

[หน้าแรก](#) [เกี่ยวกับ TCI »](#) [ฐานข้อมูล TCI »](#) [ส่า TJIF](#) [การประชุม/อบรม »](#) [งานบริการของ TCI »](#) [เกตเวย์คุณภาพวารสาร »](#) [ระบบดาวน์โหลด](#) [FAQ](#)

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	Veridian E-Journal Science and Technology Silpakorn University	2408-1248	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	2	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี
2	Veridian E-Journal, Silpakorn University	1906-3431	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005, Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: tci.thai@gmail.com

**กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ
ของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี**

**Competitive Advantage Strategy In Coffee Shop Business Of Retail
Entrepreneurs In Muaeng District, Ratchaburi Province**

วัญวิริณิจ แจ้งพลอย (Wanwirin Chaengploy)^{*}

วีโรจน์ เจรจาลักษณ์ (Viroj Jadesalug)^{**}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 2) พฤติกรรมผู้บริโภคร้านกาแฟ 3) กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ประกอบการรายย่อยและกลุ่มผู้บริโภค ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการบรรยาย

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการรายย่อยส่วนใหญ่จะลงทุนทำธุรกิจด้วยตนเอง มีเพียงรายเดียวที่ลงทุนในรูปแบบของหุ้นส่วน สถานที่มีทั้งแบบเช่าอาคารอิสระและการใช้สถานที่ของตนเอง มีพื้นที่นั่งภายในร้านและบริเวณโดยรอบร้าน เน้นการจำหน่ายกาแฟและเครื่องดื่มประเภทต่างๆ ควบคู่ไปกับการจำหน่ายอาหารหรือขนมอบ มีตราสินค้าเป็นของตนเอง มีการบริหารจัดการในด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิต และการจัดการด้านการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการนำปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด 4Ps มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ 2) ผู้บริโภค มีพฤติกรรมในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟ โดยพิจารณาจากรูปแบบการตกแต่งและบรรยากาศของร้าน สถานที่ตั้งร้าน คุณภาพและรสชาติของผลิตภัณฑ์ และการบริการของพนักงานเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อมากที่สุดคือ กาแฟเย็น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัว และสูตรเฉพาะของแต่ละร้านที่มีรสชาติตรงตามความต้องการของผู้บริโภค 3) การดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างความแตกต่างที่ชัดเจน มีผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่นำกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และภาพลักษณ์ กลยุทธ์การเป็นผู้นำ

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Student of Master of Business Administration Program, Faculty of Management Science,
Silpakorn University

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

ด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถสร้างตราสินค้าให้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของคนภายในจังหวัด และสามารถดำเนินธุรกิจให้คงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งนาน ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อทำให้ธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ: ธุรกิจร้านกาแฟ, ผู้ประกอบการรายย่อย, พฤติกรรมผู้บริโภค, กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abstract

The purpose of this research aims to study 1) Form and characteristics of coffee shop business conduct of retail entrepreneurs in Muaeng District, Ratchaburi Province 2) Coffee Shop Consumer Behaviors 3) Competitive Advantage Strategy in running coffee shop business by retail entrepreneurs. The data was collected through in-depth interviews. The sample groups included retail entrepreneurs and consumers in Muaeng District, Ratcahburi Province. Data were analyzed according to the objectives of the study. The completeness of data as then verified. The outcome of the study was then concluded and presented in a descriptive form.

The results showed that 1) most retail entrepreneurs started up their business ventures on their own except only one entrepreneur having investment partnership. Shop locations include both from private store rental and using their own facilities having seating area inside and surrounding shops. Coffee and various other drinks are the main offers along with food or pastries having their own branding logos. All shops operate with human resources, financial, manufacturing and marketing management. The entrepreneurs are using the four Ps marketing mix approach in their business conduct, 2) consumer behavior in deciding to go to the coffee shop is mainly based upon considerations of style of decor and ambience, location, the quality and taste of the products, and the services of the staff. The product consumers buy most is Iced-coffee. The types of products that consumers decided to buy actually based on personal preferences and specific flavors of each store that meet the consumers' preferences, 3) the business of most coffee shop entrepreneurs are being conducted without a clear business distinction. There is only one entrepreneur using the competitive advantage strategy for their business. The differentiation strategy is also used in products, technologies, and images as well as low-cost leadership strategy, market focus strategy, and quick response strategy making it possible to create a brand renowned and recognized within the province and for their business to remain stable and long-lasting. The results can be used as a guideline to create a competitive advantage strategy to make the business moving towards success.

Keywords: Coffee Shop, Business of Retail Entrepreneurs, Business Conduct, Coffee Shop Consumer Behaviors, Competitive Advantage Strategy

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกาแฟ “ไม่ว่าจะเป็นเกษตรกรที่ปลูกเมล็ดกาแฟ ไปจนถึงร้านขายกาแฟที่สามารถพัฒนาได้ในทุกสถานที่ ถือเป็นธุรกิจยอดนิยมที่สามารถสร้างรายได้จำนวนมากให้กับ ผู้ดำเนินธุรกิจและเหล่าเกษตรกร เพาะภาคกาแฟเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของโลก โดยกาแฟถูกจดอยู่ในจำพวกพืชเศรษฐกิจที่เป็นโภคภัณฑ์ ซึ่งมีอยู่ 5 ชนิด คือ กาแฟ ยาสูบ ยางพารา ชา โกโก้ สำหรับประเทศไทยนั้น การกาแฟถือเป็นเครื่องดื่มยอดนิยมในตลาด และเป็นหนึ่งในพืชเศรษฐกิจสำคัญของประเทศไทย ซึ่งกาแฟที่ปลูกในประเทศไทยมี 2 สายพันธุ์ คือ กาแฟโรบัสต้า เพาะปลูกมากในแบบจังหวัดทางภาคใต้ และกาแฟอาราบิก้าปลูกมากในภาคเหนือ โดยเมล็ดกาแฟที่ผลิตได้ในประเทศไทยนำมาใช้ประโยชน์ 2 ลักษณะคือ การแปรรูปเบื้องต้น ได้แก่ ผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบดและการแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้แก่กาแฟผงสำเร็จรูปและเครื่องดื่มที่มีกาแฟเป็นส่วนผสมหลัก (สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร, 2550) ตลาดกาแฟในประเทศไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก ในปี 2555 มีการบริโภคกาแฟในประเทศไทยกว่า 6.7 หมื่นตัน ซึ่งเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 10 จากที่มี การบริโภคอよุ่ยที่ประมาณ 6 หมื่นตัน ในปี 2554 และในปี 2556 ตลาดเมล็ดกาแฟขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกว่าร้อยละ 12 ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกาแฟมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์, 2558)

