

แผนธุรกิจของร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลาง



## แผนธุรกิจของร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลาง



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
พ.ศ.2553



© 2554

เอกรัตน์ ศิริโสภณพันธุ์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เรื่อง ร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลาง

ผู้วิจัย เอกรัตน์ สิริโสภณพันธุ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศรีฉยพงศ์ เทียงธรรม)

ผู้เชี่ยวชาญ

(พ.ต.นพ. ดร.วีระวุฒิ วิจารณ์ทุกษะ)

(ดร.สุภารัตน์ ดิษยวรรณะ จันทรวินนากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 11 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2553

## บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาค้นคว้าและกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มผลประกอบการของร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo Pub & Restaurant ซึ่งประกอบธุรกิจประเภทให้บริการร้านอาหารกึ่งผับ เป็นธุรกิจส่วนตัวขนาดเล็ก

วัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนธุรกิจของร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo Pub & Restaurant โดยมีแนวทางการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลแบบทฤษฎีจากเอกสารต่างๆ ของบริษัท หนังสือ ตำรา และเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพธุรกิจโดยรวมและคู่แข่งในอุตสาหกรรมและข้อมูลแบบปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้าน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ Five Forces Model, SWOT Analysis และ TOWS Matrix

จากการศึกษาพบว่าปัญหาที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของร้านมาจากการเข้ามาเพิ่มมากขึ้นของจำนวนคู่แข่ง ทำให้ทางร้านต้องเร่งหาแนวทางในการปรับใช้กลยุทธ์โดยได้แนวทางการแก้ไขปัญหามา 3 กลยุทธ์ ดังนั้นผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกจากการให้คะแนนความเป็นไปได้ 4 ด้านคือ ค่าใช้จ่ายทางการเงิน โอกาสในการเพิ่มผลประกอบการ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โอกาสความเป็นไปได้ของสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งผลการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกให้กับองค์กรคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) ทำให้ร้านสามารถขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้ เพิ่มยอดขายและกำไร

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความมุ่งมั่น ความตั้งใจ  
อดทนและด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ได้ให้คำแนะนำและสนับสนุน  
เป็นอย่างดี ตลอดจนความช่วยเหลือและขวัญกำลังใจจากเพื่อนนักศึกษา MBA – SMEs รุ่นที่ 5 ซึ่ง  
เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ศึกษา สามารถทำการศึกษาเฉพาะบุคคลนี้ได้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์

ขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา ถึงแม้ว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากมาย แต่ท่านก็  
ได้สละเวลาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือข้าพเจ้าเป็นอย่างดี และก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ แก่ข้าพเจ้าซึ่ง  
สามารถนำไปปรับปรุงการศึกษาค้นคว้านี้ให้ดียิ่งขึ้น

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้อุปถัมภ์คำชู อบรม ตลอดจนคุณครู  
อาจารย์ของข้าพเจ้าที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา รวมทั้งมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่ได้อำนวยความสะดวก  
สะดวกในทุกๆเรื่อง สำหรับการค้นคว้านี้ หากพบว่ามีข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าขอน้อม  
รับคำวิจารณ์และจะนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยความเต็มใจอย่างยิ่ง

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจ	1
ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	6
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
2 ระเบียบวิธีการดำเนินการ	9
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	9
การวิเคราะห์ข้อมูล	10
3 การวิเคราะห์และอภิปรายข้อมูล	11
ระเบียบวิธีการเก็บข้อมูล	11
สรุปผลการเก็บข้อมูล	11
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	21
แนวทางการแก้ไขปัญหา	34
การตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา	42
4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	43
สรุปผลการศึกษา	43
กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ	44
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษา	49
บรรณานุกรม	51
ภาคผนวก	53
ประวัติผู้เขียน	61

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ยอดขายของแต่ละสินค้าของร้าน	4
2	โครงสร้างต้นทุนของเครื่องดื่มบางชนิด	4
3	ตารางวิเคราะห์คู่แข่งแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนเปรียบเทียบระหว่างร้าน	29
4	ตารางการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก	31
5	ข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจของธุรกิจ	35
6	การวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร	39
7	งบประมาณและการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า 6 เดือน	47



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนผังโครงสร้างร้านอาหารกึ่งผับ	2
2	เปรียบเทียบยอดขายของร้าน Yabbadubbadoo กับคู่แข่งหลัก	6
3	แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง	11
4	แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง	12
5	แสดงสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง	12
6	แสดงประเภทที่พักอาศัยของกลุ่มตัวอย่าง	13
7	แสดงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง	13
8	แสดงอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง	14
9	แสดงจำนวนผู้ที่ดื่มและไม่ดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง	14
10	แสดงความถี่ในการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง	15
11	แสดงประเภทสุราไทยที่กลุ่มตัวอย่างนิยมบริโภค	15
12	แสดงประเภทสุราต่างประเทศที่กลุ่มตัวอย่างนิยมบริโภค	16
13	แสดงจำนวนครั้งที่กลุ่มตัวอย่างมาใช้บริการพร้อมเพื่อน	16
14	แสดงจำนวนเพื่อนที่มาพร้อมกลุ่มตัวอย่าง	17
15	Cause and Effect Diagram	19
16	แสดงปริมาณการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของประชากรในประเทศไทย	23
17	แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน	24
18	รูปภาพแผนที่ตั้งร้าน และคู่แข่ง บริเวณรัชโยธิน	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจ

##### 1. ข้อมูลทั่วไป

ร้าน Yabbadubbadoo Pub & Restaurant เป็นร้านที่ประกอบธุรกิจประเภทให้บริการร้านอาหารกึ่งผับ เป็นธุรกิจส่วนตัวขนาดกลาง ซึ่งเปรียบเทียบกับจำนวน โต๊ะซึ่งมีอยู่ 28 โต๊ะในการให้บริการกับร้านอาหารกึ่งผับอื่นๆที่ตั้งอยู่ในละแวกรัชโยธิน ทางร้านได้ให้บริการทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยทางร้านได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2551 ขึ้นแรกใช้เงินลงทุนในการจัดตั้งร้านรวมทั้งทำการเช่าพื้นที่ ชื่ออุปกรณ์ เครื่องเสียง เครื่องดนตรีและการตกแต่ง ด้วยเงินลงทุนทั้งสิ้น 2,000,000 บาท คิดเป็นหุ้นละ 10,000 บาทโดยจดทะเบียนในลักษณะเป็นร้านอาหารและมีหุ้นส่วนทั้งหมด 10 คนระหว่างผู้สนใจที่ต้องการทำธุรกิจด้านร้านอาหารกึ่งผับด้วยกัน โดยโครงสร้างผู้ถือหุ้นมีดังนี้

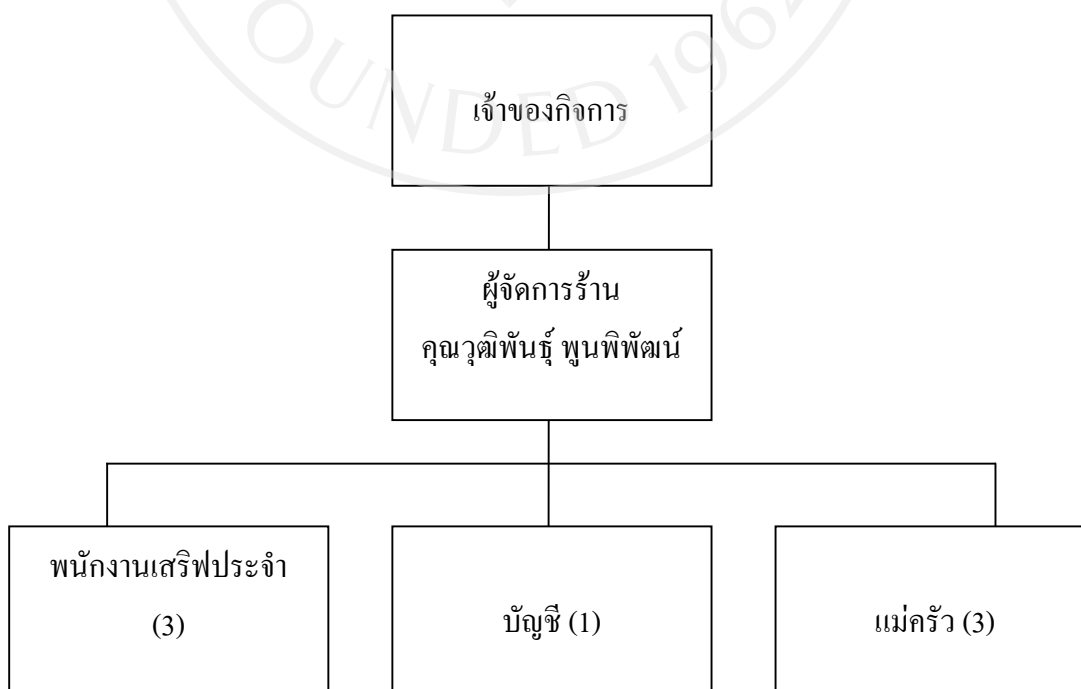
1. นายชวลิต กิจมงคล มี 40 หุ้น คิดเป็นเงินลงทุน 400,000 บาท
2. นายพนพล กิจมงคล มี 40 หุ้น คิดเป็นเงินลงทุน 400,000 บาท
3. นายกิตติ เตชะวิรัตชน มี 20 หุ้น คิดเป็นเงิน 200,000 บาท
4. นายเอกรัตน์ ศิริโสภณพันธุ์ มี 20 หุ้น คิดเป็นเงิน 200,000 บาท
5. นางสาววิปิยา วุฒิสอ มี 20 หุ้น คิดเป็น 200,000 บาท
6. นายวุฒิพันธุ์ พูนพิพัฒน์ มี 20 หุ้น คิดเป็นเงิน 200,000 บาท
7. นางสาวนทยา มาอยู่ มี 10 หุ้น คิดเป็นเงิน 100,000 บาท
8. นางสาวชิตยา สิมประเสริฐ มี 10 หุ้น คิดเป็นเงิน 100,000 บาท
9. นายไกร เทียงทอง มี 10 หุ้น คิดเป็นเงิน 100,000 บาท
10. นายพงษ์สุทธิ เรืองเตชชาวิวัฒน์ มี 10 หุ้น คิดเป็นเงิน 100,000 บาท

โดยที่ร้าน Yabbadubbadoo Pub & Restaurant ตั้งอยู่บริเวณถนนพหลโยธิน ซึ่งใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยในระยะแรกที่เปิดดำเนินการ โดยทางร้านยังเป็นร้านซึ่งมีขนาดเล็ก แต่เนื่องด้วยทางร้านอยู่ในทำเลที่เป็นส่วนตัวและมีการแสดงดนตรีสดในช่วงค่ำของทุกวัน จึงเป็นที่สนใจของนักศึกษาและบุคคลทั่วไปจากที่ต่างๆ ที่จะมาผ่อนคลายความเครียดจากการเรียนและการทำงานในแต่ละวัน อีกทั้งยังมีลูกค้าเป้าหมายนอกเหนือจากคนในละแวกใกล้เคียงสนใจเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นอีกด้วย และด้วยบรรยากาศร้านก็ยังเหมาะกับบุคคลธรรมดาที่ไม่ต้องการจะดื่มในปริมาณมาก ก็สามารถเข้ามารับประทานอาหารและทำการพบปะสังสรรค์พูดคุยกันได้ จากการทำ

สำรวจโดยการสังเกตประมาณ 1 เดือนที่ผ่านมา จากข้อมูลที่ได้รับ 70 % ยังเป็นนักศึกษาอยู่ อีก 30% เป็นกลุ่มลูกค้าที่จบการศึกษาไปแล้วและอยู่ในวัยทำงานและมาใช้บริการเพื่อพบปะเพื่อนฝูง หรือลูกค้า นอกจากนั้นยังมีลูกค้าที่ต้องมีอายุ 20 ปีขึ้นไปตามกฎหมาย ในช่วงระยะเวลานั้นสามารถทำยอดขายและผลกำไรได้อย่างมาก หลังจากที่เริ่มมีลูกค้ามาใช้บริการและเป็นที่รู้จักมากขึ้นทำให้ลูกค้ามีการบอกปากต่อปาก ทำให้ทางร้านมีปริมาณ โต๊ะและเก้าอี้ที่จะรองรับลูกค้าที่จะมาใช้บริการ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าจึงทำให้หุ้นส่วนพิจารณาหาทางเลือกที่จะทำการสร้างร้านสาขา ดังนั้นจึงเห็นว่าการเจาะตลาดไปยังทำเลอื่น โดยคงรูปแบบและชื่อร้านไว้นั้นเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าเพื่อการสร้างความมั่นคงและยอดขายผลกำไรให้แก่ผู้ที่สนใจในธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ อีกทั้งยังเป็นการสร้างแบรนด์ของร้านให้มีความแข็งแกร่งและชื่อเสียงเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ดังนั้นทางผู้จัดทำจึงได้จัดทำแผนธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางจากการศึกษาข้อมูลนำไปใช้ในการดำเนินกิจการร้านอาหารกึ่งผับ จุดที่ถือว่าเป็นจุดเด่นของทางร้านอาหารกึ่งผับนี้คือ บรรยากาศส่วนตัว ความเป็นกันเอง และอาหารรสชาติอร่อย เพราะทางร้านได้ใช้วัตถุดิบในการทำอาหารที่ผ่านการคัดสรรคุณภาพ เช่น ความสด สะอาด และมีรายการอาหารตามสั่ง กับข้าวและกับแก้ม นอกจากนี้ทางร้านยังมีบริการขนมขบเคี้ยวคอยให้บริการ กำหนดช่วงเวลาเปิด – ปิด ร้านอาหารกึ่งผับเวลาเปิด คือ 18.00 – 01.00 น. และเปิดบริการทุกวัน

ภาพที่ 1 : แผนผัง โครงสร้างร้านอาหารกึ่งผับ



จากภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรของร้าน Yabbadubbadoo เป็นร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลาง มีโครงสร้างแบบเรียบง่าย (Simple Structure) โดยมีบุคลากรทั้งหมดประกอบด้วยเจ้าของกิจการ ผู้จัดการร้าน 1 คน พนักงานเสิร์ฟ 3 คน ผู้ทำบัญชี 1 คน แม่ครัวและผู้ช่วยรวม 3 คน โดยโครงสร้างร้านประกอบไปด้วย โต๊ะทั้งหมด 38 โต๊ะ รูปแบบการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการกับพนักงานทุกคน มีความเป็นกันเอง การทำงานสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ลูกค้านักทุกคนสามารถเสนอแนะ หรือมีข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงร้านให้ดีขึ้น

พนักงานมีความสามารถที่จะแนะนำอาหารให้แก่ลูกค้า สามารถตัดสินใจเลือกได้ว่าสิ่งไหนที่ลูกค้าต้องการเป็นแบบไหน เช่น สามารถแนะนำสินค้าซึ่งเป็นสินค้าขายดีของทางร้าน หรือสามารถแนะนำข้อมูลของวงดนตรีของร้านให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการฟังว่าสามารถฟังได้วันไหน เป็นต้น ทางร้านมีระบบการทำงานที่ไม่ยุ่งยาก โดยมีการจัดวางระเบียบไว้ คือ ตั้งแต่เวลา 17.00 น. ถึง 24.00 น. ของทุกวัน พนักงานทุกคนทำหน้าที่ให้บริการและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยมีผู้จัดการร้าน เป็นผู้ควบคุมความเรียบร้อย ในบางโอกาสที่เจ้าของกิจการจะผลัดเปลี่ยนกันมาควบคุมกิจการ โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาแก่ผู้จัดการร้านก่อนในเบื้องต้น

ร้าน Yabbadubbadoo ได้มีการออกแบบให้แบ่งออกเป็น 2 โซน คือ โซนภายนอกไว้สำหรับผู้ที่ต้องการบรรยากาศสบายๆ ในการรับประทานอาหาร พบปะสังสรรค์หรือพูดคุยกันระหว่างกันของลูกค้า ส่วนบริเวณโซนภายในมีการตกแต่งแบบเรียบง่าย เหมาะแก่การนั่งฟังดนตรีสด และมีเคาเตอร์บริการเครื่องดื่ม

ระบบบัญชีภายในร้านไม่ได้มีการนำระบบบัญชีมาใช้ แต่มีการซื้อเครื่องคิดเงินชนิดที่มีรายงานยอดขายและสรุปผลรวมของยอดขายและสรุปผลรวมของการขายแต่ละวันออกมา ช่วยให้ทราบรายรับในแต่ละวันได้ง่ายมากขึ้น จากนั้นนำผลสรุปดังกล่าวไปให้แก่ผู้ทำบัญชี ซึ่งเป็นหุ้นส่วนร้านทำการสรุปเป็นรายเดือนต่อไป

## 2. ขอบเขตการปฏิบัติงาน

2.1 เจ้าของกิจการ มีหน้าที่ คือ ควบคุมของทางร้าน คอยให้คำปรึกษาในเรื่องที่สำคัญที่จำเป็นต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจ เพราะเจ้าของกิจการบางท่าน มีภาระหน้าที่ของกิจการตนเองที่จะต้องดูแลในช่วงเวลาปกติ ดังนั้นเจ้าของร้านจะไม่ได้เข้ามาดูแลกิจการด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด

2.2 ผู้จัดการร้าน มีหน้าที่ คือ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและบริหารงานภายในองค์กร

พนักงานเสิร์ฟ มีหน้าที่ คือ คอยบริการลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ

2.3 ผู้จัดการบัญชี มีหน้าที่ คือ สรุปรายรับรายจ่ายเป็นรายเดือน รายปีและจัดส่งให้กับเจ้าของกิจการ

2.4 แม่ครัว มีหน้าที่ คือ ทำหน้าที่ปรุงอาหาร

ปัจจุบันร้านอาหารกึ่งผับมีรายได้หลักส่วนมากอยู่ที่เครื่องดื่มประมาณ 60% ของรายได้ทั้งหมด ส่วนการให้บริการอาหาร กับข้าว และกับแกล้มนั้น มีรายได้อยู่ที่ 20% และมิกเซอร์อีกประมาณ 20% ของรายได้ทั้งหมด ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์จากโครงสร้างต้นทุนทำให้เราสามารถกำหนดราคาขายที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มตลาดที่อยู่ในบริเวณนั้นได้ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1: ยอดขายของแต่ละสินค้าของร้าน Yabbadubbadoo Pub & Restaurant

ปี	เหล้า	เบียร์	มิกเซอร์	อาหาร	รวม ยอดขาย
ปี 2551	665,668.30	373,266.70	430,198	430,198	2,150,990
ปี 2552	510,352	585,008	365,120	365,120	1,825,600
รวม (%)	60%		20%	20%	100%

ตารางที่ 2: โครงสร้างต้นทุนของเครื่องดื่มบางชนิด

บาท

ประเภท	ต้นทุน (บาท)
เหล้า 100 pipers	335/ขวด
เหล้า แสงโสม (กลม)	205/ขวด
เบียร์ Heineken (เล็ก)	900/ลัง
เบียร์ สิงห์ (ใหญ่)	620/ลัง
โซดา	120/ลัง
น้ำ	60/ลัง

สถานการณ์ทั่วไปของร้านอาหารกึ่งผับ บริเวณถนนเส้นรัชโยธิน-มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมากและแต่ละร้านก็มีการทำการตลาดเพื่อแข่งขันกันมาก เช่น ร้าน Winks มีการจัดโปรโมชั่น สิ่งเหล้าก่อนเวลา 3 ทุ่ม ได้มิกเซอร์ฟรี 200

บาท หรือร้านMe-hang จัดโปรโมชั่นชันทานเบียร์ 5 ขวด แถม 1 ขวด หรือร้านเสวนา มีการปรับลดราคาเมื่อทานเกิน 2000 บาท เป็นต้น

### 3. สภาพการแข่งขันและผู้แข่งขันหลักของบริษัท

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันของร้านอาหารกึ่งผับค่อนข้างจะรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากเมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมา บริเวณโดยรอบเส้นรัชโยธิน-มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้นยังเป็นตลาดที่ใหม่อยู่ และมีร้านอาหารกึ่งผับอยู่เพียงเล็กน้อยทำให้ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการที่เปิดร้านสมัยแรกสามารถทำกำไรจากธุรกิจได้มาก ถัดมาเมื่อผู้ที่ตั้งเห็นการสร้างรายได้จากตลาดบริเวณนี้ จึงทำให้มีการลงทุนของผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริเวณนี้ได้มีร้านที่เริ่มที่จะเปิดให้บริการทั้งร้านคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ โดยมุ่งเน้นที่การทำธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับเกือบทุกร้านเพราะในตลาดช่วงนี้บรรยากาศของร้านและวงดนตรีสดที่มีคุณภาพจะเป็นที่นิยมของลูกค้าเป้าหมายเพราะสามารถเห็นความแตกต่างที่ชัดเจน โดยมีทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อมแบ่งออกเป็น

คู่แข่งทางตรง ได้แก่ ร้านอาหารกึ่งผับอื่นๆ ประมาณ 7-8 ร้าน ตัวอย่างเช่น ร้าน Winks ซึ่งเป็นร้านที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและมีลูกค้ามากโดยลูกค้าส่วนใหญ่จะรู้จักและสนิทสนมกับเจ้าของร้านเป็นอย่างดี ประกอบกับการบริการที่เป็นกันเอง และทำเลที่อยู่ติดป้ายรถเมล์ร้านMe-hang ซึ่งเป็นร้านที่เปิดขึ้นมาใหม่แต่มีการจัดแต่งร้านสวยงาม บรรยากาศดี มีอาหารและเครื่องดื่มที่หลากหลาย แต่เป็นร้านที่มีการลงทุนที่สูง

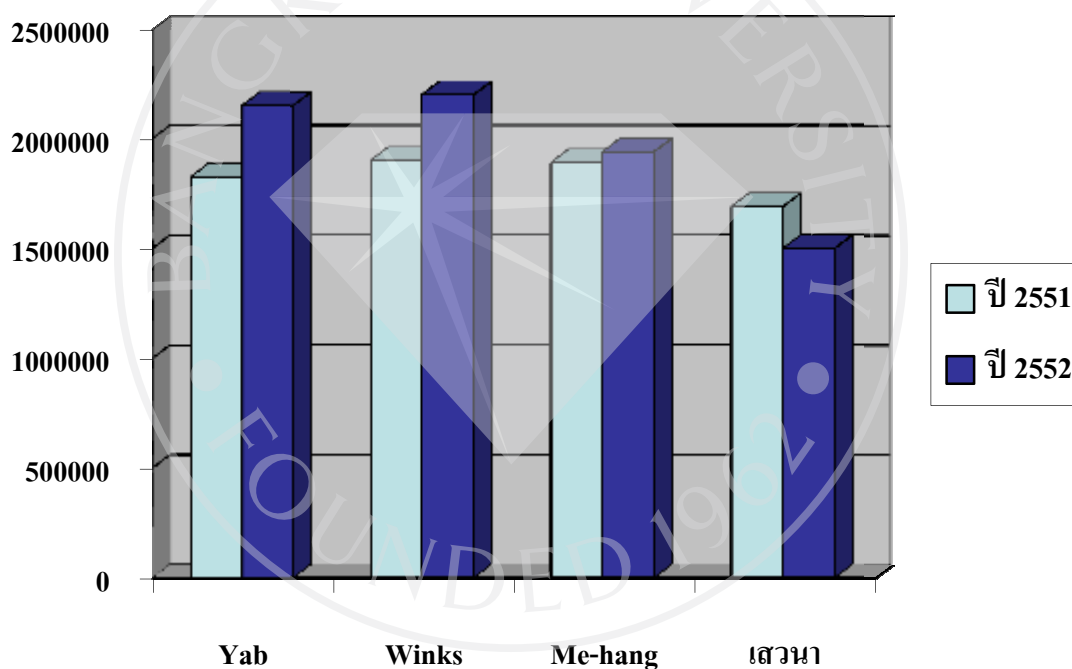
คู่แข่งทางอ้อม ได้แก่ ร้านอาหารรอบดึกต่างๆ ประมาณ 5 ร้าน ซึ่งในย่านรัชโยธิน-มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้น มีร้านอาหารรอบดึกอยู่จำนวนไม่น้อย เช่น ร้านเหล้าปั่น ร้านคาราโอเกะ เป็นต้น และร้านอาหารตามสั่ง หรือร้านก๋วยเตี๋ยว อีกประมาณหลาย 10 ร้านซึ่งขายเฉพาะอาหารก็ถือเป็นคู่แข่งทางส่วนของอาหารเช่นกัน

ตัวอย่างที่ชัดเจนของร้าน ทางร้านประสบปัญหาคู่แข่งแบ่งลูกค้าไปอย่างเห็นได้ชัด คือ ร้าน Yabbadubbadoo ถึงแม้จะอยู่ในทำเลที่เป็นส่วนตัวและมีพื้นที่บริการจอดรถ แต่ก็เป็นที่อยู่ในซอย ดังนั้นเมื่อทางร้านดำเนินกิจการมาได้ 1 ปีเศษ ก็มีร้านอาหารกึ่งผับเสวนา มาเปิดให้บริการตรงบริเวณปากซอยติดถนนใหญ่ จึงส่งผลให้ทางร้านเกิดปัญหาส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงและทำให้ยอดขายในบางเดือนตกลง ส่งผลให้กำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้จัดทำจึงต้องการนำกรณีศึกษานี้มาเป็นตัวอย่างหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง เพื่อทำการปรับปรุงผลประกอบการของทางร้านให้เพิ่มขึ้น

### ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ร้าน Yabbadubbadoo Pub& Restaurant ได้ประกอบธุรกิจประเภทให้บริการร้านอาหารกึ่งผับ เป็นธุรกิจขนาดกลาง ซึ่งวัดจากขนาดและจำนวนโต๊ะเมื่อเปรียบเทียบกับร้านในละแวกรัชโยธิน โดยทางร้านมีจำนวนโต๊ะอยู่ที่ 30กว่าโต๊ะในการให้บริการ ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลา 2 ปี มียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทางร้านจึงทำการเพิ่มโต๊ะเสริมเข้าไปในกรณีที่มีลูกค้ามาก เพื่อให้รองรับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง แต่ด้วยผลกระทบจากการที่มีร้านอาหารกึ่งผับเข้ามาเปิดใหม่ ทำให้ร้านยอดขายและกำไรของร้าน Yabbadubbadoo มีตัวเลขที่ลดลง

ภาพที่ 2 : เปรียบเทียบยอดขายของร้าน Yabbadubbadoo กับคู่แข่งหลัก



จากรายเปรียบเทียบยอดขายของร้าน Yabbadubbadoo และคู่แข่ง พบว่า ร้าน Winks มีการเพิ่มของยอดขายจากปี 2551 จาก 1,916,400 บาท เป็น 2,259,200 บาทจากการสัมภาษณ์ นาย นพดล กิจมงคล ผู้จัดการร้าน Winks ในปี 2551 ร้าน Me-hang มีการเพิ่มของยอดขายในปี 2551 จาก 1,890,000 บาท เป็น 1,940,000 บาท และร้าน เสวนา มีการลดลงของยอดขายในปี 2551 จาก 1,690,000 บาท เป็น 1,500,900 บาท จากการสังเกตและเมื่อนำยอดขายของแต่ละร้านมาเปรียบเทียบกับร้าน Yabbadubbadoo ในปี 2552 จาก 2,150,990 บาท พบว่าร้าน Yabbadubbadoo มียอดขายที่

เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2551 จากยอดขาย 1,825,600 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายของร้าน คู่แข่ง

#### ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาที่สำคัญต่อธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจต้องการความมั่นคงและเติบโตขึ้นในอนาคต การปรับปรุงและพัฒนาจึงต้องควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตของธุรกิจเสมอ ถ้าธุรกิจหยุดอยู่กับที่ และยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ในลักษณะเดิม เมื่อเวลาผ่านไปธุรกิจนั้นๆ จะเกิดการถดถอย และหลุดออกจากอุตสาหกรรมไปในที่สุด ดังนั้น ร้าน Yabbadubbadoo จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ ที่ดำเนินงานอยู่ให้สามารถมีความมั่นคงและเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและต่อยอดธุรกิจโดยใช้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของร้านอาหารกึ่งผับเพิ่มขึ้นพร้อมกับสร้างทางเลือกและความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคมากขึ้นด้วย

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อจัดทำแผนธุรกิจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเข้าใจปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและหาสาเหตุ วิธีแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลประกอบการของร้านอาหารกึ่งผับให้เพิ่มขึ้นเพื่อจัดทำกลยุทธ์
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการต่อยอดธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลาง และสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจไปสู่ทำเลต่างๆ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ระยะสั้น

สามารถที่จะวางแผนงานกำหนดกลยุทธ์และเพิ่มยอดขายได้ภายใน 6 เดือน

- ระยะกลาง

เพิ่มความจงรักภักดีกับลูกค้าโดยเป็นการย้ำให้ลูกค้านึกถึงว่าถ้าลูกค้ามีความต้องการที่จะมาพบปะสังสรรค์สามารถนึกถึง Yabbadubbadoo สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทางร้านอาหารกึ่งผับและเพิ่มผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องมั่นคงภายใน 1 ปี

- ระยะยาว



เป็นแนวทางในการขยายกิจการให้มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือเพิ่มช่องทางการทำกำไรในการ  
แตกธุรกิจไปในแขนงใกล้เคียง อีกทั้งยังสามารถแข่งขันแบบระยะยาวในประเภทร้านอาหารถึงฝั  
ต่อไปในอนาคตภายใน 2 ปี



## บทที่ 2

### ระเบียบวิธีการดำเนินการ

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรื่องวิธีการเก็บข้อมูลปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มผลประกอบการของร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo เป็นการศึกษาตามกรอบแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือก การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

#### ข้อมูลเชิงปฐมภูมิ

1. แบบสอบถาม
2. การสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดผู้จัดการร้าน Yabbadubbadoo คุณวุฒิพันธุ์ พูนพิพัฒน์
3. การสำรวจคู่แข่งจากการสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดผู้จัดการร้าน Winks และจากการสังเกตกลุ่มผู้ใช้บริการร้านคู่แข่ง

#### ข้อมูลเชิงทุติยภูมิ

1. ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคหรือปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมร้านอาหารกึ่งผับ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)
2. ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) โดยทฤษฎีอุตสาหกรรมของพอร์ตเตอร์ (Michael Porter's Industry Analysis)

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูล

ประชากรที่ใช้เก็บข้อมูลและการเลือกสุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่เคยมาใช้บริการและบุคคลทั่วไป และเป็นผู้ที่เคยดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีทั้งหมด 200 คน เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) และการเก็บข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในร้านอาหารกึ่งผับที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง รวมทั้งเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในร้านอาหารกึ่งผับ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้การออกแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล มีการสร้างแบบสอบถามโดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารหนังสือเชิงธุรกิจ หนังสือพิมพ์ งานวิจัยและสื่ออินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและความคิดเห็นในด้านส่วนผสมทางการตลาดต่อการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา และช่วยในการ

วางแผนด้านกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลาทั้งหมด 7 วัน

รูปแบบของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ

ส่วนที่ 4 การรับรู้เกี่ยวกับร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่ 1 – 2 จะใช้สถิติพรรณนาแสดงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ หรือ Percentage ส่วนที่ 3 – 4 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และความเห็นที่มีต่อร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลางโดยมีการกำหนดคะแนนแบบ Rating Scale ของความคิดเห็นที่มีความสำคัญต่อการเลือกเข้ามาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Meaning) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจะแสดงเป็นข้อมูลแจกแจงเป็นแบบร้อยละ และบรรยายข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ซึ่งแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 เป็นพฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลการใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ และส่วนที่ 4 เป็นความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo และความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับร้านอาหารกึ่งผับที่ตนเองอยากใช้บริการ

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์และอภิปรายข้อมูล

##### ระเบียบวิธีการศึกษา

1. การเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาปัญหายอดขาย และศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของร้านอาหาร กึ่งพิชขนาดกลางและพฤติกรรมและความคิดเห็นในการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มลูกค้าโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

##### 2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

###### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาคหรือสภาพแวดล้อมนอกอุตสาหกรรม
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) ซึ่งใช้เครื่องมือการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของพอร์เตอร์ (Michael Porter's industry analysis)

###### 2.2 การวิเคราะห์ปฐมภูมิ

- วิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้การวิเคราะห์SWOT (Situational Analysis : SWOT Analysis) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (วิเคราะห์คู่แข่ง)

##### 3. แนวทางเลือกในการแก้ปัญหา (Strategic Alternatives)

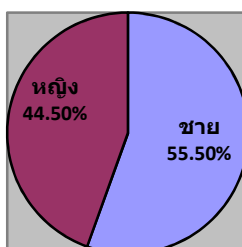
- การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix

##### 4. การตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหา (Strategic Formulation & choice)

##### สรุปผลการเก็บข้อมูล

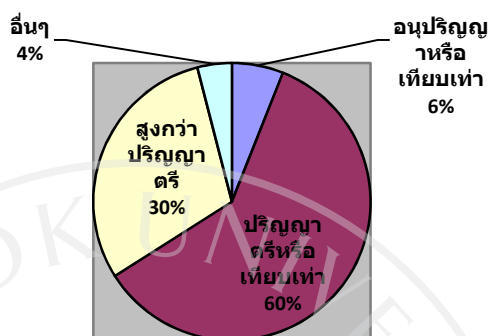
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ภาพที่ 3 : แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง



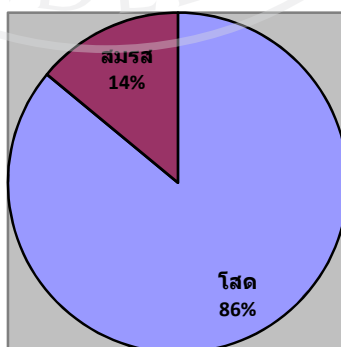
จากภาพที่ 3 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 200 คน แบ่งเป็น ชาย 111 คน และหญิง 89 คน คิดเป็นร้อยละ 55.50 และ 44.50 ของกลุ่มตัวอย่าง

