

อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล ของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย

ฉัตรยงค์ ธนนต์จิระโชติ¹ พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ²
ณัชชา กริมใจ³ ชนิตาภา ตีสุขอนันต์⁴

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย และ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,150 ตัวอย่างเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.889 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Amos โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทยได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกสูงสุดจาก ทรัพยากรพื้นฐานโดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.468 เป็นอิทธิพลทางตรง 0.327 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเท่ากับ 0.141 รองลงมาคือได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.402 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมด และได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากระบบการทำงานโดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.391 เป็นอิทธิพลทางตรง 0.245 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเท่ากับ 0.145 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าหลังจากใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างปรากฏว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ประกอบด้วย Chi-square = 52.814 p -value = 0.701 GFI=0.980 AGFI=0.970 CFI=1.000 RMSEA=0.000 และ RMR=0.017 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้ครั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: ธุรกิจกาแฟ; ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล; ธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบด

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

ฉัตรยงค์ ธนนต์จิระโชติ, พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ, ณัชชา กริมใจ และชนิตาภา ตีสุขอนันต์. (2564). อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย. *วารสารดุสิตบัณฑิตยศาสตร์*, 11(1), 52-65.

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

16/10 ถนนเลียบคลองทวีวัฒนา แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170, ประเทศไทย

อีเมล: popy.kanchana@gmail.com

^{2,3,4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

The Influence Factors Affecting of Balanced Competitive Advantage of Roasted Coffee Business in Thailand

Chatsayan Thanunjirachote¹ Phongthep Srisopachit²

Natcha krimjai³ Chanidapa Deesukanan⁴

Abstract

This research aimed to ; 1) study the overall influences, direct and indirect influences of causal factors affecting balanced competitive advantage of roasted coffee business in Thailand and 2) verify the consistency of the causal model with the empirical data by collecting 1,150 samples from the sample group. Data were collected by questionnaire with reliability of 0.889. The data was analyzed by technical analysis using Amos software and Structural Equation Model (SEM).

The results of the research showed that: The factor that had direct influence on balanced competitive advantage of roasted coffee business in Thailand was the basic resource with the total influence of 0.468, being direct influence of 0.327 and indirect influence of 0.141, followed by the business transformation factor with the influence of 0.402 which all was direct influence and working system factor with the influence of 0.391 where direct influence was 0.245 and indirect influence through business transformation of 0.145, statistically significant at 0.01 level. After software package processing performed, it was found that the consistency of the structural equation model was related. All criteria indicated above the benchmark, namely, Chi-square=52.814, p -value=0.701, GFI=0.980, AGFI=0.970, CFI=1.000, RMSEA=0.000 and RMR=0.017. It can be concluded that the results of this analysis are consistent with the empirical data.

Keywords: Coffee Business; Balanced Competitive Advantage; Roasted Coffee Business

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Thanunjirachote, C., Srisopachit, P., krimjai, N., & Deesukanan, C. (2021). The influence factors affecting of balanced competitive advantage of roasted coffee business in Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 11(1), 52-65.

¹ Doctor of Business Administration Program, Bangkok Thonburi University
16/10 Khlong Thawi Watthana Road, Thawi Watthana, Bangkok 10170, Thailand
Email: popy.kanchana@gmail.com

^{2,3,4} Faculty of Business Administration, Bangkok Thonburi University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กาแฟเป็นสินค้าที่มีมูลค่าการค้าขายสูงเป็นอันดับที่ 2 ของโลก รองจากปิโตรเลียม และมีการเติบโตของตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยการบริโภคกาแฟของประชากรโลกเติบโตเฉลี่ยปีละร้อยละ 1.2 ซึ่งจากข้อมูลของ International Coffee Organization (ICO) ระบุว่าปีเพาะปลูก ค.ศ. 2015 ผลผลิตกาแฟของโลกสูงถึง 9 ล้านเมตริกตัน จากการเพาะปลูกใน 70 ประเทศ ส่งผลให้อุตสาหกรรมกาแฟสร้างเสริมอาชีพและรายได้ให้แก่ประชากรกว่า 25 ล้านคนทั่วโลก โดยเฉพาะเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในทวีปแอฟริกา ลาตินอเมริกา อเมริกาใต้ และกลุ่มประเทศอาเซียน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพของอาเซียนในการพัฒนาธุรกิจกาแฟพบว่าแม้อาเซียนจะเป็นอนุภูมิภาคในทวีปเอเชียที่มีสมาชิกอยู่เพียง 10 ประเทศ แต่อาเซียนมีศักยภาพสูงทั้งในการผลิตและส่งออก รวมถึงบริโภคกาแฟมากที่สุดภูมิภาคหนึ่งของโลก (Department of Business Development, 2018)

