

การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่น
ในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ธันวาคม 2557

การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่น
ในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก



การค้นคว้าแบบอิสระนี้เสนอต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาธุรกิจเกษตร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ธันวาคม 2557

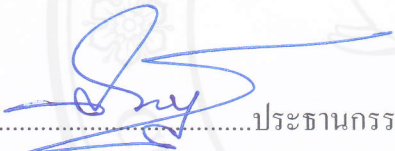
การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

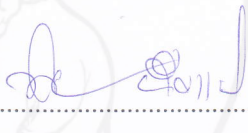
อัจฉรา อันสมศรี

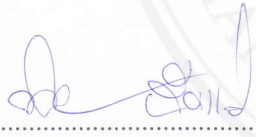
การค้นคว้าแบบอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจเกษตร

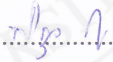
คณะกรรมการสอบ

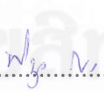
คณะกรรมการที่ปรึกษา


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศรีณย์ อารยะรังสฤษดิ์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ พิกุล โคว์สุวรรณ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พิกุล โคว์สุวรรณ)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright by Chiang Mai University
All rights reserved

9 ธันวาคม 2557

©ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งผู้มีพระคุณท่านแรกและผู้เขียนใคร่ขอกราบขอบพระคุณได้รับความกรุณาและได้สละเวลาให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พัฒนา เกียรติวิริยะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำและการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอนเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระนี้สมบูรณ์ที่สุด ถึงแม้ว่าท่านจะมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศรีณย์ อารยะรังสฤษฎ์ ที่กรุณาได้รับเป็นประธานกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ และกรุณาให้คำปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ ซึ่งแนะแนวทางการค้นคว้าอิสระ อย่างดียิ่ง จนสำเร็จลุล่วง รองศาสตราจารย์ พิภูล ไข้วสุวรรณ กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระและกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและส่งเสริมเผยแพร่การเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ท่านที่ให้ความรู้ตลอดหลักสูตรที่ศึกษาสาขาวิชาธุรกิจเกษตร ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ คุณพิชัย นามพิมพ์ เจ้าของร้านอาหารตอไม้ซึ่งเป็นประธานสมาคมผู้ประกอบการร้านอาหารในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ อีกทั้งผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติทุกร้านที่ให้โอกาสผู้เขียนได้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการของร้านได้อย่างสมบูรณ์และนางสาวยุวดี สุโพธิ์ใหม่ ผู้ซึ่งให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขเป็นอย่างดีตลอดจนความช่วยเหลือและขวัญกำลังใจจากครอบครัวและเพื่อนๆทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้หากพบว่ามีข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าน้อมรับคำวิจารณ์ไว้ด้วยความเต็มใจอย่างยิ่ง

อัจฉรา อันสมศรี

| | |
|--------------------------|---|
| หัวข้อการค้นคว้าแบบอิสระ | การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก |
| ผู้เขียน | นางสาวอัจฉรา อันสมศรี |
| ปริญญา | วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร) |
| คณะกรรมการที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร.พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ พิภูล โคว์สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

บทคัดย่อ

การศึกษาการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานการณ์ธุรกิจอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก รวมถึงการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กและการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับธุรกิจโดยทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ สำรวจสถานการณ์ร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากเจ้าของกิจการร้านอาหาร ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาและการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์การบริหารจัดการการผลิตและปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติ และวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการ(4M) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงการวิเคราะห์ธุรกิจโดยใช้ทฤษฎีตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG) เพื่อประเมินตำแหน่งของธุรกิจและทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆที่เหมาะสมกับธุรกิจโดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือ

ในการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากซึ่งได้ทำการศึกษาตัวอย่างจำนวน 1 ร้าน คือร้านอาหารญี่ปุ่นอากิโยชิโดยใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการ (4M) มาช่วยในการวิเคราะห์ผลการศึกษาพบว่าการจัดการด้านบุคคลมีการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้ระบบอุปถัมภ์ การฝึกอบรมพนักงานด้วยการสอนงานจากเจ้าของร้านโดยตรงและทำการประเมินผลงานของพนักงานจากการสังเกตของเจ้าของร้านเอง ด้านการจัดการการเงิน ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ

วัตถุดิบในแต่ละครั้งเจ้าของจะมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายในด้านต่างๆและจะเป็นผู้ดูแลจัดการบริหารการเงินแต่เพียงผู้เดียว สำหรับการบริหารวัสดุอุปกรณ์จะมีการจัดซื้อจัดหาโดยเจ้าของร้านจะเป็นคนจัดซื้อจัดหาเองทั้งหมดส่วนการดูแลซ่อมบำรุงตัวเจ้าของร้านและพนักงานในร้านจะต้องมีส่วนร่วมกันในการดูแลรักษา และผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิจากการศึกษาพบว่าจุดแข็งของร้านอยู่ที่สถานที่ตั้งของร้านซึ่งอยู่ใจกลางเมืองเดินทางสะดวก วัตถุดิบที่ใช้สดใหม่และมีคุณภาพซึ่งมาจากการส่งสินค้าจากซัพพลายเออร์ที่ตรงต่อเวลาและมีประสิทธิภาพ จุดอ่อนของทางร้านอาจิโยชิในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจพบว่าไม่มีการทำการตลาด ไม่มีการประชาสัมพันธ์ร้านและเน้นการขายเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ส่วนโอกาสของทางร้านอาจิโยชิพบว่ามีโอกาสที่จะขยายกิจการมากขึ้นเนื่องจากเศรษฐกิจในอำเภอแม่สอดมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่วนอุปสรรคที่สำคัญคือฤดูกาลและความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

สำหรับการวิเคราะห์การเติบโตของธุรกิจตามแนวคิดของบอสตัน (BCG) พบว่าปัจจุบันร้านอาจิโยชิอยู่ในช่วงของ Cash cow นั่นคืออัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจเริ่มอืดตัว แต่ส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงสูงทางร้านจึงจำเป็นต้องรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดให้คงสภาพเดิมโดยทำการประชาสัมพันธ์ร้าน จัดโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ หลังจากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อธุรกิจแล้วได้ทำการจับคู่ปัจจัยต่างๆที่ได้จากการวิเคราะห์ข้างต้นเพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมกับธุรกิจโดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้ผลดังนี้

กลยุทธ์ที่สำคัญของทางร้านอาจิโยชิที่ควรเลือกใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาด คือ กลยุทธ์คงที่หรือกลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาอัตราการเติบโต ปกป้องส่วนแบ่งทางการตลาด นั่นคือ อัตราการเติบโตของตลาดเริ่มมีความอืดตัวแต่ส่วนแบ่งทางการตลาดสูงและธุรกิจยังสามารถทำกำไรและเนื่องจากทางร้านมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีที่ถือว่าเป็นจุดแข็งสำคัญดังนั้นทางร้านควรนำเงินลงทุนหาสถานที่ตั้งของร้านใหม่โดยจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดควบคู่กันโดยเน้นในส่วนของกลยุทธ์ในเรื่องของสถานที่ตั้งและช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เช่นการจัดส่งถึงที่ (Delivery) และการรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับทางร้าน และควรมีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการวัตถุดิบ เสริมสร้างประสิทธิภาพการให้บริการ โดยเฉพาะพนักงานจะเน้นทักษะด้านภาษาต่างประเทศเพื่อใช้สื่อสารกับลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติรวมไปถึงการจัดจ้างพนักงานเพิ่มเพื่อให้เพียงพอต่อการบริการลูกค้า นั่นก็เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจ

| | | |
|--------------------------------|---|------------|
| Independent Study Title | Management Analysis of Japanese Restaurant in Mae Sot District, Tak Province | |
| Author | Miss Atchara Ansomsri | |
| Degree | Master of Science (Agribusiness) | |
| Advisory Committee | Assoc. Prof. Dr. Pattana Jierwiriyanan | Advisor |
| | Assoc. Prof. Pikul Kowsuwan | Co-advisor |

ABSTRACT

This analytical study on the management of a Japanese restaurant in Mae Sot District of Tak Province was conducted with the objectives to explore the international cuisine business situation in Mae Sot and to analyze the business management of a small Japanese restaurant so as to determine new strategies for it to pursue more appropriately in its present circumstance. Primary information for this study was collected through a survey of international restaurant business situation in Mae Sot District and in-depth interview with restaurant business owners. Secondary information was also compiled from various relevant published documents and research works to substantiate the analysis on business management and factors affecting the running of international restaurant here. The concepts and theories used for the present investigation on the management of small Japanese restaurant included the 4M theory, SWOT Analysis about internal and external factors affecting the performance of restaurant business, BCG Matrix of Boston Consulting Group for assessing the business position, and TOWS Matrix for determining more appropriate new strategies.

The analysis of small Japanese restaurant in Mae Sot District of Tak Province was confined to the case of Ajiyoshi Japanese restaurant. With reference to the 4M theory, it was found that this restaurant handled its Man component by searching for and selecting workers through the patron-client system, providing workers and staff training directly by the restaurant owner, and evaluating workers and staff performance also by the restaurant owner himself. In terms of Money

management, the restaurant owner was the only person having authority in financial matters including the placing of purchasing orders and the keeping of income-expenditure account. Regarding the management of Materials, the restaurant owner assumed all responsibilities in buying and procuring raw materials and equipment while he and all restaurant workers had shared duties for the orderly use and maintenance of materials. From SWOT analysis, this Ajiyoshi restaurant was found to have strength in terms of location which is right in the heart of the town with conveniently access roads, and fresh and good quality raw materials for food preparation as a result of using efficient and punctual suppliers. Its weakness came from the fact that at the beginning of business establishment in Mae Sot, Ajiyoshi restaurant did not undertake any marketing activities, made no publicity about the place and services, and emphasized defensive marketing strategy rather than the proactive one. Its opportunity existed for further expansion of business scale as Mae Sot economy continued to grow. The major threat found for this Ajiyoshi restaurant was the seasonality and hence the fluctuating price of food raw materials.

By means of BCG Matrix, this Ajiyoshi restaurant at the time of this analysis appeared to be in cash cow situation as it was operating in a slow growing market but with its high market share. Thus it needed to maintain its present market share by arranging such marketing campaign as publicity and market promotion to get repeat customers.

From the results of SWOT analysis, a TOWS matrix was constructed by matching various external and internal factors for further analysis to design appropriate business strategies. Consequently, it was determined that the key option that this Ajiyoshi restaurant should take in order to keep its present market position was Stability Strategy by which it would focus on maintaining its on-going business growth rate and protecting its existing market share. This was because the local market began to grow slowly or even mature while the restaurant in question was still making favorable profit and having high financial liquidity. The excess money from taking Stability Strategy thus becomes the key strength that Ajiyoshi restaurant should exploit for finding and investing in its new business location taking into consideration the use of marketing mix strategy. Attention should be placed on the factors of place and distribution by adding delivery and catering services to increase the sale volume. Equally important would be the product factor by

attempting to improve product quality and increase efficiency in raw materials handling. In terms of personnel factor, emphasis should be placed on improving service quality especially by assuring foreign language communication skills of restaurant workers and employing more workers to be adequate for the scale of business. The good personnel management will enable the business to maintain the existing customers and attract new groups of consumer while contributing to the corporate image and creditability of the business.



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญ

| | หน้า |
|---|----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ก |
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฎ |
| สารบัญภาพ | ฐ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญ | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ | 3 |
| 1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา | 3 |
| 1.4 ขอบเขตการศึกษา | 3 |
| 1.5 นิยามศัพท์ | 3 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎี | 4 |
| 2.1.1 หลักการบริหารจัดการ | 4 |
| 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการและการดำเนินงาน | 5 |
| 2.1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) | 8 |
| 2.1.4 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ (BCG Matrix) | 11 |
| 2.1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ (TOWS Matrix) | 13 |
| 2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 16 |
| 2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ | 17 |
| 2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 18 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา | 21 |
| 3.1 ขอบเขตของการศึกษา | 21 |
| 3.2 ข้อมูลและการเก็บรวบรวม | 22 |
| 3.3 วิธีการศึกษา | 22 |
| 3.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา | 26 |
| บทที่ 4 ผลการศึกษา | 28 |
| 4.1 ภาพรวมการทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 28 |
| 4.2 ประวัติร้านอาจิโยชิ | 38 |
| 4.3 การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก | 39 |
| 4.3.1 การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ | 39 |
| 4.3.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล | 44 |
| 4.3.3 การบริหารการเงิน | 47 |
| 4.3.4 การบริหารวัสดุอุปกรณ์ | 48 |
| 4.4 การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG Matrix) | 48 |
| 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก | 51 |
| 4.5.1 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก | 51 |
| 4.5.2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก | 54 |
| 4.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) | 56 |
| 4.7 การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก (TOWS Matrix) | 58 |
| 4.8 การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก | 59 |
| บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ | 60 |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา | 61 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| 5.1.1 สถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอดจังหวัดตาก | 61 |
| 5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กใน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 62 |
| 5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดเชียงใหม่ | 62 |
| 5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา | 63 |
| บรรณานุกรม | 65 |
| ภาคผนวก | 68 |
| ภาคผนวก ก | 69 |
| ภาคผนวก ข | 73 |
| ภาคผนวก ค | 79 |
| ภาคผนวก ง | 80 |
| ประวัติผู้เขียน | 83 |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญตาราง

| | หน้า | |
|--------------|---|----|
| ตารางที่ 3.1 | ปัจจัยภายนอกในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป | 23 |
| ตารางที่ 3.2 | ปัจจัยภายในในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป | 24 |
| ตารางที่ 4.1 | การเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้ขายปัจจัยการผลิตทั้ง 5 ราย | 40 |
| ตารางที่ 4.2 | รายละเอียดของรายรับและรายจ่ายของทางร้านอาจิโยชิ | 48 |



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 2.1 BCG Matrix (Boston Consultation Group) | 12 |
| ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์กลุ่มยุทธ์โดยการใช้ TOWS Matrix | 16 |
| ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย | 27 |
| ภาพที่ 4.1 จำนวนร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 30 |
| ภาพที่ 4.2 บรรยากาศร้านอาหารยุโรปในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 32 |
| ภาพที่ 4.3 ร้านอาหารจีนที่เปิดดำเนินการในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 34 |
| ภาพที่ 4.4 ร้านอาหารพม่าที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 35 |
| ภาพที่ 4.5 ร้านอาหารเวียดนามเพียงร้านเดียวในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 36 |
| ภาพที่ 4.6 ร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก | 37 |
| ภาพที่ 4.7 รูปแบบร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ | 39 |
| ภาพที่ 4.8 การคัดแยกประเภทวัตถุดิบแต่ละชนิดก่อนทำการขนส่งให้แก่ลูกค้า | 42 |
| ภาพที่ 4.9 การขนส่งสินค้าโดยใช้บริการผ่านรถโดยสารประจำทาง | 42 |
| ภาพที่ 4.10 การตรวจรับสินค้า | 43 |
| ภาพที่ 4.11 การแยกจัดเก็บวัตถุดิบในการทำอาหาร | 44 |
| ภาพที่ 4.12 แผนผังองค์กรของร้าน | 45 |
| ภาพที่ 4.13 ตำแหน่งทางธุรกิจของร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ | 50 |
| ภาพที่ 4.14 การจัดทำโปรโมชันของร้าน | 50 |
| ภาพที่ 4.15 การประชาสัมพันธ์ร้านผ่านนิตยสารท้องถิ่นและการสร้างเพจร้านผ่าน Facebook | 51 |
| ภาพที่ 4.16 เส้นทางขนส่งวัตถุดิบในอำเภอแม่สอด | 55 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเราย่อมจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการซื้อสินค้าหรือการบริการต่างๆเพื่อการอุปโภคบริโภค ซึ่งการประกอบธุรกิจไม่ได้เป็นสิ่งที่ง่ายเหมือนที่หลายๆคนเข้าใจโดยสภาพการณ์ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในทุกๆด้านของการประกอบธุรกิจ ทำให้เห็นว่าธุรกิจถือเป็นกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจที่ทำให้เกิดมีสินค้าและบริการมีการซื้อขาย แลกเปลี่ยน จำหน่าย การกระจายสินค้าและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือกำไรจากกิจกรรมนั้น ในการประกอบธุรกิจใดๆก็ตามที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ยกตัวอย่างเช่นการประกอบธุรกิจร้านอาหารได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเลือกลงทุนด้วยการจัดตั้งร้านด้วยตัวเองหรือการซื้อแฟรนไชส์ที่ประสบความสำเร็จแล้ว นอกจากนี้ยังพบว่าการทำงานธุรกิจร้านอาหารนับได้ว่าการเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและจัดได้ว่าเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมและทำหายนต่อการลงทุนติดอันดับต้นๆของผู้ประกอบการเอสเอ็มอีรายใหม่ๆ ทั้งนี้เนื่องจากอาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่พื้นฐานที่มนุษย์จำเป็นต้องดำรงชีวิตและสามารถดำเนินการได้ด้วยทุนอันไม่จำกัด ซึ่งหนึ่งในนั้นได้แก่ร้านอาหารญี่ปุ่น (นิชูกานต์, 2555) ซึ่งเข้ามาอยู่ในเมืองไทยมากกว่า 30ปี ครอบคลุมตั้งแต่บนห้างหรูหราราวจนถึงซูชิข้างถนน โดยมีอัตราการเติบโตของตลาดอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีหลายปัจจัยที่เอื้อให้ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ เช่น คนไทยเชื่อว่าอาหารญี่ปุ่นเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ มีการพัฒนาสูตรอาหารใหม่ ๆ ทำให้ผู้บริโภคไม่รู้สึกระเบอ และด้วยการแข่งขันที่สูงของร้านอาหารญี่ปุ่นทำให้ราคาของอาหารญี่ปุ่นนั้นมีราคาที่ถูกลงวัตถุดิบที่ใช้ในการทำอาหารก็ถูกลงด้วย และจากราคาอาหารที่ถูกลงลงทำให้ความสามารถในการเข้าถึง

ของกลุ่มที่มีรายได้น้อยมีโอกาสเข้าถึงมากขึ้น ทำให้มีกลุ่มลูกค้าใหม่มากขึ้น และที่สำคัญการแทรกซึมวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาในประเทศไทยผ่านทางสื่อบันเทิง อินเทอร์เน็ต เช่น เกม การ์ตูน ละครซีรีส์ ดนตรี แฟชั่น ทำให้คนไทยเกิดความรู้สึกผูกพันในความเป็นญี่ปุ่นและพร้อมที่จะทานอาหารญี่ปุ่นได้ไม่ยาก (วราพล, 2556) จากผลสำรวจของฝ่ายส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น ประจำกรุงเทพฯ พบว่าร้านอาหารญี่ปุ่นที่เปิดให้บริการในประเทศไทยมีอยู่ประมาณ 1,000 แห่ง (องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น กรุงเทพฯ, 2554) ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นในไทยมีมูลค่าตลาด 1.5 หมื่นล้านบาทมีอัตราเติบโตประมาณร้อยละ 10-15 ต่อปี โดยร้านอาหารญี่ปุ่นจะกระจายอยู่ในกรุงเทพฯ เชียงใหม่ พัทยา ฯลฯ แบ่งเป็นร้านที่เปิดอยู่ในห้างสรรพสินค้าร้อยละ 50 ร้านเดี่ยว (Stand Alone) ร้อยละ 40 และร้านในโรงแรมร้อยละ 10 สามารถแบ่งร้านอาหารญี่ปุ่นออกเป็น 3 ตลาด คือ ตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นระดับพรีเมียมเน้นนำเข้าวัตถุดิบราคาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นทั่ว ๆ ไป ราคาอยู่ในระดับกลาง โดยราคาเฉลี่ยประมาณ 100-250 บาท และตลาดอาหารญี่ปุ่นระดับล่าง มีราคาถูกเนื่องจากใช้วัตถุดิบในประเทศเมนูเฉลี่ยประมาณ 50-120 บาท จึงทำให้ร้านอาหารญี่ปุ่นเป็นที่รู้จักและนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในตลาดล่าง ร้านอาหารญี่ปุ่นมักจะนิยมเปิดขายกันมากตามเมืองใหญ่เป็นส่วนใหญ่ จังหวัดที่เล็กกว่าอย่างเช่นจังหวัดตาก โดยเฉพาะที่อำเภอแม่สอดซึ่งตั้งติดกับชายแดนประเทศเพื่อนบ้านพบว่ายังมีร้านอาหารญี่ปุ่นไม่มากนัก อย่างไรก็ตามอำเภอแม่สอดถือได้ว่าเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญระหว่างเศรษฐกิจไทยกับเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะกับพม่าและถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวรวมถึงแหล่งการค้าขายที่สำคัญ ปัจจุบันธุรกิจอาหารต่างชาติในแม่สอดมีทั้งหมดประมาณ 17 ร้าน แบ่งเป็นร้านอาหารยุโรปจำนวน 6 ร้าน ร้านอาหารจีน 2 ร้าน ร้านอาหารพม่า 4 ร้าน ร้านอาหารเวียดนาม 1 ร้าน และร้านอาหารญี่ปุ่น 4 ร้าน (กองสาธารณสุขเทศบาลนครแม่สอด, 2555) ซึ่งถือได้ว่าสัดส่วนร้านอาหารญี่ปุ่นยังมีน้อยซึ่งน่าจะยังมีโอกาสที่นักลงทุนในด้านธุรกิจร้านอาหารจะตัดสินใจเข้าไปลงทุนทำธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก นอกจากนั้นการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมปัจจุบัน มีผลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาก ทั้งในด้านความเร่งรีบในชีวิตประจำวัน การทำงานแข่งขันกับเวลา จึงทำให้การจัดอาหารเองมีน้อยลง อีกทั้งการแสวงหาความสุขสนุกสนานในครอบครัวหรือในกลุ่มเพื่อนฝูง และความต้องการเปลี่ยนบรรยากาศเพื่อผ่อนคลายความเครียดของประชาชน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การพึ่งพาร้านอาหารและแนวโน้มของการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านจึงเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับการขยายตัวของเมืองต่างๆ ได้ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีการเติบโต และบรรดาผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารต่างเร่งปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยนั้นมีการขยายตัวมากขึ้น จากข้อมูลข้างต้นมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงกระบวนการจัดการการทำธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กและมีปัจจัย

ใดบ้างที่จะทำให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จและมีผลตอบแทนจากการลงทุนและคาดว่าผลที่ได้รับจากการศึกษาน่าจะช่วยผู้ประกอบการหรือผู้สนใจในการตัดสินใจลงทุนทำธุรกิจในอนาคตได้

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสำรวจสถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
- 2) เพื่อวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
- 3) เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจ

1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

- 1) ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารต่างชาติรวมทั้งทราบถึงการจัดการและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กได้อย่างเหมาะสม
- 2) เป็นข้อมูลแก่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาบางส่วนที่ได้มองหาแนวทางที่จะทำธุรกิจของตนเอง โดยมักจะเริ่มจากธุรกิจที่มีขนาดเล็กซึ่งถือเป็นการท้าทายความสามารถในการประกอบการของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ซึ่งบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับนี้จะมีความรู้ในระดับหนึ่งที่มากพอต่อการประกอบธุรกิจ

