพื่อใช้ในการจัดการร้านค้า มีระบบให้พนักงานสอนงานกันภายในร้านค้า ศึกษารูปแบบการค้าเพื่อใช้ในการพัฒนาร้าน และพนักงานมีการเรียนรู้งานเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ซึ่งในระดับปานกลาง คือ จัดคณทำงานแทนได้เมื่อมีการขาดงาน เป็นอันดับสุดท้าย

3. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทางด้านต่างๆ ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด

3.1 ต้นทุนราคาสินค้าสูง

3.2 จำนวนร้านค้าประเภทเดียวกันเพิ่มขึ้น ทำให้ลูกค้าลดลง

3.3 ประเภทสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถจัดหาให้พร้อมกับความต้องการลูกค้าได้ครบ

3.4 ลูกจ้างทำงานได้ไม่นาน และหาลูกจ้างเป็นงานยาก

3.5 ลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้าตามห้างสรรพสินค้ามากขึ้น และเข้าร้านน้อยลง

4. จากสมมติฐาน ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีภูมิหลังแตกต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ การฉีกก้ำกั้งและขยายผลการเปลี่ยนแปลงและด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้าที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ดังนี้

4.1 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่เป็นเพศชาย และเพศหญิงมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

4.2 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในช่วงอายุต่างๆ มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

4.3 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในระดับการศึกษาต่างๆ มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง กับระดับการศึกษาแตกต่างกัน

มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.001$) ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการฉีกก้ำกั้งและขยายผลการเปลี่ยนแปลงและด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการแจกแจงคำถามรายข้อด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ที่ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในข้อมีระบบการจัดเรียงสินค้าเพื่อสะดวกต่อการซื้อของลูกค้า ($p = 0.001$) ข้อมีการจัดการระบบเงินทุนในการเปลี่ยนแปลงร้านค้า ($p = 0.012$) และข้อมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายสินค้าแก่ลูกค้า ($p = 0.008$)

4.4 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในระดับรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ กับระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.020$) ส่วน ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงด้านการฉีกก้ำกั้งและขยายผลการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการแจกแจงคำถามรายข้อด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ที่ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในข้อสมาชิกในร้านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ($p = 0.028$) ข้อสมาชิกในร้านเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($p = 0.053$) และข้อวางแผนการทำงานให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ($p = 0.024$)

4.5 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกมีประเภทร้านค้าแตกต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงกับประเภทร้านค้าที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.001$) ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการฉีกก้ำกั้งและขยายผลการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการแจกแจงคำถามรายข้อด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ที่ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในข้อมีการฝึกฝนให้พนักงานก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ($p = 0.035$) ข้อมีระบบการบริหารจัดการ และสั่งซื้อสินค้าในร้าน ($p = 0.003$) ข้อมีระบบการจัดเรียงสินค้าเพื่อสะดวกต่อการซื้อของลูกค้า ($p = 0.009$) ข้อมีการจัดการระบบเงินทุนในการเปลี่ยนแปลงร้านค้า ($p = 0.000$) และข้อมีการจัดการสภาพคล่องทางการเงินของร้าน ($p = 0.001$)



4.6 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่ดำเนินธุรกิจของครอบครัวและธุรกิจของตนเองมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

4.7 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกตัดสินใจโดยเจ้าของร้านคนเดียว และโดยสมาชิกในร้านค้าร่วมกันในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ กับการตัดสินใจที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.039$) ส่วนด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงด้านการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการแจกแจงคำถามรายข้อด้านการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ที่ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ในข้อคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงร้าน ($p = 0.016$) ข้อสมาชิกในร้านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ($p = 0.002$) ข้อสมาชิกในร้านเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($p = 0.008$) และข้อมีการปรึกษา พูดคุยของสมาชิกในร้านเกี่ยวกับแผนงานที่จะทำ ($p = 0.032$)

4.8 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวแตกต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงกับสมาชิกในร้านค้าที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.054$) และด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้ากับสมาชิกในร้านค้าที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.000$) ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการแจกแจงคำถามรายข้อด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ที่ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ในข้อมีการฝึกฝนให้พนักงานก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ($p = 0.008$) ข้อมีการจัดการระบบเงินทุนในการเปลี่ยนแปลงร้านค้า ($p = 0.015$) และข้อมีการนำระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ($p = 0.000$)

และเมื่อทำการแจกแจงคำถามรายข้อด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้าเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ที่ละเอียดยิ่งขึ้น พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ในข้อพนักงานมีการเรียนรู้ทันเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ($p = 0.000$) ข้อจัดคนทำงานแทนได้เมื่อมีการขาดงาน ($p = 0.004$) ข้อฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ($p = 0.000$) ข้อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับร้านค้า และชุมชน