จากการที่ปริมาณความต้องการใช้กาแฟของโลกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 มีอัตราการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.06 โดยประเทศที่มีความต้องการกาแฟ มากที่สุด ได้แก่ สหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา บราซิล ญี่ปุ่น รวมคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 64 ของความต้องการทั้งหมดในทางกลับกันผลผลิตกาแฟของโลกกลับมีอัตราการขยายตัวลดลงในปี 2561 อยู่ที่ร้อยละ 1.24 ซึ่งพื้นที่ปลูกกาแฟที่สำคัญของโลก ได้แก่ บราซิล เวียดนาม โคลัมเบีย อินโดนีเซีย ที่คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 66 ของผลผลิตทั้งหมด ซึ่งปัจจุบันไทยส่งออกเมล็ดกาแฟไปยังสหรัฐอเมริกาสูงสุด โดยปี พ.ศ. 2561 มีอัตราการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 74 ที่สำคัญแม้ประเทศไทยจะเป็นผู้ส่งออกกาแฟสำเร็จรูปเป็นลำดับ 6 ของโลก ขณะที่ความต้องการใช้เมล็ดกาแฟในประเทศปีพ.ศ. 2561 อยู่ที่ 95,000 ตันต่อปี แต่ผลิตได้เพียง 23,617 ตัน จึงต้องนำเข้าถึง 68,616 ตัน หรือคิดเป็น

ร้อยละ 72 เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ภายในประเทศ (Department of Trade Negotiations, 2018) นอกเหนือจากนี้ ปริมาณการบริโภคกาแฟในประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องประมาณร้อยละ 5-6 โดยเฉลี่ยตั้งแต่ปีพ.ศ. 2558-2560 รวมถึงปริมาณเมล็ดกาแฟชนิดที่ยังไม่ได้คั่วที่ถูกนำเข้ามาจากต่างประเทศในปีพ.ศ. 2560 ซึ่งมีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2555 ถึงร้อยละ 93 ในระยะเวลาเพียงแค่ 5 ปี โดยตัวเลขเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงปริมาณการบริโภคกาแฟของชาวไทยที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Kasikorn Research Center, 2018)

ในปี พ.ศ.2561 ธุรกิจร้านกาแฟในไทยพุ่งสูงกว่า 17,000 ล้านบาท หรือเติบโตต่อปีร้อยละ 15-20 โดยอัตราเฉลี่ยในการบริโภคกาแฟของคนไทยอยู่ที่ปีละ 300 แก้ว/คน/ปี และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นได้อีกมาก เมื่อเทียบกับปริมาณการบริโภคกาแฟจากหลายประเทศ อาทิ ญี่ปุ่นที่บริโภคกาแฟเฉลี่ยอยู่ที่ 400 แก้ว/คน/ปี ยุโรปบริโภคกาแฟเฉลี่ยอยู่ที่ 600 แก้ว/คน/ปี หรือฟินแลนด์บริโภคกาแฟเฉลี่ยอยู่ที่ 1,000 แก้ว/คน/ปี สอดคล้องกับตลาดกาแฟไทย ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ระบุว่า ในช่วง 5 ปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2559 ตลาดกาแฟคั่วบดและสำเร็จรูปขยายตัวร้อยละ 7.3 โดยปีพ.ศ. 2559 มูลค่าตลาดประมาณ 3.9 หมื่นล้านบาท ปีพ.ศ. 2560 คาดว่ามูลค่าตลาดจะสูงขึ้นเป็น 4 หมื่นล้านบาท ตามแนวโน้มเศรษฐกิจ การบริโภค การลงทุนที่ปรับตัวดีขึ้น ขณะเดียวกันรัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนธุรกิจกาแฟ โดยได้จัดทำ “ยุทธศาสตร์กาแฟปี 2560-2564” กำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยเป็นผู้นำการผลิตและการค้ากาแฟคุณภาพในภูมิภาคอาเซียน สร้างให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้ากาแฟในอาเซียน ซึ่งยุทธศาสตร์กาแฟปี 2560-2564 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วยพันธกิจ 5 ประการ คือ (1) เพิ่มปริมาณผลผลิตกาแฟในประเทศ (2) เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยไม่

