



แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการ
เปลี่ยนแปลง VUCA World

กชกร ปิยะภักดิ์เมธี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการ
เปลี่ยนแปลง VUCA World



กชกร ปิยะภักดิ์เมธี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ โลก

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

The Adaptive Approach of Restaurant Entrepreneurial in the Circumstances of Change VUCA
World



KODCHAKORN PIYAPAKMATEE

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT
GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE
BURAPHA UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ กชกร ปิยะภักดิ์เมธี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน)

ประธาน

..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

กรรมการ

..... (ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน)

กรรมการ

..... (ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

..... (รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมพันธ์ศรี)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัย
บูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

63710056: สาขาวิชา: การจัดการธุรกิจโลก; บธ.ม. (การจัดการธุรกิจโลก)

คำสำคัญ: การปรับตัว, ผู้ประกอบการ, ร้านอาหาร, สถานการณ์ VUCA World

กชกร ปิยะภักดิ์เมธี : แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัด
ชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง VUCA World. (The Adaptive Approach of
Restaurant Entrepreneurial in the Circumstances of Change VUCA World) คณะกรรมการควบคุม
งานนิพนธ์: ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน, บธ.ค. ปี พ.ศ. 2568.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของ
ผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง VUCA World, (2) เพื่อศึกษา
แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของ
การเปลี่ยนแปลง VUCA World และ (3) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวในการดำเนินงานธุรกิจ
ร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง VUCA World เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ
(Qualitative Research) โดยอาศัยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และเลือกใช้
คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการ
สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการร้านอาหาร จำนวน 20 ราย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ประกอบการ
ร้านอาหารที่มีขนาดพื้นที่ร้านอาหาร 50- 200 ตารางเมตร ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ถูกนำมาวิเคราะห์
ใน 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาที่ผู้ประกอบการเผชิญ แนวทางการปรับตัว และการปรับเปลี่ยนส่วนประสม
ทางการตลาด (7Ps)

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่าต้นทุนค่าวัตถุดิบมีความผันผวนสูงจากการ
ปรับตัวของค่าเงิน ส่งผลต่อการวางแผนการสั่งซื้ออย่างแม่นยำ นอกจากนี้ สถานการณ์เศรษฐกิจที่
ไม่แน่นอนทำให้จำนวนลูกค้าลดลงและยอดขายตกลงอย่างมาก การจัดการภายในร้านอาหารซึ่ง
ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว ส่งผลให้บางร้านไม่ประสบปัญหามากนัก ในขณะที่ร้านที่มีการจ้าง
พนักงานจำนวนมากต้องปรับลดชั่วโมงการทำงานหรือปลดพนักงานชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่าย
สุดท้าย มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ทำให้ร้านอาหารต้องเพิ่มต้นทุนในการ
ทำความสะอาด ขณะที่ยอดขายลดลงอย่างมากเนื่องจากการจำกัดเวลาการให้บริการและการปิด
กิจการชั่วคราว สถานการณ์เหล่านี้บีบบังคับให้ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการ
บริหารงานเพื่อความอยู่รอดในภาวะที่มีความท้าทายสูง

โดยผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีต้องปรับตัวอย่างยืดหยุ่นเพื่อตอบสนอง
ต่อปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวนสูง โดยมีการนำเทคโนโลยีและช่องทางการขายใหม่ ๆ

เช่น การจัดส่งอาหารออนไลน์เข้ามาใช้ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องบริหารจัดการต้นทุนและ วัสดุเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าเพื่อ ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความ อยู่รอดในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเสนอแนวทางใน การพัฒนาการให้บริการ ความปลอดภัยทางสุขอนามัย การใช้เทคโนโลยี รวมถึงการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ ร้านอาหารให้มีความยั่งยืนในอนาคตต่อไป



63710056: MAJOR: GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT; M.B.A. (GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT)

KEYWORDS: Adaptation, Entrepreneur, VUCA World Situation, Restaurant

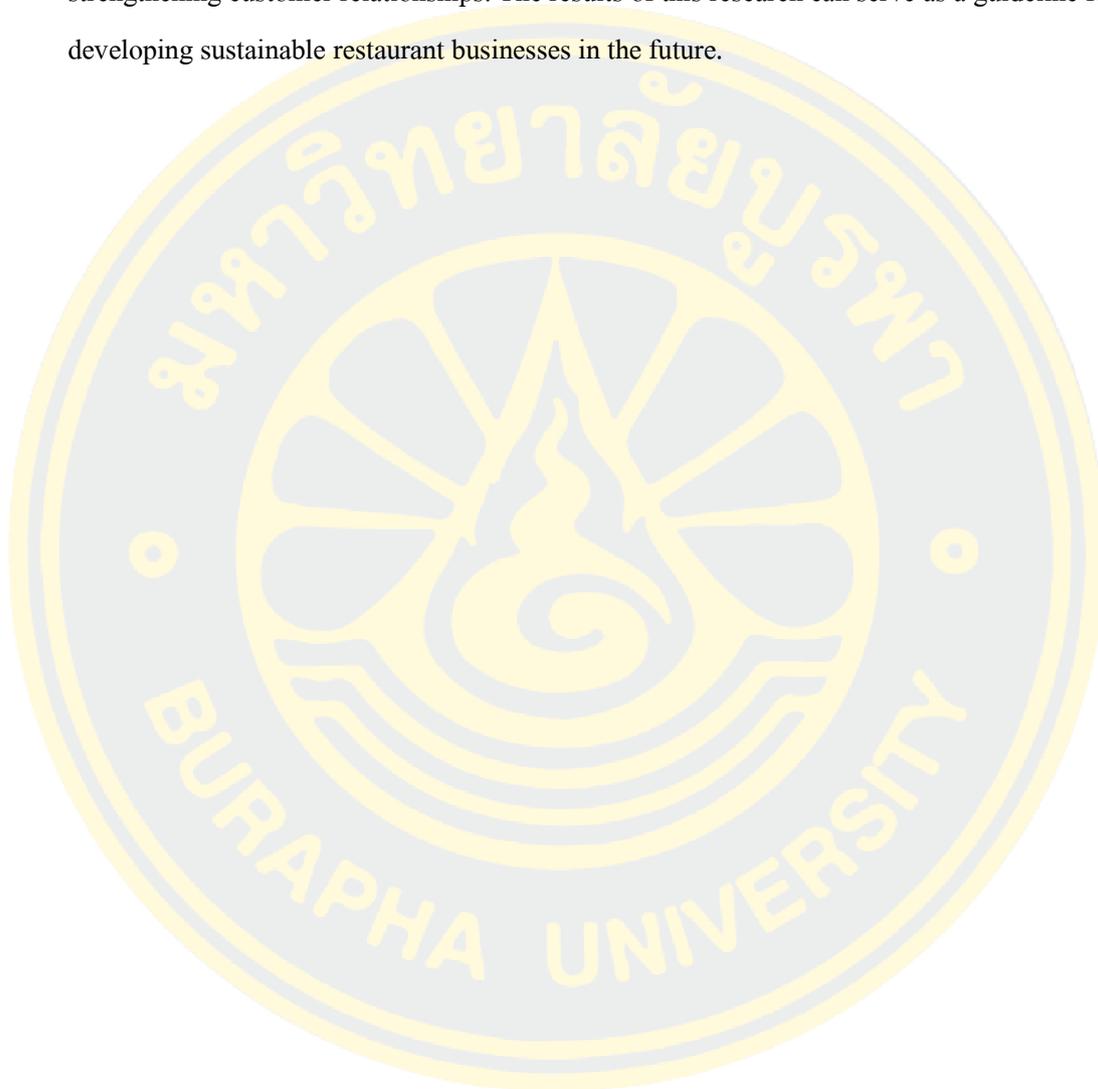
KODCHAKORN PIYAPAKMATEE : THE ADAPTIVE APPROACH OF RESTAURANT ENTREPRENEURIAL IN THE CIRCUMSTANCES OF CHANGE VUCA WORLD. ADVISORY COMMITTEE: SUPASIT LERTBUASIN, D.B.A 2025.

This research aims to (1) investigate the challenges faced by restaurant operators in a changing environment VUCA World, (2) study the adaptation strategies of operators in managing restaurant operations under such conditions, and (3) explore the approaches to adapting business operations in the restaurant industry within the VUCA framework. This qualitative research employed in-depth interviews with 20 restaurant operators, specifically those managing establishments with an area of 50 to 200 square meters. The data collected were analyzed across three dimensions: the problems faced by operators, their adaptation strategies, and the modifications in the marketing mix (7Ps).

The findings revealed that interviewees reported significant volatility in raw material costs due to currency fluctuations, impacting their procurement planning. Furthermore, the uncertain economic situation led to a decline in customer numbers and a substantial drop in sales. Internal management structures, mostly characteristic of family-owned businesses, resulted in some establishments facing fewer issues. However, restaurants employing a large workforce had to reduce working hours or temporarily lay off staff to cut costs. Lastly, COVID-19 preventive measures increased cleaning costs while sales plummeted due to service time restrictions and temporary closures. These challenges compelled operators to adjust their management strategies for survival in a highly challenging environment.

Restaurant operators in Chonburi province exhibited flexible adaptation to respond to the high volatility of changing factors by incorporating new technologies and sales channels, such as online food delivery. Moreover, they needed to manage costs and raw materials efficiently while creating unique customer experiences to meet evolving demands.

The study underscores the necessity of adapting across all dimensions of business operations for survival in an era marked by uncertainty and rapid change. It offers recommendations for enhancing service delivery, ensuring health safety, utilizing technology, and strengthening customer relationships. The results of this research can serve as a guideline for developing sustainable restaurant businesses in the future.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง VUCA World สามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาการศึกษา การศึกษางานวิจัย รวมถึงการให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ เพื่อประกอบงานวิจัยให้มีความเหมาะสม ครบถ้วน และถูกต้อง ตลอดจนการชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่เป็นอย่างดีเสมอมา ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยสำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.กชพร นรมาตย์, ดร.สุชนิ เมธิโยธิน และ ดร.ณภัคอร ปุณยกาศสร เป็นอย่างสูงที่ช่วยให้คำแนะนำผู้วิจัยสำหรับการเตรียมข้อมูลการศึกษางานวิจัย, การเรียบเรียงเนื้อหา และแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง จนทำให้ผู้วิจัยสามารถยื่นสอบเค้าโครงการงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึง ดร.อัจฉิมา ศุภจริยาวัตร, ดร.จิรศักดิ์ รัตนวงษ์ และ ดร.ศิษฐ์ วงศ์อาษา ผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบแบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูล และประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อเสนอแนะเป็นแนวทางสำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาได้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. ศรีธยา เลิศพุทธรักษ์ (ประธานสอบ) และ ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง (กรรมการสอบ) ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และถูกต้องมากขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ประกอบการร้านอาหารทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยชิ้นนี้ จนทำให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมถึงบิดา, มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในการศึกษา และให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้อื่นอยู่ไม่น้อย คุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ขอมอบแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้ที่มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้ และผู้วิจัยยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำของทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	๗
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
การดำเนินการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2.....	8
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายและลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม	10
แนวคิดของ VUCA World และแนวทางการดำเนินธุรกิจ	12
ความสำคัญของ VUCA World ต่อโลกการทำงาน.....	13
ประโยชน์ของการบริหาร จัดการ และเรียนรู้เกี่ยวกับ VUCA World.....	14
การปรับตัวในสถานการณ์วิกฤตโลก 2020.....	15

แนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม	19
แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
บทที่ 3.....	32
วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	32
การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	32
เกณฑ์การคัดเลือกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	33
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	34
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
การวิเคราะห์และประมวลผล	35
บทที่ 4.....	36
ผลการวิจัย	36
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	37
ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	37
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์	38
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World	41
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World โดยมีรายละเอียดดังนี้	53
การวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหาร ในจังหวัดชลบุรีภายใต้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World.....	67

บทที่ 5.....	68
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	68
สรุปผลการวิจัย	69
อภิปรายผลการวิจัย.....	72
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	75
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	76
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก ก.....	82
ข้อคำถามการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย	82
ภาคผนวก ข.....	89
แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม	89
ภาคผนวก ค.....	96
เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	96
ภาคผนวก ง.....	98
ผลการตรวจสอบอักษรวิสุทธิ์.....	98
ประวัติย่อของผู้วิจัย	102

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	กลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 20 ราย.....	38
ตารางที่ 2	ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility).....	41
ตารางที่ 3	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility).....	43
ตารางที่ 4	ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly).....	44
ตารางที่ 5	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly).....	45
ตารางที่ 6	ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity).....	46
ตารางที่ 7	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity).....	47
ตารางที่ 8	ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity).....	48
ตารางที่ 9	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity).....	49
ตารางที่ 10	ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านปัจจัยเสี่ยงก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19	50
ตารางที่ 11	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านปัจจัยเสี่ยงก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19.....	51
ตารางที่ 12	ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านผลกระทบต่อธุรกิจจากการเกิดการแพร่ระบาด.....	51
ตารางที่ 13	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านผลกระทบต่อธุรกิจจากการเกิดการแพร่ระบาด.....	52
ตารางที่ 14	การวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการ.....	53
ตารางที่ 15	ผลการสัมภาษณ์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด.....	54
ตารางที่ 16	ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับ ผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์.....	61
ตารางที่ 17	ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับ ผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา.....	62

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย.....	62
ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด.....	63
ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกระบวนการให้บริการ	64
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	64
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ.....	65
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการปัจจัยทางกายภาพ.....	66
ตารางที่ 24 การวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี	67

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ5



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ธุรกิจร้านอาหารเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาคบริการ และเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากประกอบด้วยผู้เล่นตั้งแต่รายเล็กไปจนถึงหลายใหญ่ และยังมีความเกี่ยวเนื่องไปยังผู้เล่นในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกมาก โดยมูลค่ารวมของธุรกิจร้านอาหารคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคบริการ การขยายตัวของธุรกิจร้านอาหารในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา เกิดจากการลงทุนขยายสาขาของผู้ประกอบการ รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ยอมใช้จ่ายเพื่อคุณภาพอาหาร และความความสะดวกสบายที่มากขึ้น อย่างไรก็ตามความน่าสนใจของตลาดได้ดึงดูดผู้เล่นรายใหม่จากทั้งนอก และในประเทศให้เข้ามาลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเป้าหมายราคาระดับกลาง ซึ่งเป็นตลาดหลักของผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลาง-เล็ก รวมทั้งร้านอาหารข้างทาง (Street Food) ขณะเดียวกันการแข่งขันที่รุนแรงก็ทำให้เกิดการหมุนเวียนเปิด-ปิดกิจการของผู้เล่นหน้าใหม่ และเก่าเป็นจำนวนไม่น้อยเช่นกัน มาจากผลจากการลงทุนอย่างต่อเนื่องของผู้ประกอบการ รวมถึงตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีการขยายตัวอยู่บ้าง ทำให้ธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 ยังคงสามารถเติบโตได้อยู่ แต่การขยายตัวดังกล่าวเป็นการขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลง เนื่องจากยังมีโจทย์ท้าทายรอบด้านที่รออยู่ ซึ่งน่าจะสร้างแรงกดดันอย่างมากให้แก่ผู้ประกอบการในปัจจุบัน รวมไปถึงกลุ่มผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่สนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลาง และเล็กที่ต้องพยายามระดมทุนจากปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เข้มข้นมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่รุนแรง, ต้นทุนธุรกิจที่สูงขึ้น, การเข้ามาทำตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ส่งผลให้เกิดแรงกดดันต่อทั้งผู้เล่นรายเดิม และรายใหม่ที่กำลังจะเข้ามาลงทุน ส่วนปัจจัยต้นทุนรอบด้านของธุรกิจร้านอาหารในปีนี้จะสูงขึ้นชัดเจนจากหลายปัจจัย เช่นราคาวัตถุดิบอาหารสดซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 1 ใน 3 ของต้นทุนธุรกิจที่อาจจะ มีการปรับราคาขึ้น โดยจะมีผลกระทบต่อกำไรขั้นต้นของธุรกิจร้านอาหาร

จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารโดยตรง โดยเฉพาะกับการนั่งรับประทานอาหารในร้าน ซึ่งผู้บริโภคเริ่มระมัดระวังตัวมากขึ้น ส่งผลให้การเดินทางออกไปรับประทานอาหารในร้านน้อยลง และปัจจัยในเรื่องของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรายได้ การบริหารงาน เงินทุนสำรอง พนักงาน และการปรับปรุงร้านใหม่

ให้มีความปลอดภัยเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุค VUCA World รวมถึงต้องปรับกลยุทธ์มุ่งให้บริการเดลิเวอรี่มากขึ้น แต่ฟู้ดเดลิเวอรี่ (Food Delivery) ก็ไม่ได้ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของผู้คนได้ทั้งหมด เมื่อ “บรรยากาศ” ยังคงเป็นเส้นที่สำคัญของร้านอาหาร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการทานอาหารที่ได้พบปะพูดคุย สังสรรค์กับเพื่อน และครอบครัว แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารจะกลับมาเติบโตประมาณ 5.0% - 9.9% ส่วนหนึ่งเป็นผลของราคาอาหารที่ปรับตัวสูงขึ้น และเงินเฟ้อ จากที่หดตัวในปี 2564 โดยกรอบประมาณการล่างได้คำนึงการระบาดของโควิดที่รุนแรงขึ้น ซึ่งทำให้ทางการอาจจะมีการยกระดับมาตรการจำกัดการให้บริการในร้านอาหารเฉพาะพื้นที่ในบางช่วงเวลา ธุรกิจร้านอาหารในปี 2565 หาก COVID - 19 ไม่กลับมาระบาดรุนแรง และยาวนาน จนนำไปสู่การยกระดับมาตรการจำกัดการให้บริการร้านอาหารที่เข้มข้นขึ้น คาดว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารปี 2565 จะกลับมาขยายตัวเป็นบวก 5.0% - 9.9%

ธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงร้านอาหารประเภทร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด และร้านอาหารข้างทาง หรือ Street Food ที่มีหน้าร้าน ในปี 2565 จะกลับมาขยายตัวเป็นบวกได้ โดยธุรกิจร้านอาหารจะมีมูลค่ารวมประมาณ 3.78 – 3.96 แสนล้านบาท หรือพลิกกลับมาขยายตัว 5.0% – 9.9% จากที่หดตัว 11.0% ในปี 2564 แต่เป็นการขยายตัวเฉพาะกลุ่มหรือประเภทร้านอาหาร เนื่องจากในแต่ละประเภทของร้านอาหารยังมีปัจจัยเฉพาะที่ต่างกัน นอกจากนี้โรคระบาด COVID - 19 เป็นเรื่องที่มีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน และเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดจากการปรับตัวตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ทั้งในแง่ของการทำธุรกิจแบบ VUCA World ที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสที่ธุรกิจจะต้องเข้าไปตอบโจทย์ใหม่ ๆ ที่ผู้บริโภคเกิดความต้องการ หรือสามารถกล่าวได้ว่า ความต้องการเปลี่ยน ยกตัวอย่างเช่นในกลุ่มอาหาร ความสะดวกในการรับประทานอาหารนับเป็นเทรนด์ที่เกิดขึ้นใหม่ เดิมคนส่วนใหญ่นิยมอาหารพร้อมรับประทานประเภทเร็ว และสะดวก ไม่ค่อยสนใจคุณค่าทางอาหารเท่าไรนัก ขณะที่ปัจจุบันอาหารฟาสต์ฟู้ดทั้งแบบกินอิม และรับประทานเป็นของว่าง ยังต้องมีเรื่องของสุขภาพ คุณประโยชน์ของอาหารฟาสต์ฟู้ดเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมาพร้อมกับโรค COVID - 19 นั่นก็คือเทรนด์การรับประทานอาหารพร้อมทานที่มาพร้อมกับคุณประโยชน์สูง สะดวกต่อการปรุงทานเองที่บ้าน และมีอายุในการเก็บรักษานานพอควร เช่น ชุดสุกี้พร้อมทาน ชุดสำหรับทำผัดกระเพา ไก่หนักเก็ต พิซซ่า ฯลฯ (เรื่องฉาย เรื่องยังมี, 2565)

ในปัจจุบันนี้คนไทยให้ความสำคัญกับความสุขจากการกิน สะท้อนจากการเลือกปัจจัยความชอบ ความอยากทาน และรสชาติ มากกว่าคุณภาพของอาหาร ซึ่งสะท้อนจากการเลือกปัจจัยความสะอาด และคุณค่า โดยปัจจัยในกลุ่มที่สะท้อนเรื่อง “ความสุขจากการกิน” มีผู้ตอบ

รวมกันอยู่ที่ 57.1% ในปี 2556 และเพิ่มมาเป็น 58.8% ในปี 2560 ขณะที่ “คุณภาพของอาหาร” กลับมีสัดส่วนลดลงจาก 32.2% ในปี 2556 เหลือเพียง 30.7% ในปี 2560 นอกจากนี้ปัจจัย “ความชอบ” เพิ่มความสำคัญขึ้นมาอย่างมากจากสัดส่วนเพียง 17.7% หรือเป็นปัจจัยอันดับ 3 ในปี 2556 ขึ้นมาเป็นปัจจัยอันดับหนึ่งในการเลือกซื้ออาหารของคนไทยในปัจจุบัน มากกว่าปัจจัย “รสชาติ” ซึ่งเป็นปัจจัยอันดับหนึ่งในปี 2556 สะท้อนว่าสำหรับผู้บริโภคในปัจจุบัน อาหารอร่อยอย่างเดียวอาจไม่พอควรมีสิ่งอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น รูปแบบการนำเสนอ ประสบการณ์ หรือการบริการ เป็นต้น ทั้งนี้ราคายังคงเป็นปัจจัยรั้งท้ายจาก 7 ปัจจัยดังกล่าวสำหรับคนไทยมาตั้งแต่ปี 2556 (Marketingoops, 2562)

จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่ชีวิตแบบใหม่หรือ The New Normal ซึ่งปัจจุบันกำลังเข้าสู่ในยุคแห่งการพลิกผัน (VUCA World) ส่งผลให้เกิดการผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว (Volatility) ความไม่แน่นอนต่อการตัดสินใจ (Uncertainty) ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมีความซับซ้อน (Complexity) และยากจะคาดการณ์ผลของการเปลี่ยนแปลงได้ (Ambiguity) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้ประกอบการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมในการรับมือที่อาจจะเกิดขึ้น แน่ใจว่าในสถานการณ์เช่นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งในแง่ของการใช้ชีวิต และการดำเนินธุรกิจในแทบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิมที่อาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป หรือแม้กระทั่งการทำธุรกรรมการเงิน ซึ่งประเด็นนี้ทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่รับรู้ได้อย่างชัดเจนมาก และสถานการณ์เช่นนี้สำหรับคนทำธุรกิจแล้วถือเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะการปรับตัวของธุรกิจ SME กลายมาเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำธุรกิจหรือทำการตลาดในขณะนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในครั้งนี้ จะกลายมาเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้รองรับความต้องการทางการตลาด ธุรกิจการให้บริการอาหาร ธุรกิจค้าปลีก และผู้ผลิตอาหารจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าทางโภชนาการหรืออาหารที่เสริมสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ร่างกาย ชนิดพร้อมปรุงทานที่บ้านด้วย เพราะการเปิดหน้าร้านขายตามปกติในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อาจไม่ครอบคลุมผลประกอบการตามคาดหวัง หรือตอบโจทย์ทางการตลาดที่เปลี่ยนไปได้ นอกจากนี้ผู้บริโภคมีความต้องการอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น จึงทำให้ตลาดอาหารเพื่อสุขภาพ เติบโตขึ้นมาก

