



การบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษาร้านอาหารผู้ขายชายหอย
เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
Strategies management in high uncertainty: A case study of Poochay Kaihoy
restaurant, Bangkokyai District, Bangkok

สรัญญา สุทธิวรพงศ์ศรี^{1*}
Saranya Suthivorapongsri^{1*}

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

¹Master of Business Administration, Siam Technology College

Corresponding author's e-mail: saranyas@siamtechno.ac.th^{1}

Received: April 01, 2025

Revised: May 14, 2025

Accepted: May 16, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษาร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร และ 2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกค้าร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 6 คน ประกอบด้วย เจ้าของร้าน 1 คน และพนักงานร้าน 5 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ และด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น และ 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า เจ้าของร้านอาหารผู้ขายชายหอยมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพลิกโฉมการดำเนินธุรกิจในช่วงที่ตลาดร้านอาหารกำลังเผชิญกับ

ความไม่แน่นอนสูง โดยใช้กลยุทธ์สีน้ำเงิน (blue ocean strategy) โดยมีแนวทาง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น (eliminate) ดำเนินการตัดเมนูที่ขายไม่ดี ลดกระบวนการซับซ้อน และยกเลิกโฆษณาแบบดั้งเดิมที่ไม่คุ้มค่า ด้านลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ (reduce) ดำเนินการลดขนาดพื้นที่นั่งทาน ปรับใช้ระบบคิวอาร์โค้ด เพื่อลดจำนวนพนักงาน และใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อลดต้นทุน ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (raise) ดำเนินการยกระดับบรรจุภัณฑ์ให้พรีเมียม เพิ่มเมนูที่เป็นเอกลักษณ์ และใช้การเล่าเรื่อง (storytelling) ในการตลาดออนไลน์ และด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี (create) ดำเนินการพัฒนาโมเดลธุรกิจบอกรับสมาชิก (subscription box) ระบบพรีออเดอร์ และกิจกรรมการถ่ายทอดสดการทำอาหาร (live cooking show) เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ลูกค้า

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, วิฤต, ความไม่แน่นอนสูง, ร้านอาหารผู้ขายขายหอย

Abstract

This research aimed to 1. investigate the management strategies for crisis during high uncertainty at Poochaykaiho Restaurant, Bangkokyai District, Bangkok, and 2. explore the development guidelines for management strategies for crisis during high uncertainty at the same restaurant. The sample consisted of 400 customers, 1 restaurant owner, and 5 employees. The research instruments were questionnaires and semi-structured interviews. Data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis. The findings revealed that 1. the overall management strategies crisis of high uncertainty were rated at a high level. When considering each aspect, all were rated highly, with the following order from highest to lowest mean: creating new innovations for the market, enhancing customer value, reducing costs and unnecessary functions, and eliminating unnecessary factors. 2. The development guidelines for crisis management strategies during high uncertainty indicated that the restaurant owner implemented strategic management to transform the business in the face of high market uncertainty. Such an outcome was achieved by utilizing the Blue Ocean Strategy, encompassing four key areas: Eliminate unnecessary factors by removing poorly performing menu items, simplifying complex processes, and discontinuing ineffective traditional advertising. In terms of reducing costs and non-essential functions, the business reduced the dining area, implemented a QR code system to minimize staffing needs, and utilized local ingredients to lower expenses. In terms of raising customer value, the business enhanced its packaging to a premium level, introduced unique menu items, and employed storytelling in online marketing. In terms of creating new innovations that had not yet existed in the market, the development of a subscription box model, a pre-order system, and live cooking show activities were carried out to offer customers a fresh and engaging experience.

Keywords: management strategies, crisis, during high uncertainty, Poochay Kaiho restaurant

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกธุรกิจปัจจุบันเต็มไปด้วยแนวทางการบริหารจัดการที่ผุดขึ้นมากมาย นักคิดหลากหลายต่างนำเสนอเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งธุรกิจต่าง ๆ มักจะให้ความสนใจและนำไปปรับใช้ในช่วงแรก แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความพยายามเหล่านั้นก็ค่อย ๆ ลดลงและหายไปในที่สุด กลยุทธ์สีน้ำเงิน (blue ocean strategy) (Kim & Mauborgne, 2005) ถือเป็นอีกหนึ่งแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอสู่แวดวงธุรกิจ ด้วยหลักการสำคัญที่ว่าโอกาสที่แท้จริงนั้นซ่อนอยู่ใน “น่านน้ำสีคราม” หรือตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่ง แนวคิดกลยุทธ์สีน้ำเงินสำหรับธุรกิจที่ต้องการสร้างความแตกต่างและความสำเร็จที่ยังไม่เคยมีมาก่อนในตลาด แต่ต้องการความก้าวหน้าที่ไม่ต้องการการแข่งขันรุนแรงในท้องทะเลสีแดงที่อาจทำให้ผลตอบแทนต่ำลง การปฏิบัติตามหลักของกลยุทธ์สีน้ำเงิน อาจช่วยให้ธุรกิจเติบโตและสร้างความสำเร็จในระยะยาวได้

