

กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
ในธุรกิจบริการเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในเขตกรุงเทพมหานคร
Competitive Advantage Strategies of Small and Medium Enterprises
(SMEs) in the Non-alcoholic Beverage Service Business in Bangkok Area

วิชชากร รัตนเพียร¹

Vichaporn Rattanapian¹

Received: November 24, 2025

Revised: February 23, 2026

Accepted: March 16, 2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์กร การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานทางธุรกิจของ SMEs 2) ศึกษา การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยภายใน และภายนอกไปสู่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และ 3) ยืนยันความสัมพันธ์เชิงปริมาณที่ค้นพบกับมุมมอง และประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่เป็นเชิงคุณภาพว่า อะไรคือกระบวนการและบริบทที่อยู่เบื้องหลัง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methods Research) เริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูล จำนวน 200 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วย PLS-SEM จากนั้นวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ เชิงลึกกรณีศึกษา จำนวน 5 ราย จากผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภายนอกส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม เชิงบวกต่อปัจจัยภายในองค์กร การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ทางธุรกิจของ SMEs 2) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำหน้าที่ เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกไปยังผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และ 3) ได้ยืนยันความสัมพันธ์เชิงปริมาณที่ค้นพบกับมุมมองและประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่เป็น เชิงคุณภาพว่า กระบวนการและบริบทที่อยู่เบื้องหลัง คือ ททรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ โดยเฉพาะตัวตนของ ผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก (Owner as Core Competency) ได้แก่ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความหลงใหลสามารถส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกต เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานที่แตกต่างจากแนวคิดดั้งเดิมเรื่องการติดอยู่ตรงกลาง ข้อค้นพบจากงานวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการในการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้อง กับทรัพยากรและสภาพแวดล้อม และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แก่ผู้ประกอบการ

คำสำคัญ: กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจบริการเครื่องดื่ม กลยุทธ์แบบผสมผสาน ตัวตน ของผู้ประกอบการ

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ คณะการจัดการ ธุรกิจและการเงิน มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร Lecturer, Bachelor of Business Administration Modern Business Organization Management, Faculty of Business and Finance Management, Rattana Bundit University เบอร์โทรศัพท์ 086 - 3555555 E-mail: vichaporn.rat@gmail.com

Abstract

This research aims to 1) study the influence of external factors on internal organizational factors, the selection of competitive advantage strategies, and the business performance of SMEs; 2) study the selection of competitive advantage strategies as a mechanism for transmitting the influence of internal and external factors to business performance; and 3) confirm the quantitative findings with the qualitative perspectives and experiences of entrepreneurs regarding the processes and contexts behind them. A mixed-methods research approach was used, beginning with quantitative research collection data from 200 individuals and analysis using PLS-SEM. This was followed by qualitative research through in-depth interviews with 5 information. The research findings revealed that: 1) external factors have direct and indirect positive influences on internal organizational factors, the selection of competitive advantage strategies, and the business performance of SMEs; 2) competitive advantage strategies are a crucial variable acting as a mechanism for transmitting the influence of internal and external factors to business performance; and 3) the quantitative relationship found with the qualitative perspectives and experiences of entrepreneurs confirmed that the underlying processes and contexts are intangible resources, particularly the entrepreneur's core competencies (Owner as Core Competency), namely knowledge, expertise, and passion. This can contribute to sustainable competitive advantage. Furthermore, observations highlight the application of a hybrid strategy, differing from the traditional concept of being stuck in the middle. Research findings lead to practical recommendations for entrepreneurs in developing strategies aligned with resources and the environment, and policy recommendations to promote the development of strategic skills and intangible assets for entrepreneurs.

Keywords: Competitive Advantage Strategy, Beverage Service Business, Hybrid Strategy, Owner as Core Competency

บทนำ

ตลาดเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยเป็นภาคส่วนเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูงและมีขนาดใหญ่ ในปี พ.ศ. 2568 คาดว่า มูลค่าตลาดร้านเครื่องดื่ม (รวมร้านเบเกอรี่และไอศกรีม) มีมูลค่ารวมประมาณ 85,320 ล้านบาท เติบโต 3.2% จากปี พ.ศ. 2567 (“ธุรกิจร้านอาหารและร้านเครื่องดื่มปี’68”, 2567) กรุงเทพมหานคร ถือเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเป็นสมรภูมิที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับธุรกิจนี้ จากความหนาแน่นของประชากรและวัฒนธรรมการบริโภคนอกบ้านที่เพิ่มขึ้น ทำให้กรุงเทพมหานครกลายเป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของผู้ประกอบการและผู้บริโภค

สูงที่สุดในประเทศ ร้านกาแฟและคาเฟ่ได้วิวัฒนาการจากการเป็นเพียงสถานที่จำหน่ายเครื่องดื่มไปสู่การเป็น "สถานที่ที่สาม" (Third Place) ที่ผู้คนใช้เป็นพื้นที่พักผ่อน ทำงาน และพบปะสังสรรค์ (ณัฐกฤตา นันทสิน, 2566) การกระจุกตัวนี้สร้างโอกาสมหาศาล อย่างไรก็ตามแนวโน้มธุรกิจบริการร้านเครื่องดื่มในปี พ.ศ. 2568 ตกอยู่ภายใต้ภาวะความเสี่ยงจากปัจจัยรุมเร้าหลายมิติ ทั้งความเปราะบางของกำลังซื้อผู้บริโภคที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ และการเผชิญกับโครงสร้างต้นทุนที่ปรับตัวสูงขึ้นรอบด้าน โดยเฉพาะต้นทุนค่าแรงตามนโยบายรัฐและราคาวัตถุดิบนำเข้าที่ผันผวนตามสภาวะภูมิอากาศโลก ขณะเดียวกัน พลวัตของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความซับซ้อนและให้ความสำคัญกับสุขภาพและประสบการณ์ควบคู่กับความสมเหตุสมผลของราคา ส่งผลให้ความจงรักภักดีต่อตราสินค้าลดลง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้บีบให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับโมเดลธุรกิจให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูงเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูง ("ธุรกิจร้านอาหารและร้านเครื่องดื่มปี'68ฯ," 2567) ภายใต้งานกดดันรอบด้านเหล่านี้ คำถามสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ SMEs จึงไม่ใช่เพียง "จะทำธุรกิจอะไร" แต่คือ "จะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างไร" ซึ่งเป็นปัญหาใจกลางของงานวิจัยชิ้นนี้

แม้จะมีความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมตลาดและความท้าทายทั่วไป แต่ยังคงมีช่องว่างขององค์ความรู้ (Research Gap) เกี่ยวกับกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการ SMEs ในธุรกิจบริการเครื่องดื่มนำมาใช้จริงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีพลวัตและความซับซ้อนเฉพาะตัว งานวิจัยที่ผ่านมามุ่งเน้นภาพรวมของอุตสาหกรรม (จุฑามณี เวชยันต์วิวัฒน์ และวาทีต อินทุลักษณะ, 2567; พรชนก พิเรนทร และสุพิชา บุรณะวิทยากรณ์, 2566) หรือยังไม่ได้บูรณาการกรอบทฤษฎีเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ งานวิจัยฉบับนี้มุ่งสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งผ่านการบูรณาการแนวคิดฐานทรัพยากร (RBV) และแนวคิดสถานะแวดล้อมภายนอก (Competitive Strategy) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเพื่อทลายข้อจำกัดของงานวิจัยในอดีตที่มักแยกส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกออกจากกัน ซึ่งทำให้ขาดคำอธิบายเกี่ยวกับกลไกความสำเร็จที่ซับซ้อน โดยเหตุผลสำคัญในการบูรณาการสองทฤษฎีนี้เพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างอุตสาหกรรมและขีดความสามารถเฉพาะตัวขององค์กรให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืน ทั้งนี้ งานวิจัยได้เติมเต็มช่องว่างทางวิชาการด้วยการเพิ่มตัวแปรใหม่ คือ อัตลักษณ์ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Identity) ในฐานะทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ พร้อมทั้งนำเสนอแนวคิด กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างความแตกต่างควบคู่ไปกับการบริหารต้นทุน ซึ่งเป็นการท้าทายทฤษฎีดั้งเดิมผ่านระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) นอกจากนี้ งานวิจัยฉบับนี้ยังได้นำเสนอคุณูปการทางวิชาการที่สำคัญใน 3 มิติ โดยประการแรก คือ การแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ถึงความสำเร็จของกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) ซึ่งช่วยท้าทายและขยายขอบเขตแนวคิดดั้งเดิมของ Porter ในบริบทของธุรกิจ SMEs สมัยใหม่ ประการต่อมา คือการริเริ่มมโนทัศน์ตัวตนของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก (Owner as Core Competency) เพื่อเพิ่มความลึกซึ้งให้แก่ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ในการอธิบายกลไกความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็ก และประการสุดท้าย คือ การพิสูจน์ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed

Methods Research) ในการบูรณาการข้อมูลเพื่อคลี่คลายปัญหาทางการจัดการที่มีความซับซ้อนได้อย่างสมบูรณ์ในบริบทของตลาดที่มีการแข่งขันสูงและผันผวนรุนแรงในเขตกรุงเทพมหานคร