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การวิเคราะห์การจัดการและหาแนวทางสร้างกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยกำหนดประชากรศึกษาคือ ผู้ประกอบการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กจำนวน 1 ร้าน โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กที่ใช้รถยนต์ที่มีการตกแต่งสไตล์ญี่ปุ่นเปิดให้บริการ (Mobile Car) มีทั้งหมด 24 ที่นั่ง ให้บริการอาหาร เช่น ซูชิหน้าต่างๆ ชุดอาหาร เช่น ชุดปลาแซลม่อนย่าง ปลาซาบะย่าง ข้าวหน้าหมูทอด ข้าวหน้าไก่ทอด ข้าวหน้าแกงกะหรี่ ฯลฯ อาหารทานเล่นเช่น เกี้ยวซ่า ทาโกะยากิ พิซซาญี่ปุ่นและอาหารประเภทเส้น เช่น ราเม็ง อุด้ง โชบะ ยากิโซบะ เป็นต้น ราคาอาหารเริ่มต้นที่ 19 บาท ทำการศึกษาในช่วงปีพ.ศ. 2556-2557

1.5 นิยามศัพท์

ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น หมายถึง ธุรกิจร้านอาหารที่จำหน่ายอาหารโดยเน้นอาหารประจำชาติของประเทศญี่ปุ่น

ร้านอาหารขนาดเล็ก หมายถึง ร้านอาหารที่มีขนาดไม่เกิน 2 คูหาแบบนั่งทานในร้านไม่เกิน 30 ที่นั่ง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 หลักการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการ คือศิลปะของการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป โดยอาศัยบุคคลอื่นๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งวิทยาศาสตร์ และศิลปะในการกระทำที่เป็นวิทยาศาสตร์ หมายถึง เป็นวิทยาศาสตร์ทางสังคม (Social Sciences) มิใช่วิทยาศาสตร์พิศุทธิ์ (Pure Natural Science) การบริหารเป็นศาสตร์ซึ่งเกิดจากการศึกษาการทำงานจริงๆ และนำความรู้ ประสบการณ์ การสังเกตผลของการกระทำต่างๆ ในการทำงานนั้นมาจัดเป็นระบบมีการทดลองปฏิบัติ และแก้ไขวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดเป็นที่เชื่อถือได้ก่อนที่จะกำหนดเป็นทฤษฎี ส่วนที่แปลว่าศิลปะนั้น คือ การบริหารหรือการจัดการควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ เพราะต้องทำงานเกี่ยวกับคน เช่น ในการสั่งงานหรือในการมอบหมายงานจะต้องมีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีการจูงใจ ฯลฯ (มานิตย์, 2548) กระบวนการทางการบริหารจัดการ (Management Process) หรือเรียกว่า หน้าที่ทางการจัดการ หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการทางการบริหารจัดการที่สำคัญประกอบด้วย (เดชวิทย์, 2548)

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนคือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับองค์กรในอนาคตหรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่องค์กรจะต้องปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าว่าองค์กรจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ ในการวางแผนผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และรายละเอียดต่างๆ ของงานไว้เป็นการล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อจะได้แนวทางให้ผู้ดำเนินงานยึดปฏิบัติโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผลจากการวางแผนก่อให้เกิดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ รวมไปถึงระเบียบวิธีปฏิบัติที่ดี

สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การวางแผนที่ดีมีระบบมีความเป็นไปได้สูงจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดองค์กรคือการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจากกิจกรรมต่างๆที่ต้องทำ โดยวิธีแบ่งหน้าที่ต่างๆตามลักษณะงานในทุกๆระดับขององค์กรให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันตลอดทั้งองค์กร หน้าที่ต่างๆจะถูกกำหนดขึ้นเป็นตำแหน่งงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนทุกๆตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อสะดวกต่อการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ กระบวนการหรือหน้าที่การจัดคนเข้าทำงานจะประกอบไปด้วยการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งกิจกรรมต่างๆเหล่านี้คือเนื้อหาของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่

4. การสั่งการ (Directing) การสั่งการคือการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสานสอดคล้องกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หน้าที่การสั่งการที่สำคัญประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการประสานงาน เป็นต้น

5. การควบคุม (Controlling) การควบคุมคือการกำกับดูแลให้งานต่างๆขององค์กรดำเนินไปตามแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมของผู้บริหารจะต้องมีการวัดผลงานที่ทำให้ได้ว่าเป็นไปตามแบบแผนหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ สาระสำคัญของการควบคุมจึงอยู่ที่การวัดผลงานที่เชื่อถือได้ และขณะเดียวกันมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการและการดำเนินงาน

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการของการวางแผน การอำนวยการและการควบคุม เพื่อให้งานนี้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือเป็นกิจกรรมที่ได้รวบรวมปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ หรือเรียกว่า ทฤษฎีการบริหาร (administration resources) คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) หรือเรียกสั้นๆว่า 4 M ปัจจัยทั้ง 4 ประการ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะว่าการบริหารทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตามจำเป็นต้องอาศัย เงิน วัสดุ และการจัดการองค์การเป็นองค์ประกอบที่ขาดเสียมิได้มาผ่านกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี 4 ประเภทหรือที่เรียกว่า 4M (ศิริวรรณ และคณะ, 2547)

1. คน (Man) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ ดำเนินการหรือจัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นๆ

2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบเพื่อให้เกิดธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะใช้ปริมาณเงินที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือใหญ่

3. วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) ซึ่งในการผลิตสินค้า ต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิต ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด

4. วิธีปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน และควบคุมให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว (ธงชัย, 2542)

ขั้นตอนในการจัดหาทรัพยากรบุคคล (Steps in Providing Human Resources) เพื่อจัดเตรียมการเปิดรับบุคลากรที่เหมาะสมทั้งตำแหน่งงานทางด้านการบริหารและตำแหน่งงานที่ไม่ใช่งานบริหาร ผู้บริหารควรจะต้องไปดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- | | |
|--------------|---|
| ขั้นตอนที่ 1 | การสรรหา (Recruitment) |
| ขั้นตอนที่ 2 | การคัดเลือก (Selection) |
| ขั้นตอนที่ 3 | การฝึกอบรม (Training) |
| ขั้นตอนที่ 4 | การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) |

1. การสรรหา (Recruitment)

เป็นกระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรซึ่งกระบวนการนี้เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงานจนสิ้นสุดเมื่อบุคคลมาสมัครงานในองค์กรแหล่งในการสรรหามี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ จากแหล่งภายในองค์กรและจากแหล่งภายนอกองค์กรแบ่งออกได้ดังนี้

แหล่งภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเลือกเอง โดยดูจากผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ

แหล่งภายนอกองค์กร ได้แก่ พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ การรับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน การติดต่อผ่านกรมแรงงาน การติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป

2. การคัดเลือก (Selection)

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดหาทรัพยากรบุคคลให้แก่องค์กรคือการคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกบุคคลเพื่อว่าจ้างจากผู้ที่ได้รับการสรรหาเป็นที่น่าสังเกตว่าการคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนแรกคือการสรรหา การคัดเลือกแสดงถึงการที่ผู้สมัครงานผ่านขั้นตอนตามลำดับเพื่อที่จะได้รับการว่าจ้างแต่ละขั้นตอนมีการลดจำนวนพนักงานที่คาดหวังจนสุดท้ายเหลือเพียงบุคคลเดียวที่จะได้รับการว่าจ้าง ระบบการคัดเลือกแบ่งเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ

2.1 ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นตัวคัดเลือก

2.2 ระบบอุปถัมภ์เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือพิจารณาความสัมพันธ์

3. การฝึกอบรม (Training)

หลังจากการสรรหาและคัดเลือกแล้วขั้นตอนต่อไปในการเตรียมการให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมให้กับองค์กรก็คือการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะสามารถให้พวกเขาทำงานมีผลงานสูงขึ้นและดังนั้นช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายองค์กรได้มากขึ้น จุดประสงค์ของการฝึกอบรมคือการเพิ่มผลผลิตของพนักงานด้วยการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา

4. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

หลังจากที่มีการสรรหา คัดเลือกและอบรมแล้วกิจกรรมในการสร้างผลผลิตเพิ่มขึ้นให้กับองค์กรยังไม่สิ้นสุด ขั้นตอนที่ 4 คือการประเมินผลปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการทบทวนกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตของพนักงานที่ผ่านมาเพื่อประเมินการที่พวกเขาได้ช่วยกันทำให้ระบบการจัดการบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ชื่อภาษาอังกฤษอาจเขียนว่า Performance Appraisal หรือ Performance Review หรือ Performance Evaluation เป็นกิจกรรมต่อเนื่องเช่นเดียวกับการอบรมที่มุ่งประเมินทั้งทรัพยากรบุคคลในองค์กรและผู้ที่เข้ามาใหม่จุดประสงค์หลักก็คือให้ข้อมูลย้อนกลับสมาชิกองค์กรเกี่ยวกับทำอะไรจึงทำให้เกิดผลมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อคุณภาพขององค์กรมาก

2.1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีผลต่อองค์กรประกอบด้วย ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Forces) เทคโนโลยี (Technological Forces) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Forces) ประชากร (Demographic) โลกาภิวัตน์ (Global Forces) การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Forces) โอกาสและอุปสรรคที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทั่วไปนั้นยากที่จะคาดคะเนและตอบสนองเมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมเฉพาะธุรกิจ เนื่องจากเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือการควบคุมได้ ในระบบการบริหารหรือการจัดการไม่สามารถอยู่อย่างโดดๆ ได้ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลาทั้งสิ่งนำเข้า

(Input) ในรูปทรัพยากรที่ดี กระบวนการบริหาร (Process) ที่ดีและการนำออก (Product) ผลผลิตที่ดี ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมายทั้งภายนอก และภายในองค์กรเอง ที่สำคัญในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือรู้และเข้าใจในธรรมชาติของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน องค์กรและบริหารงานให้ประสบความสำเร็จโดยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นกับองค์กรให้สมดุลกันตลอดเวลา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายใน

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบๆองค์กรและมีผลกระทบต่อองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลักด้วยกัน คือ ปัจจัยแวดล้อมทั่วไป (General environment) และปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task environment) ปัจจัยแวดล้อมทั่วไป (General environment) ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม การเมืองกฎหมาย

1. เศรษฐกิจ (Economic dimension) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อระบบธุรกิจ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และอัตราการว่างงาน ฯลฯ ตัวอย่างเช่น ในภาวะเศรษฐกิจเติบโตธุรกิจด้านร้านอาหารอาจจะรุ่งเรือง เพราะประชาชนในประเทศมีงานทำ สามารถออกไปทานข้าวนอกบ้านได้บ่อยครั้งในเดือนหนึ่งๆ หรือห้างสรรพสินค้าอาจมียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละเดือน เนื่องจากการมาจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อจำนวนมาก รวมทั้งอาจทำให้ระบบเศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้นเพราะมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ผลเสียที่เกิดขึ้นตามมาจาก การจ้างงานอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องจากต้องจ้างพนักงานใหม่ในค่าจ้างที่สูงจูงใจกว่าร้านอาหารหรือสรรพสินค้าอื่นในธุรกิจเดียวกัน เป็นต้น

2. เทคโนโลยี (Technological dimension) หมายถึง วิธีการในการแปรเปลี่ยนทรัพยากรให้กลายเป็นผลผลิตหรือบริการในปัจจุบันที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้ในองค์การเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารหรือการจัดการอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้

3. สังคมวัฒนธรรม (Sociocultural dimension) กระบวนการทางสังคมวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดผลิตภัณฑ์ การบริการ และมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริ โภค รสนิยมของลูกค้ามักเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นความชอบในรูปแบบ ปร ส กลิ่น สี ที่เปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล มีพื้นฐานมาจากการศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และคุณลักษณะของประชากร (เช่น เพศ เชื้อชาติ อายุ ประสบการณ์ เป็นต้น) ผู้บริการต้องตระหนักเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การไม่ทางตรงก็ทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความรู้สึกที่มีต่องานและองค์การของบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การด้วย

4. การเมือง –กฎหมาย (Political – legal dimension) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับธุรกิจในรูปแบบของความช่วยเหลือ และการบังคับใช้ทางกฎหมาย การเมืองที่มีเสถียรภาพย่อมส่งเสริมการลงทุน การลงทุนนำมาซึ่งการจ้างงาน และนำมาซึ่งการจ้างงาน และนำมาซึ่งการออกกฎหมายด้านแรงงานต่างๆ ตลอดจนกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายต่อต้านการผูกขาด ฯลฯ ผู้บริหารในองค์การจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎหมายเหล่านั้น (สุดใจ, 2556)

ปัจจัยแวดล้อมภายใน เป็นแรงกดดันภายในองค์กรที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

1. เจ้าของกิจการ (Owners) เจ้าของจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กรทั้งหมด เมื่อองค์กรขยายเติบโตขึ้นความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องมีประสบการณ์และมีความชำนาญในการบริหารกิจการเพื่อให้กิจการได้ดำเนินต่อไป

2. การเงิน (Money) องค์กรจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการ องค์กรใดที่จำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมากจะต้องหาแหล่งเงินทุนที่มีศักยภาพและจะต้องพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพคล่องทางการเงิน รวมถึงขีดจำกัดในการลงทุนเพื่อผลตอบแทนในรูปแบบของผลกำไร

3. พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสำเร็จลุล่วงได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) เป็นระบบปฏิบัติตามค่านิยมของบุคคลในองค์กรหรือความเชื่อถือซึ่งเกิดจากการพัฒนาหรือชักนำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

5. หน้าที่งานต่างๆขององค์กร (Functions) เป็นกิจกรรมต่างๆที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การผลิต การบัญชี การเงิน การตลาด การจัดซื้อ การวิจัยและพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. ระบบการจัดการ (Management system) จะเกี่ยวข้องกับการวางระบบการจ้ดองค์กรที่จะนำมาใช้ในการจัดการ

7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญของการดำเนินชีวิตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมประเภทต่างๆและทำให้หลายธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติการทางการตลาดในลักษณะต่างๆได้แก่ การโฆษณาผ่านเว็บไซต์ การใช้อีเมลล์รวมไปถึงการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (ศิริวรรณ และคณะ, 2538)

ขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) หมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่สามารถกระทำได้ดี องค์กรจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยพัฒนา เพื่อพิจารณาเป็นระยะ องค์กรที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเสมอ

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) หมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำได้ไม่ดี อาจเป็นเพราะการขาดแคลนทรัพยากรในองค์กรที่จะส่งเสริมให้การดำเนินงานลุล่วงด้วยดี ได้แก่ การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยพัฒนา ซึ่งเป็นข้อดีขององค์กรที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

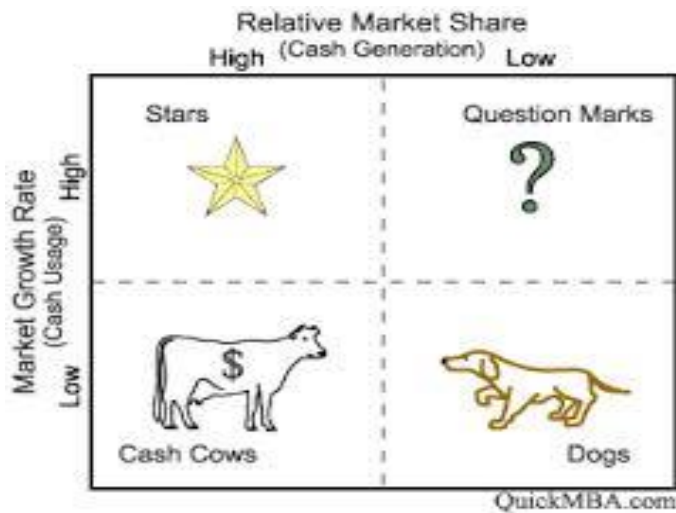
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน อยู่เป็นระยะเพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งความเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลถึงความต้องการของผู้บริโภค ทักษะของพนักงาน ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ทำให้ความต้องการของผู้บริโภค ลดลง ทักษะของพนักงานแย่ง ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อขจัด หลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร

2.1.4 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ (BCG Matrix)

การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน Boston Consultation Group (BCG Matrix) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์และการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจโดยถือเกณฑ์ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละผลิตภัณฑ์ ประเมินแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยอาศัยอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายของแต่ละหน่วยธุรกิจและส่วนครองตลาดพิจารณาควบคู่กันซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้ (เผด็จ, 2555)



ภาพที่ 2.1 BCG Matrix (Boston Consultation Group)

ดาว (Stars) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโต (ยอดขายสูง) และส่วนแบ่งการตลาดสูง ผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงกำลังเติบโตมีความต้องการในตลาดมาก กำลังขยายตัวสูง ทำรายได้และกำไรให้กับธุรกิจได้อย่างโดดเด่น ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงควรกำหนดเป้าหมายที่จะรักษาจุดเด่นเหนือคู่แข่งและจะต้องรักษาส่วนครองตลาดและรักษารฐานลูกค้าเดิมเอาไว้และไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มเพื่อหาลูกค้าใหม่ กลยุทธ์ที่เลือกใช้ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต ประกอบด้วย การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การขยายธุรกิจ การขยายตัวไปข้างหน้า การขยายตัวในแนวนอนและการร่วมทุน

วัวนม (Cash cow) เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ แต่ส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่แต่ยังสามารถทำกำไรได้เรื่อย ๆ ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ที่คงตัวมานานของธุรกิจ เป็นหน่วยธุรกิจที่มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จแต่ใช้เงินลงทุนน้อยกิจการเพียงแต่ลงทุนเพื่อรักษาสวนครองตลาด ดังนั้นหน่วยธุรกิจนี้จะสร้างเงินสดให้กิจการได้มาก และกิจการสามารถนำเงินสดจากหน่วยธุรกิจนี้ไปสนับสนุนธุรกิจอื่น ๆ ได้หน่วยธุรกิจควรจะใช้กลยุทธ์เก็บเกี่ยวคือการพยายามรักษาสวนแบ่งตลาดให้คงสภาพเดิม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยธุรกิจนำมาใช้เพื่อเพิ่มกระแสเงินเข้า มุ่งเน้นการโฆษณาเพื่อเตือนความจำ รักษาช่องทางการจัดจำหน่ายเดิม มีการจัดทำโปรโมชันใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำ

เครื่องหมายคำถาม (Question marks) เป็นหน่วยธุรกิจหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดต่ำ แต่อยู่ในตลาดที่มีการเติบโตสูง ซึ่งทำให้หน่วยธุรกิจต้องการเงินทุนจำนวนมากเพื่อลงทุนแข่งกับกิจการที่เข้มแข็งกว่า ซึ่งความเสี่ยงต่อความสำเร็จมีในระดับสูงเช่นกัน มักเกิดกับผลิตภัณฑ์ในช่วงแนะนำหรือเพิ่งเข้าสู่ตลาด ถ้าตลาดสำเร็จจะได้รับการส่งเสริมให้เป็นดาว แต่ถ้าล้มเหลวควรละทิ้งหน่วยธุรกิจไป กลยุทธ์ที่สำคัญของกลุ่มธุรกิจนี้ควรเป็นกลยุทธ์ความเจริญเติบโตหรือกลยุทธ์การเจาะ

ตลาดหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพิ่มการลงทุนเพื่อสร้างส่วนครองตลาดให้สูงขึ้น เช่น ทุ่มเทการ โฆษณาให้มากขึ้น เพิ่มความพร้อมในการจัดจำหน่ายหรือลดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำลง

สุนัข (Dog) ถือเป็นหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดที่การเติบโตต่ำ ขณะเดียวกัน กิจกรรมก็มีส่วนครองตลาดต่ำด้วยเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำกำไรและมักจะขาดทุน โอกาสก้าวหน้ามีน้อย ทำให้หน่วยธุรกิจนี้ควรได้รับเงินสนับสนุนเพียงเพื่อให้สามารถคงอยู่ได้เท่านั้นหรือธุรกิจควรจะตัดผลิตภัณฑ์นี้ออกไปหรือทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งใหญ่ กลยุทธ์ที่เลือกใช้ได้คือ กลยุทธ์ไม่ลงทุน, กลยุทธ์ถอนตัว ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำมาใช้โดยมีจุดประสงค์เพื่อขายธุรกิจหรือเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพให้เป็นเงินสด

การกำหนดกลยุทธ์ตามแผนผัง BCG

ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดตามแบบแผนผัง BCG จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานก่อน วัตถุประสงค์การดำเนินงานสำหรับผลิตภัณฑ์มี 4 ทางเลือก คือ (อดุลย์, 2546)

1. ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) ต้องสร้างส่วนครองตลาดทำได้โดยการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งและเพื่อให้ได้ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นจึงจำเป็นต้องปรับลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ปรับปรุงวิธีการจัดจำหน่ายที่มีอยู่ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นและควรจะมีการส่งเสริมการตลาดโดยการเพิ่มโฆษณาโดยใช้พนักงานและส่งเสริมการขาย
2. ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวเด่น (Stars) จะต้องเพิ่มส่วนครองตลาดในปัจจุบัน โดยจะต้องมีการเสนอผลิตภัณฑ์ในลักษณะและรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้เข้าถึงส่วนครองตลาดที่แตกต่าง เพิ่มการจัดจำหน่ายให้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรับรู้ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่
3. ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cow) เพื่อรักษาส่วนครองตลาดในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์โดยพัฒนาคุณภาพลักษณะและรูปแบบของผลิตภัณฑ์อาจมีการตั้งราคาให้มีความแตกต่างกันตามลักษณะของผลิตภัณฑ์และทำการส่งเสริมการตลาดโดยเน้นสร้างความแตกต่างในสินค้า
4. ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dog) ทำการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ที่ยังพอทำได้บ้าง หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรได้น้อยหรือขาดทุนเนื่องจากสินค้าเริ่มเสื่อมความนิยม กิจกรรมจำเป็นต้องลดรายจ่ายด้านต่างๆเพื่อให้สอดคล้องกับยอดขายที่ลดตัวลง

2.1.5 การวิเคราะห์ที่กลยุทธ์ (TOWS Matrix)

เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน – จุดแข็ง [Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths (TOWS) matrix] เป็นเมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอกบริษัทที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัท โดยมี

ทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือกซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้ (1) กลยุทธ์ SO (SO strategy) (2) กลยุทธ์ (ST strategy) (3) กลยุทธ์ WO (WO strategy) (4) กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

บริษัทจะทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยนั้นจะทำให้ได้ทางเลือก 4 ทางเลือก ซึ่งจะให้กลยุทธ์ ที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ โดยกำหนดให้ (1) T แทน อุปสรรค (Threats) (2) O แทน โอกาส (Opportunities) (3) W แทน และจุดอ่อน (Weaknesses) (4) S แทน จุดแข็ง (Strengths) โดยทั่วไปเมทริกซ์ TOWS จะเริ่มเริ่มต้นที่อุปสรรค (Threats) เพราะในหลายสถานการณ์การวางแผนกลยุทธ์เป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ด้านปัญหาหรืออุปสรรค ดังตารางที่ 2.1 แสดงทางเลือก 4 ประการของเมทริกซ์ TOWS เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยแก่นนอนแทนจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน ส่วนแกนตั้งแทนโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (ศิริวรรณ, 2550)

1) กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกบริษัท โดยบริษัทจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจาก โอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขเพื่อนำให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

กลยุทธ์ SO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการรุกกราน (Aggressive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ (1) การเจาะตลาด (Market penetration) (2) การพัฒนาตลาด (Market development) (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) (4) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration) (5) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration) (6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration) (7) การกระจายธุรกิจที่แตกต่างกันไป จากเดิม (Conglomerate diversification) (8) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification) (9) การกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal diversification) (10) กลยุทธ์ผสม (Combination)

2) กลยุทธ์ WO (WO = strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไข โดยการใช้อนุได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ที่มีทักษะจากภายนอกในการพัฒนาองค์กร ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

กลยุทธ์ WO ถือว่า อยู่ในตำแหน่งการอนุรักษ์ (Conservative) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ (1) การเจาะการตลาด (Market penetration) (2) การพัฒนาตลาด (Market development) (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) (4) การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง (Concentric diversification)

3) กลยุทธ์ ST (ST strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายของบริษัทคือ พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือ การตลาด เพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่ง ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

กลยุทธ์ ST ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ (1) การเจาะการตลาด (Market penetration) (2) การพัฒนาตลาด (Market development) (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) (4) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration) (5) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration) (6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration) (7) การร่วมลงทุน (Joint venture)

4) กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำสุด โดยบริษัทอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน (Joint venture) การลดค่าใช้จ่าย (Retrench) การเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้

กลยุทธ์ WT ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการตั้งรับ (Defensive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ประกอบด้วย (1) การไม่ลงทุน (Divesture) (2) การเลิกดำเนินงาน (Liquidation) (3) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) (4) การปรับเปลี่ยน (Turnaround) (5) การล้มละลาย (Bankruptcy) และอาจใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification strategy)

TOWS Strategic alternative Matrix

| | External Opportunities (O) | External Threats (T) |
|------------------------------------|---|--|
| | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Internal Strengths (S) | SO “Maxi-Maxi” Strategy Strategies that use Strengths to maximize opportunities | ST “Maxi-Mini” Strategy Strategies that use Strengths to minimize threats |
| Internal Weaknesses (W) | WO “Mini-Maxi” Strategy Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities | WT “Mini-Mini” Strategy Strategies that minimize weaknesses and avoid threats |

ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix
ที่มา: Michael A.Hitt และคณะ, 2551

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวเลขการเติบโตของตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นที่มีเฉลี่ยประมาณปีละร้อยละ 15-20 ทำให้มูลค่าตลาดอยู่ที่ 14,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นแรงจูงใจชั้นดีที่ดึงดูดให้ผู้ประกอบการทั้งใหม่และเก่าเข้ามาร่วมในตลาดทำให้ตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นกลายเป็นการแข่งขันที่รุนแรงและยังผลักดันให้กระแสของร้านอาหารญี่ปุ่นขึ้นมาแทนร้านอาหารในรูปแบบเดิมๆ อย่าง QSR (Quick Service Restaurant) หรือ “ร้านฟาสต์ฟู้ดฝรั่ง” การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและมุมมองของผู้บริโภคชาวไทย ที่มองว่าการบริโภคอาหารญี่ปุ่น กลายเป็นการบริโภคแบบ บริโภคในชีวิตประจำวันมากขึ้นเป็นการปรับเปลี่ยนภาพจากอดีตที่อาหารญี่ปุ่นจะเป็นการบริโภคในวาระพิเศษมากกว่าเนื่องจากมีราคาค่อนข้างสูงทำให้กลายเป็นอีกหนึ่งโอกาสในการผลักดันให้การบริโภคอาหารญี่ปุ่นเข้าไปสู่ชีวิตประจำวันของคนไทยมากขึ้น แนวโน้มของตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นจะมีการแตกสาขาย่อยเข้าไปสู่ร้านอาหารเฉพาะอย่างมากขึ้น อาทิ ร้านราเมน ร้านข้าวแกง กระทะหี หรือร้านข้าวราดหน้า ที่ส่วนใหญ่เป็นอาหารจานเดียวที่มีราคาตั้งแต่ต่ำกว่าร้อยบาทจนถึงกว่าร้อยบาทต้นๆ ทำให้สามารถเข้ามารองรับกับกำลังซื้อของผู้บริโภคได้ง่ายมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจในตลาดนี้ก็คือในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีของตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นที่สามารถนำกลยุทธ์ราคาและรูปแบบการขายให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้อย่างลงตัว (สมบุญ, 2555)

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

พิมลพรรณ (2552) ได้ทำการศึกษาการจัดการเพื่อเพิ่มยอดขายของร้านอาหารบ้านโนนม่วง จังหวัดขอนแก่น โดยมีเนื้อหาที่วิจัยในด้านการจัดการ การตลาด ทำการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานและนำเครื่องมือการจัดการมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การศึกษาสภาพปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของร้านอาหารบ้านโนนม่วง 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการ การศึกษามุ่งไปที่การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) การกำหนดแนวปฏิบัติกฎ ระเบียบ สำหรับพนักงาน การกำหนดกระบวนการทำงาน (Flow chart) ด้านการตลาดศึกษามุ่งไปที่การวิเคราะห์คู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT Analysis) และ Tows Matrix Five Forces Model การวิเคราะห์ EFAS IFAS การวงจรชีวิตธุรกิจ (OLC) และในการศึกษานี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากเจ้าของร้านและการสังเกตการณ์ สำหรับเครื่องมือที่ใช้คือแบบสำรวจและแบบสอบถาม การวิเคราะห์และแปลผลจะใช้สถิติเชิงพรรณานำเสนอในรูปแบบของตาราง แผนภูมิและภาพรวมของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ การหาค่าความถี่ ค่าสถิติ ร้อยละและค่าเฉลี่ย พิมลพรรณ (2552) ได้ศึกษาถึงสภาพปัญหาการจัดการและการตลาดของร้านอาหารมังสวิรัตและทำการหาแนวทางในการพัฒนาการจัดการร้านอาหารมังสวิรัตโดยการเก็บข้อมูลจากเจ้าของร้าน พนักงาน ลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไป โดยใช้การสังเกต แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีการจัดการและส่วนประสมทางการตลาด รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์แผนการตลาดเพื่อหาแนวทางในการจัดการร้านอาหารมังสวิรัต ผลการศึกษาพบว่าด้านสภาพและปัญหาทั่วไปของการจัดการร้านจะใช้ทฤษฎีการจัดการซึ่งเป็นการจัดการใน 5 ด้านคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการเงินทุน การจัดการวัสดุอุปกรณ์ ด้านการจัดการและจรรยาบรรณทางการจัดการธุรกิจ ซึ่งการศึกษาพบว่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการสรรหาบุคลากรโดยระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม มีการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างมีการตั้งคำถามแบบไม่ตายตัว มีการฝึกอบรมพนักงานด้วยการสอนงานจากเจ้าของและมีการประเมินผลงานของพนักงานด้วยการสังเกตจากเจ้าของ ส่วนด้านการจัดการเงินทุนมีแหล่งเงินทุนจากเงินทุนส่วนตัวในการลงทุนทั้งหมด สำหรับการจัดการวัสดุอุปกรณ์มีการจัดซื้อวัสดุที่คงทนและสามารถหาซื้อได้ง่ายจากร้านค้าทั่วไป มีการบริหารดูแลและซ่อมบำรุงด้วยตัวเจ้าของร้านเอง ในส่วนของการจัดการพบว่ามี การจัดการด้วยกระบวนการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมาย 5 ประเภท คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุม ด้านการตลาดใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดเป็นตัววิเคราะห์พบว่าด้านผลิตภัณฑ์ มีการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับราคา ใช้วัตถุดิบ

ที่ดีมีการเก็บรักษาที่ดี วิธีการปรุงที่เสร็จแล้วรีบขาย ด้านราคามีการตั้งราคาให้เหมาะสมกับต้นทุน ราคาวัตถุดิบ มีการตั้งราคาจากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและลักษณะของกลุ่มแข่ง ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีการจัดจำหน่ายทั้งช่องทางตรงและช่องทางอ้อม ช่องทางตรงทำโดยการปรุงอาหารคู่ ผู้บริโภคโดยตรงและช่องทางอ้อมจะเป็นการรับสินค้าเพื่อมาจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่งและด้านการส่งเสริมการขายมีการประชาสัมพันธ์ ทำป้ายหรือเอกสารแนะนำอาหารรวมถึงการให้ส่วนลด ในส่วนของความพึงพอใจของผู้บริโภควิเคราะห์โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภคและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริโภคอาหารมังสวิวัตินทั้งในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค สำหรับแนวทางการจัดการจะวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยการจัดการในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มความนิยมในการบริโภคอาหารมังสวิวัติน

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ทนิศา (2552) ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรมข้าวโพดหวานในประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระบบธุรกิจของอุตสาหกรรมข้าวโพดหวานในประเทศไทย วิเคราะห์ตำแหน่งประเทศผู้ผลิตและส่งออกข้าวโพดหวานบรรจุกระป๋องที่สำคัญในตลาดโลกนั่นก็คือ ประเทศไทย สหรัฐอเมริกา และฝรั่งเศส โดยใช้แบบจำลองของ Boston Consulting Group Matrix (BCG) และทำการวิเคราะห์ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของผู้ผลิตและผู้ส่งออกข้าวโพดหวานโดยใช้ทฤษฎีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏเพื่อเปรียบเทียบแนวโน้มความสามารถในการส่งออกซึ่งผลการวิเคราะห์ตามแบบของ BCG การวิเคราะห์ตำแหน่งประเทศผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์ข้าวโพดหวานในตลาดโลกพบว่าในช่วง พ.ศ. 2548-2550 ประเทศไทยสามารถเป็นผู้นำปริมาณด้านปริมาณการส่งออกได้สำเร็จโดยมีส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์เท่ากับ 1.02 เท่าตัว โดยในปี พ.ศ. 2545-2547 ปริมาณการส่งออกข้าวโพดหวานของประเทศไทยอยู่ ณ ตำแหน่ง Question mark และเลื่อนขึ้นมาอยู่ในตำแหน่ง Star ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2550

บุญยวัฒน์ (2554) ทำการศึกษาถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรวมถึงสาเหตุที่มีผลกระทบต่อยอดขายธุรกิจร้านอาหาร 4Dinner และได้ศึกษากลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสำเร็จทางการแข่งขันร้านอาหาร โดยจะใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์คือ Five Forces Model, SWOT Analysis และ TOWS Matrix ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเช่น ปัจจัยด้านคู่แข่ง กระบวนการทำงานและการจัดการ สถานที่ตั้งของร้าน เงินทุน การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อยอดขายโดยมีการสร้างแบบสอบถามเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้น พบว่าปัญหาที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของร้านเมื่อทำการวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและภายในโดยเครื่อง SWOT Analysis มา

จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนคู่แข่งเมื่อพบปัญหาที่สำคัญแล้วจึงจำเป็นที่จะต้องเร่งแก้ไขปัญหาโดยการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อเป็นแนวทางในการปรับใช้กลยุทธ์ หลังจากทีวิเคราะห์ผลออกมาแล้วทำให้ผู้ทำการศึกษาตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตมุ่งด้านการกระจายธุรกิจ โดยมีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม อาศัยจุดเด่นของร้านที่มีฐานลูกค้าเดิมซึ่งมีความจงรักภักดีกับทางร้าน สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานทำให้ทางร้านสามารถขยายตลาดและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้และเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไร

สมชาติ (2554) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหารเบนโตะ (ข้าวกล่องสไตล์ญี่ปุ่น) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจข้าวกล่องสไตล์ญี่ปุ่นรวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ SWOT Analysis จากนั้นนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นไปสร้างกลยุทธ์ขององค์กรและมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์การปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการทำธุรกิจร้านอาหารเบนโตะและจากการประเมินสภาพแวดล้อมมหภาคพบว่าธุรกิจจะได้รับผลกระทบจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่มีความผันผวนไม่แน่นอน แต่เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคแล้วพบว่าธุรกิจอาหารเบนโตะสามารถประสบความสำเร็จและเติบโตได้ในอนาคต ส่วนการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเบนโตะมีข้อได้เปรียบทางด้านสถานที่ตั้งหรืออยู่ในทำเลย่านศูนย์กลางของธุรกิจและทางร้านมีการคิดค้นเมนูสูตรใหม่ตลอดเวลา และสำหรับการวิเคราะห์ SWOT Analysis จุดแข็งของทางร้านคือทางร้านมี Connection กับผู้ประกอบการร้านอาหารญี่ปุ่นและมีที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์รวมถึงการมีพาร์ทเนอร์ที่มีประสบการณ์มีความสามารถสูง จุดอ่อนของทางร้านจะเป็นร้านอาหารญี่ปุ่นแบรนด์ใหม่จึงไม่เป็นที่รู้จักมากนักจึงทำให้ต้องใช้เงินในการลงทุนสูง สำหรับโอกาสของทางร้านมองว่าแนวโน้มในอนาคตธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นที่เพิ่มขึ้นทุกปี และกลุ่มผู้บริโภคมีแนวโน้มความสนใจในอาหารรูปแบบใหม่มากขึ้น ส่วนอุปสรรคที่สำคัญของร้านที่สำคัญก็คือการแข่งขันที่สูงและมีสินค้าทดแทนหาได้ง่าย เมื่อทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านอาหารเบนโตะพบว่ากลยุทธ์ที่ทางร้านเน้นเป็นสำคัญคือกลยุทธ์ทางการตลาดโดยเน้นเรื่องความหลากหลายของเมนูอาหารและคุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลักทรงลงมาคือสถานที่ตั้งของร้านและการทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายและการกำหนดราคาของอาหารให้เหมาะสมตามลำดับ

อรุญา (2554) ได้ศึกษาถึงร้านอาหารเพื่อสุขภาพแบบปลอดเนื้อสัตว์สไตล์สลับบุฟเฟต์เพื่อจัดจำหน่ายให้กับกลุ่มบุคคลที่รักสุขภาพ ซึ่งมีความต้องการที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับร้านขึ้นมาใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆทั้งทางทฤษฎีและปฐมภูมิ จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของ

ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โดยการใช้ TOWS Matrix และนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จุดแข็งของทางร้านคือมีทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ในย่านธุรกิจเดินทางสะดวก เน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่ออาหารเพื่อสุขภาพเป็นหลักและเป็นร้านอาหารเพื่อสุขภาพอย่างแท้จริงเน้นอาหารที่ทำจากผักสดไฮโดรโปนิคส์ นานาชาติและเมนูที่หลากหลาย จุดอ่อนก็คือเป็นร้านอาหารเพื่อสุขภาพที่เปิดให้บริการใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักจึงอาจมีต้นทุนทางการตลาดค่อนข้างสูงจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์ทางการส่งเสริมการตลาดใหม่รวมถึงทัศนคติของผู้บริโภคด้านลบต่อรสชาติอาหารที่ว่าอาหารเจหรือมังสะวิรัตมีรสชาติอาหารที่จืดไม่อร่อยและยังไม่มีความชำนาญในการบริหารงานและในการให้บริการรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรบุคคล สำหรับโอกาสของทางร้านมองว่าในอนาคตยังมีแนวโน้มการขยายตัวของทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของประชากรรวมถึงแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจสุขภาพกันมากยิ่งขึ้นและในส่วนของอุปสรรคจะเป็นในเรื่องของการมีสินค้าทดแทนมีมาก หลังจากผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT Analysis และจับคู่กันของปัจจัยโดยการใช้ TOWS Matrix พบว่า ธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพปลอดเนื้อสัตว์มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นอันเนื่องจากการนำเสนอที่มีความแตกต่าง สร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบการมองเห็นคุณค่าของสินค้าและบริการ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องก็จะนำไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจได้

หลังจากที่ได้ทำการศึกษางานวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่แล้วพบว่า เครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกที่จะนำไปประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลของร้านที่มีอยู่นั้นคือการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาด (BCG Matrix) และการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น โดยใช้ TOWS Matrix มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จับคู่ของปัจจัยด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นเช่น ปัจจัยด้านการจัดการโดยมีเงินทุน ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ รวมไปถึงปัจจัยทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นเทคนิคที่เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อนนิยมนำมาใช้วิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างแพร่หลายและให้ความสะดวกแก่ผู้นำไปใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆได้อย่างมากมาย แต่ก็มีโอกาสผิดพลาดในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อันเนื่องมาจากคุณภาพของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องมีการทบทวน SWOT เป็นระยะๆเพื่อตรวจสอบสภาพว่าเหตุการณ์และปัจจัยต่างๆที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นโดยสำรวจสถานการณ์และข้อมูลต่างๆของร้านอาหารต่างชาติเพื่อทราบโอกาสในการทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยเลือกตัวอย่างร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กเพื่อศึกษารูปแบบการจัดการ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ขอบเขตการศึกษา กรอบแนวคิดการวิจัย ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ได้ทำการศึกษาในช่วงปีพ.ศ. 2556-2557 โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกจะศึกษาถึงสถานการณ์การทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยทำการสัมภาษณ์โดยตรงจากผู้ประกอบร้านอาหารต่างชาติและจากการสำรวจและการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ในส่วนที่ 2 จะมุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากโดยใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการผลิตและการดำเนินงานหรือเรียกสั้นๆว่า 4M มาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการธุรกิจและในส่วนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ธุรกิจโดยใช้ทฤษฎีตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG) เพื่อประเมินการจัดกลุ่มของธุรกิจว่าควรจัดอยู่ในกลุ่มใดและทำการศึกษาคูว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจโดยจะใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์และจะนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้างต้น มาสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจโดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ของร้านอาหารญี่ปุ่นในปัจจุบัน

3.2 ข้อมูลและการเก็บรวบรวม

เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้สมบูรณ์และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษา ดังนี้

1) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาและการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์เพื่อทราบถึงการบริหารการจัดการการผลิตและปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติ

2) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) สืบเสาะสถานการณ์ร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร 1 กลุ่ม คือผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติ กำหนดแบบสอบถามโดยสอบถามสัมภาษณ์เชิงลึกจากเจ้าของกิจการร้านอาหาร ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทั่วไปของร้านอาหารและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของร้าน สถานการณ์ในการทำธุรกิจร้านอาหาร การจัดการด้านการผลิต ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจและข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

3.3 วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำราเรียน นิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ งานวิจัยและการค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จะใช้สถิติเชิงพรรณนาทำการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด ใช้แบบสอบถามแบบเจาะจงจากผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จะใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการด้านการผลิตและการดำเนินงานของซีวีวีรณและคณะที่เป็นการจัดการด้านทรัพยากรและการบริหาร 4 ด้าน คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) มาใช้เป็นข้อมูลในการจัดการธุรกิจและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จะทำการวิเคราะห์และประเมินการจับกลุ่มธุรกิจ (BCG) ให้มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการจัดการทรัพยากรร้านอาหารซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ผู้ประกอบการจะต้องเรียนรู้และนำไปปรับใช้และทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจโดยการประเมินปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโดยจะแบ่งได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ปัจจัยภายนอกในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

| ปัจจัยภายนอก | ปัจจัยที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค |
|--|--|
| การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) | <ul style="list-style-type: none"> - กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่างๆของรัฐบาล - นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล - กฎระเบียบการจัดตั้งร้าน - กฎหมายควบคุมราคาสินค้า - กฎหมายแรงงาน - กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค |
| เศรษฐกิจ(Economic) | <ul style="list-style-type: none"> - สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ - อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นระยะยาวในการกู้ยืมเงิน - การขยายตัวของเมือง - ภาวะเงินเฟ้อ - รายได้ประชากร - ภาวะการว่างงาน |
| สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) | <ul style="list-style-type: none"> - วิธีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนรวมทั้งทัศนคติ - ค่านิยมและพฤติกรรมการบริโภค - การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา - การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าและบริการก่อให้เกิดวิธีการนำเสนอ และวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆเช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่นๆ |
| เทคโนโลยี (Technological) | <ul style="list-style-type: none"> - ระบบการสื่อสารในการตั้งซื้อวัตถุดิบ - ระบบการประมวลข้อมูลแม่นยำมากยิ่งขึ้น - การเกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ๆ - การพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ |

ที่มา: พักตร์ผจงและพสุ, 2545

ตารางที่ 3.2 ปัจจัยภายในในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

| ปัจจัยภายใน | ปัจจัยที่ก่อให้เกิดจุดแข็งจุดอ่อน |
|-----------------------------------|---|
| เจ้าของกิจการ (Owners) | <ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นผู้นำ - ความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ - การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง - แก้ไขสถานการณ์ได้ดี - มีความคิดสร้างสรรค์ |
| การเงิน (Money) | <ul style="list-style-type: none"> - มีสภาพคล่องทางการเงิน - แหล่งเงินทุนที่มีศักยภาพ - เงินทุนหมุนเวียน |
| พนักงาน (Employee) | <ul style="list-style-type: none"> - มีบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานดีเยี่ยม - แรงจูงใจในการทำงาน - การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง - ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน และ โบนัส |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) | <ul style="list-style-type: none"> - ฐานข้อมูลเก็บรายชื่อและรายละเอียดลูกค้าที่ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ - การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต - การประชาสัมพันธ์และการโฆษณาผ่านเว็บไซต์ |
| ซัพพลายเออร์ | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพ - คุณภาพของสินค้าดีเยี่ยมและเชื่อถือได้ - ความสามารถและอำนาจในการต่อรอง - ความน่าเชื่อถือ - การบริการหลังการขายที่เยี่ยมยอด |

ที่มา: พักตร์ผจงและพศุ, 2545

จากข้อมูลเบื้องต้นเมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ ได้แล้วสามารถระบุว่าอะไรเป็นจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจรวมไปถึงโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจได้แล้วนั้นจึงจะนำเอาข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยจะใช้ TOWS Matrix มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อธุรกิจโดยมีวิธีการในการจัดสร้างตาราง TOWS 8 ขั้นตอนดังนี้

1. ระบุรายการโอกาสภายนอกที่สำคัญของธุรกิจ
2. ระบุรายการอุปสรรคภายนอกที่สำคัญของธุรกิจ
3. ระบุรายการจุดแข็งภายในของธุรกิจ
4. ระบุรายการจุดอ่อนภายในของธุรกิจ
5. จับคู่จุดแข็งภายในกับโอกาสภายนอกและบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ SO ในเซลล์ที่เหมาะสม
6. จับคู่จุดอ่อนภายในกับโอกาสภายนอกและบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ WO
7. จับคู่จุดแข็งภายในกับอุปสรรคภายนอกและบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ ST
8. จับคู่จุดอ่อนภายในกับอุปสรรคภายนอกและบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ WT

