



การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด

บุรุษ ชาติช่วง* และ อธิวัฒน์ บุญยโสภณ

ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปริดา อธิวัฒน์จรการ

กองวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 6879 2618 อีเมล: rdsouthern.c@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2019.10.005

รับเมื่อ 13 พฤษภาคม 2562 แก้ไขเมื่อ 5 มิถุนายน 2562 ตอรับเมื่อ 19 มิถุนายน 2562 เผยแพร่ออนไลน์ 7 ตุลาคม 2562

© 2019 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจร้านค้ากาแฟสด ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้ากาแฟสดแบบครบวงจรมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 20 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการทำวิจัย และเนื่องจากธุรกิจกาแฟเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมและมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีมูลค่าทางการตลาดอย่างมาก แต่มีอัตราการประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจกาแฟน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจดังกล่าว ทั้งนี้เพราะปัจจุบันนี้การแข่งขันทางการตลาดมีสูงมาก และความได้เปรียบด้านเงินทุนและการตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่ทำให้ผู้ประกอบการรายเล็กที่ขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจอยู่รอดยาก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสดให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนได้นั้นควรใช้รูปแบบใหม่ในการบริหารธุรกิจกาแฟนเรียกว่า “มังกูแห่งความสำเร็จ 10P” (Objective Collaboration & Key Result; OCKR) โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งเห็นชอบกับรูปแบบการบริหารจัดการแบบ 10P ดังกล่าว หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและวัดระดับความน่าเชื่อถือตามหลักสถิติ และทำการแบ่งระดับวิเคราะห์แยกแยะเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยหลัก และปัจจัยย่อย จึงได้มาซึ่งระบบการบริหารจัดการ “มังกูแห่งความสำเร็จ 10P” ประกอบด้วย 1) People (บุคลากรภายในองค์กร) 2) Perspective (ทัศนคติ ภาพลักษณ์ตัวตนองค์กร) 3) Product (สินค้า) 4) Philosophy (ปรัชญาองค์กร) 5) Performance (ประสิทธิภาพ) 6) Place (ทำเลที่ตั้ง) 7) Promotion (การส่งเสริมการขาย) 8) Price (ราคา การสร้างมูลค่าเพิ่ม) 9) Perception (ความเข้าใจ แนวคิด) และ 10) Personality (บุคลิกภาพบุคลากรในองค์กร) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการธุรกิจร้านค้ากาแฟสดบรรลุตามเป้าหมาย ทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและความได้เปรียบทางด้านความแตกต่าง นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารจัดการ “มังกูแห่งความสำเร็จ 10P” พบว่า ปัจจัยแต่ละด้านทั้งปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน ซึ่งหากมีการบริหารจัดการที่ดีและมีความร่วมมือทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง และผู้ประกอบการสามารถลดช่องว่างความสูญเสียระหว่างปัจจัยในแต่ละด้านของ 10P ได้มากเท่าไร ประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจร้านค้ากาแฟสดจะดียิ่งขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาแล้วมาจัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสดเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

คำสำคัญ: การพัฒนา การบริหารจัดการ ร้านค้ากาแฟสด ผู้ประกอบการ

การอ้างอิงบทความ: บุรุษ ชาติช่วง อธิวัฒน์ บุญยโสภณ และ ปริดา อธิวัฒน์จรการ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด,” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 29, ฉบับที่ 4, หน้า 680-685, ต.ค.-ธ.ค. 2562.



Development of a Business Management Model for Coffee Shop Entrepreneurs

Buratuch Chotchuang* and Teravuti Boonyasopon

Department of Industrial Business and Human Resource, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

Preeda Attavinijtrakarn

Bureau of Industrial Economics Research, Office of Industrial Economics, Ministry of Industry, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 09 6879 2618, E-mail: rdsouthern.c@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2019.10.005

Received 13 May 2019; Revised 5 June 2019; Accepted 19 June 2019; Published online: 7 October 2019