ภาพที่ 4 : แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง



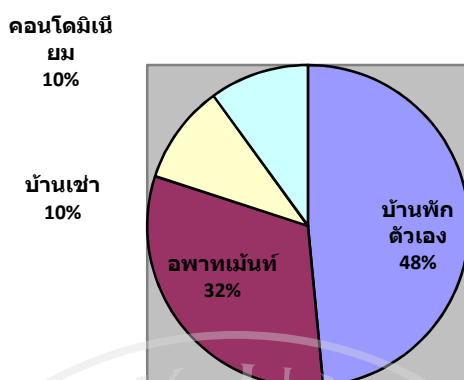
ส่วนใหญ่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ของกลุ่มตัวอย่าง รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 60 คนคิดเป็นร้อยละ 30 ของกลุ่มตัวอย่างและรองลงมา คือ อนุปริญญาหรือเทียบเท่าจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ของกลุ่มตัวอย่าง

ภาพที่ 5 : แสดงสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง



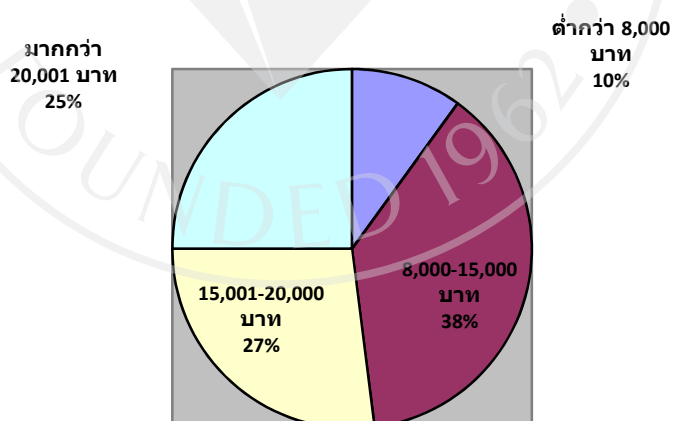
จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพเป็นโสดมากที่สุดเท่ากับ 172 คนคิดเป็นร้อยละ 86 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าลูกค้ำที่มาเที่ยวส่วนใหญ่มักจะไม่มีพันธะทางครอบครัว เนื่องจาก การเที่ยวสถานบันเทิงจะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงในระดับหนึ่ง

ภาพที่ 6 : แสดงประเภทที่พักอาศัยของกลุ่มตัวอย่าง



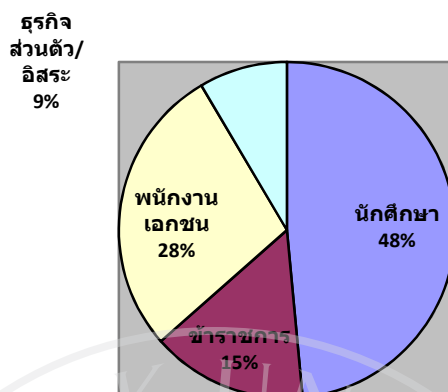
กลุ่มตัวอย่างที่พักในบ้านเช่าและคอนโดมิเนียม 20 คนซึ่งรวมแล้วคิดเป็นร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่างจะมีจำนวนน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่พักบ้านตัวเองเป็น 96 คนคิดเป็นร้อยละ 48 ของกลุ่มตัวอย่างและอพาร์ทเมนท์ 64 คนคิดเป็นร้อยละ 32 ของกลุ่มตัวอย่างเนื่องจาก ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายในการเช่าบ้านและคอนโดมิเนียม

ภาพที่ 7 : แสดงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง



จำแนกตามรายได้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเท่ากับ 8,001-15,000 บาทมากที่สุดจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 38 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนผู้ที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาทมีจำนวน 54 คนคิดเป็นร้อยละ 27 ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่มีรายได้ 20,001 บาทขึ้นไปมีจำนวน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 25 และที่เหลือเป็นผู้ที่มีรายได้น้อยกว่า 8,000 บาท

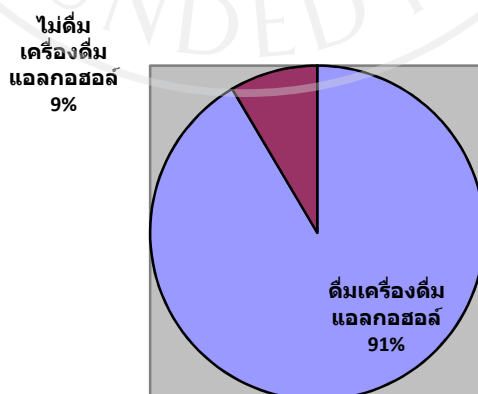
ภาพที่ 8 : แสดงอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง



สุดท้ายจากการจำแนกตามอาชีพจะเห็นได้ว่า ลูกค้ำส่วนใหญ่จะเป็นวัยรุ่น นักศึกษา และพนักงานบริษัทเอกชนมากที่สุดตามลำดับ เป็นจำนวน 97 และ 56 คิดเป็นร้อยละ 48.50 และ 28 ตามลำดับ เป็นข้าราชการ 30 คนคิดเป็นร้อยละ 15 ของกลุ่มตัวอย่างและทำธุรกิจส่วนตัว/อิสระ 17 คน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง จากการที่ทางผู้จัดทำได้ทำการจัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง และจำแนกได้ดังนี้

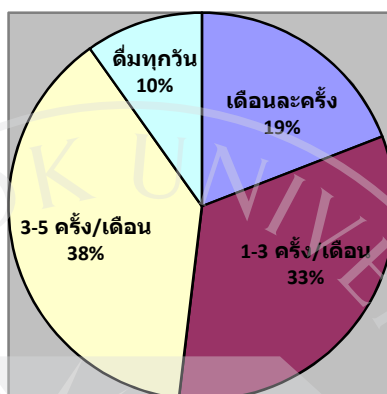
ภาพที่ 9 : แสดงจำนวนผู้ที่ดื่มและไม่ดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง



กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เลยมีจำนวน 17 คน เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยดื่มแอลกอฮอล์ จำนวน 17 คน ย่อมมีเหตุผลที่แตกต่างกันไป แบ่งออกเป็น เป็นการผิดศีล ไม่ชอบรสชาติ ไม่ดีต่อสุขภาพ เคยเห็นคนมาแล้วดูไม่ดี ภาพพจน์แย่ และอื่นๆ ซึ่งแต่ละเหตุผล มี

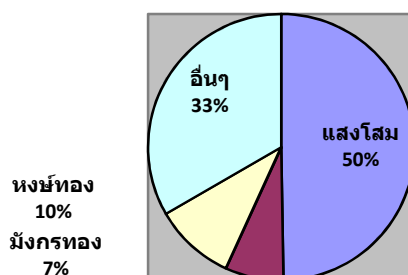
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 2,6,8,6,8 และ 3 คน ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 1.00, 3.00, 4.00, 3.00, 4.00 และ 1.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยที่แต่ละคนสามารถเลือกเหตุผลได้มากกว่า 1 ข้อ กลุ่มตัวอย่างที่เคยดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ มีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50

ภาพที่ 10 : แสดงความถี่ในการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของกลุ่มตัวอย่าง



ส่วนทางด้านความถี่ในการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์มีกลุ่มตัวอย่างที่บริโภคแอลกอฮอล์ 3 – 5 ครั้ง/เดือนมากที่สุดเป็นจำนวน 70 คนคิดเป็นร้อยละ 38.20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนรองลงมาคือความถี่ 1 – 3 ครั้ง/เดือน มีจำนวน 60 คนคิดเป็นร้อยละ 32.70 ของกลุ่มตัวอย่าง ความถี่ต่อมาคือเดือนละครั้งมีจำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 19.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด สุดท้ายเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความถี่ในการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ทุกวันเป็นจำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 9.80 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ประมาณเดือนละครั้งซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานของคนทั่วไปซึ่งทางร้านสามารถนำมาจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาดได้

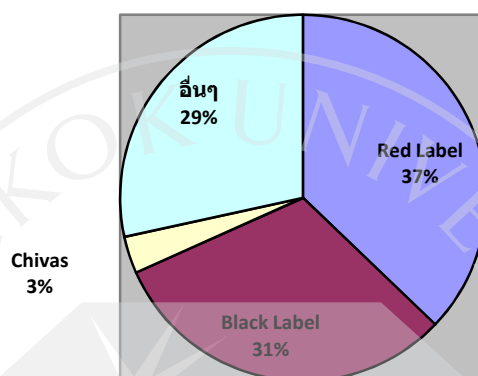
ภาพที่ 11: แสดงประเภทสุราไทยที่กลุ่มตัวอย่างนิยมบริโภค





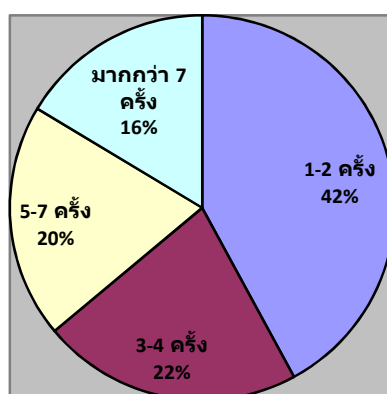
ผลการทดสอบจะพบว่าสุราไทยที่กลุ่มตัวอย่างมีชื่นชอบในการบริโภคมากที่สุดและบริโภคเป็นประจำ ได้แก่ แสงโสม มังกรทอง หงษ์ทอง และอื่นๆ ตามลำดับเป็นจำนวน 91, 13, 18 คือเป็นร้อยละ 49.70, 7.10, 9.80 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ชื่นชอบบริโภคสุราไทยยี่ห้ออื่นๆที่ไม่ใช่ทั้ง 3 ยี่ห้อนี้มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

ภาพที่ 12 : แสดงประเภทสุราต่างประเทศที่กลุ่มตัวอย่างนิยมบริโภค



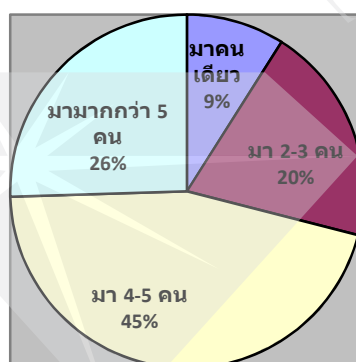
ในส่วนของสุราต่างประเทศมีกลุ่มตัวอย่างที่ชื่นชอบ Red Label เป็นจำนวน 68 คนคิดเป็นร้อยละ 37.10 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ Black Label มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ชื่นชอบเป็นจำนวน 57 คนคิดเป็นร้อยละ 31.10 ยี่ห้อ Chivas เป็นยี่ห้อที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุดเป็นจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 3.20 ส่วนยี่ห้ออื่นๆ ที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างชื่นชอบเท่ากับ 52 คนคิดเป็นร้อยละ 28.40 ซึ่งจากผลแบบสอบถามยี่ห้ออื่นที่กลุ่มตัวอย่างนิยมดื่ม คือ 100 pipers

ภาพที่ 13 : แสดงจำนวนครั้งที่กลุ่มตัวอย่างมาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับพร้อมเพื่อน



จากกลุ่มตัวอย่างที่เคยดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ จำนวน 183 คนจาก 200 คน จะมีจำนวนครั้งในการมาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ ต่อเดือนและจำนวนเพื่อนๆที่มาพร้อมกับกลุ่มตัวอย่าง (รวมทั้งตัวของกลุ่มตัวอย่าง) ที่แตกต่างกัน ดังนี้จำนวนครั้งต่อเดือนที่กลุ่มตัวอย่างที่เคยดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ มาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ เท่ากับ 1 – 2 ครั้ง มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 77 คนคิดเป็นร้อยละ 42.10 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มาใช้บริการ 3 – 4 ครั้ง มีจำนวน 40 คน และที่เหลือคือมาใช้บริการ 5 -7 ครั้งหรือมากกว่า 7 ครั้งคิดเป็น 36 และ 30 คนตามลำดับ จากผลการศึกษานี้ทำให้ผู้จัดทำทราบถึง ความถี่ในการที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ โดยส่วนมากเดือนละครั้ง เวลาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับแต่ละครั้ง

ภาพที่ 14 : แสดงจำนวนเพื่อนที่มาพร้อมกลุ่มตัวอย่าง



จำนวนเพื่อนๆ ที่มาพร้อมกับกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งตัวของกลุ่มตัวอย่างชื่นชอบที่จะมาใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับโดยรวมประมาณ 4 -5 คน/ครั้ง มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ทำให้ผู้จัดทำนำผลมาจัดทำกลยุทธ์ให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าและให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลการใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ แบ่งออกเป็น รสชาติอาหารและเครื่องดื่ม ความหลากหลายของอาหารและเครื่องดื่ม ราคาของอาหารและเครื่องดื่ม การดูแลรักษาความสะอาดที่ดี การตกแต่งร้านที่ทันสมัย การลดราคาสินค้า โปรโมชันต่างๆ และการบริการที่ประทับใจ ซึ่งแต่ละปัจจัย มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน แยกตามระดับความสำคัญ และส่วนใหญ่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจะอยู่ในระดับต่ำ นั่นแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยต่างๆ ที่นำมาศึกษากับกลุ่มตัวอย่างและจะเห็นได้ว่า การบริการที่ประทับใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 1 ในการตัดสินใจมาใช้บริการ รองลงมาเป็นรสชาติอาหารและเครื่องดื่ม การดูแลรักษาความสะอาดที่ดี

ตามลำดับ จากผลแบบสอบถาม นั้นทางผู้จัดทำจึงสังเกตเห็นว่า การบริการเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด ในธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ ทางผู้จัดทำมีความเห็นว่าควรด้วยการนำแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจบริการเข้ามาช่วยแก้ปัญหาของร้านอาหารกึ่งผับอีกทางหนึ่งด้วย

#### ส่วนที่ 4 การรับรู้เกี่ยวกับร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo

จากข้อมูลสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น กลุ่มได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่รู้จักร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo และเคยใช้บริการแล้ว มีจำนวนทั้งสิ้น 105 คน จาก 200 คนและมีการใช้บริการอย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ที่ 1 – 4 ครั้งต่อเดือน โดยมีเหตุผลในการตัดสินใจเข้ามาใช้บริการที่ร้านมากที่สุด คือ รสชาติของอาหารและเครื่องดื่มอร่อย รองลงมาคือวงดนตรีมีคุณภาพ รองลงมาคือ พนักงานมีการบริการสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง และถือเป็นที่พักปะสังสรรค์อีกที่หนึ่ง อีกทั้งยังมีราคาของอาหารและเครื่องดื่มไม่แพงเมื่อเทียบกับร้านอื่น

2. กลุ่มตัวอย่างที่รู้จักร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo แต่ยังไม่เคยใช้บริการ มีจำนวน 29 คน สามารถแบ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการที่จะเข้ามาใช้บริการได้ดังนี้

2.1 รู้จัก และมีความคิดที่จะเข้ามาใช้บริการถึงจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 58.62 ของกลุ่มตัวอย่างที่รู้จักแต่ยังไม่เคยใช้บริการ เหตุผลส่วนใหญ่เพราะเพื่อนบอกว่าเป็นร้านบรรยากาศดี เพลงเพราะ จึงอยากลองเข้ามาใช้บริการ

2.2 รู้จัก แต่ไม่สนใจที่จะเข้าใช้บริการจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 41.37 ของกลุ่มตัวอย่างที่รู้จักแต่ยังไม่เคยใช้บริการ โดยให้เหตุผลส่วนใหญ่เพราะว่าร้านไกล เดินทางไม่สะดวก

3. กลุ่มตัวอย่างที่ไม่รู้จักร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo มีจำนวน 50 คน สามารถแบ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการที่จะเข้ามาใช้บริการหลังจากมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริการของร้านอาหารกึ่งผับแล้ว ได้ดังนี้

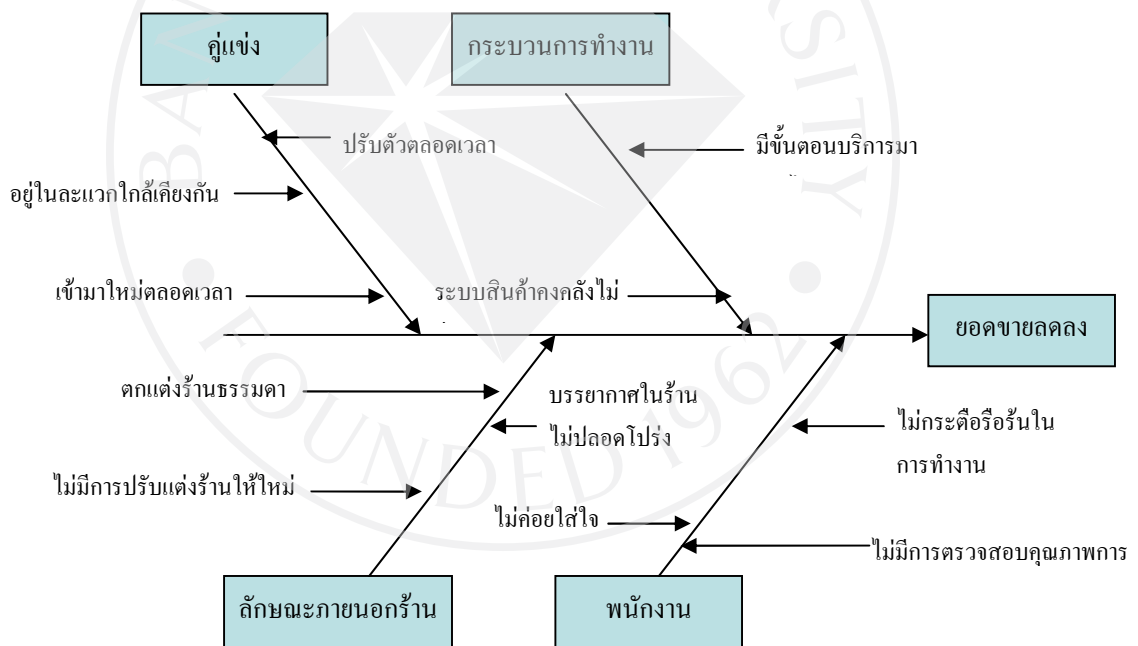
3.1 เมื่อแนะนำให้รู้จักแล้ว มีความสนใจที่จะเข้ามาใช้บริการมีจำนวน 26 คนคิดเป็นร้อยละ 52 ของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่รู้จักร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo เหตุผลส่วนใหญ่เพราะคิดว่าร้านน่าสนใจ จึงอยากเข้ามาลองใช้บริการด้วยตนเอง

