

A NEW BUSINESS MODEL FOR SMALL FOOD BUSINESS IN THAILAND



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Technopreneurship and Innovation Management
Inter-Department of Technopreneurship and Innovation Management
Graduate School
Chulalongkorn University
Academic Year 2019
Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

โมเดลธุรกิจใหม่ของวิสาหกิจอาหารขนาดเล็กในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม สหสาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการ

นวัตกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title	A NEW BUSINESS MODEL FOR SMALL FOOD BUSINESS IN THAILAND
By	Mr. Burim Otakanon
Field of Study	Technopreneurship and Innovation Management
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. NATTAYA NGAMROJANAVANICH
Thesis Co Advisor	Professor Dr. NONGNUJ MUANGSIN Dr. Chupun Gowanit

Accepted by the Graduate School, Chulalongkorn University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Doctor of Philosophy

..... Dean of the Graduate School
(Associate Professor Dr. THUMNOON NHUJAK)

DISSERTATION COMMITTEE

..... Chairman
(Professor Dr. SANONG EKGASIT)

..... Thesis Advisor
(Associate Professor Dr. NATTAYA NGAMROJANAVANICH)

..... Thesis Co-Advisor
(Professor Dr. NONGNUJ MUANGSIN)

..... Thesis Co-Advisor
(Dr. Chupun Gowanit)

..... Examiner
(Associate Professor Dr. DUANGHATHAI PENTRAKON)

..... Examiner
(Associate Professor Dr. Jirarat Anuntagool)

..... External Examiner
(Assistant Professor Phallapa Petison, Ph.D.)

บุริม โอบทานนท์ : โมเดลธุรกิจใหม่ของวิสาหกิจอาหารขนาดเล็กในประเทศไทย. (A NEW BUSINESS MODEL FOR SMALL FOOD BUSINESS IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.นัตยา งามโรจนวิชัย, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ศ. ดร.นงนุช เหมืองสิน,ดร.ชูพรรณ โกวานิชย์

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการที่จะค้นหาคำตอบหลักในการทำธุรกิจอาหารเพื่อที่จะพัฒนาขึ้นเป็นโมเดลธุรกิจสำหรับวิสาหกิจอาหารขนาดเล็กในประเทศไทย การวิจัยใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมทั้งในการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบหลักของธุรกิจอาหารของวิสาหกิจอาหารขนาดเล็กประกอบ 6 ปัจจัยหลักได้แก่นวัตกรรม การสร้างคุณค่า การส่งมอบคุณค่า การสร้างรายได้ การเลือกใช้กลยุทธ์ และผลประกอบการของวิสาหกิจ ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยในโมเดลธุรกิจอาหารนั้นได้ถูกทดสอบทางสถิติด้วยเทคนิคการหาค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกันเพียงใด นอกจากผลการวิจัยในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจัยที่ทำการทดสอบ ผลการวิจัยยังช่วยสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจอาหารขนาดเล็ก ซึ่งผู้ประกอบการด้านอาหารขนาดเล็กสามารถนำโมเดลธุรกิจอาหารใหม่นี้ไปปรับใช้ในตรวจสอบความพร้อมของกระบวนการในการดำเนินธุรกิจของตนเอง



สาขาวิชา	ธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม	ลายมือชื่อนิสิต
ปีการศึกษา	2562	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5787786020 : MAJOR TECHNOPRENEURSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT

KEYWORD: Innvation, Business Model, Food, Entrepreneur

Burim Otakanon : A NEW BUSINESS MODEL FOR SMALL FOOD BUSINESS IN THAILAND. Advisor: Assoc. Prof. Dr. NATTAYA NGAMROJANAVANICH Co-advisor: Prof. Dr. NONGNUJ MUANGSIN, Dr. Chupun Gowanit

This research aims to investigate the core components of the food business and to develop the food business model for the small food firm. The study is conducting by using a mix-method approach. The finding shows that the food business model constellates six core components, which are innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, and the firm's performance. The six components are statistically validated the model relationship by using a correlation coefficient. The correlation indicates that a change of a component affects all the other components in the model as a whole. This study complementarity extends the contribution to the literature of the entrepreneurship and the business model aspects in a selected segment. The small food firm can apply the new food business model as a primal tool to assess the food business readiness.



Field of Study:	Technopreneurship and Innovation Management	Student's Signature
Academic Year:	2019	Advisor's Signature
		Co-advisor's Signature
		Co-advisor's Signature

ACKNOWLEDGEMENTS

If someone tells me twenty years ago that the world will stop feeding the cattle because this world will eat meat that does not come from the animals. I would say that it is a crazy idea. How can you prepare the meat dish without beef that comes from the animals? What is the logic behind this implausible idea? Yes, I believe that many people might react in the same way I will do.

Humans always believe in the logics that have preoccupied or embedded in their heads. That is why most humans tend to stay in their comfort zones and reject things that are different from their routine life. I have to admit that I was one of the kinds of that human. Today I have changed my belief philosophy. Creativity, combined with Innovation, is another world of believing mantra. That is happened not so long after I study at the Technopreneurship and Innovation Management at Chulalongkorn University. Innovation reveals the possibility that you think once it is impossible. Today you may find a meat patty that really does not come from the animals, but it originates from plants. No animal tissues are involved! This plant-based meat patty is starting selling and partly replacing meat dishes all over the world. Innovation is a charismatic of the one's who determines to make things possible.

The journey has never ended but travels so far until I finish this dissertation is a challenging endeavor. I cannot do it alone without great supports from people that I would like to mention their names on this acknowledgment page. Firstly, I would like to give my thank you with sincere appreciation to my advisor, Associate Professor Dr. Nattaya Ngamrojanavanich, my co-advisors, Professor Dr. Nongnuj Muangsin and Dr. Chupun Gowanit for spending endless efforts in giving valuable advising to me. Also, I really thank you, friends, in CUTIP intake eight that are kindly support me in writing this paper, especially Dr. Chitralada Suphachaimonkol, Dr. Kritika Kongsoontornkijkul, Dr. Thipsuda Wongkhamdi, and Dr. Sitipark Tarakul.

Finally, I wish that what I have learned will contribute to the innovation development of the country I beloved.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Burim Otakanon

TABLE OF CONTENTS

	Page
.....	iii
ABSTRACT (THAI).....	iii
.....	iv
ABSTRACT (ENGLISH).....	iv
ACKNOWLEDGEMENTS.....	v
TABLE OF CONTENTS.....	vi
LIST OF TABLES.....	xi
LIST OF FIGURES.....	xiii
CHAPTER 1 The Important of the Business Model.....	1
1.1 Research Gap.....	3
1.2 Research Objectives.....	4
1.3 Contribution to the study.....	5
1.3.1 Technology.....	5
1.3.2 Innovation.....	6
1.3.3 Management.....	6
1.4 Scope of the study.....	6
1.5 Limitation of the Study.....	7
1.6 Definition of Terms.....	7
1.7 Research Framework.....	9
CHAPTER 2 Literature Review.....	11
2.1 The need for a new business model.....	11

2.2 Business Model.....	14
2.3 Roles of the Business Model	19
2.3.1 Business models as a real-life phenomenon.....	20
2.3.2 Business models as models	21
2.3.3 Business models as a tool to structure organizations	21
2.3.4 Business models as a mediator between technology and markets	21
2.3.5 Business models as a strategic variable	22
2.4 Business Model Framework and Components	24
2.4.1 Type 1 Company has an undifferentiated business model.....	24
2.4.2 Type 2 Company has with differentiation in its business model	25
2.4.3 Type 3 Company develops a segmented business model	25
2.4.4 Type 4 Company has an externally ware business model.....	25
2.4.5 Type 5 Company integrates its innovation process with its business model	25
2.4.6 Type 6 Company is an adaptive platform.....	26
2.5 Patterns of Business Model.....	30
2.5.1 Business model as an activity system.....	30
2.5.2 Business model as a process.....	31
2.5.3 Business model as a cognitive view.....	32
2.5.4 Business model as a technology-driven	33
2.5.5. Business model as a strategic choice	34
2.5.6 Business model as a recombination.....	35
2.5.7 Business model as a duality.....	36
2.6 Business Model Constellations.....	39

2.6.1 Innovation and Firm's Performance	40
2.6.2 Value Proposition and Value Delivery	42
2.6.3 Revenue Model & Compelling Strategy	46
CHAPTER 3 Methodology.....	49
3.1 Population	49
3.2 Sample	51
3.3 Development of the Business Model Components.....	52
3.4 Construction of Business Model.....	53
CHAPTER 4 Results.....	55
4.1 Theory Development	55
4.2 Innovation.....	58
4.3 Value Proposition	69
4.4 Value Delivery	76
4.5 Revenue Model	82
4.6 Compelling Strategy.....	86
4.7 Firm Performances.....	91
CHAPTER 5 Application Development and Commercialization.....	100
5.1 Application Development	100
5.2 Application Design.....	101
5.2.1 Application Pages.....	101
5.2.1.1 Module 1 Innovation	106
5.2.1.2 Module 2 Value Proposition.....	109
5.2.1.3 Module 3 Value Delivery	112
5.2.1.4 Module 4 Revenue Model.....	115

5.2.1.5 Module 5 Compelling Strategy	118
5.2.1.6 Module 6 Firm Performance	121
5.3 Product extension	126
5.3.1 Free-to-use web application	127
5.3.2 Seminars and Talks.....	127
5.3.3 Books and E-books	128
5.3.4 Consulting Services.....	128
5.4 Commercialization	128
CHAPTER 6 TAM Analysis	130
6.1 Demographics of the respondents	132
6.2 The overall of the technology acceptance	133
6.3 Module 1: Innovation	134
6.4 Module 2: Value proposition	135
6.5 Module 3: Value delivery	137
6.6 Module 4: Revenue model	139
6.7 Module 5: Compelling strategy	140
6.8 Module 6: Firm's performance.....	142
CHAPTER 7 Conclusion.....	144
7.1 Discussion: Business model as an engine of growth.....	151
REFERENCES	153
APPENDIX A.....	175
APPENDIX B	185
APPENDIX C	186
APPENDIX D.....	188

VITA.....229



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

LIST OF TABLES

	Page
Table 1 Research Procedures	9
Table 2 Business Model Definition	16
Table 3 Functions of Business Plan.....	23
Table 4 Business Model Components	27
Table 5 Type of Innovation.....	42
Table 6 Business Model Components	44
Table 7 Coding Output	57
Table 8 Selective Code of Lateral Innovation	59
Table 9 Selective Code of Vertical Innovation	62
Table 10 Inspiration	65
Table 11 Selective Code of Value Proposition	69
Table 12 Table of Selective Code of Value Delivery	76
Table 13 Selective Code of Revenue Model	82
Table 14 Selective Code of Compelling Strategy.....	86
Table 15 Selective Code of Firm Performances	91
Table 16 Summary Statistics of Mean and SD	94
Table 17 Correlation Coefficient	95
Table 18 Correlation Magnitude.....	96
Table 19 Financial feasibility.....	129
Table 20 Class interval.....	131
Table 21 Region.....	132

Table 22 Business type	132
Table 23 Business intention	133
Table 24 Overall technology acceptance	133
Table 25 Innovation questions.....	134
Table 26 Module 1 TAM	135
Table 27 Value proposition questions.....	136
Table 28 Module 2 Value proposition.....	137
Table 29 Value delivery questions.....	138
Table 30 Module 3 Value delivery	138
Table 31 Revenue model.....	139
Table 32 Module 4 Revenue Model	140
Table 33 Compelling strategy.....	141
Table 34 Module 5 Compelling strategy.....	141
Table 35 Firm's performance	142
Table 36 Module 6 Firm's performance question	142
Table 37 Business model comparison.....	152

LIST OF FIGURES

	Page
Figure 1 Research Framework.....	9
Figure 2 Business model as an activity system.....	31
Figure 3 Business Model as a Process.....	32
Figure 4 Business Model as a Cognitive View.....	33
Figure 5 Business Model as Technology-driven.....	34
Figure 6 Business Model as a Strategic Choice.....	35
Figure 7 Business Model as a Recombination.....	36
Figure 8 Dual Business Model.....	37
Figure 9 Example of the coding procedures.....	56
Figure 10 Innovation.....	58
Figure 11 Value Proposition.....	69
Figure 12 Value Delivery.....	76
Figure 13 Revenue Model.....	82
Figure 14 Compelling Strategy.....	86
Figure 15 Firm Performance.....	91
Figure 16 Business Model Correlation Coefficient.....	98
Figure 17 Entry page.....	101
Figure 18 Introductory page.....	102
Figure 19 Registration page.....	102
Figure 20 Personal Data Entry page.....	103
Figure 21 Personal Information 1.....	103

Figure 22 Personal Information 2	104
Figure 23 System Entry page.....	105
Figure 24 Module Selection	105
Figure 25 Innovation Questions.....	106
Figure 26 Innovation Questions (continue).....	106
Figure 27 Innovation firm.....	107
Figure 28 Advice to the innovation firm.....	107
Figure 29 Firm without innovation.....	108
Figure 30 Advice to a firm without innovation.....	108
Figure 31 Module 2 Value proposition	109
Figure 32 Satisfaction of the value proposition	110
Figure 33 Advice to a firm with satisfied Value Proposition	110
Figure 34 Unsatisfied value proposition firm	111
Figure 35 Advice to a firm with an unsatisfied value proposition.....	111
Figure 36 Value Delivery	112
Figure 37 Firm with an engagement creation.....	113
Figure 38 Advice to a firm with engagement creation.....	113
Figure 39 Firm without engagement creation	114
Figure 40 Advice to a firm without Engagement creation	114
Figure 41 Revenue model	115
Figure 42 Firm with a potential of economy of scale earning.....	116
Figure 43 Advice to the firm with a potential economy of scale earning.....	116
Figure 44 Firm with potential scales of earning.....	117
Figure 45 Advice to the firm without the potential scale of earning.....	117

Figure 46 Compelling Strategy.....	118
Figure 47 Firm with a compelling strategy.....	119
Figure 48 Advice to a firm with a compelling strategy.....	119
Figure 49 Firm without a compelling strategy.....	120
Figure 50 Advice to a firm without a compelling strategy.....	120
Figure 51 Firm Performance.....	121
Figure 52 Firm with satisfying performance.....	122
Figure 53 Advice to the firm with satisfying performance.....	122
Figure 54 Firm without satisfying performance.....	123
Figure 55 Advice to firm without satisfying performance.....	123
Figure 56 Log out page.....	124
Figure 57 Administer page.....	125
Figure 58 The user's information.....	126
Figure 59 Inverted pyramid of the business model commercialization.....	127
Figure 60 Business model and components.....	149

CHAPTER 1

The Important of the Business Model

The use of the business model in conducting business has shown increasingly important among business organizations and entrepreneurs (Hedman & Kalling, 2003; Makides, 2006; Teece, 2007; Johnson, Christensen, and Kagermann, 2008; Zott, Amit, and Massa, 2011;). Stampfl (2014) indicates that change that happened in the 21st century has remarkably influenced the way of living, behavior, attitude, social interaction, and daily experience. People change results in the shifting of thinking paradigm and changing the social norm. The traditional business practices that have long been operated are replacing by new business paradigms such as a new business model, e-commerce, platforms, and crowdfunding. These changes are exceptionally increasing the level of consumer sophistication. A business that is not complacent to adapt itself to this change will perish. The business failure of large-scale firms fields many records such as the Borders Bookstore. Borders international bookstore was an international book and music retailer based in Michigan, USA. The company was found in 1971 by brothers Tom and Louis Borders. By the year 2003, Border expands its bookstore franchise to 1,249 stores. The rapid development of internet technology posted a colossal threat to Borders, while the advancement of internet technology enhances growth to the Borders main rival like Amazon.com. Not only Border aware of this change but also consumers had perceived and had adapted to the change. In 2006, Borders began to encounter financial difficulty, and the year 2006 is the last year that Borders could enjoy a profit. The decline of Borders came from the incompetence to defend its market position from the aggression of the online bookstore, especially from the Borders main rival Amazon.com. Border Bookstore came to an end in 2011 when the company declares bankruptcy.

Not only large-scale businesses suffer from environmental changes, but small-scale firms have also affected by this phenomenon. Daidomon, Thai's barbeque grills restaurant, is the evidence of this change. Daidomon restaurant was a Thai food

company founded in 1983 with aimed to introduce exotic barbeque grills style to Thai consumers. The restaurant gained fast popularity among Thai people during the 1980s. The remarkable growth of Daidomon drove the company to expand from one small branch in Siam Square to sixty-seven branches throughout the country. The company was listed in the Thailand SET in 2011. A heavily focus of the opening new branches led to the incremental of foods and services quality and cleanliness downgrade. Daidomon was finally delisted from Thailand SET and was acquired by the Property Perfect group, a Thai property ventures in 2013. The incidents of both Border Bookstore and Diadomon marks that a dynamic of changes in today's business environment post a severe threat to the entrepreneurs disregards their sizes.

Thailand's food industry is considered one of the key drivers in the country's economic growth. The Office of SMEs Promotion (OSMEP) reported that there were approximately 329,000 food stores operated in Thailand in 2018. These food businesses are hiring nearly one million jobs. The food industry contributed around 33.2% of the country's GDP, with an annual growth of 8 to 10 percent. The total value of the food business in Thailand was estimated between 410,000 to 450,000 million THB (OSMEP, 2018). The food industry is decisive to Thailand's economy because it is extensively related to other industries in its supply chains such as the tourism industry, accommodation industry, aviation industry, retail industry, and services industry — nearly 99 percent of the food businesses run by the small firms. Hence, small food firms play an imperative role in Thailand's GDP vitality development.

Thailand National Science and Technology Development Agency (NSTDA) revealed in 2017 that the major barrier of the food business development in Thailand was the inability of Thai SMEs in expanding the businesses. The microlocal food producers were not competent to uplift themselves to become the small food firms whilst, the small food firms were lack of competence to upgrade themselves to become the mid-sized firms. Amit and Zott (2010) suggest that a one-way firm can grow their business by avoiding the old-fashion cost-cutting method is to find out business model innovation in order to optimize available firm resources.

The current challenging issue of the Thai small food firms is how the small size food firms can build the capability to construct a useful business model in order to gain access to the consumer market and the financial market. Stampfl (2014) proposes that if firms want to survive or grow, they need to come up with new and viable business models that fit with the environmental changes. A business that cannot react to the new face of demand tends to leave behind and then fades away.

To examine this issue, the researcher attempts to explore and investigate the empirical core elements that are essential to construct a new comprehensive business model. The new business model can well perform by small food firms, including bricks and mortar food sellers, microlocal food producers, bakeries, fresh foods sellers, vegetable retailers, and the small food processors. The second facet of this study is to develop a business model that can effectively create a bona fide competitive advantage for small businesses in the Thailand food industry.

1.1 Research Gap

Since business model has emerged as a guideline for firm to do business (Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005; Zott et al., 2007; Chesbrough, 2007; Johnson et al., 2008), there are no consensus of what and how many components should be best fit in the business model (Nenonen & Storgacka, 2009; Seppänen & Makinen, 2007). The literature indicates that the food business model has received limited attention from researchers even though food is the common ground of daily business, especially small size food firms. Without a proper business model, the small food firms may not be able to earn a sustainable profit in their business.

Market opportunity does not provide the absolute ground of business success. The firms are looking for atop factors that make them stay in the upper hand of competition. The business model is significantly the main source of firm competitive advantages (Christensen, 2001; Eppler et al., 2011; DaSilva & Trkman, 2013; Ranjith, 2016). Ireland et al. (2001) note that the entrepreneur usually finds a new way of conducting business that will let them stay in a competitive position. It will lead to the development of new business models. To come up with a compelling business

model, firms are searching for high impacted components that can be constituted to their business model. The review of the literature shows that there many significant components that could enhance the firm to gain competitive advantages over the rivals. This leaves a remaining question of what are the components that could be the best fit in the business model of the small food firms.

The second issue is the design and structure of the business model. From the review of literature, it can notice that many well-known business models are highly diversifying and vastly abstract, which makes them quite difficult for fresh comers to discern and take it into action. The confusion and misunderstood in concepts and components presented in the business model lead to the perplexity of implementation, which will cause newcomers to failure to create, capture and deliver value to the customers. Zott & Amit (2007) states that the business model has greatly influenced the performance of the firm; thus, the improper design of the business model can have a substantially negative impact on the novice. To reduce the confusion among the new food entrepreneurs in acquiring business models for their own use leads to the question of how business models will be designed and structured to articulate the new business ventures to compete in the market.

1.2 Research Objectives

1. To explore the constitutional elements of the business model of small food firms.
2. To develop a business model for small food firms.
3. To validate the business model for small food firms.
4. To develop the business model web application for small food firms

1.3 Contribution to the study

1.3.1 Technology

Emerging from the results of this study is the new business model. The small food firms may apply this new business model to uplift their situation from being a small food firm to become a mid-sized food firm. The word “business model” usually creates confusion with the word “business plan.” That might be the reason why many small food firms may not aware of the substantial benefits they will receive from having a useful business model that intimately connects to the business plan design. Besides, many entrepreneurs perceived that the business model is quite abstract and difficult to implement.

The old-fashion business models required a firm to operate in the complete cycle before getting to know of their end performance. That is the tough choice for small food firms because to complete a business model cycle, and it takes time, resources, and more burdens for small firms to bear.

The researcher has the intention to develop the business model application that can signal the small food firms regarding their business position without the need to complete the whole business process. The researcher will employ the website technology to develop the self-evaluation web application for the small food firm. The web application will be in the form of a questionnaire. The web application will act as an early warning device to the entrepreneurs. The entrepreneurs can acknowledge their business status before getting into real business implementation.

1.3.2 Innovation

Chesbrough (2010) mentions that a firm gains much value through the developing of a new business model. Business model innovation recently disrupts the business landscape in many industries, such as Air BNB, Uber, Alibaba. Johnson et al. (2008) delineate that the business model act as a reliable driver in reshaping the industry. The new business model innovation will be invented to assist the small food entrepreneurs in Thailand to be able to compete in the market they exist. Schumpeter (1934) discusses the newness of innovation as the induction of new good, the launch of an improved or modified method of production, new market channel, the occupation of a new source of supply of raw material or half-manufactured goods, and the carrying out of the better organization of any industry. The new business model from this research can become a new vital force of the firm's dynamic competitive strategy.

1.3.3 Management

The commercialization phase of a new business model has determined by the outcome's products produced from a new business model. The products of this series will be seminars and talks, books and e-books, and consulting services. The revenue stream from product portfolio is in the combinations forms of monetizations such as remuneration for talks, fee-based seminar, straight buy for books and e-books, fee-based for a consultant.

1.4 Scope of the study

This study has set a parameter to cover the three areas in the study. The first area is to determine what components are essential to the business model for a small food business. Secondly, a new business model in this study will be constructed based upon the general food category, which is consumed for daily living or mass consumption. Lastly, this study was designed to collect data from entrepreneurs who have operated a business by employing a kind of innovation to enhance their business growth.

1.5 Limitation of the Study

A business model is not a well-known term, and it is not easy to understand among Thai SMEs and small Thai entrepreneurs. Small firms usually set up their businesses without considering employing business models as tools to grow and to expand their businesses. The business model considers a luxury item. The business model is widely known and studied in the faculty that teaches business or business-related to large firms in Thailand. The term 'Business Model' leads to the suspicious of its definition and usage. The suspicious posts some limitations to this research as the following,

1. The samples may not explicitly understand the word "business model." It could be a threat of bias in giving information for an interview.
2. There are several studies that report a certain level of blur stage of the word business model, business plan, strategy, and tactic (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).
3. Some samples might not know or aware that they use a business model in conducting their business. It has the possibility of not co-operating in releasing information
4. The new business model constructed has not provided a generalizable quality in applying to the even size of the different industries
5. The new business model may not apply to specialty foods such as medical foods, military foods that produced to serve a specific or niche group of customers.

1.6 Definition of Terms

Business model refers to the blueprint or guideline or other constitution forms of doing business.

Innovation refers to new things, new inventions that are capable of commercializing.

Small food firm refers to small food business as small entrepreneurs who earn rights on foods they prepare, process, produce, and distribute to the buyers such as farmers

who own distribution channel, food processor companies, restaurants that preparing and processing foods to sell, small food process factories that own channel to sell their products.

Business model components refer to factors that have influenced small entrepreneurs in conducting business in the market.

Value Delivery is the values delivered to the consumer in the value delivery chain by small firms

Value Proposition is a mutual benefit between the regulator, distributor, and consumer to adhere to a given exchange promise.

Compelling Strategy is the tool the small firm used to create and capture the demand of the firm's product in the marketplace.

Revenue Model is the main source of a firm's income. Revenue provides the financial viability to the business.

Performance is the reflection of the firm's capability to accomplish its own setting missions.

Pattern refers to a particular way in which a business model is created and organized.

ex-post refers to measurement after the operating business.

ex-ante refers to measurement before business operates.

1.7 Research Framework

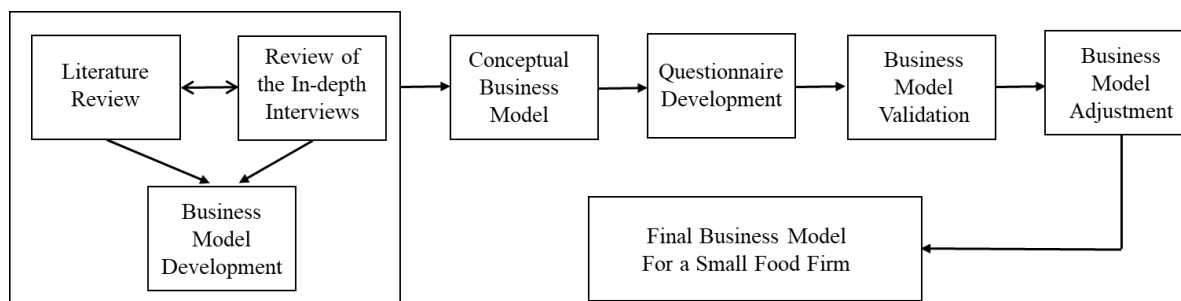


Figure 1 Research Framework

Table 1 Research Procedures

Procedure	Method	Output
Literature Reviews	<ul style="list-style-type: none"> - Review the development of the business model theoretical foundations from the journal, trade papers, books, e-books, Websites. 	<ul style="list-style-type: none"> - Summarizes the per se status of business model - Understands the scope of business model - Determines the business model and business model components
Review of In-depth interviews	<ul style="list-style-type: none"> - Review of mid-size food firms in YouTube's achieves - Transcript the interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Summarizes the per se status of business model - Understands the scope of business model - Determines the business model and business model components

Procedure	Method	Output
		<ul style="list-style-type: none"> - Articulates the missing components from literature - Discover essential business model components that form the small business - Increase external validity
Business Model Development	<ul style="list-style-type: none"> - Data extraction, grouped and categorized - Pattern identifying 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitute the business model components - Construction of the initial business model
Conceptual Business Model	<ul style="list-style-type: none"> - Analysis and synthesis of the data 	<ul style="list-style-type: none"> - Initial conceptual of the Business model
Questionnaire Development	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - To collect opinions of the owners of the small business firm
Business Model Validation	<ul style="list-style-type: none"> - Statistical analysis; Correlations coefficients 	<ul style="list-style-type: none"> - the relationship of the business model components
Business Model Adjustment	<ul style="list-style-type: none"> - Analysis and synthesis 	<ul style="list-style-type: none"> - New business model after adjustment

CHAPTER 2

Literature Review

2.1 The need for a new business model

The business model is considering as a core essence of the firm to do business (Baregheh, Rowley, Sambrook, & Davies, 2012; Pfeifer, Peterka, & Stanić, 2017). The business model exhibits states of logic and strategy to firm for value creation (Verhoeven & Johnson, 2017), how to capture and deliver the value (Hacklin, Björkdahl, & Wallin, 2018). Thus, to remain competitive in the industry, firms need to pay attention to the business focal point in creating, capturing, finding unique propositions and delivering value to their customers (Bocken, Short, Rana, and Evans 2014; Zott, Amit, & Massa, 2011). The competent business model can create something new that differentiates the way of a firm in doing business. The decrepit business model usually portrays conceptualized ideas (Malone et al., 2006), which is quite difficult for small firms to implement. Berglund and Sandström (2013) explained their thinking on the business model as “*a high-level description of how a firm or part of a firm creates, delivers and appropriates value that is and centered on a focal firm, but that also transcends the boundaries of the focal firm.*” Adopting a business model from time to time creates skeptical to the users, as they might not aware of their business readiness prior to implementing the business model (Mateu & March-Chorda, 2016). McGrath (2010) pointed out that firms have a difficult time to anticipate their foreseen business at the beginning; the current business model was designed for them to learn and explore, instead.

A dynamic change in the business ecosystem is not only presented its threat to a small-firm-level; however, we can also see the evidence in a large-scale-firm-level. Tusso, Stoll, and Li (2015) stated that the plant-based diet is increasing awareness among healthier. The food market has gradually experienced a value shift to a more plant-based diet for reasons that the products are easier accessible, cost-competitive, and improved taste (Allen, 2018). In 2011, Pat Brown left his career, a professor in

Biochemistry, at Stanford University with an unsettled question of how do “we have to produce foods that consumers prefer over what they are getting today from animals.” Brown described his aim on staying focus with the plant-based meat that “*the ambitious goal is to drastically reduce humanity’s destructive impact on the global environment by completely replacing the use of animals as a food production technology.*” (Brown, 2018). Brown, along with his team at the Impossible Foods Company, devoted an ambitious six years to find out a technology that can make meat, meat. Eventually, Brown and his team discover the method, which is able to optimize molecular mechanisms that hinder the real taste of meat. They called it “Magic Ingredient” or “Heme.” Starting from the lab tests to the public panels blind test, the plant-based meat resulted in an astonishing endeavor of discovery. In 1996, the Impossible Foods introduced the first-of-a-kind of plant-based meat where the human brain will tell all of its sensory that what they are eating is meat. By the year 2017, Impossible Foods started to produce plant-based patty meat on a large scale and debuted of rolling out for a commercial. Burger King, the second largest fast food hamburger chain, committed to commercializing the Impossible plant-based meat in a trial run in 59 restaurants in the city of St. Louis, USA, in April 2019. According to the New York Times, the Chief Marketing Officer of Burger King, Fernando Machado, stated that if the outcome is satisfactory, Burger King has planned to launch the plant-based meat to a nationwide Burger King’s branches (Popper, 2019).

The incident of Impossible Foods can be well explained through the work of Hacklin, Bjorkdahs, and Wallin about a shifting of value in the carnivore industry. Hacklin et al. (2018) presented the concept of “Value Migration,” which depicted the value migration as ... “*value moves from old business models to new business models that better meet customer’s concern and desire.*” The value of meat-eater has gradually shifted from consuming meat from animals to cultivating meat from plants. This shifted may revolt the culinary meat landscape in the future.

A discovery of new technologies, e.g. plant-based meats production, has formidable impacted to a shift of value, use of big data, changes of social lifestyle, improvement of production processes, new analysis methods (Sabden, Turginbayeva,

& Kazakh, 2017; Safarpour & Sillanpää, 2017; Täuscher & Abdelkafi, 2017) emerging of new distribution channel, and new monetization of revenue streams. These changes twist the business magnitude resulted in weakening the competitiveness of the existing business model (Hacklin et al., 2018). This implies that small firms that still cling on a conventional style operation will face a new demand uncertainty of its consequences in perusing an orthodox business model. As a matter of fact, small business firms are facing a new challenge in designing and constructing a new business model and its processes to fit with their own use (Täuscher & Abdelkafi, 2017). This is virtually not an easy task for small firms to come up with a fitted business model, as the business model is highly dynamic and complex (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) to be understood.

The small food firms in Thailand has also experienced a shift of value in food production. The food industry in Thailand is currently in the transition period from basic food processes to value-added and innovative food processes. Thailand is a tropical agriculture-based country; located in Southeast Asia. The country has known for an abundance of food resources. Statistics from the Thailand Office of Agricultural Economics reported that the total export value of Thailand in 2016 was 7,534,737 million Thai THB (approx. \$215,278 million) of which agricultural products accounted for 1,206,597 million Thai THB (approx. USD. 34,474 million). The agricultural products generated a trade surplus of 714,042 million Thai THB (approx. \$20,401 million). Even though Thailand has experienced a trade surplus in agricultural products, the major contributors of this surplus lie in the hand of large and medium-sized firms, not micro and small firms. Report of Thailand Office of SMEs Promotion (OSMEP) in 2014 showed that there were 2.73 million SMEs in Thailand, and the 2.72 million enterprises were classified as small size firms .The OSMEP report was in line with the information published in 2015 by the Asian Development Bank (ADB). ADB (2015) mentioned that Thailand had a high density of small size firms, but a large number of small-sized firms had a relatively weakened contribution to the country's output.

Why a huge number of small Thai firms contribute less in terms of output? SMEs are a significant contributor to the country's growth (Botha, Van Vuuren, &

Kunene, 2015). Unlike medium and large size firms, small firms have typically less familiar in adopting an innovation. Thai small food firms have virtual disadvantages on a constraint of resources (Salavou, Baltas, & Lioukas, 2004), less capacity to assimilate a complicated knowledge, uncertain about making use of new knowledge (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015), hesitate to participate in formal R&D processes (Bessant, 1999; Lee, Park, Yoon, & Park, 2010; Vossen, 1998), scale deficit for investment (Lee, Sameen, and Cowling 2015), financial constraints (Hutton & Nightingale, 2011) and lack of scaling management knowledge and practice (OSEMP, 2016). The small food firms still operate their businesses in an old fashion of brick-and-mortar style, doing business by using instinct or combined with their cumulative of experiences without proper business guidelines. New products sold in the market have relatively few connections to innovation and technology. Most new products are minor product improvements, otherwise the expansion of the existing product lines. These practices consequently create an undifferentiated market, and price competition becomes a common ground strategy of the firms. Many firms live on the low stream of income, and hardly adopt themselves to a new paradigm. To accompany the shift of today paradigm, small food firms are a quest for a well-defined business model which designs for a firm to get along with changes of demand in a new business eco-system (McGrath, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010). The phenomena force firms to explore the new pace of living. The firm responds to this change by looking for business model innovation that is well fitted with newly emerging demand (Hacklin et al., 2018; M.W. Johnson, C.M. Christensen, & H. Kagermann, 2008; McGrath, 2010). The new business model innovation should be able to raise a small firm's capabilities in terms of performance (Magretta, 2002b) and competitiveness not only to survive but also to experience constant growth.

2.2 Business Model

The business model is broadly agreed by scholars that it is the center of business activities, which can induce success (Peters, Blohm, & Leimeister, 2015) of small firms. Even though the study of business model innovation is extensively increasing during the past years (Foss & Saebi, 2018), but the exploration of a business

model in the food industry, especially for a small firm, is quite rare. The most mentioned topics regarding foods in Thailand are food production, food trade, food services (Chittithaworn, Islam, Keawchana, & Muhd Yusuf, 2011), and food manufacturing (Bakiewicz, 2005). The empirical setting of the food business model has been repeatedly mentioned among Thai scholars, administrations, and entrepreneurs, but no conspicuous evidence in the Thai academic sphere. Zott and Amit (2009) suggested that a one-way firm can grow its business by avoiding the old-fashion cost-cutting method is to find out business models to optimize available firm resources. The terms of the business model have been coined into different forms and meanings depend upon the objectives of using it (Ghaziani & Ventresca, 2005). Academics have defined the business model in a variety of meanings (Foss & Saebi, 2018; Voelpel, Leibold, & Tekie, et al., 2004). Timmer (1998) stated that the business model is *“architecture of the product, service, and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues.”* Gambardella and McGahan (2010) implied a business model as an approach to generating revenue for the organization. Teece (2007) supported that the important elements of the firm are the ability to come up with well design of the revenue stream. Weill & Vitale (2001) described that business model act as a tool to create relationship among actors. Venkatraman and Henderson (1998) pointed out a business model as *“an architecture along three dimensions: customer interaction, asset configuration, and knowledge leverage.”* Bocken, Short, Rana, and Evans (2014) perceived business model acts as a tool to aid the firm in being better understood how the firm will pursue the business by creating competitive advantages. Teece (2010) described a business model as the company’s tools used to respond to those customer’s needs and wants. Zott et al. (2011) added that the business model could be used as a tool to create and capture values that finally delivery value benefits to the customers. Osterwalder (2005) proposed the concept of a business model as a tool that use to organize business-thinking concepts, which are related together in order to achieve the company’s set of objectives. Even though scholars have given various meanings, the business model still gains a little interest among scholars (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Many

business model concepts have portrayed in conceptualized ideas (Hamel, 2000; Malone et al., 2006) but lack practicality in implementation. Magretta (2002a) supported that business models have been developed over a long period, but it is in a deficit of concrete of proper concept, and many important challenges are left to be explored (Berglund & Sandström, 2013).

From the literature shows, that business model is criticized for being vague and lack of unity of its terminology (Nenonen, 2009). The given definitions of the business model might depend on particular disciplines that each scholar has been engaged in. Otherwise, they are some commonalities of concept, values, process, competitive advantages, revenue-generating, and direction of the business.

Table 2 Business Model Definition

Authors, (Year)	Definition
Chesbrough (2006)	“Business models are essential for converting ideas and technologies into economic value...The <i>business model</i> is a useful framework to link ideas and technologies to economic outcomes.”
Seelos and Mair (2007)	“Business model as a set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives.”
(Zott & Amit, 2007)	“Business models can create value either by enhancing the customers' willingness to pay or by decreasing suppliers' and partners' opportunity costs.”
Johnson et al. (2008)	“A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value.”

Authors, (Year)	Definition
Demil and Lecocq (2010)	“The business model concept generally refers to the articulation between different areas of a firm’s activity designed to produce a proposition of value to customers.”
Baden-Fuller & Haefliger (2013)	“The business model as a system that solves the problem of identifying who is (or are) the customer(s), engaging with their needs, delivering satisfaction, and monetizing the value.”
Zott & Amit (2013)	“We have argued that business models can create value through efficiency (anchored in transaction costs economics), novelty (through Schumpeterian innovation), complementarities (anchored in resource-based theory), and lock-in (inherent in strategic networks).”
Girotra (2014)	“Business model is essentially a set of key decisions that collectively determine how a business earns its revenue, incurs its costs, and manages its risks.”
Casadesus-Masanell & Heilbron (2015)	“Business model, a collection of decisions enforced by the authority of the firm on its employees. There are two aspects of a business model - the internal constitution of the firm and the firm’s external alignment - and these are the result of the different degrees of authority a firm has over its employees as opposed to other market actors.”
Peters et al. (2015)	“A business model presents a company’s core business activities, and its economic success consequently depends on an appropriate business model.”
Remane, Hanelt, Tesch,	“The business model is a useful lens for understanding a company’s underlying logic because it describes what value is

Authors, (Year)	Definition
and Kolbe (2017)	provided, how this value is created and delivered, and how profits can be generated therefrom.”
Zott & Amit (2017)	“Business model is the new source of innovation. Business model innovation is a complete reconfiguration of how a company does business.”
Foss and Saebi (2018)	“Business model has been referred to as a statement, a description, a representation, an architecture, a structural template, a framework, a pattern, and a set.”

Firms are possibly vulnerable to exposure to the risk of failure when they keep themselves restricted to the ever-changing business model (Doz & Kosonen, 2010). Data from U.S. Small Business Administration in 2017 indicated that the average of 78.5 percent of a new small business establishment could survive within one year, but only half of them can survive within five years or longer. Thus, if firms want to survive or grow, they will need to come up with a new or improved viable business model that fits with the environmental changes (McGrath, 2010; Stampfl, 2014). Yang, Evans, Vladimirova, and Rana (2016, 2017) expounded that the business model helps the firm to find a new way to create, capture, and deliver value to the customers. While new entrant firms are looking for a new business model, the existing firms have to revise their business model to encounter the incoming market threats. (Sosna et al., 2010). From our literature showed that the business model is vital to small firms, but what should business model constitute the small food business.

2.3 Roles of the Business Model

Kim and Min (2015) state that the leading company tried to add new value to into their business operation to response with the uncertainty of the market. The incumbent seeks for new value propositions to defend their market share. In the meantime, they try to search for a new untapped market space. Voelpel et al. (2004) express that the rapid changing brings in a new business model to win over the old model. The incumbent has to deploy the counter-attack to new comings to protect their marketing share and leading position. The conventional way of doing business might not be effective as it has ever been today. Factors that accelerate this change are including; internet, technology, innovation, strategic globalization (Casadesus-Masanell and Ricart, 2009). Kim & Mauborgne (2005) mention that many companies have struggled in the tide of competition because they choose to follow their yesterday strategy. It is a winning illusion of the incumbents, and they hardly earn any success unless they look for new ways of doing business for different results. Kim and Mauborgne find new components of the business model as they called it “value Innovation.” Value Innovation is the ability of a firm to reduce costs while being able to lift up the perceived value of the business in the eyes of the consumer. There are certain benefits from literature point out that the business model helps the firm to better organize the firm level of operations (Baden-Fuller & Morgan, 2010). The work of Casadesus-Masanell and Ricart (2010) states that the business model allows firms to commercialize their ideas and concept. Business model creates an opportunity for an entrepreneur to be able to capture value in the marketplace (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Demil and Lecocq, 2010; Zott and Amit, 2009). Casadesus-Masanell & Zhu (2013) add that innovation of the business model is a new route to capture value to customers through the new way of offering new value proposition while generating revenue (Zott and Amit 2007, 2008; Baden-Fuller et al. 2008; Teece, 2010). Business model can enhance firm to focus on the focal point of their interested business (Zott & Amit, 2009) and can render affect the entire success of the firms (Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Morris et al., 2005; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Brettel et al., 2012). Bonakdar (2015) notes that a new business model can be a game-

changer and open a new spectrum of how to do business. There are many successful disruptive new business models scholarly mentioned in many articles; Airbnb, Uber, and Nespresso. Airbnb runs a successful accommodation business without having its own room. Uber, on the other hand, does a taxi business without buying a single car to operate. Nespresso creates new segment groups of people who preferred to have good taste coffee in the office. These remarkable successful business models have disrupted the way of doing business from owning to sharing. They erase the old mindset and write down a new chapter of doing tourism accommodation, transportation business, and selling premium coffee.

From the above example, it pins pointed roles of business model innovation as an effective functions company used to organize their business ideas and put those ideas into a manageable systematic flow and used as a guideline in conducting business. (Johnson et al., 2008). The ability of management to acquire, combine, create, and utilize value from business their business model is essential to the firm for sustainable growth of the company. Keys sustaining business value are controversial among scholars (Feng et al., 2001; Lambert et al., 2013; Fielt, 2013). Few studies have conducted research to create a theoretical framework to investigate the dynamic competitive of firms in using different business models (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Venkatarman & Handerson (1998) study various definitions of business models and concluded roles of the business model as:

2.3.1 Business models as a real-life phenomenon

As the business model acts as the guidelines for the company of doing business (Gebauer & Ginsburg 2003; Osterwalder et al. 2005), the design of the business model reflects people's needs and wants in the market. Morris et al. (2006) note that model eases to simplify the real-life scenario. As a matter of fact, the business model needs to be adapted to respond to the continuous changing of the market environment in order to fulfill new needs and wants. To make the fit of the business model, the firm must be able to capture and create value in the market (Bos-de Vos, M., Lieftink, Volker, and Wamelink, 2014).

2.3.2 Business models as models

A business model has represented conceptual thinking (Winter & Szulanski, 2001; Teece, 2010) of how firms do businesses. The ways in which a firm may share the similarity or differentiation forms of business behavior. Baden-Fuller & Morgan (2010) view them as a thinking model. A generic name or corporate name may use to explain a firm's business operation thinking such as Startup model, Crowd Funding model, Apple model, Nissan model. These models are based upon the idea of how to deliver value to the customers while firms can earn a profit, growth of the company, and finally, a wealth of the investors.

2.3.3 Business models as a tool to structure organizations

Business models are being used as a tool to draw the company blueprint (Johnson, et al., 2008; Osterwalder, et al., 2010; Demil & Lecocq, 2010; Casadesus-Masanell, et al., 2013) of how to earn revenue (Afuah, 2003; Debelak, 2006), manage cost (Watson, 2005, Baden-Fuller & Morgan, 2010) and generating profit (Wheelen & Hunger, 2008) as well as delivering value (Magretta, 2002; Johnson, et al., 2008; Teece, 2010). If the business is not well developed, it is possible that firms will not be able to deliver value to their customers (Magretta, 2002).

2.3.4 Business models as a mediator between technology and markets

The business model acts as a framework that links the idea to the technologies for the result (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2006; Zott et al., 2011). Today technology is fast to obsolete which drives to the short life cycle of a product in the highly volatile market (Aytac & Wu, 2013). The connection between technology innovation and economic value are interrelated. Firms have to fully utilize their existing technology for sustaining their business, and at the same time, it needs to look for new technology to replace. The change of technology may require firms to adapt their business model to respond with technology change (Christensen, 1997). The new business model assists firms to unlock and capture the latent value (Chesbrough, 2002).

2.3.5 Business models as a strategic variable

The business model is the source of a firm's competitive advantages (Christensen, 2001; Teece, Eppler, et al., 2011; DaSilva & Trkman, 2013; 2010; Ranjith, 2016) and can be defined as a strategic variable (Christensen 2001). The business model considers as the strategy that firms are aware of (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Venkataraman et al., 1998 states that a key component of corporate strategy is the choice of a business model.

Besides the roles, business model also serves various functions in doing business: establishing the company (Markides & Oyon, 2010), making money (Birkenshaw & Goddard, 2009; Hienerth, Keinz & Lettl, 2011), making offering to the target customers (Sinfield, Calder, McConnell & Miralles, 2012) generating profit (Gambardella & McGahan, 2010), generating and delivering economic value or social value, describing value chain and determine how costs and revenues structured (Dahan et al., 2010; Nielsen & Lund, 2014), laying the groundwork for the competitive interaction, revealing and formulating firm strategy (Casadesus-Masanell & Zhu, 2010; Weill, Malone & Apel, 2011; Nielsen & Lund, 2014), mapping the company's purposes and opportunities for value capture and value creation (Smith, Binns & Tushman, 2010; Zott & Amit, 2010; Bocken, Rana, Short & Evan 2015; Roome & Louche, 2016), identifying market segment, articulating value proposition (Nielsen & Lund, 2014). Chesbrough (2003, 2010) reviews that business model performs six functions: articulating the value proposition to the users by market offering, identifying a market segment by located the users who have need to use, defining the structure of the value chain and determine the complementary assets in the chain where firm can eventually deliver its offering, specifying the revenue generation mechanism(s) for the firm and estimating the cost structure and profit potential, describing the position of the firm within the value network and formulating the competitive strategy to gain advantages over the rival.

Table 3 Functions of Business Plan

Functions	Author(s)
Establishing the company	Markides & Oyon, 2010
Making money	Magretta, 2002a; Birkenshaw & Goddard, 2009; Hienerth, Keinz & Lettl, 2011
Making an offering to the target customers	Sinfield, Calder, McConnell & Miralles, 2011
Generating profit	Gambardella & McGahan, 2010
Generating and delivering economic value or social value	Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Dahan et al., 2010; Nielsen & Lund, 2014
Describing the value chain and determine how costs and revenues structured	Timmer, 1998; Selz, 1999; Magretta, 2002; Johnson, et al., 2008; Dahan et al., 2010; Nielsen & Lund, 2014; Chesbrough, 2007; Teece, 2010
Laying the groundwork for the competitive interaction	Casadesus-Masanell & Zhu, 2010; Weill, Malone & Apel, 2011; Nielsen & Lund, 2014
Revealing and formulating a firm strategy	Casadesus-Masanell & Zhu, 2010; Weill, Malone & Apel, 2011; Nielsen & Lund, 2014
Mapping the company's purposes and opportunities for value capture and value creation	Amit & Zott, 2001; Smith, Sosna et al., 2010; Binns & Tushman, 2010; Zott & Amit, 2010; Casadesus-Masanell, et al., 2011; Bocken, Rana, Short & Evan 2014; Roome & Louche, 2016

Identifying market segment	Chesbrough, 2007; Nielsen & Lund, 2014
Articulating value proposition	Osterwalder et al., 2005; Chesbrough, 2007; Teece, 2010; Nielsen & Lund, 2014
Formulate the competitive strategy	Morris et al., 2005; Chesbrough, 2007; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010
Define the market structure of the value chain	Weill & Vitale, 2001; Chesbrough, 2007

2.4 Business Model Framework and Components

Chesbrough (2007) describes seven types of Business Model Framework (BMF) in sequential orders from a basic firm set up to advanced firms. Firms in different types produce different levels of values. Framework Type 1 to Type 3 relies heavily on the internal idea of creating and capturing values, while type 4 to type 6 creates value aggregation through opening systems. The seven types of Business Model Framework helps a firm to assess themselves to realize at what level the firm stands for. The seven types of Business Model Framework are as the following:

2.4.1 Type 1 Company has an undifferentiated business model

Firm in this type has less to none in creating new value. Chesbrough (2007) mentions that the majority of a firm operating today fallen into this type. Firm in this type is considered selling commodity products such as restaurant, bricks-and-mortar retail shop. Chesbrough calls it a “Commodity Trap.” They do not create or create very less differentiated value to their customers. The selling points of a firm in this type are to compete on prices and availability of merchandise.

2.4.2 Type 2 Company has with differentiation in its business model

Firm in type 2 shares some similarity characteristics with a firm in type 1, but firm in this type springs some certain degree of differentiation in creating value in terms of its product or services such as product quality, product, or service performance enhancement. With this kind of differentiating qualities compared to type 1, it will be able to leverage resources in creating different business models from type 1. Chesbrough notices that some firm in type 2 has fallen in the “One Hit Wonders” situation where the first product launch can gain impressive popularity from the buyers, but the following products may not well perform as the previous one.

2.4.3 Type 3 Company develops a segmented business model

Firm in type 3 possesses the ability to run business in multiple segments. They make volume sales in price-sensitive markets and enjoy significant profits in the high margin segment, simultaneously. Firms in this category are still vulnerable to significant technology changes, which may run off the hands of their businesses.

2.4.4 Type 4 Company has an externally ware business model

Exposure to the external environment is the business model of a firm in type 4. Firms at this level start to expose to external contact beyond their internal boundary. They start to build a relationship with outsiders in exchanging ideas and technologies. The outsiders can be firm suppliers or customers in which firms will share their internal road map on a regular basis. Sharing enhances firms to learn new innovative things such as cost-saving, time reduction in launching new offerings to market.

2.4.5 Type 5 Company integrates its innovation process with its business model

Firms in this type have sufficient ability to assimilate innovation into the business models. Firms' activities tie-up with their partners, suppliers, customers to build innovation processes. Firms share their roadmaps with their partners and vice versa. These activities help every party to have a better vision of pursuing their current

business as well as seeing the potential opportunities in the future. Firms can manage their supply chain to perform better to tap unmet needs in the market.

2.4.6 Type 6 Company is an adaptive platform

The last type of firm in the business model framework is the firms that are fully engaged to the external system. Firms in this type are more open and very adaptive to learn new things. Chesbrough mentions, *“this ability to adapt requires a commitment to experimentation with one or more business model variants.”* It means that firms will expose to risks of adapting or experimenting with new ideas to doing business. Firms possess the absorptive ability, which allows them to assimilate new knowledge from their business partners: key suppliers and customers. Processes of creating and capturing values will be examined throughout the value chain. Some firm in this type has leveraged their new ideas, new technology through spin-offs and joint ventures. New knowledge will either generate within the company or co-create with the key business partners. As firms are open to the external environment, a firm has a greater ability to acquire resources from external. Taking more risks than other business model types will allow the firm to come up with variances of a business platform.

Different types of the business model framework that each firm stand needs different kinds of component in integrating into a firm's business models. The study of Lambert and Davidson (2013) indicates three components needed for the business model; the use for company classification, the measurement of business performance, and the source of innovation. Osterwalder et al. (2005) enumerated the business model into two arrays, which are taxonomy, and conceptual model. Schmid et al. (2001) propose six fundamental elements of a business model, which are mission, structure, processes, revenues, legal issues, and technology. Hamel (2000) postulates that the elements of a business concept and a business model are similar. A business concept consists of four major components: core strategy, strategic resources, customer interface, and value network. Viscio & Paternack (1996) argue that firms should have five components in conducting the business, which are global core (with five key missions: identity, strategic leadership, capabilities, control mission, and capital

mission), business units, services, governance, and linkages. Firms that possess this five-component will create a “system” in addition to the value from the individual parts, which enhances the firm to have better performance. These components are unequally contributed to the performance of the firm (Stampfl, 2016). Morris (2005) studies component in from various scholars and collects the different

Table 4 Business Model Components

Author(s)	Business Model Components
Eriksson & Magnus (1999)	Vision, process, structure, behavior.
Timmers (1998)	Product/service/information flow architecture, business actors and roles, actor benefits, revenue sources and marketing strategy
Markides (1999)	Product innovation, customer relationship, infrastructure management and financial aspects
Kluber (2000)	Business architecture, potential benefit, source of revenue, IS architecture
Gordijn et al. (2001)	Actors, market segments, value offering, value activity, stakeholder network, value interfaces, value ports, and value exchanges
Linder and Cantrell (2000)	Pricing model, revenue model, channel model, a commerce process model, Internet-enabled commerce relationship, organizational form, and value proposition

Author(s)	Business Model Components
Chesbrough and Rosenbaum (2002)	Value proposition, target markets, internal value chain structure, cost structure and profit model, value network and competitive strategy
Hedman & Kalling (2003)	Marketing, price, resource, production, supplier, service, competition, physical component
Hamel & Trudel (2001)	Core strategy, strategic resources, value network, and customer interface
Petrovic et al. (2001)	Value model, resource model, production model, customer relations model, revenue model, capital model, and market model
Dubosson-Torbay et al. (2001)	Products, customer relationship, infrastructure and network of partners, and financial aspects
Afuah and Tucci (2001)	Customer value, scope, price, revenue, connected activities, implementation, capabilities, and sustainability
Weill and Vitale (2001)	Strategic objectives, value proposition, revenue sources, success factors, channels, core competencies, customer segments, and IT infrastructure
Applegate (2001)	Concept, capabilities, and value
Amit and Zott (2001)	Transaction content, transaction structure, and transaction governance
Alt and Zimmerman (2001)	Mission, structure, processes, revenues, legalities,

Author(s)	Business Model Components
	and technology
Rayport and Jaworski (2001)	Value cluster, market space offering, resource system, and financial model
Betz (2002)	Resources, sales, profits, and capital
Amit & Zott (2008, 2010)	Content, structure, governance, novelty, complementarities, Lock-in, efficiency
Demil & Lecocq (2010)	Resources an competencies, organizational structure, value propositions for value delivery
Baden-Fuller & Morgan (2010)	Resources, capabilities, products, customers, technologies, markets, replicating, adopting, copying
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Value proposition, market segment, value chain, cost structure/profit potential, value network, competitive strategy
Casadesus-Masanell & Ricart (2010b)	Competitive imitate, competitive advantage, innovation, copy
Gassman et al. (2016)	Value propositions (what), the customer (who), profit mechanism (how), value chain (why)
Markides & Chu (2008)	Exploitation, exploration, ambidextrous

Source: Morris et al. (2005); Zott et al. (2011) Gassmann et al. (2016)

2.5 Patterns of Business Model

Zott (2007) stated that entrepreneurs always search for a new way of developing. Grassmann et al., (2016) argued that there are seven schools of thought which burgeons the disciplines of the business model and describes each model as an activity system, process, cognitive, technology-driven, strategic choice, recombination, and duality.

2.5.1 Business model as an activity system

The modern concept in the 20th century views the business model as a pattern of interrelated systems. The early work of Amit and Zott (2008, 2010) investigated the relationship of a firm's strategy and structure to product-market strategy and discovered that the business model has largely impacted the design of product-market strategy. They view the business model as an interlinkage of interdependent activities. The activity system helps to increase boundary-spanning (Zott et al., 2011) and broadens the scope of a 'focal firm' (Gassmann, 2016). The activity system model creates a link between economic theories to the value creation activity by employing theories to explain this model. The theory includes Transaction cost economies, Schumpeterian innovation, Resource-based view (RVB), and strategic network. Zott & Amit (2008) viewed a business model as content, structure, and governance of transaction design, which creates value and exploits the business opportunity and finally delivers value to the customers. Activities system will encourage management to construct a business model through holistic thinking (Osterwalder and Pigneur, 2010; Nenone & Storbacka, 2009). Under the activities system point of view, Amit and Zott (2008) propose that it will consist of design elements and design themes. The design elements constitute of activity system content, activity system structure, and activity system governance which can be described as follow:

1. Content (what) refers to activity selection, which can be well performed to serve the needs of the customers. Content can initiate in multiple forms, such as new platforms, new applications, or new channels. To implement content effectively, the firm needs to invest in making content understandable to the person who will be

engaging in this new content. Knowledge and practical training to employees who engage in the use of content are needed.

