

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ปัญหา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs)

ระเบียบวิธีการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาคือ มุ่งศึกษาถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงิน ตลอดจนศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรในการศึกษาคือ กิจการที่ประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่และยังเปิดดำเนินการอยู่ในปี พ.ศ. 2552 จำนวนทั้งสิ้น 395 ราย

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 10 ราย และข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 ราย โดยเลือกจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มที่สนใจให้ข้อมูลและใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 90 ราย ในส่วนของแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ การมีสาขา จำนวนพนักงาน การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีเว็บไซต์ของกิจการ การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ส่วนที่ 2 ข้อมูลในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการ

ดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำโดยการค้นคว้าจาก หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสาร งานวิจัย และการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วมาวิเคราะห์ผล ตามแนวคิด และทฤษฎี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการ ร้อยละ 71.25 รองลงมาคือ ผู้จัดการร้าน ร้อยละ 16.25 และหุ้นส่วน ร้อยละ 12.50 ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจบริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มิมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 75.00 ไม่มีสาขา ร้อยละ 91.25 โดยมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 52.50 แต่ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 83.75 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 42.50 มีจำนวนพนักงานประมาณ 1 - 10 คน ร้อยละ 61.25 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 86.25 ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือ ทั้งหมดจะได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือจากสมาคมผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ และหน่วยงานอื่น ๆ คือ กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และเทศบาลนครเชียงใหม่ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจาก

หน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 63.75 ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานส่วนใหญ่ได้จากกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด ร้อยละ 86.21 การรับรองมาตรฐานที่ได้รับคือ การรับรองอาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food & Good Taste)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านการจัดการ

การดำเนินธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 70.00 ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการผลิตมากที่สุด ร้อยละ 98.21 รองลงมาคือด้านการจัดการและด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 85.71 และด้านการตลาด ร้อยละ 60.71 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญด้านการวางแผนการตลาดน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ และต้นทุนด้านการตลาด เช่น การโฆษณาในสื่อต่าง ๆ มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง และไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านการวางแผนการตลาดมากเท่าใดนัก สำหรับการวางแผนงานในแต่ละด้านเป็นการวางแผนระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) ร้อยละ 100.00 และการวางแผนล่วงหน้าของผู้ประกอบการ มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด มากที่สุด ร้อยละ 48.21

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร ร้อยละ 53.75 เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมดูแลในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน ผู้ประกอบการที่มีผังโครงสร้างองค์กร จะมีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ มากที่สุด ร้อยละ 32.50 มีการจัดแบ่งแผนกงานต่าง ๆ ที่ชัดเจนได้แก่ แผนกการผลิต/ครัว ร้อยละ 95.00 และแผนกให้บริการ ร้อยละ 92.50 ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ร้อยละ 83.75 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 68.75 และผู้นำมีลักษณะประชาธิปไตย ร้อยละ 62.50

การวางแผนกำลังคน พบว่าผู้ประกอบการทุกรายมีการวางแผนกำลังคนก่อนเปิดกิจการ โดยส่วนใหญ่มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงานด้วยวิธีการติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน ร้อยละ 63.75 และติดต่อพนักงานภายในร้านให้ช่วยแนะนำคนรู้จักมาสมัครงาน ร้อยละ 58.75 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่าวิธีการติดป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้าน และขอให้พนักงานภายใน

ร้านให้ช่วยแนะนำคนรู้จักมาสมัครงานเป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและสะดวกที่สุด มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากบุคลิกภาพเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ พิจารณาจากประสบการณ์ ร้อยละ 46.25 และพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับระดับความรู้ของพนักงานมากนัก มีเพียงร้อยละ 16.25 ที่มีการคัดเลือกพนักงานจากระดับความรู้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน พนักงานไม่จำเป็นต้องมีความรู้สูง เพียงแต่สามารถสื่อสารได้ มีบุคลิกภาพที่ดี มีทัศนคติที่ดี และมีใจรักในงานให้บริการก็สามารถปฏิบัติงานได้ดี สำหรับพนักงานประกอบอาหารจะต้องอาศัยทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน คือ จ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 56.25 และตามประสบการณ์ ร้อยละ 52.50 มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ร้อยละ 68.75 สวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่เด่นชัดได้แก่ อาหารระหว่างปฏิบัติงาน ร้อยละ 77.50 และ ประกันสังคม ร้อยละ 56.25 มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้ ร้อยละ 83.75

สำหรับการสั่งการพนักงาน มีการสื่อสารอย่างง่ายโดยใช้วาจาและส่วนใหญ่สั่งงานโดยตรงก่อนเริ่มงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คำนึงถึงปริมาณงาน ร้อยละ 85.00 และจำนวนลูกค้า ร้อยละ 77.50 ในการมอบหมายงาน มีวิธีการจูงใจในการทำงานคือการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 68.75

ส่วนการควบคุม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการควบคุมด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 88.75 และด้านการผลิต ร้อยละ 80.00 ใช้วิธีรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยวาจา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความขยันมากที่สุด ร้อยละ 90.00 และผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ปรับปรุงด้านบริการ ขึ้นเงินเดือน และพัฒนาบุคลากร

ด้านการตลาด

ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 81.25 เป็นประเภทร้านอาหารไทย กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ ร้อยละ 60.00 และไม่มีการวางแผนเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ร้อยละ 67.50 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการมักจะสั่งอาหารจากรายการที่มีอยู่ในรายการอาหารของทางร้าน หรือสั่งอาหารตามรายการอาหารแนะนำของทางร้าน ซึ่งรายการอาหารของแต่ละร้านมีความหลากหลายเพียงพออยู่แล้ว กิจการส่วนใหญ่จึงไม่คิดที่จะเพิ่มรายการอาหารใหม่ ๆ และการที่มีรายการอาหารเพิ่มมากขึ้น ก็จะต้องมีการ

สำรองเงินทุนด้านวัตถุดิบมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการเพิ่มขึ้น สำหรับผู้ประกอบการที่มีการพัฒนาและเพิ่มรายการอาหารใหม่ ๆ ส่วนมากจะทำการเพิ่มรายการอาหารใหม่ ๆ ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ และช่วงต้นฤดูหนาว

กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาอาหาร โดยคำนวณจากต้นทุน ร้อยละ 80.00 และเกือบทั้งหมดให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้าน ร้อยละ 97.50 ส่วนร้านที่มีบริการจัดส่งอาหารให้ลูกค้ามีเพียง ร้อยละ 13.75 และรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่มีเพียง ร้อยละ 12.50 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า สาเหตุที่กิจการส่วนใหญ่ไม่มีบริการจัดส่งอาหารให้ลูกค้า และรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ด้วย เพราะว่ามีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ

การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 53.75 ที่มีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด และเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ส่วนใหญ่ คือ การโฆษณา ร้อยละ 58.14 และการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน) ร้อยละ 53.49