ธุรกิจร้านอาหาร รวมร้านอาหารประเภทร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด และร้านอาหารข้างทางหรือ Street Food ที่มีหน้าร้าน ในปี 2565 น่าจะกลับมาขยายตัวเป็นบวกได้ โดยธุรกิจร้านอาหารจะมีมูลค่ารวมประมาณ 3.78 – 3.96 แสนล้านบาท หรือพลิกกลับมาขยายตัว 5.0% – 9.9% จากที่หดตัว 11.0% ในปี 2564 แต่เป็นการขยายตัวเฉพาะกลุ่ม

หรือประเภทร้านอาหาร เนื่องจากในแต่ละประเภทของร้านอาหารยังมีปัจจัยเฉพาะที่ต่างกัน ร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurants) น่าจะเห็นการเติบโตที่เร่งตัวขึ้นจากฐานที่ต่ำในปีก่อน โดยกลุ่มร้านอาหารที่จะทยอยกลับมาฟื้นตัวก่อนจะเป็นกลุ่มร้านอาหารที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า และร้านอาหารที่มีชื่อเสียง รวมถึงในพื้นที่ท่องเที่ยวจังหวัดที่เป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวชาวไทยในฤดูท่องเที่ยว อาทิ อยุธยา บางแสน พัทยา หัวหิน นครปฐม เป็นต้น

ขณะที่ร้านอาหารที่ตั้งอยู่ในบริเวณอาคารสำนักงานน่าจะฟื้นตัวจำกัด เนื่องจากสถานที่ทำงานหลายแห่งยังคงการทำงานแบบ Hybrid Working และ Work from Home ทำให้ร้านอาหารกลุ่มนี้จึงยังคงต้องพึ่งช่องทางการจัดส่งอาหารไปยังที่พักเพื่อสร้างรายได้ โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย ประเมินว่า ในปี 2565 ธุรกิจร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบจะมีมูลค่ายอดขายอยู่ที่ประมาณ 1.31 – 1.42 แสนล้านบาท หรือคิดเป็นการขยายตัว 10.0%–19.5% โดยเป็นการฟื้นตัวจากฐานที่หดตัวรุนแรงในปีก่อนและร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurants) การขยายตัวจะมาจากกรขยายสาขาในกลุ่มอาหารจานด่วน และร้านอาหารขนาดเล็กที่คาดว่าจะเปิดตัวมากขึ้นกว่าปี 2564 อาทิ กลุ่ม ร้านอาหารที่ไม่มีหน้าร้าน รวมถึงร้านอาหารรูปแบบใหม่ๆ ที่มีความคล่องตัวสูง โดยมีพื้นที่เป้าหมายเป็นบริเวณที่อยู่อาศัยและปริมณันท์ทั้งในกรุงเทพฯ รอบนอก ปริมณฑลและหัวเมืองหลัก (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

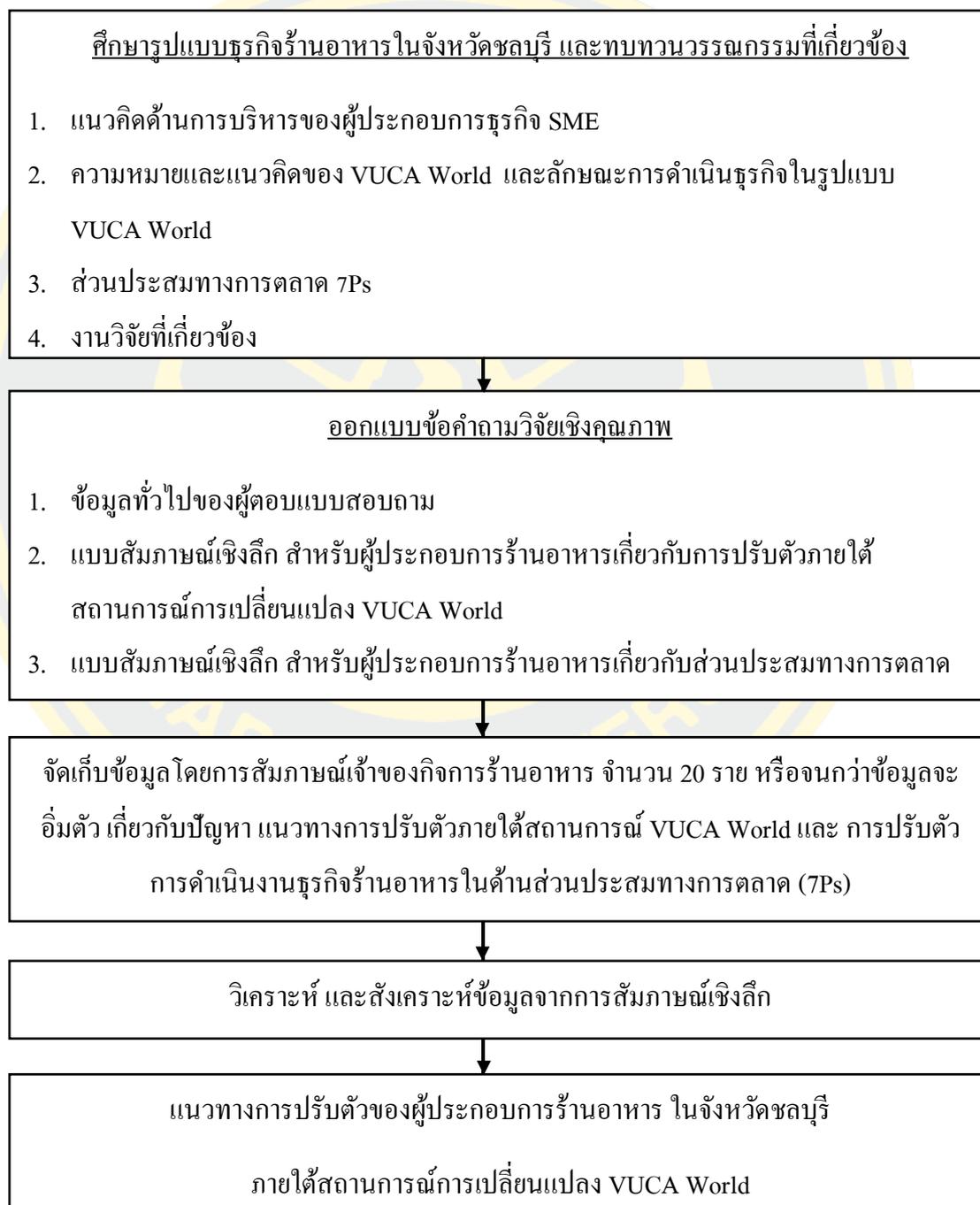
จากสถานการณ์ดังกล่าวธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นทั้งในเรื่องของมูลค่า ราคาและปริมาณที่ผู้บริโภคจะได้รับ ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ โดยแต่ละร้านต่างก็มีแผนการตลาดที่ต้องการดึงดูดลูกค้าที่แตกต่างกันออกไป เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจอยากเข้ามาใช้บริการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคและแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารในการวางแผนการตลาดและแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)
2. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)

3. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) ในด้านของส่วนประสมทางการตลาด

การดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถทำให้ทราบถึงการตลาดของรูปแบบธุรกิจร้านอาหาร ทำให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ และหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้
2. สามารถทำให้ทราบถึงแนวทางการบริการของรูปแบบธุรกิจร้านอาหาร และทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารงาน และปรับตัวกับสถานการณ์การที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว
3. สามารถนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนา ร้านอาหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ที่เปิดกิจการร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอเหมาะสมควร เน้นบรรยากาศแบบสบาย ๆ เป็นกันเอง ราคาอาหารระดับปานกลาง พนักงานบริการแบบเป็นกันเอง โดยมีพื้นที่ของร้านอาหารที่ 50 – 200 ตารางเมตร

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาด้านปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยส่วนประสมการตลาด และแนวทางการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) ประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity)

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาการศึกษาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึง 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลร้านอาหารในเขตพื้นที่ จังหวัดชลบุรี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่คิดริเริ่มจัดตั้งธุรกิจด้วยตนเอง มีการวางแผนด้านการดำเนินงานของธุรกิจในทุกด้านด้วยตนเอง โดยมุ่งหวังผลกำไรจากการดำเนินงานและต้องเป็นผู้ที่สามารถแบกรับความเสี่ยงได้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง ร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอเหมาะสมควร เน้นบรรยากาศแบบสบายๆ เป็นกันเอง

VUCA World หมายถึง สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคตได้

แนวทางการปรับตัว หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่แตกต่างไปจากเดิม ตามสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการรับมือ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. แนวคิดด้านการบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจ SME
2. ความหมาย แนวคิดของ และลักษณะการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ VUCA World
3. แนวส่วนประสมทางการตลาด 7Ps
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดด้านการบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจ SME

แนวคิดด้านการบริหารของผู้ประกอบการ ถือว่าเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในภาคของสินค้าหรือบริการ ที่ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยมีนักวิจัยได้ให้นิยามความหมายของผู้ประกอบการไว้ดังนี้

ศิริวัฒน์ ตั้งทรงเจริญ (2558) ให้นิยามความหมายของการเป็นผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจด้วยตนเอง สามารถรับความเสี่ยงจากธุรกิจได้ทั้งหมด และมีการแสวงหาโอกาส การส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรให้กับธุรกิจของตนเอง ซึ่งการเป็นผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักของธุรกิจ ซึ่งปัจจัยการผลิตคือทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้า และบริการตามความหมายทางเศรษฐศาสตร์ สามารถแบ่งปัจจัยการผลิตออกมาเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วยที่ดินและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ดิน ป่า ไม้ แร่ธาตุ แม่น้ำลำคลอง เป็นต้น โดยได้รับผลตอบแทนเป็นค่าเช่า แรงงาน เป็นทักษะ ความรู้ และการใช้กำลังทางร่างกายในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้าง
2. ทุน หมายถึง ทุนรวมถึงเครื่องจักร เครื่องจักร อุปกรณ์ ที่ใช้ในการประกอบการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ โดยได้รับผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย
3. ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่รวบรวมและควบคุมการดำเนินงาน ให้มีการผลิตสินค้าหรือบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อนงค์ รุ่งสุข (2559) ได้นิยามความหมายของการเป็นผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึงผู้ที่ประกอบธุรกิจของตนเองมีการวางแผนการดำเนินงาน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเอง โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และมุ่งหวังผลตอบแทนจากการดำเนินงานของตนเอง

สว่างพงษ์ แซ่จิ่ง (2559) ได้นิยามความหมายของผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไร และความเติบโต มุ่งหาความต้องการของตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ผู้ประกอบการจะต้องรวบรวมปัจจัยการผลิต ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน มาผลิตเป็นสินค้าและบริการ อีกทั้งยังต้องสามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้

Veridian E-Journal (2558) ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ก่อตั้งกิจการธุรกิจด้วยตนเอง มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า สามารถรักษากิจการท่ามกลางความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ผู้ประกอบการจะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจนได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และการยกย่องจากสังคม จนกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สังคมเติบโตขึ้นด้วย

สรุปแล้วผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยตนเองโดยรวบรวมปัจจัยการผลิตเพื่อนำมาผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งยังแสวงหากำไรจากการดำเนินการและสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

แนวคิดด้านการบริหารจัดการและทฤษฎีการจัดการองค์กร เป็นการนำเสนอแนวคิดในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ในปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ก็จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร โดยทฤษฎีการบริหารจัดการนั้นเกิดขึ้นเมื่อปี 1760 ซึ่งเกิดเปลี่ยนแปลงจากการใช้เครื่องจักรในการผลิตแทนการใช้แรงงานคน ทำให้อัตราการผลิตรายตัว สามารถผลิตได้มากขึ้นและประหยัดต้นทุนด้านเงินทุนและเวลาในการทำงาน โดยแนวคิดการบริหารจัดการได้จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

ในปลายปีศตวรรษที่ 19 มีการใช้ทฤษฎี และแนวคิดแบบดั้งเดิมในการบริหารจัดการ เนื่องจากเริ่มเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรมโดยมุ่งเน้นการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นหลัก ระบบในการบริหารงานจึงเน้นการใช้กฎระเบียบที่มีรูปแบบชัดเจน และมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น แนวความคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร มีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบขึ้น แนวความคิดนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่าการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั้นเป็นลักษณะสากลที่มีอยู่เป็นปกติอยู่แล้วแต่นักทฤษฎีในกลุ่มการจัดการแบบ

การบริหารนี้จะมุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการจัดการ โดยเฉพาะ

ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ พัฒนามาจากทฤษฎี และแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory) โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา และจิตวิทยา ทฤษฎีนี้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้นมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์

ทฤษฎี และแนวคิดสมัยใหม่ เนื่องจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม และเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมต่าง ๆ มีการเติบโต และขยายตัวเพิ่มมากขึ้น การบริหารจัดการมีความเป็นระบบระเบียบและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีการจัดการแบบเน้นประสิทธิผลที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างหลากหลาย เพื่อให้การทำงานราบรื่นมากที่สุด (HREX.asia, 2562)

การจัดการ โดยทั่วไปหมายถึง ลักษณะของการปฏิบัติงาน แต่คำว่า การบริหาร โดยทั่วไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทางบริษัท อย่างไรก็ตามคำทั้งสองได้ถูกนำมาใช้แทนกันอยู่เสมอ โดยที่การบริหารจะเน้นในเรื่องการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายชั้นสูง การจัดการ จะเน้นในเรื่องการจัดหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือใช้กับกิจกรรมที่ประกอบธุรกิจ ต่อไปนี้จะให้คำนิยาม “การจัดการ” ในเชิงธุรกิจเพื่อที่จะนำไปสู่ความหมายของการจัดการธุรกิจขนาดย่อมต่อไป โดยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการหรือหน้าที่ในการจัดการดังต่อไปนี้

การจัดการ หมายถึง การจัดทรัพยากรการบริหารมาใช้ในการดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การควบคุม การอำนวยการและประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างราบรื่น เพื่อให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและโครงการที่วางไว้ (ประดิษฐ์กุล, 2563)

ความหมายและลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม

“วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หรือ SMEs (Small and Medium Enterprises) สำหรับความหมายของวิสาหกิจ (Enterprises) หมายถึง กระบวนการวางแผนการบริหาร และการจัดการองค์กร ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนการเลือกสรรวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบจนถึงผู้บริโภค เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และความพึงพอใจสูงสุด โดยครอบคลุมกิจการหลัก ให้กับประชาชนในประเทศอีกด้วย ที่ผ่านมา

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการส่งเสริม และพัฒนา SME อย่างต่อเนื่อง มีความพยายามที่จะเร่งพัฒนา SME ไทยให้มีความสามารถทัดเทียมกับ SME ของประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งโดยรวมแล้วการดำเนินการดังกล่าวได้ช่วยให้ SME ไทยมีความก้าวหน้าขึ้นมาในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม SME ส่วนใหญ่ของประเทศก็ยังคงต้องการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพในมิติ ต่าง ๆ ต่อไป (KBank, 2563)

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ. 2543 กำหนดให้คณะกรรมการส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจัดทำแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยที่แผนการส่งเสริมฯ นี้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีจะถูกใช้เป็นทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และสถาบันการศึกษา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังนั้นแผนการส่งเสริมฯ จึงมีความสำคัญ ทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศในการขับเคลื่อน SME ของประเทศให้ดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อให้ SME เป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวพ้น กับดักประเทศรายได้ปานกลางได้ในที่สุด

นโยบาย SMEs						
ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม		รายได้อ่อนปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)
	รายได้อ่อนปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)	รายได้อ่อนปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)		
การผลิต	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 100	ไม่เกิน 50	เกิน 100 - 500	เกิน 50 - 200
บริการ/ค้าส่ง/หรือค้าปลีก	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 30	เกิน 50 - 300	เกิน 30 - 100

- กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2563 และประกาศสำนักงบประมาณส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่องการกำหนดลักษณะของวิสาหกิจรายย่อย เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2563
- จำนวนการจ้างงานให้พิจารณาจากหลักฐานแสดงจำนวนการจ้างงานที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด
- จำนวนรายได้อ่อนปีพิจารณาจากรายได้รวมที่ระบุไว้ในงบการเงินที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายว่าด้วยการบัญชีกำหนด หรือเอกสารบัญชีแสดงรายได้
- ในกรณีกิจการมีจำนวนการจ้างงานที่เข้าลักษณะของวิสาหกิจประเภทหนึ่ง แต่มีรายได้อ่อนปีเข้าลักษณะของวิสาหกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ถือรายได้อ่อนปีเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา
- วิสาหกิจรายย่อยเป็นส่วนหนึ่งของวิสาหกิจขนาดย่อม

ภาพที่ 2 คำนิยามของ SME (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2563)

SME นับเป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญของเศรษฐกิจ และความเจริญรุ่งเรืองทั่วโลก โดยสร้างมูลค่า และโอกาสให้กับชุมชน แรงงาน และครอบครัวของหลาย ๆ คน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก SME (Small-To-Medium Enterprise) หรือวิสาหกิจขนาดกลาง และเล็ก เป็นบริษัทย่อยที่ไม่ใช่ บริษัทอิสระที่มีพนักงานน้อยกว่าจำนวนที่กำหนด โดยจำนวนพนักงานนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ซึ่งขีดจำกัดสูงสุดที่กำหนดน้อยที่สุดของ SME คือ 250 คน เช่นเดียวกับในสหภาพยุโรป อย่างไรก็ตามบางประเทศกำหนดขีดจำกัดที่ 200 คน ในขณะที่สหรัฐอเมริกาพิจารณา SMEs รวม บริษัทที่มีพนักงานไม่ถึง 500 คน นอกจากนี้ SME ยังหมายถึง Society of Manufacturing Engineers

SME เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต จัดจำหน่ายขนาดย่อม โดยมีเอกชนเป็นเจ้าของในการลงทุนของธุรกิจ ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่มีจำนวนคนไม่มาก แต่ธุรกิจ SME ก็เป็นธุรกิจที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพราะทำให้ผู้ประกอบการมีการลงทุน สามารถกระจายรายได้ให้เกิดการจ้างงาน เป็นธุรกิจที่กล้าลองและกล้าเสี่ยง เนื่องจากมีการคิดอะไรใหม่ ๆ และยังรวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมาดำเนินธุรกิจอีกด้วย ดังนั้นการทำธุรกิจ SME จะเติบโตได้ง่ายกว่าธุรกิจใหญ่ ๆ

บริษัทขนาดเล็กมักมีพนักงานน้อยกว่า 50 คน ขณะที่วิสาหกิจมีมากที่สุด 10 คนหรือในบางกรณี 5 คน เป็นธุรกิจที่มีอยู่มากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักประกอบธุรกิจในรูปแบบของบุคคลธรรมดา ห้างหุ้นส่วน ที่ไม่ใช่นิติบุคคล ซึ่งก็ได้มีกฎหมายรองรับสำหรับธุรกิจ SME แล้วเช่นกัน คือพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 และตามประมวลรัษฎากร โดยมีกฎ ระเบียบ และผลประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการ SME ด้วย (ARAC, 2563)

แนวคิดของ VUCA World และแนวทางการดำเนินธุรกิจ

โลกธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่ทั้งโลกต้องเผชิญกับการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และปัจจุบัน ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทำให้เราสามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างง่ายดายผ่านโลกออนไลน์ ซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คงที่ และไม่สามารถคาดเดาได้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่อินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน และโซเชียลมีเดียสามารถเข้าถึงได้ง่าย และเหตุการณ์ระดับโลก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์การเงินปี 2008 การระบาดใหญ่ของโควิด-19 และล่าสุด ความขัดแย้งในยูเครน ก็ได้เพิ่มความปั่นป่วน อันตราย และความคาดเดาไม่ได้ให้แก่โลกใบนี้ สถานะของการไหลเข้ามาแทนที่ ความรู้สึกมั่นใจ ความมั่นคง และความคุ้นเคย สภาพแวดล้อมเหล่านี้สามารถอธิบายได้ด้วยคำว่า

“VUCA World” ซึ่งย่อมาจาก “Volatile” “Uncertain” “Complex” และ “Ambiguous” (Money and Wealth Plus, ม.ป.ป.)

