

การพัฒนาธุรกิจค้าปลีกผลไม้ ด้วยการปรับปรุงห่วงโซ่คุณค่า  
**DEVELOPMENT OF FRUIT RETAIL BUSINESS  
BY VALUE CHAIN IMPROVEMENT**

สิริเพ็ญ ไทยตรง

**Siripen Thaitong**

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Human Resource Development from National Institute of Development Administration

บุษกร วัชรศรีโรจน์

**Budsakorn Watcharasriroj**

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Human Resource Development from National Institute of Development Administration

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาห่วงโซ่คุณค่าและคุณค่าที่ส่งมอบ อันนำไปสู่แนวทางการสร้างกลยุทธ์การแข่งขันเชิงได้เปรียบของธุรกิจค้าปลีกผลไม้ โดยทำการศึกษาจากผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกผลไม้ในพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพมหานคร รวม 43 ร้านค้า เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่าและการส่งมอบคุณค่าด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการส่งมอบคุณค่าด้านคุณภาพในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการขนส่งขาออกมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการส่งมอบคุณค่าถึง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ความหลากหลาย การเป็นพันธมิตร และตราผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านคุณค่าที่ลูกค้าได้รับระหว่างผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมกับผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์ในกรุงเทพมหานคร รวม 400 คน ด้วยการ ใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้ง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน พบว่ามีความพึงพอใจแตกต่างกันในด้านราคาและความพร้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและประเภทร้านค้าด้วย Pearson's Chi-Square พบว่าระดับการศึกษาและช่วงเวลาในการซื้อ มีผลต่อการเลือกประเภทร้านค้าปลีกผลไม้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ :** ห่วงโซ่คุณค่า, การส่งมอบคุณค่า, กลยุทธ์การแข่งขัน, ธุรกิจค้าปลีก

**ABSTRACT**

The main objective of this research endeavor is to study value chain and customer value proposition, which could lead to Porter's generic competitive strategies of traditional fruit retailing businesses. The current research study employs 43 traditional fruit retailing business owners as samples, by using questionnaires to collect data. The result of the relationship analysis between value chain and customer value proposition by using multiple regression analysis reveals that activities in human resource management in value chain is aligned with the quality of customer value proposition with statistical significance. Furthermore, activities in outbound logistics in value chain are in line with 4 factors of customer value proposition with statistical significance, including quality, selection, partnership and brand. Regarding the study on the customers, the samples are 400 fruit buyers who live or work in Bangkok. The result of the comparison of satisfaction levels of the two groups of customers by using Independent Sample t Test, indicates that they have different levels of satisfaction in price and availability, with statistical significance. It is shown in the result of the relationship analysis of personal factors and business types by using Pearson's Chi-Square that educational levels and buying durations have effects on the customers' decision on traditional fruit retailing business types, with statistical significance.

**Keywords :** Value Chain, Customer Value Proposition, Competitive Dstrategies, Retailing Business

## บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันกันสูงมาก ทั้งยังมีแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในทุก รูปแบบอย่างต่อเนื่อง “เนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคมี แนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของผู้มีรายได้ระดับปาน กลางขึ้นไป (มากกว่า 15,000 บาทต่อเดือนต่อครัวเรือน) เพิ่มขึ้นจากราวร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 80 ของประชากร ทั้งหมดในกรุงเทพฯ ซึ่งแนวโน้มของกำลังซื้อที่สูงขึ้นนั้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่” (SCB economic intelligence centre, 2014) ในมุมมองธุรกิจ ค้าปลีกผลไม้ยังคงมีแนวคิดแบบเก่า ไม่มีการวิเคราะห์และ คาดการณ์อย่างเป็นระบบว่าจะขายได้หรือไม่ เน้นกำไร มากๆ ไม่มีทางเลือกให้ลูกค้า ไม่มีการปรับปรุงหรือพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นั้นตระหนัก ถึงการทำงานที่ใกล้ชิดกับลูกค้า และตอบสนองความ ต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การศึกษาห่วงโซ่ คุณค่าจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของหลายธุรกิจ เพราะ หลักการของห่วงโซ่คุณค่านั้น “กิจกรรมในแต่ละส่วนของ ห่วงโซ่จะสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคโดยตรง” (Walters and Rainbird, 2007: 11) และการสร้างคุณค่าให้แก่ ผู้บริโภคนั้นกระทำได้สามทางคือ การทำสินค้าหรือบริการ ให้แตกต่างจากผู้อื่น การทำต้นทุนให้ต่ำลง และการ ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งในแต่ละทางนั้นธุรกิจสามารถ สร้างให้เกิดได้ภายในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจนั่นเอง ยิ่งไป กว่านั้น “องค์ประกอบที่สำคัญของการวิเคราะห์ห่วงโซ่ คุณค่าเป็นตัวสนับสนุนและดำเนินการเพื่อการปรับปรุง ประสิทธิภาพ โดยห่วงโซ่คุณค่าสามารถทำได้ทั้งผู้ที่อยู่ใน ห่วงโซ่คุณค่าของตัวเองอย่างเจ้าของธุรกิจ และผู้ที่ เกี่ยวข้อง” (Macfadyen, Nasr-Alla, Al-Kenawy, Fathi, Hebicha, Diab, Hussein, Abou-Zeid and El-Naggar, 2012: 19-20)

การพัฒนาธุรกิจค้าปลีกผลไม้ ด้วยการปรับปรุง ห่วงโซ่คุณค่า จึงเป็นแนวทางที่ผู้ทำวิจัยเล็งเห็นถึง ความสำคัญในการอยู่รอด ตลอดจนพัฒนาเป็นข้อ ได้เปรียบของธุรกิจได้ เพราะการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านั้น เป็นการวิเคราะห์กิจกรรมซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของ ธุรกิจ โดยจะเป็นเรื่องของการขนส่งขาเข้า การปฏิบัติการ การขนส่งขาออก การตลาดและการขาย การบริการ รวมไปถึงกิจกรรมสนับสนุนอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดหาวัตถุดิบ และโครงสร้าง พื้นฐาน “ภายใต้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านี้ จะทำให้ ผู้ประกอบการเข้าใจความสามารถของธุรกิจอย่างแท้จริง เพราะจะทราบถึงจุดแข็งและจุดด้อยของธุรกิจตัวเอง” (Wheelen and Hunger, 2012: 194) เปรียบเสมือนเป็น แหล่งที่มาที่มีประสิทธิภาพของข้อได้เปรียบทางการ แข่งขันของธุรกิจค้าปลีกผลไม้ที่ต้องเผชิญกับการเกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ได้ ทั้งนี้ Macfadyen and others (2012: 20) ได้ กล่าวถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าไว้ว่า “ธุรกิจสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานด้วยการลด ค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต และหรือการเพิ่มราคาของ ผลิตภัณฑ์ของตนได้จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า”

