

แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก
สาขา กองทัพภาคที่ 2

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ณรงค์ชัย นิตยสุทธิ์

หัวหน้ากองบริการ กองบัญชาการช่วยรบที่ 2

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา
กองทัพภาคที่ 2

โดย พันเอก ณรงค์ชัย นิตยสุทธิ

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดี

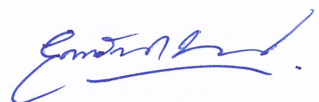
พลตรี


(เกียรติชัย โอภาโส)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

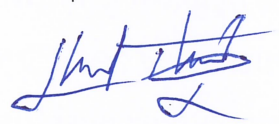
คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก


(ยุธนา ชันทอง)

ประธานกรรมการ

พลโท


(นเรศ นิตยสุทธิ)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง


(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง


(ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์)

กรรมการ

พันเอกหญิง


(อัษฎนุช สิงหพันธุ์)

กรรมการและเลขานุการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก ณรงค์ชัย นิตยสุทธิ
เรื่อง แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2
วันที่ 9 กันยายน 2568 **จำนวนคำ :** 10,441 **จำนวนหน้า :** 36
คำสำคัญ แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบกสาขากองทัพภาคที่ 2
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกิจการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนดโดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่าร้านค้าสวัสดิการมีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่กำลังพลและครอบครัว รวมถึงประชาชนทั่วไปในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินค้า ระบบโลจิสติกส์ และการบริหารต้นทุน นอกจากนี้ การแข่งขันจากร้านค้าภายนอกและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อยอดขายและความสามารถในการดำเนินงาน แนวทางการพัฒนาที่เสนอประกอบด้วย 1) การปรับปรุงระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) การเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 3) การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การส่งเสริมการขายและสร้างความภักดีของลูกค้า 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ 5) การเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงร้านค้าสวัสดิการกองทัพบกให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Narongchai Nittayasut

TITLE: Guidelines for the development of the Army Welfare Shop, 2nd
Army Area Branch.

DATE: 9 September, 2025 **WORD COUNT :** 10,441 **PAGES :** 36

KEY TERMS: Guidelines for the development of the Army

CLASSIFICATION: Unclassified

The purpose of this research is to study the current status of the Army welfare shops. 2nd Army Area Branch. Analyze problems and obstacles in operations and propose development guidelines to increase efficiency and sustainability of the business. Using the research method of strategic research as specified by the Army War College, which is document research. Review of relevant concepts, theories and literature. The study found that welfare shops play an important role in providing services to military personnel and their families. Including the general public in the area. However, there are still problems with product management. logistics system and cost management. In addition, competition from outside stores and changing consumer behavior affect sales and operating capabilities. The proposed development guidelines include 1) improving the management system using digital technology 2) increasing the variety of products and services to meet consumer needs. 3) Developing marketing strategies, such as promoting sales and building customer loyalty, 4) Developing personnel potential to increase service efficiency, and 5)

strengthening cooperation with the private sector to increase business opportunities. The results of this research can be used as guidelines for developing and improving Army Welfare Stores so that they can operate efficiently and sustainably in the long term.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง สนับสนุนการพัฒนาประเทศของหน่วยทหารช่างกองทัพบกให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้จากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ได้ช่วยประสิทธิประสาทความรู้ในหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก รวมถึงเอกสาร การวิจัยส่วนบุคคลของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก เอกสารการวิจัยส่วนบุคคลจาก สถาบันต่าง ๆ และเอกสารวารสารทางวิชาการของสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ สนับสนุนข้อมูลอันมีคุณค่าอย่างยิ่งในเชิงวิชาการตลอดห้วงของการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ พันเอกหญิง ณวิวรรณ ตะเภาพงศ์ อาจารย์หัวหน้ากอง วิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้แนวทางและตรวจสอบ ต้นฉบับอย่างละเอียด จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์และขอขอบพระคุณ พลโท นเรศ นิตยสุทธิ ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ที่กรุณา เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ใน การทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูง

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)	6
แนวคิดและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด 4P	8
หลักการ 5ส	11
การวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรสมัยใหม่ (Business Model Canvas)	13
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	
ประเมินสภาพร้านค้าของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก	
สาขากองทัพภาคที่ 2	20
ปัญหาของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2	
จากการวิเคราะห์เครื่องมือหลักการบริหาร	26
แนวทางการพัฒนากิจการของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก	
สาขากองทัพภาคที่ 2	27

บทที่ 4 บทอภิปรายผล	29
บทที่ 5 บทสรุป	
สรุปผลการวิจัย	33
ข้อเสนอแนะ	35
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบันมีส่วนให้กำลังพลทหาร รวมทั้ง กองบัญชาการกองทัพไทยอยู่ในภาวะเดือดร้อนจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่าประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข อยู่ดีกินดี มีการบริหารจัดการให้มีผลสำเร็จเป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ¹

กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อจำหน่ายสินค้า อุปโภค บริโภค รวมทั้งสินค้าอื่น ๆ โดยไม่มุ่งเน้นผลกำไร เพื่อให้ข้าราชการ ทหารและครอบครัว รวมทั้งบุคคลพลเรือนทั่วไป ได้ซื้อสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี ราคาถูก และสนับสนุนการนำสินค้าหรือบริการจากหน่วย หรือราชการ และครอบครัวมาขายหรือให้บริการ ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการและครอบครัวในการดำรงชีพอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี บรรเทาความเดือดร้อนและเพิ่มรายได้ในการดำรงชีพ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและอำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตนให้กับกองทัพภาคที่ 2²

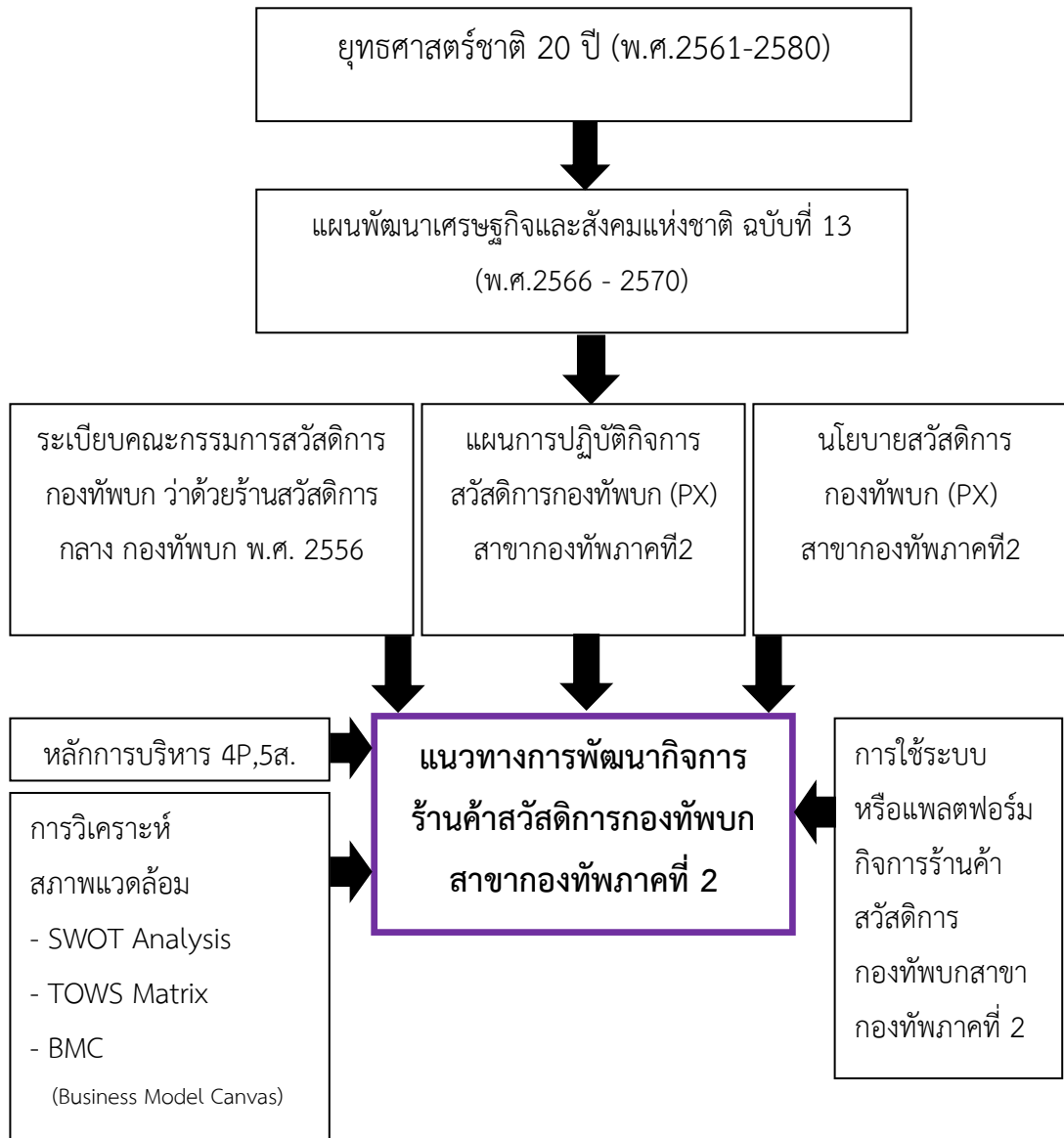
แต่ในปัจจุบันการแข่งขันด้านการค้าของอุตสาหกรรมค้าปลีกในปัจจุบัน มีการแข่งขันค่อนข้างสูง การที่จะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับ คู่แข่งขันรายอื่น

