

แบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิส  
ประเทศสหรัฐอเมริกา  
A Success Model for Thai Restaurant Businesses  
in Los Angeles, USA

วิริยะ ภิญโญ<sup>1</sup> และบันลือ เครือโชติกุล<sup>2</sup>

Wiriya Pinyo<sup>1</sup> and Banlue KrueChotekul<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
<sup>2</sup>ดร. หลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

E-mail: sau657281008@gmail.com

Received: 2025-6-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ กลยุทธ์การตลาด คุณภาพการให้บริการ และนวัตกรรมการจัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 380 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วย ตัวแทนของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งสิ้น 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา มากที่สุดรองลงมาคือ คุณภาพการให้บริการ และความสามารถในการแข่งขัน ตามลำดับ และ 2) แนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “MSCB Model” ที่มุ่งเน้นการเงิน ลูกค้า และการเรียนรู้และการพัฒนา

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การตลาด, คุณภาพการให้บริการ, ความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ

### Abstract

This research aimed to 1) study the causal factors of marketing strategies, service quality, and management innovation that affect the success of Thai restaurant businesses in Los Angeles, USA, and 2) propose guidelines for enhancing the success of Thai restaurant businesses in Los Angeles, USA. This research was mixed-method research between quantitative and qualitative methods. The quantitative research sampled 380 Thai restaurant business operators in Los Angeles, USA. The sample size was set at 20 times the observed variable. The stratified random sampling was used to collect data. The data were analyzed using structural equation modeling. For the qualitative research, data were collected through in-depth interviews with representatives of the Department of International Trade Promotion and 13 Thai restaurant business operators in

Los Angeles, USA. The data were analyzed using content analysis. The results of the research found that 1) marketing strategies had the highest overall influence on the success of Thai restaurant businesses in Los Angeles, USA, followed by service quality and competitiveness, respectively. 2) Guidelines for enhancing the success of Thai restaurant businesses in Los Angeles, USA were a newly developed model called the “MSCB Model” that focuses on finance, customers, and learning and development.

**Keywords:** Marketing Strategy, Service Quality, Competitiveness, and Business Success

## บทนำ

อุตสาหกรรมร้านอาหารในสหรัฐอเมริกาเป็นหนึ่งในภาคธุรกิจบริการที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงและมีอัตราการเติบโตต่อเนื่อง แม้ว่าจะเผชิญวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่ข้อมูลจาก สมาคมร้านอาหารแห่งชาติสหรัฐฯ (National Restaurant Association, 2023) ระบุว่า ธุรกิจร้านอาหารยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจสหรัฐฯ โดยคาดว่ามูลค่าตลาดรวมจะสูงถึงเกือบ 1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2023 เนื่องจากผู้บริโภคชาวอเมริกันยังคงมีพฤติกรรมนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านและใช้บริการส่งกลับบ้านเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภายในบริบทนี้ ร้านอาหารเอเชีย โดยเฉพาะร้านอาหารไทย จึงได้รับอานิสงส์จากแนวโน้มการบริโภคดังกล่าว

ข้อมูลจาก Pew Research Center (2023) แสดงให้เห็นว่า ร้านอาหารเอเชียมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 12 ของร้านอาหารทั้งหมดในสหรัฐฯ ซึ่งสูงกว่าสัดส่วนประชากรเชื้อสายเอเชียที่มีเพียงร้อยละ 7 ของประชากรทั้งประเทศ แสดงให้เห็นถึง “อิทธิพลทางวัฒนธรรมอาหารเอเชีย” ที่แทรกซึมในสังคมอเมริกันได้อย่างลึกซึ้ง ภายในกลุ่มอาหารเอเชียทั้งหมดนั้น อาหารไทยได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 3 (ร้อยละ 11) รองจากอาหารจีน (ร้อยละ 39) และอาหารญี่ปุ่น (ร้อยละ 28) ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วทั้งสามประเภทคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 71 ของตลาดร้านอาหารเอเชียในสหรัฐฯ ตัวเลขนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคอเมริกันส่วนใหญ่คุ้นเคยและให้การยอมรับอาหารจีน ญี่ปุ่น และไทยในฐานะ “อาหารหลัก” ของวัฒนธรรมเอเชียในสหรัฐฯ

