

## แนวทางการบริหารธุรกิจค้าปลีกของไทยจากกรณีตัวอย่างธุรกิจค้าปลีกของญี่ปุ่น Management Approaches for Thai Retail Business by Learning from Japanese Retail Firms

รองศาสตราจารย์ ดร. เรืองศักดิ์ แก้วธรรมชัย\*

### บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอลักษณะของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในสองประเทศคือประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น โดยศึกษารวบรวมจากรายงาน บทความ และข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำเสนอลักษณะที่มีความเหมือนหรือแตกต่าง หลังจากนั้นจะทำการศึกษกรณีตัวอย่างของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จในด้านยอดขายและการขยายธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกของทั้งสองบริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยาวนาน และผลของการศึกษาปัจจัยต่างๆ นั้น จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาแนวทางในระดับกลยุทธ์เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยได้นำไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาพบว่าลักษณะของการทำธุรกิจค้าปลีกของทั้งสองประเทศมีความคล้ายคลึงกันในหลายๆ ประเด็น แต่การพัฒนาในรูปแบบนั้นประเทศญี่ปุ่นจะมีความก้าวหน้ามากกว่าประเทศไทย ซึ่งจากผลดังกล่าวรวมกับข้อค้นพบจากกรณีศึกษาของบริษัทธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น ทำให้สามารถรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยในอันที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในอนาคต

### คำสำคัญ

การบริหารธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

### Abstract

This paper presents the characteristics of the modern retail business from two countries which are Thailand and Japan by study from many sources such as reports, articles and data in order to find out the same or different characteristics. Consequently, two case studies of two giant retail companies in Japan that have successful in sales and business expansion are studied. This aims to identify key factors that made these two companies have a continuous and long growth. Finally, the studies of those factors are analyzed in order to find out the strategic approaches for retail businesses in Thailand to apply.

\*คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
E-mail: ruengsakaw@pim.ac.th

From the study, it is found that, the characteristics of retail business in two countries are similar in many aspects but the businesses in Japan are more progressive than those in Thailand. Therefore, some strategic approaches used for increasing the competitiveness of retail business in Thailand could be extracted from this study and findings from case studies.

### Keywords

Retail Business Administration, Retail Business, Modern Retail Business

### บทนำ

การค้าขายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์มาอย่างยาวนาน ตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักการผลิตกันและมีการใช้เงินตราในระบบแลกเปลี่ยนสินค้า ต่อมาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายก็ได้ถูกพัฒนาขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เกิดเป็นการค้าหลายรูปแบบทั้งการขายส่งและการขายปลีกโดยผ่านร้านค้าและผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การขายตรงโดยพนักงาน เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์นี้ได้เกิดขึ้นก่อนในประเทศที่พัฒนาแล้วและขยายตัวไปสู่ประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายกันแต่จะเกิดในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการศึกษารูปแบบของธุรกิจในประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงสามารถนำมาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงรูปแบบการทำธุรกิจในอีกประเทศหนึ่งที่มีการพัฒนาตามหลัง ซึ่งประโยชน์ของการศึกษาดังกล่าวจะช่วยให้ธุรกิจการค้าในประเทศกำลังพัฒนา มีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการเข้าสู่ตลาดได้โดยมีต้นทุนไม่สูงมากเหมือนการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการชิ้นใหม่ รวมทั้งจะสามารถลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยศึกษารูปแบบต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ธุรกิจค้าปลีกมีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นรูปแบบการค้าที่ส่งถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรง ซึ่งนิยามของธุรกิจค้าปลีกนั้นก็คือ เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่ขายให้กับผู้บริโภคเพื่อการใช้ส่วนตัวหรือใช้ในครัวเรือน หรือเป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเพื่อการใช้ในครัวเรือนหรือใช้ส่วนตัว โดยการจัดหาสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายให้กับผู้บริโภคในปริมาณน้อย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546) ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกที่จะคงความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้หรือสามารถเจริญเติบโตได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า และความต้องการสินค้าหรือบริการต่าง ๆ

ทั้งรูปแบบของการค้าปลีกและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อยอดขายและผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยตรง การศึกษาถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จำเป็นต้องศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของผู้บริโภคในอนาคตได้ก่อนคู่แข่ง ซึ่งในบทความนี้ได้นำเสนอ 1) ลักษณะของธุรกิจประเภทค้าปลีกในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น 2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จ และ 3) แนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยในอนาคต

## 1. ลักษณะของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยนั้นเริ่มต้นจากการเป็นตลาดสดหรือตลาดนัดในชุมชน และได้พัฒนามาเป็นร้านค้าขนาดเล็กในชุมชนหรือที่เรียกว่าร้านโชห่วยซึ่งครอบคลุมพื้นที่การขายที่ไม่กว้างมากนักและมีความสะดวกสำหรับลูกค้าที่อยู่ใกล้ เนื่องจากการคมนาคมที่ไม่สะดวกในอดีต ต่อมาเมื่อมีการเติบโตของเมืองรวมทั้งมีการคมนาคมที่ดีขึ้น รูปแบบของร้านค้าปลีกก็ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นห้างสรรพสินค้า (Department Store) ร้านไฮเปอร์มาร์ท (Hyper Mart) ร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount Store) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) และรวมไปถึงแหล่งร้านค้าขนาดเล็กสำหรับชุมชน (Community Mall) เป็นต้น ซึ่งรูปแบบทั้งหมดนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือการค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ซึ่งตัวอย่างก็คือร้านโชห่วย และประเภทที่สองคือการค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งตัวอย่างก็คือห้างสรรพสินค้า ร้านไฮเปอร์มาร์ท และร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น

