

**ปัจจัยธุรกิจ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ  
และการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน  
ที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่ออนไลน์**  
**THE EFFECT OF BUSINESS FACTORS, ENTREPRENEUR  
CHARACTERISTICS AND COMPETITIVE STRATEGIES  
ON THE SUCCESS OF ON-LINE BAKERY BUSINESS**

พัทธมน ฐระธรรมานนท์<sup>1</sup> กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์<sup>2</sup>

Pattamon Turatunmanon, Kangwan Yodwisitsak

Received November 1, 2021

Revised November 30, 2022

Accepted December 9, 2022

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยธุรกิจ คุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่ออนไลน์ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการเบเกอรี่ออนไลน์ ที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 455 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และการสุ่มแบบบอกต่อ ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีอายุธุรกิจน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 243 คน และมีรายได้ต่อเดือนของธุรกิจอยู่ที่ 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 161 คน ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจอยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ผู้ประกอบการที่มีอายุของธุรกิจและรายได้ต่อเดือนของธุรกิจแตกต่างกัน ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจที่ไม่แตกต่างกัน และ 2) ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (ด้านความเป็นตัวเอง ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และด้านความใส่ใจในความสำเร็จ) และปัจจัยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน (ด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง) ส่งผลในทิศทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการทั้งในด้านของคุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ออนไลน์ต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ:** ผู้ประกอบการ ความสำเร็จ ธุรกิจเบเกอรี่ออนไลน์

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้เขียนหลัก อีเมล: toeytalee.ptm@gmail.com  
Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University, Corresponding Author,  
E-mail Address: toeytalee.ptm@gmail.com

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีเมล: kangwan.y@gmail.com  
Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University, E-mail Address:  
kangwan.y@gmail.com

## Abstract

This research aimed to study business factors, characteristics of entrepreneurs and competitive advantage strategies that lead to the success of online bakery business. Questionnaire survey was used to collect data from the 455 entrepreneurs of online bakery business in Bangkok. Purposive sampling and snowball sampling were used to recruit the sample in this study. Hypothesis test was conducted using multiple regression analysis. The findings from the study showed that majority of the sample (n= 243) have been in the business for less than 2 years and 161 entrepreneurs had an average monthly income from the business between 10,000 and 20,000 Baht. Entrepreneurs' opinions on the factors related to the characteristics of entrepreneurs, competitive advantage strategies, and business success were at high levels. Hypothesis test results found that 1) The age of the business and average monthly income of the business did not significantly lead to the success of business, 2) Entrepreneurs with self-confidence, innovation skills, willingness to take risk and striving for learning and striving for success together with a cost leadership strategy and differentiation strategy would lead to the success of business. The results of this study can be set as a guideline for entrepreneurship development in relation to characteristics of entrepreneurs and competitive advantage strategies influencing the success of online bakery business in the future.

**Keywords:** entrepreneurs the success of online bakery business

## บทนำ

การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากโดยเฉพาะในเมือง จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเร่งรีบในชีวิตประจำวัน รวมถึงความก้าวหน้าในเทคโนโลยี โดยเฉพาะชีวิตของคนวัยทำงานที่มีเวลาส่วนตัwn้อยลงจากเวลาการเดินทางมีสัดส่วนที่มากขึ้นประมาณ 2 ถึง 3 ชั่วโมงต่อวัน ในขณะที่เวลาทำงานเท่าเดิมคือประมาณ 8 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งมีผลต่อเวลาพักผ่อน และเวลากับครอบครัวที่ลดน้อยลง ทำให้คนยุคใหม่ต้องการตัวช่วยทุ่นเวลาเพื่อรักษาเวลาส่วนตัวที่มีเหลืออยู่ และมีเวลาเพื่อใช้ในการพักผ่อนมากขึ้น ส่งผลให้มีการทำอาหารในบ้านทานเองน้อยลงและหันมาพึ่งอาหารพร้อมทานหรือทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น (ชาคริต ดิเรกวัฒนชัย, 2553) ซึ่งเบเกอร์จัดว่าเป็นหนึ่งเมนูที่คนในปัจจุบันเลือกทานเป็นอาหารว่างรองท้อง หรือทานเป็นอาหารมื้อหลักเพิ่มขึ้น ประกอบกับการขยายตัวของธุรกิจร้านกาแฟที่มีจำนวนมากขึ้น ทำให้ตลาดเบเกอร์เติบโตขึ้นตามไปด้วย (POST TODAY, 2557)

ในปัจจุบันผู้คนมีการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น ซึ่งในปี 2563 มีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยกว่า 52 ล้านคน เพิ่มขึ้นกว่าปี 2562 ประมาณ 1 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 2 (Simon Kemp, 2020) และผู้ใช้เหล่านี้มีพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวเข้าสู่ออนไลน์ต่างๆ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการผลักดันให้เกิดการซื้อขายผลิตภัณฑ์บนออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับปัจจัยสำคัญอย่างกระบวนการโลจิสติกส์ที่มีจำนวนมากในปัจจุบัน ทำให้ตลาด E-Commerce เติบโตตามไปด้วย จนเกิดแพลตฟอร์มในประเทศไทยและต่างประเทศขึ้นเป็นจำนวนมาก (Nanolead, 2562)

จากที่กล่าวมาข้างต้นถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดเบเกอร์ การค้าขายบนออนไลน์ ผวนกับสถานการณ์โควิด-19 ทำให้เห็นธุรกิจเบเกอร์บนออนไลน์เปิดใหม่จำนวนมาก ทำให้การแข่งขันภายใน

ตลาดค่อนข้างสูงเนื่องจากมีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นหลัก ๆ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องสามารถนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ จากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีหลายประการ ซึ่งหากมีคุณลักษณะเพียงบางข้อก็สามารถประสบความสำเร็จได้ (MRG Online, 2552) ผนวกกับการแข่งขันภายในตลาดที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันก็ถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเช่นกัน (สุวิทย์ อินเขียน, 2559) โดยผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งจนนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ นอกจากนี้ 2 ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นนี้ ปัจจัยด้านธุรกิจก็ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเช่นกัน เพราะเคยมีนักวิจัยนำปัจจัยด้านธุรกิจมาเป็นตัวแปรในการดูความสำเร็จของธุรกิจ ผลพบว่าธุรกิจที่มีปัจจัยด้านธุรกิจที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจที่ต่างกัน (สวลี วงศ์ไชยา และ พิษญาดา พันผา, 2561)

