

**RANC14-095 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจร้านค้าปลีก
ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ด้วยแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์
RETAIL BUSINESS SERVICE INNOVATION DEVELOPMENT
APPROACH USING STRATEGIC BUSINESS MODEL**

993 - 1005

กิริราภรณ์ ก้อนคำ^{1*}, วีรวัดน์ พุ่มพยอม², จุลชาติ ตันเจริญ³, กิตติพงษ์ ผาสวรรณ์⁴
Piraporn Konkhum^{1}, Veerawat Phumpayom², Junrachart Tancharoen³, Kittipong Phasuwan⁴*

¹สาขาวิชานวัตกรรมธุรกิจการค้าสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
¹Department of Modern Trade Business Innovation, Faculty of Business Administration,
Kasem Bundit University.
^{2,3,4} มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
^{2,3,4} Kasem Bundit University.

**Corresponding author, E-mail: piraporn.kon@kbu.ac.th*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ ธุรกิจค้าปลีกกรณีศึกษา นั้นได้มีการเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของร้าน และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกกรณีศึกษา ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยการสืบค้นบทความวิชาการ บทความวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis, 5 Forces Model, Ansof's Matrix, Value Chain เพื่อที่จะได้ข้อมูลและประเด็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาคุณค่าและแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas ผลการศึกษาคือได้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ในรูปแบบธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจในระยะยาว ภายใต้ศักยภาพ และความเหมาะสม ของธุรกิจต่อไปได้

คำสำคัญ: นวัตกรรมบริการ ธุรกิจร้านค้าปลีก แบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas

Abstract

The objective of this research is to create guidelines for the development of service innovations in the retail business of daily consumer goods. With the Business Model Canvas Strategic Retail Business Case Studies, both quantitative and qualitative data were collected from primary sources. from the target customers of the store and interviews with retail store operators, case studies data from secondary sources By searching academic articles, research papers, and data analysis using strategic tools such as SWOT Analysis, 5 Forces Model, Ansof's Matrix, Value Chain, in order to obtain information and issues for use in the design and development of value and business models, the Business Model Canvas. The result of the study was to obtain guidelines for the development of service innovations in consumer goods retail stores. in the business model, a strategic Business Model Canvas, which can be used as a business development

guideline and create long-term business advantages under potential and suitability of the next business.

Keywords: Service Innovation, Retail Business, Business Model Canvas

บทนำ

ธุรกิจการค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ในที่นี้หมายถึง ร้านค้าปลีก หมายถึง “ร้านโชห่วย” จากข้อมูลการสำรวจของ The Nielsen Company (Thailand) ในปี 2562 มีร้านค้าโชห่วยทั่วประเทศ จำนวน 443,123 ร้าน เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 4,303 ร้าน (ปี 2561) มีจำนวน 438,820 ร้าน) แบ่งสัดส่วนเป็นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 34% ภาคกลาง 22% ภาคเหนือ 16% ภาคใต้ 15% และกรุงเทพฯและปริมณฑล 13% แสดงให้เห็นว่าร้านค้าโชห่วย ได้กระจายตัวอยู่ในภูมิภาคเป็นส่วนใหญ่สะท้อนถึงการเป็นกลไกสำคัญในการเป็นเครื่องมือกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากได้เป็นอย่างดีสำหรับภาพรวมของธุรกิจค้าปลีกจะพบว่าร้านค้าโชห่วย มีส่วนแบ่งในตลาดสูงเป็นอันดับ 1 คือ 44.1% รองลงมาคือร้านสะดวกซื้อ 31.8% และไฮเปอร์มาร์เก็ต 24.1%)ซึ่งในปัจจุบันได้มีการพัฒนาและการตกแต่งร้านค้าคล้ายกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่การดำเนินงานเป็นลักษณะแบบครอบครัวมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ไม่มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ มีเพียงเทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบที่ไม่ซับซ้อนมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องคิดเงินอัตโนมัติ ระบบPOS ไม่มีระบบการจัดการด้านต่างๆที่ชัดเจน สินค้าที่จำหน่ายมีหลากหลายประเภท เช่น เครื่องดื่ม ขนม และสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน การบริหารงานแบบง่าย ๆ ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ไม่ซับซ้อน มีเงินลงทุนไม่มากนัก

สภาพการณ์แข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกันสูง และยังมีปัจจัยเรื่องโรคระบาด(โควิด-19) นโยบายของภาครัฐในการกระตุ้นเศรษฐกิจ เช่น โครงการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เราชนะ คนละครึ่ง เป็นต้น เพื่อความอยู่รอดของกิจการทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการที่มีความแตกต่างจากเดิมที่มีอยู่ ทำให้มีนวัตกรรมบริการใหม่เกิดขึ้นในกิจการ

จากหลักการและเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยได้มีแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมบริการของร้านค้าปลีกประเภทอุปโภคบริโภค ด้วยแบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้กับสถานประกอบการ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างคุณค่าในการบริการ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการของร้านค้าปลีกอุปโภคบริโภคประจำวัน ด้วยแบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1.ศึกษาเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดและทฤษฎี การนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมบริการ รูปแบบธุรกิจการค้าปลีก แบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis, 5 Forces Model, Ansoff's Matrix, Value Chain) ดังนี้

[1] ได้ศึกษาองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ จะเน้นไปที่การสร้างสรรคกระบวนการใหม่ๆ เช่น การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ แนวคิดในการให้บริการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้การดำเนินงานลื่นไหลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจเชิงกลยุทธ์ โดยได้ศึกษาทฤษฎีแบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มองเห็นภาพของธุรกิจครบทุกด้าน สามารถมองเห็นจุดอ่อนของธุรกิจและวิเคราะห์ถึงจุดแข็งของธุรกิจได้ และสิ่งที่สำคัญคือสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาธุรกิจให้มีความโดดเด่นและเติบโต โดยจะทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในด้านลูกค้าและตัวธุรกิจเองลงในแต่ละช่องความหมายสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ ซึ่งระบุ 9 กิจกรรม ได้แก่คุณค่าที่นำเสนอ กลุ่มลูกค้า สายสัมพันธ์กับลูกค้า

