

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาการดำเนินงาน ด้านการจัดการด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และเชิงปริมาณ โดยการให้ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถาม โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 ราย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นลักษณะกรณีศึกษา และการใช้แบบสอบถาม สอบถามจากผู้ประกอบการในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 80 ราย

ในส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการจำนวน 57 ราย ร้อยละ 71.25 รองลงมาคือผู้จัดการร้านจำนวน 13 ราย ร้อยละ 16.25 และหุ้นส่วนจำนวน 10 ราย ร้อยละ 12.50 โดยผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ
- ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
- ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

เป็นข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ การมีสาขา จำนวนพนักงาน การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีเว็บไซต์ของกิจการ การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ได้ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.10

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามประเภทของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	60	75.00
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	10	12.50
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	6	7.50
บริษัทจำกัด	4	5.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีประเภทธุรกิจคือ เจ้าของคนเดียว ร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ ร้อยละ 12.50 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ร้อยละ 7.50 และบริษัทจำกัด ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามระยะเวลาเปิดดำเนินการ

ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	15	18.75
1 ปี - 3 ปี	12	15.00
มากกว่า 3 ปี - 6 ปี	19	23.75
มากกว่า 6 ปีขึ้นไป	34	42.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 6 ปีขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ 42.50 รองลงมาคือ มากกว่า 3 ปี - 6 ปี ร้อยละ 23.75 น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 18.75 และ 1 ปี - 3 ปี ร้อยละ 15.00

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีสาขา

การมีสาขา	จำนวน	ร้อยละ
มีสาขา	7	8.75
ไม่มีสาขา	73	91.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีสาขา ร้อยละ 91.25 และมีสาขา ร้อยละ 8.75

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 10 คน	49	61.25
11 – 20 คน	15	18.75
21 – 30 คน	7	8.75
31 – 40 คน	5	6.25
41 – 50 คน	1	1.25
มากกว่า 50 คนขึ้นไป	3	3.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 1 – 10 คน ร้อยละ 61.25 รองลงมาคือ 11 – 20 คน ร้อยละ 18.75 21 – 30 คน ร้อยละ 8.75 31 – 40 คน ร้อยละ 6.25 มากกว่า 50 คนขึ้นไป ร้อยละ 3.75 และ 41 – 50 คน ร้อยละ 1.25

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ

การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีตราสัญลักษณ์	42	52.50
ไม่มีตราสัญลักษณ์	38	47.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 52.50 และไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 47.50

**ตารางที่ 4.6** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีเว็บไซต์ของกิจการ

การมีเว็บไซต์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีเว็บไซต์	13	16.25
ไม่มีเว็บไซต์	67	83.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีเว็บไซต์ของกิจการ ร้อยละ 83.75 และมีเว็บไซต์ของกิจการ ร้อยละ 16.25

**ตารางที่ 4.7** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ

การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
มี	11	13.75
ไม่มี	69	86.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 86.25 และมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 13.75

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ (กรณีที่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ)

หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
สมาคมผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่	11	100.00
หน่วยงานอื่น ๆ	3	27.27

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม (กรณีที่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ) ได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลือจากสมาคมผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งหมด ร้อยละ 100.00 และหน่วยงานอื่น ๆ ร้อยละ 27.27 ได้แก่ กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 ราย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 1 ราย และเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 1 ราย

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

การได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
ได้	29	36.25
ไม่ได้	51	63.75
รวม	80	100.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 63.75 และได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 36.25

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ (กรณีที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ)

รางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
กระทรวงสาธารณสุข	25	86.21
ภาครัฐ	4	13.79
ภาคเอกชน	1	3.45

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม (กรณีที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ) ส่วนใหญ่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 86.21 รองลงมาคือ ภาครัฐ ร้อยละ 13.79 และภาคเอกชน ร้อยละ 3.45

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.11 – 4.78

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีการวางแผนล่วงหน้า

การมีการวางแผนล่วงหน้า	จำนวน	ร้อยละ
มี	56	70.00
ไม่มี	24	30.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 70.00 และไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 30.00

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า)

การวางแผนการดำเนินงานด้าน	จำนวน	ร้อยละ
การผลิต	55	98.21
การจัดการ	48	85.71
การเงิน/บัญชี	48	85.71
การตลาด	34	60.71

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า) ส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการผลิต ร้อยละ 98.21 รองลงมาคือ ด้านการจัดการและด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 85.71 และด้านการตลาด ร้อยละ 60.71



**ตารางที่ 4.13** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามระยะเวลาการวางแผน (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า)

ระยะเวลาการวางแผน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี)	56	100.00
ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี)	20	35.71
ระยะยาว (มากกว่า 3 ปีขึ้นไป)	3	5.36

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า) มีระยะเวลาการวางแผนระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) ทั้งหมด ร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี) ร้อยละ 35.71 และระยะยาว (มากกว่า 3 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 5.36

**ตารางที่ 4.14** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ (กรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า)

การดำเนินการตามแผน	จำนวน	ร้อยละ
ดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด	27	48.21
ดำเนินการตามแผนที่วางไว้บางส่วน	23	41.07
ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด	6	10.72
<b>รวม</b>	<b>56</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีการวางแผนล่วงหน้า จำนวน 56 ราย และมีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด มากที่สุด ร้อยละ 48.21 รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้บางส่วน ร้อยละ 41.07 และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ร้อยละ 10.72

**ตารางที่ 4.15** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีผังโครงสร้างองค์กร

การมีผังโครงสร้างองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร	43	53.75
มีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ	26	32.50
มีโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ	11	13.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร ร้อยละ 53.75 รองลงมาคือมีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 32.50 และมีโครงสร้างแบบเป็นทางการ ร้อยละ 13.75

**ตารางที่ 4.16** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีแผนกต่าง ๆ ภายในกิจการ

การมีแผนกต่าง ๆ ภายในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
แผนกการผลิต/ครัว	76	95.00
แผนกให้บริการ	74	92.50
แผนกการเงินและบัญชี	35	43.75
แผนกจัดซื้อ	24	30.00
แผนกการตลาด	12	15.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีแผนกการผลิต/ครัว ร้อยละ 95.00 รองลงมาคือ แผนกให้บริการ ร้อยละ 92.50 แผนกการเงินและบัญชี ร้อยละ 43.75 แผนกจัดซื้อ ร้อยละ 30.00 และแผนกการตลาด ร้อยละ 15.00

**ตารางที่ 4.17** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีกรจัดทำ  
คำบรรยายลักษณะงาน

มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	13	16.25
ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	67	83.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำ  
คำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 83.75 และมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 16.25

**ตารางที่ 4.18** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามลักษณะการวาง  
แผนการจัดการพนักงาน

ลักษณะการวางแผนการจัดการพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการวางแผนก่อนเปิดกิจการ	80	100.00
มีการวางแผนหลังจากเปิดกิจการแล้ว	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดมีลักษณะการวาง  
แผนการจัดการพนักงานก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 100.00

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามลักษณะการประกาศรับสมัครงาน

ลักษณะการประกาศรับสมัครงาน	จำนวน	ร้อยละ
ติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน	51	63.75
ติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา	47	58.75
ลงประกาศในเว็บไซต์	13	16.25
ลงประกาศในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ในภูมิภาค	11	13.75
ประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ	3	3.75

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีลักษณะการประกาศรับสมัครงานคือ ติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน ร้อยละ 63.75 รองลงมาคือ ติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา ร้อยละ 58.75 ลงประกาศในเว็บไซต์ ร้อยละ 16.25 ลงประกาศในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ในภูมิภาค ร้อยละ 13.75 และประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ ร้อยละ 3.75

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

หลักเกณฑ์คัดเลือกคนเข้าทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
บุคลิกภาพ	64	80.00
ประสบการณ์	37	46.25
ความซื่อสัตย์	28	35.00
ความสามารถ	27	33.75
ทักษะความชำนาญ	21	26.25
ความรู้	13	16.25
เป็นคนในท้องถิ่น	13	16.25

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคือ บุคลิกภาพ ร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ ประสบการณ์ ร้อยละ 46.25 ความซื่อสัตย์ ร้อยละ 35.00 ความสามารถ ร้อยละ 33.75 ทักษะความชำนาญ ร้อยละ 26.25 ความรู้และเป็นคนในท้องถิ่นเท่ากัน ร้อยละ 16.25

**ตารางที่ 4.21** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงาน

เกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ตามกฎหมายแรงงาน	45	56.25
ตามประสบการณ์	42	52.50
ตามความสามารถ	27	33.75
ตามทักษะความชำนาญ	15	18.75
ตามความรู้	10	12.50

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงานคือ ตามกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ ตามประสบการณ์ ร้อยละ 52.50 ตามความสามารถ ร้อยละ 33.75 ตามทักษะความชำนาญ ร้อยละ 18.75 และตามความรู้ ร้อยละ 12.50

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการให้สวัสดิการแก่พนักงาน

การให้สวัสดิการแก่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
อาหารระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน	62	77.50
ประกันสังคม	45	56.25
ชุดทำงาน	24	30.00
จัดที่พักอาศัยให้	18	22.50
ค่ารักษาพยาบาล	14	17.50
ค่าคอมมิชชั่น	11	13.75
การศึกษานูตร	4	5.00
เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2	2.50

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการให้สวัสดิการแก่พนักงานคือ อาหารระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน ร้อยละ 77.50 รองลงมาคือ ประกันสังคม ร้อยละ 56.25 ชุดทำงาน ร้อยละ 30.00 จัดที่พักอาศัยให้ ร้อยละ 22.50 ค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 17.50 ค่าคอมมิชชั่น ร้อยละ 13.75 การศึกษานูตร ร้อยละ 5.00 และเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ร้อยละ 2.50

**ตารางที่ 4.23** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะให้กับพนักงาน

การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นผู้สอนงานให้	67	83.75
จัดอบรมเป็นช่วง ๆ ในที่ทำงาน	32	40.00
ให้พนักงานสอนงานกันเอง	22	27.50
ให้พนักงานออกไปอบรมภายนอก	10	12.50
แจกเอกสารความรู้เพิ่มเติม	3	3.75

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้กับพนักงานคือ ให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นผู้สอนงานให้ ร้อยละ 83.75 รองลงมาคือ จัดอบรมเป็นช่วง ๆ ในที่ทำงาน ร้อยละ 40.00 ให้พนักงานสอนงานกันเอง ร้อยละ 27.50 ให้พนักงานออกไปอบรมภายนอก ร้อยละ 12.50 และแจกเอกสารความรู้เพิ่มเติม ร้อยละ 3.75

**ตารางที่ 4.24** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามลักษณะการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงาน

ลักษณะการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
รายเดือน	55	68.75
รายครึ่งเดือน	18	22.50
รายวัน	15	18.75

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีลักษณะการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานคือ รายเดือน ร้อยละ 68.75 รองลงมาคือ รายครึ่งเดือน ร้อยละ 22.50 และรายวัน ร้อยละ 18.75



ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร

การกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงหรือเจ้าของ	55	68.75
ใช้ทั้งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารและกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ	14	17.50
กระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ	11	13.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารคือ รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 68.75 รองลงมาคือ ใช้ทั้งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารและกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ร้อยละ 17.50 และการกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ร้อยละ 13.75

ตารางที่ 4.26 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประชาธิปไตย	50	62.50
แบบเผด็จการ	30	37.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย ร้อยละ 62.50 และแบบเผด็จการ ร้อยละ 37.50

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการจูงใจพนักงานในการทำงาน

วิธีการจูงใจพนักงานในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด	55	68.75
อบรมพนักงานเป็นช่วง ๆ	31	38.75
ให้ค่าล่วงเวลาในการทำงาน	30	37.50
ให้อิสระในการทำงาน ไม่ก้าวกายงาน	11	13.75
ให้ค่าคอมมิชชั่น	9	11.25

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีวิธีการจูงใจพนักงานในการทำงานคือ ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ร้อยละ 68.75 อบรมพนักงานเป็นช่วง ๆ ร้อยละ 38.75 ให้ค่าล่วงเวลาในการทำงาน ร้อยละ 37.50 ให้อิสระในการทำงานไม่ก้าวกายงาน ร้อยละ 13.75 และให้ค่าคอมมิชชั่น ร้อยละ 11.25

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ

วิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
สั่งงาน โดยตรงก่อนเริ่มทำงาน	47	58.75
สั่งงานให้ผู้จัดการดูแลรับผิดชอบ	31	38.75
มีใบสั่งงานของแต่ละแผนก	2	2.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีวิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสั่งงาน โดยตรงก่อนเริ่มทำงาน ร้อยละ 58.75 รองลงมาคือ สั่งงานให้ผู้จัดการดูแลรับผิดชอบ ร้อยละ 38.75 และมีใบสั่งงานของแต่ละแผนก ร้อยละ 2.50

**ตารางที่ 4.29** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามระบบติดต่อสื่อสาร ภายในกิจการ

ระบบติดต่อสื่อสารภายในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ใช้การสั่งงานโดยตรง (โดยวาจา)	50	62.50
ใช้โทรศัพท์	30	37.50
ใช้เอกสารสั่งงานล่วงหน้า	13	16.25
ใช้วิทยุสื่อสาร	1	1.25

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในโดยใช้การสั่งงานโดยตรง (โดยวาจา) ร้อยละ 62.50 รองลงมาคือ ใช้โทรศัพท์ ร้อยละ 37.50 ใช้เอกสารสั่งงานล่วงหน้า ร้อยละ 16.25 และใช้วิทยุสื่อสาร ร้อยละ 1.25

**ตารางที่ 4.30** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีการควบคุมในด้านต่าง ๆ

การมีการควบคุมในด้าน	จำนวน	ร้อยละ
การเงินและบัญชี	71	88.75
การปฏิบัติงานหรือการผลิต	64	80.00
ทรัพยากรมนุษย์	44	55.00
การตลาด	23	28.75

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการควบคุมในด้านการเงินและบัญชี ร้อยละ 88.75 รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานหรือการผลิต ร้อยละ 80.00 ด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 55.00 และด้านการตลาด ร้อยละ 28.75

**ตารางที่ 4.31** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ผู้บริหาร

ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
รายงานผลการปฏิบัติงานโดยวาจา	67	83.75
รายงานผลการปฏิบัติงานทั้งโดยวาจาและเอกสาร	13	16.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีระบบการรายงานผลจากการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานผู้ผู้บริหารคือ รายงานผลการปฏิบัติงานโดยวาจา ร้อยละ 83.75 และรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งโดยวาจาและเอกสาร ร้อยละ 16.25

**ตารางที่ 4.32** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามเรื่องที่รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เรื่องที่รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนลูกค้า	67	83.75
ความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่	38	47.50
ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย	31	38.75

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีเรื่องที่รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ จำนวนลูกค้า ร้อยละ 83.75 รองลงมาคือ ความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ ร้อยละ 47.50 และความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 38.75

**ตารางที่ 4.33** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความขยัน	72	90.00
ตรงต่อเวลา	57	71.25
ความสะอาดเรียบร้อย	25	31.25
ความพึงพอใจของลูกค้า	21	26.25

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความขยัน ร้อยละ 90.00 รองลงมาคือ ความตรงต่อเวลา ร้อยละ 71.25 ความสะอาดเรียบร้อย ร้อยละ 31.25 และความพึงพอใจของลูกค้า ร้อยละ 26.25

**ตารางที่ 4.34** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	จำนวน	ร้อยละ
ปรับปรุงด้านบริการ	46	57.50
ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน	45	56.25
พัฒนาบุคลากร	42	52.50
ให้ค่าตอบแทนพิเศษ	30	37.50

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.34 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์คือ ปรับปรุงด้านบริการ ร้อยละ 57.50 รองลงมาคือ ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน ร้อยละ 56.25 พัฒนาบุคลากร ร้อยละ 52.50 และให้ค่าตอบแทนพิเศษ ร้อยละ 37.50

ตารางที่ 4.35 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามเกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

เกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ปริมาณงาน	68	85.00
จำนวนลูกค้า	62	77.50
เวลา	26	32.50
ค่าใช้จ่าย	23	28.75
คุณภาพงาน	21	26.25

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.35 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ปริมาณงาน ร้อยละ 85.00 รองลงมาคือ จำนวนลูกค้า ร้อยละ 77.50 เวลา ร้อยละ 32.50 ค่าใช้จ่าย ร้อยละ 28.75 และคุณภาพงาน ร้อยละ 26.25

ตารางที่ 4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามความเพียงพอของพนักงานในการดำเนินงาน

ความเพียงพอของพนักงานในการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	72	90.00
ไม่เพียงพอ	8	10.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.36 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานเพียงพอในการดำเนินงาน ร้อยละ 90.00 และไม่เพียงพอ ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามประเภทของรายการอาหารหลัก

ประเภทของรายการอาหารหลัก	จำนวน	ร้อยละ
อาหารไทย	65	81.25
อาหารต่างประเทศ	9	11.25
อาหารบุฟเฟต์	3	3.75
อาหารเจ	3	3.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.37 พบว่าประเภทของร้านอาหารส่วนใหญ่มีประเภทของรายการอาหารหลักคือ อาหารไทย ร้อยละ 81.25 รองลงมาคือ อาหารต่างประเทศ ร้อยละ 11.25 อาหารบุฟเฟต์และอาหารเจเท่ากันคือ ร้อยละ 3.75

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ

กลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ลูกค้าที่พักอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่	71	88.75
ลูกค้านักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ	9	11.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.38 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าหลักของกิจการคือ ลูกค้าที่พักอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 88.75 และลูกค้านักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ร้อยละ 11.25

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ

การมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มี	32	40.00
ไม่มี	48	60.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.39 ผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ ร้อยละ 60.00 และมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า ร้อยละ 40.00

ตารางที่ 4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่

การมีแผนเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่	จำนวน	ร้อยละ
มี	26	32.50
ไม่มี	54	67.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.40 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีแผนเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ร้อยละ 67.50 และมีแผนเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ร้อยละ 32.50



**ตารางที่ 4.41** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการตั้งราคาอาหารและเครื่องดื่ม

วิธีการตั้งราคาอาหารและเครื่องดื่ม	จำนวน	ร้อยละ
ตามต้นทุน	64	80.00
สภาพการแข่งขัน (พิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขัน)	9	11.25
ตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า	7	8.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.41 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาอาหารและเครื่องดื่มคือ ตามต้นทุน ร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ สภาพการแข่งขัน (พิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขัน) ร้อยละ 11.25 และตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า ร้อยละ 8.75

**ตารางที่ 4.42** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

วิธีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม	จำนวน	ร้อยละ
ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ร้าน	78	97.50
มีบริการจัดส่งอาหารให้ลูกค้า	11	13.75
รับจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่	10	12.50

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.42 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีวิธีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มคือ ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ร้าน ร้อยละ 97.50 รองลงมาคือ มีบริการจัดส่งอาหารให้ลูกค้า ร้อยละ 13.75 และรับจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ ร้อยละ 12.50

**ตารางที่ 4.43** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

การมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
มี	43	53.75
ไม่มี	37	46.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.43 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 53.75 และไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 46.25

**ตารางที่ 4.44** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (กรณีที่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด)

กิจกรรมส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
การโฆษณา	25	58.14
การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน)	23	53.49
การประชาสัมพันธ์	17	39.53
ตลาดทางตรง	10	23.26
พนักงานขาย	1	2.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.44 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม (กรณีที่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการโฆษณา ร้อยละ 58.14 รองลงมาคือ การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน) ร้อยละ 53.49 การประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 39.53 ตลาดทางตรง ร้อยละ 23.26 และพนักงานขาย ร้อยละ 2.33

ตารางที่ 4.45 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามจำนวนที่นั่งในร้าน

จำนวนที่นั่งในร้าน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 ที่นั่ง	26	32.50
50 – 100 ที่นั่ง	32	40.00
101 – 150 ที่นั่ง	6	7.50
151 – 200 ที่นั่ง	7	8.75
มากกว่า 200 ที่นั่ง	9	11.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.45 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีจำนวนที่นั่งในร้าน 50 – 100 ที่นั่ง มากที่สุด ร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ น้อยกว่า 50 ที่นั่ง ร้อยละ 32.50 มากกว่า 200 ที่นั่ง ร้อยละ 11.25 151 – 200 ที่นั่ง ร้อยละ 8.75 และ 101 – 150 ที่นั่ง ร้อยละ 7.50

ตารางที่ 4.46 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน

จำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 คน	23	28.75
51 – 100 คน	33	41.25
101 – 150 คน	11	13.75
151 – 200 คน	6	7.50
มากกว่า 200 คน	7	8.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.46 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน 51 – 100 คน มากที่สุด ร้อยละ 41.25 รองลงมาคือ น้อยกว่า 50 คน ร้อยละ 28.75 101 – 150 คน ร้อยละ 13.75 มากกว่า 200 คน ร้อยละ 8.75 และ 151 – 200 คน ร้อยละ 7.50

ตารางที่ 4.47 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามจำนวนผู้ขายวัตถุดิบ รายหลักของกิจการ

จำนวนผู้ขายวัตถุดิบรายหลักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1 – 3 ราย	13	16.25
4 – 6 ราย	40	50.00
7 – 9 ราย	16	20.00
มากกว่า 9 ราย	11	13.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.47 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีจำนวนผู้ขายวัตถุดิบรายหลักของกิจการ 4 – 6 ราย ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ 7 – 9 ราย ร้อยละ 20.00 1 – 3 ราย ร้อยละ 16.25 และ มากกว่า 9 ราย ร้อยละ 13.75

ตารางที่ 4.48 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ

การมีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ	จำนวน	ร้อยละ
มี	78	97.50
ไม่มี	2	2.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.48 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ ร้อยละ 97.50 และไม่มีข้อตกลงหรือกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ ร้อยละ 2.50

ตารางที่ 4.49 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัดถุดิบ

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัดถุดิบ	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพของวัดถุดิบ	68	85.00
ราคาของวัดถุดิบ	48	60.00
ความซื่อสัตย์และไว้นื้อเชื่อใจกัน	28	35.00
ความสะดวกในการจัดซื้อ	24	30.00
ความตรงเวลาในการจัดส่ง	19	23.75
แหล่งของผู้ขายวัดถุดิบ	12	15.00

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.49 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัดถุดิบคือ คุณภาพของวัดถุดิบ ร้อยละ 85.00 ราคาของวัดถุดิบ ร้อยละ 60.00 ความซื่อสัตย์และไว้นื้อเชื่อใจกัน ร้อยละ 35.00 ความสะดวกในการจัดซื้อ ร้อยละ 30.00 ความตรงเวลาในการจัดส่ง ร้อยละ 23.75 และแหล่งของผู้ขายวัดถุดิบ ร้อยละ 15.00

ตารางที่ 4.50 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการขนส่งวัดถุดิบจากผู้ขายมายังสถานประกอบการ

วิธีการขนส่งวัดถุดิบจากผู้ขายมายังสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
ไปรับเอง	50	62.50
มีทั้งผู้ขายส่งมาให้และไปรับเอง	25	31.25
ผู้ขายส่งมาให้	5	6.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.50 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีวิธีการขนส่งวัดถุดิบจากผู้ขายมายังสถานประกอบการ คือ ไปรับเอง ร้อยละ 62.50 รองลงมาคือ มีทั้งผู้ขายส่งมาให้และไปรับเองร้อยละ 31.25 และผู้ขายส่งมาให้ ร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4.51 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามความตรงเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ (กรณีที่ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบ)

ความตรงเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ	จำนวน	ร้อยละ
ตรงเวลาทุกครั้ง	26	86.67
ตรงเวลาบางครั้ง	4	13.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.51 พบว่าความตรงเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ (กรณีที่ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบ) ส่วนใหญ่ตรงเวลาทุกครั้ง ร้อยละ 86.67 และตรงเวลาบางครั้ง ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.52 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนนำไปประกอบอาหาร

การมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนนำไปประกอบอาหาร	จำนวน	ร้อยละ
มีการตรวจสอบทุกครั้ง	52	65.00
มีการสุ่มตรวจสอบเป็นบางครั้ง	28	35.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.52 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนนำไปประกอบอาหารคือ มีการตรวจสอบทุกครั้ง ร้อยละ 65.00 และมีการสุ่มตรวจสอบเป็นบางครั้ง ร้อยละ 35.00

ตารางที่ 4.53 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพ

วิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ส่งคืนให้ผู้ขาย และให้ผู้ขายส่งวัตถุดิบใหม่มาให้	43	53.75
เปลี่ยนผู้ขายรายใหม่	37	46.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.53 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพคือ ส่งคืนให้ผู้ขายและผู้ขายส่งวัตถุดิบใหม่มาให้ ร้อยละ 53.75 และเปลี่ยนผู้ขายรายใหม่ ร้อยละ 46.25

ตารางที่ 4.54 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการประกอบอาหาร

การมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการประกอบอาหาร	จำนวน	ร้อยละ
มีการตรวจสอบทุกครั้ง	44	55.00
มีการสุ่มตรวจสอบเป็นบางครั้ง	36	45.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.54 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพหลังการประกอบอาหารคือ มีการตรวจสอบทุกครั้ง ร้อยละ 55.00 และมีการสุ่มตรวจสอบเป็นบางครั้ง ร้อยละ 45.00

