# บทที่ 3
# ข้อพิจารณาในการบริหารกิจการค้าปลีก

## บทนำ

ในการประกอบธุรกิจการค้าปลีกจะต้องอาศัยการพิจารณาสาระสำคัญที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น การประกอบธุรกิจค้าปลีกโดยคิดว่าเป็นเรื่องที่ง่ายเหมือนกับการนับนิ้วมือนั้นเป็นสิ่งที่ผิด เพราะว่าการคิดกับการกระทำจริงเป็นคนละเรื่องกัน การที่จะบริหารกิจการค้าปลีกได้นั้นจะต้องมีข้อพิจารณาที่สำคัญต่อการดำเนินกิจการ ซึ่งข้อพิจารณาเหล่านี้ประกอบไปด้วย 1) เงินลงทุน 2) การจัดการ 3) นโยบายและ 4) บุคลากร เห็นได้ว่าข้อพิจารณาทั้ง 4 ประการมีความจำเป็นต่อการจะเริ่มกิจการค้าปลีก ถ้าขาดข้อพิจารณาใดไปแล้วย่อมจะทำให้การดำเนินกิจการต่อไปมีความไม่คล่องตัว

ในบทนี้จะศึกษาต่อเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการในกิจการค้าปลีก
2. เงินลงทุนในกิจการค้าปลีก
3. นโยบายในกิจการค้าปลีก
4. บุคลากรในกิจการค้าปลีก

## วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากศึกษาบทที่ 3 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการจัดการในกิจการค้าปลีกได้
2. อธิบายเงินที่จะนำมาใช้ในการลงทุนทางการค้าปลีกได้
3. อธิบายนโยบายที่จะใช้ในกิจการค้าปลีกได้
4. อธิบายบุคลากรที่ใช้ในกิจการค้าปลีกได้

# บทที่ 3
# ข้อพิจารณาในการบริหารกิจการค้าปลีก

**1) การจัดการในกิจการค้าปลีก**

ในการที่บุคคลได้เข้ามาในกิจการค้าปลีกต่างก็มีความมุ่งหวังที่จะได้เป็นเจ้าของกิจการ หรือไม่ก็เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เช่น เป็นผู้จัดการของแผนกหรือฝ่าย เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่เราจะต้องสำรวจตัวเองว่า เรารู้หน้าที่ของผู้บริหาร, คุณสมบัติของผู้บริหาร, และบทบาทอื่น ๆ ของผู้บริหารแล้วหรือยัง ซึ่งเราจะแยกกล่าวรายละเอียดดังนี้

**1.1 หน้าที่ของผู้บริหาร**

หน้าที่ของผู้บริหารในกิจการค้าปลีกเราสามารถจะแยกเป็นลักษณะที่สำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้

ก. การกำหนดทิศทางให้กับกิจการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, นโยบาย, แผนงาน การปฏิบัติ, การประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ข. การมีส่วนร่วมของกิจการที่มีต่อสังคม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ค. ประเมินผลการทำงาน เป็นการตรวจสอบถึงผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่เรากำหนดเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่คลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนด และชี้ให้เห็นถึงช่องทางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้บริหารทางกิจการค้าปลีกจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นด้วยการทำงานอย่างหนัก, มีระเบียบวินัย, มีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี สามารถที่จะสอนและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีความรับผิดชอบสูงขึ้น จะต้องสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้นในหมู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

**1.2) คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้บริหารการค้าปลีก**

ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติประจำตัวเพื่อจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนการทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่สำคัญของผู้บริหารการค้าปลีกมี ดังนี้

1. เป็นผู้มีลักษณะที่มุ่งทางตลาด ผู้บริหารการค้าปลีกจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและ

ไวต่อความต้องการของตลาดและโอกาสที่จะเป็นไปได้ของตลาด ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจแรงกระตุ้นของผู้ซื้อ, อุปนิสัยในการซื้อ, และมีความชำนาญที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับผู้ซื้อ กิจการค้าปลีกจะอยู่ได้ก็ด้วย "ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อ" ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจที่สำคัญของตลาดการค้าปลีก การจะสร้างกำไรของกิจการควรที่จะอยู่บนพื้นฐานแห่งความพอใจของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อ และจะต้องพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจอุปถัมภ์ (Patronage Motive) ให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้บริโภคมาซื้อสินค้าที่ร้านเป็นประจำไม่ให้ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าที่ร้านอื่น

2. ความรู้ ผู้บริหารการค้าปลีกจะต้องมีความรู้ในด้านต่าง ๆ ความรู้เหล่านี้ได้แก่ ความรู้ในเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริโภค ความรู้ในเรื่องวิธีการในการปฏิบัติงาน ความรู้ในเรื่องตัวของสินค้าและแหล่งของสินค้า นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกิจการทั้งหมด

3. ประสพการณ์ ผู้ที่ต้องการจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน หรือผู้ที่ต้องการจะทำกิจการของตัวเองก็จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน จะต้องรู้จักหรือคุ้นเคยกับปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนมีประสบการณ์ในด้านวิธีการต่าง ๆ แต่การที่จะมีประสบการณ์ขึ้นมาได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการทำงานพอสมควร บุคคลที่ต้องการจะมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดีก็จำเป็นต้องพัฒนาการตัดสินใจ, มีความสามารถในการตัดสินใจที่ฉลาดโดยอาศัยการวิเคราะห์กิจกรรมที่กระทำอยู่, จะต้องรู้จักการหาสาเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลว, รู้จักหลีกเลี่ยงการกระทำผิดเป็นซ้ำสอง นอกจากนี้จะต้องเรียนรู้สภาพการทำงานอย่างเป็นระบบ, จะต้องตระหนักถึงคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อเป็นประโยชน์ในการค้นหาทางเลือกปฏิบัติ

4. แรงผลักดัน แรงผลักดันในการทำงานไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างหนักในช่วงเวลาสั้น ๆ (ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะนำไปสู่การสูญเสียกำลังใจหรือความกระตือรือล้นในการทำงาน) แต่ทว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นระยะเวลายาวนาน คือมีระยะเวลาเป็นปี โดยจะต้องอาศัยความพยายามที่สม่ำเสมอ และในช่วงที่ขณะทำงานอยู่นั้น ผู้บริหารจะต้องคิดถึงปัญหาที่จะต้องพบอย่างกว้างขวาง (ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากภายในกิจการหรือภายนอกกิจการ) จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำบุญกุศลต่าง ๆ, การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม

5. ความเป็นเพื่อน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความจริงใจที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชา, และกิจการภายนอก การที่จะสร้างความเป็นเพื่อนและความได้รับการเคารพยกย่องไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่ายนัก ผู้บริหารสามารถที่จะสั่งให้คนงานทำงาน

ได้ แต่อาจจะไม่ได้รับการเคารพหรือความเต็มใจที่จะทำงานให้ก็ได้ การวิจารณ์ติชมต่าง ๆ ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์ การปรึกษาระหว่างผู้บริหารด้วยกัน จะเป็นประโยชน์ในด้านการประสานงานและความกลมกลืนในการทำงาน ในกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่มีความต้องการผู้บริหารระดับกลางอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารระดับนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับกลางจะต้องสร้างความเป็นเพื่อนกับผู้บริหารระดับสูง และผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ที่ทำงานร่วมกับตน ผู้บริหารสามารถที่จะใช้อำนาจที่ตัวเองมีอยู่ ในการที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารสามารถที่จะจูงใจให้คนทำงาน และสามารถจูงใจให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเห็นคล้อยตาม ผู้บริหารสามารถที่จะแสดงให้คนงานเห็นว่าจะบรรลุผลสำเร็จอย่างไรและจะส่งเสริมกำลังใจคนทำงานอย่างไร สิ่งที่จะต้องตระหนักก็คือ ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจโดยอยู่บนพื้นฐานแห่งความเชื่อถือ, นับถือ, และสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน

7. วิจารณญาณ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิจารณญาณในการที่จะพิจารณาถึงผลได้ที่ออกมาจากการตัดสินใจของตน มีความสามารถที่จะให้เหตุผลและข้อสรุปที่มาจากข้อเท็จจริง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสินค้าที่จะนำมาขายว่าจะสามารถขายได้หรือไม่ ซึ่งจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบของสินค้า, คุณประโยชน์ของสินค้าและวิธีการใช้ของสินค้า

8. ความตัดสินใจ ผู้บริหารทางการค้าปลีกจะต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด อาทิ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับตัวสินค้า, ราคา, การส่งเสริมทางตลาด, การจัดสรรการวางผัง, ด้านบุคคล, ความสัมพันธ์กับผู้บริโภค, นโยบายทางธุรกิจเป็นต้น การตัดสินใจ ดังกล่าวข้างต้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยความเหมาะสมกับระยะเวลาด้วย ยกตัวอย่างเช่น การตัดสินใจที่จะนำสินค้าเข้ามาขายในช่วงฤดูกาลขึ้นปีใหม่ ถ้าตัดสินใจช้าเกินไปก็จะมีผลต่อยอดขายที่ควรจะได้รับ

9. ความเห็นได้ ในสภาพที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเรื่องความต้องการของผู้ซื้อเปลี่ยนไป อุตสาหกรรมของสินค้านั้น ๆ เปลี่ยนไป, หรือสมัยนิยมเปลี่ยนไป ต่างก็มีผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น จึงเป็นเรื่องของผู้บริหารที่สามารถจะเข้าใจและมองเห็นเหตุการณ์ข้างหน้าได้ ทั้งนี้เพื่อจะได้เตรียมตัวรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

10. คุณสมบัติ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความน่าเชื่อถือและความกล้า ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบกับลูกค้าของกิจการ, พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, และแหล่งผู้เสนอขายสินค้า จะต้องมีความซื่อตรงต่อลูกค้าและพนักงานซึ่งจะเป็นทางนำไปสู่ความมีอุปถัมภ์ของลูกค้าและความจงรักภักดีของพนักงาน

11. ความสามารถในด้านการบริหาร ความสามารถในด้านการบริหารจะมีเนื้อหาที่ครอบ

คลุมถึง ความสามารถทางด้านเทคนิค, ความสามารถทางด้านมนุษย์, และความสามารถทางด้านแนวความคิด ความสามารถทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ, กระบวนการ, ความรู้, การวิเคราะห์ ความสามารถทางด้านมนุษย์ (Human Skill) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถทางด้านแนวความคิด (Conceptual Skill) ที่เกี่ยวข้องกับการมองธุรกิจอย่างกว้างขวางว่ามีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรม, สังคม, การเมือง, และเศรษฐกิจอย่างไร

จากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารการค้าปลีกบรรลุความสำเร็จในการทำงานได้ แต่ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างคุณสมบัติเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับตัวเอง

**1.3) ความมีส่วนร่วมในสังคมของผู้บริหารการค้าปลีก**

กิจการค้าปลีกนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะต้องมีความสัมพันธ์กับพนักงานที่ทำงานในกิจการซึ่งพนักงานก็อยู่ในสังคม จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้เสนอขายทั้งที่เป็นผู้ผลิตหรือจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บริโภคที่อยู่ในท้องถิ่นนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กับคนในสังคมโดยให้ความช่วยเหลือกิจกรรมของสังคม, มีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านั้น เช่น การให้เงินบริจาคแก่สังคมนั้น ๆ