วิกฤตความไม่แน่นอนสูงสามารถเกิดขึ้นโดยที่ไม่ทันตั้งตัวและได้สร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก เพราะไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินจำนวนมาก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านสุขอนามัย มาตรการล็อกดาวน์จากสถานการณ์โควิด-19 และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างฉับพลัน (World Health Organization, 2020) ธุรกิจร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดตัวลงหรือเผชิญกับปัญหาทางการเงิน เนื่องจากความสามารถในการดำเนินกิจการลดลงและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป (Gössling et al., 2021) อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาวิกฤตร้านอาหารบางแห่งสามารถปรับตัวและสร้างโอกาสใหม่ ๆ ได้โดยการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หนึ่งในกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือ ร้านผู้ขายชาหย่อย ในเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถรักษาความอยู่รอดและเติบโตได้แม้ในช่วงที่ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบหนักจากวิกฤตความไม่แน่นอนสูง

หากธุรกิจสามารถมองเห็นโอกาสในตลาดที่ไร้คู่แข่งได้จริง ก็จะสามารถนำกลยุทธ์สีน้ำเงินไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้ร้านผู้ขายชาหย่อย สามารถรับมือกับวิกฤตความไม่แน่นอนสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สีน้ำเงินของ Kim & Mauborgne (2015) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างตลาดใหม่ที่ไร้การแข่งขัน (blue ocean) แทนการต่อสู้ในตลาดเดิมที่มีการแข่งขันสูง (red ocean) แนวคิดนี้มีพื้นฐานอยู่บนหลักการนวัตกรรมเชิงคุณค่า (value innovation) ซึ่งหมายถึงการสร้างมูลค่าใหม่ที่แตกต่างจากตลาดเดิม โดยใช้กรอบแนวคิดกำจัด-ลด-ยกระดับ-สร้าง (Eliminate-Reduce-Raise-Create: ERRC grid) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น (Eliminate) ลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ (Reduce) เพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Raise) และสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี (Create) ร้านผู้ขายชาหย่อยได้ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกโฉมการดำเนินธุรกิจในช่วงที่ตลาดร้านอาหารกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง

การศึกษารั้วนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของร้านผู้ขายชาหย่อยเมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูงผ่านกรอบแนวคิดของกลยุทธ์สีน้ำเงินและหลักการนวัตกรรมเชิงคุณค่า เพื่อระบุปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของร้านในช่วงภาวะวิกฤต นอกจากนี้ การวิจัยยังมุ่งนำเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้กับธุรกิจร้านอาหารอื่น ๆ ที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษานี้คาดว่าจะ成为ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการร้านอาหาร รวมถึงนักวิชาการและผู้สนใจในด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสถานการณ์ฉุกเฉินในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษาร้านอาหารผู้ขายชาหย่อย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษาร้านอาหารผู้ชายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ให้ไว้โดยนักวิชาการ ได้นิยามความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องกับแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน (Rumsfeld, 2011; Kaplan & Norton, 2008)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มต้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) 2) พันธกิจ (mission) 3) เป้าประสงค์ (goal) 4) วัตถุประสงค์ (objective) 5) เป้าหมาย (target) และ 6) นโยบายองค์กร (organization Policy) ตามที่แต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้ ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุปโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาแปลงเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่ต้องดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยงานที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี และอื่น ๆ รองรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความซับซ้อนกว่าการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรมีมากมาย แต่ในการศึกษารั้วนี้จะกล่าวถึงเฉพาะดัชนีชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำมาใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

1.2 ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต (crisis management) ความหมายของการจัดการภาวะวิกฤต คือ สภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้คาดคิด มีความสับสน เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ทำให้เกิดความตื่นตระหนก ซึ่งโดยส่วนใหญ่นั้นจะไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรับมือ โดยภาวะวิกฤตนั้นจะส่งผลเสียกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะสร้างให้เกิดความกดดัน ภัยคุกคาม ผลกระทบทางลบต่อคนที่เกี่ยวข้อง เช่น บุคคล องค์กร ตั้งแต่จำนวนเล็กน้อยไปจนถึงคนหมู่มาก และอาจส่งผลถึงชื่อเสียงไปจนถึงผลกำไรในการทำธุรกิจ ภาวะวิกฤตโดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นโดยที่ไม่มีสัญญาณแจ้งเตือนล่วงหน้า ฉะนั้นการรู้ถึงความสำคัญและขั้นตอนของการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และนำไปอยู่ในแผนงานเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น การเตรียมการล่วงหน้าไว้ก่อน ย่อมทำให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่ง Mitroff (2004) ได้กล่าวถึง การเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤติช่วยลดผลกระทบและเพิ่มโอกาสในการฟื้นตัวการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจ การลดและปรับเมนูอาหารเพื่อสุขภาพ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพิ่มความเชื่อมั่นจากลูกค้าในระยะยาว ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (sustainability in business) Elkington (1997) ได้กล่าวถึง การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความไว้วางใจจากผู้บริโภค

