



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2568)

Volume 22 Number 2 (July – December 2025)

**อิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัวที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
ร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤต
สถานการณ์โควิด-19**

**The Influence of Adaptive Strategies on the Business Performance of
Food and Beverage Enterprises in Kamphaeng Phet Province Amid the
COVID-19 Crisis**

Received: May 10, 2025

Revised: November 05, 2025

Accepted: November 21, 2025

ปานิสรา จรัสวิญญู Panissra Charutwinyo¹

ฉัตรชนก จรัสวิญญู Chutchonook Charutwinyo^{2,*}

¹ D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำแพงเพชร ประเทศไทย

² D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาธุรกิจดิจิทัล คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร
มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก ประเทศไทย

¹ D.B.A., Assistant Professor, Business Administration, Faculty of Management Science,
Kamphaeng Phet Rajabhat University, Kamphaeng Phet, Thailand

² D.B.A., Assistant Professor, Digital Business, Faculty of Business, Economics and Communications,
Naresuan University, Phitsanulok, Thailand

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร และ 2) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 385 คน

* E-mail address: chutchonookc@nu.ac.th

โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 41.04 ปี จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด ส่วนใหญ่จำหน่ายเฉพาะอาหารเท่านั้น มีระยะเวลาการดำเนินงานเฉลี่ย 8.14 ปี และมีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 3 คน สำหรับองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัว มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน และองค์ประกอบที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 3 ด้านส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร

คำสำคัญ: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ กลยุทธ์การปรับตัว ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม

ABSTRACT

The objectives of this study were: (1) to analyze the components of adaptive strategies employed by food and beverage businesses in Kamphaeng Phet Province, and (2) to examine the adaptive strategies that influence business performance among food and beverage enterprises in Kamphaeng Phet Province amid the COVID-19 crisis. The sample consisted of 385 entrepreneurs operating food and beverage businesses in Kamphaeng Phet Province. A questionnaire was used as the research instrument. Statistical methods employed in the study included percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and multiple regression analysis.

The findings revealed that most respondents were female, with an average age of 41.04 years. The majority had an education level below a bachelor's degree and primarily operated businesses selling only food. On average, their businesses had been in operation for 8.14 years and employed approximately three workers. The analysis identified three key components of adaptive strategies: (1) Technological Adaptation Strategy, (2) Operational Adaptation Strategy, and (3) Marketing Adaptation Strategy. All three components of adaptive strategies were found to have a significant influence on the business performance of food and beverage enterprises in Kamphaeng Phet Province.

Keywords: Exploratory Factor Analysis, Adaption Strategies, Food and Beverage Business

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และแนวโน้มทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ขอบข่ายธุรกิจมีการขยายตัว และจำเป็นต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว (Habes *et al.*, 2023) สอดคล้องกับ Yuliansyah *et al.* (2017) ซึ่งกล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการ พัฒนาวិธีการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ และเป็นที่ยอมรับจากส่วนนอกเหนือจากลูกค้า พนักงาน และผลการดำเนินงานของ องค์กรแล้ว กลยุทธ์ทางธุรกิจยังมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ (Alghizzawi, 2019; Ritter and Gemünden, 2004) ดังเช่น Sophia and Owuor (2014) อธิบายว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน และช่วยปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขัน ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Gumel (2019) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจก่อให้เกิดความสำเร็จ ของธุรกิจโดยตรง สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Farida and Setiawan (2022) ซึ่งพบว่า กลยุทธ์ทาง ธุรกิจมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากมีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดีจะช่วยเพิ่ม ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากขึ้น

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น ภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก การท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมร้านอาหารซึ่งเป็นหนึ่งใน อุตสาหกรรมที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาการท่องเที่ยวมากที่สุดทั้งในด้านรายได้และการจ้างงาน และ ได้รับความเสียหายอย่างมากในช่วงปี 2563 จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เนื่องจากอุตสาหกรรม ดังกล่าวอาศัยความสัมพันธ์และการรวมตัวของมนุษย์ จึงเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรค จากข้อมูล ของ Kasikorn Research Center (2020) คาดว่า ธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 มีความเสี่ยงมากขึ้นที่จะ ทรึงตัวหรืออาจหลุดตัวจากในปี 2562 เทียบกับที่เคยมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.6 ในปี 2562 และร้อยละ 5.1 ในปี 2561 โดยจะมีมูลค่าการตลาดราว 4 แสนล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารได้รับ ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ยอดขายลดลง ประกอบกับต้นทุนการ ผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้หลายร้านต้องปิดตัวลงไม่ว่าจะโดยชั่วคราวหรือถาวรในช่วงที่ผ่านมา ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยเตรียมแผน รับมือในการบริหารสภาพคล่องหรือกระแสเงินสดของกิจการ ไม่ว่าจะเป็น การปรับลดต้นทุนค่าใช้จ่าย อาทิ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ การลดพนักงานในช่วงเวลาที่ไม่ค่อยมีลูกค้า และการลดค่าใช้จ่าย ด้านสาธารณูปโภค (Kasikorn Research Center, 2020) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Sunthornpan and Hirata (2021) พบว่า 51% ของธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบร้ายแรงจากปัญหาหลักสาม ประการอันเป็นผลมาจากโควิด-19 ได้แก่ ยอดขายที่ลดลง (96%) ความต้องการที่ลดลง (91%) และ กำไรที่ลดลง (83%) ปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (31%) ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น (30%) ปัญหาทางการเงิน (27%) การขาดงานของพนักงาน (17%) และปัจจัยอื่น ๆ (8%) และการแพร่ ระบาดของโควิด-19 ยังส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชรเช่นกัน เนื่องจากรัฐบาลสั่งปิดร้านอาหารอย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2563 เป็นต้นมา

ผู้ประกอบการประสบกับปัญหาลูกค้าน้อยลง เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถนั่งรับประทานอาหารที่ร้านได้ และไม่กล้าออกมาซื้ออาหาร เพราะกลัวติดโควิด ลูกค้าส่วนหนึ่งก็หันไปใช้บริการสั่งอาหารออนไลน์ ทำให้ยอดขายลดลงและส่งผลให้รายได้ลดลง บางช่วงต้องปิดกิจการชั่วคราวเพราะสถานการณ์โควิดระบาด ประกอบกับวัตถุดิบบางอย่างมีราคาสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ต้องปรับราคาอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามาซื้อน้อยลง

ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 ผู้ประกอบการร้านอาหารต่างก็ใช้กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยกลยุทธ์การปรับตัวถูกกำหนดจากการรับรู้และความเข้าใจในสถานการณ์ทางธุรกิจ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับวิกฤติ ตลอดจนออกแบบมาเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่อาจคาดเดาได้ในยามวิกฤติ ซึ่งการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hitt *et al.*, 1998; Zhou and Wu, 2010) ประกอบกับข้อมูลจาก Kasikorn Research Center (2025) คาดว่าในปี 2568 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มเติบโตเพียง 2.8% จากปี 2567 ซึ่งเป็นการปรับลดจากคาดการณ์เดิมที่เติบโต 4.6% ทั้งนี้เนื่องจากเศรษฐกิจไทยเติบโตชะลอลงกระทบกำลังซื้อรวมถึงค่าใช้จ่ายในร้านอาหาร อีกทั้งสภาวะการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่สูง ทำให้ผู้ประกอบการมีการปรับโมเดลการทำธุรกิจ โดยการสร้างแบรนด์ใหม่ หรือการรีแบรนด์เดิมเพื่อเปลี่ยนภาพลักษณ์ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ผู้ประกอบการบางรายมีการปิดสาขาหรือร้านที่ไม่สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้ การแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงก็ทำให้เกิดการปิดกิจการจำนวนไม่น้อยเช่นกัน ดังนั้น ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มจึงต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ไม่พบการศึกษาวិเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวและผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร มีแต่เพียงการศึกษาผลกระทบของโควิด-19 ที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการปรับตัวของธุรกิจมักจะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิ การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ การเพิ่มช่องทางการชำระเงินและประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ (Kramwon, 2021; Onnalain and O-in, 2022) การใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ดิจิทัล การให้บริการสั่งอาหารออนไลน์และบริการจัดส่งถึงบ้าน การเพิ่มช่องทางการขายผ่านเดลิเวอรี่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริการลูกค้า การชำระเงิน และระบบส่งสินค้า การใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียเพื่อเข้าถึงลูกค้าและเพิ่มยอดขายออนไลน์ (Saura *et al.*, 2023; Sunthornpan and Hirata, 2021; Charoennan and Embalzado, 2021; Samonte *et al.*, 2022) ทั้งนี้ มีกลยุทธ์มากมายที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ในช่วงการแพร่ระบาด แต่ยากที่จะประเมินได้ว่ากลยุทธ์ใดส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากหรือน้อยและต่างกันอย่างไรมากน้อย และด้วยความต้องการที่จะแก้ปัญหาธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเป็นการเติมเต็มช่องว่างและเป็นแนวทางให้กับธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มนำกลยุทธ์ไปใช้ในการ

ดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และพร้อมเข้าสู่ความปกติใหม่

คำถามนำวิจัย

1. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการเตรียมความพร้อมของธุรกิจเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยปรับวิธีการทำธุรกิจใหม่ที่คำนึงถึงความปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของโควิด-19
2. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ
3. หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และวางมาตรการกระตุ้นส่งเสริม เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวและผลการดำเนินงาน ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว

การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และดำเนินการตอบสนองให้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งกลยุทธ์เป็นแนวทางที่องค์กรธุรกิจ

จะต้องปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Miles and Snow, 1978) เนกเช่นธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้หลายร้านต้องปิดตัวลงไม่ว่าจะโดยชั่วคราวหรือถาวรในช่วงที่ผ่านมา ดังนั้น การปรับตัวจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Chakravarthy, 1982) ซึ่งไม่มีผู้ประกอบการใดที่สามารถอยู่รอดได้ตลอดโดยไม่มีการปรับตัว สอดคล้องกับ Mintzberg (1979) ซึ่งกล่าวว่า ความอยู่รอดของผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และการปรับตัวที่ดีทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น ส่งผลให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรหรือข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีขึ้นเช่นกัน (Levinthal, 1991; Venkataraman and Van de Ven, 1998) ทั้งนี้ การปรับตัวขององค์กรสามารถทำได้ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด เทคโนโลยี ระบบการจัดการ การตอบสนอง การดำเนินงาน โครงสร้าง และกลยุทธ์ (Abeynayake *et al.*, 2022; Peñarroya-Farell and Miralles, 2022; Saebi *et al.*, 2017; Balboni and Bartoluzzi, 2015; Tuominen *et al.*, 2004; Oktengil and Greenley, 1997; Volberda, 1997) ส่วนเป็นการปรับตัวโดยอยู่บนฐานแนวคิดเพื่อให้องค์กรอยู่รอด แต่ Narver and Slater (1990) มองว่า การปรับตัวทางการตลาดเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและเพิ่มตำแหน่งทางการแข่งขันที่มั่นคง เช่นเดียวกับ Lado *et al.* (1998) ที่กล่าวว่า การปรับตัวทางการตลาดเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนร่วมในตลาดที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การตลาดถือเป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งเน้นการตัดสินใจสำคัญในการกำหนดข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์การตลาดจะครอบคลุมส่วนประสมทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการดังนี้ (Lovelock and Wirtz, 2011; Zeithaml and Bitner, 2000)

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สินค้าหรือบริการซึ่งถูกนำเสนอต่อตลาดเป้าหมาย หากสินค้าหรือบริการได้รับการออกแบบมาดีก็จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า
2. ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ หากสิ่งที่ได้รับไม่ได้เป็นไปตามความคาดหวัง ก็จะทำให้ลูกค้าเสียเวลาและเสียความรู้สึก
3. การจัดจำหน่าย (Distribution) หมายถึง สถานที่ให้บริการ การส่งมอบบริการและเวลาที่ให้บริการที่รวดเร็ว ซึ่งลูกค้าสามารถรับบริการโดยผ่านทางอีเมลหรือเว็บไซต์ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง กิจกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อช่วยให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและบริการ และชักจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการ
5. บุคลากร (People) หมายถึง พนักงานขององค์กรที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการ
6. กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการส่งมอบสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุกขั้นตอนการบริการที่อยู่ในสายตาของลูกค้า

7. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรมที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ระหว่างการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่กระทบกับอารมณ์ความรู้สึกและความพึงพอใจของลูกค้า เพราะลูกค้าสามารถสัมผัสได้

