

# การเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษา ธุรกิจร้านค้าปลีก

มาริ โยโงะ<sup>1</sup> ปวีตร เลิศขจรกิตติ <sup>1</sup> และ จารุตม์ คุณานพดล <sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินการ และการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจร้านค้าปลีก การเก็บข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับเจ้าของร้านค้าปลีกจำนวน 8 ร้านในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม แล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีเชิงคุณภาพ จากข้อมูลพบว่าจุดเด่นของสินค้าแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของสินค้าและจำนวนของบริการ ความหลากหลายของสินค้ามีผลต่อลักษณะกลุ่มลูกค้าและจำนวนผู้ขายส่งสินค้า จำนวนของบริการมีผลต่อช่องทางของรายได้ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในร้าน และทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ทรัพยากรที่จำเป็นมีผลต่อทำเลที่ตั้งและพื้นที่ของร้านแต่ไม่มีผลต่อจำนวนพนักงาน อย่างไรก็ตาม จำนวนของบริการไม่มีผลต่อจำนวนผู้ขายส่งสินค้า ผู้บริหารรุ่นใหม่มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เช่น โปรแกรม LINE ท้ายที่สุด ธุรกิจร้านค้าปลีกมี SWOT ที่ไม่ได้แตกต่างกัน โดยที่มีจุดแข็งคือทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของสินค้า และการดูแลลูกค้า ในขณะที่จุดอ่อนคือต้นทุนของสินค้า ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า และการบริหารต้นทุน โอกาสคือการขยายร้านหรือสาขาในขณะที่อุปสรรคคือภาวะการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจและการเมือง และแหล่งเงินทุน

**คำสำคัญ :** 1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ. 2. การวิเคราะห์ SWOT. 3. ธุรกิจร้านค้าปลีก.

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาตรี สาขาธุรกิจวิศวกรรม ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร (ผู้นิพนธ์ประสานงาน) อีเมล kunanoppadol\_j@su.ac.th

## Comparison of Business Model: A Case Study of Steel Store

Mari Yogo<sup>3</sup>, Pawit Lertkajornkitti<sup>3</sup>, and Jarut Kunanoppadol<sup>4</sup>

### Abstract

This research aimed to compare the relationship between the characteristics of business, business models, and SWOT analysis of steel stores. Data was collected via structured interviews with owners of eight steel stores in Amphur Maung, Nakhorn Pathom Province, then analyzed and synthesized, using qualitative methods. It was found that a value proposition of steel store can be classified into two types which are the variety of products and the number of additional services. The variety of products affected customer segments and the number of suppliers. The number of additional services affected revenue streams, business activities, and key resources. The main resources affected the location and area for a store area, but it did not affect the number of staff. However, the number of additional services did not affect the number of suppliers. Young managers tended to use information technology to facilitate communication with customers, such as LINE application. Finally, there was no difference among steel stores in terms of SWOT analysis. The strengths were the location; the variety of products and services and customer relation, while the weaknesses were product costs, inventory costs and management costs. The opportunities consisted of store or branch expansion, while the threats were competitive rivalry, political and economic situations and sources of capital.

**Keywords:** 1. Business model canvas. 2. SWOT analysis. 3. Steel store.

---

<sup>3</sup>Bachelor of Technology, Engineering Business Program, Department of Mechanical Engineering, Faculty of Engineering and Industrial Technology, Silpakorn University, Sanam Chandra Palace Campus, Nakhon Pathom, Thailand.

<sup>4</sup> Assistant Professor at Department of Mechanical Engineering, Faculty of Engineering and Industrial Technology, Silpakorn University, Sanam Chandra Palace Campus, Nakhon Pathom, Thailand. (Corresponding Author) E-mail address: kunanoppadol\_j@su.ac.th

## บทนำ

กิจการร้านค้าปลีก มีบทบาทและการเติบโตตามอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ (Panitchayawong, 2014) การดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกสามารถทำได้ขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ ในการเริ่มต้นธุรกิจเจ้าของกิจการจะต้องวางแผนธุรกิจให้ครอบคลุมในทุกด้าน หรือแม้แต่ในขณะดำเนินธุรกิจไปแล้ว การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อทำการปรับปรุงพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นและต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทางธุรกิจ การขาดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบของธุรกิจและการดำเนินงานจะเป็นสาเหตุพื้นฐานของความล้มเหลวในกิจการได้ (Osterwalder and Pigneur, 2010) เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับสถานะเศรษฐกิจและการลงทุนก่อสร้างของทั้งภาครัฐและเอกชน และเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเนื่องจากตัวสินค้ามีลักษณะจุดเด่นไม่มาก การดำเนินธุรกิจให้มีความมั่นคงและยั่งยืนน่าจะมีผลมากกว่ารูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วเพื่อศึกษาความเหมือนและความแตกต่างกันระหว่างแต่ละร้านค้าเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจจะทำธุรกิจดังกล่าว รวมถึงผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้วและต้องการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจตนเอง โดยงานวิจัยจะทำการศึกษาลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจ

แนวคิดรูปแบบธุรกิจ (business model canvas) เป็นวิธีการออกแบบและวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบโดยแยกพิจารณาเป็นส่วนๆ และทำการเชื่อมโยงให้สอดคล้องกัน ทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจประเภทต่างๆ รวมถึงธุรกิจขนาดต่างๆ ได้ โดยโครงสร้างของรูปแบบการดำเนินธุรกิจประกอบด้วยปัจจัย 9 ด้าน ได้แก่ จุดเด่นของสินค้า ลักษณะกลุ่มลูกค้า ช่องทางติดต่อลูกค้า การดูแลลูกค้า คู่ค้าหลัก ทรัพยากรที่จำเป็น กิจกรรมหลัก โครงสร้างต้นทุน และกระแสรายได้ (Osterwalder and Pigneur, 2010) ส่วนการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยจะทำการวิเคราะห์ 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ (Nils-Goran, 2003)

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินการ และการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจร้านค้าปลีก โดยใช้กรณีศึกษาเป็นร้านค้าปลีกในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินธุรกิจรวมและการวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้กรณีศึกษาเป็นธุรกิจร้านค้าปลีกในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จากข้อมูลสำนักงานพาณิชย์จังหวัดนครปฐม (ปี 2556) มีสถานประกอบการแบ่งตามหมวดหมู่หลัก ในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ที่ทำการจดทะเบียนประกอบกิจการเกี่ยวกับการค้าปลีกในรูปแบบหลักรูปพรรณ เหล็กเส้นทั้งสิ้น 8 แห่ง (Department of Business Development, 2014) งานวิจัยนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยทำการสัมภาษณ์โดยตรงกับเจ้าของธุรกิจทั้ง 8 แห่ง โดยโครงสร้างของข้อคำถามจำนวน 17 ข้อแบ่งออกเป็น 3 ส่วนตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ (จำนวน 4 ข้อ) ได้แก่ (1.1) ระยะเวลาการดำเนินกิจการ (1.2) จำนวนพนักงาน (1.3) ยอดขายเฉลี่ยต่อวัน และ (1.4) ลักษณะพื้นที่ร้าน