ช่องทางเข้าถึงลูกค้า รูปแบบของรายได้ พันธมิตรทางการค้า งานหลักที่ทำ ทรัพยากรหลัก และโครงสร้างต้นทุน [2] ซึ่งได้มีงานวิจัยนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ต่างๆ เช่น งานวิจัย ของ [3] ที่ได้มี การนำ Business Model Canvas มาใช้ในการอธิบายรูปแบบ ความเชื่อมโยงในการดำเนินกิจการผ่านตัวชี้วัดหลักจำนวน 9 ตัว ของงานวิจัยการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจค้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง และงานวิจัยของ [4] ที่ได้มีการนำ Business Model Canvas มาทำการศึกษาถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ในแง่มุมต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์ภาพรวมและลำดับการนำพียงค์กร สู่อำนาจสำเร็จ นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่สำคัญเพื่อ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์เป้าหมายในการเติบโตของธุรกิจ (Ansoff's Matrix)

2 เก็บข้อมูลวิจัย

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามปัจจัยความต้องการของลูกค้าร้านค้าปลีกประเภทสินค้าใช้ประจำวัน ตัวอย่างจำนวน 100 คน (จำนวนกลุ่มตัวอย่างมาจากตาราง Krejcie & Morgan โดยขนาดประชากรเป้าหมายจำนวน 130 คน) และแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการของร้านค้าปลีกกรณีศึกษา ในส่วนของข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากรายงานและบทความวิชาการ บทความวิจัยต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเผยแพร่ในเว็บไซต์ หรือในเอกสารต่างๆ

3.วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้แก่ SWOT Analysis, 5 Forces, Ansoff's Matrix, Value Chain Analysis และแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas เพื่อที่จะได้ข้อมูลและประเด็นสำหรับใช้ในการออกแบบแนวทางพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจร้านค้าปลีก

4. แนวทางพัฒนานวัตกรรมบริการ ด้วยแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์

การใช้แบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas จากข้อมูลและประเด็นที่ได้จากการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อระบุกิจกรรม 9 กิจกรรม คือ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) สายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels) รูปแบบของรายได้ (Revenue Streams) หุ้นส่วนหลัก (Key Partner) งานหลักที่ทำ (Key Activities) ทรัพยากรที่มี (Key Resources) ต้นทุน (Cost Structure) แล้วนำเสนอต่อผู้ประกอบการเพื่อให้คะแนนแบบจำลองธุรกิจรูปแบบต่างๆ ด้วยวิธีการ Scoring Model โดยการประยุกต์ ใช้ มุมมองดุลยภาพธุรกิจ (Balanced Scorecard) บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจ จริงของผู้ประกอบการ

5. ทดลองแนวทางพัฒนานวัตกรรมบริการด้วยแบบจำลองธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ทดลองแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas โดยการสัมภาษณ์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อศึกษาประเด็นในการพัฒนานวัตกรรมบริการด้วยแบบจำลองธุรกิจเพิ่มเติม

6. ประเมินผลและแก้ไขแบบจำลองธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุดบนพื้นฐานของศักยภาพ และความเป็นไปได้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการธุรกิจของผู้ประกอบการ

7. นำเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการ

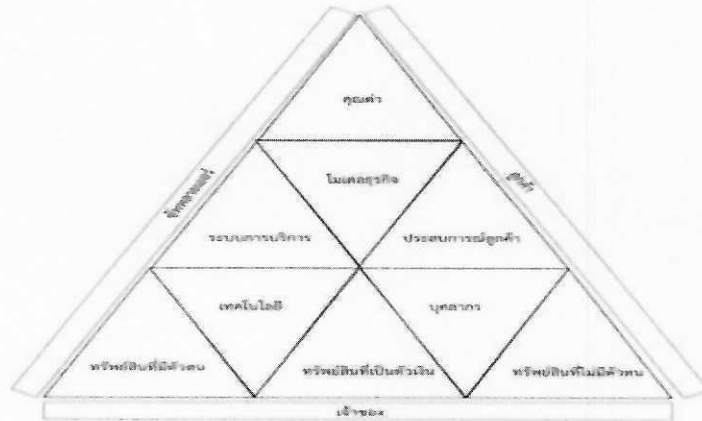
ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการ ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ต่อผู้ประกอบการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจต่อไป

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1.1 นวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการเป็นการพัฒนาบริการการใหม่ หรือ ปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย โดยนวัตกรรมบริการมีองค์ประกอบดังนี้



ภาพที่ 1 สามเหลี่ยมนวัตกรรมบริการ(Furseth and Cuthbertson, 2013)

ที่มา: Furseth, P.I. & Cuthbertson, R. (2013). The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service innovation. International Journal of Technology Marketing, 8(2), 159-176.