จะเห็นได้ว่าส่วนประสมทางการตลาดเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจจะมีการจัดส่วนประสมทางการตลาดแต่ละอย่างให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่แตกต่างกันไป และควรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและจงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานขององค์กรบ่งบอกถึงความสามารถและความตั้งใจขององค์กรที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Bahia et al., 2019) ทั้งนี้ การวัดผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการเปลี่ยนทรัพยากรให้เป็นสินค้าและบริการ (Gekonge, 2005) อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยผสมผสานมุมมองทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ประกอบด้วยมุมมองที่แตกต่างกัน 4 ประการคือ (Gekonge, 2005)

1. การเงิน (Financial) มุมมองด้านนี้รวมถึงโครงสร้างต้นทุนที่ได้รับการปรับปรุงและการใช้สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นโดยใช้กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต มุมมองทางการเงินเน้นความคุ้มค่า นั่นคือ ความสามารถในการส่งมอบคุณค่าสูงสุดให้กับลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำสุด

2. ลูกค้า (Customer) มุมมองนี้กล่าวถึงความสามารถขององค์กรในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพของการส่งมอบ และการบริการลูกค้าและความพึงพอใจโดยรวม ซึ่งเป็นผลมาจากราคา คุณภาพ ความพร้อม การเลือก พักที่ชั้น การบริการ ความร่วมมือ และการนำเสนอคุณค่า ซึ่งจะนำไปสู่การได้มาและการรักษาลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

3. กระบวนการภายใน (Internal Process) มุมมองนี้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ทางธุรกิจภายในที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้า และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและความคาดหวังของลูกค้า องค์กรจะต้องระบุกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญที่ต้องทำให้เป็นเลิศ

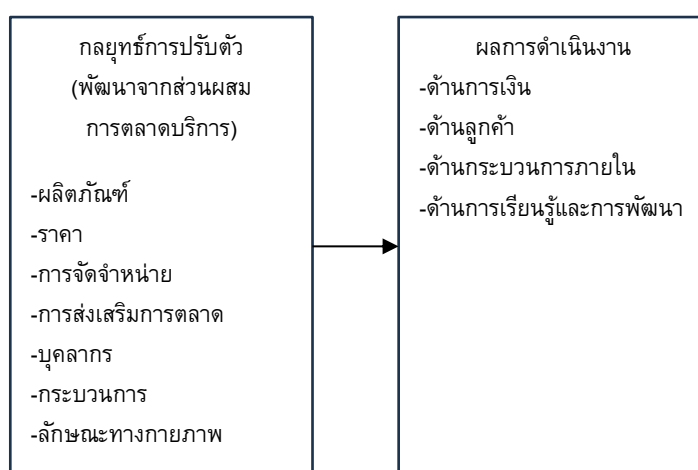
4. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) มุมมองนี้จะตรวจสอบความสามารถของพนักงาน คุณภาพของระบบข้อมูล และผลกระทบของการจัดตำแหน่งขององค์กรในการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีทักษะและแรงจูงใจ พร้อมด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา และนำโดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนเพื่อจะนำไปสู่การผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และผลการดำเนินงานทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการบริหารงาน และการวางกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จใน

อนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้กรอบการวัดผลการดำเนินงานตามแนวทางของ Balanced Scorecard ในการศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร

กรอบแนวคิดความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย (2025)

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรกรณีที่ ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, 1977) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 5% และสัดส่วนของประชากรที่จะทำการสุ่มเท่ากับ 0.5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 385 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) กับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชรที่เต็มใจให้ข้อมูลจนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบคำถามปลายปิด (Close Ended Question) และปลายเปิด (Open Ended Question) ตอนที่ 2 กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) และตอนที่ 3 ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale)

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence) ผลการคำนวณพบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้ได้ (Rovinelli and Hambleton, 1977) หลังจากนั้น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละด้าน ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) ด้านกลยุทธ์การปรับตัว เท่ากับ 0.984 และด้านผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.965 ซึ่งผ่านเกณฑ์การทดสอบความน่าเชื่อถือไม่ต่ำกว่า 0.70 ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือและมีความสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน (Hair *et al.*, 2018) สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้ประกอบการได้รับทราบและเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นจึงแจกแบบสอบถามให้ผู้ประกอบการตอบและรอรับกลับคืน เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อย เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. วิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบที่เป็นอิสระต่อกันอย่างชัดเจนด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax)

3. วิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แบบขั้นตอน (Stepwise)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.13 มีอายุเฉลี่ย 41.04 ปี จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 64.41 ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจจำหน่ายเฉพาะอาหารอย่างเดียวเท่านั้น ร้อยละ 41.04 มีระยะเวลาการดำเนินงานเฉลี่ย 8.14 ปี และมีพนักงานเฉลี่ย 3 คน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19

ผลการทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรที่นำมาศึกษา โดยการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy พบว่า ค่า KMO เท่ากับ 0.946 ซึ่งมากกว่า 0.50 (Kerlinger, 1986) แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square เท่ากับ 4117.795 และมีค่า Significance เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.050 แสดงว่า ตัวแปรสามารถนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1 โดยมีค่าความร่วมกัน (Communality) ของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมด 40 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.617-0.814 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.600 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถจัดเข้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้

ตารางที่ 1: KMO and Bartlett's Test for Adaptation Strategies

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4117.795
	df	780
	Sig.	0.000

ผลการสกัดองค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) โดยพิจารณาค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained) และการวิเคราะห์ใช้เกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1 มีจำนวน 3

องค์ประกอบ โดยทั้ง 3 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ร้อยละ 70.842 ดังแสดง
ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละของความแปรปรวนสะสมของกลยุทธ์
การปรับตัว

องค์ประกอบ (Component)	ค่าไอเกน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)
1	25.084	62.709	62.709
2	1.991	4.978	67.687
3	1.262	3.156	70.842

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) ที่มีค่ามากกว่า 1 ตามกฎของ
Kaiser (1960) พบว่า มี 3 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา และเมื่อพิจารณาค่า
สหสัมพันธ์ (Correlation) ที่สูงที่สุดระหว่างแต่ละตัวแปรกับองค์ประกอบต่าง ๆ ภายใน Component
Matrix พบว่า มีตัวแปรที่สามารถจัดเข้าองค์ประกอบได้ 25 ตัวแปร และมีตัวแปรที่ไม่สามารถจัดเข้า
องค์ประกอบได้ 15 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีจำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวน 7
ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 3 มีจำนวน 8 ตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: เมทริกซ์องค์ประกอบแบบหมุนของกลยุทธ์การปรับตัว

