

การบริหารธุรกิจค้าส่งรายย่อยผ่านการประยุกต์ใช้โมเดลธุรกิจคานวาส  
MICRO WHOLESALE BUSINESS MANAGEMENT  
THROUGH BUSINESS MODEL CANVAS

ทิฆัมพร ทวีเดช<sup>1</sup> กนิษฐา บุญมานะ<sup>2</sup> จิรวัดน์ นุ่มสำลี<sup>3</sup> รวีวรรณ พ่วงจีน<sup>4</sup> และ สมบัติ ทีฆทรัพย์<sup>5\*</sup>  
<sup>1, 2, 3, 4</sup>คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
<sup>5</sup>คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธนบุรี

Thikamporn Thaweedet<sup>1</sup>, Kanitha Bunmana<sup>2</sup>, Chirawat Numsamlee<sup>3</sup>,  
Rawiwan Puangchine<sup>4</sup> and Sombat Teekasap<sup>5\*</sup>

<sup>1, 2, 3, 4</sup>Department of Industrial Business Administration and Trade, Faculty of Business Administration  
and Service Industry, King Mongkut's University of Technology North Bangkok  
<sup>5</sup>Faculty of Science and Technology, Thonburi University

\*E-mail: sombat.teekasap@gmail.com

Received: 2021-03-30

Revised: 2021-03-24

Accepted: 2021-05-27

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของร้านค้าส่งรายย่อยและการดำเนินธุรกิจในอนาคต เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าของกิจการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความแบบอุปนัย ผลการศึกษาพบว่า คุณค่าสำคัญที่ลูกค้าต้องการด้านราคาได้แก่ ราคาถูกและมีส่วนลด ด้านผลิตภัณฑ์ได้แก่ การบริการจัดส่งสินค้าที่ถูกต้องและรวดเร็ว ด้านส่งเสริมการขายได้แก่การลดราคา การขายแบบผ่อนส่ง การให้เครดิตการค้า โดยการส่งมอบคุณค่าเหล่านี้สามารถทำผ่านหน้าร้าน Line, Facebook และการขายตรง และต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า กิจกรรมหลักของธุรกิจเป็นการจัดหาสินค้าและการสต็อกสินค้า ทรัพยากรสนับสนุนสำคัญคืออาคารพาณิชย์ รถขนส่งสินค้าและพนักงาน สำหรับแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต คือ การใช้กลยุทธ์รักษาลูกค้าด้วยการใช้จุดแข็งของที่ตั้งในตัวเมือง กลยุทธ์การปรับตัวด้วยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า กลยุทธ์พัฒนาตลาดโดยการเปิดสาขาย่อยในเขตพื้นที่อื่น และกลยุทธ์กระจายการลงทุนในธุรกิจอาหาร

**คำสำคัญ:** ธุรกิจค้าส่งรายย่อย แบบจำลองธุรกิจคานวาส การบริหารธุรกิจ

## ABSTRACT

This research deployed quantitative method with objective of studying success management characteristic of micro wholesale business and the way how to management it in the future through a case Study. The data was collected by structured interviewed. The population was the owner. Data Analysis by Conclusion Interpreting: Analytic Inductive Method. The results showed that Value Propositions were Cheap price and cash discount; fast delivery; promotion, credit sales and trade credit. Channels were shop, Line and Facebook. Customer Relationships was **One-to-one Marketing**. Good relationship with Partner. Key Activities were purchasing and stock. Key Resources were shop, freight cars and staff. Business management in the future such as Customer retention strategy; Reaching customers by modern technology using; Market Development was new shop in other place; Conglomerate Diversification was food business.

**Keywords:** Micro Wholesale Business, Business Model Canvas, Business management.

## บทนำ

ธุรกิจค้าส่งรายย่อยมีบทบาทสูงต่อระบบเศรษฐกิจไทย มีมูลค่าของธุรกรรมสูงถึงร้อยละ 16 ของ GDP (Sanguanpravit, 2019) การเข้าสู่ธุรกิจประเภทนี้ทำได้ไม่ยาก แม้มีเงินทุนและประสบการณ์น้อย จึงมีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นจำนวนมาก แต่ก็เป็ธุรกิจที่ตายง่ายกว่าครึ่งหนึ่งของธุรกิจนี้เลิกกิจการใน 5 ปี (Department of Industrial Promotion, 2020) วงจรชีวิตเฉลี่ย 3-5 ปี (ThaiQuote, 2018)

ร้านสานิตาพาณิชย์เป็นร้านค้าส่งขนาดเล็กในจังหวัดปราจีนบุรี ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน ผู้ประกอบการยินดีเปิดเผยประสบการณ์ธุรกิจเพื่อให้ผู้ประกอบการหน้าใหม่เรียนรู้ปัญหาของธุรกิจ งานวิจัยนี้ใช้แบบจำลองธุรกิจคานวาส (Business Model Canvas) ที่รัฐส่งเสริมให้ผู้เริ่มประกอบการใช้

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจของตน (Department of Business Development, 2017). โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและแนวทางการบริหารในอนาคต

แบบจำลองธุรกิจคานวาส (ภาพที่ 1) ประกอบด้วยสารสนเทศ 4 กลุ่ม และ 9 ประเด็น ซึ่งจำแนกประเภทตามหน้าที่หลักได้ดังนี้ 1. ส่วน HOW (ทำอย่างไร) ประกอบด้วย พันธมิตรหลัก (Key partner) กิจกรรมหลัก (Key activity) และทรัพยากรหลัก (Key resource) 2. ส่วน WHAT (ทำอะไร) คือคุณค่าที่นำเสนอ (Value proposition) 3. ส่วน WHO (ทำให้ใคร) ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้า (Customer segments) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships) ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channel) และ 4. ส่วน MONEY (ระบบการเงิน)

ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564)

ประกอบด้วย โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) และโครงสร้างรายได้ (Revenue structure) (Department of Business Development, 2017)

HOW (ทำอะไร)			WHAT (ทำอะไร)	WHO (ทำให้ใคร)		
พันธมิตรหลัก	กิจกรรมหลัก	ทรัพยากรหลัก	คุณค่าที่นำเสนอ	กลุ่มลูกค้า	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ช่องทางเข้าถึงลูกค้า
โครงสร้างต้นทุน				โครงสร้างรายได้		
MONEY (ระบบการเงินที่เกี่ยวข้อง)						

### ภาพที่ 1 แบบจำลองธุรกิจคานวาส

กลุ่มลูกค้า ผู้บริหารธุรกิจต้องพยายามค้นหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีกว่าคู่แข่ง โดยแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม (Nimitsaengtian et al., 2018,) อันนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ (Yingchol, 2016; Direkwattanachai, 2010; Chuenjit & Phaibun, 2017)

ความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำเพื่อสนองความต้องการของลูกค้ารายบุคคลหรือรายกลุ่ม อันนำไปสู่การซื้อ ซื้อมากขึ้น และการบอกต่อ จนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว (Chuenjit & Phaibun, 2017; Saengjan, 2003; Trisamuthkul, 2015) สภาพปัจจุบันและอนาคตธุรกิจควรสร้างความสัมพันธ์แบบเชื่อมต่อเป็นชุมชนผ่านเครือข่ายการสื่อสารหรือสร้างศูนย์สื่อสารแบบสื่อผสม (Multimedia call center) เพื่อช่วยแก้ปัญหาของลูกค้า (Chuenjit & Phaibun, 2017)

ช่องทางเข้าถึงลูกค้า เป็นช่องทางสร้างการรับรู้คุณค่าของสินค้าจนเกิดการซื้อสินค้าหรือบริการ และสร้างความพึงพอใจด้วยการบริการหลังการขาย ช่องทางการสื่อสารแบบดั้งเดิมเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเดิม คือทำธุรกิจผ่านหน้าร้านและโทรศัพท์ (Chuenjit & Phaibun, 2017; Nimitsaengtian et al., 2018) ช่องทางปัจจุบันและอนาคตคือแอปพลิเคชันออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ (Jitvirat, 2018 Trisamuthkul, 2015; Saksaeng, 2015)

คุณค่าที่นำเสนอ คือคุณค่าของสินค้าเกิดจากความพอใจของลูกค้าในหลายมิติ เช่น ราคาที่เหมาะสม การลดราคา การมีของแถม (Wattanasin, 2012) การต่อรองราคาและเงื่อนไข การชำระเงิน (Dhammapanya, 2016) การเอาใจใส่ และให้บริการที่รวดเร็ว (Muang-Ngarm, 2017) ส่งผลให้เกิดความภักดีของลูกค้า ทำให้มีการซื้อสินค้า การบอกต่อ และการได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น (Yingchol, 2016) การให้คุณค่าสินค้าหรือบริการจะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาให้ลูกค้าในการแก้ปัญหาคำถามการทำงานปกติที่ทำไม่ได้หรือยังทำได้ไม่ดี และข้อมูลหรือแนวทางใหม่ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

กิจกรรมหลัก คือกิจกรรมที่ทำให้การส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว และในราคาที่แข่งขันได้ ซึ่งประกอบด้วย การผลิต/การจัดหาสินค้า การขาย/การให้บริการ การเก็บค่าสินค้า/บริการ การจัดส่ง การบริการหลังการขาย และ ฯลฯ (Nimitsaengtian et al., 2018) ทุกกิจกรรมต้องทำโดยคำนึงถึงต้นทุนและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารระบบ

คลังสินค้าและการขนส่ง (Kasikorn Research Center, 2018) การพัฒนาระบบ E-Procurement สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มการซื้อซ้ำ

ทรัพยากรหลัก คือ สิ่งที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ประกอบด้วยพนักงาน สินค้า คลังเก็บสินค้า และเครื่องจักร (Yingchol, 2016; Chuenjit & Phaibun, 2017; Nimitsaengtian, et al., 2018) พันธมิตรหลัก กิจการต้องมีสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าหลักที่เป็นธุรกิจต้นน้ำ ที่ปรึกษาทางการเงิน และกลุ่มทุน เพื่อการเติบโตอย่าง ช่วยลดความเสี่ยงและลดค่าเสียโอกาสในการทำธุรกิจ (Kasikorn Research Center, 2018; Chuenjit & Phaibun, 2017)

ระบบการเงินที่เกี่ยวข้อง การไหลเวียนของเงินในธุรกิจเป็นสิ่งสะท้อน ต้นทุนและการมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต ซึ่งคำนวณได้จากกิจกรรมและทรัพยากร ภาระต้นทุนเกิดจากคลังสินค้า ค่าจ้างพนักงาน ยานพาหนะ และการจัดส่ง (Nimitsaengtian, et al, 2018; Yingchol, 2016) รายได้หลัก เกิดจากการขายสินค้าและรายได้รองเกิดจากการให้บริการ (Yingchol, 2016)

การปรับตัวของธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าส่งต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ใช้ความได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งร้านและโกดังสินค้า รวมกับความเชี่ยวชาญในระบบขนส่งสินค้า (Manager online, 2019) กิจการค้าส่งขนาดเล็กควรพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจด้วยการขยายสาขา เพิ่มลูกค้าใหม่

สร้างรายได้เพิ่ม และลดความเสี่ยงธุรกิจลง การกระจายความเสี่ยงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับการลงทุนเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด (Kasikorn Research Center, 2018; Muang-Ngarm, 2018; Narkthong, 2018) ธุรกิจยุคใหม่นิยมใช้การจัดจำหน่ายสินค้าผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือและเว็บไซต์ของผู้ประกอบการ เช่น Facebook, @Line, Instagram และ Application เป็นต้น การชำระเงินควรมีหลายช่องทาง (Department of City Planning and Urban Development, BMA, 2017) กิจการต้องใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรและยุทธวิธีในการพัฒนาตลาด ด้วยการขยายตลาดสินค้าและบริการเดิมในพื้นที่ใหม่ และการเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ขยายโอกาสและกระจายความเสี่ยงในการทำธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (Tanmanadham et al., 2013)

ร้านสานิตาพาณิชย์ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 408 ถนนหน้าเมือง ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี บนพื้นที่ 30 ตารางวา ขายสินค้าประเภท บรรจุกภัณฑ์กระดาษ โฟมพลาสติกที่ใช้ในการบรรจุอาหารและเครื่องดื่ม และจำหน่ายวัตถุดิบเบเกอรี่ ชานมไข่มุก กาแฟโบราณ กาแฟสำเร็จรูป หัวเชื้อน้ำผลไม้ และโกโก้ เป็นต้น ก่อตั้งด้วยเงินลงทุนประมาณ 1.5 ล้านบาท มีพนักงาน 2 คน ทำหน้าที่จัดเก็บสินค้า มีพาหนะที่ใช้ในการรับ-ส่งสินค้า 2 คัน ลูกค้าเป็นผู้ประกอบการและผู้บริโภค

### วัตถุประสงค์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ “ถอดบทเรียนแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของร้านค้าส่งรายย่อยและการดำเนินธุรกิจในอนาคต”

### ขอบเขตของการวิจัย

เป็นงานวิจัยที่ถอดบทเรียนของการดำเนินธุรกิจของธุรกิจค้าส่งขนาดเล็ก (ร้านสาขานิตาพาณิชย์) ในจังหวัดปราจีนบุรี ที่สามารถดำรงอยู่

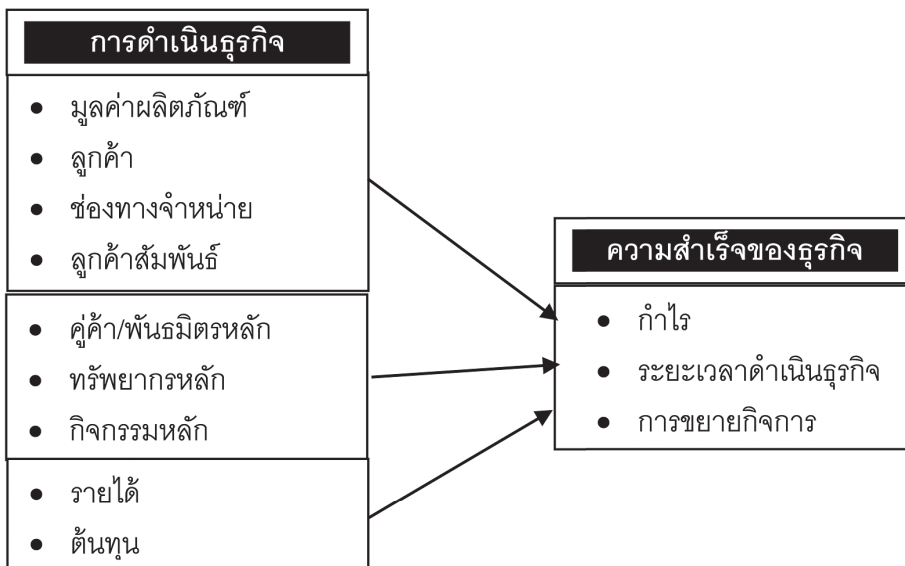
และขยายตัวได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ช่วงเวลาที่ศึกษาอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2562-2563

### สมมติฐาน

คือความสำเร็จในการประกอบธุรกิจค้าส่ง เกิดจากการจัดกลุ่มลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า การส่งมอบคุณค่า การมีพันธมิตรหลัก/คู่ค้า กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก ต้นทุนและรายได้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบการวิจัยเป็นดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยถอดบทเรียนธุรกิจเชิงคุณภาพ หน่วยวิเคราะห์คือกิจกรรมธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ เจ้าของกิจการ รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตรวจสอบข้อมูลกับทฤษฎีด้วยการวิเคราะห์อุปนัยตีความ สร้างข้อสรุปและแปลความตามแนวคิดแบบจำลองธุรกิจคานวาส ปรับแก้โมเดลความสำเร็จของธุรกิจค้าส่งรายย่อยตามความเห็นของ 3 ผู้เชี่ยวชาญ

## สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สร้างกลยุทธ์ด้วยการกำหนดราคาขายถูกให้ส่วนลดเป็นตัวเงินหรือสินค้า ให้บริการที่รวดเร็วและส่งเสริมการขายด้วยการลด แจก แถม ขายเป็นเชื่อ และการให้เครดิตการค้าระยะสั้น ซึ่งสนองความต้องการลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2. ร้านสานิตาพาณิชประสบความสำเร็จในการประกอบการเพราะมีการเข้าถึงลูกค้าทั้งช่องทางเดิมคือหน้าร้านและโทรศัพท์ และเพิ่มช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ได้แก่ Line และ Facebook

3. ร้านสานิตาพาณิชสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นรายราย และใช้เทคโนโลยีสังคมออนไลน์ (Line และ Facebook) ช่วยในการติดต่อใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อสร้างความสำเร็จในธุรกิจ

4. ร้านสานิตาพาณิชประสบความสำเร็จจากการแบ่งกลุ่มลูกค้าทำให้สามารถตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้า โดยแบ่งกลุ่มตามปริมาณการซื้อสินค้า (กลุ่มลูกค้าส่งและกลุ่มลูกค้าปลีก/รายย่อย) และแบ่งตามประเภทของสินค้า (บรรจุภัณฑ์และกลุ่มวัตถุดิบอาหาร)

5. รายได้หลักของกิจการได้แก่ การขายสินค้าประเภทบรรจุภัณฑ์อาหาร และสินค้าประเภทวัตถุดิบอาหาร ซึ่งมีทั้งการค้าส่งและการค้าปลีก โดยขายเป็นเงินสด และเงินเชื่อ

6. ความสำเร็จของร้านมาจากการมีกิจกรรมหลักที่สำคัญได้แก่ การบริหารการสั่งซื้อสินค้าและคลังสินค้า การขนส่งสินค้า การบริหารสินเชื่อทั้งลูกหนี้-เจ้าหนี้การค้า และการค้าส่ง online ผ่านทาง Line, Facebook

7. ความสำเร็จของธุรกิจมาจากทรัพยากรหลักในการประกอบกิจการ ประกอบด้วย สินค้าเงินทุน อาคารพาณิชย์ รถส่งสินค้า โกดังเก็บสินค้า พนักงานขนส่งสินค้าและขับรถ และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ

8. ความสำเร็จของร้านสานิตาพาณิชมาจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจคือ ผู้สินค้าบรรจุภัณฑ์ และวัตถุดิบเบเกอรี่ และผู้ค้าส่งรายเล็กและผู้บริโภค

9. ร้านสานิตาพาณิชประสบความสำเร็จทางธุรกิจจากการบริหารต้นทุนโดยเฉพาะกับกิจกรรมสำคัญ การขนส่ง การบริหารสินค้าคงคลัง

10. ความสำเร็จของร้านสานิตาพาณิชเกิดขึ้นจากการเข้าถึงลูกค้า การสร้างสายสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้า ส่งผลให้เกิดรายได้จากกิจกรรมสำคัญ มีทรัพยากรสำคัญ และมีพันธมิตรทางธุรกิจ

11. ร้านสานิตาพาณิชมีวิธีการบริหารที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เมื่อพิจารณาจาก

กำไร การขยายกิจการ และระยะเวลาในการประกอบกิจการ

12. เพื่อให้ธุรกิจของร้านสานิตาพาณิชย์อยู่รอดและเติบโตในอนาคต ผู้ประกอบการมี 4 แนวทางการ คือ (1) ใช้จุดแข็งของกิจการในการรักษาฐานการค้าไว้ (2) ปรับตัวด้วยการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาเปิดตลาดค้าส่งและค้าปลีก Online (3) เปิดสาขาเพื่อสร้างฐานลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ (4) กระจายความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยมีแผนทำธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการและการวิเคราะห์ตามโครงสร้างแบบจำลองธุรกิจคานาวาส พบว่าความสำเร็จในการประกอบมาจากการบริหารธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. คุณค่า: ผู้ประกอบการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ดังนี้ (1) ด้านราคา ผู้ประกอบการทราบสภาพการแข่งขันในธุรกิจดี จึงตั้งราคาขายถูกต้องสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า สอดคล้องกับการศึกษาของกัญจน์กมล ยิงชล (Yingchol, 2016) รัชนิกร ตรีสมุทกุล (Trisamuthkul, 2015; Wangsukit, 2019; Nimitsaengtian, et al., 2018) (2) ด้านผลิตภัณฑ์ มีการให้บริการและจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วตามความคาดหวังของลูกค้า สอดคล้องกับการศึกษาของ Wangsukit (2019) และเด่นนภา มุ่งสูงเนิน (Muang-Ngarm, 2018) (3) ด้านส่งเสริมการขาย มีการ ลด แจก แถม ให้เครดิตการค้าเป็นเวลานานหนึ่งสัปดาห์เมื่อลูกค้าประจำมีเงินไม่พอ ส่งผลให้มีการบอกต่อและได้ลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้อง

กับการศึกษาของ บุญเจือ ธรรมปัญญา (Dhammapanya, 2016; Direkwattanachai, 2010)

2. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า: แต่เดิมใช้การติดต่อผ่านหน้าร้านและโทรศัพท์ ร้านตระหนักถึงความสำคัญจึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสารเพิ่มเติมเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว นำเสนอข้อมูลสินค้าใหม่ผ่าน Line และ Facebook ในอนาคตจะเปิดเว็บไซต์ของร้านให้เหมาะสมกับพฤติกรรมลูกค้า และเพิ่มยอดขายด้วยการสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าอย่างรวดเร็วและประหยัด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชนิกร ตรีสมุทกุล (Trisamuthkul, 2015) กรณีศักดิ์ดีแสง (Saksaeng, 2015) และ Department of Industrial Promotion (2020) ที่พบว่าควรใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางการเข้าถึงลูกค้า สอดคล้องกับงานของชื่นจิตร อังวรารวงศ์และคณะ (Chuenjit & Phaibun, 2017) ที่พบว่าช่องทางแบบดั้งเดิมเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เดิม และงานของกิตติคุณ นิमितแสงเทียน (Nimitsaengtian et al., 2018) ที่พบว่าหน้าร้าน โทรศัพท์ และออนไลน์เป็นช่องทางที่ธุรกิจใช้ในการเข้าถึงลูกค้า และการศึกษาของ โกศล จิตวิรัตน์ และลิปดา (Jitvirat, 2018; Lipda, 2016) ที่พบว่าธุรกิจมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการพัฒนาตลาดออนไลน์ นำสินค้าและบริการเข้าสู่อินเทอร์เน็ต

3. ลูกค้าสัมพันธ์ ลูกค้าคือแหล่งรายได้สำคัญของกิจการจึงต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การศึกษาพฤติกรรมและสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ประทับใจ

ส่งผลให้ลูกค้าใช้บริการซ้ำและบอกต่อ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่าน Facebook และ Line เป็นช่องทางที่สามารถนำเสนอข้อมูลสินค้า รับคำสั่งสินค้าล่วงหน้าเพื่อความรวดเร็วในการบริการ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และสร้างผลกำไรระยะยาวขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสินธ์ฟ้า แสงจันทร์ (Saengjan, 2003) ที่พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ได้ผลคือการจัดกิจกรรมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม และการศึกษาของคมคาย แสงทองคำและคณะ (Sangthongkhum et al., 2015; Sanguanpravit, 2019) ที่พบว่า ธุรกิจมีการใช้เทคโนโลยีโซเชียลเน็ตเวิร์กสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

4. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segment) กิจกรรมต้องทราบว่ากลุ่มลูกค้าคือใคร เพื่อศึกษาและสนองความต้องการให้เหมาะสมจากการสังเกตพฤติกรรม การซื้อและการบอกต่อของลูกค้า สามารถแบ่งตามปริมาณการซื้อได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ซื้อสินค้าครั้งละมาก ๆ และกลุ่มที่ซื้อสินค้าจำนวนน้อยแต่ซื้อบ่อยเกือบทุกวัน หรือแบ่งตามประเภทของสินค้าที่ซื้อ คือ กลุ่มซื้อสินค้าบรรจุภัณฑ์กับกลุ่มซื้อวัตถุดิบอาหาร ผู้ประกอบการได้นำพฤติกรรมของลูกค้าไปใช้เป็นแนวทางในการสั่งสินค้าและกำหนดสัดส่วนประเภทสินค้าในคลัง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชาคริต ดิเรกวัฒนชัย (Direkwattanachai, 2010) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (Department of Industrial Promotion, 2020) และกัญจนกมล ยิงชล (Yingchol, 2016) ที่พบว่า การแยกลูกค้าจะช่วยให้สามารถบริการที่ตอบสนองลูกค้า

อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับลักษณะของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

5. รายได้ จากการวิเคราะห์การดำเนินงานพบว่า กิจกรรมมีรายได้จากการขาย 2 ลักษณะ คือ (1) สินค้าสองประเภท คือ บรรจุภัณฑ์ กระดาษ โฟม พลาสติก ที่ใช้ในการบรรจุอาหาร และเครื่องดื่ม และวัตถุดิบเบเกอรี่ ชานมไข่มุก กาแฟโบราณ กาแฟสำเร็จรูป และ ฯลฯ (2) การค้าส่งเป็นรายได้ส่วนใหญ่ และการขายปลีก (3) เป็นเงินสด และขายเงินเชื่อ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทิฆัมพร ทวีเดช (Taweedet, 2006) และกัญจนกมล ยิงชล (Yingchol, 2016) ที่พบว่า กิจกรรมมีทั้งรายได้หลักและรายได้รองในการประกอบการ 6. กิจกรรมหลัก ร้านสานิตาพานิช มีกิจกรรมสำคัญได้แก่ (1) การบริหารการสต็อกสินค้า ทำโดยการควบคุมปริมาณสินค้าและเวลา การสั่งซื้อจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ใช้ตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (Kasikorn Research Center, 2018) (2) การจัดส่งสินค้า ร้านมีการจ้างเส้นทางขนส่งสินค้าให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถบริหารการสั่งซื้อได้ตามเวลาที่ต้องการและประหยัด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (Kasikorn Research center, 2018) และกิตติคุณ นิमितแสงเทียนและคณะ (Nimitsaengtian et al., 2018) ที่พบว่า การจัดการจัดส่งและการจัดคลังสินค้าเป็นกิจกรรมหลักของกิจการ (3) การบริหารกระแสเงินสด กิจกรรมให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการหมุนเวียนเงินสดให้อยู่รอดใน 2 ลักษณะ คือการมีเงินสดสำรองให้เพียงพอ และบริหารทั้งลูกหนี้และเจ้าหนี้