**ตารางที่ 4.55** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีอุปกรณ์เครื่องครัวและสิ่งอำนวยความสะดวกในร้าน

การมีอุปกรณ์เครื่องครัวและสิ่งอำนวยความสะดวกในร้าน	จำนวน	ร้อยละ
มีเพียงพอ	80	100.00
ไม่เพียงพอ	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.55 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดมีอุปกรณ์เครื่องครัวและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในร้านเพียงพอ ร้อยละ 100.00

**ตารางที่ 4.56** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามความถี่ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องครัว

ความถี่ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องครัว	จำนวน	ร้อยละ
ตรวจสอบวันละครั้ง	38	47.50
ตรวจสอบสัปดาห์ละครั้ง	37	46.25
ตรวจสอบเดือนละครั้ง	5	6.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.56 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีความถี่ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องครัวคือ ตรวจสอบวันละครั้ง มากที่สุด ร้อยละ 47.50 ตรวจสอบสัปดาห์ละครั้ง ร้อยละ 46.25 และตรวจสอบเดือนละครั้ง ร้อยละ 6.25



ตารางที่ 4.57 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)

มูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 500,000 บาท	19	23.75
500,001 – 1,000,000 บาท	16	20.00
1,000,001 – 3,000,000 บาท	16	20.00
3,000,001 – 5,000,000 บาท	9	11.25
5,000,001 – 10,000,000 บาท	8	10.00
มากกว่า 10,000,000 บาท	12	15.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.57 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่ม มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 23.75 รองลงมาคือ 500,001 – 1,000,000 บาท และ 1,000,000 – 3,000,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 20.00 มากกว่า 10,000,000 บาท ร้อยละ 15.00 3,000,001 – 5,000,000 บาท ร้อยละ 11.25 และ 5,000,001 – 10,000,000 บาท ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.58 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามยอดขายรวม โดยประมาณในปีที่ผ่านมา (เฉพาะร้านที่เปิดดำเนินการถึง 1 ปี)

ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 300,000 บาท	9	13.85
300,001 – 600,000 บาท	10	15.38
600,001 – 900,000 บาท	12	18.46
900,001 – 1,200,000 บาท	9	13.85
1,200,001 – 1,500,000 บาท	10	15.38
มากกว่า 1,500,000 บาท	15	23.08
<b>รวม</b>	<b>65</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.58 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มที่เปิดดำเนินการถึง 1 ปี มีจำนวน 65 ราย มียอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา มากกว่า 1,500,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 23.08 รองลงมาคือ 600,001 – 900,000 บาท ร้อยละ 18.46 300,001 – 600,000 บาท และ 1,200,001 – 1,500,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 15.38 และน้อยกว่า 300,000 บาท และ 900,001 – 1,200,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 13.85

ตารางที่ 4.59 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามกำไรก่อนหักภาษี โดยประมาณในปีที่ผ่านมา (เฉพาะร้านที่เปิดดำเนินการถึง 1 ปี)

กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 100,000 บาท	15	23.08
100,001 – 300,000 บาท	17	26.15
300,001 – 600,000 บาท	21	32.31
600,001 – 900,000 บาท	3	4.62
900,001 – 1,200,000 บาท	7	10.77
มากกว่า 1,200,000 บาท	2	3.07
<b>รวม</b>	<b>65</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.59 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มที่เปิดดำเนินการถึง 1 ปี มีจำนวน 65 ราย มีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมาเท่ากับ 300,001 – 600,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 32.31 รองลงมาคือ 100,001 – 300,000 บาท ร้อยละ 26.15 น้อยกว่า 100,000 บาท ร้อยละ 23.08 900,001 – 1,200,000 บาท ร้อยละ 10.77 600,001 – 900,000 บาท ร้อยละ 4.62 และมากกว่า 1,200,000 บาท ร้อยละ 3.07

**ตารางที่ 4.60** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ

แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของกิจการ	61	76.25
หุ้นส่วน	19	23.75
กู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ	6	7.50

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.60 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการคือ เจ้าของกิจการ ร้อยละ 76.25 รองลงมาคือ หุ้นส่วน ร้อยละ 23.75 และกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 7.50

**ตารางที่ 4.61** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินทุน (กรณีมีการกู้ยืม)

เกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
วงเงินที่กู้ได้	6	100.00
ระยะเวลาในการชำระหนี้	6	100.00
อัตราดอกเบี้ย	5	83.33
หลักประกันการกู้	4	66.67
ความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน	4	66.67
ค่าใช้จ่ายในการกู้	2	33.33

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.61 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีการกู้ยืมเงินทุนจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือมีจำนวน 6 ราย และทุกรายมีเกณฑ์การพิจารณาในการกู้ยืมเงินคือ วงเงินที่กู้ได้ และระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 83.33 หลักประกันการกู้และความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน เท่ากัน ร้อยละ 66.67 และค่าใช้จ่ายในการกู้ ร้อยละ 33.33

**ตารางที่ 4.62** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามภาระหนี้สินของกิจการ

ภาระหนี้สินของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีหนี้สิน	74	92.50
น้อยกว่า 100,000 บาท	1	1.25
100,000 – 500,000 บาท	1	1.25
500,001 – 1,000,000 บาท	2	2.50
มากกว่า 1,000,000 บาท	2	2.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.62 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 92.50 รองลงมาคือ มีมากกว่า 500,000 – 1,000,000 บาท และ มีมากกว่า 1,000,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 2.50 มีน้อยกว่า 100,000 บาท และ มี 100,000 – 500,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 1.25

**ตารางที่ 4.63** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามระยะเวลาในการชำระหนี้ (ในกรณีที่กิจการมีหนี้สิน)

ระยะเวลาในการชำระหนี้	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 6 เดือน	0	0.00
6 เดือน – 1 ปี	1	16.67
มากกว่า 1 ปี – 3 ปี	2	33.33
มากกว่า 3 ปี – 5 ปี	0	0.00
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	3	50.00
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.63 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีหนี้สินจำนวน 6 ราย และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการชำระหนี้ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 50.00 มากกว่า 1 ปี – 3 ปี ร้อยละ 33.33 และ 6 เดือน – 1 ปี ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 4.64 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ

การมีแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มี	74	92.50
ไม่มี	6	7.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.64 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการวางแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 92.50 และไม่มีแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 7.50

ตารางที่ 4.65 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2553)

การมีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2553)	จำนวน	ร้อยละ
มี	7	8.75
ไม่มี	73	91.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.65 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2553) ร้อยละ 91.25 และมีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2553) ร้อยละ 8.75 ได้แก่ ปรับปรุงกิจการ จำนวน 3 ราย ขยายกิจการ จำนวน 1 ราย เปิดสาขาเพิ่ม จำนวน 1 ราย เปิดกิจการใหม่ จำนวน 1 ราย และลงทุนในธุรกิจอื่น จำนวน 1 ราย

ตารางที่ 4.66 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการจัดทำงบการเงิน

การจัดทำงบการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
งบกระแสเงินสด	80	100.00
งบกำไรขาดทุน	24	30.00
งบดุล	23	28.75
งบกำไรสะสม	21	26.25
หมายเหตุประกอบงบการเงิน	19	23.75

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.66 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดมีการจัดทำงบกระแสเงินสด คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ งบกำไรขาดทุน ร้อยละ 30.00 งบดุล ร้อยละ 28.75 งบกำไรสะสม ร้อยละ 26.25 และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ร้อยละ 23.75

ตารางที่ 4.67 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามผู้บันทึกบัญชีและการเงิน

ผู้บันทึกบัญชีและการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
ประธานหรือเจ้าของ	69	86.25
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	27	33.75
จ้างสำนักงานบัญชี	20	25.00

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.67 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ผู้บันทึกบัญชีและการเงินคือ ประธานหรือเจ้าของ ร้อยละ 86.25 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ร้อยละ 33.75 และจ้างสำนักงานบัญชี ร้อยละ 25.00

ตารางที่ 4.68 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี

การมีตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี	จำนวน	ร้อยละ
มี	67	83.75
ไม่มี	13	16.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.68 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 83.75 และไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 16.25

ตารางที่ 4.69 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน

การขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน	จำนวน	ร้อยละ
ขอคืน	45	56.25
ไม่ได้ขอคืน	35	43.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.69 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน ร้อยละ 56.25 และไม่มีการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน ร้อยละ 43.75



**ตารางที่ 4.70** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามความเพียงพอในการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการ

ความเพียงพอในการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	64	80.00
ไม่เพียงพอ	16	20.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.70 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีความเพียงพอในการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการเพียงพอ ร้อยละ 80.00 และไม่เพียงพอ ร้อยละ 20.00

**ตารางที่ 4.71** แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามจำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวัน

จำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5,000 บาท	30	37.50
5,000 – 10,000 บาท	39	48.75
10,000 – 15,000 บาท	0	0.00
15,001 – 20,000 บาท	3	3.75
มากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป	8	10.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.71 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีจำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวันเท่ากับ 5,000 – 10,000 บาท ร้อยละ 48.75 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5,000 บาท ร้อยละ 37.50 มากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 10.00 และ 15,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 3.75

ตารางที่ 4.72 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามวิธีการจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิต

วิธีการจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
จ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ	63	78.75
สามารถขอเครดิตได้	2	2.50
ทั้งสองแบบจ่ายเงินสดด้วยและสามารถขอเครดิตได้ด้วย	15	18.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.72 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีการค่าวัตถุดิบในการผลิตคือ จ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ ร้อยละ 78.75 รองลงมาคือ ทั้งสองแบบจ่ายเงินสดด้วยและสามารถขอเครดิตได้ด้วย ร้อยละ 18.75 และสามารถขอเครดิตได้ ร้อยละ 2.50

ตารางที่ 4.73 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้ง

ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้ง	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1,000 บาท	5	6.25
1,000 – 2,000 บาท	18	22.50
2,001 – 3,000 บาท	13	16.25
3,001 – 4,000 บาท	12	15.00
4,001 – 5,000 บาท	8	10.00
มากกว่า 5,000 บาท ขึ้นไป	24	30.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.73 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้งคือ มากกว่า 5,000 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 30.00 รองลงมาคือ 1,000 – 2,000 บาท ร้อยละ 22.50 2,000 – 3,000 บาท ร้อยละ 16.25 3,001 – 4,000 บาท ร้อยละ 15.00 4,001 – 5,000 บาท ร้อยละ 10.00 และน้อยกว่า 1,000 บาท ร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4.74 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามลักษณะการลดค่าใช้จ่ายในภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน

ลักษณะการลดค่าใช้จ่าย ในภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็น	49	61.25
ลดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง	28	35.00
ไม่มีการลดค่าใช้จ่ายใด ๆ	3	3.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.74 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีลักษณะการลดค่าใช้จ่ายในภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันคือ ลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็น ร้อยละ 61.25 รองลงมาคือ ลดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง ร้อยละ 35.00 และไม่มีการลดค่าใช้จ่ายใด ๆ ร้อยละ 3.75

ตารางที่ 4.75 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีคู่แข่งในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการ

การมีคู่แข่งในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีคู่แข่งมาก	57	71.25
มีคู่แข่งไม่มาก	23	28.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.75 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีคู่แข่งในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการคือ มีคู่แข่งมาก ร้อยละ 71.25 และมีคู่แข่งไม่มาก ร้อยละ 28.75

ตารางที่ 4.76 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามจำนวนคู่แข่งชั้นทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา

จำนวนคู่แข่งชั้นทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
มี 1 – 5 ราย	26	32.50
มี 6 – 10 ราย	18	22.50
มีมากกว่า 10 ราย	36	45.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.76 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีจำนวนคู่แข่งชั้นทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาคือ มีมากกว่า 10 ราย มากที่สุด ร้อยละ 45.00 รองลงมาคือ มี 1 – 5 ราย ร้อยละ 32.50 และ มี 6 – 10 ราย ร้อยละ 22.50

ตารางที่ 4.77 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า

การมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า	60	75.00
มีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า นาน ๆ ครั้ง	20	25.00
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.77 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า ร้อยละ 75.00 และมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า นาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 25.00

ตารางที่ 4.78 แสดงจำนวนและร้อยละของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำแนกตามการมีปัญหากับลูกค้า

การมีปัญหากับลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า	74	92.50
มีปัญหากับลูกค้า านาน ๆ ครั้ง	6	7.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.78 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า ร้อยละ 92.5 และมีปัญหากับลูกค้า านาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 7.50

ตารางที่ 4.79 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) กับจำนวนพนักงาน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)	จำนวนพนักงาน						รวม
	1 – 10 คน	11 – 20 คน	21 – 30 คน	31 – 40 คน	41 – 50 คน	> 50 คน	
น้อยกว่า 500,000 บาท	19	0	0	0	0	0	<b>19</b>
500,000 – 1,000,000 บาท	10	5	1	0	0	0	<b>16</b>
1,000,001 – 3,000,000 บาท	6	3	4	1	1	1	<b>16</b>
3,000,001 – 5,000,000 บาท	3	4	0	1	1	0	<b>9</b>
5,000,001 – 10,000,000 บาท	3	1	1	2	0	1	<b>8</b>
มากกว่า 10,000,000 บาท	8	2	1	1	0	0	<b>12</b>
<b>รวม</b>	<b>49</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>80</b>

จากตารางที่ 4.79 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) กับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square พบว่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน (P-Value = 0.02) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.80 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวันกับจำนวนพนักงาน

จำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน	จำนวนพนักงาน						รวม
	1 – 10 คน	11 – 20 คน	21 – 30 คน	31 – 40 คน	41 – 50 คน	> 50 คน	
น้อยกว่า 50 คน	22	1	0	0	0	0	23
50 – 100 คน	20	10	1	2	0	0	33
101 – 150 คน	3	2	3	2	0	1	11
151 – 200 คน	2	0	1	1	2	0	6
มากกว่า 200 คน	2	2	72	0	0	1	7
<b>รวม</b>	<b>49</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>80</b>

จากตารางที่ 4.80 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวันกับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square พบว่าจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน (P-Value = 0.00) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.81 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ยอดขายรวมโดยประมาณ ในปีที่ผ่านมา กับจำนวนพนักงาน

ยอดขายรวมโดยประมาณ ในปีที่ผ่านมา	จำนวนพนักงาน						รวม
	1 – 10 คน	11 – 20 คน	21 – 30 คน	31 – 40 คน	41 – 50 คน	> 50 คน	
น้อยกว่า 300,000 บาท	9	0	0	0	0	0	9
300,001 – 600,000 บาท	6	2	0	0	1	1	10
600,001 – 900,000 บาท	8	3	1	0	0	0	12
900,001 – 1,200,000 บาท	7	1	0	1	0	0	9
1,200,001 – 1,500,000 บาท	5	2	0	1	1	1	10
มากกว่า 1,500,000 บาท	1	6	6	2	0	0	15
รวม	36	14	7	4	2	2	65

จากตารางที่ 4.81 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา กับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square พบว่ายอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน (P-Value = 0.01) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ตารางที่ 4.82 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา กับจำนวนพนักงาน

กำไรก่อนหักภาษี โดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวนพนักงาน						รวม
	1 – 10 คน	11 – 20 คน	21 – 30 คน	31 – 40 คน	41 – 50 คน	> 50 คน	
น้อยกว่า 100,000 บาท	15	0	0	0	0	0	15
100,001 – 300,000 บาท	10	4	1	0	1	1	17
300,001 – 600,000 บาท	10	6	1	2	1	1	21
600,001 – 900,000 บาท	0	1	2	0	0	0	3
900,001 – 1,200,000 บาท	0	3	3	1	0	0	7
มากกว่า 1,200,000 บาท	1	0	0	1	0	0	2
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>65</b>

จากตารางที่ 4.82 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา กับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square พบว่ากำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน (P-Value = 0.01) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.83 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวันกับจำนวนพนักงาน

จำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวัน	จำนวนพนักงาน						รวม
	1 – 10 คน	11 – 20 คน	21 – 30 คน	31 – 40 คน	41 – 50 คน	> 50 คน	
น้อยกว่า 5,000 บาท	29	1	0	0	0	0	30
5,000 – 10,000 บาท	19	12	4	2	1	1	39
15,001 – 20,000 บาท	0	0	1	1	1	0	3
มากกว่า 20,000 บาท	1	2	2	2	0	1	8
<b>รวม</b>	<b>49</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>80</b>

จากตารางที่ 4.83 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวันกับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square พบว่าจำนวนเงินสดที่สำรองไว้ใช้ในกิจการต่อวัน มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน ( $P\text{-Value} = 0.00$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.84 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้งกับจำนวนพนักงาน

ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบ และส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่ม แต่ละครั้ง	จำนวนพนักงาน						รวม
	1 – 10 คน	11 – 20 คน	21 – 30 คน	31 – 40 คน	41 – 50 คน	> 50 คน	
น้อยกว่า 1,000 บาท	5	0	0	0	0	0	5
1,000 – 2,000 บาท	18	0	0	0	0	0	18
2,001 – 3,000 บาท	11	2	0	0	0	0	13
3,001 – 4,000 บาท	8	3	0	1	0	0	12
4,001 – 5,000 บาท	3	4	0	1	0	0	8
มากกว่า 5,000 บาทขึ้นไป	4	6	7	3	2	2	24
<b>รวม</b>	<b>49</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>80</b>

จากตารางที่ 4.84 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้งกับจำนวนพนักงาน ด้วยวิธี Chi-Square พบว่า ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้ง มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน (P-Value = 0.00) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

### ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (2552)

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจากการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวม ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.85

**ตารางที่ 4.85** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ผลกระทบด้าน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (แปดผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	2 (2.50)	7 (8.75)	29 (36.25)	33 (41.25)	9 (11.25)	2.50 (ปานกลาง)	6
2. สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ	29 (36.25)	15 (18.75)	18 (22.50)	16 (20.00)	2 (2.50)	3.66 (มาก)	3
3. นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี	1 (1.25)	4 (5.00)	51 (63.75)	18 (22.50)	6 (7.50)	2.70 (ปานกลาง)	5
4. เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น	35 (43.75)	24 (30.00)	14 (17.50)	6 (7.50)	1 (1.25)	4.08 (มาก)	1
5. เศรษฐกิจระดับประเทศ	25 (31.25)	26 (32.5)	19 (23.75)	7 (8.75)	3 (3.75)	3.79 (มาก)	2
6. เศรษฐกิจระดับโลก	4 (5.00)	16 (20.00)	32 (40.00)	22 (27.50)	6 (7.50)	3.12 (ปานกลาง)	4
7. ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น	0 (0.00)	2 (2.50)	27 (33.75)	47 (58.75)	4 (5.00)	2.34 (น้อย)	9
8. อัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่	0 (0.00)	1 (1.25)	18 (22.50)	52 (65.00)	9 (11.25)	2.14 (น้อย)	10

**ตารางที่ 4.85** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน (ต่อ)

ผลกระทบด้าน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
9. การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรม	0 (0.00)	4 (5.00)	31 (38.75)	41 (51.25)	4 (5.00)	2.44 (น้อย)	7
10. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศในประเทศ	0 (0.00)	2 (2.50)	31 (38.75)	43 (53.75)	4 (5.00)	2.36 (น้อย)	8
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>2.91</b> (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.85 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการโดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.91 สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมาก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น เศรษฐกิจระดับประเทศ และสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08, 3.79 และ 3.66 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจระดับโลก นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี และกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12, 2.70 และ 2.50 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศในประเทศ ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น และอัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44, 2.36, 2.34 และ 2.14 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจบริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัด เชียงใหม่ โดยศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.86

ตารางที่ 4.86 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีจำนวนพนักงาน เหมาะสมต่อการ ให้บริการ	15 (18.75)	22 (27.50)	35 (43.75)	8 (10.00)	0 (0.00)	3.55 (มาก)	8
2. พนักงานมีความ ชำนาญในการ ให้บริการ	13 (16.25)	38 (47.50)	25 (31.25)	4 (5.00)	0 (0.00)	3.75 (มาก)	5
3. สามารถรักษา พนักงานที่มีฝีมือไว้ได้	19 (23.75)	28 (35.00)	27 (33.75)	6 (7.50)	0 (0.00)	3.75 (มาก)	5
4. การลาออกของ พนักงานต่ำ	15 (18.75)	19 (23.75)	35 (43.75)	9 (11.25)	2 (2.50)	3.45 (ปานกลาง)	10
5. ค่าตอบแทนและการ สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	10 (12.50)	33 (41.25)	34 (42.50)	3 (3.75)	0 (0.00)	3.62 (มาก)	7
6. ผู้นำ/เจ้าของมี ทักษะในการบริหารคน	14 (17.50)	31 (38.75)	31 (38.75)	4 (5.00)	0 (0.00)	3.69 (มาก)	6
7. มีการฝึกอบรม ให้ ความรู้แก่พนักงาน	10 (12.50)	25 (31.25)	26 (32.50)	17 (21.25)	2 (2.50)	3.30 (ปานกลาง)	12

**ตารางที่ 4.86** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ (ต่อ)

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
8. มีวิธีการประเมินการทำงาน ของพนักงานและผู้นำองค์กร ที่มีคุณภาพ	8 (10.00)	19 (23.75)	29 (36.25)	20 (25.00)	4 (5.00)	3.09 (ปานกลาง)	13
9. มีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง	6 (7.50)	30 (37.50)	35 (43.75)	8 (10.0)	1 (1.25)	3.40 (ปานกลาง)	11
10. มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน	10 (12.50)	46 (57.50)	20 (25.00)	3 (3.75)	1 (1.25)	3.76 (มาก)	4
11. ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการ บริหารจัดการ	15 (18.75)	35 (43.75)	28 (35.00)	2 (2.50)	0 (0.00)	3.79 (มาก)	3
12. มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ	8 (10.00)	32 (40.00)	36 (45.00)	3 (3.75)	1 (1.25)	3.54 (มาก)	9
13. การประสานงานภายใน กิจการมีความราบรื่น	6 (7.50)	50 (62.50)	22 (27.50)	2 (2.50)	0 (0.00)	3.75 (มาก)	5
14. การสื่อสารภายในกิจการ ชัดเจน	8 (10.00)	52 (65.00)	19 (23.75)	1 (1.25)	0 (0.00)	3.84 (มาก)	1
15. การควบคุมการทำงาน ทำได้อย่างทั่วถึง	9 (11.25)	48 (60.00)	23 (28.75)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.82 (มาก)	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.61 (มาก)</b>	

จากตารางที่ 4.86 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง

ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน แต่ละคนอย่างชัดเจน พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น ผู้นำ/เจ้าของมีทักษะในการบริหารคน ค่าตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการให้บริการ และมีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84, 3.82, 3.79, 3.76, 3.75, 3.75, 3.75, 3.69, 3.62, 3.55 และ 3.54 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีการลาออกของพนักงานต่ำ มีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน และมีวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานและผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45, 3.40, 3.30 และ 3.09 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.87 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการผลิต

ด้านการผลิต	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. วัตถุประสงค์ในการประกอบ อาหารมีปริมาณเพียงพอ	23 (28.75)	52 (65.00)	5 (6.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 (มาก)	1
2. วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง	29 (36.25)	38 (47.50)	13 (16.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.20 (มาก)	2
3. สามารถหาวัตถุประสงค์ ทดแทนได้	17 (21.25)	53 (65.00)	10 (12.50)	0 (0.00)	1 (1.25)	4.05 (มาก)	6
4. สามารถหาแหล่ง วัตถุประสงค์ทดแทนได้	21 (26.25)	48 (60.00)	10 (12.50)	0 (0.00)	1 (1.25)	4.10 (มาก)	4
5. ราคาวัตถุประสงค์ในการผลิต ต่ำกว่าคู่แข่ง	5 (6.25)	23 (28.75)	37 (46.25)	14 (17.50)	1 (1.25)	3.21 (ปานกลาง)	8
6. ประสิทธิภาพและ เครื่องมือได้ตามแผนงาน การผลิตที่วางไว้	16 (20.00)	55 (68.75)	9 (11.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.09 (มาก)	5
7. พนักงานมีความชำนาญ ในการปรุงอาหารและ เครื่องมือ	21 (26.25)	48 (60.00)	11 (13.75)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.12 (มาก)	3
8. เครื่องมือและเครื่องใช้มี ประสิทธิภาพ	15 (18.75)	25 (31.25)	35 (43.75)	5 (6.25)	0 (0.00)	3.62 (มาก)	7
9. เทคโนโลยีในการผลิต ทันสมัย	4 (5.00)	19 (23.75)	39 (48.75)	17 (21.25)	1 (1.25)	3.10 (ปานกลาง)	9
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.86</b> (มาก)	

จากตารางที่ 4.87 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนิน  
ธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 ปัจจัยย่อยที่มี  
ความสำเร็จในระดับมากคือ วัตถุประสงค์ในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง  
พนักงานมีความชำนาญในการปรุงอาหารและเครื่องมือ สามารถหาแหล่งวัตถุประสงค์ทดแทนได้

ปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ และเครื่องมือและเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22, 4.20, 4.12, 4.10, 4.09, 4.05 และ 3.62 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ ราคาวัตถุดิบในการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง และเทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และ 3.10 ตามลำดับ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 4.88 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	12 (15.00)	36 (45.00)	26 (32.50)	6 (7.50)	0 (0.00)	3.68 (มาก)	5
2. มีจำนวนหนี้สูญน้อย	31 (38.75)	35 (43.75)	11 (13.75)	1 (1.25)	2 (2.50)	4.15 (มาก)	1
3. มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ	21 (26.25)	33 (41.25)	22 (27.50)	3 (3.75)	1 (1.25)	3.88 (มาก)	4
4. สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย	8 (10.00)	28 (35.00)	31 (38.75)	12 (15.00)	1 (1.25)	3.38 (ปานกลาง)	9
5. สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ	11 (13.75)	12 (15.00)	29 (36.25)	26 (32.50)	2 (2.50)	3.05 (ปานกลาง)	12
6. ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาสั้นกว่าคู่แข่ง	12 (15.00)	12 (15.00)	14 (17.50)	32 (40.00)	10 (12.50)	2.80 (ปานกลาง)	13
7. มีความชำนาญในการบริหารการเงิน	11 (13.75)	30 (37.50)	25 (31.25)	13 (16.25)	1 (1.25)	3.46 (ปานกลาง)	6
8. มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ	14 (17.50)	23 (28.75)	23 (28.75)	19 (23.75)	1 (1.25)	3.38 (ปานกลาง)	9
9. สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง	12 (15.00)	27 (33.75)	25 (31.25)	15 (18.75)	1 (1.25)	3.42 (ปานกลาง)	8
10. สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว (กรณีได้ส่วนลด) และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้	19 (23.75)	40 (50.00)	21 (26.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.98 (มาก)	3
11. บริหารวินครบชำระหนี้ให้ตรงกันทุกงวด	21 (26.25)	39 (48.75)	19 (23.75)	1 (1.25)	0 (0.00)	4.00 (มาก)	2

ตารางที่ 4.88 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการเงิน (ต่อ)

ด้านการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
12. มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน	11 (13.75)	29 (36.25)	29 (36.25)	6 (7.50)	5 (6.25)	3.44 (ปานกลาง)	7
13. มีการยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร	6 (7.50)	25 (31.25)	35 (43.75)	11 (13.75)	3 (3.75)	3.25 (ปานกลาง)	10
14. มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น	6 (7.50)	28 (35.00)	36 (45.00)	10 (12.50)	0 (0.00)	3.38 (ปานกลาง)	9
15. มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ	5 (6.25)	27 (33.75)	28 (35.00)	20 (25.00)	0 (0.00)	3.21 (ปานกลาง)	11
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.49</b> (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.88 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินธุรกิจด้านการเงินโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีความชำนาญในการบริหารการเงิน มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรอง สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความเป็นจริง มีการยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ และได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาอันยาวนานกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.44, 3.42, 3.38, 3.38, 3.38, 3.25, 3.21, 3.05 และ 2.80 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ มีจำนวนหนี้สูญน้อย บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกันทุกงวด สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ และมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.00, 3.98, 3.88 และ 3.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.89 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาด

ด้านการตลาด	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปดผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า	22 (27.50)	42 (52.50)	16 (20.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.08 (มาก)	2
2. ความสามารถในการรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้	19 (23.75)	36 (45.00)	24 (30.00)	1 (1.25)	0 (0.00)	3.91 (มาก)	5
3. มีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น	20 (25.00)	23 (28.75)	34 (42.50)	3 (3.75)	0 (0.00)	3.75 (มาก)	6
4. มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	8 (10.00)	17 (21.25)	45 (56.25)	10 (12.50)	0 (0.00)	3.29 (ปานกลาง)	8
5. ราคาอาหารและเครื่องดื่มถูกกว่าคู่แข่ง	10 (12.50)	18 (22.50)	40 (50.00)	10 (12.50)	2 (2.50)	3.30 (ปานกลาง)	7
6. สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้	4 (5.00)	8 (10.00)	33 (41.25)	34 (42.50)	1 (1.25)	2.75 (ปานกลาง)	11
7. สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว	28 (35.00)	40 (50.00)	11 (13.75)	1 (1.25)	0 (0.00)	4.19 (มาก)	1
8. มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี	3 (3.75)	27 (33.75)	38 (47.50)	12 (15.00)	0 (0.00)	3.26 (ปานกลาง)	9
9. มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขาย ดีกว่าคู่แข่ง	4 (5.00)	14 (17.50)	28 (35.00)	29 (36.25)	5 (6.25)	2.79 (ปานกลาง)	10

ตารางที่ 4.89 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาด (ต่อ)

ด้านการตลาด	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
10. อาหารและ เครื่องดื่มน่าความสะอาด และสดใหม่	15 (18.75)	51 (63.75)	14 (17.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	3
11. อาหารและ เครื่องดื่มน่ารสชาติ อร่อย	15 (18.75)	51 (63.75)	14 (17.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	3
12. อาหารและ เครื่องดื่มได้มาตรฐาน	14 (17.50)	51 (63.75)	15 (18.75)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.99 (มาก)	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.61 (มาก)</b>	

จากตารางที่ 4.89 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินธุรกิจ ด้านตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า อาหารและเครื่องดื่มมีความสะอาดและสดใหม่ อาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติอร่อย อาหารและเครื่องดื่มได้มาตรฐาน ความสามารถในการรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ และมีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, 4.08, 4.01, 4.01, 3.99, 3.91 และ 3.75 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ ราคาอาหารและเครื่องดื่มถูกกว่าคู่แข่ง มีจำนวนลูกค้าใหม่ มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30, 3.29, 3.26, 2.79 และ 2.75 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.90** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม 10 อันดับแรก

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. วัตถุดิบในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ	23 (28.75)	52 (65.00)	5 (6.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22 (มาก)	1
2. วัตถุดิบมีคุณภาพสูง	29 (36.25)	38 (47.50)	13 (16.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.20 (มาก)	2
3. สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว	28 (35.00)	40 (50.00)	11 (13.75)	1 (1.25)	0 (0.00)	4.19 (มาก)	3
4. มีจำนวนหนี้สูญน้อย	31 (38.75)	35 (43.75)	11 (13.75)	1 (1.25)	2 (2.50)	4.15 (มาก)	4
5. พนักงานมีความชำนาญในการปรุงอาหารและเครื่องดื่ม	21 (26.25)	48 (60.00)	11 (13.75)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.12 (มาก)	5
6. สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้	21 (26.25)	48 (60.00)	10 (12.50)	0 (0.00)	1 (1.25)	4.10 (มาก)	6
7. ปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้	16 (20.00)	55 (68.75)	9 (11.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.09 (มาก)	7
8. สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า	22 (27.50)	42 (52.50)	16 (20.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.08 (มาก)	8
9. สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้	17 (21.25)	53 (65.00)	10 (12.50)	0 (0.00)	1 (1.25)	4.05 (มาก)	9



ตารางที่ 4.90 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม 10 อันดับแรก (ต่อ)

ปัจจัยย่อย	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
10. อาหารและเครื่องดื่มมีความสะอาดและสดใหม่	15 (18.75)	51 (63.75)	14 (17.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	10
10. อาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติอร่อย	15 (18.75)	51 (63.75)	14 (17.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.01 (มาก)	10

จากตารางที่ 4.90 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม 10 อันดับแรกคือ วัตถุประสงค์ในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว มีจำนวนหนี้สูญน้อย พนักงานมีความชำนาญในการปรุงอาหารและเครื่องดื่ม สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ ปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า และสามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22, 4.20, 4.19, 4.15, 4.12, 4.10, 4.09, 4.08, 4.05, 4.01 และ 4.01 ตามลำดับ



## ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 ราย เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการจำนวน 5 ราย ผู้จัดการร้านจำนวน 3 ราย และหุ้นส่วนกิจการจำนวน 2 ราย ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็นการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวจำนวน 6 ราย และห้างหุ้นส่วนจำกัดจำนวน 4 ราย ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนี้

### กรณีศึกษาที่ 1

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นหุ้นส่วนกิจการ ทำหน้าที่ผู้จัดการร้าน มีหุ้นส่วนในการทำร้านอาหาร 2 คน แต่จดทะเบียนเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินกิจการประมาณ 6 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 12 คน ทางร้านสามารถรับรองลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ 80 ที่นั่ง มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 80 – 100 คนต่อวัน กลุ่มลูกค้าชาวไทยมีจำนวน 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าฐานะระดับกลางจนถึงระดับสูง และลูกค้าชาวต่างชาติอีก 50 เปอร์เซ็นต์ เวลาเปิดให้บริการของทางร้านแบ่งเป็นสองช่วงเวลาคือ ช่วงกลางวันเปิดให้บริการเวลา 11.00 น. – 14.30 น. ช่วงเย็นเปิดให้บริการเวลา 17.30 น. – 22.00 น. ร้านหยุดทุกวันจันทร์

#### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

##### 1. ด้านการจัดการ

###### 1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักของทางร้านคือเพื่อเพิ่มยอดขาย และสร้างกำไรให้กับกิจการ และมีการกำหนดแผนงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ โดยมีกรมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาการทำงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ มีผู้จัดการคอยดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติไปตามแนวทางของแผนที่วางไว้ และบันทึกรายงานข้อสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการบริหาร การตัดสินใจ และการวางแผนงานต่อไปในอนาคต รวมถึงหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็น

แผนงานระยะสั้น และการวางแผนระยะกลาง เช่นแผนการพัฒนาปรับปรุงร้านในช่วงเดือนที่มีลูกค้าจำนวนน้อย การวางแผนในการลดค่าใช้จ่ายในเดือนที่คาดการณ์ว่ายอดขายจะลดลง และการพัฒนาเมนูอาหารใหม่เพื่อเพิ่มเป็นอาหารจานพิเศษในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ ลอยกระทง เป็นต้น

## 1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนหน้า และส่วนหลัง ส่วนหน้าได้แก่ พนักงานให้บริการ ส่วนหลังได้แก่ แผนกครัว พนักงานบัญชี แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งาน โดยผู้จัดการจะสั่งงานโดยตรงกับแผนกงานต่าง ๆ ในส่วนงานให้บริการจะมีหัวหน้างานบริการคอยควบคุมดูแลทีมพนักงานให้บริการ และผู้จัดการร้านจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

## 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า มีการสรรหาพนักงาน โดยวิธีการลงประกาศในหนังสือพิมพ์เชียงใหม่และทำให้พนักงานภายในร้านช่วยหา โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพ ประสบการณ์ทำงาน และทัศนคติ ทางร้านจะให้พนักงานทดลองงานก่อน 3 เดือน แล้วจึงจะทำสัญญาจ้างงาน มีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงานมีการชี้แจง กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงบทลงโทษเมื่อทำผิด โดยจะแจกคู่มือให้กับพนักงาน และมีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะเมื่อระเบียบวินัยหย่อนยาน มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และมีประกันสังคม อาหารฟรี 2 มื้อ และแบบฟอร์มในการทำงาน มีเงินโบนัสในกรณีที่ทางร้านได้กำไรเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ (โดยแต่ละคนได้ไม่เท่ากัน จะแบ่งตามตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน)

#### 1.4 การสั่งการ

ผู้จัดการร้านเป็นผู้สั่งงานกับทุกแผนก และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด ให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงกำลังการผลิต จำนวนคน และปริมาณงาน มีการประชุมสั้น ๆ เพื่อสรุปการปฏิบัติงานของวันที่ผ่านมาทุกวัน ดูการทำงานว่าเมื่อวานมีข้อผิดพลาดอะไรหรือไม่ และหาทางแก้ไข รวมถึงมีการประชุมเตรียมความพร้อมพนักงานส่วนหน้าที่ทำหน้าที่ให้บริการก่อนทำงานทุก 5 โมงเย็นของทุกวันเพื่อชี้แจง ว่ามีลูกค้าที่สั่งจองมาหรือไม่ มีลูกค้าพิเศษที่ราย และแบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการลูกค้าให้แก่พนักงานในแต่ละวัน

#### 1.5 การควบคุม

มีการแบ่งการควบคุมใน 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1. ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของอาหาร 3. ควบคุมยอดขายและกำไร การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทางร้านจะมีเครื่องบันทึกเวลาการเข้างานของพนักงาน และผู้จัดการจะคอยสังเกตการณ์การทำงาน และความประพฤติกของพนักงานแต่ละคน ทางร้านจะมี Check list ใช้สำหรับประเมินพนักงานแต่ละคน วิธีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจะดูจากความตรงต่อเวลาในการมาทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติก จำนวนวันหยุดวันลาที่ใช้ไป และเพื่อไม่ให้เกิดการอคติ ผู้จัดการจะมีการสอบถามหัวหน้างานด้วยว่าการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของอาหาร การประกอบอาหารแต่ละงานจะต้องได้มาตรฐานตามสูตรที่กำหนดไว้ จะมีการชั่ง ตวง วัด ส่วนผสมทั้งหมดในการประกอบอาหาร เพราะฉะนั้นอาหารทุกจานรสชาติจะไม่เปลี่ยนแปลง การควบคุมยอดขายและกำไร เนื่องจากทางร้านได้จัดเก็บบันทึกข้อมูลของยอดขายทุกเดือนที่ผ่านมาจึงจะทราบว่าสถิติที่ผ่านมาในแต่ละเดือนเป็นอย่างไร เดือนไหนมียอดขายมาก หรือยอดขายน้อย เพราะฉะนั้นเดือนที่คาดว่าจะมียอดขายน้อย ทางร้านก็จะพยายามลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น และจะทำการส่งเสริมการขาย เพื่อให้ได้ยอดขายเพิ่มขึ้น สำหรับในช่วงเดือนที่คาดว่าจะมียอดขายและลูกค้ามาใช้บริการมากอยู่แล้ว ก็จะพยายามรักษามาตรฐานในการประกอบอาหาร และการให้บริการที่ดีที่สุด และพยายามควบคุมต้นทุนอาหารแต่ละงานให้ไม่เกิน 37 เปอร์เซ็นต์ของราคาขาย

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ขายอาหารตะวันตก รายการอาหารส่วนใหญ่จะเป็นพาสต้า รายการอาหารที่ขายดีของทางร้านคือ พาสต้าไวท์ซอส สเต็กสันในซอส มาคาร์รา พาสต้าผัดน้ำมันมะกอก โดยทางร้านจะมีการพัฒนา และเพิ่ม รายการอาหารใหม่ ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ รับผิดชอบอาหารกล่อง และรับผิดชอบภายในร้าน

### 2.2 ราคา

ราคาอาหารเฉลี่ย 125 – 135 บาทต่อจาน อาหารราคาถูกที่สุด 90 บาท และแพงที่สุด 400 บาท โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดราคาค่าอาหาร โดยคิดคำนวณจากต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่ โดยจะกำหนดราคาค่าอาหารจากต้นทุนประมาณ 63 เปอร์เซ็นต์

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้าน รวมถึงการรับผิดชอบอาหารกล่องด้วย และกำลังจะทำเว็บไซต์เพื่อให้ผู้บริโภคเข้ามาสำรวจบรรยากาศร้าน และรายการอาหารก่อนที่จะเลือกมารับประทานอาหารที่ร้านได้

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ทางร้าน โปรโมชันให้ส่วนลดกับลูกค้าที่จ่ายชำระด้วยบัตรเครดิต City bank จะให้ส่วนลด 5 เปอร์เซ็นต์และมีการลงโฆษณากับนิตยสาร Art and Culture นิตยสาร Compass ปีละครั้ง และ นิตยสารสุวรรณภูมิ (แจกที่สนามบินสุวรรณภูมิ)

### 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงาน และผ่านการอบรมการให้บริการมาอย่างดี พนักงานบริการจะเอาใจใส่ลูกค้าคอยดูแลความเรียบร้อยและสอบถามถึงรสชาติอาหาร พนักงานให้บริการจะแต่งกายด้วยแบบฟอร์มของทางร้านที่จัดให้ทั้งหญิงและชาย

## 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน พนักงานบริการจะสอบถามจำนวนที่นั่งที่ต้องการ แล้วพนักงานบริการก็จะพาไปเลือกโต๊ะที่เหมาะสมกับจำนวนลูกค้าและความต้องการ หลังจากนั้นพนักงานบริการก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำใบรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่ส่งก่อนจะให้พนักงานบริการนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปรับใบรายการอาหารและราคาค่าอาหารที่แผนกการเงินคิดคำนวณราคาค่าอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานบริการต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้า

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่ย่านนิมมานเหมินท์ เป็นลักษณะบ้านสองชั้นสไตล์โมเดิร์น แต่พื้นที่ให้บริการลูกค้าคือชั้นล่างชั้นเดียว ตกแต่งแบบเรียบหรู ลูกค้าสามารถเลือกนั่งในห้องปรับอากาศหรือนั่งด้านนอกได้ ทางร้านใช้กระจกเป็นกำแพงเพราะฉะนั้นลูกค้าสามารถเห็นบรรยากาศอันร่มรื่นภายในสวนได้ มีการติดตั้งถังดับเพลิงเพื่อลดความเสียหายในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน และมีพื้นที่จอดรถยนต์ประมาณ 10 คัน

## 3. ด้านการผลิต

มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด มาประกอบอาหาร ทางร้านจะให้ความสำคัญกับผู้ขายวัตถุดิบมาก โดยจะมีการไปตรวจสอบที่ร้านของผู้ขายวัตถุดิบก่อนและทดลองสั่งซื้อ 2 – 3 ครั้ง ถ้าวัตถุดิบไม่มีปัญหา ก็จะทำการสั่งซื้อเรื่อย ๆ โดยให้ผู้ขายวัตถุดิบมาส่งสินค้าให้ที่ร้าน ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบจะดูจาก แหล่งที่มาของวัตถุดิบ คุณภาพของวัตถุดิบ และระยะเวลาในการได้เครดิตในการชำระเงิน ซึ่งการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายในประมาณ 5,000 บาท

ทางร้านมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร ทางร้านได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา บอกส่วนผสม และปริมาณทั้งหมดที่ใช้ในการประกอบอาหารแต่ละจาน เพราะฉะนั้นอาหารแต่ละจานที่ประกอบเสร็จจะมีคุณภาพมาตรฐาน

และรสชาติไม่แตกต่างกัน เมื่อประกอบอาหารเสร็จก็จะมีพนักงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาหารว่าได้จัดตกแต่งหน้าตาของอาหารเหมือนมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ก่อนนำออกจากครัวเพื่อนำไปเสิร์ฟให้ลูกค้าต่อไป

เจ้าของร้านจะทำการตรวจสอบจำนวนหรือปริมาณของวัตถุดิบทุกวันว่ามีเหลือเพียงพอต่อการนำไปประกอบอาหารในวันถัดไปหรือไม่ ถ้าวัตถุดิบเหลือจำนวนน้อยลงก็จะทำการจดบันทึกแล้วโทรศัพท์ไปสั่งผู้ขายวัตถุดิบให้นำมาส่งมาที่ร้าน

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้านอาหาร) มีมูลค่าประมาณ 1 – 3 ล้านบาท ในปี 2551 ที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1.8 – 2 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 7 – 8 แสนบาท แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากหุ้นส่วน 2 คน ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด ๆ ทางร้านมีการจัดทำงบกระแสเงินสด รายรับ-รายจ่าย อย่างง่าย ๆ และ ได้จ้างบริษัทรับทำบัญชีมาช่วยดูแลจัดการในเรื่องภาษีให้

กิจการ ไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด และบัตรเครดิต การจัดการเก็บข้อมูลด้านการเงิน จะเก็บสถิติยอดขายในแต่ละวันเพื่อดูแนวโน้มยอดขายว่าจะเพิ่มขึ้นและลดลงในช่วงใดบ้าง

กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 10,000 บาทโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ถือเงิน ณ ปัจจุบันนี้ทางร้านยังไม่ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่อง การจัดแบ่งกำไรจะแบ่งเงินส่วนหนึ่งเก็บไว้เป็นเงินค่าใช้จ่ายหมุนเวียน และเงินทุนสำรองก่อนการจัดแบ่งกำไร

กิจการได้รับเครดิตในการชำระค่าวัตถุดิบ 30 วัน



## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมามีผลกระทบกับทางกิจการมาก เพราะลูกค้าหลักประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของทางร้านเป็นชาวต่างชาติ ในช่วงที่มีการขัดแย้งด้านการเมืองและการปิดสนามบินทำให้ลูกค้าชาวต่างชาติลดลงจำนวนมากทำให้เกิดผลกระทบต่อยอดขายค่อนข้างมาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนผู้คนเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง ลูกค้าจะเลือกรับประทานร้านอาหารที่มีราคาถูกกว่า กลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติก็ลดลงตามไปด้วย

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ เพราะกิจการได้จ้างบริษัทบัญชีเข้ามาช่วยดูแลเรื่องการจัดทำงบการเงิน และรายการภาษีต่าง ๆ

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทางร้านปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด มีการจัดพื้นที่สูบบุหรี่ให้กับลูกค้าที่ต้องการสูบบุหรี่

กิจการไม่ได้ลงทุนในด้านเทคโนโลยีภายในร้านมากมายนัก จะมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องการเก็บข้อมูลทางสถิติบ้าง เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่าย เท่านั้น

### 2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่ได้รับผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะเน้นคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหารและมาตรฐานของอาหาร รวมถึงการบริการที่มีคุณภาพสูง ร้านที่ให้บริการอาหารลักษณะใกล้เคียงกันและตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงกันคือชอย ถัดไป จึงถือว่าเป็นคู่แข่งทางตรงของทางร้าน

ทางร้านไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าการให้บริการทุกอย่างราบรื่น ลูกค้าส่วนใหญ่จะประทับใจในการให้บริการของพนักงาน

ทางร้านสามารถขอเครดิตในการชำระเงินกับผู้ขายปัจจัยการผลิตได้นาน 30 วัน

### 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ พยายามผลิตอาหารให้ได้คุณภาพมาตรฐานทุกงาน เน้นความสะอาด และเน้นการให้บริการที่ดี ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดและกลับมาใช้บริการที่ร้านบ่อย ๆ

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน มีการกระจายงานได้อย่างทั่วถึง

ระบบการทำงานภายใน ทำงานอย่างมีระบบ มีการอบรมพนักงาน และควบคุมการทำงานรวมถึงการตั้งบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีที่พนักงานทำผิด

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้าชายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไป ลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า และมีการให้พนักงานทดลองงานก่อน 3 เดือน ก่อนทำสัญญาจ้างงาน

พนักงานประกอบอาหารมีทักษะและความชำนาญสูง รวมไปถึงพนักงานที่ให้บริการลูกค้า มีทักษะในการทำงานดีเหมาะสมกับงานบริการลูกค้า

ค่านิยมของกิจการคือ เจ้าของกิจการจะชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดทำร้านขึ้นมา และพนักงานทุกคนจะมีทัศนคติ และใจรักในงานที่ทำถึงจะมีความสุขกับการทำงานและตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ



#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มาตรฐานในการให้บริการสูง และคุณภาพมาตรฐานของวัตถุดิบสูง

จุดอ่อนของกิจการคือ ปัญหาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ถ้าพนักงานเก่าลาออก จะหาพนักงานทดแทนที่มีคุณภาพเหมือนพนักงานเดิมค่อนข้างยาก จะต้องใช้เวลาในการพัฒนานาน และกิจการเช่าที่ดินเปล่าในการเปิดร้านให้บริการเพราะฉะนั้นทำให้ไม่สามารถลงทุนไปกับสถานที่ได้มากมายนัก และการที่จะขยายหรือต่อเติมร้านให้ใหญ่ขึ้นจะต้องมีการวิเคราะห์การลงทุนให้ดีว่าจะคุ้มกับระยะเวลาที่เราเช่าหรือไม่ อีกทั้งสัญญาเช่าค่อยข้างมีระยะเวลาที่สั้น คือต้องทำสัญญาปีต่อปี เพราะฉะนั้น โอกาสในการที่จะไม่ได้รับการต่อสัญญามีมาก

โอกาสของกิจการคือ ตั้งอยู่ในย่านที่มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติจำนวนมาก การคมนาคมสะดวก อีกทั้งร้านอาหารที่ให้บริการอาหารประเภทนี้ยังมีจำนวนน้อยจึงเป็นโอกาสดีที่จะมีส่วนแบ่งการตลาดมาก

อุปสรรคของกิจการคือ ภาวะเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันไม่มีความเสถียรภาพ ทำให้จำนวนลูกค้าชาวต่างชาติซึ่งมีจำนวนครึ่งหนึ่งของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของกิจการลดจำนวนลง อีกทั้งนอกฤดูกาลท่องเที่ยวยอดขายของร้านก็ลดลงตามไปด้วย

## กรณีศึกษาที่ 2

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นหุ้นส่วนกิจการ ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารกิจการ โดยจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีหุ้นส่วน 2 คน ระยะเวลาการดำเนินกิจการ 13 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 30 คน ซึ่งในจำนวนนี้รวมลูกจ้างชั่วคราวประมาณ 5 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ยในวันปกติ 20 – 30 โต๊ะ และ วันหยุดประมาณ 30 – 50 โต๊ะ ซึ่งทางร้านสามารถรับรองลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ 50 โต๊ะ เวลาเปิดให้บริการคือ ตั้งแต่ 17.00 น. – 24.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ พันธกิจของกิจการคือ 1. การประกอบอาหารให้มีคุณภาพและรสชาติอร่อย 2. การสร้างบรรยากาศร้านให้ดูอบอุ่นและเป็นกันเอง 3. มีนักร้องที่มีคุณภาพและดนตรีไพเราะ โดยเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย และสร้างกำไรให้กับกิจการ และมีการกำหนดแผนงานให้กับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาการทำงาน มีหัวหน้างานแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบ และสั่งการพนักงานในแผนกให้ปฏิบัติตาม โดยมีผู้จัดการทั่วไปของร้านคอยดูแล และบันทึกรายงานข้อสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกส่งให้กับผู้บริหารกิจการ เพื่อช่วยในการบริหาร การตัดสินใจ และการวางแผนงานต่อไปในอนาคต โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้น และการวางแผนระยะกลางจะเป็นการวางแผนในการปรับปรุงเงื่อนไขที่ใช้สำหรับให้บริการลูกค้า การหาสถานที่ใหม่ในกรณีที่ไม่สามารถต่อสัญญาเช่าที่ดินเดิมได้

