



# วารสาร นาคบุตรปริทรรศน์ Nakhabut Paritat Journal

ISSN 3027-7779 (Online)

ปีที่ 17 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2568 Vol. 17 No. 3 September - December 2025

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 1 หมู่ 4 ต.ท่าจั่ว อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช 80280  
Research and development institute Nakhon Si Thammarat Rajabhat University 1 Moo 4, Tha Ngio, Mueang, Nakhon Si Thammarat 80280

Received: October 10, 2024

Revised: December 22, 2025

Accepted: December 26, 2025

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจร้านอาหาร

Creative Change Management Strategies for Restaurant Businesses

จันทร์จิรา ฉัตรวานิช\*

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

สวรรยา ธรรมอภิพล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: chanchirachat@pim.ac.th

Chanchira Chatrawanit\*

Viroj Jadesadalug

Sawanya Thammaapipon

Faculty of Management Science, Silpakorn University

## บทคัดย่อ

สถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้สร้าง แรงกดดันเชิงโครงสร้าง ต่อธุรกิจร้านอาหารในหลายมิติ ได้แก่ การแข่งขันทางการตลาด เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และนโยบาย กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดช่องว่างเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการร้านอาหาร ที่ธุรกิจหลายแห่ง ยังไม่ได้พัฒนาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ปัญหาที่ธุรกิจร้านอาหารเผชิญ ได้แก่ ต้นทุนที่เพิ่มสูง ค่าเช่า และวัตถุดิบยังคงเพิ่มขึ้น การแข่งขันรุนแรงและช่องทางจำหน่ายใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภค เปลี่ยนแปลง ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความยั่งยืน สุขภาพ และประสบการณ์มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ธุรกิจร้านอาหารจึงต้องมีกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ที่กำหนดทิศทางและตัดสินใจในการจัดการธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนาทีม อย่างชาญฉลาด การส่งเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำ การจัดการทรัพยากรที่เป็นเลิศ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการ บริการและการส่งเสริมความเป็นนวัตกรรมที่เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีนำมาสู่ความสำเร็จของ ธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง; ความสามารถทางการแข่งขัน; ความสำเร็จของธุรกิจ

## Abstract

The constantly changing economic and social landscape has created structural pressures on the restaurant industry across multiple dimensions, including market competition, technology, consumer behavior, and rapidly evolving policies and regulations. The stated points have created a strategic gap in restaurant management, for which many businesses have yet to develop an appropriate approach in response to such changes. Key challenges faced by the restaurant business sector include rising costs, with both rent and raw material prices continuing to increase; intensified competition and the emergence of new distribution channels; and shifts in consumer behavior. Consumers place greater emphasis on sustainability, health, and experiential value. Such changes compel restaurant businesses to adapt to remain viable. Therefore, restaurant businesses need a strategic approach to creative change management that guides direction-setting and managerial decision-making to achieve defined objectives : intelligent team development, enhancement of leadership capacity, excellence in resource management, application of service technologies, and promotion of strategic innovativeness to establish best practices that can lead to sustainable business success.

**Keywords:** Creative change management strategy; Competitive advantage; Business success

## บทนำ

อุตสาหกรรมร้านอาหารเป็นกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าตลาดสูง และมีบทบาทต่อการจ้างงานและห่วงโซ่อุปทานอาหาร โดยข้อมูลประมาณการจาก Kasikorn Research Center (2023) ระบุว่า มูลค่าตลาดร้านอาหารไทยอยู่ที่ประมาณ 4.4–4.6 แสนล้านบาทต่อปี และมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 คลี่คลายลง แม้ธุรกิจร้านอาหารจะกลับมาฟื้นตัวในเชิงรายได้ แต่ผู้ประกอบการยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายด้านต้นทุนที่ปรับตัวสูงขึ้น ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบอาหาร ค่าแรงงาน ค่าเช่าสถานที่ และค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ซึ่งเป็นแรงกดดันสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของ ธุรกิจในปี 2567 ธุรกิจร้านอาหารถือเป็นภาคส่วนสำคัญเชิงเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยทีทีบี (ttb Analytic