อ้างอิง: พงษ์ฤทธิ์ เทพจีบ(2018)[5]

ลักษณะของนวัตกรรมบริการ

นวัตกรรม ที่ผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมบริการ โดยเฉพาะนวัตกรรมบริการเป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการในภาคธุรกิจ เพื่อจะได้บริการตรงกับความต้องการลูกค้า โดยแตกต่างในการบริการ เพื่อความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ลักษณะของนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย อ้างอิง: ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559)[6]

1.2 รูปแบบธุรกิจของกิจการ

รูปแบบธุรกิจของร้านค้ากรณีศึกษา ที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรูปแบบ Business Model Canvas ดังนี้

1. กลุ่มของลูกค้า (Customer Segments) ปัจจุบัน เป็นกลุ่ม ที่อาศัยในท้องถิ่น ได้แก่ นักเรียน แรงงานต่างชาติ ข้าราชการ และกลุ่มผู้สูงอายุ
2. การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) ปัจจุบันได้มีการนำเสนอ สินค้ามีหลากหลาย สินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้า ขายส่งราคาต่ำเพื่อขายให้มาก มีของแถม มีบริการcounter service มีบริการส่งสินค้าถึงรถ มีที่จอดรถกว้างขวาง และบริการสินค้าPremium
3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Chanel) ปัจจุบัน มีประกาศข้อมูลสินค้า โปรโมชั่นเสียงตามสาย ป้ายหน้าร้าน ไปปลิ่ว เป็นต้น
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ปัจจุบันมีระบบสมาชิก
5. รายได้ (Revenue Stream) ปัจจุบันมีรายได้ จากการขายสินค้า การบริการต่างๆ เช่น รับชำระเงิน บัตรเติมเงิน ค่าเช่าพื้นที่ ค่าโฆษณา
6. พันธมิตรทางธุรกิจ (Key Partners)ในปัจจุบัน ได้แก่ ซัพพลายเออร์ หน่วยงานราชการ รถขนส่ง บริษัทตู้และระบบฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ สถาบันการศึกษา ธนาคาร และบริษัทสินเชื่อ
7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ได้แก่ ขายหน้าร้าน ขายส่ง จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายตามเทศกาล
8. ทรัพยากรหลัก (Key Resource)ได้แก่ พนักงาน ระบบ ไอที ที่ใช้ในการขายเช่น POSระบบปฏิบัติการ ต่างๆเช่น บัญชี การจัดซื้อ ระบบคลัง เครื่องมือทางElectronic และอุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการลูกค้า เช่น รถเข็น ตะกร้า และรถส่งของ
9. โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure) ปัจจุบันได้แก่ เงินเดือนพนักงานประจำ ค่าแรง ค่าสินค้า ค่าเช่าร้าน ค่าจัดส่ง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

1.3 ปัจจัยความต้องการของลูกค้าร้านค้าปลีก

ผู้วิจัยใช้แนวคิดส่วนประสมทาง การตลาด 7Ps ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา กระบวนการ การส่งเสริมการตลาด บุคลากร สถานที่และกายภาพ เป็นเครื่องมือในการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นลูกค้าของร้านจำนวน 100 คน ซึ่งได้ผล ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 แสดงผลการตอบแบบสอบถามปัจจัยความต้องการของลูกค้า

ปัจจัยความต้องการของลูกค้า	\bar{x}	SD	ระดับ
ด้านผลิตภัณฑ์			
- มีสินค้าไว้คอยให้บริการที่หลากหลาย	4.02	0.87	มาก
- สินค้าภายในร้านมีความทันสมัย กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน	4.07	0.56	มาก
- สินค้าภายในร้านมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ	3.86	0.81	มาก
ด้านราคา			
- ราคาของสินค้าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้เมื่อเทียบกับร้านอื่นๆ	3.74	0.75	มาก
- ราคาของสินค้าเมื่อเทียบกับคุณภาพ หรือปริมาณที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.69	0.78	มาก
ด้านการส่งเสริมการตลาด			
- มีการลดแลกแจกแถม	2.80 2.95	1.37 1.46	ปานกลาง
- มีการเปลี่ยนคืนสินค้าได้	2.74	1.61	ปานกลาง
- มีการจัดส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง			ปานกลาง
ด้านบุคคล			
- มีการบริการที่เป็นมิตรเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดีเป็นกันเองกับลูกค้า	3.77	1.06	มาก
- มีความกระตือรือร้นในการบริการ	3.71	0.97	มาก
- มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3.94	0.85	มาก

ตารางที่ 1 แสดงผลการตอบแบบสอบถามปัจจัยความต้องการของลูกค้า (ต่อ)

ปัจจัยความต้องการของลูกค้า	\bar{x}	SD	ระดับ
ด้านกระบวนการการให้บริการ			
- กระบวนการในการชำระเงินมีความรวดเร็ว	3.75	0.96	มาก
- กระบวนการคิดราคาและทอนเงินมีความถูกต้องครบถ้วน	3.83	0.99	มาก
ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ			
- การตกแต่งร้านสวยงาม มีความสะอาดสบาย	3.23	1.24	ปานกลาง
- มีเอกลักษณ์ของชุมชน	3.49	1.07	ปานกลาง

ที่มา: ผู้วิจัย

สรุปผล ปัจจัยความต้องการของลูกค้าในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ต้องการให้มีสินค้าภายในร้านมีความทันสมัย กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน ด้านราคาของสินค้าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้เมื่อเทียบกับร้านค้าอื่นๆ ด้านการส่งเสริมการตลาดมีการเปลี่ยนคืนสินค้าได้ ด้านบุคคลมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ด้านกระบวนการการให้บริการกระบวนการคิดราคาและทอนเงินมีความถูกต้องครบถ้วน และด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้มีเอกลักษณ์ของชุมชน

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลปัจจัยที่เป็นปัญหาของลูกค้า (Customer Pains)

ปัจจัยที่เป็นปัญหาของลูกค้า	\bar{x}	SD	ระดับ
การคิดเงินล่าช้า	4.65	0.48	มากที่สุด
ความไม่สะดวกในการหาสินค้า	4.63	0.54	มากที่สุด
ป้ายราคาสินค้าไม่ตรงกับราคาจริง	4.54	0.61	มากที่สุด
สินค้าใกล้หมดอายุมาวางจำหน่าย	4.34	0.70	มาก

ที่มา: ผู้วิจัย

สรุปผล ปัจจัยที่เป็นปัญหาของลูกค้ามากที่สุด คือ การคิดเงินล่าช้า รองลงมาตามลำดับ คือความไม่สะดวกในการหาสินค้า ป้ายราคาสินค้าไม่ตรงกับราคาจริง และมีสินค้าใกล้หมดอายุมาวางจำหน่าย

