



## รายงานวิจัย

เรื่อง

โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาด  
กลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

Business Models that Affecting Competitive Advantage Strategy  
of Small and Medium Enterprise of Restaurants in Nontaburi  
Province

โดย

กรัณย์พัฒน์ อิมประเสริฐ

บุหสันฉาย สมรรณเรศวร์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

**ชื่องานวิจัย:** โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

**ชื่อผู้วิจัย:** กรัณย์พัฒน์ อิมประเสริฐ และ บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์

**ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ:** 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร 2) ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร และ 3) โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ประชากรเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 475 ราย และกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร ภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก 2) ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร ภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก 3) โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม โมเดลธุรกิจด้านกิจกรรมหลักด้านทรัพยากรหลัก และด้านคุณค่าที่นำเสนอ ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** โมเดลธุรกิจ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**Research Title:** Business Models that Affecting Competitive Advantage Strategy of Small and Medium Enterprise of Restaurants in Nontaburi Province.

**Researcher:** Karanpat Imprasert and Bulanchai Smathanares

**Year:** 2023

### Abstract

The purposes of this research were to study: 1) The business model level of small and medium enterprise of restaurants. 2) The competitive advantage strategy level of small and medium enterprise of restaurants and 3) The business model that affecting competitive advantage strategy of small and medium enterprise of restaurants in Nontaburi Province. Population were 475 entrepreneurs restaurant, registered as juristic persons in Nonthaburi Province. Sample size was determined according to Taro Yamane's principles at sampling of 250 restaurants. Tool used for collecting the data was questionnaires and analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The study revealed these results: 1) Business model level that affects the competitive advantage of small and medium enterprises of restaurants were at high level in overall and by aspects. 2) Competitive advantage strategy level that affects the competitive advantage of small and medium enterprises of restaurants were at high level in overall and by aspects. 3) Business models that affects the competitive advantage of small and medium enterprises of restaurants in Nonthaburi Province in overall key activities, key resources and value proposition were affected the competitive advantage at 0.05 significance level.

**Keywords:** Business model, Competitive advantage strategy, Small and medium enterprise

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน

ขอกราบขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ที่ได้ให้โอกาสและทุนสนับสนุนการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงาน ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าและมีประโยชน์ในการวิจัย รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในงานวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด

ขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและสุดท้ายขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้ที่มีได้กล่าวนาม ที่เป็นผู้ช่วยเหลือและให้กำลังใจ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิต์แด่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน



กรัณย์พัฒน์ อิมประเสริฐ  
บุหลันฉาย สมรรณเรศวร์  
ตุลาคม 2566

## สารบัญ

<b>หน้า</b>	
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฌ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย.....	7
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>8</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร .....	12
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ.....	14
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	24
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	32
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	39
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>40</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>46</b>
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	47
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี .....	52
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี .....	62
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี .....	67
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>75</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	75
5.2 อภิปรายผล .....	80
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	83
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	83
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	85
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>86</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>92</b>
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	92
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	101
<b>ประวัติผู้วิจัย .....</b>	<b>109</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	9
2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ .....	23
2.3 การสังเคราะห์ตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขัน .....	32
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอำเภอ .....	41
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	43
4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
4.2 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
4.3 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
4.4 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
4.5 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามประเภทนิติบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	49
4.6 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามระยะเวลาดำเนินธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	49
4.7 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามตำแหน่งในธุรกิจร้านอาหารของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
4.8 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
4.9 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามจำนวนพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	51
4.10 ค่าความถี่และค่าร้อยละตามประมาณการรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	51
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยภาพรวมและรายด้าน .....	52
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกลุ่มลูกค้า .....	53
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านคุณค่าที่นำเสนอ .....	54
4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านช่องทางการจำหน่าย .....	55
4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	56

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านการสร้างรายได้.....	57
4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านทรัพยากรหลัก .....	58
4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกิจกรรมหลัก.....	59
4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ.....	60
4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านโครงสร้างต้นทุน.....	61
4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ของขนาดกลางและขนาดย่อมโดยภาพรวมและรายด้าน.....	62
4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ของขนาดกลางและขนาดย่อมด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน .....	63
4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของขนาดกลางและขนาดย่อมด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง .....	64
4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของขนาดกลางและขนาดย่อมด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ .....	66
4.25 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ครั้งที่ 1.....	68
4.26 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ครั้งที่ 2....	69
4.27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาพรวม.....	71
4.28 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน .....	72



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.29 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง .....	73
4.30 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ .....	74



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร ความสามารถที่โดดเด่น และกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน .....	26
2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	39



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises) เป็นหน่วยเศรษฐกิจที่มีความสำคัญและมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ครอบคลุมกิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง และค้าปลีก ช่วยให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น เนื่องจากเป็นแหล่งผลิต แหล่งสร้างงาน ช่วยให้เกิดการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2563) เสาหลักสำคัญในการพัฒนาและยกอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบริษัทใหญ่เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย จากรายงานในไตรมาสที่ 1 ปี 2566 พบว่า มีการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 1,801,037 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.56 สำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม มีการจ้างงาน 2,212,837 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48.61 ของการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในระบบประกันสังคม จึงนับว่าเป็นกลุ่มสำคัญในการขับเคลื่อน GDP ของประเทศ ทั้งนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการค้าและภาคการบริการฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยเฉพาะสาขาที่พักแรมและร้านอาหารที่มี GDP ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.8 ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติขยายตัวเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีกิจการครอบคลุมทั้งภาคการค้า การส่งออก การค้า บริการ การผลิต ธุรกิจเกษตร รวมถึงการเป็นซัพพลายเออร์ (Supplier) ให้บริษัทขนาดใหญ่ของโลกอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยจำเป็นต้องมี SMEs (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2566) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดกลางและรายย่อย มีจำนวนผู้ประกอบการมากกว่า 3 ล้านราย เป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าขั้นกลาง (Intermediate goods) ที่เชื่อมโยงระหว่างธุรกิจเล็กและอุตสาหกรรมใหญ่ เพราะบางธุรกิจดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตที่รับวัตถุดิบจากภาคการเกษตรมาผลิต และส่งต่อไปยังอุตสาหกรรมใหญ่ เป็นต้น ธุรกิจ SME ช่วยเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบภายในประเทศ เพราะจะใช้ทรัพยากรภายในในการผลิตและการค้าเป็นหลัก ธุรกิจ SME ทำให้เกิดผู้ประกอบการหน้าใหม่จำนวนมาก เพราะเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่มาก ความเสี่ยงน้อย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจ และยังเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งทางด้านการเป็นผู้ประกอบการ และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพต่าง ๆ อีกด้วย ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เพราะธุรกิจ SME สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2566)

ธุรกิจร้านอาหารเชื่อมโยงกับธุรกิจการท่องเที่ยวที่เป็นรายได้หลักของประเทศ ทำให้การท่องเที่ยวมีส่วนสนับสนุนให้ธุรกิจร้านอาหารขยายตัว ซึ่งนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ ได้ใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่มเป็นอันดับที่ 3 รองจากค่าที่พัก ค่าสินค้าและค่าของฝาก สอดคล้องกับความมีชื่อเสียงของอาหารไทยที่ยอมรับในระดับโลก ตลอดจนนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองหลักและเมืองรองของภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ พฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบันผู้บริโภครีบเร่งและต้องการความสะดวกรวดเร็ว จึงเป็นโอกาสของผู้ประกอบการร้านอาหารที่จะนำเทคโนโลยีมาช่วยบริหารต้นทุนการดำเนินการและเพิ่มช่องทางการบริหารรูปแบบใหม่เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างหลากหลายยิ่งขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่น ๆ ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดต่อเนื่องรวมทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ขยายสาขาร้านอาหารและขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจร้านอาหารใหม่ ๆ ครอบคลุมทุกประเภทของร้านอาหาร รวมทั้งผู้ประกอบการรายเล็กได้เข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้นด้วยร้านอาหารยังเป็นธุรกิจดาวรุ่งอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะอยู่ในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้นหรือขาลง เนื่องจากอาหารเป็นปัจจัยสำคัญในชีวิตประจำวัน ตลอดจนสังคมเมืองในปัจจุบันที่ผู้บริโภคต้องรีบเร่งออกไปทำงานนอกบ้านตั้งแต่เช้าจนค่ำ ไม่มีเวลาปรุงอาหารเอง และอยู่กันในลักษณะครอบครัวเดี่ยวเกิดความจำเป็นต้องพึ่งพาร้านอาหารทั้งหลาย รวมถึงอาหารกึ่งสำเร็จรูปและอาหารแช่แข็งต่าง ๆ

ซึ่งเป็นกระแสสังคมที่กำลังมาแรงทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ทั้งนี้ การลงทุนเปิดร้านอาหารหลากหลายประเภทดังกล่าว มักนิยมเปิดกันตามหัวเมืองใหญ่ ๆ เมืองท่องเที่ยวต่าง ๆ และเมืองชายแดน ซึ่งผู้คนมีอำนาจการซื้อค่อนข้างสูง มีกำลังใช้จ่ายใช้สอย ทำให้ธุรกิจร้านอาหารเติบโตต่อเนื่อง สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีลูกค้ามาอุดหนุนอย่างต่อเนื่อง คือทำเลที่ดี ราคาไม่สูงนัก และรสชาติของอาหารรวมทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่งในการส่งเสริมการขายร้านอาหารในยุคนี้สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ ที่ได้รับความนิยมมากและไม่ต้องใช้ต้นทุนสูงนัก คือ การโฆษณาในออนไลน์ ทั้งเว็บไซต์ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรมและไลน์ (กรุงศรีกรุ๊ปเอสเอ็มอี, 2566) แม้ว่าร้านอาหารมีแนวโน้มเติบโตโดยเป็นผลจากภาคการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวไทยและต่างชาติ แต่เป็นการขยายตัวยังไม่ทั่วถึงและผู้ประกอบการร้านอาหารส่วนใหญ่ยังต้องพบกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งเรื่องของกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ฟื้นตัวไม่เต็มที่ ต้นทุนวัตถุดิบที่ปรับสูงขึ้น และการขาดแคลนแรงงาน ทำให้ความสามารถในการสร้างผลกำไรและระยะเวลาคืนทุนนานขึ้น นอกจากนี้ สัดส่วนร้านอาหารที่อยู่รอดเกินกว่า 3 ปี ภายหลังจากเปิดดำเนินธุรกิจ มีจำนวนเพียงร้อยละ 35 ของร้านอาหารเปิดใหม่ทั้งหมด โดยกลุ่มร้านอาหารที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย คือ กลุ่มร้านอาหารประเภท Casual Dining ซึ่งเป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง บริการเร็ว ราคาอาหารระดับปานกลาง ต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีจำนวนมากในตลาด และกลุ่มร้านอาหารประเภท Quick Service Restaurant

หรือร้านอาหารจานด่วน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2566)

สำหรับการกระจายตัวของธุรกิจร้านอาหารในพื้นที่กรุงเทพมหานครมากที่สุด คิดเป็น 41.87% รองลงมา ได้แก่ จังหวัดในเขตปริมณฑล นนทบุรี สมุทรปราการ ปทุมธานี ตามลำดับ (ผู้จัดการออนไลน์, 2563) จังหวัดนนทบุรีเป็น 1 ใน 5 จังหวัดปริมณฑลที่มีความเจริญของสังคมเมือง ในแทบทุกด้านเทียบเท่ากับกรุงเทพมหานคร และเป็นจังหวัดที่มีคนอาศัยอยู่หนาแน่นที่สุดอีกจังหวัดหนึ่งของประเทศไทย (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 1, 2566) และจังหวัดนนทบุรียังเป็น 1 ใน 10 จังหวัดที่มีผู้ประกอบการร้านอาหารสูงสุด (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, 2566)

เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อมมีความท้าทายที่สำคัญ อาทิ ปัญหา เงินเพื่อที่สูงขึ้นรวดเร็ว ลดทอนกำลังซื้อกลุ่มคนรายได้น้อยและปานกลางที่เป็นตลาดหลักของร้านอาหาร และภาวะต้นทุนที่ปรับเพิ่มสูงต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธุรกิจร้านอาหารต้องประสบปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ธุรกิจร้านอาหารทั่วไปมีการแข่งขันสูงจากพฤติกรรมผู้บริโภค ช่องทางการจำหน่าย และไม่มีจุดขายที่แตกต่างที่จะสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน ทำให้ปรับราคาได้ยาก (ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565) และ 2) ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ไม่มีโมเดลธุรกิจที่ชัดเจน ส่งผลให้ ไม่สามารถตอบคำถามสำคัญของการทำธุรกิจได้ เช่น ผลิตสินค้าอะไร กลุ่มเป้าหมายคือใคร ผลิตและบริการอย่างไร และความคุ้มค่าการทำธุรกิจ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาเรื่องโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันมีการศึกษากันหลายประเด็น เช่น การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจตามทฤษฎีระบบนิเวศทางธุรกิจ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารไทย และกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจร้านอาหารของผู้ประกอบการรายย่อย เป็นต้น แต่การศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจร้านอาหาร จากเหตุผลข้างต้น หากมีการศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาโมเดลธุรกิจของร้านอาหารได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น สามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีช่องทางการจำหน่ายที่สะดวกสบาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสามารถสร้างรายได้ให้ธุรกิจต่อเนื่อง โดยใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการธุรกิจที่ดีเหนือคู่แข่ง ตลอดจนสามารถรักษารฐานลูกค้าของธุรกิจอาหารได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ให้ความสำคัญกับโมเดลธุรกิจอยู่ในระดับใด

1.2.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีมีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบใดและในระดับใด

1.2.3 โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบใด

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

1.3.2 เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

1.3.3 เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ โมเดลธุรกิจ (Osterwalder and Pigneur, 2012) ประกอบด้วย 9 ประการ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) การนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ (Value Propositions) ช่องทางการจำหน่าย (Channels) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) การสร้างรายได้ (Revenue Streams) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (Key Partnerships) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1998) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership

Strategies) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategies)

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จดทะเบียนนิติบุคคลในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี รวมทั้งสิ้น 475 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 11 ตุลาคม 2565, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565)

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาในระยะเวลา ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 ถึง เดือนตุลาคม 2566 เป็นระยะเวลา 12 เดือน

### 1.5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ทำการเก็บข้อมูล คือ ในจังหวัดนนทบุรี

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการภาคบริการประเภทร้านอาหาร ที่มีการจ้างงานไม่เกิน 100 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 300 ล้านบาท ทั้งนี้ หากการจ้างงานและรายได้เข้าลักษณะของวิสาหกิจต่างกันให้ยึดรายได้เป็นหลักในการพิจารณา (กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562)

1.6.2 ร้านอาหาร หมายถึง การบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงไอศกรีมและเบเกอรี่ จัดเตรียมไว้พร้อมบริโภคที่ร้านแบบมีหรือไม่มีที่นั่งก็ได้ แบบให้นั่งโต๊ะหรือแบบบริการตนเองจาก ชั้นวางอาหาร รับประทานอาหารภายในร้าน นำกลับ หรือสั่งให้จัดส่งที่บ้าน เช่น ร้านอาหาร ภัตตาคาร คาเฟ่ เคาน์เตอร์หรือบูธ ร้านอาหารแบบบริการตนเอง และร้านอาหารจานด่วน โดยร้านอาหารดังกล่าวได้จดทะเบียนนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556)

1.6.3 ผู้บริหาร หมายถึง กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการ เจ้าของหรือผู้ประกอบการ ผู้จัดการหรือรองผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ที่บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร

1.6.4 โมเดลธุรกิจ (Business Model) หมายถึง โมเดลที่ธุรกิจอธิบายเหตุผลของการก่อตั้งองค์การ การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการสร้างคุณค่าได้อย่างไร (Osterwalder and Pigneur, 2012) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1.6.4.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) หมายถึง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งที่เป็นกลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไปหรือกลุ่มลูกค้าองค์กร ที่ธุรกิจร้านอาหารสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

1.6.4.2 คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) หมายถึง ผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจร้านอาหารสามารถสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า และทำให้ลูกค้าเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการแทนที่จะเลือกของคู่แข่ง

1.6.4.3 ช่องทางการจำหน่าย (Channels) หมายถึง วิธีการสื่อสารและเข้าถึง กลุ่มลูกค้าของธุรกิจร้านอาหาร เพื่อนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการผ่านช่องทางการทำตลาด ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด

1.6.4.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) หมายถึง การสร้างและรักษาสายสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจร้านอาหาร โดยผ่านทั้งเครือข่ายสังคมออนไลน์และการใช้บุคลากร เพื่อให้เกิดการบอกต่อ การซื้อซ้ำ และจงรักภักดีต่อตราสินค้า

1.6.4.5 การสร้างรายได้ (Revenue Streams) หมายถึง ช่องทางการสร้างรายได้ของธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับจากแต่ละกลุ่มลูกค้า

1.6.4.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) หมายถึง สินทรัพย์ที่สำคัญและจำเป็น ในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งช่วยให้สร้างและนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และสร้างรายได้

1.6.4.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities) หมายถึง กิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจ ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การจำหน่ายและ การบริการ การสนับสนุน และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

1.6.4.8 หุ่นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (Key Partnerships) หมายถึง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร เช่น หุ่นส่วนหรือคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อสร้างเสริมประโยชน์สูงสุด ลดความเสี่ยงและกระจายธุรกิจในส่วนที่หุ่นส่วนและคู่ค้าไม่เชี่ยวชาญ

1.6.4.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) หมายถึง ต้นทุนการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร เช่น ต้นทุนการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ ต้นทุนการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนการบริการ เป็นต้น

1.6.5 กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง แผนการ แนวทางที่องค์กรมีคุณสมบัติพิเศษเหนือคู่แข่งในในตลาด นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ลูกค้า ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภายใต้ต้นทุนผลิตภัณฑ์และบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ (Porter, 1998) ดังนี้



1.6.5.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) หมายถึง การบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารให้มีต้นทุนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สามารถลดต้นทุนจากประสิทธิภาพการทำงาน การลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การวิจัยและพัฒนา การบริการ พนักงานขาย และการโฆษณา เป็นต้น

1.6.5.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) หมายถึง การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการที่ธุรกิจร้านอาหารเสนอให้กับลูกค้า โดยสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างกับธุรกิจอื่น ประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ความแตกต่างด้านบริการ ความแตกต่างด้านช่องทางจัดจำหน่าย ความแตกต่างด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และความแตกต่างด้านภาพลักษณ์

1.6.5.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ (Focus Strategies) หมายถึง การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เจาะจงตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งธุรกิจร้านอาหารสามารถตอบสนอง ความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสูง เพื่อสร้างธุรกิจสามารถกำหนดราคาและทำกำไรได้ดี

## 1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย

1.7.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี สามารถนำผลวิจัยไปปรับใช้กับโมเดลธุรกิจของธุรกิจได้เหมาะสมกับการดำเนินงาน และสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

1.7.2 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการที่ดีเหนือคู่แข่ง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบ ในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้น จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ โดยแบ่งเนื้อหา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ศึกษานิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจไทย ดังนี้

##### 2.1.1 นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตามกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 และประกาศของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2563 ได้ปรับนิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและสามารถปรับใช้กับ ทุกอุตสาหกรรมได้ โดยใช้จำนวนแรงงานและรายได้ต่อปีเป็นเกณฑ์การแบ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

ตารางที่ 2.1 นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2562

ภาคธุรกิจ	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม			
	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้
ภาคผลิต	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 100 ลบ.	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 500 ลบ.
ภาคการค้า และบริการ	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 50 ลบ.	ไม่เกิน 100 คน	ไม่เกิน 300 ลบ.

ที่มา: กฎกระทรวง ราชกิจจานุเบกษา (2562)

ทั้งนี้ ในกรณีที่วิสาหกิจมีจำนวนการจ้างงานที่เข้าข่ายลักษณะของวิสาหกิจประเภทหนึ่ง แต่มีรายได้เข้าข่ายลักษณะของวิสาหกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ถือรายได้ของวิสาหกิจเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา สำหรับรายได้ให้พิจารณาจากรายได้รวมที่ระบุไว้ในงบการเงินที่ได้จัดทำขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชีกำหนด หรือเอกสารบัญชีแสดงรายได้ และในส่วนของการทำงานให้พิจารณาจากหลักฐานแสดงจำนวนการจ้างงานที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด

### 2.1.2 ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวม โดยเป็นรากฐานการสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ตลอดจนเป็น กลไกหลักในการฟื้นฟูเศรษฐกิจ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนี้ (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566)

#### 2.1.1.1 บทบาทสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น
- 2) สร้างรายได้ให้ประเทศโดยเฉพาะจากภาคการผลิตเพื่อการส่งออกและภาคการท่องเที่ยว
- 3) ก่อให้เกิดลงทุนจากผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้เงินทุนไม่มากและมีความเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนธุรกิจขนาดใหญ่
- 4) เป็นแหล่งสร้างอาชีพของแรงงานหลายประเภท สามารถฝึกฝนและเรียนรู้จากประสบการณ์จากการทำงานจริง

5) เป็นตัวกลางเชื่อมโยงการผลิตสินค้าและบริการให้กับธุรกิจขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6) สร้างมูลค่าเพิ่มให้วัตถุดิบภายในประเทศ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจะใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก

7) ปกป้องการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการแข่งขันที่เป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในระบบเศรษฐกิจโดยรวม

#### 2.1.1.2 ผลผลิตทั้งหมดรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลผลิตทั้งหมดรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในช่วงไตรมาสที่ 1 ปี 2566 ขยายตัวร้อยละ 4.9 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 2.7 มีมูลค่า 1,602,171 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อผลผลิตทั้งหมดรวมในประเทศ GDP รวม เท่ากับร้อยละ 35.4 เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิสาหกิจ พบว่า GDP ของวิสาหกิจขนาดย่อม ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.00 และขนาดกลางขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.9 ทั้งนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการค้าและภาคการบริการฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยเฉพาะสาขาที่พักแรมและร้านอาหารที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.8 ซึ่งเป็นผลมาจากจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติขยายตัวเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566)

#### 2.1.3 การจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2566 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) มีดังนี้

##### 2.1.3.1 การจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระบบประกันสังคม ไตรมาสที่ 1 ในปี 2566 รวมทั้งสิ้น 4,552,243 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.31

สำหรับการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งตามขนาดของวิสาหกิจ ไตรมาสที่ 1 ปี 2566 พบว่า มีการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 1,801,037 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.56 ของการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในระบบประกันสังคม เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.75 สำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม มีการจ้างงาน 2,212,837 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48.61 ของการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในระบบประกันสังคม

การจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ ไตรมาสที่ 1 ปี 2566 ในระบบประกันสังคม โดยวิสาหกิจขนาดกลาง มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นร้อยละ

12.75 โดยอยู่ในภาคการผลิตมากที่สุด จำนวน 702,884 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30.03 ของการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลาง รองลงมาคือภาคการบริการ จำนวน 680,849 คน คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 37.80 ภาคการค้า 399,144 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22.16 และ ภาคธุรกิจการเกษตร จำนวน 18,160 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.01 สำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 19.57 โดยอยู่ในธุรกิจภาคบริการมากที่สุด 1,017,762 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45.99 ของการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดย่อม อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อม การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2556)