กาแฟถือเป็นหนึ่งในเครื่องดื่มที่ได้รับความนิยมอย่างมากในประเทศไทย แต่อัตราการบริโภคกาแฟของคนไทยยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำคือ น้อยกว่า 0.5 กิโลกรัมต่อคนต่อปี หรือคิดเป็นเพียง 130-150 ถ้วยต่อคนต่อปี (ศูนย์วิจัยสิกรไทย, 2550) ส่งผลให้อัตราการเติบโตของธุรกิจกาแฟภายในประเทศไทยแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจร้านกาแฟรายใหญ่ๆ จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนและกระตุ้นตลาดกาแฟให้เกิดความคึกคักและตื่นตัว เป็นอย่างมาก ส่งผลให้ธุรกิจร้านกาแฟทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นร้านกาแฟโบราณหรือร้านกาแฟรีสอร์ฟ ตลอดจนร้านกาแฟระดับพรีเมียม ซึ่งในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ถือได้ว่าเป็นเมืองผ่านเพื่อไปยังอำเภอสวนผึ้ง ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของจังหวัดราชบุรี แต่ในเขตอำเภอเมืองกลับมีร้านกาแฟทั้งรายเล็กและรายใหญ่เปิดตัวขึ้นเป็นจำนวนมาก อาจเนื่องมาจากผู้ประกอบการเล็งเห็นว่าการเติบโตของธุรกิจร้านกาแฟในจังหวัดมีโอกาสเติบโตได้เช่นเดียวกับตลาดรวมของประเทศไทย อีกทั้งกระแสความนิยม การดื่มกาแฟของคนไทยหันมานิยมเข้าร้านกาแฟที่มีการตกแต่งสวยงาม มีบรรยากาศที่รื่นรมย์ เป็นผลทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน ทั้งในด้านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการ ที่จะต้องเน้นการสร้างสรรค์และนำเสนอใหม่ๆ ที่มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการวางแผนการบริหารจัดการธุรกิจ ในด้านการกำหนดขนาดและรูปแบบของธุรกิจร้านกาแฟ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาด รวมถึงต้องเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถกระตุ้นและดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคได้มากกว่าคู่แข่งขันที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน

จากเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นที่มาสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ถึงรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการแต่ละราย รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคร้านกาแฟ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เพื่อให้สามารถนำเอากลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน และเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจทำธุรกิจร้านกาแฟได้ศึกษาและนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
- เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคร้านกาแฟ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
- เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

การบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ

รูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ สามารถแบ่งเป็น ร้านกาแฟที่เป็นแฟรนไชส์จากต่างประเทศ ร้านกาแฟของนักลงทุนต่างประเทศที่เข้ามาสร้างแบรนด์ในไทย ร้านกาแฟของคนไทยทั้งที่ลงทุนเองและเปิดสาขาในรูปแบบแฟรนไชส์ และร้านกาแฟของคนไทยที่เปิดร่วมกับสถานีบริการน้ำมัน แต่ในปัจจุบันผู้ประกอบการมีทางเลือกอื่นในการลงทุนทำธุรกิจร้านกาแฟ คือ การลงทุนสร้างตราสินค้าใหม่ขึ้นมาเอง โดยรูปแบบการลงทุนลักษณะนี้ สามารถแบ่งได้เป็น ร้านกาแฟขนาดเล็ก จะอยู่ในรูปแบบ คือสหหรือเป็นชุมชนขายกาแฟ ร้านกาแฟขนาดกลาง จะอยู่ในรูปแบบคอนเนอร์หรือมุมกาแฟ และร้านกาแฟขนาดใหญ่ หรือร้านกาแฟระดับพรีเมี่ยม (Premium Coffee Shop) หมายถึง ร้านกาแฟที่จำหน่ายกาแฟสดหรือกาแฟคั่วบดในบรรยายกาศและการตกแต่งร้านที่ดูดี มีความทันสมัย โดยเด่นในเรื่องความสะอาดและความหลากหลาย ใส่ใจในขั้นตอนการจัดเตรียมวัตถุติดที่มีคุณภาพสูงโดยใช้อุปกรณ์ที่มีมาตรฐาน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551) สำหรับรูปแบบการนำเสนอขายกาแฟของผู้ประกอบการแต่ละราย จะแตกต่างกันไปตามรูปแบบการบริหารของแต่ละร้าน ซึ่งสามารถจัดแบ่งประเภทเป็น ร้านกาแฟที่เน้นการขายเฉพาะกาแฟเป็นหลัก ร้านกาแฟที่ขายกาแฟควบคู่กับขนม กับเครื่องดื่ม และร้านกาแฟที่ขายกาแฟควบคู่กับอาหาร

จากการศึกษาแนวคิดรูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ พบร้า ธุรกิจร้านกาแฟในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ผู้ประกอบการจะมีการสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง และมีรูปแบบการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ

ตั้งแต่ขนาดเล็ก จนถึงขนาดใหญ่ มีการปรับรูปแบบของร้านให้มีความทันสมัย สวยงาม และเข้ากับรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในปัจจุบันมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบรับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันให้ได้มากที่สุด

ลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในประเทศหรือสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่จะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยการดำเนินธุรกิจจะต้องมีการผลิตสินค้าขึ้นมา มีการจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ โดยหวังผลกำไร (Ricky W. Griffin & Ronald J. Ebert, 2002) ดังนั้น การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการธุรกิจในด้านต่างๆ เช่น การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิต และการจัดการด้านการตลาด โดยการใช้ส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งส่วนประสมทางการตลาดมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากการที่ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุดและครบวงจรนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด หรือ 4Ps Kotler (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ซึ่งประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด จากแนวคิดลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผู้ประกอบการสามารถนำปัจจัยด้านต่างๆ เหล่านี้มาใช้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและก้าวสู่ความสำเร็จ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริโภคทำการค้นหา การคิด การซื้อ การใช้ การประเมินผล ในสินค้าและบริการ ซึ่งคาดว่าจะตอบสนองความต้องการหรือเป็นขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวกับความคิด ประสบการณ์ การซื้อ การใช้สินค้าและบริการของผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546: 192) โดยมีปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ดังนี้ ปัจจัยทางวัฒนธรรม ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางจิตวิทยา และปัจจัยระดับบุคคล และมีคำถามที่ใช้ค้นหาลักษณะพฤติกรรมการเลือกซื้อผู้บริโภค คือ 6Ws และ 1H ซึ่งประกอบด้วย Who What Why When Where และ How และกระบวนการหรือขั้นตอนการตัดสินใจซื้อ ประกอบไปด้วย การรับรู้ ปัญหา การค้นหาข้อมูล การประเมินผลทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และพฤติกรรมภายหลังการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552: 157) ซึ่งพฤติกรรมการบริโภคภาพของผู้บริโภคในปัจจุบัน สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริโภคที่นิยมบริโภคภาพ และกลุ่มผู้บริโภคที่นิยมใช้บริการร้านกาแฟ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคดังกล่าวมีปัจจัยด้านต่างๆ เป็นตัวกำหนดทำให้สามารถนำวิเคราะห์ได้ว่า ใครคือผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ ใครมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ อะไรคือความต้องการของผู้บริโภค เมื่อไหร่ที่ผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้า ผู้บริโภครู้สึกหรือรับรู้เกี่ยวกับสินค้าอย่างไร เป็นต้น ซึ่งการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริโภคแล้ว ยังสามารถนำความรู้ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจได้หลายด้าน เช่น กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ การพัฒนาสินค้า และบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยองค์กรต้องประเมินตนเองให้ได้ว่ามีความสามารถแข่งขันในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างไร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550: 168) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ว่าสามารถกำหนดเป็นแนวทางได้ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน ซึ่งเป็นความแตกต่างที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า (Aaker, 2001: 154) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันเมื่อรูริกมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเน้นที่ความได้เปรียบด้านต้นทุน หรือความได้เปรียบด้านความแตกต่างอย่างโดยย่างหนัก โดยมุ่งที่กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่แคบ (Porter, 1980) หรือเป็นการมุ่งส่วนตลาดเดียวในผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยการส่งมอบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาสินค้าใหม่ๆ และการปรับปรุงสินค้าเก่าที่มีอยู่