การทำงานที่ใกล้ชิดกับลูกค้า และตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดย Boonla (2005) กล่าวว่า “เป็นที่ทราบกันดีว่าการรักษาลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้า ใหม่เป็นทางเลือกที่ง่ายและประหยัดกว่า โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาลูกค้าที่ภักดี ด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่ตัวธุรกิจเอง” การส่งมอบคุณค่า แก่ลูกค้านับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจที่มุ่งเน้น ด้านการมอบคุณค่า สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2004) ระบุไว้ว่า “การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าคือ การสร้างคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับองค์กร ดังนั้น การ สร้างข้อเสนอแห่งคุณค่า (Value Proposition) คือสิ่งที่ สำคัญที่สุดในการสร้างยุทธศาสตร์” ซึ่ง “การมุ่งเน้นคุณค่า ถือเป็นเครื่องมือที่ยั่งยืนในการได้มาซึ่งกำไรและการ ได้เปรียบในตำแหน่งทางการตลาดที่ปัจจุบันมีการ แข่งขันอย่างรุนแรง รวมถึงต้นทุนในการประกอบธุรกิจ ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ” (Barnes, Blake and Pinder, 2009: 39) โดยองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า คือ “ยุทธศาสตร์การผสมผสานระหว่างราคา คุณภาพ ความ พร้อม การเลือกสรร รูปลักษณะสินค้า การบริการ การเป็น พันธมิตร และตราสินค้าหรือภาพลักษณ์ที่องค์กรเสนอต่อ ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม” (Kaplan and Norton, 2013)

ปัญหาและความสำคัญดังกล่าวจึงเป็นที่มาของ การการศึกษาครั้งนี้ โดยมุ่งหมายที่จะศึกษา ค้นคว้า กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนในระบบห่วงโซ่

คุณค่าของธุรกิจค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมที่สมควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือสร้างเป็นข้อได้เปรียบด้วยการศึกษาความพึงพอใจในความสามารถด้านการบริหารกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าและการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่ากับการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การศึกษาความแตกต่างกันของความพึงพอใจต่อคุณค่าที่ได้รับระหว่างผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมและผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตแผ่นผลไม้สด ตลอดจนการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและประเภทร้านค้า อันนำไปสู่การแนะนำแนวทางการสร้างกลยุทธ์การได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม และปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมและผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตแผ่นผลไม้สด

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนของธุรกิจค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมตามรูปแบบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และกลยุทธ์การแข่งขันเชิงได้เปรียบ
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่ากับการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ของธุรกิจค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม
3. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม กับผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตแผ่นผลไม้สด
4. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทร้านค้าปลีกผลไม้ กับปัจจัยส่วนบุคคล

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม ที่อยู่ในพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ และมีการอยู่รวมตัวกันเป็นแหล่ง แสดงถึงการมีอยู่ของข้อมูล ได้แก่ เขตสัมพันธวงศ์ ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางรัก และปทุมวัน (Strategy and evaluation department, 2013) มีประชากรรวมทั้งสิ้น 48 ร้านค้า (National Statistical

Office Thailand, 2013) ซึ่งได้มาจากการประมาณค่าเฉลี่ยจำนวนสถานประกอบการประเภทร้านขายปลีกผักและผลไม้สด ปีพุทธศักราช 2554 จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 603 ร้านค้า หาดด้วยจำนวน 50 เขตทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร จึงสุ่มด้วยจำนวนพื้นที่ทั้ง 4 เขต ที่ต้องการศึกษา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากการคำนวณด้วยสูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 43 ร้านค้า จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จำหน่ายผลไม้สดคุณภาพดี (Premium) โดยมีลักษณะเป็นร้านขนาด 1 - 2 คูหา ร้านในอาคารพาณิชย์ ตามตลาดนัด ตลาดสด หรือแผงลอยที่มีขนาดไม่ต่ำกว่า 2 เมตร แล้วจึงเลือกแบบบังเอิญหรือตามสะดวก (Convenience Sampling) ผสมผสานกับการเลือกแบบตุ๊กตาหิมะ (Snowball Sampling)

ส่วนอีกกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมและซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์ ที่อาศัยหรือทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นประชากรที่มีจำนวนมากและไม่สามารถนับจำนวนได้ จึงต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วย สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากร (Infinite Population) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามสะดวก (Convenience Sampling) ผสมผสานกับการเลือกแบบตุ๊กตาหิมะ (Snowball Sampling) เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องมีประสบการณ์ด้านการซื้อผลไม้สด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

โครงสร้างแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม ประกอบด้วย 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ เป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมหลักของธุรกิจค้าปลีกผลไม้ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การขนส่งขาเข้า การปฏิบัติการ การขนส่งขาออก การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมสนับสนุนของธุรกิจค้าปลีกผลไม้ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดซื้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าประกอบด้วย ราคา (Price) คุณภาพ (Quality) ความพร้อม (Availability) ความหลากหลาย (Selection) การบริการ (Service) การเป็นพันธมิตร (Partnership) แบรินด์ (Brand) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 คำถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น (Pretest) กับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมจำนวน 30 ราย ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับร้อยละ 82.50

## 2. แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ ประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคำถามปลายเปิดแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 การรับรู้ถึงคุณค่าที่ร้านค้าปลีกผลไม้ส่งมอบให้ ซึ่งคุณค่าดังกล่าว ประกอบด้วยราคา (Price) คุณภาพ (Quality) ความพร้อม (Availability) ความหลากหลาย (Selection) การบริการ (Service) การเป็นพันธมิตร (Partnership) แบรินด์ (Brand) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 คำถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น (Pretest) กับผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้จำนวน 30 ราย ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับร้อยละ 86.66