center, 2024) คาดว่าในปี 2567 มูลค่าตลาดธุรกิจร้านอาหารจะอยู่ที่ประมาณ 6.69 แสนล้านบาท นอกจากนี้ รายงานอื่นจาก K-Research ประเมินมูลค่าตลาดร้านอาหารและเครื่องดื่มในปี 2568 จะทะลุ 5 แสนล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตราว 5% ขนาดของตลาดร้านอาหารนี้สะท้อนบทบาทสำคัญต่อการจ้างงาน การหมุนเวียน เชิงห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างมูลค่าเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจร้านอาหารเริ่มฟื้นตัวเมื่อเทียบกับก่อน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการยังคงเผชิญแรงกดดันด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เช่น ค่าแรง ค่าเช่า และค่าวัตถุดิบ ธุรกิจร้านอาหารจึงสร้างกลยุทธ์สำหรับธุรกิจให้เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางการจัดการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงความสามารถด้านความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางธุรกิจ การประสานงานและการบูรณาการเพื่อลงมือร่วมสร้างคุณค่า การเรียนรู้และทักษะในการ ประสานงานและการสื่อสารไปสู่ความสามารถออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานหรือโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจที่สำคัญให้มีความสัมพันธ์กับความสามารถเชิงพลวัตสำหรับการอยู่รอดของธุรกิจได้ (Teece, 2016; Kanninen, Penttinen, Tinnilä, & Kaario, 2017; Fainshmidt, Wenger, Pezeshkan & Mallon, 2019; Kasikorn Research Center, 2023)

การฟื้นตัวของธุรกิจร้านอาหารยังคงเป็นเรื่องที่ทำนาย แม้รายได้อาจกลับมาใกล้เคียงก่อนโควิด แต่ต้นทุน ธุรกิจกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องนำแนวคิด การบริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ (Creative Change Management) มาใช้ซึ่งหมายถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยใช้แนวทางนวัตกรรม สร้างสรรค์กระบวนการใหม่ ปรับโมเดลธุรกิจ และสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าและ เครือข่ายธุรกิจ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎี “ความสามารถเชิงพลวัต” (dynamic capabilities) ของ Teece (2016) ที่ให้ความสำคัญกับการรับรู้โอกาส ปรับตัว และแปลงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ ด้านอาหาร และมาตรฐานการบริการที่ดี ได้แก่ 1) การบริหารจัดการต้นทุนทางการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น การตั้งราคาขาย และการเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤติอยู่เสมอ 2) การศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทรนด์อาหาร และ พฤติกรรมผู้บริโภค คู่แข่งในธุรกิจ เพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบการให้บริการได้ตรงตามความ ต้องการลูกค้า 3) การตลาดและการสื่อสาร โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อประชาสัมพันธ์ สร้างแบรนด์ ส่งเสริม ภาพลักษณ์ และขยายช่องทางจำหน่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และประสบการณ์พิเศษให้แก่ลูกค้าเพื่อสร้างจุดเด่น การปรับปรุงแบบการให้บริการ และการทำตลาดผ่านช่องทาง Online มากขึ้น เพื่อกระตุ้นยอดขายและขยายฐาน ลูกค้าได้มากขึ้น 4) การรับมือกับความคาดหวังของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ ความอร่อย สุขลักษณะ และบริการ ที่มีผล ต่อภาพลักษณ์ของร้าน 5) การใช้เทคโนโลยีให้บริการในร้านอาหาร เพื่อช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการเลือกเทคโนโลยีให้ตรงกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตตามความต้องการของผู้บริโภค (Teece, 2016; Nestle Professional Thailand, 2022; Government Savings Bank Research Center, 2024)

นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนใน ธุรกิจร้านอาหารได้ ได้แก่ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สามารถลด Carbon Footprint โดยเลือกซื้อวัตถุดิบ ท้องถิ่นและวัตถุดิบตามฤดูกาล การใช้แหล่งพลังงานทางเลือก และพลังงานทดแทน การเปลี่ยนไปใช้บรรจุภัณฑ์ที่ ยั่งยืนมากขึ้น 2) ด้านสังคม (Social) สามารถส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการให้ค่าแรงและสวัสดิการ ที่ยุติธรรมกับพนักงาน สนับสนุนชุมชนท้องถิ่น และเลือกซื้อวัตถุดิบที่ผลิตอย่างมีจริยธรรม 3) กำกับดูแล (Governance) สามารถนำรูปแบบการบริหารแบบ Sustainable เข้ามาในกิจการของตน ปฏิบัติตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมจริยธรรมที่ดี เปิดเผยการดำเนินงานของธุรกิจ ปรับปรุงและให้คุณค่ากับความคิดเห็นของ สังคม (Office of the National Economic and Social Development Council, 2022; Government Savings Bank Research Center, 2024)