1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมออนไลน์ มีบทบาทต่อธุรกิจ ทุกประเภทรวมทั้งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการผลิต เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยช่วยเพิ่มผลผลิตและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน ด้านการตลาด ช่วยเพิ่มช่องทาง การจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้แพร่หลายมากยิ่งขึ้นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และด้านการจัดระบบ ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์และระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ช่วยให้การจัดการสำนักงาน และ การกระจายสินค้าไปถึงผู้บริโภคได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

2) กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีการส่งสินค้าไปจำหน่ายในต่างประเทศหรือนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ต้องพบกับการแข่งขันใน ตลาดโลกใหม่ ๆ และกฎเกณฑ์ด้านการค้าและการลงทุนของประเทศต่าง ๆ

3) วงจรของของผลิตภัณฑ์และบริการ มีระยะเวลาสั้นลงผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการต่อยอด หรือ แลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ และ สร้าง ภาพลักษณ์ตราสินค้าไปยังตลาดอื่น ๆ เพื่อขยายฐานลูกค้านอกเหนือจากกลุ่มลูกค้า ของผลิตภัณฑ์ เดิม

ดังนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องสร้างความสามารถพิเศษเฉพาะตัว (Distinctive Competencies) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบ จาก การแข่งขันในด้านต่าง ๆ (Competitive Advantage) ทั้งด้านพัฒนาเทคโนโลยีการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการผลิต ด้านการตลาด และด้านการบริหารจัดการทางการเงิน นอกจากนี้ วิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม ต้องพัฒนาแนวคิดและสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หรือ ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) อันเป็นแนวทางที่ช่วยให้วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมจะมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดขยายตัวของ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เกิดการจ้างงาน สร้างอาชีพและรายได้ เป็นแหล่งการลงทุนของ

ผู้ประกอบการที่ใช้เงินทุนไม่สูงมาก มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบภายในประเทศจึงทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้วัตถุดิบที่ผลิตในประเทศ และยังเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หรือผลิตสินค้าและบริการให้กับธุรกิจ ขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงมีศักยภาพการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจอาหาร ได้ศึกษาความหมายของธุรกิจอาหาร วิวัฒนาการของร้านอาหารในประเทศไทย ประเภทของร้านอาหาร และความสำคัญของธุรกิจร้านอาหารต่อระบบเศรษฐกิจ ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของธุรกิจอาหาร

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2556) ได้ให้ความหมายของร้านอาหาร หมายถึง การบริการจัดอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงไอศกรีมและเค้กจัดเตรียมไว้พร้อมบริโภคมีหรือไม่มีที่นั่งก็ตาม ไม่ว่าจะให้บริการแบบให้นั่งโต๊ะหรือแบบบริการตนเองจากชั้นวางอาหาร ไม่ว่าจะรับประทานอาหารภายในร้าน นำกลับบ้าน หรือสั่งให้จัดส่งที่บ้าน เช่น ร้านอาหาร ภัตตาคาร คาเฟ่ เคาน์เตอร์หรือ บูธร้านอาหารแบบบริการตนเอง และร้านอาหารจานด่วน

พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 (แก้ไขเพิ่มเติม 2560) ได้ให้นิยามร้านอาหาร หมายถึง สถานที่จำหน่ายอาหาร อาคาร สถานที่ หรือบริเวณใด ๆ ที่มีโต๊ะหรือทางสาธารณะ ที่จัดไว้เพื่อประกอบอาหารหรือปรุงอาหารจนสำเร็จและจำหน่ายให้ผู้ซื้อสามารถบริโภคได้ทันที ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการจำหน่ายโดยจัดให้มีบริเวณไว้สำหรับการบริโภค ณ ที่นั้น หรือนำไปบริโภคที่อื่นก็ตาม

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายของร้านอาหาร/ภัตตาคาร (Restaurant) หมายถึง อาคารที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ค่อนข้างใหญ่และหรูหรา

ร้านอาหาร (Restaurant) หมายถึง อาคารที่จัดไว้เพื่อประกอบอาหาร หรือปรุงอาหารสำเร็จและจำหน่าย ให้ผู้ซื้อสามารถบริโภคได้ทันที ซึ่งครอบคลุมถึงภัตตาคาร ห้องอาหารในโรงแรม ศูนย์อาหารหรือสวนอาหาร (สมพร พานสุวรรณ, 2550)

จากการทบทวนนิยามของร้านอาหาร สรุปได้ว่า ร้านอาหาร หมายถึง สถานที่จำหน่ายอาหาร จัดเตรียมไว้เพื่อประกอบอาหารและจำหน่ายให้ผู้ซื้อสามารถบริโภคได้ทันที ทั้งที่บริการภายในร้าน หรือนำกลับไปบริโภคที่อื่น

### 2.2.2 วิวัฒนาการของร้านอาหารในประเทศไทย

ร้านอาหารในประเทศไทยเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในยุคการเปิดประเทศ ซึ่งมีการทำธุรกิจที่พักแบบตะวันตกลักษณะคล้ายโรงแรมหรือเรียกว่า “ไฮเต็ล” ริมน้ำเจ้าพระยา ในปี พ.ศ. 2419 จำนวน 2 โรงแรม คือ โรงแรมโอเรียนเต็ล (Oriental

hotel) และโรงแรมฟิชเชอร์ (Fisher's hotel) ต่อมาในปี พ.ศ. 2465 สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ก่อตั้งโรงแรมหัวหิน ซึ่งบริหารงานโดยทางราชการเป็นแห่งแรก เพื่อรองรับแขกเมือง สร้างแบบยุโรป บริการด้วยอาหารอย่างดีแบบอังกฤษ ในปี พ.ศ. 2469 ได้ตัดแปลง วังพญาไท เป็นโรงแรม เรียกว่า โฮเต็ลวังพญาไท สมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอ กรมหลวงกำแพงเพชรอัครโยธิน เป็นผู้อำนวยการโรงแรม หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง จึงได้เปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ในปัจจุบัน สำหรับร้านอาหารทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นร้านขายอาหารจีนหลากหลายอยู่ในย่านถนนเยาวราช อาทิเช่น บะหมี่ ก๋วยเตี๋ยว ข้าวมันไก่ ฯลฯ นอกจากนี้ ร้านอาหารที่ได้รับความนิยมในอดีต เช่น อาหารอินเดีย มีในย่านที่คนอินเดียอาศัยอยู่ เช่น ถนนสุขวงศ์ บางรัก และย่านพาหุรัด ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลได้จัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปัจจุบันคือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้ขยายเศรษฐกิจการท่องเที่ยว ทำให้เกิดโรงแรมขนาดใหญ่ มีวิธีการจัดการที่ได้มาตรฐานสากลในด้านอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งทางด้านบริการและสถานที่ (พรไพลิน จุลพันธ์, 2562)

### 2.2.3 ประเภทของร้านอาหาร

ร้านอาหารแบ่งออกเป็น 4 แบบ โดยจำแนกประเภทร้านอาหารตามการออกแบบ ตกแต่ง ได้แก่ 1) ร้านอาหารระดับหรู (Fine Dining) เป็นร้านอาหารบริการระดับ 5 ดาว ที่มีการออกแบบตกแต่งอย่างสวยงาม ใช้วัสดุและอุปกรณ์ราคาแพง จัดอาหารมีคุณภาพดี และหรูหรา 2) ร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านอาหารที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอสมควร มุ่งเน้นบรรยากาศแบบสบาย ๆ เป็นกันเอง ราคาอาหารระดับปานกลาง พนักงานบริการแบบเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง 3) ร้านอาหารทั่วไป (Fast Dining) เป็นร้านอาหารแบบเร่งด่วน ที่มีการออกแบบตกแต่งแบบเรียบง่าย สะดวก รวดเร็ว มีความทันสมัย เน้นบริการอาหารจานด่วน มีรายการอาหารจำกัดและสามารถหมุนเวียนลูกค้าได้ในปริมาณมาก และ 4) ร้านริมบาทวิถี (Kiosk) เป็นร้านอาหารที่มีการออกแบบตกแต่งแบบง่าย ๆ เจ้าของร้านมักเป็นพ่อครัวเอง เน้นอาหารจานเดียว สามารถปรุงได้ง่ายและรวดเร็ว โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556)

### 2.2.4 ความสำคัญของร้านอาหารต่อระบบเศรษฐกิจ

การบริการอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยจัดเป็นบริการที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจร้านอาหารมีทิศทางเติบโต โดยเป็นผลจากภาคการท่องเที่ยวที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวไทยและต่างชาติเพิ่มขึ้นภายหลังสถานการณ์โควิด-19 โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่เพิ่มขึ้นทำให้เม็ดเงินกระจายไปสู่ธุรกิจร้านอาหาร รวมทั้งการทำตลาดของผู้ประกอบการร้านอาหารร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มออนไลน์จัดส่งอาหารไปยังลูกค้าได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ในปี 2566 มูลค่าธุรกิจร้านอาหารเติบโตต่อเนื่อง แต่เป็นอัตราการเติบโตที่ชะลอลง โดยการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและนักท่องเที่ยวต่างชาติ หนุนให้ร้านอาหารประเภท Street Food ที่มีหน้าร้าน และร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service) ในพื้นที่ท่องเที่ยวและในศูนย์การค้ามีโอกาสฟื้นตัว

ได้ดี นอกจากนี้ ผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ขยายสาขาและรูปแบบร้านอาหารใหม่ ๆ จากต่างประเทศ เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ และคาดว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารทั้งปี 2566 ประมาณ 4.35 แสนล้านบาท หรือเติบโตร้อยละ 7.1 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2566) ธุรกิจร้านอาหารยังเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2566 มีร้านอาหารเปิดใหม่กว่า 1 แสนร้านในภาพรวมตลาดร้านอาหารในช่วงกลางปี 2565-กลางปี 2566 โดยร้านอาหารเปิดใหม่เพิ่มขึ้นเป็น 680,190 ร้าน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.6 (ผู้จัดการสุดสัปดาห์, 2566) อย่างไรก็ตาม แม้ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการในทุกช่วงภาวะเศรษฐกิจ และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงจากอาหารไทยกันเอง และอาหารต่างชาติ แต่การลงทุนเปิดร้านอาหารยังคงเพิ่มขึ้นมากตามหัวเมืองใหญ่ ๆ เมืองท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่ผู้บริโภคมีอำนาจการซื้อค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม จึงทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยทั้งด้านการลงทุน มูลค่าทางธุรกิจ และการจ้างงานของร้านอาหาร กล่าวได้ว่าอาหารเป็นปัจจัยสำคัญในชีวิตของสังคมเมืองที่ต้องพึ่งพาร้านอาหารเนื่องจากต้องเร่งรีบออกไปทำงานนอกบ้าน ไม่ได้ปรุงอาหารเองและลักษณะครอบครัวเล็ก อีกทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคหันมาใช้บริการจัดส่งอาหารจึงได้รับความนิยมเพิ่มสูงขึ้นมาก เนื่องจากการปรับเมนูอาหาร ราคาและปริมาณที่เหมาะสมกับบริการจัดส่ง ทำให้ธุรกิจร้านอาหารสามารถขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ และเพิ่มศักยภาพการขยายพื้นที่บริการผ่านแพลตฟอร์มเดลิเวอรี่รูปแบบต่าง ๆ

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ (Business Model)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ ได้ศึกษาความหมายของโมเดลธุรกิจ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ และองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของโมเดลธุรกิจ

ความหมายของโมเดลธุรกิจ (Business Model) มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

Osterwalder and Pigneur (2010) ได้ให้ความหมายของโมเดลธุรกิจ หมายถึง โมเดลที่ธุรกิจอธิบายเหตุผลของการก่อตั้งองค์การ การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจน การสร้างคุณค่าได้อย่างไร

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2561) ได้ให้ความหมายโมเดลธุรกิจหรือแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมองเห็นภาพการดำเนินงานของธุรกิจ จุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจผ่านโมเดลนี้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรได้รับรูปแบบและปัญหาของธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน มีการระดมความคิดในการแก้ปัญหา จึงทำให้แก้ปัญหาได้รวดเร็ว โมเดลธุรกิจนิยมทำเป็นกระดาษแผ่นใหญ่ เพื่อสามารถแปะกระดาษลงไปได้ และสะดวกในการแก้ไขเพิ่มเติมหรือลดข้อมูลต่าง ๆ



กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2565) ให้ความหมายของโมเดลธุรกิจ หมายถึง แบบจำลองธุรกิจที่บ่งบอกว่าธุรกิจจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร ขายให้ใคร ขายอย่างไร ขายที่ไหน ผลิตด้วยอะไร ใครมาช่วยผลิต และมีรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างไร รวมทั้งได้กำไรจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการตัวไหนบ้าง ดังนั้น โมเดลธุรกิจ ควรดำเนินการก่อนการเริ่มดำเนินธุรกิจ หรือ กรณีที่ได้ดำเนินธุรกิจไปแล้ว ยังสามารถนำโมเดลธุรกิจมาปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า โมเดลธุรกิจ หมายถึง เครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำคัญของธุรกิจ เพื่อช่วยให้การจัดการธุรกิจมีประสิทธิภาพ เช่น ด้านการวางแผน การประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความเสี่ยงของธุรกิจ ทำให้ธุรกิจทราบว่าจำหน่ายและบริการอะไรให้ใคร อย่างไร ที่ไหน ผลิตอะไร ใครเป็นลูกค้า มีรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างไร มีกำไรจากผลิตภัณฑ์และบริการจากไหนบ้าง

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ

โมเดลธุรกิจมีบทบาทสำคัญช่วยให้บริหารกิจกรรมหลักของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของธุรกิจ เห็นโอกาสและช่วยลดจุดอ่อนที่จะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินธุรกิจ เป็นการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างกำไรให้แกธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การศึกษาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิด ทฤษฎีและองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจไว้หลากหลาย ดังนี้

2.3.2.1 โมเดลธุรกิจแบบ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กร โครงสร้างองค์กร และคุณค่าที่นำเสนอแก่ลูกค้า (Demil and Lecocq, 2010)

1) ทรัพยากรและความสามารถหลัก (Resources and Competences) ได้แก่ ทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ขององค์กร หุ่นส่วนสำคัญและความร่วมมือกับบริษัทต่าง ๆ ภายในเครือข่ายคุณค่า ที่ใช้ร่วมกับเพื่อนำเสนอคุณค่าด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า ทรัพยากรและความสามารถหลักอาจได้มาจากภายนอกและหรือพัฒนาจากภายในองค์กร เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้จัดการ และบุคลากรทั้งรายบุคคลและโดยภาพรวม

2) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โครงสร้างองค์กรครอบคลุมกิจกรรมขององค์กรและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ เพื่อรวบรวมและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในห่วงโซ่คุณค่าของกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ซัพพลายเออร์ ลูกค้า คู่แข่ง หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น

3) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) การส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าประเภทต่าง ๆ เช่น ผู้บริโภคปลายทาง ซัพพลายเออร์ คู่แข่ง ผู้ให้การสนับสนุน และ การกระตุ้นให้ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ คุณค่าที่นำเสนอยังเป็น การกำหนดโครงสร้างรายได้และต้นทุนของธุรกิจ เพื่อสร้างกำไรและความยั่งยืนของธุรกิจ

2.3.2.2 โมเดลธุรกิจแบบ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า สูตรกำไร ทรัพยากรหลัก และ กระบวนการหลัก ดังนี้ (Johnson, 2018)

1) คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า (Customer Value Proposition) คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า เป็นกิจกรรมขององค์กรที่ช่วยให้ลูกค้าแก้ปัญหาสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ สะดวก ในราคาที่เหมาะสม และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2) สูตรกำไร (Profit Formula) เป็นการกำหนดอัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิที่ธุรกิจต้องการ โดยพิจารณาจากโครงสร้างและขนาดของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรในทรัพยากรขององค์กร สูตรกำไรจะระบุว่าธุรกิจต้องมีขนาดใหญ่เท่าใดจึงจะถึงจุดคุ้มทุน และรูปแบบการปรับปรุงกำไร (ถ้ามี) การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง และการเปลี่ยนสินทรัพย์ต่าง ๆ เป็นเงินได้รวดเร็วเพียงใด เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เพียงพอ อาจกล่าวได้ว่าเป็นพิมพ์เขียวทางเศรษฐกิจที่กำหนดวิธีที่บริษัทจะสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจและผู้ถือหุ้น โดยระบุสินทรัพย์และโครงสร้างต้นทุน ตลอดจนส่วนต่างที่ต้องการเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย ตลอดจนกำหนดวิธีที่ธุรกิจจะหารายได้โดยการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

รูปแบบรายได้ (Revenue Model) การประมาณการส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย รายผลิตภัณฑ์ ความถี่การซื้อสินค้าของลูกค้า ปริมาณการขายให้ลูกค้าแต่ละราย เป็นต้น

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) การกำหนดส่วนผสมของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อศักยภาพโดยรวมของธุรกิจ ในการออกแบบธุรกิจใหม่ส่วนใหญ่มักจะมีทางเลือกในการกำหนดต้นทุนคงที่ให้ต่ำกว่าต้นทุนผันแปรได้หลายวิธี เพื่อให้การประหยัดจากขนาดของธุรกิจในระยะยาว

กำไรต่อหน่วยที่ต้องการ (Target Unit Margin) จำนวนเงินที่ธุรกรรมแต่ละรายการควรได้รับเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายและบรรลุผลกำไรที่ต้องการ และในปริมาณการขายตามเป้าหมาย อัตรากำไรขั้นต้นต่อหน่วยที่ต้องการ คำนวณมาจากแบบจำลองรายได้และโครงสร้างต้นทุน ในกรณีที่อัตรากำไรต่อหน่วยที่ต้องการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ธุรกิจจำเป็นต้องปรับปรุงสมมติฐานพื้นฐานใหม่

การใช้ทรัพยากรอย่างรวดเร็ว (Resource Velocity) เป็นการใช้ทรัพยากรของธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงใด เพื่อรองรับปริมาณเป้าหมาย เช่น ยอดขายรายเดือนของร้านค้าปลีกต้องประมาณการหนึ่งในสี่ของสินค้าคงคลังเฉลี่ย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยอดขายประจำปี นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการคิดค้น การออกแบบ การผลิต ระบบคลังสินค้า การจัดส่ง การบริการ การขาย และชำระเงินตลอดห่วงโซ่คุณค่า สำหรับจำนวนการลงทุนที่กำหนด และ ในระยะเวลาที่กำหนด

3) ทรัพยากรหลัก (Key Resource) เป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีให้ธุรกิจ ประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เงินทุน และตราสินค้า

4) กระบวนการหลัก (Key Process) กระบวนการหรืองานที่มีความสำคัญของธุรกิจ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ด้าน ได้แก่

ด้านกระบวนการ เช่น การออกแบบ การผลิต การตลาด การจัดซื้อจัดจ้าง การบริการ การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดทำงบประมาณ

ด้านเกณฑ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เช่น อัตราผลตอบแทนการลงทุน เงื่อนไขการให้เครดิต ระยะเวลารอคอยสินค้า และหลักเกณฑ์เงื่อนไขของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น

ด้านบรรทัดฐาน เช่น ขนาดและโอกาสที่ธุรกิจเลือกลงทุน ช่องทางการจัดจำหน่าย และการเข้าถึงลูกค้า

2.3.2.3 โมเดลธุรกิจแบบ 5 องค์ประกอบหลัก เป็นแนวคิดโมเดลธุรกิจที่ใช้หลักการของ 5 Ws และ 1H (Five Ws and One H) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (Yun, (2017)

1) กลุ่มลูกค้า (ใคร) (Customer Segmentation: Who) การแบ่งกลุ่มลูกค้า เป้าหมายออกเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าองค์กร กลุ่มตลาดใกล้เคียง และกลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้า เป็นต้น

2) คุณค่าที่นำเสนอ (อะไร) (Value Propositions: What) การแก้ไขปัญหา ของลูกค้า การส่งมอบคุณค่าที่เป็นรูปธรรมให้ลูกค้า และการตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

3) ระบบเทคโนโลยี (อย่างไร) (Technological system: How) เป็นการบูรณาการระบบเทคโนโลยีกับการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการรวมทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลักเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ด้วยความคิดสร้างสรรค์และความแปลกใหม่ของระบบเทคโนโลยีและการตลาด

4) รายได้และต้นทุน (ทำไม) (Revenue and cost: why) โครงสร้างรายได้และต้นทุนสามารถสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ โดยออกแบบโมเดลธุรกิจที่สร้างสรรค์และเรียบง่าย คำนึงถึงความสมดุลของโครงสร้างรายได้และต้นทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

5) การเข้าถึงลูกค้า (ที่ไหนและอย่างไร) (Customer meeting: when and where) การสร้างช่องทางการเข้าถึงลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยการกำหนดโอกาสและช่วงเวลาที่จะเข้าพบปะลูกค้า การประชุมหารือ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อรับฟังปัญหา ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

2.3.2.4 โมเดลธุรกิจแบบ 9 องค์ประกอบหลัก เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้สร้างโมเดลธุรกิจหรือแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นแม่แบบ (Template) ในการออกแบบโมเดลธุรกิจที่ใช้กันแพร่หลาย ซึ่งเป็นแนวคิดของ Clark, Osterwalder, and Pigneur (2012) ดังนี้

1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งที่เป็นกลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไปหรือกลุ่มลูกค้าองค์กรซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ธุรกิจอาจจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนตามคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น กลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า หรือคุณลักษณะพิเศษอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจได้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) คือ การสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจแทนที่จะเลือกของคู่แข่ง เช่น นวัตกรรม คุณสมบัติพิเศษ ความแปลกใหม่ คุณภาพ การออกแบบตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย การเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการ ง่ายต่อการใช้งาน และภาพลักษณ์ของตราสินค้า

3) ช่องทางการจำหน่าย (Channels) คือ วิธีที่บริษัทสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า เพื่อนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการผ่านช่องทางการทำตลาดที่มีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด เช่น การขายตรงผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บไซต์ ผ่านตัวแทนจำหน่าย/คู่ค้า และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ

4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) คือ การสร้างและรักษาสายสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยผ่านทั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการใช้บุคลากร เพื่อให้ความสำคัญกับลูกค้าทำให้เกิดการบอกต่อ การซื้อซ้ำ จนไปสู่การเป็นลูกค้าที่จงรักภักดีต่อตราสินค้า การสร้างความสัมพันธ์มีตั้งแต่การให้บริการช่วยเหลือส่วนบุคคลไปจนถึงแบบอัตโนมัติ

5) การสร้างรายได้ (Revenue Streams) คือ ช่องทางการสร้างรายได้ของธุรกิจ ที่แสดงถึงเงินสดหลังหักค่าใช้จ่าย เช่น กระแสรับจากการซื้อผลิตภัณฑ์/บริการเพียงครั้งเดียว การซื้อซ้ำ การซื้อต่อเนื่อง และการซื้อบริการหลังการขาย ช่องทางการสร้างรายได้ของธุรกิจมีหลายรูปแบบ อาทิเช่น การจำหน่ายสินค้า ค่าบริการ ค่าเช่า ค่าอนุญาตการใช้ลิขสิทธิ์ ค่าโฆษณา และค่านายหน้าซื้อขาย ฯลฯ ทั้งนี้ ช่องทางการสร้างรายได้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ รายได้จากธุรกรรมที่เกิดจากการชำระเงินของลูกค้าแบบครั้งเดียว (Transaction revenues) และรายได้ที่เกิดซ้ำจากการชำระเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าหรือให้บริการลูกค้าหลังการขาย (Recurring revenues)