งานวิจัยนี้นำเสนอคุณูปการที่สำคัญต่อองค์ความรู้ใน 3 ประการหลัก ได้แก่ 1) นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) ที่ประสบความสำเร็จตามแนวความแนวคิด "Stuck in the Middle" ของ Porter ในบริบทของ SMEs ภาคบริการยุคใหม่ 2) นำเสนอตัวตนของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก (Owner as Core Competency) ในการเพิ่มมิติความเข้าใจในทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) สำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่ขับเคลื่อนด้วยความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ และ 3) นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานในการสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสมบูรณ์ต่อปัญหาทางการจัดการที่ซับซ้อน

วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยหลัก 3 ข้อ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์กร การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานทางธุรกิจของ SMEs
- 2) เพื่อศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอกไปสู่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ
- 3) เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงปริมาณที่ค้นพบกับมุมมองและประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่เป็นเชิงคุณภาพว่าอะไรคือกระบวนการและบริบทที่อยู่เบื้องหลัง

สมมติฐานการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้น สามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อนำไปทดสอบเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 H₁: ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs

สมมติฐานที่ 2 H₂: ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยภายในองค์กรของผู้ประกอบการ SMEs

สมมติฐานที่ 3 H₃: ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs

สมมติฐานที่ 4 H₄: ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs

สมมติฐานที่ 5 H₅: ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs

สมมติฐานที่ 6 H₆: การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเพื่อให้มีความชัดเจนและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร (อิงตามแนวคิด Resource-based View) ปัจจัยภายนอกองค์กร (สภาวะการแข่งขันและตลาด) การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (อิงตามแนวคิด Generic Strategies ของ Porter) และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (ทั้งมิติการเงินและไม่ใช้การเงิน)

2) ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการของธุรกิจที่ให้บริการเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เป็นหลักซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามคำนิยามของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และมีสถานประกอบการหลักตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร (กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562, 2563)

3) ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยนี้จำกัดการศึกษาเฉพาะสถานประกอบการของ SMEs ที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น

4) ขอบเขตด้านเวลา การรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการภายในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงสิงหาคม พ.ศ. 2568

การทบทวนวรรณกรรม

แม้ว่าวรรณกรรมด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์จะปรากฏแนวคิดที่หลากหลายในการอธิบายปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) หรือทฤษฎีสภาวะแวดล้อมเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) แต่งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างแนวคิดฐานทรัพยากร (RBV) และแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของ Porter เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายพลวัตของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคบริการที่มีทรัพยากรจำกัด แต่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงได้อย่างชัดเจนที่สุด โดยงานวิจัยนำเสนอคุณูปการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การให้หลักฐานเชิงประจักษ์ถึงการใช้ "กลยุทธ์แบบผสมผสาน" (Hybrid Strategy) เพื่อทบทวนคำกล่าวที่ว่า Stuck in the Middle ของ Porter (1980) ที่อาจไม่สอดคล้องกับความคล่องตัวของ SMEs ยุคใหม่ 2) การคิดสรรปัจจัยภายในเฉพาะเจาะจงผ่านมโนทัศน์ตัวตนของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก (Owner as Core Competency) ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตทฤษฎี RBV (Barney, 1991) ให้ครอบคลุมมิติทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจขนาดเล็ก และ 3) การพิสูจน์ความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานในการคลี่คลายความซับซ้อนของปัญหาทางการจัดการที่ทฤษฎีเชิงเดี่ยวไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุม ซึ่งการเลือกมุ่งเน้นปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและตรงประเด็นต่อบริบทการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กรอบทฤษฎีว่าด้วยความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของ Porter และการวิวัฒนาการสู่กลยุทธ์แบบผสมผสาน

แนวคิดที่ทรงอิทธิพลที่สุดในการอธิบายทางเลือกเชิงกลยุทธ์ คือ ทฤษฎีการแข่งขันทั่วไป (Generic Strategies) ของ Porter (1980) ซึ่งเสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ผ่านการเลือกตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยมีทางเลือกพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) มุ่งเน้นการเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรมผ่านการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) การควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด และการแสวงหาประสิทธิภาพสูงสุดในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) มุ่งสร้างสรรคผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัว โดดเด่น และมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า ทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้น (Premium Price) ความแตกต่างสามารถสร้างได้จากหลายมิติ เช่น คุณภาพ ภาพลักษณ์ ตราสินค้า เทคโนโลยี หรือการบริการ

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) เลือกที่จะแข่งขันในขอบเขตที่แคบลง หรือตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และพยายามตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้นให้ดีที่สุด โดยอาจใช้แนวทางมุ่งเน้นด้านต้นทุน (Cost Focus) หรือมุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus)

หัวใจหลักในแนวคิดของ Porter (1980) คือ การที่องค์กรต้อง "เลือก" กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งอย่างชัดเจน การพยายามทำทุกอย่างพร้อมกันจะนำไปสู่สภาวะ "ติดอยู่ตรงกลาง" (Stuck in the Middle) ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรไม่มีจุดเด่นที่ชัดเจนพอที่จะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมักจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม ในโลกธุรกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนสูง แนวคิดดั้งเดิมนี้ได้ถูกต่อยอดโดยนักวิชาการจำนวนมาก วรรณกรรมยุคหลังได้นำเสนอแนวคิด "กลยุทธ์แบบผสมผสาน" (Hybrid Strategy) หรือ "กลยุทธ์ต้นทุนดีที่สุด" (Best-Cost Provider Strategy) ซึ่งได้เสนอมุมมองใหม่ว่า การผสมผสานองค์ประกอบของกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกันอย่างชาญฉลาดสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่แตกต่างออกไปจากเดิม (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Spanos et al., 2004) แนวคิดนี้ไม่ได้มองว่าการอยู่ "ตรงกลาง" เป็นความล้มเหลว แต่เป็นการเลือกตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อน โดยมุ่งนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่า (More Value) ในราคาที่ต่ำกว่า (Lower Price) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มองหาทั้งคุณภาพและราคาที่สมเหตุสมผล (Tanwar, 2013) การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้จึงเป็นการนำองค์ความรู้ทางทฤษฎีที่สำคัญมาเป็นเครื่องมือในงานวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางความสำเร็จของผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มุมมองเชิงทรัพยากร (The Resource-Based View - RBV) และความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

ในขณะที่แนวคิดของ Porter เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหา "ตำแหน่ง" ที่ได้เปรียบ มุมมองเชิงทรัพยากร (Resource-based View - RBV) กลับเปลี่ยนมุมมองมาสู่การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยเสนอว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) เกิดจากการที่องค์กรมีทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) โดย Barney (1991) ได้เสนอเกณฑ์ VRIN เพื่อใช้ประเมินศักยภาพของทรัพยากรในการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) มีคุณค่า (Valuable - V) ทรัพยากรนั้นช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือลดผลกระทบจากภัยคุกคามได้
- 2) หายาก (Rare - R) ทรัพยากรนั้นมีอยู่เฉพาะในองค์กรจำนวนน้อย
- 3) ลอกเลียนแบบได้ยาก (Inimitable - I) องค์กรอื่นต้องเผชิญกับต้นทุนหรือความยากลำบากอย่างยิ่งในการที่จะได้มาหรือพัฒนาทรัพยากรดังกล่าว
- 4) ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable - N) ไม่มีทรัพยากรอื่นใดที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์เทียบเท่ากัน

ภายใต้กรอบแนวคิด RBV ทรัพยากรที่มักเป็นบ่อเกิดของความได้เปรียบที่ยั่งยืนที่สุด คือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ชื่อเสียงของแบรนด์ วัฒนธรรมองค์กร ทรัพย์สินทางปัญญา และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร (Grant, 1991) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่จับต้องได้ ทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด (Indarti & Langenberg, 2004)

นอกเหนือจากแนวคิดทรัพยากรและความสามารถหลัก (Core Competencies) ภายใต้แนวคิด RBV ซึ่งเน้นว่า ทรัพยากรต้องมีคุณค่า หายาก เลียนแบบยาก และไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ (VRIO Framework) ปัจจัยเสริมอื่น ๆ มีบทบาทสำคัญดังนี้

1) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) ไม่ได้จำกัดเพียงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่รวมถึงนวัตกรรมด้านกระบวนการและโมเดลธุรกิจซึ่งช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Clohessy, Acton et al., 2019)

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Büschgens et al., 2013)

3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำในลักษณะการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Bass & Avolio, 1994)

การวิเคราะห์วรรณกรรมในเชิงลึกเผยให้เห็นว่า ในบริบทของ SMEs จำนวนมาก โดยเฉพาะธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความหลงใหล (Passion-driven Businesses) ทุนมนุษย์ที่สำคัญที่สุด คือ ตัวของผู้ประกอบการเอง ความรู้ความเชี่ยวชาญ เครือข่ายส่วนตัว และวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการมักเป็นทรัพยากรหลักที่เข้าเกณฑ์ VRIN และเป็นรากฐานของความสำเร็จทั้งหมดของกิจการ อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ก่อให้เกิด "ภาวะย้อนแย้งเชิงกลยุทธ์" (Strategic Paradox) ขึ้น กล่าวคือ แหล่งที่มาของความได้เปรียบที่เป็นเอกลักษณ์ที่สุดกลับกลายเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดต่อการขยายธุรกิจ (Scalability) และความยั่งยืนในระยะยาว (Sustainability) หากธุรกิจยังคงผูกติดอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว (Adizes, 1988; Miller, 1990) การทบทวนวรรณกรรมส่วนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างกรอบคิดเพื่อทำความเข้าใจข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่โดดเด่นของงานวิจัยนี้เกี่ยวกับ "ตัวตนของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก" (Owner as Core Competency)