© 2019 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The objectives of this study are 1) to investigate key components of a business management model for owners of fresh coffee shop enterprises; 2) to develop the management policies and procedures for efficient practices; and 3) to provide coffee business entrepreneurs with useful business and management guidelines. The samples include 20 professionals, either entrepreneurs or executive members with at least a year's experience in managing a fully-integrated coffee shop business. The Delphi technique was conducted to elicit appropriate responses. The coffee shop business represents a popular, fast growing segment with huge market value. Nonetheless, the success rate is relatively low considering the considerable number of similar business. Evidently, a greater competitive strength and financial capital of large-scale businesses constrain the growth and survival of small coffee business as well as novice entrepreneurs. An effective management approach toward a sustainable coffee business and a favorable survival rate is associated with the Crown of Success model, the "10P Objective Collaborations & Key Results (OCKR)". A focus group was carried out, the results indicated the experts agreed with the developed 10P model. Then, Principal Components Analysis and reliability measures were carried out. Primary factors and sub-factors underlying relationships were determined. The results reveal the 10-P strategic management model for successful coffee house business, which consists of 1) Personnel employees within the organization; 2) Perspective, attitudes and corporate identity; 3) Products; 4) Philosophy; 5) Performance; 6) Place; 7) Promotion to boost sales; 8) Pricing; 9) Perception and conceptual understanding; and 10) Personality traits of staff. These constituents are needed to achieve goals while creating cost advantage and differentiation over competitors. The components of the 10-P strategic management model are intertwined. Effectiveness in management, cooperation and teamwork of Objective Collaboration & Key Result (OCKR) along with appropriate strategies to deal with component loss reduction will lead to coffee house's substantial performance improvement. Thus, the designed 10-P management model was made into an instruction manual. It is anticipated to facilitate the smooth operation and long term achievement of coffee business entrepreneurs.

Keywords: Developing, Management, Coffee Shop, Entrepreneurs

Please cite this article as: B. Chotchuang, T. Boonyasopon, and P. Attavinijtrakarn, "Development of a business management model for coffee shop entrepreneurs," *The Journal of KMUTNB*, vol. 29, no. 4, pp. 680-685, Oct.-Dec. 2019 (in Thai).

1. บทนำ

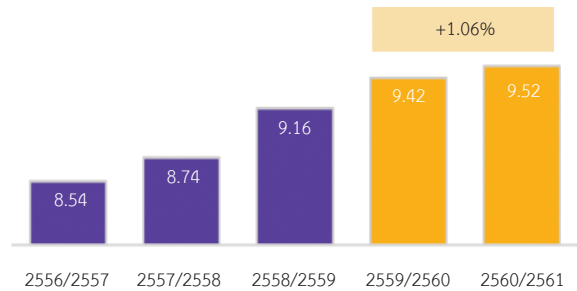
ธุรกิจผลิดกาแฟมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น โดยการจัดตั้งธุรกิจในปี 2561 มีจำนวน 57 ราย เพิ่มขึ้น 37.71% เมื่อเทียบกับปี 2560 ส่วนมูลค่าทุนในปี 2561 มีมูลค่า 89 ล้านบาท ลดลง 70.72% เมื่อเทียบกับปี 2560 ธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ จำนวน 258 ราย มูลค่าทุน 3,675.43 ล้านบาท ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการอยู่ในภาคเหนือ

รายได้ของธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ย 2.83% ต่อปี โดยในปี 2560 มีรายได้รวม 28,824 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2559 คิดเป็น 4.85% และมีกำไรสุทธิรวม 3,765 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรสุทธิอยู่ที่ 13% ซึ่งลดลงเล็กน้อยจากปี 2559 ที่มีอัตรากำไร 14% แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีสัดส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ควรเร่งหาวิธีลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลตอบแทนให้กับกิจการ [1]

แนวโน้มของธุรกิจผลิดกาแฟยังคงมีโอกาสขยายตัวได้อีกมากจากความต้องการใช้กาแฟของโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ หากผู้ผลิตสามารถพัฒนาคุณภาพของผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ จะช่วยให้ขยายฐานลูกค้าใหม่ที่ขึ้นชอบรสชาติที่มีเอกลักษณ์ของกาแฟไทย นอกจากนี้ภาครัฐและเอกชนต้องเร่งสร้างความร่วมมือพัฒนาอุตสาหกรรมกาแฟไทย ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณตั้งแต่นั้นำงานถึงปลายน้ำพร้อมผลักดันขึ้นเป็นพืชเศรษฐกิจ ก็จะเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับกาแฟได้ไม่ยาก