6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ และจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ทรัพยากรเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและนำเสนอคุณค่า ผลิตภัณฑ์และบริการ เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และสร้างรายได้ ธุรกิจจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหลักที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของรูปแบบธุรกิจ ทรัพยากรหลักของธุรกิจอาจได้ มาจาก 2 ลักษณะ คือ ทรัพยากรของธุรกิจเป็นเจ้าของ และทรัพยากรที่ได้มาจากผู้เป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรหลัก

7) กิจกรรมหลัก (Key Activities) หมายถึง กิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การจำหน่ายและการบริการ การสนับสนุน และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ โมเดลธุรกิจทุกรูปแบบต้องมีกิจกรรมหลักจำนวนหนึ่ง ที่บริษัทต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับทรัพยากรหลัก ที่ธุรกิจต้องสร้างและนำเสนอคุณค่า การเข้าถึงตลาด การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างรายได้ ทั้งนี้ กิจกรรมหลักของธุรกิจจะต่างกันไปตามประเภทของโมเดลธุรกิจ เช่น ผู้ผลิตซอฟต์แวร์ กิจกรรมหลักรวมถึงการพัฒนาซอฟต์แวร์ ผู้ผลิตพีซีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดการซัพพลายเชน และบริษัทที่ปรึกษา กิจกรรมหลัก ได้แก่ การแก้ปัญหาให้กับลูกค้า เป็นต้น

8) หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (Key Partnerships) หมายถึง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจ หุ้นส่วนหรือคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อสร้างเสริมประโยชน์สูงสุดให้กับธุรกิจ เพื่อลด ความเสี่ยง และกระจายธุรกิจในส่วนที่ไม่เชี่ยวชาญให้หุ้นส่วนและคู่ค้า เพื่อประหยัดเวลามุ่งเน้นธุรกิจที่ถนัด และทำได้ดี และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรของธุรกิจ เช่น พันธมิตรธุรกิจ การร่วมลงทุน และคู่ค้าทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย นอกจากนี้ หุ้นส่วนหลักของธุรกิจยังมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจในด้านต่าง ๆ เช่น หุ้นส่วนที่รวมกลุ่มกันเพื่อเกิดธุรกิจใหม่ หรือหุ้นส่วนที่รวมตัวกันเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ เพื่อช่วยเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานในส่วนที่ธุรกิจทำไม่ได้ เพื่อการจัดจำหน่ายและประชาสัมพันธ์

9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ เช่น ต้นทุนการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ ต้นทุนการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุน การบริการ เป็นต้น โดยคำนวณต้นทุนจากกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ต้นทุนทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจ (Key Resource) ต้นทุนกิจกรรมหลักที่ธุรกิจทำ (Key Activities) และต้นทุนจากหุ้นส่วนและคู่ค้าหลักของธุรกิจ (Key Partners)

นอกจากนี้ มีนักวิชาการอื่น ๆ ได้ศึกษาองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารไว้ดังนี้

Wu (2020) ได้ศึกษาการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจของแมคโดนัลด์ตามทฤษฎีระบบนิเวศทางธุรกิจ สรุปได้ว่าโมเดลธุรกิจของแมคโดนัลด์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) แบ่งเป็นกลุ่มผู้ได้รับสิทธิ์ดำเนินธุรกิจ (Franchisee) และกลุ่มลูกค้า

อายุต่ำกว่า 35 ปี 2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) เมื่อเริ่มก่อตั้ง บริษัทที่มั่นคงในบริการ ด้วยแนวคิดของคุณภาพ บริการ ความสะอาด และความคุ้มค่า ที่เรียกว่า "QSCV" (Quality, Service, Cleanness & Value) 3) ช่องทางการจำหน่าย (Sales Channels) ได้แก่ จำหน่ายผ่าน หน้าร้าน และขายออนไลน์ 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หุ้นส่วน และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 5) การสร้างรายได้ (Source of Income) มาจากรายได้จากการดำเนินงานร้านอาหาร/ภัตตาคาร รายได้จากการขายสิทธิ์แฟรนไชส์ และรายได้ ส่วนแบ่งเปอร์เซ็นต์จากยอดขายแฟรนไชส์ 6) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ได้แก่ ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ 7) ทรัพยากรหลัก (Core Resources) ได้แก่ ความได้เปรียบของตราสินค้า ทรัพย์สินทางกายภาพ และความสามารถในการ ขยายธุรกิจ 8) หุ้นส่วน/คู่ค้าสำคัญ (Important Partner) ได้แก่ ผู้ได้รับสิทธิ์แฟรนไชส์ และผู้ จำหน่ายปัจจัยการผลิต 9) ธุรกิจหลัก (Key Business) ได้แก่ การจำหน่ายอาหาร และการดำเนินงาน ที่ได้รับใบอนุญาต

Nosratabadi, Mosavi, and Lakner (2020) ได้ศึกษาห่วงโซ่อุปทานและนวัตกรรมของ ธุรกิจอาหาร สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจของห่วงโซ่อุปทานอาหารและนวัตกรรมของ ธุรกิจอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้า (Key Customer) ได้แก่ ผู้ผลิตและผู้ค้าอาหารโดยเฉพาะผู้ค้าส่งผู้ค้าปลีก 2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) ปรับปรุงคุณภาพการตอบสนองความต้องการบริการของลูกค้าและลดค่าใช้จ่าย และ เชื่อมโยงห่วงโซ่การผลิตและการบริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่องทางจำหน่าย (Channels) สร้าง ช่องทางจำหน่ายให้เข้าถึงลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) มีกลยุทธ์และรูปแบบการสื่อสารที่มีความเป็นส่วนตัวสูงและขึ้นอยู่กับ สถานการณ์จริง ซึ่งต่างจากการบริการรูปแบบเดิม 5) การสร้างรายได้ (Revenue Streams) รายได้ ถูกกำหนดโดยยอดขายหักด้วยค่าใช้จ่ายการขายและบริการ ซึ่งมีความยืดหยุ่นจากการเพิ่ม หรือลดปริมาณการขายและรายได้จะเชื่อมโยงกับการสร้างมูลค่าร่วมตามห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ อาหาร 6) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ข้อยกเว้นตามธุรกรรมกับคู่ค้าและระบบตอบสนอง ผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ 7) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ความรู้ด้านโลจิสติกส์และโครงสร้าง พื้นฐาน ความรู้เชิงลึกของผลิตภัณฑ์และสถานะตลาด และ 8) กิจกรรมหลัก (Key Activities) ได้แก่ ด้านความพร้อมในกระบวนการโลจิสติกส์ และการเงิน ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ แตกต่าง และด้านการจัดการคุณภาพผลิตภัณฑ์

จุฬารัตน์ แสงอรุณ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเหื่อไม้ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สำหรับธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเหื่อไม้ ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองธุรกิจที่พัฒนาขึ้น

ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าหลัก คือ ผู้สูงอายุและวัยที่ดูแลสุขภาพ ครอบครัวที่มีเด็กและผู้สูงอายุ ลูกค้าจ้างผลิต และลูกค้านำไปขายต่อหรือตัวแทน 2) คุณค่าของสินค้าที่นำเสนอ ได้แก่ คุณค่าทางโภชนาการสูง กระบวนการผลิตแบบพาสเจอร์ไรส์ การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และกระบวนการ และได้รับการรับรองมาตรฐานสากล 3) ช่องทางการเข้าถึง ใช้ทั้งช่องทางออฟไลน์และช่องทางออนไลน์ เป็นช่องทางสื่อสารและช่องทางการจำหน่าย 4) สายสัมพันธ์ลูกค้า สร้างสื่อสังคมออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ เช่น การสร้างเครือข่ายกลุ่มรักสุขภาพ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ การใช้งานขาย การออกบูท การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการขายสินค้าพ่วงสินค้าอื่น 5) รูปแบบรายได้ ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้ารายได้จากการรับจ้างผลิตสินค้า และรายได้จากการวิจัยและพัฒนาสูตร 6) กิจกรรมหลัก เช่น การจัดหาวัตถุดิบและผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างการรับรู้และการยอมรับของผู้บริโภค การเพิ่มช่องทางการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การกระจายและจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว 7) ทรัพยากรหลัก เช่น ได้รับใบอนุญาตการผลิตตามกฎหมาย เทคโนโลยีการผลิตทันสมัย วัตถุดิบที่มีคุณภาพ นักพัฒนาสูตรที่มีทักษะ ความชำนาญ พนักงานมีความรู้ในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร และเงินสดหมุนเวียน 8) พันธมิตรหลักกลุ่มต่าง ๆ เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ขายบรรจุภัณฑ์ ผู้ขายอุปกรณ์หรือเครื่องจักร ผู้ขนส่งสินค้า ลูกค้า ผู้จัดการจำหน่าย หรือแฟรนไชส์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสถาบันการเงิน 9) โครงสร้างต้นทุน เช่น ต้นทุนผลิตภัณฑ์ ต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร และต้นทุนการบริหาร

ชื่นจิตร อังวรารวงศ์ และ ไพบุลย์ ญาณกิตต์กัวร์ (2560) กล่าวถึง โมเดลธุรกิจแคนวาส ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เนื่องจากรูปแบบโมเดลสามารถปรับใช้ทั้งธุรกิจปัจจุบันที่กำลังดำเนินงานอยู่และธุรกิจใหม่ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานและบุคคลากรเสนอแนวคิดต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ และซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเป็นโมเดลธุรกิจขององค์กรต่อไป โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพผงข้าวออร์แกนิกขงดื่มสำเร็จรูป มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์โมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์ผงข้าวออร์แกนิกขงดื่มสำเร็จรูป โดยใช้กรอบแนวคิดของโมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) ผลการศึกษา พบว่า มุมมองผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์มีความน่าสนใจพัฒนาไปสู่การผลิตเพื่อทดลองตลาด เนื่องจากจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพของผู้บริโภค เป็นวัตถุดิบที่ปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จากการขายวัตถุดิบที่นำไปแปรรูปได้ราคาสูงขึ้น สำหรับโมเดลธุรกิจภาพรวมผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นภาพรวมผลิตภัณฑ์ทุกมิติ ดังนี้ 1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์มี 4 กลุ่ม คือ กลุ่มวัยทำงานที่รักสุขภาพ กลุ่มที่อยู่ในช่วงพักฟื้นจากอาการป่วย กลุ่มเด็กวัยรุ่นที่มีปัญหาสุขภาพ และกลุ่มครอบครัวที่ใส่ใจสุขภาพ 2) คุณค่าของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผลิตจาก

ปลายข้าวและรวงข้าวอินทรีย์ปลอดภัยไร้สารพิษ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คุณค่าทางโภชนาการสูง และดีต่อสุขภาพ 3) ช่องทางในการสื่อสารและจัดจำหน่าย เช่น ห้างสรรพสินค้าร้านค้าปลีก ร้านขายยา และร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ 4) ทรัพยากรหลักที่สำคัญ คือ วัตถุดิบการผลิตที่ปลอดสารพิษ เครื่องจักรการผลิตทันสมัย ทักษะความชำนาญของบุคลากร 5) กิจกรรมหลักที่สำคัญ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์รสชาติหลากหลาย บรรจุภัณฑ์โดดเด่น สร้างการรับรู้และการยอมรับของผู้บริโภค 6) หุ้นส่วนธุรกิจที่สำคัญ คือ กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยเฉพาะเกษตรกรที่ปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์ และธัญพืชอินทรีย์ 7) รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์กลุ่มรักสุขภาพ มีบุคลากรให้ความรู้ด้านอาหารออร์แกนิกและให้คำปรึกษาปัญหาสุขภาพ 8) รายได้หลัก คือ ยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ และรายได้จากมูลค่าสิทธิบัตร และ 9) โครงสร้างต้นทุน ประมาณการต้นทุนร้อยละ 48 และค่าใช้จ่ายการตลาด ร้อยละ 20 ของยอดขาย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า โมเดลธุรกิจ เป็นการวางแผนบริหารกิจกรรมหลักของธุรกิจทั้งหมด ช่วยให้เห็นภาพรวมของธุรกิจครบทุกมิติ ทำให้ทราบว่า จะดำเนินธุรกิจอย่างไร จะผลิตและจำหน่ายอะไรให้ใคร และที่ไหน สำหรับองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ ทำให้ธุรกิจทราบว่า คู่ค้าคือใคร จะมีรายได้และต้นทุนอย่างไร เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนให้ธุรกิจ องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ นักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ

องค์ประกอบ โมเดล ธุรกิจ	Osterwalder and Pigneur (2010)	Demil and Lecocq (2010)	Clark, Osterwalder, and Pigneur (2012)	Yun, (2017)	Johnson (2018)	Wu (2020)	Nosratabadi, Mosavi, and Lakner. (2020)	จุฬารัตน์ แสงอรุณ (2564)	ชินจิตร อังวรางค์และไพบุลย์ ญาณ กิตติกร (2560)	ความถี่
กลุ่มลูกค้า	X	-	X	X	-	X	X	X	X	7
คุณค่าที่นำเสนอ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
ช่องทางการจำหน่าย	X	-	X	X	X	X	X	X	X	8
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	X	X	X	X	-	X	X	X	X	8
การสร้างรายได้	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
ทรัพยากรหลัก	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
กิจกรรมหลัก	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
หุ้นส่วนและคู่ค้าที่ สำคัญ	X	X	X	X	-	X	-	X	X	7
โครงสร้างต้นทุน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
กำไรต่อหน่วย	-	-	-	-	X	-	-	-	-	1
การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	-	-	-	-	X	-	-	-	-	1

องค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจของนักวิชาการต่าง ๆ อาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันบ้าง แต่องค์ประกอบย่อยของโมเดลธุรกิจส่วนใหญ่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ตามแนวคิดพื้นฐานของ Osterwalder and Pigneur ชาวสวิตเซอร์แลนด์ ในปี ค.ศ. 2012 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ออกแบบโมเดลธุรกิจหรือแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นแม่แบบ (Template) ที่นิยมใช้กันแพร่หลายและจนถึงปัจจุบัน และสามารถใช้ในหลายอุตสาหกรรมรวมทั้งธุรกิจอาหาร ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดโมเดลธุรกิจของ Osterwalder and Pigneur (2012) ตามรายละเอียดข้างต้น

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน และองค์ประกอบกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

### 2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

Investopedia (2022) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง ความได้เปรียบปัจจัยที่ทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ดีกว่าหรือถูกกว่าคู่แข่ง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างยอดขายหรืออัตรากำไรที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด ทั้งนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น โครงสร้างต้นทุน การสร้างแบรนด์ คุณภาพของการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ เครือข่ายการจัดจำหน่าย ทรัพย์สินทางปัญญา และการบริการลูกค้า

Laskowski, N., Lebeaus, R. (2018) กล่าวถึงของกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดตำแหน่งทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลกำไรมากกว่าคู่แข่ง และในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการเชิงเปรียบเทียบที่มากกว่าคู่แข่ง และถ่ายทอดข้อมูลเหล่านี้ไปยังกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมายที่ต้องการ

Porter (1998) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญของผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีที่บริษัทนำกลยุทธ์ทั่วไปไปปฏิบัติได้จริง ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบด้านต้นทุนอย่างยั่งยืนได้อย่างไร จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างไร บริษัทจะเลือกมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใด บริษัทจะได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเมื่อใดและอย่างไร และบริษัทจะปกป้องตำแหน่งการแข่งขันได้อย่างไร

เกียรติชัย กาฬสินธุ์ (2563) กล่าวถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นคุณลักษณะของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งในด้านผลกำไรและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจและผู้ถือหุ้น โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน สรุปได้ว่า กลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรมีคุณสมบัติพิเศษเหนือคู่แข่งในตลาด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้า ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภายใต้งานทุนผลิตภัณฑ์และบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

#### 2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขัน เป็นคุณลักษณะของธุรกิจที่เหนือคู่แข่งในการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำต้นทุน และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขัน ผู้วิจัยได้ศึกษาแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน และแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

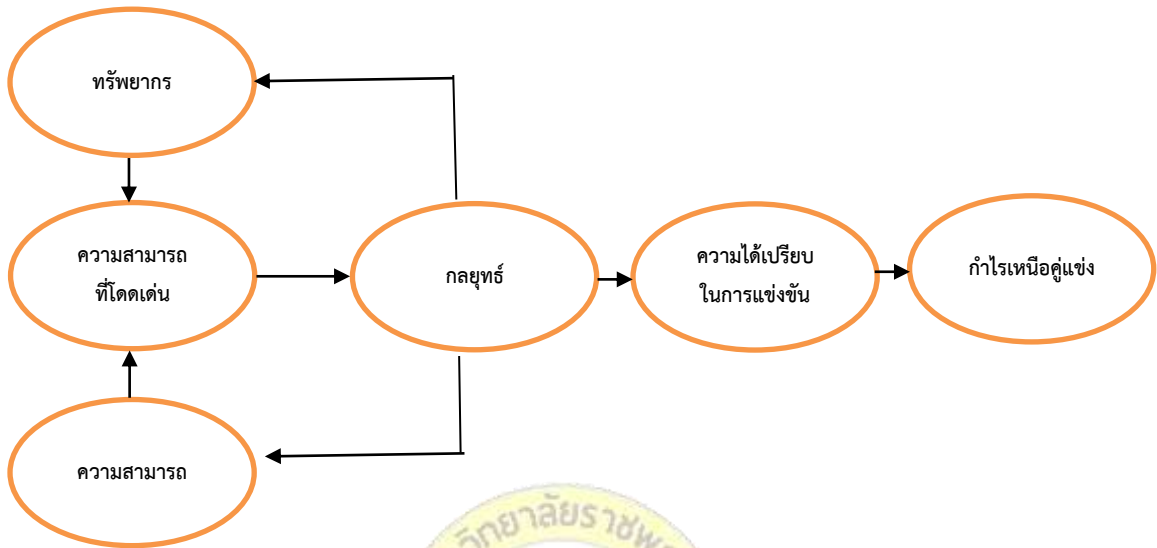
##### 2.4.2.1 แหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จะเกิดขึ้นได้เมื่อธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าคู่แข่งและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นเป็นเวลาหลายปี ส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างกำไรและมีอัตราการเติบโตของกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่ง ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งการได้มาของความได้เปรียบในการแข่งขันดังกล่าว ปัจจัยภายในของธุรกิจต้องมีความสามารถที่โดดเด่นหรือความสามารถเฉพาะของธุรกิจ (Distinctive Competencies) คือ ทักษะในภาพรวมของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และถือเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และหรือมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ ความสามารถที่โดดเด่นของธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) โดยทั้งปัจจัยทรัพยากร และความสามารถที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ต้องเป็นของหายากและลอกเลียนแบบได้ยาก (Hill, Jones, and Schilling, 2015) ดังนี้

1) ทรัพยากร (Resource) เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์และต้นทุนต่ำ ทรัพยากรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) โดยทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น เงินสด สินค้าคงคลัง อุปกรณ์ ที่ดิน อาคาร และโรงงาน และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ชื่อเสียงของบริษัท ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารและพนักงาน และทรัพย์สินทางปัญญาสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้า

2) ความสามารถ (Capabilities) เป็นทักษะการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไป ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ บรรทัดฐาน ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานประจำ เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี และระบบการควบคุม นอกจากนี้ ธุรกิจมีการใช้

ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความสามารถที่โดดเด่นของธุรกิจจนทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร ความสามารถที่โดดเด่น และความสามารถ และกลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา : Hill, Jones, and Schilling, (2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน สรุปได้ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมาจากปัจจัยภายในของธุรกิจ คือ ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ส่งผลให้ธุรกิจเกิดความสามารถที่โดดเด่น ควบคู่กับการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรที่เหนือคู่แข่งและค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น ทั้งนี้ ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรดังกล่าว จะต้องเป็นสิ่งหายากและลอกเลียนแบบได้ยาก

#### 2.4.2.2 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในปี ค.ศ. 1988 ศาสตราจารย์ Michael E. Porter นักเศรษฐศาสตร์ นักบริหาร และนักการตลาด ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของนักกลยุทธ์ทั่วโลก ได้พัฒนาทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 2 กลยุทธ์ (Generic Strategies) ประกอบด้วย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) และ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีคุณสมบัติพิเศษเหนือคู่แข่ง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและ

บริการที่มีคุณค่าสูงกว่า ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่า มีต้นทุนสินค้าและต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ต่อมาในปี ค.ศ. 1998 Porter ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจด้วยการสร้างและรักษาผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือเรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไป (Three Generic Strategies) ที่สามารถใช้กับองค์กรต่าง ๆ ทุกขนาดทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ แนวคิดดังกล่าวได้ใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View of the Firm: RBV) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ หากทรัพยากรดังกล่าวมีคุณค่า หายาก ไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้ง่าย และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทั้งนี้ องค์กรต้องทราบจุดแข็งหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรก่อน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถนี้ไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร รายละเอียดดังนี้ (Porter, 1998; Hill, Jones, and Schilling, 2015)

2.4.3.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) การบริหารจัดการองค์กรให้มีต้นทุนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจำเป็นต้องมีการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ มีการลดต้นทุนอย่างจริงจังจากประสบการณ์การควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เข้มงวด และการลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การบริการพนักงานขาย และการโฆษณา ฯลฯ ธุรกิจต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น แรงงาน ที่ดิน ทุน การจัดการ และความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยี ให้เป็นผลผลิต (Output) ของสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้โครงสร้างต้นทุนต่ำลง ทั้งนี้ แหล่งที่มาของความได้เปรียบการแข่งขันด้านต้นทุน ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การประหยัดจากขนาด ผลจากการเรียนรู้ เส้นประสบการณ์ ระบบการผลิตที่หืดหยุ่น การตลาด การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน (Hill, Jones, and Schilling, 2015) รายละเอียด ดังนี้

1) การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เกิดจากการผลิตสินค้าและบริการปริมาณมากขึ้นส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง โครงสร้างต้นทุนขององค์กรแตกต่างกันไปตามผลผลิต หากมีการประหยัดต่อขนาดอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้ได้รับประโยชน์จากการไม่ต้องขึ้นราคาสินค้าและบริการแต่จะได้อุดขยายเพิ่มขึ้น

2) ผลจากการเรียนรู้ (Learning Effects) การประหยัดต้นทุนที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำซ้ำ ๆ ทำให้รู้วิธีการทำงานให้ดีที่สุด ดังนั้น ผลผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้น และต้นทุนต่อหน่วยจะลดลง พนักงานและองค์กรได้เรียนรู้วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง โดยทั่วไปการจัดการผลิตยุคใหม่ จะมีเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เรียนรู้

ตลอดเวลา เพื่อหาวิธีดำเนินการอย่างไรให้ดีที่สุด ดังนั้น ต้นทุนการผลิตจึงลดลงเนื่องจากผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพการจัดการดีขึ้นจากผลของการเรียนรู้

3) เส้นโค้งประสบการณ์ (Learning Curve) เป็นเส้นที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยกับปริมาณสินค้าที่ผลิตสะสมที่เพิ่มขึ้น โดยต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงอย่างรวดเร็วหรือช้าเพียงใดอยู่ที่การเรียนรู้ของพนักงานและองค์กร (เกียรตชัย กาฬสินธุ์, 2563) ตามแนวคิดเส้นโค้งประสบการณ์ เมื่อผลผลิตสะสมของผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยจะลดลงตามจำนวนคุณลักษณะเฉพาะในแต่ละครั้งของการผลิต (ผลผลิตสะสม คือ ผลผลิตทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เปิดตัว (Hill, Jones, and Schilling, 2015)

4) ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (Flexible Production Systems) ประสิทธิภาพ การผลิตเพิ่มขึ้นด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อลดเวลาการตั้งค่าเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ซับซ้อน การจัดการการใช้เครื่องจักรแต่ละเครื่องที่ดีขึ้น และปรับปรุงการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายมากขึ้น ผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ผลผลิตได้มาตรฐาน และสามารถปรับแต่งผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ยืดหยุ่นทำให้ธุรกิจบรรลุทั้งสองเป้าหมาย คือ ผลิตภัณฑ์ต้นทุนต่ำและ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

5) การตลาด (Marketing) ปัจจัยการตลาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด และอัตราการสูญเสียลูกค้า

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies) เป็นแผนงานการดำเนินธุรกิจที่องค์กรมีแนวทางการกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย การโฆษณา การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และการจัดจำหน่าย

อัตราการสูญเสียลูกค้า (Customer Defection Rates) เป็นอัตราการเลิกใช้สินค้าหรือบริการ ทำให้ธุรกิจสูญเสียลูกค้าและเสียเปรียบคู่แข่งทุกปี

6) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) บทบาทของการวิจัยและพัฒนาที่เหนือกว่าช่วยให้ธุรกิจบรรลุประสิทธิภาพมากขึ้นและโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำลงใน 2 ลักษณะ ประการแรก การวิจัยและพัฒนาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต ด้วยการลดจำนวนชิ้นส่วนและลดเวลาการประกอบชิ้นส่วนให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และประการที่สอง ส่งผลให้ผลผลิตของพนักงานสูงขึ้น ต้นทุนลดลง และความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น

7) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) การทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญของโครงสร้างต้นทุนขององค์กรและความสามารถในการทำกำไร เช่น พนักงานฝ่ายผลิตสามารถลดต้นทุนของสินค้าที่ขาย พนักงานขายสามารถเพิ่มรายได้จากการขาย และพนักงานวิจัยและพัฒนาสามารถเพิ่มรายได้ที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ ดังนั้น พนักงานที่มีประสิทธิภาพ

จะช่วยลดต้นทุนในการสร้างรายได้ เพิ่มผลตอบแทนจากการขาย และเพิ่มผลตอบแทนจากเงินลงทุน จึงเป็นความท้าทายสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ต้องการหาแนวทางการเพิ่มผลผลิตของพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้กลยุทธ์การจ้างงาน (Hiring Strategy) การฝึกอบรม การจัดพนักงานให้เป็นทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงาน (Pay to Performance)

8) ระบบสารสนเทศ (Information Systems) ระบบสารสนเทศช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและได้รับข้อมูลที่ทันสมัย สามารถนำสารสนเทศที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการในการทำงาน การตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจที่ช่วยให้โครงสร้างต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการประสานงานระหว่างธุรกิจกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ การโต้ตอบกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย การวางแผนสวัสดิการและกระบวนการจ้างงาน ซึ่งจะช่วยลดปริมาณงานของบุคลากรสายสนับสนุน

9) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการธุรกิจ คือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบการควบคุม และรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม สามารถช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดโครงสร้างต้นทุน ช่วยได้ส่งเสริมความมุ่งมั่นของบุคลากรทั่วทั้งบริษัทในด้านประสิทธิภาพ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสายงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เป็นการบริหารจัดการองค์กรให้มีต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยที่มาของความได้เปรียบการแข่งขันด้านต้นทุน ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การประหยัดจากขนาด ผลจากการเรียนรู้ เส้นประสบการณ์ ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น การตลาด การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน

**2.4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)** การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการที่ธุรกิจเสนอให้กับลูกค้า โดยสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างกับอุตสาหกรรมอื่น วิธีการสร้างความแตกต่างประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Differentiation) ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation) ความแตกต่างด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Distribution Differentiation) ความแตกต่างการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Relationship Differentiation) และความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image-Reputation Differentiation) (Porter, 1998)

ความแตกต่างเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยผลิตภัณฑ์ต้องหายากและลอกเลียนแบบได้ยาก เช่น ผลิตภัณฑ์และบริการมีความน่าเชื่อถือ ที่

เหนือกว่า การออกแบบที่ดี คุณสมบัติที่เหนือกว่า บริการ ณ จุดขายที่ดีกว่า บริการหลังการขายและการสนับสนุนที่เหนือกว่า การสร้างแบรนด์ที่เหนือกว่า เป็นต้น การสร้างความแตกต่างทำให้องค์กร มีข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ ประการแรก สามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์และบริการแบบพรีเมียมได้ ประการที่สอง ช่วยให้ผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจโดยรวมเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น และธุรกิจสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งได้มากขึ้น (Hill, Jones, and Schilling, 2015) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะน่าดึงดูดใจ เมื่อผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานและแตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ จะประสบความสำเร็จได้ ธุรกิจต้องศึกษาความต้องการของผู้บริโภคอย่างรอบคอบ เช่น คุณลักษณะ คุณค่า ข้อเสนอที่น่าสนใจ และคัมค่าแก่การจ่ายเงิน จากนั้น ธุรกิจต้องผสมผสานคุณลักษณะที่พึงปรารถนาเหล่านี้เข้ากับผลิตภัณฑ์และบริการของตนเพื่อสร้างความแตกต่าง และความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้างแตกต่างที่ประสบความสำเร็จช่วยให้ธุรกิจสามารถ กำหนดราคาพรีเมียม การเพิ่มยอดขายต่อหน่วย และการสร้างความภักดีต่อตราสินค้า (Thompson, Peteraf, Gamble, and Strickland, 2020)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่นำเสนอสินค้าและบริการ ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริโภครู้สึกถึงคุณค่าและความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างความภักดีในตราสินค้าให้เกิดขึ้นและทำให้สามารถตั้งราคาได้ค่อนข้างสูงกว่า เนื่องจาก ไม่สามารถหาสินค้าและบริการแบบนี้ได้จากที่อื่น ซึ่งความแตกต่างจะต้องแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ

2.4.3.3 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategies) เป็นกลยุทธ์มุ่งตลาด เฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะหรือประสบการณ์ที่คู่แข่งไม่มี เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เจาะจง สามารถสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ และประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสูง ผู้ผลิตและจำหน่ายสามารถกำหนดราคาได้และทำกำไรได้ดี อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ อาหารออร์แกนิก ผลิตภัณฑ์ออกแบบพิเศษ (Super Luxury) ผลิตภัณฑ์ผลิตจำนวนจำกัด (Limited Edition) ฯลฯ โดยมีขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ การทำวิจัย เชิงลึกเพื่อค้นหาความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่แท้จริง การตั้งสมมติฐานถึงความต้องการของผู้บริโภค การทดสอบสมมติฐาน การกำหนดตลาดเฉพาะกลุ่มโดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ระบุ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเลือกใช้กลยุทธ์ด้านผู้นำตลาดเฉพาะ กำหนดขอบเขตของธุรกิจและขอบเขตของตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับความต้องการลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1998)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจมุ่งให้บริการในตลาดเฉพาะกลุ่มที่ธุรกิจมีความสามารถเฉพาะหรือประสบการณ์ที่คู่แข่งไม่มี เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของ



ลูกค้า โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เฉพาะเจาะจง สามารถสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า ส่งผลให้ผู้ผลิตและจำหน่ายสามารถกำหนดราคาได้และทำกำไรได้ดี กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญเรื่องราคาต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญเรื่องผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง โดยธุรกิจจะปรับให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของกลุ่มผู้ซื้อที่แคบและชัดเจน

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมีคุณสมบัติพิเศษเหนือคู่แข่งชั้นในตลาด นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นให้ลูกค้า ตอบสนองความต้องการลูกค้าจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภายใต้งานต้นทุนผลิตภัณฑ์และบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง รวมทั้งสามารถสร้างยอดขายและผลตอบแทนที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น โดยอาศัย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม โดยกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่มแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนมุ่งเฉพาะกลุ่ม และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมุ่งเฉพาะกลุ่ม และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามแนวคิดพื้นฐานของ Porter (1998) และของนักวิชาการต่าง ๆ โดยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์ตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน	Porter (1985)	Porter (1998)	Hill, Jones, & Schilling,	Hitt, Ireland, & Hoskisson	David, & David (2017)	Wheelen, et al (2018)	ฉันทน์พันธ์ เจริญนนท์ (2552)	เกียรติชัย ภาพสินธุ์ (2563)	สุดใจ ดิลกพรตนนท์ (2562)	ความถี่
1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม	-	X	X	X	X	X	X	X	X	8
3.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม	-	-	X	X	X	X	X	X	X	7
3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม	-	-	X	X	X	X	X	X	X	7

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโมเดลธุรกิจที่มีผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เขมิกา ธนธำรงกุล ปรีดา ศรีนฤวรรณ ภูษณิศา เตชเถกิง และ ภัทริกา มณีพันธ์ (2563) ได้ศึกษา โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร และเพื่อศึกษาการสร้างโมเดลธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกษตรกร 400 ราย ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสมและให้บริการหลังการขาย และ 2) การสร้างโมเดลธุรกิจเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านกลุ่มลูกค้าหลัก คือ กลุ่มเกษตรกรที่ทำการเกษตร มีรายได้จากพืชผลทางการเกษตร มีพื้นที่เกษตรเป็นของตนเองหรือเช่า และมีเครื่องจักรกลการเกษตรเป็นของตนเองหรือเช่า 2) ด้านคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่น่าเสนอ คือ เครื่องจักรกลการเกษตรมีประสิทธิภาพ แข็งแรง ทนทานและมี

คุณภาพดี ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำเลที่ตั้งของธุรกิจสะดวก และมีบริการหลังการขาย 3) ด้านช่องทางการเข้าถึง ประกอบด้วย 3 ช่องทาง ได้แก่ (1) การจำหน่ายสินค้า (Outbound) เช่น จำหน่ายผ่านหน้าร้าน ทางโทรศัพท์ การออกบูธแสดงสินค้าและสื่อวิทยุท้องถิ่น (2) ผู้มีอิทธิพล (Influencer) เช่น กำนันและผู้ใหญ่ (3) สื่อที่ไม่ต้องเสียเงินซื้อ (Earned Media) เช่น การบอกต่อ และการแชร์ข้อมูล 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การจัดกิจกรรมการตลาดที่สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การทำการตลาดผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่ แผ่นพับ และโบชัวร์ การออกบูธแสดงสินค้า และการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า 5) ด้านรายได้หลัก เช่น จำหน่ายเครื่องตัดหญ้า เครื่องสูบน้ำ อุปกรณ์เสริม และสินค้าที่ทางร้านผลิตเอง 6) ด้านทรัพยากรหลัก เช่น เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และเงินทุน 7) ด้านกิจกรรมหลัก เช่น การผลิตและการจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร และการรักษาความสัมพันธ์กับคู่ค้า 8) ด้านหุ้นส่วนหลัก เช่น ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และบริษัทขนส่งสินค้า และ 9) ด้านต้นทุนดำเนินงาน เช่น ต้นทุนสินค้า ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าขนส่ง และค่าจ้างพนักงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ประกอบการจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับโมเดลธุรกิจด้านคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอให้ลูกค้ามากที่สุด ซึ่งเป็นด้านที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจเครื่องจักรกลการเกษตร รองลงมา คือ ด้านการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า และ ด้านช่องทางการเข้าถึงลูกค้า

กนกกาญจน์ เกตุแก้ว และ สุวิต ศรีไหม (2562) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ เนื่องจากโมเดลธุรกิจแม้จะถูกใช้ในธุรกิจมานานหลายปี แต่การให้ความหมายแตกต่างกันตามแนวคิดและลักษณะของอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยเริ่มศึกษาความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามนักวิชาการต่าง ๆ มีความเห็นว่า โมเดลธุรกิจเป็นการบริหารทรัพยากรหลักของกิจการ เพื่อการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างกำไรได้ ซึ่งองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจมี 4 ส่วนหลัก คือ 1) กระบวนการหลักขององค์กร 2) ทรัพยากรหลัก 3) การสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และ 4) รูปแบบการทำกำไร ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจจำนวนมากที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากมีประเด็นปัญหาต่าง ๆ คือ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ 2) การสื่อสาร 3) การกำหนดความรับผิดชอบ 4) การบริหาร และ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน

วิญญูวิทย์ แจ้งพลอย และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย วิธีการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการร้านกาแฟ จำนวน 5 ราย และกลุ่มผู้บริโภคจำนวน 15 ราย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านกาแฟใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

(Cost Leadership Strategies) ผู้ประกอบการร้านอาหารแพฟเพียงรายเดียวที่นำกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มาบริหารจัดการต้นทุนการผลิตและการจัดการภายในธุรกิจจนสามารถเกิดผลกำไรได้สูงกว่าคู่แข่ง โดยสร้างเครือข่ายและเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหารแพฟให้กับผู้ประกอบการรายอื่น ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบราคาต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน จนเกิดความได้เปรียบในการแข่งและสร้างผลกำไรมากกว่าคู่แข่ง 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) ผู้ประกอบการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ โดยการคัดเลือกวัตถุดิบจากแหล่งที่มีคุณภาพและชื่อเสียง การใช้เมล็ดกาแฟหลากหลายสายพันธุ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ด้านรสชาติและคุณภาพที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น การลงทุนใช้เครื่องชงที่มีคุณภาพและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และสร้างภาพลักษณ์เป็นมืออาชีพมากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันทั้งในเรื่องของระบบการจัดการ คุณภาพ อุปกรณ์ บรรจุภัณฑ์การบริการ บรรยากาศ และความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการ และ 3) กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategies) การนำเสนอผลิตภัณฑ์กาแฟให้ผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่นิยมดื่มกาแฟที่มีความแตกต่างจากเมนูพื้นฐานทั่วไป โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์พิเศษที่หายาก การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์กาแฟทุกเมนูในศาสตร์ของกาแฟและเป็นเมนูตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่ง เช่น กาแฟดริป ผู้วิจัยยังพบว่า การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนของธุรกิจร้านอาหารแพฟทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความรู้ในเรื่องของกาแฟมากนัก มีเพียงส่วนน้อยที่เข้าใจในเรื่องของกาแฟและต้องการบริโภคกาแฟที่มีความพิเศษแตกต่างจากกาแฟทั่วไป ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีความเชี่ยวชาญและมีเงินลงทุนจึงจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มได้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่ง

ปิยวรรณ ธรรมบำรุง (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารไทย วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อประมวลแนวคิดเพื่อสรรสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารไทย เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือร้านอาหารไทยตามเกณฑ์มาตรฐานของ Thai select กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 20 ร้าน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ร้านอาหารไทยในโรงแรม ร้านอาหารไทยบริหารงานระบบสาขา (Franchise) และ ร้านอาหารไทยเจ้าของธุรกิจบริหารกิจการเอง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารไทย ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ และ 50 มาตรการย่อย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ การพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขัน ด้านการจัดการธุรกิจร้านอาหาร เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดยุคใหม่ เช่น การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2) กลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรธุรกิจร้านอาหาร 3) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารไทยแบบบูรณาการ 4) กลยุทธ์การส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด 5) กลยุทธ์ การสนับสนุนแนวคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อการค้นคว้าและพัฒนารูปแบบอาหาร การบริการ และการ

บริหารจัดการ และ 6) กลยุทธ์การพัฒนาระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม จากกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปกลยุทธ์และมาตรการย่อย ตามแนวคิดกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1998) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ธุรกิจร้านอาหารครบวงจร เช่น วัตถุดิบอาหาร เครื่องปรุง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุตกแต่งร้าน การพัฒนาวิธีการลดต้นทุนและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมพัฒนาอาหารและการบริการเพื่อให้ได้คุณภาพและประหยัดต้นทุน

#### 2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ได้แก่

คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) การสร้างความแตกต่างธุรกิจร้านอาหารไทย อย่างมีเอกลักษณ์ผสมผสานวัฒนธรรม การสร้างระบบและกลไกการรับรองและรักษามาตรฐานร้านอาหารไทย การสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์อาหารและการบริการลูกค้า

กิจกรรมหลัก (Key Activities) การสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้หรือศูนย์บ่มเพาะให้คำปรึกษาการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารแบบครบวงจรให้ได้มาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ การส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยนวัตกรรมการสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาธุรกิจร้านอาหารไทยแบบบูรณาการ การศึกษาและวิจัยบริหารระบบการจัดการร้านอาหารไทย 5 ระบบหลัก คือ ระบบการจัดการ ระบบความปลอดภัยในอาหาร ระบบการให้บริการ ระบบการตลาด และระบบความรับผิดชอบต่อสังคม

ทรัพยากรหลัก (Key Resource) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีศักยภาพปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานร้านอาหารไทยได้อย่างยั่งยืน การจัดการความรู้ กลไกการให้รางวัลและการลงโทษ การใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมพัฒนาเมนูและคุณภาพอาหารตามมาตรฐาน การสร้างระบบอาหารปลอดภัยโดยตรวจสอบแหล่งจำหน่ายและผลิวัตถุดิบที่สำคัญของธุรกิจ การเลือกทำเลที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวกที่คำนึงถึงความสะดวกและปลอดภัยของลูกค้า

หุ้นส่วนและคู่ค้าสำคัญ (Key Partnership) การพัฒนาร้านอาหารสู่ธุรกิจแฟรนไชส์ และการให้สิทธิ์ทางการค้า การพัฒนาความร่วมมือจัดตั้งสมาพันธ์หรือสถาบันส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารไทยเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง การพัฒนาความร่วมมือให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน การบริหารจัดการเงินทุน

### 3. กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ได้แก่

กลุ่มลูกค้า (Customer Segment) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) การสร้างภาพเชิงลักษณะเชิงบวกอาหารไทย การส่งเสริมอาหารไทยพื้นเมืองหรืออาหารประจำท้องถิ่นทุกภาคเพื่อช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย การสร้างเรื่องราวและคุณค่าของอาหารไทย การส่งเสริมเมนูอาหารไทยเพื่อสุขภาพ

ทรัพยากรหลัก (Key Activities) การพัฒนารูปแบบอาหารผสวนวัฒนธรรมสอดคล้องความต้องการลูกค้าต่างชาติ การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของอาหารไทย

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) การเลือกทำเลที่ตั้งร้านอาหารไทยเพื่อเพิ่มโอกาสการทำการค้าด้วยโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

Koprivnjak, and Peterk (2020) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลธุรกิจที่เป็นรากฐานการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่าง คือ บริษัทขนาดเล็กของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication technology: ICT) จำนวน 3 บริษัท ผลการวิจัย พบว่า อุตสาหกรรม ICTเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทำได้ยาก โมเดลธุรกิจของบริษัทจะต้องออกแบบมาเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างกำไรได้อย่างยั่งยืน กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทขึ้นอยู่กับ การสร้าง ความแตกต่างจากคู่แข่ง การส่งมอบคุณค่าเฉพาะให้ลูกค้า บริษัทต้องมีความเข้าใจโมเดลธุรกิจปัจจุบันที่เป็นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของโมเดลธุรกิจของบริษัท ITC ขนาดเล็ก ประเทศโครเอเชีย สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการสร้างความแตกต่างที่สำคัญในโมเดลธุรกิจ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลุ่มลูกค้า คือ กลุ่มธุรกิจ B2B (Business-to-Business) หรือกลุ่มที่ทำธุรกิจระหว่างคู่ค้าธุรกิจด้วยกันเอง กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มผู้ผลิต ผู้ขายส่ง และผู้ขายปลีก และกลุ่มเกษตรกร 2) คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า คือ ครอบคลุมธุรกิจแอปพลิเคชัน มีความเชี่ยวชาญอุตสาหกรรมเฉพาะ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการกำหนดคุณสมบัติของคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์หรือโปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้กับคอมพิวเตอร์การสนับสนุน และให้คำปรึกษา 3) ช่องทางเข้าถึงลูกค้า ได้แก่ Website, Facebook, Google, AdWords 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ ลูกค้ารายบุคคล ลูกค้าองค์กร การมีส่วนร่วมพัฒนาธุรกิจ และการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว 5) การสร้างรายได้ เช่น การอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licenses) การพัฒนาระบบและการติดตั้ง การขายฮาร์ดแวร์ (ต่อโครงการ) และการบำรุงรักษา 6) ทรัพยากรหลัก เช่น พนักงาน และเทคโนโลยีไมโครซอฟท์ 7) กิจกรรมหลัก เช่น การพัฒนาระบบและการติดตั้ง การให้คำปรึกษา และการสนับสนุน 8) ทุนส่วนสำคัญ คือ ลูกค้าภายในประเทศ พันธมิตรธุรกิจระดับสำคัญของไมโครซอฟท์

(Microsoft Gold Partner) และ 9) โครงสร้างต้นทุน คือ ต้นทุนคงที่คิดเป็นร้อยละ 60.7 ของค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

Umar, Sasongko, Aguzman, and Sugiharto (2018) ได้ศึกษาเรื่องการใช้โมเดลธุรกิจเป็นกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจขนาดย่อมในประเทศอินโดนีเซีย โดยสรุปว่า การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งภาครัฐบาลและมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังสนับสนุนผู้ประกอบการอย่างครบวงจร ทำให้ธุรกิจเหล่านี้สามารถอยู่รอดได้แม้ในสถานการณ์วิกฤตเมื่อเทียบกับบริษัทใหญ่ ๆ ในขณะที่จำนวนธุรกิจมีเพิ่มขึ้น การแข่งขันจะยิ่งรุนแรงขึ้นอีกเป็นเงาตามตัว ทำให้ธุรกิจบางรายขาดทุนและล้มละลายไป จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์โมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจ คู่ค้าและลูกค้า การสร้างและการส่งมอบคุณค่าขององค์กรให้ลูกค้า วิธีการวิจัย เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม 7 ธุรกิจ ได้แก่ อาหาร แฟชั่น การศึกษา ยานยนต์ การเกษตร อินเทอร์เน็ตและการสื่อสาร และการบริการ ผลการวิจัย พบว่า โมเดลธุรกิจเป็นกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจที่ให้ประโยชน์กับธุรกิจหลายประการ เช่น โมเดลธุรกิจสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากมองเห็นภาพรวมทุกขั้นตอนในโมเดลธุรกิจทำ สามารถวางลูกค้าเป้าหมายหลักของบริษัทโดยมอบความคุ้มค่าสูงสุดของผลิตภัณฑ์ที่น่าเสนอ โมเดลธุรกิจ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลุ่มลูกค้า บริษัทต้องรู้ว่าใครคือตลาดเป้าหมายโดยตรง โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าตาม ด้านประชากรศาสตร์ และด้านภูมิศาสตร์ 2) คุณค่าที่น่าเสนอให้ลูกค้า ได้แก่ การสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การสร้างมูลค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง และการสร้างบรรจุมูลค่าที่น่าสนใจ 3) ช่องทาง การจำหน่าย ได้แก่ จัดเตรียมสายการจัดจำหน่ายตามตลาดเป้าหมาย เตรียมการสื่อสารให้กับลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสร้างสื่อโฆษณาที่ดึงดูดใจและมีประโยชน์สำหรับลูกค้า 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านสื่อสังคม การให้บริการลูกค้า และทำแบบสำรวจลูกค้าเพื่อหาจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ 5) การสร้างรายได้ ผู้บริหารควรทราบว่าลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้อย่างไร ปรับสถานที่จำหน่ายตามตลาดเป้าหมาย และสร้างมูลค่าเพิ่มอะไร ที่สามารถเพิ่มรายได้ให้ธุรกิจ 6) ทรัพยากรหลัก เป็นทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุด เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ 7) กิจกรรมหลัก เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดโปรโมชั่น การขายและการให้บริการลูกค้า 8) หุ่นส่วน/คู่ค้าสำคัญ เช่น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และพันธมิตรกับภาครัฐและภาคเอกชน และ 9) โครงสร้างต้นทุน เช่น จัดทำงบประมาณตามความจำเป็น และการจัดหางบกำไรขาดทุน