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจร้านค้าปลีก โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

สรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่

จุดแข็ง (Strength) ทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านการค้าและแหล่งชุมชน ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจยาวนาน มีความหลากหลายของสินค้าและบริการ และมีความเป็นกันเองเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างดี

จุดอ่อน (Weakness) ขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะกลางและระยะยาวอย่างเป็นระบบ ขาดการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และขาดระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดี

สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment) ได้แก่

โอกาส (Opportunity) พฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล เช่น Data Application Analysis, e-Payment มีช่องทางการขายที่หลากหลาย เช่น ขายผ่านโซเชียล มีนวัตกรรมช่วยในการบริหารจัดการ และการบริการที่หลากหลาย และมีโครงการของภาครัฐ เช่น บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ

อุปสรรค (Threats) มีคู่แข่งธุรกิจภายในพื้นที่ใกล้เคียงมีจำนวนมาก พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปและต้นทุนสินค้าปรับสูงขึ้น เช่น ราคาเหล็ก เบียร์ น้ำอัดลม ที่ปรับเพิ่มขึ้นตามอัตราภาษีสรรพสามิต รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนทางการเงิน ค่าจ้างแรงงาน ค่าขนส่ง และค่าสาธารณูปโภค

2.2 ผลการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า Value Chain Analysis ของธุรกิจ

สรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

กิจกรรมสนับสนุน

ร้านค้ากรณีศึกษา มีทำเลที่ตั้งร้านที่อยู่ใจกลางระหว่างชุมชนหลายชุมชน มีสวัสดิการพนักงานให้กับพนักงาน เช่น อาหารกลางวัน มีอุปกรณ์ เครื่องมือในการช่วยขาย เช่น โปรแกรมช่วยขาย (POS) และมีระบบการจัดการสินค้าที่มีความหลากหลาย คุณภาพดีและต้นทุนต่ำ

กิจกรรมหลัก

ร้านค้ากรณีศึกษา มีการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคจากผู้ผลิตที่มีความหลากหลายของสินค้าในราคาต้นทุนที่ต่ำและคุณภาพดี มีการจำหน่ายสินค้าโดยมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าตามความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ ซึ่งมีความหลากหลายของกลุ่มประเภทสินค้าภายในร้าน มีการส่งมอบความรวดเร็วปลอดภัยตั้งแต่สั่งซื้อ การสร้างความเชื่อมั่น ความถูกต้องในการบริการ สินค้ามีคุณภาพราคาที่เหมาะสม และการให้บริการระหว่างพนักงานขายกับลูกค้าที่มีความเป็นกันเอง มีการแนะนำทางเลือกสินค้าที่เหมาะสมให้กับลูกค้าแต่ละบุคคล

2.3 ผลการวิเคราะห์แรงกดดันทางธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model สรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry between competitors) คือ มีการแข่งขันอยู่ในระดับสูง คือมีร้านค้าประเภทเดียวกันในพื้นที่หลายร้าน และมีร้านสะดวกซื้อ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกได้มากขึ้น

การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Barrier to entry) คือ อยู่ในระดับสูงเนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีเงินทุนและเงินหมุนเวียนเพียงพอ และทันสมัยสามารถแข่งขันได้กับ ค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น 7-11 นอกจากนี้การขายสินค้าผ่านออนไลน์ เข้ามามีบทบาทที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคตามพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป

สินค้าทดแทน (Threat of substitutes) คือ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากรูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นเพื่อ ความ สะดวกสบายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด เช่น การสั่งซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์แทนการเดินทางมาที่ร้านค้าเพื่อซื้อสินค้า แต่ในปัจจุบันการสั่งซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคผ่านทางออนไลน์ยังมีข้อกัสำหรับลูกค้าในบางกลุ่มที่ต้องการเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเองที่ร้านค้า

การต่อรองของลูกค้า (Buyer Power) คือ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากลักษณะของสินค้าเป็นประเภทอุปโภคบริโภค ประจําวันที่มีการจัดจำหน่ายโดยทั่วไป ทำให้ลูกค้าสามารถพิจารณาปัจจัยอื่นๆที่แตกต่างกันออกไปได้ เช่น ราคาถูกหรือมีของแจกแถม เป็นต้น

การต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier Power) คือ อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีปริมาณในการสั่งซื้อจากผู้ผลิตในจำนวนที่ไม่มากพอที่จะทำให้ต่อรองกับผู้ผลิตได้ทั้งในเรื่องของ ราคา คุณภาพ และปริมาณ

2.4 ผลการวิเคราะห์เป้าหมายในการเติบโตของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ Ansof's Matrix

สรุปผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เป้าหมายในการเติบโตของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ Ansof's Matrix

รายการ	Existing Products	New Products
Existing Markets	เพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ทางร้านมีอยู่ เช่น การจัดโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขาย การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของทางร้านให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมเพิ่มมากขึ้นผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ หรือแผ่นพับ ป้ายโฆษณาต่างๆ	การนำเสนอสินค้าอุปโภคบริโภค ในร้านอย่างต่อเนื่องให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมของทางร้าน การพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ เช่น การนำนวัตกรรมใหม่ๆและเทคโนโลยีมาช่วยในการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดส่งการรับประกันสินค้า รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อรักษารฐานลูกค้าให้เกิดการซื้อสินค้าของทางร้านอย่างต่อเนื่อง
New Market	การพัฒนาตลาดใหม่ซึ่งเป็นการนำเสนอสินค้าอุปโภคบริโภคของทางร้านที่มีอยู่เดิมโดยการเพิ่มจำนวนสาขาของร้าน ช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ เช่น การขายสินค้าผ่านทางออนไลน์เว็บไซต์ ไลน์ หรือเฟสบุ๊ค	การนำเสนอการบริการของร้านในรูปแบบใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่และรายเก่า โดยการพัฒนาวัตกรรมการให้บริการตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบุคคล เช่น การจำหน่ายสินค้าสินค้าสำหรับผู้สูงอายุ การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบของ ช่องทางออนไลน์ เว็บไซต์ และทางโซเชียล ทุกช่องทาง ของทางร้าน