United States Army War College เป็นหนึ่งในองค์กรแรก ๆ ที่เริ่มใช้ตัวย่อ VUCA World หลังจากการโจมตีของผู้ก่อการร้ายในเหตุการณ์ 9/11 ในปี 2001 นักวางแผนทางการทหารเริ่มมีความกังวลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยระหว่างประเทศ อีกทั้งยังไม่คุ้นเคยกับสิ่งที่เกิดขึ้น ดังนั้น พวกเขาจึงเริ่มใช้คำว่า VUCA World เพื่ออธิบายความรู้สึกเหล่านี้ โดย VUCA World เป็นการรวมตัวกันของตัวย่ออักษรของคำต่าง ๆ

1. Volatile: ความผันผวน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถคาดเดาได้
2. Uncertain: ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันไม่ชัดเจน และอนาคตก็ไม่แน่นอน
3. Complex: ความซับซ้อน ที่มักเกิดจากปัจจัยที่เชื่อมโยงถึงกัน และอาจก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวาย
4. Ambiguous: ความคลุมเครือ ซึ่งเป็นความไม่ชัดเจนในสถานการณ์ต่าง ๆ

Bob Johansen จาก Institute for the Future ได้เริ่มดัดแปลงเอาคำว่า VUCA World มาใช้สำหรับโลกธุรกิจในหนังสือที่ชื่อว่า Leaders Make the Future ในปี 2009 โดย Bob เริ่มใช้มันเพื่อสะท้อนถึงพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ปั่นป่วนและคาดเดาไม่ได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร และเขาได้แย้งว่าทุกคนต้องการทักษะ วิธีการ และพฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อจัดการกับภัยคุกคามของ VUCA World ดังนั้น VUCA World จึงแสดงถึงชุดของความท้าทายที่พนักงาน ทีมผู้จัดการ และองค์กรในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ล้วนต้องเผชิญ โดยแต่ละความท้าทายเหล่านี้อาจมีนัยสำคัญ แต่สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งได้เมื่อร่วมมือกัน (Greatday, 2565)

ความสำคัญของ VUCA World ต่อโลกการทำงาน

ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความกำกวมเหล่านี้จะแผ่ขยายออกไปมากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกธุรกิจ ในการจัดการทีมในยุค VUCA World ทางองค์กรควรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็น

1. ทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงและเกิดความวิตกกังวล
2. ทำให้หมดแรงจูงใจในการทำงาน
3. ขัดขวางความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

4. เสียเวลาในการคิดแก้ไขปัญหา
5. เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจผิดพลาด
6. ส่งผลต่อวัฒนธรรมภายในองค์กร

VUCA World มีความสำคัญในการช่วยสร้างความเข้าใจว่าธุรกิจต่าง ๆ จะเข้าสู่สถานะปัจจุบันได้อย่างไร และผลที่ตามมาของการกระทำนั้น ๆ จะเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจในความท้าทายที่กำลังเผชิญและสร้างโอกาสที่จะวางแผน และแก้ไขภายในองค์กร สำหรับผู้นำ VUCA World จะมีความสำคัญในเรื่องของความคล่องตัวหรือความยืดหยุ่นมากขึ้นเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้

ประโยชน์ของการบริหาร จัดการ และเรียนรู้เกี่ยวกับ VUCA World

ในอุตสาหกรรมหรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบจาก VUCA World องค์กรจะมีทางเลือกต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นโดยไม่ต้องแก้ไข หรือยอมรับ และค้นหาวิธีในการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรเทาผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น องค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และมองหาวิธีที่จะช่วยให้เกิดความเสียหายน้อยลง

VUCA World เป็นความท้าทายในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ รวมไปถึงทักษะการบริหารจัดการที่อาจสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสในการทำให้องค์กรพลิกกลับมามีประสิทธิภาพอีกครั้งโดยมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้

1. การนำไปใช้ในระดับต่าง ๆ ประโยชน์ของ VUCA World อยู่ที่การสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อจัดการกับภัยคุกคาม และการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีม แผนก และองค์กร
2. การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา การมองความซับซ้อน และความไม่แน่นอนเป็นตัวขับเคลื่อนในการแก้ไขปัญหาก่อนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรอบคอบมากขึ้นกว่าเดิม
3. เกิดการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ การพิจารณาวัฒนธรรม กระบวนการ และความไหลลื่นของงานมากกว่าที่จะยอมพ่ายแพ้ และทนทุกข์ทรมานจากความยึดติด และไม่คิดจะเปลี่ยนแปลง
5. ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ประโยชน์ของ VUCA World คือความสามารถในการมองหาข้อเสนอ และโอกาสที่ดีกว่า ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการใช้แรงงานคนมาใช้เทคโนโลยี หรือการพึ่งพาระบบอัตโนมัติต่าง ๆ ที่ทำให้เสียต้นทุนน้อยลง ในโลกของ VUCA World โอกาสเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นเพียงชั่วขณะ ดังนั้น องค์กรต้องมีความต้องต้นตัวและคว้าโอกาสอย่างรวดเร็ว

6. การสร้างทีม และวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เมื่อผ่านความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ความท้าทาย และความยากลำบากถือเป็นตัวกรองชั้นเลิศในการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง เพราะพนักงานที่แข็งแกร่งเท่านั้นที่จะอยู่รอดและไปต่อกับองค์กร จึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการคัดสรรพนักงานและสร้างทีมที่แข็งแกร่ง

VUCA World เปลี่ยนแนวคิดในห้ององค์กรต่าง ๆ หลีกเลียงวิธีการจัดการธุรกิจ และความเป็นผู้นำแบบเดิม ๆ ที่ล้าสมัย และการทำงานแบบวันต่อวัน แทนที่ด้วยกระบวนการที่ใหม่กว่า คล่องตัวกว่า และสามารถใช้งานได้จริงมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการโลกของ VUCA World การสร้างวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องตัวตามหลักการชั้นนำขององค์กรเพื่อรับมือกับภัยคุกคามของ VUCA World จะช่วยพลิกทุกวิกฤติให้เป็นโอกาส (Irearn, 2562)

การปรับตัวในสถานการณ์วิกฤตโลก 2020

ในปัจจุบัน โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้บ่อยครั้งขึ้น จนถูกเรียกว่าเป็นยุค VUCA World หรือ โลกแห่งความผันผวน โดย VUCA ย่อมาจาก Volatility ความผันผวนหรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Uncertainty ความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้ยาก Complexity ความซับซ้อน และ Ambiguity ความคลุมเครือ และขาดความชัดเจน โดยสามารถลำดับเหตุการณ์ของ VUCA World โลกแห่งความผันผวน ได้ดังนี้

1. VUCA ถูกนิยามขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 2533 โดย US Army War College ของสหรัฐฯ ที่ใช้อธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความสับสน และการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลกในช่วงสิ้นสุดสงครามเย็น ทั้งนี้ VUCA มักถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงเมื่อเกิดเหตุการณ์ช็อกโลกที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องเป็นวงกว้าง

2. เหตุการณ์ 911 การก่อวินาศกรรมครั้งประวัติศาสตร์ของสหรัฐฯ เมื่อปี 2544 ซึ่งได้เปลี่ยนโลกการบินจากหน้ามือเป็นหลังมือ มาตรการรักษาความปลอดภัยถูกบังคับใช้อย่างเข้มงวด ทั้งการสแกนร่างกาย ตลอดจนการจำกัดปริมาณของเหลว และกำหนดสัมภาระที่ผู้โดยสารสามารถถือขึ้นเครื่องบิน รวมถึงการเสริมความแข็งแรงประตูห้องนักบิน เพื่อป้องกันผู้ไม่เกี่ยวข้องเข้าห้องนักบินโดยพลการ

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Disruptive Technology) ที่ไม่เพียงเข้ามาเปลี่ยนโลกในชีวิตประจำวัน แต่ยังเปลี่ยนรูปแบบของโลกธุรกิจไปอย่างไม่มีวันเหมือนเดิมอีกต่อไป ดังเช่นเทคโนโลยีขุดเจาะน้ำมันจากชั้นหินดินดานหรือเชลลอลอยล์ของ

สหรัฐฯ ที่ทำให้สหรัฐฯ ขึ้นแทนผู้ผลิตน้ำมันอันดับหนึ่งของโลกแทนซาอุดีอาระเบียในปี 2560 และราคาน้ำมันในตลาดโลกผันผวนมากขึ้น ซึ่งถือเป็นการพลิกโฉมวงการน้ำมันโลกไปโดยสิ้นเชิง

4. บริษัท Apple ของสหรัฐฯ ที่ได้แนะนำให้โลกรู้จักกับ iPod เครื่องฟังเพลงขนาดเล็กที่สามารถดาวน์โหลดเพลงเก็บไว้ในเครื่องได้มากกว่าแผ่นเพลง ขณะที่เทปและซีดีบรรจเพลงได้เพียงหลักสิบนั่นเอง ต่อมา Apple ยังได้เปิดตัว iTunes Music Store หรือบริการขายเพลงออนไลน์ที่ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อเพลงได้โดยไม่ต้องเหมาทั้งอัลบั้ม ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการพลิกโฉมวงการดนตรีอย่างแท้จริง โดย Apple ไม่ได้เปลี่ยนเพียงพฤติกรรมคนฟังเพลง แต่ยังเปลี่ยนให้นักดนตรีที่เคยออกอัลบั้มกลายเป็นออกซิงเกิ้ลหรือปล่อยเพลงออกมาทีละเพลงแทน

5. ยุค Internet of Things ในปัจจุบันทำให้สมาร์ทโฟน และอินเทอร์เน็ตกลายเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ตั้งแต่ลืมตาจนถึงเวลาเข้านอน ซึ่งหมายความว่าเทคโนโลยีได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันจนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคไปโดยอัตโนมัติ ดังเช่นที่คนไทยส่วนใหญ่หันมาทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Mobile Application แทนที่จะเดินเข้าไปใช้บริการที่ธนาคารโดยตรง สอดคล้องกับข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยที่ระบุว่าการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟนในไตรมาส 1 ปี 2561 ขยายตัวสูงถึง 90.4% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน สวนทางกับการทำธุรกรรมผ่านเครื่อง ATM และสาขาที่หดตัว 17.5% และ 18% ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารต้องหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบออนไลน์ให้ง่ายต่อการใช้งานและทันสมัยมากขึ้น แทนการมุ่งขยายสาขาดังเช่นในอดีต ไม่เพียงเพื่อตอบโจทย์ผู้ใช้บริการยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

จะเห็นได้ว่า VUCA มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป แม้บางครั้งความผันผวนที่เกิดขึ้นอาจทำให้บางธุรกิจต้องตายไป แต่ขณะเดียวกันก็เกิดธุรกิจและอาชีพใหม่ๆ ขึ้นมาแทนที่ อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ยิ่งโลกหมุนเร็วเท่าไร เราจึงต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เร็วกว่า ยิ่งโลกมีความไม่แน่นอนสูง เราจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับความผันผวนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาซึ่งจะช่วยให้เราทุกคนสามารถยืนหยัดได้อย่างมั่นคงท่ามกลางโลกในยุคปัจจุบันที่ความผันผวนมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ (ขวัญใจ เศรษฐกิจ, 2562)

จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแทนที่ของรูปแบบธุรกิจ Disruption สงครามการค้าระหว่างประเทศ และมาถึงสถานการณ์ของไวรัสขณะนี้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อกันมาเรื่อย ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

จนสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคตได้ สถานการณ์แบบนี้ เรียกว่า ” วูท้าว ” VUCA หรือ VUCA World ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ที่ต้องตัดสินใจ หรือผู้นำองค์กรมากที่สุด ที่จะต้องพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามแต่ละรูปแบบ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์ก็มีตัวแปร (Factors / Drivers) ผลกระทบ (Effects) และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนกัน

1. Volatility คือ สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง ซึ่งเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความผันผวน ส่วนใหญ่มักจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านช่วงเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้น จึงเรียกว่าความผันผวน แต่ในทางกลับกันถึงแม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ใช้ระยะเวลานาน ก็คงจะไม่เรียกความผันผวน (อาจจะเรียกว่า กระแสหรือเทรนด์ แทน)

1.1. ส่วนผลกระทบของความผันผวน คือ ความเสี่ยง การไม่มีเสถียรภาพ ความไม่เชื่อมั่น หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีกฎเกณฑ์

1.2. แนวทางออกของเหตุการณ์ที่มีความผันผวนคือ Vision (ปรับมุมมอง) ด้วยการเปิดรับมุมมองหลาย ๆ แง่ หรือหามุมมองแบบใหม่ เพราะความผันผวนสูง มุมมองที่ต้องมอง คือ การมองหาค่าเฉลี่ย หรือหาแนวโน้มของสถานการณ์นั้น และเปลี่ยน Mindset เป็นการมองแบบองค์รวม

2. Uncertainty คือ สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนสูง ปัญหาหลักของสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน หรือไม่กล้าตัดสินใจ เพราะเมื่อไม่มีข้อมูล ก็จะคาดการณ์ไม่ถูก เพราะไม่มีข้อมูลอะไร ที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ จึงทำให้ไม่แน่ใจ จึงเกิดเป็นสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน นอกจากนี้ยังเสริมด้วยปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่แอบแฝง และทันคาดคิดเพิ่มเติมใหม่ด้วย ก็ยิ่งจะทำให้เกิดความไม่แน่นอนสูง

2.1. ผลกระทบของความไม่แน่นอน คือ ภาวะชะงักงัน การชะลอตัว การปิดระบบ และเกิดได้ทั้งวิกฤต และโอกาส

2.2. แนวทางออกของเหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน คือ Understanding (ต้องเข้าใจสถานการณ์) แต่การที่จะเข้าใจ และรู้ถึงสถานการณ์ได้ จะต้องมามีข้อมูลก่อน และต้องเป็นข้อมูลข้อเท็จจริง และต้องจะอัปเดตให้ตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ และแก้ไข ปัญหาของความไม่แน่นอนได้ทันทั่วทั้ง

3. Complexity คือ สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง การมีตัวแปรหลายตัว ที่ถูกเชื่อมโยงกัน และส่งผลกระทบต่อกัน อย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้ง แต่ละตัวแปรก็มีระดับอิทธิพลที่แตกต่างกัน ดังนั้น สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง มักจะเกิดขึ้นกับระบบที่มีโครงสร้างระบบใหญ่ๆ

3.1. ผลกระทบของสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง คือ เกิดความยุ่งยากในการแก้ไข ทำให้ต้องใช้เวลาในการจัดการแก้ไขปัญหา และตัวแปรบางตัวอาจมีผลกระทบต่อเนื่องกัน แบบโดมิโน ซึ่งถ้าตัวแปรใดหนึ่งล้มไป ก็จะส่งผลต่อ ตัวแปรอื่นล้มไปด้วย (ซึ่งถ้าเกิดวิกฤตรุนแรง อาจล้มทั้งระบบก็ได้)

3.2. แนวทางการแก้ไขปัญหาความซับซ้อน คือ Clarity (สร้างความชัดเจน) โดยการ จัดระบบระเบียบข้อมูล จัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร ตัดข้อมูลที่จำเป็นออกไปก่อน รวมถึง ต้องปรับโครงสร้างระบบใหม่ เพื่อให้เรามองเห็นภาพรวมที่ชัดเจน และการจัดการที่ง่ายยิ่งขึ้น

4. Ambiguity คือ สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง สถานการณ์ตอนนี้ คือ สถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน และคลุมเครือโดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความคลุมเครือจะคล้ายกับความไม่แน่นอน ข้อมูล หรือความเป็นจริง เมื่อไม่มีข้อมูลที่แท้จริง มาใช้ประกอบในการตัดสินใจ ความคลุมเครือจึงเกิดขึ้น

4.1. แนวทางของการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ ก็คือ Agility (ฉลาด ว่องไว ปราดเปรี้ยว) โดยการนำข้อมูล ข้อเท็จจริงมาใช้ในการตัดสินใจ ด้วยความว่องไว แต่ต้องผ่านการ คิดวิเคราะห์ด้วยความฉลาด รวมถึงอาศัยความปราดเปรี้ยว ในการหาแนวทางสำรอง หรือแผนการฉุกเฉิน เพื่อพลิกสถานการณ์ให้กลับมายู่ในเกมส์ได้ และจะต้องตัดสินใจให้เด็ดขาดไปเลย ถ้าเกิด ความผิดพลาด ก็เลือกใช้แผนสำรองที่เตรียมไว้

เนื่องจากสังคมโลกเริ่มเข้าถึงกันได้อย่างมากมาแบบอิสระ ทำให้สังคมยังเกิดความ ซับซ้อน และคลุมเครือมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กร/ธุรกิจที่ Mindset ในการแก้ไขปัญหา จึงมีการคิด แผนสำรองไว้ เพื่อหาวิธีการรับมือกับสถานการณ์แบบนี้ เพราะในช่วงวิกฤติ องค์กรส่วนใหญ่่มักจะ มองเห็นแต่ปัญหา ตระหนักกับปัญหาอย่างเดียว ทำให้ขาดไอเดียในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะแตกต่าง กับองค์กรที่มี Agility คือ มีการคิดแผนสำรองไว้ล่วงหน้าแล้ว ก็สามารถดำเนินงานตามแผนงานต่อ ได้เลย ทำให้ลดความคลุมเครือได้ก่อนนี้เรียกว่าเป็น Innovation Resolve ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นส่วน ใหญ่คือ สร้างโมเดลมาเพื่อแก้ไขปัญหา (Money and Wealth Plus, ม.ป.ป.)

ในสถานการณ์ “VUCA World” นั้น ดูเหมือนว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางที่อิงกับการ “แก้ปัญหาและการวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอน” ไปสู่ โลกที่มีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว ด้วย “การมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง และรวดเร็วในการตัดสินใจ ตลอดจนการทำงานเชิงรุก” ผู้นำในยุคดิจิทัลนี้จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลง (Change) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation and Thinking different) เพื่อให้การทำงาน

สามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง ทำให้ทุกคนต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แม้แต่องค์กรเองก็ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่คนที่มีความสามารถและประสิทธิภาพต่ำอยู่มาก หมดยุคยักษ์ใหญ่ เป็นเสือกินนอนแล้ว เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรเล็ก ๆ ได้เปรียบ ส่วนองค์กรใหญ่ ๆ จะเปลี่ยนอะไรสักอย่างต้องใช้เวลาทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้ จะเห็นได้จากหลายๆ องค์กรใหญ่ที่ค่อย ๆ ล้มหายตายจากวงการธุรกิจ จนมีคำกล่าวหนึ่งว่า “รีบเปลี่ยนแปลงเสียก่อน มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง” ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง ไม่พัฒนาตัวเอง พนักงานและองค์กร จะไม่สามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นโจทย์ใหญ่ของผู้นำในองค์กรด้วย (เบญจมาศ สุขศรีเพ็ง, 2555)

แนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำทางธุรกิจ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการสื่อสาร (Communicate) กับทีมงาน และคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด
2. เชื่อมมั่น (Belief) เชื่อมมั่นในตัวเอง และผู้อื่น ให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
3. มุ่งมั่น (Focus) มุ่งมั่น และมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถ และก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร
4. การทำความเข้าใจ (Understanding) ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชีตความสามารถ และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และ Stakeholder เพื่อรับฟังข้อมูล และความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้
5. ออยากรู้อยากเห็น (Curiosity) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจ Stakeholder เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร
6. เอาใจใส่ (Empathy) ใส่ใจกับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง
7. เปิดใจ (Open Mind) เปิดใจ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8. ชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมาย และซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple Key Decision Factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบาย และกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลักๆที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

9. ตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ

10. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

11. ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยืดหยุ่น และมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ โดยการตัดสินใจ (Decisiveness) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ

12. การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับผู้คน แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น นอกจากนี้การให้อำนาจ (Empower) การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

เครื่องมือ และกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งการ โค้ชเชิงนวัตกรรมเป็นเครื่องมือ และอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรโดยรวม เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรับมือกับ VUCA World ได้ (ศศิมา สุขสว่าง, 2563)

แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการมีแนวคิดมาจาก Kotler (1997) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องนำมาวิเคราะห์วางแผนรายละเอียดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีการพัฒนามาจาก 4Ps คือ Product Price Place และ Promotion โดย ส่วนประสมทางการตลาดบริการ 7Ps มีรายละเอียดเพิ่มขึ้นมาอีก 3 ตัวคือ People Process และ Physical Evidence เป็นการขยายมุมมองของการวิเคราะห์ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และปรับปรุงกิจการให้มีความแข็งแกร่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฤทธิเจตน ์ รินแก้วกาญจน์ (2562) ให้ความหมายของ ปัจจัยของส่วนประสมทางการตลาด 7Ps และปัจจัยด้านการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงใจของผู้ใช้บริการ ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึงสินค้าและบริการ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์เสริม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. ด้านราคา (Price) หมายถึงมูลค่าของสินค้าและบริการในรูปแบบของตัวเงิน และเวลารวมไปถึงความพยายามที่เกิดขึ้นในการซื้อสินค้าและบริการ
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึงสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภค ระยะเวลาในการส่งมอบ โดยผ่านทางกายภาพหรือทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์
4. ด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) หมายถึงกิจกรรมด้านการสร้างแรงจูงใจและการสื่อสารด้านการตลาด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค และโน้มน้าวให้ผู้บริโภคมาเลือกใช้บริการ
5. ด้านบุคลากร (People) หมายถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการบริการในรูปแบบของพนักงาน โดยจะมีผลกระทบต่อการรับรู้คุณภาพของการบริการจากผู้บริโภค เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการ และการบริหารงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมายของกิจการ
6. ด้านกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สถานที่ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้ที่มาใช้บริการ และผู้ปฏิบัติงาน
7. ด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนหรือลำดับของการปฏิบัติงานซึ่งมีการกำหนดเป็นแบบแผน โดยอาศัยการออกแบบวิธีการทำงาน และแนวทางการปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยมีความเกี่ยวเนื่องกับการบริการ

ปัจจัยด้านการบริการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญหรือมีความจำเป็นในการทำงาน และการบริการแก่ผู้บริโภคที่มาใช้บริการ ซึ่งการบริการจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามรูปแบบของกิจการ และผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค อันเนื่องมาจากความแตกต่างของสินค้า และการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้สรุปแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดไว้ว่า นักบริหารในตลาดยุคใหม่นั้นจำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์นี้สำหรับการดำเนินธุรกิจบริการและการบริหารงานทางด้าน ธุรกิจบริการนั้นจะต้องมีอยู่ 7 ขั้นตอนที่ธุรกิจบริการใช้ในส่วนประสมทางการตลาด 7Ps มีดังต่อไปนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง บริษัทหรือองค์กรได้มีการผลิตออกมาอย่าง ครอบคลุม ไม่ว่าจะ เป็นตัวสินค้ารวมไปจนถึงสินค้าที่เป็นบริการ เป็นสินค้าที่บริษัทหรือองค์กรนั้นได้ ผลิตออกมา เพื่อเสนอเข้าสู่ตลาดและนำไปตอบสนองความต้องการที่มีอยู่มากของผู้บริโภค โดยสินค้าที่บริษัท หรือ องค์กรต้องนำเสนอ นั้นจะต้องเกิดคุณค่าและมีประโยชน์ตามความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่ม ความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต เช่น การที่องค์กรได้มีการผลิตสินค้าออกมาหลายตัว เพื่อให้ ตอบสนองกับความต้องการที่มีความแตกต่างกันออกไปของกลุ่มผู้บริโภคที่มีหลายกลุ่ม เนื่องจากความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป องค์กรควรผลิตสินค้าที่สามารถรักษา ฐานลูกค้าหลาย ๆ กลุ่มไว้ เพื่อลูกค้ายังคงสนับสนุนหรือซื้อสินค้ากับบริษัทขององค์กรอยู่

2. ด้านราคาของจำนวนเงินที่บุคคลหนึ่งนำมาใช้เพื่อการซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์กับ ผู้ขายซึ่งให้ ได้เป็นผลิตภัณฑ์มา โดยผู้ที่เป็นคนซื้อและผู้ที่เป็นคนขายนั้นจะต้องมีการตกลงราคากัน ก่อน เพื่อเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้บริโภค โดยการประเมินว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณค่า มีประโยชน์ซึ่งเหมาะสมต่อราคาหรือเงินที่ต้องจ่ายไป เช่น บุคคลหนึ่งรู้สึกถึงความต้องการของ สินค้าชิ้นหนึ่งและอยากได้สินค้าชิ้นนั้นมาในราคาที่บุคคลนั้นตั้งราคานั้นอยู่ในใจแล้ว ว่าอยากจะ ได้สินค้ามาในราคา เท่าใดจึงได้ทำการตกลงราคาของสินค้าชิ้นนั้นกับผู้ขายเพื่อให้ได้สินค้าชิ้นนั้น ในราคาที่ต้องการเมื่อลูกค้าและผู้ขายสามารถตกลงราคากันได้ลงตัวแล้ว ถึงจะมีการนำตัวเงินมา แลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้สินค้าชิ้นนั้นมา

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ทางเลือกหรือสถานที่ ๆ ไว้สำหรับจัดจำหน่าย สินค้าต่าง ๆ ให้กับผู้บริโภค ซึ่งสถานที่นั้นจะต้องมีระบบของการสื่อสารที่ดีที่สามารถทำให้ ผู้บริโภคนั้น ติดต่อสื่อสาร ได้ง่าย และมีพื้นที่หรือทำเลที่ตั้งที่สามารถสัญจรไปมาในการซื้อสินค้า ได้อย่างสะดวกในบริเวณนั้น ๆ เช่น การที่สินค้านั้นเกิดเป็นที่ต้องการเป็นอย่างมากในกลุ่มของ ผู้บริโภค รวมไปถึงผู้บริโภคจะมีการหาสินค้าหรือบริการนั้นได้จากช่องทางการจัดจำหน่ายที่ บริษัทได้มีการขยายพื้นที่ในการให้บริการสินค้าหรือบริการนั้น ให้ครอบคลุมกับทุกพื้นที่ เพื่อให้ ผู้บริโภคสามารถเลือกที่จะใช้บริการได้ทุกพื้นที่ ที่ลูกค้าสะดวก และสิ่งเหล่านี้หากองค์กรไหนมีสิ่ง ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ให้ความสะดวกได้มากเพียงใด ซึ่งจะสามารถเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้ลูกค้าได้สนใจและกลับหันมาใช้กับสินค้าการบริการของ องค์กร