การจัดการภาวะวิกฤต แบ่งออกได้ 3 แบบ ตามระดับความสามารถในการรับมือขององค์กร คือ กลุ่มวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่องค์กรค่อนข้างน้อย (victim cluster) กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (accidental cluster) และกลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (preventable cluster)

2. การทบทวนวรรณกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการสังเคราะห์ตัวแปร

2.1 ทฤษฎีแนวคิด (lean management) หลักการสำคัญสำหรับการบริหารการจัดการแบบลีน (lean) ที่ประสบความสำเร็จ คือ แนวคิดของ “ความสูญเปล่า (waste)” ซึ่งหมายถึงการเพิ่มกระบวนการหรือกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าหรือคุณค่า (non-valued activities) ลงไปในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง (Shah & Khanzode, 2017) ความสูญเปล่าสามารถกำหนดเป็นสิ่งที่อื่นได้นอกจาก การทำกิจกรรมให้น้อยเท่าที่จำเป็น หรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่จำเป็นในการดำเนินการ แม้ว่าการผลิตแบบลีนเริ่มต้นจากการเป็นกลยุทธ์ในการผลิต แต่ปัจจุบันชาวญี่ปุ่นได้นำแนวคิดลีนไปใช้อย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมต่าง ๆ หลักการลีนได้รับการศึกษาใช้ในกระบวนการผลิต และยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านธุรกิจ การทำงานแบบลีนมีลักษณะการทำงานที่ทำให้ต้นทุนต่ำลง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงขึ้น โดยการระบุคุณค่าของงานในมุมมองของผู้รับบริการ ทำให้องค์ประกอบของงานเด่นชัดด้วยสายธารคุณค่า ทำให้ระบบงานไหลลื่น โดยการกำจัดความสูญเปล่า และการสร้างระบบที่ตอบสนองต่อการดึง (establish pull) จากผู้รับบริการนำไปสู่ระบบที่สมบูรณ์แบบหลักการของการผลิตแบบลีน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ระบุคุณค่า (value) ต้องเป็นคุณค่าที่มาจากมุมมองของลูกค้าเท่านั้น กำหนดคุณค่าของสินค้าหรือผู้รับบริการในมุมมองของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการจะได้รับความพึงพอใจสูงสุด 2) การแสดงสายธารแห่งคุณค่าหรือแผนผังสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) เพื่อให้ได้เห็นคอขวด สามารถระบุวิธีการกำจัด ทำให้เกิดการไหล ทำให้เห็นความสูญเปล่า ระบุวิธีการกำจัดความสูญเปล่าเห็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า ระบุวิธีลดงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ได้เห็นแนวโน้มสภาพปัญหา เห็นแนวทางการกำหนดมาตรฐาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การทำให้คุณค่าเกิดการไหลอย่างต่อเนื่อง (flow) ไม่ติดขัดในทุกกิจกรรมของกระบวนการนั้น ๆ การไหลทำให้ต้นทุนต่ำ คุณภาพดีขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการได้ดีกว่า ทำให้ทุกส่วนของกระบวนการผลิตไหลอย่างต่อเนื่อง 4) การให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการ (pull) ให้ลูกค้าหรือ ผู้รับบริการดึงคุณค่าจากกิจกรรมที่ขายหรือให้บริการ การดึงทำให้ลดการรอคอย (bottleneck) ให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้กำหนดกิจกรรม 5) การสร้างคุณค่าและการกำจัดความสูญเส้อย่างต่อเนื่อง (perfection) การแสวงหาและพัฒนาสู่ความสมบูรณ์แบบ โดยการลดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่องเมื่อถูกค้นพบ โดยการทำอย่างเป็น ระบบ (systemic

improvement) ทำอย่างเป็น ระบบ (systemic improvement) ทำตลอดเวลา โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอผ่านการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ เพื่อแสวงหาความสมบูรณ์แบบ ด้วยการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลา (Imai, 1986)

2.2 กลยุทธ์การลดต้นทุน (cost reduction strategy) ต้นทุน คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการผลิตสินค้า หรือค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบ เพื่อนำมาผลิตสินค้า โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การทดสอบ การจัดเก็บและการขนส่ง 1) กลยุทธ์การลดต้นทุน ได้แก่ การลดต้นทุนวัตถุดิบ กิจกรรมที่ทำการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ย่อมเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ซึ่งต้องนำเอาวัตถุดิบแต่ละชนิดมาผลิตตามขั้นตอน 2) การลดต้นทุนบรรจุภัณฑ์ คุณสมบัติปกป้องสินค้าไม่ให้เกิดความเสียหาย การใช้วัสดุที่อาจจะนำกลับมาใช้ได้อีก และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ประหยัด สะดวก ในการขนส่ง 3) การลดต้นทุนค่าพลังงาน การออกแบบการผลิตที่เหมาะสม การวางตำแหน่งเครื่องจักรที่เหมาะสม เพื่อลด การใช้พลังงาน 4) การลดต้นทุนค่าขนส่ง ค่าขนส่งเข้าของวัตถุดิบและค่าขนส่งออกของสินค้า และ 5) ต้นทุนค่าซ่อมแซม บำรุงเครื่องจักร และอาคารที่ผ่านการใช้งานไปในระยะหนึ่ง การเสื่อมสภาพของสินทรัพย์