เทคนิคในการสร้างตาราง TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ (สาโรจน์, 2546)

1) กลยุทธ์ SO เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกทั้งคู่ ซึ่งองค์กรควรจะใช้จุดแข็งและโอกาสร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (กลยุทธ์เชิงรุก)

2) กลยุทธ์ WO เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส ซึ่งมี W เป็นปัจจัยเชิงลบ แต่มี O เป็นปัจจัยเชิงบวก มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายใน โดยฉวยโอกาสจากภายนอก (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

3) กลยุทธ์ ST เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค ซึ่งมี S เป็นปัจจัยเชิงบวก และมี T เป็นปัจจัยเชิงลบ โดยจะใช้จุดแข็งของบริษัทหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบของอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

4) กลยุทธ์ WT เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบทั้งคู่ เป็นกลวิธีเชิงรับหรือป้องกันที่มุ่งตรงไปที่การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

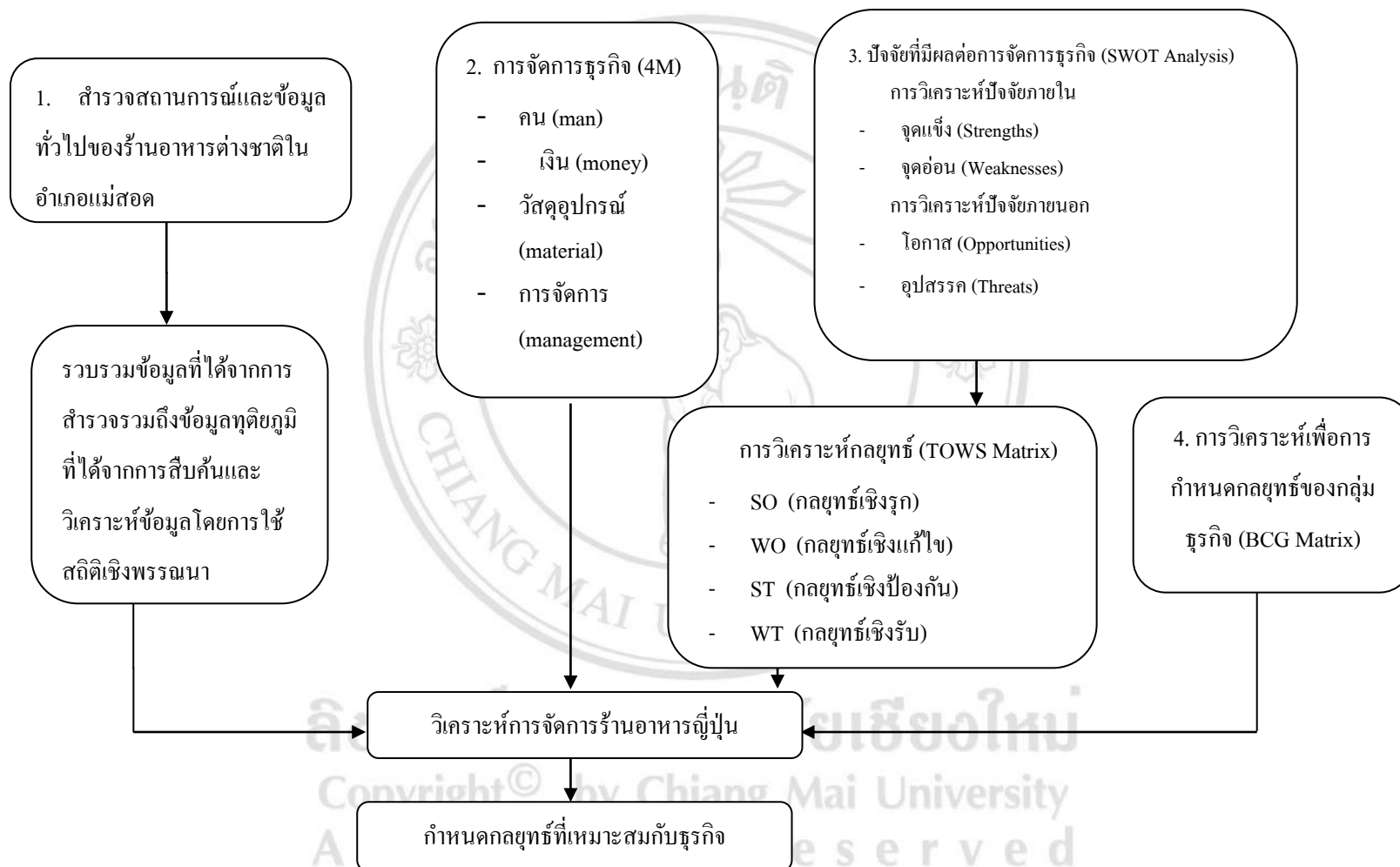
หลังจากทำการวิเคราะห์จับคู่เพื่อหากกลยุทธ์ใหม่ได้แล้วผู้ประกอบการสามารถนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปรับประยุกต์ใช้กับกิจการในสถานการณ์ปัจจุบันได้ต่อไป

3.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาได้กำหนดกรอบวิธีการศึกษา คือ วิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นโดย ทำการสำรวจสถานการณ์และข้อมูลต่างๆของร้านอาหารต่างชาติเพื่อให้ทราบถึง โอกาสในการทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้รวมถึงได้เลือกตัวอย่างร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กเพื่อศึกษาถึง รูปแบบการจัดการ โดยการใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการมาทำการวิเคราะห์ และทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 4

ผลการศึกษา

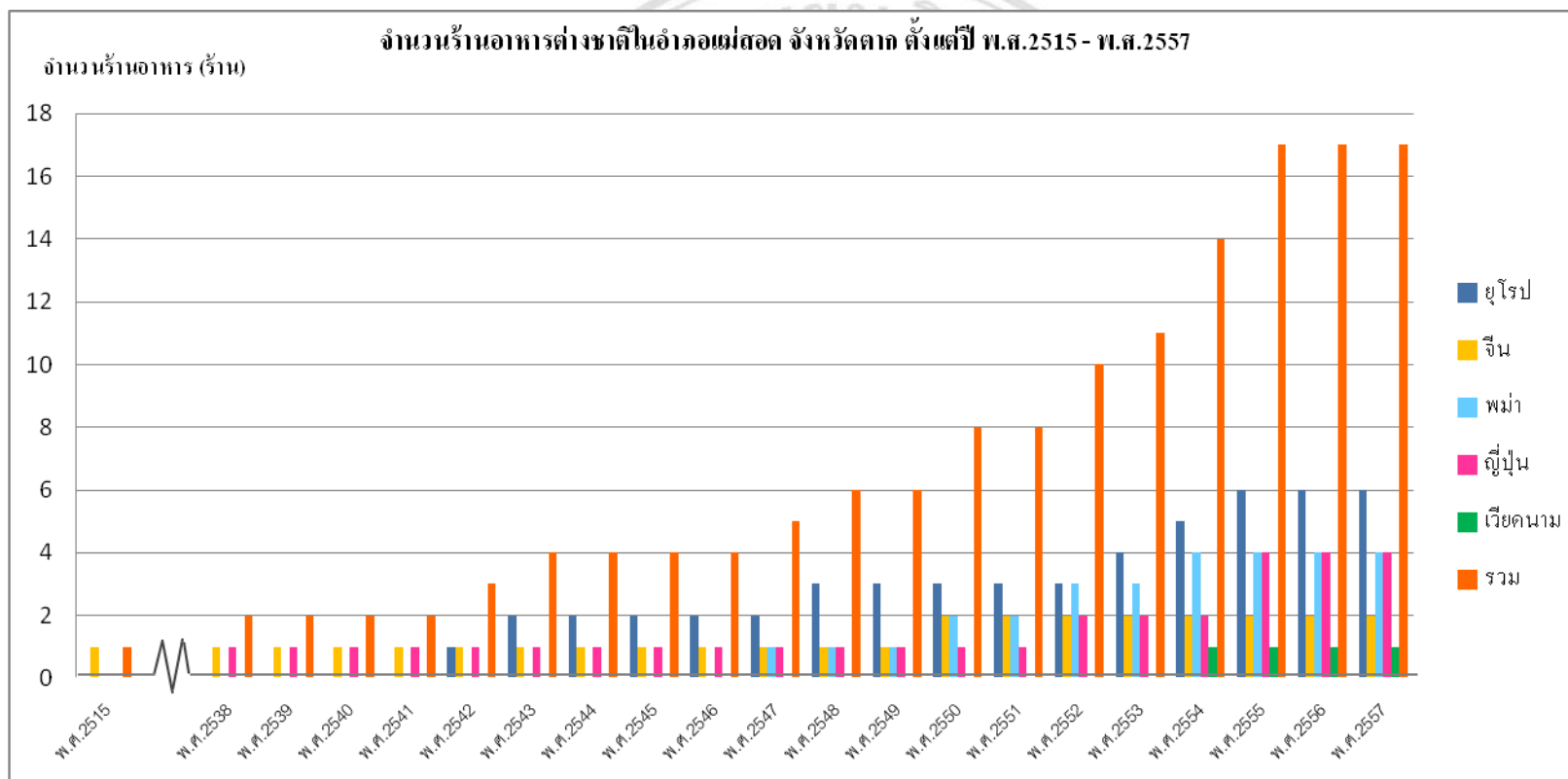
ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ธุรกิจอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก รวมถึงการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กและการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับธุรกิจ โดยทำการรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านอาหารญี่ปุ่นและร้านอาหารต่างชาติชนิดอื่นๆ โดยจะนำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็นหัวข้อดังนี้ สถานการณ์การทำร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการ(4M) และการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงการวิเคราะห์ธุรกิจโดยใช้ทฤษฎีตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG) เพื่อประเมินการจัดกลุ่มของธุรกิจว่าควรจัดอยู่ในกลุ่มใดและทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก TOWS Matrix เพื่อกำหนดหากกลยุทธ์ใหม่ๆที่เหมาะสมกับธุรกิจ

4.1 ภาพรวมการทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

จุดเริ่มต้นของการทำร้านอาหารต่างชาติในแม่สอด แม่สอดเป็นเมืองเล็กๆ ซึ่งอยู่ห่างไกลจากอำเภอเมืองเป็นอย่างมากทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางถึง 1 ชั่วโมง จากอำเภอเมืองตากมายังอำเภอแม่สอด การเดินทางเข้ามาอำเภอแม่สอดต้องผ่านหุบเขาและถนนที่มีความคดเคี้ยว ทำให้แม่สอดมีความสวยงามทางด้านธรรมชาติและมีชายแดนติดกับประเทศพม่า ทำให้ชาวพม่าเดินทางเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้นเนื่องจากค่าครองชีพและค่าจ้างในประเทศไทยสูงกว่า จึงทำให้ปริมาณแรงงานต่างด้าวชาวพม่ามีมากขึ้นตามลำดับ มีทั้งประกอบอาชีพทั้งถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย ส่งผลให้มีแรงงานต่างด้าวเป็นจำนวนมาก ทำให้มีชาวต่างชาติหรือองค์กรต่างๆเดินทางเข้ามาในอำเภอแม่สอดเพื่อให้ความช่วยเหลือชาวพม่าและแรงงานต่างด้าวที่อพยพเข้ามาในประเทศไทย โดยให้ความช่วยเหลือด้านการดำเนินชีวิต ซึ่งองค์กรที่เข้ามาช่วยเหลือเป็นองค์กรต่างประเทศทั้งนั้นส่งผลให้มีการก่อตั้งร้านอาหารต่างชาติ แรกเริ่มก็เปิดทำการไม่มากนักเนื่องจากว่าเป็นธุรกิจที่ต้องทดลองเปิด และ

ด้วยสภาพแวดล้อมของแม่สอดที่เป็นธรรมชาติ เริ่มเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติก็จะมี ความต้องการเข้ามาท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ เริ่มมีนายทุนเข้ามาลงทุนทำธุรกิจมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ แรงงานเป็นจำนวนมากจึงทำให้ชาวพม่ายิ่งเดินทางเข้ามาในอำเภอแม่สอด ร้านอาหารที่เปิดรุ่มบุกเบิก สามารถดำเนินกิจการได้มาเป็นอย่างดีเนื่องจากกว่าร้านอาหารต่างชาติที่มีย่อยแต่จำนวนนักท่องเที่ยว ต่างประเทศเพิ่มขึ้น จึงทำให้นายทุนมองเห็นการเจริญเติบโตของร้านอาหารต่างชาติ จึงทำให้มีจำนวน ร้านอาหารต่างชาติ เพื่อรองรับประชากรชาวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น และเนื่องด้วยกระแสนิยมอาหาร ต่างชาติจากเดิมที่มีแค่อาหารจีน ก็เริ่มมีร้านอาหารต่างชาติชนิดอื่นเปิดแข่งขันกันมากขึ้นทำให้ อำเภอ แม่สอดในปัจจุบันมีร้านอาหารยุโรป ญี่ปุ่น จีน พม่า เวียดนาม และด้วยทางด้านเทคโนโลยี สังคม Social Network ที่มีการแบ่งปันรูปภาพ วิดีโอคลิป เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวหรือสิ่งสวยงามทาง ธรรมชาติมากขึ้น จึงทำให้อเภอแม่สอดเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติที่ถูกเผยแพร่ ออกไปได้รับความนิยม และมีการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในอำเภอแม่สอดมากยิ่งขึ้น จึงทำให้จากเดิม ที่มีประชากรชาวต่างชาติที่เข้ามาในแต่ก่อนจะเป็นชาวอังกฤษ แต่ปัจจุบันเริ่มมีสัญชาติ เยอรมัน สเปน จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในอำเภอแม่สอดมากขึ้น ทำให้เกิดการเติบโตทางด้าน ร้านอาหารต่างชาติและแข่งขันกันสูงขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาพที่ 4.1 จำนวนร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

จากภาพที่ 4.1 การรวบรวมสถิติร้านอาหารต่างชาติที่เปิดดำเนินการธุรกิจในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากของกองสาธารณสุขเทศบาลนครแม่สอดในปีพ.ศ.2555 พบว่า มีร้านอาหารต่างชาติที่ได้รับการจดทะเบียนพาณิชย์ทั้งหมด 17 ร้าน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติ พบว่า ร้านอาหารต่างชาติที่เข้ามาบุกเบิกและก่อตั้งเป็นร้านอาหารต่างชาติร้านแรกในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก คือ ร้านอาหารจีน ตั้งแต่ปีพ.ศ.2515 จากนั้นในปีพ.ศ.2538 ได้มีร้านอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นอีกหนึ่ง 1 ร้านแต่ในขณะนั้นอาหารญี่ปุ่นยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก เนื่องจากยังมีราคาสูง และลูกค้าเป็นนักธุรกิจที่มีรายได้สูง ที่เข้าใช้บริการสำหรับลูกค้าทั่วไปยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก ต่อมาในปีพ.ศ.2542-2543 ได้มีร้านอาหารยุโรปเพิ่มขึ้นอีกหนึ่ง 2 ร้าน เนื่องจากปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นและมีความต้องการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเริ่มมีการก่อตั้งร้านอาหารพม่าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าชาวพม่าที่เข้ามาในอำเภอแม่สอด ส่วนธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นภายหลังจากที่อาหารญี่ปุ่นเป็นที่รู้จักจากบุคคลทั่วไปและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่ใช้ชีวิตอยู่ในเมืองใหญ่ที่เริ่มหันมาสนใจบริโภคอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น ปีพ.ศ.2550 จนถึงปัจจุบัน ได้มีร้านอาหารญี่ปุ่นเปิดให้บริการ 2 ร้านด้วยกันซึ่งกระแสการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ จึงตอบรับกับอาหารญี่ปุ่นที่มีความประณีตในการประกอบอาหารและใช้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ จึงของผู้คนในอำเภอแม่สอดเริ่มมาบริโภคมากขึ้นจากการประชาสัมพันธ์ในช่องทางสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่าในอนาคตธุรกิจร้านอาหารต่างชาติมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น

1. การจัดการร้านอาหารยุโรปในอำเภอแม่สอด

จากการสำรวจและสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติถึงลักษณะของการจัดการร้านอาหารพบว่า ร้านอาหารยุโรปทั้ง 6 ร้าน มี 4 ร้านที่มีลักษณะการจัดการที่เจ้าของหรือหุ้นส่วนเป็นผู้ที่เข้ามาบริหารจัดการร้านเองทั้งหมดและอีก 2 ร้านจะมีการจัดจ้างพนักงานมาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการร้านมาดูแลและบริหารจัดการร้านเนื่องจากเจ้าของร้านที่แท้จริงไม่สามารถเข้ามาดูแลและบริหารจัดการได้ด้วยตัวเองเพราะเปิดดำเนินการอยู่หลายสาขาไม่สามารถจัดการดูแลได้ด้วยตัวเองทั้งหมดหรือเจ้าของบางรายทำงานอยู่ต่างประเทศจะกลับมาดูแลกิจการได้ไม่บ่อย จึงได้มีการจ้างผู้จัดการมาดูแลระบบการจัดการแทน และในการเลือกจัดตั้งร้านอาหารยุโรปในอำเภอแม่สอดจังหวัดตาก เหตุผลของการเลือกจัดตั้งร้านอาหารยุโรปส่วนใหญ่คือ ต้องการความแปลกใหม่และเลือกที่จะเปิดเพราะเจ้าของธุรกิจมีความชำนาญในการประกอบอาหาร ส่วนขนาดของกิจการร้านอาหารยุโรปส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางและขนาดเล็ก สำหรับประเภทอาหารที่ให้บริการร้านที่จะเน้นขายอาหารยุโรปเป็นหลักและขายอาหารยุโรปร่วมกับอาหารไทยมีอัตราส่วนเท่ากันของจำนวนร้านอาหารยุโรปทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จะเน้นจำหน่ายที่ร้านเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีอีก 2 ร้านที่มีการจัดจำหน่ายโดยมีการบริการส่งถึงที่ (Delivery) ในส่วนของการบริหารจัดการพบว่า การจ้างพนักงานส่วนใหญ่มีจำนวน 5-10 คนและ

ที่เหลืออีก 2 ร้านจะมีการจัดจ้างพนักงานที่น้อยกว่า 5 คน ด้านการจัดการวัตถุดิบพบว่าร้านอาหารยุโรปส่วนใหญ่ร้อยละ 83.33 ไม่มีการนำเข้าวัตถุดิบ เนื่องจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศยังมีต้นทุนในการนำเข้าที่สูงและร้านอาหารส่วนใหญ่มีการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่ไม่สามารถหาซื้อได้ตามท้องถิ่นจากซัพพลายเออร์ที่ให้บริการซึ่งมีหลายรายที่ให้เลือกใช้บริการ ในส่วนของกลุ่มลูกค้าหลักที่เข้าใช้บริการจะเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติจะไม่มีลูกค้าชาวไทยล้วนมาใช้บริการเพียงอย่างเดียว โดยมีจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการต่อวันอยู่ที่จำนวน 21-30 คนมากถึงร้อยละ 50 ร้านอาหารยุโรปส่วนใหญ่ได้มีการตัดสินใจที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปเนื่องด้วยยังได้กำไรจากผลประกอบการ จึงส่งผลให้แนวโน้มในการทำธุรกิจร้านอาหารยังคงสามารถดำเนินได้ดีและมีโอกาสขยายตัวหรืออาจยังทรงตัวอยู่ แต่ก็มีอยู่ 2 ร้านที่มีผลกำไรน้อยและอาจมีแนวโน้มที่ต่ำลงได้ในอนาคตอันเนื่องมาจากทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสมและรสชาติอาหารที่ไม่โดดเด่นเท่าที่ควร



ภาพที่ 4.2 บรรยากาศร้านอาหารยุโรปในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

2. การจัดการร้านอาหารจีนในอำเภอแม่สอด

ร้านอาหารจีนที่เปิดให้บริการในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก มีอยู่ 2 ร้าน จากการสัมภาษณ์พบว่า ร้านอาหารจีนจะเป็นร้านอาหารต่างชาติแรกที่เข้ามาเปิดดำเนินธุรกิจซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมานานมากกว่า 40 ปี และนอกจากนี้ร้านอาหารจีนยังเป็นร้านอาหารต่างชาติร้านแรกที่ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากที่เปิดมานาน โดยการสืบทอดต่อจากบรรพบุรุษมานานมากกว่า 1 รุ่น มีการบริหารจัดการร้านด้วยเจ้าของหรือหุ้นส่วนเองทั้ง 2 ร้าน โดยมีการเปิดทำการเป็นร้านอาหารขนาดใหญ่ มีการจัดจ้างพนักงานมากกว่า 10 คน และจะเน้นขาย

เฉพาะอาหารจีนเท่านั้น ส่วนร้านอาหารจีนอีก 1 ร้านเป็นการเปิดดำเนินการโดยเจ้าของมีความชำนาญในการประกอบอาหารมีประสบการณ์ในการเป็นพ่อครัวในภัตตาคารมาก่อนและต้องการกลับมาเปิดที่อำเภอแม่สอด โดยถือว่าในอำเภอแม่สอดมีจำนวนประชากรเชื้อสายจีนที่ได้อาศัยอยู่เป็นจำนวนมากตั้งแต่อดีตที่เข้ามาค้าขายรวมถึงการตั้งถิ่นฐานประจำจึงได้คิดทำการลงทุนเปิดร้านอาหารขนาดกลางมีจำนวนพนักงาน 5-10 คน โดยมีการจัดจำหน่ายทั้งอาหารจีนและอาหารไทยร่วมกัน และร้านอาหารจีนที่เปิดบริการทั้ง 2 ร้านนี้จะเน้นจำหน่ายอาหารที่ร้านเพียงอย่างเดียว และมีร้านเดียวเท่านั้นที่มีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ เนื่องจากสามารถสั่งซื้อจากญาติพี่น้องที่อาศัยอยู่ในประเทศจีนได้ง่ายโดยมีการจัดซื้อในปริมาณคราวละมากๆเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง โดยกลุ่มลูกค้าร้านอาหารจีนขนาดใหญ่จะมีทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ ส่วนร้านอาหารจีนอีกร้านจะมีแต่ลูกค้าชาวไทยเข้ามาใช้บริการอันเนื่องมาจากร้านยังเปิดดำเนินการได้ไม่นานและยังไม่ค่อยมีชื่อเสียงเท่าใดนัก จำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการร้านอาหารจีนที่มีขนาดใหญ่จะมีผู้เข้ามาใช้บริการต่อวันมากกว่า 50 คน ส่วนร้านอาหารจีนขนาดกลางก็จะมีลูกค้า 21-30 คนโดยประมาณ โดยภาพรวมของการทำธุรกิจในระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านมาพบว่าร้านอาหารจีนที่มีขนาดใหญ่จะมีผลประกอบการกำไรดีเป็นผลเนื่องจากเปิดให้บริการมาเป็นเวลานานและมีกลุ่มลูกค้าประจำเป็นจำนวนมากแต่มีแนวโน้มธุรกิจยังทรงตัวอยู่และยังสามารถดำเนินการต่อไปได้ ส่วนร้านอาหารจีนอีกหนึ่งร้านมีผลกำไรน้อยซึ่งมีผลมาจากการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีราคาไม่เหมาะสมกับราคาอาหาร มีการตั้งราคาอาหารค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับคุณภาพของวัตถุดิบ กอปรกับมีเมนูอาหารให้เลือกค่อนข้างน้อย ไม่มีการประชาสัมพันธ์ร้านจึงทำให้มีจำนวนลูกค้าไม่มากเท่าที่ควร



