

กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกไทยเพื่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

RETAIL BUSINESS STRATEGIES OF THAILAND COMPETITIVENESS IN THE ASEAN ECONOMIC COMMUNITY

อังการ คชะวังศรี^{1*}, สุบัน บัวขาว¹ และอรรถพร พุทธิพิงษ์¹
Angkan Kachawangsie, Suban Buakhao and Attaporn Puttipong

บทคัดย่อ

การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกไทยเพื่อการรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นั้นผู้ประกอบการจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจค้าปลีก 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งเป็นการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต โดยการขยายตลาดของธุรกิจไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียน กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจค้าปลีกในบริเวณแถบชายแดน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ควรมุ่งพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งที่มาจากประเทศในภูมิภาคอาเซียนควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการแข่งขันในธุรกิจ และเน้นการใช้กลยุทธ์การกระจายสินค้าโดยการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกเข้าไปในจุดยุทธศาสตร์ที่อยู่ในภูมิภาคอาเซียน ร่วมกับการจัดกิจกรรมการตลาดเชิงลึกที่มุ่งกระตุ้นให้ผู้บริโภคในภูมิภาคอาเซียน มีการจับจ่ายต่อครั้ง และมีการซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น และมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

คำสำคัญ: ธุรกิจค้าปลีกไทย อาเซียน

ABSTRACT

To set the retail business strategies of Thailand competitiveness in the Asean economic community, entrepreneur should separate the retail business strategies into 3 levels. Organizational level strategy should aims for business growth by expand to overseas market within Asean region. For business unit level, should give priorities to the retailed business around Thailand borders. For the practical level or functional level, should develop efficiency of the business system in order to overcome competitors within Asean along with the human development which is the most important factor in this business competition. Furthermore, Thailand should focus on

¹สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน E-mail: angkan@vru.ac.th

the distribution strategy by expand retail business branches to the stronghold area within the Asean region. And to create in depth marketing activities in order to stimulate consumer spending each time, increase the repurchasing behavior and create trustworthiness.

Keywords: Thailand Retail Businesses, ASEAN

บทนำ

การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559 นั้นได้ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากตลาดค้าปลีกได้มีขนาดของกลุ่มเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งนอกจากกลุ่มเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากประชากรในประเทศไทยแล้วยังรวมถึงกลุ่มเป้าหมายจากประเทศในกลุ่มอาเซียนอีกจำนวนประมาณ 650 ล้านคน ที่เกิดขึ้นจากประชากรทั้ง 10 ประเทศรวมกัน ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกจึงต้องมีความเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะการปรับปรุงแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่ที่เข้าสู่ความเป็นเมือง และการจูงใจให้ผู้บริโภคอาเซียนตามแนวชายแดนเดินทางเข้ามาใช้จ่ายในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น เพื่อการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย อย่างไรก็ตามทิศทางการค้าในประเทศอาเซียนหลังปี พ.ศ. 2558 พบว่า ประเทศอินโดนีเซีย มีมูลค่าขายปลีกสูงสุดรองลงมา คือ ประเทศไทย ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศมาเลเซีย และประเทศเวียดนาม ตามลำดับ ขณะที่ประเทศอินโดนีเซียและประเทศเวียดนามเป็น 2 ประเทศที่มีแนวโน้มการเติบโตสูงในอีก 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2559 - 2563) เนื่องจากมีจำนวนประชากรสูง ในขณะที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 จะมีมูลค่าขายปลีกเพิ่มเป็น 239,142 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2558)

จากการศึกษาวิจัยของ วราภรณ์ จุลพานนท์ (2555) ที่ได้ทำการศึกษาพัฒนาการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับผลกระทบต่อไทย พบว่า รูปแบบการบูรณาการเศรษฐกิจของอาเซียนเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมไทย คือ รูปแบบเขตการค้าเสรี รูปแบบตลาดเดียวที่ยังเปิดเสรีไม่สมบูรณ์ สำหรับผลกระทบและโอกาสที่ประเทศไทยจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ. 2558 คือ ปริมาณการค้า การบริการของประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนจะขยายตัวมากขึ้น จากการลดภาษี การเปิดเสรีด้านการค้าสินค้า การบริการ และการลงทุน นักลงทุนและผู้ส่งออกจะมีโอกาสในการเข้าถึงตลาดและย้ายฐานการผลิตที่กว้างขึ้น การส่งออกสินค้าสะดวกขึ้นผ่านระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน (Asean Single Window: ASW) ซึ่งเป็นความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกด้านศุลกากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียวของอาเซียน นอกจากนี้ การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเป็นโอกาสของประเทศไทยที่จะปรับตัวด้านเศรษฐกิจ การศึกษา การบริหารงานอาเซียน โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์สนองตอบการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจการค้าทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ประเทศทั้ง 10 ประเทศกลายเป็นตลาดรวมอย่างสมบูรณ์ ในขณะเดียวกันก็ได้เกิดเป็นความท้าทายของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะ

แนวโน้มที่จะมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะทำให้สภาพแวดล้อมในการแข่งขันแบบเดิมเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมของสิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ คู่แข่งของธุรกิจค้าปลีกจะไม่จำกัดอยู่เพียงแต่ภายในประเทศเท่านั้น แต่จะกลายเป็นผู้ประกอบการในอาเซียนอีก 9 ประเทศ ซึ่งโอกาสที่ประเทศเพื่อนบ้านจะเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีก ภายในประเทศไทยนั้นจะมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้นหากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทย ไม่มีการเตรียมพร้อมและพัฒนากลยุทธ์ที่ดีก็จะเกิดภัยคุกคามแก่ธุรกิจได้ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2559)

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะทำการวางแผนและการกลยุทธ์ให้ได้นั้น ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก ต้องเข้าใจความต้องการ พฤติกรรม และความชอบของลูกค้าก่อนเป็นอันดับแรก ดังนั้นการศึกษา ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ให้แก่ธุรกิจ ค้าปลีก เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มาจากภูมิลาเนาที่แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่อาศัยอยู่ในประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศนั้นย่อมมีความ แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ยกตัวอย่างเช่น ประชาชนในประเทศสิงคโปร์ซึ่งให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ พึงนิยมซื้ออาหารเพื่อบำรุงร่างกายและนิยมบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่เป็นอาหารออร์แกนิก มากขึ้น ในขณะที่ประชาชนในประเทศมาเลเซียมีความนิยมสินค้าฟุ่มเฟือยและนิยมบริโภคอาหารสด แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมในประเทศที่มีความเป็นสังคมเมืองมากขึ้น อาหารแปรรูป จึงได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น สำหรับประชาชนในประเทศอินโดนีเซียจะไม่นิยมสินค้าราคาแพง และผู้บริโภคส่วนใหญ่จะมีความอ่อนไหวกับราคาสินค้า นอกจากนี้สินค้าที่มีการใช้จ่ายค่อนข้างสูง ได้แก่ อาหาร โดยเฉพาะอาหารสำเร็จรูป อาหารพร้อมปรุง และอาหารพร้อมรับประทาน ประชาชน ในประเทศฟิลิปปินส์นิยมซื้อสินค้าเพื่ออำนวยความสะดวกสบายมากขึ้น โดยเฉพาะรถยนต์และ อุปกรณ์เทคโนโลยี สำหรับพฤติกรรมของประชาชนไทยจะมีลักษณะคล้ายประชาชนในประเทศ ฟิลิปปินส์มากที่สุด ในด้านการคนรัแรง รักความสนุกสนาน ชอบเข้าสังคม บุคลิกสบาย ๆ แต่มี ความแตกต่างตรงที่ประชาชน ในประเทศฟิลิปปินส์จะมีความเป็นประชากรโลกสูงมาก และไม่นิยม ซื้อสินค้าออนไลน์แต่ชอบไปเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเอง (การดี เลียวไพโรจน์, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ประชาชนในประเทศบรูไนซึ่งมีกำลังซื้อค่อนข้างสูงจะให้ความสำคัญกับคุณภาพ ของสินค้าเป็นอย่างมาก นิยมซื้อสินค้าแบรนด์เนมที่มีราคาแพงและเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย มีรสนิยม ทันสมัยและสนใจติดตามวัฒนธรรมตะวันตก สำหรับสินค้าด้านอาหารจะนิยมบริโภคอาหารฮาลาล ที่ผลิตตามหลักการของศาสนาอิสลาม ในขณะที่ประชาชนในประเทศกัมพูชาซึ่งมีกำลังซื้อไม่สูงมาก มักจะตัดสินใจซื้อสินค้าโดยเน้นจากประโยชน์ของสินค้าและราคาเป็นสำคัญ ส่วนใหญ่นิยมซื้อสินค้า ที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะสินค้าจากประเทศไทย สำหรับประชาชนในประเทศสาธารณรัฐ แห่งสหภาพเมียนมาซึ่งมีบุคลิกที่ชอบพบปะสังสรรค์ แต่เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่มีกำลังซื้อไม่สูง มากนัก ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจะเน้นจากประโยชน์ของสินค้าเป็นสำคัญและจะเลือกซื้อ เฉพาะสินค้าที่จำเป็นเท่านั้น นอกจากนี้สินค้าที่นำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้านโดยเฉพาะประเทศไทย และประเทศจีนจะมีอิทธิพลค่อนข้างมากในตลาดของประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ประชาชนในประเทศเวียดนามจะมีความนิยมสินค้าแฟชั่นและสินค้าเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย สำหรับเรื่องอาหารจะนิยมอาหารในรูปแบบตะวันตก ซึ่งเป็นอาหารสดและผักสด และสำหรับ

ประชาชนในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวซึ่งมีวิถีชีวิตที่เรียบง่าย ไม่หรูหรา ฟุ่มเฟือย จะมีการตัดสินใจซื้อสินค้าที่เน้นการพิจารณาจากประโยชน์การใช้งานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามสินค้าอุปโภคบริโภคในตลาดของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวปัจจุบันยังมีให้เลือกไม่หลากหลายมากนัก ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าจากประเทศไทย ประเทศจีน และประเทศเวียดนาม โดยประชาชนในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจะมีความเชื่อถือในคุณภาพ ความปลอดภัย และนิยมสินค้าจากประเทศไทยมากกว่าสินค้าจากประเทศจีนและประเทศเวียดนาม (การดี เลียวไพโรจน์, ม.ป.ป.)