ส่วนที่ 2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (จำนวน 9 ข้อ) ได้แก่ (2.1) จุดเด่นของสินค้า (2.2) ลักษณะกลุ่มลูกค้า (2.3) ช่องทางการติดต่อลูกค้า (2.4) การดูแลลูกค้า (2.5) คู่ค้าหลัก (จำนวนผู้ขายส่งสินค้า) (2.6) ทรัพยากรที่จำเป็น (อุปกรณ์ เครื่องจักร และบุคลากร) (2.7) กิจกรรมหลัก (2.8) โครงสร้างต้นทุน และ (2.9) กระแสรายได้

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT (จำนวน 4 ข้อ) ได้แก่ (3.1) จุดแข็ง (3.2) จุดอ่อน (3.3) โอกาสและ (3.4) อุปสรรค

ข้อคำถามทั้งหมดในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Suwan, 2001) โดยผู้สัมภาษณ์ทำการถามคำถามตามลำดับข้อ 1 ถึง 17 ในระหว่างการสัมภาษณ์จะทำฉบับที่กและบันทึกเสียง สัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที

การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการถอดข้อความสัมภาษณ์ลงในตารางเปรียบเทียบ ดังแสดงในตารางที่ 1 เพื่อทำการเปรียบเทียบข้อมูลของทั้ง 8 ร้านตามข้อคำถามทั้ง 17 คำถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาความเหมือน ความแตกต่าง และความสัมพันธ์โดยวิธีการเชิงคุณภาพ

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

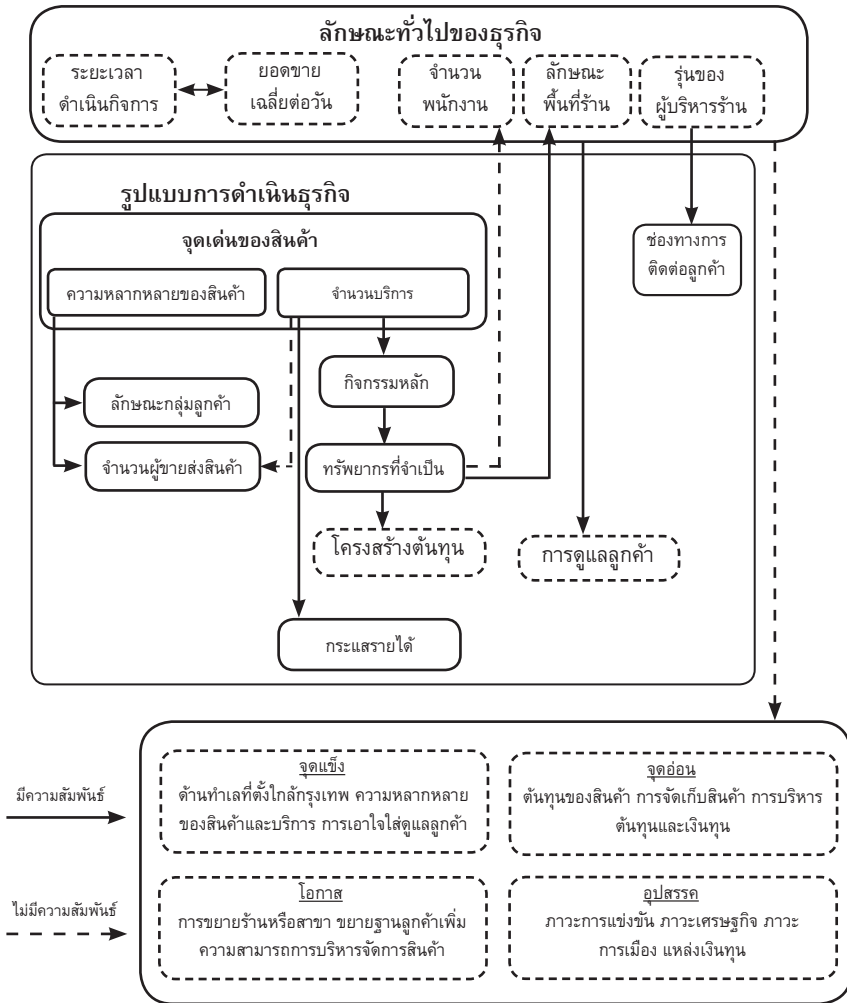
จากการสัมภาษณ์ธุรกิจร้านค้าเหล็กในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จำนวน 8 ร้าน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีเชิงคุณภาพเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยทั้งด้านลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการวิเคราะห์ SWOT ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 1

### 1) ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

จากข้อมูลพบว่าร้านค้าทั้งหมดมีโครงสร้างการบริหารจัดการในลักษณะของธุรกิจครอบครัว โดยส่วนมากกิจการร้านค้าเหล็กจะมีธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้าโดยมีทั้งแบบค้าปลีกและค้าส่ง ระยะเวลาดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็นสามระยะ ได้แก่ ระยะสั้นคือน้อยกว่า 10 ปี (จำนวน 2 ร้าน) ระยะปานกลางคือระหว่าง 10 ถึง 30 ปี (จำนวน 4 ร้าน) และระยะยาวคือมากกว่า 30 ปี (จำนวน 2 ร้าน) ตามลำดับ ลักษณะพื้นที่ร้านสามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ร้านที่เป็นอาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่บริเวณในเขตตัวเมืองขนาดสองถึงสี่คูหา (จำนวน 4 ร้าน) และร้านที่เป็นอาคารเดี่ยวหรือโกดังที่สร้างบนพื้นที่เดี่ยวบริเวณนอกเขตตัวเมืองขนาดพื้นที่ 800 ถึง 1,600 ตารางเมตร (จำนวน 4 ร้าน) โดยลักษณะที่ตั้งร้านมีความสัมพันธ์กับจุดเด่นของสินค้าในแง่ของลักษณะการขายและจำนวนการให้บริการ (Klang Lak Thai, 2014) โดยร้านค้าเหล็กแบบโกดังบริเวณนอกเขตตัวเมืองมีลักษณะรูปแบบการดำเนินการเป็นแบบขายส่งเป็นหลัก หรือมีบริการอื่นๆ เช่น การรับซื้อเศษเหล็ก และให้บริการรับจ้างตัด/พับขึ้นรูปเหล็กตามแบบเนื่องจากต้องการพื้นที่ในการจัดเก็บ รับซื้อเศษเหล็ก รวมถึงการติดตั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ ในขณะที่ร้านค้าเหล็กแบบอาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ในเขตตัวเมืองจะประกอบกิจการแบบซื้อมา/ขายไปเป็นหลัก ทั้งนี้ ลักษณะพื้นที่ร้านไม่ได้เป็นปัจจัยกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ แต่พบว่ารูปแบบการดำเนินธุรกิจต่างหากที่เป็นตัวกำหนดลักษณะที่ตั้งร้านที่เหมาะสมดังจะอธิบายในส่วนต่อไป เมื่อพิจารณาลักษณะความสัมพันธ์ของระยะเวลาดำเนินกิจการหรือประสบการณ์ไม่มีความสัมพันธ์ต่อยอดขาย กลุ่มร้านค้าที่ดำเนินกิจการตั้งแต่สามสิบเอ็ดปีขึ้นไปไม่ได้มียอดขายที่สูงกว่ากลุ่มร้านที่เริ่มดำเนินกิจการไม่ถึงสิบปีอย่างชัดเจน

