

แรงจูงใจและกลยุทธ์ธุรกิจ: เรื่องเล่าความสำเร็จจากผู้ประกอบการค้าเหล็ก และวัสดุก่อสร้าง

Motivation and Business Strategies: Success Story from Steel and Building Materials Entrepreneur

วิทยา นามเสาร์* จิระพงศ์ เรืองกุล*

Vittaya Namsao* Jirapong Ruanggoon*

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์พระนครศรีอยุธยาสุกรี มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*

Faculty of Business Administration and Information Technology, Wasukri*

Center, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจของผู้ประกอบการค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จ และ 2) เพื่อค้นหากลยุทธ์ที่ทำให้การประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวทางการวิจัยแนวเรื่องเล่า รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ คุณตรง ศรีวรเวทย์ ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ แรงจูงใจจากความต้องการความมั่นคงของชีวิต แรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนความคาดหวังของผู้อื่น และแรงจูงใจที่ต้องการสร้างประโยชน์ต่อสังคม กลยุทธ์ที่ทำให้การประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ ผู้ประกอบการ ธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง การวิจัยแนวเรื่องเล่า

Abstract

The objective of this research were 1) to study the motivation of successful steel and building materials entrepreneur and 2) to find the strategies for the successful of the steel and building materials business. The researcher used qualitative research, according to narrative research approach. Data were gathered through in-depth interviews; the key informant was Mr. Trong Sriworawet, together with non-participant observation, and documents study. Data were analyzed by content analysis. The results found that the motivation for doing business in steel and construction materials were those of the need for life security, the motivation based on the expectations of others, and the motivation to added benefit for society. Strategies for successful entrepreneurship in steel and building materials business include risk management strategies, marketing strategy, and human resource strategies.

Keywords Entrepreneur, Steel and Building Materials Business, Narrative Research

บทนำ

ธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเหล็กเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ที่มีความจำเป็นต่ออุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องซึ่งมีส่วนสำคัญในการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เช่น ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างมีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่ดี จากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ทำให้การก่อสร้างของภาคเอกชนเกิดการขยายตัว อีกทั้งมาตรการกระตุ้นทางเศรษฐกิจของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หรือที่อยู่อาศัยทำให้ความต้องการของตลาดมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) ธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างยังได้รับแรงหนุนจากกิจการก่อสร้างประเภทที่อยู่อาศัย และโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้ธุรกิจนี้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัญหานี้สินของครัวเรือน ทำให้เกิดภาวะการณ์ชะลอกำลังซื้อ อีกทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังกรณีที่ผู้บริโภคเปลี่ยนไปซื้อสินค้ายังร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างครบวงจร (One-Stop Shopping) ซึ่งมีสินค้าจำหน่ายค่อนข้างหลากหลาย ทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็กสูญเสียลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาด นอกจากนี้ ราคาต้นทุนการผลิตสินค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ผู้ประกอบจำนวนมากต่างประสบปัญหาภาวะขาดทุน และเป็นหนี้ ซึ่งอัตราการอยู่รอดของธุรกิจที่เพิ่งเกิดใหม่ในประเทศไทยมีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้น (ชนิศา มณีนรัตน์รุ่งโรจน์, 2557)

ปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างต้องเผชิญ คือ การแข่งขันที่เข้มข้น โดยเฉพาะเมื่อผู้ประกอบการธุรกิจวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ขยายสาขารุกตลาดวัสดุ

ก่อสร้างทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ทำให้ผู้ประกอบการค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและเล็กต้องปรับตัว รองรับการแข่งขัน ปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงตลาดให้เร็วและครอบคลุม (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559) นอกจากนี้ ความเข้มข้นของการแข่งขันยังเป็นผลจากการทุ่มตลาดของสินค้าจากประเทศจีน ทำให้ราคาเหล็กและวัสดุก่อสร้างปรับลดลงจากอุปทานส่วนเกินที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อมูลผลประกอบการของธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างที่ผ่านมาสสะท้อนให้เห็นว่า ผลประกอบการในกลุ่มค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างยังทำได้ไม่ดีนัก ผู้ประกอบการจำนวนมากมีอัตรากำไรที่คงตัว ขณะที่อีกหลายรายมีกำไรลดลง เนื่องจากต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นแต่ไม่สามารถปรับราคาขายขึ้นได้ (วิจัยกรุงศรี, 2562) ภาวะดังกล่าวนี้แสดงถึงความท้าทายในการประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจตอบสนองต่อความท้าทายต่างๆ มีความสามารถในการแข่งขัน และเจริญเติบโต