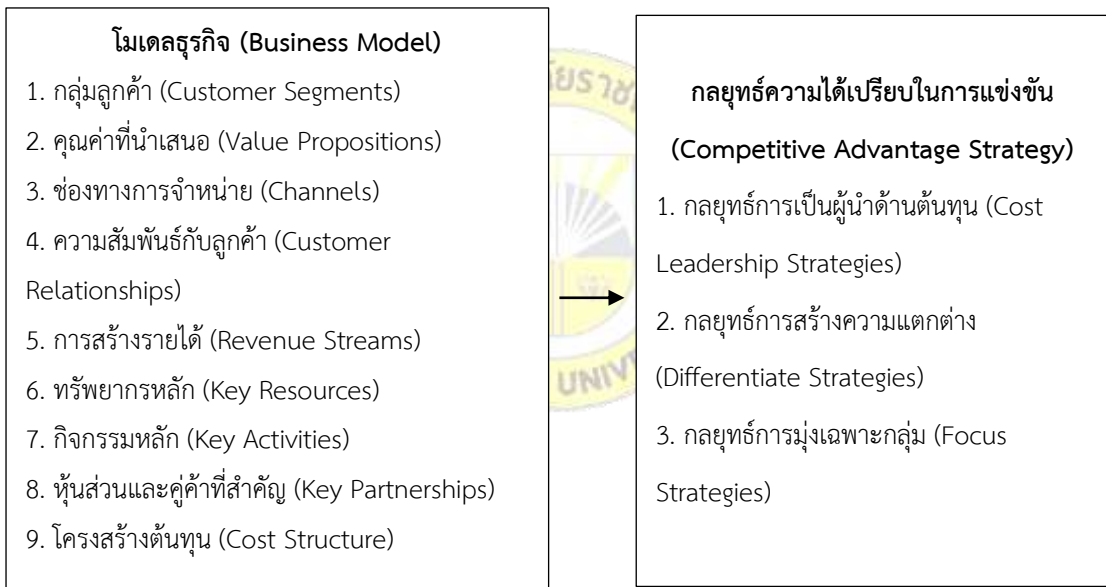
Uttam (2021) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างนวัตกรรมแบบเปิดและโมเดลธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารเพื่อสุขภาพในเอเชีย แนวโน้มการดูแลสุขภาพและเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสุขภาพ ความเป็นอยู่ ตลาดอาหารและการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อตรวจสอบแนวโน้มการดูแลสุขภาพ เทคโนโลยีดิจิทัล และความเข้มข้นของตลาดมีอิทธิพลต่อ การบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพและความงามในตลาดเอเชีย การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ชุดข้อมูลแบบกลุ่มที่ครอบคลุมเศรษฐกิจเอเชีย 14 ประเทศ ในช่วงปี 2006–2020 และการวิเคราะห์สมการถดถอย ผลการวิจัย พบว่า กระแสสุขภาพและเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสัมพันธ์และส่งผลเชิงบวกต่อสุขภาพ รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของการบริโภคอาหาร ในขณะที่ช่องทางการจำหน่ายมีความสัมพันธ์และส่งผลเชิงลบต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของการบริโภคอาหารอย่างมีนัยสำคัญ ตลอดจน การนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพแต่ละประเภท จึงมีส่วนช่วยในการพัฒนาตลาดอาหารเพื่อสุขภาพและความงาม รวมทั้งข้อเสนอแนะการพัฒนาธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพผ่านการขับเคลื่อนของผู้บริโภคด้วยกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด ซึ่งเป็นการผสมผสานองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป็นกระบวนการ เร่งให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร และขยายตลาดเพื่อนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นออกสู่ตลาด นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงโมเดลธุรกิจแคนวาสที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงธุรกิจอาหารและการเกษตร ซึ่งเป็นโมเดลที่มีกรอบการทำงานที่เป็นระบบสำหรับการทำธุรกิจที่ระบุถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยโครงสร้าง 9 กล้อง/ด้าน ได้แก่ ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านการนำเสนอคุณค่า ด้านช่องทางการจำหน่าย ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการสร้างรายได้ ด้านทรัพยากรหลัก ด้านกิจกรรมหลัก ด้านพันธมิตรหลัก และด้านโครงสร้างต้นทุน นอกจากนี้ยังใช้รูปแบบธุรกิจแบบเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy) เป็นรูปแบบทางธุรกิจที่มีการเชื่อมต่อผู้ซื้อและผู้ขายผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยให้ผู้ซื้อสามารถเข้าใช้ทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่มีอยู่และกำลังการผลิตที่เหลือในการสร้างรายได้ และ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ซึ่งเป็น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด



## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน สรุปได้ว่ากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ กลยุทธ์ที่องค์กรมีคุณสมบัติเหนือคู่แข่งในตลาด โดยอาศัยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม Porter, 1998; Hill, Jones, and Schilling (2015) ผู้วิจัยได้นำมาเป็น ตัวแปรตาม ส่วนโมเดลธุรกิจ Osterwalder and Pigneur (2012) ทั้ง 9 ปัจจัย คือ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และโครงสร้างต้นทุน ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวแปรอิสระใน กรอบแนวคิด เพื่อทดสอบโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

### ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี และโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 475 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ข้อมูลเมื่อ วันที่ 11 ตุลาคม 2565)

กลุ่มตัวอย่าง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 217 ตัวอย่าง คำนวณตามสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1976) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จำแนกตามระดับค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 คำนวณตามสูตรได้ ดังนี้

สูตร	$n$	=	$\frac{N}{1+N(e^2)}$
กำหนดให้	$n$	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	$N$	=	ประชากร
	$e$	=	ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05

$$= \frac{475}{1+N(e^2)}$$

$$= 217 \text{ คน}$$

จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรได้ 217 ตัวอย่าง ผู้วิจัยเพิ่มขนาดตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 15 ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึง เป็น 250 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารร้านอาหารแต่ละแห่ง ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2554) และแบ่งตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มประชากรในแต่ละอำเภอ ตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอำเภอ

ลำดับ	อำเภอ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	อำเภอเมืองนนทบุรี	146	77
2	อำเภอบางกรวย	180	95
3	อำเภอบางใหญ่	71	37
4	อำเภอบางบัวทอง	34	18
5	อำเภอไทรน้อย	40	21
6	อำเภอปากเกร็ด	4	2
รวมทั้งสิ้น		475	250

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ วันที่ 11 ตุลาคม 2565

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษาสูงสุด ประเภทนิติบุคคล ระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ตำแหน่งปัจจุบันในธุรกิจร้านอาหาร ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนพนักงาน และประมาณการรายได้ของธุรกิจต่อปี เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check list) และเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Questionnaires) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ จากแนวคิดของ Clark et al .(2012) ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) ช่องทางการ

จำหน่าย (Channels) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) การสร้างรายได้ (Revenue Streams) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) หุ่นส่วนและ คู่ค้าที่สำคัญ (Key Partnerships) และโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) เป็นมาตรวัดประมาณค่า ของลิเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขัน จากแนวคิดของ Porter, (1998); Hill et al. (2015) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) และการมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategies) เป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaires)

### 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) ก่อนนำแบบสอบถามไปทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบการใช้ภาษา ความถูกต้องของเนื้อหา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ให้ได้ค่ามากกว่า 0.5

3.3.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) ของ Cronbach โดยทุกตัวแปรควรได้ค่ามากกว่า 0.80 (Cochran, 1993) งานวิจัยนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.916 โดยค่าความเชื่อมั่นส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ เท่ากับ 0.971 และค่าความเชื่อมั่นส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขัน เท่ากับ 0.882 ดังตารางที่ 3.2

**ตารางที่ 3.2** ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	Cronbachs' Alpha Coefficient
1. โมเดลธุรกิจ	0.971
2. กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.882
<b>ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.916</b>

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบกัน โดยรวบรวมมาจาก 2 แหล่ง คือ

#### 3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีการเก็บ ดังนี้

3.4.1.1 ใช้แบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว

3.4.1.2 ก่อนลงพื้นที่จริงจะทำการอบรมผู้ช่วยวิจัยให้เข้าใจแบบสอบถาม

3.4.1.3 ให้ผู้ช่วยผู้วิจัยลงพื้นที่แจกแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่คำนวณได้ ซึ่งเป็นผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ทั้ง 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองนนทบุรี จำนวน 77 คน อำเภอปากเกร็ด จำนวน 95 คน อำเภอบางกรวย จำนวน 37 คน อำเภอบางใหญ่ จำนวน 18 คน อำเภอบางบัวทอง จำนวน 21 คน และอำเภอไทรน้อย จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 250 คน โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามแล้วรวม 250 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ได้จากการรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัย วารสาร สิ่งตีพิมพ์ เว็บไซต์และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) คำถามแบบเลือกตอบใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษาสูงสุด ประเภทนิติบุคคล ระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ตำแหน่งปัจจุบันในธุรกิจ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนพนักงาน และประมาณการรายได้ของธุรกิจ

การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก ทุนส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และโครงสร้างต้นทุน

การวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม

ส่วนที่ 2 และ 3 เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับ การปฏิบัติ ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย และ 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด)

ส่วนที่ 4 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยสรุปสาระสำคัญจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเป็นคำถามปลายเปิด

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

#### 3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

3.6.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษาสูงสุด ประเภทนิติบุคคล ระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ตำแหน่งปัจจุบันในธุรกิจ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนพนักงาน และประมาณการรายได้ของธุรกิจ วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก ทุนส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และโครงสร้างต้นทุน

3.6.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจ และกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

คะแนน	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ
5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ค่าระดับการปฏิบัติของโมเดลธุรกิจ และกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close Ended Questionnaires) ของลิเคิร์ต (Likert's Scale) และใช้ระดับการวัดข้อมูลใช้ประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คะแนนที่ต่ำที่สุดคือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงที่สุดคือ 5 คะแนน โดยใช้สูตรคำนวณ ความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (Likert, 1967)

$$\begin{aligned} \text{จากสูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

การจัดระดับคะแนนเฉลี่ยความกว้างของอันตรภาคชั้น ที่คำนวณได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
4.21–5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41–4.20	อยู่ในระดับมาก
2.61–3.40	อยู่ในระดับปานกลาง
1.81–2.60	อยู่ในระดับน้อย
1.00–1.80	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

วิเคราะห์ผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยตรวจสอบจากค่า Tolerance และ ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ตามเกณฑ์ของ Hair, Black, Babin & Anderson (2014) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากรในการศึกษาคั้งนี้คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 250 ราย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร ในจังหวัดนนทบุรี กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี และโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทนขนาดของประชากรทั้งหมด
$\bar{X}$	แทนค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทนค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
a	แทนค่าคงที่
B	แทนค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ



$\beta$  แทนค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta)

t แทนค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

P แทนความน่าจะเป็นในการยอมรับสมมติฐาน

F แทนค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและลักษณะธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและลักษณะธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 250 ราย แสดงเป็นค่าความถี่ และค่าร้อยละปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	127	50.80
หญิง	123	49.20
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 และเพศหญิง จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 49.20

ตารางที่ 4.2 จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	46	18.40
31-40 ปี	95	38.00
41-50 ปี	76	30.40
มากกว่า 50 ปี	33	13.20
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมาช่วงอายุ 41- 50 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	100	40.00
สมรส	113	45.20
หม้าย/หย่าร้าง	37	14.80
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	18.40
ปริญญาตรี	118	47.20
ปริญญาโท	81	32.40
สูงกว่าปริญญาโท	5	2.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับ ปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 และระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 02.00 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามประเภทนิติบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเภทนิติบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	107	42.80
บริษัทจำกัด	113	45.20
อื่น ๆ	30	12.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นประเภทนิติบุคคลบริษัทจำกัด จำนวน 113 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมาเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 107 คิดเป็น ร้อยละ 42.80 และอื่น ๆ

**ตารางที่ 4.6** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	14	5.60
1-5 ปี	45	18.00
6-10 ปี	136	54.40
มากกว่า 10 ปี	55	22.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ช่วง 6-10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 54.40 รองลงมามีระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.00 มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 3-5 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.7** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามตำแหน่งในธุรกิจร้านอาหารของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
กรรมการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ	122	48.80
ผู้จัดการ	79	31.60
รองผู้จัดการ	19	7.60
อื่น ๆ	30	12.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งกรรมการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมา มีตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 31.60 ตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และตำแหน่งรองผู้จัดการ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	14	5.60
3-5 ปี	54	21.60
6-10 ปี	127	50.80
มากกว่า 10 ปี	55	22.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมา มีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 มีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 3-5 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 มีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามจำนวนพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 คน	80	32.00
10-30 คน	102	40.80
31-50 คน	43	17.20
51-100 คน	25	10.00
มากกว่า 100 คน	00	00.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 10-30 คน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 รองลงมา มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 10 คน จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 32 มีจำนวนพนักงาน 31-50 คน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** จำนวนความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามประมาณการรายได้ของธุรกิจต่อปีของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้ของธุรกิจต่อปี	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1.8 ล้านบาท	80	32.00
1.8-10 ล้านบาท	101	40.40
11-50 ล้านบาท	43	17.20
51-100 ล้านบาท	26	10.40
มากกว่า 100 ล้านบาท	00	00.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ของธุรกิจต่อปี 1.8-10 ล้านบาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 รองลงมา มีรายได้ของธุรกิจต่อปีต่ำกว่า 1.8 ล้านบาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 มีรายได้ของธุรกิจต่อปี 11-50 ล้านบาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 มีรายได้ของธุรกิจต่อปี 51-100 ล้านบาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท ร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท  
ร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 250 ราย โดยนำเสนอข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11 ถึง 4.20

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาด  
กลางและขนาดย่อม โดยภาพรวมและรายด้าน

โมเดลธุรกิจ	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. กลุ่มลูกค้า	4.126	0.377	มาก	7
2. คุณค่าที่นำเสนอ	4.246	0.269	มากที่สุด	1
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย	3.574	0.344	มาก	9
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.126	0.275	มาก	5
5. การสร้างรายได้	4.126	0.335	มาก	6
6. ทรัพยากรหลัก	4.174	0.309	มาก	2
7. กิจกรรมหลัก	4.125	0.296	มาก	8
8. หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ	4.155	0.337	มาก	4
9. โครงสร้างต้นทุน	4.162	0.282	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.090</b>	<b>0.203</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท  
ร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}=4.090$ ,  $SD=0.203$ ) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ( $\bar{x}=4.246$ ,  $SD=0.269$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา  
คือ ด้านทรัพยากรหลัก ( $\bar{x}=4.174$ ,  $SD=0.309$ ) ด้านโครงสร้างต้นทุน ( $\bar{x}=4.162$ ,  $SD=0.282$ )  
ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ( $\bar{x}=4.155$ ,  $SD=0.337$ ) ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ( $\bar{x}=4.126$ ,  
 $SD=0.275$ ) ด้านการสร้างรายได้ ( $\bar{x}=4.126$ ,  $SD=0.335$ ) ด้านกลุ่มลูกค้า ( $\bar{x}=4.126$ ,  $SD=0.377$ )  
ด้านกิจกรรมหลัก ( $\bar{x}=4.125$ ,  $SD=0.296$ ) และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ( $\bar{x}=3.574$ ,  
 $SD=0.344$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกลุ่มลูกค้า

โมเดลธุรกิจ ด้านกลุ่มลูกค้า	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามลักษณะของลูกค้า ราคาอาหาร และประเภทอาหาร	4.160	0.377	มาก	2
2. สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ หลาย กลุ่ม	4.212	0.269	มากที่สุด	1
3. สร้างการรับรู้คุณค่าและความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้า เป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจได้	4.123	0.344	มาก	3
4. จัดระบบการบริการและการชำระเงินตามความ ต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้	4.036	0.275	มาก	5
5. มีการสำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย	4.092	0.335	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.126</b>	<b>0.377</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลุ่มลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.126$ ,  $SD=0.377$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้หลายกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.212$ ,  $SD=0.269$ ) รองลงมา คือ แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตามลักษณะของลูกค้าราคาอาหาร และประเภทอาหาร ( $\bar{X} = 4.160$ ,  $SD=0.377$ ) สร้างการรับรู้คุณค่าและความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจได้ ( $\bar{X} = 4.123$ ,  $SD=0.344$ ) มีการสำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.092$ ,  $SD=0.335$ ) และ จัดระบบการบริการและการชำระเงินตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้ ( $\bar{X} = 4.036$ ,  $SD=0.275$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านคุณค่าที่นำเสนอ

โมเดลธุรกิจ ด้านคุณค่าที่นำเสนอ	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. คุณภาพอาหารมีความหลากหลาย ความแปลกใหม่ และรสชาติดี	4.296	0.457	มากที่สุด	3
2. ตราสินค้า/ภาพลักษณ์มีความน่าเชื่อถือ	4.220	0.415	มากที่สุด	4
3. ได้รับการรับรองคุณภาพและรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ	4.300	0.459	มากที่สุด	2
4. จัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ	4.412	0.493	มากที่สุด	1
5. แนะนำและให้ทดลองชิมเพื่อการรับรู้คุณค่าของอาหาร และปรับปรุงเมนูอาหารในระยะเวลาที่เหมาะสม	4.000	0.000	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.246</b>	<b>0.269</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.246$ ,  $SD=0.269$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.412$ ,  $SD=0.493$ ) รองลงมา คือ ได้รับการรับรองคุณภาพและรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.300$ ,  $SD=0.459$ ) คุณภาพอาหารมีความหลากหลาย ความแปลกใหม่ และรสชาติดี ( $\bar{X} = 4.296$ ,  $SD=0.457$ ) ตราสินค้า/ภาพลักษณ์มีความน่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 4.220$ ,  $SD=0.415$ ) และแนะนำและให้ทดลองชิมเพื่อการรับรู้คุณค่าของอาหาร และปรับปรุงเมนูอาหารในระยะเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.000$ ,  $SD=0.000$ ) ตามลำดับ



**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท ด้านช่องทางการจำหน่าย

โมเดลธุรกิจ ด้านช่องทางการจำหน่าย	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. ทำเลที่ตั้งสะดวกในการเดินทางและมีที่จอดรถ	3.948	0.458	มาก	3
2. มีหลายสาขาให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ	3.004	0.834	มาก	4
3. รับออกร้านนอกสถานที่และหน่วยงานต่าง ๆ	2.652	0.477	มาก	5
4. จำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุค และไลน์	4.088	0.646	มาก	2
5. สามารถสั่งอาหารผ่านแอป เช่น แกร็บฟู้ด ฟู้ดแพนด้า โรบินฮู้ด ไลน์แมน และโกเจ๊ก	4.180	0.511	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.574</b>	<b>0.344</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านช่องทางการจำหน่าย ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}$  = 3.574 , SD = 0.344) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามารถสั่งอาหารผ่านแอป เช่น แกร็บฟู้ด ฟู้ดแพนด้า โรบินฮู้ด ไลน์แมน และโกเจ๊ก ( $\bar{x}$  = 4.180, SD = 0.511) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ จำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุค และไลน์ ( $\bar{x}$  = 4.088, SD = 0.646) ทำเลที่ตั้งสะดวกในการเดินทางและมีที่จอดรถ ( $\bar{x}$  = 3.948, SD = 0.458) มีหลายสาขาให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ ( $\bar{x}$  = 3.004, SD = 0.458) และ รับออกร้านนอกสถานที่และหน่วยงานต่าง ๆ ( $\bar{x}$  = 2.652, SD = 0.477) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

โมเดลธุรกิจ ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. มีช่องทางต่าง ๆ ให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็น ต่อ คุณภาพอาหารและการบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์ และการใช้บุคลากร	4.080	0.413	มาก	3
2. สื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับอาหารและการบริการ โปรโมชัน และ อัปเดตข้อมูลต่าง ๆ	4.024	0.346	มาก	5
3. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเมนูอาหารที่ลูกค้า ชื่น ชอบและเสนอส่วนลดให้พิเศษในเทศกาลต่าง ๆ	4.072	0.259	มาก	4
4. ทำการตลาดส่วนบุคคลให้กลุ่มลูกค้า เป้าหมายหลัก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า และความประทับใจ	4.268	0.444	มากที่สุด	1
5. มอบประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า เพื่อสร้าง ความภักดี การบอกต่อ และการซื้อซ้ำ	4.188	0.391	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.126</b>	<b>0.275</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.126$ ,  $SD=0.275$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทำการตลาดส่วนบุคคลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและความประทับใจ ( $\bar{X}=4.268$ ,  $SD=0.444$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ มอบประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า เพื่อสร้างความภักดีการบอกต่อ และการซื้อซ้ำ ( $\bar{X} = 4.188$ ,  $SD=0.391$ ) มีช่องทางต่าง ๆ ให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นต่อคุณภาพอาหารและการบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์และการใช้บุคลากร ( $\bar{X}=4.080$ ,  $SD=0.413$ ) จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเมนูอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบและเสนอส่วนลดให้พิเศษในเทศกาลต่าง ๆ ( $\bar{X}=4.072$ ,  $SD=0.259$ ) และสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาหารและการบริการ โปรโมชัน และอัปเดตข้อมูลต่าง ๆ ( $\bar{X}=4.024$ ,  $SD=0.346$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านการสร้างรายได้

โมเดลธุรกิจ ด้านการสร้างรายได้	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. รายได้หลักของธุรกิจมาจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	4.256	0.437	มากที่สุด	1
2. รายได้หลักของธุรกิจมาจากการจำหน่ายที่ร้าน	4.088	0.646	มาก	3
3. ธุรกิจกำหนดราคาอาหารและบริการเอง	4.180	0.511	มาก	2
4. ธุรกิจกำหนดราคาอาหารเทียบเคียงกับคู่แข่ง	4.080	0.413	มาก	4
5. ธุรกิจสามารถสร้างกำไรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ	4.024	0.346	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.126</b>	<b>0.335</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างรายได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=4.126$ ,  $SD=0.335$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายได้หลักของธุรกิจมาจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.256$ ,  $SD=0.437$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ธุรกิจกำหนดราคาอาหารและบริการเอง ( $\bar{X}=4.180$ ,  $SD=0.511$ ) รายได้หลักของธุรกิจมาจากการจำหน่ายที่ร้าน ( $\bar{X}=4.088$ ,  $SD=0.646$ ) ธุรกิจกำหนดราคาอาหารเทียบเคียงกับคู่แข่ง ( $\bar{X}=4.088$ ,  $SD=0.413$ ) และ ธุรกิจสามารถสร้างกำไรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ( $\bar{X}=4.024$ ,  $SD=0.346$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านทรัพยากรหลัก