ทำลายสิ่งแวดล้อม (3) สร้าง/พัฒนาเครือข่ายระหว่างกลุ่มเกษตรกรและผู้ประกอบการ (4) ยกระดับคุณภาพมาตรฐานสู่สากลและภาพลักษณ์กาแฟไทย และ (5) สร้างให้ไทยเป็นศูนย์กลางการค้ากาแฟในอาเซียน (Onsaat, 2019) ภายใต้แนวคิดความยั่งยืนทางธุรกิจของอุตสาหกรรมกาแฟ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กาแฟ ปี 2560-2564 และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างรัฐสมาชิกอาเซียนเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปกาแฟและที่สำคัญเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจกาแฟของประเทศไทยตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำบนเวทีวิชาการระดับอาเซียน (Ministry of Agriculture and Cooperatives, 2018)

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่า ธุรกิจผลิตกาแฟมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น อีกทั้งผู้ผลิตเริ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีการวิจัยทดลองรวมทั้งนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อให้ได้เมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพและมีรสชาติเป็นเอกลักษณ์เฉพาะพื้นที่มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย ว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากตลาดที่เติบโตและความต้องการของตลาดที่สูงในปัจจุบันและแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง สามารถนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางการพัฒนาการผลิตกาแฟคั่วบด ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำให้เป็นไปอย่างมีระบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพผลผลิตโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตให้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมกาแฟคั่วบดของไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความ

ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตในการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย ดังต่อไปนี้ ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านทรัพยากรพื้นฐาน (RSB) และ (2) ปัจจัยด้านระบบการทำงาน (WKS) ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (BNT) และ (2) ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล (CBSC)

2. ขอบเขตด้านประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยต้องการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย ประชากรที่ศึกษาคือผู้บริหารธุรกิจการกาแฟคั่วบดจำนวนทั้งสิ้น 2,394 ราย (Department of Business Development, 2018)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2562

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย/เชิงวิชาการ เกิดองค์ความรู้ใหม่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์เป็นฐานข้อมูลด้านการศึกษาวิจัย การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานในอนาคตต่อไป

2. ประโยชน์ต่อผู้ดำเนินธุรกิจกาแฟคั่วบด โดยสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน นำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจ และ

สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การให้มีผลการดำเนินงานให้เพิ่มสูงขึ้นนำไปสู่การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล และได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ผู้ประกอบการใหม่ที่สนใจในธุรกิจสามารถลงทุนหรือต่อยอดผลิตภัณฑ์กาแพของตนให้สามารถสร้างตลาดได้ทั้งในและต่างประเทศ

4. ประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนา ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจผลิตกาแพเพื่อเป็นการเชื่อมโยงธุรกิจและสร้างเครือข่ายธุรกิจให้มีความเข้มแข็งรองรับการเติบโตของการบริโภคกาแพทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างมีศักยภาพต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทรัพยากรพื้นฐาน (Resource Base--RSB) ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันดังผลงานวิจัยของ Sirmon, Hitt, Ireland, and Gilbert (2011) แสดงให้เห็นว่า การครอบครองทรัพยากรเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันว่าจะเป็นประโยชน์ในการแข่งขัน จะต้อง มีการสะสมทรัพยากรและยกระดับทรัพยากรให้เต็มมูลค่าของทรัพยากรสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ต้องตระหนักว่าทรัพยากรจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถทางการแข่งขันหรือได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำการศึกษาถึง ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และ ทรัพยากรความรู้

