

กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก

The Competitive Strategy of Small Operators of Food Business

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา^{1*} รักเกียรติ หงษ์ทอง² และ ภาวนา อังกินันท์³Pairoj Piyawongwathana^{1*} Rakkait Hongthong² and Pawana Ankinun³

วันที่รับบทความ : 09/04/2566

วันแก้ไขบทความ : 03/05/2566

วันตอบรับบทความ : 30/05/2566

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงพฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมแบบพลิกผัน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก 2) ค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยเพื่อระบุกลยุทธ์การแข่งขันระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรมและ 3) อธิบายกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กจำนวน 383 ราย อัตราตอบกลับร้อยละ 100 แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบความตรงและความเชื่อถือได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์จัดกลุ่ม ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอาหารตามสั่ง ช้อคนพบชี้ได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากที่สุด ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จเป็นกลุ่ม Hybrid Generation และสามารถนำกลุ่มนี้มากำหนดหลักการกลยุทธ์นวัตกรรม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การแข่งขัน ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก กำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย

Abstract

This research investigates how small operators adapt to the environment that is changing in a brittle way. The objectives of the study are to: 1) identify the companies' competitive strategies 2) evaluate the demographics characteristics of the companies whose performance level is above average and 3) Identify the changing pattern of the successful strategy of small operators.

The research employs quantitative techniques. A questionnaire, pretested for its reliability and content validity, was sent to 383 business operators in the city municipality of Petchburi. There were 383 responses for a response rate of 100%. The statistical methods used to analyze the includes frequency, percentage, means, standard

^{1,2,3} ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Assistant Professor, Dr., Faculty of Management Science, Phetchaburi Rajabhat University

* Corresponding author: E-mail address: pairojpiya@gmail.com

deviation, and clustering. The findings indicate that most vendors prepare made-to-order items. The small operators of food business the most importance on innovation strategy, The findings show that above average performers focus on innovations and hybrid generation group. Innovation principles should be utilized.

Keywords: Competitive Strategy, Small Operators of Food- Business, Out perform Performance

บทนำ

กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือความสามารถในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ตรงตามความต้องการลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง (Porter, 1980) กลยุทธ์การแข่งขันสำคัญเพราะสามารถตอบสนองลูกค้าได้ตรงใจ และคู่แข่งลอกเลียนแบบยาก (Cui & Jiao, 2011) ผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแข่งขันจึงมีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย มากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีกลยุทธ์การแข่งขัน (Terziovski, 2010) นำไปสู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Porter, 1985) ดังนั้น การเข้าใจถึงกลยุทธ์การแข่งขันจึงมีความจำเป็นและสำคัญ (Stettinius et al., 2005)

เศรษฐกิจไทยเมื่อพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศหรือ GDP ในปี 2565 มีมูลค่า 17.4 ล้านล้านบาท ผู้มีส่วนได้เสียที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมีหลายกลุ่มหนึ่งในนั้นคือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อม หรือ MSME ในปี 2565 มีจำนวนรวม 3.21 ล้านราย แบ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กกว่า 2.74 ล้านราย ขนาดย่อม 412,962 ราย และขนาดกลาง 43,106 ราย คิดเป็นมูลค่า GDP MSME 6.02 ล้านล้านบาท หรือ 35 % ของ GDP ประเทศไทย ทั้งหมดก่อให้เกิดการจ้างงานสูงถึง 12.60 ล้านคน คิดเป็น 71.75% ของการจ้างงานทั้งประเทศ (Yearly Situation Report, 2023) เมื่อกล่าวถึงธุรกิจขนาดกลางและย่อมก็รวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก (Small Operators of Food Business) ด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กมักเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวขนาดสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวนคนงานไม่เกิน 5 คน ยอดขายไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปี

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมชี้ว่าจำนวนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กมีอยู่เป็นจำนวนมากในแต่ละจังหวัด ธุรกิจเหล่านี้มีความสำคัญต่อการจ้างงานและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจท้องถิ่น สอดคล้องกับจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มีเป็นจำนวนมาก เทศบาลเมืองเพชรบุรี มีพื้นที่ 5.4 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 3,375 ไร่ ประชากร 20,827 คน แบ่งเป็น 2 ตำบล ได้แก่ ตำบลท่าราบ และตำบลคลองกระแซง ธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี มีส่วนสำคัญต่อการสร้างการเติบโตในเชิงเศรษฐกิจของจังหวัดเพชรบุรี โดยเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ในปี พ.ศ.2562 ซึ่งมูลค่า 74,884 ล้านบาท ผลิตภัณฑ์ต่อหัวจังหวัด จำนวน 149,773 บาท ต่อคนต่อปี (Phetchaburi General Information, 2023)

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม เป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการสร้างอาชีพและการจ้างงาน รวมถึงเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญของท้องถิ่นในรูปภาษี จากข้อเท็จจริงในอเมริกาและยุโรปพบว่า 26-63 % ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่ มักล้มเหลวภายใน 2-6 ปี (Terziovski, 2010) เพราะขาดกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขัน ถ้าผู้ประกอบการเหล่านี้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังเผชิญวิกฤติเศรษฐกิจและโรคระบาด ก็จะเป็นแรงขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของท้องถิ่นและประเทศให้ก้าวหน้าขึ้น การเข้าใจถึงกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กจึงมีความจำเป็น

และสำคัญ เมื่อกล่าวถึงกลยุทธ์การแข่งขันผู้ประกอบการบางกลุ่มก็มีจุดเน้นที่กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Block et al., 2015) บางกลุ่มก็เน้นที่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Box & Miller, 2011)

นักวิชาการบางท่านชี้ว่าจุดเด่นของผู้ประกอบการมีความสามารถในการปรับตัวเพราะมีขนาดธุรกิจที่เล็กทำให้ปรับตัวได้รวดเร็ว (Scarbrough & Zimmerer, 2008) ซึ่ง Schumpeter (1934) นักเศรษฐศาสตร์ชื่อดังชาวเยอรมันกลับชี้ว่านวัตกรรมคือกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในปัจจุบัน ข้ออุปสรรคทั้งหมดจึงไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญกับกลยุทธ์อะไรมากที่สุด งานวิจัยเพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กยังมีน้อย โดยเฉพาะในเทศบาลเมืองเพชรบุรี

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กซึ่งมีกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยและค้นหากลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการเหล่านี้ เพื่อทำความเข้าใจกลยุทธ์นั้น ๆ เทคนิคการวิเคราะห์จัดกลุ่ม (Cluster Analysis) ถูกนำมาใช้จัดกลุ่ม (Clustering) หน่วยวิเคราะห์ พิสูจน์ให้เห็นถึงกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กแต่ละกลุ่ม ให้ความสำคัญมากที่สุด จากนั้นจึงนำมาสรุปเป็นหลักการเชิงทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. ศึกษากำไรและความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก
2. ค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่ผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย เพื่อระบุกลยุทธ์การแข่งขันที่ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ความสำคัญสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรม
3. นำผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยมาจัดกลุ่ม ค้นหากลุ่มที่กำไรสูงสุด เพื่ออธิบายถึงรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันภายใต้คุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์