2. Structure (how) refers to the design of linkages and transitions of activities to ensure the smooth flow of the operations. The stall or interruption of the linkages and transitions of activities can determine the success or failure of the new content initiative.

3. Governance (who) refers to persons who are responsible for performing activities. Creative and disruptive ideas can play a very important role in this stage.

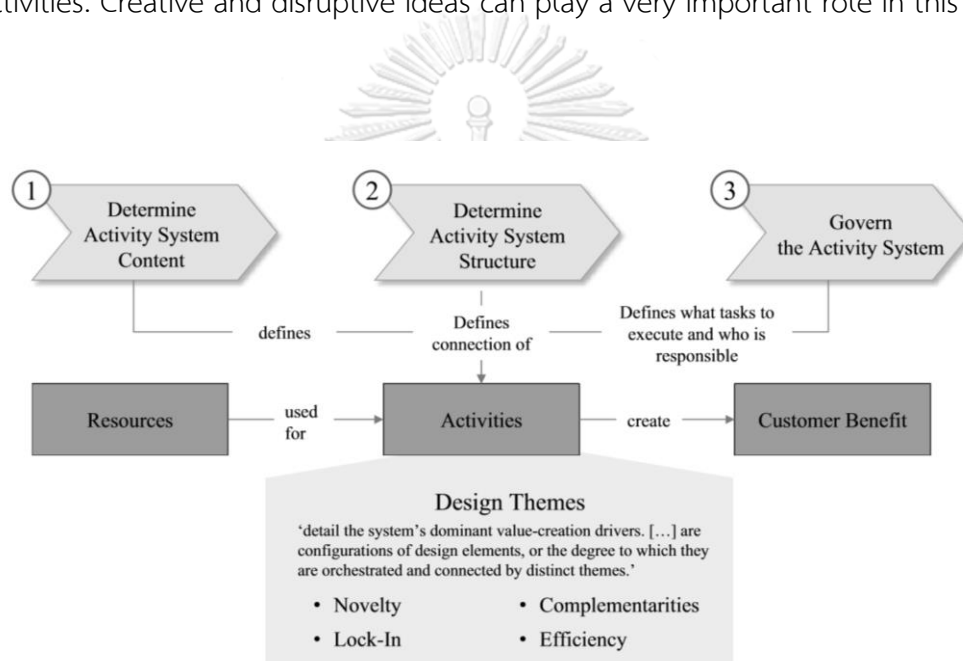
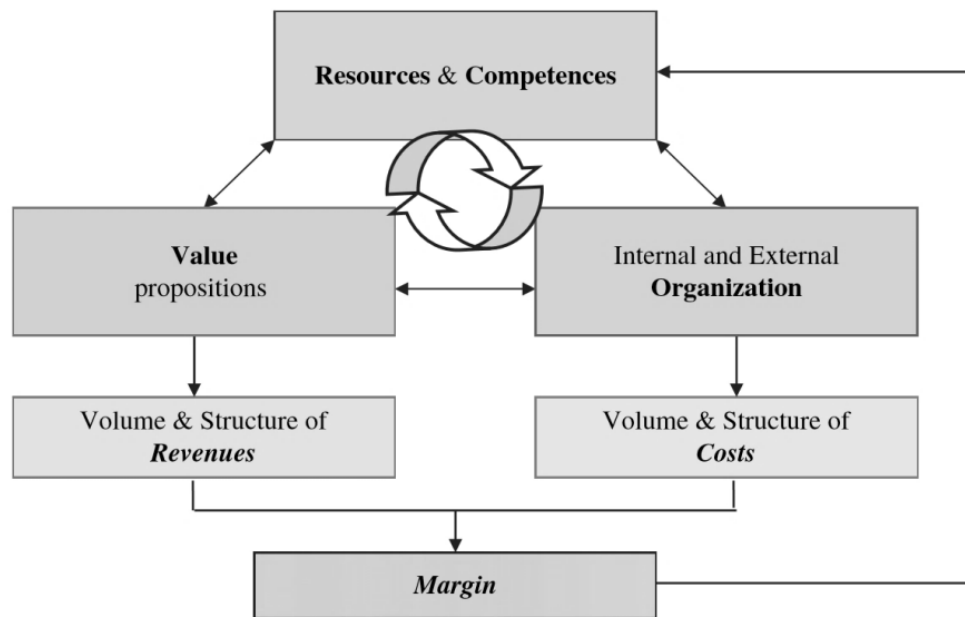


Figure 2 Business model as an activity system

Source: Gassmann et al. (2016)

2.5.2 Business model as a process

Demil & Lecoq (2010) argue that the business model is fragile to change. Demil and Lecoq (2010) propose two types of business standard processes, which are static approach and transformational approach. The static approach employed the ideas of the tight connection of core components, meanwhile; transformational approach sees business model as a concept or tool in response to change of innovation (Osterwalder et al., 2005; Markides, 2006; Teece, 2007, Johnson et al., 2008, Zott & Amit 2008). Three



main components of the business model consist of resources and competencies, organizational structure, and proposition for value delivery. The three components mentioned can be used as an indicator to determine the revenue stream and cost structure of the firm.

Figure 3 Business Model as a Process

Source: Demil & Lecocq (2010)

2.5.3 Business model as a cognitive view

Baden-Fuller & Winter (2007) suggest that the business model has no need to be an entirely new thing, but it could be viewed as an absorption processor that could be replicated of an existing business model. The later work of Baden-Fuller & Morgan (2010) suggests that the look-across disciplines and replicated process of success can spur the variation of business model innovation, which they called it “Scale Model.”

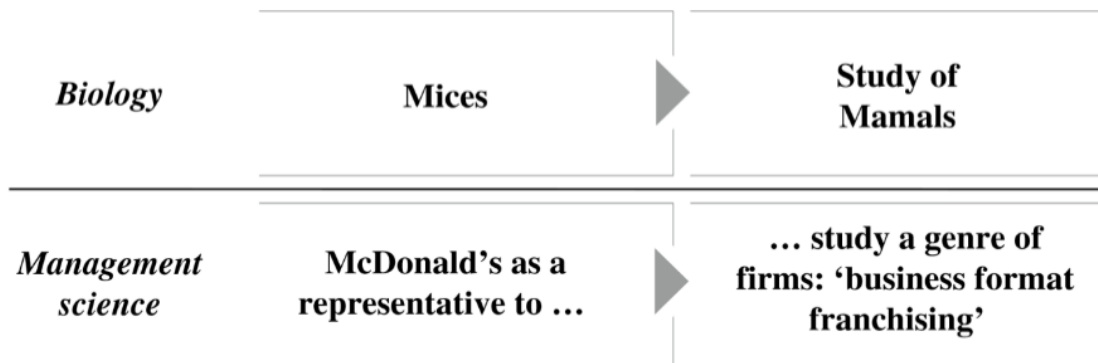


Figure 4 Business Model as a Cognitive View

Source: Gassmann et al. (2016)

2.5.4 Business model as a technology-driven

Teece (2010) delineates that the business model has driven by technology, which will formulate a competitive strategy to firm for delivering value. This value will appeal to customers to purchase, and the firm will earn the profit. Firms that springs new ideas and technology can be maneuvering their business through business models (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). As a matter of fact, a firm should possess the internal dynamic capability, which is the ability to exploit new business opportunities, the balance of resources used, and the commitment to employees (Teece et al., 1997). Pisano (2015) indicates that under the firm's constraint of resources, a firm may consider one of the two approaches in building dynamic capabilities in which the firm may select the general-purpose or application-specific approach.

Value Proposition	“Articulate the value created for users by the offering based on the technology”
Market Segment	“Identify the users to whom the technology is useful and for what purpose, and specify the revenue generation mechanism(s)”
Value Chain	“Define the value chain required to create and distribute the offering, and determine the complementary assets needed to support”
Cost Structure/ Profit Potential	“Estimate cost structure and profit potential producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen”
Value Network	“Position the firm within the value network linking suppliers and customers, identify potential complementors and competitors”
Competitive Strategy	“Formulate the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals”

Figure 5 Business Model as Technology-driven

Source: Gassmann et al. (2016)

2.5.5. Business model as a strategic choice

Grassmann et al. (2016) state that there is everlasting confusion of the term strategy, business model, and tactic among scholars, which needed to be addressed the differences between these three concepts. Casadesus-Masanell & Ricart (2010b) delineate that the business model is the consequence of strategic choices. Strategy acts as the main driver for emerging of a collective set of business models. The chosen business model allows firms to make a choice on tactics (Haubro et al., 2015; Brea-Solis et al., 2012). Business model choices can be divided into three main categories, which are policies, assets, and governance structures. The selection of choice proceeds the company to choose the implication of tactics to create value for customers.

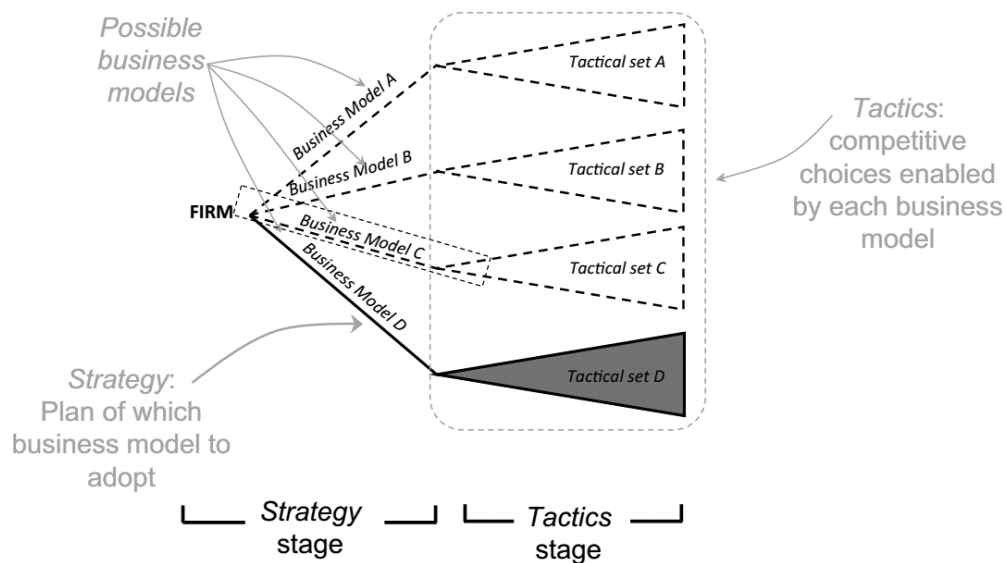


Figure 6 Business Model as a Strategic Choice

Source: Casadesus-Masanell & Ricart (2010)

2.5.6 Business model as a recombination

Gassmann, Frankenberger, and Csik (2014) suggest that the business model framework spurred from the recombination of four elements, customer, value proposition, and the revenue model. A result of their study indicated that about 90% of the business model comes from the repetition of 55 patterns. The study is partly in line with the scale model of Casadesus-Masanell & Ricart (2010b) that the business model has not to be entirely new things (Oliver et al., 2016). Gassmann et al. (2014) propose four dimensions of the recombination elements that form a business, which is what? (value proposition), who (value chain), value (revenue model), and who (target customer).

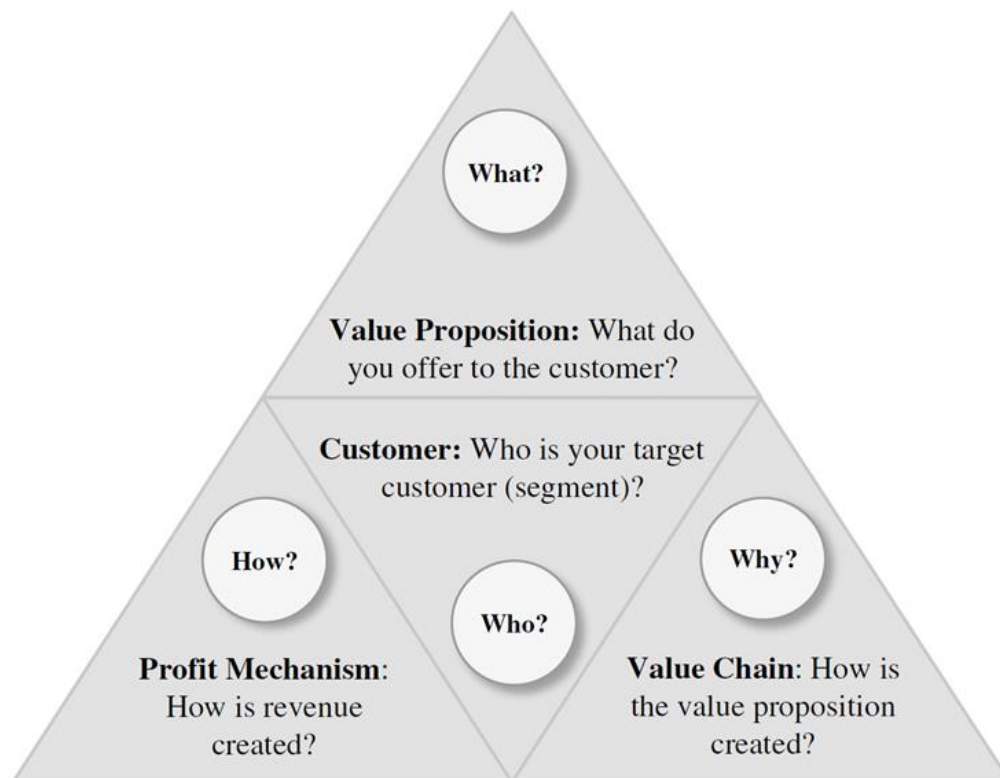


Figure 7 Business Model as a Recombination

Source: Gassmann et al., (2016)

2.5.7 Business model as a duality

Markides (2006) views that new business model innovation is not necessarily to be better than the firm's existing business model. A firm may pursue new business opportunities with a different business model that subsequently fit improved and new emerging business. A firm can sustain its business by continuously exploiting the existing business while exploring new opportunities and turn them into preferred products or services. The challenge is exploiting the current business, and exploring new territory required different sets of skills, knowledge, mindset, structure, and processes (Markides & Chu, 2006). A firm needs to balance it because of both the consumer resources of the firms. As a matter of fact, the firm might pursue two businesses by using different models simultaneously. It required a firm's ambidexterity thinking. The firm ambidexterity is the ability of a firm to manage demands that have

dissimilarity in its nature or the trade-off situation (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Markides & Chu, 2006). Tushman and O'Reilly (1996) define the ambidexterity organization as *“The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation...from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm (p. 24)”* March (1991) views that *“the basic problem confronting an organization is to engage insufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to exploration to ensure its future viability (1991, p. 105)”*.

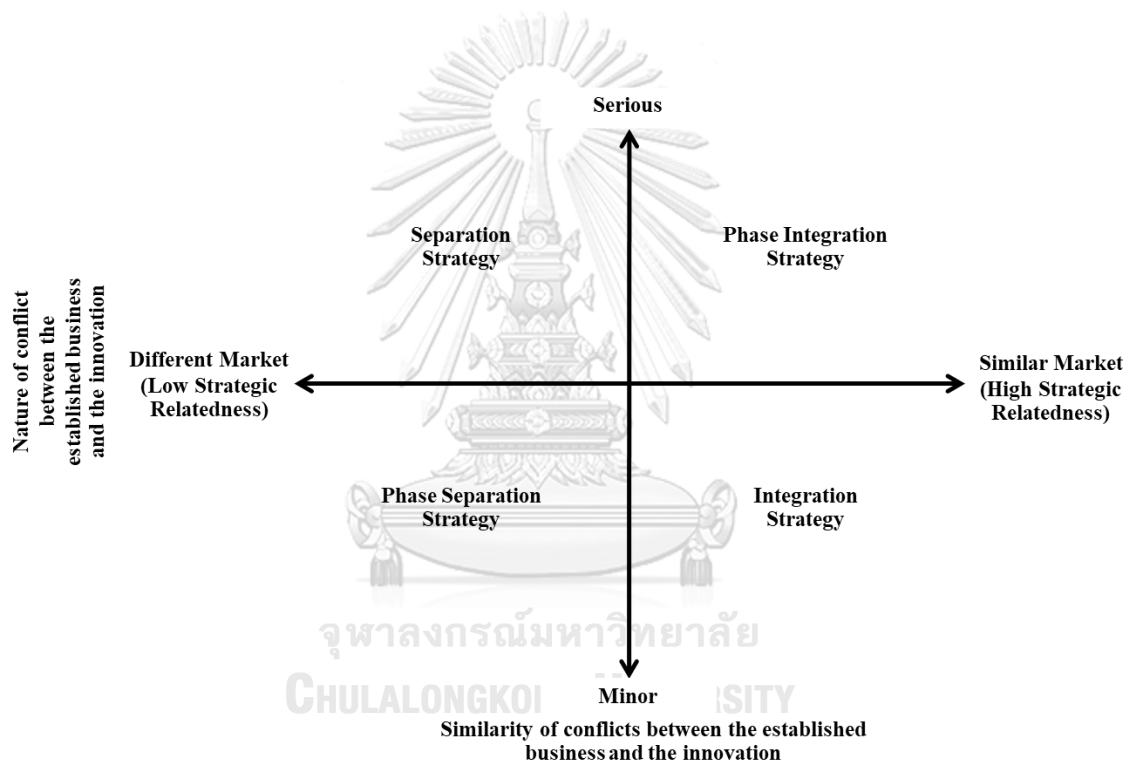


Figure 8 Dual Business Model

(Adapted from Makides and Charitou, 2004)

A study of Malone, et al., (2006) from 1998 to 2002 of 10,910 business models, finally make a conclusion that there is no one best business model. Most of the business model they reviewed has basically given the same performance. They used four criteria, which are creator, distributor, landlord, and broker, to filter and classify

typology of the business plan. They discovered 16-type of business plan and have given a means of each type of business plan as follow:

1. Entrepreneur: those who create and sell financial assets.
2. Manufacturer: those who create and sell physical assets.
3. Inventor: those who create and sell intangible assets.
4. Human Creator: those who creates and sells human assets
5. Financial Trader: those who buy and sell financial assets without significantly transforming them.
6. Wholesaler/Retailer: those who buy and sell physical assets.
7. Intellectual Property (IP) Trader: those who buy and sell intangible assets.
8. Human Distributor: those who buy and sells human assets
9. Financial Landlord: those that allow others to use their cash.
 - 9a. Lenders provide cash that their customers can use for a limited time in return for a fee (usually called “interest”). Examples: Bank of America, Fannie Mae.
 - 9b. Insurers provide their customers with financial reserves that the customers can use only if they experience losses. The fee for this service is usually called a “premium.”
10. Physical Landlord: those who sell the right to use a physical asset
11. Intellectual Landlord licenses: those who paid for limited use of intangible assets.
 - 11a. Publisher: those who provide limited use of information assets such as software, newspapers, or databases in return for a purchase price or other fee (often called a subscription or license fee).
 - 11b. Brand Manager: those who get paid for the use of a trademark, know-how, or other elements of a brand.
 - 11c. An Attractor: those who attract people’s attention using, for example, television programs or web content.
12. A Contractor: those who sell a service provided primarily by people, such as consulting, construction, education, personal care, package delivery¹³⁾

Financial broker: those who match buyers and sellers of financial assets. This includes insurance Brokers and stock Brokerage functions in many large financial firms.

14) Physical Broker: those who match buyers and sellers of physical assets
15) An Intellectual Property (IP) Broker: those who match buyers and sellers of intangible assets.

15) An Intellectual Property (IP) broker: the matchmaker of intellectual property between buyer and seller.

16) A Human Resources (HR) broker: those who match buyers and sellers of human services.

2.6 Business Model Constellations

Ideas of constructing a business model from scholars present no inclusive of what and how many components will be the best fit in the business model (Hacklin & Wallnöfer, 2012; Sanja Pfeifer et al., 2017). Yang, Evans, Vladimirova, and Rana (2017) indicate that the business model has connected to the concept of value. If a firm can determine the proper benefits of value, it will create competitive advantages to the business (Waghmare & Golhar, 2017). Hacklin et al. (2018) illustrate that a newly constructed business model emphasizes the congruity of relationships among the elements in the framework to create a good balance between economic value and the ability of a firm to pursue business. The concept of the congruity of relationships is undeniable in the business model, but the constellation is problematic to construct a model. Foss and Saebi (2018) explain that the constellations in the business model are literally unclear and skeptical. L. Morris (2009) states that there are three most critical market factors are accelerating change, increasing complexity, and increasing competition, which can create “Change Conspiracy” to the market environment. Richardson (2008) proposes that business models should include a value proposition, value creation, and delivery and value capture. Yang et al. (2017) assert that the sustainability of the business model has been measured through the value proposition, value capture, and value creation and delivery. Amit and Zott (2010) delineate that business model as an activities system, which consists of content, structure, and

governance of an activity. A firm can explore new capabilities by using open innovation and the constellation that will help a firm to equipped with that higher capability of value proposition, market segment, value chain, cost/structure and profit potential, value network, and competitive strategy (Chesbrough, 2010). Osterwalder (2015) enumerates the business model into two arrays, which are the taxonomy and conceptual model. Osterwalder (2004) proposed a business model canvas and determined nine essence elements, which are customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, and cost structure .The nine elements presented in the Osterwalder's business model canvas is trying to blueprint the questions of "what "firm should do, of "why "firm has to do, of "who" firm should respond to response, and of "how" firm will do it (Sanja Pfeifer et al., 2017). The business model canvas represents the recombination of patterns (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014) of the interdependent activities creating by the firm to deliver value to the customer (Zott & Amit, 2008). Demil and Lecocq (2010) portray the business model structure as a dynamic process that consisted of three components; resources and competencies, internal and external organizational structure, and value propositions, which they were called "RCOV" framework. Demil & Lecocq believed that the interactions within and between the three components could encourage firms to discover new choices of a value proposition. In contrast to an RCOV framework, C. Baden-Fuller and Morgan (2010) argue that firms should have to study the logical model from the external epistemology in the different fields such as biology, economics, then adopted and assimilated knowledge to construct a new owned business model.

2.6.1 Innovation and Firm's Performance

Innovation and Invention shared a common ground of "Newness" (Şener, Hacıoğlu, & Akdemir, 2017). The invention is involved with creating new things, but the invention, in fact, is not an innovation (Myers & Marquis, 1969). Invention associated with turning newness into practical products or services. An invention alone cannot fulfill the gross meaning of innovation. Smith (2010) depicts innovation as the process of forming an invention, which can be commercialized and benefit from widening users.

Wallace (2017) characterizes innovation as “*a complex process, encompassing everything from basic research activity, to new working practices or even more attractive packaging.*” Drucker (2014) views innovation as a tool of an entrepreneur, using to capturing the opportunity, making sense of doing things in a new way, and bringing new learning into a workable format. Knight (1996) presents four major types of innovations, which are product or services, production-process, organization structure, and people innovations. Knight perceives that all types of innovations are highly interrelated; change of one element creates a magnitude of uncertain changes to the rest. If Knight’s assumption is correct, it may be difficult to predict future firm’s performance as it is presumably involved in lots of factors. Dewar & Dutton (1986) argue that a firm would have affected on two types of innovation, which are radical innovation and incremental innovation. The differences in innovations magnitude determined by new knowledge firms absorbed. Radical innovation obsessed a high degree of revolutionized in fundamental technology changes, while incremental innovation is less in a degree of changes, which can be seen as product improvement or adjustment to the existing technology. Works of Knight and Dewar & Dutton view innovation in pair-wise perspectives, which one is related to another, but not obviously shown the economic value of innovation. Francis and Bessant (2005) have a different way to categorize innovations. They proposed 4 P’s of innovation as products, processes, positioning, and paradigm innovations. These fours had impacted to firm’s performance in term of quality improvement, cost reduction, new product initiative, and new methods of sales and financing. Smith (2010) notes that a firm could put the invention into practice by employing “Business Model” as a key mechanism to commercialize ideas. Tidd and Bessant (2014) report that product innovation had a strong correlation with firm’s market performance (Verhees & Meulenber, 2004) in the areas of market share, sales growth (Han, Kim, & Srivastava, 1998; Zahra & Covin, 1994), and profitability (Drucker, 2014). A business model can be seen as the new dimension of innovation (Massa & Tucci, 2013) that has powered to revolutionize or to disrupt the industry (Christensen, 2013). A firm with innovation can have an advantage over a firm with no innovation in the period of turbulence time (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Table 5 Type of Innovation

Authors, (Year)	Type of Innovation
Schumpeter and Opie (1934)	A new product, new quality product, a new source of supply, A new organization
Knight (1966)	Product or services, production-process , organization-structure, and people
Dewar and Dutton (1986)	Radical and incremental innovations
Damanpour (1996)	Administrative innovation and technical innovation
Cooper (1998)	Product-process, administrative-technical, radical-incremental innovation
Francis and Bessant (2005)	Products, processes, positioning, and paradigm innovations.
Smith (2010)	Product, service, process, business model innovation
Pisano (2015)	Disruptive, architecture, routine, radical innovation
Satell (2017)	Breakthrough, sustaining, disruptive innovation, and basic research

2.6.2 Value Proposition and Value Delivery

From our literature found that new value that a firm created needs a vehicle to carry out ideas into practice (Ostewalder, 2004; Teece, 2010). Value proposition and value delivery stand in the first row as growth engines that drive the conceptualized value into the usable value to the firm (Foss & Saebi, 2018; Sosna et al., 2010). Teece (2010) adds that whenever a firm uses a business model to create value, the business

model should be able to deliver that value to the customers in a profitable manner (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002a). Foss & Saebi (2018) view that the business model is the interconnected system of independent activities. In their view, the elements constituted the business model should display the connections in a certain relationship. Lanning and Michaels (1988) mention that the value proposition is the prominence value of the offering through the method of communication. Kotler and Armstrong (2006) argue that the value proposition is the integration of benefits that firm promises to deliver to its customer for satisfaction. Tung, Jai, and Davis Burns (2014) elaborate that value proposition helps to differentiate a firm from its rivals. Lanning, Keane, Cormican, and Sheahan (2018) determine the value proposition as firm functions use to locate the customer segment by communicating and delivering value through a variety of channels. Safarpour and Sillanpää (2017) view value proposition supports firms to dually receive a great return from customers as well as the company itself.

If the value proposition is critically useful for a firm to build a fundamental root of perusing business, what will be the active elements of the value proposition? Chesbrough and Rosenbloom (2002) view the value proposition as a technology that can create real value to the customers. They added that the struggle to look for a value proposition leads XEROX into a new chapter of the company's innovation spin-off. They added that *"The missing piece seems to have been the effective pursuit of a powerful value proposition for customer-delivering document management technologies that added value to customer's existing equipment and reshaping the technical architecture to realize that value proposition."* Bridging technology and economic explains the innovated the value proposition at XEROX. Oliver Gassmann, Frankenberger, and Sauer (2016) studies the work of Zott & Amit (2008, 2010) and reports that content is an essential element in the business model and content creates a value proposition to a firm. The study of Lambert and Davidson (2013) indicates three components needed for a business model; the use for company classification, the measurement of business performance, and the source of innovation. Hamel (2000) postulates that the elements of a business concept and a business model are a

similarity. A business concept consists of four major components; core strategy, strategic resources, customer interface, and value network. Viscio and Pasternack (1996) argue that the firms should have five components in conducting the business, which is a global core with five vital missions: identity, strategic leadership, capabilities, control mission, and capital mission, business units, services, governance, and linkages. Firms that possess these five components will create a “system” in addition to the value from the individual parts, which enhances firm to have better performance. These components are unequally contributed to the performance of the firm (Stampfl, 2014). The business model components from various scholars have shown in table 6.

Table 6 Business Model Components

Authors, (Year)	Business Model Components
Viscio & Pasternack (1996)	Global core, governance, business units, services, and linkages
Chesbrough and Rosenbloom (2002)	The value proposition, target markets, internal value chain structure, cost structure and profit model, value network, and competitive strategy
Hamel (2000)	Core strategy, strategic resources, value network, and customer interface
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Value proposition, market segment, value chain, cost structure/profit potential, value network, competitive strategy
Gassman et al. (2004)	Value propositions (what), the customer (who), profit mechanism (how), value chain (why)
Amit & Zott (2008,2010)	Content, structure, governance, novelty, complementarities, lock-in, efficiency
Markides & Chu (2008)	Exploitation, exploration, ambidextrous

Authors, (Year)	Business Model Components
Casadesus-Masanell & Ricart (2010b)	Competitive imitate, competitive advantage, innovation, copy
Baden-Fuller & Morgan (2010)	Resources, capabilities, products, customers, technologies, markets, replicating, adopting, copying
Demil & Lecocq (2010)	Resources an competency, organizational structure, value propositions for value delivery
Rayna and Striukova (2016)	Product, service, and pricing offerings
Spieth and Schneider (2016)	Value offering, value creation architecture, and revenue model.
Zhang, Zhao, and Xu (2016)	Enterprise business process, core product, target market, value distribution, value chain structure, information flow.

The literature review from scholars agrees upon the concept of the value proposition as essential core elements of the firm to serve end-users, but it seems that other customers in the value chain have been neglected or mentioned. From our study of food business model innovation revealed that a firm has to create and provide values to different kinds of the customer at different levels. Other customers that are worth to mention in this paper are the regulator, distributor, and end consumer. When a firm creates value, it will not only be delivering those values to the end-user, but also the firm has to consider delivering value to the regulator and distributor.

In 2008 Thai government issued an Alcohol Beverage Control Act B.E.2551 (2008) to regulate all types of beer sellers, including manufacturers, importer, and distributors. The act has weakened the selling and marketing flexibility of the liquor sellers in Thailand. The act has prohibited liquor sellers and drinkers to advertise

publicly, communicate, label, and display the message; and to those who violated this act will be charged as a serious crime. The Food Act B.E.2552 (1979) illustrates another example of the power of the regulators. After the food act was implemented, the Thai food commission found that many Thai food producers and importers were legally charged in the case of illegally selling food without licenses and legal permission. This act has consequences in license suspension or license withdrawal of the Thai food producers and sellers. Any case with a severe violation of this act brought food producers and food sellers into the court of law. In the new food business model, regulator views as atop of the value proposition pyramid. If the food producer cannot comply with rules and regulations imposed by the regulators, those food products will not be able to present themselves on the store's shelf. The second layer of value proposition lies in the hand of distributors. Tung et al. (2014) assert that tablet catalog producer needs to emphasize care to their retailers because retailers are chained to deliver value to the end-users. Without sufficient knowledge and ability to understand and communicate the value, tablet catalog producers may not be able to efficiently sell their products to the consumer. At the ground of the value proposition pyramid is the customer's perception of the value offered by the sellers. Sellers may sell a similar product to the same target group of customers, but those who can better be offered a robust perceived value of benefits to the customers at the end would be the winner in the customer's buying decision process. To enable to deliver value to the customer, the firm needs to seek competitive advantages in resources or skills through customer value creation activities (Ketchen & Hult, 2007; Slater, 1997). Value delivery is the process of value chain activities that move the product from ground to the hand of consumers.

2.6.3 Revenue Model & Compelling Strategy

To be able to sustain the continuity of the new business model, the revenue stream plays an essential part in business practice (Teece, 2010; Timmer, 1998). Revenue is an essential inclusive element when constructing a business model. Casadesus-Masanell and Tarzijan (2012) points that secured business model has to deal with the diversity of revenue generated sources, to lower the risk of doing

business. The antecedences of changing business model components will have a certain impact on the firms' earning revenue. Casadesus-Masenell and Tarzijan (2012) propose two types of revenue-based generation, which are one-off, pay-per-use, subscription, and advertisement. Van, Parker, and Choudary (2016) adds that the platform business models could monetize their revenue into two formations, the one-time earning and recurring earning through performance-based charge or agency fee charge approaches. Foss and Saebi (2018) argue that architecture of firm activities related to how a firm can monetize from the offered as it creates linkage among all components of the business model (Bakker, den Hollander, Van Hinte, & Zijlstra, 2014; Casadesus-Masenell & Zhu, 2013). Zott (2017) and Keoane, Corican, and Sheahan (2018) mentions that the firm's system activities tightly connect with a firm's business sustainability strategy. Keane et al. (2018) assert that firms could earn revenue streams by creating, capturing, and delivery of value. The concept of value is interconnected with the monetization of value and strategy to earn revenue. The firm needs to structure the organization for a good fitting strategy to formulate its revenue strategy.

AirAsia is an Asia fast-growing and outstanding low-cost airline in the Asia-pacific region. Founded in 2001, the Malaysia-based short-haul low-cost carrier (LCC) develops a new strategic platform that renounces the traditional aviation service industry into a new chapter. In 1997 the World Travel Awards (WTA) Grand Final recognized AirAsia as the World's Leading Low-Cost Airline for the fifth year consecutively. Starting its operation from flying with two aircraft in 2001, firms had expanded its fleet to 205 aircraft in 2017. Today AirAsia is carrying over 435 million guests across 239 routes over 119 destinations in 21 countries with 23 hubs in 6 countries (Malaysia, Indonesia, Philippines, Thailand, India, and Japan). The airline has fled from the existing aviation boundary and conditions that rule the industry competition into a new unoccupied market space. Kim and Mauborgne (2017) stated that, in the long-established industry position, it is difficult to make any changes in a given condition unless the firm needs to build a strategy based on them. AirAsia has transcended itself into a new aviation boundary with a new "Value Innovation" of lower cost and incremental of values (Chan Kim & Mauborgne, 2005). AirAsia has formulated the migration of value strategy,

starting from reducing the aircraft type into a single model of Airbus A320. Besides, it raises the turnaround time, which helps the firm to maximize aircraft utilization into 25 minutes, the fastest turnaround time in the region. An airline has eliminated the airport lounge services and to offer paying-for-choice of meals, drinks, or snacks to offset with no-frill on board to lower the airfares. The firm deployed the Point-to-Point Network strategy instead of the hub and spoke approaches. The Point-to-Point Network helps the airline to eliminate the need for connection, reduce the travel time, minimize the risk of baggage loss, saving energy consumption, and eradicated personnel at the transit locations. Today, AirAsia has over 20,000 staff in operations. The market capitalization is accounted for over 3.5 billion USD and earning 2.3 billion USD in revenue (AirAsia, 2017).

To sustain business in a dynamic change environment, firms need to look for new tools to mobilize their operations. From our review of the literature, it indicates that business model can systematically modernize firm in migrating value from the conventional way of thinking into a better to a response of new customer's desire and need (Chesbrough, 2010; Saarenketo, Eriksson, Sainio, & Nummela, 2011) The small food business in Thailand has also encountered the same challenge of new consumer demand. The old fashion in making foods and selling them through available of the existing distribution channel is an outdated concept. This research aims to construct a new business model for a small food business where they can capture and create values in a new paradigm. A focus of constructing a new business model leads to the discovery of the relevance of constitutions that are interrelated to help small food firms to perform better.

CHAPTER 3

Methodology

This research will conduct by using a mix-method of qualitative and quantitative research approaches. Sandelowski (2000) argues that “*mixed-method studies are not mixtures of paradigms of inquiry per se, but rather paradigms are reflected in what techniques researchers choose to combine, and how and why they desire to combine them.*” In the first phase of this study, the qualitative approach will use to collect data. The inductive and exploratory is considered to appropriate method as there is a rare number of publications on business models for small food businesses, and it is quite limited. Guba (1981) contributes to the trustworthiness of qualitative research in four categories: credibility, transferability, dependability, and confirmability. Chittithaworn, Islam, and Keawchana (2011) have studied the food system in Thailand and founded three sectors in the food SMEs in Thailand, which consist of food production, food trade, and food services. Most of the food studies in Thailand are involved with nutrition components in foods, food systems, food preservation, food technology, food preparations, food process, food sellers, and food distributions and supply chains, brands, and images. It is rare from the literature to study the food business model and its constitutions. The body of knowledge in the food business model is considering of being vague and blur. The second study researcher decided to employ a quantitative method of collecting data. The quantitative has demonstrated the rigor and trustworthiness form of research (Shenton, 2004). In this research, it consists of 3 phases of the study. The first phase is to explore the constitutions food business model. The second phase is to develop a food business model for small food entrepreneurs. Besides, the last phase is to validate the business model. This research will carry out over a period of one year.

3.1 Population

To classify the population of small food businesses is quite a controversial issue; the small food businesses word is vast in its meanings. It consists of two words

that need to be defined and scope the boundary, food, and small food business. In fact, to define the population in this research, the researcher needs to define the parameter of food and small food business boundary.

Food can be viewed as either raw material used in the cooking processes or being in the form of finished food that is in the ready-to-serve category. The food that this research includes finished food or food that is in a ready-to-serve category. Meanwhile, ready-to-serve foods are also included in the following food groups; cooked meal, preserved foods, desserts or snack, beverage, dairy products,

Similarly, with foods, the word 'small food business, as we mentioned, could be misled of its meanings. Food business can possess the following qualities; producers, designers or producers, sellers, resellers, licensors, brokers of the foods (Malone et al., 2006). The producer is the person who designs the products they sell. A distributor is a person who buys the product for reselling, a landlord is a person who sells the right to use their property, and the broker acts as the facilitators who are matching potential buyers and sellers. If the boundary of the food business is a blur, it will create many arguments on the validity of the word small food business. For example, being a food producer might not possess all of the rights of those foods they produced. In this sense, if the producer of food does not possess the right to that food, then they may not be able to sell the food they produced.

From this typology, two criteria have strong discriminated ability in small food businesses, which are creators and distributors. By combining these criteria, we can come up with the term food owner, and it will be used in this research as those who create and produce foods and distribute them to the buyers. From this definition, the boundary of the word "small food business" is drawn to those who used to be small entrepreneurs and earn rights on foods they prepare, process, produce and distribute to the buyers. The capital investment of the small food business is between 3 to 10 million THB.

3.2 Sample

In the beginning, we reviewed the theoretical and empirical studies that involved and related to a business model from various sources: books, trade papers, e-journals, and the journals to date in order to construct the preliminary framework outline. The qualitative data were collected from the video archives of 13 mid-size food firms, a total of 165 videos. The selected samples were the small size food firms when they started their businesses. The videos archived of the small sizes food firms on Youtube take place between the years 2010 to 2018 at different interval times. The samples which were drawn from the youtube archived shared certain commonality characteristics in developing the firm's selection criteria. The criteria that determine the fitting characteristics of a food firm that the researcher is interested in making case studies are of the following.

1. All of them are mid-sized food firms that function as both food processors and sellers.
2. None of them is a food broker whose primary role is purely buying food products for a resale purpose.
3. All of them have earned certain kinds of achievement awards, or as winners in food competitions.
4. all of them are still in the food business during the data collection period.

The in-depth interview in the Youtube archives will help the researcher to understand the thinking concepts and their point of view (Burgess, 1982a) and diversity of perspective (Leegard, 1982a) in running a food business. Morse (1994) comments that saturated information is the key to determine the proper size of the interview, and it has no conspicuous publication for the adequacy for estimating the sample size required to reach saturation. Guest, Bunce, and Johanson (2006) add that qualitative research by nature is not concerned with statistical generalizability, which often uses nonprobabilistic samples. The sample size to determine the nonprobabilistic sample (Miles & Huberman, 1994; Bernard, 1995; Morse, 1994; Rubin and Rubin, 1995; Flick, 1998; LeCompte & Schensul, 1999; Schensul, Schensul, and LeCompte 1999; Patton,

2002), has found only seven sources that provided guidelines for actual sample sizes (Guest, et al., 2006).

In the second phase, 100 samples of the small food firm owners will be selected for conducting questionnaire, Guadagnoli & Velicer (1988) recommend from their review studies that qualify of a sample does not come from absolute minimum sample sizes, rather than subject to item ratios, are more relevant. The range in their recommendation varies from an *N* of 50 (Barrett & Kline, 1981) to 400 (Aleamoni, 1976). Quantitative information will determine the congruence of relationships of the new business model.

3.3 Development of the Business Model Components

The initial phase of this research will conduct by using interaction research (Gummesson, 2001), which is the combination of different approaches to collect data. Gummerson (2001) stated that the interactive research involved with various interaction with objects in order to recognize the perceptions, complexity, ambiguity, and reality in their local setting (Eisenhardt, 1989; Taylor & Bogdan, 1998). The data collected will be included in both primary and secondary data.

The secondary data will be the extensive reviews of literature collected from journals, proceedings, working papers in the form of electronic databases, journals, trade papers, books, government documents, articles on the websites. Content analysis will employ and perform for extracting data. The coding of data will attempt to extract core components that the samples used them to create business competitiveness for their business. Data coding will allow the researcher to understand the implication and recognize the gap between data from literature and operational reality.

The second set of data will gather from the archive of interviews and the questionnaire. From the archive of interviews, the purposive of 13 samples of food firms will be collected in a field-based study through reviews of and interviews. Firms selected for reviews will allow the researcher to investigate their business operation competence, business value propositions, and strategies. Data gathered will be used

to ensure the constitution of business model components and will use to design the framework.

The questionnaire will be used as an instrument to collect data. The judgmental method will be adopted for the quantitative questionnaire, and participation will ask for their voluntary. The questionnaire will be adopted and aims to validate the relationships of the food business model for a small food firm. The structured questionnaire will be measured on a five-point Likert scale where; 1 – strongly disagree, 2- disagree, 3 – neutral, 4 – agree, and 5 – strongly agree. Lu and Yong (2013) state that Likert is commonly used through multiple disciplines. The 100 samples will be judgmentally drawn from the food firms to conduct the questionnaire. Raw data will be statistically interpretation.

3.4 Construction of Business Model

Information extracted from the qualitative data will be coding and construct the axial matrix coding. The researcher will adopt the process of theory building (Eisenhardt, 1989) to analyze data. The first step is to transcribe the data and detailed reading to gain familiarity with data. Data will be grouped and categorized. This step will provide the overview picture of scattered data. Thereafter the subcomponents will be categorized into appropriate groups.

Then, the researcher will identify the similarities and differences across the samples. This will allow the researcher to identify the pattern of investigating components. The cross-case thematic analysis will choose for viewing data in the multiple aspects to go beyond the initial perceptions and understandings. The framework of a new business model will draw from the preliminary study. Later, the framework will be validated by cross-checking with the reviews of works of literature to accuracy confirmed the definition, validity, and measurable. At the end of this phase, the business model will finalize and will ready to statistically validate.

To validate the relationship between the new business model. The quantitative data draws from the questionnaire; data will be compiled and to verify the

relationships among core components. The correlation coefficient (“ r ”) will be used to investigate how strong pairs of core components in the business model are related.



CHAPTER 4

Results

4.1 Theory Development

Based on the systematic review of the literature, it is explicitly clear that the existing business models are ambiguous (Foss & Saebi, 2015) and inadequate of antecedent conditions for a small food firm. The outright constellations of the business model in the food industry have not been addressed in the literature. Thus, the counterpart between the business model and its constellation is likely to be an imperative antecedent to the new food business model for a small firm.

The idea of applying the grounded theory is to use qualitative data to formulate the theory. The unit of analysis was the sentences that transcript from 64 interviews of 13 mid-size food firms video achieved on YouTube. We selected the mid-size food firms as they were small at the beginning, but they were very efficient and continuously experience of growing to become mid-size food firms at present. The coding procedure begins with an “Open Code.” The open code is the process of comprehending the meaning of sentences by breaking the whole conversations down into small units and labeling the data. In this stage, we were able to separate 867 sentences from the interview contents. The coded sentences have scrutinized the differences and similarities to investigate the pattern of action (Strauss & Corbin, 1994). The related patterns were assigned to the meaningful akin categories in the “Axial Coding” process. The assigned categories were eventually consolidated into the core categories by their relatives in the “Selective Coding” process. The example of the coding procedure is exhibited in Figure 8.

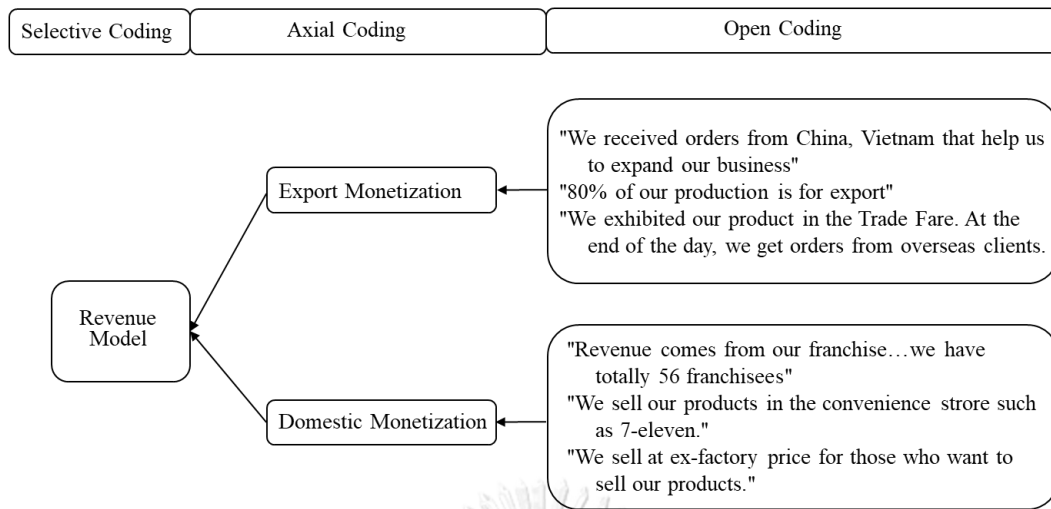


Figure 9 Example of the coding procedures

Source: Researcher (2018)

All sentences were compared and grouped based upon the differences and the similarities to investigate the pattern of action (Strauss & Corbin, 1994). The open codes were labeled into 17 categories. In the Axial coding process, we anticipate the relationships among subcategories by repeating the scheme of differences and similarities among categories. The categories that were related will be merged into new labels of the core categories. Corbin & Strauss (1990) stated that Selective Coding is the process by which all categories were consolidated into "core" categories. They mentioned that *"the core category represents the central phenomenon of the study."*

The compiled data enabled us to categorize the primal food business model into six themes. Prior to our commitment to the new food business model for a small food business, we had consulted with five experts in different disciplines of food science, management, and strategy, and technology management to modify and refined the theoretical model. We furthered examine the data by reviewing content details in each group, redefined, merged, condensed, and reassigned them to ensure that all six components had relevancy to the firm's business sustainability. The six components of the food business model for small food businesses were consisted of: innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, and

the firm's performance. In the study, the six core categories emerged from the unifying of the relevance of categories, which was presented in table 7.

Table 7 Coding Output

Selective Code (6 cores)	Axial Code (17 categories)	Open Code (867 sentences)
Innovation	Lateral Innovation	133
	Vertical Innovation	27
Value Proposition	Regulator	22
	Distributor	41
	Consumer	51
Value Delivery	Emotional Engagement	48
	Physical Engagement	107
Revenue Model	Export Monetization	69
	Domestic Monetization	35
Compelling Strategy	Technology Driven	18
	Export-led Strategy	114
	Market Dominant	11
	Networking	76
Performance	Service Strategy	23
	Annual Sales	11
	Profitability	24
	Growth	18
	Market Share	12

The extraction of codes from the interviews can be grouped into six categories. Each category is meticulously distributed according to the concerns of the gatekeeper. Table 7 presents the assigned codes of the related contents, derived from the executives of food firms, to a particular division code.

The six core categories from selective codes represented the business model's doctrine that a small food firm needs to be considering when they want to grow and to sustain their food business which are the innovation, the value proposition, the value delivery, the revenue model, the compelling strategy, and the firm's performances.

4.2 Innovation

Innovation takes place into two formations of lateral and vertical innovations. The emerging innovation is connecting with the entrepreneur's enthusiasm for establishing a food business.

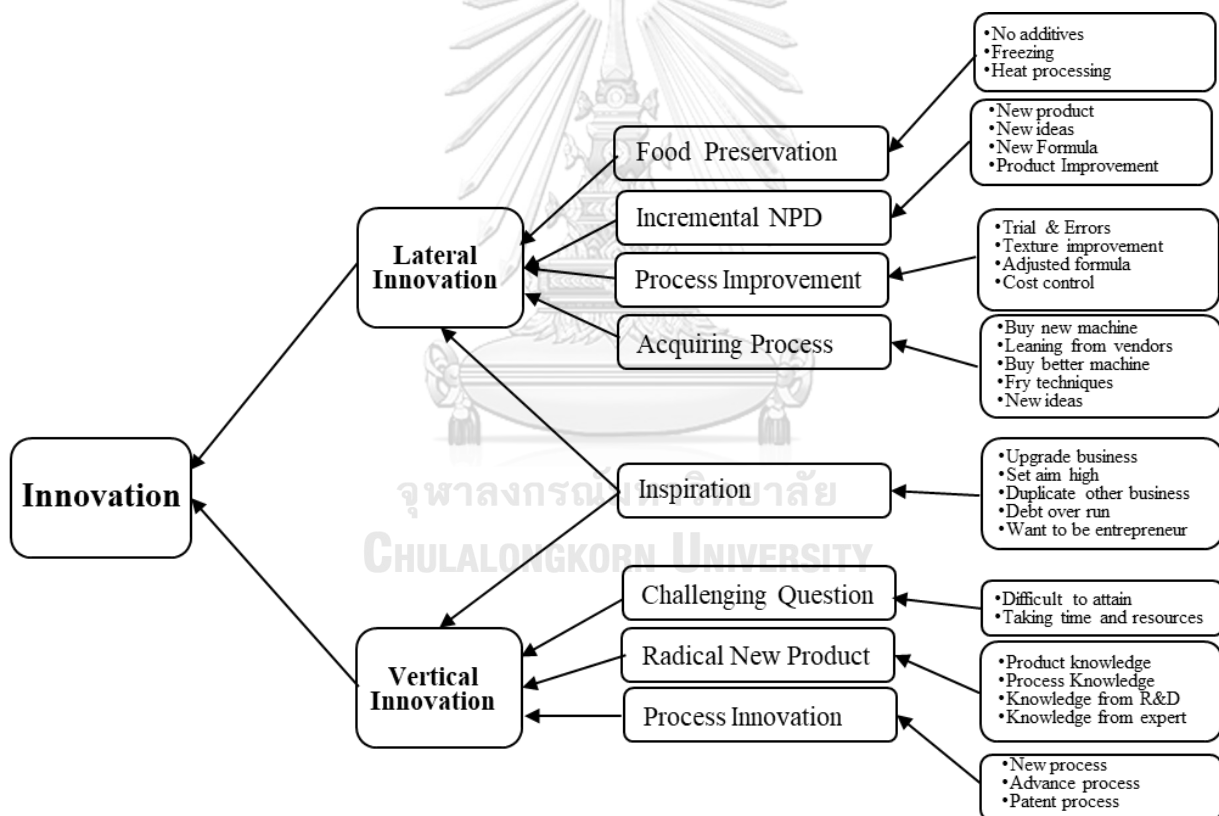


Figure 10 Innovation

Table 8 Selective Code of Lateral Innovation

		Selective Code Lateral Innovation
Axial Code	Code	Codes from Interview
Food Preservation	No additive	“The boiled rice is easy to rancid, and we have to think of how to extend their shelf-life without adding chemical additives.”
		“We do not use any preservatives in our products.”
		“We avoid adding sodium and monosodium glutamate in our products.”
Freezing		“We use frozen technology to preserve the shelf-life extension of our products.
		“To be able to export products to the oversea market, we manage by freezing our coconut juice.
		“Freeze technology reassures our customers that they will get quality products for sell.”
Heat processing		“We use thermal processing of food to kill bacteria that contaminated in food texture.”
		“The thermal treatment can reduce the microbiological flora presented in the food.”
		“Heat processing can optimize the retention of food quality.”
New Product	Incremental NPD	“We develop our boiled sticky rice to be easy to eat.”
		“We add product variant into our product lines.”
		“We add new center-filled flavor to increase our product portfolio.”

New ideas	<p>“My mom likes to cook. One day she asks me what you will do to the shrimp’s chins.”</p> <p>“We are thinking, what is the best morning meal to people would be?”</p> <p>“How to secure our business? I think of selling a product like selling pipe water. Instead of produce finish products, we produce product ingredients that everyone has to use to make their bakeries.”</p>
New formula	<p>“Our new formula is 100% free of starch.”</p> <p>“Our fried shrimp’s chins are less greasy.”</p> <p>“Waste food is a thing that people always look over.”</p>
Product improvement	<p>“We try to develop superfood, high nutrition blended, with no sugar added.”</p> <p>“We are repositioning crispy vegetables from healthy food to snack where people can eat on any occasion.”</p> <p>“Our unique selling point is a tinny flour with a chuck of center filled.”</p>
Process Improvement	<p>Trials & Errors</p> <p>“We spend two years in the laboratories to come out with two years shelf-live boiled sticky rice.”</p> <p>“We attempt for 365 frying pans to finally discover a secret formula of making it less greasy fried-shrimp shrimp’s chins.”</p> <p>“We spend three months of the first attempt, and it is sadly failed.”</p>
Texture improvement	<p>“We reach a solution of making the non-sticky boiled sticky rice to hand.”</p>

	<p>“We study until we know that the time when coconut appears to 2 layers texture is the perfect time to cultivate.”</p> <p>“The perfect temperature to preserve a natural smell of fruit is at 100 degrees Celsius.”</p>
Adjusted formula	<p>“To replace the original formula is a long and tough time. To make the best-fit formula needs to be determined.”</p> <p>“Without flour, it can deliver a better granola’s taste.”</p> <p>“We adjust our product to have less sugar, no chemical additives, no fermentation process.”</p> <p>“We test more than a thousand batches before getting the decent formula.”</p>
Cost control	<p>“We use a machine partly replace humans as it renders us the lower-cost benefits.”</p> <p>“We use a running belt to help in the production process. It is faster and saver.”</p> <p>“We buy the whole farm products or making a contract farming to ensure that we do not have the problem of supply to production.”</p>

Table 9 Selective Code of Vertical Innovation

		Selective Coding Vertical Innovation
Challenging Question	Difficult to attain	<p>“How can we preserve the freshness quality of the fishes to be exact as they just catch from the sea.”</p> <p>“How do you get your brain to say, “YUM” and associate it with actually eating meat, even though it has not come from an animal.”</p> <p>“How do we develop an egg that has better nutrition than the fresh egg.”</p> <p>“To achieve this goal, we set out eight years ago to create and scale up the world’s most delicious, nutritious, versatile, affordable and sustainable meat, fish and dairy foods, and make them available to consumers around the world.”</p>
	Taking time and Resources	<p>“We design special refrigeration that egg’s cells do not die, but hard to survive. To make it, it takes much time and requires the advance knowledge which I get from the professors at the university.”</p> <p>“The science behind the impossible burger needs a lot of investment and a number of scientists that are literally breaking down a beef patty, molecule by molecule.”</p> <p>“The unique machine isolates every single aroma molecule in a burger where the Flavor scientists sit, sniff, and then jot down what they smell one by one.”</p>
Radical Innovation	Product knowledge	<p>“The impossible burger can revolutionize the carnivore industry.”</p>

“Heme is what makes the meat taste like meat. It is an essential molecule found in every living plant and animal -- most abundantly in animals -- and something we have been eating and craving since the dawn of humanity.”

“Cells Alive System (CAS) is innovative freezing technology that can keep cells membrane and tissue structure almost intact while freezing.”

“Our decisive advantage over the incumbent industry is our ability to continue improving our products, processes, and supply chain, in every way that matters to consumers and the environment.”

Process knowledge	<p>“A present freezing system in the market incurs freezer burn by causing the substance to lose its water content and, therefore, destroys product quality. However, the ABI freezing system keeps the substance internal moisture and prevents freezer burn phenomenon from occurring.”</p>
-------------------	---

“The new technology, called Cells Alive System (CAS), applies minute amounts of energy to the food using a magnetic field, which makes the water molecules vibrate and keeps them from coming together to form crystals.”

“ABI refrigeration storage system can preserve deliciousness of just harvested materials and freshness of high-quality food products for a certain period. This results in eliminating the producing of loss and waste.”

Research & Development	<p>“More than 1,500 consumers have taken sensory tests in which they cannot tell the difference between a traditional meat burger and the Impossible Burger, and Impossible Foods’ flavor scientists conduct at least 100 internal taste tests per week.”</p>
------------------------	---

“The R&D team set ambitious goals for improving flavor, texture, appearance, versatility and protein quality, while lowering calories, total fat, saturated fat and sodium content, and further reducing environmental impact. The team nailed all of the goals.”

“Innovation is at the heart of what we do at Flow. Through research and development, we aim to continue to innovate, to improve our customer's experience and support healthy, thriving bee colonies the world over.”

Knowledge
from experts

“We joined the UN Global Compact, pledging our commitment to the organization’s ten principles of corporate sustainability, including Life on Land, Zero Hunger, Climate Action, Clean Water, Biodiversity and Good Health and Wellbeing.”