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

### 1. กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยส่วนผู้ประกอบการเป็นการลงพื้นที่ออกสนามในพื้นที่กรุงเทพมหานครชั้นใน เขตตะวันออก 4 เขต ได้แก่ เขต สัมพันธวงศ์ ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางรัก และ ปทุมวัน เนื่องจากผู้สำรวจจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการพิจารณากลุ่มตัวอย่างให้ตรงตามลักษณะของร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมที่ต้องการ และคอยอธิบายข้อคำถามที่ผู้ประกอบการบางท่านอาจจะไม่เข้าใจได้ การเก็บรวบรวมครั้งนี้ใช้เวลาทั้งสิ้น 30 วัน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทั้ง 43 ชุด

### 2. กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ในเขตกรุงเทพมหานคร

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยส่วนนี้ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเก็บรวบรวม เพื่อการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย และตรงตามเงื่อนไขที่ต้องการ ซึ่งคือประชากรที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศชายและหญิง ที่มีอายุ 20-80 ปีบริบูรณ์ และทำการเผยแพร่แบบสอบถามผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียที่หลากหลาย ได้แก่ เฟซบุ๊ก ไลน์ และอีเมล รวมถึงการลงพื้นที่ร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่ซื้อจริง โดยใช้เวลาดำเนินการเวลาทั้งสิ้น 30 วันนับจากวันที่เผยแพร่แบบสอบถาม

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

### 1. ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จำนวน 43 ชุด ได้นำมาวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ และใช้สถิติเชิงพรรณนา แจกแจงความถี่

ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

## 2. ผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ในเขต

### กรุงเทพมหานคร

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จำนวน 400 ชุด ได้นำมาวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยวิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent – Samples T-test) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธี Pearson's Chi-Square เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ และใช้สถิติเชิงพรรณนา แจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

## 3. การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อแนวทางสร้างกล

### ยุทธ์ศาสตร์การแข่งขัน (Content Analysis)

การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความสามารถในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับ เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาตามทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า คุณค่าที่ส่งมอบ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน และการบริหารการค้าปลีก โดยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาจะนำไปสู่แนวทางการสร้างกลยุทธ์การได้เปรียบทางการแข่งขัน

## สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

### 1. ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบ

#### ดั้งเดิม

#### 1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

#### ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบ

#### ดั้งเดิม

ผลจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมในพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพมหานคร พบว่าด้านระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมาแล้ว 16-20 ปี ที่จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.23 รองลงมาได้แก่ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.93 ช่วง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.60 ช่วง 26-30 ปี และ มากกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละเท่ากันที่

11.63 ช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.65 และ 21-25 ปี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.33 ตามลำดับ

ด้านจำนวนพนักงานในร้านค้า พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในร้านซึ่งนับรวมตัวผู้ประกอบการด้วยที่จำนวน 1-3 คน สูงถึงร้อยละ 65.12 รองลงมาได้แก่ 4-6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.23 และส่วนน้อยคือ 7-9 คน และ มากกว่า 12 คน คิดเป็นร้อยละที่เท่ากันเพียง 2.33 เท่านั้น

ด้านเวลาทำการของร้านค้า พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการส่วนใหญ่เปิดทำการในช่วงเช้าจนถึงเย็น สูงถึงร้อยละ 79.1 รองลงมาคือเปิดตลอด 24 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 16.3 และผู้ประกอบการที่เปิดในช่วงเย็นถึงกลางคืน มีเพียงร้อยละ 4.7 เท่านั้น

## 1.2 ห่วงโซ่คุณค่าของร้านค้าปลีกแบบ

### ดั้งเดิม

ผลการศึกษาความพึงพอใจในการบริการกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า จำแนกตามกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน พบว่าโดยรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความความพึงพอใจในการจัดการกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.08$ ) การบริการลูกค้า ( $\bar{X} = 4.04$ ) การตลาดและการขาย ( $\bar{X} = 3.65$ ) และโครงสร้างพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.52$ ) ที่ระดับมากตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจด้านการขนส่งขาเข้า ( $\bar{X} = 3.16$ ) การขนส่งขาออก ( $\bar{X} = 3.10$ ) การจัดหาวัตถุดิบ ( $\bar{X} = 2.85$ ) อยู่ที่ระดับปานกลางตามลำดับ ในขณะที่ผู้ประกอบการมีพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 2.20$ ) และการพัฒนาเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 1.99$ ) ซึ่งอยู่ในระดับน้อย

## 1.3 คุณค่าที่ส่งมอบ

ผลการศึกษาความพึงพอใจในการส่งมอบคุณค่า จำแนกตามคุณค่าทั้ง 7 ด้าน พบว่าโดยรวมผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ( $\bar{X} = 4.16$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านความพร้อม ( $\bar{X} = 4.57$ ) ความหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.56$ ) คุณภาพ ( $\bar{X} = 4.23$ ) และการบริการ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ในระดับมากที่สุดตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจด้านตราผลิตภัณฑ์ ( $\bar{X} = 4.16$ ) การเป็น

พันธมิตร ( $\bar{X} = 3.91$ ) และด้านราคา ( $\bar{X} = 3.50$ ) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

#### 1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าและการส่งมอบคุณค่า

ตาราง 1 สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าและการส่งมอบคุณค่า ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

(n = 43)