ทบทวนวรรณกรรม

Porter (1980) เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่น่าเสนอกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ด้วยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ทั้งสองกลยุทธ์เป็นแหล่งของผลกำไรที่เหนือคู่แข่ง Stettinius et al. (2005) ยืนยันว่าข้อดีของกลยุทธ์การแข่งขันทำให้มีผลกำไรมากกว่าคู่แข่งที่ไม่มีกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) จะทำให้ธุรกิจแตกต่างจากคู่แข่งในสายตาลูกค้า ทั้งนี้ลูกค้าเชื่อว่า ราคาผลิตภัณฑ์/บริการของธุรกิจนั้นๆ จะถูกกว่าคู่แข่งในสายตาลูกค้า ผู้ประกอบการอยู่รอดได้เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทั้งหลาย แม้ว่าคู่แข่งจะลดราคาขายผลิตภัณฑ์/บริการ แต่ผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำยังคงอยู่ได้เป็นรายสุดท้ายเพราะต้นทุนของเขาต่ำกว่าคู่แข่ง ผู้ประกอบการประเภทนี้สามารถสร้างผลกำไรได้ด้วยการขายปริมาณมากที่มาจากความประหยัดด้านต้นทุนที่ได้จากการผลิต (Porter, 1980)

Brotherton and Adler (1999) เรียกกลยุทธ์ต้นทุนต่ำว่า “กลยุทธ์มาตรฐานเดียวกัน (Standardization Strategy)” เพราะมีจุดเน้นสร้างคุณค่าชนิดเดียวและจำหน่ายให้ลูกค้าทุกคนเหมือนกัน สำหรับงานวิจัยนี้จะเรียกว่า “กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ” สิ่งที่น่าไปสู่กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ได้แก่ ขนาด

การผลิตที่ประหยัด ซึ่งอาศัยการผลิตผลิตภัณฑ์/บริการชนิดเดียวในปริมาณมาก และการจำหน่ายสินค้าแบบเดียวไปยังลูกค้าทุกคนเหมือนกันทั้งหมด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนต่ำลง (Brotherton & Adler, 1999; Kaliappen & Hilman, 2017) อาทิ ผลิตภัณฑ์/บริการมีแบบเดียวไม่เน้นความหลากหลาย รสชาติก็เป็นรสชาติมาตรฐานแบบเดียว (Brotherton & Adler, 1999) และการใช้ประโยชน์จากเส้นโค้งประสบการณ์ (Porter, 1980) คือประสบการณ์ทำให้เกิดความชำนาญและก่อให้เกิดต้นทุนลดต่ำลง

งานวิจัยในอินโดนีเซียของ Hutahayan (2019) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเหนือกว่าของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดกลางและย่อมธุรกิจอาหารชาวอินโดนีเซียในชาวตะวันออก พบว่ากลยุทธ์การแข่งขันมีความสำคัญต่อผลกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดกลางและย่อมอย่างมาก แต่ก็ไม่ได้บ่งชี้ว่ากลยุทธ์ใดดีที่สุด ในธุรกิจอาหารเกษตรมักใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเนื่องจากสินค้าเกษตรมีความเป็นโมคภณสูงสอดคล้องกับเงื่อนไขของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำโดยเฉพาะการผลิตในปริมาณมาก (Grando et al., 2020)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือ ตำแหน่งขององค์กรที่โดดเด่นในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งในสายตาลูกค้า (Porter, 1980) คุณภาพที่แตกต่างบ่งบอกถึงควมมีระดับและยกระดับให้กับผู้ซื้อ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมได้ เพราะว่า ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย (Porter, 1980; 1985; Kaliappen & Hilman, 2017) ถ้าลูกค้าเชื่อว่า คุณภาพแห่งความแตกต่างมีอยู่จริง และเป็นความแตกต่างที่มีคุณค่า ลูกค้าก็พร้อมที่จะจ่ายแพง ความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งและมีคุณค่าในสายตามลูกค้าทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อผู้ประกอบการ (Kim et al., 2004) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถสร้างได้โดยการทำให้ผลิตภัณฑ์/บริการมีเอกลักษณ์โดดเด่นในเชิงคุณภาพที่แตกต่างจากคู่แข่งด้านรูปลักษณะผลิตภัณฑ์/บริการ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ตราหือ ความมีชื่อเสียง เทคโนโลยี และคุณภาพการให้บริการลูกค้า (Luo & Zhao, 2004; Kim et al., 2004; Porter, 1980; 1985)

Lamon et al. (1993) ได้นำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ มาเปรียบเทียบกับว่ากลยุทธ์ใดจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากกว่า และกลยุทธ์การแข่งขันที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์อะไร โดยตัวแปรอิสระได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการประกอบการ ทั้งนี้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างใช้มาตรวัด คือ การให้บริการของพนักงานที่มีคุณภาพ การบริการที่มีคุณภาพแตกต่างจากคู่แข่ง การให้บริการที่รวดเร็ว เป็นต้น ผลการศึกษาได้ข้อค้นพบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กรมากกว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การแข่งขันที่ดีที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพราะทำให้ผลประกอบการสูงที่สุด ขณะที่งานวิจัยของ Parnell et al. (2015) ที่ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อมในจีน กลับพบว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสำคัญกว่าการสร้าง ความแตกต่างในช่วงแรกของการเข้าตลาดเนื่องจากขนาดของตลาดในจีนมีขนาดใหญ่ ทำให้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำสร้างความได้เปรียบมากกว่า แต่เมื่อเข้าตลาดไประยะหนึ่งผู้ประกอบการก็อาจให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ต่อไป

งานวิจัยของ Jantunen et al. (2012) ก้าวข้ามความเห็น Porter ด้วยการชี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขันควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับ Barnett and Burgelman (1996) ชี้ว่ากลยุทธ์มีวิวัฒนาการเป็นพลวัตกับสภาพแวดล้อม กลยุทธ์นวัตกรรมจะเป็นกลยุทธ์ที่ก้าวข้ามกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter ทั้งคู่เชื่อว่านวัตกรรมเป็นความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ให้กับตลาดโดยมีเทคโนโลยีเป็นสิ่ง

ขับเคลื่อน สิ่งนี้เองนำไปสู่ความได้เปรียบที่ไม่หยุดนิ่ง Tavassoli and Tavason (2015) เชื่อว่านวัตกรรมเป็นการเห็นและกระทำเชิงรุกก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาผ่านเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ

กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) คือกลยุทธ์การแข่งขันแบบหนึ่ง เพื่อสร้างคุณค่าส่งมอบให้ลูกค้าโดยใช้ความรู้และทรัพยากรผ่านแนวคิดเปลี่ยนผ่านเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตั้งตรงกับความต้องการลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Varadarajan, 2018) กลยุทธ์นวัตกรรมคือกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการในการกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการให้ใหม่กว่าเดิม โดยผ่านกระบวนการผลิตของการประกอบการ ซึ่งนำไปสู่นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในตลาด (Burgelman et al., 2009) งานวิจัยของ Samsir (2017) ชี้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและเล็กที่มีทักษะสูงจะช่วยสร้างนวัตกรรมและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น และงานวิจัย Terziovski (2010) ชี้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและเล็กที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจะทำให้ประสิทธิภาพผู้ประกอบการสูงขึ้น สามารถนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในตลาดได้อย่างไม่หยุดนิ่ง

Burgelman et al. (2009) ได้สรุปนวัตกรรมมี 2 ประเภท ได้แก่

(1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) หรือขยายคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product Extending) จากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่านวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์เป็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สุดท้ายทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ใหม่กว่าเดิมในตลาดที่ตรงกับโอกาสทางธุรกิจ เกิดจากความคิดใหม่ของผู้ประกอบการเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ทั้งนี้ข้อดีของผลิตภัณฑ์ใหม่ก็คือมักสร้างรายได้เพิ่มขึ้นหรือทำให้ผู้ประกอบการมีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