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นได้ชี้ให้เห็นถึงอุปสงค์ของตลาดเบเกอร์รี่ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทำให้ความต้องการบริโภคเบเกอร์รี่มีมากขึ้น ผนวกกับอุปทานของธุรกิจเบเกอร์รี่ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องตามพฤติกรรมของผู้บริโภคเช่นเดียวกัน ทำให้การแข่งขันภายในค่อนข้างสูงและมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาภายในตลาดมากขึ้น รวมถึงจากการศึกษางานวิจัยในอดีตยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์ มีเพียงงานวิจัยธุรกิจเบเกอร์รี่รูปแบบหน้าร้าน และธุรกิจออนไลน์ในอุตสาหกรรมอื่น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นโอกาสและความสำคัญจากจุดนี้ว่าการศึกษาดังกล่าวถึงปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการเพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจเบเกอร์รี่ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านธุรกิจ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

## บททวนวรรณกรรม

### ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์

อ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ในปี 2015 และปี 2017 อัตราการเติบโตของเบเกอร์รี่มีแนวโน้มโตขึ้นเฉลี่ย 7.6% - 7.8% ต่อปี โดยมูลค่าของตลาดเบเกอร์รี่ในปี 2556 มีอัตราการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (food Intelligence Center, 2561) จากวิถีชีวิตของคนในปัจจุบันมีการใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องเข้าสู่ออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น จากสถิติปี 2557 มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตถึง 45 ล้านคน จากการพัฒนาของเครื่องมีสื่อสาร อินเทอร์เน็ตมีราคาที่จับต้องได้ กระบวนการโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้นทำให้ E-Commerce เติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการจึงหันมาค้าขายบนออนไลน์เท่านั้น (Simon Kemp, 2020) จากการเติบโตของเบเกอร์รี่ และการค้าขายผ่านออนไลน์ที่มากขึ้น ผนวกกับสถานการณ์โควิด-19 ในปี

พ.ศ. 2562 ทำให้เบเกอรี่ยังโตไวขึ้น เนื่องจากหลายคนนอกจากงานประจำ ต้องหารายได้เสริม ซึ่งเบเกอรี่ได้รับความนิยมผู้คนได้หันมาหัดทำเบเกอรี่ขายผ่านทางออนไลน์จำนวนมาก (PPTV Online, 2563)

### **ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทต่อเศรษฐกิจไทยเพิ่มขึ้นอย่างมากจากปัจจัยหลายอย่าง ทั้งการเติบโตของการค้าและการบริการ การบริโภคครัวเรือนและเอกชนขยายตัว การเติบโตของ E-Commerce การเติบโตของการท่องเที่ยว และนโยบายส่งเสริมต่างๆ ของรัฐ ในปี 2562 สัดส่วนของวิสาหกิจขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 15.3 และวิสาหกิจขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.1 ในด้านสัดส่วน GDP ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การบริการและการค้ามีสัดส่วนเกือบ 2 ใน 3 โดยคิดเป็นร้อยละ 41.8 และ 20.3 ตามลำดับ การผลิตคิดเป็นร้อยละได้เพียง 31.1 เท่านั้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) และจากการศึกษางานเพิ่มเติม พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว

### **แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านธุรกิจ**

ปัจจัยธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ในงานวิจัยของสุวิทย์ อินเขียน (2559) ได้นำอายุของธุรกิจมาเป็นปัจจัยในการวิจัย โดยแบ่งกลุ่มอายุของธุรกิจ เป็น 4 กลุ่มดังนี้ ต่ำกว่า 5 ปี, 5 - 10 ปี, 11 - 15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป ซึ่งจากการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่อายุธุรกิจอยู่ที่ต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไปอย่างใกล้เคียงกัน ให้สามารถยุบรวมกลุ่มเหลือเพียง ต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไปนอกจากปัจจัยด้านอายุของธุรกิจ ในงานวิจัยของสว่างพงษ์ แซ่จึ้ง (2559) พบว่า ปัจจัยด้านรายได้ของธุรกิจส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเช่นเดียวกัน รายได้ของธุรกิจถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สามารถบ่งบอกความสำเร็จของธุรกิจ จากการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจมีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ อายุของธุรกิจ และรายได้ของธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยนำปัจจัยด้านธุรกิจมาใช้เป็นตัวแปรสำคัญในงานวิจัยครั้งนี้

### **แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ**

ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่ก่อตั้งธุรกิจ ทั้งเจ้าของหรือหุ้นส่วนที่ดำเนินธุรกิจ โดยยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้น มีการวางแผนที่รอบคอบ ตัดสินใจตามกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองในการจัดการ มีการสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่ขึ้นมา มีการนำความสามารถไปใช้ร่วมกันจนเกิดเป็นความสามารถใหม่ขึ้นมาได้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างความมั่งคั่งแก่ธุรกิจ (สิทธิชัย ธรรมเสนห์, 2555) เพื่อสร้างผลกำไรและมองไปจนถึงความสำเร็จของธุรกิจ

จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะที่เหมาะสมจะส่งเสริมการมองเห็นโอกาสและการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จนธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังช่วยให้กล้าเผชิญกับความเสี่ยง (วิมพีวีภา เกตุเทียน, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยของศรัณญา แสนคำ (2555) ที่ว่าผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะสูงสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่มีคุณลักษณะที่ต่ำกว่า

Frese (Michael Frese, 2000) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

2.1 ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องเชื่อมั่นในความสามารถบริหารธุรกิจ สามารถจัดการชีวิตได้อย่างอิสระ พึ่งพาตนเองได้ในยามคับขัน มีความเป็นผู้นำ โดยมีความเชื่อมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ มีความทะเยอทะยานอยู่เสมอ (วิมพีวีภา เกตุเทียน, 2556) และควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง (Michael Frese, 2000)