ที่มา: ผู้วิจัย

2.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ Value Proposition Canvas

สรุปผลการวิเคราะห์คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า ได้ 2 ด้านดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ด้านข้อมูลลูกค้า สรุปผลได้ 3 ข้อดังนี้

1. สิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Customer Jobs) คือสินค้าอุปโภคบริโภคและบริการที่ดี
2. ความยุ่งยากลำบากที่ลูกค้ามักเจอ (Customer Pains) คือ การคิดเงินล่าช้า ความไม่สะดวกในการหาสินค้า ป้ายราคาสินค้าไม่ตรงกับราคาจริง และพบสินค้าใกล้หมดอายุมาวางจำหน่าย
3. สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับเพิ่มเติม (Customer Gains) คือ มีสินค้าไว้คอยให้บริการที่หลากหลาย ราคาถูก มีการลดแลกแจกแถม มีการบริการที่เป็นมิตรเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดีสุภาพและเป็น กันเองกับลูกค้า กระบวนการในการชำระเงินมีความรวดเร็ว กระบวนการคิดราคาและทอนเงินมีความถูกต้องครบถ้วน

2. ผลการวิเคราะห์ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อลูกค้า สรุปผลได้ดังนี้

คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) ได้ผลการนำเสนอคุณค่าต่อลูกค้า 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 คือ จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวันที่มีความหลากหลาย ขายปลีกและส่งราคาถูก มีการลดแลกแจกแถม บริการเป็นกันเอง

รูปแบบที่ 2 คือ จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคครบวงจรในราคาถูก มีการจัดสินค้าลดราคา มีของแจกแถมให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีบริการขายปลีกและส่ง บริการเป็นกันเอง ด้วยบริการที่ประทับใจ มีที่จอดรถสะดวกสบาย

รูปแบบที่ 3 คือ จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งปลีกและส่ง ในราคาถูก สินค้ามีคุณภาพ มีกิจกรรมส่งเสริมการขายตามเทศกาล บริการลูกค้าด้วยความเป็นกันเอง บริการที่รวดเร็ว และมีความสะดวกสบายในการมาใช้บริการ

3. ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาวัตกรรมการบริการ

ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาวัตกรรมการบริการ สรุปผลแนวทางได้ 3 รูปแบบ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาวัตกรรมการบริการ

เครื่องมือวิเคราะห์	รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 3
SWOT Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - คู่แข่งธุรกิจภายในพื้นที่ใกล้เคียงมีจำนวนมาก - พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป 	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป - ช่องทางการขายที่หลากหลาย เช่น ขายผ่านทางโซเชียลมีเดีย 	<ul style="list-style-type: none"> - คู่แข่งธุรกิจภายในพื้นที่ใกล้เคียงมีจำนวนมาก - ช่องทางการขายที่หลากหลาย เช่น ขายผ่านทางโซเชียลมีเดีย - มีนวัตกรรมช่วยในการบริหารจัดการและการบริการ ที่หลากหลาย
5 Forces Model	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม สูง - สินค้าทดแทนอยู่ในระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม สูง - อำนาจการต่อรองของลูกค้าในระดับกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม สูง - สินค้าทดแทนอยู่ในระดับสูง - อำนาจการต่อรองของลูกค้าในระดับกลาง - การต่อรองผู้ผลิตในระดับสูง
Ansoff's Matrix	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ทางร้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ เช่น การนำนวัตกรรมใหม่ๆและเทคโนโลยีมาช่วยในการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอการบริการของร้านในรูปแบบใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่และรายเก่า โดยการพัฒนานวัตกรรมบริการให้ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบุคคล
Value Chain Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคจากผู้ผลิตที่มีความหลากหลายของสินค้าในราคาต้นทุนที่ต่ำและคุณภาพดี 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้ามีคุณภาพ - ราคาที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการระหว่างพนักงานขายกับลูกค้าที่มีความเป็นกันเอง และการแนะนำทางเลือกสินค้าที่เหมาะสมให้กับลูกค้าแต่ละบุคคล
แบบสอบถามความต้องการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าราคาถูก - มีสินค้าไว้อภัยให้บริการที่หลากหลาย - มีการบริการที่เป็นมิตรเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดีสุภาพและเป็น กันเองกับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - มีสินค้าหลากหลาย - มีการลดแลกแจกแถม - มีการบริการที่เป็นมิตรเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดีสุภาพและเป็น กันเองกับลูกค้า - บรรยากาศในร้านสะดวกสบาย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีสินค้าหลากหลาย - สินค้าราคาถูก - มีการลดแลกแจกแถม - มีการบริการที่ประทับใจและรวดเร็วบรรยากาศในร้านมีความสะดวกสบาย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางการพัฒนาวัตกรรมการบริการด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas ได้ 3 รูปแบบ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลแนวทางการพัฒนาวัตกรรมการบริการ ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas

รายการ	รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 3
การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition)	จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวันที่มีความหลากหลาย ขายปลีกและส่งราคาถูก มีการลดแลกแจกแถม บริการเป็นกันเอง	จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคครบวงจรในราคาถูก มีการจัดสินค้าลดราคา มีของแถมให้กับลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ มีบริการขายปลีกและขายส่ง บริการเป็นกันเอง ด้วยบริการที่ประทับใจ มีที่จอดรถสะดวกสบาย	จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งปลีกและส่ง ในราคาถูก สินค้ามีคุณภาพ มีกิจกรรมส่งเสริมการขายตามเทศกาล บริการลูกค้าด้วยความเป็นกันเอง บริการที่รวดเร็ว และมีความสะดวกสบายในการมาใช้บริการ

