

โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

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

บุลลันฉาย สมรรถนเรศวร^{1*} และ กรณ์ยัพัฒน์ อัมประเสริฐ¹

Bulanchai Smathanares^{1*} and Karanpat Impraser¹

Abstract

The objectives of this research were to study the level of business model, the level of competitive advantage strategy, and the business models affecting the competitive advantage strategy of small and medium restaurant enterprises in Nonthaburi Province. The sample group involved 250 small and medium restaurant entrepreneurs registered as juristic persons in Nonthaburi Province and used proportional stratified random sampling. The tool used for the research was a questionnaire with a reliability level of 0.916. Stepwise multiple regression analysis was employed to analyze the data. The study revealed that the business model and the competitive advantage strategy were at a high level. The business model of key activities,

¹ อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

¹ Lecture, Ph.D., Faculty of Business Administration, Rajapruk University.

² Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Business Administration, Rajapruk University.

* ผู้ให้การติดต่อ Corresponding e-mail: bulanchais@gmail.com)

key resources, and value propositions was positively affected by the competitive advantage strategy. However, an exception was customer segmentation that negatively affected competitive advantage strategies. The variables could collaborate to predict the competitive advantage strategy for (Adjusted R^2) 78.40% and statistical significance at .05 level. Research findings allow restaurant entrepreneurs to create a model that is suitable for business; that is, providing products and services that meet the needs of consumers to gain a competitive advantage.

Keywords: *Business Models, Competitive advantage strategy, Small and Medium Enterprises*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับโมเดลธุรกิจ ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี และศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 250 ราย เลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.916 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ระดับโมเดลธุรกิจและระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับปฏิบัติมาก โมเดลธุรกิจด้านกิจกรรมหลัก ด้านทรัพยากรหลัก และด้านคุณค่าที่นำเสนอส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ยกเว้นด้านกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลทางลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยตัวแปรสามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Adjusted R^2) ได้ร้อยละ 78.40 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผลจากการวิจัยทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารสามารถนำไปพัฒนาโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำสำคัญ: *โมเดลธุรกิจ, กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งเป็นแหล่งผลิต การจ้างงาน กระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ผลิตสินค้าชั้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับอุตสาหกรรมใหญ่ ช่วยเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบภายในประเทศโดยใช้ทรัพยากรภายในเพื่อการ

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร

บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์ และ กรณ์ย์พัฒน์ อัมประเสริฐ

ผลิตและการค้าเป็นหลัก โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่มาก ความเสี่ยงน้อย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจและยังเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการเป็นผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการมีทางเลือกมากขึ้น เนื่องจากสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย (KBank, 2023) ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่น ๆ ทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมรายใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ขยายสาขาร้านอาหารและขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจร้านอาหารใหม่ ๆ ครอบคลุมทุกประเภทของร้านอาหาร ส่งผลให้ร้านอาหารยังเป็นธุรกิจดาวรุ่งอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะอยู่ในช่วงเศรษฐกิจแบบใด เนื่องจากอาหารเป็นปัจจัยสำคัญในชีวิตประจำวัน ตลอดจนสังคมเมืองที่ผู้บริโภคต้องรีบเร่งออกไปทำงานนอกบ้าน ไม่มีเวลาปรุงอาหารเอง และมีลักษณะครอบครัวเดี่ยว จึงจำเป็นต้องพึ่งพาร้านอาหารต่าง ๆ ทั้งนี้ การลงทุนเปิดร้านอาหาร มักนิยมเปิดตามหัวเมืองใหญ่ ๆ เมืองท่องเที่ยว และเมืองชายแดน ซึ่งผู้บริโภคมีอำนาจการซื้อค่อนข้างสูง ทำให้ธุรกิจร้านอาหารเป็นที่สนใจของนักลงทุน (Krungsri GURU SME, 2023) จังหวัดนนทบุรีเป็น 1 ใน 5 จังหวัดปริมณฑลที่มีความเจริญของสังคมเมืองในแทบทุกด้านเทียบเท่ากับกรุงเทพมหานคร และเป็นจังหวัดที่มีคนอาศัยอยู่หนาแน่นที่สุดอีกจังหวัดหนึ่งของประเทศไทย (The Office of Strategy Management North Central 1, 2023) อีกทั้งจังหวัดนนทบุรียังเป็น 1 ใน 10 จังหวัดที่มีผู้ประกอบการร้านอาหารสูงสุด (GSB Research, 2023)