ที่เกี่ยวข้อง ($p = 0.013$) และข้อติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกเพื่อใช้ในการจัดการร้านค้า ($p = 0.004$)

4.9 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีจำนวนพนักงานในร้านค้าแตกต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

4.10 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจแตกต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

4.11 ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่มีแหล่งเงินทุนแตกต่างกันมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านค้าปลีกในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

สรุปและอภิปรายผล

ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 31 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท ประเภทร้านค้าเป็นร้านโชวห่วย (ร้านขายของชำทั่วไป) ดำเนินธุรกิจเป็นแบบครอบครัว ตัดสินใจโดยเจ้าของร้านคนเดียว มีสมาชิกในครอบครัว 1-3 คน ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานในร้าน ดำเนินธุรกิจมาแล้ว 1-5 ปี และแหล่งเงินทุนเป็นเงินส่วนตัว

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด จำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยให้ความสำคัญกับการปรึกษาพูดคุยของสมาชิกในร้านเกี่ยวกับแผนงานที่จะทำ และวางแผนการทำงานให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ยุทธศาสตร์และสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (โกวิทย์ กังสนันท์ 2550 : 11-26) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วม (Shared change vision) โดยต้องมีการปรึกษาพูดคุย เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีประสิทธิภาพควรตอบสนองจุดมุ่งหมาย 3 ประการ (Kotter 1996 : 72)



2. ด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม อยู่ในระดับมากโดยที่ทุกข้ออยู่ในระดับมากเมื่อนำผลการวิเคราะห์กับปัจจัยที่มีนัยสำคัญทั้งระดับการศึกษา ประเภทร้านค้า และสมาชิกในครอบครัวการจัดการระบบเงินทุนในการเปลี่ยนแปลงร้านค้าเป็นหัวข้อร่วมที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารร้านค้าปลีก (มุสตี รุมาคม 2536 : 85-89) ฐานะทางการเงินของกิจการ (Situation Budget) ผู้บริหารกิจการค้าปลีกจะต้องวางแผนทางการเงินเพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะดำเนินกิจการต่อไปจนประสบผลสำเร็จมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงกิจการร้านค้าปลีกจะต้องมีเงินทุนเพื่อนำมาใช้ตามวัตถุประสงค์

3. ด้านการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงด้านการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยที่ 6 อันดับแรกอยู่ในระดับมาก เริ่มจากสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าและพนักงานอยู่ในอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับอิทธิพลทางสังคมเพื่อนร่วมงานและผู้นำ (Social and leader influence) การฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง (โกวิทย์ กังสนนท์ 2550: 11-26) ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลสังคมเพื่อนร่วมงานและอิทธิพลของผู้นำ ข้อคิดเห็นและการป้อนกลับของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ อาจเป็นในทิศทางบวกหรือลบก็ได้ ในส่วนลูกค้าสำคัญอย่างมาก ที่ต้องทราบพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อใช้ประโยชน์ในหลายด้าน ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนธิ (2538 ก : 104) กล่าวว่าความจำเป็นต้องเอาใจใส่ต่อหลักการขั้นพื้นฐาน ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนธิ (2538 ก : 104) กล่าวว่าความจำเป็นต้องเอาใจใส่ต่อหลักการขั้นพื้นฐาน เรื่องการสร้าง ความผูกพันที่มั่นคงกับลูกค้า (Forming Strong Customer Bonds)

ต่อมาคือ การเพิ่มสินค้าและบริการใหม่เพิ่มประเภทและคุณภาพสินค้าเพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งตรงกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด (ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ 2538 ข: 39-42) อีกทั้งกลยุทธ์ทางการตลาดจำเป็นต้องคำนึงส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นหนึ่งใน 4P

4. ด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า

เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนของร้านค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยที่ 6 อันดับแรกอยู่ในระดับมาก เริ่มจาก ฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับ สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับร้านค้า และ ชุมชนที่เกี่ยวข้อง อยู่ในอันดับแรก ซึ่งตรงกับข้อที่มีนัยสำคัญกับปัจจัยจำนวนสมาชิกในครอบครัว แสดงให้เห็นว่าสำหรับร้านค้าปลีก

