# รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

# The Business Form and Business Strategy of Rental Shops in Big C Super Center, Rajdamri Branch

วนาดา แสวงกิจ (Vanada Sawangkij)*
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ 2) สภาพการแข่งขันประเภทธุรกิจของร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ 3) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารพื้นที่เช่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า และกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า มีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจเหมือนและแตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ รวมทั้งการบริหารงาน การจัดการก็จะมีความแตกต่างกันในแง่ของผู้ประกอบการนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา อำนาจในการตัดสินใจ รวมถึงการลงทุน การวางแผนการตลาด ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดก็จะมีทั้งความเหมือนและความต่าง ซึ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าจะเกิดจากความชอบในสิ่งที่ทำ และสะสมเป็นประสบการณ์เป็นระยะเวลายาวนาน 2) สภาพการแข่งขันของธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าเล็งเห็นและให้ความสำคัญ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง การตลาด คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม ที่ถือเป็นส่วนสำคัญในการประเมินคู่แข่งขันทางธุรกิจทั้งจากภายในและภายนอก 3) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายในห้างของผู้ประกอบการร้านค้าเช่า ได้แก่ บุคลากรที่รักงานในด้านบริการ ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ คุณภาพสินค้าและบริการ ต้องดีและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาซื้อซ้ำ การเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ศึกษาหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา รับฟังข่าวสาร จะทำให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ความซื่อสัตย์ ต้องจริงใจกับลูกค้าที่เข้าซื้อสินค้าและบริการ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้ที่ต้องการดำเนินธุรกิจภายในห้างฯ มีความเข้าใจถึงขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการคัดเลือกร้านค้าเช่าเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของห้างฯ นอกจากนี้ยังทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ

**คำสำคัญ** : รูปแบบการดำเนินธุรกิจ / กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ / ร้านค้าเช่า

**Keyword** : Business Form, Business Strategy, Rental Shop

* นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

**Abstract**

The objective of this research is to study 1) Business Model and Strategy of rental stores in Big C Supercenter, Rajdamri branch, 2) the situation of business completion of rental stores in Big C Supercenter , Rajdamri branch, 3) Key Success Factor in business operation Big C Supercenter, Rajdamri branch. The data collection instruments employed in this study were interview the rental management area, the entrepreneurs of rental stores and and consumers come to choose and purchase products and services in Big C Supercenter, Rajdamri branch,

Based on the result of the study, it is found that: 1) the business model of entrepreneurs of rental stores vary according to the nature of business as well as their business administration. Management is also different in terms of legal entities and individual entrepreneurs, decision making as well as investment marketing plan and marketing strategy are both similar and different based on each type of business. Business model of entrepreneurs of rental stores commonly come from their personal passion in doing specific business and accumulate their experience for a long time. 2) The situation of business competition that the entrepreneurs of rental stores regard as the most important issues are location, marketing, competitors, economic, social are all considered as the most important part in evaluating a business competitors, both internal and external 3.) Key Success Factors success in business operation in Superstore of the entrepreneurs of rental stores, are those who love in service business, reduce unnecessary work process to get outcome of the work come out effectively, good quality and acceptable standard of product and service Quality Be good and standards are acceptable. So that customers who purchase goods and services in order to keep consumer's satisfaction and return to purchase such product and service again, ongoing earning, searching for new information all the time, listening to news to enable to move forward quickly and be well informed of current circumstance. Honesty and sincerity must be rendered to all customers who come to purchase products and services. The benefits obtained from this research has made those who want to operate such business in this supercenter understand the process of implementation as well the selection of rental stores into the supercenter which is the one of the important issue. In addition, they will also know consumers' requirement who come to purchase and product and service in this supercenter.

**บทนำ**

ธุรกิจค้าปลีกของไทยซึ่งพัฒนามาจาก ตลาดการค้าขึ้นมาเป็นตึกแถว และมีย่านทำเลการค้าที่สำคัญ คือ พาหุรัด สำเพ็ง บางลำพู และเยาวราช ค่อย ๆ ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจและการเมือง ตามลำดับ สภาวการณ์หลังสงครามโลก ปริมาณความต้องการสินค้าทั้งอุปโภคและบริโภคเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกค้าของไทยขยายตัวเติบโตขึ้นอย่างมาก การค้าปลีกสมัยใหม่ที่เข้าสู่ไทยในขณะนั้นคือ “ ห้างสรรพสินค้า” Department Store รุ่นแรก ๆ ได้แก่ ห้างใต้ฟ้า ห้างแมวดำในย่านเยาวราช ห้างไนติงเกลโอลิมปิค เกิดขึ้นที่วังบูรพา แต่ห้างสรรพสินค้ารุ่นแรก ๆ ดังกล่าวไม่สามารถขยายฐานธุรกิจเติบโตได้มากนัก จนกระทั่งในปีพ.ศ 2544 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน องค์กรค้าปลีกสมัยใหม่ ต่างเข้ามาเปิดตลาดในประเทศไทย องค์กรค้าปลีกขนาดใหญ่ ประเภทไฮเปอร์ มาร์เก็ต อันประกอบด้วย บิ๊กซี คาร์ฟูร์ โลตัส และแม็คโคร ต่างมีการขยายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง โดยในปี 2550 บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ มีสาขารวม 49 สาขา และเพิ่มขึ้นเป็น 61 สาขา ในปี 2551 และเจริญเติบโตขึ้นเป็น 81 สาขาในปี 2556 ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละราย ต่างแข่งขันเพื่อช่วงชิงความเป็นผู้นำในองค์กรค้าปลีก

บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในองค์กรค้าปลีกสมัยใหม่ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2536 เป็นผู้ประกอบการค้าปลีกสินค้าเพื่อผู้บริโภคชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศไทย ภายใต้ชื่อ บิ๊กซี ซูเปอร์มาร์เก็ต บริษัทจำหน่ายสินค้าคุณภาพดีราคาถูกหลากหลายประเภท ดำเนินธุรกิจภายใต้สโลแกน “ เราให้คุณมากกว่าคำว่าราคาถูก ” บิ๊กซีมุ่งมั่นที่จะมอบคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้าของเราผ่านราคาที่ถูก สินค้าและบริการที่มีให้เลือกสรรมากมาย บรรยากาศที่มีความสะอาดและเอื้ออำนวยความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้า ตลอดจนบริการที่โดดเด่น

รูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ นั้นจะมีความหลากหลาย ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น กลุ่มร้านค้าแฟชั่น กลุ่มธนาคารและโทรคมนาคม รวมถึงกลุ่มร้านอาหาร ซึ่งแต่ละประเภทธุรกิจนั้นจะอยู่ตามชั้นต่างๆ ตามที่ห้างฯ กำหนด โดยกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการร้านค้าเช่านำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจนั้นจะมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่มีลักษณะเป็นนิติบุคคล จะใช้กลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ครอบคลุมมากกว่าผู้ประกอบการที่เป็นบุคคลธรรมดา เนื่องจากเงินในการลงทุนที่แตกต่างกัน แต่โดยรวมที่เหมือนกันเกือบทั้งหมดคือ มุ่งเน้นในเรื่องของการให้ความสำคัญในเรื่องของการบริการ เพราะถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาซื้อสินค้าและบริการซ้ำ ส่วนกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ นั้น โดยส่วนใหญ่จะเข้ามาใช้บริการในส่วนของร้านอาหารมากที่สุด ด้วยกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพนักงานบริษัทฯ ที่อยู่บริเวณรอบ ๆ ห้างฯ และไม่ต้องการรอคิวนาน ก็จะเลือกเข้ามาใช้บริการภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

สภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ นั้นไม่มี เพราะส่วนใหญ่เป็นประเภทร้านเดียวที่มีอยู่ห้างฯ หรือถ้าประเภทธุรกิจเหมือนกัน สินค้าก็จะมีความแตกต่างกันใน ทำให้ไม่เกิดคู่แข่งขันจากภายใน ส่วนภายนอกนั้นมีบ้างแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่ามากนัก เพราะส่วนใหญ่ประเภทธุรกิจเน้นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ หากมีนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศ นั้นหมายความว่า ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้ สามารถเติบโตได้

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ นั้น เกิดจากความซื่อสัตย์ และความจริงใจที่มีต่อลูกค้า ความไม่หยุดนิ่ง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และนำมาปรับปรุงพัฒนา แก้ไขให้ธุรกิจของตนเติบโตต่อไป

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ
2. เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันประเภทธุรกิจของร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

**ขอบเขตการวิจัย**

**1. ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่า ในส่วนของการนำกลยุทธ์มาใช้ในการประกอบธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การแก้ปัญหาจากสภาพการแข่งขันทั้งภายใน และภาพนอกของประเภทธุรกิจร้านค้าเช่าประเภทเดียวกัน รวมทั้งความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่มีต่อประเภทธุรกิจแต่ละประเภทภายในห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาธุรกิจร้านค้าเช่าต่อไป จากข้อมูลของห้างและการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)

**2. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านประชากร โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ผู้บริหารพื้นที่เช่า ได้แก่ ผู้จัดการพลาซ่าของห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริ จำนวน 1 ท่าน

2.2 ผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ ผู้เช่าพื้นที่เช่าร้านค้าภายในห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริ จำนวน 7 ท่าน โดยแบ่งเป็น กลุ่มธุรกิจแฟชั่นเสื้อผ้า X=ACT ร้านกระเป๋าผ้า Nantita ร้านสมุนไพรไทย ร้าน DTAC ร้านกาแฟ Coffee Road ร้าน World Games และร้านซานตาเฟ่ สเต็ก

**3. ขอบเขตพื้นที่การศึกษา**

งานวิจัย กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ศึกษาที่บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) เลขที่ 97/11 ถนนราชดำริห์ แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร

**4. ขอบเขตด้านเวลา**

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ 2557 – เดือนมกราคม พ.ศ 2558 รวมระยะเวลา 9 เดือน โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ในเดือนสิงหาคม - เดือนพฤศจิกายน พ.ศ 2557

**นิยามศัพท์**

1. ร้านค้าเช่า หรือ พื้นที่เช่า หมายถึง บุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล ที่ทำสัญญาเช่าพื้นที่จากบิ๊กซี เพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยต้องชำระเงินค่าเช่า ค่าบริการ ให้แก่ห้างบิ๊กซี ทั้งในรูปแบบค่าเช่า ค่าบริการ อัตราประจำรายปี รายเดือน รายวัน หรือคิดเป็นอัตราร้อยละของยอดขาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ผู้ให้เช่าและผู้ให้เช่า ได้ทำการตกลงกันก่อนทำสัญญาเช่า

2. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ คือ การดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งเป็น กลุ่มร้านค้าแฟชั่น ร้านกระเป๋าผ้า ร้านโทรคมนาคม ร้านเกมส์ ร้านกาแฟ ร้านอาหาร และร้านสมุนไพรไทย

3. กลยุทธ์ดำเนินธุรกิจ หมายถึง แบบแผนสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่ได้วางแผนไว้ โดยมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน เพื่อต้องการประโยชน์หรือกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและปฏิกิริยาโต้ตอบกันระหว่างบริษัทกับตลาดคู่แข่งและปัจจัยต่าง ๆ ในสภาวะแวดล้อม

4. สภาพแวดล้อมการแข่งขัน คือการแข่งขันทั้งภายในและภายนอก จากการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน มีสินค้าและบริการที่เหมือนกัน ทำให้เกิดการแข่งขันภายในห้างฯ และที่ตั้งอยู่ภายนอกห้างฯ ที่อยู่บริเวณใกล้กัน

5. ซูเปอร์เซ็นเตอร์ หมายถึง ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่พัฒนาจากซูเปอร์มาร์เก็ตและห้างสรรพสินค้า พื้นที่ขายประมาณ 10,000-20,000 ตารางเมตรเน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่หลากหลายและมีมากราคาประหยัด คุณภาพสินค้าตั้งแต่คุณภาพดีจนถึงคุณภาพปานกลางส่วนใหญ่กว่า 60% เป็นอาหารลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มระดับปานกลางลงมาผู้ประกอบการประเภทนี้เช่น บิ๊กซี เทสโก้ โลตัส เป็นต้น

6. ซูเปอร์มาร์เก็ต หมายถึง ร้านสรรพาหาร คือร้านค้าแบบบริการตนเองอันเป็นรูปแบบหนึ่งของร้านขายของชำ ซึ่งเสนอขายสินค้าอาหารและของใช้ในครัวเรือนหลายประเภทโดยจัดจำแนกไว้ตามแผนก ซูเปอร์มาร์เก็ตมีขนาดใหญ่กว่าและมีสินค้าให้เลือกซื้อหลากหลายมากกว่าร้านขายของชำแบบดั้งเดิม และยังจำหน่ายสินค้าที่พบได้ปกติในร้านสะดวกซื้อ แต่ก็ยังเล็กกว่าและมีสินค้าจำกัดประเภทกว่าไฮเปอร์มาร์เก็ตหรือซูเปอร์สโตร