บทความนี้ผู้ศึกษามุ่งนำเสนอ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้าง ออกแบบ และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิตและบริการ การจัดการและการตลาด โดยการสร้างและพัฒนาทักษะองค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ โดยการสร้างความเชื่อใหม่ที่ส่งผลต่อการปรับพฤติกรรม ให้ตระหนักรู้ รับผิดชอบต่อความรู้ใหม่ ฝึกทักษะสามารถนำไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจ จากการสังเคราะห์วรรณกรรม การบูรณาการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจร้านอาหาร จึงนำไปสู่การเขียนกรอบในการวิเคราะห์งานวิจัยและข้อเสนอการวิจัย เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้กับธุรกิจร้านอาหาร

## เนื้อหา

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative change management strategy)

กลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กรที่เป็นกระบวนการที่คนใหม่ในการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย แรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติตาม มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาทีมงาน การส่งเสริมศักยภาพผู้นำ การจัดการทรัพยากร การส่งเสริมนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา (Kotter, 1996; Daft, 2008; Robbins & Coulter, 2008) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมของธุรกิจ แบ่งเป็น 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบจากเศรษฐกิจไม่ดีทำให้ธุรกิจต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต หากเศรษฐกิจดีทำให้ต้องการเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มจำนวนบุคลากรขึ้น คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด เทคโนโลยี เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจ ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายทำให้มีผลต่อองค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต สินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ 2) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจมีโครงสร้าง การออกแบบงานใหม่ และสร้างการทำงานเป็นทีม (Daft, 2008; Robbins & Coulter, 2008) กลยุทธ์ จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของธุรกิจต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในธุรกิจ เช่น การผลิต ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า ราคา ผลิตสินค้าที่มีราคาถูกและมีคุณภาพสูง กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ มีความคิดใหม่ ๆ มานำเสนอและสนับสนุนเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร (Global Center for Digital Business Transformation, Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha, & Wade, 2015) กระบวนการทำงานเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือมาใช้ในการทำงาน แกไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมถึงเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบในการทำงานและการใช้เทคโนโลยี บุคลากร บุคคลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ



บุคลากรในองค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Black & Porter, 2000; Daft, 2008; Robbins & Coulter, 2008)

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ธุรกิจจึงต้องมีกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยในการพัฒนาธุรกิจประสบความสำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การพัฒนาธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบันจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาหลายด้านเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และเติบโตอย่างยั่งยืนประกอบด้วย 1) ความฉลาดในการพัฒนาทีม (Team development intelligence) การสร้างทีมที่มีความสามารถและความเข้มแข็งของการบริหารธุรกิจร้านอาหาร มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน เช่น ทักษะการบริการลูกค้า การปรุงอาหาร และการจัดการเวลาจะช่วยให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการขับเคลื่อน และสนับสนุนให้บุคลากรในทีมพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Hackman, 2002; Locke & Latham, 2002; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2005; Noe, 2020; Forbes, 2023) 2) การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development) ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการสื่อสารที่ดี แก้ไขปัญหา และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานได้ รวมถึงการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ การสนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถเป็นผู้นำในบทบาทของตนเองได้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน (Guzmán, Muschard, Gerolamo, Kohl & Rozenfeld, 2020; Northouse, 2021; Kouzes & Posner, 2023) 3) การจัดการทรัพยากรที่เป็นเลิศ (Excellent Resource Management) การบริหารจัดการร้านที่มีกระบวนการวางแผนจัดสรร ควบคุม และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนและเพิ่มกำไรได้ ทั้งกระบวนการผลิต การจัดการความปลอดภัย การจัดการคลังสินค้า การควบคุมต้นทุนอาหาร (Stevenson, 2014; Kotler, P & Keller, 2016; Daft & Lane, 2018; Robbins & Coulter, 2018; Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2023) 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริการ (Service Technology Application) สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับคุณภาพการบริการให้รวดเร็ว สะดวกและตรงใจลูกค้า ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่น ระบบการสั่งอาหาร การชำระเงิน การจองโต๊ะ การจัดการสต็อกสินค้า การจัดส่งอาหาร ไปจนถึงการใช้ระบบบริหารจัดการพนักงานและการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน (Pantelidis, 2010; Koutroumanis, 2011; Buhalis & Sinarta, 2019; Rimol, 2019) และ 5) การส่งเสริมความเป็นนวัตกรรม (Innovation Promotion) องค์กรมีกระบวนการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการคิดนวัตกรรมสิ่งใหม่ สิ่งที่แตกต่างกัน หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การสร้างสรรค์เมนูอาหารใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาธุรกิจจะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Kleysen & Street, 2001; Christensen, McDonald, Altman, & Palmer, 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ มีผลการศึกษาวิจัยของ Surangi & Ekanayake (2021) พบว่า การเป็นผู้นำการจัดการกระบวนการ การจัดการบุคลากร กลยุทธ์ และ ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาจึงสังเคราะห์วรรณกรรมของทฤษฎีทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ นำมาพัฒนาข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 1:** กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 2:** กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ



## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจร้านอาหาร

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความสามารถทางการแข่งขันเป็นการจัดการระบบ การกำกับ ควบคุมต้นทุนผลิตสินค้าและบริการเหนือกว่าคู่แข่ง มีการจัดระบบการทำงาน ภายในและให้บริการที่ตรงเวลามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างผลงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และมีคุณภาพความสามารถด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต และด้านการตลาด (Porter, 1990; Mills & Smith, 2011; Lin & Wu, 2014; Eggert, Thiesbrummel & Deutscher, 2015) ดังนี้ 1) การลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction) มุ่งเน้นการลดปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนการผลิตลง แต่ผลลัพธ์ยังคงเดิมหรือเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการดำเนินธุรกิจต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้การปรับปรุงกระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ความแตกต่างในเรื่องของรสชาติอาหาร รูปลักษณ์อาหารที่ปรากฏ การตกแต่งสถานที่ การบริการที่โดดเด่น ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และการสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์ และ 3) การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality Control) ทั้งด้านภาพลักษณ์ ด้านรสชาติ ปริมาณ และความสะอาด รักษามาตรฐานและความเสถียรภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพสูง ความสามารถทางการแข่งขัน จึงเป็นบทบาทที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จของธุรกิจ ในหลายๆ ด้าน ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาดได้อย่างยั่งยืน ในการเติบโตของธุรกิจทั้งรายได้และกำไร (Porter, 2008; Mills & Smith, 2011; Kotler, & Keller, 2016; Gupta & Barua, 2018; Heizer, Render, & Munson, 2020)

### 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการ

บริหารงานของธุรกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าและบริการ การขยายฐานลูกค้า การมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ด้านภาพลักษณ์ขององค์กรในการสร้างการรับรู้ความมีมาตรฐาน การสร้างความเชื่อมั่น และการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า (Fombrun & van Riel, 2004; Porter, 2008; Kotler & Keller, 2016; Dowling, 2023) รวมถึงการบริหารจัดการกับสิ่งแวดล้อมและผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้คุณภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต่อความตั้งใจกลับมาใช้บริการของลูกค้าทั้งด้านอาหารและบริการ ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรในด้านต่าง ๆ รักษาคุณภาพสินค้าและบริการที่สูงได้ สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในลูกค้าและสามารถสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งให้ความไว้วางใจจากลูกค้าได้มากขึ้น (Kotler & Keller, 2016; Riva, Magrizos, Rubel, & Rizomyliotis, 2022) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเติบโตของธุรกิจ (Business Success) ธุรกิจสามารถขยายฐานลูกค้า การมีส่วนแบ่งทางการตลาด มีการลงทุนใหม่ที่เกิดตัวชี้วัดทางการเงินและยอดขายที่ดี เพื่อเพิ่มรายได้และกำไรของธุรกิจ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ ทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจและการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจได้ (Porter, 2008; Grant, 2016; Kotler & Keller, 2016; Cantele & Cassia, 2020) และ 2) ภาพลักษณ์องค์กร (Image Organization) การรับรู้ของลูกค้าต่อองค์กรในการสร้างมาตรฐาน การสร้างความเชื่อมั่นและการสร้างความประทับใจกับลูกค้าจากสินค้าและบริการทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่มีต่อองค์กร ดังนี้ 1) คุณภาพสินค้าและบริการที่องค์กรเสนอจะส่งผลต่อความรับรู้ของลูกค้า 2) การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย และการประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างและเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรได้ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร 4) บุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารและพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร และ 5) ประสบการณ์ของลูกค้าในการให้บริการที่ดีและการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร (Fombrun & van Riel, 2004; Surangi & Ekanayake, 2021; Dowling, 2023) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จ