ตัวแปร (Variable)	องค์ประกอบแบบหมุน (Rotated Component)		
	1	2	3
ธุรกิจได้ปรับลดปริมาณอาหารหรือเครื่องดื่ม (Adap.1)			0.828
ธุรกิจได้ปรับรสชาติของอาหารหรือเครื่องดื่มให้ถูกใจลูกค้ายิ่งขึ้น (Adap.2)			0.762
ธุรกิจได้เพิ่มรายการอาหารหรือเครื่องดื่มใหม่ ๆ (Adap.3)			0.774
ธุรกิจได้จัดชุดอาหารหรือเครื่องดื่มเพิ่มความคุ้มค่าให้กับลูกค้า (Adap.4)			0.653
ธุรกิจได้ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (Adap.5)			0.741
ธุรกิจได้จัดหาสินค้าอื่น ๆ มาจำหน่ายในร้านเพิ่มขึ้น (Adap.6)			0.728
ธุรกิจได้ปรับรายการอาหารหรือเครื่องดื่มให้เหมาะสมกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ (Adap.7)			0.782
ธุรกิจได้ปรับปริมาณอาหารหรือเครื่องดื่มให้เหมาะสมกับราคา (Adap.8)			0.611
ธุรกิจได้ปรับลดราคาอาหารหรือเครื่องดื่ม (Adap.11)	0.738		
ธุรกิจได้เปิดให้บริการส่งอาหารทางโทรศัพท์ (Adap.12)	0.772		
ธุรกิจได้นำเสนอร้านหรือสินค้าผ่าน Facebook (Adap.13)	0.708		
ธุรกิจได้นำเสนอร้านหรือสินค้าผ่าน Instagram (Adap.15)	0.610		
ธุรกิจได้จำหน่ายอาหารหรือเครื่องดื่มผ่านช่องทางออนไลน์ (Adap.17)	0.783		
ธุรกิจได้เข้าร่วมแอปพลิเคชันส่งอาหาร Food Panda (Adap.18)	0.731		
ธุรกิจได้เข้าร่วมแอปพลิเคชันส่งอาหาร Grab Food (Adap.19)	0.777		

ตัวแปร (Variable)	องค์ประกอบแบบหมุน (Rotated Component)		
	1	2	3
ธุรกิจได้จัดโปรโมชั่นร่วมกับแอปพลิเคชัน Food Delivery ต่าง ๆ (Adap.22)		0.682	
ธุรกิจได้เพิ่มการโฆษณาอาหารหรือเครื่องดื่ม (Adap.23)		0.653	
ธุรกิจปรับเปลี่ยนเวลาเปิดปิดร้านหรือเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน (Adap.25)		0.687	
ธุรกิจมีบริการจัดส่งอาหารหรือเครื่องดื่มให้กับลูกค้า (Adap.26)		0.691	
ธุรกิจมีการควบคุมจำนวนวัตถุดิบให้เหมาะสมกับยอดขาย (Adap.27)		0.762	
ธุรกิจมีการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสะอาดของอาหารหรือเครื่องดื่ม (Adap.29)		0.653	
ธุรกิจมีการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสะอาดของร้านมากขึ้น (Adap.37)	0.631		
ธุรกิจได้ปรับปรุงการตกแต่งร้านให้น่าสนใจมากขึ้น (Adap.38)	0.680		
ธุรกิจได้ปรับเปลี่ยนทำเลที่ตั้งหรือสถานที่จำหน่ายอาหารหรือเครื่องดื่ม (Adap.39)	0.614		
ธุรกิจมีการกำหนดให้ลูกค้าลงทะเบียนผ่านแอปพลิเคชันไทยชนะ (Adap.40)		0.603	

ตารางที่ 4: องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม

Factor	Variable	Factor Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Technology Adaptation (Factor 1)	Adap.11	0.802	0.935	0.935	0.632
	Adap.12	0.801			
	Adap.13	0.824			
	Adap.15	0.817			
	Adap.17	0.844			
	Adap.18	0.819			
	Adap.19	0.826			
	Adap.37	0.729			
	Adap.38	0.716			
	Adap.39	0.763			
Operation Adaptation (Factor 2)	Adap.22	0.740	0.894	0.896	0.612
	Adap.23	0.787			
	Adap.25	0.781			
	Adap.26	0.803			
	Adap.27	0.787			
	Adap.29	0.801			
	Adap.40	0.776			
Marketing Adaptation (Factor 3)	Adap.1	0.827	0.909	0.910	0.613
	Adap.2	0.828			
	Adap.3	0.815			
	Adap.4	0.799			

Factor	Variable	Factor Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Adap.5	0.779			
	Adap.6	0.755			
	Adap.7	0.768			
	Adap.8	0.702			

จากตารางที่ 4 จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน พบว่า ทุกตัวแปรมีค่า Factor Loading มากกว่า 0.700 จึงเหมาะสมที่จะใช้วัดค่าแต่ละองค์ประกอบที่สังกัด ในขณะที่ ทุกองค์ประกอบผ่านเกณฑ์การพิจารณา โดยมีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.700 มีค่า Composite Reliability มากกว่า 0.700 และค่า Average Variance Extracted มีค่ามากกว่า 0.500 (Hair *et.al.*, 2017) ทั้งนี้จากข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ทั้ง 3 องค์ประกอบได้ดังนี้ คือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี (Technology Adaptation) กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน (Operation Adaptation) และกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด (Marketing Adaptation)

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5: ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-0.040	0.050		-0.803	0.424		
Adap. Operation	0.542	0.050	0.544	10.817	0.000	1.000	1.000
Adap. Technology	0.513	0.051	0.509	10.117	0.000	1.000	1.000
Adap. Marketing	0.466	0.051	0.462	9.183	0.000	1.000	1.000
R = 0.876, R ² = 0.767, Adjusted R Square = 0.760, S.E.E = 0.489, Durbin-Watson = 2.039							

จากตารางที่ 5 พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ลำดับแรก ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน (Beta = 0.544) รองลงมาคือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี (Beta = 0.509) และกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด (Beta = 0.462) ตามลำดับ โดยสามารถรวมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชรได้ร้อยละ 76.70 (R² = 0.767) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความ

คลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.489 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.876 นอกจากนั้นเมื่อพิจารณา ค่า VIF พบว่า ตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีค่าน้อยกว่า 10.000 ซึ่งแสดงว่า ไม่พบ Multicollinearity ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (Hair *et. al*, 2018) โดยสามารถเขียนเป็นสมการเพื่อพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังสมการ Q1

สมการ Q1

$$\text{Perf.Finance} = (0.542) \text{ Adap.Operation} + (0.513) \text{ Adap.Technology} + (0.466) \text{ Adap.Marketing} \quad (1)$$

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 แสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6: ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.112	0.053		2.114	0.037		
Adap. Operation	0.487	0.053	0.506	9.145	0.000	1.000	1.000
Adap. Marketing	0.468	0.053	0.486	8.783	0.000	1.000	1.000
Adap. Technology	0.456	0.053	0.473	8.552	0.000	1.000	1.000
R = 0.846, R ² = 0.716, Adjusted R Square = 0.706, S.E.E = 0.522, Durbin-Watson =2.179							

จากตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ลำดับแรก ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน (Beta = 0.506) รองลงมาคือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด (Beta = 0.486) และกลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี (Beta = 0.473) ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชรได้ร้อยละ 71.60 (R² = 0.716) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.050 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.522 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.846 นอกจากนั้นเมื่อพิจารณา ค่า VIF พบว่า ตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีค่าน้อยกว่า 10.000 ซึ่งแสดงว่า ไม่พบ Multicollinearity ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (Hair *et al.*, 2018) โดยสามารถเขียนเป็นสมการเพื่อพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ดังสมการ Q2

สมการ Q2

$$\text{Perf.Customer} = 0.112 + (0.487) \text{ Adap.Operation} + (0.468) \text{ Adap.Marketing} + (0.456) \text{ Adap.Technology} \quad (2)$$

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 แสดงดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7: ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.079	0.053		1.474	0.144		
Adap. Operation	0.589	0.054	0.564	10.974	0.000	1.000	1.000
Adap. Technology	0.511	0.054	0.489	9.511	0.000	1.000	1.000
Adap. Marketing	0.464	0.054	0.444	8.640	0.000	1.000	1.000
R = 0.869, R ² = 0.754, Adjusted R Square = 0.746, S.E.E = 0.526, Durbin-Watson = 2.143							

จากตารางที่ 7 พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ลำดับแรก ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน (Beta = 0.564) รองลงมาคือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี (Beta = 0.489) และกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด (Beta = 0.444) ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชรได้ร้อยละ 75.40 ($R^2 = 0.754$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.526 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.869 นอกจากนี้เมื่อพิจารณา ค่า VIF พบว่า ตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีค่าน้อยกว่า 10.000 ซึ่งแสดงว่า ไม่พบ Multicollinearity ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (Hair *et al.*, 2018) โดยสามารถเขียนเป็นสมการเพื่อพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ดังสมการ Q3

สมการ Q3

$$\text{Perf.Internal Process} = (0.589) \text{ Adap.Operation} + (0.511) \text{ Adap.Technology} + (0.464) \text{ Adap. Marketing} \quad (3)$$

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 แสดงดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8: ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-0.124	0.051		-2.454	0.016		
Adap. Technology	0.461	0.051	0.530	9.043	0.000	1.000	1.000
Adap. Operation	0.434	0.051	0.500	8.523	0.000	1.000	1.000
Adap. Marketing	0.335	0.051	0.385	6.569	0.000	1.000	1.000
R = 0.825, R ² = 0.680, Adjusted R Square = 0.670, S.E.E = 0.499, Durbin-Watson = 1.795							

จากตารางที่ 8 พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ลำดับแรก ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี (Beta = 0.530) รองลงมาคือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน (Beta = 0.500) และกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด (Beta = 0.385) ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดกำแพงเพชรได้ร้อยละ 68.00 ($R^2 = 0.680$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.499 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.825 นอกจากนั้นเมื่อพิจารณา ค่า VIF พบว่า ตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีค่าน้อยกว่า 10.000 ซึ่งแสดงว่า ไม่พบ Multicollinearity ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (Hair *et al.*, 2018) โดยสามารถเขียนเป็นสมการเพื่อพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังสมการ Q4

สมการ Q4

$$\text{Perf.Learning and Growth} = -0.124 + (0.461) \text{ Adap.Technology} + (0.434) \text{ Adap.Operation} + (0.335) \text{ Adap.Marketing} \quad (4)$$

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวที่ค้นพบจากการวิจัย มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต และยังสามารถจำแนกกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบที่ 1 คือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ittlong (2020) พบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถหลีกเลี่ยงการปิดกิจการอย่างถาวรในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยใช้กลยุทธ์การสั่งซื้อออนไลน์โดยใช้โซเชียลมีเดียและโซเชียลคอมเมอร์ซ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Khadka (2021) พบว่า ร้านอาหารเนปาลในเฮลซิงกิใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียเพื่อธุรกิจของตน เนื่องจาก

โซเซียลมีเดียกลายเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้คน การตลาดผ่านโซเซียลมีเดียจึงทำหน้าที่เป็นช่องทางที่เปิดกว้างและอิสระสำหรับธุรกิจ (Appel *et al.*, 2020) องค์ประกอบที่ 2 คือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nurseto *et al.* (2023) พบว่า ระบบการดำเนินงานของร้านอาหารในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 เจ้าของธุรกิจได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านโดยเพิ่มจุดล้างมือที่ทางเข้าร้าน มีมาตรการด้านสุขอนามัย ดูแลความสะอาดของภาชนะใส่อาหาร การใช้แผ่นกันอะคริลิกเพื่อแบ่งโต๊ะแต่ละโต๊ะ และการตรวจวัดอุณหภูมิของลูกค้าก่อนเข้าร้าน และองค์ประกอบที่ 3 คือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Ibrahim and Ganeshbabu (2018) ซึ่งกล่าวว่า การทำการตลาดผ่านโซเซียลมีเดียมีประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ เนื่องจากสามารถทำการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการได้ดีขึ้น ได้ตอบกับลูกค้า และแม้แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อของผู้บริโภค และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yoopecth *et al.* (2022) และ Baiomy *et al.* (2019) ซึ่งพบว่า ความหลากหลายของเมนูมีผลต่อความพึงพอใจของร้านอาหาร ตลอดจนคุณภาพของอาหารก็ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าเช่นกัน (Al-Tit, 2015; Namkung and Jang, 2007)