ด้านการผลิต

ร้านอาหารและเครื่องดื่ม มีจำนวนที่นั่ง 50 – 100 ที่นั่ง มากที่สุด ร้อยละ 40.00 และมีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน 51 – 100 คน ร้อยละ 41.25 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักมี 4 – 6 ราย ร้อยละ 50.00 มีการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 85.00 และราคาของวัตถุดิบประกอบการตัดสินใจ ร้อยละ 60.00 ส่วนใหญ่จะทำการขนส่งวัตถุดิบเอง ร้อยละ 62.50 ในกรณีที่มีผู้ขายเป็นฝ่ายจัดส่งวัตถุดิบมาให้ พบว่าเกิดปัญหาเรื่องการจัดส่งสินค้าไม่ตรงเวลาในบางครั้งเพียงร้อยละ 13.33 กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพคือ ส่งคืนให้ผู้ขายและให้ผู้ขายส่งวัตถุดิบมาให้ใหม่

กิจการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนนำไปประกอบอาหารทุกครั้ง ร้อยละ 65.00 และพบว่าทุกกิจการมีอุปกรณ์เครื่องครัว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ โดยส่วนใหญ่มีการตรวจบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องครัววันละครั้ง ร้อยละ 47.50 และสัปดาห์ละครั้ง ร้อยละ 46.25

ด้านการเงิน

ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ยังมีการวางแผนด้านการเงินน้อย เพียงร้อยละ 60.00 ที่มีการวางแผนทางการเงิน ข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินของกิจการคือ มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 23.75 500,001 – 1,000,000 บาท และ 1,000,001 – 3,000,000 บาท ร้อยละ 20.00 เท่ากัน มียอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา มากกว่า 1,500,000 บาท ร้อยละ 23.08 และ 600,000 – 900,000 บาท ร้อยละ 18.46 มีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา 300,001 – 600,000 บาท ร้อยละ 32.31

เงินลงทุนที่ใช้มาจาก 3 แหล่งคือ จากเจ้าของกิจการ จากหุ้นส่วน และเงินกู้ยืม แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการเอง ร้อยละ 76.25 มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมาลงทุนเพียงร้อยละ 7.50 และทั้งหมดจะกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ โดยการกู้จะให้ความสำคัญและคำนึงถึง วงเงินที่กู้ได้ ระยะเวลาในการชำระหนี้ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีรูปแบบการดำเนินงานเจ้าของคนเดียว และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่นิยมกู้ยืมเงินมาใช้ในการดำเนินงานในกิจการ ถ้ากิจการมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ หรือขาดสภาพคล่องก็จะหยิบยืมจากครอบครัวหรือญาติพี่น้อง จึงทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 92.50 และไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มในปีหน้า (2553) ร้อยละ 91.25

การจัดทำงบการเงิน พบว่าผู้ประกอบการทั้งหมดมีการจัดทำงบกระแสเงินสดอย่างง่าย (หรือการจดบันทึกรายรับรายจ่ายอย่างง่าย) ร้อยละ 100.00 และมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 83.75 มีการขอคืนภาษี ร้อยละ 56.25 ผู้บันทึกรายการการเงิน และบัญชีส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ ร้อยละ 86.25 มีการจ้างสำนักงานบัญชีเพียงร้อยละ 25.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังพบว่ากิจการเจ้าของคนเดียวส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกรายการการเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำอย่างคร่าว ๆ เท่านั้น และบางกิจการไม่ได้ทำอย่างสม่ำเสมอ

ในด้านของสภาพคล่อง ร้อยละ 80.00 ของกิจการทั้งหมดมีการสำรองเงินสดเพียงพอ และมีการสำรองเงินสด 5,000 – 10,000 บาทต่อวัน มากที่สุด ร้อยละ 48.75 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบในการผลิต ร้อยละ 78.75 กิจการที่สามารถขอเครดิตได้มีเพียงร้อยละ 21.25 ระยะเวลาในการขอเครดิตได้อยู่ในช่วง 7 – 30 วัน มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบ และส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้ง มากกว่า 5,000 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 30.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ต้องการขอเครดิตจากผู้ขายปัจจัย

การผลิต ต้องการชำระเป็นเงินทุกครั้งที่มีการจัดซื้อ เพื่อไม่ให้เกิดการไม่มีเงินจ่ายค่าวัตถุดิบในภายหลัง และทุกกิจการไม่มีลูกหนี้การค้าเนื่องจากส่วนใหญ่ลูกค้าชำระเงินเป็นเงินสด และมีการชำระเงินค่าอาหารและบริการทันทีหลังจากรับประทานอาหารเสร็จ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาพิจารณาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) ร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การผลิตอาหารให้ได้คุณภาพมาตรฐาน เน้นความอร่อย ความสะอาด การสร้างบรรยากาศภายในร้าน การเลือกทำเลที่ตั้ง การคมนาคมสะดวก และใกล้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก และด้านการให้บริการ เน้นการให้บริการที่ดี รวดเร็ว และน่าประทับใจ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุดและกลับมาใช้บริการที่ร้านเป็นประจำ

โครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะโครงสร้างองค์กรธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีโครงสร้างในการดำเนินงานแบบง่าย ไม่ซับซ้อน ไม่มีแผนผังขององค์กร ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน และ ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว มีพนักงานไม่เกิน 10 คน

ระบบการทำงาน (System) ร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีระบบการทำงานไม่ค่อยแตกต่างกันมาก คือ มีการต้อนรับลูกค้า การรับคำสั่งรายการอาหารและเครื่องดื่ม การเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม และการเก็บเงินลูกค้า

รูปแบบ (Style) ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีรูปแบบการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการสั่งงานและผู้จัดการร้านหรือเจ้าของควบคุมดูแลในทุก ๆ ด้าน ถ้าเป็นร้านอาหารที่ไม่ใหญ่มากนักเจ้าของจะควบคุมดูแลเอง มีการให้บริการที่ร้านเป็นหลัก และมีจำนวนที่นั่งประมาณ 50 - 100 ที่นั่ง

การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีวิธีการสรรหาคือ ติดป้ายประกาศหน้าร้าน และให้พนักงานภายในร้านแนะนำคนรู้จักมาสมัครงาน วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยส่วนใหญ่พิจารณาจากประสบการณ์ ความสามารถในการทำงาน รวมถึงทัศนคติของผู้สมัคร และการมีใจรักในงานให้บริการ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของพนักงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำ

สมัครเข้าทำงานที่ควร จะมีการจัดฝึกอบรมในช่วงที่รับพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ และมีการว่ากล่าว ตักเตือนหรือทำการจัดฝึกอบรมอีกครั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

ทักษะ (Skill) ผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับ ทักษะและความชำนาญในการประกอบอาหารของพ่อครัวหรือแม่ครัว รวมถึงทักษะการให้บริการ ลูกค้ายของพนักงานเสิร์ฟ