2.2 ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) คือคุณลักษณะที่ผู้ประกอบการมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับ

ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างของจากคู่แข่งภายในตลาด ในงานวิจัยของ Caird (1993) พบว่าหนึ่งในคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นความคิดเชิงนวัตกรรม (ชารา ทวี โภค, 2558)

2.3 ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) คือความเต็มใจในการเข้าไปดำเนินธุรกิจที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อหาความเสี่ยงในระดับที่สามารถรับได้ และต้องกล้าเผชิญกับความเสี่ยงอย่างย่อต่อ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งหวังผลกำไรทางธุรกิจจนนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต (เจษฎา จันทรา, 2562)

2.4 การบริหารจัดการ (Business management) มีความรู้และความสามารถในการบริหาร มีความเป็นผู้นำที่แตกต่าง เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นต้องลงมือทำทุกอย่างเองเพื่อให้บรรลุความสำเร็จโดยมีการเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นลูกน้องสามารถไว้วางใจและแบ่งหน้าที่ให้ลูกน้องได้จนปล่อยให้ดำเนินการเอง ส่วนผู้ประกอบการคอยใช้ความคิดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายธุรกิจให้เติบโต ปรับเปลี่ยนการบริหารจนธุรกิจประสบความสำเร็จได้ (พนมพร เณลิมวรรณ, 2559)

2.5 ความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) ฝึกใฝ่หาความรู้ และประสบการณ์ในด้านที่ยังไม่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะความรู้ทางการตลาดหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง หรือกฎหมาย เป็นต้น เพราะข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้วิเคราะห์สถานการณ์ที่ต้องพบเจอได้ ซึ่งความรู้อาจได้จากการสัมมนาฝึกอบรม การอ่านหนังสือ หรือการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อฟังข้อคิดเห็นสำหรับนำไปเป็นแนวทางสำหรับแก้ไขปัญหา จนดำเนินธุรกิจได้ถูกทางและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด (พนมพร เณลิมวรรณ, 2559)

2.6 ความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement orientation) เมื่อผู้ประกอบการเห็นโอกาสของธุรกิจ และพิจารณาความเสี่ยงในระดับปานกลางอย่างละเอียดแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้ความสามารถทั้งหมดทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ โดยไม่คำนึงถึงความลำบากที่ต้องเจอ เรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อนำไปแก้ไขจนสำเร็จ ซึ่งไม่ได้สนใจเพียงแค่บรรลุเป้าหมายแต่สนใจวิธีการที่ทำด้วย (พนมพร เณลิมวรรณ, 2559)

คุณลักษณะของผู้ประกอบการข้างต้น ทั้ง 6 ปัจจัย มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่งานวิจัยส่วนใหญ่นำมาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งได้อ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมใกล้เคียงกัน เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมร้านค้า และอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

#### **แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน**

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นตัวช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง จนทำให้มีกำไรเหนือกว่าคู่แข่งและนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้ (อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และนนทิกัด เพียรโรจน์, 2561) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และผู้นำด้านต้นทุนถูกใช้ในตลาดที่หลากหลาย ส่วนกลยุทธ์การมุ่งเน้นถูกนำมาใช้ในตลาดวงแคบ การที่บริษัทวางตำแหน่งบริษัทจากจุดแข็งนั้น Porter (1985) ได้โต้แย้งว่าจุดแข็งนั้นอยู่ภายใต้สองหัวข้อ คือ ความได้เปรียบทางความแตกต่างและการมุ่งเน้นด้านต้นทุน ซึ่งกลยุทธ์ทั่วไปของ Porter มีดังต่อไปนี้ (อัจฉรา สุขกลิ่น และคนอื่นๆ , 2561)

3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กำไรของธุรกิจมาจาก ราคาขายหักด้วย ต้นทุนขาย วิธีทำให้ธุรกิจมีกำไรสูงขึ้นจึงมี 2 วิธี คือ การเพิ่มราคาขายและลดต้นทุนขาย ธุรกิจที่ประสบ

ความสำเร็จมักใช้วิธีลดต้นทุน ซึ่งเป็นวิธีที่สอดคล้องกับแนวคิดทางการจัดการ คือการเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity) เป็นการใช้ความสามารถของธุรกิจ เพื่อให้ได้ต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการได้เปรียบด้านต้นทุนทำให้ราคาต่อหน่วยลดลงแม้ขายในราคาเดิมก็ได้กำไร และยังสามารถครองครองส่วนแบ่งตลาดได้ด้วย เช่น การนำข้าวตอกดิบครั้งละจำนวนมาก มีคลังสินค้าสำหรับเก็บวัสดุ การนำสินค้าออกจำหน่ายครั้งละจำนวนมาก การตลาดและการจำหน่ายแบบตลาดวงกว้าง มีการโฆษณาระดับประเทศ เป็นต้น (สุวิทย์ อินเขียน, 2559)

3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างคุณค่าให้ตัวผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ควรมีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าของตัวผลิตภัณฑ์ในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อเวลาเปลี่ยนไป มีการแข่งขันในตลาดมีสูงรวมกับผลิตภัณฑ์ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก ธุรกิจจึงต้องสร้างผลิตภัณฑ์ให้ต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด เช่น การสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพตัวผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า การออกแบบสินค้าที่ดีกว่า ความครบถ้วนของสายผลิตภัณฑ์ ภาพพจน์ตราสินค้าที่เหนือกว่า ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ใช้สอยมากกว่า มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่า การให้บริการที่รวดเร็วกว่า เป็นต้น (สุวิทย์ อินเขียน, 2559)