ความท้าทายของการประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างข้างต้นนี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งต้องการค้นหากลยุทธ์ที่ทำให้การประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ ผ่านการวิจัยแนวเรื่องเล่า (Narrative Research) บอกเล่าเรื่องราวของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประกอบการเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจของผู้ประกอบการค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จ
2. เพื่อค้นหากลยุทธ์ที่ทำให้การประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การออกแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวทางการวิจัยแนวเรื่องเล่า เป็นการศึกษาชีวิตของบุคคลและตั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องราวของการใช้ชีวิตที่มีเหตุการณ์ต่างๆ ผ่านเข้ามา เรื่องเล่าจึงเป็นการบอกเล่าหรือทบทวนประสบการณ์ต่างๆ สะท้อนถึงทางเลือกในการตัดสินใจที่มีความเชื่อมโยงกับบริบทที่พบเจอ การวิจัยแนวเรื่องเล่าถือเป็นจุดเปลี่ยนในการศึกษาจากการมุ่งศึกษาทฤษฎีขนาดใหญ่ที่อธิบายสังคมในวงกว้างมาเป็นการค้นหาเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยในมิติประสบการณ์ชีวิตของบุคคล (Creswell, 2018; จิระพงศ์ เรืองกุล,

2562) ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาประสบการณ์ชีวิตของคุณตรง ศรีวรเวทย์ อธิบายถึงแรงจูงใจในการประกอบธุรกิจ และค้นหากลยุทธ์ที่ทำให้ประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาจากเอกสาร ในการสัมภาษณ์เชิงลึกได้รวบรวมข้อมูลจาก คุณตรง ศรีวรเวทย์ เป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ ตัวผู้วิจัย และแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเตรียมตัวในส่วน of ความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สร้างแนวคำถามหลักที่ใช้สัมภาษณ์ ระหว่างการสัมภาษณ์ได้จดบันทึก และทำการบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง นำมาถอดเทปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สังเกตพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพโรงงานและสำนักงาน รวมทั้งการศึกษาเอกสาร ได้แก่ รายงานประจำปี ป้ายประกาศ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตเพื่อประกอบการวิจัย

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำการให้รหัสข้อมูล ซึ่งเป็นกระบวนการลดทอนหรือแยกย่อย ข้อมูลให้อยู่ในรูปของแนวคิดหรือสาระโดยสรุป เพื่อให้รู้ว่าข้อความไหนเกี่ยวข้องกับเรื่องใด เชื่อมโยง และหาความหมายของข้อมูลที่ได้ตามวิธีการอุปมาน (Inductive Approach) โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้น และการกระทำ เชื่อมโยงให้เห็นความหมายของข้อมูลผ่านเรื่องเล่าโดยพิจารณาแก่นของเนื้อหาว่ามีอะไรบ้าง มีใครเข้ามาเกี่ยวข้อง เกิดขึ้นที่ไหน มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และภายใต้บริบทใด ตามแนวทางการวิเคราะห์เรื่องเล่า (Narrative Analysis) (Eriksson & Kovalainen, 2016) ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบโดยผู้เข้าร่วมการวิจัย (Member Checking) ส่งรายงานผลการวิจัยกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำแก้ไขผลการวิจัย

ผลการวิจัย

1. แรงจูงใจของนักธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1) แรงจูงใจจากความต้องการความมั่นคงของชีวิต ในช่วงวัยรุ่น คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้ดำเนินชีวิตเหมือนวัยรุ่นทั่วไป ไม่ได้มีเป้าหมายชีวิต ไม่ได้มองเรื่องอนาคต “เมื่อก่อนผมเป็นเด็กเกเร แล้วก็ช่วงหนึ่งไปอยู่ดอยแม่สลอง ก็ไปใช้ชีวิตอยู่ที่นั่น ใช้ชีวิตไปเรื่อย ๆ” จากนั้นได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของตัวเอง กลับมาให้ความสำคัญกับคุณค่าที่เกิดจากการทำงาน “ชีวิตจะมีคุณค่า ต้องมีงานทำ” ดังนั้นจึงตัดสินใจกลับมาที่กรุงเทพฯ เริ่มทำงาน

เป็นพนักงานบริษัทกรุงเทพผลิตเหล็ก ที่บริษัทนี้ คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้เรียนรู้การทำงาน สังคมประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจค้าเหล็ก จนวันหนึ่งได้ตัดสินใจเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการ “ครั้งหนึ่งเหลือใจไหลท่วมตัว โดยไม่รู้สาเหตุ ก็โทรหาผู้ใหญ่ เล่าให้ท่านฟัง เลยกลับมาคิดว่าที่เป็นแบบนี้เพราะอะไร ได้คำตอบว่า เพราะกลัวอนาคต ถ้าใช้ชีวิตแบบเดิมจะมีอนาคตได้อย่างไร จากนั้นไปจึงเปลี่ยนชีวิตใหม่ Mindset เปลี่ยน ชีวิตเปลี่ยน ตั้งแต่นั้นมาก็เริ่มต้นบุกเบิกชีวิต อาศัยความสัมพันธ์จากฝั่งลาว ยืมโกมา 1 ลานบาท เริ่มต้นสร้างธุรกิจ” ธุรกิจค้าเหล็กต้องอาศัยเงินลงทุนสูง คุณตรงได้ขอยืมเงินจากผู้ใหญ่ที่นับถือก่อตั้งธุรกิจค้าเหล็กก่อสร้างภายในอาคาร ช่วงเริ่มต้นบุกเบิกธุรกิจนั้นได้ดำเนินการด้วยตนเองทั้งหมด ภายหลังมีเพื่อนร่วมงานเข้ามาทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ ทำงานอย่างหนัก หามรุ่งหามค่ำ “6 เดือนแรกบินเดี่ยว หาเช่าโรงงานเล็กๆ จากนั้นมีผู้จัดการโรงงาน และเด็กอีก 2 คน เข้ามาช่วยงาน ผมตื่น 6 โมง เข้าโรงงาน 8 โมง ทำงานจนถึงเที่ยงคืน ตี 2 กลับเข้าบ้าน” ภายหลังมีการรับพนักงานเพิ่มขึ้น ธุรกิจมีความมั่นคงและเจริญเติบโตขึ้น

2) แรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนความคาดหวังของผู้อื่น เป็นอีกแรงจูงใจหนึ่งของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ผู้อื่นในช่วงแรกเริ่มก่อตั้งธุรกิจคือ เพื่อนร่วมงานที่ฝ่าฟันธุรกิจมาด้วยกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขมาด้วยกัน “สองคนนี้ก็อยู่กับผมมา 15 ปีละ ก็ต่อสู้มาด้วยกัน เริ่มต้นสร้างกันมา มิตรภาพแลกมาด้วยใจ” จนเมื่อธุรกิจเจริญเติบโต มีกลุ่มลูกค้าและคู่ค้าเพิ่มขึ้น นั้นหมายถึงความคาดหวังของผู้อื่นย่อมเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของตัวแทนจัดจำหน่าย ผู้จัดส่งวัตถุดิบ พนักงานทั้งรุ่นเก่า และพนักงานกลุ่มใหม่ที่รับเข้ามา “ทำไมต้องเหนื่อยในการทำงาน ก็หวังให้คู่ค้าเกิดรอยยิ้ม Supplier มีรอยยิ้ม ให้น้องๆ ยิ้มได้” ความคาดหวังของกลุ่มคนต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดพลังความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจค้าเหล็ก จนธุรกิจค้าเหล็กเจริญเติบโต และมีการขยายตัวไปยังธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ในช่วงที่มีการขยายธุรกิจนี้คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้รับพนักงานเข้ามาใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นคนในพื้นที่ ดังนั้นธุรกิจจึงก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้กับคนท้องถิ่นที่โรงงานตั้งอยู่ “สร้างงาน สร้างคนในพื้นที่ พี่น้องต้องมีความทำ น้อยๆ ต้องยิ้มได้ คือ พนักงานต้อง win ด้วย ...น้องๆ ที่เข้ามาใหม่ ก็เป็นคนในพื้นที่ช่วยๆ กันก็อยากให้เขามีสถานะที่ดี” แรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนคาดหวังของผู้อื่นนี้เป็นพลังผลักดันให้สร้างธุรกิจให้มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น

3) แรงจูงใจที่ต้องการสร้างประโยชน์ต่อสังคม เป็นอีกหนึ่งแรงจูงใจของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการที่มองว่าเมื่อตนเองมีความมั่นคงในชีวิตแล้ว ควรพอเพียง และสร้างประโยชน์ต่อสังคมด้วย ในระยะหลัง คุณตรง ศรีวรเวทย์ จึงได้มีการทำธุรกิจที่ควบคู่กับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การให้ทุนการศึกษาเด็กนักเรียน การบริจาค การก่อตั้งกองทุนสำหรับครู การจ้างงานคนในพื้นที่ รวมทั้งการพัฒนาชุมชนในพื้นที่ที่โรงงานตั้งอยู่ “ในทุกๆ ปี ผมก็จะมีทุนการศึกษาให้กับเด็กๆ ไปที่โรงเรียนวัดทองตา

คล้าย และ 10 กันยายนที่ผ่านมาบริจาคให้โรงพยาบาลศิริราช 1 ล้านบาท ที่ผมภูมิใจเป็นเหมือนโล่ในใจคือ ผมมีกองทุนครู กุ้ย้มโดยไม่มีดอกเบี้ย มีน้อยคนที่ทำในลักษณะนี้ ผมมีวันนี้ได้เพราะครู ครูที่เป็นแม่พิมพ์ เตือนสอนใครเป็นคนดูแล ก็มีกองทุนนี้ ซึ่งไว ช่วยบรรเทาได้ในยามจำเป็น...ตอนนี้เริ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ก็จะใช้โคกหนองนาโมเดลนี้แหละครับเป็นตัวแบบ”

2. กลยุทธ์ที่ทำให้การประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์

1) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นหลักประกันว่าธุรกิจจะดำเนินงานไปอย่างถูกต้องถูกต้องทางตามเป้าหมายที่วางไว้ หลักการสำคัญคือ การป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และพยายามที่จะลดความเสี่ยงด้วยการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ทั้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในอย่างทันทั่วทั้งที่มีเหตุผล

ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก คือเรื่องของตลาด เนื่องจากในธุรกิจค้าเหล็กนั้นมีความแข่งขันกันจำนวนมาก โดยเฉพาะคู่แข่งจากประเทศจีน ซึ่งมีความได้เปรียบด้านราคาจากการประหยัดจากขนาด ทำให้สินค้าจากประเทศจีนเข้ามาตีตลาดในประเทศไทย เกิดความเสี่ยงในแง่การสูญเสียลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้นเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงในเรื่องนี้ คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้รวมกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เหล็กขอความร่วมมือจากภาครัฐให้ช่วยปกป้องอุตสาหกรรมเหล็กภายในประเทศ (Anti-Dumping: AD) ซึ่งภาครัฐได้บังคับใช้มาตรการดังกล่าวและมีการต่ออายุมาตรการต่อไปอีกจนถึงปี 2567 การใช้มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดนี้ ทำให้สามารถลดความเสี่ยงจากการเข้ามาตีตลาดของสินค้าจากประเทศจีน นอกจากนี้ เพื่อกระจายความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตจากภายใน ขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ ได้แก่ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ภายได้ซื้อ พันล้านวัสดุ ธุรกิจโรงงานให้เช่าภายได้ซื้อ ตรงเทคโนแพค รวมทั้งยังมีธุรกิจร้านสะดวกซื้อ และปั้มน้ำมัน “โครงการเทคโนโลยีลงทุนระยะต้องมีไว้เพื่อกระจายความเสี่ยง อะไรต่อยอดได้ก็ต่อ มีหลายตะกร้า มีที่เป็นวัสดุก่อสร้าง พันล้านวัสดุ ขยายพวกยิบซัม สินค้าภายในอาคาร นอกจากนั้นก็ 7-11 ดอยแม่สลอง ตอนนี้มีแผนทำปั้มน้ำมัน” กลยุทธ์นี้ทำให้บริษัทสามารถแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรโดยนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ทำให้มีฐานลูกค้าที่กว้างและหลากหลายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมและรักษาภาพพจน์ของธุรกิจค้าเหล็กซึ่งเป็นธุรกิจหลักได้อย่างดียิ่ง นอกจากนี้ธุรกิจยังมีความเสี่ยงจากการพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่ ดังนั้นหากสูญเสียลูกค้ารายใหญ่รายใดรายหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท ดังนั้นทางบริษัทจึงได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ที่

ดีกับลูกค้ารายใหญ่ ตลอดระยะเวลา 15 ปี ด้วยการรักษาคุณภาพของสินค้า และการให้บริการที่ดี ทำให้อัตราความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ลดลง

โมเดลธุรกิจของบริษัท ตรังสตีล อินดัสตรี จำกัด คือการทำธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B) ดังนั้นแนวทางในการป้องกันและลดความเสี่ยงจากคู่ค้า หรือตัวแทนจัดจำหน่าย ทางคุณตรง ศรีวรเวทย์ จึงได้ดำเนินการผ่านสัญญาใจ สร้างความไว้วางใจให้กับคู่ค้า โดยซื้อสัตย์ต่อคำพูด ตรงไปตรงมา และมุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน ดังคำถามที่ว่า ทำอย่างไรจึงรักษาตัวแทนจัดจำหน่ายไว้ได้ คุณตรง ศรีวรเวทย์ ตอบว่า “*ให้เขาเชื่อมั่นในชื่อ ตรัง Engage เขาให้ได้ ทำให้ Channel Happy เรา win เขาก็ win ทำให้คู่ค้าเกิดรอยยิ้ม ได้ใจเขา เขาก็ช่วยผลักดัน*” นอกจากนี้ ยังได้ทำการตลาดเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค และเพิ่มจำนวนมากขึ้นในทุกๆ ปี อีกทั้งบริษัทยังมีลูกค้าที่เป็นผู้ใช้สินค้าโดยตรง โดยเฉพาะสินประเภทวัสดุก่อสร้าง ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นและครอบคลุมพื้นที่ในภูมิภาคอื่นๆ นอกเหนือจากกรุงเทพฯ และปริมณฑล ความสำเร็จตรงนี้เกิดขึ้นจากการที่คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้สร้างความผูกพันกับลูกค้าทุกกลุ่ม ผ่านการดำเนินนโยบายสร้างประโยชน์แบบชนะ-ชนะ (Win-Win) มุ่งเน้นคุณภาพสินค้า บริการที่ประทับใจ และผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย นโยบายนี้เองที่ทำให้ธุรกิจลดผลกระทบจากความเสี่ยงการพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่ได้ ครอบคลุมส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจากการมีลูกค้ารายใหม่ส่งเสริมกันให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง

สำหรับความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายใน คุณตรง ศรีวรเวทย์ ประเมินและบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านโครงสร้างของธุรกิจ โครงสร้างสายงาน การบังคับบัญชา ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้บริหารโดยคำนึงถึงความชัดเจน ไม่ทับซ้อน ลักษณะการบริหารดังกล่าวนี้ทำให้มองเห็นถึงผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถติดตามและแก้ไขผลการปฏิบัติงานได้ตรงจุดตรงคน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนแต่ในการทำงานต่างๆ นั้นได้อาศัยการประสานงาน และการทำงานร่วมกันในลักษณะทีมงาน ดังกรณีของทีมขาย พนักงานขายรวมทีมกันตามผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย ขณะที่ทีมการผลิตได้มีการปรับเปลี่ยนทีมงานไปตามผลิตภัณฑ์ รวมทั้งยังมีทีมเฉพาะกิจ ทีมงานเหล่านี้ทำงานโดยไม่เน้นสายการบังคับบัญชา ไม่เน้นการทำงานตามหน้าที่ แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้บรรลุพันธกิจของทีม ส่งมอบผลการปฏิบัติงานตามความต้องการของลูกค้า และปรับปรุงการทำงานของทีมงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

นอกจากนี้ คุณตรง ศรีวรเวทย์ คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มาพร้อมกับจริยธรรม ป้องกันความเสี่ยงด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ด้วยความซื่อสัตย์ การรักษาความลับลูกค้า ความสำนึกในหน้าที่การให้บริการลูกค้า ตลอดจนข้อพึงปฏิบัติของพนักงาน คำนึงถึงการมีชีวิตที่ดีของพนักงาน มุ่งเน้นการสร้างสุขอนามัย การป้องกันอุบัติเหตุ และความสุขในที่ทำงาน รวมทั้งยังได้คำนึงถึงการบริหารที่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน

2) กลยุทธ์ทางการตลาด คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้ยึดหลักการตลาดที่ว่า “ลูกค้าต้องการอะไร พิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมาย แล้วจึงตอบสนอง สร้างความพึงพอใจ และความผูกพัน ทำให้สามารถแข่งขันได้” กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ กลุ่มลูกค้าประเภทค้าช่วง เป็นกลุ่มปลีกล้วยสดก่อสร้าง ที่ซื้อสินค้าจากบริษัทไปขายต่อ กลุ่มลูกค้าผู้รับเหมาและงานโครงการ คือ ลูกค้าที่ประกอบธุรกิจก่อสร้างและงานโครงการ เช่น รับเหมา ต่อเติม และตกแต่ง กลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการ เช่น โรงเรียน องค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนจังหวัด และเทศบาลต่างๆ และกลุ่มลูกค้ารายย่อย คือลูกค้ารายย่อยที่ซื้อสินค้าเพื่อใช้เอง วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่คุณภาพสูง แต่ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ผ่านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา และกลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ กระบวนการผลิตที่เป็นระบบตามมาตรฐานอุตสาหกรรม ทำให้สินค้าของบริษัทมีคุณภาพและผ่านการรับรองมาตรฐาน นอกจากนี้ยังได้พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์โดยนำลูชิงค์เข้ามาเป็นส่วนผสม ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์เหล็กเคลือบอลูมิเนียมที่มีคุณภาพสูง ป้องกันความร้อน ทนทานต่อการกัดกร่อน ต้านการเกิดสนิม และเป็นที่พอใจของลูกค้า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นี้ได้ทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างดีเยี่ยม อนึ่ง นอกจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์แล้วความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ถือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้นำมาใช้ดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เช่น เหล็กฉาก โครงผนังเบาตัวซี โครงผนังเบาตัวยู เหล็กโครงคร่าว แปรหลังคา โครงผนังเบา ยิปซัม ฝ้าทีบาร์ และน้ำดื่ม เป็นต้น

กลยุทธ์ราคา ดำเนินธุรกิจโดยจัดหาผู้จัดส่งวัตถุดิบไว้หลายรายเพื่อให้สามารถต่อรองราคา และเป็นทางเลือก เปรียบเทียบต้นทุนวัตถุดิบ ซึ่งจะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ลูกค้ามีราคาถูกกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ทางบริษัทเน้นการบริหารต้นทุน การควบคุมคุณภาพการผลิต เพื่อลดของเสียและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเหล่านี้ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุน นำไปสู่การกำหนดราคาขายสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ กล่าวได้ว่ากลยุทธ์ด้านราคาถูกนำมาใช้เพื่อเป็นหลักประกันให้กับลูกค้าว่าลูกค้าจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพแต่ราคาต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น “ขายสินค้าที่ครบ ถูก และดีที่สุดสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม” ซึ่งในการตั้งราคาได้ใช้แนวทางการปรับราคาหลายแบบ ได้แก่ ปรับราคาสินค้าไปตามอุปสงค์และต้นทุน การให้ส่วนลด การกำหนดราคาเพื่อสร้างความแตกต่างของสายผลิตภัณฑ์ และกำหนดราคาสำหรับเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เสริม

กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย คุณตรง ศรีวรเวทย์ มุ่งเน้นการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว โดยลูกค้าในพื้นที่กรุงเทพฯ และบริเวณพลนั้นมีบริการจัดส่งสินค้าฟรีให้ถึงที่ กลยุทธ์นี้ช่วยสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดียิ่ง นอกจากนี้ยังได้ใช้กลยุทธ์การกระจายสินค้าสู่กลุ่มเป้าหมายผ่านตัวแทนจำหน่ายแล้วกระจายต่อสู่ลูกค้า กลยุทธ์นี้ทำให้สามารถรักษาตัวแทนจำหน่ายเดิมและเพิ่มกลุ่มตัวแทนจำหน่ายรายใหม่ ส่งผลให้สามารถกระจายสินค้าสู่ลูกค้าที่เป็นผู้ใช้สินค้าโดยตรงได้อย่างกว้างขวาง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและผูกพันตัวแทนจำหน่ายไว้ด้วยผลประโยชน์ร่วมกันในแบบชนะ-ชนะ ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรที่ไว้วางใจ สินค้าของบริษัทถูกนำเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว

3) กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ “*เรื่องที่ยากที่สุดคือ เรื่องคน แต่การประกอบธุรกิจนั้นพนักงานคือ กุญแจแห่งความสำเร็จ นื่องๆ ทุกคนจะต้องยึดได้*” คุณตรง ศรีวรเวทย์ ได้บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักการที่เข้าใจง่าย คือ ตอบสนองความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน อันจะนำไปสู่การประสานพลังร่วมกันขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ “*ผมเริ่มจากศูนย์ ผมเข้าใจดีว่าน้องๆ เขาต้องการอะไร ทุกคนต้องอึด ท้อ ต้องให้เกียรติ ต้องสร้าง Engagement แลกมาด้วยใจ แล้วเราก็เดินไปด้วยกัน*” กลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และค่าตอบแทน

กลยุทธ์การสรรหาคัดเลือก ดำเนินการภายใต้กรอบวางคนให้เหมาะกับงาน หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า Put the right man on the right job เป็นการสรรหาคัดเลือก และบรรจุพนักงานที่มีทักษะตรงกับลักษณะงาน ดังจะเห็นได้จากการจ้างงานพนักงานในสายพานการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าว ใช้แรงงานและทักษะเชิงเทคนิคการผลิตสินค้า ขณะที่พนักงานในส่วนสำนักงานจะเป็นคนไทย ใช้ทักษะที่แปรเปลี่ยนไปตามลักษณะงาน เช่น พนักงานบัญชี พนักงานขาย พนักงานคลังสินค้า ขณะที่ผู้จัดการโรงงาน และพนักงานในตำแหน่งบริหารระดับต่างๆ จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะทางการบริหาร และมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น แนวคิดที่สำคัญในการสรรหาคัดเลือกคือ คุณตรง ศรีวรเวทย์ มุ่งเน้นการจ้างคนในพื้นที่เข้ามาทำงานกับบริษัท ซึ่งนอกจากข้อดีในเรื่องความสะดวกในการเดินทางแล้ว การจ้างคนในพื้นที่ยังเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ทางสังคม คือ ธุรกิจที่ได้ทำให้เกิดการจ้างงานสร้างอาชีพ กระจายรายได้ให้กับคนในท้องถิ่น

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณตรง ศรีวรเวทย์ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโดยเสริมสร้างการเรียนรู้ในที่ทำงาน ผ่านการทำให้เห็นเป็นแบบอย่างในลักษณะต้นแบบ (Role Model) “*ความรู้คืออาวุธ จะเป็นเสือติดปีกได้ต้องมีความรู้ ผมก็ทำให้น้องๆ เขาได้เห็นเป็นแบบอย่าง จบตรี ต่อโท จบโท และเป็นการพัฒนา*

ตัวเองผ่านการทำงาน นื่องๆ เขาก็เห็นว่าผมทำอะไรอยู่” รวมทั้งเป็นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ และการหมุนเวียนงาน

กลยุทธ์ค่าตอบแทนให้ความสำคัญกับการตอบแทนด้วยการให้รางวัลชีวิต “รักให้เป็น ให้ให้เป็น ยืนเคียงข้างคนจน ทำดีได้ดี มาสร้างตำนานด้วยกัน” จ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เป็นค่าตอบแทนจูงใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หลักการสำคัญคือ การจ่ายแข่งขันได้กับค่าตอบแทนในอุตสาหกรรม จ่ายมากกว่าอัตราค่าแรงขั้นต่ำ และมุ่งเน้นค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ “ผมพาน้องๆ ไปต่างประเทศ บางคนไม่เคยขึ้นเครื่องบินเลย ก็พากันไปทั้งหมด เป็นการให้รางวัลกับชีวิต” “อยู่ไม่นานผมก็มีทองให้ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ แล้วเราก็อยุกันแบบพี่ๆ น้องๆ ผมโชคดีที่ไม่มีปัญหาการลาออก น้องๆ ที่นี้อยู่กันมานาน 10 ปีขึ้น” ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นได้ทำให้พนักงานแรงจูงใจและความผูกพันต่อบริษัทเป็นอย่างดี “ผมเรียกพนักงานว่าน้อง และเขาก็เรียกผมว่าเฮีย เขาเคยเห็นผมร้องไห้ และเคยเห็นผมยิ้ม ผมเป็นลูกจ้างมาก่อน ผมเข้าใจว่าน้องต้องการอะไร ทุกคนก็ช่วยกันเต็มที่” กล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ สร้างแรงจูงใจ และค่าตอบแทนที่ส่งเสริมความผูกพันมีส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

สรุปการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

แรงจูงใจของผู้ประกอบการ ได้แก่ แรงจูงใจจากความต้องการความมั่นคงของชีวิต แรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนความคาดหวังของผู้อื่น และแรงจูงใจที่ต้องการสร้างประโยชน์ต่อสังคม ในการบริหารธุรกิจจนประสบความสำเร็จนั้นได้ใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ป้องกันความเสียหายและลดผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีต่อธุรกิจอย่างมีเหตุผล รวมทั้งได้นำกลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์มาใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน สรุปได้ดังภาพที่ 1

อภิปรายผลการวิจัย

1) ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการประกอบธุรกิจค้าปลีกและวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ แรงจูงใจจากความต้องการความมั่นคงของชีวิต แรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนความคาดหวังของผู้อื่น และแรงจูงใจที่ต้องการสร้างประโยชน์ต่อสังคม ข้อค้นพบนี้เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีการตัดสินใจและการกระทำทางสังคม หรือ The Multiple Factors Theory of Decision Making and Social Action (Reeder, 1971) อธิบายได้ว่าแรงจูงใจในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากปัจจัยดึงดูด (Pull Factor) ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องการความมั่นคงในชีวิต และเป้าหมายที่จะสร้างประโยชน์เพื่อสังคม ขณะที่แรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนความคาดหวังของผู้อื่นนั้นเกิดจากปัจจัยผลัก (Push Factor) คือ ความคาดหวังของบุคคลรอบข้าง โดยเฉพาะลูกน้องที่ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กันมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจ และเมื่อพิจารณาจากทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1987) อธิบายได้ว่า แรงจูงใจในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการถูกขับเคลื่อนมาจากความต้องการความสำเร็จ (nAch) ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูง ชอบงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว นอกจากนี้ การตัดสินใจประกอบธุรกิจด้วยตนเองนั้นเกิดจากความปรารถนาของตัวผู้ประกอบการเอง และเกิดจากการที่ได้ประเมินแล้วว่าตนเองนั้นมีความสามารถเพียงพอที่จะดำเนินธุรกิจค้าปลีกและวัสดุก่อสร้างนี้ได้ ด้วยความรู้และทักษะที่สะสมมาจากการทำงานอยู่กับบริษัทกรุงเทพผลิตเหล็กมาก่อน ข้อค้นพบนี้อธิบายได้โดยทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) บ่งชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการเกิดขึ้นจากความปรารถนาและรับรู้ความสามารถของตนเอง (Yang, 2013; Doanh & Bernat, 2019)

2) ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ที่ทำให้การประกอบธุรกิจค้าปลีกและวัสดุก่อสร้างประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ข้อค้นพบตรงนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ (2557) เรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา ผู้ประกอบการจะปรับตัวด้วยการลงทุนเพิ่มในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กับขยายการลงทุนไปยังธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเพื่อลดความเสี่ยงของธุรกิจ ทางด้านกลยุทธ์การตลาดนั้น ผลการวิจัยเป็นไปในทำนองเดียวกันกับผลการวิจัยของปณิธิ คูตระกูล ศรัณยู รักษ์สงฆ์ และอัจฉริยา อิสระไพบูลย์ (2561) สราลี ตังตระกูลไพศาล และจินตนา สมสวัสดิ์ (2558) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่จะสร้างความสำเร็จในการประกอบธุรกิจค้าปลีกและวัสดุก่อสร้างจำเป็นต้องมีความเข้าใจการตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา และกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยที่ลูกค้ามักตัดสินใจเลือกซื้อเหล็กและวัสดุก่อสร้างจากคุณภาพของสินค้าที่ได้ตามมาตรฐาน มีความหลากหลาย มี