## 1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ มีผู้บริหาร(หุ้นส่วนกิจการ) ผู้จัดการร้าน หัวหน้าแผนกต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นแผนกครัว แผนกให้บริการ แผนกบัญชีการเงิน แผนกแม่บ้าน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งาน โดยผู้บริหารจะสั่งงานโดยตรงผ่านผู้จัดการร้าน และผู้จัดการร้านจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนก โดยมีพนักงานระดับปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ และมีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

## 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า มีการสรรหาพนักงานโดยวิธีการลงประกาศในนิตยสาร และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และการชักจูงจากพนักงานภายในร้าน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถ้าเป็นพ่อครัวหรือแม่ครัวจะดูจากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความชำนาญรวมถึงความสะอาดของผู้สมัครด้วย โดยผู้บริหารจะให้อำนาจผู้จัดการและหัวหน้างานแต่ละแผนกมีหน้าที่ในการคัดกรองพนักงานที่จะเข้ามาร่วมงานในแผนกของตนในครั้งแรก และให้ผู้บริหารตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง ทางร้านจะมีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงาน และมีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะ มอบหมายให้หัวหน้าแผนก และพนักงานรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้อง มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และมีประกันสังคมให้กับพนักงานที่ทำงานกับทางร้านเป็นระยะเวลานาน มีที่พักอาศัยให้ มีอาหารฟรี และยารักษาโรค ในกรณีที่พนักงานเป็นชาวต่างด้าวที่มีบัตรอย่างถูกต้องตามกฎหมายแต่ไม่สามารถใช้สิทธิประกันสังคมได้ ทางร้านก็จะจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ตามใบเสร็จรับเงินของโรงพยาบาล มีการจ่ายค่าล่วงเวลาทำงาน และเงินโบนัสในกรณีที่ทางร้านได้กำไรเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ (โดยแต่ละคนได้ไม่เท่ากัน จะแบ่งตามตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงาน)

## 1.4 การสั่งการ

ผู้บริหารกิจการจะสั่งงานผ่านผู้จัดการและหัวหน้าแผนกทุกแผนกโดยตรง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด และให้หัวหน้าทำการควบคุมดูแลทีมงานของตัวเองให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงกำลังการผลิต จำนวนคน และปริมาณงาน มีการประชุมเพื่อสั่งงานก่อนเริ่มงานทุกวัน มีการจูงใจให้พนักงานทำงานของตนเองอย่างเต็มที่

## 1.5 การควบคุม

มีการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานในส่วนของพนักงานบริการ โดยมีหัวหน้าแผนกคอยสังเกตการณ์ และเดินตรวจตราเป็นระยะ ว่ามีการให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และให้บริการได้มาตรฐาน และทันเวลา ไม่ทำงานล่าช้า รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหารต้องสะอาด สดใหม่ และปลอดภัย โดยหัวหน้าครัวจะมีหน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบอาหารก่อน นำไปเสิร์ฟให้ลูกค้า ถ้าเกิดปัญหาขึ้นหัวหน้างานจะต้องรายงานให้กับผู้จัดการทราบ และผู้จัดการจะทำการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นและรายงานให้กับผู้บริหารทราบต่อไป มีการจัดการประชุมเป็นครั้งคราวเพื่อแจ้งปัญหาต่าง ๆ ให้พนักงานทราบและตระหนักถึงปัญหาพร้อมช่วยกันแก้ไข เช่น ยอดขายลดลง

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยเมนูอาหารส่วนมากจะเป็นอาหารไทยภาคกลางและเน้นเมนูอาหารที่ใช้ปลาเป็นวัตถุดิบหลักเป็นส่วนใหญ่ เมนูอาหารแนะนำของทางร้านคือ เมี่ยงปลาทับทิม หมูกรอบ ไส้กั้งทะเล โห่ด ต้มยำกุ้งมะพร้าวอ่อน ยำสาวคอยกึ่งสด และแปดเซียนผัดขี้เมา โดยทางร้านจะมีการพัฒนา และเพิ่ม รายการอาหารใหม่ในช่วงต้นของฤดูหนาว รายการอาหารใหม่ก่อนที่จะเพิ่มลงไปรายการอาหารของทางร้าน ทางร้านจะทำให้ลูกค้าทดลองชิมก่อน ถ้าลูกค้าส่วนใหญ่พึงพอใจในรสชาติจึงจะเพิ่มเข้าไปในรายการอาหาร รวมถึงการให้บริการที่มีคุณภาพ และดนตรีไพเราะ โดยช่วง 6 โมงเย็นถึง

2. ทูม นักดนตรีจะเล่นเพลงคำเมือง เพลงเก่า ๆ ที่ฟังสบาย ๆ และ หลัง 3 ทูมไปจะมีวงดนตรีเล่นแนวเพลงคันทรี่

## 2.2 ราคา

ราคาอาหารและเครื่องดื่มมีตั้งแต่ราคา 40 – 300 บาท โดยผู้บริหารเป็นคนกำหนดราคาอาหาร โดยคิดคำนวณจากต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่

## 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเฉพาะในร้านเท่านั้น

## 2.4 การส่งเสริมการขาย

ทางร้านมีการจัดทำบัตรส่วนลดให้กับลูกค้าประจำของทางร้าน มีส่วนลดวันเกิดให้กับลูกค้าที่มารับประทานอาหารที่ร้าน และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

## 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง พนักงานให้บริการจะแต่งกายด้วยชุดผ้าฝ้ายพื้นเมืองทั้งหญิงและชาย ยกเว้นเฉพาะวันอาทิตย์ผู้บริหารอนุญาตให้แต่งกายได้ตามสบายแต่ต้องเหมาะสมกับการให้บริการเสิร์ฟอาหาร

## 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านพนักงานต้อนรับจะเข้ามาต้อนรับและสอบถามลูกค้าว่าได้มีการจองโต๊ะล่วงหน้ามาก่อนหรือไม่ ถ้าลูกค้าโทรมาจองก่อนแล้วก็จะพาไปยังพื้นที่โต๊ะที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ลูกค้า ถ้าไม่ได้จองมา ก็จะสอบถามจำนวนที่นั่งที่ต้องการ แล้วพนักงานต้อนรับก็จะพาไปนั่งโต๊ะที่เหมาะสมกับจำนวนลูกค้าที่มาแต่ละกลุ่มซึ่งลูกค้าสามารถเลือกที่นั่งที่ต้องการได้ หลังจากนั้นพนักงานเสิร์ฟก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำไปรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งต่อไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่ส่งก่อนจะให้พนักงานเสิร์ฟนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปรับ

ใบรายการอาหารและราคาอาหารที่แผนการเงินคิดคำนวณราคาอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้า พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานเสิร์ฟต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงิน ถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้า

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่ถนนเลียบบคลองชลประทาน ก่อนถึงสนามกีฬาสมโภช 700 ปี เชียงใหม่ ตัวอาคารเป็นเรือนไม้สักทั้งหลัง ตกแต่งสไตล์ล้านนาผสมคันทรี่ อยู่ติดดอยสุเทพ บรรยากาศร่มรื่น คนตรีมีแนวเพลงคัมเมื่อง และเพลงเก่า และปิดท้ายด้วยเพลงคันทรี่ รอบคึก นักดนตรีจะเดินลงมาเล่นดนตรีตามโต๊ะเพิ่มความสนุกสนานให้กับผู้มาใช้บริการ ทางร้านได้ติดตั้งถึงดับเพลิงเพื่อลดความเสียหายในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลรถของลูกค้าบริเวณลานจอดรถ

## 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด ไม่นำวัตถุดิบเก่ามาประกอบอาหาร โดยมีแม่ครัวใหญ่มีหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่น ผักสด และเนื้อสัตว์ต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร และตลาดเมืองใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งค้าส่งที่มีราคาถูกและมีของให้เลือกหลากหลาย ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร สำหรับอาหารแช่แข็งเช่น กุ้งทะเล จะติดต่อกับบริษัทระนองฟู้ดให้เป็นผู้มาส่งให้ที่ร้าน ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบให้จะดูจาก คุณภาพของวัตถุดิบ และราคาไม่แพงจนเกินไป วัตถุดิบที่เน่าเสียง่ายแม่ครัวจะทำการจัดซื้อทุกวัน ส่วนเครื่องปรุงที่ใช้ในการประกอบอาหารจะมีการจัดซื้อสัปดาห์ละครั้ง ซึ่งการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละวันประมาณ 5,000 – 7,000 บาท เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้รับเครดิตจากบริษัทเชียงใหม่ซีดีซีฟลายเป็นระยะเวลา 7 วัน

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งจะใช้ประสบการณ์ของแม่ครัวในการปรุงและใช้ช้อนตักชิมว่ารสชาติที่ปรุงออกมาพอดีหรือยัง การแบ่งงานในครัวจะแบ่งเป็นแผนกทอด แผนกยำ แผนกผัด เป็นต้น ซึ่งจะมีแม่ครัวใหญ่คอยดูแลควบคุมคุณภาพอยู่ด้วย เมื่อประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารไปยังผู้นำอาหารก่อนออกจาก



ครัวเพื่อนำไปเสิร์ฟให้ลูกค้าต่อไป โดยผู้นำจ่ายอาหารจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่ารายการอาหารที่ปรุงเสร็จเป็นของลูกค้าโต๊ะใด

แผนกครัวมีหน้าที่ในการตรวจเช็ควัตถุดิบทุกวันว่ามีเหลือเพียงพอต่อการนำไปประกอบอาหารแต่ละวันหรือไม่ ถ้าวัตถุดิบเหลือจำนวนน้อยลงก็จะทำการจดบันทึกไว้และแม่ครัวจะเป็นคนไปจัดซื้อ

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้านอาหาร) มีมูลค่าประมาณ 1 – 3 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1.5 – 2 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 3 – 6 แสนบาท แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากหุ้นส่วน 2 คน ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด ๆ เลย ทางร้านมีการจัดทำงบกระแสเงินสดรับ-จ่าย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม โดยจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาจัดการเกี่ยวกับข้อมูลทางบัญชีและการชำระภาษี คือ บริษัท ซีแอนด์ฮิล จำกัด

กิจการไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด และบัตรเครดิต การจัดเก็บข้อมูลด้านการเงิน แคชเชียร์จะเก็บข้อมูลด้านการขาย และจะส่งให้กับผู้จัดการร้าน และการบันทึกรายจ่ายก็จะได้รับรายการมาจากแผนกครัว และผู้จัดการร้าน แล้วจะส่งข้อมูลให้กับผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบกับใบเสร็จที่ละรายการ โดยให้พนักงานอีกทีมหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูล ถ้าพบว่ามีกรบันทึกรายการรับ-จ่ายผิดหรือคิดค่าอาหารผิดก็จะมีการลงโทษพนักงานเก็บเงินตามกฎหมายที่ตั้งไว้ และจะนำข้อมูลที่ถูกต้องแล้วบันทึกลงคอมพิวเตอร์

กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 25,000 – 35,000 โดยมอบหมายให้ผู้จัดการเป็นผู้ดูแล การจัดซื้อเครื่องดื่มแอลกอฮอล์สามารถขอเครดิตได้ 7 วัน การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้งและมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบวันละ 5,000 – 7,000 บาท ณ ปัจจุบันนี้ทางร้านยังไม่ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่องการจัดแบ่งกำไรจะ แบ่งเงินส่วนหนึ่งเก็บไว้เป็นเงินค่าใช้จ่ายหมุนเวียน เงินทุนสำรองก่อนการจัดแบ่งกำไร

กิจการมีแผนระยะยาว จะซื้อที่ดินที่ทางร้านเช่าอยู่ โดยกู้ยืมเงินจาก SME Bank และวางแผนในการจัดหาสถานที่เปิดร้านใหม่ในกรณีหมดสัญญาเช่า ซึ่งมีระยะเวลา 5 – 6 ปีแล้ว

เจ้าของที่ดิน ไม่ยอมต่อสัญญาให้ และผู้บริหารกำลังศึกษาข้อมูลที่จะขยายสาขาไปที่อื่น เช่น ลำปาง กระบี่ และ หลวงพระบาง

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อทางกิจการบ้างเล็กน้อย แต่ไม่ถึงกับเป็นปัญหาหลักของทางร้านที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน เพราะลูกค้าหลักของทางร้านเป็นคนในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ 80 เปอร์เซ็นต์ ผลกระทบจึงไม่รุนแรงเท่าที่ควรและไม่ได้มีผลกระทบต่อยอดขายมาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนผู้คนเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้เงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลงไปบ้าง และลูกค้าต่างจังหวัดลดน้อยลงเพราะไม่ค่อยมีคนเดินทางมาท่องเที่ยว รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติก็ลดลงตามไปด้วย

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการเพราะกิจการได้จ้างบริษัท ซีแอนด์ฮิล จำกัดเข้ามาช่วยดูแลเรื่องการจัดทำงบการเงิน และรายการภาษีต่าง ๆ

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทั่วไป ภาษีป้ายบริษัท แป๊ปซี่ เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ ทางร้านจะปฏิบัติตามข้อกำหนดตลอดเวลา เช่น กฎหมายที่ออกใหม่ไม่ให้มีการโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ทางร้านก็จะทำการถอดป้ายโฆษณาแอลกอฮอล์ออก มีการจัดพื้นที่สูบบุหรี่ให้กับลูกค้าที่ต้องการสูบบุหรี่

ในเดือนที่มีกำไรเกินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทางร้านจะนำเงินส่วนที่เหลือแบ่งเป็นเงินโบนัสให้กับพนักงานและเงินส่วนหนึ่งจะนำไปบริจาคให้กับการกุศล เช่น บริจาคเงินให้วัด โรงพยาบาล บ้านพักคนชรา ช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม และบริจาคโรงพยาบาล

กิจการไม่ได้ลงทุนในด้านเทคโนโลยีภายในร้านมากมายนัก จะมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องการตรวจสอบสต็อกสินค้าบางส่วน และใช้เก็บข้อมูลทางสถิติ เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่าย จำนวนโต๊ะที่ลูกค้ามาใช้บริการในแต่ละวันเท่านั้น



## 2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะเน้นคุณภาพของอาหารและรสชาติอาหาร การบริการที่มีคุณภาพ รวมถึงมีดนตรีไพเราะ และเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคคิดว่ามักจะมีการหมุนเวียนมาใช้บริการร้านอาหารอื่น ๆ บ้าง เพราะผู้บริโภคจะมีความรู้สึกเบื่อหน่ายถ้ามาใช้บริการร้านเดิม ๆ จึงมีการหมุนเวียนการใช้บริการ เพราะฉะนั้นร้านอาหารอื่น ๆ จะเป็นพันธมิตรมากกว่าคู่แข่ง ร้านที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพและบรรยากาศใกล้เคียงกันได้แก่ ร้านบานาน่าทรี ร้านเอื้องผึ้งจันทร์ผา ร้านผลาดตะวันรอน และร้านบ้านไร่ยามเย็น

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควร ในช่วงวันที่มีลูกค้าปริมาณมากเช่นช่วงเทศกาลต่าง ๆ ถึงจะถูกลูกค้าต่อว่าได้อาหารล่าช้า และปัญหาเรื่องรสชาติอาหารที่ปรุงออกมาแล้วไม่ถูกปากลูกค้า บางครั้งทางร้านก็จะตัดปัญหาโดยไม่คิดราคาค่าอาหารรายการนั้น ๆ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นหัวหน้าพนักงานบริการจะเข้ามาดูแลลูกค้า แต่ถ้าไม่สามารถแก้ปัญหาได้ผู้จัดการจะเข้ามาช่วยเหลือและไกล่เกลี่ยปัญหา แต่ถ้าผู้บริหารอยู่ที่ร้านผู้บริหารก็จะเข้ามาดูแลเอง

## 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์พยายามผลิตอาหารให้ได้คุณภาพมาตรฐานตลอด เน้นความสะอาด และอร่อย และเน้นการให้บริการที่ดี ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดและกลับมาใช้บริการที่ร้านบ่อย ๆ

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน มีการกระจายงานได้อย่างทั่วถึง

ระบบการทำงานภายใน ทำงานอย่างมีระบบ มีการอบรมพนักงาน และควบคุมการทำงานรวมถึงการตั้งบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีที่พนักงานทำผิด

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไปลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ถ้าเป็นพ่อครัวหรือแม่ครัวจะดูจากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความชำนาญในการประกอบอาหาร

ทักษะ ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจประเภทร้านอาหาร

ค่านิยมของกิจการคือ พนักงานจะต้องให้ความเคารพและให้เกียรติ หัวหน้างานและรุ่นพี่ดูแลกันแบบพี่น้อง

#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ อาหารอร่อย บรรยากาศดี คนตรีไพเราะ และพนักงานบริการด้วยคุณภาพ และราคาค่าอาหารยุติธรรม มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการดำเนินงาน และสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้นาน อัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างต่ำ

จุดอ่อนของกิจการคือ ความเก่าไปตามกาลเวลาของเรือนไม้สักทำให้ร้านดูโทรมพื้นที่ให้บริการมีน้อย ทำให้เสียโอกาสในการให้บริการลูกค้าในช่วงเทศกาลที่มีลูกค้าจำนวนมาก เนื่องจากกิจการเช่าที่ดินเปล่าในการเปิดร้านให้บริการเพราะฉะนั้นทำให้ไม่สามารถลงทุนไปกับสถานที่ได้มากนัก และการที่จะขยายหรือต่อเติมร้านให้ใหญ่ขึ้นจะต้องมีการวิเคราะห์การลงทุนให้ดีว่าจะคุ้มกับระยะเวลาที่เช่าหรือไม่

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ ร้านอาหารที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในลักษณะเดียวกับกิจการมีจำนวนมากจึงทำให้มีการแข่งขันสูง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น

### กรณีศึกษาที่ 3

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล ประเภทธุรกิจคือกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินกิจการ ประมาณ 20 ปี ลักษณะการประกอบธุรกิจแบบครอบครัว กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 8 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 50 คนต่อวัน ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าได้ประมาณ 80 คนในช่วงเวลาเดียวกัน กลุ่มลูกค้าหลัก ส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น และมีลูกค้าประจำประมาณ 50 เปอร์เซนต์ เวลาเปิดให้บริการคือ ตั้งแต่ 10.00 น. – 22.00 น.

#### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

##### 1. ด้านการจัดการ

###### 1.1 การวางแผน

ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ การดำเนินงานทำในลักษณะของธุรกิจครอบครัว เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ดูแลจัดการเองทั้งหมด จะเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงานโดยตรง เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในร้านก็จะใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ และถือว่าพนักงานทุกคนเปรียบเสมือนคนในครอบครัว

###### 1.2 การจัดองค์กร

ไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่มีการจัดแบ่งหน้าที่งานอย่างเป็นระบบ ไม่ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ไม่มีการมอบหมายงานและกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน มีการประสานงานภายในร้านอย่างไม่เป็นทางการ

###### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงานโดยการติดป้ายประกาศรับสมัครหน้าร้าน และคนรู้จักกันแนะนำมา ไม่มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานอย่างชัดเจน เจ้าของร้านจะเป็นคนตัดสินใจเลือกรับพนักงานเอง โดยจะดูจากลักษณะนิสัยใจคอ สื่อสารได้รู้เรื่อง และสามารถจ้างได้ในราคาไม่แพง พนักงานส่วนใหญ่ของทางร้านเป็นชาวต่างด้าวที่มีอนุญาตถูกต้องตามกฎหมาย ทางร้านจะสอนงานพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงาน และหลังจากนั้น

ก็จะให้พนักงานเรียนรู้งานเองจากประสบการณ์และให้พนักงานคนเก่าคอยช่วยเหลือดูแลสอนงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน มีสวัสดิการ คือให้อาหารฟรี 3 มื้อ ที่พักฟรี จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้

#### 1.4 การสั่งการ

เจ้าของร้านจะสั่งงานพนักงาน โดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา

#### 1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน เจ้าของจะเป็นผู้ตรวจตราดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงาน of พนักงานทุกคนว่าปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่ การควบคุมคุณภาพอาหาร จะคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาประกอบอาหาร โดยแม่ครัวจะไปซื้อวัตถุดิบเอง และประกอบอาหารเอง

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม รายการอาหารเป็นอาหารไทยภาคกลางและภาคใต้ รายการอาหารแนะนำของทางร้านคือ แกงไตปลา แกงเหลือง ปลาตะเพียนต้มเค็ม และน้ำพริกปลาทุ ทางร้านไม่มีการพัฒนาและเพิ่มรายการอาหารใหม่ เพราะมีรายการอาหารเพียงพอให้ลูกค้าได้เลือกรับประทานแล้ว และการเพิ่มรายการอาหารใหม่จะต้องมีการจัดเตรียมวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้นทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นอีกทั้งไม่มีบุคลากรที่มีความชำนาญในการประกอบอาหารมากพอที่จะรองรับในการผลิตรายการอาหารใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น มีบริการรับจัดทำข้าวกล่อง

### 2.2 ราคา

ราคาอาหาร 50 – 80 บาท ต่อจานเจ้าของเป็นคนกำหนดราคาค่าอาหารเองการตั้งราคาจะดูราคาจากคู่แข่งโดยตั้งราคาให้ถูกกว่า หรือ เท่ากับ คู่แข่ง

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้าน และรับจัดงานเลี้ยงภายใน  
ค้าย

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ลงโฆษณาในหนังสือประเภทฟรีก็อปปี (Free Copy) ที่แจกฟรี ของจังหวัดเชียงใหม่  
เช่น Click Magazine และให้ส่วนลดกับลูกค้าประจำ 10 เปอร์เซ็นต์

### 2.5 บุคลากร

มีบุคลากรเพียงพอต่อการให้บริการ การลาออกของพนักงานสูง พนักงานให้บริการ  
ส่วนใหญ่เป็นชาวต่างด้าว

### 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านและเลือกที่นั่งเรียบร้อยแล้ว พนักงานบริการก็จะนำ  
เมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำไปรายการอาหารที่  
ลูกค้าสั่งส่งไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้พนักงาน  
บริการเพื่อนำไป เซิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงิน  
พนักงานบริการต้องไปรับใบรายการอาหารและราคาอาหารที่แผนกการเงินคิดคำนวณ  
ราคาอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานบริการ  
ต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงิน  
ทอนมาให้กับลูกค้า

### 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านอาหารตั้งอยู่ริมแม่น้ำปิง ตกแต่งร้านสไตล์คันทรี่ มีผู้คนผ่านไปมาจำนวนมาก  
การคมนาคมสะดวก ใกล้สถานที่ทำงานหลายแห่ง

## 3. ด้านการผลิต

แม่ครัวมีหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ วัตถุดิบที่เน่าเสียง่ายจะทำการจัดซื้อทุกวันจากตลาด  
เมืองใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งค้าส่งที่มีราคาถูกและมีของให้เลือกหลากหลาย ส่วนเครื่องปรุง เช่น

น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร โดยมีความถี่ในการจัดซื้อเดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบจะดูจาก คุณภาพของวัตถุดิบ และราคาไม่แพงจนเกินไป การตรวจสอบคุณภาพมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่สะอาด ใหม่และสดตั้งแต่ตอนจัดซื้อ รวมถึงดูแลรักษาความสะอาดในระหว่างการผลิตอาหาร มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกวัน

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 1 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 9 แสนบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 3 แสนบาท ทางร้านมีการจัดทำรายการรับเงินจ่ายเงินประจำวันอย่างง่าย ๆ

กิจการไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 6,000 บาท การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้งและมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ 3,000 – 4,000 บาท ต่อครั้ง

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อทางกิจการบ้างเล็กน้อย ไม่มีผลกระทบต่อยอดขายมาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนมีผลกระทบต่อทางร้านเพราะผู้คนลดปริมาณการใช้จ่ายลง ลดความถี่ในการออกมารับประทานอาหารนอกบ้านลง

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ ไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทางร้านปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด มีการจัดพื้นที่สูบบุหรี่ให้กับลูกค้าที่ต้องการสูบบุหรี่

ทางร้านไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการร้านหรือให้บริการลูกค้า เนื่องจากเป็นร้านขนาดเล็ก ไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากมาย และจุดขายของทางร้านไม่ใช่เทคโนโลยีที่ทันสมัย



## 2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการ ไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการมีลูกค้าประจำอยู่แล้วประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของผู้มาใช้บริการทั้งหมด และคาดการณ์ว่าจะมีผู้ประกอบการที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มขึ้นไม่มากนักเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งการเปิดร้านให้บริการอาหารและเครื่องดื่มต้องใช้เงินลงทุนพอสมควร ถึงแม้มีเงินลงทุนแต่ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีก็มักมีคนที่ใช้บริการไม่มากทำให้รายรับที่ได้ไม่คุ้มค่ากับเงินลงทุน