นอกจากนั้นในปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมากขึ้นรวมทั้งการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องได้ทำให้เกิดรูปแบบของการค้าปลีกแบบออนไลน์ขึ้นมาและพัฒนาขึ้นมาเป็นการค้าขายแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ขึ้นอีกด้วย อาทิ Seven e-Catalogue และ Tarad.com เป็นต้น

ในประเทศญี่ปุ่นนั้นการค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่มีลักษณะคล้ายกับร้านโชห่วยของประเทศไทยที่เรียกว่า Mom and Pop ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กในชุมชน ส่วนการค้าปลีกสมัยใหม่นั้นได้มีการพัฒนามาก่อนประเทศไทยนานมาก ยกตัวอย่างเช่นห้างสรรพสินค้า Mitsukoshi สาขาแรกซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2452 (สมภพ มานะรังสรรค์, ม.ป.ป.) และหลังจากนั้นก็ได้มีการขยายตัวในธุรกิจประเภทนี้อย่างกว้างขวาง โดยธุรกิจค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จสูงในประเทศญี่ปุ่นนั้นเกือบทั้งหมดเป็นบริษัทของประเทศญี่ปุ่นเอง แต่มีบางบริษัทที่เป็นแฟรนไชส์ที่ชื่อมาจากต่างประเทศ

ในปัจจุบันนอกเหนือจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในประเทศญี่ปุ่นยังมีธุรกิจแนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการที่มีพื้นที่น้อยและจากการที่สภาพเศรษฐกิจถดถอยทำให้กำลังซื้อลดลง ธุรกิจประเภทนี้ได้แก่ร้านขายของราคาถูก (ราคาเดียวกันทั้งร้านที่เรียกว่า 100 Yen Shop) ร้านขายยาราคาถูก และร้านเครื่องใช้ไฟฟ้าราคาถูก เป็นต้น (Dawson & Larke, 2004)

### ตารางที่ 1 ตัวอย่างของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น

ประเภท	ลักษณะธุรกิจ	ตัวอย่างรายชื่อธุรกิจ	
		ไทย	ญี่ปุ่น
ห้างสรรพสินค้า	ขนาดใหญ่ มีสินค้าทุกชนิดที่มีคุณภาพสูง จำหน่ายให้ลูกค้าทุกประเภท และครบวงจร กลุ่มเป้าหมายเป็นคนที่ทำงานที่มีฐานะ	ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล, เดอะมอลล์, โรบินสัน	Takashimaya, Mitsukoshi, Daimaru

ประเภท	ลักษณะธุรกิจ	ตัวอย่างรายชื่อธุรกิจ	
		ไทย	ญี่ปุ่น
ไฮเปอร์มาร์ท	ขนาดใหญ่ เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ราคาประหยัด สินค้ามีตั้งแต่คุณภาพปานกลางถึงสูง ส่วนใหญ่เป็นประเภทอาหาร กลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มระดับปานกลางลงมา	บิ๊กซี, เทสโก้โลตัส	Daiei, Costco, Seiyu, Wal-mart
ซูเปอร์มาร์เก็ต	ขนาดปานกลาง เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่สดใหม่ เน้นคุณภาพ	ท็อปส์, ฟู้ดแลนด์	Aeon (Jusco, Max Value)
ร้านสะดวกซื้อ	ขนาดเล็ก ขายสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค เน้นความสะดวกและเปิดบริการตลอดเวลา	เซเว่น-อีเลฟเว่น, แฟมิลี่มาร์ท	7-Eleven, Lawson, Family Mart
100 Yen Shop	ขนาดเล็ก ขายสินค้าเบ็ดเตล็ดทั่วไป เน้นราคาถูก	Daiso	Sanyo Agency, Daiso Sangyo, Watts
Discount Drugstores	ขนาดเล็ก ขายยา และอุปกรณ์เสริม ความงาม สุขภาพ	Watson, Boots, eXta	Sugi Yakyoku, Matsumoto Kiyoshi, Yutaka Pharmacy
Discount Electrical Stores	ขนาดเล็ก ขายอุปกรณ์ไฟฟ้าราคาต่ำกว่าร้านค้าขนาดใหญ่	ยังไม่มีธุรกิจที่เด่นชัด	Thankyu, Yamada Denki

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าลักษณะการค้าปลีกของไทยและญี่ปุ่นมีความคล้ายคลึงกันในรูปแบบ แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือบริษัทที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยนั้นเป็นบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ของต่างชาติ แต่ในประเทศญี่ปุ่นนั้นส่วนมากเป็นบริษัทในประเทศญี่ปุ่นโดยมีบริษัทต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จมีน้อยรายตัวอย่างเช่น Toy "R" Us ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงแต่บริษัทยักษ์ใหญ่เช่น Wal-Mart, Carrefour, J.C. Penney นั้นไม่ประสบความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่นเลย (Sato, 2004)

ในประเทศไทย ธุรกิจแนวโน้มนิวที่เกิดขึ้น คือ ร้านค้าแบบ Discount Drug Stores เช่น Watson, Boots และร้านขายของราคาถูก เช่น Daiso เป็นต้น ซึ่งจำนวนสาขายังมีไม่มากนักแต่เริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่สามารถสรุปได้จากตารางที่ 1 คือ ลักษณะของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยนั้นมีความคล้ายคลึงกับประเทศญี่ปุ่นเป็นอย่างมากแต่มีลักษณะพัฒนาการตามหลังประเทศญี่ปุ่น