แม้ว่าธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มเติบโต ซึ่งเป็นผลจากการเติบโตของภาคการท่องเที่ยว แต่การขยายตัวยังไม่ทั่วถึง ทำให้กลุ่มร้านอาหารระดับกลาง และกลุ่มร้านอาหารทั่วไป หรือร้านอาหารจานด่วนต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ เช่น การแข่งขันรุนแรงในตลาด ต้นทุนวัตถุดิบที่ปรับสูงขึ้น และการขาดแคลนแรงงาน ทำให้ความสามารถในการสร้างผลกำไรและระยะเวลาคืนทุนนานขึ้น นอกจากนี้ปัญหาเงินเฟ้อที่สูงขึ้นรวดเร็ว ลดทอนกำลังซื้อกลุ่มคนรายได้น้อยและปานกลางที่เป็นตลาดหลักของร้านอาหาร ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารต้องประสบปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การแข่งขันสูงจากพฤติกรรมผู้บริโภค ช่องทางการจำหน่าย และไม่มีจุดขายที่แตกต่างที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ปรับราคาได้ยาก และ 2) ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ไม่มีโมเดลธุรกิจที่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถตอบคำถามสำคัญของการทำธุรกิจได้ เช่น ผลิตสินค้าอะไร กลุ่มเป้าหมายคือใคร ผลิตและบริการอย่างไร และความคุ้มค่าในการทำธุรกิจ (Kasikorn Research Center, 2023) สำหรับร้านอาหารในปริมณฑลอย่างจังหวัดนนทบุรี มีปัญหาและความท้าทายด้านต้นทุนร้านอาหารเพิ่มขึ้น กำลังซื้อผู้บริโภคทรงตัว และการแข่งขันสูงขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น รูปแบบการขายอาหารที่หลากหลาย การแข่งขันกับแบรนด์ต่างประเทศ และการเข้าสู่ตลาดได้ง่ายของผู้ประกอบการร้านอาหารรายย่อย (Trade Policy and Strategy Office, 2023) จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยศึกษาตัวแปรต้น คือ โมเดลธุรกิจ และตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ผู้ประกอบการนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาโมเดลธุรกิจของร้านอาหารให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ เพื่อสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และสร้างผลประกอบการที่ดี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ

โมเดลธุรกิจ เป็นแบบจำลองธุรกิจที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยวางแผนภาพรวมของธุรกิจที่มีทิศทางชัดเจน นำไปสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าทางธุรกิจ ระบุถึงประเภทผลิตภัณฑ์หรือบริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ช่องทางจำหน่าย รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร ตลอดจนกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การศึกษาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิด ทฤษฎีและองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจไว้หลากหลาย งานวิจัยนี้ได้เสนอแนวคิดโมเดลธุรกิจ 4 แนวคิด ดังนี้

1. โมเดลธุรกิจแบบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทรัพยากรและความสามารถหลัก เป็นทรัพยากรขององค์กรที่ใช้ร่วมกันเพื่อนำเสนอคุณค่าให้ลูกค้า 2) โครงสร้างองค์กร แสดงกิจกรรมและความสัมพันธ์ขององค์กรเพื่อรวบรวมและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายใน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย และ 3) คุณค่าที่นำเสนอ การส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าประเภทต่าง ๆ (Demil & Lecocq, 2010)

2. โมเดลธุรกิจแบบ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า 2) สูตรกำไร เป็นการกำหนดอัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิที่ธุรกิจต้องการ 3) ทรัพยากรหลัก และ 4) กระบวนการหลัก (Johnson, 2018)

3. โมเดลธุรกิจแบบ 5 องค์ประกอบหลัก ใช้หลักการของ 5 Ws และ 1H ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation: Who) 2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions: What) 3) ระบบเทคโนโลยี (Technological System: How) 4) รายได้และต้นทุน (Revenue and Cost: Why) และ 5) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Meeting: When and Where) (Yun, 2017)

4. โมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) เป็นโมเดลธุรกิจที่ใช้กันแพร่หลายที่อธิบายเหตุผลของการก่อตั้งองค์กร การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งเป็นแนวคิดของ Clark, Osterwalder, and Pigneur (2012) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่ม

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร

บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์ และ กรณ์ย์พัฒน์ อัมประเสริฐ

ลูกค้า (Customer Segments) คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจจะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการและเพื่อทำการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าได้หลายลักษณะ เช่น พื้นที่ อายุ เพศ พฤติกรรมความสนใจ ฯลฯ และตัวชี้วัด เช่น จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่มีปฏิสัมพันธ์กับตราสินค้า

2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) คือ คุณค่าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า เช่น นวัตกรรม คุณสมบัติพิเศษ ความแปลกใหม่ คุณภาพ และภาพลักษณ์ของตราสินค้า และตัวชี้วัด เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ และประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ

3) ช่องทางการจำหน่าย (Channels) คือ วิธีการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการผ่านช่องทางการทำตลาดทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ และตัวชี้วัดช่องทางการจำหน่าย เช่น จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์รายใหม่และรายเดิม