ทางร้านไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในร้าน

เนื่องจากวัตถุดิบในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุดิบที่หาง่ายในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลายราย

## 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ กิจการ ไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนมีแต่การวางแผนในระยะสั้น ๆ เท่านั้น

กิจการ ไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่ได้จัดแบ่งหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

ระบบการทำงานภายใน ไม่ได้ตั้งระบบการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการอบรมพนักงานบ้างบางครั้งจะใช้วิธีการว่ากล่าวตักเตือน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ไม่ได้ตั้งข้อกำหนด และบทลงโทษไว้อย่างชัดเจน

มีรูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัว

การจัดคนเข้าทำงาน กิจการ ไม่มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานอย่างชัดเจน เจ้าของร้านจะเป็นคนตัดสินใจในการจ้างคนเข้าทำงานเอง

ทักษะการทำงาน แม้ครัวมีประสบการณ์ในการประกอบอาหารและสามารถประกอบอาหารได้ดี แต่พนักงานให้บริการไม่มีทักษะในการให้บริการได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีการหมุนเวียนของพนักงานให้บริการบ่อย

ค่านิยมของกิจการคือ ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าประทับใจและเกิดการบอกต่อกันไปทำให้ทางร้านมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและมีลูกค้าประจำมากขึ้น และพยายามมีส่วนร่วมกับสังคมเพื่อที่คนในท้องถิ่นจะได้จัดจําซื้อร้านและทางร้านจะได้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ รสชาติอาหาร และ บรรยากาศที่ติดริมแม่น้ำปิง ร้านตั้งอยู่ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ การคมนาคมสะดวก ลูกค้าที่เคยมาใช้บริการแล้วมีความพึงพอใจในการให้บริการมีการแนะนำและบอกต่อลูกค้ารายอื่น

จุดอ่อนของกิจการคือ ไม่มีสถานที่จอดรถให้กับลูกค้า ลูกค้าจะต้องหาที่จอดรถริมถนนเอง และการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ เศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนทำให้ประชาชนมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น



## กรณีศึกษาที่ 4

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว กิจการมีทั้งหมด 4 สาขา ในจังหวัดเชียงใหม่ 3 สาขา และ กรุงเทพฯ 1 สาขา ระยะเวลาการดำเนินกิจการของสาขาที่ 2 (คือสาขาที่ให้ข้อมูล) ประมาณ 10 ปี เป็นลักษณะการประกอบธุรกิจแบบครอบครัว ซึ่งมีชื่อเสียงและประสบการณ์มาประมาณ 70 กว่าปีตั้งแต่สมัยรุ่นคุณแม่ของเจ้าของกิจการ กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 5 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 200 คนต่อวัน กลุ่มลูกค้ามี 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ คนในท้องถิ่น คนต่างจังหวัดที่เข้ามาท่องเที่ยว และ ชาวต่างชาติ เวลาเปิดให้บริการคือ ตั้งแต่ 08.00 น. – 16.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และ แผนงานในระดับต่าง ๆ การดำเนินงานทำในลักษณะของธุรกิจครอบครัว เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ดูแลจัดการเองทั้งหมด จะเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงานโดยตรง พนักงานทุกคนจะต้องหมั่นเวียนการทำงานได้ในทุก ๆ แผนก เช่น ให้บริการลูกค้า ล้างจาน ช่วยงานในครัว เป็นต้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในร้านก็จะใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีระบบการจัดการที่ดี ใช้ระบบการจัดการแบบระบบครอบครัว ถือว่าลูกน้องเปรียบเสมือนคนในครอบครัว ช่วยเหลือดูแลกัน พุดคุยกันเหมือนคนในครอบครัว มีการประนีประนอม

##### 1.2 การจัดองค์กร

ไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่มีการจัดแบ่งหน้าที่งานอย่างเป็นระบบ ไม่ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ไม่มีการมอบหมายงานและกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน มีการประสานงานภายในร้านอย่างไม่เป็นทางการ

### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงาน โดยวิธีการให้พนักงานในร้านชักจูงคนที่รู้จักมาร่วมงานด้วย อาจจะเป็นญาติพี่น้องหรือเพื่อนของพนักงานในร้าน ไม่มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานอย่างชัดเจน เจ้าของร้านจะเป็นคนตัดสินใจเลือกรับพนักงานเอง โดยจะดูจากลักษณะนิสัยใจคอ ความซื่อสัตย์ สามารถจ้างได้ในราคาไม่แพง พนักงานส่วนใหญ่ของทางร้านมีระดับการศึกษาไม่สูงและเป็นชาวเขา ทางร้านจะสอนงานพนักงานใหม่ทุกครั้ง ก่อนเริ่มงาน และหลังจากนั้นก็ให้พนักงานเรียนรู้งานเองจากประสบการณ์และให้พนักงานคนเก่าคอยช่วยเหลือดูแล คอยอบรมให้คำแนะนำและคำปรึกษา มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน มีสวัสดิการ คือให้อาหารฟรี 3 มื้อ ที่พักฟรี จ่ายค่ารักษาพยาบาลพาไปท่องเที่ยว

### 1.4 การสั่งการ

เจ้าของร้านจะสั่งงานพนักงาน โดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา

### 1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน เจ้าของจะเป็นผู้ตรวจตราดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงานงานของพนักงานทุกคนว่าปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่ การควบคุมคุณภาพอาหาร จะคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาประกอบอาหาร โดยเจ้าของร้านจะไปซื้อวัตถุดิบเอง และประกอบอาหารเอง รวมถึงมีกระทรวงสาธารณสุข และเทศบาลข้างเผือกได้เข้ามาตรวจสอบมาตรฐานของร้าน เช่น ประกอบอาหารถูกต้องตามสุขลักษณะหรือไม่ ระบบบำบัดน้ำเสียดีหรือไม่ ความสะอาดของอุปกรณ์ในการประกอบอาหาร และภาชนะที่ใช้บรรจุอาหารมีความสะอาดหรือไม่

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

ทางร้านให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นลักษณะอาหารจานเดียว เมนูอาหารแนะนำของทางร้านคือ ข้าวซอยกระดูกอ่อน ข้าวซอยน่องไก่ ข้าวซอยหมู ข้าวซอยเนื้อ ข้าวมันไก่ทอด ข้าวหมกไก่ ของทานเล่น เช่น ปอเปี๊ยะทอด หมูสแต็ก เป็นต้น ทางร้านจะเพิ่มรายการอาหารใหม่ ถ้าทางร้านมีกำลังการผลิตเพียงพอ เพราะเจ้าของทำหน้าที่ประกอบอาหารเอง จุดขายของทางร้านคือเป็นร้านข้าวซอยที่มีชื่อเสียงมายาวนาน และจุดขายอีกอย่างคือ สถาปัตยกรรมอาคารที่ให้บริการลูกค้าเป็นลักษณะบ้านทรงไทยลือยกพื้นสูง นอกจากนี้ทางร้านยังรับจัดเลี้ยงในสถานที่ และรับทำอาหารส่งนอกสถานที่ด้วยพร้อมส่งพนักงานไปให้บริการ

### 2.2 ราคา

ราคาอาหาร 30 – 40 บาท เจ้าของเป็นคนกำหนดราคาค่าอาหารเอง การตั้งราคาจะดูราคาจากคู่แข่งประกอบด้วย โดยตั้งราคาให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

ราคาสำหรับการจัดเลี้ยงบุฟเฟต์ ท่านละ 120 – 150 บาท

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้าน และรับจัดงานเลี้ยงทั้งภายในและภายนอกสถานที่ด้วย

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ทางร้านไม่ได้จัดทำรายการส่งเสริมการขายเพราะว่าทางร้านมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้ว เลยไม่ได้ใช้จ่ายเงินลงทุนไปกับการส่งเสริมการขาย อีกทั้งนิตยสารและหนังสือพิมพ์ภายในท้องถิ่นก็มักจะมาขอสัมภาษณ์ธุรกิจอยู่บ่อยครั้งแล้วนำไปลงโฆษณาให้อยู่แล้ว

### 2.5 บุคลากร

มีบุคลากรเพียงพอต่อการให้บริการ และพนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวเขา

## 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านและเลือกโต๊ะนั่งแล้ว พนักงานบริการก็จะนำไปสั่งอาหารมาให้ลูกค้า ลูกค้าต้องทำเครื่องหมายเช็คลูกเพื่อเลือกรายการอาหารที่ต้องการพร้อมทั้งเขียนจำนวนที่ต้องการด้วย เมื่อลูกค้าเขียนใบสั่งรายการอาหารเสร็จ พนักงานบริการก็จะนำไปสั่งรายการอาหารส่งไปให้แผนกครัว แม่ครัวจะทำอาหารตามลำดับใบสั่งรายการอาหารที่มาถึงก่อน เมื่อแม่ครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งให้พนักงานบริการนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการประจำโต๊ะจะเรียกพนักงานเก็บเงินมาคิดค่าอาหารและเก็บเงินจากลูกค้า

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านอาหารเป็นสถาปัตยกรรมทรงไทยลือ แบบประยุกต์ ยกได้สูงเพื่อสามารถใช้เป็นพื้นที่ให้บริการลูกค้าได้ ตกแต่งสไตล์ล้านนา พื้นที่ชั้นสองใช้เป็นห้องจัดเลี้ยงสำหรับลูกค้าที่จอง มีลานจอดรถเพียงพอ ร้านตั้งอยู่บนถนนสายหลัก มีผู้คนผ่านไปมาจำนวนมาก การคมนาคมสะดวก

## 3. ด้านการผลิต

เจ้าของกิจการทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบเอง วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่นของสดจะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร และ ผักสดจะซื้อจากตลาดเมืองใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งค้าส่งที่มีราคาถูกและมีของให้เลือกหลากหลาย ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบให้จะดูจากคุณภาพของวัตถุดิบ และราคาไม่แพงจนเกินไป วัตถุดิบที่เน่าเสียง่ายแม่ครัวจะทำการจัดซื้อทุกวัน ส่วนเครื่องปรุงที่ใช้ในการประกอบอาหารจะมีการจัดซื้อสัปดาห์ละครั้ง ซึ่งการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้งประมาณ 5,000 – 6,000 บาท ในช่วงเทศกาลท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจำนวนมากก็จะเพิ่มความถี่ในการจัดซื้อ การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบจะมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่สะอาด ใหม่และสดตั้งแต่ตอนจัดซื้อ เจ้าของกิจการเป็นผู้ปรุงอาหารเอง โดยมีผู้ช่วย 2 - 3 คน และจะมีการตรวจเช็ควัตถุดิบทุกวัน ถ้าวัตถุดิบมีปริมาณน้อยลงไม่เพียงพอต่อการประกอบอาหารในวันถัดไปก็จะทำการจดบันทึกไว้ และเจ้าของกิจการจะเป็นคนไปจัดซื้อเอง

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามี ยอดขายรวมโดยประมาณ 1.2 – 1.5 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 6 แสนบาท กิจการได้กู้เงินมาลงทุนในการสร้างร้าน โดยกู้จากธนาคาร 30 เปอร์เซ็นต์และใช้เงินส่วนตัว 70 เปอร์เซ็นต์ ระยะเวลาในการกู้ยืม 7 ปี อัตราดอกเบี้ยคงที่ ชำระเงินกู้พร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ทางร้านไม่มีการจัดทำรายการรับเงินจ่ายเงินประจำวัน จะตรวจนับยอดขาย 2 – 3 วันครั้ง ไม่มีการจัดทำงบการเงินใดๆ

กิจการไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 10,000 การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้ง และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ 5,000 – 6,000 บาท ต่อครั้ง

ทางร้านประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่อง เกี่ยวกับเงินหมุนเวียนบ้างบางครั้งในช่วงเวลาเศรษฐกิจแย่ แก้ปัญหาด้วยวิธีการยืดเวลาในการชำระหนี้เงินกู้ และกิจการยังไม่มีการวางแผนการลงทุนเพิ่มในตอนี้

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อทางกิจการบ้างเล็กน้อย ไม่มีผลกระทบต่อยอดขายมาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนมีผลกระทบต่อทางร้านเพราะผู้คนลดปริมาณการใช้จ่ายลง ลดปริมาณการสั่งอาหารทานเล่นลง จะเลือกทานอาหารหลักแค่จ่ายเดียว

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการกู้ยืมเงินมาลงทุนในการสร้างร้านด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่ และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบต่อใด ๆ ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจไม่มีผลกระทบต่อทางร้าน

ทางร้านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการร้านและการให้บริการลูกค้าในระดับต่ำ

## 2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการ ไม่มีผลกระทบต่อจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการ มั่นใจในคุณภาพของอาหารและรสชาติอาหาร ที่ทางร้านทำขึ้น อีกทั้งทางร้านมีชื่อเสียงเป็นที่ รู้จักของคนในท้องถิ่น และนักท่องเที่ยวก็นิยมมาใช้บริการบ่อยครั้ง และคาดการณ์ว่าจะมี ผู้ประกอบการที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจใน ปัจจุบันทำให้มีจำนวนคนว่างงานมาก ทำให้คนที่ว่างงานเลือกที่จะเข้ามาประกอบธุรกิจ ร้านอาหารเพราะว่าเงินลงทุน ไม่สูงนัก

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควร ในช่วงวันที่มีลูกค้าจำนวนมากเช่นช่วงเทศกาลต่าง ๆ ก็จะถูกลูกค้าบ่นว่าได้อาหารล่าช้า และ ปัญหาเรื่องรสชาติอาหารที่ปรุงออกมาแล้วไม่ถูกปากลูกค้า

เนื่องจากวัตถุดิบในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุดิบที่หาง่ายใน ท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลาย ราย

## 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ กิจการ ไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน มีแต่การวางแผน ในระยะสั้น ๆ เท่านั้น

กิจการ ไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่ได้จัดแบ่งหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน

ระบบการทำงานภายใน ไม่ได้ตั้งระบบการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการอบรม พนักงานบ้างบางครั้งจะใช้วิธีการว่ากล่าวตักเตือน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ไม่ได้ตั้ง ข้อกำหนด และบทลงโทษไว้อย่างชัดเจน

มีรูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัว

การจัดคนเข้าทำงาน ไม่มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานอย่างชัดเจน เจ้าของร้านจะเป็นคนตัดสินใจเลือกรับพนักงานเอง



ทักษะการทำงาน แม่ครัวมีประสบการณ์ในการประกอบอาหารและสามารถประกอบอาหารได้ดี แต่พนักงานให้บริการไม่มีทักษะในการให้บริการได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีการหมุนเวียนของพนักงานให้บริการบ่อย

ค่านิยมของกิจการคือ ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าประทับใจและเกิดการบอกต่อกันไปทำให้ทางร้านมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและมีลูกค้าประจำมากขึ้น และพยายามมีส่วนร่วมกับสังคมเพื่อที่คนในท้องถิ่นจะได้จดจำชื่อร้านและทางร้านจะได้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ ร้านมีชื่อเสียงมายาวนานมากกว่า 70 ปี ตั้งแต่สมัยรุ่นคุณแม่อาหารอร่อย รสชาติดี สูตรการทำข้าวซอยเป็นสูตรพิเศษของทางร้านซึ่งมีสืบทอดต่อ ๆ กันมา รวมถึงตัวอาคารที่ให้บริการลูกค้า สร้างแบบสถาปัตยกรรมทรงไทยลือประยุคต์ เหมาะสำหรับรับรองแขกที่มาจากต่างจังหวัด ลูกค้าไม่ได้มาที่ร้านเพื่อทานแต่อาหารเท่านั้นแต่ยังมาดูความสวยงามของบ้านทรงไทยลืออีกด้วย สถานที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง การคมนาคมสะดวก

จุดอ่อนของกิจการคือ ไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่มีการวางแผนอย่างรอบคอบและชัดเจน การดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาในแต่ละวันใช้ประสบการณ์ของเจ้าของกิจการ ข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรที่มีคุณภาพ และความสามารถมีจำนวนน้อยทำให้ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาเมนูอาหารใหม่ ๆ

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ เศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนทำให้ประชาชนมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น อีกทั้งมีคู่แข่งหลายรายเนื่องจากธุรกิจร้านอาหารสามารถเปิดได้ง่ายเพราะใช้เงินลงทุนเริ่มต้นไม่สูงมากนัก

## กรณีศึกษาที่ 5

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการทั่วไปของร้านเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาการดำเนินงานประมาณ 28 ปี จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดปี พ.ศ. 2525 กิจการมี 4 สาขา พัทยา กรุงเทพฯ หาดใหญ่ และ เชียงใหม่ กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) และเว็บไซต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 30 คน กลุ่มลูกค้าของทางร้านมีทุกระดับ ทั้งเด็ก วัยรุ่น ผู้ใหญ่ ทั้งชาวไทยและต่างชาติ ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ประมาณ 200 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 250 คนต่อวัน แต่ถ้าเป็นช่วงวันหยุดยาวหรือช่วงเทศกาลจะมีลูกค้ามาใช้บริการเฉลี่ย 500 คนต่อวัน เวลาเปิดให้บริการ 08.00 น. – 20.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และ แผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นคนดูแลและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานภายในร้านเองทุกวัน ใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้จัดการจะเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงาน โดยตรง ทุกคนจะต้องหมั่นเวียนการทำงานได้ในทุก ๆ เรื่องในแผนกของตน ไม่มีระบบการจัดการที่เป็นระบบตายตัว ไม่ได้เขียนแผนงานออกมาเป็นเอกสารอย่างชัดเจน



## 1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารอย่างชัดเจนพนักงานจะรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกครัว แผนกเครื่องดื่ม แผนกเบเกอรี่ แผนกบริการ แผนกการเงินและบัญชี ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งานเป็นเอกสาร และผู้จัดการร้านจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

## 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงาน โดยพนักงานภายในร้านชักจูงญาติ พี่น้อง เพื่อน เข้ามาสมัครงาน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพ (สุภาพ สะอาด ยิ้มแย้มแจ่มใส อหิยาศัยดี) ประสบการณ์ทำงาน และทัศนคติ ทางร้านมีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงานมีการชี้แจง กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และมีการจัดฝึกอบรมเป็นระยะทุก ๆ 3 เดือน มีการส่งพนักงานไปอบรมกับองค์กรอื่น ๆ ถ้ามีการจัดอบรมขึ้น เช่น กระทรวงสาธารณสุข สมาคมภัตตาคารอาหารและเครื่องดื่ม มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และมีประกันสังคม มีเงินพิเศษให้ในกรณีที่พนักงานมาทำงานในวันหยุด

## 1.4 การสั่งการ

ผู้จัดการทั่วไปของร้านจะสั่งงานพนักงาน โดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา

## 1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน ผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงานของพนักงานทุกคนว่า ปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่ การควบคุมคุณภาพอาหาร แม่ครัวจะเป็นฝ่ายตรวจสอบและไปคัดเลือกซื้อวัตถุดิบเอง รวมถึงมีกระทรวงสาธารณสุข และเทศบาลข้างเผือกได้เข้ามา ตรวจสอบมาตรฐานของร้านเป็นระยะ ๆ เช่น ประกอบอาหารถูกต้องตามสุขลักษณะหรือไม่ ระบบบำบัดน้ำเสียดีหรือไม่ ความสะอาดของอุปกรณ์ในการประกอบอาหาร และภาชนะที่ใช้ บรรจุอาหารมีความสะอาดหรือไม่

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

สินค้าภายในร้านมีหลากหลายทั้งขนมปัง ขนมเค้ก ขนมอบนานาชนิด และอาหาร ทั้งไทยและต่างประเทศ โดยทางร้านจะมีการพัฒนา และเพิ่มรายการอาหารใหม่เรื่อย ๆ ตาม กระแสนิยม

### 2.2 ราคา

ราคาอาหารเฉลี่ย 30 - 40 บาทต่อจาน โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดราคาอาหาร เอง โดยคำนวณจากต้นทุน นโยบายทางด้านราคาของร้านคือ อาหารคุณภาพ ราคาไม่แพง ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถเข้ามารับประทานได้

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้าน และรับจัดงานเลี้ยงภายในร้านด้วย และมีเว็บไซต์เพื่อให้ผู้บริโภคเข้ามาสำรวจบรรยากาศร้าน และรายการอาหาร ก่อนที่จะเลือกมารับประทานอาหารที่ร้านได้

## 2.4 การส่งเสริมการขาย

ทางร้านมีโปรโมชั่นให้ส่วนลดกับลูกค้าในโครงการผู้เกษียณอายุ โดยให้ส่วนลด 7 เปอร์เซ็นต์ ทางร้านไม่ได้ประกาศลงโฆษณาใด ๆ เพราะส่วนมากจะมีลูกค้าประจำอยู่แล้ว และลูกค้าจะบอกกล่าว ต่อ ๆ กันไป

## 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง และมีการอบรมทุก ๆ 3 เดือน รวมถึงมีการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพ และเชื่อมความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ พนักงานจะต้องเรียนรู้งานที่ตนเองรับผิดชอบมากกว่า 1 งาน

## 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านและเลือกที่นั่งเรียบร้อยแล้ว พนักงานบริการก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำไปรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งต่อไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่ส่งก่อนจะให้พนักงานบริการนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปเอาใบรายการอาหารและราคาค่าอาหารที่แผนกการเงินคิดคำนวณราคาค่าอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานบริการต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้าด้วย

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่บริเวณหน้ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การคมนาคมสะดวก มีผู้คนผ่านไปมาจำนวนมาก ทางร้านได้ติดตั้งถังดับเพลิงเพื่อลดความเสียหายในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน และมีพื้นที่จอดรถยนต์สำหรับลูกค้าของร้าน

### 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด โดยมีแผนกรับผิดชอบหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่น ผักสด และเนื้อสัตว์ต่าง ๆ จะทำการจัดซื้อวันเว้นวันจากตลาดเมืองใหม่ โดยจะเลือกซื้อกับผู้ขายประจำ ซึ่งเป็นแหล่งค้าส่งที่มีราคาถูกและมีของให้เลือกหลากหลาย ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร ความถี่ในการจัดซื้ออาทิตย์ละครั้ง ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบให้จะดูจาก คุณภาพของวัตถุดิบ และราคาไม่แพงจนเกินไป และการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละวันประมาณ 10,000 – 15,000 บาท

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งจะใช้ประสบการณ์ของแม่ครัวในการปรุง เมื่อประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารไปยังผู้นำจ่ายอาหารก่อนออกจากครัวเพื่อนำไปเสิร์ฟให้ลูกค้าต่อไป โดยผู้นำจ่ายอาหารจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่าการอาหารที่ปรุงเสร็จเป็นของลูกค้านั้นหรือไม่

แผนกรับผิดชอบหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจเช็ควัตถุดิบที่ต้องใช้ในครัวทุกวัน

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 10 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามี ยอดขายรวมโดยประมาณ 3 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 9 แสนบาท

กิจการ ไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด กิจการมีการ สำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 10,000 การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้ง และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ 10,000 – 15,000 บาท ต่อครั้ง

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อ ทางกิจการบ้างเล็กน้อยแต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาหลักของทางร้าน เพราะมีผลกระทบต่อ ยอดขายไม่มาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนผู้คนเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้ จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง ลูกค้าประจำที่เคยมาทาน 5 วันต่อสัปดาห์ ก็ลดความถี่ลงเหลือ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ ลูกค้าบางคนจะมารับประทานอาหารที่ร้าน 2 มื้อต่อวัน ก็เหลือแค่ 1 มื้อต่อวัน

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ เพราะกิจการได้จ้างบริษัทบัญชีเข้ามาช่วยดูแลเรื่องการจัดทำงบการเงิน และจัดการทำรายงาน ภาษีด้วย เนื่องจากหลักการภาษีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลากิจการจึงจากบริษัทภายนอกที่ เป็นมืออาชีพมากกว่ามาดูแลให้

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทางร้านปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด มีการจัดพื้นที่สูบบุหรี่ให้กับลูกค้าที่ต้องการสูบบุหรี่

ทางร้านได้เข้าร่วมกิจกรรมกับสังคมบ่อยครั้ง ทุกครั้งที่องค์กรภายนอกมีการจัดกิจกรรมและขอความร่วมมือกับทางร้าน ทางร้านก็จะให้การสนับสนุนแทบทุกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นงานการแข่งขันกีฬา การประกวดทำอาหาร เป็นต้น

กิจการไม่ได้ลงทุนในด้านเทคโนโลยีภายในร้านมากมายนัก จะมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องของการตรวจสอบสต็อกสินค้าเท่านั้น

## 2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะเน้นคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหารและมาตรฐานของอาหาร รวมถึงการบริการที่มีคุณภาพ

ทางร้านไม่เคยมีปัญหาารุนแรงกับลูกค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควรในช่วงวันที่มีลูกค้าจำนวนมากเช่นช่วงเทศกาลต่าง ๆ ก็จะถูกลูกค้าบ่นว่าได้อาหารล่าช้า และปัญหาเรื่องรสชาติอาหารที่ปรุงออกมาแล้วไม่ถูกปากลูกค้าบางราย

เนื่องจากวัตถุดิบในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุดิบที่หาง่ายในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลายราย

### 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ของทางร้านคือ มีรายการหลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกสรร ทั้งรายการอาหาร เบเกอรี่ และ รายการเครื่องดื่ม

กิจการไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่ได้จัดแบ่งหน้างานไว้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน

ระบบการทำงานภายใน มีการจัดแบ่งแผนงานตามหน้า มีการอบรมพนักงานใหม่ ทุกครั้งก่อนเริ่มงาน มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี ติดตั้งกล้องวงจรปิด สัญญาณกันขโมย ติดตั้งถังดับเพลิง มีการประกันอัคคีภัย และมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยคอยดูแลตรวจตรา ความเรียบร้อย

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไป ลูกน้อง สามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากบุคลิกภาพ (สุภาพ สะอาด ยิ้มแย้มแจ่มใส อธิษาศัยดี) ประสบการณ์ทำงาน และทัศนคติ

ทักษะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะและความชำนาญในการประกอบอาหารของ พ่อครัวหรือแม่ครัว รวมถึงทักษะการให้บริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

ค่านิยมของกิจการคือ ปลุกฝังพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมกับสังคม และหน่วยงาน ภายนอกที่ติดต่อเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกีฬา การประกวดแข่งขันการทำอาหาร และการเข้าร่วมการฝึกอบรมต่าง ๆ กับหน่วยงานภายนอก



#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ 1. ความหลากหลายของสินค้า ทางร้านมีสินค้าให้เลือกหลากหลาย เช่น ขนมปัง ขนมเค้ก ขนมอบ อาหารทั้งไทยและต่างประเทศ อาหารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น 2. ราคาและคุณภาพอาหารที่ดี เมื่อเทียบราคากับคุณภาพแล้ว ราคาไม่แพงแต่คุณภาพจะสูงกว่าราคาที่กำหนดไว้ 3. สถานที่ตั้ง อยู่ในแหล่งชุมชน ใกล้สถานศึกษา การคมนาคมสะดวก

จุดอ่อนของกิจการคือ ปัญหาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การดูแลบริหารพนักงานเป็นเรื่องยากที่สุด เพราะลูกน้องบางคน ไม่เชื่อฟังผู้จัดการ การจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร และถือเป็นเรื่องที่ยากที่จะบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพภายใต้องค์กรที่ไม่มีโครงสร้างอย่างชัดเจน

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ เศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนทำให้ประชาชนมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น



## กรณีศึกษาที่ 6

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการทั่วไปของร้านเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลาการดำเนินงานประมาณ 20 ปี จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) แต่ไม่ได้จัดทำเว็บไซต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 16 คน กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ประมาณ 50 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 50 - 60 คนต่อวัน เวลาเปิดให้บริการคือ 11.00 น. – 23.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

ไม่มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นคนดูแลและแก้ไขปัญหา การดำเนินงานภายในร้านเองทุกวัน ใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้จัดการจะเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงานโดยตรง ไม่มีระบบการจัดการที่เป็นระบบตายตัว ไม่ได้เขียนแผนงานออกมาเป็นเอกสารอย่างชัดเจน

##### 1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารอย่างชัดเจนพนักงานจะรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกครัว แผนกเครื่องดื่ม แผนกบริการ ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งานเป็นเอกสาร และผู้จัดการร้านจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงาน โดยพนักงานภายในร้านซักจุง ญาติ พี่น้อง เพื่อน เข้ามาสมัครงาน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพ ความขยัน พุดคุยรู้เรื่อง และมีทัศนคติที่ดีต่องานให้บริการ ทางร้านมีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงาน มีการชี้แจง กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้พนักงานเก่าคอยให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และมีประกันสังคม

### 1.4 การสั่งการ

ผู้จัดการทั่วไปของร้านจะสั่งงานพนักงานโดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา

### 1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน ผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงาน of พนักงานทุกคนว่า ปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่ การควบคุมคุณภาพอาหาร แม่ครัวจะทำการตรวจสอบรสชาติอาหารทุกครั้ง และมีการทำความสะอาดอุปกรณ์ในการประกอบอาหาร และภาชนะที่ใช้บรรจุอาหารอย่างถูกต้องและได้มาตรฐาน

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

รายการอาหารหลักเป็นอาหารไทยโบราณภาคกลาง รายการอาหารแนะนำของทางร้านคือ แกงสายบัว ปลาช่อนทอด แหนมทอดสมุนไพร และข้าวตั้งหมูกรอบ ทางร้านไม่มีการพัฒนาและเพิ่มรายการอาหารใหม่

### 2.2 ราคา

ราคาอาหารอยู่ในระดับกลาง เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดราคาอาหารเอง โดยคำนวณจากต้นทุน

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้านเท่านั้น

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ให้ส่วนลดลูกค้าจากการชำระเงินด้วยบัตรเครดิตจากธนาคารที่ร่วมรายการกับทางร้าน

### 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง

### 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านและเลือกที่นั่งเรียบร้อยแล้ว พนักงานบริการก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำไปรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งต่อไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่สั่ง

ก่อนจะให้พนักงานบริการนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปเอาใบรายการอาหารและราคาอาหารที่แผนกการเงินคิดคำนวณราคาอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานบริการต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้าด้วย

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่บนถนนนิมมานเหมินท์ การคมนาคมสะดวก มีผู้คนผ่านไปมาจำนวนมาก ภายในร้านประดับด้วยนาฬิกาแขวนแบบโบราณ บรรยากาศภายในร้านดูอบอุ่น และทางร้านได้ติดตั้งถังดับเพลิงเพื่อลดความเสียหายในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน

## 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด โดยผู้จัดการร้านจะเป็นคนจัดซื้อวัตถุดิบเอง วัตถุดิบที่น่าเสียง่าย เช่น ผักสด และเนื้อสัตว์ต่าง ๆ จะทำการจัดซื้อทุกวันจากตลาดเมืองใหม่ และตลาดธานี โดยจะเลือกซื้อกับผู้ขายประจำ ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร ความถี่ในการจัดซื้ออาทิตย์ละครั้ง ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบให้จะดูจาก คุณภาพของวัตถุดิบ และราคาไม่แพงจนเกินไป และการจัดซื้อแต่ละครั้งจะชำระด้วยเงินสด

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งประสบการณ์ของแม่ครัวเป็นสิ่งสำคัญ แม่ครัวจะทำการตรวจสอบรสชาติอาหารก่อนนำเสิร์ฟให้ลูกค้าทุกครั้ง

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามี ยอดขายรวมโดยประมาณ 2.5 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 9 แสนบาท

กิจการ ไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด กิจการมีการ สํารองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 10,000 การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้ง และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ 4,000 – 5,000 บาท ต่อครั้ง

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อ ยอดยอดขายของกิจการ

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน ผู้คนเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการ เพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ เพราะกิจการได้จ้างบริษัทบัญชีเข้ามาช่วยดูแลเรื่องการจัดทำงบการเงิน และจัดการทำรายงาน ภาษีด้วย เนื่องจากหลักการภาษีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กิจการจึงจากบริษัทภายนอกที่เป็นมืออาชีพมากกว่ามาดูแลให้

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ ไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทางร้านปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด

## 2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะเน้นคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหารและมาตรฐานของอาหาร รวมถึงการบริการที่มีคุณภาพ

ทางร้านไม่เคยมีปัญหารุนแรงกับลูกค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควรในช่วงวันที่มีลูกค้าจำนวนมากเช่นช่วงเทศกาลต่าง ๆ ก็จะถูกลูกค้าบ่นว่าได้อาหารล่าช้า และปัญหาเรื่องรสชาติอาหารที่ปรุงออกมาแล้วไม่ถูกปากลูกค้าบางราย

เนื่องจากวัตถุดิบในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุดิบที่หาง่ายในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลายราย

## 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ของทางร้านคือ รักษามาตรฐานของรสชาติให้คงที่

กิจการไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่ได้จัดแบ่งหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

ระบบการทำงานภายใน มีการจัดแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ และผู้จัดการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานของทุกแผนก

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไปลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากบุคลิกภาพ ความขยัน พุดคุยรู้เรื่อง และมีทัศนคติที่ดีต่องานให้บริการ

ทักษะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะและความชำนาญในการประกอบอาหารของ พ่อครัวหรือแม่ครัว รวมถึงทักษะการให้บริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

ค่านิยมของกิจการคือ ปลุกฝังพนักงานให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด ให้คิดว่าร้านเป็นของเราเอง เราต้องทำให้ลูกค้าประทับใจมากที่สุด ลูกค้าจะได้มาใช้บริการเป็นประจำ ทางร้านก็จะได้มียอดขายเพิ่มขึ้น และพนักงานก็จะได้มีงานทำตลอดไป

#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ ให้บริการอาหารไทยโบราณซึ่งหารับประทานได้ยากในปัจจุบัน ร้านตั้งอยู่บนถนนนิมมานเหมินท์ ซึ่งเป็นย่านที่มีนักท่องเที่ยวพักอยู่จำนวนมาก การคมนาคมสะดวก

จุดอ่อนของกิจการคือ ไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่มีการวางแผนอย่างรอบคอบและชัดเจน การดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาในแต่ละวันใช้ประสบการณ์ของผู้จัดการร้านเป็นผู้ตัดสินใจ และสถานที่จอดรถลูกค้ามีน้อย

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ เศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนทำให้ประชาชนมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น



## กรณีศึกษาที่ 7

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินกิจการประมาณ 9 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) แต่ไม่ได้จัดทำเว็บไซต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 11 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 6 คน และพนักงานจ้างพิเศษ 5 คน กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ กลุ่มนักศึกษา และกลุ่มคนวัยทำงาน ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ประมาณ 50 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 100 – 120 คนต่อวัน เวลาเปิดให้บริการคือ 08.00 น. – 16.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างง่าย ๆ ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน เจ้าของร้านเป็นคนดูแลและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานภายในร้านเองทุกวัน ใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงาน โดยตรง ไม่มีระบบการจัดการที่เป็นระบบตายตัว ไม่ได้เขียนแผนงานออกมาเป็นเอกสารอย่างชัดเจน

##### 1.2 การจัดองค์กร

มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารอย่างชัดเจน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกครัว แผนกบริการ ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งานเป็นเอกสาร เจ้าของกิจการจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงานโดยพนักงานภายในร้านซักจุงเพื่อนมาสมัครงาน และตีคประกาศรับสมัครงานภายในสถานศึกษา โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะมีวิธีการพูดคุย และคัดเลือกจากบุคลิกภาพ และความกระตือรือร้นที่อยากจะทำงาน รวมไปถึงมีทัศนคติที่ดีต่องานให้บริการ ทางร้านมีการอบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงานมีการชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มีการจัดอบรมพนักงานทุกเดือนเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือนสำหรับพนักงานประจำ และจ่ายทุก 15 วันสำหรับพนักงานจ้างพิเศษ มีประกันสังคมให้กับพนักงานประจำ

### 1.4 การสั่งการ

เจ้าของกิจการจะสั่งงานพนักงานโดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา สร้างความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำงานแบบระบบที่ปกครองน้อง ทำให้พนักงานทุกคนทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

### 1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน เจ้าของร้านจะเป็นผู้ตรวจดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงานของพนักงานทุกคนว่าปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่ รวมถึงควบคุมในเรื่องของการ ขาดงาน ลางาน และการมาทำงาน ของพนักงาน การควบคุมคุณภาพอาหารเป็นหน้าที่ของพ่อครัว คอยควบคุมกระบวนการในการประกอบอาหาร และมีกระทรวงสาธารณสุขเข้ามาตรวจสอบมาตรฐานภายในร้านทั้งในเรื่องสุขลักษณะในการประกอบอาหาร และมาตรฐานความปลอดภัย และการบำบัดน้ำเสีย

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นลักษณะอาหารจานเดียว เมนูอาหารแนะนำของทางร้านคือ ข้าวหมูสมุนไพรมี ข้าวพะแนงหมู ก๋วยเตี๋ยวต้มยำ ของทานเล่น เช่น โรตีสีทอด เล้าก๋วยโบราณ และเต้าฮวยนมสดผลไม้รวม ทางร้านรับจัดทำข้าวกล่องด้วย

### 2.2 ราคา

ราคาอาหารเฉลี่ย 30 - 50 บาทต่อจาน โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดราคาอาหาร โดยคำนวณจากต้นทุน

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้านเท่านั้น

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ทางร้านไม่ได้ทำการส่งเสริมการขายเพราะปัจจุบันมีลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมากอยู่แล้ว

### 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง และมีการอบรมทุก ๆ เดือน รวมถึงมีการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เช่น อบรมกับกระทรวงสาธารณสุข เรื่องสุขลักษณะในการประกอบอาหาร

### 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านและเลือกที่นั่งเรียบร้อยแล้ว พนักงานบริการก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำไปรายการอาหารที่

ลูกค้าส่งส่งต่อไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่ส่งก่อนจะให้พนักงานบริการนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปเอาใบรายการอาหารและราคาค่าอาหารที่แผนกการเงินคิดคำนวณราคาอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานบริการต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้าด้วย

### 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่บนถนนคนคั่นคลอง ใกล้สถานศึกษา และสถานที่ทำงานหลายแห่ง การคมนาคมสะดวก แต่ไม่มีสถานที่จอดรถให้กับลูกค้า พื้นที่ให้บริการลูกค้าจัดที่นั่งไว้ในสวนบรรยากาศร่มรื่น

## 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด พ่อครัวมีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบปริมาณวัตถุดิบคงเหลือในการผลิตทุกวัน และเจ้าของกิจการทำการจัดซื้อวัตถุดิบเอง วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่น ผักสด จะทำการจัดซื้อทุกวันที่ตลาดต้นพยอม โดยจะเลือกซื้อกับผู้ขายประจำ ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ รวมไปถึงเนื้อสัตว์ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบ จะดูจาก คุณภาพของวัตถุดิบ และราคาไม่แพงจนเกินไป และการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด และการจัดซื้อวัตถุดิบมีค่าใช้จ่ายประมาณ 4,000 บาทต่อครั้ง

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งจะใช้ประสบการณ์ของพ่อครัวในการปรุง

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 5 แสน - 1 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมาไม่มียอดขายรวมโดยประมาณ 1.2 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 4 แสนบาท

กิจการ ไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 10,000 การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้ง และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ 4,000 บาท ต่อครั้ง

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ๆ และความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ผ่านมาไม่มีผลกระทบต่อยอดขายของกิจการ

ถึงแม้ด้านเศรษฐกิจยังมีความไม่แน่นอนแต่ทางร้านก็ยังมีลูกค้าประจำและลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น เพราะอาหารเป็นปัจจัย 4 ที่ผู้บริโภคทุกคนต้องรับประทานอยู่แล้ว แต่ทางร้านจะประสบปัญหาในด้านของต้นทุนสินค้าที่แพงขึ้น แต่ทางร้านไม่ได้ปรับราคาขายเพิ่มขึ้นทำให้มีกำไรลดลง

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ ไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทางร้านปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด

## 2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิม เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคมักจะเปลี่ยนร้านที่รับประทานอาหารไปเรื่อย ๆ ไม่ได้เข้าร้านเดิมทุกวัน

ทางร้านไม่เคยมีปัญหารุนแรงกับลูกค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควรในช่วงวันที่มีลูกค้าจำนวนมากเช่นช่วงเทศกาลต่าง ๆ

เนื่องจากวัตถุดิบในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุดิบที่หาง่ายในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลายราย

## 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ของทางร้านคือ จัดที่ให้บริการภายในสวน และคัดเลือกพนักงานหน้าตาดี บุคลิกดี

กิจการมีโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ

ระบบการทำงานภายใน มีการจัดแบ่งแผนกงานตามหน้า และผู้จัดการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานของทุกแผนก

มีรูปแบบการบริหารแบบที่ปกครองน้อง ให้ความสำคัญกับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและเต็มใจทำงานบริการอย่างเต็มที่ มีการชี้แจงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

การจัดคนเข้าทำงาน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานโดยดูจากบุคลิกภาพที่ดี มีใจรักงานให้บริการ

ทักษะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะและความชำนาญในการประกอบอาหารของพ่อครัว รวมถึงทักษะการให้บริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

เจ้าของกิจการไม่ได้กำหนดค่านิยมร่วม ที่ต้องให้ทุกคนปฏิบัติตาม แต่พนักงานทุกคนจะต้องรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในการทำงาน

#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ สถานที่ประกอบการตั้งอยู่ในทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก บรรยากาศการรับประทานอาหารกลางวันภายในสวน

จุดอ่อนของกิจการคือ ไม่มีสถานที่จอดรถเพียงพอ

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น



## กรณีศึกษาที่ 8

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินกิจการประมาณ 12 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) แต่ไม่ได้จัดทำเว็บไซต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 14 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 4 คน และพนักงานจ้างพิเศษ 10 คน กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ กลุ่มนักศึกษา และกลุ่มคนวัยทำงาน ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ประมาณ 50 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 100 – 150 คนต่อวัน เวลาเปิดให้บริการคือ 10.00 น. – 22.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างง่าย ๆ ไม่มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน เจ้าของร้านเป็นคนดูแลและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานภายในร้านเองทุกวัน ใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการและควบคุมดูแลพนักงาน โดยตรง ไม่มีระบบการจัดการที่เป็นระบบตายตัว ไม่ได้เขียนแผนงานออกมาเป็นเอกสารอย่างชัดเจน

##### 1.2 การจัดองค์กร

มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารอย่างชัดเจน มีโครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกครัว แผนกเครื่องดื่ม แผนกบริการ ไม่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งานเป็นเอกสาร เจ้าของกิจการจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่างใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการสรรหาพนักงาน โดยติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าเคอร์เตอร์ชำระเงิน หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะมีวิธีการพูดคุย และคัดเลือกจากบุคลิกภาพ และการมี ทัศนคติดี มีใจรักในงานให้บริการ มีการทดลองงาน ทางร้านมีการอบรมพนักงานใหม่ก่อน เริ่มงานมีการชี้แจง กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน มีประกันสังคมให้กับพนักงานประจำ

### 1.4 การสั่งการ

เจ้าของกิจการจะสั่งงานพนักงานโดยตรงว่าให้พนักงานทำอะไรบ้าง และจะคอย ควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันภายในร้านด้วยวิธีการง่าย ๆ คือ ใช้วิธีสั่ง ด้วยวาจา สร้างความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำงานแบบระบบครอบครัว

### 1.5 การควบคุม

ไม่มีระบบการควบคุมที่ชัดเจน เจ้าของร้านจะเป็นผู้ตรวจดูแลความเรียบร้อยทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านราบรื่น คอยสังเกตการทำงาน of พนักงานทุกคนว่า ปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือไม่ รวมถึงควบคุมในเรื่องของการ ขาดงาน ลางาน และการมา ทำงาน ของพนักงาน การควบคุมคุณภาพอาหารเป็นหน้าที่ของพ่อครัว คอยควบคุม กระบวนการในการประกอบอาหาร และมีกระทรวงสาธารณสุขเข้ามาตรวจสอบมาตรฐาน ทุกปี

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นลักษณะอาหารจานเดียว เมนูอาหาร แนะนำของทางร้านคือ ข้าวหมูสมุนไพร ข้าวหน้าสเต็ก มาม่าตาหลน ของทานเล่น เช่น มันบด โยเกิร์ตผลไม้รวม ทางร้านรับจัดทำข้าวกล่องด้วย

## 2.2 ราคา

ราคาอาหารโดยประมาณ 50 - 80 บาทต่อจาน โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดราคา  
ค่าอาหารเอง โดยคำนวณจากต้นทุน

## 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้านเท่านั้น

## 2.4 การส่งเสริมการขาย

มีการร่วมมือกับนิตยสารต่าง ๆ ที่ขอเข้ามาสัมภาษณ์และนำข้อมูลของทางร้านไปลง  
ในนิตยสาร เช่น นิตยสาร Room Magazine และ นิตยสารแจกฟรีต่าง ๆ

## 2.5 บุคลากร

บุคลากรที่ให้บริการส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างพิเศษ พนักงานประจำคือ ผู้จัดการ  
ร้าน พนักงานประกอบอาหาร และเครื่องดื่ม

## 2.6 กระบวนการให้บริการ

ลูกค้าจะต้องสั่งอาหารและเครื่องดื่มที่เคาน์เตอร์ โดยรายการอาหารและเครื่องดื่มจะ  
เขียนไว้บนกระดานหลังเคาน์เตอร์ เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้ว จะต้องหยิบตุ๊กตา 1 ตัว ที่  
เคาน์เตอร์แล้วไปเลือกที่นั่ง พนักงานเก็บเงินจะเป็นคนรับรายการอาหาร และจดบันทึกว่า  
ลูกค้าหยิบตุ๊กตาตัวไหนไป และเลือกโต๊ะนั่งหมายเลขอะไร หลังจากนั้นก็ส่งรายการอาหาร  
ไปยังแผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้พนักงานบริการเพื่อ  
นำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้าต่อไป เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงิน ลูกค้า  
จะต้องเดินไปชำระเงินที่เคาน์เตอร์โดยแสดงตุ๊กตาประจำตัวที่ลูกค้าหยิบไปตอนสั่งรายการ  
อาหาร พนักงานเก็บเงินจะได้รู้ว่าลูกค้าได้สั่งรายการอาหารอะไรไปบ้าง

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ร้านที่ให้บริการตั้งอยู่ใกล้สถานศึกษา และสถานที่ทำงานหลายแห่ง การคมนาคมสะดวก มีการตกแต่งร้านด้วยของเล่นแบบสมัยโบราณ

### 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด พ่อครัวมีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบปริมาณวัตถุดิบคงเหลือในการผลิตทุกวัน มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในระบบการตรวจสอบปริมาณวัตถุดิบคงเหลือ และพนักงานฝ่ายครัวมีหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่น ผักสด จะทำการจัดซื้อทุกวันในตลาดต้นพยอม โดยจะเลือกซื้อกับผู้ขายประจำ ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ซื้อเอง โดยจะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร ความถี่ในการจัดซื้อคือ 2 – 3 ครั้งต่อเดือน และการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด โดยมีค่าใช้จ่ายประมาณ 6,000 บาทต่อครั้ง

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งจะใช้ประสบการณ์ของพ่อครัวในการปรุง

### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 1 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมา มียอดขายรวมโดยประมาณ 1.5 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 6 แสนบาท

กิจการไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 4,000 บาท

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ๆ และความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมาไม่มีผลกระทบต่อยอดขายของกิจการ

ถึงแม้ด้านเศรษฐกิจยังมีความไม่แน่นอนแต่ทางร้านก็ยังมีลูกค้าประจำและลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น เพราะอาหารเป็นปัจจัย 4 ที่ผู้บริโภคทุกคนต้องรับประทานอยู่แล้ว แต่ทางร้านจะประสบปัญหาในด้านของต้นทุนสินค้าที่แพงขึ้น แต่ทางร้านไม่ได้ปรับราคาขายเพิ่มขึ้นทำให้มีกำไรลดลง

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ ไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทางร้านปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด

### 2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการได้รับผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่บ้างเล็กน้อย เนื่องจากร้านอาหารที่มีรูปแบบลักษณะคล้ายกับกิจการตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน 2 – 3 ร้าน ทำผู้บริโภคมีโอกาสเลือกใช้บริการมากขึ้น

ทางร้านไม่เคยมีปัญหารุนแรงกับลูกค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาการให้บริการได้ไม่ดีเท่าที่ควรในช่วงวันที่มีลูกค้าจำนวนมากเช่น การประกอบอาหารล่าช้า

เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุประสงค์ที่หาภายในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลายราย

### 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ของทางร้านคือ จัดบรรยากาศร้านให้น่านั่ง เหมาะกับลูกค้าที่มาเป็นกลุ่มเพื่อนั่งพูดคุยกัน และมีการให้บริการระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย

กิจการมีโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ

ระบบการทำงานภายใน มีการจัดแบ่งแผนกตามหน้า และผู้จัดการเป็นผู้ดูแลควบคุมการทำงานของทุกแผนก

มีรูปแบบการบริหารแบบครอบครัว ให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำให้พนักงานเต็มใจทำงานบริการอย่างเต็มที่ มีการชี้แจงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

การจัดคนเข้าทำงาน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากบุคลิกภาพ อธิษาศัยดี และมีใจรักงานให้บริการ

ทักษะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะและความชำนาญในการประกอบอาหารของพ่อครัว รวมถึงทักษะการให้บริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

เจ้าของกิจการไม่ได้กำหนดค่านิยมร่วม ที่ต้องให้ทุกคนปฏิบัติตาม แต่พนักงานทุกคนจะต้องรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในการทำงาน

### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ การคมนาคมสะดวก สถานที่ตั้งอยู่ใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กระบวนการให้บริการแบบลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมให้บริการคือต้องสั่งรายการอาหารที่หน้าเคาเตอร์และหยิบตุ๊กตาไปไว้ประจำโต๊ะทำให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับการบริการด้วย

จุดอ่อนของกิจการคือ ระบบการบริหารจัดการภายในยังไม่ดีเท่าที่ควร และระบบการปกครองแบบครอบครัว บางครั้งทำให้ไม่สามารถตัดสินใจอย่างเด็ดขาดได้

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภค กลุ่มนักศึกษา และกลุ่มคนทำงาน นิยมที่จะมานั่งรับประทานอาหารและเครื่องดื่ม ภายในร้านที่มีระบบอินเทอร์เน็ตให้บริการด้วย เพื่อที่จะนั่งพูดคุยกัน และใช้อินเทอร์เน็ตไปด้วย

อุปสรรคของกิจการคือ ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น และมีร้านอาหารที่เปิดให้บริการรูปแบบใกล้เคียงกับกิจการ และตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสในการเลือกใช้บริการร้านอาหารมากขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



## กรณีศึกษาที่ 9

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้ข้อมูล ประเภทธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาการดำเนินงานประมาณ 5 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) แต่ไม่ได้จัดทำเว็บไซต์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 16 คน แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านคือ กลุ่มลูกค้าขาประจำที่ชื่นชอบศิลปะในสไตล์ของของร้าน และกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าในช่วงเวลาเดียวกันได้ประมาณ 100 คน มีลูกค้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ย 60 คนต่อวัน เวลาเปิดให้บริการคือ 17.00 น. – 01.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักของทางร้านคือเพื่อเพิ่มยอดขาย และสร้างกำไรให้กับกิจการ และมีการกำหนดแผนงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาการทำงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ มีผู้จัดการคอยดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติไปตามแนวทางของแผนที่วางไว้ โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้น และการวางแผนระยะกลาง

##### 1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน มีโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่งาน คือ ผู้จัดการร้าน หัวหน้าแผนกต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นแผนกครัว แผนกให้บริการ แผนกบัญชีการเงิน แผนกทำความสะอาด มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งาน โดยเจ้าของกิจการจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนก โดยมีพนักงานระดับปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ และมีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า มีการสรรหาพนักงานโดยวิธีการตีป้ายประกาศหน้าร้าน และการชักจูงจากพนักงานภายในร้าน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถ้าเป็นพ่อครัวหรือแม่ครัวจะดูจากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความชำนาญรวมถึงความสะอาดของผู้สมัครด้วย ทางร้านจะมีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงาน มอบหมายให้หัวหน้าแผนก และพนักงานรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้อง มีการจ่ายค่าตอบแทนทุก 15 วัน สวัสดิการที่ให้แก่พนักงาน คือ ประกันสังคม อาหารฟรี และเงินพิเศษ

### 1.4 การสั่งการ

เจ้าของกิจการจะสั่งงานผ่านหัวหน้าแผนกทุกแผนกโดยตรง ปล่อยให้พนักงานทำงานตามหน้าที่อย่างอิสระ แต่งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องครบถ้วนและสมบูรณ์ ให้หัวหน้าทำการควบคุมดูแลทีมงานของตนเองให้ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงกำลังการผลิต จำนวนคน และปริมาณงาน มีการประชุมเพื่อสั่งงานก่อนเริ่มงานทุกวัน มีการจูงใจให้พนักงานทำงานของตนเองอย่างเต็มที่

### 1.5 การควบคุม

มีการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วน of พนักงานบริการ โดยมีหัวหน้าแผนกคอยสังเกตการณ์ ว่ามีการให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และให้บริการได้มาตรฐาน รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหารต้องสะอาด สดใหม่ และปลอดภัย โดยหัวหน้าครัวจะมีหน้าที่ในการควบคุม และสุ่มตรวจสอบอาหารก่อน นำไปเสิร์ฟให้ลูกค้า มีการอธิบายเรื่องบทลงโทษขั้นพื้นฐาน โทษขั้นร้ายแรง และโทษของการทุจริต

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยเมนูอาหารส่วนมากจะเป็นอาหารไทย ภาคกลางและเน้นเมนูอาหารที่ใช้ปลาเป็นวัตถุดิบหลักเป็นส่วนใหญ่ เมนูอาหารแนะนำของทางร้านคือ อาหารประเภทปลาหนึ่ง ต้มยำ ยำชนิดต่าง ๆ มีศิลปินร้องเพลงโฟล์คซอง คำเมือง ซึ่งเป็นศิลปินที่มีชื่อเสียงของจังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงการให้บริการที่มีคุณภาพ มีการติดตั้ง UBC และกิจการยังมีสินค้าคือซีดีเพลงที่ศิลปินของทางร้านเป็นผู้ร้องไว้จำหน่ายให้ลูกค้าด้วย

### 2.2 ราคา

เจ้าของเป็นคนกำหนดราคาอาหาร นโยบายการตั้งราคาอาหารคือ ตั้งราคาจากการรับรู้คุณค่าของลูกค้า

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเฉพาะในร้านเท่านั้น

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ทางร้าน ไม่มีการจัดทำ การส่งเสริมการขายใด ๆ

### 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูง

### 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านและเลือกที่นั่งเรียบร้อยแล้ว พนักงานบริการก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำไปรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งต่อไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่สั่งก่อน จะให้พนักงานบริการนำไปเสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการ

จ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปเอาใบรายการอาหารและราคาค่าอาหารที่แผนกการเงินคิด  
คำนวณราคาค่าอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงาน  
บริการต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็น  
ผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้าด้วย

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ทำเลที่ตั้งดี การคมนาคมสะดวก บรรยากาศดี ทางร้านได้ติดตั้งถึงดับเพลิงเพื่อลด  
ความเสียหายในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน

## 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของ  
ที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด ไม่นำวัตถุดิบเก่ามาประกอบอาหาร โดยมีหัวหน้าครัวมีหน้าที่  
ในการจัดซื้อวัตถุดิบ วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่น ผักสด และเนื้อสัตว์ต่าง ๆ จะซื้อจาก  
ห้างสรรพสินค้าแมคโคร และตลาดเมืองใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งค้าส่งที่มีราคาถูกและมีของให้เลือก  
หลากหลาย ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะซื้อจาก  
ห้างสรรพสินค้าแมคโคร ซึ่งการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบไม่ได้ผูกขาดกับผู้ขายประจำ จะดูจาก  
คุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลัก และราคาไม่แพงจนเกินไป ถ้าผู้ขายรายใดที่มีวัตถุดิบที่ดีกว่าและ  
ราคาไม่สูงเกินไป ก็จะไปเลือกซื้อจากผู้ขายรายนั้น ซึ่งการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด และมี  
ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละวันประมาณ 5,000 บาท

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำ  
คู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งจะใช้  
ประสบการณ์ของผู้ประกอบอาหารในการปรุงและใช้ช้อนตักชิมว่ารสชาติที่ปรุงออกมาพอดี  
หรือยัง หัวหน้าครัวมีหน้าที่ดูแลควบคุมคุณภาพระหว่างการประกอบอาหาร เมื่อประกอบอาหาร  
เสร็จก็จะส่งอาหารไปยังผู้นำอาหารก่อนออกจากครัวเพื่อนำไปเสิร์ฟให้ลูกค้าต่อไป โดยผู้นำ  
อาหารจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่ารายการอาหารที่ปรุงเสร็จเป็นของลูกค้าโต๊ะใด

แผนกครัวมีหน้าที่ในการตรวจเช็ควัตถุดิบทุกวันว่ามีเหลือเพียงพอต่อการนำไปประกอบ  
อาหารแต่ละวันหรือไม่

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้านอาหาร) มีมูลค่าประมาณ 1 – 3 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 9 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 4 ล้านบาท ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด ๆ เลย ทางร้านมีการจัดทำงบกระแสเงินสดรับ-จ่าย อย่างง่าย และเจ้าของยื่นเสียภาษีเอง

กิจการไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด และบัตรเครดิต การจัดเก็บข้อมูลด้านการเงิน แคชเชียร์จะเก็บข้อมูลด้านการขาย และจะส่งให้กับเจ้าของร้าน และการบันทึกรายจ่ายก็จะได้รายการมาจากแผนกครัว เจ้าของจะนำข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบกับใบเสร็จที่ละรายการว่ามีการบันทึกรายจ่ายถูกต้องหรือไม่

กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 5,000 บาท การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้ง ณ ปัจจุบันนี้ทางร้านยังไม่ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่อง

กิจการมีแผนระยะยาว ในการจัดหาสถานที่เปิดร้านใหม่ในกรณีหมดสัญญาเช่า

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมามีผลกระทบกับทางกิจการบ้างเล็กน้อย แต่ไม่ถึงกับเป็นปัญหาหลักของทางร้านที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน เพราะทางร้านมีลูกค้าประจำ ผลกระทบจึงไม่รุนแรงเท่าที่ควรและไม่ได้มีผลกระทบต่อยอดขายมาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนผู้คนเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลงไปบ้าง และลูกค้าต่างจังหวัดลดน้อยลงเพราะไม่ค่อยมีคนเดินทางมาท่องเที่ยว รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติก็ลดลงตามไปด้วย

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจไม่มีข้อแตกต่างจากร้านอาหารอื่น ๆ ทั่วไป ทางร้านจะปฏิบัติตามข้อกำหนดตลอดเวลา

ทางร้านมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคมคือ มีการร่วมบริจาคของ เช่นผ้าห่ม เสื้อกันหนาว ให้กับชาวเขาในช่วงฤดูหนาว มีการร่วมมือกับ สถานีวิทยุแห่งประเทศไทยของ จังหวัดเชียงใหม่

กิจการไม่ได้ลงทุนในด้านเทคโนโลยีภายในร้านมากมายนัก มีการติดตั้ง UBC ไว้ คอยบริการลูกค้า สำหรับกลุ่มที่ชอบดูการแข่งขันฟุตบอล

## 2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่เนื่องจากกิจการจะ เน้นคุณภาพของอาหารและรสชาติอาหาร การบริการที่มีคุณภาพ รวมถึงทางร้านมีศิลปิน โฟล์คซองที่มีชื่อเสียงในจังหวัดเชียงใหม่

กิจการมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าคือ กิจการสามารถตั้งราคาอาหารสูงได้เพราะ ลูกค้าส่วนใหญ่ที่มารับประทานอาหารที่ร้านเพราะต้องการที่จะมาฟังศิลปินของทางร้าน ร้องเพลง และทางร้านสามารถให้บริการลูกค้าได้จำนวนจำกัดต่อวัน

กิจการสามารถเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการประกอบอาหารได้หลายราย เพราะฉะนั้นจึงไม่มีปัญหาเกี่ยวกับอำนาจในการต่อรองผู้ขายปัจจัยการผลิต

ถึงแม้ว่าจะมีร้านอาหารจำนวนหลาย ๆ ร้านที่ให้บริการรายการอาหารและเครื่องดื่ม เหมือนกับทางร้าน แต่สิ่งที่ร้านอื่น ๆ มีไม่เหมือนกับทางร้านคือตัวศิลปิน



### 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์ คือผลิตอาหารให้ได้คุณภาพมาตรฐาน เน้นความสะดวกและอร่อย และการให้บริการที่ดี กลยุทธ์ตั้งราคาสูงเพื่อยกระดับภาพลักษณ์ของร้าน และใช้ศิลปินเป็นตัวดึงดูดลูกค้า

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม เป็นโครงสร้างองค์กรแบบกึ่งทางการ แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน มีการกระจายงานได้อย่างทั่วถึง

ระบบการทำงานภายใน ทำงานอย่างมีระบบ มีการอบรมพนักงาน และควบคุมการทำงานรวมถึงการตั้งบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีที่พนักงานทำผิด

มีรูปแบบการบริหารแบบเจ้านายและลูกน้องแต่ไม่ได้เคร่งครัดจนเกินไป ลูกน้องสามารถออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้านายได้

การจัดคนเข้าทำงาน มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า ถ้าเป็นพนักงานให้บริการจะคัดเลือกจาก บุคลิกภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถ้าเป็นพ่อครัวหรือแม่ครัวจะดูจากประสบการณ์ในการทำงานและทักษะความชำนาญในการประกอบอาหาร

ทักษะ ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจประเภทร้านอาหาร และเจ้าของกิจการเคยทำงานด้านการโรงแรม

ค่านิยมของกิจการคือ พนักงานจะต้องให้ความเคารพและให้เกียรติ หัวหน้างานและรุ่นพี่



#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มีศิลปิน โพลีตของคำเมืองที่มีชื่อเสียงของจังหวัดเชียงใหม่ มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการดำเนินงาน สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้นาน ทำเลที่ตั้งกิจการดี การคมนาคมสะดวก บรรยากาศภายในร้านน่านั่ง อาหารรสชาติอร่อย และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี

จุดอ่อนของกิจการคือ สถานที่จอดรถสำหรับลูกค้ามีไม่เพียงพอ ห้องน้ำยังต้องปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคงทางการเมือง และความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจปัจจุบัน รวมไปถึงโรคระบาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง และนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติก็มีจำนวนลดลง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น

## กรณีศึกษาที่ 10

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้จัดการร้านเป็นผู้ให้ข้อมูล จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีหุ้นส่วนทั้งหมด 9 คน ระยะเวลาการดำเนินกิจการประมาณ 16 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด ประมาณ 36 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 29 คน และพนักงานจ้างพิเศษ 7 คน มีลูกค้ามาใช้บริการ โดยเฉลี่ย 150 - 200 คนต่อวัน ทางร้านสามารถรองรับลูกค้าได้ประมาณ 500 คนในช่วงเวลาเดียวกัน กลุ่มลูกค้าหลัก ส่วนใหญ่เป็นพนักงานบริษัทประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ และนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางโดยเครื่องบินอีกประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ เวลาเปิดให้บริการคือ ตั้งแต่ 10.00 น. - 23.00 น.

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

##### 1.1 การวางแผน

มีการวางแผนด้านการจัดการอย่างชัดเจน มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดแผนงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาการทำงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ มีผู้จัดการคอยดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามแนวทางของแผนที่วางไว้ และบันทึกรายงานข้อสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการบริหาร การตัดสินใจ และการวางแผนงานต่อไปในอนาคต รวมถึงหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่วนมากการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้น และการวางแผนระยะกลาง

##### 1.2 การจัดองค์กร

มีการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน มีโครงสร้างองค์กรเป็นทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการร้าน และแผนกต่าง ๆ ซึ่งแผนกต่าง ๆ จะแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนหน้า และส่วนหลัง ส่วนหน้าได้แก่ พนักงานต้อนรับ พนักงานให้บริการ ส่วนหลังได้แก่ แผนกครัว พนักงานบัญชี แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละหน้าที่งาน ผู้จัดการร้านจะคอยกำกับดูแลในแต่ละแผนกอย่าง

ใกล้ชิด มีการประสานงานระหว่างแผนกงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### 1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ล่วงหน้า มีการสรรหาพนักงานโดยวิธีการลงประกาศในหนังสือพิมพ์เชียงใหม่และทำให้พนักงานภายในร้านแนะนำคนรู้จักมาสมัครงาน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานจะคัดเลือกจากวุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ (แข็งแรง และอดทน) ประสบการณ์ทำงาน มีใจรักงานการให้บริการ และทัศนคติที่ดี ทางร้านจะให้พนักงานทดลองงานก่อน 3 เดือน แล้วจึงจะทำสัญญาจ้างงาน มีการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งก่อนเริ่มงานมีการชี้แจง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงบทลงโทษเมื่อทำผิด และมีการอบรมเป็นประจำทุก ๆ 4 เดือน มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือนสำหรับพนักงานประจำ และจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวันสำหรับพนักงานจ้างพิเศษ มีประกันสังคม อาหารฟรี 3 มื้อ และแบบฟอร์มในการทำงาน

### 1.4 การสั่งการ

ผู้จัดการร้านเป็นผู้สั่งงานกับทุกแผนก และจะคอยควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด ให้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการสั่งการจะคำนึงถึงจำนวนลูกค้า และปริมาณงาน มีการประชุมสั้น ๆ ประมาณ 10 – 15 นาที ก่อนเริ่มงานทุกวันเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการเริ่มทำงาน และแบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการลูกค้าให้แก่พนักงานในแต่ละวัน มีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ คือประกาศพนักงานดีเด่นทุก ๆ 3 เดือน และ 1 ปี มีการจ่ายค่าคอมมิชชั่นให้ถ้าสามารถขายเครื่องดื่มประเภทไวน์ได้

### 1.5 การควบคุม

มีการแบ่งการควบคุมใน 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1. ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของอาหาร 3. ควบคุมยอดขายและกำไร การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทางร้านจะมีเครื่องบันทึกเวลาการเข้างานของพนักงาน และผู้จัดการจะคอยสังเกตการณ์การทำงาน และความประพฤติของพนักงานแต่ละคน ทางร้านจะมี Check list ใช้สำหรับประเมินพนักงานแต่ละคน วิธีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจะดูจากความตรงต่อเวลาในการมาทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ จำนวนวันหยุด วันลาที่ใช้ไป การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของอาหาร เป็นหน้าที่ของหัวหน้าแผนกครัว

จะต้องทำการตรวจสอบคุณภาพเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การเก็บรักษาวัตถุดิบ ขั้นตอนการประกอบอาหาร และอาหารที่ผลิตเสร็จแล้ว จะต้องได้คุณภาพ และมาตรฐาน รวมไปถึงรสชาติจะต้องไม่ผิดเพี้ยน การควบคุมยอดขายและกำไร ผู้จัดการร้านและฝ่ายตลาดจะทำงานร่วมกันต้องพยายามรักษายอดขายให้ได้มากกว่า 1 ล้านบาทต่อเดือน เพราะในแต่ละเดือนมีค่าใช้จ่ายประมาณ 1 ล้านบาท

## 2. ด้านการตลาด

### 2.1 สินค้าและบริการ

กิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม รายการอาหารที่ให้บริการส่วนใหญ่เป็นอาหารไทยภาคกลาง และภาคเหนือ รายการอาหารแนะนำคือ แกงคั่วหอยขม ออเดิร์ฟเมือง ปลาช่อนสมุนไพร ยำผักบุ้งกรอบ ไก่เมืองต้ม โดยทางร้านจะมีการพัฒนา และเพิ่มรายการอาหารใหม่ทุก ๆ 6 เดือน

### 2.2 ราคา

ราคาอาหารโดยประมาณ 90 – 300 บาทต่อจาน คณะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดราคาอาหาร โดยคิดคำนวณจากต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่

### 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางร้านมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้านเท่านั้น

### 2.4 การส่งเสริมการขาย

ให้ส่วนลดกับลูกค้าขององค์กรที่ได้มีการทำสัญญากันไว้เท่านั้น

### 2.5 บุคลากร

บุคลากรมีความชำนาญในการให้บริการ เพราะมีการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานต่ำ ดังนั้นพนักงานจึงมีประสบการณ์ในการทำงาน มีการจัดอบรมพนักงานทุก ๆ 4 เดือน พนักงานให้บริการจะแต่งกายด้วยแบบฟอร์มของทางร้านที่จัดให้ทั้งหญิงและชาย

## 2.6 กระบวนการให้บริการ

เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน พนักงานบริการจะสอบถามจำนวนที่นั่งที่ต้องการ แล้วพนักงานบริการก็จะพาไปเลือกโต๊ะที่เหมาะสมกับจำนวนลูกค้าและความต้องการ หลังจากนั้นพนักงานบริการก็จะนำเมนูอาหารมาให้ลูกค้าเลือก เมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จแล้วพนักงานก็จะนำใบรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งไปให้แผนกครัว เมื่อแผนกครัวประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารมาให้ฝ่ายนำจ่ายอาหาร (Checker) ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของอาหารและโต๊ะที่สั่งก่อนจะให้พนักงานบริการนำไป เสิร์ฟให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้ารับประทานอาหารเสร็จและต้องการจ่ายเงินพนักงานบริการต้องไปรับใบรายการอาหารและราคาค่าอาหารที่แผนกการเงินคิดคำนวณราคาค่าอาหารไว้แล้วมาให้ลูกค้าดู พร้อมกับรับเงินจากลูกค้า หลังจากนั้นพนักงานบริการต้องนำเงินไปให้กับฝ่ายการเงินถ้าจะต้องทอนเงินให้กับลูกค้า พนักงานเสิร์ฟจะเป็นผู้นำเงินทอนมาให้กับลูกค้า

## 2.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

บรรยากาศภายในร้านร่มรื่น มีสถานที่จอดรถเพียงพอ มีห้องแอร์ให้บริการ

## 3. ด้านการผลิต

กิจการมีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยจะเลือกของที่มีคุณภาพดี ใหม่และสด สะอาด ไม่นำวัตถุดิบเก่ามาประกอบอาหาร โดยมีหัวหน้าก๊อ๊กมีหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ วัตถุดิบที่เน่าเสียง่าย เช่น ผักสด และเนื้อสัตว์ต่าง ๆ จะซื้อจากห้างสรรพสินค้าแมคโคร และตลาดเมืองใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งค้าส่งที่มีราคาถูกและมีของให้เลือกหลากหลาย หัวหน้าก๊อ๊กจะทำการจัดซื้อทุกวัน ซึ่งการจัดซื้อแต่ละครั้งจะจ่ายเงินสด และมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละวันประมาณ 3,000 – 4,000 บาท ส่วนเครื่องปรุง เช่น น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาล ซอสปรุงรสต่าง ๆ จะทำการจ้างบริษัทภายนอกให้ทำการจัดซื้อและนำมาส่งให้กับทางร้าน เครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ได้รับเครดิตจากบริษัทเชียงใหม่ ซีดีซีพพลายเป็นระยะเวลา 30 วัน

มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนนำไปประกอบอาหาร กิจการไม่ได้จัดทำคู่มือในการปรุงอาหารแต่ละรายการขึ้นมา เพราะฉะนั้นในการประกอบอาหารแต่ละครั้งจะใช้ประสบการณ์ของแม่ครัวในการปรุงและใช้ช้อนตักชิมว่ารสชาติที่ปรุงออกมาพอดีหรือยัง การแบ่งงานในครัวจะแบ่งเป็นแผนกทอด แผนกยำ แผนกผัด เป็นต้น ซึ่งจะมีหัวหน้าก๊อ๊กคอย

ดูแลควบคุมคุณภาพอยู่ด้วย เมื่อประกอบอาหารเสร็จก็จะส่งอาหารไปยังผู้นำอาหารก่อนออกจากครัวเพื่อนำไปเสิร์ฟให้ลูกค้าต่อไป โดยผู้นำอาหารจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่ารายการอาหารที่ปรุงเสร็จเป็นของลูกค้าโต๊ะใด

#### 4. ด้านการเงิน

ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (ไม่รวมที่ดินเนื่องจากเช่าพื้นที่ในการทำร้านอาหาร) มีมูลค่าประมาณ 10 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 15 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 4 ล้านบาท แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากหุ้นส่วน 9 คน ทางร้านไม่ได้มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือ หน่วยงานใด ๆ เลย ทางร้านมีการจัดทำงบกระแสเงินสดรับ-จ่าย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม โดยจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาจัดการเกี่ยวกับข้อมูลทางบัญชีและการชำระภาษี

กิจการไม่มีลูกหนี้ ค่าอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดรับชำระเป็นเงินสด และบัตรเครดิต การจัดเก็บข้อมูลด้านการเงิน แคชเชียร์จะเก็บข้อมูลด้านการขาย และจะส่งให้กับผู้จัดการร้าน และการบันทึกรายจ่ายก็จะได้รายการมาจากแผนกครัว และผู้จัดการร้าน แล้วจะส่งข้อมูลให้กับผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบกับใบเสร็จที่ละรายการ โดยให้พนักงานอีกทีมหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูล ถ้าพบว่ามีกรบันทึกการรับ-จ่ายผิด หรือคิดค่าอาหารผิดก็จะมีการลงโทษพนักงานเก็บเงินตามกฎที่ตั้งไว้ และจะนำข้อมูลที่ถูกต้องแล้วบันทึกลงคอมพิวเตอร์

กิจการมีการสำรองเงินสดเพื่อใช้จ่ายในแต่ละวันประมาณ 10,000 โดยมอบหมายให้ผู้จัดการเป็นผู้ดูแล การจัดซื้อเครื่องดื่มแอลกอฮอล์สามารถขอเครดิตได้ 30 วัน การจัดซื้อวัตถุดิบชำระเป็นเงินสดทุกครั้งและมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบวันละ 4,000 – 5,000 บาท ปัจจุบันนี้ทางร้านยังไม่ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่องการจัดแบ่งกำไรจะแบ่งเงินส่วนหนึ่งเก็บไว้เป็นเงินค่าใช้จ่ายหมุนเวียน เงินทุนสำรองก่อนการจัดแบ่งกำไร



## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย และความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมามีผลกระทบกับทางกิจการมาก ในช่วงที่มีการขัดแย้งด้านการเมืองและการปิดสนามบินทำให้ลูกค้าลดลงจำนวนมากทำให้เกิดผลกระทบต่อยอดขายค่อนข้างมาก

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนผู้คนเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงินทำให้ลูกค้าของทางร้านมีจำนวนลดลง

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการเพราะกิจการไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน และกิจการไม่ได้ประสบกับปัญหาสภาพคล่อง อัตราภาษีก็ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับกิจการ เพราะกิจการได้จ้างบริษัทบัญชีเข้ามาช่วยดูแลเรื่องการจัดทำงบการเงิน และรายการภาษีต่าง ๆ

ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจมีผลกระทบต่อทางร้านบ้างเช่นป้ายโฆษณา เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ช่วงเวลาในการจำหน่ายแอลกอฮอล์

กิจการไม่ได้ลงทุนในด้านเทคโนโลยีภายในร้านมากมายนัก จะมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องการเก็บข้อมูลทางสถิติบ้าง เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่าย และการเก็บสต็อกสินค้าเท่านั้น

### 2. การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ

กิจการได้รับผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่บ้างเล็กน้อย เนื่องจากธุรกิจให้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีจำนวนมาก เพราะใช้เงินลงทุนเริ่มแรกไม่สูงมากนัก ผู้บริโภคจึงมีโอกาสในการเลือกใช้บริการร้านอาหาร

เนื่องจากวัตถุดิบในการประกอบอาหารของทางร้านเป็นวัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่มีปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้หลายราย ทางร้านสามารถขอเครดิตในการชำระเงินกับผู้ขายปัจจัยการผลิตได้นาน 30 วัน



### 3. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

กลยุทธ์พยายามผลิตอาหารให้ได้คุณภาพมาตรฐานทุกงาน เน้นความสะอาด และ เน้นการให้บริการที่ดี ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดและกลับมาใช้บริการที่ร้านบ่อย ๆ

โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม แบ่งหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน มีการจัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน มีการกระจายงาน ได้อย่างทั่วถึง

ระบบการทำงานภายใน ทำงานอย่างมีระบบ มีการอบรมพนักงาน และควบคุมการ ทำงานรวมถึงการตั้งบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีที่พนักงานทำผิด

มีรูปแบบการบริหารภายใต้โครงสร้างองค์กรเป็นทางการ มีการสั่งงานจากบนลงล่าง คือผู้บริหารระดับสูงสั่งงานผ่านผู้จัดการร้านและให้ผู้จัดการร้านสั่งงานหัวหน้าแผนกทุก แผนก

การจัดคนเข้าทำงาน มีการวางแผนการจัดการและคาดการณ์จำนวนพนักงานไว้ ล่วงหน้า และมีการให้พนักงานทดลองงานก่อน 3 เดือน ก่อนทำสัญญาจ้างงาน

พนักงานประกอบอาหารมีทักษะและความชำนาญสูง รวมไปถึงพนักงานที่ ให้บริการลูกค้า มีทักษะในการทำงานดีเหมาะสมกับงานบริการลูกค้า

ค่านิยมของกิจการคือ พนักงานทุกคนจะต้องรู้จักคำว่า 3A คือ 1. Attitude พนักงาน ทุกคนจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ตนเองทำ 2. Active พนักงานทุกคนจะต้องมีความ คล่องแคล่ว ว่องไว ในการปฏิบัติงาน 3. Action พนักงานทุกคนจะต้องมีความประพฤติ และ การปฏิบัติงานที่ดี

#### 4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ เป็นร้านอาหารที่มีชื่อเสียง เปิดให้ดำเนินการมานาน 16 ปี มีสถานที่จอดรถเพียงพอ การคมนาคมสะดวก สถานที่ตั้งของร้านตั้งอยู่ใกล้กับกลุ่มลูกค้าหลัก ผู้ประกอบอาหารมีทักษะและความชำนาญสูง

จุดอ่อนของกิจการคือ ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเดือนค่อนข้างสูง

โอกาสของกิจการคือ ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน

อุปสรรคของกิจการคือ การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคงทางการเมือง และความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจปัจจุบัน รวมไปถึงโรคระบาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง และนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติก็มีจำนวนลดลง รวมไปถึงต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น

ตารางที่ 4.91 สรุปภาพรวมข้อมูลทั่วไปของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ข้อมูลทั่วไปของกิจการ						กลุ่มลูกค้าหลัก
	ประเภทธุรกิจ	ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	การมีตราสัญลักษณ์	การมีสาขา	การมีเว็บไซต์	จำนวนพนักงานทั้งหมด	
1	กิจการเจ้าของคนเดียว	6 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	12 คน	นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ
2	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	13 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	30 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
3	กิจการเจ้าของคนเดียว	20 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	8 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
4	กิจการเจ้าของคนเดียว	10 ปี	มี	มี	ไม่มี	5 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
5	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	28 ปี	มี	มี	มี	30 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
6	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	20 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	16 คน	นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ
7	กิจการเจ้าของคนเดียว	9 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	11 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
8	กิจการเจ้าของคนเดียว	12 ปี	มี	มี	ไม่มี	14 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
9	กิจการเจ้าของคนเดียว	5 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	16 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่
10	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	16 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	36 คน	ประชาชนที่พักอาศัยในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.92 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการจัดการของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการจัดการ				
	การวางแผน	การจัดองค์กร	การจัดคนเข้าทำงาน	การสั่งการ	การควบคุม
1	- มีการวางแผน อย่างเป็นทางการ	- มีการแบ่งหน้าที่งานตาม แผนก - มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ เชียงใหม่นิวส์และการชักจูง จากพนักงานภายในร้าน	- ผู้จัดการสั่งงาน โดยตรงกับทุกแผนก	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและ มาตรฐานของอาหาร - ควบคุมยอดขายและกำไร
2	- มีการวางแผน อย่างเป็นทางการ	- มีการแบ่งหน้าที่งานตาม แผนก - มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ลงประกาศในนิตยสารและ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นและการ ชักจูงจากพนักงานภายใน ร้าน	- ผู้บริหารสั่งงานผ่าน ผู้จัดการและให้ ผู้จัดการร้านสั่งงานกับ ทุกแผนก	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ของอาหาร
3	- ไม่มีการวางแผน อย่างชัดเจน	- ไม่มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ดัดป้ายประกาศรับสมัคร งานหน้าร้านและการชักจูง จากพนักงานภายในร้าน	- เจ้าของกิจการสั่งงาน พนักงานโดยตรง	- ไม่มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ คอยสังเกตการณ์และ ควบคุมดูแลทั้งหมด
4	- ไม่มีการวางแผน อย่างชัดเจน	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่ - ไม่มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- พนักงานภายในร้านชักจูง ญาติพี่น้องมาสมัครงาน	- เจ้าของกิจการสั่งงาน พนักงานโดยตรง	- ไม่มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ คอยสังเกตการณ์และ ควบคุมดูแลทั้งหมด
5	- ไม่มีการวางแผน งาน	- มีการแบ่งงานตามแผนก - ไม่มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- พนักงานภายในร้านชักจูง ญาติพี่น้องมาสมัครงาน	- ผู้จัดการร้านเป็นผู้สั่ง การพนักงาน โดยตรง	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและ มาตรฐานของอาหาร - ควบคุมยอดขายและกำไร
6	- ไม่มีการวางแผน อย่างชัดเจน	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่ - ไม่มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- พนักงานภายในร้านชักจูง ญาติพี่น้องมาสมัครงาน	- ผู้จัดการร้านเป็นผู้สั่ง การพนักงาน โดยตรง	- ไม่มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนผู้จัดการร้านจะเป็นผู้คอย สังเกตการณ์และควบคุมดูแล ทั้งหมด
7	- มีการวางแผน อย่างเป็นทางการ	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่ - ไม่มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ดัดป้ายประกาศรับสมัคร งานภายในสถานศึกษาและ การชักจูงจากพนักงานภายใน ร้าน	- เจ้าของกิจการสั่งงาน พนักงานโดยตรง	- ไม่มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ คอยสังเกตการณ์และ ควบคุมดูแลทั้งหมด
8	- มีการวางแผน อย่างเป็นทางการ	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่ - ไม่มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ดัดป้ายประกาศหน้า เคาน์เตอร์ชำระเงิน	- เจ้าของกิจการสั่งงาน พนักงานโดยตรง	- ไม่มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ คอยสังเกตการณ์และ ควบคุมดูแลทั้งหมด
9	- มีการวางแผน อย่างเป็นทางการ	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่ - มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ดัดป้ายประกาศรับสมัคร งานหน้าร้านและการชักจูง จากพนักงานภายในร้าน	- เจ้าของกิจการจะ สั่งงานผ่านหัวหน้า แผนก	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและ มาตรฐานของอาหาร - ควบคุมยอดขายและกำไร
10	- มีการวางแผน อย่างเป็นทางการ	- มีการแบ่งหน้าที่งานตาม หน้าที่ - มีการจัดทำค้ำบรรยช ลักษณะงาน	- ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ เชียงใหม่นิวส์และการชักจูง จากพนักงานภายในร้าน	- ผู้จัดการร้านเป็นผู้สั่ง การทุกแผนก	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและ มาตรฐานของอาหาร - ควบคุมยอดขายและกำไร

ตารางที่ 4.93 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการตลาดของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการตลาด			
	สินค้าหรือบริการหลัก	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
1	- อาหารตะวันตก	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านและรับจัดทำข้าวกล่อง	- ส่วนลด 5 % จากการชำระด้วยบัตรเครดิต - โฆษณาผ่านทางนิตยสาร
2	- อาหารไทยภาคกลาง	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านเท่านั้น	- มีบัตรส่วนลดให้กับลูกค้าประจำ - มีส่วนลดวันเกิด - โฆษณาผ่านสื่อ ๑
3	- อาหารไทยภาคกลางและภาคใต้	- ดูจากสภาพการแข่งขัน (พิจารณาราคาคู่แข่ง)	- ให้บริการภายในร้านและรับจัดเลี้ยงภายในสถานที่ด้วย	- ให้ส่วนลดลูกค้าประจำ 10 % - โฆษณาในหนังสือประเภทฟรีก็อปปี
4	- อาหารจานเดียวและของทานเล่น	- ดูจากสภาพการแข่งขัน (พิจารณาราคาคู่แข่ง)	- ให้บริการภายในร้านและรับจัดเลี้ยงทั้งภายในและภายนอกสถานที่	- ไม่ได้จัดทำรายการส่งเสริมการขายใด ๆ
5	- อาหารไทยและอาหารต่างประเทศ	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านและรับจัดเลี้ยงภายในสถานที่ด้วย	- ส่วนลด 7 % ให้กับลูกค้าในโครงการผู้เกษียณอายุ
6	- อาหารไทยโบราณภาคกลาง	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านเท่านั้น	- ส่วนลดลูกค้าที่ชำระด้วยบัตรเครดิตจากธนาคารที่ร่วมรายการกับทางร้าน
7	- อาหารจานเดียวและของทานเล่น	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านเท่านั้น	- ไม่ได้จัดทำรายการส่งเสริมการขายใด ๆ
8	- อาหารจานเดียวและของทานเล่น	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านเท่านั้น	- มีการร่วมมือกับนิตยสารต่าง ๆ ที่ขอเข้ามาสัมภาษณ์และนำข้อมูลไปลงในนิตยสารต่าง ๆ
9	- อาหารไทยภาคกลาง	- ตั้งราคาตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า	- ให้บริการภายในร้านเท่านั้น	- ไม่ได้จัดทำรายการส่งเสริมการขายใด ๆ
10	- อาหารไทยภาคกลางและภาคเหนือ	- ตั้งจากราคาทุน	- ให้บริการภายในร้านเท่านั้น	- ให้ส่วนลดกับลูกค้าองค์กรที่ได้มีการทำสัญญากันไว้เท่านั้น

ตารางที่ 4.93 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการตลาดของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการตลาด		
	บุคลากร	กระบวนการให้บริการ	สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
1	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ - มีชุดฟอร์มการปฏิบัติงาน	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- บ้าน 2 ชั้น สไตล์โมเดิร์น ตกแต่งแบบเรียบหรู - ตั้งอยู่ย่านการค้า เขตนิมมานเหมินท์ - มีพื้นที่จอดรถยนต์ประมาณ 10 คัน
2	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ - มีชุดฟอร์มการปฏิบัติงาน	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- เรือนไม้สัก ตกแต่งสไตล์ล้านนาผสมคันทรี่ - บรรยากาศร่มรื่น - มีนักดนตรี เล่นแนวเพลงคำเมือง เพลงเก่า และเพลงคันทรี่
3	- อัตราการลาออกของพนักงานสูง - พนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวต่างด้าว	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- ตั้งอยู่ริมแม่น้ำปิง - ตกแต่งร้านสไตล์คันทรี่
4	- พนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวเขา	การต้อนรับลูกค้า – ลูกค้าทำเครื่องหมายเพื่อเลือกรายการอาหารที่ต้องการในใบรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- ร้านอาหารเป็นสถาปัตยกรรมทรงไทย ลือแบบประยุกต์ มีการตกแต่งสไตล์ล้านนา - การคมนาคมสะดวก
5	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- ตั้งอยู่บริเวณหน้ามหาวิทยาลัย - การคมนาคมสะดวก - มีพื้นที่สำหรับจอดรถยนต์
6	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- ตั้งอยู่ย่านการค้า เขตนิมมานเหมินท์ - การคมนาคมสะดวก
7	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- สถานที่ตั้งใกล้สถานศึกษาและสถานที่ทำงานหลายแห่ง - การคมนาคมสะดวก - จัดพื้นที่ให้บริการลูกค้าภายในสวน
8	- บุคลากรให้บริการส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างพิเศษ	ลูกค้าสั่งอาหารและเครื่องดื่มที่เคาน์เตอร์ – ลูกค้าหยิบตุ๊กตา 1 ตัวและเดินไปเลือกที่นั่ง – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – ลูกค้าเดินไปชำระเงินที่เคาน์เตอร์ พร้อมทั้งแสดงตุ๊กตาที่หยิบไปเป็นสัญลักษณ์	- สถานที่ตั้งใกล้สถานศึกษาและสถานที่ทำงานหลายแห่ง - การคมนาคมสะดวก - มีการตกแต่งร้านด้วยของเล่นสมัยโบราณ
9	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- การคมนาคมสะดวก - บรรยากาศภายในร้านดี
10	- มีความชำนาญในการให้บริการ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ - มีชุดฟอร์มการปฏิบัติงาน	การต้อนรับลูกค้า – รับคำสั่งรายการอาหาร – เสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า – เก็บเงิน	- มีสถานที่จอดรถเพียงพอ - มีห้องปรับอากาศให้บริการ - บรรยากาศภายในร้านร่มรื่น

ตารางที่ 4.94 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการผลิตของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการผลิต			
	ลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน	การมีการกำหนด ข้อตกลงในการ ซื้อวัตถุดิบ	เกณฑ์การคัดเลือก ผู้ขายวัตถุดิบ	วิธีการขนส่งวัตถุดิบ
1	80 -100 คน	มี	- แหล่งที่มาของวัตถุดิบ - คุณภาพของวัตถุดิบ - ระยะเวลาในการได้ เครดิต	- ผู้ขายนำมาส่ง
2	80 – 120 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
3	50 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
4	200 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
5	250 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
6	50 – 60 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
7	100 – 120 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
8	100 – 150 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
9	60 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ไปรับวัตถุดิบเอง
10	150 -200 คน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง



ตารางที่ 4.94 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการผลิตของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการผลิต			
	การมี การตรวจสอบ คุณภาพของวัตถุดิบ	การมีการตรวจสอบ คุณภาพของอาหาร ที่ผลิตเสร็จ	การตรวจนับ วัตถุดิบคงเหลือ	การมีการจัดทำคู่มือ ในการประกอบอาหาร
1	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มี
2	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
3	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
4	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
5	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
6	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
7	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
8	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
9	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี
10	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	ไม่มี

ตารางที่ 4.95 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการเงินของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการเงิน				
	ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)	ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	แหล่งที่มาของเงินทุน	การมีภาระหนี้สินปัจจุบัน
1	1 - 3 ล้านบาท	1.8 - 2 ล้านบาท	7 - 8 แสนบาท	หุ้นส่วน (จำนวน 2 คน)	ไม่มี
2	1 - 3 ล้านบาท	1.5 - 2 ล้านบาท	3 - 6 แสนบาท	หุ้นส่วน (จำนวน 2 คน)	ไม่มี
3	1 ล้านบาท	9 แสนบาท	3 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
4	มากกว่า 10 ล้านบาท	1.2 - 1.5 ล้านบาท	6 แสนบาท	เจ้าของกิจการ 70% กู้จากธนาคารพาณิชย์ 30%	มี
5	10 ล้านบาท	3 ล้านบาท	9 แสนบาท	หุ้นส่วน	ไม่มี
6	มากกว่า 10 ล้านบาท	2.5 ล้านบาท	9 แสนบาท	หุ้นส่วน	ไม่มี
7	5 แสน - 1 ล้านบาท	1.2 ล้านบาท	4 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
8	1 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	6 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
9	1 - 3 ล้านบาท	9 แสนบาท	4 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
10	10 ล้านบาท	15 ล้านบาท	4 ล้านบาท	หุ้นส่วน (จำนวน 9 คน)	ไม่มี

ตารางที่ 4.95 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการเงินของกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการเงิน				การมี การจ้าง บริษัทบัญชี ภายนอก
	การจัดทำงบการเงิน	จำนวนเงินสด สำรองต่อวัน	วิธีการชำระค่า วัตถุดิบ	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ วัตถุดิบในแต่ละครั้ง	
1	- งบกระแสเงินสด	10,000 บาท	- ได้รับเครดิต 30 วัน	5,000 บาท	มี
2	- งบกระแสเงินสด - งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบกำไรสะสม	25,000 – 35,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด - ได้รับเครดิต 7 วัน	5,000 – 7,000 บาท	มี
3	- งบกระแสเงินสด	6,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	3,000 – 4,000 บาท	ไม่มี
4	ไม่มีการจัดทำ การเงินใดๆ จะตรวจ นับยอดขาย 2 – 3 วัน ครั้งเท่านั้น	10,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	5,000 – 6,000 บาท	ไม่มี
5	- งบกระแสเงินสด - งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบกำไรสะสม	10,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	10,000 – 15,000 บาท	มี
6	- งบกระแสเงินสด - งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบกำไรสะสม	10,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	4,000 – 5,000 บาท	ไม่มี
7	- งบกระแสเงินสด	10,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	4,000 บาท	ไม่มี
8	- งบกระแสเงินสด	4,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	6,000 บาท	ไม่มี
9	- งบกระแสเงินสด	5,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	5,000 บาท	ไม่มี
10	- งบกระแสเงินสด - งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบกำไรสะสม	10,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด - ได้รับเครดิต 30 วัน	3,000 – 4,000 บาท	มี

ตารางที่ 4.96 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ  
จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ			
	การเมืองและกฎหมาย	เศรษฐกิจ	สังคมและวัฒนธรรม	เทคโนโลยี
1	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
2	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
3	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
4	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
5	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
6	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
7	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
8	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
9	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
10	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ

ตารางที่ 4.97 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ ที่มีผลกระทบต่อกิจการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ				
	ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน	อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	อำนาจการต่อรองของผู้ขาย
1	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
2	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
3	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
4	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
5	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
6	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
7	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
8	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
9	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
10	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า

ตารางที่ 4.98 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี		
	กลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร	ระบบการทำงาน
1	- มาตรฐานของอาหาร - มีการให้บริการที่ดี	- โครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - มีการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ - มีการควบคุมและกำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
2	- มาตรฐานของอาหาร - มีการให้บริการที่ดี	- โครงสร้างองค์กรเป็นทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - มีการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ - มีการควบคุมและกำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
3	- ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้าน และไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
4	- ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้าน และไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
5	- มีรายการอาหารหลากหลายให้เลือก ได้เลือก ทั้งรายการอาหารหลัก เบเกอรี่ และเครื่องดื่ม	- โครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - ผู้จัดการร้านเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้าน และไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
6	- มาตรฐานของอาหาร - มีการให้บริการที่ดี	- โครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - ผู้จัดการร้านเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้าน และไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
7	- จัดสถานที่รับประทานอาหารภายใน สวน - คัดเลือกพนักงานให้บริการ หน้าตา และบุคลิกดี	- โครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้าน และไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
8	- ตกแต่งร้านให้ดึงดูดลูกค้าเป้าหมาย - มีบริการระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย	- โครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้าน และไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
9	- มาตรฐานของอาหาร - มีการบริการที่ดี - ตั้งราคาสูง - ใช้ศิลปินเป็นตัวดึงดูดลูกค้า	- โครงสร้างองค์กรกึ่งทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - มีการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ - มีการควบคุมและกำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
10	- มาตรฐานของอาหาร - มีการบริการที่ดี	- โครงสร้างองค์กรเป็นทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - มีการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ - มีการควบคุมและกำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.98 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี			
	รูปแบบการบริหาร	การจัดคนเข้าทำงาน	ทักษะ	ค่านิยมร่วม
1	- เจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคร่งครัดมากเกินไป	- บุคลิกภาพ - ประสบการณ์ - ทักษะ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ	- มีทัศนคติและใจรักในงานที่ทำ
2	- เจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคร่งครัดมากเกินไป	- บุคลิกภาพ - มนุษย์สัมพันธ์ - ประสบการณ์	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - เจ้าของกิจการมีทักษะในการ บริหารจัดการธุรกิจประเภท ร้านอาหาร	- เคารพและให้เกียรติ หัวหน้างานและรุ่นพี่
3	- บริหารงานแบบ ครอบครัว	- ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เจ้าของกิจการจะพิจารณา จากการมีอรรถาศัยดีและ สื่อสารรู้เรื่อง	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการยัง ต้องพัฒนา	- ตั้งใจทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ให้ดีที่สุดและมีส่วนร่วมกับ สังคม
4	- บริหารงานแบบ ครอบครัว	- ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เจ้าของกิจการจะพิจารณา จากการมีอรรถาศัยดีและ ความซื่อสัตย์	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการยัง ต้องพัฒนา	- ตั้งใจทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ให้ดีที่สุดและมีส่วนร่วมกับ สังคม
5	- เจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคร่งครัดมากเกินไป	- บุคลิกภาพ - ประสบการณ์ - ทักษะ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการดี	- ปลูกฝังให้พนักงานเข้าร่วม กิจกรรมกับสังคม
6	- เจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคร่งครัดมากเกินไป	- บุคลิกภาพ - ชัย - ทักษะ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการดี	- ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดให้ คิดว่าเราทุกคนเป็นเจ้าของ กิจการร่วมกัน
7	- พี่ดูแลน้อง	- บุคลิกภาพ - มีใจรักในงานให้บริการ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการดี	- พนักงานต้องรู้หน้าที่และความ รับผิดชอบของตน
8	- บริหารงานแบบ ครอบครัว	- บุคลิกภาพ - อรรถาศัยดี - มีใจรักในงานให้บริการ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการดี	- พนักงานต้องรู้หน้าที่และความ รับผิดชอบของตน
9	- เจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคร่งครัดมากเกินไป	- บุคลิกภาพ - มนุษย์สัมพันธ์ดี - ประสบการณ์และความ ชำนาญ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการดี	- เคารพและให้เกียรติ หัวหน้างานและรุ่นพี่
10	- มีการสั่งการอย่างเป็น ระบบจากผู้บริหาร ระดับสูงสุด ผู้ได้บังคับบัญชา	- วุฒิการศึกษา - บุคลิกภาพ - ทักษะ - มีใจรักในงานให้บริการ	- ผู้ประกอบอาหารมีทักษะ และความชำนาญ - ทักษะของพนักงานบริการดี	- หลัก 3A คือ Attitude ทัศนคติ Active คล่องแคล่ว ว่องไว Action ประพฤติและปฏิบัติงาน ที่ดี



ตารางที่ 4.99 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1	- มาตรฐานในการให้บริการสูง - คุณภาพของวัตถุดิบสูง	- การเช่าที่ดินเปิดร้านทำให้ไม่สามารถลงทุนกับสถานที่ได้มากนัก	- ร้านอาหารประเภทเดียวกับกิจการยังมีจำนวนน้อย	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน
2	- รสชาติอาหาร - บรรยากาศภายในร้านดี - คนตรีไพเราะ	- พื้นที่ให้บริการมีน้อย	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
3	- รสชาติอาหาร - บรรยากาศภายในร้านดี	- ไม่มีสถานที่จอดรถยนต์ - อัตราการลาออกของพนักงานสูง	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
4	- ร้านมีชื่อเสียงยาวนาน - อาคารที่ให้บริการสร้างแบบสถาปัตยกรรมทรงไทยลือประยุคต์ - รสชาติอาหาร	- ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี - ข้อจำกัดของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
5	- ความหลากหลายของรายการอาหารและเครื่องดื่ม - ราคาไม่แพงแต่คุณภาพดี - โกดังสถาบันการศึกษาและสถานที่ทำงาน	- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ดีเท่าที่ควร	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
6	- รายการอาหารไทยโบราณที่หารับประทานได้ยาก - ทำเลที่ตั้งดี	- ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี - สถานที่จอดรถยนต์ไม่เพียงพอ	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
7	- บรรยากาศการรับประทานอาหารกลางวันภายในสวน - โกดังสถาบันการศึกษาและสถานที่ทำงาน	- ไม่มีสถานที่จอดรถยนต์	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
8	- ลูกค้ามีส่วนร่วมกับกิจกรรมในกระบวนการให้บริการ - โกดังสถาบันการศึกษาและสถานที่ทำงาน	- ระบบบริหารจัดการภายในร้านยังไม่ดีเท่าที่ควร	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
9	- มีศิลปินโพล้ดชองค่านเมืองที่มีชื่อเสียงของจังหวัดเชียงใหม่ - มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ - มีระบบบริหารจัดการที่ดี	- สถานที่จอดรถยนต์ไม่เพียงพอ - ห้องน้ำยังไม่ได้มาตรฐาน	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน - โรคระบาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
10	- ร้านมีชื่อเสียงยาวนาน - ผู้ประกอบการมีทักษะและความชำนาญสูง - มีสถานที่จอดรถยนต์เพียงพอ	- ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน - โรคระบาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น