ดังนั้นการค้นคว้าอิสระในเรื่องกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 นี้จึงมุ่งที่จะแก้ปัญหาให้กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้ เพื่อเป็นการสร้างยอดขายและรายได้ให้มากขึ้นเพื่อนำผลตอบแทนมาปันผลให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อยเพื่อให้กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว อันจะเป็นที่พึงให้กับข้าราชการทหารและครอบครัวต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประเมินสภาพร้านค้า ของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา
กองทัพภาคที่ 2
2. เพื่อศึกษาปัญหาของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากิจการของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา
กองทัพภาคที่ 2

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนดโดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค กระบวนการตัดสินใจซื้อ ความพึงพอใจ และส่วนประสมทางการตลาด ที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการ รวมทั้งไม่เลือกซื้อสินค้าและบริการ กิจกรรมร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

2.2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจกรรมร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 รวมทั้งพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้มาใช้บริการกิจกรรมร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ค่ายสุรนารี ต.หนองไผ่ล้อม อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา และบริเวณพื้นที่ใกล้เคียง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

กำหนดใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ประมวลผลได้มาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก โดยใช้แนวคิด SWOT Analysis เพื่อหาสภาพขององค์กรว่ามี จุดแข็งอะไร จุดอ่อนอะไร มีโอกาส และ อุปสรรคหรือไม่ และนำข้อมูลที่ประมวลผลได้ มาวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนากลยุทธ์โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix รวมถึงใช้หลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม \ ระยะเวลา	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	หมายเหตุ
การกำหนดหัวข้อการวิจัย	↔									
การเตรียมสอบโครงร่าง		↔								
การนำเสนอโครงร่าง			↔							
การประชุมกลุ่มวิจัย(บทที่ 1-2)				↔						
การประชุมกลุ่มวิจัย(บทที่ 3-4)					↔					
การประชุมกลุ่มวิจัย(บทที่1-5) เล่มสมบูรณ์						↔				
การเตรียมสอบแลงแผนผลการวิจัย							↔			
การสอบการนำเสนอแลงแผนผลการวิจัย								↔		
การจัดทำรูปเล่ม									↔	

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพการบริหารจัดการของกิจการร้านค้าสวัสดิการ
กองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2
2. ทำให้ทราบปัญหาการบริหารจัดการของกิจการร้านค้าสวัสดิการ
กองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2
3. สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการร้านค้าสวัสดิการ
กองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการทหาร

บทที่ 2

บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพบกภาคที่ 2 ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการประมวลองค์ความรู้ รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพบกภาคที่ 2 ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)
2. แนวคิดและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด 4P
3. หลักการ 5ส
4. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรสมัยใหม่ (Business Model Canvas)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)

ประเทศไทยได้กำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศภายใต้นโยบายของรัฐ โดยการกำหนดกรอบหรือเครื่องมือโดยใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ซึ่งมีวิสัยทัศน์ประเทศ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์จำนวน 6³ ด้าน ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ความสำคัญของ กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ต่อการพัฒนาประเทศภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ถือเป็นกิจการสวัสดิการที่ช่วยส่งเสริมให้กำลังพลในกองทัพบกได้มีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เนื่องจากช่วยสร้างเสริมรายได้และลดรายจ่ายของกำลังพล ซึ่งถือได้ว่ามีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) โดยเฉพาะในด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันและด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการที่กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ได้เปิดโอกาสให้กำลังพลและครอบครัวได้นำสินค้าที่ผลิตหรือจัดหาขึ้นเองมาวางขายและจัดจำหน่าย จึงเป็นการสร้างรายได้และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกำลังพลและครอบครัวได้มีรายได้เสริมสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

ในขณะที่กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ก็มีส่วนสำคัญในการช่วยเสริมสร้างศักยภาพของกำลังพล อันเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรมนุษย์ของชาติ เพราะการที่กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ขายสินค้าในราคาถูกย่อมช่วยให้กำลังพลมีส่วนช่วยทำให้ช่วยลดภาระรายจ่าย นอกจากนี้การที่กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 สามารถสร้างรายได้เสริมให้กับกำลังพล เป็นการเพิ่มช่องว่างระหว่างรายได้กับรายจ่ายทำให้กำลังพลและครอบครัวได้มีรายรับเพิ่มขึ้น และเมื่อกำลังพลและครอบครัวมีรายรับเพิ่มขึ้นก็จะเป็นการปลดปล่อยภาระ ทำให้กำลังพลและครอบครัว สามารถที่จะมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนเองเพิ่มขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้ส่งเสริมให้ประเทศชาติของเราบรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) อันเป็นเป้าหมายในการพัฒนาชาติในระยะยาวต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด 4P

Kotler (1997) ⁴ ได้ให้ความหมายว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) คือ ตัวแปรหรือเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของผู้บริโภคซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเดิมทีนั้นส่วนประสมทางการตลาดจะมีอยู่เพียง 4 ตัวแปรเท่านั้น (4Ps) คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่จัดจำหน่ายหรือช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์ คือ สิ่งที่บริษัทหรือร้านค้าได้นำเสนอออกมาขาย เพื่อให้เกิดความสนใจ โดยการบริโภคหรือการใช้บริการนั้น สามารถทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ โดยที่ความพึงพอใจนั้นอาจจะมาจากสิ่งที่สามารถสัมผัสได้หรือไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ รูป รส กลิ่น สี ราคา ตรายี่ห้อ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความมีชื่อเสียงของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น นอกจากนั้นตัวผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอขายนั้น สามารถเป็นได้ทั้งในรูปแบบของการมีตัวตนหรือการไม่มีตัวตนก็ได้ เพียงแต่จะต้องเป็นสิ่งที่มียอรรถประโยชน์ (Utility) และมีคุณค่า (Value) สำหรับผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เหล่านั้น ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์จะต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product/Service Differentiation) จะต้องมีความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) เพื่อให้สินค้าและบริการ มีความแตกต่างอย่างโดดเด่นเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ

2) องค์ประกอบหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Component) จะต้องดีและมีคุณภาพ

3) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) จะเป็นตัวกำหนดว่าผลิตภัณฑ์อยู่ในส่วนใดของตลาด ซึ่งจะมีความแตกต่าง (Differentiation) และมีคุณค่า (Value) ในจิตใจของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อปรับปรุง ทำให้ใหม่ และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (New and Improved) อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความสามารถของบริษัทในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

5) กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) และสายผลิตภัณฑ์ (Product Line)

2. ด้านราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินตราหรือมูลค่าหลักทรัพย์ที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้สินค้าและบริการนั้นมา ซึ่งอาจจะเป็นคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้ารับรู้ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการใช้ผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการนั้นๆ อย่างคุ้มค่าที่สุด เหมาะสมกับจำนวนเงินที่จ่ายไป (Armstrong and Kotler, 2009) นอกจากนี้ยังหมายถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของตัวเงิน ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคเปรียบเทียบระหว่างราคา (Price) ที่ต้องจ่ายไป กับคุณค่า (Value) ที่ผู้บริโภคจะได้รับกลับมาจากผลิตภัณฑ์นั้น ซึ่งหากพบว่ามีคุณค่าที่สูงกว่าราคาแล้ว ก็จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ (Buying Decision) ทั้งนี้ บริษัทควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ดังต่อไปนี้

- 1) สถานการณ์และรูปแบบของการแข่งขันในตลาด
- 2) ต้นทุนตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ
- 3) คุณค่าที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถรับรู้ได้
- 4) ปัจจัยอื่นๆ

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place/Channel Distribution) เป็นวิธีการที่จะนำสินค้าและบริการนั้นๆ ไปยังผู้บริโภค และต้องทันต่อความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งมีหลักในการพิจารณา คือ กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ควรกระจายสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคผ่านช่องทางใด จึงจะเหมาะสมมากที่สุด (คลังความรู้คู่มือธุรกิจ, 2558)

- 1) จัดจำหน่ายสินค้าสู่ผู้บริโภคโดยตรง (Direct)
- 2) จัดจำหน่ายสินค้าผ่านผู้ค้าส่ง (Wholesaler)
- 3) จัดจำหน่ายสินค้าผ่านผู้ค้าปลีก (Retailer)
- 4) จัดจำหน่ายสินค้าผ่านผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก (Wholesaler and Retailer)

5) จำหน่ายสินค้าผ่านตัวแทน (Dealer)

การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) เป็นการตัดสินใจที่สำคัญในกระบวนการการตลาด เพราะช่องทางการจัดจำหน่ายไม่เพียงแต่เป็นวิธีการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภค แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถกำหนดความสำเร็จของธุรกิจได้ การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายจึงต้องพิจารณาหลายปัจจัยอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ และ พฤติกรรมของผู้บริโภค เนื่องจากสินค้าหรือบริการแต่ละประเภทอาจต้องการช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างกันเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาด เป็นเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาด ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) ความคิด (Thinking) ความรู้สึก (Feeling) ความต้องการ (Need) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ในสินค้าและบริการ ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการหรือเพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในตัวสินค้า การส่งเสริมการตลาดนั้นจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก (Feeling) ความเชื่อ (Belief) และพฤติกรรม (Behavior) การซื้อสินค้าและบริการ (Etzel, Walker, and Stanton, 2007) หรืออาจจะเป็นการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายก็เป็นได้ ทั้งนี้จะต้องมีการใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ รวมกัน หรือที่เรียกว่า เครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC: Integrated Marketing Communication) ซึ่งการใช้เครื่องมือจะเป็นไปในรูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดแบบบูรณาการ จะมี 5 เครื่องมือหลัก ดังต่อไปนี้