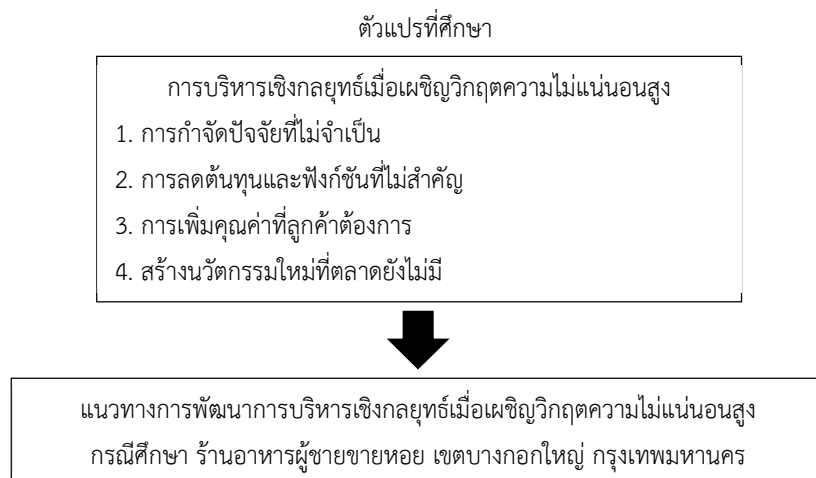
2.3 แนวคิดการเสนอคุณค่า (value proposition) การเสนอคุณค่า (value proposition) หมายถึง ชุดผลประโยชน์ ที่ออกแบบมาเพื่อให้ลูกค้าสามารถอธิบายได้ว่า ลูกค้าสามารถคาดหวังผลประโยชน์อะไรจากสินค้าและบริการของธุรกิจ ได้บ้าง การเสนอคุณค่าที่ดีจะสามารถจัดการกับงานปัญหา หรือประโยชน์ที่สำคัญต่อลูกค้าได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) สินค้าและบริการ (products and services) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ธุรกิจของเราเสนอให้ลูกค้า สินค้าและบริการเหล่านั้นจะเป็นฐานให้กับการเสนอคุณค่าเพื่อให้งานของลูกค้าสำเร็จ 2) ทางแก้ (pain relievers) หมายถึง สินค้าหรือบริการช่วยบรรเทาปัญหาของลูกค้าได้อย่างไรบ้าง 3) ตัวสร้างประโยชน์ (gain creators) หมายถึง สินค้าหรือบริการ จะสร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าได้อย่างไร

2.4 ทฤษฎีกลยุทธ์สีน้ำเงิน (blue ocean strategy) แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์สีน้ำเงิน (blue ocean strategy) คิดค้นโดย Chan Kim และ Renée Mauborgne ในปี พ.ศ. 2548 (Kim & Mauborgne, 2005) เป็นแนวคิดการแข่งขัน ทางธุรกิจแบบเดิม ๆ โดยเสนอแนวทางให้องค์กรหลีกเลี่ยงจากการแข่งขันอันดุเดือดในตลาดที่มีอยู่แล้ว (red ocean) ไปสู่ การสร้างตลาดใหม่ที่ไร้คู่แข่ง (blue ocean) แทนที่จะแข่งขันในตลาดเดิมที่มีการแข่งขันสูง องค์กรควรสร้างตลาดใหม่ ที่ยังไม่มีใครแข่งขัน การสร้างตลาดใหม่ที่ไร้คู่แข่งไม่ใช่การสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี แต่เป็นการสร้าง “นวัตกรรมคุณค่า” ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกไป โดยใช้หลักการ การสร้างนวัตกรรมคุณค่าซึ่งประกอบด้วย 1) Eliminate (กำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น) กำจัดปัจจัยที่อุตสาหกรรมมองว่า เป็นเรื่องปกติ แต่ไม่ได้สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 2) Reduce (ลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ) ลดปัจจัยที่อุตสาหกรรม ให้ความสำคัญมากเกินไป แต่ไม่ได้สร้างคุณค่าที่แตกต่าง 3) Raise (เพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ) เพิ่มปัจจัยที่สร้างคุณค่า ให้กับลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ และ 4) Create (สร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี) สร้างปัจจัยใหม่ที่อุตสาหกรรมไม่เคยมีมาก่อน เห็นได้จากตัวอย่างของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากกลยุทธ์สีน้ำเงิน เช่น Cirque du Soleil สร้างการแสดงละครสัตว์ รูปแบบใหม่ที่ผสมผสานศิลปะการแสดง ละคร และดนตรี ทำให้ดึงดูดผู้ชมกลุ่มใหม่ที่ไม่ใช่แค่เด็ก แต่รวมถึงผู้ใหญ่ที่ต้องการ ประสบการณ์ที่แตกต่าง Nintendo Wii สร้างเครื่องเล่นเกมที่เน้นการใช้งานที่ง่ายและสนุกสนาน เหมาะสำหรับทุกคน ในครอบครัว ทำให้ขยายตลาดไปยังกลุ่มผู้เล่นที่ไม่เคยเล่นเกมมาก่อน