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจบริการเครื่องดื่ม

สภาพแวดล้อมภายนอกถือเป็นตัวแปรที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสร้างผลกำไร การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้จึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ระหว่างองค์กรและบริบทแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1) โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Industry Structure and Competition) ตามแนวคิดของ Porter (1980) ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมถูกกำหนดโดยโครงสร้างพื้นฐานที่เรียกว่า พลังกดดัน 5 ประการ (Five Forces) สำหรับธุรกิจบริการเครื่องดื่มโดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มักเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งเดิมในตลาดและอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ (Low Barriers to Entry) ทำให้มีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดได้ง่าย องค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตของอุตสาหกรรมเพื่อหาตำแหน่งทางการแข่งขัน (Positioning) ที่สามารถป้องกันตนเองจากพลังกดดันเหล่านี้ได้

2) พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป (Shifting Consumer Behavior) ในยุคปัจจุบัน พฤติกรรมผู้บริโภคไม่ได้ถูกกำหนดด้วยคุณลักษณะของสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ถูกขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจเชิงประสบการณ์ (Experience Economy) ผู้บริโภคยุคใหม่ โดยเฉพาะ Generation Z ให้ความสำคัญกับความแปลกใหม่ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริโภคที่สะท้อนอัตลักษณ์ของตนเอง (Priporas et al., 2017) นอกจากนี้ กระแสความตื่นตัวด้านสุขภาพ (Health Consciousness) ยังบีบให้ธุรกิจเครื่องดื่มต้องปรับปรุงสูตรผลิตภัณฑ์ เช่น การลดน้ำตาล หรือการใช้สารสกัดจากธรรมชาติ เพื่อรักษาฐานลูกค้าในระยะยาว

3) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและประสบการณ์ลูกค้า (Technological Transformation) การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนโครงสร้างการตลาดจากรูปแบบดั้งเดิมสู่กลยุทธ์การตลาดแบบผสมผสาน (Omni-channel Marketing) Verhoef ได้ระบุไว้ในงานวิจัยว่า เทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการโฆษณา แต่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แอปพลิเคชันส่งอาหาร (Delivery Platforms) และการชำระเงินแบบไร้เงินสด

(Cashless Payment) ซึ่งช่วยลดอุปสรรคในการเข้าถึงและเพิ่มความสะดวกสบายอันเป็นปัจจัยตัดสินใจหลักในธุรกิจบริการยุคใหม่ (Verhoef et al., 2021)

4) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic Environment) ในงานวิจัยของ Wheelen เน้นย้ำว่า ปัจจัยระดับมหภาค เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และนโยบายการเงินเป็นตัวกำหนดหลักของรายได้ที่ใช้จ่ายได้จริง (Disposable Income) ของประชากร ในสถานะที่เศรษฐกิจผันผวน ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคมีผลลดลงส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการจ่ายฟุ่มเฟือย (Discretionary Spending) ในสินค้ากลุ่มเครื่องใช้และบริการ ซึ่งจัดเป็นสินค้าที่ไม่ใช่สินค้าอุปโภคบริโภคขั้นพื้นฐาน ดังนั้นการติดตามดัชนีทางเศรษฐกิจจึงช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพยากรณ์อุปสงค์และวางแผนกำลังการผลิตได้อย่างแม่นยำ (Wheelen et al., 2018)

4. บทบาทของกลยุทธ์การแข่งขันในฐานะกลไกส่งผ่าน

ในเชิงทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ การเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategy Choice) ไม่ได้เป็นเพียงการตัดสินใจแยกส่วน แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพล (Mediating Mechanism) ระหว่างบริบททางสภาพแวดล้อมและขีดความสามารถขององค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) ตามแนวคิดของ Porter (1980) และต่อยอดโดยสาระสำคัญของทฤษฎี Resource-based View (RBV) (Barney, 1991) องค์กรที่มีปัจจัยภายในที่เข้มแข็งหรือเผชิญกับปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยจะไม่สามารถบรรลุผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าได้เลยหากขาด "ทิศทางเชิงกลยุทธ์" ที่ชัดเจน กลยุทธ์จึงทำหน้าที่เป็นตัวแปรรวบรวม (Integrator) ที่นำเอาทรัพยากร (เช่น อัตลักษณ์ผู้ประกอบการ) มาปรับให้เข้ากับสภาพการแข่งขันภายนอกเพื่อสร้างคุณค่าที่ตลาดต้องการการขยายความรูปแบบกลยุทธ์หลักและการส่งผ่านผลลัพธ์ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Focus) ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่าน โดยการเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) เป็นหลัก เมื่อองค์กรมีทรัพยากรด้านระบบการผลิตหรือการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี กลยุทธ์นี้จะทำหน้าที่เปลี่ยนทรัพยากรเหล่านั้นให้กลายเป็น "ความได้เปรียบด้านราคา" ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการขยายส่วนแบ่งการตลาดและผลกำไรในอุตสาหกรรมที่มีความอ่อนไหวต่อราคา (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านคุณค่าผ่านนวัตกรรมและภาพลักษณ์ (Innovation & Branding) กลยุทธ์นี้จะรับอิทธิพลจากปัจจัยภายใน (เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของเจ้าของ) แล้วแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัวส่งผ่านไปสู่ผลการดำเนินงานในมิติของความจงรักภักดีของลูกค้าและความสามารถในการตั้งราคาพรีเมียม (Karnani, 2007)

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) ไม่ว่าจะ เป็นด้านต้นทุนหรือความแตกต่าง กลยุทธ์นี้ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) โดยการสกัดกั้นพลังกดดันจากคู่แข่งรายใหญ่ และเน้นการตอบสนองความต้องการเชิงลึก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้แม้ในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง (Porter, 1985)

4) กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid/Integrated Strategy) ถือเป็นกลไกส่งผ่านที่ซับซ้อนที่สุด โดยท้าทายแนวคิดดั้งเดิมที่ว่า องค์กรต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง (Stuck in the Middle) กลยุทธ์แบบผสมผสานทำหน้าที่เป็นกลไกที่สร้างความคุ้มค่าสูงสุด (Best-cost Provider) โดยการบูรณาการความสามารถด้านการควบคุมต้นทุนเข้ากับการสร้างจุดเด่นเฉพาะตัว กลยุทธ์นี้มีความยืดหยุ่นสูง ต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Pertusa-Ortega et al., 2009) ทำให้องค์กรสามารถรักษาผลการดำเนินงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5. ปัจจัยผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

การวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงตัวเลขทางบัญชี แต่เป็นการวัดผลแบบพหุคูณ (Multidimensional Measurement) เพื่อสะท้อนขีดความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐานและเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะในการประเมินความอยู่รอด (Survival) และการเติบโต (Growth) ของธุรกิจ SMEs ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรง เช่น ธุรกิจเครื่องดื่ม ช่วยในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนและการสร้างรายได้ เพื่อจูงใจนักลงทุนหรือการขอสินเชื่อเพื่อขยายกิจการ การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) และส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญในพื้นที่ (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Richard et al., 2009)

2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ภายใต้แนวคิด Service-Profit Chain ความสำเร็จทางการเงินมักมีรากฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะในธุรกิจบริการ และสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งการรักษาฐานลูกค้าเดิมมีต้นทุนต่ำกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่ ในตลาดที่มีตัวเลือกจำนวนมาก ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) คือ เกราะป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และเป็นตัวขับเคลื่อนรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว ระดับความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) อัตราการรักษาลูกค้า (Customer Retention) และการบอกต่อแบบปากต่อปาก (Heskett et al., 1994; Priporas et al., 2017)

3) ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Performance) ในบริบทการจัดการสมัยใหม่ ความสำเร็จไม่ได้วัดกันเพียงระยะสั้น แต่ต้องพิจารณาถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือความผันผวนทางเศรษฐกิจ (Strategic Flexibility and Resilience) การปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) และความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมกลายเป็นปัจจัยกำหนดภาพลักษณ์และความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคตของผู้บริโภคใหม่ ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity) และการรักษาสมดุลระหว่างผลกำไรกับการดูแลสังคม (Triple Bottom Line) (Elkington, 1998; Verhoef et al., 2021)

ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน

วรรณกรรมด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ระบุถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจไว้อย่างกว้างขวาง

1) ปัจจัยภายในองค์กร นอกเหนือจากทรัพยากรและความสามารถหลักตามแนวคิด RBV แล้ว ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม (Clohessy, Walasek et al., 2019) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว (Büschgens et al., 2013) และภาวะผู้นำของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจ (Bass & Avolio, 1994)

2) ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบริการเครื่องดื่ม ได้แก่ โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Porter, 1980) พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อช่องทางการตลาดและประสบการณ์ลูกค้า (Verhoef et al., 2021) และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาคที่ส่งผลต่อกำลังซื้อและความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (Wheelen et al., 2018)

3) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน งานวิจัยจำนวนมากได้ยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการดำเนินกลยุทธ์ที่ชัดเจน (ไม่ว่าจะเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือสร้างความแตกต่าง) กับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งในมิติการเงิน (เช่น อัตรากำไร ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์) และมิติที่ไม่ใช่การเงิน (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีต่อแบรนด์) (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Claver-Cortés et al., 2012)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและช่องว่างองค์ความรู้

งานวิจัยในบริบทของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมักมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์ บรรยากาศร้าน การบริการ และการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (จุฑามณี เวชยันต์วิวัฒน์ และวาทิต อินทุลักษณ์, 2567; พรชนก พิเรนทร และสุพิชา บุรณะวิทยาภรณ์, 2566) อย่างไรก็ตาม แม้การศึกษาด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงปรากฏช่องว่างขององค์ความรู้ (Knowledge Gap) ที่สำคัญในประเด็นการบูรณาการกรอบทฤษฎีเชิงกลยุทธ์หลักระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามสภาวะแวดล้อมภายนอก (Positioning School/Porter's Generic Strategies) และแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Barney, 1991; Porter, 1980) การศึกษาส่วนใหญ่ในอดีตมักแยกส่วนการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยโครงสร้างอุตสาหกรรมและทรัพยากรภายในองค์กร ทำให้ขาดการทำความเข้าใจกลไกที่ซับซ้อนเบื้องหลังความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เช่น อัตลักษณ์ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Identity) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ นอกจากนี้ ยังมีความคลุมเครือในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) ซึ่งท้าทายแนวคิดดั้งเดิมที่มองว่า การสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นไม่สามารถดำเนินการพร้อมกันได้ (Miller, 1990)

จากที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งมิติตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีความผันผวนอย่างรุนแรงในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods

Research) เพื่อสำรวจทั้งในเชิงกว้างและเจาะลึกถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการ (Creswell & Plano Clark, 2017) ซึ่งจะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและสร้างข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับธุรกิจในปีบริบทดังกล่าว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญสองประการ ได้แก่ แนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-based View - RBV) ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Strategies) ของ Porter ที่มุ่งเน้นการวางตำแหน่งขององค์กรในสภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอก นอกจากนี้ กรอบแนวคิดยังได้นำปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จที่ระบุในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมาประกอบการพิจารณาด้วย

การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมและสะท้อนความเป็นจริงที่ผู้ประกอบการ SME ต้องเผชิญ ซึ่งต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากร ความสามารถ) และปัจจัยภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม การแข่งขัน ความต้องการลูกค้า) ในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ กรอบแนวคิดนี้จึงไม่ได้มองว่าแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งถูกต้องที่สุด แต่เชื่อว่า ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกต่างมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์และส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SME

องค์ประกอบหลักของกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรดังต่อไปนี้ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ตัวแปรเหล่านี้ได้รับแรงบันดาลใจจากแนวคิด RBV และปัจจัยความสำเร็จภายในที่พบในวรรณกรรมประกอบด้วย

1) ทรัพยากรและความสามารถหลัก (Resources and Core Competencies - VRIN Attributes) วัดจากการรับรู้ของผู้ประกอบการเกี่ยวกับระดับความเป็นเจ้าของและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) เลียนแบบได้ยาก (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) เช่น คุณภาพและความพิเศษของวัตถุดิบ สูตรเครื่องดื่มเฉพาะตัว ทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงาน (บาริสต้า) ท่าเลที่ตั้ง บรรยากาศและการตกแต่งร้าน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของแบรนด์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน

2) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) วัดจากความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) วัดจากการส่งเสริมการเรียนรู้ การเปิดรับความคิดใหม่ และความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ตัวแปรเหล่านี้สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและตลาดที่ธุรกิจดำเนินอยู่ประกอบด้วย

1) การรับรู้ความรุนแรงของการแข่งขัน (Perceived Competitive Intensity) วัดจากมุมมองของผู้ประกอบการเกี่ยวกับจำนวนคู่แข่ง ความเข้มข้นของการแข่งขันด้านราคาและไม่ใช่ราคา และภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่

2) แรงกดดันจากลูกค้า (Customer Pressure) วัดจากอำนาจต่อรองของลูกค้า ระดับความอ่อนไหวต่อราคา และความซับซ้อน/เปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า

3) แนวโน้มตลาดและเทคโนโลยี (Market and Technological Trends) วัดจากการรับรู้ของผู้ประกอบการเกี่ยวกับแนวโน้มสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น แนวโน้มด้านสุขภาพ ความยั่งยืน การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

4) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment) วัดจากการรับรู้เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมและกำลังซื้อของผู้บริโภค

ตัวแปรคั่นกลาง/ส่งผ่าน (Mediating Variable)

การเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Strategy Choice) วัดจากการที่ผู้ประกอบการระบุว่า ธุรกิจของตนมุ่งเน้นกลยุทธ์ใดเป็นหลัก หรือมีการผสมผสานกลยุทธ์อย่างไรระหว่าง

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Focus)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus)
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy - อาจเป็น Cost Focus หรือ Differentiation Focus)
4. กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid/Integrated Strategy)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

1. ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) วัดผลลัพธ์ทางธุรกิจในหลายมิติผ่านการประเมินของผู้ประกอบการ หรือข้อมูลทฤษฎีภูมิ (ถ้ามี) ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) เช่น อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตรากำไร ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก

2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ (Customer Retention) ความภักดีต่อแบรนด์

3) ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Performance) เช่น ความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

Table 1 Variable Structure in the Research Conceptual Framework.

Variable Type	Latent Factor	Observable Factor
1. Independent Variable	INT: Internal Organizational Factors	INT01: Resources and Core Competencies
		INT02: Innovation Capability INT03: Organizational Culture focused on Learning and Adaptation
	EXT: External Organizational Factors	EXT01: Perceived Intensity of Competition
		EXT02: Customer Pressure EXT03: Market and Technology Trends EXT04: Economic Environment
2. Mediating/Transmitting Variable	CSC: Selection of Competitive Advantage Strategy	CSC01: Cost Leadership
		CSC02: Differentiation
		CSC03: Focus on niche markets
		CSC04: Market and cost integration
3. Dependent Variable	BUP: Business Performance	BUP01: Financial Performance
		BUP02: Customer Performance
		BUP03: Sustainable Performance

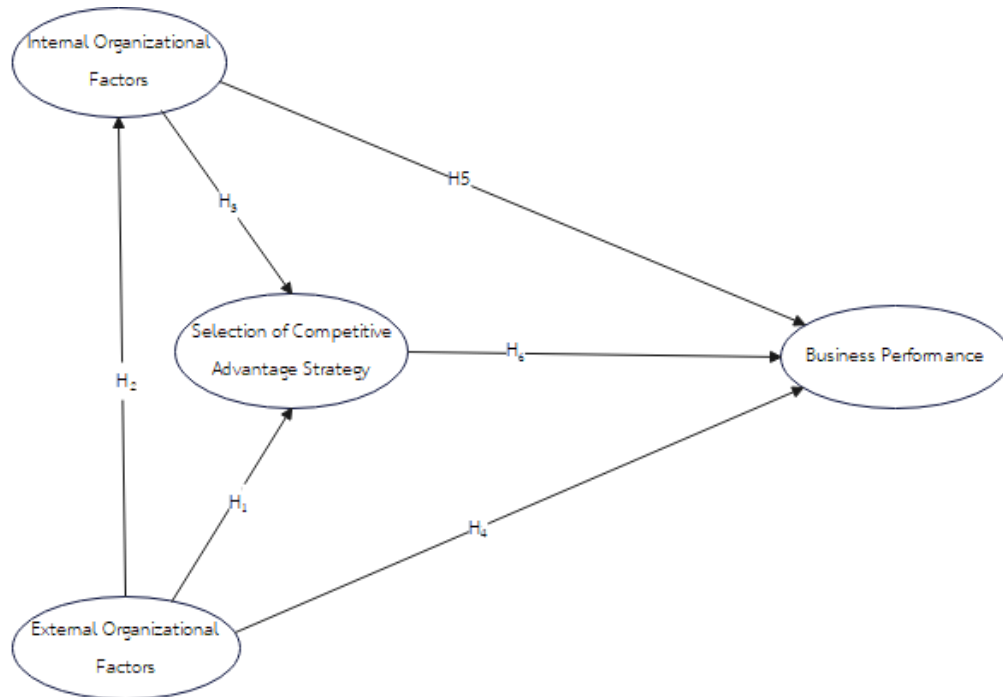


Figure 1 Conceptual Framework Diagram

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างครอบคลุมและได้ข้อมูลที่มีทั้งความกว้างและความลึก โดยเลือกใช้รูปแบบการอธิบายตามลำดับ (Sequential Explanatory Design) ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการของธุรกิจบริการเครื่องตัดไม้ไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีสถานะเป็น SMEs และจดทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยมีสถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการพิจารณาเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ PLS-SEM ซึ่งแนะนำให้มียุทธศาสตร์ระหว่าง 100 - 200 ตัวอย่าง (SmartPLS 4., n.d.; Hair et al., 2011) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 200 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเป็นตัวแทนของประชากร การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 รายสำหรับการวิเคราะห์ด้วย PLS-SEM ถือว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอในเชิงเทคนิค เนื่องจาก PLS-SEM เป็นระเบียบวิธีที่มีพลังการทดสอบสถิติ (Statistical Power) สูงกว่าระเบียบวิธีอื่นในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีขนาดจำกัด (Hair et al., 2017) โดยในเชิงเทคนิค ขนาดตัวอย่าง $N = 200$ นั้นเกินกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎ "0-Times Rule" และสอดคล้องกับเกณฑ์การวิเคราะห์พลังการทดสอบ (Power Analysis) ของ Cohen (1988) ซึ่งระบุว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างระดับนี้เพียงพอที่จะตรวจพบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients) ที่มีขนาดอิทธิพลระดับปานกลางได้อย่างแม่นยำ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ

มีพลังการทดสอบ (Power) สูงถึง 0.80 แม้นโมเดลที่มีความซับซ้อนซึ่งประกอบด้วยตัวแปรคั่นกลาง (Mediators) และตัวแปรพยากรณ์หลายชุด นอกจากนี้ ขนาดตัวอย่าง 200 รายยังช่วยเสริมสร้างความเสถียรของพารามิเตอร์และลดค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ส่งผลให้ข้อสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครมีความเที่ยงตรงและมีความเป็นสากล (Consistency at Large) ตามมาตรฐานการวิจัยเชิงปริมาณ (Hair et al., 2017)

2. เครื่องมือและการวัดค่า เครื่องมือหลัก คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีโครงสร้างชัดเจน แบ่งออกเป็นส่วนตัว ๆ เพื่อวัดตัวแปรในกรอบแนวคิด ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ใช้ และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับเป็นหลัก แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.895 และหาความเชื่อมั่นของตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ใช้ มีค่าเท่ากับ 0.940 และตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.906

3. เทคนิคการวิเคราะห์ ข้อมูลที่รวบรวมได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) โดยใช้โปรแกรม SmartPLS การเลือกใช้ PLS-SEM มีเหตุผลสนับสนุนจากการที่แบบจำลองมีความซับซ้อนระดับหนึ่ง จุดมุ่งหมายหลัก คือ การพยากรณ์มากกว่าการยืนยันทฤษฎี และความยืดหยุ่นของวิธีนี้ต่อข้อตกลงเบื้องต้นด้านการแจกแจงปกติของข้อมูล ซึ่งเหมาะสมกับงานวิจัยภาคสนามในสาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Hair et al., 2017; Wong, 2013)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การเลือกผู้ให้ข้อมูล หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้เลือกผู้ประกอบการจากกลุ่มตัวอย่างเดิมจำนวน 5 ราย เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์ในการเลือก คือ การคัดเลือกกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันและมีผลการดำเนินงานที่น่าสนใจ (ทั้งที่ประสบความสำเร็จสูงและเผชิญความท้าทาย) เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและสามารถอธิบายผลเชิงปริมาณได้อย่างรอบด้าน สำหรับการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล 5 รายนั้น แม้จะเป็นจำนวนที่ดูไม่มากในเชิงปริมาณ แต่ในเชิงคุณภาพถือว่ามีความเพียงพอต่อการบรรลุความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะที่เป็นเอกภาพสูง (Highly Homogenous Group) กล่าวคือ เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกัน และอยู่ในบริบทพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครเหมือนกัน ซึ่งตามแนวคิดของ Guest et al. (2006) ระบุว่าในกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แก่นสาระสำคัญ (Metathemes) มักจะปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ผู้ให้ข้อมูล 6 รายแรก และจะเริ่มเกิดภาวะอิ่มตัวของรหัส (Code Saturation) เมื่อข้อมูลใหม่ที่ได้รับเริ่มซ้ำซ้อนและไม่มีประเด็นใหม่ที่แตกต่างอย่างนัยสำคัญปรากฏขึ้นอีก (Hennink

& Kaiser, 2022) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 รายที่ให้ข้อมูลที่เข้มข้น (Rich Data) และกลุ่มลึกจึงเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์หัตถ์ค้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและตัวตนของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลักได้อย่างสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ ตามมาตรฐานการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell & Poth, 2018)

2. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือหลัก คือ แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยอิงจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเบื้องต้น การสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 45 - 60 นาที และมีการบันทึกเสียงเพื่อนำมาถอดความ เป็นบทสนทนาฉบับสมบูรณ์ ข้อมูลที่ได้จากการถอดความถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อระบุรหัส (Coding) จัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ (Categorization) และสังเคราะห์เป็นแก่นสาระสำคัญ (Themes) ที่สะท้อนถึงมุมมองและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ซึ่งจะถูกนำมาใช้อธิบายผลทางสถิติในลำดับต่อไป หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ คือ การเชื่อมโยง (Mapping) ระหว่างสามส่วนหลัก ได้แก่

- 1) ปัจจัยเชิงเหตุ ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการระบุ
- 2) กระบวนการ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ (เช่น การเลือกสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะส่วน)
- 3) ผลลัพธ์ ความหมายของความสำเร็จ หรือผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้ประกอบการเอง ซึ่งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะช่วยเผยให้เห็นว่ากลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านอย่างไรในสถานการณ์จริง (Creswell & Poth, 2018)

ผลการวิจัย

ส่วนนี้จะนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งตามลำดับของระเบียบวิธีวิจัย คือ ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงปริมาณ และตามด้วยผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากกรณีศึกษา

แบบจำลองเชิงปริมาณ: การทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์ PLS-SEM ประกอบด้วยสองขั้นตอนหลัก คือ การประเมินโมเดลการวัด และการประเมินโมเดลโครงสร้าง

1. การประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model Assessment) ผลการประเมินโมเดลการวัดยืนยันว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและเที่ยงตรงสูง ตัวชี้วัดทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loadings) สูงกว่าเกณฑ์ 0.70 (Hair et al., 2017) ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงทั้งหมดผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง 0.883 ถึง 0.917 และค่าความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability) อยู่ระหว่าง 0.884 ถึง 0.918 ความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) ได้รับการยืนยันจากค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted - AVE) ซึ่งทุกตัวแปรมีค่าสูงกว่า 0.5 (อยู่ระหว่าง 0.789 ถึง 0.817) (Hair et al., 2017) นอกจากนี้ การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยเกณฑ์ของ Fornell-

Larcker และค่าน้ำหนักไขว้ (Cross-loadings) ยังยืนยันว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

2. การประเมินโมเดลโครงสร้าง (Structural Model Assessment) ผลการประเมินโมเดลโครงสร้างแสดงให้เห็นถึงพลังในการอธิบายและความสามารถในการทำนายของแบบจำลองค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ของตัวแปรแฝงภายในอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยภายใน (INT) ได้ 63.8% ($R^2 = 0.638$) ปัจจัยภายนอกและภายในร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเลือกใช้กลยุทธ์ (CSC) ได้ 68.7% ($R^2 = 0.687$) และตัวแปรทั้งหมดร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน (BUP) ได้ 63.8% ($R^2 = 0.638$) (Hair et al., 2017)

หัวใจสำคัญของผลการวิเคราะห์ คือ การทดสอบสมมติฐาน ซึ่งผลลัพธ์ได้สรุปไว้ใน Table 2 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมมติฐานทั้ง 6 ข้อได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

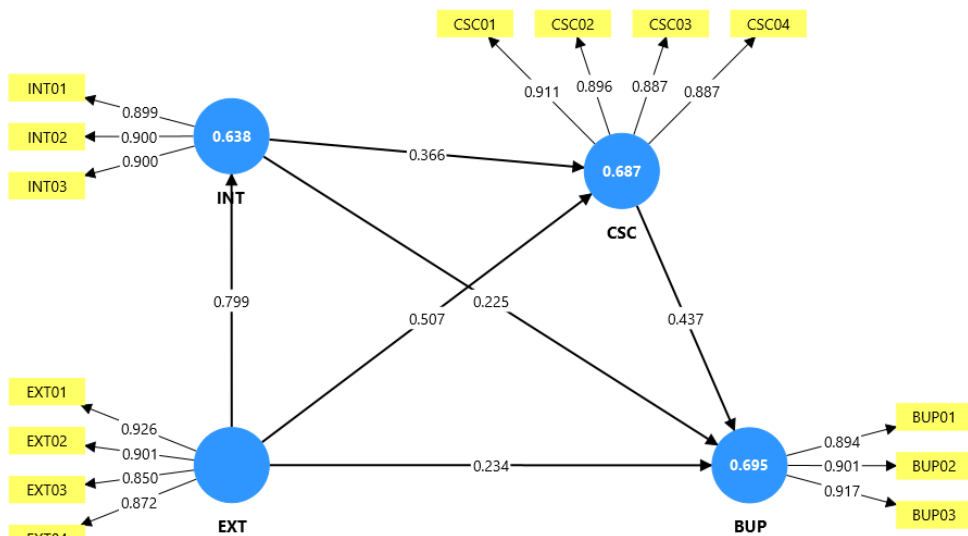


Figure 2 Full Mediation Effect

หมายเหตุ: ค่าที่ปรากฏภายในตัวแปรแฝงคือค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2)

Table 2 Results of Structural Model Analysis and Hypothesis Testing

hypothesis	Relationship	Path coefficient	Statistics	P-Value	Test Results
	Path	(β)	t		
H ₁	EXT $\xrightarrow{\text{direct}}$ CSC	0.507	8.048	0.000	Supported
H ₁	EXT $\xrightarrow{\text{indirect}}$ CSC	0.292	5.559	0.000	Supported
H ₂	EXT \rightarrow INT	0.799	3.196	0.000	Supported
H ₃	INT \rightarrow CSC	0.366	5.613	0.000	Supported
H ₄	EXT $\xrightarrow{\text{direct}}$ BUP	0.234	2.997	0.003	Supported
H ₄	EXT $\xrightarrow{\text{indirect}}$ BUP	0.529	8.253	0.000	Supported
H ₅	INT $\xrightarrow{\text{direct}}$ BUP	0.225	2.938	0.003	Supported

hypothesis	Relationship Path	Path coefficient (β)	Statistics t	P- Value	Test Results
H ₅	INT $\xrightarrow{\text{indirect}}$ BUP	0.16	3.753	0.000	Supported
H ₆	CSC \rightarrow BUP	0.437	4.862	0.000	Supported