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น การขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า คือ การขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง อาจแตกต่างในด้านคุณภาพ วัตถุคุณภาพที่ใช้ เป็นต้น การขายสินค้าที่ถูกกว่าโดยจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำ กว่า โดยการเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เพื่อให้สามารถสร้างสินค้าได้ถูกกลุ่มเป้าหมายและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุดและการตอบสนองต่อผู้บริโภคได้เร็วกว่า หมายถึง สินค้าและบริการของกิจการต้องพิเศษไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่งรายอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และเลือกซื้อสินค้าหรือบริการและยินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Theory) จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้จากการศึกษาแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้อง

พื้นที่ในการศึกษา ได้เลือกพื้นที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Selective) โดยเลือกพื้นที่เขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ด้วยเหตุผลว่า อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอาศัยอยู่อย่างหนาแน่นที่สุด โดยมีจำนวนประชากร 120,061 คน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนๆ อย่างต่อเนื่อง (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง, 2557) และในเขตอำเภอเมือง ยังมีสถานที่ของหน่วยงานราชการ และโรงเรียนอีกหลายแห่ง นอกจากนี้อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรียังเป็นสถานที่พักอาศัยของผู้วิจัยตั้งแต่กำเนิด ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้สะดวก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการสำรวจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ซึ่งมี

จำนวนทั้งสิ้น 32 ราย โดยเลือกเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี มีรูปแบบร้านเป็นแบบอาคารอิสระหรือห้องเช่า เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่มนี้จะมีแนวคิดและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย มีประสบการณ์ในการสร้างกลยุทธ์ที่สามารถทำให้ธุรกิจของตนเองประสบความสำเร็จและดำเนินอยู่ได้ในปัจจุบัน และสามารถแข่งขันกับผู้แข่งขันทั้งรายใหม่และรายเก่าได้อย่างมั่นคง โดยได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ จนกระทั่งได้ข้อมูลครบถ้วน รวมจำนวน 5 ราย ด้านการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริโภค ใช้วิธีการเลือกเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมในการใช้บริการร้านกาแฟอย่างสม่ำเสมอ จำนวน 15 ราย ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีการสร้างแนวคิดอย่างกว้างๆ และแตกประเด็นระหว่างการสัมภาษณ์ โดยมีแบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ฉบับ สำหรับผู้ประกอบการรายย่อยและกลุ่มผู้บริโภค

การเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาจากเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลในพื้นที่ศึกษา

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินถึงจราจรบรรณของผู้วิจัย และการพิทักษ์สิทธิ์ให้ข้อมูล ตั้งแต่กระบวนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลการวิจัย โดยผู้วิจัยแนะนำตนเองก่อนเริ่มการสัมภาษณ์และอธิบายถึงสาเหตุที่สนใจศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ ของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล แต่ละราย พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยการใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด ในการเก็บข้อมูล พร้อมแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และจะระมัดระวังในการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบความอย่างรอบคอบ

การตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการตรวจสอบถูกต้องของข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องแม่นยำและเกิดงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยการใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยหลังจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ กรณีข้อมูลมีความขัดแย้งกันจะดำเนินการเปลี่ยนช่วงเวลาในการสัมภาษณ์ เปเลี่ยนสถานที่ในการสัมภาษณ์ หรือทำการศึกษาผู้ให้ข้อมูลหลักอีกรอบด้วยข้อมูลชุดเดิม เพื่อเป็นการยืนยันและหาข้อสรุปให้เกิดความชัดเจนและหากข้อมูลที่ได้ยังไม่เพียงพอผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มายังเคราะห์เนื้อหา และนำไปสรุปผลและภัปถรยผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียบร้อย วิเคราะห์ และพร้อมนา ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะทำการวิเคราะห์ไปพร้อมๆ กับการเก็บข้อมูล และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ พิจารณาข้อมูลที่ได้แต่ละครั้งว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะตอบคำถามได้หรือไม่ และหากข้อมูลเพิ่มเติมต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด และอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

(Description Analysis) และนำข้อสรุปไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อความถูกต้องของข้อมูล แล้วจึงจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

1.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟส่วนใหญ่จะเป็นคนภายในจังหวัด อาศัยอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะลงทุนทำธุรกิจกิจด้วยตนเอง จะมีเพียงรายเดียวที่ลงทุนในรูปแบบของหุ้นส่วน สถานที่ในการดำเนินธุรกิจมีทั้งแบบการลงทุนเข้าอาคารอิสระและ การใช้สถานที่ของตนเอง มีรูปแบบร้านกาแฟเป็นร้านกาแฟระดับพรีเมียม ตั้งแต่ขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ มีพื้นที่นั่งในตัวร้านและบริเวณโดยรอบร้าน เน้นการจำหน่ายกาแฟและเครื่องดื่มประเภทต่างๆ ควบคู่ไปกับการจำหน่ายอาหารหรือขนม กับเน้นการสร้างบรรยากาศร้านและรูปแบบการตกแต่งร้านให้มีความสวยงาม พื้นสมัยและมีเอกลักษณ์โดดเด่น และมีการสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง

1.2 ลักษณะการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการแต่ละรายมีการบริหารจัดการภายในกิจการ ในด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีรูปแบบไม่ซับซ้อน ผู้ประกอบการจะคัดเลือกพนักงานในร้านด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ รวมถึงไม่ได้ให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงานจากประสบการณ์ เนื่องจากต้องการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับพนักงานด้วยตนเอง แต่ผู้ประกอบการบางรายจะใช้วิธีส่งพนักงานไปฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง และจะจ่ายค่าตอบแทนตามค่าจ้างขั้นต่ำในเบื้องต้น รวมถึงพิจารณาให้เงินพิเศษ ในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าอาหาร โบนัส เบี้ยขยัน ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น แต่ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ประกอบการจะบอกเลิกจ้าง โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการจัดการด้านการเงิน ผู้ประกอบการแต่ละรายจะทำบัญชีรายรับ รายจ่ายด้วยตนเอง และมีการบริหารเงินโดยใช้เงินทุนหมุนเวียนมาบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ ภายในร้าน เพื่อให้สามารถควบคุมและบริการจัดการด้านการเงินให้มีระบบมากขึ้น และในด้านการผลิตผู้ประกอบการจะวางแผนตำแหน่งให้พนักงานแต่ละคนตามตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม และวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบสายพาน พร้อมทั้งคำนวณระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการผลิตว่า แต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาไม่เกินเท่าไร เพื่อให้การผลิตสินค้ามีความเป็นระบบ มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับการจัดการด้านการตลาด ในด้านผลิตภัณฑ์จะมีความแตกต่างกันตามความสนใจของผู้ประกอบการ ซึ่งจะเน้นการจำหน่ายเครื่องดื่มประเภทกาแฟและเครื่องดื่มประเภทอื่นๆ รวมถึงอาหารและขนม อบเป็นตัวเสริม ในส่วนของการบริการจะมีการบริการโดยการให้พนักงานให้บริการที่ตัว และการให้ผู้บริโภคสั่งสินค้าที่เคาน์เตอร์ และมีการให้บริการในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น สัญญาณอินเทอร์เน็ต มุ่งบริการน้ำดื่มฟรี ในด้านราคา ผู้ประกอบการจะพิจารณาการตั้งราคาที่ไม่สูงหรือต่ำกว่าราคากลางของตลาดมากเกินไป และตั้งราคาโดยคำนวณจากต้นทุนของวัสดุดีบต่างๆ ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญของร้านกาแฟ

คือ สถานที่ตั้งร้าน จะมีทำเลอยู่ในย่านชุมชนหรือสถานที่ท่องเที่ยว ในด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการแต่ละรายใช้วิธีการส่งเสริมการตลาดหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้พนักงานเป็นผู้ขายเสนอขายสินค้าให้กับผู้บริโภค การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น นิตยสารแจกฟรี การโฆษณาผ่านทางสื่อดิจิตอล รวมถึงการใช้โปรโมชั่นลด แลก แจก แคม เพื่อดึงดูดให้ผู้บริโภคมาใช้บริการมากขึ้น

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้บริโภคร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า ผู้บริโภคบางรายเลือกใช้บริการร้านกาแฟ โดยพิจารณาจากเม็ดกาแฟที่ใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ รวมถึงรสชาติ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สามารถรักษามาตรฐานได้ดีແຕ่ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะคำนึงถึงรสชาติว่าตรงตามความชอบและตรงตามความต้องการของตนเองหรือไม่ ในด้านการบริการ ก็มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่จะให้สำคัญในเรื่องการบริการของพนักงานภายในร้าน ในด้านสถานที่และบรรยากาศของร้านก็เป็นส่วนที่จะดึงดูดให้ผู้บริโภคมาใช้บริการร้านกาแฟ โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟ โดยดูว่าร้านกาแฟนั้นมีบรรยากาศร้านเป็นอย่างไร และผู้บริโภคส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟจากเหตุผลของสถานที่ ทำเลที่ตั้งอยู่ไม้ไกลจากที่ทำงาน มีที่จอดรถสะดวกสบาย

2.2 พฤติกรรมการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ภายในร้านกาแฟของผู้บริโภค ส่วนใหญ่จะเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มประเภทกาแฟ โดยเฉพาะเมนูกาแฟเย็นจะได้รับความนิยมมากที่สุด แต่ประเภทของผลิตภัณฑ์กาแฟที่ผู้บริโภคเลือกซื้อมากที่สุดของแต่ละร้านก็จะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสูตรที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละร้าน และผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเลือกดื่มกาแฟ ตามความชอบของตนเองเป็นหลัก

2.3 พฤติกรรมการเลือกช่วงเวลาในการใช้บริการของผู้บริโภคร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า ช่วงเวลาที่ผู้บริโภคนิยมมาใช้บริการของแต่ละร้านมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้บริโภคแต่ละคน ส่วนความถี่ในการใช้บริการ จะขึ้นอยู่กับการบริโภคกาแฟจำนวนกี่แก้วต่อวัน และขึ้นอยู่กับความสะดวกและโอกาสในการเข้าใช้บริการ

2.4 การเข้าถึงแหล่งข้อมูลของการใช้บริการร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า การเข้าถึงแหล่งข้อมูลในการเข้าใช้บริการร้านกาแฟจากสื่อสังคมออนไลน์เป็นหลัก เช่น เฟสบุ๊ค ไลน์ อินสตราแกรม และรับรู้ข่าวสารยังมานาจากการบอกปากต่อปากของคนรู้จัก รวมถึงจากสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น นิตยสารแจกฟรี และการสำรวจด้วยตนเอง

2.5 ทัศนคติของผู้บริโภคกาแฟที่มีต่อร้านกาแฟ

จากการศึกษา พบว่า ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านกาแฟแต่ละร้าน จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจกับร้านกาแฟที่ตนเองใช้บริการในเชิงบวก ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์ที่

ตรงตามความต้องการ มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและราคาต่ำมาตรฐาน มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์ครบตามความต้องการ ส่วนหัวหน้าคติที่มีในเชิงลบต่อร้านกาแฟ ของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเกิดจากคุณภาพของกาแฟและราษฎร์ของกาแฟหรือสินค้าอื่นๆ ที่เปลี่ยนไป รวมถึงความไม่ประทับใจที่เกิดจากการให้บริการของพนักงาน