โมเดลธุรกิจ ด้านทรัพยากรหลัก	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. ทรัพยากรหลักสามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ฟัง พอใจ และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ	4.072	0.259	มาก	5
2. วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพ และเชื่อถือได้	4.268	0.444	มาก	1
3.การจัดหาวัตถุดิบหลักรองรับการผลิตได้เพียงพอต่อ ความต้องการลูกค้าได้ทุกสถานการณ์	4.188	0.391	มาก	3
4. ห้องครัว อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตครบ ครันและได้มาตรฐาน	4.256	0.437	มาก	2
5. บุคลากรมีความชำนาญในปรุงอาหารและ บริการ ลูกค้า	4.088	0.646	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.174</b>	<b>0.309</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านทรัพยากรหลักในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}=4.174$ ,  $SD=0.309$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ ( $\bar{x}=4.268$ ,  $SD=0.444$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ห้องครัว อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตครบครันและได้มาตรฐาน ( $\bar{x}=4.256$ ,  $SD=0.437$ ) การจัดหาวัตถุดิบหลักรองรับการผลิตได้เพียงพอต่อความต้องการลูกค้าได้ทุกสถานการณ์ ( $\bar{x}=4.188$ ,  $SD=0.391$ ) บุคลากรมีความชำนาญในปรุงอาหารและบริการลูกค้า ( $\bar{x}=4.088$ ,  $SD=0.646$ ) และทรัพยากรหลักสามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้าฟังพอใจและสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ( $\bar{x}=4.072$ ,  $SD=0.259$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกิจกรรมหลัก

โมเดลธุรกิจ ด้านกิจกรรมหลัก	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. รักษาคุณภาพมาตรฐาน และความปลอดภัย ของ อาหาร และสถานที่บริการ	4.180	0.511	มาก	2
2. สถานที่เพียงพอรองรับการบริการลูกค้า ในช่วง เวลาเร่งด่วนและเทศกาลต่าง ๆ	4.080	0.413	มาก	3
3. บริการรวดเร็วทั้งระบบออฟไลน์และออนไลน์	4.024	0.346	มาก	5
4. สร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี ให้กับ ลูกค้า	4.072	0.259	มาก	4
5. สร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และเป็น สมาชิกสมาคมร้านอาหาร	4.268	0.444	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.125</b>	<b>0.296</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกิจกรรมหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}=4.125$ ,  $SD=0.296$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และเป็นสมาชิกสมาคมร้านอาหาร ( $\bar{x}=4.268$ ,  $SD=0.444$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ รักษาคุณภาพมาตรฐาน และความปลอดภัยของอาหาร และสถานที่บริการ ( $\bar{x}=4.180$ ,  $SD=0.511$ ) สถานที่เพียงพอรองรับการบริการลูกค้าในช่วงเวลาเร่งด่วนและเทศกาลต่าง ๆ ( $\bar{x}=4.080$ ,  $SD=0.413$ ) สร้างความสัมพันธ์ และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ( $\bar{x}=4.072$ ,  $SD=0.259$ ) และ บริการรวดเร็วทั้งระบบออฟไลน์และออนไลน์ ( $\bar{x}=4.024$ ,  $SD=0.346$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ

โมเดลธุรกิจ ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. มีหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญทางธุรกิจ ที่ช่วยให้บริการได้ตามความต้องการของตลาด และลูกค้าเป้าหมาย	4.188	0.391	มาก	2
2. มีคู่ค้าที่เข้มแข็งและช่วยส่งเสริมธุรกิจเติบโต	4.256	0.437	มาก	1
3. มีผู้ร่วมลงทุนที่มีศักยภาพ	4.088	0.646	มาก	4
4. มีกระบวนการคัดเลือกและประเมินคุณภาพ ของผู้จำหน่ายวัตถุดิบทั้งด้านราคาและความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า	4.180	0.511	มาก	3
5. มีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือ	4.064	0.452	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.155</b>	<b>0.337</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x} = 4.155$ ,  $SD=0.337$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีคู่ค้าที่เข้มแข็งและช่วยส่งเสริมธุรกิจเติบโต ( $\bar{x} = 4.256$ ,  $SD=0.437$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีหุ้นส่วนและคู่ค้า ที่สำคัญทางธุรกิจที่ช่วยให้บริการได้ตามความต้องการของตลาดและลูกค้าเป้าหมาย ( $\bar{x} = 4.188$ ,  $SD=0.391$ ) มีกระบวนการคัดเลือกและประเมินคุณภาพของ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบทั้งด้านราคาและความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า ( $\bar{x} = 4.180$ ,  $SD=0.511$ ) มีผู้ร่วมลงทุนที่มีศักยภาพ ( $\bar{x} = 4.088$ ,  $SD=0.646$ ) และ มีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือ ( $\bar{x} = 4.064$ ,  $SD=0.452$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านโครงสร้างต้นทุน

โมเดลธุรกิจ ด้านโครงสร้างต้นทุน	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. มีโครงสร้างต้นทุนทรัพยากรหลัก เช่น วัตถุดิบ เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่า อุปกรณ์เครื่องใช้ประกอบธุรกิจ	4.024	0.346	มาก	5
2. มีโครงสร้างต้นทุนกิจกรรมหลัก เช่น การรักษา คุณภาพมาตรฐาน สถานที่บริการลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.072	0.259	มาก	4
3. มีโครงสร้างพันธมิตรหลัก เช่น ค่าคอมมิชชั่น ตามมูลค่าการสั่งออนไลน์ ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม ค่าธรรมเนียมการใช้แพลตฟอร์ม	4.268	0.444	มากที่สุด	1
4. มีการคิดต้นทุนอาหารรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่าง	4.188	0.391	มาก	3
5. มีการคิดต้นทุนอาหารเฉพาะค่าวัตถุดิบ และค่าขนส่ง	4.256	0.437	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.162</b>	<b>0.282</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านโครงสร้างต้นทุน ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}=4.162$ ,  $SD=0.282$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีโครงสร้างพันธมิตรหลัก เช่น ค่าคอมมิชชั่นตามมูลค่าการสั่งออนไลน์ ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม ค่าธรรมเนียมการใช้แพลตฟอร์ม ( $\bar{x}=4.268$ ,  $SD=0.444$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการคิดต้นทุนอาหารเฉพาะค่าวัตถุดิบและ ค่าขนส่ง ( $\bar{x}=4.256$ ,  $SD=0.437$ ) มีการคิดต้นทุนอาหารรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่าง ( $\bar{x}=4.188$ ,  $SD=0.391$ ) และลำดับสุดท้ายคือ มีโครงสร้างต้นทุนทรัพยากรหลัก เช่น วัตถุดิบ เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่า อุปกรณ์เครื่องใช้ประกอบธุรกิจ ( $\bar{x}=4.024$ ,  $SD=0.346$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 250 ราย โดยนำเสนอข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21 ถึง 4.24

**ตารางที่ 4.21** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาพรวมและรายด้าน

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	4.220	0.302	มากที่สุด	1
2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	4.187	0.279	มาก	2
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ	4.173	0.323	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.193</b>	<b>0.244</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=4.193$ ,  $SD=0.244$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ( $\bar{X}=4.220$ ,  $SD=0.302$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ( $\bar{X}=4.187$ ,  $SD=0.279$ ) และ กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ( $\bar{X}=4.173$ ,  $SD=0.323$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. ราคาอาหารต่ำกว่าหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง ในทำเลเดียวกัน	4.256	0.437	มากที่สุด	4
2. จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจปริมาณมาก เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำสุด	4.268	0.444	มากที่สุด	3
3. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	4.316	0.515	มากที่สุด	1
4. ประสบการณ์เรียนรู้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหารส่งผลต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้	4.224	0.550	มากที่สุด	5
5. ใช้เทคโนโลยีทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตและการบริการเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง	4.060	0.324	มาก	8
6. สามารถรักษาต้นทุนการดำเนินงานได้เท่าเดิมหรือลดลงได้	4.308	0.520	มากที่สุด	2
7. อาหารและบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิด ความสูญเสียและสิ้นเปลือง	4.122	0.385	มาก	7
8. จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มคุณค่าบริการให้ลูกค้าได้	4.220	0.478	มากที่สุด	6
<b>รวม</b>	<b>4.220</b>	<b>0.302</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.220$ ,  $SD = 0.302$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ( $\bar{X} = 4.316$ ,  $SD = 0.515$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สามารถรักษาต้นทุนการดำเนินงานได้เท่าเดิมหรือลดลงได้ ( $\bar{X} = 4.308$ ,  $SD = 0.520$ ) จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจปริมาณมากเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.268$ ,  $SD = 0.444$ ) ราคาอาหารต่ำกว่าหรือใกล้เคียง

กับคู่แข่งในทำเลเดียวกัน ( $\bar{x}=4.256$ ,  $SD=0.437$ ) ประสบการณ์เรียนรู้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหารส่งผลต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้ ( $\bar{x}=4.224$ ,  $SD=0.550$ ) จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มคุณค่าบริการให้ลูกค้าได้ ( $\bar{x}=4.220$ ,  $SD=0.478$ ) อาหารและบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสียและสิ้นเปลือง ( $\bar{x}=4.112$ ,  $SD=0.385$ ) และ ใช้เทคโนโลยีทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ( $\bar{x}=4.060$ ,  $SD=0.324$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.23** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่หลากหลาย และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อตอบสนองลูกค้า ทุกกลุ่มเป้าหมาย	4.124	0.376	มาก	5
2. กำหนดราคาสินค้าที่แตกต่าง เพื่อเพิ่มมูลค่า ในสายตาลูกค้า	4.332	0.497	มากที่สุด	3
3. ใช้ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ในการบริการ	4.080	0.413	มาก	6
4. ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด	4.024	0.346	มาก	8
5. รู้จักตลาดและลูกค้าของธุรกิจ เพื่อช่วย สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน	4.072	0.259	มาก	7
6. คุณภาพการบริการเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับของลูกค้า	4.268	0.444	มากที่สุด	4
7. ส่งเสริมการขาย เช่น ส่วนลด สะสมคะแนน และของแถม	4.340	0.491	มากที่สุด	2
8. จัดหาผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของ ลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและเพียงพอในวันหยุด หรือเทศกาลสำคัญ	4.356	0.437	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.187</b>	<b>0.279</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}=4.187$ ,  $SD=0.279$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จัดหาผลิตภัณฑ์ ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเพียงพอในวันหยุดหรือเทศกาลสำคัญ ( $\bar{x}=4.356$ ,  $SD=0.437$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ส่งเสริมการขาย เช่น ส่วนลด สะสมคะแนน และของแถม ( $\bar{x}=4.340$ ,  $SD=0.491$ ) กำหนดราคาสินค้าที่แตกต่าง เพื่อเพิ่มมูลค่าในสายตาลูกค้า ( $\bar{x}=4.332$ ,  $SD=0.497$ ) คุณภาพการบริการเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ( $\bar{x}=4.268$ ,  $SD=0.444$ ) คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่หลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{x}=4.124$ ,  $SD=0.376$ ) ใช้ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริการ ( $\bar{x}=4.080$ ,  $SD=0.413$ ) รู้จักตลาดและลูกค้าของธุรกิจ เพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ( $\bar{x}=4.072$ ,  $SD=0.259$ ) และใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด ( $\bar{x}=4.024$ ,  $SD=0.346$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ	$\bar{X}$	SD	ระดับปฏิบัติ	ลำดับ
1. มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิด ความ ชำนาญและความพึงพอใจแก่ลูกค้า	4.128	0.620	มาก	4
2. สร้างสรรค์เมนูอาหารและตกแต่งสถานที่ ให้บริการได้อย่างเหมาะสม	4.120	0.516	มาก	5
3. มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพ และ บริการในธุรกิจอาหาร	4.112	0.363	มาก	7
4. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการ ของ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	4.116	0.345	มาก	6
5. สร้างคอนเทนต์และเล่าเรื่องราวเมนูอาหาร ถูกใจ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม	4.108	0.311	มาก	8
6. สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้ลูกค้าบอกต่อ และกลับมาซื้อซ้ำ	4.272	0.446	มากที่สุด	2
7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อ ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า	4.180	0.385	มาก	3
8. บริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวก แก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจ	4.352	0.478	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.173</b>	<b>0.323</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{x}=4.173$ ,  $SD=0.323$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริการหลังการขายและ การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจ ( $\bar{x}=4.352$ ,  $SD=0.478$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าบอกต่อ และกลับมาซื้อซ้ำ ( $\bar{x}=4.272$ ,  $SD=0.446$ ) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า ( $\bar{x}=4.180$ ,  $SD=0.385$ ) มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำ

ให้เกิดความชำนาญและความพึงพอใจแก่ลูกค้า ( $\bar{x}=4.128$ ,  $SD=0.620$ ) สร้างสรรค์เมนูอาหารและตกแต่งสถานที่ให้บริการได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x}=4.120$ ,  $SD=0.516$ ) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{x}=4.116$ ,  $SD=0.345$ ) มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพและบริการในธุรกิจอาหาร ( $\bar{x}=4.112$ ,  $SD=0.363$ ) และ สร้างคอนเทนต์และเล่าเรื่องราวเมนูอาหารถูกใจลูกค้าแต่ละกลุ่ม ( $\bar{x}=4.108$ ,  $SD=0.311$ ) ตามลำดับ

#### **ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี**

การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบมีขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ดังนี้

4.1 การทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้นการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เพื่อป้องกันการเกิด Multi Collinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ หากมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ส่งผลให้สมการตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังแสดงในตารางที่ 4.25-4.26

ตารางที่ 4.25 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ครั้งที่ 1

ตัวแปร	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
Y	1									
X <sub>1</sub>	-.177**	1								
X <sub>2</sub>	0.001	.267**	1							
X <sub>3</sub>	.433**	-0.034	.360**	1						
X <sub>4</sub>	.871**	-0.107	-0.028	.344**	1					
X <sub>5</sub>	.800**	-.224**	-.126*	.549**	.765**	1				
X <sub>6</sub>	.711**	-.190**	-0.082	.269**	.814**	.783**	1			
X <sub>7</sub>	.872**	-0.114	-0.059	.517**	.920**	.886**	.709**	1		
X <sub>8</sub>	.734**	-.222**	-.158*	.453**	.732**	.952**	.878**	.789**	1	
X <sub>9</sub>	.730**	-0.045	0.013	.134*	.909**	.647**	.913**	.732**	.715**	1
Tolerance		.619	.717	.394	.019	.023	.033	.026	.029	.022
VIF		1.616	1.396	2.536	53.613	43.265	29.851	38.68	33.933	45.411

\*\*p < .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างโมเดลธุรกิจ (ตัวแปรพยากรณ์ X) ได้แก่ กลุ่มลูกค้า (X<sub>1</sub>) คุณค่าที่นำเสนอ (X<sub>2</sub>) ช่องทางการจำหน่าย (X<sub>3</sub>) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (X<sub>4</sub>) การสร้างรายได้ (X<sub>5</sub>) ทรัพยากรหลัก (X<sub>6</sub>) กิจกรรมหลัก (X<sub>7</sub>) หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (X<sub>8</sub>) และโครงสร้างต้นทุน (X<sub>9</sub>) กับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาพรวม (ตัวแปรเกณฑ์ Y) พบว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และ โครงสร้างต้นทุน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (0.800–0.952) ยกเว้น ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ และด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ–ปานกลาง (0.001–0.549) ซึ่งอาจเกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multi Collinearity) ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multi Collinearity โดยใช้ค่า VIF ของตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของโมเดลธุรกิจมีค่าตั้งแต่ 1.396–53.613 ซึ่งมีค่ามากกว่า 10 ถึง 6 ด้าน ผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรต้นบางตัวที่มีความสัมพันธ์สูงมากออก เพื่อให้ได้โมเดลธุรกิจที่มีค่า VIF ไม่เกิน 10 โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของ Hair et al., (2014) ที่กำหนดให้ค่าความสัมพันธ์ควรต่ำกว่า 0.80 ค่า Tolerance ควรไม่น้อยกว่า 1 และค่า VIF ควรไม่เกิน 10 จึงนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ได้ ดังแสดงในตารางที่ 2.26

**ตารางที่ 26** การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ครั้งที่ 2

ตัวแปร	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
Y	1						
X <sub>1</sub>	-.177**	1					
X <sub>2</sub>	.001	.267**	1				
X <sub>3</sub>	.433**	-.034	-.360**	1			
X <sub>6</sub>	.711**	-.190**	-.082	.269**	1		
X <sub>7</sub>	.872**	-.114	-.059	.517**	.709**	1	
X <sub>8</sub>	.734**	-.222**	-.158*	.453**	.878**	.789**	1
Tolerance		.869	.765	.549	.204	.319	.153
VIF		1.151	1.307	1.821	4.905	3.131	6.532

\*\*p < .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์โมเดลธุรกิจ และกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ครั้งที่ 2 ภายหลังจากตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกไป เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multi Collinearity) โดยใช้ค่า Tolerance และค่า VIF พบว่า ค่า Tolerance มีค่าน้อยกว่า 1 ระหว่าง 0.153–0.869 และ ค่า VIF ไม่เกิน 10 ระหว่าง 1.151 –6.532 เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair et al., (2014) ที่กำหนดให้ค่า Tolerance ควรมีค่าน้อยกว่า 1 และค่า VIF ควรมีค่าไม่เกิน 10 ก่อนนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

การศึกษาถึงตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยด้านโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีว่า ปัจจัยใดบ้างที่สามารถพยากรณ์หรือทำนาย ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีการพิจารณาตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ คือ 1) กลยุทธ์ผู้นำ ด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ โดยนำตัวแปรอิสระมาทดสอบการพยากรณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X1 หมายถึง ปัจจัยด้านกลุ่มลูกค้า
- X2 หมายถึง ปัจจัยด้านคุณค่าที่นำเสนอ
- X3 หมายถึง ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย
- X4 หมายถึง ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
- X5 หมายถึง ปัจจัยด้านการสร้างรายได้
- X6 หมายถึง ปัจจัยด้านทรัพยากรหลัก
- X7 หมายถึง ปัจจัยด้านกิจกรรมหลัก
- X8 หมายถึง ปัจจัยด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ
- X9 หมายถึง ปัจจัยด้านโครงสร้างต้นทุน
- Y1 หมายถึง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน
- Y2 หมายถึง กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
- Y3 หมายถึง กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ
- R หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
- $R^2$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์ (R Square)
- $\text{Adj.}R^2$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีการเปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว (Adjusted R Square)
- S.E. หมายถึง ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Std. Error of the Estimate)
- a หมายถึง ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
- Y หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปของคะแนนดิบ
- Z หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปของคะแนนมาตรฐาน

**สมมติฐาน** โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี



### ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีทั้ง 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ดังตารางที่ 4.27-4.30

**ตารางที่ 4.27** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาพรวม

ตัวแปรอิสระ	B	$\beta$	S.E.	t	Sig
กิจกรรมหลัก (X <sub>7</sub> )	.612	.743	.034	17.760	.000**
ทรัพยากรหลัก (X <sub>6</sub> )	.139	.176	.033	4.168	.000**
คุณค่าที่นำเสนอ (X <sub>2</sub> )	.073	.081	.028	2.635	.009**
กลุ่มลูกค้า (X <sub>1</sub> )	-.052	-.080	.020	-2.578	.011**
a (Constant)	.990		.176	5.620	.000
R=.887 R <sup>2</sup> =.787 S.E.=.11360 Adjusted R <sup>2</sup> = .784 F=226.565					

\*\*p < .05

จากตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวม พบว่า โมเดลธุรกิจด้านกิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก คุณค่าที่นำเสนอ และกลุ่มลูกค้า ส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมยกเว้นด้านกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลทางลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .887 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 4 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ร้อยละ 78.40 (Adjusted R<sup>2</sup>) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.) เท่ากับ .131 โดยโมเดลธุรกิจด้านกิจกรรมหลักส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด ( $\beta = .743$ ) รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก ( $\beta = .176$ ) คุณค่าที่นำเสนอ ( $\beta = .081$ ) และ ( $\beta = -.080$ ) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ } Y = .612 X_7 + .139 X_6 + .073 X_2 - .052 X_1 + .990$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน } Z = .743 X_7 + .176 X_6 + .081 X_2 - .080 X_1$$

**ตารางที่ 4.28** การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบ ในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

ตัวแปรอิสระ	B	$\beta$	S.E.	t	Sig
กิจกรรมหลัก (X <sub>7</sub> )	.441	.432	.050	8.828	.000**
หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (X <sub>8</sub> )	.270	.301	.063	4.253	.000**
คุณค่าที่นำเสนอ (X <sub>2</sub> )	.230	.205	.035	6.496	.000**
กลุ่มลูกค้า (X <sub>1</sub> )	-.085	-.107	.024	-3.595	.000**
ช่องทางการจัดจำหน่าย (X <sub>3</sub> )	.117	.133	.033	3.570	.000**
ทรัพยากรหลัก (X <sub>6</sub> )	.144	.147	.060	2.397	.017**
a (Constant)	-.363		.226	-1.607	.109

R=.902 R<sup>2</sup>=.814 S.E.=.13197 Adjusted R<sup>2</sup>=.810 F=177.377

\*\*p < .05

จากตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน พบว่า กิจกรรมหลัก หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ คุณค่าที่นำเสนอ กลุ่มลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และทรัพยากรหลัก ส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบ ในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ยกเว้นด้านกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลทางลบต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .902 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 6 สามารถร่วมกันพยากรณ์ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ได้ร้อยละ 81.00 (Adjusted R<sup>2</sup>) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.) เท่ากับ .131 โดยโมเดลธุรกิจ ด้านกิจกรรมหลัก ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด ( $\beta = .432$ ) รองลงมา คือ หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ( $\beta = .301$ ) คุณค่าที่นำเสนอ ( $\beta = .205$ ) ทรัพยากรหลัก ( $\beta = -.147$ ) ช่องทางการจัดจำหน่าย ( $\beta = .133$ ) และกลุ่มลูกค้า ( $\beta = -.107$ ) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ } Y = .441 X_7 + .270 X_8 - .085 X_1 + .117 X_3 + .144 X_6 + .902.$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน } Z = .432 X_7 + .301 X_8 + .205 X_2 + .147 X_6 + .133 X_3 - .107 X_1$$

**ตารางที่ 4.29** การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ตัวแปรอิสระ	B	$\beta$	S.E.	t	Sig
กิจกรรมหลัก (X <sub>7</sub> )	.724	.769	.031	23.253	.000**
ทรัพยากรหลัก (X <sub>6</sub> )	.190	.210	.030	6.337	.000**
คุณค่าที่นำเสนอ (X <sub>2</sub> )	.148	.143	.024	6.103	.000**
a (Constant)	-.218		.147	-1.484	.139

R=.931 R<sup>2</sup>=.866 S.E.=.10265 Adjusted R<sup>2</sup>= .865 F=531.136

\*\*p < .05

จากตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง พบว่า กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ ส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .931 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ได้ร้อยละ 86.50 (Adjusted R<sup>2</sup>) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.) เท่ากับ .102 โดยโมเดลธุรกิจด้านกิจกรรมหลัก ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุด ( $\beta = .769$ ) รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก ( $\beta = .201$ ) และคุณค่าที่นำเสนอ ( $\beta = .143$ ) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ } Y = .724X_7 + .190X_6 + .148X_2 - .218$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน } z = .769X_7 - .210X_6 + .143X_2$$

ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ

ตัวแปรอิสระ	B	$\beta$	S.E.	t	Sig
กิจกรรมหลัก (X7)	.619	.568	.102	6.047	.000**
หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (X9)	-.198	-.207	.090	-2.202	.029**
a (Constant)	2.445		.263	9.303	.000