4. ด้านส่งเสริมการตลาด หมายถึง การส่งเสริมการตลาดในตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ด้วย การจัดโปร โมชันต่าง ๆ ขึ้น เพื่อใช้ในการส่งเสริมการขายหรือมีการส่งเสริมการตลาดในการทำ โฆษณาตลาดราคาสินค้า เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อสินค้า เช่น บริษัทที่มีการนำเสนอ โปรโมชัน ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าของบริษัท และจัดทำโฆษณาถึงสินค้าทุกตัวของบริษัท และ

โฆษณาถึงสินค้าที่มีการลดราคาเพื่อดึงให้ลูกค้าสนใจในสินค้าตัวนั้น จนเกิดความต้องการที่จะสรรหาสินค้านั้นมาใช้

5. ด้านบุคคล หมายถึง พนักงานในองค์กรหรือบุคคลขององค์กรนั้นควรมีความรู้ความและความเข้าใจที่จะสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้นให้กับลูกค้าได้ เพื่อตอบสนองการใช้บริการของลูกค้า และพนักงานหรือบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างภาพลักษณ์รวมไปจนถึงสร้างชื่อเสียงที่ดีและน่าจดจำให้กับองค์กร เช่น พนักงานในองค์กรหรือบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นมีความรู้ความสามารถที่แก้ปัญหาในตอนที่เกิดขึ้นได้นั้น ก็จะเป็นผลดีกับองค์กรในเรื่องการมีบุคลากรในองค์กรที่เก่งสามารถทำงานได้ดี และดูแลลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงหากบุคคลในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทาส่งใหม่ ๆ ให้ออกมาได้ได้นั้น ภาพลักษณ์ขององค์กรจะทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจและเชื่อว่าองค์กรนี้สามารถดูแลแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อยู่ตลอดเวลาอย่างแท้จริง

6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ หมายถึง การทำให้เกิดบรรยากาศทั้งภายนอกภายในขององค์กร รวมไปถึงจนถึงการสร้างภาพในตัวของผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านของเรื่องการบริการหรือในด้านของสินค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้กับสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ด้วย นั้นหมายถึงสิ่งที่องค์กรสร้างขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นทางกายภาพหรือทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นมาตรฐานของแบรนด์หรือ องค์กร เช่น การที่องค์กรได้มีการการสร้างบรรยากาศทั้งภายนอกและภายในองค์กร รวมไปถึงจนถึงการสร้างภาพในตัวของผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านของเรื่องการบริการหรือในด้านของสินค้าขึ้นมา นั้น เพื่อตั้งใจให้ลูกค้าขององค์กรทุกคนได้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรพยายามจะสร้างให้มีมาตรฐานและให้ลูกค้าได้มีความเชื่อถือถึงสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อให้ลูกค้านั้นได้เกิดความทรงจาดต่อในตัวแบรนด์หรือองค์กรให้อยู่ในความรู้สึกและอยู่ในใจของลูกค้าอยู่เสมอ

7. ด้านกระบวนการ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้เป็นขั้นตอนของการจัดการด้านสินค้าหรือการจัดการด้านบริการที่จะต้องมีการวางแผนเป็นระบบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกระบวนการของการให้บริการที่จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจ รวมถึงเกิดความพึงพอใจ จนทำไปสู่การเกิดความภักดีในตัวสินค้านั้น ๆ จะต้องมีขั้นตอนที่มีความถูกต้องรวมถึงความรวดเร็วในการให้บริการมากที่สุด เช่น หากองค์กรได้มีการจัดกิจกรรมของการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการให้กับลูกค้าขององค์กรนั้น ควรจะมีระยะเวลาของขั้นตอนการให้บริการตั้งแต่การนำเสนอจนถึงขั้นตอนกระบวนการให้บริการจนจบอย่างชัดเจน ว่ามีระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมนั้นนานเท่าไร รวมถึงระยะเวลาที่องค์กรได้ตั้งไว้จำเป็นต้องมีระยะเวลาที่ดีที่เหมาะสมกับการให้บริการอีกด้วย

เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง การที่กิจการมีสินค้าและ/หรือบริการไว้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พวกเขาได้ ทั้งนี้ราคาของสินค้าและ/หรือบริการอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคยอมรับได้และยินยอมที่จะจ่าย (Willing to pay) มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบาย อีกทั้งมีความพยายามมุ่งใจเพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจ ตัดสินใจซื้อสินค้าและ/หรือบริการอย่างถูกต้อง

สุดาตวง เรืองรุจิระ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) คือองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานทางด้านการตลาด เนื่องจากเป็นสิ่งที่กิจการสามารถทำการควบคุมได้ โดยพื้นฐานของส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) จะประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) รวมเรียกว่า 4Ps แต่สำหรับธุรกิจบริการ จะมีส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) เพิ่มเข้ามาอีก 3 ปัจจัย คือ ด้านบุคคล (People) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) และด้านกระบวนการ (Process) รวมเรียกได้ว่าเป็น 7Ps

นิติพล ภูตะโชติ (2556) อธิบายว่า ส่วนประสมทางการตลาดบริการ เป็นสิ่งที่ใช้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ร่วมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจได้วางวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายเพื่อได้หาผลิตภัณฑ์ที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ

ศศิชา กัณฑพงษ์ (2561) กล่าวว่า การตัดสินใจหมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีต่อการเลือกซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการ โดยผ่านขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งการตัดสินใจเกิดจากปัจจัยทางจิตวิทยา ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ลักษณะเฉพาะบุคคล

ฐานิสร์ ไกรกังวาร (2561) การตัดสินใจ คือ กระบวนการในการเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ รวมไปถึงการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ ประกอบด้วย การรับรู้ถึงความต้องการ หลังจากนั้นจึงทำการค้นหาข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบสินค้า จนนำไปสู่การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

เปรมกมล หงษ์ยนต์ (2561) การตัดสินใจซื้อ หมายถึง การเลือกซื้อหลังจากเกิดการพิจารณาเทียบเคียงสิ่งที่ต้องการจากหลายทางเลือก โดยนำมาพิจารณาด้วยเหตุผล เพื่อให้ได้สิ่งที่

ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์จากความหมายของการตัดสินใจซื้อดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจซื้อ เป็นขั้นตอนในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผ่านการพิจารณาเปรียบเทียบจากสองทางเลือกขึ้นไป เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และตรงตามความต้องการของผู้บริโภคสูงสุด

Kotler (2003) การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคสามารถวิเคราะห์ได้จากด้านจิตวิทยา (Psychology) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของการตัดสินใจสินค้าและบริการของผู้บริโภคได้ โดยสามารถแบ่งพิจารณาเป็น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความต้องการหรือความจำเป็น แรงจูงใจ การรับรู้ และทัศนคติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการหรือความจำเป็น (Need Recognition) ความต้องการซื้อสินค้าและบริการเกิดจากความต้องการที่จะต้องใช้สินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้คือปัจจัยในการดำรงชีวิต 4 ประการ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2. แรงจูงใจ (Motivation) เกิดจากการได้รับสิ่งที่มากระตุ้นหรือปลุกเร้า ทำให้เกิดความต้องการในการซื้อสินค้าและบริการซึ่งลักษณะของแรงจูงใจแบ่งได้ออกเป็น 2 ประการ คือ แรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคลไม่ว่าจะเป็นความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ การมองเห็นคุณค่าหรือความจำเป็น ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมีผลต่ออิทธิพลการตัดสินใจค่อนข้างถาวร และแรงจูงใจภายนอก เป็นสิ่งที่ผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่ได้มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นสิ่งโฆษณา หรือการบอกต่อจากเพื่อน ซึ่งแรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุ อาจจะมาจากความต้องการ แรงขับ หรือความคาดหวัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อนแรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจจะทำให้เกิดความต้องการหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

3. การรับรู้ (Perception) เกิดจากการที่ได้รับสิ่งกระตุ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้หรือการจดจำในตราสินค้า หรือการได้รับข้อมูลข่าวสารจากช่องทางต่าง ๆ และเกิดความต้องการซื้อ

4. ทัศนคติ (Attitude) เป็นปัจจัยภายในที่เกิดจากความคิดเช่นความรู้ ประสบการณ์ มุมมอง ความเชื่อ หรือความชอบส่วนตัวเป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าและบริการ

(อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2539) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค เป็นกระบวนการสำคัญที่น่าจะศึกษาว่าก่อนที่ผู้บริโภคจะตัดสินใจนั้น มีขั้นตอนการตัดสินใจอย่างไร ซึ่งกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคอาจแบ่งพิจารณาออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ถึงปัญหา (Problem recognition) ความจำเป็นหรือความต้องการในสินค้า

หรือบริการนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริโภคหรือผู้รับบริการนั้นเกิดความต้องการที่จะซื้อเพื่อนำมาตอบสนองให้กับความต้องการ แต่สภาพแวดล้อมภายนอกก็อาจมีส่วนทำให้เกิดสิ่งเร้าได้เช่นกัน ความต้องการซื้อสินค้านั้นอาจเกิดจากสิ่งจูงใจที่สร้างขึ้น โดยตัวของผู้บริโภคเอง สภาพแวดล้อมในสังคมที่ผู้บริโภคอาศัยอยู่ สถานการณ์บางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไป และการส่งเสริมทางการตลาดของนักการตลาด เป็นต้น

2. การค้นหาข้อมูล (Information search) หลังจากที่ผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้า ก็จะเริ่มทำการสืบค้นรายละเอียดของสินค้านั้น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจในการซื้อ และเปรียบเทียบราคา รวมถึงความเหมาะสมของสินค้า ซึ่งการค้นหาข้อมูลสามารถทำได้ 2 ทางคือ Internal Search เป็นการดึงเอาข้อมูลที่เก็บสะสมไว้ในความทรงจำมาใช้ในการวิเคราะห์หาทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ หากผู้บริโภคพบว่า ข้อมูลในความทรงจำเดิมของตนเองไม่เพียงพอ นั้น จะมีการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก (External Search) เป็นการหาข้อมูลเพิ่มเติมภายหลังจากที่ผู้บริโภครับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น ก่อนจะทำการประเมินทางเลือกว่าควรซื้อผลิตภัณฑ์ประเภทใด ตราสินค้าใด ตลอดจนร้านค้าผู้ประกอบการใด โดยแหล่งข้อมูลที่ทำการค้นหา มี 2 ประเภท คือ ข้อมูลที่ควบคุมโดยนักการตลาด (The Marketer – Controlled Sources) และข้อมูลทั่วไป (General Information Sources)

3. การประเมินทางเลือก (Alternative Evaluation) หลังจากที่มีการค้นหาข้อมูลแล้วก็จะเข้าสู่กระบวนการประเมินทางเลือกว่าทางเลือกใดมีความคุ้มค่าที่สุด และทางเลือกใดจะตอบสนองต่อความต้องการได้สูงสุด โดยผู้บริโภคอาจมองหาทางเลือกจาก ชื่อเสียงของสินค้านามวลักษณ์ตราสินค้า คุณภาพของสินค้า ความน่าเชื่อถือของร้านค้า การให้บริการเสริม และราคา

4. การตัดสินใจซื้อ (Choice / Purchase) เมื่อทำการประเมินทางเลือกแล้วในส่วนนี้ ผู้บริโภคจะซื้อเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ โดยจะมีการวางแผนไว้ว่าควรซื้อเมื่อเวลาใด ที่ไหน และอย่างไร ในส่วนของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (Variable Influencing Decision Process) สามารถแบ่งเป็นปัจจัยของตัวบุคคล (Individual Characteristics) ปัจจัยทางสังคม (Social Influence) และสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (Situation Influence)

5. พฤติกรรมหลังการซื้อ (Post purchase behavior) ในส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญเนื่องจากการประเมินได้ว่ากิจการนั้นจะไปได้ดีหรือไม่โดยจะขึ้นอยู่กับส่วนนี้ ถ้าหากผู้บริโภคเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสินค้าและบริการย่อมส่งผลให้เสียความรู้สึกและไม่กลับมาซื้อซ้ำอีกในภายหลานั้นหมายความว่าไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างที่ผู้บริโภคคาดหวัง และไม่ประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้า

Mothersbaugh (2020) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษสำหรับนักการตลาดคือ สถานการณ์ และแหล่งที่มาของอิทธิพลภายในและภายนอกส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้ออย่างไร กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค ประกอบด้วย ลำดับของกิจกรรม ได้แก่ การตระหนักถึงปัญหา การค้นหาข้อมูล การประเมินและการเลือกแบรนด์ การเลือกร้านและการซื้อ และกระบวนการหลังการซื้อ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540) อธิบายว่า กระบวนการตัดสินใจซื้อคือ ลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา เป็นการรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่ดีและสภาพเดิมของบุคคล ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาข้อมูล ผู้บริโภคจะค้นหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา ซึ่งมี 2 วิธี ได้แก่ การค้นหาข้อมูลจากภายใน (Internal Search) อันเกิดจากการมองเห็นและการระลึกได้จากภูมิรู้และประสบการณ์ของผู้บริโภค หากข้อมูลจากการค้นหาภายในไม่เพียงพอจะนำไปสู่การค้นหาข้อมูลภายนอก (External Search) ประกอบด้วย บุคคลรอบตัว องค์กร สื่อมวลชน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลทางเลือก โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติของสินค้า ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจซื้อ เป็นพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นของผู้บริโภค โดยพิจารณาจากข้อมูลและการประเมินผลทางเลือกจากกระบวนการเรียนรู้และทัศนคติอย่างถ่องแท้และขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลภายหลังการซื้อ เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคเรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และใช้ทัศนคติสำหรับการตัดสินใจซื้อซ้ำในอนาคต หากผลลัพธ์พึงพอใจหรืออยู่ในเกณฑ์ดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีรวัฒน์ ธีรเสนี (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์ในยุค COVID 19 งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบ และแนวทางการปรับตัวจากการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัสของผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์ที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการปรับตัวจากการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัสของผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์ จากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์มีแนวทางการปรับตัวจากโรคระบาดโคโรนาไวรัส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการลูกค้า รองลงมา คือ การขยายช่องทางการขายสินค้าออนไลน์ โดยร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการจัดส่งสินค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์ที่มีอายุ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลให้แนวทางการ

ปรับตัวในการดำเนินการก็แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการมีการให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล

วัลลี พุทโสม (2564) ศึกษาเรื่อง แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการปรับตัวกับผลการดำเนินงาน และความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในสถานการณ์โควิด 19 งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างความสามารถในการปรับตัว ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในสถานการณ์โควิด-19 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก จำนวน 251 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลอง และข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและความอยู่รอดของธุรกิจ ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ส่วนความสามารถในการปรับตัว (พฤติกรรมเชิงรุก พฤติกรรมเชิงป้องกัน และพฤติกรรมที่อดทน) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ แต่พบว่าความสามารถในการปรับตัวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็กโดยผ่านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ประภาพร ศีสุขแสง (2564) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถี (Street Food) ช่วงสถานการณ์โควิด-19 ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการแบ่งส่วนการตลาด ข้อมูลสถานประกอบการ การรับรู้ข่าวสารโควิด-19 ปัจจัยสถานการณ์ภายนอก และการปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถี พบว่าการปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถี (Street Food) ด้านเงินทุน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การคาดการณ์ รายรับ-รายจ่ายล่วงหน้า โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03 และในระดับน้อยที่สุด คือ การมีเงินทุนไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องยืม/กู้/หยุดร้าน/งดจ่ายค่าจ้างพนักงานในช่วง สถานการณ์โควิด-19 โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.50 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.38 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจ เป็นเพราะว่า เงินทุน เป็นสิ่งที่ร้านอาหารจัดหาเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างคุ้มค่า เงินทุนมีความสำคัญต่อร้านอาหาร เพราะเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มตั้งกิจการ และระหว่างดำเนินกิจการ เงินทุนทำให้การซื้อขายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ร้านอาหารขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของรุจน์ เก่าสะ ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการ

ร้านอาหารที่มีผลต่อผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารนายหมา จังหวัดสมุทรปราการ ปี พ.ศ. 2553 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการร้านอาหารที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารนายหมา จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ การบริหารเงิน และการบริหารคน

จิรวรรณ กิตวินารัตน์ (2565) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19 สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรการรณรงค์งดออกนอกบ้านหากไม่จำเป็น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการปรับตัวทางของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดครั้งนี้ส่งผลให้มูลค่าธุรกิจร้านอาหารระหว่างปี 2563 ถึง 2564 ลดลง ร้อยละ 11 ทำให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวของธุรกิจเพื่อตอบสนองการปรับเปลี่ยนไปของพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนั้นในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ผู้ประกอบการควรมีการวางแผน เพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังควรให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปรกติใหม่ เช่น การรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของอาหาร การให้บริการลูกค้าที่ลดการสัมผัส มีการร่วมมือกับแพลตฟอร์มการสั่งอาหารออนไลน์ การสื่อสารทางการตลาดที่เน้นมาตรฐานการให้บริการตามวิถีปรกติใหม่ และควรสำรวจพฤติกรรมของ ผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร เพื่อจะได้ติดตามรูปแบบพฤติกรรมหรือการบริโภคของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และนำมาพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

เสาวณีย์ ตริรัฐเพชร (2564) ศึกษาเรื่อง สภาพสถานการณ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ภายหลังสถานการณ์โควิด 19 การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ร้านอาหารและการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารภายหลังสถานการณ์ Covid 19 พื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา จำนวน 10 ร้าน จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ร้านอาหารคาวหวาน และคาเฟ่ (Cafe) ผลการศึกษาพบว่า ร้านอาหารมีรายได้ลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายเท่าเดิม เนื่องจากจำเป็นต้องปฏิบัติตามที่มี พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ในสภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ร้านอาหารจึงไม่สามารถให้ลูกค้านั่งรับประทานอาหารที่ร้านได้ส่วนด้านการปรับตัว ผู้ประกอบการได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยใช้ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดภายใต้สถานการณ์ Covid 19 ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการได้มีการวิเคราะห์พิจารณา ถึงต้นทุน ได้ใช้วิธีการ

ปรับลดปริมาณและปรับวิธีการสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับต้นทุน 2) ด้านราคา ผู้ประกอบการยังคงขายราคาเท่าเดิมและเพิ่มการจัดโปรโมชั่นในเมนูอาหารที่ขายดี 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายอาหารเพื่อเพิ่มยอดขายคือ แบบการบริการอาหารจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่าร้านอาหารมีการจัดราคาโปรโมชั่น และใช้วัตถุดิบที่สด สะอาด 5) ด้านบุคคลหรือพนักงาน ผู้ประกอบการมีการปรับลดจำนวนพนักงาน เหลือเพียงพนักงานที่มีหน้าที่สำคัญ 6) ด้านเงินทุน ผู้ประกอบการมีการปรับลดต้นทุน มีการลดจำนวนพนักงานในร้าน หรือปรับเปลี่ยนวัตถุดิบสำหรับราคาโปรโมชั่น ลดความหลากหลายหรือเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบที่ราคาถูกลงกว่า เพื่อธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้และสร้างรายได้จนเกือบครบครันได้อย่างไม่ขัดสนในยุค “ชีวิตรูปแบบใหม่ (New Normal)”

ธาริทิพย์ เหล่าวิโรจนกุล (2566) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การปรับตัวและแนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่และ โอกาสทางธุรกิจ ในสถานการณ์โควิด-19 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนาเชิงลึกกับผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจร้านอาหารด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีการปรับตัวด้านการสร้างรายได้และควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม และแนวทางการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ ในการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่และ โอกาสทางธุรกิจในสถานการณ์โควิด-19 ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการโครงสร้างธุรกิจ 2) การจัดการการขายและการตลาด 3) การจัดการการบริการ และ 4) การจัดการนวัตกรรม โดยผลการวิจัยสามารถเป็นข้อมูลสำหรับธุรกิจร้านอาหารที่กำลังประสบปัญหา รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการอื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางการสร้างสรรค์ ปรับความคิดและเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์โควิด-19 จนกว่าสถานการณ์นี้จะคลี่คลาย

วิฒนะ สุขขวัญ (2564) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาทักษะคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาทักษะคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามลักษณะของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด และปัจจัยด้านความปลอดภัยที่มีผลต่อทักษะคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ประชากรในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการร้านอาหารในช่วงวิกฤต covid-19 จำนวน 400

คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบใช้สถิติการทดสอบแบบ t-test ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD และใช้สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยลักษณะของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเพศ ต่างกันทำให้ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 แตกต่างกัน และปัจจัยลักษณะของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครที่มี อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ต่างกัน ทำให้ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด และปัจจัยด้านความปลอดภัย ประกอบด้วย ด้านอาหารและโภชนาการ ด้านการจัดการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย ไม่มีผลต่อทัศนคติ ยกเว้น ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ด้านส่งเสริมการขาย ที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นคว้าข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปในเชิงเหตุ และผล โดยอาศัยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอ้างอิง ไปใช้กับประชากร โดยอาศัยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และเลือกใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World), (2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) และ(3) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) ในด้านของส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งได้กำหนดวิธีศึกษาไว้ดังนี้

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร ลักษณะของประชากรของผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ที่เปิดกิจการร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอเหมาะสมควร เน้นบรรยากาศสบายๆ เป็นกันเอง ราคาอาหารระดับปานกลาง พนักงานบริการแบบเป็นกันเอง โดยมีพื้นที่ของร้านอาหารที่ 50 – 200 ตารางเมตร

การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่จะใช้เก็บข้อมูลนั้น ได้เลือกใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive/Judgmental Sampling) ทั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

20 ราย หรือจกว่าข้อมูลจะอึดอัด เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีขนาดพื้นที่ร้านอาหาร ที่ 50 – 200 ตารางเมตร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพียงพอและเหมาะสมสำหรับนำมาใช้วิเคราะห์และประมวลผลวิจัยให้เกิดความเชื่อถือ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการคัดกรองจากหลัก ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ดี 5 ประการ ของ Rubin and Rubin (1995) ดังนี้

1. ผู้ให้สัมภาษณ์จะต้องเป็นบุคคลที่รู้เรื่องที่จะให้สัมภาษณ์อย่างแท้จริง
2. ผู้ให้สัมภาษณ์นอกจากจะต้องรู้เรื่องที่ให้สัมภาษณ์แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่อยู่ใน

วงการ

ในขณะที่ให้สัมภาษณ์

3. เป็นบุคคลที่สามารถให้เวลาสำหรับการสัมภาษณ์อย่างเต็มที่ เพื่อให้ผู้ทำการสัมภาษณ์สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างละเอียดที่สุด
4. ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ควรเป็นนักวิเคราะห์

เกณฑ์การคัดเลือกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. เป็นร้านอาหารที่เปิดดำเนินการอย่างน้อย 2 ปี ขึ้นไป
2. เป็นร้านอาหารที่มีพื้นที่ 50-200 ตร.ม.
3. เป็นร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dinning)
4. ราคาอาหารระดับปานกลาง ตั้งแต่ 100 ถึง 800 บาท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) กล่าวคือ มีการกำหนดแนวทาง และโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้า โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการตอบ ไม่จำกัดขอบเขตการตอบคำถาม และขยายความในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งผลลัพธ์นอกเหนือความคาดหมายของผู้วิจัย โดยคำถามในงานวิจัยนี้มีที่มาจาก 2 วิธี คือ

1. การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) การรวบรวมข้อมูล และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ได้จากบท 2 ของงานวิจัย
2. การสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวคำถามที่เหมาะสม ทั้งนี้เน้นการถามถึงการปรับตัวในการดำเนินกิจการร้านอาหารในช่วงสถานการณ์ของ VUCA World จากนั้นจึงถามเจาะลึกในประเด็นต่าง ๆ

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ให้สัมภาษณ์อีกครั้งว่ามีความเหมาะสมในการเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และแนวทางแก้ไข

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการร้านอาหาร

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการส่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และทำการแก้ไขตามคำแนะนำให้สมบูรณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง และเมื่อเก็บข้อมูล เรียบร้อยแล้วได้ทำการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์นี้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญรายนาม ดังต่อไปนี้

1. ดร.อัจจิมา ศุภจิริยาวัตร
2. ดร.จิรศักดิ์ รัตนวงษ์
3. ดร.ศิษฐ์ วงศ์อาษา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1997) โดยผลการสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) คือ 1.00 แสดงว่าข้อมูลชุดคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ และคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย รหัสโครงการวิจัย : G-HU250/2566 ได้ผ่านการพิจารณาเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2566 ตามเอกสารเลขที่ IRB4-264/2566 (เอกสารแนบในภาคผนวก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณภาพ ที่เป็นผู้ประกอบการร้านอาหาร ซึ่งสามารถให้ข้อมูลในด้านที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี การขอให้ผู้สัมภาษณ์เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการเข้าไปขอสัมภาษณ์ที่ร้าน โดยมีการแจ้งกล่าวล่วงหน้า เถาถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการสัมภาษณ์เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และแจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบว่าหลังจากการสัมภาษณ์อาจมีการเปิดเผยข้อมูลบางส่วนเช่น ข้อมูลส่วนตัว หลังจากได้รับการยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงจะเริ่มการสัมภาษณ์ วันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัว โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์อีกครั้งเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเอง

ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์ให้มากที่สุด โดยการสัมภาษณ์จะเป็นไปในลักษณะของการพูดคุย เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์คำถามในแต่ละส่วน โดยซักถามเพิ่มเติมในข้อมูลที่เป็นประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์หรือตีความ ที่มีประสิทธิภาพ และอาจมีการเพิ่มเติมหรือปรับเปลี่ยนคำถามตามสถานการณ์ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูล และเข้าใจกลุ่มตัวอย่างได้มากที่สุด ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยจะมีการจดบันทึก มีการพูดคุยตอบโต้ตามความเหมาะสมและขออนุญาตอัดเสียงเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในภายหลัง โดยหลังจากจบการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะมีการสอบถาม และบันทึกข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งชี้แจงว่าจะปิดเป็นความลับ และนำเสนอเฉพาะผลการวิจัย

การวิเคราะห์และประมวลผล

เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และจดบันทึก เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้มีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลโดยใช้วิธี Reflexivity คือ มีการถามย้อนกลับไปยังผู้ให้ข้อมูล “คุณหมายความว่าอย่างไรเมื่อพูดว่า...” หรือ “กรุณาอธิบายเพิ่มเติมในสิ่งที่คุณพูด” เพื่อให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้องในข้อมูลที่ได้รับอย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยได้นำคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบเนื้อหา (Content Validity) โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน และเหมาะสม (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ และตีความควบคู่กับการสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด จนได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและครบถ้วนเพื่อนำมาสรุปผลโดยใช้การพรรณนา

1. การจัดระเบียบข้อมูล ผู้ทำการวิจัยจะทำการจัดเกลาคำตอบที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ซึ่งบางประโยคผู้สัมภาษณ์อาจให้ข้อมูลในลักษณะคำพูดที่ไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยจึงต้องทำการจัดเกลาภาษาก่อน นอกจากนั้นผู้วิจัยจะทำการแยกคำพูดที่เป็นประเด็นสำคัญออกมาจากคำตอบทั้งหมด เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การแสดงข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่ทำกรแยกออกมาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์เอง และหาความสอดคล้องของคำตอบระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การสรุปผลต่อไปการหาข้อสรุป เมื่อหาความเชื่อมโยงของข้อมูลได้แล้ว ผู้ทำการวิจัยจะต้องจัดข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกันมากที่สุด เพื่อหาข้อสรุปถึงเหตุผลส่วนมากที่ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปตอบผลการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Dept Interview) โดยใช้วิธีการจัดบันทึก รวบรวมข้อมูลทั้งหมด และกำหนดข้อคำถามปลายเปิด (Open-end questions) โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยให้สมบูรณ์ โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยได้มีกรณีนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการร้านอาหาร จังหวัดชลบุรี ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจของผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World โดยมีรายละเอียดดังนี้

Volatility: สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน

Uncertainly: สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก เชื้อไวรัส Covid-19 การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ

Complexity: สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง การบริหารจัดการภายในร้านอาหาร

Ambiguity: สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง สถานการณ์การป้องกันไวรัส ทำให้ทางร้านมีต้นทุนเพิ่มมากขึ้น

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World ในด้านส่วนประสมทางการตลาด 7Ps โดยมีรายละเอียดดังนี้

Volatility: สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง เนื่องด้วยจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของค่าเงิน ทำให้มีผลกระทบต่อต้นทุนเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทางร้านอาหารมีการจัด Promotion เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น

Uncertainly: สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เนื่องด้วยจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น Covid-19 ทำให้เศรษฐกิจได้รับผลกระทบ ผู้บริโภคจึงมีการปรับตัวใช้จ่ายอย่างค้ำมือมากขึ้น ทางร้านอาหารมีการปรับตัวโดยเข้าร่วมแคมเปญส่วนลดในช่วงเทศกาล

Complexity: สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง เนื่องด้วยจากสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการภายในร้านอาหาร เช่น การลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลงเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของร้านอาหาร แต่ทำให้พนักงานยังมีรายได้

Ambiguity: สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง เนื่องด้วยจากสถานการณ์ในช่วงป้องกันไวรัสทำให้บางร้านอาหารจะต้องปิดร้านสักระยะหนึ่ง และจำเป็นที่จะต้องเตรียมอุปกรณ์ฆ่าเชื้อทำให้มีต้นทุนเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ร้านอาหารมีการปรับตัวจากเหตุการณ์ดังกล่าว เพราะรายละเอียดในส่วนนี้จะถูกคำนวณเป็นต้นทุนของทางร้านตั้งแต่แรก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประชากร ลักษณะของประชากรของผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ที่เปิดกิจการร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอเหมาะสมควร เน้นบรรยากาศสบาย ๆ เป็นกันเอง ราคาอาหารระดับปานกลาง พนักงานบริการแบบเป็นกันเอง โดยมีพื้นที่ของร้านอาหารที่ 50 – 200 ตารางเมตร โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการจำนวน 20 ราย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิจัย และเข้าเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถดำเนินการเก็บข้อมูลได้จากกิจการร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ได้ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 1 กลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 20 ราย

ผู้ประกอบการ	ประเภทของร้านอาหารที่ให้บริการ	รูปแบบการลงทุน	ขนาดของธุรกิจ	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์	ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
E1	ร้านอาหารญี่ปุ่น ร้านที่ 1	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	กลาง	หุ้นส่วน	4 ปี	200,000 บาท
E2	ร้านอาหารญี่ปุ่น ร้านที่ 2	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	กลาง	หุ้นส่วน	2 ปี	400,000 บาท
E3	ร้านอาหารญี่ปุ่น ร้านที่ 3	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	กลาง	หุ้นส่วน	มากกว่า 10 ปี	400,000 บาท
E4	ร้านอาหารเกาหลี ร้านที่ 1	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	9 ปี	400,000 บาท
E5	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 1	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	8 ปี	1,400,000 บาท
E6	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 2	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	2,000,000 บาท
E7	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 3	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	4 ปี	700,000 บาท
E8	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 4	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	500,000 บาท
E9	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 5	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	2,000,000 บาท
E10	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 6	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	2,000,000 บาท
E11	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 7	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	700,000 บาท
E12	ร้านอาหารไทย ร้านที่ 8	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	2,000,000 บาท

ผู้ประกอบการ	ประเภทของร้านอาหารที่ให้บริการ	รูปแบบการลงทุน ร้านอาหาร	ขนาด ของธุรกิจ	ตำแหน่งของผู้ให้ สัมภาษณ์	ระยะเวลาในการ ประกอบธุรกิจ	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
E13	ร้านอาหารไทยร้านที่ 9	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	6 ปี	800,000 บาท
E14	ร้านอาหารไทยร้านที่ 10	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	1,000,000 บาท
E15	ร้านอาหารไทยร้านที่ 11	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	700,000 บาท
E16	ร้านอาหารไทยร้านที่ 12	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	9 ปี	600,000 บาท
E17	ร้านอาหารไทยร้านที่ 13	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	4 ปี	500,000 บาท
E18	ร้านอาหารไทยร้านที่ 14	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	มากกว่า 10 ปี	700,000 บาท
E19	ร้านอาหารไทยร้านที่ 15	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	กลาง	หุ้นส่วน	8 ปี	1,000,000 บาท
E20	ร้านอาหารไทยร้านที่ 16	เจ้าของคนเดียว	กลาง	เจ้าของร้าน	4 ปี	400,000 บาท

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบธุรกิจที่สัมภาษณ์ 20 ราย พบว่า ประเภทร้านอาหารที่ให้บริการ ร้อยละ 80 เป็นร้านอาหารไทย ร้อยละ 15 ลำดับต่อมาเป็นร้านอาหารญี่ปุ่น และร้อยละ 5 เป็นร้านอาหารเกาหลีตามลำดับ ส่วนมากดำเนินการในรูปแบบเป็นเจ้าของคนเดียวคิดเป็นร้อยละ 80 และห้างหุ้นส่วนร้อยละ 20 โดยมีขนาดธุรกิจขนาดกลางทั้งหมด ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากเป็นเจ้าของร้านคิดเป็นร้อยละ 80 และเป็นห้างหุ้นส่วนร้อยละ 20 ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ ดำเนินการมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 ลำดับต่อมาดำเนินการ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 และ

ดำเนินการน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 15 โดยสัดส่วนรายได้เฉลี่ยของร้านอาหารที่มากกว่า 1,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35 ถ้าจับต่อมารายได้เฉลี่ยของร้านอาหาร 500,000-1,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35 และรายได้เฉลี่ยของร้านอาหาร น้อยกว่า 500,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30 ตามลำดับ



ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1. ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility)

ตารางที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E1	การเปลี่ยนแปลงของค่าเงินส่งผลให้ราคาวัตถุดิบแพงขึ้น ต้องมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้นแต่ได้ของในปริมาณที่เท่าเดิมแต่ก็ยังไม่สามารถเพิ่มราคาอาหารได้
E2	ราคาอาหารสดและวัตถุดิบอื่น ๆ ผันผวนตามราคาตลาด ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้การประมาณการการสั่งซื้อเป็นไปได้ยาก เนื่องจากวัตถุดิบบางชนิดของทางร้านจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ส่งผลให้ราคาสินค้าจากต่างประเทศแพงขึ้น และค่าขนส่งสินค้าจากต่างประเทศก็เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน
E3	สถานการณ์ที่ผันผวนส่งผลต่อการวางแผนในการสั่งซื้อวัตถุดิบ เกิดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ
E4	ผู้บริโภคไม่กล้าจับจ่ายใช้สอย และชะลอการใช้จ่าย ส่งผลต่อจำนวนลูกค้า และยอดขายที่ลดลงเป็นจำนวนมาก
E5	ราคาวัตถุดิบมีการปรับตัวขึ้น ทำให้ทางร้านต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ในขณะที่จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลง
E6	จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลงจากเดิมเป็นอย่างมาก และพฤติกรรมผู้บริโภคก็มีการเปลี่ยนแปลงไปหลังจากที่มี Covid-19 เข้ามา
E7	จากสถานการณ์ Covid-19 ที่ผ่านมาทำให้ราคาวัตถุดิบและวัตถุดิบที่จำเป็นต่อการบริการเพิ่มสูงขึ้น แต่ทางร้านยังคงต้องยึดราคาขายตามเดิม เนื่องจากราคาวัตถุดิบแต่ละวันไม่คงที่
E8	ค่าอาหารสดราคาไม่คงที่ ทำให้การวางแผนในการลงทุนเป็นไปได้ยาก จึงต้องมีการวางแผนการสั่งซื้อวันต่อวัน ไม่สามารถสต็อกสินค้าไว้ได้ เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการก็น้อยลง
E9	ส่วนมากที่กระทบกับทางร้านเป็นเรื่องของค่าวัตถุดิบที่สูงขึ้นจากที่เศรษฐกิจไม่ดี และค่าแรงก็มีการปรับสูงขึ้น แต่จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลงไปมาก

ผู้ให้ สัมภาษณ์	คำตอบ
E11	สถานการณ์ที่ผันผวนทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ ในช่วง ที่ Covid-19 ระบาดใหม่ ๆ ทางร้านปรับตัวยากมาก เนื่องจากราคาค่าวัตถุดิบสูงขึ้น ลูกค้าน้อยลง แต่ทางร้านยังคงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่นค่าโสหุ้ย และค่าจ้างพนักงาน เพราะว่าไม่สามารถคาดการณ์ว่าโรคนี้อจะหายไปเมื่อไร แต่เมื่อนานเข้าก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
E12	วัตถุดิบที่จำเป็นขาดตลาด ช่วง Covid-19 ราคาค่าวัตถุดิบแพงมาก และหาซื้อ ได้ยากขึ้น
E13	ได้รับผลกระทบในทุกด้าน ส่วนมากจะเป็นในเรื่องของต้นทุนที่สูงขึ้น จากราคาค่าอาหารสดแพงขึ้น
E14	ราคาค่าวัตถุดิบแพงขึ้น และวัตถุดิบหลักของทางร้านโดยปกติจะมีการสั่งเป็นจำนวนมากในแต่ละรอบของการสั่งสินค้า แต่หลังจากมีการระบาดของ Covid-19 เข้ามาทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการลดน้อยลง สินค้าที่สต็อกไว้ก็ค้างไว้นานจนขาดทุน
E15	พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเศรษฐกิจไม่ดีและไม่กล้าใช้จ่ายเงิน
E16	ลูกค้าน้อยลง เมื่อเทียบกับสถานการณ์ปกติ
E17	ลูกค้าที่มาใช้บริการน้อยลง และค่าวัตถุดิบแพงขึ้น
E18	ราคาค่าสินค้า และวัตถุดิบที่นำมาใช้มีการปรับตัวสูงขึ้น บางอย่างก็หาซื้อได้ยากมากขึ้น การวางแผนการสินค้าก็สามารถทำได้ยาก เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการไม่แน่นอนในแต่ละวัน และมีจำนวนที่น้อยลงไปมากจากแต่ก่อนที่เกิดโรคระบาด
E19	จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลง
E20	จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการและ ค่าอาหารสดที่ไม่สามารถสต็อกได้ก็มีราคาสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนของทางร้านก็ไม่คงที่

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 3 ผลการดำเนินการร้านอาหาร จากสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility)

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility)

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ต้นทุนค่าวัตถุดิบไม่คงที่	12	48
จำนวนลูกค้าลดน้อยลง	8	32
ต้นทุนอื่น ๆ ปรับตัวสูงขึ้น	4	17
การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค	1	3

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน พบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการที่ทางผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุดคือ เรื่องของต้นทุนค่าวัตถุดิบมีความผันผวนสูงจากการปรับตัวของค่าเงินที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ คิดเป็นร้อยละ 48 ลำดับต่อมาคือ จำนวนลูกค้าที่ลดน้อยลงเนื่องจากไม่กล้าจับจ่ายใช้สอย คิดเป็นร้อยละ 32 ลำดับต่อมาคือ ต้นทุนอื่น ๆ ปรับตัวสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นค่าจ้างพนักงาน ค่าอุปกรณ์ที่จำเป็นภายในร้าน ค่าเชื้อเพลิงต่าง ๆ ก็มีการปรับราคาที่สูงขึ้นตามเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 17 และลำดับสุดท้ายคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค คิดเป็นร้อยละ 3

สรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการร้านอาหารในสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคาดเดาไม่ได้ โดยปัญหาเหล่านั้นได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พบเจอ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ทั้งสิ้น เนื่องจากเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ผู้ประกอบการไม่สามารถวางแผนรับมือได้ ก่อนที่จะเกิดปัญหาเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากการลงทุนในการดำเนินการ จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลง การปรับตัวของต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

2.2. ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly)

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E1	เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ที่ผ่านมาทำให้เศรษฐกิจแย่ลงไปมาก ผู้คนต่างไม่ออกมาใช้บริการเนื่องจากต้องการป้องกันตนเองจากโรคระบาด และสภาพคล่องทางการเงินยังไม่เสถียร ทำให้ไม่มีการใช้จ่ายใช้สอย
E2	จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการน้อยลง
E3	ยอดขายลดลง เนื่องจากลูกค้ามาใช้บริการลดลง
E4	ลูกค้ามาใช้บริการลดลง แต่ต้นทุนทางวัตถุดิบยังคงเท่าเดิม บางตัวก็มีการปรับขึ้นมากกว่าเดิม
E5	เนื่องจากเศรษฐกิจไม่แน่นอนทำให้ต้องมีการปรับแผนธุรกิจในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอด ซึ่งการวางแผนด้านต้นทุนทำได้ยาก
E6	จำนวนลูกค้าที่ลดลง แต่ไม่สามารถลดปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบได้ เนื่องจากไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า วันไหนที่จะมีลูกค้ามาใช้บริการมาก น้อยทำให้ต้องสต็อกของให้พร้อมตลอด
E7	การแบกรับค่าต้นทุนในการเตรียมวัตถุดิบให้พร้อมต่อการให้บริการ แต่ลูกค้ามาใช้บริการน้อยลงไปมาก
E8	ค่าขนส่งวัตถุดิบแพงมากขึ้น จากการปรับตัวของราคาน้ำมัน ทำให้ต้องสั่งของมาสต็อกเยอะ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง
E9	มีการสต็อกสินค้าบางรายการ เพราะโดยปกติแล้ว บางเดือนของจะขาดตลาด ทำให้จำเป็นต้องมีการสั่งซื้อล่วงหน้า ในจำนวนมาก แต่เมื่อเศรษฐกิจไม่ดีลูกค้าก็ไม่มีการสั่งซื้อ
E10	ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น ทั้งค่าวัตถุดิบ ค่าครองชีพ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
E11	การลดลงของยอดขายที่มากกว่า 80% โดยลูกค้ามีความกลัวโรคระบาดทำให้ไม่กล้าเข้ามาใช้บริการ
E12	แบกต้นทุนคงที่เท่าเดิม อย่างเช่น ค่าน้ำ และค่าไฟ ค่าวัตถุดิบต่าง ๆ แต่ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ
E13	ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ

ผู้ให้ สัมภาษณ์	คำตอบ
E14	ยอดขายลดลงเป็นจำนวนมาก
E15	มีลูกค้ามาใช้บริการน้อยมาก หรือบางวันก็แทบไม่มีเลย
E16	สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา เนื่องจากยอดขายลดลง
E17	การบริหารต้นทุนในขณะที่ยอดขายสวนทางกัน
E18	ลูกค้ามาใช้บริการลดลง
E19	จำนวนลูกค้ามาใช้บริการน้อยลง
E20	ยอดขายลดลง เนื่องจากผู้บริโภคไม่ออกมาทานอาหารนอกบ้าน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 5 ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly)

ตารางที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly)

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
การบริหารต้นทุน	7	30
ยอดขายลดลง	6	26
จำนวนลูกค้าลดลง	5	21
สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา	3	13
การปรับแผนธุรกิจ	1	5
ค่าขนส่งสูงขึ้น	1	5

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารทั้ง 20 ร้าน พบว่า องค์กรประกอบที่ทางผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุดคือ เรื่องของการบริหารต้นทุน คำว่าวัตถุดิบมีความผันผวนสูงจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 30 ลำดับต่อมาคือ ยอดขายลดลง คิดเป็นร้อยละ 26 ลำดับต่อมาคือ จำนวนลูกค้าลดลง คิดเป็นร้อยละ 21 ลำดับต่อมาสภาพคล่องทางการเงินมีปัญหาเนื่องจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 13 ลำดับต่อมาคือ การปรับแผนธุรกิจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจทำให้ต้องมีการปรับแผนการลงทุนและการให้บริการอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 5 และลำดับสุดท้ายคือค่าขนส่งวัตถุดิบสูงขึ้นจากการปรับตัวของราคาน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 5

สรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้คือการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนด้านวัตถุดิบสูงขึ้น และผู้บริโภคไม่กล้าออกมาจับจ่ายใช้สอยได้ตามปกติ เมื่อจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายก็ตกลงเช่นกัน แต่ทางร้านอาหารยังคงต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น โดยที่รายได้สวนทางกัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินที่จะต้องทำให้ทางผู้ประกอบการร้านอาหารจำเป็นต้องมีการปรับแผนการดำเนินการอยู่เสมอ

2.3. ผลการดำเนินการร้านอาหารใน จากสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity)

ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E1	ไม่มีผลต่อการบริการ
E2	ไม่มีผลต่อการบริการ
E3	ไม่มีผลต่อการบริการ
E4	ไม่มีผลต่อการบริการ
E5	ไม่มีผลต่อการบริการ ไม่มีการปลดพนักงาน
E6	จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานไว้
E7	ไม่มีผลต่อการบริการ
E8	ไม่มีผลต่อการบริการ ไม่มีการปลดพนักงาน เนื่องจากการบริหารงานแบบครอบครัว
E9	ไม่มีผลต่อการบริการ
E10	ลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนพนักงาน
E11	ไม่มีผลต่อการบริการ
E12	ลดจำนวนพนักงานลง
E13	ไม่มีผลต่อการบริการ
E14	ไม่มีผลต่อการบริการ
E15	ไม่มีผลต่อการบริการ เนื่องจากการเป็นธุรกิจครอบครัว
E16	ไม่มีผลต่อการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E17	ไม่มีผลต่อการบริการ
E18	ไม่มีผลต่อการบริการ
E19	ไม่มีผลต่อการบริการ
E20	ไม่มีผลต่อการบริการ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 7 ผลการดำเนินการผลการดำเนินการร้านอาหารใน จากสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity)

ตารางที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity)

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ไม่มีผลต่อการดำเนินงาน	17	85
ลดจำนวนพนักงาน	3	3

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน พบว่า องค์กรประกอบในด้านของโครงสร้างการจัดการบริการภายในร้านอาหาร ที่ทางผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุดคือ ไม่มีปัญหาต่อการดำเนินการ เนื่องจากส่วนมากเป็นธุรกิจที่บริหารโดยครอบครัวกันเองจึงไม่มีมีการปรับโครงสร้างการให้บริการเท่าไร คิดเป็นร้อยละ 85 และอีกส่วนหนึ่งเป็นด้านของการปรับลดต้นทุนโดยการลดจำนวนพนักงานลง จากที่ก่อนการเกิดโรคระบาดพนักงาน 1 คนดูแล 2-3 โต๊ะ ต้องมีการเปลี่ยนให้ดูแลเป็น Zone แทน เนื่องจากต้องประหยัดต้นทุนค่าจ้าง คิดเป็นร้อยละ 15

สรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบมาจากปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้ คือการบริหารจัดการต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ของทางร้านอาหาร เนื่องจากเป็นต้นทุนคงที่ ที่ทางร้านอาหารสามารถบริหารจัดการได้ โดยต้นทุนดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการต่อร้านอาหารส่วนมาก แต่ยังคงมีร้านอาหารบางส่วนที่ต้องดูแลพนักงานเป็นจำนวนมาก และจำเป็นต้องปรับลดจำนวนพนักงานลงเพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการ

2.4. ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity)

ตารางที่ 8 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity)

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E1	การเพิ่มต้นทุนด้านการทำความสะอาดและน้ำยาฆ่าเชื้อ
E2	เพิ่มต้นทุนด้านการเตรียมอุปกรณ์ฆ่าเชื้อเพิ่มเติมในจุดที่ให้บริการ
E3	เพิ่มต้นทุนด้านการจัดเตรียมอุปกรณ์ฆ่าเชื้อ
E4	มาตรการกีดกันและเคอร์ฟิวทำให้ออขายลดลงเป็นอย่างมาก
E5	การกีดกัน เคอร์ฟิว และการให้ใช้บริการที่ร้านอย่างมีเงื่อนไข ทำให้ผู้บริโภคมาใช้บริการลดลงเป็นจำนวนมาก
E6	ต้องมีการปิดร้านเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งทำให้ร้านขาดรายได้
E7	การเพิ่มต้นทุนด้านการทำความสะอาดและน้ำยาฆ่าเชื้อ
E8	มาตรการงดเดินทางออกจากบ้านโดยไม่จำเป็น ทำให้ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการในบางวัน และระยะเวลาในการให้บริการลดลงซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของร้าน
E9	เนื่องจากช่วง Covid-19 ที่ผ่านมา มีมาตรการกีดกัน เคอร์ฟิว การจำกัดคนเข้าใช้บริการส่งผลให้ออขายเป็นจำนวนมาก เนื่องจากสามารถเปิดพื้นที่ให้บริการได้เพียงแค่ 75% เท่านั้น
E10	การกำหนดมาตรการในการป้องกัน Covid-19 ส่งผลต่อจำนวนการให้บริการของผู้บริโภคและยอดขายของทางร้านลดลง
E11	ต้องปิดร้านระยะหนึ่ง ส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงิน
E12	ยอดขายลดลงเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป
E13	จำเป็นต้องปิดร้านตามมาตรการของรัฐบาล
E14	จำกัดเวลาให้บริการตามมาตรการทำให้ออขายลดลงเป็นอย่างมาก
E15	ปิดร้านตามมาตรการป้องกันโรค ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของร้านเป็นอย่างมาก
E16	จำกัดเวลาให้บริการ และเปิดการขายส่งแบบ Delivery แทน ซึ่งจำเป็นต้องทำให้ออขายลดลงเนื่องจากมีค่าขนส่งเพิ่มเข้ามาด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E17	จำกัดเวลาการให้บริการ และบางช่วงต้องปิดร้านตามมาตรการของรัฐบาล ลูกค้ามาใช้บริการน้อยลง
E18	ไม่มีลูกค้าออกมาใช้บริการร้านอาหาร ทำให้สภาพคล่องทางการเงินติดขัด
E19	ปิดร้านตามมาตรการป้องกันโรค ขาดรายได้
E20	จำกัดเวลาการให้บริการ และการเพิ่มต้นทุนด้านการทำความสะอาดและน้ำยา ฆ่าเชื้อ

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ ผลการดำเนินการผลการ
ดำเนินการร้านอาหาร จากสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity)

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity)

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ต้นทุนด้านการทำความสะอาดและการฆ่าเชื้อ	5	20
ยอดขายลดลง	4	17
สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา	4	17
ปิดร้านชั่วคราว	4	17
การจำกัดเวลาการให้บริการ	4	17
จำนวนลูกค้าลดลง	3	12

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร
ทั้ง 20 ร้าน ในด้านของการกำหนดมาตรการในการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไวรัส ส่งผลต่อการ
ดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรการของรัฐบาลที่ต้องการป้องกันการ
แพร่กระจายของเชื้อไวรัส ทำให้ต้องร้านอาหารต้องเพิ่มต้นทุนด้านการทำความสะอาด การฆ่าเชื้อ
ก่อนการให้บริการเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 ลำดับต่อมาจากการกำหนดมาตรการของรัฐบาลในด้าน
ของการจำกัดเวลาในการบริการ เคอร์ฟิว หรือการปิดให้บริการชั่วคราวส่งผลสภาพคล่องทาง
การเงินมีปัญหา โดยแบ่งเป็น ยอดขายลดลง ร้อยละ 17 สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา ร้อยละ 17
ปิดร้านชั่วคราว ร้อยละ 17 การจำกัดเวลาการให้บริการ ร้อยละ 17 มากถึงร้อยละ 68 และลำดับ
สุดท้ายคือจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดลง ร้อยละ 12

สรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการร้านอาหารจากสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ คือ การประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งจังหวัดชลบุรี ถูกจัดเป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุด และเข้มงวดหรือ "พื้นที่สีแดงเข้ม" โดยมาตรการงดเดินทางออกจากบ้านโดยไม่จำเป็น ทั้งการทำงานที่บ้าน และการห้ามออกนอกเคหะสถาน (เคอร์ฟิว) ระหว่างเวลา 21.00-04.00 น. ซึ่งทำให้การดำเนินการร้านอาหารต้องปิดการให้บริการอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเมื่อมีมาตรการผ่อนคลายนประกาศออกมาใน Phase 2 จังหวัดชลบุรีก็ยังคงอยู่ในกลุ่มพื้นที่ควบคุมสูงสุดเช่นกัน แต่มีการผ่อนปรนในด้านของการให้บริการ คือ ร้านอาหารนอกอาคาร เปิดโล่ง หรือไม่มีเครื่องปรับอากาศ ให้นั่งรับประทานอาหารได้ 75% ของพื้นที่ และร้านอาหารแบบมีเครื่องปรับอากาศ และร้านอาหารในห้างสรรพสินค้า นั่งรับประทานอาหารได้ 50% ของพื้นที่ร้าน โดยจะต้องมีการรักษาความสะอาด และการแพร่กระจายเชื้ออย่างเคร่งครัด ซึ่งทำให้ทางร้านอาหารจำเป็นต้องมีต้นทุนด้านการทำความสะอาดเพิ่มเติม

2.5 ผลการดำเนินการก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ปัจจัยเสี่ยงที่ธุรกิจร้านอาหารต้องเผชิญ

ตารางที่ 10 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านปัจจัยเสี่ยงก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E1	ไม่มีผลต่อการดำเนินการ เนื่องจากเป็นร้านราเม็งที่มีการตกแต่งร้านสไตล์ญี่ปุ่นเป็นร้านแรก ๆ ทำให้ได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นอย่างดี
E2	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E3	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E4	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากร้านอาหารเกาหลีในละแวกเดียวกันยังไม่แพร่หลาย
E5	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง สามารถวางแผนธุรกิจในระยะยาวได้ ไม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนบ่อย
E6	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง สามารถดำเนินการให้บริการตามปกติ
E7	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E8	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E9	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E10	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E11	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E12	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E13	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E14	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E15	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E16	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E17	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E18	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E19	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง
E20	ไม่พบปัจจัยเสี่ยง

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 11 ผลการดำเนินการก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ปัจจัยเสี่ยงที่ธุรกิจร้านอาหารต้องเผชิญ

ตารางที่ 11 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านปัจจัยเสี่ยงก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ไม่พบปัจจัยเสี่ยง	20	100

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารทั้ง 20 ร้าน ในด้านของการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ธุรกิจร้านอาหารไม่พบปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากสามารถวางแผนการบริหารจัดการได้จากการวิเคราะห์ยอดการใช้บริการของลูกค้าจากเดือนที่ผ่าน ๆ มา

2.6 ผลกระทบต่อการดำเนินการจากการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19

ตารางที่ 12 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกด้านผลกระทบต่อธุรกิจจากการเกิดการแพร่ระบาด

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E1	ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น จำนวนลูกค้าลดน้อยลง
E2	จำนวนลูกค้าลดน้อยลง

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
E3	จำนวนลูกค้าลดน้อยลง
E4	การใช้บริการของลูกค้าที่ลดลง
E5	พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ต้องมีการปรับตัวมากขึ้น
E6	ต้นทุนค่าวัสดุคิบบเพิ่มสูงขึ้นจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ และยอดขายลดลง
E7	ยอดขายลดลง
E8	สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา ยอดขายลดลงเป็นจำนวนมากและต้องมีการปรับตัวด้านการให้บริการเป็นการขายผ่าน Delivery แทน
E9	ยอดขายลดลง ต้องลดต้นทุนในการบริหารจัดการ
E10	ยอดขายลดลง และสภาพคล่องทางการเงินมีปัญหาจากการต้องปิดร้านชั่วคราว
E11	จำนวนลูกค้ามาใช้บริการลดน้อยลง ยอดขายก็ตกลงไปมาก
E12	ต้องมีการลดต้นทุนด้านการให้บริการ เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน
E13	ยอดขายลดลงเป็นอย่างมาก
E14	ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ยอดขายลดลงจากก่อนที่มีโรคระบาด
E15	ยอดขายลดลง
E16	ต้องมีการปรับการให้บริการเป็นการขายผ่าน Delivery แทน เพื่อรักษาสภาพคล่องของร้านอาหาร
E17	ยอดขายลดลง ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงิน
E18	การบริหารต้นทุนที่สูงขึ้นแต่ยอดขายลดลง
E19	ยอดขายลดลงจากเดิมมาก
E20	การเพิ่มต้นทุน และยอดขายลดลง

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 13 ผลกระทบต่อการดำเนินการจากการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19

ตารางที่ 13 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านผลกระทบต่อธุรกิจจากการเกิดการแพร่ระบาด

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ยอดขายลดลง	12	40
ต้นทุนสูงขึ้น	5	16

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา	5	16
จำนวนลูกค้าลดน้อยลง	5	16
การบริหารจัดการต้นทุน	2	6
พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป	2	6

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านของการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร คือ ยอดขายลดลงมากถึง ร้อยละ 40 ลำดับต่อมาคือต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 16 ส่งผลให้สภาพคล่องทางการเงินของร้านอาหารมีปัญหา ร้อยละ 16 จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลง ร้อยละ 16 การบริหารจัดการต้นทุน ร้อยละ 6 และลำดับสุดท้ายคือพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงร้อยละ 6

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการ

สถานการณ์	ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้	การปรับตัว
Volatility	วัตถุดิบมีราคาเพิ่มมากขึ้น	สร้าง Promotion เพื่อดึงดูดลูกค้า เพิ่มยอดขาย
Uncertainty	ความต้องการของผู้บริโภค มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	ติดตามกระแสของสังคม และสร้าง ตัวตน
Complexity	การบริหารจัดการพนักงาน	ปรับชั่วโมงการทำงาน
Ambiguity	สถานการณ์การป้องกันไวรัส	ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารทั้ง 20 ร้าน การปรับตัวของผู้ประกอบการ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี มีการสร้าง Promotion เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค และสร้างยอดขายให้กับผู้ประกอบการ

3.1 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

การตลาด

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์	ด้านของ ราคา	ด้านของ การจัด จำหน่าย	กลยุทธ์ การส่งเสริมทาง การตลาด	ด้าน กระบวนการ ให้บริการ	การจัด การทรัพยากร บุคคล	การสร้างความ เชื่อมั่น นำเพื่อถือ กายภาพ	การจัดการ ปัจจัยทาง กายภาพ
E1 เมนูอาหาร		ไม่มี ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	การจัดแคมเปญส่วนลด ตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันรับปริญญา หรือ โปรโมทกิ้ง Wristband Bangscan 2021 รับ ส่วนลด 10%	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อบริการได้ อย่างทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบ Part-time เพื่อเพิ่มรายได้กับ นักเรียน นักศึกษา	จากยอด ผู้ติดตามบน Facebook 6.8 หมื่นคน และ คะแนนการ รีวิวจากผู้ลูกค้า	การตกแต่ง ร้านสไตล์ ญี่ปุ่น

4.9/10

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์	ด้านของ ราคา	ด้านของ การจัด จำหน่าย	กลยุทธ์ การส่งเสริมทาง การตลาด	ด้าน กระบวนการ ให้บริการ	การจัด การทรัพยากร บุคคล	การสร้างความ เชื่อมั่น น่าเชื่อถือ	การจัดการ ปัจจัยทาง กายภาพ
E2	เน้นวัตถุดิบ Premium เป็นเนื้อ นำเข้าหลากหลาย เกรด จัดเซต เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้าร้าน	การจัดแคมเปญ ส่วนลดตามเทศกาล ต่าง ๆ	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อให้บริการ ได้อย่างทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบ Part-time เพื่อเพิ่มรายได้ กับนักเรียน นักศึกษา	จากยอด ผู้ติดตามบน Facebook 1.7 พันคน และ คะแนนการ รีวิวจากลูกค้า 5/10	การ ตกแต่ง ร้านสไตล์ดี ญี่ปุ่น
E3	เน้นวัตถุดิบ Premium	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้าร้าน	การจัดแคมเปญ ส่วนลดตามเทศกาล ต่าง ๆ	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อให้บริการ ได้อย่างทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบ Part-time เพื่อเพิ่มรายได้ กับนักเรียน นักศึกษา	การจัดโซน อาหารที่ ลูกค้าสามารถ มองเห็นวิธีการ ทำได้	การ ตกแต่ง ร้านสไตล์ดี ญี่ปุ่น

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์	ด้านของ ราคา	ด้านของ จำหน่าย	กลยุทธ์ การส่งเสริมทาง การตลาด	ด้าน กระบวนการ ให้บริการ	การจัด การทรัพยากร บุคคล	การสร้างภาพ เชื่อมั่น น่าเชื่อถือ	การจัดการ ปัจจัยทาง กายภาพ
E4	เพิ่มอาหารกลุ่ม Healthy เพื่อคน รักสุขภาพ เพิ่มเมนูหม้อไฟ สำหรับทานคน เดียวในรูปแบบ ของ Take Away พร้อมทาน	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ หน้าร้าน และ Delivery	เปิดบริการให้บริการ บุฟเฟ่ต์	การให้บริการ ที่รวดเร็ว	การจ้างพนักงาน แบบ Part-time เพื่อเพิ่มรายได้ กับนักเรียน นักศึกษา	อาหารที่มีคุณภาพ และรสชาติดี	การตกแต่ง ร้านสไตล์ดี เก๋ๆ
E5	ไม่มีการปรับเมนู ปรับราคา	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	จัดกิจกรรมแบบ Seasonal เช่น มี กระทงและไฟเย็น ให้บริการฟรีใน วันหยุด	การให้บริการ ที่รวดเร็ว	การจ้างพนักงาน แบบประจำโดย มีสวัสดิการที่พึก และอาหารฟรี	รสชาติอาหารที่คงที่ มีการกำหนดสูตรทุก เมนูอาหารตามตัว หากมีการเปลี่ยนแม่ ครัวรสชาติอาหาร จะไม่เปลี่ยนแปลง	มีที่จอดรถ รองรับ และ ร้านอาหาร ติดคลอง

ร้านได้เลย

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์	ด้านของ ราคา	ด้านของ การจัด จำหน่าย	กลยุทธ์ การส่งเสริมทาง การตลาด	ด้าน กระบวนการ ให้บริการ	การจัด การทรัพยากร บุคคล	การสร้างควม เชื่อมั่น ความ น่าเชื่อถือ	การจัดการ ปัจจัยทาง กายภาพ
E6	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร แต่เพิ่มการ ให้บริการ ด้านเครื่องดื่ม	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	การจัดโปรโมชัน ตาม Seasonal เป็น ส่วนลด/ของแถม พิเศษ เช่น วาเลน ไทน์แจ็กไอศกรีม	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อให้บริการได้ อย่างทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบประจำโดย มีสวัสดิการที่พัก และอาหารฟรี	ความรวดเร็วใน การให้บริการ และรสชาติ อาหาร	ขยายพื้นที่ ร้านอาหารเปิด ลานด้านฟ้า
E7	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	Check-in ร้านอาหาร ลด 10%	การให้บริการที่ รวดเร็ว	การบริหาร จัดการภายใน ครบครัน	การให้บริการ และรสชาติ อาหาร	บรรยากาศวิ ทะเล บนหน้า ผาส่วนตัว
E8	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน/ Delivery	Review ร้านอาหารผ่าน Google / Wongnai รับส่วนลด 10%	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อให้บริการได้ อย่างทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบโดยมี สวัสดิการที่พัก และอาหารฟรี	ความรวดเร็วใน การให้บริการ และรสชาติ อาหาร	ขยายพื้นที่ ร้านอาหารเปิด ลานโล่งเป็น Zone Bar และ ดนตรีสด

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์		ด้านของ การบริการ		ด้าน การบริการ		การสร้างความ เชื่อมั่น		การจัดการ ปัจจัยทาง กายภาพ	
	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการปรับ ราคา	ไม่มีการ เฉพาะหน้า ร้าน/Delivery	การส่งเสริมทาง การตลาด	การบริการ ให้พนักงานแยก ตามโซนเพื่อ ให้บริการได้อย่าง ทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบรายวันมีกร บริหารงานแบบ ครอบครัว	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ รสชาติอาหาร	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ คุณภาพ บริการรวดเร็ว	บรรยากาศ วิวทะเล บนเขา สามมุก	บรรยากาศ วิวทะเล บนเขา สามมุก
E9	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน/Delivery	Review ร้านอาหาร รับส่วนลด 10%	แบ่งพนักงานแยก ตามโซนเพื่อ ให้บริการได้อย่าง ทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบรายวันมีกร บริหารงานแบบ ครอบครัว	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ รสชาติอาหาร	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ คุณภาพ บริการรวดเร็ว	บรรยากาศ วิวทะเล บนเขา สามมุก	บรรยากาศ วิวทะเล บนเขา สามมุก
E10	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	โปรโมชั่นตาม เทศกาล เช่น วันพ่อ ลด 10%	แบ่งพนักงานแยก ตามโซน	การจ้างพนักงาน แบบรายวัน	อาหารสด มี คุณภาพ และ บริการรวดเร็ว	อาหารสด มี คุณภาพ และ บริการรวดเร็ว	ร้านอาหาร ติดทะเล	ร้านอาหาร ติดทะเล
E11	เพิ่มรับจัดงาน เลี้ยง งานแต่ง ให้เข้าสถานที่	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	โปรโมชั่นส่วนลด ตามเทศกาล	แบ่งพนักงานแยก ตามโซนเพื่อบริการ ได้อย่างทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบรายวัน	อาหารสด สะอาด มี คุณภาพ	อาหารสด สะอาด มี คุณภาพ	ร้านอาหาร ติดทะเล	ร้านอาหาร ติดทะเล
E12	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	โปรโมชั่นส่วนลด ตามเทศกาล	แบ่งพนักงานแยก ตามโซนเพื่อ ให้บริการได้อย่าง ทั่วถึง	การจ้างพนักงาน แบบรายวันมีกร บริหารงานแบบ ครอบครัว	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ รสชาติอาหาร	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ รสชาติอาหาร	บรรยากาศ วิวทะเล บนเขา สามมุก	บรรยากาศ วิวทะเล บนเขา สามมุก

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์	ด้านของ ราคา	ด้านของ การจัด จำหน่าย	กลยุทธ์ การส่งเสริม ทางการตลาด	ด้าน กระบวนการ ให้บริการ	การจัด ทรัพยากร บุคคล	การสร้างความ เชื่อมั่น น่าเชื่อถือ	การจัด การบริการ ที่นอกเหนือ จาก บริการ
E13	ไม่มีการ ปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	ส่วนลดตามเทศกาลและ เข้าร่วมโครงการคนละ ครึ่ง ครั้ง	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน ให้บริการได้ อย่างทั่วถึง	การจัดพนักงาน แบบรายวันมี การบริหารงาน แบบครอบครัว	ความรวดเร็ว ในการบริการ และรสชาติ อาหาร	โซนทานอาหาร ที่ยื่นออกที่ทะเล
E14	ไม่มีการ ปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	ไม่มีการจัดกลยุทธ์ทาง การตลาด	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อให้บริการ ได้อย่างทั่วถึง	การจัดพนักงาน แบบรายวันมี การบริหารงาน แบบครอบครัว	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการและ รสชาติอาหาร	เปิดโซนการ ให้บริการชั้น สองที่เห็นวิว ทะเลได้มากขึ้น
E15	ไม่มีการ ปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน/Delivery	ไม่มีการจัดกลยุทธ์ทาง การตลาด	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน	การจัดพนักงาน แบบรายวัน	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการ	บรรยากาศวิว ทะเล
E16	ไม่มีการ ปรับ เมนูอาหาร	ไม่มีการ ปรับราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	จัดกิจกรรมแบบ Seasonal เช่นแจกกระถางในวันลอย กระทง	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน	การจัดพนักงาน แบบรายวัน	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการ	บรรยากาศวิว ทะเลมีโซน และภายนอก

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ด้านของ ผลิตภัณฑ์	ด้านของ ราคา	ด้านของการ จัดจำหน่าย	กลยุทธ์ การส่งเสริม ทางการตลาด	ด้าน กระบวนการ ให้บริการ	การจัดการ ทรัพยากร บุคคล	การสร้างภาพ เชื่อมั่น น่าเชื่อถือ	การจัด การวิจัยทาง กายภาพ
E17	จัดอาหารแบบ Set Manu	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	จัดโปรโมชัน ตามเทศกาล ต่าง ๆ	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อ	การจ้าง พนักงานแบบ รายวัน	ร้านได้รับ มาตรฐาน SHA & SHA+	บรรยากาศวิวดะเด มี คนตรีสด
E18	ไม่มีการปรับ เมนูอาหาร รับจัดเลี้ยง	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	จัดโปรโมชัน ตามเทศกาล ต่าง ๆ	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อ	การจ้าง พนักงานแบบ รายวัน	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการ	มีบริการห้อง Air และภายนอกกริมบ่อ ปลาการ์ฟ
E19	มีการปรับเมนู เครื่องดื่มตามความ ต้องการของลูกค้า	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	จัดโปรโมชัน ตามเทศกาล ต่าง ๆ	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน เพื่อ	การจ้าง พนักงานแบบ รายวัน	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการ	บรรยากาศวิวดะเด มี คนตรีสด
E20	เพิ่มบริการรับจัด งานเลี้ยง งานแต่ง ให้เข้าสถานที่	ไม่มีการ ปรับ ราคา	เปิดบริการ เฉพาะหน้า ร้าน	จัดโปรโมชัน ตามเทศกาล ต่าง ๆ	แบ่งพนักงาน แยกตามโซน	การจ้าง พนักงานแบบ รายวัน	ความรวดเร็ว ในการ ให้บริการ	บรรยากาศวิวดะเด มี คนตรีสด และมีโซน ถ่ายรูปเป็นสะพานยื่น ไปที่ทะเล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ไม่มีการปรับเมนู	10	50
รับจัดเลี้ยง	3	15
จัดเซตเมนู	2	10
เพิ่มวัตถุดิบ Premium	2	10
ปรับเพิ่มเมนูเครื่องดื่ม	2	10
เพิ่มอาหารเพื่อสุขภาพ	1	5