ในขณะที่ผลผลิตกาแฟของโลกกลับมีอัตรากำไรขยายตัวลดลงในปี 2560/2561 อยู่ที่ 1.24% ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1 ซึ่งพื้นที่ปลูกกาแฟที่สำคัญของโลก ได้แก่ บราซิล เวียดนาม โคลัมเบีย อินโดนีเซีย ตามลำดับ คิดเป็นสัดส่วน 66% ของผลผลิตทั้งหมด จะเห็นได้ว่าความต้องการใช้กาแฟมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ เป็นผลมาจากความนิยมในการบริโภคกาแฟที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงถึงโอกาสในตลาดกาแฟโลก [1]

สำหรับประเทศไทยมีความต้องการใช้เมล็ดกาแฟในประเทศ ปี 2561 อยู่ที่ 95,000 ตันต่อปี แต่ภายในประเทศผลิตได้เพียง 23,617 ตัน จึงต้องนำเข้าถึง 68,616 ตัน หรือคิดเป็น 72% เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ภายในประเทศ จะเห็นได้ว่าตลาดกาแฟทั้งในประเทศและต่างประเทศยัง



รูปที่ 1 ปริมาณความต้องการใช้กาแฟของโลก (ล้านตัน) และปริมาณผลผลิตกาแฟของโลก (ล้านตัน) [1]

สามารถขยายตัวได้อีกมาก [1]

2. วิธีการวิจัย

2.1 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการของผู้ประกอบการขนาดย่อมร้านค้ากาแฟสดแบบครบวงจร โดยสร้างแบบสอบถามและใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

2.2.1 สัมภาษณ์ปลายเปิดกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อได้ข้อมูลแยกองค์ประกอบมาทำเครื่องมือสัมภาษณ์แบบปิด

2.2.2 ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามตามองค์ประกอบที่แยกได้ตามโครงสร้างการบริหารองค์การของ Henri Fayol [2] และ McKinsey's 7s [3] โดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อหาค่า MD 3.5, IR 1.5

2.2.3 ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบหลังจากการพิจารณากับแนวโน้มค่า Md. ของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

2.3 จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้ากาแฟสดแบบครบวงจรเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

3. ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด โดยใช้ทฤษฎีของ Henri Fayol [2] ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด

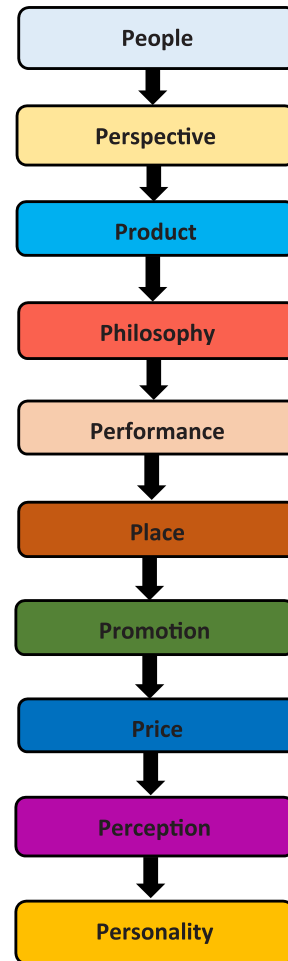
แนวทางบริหารจัดการ Henri Fayol	Md.	IR	ระดับความคิดเห็น
การวางแผน (Planning)	4.694	0.31	มากที่สุด
การจัดองค์การ (Organizing)	4.583	1.23	มากที่สุด
การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)	4.653	1.14	มากที่สุด
การประสานงาน (Coordinating)	4.688	0.31	มากที่สุด
การควบคุม (Controlling)	4.655	1.13	มากที่สุด
ค่ามัธยฐานของแนวทางการบริหารจัดการ	4.659	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ทุกองค์ประกอบของทฤษฎีบริหารจัดการของ Henri Fayol ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. = 4.659)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวินิจฉัยระบบการบริหารจัดการองค์การด้วยระบบของบริษัท McKinsey's 7s Model [3] มาวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสดร่วมกับทฤษฎีของ Henri Fayol [2] ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสดด้านการจัดองค์การ