จากพฤติกรรมดังกล่าวจะเห็นได้ว่าประชาชนในแต่ละประเทศของกลุ่มประเทศอาเซียนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งนอกจากจะพิจารณาถึงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องทำการศึกษาคู่แข่งขันที่อยู่ในประเทศอาเซียนควบคู่ไปด้วย ซึ่งจากการรวบรวมสถิติของหน่วยงานวิจัย บริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด (CBRE Research) ในปี พ.ศ. 2557 พบว่า ประเทศจีนเป็นตลาดค้าปลีกที่เป็นเป้าหมายของนักลงทุนในภูมิภาคเอเชียมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ประเทศมาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศฮ่องกง ประเทศไทย ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศลาว ประเทศเมียนมาร์ และประเทศออสเตรเลีย ตามลำดับ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปิดเสรีภาคธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกของอาเซียน ของ สดุดี วงศ์เกียรติขจร (2558) พบว่า ธุรกิจค้าปลีกในแต่ละประเทศของกลุ่มอาเซียนนั้นมีความแตกต่างกัน โดยประเทศบรูไนซึ่งเป็นประเทศที่มีนโยบายการค้าเสรีในระดับสูงเมื่อเทียบกับประเทศสมาชิกอื่น แต่ประเทศบรูไนยังไม่ได้ดำเนินการผูกพันการเปิดตลาดบริการจัดจำหน่ายค้าปลีกตามกรอบความตกลงแต่อย่างใด สำหรับประเทศกัมพูชาซึ่งมีข้อผูกพันการเปิดตลาดบริการค้าปลีกในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการลงทุน เพื่อดึงดูดการลงทุนของต่างชาติในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งข้อผูกพันดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชนในประเทศได้รับประโยชน์ รวมถึงสร้างความหลากหลายของสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ประเทศอินโดนีเซียซึ่งมีข้อผูกพันการเปิดตลาดในระดับปานกลาง โดยอนุญาตให้ต่างชาติเข้าถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 51 แต่ต้องปฏิบัติตามข้อจำกัดและเงื่อนไขต่าง ๆ แต่ละประเทศจะได้รับประโยชน์จากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการขยายตัวของการจ้างงาน สำหรับประเทศลาวซึ่งเป็นประเทศที่ยินยอมให้ชาวต่างชาติสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจค้าปลีกได้เฉพาะสิ่งทอ เสื้อผ้า และรองเท้า ผ่านการถือหุ้นข้างมากในกิจการ และกำหนดให้ต้องร่วมทุนกับชาวลาวเท่านั้น จึงจะเห็นได้ว่าประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเป็นประเทศที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อย่างไรก็ตามประชาชนของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมักจะนิยมเดินทางมาซื้อสินค้าในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก และวิถีชีวิตของประชาชนโดยส่วนใหญ่จะยึดติดกับตลาดแบบดั้งเดิม

นอกจากนี้ยังพบว่า ประเทศมาเลเซียยินยอมให้ชาวต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในธุรกิจค้าปลีกได้ไม่เกินร้อยละ 51 และมีการเลือกปฏิบัติระหว่างการใช้สิทธิประโยชน์แก่คนมาเลเซียมากกว่าคนต่างชาติ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันจะพบว่าการร่วมทุนระหว่างผู้ประกอบการต่างชาติกับผู้ประกอบการของประเทศมาเลเซียมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ สำหรับประเทศพม่า งานวิจัยของ สดุดี วงศ์เกียรติขจร (2558) พบว่า รูปแบบการดำเนินธุรกิจค้าปลีกยังคงเป็นตลาดแบบดั้งเดิม

ร้อยละ 90 โดยอนุญาตให้ชาวต่างชาติ เข้ามาถือหุ้นในกิจการค้าปลีกตั้งแต่ร้อยละ 35 ขึ้นไป ซึ่งธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่จะมีการประกอบธุรกิจอยู่ในหัวเมืองสำคัญ เช่น ย่างกุ้ง และมันตะเลย์ ในขณะที่ประเทศฟิลิปปินส์ยังมีกฎหมายปกป้องธุรกิจค้าปลีกค่อนข้างมาก โดยให้เฉพาะคนฟิลิปปินส์เท่านั้นที่เป็นเจ้าของและควบคุมกิจการ จึงส่งให้ประเทศฟิลิปปินส์มีข้อผูกพันในการเปิดตลาดเศรษฐกิจอาเซียนในระดับต่ำ สำหรับประเทศสิงคโปร์นั้นนโยบายในการเปิดตลาดการค้าในระดับสูง จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการชาวต่างชาติเข้ามาถือหุ้นทั้งหมดในธุรกิจค้าปลีก อีกทั้งผู้ประกอบการชาวต่างชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจจะได้รับประโยชน์ จากการใช้แรงงานผู้เชี่ยวชาญและแรงงานบริหารของประเทศที่มีอยู่จำนวนมาก เช่นเดียวกับประเทศเวียดนามที่มีนโยบายเปิดตลาดการค้าปลีกในระดับสูง โดยอนุญาตให้ชาวต่างชาติถือหุ้นได้ทั้งหมด ทำให้การแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง โดยจะมีข้อจำกัดในการขยายสาขาของธุรกิจและการถือครองที่ดิน ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าสภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในประเทศต่าง ๆ นั้นต่างมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป จึงควรนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการประกอบการกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีก (สดดี วงศ์เกียรติขจร, 2558)