2. จากวัตถุประสงค์ในการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี และกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดที่ค้นพบจากการวิจัย ล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังสามารถแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์การปรับตัวแต่ละประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี และกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด ตามลำดับ ยิ่งไปกว่านั้นผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจไม่สามารถพึ่งพากลยุทธ์การปรับตัวด้านใดด้านหนึ่งได้แต่เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องผสมผสานกลยุทธ์การปรับตัวทั้งสามด้านไปพร้อมกัน ดังรายละเอียดการอภิปรายต่อไปนี้

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน อธิบายได้ว่า ภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านการดำเนินงาน โดยได้กำกับดูแลเกี่ยวกับความสะอาดของอาหารหรือเครื่องดื่มมากขึ้น กำหนดให้ลูกค้าลงทะเบียนผ่านแอปพลิเคชันไทยชนะก่อนเข้าร้าน และได้ปรับเปลี่ยนเวลาเปิดปิดร้านหรือเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อลดความเสี่ยงการแพร่ระบาดของโควิด-19 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Jitwaropasakul *et al.* (2023) พบว่า ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้ประกอบการยังคงให้ความสำคัญในเรื่องความสะอาดสุขอนามัย และความปลอดภัยจากโควิด-19 รวมทั้งให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยการวิเคราะห์กำลังคน มีการลดเวลาการทำงานลง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานและให้สลับกันทำงานแทน เช่นเดียวกับ Rokrakthong *et al.* (2021) พบว่า การปรับตัวของธุรกิจคาเฟ่ร้าน 111 Social Club ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อรองรับสถานการณ์โควิด-19 ผู้ประกอบการจะลดจำนวนเวลาการทำงานของพนักงานโดยปรับแผนการทำงานของร้านเป็นการผลิตเวลาการทำงานของพนักงานให้เหลือจำนวน

1-2 คนภายในร้านต่อวัน เพื่อเป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Thongpak and Pooipakdee (2021) พบว่า แนวทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริการของร้านอาหารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม “ร้านอาหารยามเย็น กรุงเทพมหานคร” ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้ประกอบการจะกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยให้ผู้ใช้บริการมีการตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าใช้บริการร้านอาหาร สวมหน้ากากอนามัย ล้างมือด้วยแอลกอฮอล์ และการนั่งรับประทานอาหารตามมาตรการในการเว้นระยะห่างทางสังคม และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sunthornpan and Hirata (2021) พบว่า ธุรกิจร้านอาหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยของสถานที่ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 พนักงานจะต้องเช็ดทำความสะอาดโต๊ะและอุปกรณ์อยู่เสมอ สวมหน้ากากอนามัย และมีเจลแอลกอฮอล์ไว้ให้บริการแก่ลูกค้า

กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี ธุรกิจมีการปรับตัวโดยการจำหน่ายอาหารหรือเครื่องดื่มผ่านช่องทางออนไลน์ เข้าร่วมแอปพลิเคชันสั่งอาหาร Food Panda, Grab Food ให้บริการสั่งอาหารทางโทรศัพท์ และนำเสนอร้านหรือสินค้าผ่านทาง Facebook เพื่อเพิ่มยอดขายและดึงดูดความสนใจของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวโดยใช้ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดภายใต้สถานการณ์ Covid 19 ของ Ruangkam *et al.* (2021) พบว่า ผู้ประกอบการใช้ระบบออนไลน์เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือสินค้า ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อผลิตภัณฑ์หรือสินค้าได้สะดวกมากยิ่งขึ้น และการไลฟ์สดผ่านเฟซบุ๊กทำให้ลูกค้าได้รับชมผลิตภัณฑ์หรือสินค้าจริงและมีโอกาสในการสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือสินค้า เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Jitwaropasakul *et al.* (2023) พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการเป็นสิ่งกลับบ้าน โดยสามารถโทรสอบถามหรือโทรมาสั่งอาหารก่อนล่วงหน้าได้ และสั่งผ่านออนไลน์บนแอปพลิเคชันต่าง ๆ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Etim *et al.* (2021) พบว่า กลยุทธ์การตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การโฆษณาออนไลน์ และการตลาดผ่านอีเมล ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในยุคปกติใหม่ (New Normal)

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด ธุรกิจมีการปรับตัวโดยการปรับลดปริมาณอาหารหรือเครื่องดื่ม เพิ่มรายการอาหารหรือเครื่องดื่มใหม่ ๆ รวมทั้งปรับรสชาติของอาหารหรือเครื่องดื่มให้ถูกใจลูกค้ายิ่งขึ้น และมีการจัดชุดอาหารหรือเครื่องดื่มเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าให้กับลูกค้า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Deesuksaeng and Sonprajuk (2021) พบว่า การปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถี (STREET FOOD) ช่วงสถานการณ์โควิด-19 ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ด้านผลิตภัณฑ์ จะมีการปรับลดจำนวนเมนูอาหารที่ขายไม่ถึง จัดจำหน่ายอาหารบางประเภทที่มีต้นทุนสูง และปรับเพิ่มเมนูอาหารให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านราคา จะมีการคงราคาเดิมแต่ปรับลดปริมาณอาหารลงเนื่องจากประหยัดต้นทุนหรือต้นทุนที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Jitwaropasakul *et al.* (2023) พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มีการส่งเสริมการขายบนแอปพลิเคชันโดยการจัดทำโปรโมชั่น เช่น ส่งบางเมนูคู่กันราคาก็ถูกลง หรือส่งบางเมนูจะให้น้ำอัดลมฟรี เป็นต้น และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sukidin *et al.* (2022) พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารดำเนินการ ได้แก่ การปรับราคา การขายออนไลน์ การตลาดแบบรับสินค้า
เอง การจัดการงบประมาณ การรักษาความพร้อมของวัตถุดิบ และการลดจำนวนพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากข้อค้นพบองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวด้าน
เทคโนโลยี (Technology Adaptation) การปรับตัวด้านการดำเนินงาน (Operation Adaptation) และ
การปรับตัวด้านการตลาด (Marketing Adaptation) แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าวมี
ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้วิกฤตสถานการณ์โควิด-19 ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ
ร้านอาหารและเครื่องดื่มควรให้ความสำคัญและมีการปรับตัวทั้งสามด้านไปพร้อมกัน โดยเฉพาะด้าน
เทคโนโลยี เช่น การเข้าร่วมแพลตฟอร์ม Food Delivery เช่น Line Man, Food Panda หรือ Grab
Food รวมทั้งการประชาสัมพันธ์รายการสินค้าและการรับคำสั่งซื้อผ่านทางเครือข่ายสังคมออนไลน์
เช่น Facebook, Messenger หรือ Line เป็นต้น นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านการ
ดำเนินงาน โดยการปรับเปลี่ยนการให้บริการทั้งในรูปแบบของระยะเวลาในการบริการและจำนวนหน้า
ร้าน รวมถึงการให้ความสำคัญกับการรักษาความสะอาดของร้านอาหารและเครื่องดื่ม พนักงาน และ
การจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนควรมีการปรับตัวด้านการตลาด เช่น การ
ปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความหลากหลายของเมนูอาหารและเครื่องดื่ม
การปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการนำกลับไปรับประทานที่บ้าน การให้ของแถม รวมถึงการบริการ
จัดส่งฟรี ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวจะส่งผลให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น

2. จากข้อค้นพบกลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารและ
เครื่องดื่ม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านการดำเนินงาน ด้านเทคโนโลยี และด้าน
การตลาด ซึ่งทั้ง 3 กลยุทธ์สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงินได้มากที่สุด โดยกลยุทธ์การ
ปรับตัวด้านการดำเนินงานมีอิทธิพลมากที่สุด ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการเป็นลำดับต้น เพื่อให้
สามารถอยู่รอดได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รองลงมาคือ กลยุทธ์การปรับตัวด้านเทคโนโลยี
ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนการปรับตัวของธุรกิจ และสุดท้าย กลยุทธ์การปรับตัวด้าน
การตลาด ซึ่งเป็นการปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าในบริบทและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงจากอดีต
ตามลำดับ เช่น การให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านการดำเนินงาน โดยจะต้องมีการบริหารจัดการ
ควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน และการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสะอาดของอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อลด
ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และการใช้แพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์ เครื่องมือ
โฆษณาออนไลน์ เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อเพิ่มยอดขาย
และประสิทธิภาพการตลาดให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อพิสูจน์และยืนยันเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่ค้นพบภายใต้สถานการณ์วิกฤต ซึ่งจะเป็นการต่อยอดและพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤต อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนในอนาคต
2. ควรทำการศึกษาวิจัยในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อเปรียบเทียบว่ากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอย่างไร เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจต่อไป

รายการอ้างอิง/References

- Abeynayake, D. N., Perera, B. A. K. S. and Hadiwattege, C. 2022. A roadmap for business model adaptation in the construction industry: a structured review of business model research. **Construction Innovation**. Vol. 22. No. 4. 1122 – 1137.
- Alghizzawi, M. 2019. The role of digital marketing in consumer behavior: A survey. **International Journal of Information Technology and Language Studies**. Vol. 3. No. 1. 24 – 31.
- Al-Tit, A. A. 2015. The effect of service and food quality on customer satisfaction and hence customer retention. **Asian Social Science**. Vol. 11. No. 23. 129 – 139.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. and Stephen, A. T. 2020. The future of social media in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 48. No. 1. 79 – 95.
- Bahiaa, T. H. A., Ahmedb, H. H. and Raheem, A. 2019. The role of the balanced scorecard in improving organizational performance: Field study in al-diwanayah textile factory. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**. Vol. 10. No. 10. 388 – 414.
- Baiomy, A. E., Jones, E. and Goode, M. M. 2019. The influence of menu design, menu item descriptions, and menu variety on customer satisfaction. A case study of Egypt. **Tourism and Hospitality Research**. Vol. 19. No. 2. 213 – 224.
- Balboni, B., and Bartoluzzi, G. 2015. Business model adaptation and the success of new ventures. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**. Vol. 11. No. 1. 119 – 140.
- Chakravarthy, B. S. 1982. Adaptation: A promising metaphor for strategic management. **The Academy of Management Review**. Vol. 7. No. 1. 35 – 44.

- Charoennan, W. and Embalzado, H. 2021. The impacts of Covid-19 pandemic and strategic responses: Insights from business owner. **Chulalongkorn Business Review**. Vol. 43. No. 2. 47 – 71.
- Cochran, W. G. 1977. **Sampling Techniques**. 3rd Ed. New York: John Wiley and Sons.
- Deesuksaeng, P. and Sonprajuk, P. 2021. Adaptation of street food covid-19 situation period in Pak Nam Pho subdistrict, Mueang Nakhon Sawan district, Nakhon Sawan province. **National Postgraduate Student Colloquium 2021**. 114 – 131.
- Etim, G. S., James, E. E., Nnana, A. N. and Okeowo, V. O. 2021. E-marketing strategies and performance of small and medium-sized enterprises: A New-normal agenda. **Journal of Business and Management Studies**. Vol. 3. No. 2. 162 – 172.
- Farida, I. and Setiawan, D. 2022. Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**. Vol. 8. No. 3. 1 – 16.
- Gekonge, C. O. 2005. What a system!. **The Professional Journal of KASNEB**. Issue No 4.
- Gumel, B. I. 2019. The impact of strategic planning on growth of small businesses in Nigeria. **SEISENSE Journal of Management**. Vol. 2. No. 1. 69 – 84.
- Habes, M., Alghizzawi, M., Elareshi, M., Ziani, A., Qudah, M. and Al Hammadi, M. M. 2023. **E-Marketing and Customers' Bank Loyalty Enhancement: Jordanians' Perspectives**. In The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability, Studies in Systems, Decision and Control. 37 – 47. Springer.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. 2017. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. Thousand Oaks. California. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. 2018. **Multivariate Data Analysis**. 8th Ed. Andover: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. and DeMarie, S. M. 1998. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Executive**. Vol. 12. No. 4. 22 – 42.
- Ibrahim, S. and Ganeshbabu, P. 2018. A study on the impact of social media marketing trends on digital marketing. **Shanlax International Journal of Management**. Vol. 6. No. 1. 120 – 125.
- Itliong, J. 2020. **Online strategies for small businesses affected by Covid-19: A social media and social commerce approach**. Electronic Theses, Projects, and Dissertations. California State University. San Bernardino.