ระบบการทำงาน (Working System--WKS) ระบบการทำงานในองค์กร เกิดจากการจัดการ

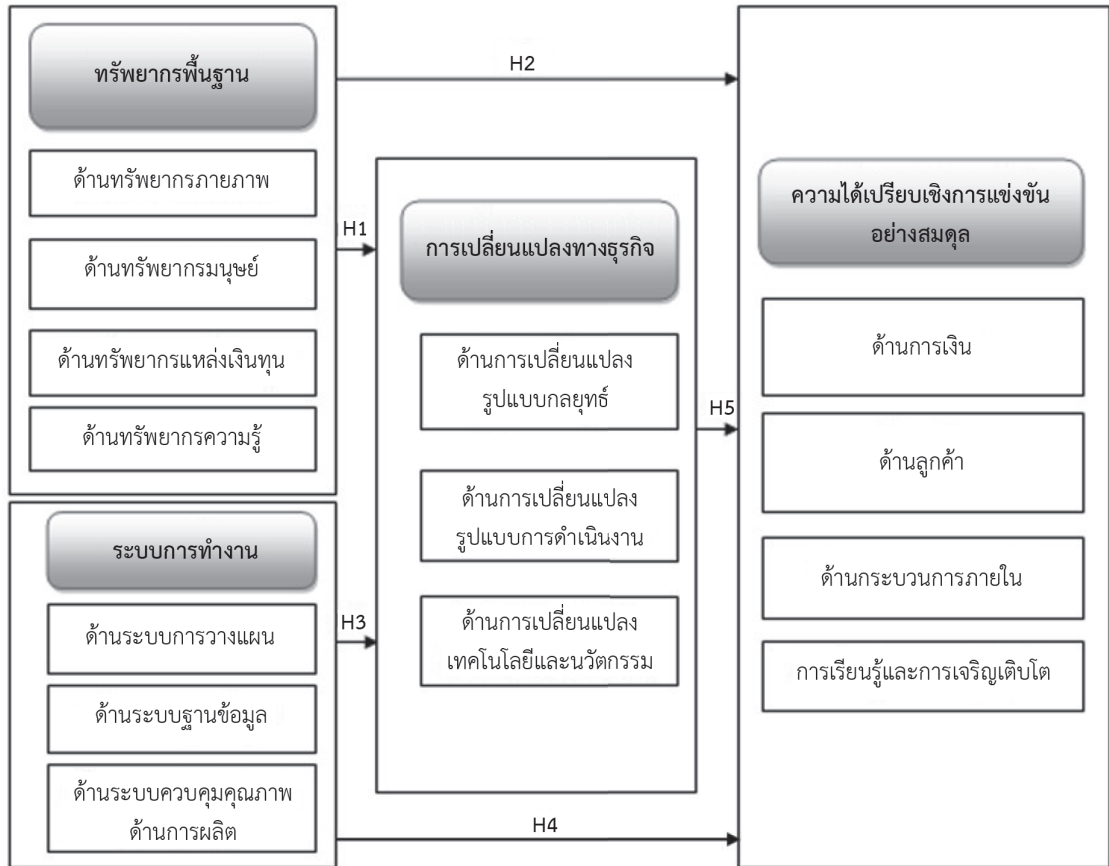
ทรัพยากร ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ (Amit & Schoemaker, 1993; Quick MBA, 2010) ระบบการทำงานขององค์กรในด้านการจัดการทรัพยากร เป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เช่นกัน รวมทั้งประสิทธิภาพขององค์กรเป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน Postma and Zwart (2015); Barney (2012) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ความสามารถขององค์กรเกี่ยวกับระบบการทำงานถึงการวางแผนทั้งอย่างเป็นแบบแผน และแบบไม่เป็นแผน ซึ่งจากการศึกษาของ Kohtamäki, Kraus, Mäkelä, and Rönkkö (2012) พบว่า การวางแผนที่ดีมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของยอดขาย องค์กรที่มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพจะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีการวางแผน Ahmed, Julian, Mohamad, and Tooksoon (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการทำงานในด้านของฐานข้อมูล โดยเฉพาะฐานข้อมูลด้านการตลาด เช่น พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า สภาพแวดล้อม ทางการตลาดทั่วไป Barney (2012) ยังได้ศึกษาถึงระบบการทำงานในด้าน การควบคุม และประสานงานอย่างเป็นระบบ การมีโครงสร้างขององค์กร หรือสายการบังคับบัญชา การควบคุมคุณภาพด้านการผลิต ตลอดกระบวนการผลิต ตั้งแต่ก่อนการผลิต กระบวนการผลิต และหลังการผลิต มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ได้แก่ การคัดสรร วัตถุดิบ การควบคุมกระบวนการผลิต การตรวจสอบคุณภาพสินค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง (Almor & Hashai, 2004; Forsman, 2004)