R=.424 R<sup>2</sup>=.173 S.E.=.29346 Adjusted R<sup>2</sup>=.837 F=324.236

\*\*p < .05

จากตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ พบว่า กิจกรรมหลัก ส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ แต่หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ส่งผลเชิงลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)=.424 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 2 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ได้ร้อยละ 83.70 (Adjusted R<sup>2</sup>) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.)=.293 โดยโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะได้สูงที่สุด คือ กิจกรรมหลัก ( $\beta$ =.568) รองลงมา คือ หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ( $\beta$ =-.207) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ } Y = .619_{X7} - .198_{X9} + 2.445$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน } Z = .568_{X7} - .207_{X9}$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี และ 3) เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยกำหนดสมมติฐานการวิจัย คือ โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 250 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ แบบสอบถาม ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 สถานภาพสมรส จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 ลักษณะธุรกิจส่วนใหญ่เป็นประเภทนิติบุคคลบริษัทจำกัด จำนวน 113 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.20 ระยะเวลาดำเนินธุรกิจช่วง 6-10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 54.40 ตำแหน่งกรรมการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 จำนวนพนักงาน 10-30 คน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 และรายได้ของธุรกิจต่อปี 1.8-10 ล้านบาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20

### 5.1.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน มีดังต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับปฏิบัติมาก คือ ด้านทรัพยากรหลัก ด้านโครงสร้างต้นทุน ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการสร้างรายได้ ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านกิจกรรมหลัก และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี รายด้านทั้ง 9 ด้าน มีดังต่อไปนี้

ด้านกลุ่มลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้หลายกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามลักษณะของลูกค้า ราคาอาหารและประเภทอาหาร การสร้างการรับรู้คุณค่าและความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจได้ การสำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการจัดระบบการบริการและการชำระเงินตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้ ตามลำดับ

ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การได้รับการรับรองคุณภาพและรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ การมีคุณภาพอาหารที่มีความหลากหลาย ความแปลกใหม่และรสชาติดี มีตราสินค้า/ภาพลักษณ์ที่มีความน่าเชื่อถือ และการแนะนำการให้ทดลองชิมเพื่อการรับรู้คุณค่าของอาหารและปรับปรุงเมนูอาหารในระยะเวลาที่เหมาะสม ตามลำดับ

ด้านช่องทางการจำหน่าย ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า สามารถส่งอาหารผ่านแอป เช่น แกร็บฟู้ด ฟู้ดแพนด้า โรบินฮู้ด ไลน์แมน และ โโกเจ๊ก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก และไลน์ การมีทำเลที่ตั้งสะดวกในการเดินทางและมีที่จอดรถ การมีหลายสาขาให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ และการรับออกร้านนอกสถานที่และหน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การทำการตลาดส่วนบุคคลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและความประทับใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมอบประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้าเพื่อสร้าง ความภักดี การบอกต่อ และการซื้อซ้ำ การมีช่องทางต่าง ๆ ให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นต่อคุณภาพอาหารและการบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์และการใช้บุคลากร การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเมนูอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบและเสนอส่วนลดให้พิเศษในเทศกาลต่าง ๆ และการสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาหารและการบริการ โปรโมชัน และอัปเดตข้อมูลต่าง ๆ ตามลำดับ

ด้านการสร้างรายได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า รายได้หลักของธุรกิจมาจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ธุรกิจกำหนดราคาอาหารและบริการเอง รายได้หลักของธุรกิจมาจากการจำหน่ายที่ร้าน ธุรกิจกำหนดราคาอาหารเทียบเคียงกับคู่แข่ง และธุรกิจสามารถสร้างกำไรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ตามลำดับ

ด้านทรัพยากรหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีห้องครัว อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตครบครันและได้มาตรฐาน การจัดหาวัตถุดิบหลักรองรับการผลิตได้เพียงพอต่อความต้องการลูกค้าได้ทุกสถานการณ์ มีบุคลากรที่มีความชำนาญในการปรุงอาหารและบริการลูกค้า และมีทรัพยากรหลักที่สามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้าพึงพอใจ และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจตามลำดับ

ด้านกิจกรรมหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและเป็นสมาชิกสมาคมร้านอาหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การรักษาคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัยของอาหารและสถานที่บริการ การมีสถานที่เพียงพอรองรับการบริการลูกค้าในช่วงเวลาเร่งด่วนและเทศกาลต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และการบริการรวดเร็วทั้งระบบออฟไลน์และออนไลน์ ตามลำดับ

ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีคู่ค้าที่เข้มแข็งและช่วยส่งเสริมธุรกิจเติบโต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญทางธุรกิจที่ช่วยให้บริการได้ตามความต้องการของตลาดและลูกค้าเป้าหมาย มีกระบวนการคัดเลือกและประเมินคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบทั้งด้านราคาและความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า มีผู้ร่วมลงทุนที่มีศักยภาพ และมีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ให้การสนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือ ตามลำดับ

ด้านโครงสร้างต้นทุน ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า มีโครงสร้างพันธบัตรหลัก เช่น ค่าคอมมิชชันตามมูลค่าการส่งออนไลน์ ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม และค่าธรรมเนียมการใช้แพลตฟอร์ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการคิดต้นทุนอาหารเฉพาะ ค่าวัตถุดิบและค่าขนส่ง มีการคิดต้นทุนอาหารรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่าง มีโครงสร้างต้นทุนกิจกรรมหลัก เช่น การรักษาคุณภาพมาตรฐาน สถานที่บริการลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและมีโครงสร้างต้นทุนทรัพยากรหลัก เช่น วัตถุดิบ เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่า อุปกรณ์เครื่องใช้ประกอบธุรกิจ ตามลำดับ

5.1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน มีดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ และด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี รายด้านทั้ง 3 กลยุทธ์ มีดังนี้

ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถรักษาต้นทุนการดำเนินงานได้เท่าเดิมหรือลดลงได้ จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจปริมาณมากเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำสุด มีราคาอาหารต่ำกว่าหรือใกล้เคียงกับคู่แข่งในทำเลเดียวกัน มีประสบการณ์เรียนรู้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหารส่งผลต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้ และการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มคุณค่าบริการให้ลูกค้าได้ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปฏิบัติมาก คือ อาหารและบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสียและสิ้นเปลือง และการใช้เทคโนโลยีทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ตามลำดับ

ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด 4 ข้อ คือ การจัดหาผลิตภัณฑ์ตรงตาม ความ



ต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเพียงพอในวันหยุดหรือเทศกาลสำคัญ การส่งเสริม การขาย เช่น ส่วนลด สะสมคะแนน และของแถม การกำหนดราคาสินค้าที่แตกต่างเพื่อเพิ่มมูลค่า ในสายตา ลูกค้า และการมีคุณภาพการบริการเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ตามลำดับ นอกจากนี้ อยู่ในระดับปฏิบัติมาก คือ การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่หลากหลายและ มีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวเพื่อตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย การใช้ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ในการบริการ การรู้จักตลาดและลูกค้าของธุรกิจเพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์ ที่ยั่งยืน และการใช้สื่อ สังคมออนไลน์ทำการตลาด ตามลำดับ

ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด 2 ข้อ คือ การบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าบอกต่อและกลับมาซื้อซ้ำ นอกจากนี้อยู่ในระดับปฏิบัติมาก คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า การมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญและความพึงพอใจแก่ลูกค้า การสร้างสรรค์ เมนูอาหารและตกแต่งสถานที่ให้บริการได้อย่างเหมาะสม การตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพและบริการในธุรกิจ อาหาร และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็ว ตามลำดับ

5.1.2.3 เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ หรือ ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน มีดังนี้

1) โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร โดยตัวแปรด้านกิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ ส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ ความ ได้เปรียบในการแข่งขันและกลุ่มลูกค้า ยกเว้น กลุ่มลูกค้า ที่ส่งผลเชิงลบต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบใน การแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 4 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัด นนทบุรี โดยภาพรวมได้ร้อยละ 78.40

2) โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ประกอบด้วย 6 ตัวแปร โดยตัวแปรด้านกิจกรรมหลัก หุ่นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจัดจำหน่าย และทรัพยากรหลัก ส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ยกเว้น กลุ่มลูกค้า ที่ส่งผลเชิงลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 6 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนได้ร้อยละ 81.00

3) โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ โดยทุกตัวแปรส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ได้ร้อยละ 86.50

4) โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดยตัวแปรด้านกิจกรรมหลัก ส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ยกเว้น หุ่นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ส่งผลเชิงลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 2 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะได้ร้อยละ 83.70

## 5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ได้แก่ ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ด้านช่องทางการจำหน่าย ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการสร้างรายได้ ด้านทรัพยากรหลัก ด้านกิจกรรมหลัก ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และด้านโครงสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชื่นจิตร อังวรารวงศ์ และไพบูลย์ ญาณกิตต์กัวร์ (2560) ที่พบว่า โมเดลธุรกิจแคนวาสได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เป็นรูปแบบโมเดลที่สามารถปรับใช้กับธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ และธุรกิจใหม่ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานและบุคลากรช่วยระดมแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความท้าทายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค โดยวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเป็นโมเดลธุรกิจขององค์กร ซึ่งช่วยให้การกำหนดเป้าหมายองค์กรชัดเจน เพื่อใช้เป็นโมเดลธุรกิจขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Uttam (2021) ที่เห็นว่า โมเดลธุรกิจแคนวาส เป็นแนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นิยมใช้ในหลากหลายธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจอาหาร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าการตอบสนองความต้องการลูกค้า และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ด้านช่องทางการจำหน่าย ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการสร้างรายได้ ด้านทรัพยากรหลัก ด้านกิจกรรมหลัก ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และด้านโครงสร้างต้นทุน นอกจากนี้ โมเดลธุรกิจด้านคุณค่าที่นำเสนอ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Wu (2020) ที่เห็นว่า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ คือ การที่ธุรกิจยึดมั่นในบริการด้วยแนวคิดของคุณภาพ บริการ ความสะอาด ความคุ้มค่า ได้รับการรับรองคุณภาพและรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ คุณภาพอาหารมีความหลากหลาย ความแปลกใหม่ รสชาติอาหารดี และการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬารัตน์ แสงอรุณ และคณะ (2564) ที่พบว่า คุณค่าของสินค้าที่นำเสนอ ได้แก่ คุณค่าทางโภชนาการสูง กระบวนการผลิตแบบพาสเจอร์ไรส์ การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและกระบวนการ และได้รับรองมาตรฐานสากล

5.2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ โดยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hill et al. (2015) ที่กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เกิดจากธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าคู่แข่งและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมมานานหลายปี มีวัตถุประสงค์ความได้เปรียบใน

การแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งปัจจัยภายในของธุรกิจต้องมีความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น การมีทักษะในภาพรวมของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หรือมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ ความสามารถที่โดดเด่นของธุรกิจประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ โดยทั้งทรัพยากรและความสามารถต้องเป็นของหายากและลอกเลียนแบบได้ยากด้วย นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Hill et al. (2015) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถรักษาต้นทุนการดำเนินงานได้เท่าเดิมหรือลดลงได้ จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจปริมาณมากเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำสุด ราคาอาหารต่ำกว่าหรือใกล้เคียงกับคู่แข่งในทำเลเดียวกัน ประสบการณ์เรียนรู้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหารส่งผลต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้ จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มคุณค่าบริการให้ลูกค้าได้

5.2.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวม โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขมิกา ธนธำรงกุล ปรีดา ศรีนฤวรรณ ภูษณิศา เตชเถกิง และภัทริกา มณีพันธ์ (2563) ที่พบว่า โมเดลธุรกิจ องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านกลุ่มลูกค้าหลัก 2) ด้านคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอ 3) ด้านช่องทางการเข้าถึง 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 5) ด้านรายได้หลัก 6) ด้านกิจกรรมหลัก 7) ด้านหุ้นส่วนหลัก และ 9) ด้านต้นทุนดำเนินงาน ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และของ Umar, Sasongko, Aguzman, and Sugiharto (2018) ที่พบว่า โมเดลธุรกิจส่งผลต่อกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจที่ให้ประโยชน์กับธุรกิจ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบดังนี้ 1) กลุ่มลูกค้า 2) คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า 3) ช่องทางการจำหน่าย 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 5) การสร้างรายได้ 6) ทรัพยากรหลัก 7) กิจกรรมหลัก 8) หุ้นส่วน/คู่ค้าสำคัญ และ 9) โครงสร้างต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ Koprivnjak, and Peterk (2020) ที่สัมภาษณ์ผู้บริหารแล้ว พบว่า โมเดลธุรกิจของบริษัทส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลุ่มลูกค้า 2) คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า 3) ช่องทางเข้าถึงลูกค้า 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 5) การสร้างรายได้ 6) ทรัพยากรหลัก 7) กิจกรรมหลัก 8) หุ้นส่วนสำคัญ และ 9) โครงสร้างต้นทุน ซึ่งยังตรงกับงานวิจัยของ Uttam (2021) ที่พบว่า โมเดลธุรกิจในธุรกิจอาหารส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน ประกอบด้วยโครงสร้าง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านการนำเสนอคุณค่า ด้านช่องทางจำหน่าย ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการสร้างรายได้ ด้านทรัพยากรหลัก ด้านกิจกรรมหลัก ด้านพันธมิตรหลัก และด้านโครงสร้างต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

5.3.1.1 โมเดลธุรกิจของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก และโครงสร้างต้นทุน ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารควรดำเนินการ ดังนี้

5.3.1.1.1 สร้างคุณค่าให้ลูกค้าเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์อาหารและการบริการให้เหนือคู่แข่ง

5.3.1.1.2 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น คุณสมบัติพิเศษ ความแปลกใหม่ คุณภาพ การออกแบบตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการ และภาพลักษณ์ของตราสินค้า โดยอาศัยทรัพยากรหลักของร้านอาหาร เช่น บุคคลากร ผลิตภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เทคโนโลยี เงินทุน และตราสินค้า

5.3.1.1.3 บริหารจัดการให้มีโครงสร้างต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้ได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งชั้น 2 ประการ คือ ความได้เปรียบด้านราคาและสร้างผลตอบแทนได้สูงกว่า

5.3.1.2 กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารควรดำเนินการ ดังนี้

5.3.1.2.1 บริหารจัดการทรัพยากรหลักอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

5.3.1.2.2 สร้างผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความแตกต่าง โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เฉพาะเจาะจง สามารถสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า

5.3.1.2.3 มีหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สามารถสนับสนุนเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาได้ต่ำและทำกำไรได้ดี

5.3.1.3 โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม พบว่ากิจกรรมหลักทรัพยากรหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านอาหาร สมาคมธุรกิจอาหาร และสมาคมภัตตาคารไทย กระทรวงสาธารณสุข หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานสนับสนุน ควรดำเนินการ ดังนี้

5.3.1.3.1 กำหนดนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้ธุรกิจร้านอาหารเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

5.3.1.3.2 ส่งเสริมธุรกิจร้านอาหารให้ได้ตามมาตรฐาน

5.3.1.3.3 ส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดโดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

5.3.1.3.4 ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีพัฒนาเมนูและคุณภาพอาหารตามมาตรฐาน

5.3.1.3.5 สร้างเอกลักษณ์เฉพาะ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์อาหารหรือการบริการ โดยการสร้างเรื่องราวและคุณค่าของอาหารไทย และ

5.3.1.3.6 ส่งเสริมเมนูอาหารไทยเพื่อสุขภาพ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาโมเดลธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันกับกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ในธุรกิจอื่นที่แตกต่างกัน เพื่อให้งานวิจัยเพิ่มความหลากหลายธุรกิจและสามารถนำไปปรับใช้ได้เชิงลึก

5.3.2.2 การศึกษาตัวแปรอิสระอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และความสามารถทางการตลาด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ



## บรรณานุกรม

กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562.

(2563, 7 มกราคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 137 ตอนที่ 1 ก, หน้า 1-2.

กนกกาญจน์ เกตุแก้ว และ สุวิต ศรีโหม. (2562). **โมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ**. วารสารการ  
**จัดการสมัยใหม่**, ปีที่ 17 (ฉบับที่ 1), หน้า 1-12.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2556). **การจัดประเภทธุรกิจของนิติบุคคล ตามหลักการจัดประเภท  
มาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย) ป 2552 กระทรวงแรงงาน**. กระทรวงพาณิชย์.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). **ธุรกิจร้านอาหาร**. บทวิเคราะห์ประจำเดือน กุมภาพันธ์ 2562.

ค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2565, จาก

[https://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2562/T26/T26\\_201902.pdf](https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2562/T26/T26_201902.pdf)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). **ข้อมูลทั่วไปจังหวัดนนทบุรี**. ค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2565, จาก

<https://datawarehouse.dbd.go.th/index>

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2565). **โมเดลทางธุรกิจ**. ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2565, จาก

<https://bsc.dip.go.th/th/category/business-plan/business-model-content>

กรุงศรีกูรูเอสเอ็มอี. (2566). **ร้านอาหาร-ธุรกิจทำเงินที่มีอนาคต**. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2566, จาก

<https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/restaurant-make-money-future>.

เกียรติชัย กาฬสินธุ์. (2563). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.

เขมิกา ธนธำรงกุล, ปรีดา ศรีนฤวรรณ, ภูษณิศ เตชเถกิง, และภัทริกา มณีพันธ์. (2563). **โมเดล  
ธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ใน  
จังหวัดเชียงใหม่**. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ปีที่ 14 (ฉบับที่ 2), หน้า  
51-62.



- จุฬารัตน์ แสงอรุณ, ราณีอิสริชัยกุล, และกิงพร ทองใบ. (2564). *การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเหี่ยวไผ่*. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, ปีที่ 15 (ฉบับที่ 2), หน้า 208-226..
- ชื่นจิตร อังวรารวงศ์, และไพบุลย์ ญาณกิตต์กูร. (2560). *การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพผงข้าวออร์แกนิกขงคิมส์สำเร็จรูป*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 37 (ฉบับที่ 4), หน้า 93-109.
- ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565). *คาดธุรกิจร้านอาหารปี 2565 ยังโตได้ 5.4%*. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2565, จาก [https://www.thansettakij.com/money\\_market/525467](https://www.thansettakij.com/money_market/525467)
- ผู้จัดการสุดสัปดาห์. (2566). *ธุรกิจร้านอาหารโตแรงแผ้วปลาย Food Delivery ต้นเปิดใหม่ทะลุแสนร้าน*. ค้นเมื่อ 20 กันยายน 2566, จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9660000068326>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563). *ร้านอาหารเปิดเทียบแต่รอด 10% เติลเวอริ 3 หมิ่นล้าน ทูบสถิติพุ่ง 14%*. ค้นเมื่อ 24 สิงหาคม 2565, จาก <https://mgronline.com/business/detail/9630000011562>
- ปิยวรรณ ธรรมบำรุง. (2559). *กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- พรไพลิน จุลพันธ์. (3 กันยายน 2562). *143ปี “แมนดารินโอเรียนเต็ล” ยังยืนเพราะ “รักษาชื่อเสียง*. กรุงเทพธุรกิจ. ค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/845971>
- พระราชบัญญัติ การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560. (22 มิถุนายน 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 134 ตอนที่ 65 ก, หน้า 48.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2556). *บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์*. วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันพัฒนศาสตร์, ปีที่ 7 (ฉบับที่ 1), หน้า 205-250.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วิญญูวิญญ์ แจ้งพลอย, และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). *กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด*

- ราชบุรี. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย  
สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 (ฉบับที่ 3),. หน้า 1331-1349.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2554). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 22 .  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). 5 พฤติกรรม SME ไปต่อไม่ได้. ค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2565, จาก  
<https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/SME-Tips/Pages/5-behaves-undesirable.aspx>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2566). SME และธุรกิจ SME คืออะไร มีกี่ประเภท ไปทำความเข้าใจกัน. ค้น  
เมื่อ 12 กันยายน 2566, จาก  
<https://www.kasikornbank.com/th/kbiz/article/pages/guide-for-sme-business-and-how-it-works.aspx>.
- ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. (2566). ธุรกิจร้านอาหาร. ค้นเมื่อ 12 กันยายน 2566, จาก  
<https://www.gsbresearch.or.th/published-works/economic-and-business-research/10876/>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2566). ธุรกิจร้านอาหารทั้งปี 2566 คาดขยายตัวร้อยละ 7.1 ขณะที่ในระยะ  
ข้างหน้า การบริหารจัดการอาหารเหลือทิ้ง นอกจากช่วยลดต้นทุนยังสอดคล้องไปกับ  
เป้าหมาย Net Zero. กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 3429. ค้นเมื่อ 24 กรกฎาคม 2565, จาก  
[https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-](https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/Restaurant-Business-Y23-CIS3429-B-24-08-2023.aspx)  
[econ/business/Pages/Restaurant-Business-Y23-CIS3429-B-24-08-2023.aspx](https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/Restaurant-Business-Y23-CIS3429-B-24-08-2023.aspx)
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2563). โครงการศึกษาการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ  
สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (กลุ่มวิสาหกิจรายย่อย). รายงานฉบับสมบูรณ์  
เสนอต่อสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2566). ทิศทางและสถานการณ์ SMEs ครึ่งหลังปี 2566. ค้น  
เมื่อ 27 กันยายน 2566, จาก  
<https://fti.or.th/2023/09/01/%E0%B8%97%E0%B8%B4%E0%B8%A8%E0%B8/>
- สมพร พานสุวรรณ (2550). อาหารปลอดภัย เมื่อไรจะถึงที่หมาย. ค้นเมื่อ 31 สิงหาคม 2565, จาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/78325>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานสถานการณ์ MSME ไตรมาส  
ที่ 2 ปี 2566. ค้นเมื่อ 27 กันยายน 2566, จาก

[https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20230904173320.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20230904173320.pdf)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). **แบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas สิ่งที่ต้องรูกรก่อนเริ่มธุรกิจของตัวเอง**. ค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2565, จาก [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20180802084852.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20180802084852.pdf)

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 1. (2566: ออนไลน์). **ข้อมูลทั่วไปจังหวัดนนทบุรี**. ค้นเมื่อ 24 สิงหาคม 2565. จาก <http://www.osmnorthcentral1.go.th/nonthaburi/about>

Clark, T., Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2012). **Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career**. (USA: John Wiley & Sons, Inc)

Cochran, W.G. (1993). **Sampling Techniques** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: wiley & Sons, Inc. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/competitive-advantage>.

Demil B. Lecocq X (2010) **Business model evolution: in search of dynamic consistency**. *Long Range Plan*, Vol. 43 No. 2 p. 227–246.

Investopedia. (2022). **Competitive Advantage**. Retrieved August 26, 2022, from [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). **Multivariate data analysis** (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Hill, L. C., Jones, G. R., Schilling, M. A. (2015). **Strategic Management Theory**. 11th ed. Cengage Learning, Stanford, USA.

Johnson, M. W. (2018). *Reinvent Your Business Model*. **Harvard Business Review Press**. Boston, Massachusetts.

Koprivnjak, T., and Peterk, S. O. (2020). **Business Model as a Base for Building Firms' Competitiveness**. *Sustainability* 2020, 12, 9278; doi:10.3390/su12219278. Retired from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9278> หน้า 1-18.