ในเชิงประวัติศาสตร์ ร้านอาหารจีนเป็นกลุ่มแรกที่เข้ามาเปิดกิจการในสหรัฐฯ ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1849 ซึ่งเป็นยุคตื่นทองในรัฐแคลิฟอร์เนีย นับเป็นเวลากว่า 170 ปีที่อาหารจีนได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการบริโภคของคนอเมริกัน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2566) ขณะที่ร้านอาหารญี่ปุ่นเริ่มแพร่หลายในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 หลังสงครามโลกครั้งที่สอง อันเป็นผลจากกระแสการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีระหว่างสหรัฐฯ กับญี่ปุ่น ส่วนร้านอาหารไทยเริ่มเข้าสู่ตลาดสหรัฐฯ อย่างเป็นทางการในช่วงปี ค.ศ. 1960 โดยร้าน Chada Thai ที่เมืองเดนเวอร์ รัฐโคโลราโด นับเป็นร้านอาหารไทยแห่งแรกที่เปิดกิจการในสหรัฐฯ การเปิดร้านอาหารไทยในช่วงนั้นไม่เพียงเป็นกิจกรรมทางธุรกิจ แต่ยังเป็น “การทูตวัฒนธรรมอาหาร” ที่ช่วยเผยแพร่ภาพลักษณ์ประเทศไทยในเวทีนานาชาติ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2566)

ในปัจจุบัน มีร้านอาหารไทยกระจายทั่วสหรัฐฯ ประมาณ 5,400 แห่ง คิดเป็นมูลค่าตลาดกว่า 13.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯต่อปี เฉพาะพื้นที่เขตดูแลของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครชิคาโก มีร้านอาหารไทยกว่า 1,000 แห่ง หรือประมาณร้อยละ 18 ของทั้งหมด คิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณ 2.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯต่อปี ร้านอาหารไทยส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากประเทศไทย เช่น ข้าวหอมมะลิ กะทิกระป๋อง เครื่องแกง ซอสปรุงรส เส้นก๋วยเตี๋ยว ชาไทย กาแฟไทย และสมุนไพรต่าง ๆ การนำเข้าสินค้าเหล่านี้จึงกลายเป็นช่องทางสร้างรายได้สำคัญของไทยและเป็นการส่งเสริม “ซัพพลายเชนอาหารไทยระดับโลก” ที่เชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตในประเทศกับธุรกิจบริการในต่างแดน

แม้เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา จะเผชิญภาวะเงินเฟ้อและการชะลอตัวในบางช่วง แต่แนวโน้มการบริโภคของประชาชนยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยเฉพาะในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีซึ่งเป็นฤดูแห่งการเฉลิมฉลองและการจับจ่ายใช้สอยสูง ส่งผลให้อุตสาหกรรมร้านอาหารกลับมาฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในเมืองใหญ่และเมืองท่องเที่ยว เช่น นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก และลอสแอนเจลิส ที่มีฐานลูกค้าหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูงของร้านอาหารไทย (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2566)

กรณีของนครลอสแอนเจลิส ซึ่งเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา มีประชากรมากกว่า 10 ล้านคน แม้สัดส่วนชาวเอเชียอาจไม่สูงเท่ารัฐแคลิฟอร์เนียโดยรวม แต่กลับมีร้านอาหารไทยเปิดให้บริการกว่า 250 แห่ง ส่วนใหญ่บริหารโดยผู้ประกอบการคนไทยหรือร่วมทุนกับชาวท้องถิ่น หลังการระบาดของโควิด-19 ร้านอาหารจำนวนหนึ่งต้องปิดกิจการ แต่หลายแห่งสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วด้วยการเปลี่ยนรูปแบบบริการ เช่น เพิ่มช่องทางเดลิเวอรี่ จัดทำระบบสั่งอาหารออนไลน์ และขยายบริการรับประทานที่บ้าน (take-out service) เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและศักยภาพการบริหารจัดการของผู้ประกอบการไทยในตลาดต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งต้นทุนวัตถุดิบและพลังงานที่สูงขึ้น การขาดแคลนแรงงานฝีมือเฉพาะด้าน และการแข่งขันที่รุนแรงจากร้านอาหารเอเชียชาติอื่น ๆ เช่น จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี ดังนั้น การเสริมสร้าง “ความสามารถในการแข่งขัน” ผ่านกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก การรักษาคุณภาพการบริการ และการสร้างเอกลักษณ์แบรนด์อาหารไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างรสชาติ บรรยากาศ และวัฒนธรรมไทย อาจเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความแตกต่างและเพิ่มความภักดีของลูกค้าในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในนครลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา” เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนและศักยภาพการแข่งขันของร้านอาหารไทย ทั้งในด้านกลยุทธ์การตลาด คุณภาพการให้บริการ และการจัดการธุรกิจ โดยมีเป้าหมายในการนำเสนอแนวทางพัฒนาเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติให้กับผู้ประกอบการไทยในต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ “Soft Power ด้านอาหารไทย” ในระดับสากล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา” เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางให้ร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา และรัฐอื่นพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ กลยุทธ์การตลาด คุณภาพการให้บริการ และนวัตกรรมจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา
2. เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารไทยไทยในลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จที่สำคัญในอุตสาหกรรมอาหาร นำไปกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากิจการหรือโครงการในการเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารไทยไทยในในลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นต่อความสำเร็จของร้านอาหารไทย ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารไทยไทยในในลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา และผู้ประกอบการในรัฐอื่น ๆ การนำข้อมูลที่ได้จากความสำเร็จของธุรกิจอาหารไทย ใช้เป็นตัวแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนธุรกิจร้านอาหารไทยให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