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

3.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการจะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากร้านกาแฟทั่วๆ ไปแล้ว โดยการคัดสรรรัตถดิบจากแหล่งที่มีชื่อเสียง และเลือกใช้เมล็ดกาแฟหลากหลายสายพันธุ์ทั้ง เมล็ดกาแฟของไทยและเมล็ดกาแฟที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ในด้านของราษฎร์ และคุณภาพที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น และมีการลงทุนใช้เครื่องชงที่มีคุณภาพและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการมีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน และส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจให้ดูเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของกิจการให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันทั้งในเรื่องของระบบการทำงาน คุณภาพ อุปกรณ์ บรรจุภัณฑ์ การบริการ บรรยากาศ และความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการ

3.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

จากการศึกษา พบว่า มีผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่นำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมาบริหารด้านทุนการผลิตและบริหารการจัดการภายในองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายและเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่เกี่ยวกับร้านกาแฟให้กับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ทำให้ได้วัตถุดิบในราคาน้ำหนึ่น ผลให้วัตถุดิบที่นำมาใช้ในธุรกิจของตนเองมีราคาต่ำกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน จนเกิดความได้เปรียบและสามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าคู่แข่งขันรายอื่น

3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

จากการศึกษา พบว่า การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนของธุรกิจร้านกาแฟจะเป็นลักษณะการนำเสนอผลิตภัณฑ์ประเภทกาแฟให้กับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มนิยมบริโภคเครื่องดื่มกาแฟที่มีความแตกต่างจากเมนูกาแฟพื้นฐานทั่วไป ซึ่งผู้ประกอบการจะนำเสนอเมนูทุกเมนูที่อยู่ในมือญี่ปุ่นศาสตร์ของการกาแฟและเป็นเมนูที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่งขัน

3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการจะพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่า เพื่อให้ยังคงรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และมีการผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและความต้องการของผู้บริโภคที่มีมากขึ้น โดยผู้ประกอบการจะคิดค้นเมนูใหม่ หรือนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกาแฟที่เกิดขึ้นมาใหม่นำเสนอขายต่อผู้บริโภคให้รวดเร็วที่สุด รวมทั้งการเพิ่มเมนูอื่นๆ ภายในร้านให้มีความหลากหลาย เพื่อให้ผู้บริโภคมีตัวเลือกมากยิ่งขึ้น และมีการวางแผนการผลิตที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคให้รวดเร็วที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

1.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟในรูปแบบของธุรกิจเจ้าของคนเดียว มีเพียงรายเดียวที่ลงทุนในรูปแบบของหุ้นส่วน ซึ่งการลงทุนทำธุรกิจเอง จะมีความคล่องตัวต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงานต่างๆ และได้รับผลกำไรทั้งหมดเพียงคนเดียว สอดคล้องกับแนวคิดของ O.C. Ferrel และ Geoffrey Hirt (2005: 85) กล่าวว่า ข้อดีของการประกอบกิจการเจ้าของคนเดียว คือ ก่อตั้งได้ง่าย และมีต้นทุนต่ำ มีความยืดหยุ่นสูง เจ้าของกิจการ มีสิทธิในการตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งกำไรทั้งหมดของกิจการก็ถือเป็นของเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะใช้สถานที่ของตนเองในการดำเนินธุรกิจ แต่บางรายจะใช้การเช่าสถานที่ มีรูปแบบเป็นร้านกาแฟร่วมดับพรีเมียม ที่เน้นการจำหน่ายเครื่องดื่มประเภทกาแฟและเครื่องดื่มประเภทอื่นๆ ควบคู่ไปกับการจำหน่ายอาหารและ ขนมอบ เน้นการสร้างบรรยากาศร้านและการตกแต่งร้านให้มีความโดดเด่น รวมถึงสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง เนื่องจากพุทธิกรรมการบริโภคกาแฟของผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมใช้บริการร้านกาแฟที่มีสถานที่สำหรับนั่งดื่มกาแฟ มีบรรยากาศที่รื่นรมย์ มีสินค้าที่หลากหลาย ซึ่งรูปแบบร้านกาแฟร่วมดับพรีเมียมจะมีข้อดีกว่าร้านกาแฟทั่วๆ ไปตรงที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าและเข้ากับรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในปัจจุบัน

1.2 ลักษณะการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ

ผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการในด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีรูปแบบไม่ซับซ้อนใช้การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกพนักงาน ผู้ประกอบการบางรายใช้ศาสตร์การดูหางเหงิง รวมถึงการทำหน้าที่ การศึกษาขั้นต่ำ เพื่อประกอบการพิจารณา ซึ่งการคัดเลือกพนักงานเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจร้านกาแฟเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชิต เทพวรรณ (2554: 24) กล่าวว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์การก้าวสู่ความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมโดยผู้ประกอบการ และมีการจ่ายค่าตอบแทนตามค่าจ้างขั้นต่ำ รวมถึงมีเงินพิเศษและสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังในการทำงาน และเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่ปฏิบัติงานกับกิจการได้อย่างยาวนาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติชัย อธิคมกุลชัย (2557) ศึกษาเรื่องการสร้างความได้เปรียบททางการแข่งขันของธุรกิจรับซื้อขายรีไซเคิล ในจังหวัดนครปฐม พบว่า มีการดูแลพนักงาน มีค่าตอบแทน หากทำงานล่วงเวลา มีค่าล่วงเวลาให้ มีที่พักให้อยู่เป็นครอบครัว มีการฝึกอบรมสอนงานให้ อยู่ร่วมกันอย่างพื้นเมือง แต่ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ประกอบการจะบอกเลิกจ้าง โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้านการเงิน ผู้ประกอบการแต่ละรายจะทำบัญชีรายรับ รายจ่ายด้วยตนเอง เพื่อนำมาวิเคราะห์ และวางแผนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีระบบมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกกมล เอี่ยมครี (2557) กล่าวว่า การบริหารการเงิน คือ การวางแผนการจัดระเบียบและการควบคุมกำกับกิจกรรมทางการเงิน เช่น การจัดซื้อ และการใช้ประโยชน์จากเงินทุนขององค์กร ซึ่งการวางแผนทางการเงินที่ดีจะส่งผลให้กิจการสามารถลดภาระ วางแผนอนาคตและกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในระยะยาว และในด้านการผลิต ผู้ประกอบการจะวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบของสายพาน ตั้งแต่ ขั้นตอนการผลิต จนถึงขั้นตอนสุดท้ายในการส่งมอบสินค้าให้กับผู้บริโภค เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย แหนวนเพชร (2543) กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารการผลิตนั้น เป็นเรื่องของกระบวนการผลิตหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการผลิต เพื่อให้เป็นสินค้าและบริการได้ตามลักษณะ ตามปริมาณ และตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยใช้ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ แต่คุณภาพและการดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในส่วนของการจัดการด้านการตลาดถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ ที่จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างเข้มแข็งและก้าวสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้ประกอบการจะนำปัจจัย ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดมาใช้ วางแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550: 80-81) ได้กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง เป็นสิ่งใดๆ ที่นำเสนอด้วยให้แก่ตลาด เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ จำเป็นต้องผลิตออกมามากที่สุด ที่ต้องการ มีความน่าสนใจ มีแรงดึงดูด และมีการพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของตลาดและลูกค้า