1) การโฆษณา (Advertising) เป็นการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความต้องการซื้อสินค้าและบริการ แก่ผู้ที่ได้รับสารจากโฆษณา ซึ่งสามารถทำได้ในหลากหลายช่องทางการสื่อสาร เช่น โทรทัศน์ วิทยุป้ายโฆษณา หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้นตามแต่ละพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

2) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) เป็นการนำเสนอแนวความคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อสินค้าและบริการ ซึ่งอาจจะมีทั้งใน

รูปแบบของการจ่ายเงินหรือไม่ต้องจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าตอบแทนก็ได้ สำหรับการประชาสัมพันธ์ คือ ความพยายามในการสื่อสารข้อมูลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารที่เป็นผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย อาจจะเป็นจากบริษัทถึงผู้บริโภคทั่วไป หรือ จากบริษัทถึงบริษัทด้วยกันเอง

3) การขายโดยพนักงาน (Personal Selling) เป็นการขายสินค้าที่มีการสื่อสารทั้งสองทาง (Two-ways Communication) หรือการขายแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) มีการสอบถาม แลกเปลี่ยนข้อมูล และเสนอขายสินค้าและบริการกันโดยตรง ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย

4) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่จะช่วยเพิ่มปริมาณการขายสินค้าบริการ ให้มากขึ้น โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ลด แลก แจก แถม เป็นต้น เพื่อกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการ และทำให้เกิดพฤติกรรมตัดสินใจซื้อในที่สุด

5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) หมายถึง ช่องทางการตลาดที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้โดยตรง เพื่อเสนอขายสินค้าบริการ โดยไม่ต้องใช้คนกลางในการจัดจำหน่าย ซึ่งมีรูปแบบดังนี้ เช่น การตลาดทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ข้อความผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ จดหมายตรง เป็นต้น

หลักการ 5 ส.

หลัก 5 ส. เป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับการปรับภาพลักษณ์ร้านค้าส่งค้าปลีก โดย หลัก 5 ส. ประกอบด้วย สวย สะอาด สว่าง สะดวก สบาย ⁵

1. สวย จัดแต่งร้านให้สวยงาม ออกแบบหน้าร้าน โดยใช้สีสนในการตกแต่งหน้าร้านที่สวยงาม สะอาดตา ไม่ตั้งสินค้าปิดหน้าร้านจนลูกค้ามองไม่เห็นสินค้าภายในร้าน หรือขวางทางเดิน เข้าร้านไม่สะดวก สินค้าโชว์ควรเลือกสินค้าเฉพาะที่เป็นสินค้าตัวเด่น เช่น สินค้าที่ได้รับความนิยม ก็เพียงพอออกแบบป้ายชื่อร้านให้สวยงาม ลูกค้าจดจำง่าย และช่วยเสริมภาพลักษณ์ของร้าน การออกแบบภายในร้านให้สวยงาม ใช้สีสนภายในร้านที่ช่วยทำให้ร้านดูสะอาดขึ้น สินค้าดูโดดเด่นขึ้น เช่น เลือกใช้สีโทนเย็นสีอ่อนๆ สีขาวนวล หรือที่เรียกว่าสีเทาวันบุหรี เป็นต้น

จัดเรียงและจัดวางสินค้าภายในร้านให้สวยงาม โดยจัดเรียงสินค้าในมุมมองของลูกค้า เช่น สินค้าดูเต็มชั้น จัดสินค้าให้อยู่ในระนาบเดียวกันโดยหันหน้าของสินค้าออกเสมอ วางสินค้าให้ชิดกันแต่อย่าเกยกัน และจัดเรียงสินค้าเก่าอยู่หน้าสินค้าใหม่อยู่หลัง จัดเรียงสินค้าให้สมดุลระหว่างพื้นที่ขายและกำไร กล่าวคือ สินค้าที่ขายดีควรให้พื้นที่จัดเรียงมากกว่าสินค้าที่ขายได้รองลงมา สินค้าราคาสูง หรือสินค้าที่หายไ้ได้ง่ายควรจัดเรียงให้พนักงานเก็บเงินดูแลได้ทั่วถึง นอกจากนี้ควรจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการดูแล และสะดวกสำหรับลูกค้า

2. สะอาด ความสะอาดของร้านมีผลต่อภาพลักษณ์ และความรู้สึกของลูกค้าตัวอย่าง เช่น หน้าร้านและป้ายชื่อร้านต้องสะอาด, กระจกหน้าร้านต้องใส สะอาด, ไม่ควรมีโปสเตอร์เก่าหมดอายุปิดอยู่เพราะจะทำให้ร้านดูเก่าไม่ทันสมัย, พื้นที่ภายในร้านต้องสะอาด แม้แต่ใต้ชั้นวางสินค้าก็ต้องหมั่นตรวจดู, เช็ดถูให้สะอาดไม่ให้มีของเหลวต่างๆ หลงไปซึ่งอาจส่งกลิ่นอันไม่พึงประสงค์ได้, ชั้นวางสินค้า และตัวสินค้าต้องสะอาด สินค้าที่สะอาดจะให้ความรู้สึกว่าเป็นสินค้าใหม่, ในกรณีของตู้แช่เครื่องดื่มต้องสะอาดไม่มีกลิ่น มือจับตู้แช่ไม่ควรมีคราบสกปรก และถังขยะต้องเก็บทิ้งทุกวัน และทำความสะอาดไม่ให้มีกลิ่น

3. สว่าง ความสว่างที่พอดีมีผลต่อยอดขายของร้านเพราะทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกต่อร้านค้า เช่น รู้สึกปลอดภัย, รู้สึกว่าร้านสะอาด, รู้สึกว่าตัวสินค้าสวยงาม น่าซื้อ มองเห็นสินค้าง่าย ดังนั้นเมื่อเห็นว่ามีหลอดไฟที่ชำรุดควรจะเปลี่ยนใหม่โดยทันที เพราะบริเวณภายในร้านที่ความสว่างไม่เพียงพอนอกจากโอกาสในการขายสินค้าบริเวณนั้นจะลดลง อาจส่งผลให้เกิดการลักเล็กขโมยน้อยเกิดขึ้นได้

4. สะดวก การให้ความสะดวกแก่ลูกค้าจะทำให้ลูกค้าอยากกลับมาใช้บริการอีกตัวอย่าง เช่น ทางเดินโล่ง ไม่มีสินค้าวางกีดขวางทางเดิน ให้ลูกค้าสามารถเลือกหยิบสินค้าได้อย่างสะดวก, มีป้ายราคาชัดเจน ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกซื้อได้อย่างสบายใจ, เมื่อลูกค้าต้องการควรมีตะกร้าใส่สินค้าขนาดพอเหมาะให้ลูกค้าได้ใช้ใส่สินค้าขณะเลือกซื้อ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้มากขึ้น, มีถุงใส่สินค้าขนาดพอเหมาะเพื่อเอาไว้ใส่สินค้าให้ลูกค้า และมีเงินทอนอย่างเพียงพอสำหรับการทอนเงินให้กับลูกค้า

5. สบาย เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้าน การสร้างบรรยากาศภายในร้านให้ลูกค้ารู้สึกสบาย ลูกค้าจะใช้เวลาในการเลือกซื้อสินค้านานขึ้นทำให้โอกาสในการขายสินค้าได้

มากขึ้น ตัวอย่างการสร้างบรรยากาศภายในร้านต้องปลอดโปร่งสบาย ไม่รู้สึกอึดอัด ถ้าใช้พัดลมใบพัดควรจะสะอาดเพื่อไม่ให้เกิดมลภาวะเมื่อเปิดพัดลม หรือในกรณีเครื่องปรับอากาศควรทำความสะอาดเครื่องปรับอากาศไม่ให้ส่งกลิ่นอับหรือเป็นแหล่งแพร่เชื้อโรค สินค้าไม่ควรซ้อนกันสูงจนเป็นที่น่าอันตรายเวลาลูกค้าเลือกหยิบสินค้า การป้องกันการขโมยสินค้าภายในร้าน ควรติดตั้งกล้องวงจรปิดหรือติดกระจกไว้คอยสังเกตหลีกเลี่ยงการเดินตามลูกค้าตลอดเวลา

การวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรสมัยใหม่ (Business Model Canvas)

Business Model Canvas หรือ BMC เป็นเทมเพลต (Template) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่และบันทึกโมเดลธุรกิจที่มีอยู่โดยนำเสนอเป็นแผนภาพพร้อมองค์ประกอบที่อธิบายคุณค่าที่นำเสนอขององค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ โครงสร้างพื้นฐาน ลูกค้า และการเงินเพื่อช่วยเหลือธุรกิจต่างๆ ในการจัดแนวกิจกรรมของตน โดยแสดงให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นแบบเอกสารสำเร็จรูปเก้าองค์ประกอบของเทมเพลตในการออกแบบโมเดลธุรกิจให้เสร็จสิ้นภายในกระดาษหนึ่งแผ่นได้ Business Model Canvas ได้รับการนำเสนอครั้งแรกในปี ค.ศ.2005 (พ.ศ.2548) โดย Alexander Osterwalder โดยอิงจากงานดุษฎีนิพนธ์ระดับปริญญาเอกของเขาที่ดูแลโดย Prof. Yves Pigneur อาจารย์ที่ปรึกษานับตั้งแต่เผยแพร่ผลงานของ Osterwalder ประมาณปี ค.ศ.2008 (พ.ศ.2551) ผู้เขียนได้พัฒนาเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง เช่น Value Proposition Canvas และ Culture Map และผืนผ้าใบใหม่สำหรับกลุ่มเฉพาะก็ปรากฏขึ้นเช่นกัน ⁶

Business Model Canvas : BMC เป็นการสรุปการดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่กระชับและครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ ลูกค้า (WHO) ข้อเสนอสำหรับลูกค้า (WHAT) เครื่องมือหรือปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ (HOW) ความคุ้มค่าของธุรกิจ (MONEY)

ตารางสรุปองค์ประกอบของ Business Model Canvas : BMC

1. ลูกค้าคือใคร (Customer Segments : CS) ทำขายหรือจำหน่ายให้ใคร	องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ ต้องตกลงผลึกความคิดจนจนระบุได้ว่า ใครคือกลุ่มเป้าหมายตัวจริง ต้องระบุให้มีความชัดเจน ยิ่งลึกได้เท่าไรยิ่งดีเท่านั้น เพราะจะได้นำเสนอคุณค่าของสินค้าได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่สุด หรือบริการขายหรือจำหน่ายให้ใคร การระบุกลุ่มเป้าหมายให้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจ เพราะหากสินค้าที่ทำออกมาไม่ตรงหรือพลาดกลุ่มเป้าหมาย การซื้อขายก็จะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบเฟื่องพอว่ากลุ่มเป้าหมายของ องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ เป็นใครหรือกลุ่มไหนกันแน่ ต้องแยกหรือจำแนกให้ออกระหว่าง "ผู้ซื้อ กับ ผู้ใช้" ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์เด็กที่ผู้ใช้งานคือเด็ก แต่พ่อแม่เป็นคนจ่ายในซื้อให้แก่เด็ก ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายของสินค้าชิ้นนี้คือพ่อแม่ ไม่ใช่เด็กเราจึงต้องใส่ใจความต้องการของพ่อแม่เป็นหลัก แต่ก็ต้องพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า(เด็ก)ได้ด้วยไปในคราวเดียวกัน
2. คุณค่าของสินค้าหรือบริการคืออะไร (Value Proposition : VP) ทำหรือผลิตสินค้าอะไร	องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ ต้องมั่นใจและพาให้ได้ว่าคุณค่าของสินค้าบริการ ที่จะส่งมอบให้ลูกค้า จะตอบโจทย์ความต้องการ หรือแก้ปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ จะต้องระบุลงให้ได้ว่า สินค้าหรือบริการขององค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นดีอย่างไรหรือสามารถให้อะไรกับลูกค้าได้บ้าง สิ่งนี้เป็นประเด็นที่สำคัญมาก เพราะเป็นปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้า

	ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ เช่น ความแปลกใหม่ของสินค้า, ทำความเข้าใจง่าย และใช้งานได้ง่าย, ช่วยลดต้นทุน, ช่วยลดความเสี่ยง ฯลฯ ยกตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์เจ้าผิวขาวใส ใช้ได้ทุกสภาพผิวแม้ผิวแพ้ง่าย หรือบัตรสมาชิกไม่จำกัดผู้ใช้งาน ใครที่ถือบัตรที่ถือบัตรสมาชิกมาก็สามารถรับส่วนลดได้หมด เป็นต้น
3. ขายหรือจำหน่ายผ่านช่องทางไหน หรือช่องทางการเข้าถึง (Channels : CH) ขายหรือจัดจำหน่ายในช่องทางใด	องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ ต้องมั่นใจและวิเคราะห์ให้ได้ว่าช่องทางการสื่อสารและช่องทางการส่งมอบสินค้า ช่องทางแบบที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ช่องทางไหนที่จะช่วยให้องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทธุรกิจนั้นๆ สามารถเข้าถึงลูกค้าได้บ้าง โดยจะให้ความสำคัญทั้งช่องทางการสื่อสารและช่องทางการส่งมอบสินค้าให้ไปถึงมือลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วย
4. สร้างสรรค์สายสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร (Customer Relationships: CR) ผูกมิตรไมตรีรักษาความสัมพันธ์ให้ยืนยาวอย่างไร	องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ ต้องมีวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Building and Maintaining Relationships with Customers) อย่างไร เพื่อให้เกิดการใช้สินค้าบริการต่อเนื่องรวมถึงการบอกต่อ (Word of Mouth) องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ จะต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในแบบไหนบ้าง ซึ่งแต่ละกลุ่มเป้าหมายก็จะมีรูปแบบการรักษาความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไป เช่น การมี Call Center ที่สามารถตอบปัญหา แก้ไขปัญหารวมถึงการให้ข้อมูลลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง
5. มีโครงสร้างรายได้ อย่างไร หรือรายได้หลัก	องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ จะต้องตกผลึกความคิดให้ได้ว่าจะสร้างรายได้ด้วยวิธีการใดและรายได้จะเข้ามาทางไหน เช่น ค่าสมาชิก ค่าเช่าสัญญา ค่า

(Revenue Streams : RS) มีความคุ้มค่าทางการเงินหรือไม่	สินค้า ค่าบริการ จากส่วนแบ่งจากค่าสินค้าบริการ จากค่าสมาชิก หรือจากค่าโฆษณา เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่น เว็บไซต์ที่เปิดให้คนเข้าชมได้ฟรี รายได้ที่เข้าเว็บไซต์จึงมาจากการขายพื้นที่โฆษณา
6. ทรัพยากรของบริษัทคืออะไร หรือ (KeyResources : KR) ทรัพยากรที่มีเพียงพอหรือไม่ในการดำเนินธุรกิจ	ทรัพยากรของบริษัทคือเงินลงทุน เทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ จำเป็นต้องต้องรู้ว่าบริษัทมีทรัพยากร (KRX ที่เหมาะสมหรือเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจหรือไม่ ทรัพยากรของบริษัทมีความสำคัญ การทำให้แผนธุรกิจสำเร็จ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และจำเป็นต้องมีไม่ว่าจะเป็นสินค้าลงทุน หรือว่าเครื่องจักร เทคโนโลยีต่างๆ ก็ตาม ซึ่งรวมไปถึงทรัพยากรบุคคลด้วย ยกตัวอย่าง เช่น สถาบันกวดวิชาจำเป็นต้องมีสถานที่สำหรับนั่งเรียนและจำเป็นต้องมีผู้มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นต้น
7. กิจกรรมที่ขับเคลื่อนธุรกิจหรือ กิจกรรมหลักคืออะไร (Key Activities : KA) งานหลักขององค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ คืออะไร	งานหลักขององค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ คืออะไร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร จะสามารถสร้างกิจกรรมหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา (Solutions) ใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้าได้อย่างไรบ้าง เช่น การผลิต การให้บริการ การจัดงานเลี้ยง การสร้างเครือข่าย ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจรับจัดโต๊ะจีน กิจกรรมหลักคือจะต้องทำอาหารจำนวนมาก เป็นต้น
8 คู่ค้าคือใครหรือพันธมิตร (Key Partnerships : KP)	หุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ เป็นใครได้บ้างที่จะแสดงบทบาทมาช่วยส่งเสริมหรือหนุนเสริมหรือเติมเต็มให้องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจอื่นๆ มีความแข็งแกร่งมาก

หุ้นส่วนทางธุรกิจหรือพันธมิตรขององค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ เป็นใครได้บ้าง	ยิ่งขึ้น กิจกรรมหลักบางอย่างเราทำได้เองหรือหากทำเองได้ แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่ามีคนอื่นที่ทำได้ดีกว่า เราจึงต้องหาหุ้นส่วนทางธุรกิจหรือพันธมิตรมาเพื่อช่วยกระจายความเสี่ยงและเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ เช่น การจ้าง supplier การหาคนร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น
9. ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไรหรือโครงสร้างต้นทุน(Cost Structure : CS) ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร	ค่าใช้จ่ายทั้งรายจ่ายคงที่และไม่คงที่หรือต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายทางด้านการตลาด ค่าเช่าสถานที่ ที่เมื่อนำรายจ่ายเหล่านี้ไปลบกับรายได้ (Revenue Streams) แล้วผลลัพธ์ที่ได้คือผลตอบแทนที่กิจการหรือองค์การภาคธุรกิจเอกชนหรือบริษัทหรือธุรกิจนั้นๆ จะได้รับกลับมา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานศึกษาวิจัยของกนกวรรณ อ่อนรักษา และ เสาวนิตย์ เลขวัต เรื่อง การนำหลักการสั่งซื้อที่ประหยัดไปใช้สำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้าง เพื่อศึกษาการจำแนกกลุ่มสินค้าและการคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ) เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนการสั่งซื้อในร้านวัสดุก่อสร้าง พบว่าการสั่งซื้อที่มีส่วนลดตามปริมาณช่วยลดต้นทุนสินค้าคงคลังได้ร้อยละ 2.45 ⁷

งานศึกษาวิจัยของชนมาศ ชัยศรี, ศิริรัตน์ โกศการิกา และ ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ เรื่อง การศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อคุณค่าตราสินค้า และกระบวนการตัดสินใจซื้อของกลุ่มลูกค้าองค์กรในประเทศไทย เพื่อศึกษาผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อคุณค่าตราสินค้าและการตัดสินใจซื้อ พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าองค์กร ⁸

งานศึกษาวิจัยของณญาดา ทวีสุวรรณ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ไฟฟ้าแสงสว่าง เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรม สังคม

บุคลิกภาพ จิตวิทยา และพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีผลต่อการเลือกซื้ออุปกรณ์ไฟฟ้าแสงสว่าง พบว่ารายได้มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁹

งานศึกษาวิจัยของวิภาวดี วงษ์สุวรรณ และคณะ เรื่อง การศึกษาศักยภาพ การอนุรักษ์พลังงานสำหรับร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อศึกษาการใช้พลังงานในร้านสะดวกซื้อ พบว่าระบบแช่เย็นใช้พลังงานสูงสุดถึงร้อยละ 64 และเสนอ 8 มาตรการอนุรักษ์พลังงานที่สามารถลดการใช้พลังงานได้ประมาณร้อยละ 9.9¹⁰

งานศึกษาวิจัยของสมประวิณ มั่นประเสริฐ เรื่อง ทักษะคติของผู้บริโภคที่มีต่อปัจจัยส่วนประสมการค้าปลีกสมัยใหม่ และความจงรักภักดีของผู้ใช้บริการร้านสะดวกซื้อในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริโภคต่อส่วนประสมการค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่าปัจจัยด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกมีผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าในร้านสะดวกซื้อ¹¹

งานศึกษาวิจัยของพันเอก วีระพงษ์ เลิศล้ำ เรื่อง การบริหารจัดการร้านค้าสวัสดิการ (POST EXCHANGE : PX) กองทัพภาคที่ 3 พบว่าไม่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือสินค้า ไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ยังน้อยและไม่หลากหลาย เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและทักษะ ในการให้บริการ¹³

งานศึกษาวิจัยของพันเอก พัฒนา จันทรมิณ เรื่องความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมพลธิการทหารบกจำกัด พบว่าการให้บริการของเจ้าหน้าที่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ ทำให้สมาชิกไม่สามารถติดตามข่าวสารของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ จะต้องเนนย้ำให้เจ้าหน้าที่เนนการประชาสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งยังต้องให้เจ้าหน้าที่ติดตามขั้นตอนการเสนอขออนุมัติของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และมีข้อเสนอแนะด้านบริการว่า ควรมีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มากกว่าปัจจุบัน เพิ่มช่องทางบริการข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ออมทรัพย์แก่สมาชิก ให้มากขึ้น และกระทำอย่างต่อเนื่อง และควรพิจารณาจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในด้านให้ความรู้เรื่องข้อมูล และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ควรจะได้รับ¹⁴

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค กระบวนการตัดสินใจซื้อ ความพึงพอใจ และส่วนประสมทางการตลาด ที่มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการ รวมทั้งไม่เลือกซื้อสินค้าและบริการกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพภาคที่ 2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพภาคที่ 2 รวมทั้งพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและรองผู้จัดการกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพภาคที่ 2 และแจกแบบสอบถามผู้บริโภคในเขตรอบๆ กิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพภาคที่ 2 ค่ายสุรนารี ต.หนองไผ่ล้อม อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา และบริเวณพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งมีที่ตั้งดังภาพ ¹²



ภาพ ที่ตั้งกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพภาคที่ 2

1. ประเมินสภาพร้านค้าของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบกสาขากองทัพภาคที่ 2

กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 มีบทบาทสำคัญในการจัดหาสินค้าและบริการที่จำเป็นสำหรับกำลังพลและครอบครัว รวมถึงสนับสนุนสวัสดิการและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในกองทัพ บทความนี้จะนำเสนอภาพรวมของสภาพกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ในปัจจุบันมีการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมีสินค้าต่างๆ มากมาย นำมาดึงดูดผู้บริโภคในตามช่วงเทศกาลตลอดเวลา ทำให้กลุ่มลูกค้าเป็นกำลังพลและครอบครัวกำลังพลภายในค่ายสุรนารีเป็นหลัก สามารถบริโภคสินค้าได้ตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2 ยังดำรงไว้ซึ่งสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ให้แก่กำลังพลและครอบครัวตลอดเสมอมา มีการจัดโปรโมชั่นพิเศษ ส่วนลดต่างๆ เพื่อจูงใจผู้บริโภคให้มาใช้บริการกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2

Business Model Canvas (BMC) ในการวิเคราะห์แนวทางการบริหารกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

Business Model Canvas (BMC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์และพัฒนาโมเดลธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบหลัก ซึ่งช่วยให้สามารถมองภาพรวมของกิจการได้ชัดเจนขึ้น ในการวิเคราะห์แนวทางการบริหารร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 เราจะนำ BMC มาใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารร้านค้าให้สามารถแข่งขันได้ และตอบสนองความต้องการของกำลังพลและครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. Customer Segments (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย) - กำลังพลของกองทัพบกและครอบครัว - เจ้าหน้าที่และบุคลากรในหน่วยงานทหาร - ชุมชนรอบค่ายทหารที่สามารถเข้ามาใช้บริการได้

2. Value Propositions (คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า) - สินค้าคุณภาพดี ราคาประหยัด - สิทธิพิเศษเฉพาะกำลังพล เช่น ส่วนลดหรือโปรโมชั่น - ความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในสินค้าและบริการ - บริการที่สะดวกและเข้าถึงง่ายในค่ายทหาร

3. Channels (ช่องทางการจัดจำหน่ายและเข้าถึงลูกค้า) - ร้านค้าภายในค่ายทหาร - แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น เว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันของกองทัพบก - ระบบเดลิเวอรีภายในค่าย (On-base Delivery)

4. Customer Relationships (การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า) - ระบบสมาชิกสำหรับกำลังพล เพื่อสะสมแต้มและรับสิทธิพิเศษ - การให้บริการที่ดีและเป็นกันเอง - การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และโปรแกรมสะสมแต้ม

5. Revenue Streams (แหล่งรายได้ของธุรกิจ) - รายได้จากการจำหน่ายสินค้าในร้านค้าสวัสดิการ - รายได้จากบริการพิเศษ เช่น สินค้าพรีเมียม - รายได้จากความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น การจัดจำหน่ายสินค้าร่วมกับแบรนด์พันธมิตร

6. Key Resources (ทรัพยากรหลักของร้านค้า) - เครือข่ายร้านค้าสวัสดิการของกองทัพบก - กำลังพลที่ช่วยดำเนินงานและบริหารจัดการ - ระบบโลจิสติกส์ของกองทัพบกที่ช่วยกระจายสินค้า - เงินทุนสนับสนุนจากกองทัพบก

7. Key Activities (กิจกรรมหลักของร้านค้า) - การจัดซื้อและกระจายสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า - การจัดทำโปรโมชั่นและสิทธิพิเศษเฉพาะกำลังพล - การบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ - การปรับปรุงร้านค้าและเพิ่มช่องทางการจำหน่าย

8. Key Partnerships (พันธมิตรหลักของร้านค้า) - หน่วยงานภายในกองทัพบกที่สนับสนุนร้านค้าสวัสดิการ - ผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ที่จัดหาสินค้าคุณภาพดี - ร้านค้าท้องถิ่นที่สามารถร่วมมือกันในการจัดจำหน่ายสินค้า - บริษัทเทคโนโลยีที่ช่วยพัฒนาระบบชำระเงินและแพลตฟอร์มออนไลน์

9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุนของร้านค้า) - ต้นทุนสินค้าคงคลังและการขนส่ง - ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและการดำเนินงาน - ค่าบำรุงรักษาร้านค้าและระบบไอที - ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสิทธิพิเศษและโปรโมชั่น

**การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการ
กองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2**

7S McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Structure (โครงสร้าง องค์กร)	- มีโครงสร้างชัดเจนตามสายบังคับบัญชาทางทหาร - มีระบบงานและหน้าที่แบ่งชัดเจน - มีคณะกรรมการควบคุม ดูแล ตรวจสอบ	- ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานเนื่องจากยึดตามระบบราชการ - ขั้นตอนการอนุมัติและการตัดสินใจล่าช้า - บางตำแหน่งมีความซ้ำซ้อนของหน้าที่
Strategy (กลยุทธ์)	- มีกลยุทธ์เน้นสนับสนุนสวัสดิการให้กับกำลังพล - มีนโยบายช่วยลดค่าครองชีพและสร้างความเป็นอยู่ที่ดี	- ขาดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแข่งขันกับร้านค้าภายนอก - ไม่มีแผนพัฒนาเชิงรุกในระยะยาว - ขาดการวิเคราะห์ลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภค
Style (รูปแบบการ บริหาร/ วัฒนธรรม องค์กร)	- บริหารแบบเป็นระบบระเบียบตามระเบียบและนโยบายกองทัพ - ผู้นำเป็นทหารที่ได้รับความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา	- วัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างเป็นทางการ ขาดความยืดหยุ่น - ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางใหม่
Staff (บุคลากร)	- บุคลากรสามารถใช้แพลตฟอร์มของสหกรณ์ได้ดี และขายสินค้าได้มีความรับผิดชอบสูง - มีทักษะการปฏิบัติตามคำสั่งและระบบงานอย่างดี	- ขาดความรู้ความสามารถด้านการบริหารธุรกิจและการตลาดสมัยใหม่ - ไม่มีการพัฒนาทักษะและอบรมอย่างต่อเนื่อง - ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีระบบค่าตอบแทนตามผลงาน
System (ระบบงาน)	- มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบบัญชีอย่างเป็นทางการ - มีระบบระเบียบการเงินและการบริหารที่โปร่งใส	- ระบบการจัดซื้อ การบริหารสินค้าคงคลังและการขายยังล้าสมัย - ไม่มีระบบฐานข้อมูลลูกค้า - ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการขายและบริหารไม่เต็มประสิทธิภาพ

Skill (ทักษะ และความสามารถหลัก)	- มีทักษะในการควบคุมดูแล ตรวจสอบ และปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด - มีความสามารถในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบราชการ	- กำลังพลบางส่วนขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ - ขาดทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าสมัยใหม่
---------------------------------	---	--

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โดยใช้ PESTEL

PESTEL	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
Political (การเมือง/นโยบายรัฐ)	- กองทัพบกให้การสนับสนุนการดำเนินงานของร้านค้าสวัสดิการในฐานะหน่วยบริการที่ช่วยเหลือกำลังพล - นโยบายด้านสวัสดิการของกองทัพยังคงเน้นการดูแลคุณภาพชีวิตกำลังพลอย่างต่อเนื่อง - โครงสร้างและความมั่นคงขององค์กรกองทัพ ทำให้ร้านค้าสวัสดิการมีฐานลูกค้าที่ชัดเจนและต่อเนื่อง	- ข้อจำกัดจากระเบียบของทางราชการ เช่น กฎระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการบริหาร - การเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชา หรือนโยบายระดับสูง อาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินงานของร้านค้า - ความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณและแผนงานจากส่วนกลาง
Economic (เศรษฐกิจ)	- สถานการณ์ค่าครองชีพสูงขึ้น ทำให้ร้านค้าสวัสดิการกลายเป็นทางเลือกหลักของกำลังพล เนื่องจากสามารถจำหน่ายสินค้าในราคาถูกกว่าท้องตลาด - เศรษฐกิจในระดับภูมิภาคเริ่มมีการฟื้นตัว ทำให้มีกำลังซื้อกลับเข้ามาบางส่วน - การสนับสนุนจากกองทัพในรูปแบบเงินทุนหมุนเวียนช่วยลดภาระด้านต้นทุน	- ปัญหาเศรษฐกิจในประเทศยังมีความไม่แน่นอน ส่งผลให้รายได้และกำลังซื้อของกำลังพลลดลง - ต้นทุนสินค้าและค่าขนส่งปรับตัวสูงขึ้น จากราคาพลังงานและค่าครองชีพ - มีข้อจำกัดในการหารายได้เสริมอื่น ๆ นอกเหนือจากการจำหน่ายสินค้า เนื่องจากต้องอยู่ภายใต้ระเบียบของราชการ
Social (สังคม)	- กำลังพลและครอบครัวยังคงมีความผูกพันและให้ความไว้วางใจกับร้านค้าสวัสดิการในฐานะร้านค้าของหน่วยงานรัฐ - วัฒนธรรมในกองทัพยังสนับสนุนให้ใช้	- พฤติกรรมของผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนไป เน้นความทันสมัย ความสะดวกสบายและบริการครบวงจร - ร้านค้าปลีกเอกชน เช่น ร้านสะดวก

	ร้านค้าสวัสดิการเป็นแหล่งซื้อของหลัก - ร้านค้าสวัสดิการมีโอกาสในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยทหาร	ซื้อ หรือ Hypermarket มีโปรโมชั่นบริการที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ได้ดีกว่า - การแข่งขันที่รุนแรงจากร้านค้าเอกชนที่เข้าถึงฐานลูกค้าทั่วไป รวมถึงบางแห่งตั้งอยู่ใกล้กับหน่วยทหาร
Technological (เทคโนโลยี)	- สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ระบบขายหน้าร้าน (POS) ระบบสต็อกสินค้า ระบบบัญชี - เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความสะดวกและโปร่งใสในการบริหารร้านค้า - สื่อออนไลน์ เช่น Facebook Page หรือ Line OA ช่วยให้ร้านค้าสื่อสารกับกำลังพลได้โดยตรง	- ขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบ - ไม่มีงบประมาณหรือแผนงานด้านการลงทุนในเทคโนโลยีที่ชัดเจน - ร้านค้าปลีกเอกชนพัฒนาเทคโนโลยีและระบบ Loyalty Program ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น บัตรสมาชิก, ระบบสะสมแต้ม, ระบบชำระเงิน QR Code
Environmental (สิ่งแวดล้อม)	- กระแสสังคมที่สนับสนุนการลดขยะ และใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ของร้านค้าสวัสดิการที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ - สามารถร่วมกิจกรรม CSR กับหน่วยงานทหารและชุมชน	- ขาดความตระหนักในเรื่องสิ่งแวดล้อมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงาน - ความเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศภัยธรรมชาติ อาจกระทบการขนส่งสินค้าในพื้นที่ห่างไกล - แนวโน้มผู้บริโภคต้องการสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งร้านค้าอาจยังไม่มีความพร้อม
Legal (กฎหมาย)	- การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบราชการสามารถเสริมภาพลักษณ์ความโปร่งใสของร้านค้าสวัสดิการ - การพัฒนามาตรฐานตามกฎหมายว่าด้วยคุ้มครองผู้บริโภคช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่กำลังพลและประชาชน	- ระเบียบและกฎหมายของราชการมีความเข้มงวดสูง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหาร - ขั้นตอนในการจัดซื้อ การจัดทำงบประมาณ และการเงินมีความล่าช้า - ไม่สามารถปรับตัวทางธุรกิจได้เท่ากับร้านค้าเอกชน เช่น การตั้งราคาสินค้า การขยายกิจการ หรือการสร้างสาขาใหม่

**ตาราง TOWS Matrix แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการ
กองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2**

TOWS Matrix	กลยุทธ์
SO (จุดแข็ง + โอกาส) กลยุทธ์เชิงรุก	พัฒนาระบบบริหารจัดการ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการร้านค้า เช่น ระบบ POS, ระบบบริหารสินค้าคงคลัง, ระบบบัญชี เนื่องจากร้านค้าสวัสดิการมีฐานลูกค้าที่มั่นคงจากกำลังพล (S) และนโยบายสนับสนุนจากกองทัพ (O) จึงควรเร่งพัฒนาศักยภาพร้านค้าให้ทันสมัย ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน
WO (จุดอ่อน + โอกาส) กลยุทธ์เชิงแก้ไข	พัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างทักษะด้านการบริหารจัดการธุรกิจและการใช้เทคโนโลยี แม้ว่าปัจจุบันบุคลากรจะขาดทักษะเชิงธุรกิจและ IT (W) แต่มีโอกาสดำเนินการได้รับการสนับสนุนจากนโยบายกองทัพและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (O) สามารถจัดอบรม, ฝึกทักษะ และนำเครื่องมือเทคโนโลยีมาใช้งานเพื่อเสริมความสามารถของบุคลากร
ST (จุดแข็ง + ภัยคุกคาม) กลยุทธ์เชิงป้องกัน	ปรับปรุงสินค้าและบริการให้หลากหลายและมีคุณภาพ เพื่อรักษารฐานลูกค้าประจำและแข่งขันกับร้านค้าเอกชน แม้จะมีภัยคุกคามจากร้านค้าปลีกเอกชนที่มีความทันสมัยกว่า (T) แต่ร้านค้าสวัสดิการยังคงมีความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (S) จึงควรเพิ่มคุณภาพสินค้า บริการ และปรับภาพลักษณ์ให้ตอบโจทย์กำลังพลมากขึ้น
WT (จุดอ่อน + ภัยคุกคาม) กลยุทธ์เชิงรับ	จัดทำคู่มือและระเบียบปฏิบัติ (Manual) ที่ชัดเจน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและข้อจำกัดของระเบียบราชการ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านระเบียบราชการ (T) และขาดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะ (W) การมีคู่มือการดำเนินงาน และระบบงานที่ชัดเจน จะช่วยให้ร้านค้าสามารถดำเนินงานต่อเนื่องได้แม้บุคลากรเปลี่ยนแปลงหรืองานล่าช้า

2. ปัญหาของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 จากการวิเคราะห์เครื่องมือหลักการบริหารพบปัญหาดังนี้

2.1 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์พบว่าร้านค้าสวัสดิการยังขาดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังอาศัยกระบวนการแบบดั้งเดิม ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารสินค้าคงคลังและต้นทุน นอกจากนี้ ยังพบว่าการจัดซื้อและสต็อกสินค้าขาดความแม่นยำ ส่งผลให้เกิดปัญหาสินค้าขาดแคลนหรือมีสินค้าค้างสต็อกเป็นจำนวนมาก

2.2 ปัญหาด้านสินค้าและบริการ

ร้านค้าสวัสดิการมีข้อจำกัดในเรื่องความหลากหลายของสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกเอกชน อีกทั้งสินค้าบางประเภทมีราคาสูงกว่าท้องตลาด เนื่องจากโครงสร้างต้นทุนและการจัดซื้อที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ลูกค้าบางส่วนเลือกไปใช้บริการจากร้านค้าภายนอกแทน

2.3 ปัญหาด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

การตลาดของร้านค้าสวัสดิการยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน การประชาสัมพันธ์และโปรโมชันมีจำกัด ทำให้ร้านค้าไม่สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังไม่มีระบบสะสมคะแนนหรือสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าประจำ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการกลับมาใช้บริการซ้ำ

2.4 ปัญหาด้านบุคลากร

บุคลากรของร้านค้าสวัสดิการขาดทักษะด้านการบริหารจัดการร้านค้า และการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ รวมถึงขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ร้านค้าไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้

2.5 ปัญหาด้านความร่วมมือและเครือข่ายธุรกิจ

ร้านค้าสวัสดิการยังขาดความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาธุรกิจ และระบบซัพพลายเชน การไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งทำให้ร้านค้าสวัสดิการไม่สามารถเข้าถึงสินค้าในราคาต้นทุนที่แข่งขันได้

3. แนวทางการพัฒนากิจการของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

จากการดำเนินการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์งานวิจัยนี้ได้ทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการ เทคโนโลยี สินค้าและบริการ การตลาด และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งแนวทางเหล่านี้ได้รับการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.1 การปรับปรุงระบบบริหารจัดการ

หนึ่งในแนวทางสำคัญคือการปรับปรุงระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น ระบบ POS (Point of Sale) และระบบบริหารสินค้าคงคลังแบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบสต็อกสินค้า ลดการสูญเสียจากสินค้าหมดอายุ และปรับปรุงกระบวนการสั่งซื้อให้แม่นยำมากขึ้น การใช้ระบบดิจิทัลยังสามารถช่วยให้ร้านค้าสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้าได้ดีขึ้น ทำให้สามารถปรับปรุงการบริหารสินค้าตามความต้องการที่แท้จริง

3.2 การเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการ

จากการศึกษาพบว่าลูกค้าของร้านค้าสวัสดิการมีความต้องการสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าเพื่อสุขภาพ อาหารสด และสินค้าท้องถิ่น ดังนั้นการขยายหมวดหมู่สินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มสินค้าที่เป็นที่ต้องการสูง รวมถึงการเพิ่มบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ เช่น บริการส่งสินค้าถึงที่ หรือการนำเสนอสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ จะช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับร้านค้าสวัสดิการ

3.3 การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด

ปัจจุบันร้านค้าสวัสดิการยังขาดกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาด้านนี้รวมถึงการทำแคมเปญส่งเสริมการขาย การให้ส่วนลดพิเศษแก่

กำลังพลและสมาชิก รวมถึงการใช้สื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดียเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าและโปรโมชั่น การสร้างโปรแกรมสะสมแต้มสำหรับลูกค้าประจำก็เป็นอีกแนวทางที่สามารถช่วยเพิ่มความภักดีของลูกค้าและกระตุ้นยอดขายได้

3.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

บุคลากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของร้านค้าสวัสดิการ การพัฒนาทักษะของพนักงานในด้านการให้บริการลูกค้า การบริหารจัดการสินค้า และการใช้เทคโนโลยีจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มของตลาดจะช่วยให้ร้านค้าสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

3.5 การเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน

การพัฒนาความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น การเป็นพันธมิตรกับบริษัทซัพพลายเชน หรือร้านค้าปลีกที่มีประสบการณ์ จะช่วยให้ร้านค้าสวัสดิการสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่แข่งขันได้ นอกจากนี้ การทำข้อตกลงกับแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถเพิ่มยอดขายและเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 7S McKinsey และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL แล้วนำมาจับคู่เข้ากับ TOWS Matrix พบว่าควรออกแบบกลยุทธ์เพื่อพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ให้มีความเหมาะสมดังนี้ แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 เป็นการศึกษาเพื่อสร้างกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการสวัสดิการกองทัพบก (PX) สาขากองทัพภาคที่ 2 จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 พบว่า ร้านค้าดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสินค้าราคาย่อมเยาสำหรับกำลังพล ครอบครัว และประชาชนทั่วไป อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความพึงพอใจของลูกค้า

1. สภาพร้านค้าของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

สภาพกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ในปัจจุบันมีการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมีสินค้าต่างๆ มากมาย นำมาดึงดูดผู้บริโภคในตามช่วงเทศกาลตลอดเวลา ทำให้กลุ่มลูกค้าเป็นกำลังพลและครอบครัวกำลังพลภายในค่ายสุรนารีเป็นหลัก สามารถบริโภคสินค้าได้ตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2 ยังดำรงไว้ซึ่งสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ให้แก่กำลังพลและครอบครัวตลอดเสมอมา มีการจัดโปรโมชั่นพิเศษ ส่วนลดต่างๆ เพื่อจูงใจผู้บริโภคให้มาใช้บริการกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาวิจัยของชนมาศ ชัยศรี, ศิริรัตน์ โกศการิกา และ ยุพาวรรณวรรณวานิชย์ เรื่อง การศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อคุณค่าตราสินค้า และกระบวนการตัดสินใจซื้อของกลุ่มลูกค้าองค์กรในประเทศไทย เพื่อศึกษาผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อคุณค่าตราสินค้าและการตัดสินใจซื้อ พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าองค์กร⁸

2. ปัญหาของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

นอกจากนี้ พบว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวโน้มเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายและมีโปรโมชั่นที่จูงใจมากกว่า ส่งผลให้ยอดขายของร้านค้าสวัสดิการลดลง มีประเด็นสำคัญ 1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ยังขาดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังอาศัยกระบวนการแบบดั้งเดิม ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารสินค้าคงคลัง และมีสินค้าค้างสต็อกเป็นจำนวนมาก 2. ปัญหาด้านสินค้าและบริการมีข้อจำกัดในเรื่องความหลากหลายของสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกเอกชน ส่งผลให้ลูกค้าบางส่วนเลือกไปใช้บริการจากร้านค้าภายนอกแทน 3. ปัญหาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดไม่มีแนวทางที่ชัดเจน 4. ปัญหาด้านบุคลากรขาดทักษะด้านการบริหารจัดการร้านค้าและการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ รวมถึงขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี 5. ปัญหาด้านความร่วมมือและเครือข่ายธุรกิจ ยังขาดความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาธุรกิจและระบบซัพพลายเชน การไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันเอก วีระพงษ์ เลิศล้ำ เรื่อง การบริหารจัดการร้านค้าสวัสดิการ (POST EXCHANGE : PX) กองทัพภาคที่ 3 พบว่าไม่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือสินค้า ไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ยังน้อยและไม่หลากหลาย เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและทักษะ ในการให้บริการ¹³

3. แนวทางการพัฒนากิจการของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

เพื่อตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว งานวิจัยนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการ เทคโนโลยี สินค้าและบริการ การตลาด และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งแนวทางเหล่านี้ได้รับการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.1 การปรับปรุงระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญคือการปรับปรุงระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น ระบบ POS (Point of Sale) และระบบบริหารสินค้าคงคลังแบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบสต็อกสินค้า ลดการสูญเสียจากสินค้าหมดอายุ และ

ปรับปรุงกระบวนการสั่งซื้อให้แม่นยำมากขึ้น การใช้ระบบดิจิทัลยังสามารถช่วยให้ร้านค้าสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้าได้ดีขึ้น ทำให้สามารถปรับปรุงการบริหารสินค้าตามความต้องการที่แท้จริง

3.2 การเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์พบว่าลูกค้าของร้านค้าสวัสดิการมีความต้องการสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าเพื่อสุขภาพ อาหารสด และสินค้าท้องถิ่น ดังนั้น การขยายหมวดหมู่สินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มสินค้าที่เป็นที่ต้องการสูง รวมถึงการเพิ่มบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ เช่น บริการส่งสินค้าถึงที่ หรือการนำเสนอสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ จะช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับร้านค้าสวัสดิการ

3.3 การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ร้านค้าสวัสดิการยังควรพัฒนาการตลาดที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาด้านนี้รวมถึงการทำแคมเปญส่งเสริมการขาย การให้ส่วนลดพิเศษแก่กำลังพลและสมาชิก รวมถึงการใช้สื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดียเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าและโปรโมชั่น การสร้างโปรแกรมสะสมแต้มสำหรับลูกค้าประจำ ก็เป็นอีกแนวทางที่สามารถช่วยเพิ่มความภักดีของลูกค้าและกระตุ้นยอดขายได้

3.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ บุคลากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของร้านค้าสวัสดิการ การพัฒนาทักษะของพนักงานในด้านการให้บริการลูกค้า การบริหารจัดการสินค้า และการใช้เทคโนโลยีจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มของตลาดจะช่วยให้ร้านค้าสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

3.5 การเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในการพัฒนาความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น การเป็นพันธมิตรกับบริษัทซัพพลายเชน หรือร้านค้าปลีกที่มีประสบการณ์ จะช่วยให้ร้านค้าสวัสดิการสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่แข่งขันได้ นอกจากนี้ การทำข้อตกลงกับแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถเพิ่มยอดขายและเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันเอก วีระพงษ์ เลิศล้ำ เรื่อง

การบริหารจัดการร้านค้าสวัสดิการ (POST EXCHANGE : PX) กองทัพอากาศที่ 3 พบว่าไม่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือสินค้า ไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ยังน้อยและไม่หลากหลาย เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและทักษะ ในการให้บริการ¹³ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพันเอก พัฒนา จันทรมิณ เรื่องความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมพลธิการทหารบกจำกัด พบว่าการให้บริการของเจ้าหน้าที่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ ทำให้สมาชิกไม่สามารถติดตามข่าวสารของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้¹⁴

บทที่ 5

บทสรุป

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของร้านค้าสวัสดิการ วิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และนำเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า ร้านค้าสวัสดิการกองทัพบกมีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่กำลังพล ครอบครัว และประชาชนทั่วไป โดยมีเป้าหมายหลักคือการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาที่เหมาะสม แก่ผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันร้านค้าสวัสดิการต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ปัญหาด้านซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ การแข่งขัน กับร้านค้าปลีกเอกชนที่มีศักยภาพสูงกว่า และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การพัฒนากิจการร้านค้าสวัสดิการ กองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2 ดังนี้

1. การประเมินสภาพร้านค้า เกณฑ์คุณภาพของกิจการร้านค้าสวัสดิการ กองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

สภาพกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ในปัจจุบัน มีการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมีสินค้าต่างๆ มากมาย นำมาดึงดูดผู้บริโภคในตาม ช่วงเทศกาลตลอดเวลา ทำให้กลุ่มลูกค้าเป็นกำลังพลและครอบครัวกำลังพลภายในค่ายสุรนารี เป็นหลัก สามารถบริโภคสินค้าได้ตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจการร้านค้า สวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2 ยังดำรงไว้ซึ่งสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ให้แก่กำลัง พลและครอบครัวตลอดเสมอมา มีการจัดโปรโมชั่นพิเศษ ส่วนลดต่างๆ เพื่อจูงใจผู้บริโภคให้ มาใช้บริการกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขา กองทัพภาคที่ 2

2. ปัญหากิจการของกิจการร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2

จากการวิจัยทำให้ค้นพบปัญหาทั้งหมด 5 ด้านที่สำคัญดังนี้ 1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ยังขาดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารสินค้าคงคลัง และมีสินค้าค้างสต็อกเป็นจำนวนมาก 2. ปัญหาด้านสินค้าและบริการมีข้อจำกัดในเรื่องความหลากหลายของสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกเอกชน ส่งผลให้ลูกค้าบางส่วนเลือกไปใช้บริการจากร้านค้าภายนอก 3. ปัญหาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดไม่มีแนวทางที่ชัดเจน 4. ปัญหาด้านบุคลากรขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ รวมถึงขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี 5. ปัญหาด้านความร่วมมือและเครือข่ายธุรกิจ ยังขาดความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาธุรกิจ การไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจ จึงทำให้ระบบการบริหารจัดการร้านค้าไม่มีประสิทธิภาพ

3. แนวทางการพัฒนากิจการของร้านค้าสวัสดิการกองทัพบก สาขากองทัพภาคที่ 2 ซึ่งมีประเด็นสำคัญทั้งหมด 5 ข้อหลัก ได้แก่

3.1 การปรับปรุงระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น นำระบบบริหารสินค้าคงคลังและระบบ POS (Point of Sale) มาใช้เพื่อลดข้อผิดพลาดในการจัดการสินค้าและพัฒนาแผนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความแม่นยำในการบริหารสินค้า นำแนวทาง Lean Management มาใช้เพื่อลดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน

3.2 การเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เช่น ขยายหมวดหมู่สินค้าให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าหลากหลายกลุ่มและเพิ่มสินค้าเพื่อสุขภาพและสินค้าท้องถิ่นที่มีความต้องการสูง ให้บริการพิเศษ เช่น บริการจัดส่งสินค้า และการจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

3.3 การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การส่งเสริมการขายและสร้างความภักดีของลูกค้าใช้การตลาดดิจิทัล เช่น โซเชียลมีเดีย และแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซเพื่อเพิ่มการเข้าถึงลูกค้าและจัดทำโปรแกรมสะสมแต้มและส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าประจำ ทำแคมเปญส่งเสริมการขายและกิจกรรมส่งเสริมความภักดีของลูกค้า

3.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ เช่นจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ด้านการบริหารร้านค้าและการใช้เทคโนโลยี พัฒนาทักษะการให้บริการลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานของร้านค้า

3.5 การเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เช่นสร้างความร่วมมือกับผู้ผลิตและซัพพลายเออร์เพื่อให้ได้สินค้าคุณภาพดีในราคาที่แข่งขันได้ร่วมมือกับแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซและบริษัทโลจิสติกส์เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์เพื่อเพิ่มความสามารถในการขยายกิจการ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยพบว่าการพัฒนาร้านค้าสวัสดิการกองทัพกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการตลาดที่มีประสิทธิภาพ การนำแนวทางที่เสนอไปปรับใช้ควรทำเป็นลำดับขั้นตอน โดยเริ่มจากการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและพัฒนาสินค้าและบริการก่อน จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาด้านการตลาดและบุคลากร ควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน

นอกจากนี้ ควรมีการติดตามผลและประเมินประสิทธิภาพของมาตรการที่นำมาใช้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง หากดำเนินการได้ตามแนวทางที่เสนอ ร้านค้าสวัสดิการกองทัพก สาขากองทัพภาคที่ 2 จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถให้บริการแก่กำลังพลและประชาชนได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

การทำวิจัยในครั้งนี้อย่างขาดข้อมูลในเชิงปริมาณที่จะนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อให้ เห็นสภาพของปัญหาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ปัญหาความต้องการของผู้บริโภค ยังมีรายละเอียดอื่นๆ อีกหลายประการ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษา ถึงกระบวนการได้มาของลูกค้าในกลุ่มต่างๆ รวมทั้งการนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดว่าการทำข้อตกลงกับบริษัทอื่นๆ เพื่อเพิ่มยอดขาย และการนำสินค้ามาจำหน่ายที่หลากหลายสดวกต่อความ

ต้องการของผู้บริโภค จะสามารถเป็นแนวทางในการเลือกซื้อสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.nscr.nesdc.go.th>.
2. กองทัพบก. ระเบียบคณะกรรมการสวัสดิการกองทัพบก ว่าด้วยร้านสวัสดิการกลาง กองทัพบก พ.ศ. 2556 [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.awds-rta.com/>.
3. ราชกิจจานุเบกษา. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (1) ประเด็นความมั่นคง พ.ศ.2561 - 2580. เล่ม 136 ตอนที่ 51 ก หน้า 1. กรุงเทพฯ; 2562.
4. Kotler (1997) บทความ 4P [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 23 ตุลาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/jslc/article/view/1273/886>.
5. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. คู่มือปฏิบัติงานกิจกรรมยกระดับมาตรฐานคุณภาพบริหารจัดการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก หลัก 5 ส. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 24 ต.ค. 2567]. [เข้าถึงเมื่อ 24 ตุลาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: extension://bfdogplmndidlpjfhiojckpakkdjkkil/pdf/viewer.html?file=http%3A%2F%2Fwww.dbd.go.th%2Fdata-storage%2Fattachment%2Fe467a368dc4f1bb5e5d3a347.pdf.
6. Jorpor Today. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรสมัยใหม่ (Business Model Canvas) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 25 ตุลาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.jorportoday.com/business-model-canvas/>.
7. กนกวรรณ อ่อนรักษา, เสาวนิตย์ เลขวัต. การนำหลักการสั่งซื้อที่ประหยัดไปใช้สำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ กรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้าง [อินเทอร์เน็ต]. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2566.

8. ชนมาศ ชัยศรี, ศิริรัตน์ โกศการิกา, ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์. การศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับการตัดสินใจซื้อของลูกค้าองค์กร. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2565.
9. ธัญดา ทิวสุวรรณ. ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ไฟฟ้าแสงสว่าง. มหาวิทยาลัยเกริก [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2565.
10. วิภาวดี วงษ์สุวรรณ. การศึกษาศักยภาพการอนุรักษ์พลังงานในร้านสะดวกซื้อ. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2565.
11. สมประวิณ มั่นประเสริฐ. พัฒนคติผู้บริโภคต่อส่วนประสมการค้าปลีกและความจงรักภักดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ [อินเทอร์เน็ต]. ชัยภูมิ; 2566.
12. วิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ 7S McKinsey [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 30 ต.ค. 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.humansoft.co.th/th/blog/7s-mckinsey>
13. วีระพงษ์ เลิศล้ำ, พันเอก. การบริหารจัดการร้านค้าสวัสดิการ (POST EXCHANGE : PX) กองทัพอากาศที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2563.
14. พัฒนา จันทนิยม, พันเอก. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการสหกรณ์ ออมทรัพย์กรมพลาธิการทหารบกจำกัด. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2564.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก ณรงค์ชัย นิตยสุทธิ
วัน เดือน ปีเกิด	3 กุมภาพันธ์ 2520
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2545	กองบริหารรัฐกิจโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2555	โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 90

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2545 - 2546	ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารที่ 5 กรมทหารราบที่ 7
พ.ศ. 2546 - 2553	ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 23
พ.ศ. 2555 - 2556	หัวหน้าฝ่ายยุทธการ กรมทหารราบที่ 5
พ.ศ. 2556 - 2557	รองผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 4 กรมทหารราบที่ 15
พ.ศ. 2558 - 2559	หัวหน้าฝ่ายกรรมวิธีข้อมูล กองพลทหารราบที่ 6
พ.ศ. 2559 - 2562	ผู้บังคับหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 27
พ.ศ. 2562 - 2563	ผู้บังคับกองพันทหารราบ มณฑลทหารบกที่ 21
พ.ศ. 2563 - 2565	หัวหน้ากองส่งกำลังบำรุง มณฑลทหารบกที่ 26
พ.ศ. 2566 - 2568	หัวหน้ากองบริการ กองบัญชาการช่วยรบที่ 2

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน	หัวหน้ากองบริการ กองบัญชาการช่วยรบที่ 2
----------------------	---