4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) คือ การสร้างและรักษาสายสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยผ่านทั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการใช้บุคลากร และตัวชี้วัด เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการหาลูกค้าใหม่ อัตราการรักษาลูกค้าและการซื้อซ้ำ

5) การสร้างรายได้ (Revenue Streams) คือ รายได้หลักของธุรกิจมาจากช่องทางใดบ้าง เช่น การจำหน่ายสินค้า ค่าบริการ ค่าเช่า และค่านายหน้าซื้อขาย ฯลฯ และตัวชี้วัด เช่น ยอดขาย จุดคุ้มทุน กำไรสุทธิ

6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) คือ ทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น สินค้า วัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงาน สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เป็นต้น และตัวชี้วัด เช่น อัตราการหมุนเวียนสินทรัพย์รวม การวัดผลผลิตภาพของแรงงาน อัตราการลาออกของพนักงาน

7) กิจกรรมหลัก (Key Activities) คือ กิจกรรมสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น การผลิต การจำหน่ายและการบริการ การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า การเข้าถึงกลุ่มลูกค้า การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การสร้างรายได้ และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ และตัวชี้วัด เช่น การวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อัตราการร้องเรียนของลูกค้า

8) หหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (Key Partnerships) คือ กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยง เพิ่มความน่าเชื่อถือ เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การช่วยประชาสัมพันธ์ และการร่วมทุน และตัวชี้วัด เช่น จำนวนคู่ค้าจัดหาวัตถุดิบ จำนวนผู้ร่วมทุน และ

9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ ต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น เช่น ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ ต้นทุนการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อคำนวณกำไรจากการตั้งราคาผลิตภัณฑ์และบริการได้ และตัวชี้วัด เช่น อัตราส่วนต้นทุนสินค้าที่ขาย อัตราส่วนต้นทุนแรงงาน อัตราส่วนการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ

โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Clark et al. (2012) เนื่องจากโมเดลธุรกิจเป็นเครื่องมือที่อธิบายภาพรวมของธุรกิจที่นิยมใช้อย่างกว้างขวาง เข้าใจง่าย มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็งที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตเหนือกว่าคู่แข่ง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นคุณลักษณะของธุรกิจที่เหนือคู่แข่งในการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำต้นทุน และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ส่งผลให้สามารถทำกำไรมากกว่าคู่แข่งและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งการได้มาของความได้เปรียบ

ในการแข่งขันมาจากปัจจัยภายในของธุรกิจที่มีความสามารถโดดเด่นหรือความสามารถเฉพาะของธุรกิจถือเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้สามารถสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และหรือมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างและรักษาผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถใช้กับองค์กรต่าง ๆ ทุกขนาดทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร แนวคิดดังกล่าวใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View of the Firm: RBV) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าหายาก ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย และลอกเลียนยาก แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) คือ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีต้นทุนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สามารถเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การประหยัดจากขนาด ผลจากการเรียนรู้ เส้นประสบการณ์ ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น การตลาด การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน (Porter, 1998; Hill et al., 2015) และตัวชี้วัดกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เช่น ต้นทุนสินค้าที่ขาย ค่าใช้จ่ายการให้บริการลูกค้าต่อราย รายได้ของบริษัทต่อพนักงาน 2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategies) คือ กลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า โดยสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างกับธุรกิจอื่น วิธีการสร้างความแตกต่างประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ด้านภาพลักษณ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง เช่น จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ มูลค่าตลอดอายุการใช้งานของลูกค้า อัตราการสูญเสียลูกค้า และ 3) กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategies) คือ กลยุทธ์ที่ธุรกิจมุ่งตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะหรือประสบการณ์ที่คู่แข่งไม่มี เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เจาะจง สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า การใช้ทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง ส่งผลให้กำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งและทำกำไรได้ดี โดยมีการวางแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม เช่น การทำวิจัยเชิงลึกค้นหาความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค การระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับความต้องการของลูกค้าในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1998) และตัวชี้วัดกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม เช่น คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการรักษาลูกค้า

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1998) เนื่องจากเป็นกลยุทธ์หลักที่นิยมใช้ดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่เชื่อมโยงแนวคิดโมเดลธุรกิจของ Clark et al. (2012) และกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1998) เช่น งานวิจัยของ Thanatumrongkul, Srinaruewan, Thechatakerng, and Maneepun (2020) ได้ศึกษาโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ

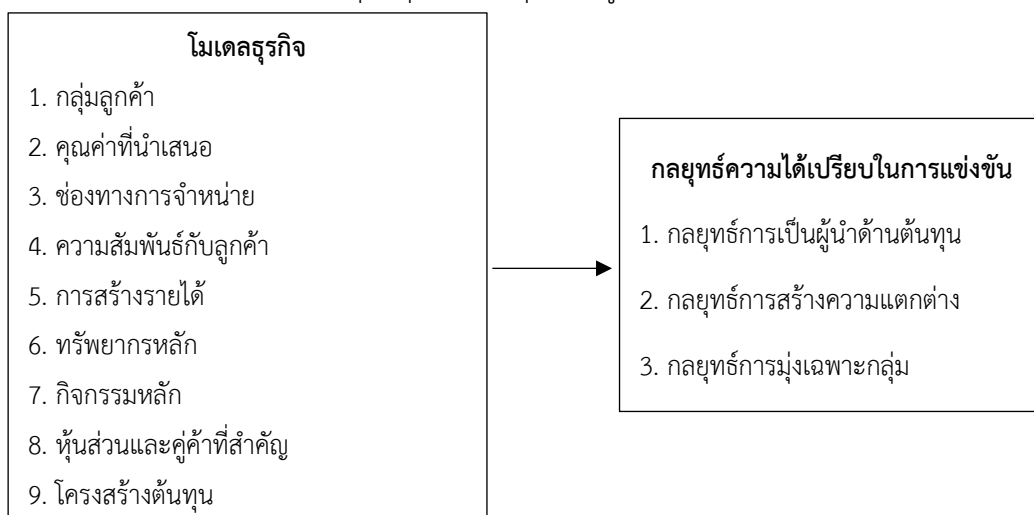
ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร

บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์ และ กรณ์ยัพัฒน์ อัมประเสริฐ

ธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และ 2) การสร้างโมเดลธุรกิจเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้แนวคิดโมเดลธุรกิจ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ด้านช่องทางการจำหน่าย ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการสร้างรายได้ ด้านทรัพยากรหลัก ด้านกิจกรรมหลัก ด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และด้านโครงสร้างต้นทุน และงานวิจัยของ Tammabamrung (2016) ศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารไทย โดยใช้แนวคิดโมเดลธุรกิจ 9 องค์ประกอบ เช่นกัน ผลวิจัยพบว่า กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน มุ่งเน้นโมเดลธุรกิจด้านโครงสร้างต้นทุนต่ำ ผ่านการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง มุ่งเน้นโมเดลธุรกิจด้านคุณค่าที่นำเสนอ ด้านกิจกรรมหลัก ด้านทรัพยากรหลัก และด้านหุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม มุ่งเน้นโมเดลธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ ด้านทรัพยากรหลัก และด้านโครงสร้างต้นทุน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย พบความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแนวคิดโมเดลธุรกิจของ Clark et al. (2012) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และโครงสร้างต้นทุน ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวแปรอิสระในกรอบแนวคิดเพื่อทดสอบโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับแนวคิดกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1998) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: Porter (1998) และ Clark et al. (2012)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 475 ราย ข้อมูลเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2565 (Department of Business Management, 2022) กลุ่มตัวอย่าง คือ วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลในจังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 217 ตัวอย่าง คำนวณตามสูตรของทาโรยามาเน (Yamane, 1973) กำหนดระดับค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 (Pongvichai, 2011) โดยผู้วิจัยเพิ่มขนาดตัวอย่างร้อยละ 15 เพื่อป้องกันความผิดพลาดของการให้ข้อมูลและการตอบกลับ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเป็น 250 ตัวอย่าง จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) และแบ่งตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มประชากรทั้ง 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนนทบุรี จำนวน 77 ตัวอย่าง อำเภอบางกรวย จำนวน 95 ตัวอย่าง อำเภอบางใหญ่ จำนวน 37 ตัวอย่าง อำเภอบางบัวทอง จำนวน 18 ตัวอย่าง อำเภอไทรน้อย จำนวน 21 ตัวอย่าง และอำเภopakเกร็ด จำนวน 2 ตัวอย่าง

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามที่สร้างจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบการใช้ภาษา ความถูกต้องของเนื้อหา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่ามากกว่า 0.67 และ 2) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียง จำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) ของ Cronbach โดยทุกตัวแปรควรได้ค่ามากกว่า 0.70 (Cochran, 1993) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นด้านโมเดลธุรกิจ เท่ากับ 0.971 ด้านกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ 0.882 และทั้งฉบับ เท่ากับ 0.970 โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจ ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษาสูงสุด ประเภทนิติบุคคล ระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ตำแหน่งปัจจุบันในธุรกิจ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนพนักงาน และประมาณการรายได้ของธุรกิจ เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) และเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Questionnaires)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ จากแนวคิดของ Clark et al. (2012) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการจำหน่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก หุ่นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และโครงสร้างต้นทุน โดยแต่ละองค์ประกอบมี 5 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) แบบ 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขัน จากแนวคิดของ Porter (1998) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม โดยแต่ละกลยุทธ์มี 8 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต แบบ 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaires)