**การทบทวนวรรณกรรม**

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลโดยทบทวนแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม ตำรา วารสาร เอกสาร และบทความตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา ได้แก่ 1) ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงและมีการเติบโตของผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดรูปแบบธุรกิจผู้ประกอบการร้านค้าเช่า 2) ข้อมูลของบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นโครงสร้างองค์กรที่บอกถึงธุรกิจที่ดำเนินภายในองค์กร 3) แนวคิดและทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538:41) ได้ให้ความหมายว่า การแบ่งส่วนตลาดตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษาอาชีพ และรายได้ต่อเดือน ลักษณะงานประชากรศาสตร์เป็นลักษณะที่สาคัญ และสถิติที่วัดได้ของประชากรและช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคม วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิผลต่อการกำหนดตลาดเป้าหมายคนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน 4) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ดารา ทีปะปาล (2542 : 4) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การกระทำใด ๆ ของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเลือกสรร การซื้อ การใช้สินค้าและบริการ รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวนำหรือเป็นตัวกำหนดการกระทำดังกล่าว เพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้บริโภคให้ได้รับความพอใจ 5) สภาวะตลาดและแนวโน้มการแข่งขันเชิงธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ตลาดค้าปลีกในปัจจุบันมีการขยายตัวสูง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองหาช่องทางการดำเนินธุรกิจภายในห้างฯ เพราะเล็งเห็นกำไรในอนาคต เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันมีพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าและบริการในห้างฯ ทำให้เกิดการแข่งขันทั้งภายในห้างฯ 6) แนวคิดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างฯ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ถือเป็นบริษัทฯ ค้าปลีกรายแรกที่บริหารพื้นที่เช่า และประสบความสำเร็จตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ จวบจนปัจจุบัน ถือเป็นแม่แบบของศูนย์การค้าในประเทศไทย รวมทั้งกลยุทธ์ทางการตลาด การบริหารร้านค้าเช่าภายในห้าง ทั้งการตกแต่งสถานที่ทั้งภายในและภายนอกอาคาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงระบบความปลอดภัยภายในห้างฯ 7) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการสุรชัย ภัทรบรรเจิด (2552) จากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการประกอบกัน ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการอาจจะไม่จำเป็นจะต้องมีให้ครบทุกข้อยกเว้นข้อที่จำเป็นบางข้อที่ควรจะมี 8) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิชุพงษ์ ลีลาเธียร (2554) ได้ศึกษาพบว่า พื้นที่ร้านค้าภายในศูนย์ คือหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการทำธุรกิจศูนย์การค้า โดยกรรมสิทธิ์นำมาซึ่ง รายได้ และศักยภาพให้กับตัวศูนย์การค้า ต้องมีข้อตกลงในการเลือกพื้นที่ที่เหมาะสม โดยผู้ประกอบการมีหน้าที่สุ่มเลือกพื้นที่เหมาะสมกับประเภทสินค้าของร้านค้า โดยที่ผู้ค้ารายย่อยเป็นคนเลือกทำเลในต้อนท้ายสุด (London,1999) การจัดการกับพื้นที่ร้านค้าที่เหมาะสมต้องสร้างให้เกิดความหลากหลายของร้านค้าที่ตอบสนองซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้เกิดการสร้างศักยภาพในการค้าขาย (Bruwer,1997:p.161) ทั้งนี้การศึกษาข้อมูล แนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม ตำรา วารสาร เอกสาร และบทความตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์

**วิธีดำเนินการวิจัย**

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยวิธีการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. การเลือกพื้นที่ศึกษา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Selective) เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และลักษณะของการวิจัยเป็นหลัก โดยเลือกสถานศึกษาเฉพาะห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและเกณฑ์การคัดเลือก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารพื้นที่เช่าจำนวน 1 คน เป็นผู้ดูแลบริหารพื้นที่เช่าภายในห้าง หากมีพื้นที่ห้องว่างและมีผู้ประกอบการรายใดสนใจอยากลงทุนทำธุรกิจก็จะทำการเสนอพื้นที่ห้องว่าง เจรจาและปิดการขาย กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ จำนวน 7 ร้านค้า เป็นร้านค้าที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ อยู่ห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริร่วม 10 ปี ได้แก่ ร้านเสื้อผ้า X=ACT

ร้านสมุนไพรไทยจุรี ร้าน World Games ร้าน Dtac ร้านกระเป๋าผ้า Nantita ส่วนร้านค้าที่อยู่มาแล้ว 3 ปี แต่ความน่าสนใจคือ พื้นที่เช่ามีขนาดใหญ่มากเกินความจำเป็น แต่ยังสามารถประคับประคองธุรกิจให้สามารถดำเนินต่อไปได้ คือ ร้าน Santafe Steak และร้านสุดท้ายที่มีความน่าสนใจมากที่สุด คือพื้นที่เช่าห้องดังกล่าวมีผู้ลงทุนเดิมทำธุรกิจร้านกาแฟ ดำเนินกิจการเดียวกันแต่ขาดทุนมาแล้ว 3 ราย มีร้าน Coffee Road ร้านปัจจุบันที่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้จนถึงตอนนี้เกือบ 3 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างประเด็นคำถามเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการสัมภาษณของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ประเภทไม่มีโครงสร้าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการจากหนังสือ ตำรา
เอกสารและงานวิจัย 2) ศึกษาวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3) กำหนดหัวข้อประเด็นหลักและประเด็นย่อยของแนวคำถามสัมภาษณ์ 4) พิจารณาประเด็นคำถามสัมภาษณ์ และ 5) ปรับปรุงประเด็นคำถามสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งประเด็นคำถามที่ใช้สัมภาษณ์นั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนแรก ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารพื้นที่เช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ในเรื่องของรูปแบบและลักษณะของการดำเนินธุรกิจภายในห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริ การบริหารพื้นที่เช่าภายในห้าง และหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกร้านค้าเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห้าง นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารพื้นที่เช่าภายในห้าง

ส่วนที่สอง ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ โดยสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นใหญ่ด้วยกัน 4 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า ในเรื่องรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ประเภทธุรกิจที่ทำ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ความต้องการของพื้นที่เช่าที่ต้องการภายในห้างที่คิดว่ามีความเหมาะสมกับประเภทธุรกิจของตน

ประเด็นที่ 2 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า ในส่วนของกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจภายในห้าง การวางตำแหน่งสินค้าและบริการ ตลอดจนการปรับตัวทางด้านธุรกิจ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันทั้งภายในและภายนอก และการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การลงทุน การตกแต่งร้านค้า กระบวนการคัดเลือกสินค้า และการจัดการด้านการผลิต หรือขยายสาขา รวมถึงการกำหนดราคาขาย

ประเด็นที่ 3 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า ในเรื่องของการความพึงพอใจที่มีต่อห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริ และลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ การประเมินองค์กรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ในเรื่องของทำเลที่ตั้ง การตลาด ด้านคู่แข่ง เศรษฐกิจ และสังคม

ประเด็นที่ 4 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า ในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) 2) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ล่วงหน้า

6. การวิเคราะห์ข้อมูล 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะทำการวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล 2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) 3) นำข้อสรุปไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ 7. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมานั้นถูกต้องหรือไม่