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้บริโภคร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟ

ผู้บริโภคบางรายเลือกใช้บริการร้านกาแฟ โดยพิจารณาจากเม็ดกาแฟที่ใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ รวมถึง รสชาติ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สามารถรักษามาตรฐานได้ดี แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในเรื่อง รสชาติของกาแฟว่าตรงตามความชอบและตรงตามความต้องการของตนเองเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ชนัญญา ศรีลักษิตา (2551) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟสุดของ ผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบร้า ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟสุด ด้านผลิตภัณฑ์มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด โดยรสชาติของกาแฟ คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อ การเข้ารับบริการจากร้านกาแฟมากที่สุด นอกจากผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดีจะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้บริโภค ซึ่งร้านกาแฟที่ให้การบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถครองใจผู้บริโภคได้มากกว่า ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการบริการของเจ้าของกิจการและ พนักงานภายในร้าน ถ้าผู้บริโภคได้รับประสบการณ์ที่จากการบริการ ก็จะเกิดความพึงพอใจ เกิดการจดจำและ กลับมาใช้บริการอีก รวมถึงผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของบรรยากาศและการตกแต่งร้าน โดยพิจารณาว่าร้านกาแฟมีบรรยากาศตรงตามความต้องการของตนเองหรือไม่ ซึ่งผู้ประกอบการจะมีการตกแต่งร้าน ให้สวยงามและมีเอกลักษณ์ เพื่อตอบรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ชื่นชอบการเสพบรรยากาศของร้านและการ

ถ่ายภาพ นอกจานั้นผู้บริโภคส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟจากเหตุผลของสถานที่ มีทำเลที่ตั้งอยู่ไม่ไกลจากที่ทำงาน มีที่จอดรถสะดวกสบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทวัน กุศลอกกิบาล (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการร้านกาแฟสุดของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงาน รองลงมาได้แก่เรื่อง ร้านอยู่ติดกับถนน หากพบร้าบได้ง่ายและอยู่ใกล้แหล่งชุมชน

2.2 พฤติกรรมการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคร้านกาแฟ

การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ภายในร้านกาแฟของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มประเภทกาแฟ โดยเฉพาะเมนูกาแฟเย็นจะได้รับความนิยมมากที่สุด ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อมากที่สุดของแต่ละร้านจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับตามความชอบและความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นหลัก แสดงถึงความต้องการของผู้บริโภคที่มีหลากหลายตามความชื่นชอบและสนับสนุนการดื่มกาแฟของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546: 192) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริโภคจะทำการค้นหา การคิด การซื้อ การใช้ การประเมินผล ในสินค้าและบริการ ซึ่งคาดว่าจะตอบสนองความต้องการของเข้า หรือเป็นขั้นตอนซึ่งเกี่ยวกับความคิดประสบการณ์ การซื้อ การใช้สินค้าและบริการของผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของเข้า

2.3 พฤติกรรมการเลือกช่วงเวลาในการใช้บริการของผู้บริโภคร้านกาแฟ

ผู้บริโภคส่วนใหญ่เลือกช่วงเวลาในการดื่มกาแฟตามความสะดวกของตนเองเป็นหลัก ส่วนความถี่ในการใช้บริการ จะขึ้นอยู่กับความสะดวกและโอกาสในการเข้าใช้บริการ ซึ่งพฤติกรรมการใช้บริการร้านกาแฟของผู้บริโภคไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าเป็นช่วงเวลาใด เนื่องจากการเข้าใช้บริการของผู้บริโภคนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสและความสะดวกของผู้บริโภค แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเลือกเปิดร้านกาแฟในช่วงเช้า ตั้งแต่แปดนาฬิกา

2.4 การเข้าถึงแหล่งข้อมูลของการใช้บริการร้านกาแฟ

การเข้าถึงแหล่งข้อมูลในการเข้าใช้บริการร้านกาแฟจากเครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นหลัก และการได้รับข้อมูลจากการบอกปากต่อปากของคนรู้จัก รวมถึงนิตยสารแจกฟรีและการสำรวจด้วยตนเอง ผู้ประกอบการที่มีการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ร้าน จะส่งผลให้ได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทวัน กุศลอกกิบาล (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการร้านกาแฟสุดของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการใช้สื่อโฆษณา มีความน่าดึงดูดใจ

2.5 ทศนคติของผู้บริโภคกาแฟที่มีต่อร้านกาแฟ

ทศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านกาแฟแต่ละร้านจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจกับร้านกาแฟที่ตนเองใช้บริการในเชิงบวก ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและรสชาติดี มาตรฐาน มีการนำเสนอบริการที่ใหม่ๆ รวมถึงมีผลิตภัณฑ์ครบตามความต้องการซึ่งผู้ประกอบการที่สามารถรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้คงเดิม จะส่งผลดีต่อทศนคติของผู้บริโภคให้เกิดความเชื่อมั่นและตัดสินใจเลือกใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธีรกิติ นวัตตน์ ณ อยุธยา (2552) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริโภคได้รับการ

ตอบสนองที่ตรงกับความต้องการจะเกิดทัศนคติในด้านดึงเดินเกิดความมั่นใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มหัวน พุลowski (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการร้านกาแฟสดของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า การที่ผู้บริโภคเข้ามารับบริการจากร้านกาแฟ แล้ว เกิดการเรียนรู้จนเกิดทัศนคติที่ดึงผู้บริโภคเกิดความมั่นใจ โดยเฉพาะการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้า ซึ่งจากการทดสอบสมมุติฐานจะพบว่า มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความมั่นใจในร้านกาแฟ ซึ่งการ ตอบสนองต่อความต้องการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมีได้ในหลายรูปแบบทั้งการบริการด้วยความสุภาพ สร้าง ความเป็นมิตรต่อลูกค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายมีรสชาติที่ตรงกับความต้องการ แต่หากผู้บริโภคได้รับ ประสบการณ์ที่ไม่ดีเมื่อเข้าใช้บริการร้านกาแฟ ก็จะทำให้เกิดทัศนคติในเชิงลบ ซึ่งทัศนคติที่มีในเชิงลบต่อร้าน กาแฟของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเกิดจากคุณภาพของการแฟและรสชาติของการแฟหรือสินค้าอื่นๆ ที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการลดจำในทางลบและไม่กล้าเข้าใช้บริการในครั้งต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546 : 192) ได้กล่าวว่า ทัศนคติ (Attitude) เป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งแสดงถึงความพร้อมที่ จะตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้น ทัศนคติก่อตัวขึ้นมาจากการประสบการณ์และส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือซึ้งต่อ พฤติกรรม ซึ่งเป็นการประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคในแนวทางที่ชอบ ไม่ชอบ พ่อใจไม่พอใจทัศนคติของ บุคคลเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก มีผลทำให้พฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดค่อนข้างคงที่