**2) โครงสร้างของเงินทุน (Financial Structure)**

ปัจจัยประการที่สองที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการค้าปลีกก็คือเงินทุนการดำเนินงานทุกขั้นตอนจำเป็นที่จะต้องใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น การซื้อสินค้า, การจ้างพนักงาน, การซื้ออุปกรณ์และเครื่องใช้ในสำนักงาน, งบประมาณทางด้านการส่งเสริมการตลาดและอื่น ๆ ล้วนแล้วที่จะต้องใช้เงินทั้งสิ้น จำนวนเงินที่จะใช้ทั้งหมดนี้จะต้องทำการประเมินผลเป็นจำนวนออกมา ต่อจากนั้นจึงทำการหาแหล่งของเงินทุน ซึ่งแหล่งของเงินทุนก็สามารถหาได้หลายแหล่งด้วยกัน การจัดหาเงินทุนนี้ควรที่จะคำนึงถึงความต้องการที่จะใช้เงินในกรณีที่ไม่สามารถจะคาดคะเนได้เพื่อเป็นการป้องกันการขาดแคลนเงินที่จะนำมาใช้

สำหรับเงินทุนที่เรานำมาใช้ในกิจการค้าปลีกนี้ เราสามารถที่จะแบ่งออกได้ ดังนี้

ก. เงินทุนเริ่มแรก (Initial Capital) เงินทุนเริ่มแรกนี้จะถูกใช้ไปในด้าน

1. ทรัพย์สินถาวร อันได้แก่ ที่ดิน, อาคาร, อุปกรณ์ติดตั้งและเครื่องมือต่าง ๆ (อุปกรณ์ติดตั้งและเครื่องมือต่าง ๆ เราจะกล่าวในบทต่อมา)
2. วัสดุสิ้นเปลืองดำเนินงาน ได้แก่ กระดาษชำระ, อุปกรณ์ทำความสะอาด (น้ำยาทำความสะอาด, ไม้กวาด, แปรงขัดล้าง) เป็นต้น

ข. เงินทุนหมุนเวียน (Current or Working Capitl) เงินทุนนี้ใช้ในการดำเนินกิจการ ซึ่งได้แก่

เงินที่ใช้ซื้อสินค้าเข้ามาขาย, ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ เงินเดือน, ภาษี, ค่าไฟฟ้า, ค่าน้ำประปาและค่าโฆษณา เป็นต้น

สำหรับแหล่งเงินทุนนั้นเราสามารถที่จะหาได้จาก

ก. เงินออมส่วนบุคคล

ข. การกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ค. สินเชื่อทางการค้า โดยที่ผู้ขายจะให้สินเชื่อเกี่ยวกับตัวสินค้า, อุปกรณ์ติดตั้ง, ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ

ง. เงินกำไร เงินกำไรนี้ได้จากการที่ธุรกิจดำเนินกิจการมีกำไร และได้นำกำไรไปลงทุนเพิ่มเติมหรือขายกิจการออกไป

กิจการค้าปลีกที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกย่อมจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น กิจการค้าปลีกจะดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้ก็จะต้องประกอบไปด้วย ตัวอาคารที่อยู่ในทำเลที่ดี, อุปกรณ์ติดตั้งและเครื่องมือต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่าร้านค้าปลีกได้มีอุปกรณ์ติดตั้งและเครื่องมือต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภคเป็นอย่างมาก ซึ่งเราจะกล่าวอย่างละเอียดในบทที่เกี่ยวกับการเลือกทำเลที่ตั้ง, ตัวอาคาร, อุปกรณ์ติดตั้งและเครื่องมือ, การจัดวางผังภายในร้าน