## บททวนวรรณกรรม

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร

ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว การประเมินความสำเร็จไม่ได้พิจารณาเพียงด้านผลกำไรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของบุคลากร และความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดย นิตยสัมพันธ์ (2560) อธิบายว่า ความสำเร็จขององค์กรคือ ความสามารถในการกำหนดและดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2560) ให้ความหมายว่า ความสำเร็จขององค์กรหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหาร โดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เช่นเดียวกับ นนทกร อาจิวชัย (2561) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรเป็นผลลัพธ์จากการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ และการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้จริง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรคือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

การประเมินความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องพิจารณามิติที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่เพียงตัวเลขทางการเงินเท่านั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมุมมองเชิงกลยุทธ์ในหลายด้าน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการบริหารจัดการภายในองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลมีความครอบคลุมและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จขององค์กรอย่างแพร่หลาย

แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งนำเสนอครั้งแรกในวารสาร *Harvard Business Review* โดยมุ่งเน้นให้การประเมินผลขององค์กรไม่จำกัดอยู่เฉพาะผลกำไรทางการเงิน แต่ให้ความสำคัญกับ “ตัวขับเคลื่อนของความสำเร็จในอนาคต” ผ่านการวัดใน 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งวัดความสามารถในการสร้างผลกำไรและการเติบโตของมูลค่าองค์กร (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งสะท้อนระดับความพึงพอใจ ความภักดี และการรับรู้คุณค่าในแบรนด์ขององค์กร (3) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) ที่เน้นประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานและนวัตกรรมภายในองค์กร และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ซึ่งมุ่งประเมินศักยภาพของบุคลากร ระบบสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaplan & Norton, 2016)

Balanced Scorecard จึงถือเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเชื่อมโยง “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร” เข้ากับ “การปฏิบัติจริงในระดับหน่วยงานและบุคคล” โดยเน้นการวัดผลอย่าง



สมดุลทั้งระยะสั้นและระยะยาว แนวคิดนี้ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจ หน่วยงานรัฐ และองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทย เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ในทุกมิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พลุ เตชะรินทร์, 2562) การใช้ Balanced Scorecard ยังช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพรวมของความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร การดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ช่วยให้สามารถปรับกลยุทธ์และตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลสนับสนุน

โดยสรุป ความสำเร็จขององค์กรไม่ใช่เพียงการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน แต่คือ “ความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ในปัจจุบันและศักยภาพในการเติบโตในอนาคต” องค์กรที่สามารถผสมผสานการบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่องย่อมสามารถก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

กลยุทธ์การตลาดหมายถึงแบบแผนเชิงระบบที่กำหนดทิศทางการสร้างและนำเสนอคุณค่าให้กลุ่มเป้าหมายผ่านการกำหนดตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่ง และการจัดสรรทรัพยากรการตลาดอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว (ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล, 2562; Lamb, Hair, & McDaniel, 2018) แก่นของกลยุทธ์คือการเลือก “จะทำอะไร-กับใคร-อย่างไร” ตั้งแต่การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย การออกแบบข้อเสนอคุณค่า (value proposition) ไปจนถึงการเลือกเครื่องมือ/ช่องทางสื่อสาร การกำหนดแคมเปญ และระดับงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ทางธุรกิจ (Lamb et al., 2018; McCarthy & Perreault, 2019) ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ดีตั้งอยู่บนการวิเคราะห์ตลาดอย่างเป็นระบบ การกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ และการคาดประมาณผลลัพธ์ พร้อมกลไกติดตาม-ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน (Hautala, 2020) ในเชิงบทบาท กลยุทธ์การตลาดทำหน้าที่เป็น “เข็มทิศ” กำกับความพยายามทางการตลาดทั้งหมด โดยระบุเป้าหมายธุรกิจ บุคลิกผู้ซื้อ (buyer persona) ภูมิทัศน์การแข่งขัน และสารสำคัญของแบรนด์ในระดับมหภาค มากกว่าจะเป็นรายการกิจกรรมโฆษณาระยะสั้น ทำให้การตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาดมีเอกภาพและมุ่งสู่ผลลัพธ์ (Chiguvu & Paul, 2017; McCarthy & Perreault, 2019) โดยสรุป กลยุทธ์การตลาดคือกรอบทิศทางที่บูรณาการการเลือกตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่ง และการใช้ทรัพยากรการตลาดเพื่อสร้างความแตกต่าง ความน่าสนใจ และความคุ้มค่าสำหรับลูกค้า อันนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน (ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล, 2562; Hautala, 2020; McCarthy & Perreault, 2019)