“In 2019, the EAT-Lancet Commission on Food, Planet, Health – in partnership with over 30 leading scientists from around the world – launched a report that represents both a call to action and scientific consensus on healthy and sustainable diets...Moreover, we intend to offer those products, starting with the Impossible Burger.”

Process
Innovation

New process

“With this new process, when water starts to freeze, water molecules clump together and form a large ice crystal. The complex energy created by CAS Function Generator of ABI makes the water clusters to vibrate, with which it prevents water molecules to gather together and keep them under the super-cooling condition to attain small ice crystal formation.”

“We started by extracting heme from the root nodules of soybean plants, but we knew there was a better way. So, we took the DNA from these soy plants and inserted it into a genetically engineered yeast.”

Patent	<p>“Impossible Foods has filed 24 patents, most recently 'Methods and compositions for affecting the flavor and aroma profile of consumables.'”</p> <p>“The 52-page patent, awarded in 2017 after many years of work to Impossible Foods of Redwood City, CA for “magic mix,” opens with two-columned pages of patent and article citations.”</p>
--------	---

Table 10 Inspiration

Selective Code Lateral and Vertical Innovation		
Axial Code	Code	Codes from Interview
Inspiration	Upgrade business	<p>“I have observed the middlemen who buy my coconut; they make a reasonable margin at the marketplace. It inspires me that one day, I will stand where they are doing today.”</p> <p>“We want to upgrade our honey product to be sold in the world market.”</p>
Set aim high		<p>“I wish to bring my mother’s cooking formula to the world-class of sweets. The wish to diffuse Thai culture through our traditional Thai sweets.”</p> <p>“How to make delicious granola without using sugar.”</p> <p>“How to make meat, meat by using plant-based materials.”</p>
Duplicate other business		<p>“I think of how we can sell the product that buyers cannot refuse. I look at the running water and come up with the idea that I will sell the product like running water. That idea is driving me to sell pineapple stir.”</p>

“I go to Hong Kong, and I see a bakery shop where it is crowded with Thais. That makes me stop and taste the bakery at this shop. I memorize the taste of the bakeries. When I come back to Thailand, I start to duplicate the taste that I try.”

Debt overrun “Our products are refused by the bakeries from time to time. That refusal drives us to run business in the red ink. I sell many properties and loan money to keep my business survive. At that time, it seems that there is no light at the end of the tunnel. How can I get out of this hardship?”

Wanted to be an entrepreneur “We dream of having a small shop that sells foods. Both of using taking quite a long time to figure out which business is the best fit for us.”

Innovation is emerging into two forms, which are “Lateral” and “Vertical” innovation. The lateral innovation refers to an incremental of ideas that firms use to leverage their new products into the market. The lateral innovation does not literally make a substantial difference to the market. Products that spring from the lateral innovation are in the form of food preservation, incremental of new product development, process improvement, and buying a new production process.

Small food firms employ lateral innovation for various reasons; defending their market share, create excitement to the market, response to consumer behavioral changes, cost control, create a new consumer segment, or adding a particular feature to respond to the niche market.

Why many new products of the small food firms usually spring from the lateral innovation? The answer is quite evident because the lateral innovation is usually in a capable of the small firms to pursue. It does not require huge or advance investment to produce the product and consume less time to attain innovation. Small firms can

initiate new products in their own laboratory or even outsourcing. From our study, the most time-consuming of the samples is approximately two years and the least of three months.

The example of this innovation type can be seen in the case of “Diamond Grains.” Diamond Grains is the name of the Thai small food firm, at that time, who sell a breakfast food and snack food made from rolled oats, nuts, honey or other sweeteners. A couple of owners of the firm has a vision of producing healthy foods. This vision leaps them to the clean-eating trend question of how we eradicate flour from the product. With this commitment, they spend nearly a year to earn the right formula for new delicious granola without flour. Today Diamond Grains becomes number one the best-selling granola in Thailand.

The vertical innovation refers to the new trailblazing idea that can revolutionize the industry. The vertical innovation consists of three critical elements, which are a challenging question, a radical new product, and a new process innovation. A vertical innovation is mostly time and resources consuming. With the vertical innovation, the firm is usually own new food processes or first-of-a-kind radical product. The Impossible Foods company, which is a US-based food firm, heavily spends five years of research efforts and comes up with a state-of-the-art food process of making a plant-based hamburger. They called it “Impossible burger.” The impossible burger is purely made from plants, but the taste, smell, touch, sound is exactly the same as the cow meat. Pat Brown, CEO of the Impossible Foods, said in an interview in 2019 Stockholm Food Forum that

“I try to pick the most important problem in the world that I could contribute to solving... I realize that the catastrophic environmental impact is to use the animal as food technology.”

“Nobody is serious and try to solve the problem. We have to replace the animal with food technology... That is the problem I can solve... In order to replace animal food, we eat. We need to deliver

food that consumers want... and they care about deliciousness, nutrition, and affordability.”

The challenging questions led Pat Brown to find the Impossible Food Company in 2011. Today impossible burger is widely distributed through the Burger King franchises and many reputable restaurants in the United States.

The innovation is the foundation of this business model. The firm owner’s inspiration can be seen as the offspring of the business innovation idea. From our study, we found that the complication of questions can carry out a different degree of innovation leverage. As the level of challenge to the firm increased, the more advance achievement can be expected at the higher performance of the outcome. The easy-to-achieve question results in the incremental innovation outcome, while the challenging question can be delivered the superior output performance.

4.3 Value Proposition

The value proposition is cascaded into the three tiers of gatekeeper, which are regulators, distributors, and consumers. A firm that intends to enlarge the firm's size and to expand the market share needs to gratify the value proposition to comply with the gatekeeper's demand.

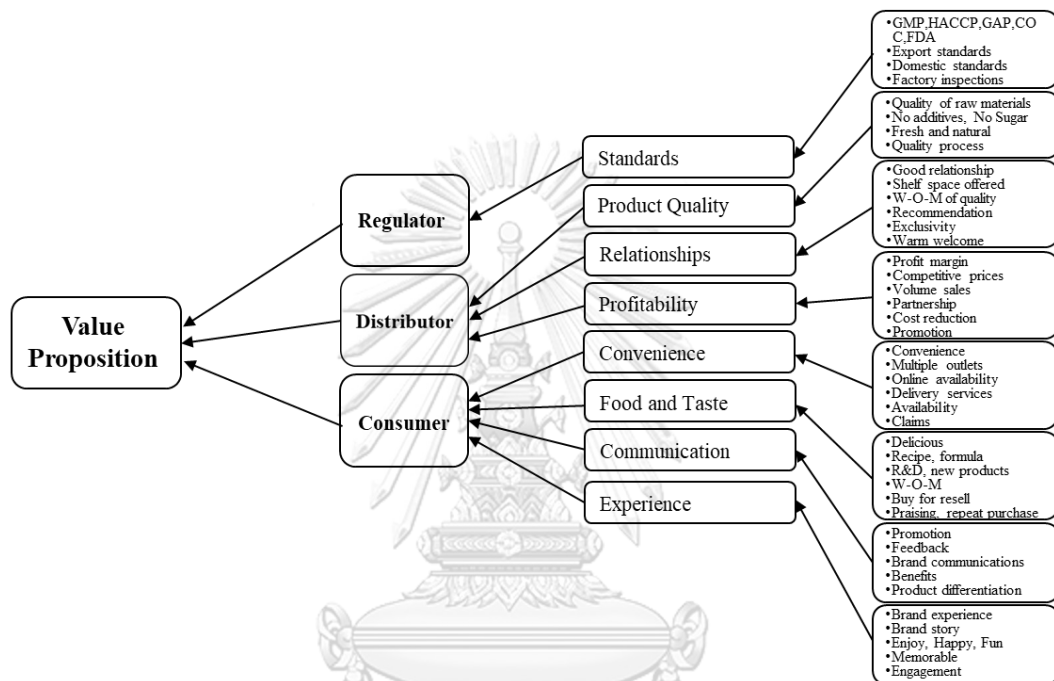


Figure 11 Value Proposition

Table 11 Selective Code of Value Proposition

		Selective Code
		Value Proposition
Axial Code	Code	Codes from Interview
Regulator	Standard	"All shrimp farms that we are dealing with earned GAP and COC certificates." "We make sure that the coconuts farms receive GAP, HACCP, GMP certificates."

“Our products earned the Thailand FDA mark, and they are good for domestic sales.”

“We look for certified factories that are in compliance with food safety standards.”

Distributor Product quality

“With this level of quality, we shipped products to Malaysia, Singapore, Indonesia, Taiwan.”

“Our products are 100% preservative-free and 100% free of monosodium glutamate.”

“Our products have a one-year shelf life. The shelf-life period is good for overseas distribution.”

“We look for the top tier quality vegetables grown under the Greenday process.”

“Innovation is only the product itself, but also the smartest of the tools.”

Relationships

“We develop good relationships with the distributors.”

“Thai markets ask us to supply our products for retailing.”

“Development of long been relationships makes them generously offer increased sales space to us.”

“They have given good recommendations to friends and relatives to purchase from us.”

“Our diffusion of a product starts from word-of-mouth regarding quality.”

“We earned the 7-Eleven Product Award of the year.”

“The Australian importer asked us for the rights to exclusive sales.”

		<p>“80% of the Stirring pineapple Singapore importers are our clients.”</p>
Profitability		<p>“We need mass volume sales to achieve economy of scale.”</p> <p>“They are delighted with our bakery. They order huge amounts from us.”</p> <p>“Our offered prices are very market competitive.”</p> <p>“We partner them to expand our business.”</p> <p>“We have better cost management. When the raw material prices are soaring, our competitors raise their prices. We reduce our prices. Therefore, the buyers have remained with us, on our side.”</p>
Convenience		<p>“We need modern trade as it provides convenience to our customers in the purchase of our products.”</p> <p>“Mailing is the other source of convenience that they can enable us to reach consumers everywhere.”</p> <p>“Multiple outlets empower us to cover all possible geographical locations.”</p> <p>“70% of our income is earned from E-tailing.”</p> <p>“New services can shorten the delivery time by 4 to 5 days from the original 3week delivery.”</p>
Consumer	Food and taste	<p>“When they first sampled our product, they contacted us promptly.”</p> <p>“Product should not only provide good smell and taste delicious but should have much more.”</p> <p>“At the moment, we are in favor of clean-eating customers.”</p>

“We calculate how many calories the body needs in one portion of our Granola.”

“The heart and soul of our products can be defined as ‘Delicious.’”

“We have developed an online system to make it easy for our customers to place and replace orders.”

Communication “We are the prime mover in this business, and then we have a lot of time to talk with our customers.”

“We do not position our product for the occasional dinner but wish to turn it into the essential meal for health-conscious customers.”

“The name ‘Diamond Grains’ contains the added value in its meaning. The Diamond is an asset and is rare to find.”

“Our point of differentiation is a thin-covered flour coating, and a mouthful of center-filled ingredients.”

“We changed our way of doing business and mindset within the company by listening to feedback from customers and to what they really need and want from our products.”

Experience “Our products go beyond the word “safe,” but should make consumption an enjoyable experience due to the quality they have received.”

“I am pleased when the customers tell me that our bakery products are so delicious.”

“Clean food customers enjoy eating our product.”

“We have our own history, and customers love to hear it, and they share stories of their own with us.”

“Those who want to buy our franchise are mostly regular customers.”

The regulator is top in the adoption of the exchange process. The regulator is the policy executioner who governs and facilitates firms to comply within the context of laws and legislation in a particular market. Coglianese (2012) points out that the existence of regulation is to compel firms to align their behaviors for the desired outcomes. The regulator has the literal responsibility for protecting and promoting the interests of consumers (Delgadillo, 2012). Values could not flow from producer to end-user unless approved by the authorities. In the food and drugs market, the regulator has an imperative role in determining the entrance or exit of the products to the market. The regulator applies an array of tools in preventing unsafe or deficient standard products being released to the market. These tools include acts, standard codes, marks, licenses, labels, specifications, and certificates.

The distributor is the intermediary in the reselling of a firm's products. They appear in different forms of a distributor, trader, agent, broker, wholesaler, retailer, direct selling, franchising, or licensing store. Ghosh, Benoy Joseph, Gardner, and Thach (2004) points out that choosing the correct distributor is an imperative asset to a firm when planning to maneuver into selected geographic locations. Ng (2008) supports that the distributor helps to be better manage the uncertainty of the market demand. Therefore, the firm has to understand the distributors' demand and their limitations in order to produce their maximum value-in-need. Developing a strong bond with the distributor enables a firm to discover the unmet demand of the distributor. When a firm is selecting a distributor, consideration must be given to market dominance, quality of service distribution, and the ability to draw customer attention must come into consideration. A poor relationship with the distributors may result in the termination of the business operation. Without the acceptance of the distributor to distribute and

market the firm's product, a firm is vulnerable at birth to product undervalue and put future sales success at risk.

The consumer is the final destination for a firm in delivering value. In this layer, a firm encounters the multiple facets of consumer demand. The value of a firm's product on offer may, by necessity, differ in response to the needs of particular customer segments. Ballantyne and Varey (2016) reveal that approval of a firm's value propositions by the customers would facilitate the mutual co-creation of value. This incident indicates that the value offered by the firm should align with the consumer's willingness to pay. Thus, firm performance is relatively dependent on the value the firm has offered to the market. A. Osterwalder, Pigneur, Y (2009) describes that the value proposition is the engine that drives a firm in solving customer problems and in satisfying consumer needs. As a value proposition is intangible, the evidence of value benefits will only be revealed with the customer experience in the use of the products (Skålén, Gummerus, von Koskull, & Magnusson, 2014).

Our findings show eight value propositions that influenced the decisions of gatekeepers in admitting or accepting a firm's product for their consideration. The greatest concern of the regulator in accepting a firm's value is compliance with food standards. The presence of food firm products depends mostly on the ability of a particular firm to present the values to meet the regulator's requirements. Standards refer to the safety of food products produced from reliable and certified factories, which then provide sufficient qualities of product for both domestic consumption as well as export capability.

The distributor pays attention to four kinds of value, which are product quality, relationship, and profitability. Developing and maintaining good relationships with distributors can enhance the growth of a firm; additional space allocation, purchase of more product, exclusivity deals, and extra promotional space allowance can be expected from the continuing relationship with the distributor. Profitability is also of interest to distributors. Profitability comes in the form of profit-sharing, profit margin and allowances, continuity of supply, and persuasive offered to price.

Value propositions that consumers pay attention to are the convenience offered, the foods and taste, the channel of communication, and the moment of experience. Convenience is the ability of firms to facilitate their customers through multiple channels of distribution; retailers, wholesalers, e-tailing, and mailing. Food firms need to present their promising offerings of values in order to win sales space from the distributors. Convenience also refers to the viability of an outlet or point-of-contact where consumers can easily gain access. Food and taste are combinations of food and taste values. Food values are the attributes and benefits the consumer will experience from buying the firm's products. Taste value is food flavor, food essence that comes from the development of new kinds of foods, or a new chapter of the recipes. Communication is the way a firm uses to convey messages regarding the distinctiveness of the firm's products to the consumer. Product and brand point-of-differentiation, using promotional campaigns, are strong persuasive messages that affect the decision-making process of the consumer. Product benefits address the solution to apprehension and relieve the customer's distress. Feedback and prompt response bring about admiration of the brand. Experience is created from the customer's contact with brands. Experience induces product history in one's lifetime. The more the positive experience customers gain, the higher the delight of customer engagement to a firm's products and brands.

4.4 Value Delivery

The value delivery reflects the firm's ability to handle both emotional and physical engagements in delivering values to satisfy the customers. Physical engagement involves organizing and managing the loop of a firm's supply chain while the emotional engagement deals with the customer perceptions toward the company, the brand and the product.

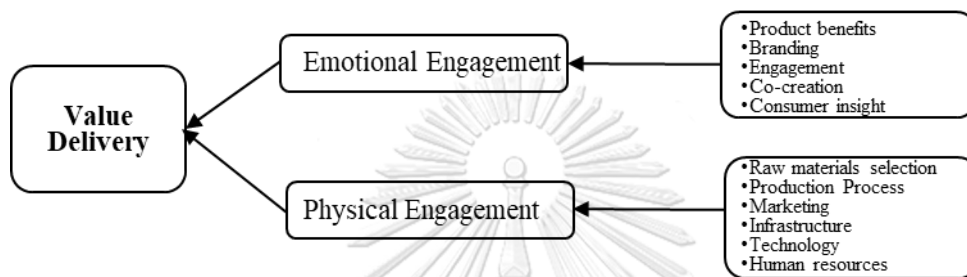


Figure 12 Value Delivery

Table 12 Table of Selective Code of Value Delivery

Selective Code Value Delivery		
Axial Code	Code	Codes from Interview
Emotional Engagement	Product benefits	"Our food has completed the necessary nutrition. It includes fiber, which is used to promotes the movement of material through the digestive system." "Our product has the ability to healing diabetic wounded." "Product gives the energy with high calcium."
	Branding	"I use my mother's name as a brand of the product." "We set a goal and aim to enhance our brand to become a global brand." "Our brand retains its original formula."

Engagement “With no butter, it is a preferable dish to those who eat clean foods.”

“A praising from customers gives us the energy to move forward.”

“The tipping point of our firm comes from our customer's admirable word-of-mouth.”

Co-creation “The product originates from the co-creation with the sesame seeds growers in the high hills.”

“At that time, we do not truly understand to packaging our grains; the customers tell us what should be fitted to our products.”

“Customers declines to our product is incremental of the experience to make it better.”

Consumer- “We conduct research and find out that the shrimp's insights rostrum often stabs the customers.”

“We start to communicate with the limited group, a small group of clean eating.”

“Many customers use our products in the way we never think of, such as sprinkle them on top of the meal.”

“Our innovation leads us to discover new product usages; put food offerings in a Buddhist monk's alms bowl, donating to the orphans, donating to the nursing homes, used as reserved food for sports activities.

Physical Raw material “We select only domestic quality, raw materials.”

Engagement selection “The contract shrimp farms that we deal with have to earn the GAP and COC certificates.”

	<p>“Children can safely eat them as there is no monosodium glutamate.”</p>
Production process	<p>“In our production process, it is free of chemical preservatives.”</p> <p>“Our plant earned the GAP, GMP, HACCP certificates.”</p> <p>“To comply with the food standards, we need a proper and approved plant lay-out, food hygiene practices, controlling the production and importation of food products.”</p>
Marketing	<p>“We have a strong determination to drive Thai food eating culture into the global market.”</p> <p>“We win the highest award from Rak Bann Kerd.”</p> <p>“We received orders from many large sizes of food companies.”</p>
Infrastructure	<p>“We plan to open ten new franchises this year.”</p> <p>“We deploy the contract farming strategy.”</p> <p>“Recently, we upgrade our e-commerce along with the deployment of the membership system to provide better service delivery.”</p>
Technology	<p>“We further develop the frozen pie to extend the product shelf-life.”</p> <p>“We can produce crisp with no foul-smelling broccoli.”</p> <p>“We replace palm oil with the rice bran oil, which offers a better benefit for consumption.”</p>

Human resources	<p>“We have an innovative human resource who often create new products and introduce them into the market.”</p> <p>“We always provide training for our employees to improve their working skills.”</p> <p>“We distribute products through the community enterprise, which share mutual business benefits.”</p>
-----------------	--

The value delivery divides into two dimensions: emotional engagement and physical engagement. The emotional engagement is dealing with the intangible properties. These are including product benefits, branding, customer relationship, co-creation, and consumer insight. The affection of emotion is an essential mechanism in driving consumer behavior. One of the major concerns of the consumer in eating is the benefits of eating, especially those who are health-conscious eating. People pay more attention to eating because their eating has a direct impact on their health, shape, and beauty. People are engaging with food not only taste but also preoccupied with the human sensory; see, hear, smell, taste, touch. As a matter of fact, foods in the eyes of the consumer are not in the sense of what to eat. However, it is portrayed in a sense of joy.

The shrimp's chins (shrimp gills and walking legs) are the animal waste when people are cooking shrimp's recipe. The shrimp demand for domestic consumption is approximate 1.2 thousand tons per year (Sowcharoensuk, 2019). This waste is sold at a meagre price for animal feed production; otherwise, throw-away. Pimmada Pattanapratyapong is the CEO of the Okusno Foods company. The word Okusno derives from the Slovenian word means “Delicious” and Okusno brand is the flagship brand of fried shrimp chins snack of the Okusno Foods company. The fried shrimp chins originate from the throw-away waste of shrimp. Pimmada invested her time to explore how to add value to the throw-away waste. Pimmada revealed that,

“One day at the dining table with my mother, I noticed there were a lot of shrimp chins left over. I thought we should try to make some use of them.”

Pimmada began to test her hypothesis by experimenting with frying the shrimp chins until she discovered that the shrimp chins could deliver a good taste when it fried. She finally found the proper frying technique that can make the delicious fried shrimp chins with less grease remained. The product can also survive for a year's shelf-life. Pimyada adds that,

“My brother and I tried every means of processing them and found that grilling them gave the best result.”

Okusno has an annual income of 4.7 million baths. In 2017 Okusno earned seven times its annual income to 29.5 Million THB.

The collection of engagement in value delivery also includes physical engagement. The physical engagement is the tangible properties that consumers can sense of the appearance of the values in the value delivery chain. They are including raw material selection, production process, infrastructure, marketing, technology, and human resources. Sang Pheung is a small food firm founded by Patchanee Chantaklang. The farm is continuously growing through employing the business concept of community enterprise formation. The farm is an organic honey farm located in Lamphoon province. Eakasit Chantaklang, one of the owners of Sang Phueng farm, said that he encountered with the financial difficulty in the year 2008. This incident creates the unresolved of a substantial financial burden to Eakasit. Eakasit decided to return to his home town in Lamphoon province, where his family was doing longan orchards farm. Longan is a commodity product whose price is mainly controlled by the middlemen. The price of the longan highly fluctuates, which depends upon the market demand and the middlemen manipulations. During working in a longan orchard, Eakasit accidentally met several bee's hives in his orchard. The longan flowers are very attractive to bees because the pollen and nectar of the longan flowers are a good source of food for bees' larvae. The idea of doing a bee farm comes into

consideration. The price level per liter of honey is much higher and more stable than the price level of fresh longan per kilogram. As a matter of fact, Eakasit decided to farm the bees. Eakasit has given the name “Sang Phueng” to the honey output of his farm. The quality of honey from the longan flowers is in demand of the buyers, but the farm had shortened supply. Eakasit resolved the shortage of supply, creating the community of farmers and started to do marketing of the farm output. Eakasit illustrates that,

“We start the bee’s community farm to assist the local villages in earning more money. I share my knowledge and information on how to farm the bees with the villagers. When the farm earns more income, many more villagers are willing to join in this community; then, we need to market our output.”

The bee farming community was firmly grown up. Eakasit and his community alliances started to build awareness of community farms as well as Sang Phueng brand. Sang Phueng brand is currently distributed in multiple channels; trade fair, supermarkets, department stores, retail outlets, e-commerce, sales representatives, brokers, and business to business trade. Eakasit added that,

“We want to upgrade our local honey products to become world-class products.”

Today, Sang Phueng honey brand has no longer selling only in the domestic market; the brand is travel so far to many countries.

4.5 Revenue Model

The revenue model is the firm's monetization, a stream of income. A firm can earn income through two alternative courses, which are export monetization or domestic monetization.

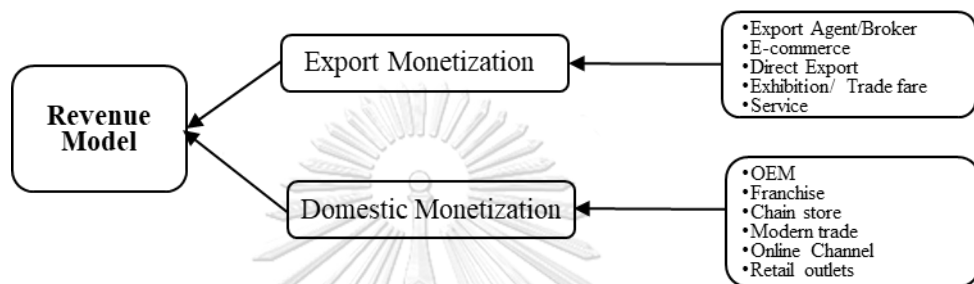


Figure 13 Revenue Model

Table 13 Selective Code of Revenue Model

Selective Code		Revenue Model
Axial Code	Code	Codes from Interview
Export Monetization	Export	"We sell through our agents in Australia."
	agent/broker	"The broker is our marketing arm in distributing products overseas." "We sell a hundred cartons of our product in the first week at the trade fair. The second week they come back and place another four hundred cartons."
	E-commerce	"We have oversea customers who purchase through our website." "They are continuing to purchase on-line."

		“We recently sell thorough on-line Facebook, Instagram.”
Direct export		<p>“We are so confident that we can expand our services because we receive orders steadily from China and Vietnam.”</p> <p>“We sell our crispy broccoli by direct export for the value of 37.5 million THB.”</p> <p>“Nearly Eighty percent of our product is on direct export.”</p>
Exhibition/ trade fair		<p>“Presenting our product in a foreign exhibition or trade fair is one of our export strategies.”</p> <p>“Once we go to the exhibition, we surprisingly get the bulk orders from the buyer who do not even know our products.”</p> <p>“Trade fair is the active distribution channel. We export to four countries.”</p> <p>“We discovered that setting up a booth was good because consumers could test our products. Since our snack was new, taste testing was important.”</p>
Services		<p>“We do not only supply product to our client, but we also take care of their currency risks.”</p> <p>“The Taiwanese customer asks us to develop the product to sell in Taiwan.”</p> <p>“We export Thai eating culture to the world.”</p>
Domestic Monetization	OEM	<p>“We partly produce the product under our customer’s brand.”</p> <p>“There are firms whose interest in products ask us to produce.”</p> <p>“Our product is an essential ingredient to our customer products.”</p>

Franchise system	<p>“We currently have 56 franchise branches. Ten of them are our own stores.”</p> <p>“Franchise system supports our growth strategy.”</p> <p>“Operating under a franchise system allows us to monitor our sell closely.”</p>
Chain stores	<p>“One of our distribution strategies is selling through our chain stores.”</p> <p>“The cooperative farming supports the extension of the chain stores.”</p> <p>“Thirty percent of our product sells in our chain stores.”</p>
Modern trade	<p>“We add our sales channel in the supermarket such as Top’s supermarket.”</p> <p>“We receive the 7-eleven awards for our innovative product which sell in the 7-eleven stores.”</p> <p>“We sell our product in the modern trade. It helps us gain volume.”</p>
Retail outlets	<p>“There are many sellers who want to have our products to sell in their store.”</p> <p>“We ask the bakery shops to put our products on their shelf.”</p> <p>“Our product has three months of shelf-life. The longer shelf-life, the better for remote distribution stores.”</p>

The revenue model is the main source of a firm’s income. Revenue provides the financial viability to the business. The firm can generate revenue through two-core strategy mechanisms: the export mechanism, and the domestic selling mechanism. The strategy constituted in the export mechanism consists of the revenue earned from the agents or the brokers, e-commerce, direct export, exhibition or trade fair, and

services provided. On the other hand, the domestic selling mechanism generates the revenue from being an OEM, earning the franchise fees, profit margins from the wholesalers and the retailers, e-commerce, and revenue from the firm's chain store.

The primary source of income of the NC Coconut company comes from the export of aroma coconut and its product lines. The NC Coconut exports coconut products under the Thai Aromatic coconut brand. Narongsak Chuensuchone, the coconut farmer in Rachaburi province, is the founder of the NC Coconut. Narongsak has lengthened experience in supplying coconut to the domestic market. Coconut is perceived as a commodity product. This is the obstacle in doing coconut business as the price of coconut in the wholesales market is quite cheap (2 to 3 THB per unit). The profit margin is steep, especially in the winter season, where the demand is depressed. Narongsak sought an alternative way to added value to his coconut. He eventually chose to raise the coconut price through an export strategy. Even though there are abundant of coconut in Thailand, but the aromatic coconut is quite rare, and there is under service demand overseas. Narongsak decided to grow aroma coconut and began to promote his product to various channels; trade fair, exhibition, e-commerce, direct exporting, and export agent. Today 95% of the farm's output is exporting overseas. The export income of the NC Coconut started from 20 million THB in 2008 to 300 million THB in 2018. Narongsak expresses his idea of going after the exporting strategy as follows.

“Our business is selling coconut, but the price is seriously beaten down by the middlemen. I then decide to create our brand and to set a goal to export our products.”

4.6 Compelling Strategy

The compelling strategy subsists into five sub-categories, which are technology-driven, export-led strategy, market dominant, networking, and service strategy. The compelling strategy gives a strategic direction to a firm to pursue in growing the business.

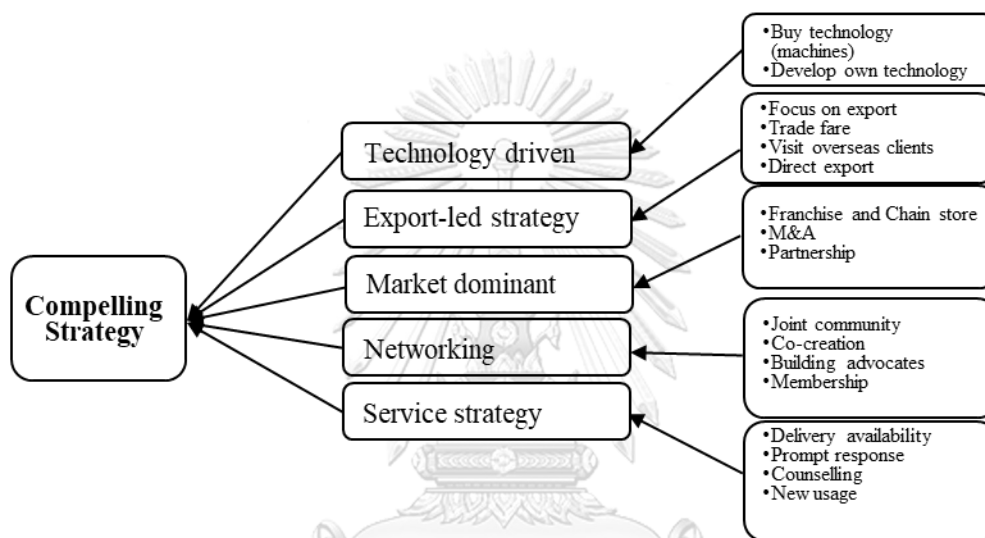


Figure 14 Compelling Strategy

Table 14 Selective Code of Compelling Strategy

Selective Code		
Compelling Strategy		
Axial Code	Code	Codes from Interview
Technological Driven	Buy technology	“We buy technology to help us keep production cost low.”
		“The preservation cost is quite high; we need to achieve the economy of scale to survive.”
		“We use the merger and acquisition to acquire the technology.”

	Develop its own technology	<p>“We develop delicious granola by using no flour.”</p> <p>“We upgrade our own machine to attain low cost of production.”</p> <p>“We have our own technology to conserve quality products.”</p>
Export-led Strategy	Focus on export	<p>“Our strategy is focused on Export.”</p> <p>“The overseas export occupies 70% of our production capacity.”</p> <p>“We export dry jack fruit to the United States.”</p>
	Trade fair	<p>“We employee fairs and exhibitions to promote our product overseas.”</p> <p>“At the exhibition, there are eight countries show their interest in our products.”</p>
	Visit overseas clients	<p>“We choose to knock door approach to visit our overseas clients.”</p> <p>“We regularly pay our visit to our overseas clients.”</p> <p>“After visiting our clients, we receive orders.”</p>
	Direct export	<p>“We export to nearly 20 countries at the moment.”</p> <p>“We have the customer-based in Australia. They agree to cooperate in distributing our product in Australia.”</p> <p>“The export is the prime source of selling products.”</p>
Market Dominant	Franchise system	<p>“The advantage of the franchise system is you can closely monitor business activities.”</p> <p>“If sales dropped, we have a quick response by sending our sales investigator to investigate the incident.”</p> <p>“Having many franchise stores, we benefit from the low cost of the economy of scales.”</p>

Merger & Acquisitions	<p>“Merger helps us to acquire skills, technology, and market that we do not have.”</p> <p>“We choose to acquire a small opponent to add the production capacity.”</p> <p>“One of the benefits of acquiring a small opponent is to reduce our competitors in the market.”</p>
Partnership	<p>“We have a cooperative investment with our clients to share knowledge and get sales orders from them.”</p> <p>“We deploy the contract farming strategy because we need to control the cost of the raw materials.”</p> <p>“Our partner takes care of the market that gives us time to concentrate on the production side.”</p>
Networking	<p>Joint community</p> <p>“Cooperative farmers assist the firm in the way to ensure the supply of raw material.”</p> <p>“They are benefits from the raw material prices guarantee.”</p> <p>“The networking induces the expansion of community interest in honey bee farming.”</p>
Co-creation	<p>“The community can greatly assist in developing new products.”</p> <p>“The networking brings in new knowledge to the community in farming coconut.”</p> <p>“The aggregation of the farmers increases the bargaining power over the middlemen.”</p>
Membership	<p>“Members are quite loyal to our products.”</p> <p>“Members feel good when they earn privilege offered. They tend to stay with us longer.”</p>

	“Members usually create positive word-of-mouth.”
Service strategy	“I do not raise the prices; I reduce the prices instead.”
	“We had shortened the delivery time by sending through express mail services.”
	“I sell pineapple stir in the form of our customers’ currency. It reduces their currency exchange risk.”

The compelling strategy is the tool the firm used to create and capture the demand for the firm’s product in the marketplace. The strategy also involves the scope of a business that a firm wants to pursue. Small food firms use five key strategies to attack the market, which are technology-driven, export-led, market dominant, networking, and service strategy. The ability to scale up the business of the small food firm is to attain the economy of scale production. The key driver to achieve the mass production of the small food firm is technology. Our study shows that scale-up small food firms are mainly driven by technology. Firms embrace technology through purchasing or inventing them. Technology enhances a firm’s ability to escalate better and faster production processes and leveling up existing products and new products.

Greenday Global company is the Thai dry fruits and vegetable snacks firm that adopts to buying processing technology for production. The firm acquired several of drying technologies; the vacuum frying, freeze-drying, and air crisp under low heat process. These technologies enable Greenday to become a leading firm in producing crisp products in the fruits and vegetable categories. The advance technologies acquired allowed Greenday to introduce lines of healthy crisp fruits and vegetable product selling in Thailand’s snack market. The extension of having advantages technologies over the rivals stimulated firms to produce for export. Greenday recently exports to more than twenty countries. Mass production of several lines contributes Greenday to attain healthy production at the economy of scale. Chairat Kongsuphamanon, CEO of the Greenday Global, states that

“We do not invent the technology, but we love to R&D of our products; with this technology, we research and test many kinds of fruits and vegetables to come up with new products.”

The Greenday approach is different from The Impossible Food. Instead of inventing new machines to produce snacks, Greenday chooses to purchase a new vacuum freeze drying machine to produce the new snack products. The Greenday's outcome is a fresh new vegetable and fruit snacks which are new in the healthy snack category. Today Greenday earned an annual of approximately 400-500 million THB. The firm can export its products to 30 countries, and the Greenday brand grows into a leading healthy snack brand in Thailand.

The Impossible Food, on the other hand, pursues a different approach from Greenday. Impossible food is a first-of-a-kind innovative US firm that introduces new-to-the-word plant-based meat into a new market frontier. Pat Brown, CEO of the Impossible Food, decides to invent a new production process to produce plant-based meat. The firm introduced a new first meat analogue product in 2011 and called it “The Impossible Burger.” The essential ingredient in the new food processing that The Impossible food scientists discovered is the Soy leghemoglobin or “Heme.” Leghemoglobin is a type of protein found in the leguminous plants which naturally carries heme, an iron-containing molecule that is essential for living creatures. The confidential code of heme that the scientist discovered is that heme can deliver an identical color, and taste like the animal meat. This impossible burger becomes a new-to-the-world meat product. The patty plant-based meat of The Impossible Food is currently drawing a substantial demand, and the product becomes widely recognized in the world meat markets. In August 2019, after the test run of the new plant-based patty beef in fifty-nine Burger King restaurants in St. Louis, the Burger King finally decided to roll out plant-based meat burger to the entire Burger King restaurants across the United States. With a massive demand for the impossible burger drives The Impossible Food to become a leading brand in the patty plant-based meat category. Pat Brand expresses his thought that,

“The mission of Impossible Foods is very simple. It’s to completely replace animals in the food system by 2035.”

4.7 Firm Performances

The firm performances consist of four sub-categories, which are annual sales, profitability, growth, and marketing share. Firm performance acts as an indicator of the firm’s achievement and the ability to manage the business.

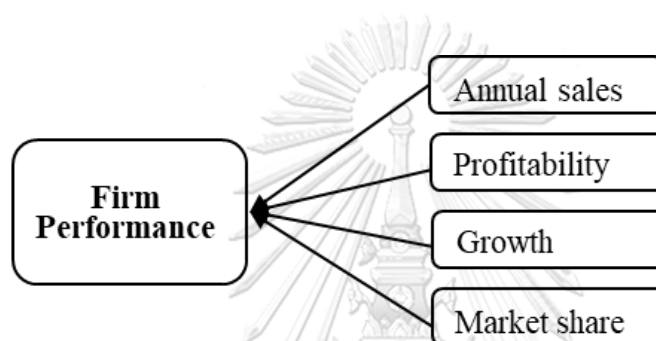


Figure 15 Firm Performance

Table 15 Selective Code of Firm Performances

		Selective Code Firm Performances
Axial Code	Code	Codes from Interview
Annual sales		<p>“We target to increase our total sales to 300 million THB.”</p> <p>“Total sales reach 100 million THB with six years.”</p> <p>“The first year, we earn 20 million, and 70 million, and 100 million, and 160 million, and 280 million THB in the recent year.”</p>
Profitability		<p>“We are able to 30 to 40 percent margin in exporting our products.”</p>

	<p>“We can increase the value of our coconut, then the profit margin surge.”</p> <p>“By filling innovation ideas to the product, we can create the added value products which deliver a better profit margin.”</p>
Growth	<p>“We increase our sales to 4,000 tons a year. It is a sharp rising growth for our firm.”</p> <p>“We build two new factories in Pranburi and another new one in the south.”</p> <p>“Because of our product innovation, we are able to penetrate new market segments such as bus tour, for donation, orphan houses, merit donation, sports activities, outdoor activities.”</p>
Market share	<p>“We earn new customers in China and Vietnam market that support our hypothesis that we gain more market share in those countries.”</p> <p>“The clean eating trend encourages us to gain more market share.”</p> <p>“We are the first mover, and we are the biggest in the market.”</p>

The firm's performances reflect the firm's capability to accomplish its own setting missions. The performance indexes indicate the firm's business sustainability. Blackburn (2013) states that performance has a strong relationship in shaping the growth of the firm and its profitability. The performance is shown by the evidence of the firm's annual sales, profitability, growth, and market share.

Our study shows that small food firms in this study are sharing a common ground index that moving forward in the same direction. The grown-up small food firm exhibits the ability to uplift their annual sales figures. Innovation plays a critical role in fortifying the small food firms from intense competition. The higher the level of the product or the process innovation the small food firm possesses, the better protection

from the competitors to imitate. Ratachart (Eugene) Vee is the owner of Youyee company. The main product of Youyee is the pineapple stir. Pineapple stir is used in many food recipes, especially in baking the bakery. The regular pineapple stir can have up to four months of shelf-life. With the food preservation technology, the Youyee's pineapple stir can last for two years long.

The two years' life extended makes Youyee gains an advantage over its rival in export. To firmly secure the market share, Youyee offered better logistics and financial services added to the clientele. Youyee offered to trade the pineapple stir in the clientele currencies instead of US dollars. Youyee carried a certain amount of pineapple inventory to service a client who had an immediate need to use the pineapple stir. As soon as the order came, Youyee was rushing to send its pineapple stir through the express mail service to the client. Besides, the clients can order in a small portion, and they will receive the merchandise within four to five days instead of three weeks. The combination of product innovation and service innovation raises the compound annual sales growth rate of Youyee to approximately 15% per year, with an annual income of over 200 million THB. Ratachart added that

“Our annual sales are more than 200 million THB this year and sales are rising at the rate of 15% every year. We export the pineapple stir to our clientele in Singapore and Malaysia with the value worth is more than 40 million THB a year.”

Youyee has currently owned two pineapple stir factories, and it is recently building a new pineapple stir factory in the southern province. The annual steadily growth of the company provides positive cash flow to the company. The ability to retain good cash flow allows Youyee to be able to acquire the small local pineapple factories. The acquisition benefits Youyee in gaining more market share while reducing the number of competitors at the same time. Rathachart adds that

“When the farm prices of the pineapple increase, it is a positive opportunity of Youyee. The small factories will have a difficult time to raise export prices. Our factories have fewer export prices impacted because we have a large scale of contract farming with a secure price mechanism. As soon as the small factory stops exporting, we earn new customers.”

4.8 Model Relationship

We further develop the questionnaire to validate the relationships between the six core categories. The questionnaire was distributed to 100 small food firms. Out of this number, 46 replied, and 43 sets of the questionnaire were readable data. Data capturing, and data analysis was compiled using SPSS statistical software. The 5-point Likert scales used to denote the level of agreement (Norman, 2010). The result is exhibited in table 16.

Table 16 Summary Statistics of Mean and SD

No.	Components	Mean	SD
1	The innovation is essential to the food business	4.63	0.48
2	The value proposition is essential to the food business	4.72	0.50
3	The value delivery is essential to the food business	4.70	0.46
4	The compelling strategy is essential to the food business	4.63	0.53
5	The revenue model is essential to the food business	4.53	0.54
6	The performance is essential to the food business	4.65	0.48

From the theoretical framework, we conducted a hypothesis testing whether the significance of the correlation coefficient is suitable to use to model the

relationship. From our statistics investigation, the measurement of scale reliability by using Cronbach's Alpha (Alpha coefficient) of six components is .866, which means that the components have relatively high internal consistency. We were further measured the degree of relationship between pairs of a variable by using the Pearson Correlation Coefficient (Pearson's r) technique. The null hypotheses are that there is no relationship between two variables of X and Y if ρ or ρ represents the true correlation coefficient for the two variables X and Y .

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_a : \rho \neq 0$$

Where; ρ = population correlation coefficient, $\alpha = 0.05$

The pairs result of the hypothesis testing and the new business food model for small food firms have shown in table 17.

Table 17 Correlation Coefficient

Component	Innovation	Value Proposition	Value Delivery	Compelling Strategy	Revenue Model	Firm's Performance
Innovation	1					
Value Proposition	.342(*)	1				
Value Delivery	.436(**)	.547(**)	1			
Compelling Strategy	.550(**)	.489(**)	.398(**)	1		
Revenue Model	.404(**)	.552(**)	.368(*)	.692(**)	1	
Performance	.547(**)	.472(**)	.687(**)	.684(**)	.631(**)	1

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The results suggested that paired correlations of all components result in a positive correlation with statistically significant at the level of 0.05 and 0.01. The

significance levels have confirmed that the two variables are not related to each other by chance. Mukaka (2012) states that the correlation coefficient could be a good measurement to assess both the strength and direction of the variables, whether the data is formed in linear relationships. The positive correlation coefficient value means that both variables have a tendency to move upward in the same direction when the value of one variable increased or vice versa. The size of the correlation interpretation (Taylor, 1990) exhibited in table 18.

Table 18 Correlation Magnitude

Paris	Size of Correlation	Interpretation
Innovation and Value Proposition	$r=.342, p<0.05$	Low positive
Innovation and Value Delivery	$r=.436, p<0.01$	Moderate positive
Value Proposition and Value Delivery	$r=.547, p<0.01$	Moderate positive
Value Proposition and Revenue Model	$r=.552, p<0.01$	Moderate positive
Value Delivery and Revenue Model	$r=.368, p<0.05$	Moderate positive
Revenue Model and Compelling Strategy	$r=.692, p<0.01$	Strong positive
Compelling Strategy and Performance	$r=.648, p<0.01$	Moderate positive
Performance and Innovation	$r=.547, p<0.01$	Moderate positive

Chesbrough (2010) states that a firm exploits new ideas or new technology based upon a productive business plan. The construction of the business model administered based upon the value chain concept (Morris et al., 2005). Osterwalder and Pigneur (2010) construe that the business model complied with the logic of how a firm can exercise its activities to monetize. The new business model was constructed from the denoted of Morris and Osterwalder & Pigner.

A developing small food firm that is having plans to grow needs innovation initiative to graduate into the mid-size food firm. Most notable, high earning income small food firms fail to increase the value of their products; the enlarging of the

revenue comes from the volume of sales, lower prices of their existing products, or reducing the operation costs. The consequence of being stuck in the low prices trap is an inevitable firm to endlessly expand their selling channels. With this theoretical expansion of growth, the small food firms are eventually encountered with downsizing or filing of bankruptcy when the market is disrupted by changing consumer preferences or technological advancement. This phenomenon may occur when the firm is unable to attain a new level of product differentiation. The advancement of product differentiation highly engages with the build-up of the innovation capacity (Ettlie, Bridges, & O'keefe, 1984). All mid-size food firms that we study held innovation as a platform to grow when they were the small food firm. We also found that innovation is not a stand-alone solution to a firm's differentiation, but innovation associates with other obligated components in the business cycle. We found a moderately positive correlation between innovations to the firm's performance. This implies that the lifted up of innovation advancement will bear the positive effects on the overall performance of the firm. The momentous magnitude of innovation shows low positive correlations to the value proposition and moderate positive correlation to the value delivery. The newness of a product has low involvement with the go-to-market permission of the gatekeepers, as stated by Sengupta that consumers do not buy features; they purchase benefits (Sengupta, 2005). Value delivery is the firm internal process management; thus, it involves the channel design process of the arrangement to deliver both emotion and physical value to the consumers. The revenue model has moderately association with the value proposition and value delivery. Value proposition and value delivery are interconnected with the firm's earning ability. A small firm will not able to generate its revenue unless it can meet the requirements of both gatekeepers. The revenue model has a strong association with a compelling strategy. The revenue model helps the firm to exploit the route to pursue business, which turns out to be a compelling strategy. Performance is the result of firm competence in operating business.

The six-block of the business model was organized to fulfill the complete arrays of the business cycle, as it is shown in figure 16.

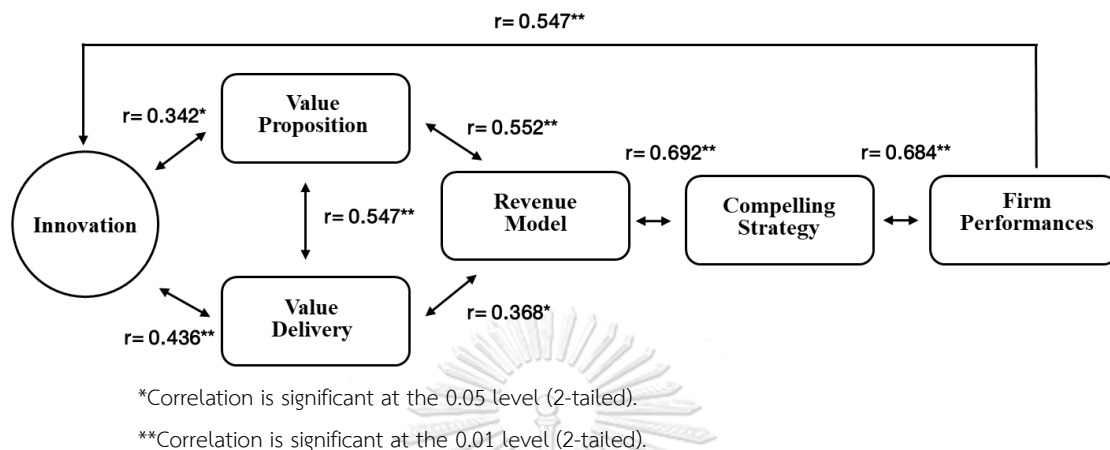


Figure 16 Business Model Correlation Coefficient

In response to new business conditions and changing environments, small food firms should employ a concrete business model as their strategic oriented, which might worth trying to discern their competitive advantages and firm's position in the market. The innovation proactive is the door-open to a small firm to mobilize and to sustain their existing in the marketplace in the fierce competition of future food business. The innovation competence of the business owner will largely share a paramount role in the future expansion of the firm. To impel the innovation, a firm's challenging question should be commenced. The higher the challenging of the question, the better of product and service outcomes will present. Innovation undoubtedly conceives values that roam into the different tiers of the recipient in the entire value chain. The accessible understanding pattern of a consumer behavior prevails firm to better engaging in distinctive value delivery. By sharpening the flow of monetization system will lubricate the firm to be able the supply new ideations into the market. Obtaining of product and sales volume can be positively leveraged income to small food firm. The export strategy encourages the small firm to achieve a kind of volume, while domestic franchising induces demand for product or service as well as the firm's prominence base. The strategy has a relatively strong connection to the firm's

performance, as a matter of fact, the proper deployment of a perceptive strategy leads to firm growth, higher profitability, and capturing a considerable market share.



CHAPTER 5

Application Development and Commercialization

5.1 Application Development

One of the difficulties that small firms have encountered is how to execute the business model. Even though the business model is a guiding principle to do the business, but most of the business model has presented in the form of circular graphics relationships. As aforementioned in the research gap, many of the business models are highly abstract in their context (Nenonen, 2009), and some of them have profoundly burdensome to comprehend (Magretta (2002a). The deficit of clearly understanding the guiding principles makes small firms to retreat from implementing the business model. In case that the small food firm wants to pursue the planned business model, they will need to overcome another critical encumber. The erstwhile business models typically fall into the ex-post trap. It requires a firm to implement a complete circle in the model before getting to know whether the execution is well performed or underperformed. This is occurred due to the lack of pre-measurements or checkpoints at the different nodes of the business model. The underperform execution of the business model may require the small firm to adjust the model and redo it again. This circumstance is taking time, resources, and investment, which small firms may not be able to afford. That is why many small firms are operating their business in bits and pieces execution.

Thus, the researcher has the intention to resolve the problematic business model execution of the small food firm by developing the ex-ante application. The ex-ante application acts as an auditor of business readiness in pursuing the food business. The application will allow small food firms firm to investigate the aptness of the business to ensure that the firms will not miss the crucial checkpoints that are critical to the business continuity.

5.2 Application Design

The ex-ante application is designed in the form of a website that allows the user to use in either desktop or mobile phone. The name of the application is “A Food Business Model for The Small Food Firms.” The measurements of the questionnaires are the dichotomous scale and the ranking scale. The design of the application divided into six core modules. The six modules are,

1. Innovation module
2. Value Proposition module
3. Value Delivery module
4. Revenue Model module
5. Compelling Strategy module
6. Firm Performance Module

5.2.1 Application Pages

Figure 17 to 18 The entry page is the first page that specifies the name of the application and the brief description of how the module can benefit the small food firm.

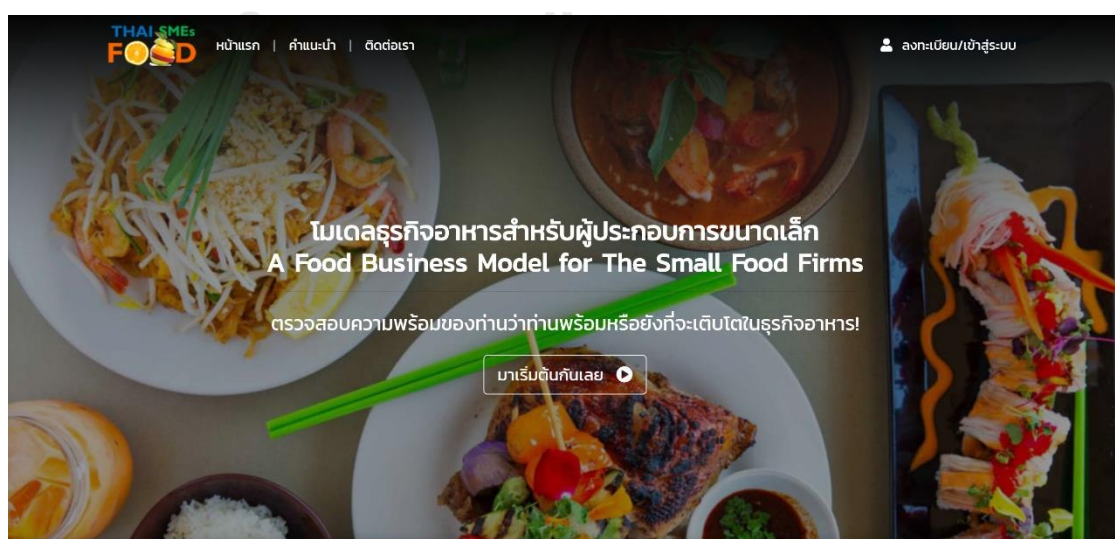


Figure 17 Entry page

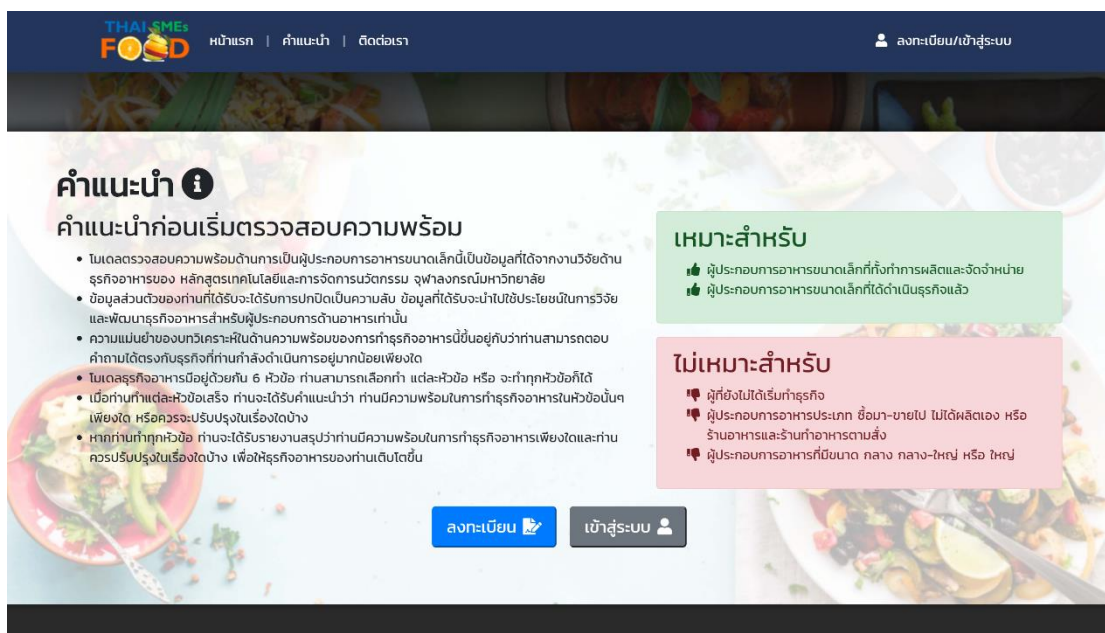


Figure 18 Introductory page

Figure 17 is the introductory page which consists of four parts,

1. The introduction to the application
2. The appropriateness advice for the user
3. The registration icon
4. The system linkage icon

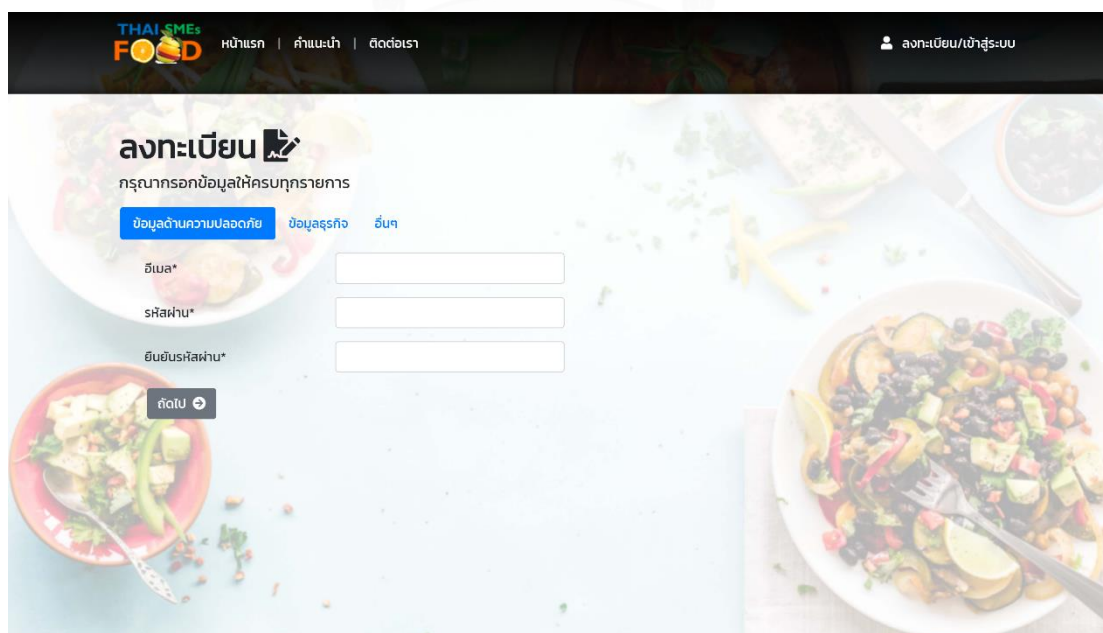


Figure 19 Registration page

THAI SMEs FOOD หน้าแรก | คำแนะนำ | ติดต่อเรา

ลงทะเบียน/เข้าสู่ระบบ

ลงทะเบียน

กรณการกรอกข้อมูลให้ครบทุกรายการ

ข้อมูลด้านความปลอดภัย ข้อมูลธุรกิจ อื่นๆ

ธุรกิจอาหาร*

ธุรกิจอาหารของท่านอยู่ในภูมิภาคใด*

ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจอาหารของท่าน* ปี เดือน

[ก่อนหน้า](#) [ถัดไป](#)

Figure 20 Personal Data Entry page

THAI SMEs FOOD หน้าแรก | คำแนะนำ | ติดต่อเรา

ลงทะเบียน/เข้าสู่ระบบ

ลงทะเบียน

กรณการกรอกข้อมูลให้ครบทุกรายการ

ข้อมูลด้านความปลอดภัย ข้อมูลธุรกิจ อื่นๆ

ธุรกิจอาหาร*

ธุรกิจอาหารของท่านอยู่ในภูมิภาคใด*

ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจอาหารของท่าน* ปี เดือน

[ก่อนหน้า](#) [ถัดไป](#)

Figure 21 Personal Information 1

Figure 22 Personal Information 2

Figure 19 to 22 is the registration page. The registration page uses to collect the user's information. User needs to register before entering into the test modules. The user is required to completely fill up his or her personal information to get through the next page. The personal data consist of three sets of information including,

1. Type of business
2. Geographic location
3. Duration of business in operation

Figure 21, on this page, the user has to answer the question of his or her inspiration in doing the business and then choose one answer in the provided set of choices.