เมื่อทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และการวิเคราะห์คู่แข่งแล้ว ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกควรทำการวิเคราะห์ธุรกิจค้าปลีกของตนเอง ถึงแม้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกมีขนาดตลาดที่ใหญ่ขึ้น และสามารถก่อตั้งธุรกิจค้าปลีกหรือขยายกิจการไปยังประเทศอาเซียนได้ แต่การเปิดตลาดดังกล่าวอาจจะทำให้ธุรกิจค้าปลีกจากประเทศอาเซียนเข้ามาแข่งขันในประเทศไทยได้ และอาจจะถูกแย่งแรงงานฝีมือได้ ถ้าคู่แข่งมีสิ่งจูงใจที่ดีกว่า ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกเพื่อการแข่งขันในตลาดอาเซียน ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และลักษณะรายละเอียดของธุรกิจอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการป้องกันและเพื่อเป็นการต่อสู้กับคู่แข่งทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างเข้มแข็ง

ปัจจุบันมีการค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของการค้าทั้งหมด รวมทั้งการขยายตลาดภายในประเทศที่เกิดจากกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มาจากประเทศอาเซียน ซึ่งใน พ.ศ. 2559 พบว่า นักท่องเที่ยวชาวอาเซียนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราร้อยละ 4.04 โดยสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศไทยได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.39 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา นอกจากนี้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยยังพบว่า ความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่นักท่องเที่ยวต่างชาติกระทำในประเทศไทยมากที่สุดได้แก่ การรับประทานอาหารไทย การซื้อสินค้า การเที่ยวทะเล การท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ และการใช้บริการสปาหรือนวดแผนไทย (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559) ดังนั้น การประกอบธุรกิจค้าปลีกในบริเวณแถบชายแดนถือได้ว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกไทยเพื่อการแข่งขันในตลาดอาเซียนเพื่อการขยายตลาดภายในประเทศ ร่วมกับการขยายตลาดธุรกิจค้าปลีกไปยังต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความท้าทายให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยเป็นอย่างมาก

ทั้งนี้กลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารหรือการดำเนินการเพื่อการแข่งขันให้ชนะคู่แข่ง และเพื่อการชนะใจลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้งการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของธุรกิจในระยะยาว (3 - 10 ปีขึ้นไป) และในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ซึ่งกลยุทธ์ของธุรกิจ

ค้าปลีกจะผันแปรเปลี่ยนไปตามประเภทธุรกิจค้าปลีก ขนาดของธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สภาพการแข่งขัน ร่วมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งจากการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ของ ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ (2558) พบว่า ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ให้บรรยากาศภายในร้านค้าดีกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม มีความง่ายต่อการเลือกสินค้า มีการให้บริการที่น่าเสนอมากกว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คุณภาพผลิตภัณฑ์สูง มีสินค้าให้เลือกมาก ราคาสินค้าสูงเมื่อเทียบกับร้านอื่น พนักงานขายมีมนุษยสัมพันธ์ดี พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสะดวกเมื่อเทียบกับร้านอื่น และมีความสะดวกในการเดินทาง

สำหรับกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจค้าปลีกนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ (Division, Strategic Business Unit Level) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation, Function Level)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต และกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวในอนาคตที่ต้องการขยายตัว คงที่ หรือหดตัว ซึ่งหากนำมาปรับใช้กับการบริหารธุรกิจค้าปลีกสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์องค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552; เกริกยศ ชลายชเดช, 2546; อนิวัช แก้วจำนง, 2551)

1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) กลยุทธ์นี้สามารถกระทำได้เมื่อธุรกิจมีความเข้มแข็งและมีความต้องการที่จะเพิ่มระดับการขยายตัวของธุรกิจ อย่างไรก็ตามการเติบโตของธุรกิจจะมีความสัมพันธ์กับการขยายตัวของเศรษฐกิจ เนื่องจากกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจที่เติบโตมากขึ้นจะมีทรัพยากรมากขึ้น จึงถือเป็นการเติบโตที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการ (Akpınar, 2009) โดยจะเห็นได้จากการวิจัยของการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับศูนย์การค้า พันธุ์ทิพย์พลาซ่า สาขาประตูน้ำ ที่สามารถใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น ที่เน้นการพัฒนาตลาดใหม่ และกลุ่มลูกค้าใหม่ (Market Development Strategy) ด้วยการขยายสาขาการพัฒนาตลาดโดยการเปิดสาขาใหม่ในกรุงเทพและต่างจังหวัด เนื่องจากศูนย์การค้าดังกล่าวเป็นศูนย์การค้าที่ตรึงสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ธัญญรัตน์ กิ่งไพบูลย์, 2554)

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) ซึ่งได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะยังคงได้รับผลตอบแทนในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยการรักษาเสถียรภาพนั้นสามารถกระทำได้โดยการยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจยังไม่สามารถที่จะประเมินสถานการณ์แวดล้อมได้ หรือถ้าผู้ประกอบการธุรกิจมองเห็นแล้วว่าธุรกิจไม่สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ก็เลือกที่จะไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกใช้กลยุทธ์แบบเดิมที่เคยประสบผลสำเร็จมาแล้ว ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอะไร แต่จะยังคงรักษาสภาพเดิมไว้ให้ได้ ดีที่สุด (ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชกุล, 2559)