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) สถิติเชิงพรรณนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจ โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ และกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และ 2) สถิติเชิงอนุมาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาผลการทดสอบพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยตรวจสอบจากค่า Tolerance และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ตามเกณฑ์ของ Pedhazur (1997) และ Hair, Black, Babin, and Anderson (2014) รวมถึงหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 50.80 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.00 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 45.20 การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.20 เป็นประเภณีนิติบุคคลบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 45.20 ระยะเวลาดำเนินธุรกิจช่วง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.40 ตำแหน่งกรรมการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 48.80 ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.80 มีจำนวนพนักงาน 10 - 30 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 และรายได้ของธุรกิจต่อปี 1.8 - 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.40

2. ระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.090 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณค่าที่นำเสนอ มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ค่าเฉลี่ย คือ 4.246 รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.174 โครงสร้างต้นทุน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.162 หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.155 ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ และกลุ่มลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากันเท่ากับ 4.126 กิจกรรมหลัก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.125 และช่องทางการจัดจำหน่าย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.574 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมและรายด้าน

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

3. ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.193 เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.220 รองลงมา คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.187 และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.173 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมและรายด้าน

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	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
รวม	4.193	0.244	มาก	

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร

บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์ และ กรณ์ยัพัฒน์ อัมประเสริฐ

4. ผลการทดสอบพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะร่วมเส้นตรงพหุ โดยตรวจสอบจาก ค่า Tolerance และ ค่า VIF ของโมเดลธุรกิจ โดยตัวแปรพยากรณ์ X ได้แก่ กลุ่มลูกค้า (X_1) คุณค่าที่นำเสนอ (X_2) ช่องทางการจำหน่าย (X_3) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (X_4) การสร้างรายได้ (X_5) ทรัพยากรหลัก (X_6) กิจกรรมหลัก (X_7) หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ (X_8) และโครงสร้างต้นทุน (X_9) และตัวแปรเกณฑ์ Y คือ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันในภาพรวม ผลการทดสอบพบว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก หุ้นส่วนและคู่ค้าที่สำคัญ และโครงสร้างต้นทุน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (0.814 – 0.952) ยกเว้น กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ และช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ – ปานกลาง (0.013 - 0.549) ซึ่งอาจเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทำการทดสอบ Multicollinearity พบว่า ค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 1.396 – 53.613 และค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ .019 - .717 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (X) และตัวแปรเกณฑ์ (Y) ครั้งที่ 1

ตัวแปร	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
Y	1									
X_1	-.177**	1								
X_2	0.001	.267**	1							
X_3	.433**	-0.034	-.360**	1						
X_4	.871**	-0.107	-0.028	.344**	1					
X_5	.800**	-.224**	-.126*	.549**	.765**	1				
X_6	.711**	-.190**	-0.082	.269**	.814**	.783**	1			
X_7	.872**	-0.114	-0.059	.517**	.920**	.886**	.709**	1		
X_8	.734**	-.222**	-.158*	.453**	.732**	.952**	.878**	.789**	1	
X_9	.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

เพื่อให้ได้โมเดลธุรกิจตามเกณฑ์ที่มีค่า VIF ไม่เกิน 10 (Hair et al., 2014) และค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า 0.1 (Pedhazur, 1997) ผู้วิจัยจึงเลือกตัดตัวแปรพยากรณ์บางตัวที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากออก 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้า (X_4) การสร้างรายได้ (X_5) และโครงสร้างต้นทุน (X_9) เนื่องจากมีค่า VIF สูงถึง 53.613, 43.265 และ 45.411 รวมทั้งมีค่า Tolerance ค่อนข้างต่ำ คือ .019, .023 และ .022 ผลการทดสอบ พบว่า ค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.151 - 6.532 ซึ่งไม่เกิน 10 ส่วนค่า Tolerance มีค่าระหว่าง .153 - .869 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.1 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ก่อนนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (X) และตัวแปรเกณฑ์ (Y) ครั้งที่ 2

ตัวแปร	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₆	X ₇	X ₈
Y	1						
X ₁	-.177**	1					
X ₂	.001	.267**	1				
X ₃	.433**	-.034	-.360**	1			
X ₆	.711**	-.190**	-.082	.269**	1		
X ₇	.872**	-.114	-.059	.517**	.709**	1	
X ₈	.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

5. โมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี โดยการวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยภาพรวม

โมเดลธุรกิจ	B	β	S.E.	t	Sig
กิจกรรมหลัก (X ₇)	.612	.743	.034	17.760	.000**
ทรัพยากรหลัก (X ₆)	.139	.176	.033	4.168	.000**
คุณค่าที่นำเสนอ (X ₂)	.073	.081	.028	2.635	.009**
กลุ่มลูกค้า (X ₁)	-.052	-.080	.020	-2.578	.011**
a (Constant)	.990		.176	5.620	.000**

R = .887 R² = .787 S.E. = .11360 Adjusted R² = .784 F = 226.565 **p < .05

จากตารางที่ 5 พบว่า โมเดลธุรกิจในส่วนของกิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ ส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีในภาพรวม ยกเว้นกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลทางลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .887 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 4 สามารถร่วมกันพยากรณ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ร้อยละ 78.40 (Adjusted R²) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.) เท่ากับ .113 โดยโมเดลธุรกิจ กิจกรรมหลักส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด (β = .743) รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก (β = .176) และ

คุณค่าที่นำเสนอ ($\beta = .081$) สำหรับกลุ่มลูกค้าส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ($\beta = -.080$) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

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

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

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องโมเดลธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และรายด้าน พบว่า ด้านคุณค่าที่นำเสนอ มีระดับปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะโมเดลธุรกิจมีบทบาทสำคัญช่วยให้บริหารกิจกรรมหลักของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารองค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมการดำเนินงานของธุรกิจทั้งหมด โดยเป็นการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aungvaravong and Yanakittkul (2017) ที่กล่าวว่า โมเดลธุรกิจเป็นการวางแผนธุรกิจโดยวิเคราะห์กิจกรรมรอบด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม อันจะส่งผลดีต่อผลประกอบการและเป้าหมายขององค์กร สำหรับโมเดลธุรกิจด้านคุณค่าที่นำเสนอที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Demil and Lecocq (2010) และ Yun (2017) ที่เห็นว่า คุณค่าที่นำเสนอ เป็นการส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างรายได้และต้นทุนของธุรกิจ เพื่อสร้างกำไรและความยั่งยืนของธุรกิจ และยังสอดคล้องตามงานวิจัยของ Sangaroon, Esichaiku, and Thongbai (2021) ซึ่งพบว่า คุณค่าที่นำเสนอ นั้น ธุรกิจต้องทราบว่า ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างคุณค่าอะไรให้ลูกค้าได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ อาจเป็นนวัตกรรมหรือการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ หรือการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษ เช่น รูปลักษณ์อาหารน่ารับประทาน คุณค่าทางโภชนาการสูง คุณภาพวัตถุดิบ รสชาติมีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ทำเลที่ตั้ง และสถานที่ให้บริการเหมาะสม

2. ระดับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และรายด้านพบว่า กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมีระดับปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ตามลำดับ เนื่องจากกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญของผลการดำเนินงานของธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูง เพื่อให้ได้ผลกำไรมากกว่าคู่แข่งและการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด เนื่องจากเป็นการบริหารจัดการองค์กรให้มีต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hill et al. (2015)

ที่เห็นว่าในกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนนั้น ธุรกิจต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้โครงสร้างต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ในส่วนของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ต้องหายากและลอกเลียนแบบได้ยาก มีความน่าเชื่อถือที่เหนือกว่า มีการออกแบบและคุณสมบัติที่ดีกว่า รวมถึงการสร้างแบรนด์ที่เหนือกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dachum and Ratanasu Wongchai (2018) ที่สรุปว่า จังหวัดนนทบุรีมีอัตลักษณ์สำคัญแตกต่างกับที่อื่น คือ เป็นแหล่งอาหารท้องถิ่นของคนเมืองที่อุดมสมบูรณ์ มีศักยภาพของทรัพยากรการท่องเที่ยววิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีวิถีชีวิตที่ผูกพันกับสายน้ำ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเก่าที่มีเรื่องราวของชาติพันธุ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kwarteng, Osman, and Acheampong (2020) พบว่า กลยุทธ์การสร้างสร้างความแตกต่าง มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความเข้มแข็งในการแข่งขัน ตลอดจนผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร เนื่องจากความคาดหวังของผู้บริโภคไม่เพียงแต่คำนึงถึงคุณภาพของอาหารเท่านั้น แต่ยังคาดหวังสิ่งอื่น ๆ เช่น บรรยากาศร้านอาหารที่ดี การตกแต่งภายใน ความทันเวลา และบริการอาหารจานด่วน สำหรับกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้บริการในตลาดเฉพาะกลุ่มที่ธุรกิจมีความสามารถเฉพาะหรือประสบการณ์ที่คู่แข่งไม่มี เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ponanake and Pattanasumpun (2021) กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันของร้านอาหารที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มว่า เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เช่น การคิดเมนูเด็ดประจำร้านทั้งแบบท้องถิ่นและสากล คุณภาพวัตถุดิบ ทำเลที่ตั้ง และบรรยากาศของร้าน