ตัวแปรตาม (Y)	สมการความถดถอยเชิงซ้อน $Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_kx_{k1} + e$	R	Adjusted R Square	Sig. F Change	Durbin-Watson
คุณค่าด้านราคา	ไม่มีความสัมพันธ์	.113	-.037	.772	2.303
คุณค่าด้านคุณภาพ	$\hat{Y} = 3.248 + 0.217$ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ + 0.163 การขนส่งขาออก	.546	.263	.022*	1.714
คุณค่าด้านความพร้อม	ไม่มีความสัมพันธ์	.317	.055	.121	1.816
คุณค่าด้านความหลากหลาย	$\hat{Y} = 3.256 + 0.421$ การขนส่งขาออก	.507	.238	.001*	1.989
คุณค่าด้านการบริการ	ไม่มีความสัมพันธ์	.176	-.017	.533	1.863
คุณค่าด้านการเป็นพันธมิตร	$\hat{Y} = 3.005 + .291$ การขนส่งขาออก	.319	.080	.037*	1.787
คุณค่าด้านแบรนด์	$\hat{Y} = 2.601 + .504$ การขนส่งขาออก	.445	.178	.003*	1.813

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่ากับการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าของธุรกิจค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบข้อค้นพบที่น่าสนใจอยู่ 4 ประการซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**ประการที่ 1:** การส่งมอบคุณค่าด้านคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับบทความวิชาการของ Buck and Minvielle (2013: 26) ศึกษาเรื่อง ความสดเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีกอาหารสด ระบุว่า “ผู้ประกอบการจะต้องอบรมพนักงานเกี่ยวกับการคำนวณปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละวันให้เหมาะสม เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจถดถอยลง และเพื่อเพิ่มความสามารถของธุรกิจ รวมไปถึงสิ่งสำคัญของธุรกิจคือการมีสินค้าที่สดเสมออยู่ในร้าน” ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ซื้อผลไม้สดของผู้วิจัยซึ่งพบว่าสินค้าที่มีคุณภาพสูง คือไม่เน่า ไม่เสีย และไม่ซ้ำ

เป็นคุณภาพที่ลูกค้าส่วนมากมีความพึงพอใจมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.17 ยิ่งไปกว่านั้น ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการส่งมอบคุณค่าด้านคุณภาพยังได้สอดคล้องกับคำแนะนำของ Buck and Minvielle (2013: 27) ที่เสนอว่า “พนักงานมีความจำเป็นจะต้องได้รับการอบรมเรื่องการสุกของสินค้าที่มีระยะเวลาที่แตกต่างกัน สินค้าที่สุกเร็วเนื้อจะนุ่มจึงไม่ควรวางอยู่บนชั้นเดียวกันหรือวางใกล้กับสินค้าที่สุกช้าที่ส่วนมากแล้วเนื้อจะค่อนข้างแน่นและแข็ง เช่น ลูกพีชและแครอท เป็นต้น”

นอกจากนี้ การส่งมอบคุณค่าด้านคุณภาพ ยังมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการขนส่งขาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกันอีกด้วย กล่าวคือ หากผู้ประกอบการเพิ่มความสามารถในกิจกรรมการขนส่งขาออก จะทำให้ความสามารถในการส่งมอบคุณค่าด้านคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นด้วย โดยการเลือกชนิดสินค้าที่เหมาะสมในปริมาณที่สมควร ไม่ให้ปริมาณสินค้าคงคลังมากเกินไป หรือน้อยเกินไปจนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า การเตรียมสินค้าให้อยู่ในสภาพ

พร้อมชาย มีหลักการบริหารสินค้าคงคลัง คือ การจัดการสินค้าคงคลัง และการควบคุมสินค้าคงคลัง (Polpanadham, n.d.: 117) สอดคล้องกับ ผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาว: กรณีศึกษาผู้ประกอบการสินค้าประเภทผ้าในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดสงขลา ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการวางแผนการสั่งซื้อให้พอดีกับปริมาณการผลิต การแสดงสินค้าหน้าร้าน และตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนวางจำหน่าย รวมถึงการให้ความสนใจในการควบคุมปริมาณและคุณภาพของสินค้าคงคลัง (Noknoi, Lungtae, Suwitphanwong, Boomid, & Rattanasri, 2015) เช่นเดียวกับ Buck and Minvielle (2013: article) ศึกษาเรื่องความสดเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีกอาหารสด ซึ่งให้เห็นว่า การส่งมอบคุณค่า และกระบวนการจัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ เป็นสองในห้ามิติที่นำมาซึ่งความสำเร็จสำหรับผู้ค้าปลีกอาหารสดมากที่สุด นอกจากนี้ยังศึกษาพบว่า การประมาณการสูญเสียของวันและวันถัดไป คลังสินค้าที่จำเป็นต้องจัดเรียงหรือแสดงเพื่อไม่ให้ชั้นวางสินค้าดูว่างเปล่า และการเตรียมสินค้าในคลังให้พร้อมหากขายได้อย่างไม่คาดคิดเป็นการลดการหดตัวของธุรกิจได้ ยิ่งไปกว่านั้น การจัดสรรชั้นวางสินค้าเพื่อขับเคลื่อนความต้องการซื้อให้เพิ่มมากขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน

**ประการที่ 2:** การส่งมอบคุณค่าด้านความหลากหลายมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการขนส่งขาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (2013: 105) ที่เห็นว่า “องค์กรที่ตระหนักดีว่า ตนไม่สามารถให้บริการในทุกสิ่งทุกอย่างได้ครบครัน แต่องค์กรสามารถเพิ่มการขายสินค้าในหมวดหมู่ต่างๆ ได้ด้วยการขยายด้านความลึกและความกว้างของสินค้าเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าและคุณค่าให้แก่ลูกค้า และยังทำให้ลูกค้าตระหนักว่าการไปเลือกสินค้าและบริการจากองค์กรอื่นย่อมจะมีต้นทุนสูงขึ้น”

**ประการที่ 3:** การส่งมอบคุณค่าด้านการเป็นพันธมิตรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการขนส่งขาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Buck and Minvielle (2013: article) ศึกษาเรื่องความสดเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีก

อาหารสด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานและแหล่งที่มาของวัตถุดิบ เป็นหนึ่งในห้ามิติที่นำมาซึ่งความสำเร็จสำหรับผู้ค้าปลีกอาหารสดมากที่สุด โดยผู้ประกอบการต้องพัฒนาความเข้าใจในทุกส่วนของห่วงโซ่คุณค่าด้านซัพพลายเออร์และเศรษฐศาสตร์ ซึ่งคือต้นทุนและกำไร ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของบริษัทและพัฒนาความสามารถด้านการเจรจาต่อรอง สิ่งเหล่านี้ทำได้โดยการตัดตัวกลางที่ไม่ได้ช่วยเพิ่มคุณค่าออกไป รวมไปถึงการจัดสรรกิจกรรมต่างๆ ไปยังผู้เชี่ยวชาญแต่ละแผนกในบริษัท นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนของซัพพลายเออร์ ตลอดจนชนิดของความสัมพันธ์ที่ควรจะมีกับซัพพลายเออร์แต่ละรายโดยพิจารณาบนฐานของความผันผวนของคุณภาพและจำนวนในการส่งสินค้า และให้ความสำคัญต่อการรับรู้ของลูกค้า สำหรับสินค้าประเภทผลไม้และผักสด การรวมตัวของพันธมิตรที่มีนัยสำคัญกับการวางแผนการผลิตและการซื้อจากบางแหล่งมีแนวโน้มที่จะเป็นประโยชน์มากที่สุด

**ประการที่ 4:** การส่งมอบคุณค่าด้านตราผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการขนส่งขาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Rieple and Singh (2010: abstract) เรื่อง การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายอินทรีย์ กรณีศึกษาร้านค้าปลีกในสหราชอาณาจักรและซัพพลายเออร์จากประเทศอินเดีย ซึ่งผลการศึกษาด้านการค้าปลีก พบว่าเสื้อผ้าฝ้ายอินทรีย์ประสบความสำเร็จในขั้นตอนการค้าปลีกนี้ “โดยมีวงจรของการสร้างตราสินค้า หรือ กิจกรรมการสร้างชื่อเสียงของร้านค้าปลีกจากประสิทธิภาพหรือผลกระทบของผ้าฝ้ายอินทรีย์ การสร้างชื่อเสียงอย่างเป็นทางการขึ้นอยู่กับการใช้วัสดุอินทรีย์เป็นวัตถุดิบพื้นฐาน เพื่อให้ได้สินค้าพร้อมออกจำหน่ายตามวัตถุประสงค์” จากการศึกษายังพบว่า “การเพิ่มราคาสินค้าในร้านค้าปลีกในประเทศทุนนิยมตะวันตกที่เข้าใจอำนาจของการสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมการขายถือเป็นการประสบความสำเร็จด้านการสร้างคุณค่าทางหนึ่ง” ทั้งนี้ ชื่อตราผลิตภัณฑ์สามารถระบุผลิตภัณฑ์ที่จะมีประโยชน์ต่อผู้บริโภคได้ คุณประโยชน์นี้ทำให้ผู้บริโภคที่ซื้อผลิตภัณฑ์ตราเดิมซ้ำบ่อยๆ มั่นใจได้ว่าเขาจะได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีรูปลักษณ์ ผลประโยชน์และคุณภาพเหมือนเดิม จนทำให้ตราผลิตภัณฑ์กลายเป็น

พื้นฐานในการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับคุณภาพพิเศษของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้การกำหนดตราผลิตภัณฑ์ยังสามารถเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ได้ด้วย (Kaplan and Norton, 2013)

**2. ผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ในเขต**

**กรุงเทพมหานคร**

**2.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ซื้อผลไม้สด**

ผลการศึกษาของกลุ่มผู้ซื้อผลไม้สด พบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 18 - 29 ปี (ร้อยละ 51.00) เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71.25) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 72.00) ประกอบอาชีพพนักงานเอกชน (ร้อยละ 43.80) มีรายได้เฉลี่ย 20,000 – 30,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 32.00) ซื้อผลไม้เดือนละ 1 – 2 ครั้ง (ร้อยละ 39.00) ด้วยจำนวนเงินเฉลี่ยในการซื้อต่ำกว่า 1,000 บาท (ร้อยละ 77.50) ซื้อในช่วงเวลา 18.00 – 21.59 นาฬิกา (ร้อยละ 55.30) เลือกซื้อจากร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม (ร้อยละ 56.50) มากกว่าซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์ (ร้อยละ 43.50) ซึ่งผู้ซื้อในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เลือกใช้บริการท็อปส์ มาร์เก็ต (ร้อยละ 63.79) ส่วนผู้ซื้อในกลุ่มร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมส่วนมากเลือกซื้อในย่านเยาวราช (ร้อยละ 40.91) ผู้ใช้บริการส่วนมากเดินทางโดยรถยนต์และ

จักรยานยนต์ส่วนบุคคล (ร้อยละ 68.00) และมีวัตถุประสงค์คือซื้อเพื่อรับประทาน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 87.50

**2.2 คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ**

ผลการศึกษาความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับจำแนกตามคุณค่าทั้ง 7 ด้าน พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากสูงถึง 3.79 ซึ่งผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจด้านคุณภาพมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาได้แก่ ความพร้อม ( $\bar{X}$  = 3.93) ราคา ( $\bar{X}$  = 3.78) ความหลากหลาย ( $\bar{X}$  = 3.75) การบริการ ( $\bar{X}$  = 3.73) การเป็นพันธมิตร ( $\bar{X}$  = 3.69) และ แรนด์โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ

**2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ที่มีต่อคุณค่าที่ได้รับ**

ผลการศึกษาความแตกต่างด้านความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมและซูเปอร์มาร์เก็ต ด้วยวิธีเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent – Samples T-test) มีข้อค้นพบที่น่าสนใจอยู่ 2 ประการซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**ตาราง 2** ผลการศึกษาความแตกต่างด้านความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมและซูเปอร์มาร์เก็ต ด้วยวิธีเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent – Samples T-test)

(n= 400)

คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	คะแนนความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับโดยเฉลี่ย จำแนกตามประเภทร้านค้า		
	ร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม	ซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์	Sig.
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	
1.ด้านราคา	3.87	3.67	0.003*
2.ด้านคุณภาพ	4.02	3.97	0.387
3.ด้านความพร้อม	3.99	3.85	0.040*
4.ด้านความหลากหลาย	3.71	3.79	0.239
5.ด้านบริการ	3.73	3.71	0.768
6.ด้านการเป็นพันธมิตร	3.72	3.66	0.471
7.ด้านตราผลิตภัณฑ์	3.60	3.63	0.697