(2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หรือนวัตกรรมการผลิตคือการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการที่มีผลต่อกระบวนการผลิตในรูปแบบเก่าเพื่อให้ต้นทุนต่ำลงหรือคุณภาพสูงขึ้น ผ่านกระบวนการผลิตในรูปแบบที่ใหม่กว่าเดิม

Burgelman et al. (2009) ให้ความเห็นว่า อันที่จริงแล้วการแข่งขันสามารถใช้ได้ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ประกอบการจะเลือกแบบใด ผู้ประกอบการอาจจะต้องเป็นผู้ตอบโจทย์ให้ได้ว่าจะมุ่งที่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ งานวิจัยนี้จะให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์เป็นหลัก นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์คือการค้นหาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ด้วยวัตถุดิบใหม่ หรือปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (Kim-soon et al., 2017)

งานวิจัยของ Kim-soon et al. (2017) ทดสอบเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและย่อมในมาเลเซีย พบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อมมีผลกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะการปรับแต่งพัฒนานวัตกรรมใหม่จะมีความสำคัญมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hanifah et al. (2019) ที่ศึกษากลยุทธ์นวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อม พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อมที่ประสบความสำเร็จในมาเลเซียล้วนให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้วยการบ่มเพาะปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมหรือจิตวิญญาณแห่งนวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน ขณะที่ Ali Shah and Ahmad (2019) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อมในปากีสถาน พบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างส่งผลต่อผลกำไรที่เหนือกว่ากลยุทธ์นวัตกรรม แต่พวกเขาก็ให้ข้อคิดว่าค่าทางสถิติยังมีระดับนัยสำคัญน้อยและต้องศึกษาต่อไปในอนาคต

งานวิจัยของ Wamalwa et al. (2019) ได้นำกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรมมาทดสอบกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก พบว่ามีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดเล็กทั้งสิ้น เพียงแต่งานวิจัยไม่ได้บ่งชี้ว่ากลยุทธ์อะไรดีที่สุด พวกเขาบ่งชี้ว่าธุรกิจขนาดเล็กซึ่งมีจุดเน้นที่กลยุทธ์การแข่งขันจะทำให้ผลกำไรสูงขึ้นหรือมีความได้เปรียบจากกลยุทธ์การแข่งขัน

จากข้ออภิปรายข้างต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรม ล้วนมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กแต่ก็ไม่ได้บ่งชี้ว่ากลยุทธ์ใดดีที่สุด ในความเห็นของ Jantunen et al. (2012) ต่อมุมมองที่ว่ากลยุทธ์การแข่งขันควรได้รับการพัฒนาต่อเนื่อง กลยุทธ์ต้องเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับงานของ Porter (1980) เป็นงานในยุคอุตสาหกรรมแต่ปัจจุบันได้ก้าวข้ามยุคดังกล่าวมาไกล งานวิจัยนี้ต้องการทดสอบกลยุทธ์การแข่งขันในมุมมองของ Porter (1980) เปลี่ยนผ่านสู่กลยุทธ์นวัตกรรมโดยเฉพาะกลยุทธ์นวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ในธุรกิจอาหารโดยเป็นการทดสอบกับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเทศบาลเมืองเพชรบุรี

ข้ออภิปรายข้างต้นนำไปสู่การประยุกต์สร้างตัวแปรปฏิบัติการกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างภายใต้แนวคิดของ Porter (1980) และ Kaliappen and Hilman (2017) ขณะที่ตัวแปรปฏิบัติการด้านกลยุทธ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้ประยุกต์ตัวแปรปฏิบัติการของ Kim-Soon and Other (2017) และนักวิชาการท่านอื่น ที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถกำหนดเป็นวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อค้นพบที่ได้จะเห็นถึงกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย ข้อค้นพบนี้จะประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในวงวิชาการให้เข้าใจแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันที่ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กให้ความสำคัญและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ การออกแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก เขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ตัวแปรในกรอบแนวคิดอยู่บนพื้นฐานซึ่งผ่านการอภิปรายมาแล้วจากวรรณกรรมข้างต้น จึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

- (1) ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์
- (2) ตัวแปรคั่นกลาง คือ กลยุทธ์การแข่งขัน
- (3) ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพทางการเงิน

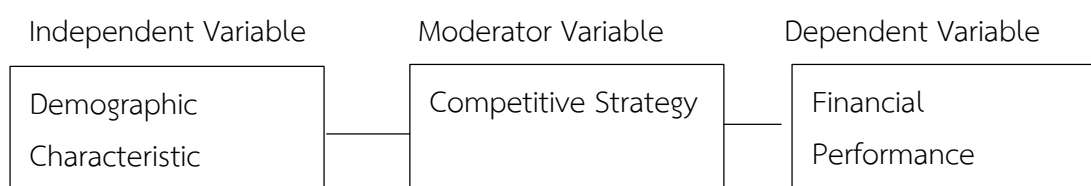


Figure 1 Conceptual Framework

ระเบียบวิธีการศึกษา

มาตรวัดและการตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้

ตัวแปรแนวคิดกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์นวัตกรรม และผลประกอบการ สร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยรวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กเพื่อปรับให้สอดคล้องกับความเป็นจริง จากนั้นจึงระบุเป็นตัวแปรปฏิบัติการ นำมาสร้างเป็นข้อคำถาม ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและความตรงตามวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงในหลายมิติด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและความตรงตามวัตถุประสงค์ กระบวนการตรวจสอบโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาเป็นผู้ให้คะแนนตัวแปรเชิงปฏิบัติการซึ่งคะแนนมีค่าระหว่าง 1 (มีความชัดเจน) ถึง -1 (ไม่มีความชัดเจน) โดยที่ 0 คือไม่แน่ใจ หลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินให้ค่าคะแนนเรียบร้อยแล้วจึงนำคะแนนมารวมกันเพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในแต่ละรายการข้อคำถาม ทั้งนี้การตรวจสอบความตรงตัวแปรปฏิบัติการเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่ยอมรับได้ต้องมีค่าดัชนีที่สูงกว่า .50 จากการตรวจสอบผ่านผู้เชี่ยวชาญสามท่านพบว่าข้อคำถาม 16 รายการมีค่าดัชนีมากกว่า .50 ทั้งหมด ยืนยันได้ว่าตัวแปรที่สร้างขึ้นมีเนื้อหาแต่ละรายการข้อคำถามเหมาะสมตรงตามทฤษฎี

หลังจากนั้นจึงนำรายการทั้ง 16 รายการ มาสร้างมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ เพื่อวัดความเห็นที่มีต่อความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก ระบุระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับรายการมาตราส่วนของแต่ละรายการ เริ่มตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ ประเมินความสม่ำเสมอภายในค่าสัมประสิทธิ์มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เห็นพ้องกันสูง โดยแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ทั้งนี้ จะใช้ค่าความเชื่อถือได้ (α) ของแบบสอบถามทั้งฉบับที่ระดับ 0.60 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับความเป็นมาตรฐานของแบบสอบถาม (Bearden et al., 1993) ผลการวิเคราะห์มีค่าความเชื่อถือได้ (α) คือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำเท่ากับ .66 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเท่ากับ .64 กลยุทธ์นวัตกรรมเท่ากับ .83 และกำไรเท่ากับ 0.87

การสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยมีจุดเน้นที่กลยุทธ์การแข่งขันและผลประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก หน่วยวิเคราะห์คือผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กเจ้าของคนเดียวในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี กรอบประชากร 455 หน่วย (Phetchaburi Municipality, 2023) สุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น สามารถคำนวณขนาดตัวอย่างได้ 212 หน่วย (Yamane, 1967) ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Simple Random Sampling: SRS) เนื่องจากต้องการเก็บตัวอย่างให้ได้มากกว่าขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่คำนวณ จึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างในการเก็บและเก็บได้ทั้งหมด 383 หน่วย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 100 การเก็บข้อมูลได้มีการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม – เมษายน 2566

ผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี เมื่อจำแนกคุณลักษณะในภาพรวม ประเภทธุรกิจส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอาหารตามสั่ง ร้อยละ 64.5 ระยะเวลาก่อตั้งกิจการ 1-5 ปี ร้อยละ 52 มีพนักงานประมาณ 1-5 คน ร้อยละ 92.4 ประสบการณ์ในอาชีพระหว่าง 1-

5 ปี ร้อยละ 51.70 รองลงมาร้อยละ 33.40 เป็นเจ้าของกิจการเองร้อยละ 91.10 มียอดขาย 15,001-30,000 บาท ร้อยละ 47.80 รองลงมา 1-15,000 บาท ร้อยละ 29.50 เพศหญิงร้อยละ 70.50 อายุระหว่าง 21-40 ปี ร้อยละ 67.60 รองลงมา อายุ 40 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 30.30 สถานภาพสมรส ร้อยละ 49.60 รองลงมาหย่าร้าง ร้อยละ 28.50 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 57.50 รองลงมาคือปริญญาตรี ร้อยละ 21.90

Table 1 เป็นการตอบใจหัตถ์วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก

Table 1 Descriptive Statistics (n=383)

Statement	Mean	S.D.
Cost Leadership Strategy	3.71	0.48
1. Food that saves money for customers	4.11	.79
2. Mass production	3.13	1.21
3. Lower prices	3.91	.98
4. Strict control on cost	4.13	.83
5. Limited menu items	3.29	1.09
Differentiation Strategy	3.81	0.65
6. Quality leader	3.73	.82
7. Quality raw materials	3.36	1.13
8. Enhancing reputation and image	4.19	.77
9. Willingness of customers to pay higher price	3.72	.91
10. Emphasis on quality and variety.	4.07	.86
Innovation Strategy	3.98	.59
11. Developing new flavors	3.89	1.09
12. Studying customers to develop new flavors	4.15	.82
13. New recipes based on new raw materials	3.81	1.06
14. Using new raw materials and ingredients to reduce costs	3.99	.83
15. Using new raw materials to increase quality while reducing costs	4.09	.80
Financial Performance		
16. Profit	3.76	.90

ข้อมูลข้างต้นเป็นการตอบใจหัตถ์วัตถุประสงค์ที่ 1 ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กพอใจกับผลกำไรมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และเห็นด้วยกับกลยุทธ์นวัตกรรมระดับมาก กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรมมาก จากข้อมูลตารางพบว่าค่าเฉลี่ยเห็นด้วยกับกลยุทธ์นวัตกรรมในระดับมาก เห็นด้วยกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในระดับมากรองลงมา และเห็นด้วยกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ขณะที่ตัวแปรปฏิบัติการของแต่ละปัจจัยก็มีระดับความเห็นแตกต่างกันออกไป

การพิจารณาตอบโจทย์วัตถุประสงค์ที่ 2 ค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่ผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย เพื่อระบุกลยุทธ์การแข่งขันที่ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ความสำคัญสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรม

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรเหนือค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยที่ได้จากการระบุผ่านค่าเฉลี่ยด้านผลกำไรของกลุ่มตัวอย่าง 383 หน่วย โดยเลือกจากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กผ่านตัวแปรผลกำไรที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.76 ด้วยการใช้เทคนิค Select Case เฉพาะตัวแปรผลกำไรที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.76 ขึ้นไป เรียกผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กกลุ่มนี้ว่ากลุ่มที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย (Out Perform) พบว่ามีจำนวน 228 ราย วิเคราะห์คุณลักษณะในภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอาหารตามสั่ง ร้อยละ 64.90 ระยะเวลาก่อตั้งกิจการ 1-5 ปี ร้อยละ 44.70 มีพนักงานประมาณ 1-5 คน ร้อยละ 89.50 ประสบการณ์ในอาชีพระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 43.70 รองลงมา ร้อยละ 40.80 เป็นเจ้าของกิจการเอง ร้อยละ 91.70 มียอดขาย 15,001-30,000 บาท ร้อยละ 55.30 รองลงมา 30,001-45,000 บาท ร้อยละ 20.60 เพศหญิง ร้อยละ 68.40 อายุระหว่าง 21-40 ปี ร้อยละ 67.10 รองลงมา อายุ 40 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 31.10 สถานภาพสมรส ร้อยละ 54.80 รองลงมา หย่าร้าง ร้อยละ 25.90 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 52.60 รองลงมา คือ ปริญญาตรี ร้อยละ 24.60 ข้อค้นพบที่ได้คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างทั่วไปข้างต้น มีเพียงยอดขายที่มีความแตกต่างกันคือ มียอดขาย 15,001-30,000 บาท ร้อยละ 55.20 รองลงมา 30,001-45,000 บาท ร้อยละ 21.30

Table 2 Descriptive Statistics (n=228)

Statement	Mean	S.D.
Cost Leadership Strategy	3.73	0.48
1. Food that saves money for customers	4.10	.77
2. Mass production	3.28	1.21
3. Lower prices	3.84	1.07
4. Strict control on cost	4.15	.84
5. Limited menu items	3.28	1.15
Differentiation Strategy	3.80	0.84
6. Quality leader	3.75	.84
7. Quality raw materials	3.28	1.17
8. Enhancing reputation and image	4.21	.76
9. Willingness of customers to pay higher price	3.72	.91
10. Emphasis on quality and variety.	4.02	.85
Innovation Strategy	4.03	.59
11. Developing new flavors	3.89	1.15
12. Studying customers to develop new flavors	4.23	.85
13. New recipes based on new raw materials	3.82	1.14
14. Using new raw materials and ingredients to reduce costs	4.08	.80
15. Using new raw materials to increase quality while reducing costs	4.13	.78
Financial Performance		
16. Profit	4.41	.52

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มีผลกำไรเหนือกว่าค่าเฉลี่ย (Out Perform) จำนวน 228 ราย มีความพึงพอใจต่อกำไรระดับมากที่ระดับ 4.41 เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กทั่วไปในตาราง 1 ซึ่งมีความพึงพอใจในระดับ 3.76