**สรุปผลการศึกษา**

**1. รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ**

**รูปแบบการดำเนินธุรกิจของห้างบิ๊กซี สาขาราชดำริ** ให้บริการเช่าพื้นที่ภายในห้างฯ โดยการคัดเลือกร้านค้าเช่าที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ สร้างความแตกต่างจากสินค้าที่มีอยู่ภายในซุปเปอร์ สโตร์ ซึ่งสาขาราชดำรินั้นจะมีพื้นที่เช่าทั้งหมด 4 ชั้น ซึ่งแบ่งประเภทกลุ่มธุรกิจที่อยู่แต่ละประเภทที่มีความเหมาะสมและอยู่ในประเภทเดียวกันรวมกันอยู่ในชั้นเดียวกัน อาทิเช่น ร้านค้ากลุ่มแฟชั่นและความงามจะอยู่บริเวณชั้น 1 ร้านทองจะอยู่บริเวณชั้น 2 ธุรกรรมทางการเงินและธนาคาร โทรคมนาคม และบริการส่งพัสดุ อยู่บริเวณชั้น 3 และร้านอาหาร จะอยู่บริเวณชั้น 4 โดยอัตราค่าเช่าและอัตราค่าบริการ จะแตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้งและชั้นที่อยู่และขนาดพื้นที่เช่าของผู้ประกอบการ สัญญาเช่าและบริการจะมีทั้งอายุสัญญาเช่า 3 ปี เรียกเก็บเงินประกันการเช่าและบริการ 6 เดือน ในขณะที่สัญญาเช่า 1 ปี เรียกเก็บเงินประกัน 3 เดือน และเมื่อครบกำหนดอายุสัญญาเช่า ทางห้างฯ จะปรับอัตราค่าเช่าและอัตราค่าบริการแตกต่างกัน อายุสัญญาเช่า 3 ปีปรับขึ้น 15% เมื่อหมดอายุสัญญาและมีความประสงค์ที่จะขอต่อสัญญาเช่าและบริการ และสัญญาเช่า 1 ปีกำหนดปรับอัตราค่าเช่าและค่าบริการเพิ่มขึ้น 5% ซึ่งข้อกำหนดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของอัตราค่าเช่าและอัตราค่าบริการ รวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ และกฎระเบียบข้อบังคับของห้างฯ ทางผู้ประกอบการจะต้องยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

**รูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าแต่ละประเภทของบิ๊กซี สาขาราชดำริ** ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าจะมีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจเหมือนกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ รวมทั้งการบริหารงาน การจัดการก็จะมีความแตกต่างกันในแง่ของผู้ประกอบการนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา อำนาจในการตัดสินใจ รวมถึงการลงทุน การวางแผนการตลาด ตลอดจนการกำหนด กลยุทธ์ทางการตลาดก็จะมีทั้งความเหมือนและความต่าง ซึ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าเช่าจะเกิดจากความชอบในสิ่งที่ทำและสะสมเป็นประสบการณ์เป็นระยะเวลานานส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 8 -20 ปี บางธุรกิจเริ่มต้นจากธุรกิจเล็ก ๆ และสามารถขยายสาขาได้หลาย 10 สาขาบางธุรกิจสามารถขยายได้ถึงเกือบ 100 สาขาทั้งนี้มาจากเงินลงทุน และหุ้นส่วนทางธุรกิจ มักเกิดขึ้นในรูปแบบของนิติบุคคล ส่วนผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่มีลักษณะเป็นบุคคลธรรมดา จะมีศักยภาพในการขยายสาขาได้ประมาณ 2-3 สาขา เพราะขาดในเรื่องของการลงทุนขยายสาขาได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับเป็นเจ้าของคนเดียว เน้นการขยายแบบค่อยเป็นค่อยไป

นอกจากนี้ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ยังมีความต้องการในเรื่องของขนาดพื้นที่เช่าที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจแต่ละประเภท ร้านอาหารอย่าง ซานตาเฟ่ สเต็ก จะมีความต้องการขนาดพื้นที่เช่าที่ 100 – 200 ตารางเมตร ร้าน X=ACT ขนาดพื้นที่เช่าขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง สามารถรับพื้นที่เช่าได้ตั้งแต่ 100 – 200 ตารางเมตร ร้านกระเป๋า Nantita ขนาดพื้นที่ 60 – 100 ตารางเมตร ร้านกาแฟ Coffee Road 15 – 20 ตารางเมตร ร้าน DTAC 20 – 25 ตารางเมตร ร้าน World Games ขนาด 20 – 30 ตารางเมตร ซึ่งความต้องการขนาดพื้นที่ดังกล่าวมาจากความเหมาะสมของประเภทธุรกิจ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดในเรื่องของขนาดทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการดำเนินงาน เงินลงทุนกิจการ และงบประมาณการตกแต่ง จะมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า เล็งเห็นถึงความสำคัญในด้านการบริหารงานโดยสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ด้วยกัน กล่าวคือ 1) ด้านบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์กร หรือสถานประกอบการธุรกิจนั้น บุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมทั้งมีความซื่อสัตย์และรักในงานด้านบริการ เพราะการทำงานในห้างฯ นั้นจะต้องพบเจอกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการหลากหลายรูปแบบ ดังนั้นงานด้านบริการจึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้ประกอบร้านค้าเช่าภายในห้างให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เพราะการบริการที่ดีจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ทั้งนี้บุคลากรทั้งรับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นลูกจ้าง หรือพนักงานจะต้องยอมรับเงื่อนไขในเรื่องของวันเวลาที่เข้างานตามเวลาเปิด-ปิดของห้างฯ 2) ด้านการลงทุน ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าจะเลือกลงทุน โดยดูทำเลที่ตั้งเป็นหลัก เนื่องจากงบประมาณในการเปิดร้าน หรือขยายสาขานั้น ใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นหากทำเลที่ตั้งดี และกลุ่มเป้าหมายตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการร้านค้าเช่า จึงจะตัดสินใจลงทุนเพิ่ม 3) ด้านการตกแต่งร้านค้า ถือเป็นหน้าตาทั้งภาพรวมของห้างฯ และผู้ประกอบการร้านค้าเช่า เพราะจุดเด่นสำคัญที่ทำให้กลุ่มผู้บริโภคอยากเข้าไปเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้น การตกแต่งร้านจะต้องสวยงามและน่าดึงดู ดังนั้นผู้ประกอบส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญในเรื่องของการตกแต่งร้านด้วย โดยเลือกที่จะมีรูปแบบร้านของตนเหมือนกันทุกสาขา เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคจดจำง่าย และเป็นการตรอกย้ำตราสินค้า ซึ่งรูปแบบร้านจะมีการปรับเปลี่ยนใหม่ทุก 3 ปีหรือ 6 ปี ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ

ส่วนกระบวนการดำเนินธุรกิจถือเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจระยะยาว เพราะกระบวนการดังกล่าว จะสะท้อนถึงคุณภาพสินค้าและบริการของประเภทธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ตั้งแต่การคัดเลือกสินค้า และวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการประกอบธุรกิจนั้น ซึ่งผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ส่วนใหญ่ จะเป็นผู้คัดเลือกสินค้าเอง วัตถุดิบหรือสินค้าจะต้องดีมีคุณภาพ และได้มาตรฐานที่อุตสาหกรรมเดียวกันยอมรับ โดยทั้งนี้จะมีผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายสินค้าเข้ามาเสนอขายสินค้าให้กับองค์กร หรือผู้ประกอบการเองโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะมีผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายสินค้าให้อย่างน้อย 5 ราย การใช้บริการดังกล่าวสามารถทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ลดต้นทุนในด้านดำเนินการ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายแฝงหากผลิตเอง ไม่ว่าจะเป็นค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้นต่อหัวหรือค่าเดินทางที่เกิดจากการประสานงานติดต่อ ดังนั้นการใช้บริการจากผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายสินค้าจะทำให้สะดวกและมีความคล่องตัวสูง นอกจากนี้ยังส่งผลดีต่อการทำธุรกิจร่วมกัน ซึ่งเมื่อทำธุรกิจร่วมกันผ่านไปสักระยะหนึ่ง ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายสินค้า เกิดความไว้วางใจผู้ประกอบการก็จะให้สินเชื่อโดยสามารถชำระเงินได้หลังจากได้รับสินค้าแล้ว 30 วัน หรือ 45 วันตามแต่ตกลงกัน