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ (service quality)

คุณภาพการให้บริการ (service quality) เป็นหัวใจของความได้เปรียบเชิงแข่งขันในธุรกิจบริการ เพราะเป็นกลไกสร้างความแตกต่าง ประสบการณ์ที่ดี และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยหลักคิดสำคัญคือการส่งมอบ “สิ่งที่ลูกค้าต้องการ (what) เมื่อเขาต้องการ (when) ที่ที่เขาต้องการ (where) และในรูปแบบที่เขาต้องการ (how)” อย่างสม่ำเสมอและไว้วางใจได้ องค์กรประกอบของคุณภาพบริการสามารถมองได้ทั้งในเชิง “ช่องว่างความคาดหวัง-การรับรู้” (expectation-perception gap) ตามกรอบ SERVQUAL และในเชิง “มิติผลลัพธ์และกระบวนการ” (technical vs. functional quality) ตามแนวคิดการตลาดบริการ สแกนดิเนเวีย (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Grönroos, 1984) เมื่อนำมาปรับใช้เชิงปฏิบัติ องค์กรบริการมักกำหนดเกณฑ์ชี้วัดที่ครอบคลุมมิติสำคัญ เช่น การเข้าถึงลูกค้า (access) และการสื่อสารที่เข้าใจง่าย (communication) ความรู้และความชำนาญของพนักงาน (competence) ความสุภาพเอื้ออาทร (courtesy) ความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์ (credibility/assurance) ความไว้วางใจได้และความสม่ำเสมอ (reliability) ความรวดเร็วในการตอบสนอง (responsiveness) ความปลอดภัยและการลดความเสี่ยง (security) หลักฐานทางกายภาพ/ความเป็นรูปธรรม (tangibles) ตลอดจนความเข้าใจผู้ใช้บริการเชิงลึก (empathy/understanding the customer) ซึ่งล้วนเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความภักดี

และการบอกต่อ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2560; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018) ในเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาบริการเชิงรุกแบบครบวงจร (package service) ที่ผสมมาตรฐาน ความสะอาด ความรวดเร็ว ความถูกต้องโปร่งใส และความเสมอภาค จะช่วยลดช่องว่างคุณภาพ ยกระดับประสบการณ์ลูกค้าตลอดเส้นทางการบริการ (service journey) และแปลงคุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ให้กลายเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และนักวิชาการทั่วโลก เพราะเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของประเทศหรือองค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและคงความเติบโตได้อย่างยั่งยืน ความสามารถในการแข่งขันไม่เพียงหมายถึงการเอาชนะคู่แข่งในระยะสั้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างฐานความได้เปรียบที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงแม้ในสภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Porter, 1990; Barney, 1991)

ไมเคิล พอร์เตอร์ (Porter, 1990) อธิบายว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศหรือองค์กรขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการยกระดับอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งความได้เปรียบนี้เกิดจาก “แรงผลักดันของการแข่งขัน” ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่เสมอ พอร์เตอร์ยังเสนอกรอบแนวคิด “เพชรแห่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน” (Diamond Model) ที่ประกอบด้วยสี่ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (1) เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) (2) เงื่อนไขอุปสงค์ภายในประเทศ (Demand Conditions) (3) อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และ (4) กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขันของบริษัท (Firm Strategy, Structure and Rivalry) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เชื่อมโยงกันและส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของประเทศหรือองค์กร

ในขณะเดียวกัน Barney (1991) และ Peteraf (1993) ได้อธิบายแนวคิด “ทรัพยากรเป็นฐานขององค์กร” หรือ Resource-Based View (RBV) ว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะ (Unique Resources) ที่มีคุณสมบัติ VRIN คือ มีคุณค่า (Valuable), หายได้ยาก (Rare), ยากต่อการเลียนแบบ (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้อาจเป็นทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น เงินทุน อาคาร หรือเทคโนโลยี และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความเชี่ยวชาญ วัฒนธรรมองค์กร หรือชื่อเสียงของตราสินค้า เมื่อองค์กรสามารถบริหารทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

Grant (2016) เสริมว่า ความสามารถในการแข่งขันไม่ได้เกิดจากทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องอาศัย “ขีดความสามารถ” (Capabilities) ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นำไปสู่การเกิด “Dynamic Capabilities” หรือความสามารถเชิงพลวัต (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ที่องค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ในแง่มุมมองเศรษฐศาสตร์กลยุทธ์ Ghemawat (2001) และ Schoemaker (1990) มองว่าความสามารถในการแข่งขันคือความแตกต่างเชิงประสิทธิภาพระหว่าง “ประโยชน์ที่สร้างให้ลูกค้า” กับ “ต้นทุนการดำเนินงาน” ซึ่งต้องสูงกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้าง “ผลตอบแทนส่วนเกิน” (Economic Rent) ที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงต้องสามารถสร้างมูลค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้มากกว่าในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่า