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการ รายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

3.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างโดยการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ โดยการคัดสรรรัตถุดีบ จากแหล่งวัตถุดีที่มีชื่อเสียง และเลือกใช้เมล็ดกาแฟที่หลากหลายสายพันธุ์ทั้งเมล็ดกาแฟของไทยและเมล็ด กาแฟที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ในด้านของรสชาติและคุณภาพที่แตกต่างจาก ผู้ประกอบการรายอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวตต์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2553) ได้กล่าวว่า ความสามารถที่ องค์การดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ก่อว่าองค์การอื่น สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์การมากกว่าคู่แข่งขัน รวมถึงการให้การบริการที่แตกต่างในเรื่องของบรรจุภัณฑ์ การให้บริการของพนักงาน และการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ของเครื่องชงกาแฟ เพื่อให้สามารถผลิตกาแฟที่มีคุณภาพที่ดีกว่าคู่แข่งขัน จนส่งผลต่อ ภาพลักษณ์ของธุรกิจให้ดูเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และสามารถสร้างตราสินค้าให้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของ ผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติมา ผลารัตน์สกุล (2557) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการ ดำเนินธุรกิจเสื้อผ้าแฟชั่นผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ พบร่วมกับความสำเร็จของธุรกิจนั้นมาจากการ และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การเจาะจงผู้บริโภค และทักษะความรู้ของผู้ประกอบการ

ในปัจจุบันผู้ประกอบการแต่ละรายพยายามสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจของตนเองใน หลายด้าน โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ที่เน้นการคัดสรรรัตถุดีที่มีคุณภาพ และการสร้างรสชาติที่มีเอกลักษณ์ ซึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่า ความแตกต่างของเมล็ดกาแฟและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการแต่ละราย อาจไม่มีความ แตกต่างกันเลย เนื่องจากผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพ

กาแฟ และเมล็ดกาแฟที่นำใช้ในร้านของตนเอง รวมถึงการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพเป็นเรื่องง่าย ทำให้คุณภาพกาแฟของผู้ประกอบการแต่ละรายอาจเหมือนกัน จะแตกต่างกันเพียงรชาติที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละร้าน แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้ประกอบการที่มีเงินทุนและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของการแฟเป็นอย่างดีจะสามารถลงทุนซื้อเมล็ดกาแฟ รวมถึงวัตถุดิบที่มีความหลากหลายมาดำเนินขายให้กับผู้บริโภค เพื่อทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องของความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีมากกว่าคู่แข่งขัน จนทำให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจและต้องการมาใช้บริการเพื่อทดลองว่ามีความพิเศษอย่างไร แต่ถ้าผู้บริโภคเห็นว่าไม่มีความแตกต่างจากร้านอื่นๆ จะทำให้ผู้บริโภคไม่ได้ให้ความสนใจอีกต่อไปและกลับไปใช้บริการร้านประจำที่ตนเองชื่นชอบอยู่แล้ว

3.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่อ

ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟเพียงรายเดียวที่สามารถนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ต่ำมาบริหารต้นทุนการผลิตและการจัดการภายในองค์กร จนสามารถสร้างผลกำไรได้ดีกว่าคู่แข่งขัน โดยผู้ประกอบการได้มีการสร้างเครือข่าย และเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่เกี่ยวกับร้านกาแฟให้กับผู้ประกอบการรายอื่น ส่งผลให้วัตถุดิบที่นำมาใช้ในธุรกิจของตนเองมีราคาต่ำกว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน จนเกิดความได้เปรียบและสามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าคู่แข่งขันรายอื่น สถาคล้องกับแนวคิดของ Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012) ได้กล่าวว่า ต้นทุนในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า ซึ่งจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่คู่แข่งขันแต่ละรายจะใช้ต้นทุนที่แตกต่างกัน โดยต้นทุนที่สำคัญในที่นี้คือ แรงงาน วัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจร้านกาแฟมาก่อน รวมถึงมีเครือข่ายและมีเงินลงทุนในการซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากๆ จะทำให้มีโอกาสสร้างความได้เปรียบในการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ดีกว่า ซึ่งจะส่งผลให้กิจการสามารถสร้างผลกำไรได้ดีกว่าคู่แข่งขัน และสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมากกว่าในราคาที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับคู่แข่งขัน

3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ผู้ประกอบการได้นำกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมาใช้ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ประเภทกาแฟ ให้กับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่นิยมบริโภคกาแฟที่มีความแตกต่างจากเมนูกาแฟพื้นฐานทั่วไป ซึ่งผู้ประกอบการจะมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์พิเศษที่หายาก รวมถึงการนำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น กาแฟดริป ซึ่งผู้บริโภคจำนวนมากนัก จะมีเพียงส่วนน้อยที่เข้าใจในเรื่องของการแฟและต้องการบริโภคกาแฟที่มีความพิเศษแตกต่างจากการแฟทั่วไป ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีความเชี่ยวชาญและมีเงินลงทุนจึงจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มได้ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุดกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆ

3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ผู้ประกอบการจะพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ยังคงรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์และรักษาความจงรักภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด รวมถึงจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งจะต้องสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคได้รวดเร็วที่สุด ซึ่งผู้ประกอบการจะฝึกสอนให้พนักงานมีทักษะในการผลิตสินค้าให้รวดเร็ว และมีการ

วางแผนระยะเวลางานผลิตสินค้าในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็ว รวมถึงจะให้ความสำคัญในการตอบคำถามหรือข้อสงสัยให้กับผู้บริโภคได้ในทันที ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ในทันที สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1980) ได้กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ การที่ธุรกิจมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเรื่องการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจในการบริหาร โดยจะต้องทำให้เร็วกว่าคู่แข่งขัน หากธุรกิจมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าซักว่าคู่แข่งขันอาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เมื่อจากลูกค้าจะมีทางเลือกในการเลือกซื้อสินค้าและบริการอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ประกอบการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่า โดยผู้ประกอบการจะต้องสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มานำเสนอต่อผู้บริโภคให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความถ้วนหน้าคู่แข่งขันรายเก่าและรายใหม่ และอยู่เหนือกว่าสินค้าทดแทนต่างๆ จนทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟของตนเองก่อนคู่แข่งขัน