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

การขยายผลิตภัณฑ์นั้น ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ มีความคิดเห็นเหมือนกันและแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่คิดจะขยายผลิตภัณฑ์นั้น มองว่าเป็นการสร้างทางเลือกใหม่ให้กับกลุ่มผู้บริโภคได้มีทางเลือกมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการสร้างกำไรให้กับธุรกิจ แต่ทั้งนี้ต้องดูความต้องการของตลาดเป็นหลักก่อนตัดสินใจขยายผลิตภัณฑ์ ส่วนผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่คิดว่าการขยายผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งที่ไม่มุ่งเน้นที่จะทำเหมือนผู้ประกอบการร้านค้าเช่ารายอื่น เพราะว่าตนมีความถนัดเฉพาะด้านในธุรกิจที่ตนทำอยู่การขยายผลิตภัณฑ์ ที่แตกต่างไปจากเดิมที่ทำอยู่ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจโดยรวม หากขาดความรู้ความสามารถในผลิตภัณฑ์ที่ต้องการขยายในตลาด

**กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ** จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างกำไรและความได้เปรียบเหนือคู่แข่งประกอบด้วย

กลยุทธ์ระดับองค์กร พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจมานานและมีเงินลงทุนสูงในการประกอบธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของการจดทะเบียนในรูปนิติบุคคล เน้นการขยายสาขาตามห้างฯ ต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีสาขารวมทั้งประเทศไทยอยู่ที่ 50 – 90 สาขา โดยเป็นการขยายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม ด้วยการกระจายสาขาทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด นอกจากนี้ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าบางราย ยังสร้างโอกาสให้กับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจลงทุนทำธุรกิจ แต่ไม่มีประสบการณ์ โดยการขายแฟรนไชส์ ธุรกิจให้ ซึ่งแต่ละที่จะมีราคาแตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ ส่วนมากจะวางแผนงาน และจัดเตรียมระบบให้ ตลอดจนอบรมพนักงานให้ ดูแลจนสามารถเปิดดำเนินธุรกิจได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ จำกัดขอบเขตของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ โดยมุ่งเน้นกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ 60 – 80% ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ และกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นคนไทย 20 –40% จะ มีอายุระหว่าง 18 – 50 ปี มีทั้งวัยรุ่นและวัยทำงาน รวมถึงกลุ่มแม่บ้าน ที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริดำเนินงานโดยผู้บริหารจะกระจายกลยุทธ์ลงไปในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เพื่อให้กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไว้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างชัดเจนจนเป็นรูปธรรม โดยพบว่าผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราดำริ มีการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การให้บริการ มุ่งเน้นการให้บริการโดยสามารถตอบโจทย์ความต้องการ ใส่ใจในการบริการ รับรู้และสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการบริการและได้รับประโยชน์สูงสุด 2) กลยุทธ์การตลาด เป็นหัวใจสำคัญที่ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ นำมาใช้เพื่อให้เกิดคุณค่าแก่กลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการทั้งนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการตอบสนองเชิงบวก ซึ่งพบว่า การกำหนดราคาสินค้าและบริการนั้นขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ส่วนใหญ่กำหนดราคาสินค้าจากคู่แข่ง การจำหน่ายสินค้าไม่ควรสูงกับคู่แข่งในตลาด ควรมีราคาที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ยังเน้นในเรื่องของคุณภาพสินค้าและบริการ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เกิดความพึงพอใจและอาศัยวิธีบอกปากต่อปาก รวมถึงการแจกโบรชัวร์ และประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ บางรายใช้วิธีการส่งเสริมการตลาด ด้วยการจัดทำโปรโมชั่นลดราคาสินค้า เพื่อเป็นการสร้างยอดขายทำให้

กลุ่มผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการได้เร็วและง่ายขึ้น อีกทั้งสามารถพัฒนาตลาดด้วยการขยายสาขาธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้นและขยายออกต่างจังหวัด จะช่วยให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และ 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและกระจายอำนาจให้บุคลากร ทุกคนทีหน้าที่และความผิดชอบอย่างชัดเจน มีช่วยเหลือกันในทีม เห็นอกเห็นใจกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ก็ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานในรูปของผลตอบแทนที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน พร้อมกันนี้ก็สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพพร้อมทั้งอบรมพัฒนาบุคลากร รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**2. สภาพการแข่งขันประเภทธุรกิจของร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ**

การดำเนินธุรกิจปัจจุบันสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือการแข่งขันกันทางธุรกิจทั้งจากภายในและภายนอกห้างฯ ซึ่งผู้ประกอบการร้านค้าเช่าเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะสามารถแข่งขันธุรกิจเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) ทำเลที่ตั้ง พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ คำนึงถึงมากเป็นอันดับต้น ๆ เพราะการได้ทำเลดี อยู่ในจุดที่พบเห็นง่าย นั้นย่อมหมายถึงโอกาสทางธุรกิจมีมากกว่าการที่อยู่ในทำเลอับ มองไม่เห็น คนไม่ค่อยเดินผ่าน ซึ่งระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ พึงพอใจกับทำเลที่ตั้งปัจจุบันของตนในระดับหนึ่งเท่านั้น 2) การตลาด พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่มีหลายสาขาทั่วประเทศ ให้ความสำคัญในการทำโฆษณา เพราะเชื่อว่าผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าและบริการจากการได้รับสื่อโฆษณา ทำให้ยอดขายดีขึ้น นอกจากนี้ยังเน้นในเรื่องของส่งเสริมการขายลดราคาเป็นบางช่วงเพื่อกระตุ้นยอดขาย มีการแจกโบรชัวร์ภายในร้าน บางธุรกิจมุ่งเน้นที่ตัวสินค้าที่จะต้องแปลกใหม่ไม่เหมือนใคร ทำให้เกิดความดึงดูดและน่าสนใจของผู้บริโภคให้เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการ 3) คู่แข่ง พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ มองว่าคู่แข่งทางการค้าที่เกิดจากภายในสำหรับบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ นั้นไม่มี เพราะส่วนใหญ่การขายสินค้าจะไม่ซ้ำกัน อาจจะซ้ำกันในประเภทของธุรกิจ แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของสินค้าที่ไม่เหมือนกัน ทำให้ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่ได้มุ่งเน้นจะต้องแข่งขันภายใน แต่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันภายนอก เนื่องจากคู่แข่งที่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันจำหน่ายอยู่ในบริเวณห้างฯ โดยรอบมีอยู่จำนวนอยู่มาก อีกทั้งมีการขายสินค้าตัดราคา ดังนั้นผู้ประกอบการจึงเลือกใช้การให้บริการที่สร้างความประทับให้กับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการมากกว่า เพราะเชื่อว่าการให้บริการที่ดีจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจและกลับมาซื้อซ้ำ 4) เศรษฐกิจ พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าส่วนใหญ่มองเห็นเหมือนกัน ด้วยกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกสินค้าและบริการภายในบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ 80% คือกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ดังนั้นหากเศรษฐกิจ โดยรวมของประเทศไทยไม่ดี ธุรกิจก็ยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้ สภาพคล่องยังคงมีอยู่ต่อเนื่องหากนักท่องเที่ยวต่างชาติยังเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยอยู่ 5) สังคม พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการในปัจจุบัน นิยมตามกระแสช่วงไหนที่กระแสเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาแรง คนก็จะนิยมทำตาม ซื้อตาม นอกจากนี้ครอบครัว และเพื่อนก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้กลุ่มผู้บริโภคใช้ตามเพื่อนและคนในครอบครัว