#### แนวคิดที่ 1

“ธุรกิจร้านค้าเหล็กไม่ได้แข่งขันที่ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงไม่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่การแข่งขันได้”



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการวิเคราะห์ SWOT

## 2) รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาลักษณะจุดเด่นของสินค้า สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ แบบแรกคือร้านค้าปลีกที่มีลักษณะของสินค้าแบบหลากหลายซึ่งร้านค้าประเภทนี้มีมากที่สุด (จำนวน 6 ร้าน) เนื่องจากสินค้าหลักเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ซึ่งไม่มีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้นร้านค้าปลีกจึงต้องมีการเพิ่มจุดเด่นของร้านในด้านความหลากหลายของสินค้าและบริการ เช่น มีการจำหน่ายหลักที่ไม่นิยมใช้งาน มีบริการให้เช่าและจำหน่ายนั้ร้าน รถเข็นของ และรถเข็นปุ้น บริการรับตัด/พับหลักตามแบบ เป็นต้น ซึ่งเป็นการ

สร้างความแตกต่างให้กับร้านค้าและทำให้ร้านค้ามีจุดเด่นในการให้บริการที่แตกต่างจากร้านค้าอื่นๆ แบบที่สองเป็นร้านค้าหลักที่มีลักษณะของสินค้าแบบเจาะจง โดยร้านค้าประเภทนี้จะพบได้น้อย (จำนวน 2 ร้าน) มีลักษณะสินค้าหลักที่เจาะจงกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนมากกว่าแบบแรก เช่น จำหน่ายเฉพาะเหล็กที่ใช้ในการก่อสร้าง จำหน่ายเหล็กเกรดบี และรับซื้อเศษเหล็ก เป็นต้น โดยลักษณะจุดเด่นของสินค้าจะมีความสัมพันธ์กับลักษณะกลุ่มลูกค้า (Leewanish, 2014) กลุ่มร้านค้าที่มีลักษณะของสินค้าหลากหลายก็จะมีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายเช่นกัน จากข้อมูลพบว่ากลุ่มลูกค้าหลักของร้านค้าโดยส่วนมากจะเป็นช่างและผู้รับเหมาก่อสร้าง แสดงให้เห็นว่าร้านค้าหลักนั้นมีกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มเดียวกันจึงเป็นธุรกิจมีสภาพการแข่งขันที่สูง การเพิ่มความหลากหลายและความแตกต่างของสินค้า จะช่วยขยายขอบเขตของลูกค้าให้กว้างและหลากหลายมากขึ้น โดยจุดเด่นของสินค้าในด้านจำนวนการให้บริการมีความสัมพันธ์ต่อจำนวนกิจกรรมที่เกิดขึ้นในร้าน และจำนวนของกิจกรรมส่งผลต่อทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจทั้งในแง่ของอุปกรณ์ เครื่องจักร และบุคลากร เมื่อพิจารณาเฉพาะส่วนของบุคลากร พบว่า ไม่มีลักษณะความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ร้านที่มีลักษณะซื้อมา/ขาย (จำนวน 5 ร้าน) มีจำนวนกิจกรรมภายในร้านน้อยและมีจำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 4 ถึง 20 คน ทั้งชายปลีกและชายส่ง ในขณะที่ร้านที่มีบริการอื่นๆ ด้วย เช่น ผลิต/ขาย/ให้เช่ารถเข็นปูน รถเข็นของและนั่งร้าน (จำนวน 6 คน) ปอกเหล็ก (จำนวน 6 คน) รับตัด/พับเหล็กตามแบบ (จำนวน 40 คน) หรือรับซื้อเศษเหล็ก (จำนวน 10 คน) เป็นต้น จากการสัมภาษณ์พบว่าทางร้านใช้วิธีในการบริหารจัดการพนักงานโดยมอบหมายให้ทำงานหลักก่อน (ขายหน้าร้านและส่งสินค้า) และทำหน้าที่อื่นเสริม เช่น ผลิตรถเข็นปูน รถเข็นของ นั่งร้าน ปอกเหล็ก ยกเว้นร้านที่ให้บริการตัด/พับเหล็กตามแบบที่ต้องมีพนักงานจำนวนมากเพราะต้องทำงานให้ลูกค้าในลักษณะคล้ายโรงงานมากกว่าร้านค้า

เมื่อพิจารณาด้านลูกค้าหลักในด้านจำนวนผู้ขายส่งสินค้าพบว่า จำนวนผู้ขายส่งสินค้าไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะที่ตั้งร้าน ระยะเวลาดำเนินกิจการ การดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานานไม่จำเป็นต้องมีจำนวนผู้ขายส่งสินค้าที่มากกว่า แต่จากข้อมูลพบว่าจำนวนรูปแบบความหลากหลายของสินค้า เป็นปัจจัยกำหนดจำนวนผู้ขายส่งสินค้า ธุรกิจที่มีสินค้าหลากหลายจะมีจำนวนผู้ขายส่งสินค้ามากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนของบริการไม่มีผลต่อจำนวนผู้ขายส่งสินค้า เช่น ร้านที่มีบริการขาย/เช่า รถเข็นปูน รถเข็นของ นั่งร้าน และร้านที่มีบริการตัด/พับเหล็กตามแบบ เป็นต้น เนื่องจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นกิจกรรมทางด้านแรงงานที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหลักไม่ได้ต้องการวัสดุเพิ่มเติมจึงไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนผู้ขายส่งสินค้า

เมื่อพิจารณาด้านกระแสรายได้ของธุรกิจ พบว่าจุดเด่นของสินค้าและจำนวนการให้บริการมีผลต่อกระแสรายได้ของธุรกิจ โดยร้านที่มีเพียงการซื้อมา/ขายไปเพียงอย่างเดียวจะมีรายได้จากช่องทางเดียวคือจากการขายปลีก ในขณะที่ร้านที่มีการให้บริการอื่นจะมีช่องทางของรายได้เพิ่มมากขึ้น แต่หากพิจารณาด้านโครงสร้างต้นทุน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยทุกร้านจะมีโครงสร้างต้นทุนที่คล้ายกัน ได้แก่ ค่าสินค้า ค่าแรง ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำมัน ค่าแก๊ส และค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร โดยแต่ละร้านจะมีวิธีจัดการบริหารต้นทุนค่าแรงงานและต้นทุนที่แตกต่างกันไป (Tangtongsit, 2015)