3.2 เมื่อแนะนำให้รู้จักแล้ว ไม่มีความสนใจที่จะเข้ามาใช้บริการมีจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 48 ของกลุ่มตัวอย่างด้วยเหตุผลที่ไม่รู้จักและมีร้านประจำอยู่แล้ว จึงไม่สะดวกที่จะมาใช้บริการ

ถ้าให้ทางร้านมีการจัดเปิดให้บริการพิเศษขึ้นในช่วงกลางวันจากแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้ความสนใจทั้งสิ้นจำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 29 ของกลุ่มตัวอย่าง ไม่ให้ความสนใจจำนวนทั้งสิ้น 130 คนคิดเป็นร้อยละ 71 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของร้านอาหารกึ่งผับที่ตนเองอยากเข้าไปใช้บริการมากที่สุดถึงร้อยละ 80 คือ ต้องการให้ราคาอาหารและเครื่องดื่มไม่แพง ด้านสถานที่จะต้องมีความสะอาด และบรรยากาศภายในร้านดี เป็นสิ่งสำคัญที่สุด รองลงมาเป็นด้านการบริการที่ดี พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส เอาใจ รวมถึงมีแนวเพลงที่สามารถครอบคลุมลูกค้าได้ทุกเพศ ทุกวัย ดังนั้นผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของร้าน Yabbadubbadoo สามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

ภาพที่ 15 : Cause and Effect Diagram



ผลการศึกษาจาก แผนภาพ Cause and Effect Diagram จะพบว่า สาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดขึ้นของร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo คือ จากรูปสามารถแบ่งกลุ่มของปัญหาได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กระบวนการทำงาน 2) คู่แข่ง 3) ลักษณะภายนอกร้าน 4) พนักงาน

ปัญหาที่ 1 ในด้านคู่แข่งที่มีจำนวนมาก

เนื่องจากอยู่ในเขตโซนนิ่งที่มีสถานบริการร้านอาหารกึ่งผับเปิดอยู่เป็นจำนวนมากในละแวกเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันเนื่องจากธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับมีตลาดกลุ่มลูกค้าที่มีขนาดใหญ่

ครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัย จึงทำให้ร้านคู่แข่งมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา บางร้านมีการจัดโปรโมชั่นลดราคาต่างๆเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งทางร้านเราก็มีการเพิ่มเมนูของเหล้าปั่นเป็นสินค้าอีกชนิดหนึ่งแม้จะไม่ได้ขายเป็นสินค้าหลักแต่ก็สามารถดึงดูดลูกค้าบางส่วนมาได้ และหลายๆร้านถือเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ รวมทั้งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายของทางร้าน

#### ปัญหาที่ 2 ในเรื่องของกระบวนการทำงาน

เนื่องจากทางร้านไม่มีระบบการทำงานที่ดีเนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไปทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการลูกค้า และสถานที่เก็บสินค้าเวลาสั่งของมาแล้วนั้นยังมีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณของที่สั่งมาในบางวัน

#### ปัญหาที่ 3 เรื่องของลักษณะภายนอกร้าน

เนื่องจากทางร้านไม่มีการจัดตกแต่งร้านที่สวยงามทันสมัย ทำให้บรรยากาศของร้านไม่เป็นที่น่าประทับใจลูกค้า เมื่อเทียบกับร้านอื่นๆ ซึ่งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงร้านอยู่ตลอดเวลา

#### ปัญหาที่ 4 เรื่องของพนักงาน

เนื่องจากพนักงานของทางร้านไม่มีเอาใจใส่ดูแลร้านให้ดูสะอาด และไม่มีมีความกระตือรือร้นในการทำงานขาดความรับผิดชอบในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การทำความสะอาดร้าน การจัดตกแต่งร้าน โต๊ะ เก้าอี้ ให้สวยงามเป็นระเบียบ และการตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการบริการลูกค้า บางครั้งไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

### **การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)**

#### **การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ**

การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ คือการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูลต่างๆ จากตำรา เอกสาร หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการวิเคราะห์ตามแนวคิด Five Force ของ Michael Porter มีดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคหรือปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมร้านอาหารกึ่งผับ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจในปี 2552 มีอัตราการเจริญเติบโตอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ แล้วช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีเศรษฐกิจชะลอตัวต่อเนื่องด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน เช่น ค่าเงินบาทที่แข็งตัว ความไม่แน่นอนทางการเมืองเนื่องจากการชุมนุมของกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับรัฐบาล จึงทำให้นักลงทุนชะลอการลงทุนอย่างเห็นได้ชัดเจน ความผันผวนมากของราคาน้ำมันและทอง เงินเฟ้อที่กำลังมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 6 – 7% ในปี 52 และแผนการเงินการคลังที่ยังไม่แน่นอนล้วนส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งในปี 2553 ก็ได้คาดหมาย

ไว้ว่าเศรษฐกิจก็ยังชะลอตัวอยู่ แต่อาจจะมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจน่าจะอยู่ที่ 4.5 – 5% (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

ดังนั้นในปี 2553 หากพิจารณาปัจจัยบวกและปัจจัยลบ ที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในปี 2553 เราจะพบว่า ปัจจัยบวกที่จะช่วยผลักดันเศรษฐกิจในปี 2553 ได้แก่ เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้การส่งออกอาจกลับมาช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้มากขึ้นในปีข้างหน้า เห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ในช่วงไตรมาสที่ 2 เทียบกับไตรมาสที่ 3 แสดงให้เห็นถึงการฟื้นตัว เศรษฐกิจสหรัฐ ขยายตัว ร้อยละ 0.9 (จากหดตัว ร้อยละ -0.2) ญี่ปุ่น ขยายตัว ร้อยละ 1.2 ซึ่งถือเป็นการขยายตัวที่ต่อเนื่อง จากการขยายตัวร้อยละ 0.6 ไตรมาสก่อน ส่วนจีนนั้น เศรษฐกิจยังคงขยายตัวอย่างร้อนแรง โดยในไตรมาส 3 ปี 2552 ขยายตัวถึงร้อยละ 8.9 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่แล้ว นโยบายภาครัฐสามารถช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ รัฐบาลตั้งงบประมาณจ่ายในปีงบประมาณ 2553 ไว้ในโครงการไทยเข้มแข็งถึง 3.5 แสนล้านบาท นอกจากนี้ ยังมีโครงการอื่น อาทิเช่น โครงการแก้ปัญหาน้ำท่วมระบบ ที่อาจช่วยบรรเทาภาระหนี้ของประชาชนให้เบาลง ทำให้การบริโภค และการลงทุนปีหน้าอาจดีขึ้นบ้าง

ส่วนปัจจัยด้านลบที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่

ปัญหาความตึงเครียด แม้ว่าศาลปกครองจะอนุญาตให้ 11 โครงการ จาก 76 โครงการที่เคยถูกระงับไว้สามารถดำเนินการได้ แต่ปัญหายังคงมีตามมาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น ปัญหาก๊าซรั่วที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นานนี้ เป็นต้น ซึ่งเรื่องนี้จะกระทบต่อการลงทุนในปัจจุบัน และความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่จะมาลงทุนในอนาคต

สถานการณ์ทางการเมืองยังคงไร้เสถียรภาพ รัฐบาลไม่ต้องการให้มีการยุบสภาเพื่อเลือกตั้งใหม่ จึงพยายามประคองสถานการณ์ ในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามพยายามกดดันให้พ้นผิด จึงพยายามใช้วิธีการสร้างความแตกแยกในรัฐบาลและในประเทศ ทำให้รัฐบาลไม่สามารถขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจได้เต็มที่ นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค นักลงทุนและนักท่องเที่ยวในปี 2553 อัตราแลกเปลี่ยนแข็งค่าขึ้น เนื่องจากดุลบัญชีเดินสะพัดของไทย มีแนวโน้มเกินดุลจากการส่งออกที่ขยายตัวได้ดีกว่าการนำเข้า ประกอบกับเงินทุนที่ไหลเข้ามาในภูมิภาคเอเชียอย่างต่อเนื่อง

ราคาน้ำมันในปี 2553 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากอุปสงค์ต่อน้ำมันจะเพิ่มขึ้นจากเศรษฐกิจที่คาดว่าจะฟื้นตัวดีขึ้นทั้งเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการอ่อนค่าลงของค่าเงินดอลลาร์อย่างต่อเนื่อง ทำให้นักลงทุนบางส่วนลดการถือครองเงินดอลลาร์ และหันมาถือครองสินทรัพย์อื่น อาทิเช่น ทองคำและน้ำมัน เพื่อการเก็งกำไรเพิ่มมากขึ้น (กรุงเทพธุรกิจ, 2552)

### การคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจปี 2553

อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกฟื้นตัว ทำให้อุปสงค์ในการบริโภคสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ราคาสินค้าปรับตัวขึ้นตาม ประกอบกับต้นทุนการผลิต อาทิเช่น วัตถุดิบ และน้ำมันดิบที่ราคามีแนวโน้มสูงขึ้น เป็นต้น

การบริโภคภาคเอกชนปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากมีทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบ ที่ส่งผลหักล้างกัน โดยปัจจัยบวกเห็นได้จากดัชนีด้านการบริโภคที่ปรับตัวดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะดีขึ้นอีก ทั้ง ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น หรือการจัดเก็บภาษีมูลค่าที่ขยายตัวขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ การว่างงานที่เริ่มลดลงและมาตรการช่วยเหลือของรัฐ อาทิเช่น การแก้หนี้ในระบบ หรือการประกันรายได้เกษตรกร เป็นต้น ที่ช่วยให้ประชาชนมีกำลังซื้อมากขึ้น ส่วนปัจจัยลบที่ทำให้การบริโภคไม่เพิ่มขึ้นมากนัก ได้แก่ แนวโน้มเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผมคิดว่าปัจจัยบวกจะมีผลมากกว่า ซึ่งจะมีผลทำให้การบริโภคภาคเอกชนในปี 2553 ปรับตัวดีขึ้นจากปี 2552

การลงทุนภาคเอกชนจะไม่เพิ่มขึ้นมากนัก เพราะแม้เศรษฐกิจโลกจะเริ่มฟื้นตัวขึ้น และแรงมีผลจากนโยบายของรัฐบาลในโครงการไทยเข้มแข็ง แต่ยังมีปัจจัยด้านลบที่กระทบต่อการลงทุน นั่นคือ ปัจจัยทางการเมือง แนวโน้มราคาน้ำมันที่สูงขึ้น และปัญหาภัยพิบัติที่ยังคงต้องรับการแก้ไข

การส่งออกขยายตัวดีขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจโลกที่ค่อยฟื้นตัวขึ้น แม้ว่าอัตราแลกเปลี่ยนจะแข็งค่าขึ้น แต่เป็นการแข็งค่าขึ้นที่เกาะกลุ่มกับภูมิภาค จึงไม่กระทบการส่งออกมากนัก

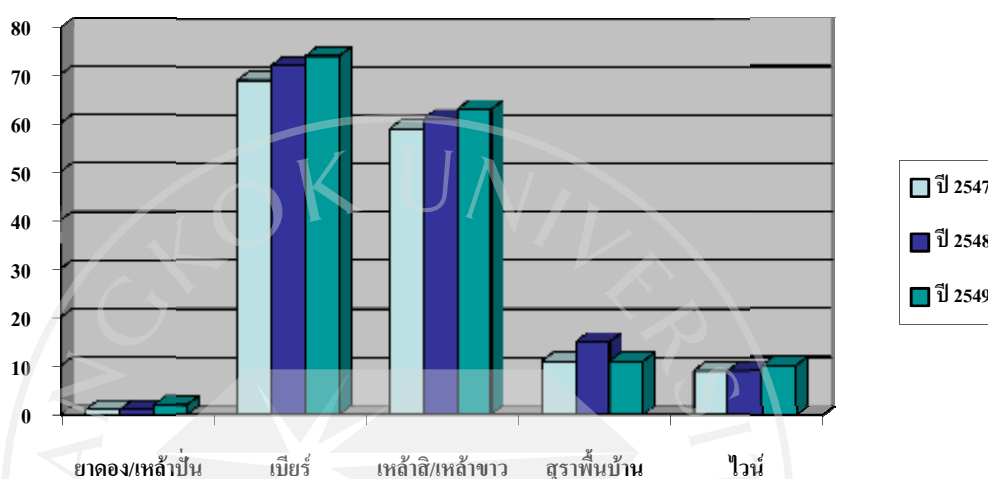
เศรษฐกิจปี 2553 จะปรับตัวดีขึ้นจากปี 2552 เนื่องจากการบริโภคภาคเอกชนที่ฟื้นตัวขึ้น จากการที่เศรษฐกิจเริ่มฟื้นจากวิกฤติเมื่อปีที่ผ่านมา ประกอบกับการส่งออกที่ดีขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก แม้ว่าอาจมีปัจจัยเรื่องการเมือง รวมทั้งภาวะเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้นตามราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น และค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นมาลดการบริโภคและการส่งออกบ้างก็ตาม (กรุงเทพธุรกิจ, 2552)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เนื่องด้วยธุรกิจกลางคืน ถูกมองในแง่ลบ และนับเป็นปัญหาทางสังคมที่ภาครัฐพยายามทุกวิถีทางที่จะควบคุมให้อยู่ในระบบระเบียบตามที่กฎหมายควบคุม และมีมาตรการให้ผู้ประกอบการร้านอาหารกึ่งผับต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องกับภาครัฐ และช่วยกันสอดส่องดูแลไม่ให้ร้านอาหารกึ่งผับเป็นต้นเหตุปัญหาของสังคม เช่น มีการจัดระเบียบสังคม จัดโซนนิ่งให้ช่วยต่อการควบคุม การปิดร้านให้ตรงเวลาตามที่กฎหมายกำหนด ระวังไม่ให้ผู้ที่มีอายุไม่ถึง 20 ปีบริบูรณ์เข้ามาใช้บริการ และให้ความร่วมมือกับ



ตำรวจและกฎหมายต่างๆที่จะออกมาใหม่ในอนาคต ซึ่งส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามกฎหมายและกฎระเบียบของสังคม

ภาพที่ 16 : แสดงปริมาณการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของประชากรในประเทศไทย



ที่มา: แผนกสถิติสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2553). *ตารางแสดงปริมาณการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของประชากรในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

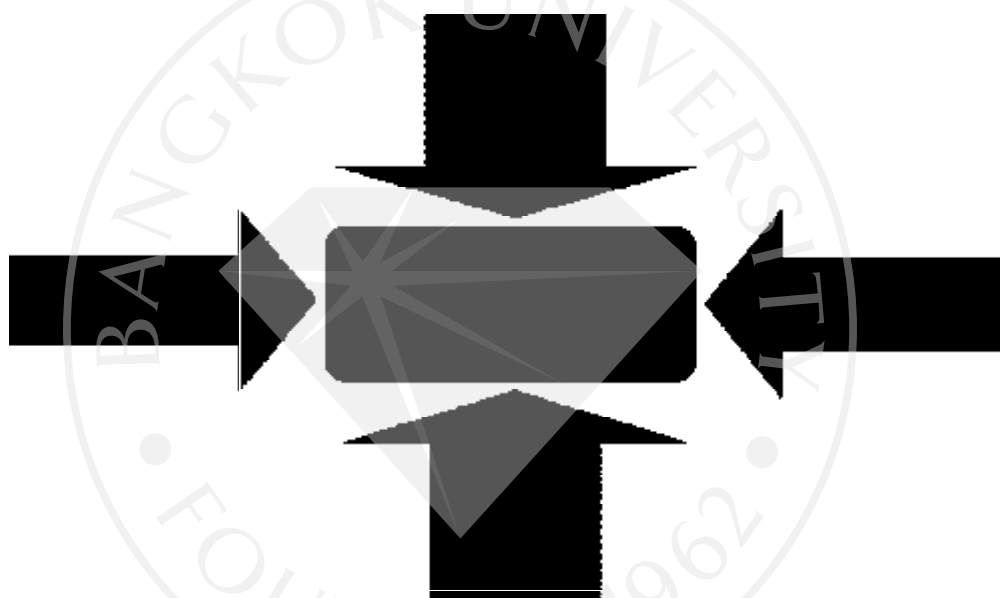
จากภาพที่ 16 แสดงให้เห็นว่าปริมาณการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ชนิดที่มีคนนิยมดื่มมากที่สุดคือ เบียร์ โดยมีอัตราการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีอยู่ที่ร้อยละ 68.3 ในปี 2547 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 72.5 และเพิ่มขึ้นอีกในปี 2549 เป็นร้อยละ 74.2 ส่วนทางด้านเหล้าสีและเหล้าขาวมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีอัตราการบริโภคเพิ่มขึ้นดังนี้ 2547 อยู่ที่ร้อยละ 59.9 ในปี 2548 อยู่ที่ร้อยละ 61.3 ในปี 2549 อยู่ที่ร้อยละ 63.1 จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคยังมีค่านิยมในการบริโภคเครื่องดื่มประเภทนี้อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

3. ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง การเมืองของไทยในช่วงนี้ยังไม่เสถียรภาพ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ จึงส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอน ทำให้ประชาชนเกิดความวิตกกังวล ไม่มีการใช้จ่ายเหมือนเมื่อก่อน และทางด้านกฎหมายก็มีการพยายามผลักดันกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรณรงค์ลดการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์อยู่ไม่น้อย ยกตัวอย่างเช่นกฎหมายที่มีการห้ามโฆษณาเครื่องดื่มมีนเมา กฎหมายที่จะให้ผู้ใช้งานบริการต้องอายุเกิน 20 ปี แต่กฎหมายที่ผ่านมามีความคลุมเครือไม่แน่ชัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่ไม่กล้าที่จะปรับเปลี่ยนนโยบายในระยะยาวได้



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) ซึ่งใช้เครื่องมือวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ ไมเคิล พอตเตอร์ (Michael Porter's Industry Analysis) จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับสภาพของตลาดเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ภาวะอุตสาหกรรมร้านอาหารกึ่งผับ และจากการสำรวจร้านค้าของกลุ่มแข่งตามแฟงผับร้านอาหารกึ่งผับ บริเวณรัชโยธิน ม.เกษตรแล้วนั้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อองค์กรได้ดังนี้

ภาพที่ 17 : แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน



ที่มา: Quick MBA. (2010). *Michael Porter's industry analysis*. สืบค้นวันที่ 25 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

#### 1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threats of New Entrants)

เนื่องจากร้านอาหารกึ่งผับถือเป็นธุรกิจที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนและผู้บริโภคมากที่สุดธุรกิจหนึ่งตั้งแต่ปี 2540 โดยมีปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะการเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปีและพฤติกรรมผู้บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในเมืองไทยที่ต้องการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เพิ่มมากขึ้นทุกปี ระบุว่า คนไทยดื่มสุราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 260,000 คน คนไทยมีอัตราการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใน 10 ปีที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับมีโอกาสในการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของนักลงทุน

ในส่วนทำเลของรัชโยธินและม.เกษตรมีสถานที่ซึ่งเป็นแหล่งสถานบันเทิงและร้านอาหารกึ่งผับมีการเปิดบริการเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว เมื่อเทียบกับจำนวนร้านอาหารกึ่งผับในหลายปีที่ผ่านมา ทำให้ธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ เติบโตสูงขึ้นตามลำดับและทำให้ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาสู่ธุรกิจมีมากขึ้นด้วยเช่นกัน

## 2. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Competing Firms)

ปัจจุบันสถานบันเทิงและร้านอาหารกึ่งผับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนการออกจากอุตสาหกรรมหรือออกจากธุรกิจนี้ก็สามารถทำได้ไม่ยากนัก โดยการขายหรือเช่ากิจการต่อ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีไม่มาก เนื่องจากร้านอาหารกึ่งผับส่วนใหญ่จะใช้ผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าประเภทของสุราหรือเบียร์ที่มีราคาและคุณภาพใกล้เคียงกัน เพื่อสามารถทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้ในราคาที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามารถรับได้

แต่การแข่งขันของร้านในทำเลรัชโยธิน คือ ความแตกต่างของร้านบรรยากาศภายในภายนอกร้านและคุณภาพของวงดนตรีที่มีแตกต่างกันตามความสามารถในการลงทุน การจัดการ และการบริการที่แตกต่างเช่นกัน ดังนั้นสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงมีสูงมาก ในการที่จะดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ

## 3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

สุรา เบียร์ โซดา และอาหารสด ที่ใช้เป็นวัตถุดิบนั้น ไม่มีค่าใช้จ่ายในการที่ผู้ซื้อ ต้องการเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ขายรายอื่น (Switching cost) ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ขายมีน้อย เพราะปัจจุบันมีผู้ขายจำนวนมากหลากหลายยี่ห้อและมีที่มาจากแหล่งผลิตเดียวกัน ร้านอาหารกึ่งผับส่วนใหญ่ไม่นิยมซื้อสินค้ามาเป็นสินค้าในคลังมากนักเพราะยากต่อการเก็บรักษา จึงมีสัดส่วนการสั่งซื้อในปริมาณที่น้อยและพอเหมาะ

เช่นกันในรัชโยธินก็มีร้านขายส่งหลายรายและร้านก็ไม่ต้องการสต็อกสินค้าไว้มากมายด้วย ดังนั้นจึงทำให้อำนาจต่อรองกับผู้ขายจึงมีไม่มากเท่าใดนัก

## 4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับมีผู้ให้บริการหลายราย ทำให้ร้านไม่สามารถตั้งราคาสูงได้ ผู้ซื้อสามารถเลือกผู้ขายได้มากและอาจไม่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าของร้าน เพราะเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มาตรฐานด้านรสชาติ จึงถือความแตกต่างด้านบรรยากาศ ราคาและบริการความเป็นกันเองของผู้ขายเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นอำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อจึงมีน้อย แต่ร้านในทำเลรัชโยธินจึงสร้างความสามารถลดอำนาจการต่อรองจากลูกค้า โดยการเพิ่มจุดแข็งให้กับร้านมากขึ้น เพื่อเป็นที่ดึงดูดและสร้างความแตกต่างจากร้านอาหารกึ่งผับอื่นๆ เพื่อเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของลูกค้า

### 5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

เครื่องดื่มน้ำแอลกอฮอล์ สุรา เบียร์ วอดก้า ต่างเป็นเครื่องดื่มทั่วไป โดยลูกค้ามีวัตถุประสงค์ต้องการดื่มเพื่อสังสรรค์กับเหล่าเพื่อนฝูง หรือคนรู้จัก ผ่อนคลายความเครียด ซึ่งเครื่องดื่มอื่นๆ ในตลาดก็ถือเป็นสินค้าทดแทนแต่ก็ไม่มีผลกระทบต่อลูกค้าที่บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นผลทำให้ศักยภาพการทำกำไรในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์มีสภาพที่ดี แต่ยังคงถือว่าภัยจากสินค้าทดแทนก็ยังมีความกังวลอยู่

#### การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

จากการสัมภาษณ์ คุณวุฒิพันธุ์ พูนพิพัฒน์ ตำแหน่งผู้จัดการร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo โดยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ตามแนวคิด SWOT เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ครั้งนี้

#### วิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (Situational Analysis : SWOT Analysis)

SWOT ของร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo จากการสัมภาษณ์ คุณวุฒิพันธุ์ พูนพิพัฒน์ ตำแหน่งผู้จัดการร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo โดยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ตามแนวคิด SWOT เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของไมเคิล พอเตอร์ สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรได้ดังนี้

#### 1. จุดแข็ง (Strengths)

- อาหารและเครื่องดื่มของร้านมีรสชาติดี ถูกปากลูกค้าผู้มาใช้บริการ
- มีบรรยากาศร้านที่เป็นส่วนตัว ไม่มีคนพลุกพล่าน ประกอบกับมีพื้นที่บริการที่จัดสรร
- มีวงดนตรีที่มีคุณภาพ และมีแนวเพลงที่เป็นที่นิยมครอบคลุมกลุ่มลูกค้า ทุกเพศ ทุกวัย
- พนักงานมีบริการที่ดี มีความเป็นกันเองกับลูกค้า
- ผู้จัดการร้านมีเครือข่ายในกลุ่มลูกค้านักศึกษาซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักและมีพันธมิตร

ร้านใกล้เคียง

- มีสภาพการเงินและสภาพคล่องที่ดี
- เป็นร้านที่มีชื่อติดตลาด

#### 2. จุดอ่อน (Weaknesses)

- ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือรองรับในช่วงที่ Low season
- แก้ปัญหาได้ช้าเนื่องจากบริหารงานแบบครอบครัวและเจ้าของร้านไม่ได้เข้ามาดูแล

ธุรกิจตลอด

- การบริการห้องน้ำไม่สะดวก

### 3. โอกาส (Opportunities)

- อยู่ในเขตโซนนิ่งที่ได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐให้สามารถเปิดบริการร้านอาหารกึ่ง  
ผับได้อย่างถูกต้องกฎหมาย

- สถานะสังคมปัจจุบันทำให้ประชาชนมีความเครียด กดดัน ทำให้ต้องหาสถานที่ผ่อนคลาย

- ผู้บริโภคที่นิยมดื่มมีปริมาณมากขึ้นทุกปี

### 4. อุปสรรค (Threats)

- รัฐบาลมีนโยบายกำหนดให้มีการปิดสถานบันเทิงเร็วขึ้น และกฎหมายกำหนดอายุ  
เข้าใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ

- ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจและการเมือง

- นโยบายห้ามโฆษณาเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

- คู่แข่งหน้าใหม่มีมากขึ้นและมีศักยภาพในการแข่งขันสูง

### การวิเคราะห์การตลาด 4P

#### กลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ (Product)

- รสชาติอาหารของร้าน Yabbadubbadoo มีรสชาติอร่อยและมีเอกลักษณ์ ทำให้เป็นที่ติด  
อกติดใจของลูกค้า

- ภายในร้านมีวงดนตรีที่มีคุณภาพสูง เมื่อทำการเปรียบเทียบกับร้านคู่แข่งละแวก  
ใกล้เคียง

- ทำเลร้านอยู่ในซอยซึ่งเข้ามาจากถนนใหญ่เล็กน้อย จึงมีความเป็นส่วนตัวและไม่มีเสียง  
รบกวนจากภายนอกบริเวณ

- ทางร้านมีบริการพื้นที่จอดรถ จึงทำให้มีความสะดวกต่อลูกค้าที่ใช้รถยนต์ส่วนตัว

- บรรยากาศมีความอบอุ่นเป็นกันเอง เพราะหุ้นส่วนและพนักงานดูแลลูกค้าทุกคน  
เสมือนครอบครัวเดียวกัน

#### กลยุทธ์ด้านราคา (Price)

- ราคาเครื่องดื่มและอาหารถูกวางไว้ในระดับกลาง ซึ่งผู้บริโภคสามารถเข้ามาใช้บริการ  
ได้ทุกกลุ่ม

#### กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

- มีการจำหน่ายรอบบริเวณร้านค้า

#### กลยุทธ์ด้านกิจกรรมทางการตลาด (Promotion)

- มีการจัดโปรโมชั่นลดราคาพิเศษ 30% เมื่อเข้ามาใช้บริการก่อน 3 ทุ่ม

- มีการจัดอีเวนต์หรือกิจกรรมพิเศษ เช่น ลูกค้าฉลองวันเกิด เป็นต้น
- มีการโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ชื่อดัง เช่น pantip.com, kapok.com, google.com เป็นต้น
- มีการทำการตลาดผ่านทางอินเทอร์เน็ตและ social network ต่างๆ เช่น Facebook, Hi5

หรือ Twitter

#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรมร้านอาหารกึ่งผับ

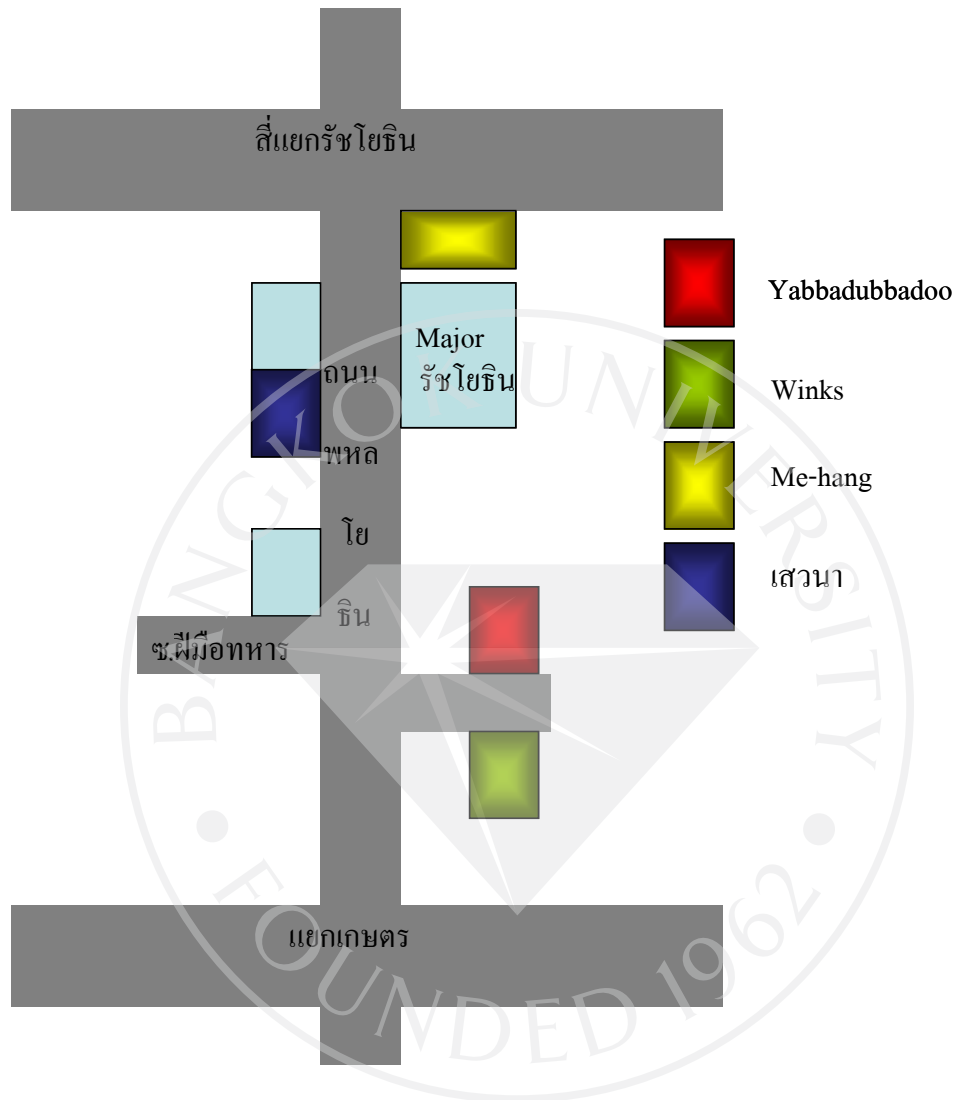
โดยการวิเคราะห์คู่แข่งและมีการนำทฤษฎีวิเคราะห์ SWOT Analysis มาช่วยในการวิเคราะห์

จากข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการวิเคราะห์ เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของร้านอาหารกึ่งผับ เพื่อให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบอย่างไร และอะไรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ร้าน Yabbadubbadoo มียอดขายเพิ่มขึ้น และมีอุปสรรคอย่างไร รวมถึงหาแนวโน้มของร้านอาหารกึ่งผับในอนาคต ดังที่เสนอไว้ในสภาพอุตสาหกรรมด้านบน และจากการสำรวจร้านของร้านคู่แข่งตามแผนผังร้านอาหารกึ่งผับบริเวณรัชโยธินแล้ว สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อองค์กร ได้ดังนี้ ดังมีรายละเอียดดังนี้การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนเปรียบเทียบระหว่างร้าน

ตารางที่ 3: ตารางวิเคราะห์คู่แข่งแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนเปรียบเทียบระหว่างร้าน

ชื่อร้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Yabbadubbadoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-อาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติดี ถูกปากลูกค้า</li> <li>-ด้านพนักงานมีความเป็นกันเองกับลูกค้า</li> <li>-มีเครือข่ายในกลุ่มลูกค้านักศึกษา และพันธมิตรกับร้านใกล้เคียง</li> <li>-มีสภาพคล่องดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน</li> <li>-แก้ปัญหาได้ช้าเนื่องจากบริหารงานแบบครอบครัว</li> <li>-การบริการห้องน้ำไม่สะดวก</li> <li>-ไม่มีการปรับทัศนียภาพภายนอกให้ดูน่าใช้บริการ</li> </ul>
Winks	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เป็นร้านเก่าแก่และมีลูกค้ามาก</li> <li>-ลูกค้าส่วนใหญ่จะรู้จักและสนิทกับเจ้าของร้าน</li> <li>-เครื่องดื่มมีหลากหลาย</li> <li>-ราคาไม่แพง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-มีโปรโมชั่นน้อย</li> <li>-เปิดเพลงไม่ค่อยโดนใจลูกค้า</li> </ul>
Me-hang	<ul style="list-style-type: none"> <li>-บรรยากาศร้านดูดี หรรษา</li> <li>-อาหารเครื่องดื่มรสชาติดี</li> <li>-มีสภาพการเงินคล่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ราคาอาหารและเครื่องดื่มแพง</li> <li>-ทางร้านไม่มีที่จอดรถ</li> </ul>
เสวนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ทำเลร้านดี สะดวกต่อการเดินทาง</li> <li>-อาหารเครื่องดื่มรสชาติดี</li> <li>-อาหารมีให้เลือกหลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ทำเลติดถนนเสียงดังมาก</li> <li>-ทางร้านไม่มีที่จอดรถ</li> </ul>