- Jitwaropasakul, K., Sirirat, E., Charoenwiryakul, C. and Siri wattana, S. 2023. Adaptation Strategies during the coronavirus 2019 pandemic of restaurant business in Thon Buri, Bangkok. **Journal of MCU Social Development**. Vol. 8. No. 1. 86 – 98.
- Kaiser, H. F. 1960. The application of electronic computers to factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**. Vol. 20. No. 1. 141 – 151.
- Kasikorn Research Center. 2020. **COVID-19 is lingering: How restaurants are adapting during this crisis**. Retrieved December 18, 2020 from https://www.kasikornresearch.com/SiteCollectionDocuments/analysis/k-social-media/sme/restaurant%20covid19/restaurant_covid.pdf
- Kasikorn Research Center. 2025. **Trends in the Restaurant and Beverage Business**. Retrieved June 20, 2025 from <https://www.settrade.com/th/research/analyst-research/stock/industry-sector/83023-k-research-restaurant-industry>
- Kerlinger, F. N. 1986. **Foundations of Behavior Research**. 3rd Ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Khadka, N. 2021. **Social media marketing practices of Nepalese restaurants in Helsinki**. Bachelor's Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Kramwon, S. 2021. **The adaptation of the restaurant and café entrepreneur in the covid-19 situation around Bangkok area**. Master of Business Administration. Dhurakij Pundit University.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Rivera-Camino, J. 1998. Measuring market orientation in several populations: a structural equations model. **European Journal of Marketing**. Vol. 32. No. 1. 23 – 39.
- Levinthal, D. A. 1991. Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change. **Organization Science**. Vol. 2. No. 1. 140 – 145.
- Lovelock, C. H. and Wirtz, J. 2011. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 7th Ed. Boston: Prentice Hall.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1979. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. New Jersey: Prentice Hall.
- Namkung, Y. and Jang, S. 2007. Does food quality really matter in restaurant? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. Vol. 11. No. 3. 387 – 410.

- Narver, J. C. J. and Slater, S. S. F. 1990. The effect of market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**. Vol. 54. No. 4. 20 – 35.
- Nurseto, H. E., Windasari, N. A. and Sarli, P. W. 2023. Adaptation of small and medium-sized enterprises in the food sector during the pandemic: Position the brand as part of the community. **Journal of Global Business Insights**. Vol. 8. No. 2. 149 – 167.
- Oktemgil, M. and Greenley, G. 1997. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. **European Journal of Marketing; Bradford**. Vol. 31. No. 7. 445 – 466.
- Onnalain, T. and O-in, S. 2022. Adaptation of grocery stores to the impact of the covid-19 pandemic in Thaiyawat subdistrict, Nakhon Chai Si district, Nakhon Pathom province. **Journal of Humanities and Social Sciences, SKRU**. Vol. 4. No. 2. 1 – 18.
- Peñarroya-Farell, M., and Miralles, F. 2022. Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**. Vol. 8. No. 1. 39.
- Ritter, T. and Gemünden, H. G. 2004. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**. Vol. 57. No. 5. 548 – 556.
- Rokrakthong, S., Vorrmanuchai, T., klabwihok, P., Supantee, P. and Siriwong, P. 2021. The business adaptation in dealing with COVID-19 situation of 111 social club cafe in Huahin district Prachuap Khiri Khan Province. **Business conference 2021: The 8th Business transition to the new normal**. 253 – 265.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. 1977. On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**. Vol. 2. No. 2. 49 – 60.
- Ruangkam, K., Masorree, Y. and chanakhuha, K. 2021. The marketing mix factors in adaptation strategy under the circumstances of covid-19 for restaurant business “Ribs mannn” in Pak Chong district, Nakhon Ratchasima province. **Journal of Liberal Arts and Service Industry**. Vol. 4. No. 2. 748 – 760.
- Saebi, T., Lien, L. and Foss, N. J. 2017. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. **Long range planning**. Vol. 50. No. 5. 567 – 581.
- Samonte, R. M., Mamacalay, A. G. and Castillo, M. P. 2022. Business strategies employed by food service industries to survive the impact of Covid-19. **Open Journal of Business and Management**. Vol. 10. No. 5. 2442 – 2460.

- Saura, J. R., Palacios-Marqués, D. and Ribeiro-Soriano, D. 2023. Leveraging SMEs technologies adoption in the Covid-19 pandemic: a case study on Twitter-based user-generated content. **The Journal of Technology Transfer**. Vol. 48. No. 5. 1696-1722.
- Sophia, O. M. and Owuor, D. 2014. Effects of strategic planning on organizational growth. (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri). **International Journal of Scientific and Research Publications**. Vol. 5. No. 9. 2250 – 3153.
- Sukidin, Yuswadi, H., Kantun, S., Tiara and Cahyo, F. T. 2022. Adaptation strategy in the food industry during Covid-19 pandemic in Jember Regency. **Conference: The 1st International Conference on Economic and Education**. 1 – 16.
- Sunthornpan, S. and Hirata, S. 2021. Impact of Covid-19 pandemic on micro, small and medium restaurant businesses in Thailand. **Proceedings-2021 10th International Congress on Advanced Applied Informatics, IIAI-AAI 2021**. 831 – 836.
- Thongpak, S. and Pooipakdee, S. 2021. Guideline for service modification and development of green restaurant “YamYenin Bangkok” during the covid-19 pandemic. **Journal of Liberal Arts and Service Industry**. Vol. 4. No. 2. 761 – 772.
- Tuominen, M., Rajala, A. and Möller, K. 2004. How does adaptability drive firm innovativeness?. **Journal of Business Research**. Vol. 57. No. 5. 495 – 506.
- Venkataraman, S. and Van de Ven, A. H. 1998. Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. **Journal of Business Venturing**. Vol. 13. No. 3. 231 – 255.
- Volberda, H. W. 1997. Building flexible organizations for fast-moving markets. **Long Range Plannin**. Vol. 30. No. 2.
- Yoopetch, C., Siriphan, P. and Chirapanda, S. 2022. Determinants of customer satisfaction via online food delivery applications. **ABAC Journal**. Vol. 42. No. 2. 70 – 88.
- Yuliansyah, Y., Gurd, B. and Mohamed, N. 2017. The significant of business strategy in improving organizational performance. **Humanomics**. Vol. 33. No. 1. 56 – 74.
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. 2000. **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. 2nd Ed. Boston: McGraw-Hill.
- Zhou, K. Z. and Wu, F. 2010. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic Management Journal**. Vol. 31. No. 5. 547 – 561.