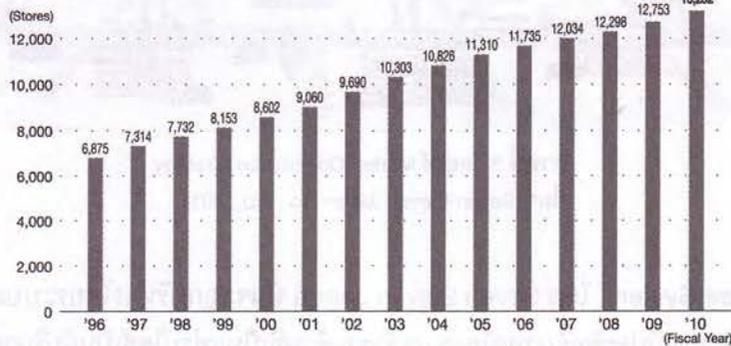
## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จ

ในส่วนนี้จะใช้กรณีศึกษาของ 2 บริษัทขนาดใหญ่ที่ทำธุรกิจค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่น บริษัทแรกคือร้าน Seven Eleven Japan ซึ่งดำเนินธุรกิจภายใต้บริษัท Ito Yokado ซึ่งเป็นธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อ และกรณีศึกษาที่ 2 เป็นบริษัท Aeon Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกที่มีความหลากหลายและมีขนาดใหญ่ที่สุด ซึ่งแนวทางในการศึกษารั้จะทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จเพื่อนำไปเสนอเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจค้าปลีกประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทยในหัวข้อต่อไป

### Seven Eleven Japan

ร้านค้าสะดวกซื้อ Seven Eleven ในประเทศญี่ปุ่นเริ่มเปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2517 โดยบริษัท Ito-Yokado ซึ่งได้รับใบอนุญาตจากบริษัท Southland Corporation โดยสาขาแรกตั้งขึ้นที่กรุงโตเกียวในเดือนพฤษภาคม 2517 และหลังจากนั้นก็ได้มีการเปิดร้านสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีจำนวนสาขา 591 สาขาในปี พ.ศ. 2522 เพิ่มเป็น 2,001 สาขาในปี พ.ศ. 2527 และในปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนถึง 10,356 สาขา และในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวนมากถึง 13,000 สาขา โดยมีจำนวนสาขาและยอดขายสูงเป็นอันดับหนึ่งของผู้ค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่น ภาพที่ 1 แสดงจำนวนสาขา และภาพที่ 2 แสดงยอดขายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึงปี พ.ศ. 2553 (Seven-Eleven Japan Co., Ltd., 2011)

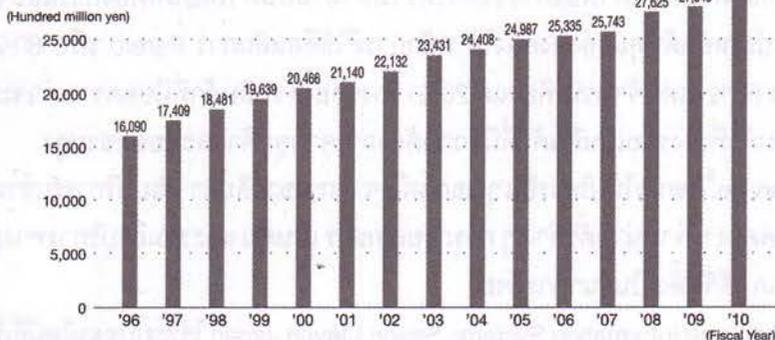
● Total number of stores in Japan



ภาพที่ 1 จำนวนสาขาของร้าน Seven Eleven Japan ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 - 2553

ที่มา: Seven-Eleven Japan Co., Ltd., 2011

● Total sales amount of all chain stores (in Japan)



ภาพที่ 2 ยอดขายของ Seven Eleven Japan ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 - 2553

ที่มา: Seven-Eleven Japan Co., Ltd., 2011

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า Seven Eleven Japan นั้นมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่ง Sunil Chopra (Chopra, 2005) ได้วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Seven Eleven Japan ประสบความสำเร็จนั้นมีอยู่ 6 ประการดังต่อไปนี้

1) **Market - Dominance Strategy:** เป็นกลยุทธ์ในการสร้างร้านสาขาให้อยู่ใกล้กันเพื่อประหยัดค่าขนส่งและเพิ่มความถี่ของการขนส่ง การมีร้านสาขาในบริเวณเดียวกันทำให้สามารถทำการส่งสินค้าได้บ่อยถึงวันละ 3 ครั้ง โดยศูนย์กระจายสินค้าหนึ่งจะรับผิดชอบในการส่งของประมาณ 50-60 สาขา ภาพที่ 3 แสดงถึงกลยุทธ์ Market-Dominance Strategy ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของร้าน

**กลยุทธ์ Market-Dominance ทำให้การทำงานของร้านสาขาประสบผลสำเร็จ**



ภาพที่ 3 กลยุทธ์ Market-Dominance Strategy  
ที่มา: Seven-Eleven Japan Co., Ltd., 2011