ในบริบทของประเทศไทย ประภาศรี พงศ์ธนาพานิช และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายของ “ขีดความสามารถในการแข่งขัน” ว่าเป็นความสามารถขององค์กรหรือประเทศในการผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพสูง ราคาสมเหตุสมผล สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดีกว่าคู่แข่ง และยังคงสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Hill & Jones (2018) ที่



เสนอว่าการสร้างความสามารถในการแข่งขันต้องอาศัยการเพิ่มพูนมูลค่าทางธุรกิจ (Value Creation) การขยายฐานลูกค้า (Market Expansion) การยกระดับมาตรฐานสู่สากล (Standardization) และการสร้างความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) เพื่อคงไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่เหนือกว่าในระยะยาว

ดังนั้น “ความสามารถในการแข่งขัน” จึงเป็นแนวคิดที่มีมิติหลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ การบริหารจัดการ และการตลาด โดยองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ได้แก่ (1) ทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resources and Capabilities) (2) การสร้างคุณค่าที่แตกต่าง (Value Differentiation) (3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) และ (4) การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและพันธมิตร (Relationship Management) ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เข้มข้นในยุคโลกาภิวัตน์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความสามารถในการแข่งขันคือ ประสิทธิภาพในการทำงานที่อยู่เหนือจากประสิทธิภาพที่บริษัทอื่นสามารถทำได้ในปัจจุบัน และการใช้ทรัพยากรที่ดีจากบริษัทหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดีนั้นสามารถส่งผลกระทบต่ออย่างมากในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และรอบด้านมากยิ่งขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562) การวิจัยเชิงปริมาณใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ด้วยแบบจำลองเชิงสถิติ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เพื่ออธิบาย ปรับลึก และยืนยันผลเชิงปริมาณให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยในนครลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 617 คน (สมาคมร้านอาหารไทยในสหรัฐอเมริกา, 2566) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาจากการคำนวณโดยอิงตามแนวทางของ Grance (2008) โดยกำหนดให้มีจำนวนอย่างน้อย 20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งงานวิจัยนี้มีตัวแปรรวมทั้งหมด 19 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 380 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสมและลดความเอนเอียงของข้อมูล

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 3 คน ซึ่งมีประสบการณ์ในการส่งเสริมธุรกิจร้านอาหารไทยในต่างประเทศไม่น้อยกว่า 5 ปี และผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในนครลอสแอนเจลิส จำนวน 10 คน ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจไม่น้อยกว่า 5 ปี รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 13 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ตรงในประเด็นที่ศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) กลยุทธ์ทางการตลาด (3) คุณภาพการให้บริการ (4) นวัตกรรม การจัดการ (5) ปัจจัยด้านการบริหาร และ (6) ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทย แบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยใช้เทคนิคดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจสอบพบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha

Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่ามีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.983 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงสูงและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการคำนวณ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและสะท้อนมุมมองเชิงลึกของผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่รัฐ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Validity) ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ทั้งในด้านแหล่งข้อมูล (Source of Data) และวิธีการเก็บข้อมูล (Method) ส่วนการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ใช้เกณฑ์ของ Lincoln และ Guba ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility) ความคงเส้นคงวา (Dependability) ความสามารถในการถ่ายทอดผลการวิจัย (Transferability) และการลดอคติของผู้วิจัย (Confirmability) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกถอดเทปและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญตามกรอบคำถามวิจัย

ในขั้นตอนสุดท้าย ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน โดยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่มีค่าอิทธิพลรวมในระดับต่ำมาเป็นประเด็นหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่ออธิบายสาเหตุและบริบทเพิ่มเติม ซึ่งช่วยยืนยันผลเชิงสถิติและเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของข้อสรุปการวิจัยในภาพรวมให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