## แนวคิดที่ 2

*“จุดเด่นของสินค้าในแง่ความประภทและความหลากหลายของตัวสินค้าที่ขายในร้านเป็นปัจจัยกำหนดลักษณะกลุ่มลูกค้า และจำนวนผู้ขายส่ง*

*สินค้า จุดเด่นของสินค้าในแง่จำนวนบริการเป็นปัจจัยกำหนดกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นภายในร้าน และกิจกรรมหลักจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องมีและทรัพยากรจะเป็นปัจจัยกำหนดโครงสร้างของต้นทุน ตามลำดับ จากความสัมพันธ์หลายลำดับขั้นนี้ ทำให้โครงสร้างของต้นทุนของแต่ละร้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่จุดเด่นของสินค้าในแง่จำนวนบริการเป็นปัจจัยกำหนดกระแสรายได้ของธุรกิจโดยตรง ทำให้ร้านที่มีบริการหลากหลายมีช่องทางรายได้มากกว่าร้านที่มีเฉพาะการขายปลีกเพียงอย่างเดียว”*

เมื่อพิจารณาในด้านช่องทางการติดต่อลูกค้า พบว่าผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เช่น มีการบริหารงานโดยเจ้าของร้านที่ 2 และ 3 จะมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสาร (Department of Business Development, 2015) เช่น โปรแกรม LINE นอกเหนือจากการติดต่อลูกค้าในรูปแบบดั้งเดิม เช่น การขายหน้าร้าน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น ซึ่งเพิ่มความสะดวกในการติดต่อลูกค้าและยังเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าและบริการ

เมื่อพิจารณาด้านการดูแลลูกค้า พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยส่วนมากจะให้ความสำคัญกับเรื่องการขายในรูปแบบเครดิต ความเป็นกันเองกับลูกค้า ให้บริการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว และสอบถามความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ แต่จะพบว่า กรณีธุรกิจร้านค้าส่งจะมีการบริการเครดิตให้กับลูกค้าไม่เท่ากันตามลักษณะความน่าเชื่อถือหรือระยะเวลาการติดต่อ และรักษาลูกค้าที่มีความแน่นอนโดยมีการบริการเพิ่มเครดิตในขณะที่ลูกค้าที่ไม่แน่นอนให้มีการซื้อขายเงินสดเท่านั้น และเมื่อพิจารณาร่วมกับการซื้อสินค้าเข้าร้านจะพบว่าธุรกิจต้องซื้อสินค้าแบบเงินสดเพื่อให้ได้



ราคาดันทุนที่ต่ำแต่ต้องทำการขายสินค้าแบบเครดิตเพื่อการแข่งขันและรักษารฐานลูกค้า ดังนั้นธุรกิจนี้จึงเป็นธุรกิจที่ต้องมีเงินทุนสำรองสูง

### 3) การวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจร้านค้าเหล็ก พบว่ามีลักษณะที่คล้ายกัน โดยการจำหน่ายสินค้าของร้านค้าเหล็กส่วนใหญ่จะมีการจำหน่ายสินค้าเหล็กหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลายกลุ่ม โดยในแต่ละร้านค้าจะสร้างจุดเด่นของตัวเองแตกต่างกันไปดังนี้ เช่น มีสินค้าเหล็กไม่เป็นที่นิยม สินค้าเหล็กก่อสร้างโดยเฉพาะ มีการรับซื้อเศษเหล็ก ขายให้เซารถเข็นปูน รถเข็นของ นั่งร้าน มีสินค้าอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ให้บริการตัด/พับเหล็กตามแบบเป็นต้น จุดแข็งของธุรกิจร้านค้าเหล็กคือด้านทำเลที่ตั้งที่ใกล้กรุงเทพฯ ทำให้สามารถซื้อสินค้าได้โดยมีต้นทุนค่าขนส่งต่ำ และสามารถขายให้กับลูกค้าในพื้นที่รวมถึงลูกค้าในจังหวัดที่อยู่ถัดออกไป นอกจากนี้เป็นเรื่องของความหลากหลายของสินค้าและบริการ รวมถึงการเอาใจใส่ดูแลลูกค้า

เนื่องปริมาณและความหลากหลายของสินค้าเหล็กเพื่อจำหน่ายในร้านส่งผลต่อการบริหารจัดการต้นทุนสินค้า (Chuipradit, 2015) ซึ่งการซื้อสินค้าเพื่อเตรียมไว้ขายจะเป็นการซื้อแบบเงินสดเพื่อให้ได้ราคาถูก ดังนั้น หากร้านค้าต้องการสินค้าที่หลากหลายและครบถ้วน จำเป็นต้องใช้ต้นทุนสูงในการสั่งซื้อสินค้าที่หลากหลาย และในการจัดเก็บสินค้าประเภทเหล็กนั้น พื้นที่จัดเก็บต้องมีหลังคาและระมัดระวังในเรื่องของความชื้น เมื่อเก็บไว้นานจะก่อให้เกิดสนิมส่งผลให้คุณภาพของสินค้าลดลง จากข้อมูลพบว่า ปริมาณสินค้าเหล็กที่มากส่งผลต่อพื้นที่การจัดเก็บ นอกจากนี้ราคาสินค้าเหล็กมีความสัมพันธ์กับราคาเหล็กในตลาดโลก กล่าวคือ ประเทศไทยต้องพึ่งพาการนำเข้าเหล็กขั้นต้นจากต่างประเทศ โดยกลไกราคาเหล็กในประเทศไทยจะเป็นไปตามราคาเหล็กตลาดโลก ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตของประเทศต่างๆ และเศรษฐกิจของประเทศไทยเองโดยเฉพาะการเมือง ถึงแม้ว่าเหล็กจะเป็นสินค้าที่ถูกควบคุมราคาโดยกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ แต่ราคาก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะตลาดโลก ดังนั้นการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากก็เป็นการเพิ่มความเสี่ยงในด้านการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าได้ ดังนั้น จุดอ่อนของธุรกิจร้านค้าเหล็กคือต้นทุนของสินค้าและการจัดเก็บสินค้าและการบริหารต้นทุนและเงินทุน

เนื่องจากนครปฐมตั้งอยู่ติดกรุงเทพฯ และเป็นทางผ่านไปสู่อำเภอข้างเคียง เช่น ราชบุรี เพชรบุรี เป็นต้น จึงส่งผลให้ต้นทุนสินค้าไม่สูงมากเนื่องจากมีต้นทุนขนส่งที่ต่ำกว่าพื้นที่อื่น และเป็นจุดส่งต่อสินค้าเหล็กให้กับจังหวัดบริเวณใกล้เคียงต่อไป