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านของการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าร้านอาหารส่วนมากไม่มีการปรับเมนู คิดเป็นร้อยละ 50 บางร้านมีการเพิ่มการให้บริการเช่น การรับจัดงานเลี้ยงบริษัท งานเลี้ยงแต่งงาน แบบเหมาพื้นที่คิดเป็นร้อยละ 15 มีการจัดเซตเมนูอาหารเพื่องานต่อการสั่งและคุ่มค่า คิดเป็นร้อยละ 10 เพิ่มเมนูวัตถุดิบ Premium ร้อยละ 10 มีการปรับเพิ่มเมนูเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 10 และลำดับสุดท้ายคือเพิ่มอาหารเพื่อสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 5

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ไม่มีการปรับราคา	20	100

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา พบว่าร้านอาหารทุกร้านไม่มีการปรับราคา

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
เปิดบริการเฉพาะหน้าร้าน	16	80
เปิดบริการเฉพาะหน้าร้าน/ Delivery	4	20

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย พบว่าร้านอาหารส่วนมากเปิดบริการเฉพาะหน้าร้าน คิดเป็นร้อยละ 80 และ บางร้านที่เปิดให้บริการทั้งหน้าร้านและแบบ Delivery คิดเป็นร้อยละ 20

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ส่วนลดตามเทศกาล	13	65
จัดกิจกรรมแบบ Seasonal	2	10
Review ร้านอาหาร	2	10
การเปิดให้บริการ Buffet	2	10
Check-in รับส่วนลด	1	5
ไม่มี	1	5

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด พบว่าร้านอาหารส่วนมากมีการจัดโปรโมชั่นส่วนลดตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันรับปริญญา งานวิ่งประจำปี งานวันพ่อ วาเลนไทน์ ฯลฯ คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาเป็นการจัดกิจกรรมแบบ Seasonal เช่นการแจกกระทงในวันลอยกระทง การแจกไอศกรีมในวันวาเลนไทน์ คิดเป็นร้อยละ 10 การ Review ร้านอาหาร คิดเป็นร้อยละ 10 การเปิดให้บริการอาหารแบบบุฟเฟต์ คิดเป็นร้อยละ 10 Check-in ร้านอาหารเพื่อรับส่วนลดร้อยละ 5 และลำดับสุดท้ายคือไม่มีการจัดโปรโมชั่น คิดเป็นร้อยละ 5

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกระบวนการให้บริการ

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกระบวนการให้บริการ

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
แบ่งพนักงานตามโซน เพื่อให้บริการได้อย่างทั่วถึง	20	100

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกระบวนการให้บริการ พบว่าร้านอาหารทุกร้านอาหารมีการแบ่งพนักงานตามโซน เพื่อให้บริการได้อย่างทั่วถึง

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
การจ้างพนักงานแบบรายวัน	12	60
การจ้างพนักงานแบบ Part-Time	4	20
การจ้างพนักงานแบบประจำ	3	15
การบริหารงานภายในครอบครัว	1	5

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่าร้านอาหารส่วนมากมีการจ้างพนักงานแบบรายวัน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นการจ้างแบบ

Part-Time เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับนักเรียน นักศึกษาคิดเป็น ร้อยละ 20 ลำดับต่อมาเป็นการจ้างพนักงานประจำแบบมีสวัสดิการ ที่พักและอาหารฟรี คิดเป็นร้อยละ 15 และลำดับสุดท้ายคือการบริหารงานภายในครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 5

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำ Content Analysis จากตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
ความรวดเร็วในการให้บริการ	10	50
อาหารมีคุณภาพ รสชาติดี	6	30
ยอดผู้ติดตามและการ Review	2	10
มีการโชว์ทำอาหาร	1	5
ได้การรับรองมาตรฐาน	1	5

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้ง 20 ร้าน ในด้านของการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ พบว่าร้านอาหารส่วนมากสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้าด้วยการบริการที่รวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาเป็นอาหารมีคุณภาพ รสชาติดี คิดเป็นร้อยละ 30 ลำดับต่อมาเป็นยอดผู้ติดตามและการ Review ร้านอาหารผ่าน Page ของร้านอาหาร คิดเป็น ร้อยละ 10 ลำดับต่อมาเป็นการโชว์ทำอาหาร คิดเป็น ร้อยละ 5 และลำดับสุดท้ายคือ ได้รับการรับรองมาตรฐาน SHA & SHA+

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตารางที่ 16 การปรับตัวในการบริหารจัดการ
หลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด
ด้านการจัดการปัจจัยทางกายภาพ

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับ
ผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการปัจจัยทางกายภาพ

หัวข้อย่อย	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
บรรยากาศร้านติดทะเล	12	60
การตกแต่งร้านสไตล์ญี่ปุ่น	3	15
การขยายพื้นที่การให้บริการ	2	10
โซนอาหารภายนอกติดคลองและบ่อปลา	2	10
การตกแต่งร้านสไตล์เกาหลี	1	5

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร
ทั้ง 20 ร้าน ในด้านของการปรับตัวในการบริหารจัดการหลังจากสถานการณ์ Covid-19 สำหรับ
ผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านการจัดการปัจจัยทางกายภาพ
พบว่าร้านอาหารส่วนมากมีบรรยากาศร้านติดทะเล มากถึงร้อยละ 60 รองลงมาคือการตกแต่งร้าน
สไตล์ญี่ปุ่นที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ทุกเพศ ทุกวัย คิดเป็นร้อยละ 15 รองลงมาคือการขยายพื้นที่การ
ให้บริการ เช่นการเปิดชั้นด้านฟ้า หรือ การเปิดโซนดนตรีสด คิดเป็นร้อยละ 10 ลำดับต่อมากคือ
โซนอาหารภายนอก คิดเป็นร้อยละ 10 และลำดับสุดท้ายคือการตกแต่งร้านสไตล์เกาหลี
คิดเป็นร้อยละ 5

การวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง VUCA World

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี

	ปัญหาของผู้ประกอบการ	แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการ
Volatility:	การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน	จัด Promotion เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค
Uncertainly:	การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก	การเข้าร่วมแคมเปญส่วนลดในช่วงเทศกาลต่าง ๆ
Complexity:	การบริหารจัดการภายในร้านอาหาร	ลดชั่วโมงการทำงานของพนักงาน
Ambiguity:	สถานการณ์การป้องกันไวรัส	ถูกคำนวณเป็นต้นทุนของทางร้าน

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี พบว่าปัญหาความผันผวนมาจากการเปลี่ยนแปลงค่าเงิน ส่งผลต่อการต่อการบริหารร้านอาหารทำให้ต้องมีการจัด Promotion เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค ความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ทำให้ทางร้านอาหารต้องมีการจัดแคมเปญส่วนลดต่าง ๆ ในช่วงเทศกาล ความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการภายในของร้านอาหาร เนื่องจากต้นทุนต่าง ๆ ที่สูงขึ้นแต่ รายได้ลดลงทำให้ต้องมีการลดชั่วโมงการทำงานของพนักงาน พักงาน หรือเปลี่ยนมาจ้างแบบรายวันแทนเพื่อรักษาสภาพคล่องของร้านอาหาร และสถานการณ์ที่คลุมเครือร้านอาหารจะต้องมีการรับมือกับสถานการณ์การป้องกันไวรัส โดยต้องมีการเพิ่มต้นทุนในด้านของอุปกรณ์ และน้ำยาทำความสะอาด ทำให้ต้นทุนของร้านเพิ่มขึ้น แต่จำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนในด้านนี้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Dept Interview) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการร้านอาหารสมบูรณ์ครบถ้วน จำนวน 20 ราย เพื่อเป็นการศึกษาคำเนินธุรกิจ ศึกษาการปรับตัว และแนวทางในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและธุรกิจของผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World ในด้านส่วนประสมทางการตลาด 7Ps

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นคว้าข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปในเชิงเหตุและผล โดยอาศัยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงไปใช้กับประชากร โดยอาศัยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และเลือกใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เก็บข้อมูลนั้น ได้เลือกใช้ตัวอย่างแบบการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive/Judgmental Sampling) ทั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 ราย เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีขนาดพื้นที่ร้านอาหาร ที่ 50 – 200 ตารางเมตร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพียงพอและเหมาะสมสำหรับนำมาใช้วิเคราะห์และประมวลผลวิจัยให้เกิดความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการคัดกรองจากหลัก ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ดี 5 ประการ ของ Rubin and Rubin จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

5.1 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหาร

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) พบว่าการการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในโลก VUCA ต้องปรับตัวอย่างยืดหยุ่น โดยเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้เหมาะสม เช่น บริการส่งอาหารออนไลน์ การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงการสื่อสารที่โปร่งใสกับลูกค้าและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.1.1 สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility) พบว่า องค์กรประกอบที่ทางผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุดคือ เรื่องของต้นทุนค่าวัตถุดิบมีความผันผวนสูงจากการปรับตัวของค่าเงินที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้จะต้องมีการวางแผนในการสั่งซื้อวัตถุดิบอย่างแม่นยำ

5.1.2 สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly) ส่งผลให้การบริหารต้นทุนค่าวัตถุดิบมีความผันผวนสูงจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการลดน้อยลงและยอดขายก็ตกลงไปมากเช่นกัน

5.1.3 สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) เช่น โครงสร้างการจัดการบริการภายในร้านอาหารไม่มีผลต่อการดำเนินการ เนื่องจากส่วนมาเป็นธุรกิจครอบครัวแผนการบริหารงานจึงทำให้ร้านอาหารส่วนมากไม่ค่อยพบกับปัจจัยเสี่ยง แต่บางร้านที่เคยมีการจ้างพนักงานจำนวนมาก จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานไว้ หรือการปลดพนักงานออกชั่วคราวเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินของกิจการ

5.1.4 สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity) เช่น การกำหนดมาตรการในการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไวรัส พบว่ามาตรการของรัฐบาลในช่วงของการเกิดโรคระบาด Covid-19 ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรการของรัฐบาลที่ต้องการป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ทำให้ต้องร้านอาหารต้องเพิ่มต้นทุนด้านการทำความสะอาด การฆ่าเชื้อก่อนการให้บริการทำให้มีต้นทุนที่สูงขึ้น แต่ยอดขายกลับสวนทางกันเนื่องจากการกำหนดมาตรการของรัฐบาลในด้านของการจำกัดเวลาในการบริการ เคอร์ฟิว หรือการปิดให้บริการชั่วคราวส่งผลต่อจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการลดลง และยอดขายก็ตกลงมากกว่า 80% ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา

ดังนั้นในช่วงที่มีมาตรการในการป้องกัน ทำให้กิจการไม่สามารถเปิดได้เต็มเวลาตามปกติได้ ทำให้ผู้ประกอบการหลาย ๆ รายจำเป็นต้องปรับรูปแบบในการบริหารงานเพื่อความอยู่รอด

5.2 การปรับตัวของผู้ประกอบการในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร พบว่าภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้ประกอบการจึงต้องมีกลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.2.1 ปรับรูปแบบบริการและช่องทางจำหน่าย : ในยุคดิจิทัล การมีหน้าร้านเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการต้องนำเสนอช่องทางเข้าถึงที่หลากหลาย เช่น การร่วมมือกับแพลตฟอร์มเดลิเวอรี่ การสร้างเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันสำหรับการสั่งอาหาร โดยตรง เพื่อให้ลูกค้าสะดวกในการเข้าถึงบริการได้มากขึ้น การเพิ่มบริการแบบ "Takeaway" หรือ "Pick-up" ยังเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการรอ

5.2.2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน : ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ระบบ POS (Point of Sale) ที่ช่วยในการจัดการคำสั่งซื้อและการชำระเงินอย่างรวดเร็ว การใช้ระบบคลังสินค้าอัตโนมัติที่ช่วยในการควบคุมวัตถุดิบ และการนำ AI หรือข้อมูลการวิเคราะห์ (Analytics) มาช่วยวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงเมนูหรือการตลาดที่ตรงเป้าหมายมากขึ้น

5.2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ : วัตถุดิบเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจร้านอาหาร การจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลือกใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง หรือการจัดการสต็อกสินค้าเพื่อป้องกันการสูญเสียวัตถุดิบที่หมดอายุ นอกจากนี้ การควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านพลังงาน น้ำ และทรัพยากรอื่น ๆ จะช่วยลดต้นทุนได้เช่นกัน

5.2.4 สร้างประสบการณ์ลูกค้าที่เป็นส่วนตัว : ในยุคนี้การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ประกอบการสามารถใช้ข้อมูลลูกค้า เช่น ข้อมูลการสั่งซื้อ หรือการเก็บ Feedback มาปรับปรุงบริการและนำเสนอ โปรโมชันหรือเมนูที่ตรงกับความชอบของลูกค้า นอกจากนี้ การสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมถึงการจัดกิจกรรมหรือการโปรโมตที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ

5.2.5 การเน้นด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย : โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ยังมีผลกระทบจากโรคระบาด ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นหัวใจสำคัญ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีมาตรการในการรักษาความสะอาดที่เข้มงวด เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการฆ่า

เชื้อภายในร้าน การให้พนักงานสวมหน้ากากและถุงมือ รวมถึงการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ปลอดภัยสำหรับบริการเดลิเวอรี่

5.2.6 การปรับตัวในด้านการตลาด : ผู้ประกอบการต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้ทันสมัย และตอบโจทยพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้โซเชียลมีเดียเพื่อโปรโมตร้าน การรีวิวจากลูกค้า หรือการทำแคมเปญที่เชื่อมโยงกับแนวโน้มปัจจุบัน เช่น การตลาดแบบ Green Marketing หรือการสนับสนุนธุรกิจที่ยั่งยืน จะช่วยเพิ่มโอกาสในการดึงดูดลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธุรกิจ

5.2.7 ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร : การดูแลและบริหารพนักงานก็เป็นส่วนสำคัญในการปรับตัว ผู้ประกอบการต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยี การบริการลูกค้าในสถานการณ์วิกฤต หรือการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความยืดหยุ่นและความพร้อมในการทำงานที่หลากหลาย

การปรับตัวเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน

5.3 การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) ในด้านของส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์ ร้านอาหารส่วนมากไม่มีการปรับเมนู แต่จะมีการจัดชุดเมนูอาหารเพื่อให้สะดวกต่อการสั่งอาหารมากขึ้น และการสั่งอาหารเป็นชุดจะทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่าที่จะได้รับ นอกจากนี้ยังการให้บริการเพิ่มเติม เช่น การรับจัดเลี้ยงงานเลี้ยงบริษัท งานเลี้ยงแต่งงาน หรืองานปาร์ตี้ต่างๆ ที่จะให้บริการแบบ one stop service ตั้งแต่การตกแต่งร้าน การให้บริการอาหาร และพนักงานให้บริการจนจบงาน

5.3.2 ด้านราคา ร้านอาหารไม่มีการปรับลดราคาอาหาร เนื่องจากต้นทุนค่าวัตถุดิบยังมีความผันผวน แต่ไม่ได้มีการปรับขึ้นราคาอาหารเช่นกัน

5.3.3 ด้านการจัดจำหน่าย หลังจากที่มีการประกาศจากทางกระทรวงสาธารณสุขว่าสามารถเปิดให้บริการเพื่อดำเนินกิจการได้ ผู้ประกอบการจึงมีการดำเนินการการให้บริการตามปกติแบบเต็มรูปแบบ และเพิ่มการให้บริการแบบ Delivery เข้ามาด้วย เพื่อความสะดวกของลูกค้ามากขึ้น

5.3.4 ด้านกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด ร้านอาหารส่วนมากมีการจัดโปรโมชั่นส่วนลดตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันรับปริญญา งานวิ่งประจำปี งานวันพ่อ วาเลนไทน์ ฯลฯ และมีการจัดกิจกรรมตามเทศกาลอีกด้วยที่ลูกค้าสามารถมาทานอาหาร และร่วมกิจกรรมกับทางร้านได้ฟรี ไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น วันลอยกระทง ทางร้านจะมีการเตรียมกระทง และไฟเย็นไว้ให้บริการ และสามารถลอยที่ร้านได้เลย มี

5.3.5 ด้านกระบวนการให้บริการ ผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านกระบวนการให้บริการ พบว่าร้านอาหารทุกร้านอาหารมีการแบ่งพนักงานตามโซน เพื่อให้บริการได้อย่างทั่วถึง การควบคุมรักษาความสะอาดและความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ดำเนินกิจการตามแบบแผนของ New Normal

5.3.6 ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ร้านอาหารส่วนมากมีการจ้างพนักงานแบบรายวัน และการจ้างแบบ Part-Time เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับนักเรียน นักศึกษาคิด นอกจากนี้ก็มีจ้างพนักงานประจำแบบมีสวัสดิการ ที่พักและอาหารฟรี

5.3.7 ด้านการสร้างเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารมีการขายสินค้าและบริการที่คล้ายคลึงกันมากทำให้ความแตกต่างของการให้บริการคือความน่าสนใจของโปรโมชั่น การบริการที่รวดเร็ว อาหารมีคุณภาพ รสชาติ ซึ่งส่วนมากที่มาใช้บริการมักจะดูรีวิวของร้านอาหารล่วงหน้าก่อนมาใช้บริการ ดังนั้นการรักษาคุณภาพในด้านของคุณภาพอาหารและการบริการจึงเป็นเรื่องสำคัญ

5.3.8 ด้านการจัดการปัจจัยทางกายภาพ ในปัจจุบันนี้สิ่งที่จะสามารถดึงดูดลูกค้าได้คือ บรรยากาศของร้านอาหาร และการตกแต่งร้านที่มีความน่าสนใจ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับลูกค้าได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สมมติฐานในงานวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)” สามารถอภิปรายผลจากวิจัยโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการปรับตัวในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World) จากที่ได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทำให้ได้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจโดยผู้ประกอบการนำเสนอช่องทางการขายที่หลากหลาย เช่น บริการเดลิเวอรี่ บริการซื้อกลับบ้าน และการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการสั่งอาหาร การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ การใช้

ระบบ POS เพื่อจัดการการสั่งซื้อและชำระเงิน ระบบคลังสินค้าอัจฉริยะ และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเข้าใจลูกค้าและปรับปรุงการตลาด การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีผ่าน โซเชียลมีเดีย การให้บริการที่ตรงใจ และการใช้ข้อมูลลูกค้าในการสร้าง ประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัว การควบคุมต้นทุนและการจัดการวัตถุดิบ การปรับปรุงกระบวนการ จัดการสต็อก ลดการสูญเสียวัตถุดิบ และเลือกใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อลดต้นทุน การรักษามาตรฐาน สุขอนามัย เน้นมาตรการความปลอดภัยด้านสุขอนามัยอย่างเข้มงวด ทั้งในกระบวนการผลิตอาหาร และบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน ผู้ประกอบการ จำเป็นต้องเตรียมพนักงานให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการใช้ เทคโนโลยีและการบริการลูกค้าในสภาวะวิกฤต

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวอย่างรอบด้านในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารในการเผชิญกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะใน สถานการณ์วิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของตลาด

การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในยุคดิจิทัล (พรทิพย์ อินทร์ภักดี, 2564) บทความนี้เจาะลึกถึงการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในยุคดิจิทัล โดยพูดถึงเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความต้องการของลูกค้าที่พัฒนาไปสู่การบริโภคผ่านช่องทาง ออนไลน์มากขึ้น ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับความท้าทายเช่น การแข่งขันที่รุนแรงในตลาด ออนไลน์ และการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บทความนี้จะแนะนำให้ ผู้ประกอบการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย เช่น ระบบสั่งอาหารออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มส่ง อาหาร (food delivery) และการใช้โซเชียลมีเดียในการโปรโมทร้าน

ผลกระทบของสถานการณ์ VUCA ต่อธุรกิจร้านอาหารและแนวทางการรับมือ สมชาย วงศ์วิทยา (2565) สถานการณ์ VUCA ซึ่งย่อมาจาก Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน), และ Ambiguity (ความกำกวม) ส่งผลให้ธุรกิจ ร้านอาหารต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ความ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสภาวะการแข่งขันที่สูง บทความนี้เสนอแนวทางให้ผู้ประกอบการ มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ เช่น การบริหารความเสี่ยง การปรับกลยุทธ์ด้านการจัดการ การ พัฒนาระบบซัพพลายเชนให้มีประสิทธิภาพ และการพิจารณาใช้ช่องทางจำหน่ายที่หลากหลายเพื่อ ลดการพึ่งพาช่องทางเดิม

การใช้เทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัลในการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหาร (จิรวรรณ ศรีสุข, 2566) บทความนี้เน้นที่การใช้เทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัลในการเพิ่มศักยภาพ ของธุรกิจร้านอาหาร ผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เช่น การใช้ระบบ

จัดการภายในร้านแบบอัตโนมัติ (เช่น POS ระบบชำระเงิน), การติดตามสต็อกสินค้าแบบเรียลไทม์ และการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เพื่อช่วยจัดการและส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ การตลาดดิจิทัลเป็นอีกเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ร้านอาหารสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้างขึ้น เช่น การโฆษณาผ่านโซเชียลมีเดีย การใช้ SEO เพื่อเพิ่มการมองเห็นในโลกออนไลน์ และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดให้ตรงเป้าหมาย

สถานการณ์การแพร่ระบาดในครั้งนี้นำส่งผลกระทบการขายตัวของเศรษฐกิจทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเผชิญกับภาวะชะงัก การทำงานขององค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ผู้คนตกงาน และกำลังซื้อที่หดหาย ส่งผลกระทบต่อแรงงาน และการลดลงของรายได้ของผู้คนจำนวนมาก โดยมีมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐที่ออกมาอย่างต่อเนื่องในหลายรูปแบบเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อมองไปข้างหน้าหากสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้ในระดับหนึ่ง ภาครัฐจำเป็นต้องออกมาตรการกระตุ้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศ ทำให้การฟื้นตัวของธุรกิจร้านอาหารในปี พ.ศ. 2564 ที่คาดว่าจะรายได้ลดลงเนื่องจากปีที่ผ่านมา แต่กลับได้รับผลกระทบเพิ่มเติมซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าใช้บริการภายในร้าน (จุฑามาศ พิรพัชระ, 2566) ในปัจจุบันผู้ประกอบการต้องปรับตัวท่ามกลางกระแสการแข่งขัน สถานการณ์สังคมที่เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลาย และการใช้ชีวิตแบบปกติใหม่ ด้วยการพัฒนากลยุทธ์เพื่อบริการที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพและมาตรฐานของธุรกิจร้านอาหาร ดำเนินการโดยกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กำหนดมาตรฐานเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ การจัดการ และความสม่ำเสมอของคุณภาพ ในขณะที่การดำเนินธุรกิจร้านอาหารในประเทศให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ คุณภาพอาหารและบริการ ความสามารถของผู้ประกอบการในการบริหารจัดการภายในและภายนอกองค์กร การใช้เทคโนโลยี และนโยบายจากภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวร่วมของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยที่ดำเนินการในต่างประเทศ นอกเหนือจากปัจจัยด้านทักษะการบริหารของผู้ประกอบการ การสนับสนุนจากสังคมรอบด้าน และกฎระเบียบข้อบังคับการทำธุรกิจในต่างประเทศ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษากลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารเปรียบเทียบระหว่างร้านอาหารนานาชาติในประเทศ และการศึกษาเพื่อสร้างแนวปฏิบัติหรือคู่มือแก่ธุรกิจร้านอาหารในการจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