ที่มีสมาชิกในครอบครัวร่วมเป็นพนักงานในร้านจำเป็นต้องมีการ ฝึกฝนให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งใน ตัวอย่างข้อคิดพิชิตใจลูกค้า (Kabodian. 1996) กล่าวไว้ว่า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้าเป็นบันไดที่สำคัญขั้นแรก ในการบรรลุความพอใจของลูกค้าการทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของพวกเขาอย่างต่อเนื่องเป็นเป้าหมายสูงสุดของความพอใจของลูกค้า และในกลยุทธ์ 4F การอยู่รอดของธุรกิจขนาดย่อม (วิชัย โสสุวรรณจินดา 2546 : 12-13) หัวข้อความเป็นมิตร (Friendly) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับองค์การอื่น ซึ่งทำให้ธุรกิจขนาดย่อมสามารถขยายธุรกิจได้โดยไม่มีขีดจำกัด ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อมที่สามารถเข้าถึง ความสัมพันธ์กับร้านค้า และชุมชนได้ง่ายกว่าขนาดใหญ่ ซึ่งสมาชิกในครอบครัวอย่างเช่นลูกและหลาน ที่จำเป็นต้องช่วยงานในร้าน ก็เป็นเหมือนลูกหลานของคนในชุมชน

สรุปโดยรวมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงร้านค้า การศึกษา พุดคุย เป็นสิ่งสำคัญมากทางด้านการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถต่างๆ สิ่งสำคัญคือการจัดการระบบเงินทุนเพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะดำเนินกิจการต่อไป จากนั้นจำเป็นจะต้องสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าและพนักงานซึ่งเป็นขั้นพื้นฐานในเรื่องการสร้าง ความผูกพันที่มั่นคงกับลูกค้าและพนักงาน ต่อมาคือการเพิ่มสินค้าและบริการใหม่เพิ่มประเภทและคุณภาพสินค้าเพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้า **สุดท้ายในการสร้างความยั่งยืนให้กับร้านค้า จำเป็นจะต้องฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า** เพราะการสนองตอบความคาดหวังของลูกค้าเป็นบันไดที่สำคัญขั้นแรก ในการบรรลุความพอใจของลูกค้า และความเป็นมิตรกับร้านค้า โดยรอบจะเป็นสิ่งที่ทำให้กิจการมีความยั่งยืนนั่นเอง

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด มีปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทางด้านต่างๆ ดังนี้

1. ต้นทุนราคาสินค้าสูง
2. จำนวนร้านค้าประเภทเดียวกันเพิ่มขึ้น ทำให้ลูกค้าลดลง
3. ประเภทสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถจัดหามาให้พร้อมกับความต้องการลูกค้าได้ครบ
4. ลูกจ้างทำงานได้ไม่นาน และหาลูกจ้างเป็นงานยาก
5. ลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้าตามห้างสรรพสินค้ามากขึ้น และเข้าร้านน้อยลง



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงการจัดการด้านบุคลากร และการบริหารงานร้านค้าปลีก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของร้านค้าขนาดเล็กมากกว่าเรื่องราคาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งอาจเป็นส่วนที่แสดงผลสำหรับร้านที่มีขนาดกลาง และจำนวนลูกค้ามาก

2. ในการศึกษาครั้งนี้มีการเก็บข้อมูลจากร้านค้าที่เปิดทำการในรูปแบบของอาคารร้านค้าที่มีการจดทะเบียน จึงไม่ได้ผลการศึกษาในส่วนจากร้านแผงลอย ร้านบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งในปัจจุบันมีเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจมีผลต่อร้านค้าปลีกด้วยเช่นกัน

3. ในการศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้เก็บข้อมูลของกิจการ และผู้ประกอบการที่เปลี่ยนประเภทการดำเนินธุรกิจ หรือเลิกธุรกิจร้านค้า ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านหนึ่งของกิจการตามการบริหารของเจ้าของกิจการด้วยก็ได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มในส่วนจากราคาและการประชาสัมพันธ์ร้านค้า ว่ามีผลอย่างไร สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงร้านค้า

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มในส่วนจากร้านแผงลอย ร้านบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ว่ามีผลอย่างไร สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงร้านค้า

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มในส่วนของการเก็บข้อมูลของกิจการ และผู้ประกอบการที่เปลี่ยนประเภทการดำเนินธุรกิจ หรือเลิกธุรกิจร้านค้า ว่ามีผลอย่างไร สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงร้านค้า

เอกสารอ้างอิง

โกวิทย์ กังสนันท์. 2550. การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ :

มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. วารสารปีที่ 5 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม - สิงหาคม. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท. 2536. การบริหารการค้าปลีก. กรุงเทพฯ : วังอักษร.

_____. 2538 ก. กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ : วังอักษร.

_____. 2538 ข. หลักการตลาด. กรุงเทพฯ : วังอักษร.

ผุสดี ฐมาคม. 2536. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2546. ครบเครื่องเรื่องบริหารธุรกิจขนาดย่อม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

Kabodian, Armen, J. 2541. **ข้อคิดพิชิตใจลูกค้า**. แปลจาก The customer is Always Right! โดย สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตชั้นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, อิงค์.

Kotter, J.P. 1996. **Leading Change**. Boston MA : Harvard Business School Press.