นอกจากนี้ ร้านค้าที่ติดกับถนนใหญ่จะมีการบริการขนส่งที่สะดวกสบายในขณะที่ร้านค้าที่เป็นอาคารพาณิชย์อยู่บริเวณในตัวเมืองจะพบกับปัญหาการขนส่งที่ลำบาก ดังนั้นร้านค้ากลุ่มตัวอย่างจึงมองโอกาสของธุรกิจร้านค้าหลักคือการขยายร้านหรือสาขาเพิ่มเติมบริเวณชานเมืองหรือต่างจังหวัด เพื่อขยายฐานลูกค้าและเพิ่มความสามารถการบริหารจัดการสินค้า

จากแนวโน้มคู่แข่งที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน (Department of Business Development, 2015) ร้านค้าหลักมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีการจำหน่ายเหล็กด้วยกันก็มีการขยายเพิ่มมากขึ้น ทำให้ตลาดค้าเหล็กในภาพรวมมีการแข่งขันที่สูง อาจมีผลกระทบต่อร้านค้าเหล็กโดยเฉพาะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านค้าเพื่อรักษาฐานลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีอุปสรรคในด้านอื่นๆ ได้แก่ ภาวะการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงต้นทุนทางการเงินของร้านที่มีกับสถาบันการเงิน จากการสัมภาษณ์ พบว่าปัญหาภาวะการเมืองในประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับความต้องการลงทุนในด้านของอสังหาริมทรัพย์ที่ลดลงเนื่องจากไม่มีความแน่นอน ส่งผลให้สินค้าในโครงสร้างก่อสร้างมีปริมาณความต้องการที่ลดลง ธุรกิจร้านค้าเหล็กจึงโดนผลกระทบด้วย ดังนั้น อุปสรรคของธุรกิจร้านค้าหลักคือภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงแหล่งเงินทุนสำหรับดำเนินธุรกิจ

### แนวคิดที่ 3

“ในด้านกรวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจร้านค้าหลัก พบว่ามีลักษณะที่คล้ายกันโดยที่ (1) จุดแข็ง คือ ด้านทำเลที่ตั้งที่ใกล้กรุงเทพฯ ทำให้สามารถซื้อสินค้าได้โดยมีต้นทุนค่าขนส่งต่ำ และสามารถขายให้กับลูกค้าในพื้นที่รวมถึงลูกค้าในจังหวัดที่อยู่ถัดออกไป นอกจากนี้เป็นเรื่องของความหลากหลายของสินค้าและบริการ รวมถึงการเอาใจใส่ดูแลลูกค้า (2) จุดอ่อน คือ ต้นทุนของสินค้าและการจัดเก็บสินค้าและการบริหารต้นทุนและเงินทุน (3) โอกาส คือ การขยายร้านหรือสาขาเพิ่มเติมบริเวณชานเมืองหรือต่างจังหวัดเพื่อขยายฐานลูกค้าและเพิ่มความสามารถการบริหารจัดการสินค้า และ (4) อุปสรรค คือ ภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงแหล่งเงินทุนสำหรับดำเนินธุรกิจ”

จากข้อมูลจะเห็นว่าในด้านลักษณะทั่วไปของธุรกิจจะมีเพียงแค่ลักษณะพื้นที่ร้านและรุ่นของผู้บริหารเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการดำเนินการ ธุรกิจอาจเริ่มจากการออกแบบรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือแผนธุรกิจก่อนแล้วทำการเลือกทำเลที่ตั้งร้านที่เหมาะสม หรืออาจเริ่มจากทำเลที่ตั้งที่มีแล้วทำการออกแบบแผนธุรกิจให้สอดคล้อง

กับพื้นที่ร้านก็ได้ ปัจจัยทางด้านรุ่นและวัยของผู้บริหารมีผลต่อช่องทางและวิธีการติดต่อกับลูกค้า ผู้บริหารรุ่นใหม่จะมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อกับลูกค้า ท้ายที่สุดลักษณะทั่วไปของธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับสภาพจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทางธุรกิจ โดยร้านค้าปลีกส่วนมากจะมีลักษณะของ SWOT ที่ไม่แตกต่างกัน

เนื่องจากสินค้าหลักเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ ลูกค้าสามารถเลือกซื้อจากร้านที่ให้ข้อเสนอทางการค้าที่ดีกว่า นอกจากนี้ โดยส่วนมากร้านค้าจะต้องทำการซื้อสินค้าเข้าร้านแบบเงินสดเพื่อให้ได้ราคาต้นทุนที่ต่ำ และทำการขายแบบเครดิตเพื่อรักษาสถานลูกค้า นอกจากนี้ สินค้าหลักยังใช้พื้นที่ในการจัดเก็บที่มากและมีปัญหาในด้านระยะเวลาการจัดเก็บ หากร้านค้าเน้นจุดเด่นในด้านความหลากหลายของสินค้าก็จำเป็นต้องใช้ต้นทุนที่สูง พื้นที่จัดเก็บมาก และต้องมีจำนวนผู้ขายส่งสินค้าจำนวนมาก หากร้านค้าสร้างจุดเด่นในด้านจำนวนการให้บริการ หรือเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์หลักจะทำให้จำนวนกิจกรรมภายในร้านเพิ่มขึ้นซึ่งต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการเพิ่มขึ้น แต่จากข้อมูลจะพบว่า การเพิ่มขึ้นของทรัพยากรที่จำเป็นไม่มีผลต่อจำนวนพนักงานเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการลำดับความสำคัญของหน้าที่และจำนวนแรงงานได้ นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของทรัพยากรไม่ส่งผลอย่างชัดเจนต่อโครงสร้างต้นทุน หากแต่การเพิ่มบริการหรือเพิ่มมูลค่าสินค้าหลักจะทำให้ช่องทางของกระแสรายมีมากขึ้น ดังนั้น หากเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ธุรกิจร้านค้าปลีก ควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หลัก โดยสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนของผลิตภัณฑ์ แนวทางนี้จะทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องเข้าสู่สงครามราคาและการแข่งขันที่รุนแรง

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างลักษณะทั่วไปของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม การเก็บข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับเจ้าของกิจการโดยตรง ข้อมูลถูกนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้วยวิธีเชิงคุณภาพ จากข้อมูลพบว่า ธุรกิจร้านค้าปลีกเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาได้ เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินการไม่ได้มีผลต่อยอดขาย รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับลักษณะพื้นที่ร้าน จุดเด่นของสินค้าแบ่งเป็นความหลากหลายของสินค้าและจำนวนของบริการ ความหลากหลายของสินค้ามีผลต่อลักษณะกลุ่มลูกค้าและจำนวนผู้ขายส่งสินค้า จำนวนของบริการมีผลต่อช่องทางของรายได้ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในร้าน และทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการ แต่ไม่มีผลโครงสร้างต้นทุนและจำนวน

พนักงาน ผู้บริหารรุ่นใหม่มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า นอกจากนี้ธุรกิจหลักยังมี SWOT ที่ไม่ได้แตกต่างกัน โดยที่มีจุดแข็งคือทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของสินค้า และการดูแลลูกค้า จุดอ่อนคือต้นทุนของสินค้า ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า และการบริหารต้นทุน โอกาสคือการขายร้านหรือสาขา และอุปสรรคคือภาวะการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจและการเมือง และแหล่งเงินทุน

### ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นร้านค้าปลีกในพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม จำนวน 8 ร้าน ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ดังนั้นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นลักษณะข้อมูลเฉพาะในส่วนพื้นที่ และอาจไม่ครอบคลุมธุรกิจค้าปลีกในพื้นที่อื่นๆ งานวิจัยที่ทำในลักษณะเดียวกันกับพื้นที่อื่นๆ จะทำให้ข้อมูลครอบคลุมมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ให้ตารางเปรียบเทียบข้อมูลไว้ในภาคผนวก (ตาราง 1) เพื่อเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบข้อมูล เนื่องจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบเชิงคุณภาพ อาจมีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบมีอคติได้ ผู้วิจัยพยายามลดอคติในการวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลโดยการประชุมวิเคราะห์ร่วมกัน อภิปรายแนวคิด และถกเถียงกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปของการแปลความหมายข้อมูลท้ายที่สุด ทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษาคือทฤษฎีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (business model canvas) และการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมทั้งหมดของการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีอื่นๆ เพิ่มเติม จะทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### ประโยชน์ของงานวิจัย

ประโยชน์ของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ประโยชน์ในเชิงการวิจัย และประโยชน์ในเชิงธุรกิจ สำหรับประโยชน์ในเชิงการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นๆ ได้ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบเชิงคุณภาพ ผู้อ่านสามารถนำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยที่ทำกับธุรกิจที่ตนเองสนใจ หรือธุรกิจในพื้นที่ของตนเองเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สำหรับประโยชน์ในเชิงธุรกิจ การศึกษาจากธุรกิจที่ได้ดำเนินการจริงเป็นระยะเวลาหนึ่ง จะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาร้านค้าปลีกทั้งแบบซื้อมา/ขายไปแบบปลีกและส่ง รวมถึงร้านที่มีการเพิ่มบริการหรือ

เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เหล็ก ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจเพื่อใช้ในออกแบบแผนธุรกิจของตนเอง รวมถึงเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการที่ดำเนินอยู่แล้วในการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการดำเนินการร้านตนเองให้ดียิ่งขึ้น

๕๕๕๕ ๕๕ ๕๕๕๕

## References

- Chuipradit, P. (2015). **Development of Construction Material Retailing: Case Study of Pathumthani Shop (แนวทางการพัฒนาบริหารจัดการร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง กรณีศึกษา ร้านปทุมธานี)**. [Online]. Retrieved April 30, 2015 from <http://eprints.utcc.ac.th>.
- Department of Business Development (2014). **Classification of Juristic Person**. [Online]. Retrieved November 30, 2014 from <http://www.dbd.go.th>.
- Department of Business Development (2015). **Retailing for Development (การค้าปลีกเพื่อการพัฒนา)**. [Online]. Retrieved April 30, 2015 from <http://www.dbd.go.th>.
- Klang Lak Thai. 2014. **Steel Store Checking (วิธีการตรวจสอบร้านค้าเหล็ก)**. [Online]. Retrieved August 25, 2014 from <http://www.ksteelcenter.com>
- Leewanish, C. 2014. **Factor Influencing Choosing of Construction Material Shop in Chiang Rai (ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านค้าวัสดุก่อสร้างของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงราย)**. [Online]. Retrieved August 25, 2014 from <http://dric.nrct.go.th>.
- Nils-Goran, S. (2003). **Balanced Score Card**. Faculty of Fisheries and Marine Environment. Australian Maritime College.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (1st ed.)**. John Wiley and Sons.
- Panitchayawong, P. (2014). **The Association of Thai Steel Industries (สมาคมอุตสาหกรรมเหล็กไทย)**. [Online]. Retrieved August 25, 2014 from <http://www.ats.or.th>.
- Suwan, M. 2001. **Research Methodology in Social Science and Humanities (ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) (1st ed.)**. Bangkok: O.S. Printing house.
- Tangtongsit, S. 2015. **Influencing Factors in Purchasing Decision of Construction Supplies Shop (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของร้านค้าวัสดุก่อสร้าง)**. [Online]. Retrieved April 30, 2015 from <http://mba.bus.mutt.ac.th>.

**ตารางที่ 1** ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H
<b>ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ</b>								
ระยะเวลาดำเนินการ	- 21 ปี (รุ่นที่ 1)	- 23 ปี (รุ่นที่ 2)	- 30 ปี (รุ่นที่ 1)	- 15 ปี (รุ่นที่ 2)	- 35 ปี (รุ่นที่ 1)	- 3 ปี (รุ่นที่ 1)	- 47 ปี (รุ่นที่ 3)	- 5 ปี (รุ่นที่ 1)
จำนวนพนักงาน	- 9 คน	- 20 คน	- 6 คน	- 6 คน	- 8 คน	- 8 คน	- 10 คน	- 4 คน
ยอดขายเฉลี่ยต่อวัน	- 130,000 บาท	- 200,000 บาท	- ไม่ให้ข้อมูล	- 40,000 บาท	- ไม่ให้ข้อมูล	- 250,000 บาท	- 100,000 บาท	- 50,000 บาท
ลักษณะพื้นที่ร้าน	- อาคารพาณิชย์ ขนาด 3 คูหา 1 ชั้น ในเขตตัวเมือง	- อาคารสร้างบน พื้นที่ขนาด 1600 ตารางเมตร นอกเขตตัวเมือง	- อาคารพาณิชย์ ขนาด 2 คูหา 1 ชั้น ในเขตตัวเมือง	- อาคารพาณิชย์ ในเขตตัวเมือง ขนาด 4 คูหา 1 ชั้น	- อาคารพาณิชย์ ขนาด 4 คูหา 2 ชั้น และโกดัง 1 หลัง นอกเขตตัวเมือง	- อาคารสร้างบน พื้นที่ขนาด 800 ตารางเมตร นอกเขตตัวเมือง	- อาคารสร้าง บนพื้นที่ขนาด 800 ตารางเมตร นอกเขตตัวเมือง	- อาคารพาณิชย์ ขนาด 2 คูหา 1 ชั้น ในเขตตัวเมือง
<b>รูปแบบการดำเนินธุรกิจ</b>								
	- สินค้าหลากหลาย	- สินค้าหลาย หลาย	- สินค้าเน้น สำหรับงาน ก่อสร้าง	- สินค้าหลากหลาย (เหล็กและฮาร์ดแวร์)	- สินค้าหลากหลาย (เหล็กและฮาร์ดแวร์)	- สินค้าหลากหลาย เน้นบริการ	- จำหน่ายเหล็ก เกรด B บริการรับซื้อ	- สินค้าหลาย หลาย (เหล็ก อลูมิเนียม และฮาร์ดแวร์)
	- มีเหล็กที่ไม่เป็นที่นิยม	- เน้นบริการ ขนส่ง ราคาถูก		- เน้นบริการขายปลีก	- บริการตัด/พับเหล็กตามแบบ	- ขายส่งเหล็ก (ขายปลีกฮาร์ดแวร์)		
			- บริการขาย/เช่ารถเข็นปูน รถเข็นของและนั่งร้าน					