เมื่อนำกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยโดยเลือกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจจากกำไรสูง 228 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมที่ระดับมากคือ 4.03 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ระดับมากรองลงมาคือ 3.80 และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่ระดับมากเป็นลำดับสุดท้ายคือ 3.73 แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีความพอใจในกำไรที่สูงกว่าคู่แข่ง ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากกว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จึงนำกลยุทธ์นวัตกรรมมาอธิบายลักษณะตัวแปร เมื่อแยกพิจารณากลยุทธ์นวัตกรรมพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการค้นหาความต้องการลูกค้าตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่ ที่ระดับ 4.23 การให้ความสำคัญกับการเลือกวัตถุดิบในการผลิตและส่วนผสมที่ก่อให้เกิดคุณภาพเพิ่มขึ้นและต้นทุนลดลง ที่ระดับ 4.13 ขณะที่ตัวแปรพัฒนาตลาดใหม่กว่าเดิมด้วยวัตถุดิบที่แตกต่างจากปัจจุบันโดยสิ้นเชิงมีค่าเฉลี่ยที่ระดับ 3.82 สูงเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้ งานวิจัยยังต้องการค้นถึงผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ระดับ 4.41 มาจัดกลุ่ม (Clustering) เพื่ออธิบายถึงรูปแบบกลยุทธ์นวัตกรรม ด้วยการจัดกลุ่มตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรม ค้นหา cluster ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากที่สุด และพิจารณาถึงคุณลักษณะเชิงประชากรศาสตร์ ว่ามีพฤติกรรมอย่างไร ผ่านวัตถุประสงค์ข้อต่อไป

การพิจารณาตอบโจทย์วัตถุประสงค์ที่ 3 ได้แก่การนำผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยมาจัดกลุ่ม เพื่ออธิบายถึงรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันภายใต้คุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์

งานวิจัยใช้การแบ่งกลุ่มผ่านเทคนิคการวิเคราะห์จัดกลุ่ม (Cluster Analysis) เพื่อแบ่งหน่วยข้อมูล จากตัวอย่าง 228 หน่วย ด้วยวิธีการค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (K-means) เป็นการประยุกต์จากวิธีวิทยาของ Bargoni, Bertoldi, Giachino and Santoro (2022) ซึ่งใช้วิธีการแบบ K-means เพื่อแบ่งกลยุทธ์การแข่งขันในอิตาลี โดยงานวิจัยนี้ใช้ตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรม กำหนดจุดศูนย์กลางของกลุ่ม (Centroid) แบ่งเป็น 4 กลุ่ม (Punji & Stewart, 1983) และหาค่าที่ดีที่สุดจากจำนวนรอบของการคำนวณทั้งสิ้น 16 รอบ ผลลัพธ์ที่ได้เมื่อพิจารณาจากตารางแสดงความความเป็นสมาชิกกลุ่ม (Cluster Membership) จะได้เป็น 4 กลุ่ม จาก 228 หน่วยวิเคราะห์ ดัง Table 3

Table 3 Result of Clustering (n=228)

Cluster	Number of Cases
Cluster 1	52
Cluster 2	36
Cluster 3	42
Cluster 4	98

ตารางข้างต้นเป็นจำนวนหน่วยที่ได้จากการแบ่งกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรเหนือกว่าค่าเฉลี่ยทั้ง 228 หน่วย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งในแต่ละกลุ่มได้ถูกจัดกลุ่ม (Clustering) ผ่านตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรมโดยที่ตัวแปรซึ่งมีความคล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกันด้วยวิธีการของ K-means สำหรับขั้นตอนต่อไปจะได้นำเสนอคุณลักษณะของแต่ละกลุ่ม (Cluster) ว่ามีลักษณะอะไรบ้างดัง Table 4

Table 4 Demographic Characteristics of Small Operators of Food Business with Above- average Performance based on Innovations

Statement (Percentage)	Cluster 1 n=52	Cluster 2 n=36	Cluster 3 n=42	Cluster 4 n=98
Business type	Make to order 63.50	Make to order 64.30	Make to order 63.90	Make to order 66.30
Business establishment	1-5 Years 46.20	6-10 Years 59.50	6-10 Years 46.20	1-5 Years & 6-10 Years 40.80
Number of Employees	1-5 people 90.40	1-5 People 86.10	1-5 People 90.50	1-5 People 89.80
Experience	1-5 Years 46.20	6-10 Years 52.80	1-5 Years 61.90	6-10 Years 40.80
Monthly Sales	15,001-30,000 Baht 65.40	15,001-30,000 Baht 58.30	30,001-45,000 Baht 50.00	15,001-30,000 Baht 61.20
Age	Female 75	Female 63.90	Female 76.20	Female 63.30
Age Range	21-40 ปี 65.40 >40 Years 34.60	21-40 Years 69.40	21-40 Years 78.60	21-40 Years 62.20 >40 Years 36.70
Family Status	Married 44.20	Widow/Divorce 41.70	Married 52.40	Married 68.40
Education	Undergraduate 63.50	Undergraduate 41.70	Undergraduate 85.70	Undergraduate 59.20

เมื่อมีการจัดประเภทของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กออกเป็น 4 กลุ่ม จะพบว่ากลุ่มที่ 1 หรือ Cluster ที่ 1 ประกอบด้วยประเภทธุรกิจเป็นอาหารตามสั่ง การก่อตั้งธุรกิจ 1-5 ปี จำนวนพนักงาน 1-5 คน ประสบการณ์ 1-5 ปี ยอดขายต่อเดือน 15,001-30,000 บาท เพศหญิง ช่วงอายุ 21-40 ปี สถานะสมรส และการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี

กลุ่มที่ 2 ประเภทธุรกิจเป็นอาหารตามสั่ง การก่อตั้งธุรกิจ 6-10 ปี จำนวนพนักงาน 1-5 คน ประสบการณ์ 1-5 ปี ยอดขายต่อเดือน 15,001-45,000 บาท เพศหญิง ช่วงอายุ 21-40 การศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี

กลุ่มที่ 3 ประเภทธุรกิจเป็นอาหารตามสั่ง การก่อตั้งธุรกิจ 6-10 ปี จำนวนพนักงาน 1-5 คน ประสบการณ์ 1-5 ปี ยอดขายต่อเดือน 30,001-45,000 บาท เพศหญิง ช่วงอายุ 21-40 การศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี

กลุ่มที่ 4 ประเภทธุรกิจเป็นอาหารตามสั่ง การก่อตั้งธุรกิจ 1-5 ปี และ 6-10 ปี ในอัตราร้อยละที่เท่ากัน จำนวนพนักงาน 1-5 คน ประสบการณ์ 6-10 ปี ยอดขายต่อเดือน 15,001-30,000 บาท เพศหญิง ช่วงอายุ 21-40 การศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี

ข้างต้นเป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะของแต่ละกลุ่มผ่านคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ จากนั้นจึงใช้เทคนิควิเคราะห์กลุ่ม เพื่อสำรวจ (Explore) และพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรม ผ่านสถิติพรรณนาทั้ง 4 กลุ่ม ดังตารางด้านล่าง

Table 5 Result of Cluster Analyses and Innovation Strategy (n=228)

Statement	Cluster		Cluster 2		Cluster 3		Cluster 4	
	1(n=52)		(n=36)		(n=42)		(n=98)	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
Profit	4.25	.43	4.30	.46	4.45	.50	4.52	.50
Innovation Strategy	4.01	.65	3.18	.85	3.50	.73	4.57	.55
11. Developing new flavors	4.19	.62	2.83	.81	2.59	1.12	4.69	.50
12. Studying customers to develop new flavors	3.55	.69	3.19	.74	4.52	.55	4.85	.35
13. New recipes based on new raw materials	4.01	.64	3.30	1.03	2.23	.90	4.60	.55
14. Using new raw materials and ingredients to reduce costs	4.00	.71	3.07	.97	3.85	.64	4.47	.67
15. Using new raw materials to increase quality while reducing costs	4.34	.59	3.11	.70	4.33	.47	4.31	.72