2) **Franchise System:** โดย Seven Eleven Japan นั้นจะถูกบริหารโดยระบบแฟรนไชส์ถึง 90% ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากเจ้าของร้านที่เป็นแฟรนไชส์เป็นผู้บริการร้านเองและอัตราการให้แฟรนไชส์นั้นมีอัตรา 1 รายจากผู้สมัคร 100 ราย ซึ่งถือว่าเข้มงวดมาก

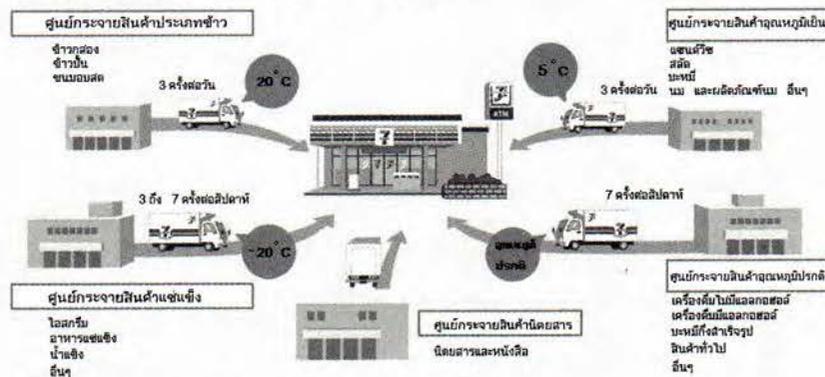
3) **Store Information and Contents:** ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงการจัดหาสินค้าหรือการบริหารจัดการสินค้า (Product Assortment) ตามที่ลูกค้าต้องการซึ่งทำให้ร้านสาขามีสินค้าที่เป็นที่ต้องการและจะมีจำนวนที่พอดีกับความต้องการ ซึ่งจะประหยัดต้นทุนของคงคลังได้ หลักการที่ใช้คือหลักการ Pareto หรือ 80-20 นั่นคือจะคัดเลือกสินค้าที่มียอดขายสูง 80% (แต่มีจำนวนเพียงแค่ 20%) วางขาย ส่วนสินค้าที่มียอดขายต่ำจะถูกถอดออกจากการวางจำหน่าย ทำให้สินค้าที่วางขายเป็นสินค้าที่มีความต้องการจากลูกค้าและมียอดขายสูง

4) **Store Service:** คือการให้บริการอื่น ๆ นอกเหนือจากการขายสินค้า เช่น บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการจ่ายค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ จำหน่ายตัวต่าง ๆ การถ่ายเอกสาร เป็นต้น และรวมถึงบริการทางการเงินด้วยเนื่องจาก Seven Eleven Japan ได้จัดตั้งเป็นธนาคารด้วย

5) **Integrated Store Information System:** Seven Eleven Japan ใช้ระบบออนไลน์ที่เชื่อมต่อกับระบบตั้งแต่การขาย การสั่งซื้อ การรับของ และการจัดการร้าน

6) Distribution System: Seven Eleven Japan แบ่งประเภทศูนย์กระจายสินค้าออกเป็น 4 ประเภทตามอุณหภูมิ คือ ศูนย์กระจายสินค้าอุณหภูมิปกติ (Room Temperature) ศูนย์กระจายสินค้าแช่แข็ง (Frozen Temperature at  $-20^{\circ}\text{C}$ ) ศูนย์กระจายสินค้าอุณหภูมิแช่เย็น (Chilled Temperature at  $5^{\circ}\text{C}$ ) และศูนย์กระจายสินค้าประเภทข้าว (Rice Products at  $20^{\circ}\text{C}$ ) และมีศูนย์กระจายสินค้านิตยสารแยกออกต่างหาก ทำให้สามารถกระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง ภาพที่ 4 แสดงระบบโลจิสติกส์ของ Seven Eleven Japan