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H	
ลักษณะกลุ่มลูกค้า	- ช่าง - ผู้รับเหมา - เจ้าของบ้าน - ลูกค้าทั่วไป - ผู้ต่อรถสิบล้อ/รถบัส - ร้านค้าช่วง	- ผู้รับเหมา โครงการ - ข้าราชการ - ร้านค้าช่วง	- ช่าง - ผู้รับเหมา - เจ้าของบ้าน - ลูกค้าทั่วไป	- ช่าง - ผู้รับเหมา - ผู้รับเหมา โครงการ - เจ้าของบ้าน - ลูกค้าทั่วไป - ร้านค้าช่วง	- ช่าง - ผู้รับเหมา - ผู้ต่อรถสิบล้อ/รถบัส - โรงสีข้าว - โรงผลิตอุปกรณ์การเกษตร	- ช่าง - ผู้รับเหมา - ผู้รับเหมา โครงการ - เจ้าของบ้าน - โรงงาน เฟอร์นิเจอร์ - ร้านท่อไอเสีย - โรงงานอุปกรณ์การเกษตร	- ช่าง - ผู้รับเหมา โครงการ - ร้านค้าช่วง - เจ้าของบ้าน - ลูกค้าทั่วไป - โรงงาน เฟอร์นิเจอร์ - ร้านท่อไอเสีย - โรงงานอุปกรณ์การเกษตร	- ผู้รับเหมา โครงการ - ร้านค้าช่วง	- ช่าง - ผู้รับเหมา - โรงงาน เฟอร์นิเจอร์ - ร้านต้นผ้าใบ
ช่องทางการติดต่อลูกค้า	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - Fax - E-mail	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - Line - Fax - E-mail	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - Line - Fax - E-mail	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - Line - Fax - E-mail	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - Fax - E-mail	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์	- ขายหน้าร้าน - จัดส่งสินค้าถึงที่ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์ - โทรศัพท์	- ขายหน้าร้าน - โทรศัพท์ - Line - Fax - E-mail
การดูแลลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- บริการเครดิต - เป็นกันเองกับลูกค้า	- เป็นกันเองกับลูกค้า	



**ตารางที่ 1** ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H
	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า	- สอบถามความต้องการของลูกค้า
	- บริการจัดส่งสินค้า	- บริการจัดส่งสินค้า	- บริการจัดส่งสินค้า	- บริการจัดส่งสินค้า	- บริการจัดส่งสินค้า	- บริการจัดส่งสินค้า	ลูกค้า - บริการจัดส่งสินค้า	- บริการจัดส่งสินค้า
	- บริการเร็ว	- บริการเร็ว	- บริการเร็ว	- บริการเร็ว	- บริการเร็ว	- ซื่อสัตย์	สินค้า	- บริการดี
		- ราคาขอมเยา	- เน้นการพูดคุย		- ราคาขอมเยา	- ราคายุติธรรม	- ราคายุติธรรม	- พุดจาดี
		- เพิ่มเครดิตลูกค้าที่แน่นอน			- พุดจาดี	- เพิ่มเครดิตลูกค้าที่แน่นอน		
คู่ค้าหลัก (จำนวน - 50 แห่ง)		- 30 แห่ง	- 30 แห่ง	- 20 แห่ง	- 30 แห่ง	- 50 แห่ง	- 20 แห่ง	- 40 แห่ง
ผู้ขายส่งสินค้า								
ทรัพยากรที่	- เครื่องตัดเหล็ก	- เครื่องตัดเหล็ก	- เครื่องตัดเหล็ก	- เครื่องตัด	- เครื่องตัด	- เครื่องตัดเหล็ก	- เครื่องตัดเหล็ก	- เครื่องตัดเหล็ก
จำเป็น (อุปกรณ์	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก	- ช่างตัดเหล็ก
เครื่องจักรและ	- พนักงานส่งของ	- พนักงานส่งของ	- พนักงานส่งของ	- พนักงานส่งของ	- พนักงานส่งของ	- พนักงานส่งของ	- พนักงานส่งของ	- พนักงาน
บุคลากร)	- พนักงาน	- พนักงาน	- พนักงาน	- พนักงาน	- พนักงาน	- พนักงาน	- พนักงาน	ประจำร้าน
ประจำร้าน	ประจำร้าน	ประจำร้าน	ประจำร้าน	ประจำร้าน	ประจำร้าน	ประจำร้าน	ประจำร้าน	
	- รถขนส่งเหล็ก	- รถขนส่งเหล็ก	- รถขนส่งเหล็ก	- รถขนส่งเหล็ก	- รถขนส่งเหล็ก	- รถขนส่งเหล็ก	- รถขนส่งเหล็ก	
		- เคนยกเหล็ก	- อุปกรณ์ความ	- เคนยกเหล็ก	- เคนยกเหล็ก	- เคนยกเหล็ก	- เคนยกเหล็ก	
		- เครื่องซังเหล็ก	ปลอดภัย		- เครื่องซังเหล็ก	- เครื่องซังเหล็ก	- เครื่องซังเหล็ก	
					- เครื่องตัดแบบ		- พนักงานคัต	
					- เครื่องปั๊มเหล็ก		แยกเศษเหล็ก	

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H
กิจกรรมหลัก	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด	- ซื้อสินค้าด้วย เงินสด
	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น	- จัดเรียงสินค้า ขึ้นชั้น
	- ขายสินค้าแบบ เครดิตกับลูกค้า ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เครดิตตามจำนวนเครดิตกับลูกค้า การใช้บริการของ ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เครดิตกับลูกค้า ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เครดิตกับลูกค้า ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เครดิตกับลูกค้า ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เครดิตตามจำนวนเครดิตกับลูกค้า การใช้บริการของ ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เครดิตกับลูกค้า ประจำ	- ขายสินค้าแบบ เงินสด
	- จัดส่งสินค้าโดย กำหนดเส้นทางส่ง เหล็กที่เหมือนกัน และคำนึงถึง ปริมาณสินค้า	ลูกค้าประจำ - จัดส่งสินค้าโดย กำหนดเส้นทาง ทางการส่งเหล็ก ที่เหมือนกันและ คำนึงถึงปริมาณ สินค้า	- จัดส่งสินค้าโดย กำหนดเส้นทาง ทางการส่งเหล็ก ที่เหมือนกันและ คำนึงถึงปริมาณ สินค้า	- จัดส่งสินค้าโดย กำหนดเส้นทาง ทางการส่งเหล็ก ที่เหมือนกันและ คำนึงถึงปริมาณ สินค้า	- จัดส่งสินค้าโดย กำหนดเส้นทาง ทางการส่งเหล็ก ที่เหมือนกันและ คำนึงถึงปริมาณ สินค้า	ลูกค้าประจำ - จัดส่งสินค้าโดย เหล็ก กำหนดเส้นทาง ทางการส่งเหล็กที่ กำหนดเส้นทาง เหมือนกันและ คำนึงถึงปริมาณ สินค้า	- คัดแยกเศษ เหล็ก - จัดส่งสินค้าโดย กำหนดเส้นทาง ทางการส่งเหล็กที่ กำหนดเส้นทาง เหมือนกันและ คำนึงถึงปริมาณ สินค้า	- ขายและให้เช่า รถเข็นของนั่งร้าน ของนั่งร้าน - ติดตามงานของ ลูกค้าก่อสร้างเพื่อ