การจัดการองค์การของ Mckinsey	Md.	IR	ระดับความคิดเห็น
โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.696	0.30	มากที่สุด
ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	4.604	1.14	มากที่สุด
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.653	0.35	มากที่สุด
บุคลากรในองค์กร (Staff)	4.700	0.3	มากที่สุด
ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)	4.672	0.33	มากที่สุด
รูปแบบการบริหารขององค์กร (Style)	4.590	1.18	มากที่สุด
ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร (Shared Value)	4.679	0.32	มากที่สุด
ค่ามัธยฐานของแนวทางการบริหารจัดการ	4.659	0.34	มากที่สุด



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ของ 10P

จากตารางที่ 2 พบว่า ทุกองค์ประกอบของกรอบแนวคิด 7s Mckinsey ทั้งเรื่องโครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) รูปแบบการบริหารขององค์กร (Style) ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร (Shared Value) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. = 4.659)

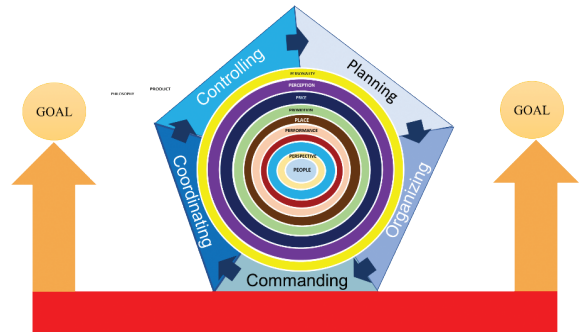
ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสดแบบครบวงจร โดยใช้โครงสร้างการบริหารองค์การซึ่งใช้ปัจจัยของความสำเร็จ 10P ดังแสดงในตารางที่ 3 และรูปที่ 2

ตารางที่ 3 ปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ ร้านค้ากาแฟสด (10P)

10P	Md.
1. People	4.700
2. Perspective	4.696
3. Product	4.691
4. Philosophy	4.679
5. Performance	4.672
6. Place	4.647
7. Promotion	4.638
8. Price	4.632
9. Perception	4.604
10. Personality	4.590

จากตารางที่ 3 พบว่าปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด (10P) ในทุกๆ ด้าน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

จากรูปที่ 2 อธิบายลำดับความสัมพันธ์ของ 10P ได้ดังนี้ People (บุคคลากรภายในองค์กร) เป็นหัวใจสำคัญที่จะบ่งบอกลักษณะถึง Perspective (ทัศนคติ) เมื่อได้ภาพลักษณ์ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกลักษณะขององค์กร (Unique) ทำให้เกิด Product (สินค้า) เมื่อมีสินค้าซึ่งสามารถกำหนดแนวคิดนำไปสู่ Philosophy (ปรัชญาองค์กร) แนวคิดหรือการระดมความคิดเพื่อได้ผล ทำให้เกิด Performance (ประสิทธิภาพ) เมื่อได้ประสิทธิภาพที่ดีแล้วจะมีศักยภาพในการเลือกทำเลที่ตั้งให้เหมาะสม ทำให้ได้ Place (สถานที่ตั้งธุรกิจ ตำแหน่งทำเลที่ตั้ง) จะเป็นตัวชี้ถึงกลุ่มลูกค้าทำให้ทราบถึงพฤติกรรมลูกค้า พฤติกรรมการบริโภค เพื่อให้สามารถกำหนดโปรโมชั่นได้ถูกต้องตามกลุ่มเป้าหมาย จึงเกิด Promotion (โปรโมชั่น) เมื่อทราบโปรโมชั่น จะสามารถกำหนดต้นทุนเพื่อเปรียบเทียบในการตั้งราคา จึงได้ Price (การสร้างมูลค่าราคา) เมื่อทราบราคาขาย จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจของพนักงาน ทำให้เกิด Perception (ความเข้าใจหรือแนวคิด) ในการสร้างความเข้าใจในการทำงานขององค์กร เราจึงได้ความเป็นตัวตนคือบุคลิกภาพ และหัวใจการให้บริการ (Service Mind) ส่งผลให้เกิด Personality (บุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กร) หลังจากนั้น