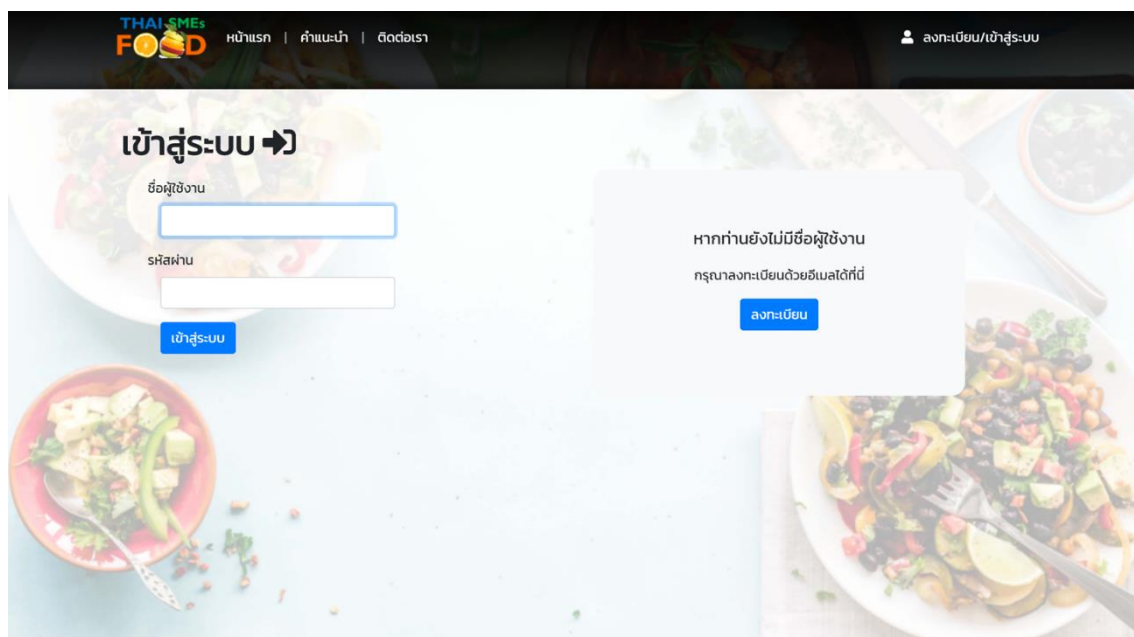


Figure 23 System Entry page

Figure 23 is the system entry page. This page is designed for the user to enter into the test modules on the website.

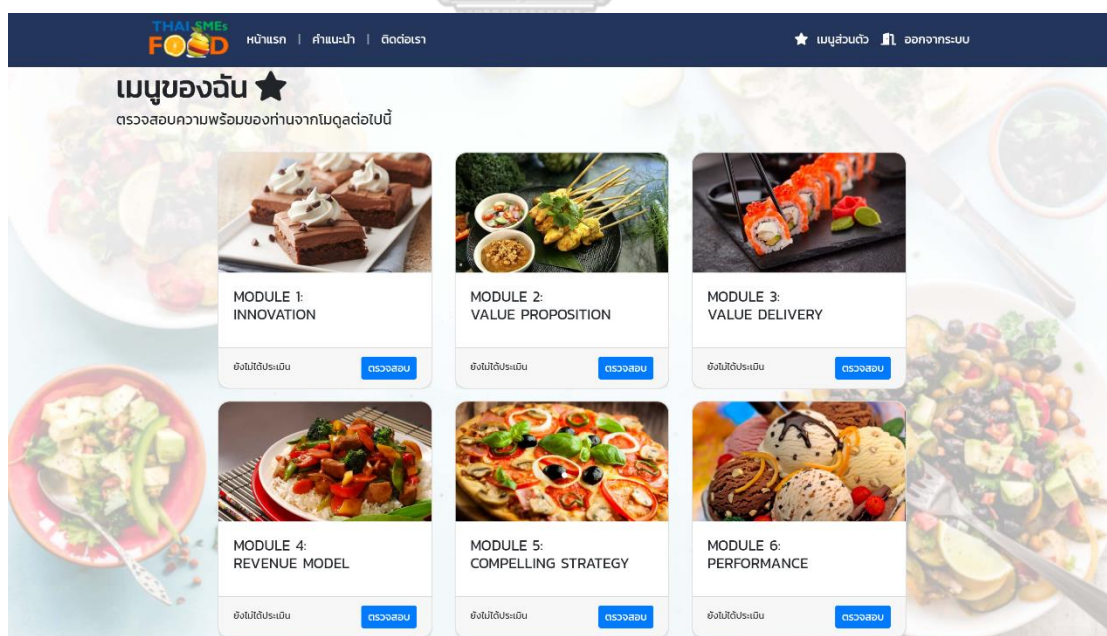
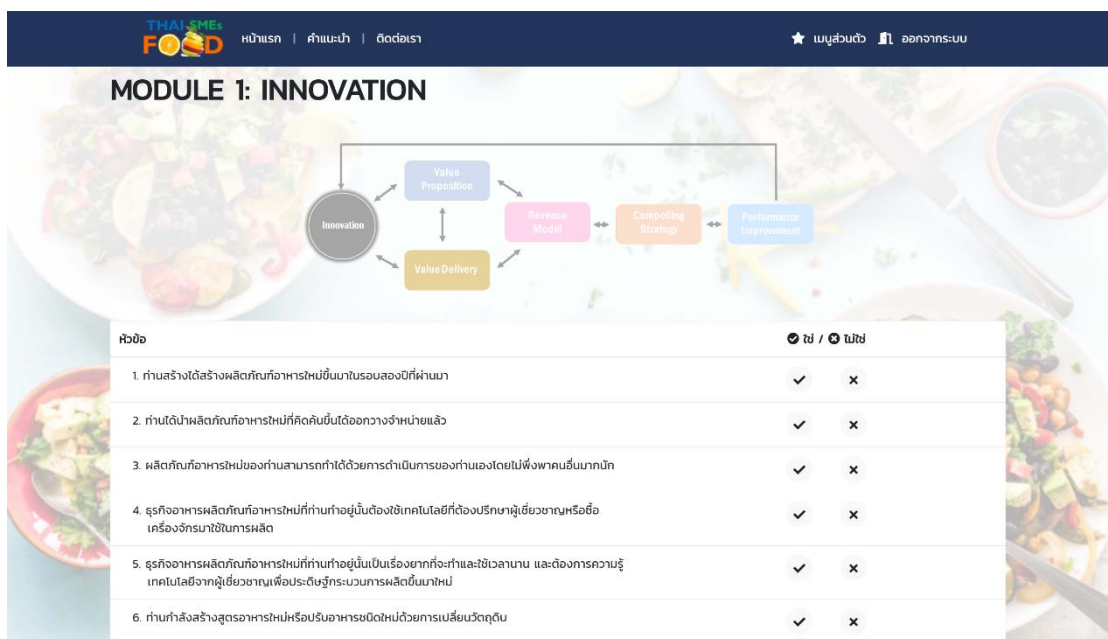


Figure 24 Module Selection

In figure 24 shows the module selection. The tests are arranging into six modules; innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, and performance.

5.2.1.1 Module 1 Innovation

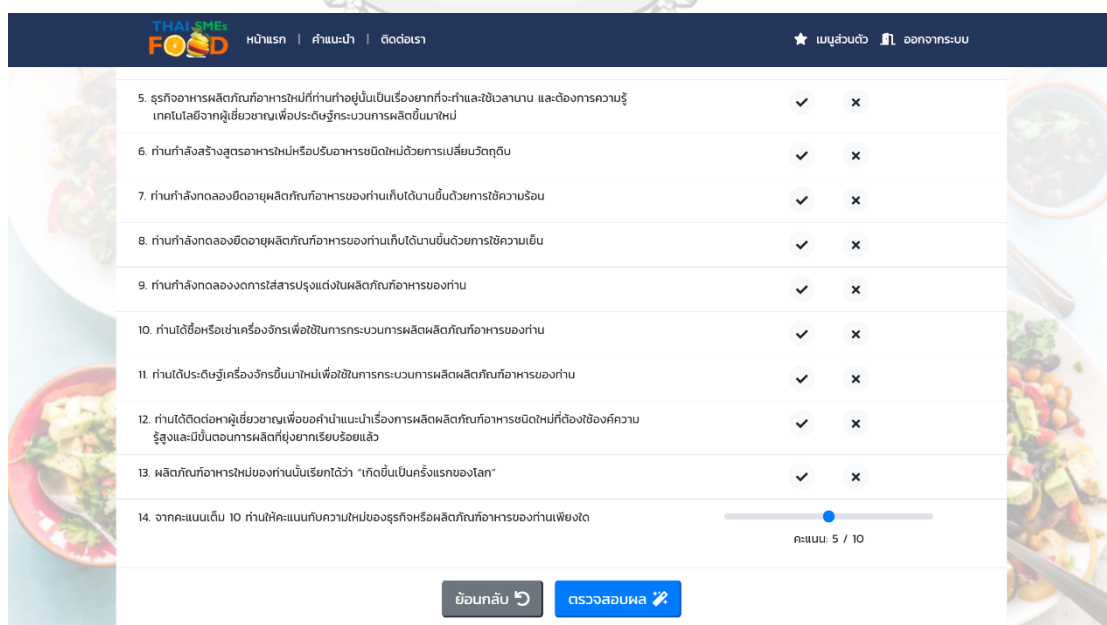


MODULE 1: INNOVATION

Diagram illustrating the Business Model Canvas components: Innovation, Value Proposition, Value Delivery, Revenue Model, Compelling Strategy, and Performance Improvement.

หัวข้อ	ใช่ / ไม่ใช่
1. ท่านสร้างได้สร้างผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ขึ้นมาในร้านของป้าที่ผ่านมา	✓ ✗
2. ท่านได้นำผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่คิดค้นขึ้นได้ออกวางจำหน่ายแล้ว	✓ ✗
3. ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านสามารถทำได้ด้วยการดำเนินการของท่านเองโดยไม่ต้องพึ่งพาคณะอื่นมากนัก	✓ ✗
4. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นต้องใช้เวลาในตลาดที่ต้องปรึกษาผู้เชี่ยวชาญหรือขอเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต	✓ ✗
5. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นเป็นเรื่องยากที่จะทำและใช้เวลานาน และต้องการความรู้เทคโนโลยีจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อประดิษฐ์กระบวนการผลิตขึ้นมาใหม่	✓ ✗
6. ท่านกำลังสร้างสูตรอาหารใหม่หรือปรับอาหารชนิดใหม่ด้วยการเปลี่ยนวัตถุดิบ	✓ ✗

Figure 25 Innovation Questions



5. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นเป็นเรื่องยากที่จะทำและใช้เวลานาน และต้องการความรู้เทคโนโลยีจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อประดิษฐ์กระบวนการผลิตขึ้นมาใหม่	✓ ✗
6. ท่านกำลังสร้างสูตรอาหารใหม่หรือปรับอาหารชนิดใหม่ด้วยการเปลี่ยนวัตถุดิบ	✓ ✗
7. ท่านกำลังทดลองนำเอาผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเก็บได้ในมาขึ้นด้วยการใช้ความร้อน	✓ ✗
8. ท่านกำลังทดลองนำเอาผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเก็บได้ในมาขึ้นด้วยการใช้ความเย็น	✓ ✗
9. ท่านกำลังทดลองงัดการสื่อสารปรุงแต่งในผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน	✓ ✗
10. ท่านได้ซื้อหรือเช่าเครื่องจักรเพื่อใช้ในการกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน	✓ ✗
11. ท่านได้ประดิษฐ์เครื่องจักรขึ้นมาใหม่เพื่อใช้ในการกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน	✓ ✗
12. ท่านได้ติดต่อหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอคำแนะนำเรื่องการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ที่ต้องใช้ของมีความรู้สูงและมีขั้นตอนการผลิตที่ยุ่งยากเรียบร้อยแล้ว	✓ ✗
13. ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านนั้นเรียกว่า "เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกของโลก"	✓ ✗
14. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านให้คะแนนกับความสนใจของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเพียงใด	Progress bar: 5 / 10

คะแนน 5 / 10

ย้อนกลับ | ตรวจสอบผล

Figure 26 Innovation Questions (continue)

Figure 25 to 26 is the list of the fourteen questions involved with the invention and the usage of innovation of the small food firm. User needs to choose the choice that truly fits with his or her business operations.

หัวข้อ	ใช่ / ใช่	ไม่ใช่
1. ท่านสร้างได้สร้างผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ขึ้นมาในรูปของสองปีที่ผ่านมา	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ท่านได้นำผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่มีศักยภาพมาจัดวางจำหน่ายแล้ว	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านสามารถทำได้ด้วยการดำเนินการของท่านเองโดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นมากนัก	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นต้องอิงกับผลิตภัณฑ์หรือเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นเป็นเรื่องยากที่จะทำและใช้เวลา และต้องการความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อประดิษฐ์กระบวนการผลิตขึ้นมาใหม่	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ท่านกำลังสร้างสูตรอาหารใหม่หรือรับอาหารชนิดใหม่ด้วยการเปลี่ยนวัตถุดิบ	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ท่านกำลังทดลองใช้วัตถุดิบผลิตภัณฑ์อาหารของท่านที่ใช้นั้นในเชิงพาณิชย์แล้ว	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ท่านกำลังทดลองใช้วัตถุดิบผลิตภัณฑ์อาหารของท่านที่ใช้นั้นในเชิงพาณิชย์แล้ว	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ท่านกำลังทดลองใช้วัตถุดิบผลิตภัณฑ์อาหารของท่านที่ใช้นั้นในเชิงพาณิชย์แล้ว	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ท่านได้จัดตั้งหน่วยงานหรือทีมเพื่อใช้ในการกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ท่านได้ประดิษฐ์หรือจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อใช้ในการกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ท่านได้จัดตั้งหน่วยงานหรือทีมเพื่อเข้ามาแนะนำเรื่องการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ที่ต้องใช้ความรู้และฝีมือในการผลิตจากผู้ขายหรือผู้เชี่ยวชาญ	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านนั้นเรียกว่า "ที่ดีที่สุดในครัวเรือนของโลก"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านให้ความสำคัญกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเพียงใด	Progress bar: 7 / 10	

Figure 27 Innovation firm

ผลการทดสอบ

Value Proposition Canvas Diagram:

```

    graph LR
      Innovation((Innovation)) --> VP[Value Proposition]
      Innovation --> VD[Value Delivery]
      VP <--> RM[Revenue Model]
      VD <--> RM
      RM --> CS[Compelling Strategy]
      CS --> PI[Performance Improvement]
  
```

ขอแสดงความยินดีที่ท่านได้สร้างนวัตกรรมด้านอาหารขึ้นมาได้สมบูรณ์แบบ สำหรับนวัตกรรมอาหารที่ทำได้ดีที่สุดในครัวเรือนอาหารระดับต้น (Incremental Food Innovation) ถึงแม้ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านจะมีความใหม่ แต่อย่างไรก็ตามระดับนวัตกรรมนี้ในกรณีนี้ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านได้รับความนิยมน้อย ท่านอาจจะถูกลอกเลียนแบบจากผู้แข่งขันรายอื่นที่นำเข้ามาใหม่ได้เร็ว ทำให้ท่านอาจจะสูญเสียรายได้จากตลาดบางส่วน

คำแนะนำเบื้องต้น

เนื่องจากอาหารที่ท่านผลิตขึ้นมาเป็นอาหารที่ดำเนินการปรุงส่วนผสมใหม่หรือเป็นอาหารชนิดใหม่ระดับต้นนวัตกรรมอาหารอยู่ในระดับต้น ดังนั้นสิ่งที่ท่านควรพิจารณาเพื่อปกป้องผลิตภัณฑ์ของท่าน ท่านอาจจะพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การสร้างสิ่งใหม่** - ท่านควรสร้างสิ่งใหม่ในระดับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของท่านนั้นได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่รสชาติ และเรื่องราวของอาหารใหม่ โดยวิธีการปรุงแต่ง มีส่วนผสมที่แสดงความเป็นอาหารใหม่ หรือทำกับวิธี ใช้น้ำมันดีด ท่านอาจจะนำส่วนผสมใหม่เข้ามาใช้แทนส่วนผสมเดิม ใช้วิธีการปรุงแต่งใหม่ หรือใช้ส่วนผสมใหม่ของท่าน ให้ช่วยเรื่องอาหารใหม่ของท่าน
- การบอกต่อ** - ท่านควรบอกต่อเรื่องราวที่สร้างการบอกต่อให้ถึงที่ที่ลูกค้าได้รู้ที่ทันอย่างเร็วและดีเยี่ยม เช่น บนโซเชียลมีเดีย
- สร้างความสัมพันธ์กับรสชาติของอาหาร** - เนื่องจากอาหารใหม่ไม่คงที่และไม่คุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร ดังนั้นการให้ทดลองชิม หรือให้ราคาพิเศษในการแนะนำสินค้าจะช่วยเพิ่มยอดขายได้ และดึงดูดลูกค้าใหม่ของคุณ
- หาพันธมิตรที่เหมาะสม** - หากท่านได้มีโอกาสของงานแสดงสินค้าด้านอาหาร อย่าปล่อยโอกาสที่มีชื่อเสียง ควรหาพันธมิตรใหม่ของท่านไปแนะนำให้ได้มากที่สุด นอกจากลูกค้าเป้าหมายของคุณแล้ว ยังมีสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์
- สร้างแบรนด์** - สร้างแบรนด์ที่ดีในสินค้าเพราะการสร้างแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานการตลาดที่จะทำให้อาหารใหม่ของท่านดูน่าเชื่อถือ
- สร้างเรื่องราว (Story)** - ท่านควรคิดถึงการสร้างเรื่องราวให้กับอาหารใหม่ของท่าน ถ้าเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ โดยไม่ต้องถึง ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ความพยายาม ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น ความยากลำบากของท่านที่สร้างสิ่งใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะทำให้อาหารใหม่ของคุณแตกต่างจากคนอื่น และลูกค้าใหม่เป็นจำนวนมากที่ชื่นชอบรสชาติที่อร่อยและดีเยี่ยมและมีความอร่อยที่น่าประทับใจ

นวัตกรรมอาหารระดับต้นที่พัฒนาขึ้นมา เป็นที่ที่ทางองค์กรต้องการการตลาด และแนะนำเกี่ยวกับอาหารหรือร้านอาหารที่จำหน่ายที่เร็วได้ นอกเหนือจากที่ทำการขายที่จำหน่ายของดี และควรพิจารณาหาทางควบคุมราคาวัตถุดิบให้ดี เพื่อควบคุมต้นทุน ขอเป็นกำลังใจให้ท่านประสบความสำเร็จในการทำการตลาดและจัดจำหน่ายนวัตกรรมอาหารนี้ครับ

Figure 28 Advice to the innovation firm

Figure 27 to 28 is the questions and the advice to the innovation firm. The innovation firm will receive further advice on how to improve his or her business operations. The advice will address what issues should small food firms considering making an improvement in the business.

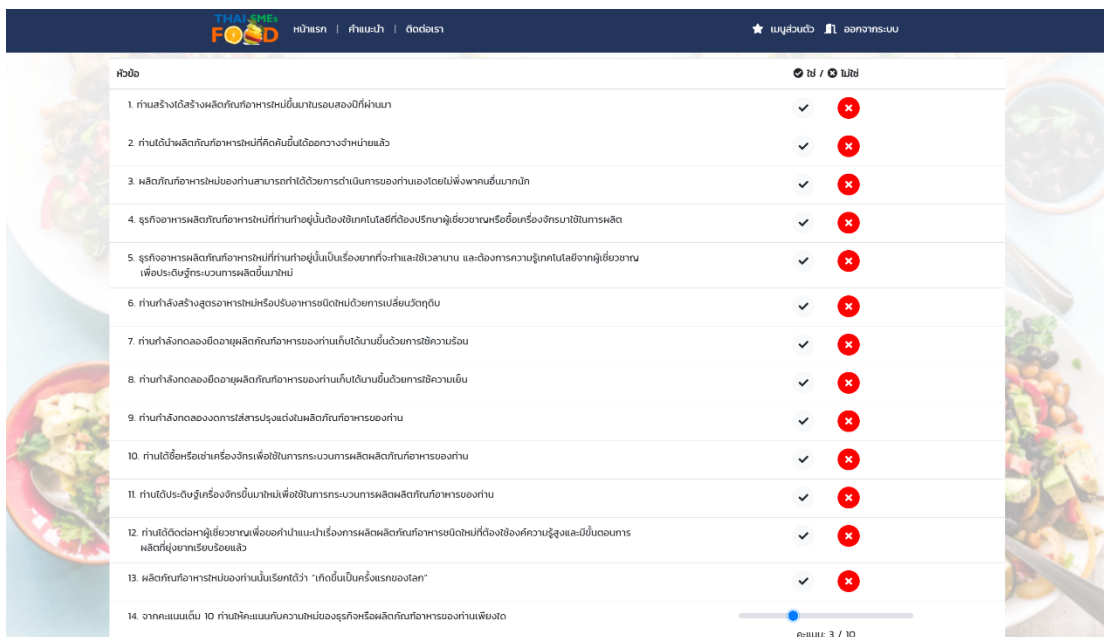


Figure 29 Firm without innovation

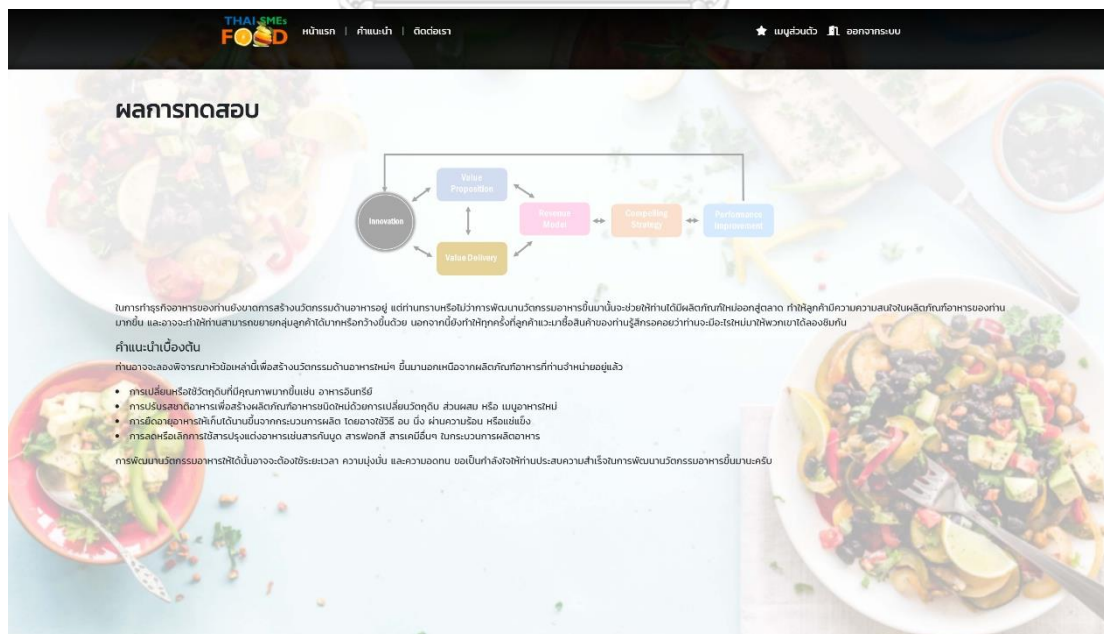


Figure 30 Advice to a firm without innovation

Figure 29 to 30 is the questions and advice to the firm without innovation. A firm without innovation will receive comments and advice for further business improvement.

5.2.1.2 Module 2 Value Proposition

MODULE 2: VALUE PROPOSITION

Navigation: Home | Home | Contact Us | User Profile / Login

MODULE 2: VALUE PROPOSITION

Value Proposition Canvas Diagram:

- Value Proposition (Blue box)
- Revenue Model (Pink box)
- Value Delivery (Yellow box)
- Costing Strategy (Orange box)
- Performance Improvement (Blue box)

Questions (คำถาม):

- ผลิตสินค้าอาหารของท่านได้วันละหนึ่งหน่วยมาตรฐานส่งออกต่างประเทศ
- ท่านได้จ้างนายผลิตภัณฑอาหารผ่านร้านฟู้ด หรือฟู้ดเปอร์มิท หรือในเน็ตเวิร์ก หรือขายเฟรชชี หรือส่งมอบจำหน่าย หรือมีร้านสาขาของตัวเอง ทั้งหมดรวมกันแล้วมากกว่า 20 แห่ง
- ผลิตภัณฑอาหารของท่านมีต่อจนเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปีอย่างต่อเนื่อง
- ผลิตภัณฑอาหารมีระบบการกระจายสินค้าที่ชัดเจน ไม่ปะปนอื่น และพร้อมที่จะตรวจสอบได้
- ลูกค้าผลิตภัณฑอาหารของท่านหลายคนเคยบอกว่าหาซื้อสินค้าของท่านไม่ได้สะดวก
- ท่านทราบและแจ้งลูกค้า ว่าผลิตภัณฑอาหารของท่านมีคุณภาพและสะอาดที่แน่นอน
- ท่านเคยถูกเชิญไปออกบรรยายที่ภาครัฐ และร้านของท่านมี Website นอกจากที่งานยังได้ใช้สื่อ Social Media และส่งมอบสินค้าในการสื่อสารผลิตภัณฑอาหาร
- ลูกค้าหลายคนบอกกับท่านว่า "เราจะกลับมาซื้อสินค้ากับคุณแน่ และจะบอกต่อให้ด้วย"
- จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่าการเติบโตของผลิตภัณฑอาหารของท่านในรอบปีที่ผ่านมาได้คะแนนเท่าใด

คำตอบ: 5 / 10

Figure 31 Module 2 Value proposition

Figure 31, the value proposition module consists of nine questions. The value proposition module uses to investigate the level of value creations that small firms presented to the gatekeepers. Small food firm needs to satisfy the three tiers of the gatekeepers, which are regulator, distributor, and consumer unless they will not be able to deliver products to the hand of the consumers.

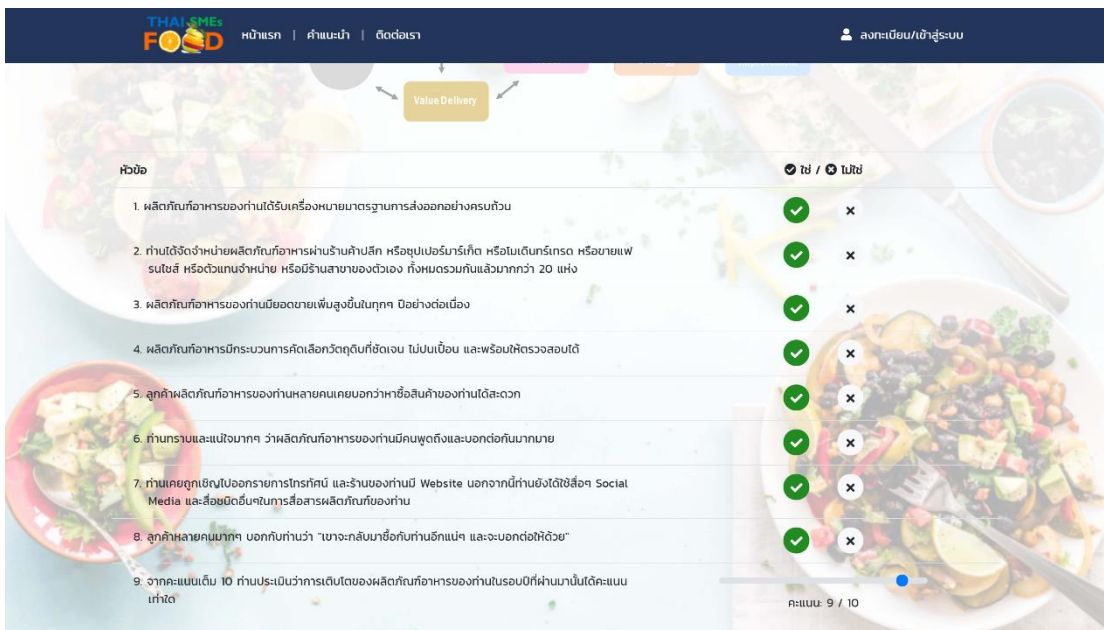


Figure 32 Satisfaction of the value proposition

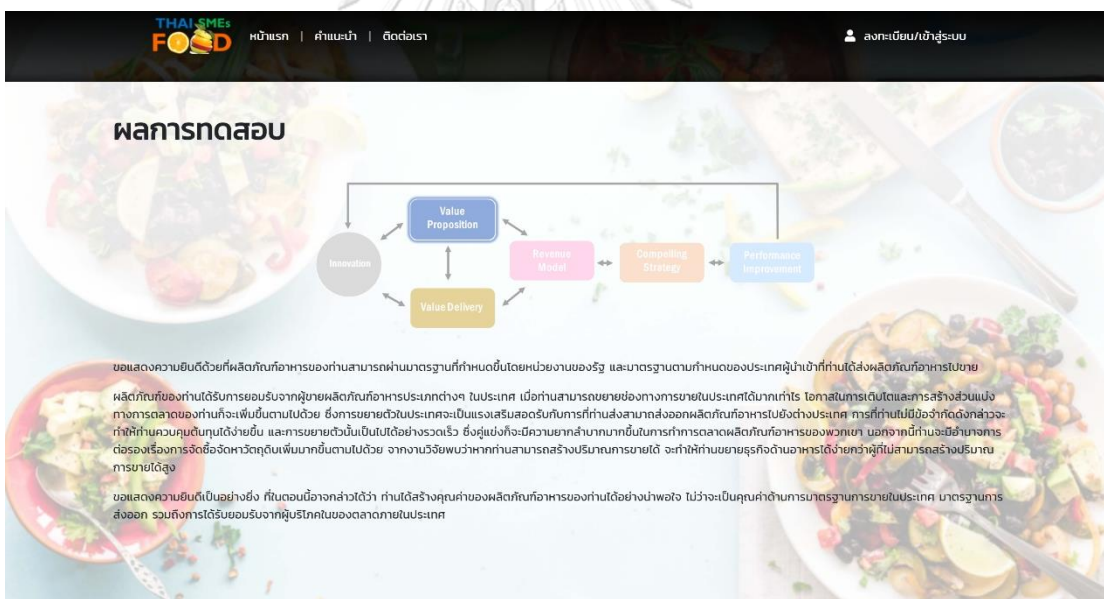


Figure 33 Advice to a firm with satisfied Value Proposition

Figure 32 to 33 are pages of the firm that can satisfy the demands of the three tiers of gatekeeper. The firm will receive further advice on how to make getting better in its business operation.

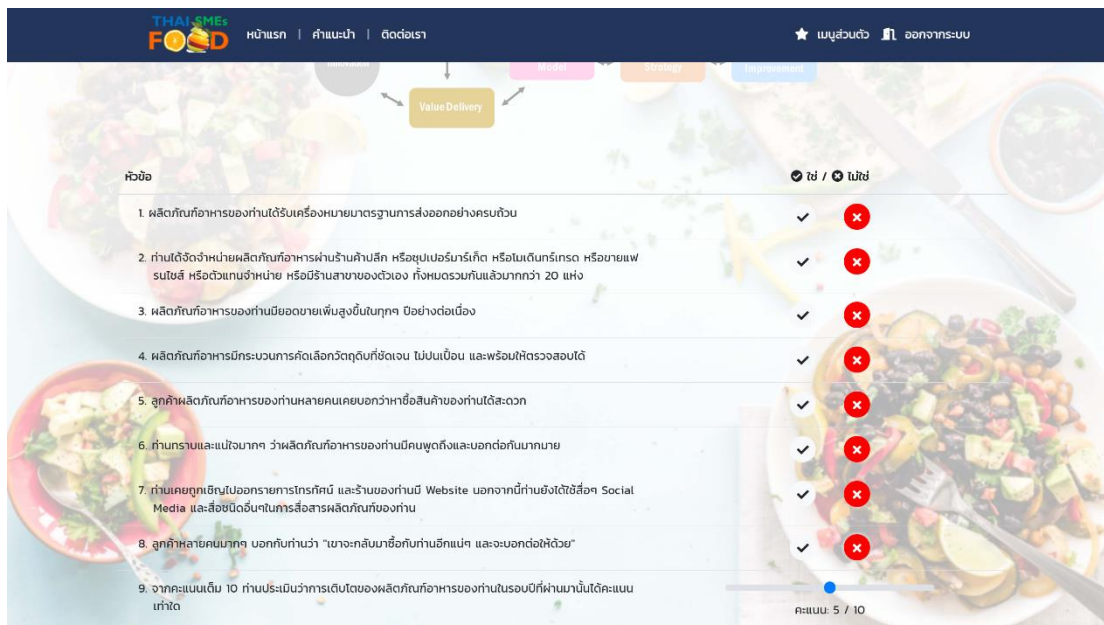


Figure 34 Unsatisfied value proposition firm

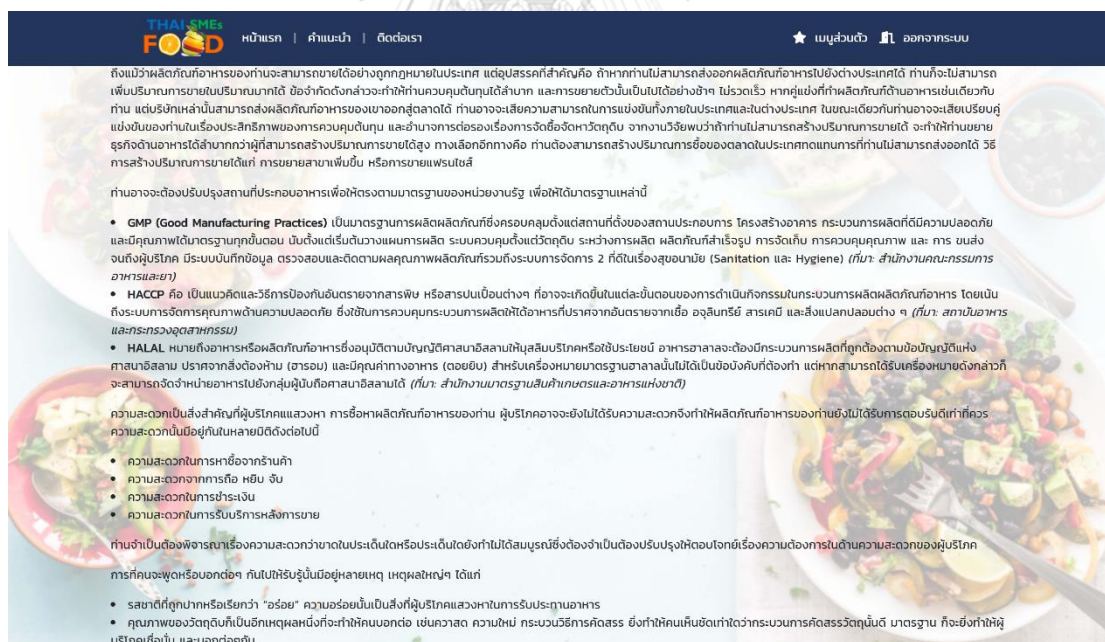


Figure 35 Advice to a firm with an unsatisfied value proposition

Figure 34 to 35 are the pages of a firm that cannot satisfy the gatekeepers. The firm will receive comments and advice for further business improvement.

5.2.1.3 Module 3 Value Delivery

หัวข้อ	ใช่ / ไม่ใช่
1. ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมีแบรนด์หรือยี่ห้อที่คนจำนวนมากรู้จัก	✓ ✗
2. ท่านได้ทำเอกสารในรายละเอียดเพื่อกำหนดกระบวนการผลิตอาหารของท่านอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบ	✓ ✗
3. จลาคอาหารของท่านได้รับคุณสมบัติและคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับอย่างครบถ้วน	✓ ✗
4. ท่านได้สร้างแบรนด์ที่ผลิตภัณฑ์อาหารของ และมีการจัดตั้งกล้าวในวงกว้าง	✓ ✗
5. ท่านได้นำเอาคำติชมของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเป็นประจำและอย่างสม่ำเสมอ	✓ ✗
6. ท่านสามารถควบคุมเรื่องปริมาณ และราคาหรือชื่อวัตถุดิบจากต้นทางได้	✓ ✗
7. ท่านได้มีการทำการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	✓ ✗
8. ท่านมีเครื่องมือการวัดส่งผลิตภัณฑ์อาหารของท่านที่ครอบคลุมในประเทศและมีบางส่วนในต่างประเทศ	✓ ✗
9. ท่านได้ยอมลงทุนในการซื้อหรือสร้างเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้ในการผลิตอาหาร	✓ ✗
10. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่าผลิตภัณฑ์ของท่านทำโดยรวมแล้วดีเพียงใดในเรื่องการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบริโภคจากการที่ท่านมีระบบกระบวนการผลิตอาหารทำที่เป็นอยู่	✓ ✗

คะแนน: 5 / 10

Figure 36 Value Delivery

Figure 36 shows the value proposition pages. This module consists of ten questions. The value proposition module is used to investigate the creations of delivery values, which include Emotional engagement and the Physical engagement of the firm to the consumers.

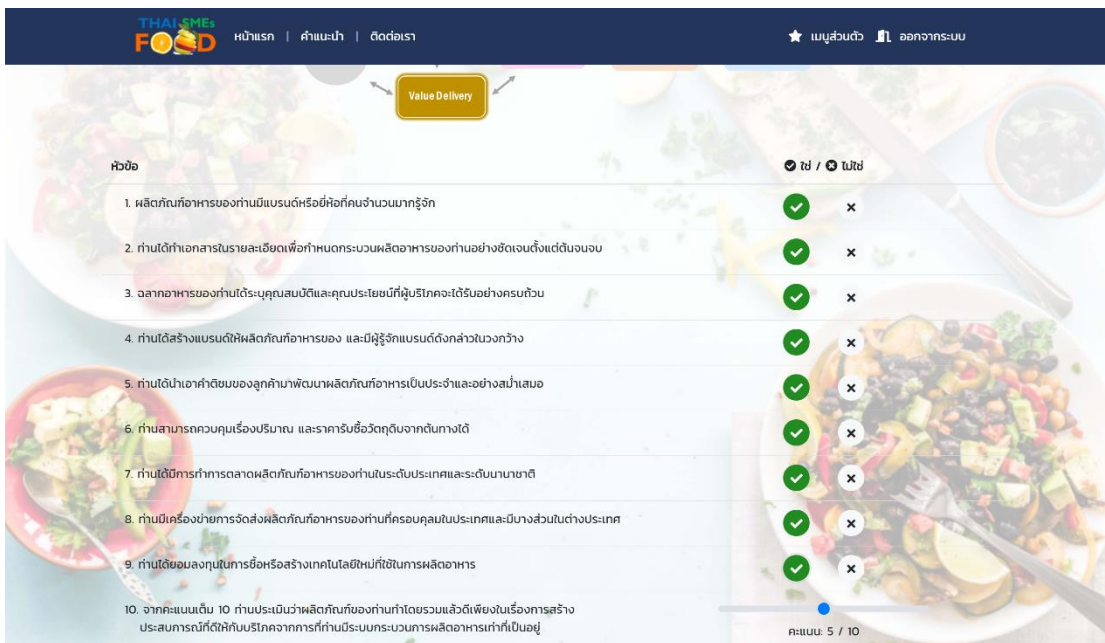


Figure 37 Firm with an engagement creation

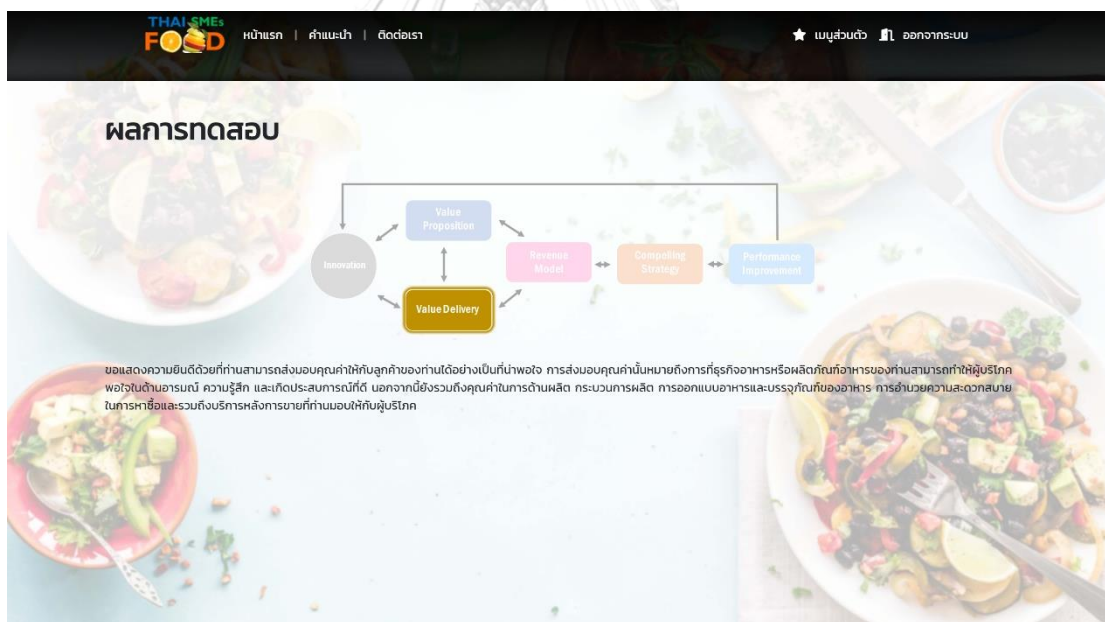


Figure 38 Advice to a firm with engagement creation

Figure 37 to 38 are pages of the firm that creates both Emotional and Physical engagements to the consumers. The firm will receive advice for better business operations.

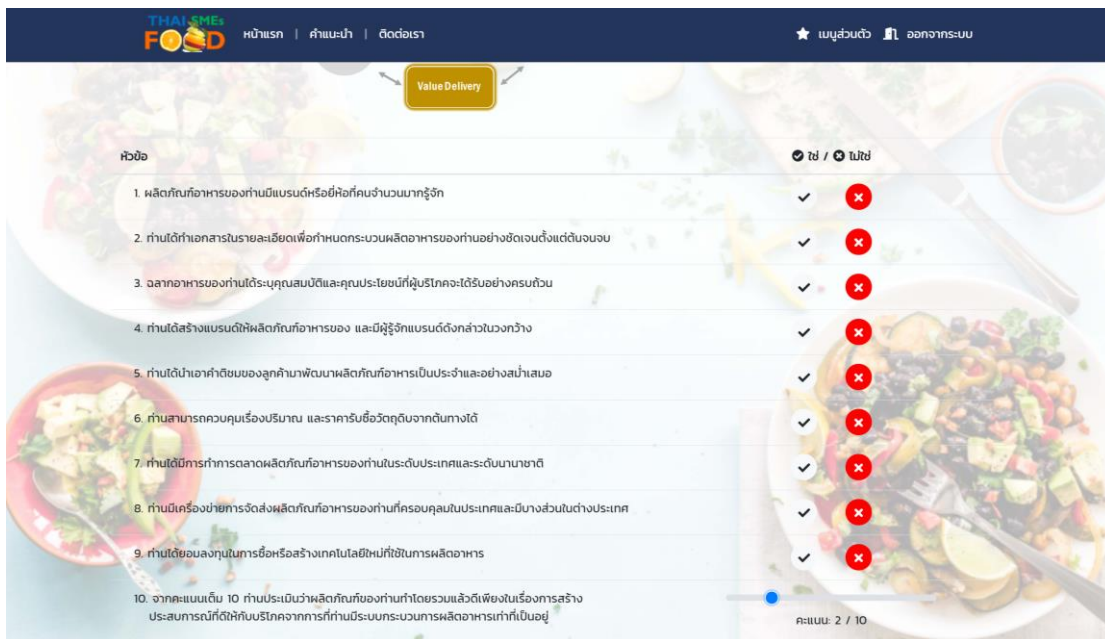


Figure 39 Firm without engagement creation

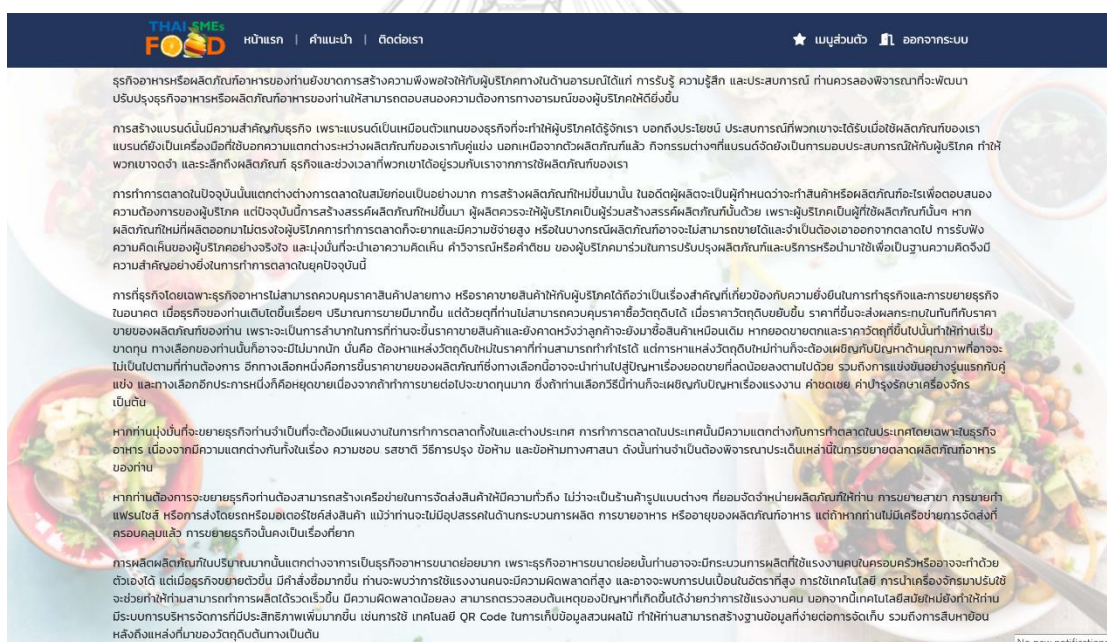


Figure 40 Advice to a firm without Engagement creation

Figure 39 to 40 are the pages of a firm that cannot meet the demand for engagements. The firm will receive comments and advice for further business improvement.

5.2.1.4 Module 4 Revenue Model

The screenshot displays a web application interface for 'THAI SME FOOD'. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: 'หน้าแรก', 'คำแนะนำ', and 'ติดต่อเรา'. A 'Value Delivery' button is visible. Below this, a list of 9 criteria is presented, each with a 'ใช่' (Yes) and 'ไม่ใช่' (No) checkbox. The criteria are as follows:

หัวข้อ	ใช่	ไม่ใช่
1. ท่านได้ส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารไปยังต่างประเทศหรือมากกว่า 50% รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออก	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ตอนมีร้านของท่านมีสาขาตั้งแต่ 20 สาขาหรือมีหุ้นขายชื่อแฟรนไชส์ตั้งแต่ 20 รายขึ้นไป	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ร้านของท่านได้ส่งออกไปต่างประเทศโดยผ่านนายหน้า ตัวแทน หรือ มีการจัดตั้งสำนักงานในต่างประเทศ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ท่านได้เสนอบริการอื่นๆ เช่น การส่งด่วน การชำระเงินในรูปแบบสกุลท้องถิ่น ให้กับผู้ใช้ในต่างประเทศ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านทาง E-Commerce หรือ Social media โดยที่รายได้มากกว่า 10% ของรายได้รวมทั้งหมด	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ท่านได้นำผลิตภัณฑ์อาหารของท่านไปออกงานแสดงสินค้ายังต่างประเทศทุกปี	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในร้านในเด็กรีวิวต่างๆ เช่น 7-อีเลเว่น ดีดี ทีดี เป็นต้น	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. นอกจากการจำหน่ายในร้านในเด็กรีวิว ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในรูปแบบอื่นๆ ด้วย เช่น ร้านค้าปลีก ตลาดนัด ร้านขายขนม ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้าในจังหวัดต่างๆ ร้านค้าส่งในจังหวัด	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. จากคะแนนเต็ม 10 ให้ท่านความสามารถที่จะทำรายได้โดยรวมเพิ่มขึ้นได้ในทุกปี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

At the bottom right of the list, it says 'คะแนน: 5 / 10'. The interface also shows a search bar and various system icons at the bottom.

Figure 41 Revenue model

Figure 41 is the Revenue model module. The revenue model consists of nine questions regarding the ability to earn an income of the firm. A firm can earn income in two approaches; Export monetization and Domestic monetization. The firm has to earn income or has the potential to earn income to meet the economy of scale production.

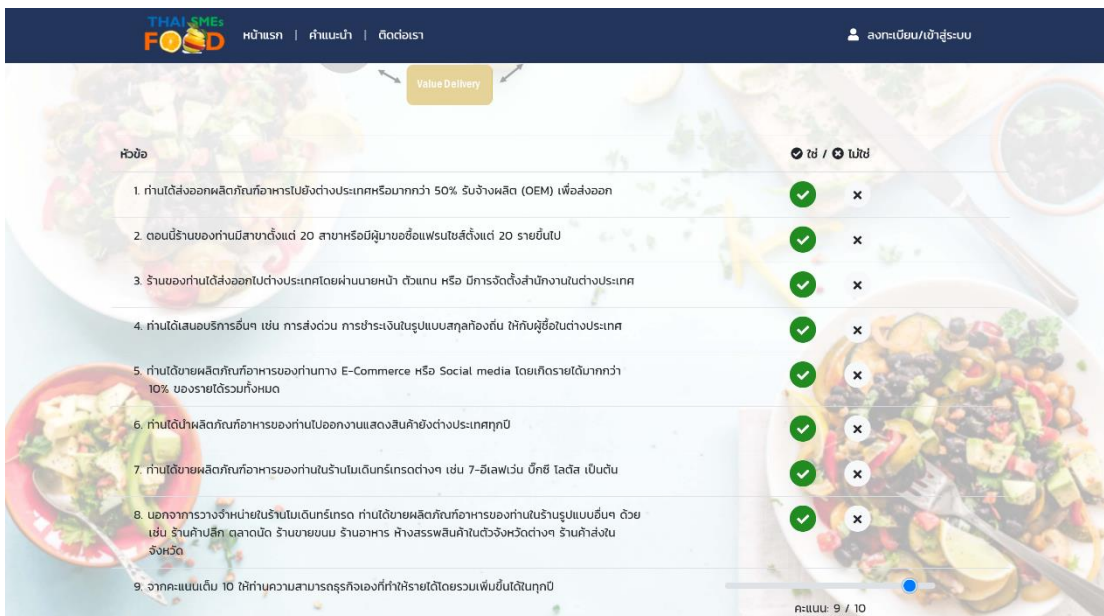


Figure 42 Firm with a potential of economy of scale earning

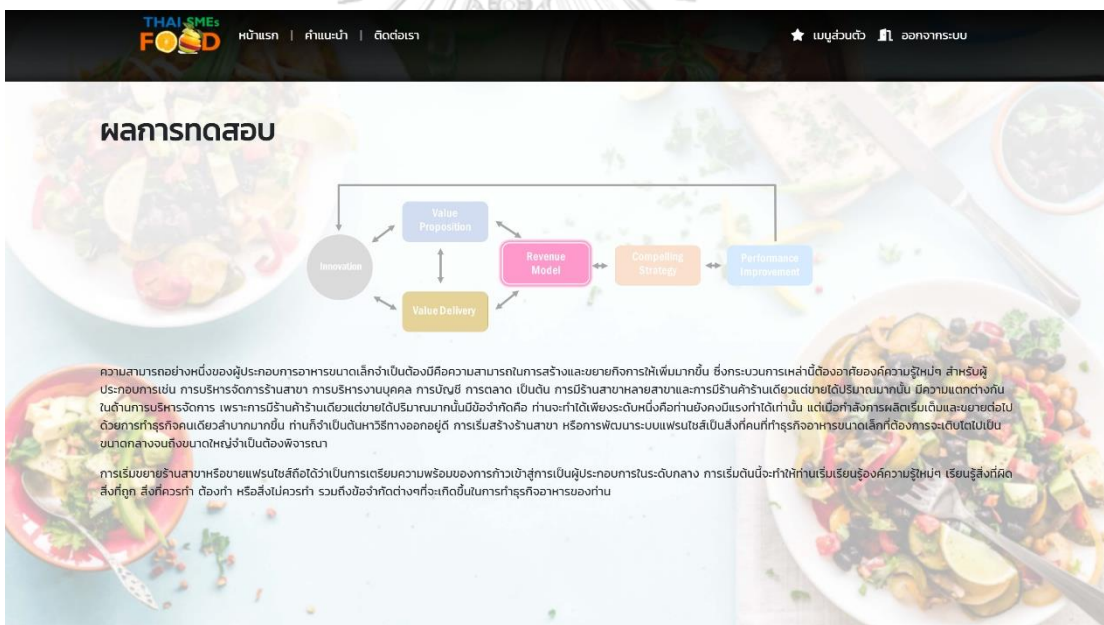


Figure 43 Advice to the firm with a potential economy of scale earning

Figure 42 to 43 are pages of the firm that potentially be able to meet the economy of scale production. A firm with an economy of scale production is obligated to market its outputs through for volume and earning a favorable stream of income. The firm will receive advice for better business operations.