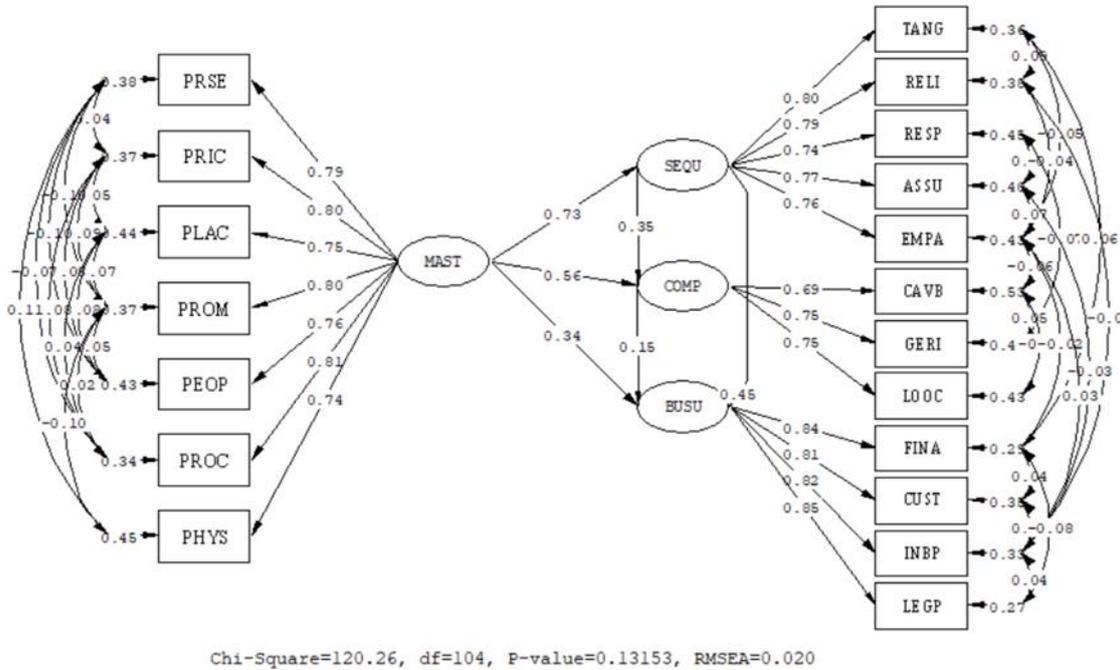
## ผลการวิจัย

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ กลยุทธ์การตลาด คุณภาพการให้บริการ และนวัตกรรมการจัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา ตาราง 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square ( $\chi^2$ )	*ต่ำใกล้ 0	419.56	120.26
	*เท่ากับ df	146	104
Relative Chi-square	ผลหาร( $\chi^2 / df$ ) < 2.00	2.873	1.156
2. GFI	> 0.90	0.90	0.97
3. AGFI	> 0.90	0.86	0.94
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.031	0.019
5. RMSEA	< 0.05	0.070	0.020
6. CFI	*0.00-1.00	0.98	1.00
7. CN	> 200	183.73	448.68

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

จากภาพ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงและค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว

ตาราง 2 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		MAST	SEQU	COMP	BUSU
SEQU	DE	0.73**	N/A	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.73**	N/A	N/A	N/A
COMP	DE	0.56**	0.35**	N/A	N/A
	IE	0.25**	N/A	N/A	N/A
	TE	0.81**	0.35**	N/A	N/A
BUSU	DE	0.34**	0.45**	0.15*	N/A
	IE	0.37**	0.12*	N/A	N/A
	TE	0.71**	0.68**	0.15*	N/A

ต่อบัณฑิตประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยใน  
 ลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา



**ภาพ 2** แบบจำลองเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา

จากภาพ 2 พบว่า แบบจำลองแนวทางเสริมสร้างเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยส่วนประสมทางการตลาดที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือการบริหารจัดการขนส่ง และคุณภาพการให้บริการลำดับ เป็นแนวทางเสริมสร้างเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกาหรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “MSCB Model” M คือ Marketing strategy สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผู้ประกอบการต้องมีการประยุกต์ใช้ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และบริการ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานบริการ กระบวนการบริการ และลักษณะทางกายภาพ S คือ Service quality สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกาโดยต้องมีโดยผู้ประกอบการต้องมี ความเป็นธรรมการให้บริการ ความเชื่อถือไว้วางใจ การตอบสนองความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า การรู้จักและเข้าใจลูกค้า C คือ Competitiveness สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกาโดยผู้ประกอบการต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง และต้นทุนในการดำเนินงาน และ B คือ Business Success ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ต้องมุ่งเน้น การเงินลูกค้า กระบวนการจัดการภายในและ การเรียนรู้และพัฒนา

### อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์การตลาด, คุณภาพการให้บริการ, ความสามารถในการแข่งขัน, และ ความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารไทยในตลาดต่างประเทศอย่างลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยภาพรวมแบบจำลองชี้ให้เห็นว่า “กลยุทธ์การตลาด” เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมผ่าน “คุณภาพการให้บริการ” และ “ความสามารถในการแข่งขัน” ในการส่งผลต่อ “ความสำเร็จของธุรกิจ” ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ Barney (1991) และ Day (2011) ที่กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเกิดจากการผสมผสานระหว่างทรัพยากรที่มีคุณค่าและขีดความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์การตลาดและคุณภาพการให้บริการ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การตลาดมีผลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.73, t = 12.88, p < .01$ ) แสดงให้เห็นว่าการวางกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจนและเหมาะสมสามารถส่งเสริมคุณภาพการให้บริการในทุกมิติได้จริง ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้คุณค่าของลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการ หรือประสบการณ์โดยรวมของผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) ที่ได้พัฒนาแบบจำลอง SERVQUAL โดยอธิบายว่าการให้บริการที่มีคุณภาพเกิดจากการจัดการช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้า