กลุ่มของลูกค้า (Customer Segments)	- บุคคลทั่วไป(ท้องถิ่น) / นักเรียน /แรงงานต่างชาติ/ ข้าราชการ/ กลุ่มผู้สูงอายุ	- บุคคลทั่วไป(ท้องถิ่น)/ นักเรียน/ แรงงานต่างชาติ /ข้าราชการ /กลุ่มผู้สูงอายุ /ลูกค้าออนไลน์	- บุคคลทั่วไป(ท้องถิ่น) /นักเรียน/ แรงงานต่างชาติ /ข้าราชการ /กลุ่มผู้สูงอายุ /ลูกค้าออนไลน์
ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Chanel)	-หน้าร้านในรูปแบบค้าปลีกค้าส่ง	-หน้าร้านในรูปแบบค้าปลีกค้าส่ง /ออนไลน์ /การจำหน่ายสินค้าผ่านสาขา /ขายทางโทรศัพท์ /การขายสาขา	- In-house radio/ ป้ายภายในและภายนอก /ไปรษณีย์ /หน้าร้านในรูปแบบค้าปลีกค้าส่ง/ออนไลน์ /เว็บไซต์/ เฟสบุ๊ก /ไลน์ /ขายทางโทรศัพท์
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	- ระบบสมาชิก/ โบนัสลดราคา /สินค้าราคาถูก/ มีสินค้าไวคอยให้บริการที่หลากหลาย/ มีการบริการที่เป็นมิตรเอาใจใส่ลูกค้า เป็นอย่างดีสุภาพและเป็นกันเองกับลูกค้า	- ระบบสมาชิก /โบนัสลดราคา / มีสินค้าหลากหลาย/มีการลดแลกแจกแถม/ มีการบริการที่เป็นมิตรเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดีสุภาพและเป็นกันเองกับลูกค้า /บรรยากาศในร้าน สะดวกสบาย	- ระบบสมาชิก /โบนัสลดราคา/ มีสินค้าหลากหลาย /สินค้าราคาถูก/ มีการลดแลกแจกแถม /มีการบริการที่ประทับใจและรวดเร็ว บรรยากาศในร้านมีความสะดวกสบาย
กิจกรรมหลัก (Key Activities)	-การจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคจากผู้ผลิตที่มีความหลากหลายของสินค้าในราคาค้นทุนที่ต่ำและคุณภาพดี	-การจัดหาสินค้าโดยมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าตามความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ และลูกค้าออนไลน์ และขายทางโทรศัพท์	-จัดหาสินค้า/ขายสินค้า/ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย/พัฒนาการให้บริการ
ทรัพยากรหลัก (Key Resource)	- ร้านค้า/ พนักงาน/ ระบบ ไอที ที่ใช้ในการ ขายเช่น POS /ระบบปฏิบัติการต่างๆเช่น บัญชี การจัดซื้อ ระบบคลัง/ เครื่องมือทางElectronic / อุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการลูกค้า เช่นรถเข็น ตะกร้า และรถส่งของ	- ร้านค้า/ พนักงาน / ระบบ ไอที ที่ใช้ในการ ขายเช่น POS /ระบบปฏิบัติการต่างๆเช่น บัญชี การจัดซื้อ ระบบคลัง/เครื่องมือทางElectronic / อุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการลูกค้า เช่นรถเข็น ตะกร้า และรถส่งของ	- ร้านค้า /พนักงาน / ระบบ ไอที ที่ใช้ในการ ขายเช่น POS /ระบบปฏิบัติการต่างๆเช่น บัญชี การจัดซื้อ ระบบคลัง/เครื่องมือทาง Electronic / อุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการลูกค้า เช่นรถเข็น ตะกร้า และรถส่งของ
พันธมิตรทางธุรกิจ (Key Partners)	-ซัพพลายเออ /หน่วยงานราชการ /รถขนส่ง/ บริษัทดูแลระบบ/ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์/ สถาบันการศึกษา/ธนาคาร /บริษัทสินเชื่อ	-ซัพพลายเออ /หน่วยงานราชการ /รถขนส่ง/ บริษัทดูแลระบบ/ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์/ สถาบันการศึกษา/ธนาคาร /บริษัทสินเชื่อ	-ซัพพลายเออ /หน่วยงานราชการ /รถขนส่ง/ บริษัทดูแลระบบ/ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์/สถาบันการศึกษา/ธนาคาร /บริษัทสินเชื่อ

ที่มา: ผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบจำลองธุรกิจ ต่อผู้ประกอบการจำนวน 3 รูปแบบ ซึ่งทางผู้ประกอบการได้ให้คะแนน Scoring Model! โดยวิเคราะห์ถึงข้อมูลการดำเนินงานในปัจจุบันและความเป็นไปได้ในการนำแบบจำลองธุรกิจมาใช้จริง ซึ่งได้มีการประยุกต์ใช้มุมมองของดุลยภาพของธุรกิจ (Balanced Scorecard) โดยใช้ เกณฑ์ระดับคะแนน 1 (มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด) - 5 (มีความเป็นไปได้มากที่สุด) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลการ ให้คะแนน Scoring Model แบบจำลองธุรกิจจากผู้ประกอบการ

มุมมอง	รูปแบบที่1	รูปแบบที่2	รูปแบบที่3
1. ด้านการเงิน(Financial)	4	3	5
2. ด้านลูกค้า (Customer)	4	4	5
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	4	4	5
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth)	4	4	5
คะแนนรวม	16	15	20

ที่มา: ผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการเลือกรูปแบบจากตารางที่ 6 ในการดำเนินธุรกิจจริงในมุมมองของดุลยภาพธุรกิจ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผู้ประกอบการได้ให้คะแนนแบบจำลองธุรกิจที่ 3 คือ จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งปลีกและส่ง ในราคาถูก สินค้ามีคุณภาพ มีกิจกรรมส่งเสริมการขายตามเทศกาล บริการลูกค้าด้วยความเป็นกันเอง บริการที่รวดเร็ว และมีความสะดวกสบายในการมาใช้บริการ ประกอบกับการเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของร้าน ที่มีความต้องการต้องการความสะดวกสบาย ในการเลือกซื้อสินค้ามีความหลากหลาย และแบบจำลองธุรกิจที่ 3 มีความเป็นไปได้สูงในการพัฒนาธุรกิจไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง

4. ทดลองแนวทางพัฒนานวัตกรรมบริการด้วยแบบจำลองธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ทำการทดลองแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas ของรูปแบบที่ 3 ตามที่ผู้ประกอบการธุรกิจได้เลือก โดยการสัมภาษณ์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อศึกษาประเด็นในการพัฒนานวัตกรรมบริการเพิ่มเติม ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงข้อมูลประเด็นในการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ลูกค้า

กิจกรรม	รายละเอียด	ประเด็นพัฒนาเพิ่มเติม
การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition)	จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งปลีกและส่ง ในราคาถูก สินค้ามีคุณภาพ มีกิจกรรมส่งเสริมการขายตามเทศกาล บริการลูกค้าด้วยความเป็นกันเอง บริการที่รวดเร็ว และมีความสะดวกสบายในการมาใช้บริการ	ลูกค้าได้เสนอแนะให้มีบริการชำระเงินให้รวดเร็ว และถูกต้อง และควรมีรูปแบบบริการใหม่ๆที่ทันสมัยขึ้น เช่น การชำระเงินผ่าน คิวอาร์โค้ด เป็นต้น
ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)	- In-house radio / ป้ายภายในและภายนอก / ใบปลิว / หน้าร้านในรูปแบบคำปลิว / ออนไลน์ / เว็บไซต์ / เฟสบุ๊ก / ไลน์ / ขยายทางโทรศัพท์	ลูกค้าเสนอแนะสิ่งของทางโทรศัพท์ ทางไลน์และให้ทางร้านจัดของให้ล่วงหน้า เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	- ระบบสมาชิก/ ใบปลิวลดราคา/ - มีการลดแลกแจกแถม-มีการบริการที่ประทับใจและรวดเร็ว บรรยากาศในร้านมีความสะดวกสบาย	ลูกค้าได้เสนอแนะประเด็นในการพัฒนาเพิ่มเติมคือ ควรมีการจัด โปรโมชั่นอย่างต่อเนื่องและสามารถคืนและเปลี่ยนสินค้าได้

ที่มา: ผู้วิจัย

5. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยของร้านกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการ ของธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวันด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvasเชิงกลยุทธ์ แสดงในภาพที่ 4

รูปแบบธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทอุปโภคบริโภค (ร้านเสริมศึกษา) หลังการพัฒนาวัตรกรรมบริการ				
พันธมิตรทางธุรกิจ (Key Partners) - ซัมพลายเออ - หน่วยงานราชการ - รถขนส่ง - บริษัทดูแลระบบฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ - สถาบันการศึกษา - ธนาคาร - บริษัทสินเชื่อ	กิจกรรมหลัก (Key Activities) - จัดหาสินค้า - ขายสินค้า - การจัดการกรรมสิทธิ์เสริมการขาย - พัฒนาการให้บริการ ทรัพยากรหลัก (Key Resource) - พนักงาน - ระบบ ไอที ที่ใช้ในการขาย เช่น POS - ระบบปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น บัญชี การจัดซื้อ ระบบคลัง - เครื่องมือทาง Electronic - อุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการลูกค้า เช่น รถเข็น ตะกร้า และรถส่งของ	การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) - สินค้ามีหลากหลาย - สินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้า - ขายส่งราคาถูก - มีบริการ counter service - มีบริการส่งสินค้าถึงรถ - มีที่จอดรถกว้างขวาง - บริการสินค้า PREMIUM - การชำระเงินผ่าน คิวอาร์โค้ด	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) - ระบบสมาชิก - ใบปลิวลดราคา - มีกิจกรรมลดแลกแจกแถมตามเทศกาล ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channel) - In-house radio - ป้ายภายในและภายนอก - ใบปลิว - หน้าร้านในรูปแบบค้าปลีก - คิวอาร์โค้ด - ออนไลน์ - เว็บไซต์ - Facebook/ Line - ขายทางโทรศัพท์	กลุ่มของลูกค้า (Customer Segments) - บุคคลทั่วไป (ท้องถิ่น) - นักเรียน - แรงงานต่างชาติ - ข้าราชการ - กลุ่มผู้สูงอายุ - ลูกค้าออนไลน์
โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure) - เงินเดือนพนักงานประจำ ค่าแรง - ค่าสินค้า , ค่าเช่าร้าน , ค่าจัดส่ง - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ		รายได้ (Revenue Stream) - รายได้จากการขายสินค้า - รายได้จากค่าบริการต่าง ๆ เช่น รับชำระเงิน บัตรเติมเงิน ค่าเช่าพื้นที่ ค่าโฆษณา		