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ(Business Transformation--BNT) รูปแบบการดำเนินงานที่จะมีการจัดการในองค์กร และได้รับการจ้างจากแหล่งภายนอก ซึ่งเป็นพันธมิตรจะมีความสำคัญมากที่สุด

และวิธีการตัดสินใจที่จะทำและประสิทธิภาพที่วัดได้ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจสามารถกำหนดเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกระบวนการขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อที่จะยังคงอยู่ในการแข่งขัน ซึ่งมีแนวความคิดคล้ายกับการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถอยู่ภายใต้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง Johanssen and Fill (2014); Storbacka, Windahl, Nenonen, and Salonen (2013) กล่าวว่าในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ควรมีการเพิ่มขึ้นของภาวะการปรับตัวผ่านโครงสร้าง การเสนอขายแบบแยกส่วนในการสั่งซื้อเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นการทำซ้ำและหนทางที่จะเอาชนะ องค์กรของการขายและการผลิตจากงานวิจัยของ Davidson (2013) หากการทำธุรกิจในรูปแบบโครงสร้างเดิมอาจจะไม่ได้ผลหรือโดนรุกรานคู่แข่งแนวความคิดและวิธีปฏิบัติแบบเดิมๆ ที่อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ ในการทำธุรกิจเท่าที่ควรออกไป และโอนอำนาจไปให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาใหม่ ดำเนินการแทน โดยส่วนมากจะมาจากคัดเลือกและพิจารณาคุณสมบัติพร้อมทั้งวิสัยทัศน์ที่คาดว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการทำธุรกิจในอนาคต

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล (Balanced Advantage Competitive--CBSC) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการบริหารหรือสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน และปัจจัยสู่ความสำเร็จ ในการดำเนินงานตามกรอบของ Balanced Score Card โดย Chong (2013) มีดังนี้ (1) ด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร กำไรระยะยาว ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนการลงทุน การวิเคราะห์มูลค่าของผู้ถือหุ้น (Hannula, 2002; Yang, Hong, & Modi, 2011) (2) ด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าได้ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าเพิ่มขึ้น (Kim, Song, & Nerkar, 2012; Yang et al., 2011) (3) ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างแผนงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงและเพิ่มขึ้น พัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Yaemkong, 2012) (4) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้แก่ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว พนักงานมีทักษะและความสามารถเพิ่มขึ้น พนักงานมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น และพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (Kaplan & Norton, 2006; Delgado, Porter, & Stern, 2014; Kim et al., 2012)



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานข้อที่ 1 ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจผลิดกาแพคั่วบดในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 2 ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิดกาแพคั่วบดในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 3 ระบบการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจผลิดกาแพคั่วบดในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 4 ระบบการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิดกาแพคั่วบดในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 5 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิดกาแพคั่วบดในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ในกรณีที่ดีที่สุด ก็คือ 20:1 (Jackson & Joshi, 2003) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองจำนวน 14 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย 280 ตัวอย่าง ($20 \times 14 = 280$)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งข้อคำถามเป็นมาตรวัด 5 ระดับ จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item-Objective Congruence-IIOC) โดยผลการวิเคราะห์แต่ละข้อคำถามพบว่ามีความสอดคล้อง 0.6 ถึง 1.00 หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย แล้วนำมาวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ของแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม (Item-total Correlation) และค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยเกณฑ์มาตรฐานกำหนดค่า Item-total Correlation ควรมากกว่า 0.3 (Field, 2005) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละข้อคำถามควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ซึ่งผลการทดสอบพบว่าทุกข้อคำถามล้วนมีค่าสัมประสิทธิ์ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งสิ้น และค่าสัมประสิทธิ์كرونบาค แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ 0.889 แสดงว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์สถิติพรรณนาขั้นพื้นฐาน (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ในการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ (Structural Model) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โปรแกรม Amos