ของธุรกิจ และความสามารถทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีผลการศึกษาวิจัยที่มีองค์ประกอบความสัมพันธ์ของ Cantele & Cassia (2020) พบว่า ทักษะคติของผู้ประกอบการต่อความยั่งยืน และอุปสรรคสร้างแรงกดดันต่อความยั่งยืนจะช่วยให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและความสามารถในการแข่งขันมีบทบาทเป็นตัวกลางที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบริษัท จากความเชื่อมโยงของแนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงพัฒนาข้อเสนอในการศึกษา ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 3:** ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 4:** กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความสามารถทางการแข่งขัน

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์**

**1. การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptability)** การปรับตัวขององค์กรในการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การประเมินความเสี่ยง การจัดการสถานการณ์ในภาวะวิกฤตแล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อความอยู่รอดและเติบโต ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of the External Environment) ด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์สถานการณ์นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) ความสามารถในการประเมินความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกด้านที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้ และ 3) การจัดการสถานการณ์ในภาวะวิกฤติ (Crisis Management) องค์กรมีกระบวนการวางแผนเตรียมความพร้อมรับมือ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ทั้งปัญหาทางการเมือง ภัยธรรมชาติ ทางสังคมทางการเงินโดยมุ่งเน้นไปที่การลดความสูญเสีย ควบคุมสถานการณ์ และนำองค์กรกลับสู่สภาวะปกติ องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากกว่า และการปรับตัวของร้านอาหารด้านดิจิทัลและจัดการสภาพแวดล้อมที่ท้าทายที่เกิดขึ้นได้เพื่อลดความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อมและเพิ่มความเชื่อถือและความพึงพอใจของลูกค้า (Whitten, Green & Zelbst, 2012; Schmitt & Klamer, 2015; Dubey & Gunasekaran, 2016; Stan & Puranam, 2017; Viana & De Sousa Filho 2021; Sarta, Durand & Vergne, 2021; Fainshtein, Chkoniya, Serova & Vorobyev, 2023)

**2. องค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization)** องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่น มีความสามารถในการเรียนรู้ เติบโต ขยายขนาด พัฒนาศักยภาพ ผนวกรวมวัฒนธรรมการทำงานที่หลากหลายตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ (Situational Organization Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งจากภายในและภายนอกที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) กระบวนการทำงานที่สามารถปรับรูปแบบการทำงานที่ไม่จำกัดอยู่กับเวลา สถานที่หรือรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนได้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และ 3) ความร่วมมือ การสร้างเครือข่าย (Networking Collaboration) การสนับสนุนส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตในบริบทของการบริหารจัดการองค์กรนั้นจะที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วตามความต้องการของตลาดและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการทำงานแบบ ยืดหยุ่นที่พนักงานสามารถเลือกเวลาทำงานและสถานที่ทำงานจากที่บ้านได้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Morgan, 2014; Reeves, Haanaes & Sinha, 2015; Choudhury, Foroughi & Larson, 2021; Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021; Reeves & Fuller, 2021) จากการ