หลายขนาดให้เลือกสรร ราคาเหมาะสม สามารถต่อรองราคาได้ ได้รับส่วนลด และมีบริการจัดส่งสินค้า ในแง่ของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานของของธรีชา ศรีจอมทอง อรพิน สันติธีรากุล และเขมกร ไชยประสิทธิ์ (2562) พิมพ์ลิขิต ทองรอด (2555) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่มีพนักงานหรือทีมงานที่มีคุณภาพ มีเป้าหมายและปรารถนาไปในทิศทางเดียวกัน มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลงาน สร้างความสุขในงาน และมุ่งเน้นความผูกพันของพนักงาน มีส่วนสำคัญในการผลักดันธุรกิจให้ขับเคลื่อนจนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ผลการวิจัย พบว่า การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับคู่ค้าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการประกอบการค้าปลีกและวัสดุก่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งธุรกิจยังได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากคู่ค้าในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ข้อค้นพบนี้ยืนยันให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของประกอบธุรกิจ (Liu, 2020; สานิตย์ หนูนิล, 2561)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจในการเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการเกิดขึ้นจากความปรารถนาและการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นเป็นประโยชน์เชิงนโยบายในการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรายใหม่ โดยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนควรส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการผ่านการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาทางธุรกิจ และกิจกรรมส่งเสริมอื่นๆ ในลักษณะศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการรายใหม่ เพิ่มแรงจูงใจ พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะประกอบธุรกิจ

2) จากผลการวิจัยที่พบว่า ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจค้าปลีกและวัสดุก่อสร้างเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปรับใช้ ดังนั้นผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกันนี้ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

3) จากผลการวิจัยที่พบว่า ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจค้าปลีกและวัสดุก่อสร้างคือ การสร้างความสัมพันธ์และผูกพันกับคู่ค้า โดยเฉพาะผู้จัดส่งวัตถุดิบและตัวแทนจำหน่าย ดังนั้นภาครัฐควรสนับสนุนผู้ประกอบการให้สร้างเครือข่ายธุรกิจตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยอาจทำในรูปแบบการจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) หาคู่ค้าที่จะจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาถูก คู่ค้าที่เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายที่จะช่วยเพิ่มพื้นที่ทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการ เปิดโอกาสให้มีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาโมเดลทางธุรกิจของการประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง โดยเทียบเทียบในแต่ละช่วงเวลา และเปรียบเทียบตามลักษณะของพื้นที่เนื่องจากฤดูกาลและปัจจัยทางภูมิศาสตร์นั้นสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาดธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง

2) ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นมาวัดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ และวิเคราะห์ถึงอิทธิพลที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจค้าเหล็กและวัสดุก่อสร้าง เป็นการยืนยันผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). **ประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง.**

สืบค้าเมื่อ 24 กันยายน 2563 จาก

https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2562/T26/T26_201907.pdf

จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). **การออกแบบการวิจัย: แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมวิธี.** นนทบุรี: เนชั่นโฮม 1954.

ชนิตา มณีรัตน์รุ่งโรจน์. (2557). การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา. **วารสารเทคโนโลยีสุรนารี Suranaree Journal of Social Science.** 8(2), 71-85.

ธัชชา ศรีจอมทอง อรพิน สันติธีรากุล และเขมกร ไชยประสิทธิ์. (2562). **ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเริ่มต้นธุรกิจสตาร์ทอัพของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่.** **วารสารปัญญาภิวัฒน์.** 11(3), 15-29.

ปณิธิ คูตระกูล ศรัณญา รักสงฆ์ และอัจฉริยา อิสระไพบูลย์. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพช่องทางการตลาดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.** 12(2), 121-133.

พิมพ์ลิขิต ทองรอด. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ.** **วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.** 1(2), 63-102.

วิจัยกรุงศรี. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-64: ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2563 จาก

https://www.krungsri.com/bank/getmedia/dfd2db4c-fd30-4be1-9840-6591d908cda2/IO_Construction_Materials_190531_TH_EX.aspx

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ปรับกลยุทธ์รุกและรับฝ่าเศรษฐกิจ. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2563 จาก

<https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSME>

Knowledge/article/KSME/AnalysisDocument/ConstructionMaterialStrategy.pdf

สราลี ตั้งตระกูลไพศาล และจินตนา สมสวัสดิ์. (2558). การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อพัฒนาธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. ส. เจริญไพศาลโลหะ จังหวัดหนองคาย. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 8(1), 135-150.

सानิตย์ หนูนิล. 2561. การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร. วารสารนักบริหาร. 38(1), 37-45.

Creswell, J. W. 2018. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. (5th ed.). Los Angeles: SAGE.

Doanh, D. C. & Bernat, T. (2019). **Entrepreneurial Self-Efficacy and Intention among Vietnamese Students: A Meta-Analytic Path Analysis Based on the Theory of Planned Behavior**. *Procedia Computer Science*. 159, 2447-2460.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). **Qualitative Methods in Business Research**. (2nd ed.). Los Angeles: SAGE.

Liu, Y. (2020). **The Micro-Foundation of Global Business Incubation: Stakeholder Engagement and Strategic Entrepreneurial Partnerships**. *Technological Forecasting and Social Change*. 161, 1-10

McClelland, D. C. (1987). **Human Motivation**. New York: Cambridge University Press.

- Reeder, W. (1971). **Partial Theories from the 25 Years Research Program on Directive Factors in Believer and Social Action**. New York: Wiley.
- Yang, J. (2013). **The Theory of Planned Behavior and Prediction of Entrepreneurial Intention among Chinese Undergraduates**. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 41(3), 367-376.