ค่านิยมร่วม (Shared Value) มีการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่องาน ให้บริการ มีความสุขกับการทำงาน และตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทาง การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวม ซึ่งประเมินโดย ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ การดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มได้รับ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.91 สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมากได้แก่ เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น เศรษฐกิจระดับประเทศ และสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08, 3.79 และ 3.66 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับปานกลางได้แก่ เศรษฐกิจ ระดับโลก นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี และกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจ จะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12, 2.70 และ 2.50 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับน้อยได้แก่ การ เปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศ ในประเทศ ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น และอัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44, 2.36, 2.34 และ 2.14 ตามลำดับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ๆ และความขัดแย้งทางการเมืองในช่วงที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อให้ยอดขายลดลง โดยเฉพาะร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวจากต่างจังหวัดและชาวต่างชาติ ส่วนร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นคนในพื้นที่ได้รับผลกระทบบ้างเล็กน้อย

ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มจำเป็นต้องขอใบอนุญาตและปฏิบัติตามกฎหมายดังนี้

1. ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม เป็นกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข ต้องขอใบอนุญาตประกอบกิจการก่อนดำเนินการ

2. การปิดป้ายแสดงราคาค่าบริการ

คณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ กระทรวงพาณิชย์ ได้ออกประกาศกำหนดให้ผู้จำหน่ายปลีกอาหารและเครื่องดื่ม ต้องปิดป้ายแสดงราคาอาหารและเครื่องดื่มแต่ละรายการ ให้เห็นชัดเจนในที่เปิดเผย ณ สถานที่จำหน่าย การฝ่าฝืนมีโทษปรับไม่เกิน 10,000 บาท

3. ใบอนุญาตจำหน่าย สุรา และยาสูบ

ผู้จำหน่ายสุรา และหรือ ยาสูบ ต้องเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้จำหน่าย นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบด้านสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม สวัสดิการและการคุ้มครองแรงงานที่ต้องถือปฏิบัติ

4. กฎหมายลิขสิทธิ์

ผู้ประกอบการร้านอาหารที่ให้บริการด้านคาราโอเกะด้วยจำเป็นต้องเสียค่าลิขสิทธิ์เพลงให้กับเจ้าของค่ายเพลงต่าง ๆ ด้วย หากมีการเปิดเพลงของค่ายนั้น

5. การกำหนดพื้นที่สูบบุหรี่

กระทรวงสาธารณสุขได้ออกประกาศเพิ่มพื้นที่คุ้มครองสุขภาพผู้ไม่สูบบุหรี่ โดยกำหนดให้ร้านอาหารทั้งที่มีพื้นที่ระบบปรับอากาศ และไม่มีพื้นที่ระบบปรับอากาศ จะต้องเป็นเขตปลอดควันบุหรี่ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่สามารถจัดสถานที่สูบบุหรี่ภายนอกที่มีอากาศถ่ายเทสะดวกได้ หรือจัดมุมให้สูบบุหรี่ต่างหากแต่ต้องให้ห่างไกลผู้คน ไม่ส่งกลิ่นรบกวนผู้อื่น ผู้ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามมีโทษปรับตามกฎหมาย โดยเจ้าของผู้ดูแลสถานที่มีโทษปรับ 20,000 บาท ส่วนประชาชนที่สูบบุหรี่ในพื้นที่ห้ามสูบจะมีโทษปรับไม่เกิน 2,000 บาท

ผลกระทบต่อผู้ประกอบการบริการอาหารและเครื่องดื่มทางด้านระเบียบข้อบังคับด้านกฎหมาย ได้แก่ ความล่าช้าและความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการ เช่น การเสียภาษี (สุรา บุหรี่ เบียร์) การขออนุญาตเปิดสถานประกอบการ กฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นต้น

นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการในเรื่องของภาษีขายที่ผู้ขายจะต้องจ่ายแต่ไม่มี ภาษีซื้อ ในกรณีถ้าผู้ประกอบการซื้อวัตถุดิบตามท้องตลาดทั่วไปก็จะไม่มี ภาษีซื้อที่ต้องบันทึกนอกจากจะซื้อวัตถุดิบในร้านค้าใหญ่ ๆ เช่น ในห้างสรรพสินค้าจึงจะมีภาษีซื้อ เก็บไว้หักจากภาษีขาย แต่ราคาค่าวัตถุดิบที่ซื้อจากห้างสรรพสินค้าก็จะแพงกว่าราคาวัตถุดิบตามแหล่งขายวัตถุดิบในการประกอบอาหารและเครื่องดื่มทั่วไป

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ในด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน ผู้บริโภคเริ่มมีการใช้เงินน้อยลง และชะลอการใช้จ่ายเงิน ทำให้ลูกค้านี้อาจมีจำนวนลดลง และลูกค้าต่างจังหวัดลดน้อยลงเพราะไม่ค่อยมีผู้เดินทางมาท่องเที่ยว รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติก็ลดลงตามไปด้วย

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

ปัจจุบันผู้บริโภคนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น เพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเอง ค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสังคม และวัฒนธรรมไทยนิยมสังสรรค์กัน ในทุก ๆ โอกาส ไม่ว่าจะเป็นวันเกิด วันปีใหม่ วันรับปริญญา การเลี้ยงรับรองลูกค้า การ

เลี้ยงสังสรรค์ในหมู่เพื่อนฝูง และโอกาสอื่น ๆ อีกมากมาย โดยนิยมจัดเลี้ยงที่ร้านอาหาร ทำให้เป็นโอกาสที่ดีต่อผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มที่จะมีกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

เทคโนโลยี (Technological)

ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ไม่ได้ลงทุนในด้านเทคโนโลยีภายในร้านมากนัก จะมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องการตรวจสอบสต็อกสินค้าบางส่วน และใช้เก็บข้อมูลทางสถิติ เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่าย จำนวนโต๊ะที่ลูกค้ามาใช้บริการในแต่ละวัน เท่านั้น ซึ่งถ้าเป็นร้านขนาดที่ไม่ใหญ่มากแทบจะไม่ได้นำเทคโนโลยีใด ๆ เข้ามาเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานทางร้านเลย มีเพียงแต่การใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน เช่น โทรศัพท์ เป็นต้น

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกไม่สูงมากนัก และสามารถทำเงินได้ไม่ยาก มีการหมุนเวียนเงินสดทุกวันเพราะธุรกิจประเภทร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ลูกค้าชำระเงินสดทันทีหลังรับประทานอาหารเสร็จแล้ว ดังนั้นธุรกิจประเภทนี้จึงมีความน่าสนใจในด้านการลงทุนทำให้มีผู้ประกอบการใหม่สนใจที่จะลงทุนเป็นจำนวนมาก อีกทั้งธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินงานที่ไม่ยุ่งยากหรือซับซ้อนมากมายนัก ในทางกลับกันจึงเป็นการยากที่จะกั้นผู้ค้ารายใหม่ที่เข้ามาลงทุนในโลกการค้าเสรี