ภาพที่ 4.3 ร้านอาหารจีนที่เปิดดำเนินการในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

3. การจัดการร้านอาหารพม่าในอำเภอแม่สอด

ร้านอาหารพม่าในอำเภอแม่สอดมีด้วยกัน 4 ร้าน มีลักษณะการดำเนินการดังต่อไปนี้ ในการดำเนินเปิดธุรกิจเหตุผลส่วนใหญที่ได้เข้ามาดำเนินเปิดทำธุรกิจร้านอาหารพม่าในแม่สอดมาจากการเข้ามาตั้งถิ่นฐานของเจ้าของธุรกิจและมีลักษณะการจัดการของร้าน โดยเจ้าของหรือหุ้นส่วนเป็นผู้บริหารจัดการเองและมีการจ้างพนักงานเป็นผู้จัดการร้านเป็นอัตราส่วนเท่ากัน มี 2 ร้าน และอีก 2 ร้านจะมีการจัดจ้างพนักงานมาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการร้านแทน เนื่องจากแม่สอดและเมืองเมียวดีของประเทศพม่าอยู่ติดกันสามารถทำการค้าขายได้ง่ายและสะดวก ประกอบกับมีคนพม่าที่ได้เข้ามาอาศัยในอำเภอแม่สอดเป็นจำนวนมาก จึงมีช่องทางการดำเนินธุรกิจร้านอาหารพม่าให้แก่คนพม่าที่เข้ามาอาศัยหรือนักธุรกิจชาวพม่าที่มีการเดินทางเข้ามาอำเภอแม่สอดบ่อย ๆ ซึ่งกิจการของธุรกิจร้านอาหารพม่ามีทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางและส่วนใหญ่ก็จะเน้นขายอาหารพม่าและจัดจำหน่ายที่ร้านเพียงอย่างเดียว ในส่วนของการจัดการด้านบุคคล ร้านที่มีขนาดเล็กได้มีการจัดจ้างพนักงานน้อยกว่า 5 คน อยู่ 2 ร้าน และอีก 2 ร้านที่เหลือเป็นร้านขนาดกลางมีการจัดจ้างพนักงาน 5-10 คนด้วยกัน และการจัดการด้านวัตถุดิบจะเห็นได้ว่าร้านอาหารพม่าส่วนใหญ่ร้อยละ 75 (จากตาราง ผ.7) จะมีการนำเข้าวัตถุดิบจากประเทศพม่าเนื่องจากสามารถนำเข้าวัตถุดิบได้ง่ายและมีเพียงร้านเดียวเท่านั้นที่ไม่มีกรนำเข้าวัตถุดิบเพราะมองว่าสามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นที่หาได้ง่ายใช้แทนกันได้เนื่องจากวัฒนธรรมการทานอาหารของชาวพม่าคล้ายคลึงกับอาหารไทยเพียงแต่อาหารพม่าจะเน้นเครื่องเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประชากรส่วนใหญ่ของชาวพม่าที่อาศัยอยู่ในอำเภอแม่สอดจะเป็นกลุ่มชนชั้นแรงงานเป็นส่วนใหญ่ กลุ่มบุคคลที่ใช้บริการร้านอาหารส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มชนชั้นกลางและนักธุรกิจชาวไทยและชาวพม่าที่ทำธุรกิจร่วมกัน ภาพรวมของธุรกิจร้านอาหารในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา กลุ่มของร้านอาหารพม่าที่มีชื่อเสียงเป็นที่นิยมของคนพม่าและเปิดดำเนินการมานานก็จะมีผลประกอบการที่มีกำไรดีและจะดำเนินต่อไป โดยในอนาคตอาจขยายตัว สำหรับร้านที่ไม่เป็นที่นิยมในอนาคตอาจมีการยกเลิกกิจการไป





ภาพที่ 4.4 ร้านอาหารพม่าที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

4. การจัดการร้านอาหารเวียดนามในอำเภอแม่สอด

ร้านอาหารเวียดนามมีเพียงร้านเดียวเท่านั้นที่ได้มีการดำเนินธุรกิจและทำการบริหารจัดการร้านด้วยตัวเจ้าของเอง เหตุผลที่เจ้าของร้านเลือกดำเนินธุรกิจเพราะเห็นว่าตลาดยังมีความต้องการสูง ทั้งนี้เนื่องจากกระแสที่คนหันมาใส่ใจดูแลสุขภาพมากขึ้นและการรณรงค์ให้คนหันมาบริโภคผักและจากการที่อาหารเวียดนามจะเน้นผักเป็นส่วนประกอบหลักในการทำอาหารจึงทำให้อาหารเวียดนามตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าที่เน้นรักษาสุขภาพได้เป็นอย่างดี และเนื่องจากเจ้าของกิจการไม่ใช่คนในพื้นที่และต้องการเริ่มต้นธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปจึงเลือกที่จะเปิดร้านขนาดเล็กก่อน โดยจะเน้นขายอาหารเวียดนามเป็นหลัก และจัดจำหน่ายที่ร้านเพียงอย่างเดียวจึงทำให้ไม่ต้องใช้จำนวนพนักงานมาก โดยมีพนักงานเพียง 4 คนเท่านั้นและเป็นธุรกิจแบบครอบครัวในส่วนของด้านการจัดการวัตถุดิบจะไม่มีกรนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ เพราะอาหารเวียดนามวัตถุดิบส่วนใหญ่สามารถซื้อได้ตามท้องตลาดทั่วไป โดยกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยล้วนจำนวนลูกค้าต่อวัน 21-30 คน ด้วยกระแสตอบรับที่ดีจากบุคคลที่รักษาสุขภาพชอบทานผักเป็นประจำปัจจุบันจึงทำให้มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากไม่มีคู่แข่งทางการค้าเลย โดยภาพรวมของธุรกิจในระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านไปได้ผลกำไรดีเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารเวียดนาม โดยแนวโน้มในอนาคตน่าจะดีขึ้นและมีโอกาสขยายตัวจึงทำให้ตัดสินใจที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 4.5 ร้านอาหารเวียดนามเพียงร้านเดียวในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

5. การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด

ร้านอาหารญี่ปุ่นในแม่สอดที่เปิดดำเนินการธุรกิจในปัจจุบันนี้มี 4 ร้าน จากการสำรวจพบว่าร้านอาหารญี่ปุ่นเริ่มได้รับความนิยมในการก่อตั้งธุรกิจเมื่อ 2-3 ปี ที่ผ่านมาและเหตุผลสำคัญที่ผู้ประกอบการเปิดดำเนินการร้านอาหารญี่ปุ่นเพราะตลาดยังมีความต้องการสูงอยู่ร้อยละ 75 (จากตาราง ผ.2) จากกระแสความนิยมผ่านโฆษณาและสื่อต่าง ๆ จึงทำให้เกิดความต้องการอยากลิ้มลองอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น กอปรกับอาหารญี่ปุ่นเป็นอาหารที่ทานแล้วไม่อ้วน เน้นสุขภาพ มีรูปร่างการจัดตกแต่งที่สวยงาม จึงทำให้เป็นเหตุผลที่ทำให้ดึงดูดลูกค้าอยากรับประทานอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นและส่วนใหญ่จะมีลักษณะการจัดการโดยเจ้าของเข้ามาบริหารจัดการร้านด้วยตัวเอง ร้านอาหารญี่ปุ่นที่เปิดดำเนินการอยู่ในอำเภอแม่สอดมีทั้งร้านขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะเน้นขายอาหารญี่ปุ่นเพียงอย่างเดียวร้อยละ 75 (จากตาราง ผ.5) และส่วนใหญ่จะจัดจำหน่ายที่ร้านเพียงอย่างเดียว ที่เหลืออีกร้อยละ 25 จะมีอาหารไทยขายร่วมอยู่ด้วย (จากตาราง ผ.4) มีเพียงร้านเดียวเท่านั้นที่มีบริการเสริมโดยมีการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ ซึ่งส่วนใหญ่อาหารที่ได้รับความนิยมในการจัดเลี้ยงจะเป็นอาหารทานเล่น และอาหารจำพวกซูชิ เนื่องจากไม่ต้องใช้อุปกรณ์และพื้นที่ในการทำมาก และใช้เวลาไม่นาน ในด้านการจัดการ การจัดจ้างพนักงานจะมีอยู่ 2 ร้านที่ใช้พนักงาน 5-10 คนเพราะจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการต่อวันมากถึง 31-50 คน จึงจำเป็นที่จะต้องจัดจ้างพนักงานมากเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในด้านการบริการเพื่อความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการทำอาหาร สำหรับด้านการจัดการวัตถุดิบ ร้านอาหารญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะไม่มีให้นำเข้าวัตถุดิบเองเลยเพราะปัจจุบันมีซัพพลายเออร์ที่นำเข้าวัตถุดิบจากญี่ปุ่นอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้ร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอดส่วนใหญ่จะสั่งจากซัพพลายเออร์ที่มีทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และกรุงเทพมหานคร เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ และวัตถุดิบบางชนิดก็หาซื้อได้เองในตลาดทั่วไป สำหรับกลุ่มลูกค้าร้านอาหารญี่ปุ่นส่วนใหญ่ร้อยละ 75 จะมีลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการ จะมีเพียงร้านเดียวเท่านั้นที่

มีแต่กลุ่มลูกค้าชาวไทยที่ใช้บริการอันเนื่องมาจากทำเลที่ตั้งอยู่ห่างจากในเมืองทำให้เป็นที่รู้จักของคนต่างชาติน้อย ในส่วนของภาพรวมธุรกิจในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ามีร้านอาหารญี่ปุ่นถึง 2 ร้าน ที่มีผลกำไรดีและในอนาคตก็ยังคงดำเนินธุรกิจต่อไป โดยมีแนวโน้มในการทำธุรกิจดีขึ้นและมีโอกาสขยายตัวได้อีก และอีก 2 ร้านที่มีผลกำไรน้อยและยังไม่แน่ใจว่าจะดำเนินธุรกิจต่อไปหรือไม่ซึ่งจากการสำรวจพบว่าร้านที่มีผลกำไรน้อยนั้นยังมีเมนูที่ไม่ค่อยหลากหลาย ราคาของอาหารเมื่อเทียบกับวัตถุดิบที่นำมาใช้ยังอยู่ในราคาที่สูง และรสชาติอาหารที่ยังไม่ค่อยโดดเด่น



ภาพที่ 4.6 ร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

จากการศึกษานี้จะทำการศึกษาร้านอาหารญี่ปุ่นเพราะกระแสนิยมการบริโภคอาหารต่างชาติโดยเฉพาะอาหารญี่ปุ่นมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยรุ่นใหม่นิยมรับประทานอาหารญี่ปุ่นมากเพราะมีความเชื่อที่ว่าอาหารญี่ปุ่นเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ สะดวกในการรับประทาน มีรสชาติถูกปากและในปัจจุบันการเปิดดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นสามารถทำได้ง่ายขึ้น เพราะปัจจุบันมีสถาบันการเรียนการสอนอาหารญี่ปุ่นโดยเฉพาะมากขึ้นทำให้สามารถเรียนทำอาหารญี่ปุ่นได้ง่ายโดยอาจารย์ผู้สอนชาวไทยและชาวญี่ปุ่นดั้งเดิมรวมไปถึงการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบการทำอาหารญี่ปุ่นในเมืองไทยหาได้ง่ายและมีราคาถูกลงเมื่อเทียบกับอดีต ทำให้ต้นทุนในการผลิตลดต่ำลงซึ่งเป็นตัวดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่หันมาสนใจประกอบธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นมากขึ้น อีกทั้งปัจจุบันการแข่งขันของสถาบันทางการเงินที่มีการสนับสนุนการทำธุรกิจแบบ SME ที่สามารถกู้ยืมเงินไปลงทุนทำธุรกิจสามารถทำได้ง่ายขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้จัดทำจึงเลือกศึกษาร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากดังกล่าวคือ ร้านอาหารญี่ปุ่นอากิโฮชิ

4.2 ประวัติร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ

ร้านอาจิโยชิ อำเภอแม่สอดได้เปิดบริการมาแล้วเป็นเวลา 2 ปี โดยมีแนวคิดจากความชื่นชอบการรับประทานอาหารญี่ปุ่นของเจ้าของร้าน หลังจากที่เจ้าของร้านได้เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความฝันที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจอาหารญี่ปุ่นในบ้านเกิดของตนเอง เหตุผลเพราะอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งเป็นเมืองเล็กๆติดกับชายแดนและยังมีร้านอาหารญี่ปุ่นเปิดอยู่เพียงร้านเดียวและด้วยในอนาคตข้างหน้าเมืองแม่สอดขึ้นชื่อว่าเป็นเมืองเศรษฐกิจซึ่งอยู่ติดกับชายแดนพม่ามีการค้าขายกันตลอดสองฝั่งและที่สำคัญการประชุมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือAEC ก็ย่อมส่งผลให้เศรษฐกิจการค้าขายรวมถึงการท่องเที่ยวก็ทวีคูณมากขึ้น ส่งผลให้มีปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น โดยที่เจ้าของร้านได้หาข้อมูลเพิ่มเติมการออกแบบร้านและการเรียนทำอาหารญี่ปุ่น ใช้เวลาศึกษาอยู่เป็นเวลา 6 เดือน จากนั้นจึงตัดสินใจเปิดธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นในเดือนเมษายน 2555 โดยเริ่มจากการตั้งขายบนรถเคลื่อนที่และตั้งขายบนทำเลที่มีปริมาณคนมากเป็นที่รู้จักและเป็นแหล่งชุมชนและยังไม่ได้วางแผนในการทำธุรกิจโดยเฉพาะวัฒนธรรมและทัศนคติการบริโภคอาหารของคนในท้องถิ่นที่จะเปิดใจยอมรับอาหารญี่ปุ่นหรือไม่เพราะคนส่วนใหญ่จะคิดว่าอาหารญี่ปุ่นมีราคาสูงและทานยากทางเจ้าของร้านจึงลองเปิดขายเป็นร้านขนาดเล็ก และตั้งราคาขายที่คนอำเภอแม่สอดทุกช่วงอายุ และบุคคลทุกระดับชั้นที่มีรายได้น้อย ปานกลางสามารถเข้ามาซื้อและรับประทานได้ ในวันเปิดร้านวันแรกกระแสตอบรับเป็นที่ดีเยี่ยมมีลูกค้ายืนรอและสั่งอาหารญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก เจ้าของร้านได้มีการสอบถามลูกค้าที่ได้เข้ามารับประทานอาหารในร้านว่าเหตุใดจึงตัดสินใจเลือกรับประทานอาหารญี่ปุ่นที่ร้าน พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการทดลองอาหารรสชาติที่แปลกใหม่ ซึ่งร้านอาหารญี่ปุ่นที่เคยเปิดมาแล้วนั้นมีราคาอาหารค่อนข้างสูงและดูหรูหราเกินไปจึงทำให้ไม่ค่อยมีผู้นิยมเข้าใช้บริการส่งผลให้ลูกค้าหันเข้ามารับประทานอาหารร้านอาจิโยชิเพราะวัตถุดิบที่ใช้ค่อนข้างดี รูปร่างหน้าตาอาหารน่ารับประทาน บรรยากาศริมทางนั่งทานได้แบบสบายๆและที่สำคัญราคาอาหารไม่แพงเมื่อเทียบกับวัตถุดิบที่ร้าน ได้ใช้ทำอาหาร ซึ่งทางร้านมีบริการจำนวน 6 โต๊ะ หรือ 24 ที่นั่ง สามารถรองรับลูกค้าได้ 40-60 ท่านต่อวัน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของลูกค้าที่ใช้บริการคิดต่อหัวอยู่ที่ครั้งละ 120 บาท และจากการสำรวจและสอบถามจากลูกค้าหลายราย มีกระแสตอบรับที่ดีได้รับความนิยมนอกจากลูกค้าจำนวนมากและมียอดขายที่มากขึ้น โดยกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจะเป็นคนไทยส่วนมาก กลุ่มลูกค้ามีหลายระดับชั้นตั้งแต่กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้น้อยไปจนถึงกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มบุคคลทำงานและกลุ่มครอบครัวที่เข้าใช้บริการเป็นส่วนใหญ่ และทางร้านอาจิโยชิได้เพิ่มช่องทางเพื่อเพิ่มรายได้โดยการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายโดยรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่อีกด้วย และเนื่องด้วยทางร้านไม่มีสถานที่ตั้งเป็นของตนเองทางร้าน โดยใช้พื้นที่สาธารณะที่ได้รับการ

อนุญาตจึงสามารถขายอาหารได้เพียงช่วงเย็นเท่านั้น คือเวลา 17:00 – 21:00 น. เปิดให้บริการวันจันทร์ – เสาร์ หยุดร้านวันอาทิตย์



ภาพที่ 4.7 รูปแบบร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

4.3 การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก

การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยจิซึ่งเป็นร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยจะวิเคราะห์ในส่วนของการจัดการวัตถุดิบ การผลิตและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยจะใช้หลักทฤษฎีด้านการจัดการผลิตและการดำเนินงาน นั่นคือการใช้ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี 4 ประเภท หรือที่เรียกว่า 4M ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุ อุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) ซึ่งทรัพยากรการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเอง และต้องพึ่งพาอาศัยจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ในส่วนแรกจะเป็นการจัดการในส่วนของการจัดการวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตโดยมีรายละเอียดในการจัดการดังต่อไปนี้

4.3.1 การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ

ในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบในการผลิตอาหารทางร้าน ได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สินค้าและวัตถุดิบที่หาซื้อได้ในท้องถิ่นและสินค้าวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากต่างจังหวัด

ส่วนแรก จัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น วัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ต้องจัดซื้อจัดหาจะเป็นสินค้าที่หาซื้อได้ง่ายตามท้องตลาดทั่วไป เช่น พืชผัก เนื้อหมู เนื้อไก่ เครื่องปรุงรสต่างๆ โดยทำการจัดซื้อด้วยตัวเจ้าของร้านเอง พิจารณาการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าประจำที่รู้จักและคุ้นเคย และสินค้าวัตถุดิบที่จัดซื้อนั้นต้องสดและสะอาด สำหรับอาหารสดเช่น กุ้ง ปลาหมึก หมู ไก่ ผักสด เจ้าของร้านจะซื้อวันต่อวันเพื่อความสดใหม่ของวัตถุดิบไม่ซื้อ囤ไว้เป็นจำนวนมาก สำหรับวัตถุดิบในการผลิตที่เป็นของแห้งที่สามารถเก็บไว้ได้นาน เจ้าของร้านจะซื้อ囤ไว้ให้เพียงพอสำหรับใช้ในหนึ่งอาทิตย์เท่านั้น

ส่วนที่สอง การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากต่างจังหวัดจะเป็นสินค้าที่หาไม่ได้ในท้องถิ่นจำเป็นต้องสั่งซื้อจากที่อื่นเท่านั้น เช่น ปลาแซลมอน ปลาซาบะ ปลาทูน่า ปลาหมึกทาโกะ เครื่องปรุงรสญี่ปุ่น อาหารสำเร็จรูปบางชนิด ซอสปรุงรส ซึ่งมีทั้งอาหารสดแบบแช่แข็งและอาหารแห้ง โดยจะมีการพิจารณารายละเอียดในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบแยกตามประเภทของสินค้าที่จัดซื้อ มีดังนี้

อาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผัก อาหารสดเป็นอาหารที่เสื่อมเสียคุณภาพได้ง่าย การจัดซื้อจะต้องมีความพิถีพิถันในการเลือกสินค้าที่มีคุณภาพที่ดี มีความสดใหม่และมีการเก็บรักษาที่ถูกต้อง โดยทั่วไปจะต้องเก็บในอุณหภูมิต่ำ บางชนิดเก็บในอุณหภูมิเย็นได้ บางชนิดต้องเก็บในอุณหภูมิแช่เยือกแข็ง

อาหารแห้ง เครื่องปรุงรส และอาหารที่เสื่อมเสียอื่นๆ เช่น ข้าวสาร แป้ง อาหารตากแห้ง น้ำปลา ฯลฯ ที่สามารถเก็บรักษาได้ง่ายกว่าอาหารสดและมีอายุการเก็บรักษาที่นานกว่าวัสดุสิ้นเปลือง เช่น พวงซัฟฟอก ถุงพลาสติก น้ำยาล้างจาน ฯลฯ เป็นวัสดุที่ใช้แล้วหมดไปต้องการทำการจัดซื้อใหม่มาทดแทน วัสดุอุปกรณ์รวมทั้งเครื่องใช้ในร้านและเบ็ดเตล็ดต่างๆ เช่น กระจาด ปากกา ไม้ตะเกียบ ฯลฯ

1. การคัดเลือกผู้ส่งปัจจัยการผลิต (Supplier)

การเลือกผู้ขายส่งที่จะส่งวัตถุดิบในการทำอาหารเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร การให้ความไว้วางใจต่อผู้ขายส่งมีผลต่อธุรกิจของผู้ประกอบการได้โดยผู้ขายส่งจะเลือกทำการส่งสินค้าที่ได้คุณภาพและมีความปลอดภัยหรือขึ้นอยู่กับความซื่อตรงในการทำธุรกิจของผู้ขายส่ง โดยทางร้านได้ทำการติดต่อซัพพลายเออร์ไว้ทั้งหมด 5 ราย โดยใช้เกณฑ์ปัจจัยด้านราคา คุณภาพของวัตถุดิบและความน่าเชื่อถือในการส่งมอบและทำการประเมินประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์ทั้ง 5 รายโดยผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินประสิทธิภาพบ่งชี้ว่ามีซัพพลายเออร์เพียง 3 รายเท่านั้นที่จัดว่ามีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบกันแล้วโดยรายละเอียดในการจัดการวัตถุดิบในการผลิต ในการจัดซื้อวัตถุดิบทางร้านได้มีการทำการสรรหาและคัดเลือกโดยพิจารณาจากตารางดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบคุณสมบัติผู้ขายปัจจัยการผลิตทั้ง 5 ราย

| ลำดับ | คุณสมบัติของผู้ขายส่ง | A | B | C | D | E |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | ราคาของวัตถุดิบ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 2 | คุณภาพของวัตถุดิบเหมาะสมกับราคาหรือไม่ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| 3 | ระบบการขนส่งของผู้ขายส่ง (Supplier) และการส่งมอบสินค้า | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 4 | ระยะเวลาในการขนส่งสินค้า | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 5 | การจัดรายการส่งเสริมการขาย | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6 | การบริการก่อนและหลังการขาย | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | ความถูกต้องครบถ้วนในการส่งสินค้า | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8 | ระยะเวลาในการให้สินเชื่อ | ✓ | ✓ | | | ✓ |