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการของธุรกิจค้าปลีกสามารถนำมาประยุกต์ใช้เมื่อผู้ประกอบการพิจารณาแล้วเห็นว่า ธุรกิจมีความสามารถ

ในการแข่งขันที่ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดได้ และมีขีดความสามารถที่ต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสามารถกระทำได้โดยการใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ลดต้นทุน ขยายทรัพยากรบางอย่างออกไป หรือยอมเป็นฝ่ายผลิตให้กับลูกค้ารายใหญ่ (Pearce & Robbins, 1994)

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Combination Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลาย ๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การจ้างเหมาช่วง (Sub-contracting) เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องการขยายโดยนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย 2) การทำสัญญาอนุญาตให้ใช้ตามสิทธิบัตรแบบแลกเปลี่ยน (Cross Licensing) เป็นการให้สิทธิร่วมกัน 3) การทำกิจการร่วม (Consortium) เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ และ 4) การทำกิจการร่วมค้า (Joint-venture) เป็นการขยายกิจการโดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่าง ๆ (สมชาย ภาณุสาวิวัฒน์, 2547)

สำหรับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยนั้นมีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโต ดังจะเห็นได้จากเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกจากธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมที่มีเจ้าของธุรกิจเพียงคนเดียว โดยการสืบทอดธุรกิจจากบรรพบุรุษ และเป็นการดำเนินธุรกิจภายในครอบครัว มาเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีการใช้เงินลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับสถานที่ การออกแบบตกแต่งร้าน การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ มีขั้นตอนการให้บริการที่ทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก รวมถึงระบบการจัดการบริหารงานที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการสร้างศูนย์กระจายสินค้า ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำและมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตได้มากขึ้น (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

จะเห็นได้ว่า การพิจารณาคัดเลือกทำเลที่ตั้ง ถือเป็นปัจจัยอันดับแรกสำหรับธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ทำเลที่ตั้งถือเป็นปัจจัยการตลาดที่สำคัญมากที่สุด โดยทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกจะหมายถึงการพิจารณาคัดเลือกทำเลที่ตั้งของร้านค้าปลีกให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจแต่ละประเทศ โดยคำนึงถึงความหนาแน่นของประชากรในแหล่งนั้น ๆ อำนาจการซื้อ การแข่งขันของกิจการประเภทเดียวกัน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมสูงสุด และเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด (วิไลวรรณ ศรีจันทร์อินทร์, 2554) ในขณะที่การออกแบบตกแต่งร้าน การจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ จะเป็นความสำคัญที่รองลงมา โดยเปรียบเสมือนการสร้างบรรยากาศในร้านค้า (Store Atmosphere) ซึ่งเป็นการผสมผสานลักษณะทางกายภาพของร้านค้าปลีกให้มีความลงตัว เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกในใจผู้บริโภค ทั้งนี้ลักษณะทางกายภาพจะประกอบด้วย สถาปัตยกรรม โครงสร้าง แผนผังการจัดวางสินค้า ป้าย แสง สี เสียง และอุณหภูมิของร้าน (Levy & Weitz, 2007) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิษณุ อิมวิญญาณ (2558) ที่ได้ทำการศึกษาการจัดการร้านค้าปลีกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภค: การศึกษาร้านสะดวกซื้อ

ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ว่าร้านสะดวกซื้อที่มีลักษณะทางกายภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความสะอาดของร้านค้า การจัดเรียงสินค้าเป็นหมวดหมู่ แสงสว่างภายในร้านค้า การใช้สีภายในร้านค้า อุณหภูมิภายในร้านค้า เสียงเปิด - ปิดประตู และการมีป้ายแสดงรายการสินค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า พฤติกรรมการซื้อสินค้าด้านจำนวนเงินเฉลี่ยที่ใช้ซื้อสินค้า ด้านความถี่ในการซื้อสินค้าต่อสัปดาห์ และด้านประเภทสินค้า มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ด้านลักษณะทางกายภาพ

2. กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ (Division, Strategic Business Unit Level)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ภายในอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภทแต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (สมยศ นาวีการ, 2544; พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์, 2545)

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจค้าปลีกนั้น สามารถกำหนดได้ 3 กลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยที่ธุรกิจมุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ๆ และธุรกิจยังคงสามารถทำกำไรได้ในระยะยาว ซึ่งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะอยู่ในตลาดใหญ่ทำให้ได้เปรียบเรื่องการประหยัดจากขนาดของธุรกิจขนาดใหญ่ (Porter, 1996) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดย Caves & Ghemawat (1992) ได้ทำการศึกษาว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถก่อให้เกิดกำไรที่สูงกว่ากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะการสร้างแตกต่างก่อให้เกิดคู่แข่งที่สามารถเข้ามาแข่งขันได้น้อยกว่า แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถมีส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่ากัน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้จะมีลักษณะเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ จนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากกว่ามูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอ อีกทั้งความแตกต่างนี้จะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ เสมอ ๆ และที่สำคัญความแตกต่างนั้นจะต้องสามารถรับรู้ได้ (ทรงวัฒน์ เกลิมวณิชกุล, 2559)