2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the Rivalry among Firms within the Industry)

ปัจจุบันร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ถึงอย่างไรก็ตามไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีพฤติกรรมการหมุนเวียนในการเลือกใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม และร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีกลุ่มลูกค้าประจำเป็นจำนวนมากและมีความถี่ในการมาใช้บริการบ่อยครั้ง จะได้รับผลกระทบน้อยหรือแทบไม่ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกันเลย

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

เนื่องจากจำนวนร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนมาก และมีสินค้าและบริการที่หลากหลายให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อหรือเลือกใช้บริการตามความต้องการ ร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการกระจายไปทั่วทุกแห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ เพราะฉะนั้นอำนาจการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มของลูกค้าจึงมีมาก และในยุคเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ลูกค้าสามารถหาข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ จากระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยในการตัดสินใจก่อนมาใช้บริการ อย่างไรก็ตามปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้าเลือกที่จะมาใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับราคาอาหารและเครื่องดื่มเป็นหลัก เพราะส่วนใหญ่ลูกค้าจะเลือกใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มที่สามารถปรุงอาหารได้รสชาติดี และบรรยากาศภายในร้านดี ดังนั้นร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่จึงไม่ได้รับผลกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อมากนัก

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เนื่องจากวัตถุดิบหลักในการประกอบอาหารคือ พืชผลทางการเกษตร ซึ่งหาได้ง่ายและมีจำนวนผู้ขายหลายรายในตลาดแต่ละแห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตจึงมีน้อย เพราะผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มสามารถหาซื้อวัตถุดิบในการประกอบอาหารได้ง่าย ถ้าผู้ขายปัจจัยการผลิตมีสินค้าไม่เพียงพอ หรือสินค้าไม่ได้มาตรฐาน หรือตั้งราคาสินค้าไว้สูงเกินไป ผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ขายปัจจัยการผลิตรายอื่น โดยทำการเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายหลาย ๆ ราย ได้ไม่ยาก เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงมีอำนาจในการต่อรองมากกว่าผู้ขายปัจจัยการผลิต

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

ผู้บริโภคที่มาใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีจุดประสงค์หลักในการมาใช้บริการคือเพื่อการเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอาหารถึงสำเร็จรูปต่าง ๆ เช่น บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป หรือประเภทอาหารแช่แข็งต่าง ๆ อาหารพร้อมรับประทานหรืออาหารปรุงเสร็จทุกชนิดที่ผู้บริโภครับประทานแล้วทำให้อิ่ม เช่น ก๋วยเตี๋ยวรวมถนอม เค้ก ช็อกโกแลต น้ำเต้าหู้ นม ไอศกรีม และขนมขบเคี้ยว เป็นต้น ไม่ได้เป็นสินค้าทดแทนของร้านอาหารและเครื่องดื่ม เพราะฉะนั้นภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจึงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการมากนัก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ตามทฤษฎีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี กล่าวคือสามารถผลิตอาหารที่ สะอาด รสชาติอร่อย มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน
2. สามารถปรุงอาหารได้ตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า
3. สามารถให้บริการลูกค้าได้ดี ตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การรับคำสั่งอาหาร การเสิร์ฟ และการเก็บเงิน บริการถูกต้อง รวดเร็ว และน่าประทับใจ
4. การเลือกทำเลที่ตั้ง การคมนาคมสะดวก ใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
5. วัตถุดิบในการประกอบอาหารมีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ
6. พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการเป็นประจำ
7. สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้นาน ทำให้มีพนักงานที่มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพสูง
8. สามารถเลือกผู้ขายวัตถุดิบได้ในราคาถูกเพราะมีผู้ขายวัตถุดิบหลายรายในตลาด
9. เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการทำงานมีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ
10. ต้นทุนในเรื่องการจ้างแรงงาน ไม่สูงมากนัก เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องระดับความรู้มากนัก และไม่จำเป็นที่จะต้องจ้างพนักงานประจำจำนวนมาก เพราะถ้าต้องการพนักงานเพิ่มในช่วงที่คาดว่าจะมีลูกค้ามาใช้ บริการจำนวนมากก็สามารถจ้างพิเศษโดยจ่ายเป็นรายวันได้
11. มีการควบคุมการทำงานได้อย่างทั่วถึง และมีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างชัดเจน
12. กิจการส่วนใหญ่มีการสำรองเงินสดอย่างเพียงพอ
13. ไม่มีลูกหนี้หรือหนี้สูญ เนื่องจากลูกค้าส่วนมากจะชำระด้วยเงินสด ทำให้กิจการ ได้รับเงินจากการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเร็ว
14. สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเก่าไว้ได้

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การบริหารจัดการร้านอาหารส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบในการบริหารจัดการที่ดีเท่าที่ควร ไม่มีการวางแผนงานอย่างชัดเจน และครอบคลุม
2. ขาดการอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
3. ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตนเองได้อย่างรวดเร็ว
4. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่ม
5. ระบบบัญชียังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
6. ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มให้ความสำคัญด้านการวางแผนการตลาดน้อย และขาดการสื่อสารการตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลง
7. ไม่มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงินทุนของผู้ประกอบการ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องก็จะไม่สามารถหาเงินทุนสำรองได้ทัน

โอกาส (Opportunities)

1. ปัจจุบันผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่นิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารนอกบ้าน กับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเองค่าใช้จ่ายแทบจะไม่แตกต่างกัน
2. เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันประชาชนต้องออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น สภาพสังคมต้องรีบเร่งแข่งกับเวลา อีกทั้งปัญหาการจราจรทำให้เวลาและความสะดวกในการประกอบอาหารรับประทานเองน้อยลง การใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มจึงมีมากขึ้น
3. เมื่อรายได้ของประชาชนสูงขึ้น อำนาจการซื้อและความถี่ในการรับประทานอาหารนอกบ้านมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นด้วย
4. จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีชื่อเสียงของภาคเหนือดังนั้นจึงมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยว ทำให้เป็นโอกาสอันดีที่ผู้ประกอบการมีทางเลือกในการขายสินค้าหรือให้บริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

5. มืองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งจะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
6. โอกาสในการเสนอขายสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ร่วมกับการดำเนินงานธุรกิจ ให้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม

อุปสรรค (Threats)

1. ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ผู้บริโภคสามารถเลือกใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มได้มาก ทำให้มีการแข่งขันกันสูง จึงทำให้แย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดได้ยาก
2. ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อผลผลิตทางการเกษตร อันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ หรือ โรคระบาดในสัตว์และพืชผักทำให้ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น รวมไปถึงต้นทุนด้านพลังงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น
3. ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชาชนทำให้กำลังซื้อเปลี่ยนแปลงง่าย
4. ยอดขายเปลี่ยนแปลงง่าย เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมักจะมีปัญหาที่เกิดจากยอดขายผันแปรไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลา เช่น การขายอาหารขึ้นอยู่กับฤดูกาลจะขาดเดายาก ทั้งนี้อิทธิพลของปัจจัยภายนอก เช่น สถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองไม่มีเสถียรภาพทำให้ผู้คนลดการจับจ่ายใช้สอยลง

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก ด้านการผลิต ด้านการจัดการ และด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86, 3.61 และ 3.61 ตามลำดับ และมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49

ความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม 10 อันดับแรกคือ วัตถุประสงค์ในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว มีจำนวนหนี้สูญน้อย พนักงานมีความชำนาญในการปรุงอาหารและเครื่องดื่ม สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ ปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้

สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ อาหารและเครื่องดื่มมีความสะอาดและสดใหม่ และอาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติอร่อย 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

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการ

พบว่า การดำเนินธุรกิจให้บริการอาหารและเครื่องดื่มด้านการจัดการโดยภาพรวมมี ความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน การควบคุมการทำงานได้อย่างทั่วถึง ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น ผู้นำ/เจ้าของมีทักษะในการบริหารคน ค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการให้บริการ และมีการทำงาน ที่เป็นระบบระเบียบ 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

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการผลิต

พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมี ความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ วัตถุประสงค์ในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง พนักงานมีความชำนาญในการปรุงอาหารและเครื่องดื่ม สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ ปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ และเครื่องมือและเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22, 4.20, 4.12, 4.10, 4.09, 4.05 และ 3.62 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการตลาด

พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินธุรกิจ ด้านการตลาดโดยภาพรวมมี ความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ

สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า อาหารและเครื่องดื่มมีความสะอาดและสดใหม่ อาหารและเครื่องดื่มมีรสชาติอร่อย อาหารและเครื่องดื่มได้มาตรฐาน ความสามารถในการรักษารายงานลูกค้าเดิมไว้ได้ และมีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, 4.08, 4.01, 4.01, 3.99, 3.91 และ 3.75 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการดำเนินธุรกิจด้านการเงินโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีความชำนาญในการบริหารการเงิน มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรอง สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความเป็นจริง มีการขยายตลาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ และได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาสั้นกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.44, 3.42, 3.38, 3.38, 3.38, 3.25, 3.21, 3.05 และ 2.80 ตามลำดับ

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

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ต้องสามารถประกอบอาหาร ได้อร่อย มีรสชาติดี มีคุณภาพ และมาตรฐาน
2. มีการให้บริการลูกค้าที่ดี ตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การรับคำสั่งอาหาร และการเก็บเงินลูกค้า ทุกขั้นตอนจะต้องทำได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และน่าประทับใจ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการ และกลับมาใช้บริการอีก
3. ทำเลที่ตั้ง ต้องสะดวก และใกล้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก
4. รักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ให้ได้นาน ๆ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน อาจจะใช้ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงใจในการทำงานให้พนักงานที่มีทักษะความชำนาญและความสามารถให้อยู่กับธุรกิจนาน ๆ
5. ต้องมีเงินหมุนเวียนเพียงพอ มีแหล่งเงินทุนสำรอง และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย โดยมีค่าใช้จ่ายในการได้เงินทุนที่ต่ำ

6. มีระบบบัญชีที่ดี รู้จำนวนยอดขาย รายได้ และรายจ่ายอย่างถูกต้อง สามารถคำนวณหาต้นทุนสินค้าได้ครบถ้วนจริง ๆ
7. ต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบการอภิปรายผล ซึ่งแบ่งการอภิปรายผลการศึกษาเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่

การประกอบธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการขยายตัวค่อนข้างมากในช่วงที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มใช้เงินลงทุนเริ่มต้นไม่สูงมากนัก อีกทั้งการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มไม่ซับซ้อนมากนัก จึงทำให้ผู้ประกอบการใหม่สนใจที่จะลงทุนเปิดกิจการ และจากผลการศึกษาพบว่า ประเภทธุรกิจบริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 75.00 ไม่มีสาขา ร้อยละ 91.25 โดยมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 52.50 แต่มีเว็บไซต์เป็นของตนเองเพียงร้อยละ 16.25 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 42.50 มีจำนวนพนักงานประมาณ 1 - 10 คน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) เรื่องภาวะเศรษฐกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาร้านอาหาร ซึ่งรายงานว่าธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กหรือ SMEs ส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารที่มีเจ้าของบริหารเองทุกอย่าง และผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกับธุรกิจสปา จะเห็นได้จากการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสถานประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีประเภท

ธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไซเทพ (2549) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 10 คน

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 86.25 ส่วนร้านที่ได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือ ทั้งหมดจะได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือจากสมาคมผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ และหน่วยงานอื่น ๆ คือ กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และเทศบาลนครเชียงใหม่ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 63.75 ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานส่วนใหญ่ได้จากกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 86.21 คือการรับรองอาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food & Good Taste) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไซเทพ (2549) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนหรือส่งเสริมจากหน่วยงานราชการ เอกชนต่าง ๆ

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการค้าเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ มีความสำเร็จโดยภาพรวมด้านการผลิต ด้านการจัดการ และด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86, 3.61 และ 3.61 ตามลำดับ และด้านการเงิน มีความสำเร็จโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไซเทพ (2549) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความสำเร็จด้านการผลิตอยู่ในระดับมาก และมีความสำเร็จด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง แต่ขัดแย้งในส่วนของความสำเร็จด้านการจัดการและด้านการตลาด ที่พบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการจัดการ

การศึกษานี้พบว่า การดำเนินธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มมีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 70.00 โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการผลิตมากที่สุด ร้อยละ 98.21 และให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการตลาดน้อยที่สุด ร้อยละ 60.71 สำหรับการวางแผนงานในแต่ละ

ด้านเป็นการวางแผนระยะสั้น และการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เกือบทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 48.21 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่า การดำเนินธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพของสถานประกอบการเกือบทุกแห่งมีการวางแผนงานล่วงหน้าในการประกอบธุรกิจ แต่ขัดแย้งในด้าน ผู้ประกอบการสปาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการตลาดมากที่สุด และการวางแผนงานเป็นการวางแผนระยะยาว