**3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ**

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่า มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจดังต่อไปนี้ 1) บุคลากร เชื่อว่าบุคลากรที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับตำแหน่งใดก็ตาม หาก

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

ได้บุคลากรที่ดี มีความรับผิดชอบ รักในงานด้านบริการ จะเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจในองค์กรมีความเจริญเติบโต และนำไปสู่ความสำเร็จ 2) การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ 3) คุณภาพสินค้าและบริการ ต้องดีและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้ซื้อซ้ำ 4) การเรียนรู้ การไม่หยุดนิ่ง ศึกษาหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา รับฟังข่าวสารจะทำให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันนอกจากนี้ยังสามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินธุรกิจ 5) ความซื่อสัตย์ ต้องจริงใจกับลูกค้าที่เข้าซื้อสินค้าและบริการ เพราะสิ่งนี้คือส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

**อภิปรายผลการศึกษา**

**1. รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ**

รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ พบว่า เป็นสาขาที่มีขนาดพื้นที่ใหญ่ มีทั้งหมด 4 ชั้น และมีซุปเปอร์ สโตร์ ถึง 2 ชั้น นอกจากนี้ยังอยู่ใจกลางเมืองที่มีห้างฯ ที่มีชื่อเสียงอยู่ล้อมรอบ ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์การเซ็นทรัล เวิลด์ ศูนย์การค้าสยามพารากอน และห้างฯ ค้าส่งอย่างแพลตตินั่ม ทำให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกค่อนข้างสูง ซึ่งการวางรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ของห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ จึงต้องหาจุดเด่นของตัวห้างฯ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับห้างฯ อื่นได้ ดังนั้นการจัดวางรูปแบบประเภทร้านค้าเช่าภายในห้างฯ จึงต้องแบ่งเป็นแต่ละประเภทธุรกิจ โดยแต่ละประเภทธุรกิจ จะอยู่ในชั้นที่แตกต่างกัน ชั้น 1 เป็นเสื้อผ้าแฟชั่นและร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ดส์ ชั้น 2 เป็นร้านทองและความงาม ชั้น 3 ธนาคาร และสินเชื่อทางการเงิน สื่อสารโทรคมนาคม ชั้น 4 ร้านอาหารและฟู้สด์ คอร์ท ซึ่งการจัดวางรูปแบบของแต่ละประเภทธุรกิจ ในแต่ละชั้นนั้น ยังไม่มีรูปแบบที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน ทั้งนี้การบริหารพื้นที่เช่านอกจากรายได้ที่ได้รับจากผู้ประกอบการร้านค้าเช่าแล้ว ยังต้องคำนึงถึง ประเภทธุรกิจร้านค้าเช่าที่คัดเลือกเข้ามา เพื่อให้เกิดความสมดุล และสามารถสร้างความดึงดูดให้กับกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิชุพงษ์ ลีลาเธียร (2554) ที่พบว่า ความคิดเกี่ยวกับการบริหารพื้นที่ร้านค้ามีไว้สำหรับการสร้างความสมดุลในเรื่องของการใช้พื้นที่ร้านค้าไปจนถึงการใช้พื้นที่อาคาร ซึ่งตอบสนองต่อกิจกรรมการค้าภายใน ให้คงรูปหรือมีการใช้งานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดร่วมกับการออกแบบพื้นที่อาคาร เพื่อให้ธุรกิจของพื้นที่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน (London, 1999 อ้างถึงใน วิชุพงษ์ ลีลาเธียร, 2554: 14) โดยผู้วิจัยมีความเห็นด้วยที่ว่า การบริหารพื้นที่เช่านั้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการออกแบบทั้งภายในและภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมองให้ไกล เพราะการปรับปรุงใหม่นั้นควรจะมีระยะเวลาผ่านไป 5 – 10 ปี เพื่อให้ถึงจุดคุ้มทุนก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ดังนั้นการทำห้างฯ จึงต้องวางรูปแบบให้ชัดเจนว่าร้านค้าประเภทใดอยู่ชั้นไหน เพื่อสามารถกำหนดในเรื่องของงานระบบที่ต้องใช้ทั้งหมดได้ถูกต้อง เป็นการป้องกันเรื่องงบประมาณบานปลาย อีกทั้งเป็นการวางรูปแบบร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ได้ในระยะยาว หมายถึง เมื่อผู้ประกอบการร้านค้าเดิมที่เป็นร้านอาหารไม่ประสงค์ขอต่อสัญญาเช่าหรือบริการ และต้องมองหาผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อทดแทนก็ควรคงไว้ซึ่งประเภทธุรกิจเดิมที่เป็นร้านอาหารเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้งบประมาณที่เคยลงทุนไว้เดิมในส่วนของงานระบบเสียเปล่าไป