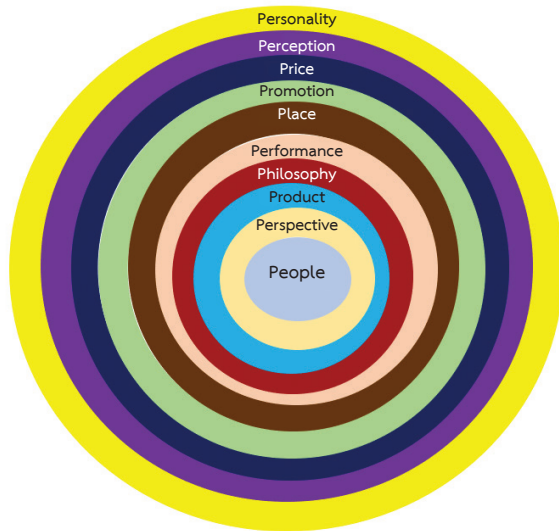


รูปที่ 3 มงกุฏแห่งความสำเร็จ (Objective Collaboration & Key Result)

ผู้ประกอบการจึงต้องทำการบริหารจัดการเพื่อลดความสูญเสียโดยทำการเพิ่มประสิทธิภาพความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน โดยต้องสร้างความได้เปรียบทางด้านความแตกต่างของสินค้าและความได้เปรียบทางด้านต้นทุน [4]

4. สรุป

จากการวิจัยปัจจัยที่มีความสำคัญ และได้รับคะแนนสูงสุดคือ People (Md.4.700) อันรวมถึงผู้นาองค์กร ที่ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ [5] เนื่องด้วยบุคลากรเป็นหัวใจหลักในการบริหารจัดการ รวมถึงเป็นตัวขับเคลื่อนที่มีผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และในทุกกระบวนการมีบุคคลเป็นปัจจัยร่วมอยู่เสมอ แต่เมื่อมองในภาพรวมแล้วทุกข้อมีคะแนนแตกต่างกันเล็กน้อยซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปว่าควรเน้นบุคคล และปัจจัยที่ได้รับคะแนนน้อยสุดคือ Personality บุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กร (Md.4.590) เนื่องด้วยบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้จากปัจจัยภายใน เช่น การฝึกอบรมแนวคิดปรัชญาองค์กร จากรูปแบบโมเดลตามรูปที่ 3 ถ้าผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการและการสื่อสารความสัมพันธ์ 10P ให้มีช่องว่างระหว่างปัจจัยทั้ง 10P ภายใต้กรอบของการบริหารจัดการองค์กรน้อยเท่าไรก็จะเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น ดังรูปที่ 3 และภาพขยายของ 10P ในมงกุฏแห่งความสำเร็จ (Objective Collaboration & Key Result) ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 ภาพขยายของ 10P ในมณฑลแห่งความสำเร็จ (Objective Collaboration & Key Result)

เอกสารอ้างอิง

- [1] Department of Business, “Coffee production business,” Development Ministry of Commerce. Bangkok, Thailand, January, 2019.
- [2] C. Jittaruttha, *Organizational Theory: Philosophy, Paradigm and Concept*. Bangkok: Chulalongkorn University Textbook Publishing Center, 2018, pp. 119–120.
- [3] J. Rassmithammachote, *Organization Development and Change*. Bangkok: Thunwa 4 Arts Co., Ltd., 2015, pp. 86–98.
- [4] P. Isaraphakdi, *Branding 4.0*. Bangkok: Amarin Printing & Publishing Public Co., Ltd., 2018 (in Thai).
- [5] T. Boonyasopon, *Principle of Industrial Business Management*. Bangkok: KMUTNB Textbook Publishing Center, 2019 (in Thai).