3. โมเดลธุรกิจที่ส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ตามลำดับ ได้แก่ กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ ยกเว้น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่งผลทางลบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะกิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมสำคัญที่ธุรกิจต้องดำเนินการโดยอาศัยทรัพยากรของธุรกิจ เพื่อนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Clark et al. (2012) กล่าวว่า โมเดลธุรกิจทุกรูปแบบต้องมีกิจกรรมหลักจำนวนหนึ่งที่บริษัทต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมหลักคล้ายกับทรัพยากรหลักที่ธุรกิจต้องสร้างและนำเสนอคุณค่า เช่น การผลิต การเข้าถึงตลาด การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบเครือข่าย และการสร้างรายได้ ซึ่งกิจกรรมหลักของธุรกิจแต่ละประเภทอาจแตกต่างกันตามประเภทของโมเดลธุรกิจ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tammabamrung (2016) พบว่า กิจกรรมหลักของธุรกิจร้านอาหารไทยมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนารูปแบบร้านอาหารแบบครบวงจรให้ได้ตามมาตรฐาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเพื่อบูรณาการธุรกิจร้านอาหารไทย การส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย สำหรับทรัพยากรหลักและคุณค่าที่นำเสนอที่ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารไทยได้เปรียบในการแข่งขันนั้น งานวิจัยข้างต้นยังมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรหลักว่า ควรพัฒนาบุคลากรให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานร้านอาหารไทย การใช้เทคโนโลยีพัฒนาเมนู

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร

บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์ และ กรณ์ย์พัฒน์ อัมประเสริฐ

และคุณภาพอาหาร การสร้างระบบอาหารปลอดภัย การเลือกทำเลที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในส่วนของคุณค่าที่นำเสนอ นั้น ธุรกิจร้านอาหารไทยควรสร้างความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยการผสมผสานวัฒนธรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์อาหารควบคู่กับการบริการลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของอาหารไทย การส่งเสริมอาหารประจำท้องถิ่น การสร้างเรื่องราวและคุณค่าของอาหารไทย และเมนูอาหารไทยเพื่อสุขภาพ

สำหรับโมเดลธุรกิจด้านกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นหลายกลุ่ม เนื่องจากเห็นว่า เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิต ทำให้การเข้าถึงลูกค้าและความเข้าใจพฤติกรรมลูกค้าแต่ละกลุ่ม จึงยังคงมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วไปเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องงานวิจัยของ Kasikorn Research Center (2023) ที่เห็นว่า ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ไม่มีโมเดลธุรกิจที่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถตอบคำถามสำคัญของการทำธุรกิจได้ เช่น ผลิตสินค้าอะไร กลุ่มเป้าหมายคือใคร ผลิตและบริการอย่างไร และมีความคุ้มค่าจากการทำธุรกิจหรือไม่

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. โมเดลธุรกิจที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด คือ คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้า รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก และโครงสร้างต้นทุน ดังนั้นผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์อาหารและการบริการให้เหนือคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยทรัพยากรหลัก เช่น คุณภาพมาตรฐานอาหาร เมนูอาหารหลากหลายตามวัฒนธรรมท้องถิ่นและมาตรฐานสากล บุคลากรมีประสิทธิภาพสูง สิ่งอำนวยความสะดวก และตราสินค้า ทรัพยากรเหล่านี้ช่วยให้สามารถนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และสร้างรายได้ให้ธุรกิจ โดยมีโครงสร้างต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง สำหรับโมเดลธุรกิจด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีการปฏิบัติยังไม่มากนัก ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าผ่านช่องทางการตลาดทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด เช่น การขายตรงผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บไซต์ผ่านตัวแทนจำหน่าย/คู่ค้า และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหาร ในจังหวัดนนทบุรีที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุด คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน รองลงมา คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ ดังนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการราคาต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อความได้เปรียบด้านราคาและสร้างผลตอบแทนได้สูงกว่า สำหรับกลยุทธ์ที่มีการปฏิบัติรองลงมาคือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ผู้ประกอบการควรใช้อัตลักษณ์ที่แตกต่างของจังหวัดนนทบุรี เช่น แหล่งทรัพยากรอาหาร ศักยภาพของด้านการท่องเที่ยว มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้าง

ความได้เปรียบในการแข่งขัน ควบคู่กับการสร้างมาตรฐานคุณภาพอาหารและการบริการที่แตกต่างกันตามความคาดหวังของลูกค้า สำหรับกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม ผู้ประกอบการควรมุ่งให้บริการในตลาดเฉพาะกลุ่มที่มีความถนัดหรือมีประสบการณ์เหนือคู่แข่ง มีเมนูเด็ดของร้าน รสชาติอาหารและคุณภาพวัตถุดิบถูกใจกลุ่มเป้าหมาย สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ตามกระแสนิยม

3. จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์โมเดลธุรกิจด้านกิจกรรมหลักส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด รองลงมา คือ ทรัพยากรหลัก คุณค่าที่นำเสนอ และกลุ่มลูกค้า ทั้งนี้ ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นกิจกรรมหลัก ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การผลิตอาหารที่มีคุณภาพมาตรฐาน คุณภาพการบริการตรงตามความคาดหวังลูกค้า การใช้เทคโนโลยีช่วยในการเข้าถึงลูกค้าใหม่และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การแก้ปัญหาให้ลูกค้า การตกแต่งภายในสถานที่บริการให้ทันสมัยและสะดวกสบาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาโมเดลธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันกับกลุ่มประชากรในธุรกิจอื่นที่แตกต่างกัน เพื่อให้งานวิจัยเพิ่มความหลากหลายของธุรกิจและสามารถนำไปปรับใช้ได้
2. ควรทำการศึกษาตัวแปรอิสระอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมโมเดลธุรกิจ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการจัดการ และความสามารถทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ

เอกสารอ้างอิง

- Aungvaravong, C., & Yanakittkul, P. (2017). Business model analysis of health-supplement product from the organic rice-powder drink. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 37(4), 92-109. [in Thai]
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. New York: John Wiley & Sons.
- Cochran, W. G. (1993). *Sampling techniques* (2nd ed.). New York: Wiley & Sons.
- Dachum, P., & Ratanasuwongchai, N. (2018). *Creative tourism identity and image in Bangkok neighboring area–Nonthaburi, Pathum Thani and Ayutthaya Provinces* (Research report). Bangkok: National Research Council of Thailand (NRCT) and The Thailand Research Fund (TRF). [in Thai]
- Demil B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Plan*, 43(2), 227–246.

- Department of Business Management. (2022). *Juristic person restaurant*. Retrieved from <https://datawarehouse.dbd.go.th/searchJuristicInfo> [in Thai]
- GSB Research. (2023). *Restaurant business*. Retrieved from <https://www.gsbresearch.or.th/published-works/economic-and-business-research/10876/> [in Thai]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hill, L. C., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management theory* (11th ed.). Stanford, USA: Cengage Learning.
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kasikorn Research Center. (2023). *Restaurant business in 2023 is expected to expand by 7.1 percent YoY. Current Issue No.3429*. Retrieved from <https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/Restaurant-Business-Y23-CIS3429-B-24-08-2023.aspx> [in Thai]
- KBank. (2023). *What is SME and SME business? How many types are there? Let's understand each other*. Retrieved from <https://www.kasikornbank.com/th/kbiz/article/pages/guide-for-sme-business-and-how-it-works.aspx> [in Thai]
- Krungsri GURU SME. (2023). *Restaurants-a profitable industry with a bright future*. Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/restaurant-make-money-future> [in Thai]
- Kwarteng, K. C., Osman, B., & Acheampong, S. (2020). Performance of restaurants: Recognizing competitive intensity and differentiation strategies. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(3), 25-34.
- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction*. Stamford, CT: Thomson Learning.
- Ponanake, P., & Pattanasumpan, A. (2021). Building competitive advantage of niche restaurants in Bangkok amidst COVID-19 Pandemic. *Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal*, 7(3), 77-90. [in Thai]
- Pongvichai, S. (2011). *Computer statistical analysis* (22nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]

- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. California: The Free Press.
- Sangaroon, J., Esichaiku, R., & Thongbai, K. (2021). Strategic business model development of healthy food from bamboo mushroom (*Dictyophora Indusiata*). *Dusit Thani College Journal*, 15(2), 208-226. **[in Thai]**
- Tammabamrung, P. (2016). *Competitive advantage strategies of Thai restaurant business* (Doctoral dissertation). Silpakorn University, Bangkok. **[in Thai]**
- Thanatumrongkul, K., Srinaruewan, P., Thechatakerng, P., & Maneepun, P. (2020). Business model to create competitive advantage of agricultural machinery distribution business in Chiang Mai Province. *Sisaket Rajabhat University Journal*, 14(2), 51-62. **[in Thai]**
- The Office of Strategy Management North Central 1. (2023). *Nonthaburi province general information*. Retrieved from <http://www.osmnorthcentral1.go.th/nonthaburi/about> **[in Thai]**
- Trade Policy and Strategy Office. (2023). *Food and beverage business situation in Thailand: Challenges and adaptation for the survival of food and beverage establishments*. Retrieved from <https://uploads.tps.go.th/0Rev1.pdf> **[in Thai]**
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Yun, J. J. (2017). *Business model design compass*. Singapore: Springer.