ดังนั้น ทฤษฎีกลยุทธ์สีน้ำเงินเป็นแนวคิดที่ทรงพลังสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความแตกต่างและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการสร้างตลาดใหม่ที่ไร้คู่แข่ง องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงจากการแข่งขันอันดุเดือดและสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ อย่างไรก็ตาม การสร้างตลาดใหม่ที่ไร้คู่แข่งต้องอาศัยการวางแผน การวิเคราะห์ และการดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้ ประสบความสำเร็จในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษาตัวแปร ได้กรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ลูกค้าร้านอาหารผู้ชายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน คำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ Cochran (1997) เมื่อกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ดังนี้

$$n_0 = (Z^2 \cdot p \cdot q) / (e^2)$$

n_0 คือ ขนาดตัวอย่างที่ต้องการ (เมื่อไม่ทราบจำนวนประชากรทั้งหมด)

Z คือ ค่าคงที่จากตารางการแจกแจง Z ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 มีค่าเท่ากับ 1.96

p คือ สัดส่วนของประชากรที่คาดว่าจะมีลักษณะตามที่ต้องการศึกษา กำหนดเท่ากับ 0.5

q คือ $1-p$ มีค่าเท่ากับ $1-0.5$ เท่ากับ 0.5

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดเท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned} n &= (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (0.05)^2 \\ &= (3.8416) \times (0.25) / 0.0025 \\ &= 0.9604 / 0.0025 \\ &= 384.16 \end{aligned}$$

โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่กำหนดไว้ และสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ เจ้าของร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 1 คน และ พนักงาน 5 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน ด้วยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ เป็นคำถามแบบเลือกตอบปลายปิด และตอนที่ 2 แบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือ ด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ ด้านการเพิ่มคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการ และด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี จำนวนด้านละ 5 ข้อ รวม 20 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert scale 5 ระดับ

การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

1) หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

2) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cochran, 1997) โดยการทดสอบ กับลูกค้าร้านผู้ขายชายหอยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาคทั้งฉบับ เท่ากับ 0.941

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษาร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยลักษณะของ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างนี้จะมีการกำหนดประเด็นคำถามหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ด้านการลด ต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี ไว้ล่วงหน้า อย่างชัดเจน แต่เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถขยายคำถามหรือสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่น่าสนใจได้ตามบริบท ของการตอบคำถาม โดยก่อนการสัมภาษณ์นำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม 2 ช่องทาง โดยช่องทางแรก ผ่านช่องทางออนไลน์ในเพจและกลุ่มเฟซบุ๊กของร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยแจก แบบสอบถามเป็นคิวอาร์โค้ด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสแกนเพื่อทำแบบสอบถามผ่านทาง Google form โดยในแบบสอบถาม จะมีคำถามคัดกรองสำหรับลูกค้าร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร เท่านั้นที่จะสามารถตอบ คำถามต่อไปได้ และมีการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองในบริเวณร้านให้กับลูกค้าที่สมัครใจตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี เปิดคิวอาร์โค้ดให้สแกน พร้อมทั้งชี้แจงและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยเพื่อให้เข้าใจตรงกัน และนำผลการศึกษาเชิงปริมาณที่ได้ ไปเป็นแนวทางในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ เพื่อให้ได้แนวทางการ พัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของร้านในช่วงภาวะวิกฤตความไม่แน่นอนสูงอย่างลึกซึ้ง

การรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัย ดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทราบก่อน จำนวน 6 คน ประกอบด้วย เจ้าของร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 1 คน และ

พนักงาน 5 คน เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของร้านในช่วงภาวะวิกฤตความไม่แน่นอนสูง อย่างลึกซึ้ง โดยการสัมภาษณ์ ใช้ชุดคำถามที่พัฒนาจากกรอบแนวคิด กลยุทธ์สี่น้ำเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี การสัมภาษณ์ ดำเนินการโดยการนัดหมายล่วงหน้า และบันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียง (โดยได้รับความยินยอม) จากนั้น จึงนำข้อมูลไปถอดความและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) เพื่อสรุปผลการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของลูกค้าร้านผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ต่อกลยุทธ์การบริหารร้านในช่วงภาวะวิกฤตความไม่แน่นอนสูง ตามกรอบแนวคิดกลยุทธ์สี่น้ำเงิน 4 ด้าน คือ ด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น (eliminate) ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ (reduce) ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (raise) และด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี (create) การตีความหมายค่าเฉลี่ยจะใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยสุด

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงและถอดความอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยจัดกลุ่มรหัสข้อมูล (code) ตามประเด็นหลัก ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดกลยุทธ์สี่น้ำเงิน ได้แก่ ด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น (eliminate) ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ (reduce) ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (raise) และด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี (create) นำข้อมูลที่จัดกลุ่มแล้วมาสังเคราะห์เพื่อหาแนวโน้ม (patterns) หรือประเด็นร่วม (themes) ที่สำคัญ และอธิบายถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของร้านผู้ขายชายหอย ในช่วงภาวะวิกฤตความไม่แน่นอนสูง และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในเชิงอธิบาย พร้อมเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้เข้ากับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของร้านในสถานการณ์วิกฤตความไม่แน่นอนสูงด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ และด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

การบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการบริหาร
ด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น	4.21	0.47	มาก
ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ	4.27	0.63	มาก
ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ	4.36	0.47	มาก
ด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี	4.42	0.37	มาก
ภาพรวม	4.32	0.42	มาก

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ร้านอาหารผู้ขายชายหอยมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพลิกโฉมการดำเนินธุรกิจ ในช่วงที่ตลาดร้านอาหารกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง โดยใช้กลยุทธ์สี่ด้าน โดยมีความหมายในแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น (eliminate) สถานประกอบการได้ดำเนินการคัดกรองและตัดลดเมนูที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้า เช่น เมนูที่มียอดจำหน่ายต่ำหรือมีต้นทุนวัตถุดิบสูงเกินความเหมาะสม โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลยอดขายและโครงสร้างต้นทุนของเมนูต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีส่วนช่วยในการควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การลดจำนวนเมนูที่ไม่จำเป็นส่งผลต่อการจัดการวัตถุดิบ โดยช่วยลดปริมาณของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสต็อก นอกจากนี้ ยังช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการให้บริการ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น เช่น การใช้แอปพลิเคชันในการรับคำสั่งซื้อ การให้ลูกค้าสแกนคิวอาร์โค้ด เพื่อเข้าถึงเมนูและสั่งอาหารด้วยตนเอง ซึ่งนอกจากจะช่วยลดต้นทุนด้านแรงงานแล้ว ยังช่วยลดข้อผิดพลาดในการรับคำสั่ง เพิ่มความรวดเร็วในการบริการ และยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าให้มีความสะดวกและทันสมัยมากยิ่งขึ้น

2.2 ด้านลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ (reduce) ผู้ประกอบการได้ดำเนินการลดจำนวนพนักงานหน้าร้าน ควบคู่กับการประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติเพื่อทดแทนแรงงานมนุษย์ในบางหน้าที่ เช่น การสั่งอาหารผ่านการสแกนคิวอาร์โค้ด หรือแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์มือถือของลูกค้า ซึ่งช่วยลดภาระงานของพนักงานในการรับออเดอร์ ขณะเดียวกัน ยังมีการนำระบบชำระเงินแบบไร้สัมผัส (contactless payment) เพื่อเพิ่มความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า การลดจำนวนพนักงานในลักษณะนี้มีนัยสำคัญต่อการลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะค่าแรงในระยะยาว อีกทั้งยังส่งผลให้การบริหารจัดการภายในร้านมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

2.3 ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (raise) กลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า คือ การใช้การเล่าเรื่อง (storytelling marketing) เพื่อถ่ายทอดคุณค่าของวัตถุดิบและขั้นตอนการปรุงอาหาร โดยร้านได้นำเสนอเรื่องราวผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊กและอินสตาแกรม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการคัดสรรวัตถุดิบจากแหล่งธรรมชาติไปจนถึงเบื้องหลังการประกอบอาหารของเชฟภายในร้าน การสื่อสารลักษณะนี้มีศักยภาพในการสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างลูกค้าและแบรนด์ (emotional engagement) และช่วยให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่าเชิงวัฒนธรรมและความใส่ใจในรายละเอียดของร้านมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมสื่อสารแบบมีส่วนร่วม เช่น การถ่ายทอดสดการปรุง

อาหาร (live cooking show) และเบื้องหลังการทำงาน (behind the scenes) ยังมีบทบาทในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของร้าน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้มีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างประสบการณ์ลูกค้าเชิงบวกในระยะยาว

2.4 ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี (create) การสร้างความแตกต่างในการให้บริการและการขาย นับเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายและคาดหวังประสบการณ์ที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณค่าเพิ่มขึ้น ร้าน “ผู้ชายชายหอย” ได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวสู่การพัฒนาารูปแบบธุรกิจใหม่ที่เน้นการสร้างตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่งโดยตรงด้วยกลยุทธ์ใช้น้ำเงินผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบนวัตกรรม เช่น ระบบธุรกิจบอกรับสมาชิก (subscription box) อาหารพร้อมปรุง ระบบพรีออเดอร์ออนไลน์ และกิจกรรมการตลาดเชิงปฏิสัมพันธ์บนแพลตฟอร์มดิจิทัล หนึ่งในแนวทางที่โดดเด่นคือ การพัฒนาโมเดลการขายแบบธุรกิจบอกรับสมาชิก อาหารพร้อมปรุง (meal kit subscription) ซึ่งตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มองหาความสะดวกสบายและคุณภาพในกระบวนการรับประทานอาหาร ลูกค้าสามารถสมัครสมาชิกรายเดือนหรือรายสัปดาห์เพื่อรับกล่องวัตถุดิบที่ได้รับการคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน พร้อมคู่มือหรือสูตรอาหารที่ออกแบบโดยเชฟของร้าน การให้บริการในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมีประสบการณ์การทำอาหารที่บ้านได้อย่างง่ายดาย แต่ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างลูกค้าและแบรนด์ อีกทั้งยังมีส่วนในการเพิ่มกระแสเงินสดและลดความไม่แน่นอนในการวางแผนยอดขาย

การอภิปรายผล

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ชายชายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ด้านการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่สำคัญ และด้านการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น เนื่องจากร้านอาหารได้ให้ความสำคัญกับการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเมนูเฉพาะกิจ บรรจุกินสร้างสรรค์ การใช้โซเชียลมีเดียอย่างมีประสิทธิภาพ ไปจนถึงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายรูปแบบใหม่ เช่น การเดลิเวอรี่ผ่านแอปพลิเคชัน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงล็อกดาวน์ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ร้านยังสามารถเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้อย่างชัดเจน เช่น การให้บริการที่รวดเร็ว การดูแลเรื่องความสะดวกและความปลอดภัย รวมถึงการรักษามาตรฐานของรสชาติอาหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ ในด้านการลดต้นทุน ร้านมีการจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนคงที่บางส่วน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่วนการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น เช่น การตัดกิจกรรมส่งเสริมการขายแบบหน้าร้าน การลดจำนวนเมนูที่ไม่เป็นที่นิยม ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยให้ร้านสามารถรักษาสภาพคล่องทางการเงินและปรับตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดทางสาธารณสุข ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการขนาดย่อม ที่สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดกลยุทธ์ใช้น้ำเงินได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง ทำให้สามารถรักษาการดำเนินธุรกิจไว้ได้ท่ามกลางวิกฤต ทั้งยังสร้างจุดแข็งที่อาจต่อยอดได้ในระยะยาว เมื่อสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ ผู้ประกอบการร้านอาหารมีการปรับตัวโดยใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงวิกฤตโควิด-19 ผู้ประกอบการร้านอาหารมีการปรับแผนธุรกิจโดยเน้นการลดต้นทุน การเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ และการปรับปรุงเมนูอาหาร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในช่วงวิกฤตโควิด-19 อย่างไรก็ตามการลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ และการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ก็มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ร้านอาหารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤต

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อเผชิญวิกฤตความไม่แน่นอนสูง กรณีศึกษา ร้านอาหารผู้ขายขายหอย เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า เจ้าของร้านอาหารผู้ขายขายหอยมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อพลิกโฉมการดำเนินธุรกิจในช่วงที่ตลาดร้านอาหารกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง โดยใช้กลยุทธ์สี่น้ำเงิน โดยมีแนวทาง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ดำเนินการตัดเมนูที่ขายไม่ดี ตัดเมนูที่ต้นทุนสูงหรือยอดขายต่ำ ช่วยลดต้นทุนและปรับการบริหารให้ทันสมัยผ่านระบบคิวอาร์โค้ด ด้านลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ ดำเนินการลดจำนวนพนักงานโดยใช้ระบบสั่งอาหารและชำระเงินอัตโนมัติ เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ดำเนินการยกระดับคุณค่าด้วยการเล่าเรื่องผ่านโซเชียลมีเดีย ถ่ายทอดที่มาวัตถุดิบและเบื้องหลังการปรุงอาหารเพื่อสร้างความผูกพัน และด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี ดำเนินการสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ เช่น บอกรับการเป็นสมาชิกและระบบพรีออเดอร์ออนไลน์ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้ายุคใหม่และสร้างตลาดใหม่ที่มีคู่แข่งตรง แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ร้านอาหารผู้ขายขายหอยไม่เพียงแค่ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤต แต่ยังสามารถใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าใหม่ให้กับธุรกิจ และสร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งเป็นหัวใจของกลยุทธ์สี่น้ำเงินอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kim & Mauborgne (2005) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์สี่น้ำเงินเป็นการสร้างพื้นที่ตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน โดยการทำให้คู่แข่งหมดความหมาย การวิเคราะห์ผลการวิจัยตามแนวทาง 4 ด้านของกลยุทธ์สี่น้ำเงิน ได้แก่ 1) ด้านการจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น การตัดเมนูที่ขายไม่ดี ลดกระบวนการซับซ้อน และยกเลิกโฆษณาแบบดั้งเดิมที่ไม่คุ้มค่า เป็นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Porter (1985) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการเลือกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าและกำจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า 2) ด้านลดต้นทุนและฟังก์ชันที่ไม่สำคัญ (reduce) การลดขนาดพื้นที่นั่งทาน ปรับใช้ระบบคิวอาร์โค้ดและใช้วัตถุดิบท้องถิ่น เป็นการลดต้นทุนและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Slack et al., (2010) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การยกระดับบรรจุภัณฑ์ เพิ่มเมนูที่เป็นเอกลักษณ์ และใช้การเล่าเรื่องในการตลาดออนไลน์ เป็นการสร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotler & Keller (2016) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า และ 4) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดยังไม่มี การพัฒนาโมเดล ธุรกิจบอกรับเป็นสมาชิก ระบบพรีออเดอร์ และกิจกรรมถ่ายทอดสดการปรุงอาหาร เป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Teece (2010) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ ไม่ใช่แค่แผนการหารายได้ แต่เป็น “ตรรกะ” ที่องค์กรใช้ในการสร้าง ส่งมอบ และจับมูลค่าจากลูกค้า แต่เป็นการเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับกลยุทธ์และนวัตกรรม

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษา วิกฤตความไม่แน่นอนสูงสามารถเกิดขึ้นโดยไม่ทันตั้งตัวและผู้บริโภคในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญในการตัดสินใจบริโภคดังนั้นความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมบริการและรูปแบบการขายใหม่การพัฒนา รูปแบบการขายแบบธุรกิจผูกปิ่นโตอาหารพร้อมปรุง และระบบพรีออเดอร์ออนไลน์ แสดงให้เห็นถึงแนวทางการสร้างตลาดใหม่ และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์สี่น้ำเงินในบริบทของร้านอาหาร รวมถึงบทบาทของการตลาดแบบการเล่าเรื่องการตีประสบการณ์ถ่ายทอดให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าในการสร้างคุณค่า และความผูกพันกับลูกค้าการใช้การเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับวัตถุดิบและขั้นตอนการปรุงอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการนำระบบกลยุทธ์สี่น้ำเงิน สำหรับการสั่งอาหารและชำระเงินแบบไร้สัมผัส แสดงให้เห็นถึงวิธีการลดต้นทุนด้านแรงงานและเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับตัวในยุคดิจิทัล การจัดลำดับความสำคัญของ

กลยุทธ์เชิงรุกในช่วงวิกฤต ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในช่วงวิกฤต ร้านอาหารให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการลดต้นทุนและการกำจัดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงความสำคัญของการรักษายอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้าควบคู่ไปกับการควบคุมค่าใช้จ่ายเชื่อมโยงทางอารมณ์กับลูกค้า และยกระดับการรับรู้ถึงคุณค่าของแบรนด์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การพัฒนาโมเดลธุรกิจร้านอาหารให้สามารถรองรับวิกฤตในอนาคต ควรมีการออกแบบและพัฒนาโมเดลธุรกิจที่สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์วิกฤต เช่น การเพิ่มช่องทางจำหน่ายแบบออนไลน์ และระบบพรีออเดอร์ให้เป็นมาตรฐานของธุรกิจ

1.2 การเพิ่มการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการลูกค้า และช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม

1.3 การสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับลูกค้าผ่านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้กับนวัตกรรม ร้านอาหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเมนูที่เป็นเอกลักษณ์ และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สร้างความประทับใจเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์มากขึ้น

1.4 การพัฒนาความร่วมมือกับแหล่งวัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืน สร้างระบบห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนและส่งเสริมเศรษฐกิจในชุมชน

1.5 การใช้กลยุทธ์การตลาดแบบการเล่าเรื่องการดิงประสบการณ์มาถ่ายทอดให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับอาหาร วัตถุดิบ และแนวคิดของร้านผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าสร้างความจดจำในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจในเขตเมืองและต่างจังหวัด เพื่อพิจารณาบริบทเชิงพื้นที่ที่มีผลต่อแนวทางการบริหารอย่างไร โดยเฉพาะในแง่ของการเข้าถึงเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือระบบโลจิสติกส์ เช่น เปรียบเทียบร้านในกรุงเทพมหานครกับร้านในหัวเมืองรอง เป็นต้น

2.2 ควรทำการพัฒนาแบบจำลองกลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารในภาวะวิกฤตในลักษณะการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎี (strategic crisis management model for food SMEs) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เช่น มีองค์ประกอบของความยืดหยุ่น (resilience) การใช้ข้อมูล (data-driven) และการบริหารความเสี่ยง (risk management)

2.3 ควรทำการขยายขอบเขตการวิจัยไปยังธุรกิจประเภทอื่นในอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของร้านอาหารประเภทต่าง ๆ เช่น ร้านอาหารฟรอนไชส์ ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ และร้านอาหารริมทาง (street food) เป็นต้น เพื่อหาจุดร่วมและจุดต่างของแนวทางการปรับตัวต่อวิกฤตความไม่แน่นอนสูง

เอกสารอ้างอิง

Cochran, W. G. (1997). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.

- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: Expanded edition*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson
- Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rumsfeld, D. H. (2011). *Known and unknown: A memoir*. Sentinel.
- Shah, B., & Khanzode, V. (2017). Storage allocation framework for designing lean buffers in forward-reserve model: A test case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(1), 90-118. doi:10.1108/IJRDM-07-2016-0112.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson Education.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- World Health Organization. (2020). *Impact of COVID-19 on food security and nutrition*. Retrieved 24 April 2025 from <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people's-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>.