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

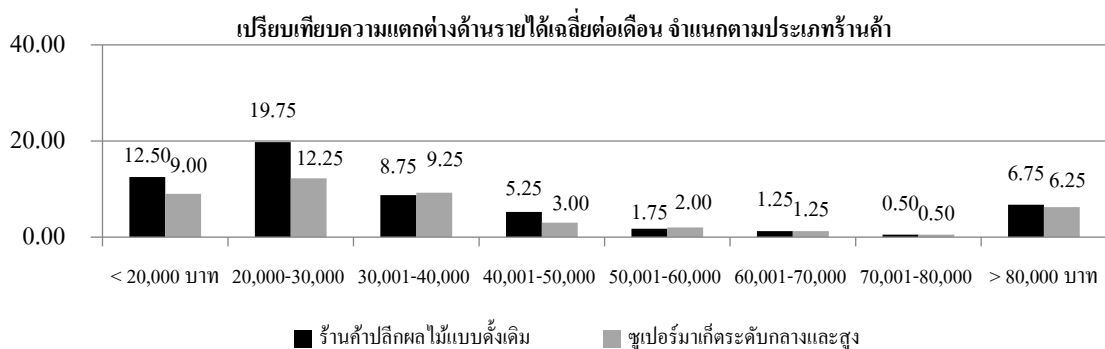
**ประการที่ 1:** ผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจด้านราคามากกว่าผู้บริการ

ซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงอธิบายได้ว่า ร้านค้าปลีกผลไม้แบบ



ดั้งเดิมเสนอราคาสินค้าได้ตรงใจผู้บริโภคมากกว่า สาเหตุมาจากการกำหนดต้นทุนได้ต่ำกว่า สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของผู้ประกอบการ แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความสามารถโดยรวมในการบริหารที่ระดับปานกลางเท่านั้น ยิ่งในกิจกรรมของการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ต้องใช้ต้นทุนในการลงทุนสูงก็อยู่ในระดับน้อยด้วยค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ไม่ต่างจากแนวความคิดของ Kaplan and Norton (2013: 128) ที่อธิบายว่า “ธุรกิจใดก็ตามที่สามารถกำหนดต้นทุนได้ต่ำกว่า ก็สามารถเสนอราคาสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าด้วยราคาที่ต่ำกว่าได้” เพราะในการซื้อแต่ละครั้ง ลูกค้าต้องคำนวณต้นทุนทุก ๆ

รายการ ซึ่งรวมถึงต้นทุนทางด้านการรับและจัดส่งด้วย ดังนั้นถ้า “ธุรกิจใดก็ตามสามารถทำให้ต้นทุนของลูกค้าด้านต่าง ๆ ถูกลง องค์กรนั้นจะได้เปรียบด้านราคาเหนือคู่แข่งอื่นๆ” (Kaplan and Norton, 2013: 128) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของสำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภคผลไม้ของคนไทย ด้านความคิดเห็นต่อราคาผลไม้ไทย พบว่าประชากรที่มีรายได้ค่อนข้างน้อยจะเลือกซื้อผลไม้ที่ราคาไม่แพงนัก (Bureau of agricultural economic research, 2007: 22) ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษา เรื่องรายได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ต่ำกว่า 20,000 บาท ของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีสัดส่วนที่สูงกว่าผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ต ดังภาพที่ 1

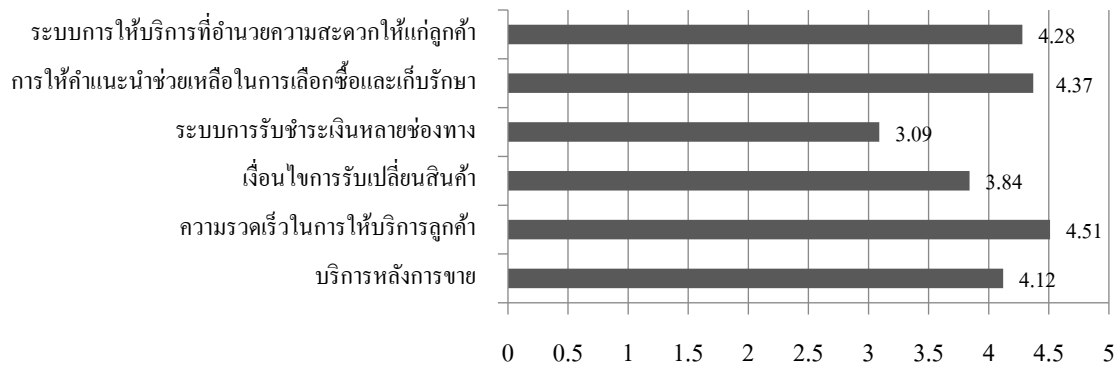


ภาพที่ 1 เปรียบเทียบร้อยละความแตกต่างด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำแนกตามประเภทร้านค้า

**ประการที่ 2:** ด้านความพร้อม ผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอธิบายได้ว่าร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมสามารถให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วและทันเวลากว่าความพร้อมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีคุณค่าสูงสุดที่ลูกค้าต้องการ (Macintyre, Parry and Angelis, 2011: 67) เพราะลูกค้าจะให้คุณค่าต่อความเร็ว ต่อความไว้วางใจได้ของสินค้าและบริการ กล่าวคือลูกค้าสามารถได้รับสินค้า

ทันเวลาตามที่ลูกค้าได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว “การที่ลูกค้าสั่งสินค้า และสามารถรับสินค้าได้เร็วเท่าใดต่างหากคือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง” (Kaplan and Norton, 2013: 105) ทั้งนี้ ผลยังสอดคล้องกับผลการศึกษาห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม ด้านการบริการ (ภาพที่ 2) แสดงถึงระดับความสามารถในเรื่องความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า ด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด 4.51 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

### ระดับความสามารถในการบริหารกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า ด้านการบริการลูกค้า



ภาพที่ 2 ระดับความสามารถในการบริหารกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้า ของร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม

### 2.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประเภทร้านค้าปลีกผลไม้

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทร้านค้าปลีกผลไม้ กับปัจจัยส่วนบุคคล

ด้วยวิธี Pearson's Chi-Square

(n = 400)