3.3 กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจเลือกใช้เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดที่มีความแตกต่างของความต้องการ โดย กาญจนา สมมิตร และ บุษบา สิทธิการ (2561) ได้กล่าวว่าเมื่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ มาแข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำธุรกิจ คือ กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เพื่อค้นหาความต้องการของตลาดที่มีขนาดเล็กแต่สามารถทำกำไรให้กับธุรกิจได้เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงกว่า การมุ่งจุดสนใจสามารถใช้กับกลยุทธ์ได้ทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน โดยธุรกิจที่ทำตามกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นจะผลิตผลิตภัณฑ์ที่กำหนดเองสำหรับกลุ่มตลาดขนาดเล็กแต่ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องแน่ใจว่าลูกค้ามีความต้องการที่ต่างจากกันจริง รวมถึงต้องมีหลักพื้นฐานที่ถูกต้องสำหรับความแตกต่าง และผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่มีอยู่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น ส่วนกลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุน เป็นการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเพื่อตอบสนองกลุ่มตลาดแคบ โดยทั่วไปจะกำหนดเป้าหมายที่ผู้ซื้อรายเล็กที่สุดในอุตสาหกรรม โดยธุรกิจแสวงหาข้อได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าเพียงเล็กน้อยในจำนวนตลาดที่แคบด้วยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นพื้นฐานอาจเป็นผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับราคาที่สูงกว่าและผู้นำตลาดที่โดดเด่น แต่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคเพียงพอ (Wang Wen-Cheng, Lin Chien-Hung และ Chu Ying-Chien, 2011)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น จากการมอบคุณค่าแก่ลูกค้าในสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้หรือทำได้แต่ไม่ดีเท่า ทั้งในการสร้างความแตกต่าง การใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจซึ่งสามารถส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจได้ ผนวกกับผลงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาว่า ผู้วิจัยจึงได้นำกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ

Balance Scorecard คือ แนวคิดด้านการจัดการที่ธุรกิจในประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลงาน โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1992) เสนอการประเมินผลของธุรกิจด้วย 4 มุมมอง ไม่ใช่มีมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว จึงเรียกว่าการประเมินผลแบบสมดุล โดย 4 มุมมองนั้น ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่สำคัญโดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เพราะเป็นสิ่งที่สามารถบอกได้ว่า กลยุทธ์ที่ใช้ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้น ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) ด้วยการเพิ่มจุดขายใหม่ๆ เพิ่มมูลค่าการใช้ผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เพื่อเพิ่มโอกาสสร้างกำไรกับลูกค้าเก่า มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยการรับตัวแทนจำหน่าย

1.2 ด้านการเพิ่มความสามารถในการผลิตและการบริหารจัดการ ปรับโครงสร้างค่าใช้จ่ายในการผลิต และการบริหารจัดการ ใช้ประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ และเพิ่มการลงทุนเพื่อเก็บเกี่ยวรายได้ในระยะยาว

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspectives) หลายธุรกิจมีการกำหนดพันธกิจที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยในมุมมองด้านลูกค้าประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (อมรศิริ ดิสสร, 2566) ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้าและกำไรต่อลูกค้า 1 ราย

3. มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นการแปลมาตรฐานที่อิงกับลูกค้ามาเป็นมาตรการที่ธุรกิจต้องทำภายในเพื่อตอบสนองลูกค้า เนื่องจากประสิทธิภาพที่ดีของลูกค้าจะเกิดจากกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการในธุรกิจ ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานภายในเพื่อทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น การคิดค้นนวัตกรรม หรือการประสานงานภายในหน่วยงาน เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives) เป้าหมายความสำเร็จเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผวนกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้ธุรกิจต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ เพียงธุรกิจมีความสามารถในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ธุรกิจสามารถเจาะกลุ่มตลาดใหม่เพื่อเพิ่มรายได้และทำให้อัตรากำไรให้เติบโต

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ ด้านมุมมองทางการเงิน ด้านมุมมองของลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านมุมมองของการเรียนรู้และการเติบโต ล้วนเป็นมุมมองการวัดความสำเร็จของธุรกิจแบบสมดุล ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของมุมมองทุกด้าน หากขาดมุมมองใดมุมมองหนึ่งถือถือว่าเป็นการวัดความสำเร็จที่ยังไม่สมบูรณ์ จึงใช้การวัดความสำเร็จของธุรกิจทั้ง 4 ด้าน มาใช้เป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้

### สมมติฐานในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถตั้งข้อสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ผู้ประกอบธุรกิจที่มีลักษณะของธุรกิจ ประกอบด้วย อายุของธุรกิจ และรายได้ต่อเดือนของธุรกิจแตกต่างกัน ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์แตกต่างกัน

2. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และความใส่ใจในความสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์

3. กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างรายได้แตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์

4. ปัจจัยด้านธุรกิจ ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และปัจจัยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์แตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ขนาดย่อม จำนวน 455 คน ที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร และมี อายุ 18 ปีขึ้นไป เกี่ยวกับข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ประกอบการ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้ประกอบการ 6 คุณลักษณะ กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน 3 กลยุทธ์ และความสำเร็จของ ธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ทั้ง 4 มุมมอง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์

โดยเริ่มศึกษาจากบทความทฤษฎีหลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อกำหนด ขอบเขตของการวิจัย ให้มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ จากนั้นจึงสร้างแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำแบบสอบถามที่ไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธี หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbachs' alpha Coefficient) (มัทธิมมา ธีธาเซ็น, 2561) จากนั้นจึง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 455 ตัวอย่าง ตามที่กำหนดไว้

เมื่อได้แบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว จึงนำผลที่ได้มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้สำหรับการ ประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ในรูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติอนุมาน (Inferential Statistic) ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้วย One-way ANOVA วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สมมติฐานที่ 2 ถึงสมมติฐานที่ 4 ใช้วิธีการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter Regression

### ผลการทดสอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปปรับปรุงแล้วไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbachs' alpha Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2550: 34 อ้างถึงใน มัทธิมมา ธีธาเซ็น (2561)) เพื่อ ตรวจสอบข้อบกพร่องด้านรูปแบบ ความสอดคล้องของข้อคำถามและความครอบคลุมถึงเนื้อหาที่ต้องการ ศึกษา โดยคำถามข้อใดที่มีค่าความเชื่อมั่นต่ำจะถูกตัดออก ซึ่งจากการทดสอบได้ ผลความเชื่อมั่นของแต่ละ ด้าน ดังนี้

1. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านลักษณะของผู้ประกอบการ ได้แก่ ด้านความเป็นตัวของ ตัวเอง เท่ากับ 0.901, ด้านความมีนวัตกรรม เท่ากับ 0.849, ด้านความกล้าเสี่ยง เท่ากับ 0.867, ด้านการ บริหารจัดการ เท่ากับ 0.874, ด้านความสม่ำเสมอและใฝ่เรียนรู้ เท่ากับ 0.879 และความใฝ่ใจในความสำเร็จ เท่ากับ 0.882

2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านกลยุทธ์สร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ด้าน กลยุทธ์ความแตกต่าง เท่ากับ 0.809, ด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เท่ากับ 0.856 และด้านกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ เท่ากับ 0.905

และได้ตรวจสอบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสถิติ KMO ของ ไกเซอร์ - ไมเยอร์ - ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy โดยได้ค่า KMO เท่ากับ 0.951 ผ่านเกณฑ์



ที่กำหนด หาก KMO มีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน เหมาะสมที่จะใช้ Factor Analysis (Kaiser and Rice, 1974 อ้างถึงใน ปวีณา พานิชชัยกุล (2562))

## ผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ส่วนใหญ่มีอายุธุรกิจน้อยกว่า 2 ปี และมีรายได้ต่อเดือนของธุรกิจอยู่ที่ประมาณ 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 161 คน

**ด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ** พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด รองลงมาด้านความมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการ ด้านความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และด้านความใส่ใจในความสำเร็จ ตามลำดับ

**ด้านกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน** พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมากที่สุด รองลงมาเป็นกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ และกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ตามลำดับ

**ด้านความสำเร็จของธุรกิจ** พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจในมุมมองด้านกระบวนการภายในมากที่สุด รองลงมาด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเชิงอนุมาน ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ผู้ประกอบการที่มีลักษณะของธุรกิจ ประกอบด้วย อายุของธุรกิจ และรายได้ต่อเดือนของธุรกิจ แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ประกอบการที่มีอายุของธุรกิจแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจที่ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ประกอบการที่มีรายได้ต่อเดือนของธุรกิจแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจที่ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และความใส่ใจในความสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และความใส่ใจในความสำเร็จ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการที่มีกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ มีผลต่อ

ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้  
**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านธุรกิจ ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และปัจจัยกลยุทธ์การสร้าง  
ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์แตกต่างกัน

สืบเนื่องจากสมมติฐานที่ 1.1 และ 1.2 ผลการวิจัยชี้ว่า ผู้ประกอบการที่มีลักษณะของธุรกิจด้าน  
อายุธุรกิจ และรายได้ต่อเดือนของธุรกิจที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ไม่  
แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผู้วิจัยจึงไม่นำตัวแปรด้านปัจจัยธุรกิจมาเป็นปัจจัยในการหาผล  
การทดสอบสมมติฐานที่ 4

ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ด้านความ  
เป็นตัวเอง ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และด้าน  
ความใส่ใจในความสำเร็จ และปัจจัยกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ต้นทุน และ  
กลยุทธ์แตกต่าง ส่งผลในทิศทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  
0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยธุรกิจ คุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการ  
แข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ มีประเด็นให้อภิปราย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ผู้ประกอบการที่มีลักษณะของธุรกิจ ประกอบด้วย อายุของธุรกิจ และรายได้ต่อ  
เดือนของธุรกิจ แตกต่างกันส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ที่แตกต่างกัน พบว่า

ผู้ประกอบการที่มีอายุของธุรกิจแตกต่างต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจที่ไม่แตกต่างกัน  
ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผู้ประกอบการที่มีรายได้ต่อเดือนของธุรกิจแตกต่างต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจที่ไม่  
แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลงานวิจัยที่ได้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ สวลี วงศ์ไชยา และ พิชญาดา พันผา  
(2561) ที่ว่า รายได้และอายุของธุรกิจมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากธุรกิจ  
ที่ใช้ในการศึกษาแตกต่างกัน ธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์เป็นธุรกิจใหม่ ผู้ประกอบการเริ่มประกอบธุรกิจหรือ  
มีการขยายช่องทางการจำหน่ายมาสู่ออนไลน์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า จากวิถีชีวิตของคนในปัจจุบันที่ใช้  
อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น (Nanoledge, 2562) ผนวกกับสถานการณ์ โควิด-19 ในปี พ.ศ. 2562 ทำให้หลายคน  
ออกจากงานประจำและหาอาชีพเสริมเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งการทำเบเกอรี่ได้รับความนิยมอย่างมาก หลายคน  
หันมาเบเกอรี่และขายเป็นอาชีพเสริม (PPTV Online, 2563) ทำให้เบเกอรี่โตไวมากขึ้น ธุรกิจเบเกอรี่จึงมี  
รายได้และอายุของธุรกิจน้อย ไม่มีการกระจายตัวกันมากนักต่างจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มี  
รายได้และอายุของธุรกิจมากกว่า มีความแตกต่างกระจายตัวกันสูง จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผลการวิจัยนี้  
ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต

**สมมติฐานที่ 2** คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง ความมี  
นวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และความใส่ใจใน  
ความสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ พบว่า

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความ  
กล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และความใส่ใจในความสำเร็จ มีผลต่อ

ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิมพีวีกา เกตุเทียน (2556) พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ มีจำนวน 6 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยความเป็นตัวของตัวเอง ปัจจัยความมีนวัตกรรม ปัจจัยความกล้าเสี่ยง ปัจจัยการบริหารจัดการ ปัจจัยความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และปัจจัยความใส่ใจในความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์ดี ทัพพกรณ์ และ ประสพชัย พสุชนนท์ (2562) พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ 5 ด้านได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ ความใส่ใจในความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันแต่ผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกัน แสดงว่าทุกอุตสาหกรรมผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่คล้ายคลึงกัน เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จนไปถึงธุรกิจสามารถเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จได้ (วิมพีวีกา เกตุเทียน, 2556)