จาก Table 2 พบว่า สมมติฐานที่ 1 (H₁) ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางตรงเท่ากับ 0.507 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 8.048 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และยังพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางอ้อมเท่ากับ 0.292 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 5.559 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 (H₂) ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยภายในองค์กรของผู้ประกอบการ SMEs เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.799 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 3.888 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยภายในองค์กรของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 (H₃) ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.366 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 5.613 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 (H₄) ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางตรงเท่ากับ 0.234 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 2.997 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.003 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางอ้อมเท่ากับ 0.529 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 8.253 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 (H₅) ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)

พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางตรงเท่ากับ 0.225 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 2.938 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ ยังพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางอ้อมเท่ากับ 0.16 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 3.753 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6 (H_6) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.437 สถิติที (t-statistics) เท่ากับ 4.862 ซึ่งค่าสถิติที่มากกว่าค่าวิกฤต (1.96) และ P-value มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6

ข้อค้นพบเชิงปริมาณที่สำคัญ คือ (1) ปัจจัยภายนอก (EXT) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างยิ่งต่อการพัฒนาปัจจัยภายใน (INT) ($\beta = 0.799$) และมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ (CSC) ($\beta = 0.507$) และ (2) แม้ว่าทั้งปัจจัยภายนอกและภายในจะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน (BUP) แต่การเลือกใช้กลยุทธ์ (CSC) เป็นเส้นทางที่มีขนาดอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานสูงที่สุด ($\beta = 0.437$) ซึ่งบ่งชี้ถึงบทบาทการเป็นตัวกลางที่สำคัญของกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 5 ราย ได้ให้ความหมายและบริบทที่ลึกซึ้งแก่ตัวเลขทางสถิติ โดยสามารถสังเคราะห์การเชื่อมโยงกันระหว่างผลการวิจัยเชิงปริมาณกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ ดังนี้

1) การเชื่อมโยงกับ H_1 (EXT -> CSC) ผู้ประกอบการรับรู้ถึงสภาพเศรษฐกิจที่ยังอยู่ในช่วงของความไม่แน่นอน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญไปกับการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน การรับรู้ปัจจัยภายนอก (EXT) เหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการเลือกใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน (CSC04) ที่เน้นความคุ้มค่า โดยผู้ประกอบการรายหนึ่งกล่าวว่า "เราเอาที่เราอยู่ได้ก็พอ กำไรนิดหน่อย เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้านั่นเอง" ในขณะที่อีกรายได้รับรู้ถึง "คู่แข่งที่มีมากในย่านนี้" ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก (EXT01) ที่ผลักดันให้เขาหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรง โดยการเลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (CSC03) ที่ชัดเจน แทนที่จะพยายามแข่งขันในตลาดกว้างซึ่งเป็นการยืนยันความสัมพันธ์ในสมมติฐาน H_1 ที่ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์

2) การเชื่อมโยงกับ H_2 (EXT -> INT) และ H_3 (INT -> CSC) ผู้ประกอบการรายหนึ่งได้รับรู้ถึงสถานะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน แต่แทนที่จะนำไปสู่การลดต้นทุน การรับรู้นี้กลับกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรภายในที่แข็งแกร่งและแตกต่างยิ่งขึ้น เช่น การนำเข้าเนื้อสัตว์คุณภาพสูงจากต่างประเทศ และการสร้างฟาร์มสัตว์เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าครอบครัวซึ่งมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อยกว่า สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า แรงกดดันจากภายนอก (EXT) สามารถกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในขีดความสามารถภายใน (INT)

ได้อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน H_2 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงถึง 0.799 ทรัพยากรภายในเหล่านี้เอง ทั้งพื้นที่ขนาดใหญ่ วัตถุประสงค์คุณภาพ และฟาร์มสัตว์ที่เป็นรากฐานสำคัญที่เอื้ออำนวยให้ร้านสามารถเลือกใช้และดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (CSC) ได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์ในสมมติฐาน H_3 ได้เป็นอย่างดี

3) การเชื่อมโยงกับ H_3 (INT -> CSC) ความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์แบบผสมผสานนี้เกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายใน (INT) ที่แข็งแกร่ง โดยผู้ประกอบการรายหนึ่งเป็นเจ้าของที่ดิน (ช่วยลดต้นทุนค่าเช่า) ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบโดยตรงเพื่อควบคุมต้นทุน ("ที่จะเป็นคนไปจัดการหาวัตถุดิบเองเลย คัดเอง เลือกลง") และความเชี่ยวชาญในการทำอาหารใต้ซึ่งสร้างความแตกต่าง ปัจจัยภายในเหล่านี้ทำให้กลยุทธ์แบบผสมผสานไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ แต่เป็นทางเลือกที่สมเหตุผล

4) การเชื่อมโยงกับ H_4 (EXT -> BUP) กรณีศึกษานี้ให้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างปัจจัยภายนอกและผลการดำเนินงาน เหตุการณ์ภายนอกที่ไม่คาดคิดอย่างการระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการรายหนึ่งกลับมองว่า ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของร้านโดยตรง ("ในช่วงโควิดคนจะเข้ามาใช้บริการร้านเยอะมากเลยคะ เนื่องจากร้านของเราเป็นแบบเปิดโล่ง") เนื่องจากรูปแบบของร้านที่มีอยู่เดิมนั้นสอดคล้องกับข้อจำกัดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในสภาพแวดล้อมใหม่พอดี

5) การเชื่อมโยงกับ H_5 (INT -> BUP) ความเชี่ยวชาญด้านกาแฟส่วนตัวของผู้ประกอบการ (INT01) ซึ่งเกิดจากความชอบส่วนตัว ผู้ประกอบการรายหนึ่งได้พูดถึงลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ มักจะกล่าวว่า "ผมไปทานร้านไหนก็ยังไม่โดนใจผมสักที" ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (BUP) ในมิติของความยั่งยืน ("พออยู่ได้") และความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มเป้าหมาย ("ลูกค้าจะบอกว่าเข้มข้นในราคาไม่แพง...ไม่มีข้อร้องเรียน") สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงโดยตรงจากขีดความสามารถภายในสู่ผลการดำเนินงาน แม้ว่าผลการดำเนินงานทางการเงินจะอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก

6) การเชื่อมโยงกับ H_6 (CSC -> BUP) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่เน้นคุณภาพสูงนี้ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่น่าสนใจ ผู้ประกอบการรายหนึ่งได้ให้ข้อมูลว่า แม้จะอยู่ในทำเลที่เข้าถึงยาก แต่ร้านมีลูกค้าที่อัตราการใช้จ่ายต่อบิลสูง (300 - 400 บาท) และมีความภักดีของลูกค้าที่แข็งแกร่งมาก ("ลูกค้าจะมาเป็นประจำ บางคนทุกสัปดาห์") นำไปสู่รายได้ที่มั่นคง (3 - 4 ล้านบาทต่อปี) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถเอาชนะข้อด้อยด้านทำเลที่ตั้งและสร้างผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้

อภิปรายผล

การบูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ

ส่วนนี้เป็นการสังเคราะห์ผลการวิจัยทั้งสองส่วนเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความเข้าใจที่สมบูรณ์ โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาอธิบายกลไกที่อยู่เบื้องหลังความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พบในแบบจำลองเชิงปริมาณ

การอธิบาย "อะไร" ด้วย "ทำไม"

การบูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพสามารถสรุปได้ดัง Table 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเรื่องเล่าและประสบการณ์ของผู้ประกอบการช่วยให้ความหมายแก่ความสัมพันธ์ทางสถิติได้อย่างไร

Table 3 Integration of Research Findings - Linking Qualitative Evidence to Quantitative Hypotheses.

Hypothesis (Quantitative Results)	Qualitative Evidence that Helps Explain
H ₁ : EXT → CSC (β=0.507)	Entrepreneur 1: Perceptions of economic conditions (EXT) led to the adoption of a hybrid strategy focusing on affordability (CSC) as a value-driven alternative for customers. Entrepreneur 2: Awareness of intense local competition (EXT) prompted a niche market strategy (CSC) to avoid direct competition.
H ₂ : EXT → INT (β=0.799)	Entrepreneur 3: Economic conditions (EXT) incentivized investment in internal resources (INT), such as animal farms, to attract high-purchasing-power and price-insensitive customers.
H ₃ : INT → CSC (β=0.366)	Entrepreneur 4: The owner's personal expertise (INT) in coffee selection serves as the direct foundation for a quality differentiation strategy (CSC). Entrepreneur 1: Pre-existing landscaping capabilities (INT) effectively facilitated a strategy focused on ambiance and atmosphere (CSC).
H ₅ : INT → BUP (β=0.225)	Entrepreneur 5: Coffee expertise (INT) leads to business sustainability and customer loyalty (BUP), even with modest revenue, aligning with the owner's personal goals.
H ₆ : CSC → BUP (β=0.437)	Entrepreneur 3: An experience-based differentiation strategy (CSC) results in a loyal customer base willing to pay premium prices, thereby generating stable income (BUP).

การอภิปรายผลชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอก (EXT) ทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้น แต่การตอบสนองของผู้ประกอบการไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การรับรู้และตีความ สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (H₁) และการพัฒนาขีดความสามารถภายใน (H₂) ที่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกันข้อมูลเชิงคุณภาพได้ช่วยอธิบายนัยสำคัญของตัวแปรปัจจัยภายใน (INT) โดยชี้ให้เห็นว่าโมทัศน์ "Owner as Core Competency" เป็นกลไกสำคัญที่อธิบายว่า เหตุใดทรัพยากรภายในจึงส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ (H₃) และผลการดำเนินงาน (H₅) ได้อย่างมีนัยสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจาก

การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 5 ราย ได้ให้ความหมายและบริบทที่ลึกซึ้งแก่ตัวเลขทางสถิติ โดยสามารถสังเคราะห์เป็นแก่นสาระสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ตัวตนของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก (Owner as Core Competency) ข้อค้นพบที่โดดเด่นที่สุด คือ ในหลายกรณีที่ประสบความสำเร็จ ทรัพยากรที่เข้าเกณฑ์ VRIN ที่สำคัญที่สุดไม่ใช่สินทรัพย์ขององค์กร แต่คือคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ประกอบการเอง กรณีของผู้ประกอบการรายหนึ่งแสดงให้เห็นว่า ความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงลึกของเจ้าของในการคัดเลือกและคว่ำกาแพตั้งแต่น้ำ คือ บ่อเกิดของความแตกต่างที่แท้จริง ในทำนองเดียวกัน ความหลงใหลในการหากาแพที่โดนใจที่สุดของเจ้าของร้าน ผู้ประกอบการอีกรายได้กลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่มที่ชัดเจนและยั่งยืน สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า สำหรับ SMEs จำนวนมาก ตัวตนของผู้ประกอบการ คือ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่ทรงพลังที่สุด สอดคล้องกับแนวคิด Human Capital Theory ในบริบทของธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมองว่าความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ส่วนบุคคล (Idiosyncratic Knowledge) ของเจ้าของ คือ สินทรัพย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด Hitt et al. (2001) ระบุว่า ทุมนมนุษย์ระดับบริหาร (Managerial Human Capital) โดยเฉพาะในธุรกิจที่เจ้าของเป็นผู้ดำเนินงานเองเป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ เนื่องจากมีความเฉพาะตัวและเชื่อมโยงกับเครือข่ายความสัมพันธ์ (Social Capital) ที่คู่แข่งไม่สามารถซื้อหาได้ ยังสอดคล้องกับ Barney (1991) ที่ระบุว่า ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เช่น ความหลงใหล (Passion) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Expertise) มักจะมีคุณค่า (Valuable) และหายาก (Rare) ซึ่งเป็นหัวใจของความยั่งยืนใน SMEs

ประการที่ 2 กลยุทธ์แบบผสมผสานในฐานะทางเลือกที่จูงใจ กรณีศึกษาของร้านผู้ประกอบการรายหนึ่งได้ท้าทายแนวคิดดั้งเดิมเรื่องการติดอยู่ตรงกลางอย่างน่าสนใจ ผู้ประกอบการได้ผสมผสานการสร้างความแตกต่าง (บรรยากาศร้าน เมนูอาหารได้สูตรเฉพาะ) เข้ากับการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (จากการเป็นเจ้าของที่ดิน) เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการในราคาที่เข้าถึงได้ง่าย ผู้ประกอบการกล่าวว่า "เราเอาที่เราอยู่ได้ก็พอ กำไรนิดหน่อย เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้ามันเอง" คำกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า การเลือกตำแหน่งตรงกลาง ไม่ใช่ความสับสน แต่เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่จูงใจเพื่อจับตลาดกลุ่มใหญ่ที่มองหาความคุ้มค่าและประสบการณ์ที่ดีไปพร้อมกัน งานวิจัยของ Pertusa-Ortega et al. (2009) ได้พิสูจน์ผ่านงานวิจัยเชิงปริมาณว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) มักจะมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรที่มุ่งเน้นเพียงด้านเดียวในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากสามารถส่งมอบคุณค่า (Value) ได้ครอบคลุมทั้งมิติของราคาและคุณภาพ งานวิจัยของ Claver-Cortés et al. (2012) ยังเสริมว่า สำหรับธุรกิจ SMEs การผสมผสานระหว่างการควบคุมต้นทุน (Cost Control) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ กลยุทธ์การอยู่รอดที่มีประสิทธิภาพที่สุดในตลาดที่ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคาและประสบการณ์พร้อมกัน

ประการที่ 3 การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าตัวผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างไม่ได้เน้นที่รสชาติของเครื่องดื่มเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการสร้างระบบนิเวศของประสบการณ์รอบ ๆ ผลิตภัณฑ์นั้น ผู้ประกอบการรายหนึ่งสร้างความแตกต่างผ่านการมอบประสบการณ์แบบจุดหมายปลายทาง (Destination) ที่มีทั้งฟาร์มสัตว์และพื้นที่ขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการ

อีกรายใช้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดสวนเดิมมาสร้างบรรยากาศร้านที่ไม่เหมือนใคร และสร้างความแตกต่างผ่านเรื่องราวของการคัดสรรวัตถุดิบ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า สำหรับ SMEs ในตลาดนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันมักเกิดจากการสร้างความแตกต่างในมิติที่จับต้องไม่ได้และลอกเลียนแบบได้ยาก สอดคล้องกับทฤษฎีของ Pine and Gilmore (1998) ผู้นำเสนอแนวคิด "The Experience Economy" อธิบายว่า เมื่อสินค้า (Commodity) และบริการ (Service) เริ่มมีความคล้ายคลึงกัน ธุรกิจที่สามารถสร้าง "ประสบการณ์" (Experience) ที่กระทบต่ออารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าจะสามารถตั้งราคาที่สูงขึ้น และสร้างความภักดีได้ ในขณะที่งานวิจัยของ Vargo and Lusch (2004) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ Service-Dominant Logic (S-D Logic) สนับสนุนว่า คุณค่าไม่ได้อยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ แต่อยู่ที่ประสบการณ์การใช้งาน (Value-in-use) ซึ่งการสร้างบรรยากาศฟาร์มหรือสวนสวยที่พบ คือ การสร้างการร่วมสร้างคุณค่า (Co-creation of Value) กับลูกค้านั่นเอง

ประการที่ 4 ธรรมชาติที่ไม่หยุดนิ่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีของผู้ประกอบการรายหนึ่ง ในช่วงการระบาดของ COVID-19 เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมของแนวคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ทรัพยากรภายในที่มีอยู่เดิมของร้าน คือ พื้นที่เปิดโล่ง ซึ่งเป็นผลมาจากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านบรรยากาศ เมื่อเกิดปัจจัยภายนอกที่ไม่คาดคิด (การระบาดของโรค) คุณค่าของทรัพยากรนี้ได้ถูกยกระดับขึ้นอย่างมหาศาล ทำให้ร้านกลายเป็นที่ต้องการของลูกค้าที่ค้ำจนถึงความปลอดภัย สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า คุณค่าของทรัพยากรและความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้เป็นสิ่งที่คงที่ แต่ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กรณีการปรับตัวในช่วง COVID-19 ของผู้ประกอบการ คือ ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของทฤษฎี Dynamic Capabilities งานวิจัยของ Teece (2007) อธิบายว่า ความสำเร็จระยะยาวไม่ได้เกิดจากการมีทรัพยากรที่หยุดนิ่ง แต่เกิดจากความสามารถในการ Sensing (รับรู้โอกาส/อุปสรรค/โอกาส), Seizing (ฉวยโอกาสจากทรัพยากรที่มี) และ Transforming (การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง) และ Amankwah-Amoah et al. (2021) พบว่าในช่วงโรคระบาด ธุรกิจ SMEs ที่รอดพ้นวิกฤต คือ ธุรกิจที่มี Resource Orchestration หรือความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเดิม (เช่น พื้นที่เปิดโล่ง) มาตอบโจทย์ความต้องการใหม่ในตลาดได้อย่างทันที่

การทบทวนทฤษฎีเชิงกลยุทธ์ นัยจากข้อค้นพบ

1. โกลเกินกว่า "การติดอยู่ตรงกลาง" ผลการวิจัยนี้ท้าทายการตีความแนวคิดของ Porter อย่างตายตัว กรณีของ "Untill Today" แสดงให้เห็นว่า ในตลาดบริการที่มีการแบ่งข้ออย่างชัดเจน (ระหว่างเทรดราคาถูกกับร้านพิเศษราคาสูง) การเลือกตำแหน่ง "ตรงกลาง" อย่างจงใจและมีทรัพยากรสนับสนุนที่แข็งแกร่ง สามารถกลายเป็นกลยุทธ์ที่ซับซ้อนและประสบความสำเร็จได้ กลยุทธ์แบบผสมผสานนี้ไม่ได้เป็นสัญญาณของความสับสน แต่เป็นการตอบสนองอย่างมีเหตุผลต่อความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ที่มองหา "จุดคุ้มค่าที่ลงตัว" (Value Sweet Spot) ระหว่างราคาและประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมยุคหลังที่กล่าวถึง "กลยุทธ์ต้นทุนที่ดีที่สุด" (Best-Cost Strategy) (Tanwar, 2013)