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์ของการจัดการ

1.1 ผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในเรื่องรูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบร้านให้มีเอกลักษณ์โดดเด่น รวมถึงตรงตามความต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่ เพื่อทำให้ภาพลักษณ์ของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี มีความน่าเชื่อถือและมีความเป็นมืออาชีพ จนได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้บริโภค

1.2 ผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในเรื่องการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิต และการจัดการด้านการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด มาใช้ในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟให้มีระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเพิ่มเติมการบริโภคของผู้บริโภค มาเรียนรู้และศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่รวมถึงความต้องการในด้านใด ปัจจัยด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟที่สุด รวมถึงหัตถศิลป์ของผู้บริโภคที่มีต่อร้านกาแฟ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ วางแผนการบริหารจัดการ รวมถึงสร้างกลยุทธ์ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจได้สูงสุด

1.4 ผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มาปรับใช้และพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อต่อยอดธุรกิจให้มีความมั่นคง และสามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสสังคมในปัจจุบัน สามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และกล้าทำสิ่งใหม่ที่ยังไม่มีผู้ประกอบการรายอื่นทำมาก่อน เพื่อให้สามารถยั่งยืนส่วนครองตลาดได้ก่อนคู่แข่งขัน

1.5 ผู้ประกอบการรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน ควรมีการเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องรูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ เทคโนโลยีกาแฟ คู่แข่งขันรายใหม่ เพื่อให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านกาแฟ และรับมือกับคู่แข่งขันรายใหม่ทั้งรายเล็กและรายใหญ่ที่มีรูปแบบการ

ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟที่มีความทันสมัย มีการนำเสนอโดยเดียว ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟให้มีความน่าสนใจมากกว่าในอดีต และตรงตามรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และคงไว้ซึ่งความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าของตนเองให้ได้มากที่สุด

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ทำให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟที่มีรูปแบบที่หลากหลาย และลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อยในเรื่องการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิต และการจัดการด้านการตลาด และเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคร้านกาแฟ รวมถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ผู้ประกอบการรายย่อยได้นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบกว่าคู่แข่งขัน รวมถึงการดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาสร้างวัตถุประสงค์ในการวิจัยและขอบเขตในการศึกษา เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครบถ้วน รอบด้านทุกประเด็น

ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงสามารถเป็นแนวทางให้กับผู้ที่มีความสนใจและผู้ประกอบการได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพและเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้มากที่สุด รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพของตนเองและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ใน การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มผู้บริโภคที่ใช้บริการร้านกาแฟ ซึ่งหากมีการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุด

2. ใน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรีเพียงพื้นที่เดียว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความมีการศึกษาในลักษณะเดียวกันในเขตพื้นที่อื่นภายในจังหวัด เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้สร้างกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการและผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3. ความมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ที่สนใจและผู้ประกอบการรายอื่นที่เพิ่งเริ่มนั้นดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ ได้เข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจให้คงอยู่และประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านกาแฟที่พึงมี

4. ความมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านกาแฟ เนื่องด้วยในปัจจุบันมีผู้ประกอบการรายย่อยเปิดตัวขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้สภาวะการณ์ในตลาดกาแฟมีการแข่งขันที่รุนแรง การจะดำเนินธุรกิจให้คงอยู่ได้ จำเป็นต้องรู้จักการนำกลยุทธ์ด้านต่างๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้อย่างมั่นคง

5. ความมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของการริเริ่มดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อยแต่ละรายในส่วนของการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ การวางแผนธุรกิจ การสำรวจทำเลที่ตั้ง การวางแผนสร้างและการออกแบบร้าน การติดต่อกับเครือข่ายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการทำร้านกาแฟ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบที่ใช้ภายในร้าน รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาไปยังกลุ่มผู้บริโภค เพื่อให้ผู้ประกอบการรายอื่นๆหรือผู้ที่สนใจได้ทราบถึงรายละเอียดและขั้นตอนเบื้องต้นสำหรับการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชนัญญา ศรีลิทາ. (2551). “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟสุดของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ธูติชัย อธิคมกุลชัย. (2557). “การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับซื้อขยะรีไซเคิลในจังหวัดนครปฐม.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม) : 2092-2110
- ธีติมา ผกการัตน์สกุล. (2557). “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเดือผ้าแฟชั่นผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 8, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม) : 538-552.
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. (2552). การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จีเอ็ดดี้เคชั่น.
- มัทวน ฤกษ์คลอภิบาล. (2554). “ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการร้านกาแฟสุดของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี.” การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการตลาด มหาวิทยาลัยสยาม.
- เรวัต ชาตรีวิศิษฐ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อินPHAส์ โนเวลเจ.
- วิชัย แหวานเพชร. (2543). การวางแผนและควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ: ธรรมมล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด. กรุงเทพฯ:

ชนอีช.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: อีริฟิล์มและไอแท็ก.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2550). ผลิตภัณฑ์กาแฟปี'50: มูลค่าตลาด 25,600 ล้านบาท. เข้าถึงเมื่อวันที่ 3 มีนาคม

2559.เข้าถึงได้จาก<https://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=9001>

ศูนย์วิจัยเครือข่ายและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. (2558). ตลาดกาแฟในอาเซียน-โอกาสที่มาพร้อมกับความซับซ้อนทางธุรกิจ. เข้าถึงเมื่อ 2 เมษายน 2559. เข้าถึงได้จาก

<https://www.scbeic.com/th/detail/product/1258>

สถาบันพัฒนาวิชาการวิจัยการเกษตร. (2551). ธุรกิจร้านกาแฟสด. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เนশัน พรินติ้ง.

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร. (2550). กาแฟในประเทศไทย. เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.arda.or.th/search.php?q=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B9%81%E0%B8%9F>

สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง. (2557). รายงานสถิติจำนวนประชากรและบ้านจังหวัดราชบุรี. เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/statDD/views/showDistrictData.php?rcode=70&statType>

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2557). การบริหารการเงิน. เข้าถึงเมื่อวันที่ 24 มกราคม. เข้าถึงจาก

<http://eiamsri.wordpress.com>.

O.C. Ferrell และ Geoffrey Hirt. (2005). ธุรกิจเบื้องต้น (แปลและเรียบเรียงโดย พรพรรณ พรหมเพศ). กรุงเทพฯ: ท็อป.

ภาษาต่างประเทศ

Aaker. (2001). *Strategic Market Management*. New York: Wiley.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Ricky W. Griffin and Ronald J. Ebert. (2002). *Business*. New York: Prentice-Hall.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. 13th ed. New York: Prentice-Hall.