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า กิจการส่วนใหญ่ร้อยละ 53.75 ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมดูแลในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจการที่มีผังโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 32.50 มีการจัดแบ่งแผนงานต่าง ๆ ที่ชัดเจนได้แก่ แผนการผลิต/ครัว ร้อยละ 95.00 และแผนกให้บริการ ร้อยละ 92.50 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 83.75 ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่างานในแต่ละหน้าที่ส่วนใหญ่ มีคำบรรยายลักษณะงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า กิจการมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากบุคลิกภาพเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ พิจารณาจากประสบการณ์ ร้อยละ 46.25 ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทน คือ จ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 56.25 และตามประสบการณ์ ร้อยละ 52.50 มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ร้อยละ 68.75 สวัสดิการที่ให้เด่นชัดได้แก่ อาหารระหว่างปฏิบัติงาน ร้อยละ 77.50 และประกันสังคม ร้อยละ 56.25 เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และสวัสดิการที่ให้คือ ประกันสังคม

จากการศึกษาด้านการจัดการ พบว่ามีความสำเร็จในการสื่อสารภายในกิจการชัดเจน การควบคุมการปฏิบัติงานทำได้อย่างทั่วถึง ผู้นำหรือเจ้าของมีทักษะในการบริหารคน มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการให้บริการ พนักงานมีความชำนาญในการให้บริการ สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่พบว่ามีความสำเร็จด้านการจัดการคือ มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต พนักงานมีความชำนาญในการผลิต ผู้นำมีทักษะในการบริหารคน และสามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้

ด้านการตลาด

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ธุรกิจบริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญในการจัดการการตลาดน้อย กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความ

นิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ ร้อยละ 60.00 และไม่ค่อยมีการวางแผนเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ร้อยละ 67.50 กิจการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาอาหารโดยคำนวณจากต้นทุน ร้อยละ 80.00 และให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้านเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 97.50 เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่า การตั้งราคาสินค้าและบริการคำนวณจากต้นทุน

การศึกษานี้พบว่า ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่งเสริมการตลาดน้อย มีเพียงร้อยละ 53.75 ที่มีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด และเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดส่วนใหญ่ที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ คือ การโฆษณา ร้อยละ 58.14 และการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน) ร้อยละ 53.49 เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ วิชญา บันลือ (2551) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการร้านอาหารอิตาเลียนในอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่าชาวไทยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดบริการน้อยที่สุด แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาต้องอาศัยการส่งเสริมการตลาด ทั้งการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและผู้สนใจมาใช้บริการ

จากการศึกษาด้านการตลาด พบว่ามีความสำเร็จคือ สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า อาหารและเครื่องดื่มมีความสดใหม่ อาหารและเครื่องดื่มรสชาติอร่อย อาหารและเครื่องดื่มได้มาตรฐาน มีความสามารถในการรักษาน้ำอุณหภูมิไว้ได้ และ มีความถี่ของลูกค้าเดิมมาใช้บริการบ่อยขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่พบว่ามีความสำเร็จด้านการตลาดคือ การรักษาน้ำอุณหภูมิไว้ได้ และลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น

ด้านการผลิต

การศึกษานี้พบว่า มีการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 85.00 และราคาของวัตถุดิบประกอบการตัดสินใจ ร้อยละ 60.00 ซึ่ง เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่าหนึ่งในปัจจัยของการเลือกผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบเพื่อใช้ในสถานประกอบการคือ คุณภาพและประสิทธิภาพ

จากการศึกษาด้านการผลิต พบว่ามีความสำเร็จคือ วัตถุดิบในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ วัตถุดิบมีคุณภาพสูง พนักงานมีความสามารถในการปรุงอาหารและเครื่องดื่ม

สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ ปรงอาหารและเครื่องดื่มน้ำได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ เครื่องมือเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่พบว่ามีความสำเร็จในด้านการผลิตคือ มีการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ วัตถุดิบมีปริมาณเพียงพอ สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ และสามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้

ด้านการเงิน

การศึกษาคั้งนี้ พบว่าผู้ประกอบการมีการวางแผนด้านการเงิน ร้อยละ 85.71 ข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินของกิจการส่วนใหญ่คือ มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท ร้อยละ 23.75 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท

การศึกษาคั้งนี้ พบว่าเงินลงทุนที่ใช้มาจาก 3 แหล่งคือ จากเจ้าของกิจการ จากหุ้นส่วน และเงินกู้ยืม แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ ร้อยละ 76.25 มีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินมาลงทุนเพียงร้อยละ 7.50 และทั้งหมดจะกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ รามาริน บุญสม (2550) ที่พบว่าเงินลงทุนที่ใช้มาจาก 3 แหล่งคือ เจ้าของ หุ้นส่วน และเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการเงินและจัดสรรเงินทุนอย่างเป็นทางการ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนมีการลงทุน โดยใช้เงินทุนของตนเองเป็นส่วนใหญ่ และไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ให้การช่วยเหลือส่งเสริมการทำธุรกิจในท้องถิ่น

การศึกษาคั้งนี้ พบว่าผู้ประกอบการทุกรายจัดทำงบกระแสเงินสดอย่างง่าย (หรือการจัดบันทึกรายรับรายจ่ายอย่างง่าย) ผู้ทำการบันทึกบัญชีและการเงินส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ ร้อยละ 86.25 มีการจ้างสำนักงานบัญชีเพียงร้อยละ 25.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังพบว่ากิจการเจ้าของคนเดียวส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกบัญชีการเงินอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำอย่างคร่าว ๆ เท่านั้น และบางกิจการไม่ได้ทำอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเงินมีความสำเร็จหรือจุดแข็งคือ ระบบบัญชีมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชาชนทำให้กำลังซื้อเปลี่ยนแปลงง่าย และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อผลผลิตทางการเกษตร อันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาดในเนื้อสัตว์และพืชผัก ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น รวมไปถึงต้นทุนด้านพลังงานและราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น สอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) ระบุว่าร้านอาหารและเครื่องดื่มได้รับผลกระทบจากความผันผวนของต้นทุนพลังงาน

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจุบันผู้บริโภคนิยมทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น เพราะสะดวกสบายไม่ต้องเสียเวลาทำอาหารเอง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทานอาหารนอกบ้านกับการไปซื้อวัตถุดิบมาทำอาหารเอง ค่าใช้จ่ายแทบจะไม่ได้แตกต่างกัน โดยเฉพาะสังคม และวัฒนธรรมไทยนิยมสังสรรค์กัน ในทุก ๆ โอกาส ไม่ว่าจะเป็นวันเกิด วันปีใหม่ วันรับปริญญา การเลี้ยงรับรองลูกค้า การเลี้ยงสังสรรค์ในหมู่เพื่อนฝูง และโอกาสอื่น ๆ อีกมากมาย โดยนิยมจัดเลี้ยงที่ร้านอาหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2552) รายงานเรื่องธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย ปี 2551 พบว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2551 สูงถึงประมาณ 100,000 ล้านบาท และมีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 5.00 โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้านของคนไทย พบว่าค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้านของคนไทยเฉลี่ยต่อเดือนสูงขึ้น โดยจะแตกต่างกันในแต่ละภาค

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจุบันร้านอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ส่งผลให้มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) รายงานว่าภาวะการแข่งขัน ร้านอาหารขนาดเล็กขยายตัวเพิ่มขึ้นภายหลังช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 เป็นต้นมา ภาวะการแข่งขันธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีความรุนแรงมากขึ้น มีการลงทุนเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งในลักษณะของร้านอาหารที่จำหน่ายในฟู้ดส์เซ็นเตอร์ ห้างสรรพสินค้า และร้านอาหารรายย่อยได้กลายเป็นทางเลือกอันดับหนึ่งของผู้บริโภค

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มยังไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตและเข้มแข็งได้ เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่

1. ด้านระบบการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการที่เป็นระบบอย่างชัดเจน เพราะเข้าใจว่าการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการอาหารไม่ซับซ้อน
2. ด้านบุคลากร ผู้ประกอบการขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และมาตรฐานการผลิต รวมทั้งแรงงานมีอัตราการเข้าออกสูงไม่สามารถรักษากำลังคนหรือแม่ครัวที่มีฝีมือไว้ได้ ขาดการอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายในภาวะที่ต้นทุนวัตถุดิบด้านอาหารโดยตรงสูงขึ้นประกบกับค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้นเจ้าของธุรกิจจำนวนมากไม่ใส่ใจในการควบคุมต้นทุน ซึ่งธุรกิจร้านอาหารอาจจะมีรายได้สูงจากยอดขายด้วยเงินสดประจำวัน แต่ผลกำไรอาจมีเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ของรายได้เท่านั้นหากนำยอดขายไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานโดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนหรือไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่ถูกต้องได้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องทำให้กิจการไม่สามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้เพราะขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
4. ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ให้ความสนใจในเรื่องของการตลาด โดยเฉพาะการหาลูกค้าใหม่ ๆ เท่าที่ควร เนื่องจากคิดว่ามีลูกค้าประจำอยู่แล้วจึงเพิ่มปริมาณการใช้บริการและยอดขายให้กับธุรกิจได้ยาก ขาดการส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ลูกค้าประจำมาใช้บริการบ่อยขึ้น จึงทำให้ไม่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้มากและในที่สุดลูกค้ากลุ่มเดิม ๆ ก็ลดลงตามไปด้วยทำให้ธุรกิจประสบภาวะขาดทุนและต้องปิดกิจการไป
5. ด้านเงินทุนหมุนเวียนผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำได้ เนื่องจากขาดข้อมูล ข่าวสารเรื่องแหล่งเงินทุน และความรู้ในด้านการเขียนแผนธุรกิจ
6. ด้านการรวมกลุ่ม ขาดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างแนวร่วมและพันธมิตรในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งสร้างอำนาจในการต่อรองด้านอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ และผู้ที่สนใจจะลงทุนในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งตามแนวคิดด้านบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ดังนี้

ด้านการจัดการ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มต้องมีความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการในธุรกิจให้บริการตามรูปแบบของธุรกิจของตนเอง ผู้ประกอบการที่ไม่มีความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการในธุรกิจให้บริการสามารถศึกษาได้จากหนังสือที่มีขายตามร้านหนังสือทั่วไป หรือขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่
2. ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร โดยการสรรหาบุคลากรอาจจะขอให้พนักงานของร้านช่วยติดต่อคนที่รู้จักมาสมัครงานซึ่งเป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายน้อย และได้บุคลากรที่รับรองจากพนักงานของกิจการเอง การคัดเลือกบุคลากรควรเลือกผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการและมีใจรักในงานให้บริการ บุคลิกภาพและความสะอาดถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับงานบริการ และควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ และให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการเป็นประจำ การอบรมและพัฒนาบุคลากร อาจจะทำให้หัวหน้างานหรือพนักงานรุ่นพี่เป็นผู้ฝึกอบรม
3. ผู้ประกอบการควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาจจะใช้วิธีการสังเกตหรือกำหนดรายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นข้อ ๆ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำมาใช้พัฒนาพนักงาน และปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ควรให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนอาจจะจ่ายเป็นเงิน หรือให้สวัสดิการอย่างอื่น เช่น ที่พักรฟรี อาหารฟรีระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. จัดทำแผนธุรกิจที่เหมาะสม กล่าวคือแผนงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน จะต้องมีความสอดคล้องกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนธุรกิจที่วางไว้ เพื่อที่จะได้ทราบว่า การดำเนินงานของกิจการเป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีส่วนไหนที่จะต้องทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนา
6. ควรดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น การขอใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ การปิดป้ายแสดงราคาสินค้าหรือค่าบริการอย่างชัดเจน ขอใบอนุญาตจำหน่ายสุราและยาสูบ และควรจำหน่ายเฉพาะในช่วงเวลาที่กฎหมายกำหนดไว้ มีการจัดแบ่งพื้นที่สำหรับสูบบุหรี่ โดยเฉพาะ และกรณีร้านที่ให้บริการ कराโอเคด้วยจำเป็นที่จะต้องเสียค่าลิขสิทธิ์เพลงให้กับเจ้าของค่ายเพลงต่าง ๆ ด้วย
7. ผู้ประกอบการจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้าน การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ตลอดเวลา หรืออย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อที่จะได้ทราบว่าสภาพแวดล้อมทางด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการหรือไม่ อย่างไรบ้าง ผู้ประกอบการจะได้เตรียมความพร้อมในการป้องกัน หรือการแก้ไข และดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์และการบริการ

1. อาหารควรมีคุณภาพและถูกสุขลักษณะ ควรขอการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข ที่มีการรับรองอาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food & Good Taste) เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในคุณภาพอาหารของกิจการ
2. สร้างแบรนด์ให้กับตัวสินค้าหรือตราสัญลักษณ์ของร้านค้า เพื่อให้ลูกค้าระลึกถึงและจดจำได้ง่าย
3. เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มความโดดเด่น และคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้รับสินค้าและบริการที่คุ้มค่ากับเงินที่เสียไป
4. สร้างมาตรฐานด้านอัตราค่าบริการและการให้บริการ โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือให้บริการที่พิเศษเฉพาะบางกลุ่มลูกค้าเท่านั้น

5. สำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้นำมาพัฒนารายการอาหารใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและความนิยมของผู้บริโภคได้หลากหลายมากขึ้น และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับกิจการ
6. เสนอรูปแบบบริการใหม่ ๆ เช่น การส่งอาหารถึงบ้านและสำนักงาน รับจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อเพิ่มรายได้และยอดขายให้กับกิจการ