อย่างเหมาะสมคือ (3.1) การบริหารลูกหนี้ให้เครดิตระยะสั้น 1 -7 วัน สำหรับลูกค้ารายย่อย และ 7-15 วันสำหรับลูกค้าประจำรายใหญ่ เพื่อให้เงินหมุนเวียนดีและลดโอกาสหนี้สูญ (3.2) การบริหารเจ้าหนี้ ร้านสามารถต่อรองเครดิตการชำระหนี้ได้ 15 ถึง 30 วัน (4) คำส่ง online: ร้านसानิตาพาณิชย์ ใช้ Line หรือ Facebook เป็นเครื่องมือในการสร้าง Marketplace ให้ผู้สนใจมาค้าขาย ซึ่งสอดคล้องกับงานของรัตนชัย ม่วงงาม (Muang-Ngarm, 2018) ที่พบว่ากิจกรรมมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบ E-Procurement สามารถช่วยให้ลูกค้าในการทำธุรกรรมได้สะดวก รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ และเพิ่มการซื้อซ้ำ ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้กิจการ

7. ทรัพยากรหลัก การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทรัพยากรสำคัญ ได้แก่ สินค้า อาคารพาณิชย์ รถส่งสินค้า พนักงานขับรถ และขนส่งสินค้า โกดังเก็บสินค้า เงินทุนสำรอง และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญจนกาจ ยิงชล (Yingchol, 2016) และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development, 2017) ที่พบว่าพนักงาน สินค้า คลังเก็บสินค้า และเครื่องจักรเป็นทรัพยากรสำคัญของการประกอบการ

8. พันธมิตรหลัก ร้านसानิตาพาณิชย์เป็นร้านค้าส่งประเภทยี่ปัวยายส่งและขายปลีก พันธมิตรของกิจการจึงแบ่งเป็นสองกลุ่มตามประเภทของสินค้าหลักที่กิจการมีอยู่ คือ กลุ่มบรรจุกัญฉัตและวัตถุดิบเบเกอรี่ ด้วยลักษณะที่เป็นธุรกิจกลางน้ำ ฉะนั้นพันธมิตรหรือหุ้นส่วนหลักคือ ผู้ผลิตสินค้าซึ่งเป็นธุรกิจต้นน้ำ และผู้ค้าส่งรายย่อยและผู้บริโภคซึ่งเป็นธุรกิจปลายน้ำ

ซึ่งสอดคล้องกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development, 2017) ที่พบว่าธุรกิจต้นน้ำ คือ หุ้นส่วนหลักที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมในส่วนที่กิจการทำไม่ได้ ลดความเสี่ยงของธุรกิจ ลดค่าเสียโอกาสในการขาย และควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลต่อองค์ธุรกิจโดยตรงในระยะยาว การมีหุ้นส่วนจะช่วยให้กิจการสามารถเน้นไปที่กิจกรรมหลักสำหรับธุรกิจได้อย่างเต็มที่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจโดยทั่วไปจะเป็นแบบพึ่งพากันเพื่อความอยู่รอด

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของร้านसानิตาพาณิชย์อยู่ในรูปทรัพย์สินสำคัญได้แก่ อาคารพาณิชย์ รถส่งสินค้า โกดังเก็บสินค้า สินค้าประเภทบรรจุกัญฉัตและวัตถุดิบเบเกอรี่ นอกจากนี้ยังมีต้นทุนจากการบริหาร ได้แก่ การขนส่ง คลังสินค้า ค่าจ้างพนักงาน จากการวิเคราะห์พบว่า (1) ต้นทุนการขนส่งสินค้า ร้านसानิตาพาณิชย์เลือกใช้กลยุทธ์การประหยัดค่าใช้จ่ายโดยการกำหนดตารางการขนส่งสินค้าและการจัดกลุ่มของสินค้าที่จัดส่งในเส้นทางเดียวกัน (2) การบริหารต้นทุน ร้านसानิตาพาณิชย์มีการวางแผนการสั่งซื้อโดยใช้ข้อมูลการขายสินค้า มีการสำรวจสต็อกสินค้าอยู่เสมอ และลดความเสี่ยงสินค้าค้างสต็อกด้วยการจัดโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มยอดขาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ที่พบว่าต้นทุนส่วนใหญ่เกิดจากการพัฒนากิจกรรมและทรัพยากรหลัก แต่จะส่งผลให้ต้นทุนลดลงและมีรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต ขณะที่ กัญจนกาจ ยิงชล (Yingchol, 2016) พบว่าภาวะต้นทุนที่สูงคือ คลังสินค้า และกิตติคุณ นิमितแสงเทียน

(Nimitsaengtian et al., 2018; Wangsukit, 2019) พบว่าค่าใช้จ่ายการบริหารคือ ค่าจ้างพนักงาน ยานพาหนะ และการจัดส่ง

10. แบบจำลองธุรกิจคานวาส จากการวิเคราะห์ทั้ง 9 องค์ประกอบทำให้เห็นว่าความสำเร็จของร้านसानิตาพาณิชย์เกิดขึ้นจากการเข้าถึงลูกค้า การสร้างสายสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้า ส่งผลให้เกิดรายได้จากกิจกรรมสำคัญ มีทรัพยากรสำคัญ และมีพันธมิตรทางธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 3

11. ความสำเร็จทางธุรกิจ คุณณภา บัวผัน ผู้ประกอบการให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “เริ่มธุรกิจด้วยเงินลงทุนประมาณ 1.5 ล้านบาท ค่าขายจนปัจจุบันประมาณ 9 ปี เก็บสะสมกำไรที่ได้มาลงทุนเพิ่ม ตอนนี้กิจการก็มี 2 สาขาและกำลังคิดที่จะเพิ่มธุรกิจใหม่” จากข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า กิจการ บริหารธุรกิจประสบความสำเร็จด้วยการค้าขาย ที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลกำไรเป็นดัชนีวัดความสำเร็จของการประกอบธุรกิจและความยั่งยืน

Key partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<b>แบ่งตามประเภทสินค้า</b> * บรรจุกัมภ์ * วัตถุดิบเบเกอรี่	* การตั้งชื่อ การสต็อกสินค้า * การบริหารการขนส่ง * การบริหารสินเชื่อ-เงินสดหมุนเวียน * การค้าส่ง -ปลีก	* ด้านราคา:- การกำหนดราคาขายให้ส่วนลดเป็นตัวเงิน/สินค้า * ด้านผลิตภัณฑ์:- ฟรีส่งสินค้าและรวดเร็ว	* แบบตัวต่อตัว	<b>แบ่งตามปริมาณซื้อ</b> * กลุ่มค้าส่ง * กลุ่มค้าปลีก
<b>แบ่งตาม ประเภทห่วงโซ่คุณค่า</b> * บริษัทผู้ผลิตสินค้า * ผู้ค้ารายเล็ก และผู้ซื้อปลีก	<b>Key Resource</b> * ทรัพยากรที่มีตัวตน อาคารพาณิชย์ เงินทุนหมุนเวียน สินค้า รถขนส่งสินค้า โกดังเก็บ สินค้า พนักงาน * ทรัพยากรไม่มีตัวตน ประสบการณ์การขายของเจ้าของ	* ด้านส่งเสริมการขาย:- การจัด โปร โมชั่นลด แถม การขายเชื่อ การให้เครดิตการค้า	<b>Channels</b> * Line * Facebook * หน้าร้าน * โทรศัพท์	<b>แบ่งตามลักษณะสินค้า</b> * กลุ่มบรรจุกัมภ์ * กลุ่มวัตถุดิบ
<b>Cost Structural</b> * ต้นทุนในรูปทรัพย์สิน :-อาคารพาณิชย์ รถขนส่งสินค้า โกดังเก็บสินค้า สินค้า * ต้นทุนการบริหารจัดการ:-การขนส่ง คลังสินค้า ค่าจ้าง		<b>Revenue Streams</b> * รายได้จากการขายสินค้าประเภทบรรจุกัมภ์อาหาร ประเภท วัตถุดิบอาหาร * รายได้จากลูกค้าประเภทค้าส่ง และลูกค้าประเภทซื้อปลีก * รายได้จากการขายเชื่อและจากการขายเงินสด		

ภาพที่ 3 แบบจำลองธุรกิจคานวาส ค่าส่งรายย่อย : ร้านसानิตาพาณิชย์

ในการทำธุรกิจ (Tantayanont, 2016) ผลกำไรที่ได้กิจการนำไปลงทุนเพื่อขยายกิจการสาขาที่สอง และสร้างความหลากหลายทางธุรกิจ เพราะเห็นโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ การขยายการลงทุนหรือการสร้างควมหลากหลายธุรกิจก็เป็นดัชนีวัดการประสบความสำเร็จของธุรกิจอีกประการหนึ่ง (Lipda, 2016) ตั้งแต่เริ่มทำธุรกิจจนถึงปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า การบริหารที่ใช้อยู่เป็นวิธีที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เพราะช่วง 3-5 ปีแรก เป็นการทดลองทำธุรกิจ หากบริหารผิดพลาดก็จะนำไปสู่ความล้มเหลวจนอาจถึงขั้นเลิกกิจการ การผ่านช่วงนี้ได้ ก็ถือได้ว่าเป็นดัชนีวัดความสำเร็จได้ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก (Gandy, 2015)

12. แนวทางการบริหารธุรกิจในอนาคต ผู้ประกอบการร้านสานิตาพาณิชรับทราบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อันเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจค้าส่งโดยรวม จึงพยายามปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดใน 4 ลักษณะได้แก่ (1) การใช้จุดแข็งจากความได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งที่อยู่ในใจกลางเมือง มีสถานที่เก็บสินค้าของตนเอง และรู้เส้นทางขนส่งเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน (Manager online, 2019) (2) การปรับใช้เทคโนโลยีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจโดยเฉพาะในส่วนของเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยมีการใช้ Line และ Facebook เปิดตลาดค้าส่งและค้าปลีก Online เพื่อรักษาลูกค้าและเพิ่มลูกค้า (3) พัฒนาตลาดโดยการเปิดสาขาใหม่เพื่อสร้างรายได้จากตลาดใหม่

และลูกค้าใหม่ (Muang-Ngarm, 2018) (4) การรับรู้นโยบายการลด-เลิกการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกในอนาคต ผู้ประกอบการจึงเตรียมการเพื่อการอยู่รอดของกิจการด้วยการกระจายความเสี่ยงไปทำธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิม (Narkthon, 2018, Taweedet, 2006) ได้แก่ ร้านอาหารจากการค้นพบในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (Department of Industrial Promotion, 2020) ที่พบว่า การปรับตัวให้อยู่รอด ธุรกิจควรมีการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, @Line และ Application บนโทรศัพท์มือถือ และเว็บไซต์ของผู้ประกอบการ และสอดคล้องกับงานของโกวิทย์ ตันท์มานะธรรม และคณะ (Tanmanadham et al., 2013) ที่พบว่ากิจการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร ยุทธวิธี การพัฒนาตลาดด้วยการขยายตลาดของสินค้าและบริการเดิมในพื้นที่ใหม่ และการเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ สร้างการเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายตัวของธุรกิจไปในกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องข้อกับธุรกิจเดิม เพื่อขยายโอกาสและกระจายความเสี่ยงในการทำธุรกิจ สร้างช่องทางในการหารายได้ หรือเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจ และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบการไทยโดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อยและเล็ก ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อระบบ

เศรษฐกิจโดยรวมเช่นธุรกิจเครื่องสำอาง ธุรกิจ  
อาหารสำเร็จรูปหรือกึ่งสำเร็จรูป และธุรกิจขนส่ง  
เป็นต้น และศึกษาการสร้างโมเดลทางธุรกิจใหม่  
ที่น่าสนใจอื่น

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการร้านสานิตา  
พาณิช นางสาวนภา บัวพันธ์ ที่กรุณาให้ ความร่วมมือ  
อย่างดียิ่ง

### REFERENCES

- Chuenjit, A. & Phaibun, Y. (2017). Business Model Analysis of Health-Supplement Product from the Organic Rice-Powder Drink. **University of Thai Chamber of Commerce Journal**, 37(4). 92-109. (In Thai)
- Department of Business Development. (2017). **Value Creation Handbook**. Retrieved July 17, 2019 from: [www.dbd.go.th](http://www.dbd.go.th).
- Department of City Planning and Urban Development, BMA. (2017). **Report of Retail - Wholesale And retail-wholesalers in Bangkok and its vicinity in 2016**. BMA: Bangkok.
- Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry. (2020). **Thai Law and Regulation Project that have a significant impact on SMEs**. Bangkok: Alpha Info Co., LTD.
- Dhammapanya, B. (2019). **Service quality that affects customer loyalty. A case Study of Financial journal users**. Webpac. Library.mju.ac.th, 4(2). (In Thai)
- Direkwattanachai, C. (2010). **Marketing & Branding for Quality**. 17(156). 86-88.
- Jitvirat, K. (2018). Adaptation Model of Business Organizations from the Digital Disruption Impact in the 21<sup>st</sup> Century. **Journal of the Association of Researchers**, 23(2). 74-88. (In Thai)
- Kasikorn Research Center. (2018). **Reveal Outstanding Business Year 2019**. Retrieved August 13, 2019 from: [www.kasikornbank.com](http://www.kasikornbank.com). Khon Kaen, Thailand. (In Thai)
- Lipda, (2016). **Business expansion for future success**. Retrieved October 10, 2019 from: [www.kaiaridee.com](http://www.kaiaridee.com).
- Manager online. (2019). **Product management system technology**. Retrieved July 7, 2019 from: <https://mgronline.com>
- Mark Gandy. (2015). **5 Stages of The Entrepreneurial Journey**. Retrieved July 7, 2019 from: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net).

- Muang-Ngarm, R. (2017). **Wholesale business rises immediately**. Retrieved August 13, 2019 from: [www.thaimescenter.com](http://www.thaimescenter.com).
- Narkthon, S. (2018). **Diversify your risk by diversifying your investment**. Retrieved February 8, 2020 from: จาก [www.posttoday.com](http://www.posttoday.com).
- Nimitsaengtian, K., Tuntiaumpaiwong, P, & Kunathikornkit, K. (2018). **Strategy Business Model Development of Building Materials Trading**. INCBAA 2018,
- Saengjan, S. (2003). **Factors Affecting Customer Satisfaction in Customer Relationship Management An airport issuing agent**. Phranakhon Rajabhat University (In Thai).
- Saksaeng, K. (2015). **Forms and strategies of fruit wholesaling businesses of the entrepreneurs in Phetchaburi Province**. Business Administration Program in Business Thesis, Silpakorn University. (In Thai)
- Sangthongkhum, K, Noithonglek, T. & Lertpachin, C. (2015). Marketing Strategy and Customer Relationship Management Influencing Satisfaction of Customers of Kasikorn Bank in Lampang Province. **Nakhon Phanom University Journal**. 5(2). 62-69. (In Thai)
- Sanguanpravit, C. (2019). **Thai wholesale business does not die but grows slowly**. Retrieved July 17, 2019 from:
- Tanmanadham, K., Kejornnant, N. & Laksitanont, S. (2013). Strategy on Adaptation for Survival of Air-Conditioning Distributing Entrepreneur. **Graduate School Suan Dusit Journal**, 9(3). 39-49. (In Thai)
- Tantayanont, R. (2016). **Profit from Business**. Retrieved October 10, 2019 from: [www.bangkokbiznews.com](http://www.bangkokbiznews.com).
- ThaiQuote. (2018). **Ministry of Commerce recommends the survival of Thai SMEs in the age 4.0**. Retrieved July 17, 2019 from: [www.thaiquote.org](http://www.thaiquote.org).
- Thaweedet, T. (2006). **Analysis of industrial costs**. King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (In Thai)
- Trisamuthkul, R. (2015). **Business model innovation for the herbal products industry to relieve pain**. Master of Science Thesis. College of Innovation, Thammasat University
- Wangsukit, P. (2019). **Value Proposition Canvas**. Retrieved January 29, 2019 from: [www.tereb.in.th](http://www.tereb.in.th)

Wattanasin, R. (2012). Effective Promotion in Modern Retail: Consumer and Management Perspective **SDU Reserch Journal**, 8(2). (In Thai)

Yingchol, K. (2016). **Innovations by Small and Medium Sized Enterprise Entrepreneurs in The Automotive Industry in Thailand**, TU-e Thesis, Thammasat University. (In Thai)

.....