### 3) นโยบายในการดำเนินงานค้าปลีก

นโยบายถือได้ว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ ดังนั้นการกำหนดนโยบายที่ดีและสามารถปฏิบัติได้จะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จได้ ในกิจการขนาดเล็กการกำหนดนโยบายอาจจะไม่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นการกำหนดนโยบายตามการตัดสินใจของเจ้าของกิจการ เช่น กำหนดนโยบายว่าจะขายสินค้าด้วยสินเชื่อแทนที่จะขายแต่เงินสดอย่างเดียว ส่วนกิจการขนาดใหญ่การกำหนดนโยบายจะกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วจะถูกส่งไปให้กับพนักงานเพื่อจะได้รับทราบนโยบาย ในการกำหนดนโยบายควรจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน, มีขอบเขต, สามารถนำไปปฏิบัติได้, มีความคงเส้นคงวา ในเหตุการณ์ที่ปกติ และสามารถจะปรับปรุงได้ง่ายเมื่อเกิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

#### 3.1 ความจำเป็นสำหรับนโยบาย

จากสภาพต่าง ๆ ที่จะต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคู่แข่งขัน, การขยายของจำนวนพลเมืองหรือการอพยพของพลเมืองจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง, สภาพของการขยายตัวในด้านงานก่อสร้าง, อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น, อัตราค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นและอื่น ๆ จะมีผลต่อการกำหนดนโยบาย และในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะมีผลต่อการปรับ

ปรุงนโยบายของเราด้วย การกำหนดนโยบายที่ดีจะช่วยลดการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้ นโยบายเกี่ยวกับงานประจำเราสามารถที่จะให้ผู้บริหารในระดับรองลงมาเป็นผู้ตัดสินใจแทน นโยบายที่ดีจะช่วยให้การปฏิบัติต่อสถานะการณ์หนึ่งเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันต่อผู้บริโภค, พนักงาน, และผู้เสนอขายสินค้า

**3.2 ขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย**

ก่อนที่จะกำหนดนโยบายจะต้องศึกษาปัญหาและแก้ปัญหาเป็นขั้นแรกก่อน จะต้องมีการหาข้อมูลอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ไม่ใช่ใช้วิธีการของการเดาสุ่ม จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของกิจการ, สภาพของการปฏิบัติงาน, ทางเลือกของนโยบายต่าง ๆ, และผลที่จะได้รับต่าง ๆ

ในการที่จะเลือกนโยบายขึ้นมาจะต้องพิจารณาถึงอิทธิพลต่าง ๆ ก่อนที่จะไปถึงขั้นการตัดสินใจครั้งสุดท้ายของผู้บริหารระดับสูงหรือของเจ้าของกิจการ นโยบายของกิจการใด ๆ ก็ตามแต่ควรที่จะขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการอะไรและอะไรที่จะเป็นไปได้ ผู้ค้าปลีกจะต้องประสบกับสถานะการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดในการที่จะเลือกหนทางปฏิบัติ สถานะการณ์หรืออิทธิพลต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ กฎหมาย, ความคิดเห็นของสาธารณชน, ต้นทุน, คู่แข่งขัน, ผลประโยชน์ของบุคคลในองค์การ, บริการที่จะให้แก่ผู้บริโภค และแหล่งทรัพยากรที่มีจำกัด

ในการกำหนดนโยบายขึ้นมาจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ ซึ่งความรับผิดชอบนี้จะแตกต่างกันไปตามชนิดและขนาดของกิจการค้าปลีก กิจการขนาดเล็กที่มีเจ้าของเพียงคนเดียวหรือเป็นกิจการประเภทห้างหุ้นส่วนหรือกิจการประเภทครอบครัวการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของเจ้าของกิจการ ส่วนกิจการขนาดใหญ่การกำหนดนโยบายที่สำคัญจะเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารที่ตั้งอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

มีผู้ค้าปลีกเป็นจำนวนมากที่มีธุระกิจประจำวันมากเกินไปจนกระทั่งไม่มีเวลาให้กับการกำหนดนโยบายหรือปรับปรุงแก้ไขนโยบาย เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้ค้าปลีกหรือผู้บริหารจะต้องแบ่งเวลามาให้สำหรับการกำหนดนโยบาย