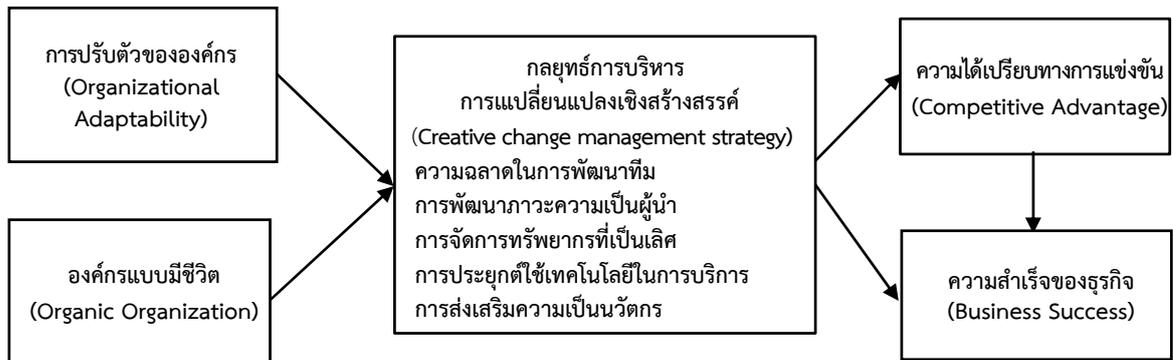


ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวขององค์กรและโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีผลการศึกษาวิจัยของ Fainshtein, Chkoniya, Serova & Vorobyev (2023) พบว่าปัญหาที่เกิดจากการระบาดช่วงหลัง COVID-19 จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของร้านอาหารต่อความท้าทายที่เกิดขึ้น บริษัทต้องขยายความสามารถทางดิจิทัลและปรับกลยุทธ์การจัดการให้เข้ากับสภาพหลังการระบาดใหญ่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับช่วงหลัง COVID-19 และงานวิจัยของ Ogunmokun, Eluwole, Avci, Lasisi & Ikhide (2020) พบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการแข่งขันความรู้ โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต และนวัตกรรมบริการ โดยพฤติกรรมการแข่งขันความรู้และโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตเป็นตัวกลางเชิงอนุกรมที่ส่งผลในเชิงบวกของแนวโน้มที่จะเชื่อใจต่อนวัตกรรมบริการ ผู้ศึกษาจึงสังเคราะห์วรรณกรรมของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตความสามารถในการปรับตัวและโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต นำมาพัฒนาข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 5:** การปรับตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

**ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) 6:** องค์กรแบบมีชีวิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จึงได้นำมาบูรณาการระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดของการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ที่มา: Chatrawanit (2024)

### บทสรุป

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจร้านอาหารเป็นการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการและการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งธุรกิจร้านอาหารจะต้องมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถนำกลยุทธ์การบริหารให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ท้าทายที่เกิดขึ้นได้ เพื่อเป็นการบริหารจัดการในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิผลของธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร การประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรมในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ควรมุ่งพัฒนา 3 มิติหลักได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการขับเคลื่อนองค์กรด้านนวัตกรรม ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ได้จริงในด้านของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยบริหารจัดการความสามารถพัฒนาทักษะองค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ สามารถนำไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลการวางแผนธุรกิจ และบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพด้านอาหาร และมาตรฐานการบริการที่ดีในการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจร้านอาหารให้เกิดความภักดีของลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าและใช้บริการมากขึ้นส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

## References

- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Houghton Mifflin.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness: Service customisation and augmentation through mobile context state-of-the-art. *Sustainability*, 11(21), 5914.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, 55(7), 1043-1078.
- Daft R. L. (2008). *New Era of Management*. (2nd ed.). China: China Translation and Printing Services.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2018). *The leadership experience*. MA: Cengage Learning.
- Dowling, G. R. (2023). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2016). The sustainable humanitarian supply chain design: agility, adaptability and alignment. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(1), 62-82.
- Eggert, A., Thiesbrummel, C., & Deutscher, C. (2015). Heading for new shores: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies?. *Industrial Marketing Management*, 45(2015), 173-183.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A. & Mallon, M.R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Fainshtein, E., Chkoniya, V., Serova, E., & Vorobyev, P. (2023). Sustainable Social Systems: Innovative Service Implications in the Restaurant Business in the Post-COVID Era with Digital Transformation Strategies. *Sustainability*, 15(19), 14539.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: FT Press.
- Forbes (2023). *Strategies for Effective Team Building*. Retrieved 2023, October 26, from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/10/26/strategies-for-effective-team-building/>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426-e432.
- Rimol, M. (2019). *Gartner 2019 Hype Cycle for Blockchain Business Shows Blockchain Will Have a Transformational Impact across Industries in Five to 10 Years*. Retrieved 2019, September 12, from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-09-12-gartner-2019-hype-cycle-for-blockchain-business-shows>.