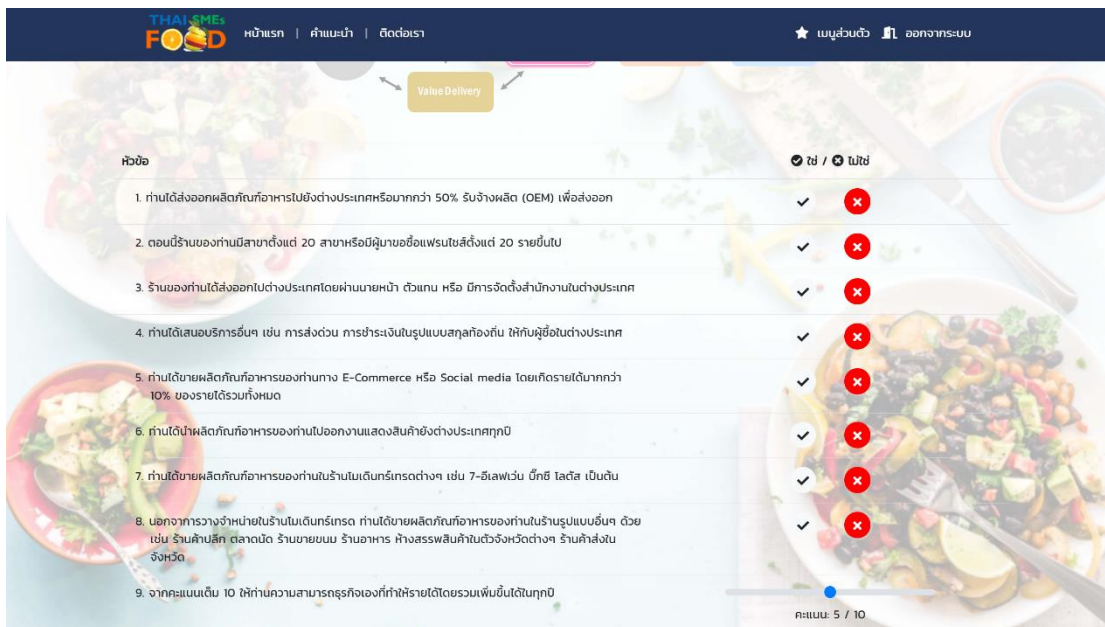


Figure 44 Firm with potential scales of earning

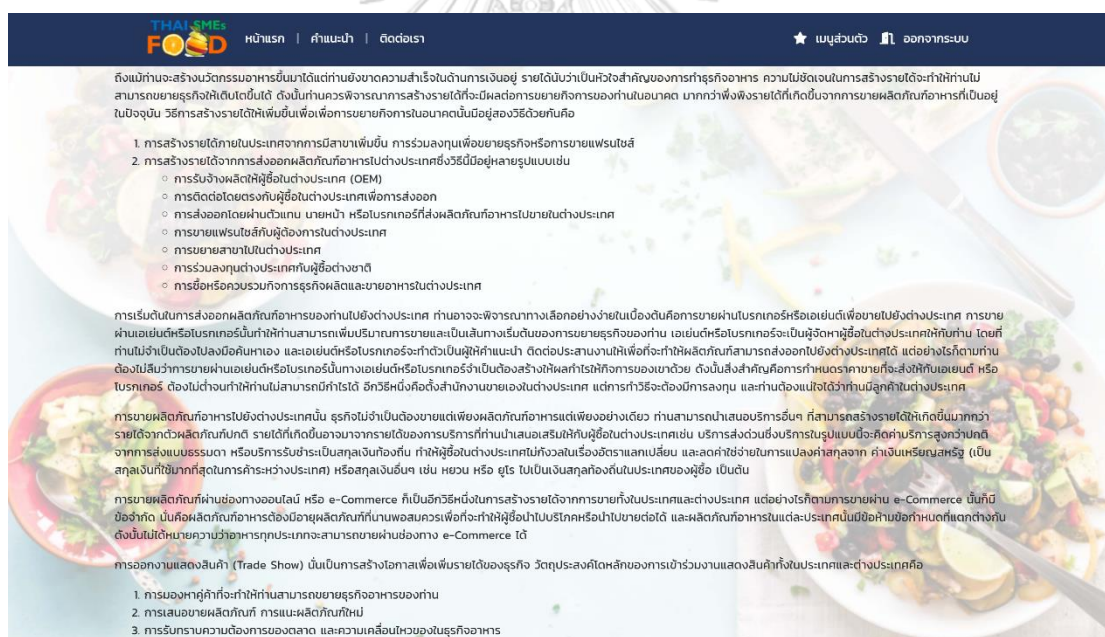


Figure 45 Advice to the firm without the potential scale of earning

Figure 44 to 45 are the pages of a firm that cannot meet the sizable scale of production. This incident leads to the incompatibility of a firm to earn favorable income. The firm will receive comments and advice for further business improvement.

5.2.1.5 Module 5 Compelling Strategy

The screenshot displays the 'THAI SMEs FOOD' website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: 'หน้าแรก | คำแนะนำ | ติดต่อเรา'. On the right, there are icons for 'เมนูส่วนตัว' and 'ออกจากระบบ'. Below the navigation bar is a flowchart diagram illustrating the business model process: Innovation leads to Value Proposition and Value Delivery, which both lead to Revenue Model. The Revenue Model leads to Compelling Strategy, which leads to Performance Improvement. The main content area is titled 'หัวข้อ' and contains five numbered questions. To the right of each question are two checkboxes: 'ใช่' (Yes) and 'ไม่ใช่' (No). At the bottom right, there is a progress indicator showing 'คะแนน: 5 / 10'.

หัวข้อ	ใช่	ไม่ใช่
1. ท่านยังคงใช้กลยุทธ์ในข้างในข้อต่อไปในการทำธุรกิจอาหารของท่าน		
1.1 การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ในกระบวนการผลิตอาหาร	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 การเน้นการส่งผลิตภัณฑ์ออกขายในต่างประเทศ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 การมีร้านค้าเครือข่ายที่ครอบคลุมธุรกิจอาหารมากกว่าคู่แข่งอื่น	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ท่านได้สร้างแบรนด์และมีลูกค้ารู้จักแบรนด์ของท่านมากกว่าคู่แข่งรายใหญ่ๆ ที่ขายผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกับท่าน	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ท่านมีเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายที่ควบคุมได้	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ท่านได้เสนอบริการพิเศษให้กับลูกค้า เช่น การส่งด่วน การผลิตอาหารตามที่ถูกสั่งต้องการ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่ากลยุทธ์ที่ท่านใช้มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะทำให้อายุขัยธุรกิจได้	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figure 46 Compelling Strategy

Figure 46 is a Compelling strategy page. This module consists of five questions. The compelling strategy module is used to investigate the small food firm's competence to compete in the market.

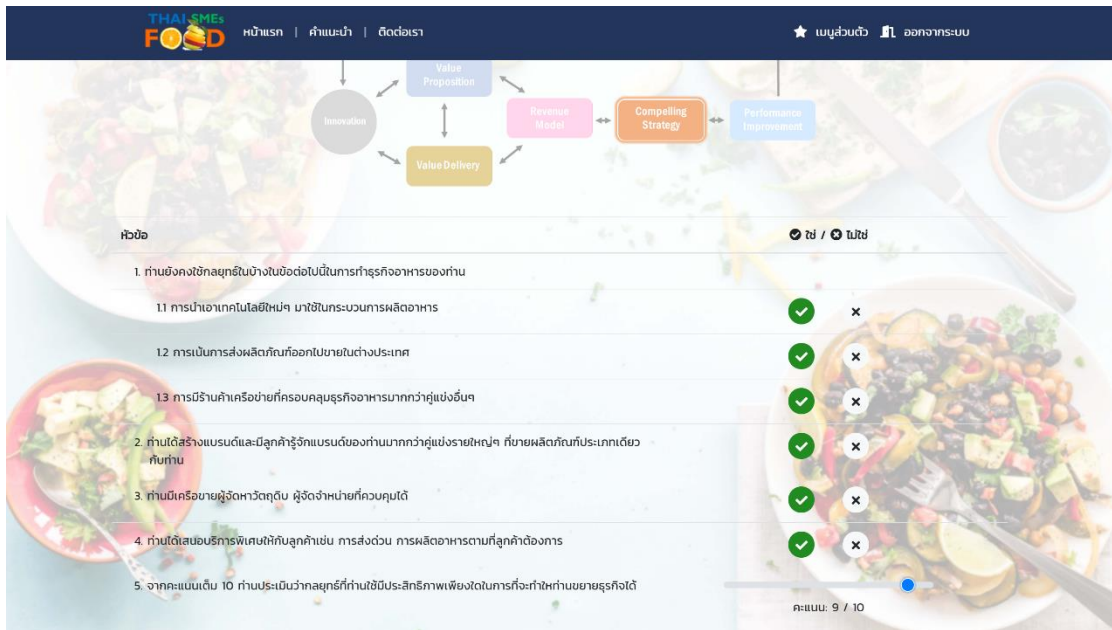


Figure 47 Firm with a compelling strategy

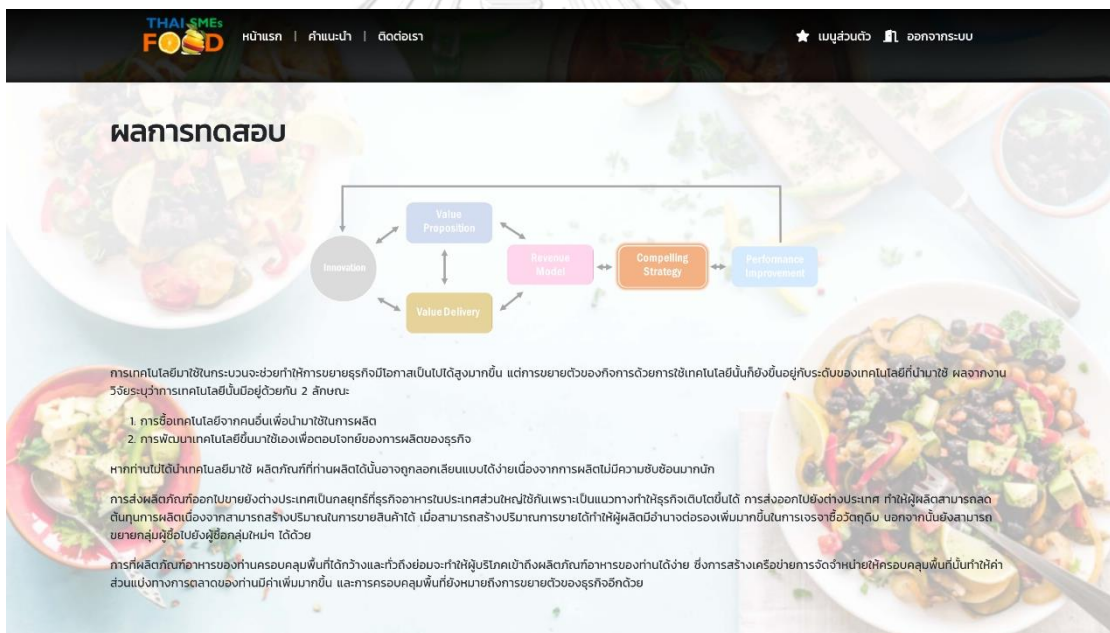


Figure 48 Advice to a firm with a compelling strategy

Figure 47 to 48 are pages of the firm the arms with compelling competence to compete in the market — firm with marketing competence. The firm will receive advice for better business operations.

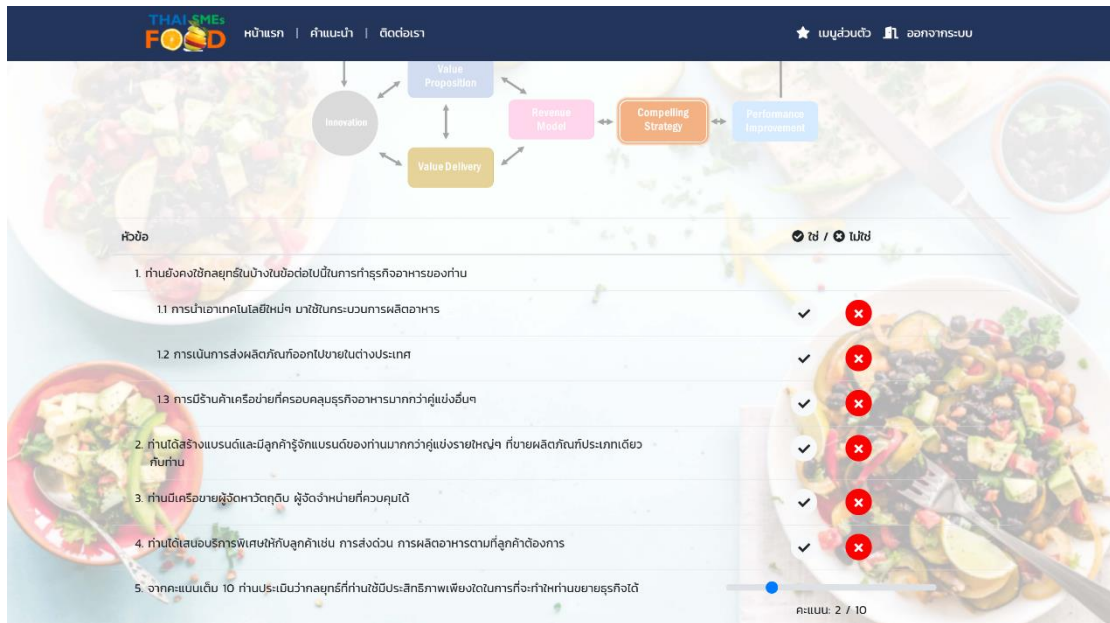


Figure 49 Firm without a compelling strategy

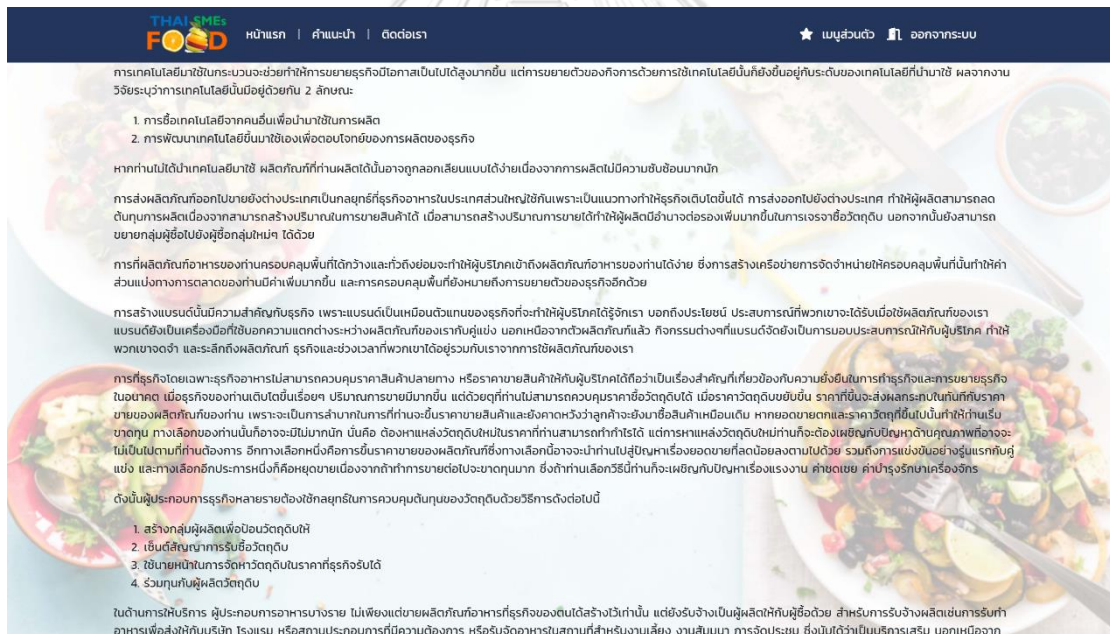


Figure 50 Advice to a firm without a compelling strategy

Figure 49 to 50 is the pages of a firm that has not yet able to fully utilize its competing ability. The firm will receive comments and advice for further business improvement.

5.2.1.6 Module 6 Firm Performance

หัวข้อ

1. ธุรกิจอาหารของท่านมีที่ผ่านมาตรฐานยอดขายที่เพิ่มขึ้นกว่าจากปีที่ผ่านและขยายได้เป็นวงกวดลด 3 ปีที่ผ่านมา

2. ธุรกิจอาหารท่านสามารถทำอะไรได้สูงขึ้นตลอดรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

3. ธุรกิจอาหารของท่านมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นหรือขยายไปยังตลาดอื่นมากขึ้นเมื่อเทียบกับ 3 ปีที่ผ่านมา

4. กิจกรรมของท่านมีส่วนแบ่งในตลาดเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

5. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่าผลประกอบการของท่านน่าพอใจเพียงใด

✔ / ✘ / ✘ / ✘ / ✘

คะแนน: 5 / 10

ย้อนกลับ ↶ ตรวจสอบผล ✎

Figure 51 Firm Performance

Figure 51 is the firm performance page. This module consists of five questions. The firm performance reflects the ability of a firm to expand their earning, market territory, growth, and profitability. This module acts as the cross-check outpost of a firm's ability. A firm that has not attained the key indices may not be able to scale itself up to mid-sized firms.

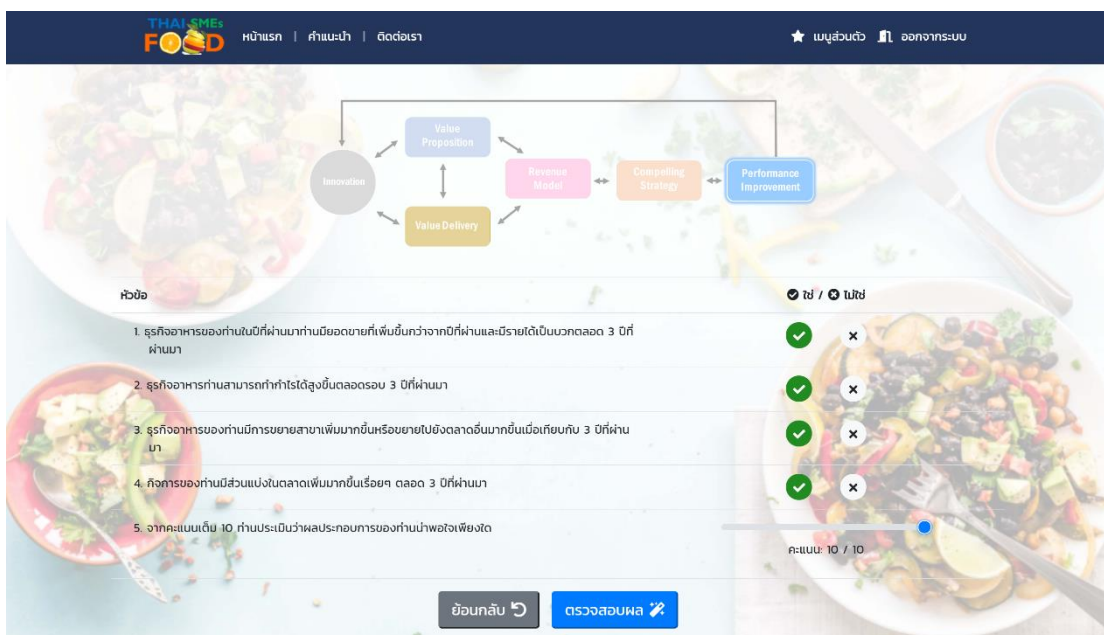


Figure 52 Firm with satisfying performance

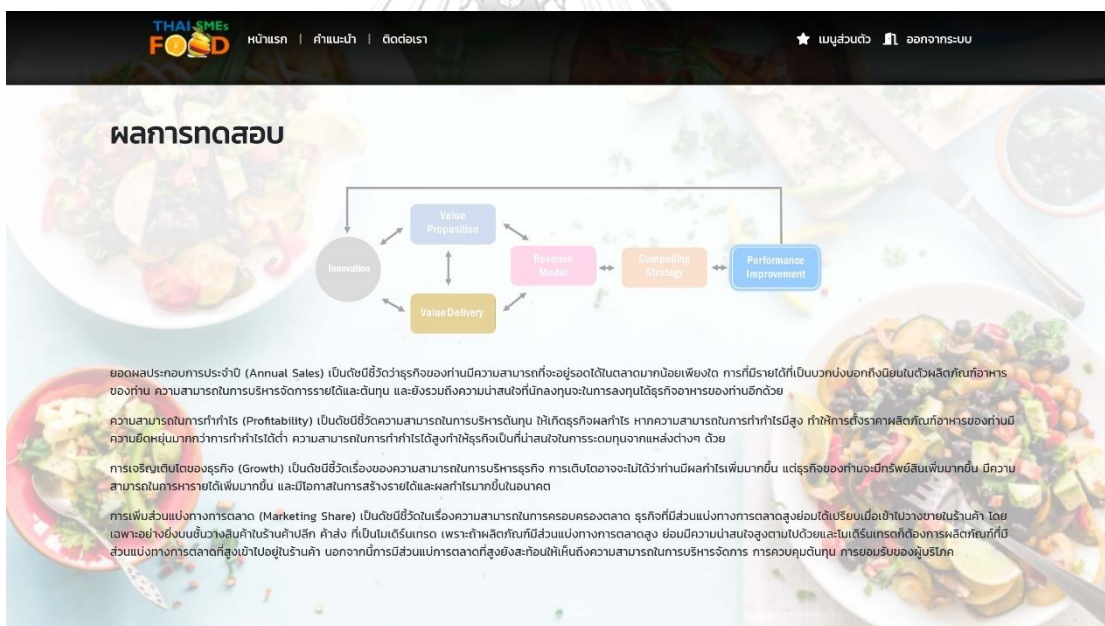


Figure 53 Advice to the firm with satisfying performance

Figure 52 to 53 are pages of the firm with satisfying performance. A firm that has satisfactory performance will receive advice for better business operations.

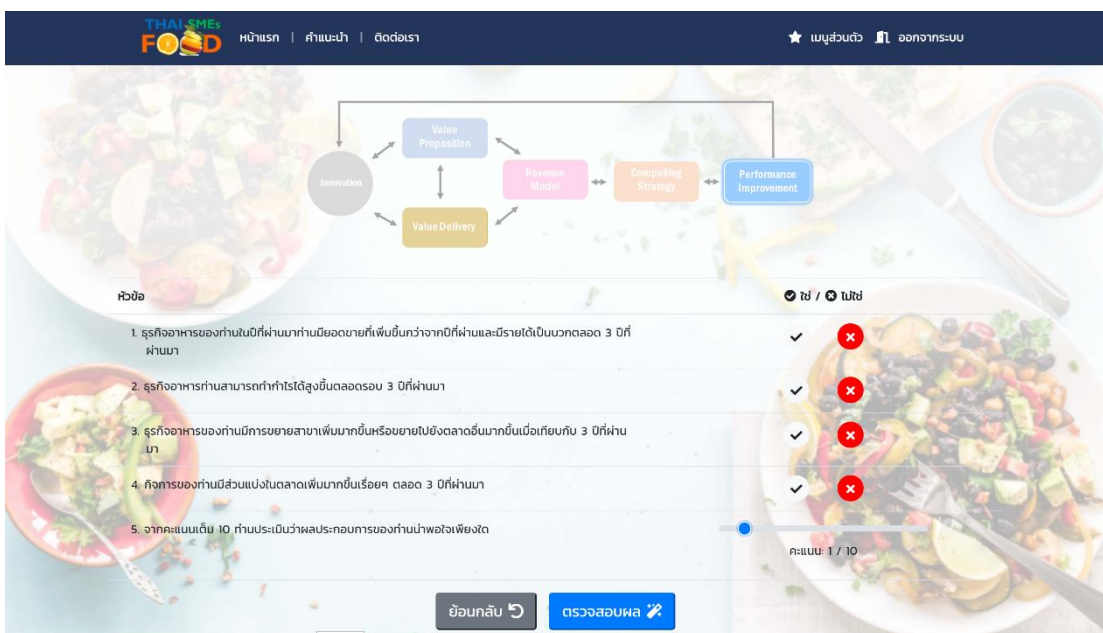


Figure 54 Firm without satisfying performance

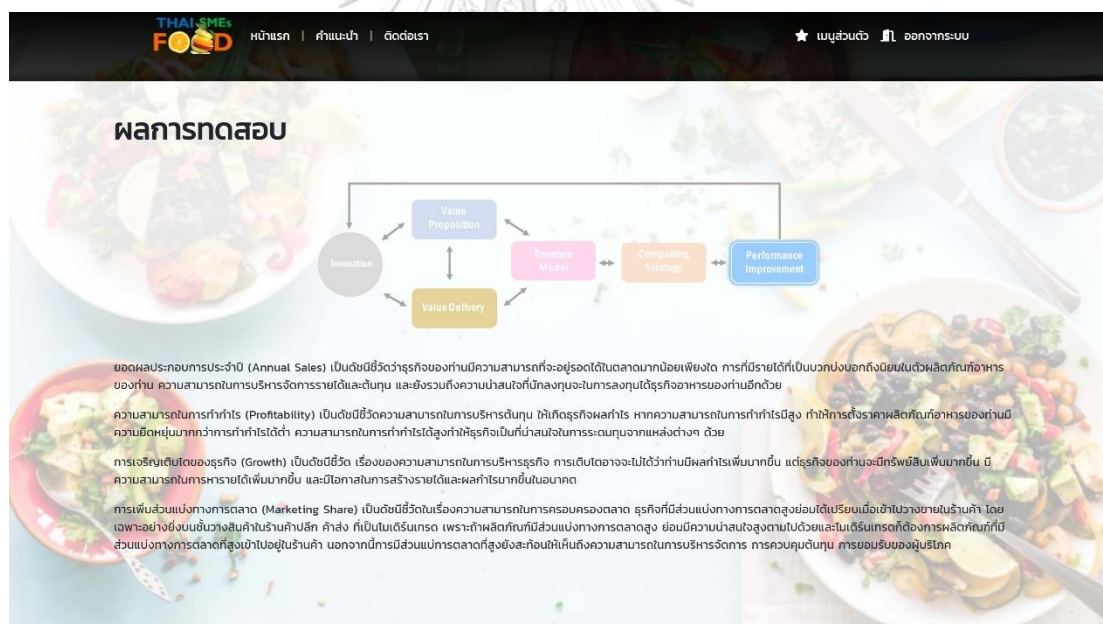


Figure 55 Advice to firm without satisfying performance

Figures 54 to 55 are the pages of a firm that are not able to make satisfaction performance. The firm will receive comments and advice for further business improvement.

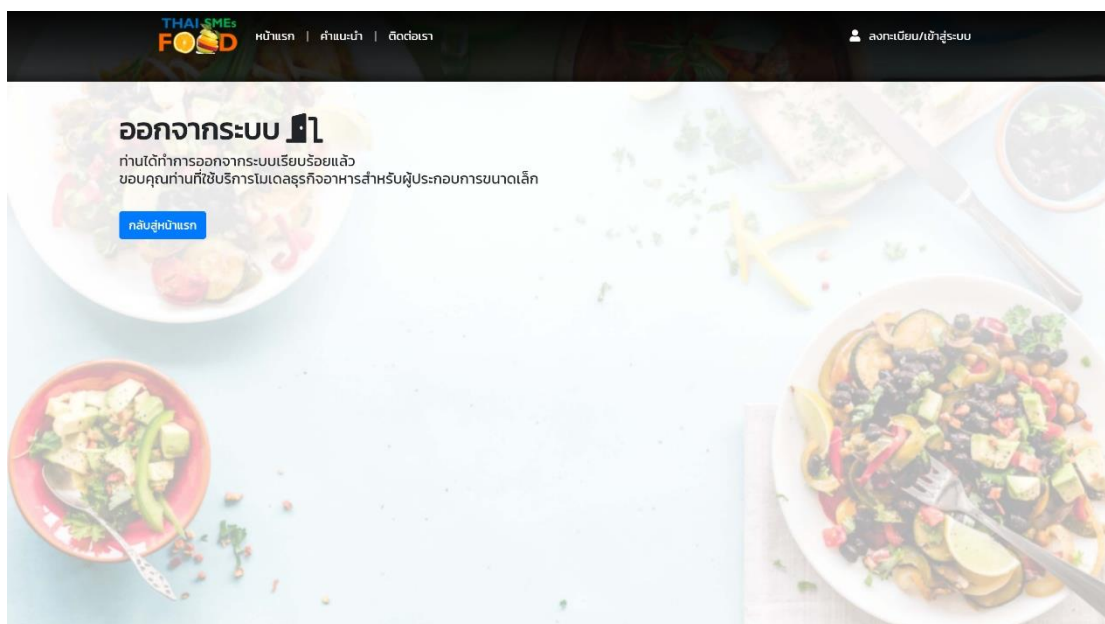


Figure 56 Log out page

The last user page is the “Log Out” page, and it is the end of the test. Users may repeat the test by clicking the “Back to Main Page” icon. The users can revisit this page as soon as they feel hesitancy about the completeness of their business operation, or the users want to ensure that they are running the food business in the right direction.

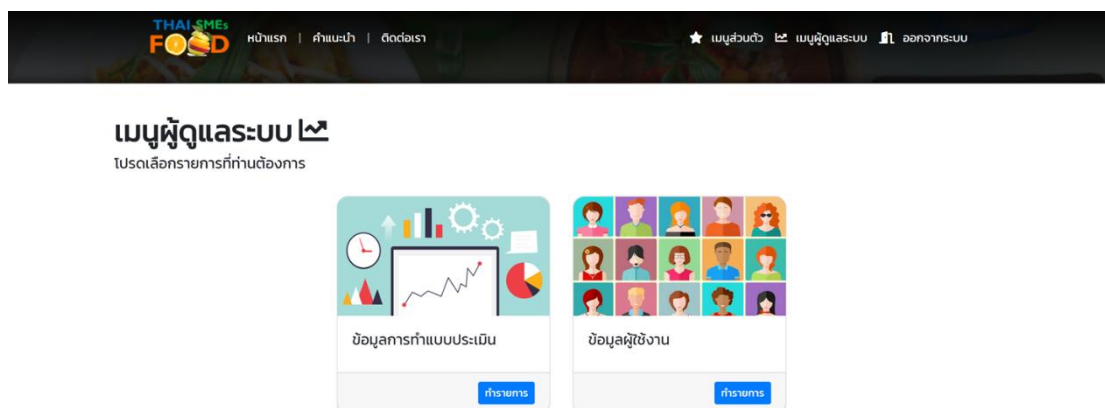
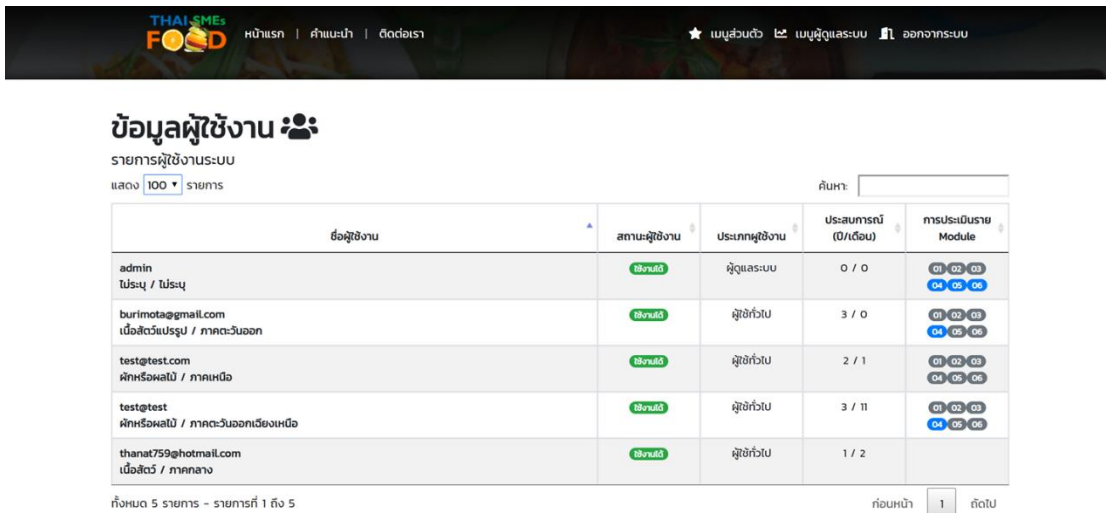


Figure 57 Administer page

The administer page is an essential functions page for the website administered and the web developer. “A Food Model For The Small Food Firms” website consists of two functionality modes, which are database inventory mode and the users’ information mode.

Data inventory mode is the entry page that of the users’ data entry. Data will be kept in the excel format. Excel data can be retrieved and compiled for data analysis purposes.



THAI-SMEs FOOD หน้าแรก | สำเนา | ติดต่อเรา

★ เมนูส่วนตัว 📄 เมนูผู้ดูแลระบบ 📢 ออกจากระบบ

ข้อมูลผู้ใช้งาน 👤

รายการผู้ใช้งานระบบ

แสดง 100 รายการ

ค้นหา:

ชื่อผู้ใช้งาน	สถานะผู้ใช้งาน	ประเภทผู้ใช้งาน	ประสบการณ์ (ปี/เดือน)	การประเมินราย Module
admin ไม่ระบุ / ไม่ระบุ	ใช้งานดี	ผู้ดูแลระบบ	0 / 0	01 02 03 04 05 06
burimota@gmail.com เมื่อสัปดาห์ก่อน / ภาคตะวันออก	ใช้งานดี	ผู้ใช้งานทั่วไป	3 / 0	01 02 03 04 05 06
test@test.com พักรอพัฒนา / ภาคเหนือ	ใช้งานดี	ผู้ใช้งานทั่วไป	2 / 1	01 02 03 04 05 06
test@test พักรอพัฒนา / ภาคตะวันออกเชิงเหนือ	ใช้งานดี	ผู้ใช้งานทั่วไป	3 / 11	01 02 03 04 05 06
thanat759@hotmail.com เมื่อสัปดาห์ก่อน / ภาคกลาง	ใช้งานดี	ผู้ใช้งานทั่วไป	1 / 2	

ทั้งหมด 5 รายการ - รายการที่ 1 ถึง 5

ก่อนหน้า 1 ถัดไป

Figure 58 The user's information

The users' information page is the administrative monitoring page. The web administrator will use this page for search, control, and manage the log-in users in the system.

5.3 Product extension

The application basically designs for free-to-use approach. Small food firms are free to use the application to probe the level of firm readiness to escalate into mid-sized firms. The design strategy is operated under the theme of a "Freemium application." Freemium is the business model where the firm overtures free-of-use to the users and induces the user to purchase on-top for a higher caliber of value-added product features (Holm & Günzel-Jensen, 2016; Koch & Benlian, 2017; Hamari, Hanner, and Koivisto, 2017). Freemium is full implement in mobile game applications. It is considered as one of the capable revenue generators in the game application business model.

Apart from a free-of-use web application, the "A Food Business Model for A Small Food Firms Application" will progressively offer the different tiers of the product lines to the web users. By applying the freemium concept, we can earn income from the series of product that offered through the additional page in the web application. The revenue model will be illustrated in the form of an inverted pyramid.

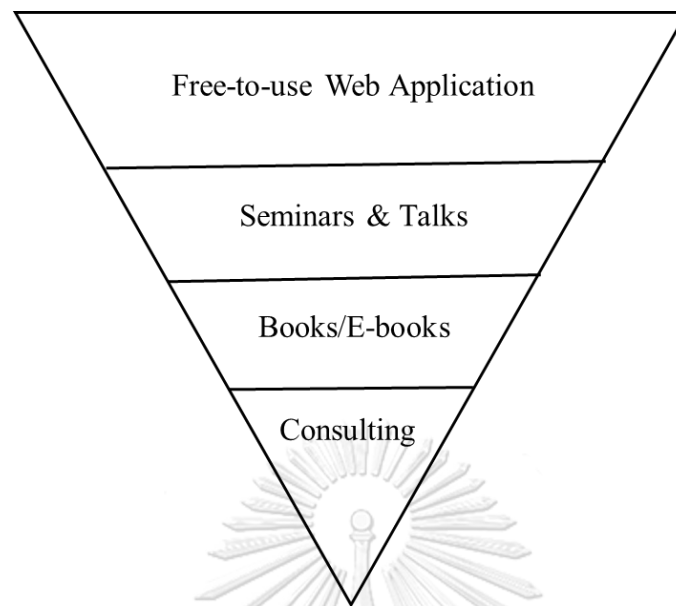


Figure 59 Inverted pyramid of the business model commercialization

5.3.1 Free-to-use web application

The free-to-use web application acts as the recruitment mechanism to draw potential users into the system. The web application is designed in the self-evaluate application format. Users will receive the prevalent advice after finishing the test. The advice is relatively applicable for small food firms to acknowledge their business standing status. Data of the users will be kept in the server and will be systematically analyzed to scrutinize the user's pain points in doing the food business.

5.3.2 Seminars and Talks

Seminars and talks place in the second tier of the product monetization offerings. Seminars and talks are the quick wins for income-generating of the business model. Users or a group of users who finish self-evaluated tests may need to learn more about the business model. They possibly have inquiries and want to explore the details of the business model for their further usages. This is an opportunity for the researcher to offer the seminar or talk services to the food entrepreneurs. The

Seminars and talks can be managed by the researcher or the invitations to talk organized by the independent organizers.

5.3.3 Books and E-books

Books and E-books stand on the third tier of product monetization offerings. The researcher and team have planned to publish books or e-books regarding the food business model and its relevant contents to serve the needs of the small food firms, food startup, or those who interested in the food business. Books and e-books will be distributed through Omni channels, researcher's own e-commerce website, book web aggregators, retail outlets. Books and e-books can become a stream source of income as long as the contents in the book and e-book are relevance, up-to-date, and fitted with the trends.

5.3.4 Consulting Services

Consulting services can generate the amount of income for the business. Food firms who are ready to elevate themselves into the mid-sized firm may inevitable to look for consultancy. The potential small food firms who attempt to uplift their business scale need to undertake themselves beyond self-accomplishment competence. As aforementioned in chapter 4, the difficulty of small food firms that they eventually encountered before expanding their business operations is the level of innovation they assume. The “vertical innovation” is a higher level of invention that goes beyond the small food firm’s self-accomplishment. It needs a certain amount of advice, supports, and assistant from professional experts. The consulting services will appropriately fit with the need for these small food firms.

5.4 Commercialization

The commercialization of the new business model within 3-years period show a positive cash flow at the end of each year. The Net Present Value (NPV) of the initial investment of 30,000 THB. It is expected to generate a net cash flow of 2,417,600 THB for the entire 36 months based on the assumption that the salvage value of the project is zero, and the target return is 15% per annum. The value of the NPV of this project

is equal to 1,684,499.51 THB. The Internal Rate of Return (IRR), which is used to estimate the profitability of the potential investments is equal to 1,004%. The project is considering acceptable for an investment

Table 19 Financial feasibility

Income Statement	Total	Year 1	Year2	Year 3
Revenue				
Seminar	1,320,000.00	240,000.00	480,000.00	600,000.00
Talks	420,000.00	120,000.00	140,000.00	160,000.00
Books & e-books	282,000.00	40,000.00	110,000.00	132,000.00
Consulting Services	1,800,000.00	400,000.00	600,000.00	800,000.00
Gross Profit	3,822,000.00	800,000.00	1,330,000.00	1,692,000.00
Expenses				
Ininitial Investment	50,000.00	50,000.00	-	-
Oranizing Seminars	330,000.00	60,000.00	120,000.00	150,000.00
Talks	42,000.00	12,000.00	14,000.00	16,000.00
Books Production	372,000.00	120,000.00	120,000.00	132,000.00
E-book Production	15,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Sales Commission	66,000.00	12,000.00	24,000.00	30,000.00
Books Commission	133,000.00	17,500.00	46,200.00	69,300.00
Admistrators	66,000.00	16,000.00	24,000.00	26,000.00
Documents	18,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total Expenses	1,042,000.00	248,500.00	359,200.00	434,300.00
Profit/Loss	2,780,000.00	551,500.00	970,800.00	1,257,700.00
Taxes	556,000.00	82,725.00	145,620.00	188,655.00
Net Profit	2,224,000.00	468,775.00	825,180.00	1,069,045.00

CHAPTER 6

TAM Analysis

The web application “A Food Business Model for The Small Food Firms” designed to be a self-evaluated device for the small food firms to exam a business readiness to advance to become a mid-sized firm. The questions in the web application enlist the ability of the food firm to apply innovation, value creation, and value capture as a firm’s growth engine. The web application consists of six sections, which are innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, and firm’s performance, which has a total of 50 questions. The web application was adopted by employing several technologies. The web application was created through the Microsoft Azure Cloud Platform with used in building, testing, deploying, and managing applications and services through Microsoft-managed data centers. The program was written by C#, HTML, and JavaScript programming languages under the Microsoft Visual Studio 2017 environment. Davis, Bagozzi, and Warshaw (1989) mention that the advance and sophistication of modern computer technologies create barriers to technology users. The understanding of the users is critical to the computer-based program developers in designing and delivering the computer programming outputs. David (1985) proposes the Technology Acceptance Model (TAM) model to investigate the acceptance and rejection of technology programming based. The TAM model has its primary purpose of gathering the user’s attitudes toward the usages of the technology programing. TAM model suggests examining the technology users in three motivational aspects; perceived ease of use, perceived usefulness, and attitude toward using computer programs.

As the “A Food Business Model for The Small Food Firms” is designed to provide self-test and recommendations to the small food entrepreneurs over web applications, the TAM model is applied to examine the technology acceptance among the users. Six modules of the questionnaire were designed to be responded in dichotomous scales, while the technology acceptance was providing respondents to answer in the numerical scale of 1 to 10. The numerical scale of the technology

acceptance was adopted to measure the level of the user's attitudes of the TAM questions. Krosnick & Fabrigar (1997) state that the numerical rating scale is a simple and reliable form to measure subjective phenomena such as attitude and belief. The value 1 in the numerical rating scale represents the meaning of strongly disagree, and value 10 means the strongly agreeable.

As the numerical rating scale of the value 1 to 10 is relatively a large scale, the researcher decides to formulate the class interval of the given value into four segments, of equal width. The range (R) which is the largest measurement is 10, and 1, is the smallest measurement of the data. The number of class (k) in which the data are uncomplicated to read is considering to segment into four classes. The given meanings of the class interval are as follows.

Table 20 Class interval

Class Interval	Meaning
7.26 - 10.00	Strongly agree
5.01 - 7.25	Agree
2.26 - 5.00	Disagree
1.00 - 2.25	Strongly disagree

To collect the data, the linkage of the web application was distributed through social media; Line and Facebook. All respondents were voluntary to reply to the questionnaire. There were 39 replied, and only 35 questionnaires were valid for statistical analysis.

6.1 Demographics of the respondents

From the valid replied questionnaires, the geographic locations are shown in table 21.

Table 21 Region

Region	Frequency	Percent
Northern Provinces	7	23.3
Central Provinces	14	46.7
Northeastern Provinces	1	3.3
Eastern Provinces	5	16.7
Southern Provinces	3	10.0
Total	30	100.0

The majority of the small food firms that respond to the questionnaire are located in the central provinces. The central provinces account for 46.7 percent, follows by the northern provinces 23.3 percent and the eastern provinces 16.7 percent.

Table 22 Business type

Business Type	Frequency	Percent
Processed Meat	3	10.0
Vetgetable or Fruits	4	13.3
Processed Vet. Or Fruits	1	3.3
Dessert/Thai Dessert	6	20.0
Bakery	5	16.7
Snack	8	26.7
Streamed or Baked Dish	3	10.0
Total	30	100.0

The snack producer is the largest group of respondents. Snack producers account for 26.7 percent, follows by dessert/Thai dessert 20 percent, and bakery 16.7 percent, respectively.

Table 23 Business intention

Business Intention	Frequency	Percent
Maximum profit	1	3.3
Oversea growth	8	26.7
Highest market share	3	10.0
Making the best foods	18	60.0
Total	30	100.0

Sixty percent of the small food firms have a business motive in producing the best foods for customers, and 26.7 percent express the intention to expand business overseas.

6.2 The overall of the technology acceptance

Table 24 Overall technology acceptance

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	7.12	0.40	Agree
Attitude to use	6.87	0.47	Agree
Usefulness	6.86	0.71	Agree

The overall motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology falls in the “Agree” category of the above three factors. ease-of-use has the highest mean score of 7.12, the attitude-to-use is 6.87, and the usefulness is 6.86. The agreeable mean scores of the motivational factors imply that the sample users of the web application find that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with amiable of usages.

6.3 Module 1: Innovation

Module 1 consists of thirteen questions that involve the innovation formulation and the innovation deployment of the sample small food firms, which is shown in table 25.

Table 25 Innovation questions

No.	Module 1 Innovation Questions	No	Yes
1	You have created a new food within 2 Years.	5	30
2	You have distributed new food within 2 years.	11	24
3	You are able to create new food with your own expertise.	13	22
4	Your new food needs advice from the expert.	5	30
5	Your new food needs a long time to develop and needed a new production process.	24	11
6	You are adjusting new ingredients with new materials or new formula.	23	12
7	You are preserving a new food with heat treatments.	12	23
8	You are preserving a new food with cold treatments.	19	16
9	You are refraining from fusing chemical substances in your food.	23	12
10	You are renting or buying a new machine for producing a new product.	9	26
11	You are inventing the new food machine.	20	15
12	You already contact with the food experts to assist you in making new food.	19	16
13	Your new food can be declared as "New to the world."	28	7

The questions in module 1 aim to investigate the existence of innovation among the samples. The first question focuses on the invention of food. If the respondent answers "No," it can assume that it has no newness of food produced in the business. If the respondent answers "Yes" on the question 1 and 2, this will be implied that the respondent is inventing new food and he or she is able to commercialize the new food in the marketplace. Result of the samples shows that 24

out of 35 have invented food products and sell them into the market and 7 of them indicate that they are inventing “New to the World” foods. It is noted, however, that there are 16 replied that mentioned that they are already in contact with the food experts, and 7 replied declared their new food as “New to the world.”

Table 26 Module 1 TAM

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	7.30	0.84	Strongly Agree
Attitude to use	7.23	0.97	Agree
Usefulness M1	7.17	1.05	Agree

The motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology in module 1 falls in the “Strongly Agree” and “Agree” categories. The mean value of the ease-of-use has the highest of 7.30, the attitude-to-use is 7.23, and the usefulness is 7.17. The strongly agreeable and the agreeable mean scores of the motivational factors implies that the sample users of the web application found that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with highly amiable of usages.

6.4 Module 2: Value proposition

Module 2 consists of eight questions that involve compliance with the demand of the authorities and building a good relationship with the distributors in order to convey food to the hand of the ultimate buyers.

Table 27 Value proposition questions

No.	Module 2 Value Proposition Questions	No	Yes
1	Your foods have wholly complied with the food export standards.	28	7
2	You sell your food on various channels and having more than twenty point-of-sales.	24	11
3	You have experienced a constant growth of your product.	12	23
4	Your foods are clean and ready to be inspected the production processes by authorities.	8	27
5	Your have heard the customer mention that it is convenience to buy your foods.	22	13
6	You are so sure that your quality food induces the word-of-mouth.	17	18
7	You have ever inviting to be broadcasted or appeared in the social media.	24	11
8	Many customers mention that they will rebuy your foods.	5	30

The questions in module 2 aim to investigate the complete deliverance of the firm's value proposition to the users in each value tiers. The value proposition is cascading in a linear formation. The first question is atop of the value delivery chains; it is the regulator tier. If the respondent answers "No", it can be taken into account that the overall quality of food is not up to the food security standards. The second tier of food compromising is the ability of the firm to satisfy the needs of the distributors. The second question is asking whether the food is able to distribute into the variety of channels. The answer "No" indicates the distributor's devoid of acceptance. The result from the samples shows that 7 out of 35 food firms have complied with the food standards and food regulations and, 11 out of 35 firms are able to distribute their foods on an expanded scale.

Table 28 Module 2 Value proposition

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	7.13	1.20	Agree
Attitude to use	6.83	1.05	Agree
Usefulness	6.43	1.99	Agree

The motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology in module 2 falls in the “Agree” category. The mean value of the ease-of-use has the highest of 7.13, the attitude-to-use is 6.83, and the usefulness is 6.43. The agreeable mean scores of the motivational factors imply that the sample users of the web application found that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with highly amiable of usages.

6.5 Module 3: Value delivery

Module 3 consists of nine questions that involve the ability to handle the engagement of both physical and emotional properties in the value delivery chains. Small food firms are obligated to manage and to deploy in ambidextrous manners.

Table 29 Value delivery questions

No.	Module 3 Value Delivery Questions	No	Yes
1	Your food has a well-known brand.	28	7
2	You have the operation manual of your food production.	23	12
3	The label has the outright necessary information.	13	22
4	You have built your brand and it is eminent.	22	13
5	You take all complaints and suggestions to be sources of product improvement.	6	29
6	You can control buying price levels from your suppliers.	19	16
7	You are domestically and internationally marketing your food products.	23	12
8	You have nation-wide coverage and partly international coverage distributions.	25	10
9	You are not hesitate to invest to buy new machines for making food products.	21	14

The questions in module 3 are designed to examine the dynamic balance of management and deployment of the small food firms in delivering both physical and emotional appearances. The second question in this module aims to examine the ability to deliver a satisfactory physical engagement of the food products, while the fourth question is a scheme in investigating the handling ability of the emotional engagement of the small food firm. Result of the samples show that 13 food firms invest in brand building to create emotional engagement, and 12 food firms create the operation manual for their food production processes.

Table 30 Module 3 Value delivery

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	7.07	0.78	Agee
Attitude to use	6.90	0.84	Agee
Usefulness	6.93	1.01	Agee

The motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology in module 3 falls in the “Agree” category. The mean value of the ease-of-use has the highest of 7.07, the attitude-to-use is 6.90, and the usefulness is 6.93. The agreeable mean scores of the motivational factors imply that the sample users of the web application found that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with highly amiable of usages.

6.6 Module 4: Revenue model

Module 4 consists of eight questions that involve the ability of a small food firm’s monetization. Small food firms can generate a stream of revenue in 2 approaches, either the domestic monetization or the export monetization.

Table 31 Revenue model

No.	Module 4 Revenue Model Questions	No	Yes
1	Your production capacity has 50% or more occupied for export.	31	4
2	You own more than twenty chain stores or selling more than twenty franchises.	31	4
3	Your sell over brokers, agents, or having an oversea office.	29	6
4	You have offered extra services to clientele.	30	5
5	Twenty percent of your revenue comes from e-commerce.	24	11
6	You have participated in internation food fairs every year.	21	14
7	You are selling your food products in the nation-wide convenience stores.	21	14
8	You are selling your food products in the local outlets.	7	28

The questions in module 4 are designed to examine the ability of small food firms to generate a stream of revenue. If the respondent answers “No” in all questions. It can be assumed that the small firm is lack of revenue monetization competence. If the respondent answers “Yes” in one of the provided questions, it may assume that the food firm earns a certain ability to generate volume sales. The results of the

samples show that food firms choose one or another route to build the stream of income. The 28 out of 35 firms are actively selling their food the local outlets and 14 firms are selling their food in nation-wide convenience stores.

Table 32 Module 4 Revenue Model

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	6.93	0.83	Agee
Attitude to use	6.97	1.16	Agee
Usefulness	6.97	1.16	Agee

The motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology in module-4 falls in the “Agree” category. The mean value of the ease-of-use has the highest of 6.93, the attitude-to-use is 6.97, and the usefulness is 6.97. The agreeable mean scores of the motivational factors imply that the sample users of the web application found that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with highly amiable of usages.

6.7 Module 5: Compelling strategy

Module 5 consists of six questions that involve strategy deployment. Small food firms demand strategy to create trade volume. The presented compelling strategy in this study is a technology-driven strategy, export-led strategy, market dominant strategy, networking strategy, and service strategy.

Table 33 Compelling strategy

No.	Module 5 Compelling Strategy Questions	No	Yes
1	You installed a modern machine for producing new food	14	21
2	You focus is on export.	24	11
3	You have an advantage over the rivals by having more distribution outlets.	28	7
4	You brand is overcome the competitor brands	24	11
5	You have a strong supplier network.	18	17
6	You offered extra services to your clientele such as express service or made-to-order.	13	22

The questions in module-5 are designed to investigate the use of a strategy of the small food firms in generating a stream of revenue. If the respondent answers “No” in all questions. It can be assumed that the small firm is lack of strategy deployment ability. If the respondent answers “Yes” in one of the provided questions, it may assume that the food firm has demonstrated a certain ability to utilize a growth strategy. Result of the samples show that 22 out of 35 food firm offer the extra services to their clientele, and 21 food firms decide to install a modern machine for producing new food services.

Table 34 Module 5 Compelling strategy

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	7.13	0.94	Agee
Attitude to use	6.83	0.91	Agee
Usefulness	7.00	0.95	Agee

The motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology in module 4 falls in the “Agree” category. The mean value of the ease-of-use has the highest of 7.13, the attitude-to-use is 6.83, and the usefulness is 7.00. The agreeable mean scores of the motivational factors imply that the sample users of the

web application found that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with highly amiable of usages.

6.8 Module 6: Firm's performance

Module 6 consists of four questions that involve the firm's performance. The firm's performance reflects the ability to efficient utilization of the company resources. The indexes use to indicate the growth of the firm are annual sales, the levels of profitability, firm growth, and market share.

Table 35 Firm's performance

No.	Module 6 Firm's Performance Questions	No	Yes
1	Your company continuously earns positive income in the last three years.	18	17
2	Your profit margin is growing every year.	17	18
3	You have an increased number of distribution outlets every year.	17	18
4	You gain larger market share in the last three years.	14	21

The questions in module 6 aim to investigate the firm ability to grow. The questions are asking quite straight forward regarding the firm performances. If the respondent answers "Yes" in one of the questions, it may assume that the firm is experiencing relative business growth. The result of the sample shows that about half of the samples were experiencing a higher earning income, rising in profit margin, added new distribution outlets, and gaining more market share.

Table 36 Module 6 Firm's performance question

Motivational Factor	Mean	SD	Meaning
Ease of use	7.13	1.87	Agee
Attitude to use	6.97	0.85	Agee
Usefulness	7.13	0.85	Agee

The motivation of the acceptance-to-use of the food web application technology in module 4 falls in the “Agree” category. The mean value of the ease-of-use has the highest of 7.13, the attitude-to-use is 6.97, and the usefulness is 7.13. The agreeable mean scores of the motivational factors imply that the sample users of the web application found that the web application provides a convenience for them to get involved; it can deliver helpful information with highly amiable of usages.



CHAPTER 7

Conclusion

The growth of the Thai small food firms from a small-sized to become a mid-sized food firms remains questionable. OSMEP reports that the obstacles of the Thai SMEs are a deficit of resources of the small food firms, less capacity to assimilate a new knowledge of small food firms, the uncertainty of making use of the new knowledge, less formal R&D process, lack of scaling management. To raise the business capability of the Thai small food firms, the small food firms need a tool to aid their ability in creating and capturing value to react to the new face of demand and the rapidly changing business environment. DaSilva & Turkman (2013) state that the business model is considered as a ground-rule of firm competence and contemplated as a source of the firm competitive advantages. The literature argues that the food business model has received limited attention from researchers even though food is the common ground of daily business, especially small size food firms. This research aims to investigate the core components of the food business and to develop the food business model for the small food firm. The study is conducting by using a mix-method approach.

A business model is considered as a ground rule of the firm innovation to do the business. Many scholars indicate that business model is the source of firm competitive advantages (Christensen, 2001; Teece & Eppler et al., 2011; DaSilva & Turkman, 2013; 2010; Ranjith, 2016), but business model receives many arguments on the validity of the business model for up-to-date execution. The push of technology has rapidly changed the way of doing business; it creates the migration of value (Hacklin et al., 2018). E-commerce is replacing the old fashion business style like brick and mortar. Usage of cash is less important in modern business time, where the economy is moving forward to a cashless society. The traditional stores are succeeding by modern trade. Ireland et al. (2001) pointed out that the business model is not endured when time and business environment changes. A firm needs to adjust or search for a new business model to keep the firm remained competitive in the marketplace.

The aging business model theories are quite ambitious to comprehend as they are profoundly abstract to the small firms. (Nenonen, 2009) stated that the business model is criticized for being vague and lack of unity of its terminology. The definition of the business model has been used based upon the disciplinary that the business model is applied. (Kim & Mauborgne, 2005) mentioned that failed firm results from the anchor of strategy that remains unchanged.

Scholars has viewed roles of business models in a diversify senses in the economy such as establishing the company, making money, making offering to the target customers, generating and delivering of economic value or social value, describing the value chain, determine how costs and revenue structured, laying the groundwork for the competition, revealing and formulating firm strategy, mapping the company's purposes, opportunities for value capture and value creation, identifying market segment, articulating value proposition (Markides & Onyon, 2010; Birkensaw & McGahan, 2010; Hienerth et al., 2011; Sinfield et al., 2011; Gambardella & McGahan, 2010; Dahan et al., 2010; Nielsen & Lund, 2014; Cassdesus-Masnell & Zhu, 2010; Weill et al., 2011; Smith et al., 2010; Zott & Amit, 2010; Boken et al., 2015 Roome & Louche, 2016) Venkatarman & Handerson (1998) reveal the roles of the business models and classified them into five aspects.

1. Business models as a real-life phenomenon
2. Business models as models
3. Business models as a tool to structure organizations
4. Business models as a mediator between technology and markets
5. Business models as a strategic variable

Chesbrough (2007) proposed the framework of the business model and elaborated that the different types of firms delivered different levels of values. His framework starts from the basic set up to the advanced firms as the following.