**3.3) ขอบข่ายของการตัดสินใจในด้านนโยบาย**

ผู้ค้าปลีกจะต้องตัดสินใจในนโยบายต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก การที่จะต้องตัดสินใจว่าจะนำสินค้าชนิดใดเข้ามาขาย, การให้บริการแก่ผู้บริโภค, การส่งเสริมทางตลาด, และปัญหาในการบริหารทางด้านบุคคล ซึ่งการตัดสินใจเหล่านี้เราก็ได้ศึกษามาแล้ว สำหรับขอบข่ายที่เราจะกล่าวถึงในหัวข้อนี้มี ดังนี้

ก) ความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ผู้ค้าปลีกเป็นจำนวนมากได้เข้ามามีบทบาทในกิจกรรมของสังคม เช่น การเข้าร่วมเป็นลูกเสือชาวบ้าน, การบริจาคเงินช่วยเหลืองาน

เทศกาลของท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคมก็เพื่อต้องการจะรักษาจินตภาพหรือสร้างจินตภาพแก่กิจการในสายตาของผู้ที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นนั้น อันเป็นการส่งผลระยะยาวในด้านยอดขายและกำไร

ข) การเป็นสมาชิกในสมาคมการค้า ต่อไปในอนาคตนี้ผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องเข้ามาเป็นสมาชิกในสมาคมทางการค้ามากขึ้น เพราะการเข้ามาเป็นสมาชิกทางสมาคมการค้าย่อมจะมีประโยชน์แก่ตัวเองอย่างน้อยก็ในด้านของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้ค้าปลีกก็จำเป็นจะต้องสละเวลาให้กับการเป็นสมาชิก

**3.4) การนำนโยบายไปใช้และการทบทวน**

การกำหนดนโยบายขึ้นมาจะต้องมีการกำหนดวิธีการในการปฏิบัติขึ้นด้วย ซึ่งวิธีการปฏิบัติควรจะง่ายต่อการปฏิบัติและชัดเจนที่จะเข้าใจได้ง่าย ยกตัวอย่าง เช่น เรากำหนดนโยบายที่จะให้บริการลูกค้าโดยการส่งของถึงบ้าน ซึ่งการนำสินค้าส่งไปให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและประหยัดนั้นถือว่าเป็นวิธีการในการปฏิบัติ

ในการที่จะนำนโยบายไปใช้นั้นอาจจะมีปัญหาที่พนักงานไม่เต็มใจที่จะทำความคุ้นเคยกับนโยบาย พนักงานบางคนมีความต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ ดังนั้นเราจะต้องให้พนักงานได้ศึกษาถึงจุดประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนผลประโยชน์ที่จะได้รับจากนโยบาย มีพนักงานเป็นจำนวนมากที่ยอมรับสถานะการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถ้าเขาเหล่านั้นรู้ว่าวิธีการปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องที่ง่าย แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ผู้ค้าปลีกเป็นจำนวนมาก ละเลยต่อการให้ความสนใจในการที่จะนำเอานโยบายไปใช้ และถึงแม้ว่าจะนำนโยบายไปใช้แต่ก็ไม่ได้ให้ความสนใจแก่พนักงานว่าเขาเหล่านั้นจะมีปฏิกริยาเป็นอย่างไร

ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่านโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกิจการสามารถที่จะประสานงานกันได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาตินั้นจะมีผลกระทบต่อนโยบาย ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารขั้นสูงจะต้องคอยตรวจตราถึงนโยบายอยู่เสมอ โดยอาศัยประสบการณ์และความรู้เข้ามาช่วยในการพิจารณา การทบทวนหรือตรวจตราอยู่เสมอจะช่วยป้องกันเหตุการณ์ที่จะเป็นผลเสีย ต่อกิจการได้