ภาพที่ 18 : รูปภาพแผนที่ตั้งร้าน Yabbadubbadoo และคู่แข่ง บริเวณรัชโยธิน



### แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

จากการสัมภาษณ์ คุณวุฒิพันธุ์ พูนพิพัฒน์ ตำแหน่งผู้จัดการร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo โดยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ตามแนวคิด SWOT เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ และนำข้อมูลมาช่วยทำการวิเคราะห์เพื่อ การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix (Generating alternative strategies using TOWS Matrix) ดังนี้

ตารางที่ 4: ตารางการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	<p>S1.อาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติดี ถูกปากลูกค้า</p> <p>S2.ด้านพนักงานมีความเป็นกันเองกับลูกค้า</p> <p>S3.มีเครือข่ายในกลุ่มลูกค้า นักศึกษาและพันธมิตรกับร้านใกล้เคียง</p> <p>S4.มีสภาพคล่องดี</p>	<p>W1. ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p> <p>W2.แก้ปัญหาได้ช้าเนื่องจากบริหารงานแบบครอบครัว</p> <p>W3. ทารบริการห้องน้ำไม่สะดวก</p>
	1. SO	2. WO
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1.อยู่ในเขตโซนนิ่งที่ได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐให้สามารถเปิดบริการร้านอาหารกึ่งผับได้อย่างถูกต้องกฎหมาย</p> <p>O2.สภาวะสังคมปัจจุบันทำให้ประชาชนมีความเครียดกดดัน ทำให้ต้องหาสถานที่ผ่อนคลาย</p> <p>O3.ผู้บริโภคที่นิยมดื่มมีปริมาณมากขึ้นทุกปี</p>	<p>S3+O1 กลยุทธ์สร้างพันธมิตรเพื่อเพิ่มคุณค่า</p> <p>S4+O2+O3 กลยุทธ์กระจายธุรกิจอย่างมีชั้นเชิง</p>	<p>1.จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทางร้านมีผลประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้น</p> <p>2.ใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้นเพื่อรองรับในช่วง ลูกค้าน้อย</p>

(ตารางมีต่อ)



ตารางที่ 4(ต่อ): ตารางการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก

	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1.อาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติดี ถูกปากลูกค้า</p> <p>S2.ด้านพนักงานมีความเป็นกันเองกับลูกค้า</p> <p>S3.มีเครือข่ายในกลุ่มลูกค้า นักศึกษาและพันธมิตรกับร้านใกล้เคียง</p> <p>S4.มีสภาพคล่องดี</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1. ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p> <p>W2.แก้ปัญหาได้ช้าเนื่องจากบริหารงานแบบครอบครัว</p> <p>W3.ทารบริการห้องน้ำไม่สะดวก</p>
	3. ST	4. WT
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T1.รัฐบาลมีนโยบายกำหนดให้มีการปิดสถานบันเทิงเร็วขึ้น และกฎหมายการกำหนดอายุเข้าใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ</p> <p>T2.ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจและการเมือง</p> <p>T3.นโยบายห้ามโฆษณาเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์</p> <p>T4.คู่แข่งหน้าใหม่มีมากขึ้นและมีศักยภาพในการแข่งขันสูง</p>	S1+S2+T2+T4 กลยุทธ์เติบโตด้วยความเชี่ยวชาญ	

## แนวทางในการจัดทำกลยุทธ์ 4 รูปแบบ

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส
2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) จัดทำกลยุทธ์โดยเอาชนะจุดอ่อนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส
3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากการประมวลผลด้วยข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ ในการเลือกแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องมีการใช้เครื่องมือสำหรับกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า TOWS Matrix โดยเครื่องมือนี้จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายในองค์กรได้ จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาประเมินหาแนวทางเลือก โดยการศึกษาคำนี้จะใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับคือ ระดับองค์กรและธุรกิจ ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่องค์กรต้องการจะแก้ไขดังนี้

### การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา (Strategic Formulation & Choice)

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว และนำเครื่องมือ TOWS Matrix มาประกอบการวิเคราะห์ ได้ข้อสรุปเพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหา (Strategic Alternatives) โดยมีทางเลือกในกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับดังนี้ คือ

#### 1. กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ในระดับนี้จะพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและประเมินความสามารถในการแข่งขันเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า จะตัดสินใจอย่างไร โดยในระดับนี้แนวทางเลือกกลยุทธ์มี 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

1.1 Growth Strategy กลยุทธ์ในการเจริญเติบโตถือเป็นกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโต เพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยลดลง และเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการผลิตและเป็นผลทำให้กำไรสูงขึ้นด้วยบริษัทสามารถสร้างความเจริญเติบโตขึ้นจากภายในสำหรับ H.J. Heinz Company ถือได้ว่า ได้เน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยวิธีทางลัด เพื่อตัดลดค่าใช้จ่ายทั้งทางการเงินและการบริหารจัดการ กลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท คือ การขยายการค้าดำเนินงานทั้งในระดับประเทศหรือระดับโลก หรืออาจขยายตัวขึ้นจากภายนอกด้วยการควบกิจการ ซื้อมกิจการ และการเข้าไปเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจอื่น

1.2 Stability Strategy กลยุทธ์การคงตัวทางร้านจะยังคงใช้กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่อาจมีการลงทุนเพิ่มในการพัฒนาทัศนียภาพของร้านให้ดูทันสมัยมากขึ้นและเพิ่มจำนวน โต๊ะให้เพียงพอกับยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น

1.3 Retrenchment Strategy กลยุทธ์การหดตัว หรือถดถอย ทางร้านอาจจะลดขนาดขององค์กรหรือลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบางอย่างลง กลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง โดยและทำการปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องในสภาวะที่การแข่งขันสูง

## 2. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

แนวทางเลือกกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ มี 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์มุ่งเน้นธุรกิจที่เชี่ยวชาญ (Focused Different Strategy) กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์มุ่งเน้นการลดต้นทุน (Cost Focus Strategy)

2.1 Differentiation Strategy บริษัทจะกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยควบคุมต้นทุนต่ำสุด ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ และการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตสามารถเทียบเคียงหรือนำหน้าคู่แข่งได้ และการเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่ด้วย การสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีหรือการบริการ เป็นต้น

2.2 Focused Different Strategy กลยุทธ์การมุ่งเน้นและสร้างความแตกต่าง ทำให้ลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะ มีความพึงพอใจเพราะ เน้นความแปลกใหม่ในผลิตภัณฑ์และการที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

2.3 Cost Leadership Strategy ทางร้านจะมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ โดยการลดการวิจัยและพัฒนา การบริการที่มีค่าใช้จ่ายสูงเกินควร เพื่อมีความได้เปรียบในตลาดล่างและจะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดขึ้นได้ และการได้เปรียบเนื่องจากขนาด (Economic of Scale) ทางร้านจะสร้างอำนาจการต่อรองกับลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

2.4 Cost Focus Strategy ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่งขององค์กร ที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 5: ข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจของธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ

Yabbadubbadoo

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือก	ข้อดี	ข้อเสีย
<u>Corporate Level Strategy</u>	Growth Strategy	-เพิ่มยอดขายสร้างรายได้ให้กับร้านเพิ่มมากขึ้น -การกระจายความเสี่ยงและกระจายรายได้จากการสร้างสาขาเพิ่ม -ช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรให้น้อยลง เพื่อสร้างความอยู่รอด ในกรณีการแข่งขันรุนแรง -เพิ่มฐานลูกค้ามากขึ้นและขยายธุรกิจใหญ่ขึ้น	-อาจเกิดปัญหาในการบริหารจัดการ
	Stability Strategy	-ป้องกันความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงเนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน	-ไม่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ในธุรกิจ -อาจจะประสบปัญหาภาวะถดถอย
	Retrenchment Strategy	-ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการดำเนินการ -สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย	-อาจเสียส่วนครองตลาดได้ -ธุรกิจไม่เติบโตและอาจไม่สามารถที่จะแข่งขันอยู่ในตลาดได้ -สูญเสียอำนาจการต่อรอง -ฐานลูกค้าลดลง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5(ต่อ): ข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจของธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ  
Yabbadubbadoo

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือก	ข้อดี	ข้อเสีย
<u>Business Level Strategy</u>	Cost Leadership Strategy	-บริษัทมีความได้เปรียบด้านต้นทุน ทำให้กำไรเพิ่มขึ้น -ป้องกันการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่ง -ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น	-ทำให้บริษัทมีกำไรลดลง -คู่แข่งอาจลดราคามาแข่งทำให้เกิดสงครามราคา
	Differentiation Strategy	-สร้างภาพลักษณ์และความเป็นเอกลักษณ์ให้กับร้าน -สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	-อาจเกิดความขัดแย้งทางทัศนคติที่ไม่ดีของผู้มาใช้บริการ
	Cost Focus Strategy	-ร้านมีต้นทุนต่ำกว่าในการแข่งขันกับคู่แข่ง	-บริษัทต้องควบคุมต้นทุนทำให้สินค้ามีคุณภาพต่ำ -ลูกค้าให้ความสำคัญกับความหลากหลายและคุณภาพมากกว่าราคา -จำกัดลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ทำให้เสียโอกาสในการเติบโต
	Focused Different Strategy	-ร้านสามารถแข่งขันในตลาดเล็กโดยมีประสิทธิภาพมากกว่าตลาดใหญ่ที่มีคู่แข่งจำนวนมาก -มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย	-ตลาดขนาดเล็กทำให้บริษัทใหญ่ไม่คุ้มในการเข้าสู่ตลาด -ตลาดขนาดเล็กทำให้ไม่เกิดการประหยัดต่อขนาด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นถึงผลกระทบที่มีต่อยอดขายของทางร้าน Yabbadubbadoo ทำให้เราสามารถกำหนดแนวทางแก้ไขได้ 3 แนวทาง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในธุรกิจทั้ง 4 ด้านคือ โอกาสความเป็นไปได้ของสถานการณ์ปัจจุบัน โอกาสในการเพิ่ม

ผลประกอบการ ด้านค่าใช้จ่ายทางการเงิน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้จัดทำทำการตัดสินใจ  
เลือกกลยุทธ์ Growth Strategy

ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ  
(Diversification Growth Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม  
(Conglomerate or unrelated diversification) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่ไม่สัมพันธ์  
กับธุรกิจเดิมทั้งในแง่ของการใช้เทคโนโลยี ตัวผลิตภัณฑ์หรือตลาด (Conglomerate or unrelated  
diversification) โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่ในเมนูคือ เหล้าปั่นที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ที่  
น้อยกว่าสุรา เหมาะสำหรับคนที่ต้องการมาสังสรรค์พูดคุยกับกลุ่มเพื่อน คนรู้จักแต่เป็นคนดื่ม  
แอลกอฮอล์ไม่หนัก ซึ่งตลาดเหล้าปั่นมีฐานลูกค้าที่มีความจงรักภักดีกับทางร้านอยู่แล้ว อีกทั้งทาง  
ร้านมีความเป็นผู้นำตลาดทางด้านร้านอาหาร จึงคิดมุ่งเน้นเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ซึ่งถือเป็น  
กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) ถือเป็นกล  
ยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) โดย  
องค์กรกระจายการลงทุนไปในธุรกิจอื่น สร้างความหลากหลายและแตกต่างในการดำเนินงาน จึง  
เกิดแนวทางในการเพิ่มมูลค่าโดยการจัดเปิดเป็นร้านอาหารขนาดย่อมในตอนกลางวัน โดยมีการ  
ปรับปรุงภายนอกร้านและห้องน้ำเพื่อปรับทัศนียภาพให้ดูดี มีความทันสมัย ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการ  
เข้ามาใช้บริการเมื่อมองจากภายนอกและมีห้องน้ำที่สะอาด คุ้นต่อการใช้งาน อีกทั้งอาจจะติดตั้ง  
Wireless LAN เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าและดึงดูดลูกค้าให้ทางร้านมากขึ้น โดยลูกค้าสามารถนำ  
คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กมานั่งทานอาหารในร้านก็สามารถเชื่อมต่อ Wireless LAN ได้ การขยายธุรกิจ  
ไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมคือเหล้าปั่นอีกด้วย ยังทำให้ทางร้าน  
สามารถขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งครองตลาดได้ เพิ่มยอดขายและกำไร และบริหารต้นทุนได้อย่าง  
เหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้ทาง  
ร้านมีศักยภาพเพียงพอในการแข่งขันที่สูงขึ้น ในการที่จะขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและ  
มาตรฐาน อีกทั้งมีตราสินค้าที่เป็นที่ยอมรับ ง่ายต่อการจดจำ แต่อาจจะประสบปัญหาในช่วงเริ่มต้น

#### ข้อดี

- สร้างความแตกต่างทางด้านสินค้าและบริการที่ต่างจากคู่แข่ง
- เป็นการแสวงหารายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจเดิมสู่ธุรกิจใหม่
- เป็นการกระจายความเสี่ยง
- เป็นการลดต้นทุน เนื่องจากการใช้สถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ข้อเสีย

- ต้องใช้เงินลงทุนเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าให้กับทางร้าน

ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ  
(Concentration Growth Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy)

เป็นการขยายธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดิมไปสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับในประเทศไทยถือเป็นธุรกิจที่น่าสนใจและมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเพราะผู้บริโภคคนไทยนิยมดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์กันอย่างแพร่หลาย โดยมุ่งเน้นการผ่อนคลาย ความเครียดจากภาวะทำงานหรือภาวะกดดัน ทำให้โอกาสในการดำเนินธุรกิจมีมากขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยเริ่มหันมานิยมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์กันมากขึ้น เพื่อความบันเทิง สนุกสนาน อีกทั้งเป็นการสร้างแบรนด์ให้มีชื่อเสียงติดตลาด เป็นที่รู้จักและยอมรับต่อบุคคลทั่วไป ในวงกว้าง โดยสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญที่เราได้ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมร้านอาหารกึ่งผับมาเป็นสร้างระบบ เพื่อใช้ขยายไปยังตลาดอื่น ซึ่งสิ่งสำคัญคือการเลือกทำเลที่ตั้งในบริเวณที่ใกล้เคียงมหาวิทยาลัยหรือสถานที่ชุมชน อีกทั้งในจังหวัดใกล้เคียงก็ยังคงเป็นตลาดที่เปิดกว้างอยู่ อีกทั้งด้วยสเกลร้านที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนักจึงทำให้การลงทุนไม่สูงมาก จึงมีความเป็นไปได้ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงสำหรับการเปิดสาขาของ ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo โดยที่การสร้างสาขานั้นเราจะเป็นการหาพันธมิตรหรือผู้ลงทุนที่สนใจธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับที่เป็นคนในพื้นที่นั้นๆ มาเป็นผู้ร่วมลงทุน โดยมีการแบ่งการลงทุนออกเป็น ส่วนของผู้ลงทุนรายเดิม 60% และผู้ลงทุนรายใหม่ 40% รูปแบบร้านยังคงยึดรูปแบบเดิมแต่อาจมีการปรับปรุงร้านและแนวเพลงให้ดูทันสมัยมากขึ้น

#### ข้อดี

- สามารถที่จะใช้ความชำนาญที่มีอยู่ในธุรกิจ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เป็นช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น
- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก
- เป็นการจำกัดผู้เล่นหน้าใหม่ โดยเปลี่ยนมาเป็นเจ้าของร่วมกัน

#### ข้อเสีย

- มีข้อจำกัดด้านการบริหารถ้าร้านสาขาอยู่ไกลกัน
- มีความเสี่ยงในการทำตลาดใหม่ในช่วงต้น

ทางเลือกที่ 3 กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ การจับมือเป็นมิตรกัน  
ทางการค้ากับร้านอาหารในสถานที่ใกล้เคียงกับทางร้าน โดยบางเมนูอาหารที่ทางร้านไม่มี ให้บริการแต่ร้านพันธมิตรมี เราก็จะสั่งจากร้านพันธมิตรของเรามาให้บริการตอบสนองความ

ต้องการแก้ลูกค้าและถือเป็นประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่ายด้วย เพราะในบางครั้งเวลาลูกค้ามารับประทานอาหารเป็นกลุ่ม จะมีความชอบอาหารที่แตกต่างกัน หรือเครื่องดื่ม เช่น เบียร์ เป็นต้น ทางร้านจึงมองเห็น โอกาสเพื่อตอบสนองความต้องการตรงจุดนี้เพิ่มขึ้น

#### ข้อดี

- มีความหลากหลายของสินค้ามากขึ้น
- เสริมสร้างรายได้เพิ่มขึ้น
- เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในเชิงของผลประโยชน์ร่วม

#### ข้อเสีย

- เป็นกลุ่มตลาดเดียวกัน ไม่มีการขยายตัว

ตารางที่ 6 : การวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร

ปัจจัย	กลยุทธ์ระดับองค์กร			
	น้ำหนัก	Conglomerate or Unrelated diversification	Horizontal Growth Strategy	Complimentary Strategic Alliance
โอกาสความเป็นไปได้ของสถานการณ์ปัจจุบัน	0.25	มีความเป็นไปได้สูง มีปัจจัยทางด้านสถานที่และบุคลากรที่มีคุณภาพ=1.1	มีโอกาสเป็นไปได้สูงที่สุด เนื่องจากมีผู้ประกอบการต้องการเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้เป็นจำนวนมาก=1.2	มีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน=1
โอกาสในการเพิ่มผลประกอบการ	0.30	มีความเป็นไปได้สูงสุด เนื่องจากการสร้าง ความแตกต่างและเป็นการเพิ่มมูลค่า=1.5	มีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากเจ้าของธุรกิจมีความรู้ความชำนาญในธุรกิจนี้สูงและเป็นการกระจายรายได้ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง=1.2	มีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากธุรกิจยังมีความแตกต่างไม่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญ=1.2

(ตารางมีต่อ)



ตารางที่ 6(ต่อ): การวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร

ปัจจัย	กลยุทธ์ระดับองค์กร			
	น้ำหนัก	Conglomerate or Unrelated diversification	Horizontal Growth Strategy	Complimentary Strategic Alliance
ด้านค่าใช้จ่ายทางการเงิน	0.15	ใช้เงินลงทุนปานกลางในการติดตั้งคอมพิวเตอร์และปรับปรุงทัศนียภาพร้าน =0.6	ไม่ต้องใช้งบประมาณเนื่องจากต้องใช้งเงินลงทุนใหม่ =0.4	ใช้งบประมาณปานกลางเนื่องจากใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมควบคู่กับการลงทุนด้านบุคลากร =0.7
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	0.30	เป็นไปได้ในระดับสูงเนื่องจากเป็นการเพิ่มความได้เปรียบจากเดิมให้มีสูงขึ้น และเป็นการกระจายความเสี่ยง =1.0	เป็นการสร้างความได้เปรียบในระดับสูงเนื่องจากเป็นการสร้างความได้เปรียบจากการสร้างตลาดในพื้นที่ใหม่ๆและเป็นการสร้างแบรนด์ให้ติดตลาดอีกด้วย =1.2	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับปานกลาง =0.9
รวมคะแนน	1.00	4.2	4.0	3.8

จากตารางด้านบนการวัดระดับความสำคัญและการถ่วงน้ำหนัก มีแนวทางที่ผู้จัดทำได้กำหนดปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด โดยให้คะแนนปัจจัยที่สามารถเป็นไปได้มากที่สุด คือ 5 คะแนนและลดลำดับลงมาเรื่อยๆ นี้

ระดับคะแนน

- 5 แทน มากที่สุด
- 4 แทน มาก
- 3 แทน ปานกลาง

2	แทน	น้อย
1	แทน	น้อยที่สุด

ส่วนในด้าน น้ำหนักที่ได้มาจากการประเมินร่วมกันของเจ้าของร้านและผู้จัดทำ ซึ่งกำหนดช่วงน้ำหนักตั้งแต่ 0.0 – 1.0 โดย 0.0 = ไม่มีความสำคัญ ไปจนถึง 1.0 = มีความสำคัญมาก และค่ารวมของทุกปัจจัย = 1.0 ค่าน้ำหนักที่ได้จะแสดงความสำคัญของปัจจัย

### การตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นที่ศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อยอดขายของทางร้าน Yabbadubbadoo ทำให้เราสามารถเลือกแนวทางข้อที่ 2 แนวทาง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในธุรกิจทั้ง 4 ด้าน คือ โอกาสความเป็นไปได้ของสถานการณ์ปัจจุบัน โอกาสในการเพิ่มผลประกอบการ ด้านค่าใช้จ่ายทางการเงิน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้จัดทำได้ศึกษาทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจแบบ เกาะกลุ่ม (Conglomerate or Unrelated Diversification) โดยอาศัยจุดเด่นของร้านที่มีความเป็นผู้นำในด้านรสชาติอาหารและการผสมเหล้าปั่น ซึ่งมีรสอร่อย เป็นเอกลักษณ์และมีชื่อเสียง มีฐานลูกค้าเก่าที่มีความจงรักภักดีกับทางร้านอยู่ โดยองค์กรกระจายการลงทุนในธุรกิจอื่น สร้างความหลากหลายและแตกต่างโดยการปรับปรุงร้านให้มีบรรยากาศน่านั่ง น่าใช้บริการ มีความทันสมัย มีการเพิ่มมูลค่าโดยการเปิดเป็นร้านอาหารรวมทั้งมีการติดตั้ง Wireless LAN และถือเป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ยังทำให้ทางร้านสามารถขยายตลาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เพิ่มยอดขายและกำไร เป็นการบริหารต้นทุนได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับการลงทุน

## บทที่ 4

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษา “แผนธุรกิจเรื่องการศึกษาปัญหาและสร้างกลยุทธ์การขยายตลาดและผลประกอบการของร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลาง” เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทางร้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ซึ่งจะทำให้ผู้จัดทำและบริษัททราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของทางร้าน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาหรือขยายธุรกิจของบริษัท โดยสามารถสรุปประเด็นต่างๆ ของการศึกษาได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในและภายนอก และสาเหตุต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อยอดขายธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo และเพื่อศึกษากลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ความเป็นไปได้ในการสร้างผลประกอบการเพิ่มขึ้นและวิธีการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับขนาดกลางในระยะยาว ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุกข้อมูมิโดยการเก็บข้อมูล เช่น ภาพรวมของธุรกิจ การเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อนของกลุ่มแข่ง รวมทั้งทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีการใช้แบบสอบถาม และใช้เครื่องมือ Five Forces SWOT Analysis, TOWS Matrix เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไป ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนธุรกิจนี้ คือ

#### - ระยะสั้น

สามารถที่จะวางแผนงานกำหนดกลยุทธ์และเพิ่มยอดขายให้ได้เดือนละ 30,000 บาท ภายใน 6 เดือน

#### - ระยะกลาง

เพิ่มความจงรักภักดีกับลูกค้าโดยเป็นการข้ให้ลูกค้านี้ถึงว่าถ้าลูกค้ามีความต้องการที่จะมาพบปะสังสรรค์สามารถนี้ถึง Yabbadubbadoo สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทางร้านอาหารกึ่งผับและเพิ่มผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องมั่นคง จากการสำรวจจากจำนวนลูกค้าที่ต้องเพิ่มขึ้นและต่อเนื่องทุกวันภายในระยะเวลา 1 ปี

- ระยะยาว

เป็นแนวทางในการขยายกิจการให้มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือเพิ่มช่องทางในการทำกำไรในการแตกธุรกิจไปในแขนงใกล้เคียง อีกทั้งยังสามารถแข่งขันแบบระยะยาวในประเภทร้านอาหารกึ่งผับต่อไปในอนาคต โดยวัดจากการขยายร้านและเพิ่มสาขาของร้าน Yabbadubbadoo เป็นสาขาที่ 2-3 ภายในระยะเวลา 2 ปี

### กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ

กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่ในเมนูคือ เหล้าปั่น โดยคิดค้นสูตรใหม่ๆ ที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ที่น้อยกว่าสุรา เหมาะสำหรับคนที่ต้องการมาสังสรรค์พูดคุยกับกลุ่มเพื่อน คนรู้จัก แต่เป็นคนดื่มแอลกอฮอล์ไม่หนัก อีกทั้งทางร้านมีความเป็นผู้นำตลาดทางด้านร้านอาหาร ซึ่งอาหารและเหล้าปั่นของที่ร้านมีรสชาติที่ดีมีเอกลักษณ์กว่าร้านคู่แข่งในทำเลเดียวกัน จึงตอบสนองแนวทางแก้ปัญหาระยะสั้นในการเพิ่มยอดขาย

โดยการจัดเปิดเป็นร้านอาหารขนาดย่อมตอนกลางวัน โดยก่อนนั้นจะมีการปรับปรุงภายนอกภายในห้องน้ำเพื่อปรับทัศนียภาพและบรรยากาศให้ดูดี มีความทันสมัย ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีเข้ามาใช้บริการเมื่อมองจากภายนอกและมีห้องน้ำที่สะอาด สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทางร้านอาหารกึ่งผับ มีติดตั้ง Wireless LAN เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าและดึงดูดลูกค้าให้ทางร้านมากขึ้น โดยลูกค้าสามารถนำคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กมานั่งทานอาหารในร้านก็สามารถเชื่อมต่อ Wireless LAN ได้ เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมคือเหล้าปั่นอีกด้วย ยังทำให้ทางร้านสามารถเพิ่มความจงรักภักดีกับลูกค้าและขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งกำไร เป็นการสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต ทำให้ทางร้านมีศักยภาพเพียงพอในการแข่งขันที่สูงขึ้น

จากการคำนวณต้นทุนเพิ่มในการปรับปรุงร้านจะมีค่าลงทุนเพิ่มอีก 120,000 บาท จัดซึ่งถือเป็นการลงทุนเพิ่มอย่างเหมาะสม ส่วนการตอบโจทย์ในระยะยาวเมื่อมีแบรนด์ที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคภายนอกจะใช้การเพิ่มกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) ในการขยายสาขาไปละแวกอื่นต่อไป โดยเงิน 120,000 บาทนี้จะแบ่งนำไปใช้ดังนี้

- ค่าตกแต่งภายนอกร้าน 60,000 บาท
- ค่าติดตั้ง Wireless LAN Internet 5,000 บาท
- ค่าปรับปรุงห้องน้ำ 15,000 บาท
- เงินทุนหมุนเวียนร้านอาหารตอนกลางวัน 40,000 บาท

## 1. กลยุทธ์การตลาด

### 1.1 การวางกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ

กลุ่มเป้าหมายหลัก : ผู้บริโภคเพศชาย และหญิง อายุ 20 ปี – 50 ปี เป็นนิสิต นักศึกษา พนักงานบริษัท ข้าราชการ ผู้ที่พักอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง เจ้าของธุรกิจ รายได้เดือนละ 10,000 บาทขึ้นไป

กลุ่มเป้าหมายรอง : ผู้บริโภคเพศชาย หญิง อายุต่ำกว่า 20 ปี เป็นนักเรียนชั้นประถม ม.ต้น และ ม.ปลาย รายได้เดือนละ 2,000 บาทขึ้นไป

### 1.2 การวางตำแหน่งของธุรกิจ

เมื่อศึกษาจากปัจจัยหลายอย่างของทางร้านยกตัวอย่างเช่น ขนาดของร้าน จำนวนโต๊ะ จำนวนพนักงาน แล้วนำข้อมูลนี้ไปเปรียบเทียบกับร้านอื่นๆ ในบริเวณรัชโยธิน ทางร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo จัดวางตำแหน่งของธุรกิจอยู่ในระดับกลาง

### 1.3 รายละเอียดการตลาด 4P

#### กลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ (Product)

- รสชาติอาหารของร้าน Yabbadubbadoo มีรสชาติอร่อยและเป็นเอกลักษณ์ ทำให้ลูกค้าที่เคยรับประทานอาหารไปแล้วนั้นติดอกติดใจจึงทำให้การทำร้านอาหารในช่วงเย็นจะสามารถเพิ่มยอดขายให้กับทางร้านได้

- ภายในร้านมีวงดนตรีที่มีคุณภาพสูง เมื่อทำการเปรียบเทียบกับร้านคู่แข่งละแวกใกล้เคียง ทำให้ร้านเป็นที่นิยมของผู้ที่ชอบฟังดนตรี

- ทำเลร้านอยู่ในซอยซึ่งเข้ามาจากถนนใหญ่เล็กน้อย จึงมีความเป็นส่วนตัวและไม่มีเสียงรบกวนจากภายนอกมารบกวน

- ทางร้านมีบริการพื้นที่จอดรถ จึงทำให้มีความสะดวกต่อลูกค้าที่ใช้รถยนต์ส่วนตัว เมื่อเปรียบเทียบกับร้านในละแวกใกล้เคียงซึ่งไม่มีที่จอดรถ

- บรรยากาศมีความอบอุ่นเป็นกันเอง เพราะหุ้นส่วนและพนักงานดูแลลูกค้าทุกคนเสมือนครอบครัวเดียวกัน

### กลยุทธ์ด้านราคา (Price)

ราคาเครื่องดื่มและอาหารถูกวางไว้ในระดับกลาง ซึ่งผู้บริโภคสามารถเข้ามาใช้บริการได้ทุกกลุ่ม

### กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

- มีการจำหน่ายรอบบริเวณร้านค้า เช่น มีการเพิ่มบาร์เหล้าปั่นไว้หน้าร้านเพื่อสร้างจุดขายและเพิ่มยอดขาย

- มีบริการจัดส่งอาหารถึงห้องในคอนโดหรืออพาร์ทเมนท์ใกล้เคียงที่ลูกค้าไม่สะดวกมารับประทานอาหารภายในร้าน

### กลยุทธ์ด้านกิจกรรมทางการตลาด (Promotion)

- มีการจัดโปรโมชั่นลดราคามิกเซอร์ 30% เมื่อเข้ามาใช้บริการก่อน 3 ทุ่ม เพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นตอนหัวค่ำ

- มีการแจกใบโฆษณาและเบอร์ติดต่อไว้โทรสั่งอาหารแบบจัดส่งให้ตามคอนโดและอพาร์ทเมนท์ในละแวกใกล้เคียง

- มีการจัดอีเวนต์หรือกิจกรรมพิเศษ เช่น กิจกรรมฉลองวันเกิดทางร้านก็แถมเหล้าให้ 1 ขวด เป็นต้น

- มีการโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ชื่อดัง เช่น pantip.com, kapok.com, google.com เป็นต้น เพื่อให้เป็นที่รู้จักโดยกว้าง

- มีการทำการตลาดผ่านทางอินเทอร์เน็ตและ social network ต่างๆ เช่น Facebook, Hi5 หรือ Twitter

ตารางที่ 7: งบประมาณและการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า 6 เดือน

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

เดือน	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	รวม
ปริมาณการ ขายอาหาร	1,200	1,200	800	900	900	1,000	6,000
ราคาขาย ต่อจาน	60	60	60	60	60	60	60
ยอดขาย รวม	72,000	72,000	48,000	54,000	54,000	60,000	360,000
หักต้นทุน ขาย	36,000	36,000	24,000	27,000	27,000	30,000	180,000
กำไรขั้นต้น	36,000	36,000	24,000	27,000	27,000	30,000	180,000
หัก ค่าใช้จ่าย ในการ บริหาร	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	72,000
กำไรสุทธิ จากอาหาร	24,000	24,000	12,000	15,000	15,000	15,000	108,000
ปริมาณการ ขาย เครื่องดื่ม	1,200	1,200	800	900	900	1,000	6,000
ราคาขาย ต่อขวด	15	15	15	15	15	15	15
ยอดขาย รวม	18,000	18,000	12,000	13,500	13,500	15,000	90,000
หักต้นทุน ขาย	9,000	9,000	6,000	6,750	6,750	7,500	45,000
กำไรขั้นต้น	9,000	9,000	6,000	6,750	6,750	7,500	45,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 7(ต่อ): งบประมาณและการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า 6 เดือน

เดือน	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	รวม
กำไร ขั้นต้น	9,000	9,000	6,000	6,750	6,750	7,500	45,000
หัก ค่าใช้จ่าย ในการ บริหาร	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
กำไรสุทธิ จาก เครื่องดื่ม	6,000	6,000	3,000	3,750	3,750	4,500	27,000

กำไรสุทธิ จากอาหาร	24,000	24,000	12,000	15,000	15,000	15,000	108,000
กำไรสุทธิ จาก เครื่องดื่ม	6,000	6,000	3,000	3,750	3,750	4,500	27,000
กำไรสุทธิ รวม	30,000	30,000	15,000	18,750	18,750	19,500	132,000

เดือน	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	รวม
-120,000	30,000	30,000	15,000	18,750	18,750	19,500	132,000
0	1	2	3	4	5	6	
กำไร สะสม	30,000	60,000	75,000	93,750	112,500	132,000	