- Laskowski, N., Lebeaus, R. (2018). **competitive Advantage**. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/competitive-advantage>
- Likert Rensis. (1967). **The Method of Constructing and Attitude Scale**. In **Reading in Fishbein, M(Ed.), Attitude Theory and Measurement**. New York: Wiley & Sons. Inc.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., and Lakner, Z. (2020). *Food Supply Chain and Business Model Innovation*. **Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)**, *Foods* 2020, 9, 132; doi:10.3390/foods9020132. Retired from, [www.mdpi.com/journal/foods](http://www.mdpi.com/journal/foods)
- Osterwalder, A. & Pigneur. Y. (2012). **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (1998). **Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Simon & Schuster Inc. The Free Press.
- Wu, F. (2020). *An Analysis of McDonald's Business Model Based on Business Ecosystem Theory*. **Proceedings of RSU International Research Conference (2020)**. Rangsit University.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., and Strickland, A. J. (2020). **Crafting and Executive Strategy** (22<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Umar, A., Sasongko, J. H., Aguzman, G., and Sugiharto. (2018). *Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia*. **International Journal of Entrepreneurship**, Vol. 22 No.1 p. 1-9.
- Uttam, P. N., (2021). *Open Innovation and Business Model of Health Food Industry in Asia*. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Vol 7 No. 174 p. 1-24.
- Yamane, Taro. (1976). **Statistics: An introductory analysis** (2<sup>nd</sup> ed). New York: Harper and Row.
- Yun, J. J. (2017). **Business Model Design Compass**. Springer, Nature Singapore.



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เลขที่.....

## แบบสอบถาม

เรื่อง “โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี”

## คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ในการนี้  
ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือท่านให้ข้อมูลและความคิดเห็นตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบ  
แบบสอบถามนี้จะมีความลับ โดยผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการศึกษา  
และเป็นข้อเสนอแนะกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขัน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะธุรกิจ

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย [ / ] ลงหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> 1) ชาย	<input type="checkbox"/> 2) หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 50 ปี
3. สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> 1) โสด	<input type="checkbox"/> 2) สมรส
<input type="checkbox"/> 3) หม้าย /หย่าร้าง	
4. การศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3) ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 4) สูงกว่าปริญญาโท
5. ประเภทนิติบุคคล
 

<input type="checkbox"/> 1) ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	<input type="checkbox"/> 2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด
<input type="checkbox"/> 3) บริษัทจำกัด	<input type="checkbox"/> 4) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 1-5 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 10 ปี
7. ตำแหน่งในธุรกิจร้านอาหาร
 

<input type="checkbox"/> 1) กรรมการผู้จัดการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ	<input type="checkbox"/> 2) เจ้าของหรือผู้ประกอบการ
<input type="checkbox"/> 3) ผู้จัดการ	<input type="checkbox"/> 4) รองผู้จัดการ
<input type="checkbox"/> 5) อื่น ๆ ระบุ.....	
8. ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 3 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 3-5 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 10 ปี

## 9. จำนวนพนักงาน

- ( ) 1) ต่ำกว่า 10 คน                      ( ) 2) 10-30 คน  
 ( ) 3) 31-50 คน                              ( ) 4) 51-100 คน  
 ( ) 5) มากกว่า 100 คน

## 10. ประมาณการรายได้ของธุรกิจต่อปี

- ( ) 1) ต่ำกว่า 1.8 ล้านบาท              ( ) 2) 1.8-10 ล้านบาท  
 ( ) 3) 11-50 ล้านบาท                      ( ) 4) 51-100 ล้านบาท  
 ( ) 5) มากกว่า 100 ล้านบาท

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

- 5 หมายถึง มากที่สุด      4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด

โมเดลธุรกิจร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>กลุ่มลูกค้า</b>					
1.แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามลักษณะของลูกค้า ราคาอาหาร และประเภทอาหาร					
2. สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มคนทำงาน กลุ่มวัยรุ่น กลุ่มครอบครัว และกลุ่มผู้สูงอายุ					
3. สร้างการรับรู้คุณค่าและความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจได้					
4. จัดระบบการบริการและการชำระเงินตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้					
5. มีการสำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย					
<b>คุณค่าที่นำเสนอ</b>					
6. คุณภาพอาหารมีความหลากหลาย ความแปลกใหม่และรสชาติดี					



โมเดลธุรกิจร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. ตราสินค้า/ภาพลักษณ์มีความน่าเชื่อถือ					
8. ได้รับการรับรองคุณภาพและรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ					
9. จัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ					
10. แนะนำและให้ทดลองชิมเพื่อการรับรู้คุณค่าของอาหารและปรับปรุงเมนูอาหารในระยะเวลาที่เหมาะสม					
<b>ช่องทางการจำหน่าย</b>					
11. ทำเลที่ตั้งสะดวกในการเดินทางและมีที่จอดรถ					
12. มีหลายสาขาให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ					
13. รับออกร้านนอกสถานที่และหน่วยงานต่าง ๆ					
14. จำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ค ไลน์ ฯลฯ					
15. สามารถสั่งอาหารผ่านแอป เช่น แกร็บฟู้ด ฟู้ดแพนด้า โรบินฮู้ด ไลน์แมน และโกเจ๊ก ฯลฯ					
<b>ความสัมพันธ์กับลูกค้า</b>					
16. มีช่องทางต่าง ๆ ให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นต่อคุณภาพอาหารและการบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์และการใช้บุคลากร					
17. สื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาหารและการบริการ โปรโมชั่น และอัปเดต ข้อมูลต่าง ๆ					
18. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเมนูอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบและเสนอส่วนลดให้พิเศษในเทศกาลต่าง ๆ					
19. ทำการตลาดส่วนบุคคลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและความประทับใจ					
20. มอบประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า เพื่อสร้างความภักดี การบอกต่อ และการซื้อซ้ำ					

โมเดลธุรกิจร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การสร้างรายได้</b>					
21. รายได้หลักของธุรกิจมาจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย					
22. รายได้หลักของธุรกิจมาจากการจำหน่ายที่ร้าน					
23. ธุรกิจกำหนดราคาอาหารและบริการเอง					
24. ธุรกิจกำหนดราคาอาหารเทียบเคียงกับคู่แข่ง					
25. ธุรกิจสามารถสร้างกำไรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ					
<b>ทรัพยากรหลัก</b>					
26. ทรัพยากรหลักสามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้าพึงพอใจ และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ					
27. วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพ และเชื่อถือได้					
28. การจัดหาวัตถุดิบหลักรองรับการผลิตได้เพียงพอต่อความต้องการลูกค้าได้ทุกสถานการณ์					
29. ห้องครัว อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตครบครัน และได้มาตรฐาน					
30. บุคลากรมีความชำนาญในปรุงอาหารและบริการลูกค้า					
<b>กิจกรรมหลัก</b>					
31. รักษาคุณภาพมาตรฐาน และความปลอดภัยของอาหาร และสถานที่บริการ					
32. สถานที่เพียงพอรองรับการบริการลูกค้าในช่วงเวลาเร่งด่วน และเทศกาลต่าง ๆ					
33. บริการรวดเร็วทั้งระบบออฟไลน์และออนไลน์					
34. สร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า					
35. สร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และเป็นสมาชิกสมาคมร้านอาหาร					
<b>หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ</b>					
36. มีหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญทางธุรกิจที่ช่วยให้บริการได้ตามความต้องการของตลาดและลูกค้าเป้าหมาย					

โมเดลธุรกิจร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37. มีคู่ค้าที่เข้มแข็งและช่วยส่งเสริมธุรกิจเติบโต					
38. มีผู้ร่วมลงทุนที่มีศักยภาพ					
39. มีกระบวนการคัดเลือกและประเมินคุณภาพของ ผู้จำหน่าย วัตถุดิบทั้งด้านราคาและความรวดเร็วใน การส่งมอบสินค้า					
40. มีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุน หรือให้การช่วยเหลือ					
<b>โครงสร้างต้นทุน</b>					
41. มีโครงสร้างต้นทุนทรัพยากรหลัก เช่น วัตถุดิบ เงินเดือน พนักงาน ค่าเช่า อุปกรณ์เครื่องใช้ประกอบธุรกิจ ฯลฯ					
42. มีโครงสร้างต้นทุนกิจกรรมหลัก เช่น การรักษาคุณภาพ มาตรฐาน สถานที่บริการลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับ ลูกค้า ฯลฯ					
43. มีโครงสร้างพันธมิตรหลัก เช่น ค่าคอมมิชชันตามมูลค่าการ สั่งออนไลน์ ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม ค่าธรรมเนียมการใช้แพลตฟอร์ม ฯลฯ					
44. มีการคิดต้นทุนอาหารรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่าง					
45. มีการคิดต้นทุนอาหารเฉพาะค่าวัตถุดิบและค่าขนส่ง					

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านอาหาร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

5 หมายถึง มากที่สุด      4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน</b>					
1. ราคาอาหารต่ำกว่าหรือใกล้เคียงกับคู่แข่งในทำเลเดียวกัน					
2. จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจปริมาณมาก เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำสุด					
3. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
4. ประสบการณ์เรียนรู้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ส่งผลต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้					
5. ใช้เทคโนโลยีทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง					
6. สามารถรักษาต้นทุนการดำเนินงานได้เท่าเดิมหรือ ลดลงได้					
7. อาหารและบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสียและสิ้นเปลือง					
8. จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อเพิ่ม คุณค่าบริการให้ลูกค้าได้					
<b>กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง</b>					
9. คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่หลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย					
10. กำหนดราคาสินค้าที่แตกต่าง เพื่อเพิ่มมูลค่าในสายตาลูกค้า					
11. ใช้ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริการ เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจให้กว้างขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
12. ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด เช่น สั่งอาหารผ่านแอป					

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
พลิกเคชั่น การสร้างโปรไฟล์ธุรกิจ วิดีโอคอนเทนต์ โฆษณา บนเฟซบุ๊ก และใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงบนสื่อ ฯลฯ					
13. รู้จักตลาดและลูกค้าของธุรกิจ เพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เช่น สำรวจตลาด วิเคราะห์เมนูอาหาร และขอความคิดเห็นจากลูกค้า					
14. คุณภาพการบริการเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
15. ส่งเสริมการขาย เช่น ส่วนลด สะสมคะแนน และ ของแถม ฯลฯ					
16. จัดหาผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเพียงพอในวันหยุดหรือเทศกาลสำคัญ เช่น ลูกค้าเป็นกลุ่ม และการสั่งซื้อในปริมาณมาก ฯลฯ					
<b>กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ</b>					
17. มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญและความพึงพอใจแก่ลูกค้าก่อนขยายตลาดไปกลุ่มลูกค้าทั่วไป					
18. สร้างสรรค์เมนูอาหารและตกแต่งสถานที่ให้บริการได้อย่างเหมาะสมกับการใช้งานในโอกาสต่าง ๆ ของลูกค้า แต่ละกลุ่ม					
19. มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพและบริการในธุรกิจอาหาร					
20. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น มีผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ ๆ รูปแบบบริการใหม่ ๆ					
21. สร้างคอนเทนต์และเล่าเรื่องราวเมนูอาหารถูกใจลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เห็นคุณค่าอาหารและเชิญชวนให้ ทดลองชิม					
22. สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้ลูกค้าบอกต่อ และกลับมาซื้อซ้ำ					

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านอาหาร	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา					
24. บริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อสินค้าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับการตอบแบบสอบถาม





## ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เรื่อง

### “โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี”

จากการทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 ชุด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

#### 1. แสดงการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร

ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
1	แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามลักษณะของลูกค้า ราคาอาหาร และประเภทอาหาร	0.969	ใช้ได้
2	สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มคนทำงาน กลุ่มวัยรุ่น กลุ่มครอบครัว และกลุ่มผู้สูงอายุ	0.969	ใช้ได้
3	สร้างการรับรู้คุณค่าและความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจได้	0.969	ใช้ได้
4	จัดระบบการบริการและการชำระเงินตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้	0.969	ใช้ได้
5	มีการสำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	0.969	ใช้ได้
6	คุณภาพอาหารมีความหลากหลาย ความแปลกใหม่และรสชาติดี	0.969	ใช้ได้
7	ตราสินค้า/ภาพลักษณ์มีความน่าเชื่อถือ	0.969	ใช้ได้
8	ได้รับการรับรองคุณภาพและรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ	0.969	ใช้ได้
9	จัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ	0.970	ใช้ได้
10	แนะนำและให้ทดลองชิมเพื่อการรับรู้คุณค่าของอาหาร และปรับปรุงเมนูอาหารในระยะเวลาที่เหมาะสม	0.969	ใช้ได้



ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
11	ทำเลที่ตั้งสะดวกในการเดินทางและมีที่จอดรถ	0.970	ใช้ได้
12	มีหลายสาขาให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ	0.969	ใช้ได้
13	รับออกร้านนอกสถานที่และหน่วยงานต่าง ๆ	0.970	ใช้ได้
14	จำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุค ไลน์ ฯลฯ	0.970	ใช้ได้
15	สามารถส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน เช่น แกร็บฟู้ด, ฟู้ดแพนด้า, โรบินฮู้ด, ไลน์แมน และโกเจ็ทฯลฯ	0.970	ใช้ได้
16	มีช่องทางต่าง ๆ ให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นต่อคุณภาพอาหารและการบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์และการใช้บุคลากร	0.970	ใช้ได้
17	สื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาหารและการบริการ โปรโมชั่น และอัปเดตข้อมูลต่าง ๆ	0.970	ใช้ได้
18	จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเมนูอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบและเสนอส่วนลดให้พิเศษในเทศกาลต่าง ๆ	0.970	ใช้ได้
19	ทำการตลาดส่วนบุคคลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและความประทับใจ	0.969	ใช้ได้
20	มอบประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า เพื่อสร้างความภักดี การบอกต่อ และการซื้อซ้ำ	0.971	ใช้ได้
21	รายได้หลักของธุรกิจมาจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	0.971	ใช้ได้
22	รายได้หลักของธุรกิจมาจากการจำหน่ายที่ร้าน	0.970	ใช้ได้
23	ธุรกิจกำหนดราคาอาหารและบริการเอง	0.969	ใช้ได้
24	ธุรกิจกำหนดราคาอาหารเทียบเคียงกับคู่แข่ง	0.969	ใช้ได้
25	ธุรกิจสามารถสร้างกำไรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ	0.971	ใช้ได้
26	ทรัพยากรหลักสามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้าพึงพอใจ และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ	0.970	ใช้ได้
27	วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพ และเชื่อถือได้	0.970	ใช้ได้
28	การจัดหาวัตถุดิบหลักรองรับการผลิตได้เพียงพอต่อความต้องการลูกค้าได้ทุกสถานการณ์	0.969	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
29	ห้องครัว อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตครบครัน และได้มาตรฐาน	0.969	ใช้ได้
30	บุคลากรมีความชำนาญในปรุงอาหารและบริการลูกค้า	0.969	ใช้ได้
31	รักษาคุณภาพมาตรฐาน และความปลอดภัยของอาหาร และสถานที่บริการ	0.969	ใช้ได้
32	สถานที่เพียงพอรองรับการบริการลูกค้าในช่วงเวลาเร่งด่วน และเทศกาลต่าง ๆ	0.969	ใช้ได้
33	บริการรวดเร็วทั้งระบบออฟไลน์และออนไลน์	0.969	ใช้ได้
34	สร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า	0.969	ใช้ได้
35	สร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และเป็นสมาชิกสมาคมร้านอาหาร	0.969	ใช้ได้
36	มีหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญทางธุรกิจที่ช่วยให้บริการได้ตามความต้องการของตลาดและลูกค้าเป้าหมาย	0.971	ใช้ได้
37	มีคู่ค้าที่เข้มแข็งและช่วยส่งเสริมธุรกิจเติบโต	0.971	ใช้ได้
38	มีผู้ร่วมลงทุนที่มีศักยภาพ	0.971	ใช้ได้
39	มีกระบวนการคัดเลือกและประเมินคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ทั้งด้านราคาและความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า	0.971	ใช้ได้
40	มีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือ	0.980	ใช้ได้
41	มีโครงสร้างต้นทุนทรัพยากรหลัก เช่น วัตถุดิบ เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่า อุปกรณ์เครื่องใช้ประกอบธุรกิจ ฯลฯ	0.969	ใช้ได้
42	มีโครงสร้างต้นทุนกิจกรรมหลัก เช่น การรักษาคุณภาพมาตรฐาน สถานที่บริการลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ฯลฯ	0.971	ใช้ได้
43	มีโครงสร้างพันธมิตรหลัก เช่น ค่าคอมมิชชันตามมูลค่าการสั่งซื้อออนไลน์ ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม ค่าธรรมเนียมการใช้แพลตฟอร์ม	0.971	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
44	มีการคิดต้นทุนอาหารรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่าง	0.971	ใช้ได้
45	มีการคิดต้นทุนอาหารเฉพาะค่าวัตถุดิบและค่าขนส่ง	0.971	ใช้ได้
ภาพรวมเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร		0.971	ใช้ได้

2. แสดงการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของร้านอาหาร

ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
1	ราคาอาหารต่ำกว่าหรือใกล้เคียงกับคู่แข่งในทำเลเดียวกัน	0.893	ใช้ได้
2	จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจปริมาณมาก เพื่อให้ได้ต้นทุน ที่ต่ำสุด	0.884	ใช้ได้
3	ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	0.884	ใช้ได้
4	ประสบการณ์เรียนรู้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ส่งผลต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้	0.884	ใช้ได้
5	ใช้เทคโนโลยีทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการบริการเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง	0.884	ใช้ได้
6	สามารถรักษาต้นทุนการดำเนินงานได้เท่าเดิมหรือลดลงได้	0.860	ใช้ได้
7	อาหารและบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสีย และสิ้นเปลือง	0.860	ใช้ได้
8	จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มคุณค่าบริการให้ลูกค้าได้	0.860	ใช้ได้
9	คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่หลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย	0.893	ใช้ได้
10	กำหนดราคาสินค้าที่แตกต่าง เพื่อเพิ่มมูลค่าในสายตาลูกค้า	0.884	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
11	ใช้ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริการ เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจให้กว้างขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	0.884	ใช้ได้
12	ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด เช่น สั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน การสร้างโปรไฟล์ธุรกิจ วิดีโอคอนเทนต์ โฆษณาบนเฟซบุ๊ก และใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงบนสื่อ ฯลฯ	0.884	ใช้ได้
13	รู้จักตลาดและลูกค้าของธุรกิจ เพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เช่น สำรวจตลาด วิเคราะห์เมนูอาหาร และ ขอความคิดเห็นจากลูกค้า	0.860	ใช้ได้
14	คุณภาพการบริการเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	0.884	ใช้ได้
15	ส่งเสริมการขาย เช่น ส่วนลด สะสมคะแนน และของแถม ฯลฯ	0.884	ใช้ได้
16	จัดหาผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเพียงพอในวันหยุดหรือเทศกาลสำคัญ เช่น ลูกค้าเป็นกลุ่ม และการสั่งซื้อในปริมาณมาก ฯลฯ	0.884	ใช้ได้
17	มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญและความพึงพอใจแก่ลูกค้าก่อนขยายตลาดไปกลุ่มลูกค้าทั่วไป	0.884	ใช้ได้
18	สร้างสรรค์เมนูอาหารและตกแต่งสถานที่ให้บริการได้อย่างเหมาะสมกับการใช้งานในโอกาสต่าง ๆ ของลูกค้า แต่ละกลุ่ม	0.867	ใช้ได้
19	มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพและบริการ ในธุรกิจอาหาร	0.884	ใช้ได้
20	ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น มีผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ ๆ รูปแบบ	0.867	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร	ค่าความ เชื่อมั่น	การแปลผล
21	บริการใหม่ ๆ สร้างคอนเทนต์และเล่าเรื่องราวเมนูอาหารถูกใจลูกค้า แต่ ละกลุ่ม เพื่อให้เห็นคุณค่าอาหารและเชิญชวนให้ ทดลอง ชิม	0.867	ใช้ได้
22	สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้า บอกต่อ และกลับมาซื้อซ้ำ	0.867	ใช้ได้
23	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อตอบสนอง ความต้องการและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า ที่ เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา	0.867	ใช้ได้
24	บริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อ สินค้าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	0.867	ใช้ได้
<b>ภาพรวมเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจของร้านอาหาร</b>		<b>0.882</b>	<b>ใช้ได้</b>

### ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### ตัวแปรโมเดลธุรกิจ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	45

#### ตัวแปรกลยุทธ์ความได้เปรียบ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	24



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรัณย์พัฒน์ อิ่มประเสริฐ
วัน เดือน ปีเกิด	7 ตุลาคม 2512 กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	สถาบันราชภัฏจันทรเกษม ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, ปี พ.ศ.2541 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด, ปี พ.ศ.2551 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, ปี พ.ศ.2559
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิจัยและนวัตกรรม สำนักส่งเสริมวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
ประสบการณ์ทำงาน ปี พ.ศ.2563-2565	ผู้อำนวยการหลักสูตร หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปี พ.ศ.2560-พ.ศ.2562 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปี พ.ศ.2558-พ.ศ.2559 หัวหน้าสาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปี พ.ศ.2552-พ.ศ.2557 อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

### ชื่อผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่

- 1) กรัณย์พัฒน์ อิ่มประเสริฐ. (2563). การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางในจังหวัดนนทบุรี. วารสารวิชาการวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. 11(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563).
- 2) กรัณย์พัฒน์ อิ่มประเสริฐ. (2564). กลยุทธ์การตลาดเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา. 15(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564).
- 3) กรัณย์พัฒน์ อิ่มประเสริฐ. (2565). ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารบริหารธุรกิจและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 1(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565)

- 4) กรัณย์พัฒน์ อิ่มประเสริฐ. (2566). **พฤติกรรมการบริโภคเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในจังหวัดนนทบุรี**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ 9(3) (กันยายน-ธันวาคม 2566).





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวบุหลินฉาย สมรรถนเรศวร์
วัน เดือน ปีเกิด	26 ธันวาคม 2496
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษา, ปี พ.ศ. 2524 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ, ปี พ.ศ.2539 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, ปี พ.ศ.2561
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	คณะกรรมการประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม อาจารย์พิเศษหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม อาจารย์พิเศษคณะวิทยาการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
ประสบการณ์ทำงาน	อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน สายนโยบายและกลยุทธ์องค์กร

### ชื่อผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่

- 1) เจณิภา คงอิม, บุหลินฉาย สมรรถนเรศวร์, สุรพงษ์ วัชรจิตต์, และอมรา รัตตากร. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดเพื่อรองรับการตลาด 4.0 ขนมไทย จังหวัดนนทบุรี. วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 10(1), 14 หน้า, (15-29).
- 2) บุหลินฉาย สมรรถนเรศวร์, ชยุตม์ วัฒนา, และสุรพงษ์ วัชรจิตต์. (2562). กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร. วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 9(3), 15 หน้า, (584-598).
- 3) บุหลินฉาย สมรรถนเรศวร์. (2562). รูปแบบสมการโครงสร้างการจัดการที่ยั่งยืนของโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 12 (1), 10 หน้า, (11-20).
- 4) เจณิภา คงอิม, ชยุตม์ วัฒนา, บุหลินฉาย สมรรถนเรศวร์, และ สุรพงษ์ วัชรจิตต์. (2561). กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความตั้งใจซื้อขนมไทยจังหวัดนนทบุรีของผู้บริโภค. การ

ประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ 15, 8 หน้า, (2394-2400).

5) เสาวณิต พูลเพชร, และบุหลันฉาย สมรรณเรศวร์. (2561). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องตลาดพันธบัตรไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ มหาวิทยาลัย ศรีปทุม ครั้งที่ 13, 10 หน้า, (681-690).

6) บุหลันฉาย สมรรณเรศวร์, อมรา รัตตากร, และชยุตม์ วัฒนา. (2561). กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทร์วิโรฒ, 9(1), 13 หน้า, (41-53)