บทความเหล่านี้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมร้านอาหาร ซึ่งผู้ประกอบการต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยี และการตลาดดิจิทัลเป็นกลไกหลัก

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่ธุรกิจร้านอาหารจะได้รับจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ซึ่งปัจจัยด้านการตลาดบริการมีผลต่อการดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารมีคู่แข่งจำนวนมาก ทำให้ประสบปัญหาเดียวกัน เช่น ยอดขายลดลง ต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย ทั้งเศรษฐกิจมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ความชอบของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ธุรกิจร้านอาหารมีความคล้ายคลึงกันค่อนข้างสูง ทำให้สินค้า ราคา และการให้บริการมีความคล้ายคลึงกัน จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างความแตกต่างให้กับกิจการของตนเอง และทางผู้จัดทำจึงได้เล็งเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. เนื่องจากยอดขายที่ลดน้อยลง ผู้ประกอบการควรจัดโปรโมชั่นสำหรับการให้บริการร้านอาหาร จากการทำการสำรวจพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่มักให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ส่วนลดหรือสิทธิพิเศษที่สามารถใช้สิทธิ์ได้ทันทีตั้งแต่ครั้งแรกที่มาใช้บริการ ดังนั้นแล้ว ทางผู้ประกอบการร้านอาหารควรจะมีการจัดทำเงื่อนไขในการได้รับส่วนลดหรือสิทธิพิเศษในการมาใช้บริการร้านอาหาร ที่สามารถใช้ลดได้ตั้งแต่ครั้งแรก เนื่องจากผู้บริโภคบางรายอาจจะไม่ได้มาบ่อย ดังนั้นแล้ว การปรับให้บัตรส่วนที่สามารถใช้ได้ทันทีก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของผู้บริโภคในการใช้บริการครั้งต่อไปได้

2. เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารมีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก จึงควรจะมีการออกแบบหรือคิดค้นเมนูอาหารใหม่ ที่ไม่ใช่กับการขายอาหารทะเลทั่วไป มีการประยุกต์จากเมนูเดิมเพื่อเพิ่มมูลค่าและความแตกต่างให้กับอาหาร เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนมากมักจะขายอาหารทะเลเป็นหลัก โดยเป็นรายการอาหารที่คล้ายคลึงกันทุกร้าน ถ้าหากผู้ประกอบการมีการปรับเมนูร้านให้มีความแปลกใหม่ และแตกต่าง จะทำให้สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้

3. จากสถานการณ์ที่ต้นทุนเพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องหา Supplier ที่ให้สินค้าในราคาถูก แต่ยังคงรักษาคุณภาพของวัตถุดิบไว้ได้ในเกณฑ์ที่ร้านอาหารรับไหว เพื่อเป็นการลดต้นทุน และทำให้มี Connection เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ใด้วัตถุดิบในราคาที่ถูกลง และมีตัวเลือกมากขึ้น

4. จากสถานการณ์โควิด 19 ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริโภคส่วนมากคำนึงถึงความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความสะอาดของพื้นที่ที่ให้บริการ อุปกรณ์ และ การดูแลความปลอดภัยของผู้บริโภคตามแบบฉบับของ New Normal ดังนั้นการรักษาความสะอาดของอุปกรณ์ที่ใช้ การฆ่าเชื้อโรคอุปกรณ์ก่อนนำออกมาให้บริการ จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคได้

5. การให้บริการเป็นหัวใจหลักของธุรกิจร้านอาหาร จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ออกมารับประทานอาหารนอกบ้าน เขาก็จะมุ่งหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี ดังนั้นแล้ว ผู้ประกอบการควร

มีการจัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับแนวทางในการให้บริการ และต้องมีการแก้ไขจุดอ่อนและพัฒนาจุดแข็งของพนักงานเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

6. การหารายได้เพิ่มเติม ถ้าหากร้านอาหารมีวัตถุดิบในการทำอาหารอยู่แล้ว สามารถทำผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่ได้ เพื่อเป็นรายได้ช่องทางของร้านอาหาร รับผิดชอบในโอกาสสำคัญต่าง ๆ หรือเพิ่มช่องทางในการซื้อด้วยช่องทางออนไลน์ สามารถส่ง Delivery ได้ จะเป็นการเพิ่มช่องทางในการขาย และเพิ่มโอกาสในการทำรายได้เพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำการวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มาใช้บริการร้านอาหารเพิ่มเติม เพื่อศึกษาความต้องการของผู้บริโภค และศึกษาข้อที่ควรปรับปรุงจากการแสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด เพื่อที่จะเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการรายเก่าและรายใหม่ได้นำไปประยุกต์และปรับปรุงการให้บริการ

2. การวิจัยครั้งนี้มีการศึกษามุ่งศึกษาธุรกิจร้านอาหารเฉพาะในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ซึ่งผลิตภัณฑ์ ราคาของสินค้าและปัญหาที่พบจะมีความคล้ายคลึงกันมาเนื่องจากเป็นจังหวัดสำหรับการท่องเที่ยว ในอนาคตควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานของธุรกิจร้านอาหารในพื้นที่ชายฝั่ง หรือพื้นที่ปกครองพิเศษที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยว ซึ่งจะมีสินค้าและราคาที่คล้ายคลึงกัน แต่มีผู้บริโภคและการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบการรับมือกับปัญหาของการแพร่ระบาด ที่เป็นต้นเหตุให้หลาย ๆ ธุรกิจจะต้องชะลอตัวลง และเพื่อที่จะได้มีข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ให้ได้ผลวิจัยที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาแนวทางในการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่ ธุรกิจร้านอาหารสามารถทำควบคู่กับการให้บริการร้านอาหารได้ เพื่อเป็นแนวทางในการกระจายความเสี่ยงให้กับผู้ประกอบการรายเก่าและรายใหม่ได้นำไปปรับประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ขวัญใจ เตชเสนสกุล. (2562, 16 มกราคม). VUCA World โลกแห่งความผันผวน ... New Normal ในยุคปัจจุบัน. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM).
<https://www.exim.go.th/getattachment/714bfb92-b860-4def-8f24-77713ee9b05d/VUCA-World-โลกแห่งความผันผวน.New-Normal-ในยุคปัจจุบัน-วารสารการเงินธนาคาร-ฉบับเดือนมกราคม-2562.aspx>
- จิรวรรณ กิตินารัตน์. (2565). การปรับตัวธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 2.
- จิรวรรณ ศรีสุข. (2566). การใช้เทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัลในการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหาร. วารสารการตลาดดิจิทัล, 12(3).
- จุฑามาศ พิรพัชระ. (2566). สถานการณ์ปัจจุบัน มาตรฐาน และความสำเร็จ. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 1. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/266217>
- ฐานิสร์ ไกรกังวาร. (2561). การตัดสินใจซื้อครีมกันแดดทาผิวกายของลูกค้าในจังหวัดอุบลราชธานี. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/229910>
- ธารีทิพย์ เหล่าวิโรจนกุล. (2566). การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/sujba/article/view/1665>
- ธีรวัฒน์ ธีรเสนี. (2564). แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการสินค้าออนไลน์ในยุค COVID-19 [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, แหล่งข้อมูลทางปัญญา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (DPU)]. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Teerawat.Tee.pdf>
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: วิพริ้นท์.
- เบญจมาศ สุขศรีเพ็ง. (2555, 13 สิงหาคม). ทฤษฎีการปรับตัวของรอย Roy's adaptation model. GotoKnow. <https://www.gotoknow.org/posts/115432>
- ประดิษฐ์กุล, ธ. (2563). ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่. <https://www.thaiprint.org/2020/12/vol128/knowledge128-03/>
- ประภาพร ดิสุขแสง. (2564). การปรับตัวของร้านอาหารริมบาทวิถี (Street Food) ช่วงสถานการณ์โควิด-19 ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
- เปรมกมล หงษ์ยนต์. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชันออนไลน์ (ลาซาด้า) ของผู้บริโภคยุคดิจิทัลในกรุงเทพมหานคร. <https://e->

research.siam.edu/kb/factors-influencing-the-decision-to-purchase-the-product-via-online-application-lazada-consumer-digital-era-in-bangkok/

- พรทิพย์ อินทร์ภักดี. (2564). การปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในยุคดิจิทัล. วารสารการบริหารธุรกิจ, 32(4).
- เรืองฉาย เรืองยังมี. (2565). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านอาหาร ขนาดเล็กช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 ในเขตจังหวัดภูเก็ต. วารสารวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 13.
- ฤทธิ์เจตน์ รินแก้วกาญจน์. (2562). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) และปัจจัยด้านการให้บริการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการคลินิกการแพทย์แผนจีนหัวเฉียว. <https://e-research.siam.edu/kb/marketing-mix-7ps-and-service-factors-affecting-to-the-satisfaction-of-patients-of-huacheiw-traditional-chinese-medicine-clinic-in-bangkok/>
- วัฒน์ สุขขวัญ. (2564). ทักษะของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารที่ปรับตัวในช่วงวิกฤต covid-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร. <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin-8/6114154060.pdf>
- วัลลี พุทโสม. (2564). แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการปรับตัวกับผลการดำเนินงานและความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในสถานการณ์โควิด-19. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 15(2), 129-144.
- ศศิชา กัณทพงษ์. (2561). พฤติกรรมของผู้บริโภคในการตัดสินใจซื้อข้าวสารผ่านช่องทางออนไลน์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:145903
- ศศิมา สุขสว่าง. (2563). VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ผู้นำยุคใหม่. <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world->
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2540). กระบวนการตัดสินใจซื้อ. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). พฤติกรรมผู้บริโภค ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริวัฒน์ ตั้งทรงเจริญ (2558). คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาระดับปริญญาโท ด้านบริหารธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5702030767_2923_1899.pdf
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). ศูนย์วิจัยกสิกรฯ คาด ธุรกิจร้านอาหารเติบโต 5.0-9.9% แต่ต้องระวัง วิกฤตต้นทุนเพิ่ม คอยฉุดตลาด. <https://www.wearecp.com/kbank-restaurant-business-2022/>
- สมชาย วงศ์วิทยา. (2565). ผลกระทบของสถานการณ์ VUCA ต่อธุรกิจร้านอาหารและแนวทางการรับมือ. วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 28(2), 89-102.

- สว่างพงษ์ แซ่จิ่ง. (2559). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารไทย ประเภทร้านก๋วยเตี๋ยวในเขตจังหวัด ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา].
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2563). นิยามใหม่ SME ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม <https://sme.go.th/th/cms-detail.php?modulekey=332&id=1334>
- สุดาตวง เรืองรุจิระ. (2543). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- เสาวณีย์ ศรีรัฐเพชร. (2564). สภาพสถานการณ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ ตำบลเกาะขอม อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ภายหลังสถานการณ์โควิด19. http://www2.huso.tsu.ac.th/NCOM/GEOGIS2021/FULL_PAPER/PDF20211024232416_1.pdf
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2539). กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค
- อนงค์ รุ่งสุข. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม]. รายงานการวิจัย คณะบริหารธุรกิจ.
- ARAC. (2563). SME คืออะไรกันแน่ ? https://www.arac.co.th/a/86099/SME_Greatday.
- Greatday. (2565, 22 มิถุนายน). Vuca world คืออะไร มีประโยชน์อย่างไรบ้าง. <https://greatdayhr.com/th-th/>
- HREX.asia. (2562). แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept). <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/>
- Iearn. (2562, 3 สิงหาคม). VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. <https://iearn.dhas.com/vuca-world/>
- KBank. (2563). SME และธุรกิจ SME คืออะไร มีกี่ประเภท ไปทำความเข้าใจกัน. <https://www.kasikornbank.com/th/kbiz/article/pages/guide-for-sme-business-and-how-it-works.aspx>
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*.
- Kotler, P. (2003). *การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค*.
- Maeketingoops. (2562). เปิด Insights พฤติกรรมการกินของคนไทย ชื้ออาหารจาก “ความชอบ-รสชาติ” มากกว่าคุณค่า. <https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/thai-consumer-eating-behavior/>
- Money and Wealth Plus. (ม.ป.ป.). VUCA World คืออะไร: ปรับตัวอย่างไรจากวิกฤต 2020 จนถึง

2023. <https://www.moneyandwealthplus.com/vuca-world>-คืออะไร/
Mothersbaugh. (2020). กระบวนการตัดสินใจ. Hawkins & Kleiser
Veridian E-Journal, S. U. (2558). นิยามของผู้ประกอบการ. Veridian E-Journal. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/search/search>





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ข้อคำถามการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย



แบบสอบถามแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้สถานการณ์การ
เปลี่ยนแปลง VUCA World

กรณีศึกษา จังหวัดชลบุรี

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการร้านอาหาร จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับการปรับตัว
ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทาง
การตลาด จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการร้านอาหาร

1. ประเภทของร้านอาหารที่ให้บริการ

.....

2. รูปแบบการลงทุนร้านอาหาร

.....

3. ขนาดของธุรกิจ

.....

4. ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

5. ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ

.....

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

.....

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World

1. จากสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility) เช่น ตลาดหุ้น การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน ฯลฯ ส่งผลต่อการดำเนินงานร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. จากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

3. จากสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) เช่น โครงสร้างการจัดการบริการ
ภายในร้านอาหาร ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จากสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity) เช่น การกำหนดมาตรการในการ
ป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไวรัส ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารของท่าน
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ธุรกิจร้านอาหารของท่านต้องเผชิญกับ
ปัจจัยเสี่ยงด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าจากการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของท่านอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

1. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านของผลิตภัณฑ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านของราคา อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางด้านของการจัดจำหน่าย อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางด้านกระบวนการให้บริการ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคล ในธุรกิจร้านอาหารของท่าน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

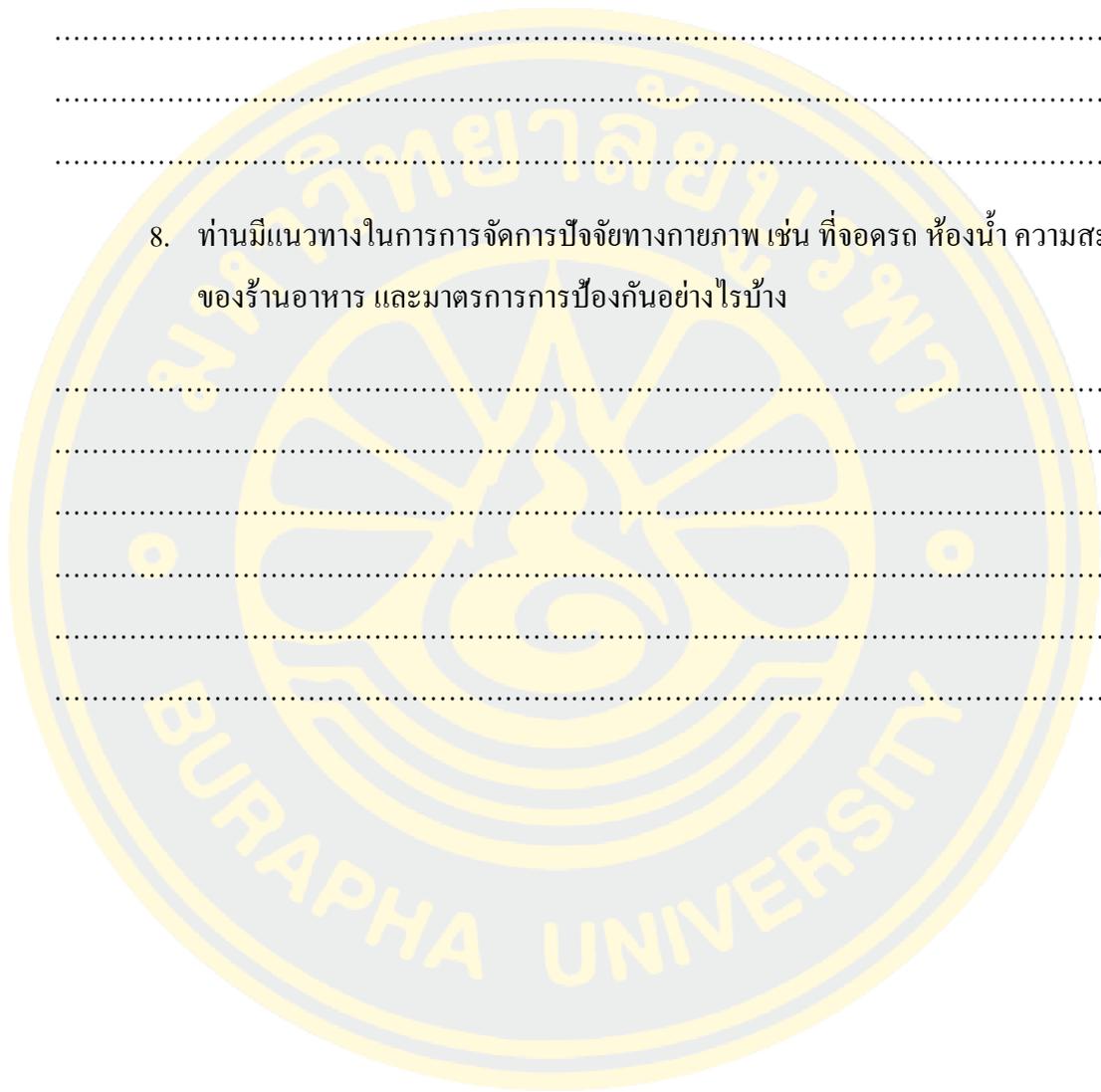
.....

7. ท่านมีแนวทางในการจัดการในการสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือและความ
ประทับใจให้ลูกค้า อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

8. ท่านมีแนวทางในการจัดการปัจจัยทางกายภาพ เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ ความสะอาด
ของร้านอาหาร และมาตรการการป้องกันอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....





ภาคผนวก ข

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์... แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (YUCA World)

ชื่อผู้วิจัย... นางสาวกชกร ปิยะภักดิ์เมธี

รหัสประจำตัว... 63710056

นิสิตหลักสูตร

สาขาการจัดการธุรกิจโลก กลุ่มธุรกิจเอเชียตะวันออกเฉียง

หมายเลขโทรศัพท์... 088-9591693 email... 63710056@go.buu.ac.th

อาจารย์ที่ปรึกษา... ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน

ลักษณะของข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง YUCA World

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. ประเภทของร้านอาหารที่ให้บริการ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. รูปแบบการลงทุนร้านอาหาร	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ขนาดของธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง VUCA World

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. จากสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง (Volatility) เช่น ตลาดหุ้น การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน ฯ ส่งผลต่อการดำเนินงานร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. จากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainly) การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. จากสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) เช่น โครงสร้างการจัดการบริการภายในร้านอาหาร ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
4. จากสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง (Ambiguity) เช่นการกำหนดมาตรการในการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไวรัส ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. ท่านคิดว่าก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ธุรกิจร้านอาหารของท่านต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงด้านใดบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. ท่านคิดว่าจากการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของท่านอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านของผลิตภัณฑ์ อย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านของราคา อย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางด้านการจัดจำหน่าย อย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด อย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางด้านกระบวนการให้บริการ อย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. ท่านมีแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคล ในธุรกิจร้านอาหารของท่าน อย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
7. ท่านมีแนวทางในการจัดการในการสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือและความประทับใจให้ลูกค้าอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
8. ท่านมีแนวทางในการการจัดการปัจจัยทางกายภาพ เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ ความสะอาดของร้านอาหาร และมาตรการการป้องกันอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

สำเนา

ที่ IRB4-264/2566



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HU250/2566

โครงการวิจัยเรื่อง : แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี
ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง (VUCA World)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวกชกร ปิยะกักดีเมธี

หน่วยงานที่สังกัด : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ : ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน
วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์)

หน่วยงานที่สังกัด : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

วิธีพิจารณา : Exemption Determination Expedited Reviews Full Board

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 3 วันที่ 25 เดือน กันยายน พ.ศ. 2566
2. โครงการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ 1 วันที่ 21 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 2 วันที่ 25 เดือน กันยายน พ.ศ. 2566
4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 3 วันที่ 25 เดือน กันยายน พ.ศ. 2566
5. แบบเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบบันทึกข้อมูล (Data Collection Form)
แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉบับที่ 1 วันที่ 21 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566
6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -

วันที่รับรอง : วันที่ 10 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2566

วันที่หมดอายุ : วันที่ 10 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567

ลงนาม นางสาวทิมลพรรณ เลิศล้ำ
(นางสาวทิมลพรรณ เลิศล้ำ)



ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบอักษรวิสุทธิ

ค่าเฉลี่ยของผลการตรวจสอบอักษรวิสุทธิ์

บทที่	ค่าเฉลี่ยของผลการ ตรวจสอบอักษรวิสุทธิ์
1	12.75%
2	8.86%
3	0%
4	0%
5	7.45%
ค่าเฉลี่ยรวม	5.81%

ผลการตรวจสอบอักษรวิสุทธิ์ (ทั้งเล่ม)

Plagiarism Checking Report

Created on 2025-01-19 20:16:05 at 20:16 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4091645	Jan 19, 2025 at 20:05 PM	63710056@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	63710056 (8).docx	Completed	3.7%

ผลการตรวจสอบอักษรวิสุทธิ์: บทที่ 1

Plagiarism Checking Report

Created on 2025-01-19 20:05:04 at 20:05 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4091637	Jan 19, 2025 at 20:03 PM	63710056@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1 1Oct2024.docx	Completed	12.75%

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ์: บทที่ 2

Plagiarism Checking Report

Created on 2025-01-19 20:09:05 at 20:09 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4091640	Jan 19, 2025 at 20:05 PM	63710056@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2 1Oct2024.docx	Completed	8.86 %

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ์: บทที่ 3

Plagiarism Checking Report

Created on 2025-01-19 20:07:05 at 20:07 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4091641	Jan 19, 2025 at 20:05 PM	63710056@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3 1Oct2024.docx	Completed	0.00 %

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ์: บทที่ 4

Plagiarism Checking Report

Created on 2025-01-19 20:10:07 at 20:10 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4091642	Jan 19, 2025 at 20:05 PM	63710056@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4 1Oct2024.docx	Completed	0.00 %

ผลการตรวจสอบอักขรวิสุทธิ: บทที่ 5

Plagiarism Checking Report

Created on 2025-01-19 20:09:04 at 20:09 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4091643	Jan 19, 2025 at 20:05 PM	63710056@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5 1Oct2024.docx	Completed	7.45%



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	กชกร ปิยะภักดิ์เมธี
วัน เดือน ปี เกิด	09 ธันวาคม 2539
สถานที่เกิด	ชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	201/32 หมู่ 6 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20230
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2562 พนักงานธุรการ บริษัท อเด็คโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัด ชลบุรี พ.ศ. 2564 พนักงานบริการทั่วไป บริษัท เอ็มเอ็มทีเอช เอ็นจิน จำกัด จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2566 พนักงานด้านนวัตกรรม บริษัท ไทยออยล์ เอนเนอร์ยี เซอร์วิส จำกัด จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2562 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) โครงการจัดตั้งคณะ พาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา