

ทำไมธุรกิจร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

Why Do Restaurant Businesses Fail and the Guidelines Necessary to Develop Excellence

ชัยนันท์ ไชยเสน*

Chainun Chaiyasain

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภูเก็ต

Prince of Songkla University, Phuket Campus

*cchaiyasain@gmail.com

บทคัดย่อ

ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารของโลกและประเทศไทยมีการเติบโตและมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายอยู่ตลอดเวลา การขยายตัวของการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสนับสนุนแต่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารหลายรายที่เปิดดำเนินการแล้วไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจด้านการตลาด การบริหารจัดการ และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและกระบวนการ ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารของไทยประมาณร้อยละ 60 ต้องปิดตัวลงภายในระยะเวลา 1 ปี และร้อยละ 80 สามารถอยู่รอดในตลาดได้แต่ก็ปิดตัวลงใน 3-5 ปี ดังนั้นบทความวิชาการนี้ได้นำเสนอสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จและนำเสนอโมเดลการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศ

ผลการศึกษาพบว่า หากผู้ประกอบการมุ่งหวังให้ธุรกิจร้านอาหารประสบความสำเร็จต้องมีการพัฒนาโดยยึดโมเดลคำว่า “RESTAURANT” ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาค้นคว้า ความผูกพัน การออกแบบการบริการ การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ การปรับปรุงพัฒนา การวางแผนงาน เครือข่ายความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน อีกทั้งรักษามาตรฐานของการทำธุรกิจร้านอาหารเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้วย “5G” คือ อาหารดีมีคุณภาพ บริการโดดเด่น บรรยากาศเยี่ยม คุ่มค่าเงิน และพร้อมแบ่งปัน

คำสำคัญ : ธุรกิจร้านอาหาร การพัฒนา ความเป็นเลิศ

Abstract

Nowadays, restaurant businesses throughout Thailand and the world are growing with diversification. The expansion of tourism is a main supporting factor. However, many entrepreneurs who open restaurant businesses do not succeed due to a lack of understanding in terms of marketing, management, and daily operations since they may not have compiled an efficient system and process concerning the aforementioned. The resulting lead to approximately 60 percent of Thai restaurant businesses closing within the first year followed by approximately 80 percent with an ability to continue in the marketplace but closed within 3–5 years. This academic article's purpose is to examine why restaurant businesses fails and suggest models develop restaurant businesses toward excellence in the future.

The synthesized results show that restaurant entrepreneurs whose aims are to succeed should consider applying a restaurant development acronym that focuses on “RESTAURANT” which consists of research, engagement, service design, technology, administration, unique product, renovation, action plan, networking, and teamwork. In addition, to maintain the already established standard in the restaurant business with “5G” – Good Food, Good Service, Good Atmosphere, Good Value for Money and Good to Share.

Keywords : restaurant business, development, excellence

บทนำ

ธุรกิจการท่องเที่ยวเติบโตอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการเดินทางไปมายังเมืองหรือประเทศต่าง ๆ ด้วยวัตถุประสงค์การเดินทางที่แตกต่างกันไป ด้วยจำนวนผู้คนที่เดินทางท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างธุรกิจร้านอาหารในทุกประเภท เช่น ร้านอาหารอิสระทั่วไป ร้านอาหารบริการด่วน ร้านอาหารที่เปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า ร้านกาแฟและ Co-working Space ร้านอาหารริมทาง ร้านอาหารแบบฟู้ดทรัค ร้านอาหารที่เปิดให้บริการในสถานที่พัก ร้านอาหารแบบแฟรนไชส์ต่างประเทศ เป็นต้น ได้รับความนิยมส่งผลให้กลุ่มคนเดินทางหรือคนที่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมีการใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มขึ้น โดยรายงานของ Marzullo (2018) กล่าวว่าในสหรัฐอเมริกามีร้านอาหารเปิดดำเนินการอยู่ประมาณ 1 ล้านแห่ง และมีมูลค่าเกินกว่า 798.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 และมีบุคลากรทำงานในธุรกิจร้านอาหารทุกประเภทรวมกันประมาณ 14.7 ล้านคน (National Restaurant Association, 2017) และในปี 2559 มูลค่ารายได้รวมของธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนอยู่ที่ 3,577 ล้านล้านบาท ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.8 (Thamcharonkij, 2017) ด้วยทิศทางการเติบโตดังกล่าวมีความสอดคล้องกับรายงานของ Kasikorn Research Centre (2018) คาดว่าตลาดธุรกิจร้านอาหารของไทยในปี 2561 น่าจะเติบโตอยู่ที่ประมาณ 411,000–415,000 ล้านบาท มีการขยายตัวร้อยละ 4–5 จากปีที่ผ่านมา และมีจำนวนผู้ประกอบการที่จดทะเบียนนิติบุคคลรวม 12,630 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 9 จากปี 2559 นอกจากนี้ TMB Analysis (2018) ยังมองถึงปัจจัยเสริมหรือสนับสนุนให้ธุรกิจร้านอาหารมีการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เช่น เทรนด์ท่องเที่ยวไทยที่มีการคาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติไว้ที่

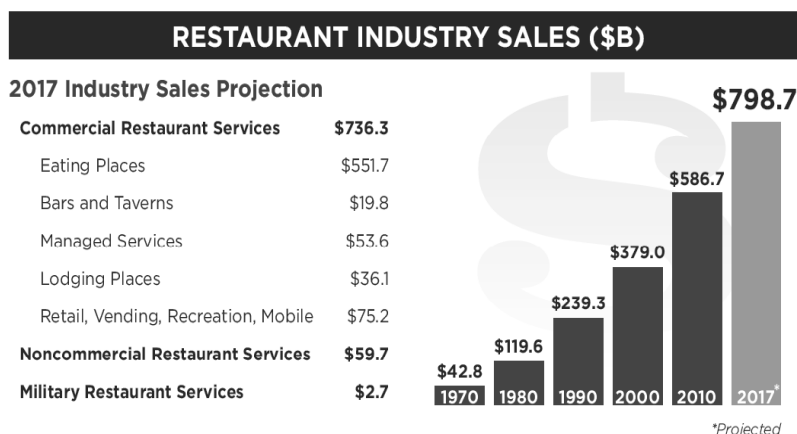
37 ล้านคน เทรนด์สังคมสูงวัยและใส่ใจสุขภาพเนื่องจากอัตราประชากรสูงอายุที่คาดว่าจะมีจำนวนกว่า 10.5 ล้านคนหรือร้อยละ 16 ของจำนวนประชากรทั้งหมดและจะเพิ่มขึ้นไปเป็น 12.5 ล้านคนในอีก 5 ปีข้างหน้า หรือแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้มีการทำธุรกิจผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Angkulanon (2018) ที่คาดการณ์ว่าปี 2561 ธุรกิจร้านอาหารออนไลน์จะมีมูลค่า 50,000 ล้านบาท และภายในปี 2563 จะเติบโตสูงถึง 100,000 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามด้วยปัจจัยบวกต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นดูเหมือนธุรกิจร้านอาหารทุกกลุ่มจะเป็นธุรกิจที่สดใสสำหรับทุก ๆ คน แต่การดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารมีความสลับซับซ้อนอยู่มากเช่นเดียวกัน ทำให้ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยในปี 2560 มีการปิดตัวสูงถึง 2,300 ร้านค้าโดยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนสูงสุดที่ 700 ร้านค้า และรองลงมาคือภาคเหนือปิดไป 300 ร้านค้า โดยร้านอาหารดังกล่าวอาจจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ กำลังซื้อชะลอตัวทำให้คนทานข้าวนอกบ้านน้อยลง ต้นทุนประกอบการที่สูงขึ้น และการขาดแคลนแรงงานต่างด้าวหรือร้านอาหารต่างชาติในระบบแฟรนไชส์เข้ามาเปิดกิจการในไทยเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันเชิงโฆษณาประชาสัมพันธ์ ลด แลก แจก แถม การเลือกทำเลที่ตั้ง เป็นต้น ล้วนกระทบต่อผู้ประกอบการที่ขาดองค์ความรู้ในการบริหารจัดการร้านอาหารจึงนำไปสู่การปิดกิจการในที่สุด (Sampawthong, 2017) ด้วยสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นที่มาของบทความเชิงวิชาการภายใต้หัวข้อ “ทำไมธุรกิจร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้ร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จและนำเสนอโมเดลการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศ

การทบทวนวรรณกรรม

ทิศทางและแนวโน้มธุรกิจร้านอาหารของโลก

ธุรกิจร้านอาหารในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่มีความหลากหลายเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหารและเป็นต้นกำเนิดของธุรกิจร้านอาหารรูปแบบใหม่ ๆ National Restaurant Association (2017) รายงานคาดการณ์รายได้ของธุรกิจร้านอาหารในปี 2560 ที่ 798.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยจำแนกเป็น ร้านอาหารที่เปิดบริการโดยมุ่งหวังผลกำไรมีมูลค่ารวม 736.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ร้านอาหารที่ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรมีมูลค่ารวม 59.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และร้านอาหารสวัสดิการสำหรับทหาร 2.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ตามแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ยอดขายร้านอาหารช่วงปี 1970–2017 (ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)

ที่มา : National Restaurant Association (2017)

นอกจากนี้ธุรกิจร้านอาหารในสหรัฐฯ ซึ่งมีอยู่มากกว่า 1 ล้านร้านค้า มีการจ้างงานรวม 14.7 ล้านคน และภายในปี 2027 จะมีตำแหน่งงานเพิ่มขึ้นอีก 1.6 ล้านตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม Marzullo (2018) พบว่า ยังมีร้านอาหารอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ร้อยละ 17 ของร้านอาหารที่เปิดดำเนินการในปีแรกจะปิดกิจการ และช่วงระยะเวลาเปิดดำเนินการโดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ 4.5 ปี และเพียงร้อยละ 21 ของร้านอาหารใน Start-ups ขนาดเล็ก จะยังคงเปิดดำเนินการต่อไปได้หลังผ่านไป 15 ปี

สำหรับธุรกิจร้านอาหารของประเทศจีนในปี 2559 มีมูลค่าอยู่ที่ 3,577 ล้านล้านบาท มีการเติบโตที่ร้อยละ 10.8 จากปีที่ผ่านมา และอาหารที่ชาวจีนนิยมบริโภค ได้แก่ อาหารฟาสต์ฟู้ด หม้อไฟ เบเกอรี่ และขนมหวาน โดยร้านอาหารที่มีราคาเป็นกันเอง ตกแต่งเป็นเอกลักษณ์ มีการเติบโตเพิ่มขึ้นตรงข้ามกับร้านอาหารที่ตกแต่งหรูหรา ค่าบริการแพง และทำเลในเมืองใหญ่ เช่น ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ กวางเจา และเซินเจิ้น มีจำนวนร้านอาหารปิดกิจการมากกว่า 590,000 ร้านค้า ลดลงร้อยละ 2.4 โดยเฉพาะในกรุงปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ อย่างไรก็ตามการแข่งขันยังคงมีความดุเดือด ร้านอาหารใช้การตลาดออนไลน์ในการสร้างแบรนด์ และอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า และการสั่งอาหารออนไลน์ในจีนมีคนให้ความสนใจสูงถึง 293 ล้านคนมีมูลค่าทางการตลาดมากกว่า 500,000 ล้านบาท (หนึ่งแสนล้านหยวน) โดยแอปพลิเคชันที่คนจีนให้ความนิยมได้แก่ Meituan-Dianping, Ele.me, Baidu-Waimai มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ร้อยละ 45.2, 36.4, 6.3 ตามลำดับ (Thamcharonkij, 2017)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวกลายเป็นอุตสาหกรรมหลักของหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกในการขับเคลื่อน เพราะสามารถเพิ่มรายได้ให้ประเทศและสร้างโอกาสให้ธุรกิจต่อเนื่องในหลายภาคส่วน พร้อมกับการจ้างงาน และกระจายรายได้ไปสู่ประชาชน องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO, 2017) เปิดเผยว่า จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลก ณ ปี 2016 อยู่ที่ 1,235 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากปีก่อนหน้าซึ่งอยู่ที่ 1,189 ล้านคน ส่งผลให้การท่องเที่ยวเชิงอาหารสร้างรายได้มีมูลค่าสูงถึง 150,000 ล้านเหรียญสหรัฐฯ โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่นิยมรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอาหารมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สเปน ฝรั่งเศส อิตาลี โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีการใช้จ่ายด้านอาหารมากที่สุด แผนภาพที่ 2

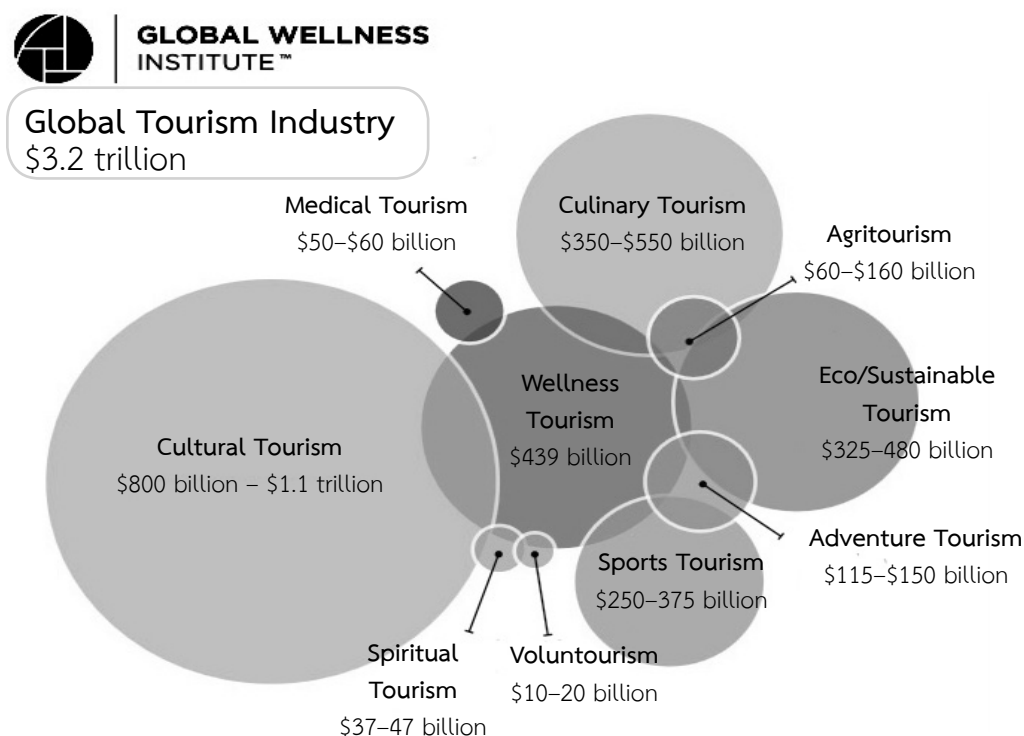
A SNAPSHOT OF FOOD TOURISM IN 2015



แผนภาพที่ 2 ภาพรวมการท่องเที่ยวเชิงอาหารในปี 2558

ที่มา : Gaztelumendi (2015)

ในขณะที่ Global Wellness Institute (2013) รายงานว่าการเติบโตอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโลก ส่งผลให้การท่องเที่ยวเชิงอาหารของโลกมีมูลค่าสูงถึง 350,000–550,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยมีความเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวยั่งยืน และในกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ มีกิจกรรมการทำอาหารเพื่อสุขภาพเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในการท่องเที่ยวตามแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ภาพรวมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลก 2556–2557

ที่มา : Global Wellness Institute (2013)

ดังนั้นทิศทางของธุรกิจร้านอาหารในรูปแบบต่าง ๆ ของโลกมีการเติบโตในเชิงของรายได้ การจ้างงาน และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจอาหาร อีกทั้งการท่องเที่ยวของประชากรในโลกยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้ธุรกิจร้านอาหารยังคงเติบโตไปได้โดยผู้ประกอบการหรือคนที่คิดจะเปิดธุรกิจร้านอาหารต้องติดตามแนวโน้มพฤติกรรมบริโภค เช่น ผู้บริโภคกลุ่ม Millennial ชอบร้านที่มีให้บริการฟรี Wi-Fi รับประทานอาหารประจำชาติต่าง ๆ ผู้บริโภคบางกลุ่มให้ความสำคัญกับการเลือกร้านอาหารเพราะเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการเลือกหรือที่มาของวัตถุดิบ เลือกร้านอาหารเพราะมีการใช้วัตถุดิบจากภายในชุมชนที่ร้านอาหารตั้งอยู่ เป็นต้น (National Restaurant Association, 2017)

ทิศทางและแนวโน้มธุรกิจร้านอาหารของไทย

จากฐานข้อมูลของ Wongnai Team (2018) พบว่า ร้านอาหารเปิดใหม่ในปี 2560 สูงกว่าในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 8.5 กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิงและช่วงเวลาในการหาร้านอาหารส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาตั้งแต่ 11.00–19.00 น. นอกจากนี้ร้านอาหารในประเทศไทยมี 205,709 ร้านค้า จังหวัดที่มี

ร้านอาหารมากที่สุด 5 อันดับได้แก่ กรุงเทพฯ 61,488 ร้านค้า รองลงมาคือ เชียงใหม่ 12,849 ร้านค้า ชลบุรี 10,951 ร้านค้า นนทบุรี 7,511 ร้านค้า และนครราชสีมา 6,470 ร้านค้า โดยส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารไทย 32,740 ร้านค้า ร้านก๋วยเตี๋ยว 25,154 ร้านค้า ร้านกาแฟ 24,874 ร้านค้า ร้านอาหารจานเดียว 13,548 ร้านค้า และร้านอาหารอีสาน 11,791 ร้านค้า ในขณะที่ Angkulanon (2018) กล่าวว่า ธุรกิจภัตตาคารและร้านอาหารทุกประเภทมีจำนวนมากกว่า 400,000 ร้านค้า แบ่งเป็นสตรีทฟู้ด 300,000 ร้านค้า และภัตตาคาร 100,000 ร้านค้า โดยธุรกิจร้านอาหารสามารถสร้างมูลค่าได้ถึง 700,000 ล้านบาท ต่อปี แบ่งเป็นสตรีทฟู้ด 200,000 ล้านบาทและกลุ่มภัตตาคาร 500,000 ล้านบาท

Department of Business Development (2017) รายงานว่าในช่วงปี 2554–2558 ธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหาร มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นต่อเนื่องโดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมเท่ากับร้อยละ 9.07 ต่อปี และมีอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 2.05 แต่ในช่วงปี 2557–2558 มีอัตรากำไรลดลงเนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารสูงขึ้น การท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหาร เพราะเป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยว โดยรายได้จากการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับอาหารและเครื่องดื่มคิดเป็นร้อยละ 20–25 ของรายได้รวมจากการท่องเที่ยวทั้งหมด นอกจากนี้ธุรกิจดังกล่าวยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยพฤติกรรมมารับประทานอาหารนอกบ้านมีมากขึ้น สนใจดูแลสุขภาพมากขึ้น รูปแบบร้านอาหารใหม่ ๆ ถูกนำเสนอมากขึ้น เช่น ฟู้ดทรัค ร้านอาหารแบบ Co-working Space การนำเข้าแฟรนไชส์แบรนด์ดังจากต่างประเทศ ร้านอาหารสุขภาพ อีกทั้งการนำเทคโนโลยีและสื่อออนไลน์มาปรับใช้กับธุรกิจร้านอาหารช่วยให้เข้าถึงฐานลูกค้าได้กว้างขวางและเจาะจงมากขึ้น และธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนบริการร้านอาหาร เช่น ตัวกลางการให้บริการส่งอาหารออนไลน์ การจองโต๊ะอาหารผ่านแอปพลิเคชันและเว็บไซต์แนะนำร้านอาหาร ความร่วมมือดังกล่าวจะทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจากปัจจัยเชิงบวกที่กล่าวมาข้างต้น Kasikorn Research Centre (2018) คาดว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารในปี 2561 จะอยู่ที่ 411,000–415,000 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 4–5 จากปีที่ผ่านมา และกระแสร้านอาหารออนไลน์ ที่มีทั้งหน้าร้าน เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ไลน์ จะมีมูลค่าประมาณ 50,000 ล้านบาท และคาดว่าภายในปี 2563 ร้านอาหารออนไลน์จะเติบโตเท่าตัวมีมูลค่าสูงถึง 100,000 ล้านบาท

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จ

Jindamanee (2017) กล่าวว่าร้านอาหารจะได้รับความนิยมมากตอนเปิดกิจการในช่วงแรกและคู่มือแนวโน้มจะเติบโตไปได้ดี แต่ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 60 ต้องปิดกิจการภายใน 1 ปี และร้อยละ 80 ที่สามารถอยู่รอดในตลาดได้แต่ก็ปิดตัวลงใน 3–5 ปี แต่การดำเนินธุรกิจร้านอาหารบางครั้งไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ ทำให้กิจการต้องปิดตัวอาจจะเป็นด้วยปัจจัยที่ต้นทุนสูงซึ่งมีสาเหตุมาจากการวางแผนรายการอาหาร ระบบการจัดซื้อ ทักษะและความเข้าใจในงานของบุคลากร สภาวะเศรษฐกิจ การปรับเปลี่ยนราคาวัตถุดิบและสินค้า (Chaiyasain, 2016) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเช่น

1. ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ค่อยดี กำลังซื้อลดลง คนรับประทานอาหารนอกบ้านน้อยลง ร้านอาหารมีรายได้น้อยลงแต่ต้นทุนรวมสูงขึ้น
2. การมีร้านอาหารประเภทแฟรนไชส์ต่างประเทศเข้ามาเปิดเพิ่มมากขึ้น
3. การเปิดให้บริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ผ่านระบบออนไลน์ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น

4. ต้นทุนการประกอบการในเรื่องวัตถุดิบ ค่าจ้าง ค่าเช่า เป็นต้น เพิ่มขึ้น
5. มาตรการจากภาครัฐในการเปิดปิดร้านที่เข้มงวดมากขึ้น
6. การเข้มงวดเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวทำให้แรงงานขาดแคลน
7. ขาดความรู้และประสบการณ์การทำร้านอาหาร
8. ขาดข้อมูลหรือเอกลักษณ์เฉพาะในตัวสินค้าและบริการ
9. ขาดความเข้าใจในการวางแผนจัดการด้านการตลาด
10. การวางแผนระบบจัดการร้านขาดประสิทธิภาพ
11. การจัดการด้านต้นทุน
12. การจัดการด้านการเงินและระบบบัญชี
13. การจัดสรรงบประมาณผิดพลาดส่งผลให้ขาดสภาพคล่องและมีเงินหมุนเวียนภายในร้านไม่เพียงพอ
14. ขาดความเข้าใจพฤติกรรมการรับประทานอาหารของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน
15. อาหารและเครื่องดื่มไม่ตอบสนองความต้องการและมีราคาสูง
16. ขาดมาตรฐานของคุณภาพอาหาร การบริการ และความสะอาดของร้าน
17. ทำเลไม่เหมาะสม
18. การตั้งราคาขายที่ต่ำหรือสูงเกินไป
19. ขาดความเข้าใจร้านอาหารคู่แข่ง
20. พนักงานขาดการฝึกอบรม (Jindamanee, 2017; Schlenther, 2018)

ดังนั้นผู้ประกอบการที่กำลังเปิดดำเนินการธุรกิจร้านอาหารหรือกำลังคิดจะเปิดธุรกิจร้านอาหารต้องไม่พิจารณาเพียงผลกำไร แต่ควรคำนึงถึงปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระยะยาวและพัฒนาปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เชิงธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว พฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลายและการใช้ช่องทางด้านเทคโนโลยีเพื่อทำการตลาดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้น

แนวทางการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศ

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นผู้ประกอบการที่กำลังดำเนินการร้านอาหารหรือผู้ที่สนใจจะเปิดธุรกิจร้านอาหารควรมีกระบวนการหรือแนวทางในการพัฒนาร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้โมเดลแนวทางการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารด้วยคำว่า “RESTAURANT” มาปรับใช้ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาค้นคว้า ความผูกพัน การออกแบบการบริการ การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ การปรับปรุงพัฒนา การวางแผนงาน เครือข่ายความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน โดยมีรายละเอียดตามแผนภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 โมเดลแนวทางการพัฒนาร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศ

• **การศึกษาค้นคว้าวิจัย (Research)** หมายถึง ก่อนลงมือเปิดธุรกิจร้านอาหารหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงร้านที่เปิดดำเนินการมาแล้ว ควรมีการศึกษาวิจัยตลาดเบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการ จำนวนลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา พฤติกรรมเชิงประชากร เช่น สถานภาพ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ เป็นต้น อาหารที่เลือกรับประทานอาหาร การศึกษาคู่แข่งที่เปิดร้านอาหารอยู่ก่อนแล้วมีจำนวนกี่ร้านที่เป็นคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม คู่แข่งทางตรงคือ จำหน่ายอาหารเหมือนหรือใกล้เคียงกับร้านอาหารของเรา และทางอ้อมคือ ร้านที่เปิดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม การศึกษาคู่แข่งถึงสินค้าที่ขายมีอะไรบ้าง และใช้กลยุทธ์เชิงการตลาดรูปแบบใดบ้าง และวิเคราะห์สภาพองค์กรของตัวเองว่าเรามีจุดเด่นอะไรที่เราดีกว่าหรือด้อยกว่าคู่แข่ง พร้อมทั้งโอกาสและอุปสรรค

• **ความผูกพัน (Engagement)** หมายถึง ผู้ประกอบการที่สนใจทำธุรกิจร้านอาหารสิ่งสำคัญคือต้องมีเวลา ความรัก ทูมเท เสียสละ ศึกษาค้นคว้า และมีความมุ่งมั่นที่จะเห็นความสำเร็จเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะการทำธุรกิจร้านอาหารมีโอกาสที่จะสร้างเป็นตำนานส่งต่อไปยังรุ่นลูกหลานได้เช่นเดียวกัน แต่หากผู้ประกอบการที่คิดจะดำเนินการธุรกิจร้านอาหารเพราะเหตุผลทำตามหรือลอกเลียนแบบบุคคลอื่นที่สำเร็จแล้ว ขาดทิศทางของตัวเอง ขาดการเข้าใจและทุ่มเท ลงเงินทุนแต่ไม่ลงความรู้และเวลาสิ่งที่จะได้รับกลับมาคือความล้มเหลวภายในระยะเวลาอันสั้น

• **การออกแบบการบริการ (Service Design)** หมายถึง การเลือกรูปแบบการบริการให้มีความเหมาะสมกับข้อมูลวิจัยทางการตลาดที่ได้ศึกษามาในตอนต้นเพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้า และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่ทำให้ลูกค้าจดจำและได้รับประสบการณ์การบริการที่ดี และพัฒนาเป็นขั้นตอนหรือมาตรฐานการบริการ หรือการออกแบบกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนในขั้นตอนการรับออเดอร์จากลูกค้า การส่งต่อข้อมูลจากลูกค้าไปยังฝ่ายผลิต (ครัว-บาร์) และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายแคชเชียร์เพื่อเรียกเก็บเงินจากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเอกสาร สิ่งสำคัญคือการสื่อสารที่

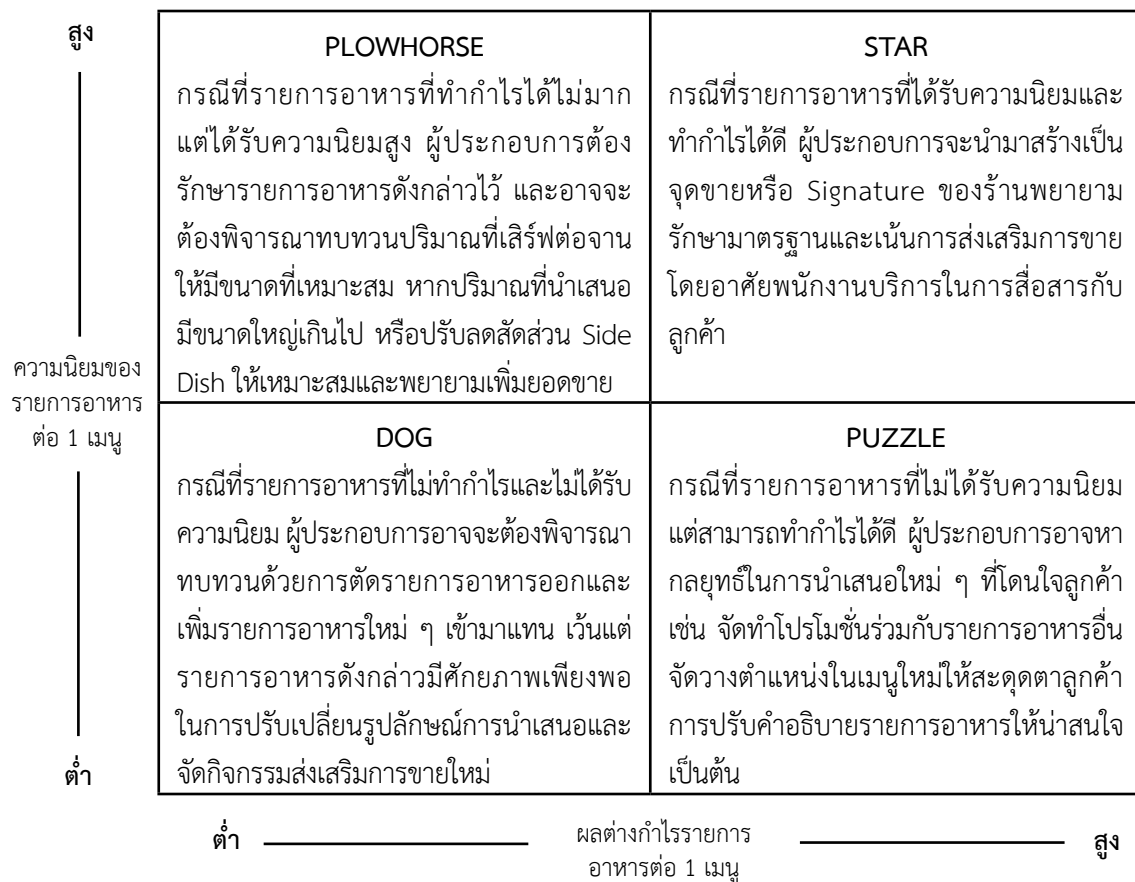
ชัดเจนและเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันแสดงได้ถึงเอกลักษณ์เฉพาะในด้านการส่งมอบการบริการที่ประทับใจส่งผลให้เกิดการบอกต่อและกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

- **การใช้เทคโนโลยี (Technology)** หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการประชาสัมพันธ์หรือสร้างความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรพัฒนาออกแบบระบบรับจองร้านอาหาร ระบบการสั่งอาหารออนไลน์หรือการนำระบบ POS มาปรับใช้ในร้านอาหารเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและลดข้อผิดพลาดในขั้นตอนการสั่งอาหาร อีกทั้งผู้จัดการร้านหรือทีมสนับสนุนยังสามารถตรวจสอบยอดขาย ต้นทุน และการควบคุมต้นทุนได้อย่างสะดวกแบบทันทีและอีกทั้งลดโอกาสการทุจริตของพนักงานในองค์กรได้ นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บในระบบสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงาน การจัดทำงบประมาณประจำปี การกำหนดกลยุทธ์เชิงการตลาด และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

- **การบริหารจัดการ (Administration)** หมายถึง การวางระบบสนับสนุนในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารมีความสำคัญอย่างมาก เช่น การวางแผนงบประมาณ การจัดการระบบบัญชีและการเงิน การจัดการต้นทุน รายได้ กำไร การกำหนดราคาขาย การจัดวางระบบจัดซื้อ ตั้งแต่ต้นทางจนกระทั่งนำอาหารและเครื่องดื่มบริการลูกค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เจ้าของธุรกิจต้องให้ความสำคัญเพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้หากไม่มีกระบวนการ มาตรฐาน หรือแนวทางจัดการหรือตรวจสอบที่รอบคอบ ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและเปิดโอกาสให้มีการคดโกงขึ้นภายในร้านอาหารและนำไปสู่การปิดกิจการได้ในที่สุด อีกทั้งในปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นเดียวกันเพราะลูกค้าบางสัญชาติใช้ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็นตัวเลือกหนึ่งในการพิจารณารับประทานอาหารนอกบ้าน

- **ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ (Unique Product)** หมายถึง การนำผลการศึกษาวิจัยเชิงการตลาดในตอนต้นมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบรายการอาหารและเครื่องดื่มที่มีเอกลักษณ์เฉพาะทั้งในกรณีเปิดร้านใหม่และกรณีการปรับเปลี่ยนรายการอาหารใหม่ ๆ เพราะการนำเสนออาหารในรูปลักษณะที่น่าสนใจ รสชาติที่แปลกใหม่เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาทดลอง หากประสบผลสำเร็จก็จะเกิดการบอกต่อผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ หรือการกลับมาใช้บริการซ้ำและพัฒนาเป็นลูกค้าประจำ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรโดยเฉพาะทีมครัว-บาร์ และการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายจึงมีความสำคัญมากที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นตอบสนองความต้องการลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

- **การปรับปรุงพัฒนา (Renovation)** หมายถึง การทำธุรกิจร้านอาหารผู้ประกอบการจะต้องมีการทบทวนรายการอาหารและเครื่องดื่ม Menu Engineering เพื่อทบทวนและตรวจสอบยอดขายทุก ๆ 3-6 เดือน ซึ่งใช้โปรแกรม Excel หรือนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาปรับใช้ กระบวนการดังกล่าวสามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและประยุกต์ใช้โมเดล Boston Consulting Group (BCG) มาวิเคราะห์รายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการอยู่ในสถานะใด ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กรณีตามแผนภาพที่ 5 การปรับปรุงพัฒนารายการอาหารเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการรับรู้เกี่ยวกับรายการอาหารที่ได้รับความนิยมและปรับเปลี่ยนรายการอาหารที่ไม่ทำกำไรออกไปซึ่งช่วยในการควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรือสื่อสารให้ฝ่ายครัว-บาร์ รับทราบและสร้างสรรค์รายการอาหารใหม่ ๆ ออกมาทดแทนและตอบโต้ความต้องการของลูกค้า



แผนภาพที่ 5 การวิเคราะห์สถานะของรายการอาหาร

• **การวางแผนงาน (Action Plan)** หมายถึง ผู้ประกอบการที่คิดจะทำธุรกิจร้านอาหารหรือปรับปรุงธุรกิจร้านอาหาร “การวางแผนงาน” เป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจและจำเป็นอย่างยิ่งหลังจากขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพร้อมแล้วโดยเฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อให้การสรุปข้อมูลมีความชัดเจนและนำผลการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจมาพิจารณาด้วยหลัก 5W2H ทำไมถึงสนใจที่จะทำธุรกิจร้านอาหารเพราะความชอบหรือแพ้นหรือเป็นโอกาสการเติบโตของธุรกิจ (Why) จะทำร้านอาหารรูปแบบไหน (What) ลำดับขั้นตอนก่อนหลังของการทำร้านอาหารมีอะไรบ้าง (How) จะเริ่มลงมือทำและเสร็จพร้อมเปิดบริการเมื่อไร (When) การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม (Where) มีการมอบหมายงานหรือคัดเลือกผู้ออกแบบตกแต่งร้าน ผู้รับเหมาก่อสร้าง คู่ค้าเชิงธุรกิจให้มีความเหมาะสม (Who) การควบคุมงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปตามแผนรวมถึงการจัดทำแผนรายรับรายจ่ายหลังเปิดดำเนินการ (How Much) เมื่อทุกอย่างมีความชัดเจนแล้ว ลงมือทำตามแผนงานที่วางไว้ และควบคุมการทำงานตามแผนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามการทำธุรกิจร้านอาหารเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ตามหลักวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์มีขึ้นมีลง มีคู่แข่งรายใหม่ ผู้ประกอบการต้องพร้อมที่จะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงและอาจจะต้องคิดแผนสำรองกรณีร้านอาหารที่เปิดดำเนินการแต่ผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือเมื่อมีคู่แข่งในลักษณะเดียวกันเพิ่มขึ้นในตลาดผู้ประกอบการจะต้องตื่นตัวและสร้าง New S-Cure ใหม่ ๆ เช่น การพัฒนารายการอาหารใหม่ ๆ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายใหม่ ๆ เพื่อให้เราอยู่ในตลาดและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ต่อไป