1. The company has an undifferentiated business model (type 1)
2. The company has come differentiation in its business model (type2)
3. The company develops a segmented business model (type 3)

4. The company has an externally ware business model (type 4)
5. The company integrated its innovation process with its business model (type 5)

The different types of business model required a different component to make them fit with the business. Osterwalder and Pigneur (2005) postulate their business model in the form of a business canvas. They proposed that a business model consists of two layers, which are taxonomy and a conceptual model. Gassman et al. (2016) collect the patterns of the business model from the literature. They identify that the business models created from the seven schools of thought.

1. Business model as an activity system
2. Business model as a process
3. Business model as a cognitive view
4. Business model as a technology-driven
5. Business model as a strategic choice
6. Business model as a combination
7. Business model as a duality

Malone et al. (2006) reach the conclusion that there is no one best business model. Yang et al. (2017) argue that the business model has connected to the concept of value. Hacklin et al. (2018) added that relationships among the elements construct a business model and provide the right balance between economic value and the ability of a firm to pursue business. A. Osterwalder (2004) develop a business can which he chose nine elements that are interrelated. The nine elements consist of customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, and cost structure.

If the business model can enhance values and benefits to the firm as reviewed in the literature, what will be a business model for small food firms? What are the essential components that small firms need to grow up? To answer these questions, we design to conduct our research by using a mix-method, which are both qualitative and quantitative approaches to reach the answer. We adopt the content analysis

technique to explore the question of what the business model for small food firms in Thailand is and what are the components in the business model for small food firms. On the other hand we choose to explain the relationship of the business elements by using the correlation coefficient technique. The thirteen samples were drawn by using the following criteria,

1. All of them are mid-sized food firms that function as both food processors and sellers.
2. None of them is a food broker whose main role is purely buying food products for a resale purpose.
3. All of them have earned certain kinds of achievement awards, or as winners in food competitions.
4. all of them were still in the food business during the data collection period.

Why we chose the mid-size food firms as samples in this study? From our preliminary study, we started to conduct the interview of the twenty small food firms to explore how could they will become the mid-sized food firm. We eventually discovered that all samples we interviewed could not give us the usable data of to what extent they enlarge their business and become the mid-size firm. This incident makes us realized that the small food firms are not able to lead to answer to our preoccupied questions. We restarted our findings with the new mindset of how to retrieve the necessary information. We moved to focus on a new group of informants, which are mid-sized food firms. The mid-sized food firms once were the small food firms. They enjoy the same route of being the mid-sized firm as the small food firms that we had an interview. The difference is that these firms have successfully become mid-sized firms while other small food firms cannot. The term “Small Food Firm” is determined to those who used to be the small entrepreneurs and earn rights on foods they prepare, process, produce, and distribute to the buyers. They create and produce foods and distribute them to the buyers. The capital investment of the small food business is between 3 to 10 million THB.

The research processes started with gathering the two sets of secondary data. The purposes of the secondary are used to the researcher to construct the preliminary

business model framework. The first set of data was gathered from journals, proceedings, working papers in the form of electronic databases, journals, trade papers, books, government documents, articles on the websites. The second set is amassed from the archive of interviews on Youtube. Sixty-four archive collections were drawn from thirteen samples. The archive videos were extensively reviewed. The information of the thirteen samples will allow the researcher to investigate visions, business operations competencies, business value propositions, and strategies. The researcher adopted the process of theory building (Eisenhardt, 1989) to analyze data. Information extracted from the qualitative data will be coding and construct the axial matrix coding.

The quantitative approach was used to validate the business model framework of the small food firm. The questionnaire was used as a tool for data collection. A hundred questionnaire was distributed to the small food firms, and 43 sets of readable questionnaires were returned. The statistical techniques that research employed to comply with the data were a descriptive and inferential statistic in the form of frequency, percentage, standard deviations (SD), and correlation coefficient (r^2). The results of the analysis of the data were presented in the tabulations and construction of the relationship model.

The results of the study show that there are six components that are relatively associated with the business model for small food firms. Those components are innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, and firm performance. Each component contains different sub-elements, which are illustrated in the below graphic of relationships.

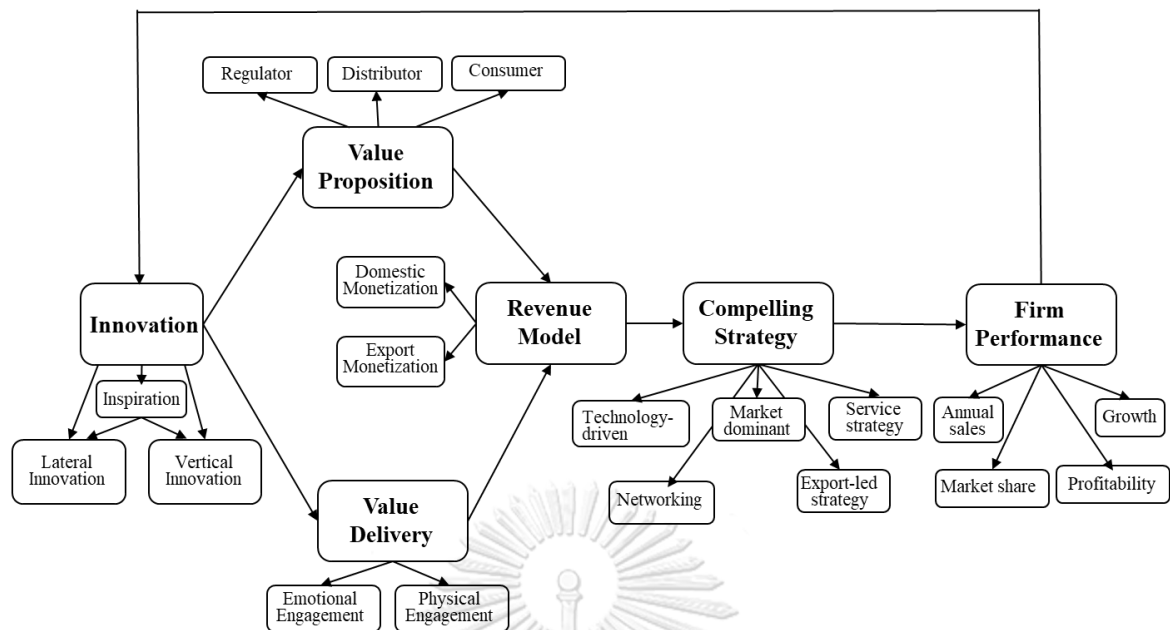


Figure 60 Business model and components

The six selective codes of the business model component, which are innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, were analyzed to confirm the relationships among components by using the correlation coefficient technique. The findings of the correlations are confirmed that the six components in the business model are significantly correlated at the level of 0.05 and 0.01.

In conclusion, the new food business model can be a reliable engine for growth for a small food firm. It helps the small firms to be better organizing their resources yet provides a systematic direction for revenue-generating. The generic business model is a shortcoming of the ex-ante ability to recognize the flaw of an incomplete business operational circle unless it has ex-post to the complete loop of the operations. Unlike the generic business model, the new food business model is capable of ex-ante alarming when there is a fallacy in a particular module in the business model. The alarming benefits small food firms in reminding them to amend the unfinished task before moving into the full-scale operations.

The migration of the small food firm to become a mid-size food firm is not apparent. Innovation is the adversity to achieve. From our study, we found that the small firms invested two to five years to attain new food innovation. The innovation looped up from the degree of ambitious question the firm set. The harder the goal to attain, the higher the degree of innovation emerged. Trial and error manner is a common practice found in our sample groups. The difficult to attain questions often required advance knowledge, specialized skills, sophisticated equipment, and advanced machinery, but the consequence resulted in the high magnitude of innovation.

The value proposition acts as a gateway to the market. The interruption in the value proposition process perilously increases the risk of being a dead-ended product. The value offered to the gatekeepers should amount to needs and requirements. The value delivery system bridges the vendor offers to the buyer obligations of either emotional engagement or physical engagement. The engagements are vital in driving consumer preferences, which largely contribute to the advancement of a mid-size food firm. The revenue model plays a crucial part in the food firm ecosystem, as it is an engine to mobilize the firm business. Our study showed that the three strategic options to grow a firm's revenue were export, escalated the chain stores, and adopted the franchise system. The larger sales volume forced the firm to acquire better skills in production, logistics, communication, financing, marketing, and management. These skills are crucial determinants that segregate the capable mobilizing firm from the inert firm. The change of the firm's behavior can be an indicator to predict the future environment that the firm will inhabit. Increased revenue, market share, and profitability are relatively determined by the growth of a small business.

A new business model for small food firms in this study exhibits an active relationship of six components; innovation, value proposition, value delivery, revenue model, compelling strategy, and performance. This model applies to small food firms, which suggested that the fundamental architecture underlying the success of a small firm in the food business should consist of the aforementioned six components. Findings from this study may contribute useful, practical advice regarding how small

food firms should pay their concerns when they want to grow their food business. A change of a component affects all the others in the model as a whole.

7.1 Discussion: Business model as an engine of growth

The patterns of the business model have viewed in the different aspects by the different schools of thought and the scholars, but they have one common share foundation in the business that the business model enhances the growth of firms. From the review of the literature, most of the erstwhile business models are constructed to be broad and generic in terms of conceptual metaphor. The presentations of the business model give a direction to a firm to exploit the core competence in the sense of what a firm should have rather than what a firm should do and how to do it. Besides, the erstwhile business models have considerably neglected the size of the firms whose size is relatively connected to the viable firm's resources and the ability to leverage the resources. The One-size-fits-all concept metaphors can create disorientation to small firms as the idea requires a high level of thinking, which is typically a deficit for the small business owners. One of the critical drawbacks of any business model is the creation of the "ex post" scenario. It means that the firm owners who decide to follow a particular business model need to complete the implementation circle before knowing the result.

The new business model for a small food business provides a new perspective in conducting business. This new business model is exclusively designed for the "ex ante" scenario, the condition that the firms can notice any improper circumstance while running the businesses. The new business model is constructed in the form of a structural metaphor. The structural model is not only provided the firm's core competence concepts of how to become a mid-sized firm but also provides the sub-elements for a firm to engage business operation in every module. If the firm notices the sign of incompleteness in each module, the firm may slow down or pause the operation and look back to the running operation at any time without waiting till completing the model loop.

Table 37 shows the business model comparison between the erstwhile business model and the new food business model.

Table 37 Business model comparison

Erstwhile BM	New BM
Suited to a generic firm	Suited to small food firm
One-sizes-fit-all scenario	Focus scenario
Conceptual metaphor	Structural meaphor
Inclusive business model	Exclusive business model
What to have	What and how to do
Ex-post	Ex-ante

The right business model will provide an opportunity and a comprehensive idea to grow to a small food firm. A small food firm that en route to becoming a mid-sized firm needs to understand the dynamic changes of the business environment. The new business model for a small food business can as an engine that drives the firm to the set target.

REFERENCES

- Allen, M. (2018). The Basics of Plant-Based Meat Production. Retrieved from <https://www.gfi.org/plant-based-meat-production-101>
- Alt, R., Zimmerman, HD. (2001). Introduction to special section on business models. *Electronic Markets - The International Journal*, 11(1), 1019-6781, 3– 9.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). *Business Model Innovation creating value in times of change*. Working Paper, (WP-870).
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2008). The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.
- Andriopoulos, C., Slater, Constantine Andriopoulos, S., & Slater, S. (2013). Exploring the landscape of qualitative research in international marketing. *International Marketing Review*, 30(4), 384-412. doi:10.1108/imr-03-2012-0061
- Applegate, L.M. (2001). Emerging e-business models. *Harvard Business Review*, 79(1):79–87.
- Aytac, B., & Wu, S.D. (2013). Characterization of demand for short life-cycle technology products. *Annals of Operations Research*, 203(1): 255-277.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. doi:10.1016/j.lrp.2013.08.023
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Bàkiewicz, A. (2005). Small and Medium Enterprises in Thailand Following the Leader. *Asia and Pacific Study*, 2, 131-151.
- Bakker, C., den Hollander, M., Van Hinte, E., & Zlijstra, Y. (2014). *Products that last: Product design for circular business models*: TU Delft Library.

- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2016). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348. doi:10.1177/1470593106066795
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012). Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 300-321. doi:10.1108/14626001211223919
- Barrett, P. T., & Kline, P. (1981). The observation to variable ratio in factor analysis. *Personality study and group behavior*, 1: 23-33.
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 274-285.
- Bernard, H.R. (1995). *Research Methods in Anthropology*, Second Edition. London: Sage Publications.
- Bernard, H. R. (2011). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman Altamira.
- Bessant, J. (1999). The rise and fall of 'Supernet': a case study of technology transfer policy for smaller firms. *Research Policy*, 28(6), 601-614. doi:[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00002-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00002-5)
- Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*. 14. 10.1109/PICMET.2001.951898.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model?. *MIT Sloan Management Review*, 50: 81-90.
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61. doi:10.1016/j.eist.2015.07.010
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop a sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.039
- Bonakdar, A. (2015). *Business Model Innovation: studies on business model design, protecting, anchoring*. Dissertation, no.4334. University of St.Gallen, 1.

- Bos-de Vos, M., Lieftink, B., Volker, L., and Wamelink, H. (2014). Business Model Design of Architectural Service Firms. Proceedings, *Engineering Project Organization Conference 2014*.
- Botha, M., Van Vuuren, J. J., & Kunene, T. (2015). An integrated entrepreneurial performance model focusing on the importance and proficiency of competencies for start-up and established SMEs. *South African Journal of Business Management*, 46(3), 55-66. doi:10.4102/sajbm.v46i3.101
- Brea-Solis, H., Casadesus-Masanell, R., and Grifeel-Tatje, E. (2012). Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage. *Strategic Entrepreneurship*, 9(1): 12-33.
- Brettel, M., Strese, S., and Flatten, T.C. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – an entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, 30(2): 85-98.
- Brown, P. O. (2018). The Mission that Motivates Us Retrieved from <https://medium.com/impossible-foods/the-mission-that-motivates-us-d4d7de61665>
- Brunswicker, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263. doi:10.1111/jsbm.12120
- Burgess, R.G. (1982a). Elements of Sampling in Field Research. In Burgess, R.G. (ed.) *Field Research: A Source Book and Field Manual*, London: Allen Unwin.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2009). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Working Paper, Harvard Business School, 10-036.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010a). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2010b). Strategies to fight ad sponsored rivals. *Management Science*, 56: 1484–1499.
- Casadesus-Masanell, R., & Heilbron, J. (2015). *The Business Model: Nature and Benefits*. Harvard Business School Working Paper, (15-089). Boston.

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004
- Casadesus-Masanell, R., & Tarzijan, J. (2012). When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*, January-February.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. doi:10.1002/smj.2022
- Cavalcante, S., Kesting, P., and Ulhøj, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8): 1327-1342. DOI:10.1108/00251741111163142
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28. doi:10.1108/02756660510608521
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. doi: 10.1093/icc/11.3.529
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership Journal*, 35(6):12-17.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Muhd Yusuf, D. H. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5). doi:10.5539/ass.v7n5p180
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.
- Christensen, C.M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105-109.

- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*: Harvard Business Review Press.
- Coglianesi, C. (2012). *Measuring Regulatory Performance: Evaluating the impact of regulation and regulatory policy*.
- Comfrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 147.
- Cooper, J. (1998). A Multidimensional Approach To The Adoption Of Innovation, *Management Decision*, 36(8), 493-502.
- Corbin, S. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., and Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43: 326–342.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42, 693-716.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- DaSilva, C.M. & Trkman, P. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6): 379-389. DOI:10.1016/j.lrp.2013.08.004
- Davis, Fred. (1985). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems. Thesis (Ph. D.) - Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1986.
- Davis, F. D., Bagozzi, R.P. and Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*. 35,8 (August): 982-1003.
- Debelak, D. (2006). *Business model made easy*. Wisconsin: CWL Publishing Enterprises.
- Delgadillo, L. M. (2012). An Assessment of Consumer Protection and Consumer Empowerment in Costa Rica. *Journal of Consumer Policy*, 36(1), 59-86.
doi:10.1007/s10603-012-9206-9
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
doi:10.1016/j.lrp.2010.02.004

- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2001). eBusiness model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23.
- Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R.H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.): *The Management of Organization*, 1: 167-188, New York: North-Holland.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.006
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*: Routledge.
- Elo, S., & Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs*, 62(1), 107-115. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18352969>. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academic Management Review*, 14(4),1-10.
- Eriksson, H., Penker, M. (1999). *Business Modeling with UML: Business Patterns at work*, Wiley & Sons.
- Eppler, M.J., Hoffmann, F., Bresciani, S. (2011). New business models through collaborative idea generation. *International Journal of Innovation Management* 15(6). 1323-1341.
- Feng, H., Froud, J., Johal, S., Haslam C., and Williams, K. (2001). A new business model? The capital market and the new economy, *Economy and Society*, 30: 4, 467-503, DOI: 10.1080/03085140120089063
- Fielt, E. (2013). *Conceptualisation Business Model: Definitions, Frameworks and Classification*.

- Flick, U. (1998). An introduction to qualitative research: Theory, method and applications. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foss, N. & Saebi, T. (2015). Business Models and Business Model Innovation. 10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0001.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. doi:10.1016/j.lrp.2017.07.006
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.009
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. University of St.Gallen. 6.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2014) Revolutionizing the Business Model. In: Gassmann O., Schweitzer F. (eds) Management of the Fuzzy Front End of Innovation. Springer, Cham, 89-79.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Saur, R. (2016). Exploring the Field of Business Model Innovation: New Theoretical Perspectives. Palgrave: Macmillan.
- Gebauer, J. and Ginsburg, M. (2003). The US wine industry and the internet: An analysis of success factors for online business models. *Electronic Markets*, 13(1): 59-66.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 209-226.
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559. doi:10.1007/s11206-005-9057-0
- Ghosh, A. K., Benoy Joseph, W., Gardner, J. T., & Thach, S. V. (2004). Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(7), 433-443. doi:10.1108/08858620410564382

- Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review*, July-August, 97-103.
- Gordijn, J. & Akkermans, H. (2001). Designing and Evaluating E-Business Models. *Intelligent Systems*, IEEE. 16. 11- 17. 10.1109/5254.941353.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103: 265-275.
- Guba, E.G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29: 75–91.
- 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.
- Guadagnoli, E. & Velicer, W. (1988). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological bulletin*. 103. 265-75. 10.1037//0033-2909.103.2.265.
- Gummesson, E. (2001). Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory* 1(1).
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Hacklin, F., & Wallnöfer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50(2), 166-188. doi:10.1108/00251741211203515
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Trudel, J. (2001). Leading the Revolution. *Journal of Product Innovation Management*. 18. 212–213. 10.1016/S0737-6782(01)00097-2.
- Hamari, J., Hanner, N., and Koivito, J. (2017). Service quality explains why people use freemium services but not if they go premium: An empirical study in free-to-play games. *International Journal of Information Management*, 37, 1449-1459.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.

- Haubro, A.P., Lomholt, H.A., Lueg, R., Nielsen, S.V., Knuden, U. (2015). Tactical and strategic choices in business models: evidence from a Danish fashion outlet. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3): 274-289.
- Hedman, J., Kalling, T. (2003). The business model concept Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12: 49-59. DOI:10.1057/palgrave.ejis.3000446
- Hienerth, C., Keinz, P., and Lettl, C. (2011). Exploring the nature and implementation process of user-centric businessmodels. *Long Range Planning*, 44: 344–374.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A framework for analysis and research*. USA, Canada: Taylor & Francis.
- Holm, A.B., Günzel-Jensen, F. (2017). Succeeding with freemium: strategies for implementation. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 16-24. doi: 10.1108/JBS-09-2016-0096
- Hutton, W., & Nightingale, P. (2011). *The discouraged economy London Big Innovation*. London: Big Innovation Centre.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, M., Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic Management actions to create firm wealth. *Academic of Management Executive*, 15: 49-63.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-+.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, 2-10.
- Kaur, M. (2016). Application of Mixed Method Approach in Public Health Research. *Indian journal of community medicine : official publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, 41(2), 93-97. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27051082> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/PMC4799647/>. doi:10.4103/0970-0218.173495

- Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65-74. doi:10.1016/j.jbvi.2018.02.004
- Ketchen, D. J., & Hult, G. T. M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 573-580. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.010>
- Kent, R. (1999). *Marketing Research: Measurement, Method and Application*. Thomson Business Press, London.
- Kim, S.K., & Min, S. (2015). Business Model Innovation Performance: When does adding a New Business Model Benefit an Incumbent?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 34-57. DOI:10.1002/sej.1193
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing-Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*: Hachette UK.
- Kluber, R. (2000). Business Model Design and Implementation for eServices. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2000 Proceedings*, 139.
- Knight, K. (1966). *A Descriptive Model of the Intra-firm Innovation Process*: Graduate School of Business, Stanford University.
- Koch, O.F., Benlian, A. (2017). The effect of free sampling strategies on freemium conversion rates. *Electron Markets*, (27). 67-76.
DOI 10.1007/s12525-016-0236-z
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing: 11E*: Prentice Hall Video Gallery.
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value proposition: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 277-294.
- Krosnick, J.A. & Fabrigar, L.R. (1997). Designing Rating Scales for Effective Measurement in Surveys. In Lyberg, L., Biemer, P., Collins, M., de Leeuw, E., Dippo, C., Schwarz, N., and Trewin, D. (Eds.). *Survey Measurement and Process Quality*. New York: John Wiley. 10.1002/9781118490013.ch6.

- Lambert, S. C. (2006). A Business Model Research Schema. *Proceedings of 19th Bled Conference 'e-value'*. Bled, Slovenia.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. *McKinsey staff paper*, 41(July).
- LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesch, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research* (2nd ed.). Orlando, FL: Academic Press.
- LeCompte, M.D., & Schensul, J. (1999). *Designing and conducting ethnographic research*. Walnut Creek, CA: AltaMira.
- Lee, N., Sameen, H., Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis, *Research Policy*, 44(2). 370-380
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs-An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
doi:10.1016/j.respol.2009.12.009
- Leegard, R., Keegan, J. and Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers (2003)*: 138-169.
- Lieder, M., Asif, F. M. A., Rashid, A., Mihelič, A., & Kotnik, S. (2018). A conjoint analysis of circular economy value propositions for consumers: Using “washing machines in Stockholm” as a case study. *Journal of Cleaner Production*, 172, 264-273.
Retrieved from
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617324538>
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000). Changing business models: surveying the landscape. Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change, 1–15.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: *An anatomy*. *California Management Review*, 42(4): 55-69.
- Makinen, S. and Seppanen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. *Management Research News*, 30(10): 735-748.

- Malone, T.W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G. and Woerner, S. L. (2006). Do Some Business Models Perform Better than Other?. Working Paper 4615-06. MIT.
- Magretta, J. (2002a). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92, 133.
- Magretta, J. (2002b). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* (May), 86-92.
- Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., & Woerner, S. L. (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others?* Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4752/1/MPRA_paper_4752.pdf
- Markides, C.. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*. 40.
- Makides, C. (2006). Disruptive Innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23: 19-25.
- Makides, C. & Chu, W. (2008). *Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization*. In L. Constanzo, & B. Mackay (Eds.) *Handbook of Research on Strategy and Foresight* (548). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Markides, C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51: 25.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, 420-441.
- Mateu, J. M., & March-Chorda, I. (2016). Searching for better business models assessment methods. *Management Decision*, 54(10), 2433-2446. doi:10.1108/md-07-2015-0325
- Mayo, M.C. & Brown, G.S. (1999). Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*, 63(3): 18-23.
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.005
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. 2nd ed., Thousand Oaks, CA:Sage.

- Morris, L. (2009). Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1(4), 191-204.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Morse, J. (1994). Designing funded qualitative research. In Handbook for qualitative research, (ed.). Denzin, N. and Lincoln, Y., Thousand Oaks, CA: Sage, 147.
- Mukaka, M. M. (2012). Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69-71.
- Mustafa, R., Werthner, H. (2008). A Knowledge Management Perspective on Business Models. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(5): 7-16.
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). Successful industrial innovations. A study of factors underlying innovation in selected firms.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2014). An introduction to business models. In Nielsen, C. & M. Lund (Eds.), *The basics of business models*: 8 –20. Copenhagen, Denmark: BookBoon.com/Ventus Publishing Aps.
- Ng, T. W. (2008). The Roles of Distributor in the Supply Chain – Push-pull Boundary *International Journal of Business and Management*, 3(7), 28-39.
- Nenone, S. and Storbacka, K. (2009). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1): 43-59.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5), 625-632.
- Oliver Gassmann, Frankenberger, K., & Sauer, a. R. (2016). *Exploring_the_Field_of_Business_Model_Innovation_New_Theoretical_Perspectives*.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Proceeding 15th Bled Electronic Conference, Bled, Slovenia.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales,

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems. Knowledge Management Perspective on Business Models*. 15(A), 1–38.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation. In: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
- Padmakusumah, R. R., Yahya, D. K., Sari, D., & Hasan, M. (2018). Urgently Required for Entrepreneurs, Leaders, and Managers to Apply Relationship Marketing to their Co-operative Enterprises. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4).
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods. 3rd ed.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, C., Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2015). Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 75-104.
doi:10.1080/07421222.2015.1095034
- Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. (2001). Developing business models for e-business. In *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce*. Vienna.
- Pfeifer, S., Peterka, S. O., & Stanić, M. (2017). Business Models of Micro Business: Empirical Evidence from Creative Industries. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(Special issue), 1-19.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Popper, N. (2019, April 1, 2019). Behold the Beefless 'Impossible Whopper'. *The New York Times*, p. B1. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/04/01/technology/burger-king-impossible-whopper.html>

- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214-224. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.023>
- Rayport, J.F., Jaworski, B.J. (2001). E-commerce. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ranjith, V.K. (2016). Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37: 203 – 207.
- Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J. F., & Kolbe, L. M. (2017). The Business Model Pattern Database — a Tool for Systematic Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(01). doi:10.1142/s1363919617500049
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17(5-6), 133-144.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621-634. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09604520710834975>. doi:10.1108/09604520710834975
- Roome, N., & Louche ,C. (2016). Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organizational transformation. *Organization & Environment*, 29: 11–35.
- Rubin, H., and I. Rubin. 1995. Qualitative interviewing: The art of hearing data. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Saarenketo, S., Eriksson, T., Sainio, L., & Nummela, N. (2011). Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 556-570. doi:10.1108/14626001111155709
- Sabden, O., Turşinbayeva, A., & Kazakh, A. (2017). Transformation of National Model of Small Business Development. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(12), 1-14.

- Safarpour, N., & Sillanpää, I. (2017). A Dual Perspective of Value in a Bundle of Product and Service. *Management and Production Engineering Review*, 8(4), 27-41. doi:10.1515/mper-2017-0034
- Saigosoom, N. (2012). Barriers and opportunities for small and medium-sized Thai food firms in the context of innovation management: The case of processed marine and processed fruit and vegetable sectors (Doctoral Dissertation). Retrieved from <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:185612&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2014). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158. doi:10.1007/s11747-013-0365-2
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1091-1112. doi:10.1108/03090560410548889
- Sandelowski, M. (2000). Focus on research methods combining qualitative and quantitative sampling, data collection, and analysis techniques. *Research in nursing & health*, 23(3): 246-255.
- Sanja Pfeifer, Sunčica Oberman Peterka, & Stanić, M. (2017). Business Models of Micro Business: Empirical Evidence from Creative Industries. 22 (Special issue), 1-19.
- San Román, T.G., Momber, I., Abbad, M.R., and Miralles, A.S. (2011). Regulatory framework and business models for charging plug-in electric vehicles: Infrastructure, agents, and commercial relationships. *Energy Policy*, 39: 6360–6375.
- Satell, G. (2017). The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve. *Harvard Business Review*.
- Schensul, S., J. Schensul, and M. LeCompte. 1999. *Essential ethnographic methods*. WalnutCreek, CA: AltaMira.
- Schumpeter, J. A., & Opie, R. (1934). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Selz, D., (1999). Value webs: emerging forms of fluid and flexible organizations. Dissertation, University of St. Gallen.
- Şener, S., Hacıoğlu, V., & Akdemir, A. (2017). *Invention and Innovation in Economic Change* (Vol. 4).
- Sengupta, S. (2005). *Brand positioning: Strategies for competitive advantage*: Tata McGraw-Hill Education.
- Seppänen, M. & Makinen, S.J. (2007). Towards Classification of Resources for the Business Model Concept. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 2. 10.1504/IJMCP.2007.015133.
- Shafer, S.M., Smith H.J. and Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3): 199-207.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. doi:10.3233/efi-2004-22201
- Sinfield, J.V., Calder, E., McConnell, B., and Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 53, 85.
- Slater, S. (1997). *Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm* (Vol. 25).
- Slywotzky, A.J., Morrison, D.J. & Andelman, R. (1997). *The profit zone – How strategic business design will lead you to tomorrow’s profits*. New York: Random House.
- Slywotzky, A.J. (1996). *Value migration*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Smith, D. (2010). *Exploring innovation*: McGraw-Hill Higher Education.
- Smith, W.K., Binns, A., and Tushman, M.L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43:448–461.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.003
- Sowcharoensuk, C. (2019). *Trends of the seafood processing industry in 2019*. Retrieved from https://www.krungsri.com/bank/getmedia/e7f3ad57-d0bb-49a4-a708-926d26857dfc/IO_Seafood_190725_TH_EX.aspx

- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671-696. doi:10.1007/s11573-015-0794-0
- Spinuzzi, C., Altounian, D., Pogue, G., Cochran, R., & Zhu, L. (2018). Articulating Problems and Markets: A Translation Analysis of Entrepreneurs' Emergent Value Propositions. *Written Communication*, 35(4), 379-410. doi:10.1177/0741088318786235
- Stampfl, G. (2014). *The Process of Business Model Innovation*.
- Stewart, D.W. & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2): 287–296.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology—An Overview. In: Norman, K.D. and Vannaeds, S.L.Y., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 22-23.
- Subhanij, T. (2016). Commercial Bank Innovations in Small and Medium-Sized Enterprise Finance: Global Models and Implications for Thailand. ADBI Working Paper 583. Tokyo: Asian Development Bank Institute.
- Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 160-174. doi:10.1111/caim.12208
- Taylor, R. (1990). Interpretation of the Correlation Coefficient: A Basic Review, *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 1, 35-39.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3rd ed.). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Teece, D.J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

- Thompson, J.D. & MacMillan, I. (2010). Business Models: Creating New Market and Societal Wealth. *Long Range Planning*, 43: 291-307.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*: John Wiley & Sons.
- Timmer, P. (1998). Business Models for electronic markets. *Electronic Commerce in Europe*, 8(2): 1-6.
- Timmers, P. (2001). Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronic Markets*, 8(3): 3-8.
- Täuscher, K. & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity and Innovation Management*. 26. 160-174. 10.1111/caim.12208.
- Tung, T., Jai, T., & Davis Burns, L. (2014). Attributes of apparel tablet catalogs: value proposition comparisons. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(3), 321-337.
- Tushman, M. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations. *California Management Review*, 38 (4): 8-30.
- Tuso, P., Stoll, S. R., & Li, W. W. (2015). A plant-based diet, atherogenesis, and coronary artery disease prevention. *The Permanente Journal*, 19(1), 62-67.
doi:10.7812/TPP/14-036
- Van, A. M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*(Fall), 33-48.
- Verhees, F. J., & Meulenber, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Verhoeven, B., & Johnson, L. W. (2017). Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Configurations. *Journal of Business Models*, 5(1), 35-50.
- Viscio, A. J., & Pasternack, B. A. (1996). Toward a new business model. *Strategy & Business*, 20(2), 125-134.

- Voelpel †, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
doi:10.1080/1469701042000212669
- Volberda, H.W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4): 359–374.
- Vossen, R. W. (1998). Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88-94.
- Waghmare, R. B., & Golhar, D. (2017). Knowledge Creation at Incubation for Business Model Innovation: The Conceptual Understanding. *Journal of Commerce and Management Thought*, 8(4). doi:10.5958/0976-478x.2017.00040.4
- Wang, Y. R. (2006). Price competition in the Chinese pharmaceutical market. *Int J Health Care Finance Econ*, 6(2): 119-129. DOI:10.1007/s10754-006-5558-5
- Wallace, D. (2017). *Environmental policy and industrial innovation: Strategies in Europe, the USA and Japan*: Routledge.
- Watson, D. (2005). *Business Models*. Petersfield: Harriman House Ltd.
- Weill, P., Malone, T.W., and Apfel, T.G. (2011). The Business Models investors prefer. *MIT Sloan Management Review*, 52: 17–19.
- Weill, P. & Vitale, M.R. (2001). *Place to space: Migrating to e-Business Model*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheelen, T.L., & Hunger, D.J. (2008). *Strategic management and business policy: Concepts and cases (11th Ed.)*. Pearson Prentice Hall: Upper. Saddle River.
- Winter, S.G. & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743. DOI: 10.1287/orsc.12.6.730.10084
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2016). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2016). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>

- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211.
- Zhang, Y., Zhao, S., & Xu, X. (2016). Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions. *Information Technology and Management*, 17(3), 303-310. doi:10.1007/s10799-015-0225-5
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199. doi:10.1287/orsc.1060.0232
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. doi:10.1002/smj.642
- Zott, C., & Amit, R. H. (2009). Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1356511
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.004
- Zott, C. and Amit, R. (2010) Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi:10.1177/0149206311406265
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411. doi:10.1177/1476127013510466
- Zott, C. & Amit, R. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *GfK Marketing Intelligence Review*. 9. 10.1515/gfkmir-2017-0003.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

APPENDIX A

Interview List

List of Entrepreneurs' Video Archives

1. ข้าวต้มมัดแม่นภา

SME ตีแตก | ข้าวต้มมัดแม่นภา | 28 มี.ค. 58

<https://www.youtube.com/watch?v=cstpUwVDpZo>

SME ตีแตก [2015] : ธุรกิจที่ 39 ข้าวต้มมัดแม่นภา

<https://www.youtube.com/watch?v=igil2516jEA>

Presentation ข้าวต้มมัดแม่นภา

https://www.youtube.com/watch?v=llh_l5YFLCY

SMEs มืออาชีพ โดย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ตอน ข้าวต้มมัดแม่นภา ตอน 1 (13 มกราคม 2559)

<https://www.youtube.com/watch?v=7LX8O1bc-sA>

SMEs มืออาชีพ โดย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ตอน ข้าวต้มมัดแม่นภา ตอน 2 (20 มกราคม 2559)

<https://www.youtube.com/watch?v=NqJ26t8i1A4>

สามสาว 34 หาได้ใช้เป็น : ข้าวต้มมัดแม่นภา ข้าวต้มมัดสำเร็จรูปยุคใหม่ 3 ต.ค. เวลา 08.30 น.

<https://www.youtube.com/watch?v=SRrLhiEZM8g>

สามสาว 34 หาได้ใช้เป็น : กินเจแบบไม่จำเจ กับข้าวต้มมัด “แม่นภา” 3 ต.ต. 59 (2/4)

<https://www.youtube.com/watch?v=cruhTizUyBk>

สามสาว 34 หาได้ใช้เป็น : “แม่นภา” ขนมไทย ไปนอก 3 ต.ต. 59 (3/4)

<https://www.youtube.com/watch?v=iAXJKdwrvXc>

SMEsผู้จัดการ สัมภาษณ์ ข้าวต้มมัด แม่นภา

https://www.youtube.com/watch?v=i_HJ7_X9BB4

MY SME : ธุรกิจข้าวต้มมัด

<https://www.youtube.com/watch?v=Dna3GA1e8o0>

2. OKUSNO

SME ตีแตก THE FINAL [2015] : ธุรกิจขนมคางกึ่งทอดกรอบ Okusno (Full Version)

<https://www.youtube.com/watch?v=CgN-HgywPnA>

อายุน้อยร้อยล้าน คางกึ่ง Okusno

<https://www.youtube.com/watch?v=mhsrSncvEZk>

อายุน้อยร้อยล้าน คางกึ่ง Okusno | เมนูเงินล้าน กล้วยปังลิ้นเกาะ

<https://www.youtube.com/watch?v=J1TC5OteROA>

ประตู่เศรษฐกิจ คางกึ่ง by OKUSNO - เทียงทันข้าว

<https://www.youtube.com/watch?v=fT3ZHaKagWg>

ทำอย่างไร ทำแล้วรวย : คางกึ่งทอดกรอบ okusno สร้างธุรกิจใหม่เงินล้าน

<https://www.youtube.com/watch?v=vFur073Fkp8>

คางกึ่งทอดกรอบ Okusno | ซีรีส์รวย 4/4 | ศุกร์ที่ 9 กันยายน 2559 | Smart SME

https://www.youtube.com/watch?v=LAXEJtR_9Ic

Smart Focus | สาวน้อยร้อยล้าน ธุรกิจขนมคางกึ่ง "Okusno" | วันที่ 2 มกราคม 2559 |

Smart SME

<https://www.youtube.com/watch?v=ygLKMrXy5ao>

เพิ่มโอกาสธุรกิจ...เจอคู่ค้าที่ใช่แบบ Okusno สมัยวันนี้ SME ตีแตก THE FINAL [2016]

<https://www.youtube.com/watch?v=MPi3KfScXao>

ออกตามหา คางกึ่ง โอคุสโน Okusno ขนมอร่อย แคลเซียมสูง sme teetak

<https://www.youtube.com/watch?v=mmeZT0iXkt4>

"Okusno" ขนมคางกึ่งจากไอเดียวัยรุ่นไทย สร้างเงินล้าน

<https://www.youtube.com/watch?v=ysh75F3pARU>

The Family Business : Promote OKUSNO โอคุสโน [5 พ.ย. 58] Full HD

<https://www.youtube.com/watch?v=SiFFE2dDbwl>

The Family Business : OKUSNO โอคุสโน [5 พ.ย. 58] (1/4) Full HD

<https://www.youtube.com/watch?v=Sbo8kaOqlDc>

The Family Business : OKUSNO โอคุสโน [5 พ.ย. 58] (2/4) Full HD

<https://www.youtube.com/watch?v=tl16zURDF2k>

The Family Business : OKUSNO โอคุสโน [5 พ.ย. 58] (3/4) Full HD

<https://www.youtube.com/watch?v=6x6DmzE2184>

The Family Business : OKUSNO โอคุสโน [5 พ.ย. 58] (4/4) Full HD

<https://www.youtube.com/watch?v=Ncm49PARNws>

DC OKUSNO 181058

<https://www.youtube.com/watch?v=AwXALf6hogY>

3. Greenday

อายุน้อยร้อยล้าน ธุรกิจขนมผักและผลไม้กรอบ Greenday

<https://www.youtube.com/watch?v=0Tj7Oss31O4>

SME ตีแตก [2010] : Green Day ผัก ผลไม้กรอบ (19 มี.ค. 53)

<https://www.youtube.com/watch?v=jPcYKPsc9U>

SME ตีแตก_19 มี.ค. 53 (Green Day)

<https://www.youtube.com/watch?v=xFpjhRoT6Uw>

CEO Talk : คุณชัยรัตน์ คงศุภมานนท์ รองประธานกรรมการ บริษัท กรีนเดย์ โกลบอล จำกัด

<https://www.youtube.com/watch?v=bm4APNsIjyM>

Greenday Snack "กระเจี๊ยบกรอบ กรีนเดย์"

<https://www.youtube.com/watch?v=1WHP3C0t26s>

สี่สิ้นเศรษฐกิจ : ผักผลไม้กรอบ บุกตลาดสินค้าสุขภาพ

<https://www.youtube.com/watch?v=xpMVe9Msvto>

GreenDay ผักผลไม้แปรรูป #KMMorning

https://www.youtube.com/watch?v=Hq_2i2sOXRI

คัมภีร์วิธีรวย (15 พ.ย.59) เปิดคัมภีร์ธุรกิจ แปรรูป ผัก - ผลไม้ อกรอบ | ช่อง 9 MCOT HD

<https://www.youtube.com/watch?v=3UczlBggw6O>

เกษตรติดแบรด์ : 'ผลไม้อบแห้ง' จากผลไม้ล้นตลาด สู่อการขยายไอดีที่แตกต่าง 9 ก.ย. 57 (1/3)

https://www.youtube.com/watch?v=BGcAJ_F6iF0

เกษตรติดแบรด์ : 'ผลไม้อบแห้ง' จากผลไม้ล้นตลาด สู่อการขยายไอดีที่แตกต่าง 9 ก.ย. 57 (2/3)

<https://www.youtube.com/watch?v=8cV55oqJl8O>

เกษตรติดแบรด์ : 'ผลไม้อบแห้ง' จากผลไม้ล้นตลาด สู่อการขยายไอดีที่แตกต่าง 9 ก.ย. 57 (3/3)

<https://www.youtube.com/watch?v=fUOUrIFHxS0>

4. April's Bakery

SME ตีแตก l April's Bakery l 20 ธ.ค. 57

<https://www.youtube.com/watch?v=CvlBZbwbAvo>

อายุน้อยร้อยล้าน April's Bakery

<https://www.youtube.com/watch?v=3kDO1mLDcU0>

ร้าน April's Bakery อร่อยเลิศกับคุณหรีด 9 ก.ค. 57

<https://www.youtube.com/watch?v=gJlPkvaT-0>

SCN April's Bakery OA 05 02 5

<https://www.youtube.com/watch?v=4Bl8JfAYGqI>

The Spy Man Show | 30 July 2018 | EP. 87 - 1 | คุณณธนพร เอื้อวันทนาคุณ [April's Bakery]

<https://www.youtube.com/watch?v=Tcvhi0MbPj8>

SME Secret by Siam U TAPE 12 part 1/5

<https://www.youtube.com/watch?v=L43MuhUYmE8>

SME Secret by Siam U TAPE 14 part 2/5 Star Business

<https://www.youtube.com/watch?v=CCys5dKmlOQ>

SME Secret by Siam U TAPE 12 part 3/5 Top Secret 1

<https://www.youtube.com/watch?v=UDdEqhZ58SU>

SME Secret by Siam U TAPE 12 part 4/5 Top Secret 2

<https://www.youtube.com/watch?v=Hle-WBKcwCM>

SME Secret by Siam U TAPE 12 part 5/5 close

https://www.youtube.com/watch?v=FivNws5Eh_4

"ถ้าเลือกฟังคนอื่นตั้งแต่นั้นวันนี้นี้คงต้องปิดร้านไปแล้ว"

<https://www.youtube.com/watch?v=WOvO5ID8tok>

รายการ Tax Talk Biz Focus :April's Bakery 9ก.ค.3/4

https://www.youtube.com/watch?v=_w4nUw7Ph5E

รายการ Tax Talk Biz Focus :April's Bakery 9ก.ค.4/4

<https://www.youtube.com/watch?v=pD0fy4emdnU>

5. Diamond Grains

SME ตีแตก | Diamond Grains | 6 มิ.ย. 58

<https://www.youtube.com/watch?v=WwMF5dLzMpY>

SME ตีแตก [2015] : ธุรกิจที่ 49 Diamond Grains อาหารคลีนพร้อมทาน

https://www.youtube.com/watch?v=n4zwy_pvzEc

อายุน้อยร้อยล้าน Diamond Grains Final

<https://www.youtube.com/watch?v=n9HWGANfdX0>

อายุน้อยร้อยล้าน Diamond Grains #1

<https://www.youtube.com/watch?v=iGqpglYugRM>

อายุน้อยร้อยล้าน Diamond Grains #2

<https://www.youtube.com/watch?v=tAlEbphf9Zg>

อายุน้อยร้อยล้าน Diamond Grains #3

<https://www.youtube.com/watch?v=Ywr7vCeMEKw>

Diamond Grains รายการ Money360

<https://www.youtube.com/watch?v=vidg3GXMUHY>

Diamond Grains กราโนล่า: บันเทิงปากม้า

<https://www.youtube.com/watch?v=lwY3OaUYp88>

“Diamond Grains” กราโนล่าคลีน คนพิตหุ่นต้องลอง!!!

<https://www.youtube.com/watch?v=gnOd-yVRTr0>

The Secret Sauce EP.5 Diamond Grains แบนด์กราฟโนล่าที่รักลูกค้าพอยๆ กับการทำสินค้า
สุขภาพ

<https://www.youtube.com/watch?v=TzOpyh07AM4>

Diamond Grains กราโนล่าคลีน อาหารคลีน | รายการธุรกิจพิชิต ASEAN

<https://www.youtube.com/watch?v=5g4vofDM2X4>

6. You Yee

SME ตีแตก THE FINAL 2015 | You Yee | 25 ก.ค. 58

<https://www.youtube.com/watch?v=DOFsGCYXjXo>

SME ตีแตก THE FINAL [2015] : ธุรกิจผลิตไส้ขนม You Yee (Full Version)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZkMNf2gpEWk>

อายุน้อยร้อยล้าน ธุรกิจไส้เบเกอรี่ You Yee

https://www.youtube.com/watch?v=zTjjaNSBg_o

7. NC Coconut

SME ตีแตก [2015] : ธุรกิจที่ 28 NC Coconut มะพร้าวน้ำหอมครบวงจร

https://www.youtube.com/watch?v=qXzz10Wuo_I

SME ตีแตก | NC Coconut | 10 ม.ค. 58

<https://www.youtube.com/watch?v=VOWllulhyoY>

กรีนฟาร์มวาไรตี้ : NC COCONUT ผู้ผลิตและจำหน่ายมะพร้าวน้ำหอม 30 ต.ค. 59 (1/3)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZtGY24evKjs>

กรีนฟาร์มวาไรตี้ : NC COCONUT ผู้ผลิตและจำหน่ายมะพร้าวน้ำหอม 30 ต.ค. 59 (2/3)

<https://www.youtube.com/watch?v=A2j0lbKr9Iq>

รายการ THE SOFA-R ตอน หนุ่ม ม.6 สู่เกษตรกร 100 ล้าน Part 1/3

<https://www.youtube.com/watch?v=7hBtSt1NKqM>

รายการ THE SOFA-R ตอน หนุ่ม ม.6 สู่เกษตรกร 100 ล้าน Part 2/3

<https://www.youtube.com/watch?v=avuiyJMjvxY>

รายการ THE SOFA-R ตอน หนุ่ม ม.6 สู่เกษตรกร 100 ล้าน Part 3/3

<https://www.youtube.com/watch?v=wAJUImkOggo>

NC Coconut

<https://www.youtube.com/watch?v=2YaNOB6Pjoo>

กรีนฟาร์มวาไรตี้ | สวนเครือข่ายผู้ผลิตมะพร้าวน้ำหอม 'NC COCONUT' | 20 ม.ค.62 (1/3)

<https://www.youtube.com/watch?v=2Sf8cRhAH3w>

กรีนฟาร์มวาไรตี้ | สวนเครือข่ายผู้ผลิตมะพร้าวน้ำหอม 'NC COCONUT' | 20 ม.ค.62 (2/3)

https://www.youtube.com/watch?v=9ij57H7W_4Y

กรีนฟาร์มวาไรตี้ | องค์ประกอบสำคัญในการปลูก 'มะพร้าวน้ำหอม' | 20 ม.ค.62 (3/3)

<https://www.youtube.com/watch?v=yvOdCiOx2JY>

8. แสงผึ้ง

SMEs ที่รัก (ปีที่ 1) "แสงผึ้ง" เกษตรกรยุคใหม่เจ้าของน้ำผึ้งตราแสงผึ้ง (เอกสิทธิ์ จันทกลาง)

<https://www.youtube.com/watch?v=YFvHr6y49no>

SMEs"ทุนของแผ่นดิน" : แสงผึ้ง.. น้ำผึ้งหวานที่มากคุณค่า 04/03/2018

https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=jpimTgC8zPE

SMEs ที่รัก 'แสงผึ้ง' เกษตรกรยุคใหม่เจ้าของน้ำผึ้งตราแสงผึ้ง จัดจำหน่ายโดย ไซก้า เฮลท์

https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=HfORo_UIUSk

อายุน้อยร้อยล้าน น้ำผึ้งตรา แสงผึ้ง - เม็ดเงินล้าน แดกหัวมันส์

<https://www.youtube.com/watch?v=6rUZ6ePS9Hw>

น้ำผึ้ง ตราแสงผึ้ง เศรษฐกิจชุมชน ลำพูน

https://www.youtube.com/watch?v=JiyzDrl_ytE

หนึ่งในไทยแลนด์ !! น้ำผึ้งกลิ่นดอกกล้วย แบรินด์ “แสงผึ้ง” สุดยอดนวัตกรรมเกษตรจากเมืองลำพูน

<https://www.youtube.com/watch?v=ZUz8cink7VI>

9. มะขามหวานสารัช

อายุน้อยร้อยล้าน ธุรกิจมะขามแปรรูป สารัช

<https://www.youtube.com/watch?v=d9yz91MUEKo>

เปิดความลับ ของกินในเซเว่น มะขามจี๊ดจ๊าด ที่แท้มาจากที่นี่เอง - Mai diary

<https://www.youtube.com/watch?v=dn5PAvxfISO>

มะขามสารัช ความจี๊ดจ๊าดที่อยู่ในแบรินด์แบบผู้หญิงเปรี้ยว | The Secret Sauce EP.37

<https://www.youtube.com/watch?v=F23uealkTjw>

‘สารัช’ ได้รับรางวัล Bai Po Business Awards by Sasin

<https://www.youtube.com/watch?v=kr2smVFstRI>

มะขามสารัช รายการต้นสยาม ช่วงไทยไทยมาเก็ด 3/3/60

<https://www.youtube.com/watch?v=kYjxFvT5VMg>

สารัช มะขามแปรรูปแบบครบวงจร

<https://www.youtube.com/watch?v=UK3Quz2CjXs>

สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท สารัชมาร์เก็ตติ้ง จำกัด อำเภอหล่มเก่า จังหวัดเพชรบูรณ์

<https://www.youtube.com/watch?v=KPO1BLSfVzQ>

อายุน้อยร้อยล้าน ธุรกิจมะขามแปรรูป สารัช

<https://www.youtube.com/watch?v=d9yz91MUEKo&list=PLEBmxyhDMOE6C2cNPuxq5rwb5lcC-b1T4>

10. The Impossible Burger

The science behind the Impossible Burger

<https://www.youtube.com/watch?v=ebNeUihciDI>

The Strange Science of the Impossible Burger | WIRED

<https://www.youtube.com/watch?v=niILqNOOgPA>

CES 2019 : IMPOSSIBLE BURGERS GO TO THE NEXT LEVEL!

<https://www.youtube.com/watch?v=mDfo1Eu2GNE>

The Impossible Burger 2.0

<https://www.youtube.com/watch?v=SWxmgIhyX9c>

Impossible Burger Challenge

https://www.youtube.com/watch?v=_GaOK2oMWLo

Next Generation Plant-Based Burger Impossible Burger 2.0 at CES 2019!

<https://www.youtube.com/watch?v=DcEodmFj5OY>

The Impossible Burger Inventors Are on a Mission to Combat an Environmental Crisis

<https://www.youtube.com/watch?v=KaH2LOGFi38>

New Impossible Burger Is Being Heralded As A 'Triumph'

<https://www.youtube.com/watch?v=4rfuxOhnSP4>

Impossible CEO Pat Brown talks Impossible 2.0 and the future of meat

<https://www.youtube.com/watch?v=dEK1DgwHinY>

11. ABI Company

คู่มือ : ปลา 5 ปี สดเหมือนเพิ่งขึ้นจากทะเล (17 ม.ค. 59)

<https://www.youtube.com/watch?v=imPnvtfCynw>

ABI Co., Ltd. – Freezer machine for keeping tissue cells alive

<http://japan-product.com/ads/abi-co-ltd/>

CAS Freezing

<https://www.youtube.com/watch?v=1VBgc7HUq4I>

NHKWORD20140525CD用)

<https://www.youtube.com/watch?v=8Cklh5WpeBo>

Amazing! the quick frozen fish is still alive! back to life!

<https://www.youtube.com/watch?v=IMGQOAK-c2w>

Frozen fish back alive.

<https://www.youtube.com/watch?v=DU7ghRv53N4>

12. Satellite Company

คู่มือ : ไก่บ้าน ตูเย็นมหัศจรรย์ กับมายองเนสสูตรพิเศษ (28 พ.ค. 60)

<https://www.youtube.com/watch?v=xnaCXaJgmuY>

13. Flow

Flow™ Hive Full Reveal

<https://www.youtube.com/watch?v=WbMV9qYIXqM>

Flow Hive - A Global Beekeeping Community

<https://www.youtube.com/watch?v=RzHxvBU1bSs>

Flow Hive honey harvesting on a self sufficient ranch in Hawaii

<https://www.youtube.com/watch?v=mvCUygwrlws>

Learn how to listen to your bees with Hilary Kearney, Girl Next Door Honey

<https://www.youtube.com/watch?v=Be06lpOHYal>

Honey pyramid timelapse Flow Hive

https://www.youtube.com/watch?v=7CbUOT78_f0

Flow Hive 2 Araucaria Product Walkthrough

<https://www.youtube.com/watch?v=CUK5Q3RPL-8>

How to assemble a your hive

<https://www.youtube.com/watch?v=Za-NMmPTXPc>

The Flow On Effect- Flow Hive Two Years Later

<https://www.youtube.com/watch?v=-BNnLIC3BbA>

Flow™ Hive honey harvesting

<https://www.youtube.com/watch?v=Z54bL6klyOI>



APPENDIX B

Questionnaire

+

เรื่อง โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจอาหารขนาดเล็ก (A New Business Model for Small Food Business)

แบบสอบถาม



ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
โครงสร้างผลิตภัณฑ์ 'โมเดลธุรกิจ' มีความครบถ้วน	1	2	3	4	5
โครงสร้างผลิตภัณฑ์ 'โมเดลธุรกิจ' ครอบคลุมกิจกรรมที่วิสาหกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องทำ					
องค์ประกอบด้าน 'โจทย์ที่ท้าทาย' เป็นสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจอาหาร					
องค์ประกอบด้าน 'คุณค่าต่อผู้ใช้' เป็นสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจอาหาร					
องค์ประกอบด้าน 'การส่งมอบคุณค่า' เป็นสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจอาหาร					
องค์ประกอบด้าน 'กลยุทธ์ที่เรียบง่าย' เป็นสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจอาหาร					
องค์ประกอบด้าน 'การสร้างรายได้' เป็นสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจอาหาร					
องค์ประกอบด้าน 'ผลตอบแทนทางธุรกิจ' เป็นสิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจอาหาร					
วิสาหกิจอาหารขนาดเล็กสามารถนำ 'โมเดลธุรกิจ' นี้ไปใช้งานได้จริง					

ข้อเสนอแนะ/ข้อเสนอในการปรับปรุง

APPENDIX C

Interview Questions

แบบสัมภาษณ์

แรงบันดาลใจ (Inspiration)

1. ท่านมีแรงบันดาลใจใดในการทำธุรกิจอาหารชนิดนี้ขึ้นมา
2. อะไรคือผลลัพธ์ที่ผลิตภัณฑ์ที่ท่านจะสร้างขึ้น
3. ท่านใช้เวลาานเท่าไรถึงจะได้ผลลัพธ์

ความใหม่ (Novelty)

2. สิ่งที่ท่านสร้างขึ้นนั้นมีความใหม่อย่างไร
3. เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ท่านจะทำด้วยวิธีใด
 - คิดเทคโนโลยีเอง
 - ซื้อเทคโนโลยีใหม่
 - ต่อยอดจากเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม

ข้อเสนอทางคุณค่า (Value Proposition)

4. ผลิตภัณฑ์อาหารแบบใหม่ที่ท่านสร้างขึ้นมา ท่านคิดว่า
 - ท่านสามารถผ่านมาตรฐานอาหารต่างๆ ได้ในทันทีเมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่ ถ้าไม่ได้ท่านจะมีกระบวนการอย่างไรที่จะทำให้ท่านผ่านมาตรฐานอาหาร
 - ท่านสามารถผ่านมาตรฐานและข้อจำกัดของร้านค้าหรือช่องทางที่ท่านต้องการใช้ในการจัดจำหน่ายในทันทีหรือไม่ หากไม่ได้ท่านจะทำอย่างไรให้เข้าไปขายได้
 - ท่านคิดว่าเพราะเหตุผู้บริโภครจึงเลือกซื้อสินค้าของท่านมากกว่าที่จะเลือกของคู่แข่ง

การส่งมอบคุณค่า (Value Delivery)

5. ในการสื่อสารถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ของท่าน
 - ท่านใช้วิธีการใดในการสื่อสาร

- ท่านจะใช้วิธีการสื่อสารข้อความอย่างไรเพื่อให้ผู้บริโภคอยากเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ใหม่นี้
- ท่านคิดว่าท่านจะใช้สื่ออะไรที่ทำให้ได้ยอดขาย (หรือยอดขายส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด) ในงบประมาณที่ท่านมีไว้เพื่อการใช้สื่อ
- ท่านจะใช้วิธีการใดที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดการขยายการใช้และสามารถขายได้อย่างเนื่อง
- ท่านคิดว่าฝ่ายขายต้องมีคุณสมบัติหลักๆ อย่างไรในการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ของท่าน

6. ท่านส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สร้างขึ้นมาให้ถึงมือผู้บริโภคอย่างไร

กลยุทธ์ที่ได้เปรียบ (Compelling Strategy)

7.1 ในการสร้างกลยุทธ์ ท่านคิดว่า

- ท่านมีกลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการใดที่ท่านคิดว่าท่านจะโดดเด่นกว่าคู่แข่งในการขายผลิตภัณฑ์ของท่าน
- ท่านมีกลยุทธ์ด้านราคาและทางการเงินอย่างไรที่จะทำให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าของท่านอย่างแน่นอน
- ท่านมีกลยุทธ์ด้านราคาและทางการเงินอย่างไรที่จะทำให้เชื่อมั่นว่าลูกค้าทั้งขายส่ง/ปลีกจะซื้อสินค้าของท่านอย่างแน่นอน

7.2 การแข่งขัน ท่านคิดว่า

- ท่านจะทำให้ผลิตภัณฑ์ของท่านโดดเด่นด้วยวิธีใดที่ทำให้คู่แข่งไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบได้
- ท่านจะลดจำนวน หรือ ปริมาณของคู่แข่งด้วยวิธีการใด

การสร้างรายได้

8.1 ท่านสร้างรายได้จากการขายอย่างไร

8.2 ท่านเลือกกลยุทธ์ใช้แบบใด ที่ให้ท่านสามารถสร้างรายได้และมีผลกำไรได้มากกว่า ค่าเฉลี่ยของตลาด

8.3 ท่านใช้วิธีอื่นอีกหรือไม่นอกเหนือจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ของท่านในการสร้างรายได้

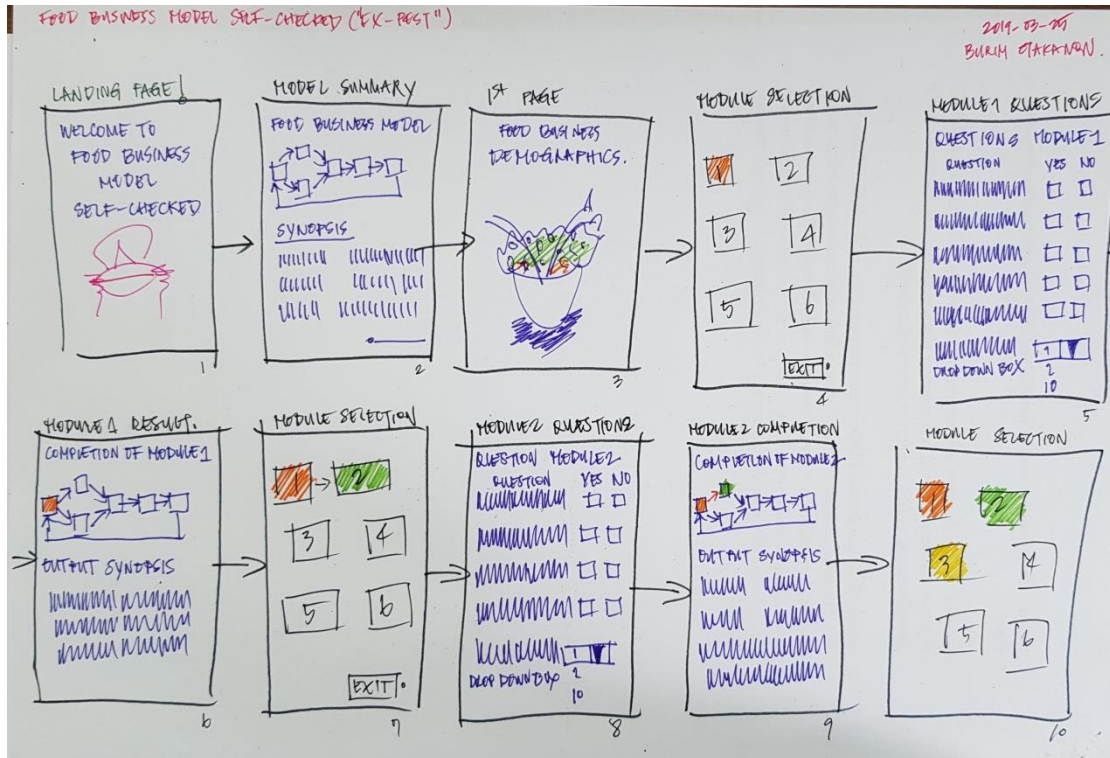
การวัดผลสัมฤทธิ์

9. ท่านจะใช้ตัวชี้วัดตัวใดบ้างเพื่อบ่งบอกว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ของท่านนั้นประสบความสำเร็จ เพราะเหตุใด

APPENDIX D

A Food Business Model for A Small Food Firms Webpage

Website Lay-out



หน้า 1 Landing Page

- ขอต้อนรับเข้าสู่
 - โมเดลธุรกิจอาหารสำหรับผู้ประกอบการขนาดเล็ก
 - (A Food Business Model for The Small Food Firms)
 - ตรวจสอบความพร้อมของท่านว่าท่านพร้อมหรือยังที่จะเติบโตในธุรกิจอาหาร!
- © Copyright 2019 Burim Otakanon. All rights reserved.
-

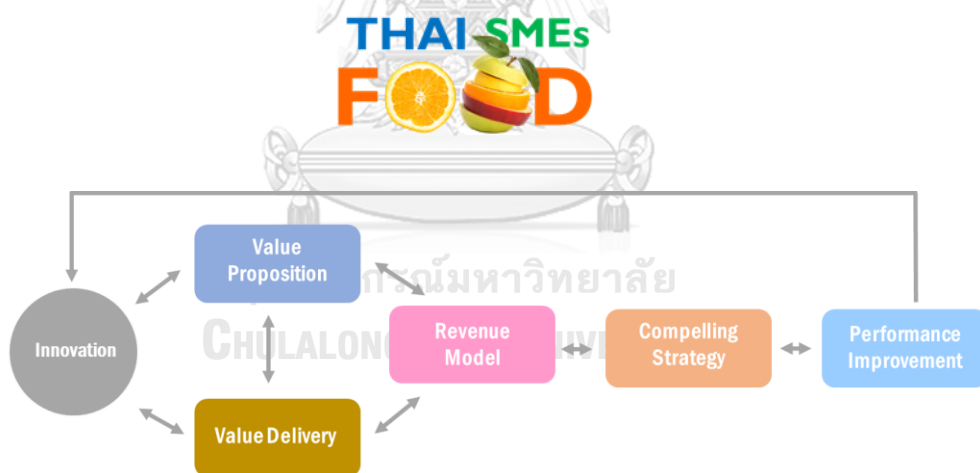
หน้า 2 คำแนะนำ

คำแนะนำก่อนเริ่มตรวจสอบความพร้อม

- โมเดลตรวจสอบความพร้อมด้านการเป็นผู้ประกอบการอาหารขนาดเล็กนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยด้านธุรกิจอาหารของ หลักสูตรการเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - ข้อมูลส่วนตัวของท่านที่ได้รับจะได้รับการปกปิดเป็นความลับ ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยและพัฒนาธุรกิจอาหารสำหรับผู้ประกอบการด้านอาหารเท่านั้น
 - ความแม่นยำของบทวิเคราะห์ในด้านความพร้อมของการทำธุรกิจอาหารนี้ขึ้นอยู่กับว่าท่านสามารถตอบคำถามได้ตรงกับธุรกิจที่ท่านกำลังดำเนินการอยู่มากน้อยเพียงใด
 - โมเดลธุรกิจอาหารมีอยู่ด้วยกัน 6 หัวข้อ ท่านสามารถเลือกทำ แต่ละหัวข้อ หรือ จะทำทุกหัวข้อก็ได้
 - เมื่อท่านทำแต่ละหัวข้อเสร็จ ท่านจะได้รับคำแนะนำว่า ท่านมีความพร้อมในการทำธุรกิจอาหารในหัวข้อนั้นๆ เพียงใด หรือควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
 - หากท่านทำทุกหัวข้อ ท่านจะได้รับรายงานสรุปว่าท่านมีความพร้อมในการทำธุรกิจอาหารเพียงใด และท่านควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ธุรกิจอาหารของท่านเติบโตขึ้น
 - โมเดลธุรกิจนี้เหมาะสำหรับ
 - 1) ผู้ประกอบการอาหารขนาดเล็กที่ทั้งทำการผลิตและจัดจำหน่าย
 - 2) ผู้ประกอบการอาหารขนาดเล็กที่ได้ดำเนินธุรกิจแล้ว
- โมเดลธุรกิจนี้ไม่เหมาะสำหรับ
- 1) ผู้ที่ยังไม่ได้เริ่มทำธุรกิจ
 - 2) ผู้ประกอบการอาหารประเภท ซื้อมา-ขายไป ไม่ได้ผลิตเอง หรือ ร้านอาหารและร้านทำอาหารตามสั่ง
 - 3) ผู้ประกอบการอาหารที่มีขนาด กลาง กลาง-ใหญ่ หรือ ใหญ่

หน้า 3 ลงทะเบียน

- ธุรกิจอาหารที่ท่านดำเนินการอยู่เป็นธุรกิจอาหารประเภทใด
- เนื้อสัตว์ - เนื้อสัตว์แปรรูป- ผักหรือผลไม้ - ผักหรือผลไม้แปรรูป - ขนมหรือขนมไทย
- เบเกอรี่ - อาหารหรือขนมสำเร็จรูป - อาหารคาวประเภทหนึ่ง หรือ ออบ
- ธุรกิจอาหารของท่านอยู่ในภูมิภาคใด
- ภาคเหนือ - ภาคกลาง - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - ภาคตะวันออก - ภาคใต้
- ท่านได้ดำเนินธุรกิจมาแล้วเป็นเวลา _____ ปี _____ เดือน
- หากท่านเลือกได้ 1 หัวข้อ ท่านคิดว่าหัวข้อใดตรงกับความต้องการในการทำธุรกิจด้านอาหารของท่านมากที่สุด
 - ท่านต้องการสร้างผลกำไรสูงสุดให้ธุรกิจอาหารของท่าน
 - ท่านต้องการขยายธุรกิจอาหารของท่านให้เติบโตไปในต่างประเทศ
 - ท่านต้องการมีส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจอาหารเป็นอันดับหนึ่ง
 - ท่านต้องการที่จะทำผลิตภัณฑ์อาหารที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริโภค



MODULE 1: INNOVATION

หน้า 4 นวัตกรรมด้านอาหาร

1. ท่านสร้างได้สร้างผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ขึ้นมาในรอบสองปีที่ผ่านมา
ใช่ ไม่ใช่
2. ท่านได้นำผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่คิดค้นขึ้นได้ออกวางจำหน่ายแล้ว
ใช่ ไม่ใช่
3. ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านสามารถทำได้ด้วยการดำเนินการของท่านเองโดยไม่พึ่งพาคนอื่นมากนัก
ใช่ ไม่ใช่
4. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นต้องใช้เทคโนโลยีที่ต้องปรึกษาผู้เชี่ยวชาญหรือซื้อเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต
ใช่ ไม่ใช่
5. ธุรกิจอาหารผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ที่ท่านทำอยู่นั้นเป็นเรื่องยากที่จะทำและใช้เวลานาน และต้องการความรู้เทคโนโลยีจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อประดิษฐ์กระบวนการผลิตขึ้นมาใหม่
ใช่ ไม่ใช่
6. ท่านกำลังสร้างสูตรอาหารใหม่หรือปรับอาหารชนิดใหม่ด้วยการเปลี่ยนวัตถุดิบ
ใช่ ไม่ใช่
7. ท่านกำลังทดลองยืดอายุผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเก็บได้นานขึ้นด้วยการใช้ความร้อน
ใช่ ไม่ใช่
8. ท่านกำลังทดลองยืดอายุผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเก็บได้นานขึ้นด้วยการใช้ความเย็น
ใช่ ไม่ใช่
9. ท่านกำลังทดลองงดการใส่สารปรุงแต่งในผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน
ใช่ ไม่ใช่
10. ท่านได้ซื้อหรือเช่าเครื่องจักรเพื่อใช้ในการกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน
ใช่ ไม่ใช่
11. ท่านได้ประดิษฐ์เครื่องจักรขึ้นมาใหม่เพื่อใช้ในการกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน
ใช่ ไม่ใช่
12. ท่านได้ติดต่อหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอคำแนะนำเรื่องการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ที่ต้องใช้องค์ความรู้สูงและมีขั้นตอนการผลิตที่ยุ่งยากเรียบร้อยแล้ว
ใช่ ไม่ใช่
13. ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านนั้นเรียกได้ว่า “เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกของโลก”
ใช่ ไม่ใช่

14. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านให้คะแนนกับความใหม่ของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเพียงใด
Drop Down Box คะแนน 1-10

ออกจาก Module 1 → แสดงผลลัพธ์ → กล่องแสดงผล → TAM Model

TAM Model

1. ท่านคิดว่าแอปพลิเคชันนี้มีประโยชน์กับท่านมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตอบในแอปพลิเคชันนี้มีความง่ายมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

3. ท่านชอบแอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

4. ท่านคิดว่าจะแนะนำให้ผู้อื่นใช้แอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

กล่องข้อความแสดงผล

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟเขียว ไม่แสดงผล

2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ไม่มีนวัตกรรม)

ในการทำธุรกิจอาหารของท่านยังขาดการสร้างนวัตกรรมด้านอาหารอยู่ แต่ท่านทราบหรือไม่ว่าการพัฒนานวัตกรรมอาหารขึ้นมาจะช่วยทำให้ท่านได้มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ทำให้ลูกค้ามีความความสนใจในผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมากขึ้น และอาจจะทำให้ท่านสามารถขยายกลุ่มลูกค้าได้มากหรือกว้างขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังทำให้ทุกครั้งที่คุณลูกค้าแวะมาซื้อสินค้าของท่านรู้สึกว่าคุณจะมีอะไรใหม่มาให้พวกเขาได้ลองชิมกัน

คำแนะนำเบื้องต้น

ท่านอาจจะลองพิจารณาหัวข้อเหล่านี้เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านอาหารใหม่ๆ ขึ้นมา นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์อาหารที่ท่านจำหน่ายอยู่แล้ว

- การเปลี่ยนหรือใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพมากขึ้นเช่น อาหารอินทรีย์
- การปรับรสชาติอาหารเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ด้วยการเปลี่ยนวัตถุดิบ ส่วนผสม หรือ เมนูอาหารใหม่
- การยืดอายุอาหารให้เก็บได้นานขึ้นจากกระบวนการผลิต โดยอาจใช้วิธี อบ นึ่ง ผ่านความร้อน หรือแช่แข็ง
- การลดหรือเลิกการใช้สารปรุงแต่งอาหารเช่นสารกันบูด สารฟอสเฟต สารเคมีอื่นๆ ในกระบวนการผลิตอาหาร

การพัฒนานวัตกรรมอาหารให้ได้นั้นอาจจะต้องใช้ระยะเวลา ความมุ่งมั่น และความอดทนขอเป็นกำลังใจให้ท่านประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมอาหารขึ้นมาครับ

จากนั้น เข้าสู่การสรุปจบเลย ปิดการกรอกข้อมูลข้อที่เหลือทั้งหมด

3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ - ไฟเขียว ไม่ต้องแสดงผล

4. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ไม่มีนวัตกรรม)

ขอแสดงความยินดีที่ท่านได้เริ่มสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ด้านอาหารขึ้นมาแล้ว เพียงแต่สิ่งประดิษฐ์ใหม่ด้านอาหารยังต้องการกระบวนการอีกกระบวนการหนึ่งเพื่อที่จะเข้าสู่ขั้นของการเป็น

นวัตกรรมด้านอาหารนั้นคือ “การจัดจำหน่าย” ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่นั้นออกสู่ท้องตลาด เมื่อท่านได้ทำการจัดจำหน่ายสำเร็จ ก็สามารถเรียกได้ว่าท่านได้สร้างนวัตกรรมด้านอาหารของท่านขึ้นมาแล้ว

คำแนะนำเบื้องต้น

เนื่องจากอาหารที่ท่านผลิตขึ้นมานั้นเป็นอาหารที่ได้รับการปรับปรุงส่วนผสมใหม่หรือเป็นอาหารชนิดใหม่ ดังนั้นเพื่อที่จะทำให้การจัดจำหน่ายของท่านเกิดการตอบรับที่ดี ท่านควรที่จะพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

- การสร้างรับรู้ให้เร็ว - ท่านควรแนะนำให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ของท่าน โดยพูดแนะนำ หรือมีป้ายแนะนำ แสดงว่าเป็นอาหารใหม่ หรือหากท่านใช้ โซเชียลมีเดีย ท่านอาจแนะนำให้สมาชิกในโซเชียลมีเดีย ได้รู้จักอาหารใหม่ของท่าน ให้ช่วยแชร์อาหารใหม่ของท่าน
- การบอกต่อ - ท่านทราบหรือไม่ว่า การทำการตลาดในยุคปัจจุบันนี้การสร้างการบอกต่อเป็นสิ่งที่จะทำให้คนได้รู้จักท่านอย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ เริ่มคนใกล้ตัวท่านก่อน ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนสนิท ลูกค้าที่สนิท และขยายต่อไปยังคนอื่นๆ
- สร้างความคุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร - เนื่องจากอาหารใหม่นั้นคนมักจะไม่คุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร ดังนั้นการให้ทดลองชิม หรือให้ราคาพิเศษในการแนะนำสินค้าจะช่วยให้คนรับรู้ รู้จัก และได้ทดลองสินค้าใหม่ของท่านได้มากขึ้น
- หาโอกาสแนะนำสินค้า - หากท่านได้มีโอกาสของงานแสดงสินค้าด้านอาหาร อย่าปล่อยให้โอกาสนี้ให้เสียไป ควรเอาอาหารใหม่ของท่านไปแนะนำให้ได้มากที่สุด บอกกล่าวผู้เข้าเยี่ยมชมให้ชัดเจนว่าจะซื้อได้อย่างไรและที่ไหน มีบริการอะไร เช่นดีลิเวอรี่หรือไม่

การพัฒนานวัตกรรมอาหารขึ้นมานั้นอาจจะต้องใช้ระยะเวลา ความมุ่งมั่น และความอดทนขอเป็นกำลังใจให้ท่านประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมอาหารขึ้นมาครับ

จากนั้น เข้าสู่การสรุปจบเลย ปิดการกรอกข้อมูลข้อที่เหลือทั้งหมด

5. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ไฟเขียว (นวัตกรรมระดับต้น)

ปิดการกรอกข้อมูล ข้อ 4, ข้อ 5 ให้ไป ทำข้อ 6 เลย แสดงผลว่า

ขอแสดงความยินดีที่ท่านได้สร้างนวัตกรรมด้านอาหารขึ้นมาได้สมบูรณ์แล้ว สำหรับนวัตกรรมอาหารที่ท่านได้คิดขึ้นนั้นเป็นนวัตกรรมอาหารระดับต้น (Incremental Food Innovation) ถึงแม้ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านจะมีความใหม่ แต่อย่างไรอยากให้ท่านระมัดระวัง ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านได้รับความนิยมมาก ท่านอาจจะถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่งหรือผู้ค้าหน้าใหม่ชอบทำแบบได้ในอันรวดเร็วได้ง่าย ทำให้ท่านอาจจะสูญเสียรายได้จากโอกาสการขายไป

คำแนะนำเบื้องต้น

เนื่องจากอาหารที่ท่านผลิตขึ้นมานั้นเป็นอาหารที่ได้รับการปรับปรุงส่วนผสมใหม่หรือเป็นอาหารชนิดใหม่แต่มีระดับนวัตกรรมอาหารอยู่ในระดับต้น ดังนั้นสิ่งที่ท่านควรพิจารณาเพื่อปกป้องผลิตภัณฑ์ของท่าน ท่านอาจจะพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การสร้างรับรู้ให้เร็ว - ท่านควรสร้างรับรู้ให้เร็วในกลุ่มลูกค้าเดิมของท่านเพื่อให้กลุ่มลูกค้าเดิมของท่านนั้นได้ทดลอง เรียนรู้รสชาติอาหาร และเรื่องราวของอาหารใหม่ โดยวิธีการพูดแนะนำ มีป้ายแนะนำแสดงว่าเป็นอาหารใหม่ หรือหากท่านใช้ โซเชียลมีเดีย ท่านอาจแนะนำให้สมาชิกในโซเชียลมีเดีย ได้รู้จักอาหารใหม่ของท่าน ให้ช่วยแชร์อาหารใหม่ของท่าน
- การบอกต่อ - ท่านทราบหรือไม่ว่า การทำการตลาดในยุคปัจจุบันนี้การสร้างการบอกต่อเป็นสิ่งที่จะทำให้คนได้รู้จักท่านอย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ เริ่มคนใกล้ตัวท่านก่อน ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนสนิท ลูกค้าที่สนิท และขยายต่อไปยังคนอื่นๆ
- สร้างความคุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร - เนื่องจากอาหารใหม่นั้นคนมักจะไม่คุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร ดังนั้นการให้ทดลองชิม หรือให้ราคาพิเศษในการแนะนำสินค้าจะช่วยให้คนรับรู้ รู้จัก และได้ทดลองสินค้าใหม่ของท่านได้มากขึ้น
- หาโอกาสแนะนำสินค้า - หากท่านได้มีโอกาสของงานแสดงสินค้าด้านอาหาร อย่าปล่อยโอกาสนี้ให้เสียไป ควรเอาอาหารใหม่ของท่านไปแนะนำให้ได้มากที่สุด บอกกล่าวผู้เข้าเยี่ยมชมให้ชัดเจนว่าจะซื้อได้อย่างไรและที่ไหน มีบริการอะไร เช่นดีลิเวอรี่หรือไม่
- สร้างแบรนด์ - สร้างแบรนด์ให้กับสินค้าเพราะการสร้างแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของการทำการตลาดที่จะทำให้ลูกค้าของท่านจดจำท่านได้ง่ายขึ้น
- สร้างเรื่องราว (Story) - ท่านควรคิดถึงการสร้างเรื่องราวให้กับอาหารใหม่ของท่าน ถ้าเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ โดยบ่งบอกถึง ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ความพยายาม ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นความยากลำบากของท่านกว่าจะได้มาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์อาหารของท่านได้มากขึ้น และลูกค้าก็มีเป็นจำนวนมากที่ยอมจ่ายราคาที่สูงขึ้นหากได้ประโยชน์และมีเรื่องราวที่น่าสนใจ น่าประทับใจ

นวัตกรรมอาหารขั้นต้นที่พัฒนาขึ้นมานั้น จำเป็นที่ท่านจะต้องคิดเรื่องการทำการตลาด และขณะเดียวกันต้องพยายามสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ไว้วางใจได้ นอกเหนือจากที่ท่านทำการขายที่หน้าร้านของตัวเอง และควรพิจารณาหาทางควบคุมราคาวัตถุดิบให้ได้ เพื่อควบคุมต้นทุน ขอเป็นกำลังใจให้ท่านประสบความสำเร็จในการทำตลาดและจัดจำหน่ายนวัตกรรมอาหารนี้ครับ

6. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ไม่ใช่ - ไฟเขียว ไม่แสดงผล

7. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ข้อ 4 ใช่ ไฟเขียว แสดงผล

(นวัตกรรมระดับกลาง)

ปิดการกรอกข้อมูล ข้อ 5 ให้ไป ทำข้อ 6 เลย แสดงผลว่า

ขอแสดงความยินดีที่ท่านได้สร้างนวัตกรรมด้านอาหารขึ้นมาได้สมบูรณ์แล้ว สำหรับนวัตกรรมอาหารที่ท่านได้คิดขึ้นนั้นเป็นนวัตกรรมอาหารระดับกลาง (Modest Food Innovation) ถึงแม้ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านจะมีความใหม่ แต่อย่างไรขอให้ท่านระมัดระวัง ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านได้รับความนิยมมาก ท่านอาจจะถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่งหรือผู้ค้าหน้าใหม่ชอบทำแบบได้ในเวลาไม่นาน หากท่านจ้างผลิตก็ควรระมัดระวังเพราะผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าให้ท่านก็อาจจะรับผลิตให้กับคนอื่น ๆ ได้ด้วย ทำให้ท่านอาจจะสูญเสียรายได้จากโอกาสการขายไป

คำแนะนำเบื้องต้น

เนื่องจากอาหารที่ท่านผลิตขึ้นมานั้นเป็นอาหารชนิดใหม่ และมีระดับนวัตกรรมอาหารอยู่ในระดับกลาง ดังนั้นสิ่งที่ท่านควรพิจารณาเพื่อปกป้องผลิตภัณฑ์ของท่าน ท่านอาจจะพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การสร้างรับรู้ให้เร็ว - ท่านควรสร้างรับรู้ให้เร็วในกลุ่มลูกค้าเดิมของท่านเพื่อให้กลุ่มลูกค้าเดิมของท่านนั้นได้ทดลอง เรียนรู้รสชาติอาหาร และเรื่องราวของอาหารใหม่ โดยวิธีการพูดแนะนำ มีป้ายแนะนำแสดงว่าเป็นอาหารใหม่ หรือหากท่านใช้ โซเชียลมีเดีย ท่านอาจแนะนำให้สมาชิกในโซเชียลมีเดีย ได้รู้จักอาหารใหม่ของท่าน ให้ช่วยแชร์อาหารใหม่ของท่าน
- กลุ่มลูกค้าใหม่ - ด้วยผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านมีระดับนวัตกรรมระดับกลางดังนั้นท่านอาจจะมีกลุ่มลูกค้าใหม่ ที่สนใจสินค้าของท่าน เช่นหากท่านสามารถยืดอายุอาหารได้ ลองใช้ความสามารถในการเก็บรักษาได้นานให้เป็นประโยชน์เช่น การมองหาลูกค้าที่มีความต้องการอาหารของท่านไม่ใช่เพื่อการบริโภคเฉพาะหน้า แต่สามารถเก็บไว้รับประทานในภายหลังหรือนำไปใช้ในกิจกรรมอื่นเช่น นำติดตัวไปในการท่องเที่ยว ใช้เป็นอาหารสำรองยามฉุกเฉิน ใช้บริโภคร่วมกับอาหารชนิดอื่น การขยายตลาดไปในจังหวัดอื่น การส่งออกต่างประเทศ การสร้างแฟรนไชส์ การขยายสาขา หรือการใส่บาตร ทำบุญ
- การบอกต่อ - ท่านทราบหรือไม่ว่า การทำการตลาดในยุคปัจจุบันนี้การสร้างการบอกต่อเป็นสิ่งที่จะทำให้คนได้รู้จักท่านอย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ เริ่มคนใกล้ตัวท่านก่อน ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนสนิท ลูกค้าที่สนิท และขยายต่อไปยังคนอื่นๆ

- สร้างความคุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร - เนื่องจากอาหารใหม่นั้นคนมักจะไม่คุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร ดังนั้นการให้ทดลองชิม หรือให้ราคาพิเศษในการแนะนำสินค้าจะช่วยให้คนรับรู้ รู้จัก และได้ทดลองสินค้าใหม่ของท่านได้มากขึ้น
- หาโอกาสแนะนำสินค้า - หากท่านได้มีโอกาสของงานแสดงสินค้าด้านอาหาร อย่าปล่อยให้โอกาสนี้ให้เสียไป ควรเอาอาหารใหม่ของท่านไปแนะนำให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะกับผู้ซื้อสินค้าของท่าน เพื่อจะนำไปขายต่อทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งต้องบอกกล่าวผู้เข้าเยี่ยมชมให้ชัดเจนว่าจะซื้อได้อย่างไรและที่ไหน มีบริการอะไร เช่นดีลิเวอรี่หรือไม่
- สร้างแบรนด์ - ท่านควรสร้างแบรนด์ให้กับสินค้าเพราะการสร้างแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของการทำการตลาดที่จะทำให้ลูกค้าของท่านจดจำท่านได้ง่ายขึ้น
- สร้างเรื่องราว (Story) - ให้กับอาหารใหม่ของท่าน ถ้าเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ โดยบ่งบอกถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ความพยายาม ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นความยากลำบากของท่านกว่าจะได้มาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์อาหารของท่านได้มากขึ้น และลูกค้านั้นมีเป็นจำนวนมากที่ยอมจ่ายราคาที่สูงขึ้นหากได้ประโยชน์และมีเรื่องราวที่น่าสนใจ น่าประทับใจ
- ทรัพย์สินทางปัญญา - หากท่านสามารถยื่นจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตร ของกระบวนการผลิตได้ ท่านควรพิจารณาของยื่นจดเพื่อเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของท่าน
- การแสวงหาทุน - ด้วยองค์ความรู้ที่ท่านมีอยู่ในขณะนี้ ท่านอาจจะยื่นขอทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นทุนของภาครัฐหรือทุนจากนักลงทุนอิสระทั้งในและต่างประเทศ

นวัตกรรมอาหารระดับกลางที่พัฒนาขึ้นมานั้น ท่านจำเป็นที่ท่านจะต้องวางแผนเรื่องการทำการตลาด การเงิน การลงทุน การจัดการองค์กร ในขณะเดียวกันต้องพยายามสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ไว้วางใจได้ หรืออาจจะขยายสาขา หรือสร้างแฟรนไชส์ และควรพิจารณาสร้างเครือข่ายการจัดหาวัตถุดิบเพื่อหาทางควบคุมราคาวัตถุดิบให้ได้เพื่อควบคุมต้นทุน ขอเป็นกำลังใจให้ท่านประสบความสำเร็จในการทำตลาดและจัดจำหน่ายนวัตกรรมอาหารนี้ นะครับ

8. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ไฟเขียว ข้อ 4 ไม่ ใช่ - ไม่

แสดงผล

9. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ไฟเขียว ข้อ 4 ใช่ ข้อ 5 ใช่ - แสดงผล (นวัตกรรมขั้นสูง)

ขอแสดงความยินดีที่ท่านได้สร้างนวัตกรรมด้านอาหารขึ้นมาได้สมบูรณ์แล้ว สำหรับนวัตกรรมอาหารที่ท่านได้คิดขึ้นนั้นเป็นนวัตกรรมอาหารระดับสูง (Radical Food Innovation) ผลิตภัณฑ์อาหารที่ท่านสร้างขึ้นมานั้นเรียกได้ว่า “เป็นครั้งแรกของโลก” เพื่อตรวจสอบอีกทีว่า

นวัตกรรมอาหารของท่านนั้นอยู่ในระดับสูงหรือไม่ ให้ท่านลองพิจารณาว่า อาหารชนิดใหม่ที่ท่าน
 ทุ่มเทคคิดค้นขึ้นมา นั้น ได้ก่อให้เกิดกระบวนการผลิตใหม่ขึ้นมาด้วยหรือไม่ ถ้ามีก็ขอแสดงยินดีอย่างยิ่ง
 เพราะท่านได้สร้างนวัตกรรมอาหารที่มีน้อยคนนักที่จะทำได้ แต่หากไม่มีท่านอาจจะอยู่ในข่ายของการ
 พัฒนาขึ้นสู่ระดับสูงหรือยังมีนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง (Modest Food Innovation) การที่
 ท่านมีนวัตกรรมด้านอาหารอยู่ระดับสูงนั้น ท่านจะได้มีแค่ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่เท่านั้น แต่ท่านยังจะ
 ได้กระบวนการผลิตใหม่ขึ้นมาด้วย ซึ่งท่านสามารถสร้างรายได้จากสองทางคือ ขายผลิตภัณฑ์อาหาร
 ใหม่และขายหรือเช่ากระบวนการผลิตใหม่ด้วย

คำแนะนำเบื้องต้น

เนื่องจากอาหารที่ท่านผลิตขึ้นมาเป็นอาหารชนิดใหม่ และมีระดับนวัตกรรมอาหารอยู่ใน
 ระดับสูง ดังนั้นสิ่งที่ท่านควรพิจารณาเพื่อปกป้องผลิตภัณฑ์ของท่าน ท่านอาจจะพิจารณาประเด็น
 ต่อไปนี้

- ทรัพย์สินทางปัญญา - หากท่านสามารถยื่นจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตร ของกระบวนการผลิตได้
 ท่านควรพิจารณาของยื่นจดเพื่อเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของท่าน ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสและความ
 มั่นใจต่อผู้ซื้อที่ต้องการที่จะซื้อ ให้เช่า หรือจ้างผลิตจากกระบวนการผลิตของท่าน ทั้งยังเป็นการ
 ปกป้องตลาดของท่านจากการลอกเลียนแบบด้วย
- การแสวงหาทุน - ด้วยองค์ความรู้ที่ท่านมีอยู่ในขณะนี้ ท่านอาจจะยื่นขอทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ได้
 ไม่ว่าจะเป็นทุนของภาครัฐหรือทุนจากนักลงทุนอิสระทั้งในและต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งการ
 ร่วมลงทุน
- สร้างองค์ความรู้ในกลุ่มนักวิชาการ - เนื่องจากท่านเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่และมีกระบวนการใหม่
 ท่านควรที่จะร่วมมือกับผู้วิจัยในการตีพิมพ์ผลงานของท่านในวารสารวิชาการ เพราะนอกจากจะทำให้
 เป็นการยืนยันข้อพิสูจน์ของกระบวนการผลิตใหม่ และผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านแล้ว การ
 เผยแพร่งานวิชาการจะเป็นการที่กระจายการรู้จักท่าน ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านและกระบวนการ
 ผลิตของท่านในต่างประเทศได้เป็นอย่างดี
- การสร้างรับรู้ให้เร็ว - ท่านควรสร้างรับรู้ให้เร็วในกลุ่มลูกค้าเดิมของท่านเพื่อให้กลุ่มลูกค้าเดิมของ
 ท่านนั้นได้ทดลอง เรียนรู้รสชาติอาหาร และเรื่องราวของอาหารใหม่ และกระบวนการผลิตใหม่
 โดยวิธีการพูดแนะนำ มีป้ายแนะนำแสดงว่าเป็นอาหารใหม่และกระบวนการผลิตใหม่ (ไม่
 จำเป็นต้องบอกกระบวนการในรายละเอียด) หรือหากท่านใช้ โซเชียลมีเดีย ท่านอาจแนะนำให้
 สมาชิกโซเชียลมีเดีย ได้รู้จักอาหารใหม่ของท่าน ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตแบบใหม่ และให้
 ช่วยแชร์เรื่องราวของท่านผ่านโซเชียลมีเดีย หากท่านได้หากได้รับการร่วมทุน ท่านสามารถสร้าง

การรับรู้ได้จากสื่อที่เปิดกว้างมากกว่าสื่อ โซเชียลมีเดีย เช่นการโฆษณาทางโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ การเปิดตัวต่อสื่อมวลชน เป็นต้น

- กลุ่มลูกค้าใหม่ - ด้วยผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ของท่านมีระดับนวัตกรรมระดับสูงดังนั้นท่านอาจจะมีการกลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งในและต่างประเทศ ที่สนใจสินค้าของท่าน เช่นสามารถผลิตเนื้อสัตว์ที่ทำจากพืชได้ (ไม่ใช่เนื้อสัตว์เทียม) แต่เป็นเนื้อสัตว์ที่ทำจากพืช (ท่านอาจจะดูตัวอย่างของเนื้อสัตว์ที่ผลิตจากพืชเช่นผลิตภัณฑ์ชื่อ Impossible Burger) ท่านอาจจะได้สร้างฐานลูกค้าที่เป็นกลุ่มที่ไม่ทานเนื้อสัตว์เป็นต้น
- การบอกต่อ - ท่านทราบหรือไม่ว่า การทำการตลาดในยุคปัจจุบันนี้การสร้างการบอกต่อเป็นสิ่งที่จะทำให้คนได้รู้จักท่านอย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ เริ่มคนใกล้ตัวท่านก่อน ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนสนิท ลูกค้าที่สนิท และขยายต่อไปยังคนอื่นๆ
- สร้างความคุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร - เนื่องจากอาหารใหม่นั้นคนมักจะไม่คุ้นเคยกับรสชาติของอาหาร ดังนั้นการให้ทดลองชิม หรือให้ราคาพิเศษในการแนะนำสินค้าจะช่วยให้คนรับรู้ รู้จัก และได้ทดลองสินค้าใหม่ของท่านได้มากขึ้น
- แนะนำกระบวนการผลิตใหม่ - หากท่านมีแนวคิดที่จะขาย ให้เช่า จากกระบวนการผลิตหรือแม้แต่รับจ้างผลิต ท่านควรสร้างการรับรู้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการขอเข้าไปนำเสนอ การโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประเภทต่างๆ
- หาโอกาสแนะนำสินค้า - หากท่านได้มีโอกาสของงานแสดงสินค้าด้านอาหาร อย่าปล่อยให้โอกาสนี้ให้เสียไป ควรเอาอาหารใหม่และกระบวนการผลิตใหม่ของท่านไปแนะนำให้คนรู้จักได้มากที่สุด ซึ่งต้องบอกกล่าวผู้เข้าเยี่ยมชมให้ชัดเจนว่าจะซื้อได้อย่างไรและที่ไหน มีบริการอะไรให้บ้าง
- สร้างแบรนด์ - ท่านควรสร้างแบรนด์ให้กับสินค้าเพราะการสร้างแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของการทำการตลาดที่จะทำให้ลูกค้าของท่านจดจำท่านได้ง่ายขึ้น
- สร้างเรื่องราว (Story) - ให้กับอาหารใหม่ของท่าน ถ้าเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ โดยบ่งบอกถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ความพยายาม ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นความยากลำบากของท่านกว่าจะได้มาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์อาหารของท่านได้มากขึ้น และลูกค้านั้นมีเป็นจำนวนมากที่ยอมจ่ายราคาที่สูงขึ้นหากได้ประโยชน์และมีเรื่องราวที่น่าสนใจ น่าประทับใจ

นวัตกรรมอาหารขั้นสูงที่พัฒนาขึ้นมา นั้น ท่านจำเป็นที่ท่านจะต้องวางแผนเรื่องการทำ การตลาด การเงิน การลงทุน การจัดการองค์กร และขณะเดียวกันต้องพยายามสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ไว้วางใจได้ นอกเหนือจากที่ท่านทำการขายที่หน้าร้านของตัวเอง และควรพิจารณาหาทางควบคุมราคาวัตถุดิบให้ได้ เพื่อควบคุมต้นทุน ขอเป็นกำลังใจให้ท่านประสบความสำเร็จในการทำตลาดและจัดจำหน่ายนวัตกรรมอาหารนี้ นะครับ

10. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ข้อ 4 ใช่ ข้อ 5 ไม่ใช่ -
ไม่แสดงผล

11. ตั้งแต่ข้อ 6 ถึง ข้อ 14 ให้กรอกข้อมูลเฉย ๆไม่ต้องแสดงผลอะไร

สรุป

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟเขียว ไม่แสดงผล

2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ไม่มีนวัตกรรม) จากนั้น เข้าสู่การสรุปจบ
เลย ปิดการกรอกข้อมูลข้อที่เหลือทั้งหมด

3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ - ไฟเขียว ไม่ต้องแสดงผล

4. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ไม่มีนวัตกรรม) จากนั้น เข้าสู่
การสรุปจบเลย ปิดการกรอกข้อมูลข้อที่เหลือทั้งหมด

5. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (นวัตกรรม
ระดับต้น) จากนั้นปิดการกรอกข้อมูล ข้อ 4, ข้อ 5 ให้ไป ทำข้อ 6 เลย

6. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ไม่ใช่ - ไฟเขียว ไม่แสดงผล

7. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ข้อ 4 ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล
(นวัตกรรมระดับกลาง) จากนั้นปิดการกรอกข้อมูล ข้อ 5 ให้ไป ทำข้อ 6 เลย

8. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ไฟเขียว ข้อ 4 ไม่ใช่ - ไฟเขียว
ไม่แสดงผล

9. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ไฟเขียว ข้อ 4 ใช่ ข้อ 5
ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (นวัตกรรมขั้นสูง)

10. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ ข้อ 4 ใช่ ข้อ 5 ไม่ใช่ -
ไฟเขียว ไม่แสดงผล

11. ตั้งแต่ข้อ 6 ถึง ข้อ 14 ให้กรอกข้อมูลเฉย ๆไม่ต้องแสดงผลอะไร

MODULE 2: VALUE PROPOSITION

1. ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านได้รับเครื่องหมายมาตรฐานการส่งออกอย่างครบถ้วน
ใช่ ไม่ใช่
2. ท่านได้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารผ่านร้านค้าปลีก หรือซูเปอร์มาร์เก็ต หรือโมเดิร์นเทรด หรือขายแฟรนไชส์ หรือตัวแทนจำหน่าย หรือมีร้านสาขาของตัวเอง ทั้งหมดรวมกันแล้วมากกว่า 20 แห่ง
ใช่ ไม่ใช่
3. ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นในทุกๆ ปีอย่างต่อเนื่อง
ใช่ ไม่ใช่
4. ผลิตภัณฑ์อาหารมีกระบวนการคัดเลือกวัตถุดิบที่ชัดเจน ไม่ปนเปื้อน และพร้อมให้ตรวจสอบได้
ใช่ ไม่ใช่
5. ลูกค้าผลิตภัณฑ์อาหารของท่านหลายคนเคยบอกว่าหาซื้อสินค้าของท่านได้สะดวก
ใช่ ไม่ใช่
6. ท่านทราบและแน่ใจมากๆ ว่าผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมีคนพูดถึงและบอกต่อกันมากมาย
ใช่ ไม่ใช่
7. ท่านเคยถูกเชิญไปออกรายการโทรทัศน์ และร้านของท่านมี Website นอกจากนี้ท่านยังได้ใช้สื่อๆ Social Media และสื่อชนิดอื่นๆ ในการสื่อสารผลิตภัณฑ์ของท่าน
ใช่ ไม่ใช่
8. ลูกค้าหลายคนมากๆ บอกกับท่านว่า "เขาจะกลับมาซื้อกับท่านอีกแน่ๆ และจะบอกต่อให้ด้วย"
ใช่ ไม่ใช่
9. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่าการเติบโตของผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในรอบปีที่ผ่านมาได้คะแนนเท่าใด Drop Down Box คะแนน 1-10

ออกจาก Module 1 → แสดงผลลัพธ์ → กล่องแสดงผล → TAM Model

TAM Model

1. ท่านคิดว่าแอปพลิเคชันนี้มีประโยชน์กับท่านมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตอบในแอปพลิเคชันนี้มีความง่ายมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

3. ท่านชอบแอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

4. ท่านคิดว่าจะแนะนำให้ผู้อื่นใช้แอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

จบ Page Module 2 เรื่องคุณค่า

กล่องข้อความแสดงผล

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ผ่านมาตรฐานหน่วยงานรัฐ และมาตรฐานประเทศผู้นำเข้า)

ขอแสดงความยินดีด้วยที่ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านสามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐ และมาตรฐานตามกำหนดของประเทศผู้นำเข้าที่ท่านได้ส่งผลิตภัณฑ์อาหารไปขาย

2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล

ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์อาหารของท่านจะสามารถขายได้อย่างถูกกฎหมายในประเทศ แต่อุปสรรคที่สำคัญคือ ถ้าหากท่านไม่สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารไปยังต่างประเทศได้ ท่านก็จะไม่สามารถเพิ่มปริมาณการขายในปริมาณมากได้ ข้อจำกัดดังกล่าวจะทำให้ท่านควบคุมต้นทุนได้ลำบาก และการขยายตัวนั้นเป็นไปได้อย่างช้าๆ ไม่รวดเร็ว หากคู่แข่งที่ทำผลิตภัณฑ์ด้านอาหารเช่นเดียวกับท่าน แต่

บริษัทเหล่านั้นสามารถส่งผลิตภัณฑ์อาหารของเขาออกสู่ตลาดได้ ท่านอาจจะเสียความสามารถในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและในต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันท่านอาจจะเสียเปรียบคู่แข่งของท่านในเรื่องประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุน และอำนาจการต่อรองเรื่องการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ จากงานวิจัยพบว่าถ้าท่านไม่สามารถสร้างปริมาณการขายได้ จะทำให้ท่านขยายธุรกิจด้านอาหารได้ลำบากกว่าผู้ที่สามารถสร้างปริมาณการขายได้สูง ทางเลือกอีกทางคือ ท่านต้องสามารถสร้างปริมาณการซื้อของตลาดในประเทศทดแทนการที่ท่านไม่สามารถส่งออกได้ วิธีการสร้างปริมาณการขายได้แก่การขยายสาขาเพิ่มขึ้น หรือการขายแฟรนไชส์

3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ – ไฟแดง แสดงผล (ผ่านมาตรฐานและสามารถตอบความต้องการของผู้จัดจำหน่าย)

ผลิตภัณฑ์ของท่านได้รับการยอมรับจากผู้ขายผลิตภัณฑ์อาหารประเภทต่างๆ ในประเทศ เมื่อท่านสามารถขยายช่องทางการขายในประเทศได้มากเท่าไร โอกาสในการเติบโตและการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดของท่านก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งการขยายตัวในประเทศจะเป็นแรงเสริมสอดคล้องกับการที่ท่านส่งสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารไปยังต่างประเทศ การที่ท่านไม่มีข้อจำกัดดังกล่าวจะทำให้ท่านควบคุมต้นทุนได้ง่ายขึ้น และการขยายตัวนั้นเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งคู่แข่งก็มีความยากลำบากมากขึ้นในการทำการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารของพวกเขา นอกจากนี้ท่านจะมีอำนาจการต่อรองเรื่องการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย จากงานวิจัยพบว่าหากท่านสามารถสร้างปริมาณการขายได้ จะทำให้ท่านขยายธุรกิจด้านอาหารได้ง่ายกว่าผู้ที่ไม่สามารถสร้างปริมาณการขายได้สูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ – ไฟแดง แสดงผล

ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์อาหารของท่านจะได้รับมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ และมาตรฐานการส่งออก การขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านนั้นยังพึ่งพิงความสามารถในการขายผ่านหน้าร้านของท่านเป็นหลัก แต่ด้วยปริมาณการขายในประเทศที่น้อยอาจจะทำให้รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านยังไม่มั่นคง โดยเฉพาะกรณีที่เกิดภาวะชะลอตัวของการส่งออก หรือคู่ค้าในต่างประเทศของท่านหันไปนำเข้าสินค้าประเภทเดียวกับจากผู้ค้ารายอื่นนั้นอาจจะทำให้ท่านประสบปัญหาด้านเงินสดหมุนเวียนได้ เนื่องจากการส่งออกลดลงและการขายในประเทศไม่แข็งแกร่ง หากท่านต้องการที่จะเติบโตขยายธุรกิจ เพื่อที่จะเป็นผู้ประกอบการอาหารขนาดกลางได้ ท่านมีความจำเป็นต้องเพิ่มจุดขายหรือร้านที่ขายสินค้าให้กับท่าน ท่านอาจจะทำได้เองโดยการขยายสาขาให้เพิ่มมากขึ้น หรือขายแฟรนไชส์ผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน แต่ท่านต้องอย่าลืมว่าการขายแฟรนไชส์นั้นคือการขายรูปแบบธุรกิจ (Business Format) ไม่ได้ขายแต่ชื่อแบรนด์เพื่ออนุญาตให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์เอาไปใช้แต่เพียงอย่างเดียว

แต่หลักการของการทำแฟรนไชส์คือการควบคุมวิธีการบริหารจัดการทั้งหมด ไม่ว่าจะการเลือกทำเลที่ตั้ง การบริหารจัดการวัตถุดิบ และการจัดส่งวัตถุดิบเพื่อให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์นำไปประกอบธุรกิจ การทำการตลาดภาพรวม การจัดตั้งกฎระเบียบ และการตรวจสอบมาตรฐานว่าได้ดำเนินธุรกิจเป็นไปตามที่ท่านได้กำหนดหรือไม่ แต่หากท่านไม่ต้องการที่จะทำตลาดด้วยตัวท่านจำเป็นต้องหาตัวแทนในการขายผลิตภัณฑ์อาหารให้กับท่าน ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีก หรือซูเปอร์มาร์เก็ต โมเดิร์นเทรด หรือตัวแทนจำหน่ายประเภทอื่นๆ ซึ่งการนำไปจำหน่ายในร้านค้าตัวแทนจัดจำหน่ายต่างๆ จะทำให้ท่านสามารถที่จะขยายตลาดสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดได้เพิ่มมากขึ้น ถ้าท่านมีร้านตัวแทนจัดจำหน่ายน้อยอาจจะมีมาจากสาเหตุเรื่องความสัมพันธ์ของท่านกับร้านค้าต่างๆ ยังไม่ดีมากพอที่จะให้ร้านค้าจะช่วยท่านในการจัดจำหน่ายสินค้าและช่วยเหลือให้ท่านสามารถสร้างผลกำไรที่ทำให้ท่านดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องได้

5. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ – ไฟเขียว แสดงผล (ผ่านทุกมาตรฐาน และสามารถตอบความต้องการของผู้จัดจำหน่ายและผู้บริโภคได้)

ขอแสดงความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่ในตอนนี้อาจกล่าวได้ว่า ท่านได้สร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์อาหารของท่านได้อย่างน่าพอใจ ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าด้านการมาตรฐานการขายในประเทศ มาตรฐานการส่งออก รวมถึงการได้รับยอมรับจากผู้บริโภคในของตลาดภายในประเทศ

6. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ไม่ใช่ – ไฟเขียว แสดงผล (ผ่านทุกมาตรฐาน และสามารถตอบความต้องการของผู้จัดจำหน่ายและผู้บริโภคได้)

การที่ยอดขายของท่านไม่เติบโตอย่างต่อเนื่องนั้นอาจเกิดขึ้นจากหลายเหตุผล ปัจจัยหลักๆโดยสรุปแล้วมีดังต่อไปนี้

- 1) ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านนั้นตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง เช่น รสชาติอาหารที่รู้สึกไม่ถูกปาก การเก็บรักษาทำไม่ได้นานเท่าที่ลูกค้าต้องการ หรือลูกค้าอาจจะมีอาการแพ้ภัยประกอบบางชนิดที่อยู่ในอาหารเป็นต้น
- 2) หีบห่อ บรรจุภัณฑ์อาจจะไม่สะดุดตา จับถือไม่สะดวก หรือ ขาดความสามารถที่จะทำให้ลูกค้าสนใจ
- 3) การกำหนดราคาขายที่สูงเกินไปทำให้ลูกค้าลังเลใจที่จะตัดสินใจซื้อ หรือราคาของคู่แข่งเปรียบเทียบกับแล้วอยู่ในระดับที่น่าสนใจกว่า
- 4) การเลือกจัดจำหน่ายในร้านค้าที่ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการขาย หรือร้านค้านั้นมีสินค้าประเภทเดียวกันเป็นจำนวนมาก
- 5) การขาดการส่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะทำให้ร้านค้าไม่ยอมที่จะช่วยกระตุ้นยอดขายให้

6) ส่วนแบ่งรายได้ที่ไม่จูงใจทำให้ร้านค้าช่วยทำการขายสินค้าให้

ตั้งแต่คำถามข้อ 4 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน

ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 4 (Production Process)

- ท่านอาจต้องปรับปรุงสถานที่ประกอบอาหารเพื่อให้ตรงตามมาตรฐานของหน่วยงานรัฐ เพื่อให้ได้มาตรฐานเหล่านี้

1) GMP (Good Manufacturing Practices) เป็นมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ โครงสร้างอาคาร กระบวนการผลิตที่ดีมีความปลอดภัย และมีคุณภาพได้มาตรฐานทุกขั้นตอน นับตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนการผลิต ระบบควบคุมตั้งแต่วัตถุดิบ ระหว่างการผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การจัดเก็บ การควบคุมคุณภาพ และการขนส่งจนถึงผู้บริโภค มีระบบบันทึกข้อมูล ตรวจสอบและติดตามผลคุณภาพผลิตภัณฑ์รวมถึงระบบการจัดการ 2 ที่ดีในเรื่องสุขอนามัย (Sanitation และ Hygiene)

GMP ถือเป็นระบบประกันคุณภาพพื้นฐานก่อนที่จะนำไปสู่ระบบประกันคุณภาพอื่น ๆ ที่สูงกว่าต่อไป เช่น HACCP (Hazards Analysis and Critical Control Points) และ ISO 9000 ตามมาตรฐานสากลของหน่วยงานมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศที่เรียกว่า คณะกรรมาธิการ โครงการมาตรฐานอาหาร FAO / WHO (Codex Alimentarius Commission) (ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา)

2) HACCP คือ การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม HACCP เป็นแนวคิดและวิธีการป้องกันอันตรายจากสารพิษ หรือสารปนเปื้อนต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร โดยเน้นถึงระบบการจัดการคุณภาพด้านความปลอดภัย ซึ่งใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้อาหารที่ปราศจากอันตรายจากเชื้อ อจุลินทรีย์ สารเคมี และสิ่งแปลกปลอมต่าง ๆ (ที่มา: สถาบันอาหารและกระทรวงอุตสาหกรรม)

หลักการของระบบ HACCP ครอบคลุมการป้องกันปัญหาจากอันตราย 3 สาเหตุ ได้แก่

1. อันตรายทางชีวภาพ ซึ่งเป็นอันตรายจากเชื้อจุลินทรีย์ที่ทำให้เกิดโรคหรือสารพิษ
2. อันตรายจากสารเคมี ได้แก่ สารเคมีที่ใช้ในการเพาะเลี้ยง เพาะปลูก ในวงจรผลิต วัตถุดิบ อาทิ สารปฏิชีวนะ สารเร่งการเจริญเติบโต สารเคมีกำจัดศัตรูพืช

สารเคมีที่ใช้เป็นวัตถุเจือปนอาหาร เช่น สารกันบูดและสารเคมีที่ใช้ในโรงงาน เช่น น้ำมันหล่อลื่น จารบี สารเคมีทำความสะอาดเครื่องจักรอุปกรณ์ในโรงงาน เป็นต้น

3. อันตรายทางกายภาพ ได้แก่ สิ่งปลอมปนต่างๆ อาทิ เศษแก้ว เศษกระจก โลหะ

(ที่มา: สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม)

3) HALAL หมายถึงอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารซึ่งอนุมัติตามบัญญัติศาสนาอิสลาม ให้มุสลิมบริโภคหรือใช้ประโยชน์ อาหารฮาลาลจะต้องมีกระบวนการผลิตที่ถูกต้องตามข้อบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม ปราศจากสิ่งต้องห้าม (ฮารอม) และมีคุณค่าทางอาหาร (ตอยยิบ) สำหรับเครื่องหมายมาตรฐานฮาลาลนั้นไม่ได้เป็นข้อบังคับที่ต้องทำ แต่หากสามารถได้รับเครื่องหมายดังกล่าวก็จะสามารถจัดจำหน่ายอาหารไปยังกลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลามได้ (ที่มา: สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ)

นอกจากนี้หากท่านต้องการที่จะส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารท่านจำเป็นต้องศึกษาเรื่องมาตรฐานอื่นอีกเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของประเทศที่นำเข้าผลิตภัณฑ์อาหารเช่น หากจะส่งออกไปยังประเทศในยุโรปท่านต้องผ่านมาตรฐาน EUREPGAP, British Retail Consortium หรือ BRC Issue 5 (กรณีส่งไปอังกฤษ), IFS version 5 (กรณีส่งไปสหพันธ์รัฐเยอรมันนีและประเทศฝรั่งเศส), ระบบ ISO 9000, 14000, 18000, 22000, 22005, ISO/IEC 17025 และมาตรฐานอื่นๆ ที่ประเทศผู้นำเข้าหรือผู้นำเข้าได้กำหนดไว้ได้แก่ Tesco Nature Choice, Dutch HACCP Standard, French Label Rouge, British ABM (Assured British Meat) เป็นต้น (ที่มา: สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม)

ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 5 (Convenience)

ความสะดวกเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริโภคแสวงหา การซื้อหาผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน ผู้บริโภคอาจจะยังไม่ได้รับความสะดวกจึงทำให้ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านยังไม่ได้รับการตอบรับดีเท่าที่ควร ความสะดวกนั้นมืออยู่กับหลายมิติดังต่อไปนี้

1. ความสะดวกในการหาซื้อจากร้านค้า
2. ความสะดวกจากการถือ หยิบ จับ
3. ความสะดวกในการชำระเงิน
4. ความสะดวกในการรับบริการหลังการขาย

ท่านจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องความสะดวกว่าขาดในประเด็นใดหรือประเด็นใดยังทำไม่ได้ สมบูรณ์ซึ่งต้องจำเป็นต้องปรับปรุงให้ตอบโจทย์เรื่องความต้องการในด้านความสะดวกของผู้บริโภค

ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 6 (Word-of-mouth)

การที่คนจะพูดหรือบอกต่อๆ กันไปให้รับรู้ว่ามีอยู่หลายเหตุ เหตุผลใหญ่ๆ ได้แก่

1. รสชาติที่ถูกปากหรือเรียกว่า “อร่อย” ความอร่อยนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคแสวงหาในการรับประทานอาหาร
2. คุณภาพของวัตถุดิบก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่จะทำให้คนบอกต่อ เช่นความสด ความใหม่ กระบวนการวิธีการคัดสรร ยิ่งทำให้คนเห็นชัดเท่าใดว่ากระบวนการคัดสรรวัตถุดิบดี มาตรฐาน ก็จะทำให้ผู้บริโภคเชื่อมั่น และบอกต่อๆ กัน
3. สูตรของอาหาร ชื่ออาหาร หรือ ความแปลกใหม่ที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจนั้นทำให้อาหารชนิดนั้นๆ มีคุณค่ามากขึ้นตามไปด้วย
4. โดยภาพรวมของความอร่อย คุณภาพของวัตถุดิบ และประสบการณ์แปลกใหม่ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน จะทำให้เกิดการบอกต่อและเกิดการซื้อเพื่อนำไปขายต่อ

ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 7 (Communications)

การสื่อสารและการทำให้คนรู้จักธุรกิจและผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจอาหารขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้พื้นที่โฆษณาฟรีในสื่อที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น สื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร การได้พื้นที่ฟรีๆ ในสื่อที่มีต้นทุนสูงจะทำให้ธุรกิจอาหารและผลิตภัณฑ์อาหารสามารถเป็นที่รู้จักและรับรู้ในวงกว้าง ยิ่งได้ปรากฏบนสื่อราคาแพงเหล่านี้มากเท่าใด สื่ออื่นๆ ที่ได้เห็นธุรกิจอาหารของท่านหรือผลิตภัณฑ์ของท่านและเกิดความสนใจก็จะเชื่อเชิญท่านไปปรากฏบนสื่อของเขาด้วย นอกจากนี้การสื่อสารสำหรับธุรกิจอาหารขนาดเล็กก็มักจะใช้สื่อสังคมออนไลน์เช่น Facebook, Twitter, Instagram, Line มาช่วยในการบอกเล่าเรื่องราวสื่อสารให้ผู้บริโภคได้รับทราบ

ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 8 (Experience)

การที่ผู้บริโภคต้องการที่จะกลับมาซื้อซ้ำและต้องการบอกต่อๆ กันเกี่ยวกับธุรกิจอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารของท่านเป็นสัญญาณที่ดีในการบ่งบอกว่าพวกเขาเกิดประสบการณ์ที่ดีต่อท่าน หากมีผู้บริโภครückกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์อาหารของท่านซ้ำๆ ท่านก็จะมีลูกค้าประจำมากขึ้นทำให้ธุรกิจอาหารของท่านมีความมั่นคงและมีความยั่งยืน ลูกค้าประจำเหล่านี้จะเป็นผู้มีอิทธิพลสูงต่อญาติ พี่น้อง เพื่อน และคนที่เขารู้จัก ดังนั้นยิ่งพวกเขามีประสบการณ์ดีกับท่านสูง โอกาสที่เขาจะแนะนำบอกต่อให้คนอื่นมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ของท่านก็มีสูงขึ้นตามไปด้วย

สรุป

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ผ่านมาตรฐานหน่วยงานรัฐ และมาตรฐานประเทศผู้นำเข้า)
 2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล
 3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (ผ่านมาตรฐานและสามารถตอบความต้องการของผู้จัดจำหน่าย)
 4. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล
 5. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (ผ่านทุกมาตรฐาน และสามารถตอบความต้องการของผู้จัดจำหน่ายและผู้บริโภคได้)
 6. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ ข้อ 3 ไม่ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (ผ่านทุกมาตรฐาน และสามารถตอบความต้องการของผู้จัดจำหน่ายและผู้บริโภคได้)
- ตั้งแต่คำถามข้อ 4 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน
- ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 4 (Production Process)
- ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 5 (Convenience)
- ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 6 (Word-of-mouth)
- ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 7 (Communications)
- ตอบ ไม่ใช่ ข้อ 8 (Experience)

MODULE 3: VALUE DELIVERY

1. ผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมีแบรนด์หรือยี่ห้อที่คนจำนวนมากรู้จัก
ใช่ ไม่ใช่
2. ท่านได้ทำเอกสารในรายละเอียดเพื่อกำหนดกระบวนการผลิตอาหารของท่านอย่างชัดเจน
 ตั้งแต่ต้นจนจบ ใช่ ไม่ใช่
3. ฉลากอาหารของท่านได้ระบุคุณสมบัติและคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับอย่างครบถ้วน
ใช่ ไม่ใช่
4. ท่านได้สร้างแบรนด์ให้ผลิตภัณฑ์อาหารของ และมีผู้รู้จักแบรนด์ดังกล่าวในวงกว้าง
ใช่ ไม่ใช่
5. ท่านได้นำเอาคำติชมของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเป็นประจำและอย่างสม่ำเสมอ
ใช่ ไม่ใช่
6. ท่านสามารถควบคุมเรื่องปริมาณ และราคารับซื้อวัตถุดิบจากต้นทางได้
ใช่ ไม่ใช่
7. ท่านได้มีการทำการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในระดับประเทศและระดับนานาชาติ
ใช่ ไม่ใช่
8. ท่านมีเครื่องข่ายการจัดส่งผลิตภัณฑ์อาหารของท่านที่ครอบคลุมในประเทศและมีบางส่วน
 ในต่างประเทศ ใช่ ไม่ใช่
9. ท่านได้ยอมลงทุนในการซื้อหรือสร้างเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้ในการผลิตอาหาร
ใช่ ไม่ใช่
10. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่าผลิตภัณฑ์ของท่านทำโดยรวมแล้วดีเพียงในเรื่องการสร้าง
 ประสบการณ์ที่ดีให้กับบริโภคจากการที่ท่านมีระบบกระบวนการผลิตอาหารเท่าที่เป็นอยู่

Drop Down Box คะแนน 1-10

ออกจาก Module 1 → แสดงผลลัพธ์ → กล่องแสดงผล → TAM Model

TAM Model

1. ท่านคิดว่าแอปพลิเคชันนี้มีประโยชน์กับท่านมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตอบในแอปพลิเคชันนี้มีความง่ายมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

3. ท่านชอบแอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

4. ท่านคิดว่าจะแนะนำให้ผู้อื่นใช้แอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

จบ Page Module 3 เรื่องคุณค่าจากการส่งมอบ

กล่องข้อความแสดงผล

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟแดง ไม่แสดงผล (สร้าง Emotional Engagement)

2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (Emotional Engagement Deficit)

ธุรกิจอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารของท่านยังขาดการสร้างคามพึงพอใจให้กับผู้บริโภคทางในด้านอารมณ์ได้แก่ การรับรู้ ความรู้สึก และประสบการณ์ ท่านควรลองพิจารณาที่จะพัฒนาปรับปรุงธุรกิจอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารของท่านให้สามารถตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ของผู้บริโภคให้ดียิ่งขึ้น

3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (Complete Emotional and Physical Engagement)

ขอแสดงความยินดีด้วยที่ท่านสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าของท่านได้อย่างเป็นที่น่าสนใจ การส่งมอบคุณค่านั้นหมายถึงการที่ธุรกิจอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารของท่านสามารถทำให้ผู้บริโภคพอใจในด้านอารมณ์ ความรู้สึก และเกิดประสบการณ์ที่ดี นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณค่าในการด้านผลิต กระบวนการผลิต การออกแบบอาหารและบรรจุภัณฑ์ของอาหาร การอำนวยความสะดวกสบายในการหาซื้อและรวมถึงบริการหลังการขายที่ท่านมอบให้กับผู้บริโภค

4. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ – ไฟแดง แสดงผล (Physical Engagement Deficit)

นอกจากนี้เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจอาหารของท่านขยายตัวได้ ท่านมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบขึ้นมา โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดสรรวัตถุดิบ กระบวนการและขั้นตอนของการทำอาหาร หรือการแปรรูปอาหาร การทำการตลาดและบริการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การสร้างกระบวนการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ และการคัดเลือกบุคลากร โดยทั้งหมดนี้แนะนำว่าให้ท่านจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะใช้ตรวจสอบและตรวจสอบย้อนหลังได้

ตั้งแต่ข้อ 4 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน

ตอบ ข้อ 4 ไม่ใช่ แสดงผล (Brand Building)

การสร้างแบรนด์นั้นมีความสำคัญกับธุรกิจ เพราะแบรนด์เป็นเหมือนตัวแทนของธุรกิจที่จะทำให้ผู้บริโภคได้รู้จักเรา บอกถึงประโยชน์ ประสบการณ์ที่พวกเขาจะได้รับเมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา แแบรนด์ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้บอกความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของเรากับคู่แข่ง นอกเหนือจากตัวผลิตภัณฑ์แล้ว กิจกรรมต่างๆที่แบรนด์จัดยังเป็นการมอบประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค ทำให้พวกเขาจดจำ และระลึกถึงผลิตภัณฑ์ ธุรกิจและช่วงเวลาที่อยู่ร่วมกับเราจากการใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา

ตอบ ข้อ 5 ไม่ใช่ แสดงผล (Co-creation)

การทำการตลาดในปัจจุบันนั้นแตกต่างจากการตลาดในสมัยก่อนเป็นอย่างมาก การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา นั้นในอดีตผู้ผลิตจะเป็นผู้กำหนดว่าจะทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อะไรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค แต่ปัจจุบันนี้การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา ผู้ผลิตควรจะให้ผู้บริโภคเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์นั้นด้วย เพราะผู้บริโภคเป็นผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ หากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ผลิตออกมาไม่ตรงใจผู้บริโภค การทำการตลาดก็จะยากและมีค่าใช้จ่ายสูง หรือในบาง

กรณีผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถขายได้และจำเป็นต้องเอาออกจากตลาดไป การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภคอย่างจริงจัง และมุ่งมั่นที่จะนำเอาความคิดเห็น คำวิจารณ์หรือคำติชม ของผู้บริโภค มาร่วมในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการหรือนำมาใช้เพื่อเป็นฐานความคิดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการทำการตลาดในยุคปัจจุบันนี้

ตอบ ข้อ 6 ไม่ ใช่ แสดงผล (Raw-material Price Stabilizing)

การที่ธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจอาหารไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าปลายทาง หรือราคาขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนในการทำธุรกิจและการขยายธุรกิจในอนาคต เมื่อธุรกิจของท่านเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ปริมาณการขายมีมากขึ้น แต่ด้วยเหตุที่ท่านไม่สามารถควบคุมราคาซื้อวัตถุดิบได้ เมื่อราคาวัตถุดิบขยับขึ้น ราคาที่ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่กับราคาขายของผลิตภัณฑ์ของท่าน เพราะจะเป็นการลำบากในการที่ท่านจะขึ้นราคาขายสินค้าและยังคาดหวังว่าลูกค้าจะยังมาซื้อสินค้าเหมือนเดิม หากยอดขายตกและราคาวัตถุดิบที่ขึ้นไปนั้นทำให้ท่านเริ่มขาดทุน ทางเลือกของท่านนั้นก็อาจจะมีไม่มากนัก นั่นคือ ต้องหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ในราคาที่ท่านสามารถทำกำไรได้ แต่การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ท่านก็ต้องเผชิญกับปัญหาด้านคุณภาพที่อาจจะเป็นไปตามที่ท่านต้องการ อีกทางเลือกหนึ่งคือการขึ้นราคาขายของผลิตภัณฑ์ซึ่งทางเลือกนี้อาจจะนำท่านไปสู่ปัญหาเรื่องยอดขายที่ลดน้อยลงตามไปด้วย รวมถึงการแข่งขันอย่างรุนแรงกับคู่แข่ง และทางเลือกอีกประการหนึ่งก็คือหยุดขายเนื่องจากถ้าทำการขายต่อไปจะขาดทุนมาก ซึ่งถ้าท่านเลือกวิธีนี้ท่านก็จะเผชิญกับปัญหาเรื่องแรงงาน ค่าชดเชย ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร เป็นต้น

ตอบ ข้อ 7 ไม่ ใช่ แสดงผล (Domestic and International Marketing)

หากท่านมุ่งมั่นที่จะขยายธุรกิจท่านจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงานในการทำการตลาดทั้งในและต่างประเทศ การทำการตลาดในประเทศนั้นมีความแตกต่างกับการทำตลาดในประเทศโดยเฉพาะในธุรกิจอาหาร เนื่องจากมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่อง ความชอบ รสชาติ วิธีการปรุง ข้อห้าม และข้อห้ามทางศาสนา ดังนั้นท่านจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นเหล่านี้ในการขยายตลาดผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน

ตอบ ข้อ 8 ไม่ ใช่ แสดงผล (Delivery)

หากท่านต้องการจะขยายธุรกิจท่านต้องสามารถสร้างเครือข่ายในการจัดส่งสินค้าให้มีความทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นร้านค้ารูปแบบต่างๆ ที่ยอมจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ท่าน การขยายสาขา การขายทำแฟรนไชส์ หรือการส่งโดยรถหรือมอเตอร์ไซค์ส่งสินค้า แม้ว่าท่านจะไม่มีอุปสรรคในด้าน

กระบวนการผลิต การขายอาหาร หรืออายุของผลิตภัณฑ์อาหาร แต่ถ้าหากท่านไม่มีเครือข่ายการจัดส่งที่ครอบคลุมแล้ว การขยายธุรกิจนั้นคงเป็นเรื่องที่ยาก

ตอบ ข้อ 9 ไม่ใช่ แสดงผล (Technology Investment)

การผลิตผลิตภัณฑ์ในปริมาณมากนั้นแตกต่างจากการเป็นธุรกิจอาหารขนาดย่อมมาก เพราะธุรกิจอาหารขนาดย่อมนั้นท่านอาจจะมีกระบวนการผลิตที่ใช้แรงงานคนในครอบครัวหรืออาจจะทำด้วยตัวเองได้ แต่เมื่อธุรกิจขยายตัวขึ้น มีคำสั่งซื้อมากขึ้น ท่านจะพบว่าการใช้แรงงานคนจะมีความผิดพลาดที่สูง และอาจจะพบการปนเปื้อนในอัตราที่สูง การใช้เทคโนโลยี การนำเครื่องจักรมาปรับใช้จะช่วยทำให้ท่านสามารถทำการผลิตได้รวดเร็วขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง สามารถตรวจสอบต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าการใช้แรงงานคน นอกจากนี้เทคโนโลยีสมัยใหม่ยังทำให้ท่านมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่นการใช้ เทคโนโลยี QR Code ในการเก็บข้อมูลสวนผลไม้ ทำให้ท่านสามารถสร้างฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการจัดเก็บ รวมถึงการสืบหาย้อนหลังถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบต้นทางเป็นต้น

สรุป

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟแดง ไม่แสดงผล (สร้าง Emotional Engagement)
2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (Emotional Engagement Deficit)
3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (Complete Emotional and Physical Engagement)
4. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (Physical Engagement Deficit)

ตั้งแต่ข้อ 4 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน

ตอบ ข้อ 4 ไม่ใช่ แสดงผล (Brand Building)

ตอบ ข้อ 5 ไม่ใช่ แสดงผล (Co-creation)

ตอบ ข้อ 6 ไม่ใช่ แสดงผล (Raw-material Price Stabilizing)

ตอบ ข้อ 7 ไม่ใช่ แสดงผล (Domestic and International Marketing)

ตอบ ข้อ 8 ไม่ใช่ แสดงผล (Delivery)

ตอบ ข้อ 9 ไม่ใช่ แสดงผล (Technology Investment)

MODULE 4: REVENUE MODEL

1. ท่านได้ส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารไปยังต่างประเทศหรือมากกว่า 50% รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออก ใช่ ไม่ใช่
2. ตอนนี้ร้านของท่านมีสาขาตั้งแต่ 20 สาขาหรือมีผู้มาซื้อแฟรนไชส์ตั้งแต่ 20 รายขึ้นไป ใช่ ไม่ใช่
3. ร้านของท่านได้ส่งออกไปต่างประเทศโดยผ่านนายหน้า ตัวแทน หรือ มีการจัดตั้งสำนักงานในต่างประเทศ ใช่ ไม่ใช่
4. ท่านได้เสนอบริการอื่นๆ เช่น การส่งด่วน การชำระเงินในรูปแบบสกุลท้องถิ่น ให้กับผู้ซื้อในต่างประเทศ ใช่ ไม่ใช่
5. ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านทาง E-Commerce หรือ Social media โดยเกิดรายได้มากกว่า 10% ของรายได้รวมทั้งหมด ใช่ ไม่ใช่
6. ท่านได้นำผลิตภัณฑ์อาหารของท่านไปออกงานแสดงสินค้ายังต่างประเทศทุกปี ใช่ ไม่ใช่
7. ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในร้านโมเดิร์นเทรดต่างๆ เช่น 7-อีเลฟเว่น บิ๊กซี โลตัส เป็นต้น ใช่ ไม่ใช่
8. นอกจากการวางจำหน่ายในร้านโมเดิร์นเทรด ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์อาหารของท่านในร้านรูปแบบอื่นๆ ด้วยเช่น ร้านค้าปลีก ตลาดนัด ร้านขายขนม ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้าในตัวจังหวัดต่างๆ ร้านค้าส่งในจังหวัด ใช่ ไม่ใช่
9. จากคะแนนเต็ม 10 ให้ท่านความสามารถธุรกิจเองที่ทำให้รายได้โดยรวมเพิ่มขึ้นได้ในทุกปี ใช่ ไม่ใช่

ออกจาก Module 1 → แสดงผลลัพธ์ → กล่องแสดงผล → TAM Model

TAM Model

1. ท่านคิดว่าแอปพลิเคชันนี้มีประโยชน์กับท่านมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตอบในแอปพลิเคชันนี้มีความง่ายมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

3. ท่านชอบแอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

4. ท่านคิดว่าจะแนะนำให้ผู้อื่นใช้แอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

จบ Page Module 4 เรื่องกลยุทธ์

กล่องข้อความแสดงผล

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟแดง ไม่แสดงผล (Export Monetization)

2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (Non Export Monetization)

เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจอาหารของท่านเติบโตไปสู่ธุรกิจอาหารระดับกลาง ปริมาณการซื้อและกำลังการซื้อมีความสำคัญมากต่อการเติบโตของธุรกิจที่จะขยายในอนาคต นวัตกรรมอาหารที่ทำขึ้นนั้นถ้าไม่มีความใหม่ รสชาติไม่ถูกปาก และผลิตภัณฑ์โดยรวมไม่สามารถดึงดูดใจผู้ซื้อได้มากมายเพียงพอก็เป็นการลำบากที่จะขยายกำลังผลิตในอนาคต การที่จะก้าวขึ้นสู่ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น ท่านไม่สามารถพึ่งพิงแต่ตลาดในประเทศได้ ท่านจำเป็นต้องขยายกลุ่มผู้ซื้อของท่าน บนแนวคิดที่ว่า “ท่านไม่ได้ผลิตอาหารเลี้ยงคนไทยเท่านั้น แต่ท่านกำลังผลิตอาหารเพื่อเลี้ยงคนทั้งโลก” ตลาดการ

ส่งออกนั้นเป็นตลาดที่ช่วยให้ท่านสามารถขยายกลุ่มผู้ซื้อโดยไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องขายเฉพาะในประเทศเท่านั้น

รูปแบบของการสร้างรายได้จากการส่งออกมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีเช่น

- 1) การรับจ้างผลิตให้ผู้ซื้อในต่างประเทศ (OEM)
- 2) การติดต่อโดยตรงกับผู้ซื้อในต่างประเทศเพื่อการส่งออก
- 3) การส่งออกโดยผ่านตัวแทน นายหน้า หรือโบรกเกอร์ที่ส่งผลิตภัณฑ์อาหารไปขายในต่างประเทศ
- 4) การขายแฟรนไชส์กับผู้ต้องการในต่างประเทศ
- 5) การขยายสาขาไปในต่างประเทศ
- 6) การร่วมลงทุนต่างประเทศกับผู้ซื้อต่างชาติ
- 7) การซื้อหรือควบรวมกิจการธุรกิจผลิตและขายอาหารในต่างประเทศ

3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ – ไฟเขียว แสดงผล (Complete Revenue Model)

ความสามารถอย่างหนึ่งของผู้ประกอบการอาหารขนาดเล็กจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างและขยายกิจการให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับผู้ประกอบการเช่น การบริหารจัดการร้านสาขา การบริหารงานบุคคล การบัญชี การตลาด เป็นต้น การมีร้านสาขาหลายสาขาและการมีร้านค้าร้านเดียวแต่ขายได้ปริมาณมากนั้น มีความแตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการ เพราะการมีร้านค้าร้านเดียวแต่ขายได้ปริมาณมากนั้นมีข้อจำกัดคือ ท่านจะทำได้เพียงระดับหนึ่งคือท่านยังคงมีแรงทำได้เท่านั้น แต่เมื่อกำลังการผลิตเริ่มเต็มและขยายต่อไปด้วยการทำธุรกิจคนเดียวลำบากมากขึ้น ท่านก็จำเป็นต้องหาวิธีทางออกอยู่ดี การเริ่มสร้างร้านสาขา หรือ การพัฒนาระบบแฟรนไชส์เป็นสิ่งที่คนที่ทำธุรกิจอาหารขนาดเล็กที่ต้องการจะเติบโตไปเป็นขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่จำเป็นต้องพิจารณา

การเริ่มขยายร้านสาขาหรือขายแฟรนไชส์ถือได้ว่าเป็นการเตรียมความพร้อมของการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับกลาง การเริ่มต้นนี้จะทำให้ท่านเริ่มเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งที่ผิด สิ่งที่ถูก สิ่งที่ต้องทำ ต้องทำ หรือสิ่งไม่ควรทำ รวมถึงข้อจำกัดต่างๆที่จะเกิดขึ้นในการทำธุรกิจอาหารของท่าน

4. ตอบ ข้อ 1 ไม่ ใช่ ข้อ 2 ไม่ ใช่ – ไฟเขียว แสดงผล (Incomplete Revenue Model)

ถึงแม้ท่านจะสร้างนวัตกรรมอาหารขึ้นมาได้แต่ท่านยังขาดความสำเร็จในด้านการเงินอยู่ รายได้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจอาหาร ความไม่ชัดเจนในการสร้างรายได้จะทำให้ท่านไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้นได้ ดังนั้นท่านควรพิจารณาการสร้างรายได้ที่จะมีผลต่อการขยายกิจการของท่านในอนาคต มากกว่าพึ่งพิงรายได้ที่เกิดขึ้นจากการขายผลิตภัณฑ์อาหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน วิธีการสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นเพื่อเพื่อการขยายกิจการในอนาคตนั้นมีอยู่สองวิธีด้วยกันคือ

1. การสร้างรายได้ภายในประเทศจากการมีสาขาเพิ่มขึ้น การร่วมลงทุนเพื่อขยายธุรกิจหรือการขายแฟรนไชส์
2. การสร้างรายได้จากการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารไปต่างประเทศซึ่งวิธีนี้มีอยู่หลายรูปแบบเช่น
 - 2.1) การรับจ้างผลิตให้ผู้ซื้อในต่างประเทศ (OEM)
 - 2.2) การติดต่อโดยตรงกับผู้ซื้อในต่างประเทศเพื่อการส่งออก
 - 2.3) การส่งออกโดยผ่านตัวแทน นายหน้า หรือโบรกเกอร์ที่ส่งผลิตภัณฑ์อาหารไปขายในต่างประเทศ
 - 2.4) การขายแฟรนไชส์กับผู้ต้องการในต่างประเทศ
 - 2.5) การขยายสาขาไปในต่างประเทศ
 - 2.6) การร่วมลงทุนต่างประเทศกับผู้ซื้อต่างชาติ
 - 2.7) การซื้อหรือควบรวมกิจการธุรกิจผลิตและขายอาหารในต่างประเทศ

ตั้งแต่ข้อ 3 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน

ตอบ ข้อ 3 ไม่ใช่ แสดงผล (Export Agents or Brokers)

การเริ่มต้นในการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารของท่านไปยังต่างประเทศ ท่านอาจจะพิจารณาทางเลือกอย่างง่ายในเบื้องต้นคือการขายผ่านโบรกเกอร์หรือเอเยนต์เพื่อขายไปยังต่างประเทศ การขายผ่านเอเยนต์หรือโบรกเกอร์นั้นทำให้ท่านสามารถเพิ่มปริมาณการขายและเป็นเส้นทางเริ่มต้นของการขยายธุรกิจของท่าน เอเยนต์หรือโบรกเกอร์จะเป็นผู้จัดหาผู้ซื้อในต่างประเทศให้กับท่าน โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องไปลงมือค้นหาเอง และเอเยนต์หรือโบรกเกอร์จะทำตัวเป็นผู้ให้คำแนะนำ ติดต่อประสานงานให้เพื่อที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้ แต่อย่างไรก็ตามท่านต้องไม่ลืมว่าการขายผ่านเอเยนต์หรือโบรกเกอร์นั้นทางเอเยนต์หรือโบรกเกอร์จำเป็นต้องสร้างให้ผลกำไรให้กิจการของเขาด้วย ดังนั้นสิ่งสำคัญคือการกำหนดราคาขายที่จะส่งให้กับเอเยนต์ หรือ โบรกเกอร์ ต้อง

ไม่ต่ำจนทำให้ท่านไม่สามารถมีกำไรได้ อีกวิธีหนึ่งคือตั้งสำนักงานขายเองในต่างประเทศ แต่การทำวิธี จะต้องมีการลงทุน และท่านต้องแน่ใจได้ว่าท่านมีลูกค้าในต่างประเทศ

ตอบ ข้อ 4 ไม่ใช่ แสดงผล (Non Additional Services Offered)

การขายผลิตภัณฑ์อาหารไปยังต่างประเทศนั้น ธุรกิจไม่จำเป็นต้องขายแต่เพียงผลิตภัณฑ์อาหารแต่เพียงอย่างเดียว ท่านสามารถนำเสนอบริการอื่นๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นมากกว่ารายได้จากตัวผลิตภัณฑ์ปกติ รายได้ที่เกิดขึ้นอาจมาจากรายได้ของการบริการที่ท่านนำเสนอเสริมให้กับผู้ซื้อในต่างประเทศเช่น บริการส่งด่วนซึ่งบริการในรูปแบบนี้จะคิดค่าบริการสูงกว่าปกติจากการส่งแบบธรรมดา หรือบริการรับชำระเป็นสกุลเงินท้องถิ่น ทำให้ผู้ซื้อในต่างประเทศไม่กังวลในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน และลดค่าใช้จ่ายในการแปลงค่าสกุลจาก ค่าเงินเหรียญสหรัฐ (เป็นสกุลเงินที่ใช้มากที่สุดในการค้าระหว่างประเทศ) หรือสกุลเงินอื่นๆ เช่น หยวน หรือ ยูโร ไปเป็นเงินสกุลท้องถิ่นในประเทศของผู้ซื้อ เป็นต้น

ตอบ ข้อ 5 ไม่ใช่ แสดงผล (Non E-commerce)

การขายผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์ หรือ e-Commerce ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการสร้างรายได้จากการขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตามการขายผ่าน e-Commerce นั้นก็มีข้อจำกัด นั่นคือผลิตภัณฑ์อาหารต้องมีอายุผลิตภัณฑ์ที่นานพอสมควรเพื่อที่จะทำให้ผู้ซื้อนำไปบริโภคหรือนำไปขายต่อได้ และผลิตภัณฑ์อาหารในแต่ละประเทศนั้นมีข้อห้ามข้อกำหนดที่แตกต่างกัน ดังนั้นไม่ได้หมายความว่าอาหารทุกประเภทจะสามารถขายผ่านช่องทาง e-Commerce ได้

ตอบ ข้อ 6 ไม่ใช่ แสดงผล (Trade Show)

การออกงานแสดงสินค้า (Trade Show) นั้นเป็นการสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักของการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศคือ

- 1) การมองหาคู่ค้าที่จะทำให้ท่านสามารถขยายธุรกิจอาหารของท่าน
- 2) การเสนอขายผลิตภัณฑ์ การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่
- 3) การรับทราบความต้องการของตลาด และความเคลื่อนไหวของในธุรกิจอาหาร

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารงานแสดงสินค้าเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในมองหาคู่ค้าทั้งในและต่างประเทศ การรับทราบความต้องการ ความเคลื่อนไหวของตลาดที่อาจเปลี่ยนไป การไม่เข้าร่วมงานแสดงสินค้าอาจทำให้ท่านเสียโอกาสในการขยายธุรกิจ เพราะงานแสดงสินค้าจะเป็นที่รวมของผู้ค้า ผู้ซื้อ และผู้ที่มองหาโอกาสในการทำธุรกิจด้านอาหารมารวมตัวกัน

ตอบ ข้อ 7 ไม่ใช่ แสดงผล (Modern Trade)

ร้านค้าปลีกค้าส่งสมัยใหม่หรือโมเดิร์นเทรดนั้นเป็นสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าที่ทำให้ท่านสามารถสร้างรายได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านโมเดิร์นเทรดที่มีสาขาเป็นจำนวนมาก เช่น 7-อีเลฟเว่น แฟมมิลี่มาร์ท เทสโก้โลตัส บิ๊กซี แมคโคร ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู้ดแลนด์ วิลล่า เป็นต้น ร้านค้าเหล่านี้หากท่านสามารถนำสินค้าเข้าไปจัดจำหน่ายได้จะช่วยให้ท่านบริหารจัดการธุรกิจของท่านได้ง่ายขึ้นเพราะทางโมเดิร์นเทรดจะมีการจัดทำข้อมูลการขายเพื่อรายงานให้ท่านทราบถึงยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารที่ท่านนำเข้าไปจัดจำหน่าย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องการซื้อวัตถุดิบ การบริหารต้นทุน การจับเก็บสินค้าคงคลัง การทำการตลาด การบริหารเงินสด และการบัญชีได้เป็นอย่างดี แต่การเข้าไปขายสินค้าในโมเดิร์นเทรดนั้นท่านต้องสามารถทำตามเงื่อนไขของโมเดิร์นเทรดแต่ละที่ที่ท่านต้องการนำสินค้าเข้าไปจัดจำหน่ายให้ได้เสียก่อน เช่น ท่านต้องจ่ายค่าแรกเข้า (Entrance Fee) ท่านต้องให้ส่วนลดเพียงพอกับทางโมเดิร์นเทรด (Profit Margin) การบรรจุหีบห่อ คุณภาพของอาหาร การส่งมอบและรับคืนสินค้า การโฆษณาสินค้า และเงื่อนไขด้านการเงิน เป็นต้น

ตอบ ข้อ 8 ไม่ใช่ แสดงผล (Traditional Trade)

ร้านค้าปลีกค้าส่งรูปแบบเดิมเช่น ร้านค้าปลีกทั่วไป ตลาดนัด ร้านขายขนม ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้าในตัวจังหวัดต่างๆ ร้านค้าส่งในจังหวัดก็เป็นแหล่งรายได้ภายในประเทศที่สำคัญ ร้านค้าเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นหน่วยขายสินค้าให้ผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน แต่อาจจะสร้างรายได้ไม่มากเท่ากับร้านโมเดิร์นเทรด เมื่อเปรียบเทียบกับสาขาที่มีในการจัดจำหน่าย แต่ร้านค้าเหล่านี้มีข้อจำกัดในการยินยอมที่จะให้ท่านนำสินค้าเข้ามาขายในร้านน้อยกว่าร้านค้าแบบโมเดิร์นเทรด และท่านอาจจะมีความยากลำบากมากขึ้นในการส่งผลิตภัณฑ์อาหารไปขายในร้านค้าประเภทนี้ เพราะอาจจะต้องทำการส่งไปในหลายๆ ร้านในวันเดียวกัน หรือการระบบการเก็บรักษา การชำระเงิน ขึ้นอยู่กับการเจรจาต่อรองเป็นที่ๆ ไป

สรุป

1. ตอบ ข้อ 1 ใช่ - ไฟแดง ไม่แสดงผล (Export Monetization)
2. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ - ไฟแดง แสดงผล (Non Export Monetization)
3. ตอบ ข้อ 1 ใช่ ข้อ 2 ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (Complete Revenue Model)

4. ตอบ ข้อ 1 ไม่ใช่ ข้อ 2 ไม่ใช่ – ไฟเขียว แสดงผล (Incomplete Revenue Model)

ตั้งแต่ข้อ 3 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน

ตอบ ข้อ 3 ไม่ใช่ แสดงผล (Export Agents or Brokers)

ตอบ ข้อ 4 ไม่ใช่ แสดงผล (Non Additional Services Offered)

ตอบ ข้อ 5 ไม่ใช่ แสดงผล (Non E-commerce)

ตอบ ข้อ 6 ไม่ใช่ แสดงผล (Trade Show)

ตอบ ข้อ 7 ไม่ใช่ แสดงผล (Modern Trade)

ตอบ ข้อ 8 ไม่ใช่ แสดงผล (Traditional Trade)

MODULE 5: COMPELLING STRATEGY

1. ท่านยังคงใช้กลยุทธ์ในบ้างในข้อต่อไปนี้ในการทำธุรกิจอาหารของท่าน
 - 1.1 การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิตอาหาร

ใช่ ไม่ใช่
 - 1.2 การเน้นการส่งผลิตภัณฑ์ออกไปขายในต่างประเทศ

ใช่ ไม่ใช่
 - 1.3 การมีร้านค้าเครือข่ายที่ครอบคลุมธุรกิจอาหารมากกว่าคู่แข่งอื่นๆ

ใช่ ไม่ใช่
2. ท่านได้สร้างแบรนด์และมีลูกค้ารู้จักแบรนด์ของท่านมากกว่าคู่แข่งรายใหญ่ๆ ที่ขายผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกับท่าน

ใช่ ไม่ใช่
3. ท่านมีเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายที่ควบคุมได้

ใช่ ไม่ใช่
4. ท่านได้เสนอบริการพิเศษให้กับลูกค้าเช่น การส่งด่วน การผลิตอาหารตามที่ถูกสั่งการ

ใช่ ไม่ใช่

6. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่ากลยุทธ์ที่ท่านใช้มีประสิทธิภาพเพียงใดในการที่จะทำให้ท่านขยายธุรกิจได้ Drop Down Box คะแนน 1-10

ออกจาก Module 1 → แสดงผลลัพธ์ → กล่องแสดงผล → TAM Model

TAM Model

1. ท่านคิดว่าแอปพลิเคชันนี้มีประโยชน์กับท่านมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตอบในแอปพลิเคชันนี้มีความง่ายมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

3. ท่านชอบแอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

4. ท่านคิดว่าจะแนะนำให้ผู้อื่นใช้แอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

จบ Page Module 5 เรื่องกลยุทธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กล่องข้อความแสดงผล

1. ตอบ ข้อ 1.1, ตอบ ใช่ - ไฟเขียว แสดงผล (Effectiveness Strategy)

การเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการจะช่วยทำให้การขยายธุรกิจมีโอกาสเป็นไปได้สูงมากขึ้น แต่การขยายตัวของกิจการด้วยการใช้เทคโนโลยีนั้นก็ยังขึ้นอยู่กับระดับของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ผลจากงานวิจัยระบุว่าเทคโนโลยีนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะ

- 1) การซื้อเทคโนโลยีจากคนอื่นเพื่อนำมาใช้ในการผลิต
- 2) การพัฒนาเทคโนโลยีขึ้นมาใช้เองเพื่อตอบโจทย์ของการผลิตของธุรกิจ

หากท่านไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ ผลลัพธ์ที่ท่านผลิตได้นั้นอาจถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากการผลิตไม่มีความซับซ้อนมากนัก

2. ตอบ ข้อ 1.1 ไม่ใช่- โฟแดง แสดงผล (Non Effectiveness Strategy)

การเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการจะช่วยทำให้การขยายธุรกิจมีโอกาสเป็นไปได้สูงมากขึ้น แต่การขยายตัวของกิจการด้วยการใช้เทคโนโลยีนั้นก็ยังขึ้นอยู่กับระดับของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ผลจากงานวิจัยระบุว่าเทคโนโลยีนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะ

- 1) การซื้อเทคโนโลยีจากคนอื่นเพื่อนำมาใช้ในการผลิต
- 2) การพัฒนาเทคโนโลยีขึ้นมาใช้เองเพื่อตอบโจทย์ของการผลิตของธุรกิจ

หากท่านไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ ผลลัพธ์ที่ท่านผลิตได้นั้นอาจถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากการผลิตไม่มีความซับซ้อนมากนัก

3. ตอบ ข้อ 1.2 ตอบ ใช่ - โฟเขียว แสดงผล (Effectiveness Strategy)

การส่งผลิตภัณฑ์ออกไปขายยังต่างประเทศเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจอาหารในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้กันเพราะเป็นแนวทางทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้นได้ การส่งออกไปยังต่างประเทศ ทำให้ผู้ผลิตสามารถลดต้นทุนการผลิตเนื่องจากสามารถสร้างปริมาณในการขายสินค้าได้ เมื่อสามารถสร้างปริมาณการขายได้ ทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองเพิ่มมากขึ้นในการเจรจาซื้อวัตถุดิบ นอกจากนี้ยังสามารถขยายกลุ่มผู้ซื้อไปยังผู้ซื้อกลุ่มใหม่ๆ ได้ด้วย

4. ตอบ ข้อ 1.2 ตอบ ไม่ใช่ - โฟแดง แสดงผล (Non Effectiveness Strategy)

การส่งผลิตภัณฑ์ออกไปขายยังต่างประเทศเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจอาหารในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้กันเพราะเป็นแนวทางทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้นได้ การส่งออกไปยังต่างประเทศ ทำให้ผู้ผลิตสามารถลดต้นทุนการผลิตเนื่องจากสามารถสร้างปริมาณในการขายสินค้าได้ เมื่อสามารถสร้างปริมาณการขายได้ ทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองเพิ่มมากขึ้นในการเจรจาซื้อวัตถุดิบ นอกจากนี้ยังสามารถขยายกลุ่มผู้ซื้อไปยังผู้ซื้อกลุ่มใหม่ๆ ได้ด้วย

5. ตอบ 1.3 ตอบ ใช่ - โฟเขียว แสดงผล (Effectiveness Strategy)

6. ตอบ 1.3 ตอบ ไม่ใช่ - โฟเขียว แสดงผล (Effectiveness Strategy)

ตั้งแต่ข้อ 3 เป็นต้นไป หากตอบว่า ใช่ ไม่ต้องแสดงผล แต่หากตอบว่า ไม่ใช่ ให้แสดงผล โดยการแทรกเพิ่มหลังจาก การแสดงผลของข้อด้านบน

ตอบ ข้อ 2 ไม่ใช่ แสดงผล (Brand Building)

การสร้างแบรนด์นั้นมีความสำคัญกับธุรกิจ เพราะแบรนด์เป็นเหมือนตัวแทนของธุรกิจที่จะทำให้ผู้บริโภคได้รู้จักเรา บอกถึงประโยชน์ ประสิทธิภาพที่พวกเขาจะได้รับเมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา แแบรนด์ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้บอกความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของเรากับคู่แข่ง นอกเหนือจากตัวผลิตภัณฑ์แล้ว กิจกรรมต่างๆที่แบรนด์จัดยังเป็นการมอบประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค ทำให้พวกเขาจดจำ และระลึกถึงผลิตภัณฑ์ ธุรกิจและช่วงเวลาที่เราได้อยู่ร่วมกับเราจากการใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา

ตอบ ข้อ 3 ไม่ ใช่ แสดงผล (Raw Material Controlling)

การที่ธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจอาหารไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าปลายทาง หรือราคาขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนในการทำธุรกิจและการขยายธุรกิจในอนาคต เมื่อธุรกิจของท่านเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ปริมาณการขายมีมากขึ้น แต่ด้วยเหตุที่ท่านไม่สามารถควบคุมราคาซื้อวัตถุดิบได้ เมื่อราคาวัตถุดิบขยับขึ้น ราคาที่ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อในทันทีกับราคาขายของผลิตภัณฑ์ของท่าน เพราะจะเป็นการลำบากในการที่ท่านจะขึ้นราคาขายสินค้าและยังคาดหวังว่าลูกค้าจะยังมาซื้อสินค้าเหมือนเดิม หากยอดขายตกและราคาวัตถุดิบที่ขึ้นไปนั้นทำให้ท่านเริ่มขาดทุน ทางเลือกของท่านนั้นก็อาจจะมีไม่มากนัก นั่นคือ ต้องหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ในราคาที่ท่านสามารถทำกำไรได้ แต่การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ท่านก็ต้องเผชิญกับปัญหาด้านคุณภาพที่อาจจะไม่เป็นไปตามที่ท่านต้องการ อีกทางเลือกหนึ่งคือการขึ้นราคาขายของผลิตภัณฑ์ซึ่งทางเลือกนี้อาจจะนำท่านไปสู่ปัญหาเรื่องยอดขายที่ลดน้อยลงลงตามไปด้วย รวมถึงการแข่งขันอย่างรุนแรงกับคู่แข่ง และทางเลือกอีกประการหนึ่งก็คือหยุดขายเนื่องจากถ้าทำการขายต่อไปจะขาดทุนมาก ซึ่งถ้าท่านเลือกวิธีนี้ท่านก็จะเผชิญกับปัญหาเรื่องแรงงาน ค่าชดเชย ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร

ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจหลายรายต้องใช้กลยุทธ์ในการควบคุมต้นทุนของวัตถุดิบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. สร้างกลุ่มผู้ผลิตเพื่อป้อนวัตถุดิบให้
2. เซ็นต์สัญญาการรับซื้อวัตถุดิบ
3. ใช้นายหน้าในการจัดหาวัตถุดิบในราคาที่ธุรกิจรับได้
4. ร่วมทุนกับผู้ผลิตวัตถุดิบ

ตอบ ข้อ 4 ไม่ ใช่ แสดงผล (Services)

ในด้านกาให้บริการ ผู้ประกอบการอาหารบางราย ไม่เพียงแต่ขายผลิตภัณฑ์อาหารที่ธุรกิจของตนได้สร้างไว้เท่านั้น แต่ยังรับจ้างเป็นผู้ผลิตให้กับผู้ซื้อด้วย สำหรับการรับจ้างผลิตเช่นการรับทำอาหารเพื่อส่งให้กับบริษัท โรงแรม หรือสถานประกอบการที่มีความต้องการ หรือรับจัดอาหารใน

สถานที่สำหรับงานเลี้ยง งานสัมมนา การจัดประชุม ซึ่งนับได้ว่าเป็นบริการเสริม นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำขายอยู่ในปัจจุบัน

การบริการด้านอื่นอาจได้แก่ การให้บริการส่งอาหารถึงบ้าน บริการส่งด่วนพิเศษ การร่วมให้สัมมนาให้ความรู้ การสร้างระบบการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้ที่สนใจเข้ามาใช้บริการ เป็นต้น

MODULE 6: PERFORMANCE

1. ธุรกิจอาหารของท่านในปีที่ผ่านมาท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นกว่าจากปีที่ผ่านมาและมีรายได้เป็นบวกตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

ใช่ ไม่ใช่

2. ธุรกิจอาหารท่านสามารถหากำไรได้สูงขึ้นตลอดรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

ใช่ ไม่ใช่

3. ธุรกิจอาหารของท่านมีการขยายสาขาเพิ่มมากขึ้นหรือขยายไปยังตลาดอื่นมากขึ้นเมื่อเทียบกับ 3 ปีที่ผ่านมา

ใช่ ไม่ใช่

4. กิจการของท่านมีส่วนแบ่งในตลาดเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

ใช่ ไม่ใช่

5. จากคะแนนเต็ม 10 ท่านประเมินว่าผลประกอบการของท่านน่าพอใจเพียงใด Drop Down Box คะแนน 1-10

ออกจาก Module 1 แสดงผลลัพธ์ กล่องแสดงผล TAM Model
TAM Model

1. ท่านคิดว่าแอปพลิเคชันนี้มีประโยชน์กับท่านมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตอบในแอปพลิเคชันนี้มีความง่ายมากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

3. ท่านชอบแอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

4. ท่านคิดว่าจะแนะนำให้ผู้อื่นใช้แอปพลิเคชันนี้มากน้อยเพียงใด

น้อยที่สุด	-----	มากที่สุด

จบ Page Module 6 เรื่องตัวชี้วัดผลประกอบการ

กล่องข้อความแสดงผล

ยอดผลประกอบการประจำปี (Annual Sales) เป็นดัชนีชี้วัดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถที่จะอยู่รอดได้ในตลาดมากน้อยเพียงใด การที่มีรายได้ที่เป็นบวก บ่งบอกถึงนิยมในตัวผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน ความสามารถในการบริหารจัดการรายได้และต้นทุน และยังรวมถึงความน่าสนใจที่นักลงทุนจะในการลงทุนได้ธุรกิจอาหารของท่านอีกด้วย

3. ตอบ ข้อ 2 ตอบ ใช่ – ไฟแดง ไม่แสดงผล (Profitability)

4. ตอบ ข้อ 2 ตอบ ไม่ใช่ – ไฟแดง แสดงผล (Non Profitability)

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เป็นดัชนีชี้วัดความสามารถในการบริหารต้นทุน ให้เกิดธุรกิจผลกำไร หากความสามารถในการทำกำไรมีสูง ทำให้การตั้งราคาผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมีความยืดหยุ่นมากกว่าการทำกำไรได้ต่ำ ความสามารถในการหากำไรได้สูงทำให้ธุรกิจเป็นที่น่าสนใจในการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ ด้วย

5. ตอบ ข้อ 3 ตอบ ใช่ – ไฟแดง ไม่แสดงผล (Growth)

6. ตอบ ข้อ 3 ตอบ ไม่ใช่ – ไฟแดง แสดงผล (Non Growth)

การเจริญเติบโตของธุรกิจ (Growth) เป็นดัชนีชี้วัด เรื่องของความสามารถในการบริหารธุรกิจ การเติบโตอาจจะไม่ได้ว่าท่านมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น แต่ธุรกิจของท่านจะมีทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้น มีความสามารถในการหารรายได้เพิ่มมากขึ้น และมีโอกาสในการสร้างรายได้และผลกำไรมากขึ้นในอนาคต

7. ตอบ ข้อ 4 ตอบ ใช่ – ไฟเขียว แสดงผล (Increase Market Share)

ยอดผลประกอบการประจำปี (Annual Sales) เป็นดัชนีชี้วัดว่าธุรกิจของท่านมีความสามารถที่จะอยู่รอดได้ในตลาดมากน้อยเพียงใด การที่มีรายได้ที่เป็นบวกบ่งบอกถึงนิยมในตัวผลิตภัณฑ์อาหารของท่าน ความสามารถในการบริหารจัดการรายได้และต้นทุน และยังรวมถึงความน่าสนใจที่นักลงทุนจะในการลงทุนได้ธุรกิจอาหารของท่านอีกด้วย

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เป็นดัชนีชี้วัดความสามารถในการบริหารต้นทุน ให้เกิดธุรกิจผลกำไร หากความสามารถในการทำกำไรมีสูง ทำให้การตั้งราคาผลิตภัณฑ์อาหารของท่านมีความยืดหยุ่นมากกว่าการทำกำไรได้ต่ำ ความสามารถในการทำกำไรได้สูงทำให้ธุรกิจเป็นที่น่าสนใจในการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ ด้วย

การเจริญเติบโตของธุรกิจ (Growth) เป็นดัชนีชี้วัดเรื่องของความสามารถในการบริหารธุรกิจ การเติบโตอาจจะไม่ได้ว่าท่านมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น แต่ธุรกิจของท่านจะมีทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้น มีความสามารถในการหารายได้เพิ่มมากขึ้น และมีโอกาสในการสร้างรายได้และผลกำไรมากขึ้นในอนาคต

การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Marketing Share) เป็นดัชนีชี้วัดในเรื่องความสามารถในการครอบครองตลาด ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงย่อมได้เปรียบเมื่อเข้าไปวางขายในร้านค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบนชั้นวางสินค้าในร้านค้าปลีก ค้าส่ง ที่เป็นโมเดิร์นเทรด เพราะถ้าผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ย่อมมีความน่าสนใจสูงตามไปด้วยและโมเดิร์นเทรดก็ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงเข้าไปอยู่ในร้านค้า นอกจากนี้การมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงยังสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ การควบคุมต้นทุน การยอมรับของผู้บริโภค

8. ตอบ ข้อ 4 ตอบ ไม่ใช่ – ไฟแดง แสดงผล (Non Increase Market Share)

การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Marketing Share) เป็นดัชนีชี้วัดในเรื่องความสามารถในการครอบครองตลาด ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงย่อมได้เปรียบเมื่อเข้าไปวางขายในร้านค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบนชั้นวางสินค้าในร้านค้าปลีก ค้าส่ง ที่เป็นโมเดิร์นเทรด เพราะถ้าผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ย่อมมีความน่าสนใจสูงตามไปด้วยและโมเดิร์นเทรดก็ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงเข้าไปอยู่ในร้านค้า นอกจากนี้การมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงยังสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ การควบคุมต้นทุน การยอมรับของผู้บริโภค

สรุป

ใน Module นี้ต้องตอบใช่ทุกข้อตั้งแต่ ข้อ 1 ถึง ข้อ 4 ถึงจะไฟเขียว และแสดงผล

1. ตอบ ข้อ 1 ตอบ ใช่ – ไฟแดง ไม่แสดงผล (Annual Sales)

2. ตอบ ข้อ 1 ตอบ ไม่ใช่ – ไฟแดง แสดงผล (Non Positive Annual Sales)

3. ตอบ ข้อ 2 ตอบ ใช่ – โฟแดง ไม่แสดงผล (Profitability)
4. ตอบ ข้อ 2 ตอบ ไม่ใช่ – โฟแดง แสดงผล (Non Profitability)
5. ตอบ ข้อ 3 ตอบ ใช่ – โฟแดง ไม่แสดงผล (Growth)
6. ตอบ ข้อ 3 ตอบ ไม่ใช่ – โฟแดง แสดงผล (Non Growth)
7. ตอบ ข้อ 4 ตอบ ใช่ – โฟเขียว แสดงผล (Increase Market Share)
8. ตอบ ข้อ 4 ตอบ ไม่ใช่ – โฟแดง แสดงผล (Non Increase Market Share)

หน้าขอบคุณ

หน้าถัดไป

- เมื่อจบ Module นี้ ผู้ใช้สามารถขอ Download ผลการประเมินในทุก Module ได้ โดย
แสดงผลบน Website



VITA

NAME Burim Otakanon

DATE OF BIRTH 16 May 1967

PLACE OF BIRTH Rayong

INSTITUTIONS ATTENDED Ph.D. Technopreneurship and Innovation Management, Chulalongkorn University
MBA. New Hampshire College, New Hampshire, USA
BBA. Assumption University

HOME ADDRESS 22/263 Perfect Masterpiece Rama9, Prawet, Prawet, Bangkok10250

PUBLICATION Otakanon, B., Ngmrojanavanich, N., Muangsin, N., Gowanit, C. (2019). A Search for Value Propositions for Small Food Firms. Paper Proceeding Presented at 35th International Conference on Business, Education, Social Science, and Management, 29-38. Tokyo, Japan

Otakanon, B., Ngmrojanavanich, N. (2018). A New Survival Paradigm for Thai Food SMEs. Paper Proceedings Presented at the SYSSARM 2018, Krabi, Thailand.

Otakanon, B., Tiparos, P., and Petison, P. (2017). SME marketing competencies: A study of the Thai jewelry industry. International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(17), 39-50.

Tiparos, P., Otakanon, B., (2016). Model Creation of Marketing Factors from Grounded Theory for Diamond Jewelry Retail Stores in Bangkok. Australian Journal of Business and Economic Studies, 2(1), 22-34.

Varuthama, S., Otakanon, B., (2015, June). Using Means-end Chain theory to understand the value of eyebrow tattoo users. Paper Proceeding Presented at the Technopreneurship Innovation Management and Policy 2015, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. FO-2.

Tantasuttikul, P., Otakanon, B., (2015, June). Purchasing Behavior of Thais living in Bangkok toward the Underground Lottery. Paper Proceeding Presented at the Technopreneurship Innovation Management and Policy 2015, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. FO-5.

Satirak, P., Otakanon, B., (2015, June). A Comparative Study in Key Success Factors of the Thailand Post Company and the Overseas Couriers: A Case Study of Thailand Post Employees. Paper Proceeding Presented at the Technopreneurship Innovation Management and Policy 2015, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. FO-6.

Chomjit, P., Otakanon, B., (2015, June). Motivational factors that influence Thai

people to select Japan as a travel destination. Paper Proceeding Presented at the Technopreneurship Innovation Management and Policy 2015, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. BO-7.

Cheamcharoen, N., Otakanon, B., (2015, June). Attitude of tourists toward decision in selecting resort in Pattaya. Paper Proceeding Presented at the Technopreneurship Innovation Management and Policy 2015, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. BO-6.

Vanichnam, O., Otakanon, B., Rachamaha, K. (2005, June). The Study of Sustainably Strategic Innovative towards digital and Printing-based SMEs: Evidence of Practical Case Studies in Thailand. Paper Proceeding Presented at the Technopreneurship Innovation Management and Policy 2015, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. BO-3.

Tiparos, P. and Otakanon, B. (2015, April). "Model Creation of Marketing Factors from Grounded Theory for Diamond Jewelry Retail Stores in Bangkok". Paper Presented at the Australian Academy of Business and Social Sciences (ACBSS). Sydney, Australia. 158-168.

Sirisomboon, L., Otakanon, B., Rungruang, P. & Petison, P. (2015). Marketing Communication Technology: Consumer Attitude and Behavior toward Advertising and PR in SMS (เทคโนโลยีการสื่อสารและการตลาด : ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อ SMS โฆษณาประชาสัมพันธ์), Bangkok, Thailand, The 7th THAITIMA 2015.

Otakanon, B. (2012). Tea Oil of the Chaipattana Foundation. Academic Article, TeaNewsletter 2(9), October-December, Tea Institute, Mae Fah Luang University, Thailand, 5-7.

Otakanon, B. (2010, August). The Perception of Consumers toward New Product, Case study: The Murrah Farm. Academic Paper presented at the Graduate Integrity Conference, Faculty of Architecture, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Bangkok, Thailand.

Tanmanee, K. Otakanon, B. and Puankilin, E. (2009). Analysis of cost and return from transforming Physic nut oil to Biodiesel. Paper submitted to the National Research Council of Thailand.

Tanmanee, K., Otakanon, B., Puangklin, E. (2008). The Study of Tourist Attitude Toward Villages Produced Five-Star OTOP Products: Case Study in Saraburi Province. Paper submitted to Research Network (Upper Middle part of Thailand) Commission on Higher Education.

Otakanon, B. and Bliss, R. (2004). Impact of the Mass Merchandisers to Small Local Retailer in Thailand", Chinese Journal of Management, 2.

Otakanon, B., Opajareansuk, C., Vongsalaknakorn, I., Rojanaprapapran, P., (2004, May). The Influence Factors on Consumer Behavior in Purchasing House Brand products Compared Between Consumer in Bangkok and Southern Bangkok Vicinities: A Case Study of Tesco Lotus. Paper presented at the Asian

Forum for Business Education (AFBF), Shanghai, China.

Pramongkit, P. and Otakanon, B. (2003 October). E-Business Applications and Learning Dynamics, Paper presented at the Sixth International on Electronic Commerce Research, October 23-26, 2004 in Dallas, TX.

Books

Otakanon, B. (2005), Knowledge Management, Office of Civil Servant, Bangkok, Thailand.

Otakanon, B. & Puaklin, E. (2005), Success Story of Viroj Naukeaw (Krungthai Bank) and Choize Model, Advance Printing, Bangkok, Thailand.

Otakanon, B. & Tarasena, P. (2003) Competencies Assessment For Executive for Consulting Practice Class at College of Management, Nakorn Sawan Campus, Thailand

Book Translation

22 Laws Immutable Brand by Jack Trout & Al Ries, Harper Collins

September 2019, Best Paper Award "A Search for Value Propositions for Small Food Firms." 35th International Conference on Business, Education, Social Science, and Management, 29-38. Tokyo, Japan

December 2018, Gold Medal "Drug Delivery with Gold NanoParticle" KOREA SIIF 2018 Seoul International Invention Fair 2018 at COEX, Seoul, Korea

September 2010, The Best Academic Paper Proceeding, "Murah Farm". Faculty of Architecture, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang.

December 2000, Recognition of Distinguished Services and Dedication Award, Assumption University.

AWARD RECEIVED