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินหรือวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตของธุรกิจสถานะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและอ้างสถานการณ์การแข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจ และจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อแผนพัฒนาธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างการแข่งขันในการแข่งขันเกิดจาก 1) ประสิทธิภาพ ซึ่งวัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ 2) คุณภาพ เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า 3) การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ และ 4) การสนองความต้องการของลูกค้า (พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์, 2545)

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E. Porter ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรง 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่น 3) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการได้ด้วยการออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะของตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และ 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552; เกริกยศ ชลายชเดชะ, 2546; อนิวัช แก้วจำนง, 2551)

สำหรับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยนั้นมีการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าปลีกที่เลือกซื้อสินค้าและบริการเพื่อการอุปโภค บริโภค ไม่ใช่เพื่อการนำไปจำหน่ายต่อ โดยสินค้าที่นำมาจำหน่ายโดยส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน และเป็นสินค้าที่ช่วยดึงดูดความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผ่านการจัดเรียงสินค้าที่ดีและน่าสนใจ ซึ่งการศึกษาวิจัยของ Machiet et, al. (1994) ที่ได้ทำการศึกษามิติมนุษย์กับพื้นที่ของการรับรู้ในสภาพแวดล้อมการค้าปลีก: เกี่ยวกับการวัดผลและผลต่อความพึงพอใจของผู้ซื้อ พบว่า การรับรู้จำนวนร้านค้าปลีกที่มีมิติทางมนุษย์และในเชิงพื้นที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจแตกต่างกัน โดยมีสิ่งเร้าจากสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่มนุษย์สามารถรับรู้ผ่านทางระบบประสาทสัมผัส (Ambient Scent) เช่น ความแออัด ที่ส่งผลต่ออารมณ์และทัศนคติ

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation, Function Level)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ หมายถึง วิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงานทางธุรกิจขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง โดยอาจดำเนินการร่วมกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับต้นก็ได้ ซึ่งจะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องระลึกเสมอว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ถูกต้องและเหมาะสมจะต้องมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร (อนิวัช แก้วจำนง, 2551)

โดยทั่วไปผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ระดับหน้าทีไปใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับหน้าทีจึงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมและสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถบรรลุทิศทางที่องค์กรกำหนดได้ ในภาพรวมจะพบว่า กลยุทธ์ระดับหน้าทีที่จะถูกกำหนดขึ้นมาให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการ เป็นการนำหลักการจัดการมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและสามารถปฏิบัติการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม รวมถึงเทคนิคในการจัดการอื่น ๆ ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร 2) ด้านการออกแบบ โดยเฉพาะการออกแบบการดำเนินการ เป็นการนำแนวคิดและวิธีการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกิจกรรมในองค์กรมาพิจารณาและร่วมกันกำหนดรูปแบบกิจกรรมเหล่านั้นให้มีความเหมาะสม ปัจจัยที่ผู้ออกแบบต้องคำนึงถึงได้แก่ ต้นทุน ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น และ 3) ด้านเทคนิค เป็นการมุ่งเน้นกิจกรรมด้านคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตเป็นหลักโดยพยายามก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพและผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนต่ำ ได้แก่ การจัดการคุณภาพ เทคนิคการวัดผลผลิตภาพ เทคนิคสำหรับการวัดคุณภาพ และการรับประกันคุณภาพการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเทคนิคด้านคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จากระดับล่างสุดขึ้นไปจนถึงระดับบนสุดขององค์กร

สำหรับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยนั้นมีการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าทีที่แตกต่างกันออกไปตามแต่วิสัยทัศน์และพันธกิจของธุรกิจค้าปลีกของผู้ประกอบการแต่ละคน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ อังคณา ไหมวงศ์ (2554) ที่ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กกรณีศึกษา ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven บริษัท ซีฟู้ดอลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับความภักดีต่อตราสินค้าของลูกค้า โดยสามารถวัดได้จาก Market Share ของทุก ๆ ปี ซึ่ง 7-Eleven เป็นผู้นำตลาดค้าปลีกมาโดยตลอด ถึงแม้ว่าราคาสินค้าจะมีราคาที่สูงกว่าของคู่แข่ง แต่เนื่องจาก 7-Eleven มีจำนวนสาขาที่มากประกอบกับลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) สูง จึงทำให้เป็นผู้นำตลาดค้าปลีกจนถึงทุกวันนี้ ด้านราคาสินค้าและบริการมีความเป็นมาตรฐาน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจาก 7-Eleven ขายความสะดวกสบาย สำหรับสินค้าและบริการนั้นมีคุณภาพและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย สร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าเนื่องจากจำนวนสาขาที่มากและครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เน้นความสะดวกสบาย และรวดเร็ว ในยุคของการรีบเร่งแบบนี้ การวางแผนด้านต่าง ๆ ต้องกระทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ และสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการควรเข้าถึงลูกค้า ใกล้บ้าน ใกล้สถานที่ทำงาน เพื่อลดขั้นตอนลดเวลาของลูกค้า ซึ่ง 7-Eleven มีจำนวนสาขาที่มากเพียงพอกับความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจค้าปลีกเพื่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ (Division, Strategic Business Unit Level) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation, Function Level)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ธุรกิจค้าปลีกสามารถกระทำได้โดยการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เมื่อธุรกิจมีความเข้มแข็งและมีความต้องการที่จะเพิ่มระดับการขยายตัวของธุรกิจ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยผู้ประกอบการธุรกิจจะยังคงได้รับผลตอบแทนในระดับที่น่าพึงพอใจ กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสามารถกระทำได้โดยการใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และกลยุทธ์ผสมผสาน (Combination Strategy) ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลาย ๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

2. กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ (Division, Strategic Business Unit Level) เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจค้าปลีก โดยสามารถกำหนดได้ 3 กลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยที่ธุรกิจมุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ๆ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยก่อให้เกิดกำไรที่สูงกว่ากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถมีส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่ากัน

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation, Function Level) โดยทั่วไปผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมและสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถบรรลุทิศทางที่องค์กรกำหนดได้ ในภาพรวม สำหรับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยนั้นมีการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่วิสัยทัศน์และพันธกิจของธุรกิจค้าปลีกของผู้ประกอบการแต่ละคน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ อังคณา ไหมวงศ์ (2554) ที่ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก กรณีศึกษา ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่าลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) สูง ด้านราคาสินค้าและบริการมีความเป็นมาตรฐาน สินค้าและบริการนั้นมีคุณภาพและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย สร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า และมีจำนวนสาขาที่มากเพียงพอกับความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค

บทสรุป

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจไทยเพื่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจทั้ง 3 ระดับ เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่ธุรกิจ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรภายหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น สามารถกระทำได้โดยการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโตเช่นเดียวกับการการเจริญเติบโตภายในประเทศ โดยมุ่งเน้น

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านธุรกิจค้าปลีก (Concentration Growth Strategy) ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อธุรกิจค้าปลีกภายในประเทศนั้นมีความเข้มแข็งและสามารถขยายตลาดของธุรกิจไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียนได้ โดยเฉพาะประเทศที่ยินยอมให้ชาวต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในธุรกิจค้าปลีก และมีข้อผูกพันการเปิดตลาดบริการค้าส่งค้าปลีกในระดับสูง ดังเช่น ประเทศกัมพูชา ซึ่งมีข้อผูกพันการเปิดตลาดบริการค้าส่งค้าปลีกในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการลงทุน เพื่อดึงดูดการลงทุนของต่างชาติในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีนโยบายเปิดตลาดการค้าบริการและการลงทุนในระดับสูง โดยยินยอมให้คนต่างชาติเข้ามาถือหุ้นทั้งหมดในธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก และแฟรนไชส์ได้ หรือแม้กระทั่งประเทศเวียดนาม ที่มีนโยบายเปิดตลาดการค้าส่งและค้าปลีกในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งอนุญาตให้ชาวต่างชาติเข้ามาถือหุ้นได้ทั้งหมด ร่วมกับการขยายธุรกิจค้าปลีกไปยังขอบชายแดนของประเทศไทยที่ติดกับประเทศอื่นในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยสถานที่ตั้งของธุรกิจค้าปลีกยังคงอยู่ในเขตพื้นที่ของประเทศไทย ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ธุรกิจค้าปลีกได้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชาชนชาวไทยในเขตพื้นที่นั้น ๆ แล้ว ยังรวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง อีกทั้งกลยุทธ์ดังกล่าวจะมีความเสี่ยงน้อยกว่าการขยายธุรกิจค้าปลีกไปยังประเทศอื่น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจภายหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกควรให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีจากสมาร์ตโฟนมาใช้ในการซื้อขายสินค้าทั้งประเภทออนไลน์และออฟไลน์ ซึ่งปัจจุบันระบบเทคโนโลยีที่รองรับการให้บริการของธุรกิจค้าปลีกมีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นโซลูชันคือระบบบริการด้วยตนเอง (Self-Checkout Solution) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่หลาย ๆ บริษัทในต่างประเทศได้นำมาใช้ โดยระบบดังกล่าวจะรองรับระบบการชำระเงินทุกรูปแบบ หรือระบบการบริหารธุรกิจผ่านคลาวด์ ที่มีการนำเสนอกันอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเทคโนโลยีดังกล่าวจะนำเสนอในเรื่องของเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูล หรือแม้กระทั่งการให้บริการข้อมูลค้าปลีกแบบเรียลไทม์ การใช้เครื่องชั่งอัจฉริยะในการคำนวณปริมาณสิ่งของ โดยเพียงแค่วางสิ่งของที่ต้องการชั่งน้ำหนักลงไป เครื่องชั่งก็จะทำการคำนวณน้ำหนักและราคาในการชำระเงินค่าสินค้า รวมทั้งข้อมูลทางด้านโภชนาการด้วย การใช้ระบบดังกล่าวจะเป็นการเพิ่มมูลค่าการตลาดให้แก่ธุรกิจค้าปลีกได้เป็นอย่างดี

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ภายหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกควรมุ่งพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งที่มาจากประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยการปรับปรุงระบบข้อมูลขายและการบริหารกลุ่มสินค้า พร้อมกับนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานขาย การจัดการสินค้าคงคลัง และการวางแผนการดำเนินงานโดยรวม ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการแข่งขันในธุรกิจ เน้นการใช้กลยุทธ์การกระจายสินค้าโดยการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกเข้าไปในจุดยุทธศาสตร์ที่อยู่ในภูมิภาคอาเซียน เพื่อครอบครองทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบในการตอบสนองความต้องการความสะดวกสบายของผู้บริโภค ร่วมกับการจัดกิจกรรมการตลาดเชิงลึกที่มุ่งกระตุ้นให้ผู้บริโภคในภูมิภาคอาเซียน

มีการจับจ่ายต่อครั้ง และมีการซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น และมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยการสร้างมาตรฐานการคัดเลือกสินค้า และมาตรฐานการให้บริการในแต่ละสาขา โดยทำการกำหนดขั้นตอนการจัดหาและคัดเลือกสินค้าในแต่ละกลุ่ม และขั้นตอนการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในธุรกิจค้าปลีกของแต่ละสาขาอย่างชัดเจน ภายใต้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดสำหรับการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ธุรกิจค้าปลีกจะต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อน/ยกระดับการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเพื่อการบริหารจัดการกำไร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าให้แก่ตราสินค้า
2. พนักงานผู้ปฏิบัติงานให้แก่ธุรกิจค้าปลีกจะต้องมีความรู้ด้านภาษา และจะต้องมีทักษะที่จำเป็นอันเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติงาน เพราะหากเกิดความผิดพลาดอาจส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ และมีการร้องเรียนตามมา ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกจะต้องให้ความรู้ด้านภาษาแก่พนักงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับข้อมูลของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานคลังสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งหมด
3. มุ่งเน้นการทำการตลาดและการให้บริการผ่านสมาร์ทโฟนและสื่ออินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสมาร์ทโฟนดังกล่าวจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาข้อมูลของสินค้า เป็นช่องทางการชำระเงินค่าสินค้า การจัดทำแคตตาล็อกออนไลน์ การบันทึกประวัติการซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รายการสินค้าที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ความสนใจเป็นพิเศษ รวมถึงการตรวจสอบสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2558). โอกาสและอนาคตค้าปลีกไทยภายใต้ AEC. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก:
http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/90/ContentFile1828.pdf
(2560, 15 ตุลาคม).
- การดี เลียวไพโรจน์. (ม.ป.ป.). โลฟส์สไตล์ รสนิยม และวัฒนธรรมของคนประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก
<http://www.bloggang.com/mainblog.php?id= rngja&month=28-09-2013&group=9&gblog=12>. (2560, 3 ตุลาคม).
- เกริกยศ ชลายุชเดชะ. (2546). แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชกุล. (2559). การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันของ
ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญญ์ธัม กิ่งไพบูลย์. (2554). กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจค้าปลีก
กรณีศึกษาบริษัททิพย์ พัฒน์ อาร์เซต จำกัด ศูนย์การค้าพันธุ์ทิพย์ พลาซ่า
สาขาประตูน้ำ. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ. (2558). กลยุทธ์และการวางแผนในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง. [ออนไลน์],
เข้าถึงได้จาก <http://gs.utcc.ac.th/mk/0%2057%20Retail/Class/CookBook%20-%20Retail%20&%20Wholesale%20Stgy%20-%2020May58.pdf>.
(2560, 15 ตุลาคม).
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิษณุ อัมวิญญาน. (2558). การจัดการร้านค้าปลีกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าของ
ผู้บริโภค: การศึกษาร้านสะดวกซื้อในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิจัยและพัฒนา
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 10(3): 349-359.
- วรารณ จุลปานนท์. (2555). พัฒนาการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับผลกระทบต่อไทย.
รัฐสภาสาร. 60(12): 9-39.
- วิไลวรรณ ศรีจันทร์อินทร์. (2554). การบริหารการค้าปลีก. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก
www.atc.ac.th/thai/elearning/MK/วิชาการบริหารการค้าปลีก.pps.
(2560, 15 ตุลาคม).
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2559). ศักยภาพในการแข่งขันและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารสมาคมนักวิจัย.
21: 9-33.
- สดุดี วงศ์เกียรติขจร. (2558). การเปิดเสรีภาคธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกของอาเซียน.
รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา .
[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.itd.or.th>. (2560, 10 ตุลาคม).
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2547). การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหาร
จัดการ. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). รายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว.
[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=8265.
(2560, 10 ตุลาคม).
- อนิวัศ แก้วจำนง. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: นำสินโฆษณา.
-

- อังคณา ไหมวงศ์. (2554). การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก - กรณีศึกษา
ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Akpinar, M. (2009). Internationalization vs. Diversification: A Study on the Drivers of
Growth Strategies. **Journal of Global Business Issues**. 3(2): 1-6.
- Caves, R, & Ghemawat, P. (1992). Identifying Mobility Barriers. **Strategic
Management Journal**. 13: 1-12.
- Levy, M. & Weitz, B. (2007). **Retailing Management Newsletter for Instructors**.
Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Machleit, K., Kellaris, J. & Eroglu, S. (1994). Htunan and spatill dimensions of
crowding perceptions in retail environments: a note on their measurement
and effects on shoppers' satisfaction". **Markeling Letters**. 5: 183-94.
- Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (1994). Retrenchment Remains the Foundation of
Business Turnaround. **Strategic Management Journal**. 12: 407-471.
- Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996). **HBR's 10 Must Reads: On Strategy**. Harvard
Business Review.