2. ภาวะย้อนแย้งเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนด้วยความหลงใหล การค้นพบมโนทัศน์ "Owner as Core Competency" ได้นำไปสู่การระบุถึงภาวะย้อนแย้งที่สำคัญ แม้ว่าความสามารถส่วนตัวของผู้ประกอบการจะเป็นบ่อเกิดของความได้เปรียบที่ลอกเลียนแบบได้ยากที่สุดในระยะเริ่มต้น แต่มันก็เป็น "อุปสรรค" ที่ใหญ่ที่สุดต่อการขยายธุรกิจ (Scalability) และความยั่งยืนในระยะยาว (Sustainability) หากธุรกิจยังคงผูกติดอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว ภาวะย้อนแย้งนี้เป็นคุณูปการเชิงทฤษฎีที่สำคัญซึ่งได้จากการบูรณาการข้อมูลเชิงลึกและทฤษฎี และชี้ให้เห็นถึงความท้าทายในวงจรชีวิตของ SMEs ที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก

บทสรุป

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งนำเสนอและทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่บูรณาการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่ออธิบายปัจจัยพยากรณ์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมบริการเครื่องดื่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยข้อค้นพบเชิงประจักษ์ยืนยันอย่างมีนัยสำคัญว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เป็นผลลัพธ์จากตัวแปรเดี่ยว แต่เกิดจากการบรรลุสถานะ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ระหว่างการรับรู้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารจัดการขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ และการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่มีความชัดเจนควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ คือ การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่พิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุร่วมกับการเปิดเผยกลไกเชิงลึกผ่านประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ซึ่งนำไปสู่การค้นพบมโนทัศน์สำคัญที่ว่า อัตลักษณ์ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Identity) คือ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่มีพลวัตสูงสุด และกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) คือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของตลาดที่มีความผันผวนในปัจจุบันอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผลการวิจัยนี้มีนัยสำคัญต่อองค์ความรู้ทางทฤษฎีในสองประการหลัก ดังนี้

1. ผลงานวิจัยนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับใช้แหล่งอ้างอิงและองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดอัตลักษณ์ของผู้ประกอบการในฐานะสมรรถนะหลัก (Owner as Core Competency) ร่วมกับสถานะย้อนแย้งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Paradox) ผ่านหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งถือเป็นการยกระดับความเข้าใจเชิงลึกต่อทฤษฎี RBV ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยสมรรถนะส่วนบุคคลและความหลงใหล (Passion) ของผู้ประกอบการ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลในระดับนำไม่ใช่เพียงปัจจัยสนับสนุน แต่เป็นแกนกลางของความพยายามเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

2. นอกจากนั้นยังสามารถนำไปอ้างอิงในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในทางปฏิบัติ เนื่องจากให้หลักฐานเชิงประจักษ์ถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) ที่ผ่านการวางแผนและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Deliberate Choice) ข้อค้นพบนี้มีส่วนสำคัญในการขยาย

แนวความคิดเรื่องการติดอยู่ตรงกลาง (Stuck in the Middle) ของ Porter (1980) โดยชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการที่มีการแข่งขันสูงและมีความผันผวนในปัจจุบัน การบูรณาการระหว่าง ความแตกต่างและการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ คือ กลไกการสร้างตำแหน่งทางการ แข่งขันที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาวะความเป็นจริงของตลาดมากที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบาย

1. ผู้ประกอบการ SMEs ควรมุ่งเน้นการสร้างสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ผ่านการบูรณาการปัจจัยนำเข้าสู่ระบบการจัดการที่เป็นรูปธรรม โดยผู้ประกอบการควรเริ่มต้นจากการ ประเมินทรัพยากรภายในตามกรอบแนวคิด VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) เพื่อระบุความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ลอกเลียนแบบได้ยาก โดยเฉพาะในมิติทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) อาทิ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเรื่องราวของตราสินค้า ควบคู่ไปกับการกำหนด ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์อย่างจงใจ (Deliberate Strategic Positioning) ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ภายนอกเพื่อสร้างเกราะป้องกันการแข่งขันผ่านการส่งมอบประสบการณ์และบรรยากาศที่ทรงคุณค่า เหนือกว่าตัวผลิตภัณฑ์ (Experience-based Differentiation) นอกจากนี้ ประเด็นวิกฤตที่ต้องเร่ง ดำเนินการ คือ การถ่ายโอนสมรรถนะหลักจากตัวบุคคล (Institutionalization of Individual Competency) ไปสู่สมรรถนะเชิงสถาบันผ่านการจัดทำระบบการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOPs) และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตัวบุคคลและส่งเสริมขีดความสามารถในการขยายธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว

2. หน่วยงานสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์จากการส่งเสริมทักษะพื้นฐานทางการบริหารไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการคิด เชิงกลยุทธ์และการสร้างความหมายเชิงบริบท (Strategic Thinking and Sense-making) เพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการตีความสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูงและเลือกตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหมาะสม นอกจากนี้ ภาครัฐควรขยายขอบเขตการสนับสนุนจากการอุดหนุนด้านเงินทุนไปสู่การพัฒนาและปกป้อง สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) อาทิ การสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านอัตลักษณ์ของตราสินค้าและ การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยวิกฤตในการสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืน ควบคู่ไปกับการสถาปนาระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้เชิงลึก (Tacit Knowledge) ระหว่างผู้ประกอบการ เพื่อลดข้อจำกัดของสมรรถนะที่ผูกติดกับตัวบุคคลและ ยกกระดับขีดความสามารถในการปรับตัวของภาคธุรกิจ SMEs ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ

ข้อจำกัดและแนวทางการวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้มีข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ การจำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานคร การเป็นข้อมูลภาคตัดขวาง ณ จุดเวลาเดียว และการวัดผลการดำเนินงานที่อาศัยการรายงานตนเองของ ผู้ประกอบการ ดังนั้น แนวทางการวิจัยในอนาคตที่น่าสนใจได้แก่ (1) การศึกษาในระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามวิวัฒนาการของกลยุทธ์ตามกาลเวลา (2) การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ เพื่อทดสอบความสามารถในการสรุปอ้างอิงของผลการวิจัย (3) การวิจัยเชิงลึกที่มุ่งเน้นความท้าทาย ในการขยายธุรกิจ ของ SMEs ที่ขับเคลื่อนด้วยความหลงใหลเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขภาวะย่ำแย่

เชิงกลยุทธ์ และ (4) การศึกษาบทบาทของการปรับตัวสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ในฐานะขีดความสามารถภายในที่สำคัญในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562.(7 มกราคม 2563). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 137 ตอนที่ 1ก, หน้า 1-3.
- จุฑามณี เวชยันต์วิวัฒน์ และวาทีต อินทุลักษณะ. (2567). ธุรกิจร้านอาหารแพในประเศไทย: ความท้าทายใหม่ โอกาสและกลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับผู้เริ่มต้นธุรกิจ. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 18(1), 178-189. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtdc/article/view/270960/176602>
- ณัฐกฤตา นันทะสิน. (2566). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของร้านอาหารแพเพื่อการท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 6(4), 13–25. <https://doi.org/10.14456/issc.2023.59>
- ธุรกิจร้านอาหารและร้านเครื่องดื่มปี' 68 คาดขยายตัว 4.6% มูลค่าตลาด 657,000 ล้านบาท. (2567, 16 ธันวาคม). ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/IAO111-Restaurant-Industry-FB-16-12-2024.aspx>
- พรชนก พิเรนทร และสุพิชา บุรณะวิทยาภรณ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านอาหาร ขนบเบเกอรี่ขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 17(3), 78-99. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtdc/article/view/271478/175964>
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021>
- Adizes, I. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179–184. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320301286>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993–1002. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- Clohessy, T., Acton, T., & Rogers, G. (2019). Blockchain adoption: Technological, organizational and environmental considerations. *Business Transformation through Blockchain* (pp. 47–76). https://doi.org/10.1007/978-3-319-98911-2_2
- Clohessy, S., Walasek, L., & Meyer, C. (2019). Factors influencing employees' eating behaviours in the office-based workplace: A systematic review. *Obesity Reviews*, 20(12), 1771–1780. <https://doi.org/10.1111/obr.12920>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X05279903>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Jr, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr. W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174. <https://hbr.org/1994/03/putting-the-service-profit-chain-to-work-2>
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28. <https://keio.elsevierpure.com/en/publications/direct-and-moderating-effects-of-human-capital-on-strategy-and-pe/>
- Indarti, N., & Langenberg, M. (2004). Factors affecting business success among SMEs: Empirical evidences from Indonesia. In *Proceedings of the Second Bi-Annual European Summer University 2004, University of Twente, Enschede, The Netherlands* (pp. 1-14). University of Twente. https://www.researchgate.net/publication/228375543_Factors_affecting_business_success_among_SMEs_empirical_evidences_from_Indonesia
- Karnani, A. (2007). Doing well by doing good—case study: ‘Fair & Lovely’ whitening cream. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1351-1357. <https://doi.org/10.1002/smj.645>
- Miller, D. (1990). *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*. HarperBusiness.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and ‘stuck-in-the-middle’ strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508–523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97–105. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- SmartPLS 4. [Computer Software]. (n.d.). <http://www.smartpls.com>
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139–165.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol15-issue1/B01511117.pdf?id=7380>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wong, K. K. -K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.