ผู้ประกอบการใน Cluster ที่ 4 เมื่อพิจารณาจากตัวแปรด้านกำไร Cluster นี้มีความพึงพอใจในกำไรระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยระดับ 4.52 ขณะที่ Cluster ที่ 1 ที่ 2 และ ที่ 3 มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดสำหรับตัวแปรด้านกลยุทธ์นวัตกรรม Cluster ที่ 4 เห็นด้วยกับกลยุทธ์นวัตกรรมด้วยระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดเช่นเดียวกันที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.57 Cluster ที่ 1 และ ที่ 3 เห็นด้วยในระดับมากที่สุด และ Cluster ที่ 2 เห็นด้วยกับกลยุทธ์นวัตกรรมระดับปานกลาง คือ 3.18

สรุปได้ว่าการจัดกลุ่มผ่านเทคนิควิเคราะห์จัดกลุ่ม งานวิจัยได้พบกลุ่มที่พึงพอใจต่อผลกำไรมากที่สุดคือ Cluster ที่ 4 นอกจากนี้กลุ่มดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากที่สุดด้วยเช่นกัน ซึ่งจะนำไปสู่การอภิปรายผลต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี จากขนาดตัวอย่าง 383 ราย คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจอาหารตามสั่ง ระยะเวลาก่อตั้งกิจการ 1-5 ปี มีพนักงานประมาณ 1-5 คน ประสบการณ์ในอาชีพระหว่าง 1-5 ปี เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ 6-10 ปี มียอดขาย 15,001-30,000 บาท เพศหญิง อายุระหว่าง 21-40 ปี รองลงมา อายุ 40 ปี ขึ้นไป สถานภาพสมรส รองลงมาย่าร้าง การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีมีความพึงพอใจต่อกำไรในระดับมากที่สุด และเห็นด้วยกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากกว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ แม้ว่ากลยุทธ์นวัตกรรมจะมีความโดดเด่น แต่ผู้ประกอบการก็ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำด้วยเช่นกัน ยืนยันถึงทฤษฎีกลยุทธ์พื้นฐานของ Porter (1980) ยังคงมีความสำคัญ แต่งานวิจัยก็พบว่าทฤษฎีของ Burgelman Christensen and Wheelwright (2009) เกี่ยวกับกลยุทธ์นวัตกรรมก็มีความโดดเด่นอย่างน่าสนใจ

งานวิจัยที่นำแนวคิดด้านกลยุทธ์ไปทดสอบได้แก่งานวิจัยของ Grando, Bartolini, Bonjean, Brunori, Mathijs, Prosperi and Vergamini (2020) ซึ่งว่าธุรกิจอาหารมักให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำเนื่องจากใช้วัตถุดิบที่มีความเป็นโมโนวัฒนธรรม และงานวิจัยของ Kaliappen and Hilman (2017) พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กมักให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเนื่องจากคุณภาพที่แตกต่างทำให้ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย และสุดท้ายเป็นงานวิจัยด้านกลยุทธ์นวัตกรรมพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากกว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ซึ่งเป็นงานวิจัยของ Samsir (2017) ที่เสนอว่าความแปลกใหม่ในการสร้างคุณค่าให้กับตลาดจะทำให้ตลาดยอมรับสินค้าและบริการนั้นๆ และงานวิจัยของ Terziovski (2010) พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและกลางมักสร้างผลกำไรด้วยนวัตกรรมอย่างไม่หยุดนิ่ง และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก ข้อสังเกตที่ได้จากงานวิจัยนี้พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กล้วนให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแข่งขัน แต่จุดเน้นจะมุ่งที่กลยุทธ์นวัตกรรมมากกว่า เป็นไปได้ว่าผู้บริโภคมีความต้องการอย่างไม่หยุดนิ่งทำให้กลยุทธ์นวัตกรรมมีความสำคัญและตอบโจทย์การบริโภคในปัจจุบัน

ภายใต้คำถามด้วยผลกำไรที่เหนือค่าเฉลี่ยจากตาราง 1 ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแข่งขันแบบใด ด้วยเทคนิคการเลือกเฉพาะกรณี (Select Case) โดยใช้ผลกำไรเหนือค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์พบกลุ่มตัวอย่าง 228 หน่วย เมื่อเปรียบเทียบระดับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้พบว่าเห็นด้วยกับกลยุทธ์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นและมากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ โดยผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับตัวแปร 12 คือค้นหาความต้องการลูกค้าตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การพัฒนารสชาติแปลกใหม่สูงสุด รองลงมาเป็นตัวแปร 15 คือวัตถุดิบในการผลิตและส่วนผสมที่ก่อให้เกิดคุณภาพเพิ่มขึ้นและต้นทุนลดลง กล่าวได้ว่ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการค้นหาความต้องการลูกค้าแล้วนำไปสู่การค้นหาวัตถุดิบในการสร้างส่วนผสมเพิ่มคุณภาพบางส่วนและลดต้นทุนบางส่วน ก็เป็นไปได้

สุดท้ายภายใต้เงื่อนไขที่ได้จากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่กำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย ถ้าให้ผู้ประกอบการเหล่านี้มาจัดกลุ่ม (Clustering) จะพบอะไรอีก ด้วยกลุ่มตัวอย่าง 228 หน่วย ที่มีระดับความพึงพอใจต่อผลกำไรและกลยุทธ์นวัตกรรมในระดับมาก ภายใต้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มด้วยวิธี K-means สามารถจัดกลุ่ม (Clustering) เป็น 4 กลุ่ม โดยใช้ตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรมซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นเกณฑ์ ข้อค้นพบเมื่อเรียงลำดับความสำคัญผ่านกลยุทธ์นวัตกรรม พบว่า

กลุ่มที่ 4 เมื่อพิจารณาจากช่วงอายุเป็นกลุ่ม Gen Y และ Gen X ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมในระดับมากที่สุด และพอใจในผลกำไรมากที่สุดเช่นเดียวกัน เรียกกลุ่มนี้ว่ากลุ่ม “Hybrid Generation ค้นหาความต้องการลูกค้าตลอดเวลา”

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Gen Y และ Gen X ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมระดับมาก และพอใจผลกำไรระดับมากรองลงมา เรียกกลุ่มนี้ว่า “New Experience มุ่งวัตถุดิบเพื่อนวัตกรรม”

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมระดับมาก พอใจผลกำไรมาก เป็นลำดับ 3 กลุ่มนี้เรียกว่า “Gen Y มุ่งค้นหาความต้องการลูกค้าเพื่อพัฒนารสชาติแปลกใหม่”

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมปานกลาง พอใจผลกำไรปานกลาง กลุ่มนี้เรียกว่า “กลุ่ม Gen Y มุ่งพัฒนารสชาติแปลกใหม่ด้วยวัตถุดิบที่แตกต่างจากปัจจุบัน”

จากการจัดกลุ่ม ทำให้ได้ประเด็นเพื่อนำไปสู่การอภิปรายด้วยการนำรูปแบบ (Pattern) กลยุทธ์นวัตกรรมของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ย หรือกลุ่ม Out Perform มาอภิปราย ดังนี้

กลยุทธ์นวัตกรรมของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่พอใจกับผลกำไรและมียุทธศาสตร์ที่กลยุทธ์นวัตกรรมมากที่สุด ได้จากการทำ Clustering กลุ่มนี้คือ “กลุ่ม Hybrid Generation ค้นหาความต้องการตลาดเพื่อสร้างสิ่งใหม่ตลอดเวลา”