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H
				ประมาณความ ต้องการของลูกค้า				
โครงสร้างต้นทุน	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า	- ค่าสินค้า
	- ค่าแรง	- ค่าแรง	- ค่าแรง	- ค่าแรง	- ค่าแรง	- ค่าแรง	- ค่าแรง	- ค่าแรง
	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า	- ค่าไฟฟ้า
	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน	- ค่าน้ำมัน
	- ค่าแก๊ส	- ค่าแก๊ส	- ค่าแก๊ส	- ค่าแก๊ส	- ค่าแก๊ส	- ค่าบำรุงรักษา	- ค่าแก๊ส	- ค่าบำรุงรักษา
	- ค่าบำรุงรักษา	- ค่าบำรุงรักษา	- ค่าบำรุงรักษา	- ค่าบำรุงรักษา	- ค่าบำรุงรักษา	เครื่องจักร	- ค่าบำรุงรักษา	เครื่องจักร
	เครื่องจักร	เครื่องจักร	เครื่องจักร	เครื่องจักร	เครื่องจักร	- ดอกเบี้ยเงินกู้	เครื่องจักร	
กระแสรายได้	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก	- ขายสินค้าเหล็ก
				(อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์)	(อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์)	- ขายเศษเหล็กส่ง โรงหลอม	- บริการตัดแยก เศษเหล็ก	(อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ อลูมิเนียม)
				- บริการเช่า/ซื้อรถ- เข็นปูน รถเข็น ของ	- บริการ ตัด พับ ตามแบบ นั้งร้าน			
<b>การวิเคราะห์ SWOT</b>								
จุดแข็ง	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ	- ทำเลใกล้ กรุงเทพฯ
	- เปิดดำเนิน กิจการมานาน	- มีความสะดวก สบาย	- เปิดดำเนิน กิจการมานาน	- มีความสะดวก สบาย	- มีความสะดวก สบาย	- มีความสะดวก สบาย	- มีความสะดวก สบาย	- จำหน่ายสินค้า หลากหลาย

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H
	- สินค้าหลากหลาย - มีสินค้าเหล็กไม่เป็นที่นิยม	- ติดกับถนนใหญ่ - เปิดดำเนินกิจการมานาน - มีรูปแบบสินค้าหลากหลาย - มีรูปแบบสินค้าหลากหลาย - เหล็กราคาถูก	- สินค้าเหล็กสำหรับก่อสร้าง มีความหลากหลาย	- ติดกับถนนใหญ่ - เปิดดำเนินกิจการมานาน - มีรูปแบบสินค้าหลากหลาย - จำหน่ายเช่า/ซื้อรถเข็นป้อนรถเข็นของนั่งร้าน	- ติดกับถนนใหญ่ - เปิดดำเนินกิจการมานาน - มีรูปแบบสินค้าหลากหลาย	- ติดกับถนนใหญ่ - มีรูปแบบสินค้าหลากหลาย	- ติดกับถนนใหญ่ (เหล็ก/ฮาร์ดแวร์/อลูมิเนียม) - เปิดดำเนินการมานาน - จำหน่ายเหล็กเกรด B - สินค้าราคาถูก - บริการคัดแยกเศษเหล็ก	
จุดอ่อน	- การขนส่งในตัวเมืองลำบาก	- การจัดสต็อกสินค้ายังไม่เป็นระบบ (เข้าก่อนออกก่อน)	- ชนิดเหล็กมีขายไม่ครบ - การขนส่งในตัวเมืองลำบาก	- การจัดการร้านค้า บุคลากร ยังไม่เป็นระบบ	- พื้นที่ร้านและโรงงานไม่เพียงพอ	- ไม่สามารถครอบคลุมนได้ทั้งหมดในการขายปลีก - ปัญหาเงินกู้ - แก๊ว เพิ่มยอดขายให้เร็ว	- ไม่มีเหล็กเกรด A	- ชนิดเหล็กมีไม่ครบ - การขนส่งในตัวเมืองลำบาก
โอกาส	- ขยายพื้นที่ร้านไปยังบริเวณนอกตัวเมือง	- ขยายสาขาเพิ่มบริเวณชายแดนพม่าและไทย เพราะเป็นแหล่งเศรษฐกิจใหม่	- ไม่มี	- ขยายสาขาเพิ่มที่เพชรบุรีเพื่อเพิ่มยอดขาย	- ปรับปรุงจุดอ่อนตลอดเวลาแล้วขยายสาขาเรื่อยๆ	- เพิ่มยอดขายการขยายปลีกและการขายให้กับโรงงาน	- ขยายสาขาเพิ่มตามบริเวณต่างจังหวัด	- ขยายสาขาเพิ่มตามบริเวณชานเมืองรอบนอก

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์ SWOT (ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	ร้าน A	ร้าน B	ร้าน C	ร้าน D	ร้าน E	ร้าน F	ร้าน G	ร้าน H
						- สร้างโรงงาน ผลิตเองเพื่อคลุม สต็อกที่แน่นอน เช่น การตัด/พับ เหล็ก ท่อแป๊ป - อนาคตขาย เหล็กเกรด B		
อุปสรรค	- เศรษฐกิจไม่ดี - ราคาเหล็กกลง - ปริมาณความ ต้องการลดลง	- เศรษฐกิจไม่ดี - ราคาเหล็กกลง - ปริมาณความ ต้องการลดลง - คู่แข่งขันร้านค้า วัสดุก่อสร้าง - ผู้แข่งขันราย ใหม่เพิ่มสูงขึ้นใน ระยะ 3 ปีหลังนี้	- เศรษฐกิจไม่ดี - ราคาเหล็กกลง - ปริมาณความ ต้องการลดลง - การขยาย กิจการใช้เงินทุน สูง - มีคู่แข่งชั้นสูง	- เศรษฐกิจไม่ดี - ราคาเหล็กกลง - ปริมาณความ ต้องการลดลง ผู้ผลิตเข้ามาขาย เอง	- เศรษฐกิจไม่ดี - ราคาเหล็กกลง - ปริมาณความ ต้องการลดลง คู่แข่งขันสูง	- เศรษฐกิจไม่ดี - ตลาดเหล็ก คู่แข่งเยอะมาก	- เศรษฐกิจไม่ดี	- เศรษฐกิจไม่ดี