**สมมติฐานที่ 3** กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องสิ่งที่ Michael E. Porter กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ความแตกต่างและผู้นำด้านต้นทุนถูกนิยมใช้ในการแข่งขันในตลาดที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเหนือคู่แข่ง จนนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้” แม้ว่าผู้ประกอบการจะหันมาประกอบธุรกิจบนออนไลน์มากขึ้น แต่ผู้ประกอบการยังเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter อยู่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จารุพร ชันธนนท์ และ วสุธิตา นุริตมนต์ (2562) พบว่า กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้าน ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเช่นเดียวกัน

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันแต่ผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกัน แสดงว่าทุกอุตสาหกรรมมีการแข่งขันเกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมทั้งสิ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยให้ธุรกิจแตกต่างจากคู่แข่ง สู่การเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจ ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจที่เหนือกว่าคู่แข่งเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจนนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้ (อัจฉรา สุขกลิ่น และคนอื่นๆ , 2561)

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านธุรกิจ ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และปัจจัยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์แตกต่างกัน

สืบเนื่องจากสมมติฐานที่ 1 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการที่มีลักษณะของธุรกิจด้านอายุของธุรกิจ และรายได้ต่อเดือนของธุรกิจแตกต่างกัน จะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงทำให้ผู้วิจัยไม่นำตัวแปรด้านปัจจัยธุรกิจมาเป็นปัจจัยในการหาผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ด้านความเป็นตัวเอง ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ และด้านความใส่ใจในความสำเร็จ และปัจจัยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ส่งผลในทิศทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์ ที่ระดับ

นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ซึ่งเมื่อมองในภาพรวม พบว่า มีปัจจัย 2 ตัวที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ได้แก่

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์เป็นธุรกิจใหม่ ที่เกิดจากร้านขายเบเกอรี่แบบหน้าร้านย้ายหรือขยายพื้นที่มาทำธุรกิจบนออนไลน์ และคนที่หัดทำเบเกอรี่มาขายแบบ Home Made ซึ่งไม่มีหน้าร้านขายเฉพาะทางออนไลน์ รายได้จึงไม่มากนัก ไม่มีลูกน้องเพราะผู้ประกอบการเป็นคนทำผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการจึงไม่ได้ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ แตกต่างจากในอดีตที่มีรูปแบบขายสินค้าทางหน้าร้าน ผู้ประกอบการไม่สามารถดูแลต้อนรับลูกค้าได้ทั่วถึง ทำให้มีการจ้างพนักงาน เพื่อเข้ามาช่วยให้ธุรกิจขับเคลื่อนต่อไปได้ (Officemate Admin, 2562) ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องใช้หลักการบริหารในการบริหารทรัพยากรของธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

ในขณะที่ปัจจัยกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ เนื่องจากมูลค่าตลาดเบเกอรี่ และธุรกิจบนออนไลน์มีแนวโน้มโตขึ้นต่อเนื่อง และการโปรโมทบนออนไลน์มักเป็นรูปแบบของตลาดวงกว้าง โดยกระจายตามกลุ่มเป้าหมายที่เลือกไว้ จึงไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมากนัก โดยงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ เป็นรูปแบบขนาดธุรกิจ SMEs ซึ่งไม่มีความสามารถในการสร้างประโยชน์ได้มากนักจากวิธีการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) ทำให้กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจจึงไม่ได้ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์

จากการทดสอบสมมติฐาน 4 ข้อ พบว่า งานวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยในอดีต เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นครั้งแรกทำการวิจัยกับผู้ประกอบการในธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ เนื่องจากงานวิจัยในอดีตนั้นมุ่งเน้นในธุรกิจเบเกอรี่แบบหน้าร้านหรือธุรกิจออนไลน์ในอุตสาหกรรมอื่นเท่านั้น งานวิจัยนี้จึงเป็นการบูรณาการงานในธุรกิจเบเกอรี่เข้ากับธุรกิจออนไลน์ ซึ่งเป็นส่วนที่เติมเต็มช่องว่างของการวิจัยที่เกิดขึ้นในอดีต

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะของผลการวิจัย

1. ผู้ประกอบการที่ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ต้องมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้

คุณลักษณะด้านความเป็นตัวเอง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ สามารถทำงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง สามารถตัดสินใจได้ในภาวะคับขัน มีความตระหนักรู้ว่าความสำเร็จของธุรกิจนั้นเกิดขึ้นจากตนเอง และคอยมองหาโอกาสทางธุรกิจได้ด้วยตนเอง

คุณลักษณะด้านความมีนวัตกรรม ต้องมีความคิดอยากเริ่มทำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการคิดวางแผนรับมือกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ต้องพบเจอ มีความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการมากกว่าผู้อื่น และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง

คุณลักษณะด้านความกล้าเสี่ยง ต้องการกล้าเผชิญกับความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นไม่เกินความสามารถของตนเอง หาทางเลือกไว้หลายทางเพื่อเป็นแนวทางในการเผชิญกับความเสี่ยง และเต็มใจเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

คุณลักษณะด้านความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ ต้องทำการศึกษา คอยหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ไม่ย่อท้อกับปัญหาหรือความผิดพลาดที่

พบเจอ และควรมีการศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจกับผู้เชี่ยวชาญ

คุณลักษณะด้านความใส่ใจในความสำเร็จ ต้องมีการแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ให้ได้ เมื่อตัดสินใจว่าทำแล้วนั้นจะทำจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ มีการทุ่มเทร่างกายและแรงใจและเวลาทั้งหมดให้กับการทำงานโดยใช้ความสามารถ และความรู้ทั้งหมดของตนเองในการทำงาน และต้องมีนิสัยชอบทำงานที่มีความท้าทาย โดยมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้ประกอบการในแต่ละด้าน อ้างอิงตามแนวคิดของ Michael Frese ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่ของผู้ประกอบการทั้ง 8 ประการ (Michael Frese, 2000) ซึ่งผู้วิจัยเลือกแนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ สามารถทำได้โดย

1.1 คุณลักษณะด้านความเป็นตัวเอง ผู้ประกอบการต้องเสริมสร้างลักษณะนิสัยความเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเองและตัดสินใจได้ในภาวะคับขัน มีการค้นคว้ามองหาโอกาสทางธุรกิจด้วยตนเอง (โชติรส สมพงษ์ และ สาโรช เผือกบัวขาว, 2562)

1.2 คุณลักษณะด้านความมีนวัตกรรม มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการคิดวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องพบเจอ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการพัฒนาตัวสินค้า และมีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ (โชติรส สมพงษ์ และ สาโรช เผือกบัวขาว, 2562)

1.3 คุณลักษณะด้านความกล้าเสี่ยง พัฒนาความกล้าพร้อมเผชิญกับความเสี่ยงอย่างไม่ย่อท้อ ศึกษาค้นคว้าเพื่อทำการประเมินความเสี่ยงก่อนลงมือ พร้อมหาทางเลือกไว้หลายทางเพื่อเป็นแนวทางในการเผชิญกับความเสี่ยง (โชติรส สมพงษ์ และ สาโรช เผือกบัวขาว, 2562)

1.4 คุณลักษณะด้านความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ ผู้ประกอบการมีการหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ เรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและนำไปใช้ในอนาคต ไม่ย่อท้อกับปัญหาหรือความผิดพลาดที่พบเจอ และควรมีการศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ความรู้ในทิศทางที่ถูกต้องหรือได้มุมมองใหม่ๆ เพิ่มเติม (พนมพร เจริญวรรณ, 2559)

1.5 คุณลักษณะด้านความใส่ใจในความสำเร็จ ผู้ประกอบการต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินธุรกิจด้วยร่างกาย แรงใจและเวลาทั้งหมดให้กับการทำงานโดยใช้ความสามารถ และความรู้ทั้งหมดในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ (พนมพร เจริญวรรณ, 2559)

2. ผู้ประกอบการที่ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนใช้ทรัพยากรของธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการทำการตลาดและผลิตสินค้าขายสำหรับตลาดในวงกว้างเพราะเป็นวิธีลดต้นทุนของธุรกิจในบางส่วน ส่งผลให้ต้นทุนของธุรกิจต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น ควรมีการนำเข้าวัตถุดิบครั้งละมาก ๆ และมีคลังสินค้าสำหรับเก็บวัสดุ รวมถึงควรมีการผลิตสินค้าครั้งละจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิตทำให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้ประกอบการควรรออกแบบสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพเหนือกว่าของคู่แข่ง มีการใช้กระบวนการผลิตที่แตกต่างหรือเหนือกว่าของคู่แข่ง และมีสินค้าที่ครอบคลุมในสายผลิตภัณฑ์มากกว่าคู่แข่ง

แนวทางการสร้างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ อ้างอิงตามทฤษฎีของ Porter ที่กล่าวถึงการประหยัดจากขนาด เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม หรือวิธีการเข้าถึงวัตถุดิบเพื่อทำให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้ (Porter, 1985) ซึ่ง

ทำได้โดย

1. เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิด Economy of scale จากการผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานครั้งละจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2553)
2. การพยายามลดต้นทุนของธุรกิจ ด้วยการควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้า ต้นทุนการบริการ ต้นทุนการส่งเสริมการขาย (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2553)
3. การใช้นวัตกรรมในด้านการผลิต โดยวางแผนการเลือกใช้นวัตกรรมการผลิต และทรัพยากรของธุรกิจให้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนที่ไม่จำเป็นลงได้ และอื่นๆ อีกหลายปัจจัย

ในขณะที่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง Porter ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีลักษณะเฉพาะในแต่ละอุตสาหกรรม ความแตกต่างขึ้นอยู่กับตัวผลิตภัณฑ์เอง ระบบการจัดส่งโดยที่มีการขาย วิธีการทางการตลาดต่างๆ เช่น การโฆษณา เป็นต้น อย่างเข้มงวด (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2553) ผู้เขียนได้ทำการผนวกวิธีการที่เหมาะสมกับธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ (Porter, 1985) สามารถทำได้โดย

1. การเพิ่มคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ การผลิตสินค้าอย่างพิถีพิถันรวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงคุณภาพของตัวสินค้า (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2553)
2. การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อป้องกันการเลียนแบบ โดยใช้กระบวนการผลิตด้วยนวัตกรรมที่แตกต่าง ทันสมัย หรือเหนือกว่าของกลุ่ม มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอ (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2553)
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภค เสนอบริการเสริมเพื่อเพิ่มคุณค่าที่ต่างจากคู่แข่ง การบริการหลังการขายที่มีประสิทธิภาพและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้เร็ว รวมถึงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (สุธาวัลย์ สัจจสมบูรณ์, 2561)
4. การสร้างแบรนด์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีและไม่เปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่ง จากการสร้างความแตกต่างด้านความรู้สึกที่มีต่อผลิตภัณฑ์ โดยหลักทางจิตวิทยา โดยการชี้จุดเด่นของสินค้าหรือบริการ มีตำแหน่งของแบรนด์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างเอกลักษณ์เพื่อสร้างความรับรู้ให้ลูกค้า ผ่านสัญลักษณ์ สี โดยใช้สื่อและเครื่องมือต่างๆ เป็นตัวช่วยในการสร้างการรับรู้ให้ถึงลูกค้า (สุธาวัลย์ สัจจสมบูรณ์, 2561)

#### **ข้อจำกัดในงานวิจัยนี้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

1. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาธุรกิจอื่นๆ ที่ประกอบธุรกิจบนออนไลน์เช่นเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจออนไลน์มีความสำคัญและเติบโตอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ส่งผลให้ธุรกิจที่ประกอบบนออนไลน์มีความหลากหลายในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น
2. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแหล่งที่อยู่อาศัยอื่นที่มีความหนาแน่นของประชากรใกล้เคียงกัน เนื่องจาก โดยพฤติกรรมการแข่งขันของพื้นที่กรุงเทพมหานคร และพื้นที่อื่นๆ แตกต่างกัน เช่น กรุงเทพมหานครจะมีเครื่องมือสนับสนุนที่มากกว่า และมีสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่สูงกว่า เป็นต้น

#### **เอกสารอ้างอิง**

วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2565

เจษฎา จันทรา. (2562). คุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจหอพักเอกชนในเขตตำบลข้างฝือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่.

โชติรส สมพงษ์, และ สาโรช ผึ้งบัวขาว. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 310-327.

จารุพร ชันธนนท์, และ วสุธิดา นุริตมนต์. (2562, ตุลาคม-ธันวาคม). คุณลักษณะของผู้ประกอบการและ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษากลุ่มค้าของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคกลางของ ประเทศไทย. วารสารสุทธิปริทัศน์, 33(108), 132-144. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564, จาก [https://so05.tcithaijo.org/index.php/DPUSuthiparithat\\_Journal/article/view/242268](https://so05.tcithaijo.org/index.php/DPUSuthiparithat_Journal/article/view/242268)

ชาคริต ดิเรกวัฒนชัย. (2553). ชีวิตทันสมัย ชีวิตเร่งรีบแต่ต้องดูดี. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2564, จาก <https://www.tpa.or.th/publisher/fqm.php?vNo=55>

ทิปดี ทัทภรณ์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2562, มกราคม-มิถุนายน). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจร้านค้า บริษัททรูคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน). วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม, 9(1), 106-117. ค้นเมื่อ 14 เมษายน 2564, จาก <https://www.stou.ac.th/website/ejodil0.5/Page/ShowPaPer.aspx?dindex=632>

ธารา ทวีโภค. (2558). คุณลักษณะที่ดีของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2564, จาก <http://cms.dru.ac.th/jsui/handle/123456789/1296>

ปวีณา พานิชชัยกุล. (2562). รูปแบบคุณภาพการให้บริการของธุรกิจเครื่องดื่มชาสมุนไพรกลุ่มเงินเนอเรชั่น วัยในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 42-55.

พนมพร เฉลิมวรรณ. (2559). คุณลักษณะผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัย แม่โจ้. ค้นเมื่อ 15 เมษายน 2564, จาก <http://uc.thailis.or.th/Catalog/BibItem.aspx?BibID=b01766966>

มัชฌิมา ธีธาเชิน. (2561). การเปรียบเทียบปัจจัยในการตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียมระดับกลางตามแนว เส้นทางรถไฟสายสีม่วง กรณีศึกษา: ผังกรุงเทพมหานครกับผังนนทบุรี. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 23-52.

วิมลวิภา เกตุเทียน. (2556). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลาง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 5-75.

สวลี วงศ์ไชยา, และ พิษญาดา พันผา. (2561, พฤษภาคม-สิงหาคม). อิทธิพลของกลยุทธ์ธุรกิจและ คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสาร สมาคมนักวิจัย, 23(2), ค้นเมื่อ 18 เมษายน 2565, จาก <https://so04.tcithaijo.org/index.php/jar/article/view/242079/164543>

สว่างพงษ์ แซ่จิ่ง. (2559). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยประเภท ร้านก๋วยเตี๋ยวในเขตจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม, จาก [http://www.thai-explore.net/search\\_detail/result/8333](http://www.thai-explore.net/search_detail/result/8333)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562-2563). นิยาม SME. และ จำนวนประชากรจาก

- การทะเบียน ชาย หญิง และบ้าน จำแนกตามจังหวัด ปี พ.ศ. 2563. ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม, จาก <https://www.sme.go.th/th/>
- สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2555). สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทกิจการ สถานบริการสปาในจังหวัดชลบุรี กับขีดความสามารถอันพึงประสงค์ของผู้รับบริการ. ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564, จาก <http://ssruir.ssrui.ac.th/handle/ssruir/701>
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิทย์ อินเขียน. (2559). กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร ในจังหวัดสมุทรปราการ. ปริญญาทิพนธ์. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrudihjournal/article/view/73521>
- อมรศิริ ดิสสร. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทใน เขตกรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 30 เมษายน 2564, จาก <http://graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/view/125>
- อัจฉรา สุขกลิ่น, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, และนนทิกัด เพียรโรจน์. (2561, มกราคม-มิถุนายน). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการเกษตรอัจฉริยะ. วารสารนักบริหาร, 38(1), 91-100.
- Food Intelligence Center. (2559-2561). อุตสาหกรรมเบเกอรี่ไทย โดยคุณประเวศวุฒิ ไรวา ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และส่วนแบ่งตลาดขนมอบ ปี 2560. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2564, จาก [http://fic.nfi.or.th/foodindustry\\_ceo\\_view.php?smid=1126](http://fic.nfi.or.th/foodindustry_ceo_view.php?smid=1126)
- Michael Frese. (2000). *Success and failure of microbusiness owners in Africa. A Psychological Approach*. Retrieved April 5, 1995, From [https://www.researchgate.net/publication/247397923\\_Success\\_and\\_failure\\_of\\_microbusiness\\_owners\\_in\\_Africa\\_A\\_Psychological\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/247397923_Success_and_failure_of_microbusiness_owners_in_Africa_A_Psychological_Approach)
- Nanoledge. (2562). แนวโน้มของธุรกิจออนไลน์ในประเทศไทย. ค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2564, จาก [https://www.officemate.co.th/blog/ปัญหาพนักงานร้านอาหาร/](https://www.nanoledge.com/แนวโน้มของธุรกิจออนไลน์/Officemate Admin. (2562). ใส่ใจลูกน้องสะท้อนถึงลูกค้า เจาะปัญหาพนักงานร้านอาหาร. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2564, จาก <a href=)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. the United States of America: THE FREE PRESS.
- POST TODAY. (2557). คนรุ่นใหม่แห่ทำอาชีพเสริมตลาดเบเกอรี่โตหมื่นล้าน. ค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2564, จาก <https://www.posttoday.com/economy/sme/287316>
- PPTV Online. (2563). พิษโควิด-19 คนตกงานแห่ขายเบเกอรี่สร้างรายได้. ค้นเมื่อ 15 เมษายน 2564, จาก <https://www.pptvhd36.com/news/ประเด็นร้อน/127876>
- Robert S. Kaplan, & David P. Norton. (1992, January-February). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Simon Kemp. (2020). *DIGITAL 2020: THAILAND*. Retrieved 20 August 2564, from <https://datareportal.com/reports/tag/Digital+2020>
- Wang Wen-Cheng, Lin Chien-Hung, & Chu Ying-Chien. (2011, May). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.