**ระบบกระจายสินค้าของ Seven Eleven Japan  
(ระบบกระจายสินค้าแบบรวมศูนย์แยกตามอุณหภูมิ)**



ภาพที่ 4 ระบบโลจิสติกส์ของ Seven Eleven Japan

ที่มา: Seven-Eleven Japan Co., Ltd., 2011

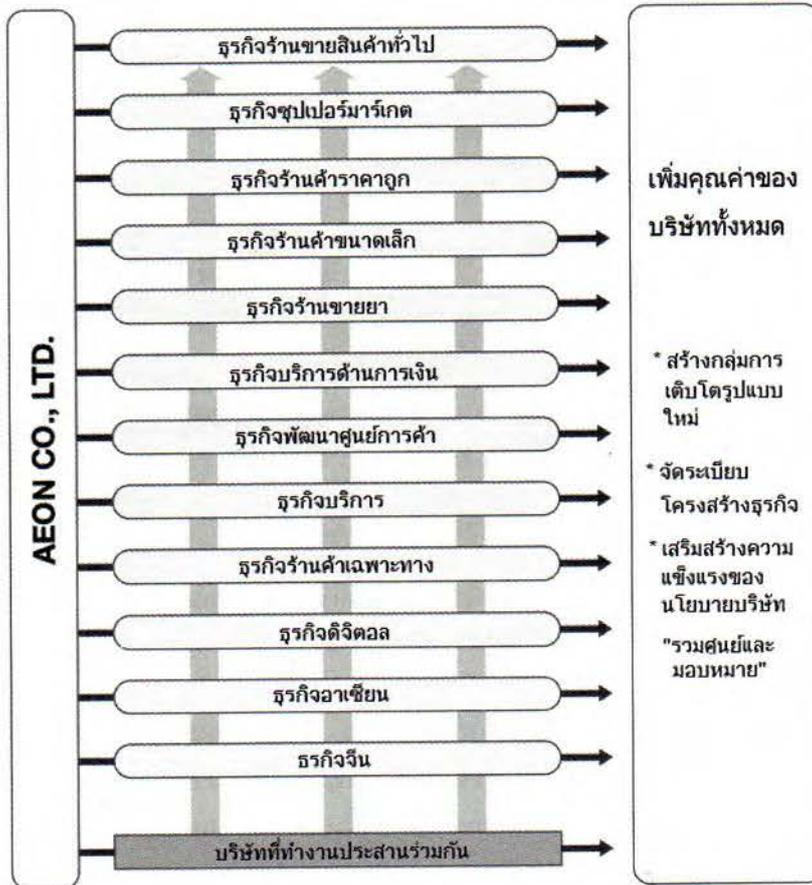
จากรายละเอียดข้างต้นจะพบว่าปัจจัยที่ทำให้ Seven Eleven Japan ประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากการทำงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การจัดหาสินค้าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า (Assortment) การบริหารร้านสาขาและบุคคลด้วยระบบแฟรนไชส์ การเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม รวมทั้งการตั้งสาขาที่มีการกระจุกตัวซึ่งส่งผลดีต่อระบบโลจิสติกส์ และนอกจากนั้นการบริหารศูนย์กระจายสินค้าที่มีการแบ่งประเภทอย่างชัดเจนทำให้ต้นทุนโดยรวมต่ำลงและสามารถป้อนสินค้าตามความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ

**Aeon Co., Ltd.**

Aeon Co., Ltd. เดิมใช้ชื่อว่า JUSCO Co., Ltd. ถูกก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2513 โดยความร่วมมือของ 3 บริษัทคือ Okayada, Futagi และ Shiro ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น Aeon Co., Ltd. ในวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2544 ซึ่งในปัจจุบัน Aeon Co., Ltd. มีบริษัทในกลุ่มมากถึง 180 บริษัท (Aeon Co., Ltd., 2010a) และถือได้ว่าเป็นบริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่น จากรายงานของบริษัทในปี พ.ศ. 2554 Aeon Co., Ltd. มีรายได้จากการดำเนินงาน (Operating Revenue) ทั้งหมดถึง 5,206.1 ล้านล้านเยน (5,206.1 Billion Yen) ซึ่งเป็นยอดรายได้ที่สูงที่สุดในประเทศญี่ปุ่น (Aeon Co., Ltd., 2010b)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Aeon Co., Ltd. ประสบความสำเร็จด้านยอดขายนั้น น่าจะกล่าวได้ว่าเป็นการใช้หลักการสร้างความหลากหลายในธุรกิจ (Diversify) และมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อแนวโน้มใหม่ของธุรกิจ (Voice of Business) ภาพที่ 5 แสดงถึงหน่วยธุรกิจของ Aeon Co., Ltd. ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจที่หลากหลาย ซึ่งธุรกิจหลัก

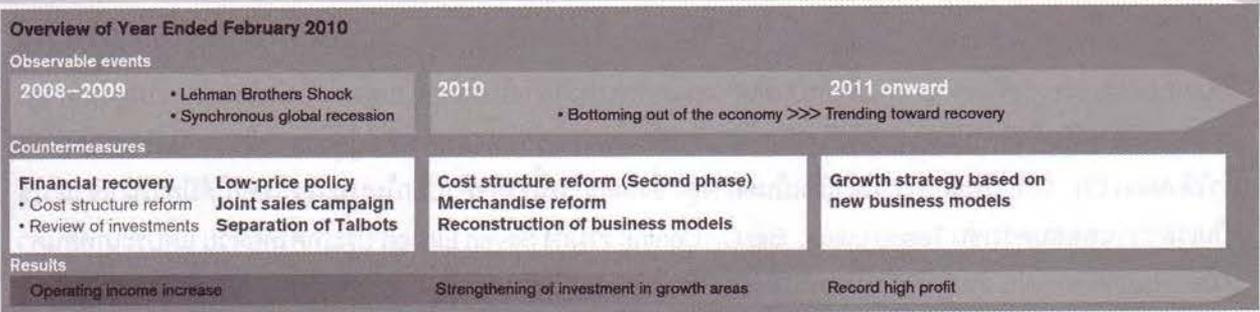
ที่ทำกำไรคือร้านค้าปลีกทั่วไป (General Merchandise Store: GMS) ร้านค้าแบบเน้นสินค้าราคาถูก (Discount Store) และที่น่าสนใจคือการมีธุรกิจแนวใหม่ในญี่ปุ่นคือ ธุรกิจร้านขายยา (Drug Store & Pharmacy) รวมทั้งการมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจขนาดเล็ก (Small Size Business) ซึ่งโครงสร้างของ Aeon Co., Ltd. นั้นแสดงไว้ในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โครงสร้างธุรกิจของ Aeon Co., Ltd.  
ที่มา: Aeon Co., Ltd., 2010b

จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่า Aeon Co., Ltd. แบ่งประเภทการทำธุรกิจออกเป็นประเภทต่าง ๆ รวมถึง 12 ประเภท ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจมีความหลากหลาย และสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ที่มีความทันสมัยตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว

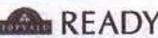
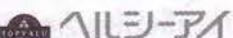
นอกเหนือจากการวางโครงสร้างธุรกิจที่สามารถสอดประสานและสนับสนุนซึ่งกันได้ดีแล้ว Aeon Co., Ltd. ยังได้วางแนวทางการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะเห็นได้จากภาพที่ 6 ซึ่ง Aeon Co., Ltd. สร้างการเติบโตจากการขยายธุรกิจใหม่ ๆ ที่เป็นที่ต้องการของตลาด และสิ่งสำคัญที่ทำให้รูปแบบธุรกิจของ Aeon Co., Ltd. ประสบความสำเร็จคือการปรับโครงสร้างต้นทุน การปรับเปลี่ยนการตลาดและการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจใหม่



ภาพที่ 6 การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ของ Aeon Co., Ltd.  
 ที่มา: Aeon Co., Ltd., 2010b

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของธุรกิจค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่นคือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นตราของตัวเอง (Own brand) โดย Aeon Co., Ltd. ใช้ตราผลิตภัณฑ์ที่ชื่อ TOPVALU โดยมีทั้งหมด 6 ตราผลิตภัณฑ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตราผลิตภัณฑ์ TOPVALU ของ Aeon Co., Ltd.

รูปตราสัญลักษณ์	ชื่อตราสัญลักษณ์	รายละเอียดสินค้า
	TOPVALU	สินค้าใช้สอยประจำวัน คุณภาพเชื่อถือได้ ในราคาที่ย่อมรับได้
	TOPVALU SELECT	สินค้าคุณภาพสูง ใช้วัตถุดิบคุณภาพสูงที่สืบค้นมาได้ ใช้วิธีการผลิตแบบเฉพาะและ/หรือเป็นสินค้าที่เน้นฟังก์ชัน (Function Benefit)
	TOPVALU BESTPRICE	สินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน คุณภาพดีในราคาที่ไม่แพง
	TOPVALU Gurinai	สินค้าประเภทอาหารผ่านกระบวนการ อาหารทะเลหรืออาหารประเภทเนื้อที่ควบคุมกระบวนการผลิตโดยใช้สารเคมีทางการเกษตรหรืออื่น ๆ อย่างเข้มงวด
	TOPVALU KYOKAN Sengen	สินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผลิตโดยหลักการของ 4R คือ Reduce, Reuse, Recycle และ Returnable
	TOPVALU READY MEAL	สินค้าประเภทอาหารสำเร็จรูปพร้อมทาน
	TOPVALU HEALTHY	สินค้าเน้นสุขภาพ
	TOPVALU PREMIUM	สินค้าคุณภาพสูง ใช้วัตถุดิบคุณภาพสูงและใช้กระบวนการพิเศษเพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงของร่างกายและวิถีชีวิตของคนสูงวัย

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า Aeon Co., Ltd. ได้พัฒนาสินค้าที่เป็นตราของตัวเองขึ้นมาและมีความหลากหลายที่จะตอบสนองต่อลูกค้าหลายกลุ่ม ทั้งที่เป็นสินค้าคุณภาพปานกลางในราคาที่ไม่สูง จนถึงสินค้าคุณภาพสูงราคาสูง นอกจากนี้ยังมีสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สินค้าเพื่อสุขภาพ รวมทั้งสินค้าเพื่อผู้สูงอายุ หลักการนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ Aeon Co., Ltd. ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ซึ่งหลักการนี้ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยก็ได้มีการนำเข้ามาใช้เป็นเวลานานพอสมควรเช่น Tesco Lotus, Big C, Central รวมถึง Seven Eleven ประเทศไทยด้วย แต่ประเภทสินค้าที่มีลักษณะพิเศษ เช่น สินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสินค้าสำหรับผู้สูงอายุนั้นยังไม่แพร่หลายในประเทศไทย

### บทเรียนจาก Seven Eleven Japan และ Aeon Co., Ltd.

จากการศึกษากรณีศึกษาทั้ง 2 บริษัทไปแล้วนั้น ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทั้งสองบริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์นี้ไม่ได้แยกตามหลักการ 4P (Product, Price, Place, Promotion) แต่อาจจะมีความเกี่ยวข้องกันในรายละเอียด ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจากทั้ง 2 กรณีสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

#### การบริหารสินค้าแบบรายตัว (Category Management)

สิ่งที่เป็นจุดแข็งที่สุดอันหนึ่งของ Seven Eleven Japan คือระบบในการคัดเลือกสินค้าเข้าร้าน (Assortment) ซึ่งจะคัดสรรเฉพาะสินค้าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าเท่านั้นและมียอดขายสูงตามหลักการของพาเรโตหรือหลักการ 80 - 20 ซึ่งหลักการนี้จะทำเป็นราย SKU ของสินค้า หรือที่เรียกว่า Category Management ซึ่งหลักการนี้จะทำให้ร้านค้าปลีกมีจำนวนสินค้าที่เหมาะสมและมีแต่เฉพาะสินค้าที่ต้องการเท่านั้น และจะส่งผลถึงการมีต้นทุนสินค้าคงคลังที่ต่ำ นอกจากนี้เนื่องจากสินค้าที่ขายไม่ดีจะถูกทยอยคัดออกจากระบบจึงทำให้มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่อย่างเสมอเพื่อหาสินค้าทดแทนและเป็นที่ต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

#### การติดตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าอยู่ตลอดเวลาแล้วนำมาพยากรณ์ให้

นอกเหนือจากการบริหารสินค้าแบบรายตัวแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจค้าปลีก ก็คือ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ณ ที่นี้ขอยกตัวอย่างที่สำคัญสองประการที่เกิดขึ้นในวงการค้าปลีกของญี่ปุ่นคือ การเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) ของประเทศญี่ปุ่น และอัตราการลดลงของจำนวนสมาชิกในครอบครัว ซึ่งการเข้าสู่สังคมสูงวัยนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าคือ ลูกค้าสูงวัยจะซื้อของจากร้านค้าที่อยู่ใกล้บ้านเนื่องจากไม่สามารถเดินทางไกลได้ ต้องการซื้อสินค้าที่ไม่มากนักเนื่องจากบริเวณน้อยลง ต้องการสินค้าประเภทอาหารที่มีจำนวนพอดีเนื่องจากผู้สูงวัยไม่ต้องการใช้พลังงานมาก เป็นต้น ซึ่งการเข้าใจพฤติกรรมของผู้สูงวัยนี้จะทำให้มีการออกแบบโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ได้ อาทิ การจัดส่งอาหารพร้อมทานให้กับลูกค้าสูงวัย การออกแบบขนาดของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม เป็นต้น ในส่วนของอัตราการลดลงของจำนวนคนในครอบครัว เนื่องจากมีอัตราการเกิดต่ำลงและครอบครัวมีบุตรลดน้อยลง ซึ่งจากข้อมูลรายงานจำนวนสมาชิกต่อครอบครัวลดลงจาก 4.14 คนต่อครอบครัวในปี พ.ศ. 2503 เหลือเพียง 2.42 คนในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งจากปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือแต่ละครอบครัวทำกับข้าวเองลดน้อยลงแต่จะเลือกทานอาหารนอกบ้านหรือซื้อข้าวกล่องทานมากขึ้น (Ota, 2012)

ดังนั้นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้น จะทำให้การพยากรณ์ถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สามารถทำได้แม่นยำและจะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถวางแผนล่วงหน้าได้ก่อนคู่แข่งเช่น ดังที่ Aeon Co., Ltd. ได้ใช้ ในการสร้างตราผลิตภัณฑ์ของตัวเองตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของสังคมผู้สูงวัยและการรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

#### การปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วและสร้างความแตกต่าง

คำพังเพยที่ว่า “ปลาใหญ่กินปลาเล็ก” เคยใช้ได้ดีในอดีต แต่ในปัจจุบันที่เป็นยุคของการพัฒนาแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้คำกล่าวนี้เริ่มเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจที่ทำตัวเองให้มีขนาดเล็กและปรับตัวให้เร็วขึ้นมีโอกาสมากกว่า ซึ่งในปัจจุบันคำกล่าวที่น่าจะสอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าจะเป็น “ปลาเล็กกินปลาช้ำ” มากกว่า ทั้งนี้ขอยกตัวอย่างของทั้งสองบริษัทที่กล่าวมาข้างต้น ในส่วนของ Seven Eleven Japan นั้นได้ใช้ร้านค้าปลีกขนาดเล็กขยายเข้าไปสู่ชุมชนต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และจากการบริหารผลิตภัณฑ์ที่เป็นราย SKU ทำให้สามารถตั้งห้างคู่แข่งได้อย่างรวดเร็ว และในส่วนของ Aeon Co., Ltd. นั้นก็ปรับโครงสร้างธุรกิจอย่างรวดเร็ว และสร้างความแตกต่างทางธุรกิจโดยมีนโยบายในการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิ ร้านขายยา ซึ่งขายทั้งเวชภัณฑ์และอาหารเสริมสุขภาพและความงามรวมถึงเครื่องสำอางอีกด้วย

#### การสร้างระบบห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายโลจิสติกส์ที่แข็งแกร่ง

ระบบห่วงโซ่อุปทานในที่นี้จะหมายถึงระบบของการควบคุมการไหลของวัสดุ (Material Flow) และการไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ซึ่งทั้งสองมีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจ และจากกรณีศึกษาของ Seven Eleven Japan นั้นพบว่าการบริหารห่วงโซ่อุปทานรวมถึงระบบโลจิสติกส์ทั้งหมดถูกควบคุมด้วยระบบเดียว มีความแม่นยำสูงและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ทำให้บริษัทสามารถบริหารกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนี้การวางระบบสาขาร้านที่เป็นแบบ Market Dominance ก็ทำให้ต้นทุนรวมของระบบโลจิสติกส์ลดต่ำลงอย่างมาก นอกจากนั้นจะต้องออกแบบระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมและรวดเร็ว เพื่อจะได้วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

### 3. แนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยในอนาคต

จากการศึกษากรณีของทั้งสองบริษัท รวมทั้งการวิเคราะห์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจค้าปลีกอยู่ 2 ประเด็นหลัก กล่าวคือ ประเด็นที่หนึ่ง คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดการภายใน เช่น การจัดองค์กร การจัดทำระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น และ ประเด็นที่สอง คือ ความสามารถขององค์กรในการเข้าใจลูกค้า เช่น เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจหรืออื่น ๆ ซึ่งในบทความนี้ผู้เขียนขอเสนอแนะแนวทางในการบริหารธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยเพื่อสร้างโอกาสในการเจริญเติบโตในอนาคต โดยทำการนำเสนอเฉพาะประเด็นที่ศึกษาได้จากกรณีตัวอย่างของทั้งสองบริษัทเท่านั้น โดยจะขอแยกเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ 4 กลยุทธ์ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** ศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างจริงจังจากแนวโน้มของสังคมที่เปลี่ยนแปลงประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดมี 3 ประเด็นคือ 1) มีสภาพเศรษฐกิจที่ดีขึ้น 2) มีการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมเมืองมากขึ้น 3) อัตราการเกิดมีแนวโน้มลดลง และ 4) ครอบครัวมีลักษณะเล็กลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งจะคล้ายคลึงกับกรณีประเทศญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