ผลการวิจัย

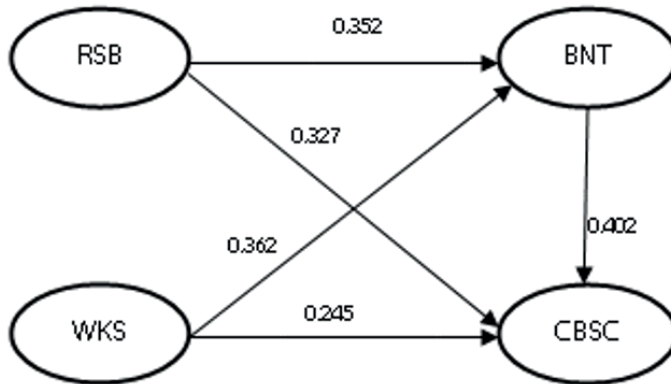
1. ผลการศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทย ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกสูงสุดจาก ทฤษฎีการพื้นฐานโดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.468 เป็นอิทธิพลทางตรง 0.327 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเท่ากับ 0.141 รองลงมาคือได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.402 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมด และได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากระบบการทำงานโดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.391 เป็นอิทธิพลทางตรง 0.245 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเท่ากับ 0.145 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. จากการวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทยที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟคั่วบดในประเทศไทยด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Amos เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ดังนี้ Chi-square = 52.814, p -value = 0.701, GFI = 0.980, AGFI = 0.970,

CFI=1.000ม RMSEA=0.000 และRMR=0.017

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิง

โครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์

ภาพ 2 แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุมีผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลของธุรกิจผลิตกาแฟ
คั่วบดในประเทศไทย

การอภิปรายผล

1. ปัจจัยทรัพยากรพื้นฐาน

ทรัพยากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง
ทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่ 1 แสดงว่าถ้ากิจการให้ความสำคัญกับ
ปัจจัยทรัพยากรพื้นฐานย่อมส่งผลให้การเปลี่ยนแปลง
ทางธุรกิจมีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัย
ครั้งนี้สอดคล้องกับ Barney (2012) ทรัพยากรที่
เป็นสินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการทำงานใน
องค์กร เอกลักษณ์หรือคุณสมบัติของธุรกิจ ข้อมูล
สารสนเทศ ความรู้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้องค์กรสามารถ
ใช้ประโยชน์และสามารถควบคุมได้ การเชื่อมโยงและ
การได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สัตว์ชีวิตเชิง
ประจักษ์นี้เป็นตัวแสดงถึงศักยภาพของแหล่งข้อมูล
ขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง
ยั่งยืนได้ สอดคล้องกับ Phasuk (2014) เป็นการศึกษา
ความสัมพันธ์ของทิศทางตลาดและการวางแผนทางการ
เรียนรู้และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรขนาด
กลางในด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพของธุรกิจ

อุตสาหกรรมขนาดกลาง เพื่อพัฒนารูปแบบเชิงสาเหตุ
ของทิศทางตลาดและการวางแผนทางการเรียนรู้ที่มีผล
ต่อนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
ธุรกิจ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับ
วรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพล
ทางตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยมีงานวิจัย
ที่สนับสนุนผลการวิจัย ครั้งนี้ เช่น Kohtamäki et al.
(2012) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการวางแผน
เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวกส่งผลกระทบต่อ
ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการดำเนินกลยุทธ์ซึ่งจะช่วย
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้
เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับ
สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าถ้ากิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยทรัพยากรพื้นฐานย่อมส่งผลให้ธุรกิจมี
ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลเพิ่มสูงขึ้น ซึ่ง
ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับวรรณกรรม
ที่สนับสนุนว่า ทรัพยากรพื้นฐานมีอิทธิพลทางตรง
ต่อความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีงานวิจัยที่