ภาพที่ 4 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvasเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ผู้วิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ ธุรกิจค้าปลีก ได้จากการเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis, 5 Forces Model, Ansoff's Matrix, Value Chain นั้น เพื่อที่จะได้ข้อมูลและประเด็นสำหรับการใช้ในการออกแบบและพัฒนาคุณค่าและแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas และได้รูปแบบจำลองธุรกิจ 3 รูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอต่อผู้ประกอบการเพื่อเลือกรูปแบบธุรกิจบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจจำนวน 1 รูปแบบ นอกจากนี้ได้เพิ่มเติมประเด็นความเห็นจากการสัมภาษณ์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ด้านการนำเสนอคุณค่า คือ ลูกค้าได้เสนอแนะให้มีบริการชำระเงินให้รวดเร็ว และถูกต้อง และควรมีรูปแบบบริการใหม่ๆ ที่ทันสมัยขึ้น เช่น การชำระเงินผ่าน คิวอาร์โค้ดเป็นต้น ด้านช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) ลูกค้าเสนอแนะส่งของทางโทรศัพท์ ทางไลน์ และให้ทางร้านจัดของให้ล่วงหน้า เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว และด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ลูกค้าได้เสนอแนะประเด็นในการพัฒนาเพิ่มเติมคือ ควรมีการจัด โปรโมชั่นอย่างต่อเนื่องและสามารถคืนและเปลี่ยนสินค้าได้ จึงได้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ[1]จะเน้นไปที่การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ๆ เช่น การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ แนวคิดในการให้บริการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้การดำเนินงานสิ้นเปลืองและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ ดังนั้นแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ด้วยแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นแนวทางช่วยให้ธุรกิจพัฒนาขึ้นและสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจในระยะยาวได้

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริการร้านค้าปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ในรูปแบบธุรกิจ Business Model Canvas เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจในระยะยาวภายใต้ศักยภาพ และความเหมาะสม ของธุรกิจต่อไปได้

1.2.1 ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา โดยมุ่งเน้นประเด็นคำถามที่สอดคล้องกับแบบจำลองธุรกิจ Business Model Canvas ดังต่อไปนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] นฤดี จิยะวรรณันท์ และภูมิพร ธรรมสถิตเดช. (2555). การศึกษาธุรกิจบริการนิตยสารจัดชุดให้เช่าแบบและส่งถึงที่ในมุมมองของนวัตกรรมการบริการ.วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [2] รัชนิกร ตรีสมุทรกุล. (2558). นวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรเทาปวด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5723030051_3425_2114.pdf
- [3] กิตติคุณ นิमितแสงเทียน, พิชญ์ ตันติอำไพวงศ์ และกุลกนิษฐ์ คุณาธิกรกิจ. (2018). การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจค้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง. INCBAA 2018 .Khon Kaen, THAILAND. 397-413.
สืบค้นจาก <https://incbaa.kku.ac.th/img/files/articles/7d1cc-397-.pdf>
- [4] ธนรักษ์ ฟุ้งธรรมะสกุล. (2558). กรณีศึกษา บริษัทออฟฟิศมท จำกัด (มหาชน) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ).
สืบค้นจาก <http://203.131.219.242/cdm/singleitem/collection/thesis/id/31948/rec/39>
- [5] พฤทธิ์ เทศจีป. (2018). การพัฒนานวัตกรรมการบริการของธุรกิจในยุคดิจิทัล. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2 June 8. 2018 University of the Thai Chamber of Commerce.
สืบค้นจาก https://scholar.ac.th/bitstream/6626976254/3787/1/proceeding_0053%20ฤทธิ์.pdf
- [6] ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์. (2559). นวัตกรรมการบริการ : กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการ. วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2559.14(2): 16 สืบค้นจาก: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/207659>



เพื่อส่งเสริมวิจัยและพัฒนาผลงาน
ทางด้านวิทยาศาสตร์ 46 สถาบัน

**กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ร่วมกับ
เครือข่ายวิจัยเครือข่ายอุดมศึกษาภาคกลางตอนบน
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**โครงการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ
เครือข่ายวิจัยสถาบันอุดมศึกษา**

**CONFERENCE
PROCEEDINGS**

5 - 6 สิงหาคม 2564

ISBN (e-book): 978-616-296-248-6

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



Research SWU

CONFERENCE PROCEEDINGS

การนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติเครือข่ายวิจัยสถาบันอุดมศึกษา

จัดโดย

เครือข่ายวิจัยเครือข่ายอุดมศึกษาภาคกลางตอนบน ร่วมกับ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 วันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2564

จัดพิมพ์โดย สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลิขสิทธิ์เป็นของ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

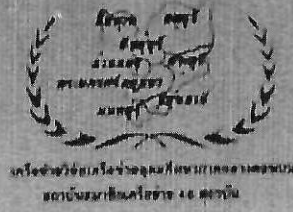
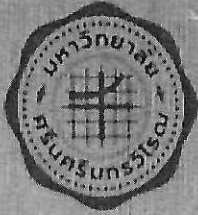
โทรศัพท์ (02) 649-5000 ต่อ 11014-11019

โทรสาร (02) 259-1822

ออกแบบปก นายปกรณ์ แต่งเพียร

จัดทำเล่ม สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ISBN (e-book): 978-616-296-248-6



กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ร่วมกับ
 เครือข่ายวิจัยเครือข่ายอุดมศึกษาภาคกลางตอนบน
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ขอมอบเกียรติบัตรนี้ไว้ให้เพื่อแสดงว่า

ภิราภรณ์ ก้อนคำ วีรวัฒน์ พุ่มพยอม
 จุลชาติ ตันเจริญ และกิตติพงษ์ ผาสุวรรณ

ได้นำเสนอผลงานวิจัยในการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติเครือข่ายวิจัยสถาบันอุดมศึกษา
 ระหว่างวันที่ 5 - 6 สิงหาคม 2564 ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ให้อำนาจ วันที่ 6 สิงหาคม 2564

11082 11082

ศาสตราจารย์ ดร. ชุมพันธ์ งามนาค
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ วัฒนโธ
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ศาสตราจารย์ ดร. ชุมพันธ์ งามนาค
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

68A 14
 RANC-095
 in Q

นางสาวพรทิพย์ พงษ์อักษร ศึกษานิเทศก์
 ศึกษานิเทศก์
 ศึกษานิเทศก์
 ศึกษานิเทศก์