ในบริบทร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิส กลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสื่อสารเรื่อง “ความแท้ของอาหารไทย” (authenticity) ควบคู่กับการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมผู้บริโภคอเมริกัน เช่น การใช้เมนูภาษาอังกฤษที่เข้าใจง่าย การจัดบรรยากาศร้านให้ร่วมสมัย และการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ผ่านโซเชียลมีเดีย ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพประสบการณ์และความพึงพอใจของลูกค้าได้ (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2015; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996)

### กลยุทธ์การตลาดและความสำเร็จของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การตลาดส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ ( $\beta = 0.34, t = 3.94, p < .01$ ) ซึ่งชี้ว่าการวางแผนตลาดที่เป็นระบบและมีทิศทางสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนได้ ทั้งในด้านยอดขาย การเติบโตของลูกค้า และชื่อเสียงของธุรกิจ

ตามแนวคิดของ Morgan, Whitley, Feng, and Chari (2019) กลยุทธ์การตลาดที่ดีควรมีการใช้ข้อมูลลูกค้า (customer insight) เป็นฐานในการตัดสินใจ (data-driven marketing) ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถคาดการณ์แนวโน้มและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว สำหรับร้านอาหารไทย การสร้าง “แบรนด์อาหารไทยคุณภาพระดับพรีเมียม” และการใช้ช่องทางดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มสั่งอาหารออนไลน์ (UberEats, DoorDash) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มความสำเร็จในตลาดต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Homburg, Artz, & Wieseke, 2013; Harrington, Ottenbacher, & Fauser, 2013)

### กลยุทธ์การตลาดและความสามารถในการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 3 ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การตลาดส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ( $\beta = 0.56, t = 7.13, p < .01$ ) ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของกลยุทธ์ในการสร้าง “ความแตกต่าง” (differentiation) และ “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” (strategic advantage) การมีแผนการตลาดที่สอดคล้องกับเป้าหมายลูกค้าและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ช่วยให้กิจการสามารถสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Porter, 1996; Vorhies & Morgan, 2005)

สำหรับร้านอาหารไทย ความสามารถในการแข่งขันมักเกิดจากการผสมผสานเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม (cultural uniqueness) กับการบริหารจัดการเชิงมืออาชีพ เช่น การจัดกิจกรรม “Thai Food Week” เพื่อสร้างความรับรู้ในชุมชนท้องถิ่น หรือการใช้เทคโนโลยีการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันที่สะดวกและรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ธุรกิจรักษาลูกค้าและขยายตลาดใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

### คุณภาพการให้บริการและความสามารถในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า คุณภาพการให้บริการส่งผลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ( $\beta = 0.35, t = 4.56, p < .01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rust, Zahorik, and Keiningham (1995) ที่ระบุว่าคุณภาพการบริการเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากคุณภาพเป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบและสร้างความภักดีของลูกค้าได้สูง

ในอุตสาหกรรมอาหาร การบริการที่สุภาพ เป็นมิตร และรวดเร็ว เป็นองค์ประกอบสำคัญของ “คุณค่าที่ลูกค้ารับรู้” (perceived value) ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำและแนะนำต่อไปยังผู้อื่น (Kim

& Kim, 2004; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990) ร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสที่สามารถรักษามาตรฐานเหล่านี้ได้จะมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในระยะยาว

### คุณภาพการให้บริการและความสำเร็จของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 5 พบว่า คุณภาพการให้บริการส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ ( $\beta = 0.45, t = 5.44, p < .01$ ) ผลลัพธ์นี้ยืนยันแนวคิดของ Cronin and Taylor (1992) และ Fornell (1992) ว่าคุณภาพบริการเป็นกลไกหลักที่เชื่อมโยงความพึงพอใจของลูกค้าเข้ากับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เมื่อคุณภาพการบริการสูงขึ้น จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดี การซื้อซ้ำ และการบอกต่อเชิงบวก

ในบริบทของร้านอาหารไทย คุณภาพบริการอาจรวมถึงรสชาติอาหารที่คงที่ ความสะอาดของร้าน ความรวดเร็วในการบริการ และการต้อนรับแบบไทยที่อบอุ่น ปัจจัยเหล่านี้ส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์และเพิ่มโอกาสการเติบโตของยอดขายได้อย่างชัดเจน (Kandampully et al., 2015)

### ความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 6 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันส่งผลบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ ( $\beta = 0.15, t = 2.46, p < .05$ ) แม้อิทธิพลจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความสำคัญทางสถิติและเชิงกลยุทธ์ เพราะยืนยันว่าธุรกิจที่มีความสามารถในการตอบสนองตลาดได้รวดเร็ว มีนวัตกรรม และปรับตัวต่อแนวโน้มผู้บริโภคได้ดีกว่า จะสามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Grant, 2019; Porter, 1996)

ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง เช่น ร้านอาหารในลอสแอนเจลิส การสร้างข้อได้เปรียบที่จับต้องได้ (tangible competitive advantage) เช่น การใช้วัตถุดิบสดใหม่จากท้องถิ่น การคัดเลือกเชฟมืออาชีพ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเฉพาะกลุ่ม (เช่น เมนูมังสวิวัตินหรืออาหารสุขภาพ) จะช่วยสร้างความแตกต่างและนำไปสู่ความสำเร็จระยะยาว

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า “กลยุทธ์การตลาด” เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่สุดที่ส่งอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อ “ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทย” ผ่านการยกระดับ “คุณภาพการให้บริการ” และ “ความสามารถในการแข่งขัน” ดังนั้น การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดทางการตลาดสมัยใหม่ เข้ากับการบริการที่เน้นประสบการณ์ลูกค้า (customer experience management) เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนทั้งเชิงเศรษฐกิจและภาพลักษณ์แบรนด์ (Kandampully et al., 2015; Morgan et al., 2019)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการธุรกิจควรมีกระบวนการให้บริการขนส่งสินค้าอย่างเป็นระบบมีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการจัดกระบวนการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว มีกระบวนการสั่งอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีกระบวนการให้บริการร้านอาหารไทยมีความสะดวกรวดเร็วโดยไม่ต้องจองคิว

2. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ควรให้บริการแก่ลูกค้าเป็นอย่างดีโดยสม่ำเสมอ พนักงานให้คำแนะนำที่มีความมั่นใจแก่ผู้ให้บริการทุกคน มีพนักงานที่สามารถตอบข้อสงสัยของผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้อง มีมาตรฐานในการให้บริการที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และมีพนักงานที่ให้ความเอาใจใส่ผู้ให้บริการในแต่ละรายอย่างเท่าเทียมกัน

3. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ควรมีการเพิ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น มีเพิ่มสาขาการให้บริการเพื่อสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง มีการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจของลูกค้าก่อนจัดตั้งสาขาของร้านอาหารไทย และการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้เพิ่มมากขึ้น



4. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ควรให้ความสำคัญกับการรักษาความพึงพอใจในสินค้าและบริการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถรักษาลูกค้ารายเดิมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกคน และให้ความสำคัญความพึงพอใจของถือหุ้นร้านอาหารไทยทุกคน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา เพิ่มมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น ส่วนประสมการตลาด ที่มีผลต่อ ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา มากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในลอสแอนเจลิสประเทศสหรัฐอเมริกา

#### เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2566). รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมร้านอาหารเอเชียและโอกาสสินค้าไทยในสหรัฐอเมริกา. กรุงเทพฯ: ผู้จัดทำ.

ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล. (2562). การจัดการการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ผู้จัดพิมพ์.

นนทกร อาจิวชัย. (2561). การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2560). การบริหารจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประกาศรี พงศ์ธนาพานิช, และคณะ. (2561). ชีตความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทย. กรุงเทพฯ: ผู้จัดทำ.

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2560). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลองค์กร. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พสุ เตชะรินทร์. (2562). *Balanced Scorecard: การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2560). การตลาดบริการและประสบการณ์ลูกค้า. กรุงเทพฯ: ผู้จัดพิมพ์.

สมาคมร้านอาหารไทยในสหรัฐอเมริกา. (2566). รายงานสถิติธุรกิจร้านอาหารไทยในสหรัฐอเมริกา พ.ศ. 2566. กรุงเทพฯ: สมาคมร้านอาหารไทยในสหรัฐอเมริกา.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., & Shanley, M. (2017). *Economics of strategy* (7th ed.). Wiley.

- Chiguvu, D., & Paul, T. (2017). The impact of marketing strategies on business performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(3), 33–43.
- Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape*. Prentice Hall.
- Grance, J. B. (2008). *Research methods in behavioral science*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., & Fauser, S. (2013). QSR menu item performance and restaurant performance. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 28–37.
- Hautala, A. (2020). Strategic marketing planning for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing Management*, 36(7–8), 645–662.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2018). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2013). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, 77(3), 56–77.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2015). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1124–1154.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, W. G., & Kim, H. B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(2), 115–131.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). *MKTG* (11th ed.). Cengage.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2019). *Basic marketing: A global-managerial approach* (20th ed.). McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29.
- National Restaurant Association. (2023). *State of the restaurant industry report 2023*. Washington, DC: National Restaurant Association.



- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pew Research Center. (2023). *Asian restaurants in the United States: Growth, geography and popularity*. Washington, DC: Pew Research Center.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59(2), 58–70.
- Schoemaker, P. J. H. (1990). Strategy, complexity, and economic rent. *Management Science*, 36(10), 1178–1192.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeterian competition: New insights on firm performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 877–904.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.