ตัวแปรต้น	Pearson's Chi Square
อายุ	0.107
เพศ	0.370
ระดับการศึกษา	0.005*
อาชีพ	0.600
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	0.624
ความถี่ในการซื้อ	0.132
ช่วงเวลาในการซื้อ	0.000*
จำนวนเงินเฉลี่ยต่อครั้งในการซื้อ	0.589

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทร้านค้าปลีกผลไม้ กับปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ความถี่ในการซื้อ ช่วงเวลาในการซื้อ และจำนวนเงินเฉลี่ยต่อครั้งในการซื้อผลไม้สด ด้วยวิธี Pearson's Chi-Square พบว่า การเลือกประเภทของร้านค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านระดับการศึกษาและช่วงเวลาในการซื้อ โดยผลในด้านระดับการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีผลต่อบริษัททางการตลาดของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีผลต่อระดับการเลือกปัจจัยการตลาดในทุกด้านของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร (Preedasak, Trimetsoontorn, และ Kanchanapiboon, 2008) ไม่แตกต่างจากข้อมูลปฐม

ภูมิที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ พบว่า ผู้ใช้บริการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้บริการจากซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากกว่า

ส่วนช่วงเวลาในการซื้อผลไม้สด สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการในห้างสรรพสินค้า เปรียบเทียบกับดิสเคาท์สโตร์ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริโภคนิยมเลือกซื้อสินค้าอาหารสด อาหารแห้ง ขนมขบเคี้ยว และเครื่องดื่มจากดิสเคาท์สโตร์มากที่สุด และนิยมเลือกซื้อในช่วงเวลา 18.01 – 22.00 น. (Pimol, 2004) เช่นเดียวกับ ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้ พบว่า ผู้ซื้อผลไม้ที่เลือกซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์ส่วนใหญ่เลือก

ซื้อผลไม้ในช่วงเวลา 18.00 - 21.59 น. เป็นอันดับแรก อีกทั้งเวลาในช่วงดังกล่าวผู้ซื้อผลไม้สด ก็เลือกที่จะใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตมากกว่า

### 3. การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อแนวทางสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Content Analysis)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (1990) ได้กำหนดเป็น “กลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไป ซึ่งมี 3 วิธี ประกอบด้วย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และ กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายเฉพาะ โดยทั้ง 3 กลยุทธ์นี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง ครอบคลุมไปจนถึงธุรกิจขนาดใหญ่”

จากผลการศึกษาความแตกต่างด้านความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับของผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมกับซูเปอร์มาร์เก็ต พบว่า ผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจในคุณค่าที่ได้รับด้านราคา และความพร้อม มากกว่าผู้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรด้านความพร้อม เป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่ง Wheelen and Hunger (2012: 234) ระบุว่า เป็นความสามารถขององค์กรที่จะทำให้ผู้ใช้ซื้อได้รับคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ และเหนือกว่าในรูปของคุณภาพสินค้าหรือบริการ และ ลักษณะพิเศษของสินค้าหรือบริการ ไม่ต่างจาก Naveekarn (2008: 425) อธิบายว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นอีกวิธีหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน “ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี โดยยึดถือประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลัก เช่น การตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถผสมผสานกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองได้” เช่นเดียวกับ Buck and Minvielle (2013: article) ศึกษาเรื่องความสดเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีกอาหารสดราคา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “ร้านค้าปลีกที่มีความรอบคอบมากที่สุดจะไม่ได้คำนึงแต่ด้านราคา แต่ยังคงคำนึงถึงด้านคุณภาพ การส่งของตรงเวลา และความถูกต้องในการจัดส่งของทุก ๆ คำสั่งซื้อ” ส่วนแนวทางการสร้างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ทางด้าน Gertner (2013: abstract) ได้ศึกษาเรื่องห่วงโซ่คุณค่าและการสร้างคุณค่า ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “ธุรกิจสามารถปรับปรุงการได้เปรียบทางการแข่งขันของตนเอง

ได้จากการลดต้นทุนในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจด้านราคาที่ย่อมเยาและให้แข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาของ Buck and Läubli (2016: article) เรื่อง ความพยายามในการหาคุณภาพสำหรับร้านค้าปลีกอาหารสดชี้ให้เห็นถึงการสำรวจในหลายประเทศแถบยุโรป โดยผู้บริโภคเชื่อว่าสินค้าประเภทของสดจากร้านดีสเคาท์สโตร์ก็มีคุณภาพดี และบางครั้งก็ดีกว่าซูเปอร์มาร์เก็ตด้วย เพราะราคาถูกกว่าแต่ได้ประโยชน์เหมือนกัน

ด้านผลจากข้อมูลปฐมภูมิที่เก็บรวบรวมมาจากผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิม พบว่า 3 อันดับแรกที่ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจด้านคุณค่าที่ได้รับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.02$ ) ความพร้อม ( $\bar{X} = 3.99$ ) และราคา ( $\bar{X} = 3.87$ ) ทั้งนี้ผลจากการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคด้านคุณภาพ และราคา เป็นไปอย่างสอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างโดยเน้นคุณภาพและความพร้อม รวมทั้งการคำนึงถึงการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเข้ามาผสมผสานเพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. ผู้ประกอบการควรปรับปรุงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความพึงพอใจในความสามารถอยู่ในระดับน้อย โดยเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ยังสำคัญกับด้านการพัฒนากระบวนการ เช่น การพัฒนาและการใช้วิธีการใหม่ๆ หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ จุดมุ่งหมายของการพัฒนากระบวนการก็เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มให้สูงขึ้น ส่วนการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน รวมไปถึงการปรับปรุงระดับทักษะ และรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน เป็นการสร้างคุณค่าที่สำคัญด้วยต้นทุนที่ต่ำ และยังป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและ พัฒนาได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการควรพัฒนากิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าในอีก 3 กิจกรรมควบคู่ไปด้วย ได้แก่ การขนส่งขาเข้า การขนส่งขาออก และการ

จัดหาวัตถุดิบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้ประกอบการมีความสามารถเพียงระดับปานกลาง

2. ผู้ประกอบการควรเพิ่มขีดความสามารถในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการส่งมอบคุณค่าด้านคุณภาพ รวมไปถึงการพัฒนาในกิจกรรมด้านการขนส่งขาออก ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกกับการส่งมอบคุณค่าถึง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ความหลากหลาย การเป็นพันธมิตร และตราสินค้าหรือชื่อร้านค้า

3. เพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจและเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมควรให้ความสำคัญด้านราคาและความพร้อมแก่ลูกค้ามากที่สุด เนื่องจากผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจที่แตกต่างกับผู้ใช้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตระดับกลางและไฮเอนด์ โดยผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมมีความพึงพอใจในทั้ง 2 ปัจจัยมากกว่า

4. ผู้ประกอบการควรพยายามพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ในทุกส่วนของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่ส่วนใหญ่เลือกซื้อผลไม้จากซูเปอร์มาร์เก็ต เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง จึงต้องการข้อมูลที่น่าสนใจ ดึงดูดและเชื่อถือได้ต่างๆ ประกอบการตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอาจจะขยายหรือปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการ โดยให้เวลาทำการครอบคลุมช่วงเวลา 18.00 – 22.00 น. เพราะจากภาพรวมแล้วเป็นช่วงเวลาที่ผู้ซื้อผลไม้มากที่สุด

5. ร้านค้าปลีกผลไม้แบบดั้งเดิมควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ โดยมุ่งให้ความสำคัญด้าน

คุณภาพของสินค้า และความพร้อมของสินค้าและบริการ เป็นสองประเด็นแรก เนื่องจากเป็น สองปัจจัยที่ผู้ประกอบการมีความพึงพอใจต่อสามารถในการส่งมอบคุณค่าในระดับสูง อีกทั้ง ทั้งสองปัจจัยดังกล่าว ยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคมีความพึงพอใจและให้ความสำคัญสูงสุดด้วย นับเป็นเป็นการเลือกใช้กลยุทธ์ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในช่วงระยะเวลาที่มีจำกัด ดังนั้นจึงขอเสนอแนะแนวทางที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศึกษากลุ่มตัวอย่างด้านผู้ประกอบการให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ผู้ค้าที่เป็น หาบเร่ แผงลอย ที่มีขนาดเล็กกว่า 2 เมตร หรือร้านค้าที่จำหน่ายผลไม้คุณภาพกลาง และขยายพื้นที่การศึกษาให้กว้างขึ้น เช่น ศึกษาทั่วทั้งกรุงเทพมหานคร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ซื้อผลไม้ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ควรลงพื้นที่เก็บจริงในสัดส่วนร้อยละ 50 เนื่องจากการเก็บออนไลน์ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม เช่น ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้ที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีต่ำ และกลุ่มที่ไม่ใช้งานอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. ควรศึกษากิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าในแต่ละกิจกรรม โดยจำแนกเป็น 1 กิจกรรม ต่อ 1 งานวิจัย เพื่อศึกษาแต่ละกิจกรรมได้อย่างละเอียดและครบถ้วนมากที่สุด

4. ผลจากการศึกษาในแต่ละข้อ ควรนำไปศึกษาเชิงคุณภาพต่อไป

5. พัฒนาแบบสอบถามให้มีความละเอียดครบถ้วนมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit*. London: Kogan Page Publishers.
- Bureau of agricultural economic research. (2007). *Consumer behavior on fruit of Thai people*. Bangkok: Office of agricultural economics.
- Boonla, T. (2005). *Supply chain management for retail business*. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- Buck, R., & Minvielle, A. (2013). A fresh take on food retailing. *Perspectives on retail and consumer goods*, 2, 22-27.
- Buck, R., Läubli, D., & Ottink, N. (2016). The quest for quality in fresh-food retailing. *Fresh Food retailing*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/industries/retai>

- l/our-insights/the-quest-for-quality-in-fresh-food-retailing
- Gertner, M. I. (2013). The Value Chain and Value Creation. *Advances In Management*, 6(10), 1-4.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004-2013). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Macfadyen, G., Nasr-Alla, A. M., Al-Kenawy, D., Fathi, M., Hebicha, H., Diab, A. M., . . . El-Naggar, G. (2012). Value-chain analysis — An assessment methodology to estimate Egyptian aquaculture sector performance. *Aquaculture*, 18-27.
- Macintyre, M., Parry, G., & Angelis, J. (2011). *Service Design and Delivery*. NY: Springer Science & Business Media.
- National Statistical Office Thailand. (2013). *The 2012 business and industrial census (basic information) whole kingdom*. Bangkok: Ministry of Information and Communication Technology.
- Naveekarn, S. (2008). *Strategic management*. Bangkok: Bhannakij Publishing 1991.
- Noknoi, C., Lungtae, S., Suwitphanwong, S., Boomid, K., & Rattanasri, P. (2015). Primary activities analysis in value chain of five-star-rated one tambon one product: the case of fabric enterprises in Phatthalung and Songkha provinces. *Modern Management Journal*, 13(2).
- Pimol, P. (2004). *The study of consumer behavior and factors affecting buying's decision at department stores compare with discount stores in Bangkok metropolis (Master' Thesis)*. Bangkok: Kasetsart University.
- Polpanadham, P. (n.d.). *Management for retail and wholesale business*. Bangkok, Thailand: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Porter, M. E. (1980-2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Simon and Schuster.
- Preedasak, V., Trimetsoontorn, J., & Kanchanapiboon, A. (2008). Consumer behavior affecting marketing factors of modern trade shops in Bangkok. *Journal of Industrial Education*, 8(1), 198-208.
- Rieple, A., & Singh, R. (2010). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers. *Ecological Economics*, 69(11), 2292–2302.
- SCB economic intelligence centre. (2014). *How grocery stores grow up in radical marketing compition era*. Bangkok: SCB economic intelligence centre.
- Strategy and evaluation department. (2013). *Bangkok now*. Retrieved from <http://203.155.220.230/m.info/nowbma/>
- Walters , D., & Rainbird , M. (2007). Cooperative innovation: a value chain approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5), 595 - 607. doi:10.1108/17410390710823725
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability* (13th ed.). NJ: Pearson.