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรมมากที่สุด เมื่อนำมาแบ่งกลุ่มด้วย Clustering พบว่าใน cluster ที่ 4 กลุ่ม Hybrid Generation เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการค้นหาความต้องการลูกค้าตลอดเวลามีความน่าสนใจมากที่สุด กลุ่มนี้เป็นการรวมกันของ 2 Generation ได้แก่ Gen Y ที่มีอายุระหว่าง 21-40 ปี ได้แก่กลุ่มผู้ประกอบการที่เกิดในช่วงปี 2523-2540 เป็นคนรุ่นใหม่รักอิสระ มาพร้อมกับเทคโนโลยีในการติดต่อกับลูกค้า และกลุ่ม Gen X อายุ 40 ปี ขึ้นไป เป็นผู้ประกอบการที่เกิดช่วงปี 2508-2522 กลุ่มนี้เกิดในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู เริ่มรู้จักเทคโนโลยีแต่ก็เปิดกว้างทางความคิด ข้อเสนอแนะคือกลุ่ม Hybrid Generation นั้นประกอบไปด้วยคน 2 Generation ในการสร้างส่งมอบอาหารโดยมีจุดเน้นที่การค้นหาความต้องการลูกค้า เพื่อพัฒนารสชาติอาหารแปลกใหม่ แม้ว่ารสชาติจะแปลกใหม่แต่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายเงินให้กับความเร็วของการสร้างสิ่งใหม่ ซึ่งให้เห็นว่าลูกค้าก็มีความต้องการที่แปลกใหม่ไม่จำเจ เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์นวัตกรรมผ่านตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยระดับความเห็นคือเห็นด้วยมากที่สุด และเห็นด้วยมาก สามารถสรุปได้เป็น 2 ส่วนหลัก

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย 3 ตัวแปรหลักคือตัวแปร 12 การค้นหาความต้องการลูกค้าตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การพัฒนารสชาติแปลกใหม่ ตัวแปรที่ 11 การพัฒนารสชาติใหม่ที่แตกต่างจากเดิมด้วยวิธีการใหม่ตลอดเวลา และตัวแปร 13 พัฒนารสชาติแปลกใหม่กว่าเดิมด้วยวัตถุดิบที่แตกต่างจากปัจจุบันโดยสิ้นเชิง สรุปได้ว่านวัตกรรมถูกสร้างด้วยการค้นหาความต้องการจากตลาดเป็นลำดับแรก

ส่วนที่ 2 ได้แก่ ตัวแปร 14 วัตถุดิบและส่วนผสมใหม่ที่ก่อให้เกิดต้นทุนลดลงในปัจจุบันตลอด และตัวแปร 15 วัตถุดิบในการผลิตและส่วนผสมที่ก่อให้เกิดคุณภาพเพิ่มขึ้นและต้นทุนลดลง

กลุ่ม Hybrid Generation เมื่อเข้าใจความต้องการตลาดแล้วจะมุ่งพัฒนารสชาติใหม่ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม และการแสวงหาวัตถุดิบเพื่อสร้างและส่งมอบอาหารที่ตรงกับสิ่งที่ตลาดต้องการ สอดคล้องกับ ทฤษฎีของ Bugelman, Christensen and Wheelwright (2009) ซึ่งการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ออกสู่ตลาดเป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ให้ตลาดด้วยการค้นหาความต้องการนั้น ๆ และตอบสนองผ่านวัตถุดิบซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Varadarajan (2018) ยืนยันว่ากลยุทธ์นวัตกรรมมีจุดเน้นที่ค้นหาความต้องการตลาด มองหาวิธีการและวัตถุดิบ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ยังมีงานวิจัยของ Kim-soon, Rahman, Wei Kiat and Rizad Md Spay (2017) ที่ทดสอบกลยุทธ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจขนาดกลางและย่อมในมาเลเซียที่ชี้ว่ากลยุทธ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและย่อมมีผลกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะการปรับแต่งพัฒนานวัตกรรมใหม่จะมีความสำคัญมาก และงานวิจัยของ Hanifah, Halim, Ahmad and Vafaei-Zadeh (2019) ที่พบว่า ผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็กที่ประสบความสำเร็จมักเกิดจากกลยุทธ์นวัตกรรม

กลยุทธ์นวัตกรรม ใน Clustering นี้แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างในตาราง 1 และ 2 ที่ให้ความสำคัญกับการค้นหาความต้องการตลาดแล้วค้นหาวัตถุดิบ ข้อเสนอแนะคือข้อค้นพบที่ได้จากการทำ

Clustering ในกลุ่มที่ 4 จะเป็นตัวแบบการทำกำไรผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมด้วยการค้นหาความต้องการตลาด ค้นหาวิธีการ (Method) เพื่อพัฒนารสชาติใหม่ ๆ และเป็นร้านอาหารแรก ๆ ที่นำเสนอสิ่งใหม่ที่ครองใจลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง เป็นนวัตกรรมเพื่อส่งมอบ “ความเร็วกว่า” ได้ก่อนคู่แข่ง

หวังว่าข้อค้น โดยเฉพาะกลยุทธ์นวัตกรรมใน Cluster ที่ 4 “กลุ่ม Hybrid Generation ค้นหาความต้องการลูกค้าตลอดเวลา” ครั้งนี้จะมีคุณค่าสามารถนำไปเป็นตัวแบบให้กับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กจังหวัดอื่น ๆ ในประเทศไทย ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจจึงนำไปสู่การเชื่อมโยงเป็นข้อเสนอแนะ ในทางทฤษฎีและปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยหัวข้อเรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็ก” ที่ได้ยืนอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขันอย่างชัดเจน ได้ค้นพบผู้ประกอบการที่กำไรเหนือค่าเฉลี่ยและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นวัตกรรม สามารถนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่เหนือกว่าหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อค้นพบดังกล่าว หากนำมาเป็นข้อเสนอแนะแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี เกี่ยวกับกลยุทธ์นวัตกรรมเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันต่อไป โดยเฉพาะผู้ประกอบการใน “กลุ่ม Hybrid Generation ค้นหาความต้องการตลาดเพื่อสร้างสิ่งใหม่ตลอดเวลา” เป็นกลุ่ม Innovative Small Operators of Food-Business กลุ่มนี้ Out Perform ด้วย Innovation Strategy ซึ่งให้ความสำคัญกับการค้นหาความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับแรก การพัฒนารสชาติใหม่ด้วยวิธีการใหม่ และการพัฒนารสชาติใหม่ด้วยวัตถุดิบซึ่งนำไปสู่การสร้างส่วนผสมในการปรุงแต่งอาหารผ่านรสชาติใหม่ให้เป็นที่ยอมรับสำหรับตลาด ภายใต้หลักการ ค้นหาความต้องการเพื่อตอบสนองด้วยวิธีการปรุงแต่งรสชาติใหม่ภายใต้วัตถุดิบที่ตอบโจทย์ความต้องการตลาด

ปรากฏการณ์ที่พบจากงานวิจัย ในด้านทฤษฎีเชื่อว่าต้นทุน (Cost) และคุณภาพ (Quality) ที่แตกต่างจะไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการตลาด นวัตกรรมหรือความเร็ว (Speed) จะมีความสำคัญกับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กนับจากนี้ไป โดยใช้นวัตกรรมเป็นตัวสร้าง ส่งมอบคุณค่าของอาหารรสชาติใหม่ให้กับตลาดได้ก่อนเป็นรายแรก การก้าวข้ามความต้องการตลาดและตอบสนองตลาดก่อนเป็นรายแรกด้วยความเร็วจึงมีความจำเป็นและสำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ผันแปรทำให้ผู้ประกอบการต้องสร้างสิ่งใหม่อย่างไม่หยุดนิ่ง สำหรับด้านการปฏิบัติสามารถนำกลยุทธ์นวัตกรรมไปใช้ดำเนินการได้ ด้วยคุณลักษณะของผู้ประกอบการแบบ Hybrid Generation ซึ่งเป็นลูกผสมของ Gen Y และ X ที่สนใจเทคโนโลยี สามารถใช้เทคโนโลยีค้นหาความต้องการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าทางอาหารใหม่ ๆ ได้เท่าทันความต้องการของตลาด ด้วยเงื่อนไขของกลุ่ม Hybrid Generation ที่สนใจเทคโนโลยีจึงสามารถใช้เทคโนโลยีในการค้นหาความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนารสชาติแปลกใหม่ภายใต้วัตถุดิบที่ใหม่ต่อไป

เชื่อว่าในอนาคตทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติจะต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกลยุทธ์นวัตกรรมบนพื้นฐานของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้เป็นเพียงการศึกษาเบื้องต้นและใช้กรณีศึกษาจากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่มีผลกำไรเหนือกว่าคู่แข่งเพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์นวัตกรรมเท่านั้น ในอนาคตควรมีการขยายองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งต่อไปทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงพื้นที่เพื่อพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กซึ่งมีเป็นจำนวนมากทั้งในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีและประเทศไทย การศึกษาครั้งต่อไปในแนวทางนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสาขาการจัดการธุรกิจ และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากข้อค้นพบงานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะ ได้แก่

1. ควรมีการขยายความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์นวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันก่อนที่ตลาดจะเปลี่ยนแปลง
2. ศึกษาถึงกลยุทธ์นวัตกรรม เพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารขนาดเล็กสามารถนำไปใช้สร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. การขยายพื้นที่การศึกษาในเชิงภูมิศาสตร์ด้วยการศึกษาถึงกลยุทธ์นวัตกรรมในแต่ละจังหวัดหรือภูมิภาค เปรียบเทียบว่าให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแข่งขันแบบใด
4. ควรมีการพัฒนามาตรวัดผลกำไรที่สามารถระบุระดับช่วงของกำไรแต่ละช่วงเพิ่มเติมจากมาตรวัดระดับความพึงพอใจ

เอกสารอ้างอิง

- Ali Shah, S.A., & Ahmad, M. (2019). Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises Mediating Effects of Differentiation Strategy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(5), 551-572.
- Bargoni,A., Bertoldi, B., Giachino, C., & Santoro, G. (2022). Competitive Strategies in the Agri-food Industry in Italy During the COVID-19 Pandemic: An Application of K-means Cluster Analysis. *British Food Journal*, 124(12), 4782-4799.
- Barnett W.P., & Burgelman R.A. (1996). Evolutionary Perspectives on Strategy. *Strategic Management Journal*, 17(1), 5-19.
- Bearden, W., O., Netemeyer, R, G., & Mobley, M. F. (1993). *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brotherton, B., & Adler, G. (1999). An Integrative Approach to Enhancing Customer Value and Corporate Performance in the International Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 261-272.
- Block, J., Kohn, K., Miller,D. & Ullrich,K. (2015). Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategy. *Small Business Economics*, Springer, 44(1), 37-54.
- Box, T.M., & Miller, W.D. (2011). Small-Firm Competitive Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 55.
- Burgelman, C., Christensen, C., & Wheelwright. (2009). *Strategic Management of Technology and Innovation (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

- Cui, J. & Jao, H. (2011). Dynamic Capabilities, Strategic Stakeholder Alliances and Sustainable Competitive Advantage: Evidence from China. *Corporate Governance Journal*, 11(4), 386-398.
- Grando, S., Bartolini, F., Bonjean, I., Brunori, G., Mathijs, E., Prosperi, P., & Vergamini, D. (2020). SMALL Farm' Behaviour: Conditions, Strategies and Performances, *Innovation for Sustainability Research in Rural Sociology and Development*, 25, 125-169.
- Hanifah, H., Halim, H.A., Ahmad N.H., & Vafaei-Zadeh, A. (2019). Emanating the Key Factors of Innovation Performance: Leveraging on the Innovation Culture among SMEs in Malaysia. *Journal of ASIA Studies*, 13(4), 559-587.
- Hutahayan, B. (2009). Factors Affecting the Performance of Indonesian Special Food SMEs in Entrepreneurial Orientation in East Java. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13 (2), 231-246.
- Jantunen, A., Ellonen, H-K., & Johansson, A. (2012). Beyond Appearances – Do Dynamic Capabilities of Innovative Firms Actually Differ?. *European Management Journal*, Elsevier, 30(2), 141-155.
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2017). Competitive Strategies, Market Orientation Types and Innovation Strategies: Finding the Strategic Fit. *World Journal of Entrepreneurship. Management and Sustainable Development*, 13(3): 257-261.
- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. L. (2004). The Applicability of Porter' s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
- Kim-Soon, N., Ahmad, A.B., Wei Kiat, C. & Rizad Md Sapry, H. (2017). SMES Are Embracing Innovation for Business Performance. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, DOI:10.5171/2017.824512.
- Lamont, B. T., Marlin, D., & Hoffman, J. J. (1993). Porter's Generic Strategies, Discontinuous Environments, and Performance: A Longitudinal Study of Changing Strategies in the Hospital Industry. *Health Services Research*, 28(5), 618-623.
- Luo, Y., & Zhao, H. (2004). Corporate Link and Competitive Strategy in Multinational Enterprises: A Perspective from Subsidiaries Seeking Host Market Penetration. *Journal of International Management*, 10(1), 77-105.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2023). *Yearly Situation Report*. Retrieved from www.sme.go.th/upload/mod_cms/332/files/20200206092118-20447-0.pdf.
- Parnell, J.A., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive Strategy, Capabilities and Uncertainty in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in China and the United States. *Business Management Decision*, 53(2), 402-43.

- Phetchaburi Municipality. (2023). *General Information*. (Online).
www.phetchaburicity.go.th Retrieved January 4, 2023
- Phetchaburi Municipality. (2023). *Phetchaburi General Information*. Retrieved from
www.opsmoac.go.th/phetchaburi-dwl-files-441991791902.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Punj, G., & Stewart, D.W. (1983), Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 134-148.
- Samsir, S. (2017). The Effect of Leadership Orientation on Innovation and Its Relationship with Competitive Advantages of Small and Medium Enterprises in Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 530-542.
- Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. W. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Stettinius, W. D., Wood, R., Jr., Doyle, J. L., & Colley, J. L., Jr. (2005). *How to Plan and Execute Strategy: 24 Steps to Implement any Corporate Strategy Successfully*. New York: McGraw-Hill.
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Firms' Innovation Strategies Analyzed and Explained (No. 396), Royal Institute of Technology. *CESIS-Centre of Excellence for Science and Innovation Studies*, available. at: www.cesis.se.
- Terziovski, M. (2010). Research Notes and Commentaries Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprise (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 31(1), 892-902.
- Varadarajan, R. (2018). Innovation and Strategy. *Review of Marketing Research*, 15(1), 143-166.
- Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wamalwa, H., Upadhyaya, R., Kamau, P., & McCormick, D. (2019). Strategies of Kenyan Firms: A Case Study of Food Processing Firms in Nairobi. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 507-520.