ระยะเวลาคืนทุนของการเปิดร้านอาหารช่วงกลางวันจึงอยู่ที่ 6 เดือน



จากตารางที่ 7 ดังกล่าวจะทำให้เห็นได้ว่าการลงทุน 120,000 บาทในการปรับปรุงร้านและทำการขยายเวลาเปิดร้านอาหารเพิ่มในช่วงกลางวันจะสามารถสร้างยอดขายและเพิ่มผลกำไรให้ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo ได้และจากตารางแสดงให้เห็นความสามารถในการคืนทุนโดยใช้เวลานับแต่ 6 เดือน โดยดูจากยอดขายของอาหารและเครื่องดื่มซึ่งเมื่อนำจำนวนที่คาดการณ์ในแต่ละเดือนไปคูณกับราคาสินค้าก็ได้ยอดขายรวมออกมา แล้วจึงนำยอดขายรวมไปหักต้นทุนขายซึ่งคิดเป็น 50% ของยอดขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร 15,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเกิดมาจากการว่าจ้างแม่ครัวในการเพิ่มเวลาทำงาน การจ้างพนักงานส่งอาหารและพนักงานเสิร์ฟชั่วคราวเพิ่มอย่างละ 1 ตำแหน่ง ซึ่งเมื่อนำยอดขายหักค่าใช้จ่ายต่างๆแล้วจึงเหลือเป็นกำไรสุทธิของแต่ละเดือน และนำกำไรสุทธิเหล่านี้ไปคิดเป็นกำไรสะสมจึงทำให้เห็นว่าเมื่อทำธุรกิจผ่านไป 6 เดือนจะมีกำไรสุทธิอยู่ที่ 132,000 บาทซึ่งถือเป็นจุดคุ้มทุน

#### ข้อจำกัดในการศึกษา

1. ด้านระยะเวลาทำการศึกษามีจำกัด ทำให้อาจมองปัจจัยที่มีผลกระทบได้ไม่ครบถ้วน
2. ข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ซึ่งทำให้จำนวนของแบบสอบถามไม่เป็นตามเงื่อนไขและขั้นตอนของการทำงานวิจัย
3. แนวทางที่เลือกใช้กลยุทธ์ อาจจะไม่ใช่แนวทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน แต่เป็นแนวทางที่ดีที่สุดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษา

1. กลยุทธ์ที่ทางร้านได้เลือกใช้นั้นอยู่บนพื้นฐานข้อมูล สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ในการนำข้อมูลไปอ้างอิงสำหรับการศึกษารั้งต่อไป ให้ใช้ปัจจัยแวดล้อมและเงื่อนไขอื่นๆ ในขณะนั้นประกอบข้อมูลด้วย
2. ตลาดร้านอาหารกึ่งผับที่มีการแข่งขันสูง ปัจจัยสำคัญคือในเรื่องของต้นทุน ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหนือคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้จะเป็นทั้งผู้ขายและยังเป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ การศึกษารั้งต่อไปควรที่จะศึกษาถึงผลกระทบด้วย
3. ควรศึกษาในด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่อื่นๆ เช่น การเงิน การผลิต และบุคลากร
4. กฎหมายที่เกี่ยวกับการขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ควรที่จะศึกษาให้เข้าใจชัดเจนและตระหนักถึง จริยธรรมทางสังคมเพิ่มขึ้น
5. ควรสร้างแผนฉุกเฉินเพื่อมารองรับในกรณีที่กลยุทธ์นำมาใช้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากผู้จัดทำเป็นเจ้าของกิจการเอง มีการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดจริยธรรมทางธุรกิจ (โครงการรณรงค์เลิกเหล้า, 2010) โดย

- ติดย้ายให้ความรู้เกี่ยวกับการต้มเครื่องต้มแอลกอฮอล์
- ไม่มีการแปะป้าย รูปภาพเหล่า หรือสารเสพติดทุกชนิดภายในร้าน
- ไม่ให้ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปีเข้ามาใช้บริการที่ร้าน
- สนับสนุนข้อกำหนดว่าด้วยการต้มด้วยความรับผิดชอบ (ต้มเมาไม่ขับ)



### บรรณานุกรม

- กิ่งใจ ลิ้มทองมาดี, ชิบดี ชุณหเสณีย์ และสิริมนต์ สุวรรณไพฑูรย์. (2548). *การศึกษายังไงที่มีผลต่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ : เอ เอ็น.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2550). *การตลาดบริการ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.
- พิบูล ทีปะปาล. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2549). *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- แผนกสถิติสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2553). *ตารางแสดงปริมาณการค้ำเครื่องค้ำแอลกอฮอล์ของประชากรในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2008). *Marketing Management* (12<sup>th</sup> ed). New Jersey : Prentice-Hall.
- บทความ**
- ข้อมูลจากศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ. (2553, 21 พฤษภาคม). *วิเคราะห์เศรษฐกิจปีกระต่าย*. *หอการค้าไทยนิวส์*, หน้า 21.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551, 12 มีนาคม). *วิเคราะห์เศรษฐกิจปี 2553*. *กรุงเทพธุรกิจ*, หน้า 22.
- วิทยานิพนธ์**
- ศุภวิทย์ พิริยะการสกุล. (2549). *กลยุทธ์บริหารจัดการเพื่อพัฒนาธุรกิจสถาบันบันเทิง กรณีศึกษา รุท 66*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยมหาวชิราลงกูหอการค้าไทย.
- ปิยะวิทย์ คำชำนาญ. (2551). *การเลือกใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับย่านถนนสุขุมวิท 21-63*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เว็บเพจ**
- Quick MBA. (2010). *Michael Porter's industry analysis*. สืบค้นวันที่ 25 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

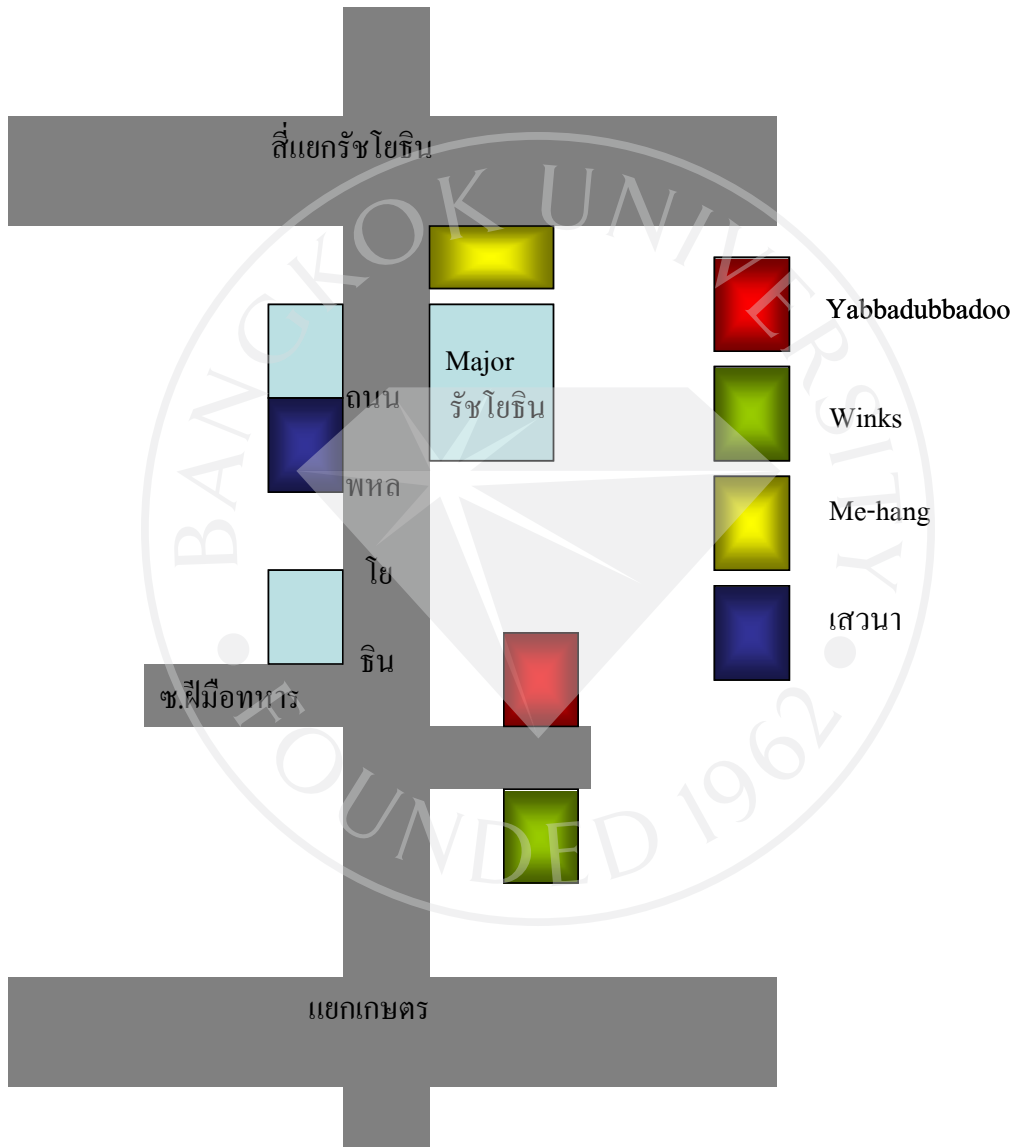
โครงการณรงค์เลิกเหล้า. (2010).. สืบค้นวันที่ 29 กรกฎาคม 2553, จาก

<http://stopdrink.com/index.php?content=ViewNews&id=531&type=3>



ภาคผนวก ก.

แผนผังร้านอาหารกึ่งคัฟในบริเวณรัชโยธิน



## ภาคผนวก ข.

## แบบสอบถาม

เรื่อง : การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเข้าใช้บริการของผู้บริโภค ร้านอาหารกึ่งผับในบริเวณรัชโยธิน

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาหาข้อมูลการค้นคว้าแบบอิสระ ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามนี้ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้ด้วย

-----  
 ---ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่อง  หน้าข้อความที่ท่านต้องการเลือก ถ้าไม่มีข้อความที่مانต้องการเลือก โปรดเขียนข้อความลงในช่องอื่นๆ

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษา หรือเทียบเท่า

อนุปริญญา หรือเทียบเท่า

ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

สูงกว่าปริญญาตรี

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 3. สถานภาพ

โสด

สมรส

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 4. สถานที่พัก

บ้านตัวเอง

หอพัก/อพาทเมนท์

บ้านเช่า

คอนโดมิเนียม

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ต่ำกว่า 8,000 บาท

8,000 – 15,000 บาท

15,001 – 20,000 บาท

20,001 บาทขึ้นไป

## 6. อาชีพ

ข้าราชการ	รัฐวิสาหกิจ
พนักงานบริษัทเอกชน	ธุรกิจส่วนตัว/อิสระ
นักศึกษา	อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 7. คุณเคยดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์หรือไม่

เคย (ข้ามไปตอบข้อ 9)	ไม่เคย (ตอบข้อ 8 และจบแบบสอบถาม)
----------------------	----------------------------------

## 8. เพราะสาเหตุใดคุณถึงไม่เคย/ไม่ชอบ ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผิดศีล	ไม่ชอบรสชาติ
ไม่ชอบเพราะไม่ดีต่อสุขภาพ	ไม่ชอบเพราะเคยเห็นคนเมาแล้วดูไม่ดี
ภาพพจน์ไม่ดี	อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 9. ความถี่ในการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

เดือนละครั้ง	1-3 ครั้งต่อเดือน
3-5 ครั้งต่อเดือน	ทุกวัน

## 10. ยี่ห้อสุราไทยที่คุณชื่นชอบในการบริโภคหรือบริโภคประจำ

แสงโสม	มังกรทอง
หงษ์ทอง	อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 11. ยี่ห้อสุราต่างประเทศที่คุณชื่นชอบในการบริโภคเป็นประจำ

Red Rebel	Black Rebel
Chivas	อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 12. ท่านใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ โดยเฉลี่ยประมาณกี่ครั้งต่อสัปดาห์

1 – 2 ครั้ง	3 – 4 ครั้ง
5 – 7 ครั้ง	มากกว่า 7 ครั้ง

## 13. เวลาที่มาใช้บริการในร้านอาหารกึ่งผับท่านมาครั้งละกี่คนโดยเฉลี่ย

มาคนเดียว	มา 2 – 3 คน
มา 4 – 5 คน	มามากกว่า 5 คน

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลการใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ท่านต้องการเลือก

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารกึ่งผับ	สำคัญที่สุด	สำคัญ	ปานกลาง	ไม่สำคัญ	ไม่สำคัญเลย
14. รสชาติอาหารและเครื่องดื่ม					

15. ความหลากหลายของอาหารและเครื่องดื่ม					
16. ราคาของอาหารและเครื่องดื่ม					
17. ควรมีการดูแลรักษาความสะอาดที่ดี					
18. มีการตกแต่งร้านที่ทันสมัย					
19. การลดราคาสินค้า					
20. โปรโมชันต่างๆ					
21. การบริการที่ประทับใจ					

ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo

22. ท่านรู้จัก ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo

รู้จัก และเคยใช้บริการแล้ว (ตอบข้อ 23 – 26)

รู้จัก แต่ยังไม่เคยใช้บริการ (ตอบข้อ 27)

ไม่รู้จัก (ตอบข้อ 28)

23. ท่านรู้จักร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo จากสื่อใดมากที่สุด

เพื่อนคนรู้จักแนะนำ

ป้ายโฆษณา

ใบปลิว แผ่นพับ

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

24. ท่านสนใจโปรโมชันประเภทใด ในข้อต่อไปนี้มากที่สุด

โปรโมชันซื้อ 1 แถม 1

ส่วนลดพิเศษสำหรับสมาชิกร้าน

บริการขนมอบเคี้ยวฟรีตลอด

ส่วนลดอาหาร 10%

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

25. เหตุผลที่ท่านเลือกเข้ามาใช้บริการ ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo

ท่านเลือกใช้บริการ ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo เพราะ.....	ใช่	ไม่ใช่
รสชาติของอาหารและเครื่องดื่มอร่อย		
ความหลากหลายของอาหารและเครื่องดื่ม		
ราคาอาหารและเครื่องดื่มไม่แพงเมื่อเทียบกับร้านอื่น		



การตกแต่งร้าน บรรยากาศร้าน และสภาพแวดล้อม ในร้าน		
ความสะอาดของร้านและอุปกรณ์ที่ใช้		
เปิดเพลงทันสมัยและมีวงดนตรีที่มีคุณภาพ		
การบริการของพนักงาน สุภาพ ยิ้มแย้ม เป็นกันเอง		
การบริการที่สะดวก รวดเร็ว		
เป็นสถานที่พบปะสังสรรค์		
มีโปรโมชั่นให้เลือกเยอะ		

26. หลังจากใช้บริการครั้งแรกแล้ว ท่านเข้ามาใช้บริการต่อเนื่องอย่างไร (ทำข้อ 29 ต่อ)

มากกว่า 10 ครั้งต่อเดือน

5 – 10 ครั้งต่อเดือน

1 – 4 ครั้งต่อเดือน

ไม่มาใช้บริการอีก เพราะ.....

27. หากท่านรู้จัก ร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo แล้ว ท่านคิดว่าจะเข้ามาใช้บริการหรือไม่

ใช้บริการ เพราะ.....(ทำข้อ 29 ต่อ)

ไม่ใช้บริการ เพราะ.....(ทำข้อ 29 ต่อ)

28. ถ้าท่านทราบว่าขณะนี้มีการเปิดร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo เปิดตามแผนที่แนบท้าย ซึ่งให้บริการอาหารและเครื่องดื่มอื่นๆ เช่น เหล้า เบียร์ เหล้าปั่น พร้อมที่นั่งพักผ่อนไว้คอยบริการ ท่านคิดว่าจะลองเข้าไปใช้บริการหรือไม่

ใช้บริการ เพราะ.....(ทำข้อ 29 ต่อ)

ไม่ใช้บริการ เพราะ.....(ทำข้อ 29 ต่อ)

29. ถ้ามีการจัดเปิดบริการร้านอาหารขึ้นในช่วงเวลากลางวัน ในร้านอาหารกึ่งผับ Yabbadubbadoo คุณสนใจหรือไม่

สนใจ

ไม่สนใจ

30. ในความคิดเห็นของท่าน ร้านอาหารกึ่งผับที่ท่านอยากเข้าใช้บริการ ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## ภาคผนวก ค.

ภาพร้าน Yabbadubbadoo







### ประวัติผู้เขียน

ชื่อ เอกรัตน์ ศิริโสภณพันธุ์ เกิดวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2524 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยม จากโรงเรียนเซนต์จอห์นเทคโนโลยี สาขา สถาปัตยกรรมศาสตร์ในปีพ.ศ.2542 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น คณะศิลปศาสตร์ สาขาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สากล ปัจจุบันทำธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจร้านอาหารกึ่งผับ





มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2554

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ไอกรีน ดริโกลมเชษฐ์ ..... อยู่บ้านเลขที่ 24/1 .....  
ซอย แมนเดรี่ ..... ถนน บำรุงเมือง ..... ตำบล/แขวง คลองวัฒนา .....  
อำเภอ/เขต ป้อมปราบฯ ..... จังหวัด กทม. ..... รหัสไปรษณีย์ 10100 .....  
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7520200275 .....  
ระดับปริญญา  ตรี  โท  เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะ บัณฑิตวิทยาลัย  
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ" ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร  
10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ" อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/  
วิทยานิพนธ์หัวข้อ แผนธุรกิจร้านค้าอาหาร กึ่งมีขนาดกลาง .....

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ..... ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
(ต่อไปนี้เรียกว่า "สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์")

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่  
มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ คัดแปลง  
เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้  
ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน  
หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ  
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ  
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือ  
โฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความ  
เสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น



สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(.....)  
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ลงชื่อ.....พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพัฒนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน  
(.....)