นอกจากนี้ยังพบว่า พื้นที่เช่าภายในห้างฯ ที่มีการกำหนดในแต่ละโซนและชั้นนั้น ยังมีผู้ประกอบการร้านค้าเช่าบางรายที่ยังไม่พึงพอใจกับทำเลพื้นที่เช่าที่อยู่ปัจจุบันเท่าใดนัก เพราะอาจจะอยู่ในทำเลที่ตั้ง หรือขนาดพื้นที่เช่าที่คิดว่ามีขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่เกินไป ซึ่งการบริหารพื้นที่เช่าภายในห้างฯ นั้นไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ประกอบการทุกรายพึงพอใจได้ เนื่องจากการคัดเลือกประเภทร้านค้าเช่าเข้ามาดำเนินธุรกิจภายในห้างฯ นั้นจะต้องคำนึงถึงภาพรวมของห้างฯ ว่าแต่ละประเภทธุรกิจนั้นควรจะอยู่ทำเลใด ชั้นใด ทั้งนี้มีในเรื่องของแบรนด์เข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญในการพิจารณาคัดเลือกร้านค้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวิชุพงษ์ ลีลาเธียร (2554) ที่พบว่า พื้นที่ร้านค้าภายในศูนย์การค้า คือหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการทำธุรกิจศูนย์การค้า โดยกรรมสิทธิ์นำมาซึ่ง รายได้ และศักยภาพให้กับตัวศูนย์การค้า ต้องมีข้อตกลงในการเลือกพื้นที่ที่เหมาะสม โดยผู้ประกอบการมีหน้าที่สุ่มเลือกพื้นที่เหมาะสมกับประเภทสินค้าของร้านค้า โดยที่ผู้ค้ารายย่อยเป็นคนเลือกทำเลในตอนท้ายสุด (London, 1999 อ้างถึงใน วิชุพงษ์ ลีลาเธียร, 2554: 14) การจัดการกับพื้นที่ร้านค้าที่เหมาะสมต้องสร้างให้เกิดความหลากหลายของร้านค้าที่ตอบสนองซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้เกิดการสร้างศักยภาพในการค้าขาย (Bruwer,1997: p.161 อ้างถึงในวิชุพงษ์ ลีลาเธียร, 2554: 14) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารพื้นที่เช่าภายในห้างฯ นั้นการคัดเลือกประเภทธุรกิจร้านค้าเช่าเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งภายในห้างฯ นอกจากจะคำนึงถึงรายได้ที่ได้รับแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ ด้วย ดังนั้นร้านค้าเช่าที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของห้างฯ จึงต้องมีความน่าดึงดูดใจหรือความน่าสนใจเพื่อเป็นแม่เหล็กสำคัญที่ทำให้ห้างฯ หน้าเดินและสามารถดึงกลุ่มผู้บริโภคเข้ามาซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ ดังนั้นห้างฯ จึงต้องทำหน้าที่เลือกทำเลที่เหมาะสมให้กับผู้ประกอบการร้านค้าเช่าว่าควรอยู่ทำเลใด เพื่อให้ภาพรวมของห้างฯ ออกมาสมบูรณ์แบบที่สุด และยังเป็นการเกื้อกูลกันในเรื่องของผลกำไรที่ได้รับร่วมกัน กล่าวคือ ห้างฯ ได้รับผลกำไรจากการบริหารพื้นที่ขายให้กับผู้ประกอบการร้านค้าเช่า และผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ได้รับผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการจากกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ

ส่วนการนำกลยุทธ์มาใช้สำหรับผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ นั้นพบว่า มีการนำกลยุทธ์มาใช้ตามความเหมาะสมของประเภทธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของการลงทุนของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าแต่ละราย เพราะมีทั้งผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่เป็นบุคคลธรรมดา และผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่เป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่เป็นบุคคลธรรมดา จะมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในระดับที่จำกัดน้อยกว่า กลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งจะมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ มาใช้ได้อย่างเหมาะสมครอบคลุมเกือบทุกกลยุทธ์ ทำให้โอกาสในการขายสินค้าและบริการมีมากกว่า ซึ่งผู้ประกอบการรายย่อยที่เป็นบุคคลธรรมดา ส่วนใหญ่เน้นกลยุทธ์ด้านการบริการ โดยให้ความสำคัญในด้านการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการเป็นหลัก ข้อดี คือทำให้ กลุ่มลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ แต่ผู้วิจัยมองว่า หากผู้ประกอบการร้านค้ารายย่อย นำกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในเรื่องของสินค้าเข้ามาเสริม จะทำให้สามารถแข่งขันในตลาดธุรกิจค้าปลีกได้ในระยะยาว

**2. สภาพการแข่งขันประเภทธุรกิจของร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ**

สภาพการแข่งขันประเภทธุรกิจของร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ พบว่าการแข่งขันที่เกิดจากภายในห้างฯ ของผู้ประกอบการร้านค้าเช่า ไม่มีเนื่องจากประเภทธุรกิจ ที่มีลักษณะซ้ำกันมี

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

ไม่มากนัก บางธุรกิจไม่มีคู่แข่งที่มีสินค้าและบริการที่เหมือนกัน จึงทำให้ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าไม่มีคู่แข่งทางการขายจากภายในห้างฯ แต่การแข่งขันที่เกิดขึ้นจากภายนอกนั้นส่งผลกระทบบ้างสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าเช่าที่เน้นกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มลูกค้าคนไทยเป็นหลัก เพราะห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ตั้งอยู่ใจกลางเมือง ที่มีศูนย์การค้าที่ครบวงจรอย่าง ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์ และศูนย์ค้าส่งแพลตตินั่ม ที่มีผู้บริโภคเข้าไปซื้อสินค้าและบริการเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าเช่าจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากภายนอกห้างฯ ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้ในตลาดการแข่งขันประเภทอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของณัฏฐาพร อินทรัศมี (2554) พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากสภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลยในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการ ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยในการบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจเกือบ 10 ปี บางรายมากว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งจากประสบการณ์ดังกล่าว ก็จะสามารถประเมินธุรกิจที่มีการแข่งขันจากภายนอกได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นผู้ประกอบการร้านค้าเช่าจะต้องศึกษาหาข้อมูลจากสภาพการแข่งขันภายนอกนั้นมีอะไรบ้าง เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับประเภทธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ

**3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ**

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ พบว่า ความสำเร็จนั้นประกอบด้วย คุณภาพการบริการ อัตราค่าสินค้าและบริการที่เหมาะสม ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงทำเลที่ตั้งและจริยธรรมของผู้ปประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Kenneth and Laudon, 2000 อ้างถึงใน ธันยพร ช่างเสนาะ, 2556: 37) ที่ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) นี้จะขึ้นกับลักษณะของแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ของบริษัทด้านการแข่งขัน ปัจจัยแวดล้อม เป็นต้น จึงทำให้แต่ละธุรกิจมี ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แตกต่างกัน สามารถวัดค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้โดยการแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยด้านต่าง ๆ คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้าง นวัตกรรมใหม่ และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้ ดังนั้นปัจจัยทางการเงิน สามารถใช้วัด

ความสำเร็จได้ จากผลกำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ สภาพคล่องของกิจการ ทั้งด้านกระแสเงินสด ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย และผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับ รวมถึงผลตอบแทนของสินค้าคงเหลือ นอกจากนี้ยังสามารถวัดค่าได้จากการขายสินค้าได้ด้วย นอกจากนี้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถวัดค่าแห่งความสำเร็จได้จากการสร้านวัตกรรมสินค้าของกิจการ ทั้งจากจำนวนของสินคาใหม่ หรือการพัฒนาสินค้าเดิม ตลอดจนความรวดเร็วในการสร้างสินค้าใหม่เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสิ่งที่มองข้ามไปไม่ได้คือในเรื่องของความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ เพราะถือเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในระยะยาว

**ประโยชน์จากการวิจัย**

**1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่สามารถนำมาเป็นกรอบในการอธิบายรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงสภาพการแข่งขันประเภทธุรกิจของร้านค้าเช่า ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการ อันนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ประกอบด้วย 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) แนวคิดทางการตลาด ที่อธิบายองค์ประกอบและหน้าที่ของตลาดในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ 2) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในกรดำเนินธุรกิจ ซึ่งอธิบายแนวทางการบริหารจัดการ และการวางแผนการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างฯ รวมถึงสภาพการแข่งขันทางการตลาด ตลอดจนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