- **เครือข่ายความร่วมมือ (Networking)** หมายถึง การทำธุรกิจร้านอาหาร เครือข่ายความร่วมมือ เป็นสิ่งที่จำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจเปิดดำเนินการไปแล้วการมีซัพพลายเออร์ที่ดีในการจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม จัดส่งตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความร่วมมือกับบริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น บริษัทที่พัฒนาแอปพลิเคชันในการเป็นตัวกลางในการรับจอง หรือการส่งอาหารออนไลน์ เช่น Eatigo บริษัทที่ทำเกี่ยวกับเดลิเวอรี่ เช่น We Serve Delivery Phuket หรือบล็อกเกอร์รีวิวเกี่ยวกับร้านอาหาร เช่น Wongnai ช่องทางเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความร่วมมือและสร้างโอกาสหรือช่องทางเพิ่มเติมในการจัดจำหน่ายอาหารของร้าน ดังนั้นการทำธุรกิจมีคู่แข่งที่ดีและเข้มแข็งย่อมส่งผลต่อการเติบโตและสร้างการรับรู้ของธุรกิจในวงกว้าง

- **การทำงานร่วมกัน (Teamwork)** หมายถึง การทำงานร่วมกันหรือประสานความร่วมมือกันอย่างเข้าใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงแหล่งข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานทั้งระดับภายในหรือกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศด้วยทีมงานคุณภาพ “Together Everyone Achieve More” บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จและธุรกิจเกิดการพัฒนายที่ยั่งยืนเพราะสามารถลดการลาออกของพนักงานและสร้างโอกาสในการคัดเลือกคนเก่งมาทำงาน

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจร้านอาหารไม่ว่าในรูปแบบลักษณะใดก็ตามเติบโตด้วยความท้าทายต่าง ๆ และการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารยังมีเพิ่มขึ้นทุกปีประมาณร้อยละ 4-5 การเติบโตด้านการท่องเที่ยวของประเทศที่ส่งเสริมกิจกรรมท่องเที่ยวทั้งเมืองหลักเมืองรองให้คนเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในแต่ละปีมีจำนวนขยายเพิ่มขึ้นตลอดมา ปัจจัยบวกเหล่านี้ช่วยสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการคิดหารูปแบบการนำเสนอใหม่ ๆ ออกมาแข่งขันอยู่ตลอดเวลาเพราะลูกค้าในปัจจุบันมีหลากหลายกลุ่มและชอบทดลองของใหม่ ๆ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องตื่นตัว ทำงานบนพื้นฐานของข้อมูล มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตามแนวทางที่ได้นำเสนอเป็นตัวอย่างด้วยแนวคิด “RESTAURANT” และสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องตระหนัก ให้ความสำคัญและรักษามาตรฐานของการทำธุรกิจร้านอาหารเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานหลัก “5G” คือ อาหารดีมีคุณภาพ (Good Food) บริการโดดเด่น (Good Service) บรรยากาศเยี่ยม (Good Atmosphere) คุ่มค่าเงิน (Good Value for Money) และพร้อมแบ่งปัน (Good to Share) เพราะหากไม่สามารถรักษาสິงเหล่านี้ไว้ได้ผู้ประกอบการมีความเสี่ยงค่อนข้างสูงมากที่ธุรกิจร้านอาหารจะล้มเหลวในระยะเวลายั่งยืนและอาจจะปิดกิจการไปในที่สุด

References

- Angkulanon, R. (2018). **Trendy 2-year Online Restaurant Worth Billions**. Retrieved from <https://www.thebangkokinsight.com/36421>
- Chaiyasain, C. (2016). Key Challenges and Success to Food and Beverage Cost Control in Hotel Industry. *Journal of International and Thai Tourism*, 12(1), 23–45.
- Department of Business Development. (2017). **Restaurant Business**. Retrieved from https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2560/T26/T26_201703.pdf
- Gaztelumendi, I. (2015). **Gastronomy : A Key Factor for the Development of Tourism**. Paper Presented in the UNWTO Conference on Destination Management in the Mediterranean, Budva, Montenegro.
- Global Wellness Institute. (2013). **The Global Wellness Economy 2013 & 2014**. Retrieved from <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/global-wellness-tourism-economy-2013-2014/>
- Jindamanee, K. (2017). **Found It! Most Likely at a Disrupt Restaurant**. Bangkok : Taokaemai Enterprise.
- Kasikorn Research Centre. (2018). **The Market Value of Restaurant Business in 2018 is Expected to Grow 4–5% (Current Issue 2904)**. Retrieved from <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/36839.aspx>
- Marzullo, D. (2018). **The Restaurant Statistics Owners Need to Know in 2018**. Retrieved from <https://upserve.com/restaurant-insider/25-restaurant-statistics-owners-know>
- Nation Restaurant Association. (2017). **2017 Restaurant Industry Pocket Factbook**. Retrieved from https://kisaes.com/wp-content/uploads/2017/06/Pocket_Factbook_FEB_2017-FINAL.pdf
- Sampawthong, L. (2017). **Poor Economy Expected 2,300 Restaurants Closed This Year**. Retrieved from <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/764406>
- Schlenther, R. (2018). **F&B How to Simple/Effective/Practical**. Faculty of Hospitality and Tourism, Prince of Songkla University, Phuket Campus.
- Thamcharonkij, T. (2017). **Business Model “Restaurant” in China**. Retrieved from <https://www.marketingoops.com/exclusive/insider-exclusive/o2o-food-business>.
- TMB Analysis. (2018). **5 Biggest Economic Trends Push 15 Businesses Grow in 2018**. Retrieved from <https://www.brandbuffet.in.th/2018/01/5-megatrends-drive-15-business-2018/>
- UNWTO. (2017). **UNWTO Tourism Highlights 2017**. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
- Wongnai Team. (2018). **Brief Information on Restaurant Business Trends 2018**. Retrieved from <https://www.wongnai.com/business-owners/thailand-restaurant-trend-2018>