- Global Center for Digital Business Transformation, Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015). *Digital vortex: How digital disruption is redefining industries*. Lausanne: Global Center for Digital Business Transformation.
- Government Savings Bank Research Center. (2024). Restaurant Business. Retrieved 2024, August 18, from <https://www.gsb.or.th/gsbresearch/published-works/13495/> (in Thai)
- Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Hoboken.
- Gupta, H., & Barua, M. K. (2018). A grey DEMATEL-based approach for modeling enablers of green innovation in manufacturing organizations. *Environmental Science and Pollution Research*, 25(10), 9556-9578.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43(2020), 543-550.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business Press.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Boston: Pearson Education.
- Kanninen, T., Penttinen, E., Tinnilä, M. & Kaario, K. (2017). Exploring the dynamic capabilities required for servitization. *Business Process Management Journal*, 23(2), 226-247.
- Kasikorn Research Center. (2023). *Restaurant Business in 2023 Expected to Grow by 7.1% Food Waste Management...Helps Reduce Costs, Supports the Net Zero Target*. Retrieved 2024, August 12, from <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Restaurant-Business-Y23-CIS3429-FB-30-08-2023.aspx> (in Thai)
- Kasikorn Research Center. (2023). *Thai Restaurant Industry: Navigating through Challenges and Opportunities*. Bangkok: Kasikorn Research Center (in Thai)
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Boston: Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Koutroumanis, D. A. (2011). Technology's effect on hotels and restaurants: Building a strategic competitive advantage. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 72-80.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of knowledge management*, 15(1), 156-171.



- Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nestle Professional Thailand. (2022). *Food Trends 2022: The Future of Dining*. Retrieved 2023, January 13, from <http://twr.onwr.go.th/web/file/0%B8%87%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B3.pdf>.
- Nestle Professional Thailand. (2022). *6 Digital Technology Helps Manage Restaurants Increase Profit Opportunities to Enhance Business*. Retrieved 2024, August 12, from <https://www.nestleprofessional.co.th/>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage publications.
- Office of the National Economic and Social Development Council (2022). The 13th National Economic and Social Development Plan (2023-2027). Retrieved 2024, August 18, from <https://elrestaurante.com/restaurant-food-safety-and-hygiene-in-the-post-pandemic> (in Thai)
- Ogunmoku, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., & Ikhida, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33(2020), 100590.
- Pantelidis, I. S. (2010). Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 483-491.
- Ployhart, R. E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2005). *Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory* (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: simon and schuster.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Reeves, M., & Fuller, J. (2021). *The Imagination Machine: How to Spark New Ideas and Create Your Company's Future*. Boston: Harvard Business Review.
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy*. Retrieved 2024, October 26, from <https://elrestaurante.com/restaurant-food-safety-and-hygiene-in-the-post-pandemic-era/>
- Riva, F., Magrizos, S., Rubel, M. R. B., & Rizomyliotis, I. (2022). Green consumerism, green perceived value, and restaurant revisit intention: Millennials' sustainable consumption with moderating effect of green perceived quality. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 2807-2819.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Management Management and Organizational Behavior*. (8th ed.). (Sa-nguanwongwan, W.Trans.). Bangkok: Pearson Education Indochina.
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75.
- Schmitt, A., & Klarner, P. (2015). From snapshot to continuity: A dynamic model of organizational adaptation to environmental changes. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 3-13.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2023). *Operations Management*. London: Pearson



- Stan, M., & Puranam, P. (2017). Organizational adaptation to interdependence shifts: The role of integrator structures. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1041-1061.
- Stevenson, W.J. (2014). *Operations Management*. (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Surangi, H. A. K. N. S., & Ekanayake, P. S. (2021). Best Practices for Small and Medium Scale Enterprise Success: A Study Based on Restaurant Sector in Sri Lanka. *Journal of Business and Technology*, 5(Special Issue), 30-34.
- Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 6(3), 254-266.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- ttb Analytic center. (2024). ttb The restaurant business is expected to be worth approximately 669 billion baht in 2024. Retrieved 2024, August 12, from [https://www.ttbbank.com/th/newsroom/detail/ttba-restaurant-market-2024?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ttbbank.com/th/newsroom/detail/ttba-restaurant-market-2024?utm_source=chatgpt.com)
- Viana, M.L. & De Sousa Filho, J.M. (2021). Online food delivery services and the environmental issue: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 297(2021), 126679.
- Whitten, G. D., Green, K. W., & Zelbst, P. J. (2012). Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 28-48.

### ผู้เขียน

#### นางสาวจันทร์จิรา ฉัตรวานิช

นักศึกษาปริญญาเอกดุขุภีบัณฑิต สาขาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ที่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120  
E-mail: chanchirachat@pim.ac.th

#### ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ที่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120  
E-mail: viroj@ms.su.ac.th

#### ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวรยา ธรรมอภิพล

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม สาขาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ที่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120  
E-mail: thammaapipon\_S@su.ac.th