**2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)**

1) ด้านบุคลากร พบว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ เพราะบุคลากรนอกจากประสบการณ์ ความรู้และความสามารถ ด้านการให้บริการที่เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญในระดับต้น ๆ ในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะหากมีความรักในเรื่องของการให้บริการ ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้และความสามารถ ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าสามารถจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ และความสามารถ ที่เหมาะสมกับงานให้บุคลากรมีมาตรฐานสูงขึ้น

2) ด้านระบบการบริหารจัดการ พบว่า การบริหารจัดการที่มีระบบนำไปสู่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าภายในห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาราชดำริ ดังนั้นผู้ประกอบร้านค้าเช่า จึงควรมีการวางแผนการจัดการดำเนินงานที่เป็นระบบ เช่น ผู้ประกอบการร้านค้าเช่าควรมีการจัดทำแบบฟอร์มวางไว้ ให้ผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการ กรอกรายละเอียดที่เป็นความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุง ซึ่งเป็นการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อร้านค้าเช่า เพื่อเป็นการสำรวจ

ความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ธุรกิจสนองตอบต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ

3) ประเภทธุรกิจที่ได้รับความสนใจจากผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการภายในห้างฯ ส่วนใหญ่พบว่าร้านค้าประเภทร้านอาหารได้รับความนิยมมากที่สุด ลูกค้ามีความพึงพอใจและมีความต้องการให้ห้างฯ มีกลุ่มร้านอาหารที่เป็นร้านอาหารชั้นนำเพิ่มมากขึ้น

4) รูปแบบการตกแต่งร้านค้าภายในห้างฯ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดความดึงดูดให้กลุ่มผู้บริโภคเข้าไปเลือกซื้อสินค้าและบริการภายในร้านค้าเช่า ซึ่งพบว่า การจัดร้านค้าภายในให้สะอาด ไม่แขวนของรกรุงรัง หรือยื่นออกมานอกร้าน และจัดให้เป็นระเบียบ จะทำให้กลุ่มลูกค้าอยากเข้าไปใช้บริการเลือกซื้อสินค้ามากกว่า เพราะสะดวกในการเดิน และง่ายต่อการเลือกซื้อสินค้า

5) นวัตกรรมและการเรียนรู้ ของผู้ประกอบการร้านค้าเช่า เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามการเรียนรู้และหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาจะทำให้ทันต่อสถานการณ์การแข่งขันทั้งจากคู่แข่งภายในและภายนอก

**ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต**

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในประเทศไทย และมีการเติบโตสูงขึ้นในแต่ละปีของผู้ประกอบการรายใหม่ อย่างไรก็ตามงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในงานวิจัยในอนาคต อาจมีการศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่มประชากรได้มากกว่า อาจเข้าถึงรูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าเช่าได้มากกว่าและหลากหลายประเภทของธุรกิจ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและบริการได้มากยิ่งขึ้น

**กิตติกรรมประกาศ**

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่สละเวลาและให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาและชี้แนวทางในการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา จนกระทั่งแก้ไขงานให้เสร็จสมบูรณ์

**เอกสารอ้างอิง**

**ภาษาไทย**

ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์. (2542). ชุดวิชาการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า, สืบค้น เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2557, จาก http://www.idis.ru.ac.th

ณัฏฐาพร อินทรัศมี.(2556). การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการเสริมความงามในจังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะเศรษฐศาสตร์

ณัฐธนนท์ แม้ทอง, กองกูณฑ์ โตชัยวัฒน์.(2555). ปัจจัยในการตัดสินใจเช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้าของผู้ประกอบการ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

ดุษฎี เทียงแท้.(2550). พฤติกรรมการแข่งขันและกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกประเภทดิสเคาน์สโตร์.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ธันยพร ช่างเสนาะ.(2556). ระบบการดำเนินงานและปัจจัยแห่งความสำเร็จธุรกิจการเพาะเลี้ยงกว้างของสมาชิกสหกรณ์กวางแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์รปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ

ธนิชา เกิดชัยภูมิ.(2549). ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ซูเปอร์เซ็นเตอร์และไฮเปอร์มาร์เก็ตในสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, คณะนิเทศศาสตร์

นันท์นภัส ทรัพย์โชคธนกุล.(2556) รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสถานดูแลผู้สูงอายุ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ

บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน). (2555). ข้อมูลบริษัท. เข้าถึงเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก http://www.bigc.co.th/about/bigc/.

ปุณฑริกา แก้วเจียมวงศ์.(2551). จากการขยายตัวของธุรกิจข้ามชาติในเขตอำเมืองเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, คณะวิทยาการจัดการ

ปวริศร์ มีสัตย์.(2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร, คณะบริหารธุรกิจ

พิชญะ พูลสูรพันธุ์. (2550). แนวทางการฟื้นฟูส่วนภายนอกของศูนย์การค้าเพื่อเพิ่มศักยภาพการเข้าใช้พื้นที่. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม.

ภัทรภร พลพนาธรรม.(2549). การบริหารการค้าปลีกและการค้าส่ง.กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มรกต จรจวบโชค.(2547). อำนาจต่อรองทางการค้าของธุรกิจค้าปลีกไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะนิติศาสตร์

รัศมิทัต บรรลือเขตร์.(2555). ศักยภาพการจัดการธุรกิจค้าปลีกที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการประกอบธุรกิจในศูนย์การค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ

วิชุพงษ์ ลีลาเธียร.(2554). แนวทางการปรับปรุงพื้นที่ร้านค้าบริเวณมุมอับภายในศูนย์การค้า: กรณีศึกษาศูนย์การค้าย่านประตูน้ำ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุชน ทิพย์ทิพากร.(2555). แนวทางการปรับตัวของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาทต่อวัน: กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ

สุทธิชาติ จิราธิวัฒน์.(2541). การค้าปลีกสมัยใหม่กับการพัฒนาประเทศ, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2557, จาก http://warehouselogistic.igetweb.com

สุรชัย ภัทรบรรเจิด.(2552). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs, สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9520000011977

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

เสาวณีย์ โตสุวรรณเจริญ.(2550). ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงราย กรณีศึกษา : บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ

โสภิดา วระนิล.(2554). รูปแบบการดำเนินชีวิตและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดปากคลองตลาด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ

โสรัช รัตนบุษย์. และคนอื่นๆ.(2549). พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาบางนา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. คณะวิทยาการจัดการ

อมรรัตน์ การะเวก.(2549). พัฒนาการของย่านการค้าประตูน้ำ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาสงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์.

(2555). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก www.lampangvc.ac.th/DVT/e-book.pdf.

.(2554). ประมวลจากความทรงจำ คณะกรรมการบริการ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก www.centralplaza.co.th/lardprao/aboutus.asp?aboutus_id=2

(2550). เปิดกลยุทธ์ค้าปลีกข้ามชาติ. เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 มกราคม. เข้าถึงได้จาก http://ppvoice.thainhf.org/index.php?module=article&page=detail&id=599

(2538). การประกอบธุรกิจในแต่ละกลุ่มธุรกิจ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน). เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก www.capital.sec.or.th/.../20050481T06.DOC

**ภาษาต่างประเทศ**

London, Mark. (1999). Shopping Center Management. International Council of Shopping Centers. New York