ที่มา: จากการสำรวจ, 2556

ในการสรรหาคัดเลือกผู้ขายส่งควรจะจดรายละเอียดเกี่ยวกับผู้ขายส่งที่จัดส่งของวัตถุดิบให้ทุกราย โดยการเก็บใบเรียกเงินและใบเสร็จรับเงินทุกใบสำหรับของทุกอย่างที่ส่งจากผู้ขายส่งหรือจาก

ร้านค้าทั่วไป ในการศึกษาครั้งนี้ ทางร้าน ได้มีการคัดเลือกและสรรหาผู้ขายส่งสินค้าจากต่างจังหวัด ทั้งหมด 3 รายด้วยกัน ซึ่งผู้ขายส่งทั้ง 3 รายอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากผู้ขายส่งทั้ง 3 รายนี้มีปัจจัย ที่ใช้ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพเหมาะสมมากที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ขายปัจจัยการผลิตทั้ง 5 ราย มี ร้านที่ได้รับการคัดเลือกครั้งนี้ ร้าน A ร้าน B และร้าน E

2. การขนส่งสินค้าของผู้ส่งสินค้า

ในการขนส่งสินค้าวัตถุดิบจะต้องป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายของสินค้า ไม่ให้เกิด ความเสียหายกับตัวสินค้าและความปลอดภัยของสินค้า ที่สำคัญการบรรจุหีบห่อระหว่าง การขนส่ง จะต้องสามารถป้องกันไม่ให้อาหารเกิดการปนเปื้อนได้ง่าย สำหรับวัตถุดิบประเภทแช่เย็นจัดเก็บที่ อุณหภูมิที่ 0-10 องศาเซลเซียสหรือแช่แข็งที่อุณหภูมิเยือกแข็งต่ำกว่า 0 องศาเซลเซียสแต่ไม่ต่ำกว่า - 20 องศาเซลเซียส ก่อนทำการขนส่งทางผู้ส่งจะเก็บไว้ในอุณหภูมิที่เย็นและต้องแยกประเภทอาหาร ออกจากกัน(ภาพที่4.8) ระบบการขนส่งส่วนใหญ่จะเป็นการขนส่งผ่านทางรถโดยสาร โดยสาร ประจำทาง (ภาพที่4.9) โดยวิธีการขนส่งสินค้าแช่แข็งซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาหารสดที่แช่แข็งเช่น ปลา แชลมอน ปลาทูน่า ปลาซาบะ จะทำการแช่แข็งที่อุณหภูมิที่ -17,-18 องศาแต่ไม่ควรเกิน -20 องศา จากนั้นผู้ส่งจะทำการแบ่งชนิดของวัตถุดิบออกจากกันแยกกล่องแต่ละชนิดของอาหารคืออาหารแช่ แข็งกับอาหารแห้ง จากนั้นทำการบรรจุวัตถุดิบลงในกล่องโฟมสำหรับอาหารสดแช่แข็งเช่นปลาและ ใส่น้ำแข็งแห้งเพื่อรักษาความเย็นและสดของวัตถุดิบและจะบรรจุใส่ในลังกระดาษสำหรับอาหารแห้ง จำพวกซอสปรุงรส เครื่องปรุงรสต่างๆ และทำการปิดกล่องและโฟมด้วยกระดาษกาวพันหลายๆรอบ เพื่อความแน่นหนาจะใช้ระยะเวลาขนส่งจากเชียงใหม่ไปยังแม่สอดประมาณ 5 ชั่วโมง และจาก กรุงเทพมหานครมายังแม่สอดจะใช้เวลาในการขนส่งประมาณ 7 ชั่วโมง ซึ่งวัตถุดิบแช่แข็งส่วนใหญ่ ทางเจ้าของร้านจะเลือกสั่งจากเชียงใหม่เป็นส่วนใหญ่เนื่องจากใช้ระยะเวลาในการขนส่งน้อยกว่าและ ยังรักษาคุณภาพของสินค้าได้อีกด้วยและมีการจัดเก็บสินค้าหลังจากได้รับสินค้าจากการขนส่งเพื่อ รักษาคุณภาพให้ยังมีคุณภาพตามมาตรฐาน สำหรับอาหารแห้งที่สั่งเมื่อสินค้ามาถึงร้านพนักงานก็จะ เรียงเก็บไว้ในตู้เก็บและแยกชนิดของวัตถุดิบเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาสำหรับการจัดเรียงอาหารแห้งจะ ใช้ระบบเข้าก่อนออกก่อนและจะตรวจดูวันหมดอายุเป็นประจำ



ภาพที่ 4.8 การคัดแยกประเภทวัตถุดิบแต่ละชนิดก่อนทำการขนส่งให้แก่ลูกค้า



ภาพที่ 4.9 การขนส่งสินค้าโดยใช้บริการผ่านรถโดยสารประจำทาง

3. การตรวจรับสินค้า

เจ้าของร้านจะเป็นคนที่ตรวจรับสินค้าเองซึ่งสินค้าแต่ละชนิดมีลักษณะคุณภาพและวิธีการตรวจสอบที่แตกต่างกัน การตรวจรับจำเป็นต้องทำให้ครบถ้วนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เจ้าของร้านมีวิธีการตรวจรับสินค้านี้ (ภาพที่ 4.10)

- ตรวจรับสินค้า
- ตรวจสอบคุณภาพและปริมาณ
- ตรวจสอบราคาสินค้าตามบิล
- แยกจัดเก็บสินค้า



ภาพที่ 4.10 การตรวจรับสินค้า

4. การจัดเก็บวัตถุดิบในการผลิต

เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจร้านอาหารเพื่อป้องกันวัตถุดิบจากการปนเปื้อน และลดความเสี่ยงสภาพก่อนเวลาของวัตถุดิบจึงจำเป็นต้องมีวิธีการเก็บรักษาที่ดี ซึ่งหากจัดเก็บวัตถุดิบไม่ดีก็อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของวัตถุดิบที่จะนำไปใช้ทำอาหาร โดยทางร้านได้มีวิธีการจัดเก็บวัตถุดิบดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 4.11)

- การแช่เย็นจะแช่อาหารไว้ที่อุณหภูมิ 0-8 องศาเซลเซียส ซึ่งอาหารจะต้องเก็บไว้ที่อุณหภูมิต่ำตลอดเวลาไม่ควรนำออกมาวางทิ้งไว้นอกตู้เป็นเวลานานๆ การเก็บรักษาอาหารประเภทเนื้อสัตว์ช่องเก็บรักษาเนื้อสัตว์มี 2 ประเภท ช่องเย็น (Cold room) ช่องแช่เยือกแข็ง (Deep freezer)
- การเก็บอาหารประเภทผักและผลไม้แต่ละชนิดอุณหภูมิที่เหมาะสม 2-7 องศาเซลเซียส การเก็บรักษาผักและผลไม้ที่อุณหภูมิต่ำเกินไปจะทำให้เกิดผลเสีย การเก็บอาหารสดประเภทอื่นๆ เช่น ไข่ เต้าหู้ เนื้อหมู เนื้อไก่ จะแช่ในตู้เย็นที่อุณหภูมิ 3-8 องศาเซลเซียส และมีการบรรจุในภาชนะที่มิดชิด ส่วนวัตถุดิบจำพวกปลาแชลม่อน ปลาทูน่า ปลาซาบะ ปูอัด จำเป็นต้องเก็บรักษาที่อุณหภูมิแช่แข็งที่ -10 องศาเซลเซียสแต่ไม่ต่ำกว่า -20 องศาเซลเซียสเพื่อถนอมอาหารให้นานที่สุด
- เก็บในสภาพแห้ง (Dry storage) คือ การเก็บอาหารประเภทที่ไม่เสื่อมเสียง่าย เช่น อาหารแห้ง เช่น ข้าว งาม แป้ง น้ำตาล ซอสปรุงรส เกลือ อาหารบรรจุกระป๋องที่สามารถเก็บได้ที่อุณหภูมิไม่ต่ำมากมีการจัดเก็บโดยเก็บไว้ในที่มีการถ่ายเทอากาศอย่างดีเพื่อช่วยในการควบคุมอุณหภูมิและความชื้น เก็บไว้ในกล่องโฟมหรือลังกระดาษเพื่อป้องกันหนูและแมลงสาปกัดแทะ



ภาพที่ 4.11 การแยกจัดเก็บวัตถุดิบในการทำอาหาร

4.3.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจหลักประการหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การทำให้องค์กรมีบุคลากรมาทำงานให้จนได้ผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจขององค์กร (ฐิติกร, 2553)

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับทำงานประจำ ทางร้านใช้วิธีการสรรหาบุคคลโดยระบบอุปถัมภ์คือการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถแต่ยึดหลักดังนี้

- หลักความเป็นพรรคพวก หรือชอบพอเป็นพิเศษ
- หลักความเป็นเครือญาติ
- หลักการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์

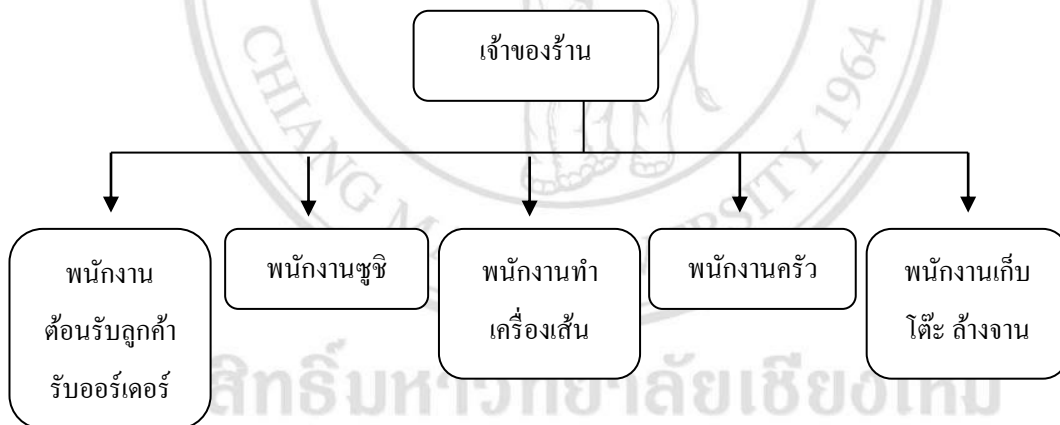
ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงานแบบระบบอุปถัมภ์มีผลดีต่อร้านคือ สามารถบริหารงานได้รวดเร็ว เนื่องจากไม่มี หลักกฎเกณฑ์มาก เจ้าของร้านที่มีอำนาจสามารถสั่งการอย่างไรก็ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้สะดวกเนื่องจากกฎเกณฑ์ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีกฎระเบียบมากทำให้สามารถแก้ไขได้ถ้าเห็นว่ากฎระเบียบเดิมไม่สามารถใช้ได้ในปัจจุบัน เกิดความขัดแย้งในธุรกิจน้อยเนื่องจากมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันทั้งทางเพื่อนและญาติพี่น้อง เป็นต้น จึงมีความคิดความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันแต่ก็มีผลเสียคืออาจได้พนักงานที่มีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการจึงทำให้เสียเวลาในการฝึกอบรมมากขึ้น และทางร้านมีการฝึกอบรมพนักงานด้วยการสอนงานจากเจ้าของร้านแก่พนักงาน โดยตรง สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น

กระบวนการประเมินการทำงานของพนักงานในร้านพบว่าทางร้านมีการประเมินผลงานพนักงานด้วยการสังเกตการทำงานของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของเจ้าของร้านหรือไม่

2. การแบ่งหน้าที่ของพนักงาน

ทางร้านอจิโยชิได้มีการจำหน่ายอาหารอยู่หลายชนิดแยกออกเป็น 5 ส่วน ส่วนแรกเป็นส่วนของการทำซูชิ ข้าวปั้นหน้าต่างๆ ส่วนที่สองเป็นส่วนของเครื่องเส้น เช่น ราเม็ง อุด้ง โชบะ และโซนครั้วร้อน เช่น ยากิโชบะ พิซซาญี่ปุ่น ซุคปลาซาบะ ปลาแซลมอน เป็นต้น จึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่ของพนักงานดังนี้

- พนักงานต้อนรับลูกค้า รับออร์เดอร์และเก็บเงิน 1 ตำแหน่ง
- พนักงานทำซูชิและข้าวปั้น 1 ตำแหน่ง
- พนักงานทำเครื่องเส้น 1 ตำแหน่ง
- พนักงานทำครั้วร้อน 1 ตำแหน่ง
- พนักงานเก็บโต๊ะ ล้างจาน 1 ตำแหน่ง



ภาพที่ 4.12 แผนผังองค์กรของร้าน

4.3.3 การบริหารการเงิน (money)

พบว่าทางร้านมีเงินทุนในการดำเนินการจัดตั้งร้านเริ่มต้น 300,000 บาท โดยเป็นเงินทุนส่วนตัว และมีเงินรายรับสุทธิจากการขายอาหาร โดยเฉลี่ย 30,000-50,000 บาทต่อเดือน การสั่งซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ต่างจังหวัดหนึ่งอาทิตย์จะสั่งของ 2 รอบ โดยเฉลี่ยจะมีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อของจากซัพพลายเออร์อาทิตย์ละ 15,000-20,000 บาท รายจ่ายสำหรับซื้อวัตถุดิบที่สามารถหาซื้อได้ตามท้องตลาดทั่วไปเฉลี่ยอาทิตย์ละ 8,000 บาท ค่าใช้จ่ายทั่วไปเช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ เบ็ดเตล็ด เดือนละ 5,000 บาท มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับพนักงาน คือเงินเดือนและโบนัสและมีวันหยุดพิเศษให้แก่พนักงานโดยมีการจ่ายเงินเดือนแต่ละตำแหน่งดังนี้

- พนักงานต้อนรับลูกค้า รับอร์เตอร์และเก็บเงิน 1 ตำแหน่ง 4,000 บาท
- พนักงานทำซูชิและข้าวปั้น 1 ตำแหน่ง 4,000 บาท
- พนักงานทำเครื่องเส้น 1 ตำแหน่ง 4,000 บาท
- พนักงานทำครัวร้อน 1 ตำแหน่ง 4,000 บาท
- พนักงานเก็บโต๊ะ ล้างจาน 1 ตำแหน่ง 3,000 บาท

และทางร้านได้มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับหมุนเวียนภายในร้านซึ่งมาจากผลกำไรจากการจำหน่ายอาหารในแต่ละวัน รายได้เฉลี่ยอย่างต่ำต่อวันอยู่ที่ 5,000-7,000 บาท ในด้านการควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้ง เจ้าของจะมีการจัดทำบัญชีสำหรับใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ และจะเป็นคนดูแลจัดการบริหารการเงินแต่เพียงผู้เดียวซึ่งกำหนดบัญชีรายรับ-รายจ่าย โดยสรุปสังเขป ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดของรายรับและรายจ่ายของทางร้านอาจิโยชิ

| รายการ | รายรับ | รายจ่าย | หมายเหตุ |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------|----------|
| รายรับ | | | |
| - ผลประกอบการของร้าน | 130,000-160,000 | | ต่อเดือน |
| รายจ่าย | | | |
| - วัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น | | 30,000 | ต่อเดือน |
| - เบ็ดเตล็ด ค่าน้ำ ค่าไฟ, แก๊ส ฯลฯ | | 5,000 | ต่อเดือน |
| - สิ่งของจากซัพพลายเออร์ต่างจังหวัด | | 60,000 | ต่อเดือน |
| - ค่าจ้างพนักงาน | | 19,000 | ต่อเดือน |
| โดยประมาณทั้งสิ้น | | 100,000-120,000 | ต่อเดือน |
| Ajiyoshi มีผลกำไรสุทธิ | 30,000-40,000 บาท | | ต่อเดือน |

ที่มา: จากการบันทึกข้อมูล

4.3.4 การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ (material)

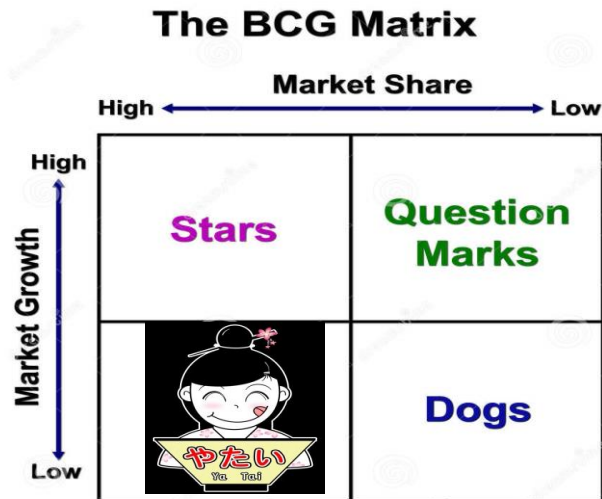
พบว่ามีหลักในการจัดการวัสดุ อุปกรณ์ 2 หลักการ คือ นโยบายการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ภายในร้าน และการวางระบบการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ ซึ่งในนโยบายการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ภายในร้านจะมีเกณฑ์การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารที่มีความคงทนในการใช้งาน โดยมีแหล่งในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์จากร้านค้าทั่วไปในท้องถิ่น และในการวางระบบการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์มีการวางระบบการบริหารด้วยการดูแล รักษาวัสดุ อุปกรณ์ โดยการดูแล และซ่อมบำรุงจากตัวเจ้าของร้านเอง และพนักงานในร้านซึ่งมีส่วนในการดูแลรักษาด้วยการทำความสะอาด และตรวจสอบสภาพวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้มีความพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ

4.4 การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG Matrix)

ในส่วนของการวิเคราะห์การเติบโตของธุรกิจ (BCG Matrix) พบว่าร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ เปิดให้บริการมาแล้วเป็นเวลา 2 ปีมาแล้ว ในช่วงแรกของการเปิดร้านถือว่าได้รับเสียงตอบรับที่ดี และความสนใจเป็นอย่างมากจากผู้บริโภค ทำให้มีผู้บริโภคสนใจเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมากอันเนื่องจากลูกค้ามองว่าเป็นร้านอาหารญี่ปุ่นที่เปิดใหม่ ไม่ใหญ่มาก ซึ่งตอนเริ่มต้นมีโต๊ะรองรับลูกค้าเพียง 4 โต๊ะเท่านั้น จากการจัดตั้งร้านรวมถึงทำเลที่ตั้งของร้านทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายร่วมกับทางร้านมีการตั้งราคาอาหารที่ถูกลงและมีเมนูให้เลือกหลากหลายเมื่อเทียบกับวัตถุดิบที่ใช้และเทียบกับ

ร้านอาหารญี่ปุ่นที่เปิดดำเนินการทั้ง 3 ร้าน และทางร้านสามารถรองรับลูกค้าได้หลายระดับตั้งแต่ลูกค้าระดับล่างที่มีรายได้ต่ำไปจนถึงลูกค้าระดับบนที่มีรายได้สูงเพื่อตอบสนองความต้องการที่อยากรับประทานอาหารญี่ปุ่นของคนทุกระดับ จึงทำให้ช่วงแรกของการเปิดร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิอยู่ในช่วง ดาว (STAR) นั่นคือ ร้านมีอัตราการเจริญเติบโตและมียอดขายที่สูงอยู่ในช่วงกำลังเติบโตมีความต้องการของตลาดซึ่งกำลังขยายตัวสูงขึ้นเรื่อยๆสามารถทำรายได้และกำไรให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดีและในส่วนของส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเปิดร้าน ได้ชักระยะหนึ่งมาแล้วนั้นจากการสังเกตและสำรวจพบว่ามีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้นเรื่อยๆเมื่อเทียบกับร้านอาหารญี่ปุ่นร้านอื่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จึงทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดสูงและในช่วงแรกนี้เจ้าของร้านยังไม่ได้ทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ร้านอย่างเป็นทางการอาศัยลูกค้าบอกปากต่อปากและลูกค้าที่ผ่านหน้าร้านแล้วสะดุดตาเท่านั้น หลังจากนั้นเจ้าของร้านได้ทำการประชาสัมพันธ์ร้านเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น โดยการทำอุปองสะสมแต้มเพื่อเป็นส่วนลดค่าอาหารหรือใช้แลกอาหารฟรี (ภาพที่ 4.14) มีการทำป้ายไฟและป้ายไว้นิลเพื่อสร้างจุดเด่นให้กับทางร้านเพื่อเป็นที่สะดุดตาของลูกค้าจึงทำให้ทางร้านต้องใช้งบเพิ่มมากขึ้นเพื่อรักษาส่วนครองตลาดไว้ แต่เมื่อเปิดร้านไปได้ชักระยะผ่านช่วงเริ่มก่อตั้งร้านแล้ว ปัจจุบันร้านจะอยู่ในช่วงของ วัวนม (CASH COW) ช่วงนี้เป็นช่วงที่ร้านเริ่มคงที่แต่ยังมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องแต่อัตราการเจริญเติบโตของตลาดไม่สูงม ส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงสูงอยู่คู่ได้จากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจึงถือได้ว่าช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่ร้านมีการเติบโตเต็มที่แต่ก็ยังสามารถทำกำไรได้เรื่อยๆ และเริ่มมีลูกค้ารู้จักเพิ่มมากยิ่งขึ้นอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีสมัยใหม่มีการแชร์ข้อมูลและรูปภาพแพร่ขยายเป็นวงกว้างมากขึ้นจึงทำให้ลูกค้ารู้จักร้านมากขึ้น ดังนั้นทางร้านก็ได้มีการพัฒนาทำเพจในวงสังคมออนไลน์ เช่น Facebook ,Line เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ความเคลื่อนไหวของร้านและลูกค้ายังสามารถสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์ได้อีกด้วย รวมถึงจัดทำโปรโมชั่นและโฆษณาร้านเพื่อให้ลูกค้าจดจำและติดใจในรสชาติอาหารและการบริการของร้าน (ภาพที่ 4.15)

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาพที่ 4.13 ตำแหน่งทางธุรกิจของร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ

อาจิโยชิ

จก.โต ราเม็ง

ทาคะครบ 100 บาท รับแถมต้มยำ 1 คอง

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | |  | | |
| | | | กึ่งวุ้น | | |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| |  | | |  | |
| | พิซซ่าญี่ปุ่น | | | ราเม็งคางู | |

Tel. 0848168083 อีเมล

Promotion



ข้าวสุตคาม
หรือ ข้าวสุตคาหมอน

+
-

ข้าวสุตคาม+ข้าวโพดคั่ว
หรือ ข้าวสุตคาม+ข้าวโพดคั่ว
หรือ ข้าวสุตคาม+ข้าวโพดคั่ว
หรือ ข้าวสุตคาม+ข้าวโพดคั่ว

ปกติ 145.-
ลดเหลือเพียง 119.-

ภาพที่ 4.14 การจัดทำโปรโมชั่นของร้านอาหารอาจิโยชิ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved



ภาพที่ 4.15 การประชาสัมพันธ์ร้านผ่านนิตยสารท้องถิ่นและการสร้างเพจร้านผ่าน Facebook

4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก

การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายใน และ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจหากผู้บริหารทราบถึงความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรก็จะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4.5.1 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก

เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยพิจารณาเกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมืองกฎหมาย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

ประเทศญี่ปุ่นเป็นแหล่งอารยธรรม มีศิลปะอันเป็นเอกลักษณ์และอุดมสมบูรณ์ด้วยพืชพรรณ ธัญญาหาร วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนญี่ปุ่นมีเอกลักษณ์คล้ายกับชาวไทยรวมทั้งอาหารการกินที่นิยมเอาพืชผักสมุนไพรต่างๆมาทำเป็นเครื่องเคียงในการรับประทานอาหาร จึงถือได้ว่าอาหารญี่ปุ่นเป็นอาหารที่มีลักษณะเฉพาะและมากด้วยคุณประโยชน์มากมาย จากความตื่นตัวในเรื่องของการรักสุขภาพของคนไทยรุ่นใหม่ได้จัดให้อาหารญี่ปุ่นเป็นอาหารที่ทานแล้วช่วยดูแลเรื่องสุขภาพ โดยคุณได้จากอายุเฉลี่ยของคนญี่ปุ่นซึ่งจะมีอายุที่ยืนเนื่องจากได้รับโภชนาการที่ดีมีคุณภาพและอีกลักษณะหนึ่ง

ของวัฒนธรรมการกินของคนไทยที่คล้ายคลึงกับคนญี่ปุ่นคือการทานข้าวพร้อมด้วยเครื่องเคียงหลายอย่าง ในมื้ออาหารและนิยมทานกันในครอบครัวจึงทำให้สังคมคนไทยเกิดการเลียนแบบวัฒนธรรมการกินอาหารของคนญี่ปุ่นได้ไม่ยากเพราะอาหารญี่ปุ่นมีรสชาติถูกปากคนไทยอยู่แล้ว ทำให้เห็นว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนไทยรุ่นใหม่ และในปัจจุบันค่านิยมการรับประทานอาหารนอกบ้านของคนรุ่นใหม่ที่อาศัยอยู่ในเมืองใหญ่มีเพิ่มมากขึ้นซึ่งนิสิตคนไทยจะชอบความรื่นเริง มีการสังสรรค์ในหมู่ญาติพี่น้องเพื่อนฝูงซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมากเมื่อเทียบกับสมัยก่อนที่จะนิยมทำอาหารทานเองที่บ้านกับครอบครัวและเพื่อนฝูงและร้านอาหารต่างชาติที่ผู้คนให้ความสนใจในอันดับต้นๆนั้นก็คือร้านอาหารญี่ปุ่นซึ่งบรรยากาศของร้านรวมถึงรูปร่างหน้าตาศิลปะการตกแต่งจานอาหารญี่ปุ่นเป็นตัวดึงดูดให้ผู้บริโภคเลือกใช้บริการร้านอาหารญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก

2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่ว่าประเทศไทยและกลุ่มสมาชิกอาเซียนกำลังเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือ AEC ในปี 2558 ที่จะถึงนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระดับโลกและส่งเสริมให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่นคง มั่งคั่ง ประชาชนอยู่ดีกินดี โดยมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน ทำให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุนและแรงงานอย่างเสรีและเพื่อสร้างความเท่าเทียมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยลักษณะที่ตั้งของอำเภอแม่สอด จังหวัดตากเป็นเมืองชายแดนติดต่อกับเมืองเมียวดี ประเทศพม่าทำให้มีการติดต่อค้าขายสินค้าที่สำคัญ การซื้อขายระหว่างประเทศสามารถสร้างมูลค่าการค้าขายต่อปีเข้าประเทศได้อย่างมหาศาล ไม่เพียงแต่การติดต่อค้าขายเท่านั้นการหลั่งไหลเข้ามาของแรงงานชาวพม่าก็มีเป็นจำนวนมากซึ่งแรงงานเหล่านี้มีความสำคัญสำหรับนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่จำเป็นต้องอาศัยแรงงานเหล่านี้เป็นจำนวนมากเพื่อประหยัดต้นทุนในค่าจ้างแรงงาน ปัจจุบันได้มีกลุ่มนักลงทุนทั้งชาวไทยต่างพื้นที่และชาวต่างชาติรวมถึงนักท่องเที่ยวต่างสนใจเข้ามาลงทุนและมาท่องเที่ยวในอำเภอแม่สอดมากขึ้นเรื่อยๆเนื่องจากแม่สอดเป็นเมืองที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากมาย จึงทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มขึ้น ไม่เพียงเท่านี้การค้าขายกันระหว่างไทยและพม่าที่ทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น ส่งผลกระทบโดยตรงในเชิงบวกให้กับประชากรในท้องถิ่นโดยทำให้มีรายได้มากขึ้น การเพิ่มขึ้นของฐานรายได้ของผู้บริโภค จากการปรับขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ ค่าจ้างขั้นต่ำ รายได้ของเกษตรกรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้เกิดการกระตุ้นการจับจ่ายใช้สอยทำให้มีการเลือกอุปโภคบริโภคมากขึ้นตามไปด้วย จึงส่งผลให้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ผู้ประกอบการและธุรกิจปรับตัวดีขึ้น

3. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจย่อมจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่ธุรกิจจะต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยความสะดวกและเรียบร้อยและในส่วนของธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นเทคโนโลยีพื้นฐานที่สำคัญคงจะหนีไม่พ้นการใช้โทรศัพท์ติดต่อสื่อสารในการสั่งสินค้าวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์หรือการติดต่อลูกค้า แต่ในปัจจุบันได้มีเทคโนโลยีการสื่อสารอินเทอร์เน็ตแบบสื่อออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการทำธุรกิจสามารถติดต่อสื่อสารหรือจะเป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ง่ายสะดวกและรวดเร็วสามารถรับรู้ได้ทั่วโลก และทำให้กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าเข้าถึงธุรกิจได้ง่ายขึ้นซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนได้อย่างมาก ไม่เพียงแต่เทคโนโลยีการสื่อสารที่จำเป็นต่อธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นยังมีเทคโนโลยีด้านการเก็บรักษาอาหาร โดยการแช่เย็นหรือแช่แข็งก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากการเก็บรักษาอาหารโดยการแช่เย็นหรือการแช่แข็งเป็นการถนอมอาหารหรือยืดอายุการเก็บอาหารไว้ได้นาน ไม่จำเป็นต้องสั่งสินค้าและวัตถุดิบบ่อย สามารถสต็อกสินค้าไว้ได้นานทั้งนี้เพื่อประหยัดต้นทุนในการสั่งสินค้าวัตถุดิบในแต่ละรอบ

4. ปัจจัยทางการเมืองกฎหมาย

จากปัจจุบันสถานการณ์ทางการเมืองของประเทศไทยส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติซึ่งอาจเป็นผลให้เกิดการชะลอการลงทุนในประเทศไทยและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาในด้านอื่นๆ ทำให้ความเชื่อมั่นของตัวผู้บริโภค ผู้ประกอบการและธุรกิจชะลอตัวตามไปด้วย ไม่เกิดการจับจ่ายใช้สอยหรือจับจ่ายใช้สอยลดลงหากสถานการณ์ทางการเมืองยังไม่สงบสำหรับกฎหมายที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้ประกอบการร้านอาหารญี่ปุ่นจะต้องทราบและทำความเข้าใจ เช่น กฎหมายการเสียภาษีการค้า กฎหมายการจ้างแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค การควบคุมของคณะกรรมการอาหารและยา ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจและศึกษาถึงข้อกำหนดข้อบังคับต่างๆ ให้ถี่ถ้วนถูกต้องอยู่เสมอ เพื่อปิดข้อบกพร่องของกิจการและเพื่อรักษาชื่อเสียงของกิจการต่อไป

4.5.2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก

เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยพิจารณาในปัจจัยต่อไปนี้

1. เจ้าของกิจการ (Owners) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ การประกอบกิจการขนาดเล็ก เจ้าของกิจการคือผู้ที่ลงทุนตัดสินใจในเรื่องต่างๆและเป็นผู้ดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เจ้าของกิจการจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจหากธุรกิจมีกระบวนการที่รัดกุมและมีแบบแผนย่อมทำให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโต ก้าวหน้าแต่ถ้าหากเจ้าของกิจการไม่มีการวางแผนหรือไม่มีการควบคุมอย่างเป็นระบบก็อาจทำให้ธุรกิจล้มเหลวและไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นคุณสมบัติของผู้ประกอบการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาตนให้เหมาะสมกับอาชีพ อย่างเช่นการประกอบธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น จำเป็นต้องอาศัยเจ้าของกิจการที่มีความรู้ความชำนาญในการประกอบอาหารญี่ปุ่นรวมถึงในด้านอื่นด้วยเช่น ด้านสภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขันความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค จะต้องมึลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นผู้รอบรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนหาเทคนิคและเมนูอาหารใหม่ๆให้กับลูกค้าอยู่เสมอ มีความมานะอดทนและความพยายาม มีการตัดสินใจที่เฉียบขาด ถูกต้องและรวดเร็ว มีความทันสมัยมีความคิดสร้างสรรค์สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ประกอบธุรกิจให้มีความเจริญก้าวหน้าเพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

2. การเงิน (Money) ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการ เนื่องจากจำเป็นต้องมีการกักตุนสินค้าเพื่อให้เพียงพอต่อการจำหน่ายอยู่ตลอดเวลา แต่หากจำเป็นที่ต้องใช้เงินจำนวนมากควรรหาแหล่งเงินทุนที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจ

3. พนักงาน (Employee) พนักงานหรือลูกจ้าง จำเป็นต้องมีการคัดเลือกให้เหมาะสมกับงานมากที่สุดเพื่อที่จะทำให้ปฏิบัติงานหรือหน้าที่ต่างๆให้กับกิจการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงานจะมีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรง ถ้าการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงานทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าก็อาจทำให้เกิดผลตอบรับกับกิจการในทางตรงกันข้ามกันนี้ถ้าลูกค้าไม่เกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

4. ผู้ส่งสินค้าและวัตถุดิบ (Supplier) การคัดเลือกซัพพลายเออร์เป็นปัจจัยภายในที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งวัตถุดิบในกระบวนการผลิตสินค้าและอาหารเพื่อบริการลูกค้า ประสิทธิภาพและความสามารถของซัพพลายเออร์มีผลกระทบต่อคุณภาพในการผลิตอาหารรวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงคุณภาพและมีราคาถูกรวมถึงความสามารถในการส่งมอบสินค้าและวัตถุดิบได้ตรงตามเวลา

และตามปริมาณการสั่งซื้อ และจำเป็นต้องมีความน่าเชื่อถือ เชื่อตรง สามารถไว้วางใจได้ เดิมวัดตุคิบ ต้องสั่งซื้อจากต่างจังหวัดแต่ในปี 2557 ทางห้าง Makro ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ของร้าน ได้มีแผนเปิด ดำเนินธุรกิจในปี 2558 (ภาพที่ 4.16) ทำให้เป็นโอกาสที่จะสามารถลดต้นทุนได้



ภาพที่ 4.16 เส้นทางรถขนส่งวัดตุคิบในอำเภอแม่สอด

5. หน้าที่งานต่างๆขององค์กร (Functions) เป็นกิจกรรมต่างๆที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงาน โดยรวมขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การผลิต การบัญชี การเงิน การตลาด การจัดซื้อ การวิจัยและพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. ระบบการจัดการ (Management system) จะเกี่ยวข้องกับการวางระบบการจัดการองค์กรที่จะนำมาใช้ในการจัดการ

7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญของการดำเนินชีวิตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมประเภทต่างๆและทำให้หลายธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติการทางการตลาดในลักษณะต่างๆได้แก่ การโฆษณาผ่านเว็บไซต์ การใช้อีเมลล์รวมไปถึงการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

4.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของร้านอาหารญี่ปุ่น อาจิโยชิ มีรายละเอียด สรุปได้ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. คุณภาพและรสชาติอาหารเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
2. วัตถุดิบสด ใหม่ ใช้วันต่อวัน
3. ทำเลที่ตั้งอยู่บนถนนสายหลักของตัวอำเภอแม่สอด พบเห็นได้ง่ายและมีที่จอดรถเพียงพอ
4. มีซัพพลายเออร์ที่แน่นอน สามารถส่งสินค้าได้ครบถ้วนและตรงตามเวลา
5. มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี
6. มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงในตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. บุคลากรขาดทักษะด้านภาษา
2. ผู้ประกอบการยังขาดความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

โอกาส (Opportunities)

1. เศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องทำให้มีโอกาสขยายกิจการ
2. สภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงเจริญเติบโต รายได้ประชากรเพิ่มสูงขึ้นมีการใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีกำลังการซื้อเพิ่มมากขึ้น
3. จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในอำเภอแม่สอดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลาย สามารถเพิ่มยอดขายให้กับทางร้านได้
4. ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทานอาหารนอกบ้านเพิ่มขึ้น
5. อิทธิพลของสื่อออนไลน์ โฆษณาต่างๆ กระตุ้นให้ผู้บริกรมีความอยากทดลองชิมอาหารญี่ปุ่น
6. ซัพพลายเออร์ของวัตถุดิบที่ต่างจังหวัดมีแผนที่จะเปิดร้านจำหน่ายในอำเภอแม่สอด

อุปสรรค (Threats)

1. ราคาวัตถุดิบมีความไม่แน่นอน เนื่องจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ ทำให้มีความเสี่ยงด้านต้นทุน
2. การลาออกของพนักงานทำให้ขาดแคลนพนักงาน
3. มีสินค้าอาหารชนิดอื่นทดแทน
4. สภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อให้ยอดขายลดลง โดยเฉพาะช่วงฤดูฝน
5. พื้นที่ตั้งของร้านเป็นที่สาธารณะไม่สามารถเป็นเจ้าของได้
6. อำเภอแม่สอดไม่มีร้านค้าส่งวัตถุดิบในการทำอาหารญี่ปุ่นทำให้ต้องเดินทางหรือสั่งซื้อจากต่างจังหวัดเป็นผลให้มีต้นทุนสูง

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้วก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

4.7 การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก (TOWS Matrix)

การจับคู่กันของปัจจัยแวดล้อมภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอกของธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นสรุปได้ดังนี้

| | | |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p> | <p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)S</p> <p>S1 วัตถุดิบที่ใช้ทำอาหารของร้านมีคุณภาพและมีราคาข่อมเยา</p> <p>S2 ท่าเลที่ตั้งอยู่บนถนนสายหลักพบเห็นได้ง่ายและมีที่จอดรถเพียงพอ</p> <p>S3 มีซัพพลายเออร์ที่แน่นอนสามารถส่งสินค้าได้ครบถ้วนและตรงตามเวลา</p> <p>S4 มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง</p> <p>S5 มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี</p> | <p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weaknesses)W</p> <p>W1 บุคลากรขาดทักษะด้านภาษา</p> <p>W2 ผู้ประกอบการยังขาดความเชี่ยวชาญและประสบการณ์</p> |
| <p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)O</p> <p>O1 เศรษฐกิจอำเภอแม่สอดเริ่มมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O2 รายได้ประชากรเพิ่มสูงขึ้นมีการใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีกำลังการซื้อเพิ่ม</p> <p>O3 จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มขึ้นกลุ่มลูกค้าหลากหลาย</p> <p>O4 ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทานอาหารนอกบ้านเพิ่มขึ้น</p> <p>O5 ซัพพลายเออร์ของวัตถุดิบที่ต่างจังหวัดมีแผนที่จะเปิดร้านจำหน่ายในอำเภอแม่สอด</p> | <p style="text-align: center;">กลยุทธ์SO</p> <p style="text-align: center;">การใช้จุดแข็งช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาส</p> <p>(S5 O1 O2) การลงทุนหาสถานที่ตั้งของร้านใหม่ที่มั่นคงโดยการใช้จุดแข็งด้านการเงินซึ่งมีสภาพคล่องที่ดีและใช้โอกาสจากการขยายตัวของเศรษฐกิจในอำเภอแม่สอดและความต้องการบริโภคของประชากรที่เพิ่มขึ้นเพื่อขยายกิจการต่อไป</p> | <p style="text-align: center;">กลยุทธ์WO</p> <p style="text-align: center;">เอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก</p> <p style="text-align: center;">-</p> |
| <p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats)T</p> <p>T1 ราคาวัตถุดิบมีความไม่แน่นอนเนื่องจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ</p> <p>T2 มีสินค้าอาหารชนิดอื่นมาทดแทน</p> <p>T3 การลาออกของพนักงาน</p> <p>T4 สภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อให้ยอดขายลดลง</p> <p>T5 จำเป็นต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างจังหวัดจึงทำให้มีต้นทุนในการขนส่งเพิ่มขึ้น</p> <p>T6 พื้นที่ตั้งของร้านเป็นที่สาธารณะไม่สามารถเป็นเจ้าของได้</p> | <p style="text-align: center;">กลยุทธ์ST</p> <p style="text-align: center;">ใช้จุดแข็งเพื่อหลบหลีกภาวะคุกคาม</p> <p style="text-align: center;">-</p> | <p style="text-align: center;">กลยุทธ์WT</p> <p style="text-align: center;">ปิดจุดอ่อนหลบหลีกภาวะคุกคาม</p> <p style="text-align: center;">-</p> |

4.8 การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix โดยทำการจับคู่ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในได้ผลวิเคราะห์ดังนี้

กลยุทธ์ SO strategies: การใช้จุดแข็งช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาส (S5 O1O2)

S5 มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

O1 เศรษฐกิจอำเภอแม่สอดเริ่มมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องทำให้มีโอกาสขยายกิจการ

O2 รายได้ประชากรเพิ่มสูงขึ้นมีการใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีกำลังการซื้อเพิ่ม

กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

กลยุทธ์คงตัว เนื่องจากทางร้านมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีที่ถือว่าเป็นจุดแข็งสำคัญซึ่งช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาสในปัจจุบันในส่วน of เศรษฐกิจของอำเภอแม่สอดที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นทางร้านควรนำเงินลงทุนหาสถานที่ตั้งของร้านใหม่ให้เป็นที่ตั้งถาวร ควรทำการแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสถานที่ตั้งของร้านใหม่โดยอาศัยฐานลูกค้าประจำที่เคยใช้บริการอยู่แล้วและควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการวัตถุดิบ เสริมสร้างประสิทธิภาพการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้กิจการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำในระยะยาวและยังสามารถทำกำไรได้ โดยจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดควบคู่กันไปด้วยซึ่งจะเน้นในส่วน of กลยุทธ์ในเรื่องของสถานที่ตั้งและช่องทางการจัดจำหน่าย เพิ่มยอดขายให้กับทางร้าน ในการลงทุนจัดตั้งร้านใหม่ทำเลที่ตั้งควรอยู่ในใจกลางอำเภอแม่สอด อยู่ใกล้กับแหล่งชุมชน มีคนสัญจรไปมา เดินทางสะดวกมีที่จอดรถกว้างขวางสามารถรองรับลูกค้าได้อย่างเพียงพอ มีการจัดร้านให้สะอาด ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเข้ารับบริการรวมถึงการจัดส่งอาหารให้ถึงที่ (Delivery) และการรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่เพื่อสร้างความสะดวกสบาย เพิ่มโอกาสให้ผู้บริโภคและเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายที่สุดเป็นการกระตุ้นยอดขายเพิ่มยอดขายให้กับทางร้านและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจให้กับผู้ประกอบการร้านอาหารญี่ปุ่น และเนื่องจากร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิเป็นธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กจึงไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำจุดแข็งและโอกาสที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ปัจจุบันของร้านที่มีอยู่มาปรับปรุงจุดอ่อนและแก้ไขหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทางร้านได้อย่างครอบคลุมทุกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากและวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กรวมไปถึงการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจ โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากทั้งหมด 17 ร้านและจากการสัมภาษณ์จากนายกสมาคมร้านอาหารแห่งนครแม่สอด และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร บทความ หนังสือวารสาร นิตยสารที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจร้านอาหารและการรวบรวมข้อมูลทางสถิติของกองสาธารณสุขเทศบาลนครแม่สอด ข้อมูลสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก รวมทั้งทราบถึงการจัดการและปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กให้ได้อย่างเหมาะสมและเพื่อเป็นข้อมูลหรือแนวทางให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาที่กำลังมองหาหรืออยากจะเป็นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารร้านอาหารญี่ปุ่น ทั้งนี้จะรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจทั้งภายนอกและภายในเพื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis และทำการสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมโดยการพิจารณาจากการจัดกลุ่มทางธุรกิจเพื่อหาตำแหน่งทางการตลาด (BCG) และใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ได้ผลสรุปจากการศึกษาดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 สถานการณ์การทำธุรกิจร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

จากการรวบรวมสถิติร้านอาหารต่างชาติที่เปิดดำเนินการธุรกิจในอำเภอแม่สอด จังหวัดตากของ กองสาธารณสุขเทศบาลนครแม่สอดในปีพ.ศ.2555 พบว่า มีร้านอาหารต่างชาติที่ได้รับการจดทะเบียนพาณิชย์ทั้งหมด 17 ร้าน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านอาหารต่างชาติ พบว่า ร้านอาหารต่างชาติที่เข้ามาบุกเบิกและก่อตั้งเป็นร้านอาหารต่างชาติร้านแรกในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก คือ ร้านอาหารจีน ตั้งแต่ปีพ.ศ.2515 จากนั้นในปีพ.ศ.2538 ได้มีร้านอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นมาอีก 1 ร้านแต่ในขณะนั้นอาหารญี่ปุ่นยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก เนื่องจากยังมีราคาสูง และลูกค้าเป็นนักธุรกิจที่มีรายได้สูง ที่เข้าใช้บริการสำหรับลูกค้าทั่วไปยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก ต่อมาในปีพ.ศ.2542-2543 ได้มีร้านอาหารยุโรปเพิ่มขึ้นมาอีก 2 ร้าน เนื่องจากปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นและมีความต้องการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเริ่มมีการก่อตั้งร้านอาหารพม่าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าชาวพม่าที่เข้ามาในอำเภอแม่สอด ส่วนธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นภายหลังที่อาหารญี่ปุ่นเป็นที่รู้จักจากบุคคลทั่วไปและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่ใช้ชีวิตอยู่ในเมืองใหญ่ที่เริ่มหันมาสนใจบริโภคอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น ปีพ.ศ.2550 จนถึงปัจจุบัน ได้มีร้านอาหารญี่ปุ่นเปิดให้บริการ 2 ร้านด้วยกันซึ่งกระแสดการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ จึงตอบรับกับอาหารญี่ปุ่นที่มีความประณีตในการประกอบอาหารและใช้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ จึงของผู้คนในอำเภอแม่สอดเริ่มมาบริโภคมากขึ้นจากการประชาสัมพันธ์ในช่องทางสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่าในอนาคตธุรกิจร้านอาหารต่างชาติมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น

5.1.2. สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

ในการวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยได้ทำการศึกษาร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก 1 ร้านคือร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิโดยใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการ(4M) มาช่วยในการวิเคราะห์นั่นคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์และการจัดการทั่วไป ผลที่ได้คือ ในส่วนของการจัดการด้านบุคคลมีการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้ระบบอุปถัมภ์มีความสัมพันธ์ในวงศ์เครือญาติและบุคคลใกล้ชิดที่มีความสนิทสนมกัน มีการฝึกอบรมพนักงานด้วยการสอนงานจากเจ้าของร้าน โดยตรงและทำการประเมินผลงานของพนักงานจากการสังเกตของเจ้าของร้านเองซึ่งทางร้านมีการแบ่งตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานออกเป็น 5 ฝ่าย มีผลตอบแทนเป็นค่าจ้างเงินเดือนตามความเหมาะสมแต่ละตำแหน่งหน้าที่และมีโบนัสเป็นค่าตอบแทนในทุกเดือน ด้านการจัดการการเงิน ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้งเจ้าของจะมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายในด้านต่างๆและจะเป็นผู้ดูแลจัดการบริหารการเงินแต่เพียง

ผู้เดียว สำหรับการบริหารวัสดุอุปกรณ์จะมีการจัดซื้อจัดหาโดยเจ้าของร้านจะเป็นคนจัดซื้อจัดหาเองทั้งหมด ส่วนการดูแลซ่อมบำรุงตัวเจ้าของร้านและพนักงานในร้านจะต้องมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาโดยทำการตรวจสอบสภาพวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ สำหรับการจัดการทั่วไปจะมีการจัดการดังนี้ 1. การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่สามารถจัดซื้อจัดหาได้เองในท้องถิ่นและสินค้าวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ต่างจังหวัดซึ่งมีทั้ง อาหารสด อาหารแห้ง และอาหารแช่แข็ง 2. การคัดเลือกผู้ส่งปัจจัยการผลิต (Supplier) ได้ทำการคัดเลือกจากการประเมินประสิทธิภาพของผู้ส่งสินค้าโดยดูจากปัจจัยด้านราคา คุณภาพของวัตถุดิบ ความเชื่อถือ การบริการ หลังการขายและจากการคัดเลือกมีซัพพลายเออร์ 3 รายที่ได้รับการคัดเลือกซึ่งตรงตามคุณสมบัติที่ตั้งไว้ 3. การขนส่งสินค้าของซัพพลายเออร์ที่อยู่ต่างจังหวัดส่วนใหญ่จะขนส่งสินค้าและวัตถุดิบผ่านทางรถโดยสารประจำทางเมื่อสินค้ามาถึงเจ้าของร้านจะเป็นผู้ตรวจรับสินค้าและจะทำการแยกเก็บวัตถุดิบในการทำอาหารด้วยตัวเจ้าของร้านเอง

5.1.3. สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมของธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก ในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

การวิเคราะห์การเติบโตของธุรกิจหรือสถานการณ์ทางการตลาดตามแนวคิดของบอสตัน (BCG) พบว่าปัจจุบันร้านอาจิโยชิอยู่ในช่วงของ Cash cow นั่นคืออัตราการเจริญเติบโตของร้านเริ่มอืดตัวจะไม่สูงมากเมื่อเทียบกับตอนที่เริ่มเปิดร้านใหม่ แต่ส่วนแบ่งทางการตลาดยังถือว่าสูงอยู่จากการสังเกตการเข้ามาใช้บริการของลูกค้า สินค้ายังสามารถทำกำไรให้กับทางร้านได้อยู่แต่ทางร้านจำเป็นต้องรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดให้คงสภาพเดิม หลังจากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจเรียบร้อยแล้วผลที่ได้คือการจับคู่กันระหว่างจุดแข็ง (Strengths) กับ โอกาส (Opportunities) โดยใช้จุดแข็งในเรื่องของสภาพคล่องทางการเงินและโอกาสในเรื่องของการขยายตัวของเศรษฐกิจร่วมกับกำลังซื้อของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมกับธุรกิจโดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้ผลดังนี้

กลยุทธ์ที่สำคัญของทางร้านอาจิโยชิที่เลือกใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาด คือ กลยุทธ์คงที่คงตัว (Stability Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาอัตราการเติบโตปกป้องส่วนแบ่งทางการตลาดหรือตำแหน่งทางการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิมีอัตราการเติบโตของร้านมีการเติบโตเต็มที่และเริ่มมีความอืดตัว ธุรกิจยังสามารถทำกำไรได้ทำให้ทางร้านอาจิโยชิมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีประกอบกับปัจจุบันที่ตั้งของร้านตั้งอยู่ในพื้นที่สาธารณะไม่สามารถเป็นเจ้าของและตั้งขายได้อย่างถาวรจึงจำเป็นต้องหาสถานที่ตั้งของร้านใหม่โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในส่วนของคุณภาพสถานที่และช่องทางการจัดจำหน่ายเข้ามาช่วยเสริมสร้างความมั่นคง

ให้กับทางร้าน และเนื่องด้วยกิจการของร้านอาหารญี่ปุ่นเป็นธุรกิจร้านอาหารที่มีขนาดเล็กจึงไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม

5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการวิเคราะห์การจัดการและการกำหนดกลยุทธ์ให้กับร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก มีข้อเสนอแนะต่างๆในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก ดังต่อไปนี้

1. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน (การทำContract กับ Supplier) ในอนาคตราคาหรือคุณภาพวัตถุดิบในการผลิตอาหารมีความผันผวนหรือมีการเปลี่ยนแปลงทางผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการป้องกันความเสี่ยงโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ เช่น การสร้างความไว้วางใจ การให้ลูกค้าต่อกัน การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี หรือโดยการทำใบสั่งซื้อหรือสัญญาซื้อขายกันในระยะยาวและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงต่างๆไว้ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการขาดแคลนสินค้าและรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ อีกทั้งยังเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับทางร้านได้อีกด้วย

2. วิธีการสร้างความสำเร็จในการเป็นผู้นำตลาดและเพื่อการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด

2.1 เนื่องจากสถานที่ตั้งของทางร้านเป็นพื้นที่สาธารณะไม่สามารถเป็นเจ้าของได้แต่ทางร้านมีสภาพทางการเงินที่ดี ดังนั้นควรหาทำเลที่ตั้งของร้านใหม่เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจร้านอาหาร จึงจำเป็นต้องหาทำเลที่ตั้งของร้านให้อยู่ใจกลางเมืองหรือย่านธุรกิจและมีพื้นที่จอดรถเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า

2.2 การให้บริการที่ดี (Service Mind) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่พึงกระทำเพราะนั่นคือเป็นหัวใจหลักของการให้บริการ พนักงานที่ให้บริการจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า แต่ด้วยทางร้านมีปัญหาในเรื่องของพนักงานขาดทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติทำให้บางครั้งมีการสื่อสารที่ผิดพลาดและมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ดังนั้นควรมีการจัดฝึกอบรมด้านภาษาให้แก่พนักงานเพื่อใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติ

2.3 เนื่องจากผู้ประกอบการยังขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการประกอบอาหารซึ่งทางร้านให้ความสำคัญกับคุณภาพและรสชาติของอาหารให้ถูกปากลูกค้าดังนั้นทางร้านจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาฝีมือของผู้ประกอบการและเทคนิคต่างในการทำอาหารเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการประกอบอาหารให้ดียิ่งขึ้น มีจุดบกพร่องให้น้อยที่สุด

2.4 การสร้างภาพลักษณ์ให้กับร้าน เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าอยากทดลองเข้ามาใช้บริการ โดยการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับทางร้าน ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงร้านได้ง่ายขึ้น โดยการใช้แอปพลิเคชันต่างๆทั้งใน

โทรศัพท์เคลื่อนที่ โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ รวมไปถึงการค้นหาที่ตั้งของร้านได้ด้วยเช่นกัน การสร้างเพจของร้านอาหาร โดยการใส่รูปภาพหรือข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การให้ส่วนลดค่าอาหาร เพื่อสร้างความรับรู้ให้กับลูกค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น

2.5 ช่องทางการจัดจำหน่าย ควรมีการขยายรูปแบบการให้บริการเช่น การรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ หรือการให้บริการอาหารส่งถึงที่ (Delivery) เนื่องด้วยทางร้านมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีจึงควรมีการลงทุนจัดจ้างพนักงานเพิ่มเพื่อให้เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า และเพื่อสร้างความรับรู้และขยายฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

3. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(AEC) โดยเฉพาะอำเภอแม่สอดถือว่าเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษเนื่องจากอยู่ติดกับชายแดนไทย-พม่า ย่อมมีผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจร้านอาหารอย่างแน่นอน ซึ่งมีทั้งผลกระทบด้านบวกและผลกระทบด้านลบ โดยผลกระทบในด้านบวกจะเป็นในเรื่องของกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชาวพม่าและกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติทั้งยุโรปและเอเชีย รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ต้องการเข้ามาท่องเที่ยวในอำเภอแม่สอดและข้ามไปท่องเที่ยวในประเทศพม่า ดังนั้นการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการควรมีการฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่ให้บริการเพื่อความเข้าใจและสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง สำหรับผลกระทบด้านลบต่อธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นรวมทั้งธุรกิจร้านอาหารต่างชาติอื่นๆ แนวโน้มในอนาคตจะเป็นในส่วนของกรณีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และผู้ประกอบการรายย่อยที่ต้องการเข้ามาลงทุนเปิดดำเนินธุรกิจ

4. อุปสรรคของการเข้ามาดำเนินธุรกิจที่ผู้ศึกษาหรือผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นที่ควรทราบมีดังนี้

4.1 การเปิดร้านอาหารต้องศึกษา กฎหมายข้อบังคับต่างๆเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารที่ควรทราบเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ

4.2 Loyalty ธุรกิจควรมีการสร้างเครือข่าย การเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกันในกลุ่มธุรกิจ ควรมีความซื่อสัตย์ต่อกัน การเกื้อหนุนกัน ในธุรกิจเพื่อสร้างเครือข่ายธุรกิจที่กว้างขวางและเข้มแข็ง

บรรณานุกรม

- กองสาธารณสุขเทศบาลนครแม่สอด. 2555. รายชื่อผู้ประกอบการร้านอาหารในอำเภอแม่สอดปี 2555. แม่สอด: ตาก
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. 2548. *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจ*. เชียงใหม่: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนุชพรินต์ติ้ง.
- “ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นยังอยู่ในความนิยม.” 2554. *ฐานเศรษฐกิจ*. (3 พฤษภาคม). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://news.sanook.com/economic/economic_128455.php [28 ธันวาคม 2555].
- ทนิศา ไทยจงรักษ์. 2552. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมข้าวโพดหวานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจเกษตร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2542. *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นิธกานต์ รงรอง. 2555. “ธุรกิจอาหาร โตได้ทุกสถานการณ์.” *SMEs ชี้อัจฉริยะ*. 8(พฤศจิกายน): 55-58.
- ปุ่นยวงษ์ แอกลทอง. 2554. การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มผลประกอบการของร้านอาหาร 4Dinner. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พรรณพิมล ศิลปะรัตนานนท์. 2552. การจัดการร้านอาหารมังสวิรัตตามแนวคิดเพื่อสุขภาพ ผลกำไร และจิต วิญญาณ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิมลพรรณ จันทร์น้อย. 2552. การจัดการเพื่อเพิ่มยอดขายของร้านอาหารบ้าน โนนม่วง จังหวัดขอนแก่น. เอกสารสัมมนาการจัดการ. ขอนแก่น: สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. 2545. *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เผด็จ เย็นวิชัย. 2555. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ (BCG Matrix).

[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://ypadej.blogspot.com/2012/09/4-qspm-quantitative-strategic-planning_819.html [8 พฤศจิกายน 2556].

มานิตย์ มัลลวงค์. 2548. *หลักการบริหารจัดการ*. เชียงใหม่: รัตนกุลการพิมพ์.

วราพล เอมระดี. 2556. “เรื่องญี่ปุ่นๆของอาหารญี่ปุ่น.” ใน *ปริดา เหมตระกูล*. บรรณาธิการ. *แม่บ้าน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท แม่บ้าน จำกัด.

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556. *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์, อองอาจ ปทะวานิช. 2538. *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุทธิศาล ศรีวะรมณ์. 2547. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อีสตีเน็ท เวิร์ล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปณิศา มีจินดา, อรทัย เลิศวรรณวิทย์. 2550. *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

สมชาติ นิทัศน์กิตติ. 2554. *ธุรกิจร้านอาหารเบน โตะ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมบุญ รุจิจร. 2555. “ครัวญี่ปุ่น 14,000 ล้าน โอพาร์ลีน โออิชิ ฟุจิ เซ็นทรัล ลีอกซ์เลย์ สหพัฒน์ตัดเค้ก.” *The Company*. 5(15): 39-42. สำนักพิมพ์ไทยคุณ-แบรนด์เอง โฮลดิ้ง จำกัด.

สาโรจน์ โอปัทักษ์ชินวิน. 2546. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่นประจำกรุงเทพฯ(เจโทร). 2554. *ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นปี'54: มูลค่า 1.5หมื่นล้านบาท ขยายตัว 10-15%*. องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น: กรุงเทพมหานคร.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2546. *การบริหารการตลาด กลยุทธ์และยุทธวิธี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น จำกัด

อรุษา อุ่นสุวรรณ. 2554. *การกำหนดกลยุทธ์ร้านอาหารเพื่อสุขภาพแบบปลอดเนื้อสัตว์สไต์ลัฟเฟ้ด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Michael A. Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson, 2551. *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์และทรศนะ บุญขวัญ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เจเอสที พับลิชชิ่ง จำกัด.



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต่างชาติ

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อร้านอาหาร

.....

สัญชาติอาหาร ยุโรป จีน พม่า เวียดนาม
 ญี่ปุ่น

เริ่มกิจการ ปี พ.ศ.

.....

มีความสนใจอาหารประเภทใดบ้าง

.....

2. ลักษณะการจัดการร้าน

เจ้าของหรือหุ้นส่วนดำเนินกิจการ

จ้างผู้จัดการ

อื่นๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

3. เหตุผลการทำธุรกิจ

การเข้ามาตั้งถิ่นฐานของเจ้าของกิจการ

สร้างความแปลกใหม่

เจ้าของธุรกิจมีความเชี่ยวชาญในการประกอบอาหาร

ความชอบเป็นการส่วนตัวของเจ้าของกิจการ

รับช่วงต่อจากบรรพบุรุษ

เห็นว่าตลาดยังมีความต้องการสูง

อื่นๆ.....

4. ขนาดของกิจการ

ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 10 โต๊ะ)

ขนาดกลาง (11-20 โต๊ะ)

ขนาดใหญ่ (มากกว่า 20 โต๊ะ)

5. ประเภทอาหารที่ให้บริการ

อาหารต่างชาติหลักของร้านอย่างเดียว

อาหารต่างชาติหลักของร้าน+อาหารไทย

อื่นๆ

.....

6. รูปแบบการจำหน่ายอาหาร

จำหน่ายที่ร้านอย่างเดียว

จำหน่ายที่ร้าน+รับจัดนอกสถานที่

จำหน่ายที่ร้าน+ส่งอาหารถึงที่ (Delivery)

อื่นๆ

.....

7. จำนวนพนักงาน

น้อยกว่า 5 คน

5 ถึง 10 คน

มากกว่า 10 คน

8. วัตถุประสงค์นำเข้า

มี

ไม่มี

9. ลูกค้านำเข้าใช้บริการ

ชาวไทย

ชาวต่างชาติ

ชาวไทยและชาวต่างชาติในจำนวนเท่าๆกัน

อื่นๆ

.....

10. จำนวนลูกค้าต่อวัน

1 – 20 คน

21 – 30 คน

31 – 50 คน

มากกว่า 50 คนขึ้นไป

11. ภาพรวมธุรกิจ 3-5 ปีที่ผ่านมา

ได้ผลกำไรดี

ได้ผลกำไรน้อย

อื่นๆ

.....

12. การดำเนินธุรกิจในอนาคต

ดำเนินการต่อ

ไม่แน่ใจ

อื่นๆ

.....

13. แนวโน้มธุรกิจในอนาคต

ดีขึ้น/มีโอกาสขยายตัว

ทรงตัว

แย่ลง/ตกต่ำ

อื่นๆ

.....

14. ข้อเสนอแนะ

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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ขอขอบพระคุณผู้ประกอบการธุรกิจในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ผลการสำรวจข้อมูลทั่วไปและการจัดการร้านอาหารต่างชาติในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

ผ.1 ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| การดำเนินการของธุรกิจ | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| โดยผู้จัดการที่จ้างมา | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 5 (29.41) |
| โดยเจ้าของหรือหุ้นส่วน | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 12 (70.59) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.2 ปัจจัยในการดำเนินการเปิดดำเนินการธุรกิจ

| เหตุผลสำคัญของการเปิดดำเนินการ | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|--|------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| การเข้ามาตั้งถิ่นฐานของเจ้าของกิจการ | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 (17.65) |
| สร้างความแปลกใหม่ | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 (11.76) |
| เจ้าของธุรกิจมีความเชี่ยวชาญในการประกอบอาหาร | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 (23.53) |
| ความชอบเป็นการส่วนตัวของเจ้าของกิจการ | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 (11.76) |
| รับช่วงต่อจากบรรพบุรุษ | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 (5.89) |
| เห็นว่าตลาดยังมีความต้องการสูง | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 5 (29.41) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.3 ขนาดของกิจการจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| ขนาดของกิจการ | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|-----------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 10 โต๊ะ) | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 (41.18) |
| ขนาดกลาง (11-20 โต๊ะ) | 4 | 1 | 2 | 0 | 1 | 8 (47.06) |
| ขนาดใหญ่ (มากกว่า 20 โต๊ะ) | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 (11.76) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.4 ประเภทอาหารที่ใช้บริการจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| ประเภทอาหารที่ใช้บริการ | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| อาหารต่างชาติหลักของร้านอย่าง เดียว | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 11 (64.71) |
| อาหารต่างชาติหลักของร้าน และอาหารไทย | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 6 (35.29) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

สงวนลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ผ.5 รูปแบบการจำหน่ายอาหารจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| รูปแบบการจำหน่ายอาหาร | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| จำหน่ายที่ร้านอย่างเดียว | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 13 (76.48) |
| จำหน่ายที่ร้านและรับจัดนอกสถานที่ | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 (11.76) |
| จำหน่ายที่ร้านและส่งอาหารถึงที่ (Delivery) | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 (11.76) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.6 จำนวนพนักงานทั้งหมดจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| จำนวนพนักงานทั้งหมด | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| น้อยกว่า 5 คน | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 (41.18) |
| 5 ถึง 10 คน | 4 | 1 | 2 | 0 | 2 | 9 (52.93) |
| มากกว่า 10 คน | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 (5.89) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.7 การใช้วัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| การใช้วัตถุดิบนำเข้าจาก ต่างประเทศ | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---------------------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| มี | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 5 (29.41) |
| ไม่มี | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 12 (70.59) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.8 กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---|------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| ชาวไทย | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 4 (23.53) |
| ชาวต่างชาติ | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 5 (29.41) |
| ชาวไทยและชาวต่างชาติในจำนวน เท่าๆกัน | 3 | 2 | 1 | 0 | 2 | 8 (47.06) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ผ.9 จำนวนลูกค้าต่อวันจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| จำนวนลูกค้าต่อวัน | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| 1 – 20 คน | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 (23.53) |
| 21 – 30 คน | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 (58.82) |
| 31 – 50 คน | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 (11.76) |
| มากกว่า 50 คนขึ้นไป | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 (5.89) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.10 ความคิดเห็นการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคตจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| ความคิดเห็นการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|--|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| ดำเนินต่อไป | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 (73.71) |
| ไม่แน่ใจ | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 6 (35.29) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ผ.11 ความคิดเห็นแนวโน้มธุรกิจในอนาคตจำแนกตามประเภทร้านอาหารต่างชาติ

| ความคิดเห็นแนวโน้มธุรกิจในอนาคต | จำนวนร้านอาหารต่างชาติ | | | | | รวม |
|---------------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | ยุโรป | จีน | พม่า | เวียดนาม | ญี่ปุ่น | |
| ดีขึ้น/มีโอกาขยายตัว | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 (41.18) |
| ทรงตัว | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 (23.53) |
| แย่ลง/ตกต่ำ | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 6 (35.29) |
| รวม | 6 | 2 | 4 | 1 | 4 | 17 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

ภาคผนวก ก

ชื่อร้านอาหารต่างชาติแยกตามแต่ละประเทศและปีพ.ศ.ที่เริ่มกิจการ

| ประเทศ | ชื่อร้านอาหาร | ปีพ.ศ.ที่เริ่มกิจการ |
|------------|------------------|----------------------|
| ยุโรป | ไบเฟิร์น | 2542 |
| | ครัวคาร์แนเดียน | 2543 |
| | ทีคอนเนอร์ | 2548 |
| | คาซาเมียร์ | 2553 |
| | คาเฟ่โอเลย์ | 2554 |
| | เพย์มัสเรย์ | 2555 |
| จีน | สวนอาหารกวางตุ้ง | 2515 |
| | ร้านอาหารมารวย | 2550 |
| ญี่ปุ่น | ชิคาโก้ | 2538 |
| | เรื่อนโสนน้อย | 2552 |
| | โดนิชิ | 2555 |
| | อาจิโยชิ | 2555 |
| พม่า | ฟารีดา | 2547 |
| | มันทเลย์ | 2550 |
| | วาดี | 2552 |
| | ซากองแต่ | 2554 |
| | เวียดนาม | N.J. แหนมเนื่อง |
| รวม | 17 ร้าน | |

ที่มา: จากการสำรวจ (2556)

ภาคผนวก ง



ทำเลที่ตั้งของร้านอาจิโยชิใจกลางเมือง มีลานจอดรถกว้างขวาง



การรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ของทางร้านอาจิโยชิ



กลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้ามาใช้บริการร้านอาหารญี่ปุ่นอาจิโยชิ



Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved
 เมนูอาหารของทางร้านที่มีความหลากหลาย



การได้รับเชิญเป็นวิทยากรสอนการทำซูชิให้แก่กลุ่มพัฒนาอาชีพ
และได้ถ่ายทำรายการแนะนำอาหาร โดยทีมงานจากประเทศญี่ปุ่น

ลิขสิทธิ์ภาพถ่ายและเสียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ประวัติผู้เขียน

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ - นามสกุล | นางสาวอัจฉรา อันสมศรี |
| วัน เดือน ปีเกิด | 15 พฤศจิกายน 2530 |
| ประวัติการศึกษา | สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมตอนปลาย โรงเรียนสรรพวิทยาคม ปีการศึกษา 2548 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาสัตวศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2552 |
| ประวัติการทำงาน | ดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ในปีพ.ศ. 2555 ตำแหน่ง เจ้าของร้าน |



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
© by Chiang Mai University
rights reserved