สนับสนุนผลการวิจัย ครั้งนี้ เช่นสอดคล้องกับงานของ Kraaijenbrink, Spender, and Groen (2010) และ López-Nicolás and Meroño-Cerdán (2011) กล่าวไว้ว่า ฐานทรัพยากร เริ่มมีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างในแต่ละองค์กร และมีผลต่อการกำหนดหรือการบริหารกลยุทธ์ในปัจจุบัน Crook, Todd, Combs, Woehr, and Ketchen (2011) มุ่งเน้นองค์ประกอบของ RBV ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพที่ปรากฏภายในขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพภายนอกของอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอยู่

2. ปัจจัยระบบการทำงาน

ระบบการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ถ้ากิจการมีการพัฒนาทางด้านระบบการทำงานให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับ Talib, Rahman, and Qureshi (2013) กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติกรควบคุมคุณภาพ พบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานบางส่วนที่มีคุณภาพของการให้บริการเช่น ระบบคุณภาพการฝึกอบรม และ การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการเปรียบเทียบพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานที่มีคุณภาพซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ระบบการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Camisón and Villar-López (2014) ระบบการทำงานเป็นกระบวนการ และการปฏิบัติงานประจำขององค์กร ในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนที่ดี การมีระบบฐานข้อมูลที่ดี การมีระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต การมีระบบการทำงานที่ดีจะทำให้เกิดผลผลิต คุณภาพ และนวัตกรรมที่ดี ซึ่งทำให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม Camisón and Villar-López (2014) ได้

รับพิจารณาให้เป็นลักษณะเฉพาะในการที่องค์กร ดำเนินการระบบทำงานตามโอกาสหรือเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่รายการใหม่สอดคล้องกับ Alter (2013) กล่าวว่า "ระบบงาน" เป็นหน่วยธรรมชาติของการวิเคราะห์สำหรับการคิดเกี่ยวกับระบบในองค์กร ในการจัดตั้งขององค์กรการทำงานเป็นโปรแกรมของมนุษย์ในการให้ข้อมูลทางกายภาพและทรัพยากรอื่นๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ ระบบการทำงานเป็นระบบการทำงานร่วมกันของมนุษย์และ/หรือเครื่องทำงาน (กระบวนการและกิจกรรม) โดยใช้ข้อมูลเทคโนโลยีและทรัพยากรอื่นๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะเจาะจง/ บริการสำหรับเฉพาะภายในและ/หรือลูกค้าภายนอก อาจจะกล่าวได้ว่า ควรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาดำเนินงานในระบบการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับ Goetsch & Davis (2014)

ระบบการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4 นั่นคือถ้ากิจการมีการพัฒนาทางด้านระบบการทำงาน ให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลเพิ่มสูงขึ้นตาม ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Goetsch & Davis (2014) กระบวนการที่มีคุณภาพเป็นแนวทางการทำธุรกิจที่พยายามเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ คน กระบวนการและสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับ Camisón and Villar-López (2014) ระบบการทำงานเป็นกระบวนการ และการปฏิบัติงานประจำขององค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนที่ดี การมีระบบฐานข้อมูลที่ดี การมีระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิต การมีระบบการทำงานที่ดีจะทำให้เกิดผลผลิต คุณภาพและนวัตกรรมที่ดี ซึ่งทำให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมสอดคล้องกับ Barney (2012) ได้ศึกษาระบบการทำงานต่อความสามารถของ

องค์กรในด้านการควบคุม และประสานงานอย่างเป็นระบบ การมีโครงสร้างขององค์กร หรือมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gomez, Semansky, and Isakov (2014) พบว่า ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก การมีระบบการทำงานที่เป็นระบบการวางแผน และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิตมีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน

3. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 5 นั่นคือถ้ากิจการมีการบริหารด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมดุลเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับ Besson and Rowe (2012) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมช่วงของกลยุทธ์การแข่งขันที่

นำมาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยองค์กร สามารถนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความแตกต่างและสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และเปิดโอกาสให้สินค้าและบริการได้ขยายตลาดไปสู่ระดับสากล

2. หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตกาแฟและอุตสาหกรรมกาแฟสามารถนำผลสรุปและโมเดลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจ โดยนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

References

- Ahmed, Z. U., Julian, C. C., Mohamad, O., & Tooksoon, P. (2012). The empirical link between resources, networks and export marketing performance and the implications for developing countries. *Journal of Transnational Management*, 17(1), 63-88.
- Almor, T., & Hashai, N. (2004). The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small-and medium-sized multinationals: A modified resource based view. *Journal of International management*, 10(4), 479-500.
- Alter, S. (2013). Work system theory: Overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), 72-121.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-6.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Chong, A. Y. L. (2013). A two-staged SEM-neural network approach for understanding and predicting the determinants of m-commerce adoption. *Expert Systems with Applications*, 40(4), 1240-1247.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443-456.
- Davidson, A. (2013). Business model for an era of innovation glut. *Ivey Business Journal*, 77(4), 1-4.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). *Clusters, convergence, and economic performance. Research Policy*, 43(10), 1785-1799.
- Department of Trade Negotiations. (2018). *Domestic coffee demand*. Retrieved from <https://mgronline.com/business/detail/9620000008859> [In Thai].
- Department of Business Development. (2018). *Wholesale business of coffee, tea, cocoa*. Retrieved from https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statisic/2559/T26/T26_201612.pdf [In Thai]

- Field, A. (Ed.). (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). Sage.
- Forsman, S. (2004). *How do small rural food-processing firms compete?: A resource-based approach to competitive strategies*. Doctoral dissertation, University of Helsinki, Helsinki, Finland.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Pearson.
- Gomez, R., Semansky, M., & Isakov, A. (2014). *Small Business and the City: Transformative Potential of Small-scale Entrepreneurship*. University of Toronto Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Prentice Hall.
- Hannula, M. (2002). Total productivity measurement based on partial productivity ratios. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 57-65.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2003). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance in a sales organization. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675-702.
- Johannsen, F., & Fill, H. G. (2014). *Codification of knowledge in business process improvement projects*. Retrieved from https://eprints.cs.univie.ac.at/4071/1/Johannsen_Fill_Codification_of_Knowledge_in_Business_Process_Improvement_Projects_ECIS_2014.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109.
- Kasikorn Research Center. (2018). *Coffee shop business How to manage it to the next day*. Retrieved from <https://kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Coffee-Shop-Management.pdf> [In Thai]
- Kim, C., Song, J., & Nerkar, A. (2012). Learning and innovation: Exploitation and exploration trade-offs. *Journal of Business Research*, 65(8), 1189-1194.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159-178.
- Kraaijenbrink, J., Spender J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- Ministry of Agriculture and Cooperatives. (2018). *Revenue generation for coffee growers. cocoa*. Retrieved from https://www.kehakaset.com/newsactivities_details.php?view_item=369 [In Thai]

- Onsaat, N. (2019). *Coffee strategy 2017-2021*. Retrieved from <https://www.moac.go.th/news-preview-411991791319> [In Thai]
- Phasuk, W. (2014). *Market orientation and learning orientation in improving innovativeness and organizational performance of medium sized industrial business*. Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration.
- Postma, T. J., & Zwart, P. S. (2015). Strategic research and performance of SMEs. *Journal of small business strategy*, 12(2), 52-64.
- Quick MBA. (2010). *Competitive advantage: Strategic management*. Retrieved from <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S., & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 705-716.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M.N. (2013), An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-318.
- Yaemkong, S. (2012). *Antecedents and consequences of customer relationship management capability of hotels industry in Thailand*. Doctoral dissertation in business management, Sripatum University. [In Thai]
- Yang, M. G. M., Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251-261.