**4) บุคลากรในกิจการค้าปลีก**

ความสำคัญของมนุษย์ในกิจการค้าปลีกนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้กิจการบรรลุผลสำเร็จ ยอดขายของกิจการเกิดขึ้นมาจากกิจกรรมที่ทำหน้าที่ขายและกิจกรรมที่สนับสนุนการขาย ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจต้องอาศัยตัวบุคคลทั้งสิ้น การที่จะได้คนดีมาทำงานให้กับกิจกรรม

จะต้องมีการคัดเลือก, ฝึกอบรม, การจ่ายเงินตอบแทน, และการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการที่จะหาพนักงานที่มีความสามารถและขณะเดียวกันก็พยายามสร้างความจงรักภักดีให้กับพนักงาน ผู้บริหารจะต้องตอบสนองถึงความต้องการของพนักงานที่มีความสามารถ ทั้งนี้เพื่อจะสร้างขวัญในการทำงาน และจะเป็นการสร้างความจงรักภักดีแก่กิจการด้วย

## บทสรุป

ในการที่จะเปิดกิจการค้าปลีกได้นั้น ผู้ค้าปลีกจำต้องคำนึงถึงข้อพิจารณาที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ เงินลงทุน การจัดการ นโยบาย และบุคลากร การเปิดกิจการร้านค้าปลีกจะต้องอาศัยเงินลงทุนในการซื้อหรือเช่าอาคาร ซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ และเงินทุนหมุนเวียนที่จะใช้ในการดำเนินกิจการ การดำเนินกิจการจำเป็นจะต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้ค้าปลีกซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารหรือผู้ค้าปลีก ในการดำเนินธุรกิจใด ๆ ก็ตามจะต้องอาศัยนโยบายของกิจการเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติ ซึ่งกิจการค้าปลีกก็หนีเรื่องนี้ไปไม่พ้นเช่นกัน และจากที่ทราบกันแล้วว่าพนักงานมีบทบาทต่อธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะพนักงานขายของร้านค้าปลีกจะต้องติดต่อโดยตรงกับผู้บริโภค ดังนั้นความสามารถของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ค้าปลีก

# คำถามท้ายบท

**อัตนัย** จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ในการเปิดกิจการค้าปลีกจะต้องอาศัยเงินลงทุนอย่างไร อธิบาย
2. การจัดการในกิจการค้าปลีกมีสาระอย่างไร อธิบาย
3. นโยบายในกิจการค้าปลีกมีความสำคัญอย่างไร อธิบาย
4. บุคลากรในกิจการค้าปลีกมีบทบาทอย่างไรต่อการบริหารการค้าปลีก อธิบาย

**ปรนัย** จงเลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพียง 1 คำตอบ

1. ข้อใดที่ถือว่าเป็นเงินลงทุนหมุนเวียนในกิจการขายของชำ
   1. ตึกพานิชย์
   2. ชั้นวางสินค้า
   3. เครื่องปรับอากาศ
   4. เงินเดือนลูกจ้าง
   5. โต๊ะทำงาน
2. การจัดการในกิจการค้าปลีกควรที่จะคำนึงถึงอะไร
   1. เงินลงทุน
   2. คุณสมบัติของผู้บริหาร
   3. ตัวอาคาร
   4. ช่วงเวลา
   5. ยังสรุปไม่ได้
3. ลักษณะสำคัญของนโยบายในกิจการค้าปลีกได้แก่อะไร
   1. มีลักษณะที่แคบแต่ลึก
   2. เป็นแนวทางในการบริหารกิจการ
   3. เป็นแนวทางในการควบคุมสินค้า
   4. สามารถปฏิบัติได้
   5. มีความชัดเจน
4. เหตุใดบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการค้าปลีก
   1. เป็นสิ่งที่มีชีวิต
   2. มีความสามารถเป็นพิเศษ

3. เป็นผู้ที่จะดำเนินกิจการ
4. เป็นผู้ที่มีความละเอียดอ่อน
5. เป็นผู้ที่พึงปรารถนา