**กลยุทธ์ที่ 2** ขยับตัวเร็วและสร้างความแตกต่าง

ให้เน้นไปที่การสร้างโมเดลธุรกิจใหม่อย่างรวดเร็วจากการใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากกลยุทธ์ที่ 1 ซึ่งถ้าสามารถเป็นเจ้าของที่นำสินค้าเข้าสู่ท้องตลาดก่อนคู่แข่ง (First to Market) และมีความแตกต่างอย่างชัดเจนก็จะทำให้มีความได้เปรียบต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก

**กลยุทธ์ที่ 3** สร้างความยืดหยุ่นของระบบการดำเนินงาน

กลยุทธ์นี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทำได้ง่าย โดยการจัดทำองค์กรให้มีขนาดเล็กหรือแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ เช่น ของบริษัท Aeon Co., Ltd. และให้แต่ละหน่วยงานที่จะเกื้อหนุนกัน (Synergy) และสามารถลดหรือขยายได้อย่างรวดเร็ว

**กลยุทธ์ที่ 4** สร้างความเข้มแข็งของระบบโลจิสติกส์

การทำธุรกิจค้าปลีกที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีระบบโลจิสติกส์ที่ดี ระบบนี้จะครอบคลุมถึงระบบการจัดการการสั่งซื้อ การจัดการคลังสินค้า การจัดการการจัดส่ง และรวมไปถึงระบบสารสนเทศด้วย ซึ่งถ้าบริษัทใดไม่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อาจจะใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ภายนอกหรือบุคคลที่ 3 (Third Party Logistics) ก็ได้

## บทสรุป

บทความนี้ทำการศึกษาและนำเสนอในสองประเด็นของการบริหารธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น คือ ลักษณะของธุรกิจค้าปลีกในแต่ละประเทศ และ ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถจำแนกออกเป็น 2 ข้อดังนี้

1. ลักษณะของประเภทธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของทั้งสองประเทศมีความคล้ายคลึงกันในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นห้างสรรพสินค้า ห้างไฮเปอร์มาร์ท ร้านค้าสะดวกซื้อ เป็นต้น โดยรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกันคือขนาดกลุ่มลูกค้า และประเภทสินค้า เป็นต้น ส่วนการพัฒนาในรูปแบบการบริหารนั้นประเทศญี่ปุ่นจะมีความก้าวหน้ามากกว่าประเทศไทย

2. จากกรณีศึกษา สามารถค้นหาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และจากปัจจัยดังกล่าวสามารถนำมารวบรวมเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ได้ 4 แนวทางคือ 1) กลยุทธ์ศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างจริงจังจากแนวโน้มของสังคมที่เปลี่ยนแปลง 2) ขยับตัวเร็วและสร้างความแตกต่าง 3) สร้างความยืดหยุ่นของระบบการดำเนินงาน และ 4) สร้างความเข้มแข็งของระบบโลจิสติกส์

แนวทางที่นำเสนอในบทความนี้เป็นแนวทางหลักๆ ในการบริหารธุรกิจเท่านั้น ซึ่งองค์กรที่ทำธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยอาจจะนำแนวทางที่นำเสนอไปใช้ในการวางกรอบ (Framework) และทำการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียดอีกพอสมควร เนื่องจากในบทความนี้ไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดเชิงลึกของแต่ละแนวทางที่นำเสนอ

### เอกสารอ้างอิง

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2546). *การบริหารการค้าปลีก*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมภพ มานะรังสรรค์. (ม.ป.ป.). *โล่เลี้ยงพัฒนาการของธุรกิจค้าปลีกในญี่ปุ่น*. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2556, จาก [www.cpall.co.th/Blog](http://www.cpall.co.th/Blog)
- Aeon Co., Ltd. (2010a). *Aeon 2011 Group Profile*. Retrieved February 26, 2013, from <http://www.aeon.info/en/aboutaeon/>
- Aeon Co., Ltd. (2010b). *Aeon Co., Ltd. Annual Report 2010*. Retrieved February 26, 2013, from <http://www.aeon.info/en/aboutaeon/>
- Chopra, S., (2005). *Seven Eleven Japan Co.*, Kellogg School of Management, KEL026.
- Dawson, J. and Larke, R. (2004). Japanese Retailing Through the 1990s: Retailer Performance in a Decade of Slow Growth. *British Journal of Management*. 15, 73-94.
- Ota, M. (2012). Seven Eleven ยักษ์ใหญ่ที่ตัวเล็ก (บทความภาษาญี่ปุ่น). *Revolution in Retailing, Shougyoukai*. June, 6-9.
- Sato, Y. (2004). Some Reasons Why Foreign Retailers Have Difficulties in Succeeding in the Japanese Market. *International Retailing Plans and Strategies in Asia*. 21-44.
- Seven Eleven Japan Co., Ltd. (2011). *Seven-Eleven Corporate Profile 2011-2012*. Retrieved May 20, 2012, from <http://www.7andi.com/en/index.html>