ราคาสินค้าและบริการ

1. ราคาที่นำเสนอต่อลูกค้า ควรสมเหตุสมผลและไม่แพงจนเกินไปในความรู้สึกของลูกค้า โดยควรเป็นราคาที่ลูกค้าสามารถรับได้ อาจจะใช้วิธีตั้งราคาจากต้นทุน และพิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขันประกอบการตั้งราคาสินค้าและบริการของกิจการ
2. ถ้าผู้ประกอบการต้องการเพิ่มราคาสินค้าให้สูงขึ้นเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น ควรหาวิธีการเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ก่อน เช่น อาหารที่นำมาเสิร์ฟจัดวางในภาชนะที่ดูมีราคาสูง หรือมีการตกแต่งด้วยการแกะสลักผักหรือผลไม้ไว้ข้าง ๆ งานอาหาร เป็นต้น หรือมีบริการผ้าคลุมกันแดด และความร้อนให้รถของลูกค้า จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าราคาสินค้าและบริการของกิจการเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานที่ได้รับ

สถานที่ให้บริการ

1. เลือกทำเลที่ตั้งกิจการให้เหมาะสม สะดวกต่อการติดต่อ การคมนาคมง่าย
2. ควรเลือกที่ตั้งกิจการในแหล่งที่ประชากรมีรายได้สูง และกำลังซื้อสูง และใกล้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของกิจการ
3. ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย สะอาด และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ควรมีการตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

การสื่อสารการตลาด

1. ทำป้ายโฆษณาหน้าร้านให้สะดุดตาและน่าสนใจ เพื่อดึงดูดความสนใจแก่ผู้ที่พบเห็น และเป็นการกระตุ้นให้ผู้พบเห็นอยากเข้ามาใช้บริการ

2. ลงโฆษณาในสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำ เช่น กลุ่มลูกค้าที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ อาจจะลงโฆษณาในนิตยสารแจกฟรีต่าง ๆ ของท้องถิ่น และกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ อาจจะลงโฆษณาในนิตยสาร Compass หรือนิตยสารสุวรรณภูมิ (แจกที่สนามบินสุวรรณภูมิ)
3. ทำโบรชัวร์ แผ่นพับ แนะนำบริการ แจกแก่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามาใช้บริการ
4. สื่อสารการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้บริโภคผ่านทางเว็บไซต์ที่รวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมหาข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ
5. ควรหาลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มหรือรักษายอดขายของกิจการ เพราะลูกค้าประจำอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มหรือรักษายอดขายให้กิจการได้ เพราะปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าหากผู้บริโภคเปลี่ยนความนิยม และความพึงพอใจที่จะไปใช้บริการร้านอื่นมากกว่า ก็อาจทำให้ยอดขายของกิจการลดลงได้ อาจจะใช้เครื่องมือทางการตลาดที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงเกินไปในการหาลูกค้ารายใหม่ เช่น การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน)

บุคลากรบริการ

บุคลากรที่ให้บริการในร้านเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถบริการลูกค้าได้ดีจึงมีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้ อาจจะต้องมีการฝึกฝนทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นในการให้บริการ เช่น เรื่องของภาษาที่จะใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้า

กระบวนการให้บริการ

กระบวนการให้บริการ ตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การรับคำสั่งอาหารหรือเครื่องดื่ม การประกอบอาหารและเครื่องดื่ม การเสิร์ฟ และการเก็บเงิน ควรมีความถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

สภาพแวดล้อมการให้บริการ

บรรยากาศของร้านเป็นสิ่งสำคัญ เป็นตัวแปรหนึ่งที่ลูกค้าตัดสินใจเลือกมาใช้บริการ เพราะฉะนั้น บรรยากาศภายในร้านต้องตกแต่งให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหลักและภายในร้านต้องมีความสะอาด ได้มาตรฐาน ไม่เป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคต่าง ๆ ต้องมีการควบคุมและป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคอย่างเพียงพอ รวมไปถึงการบำบัดของเสียจากการผลิตจะต้องได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด

ด้านการเงิน

1. บริหารการเงินอย่างเหมาะสมให้ธุรกิจมีสภาพคล่องทางการเงินสูง ควบคุมค่าใช้จ่ายประจำให้ไม่มากเกินไป
2. ควรจัดทำงบการเงินให้ถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบรายรับ รายจ่ายได้อย่างถูกต้อง
3. ควรตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี และขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน
4. ควรนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีมาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน
5. ผู้ประกอบการควรควบคุมค่าใช้จ่ายในภาวะที่ต้นทุนวัตถุดิบด้านอาหารโดยตรงสูงขึ้นประกอบกับค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น ควรมีการจดบันทึกต้นทุนค่าใช้จ่ายทุกรายการอย่างถูกต้องเพื่อที่จะได้ทราบจำนวนต้นทุนทั้งหมดอย่างแท้จริง
6. ควรจัดเตรียมแหล่งเงินทุนสำรอง ที่นอกเหนือจากการเงินทุนของผู้ประกอบการเอง ในกรณีที่ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะได้มีแหล่งเงินทุนสำรองมาช่วยในการบริหารจัดการให้ธุรกิจการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แหล่งเงินทุนสำรองที่ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่นแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้ยื่นข้อเสนอให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

ด้านการผลิต

1. อาหารต้องสด ใหม่ และสะอาดทุกวัน เพราะอาหารจะอร่อยได้ นอกจากการปรุงอาหารที่ได้รับรสชาติดีแล้ว วัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหารต้องมีคุณภาพ วัตถุดิบที่เป็นของสดควรมีการจัดซื้อทุกวันเพื่อที่จะได้ของใหม่และสดเสมอ หรือมีวิธีการเก็บรักษาวัตถุดิบอย่างถูกต้องและเหมาะสม เช่นของสดควรเก็บไว้ในตู้แช่เย็น เป็นต้น
2. มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบทุกครั้ง ก่อนนำไปประกอบอาหารเพื่อให้อาหารมีคุณภาพและได้มาตรฐาน
3. ต้องมีการควบคุมคุณภาพในการประกอบอาหารจะได้มาตรฐานและมีรสชาติไม่แตกต่างกันมากนักในการประกอบอาหารแต่ละครั้ง โดยผู้ประกอบการควรบันทึกสูตรในการประกอบอาหารแต่ละรายการ
4. ผู้ประกอบการควรมหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายหลัก หลาย ๆ ราย เพื่อกระจายความเสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบในการประกอบอาหาร และเพิ่มอำนาจใจการต่อรองราคา
5. ผู้ประกอบการควรรักษาพนักงานที่มีฝีมือในการประกอบอาหารให้อยู่กับกิจการนานที่สุด พนักงานที่มีฝีมือในการประกอบอาหารมักจะหางานใหม่ที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่า หรือทำงานกับบริษัท หรือ โรงแรมที่มีชื่อเสียง ผู้ประกอบการอาจจะใช้วิธีการพัฒนาพนักงานที่ประกอบอาหารขึ้นมาเอง โดยส่งให้ไปเรียนกับผู้เชี่ยวชาญ และปลูกฝัง สร้างค่านิยมให้รักองค์กรและอยู่คู่กับองค์กรนานที่สุด เพื่อป้องกันการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือในการประกอบอาหาร