

กลยุทธ์การศึกษาคู่แข่งเพื่อเป็น กรณีศึกษาร้านอาหาร Lyon French Cuisine Restaurant

ถ.ร่วมฤดี 2



น.ส. ปุณญาภา ปานนพภา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งใหม่: กรณีศึกษาร้านอาหาร LYON

FRENCH CUISINE RESTAURANT ถ. ร่วมฤดี 2

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2557



นางสาวปณัญญา ปานนพภา
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์พาสน์ทิฆทรัพย์ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำ ขอขอบคุณ คุณ กาวิน วงศ์สงวน ผู้บริหารร้าน และ พนักงานร้านอาหารที่สนับสนุนข้อมูลของร้าน LYON FRNCH CUISINE สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์

ขอขอบคุณสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา และ เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัว จารุรัตน์ คุณานพรัตน์ และ คិតกวีพัฒนคุณและเพื่อนๆที่ได้สนับสนุนให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ขอขอบคุณคุณอาจารย์เพื่อนๆตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ประสบความสำเร็จไปด้วยดีและขอขอบคุณบิดามารดาที่ได้ให้การสนับสนุน การศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจสุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติตนให้เป็นแบบประโยชน์แก่สังคมให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

ปณัญญา ปานนพภา

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งใหม่: กรณีศึกษาร้านอาหาร LYON FRENCH CUISINE RESTAURANT ถ. ร่วมฤดี 2

STRATEGYADJUSTMENT TO OUTDO NEW BUSINESS COMPETITORS CASE STUDY : LYON FRENCH CUISINE RESTAURANT

ปริญญากา ปานนพภา 5550381

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D, ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาธุรกิจร้านอาหารระดับสูงในบริเวณ เขต ปทุมวันรวมถึงศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานการประกอบธุรกิจ ร้านอาหารและสามารถ ศึกษาข้อมูลอุตสาหกรรมร้านอาหารเพื่อเป็นแนวทางการวางแผนธุรกิจร้านอาหาร LYON FRENCH CUISINE ในระยะยาว

การศึกษามุ่งเน้นการวิเคราะห์ภายในและคู่แข่ง รวมไปถึงสาเหตุที่เกิดปัญหา โดยได้นำเอาทฤษฎี SWOT ANALYSIS มาเป็นเครื่องมือในการศึกษารองรับการเกิดปัญหา ทั้งนี้การวางแผนการสนับสนุนการส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มลูกค้าภายในร้าน หลังจากที่ได้ศึกษาคู่แข่งในบริเวณแล้ว โดยทางร้าน LYON FRENCH CUISINE ใช้กรอบการวัดประเมินผลจาก BALANCE SCORECARD เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการดำเนินงาน และตาม แผนกลยุทธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

คำสำคัญ : กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อแข่งขัน/ ร้านอาหารฝรั่งเศส/ โครงสร้างองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/ Balanced Scorecard

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติบริษัท	2
1.3 โครงสร้างองค์กร	2
1.4 อุตสาหกรรมร้านอาหาร	5
1.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง	7
1.6 สภาพปัญหา	12
1.7 การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	13
1.8 บทสรุปการวิเคราะห์ลูกค้า	14
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา	15
2.1 การวิเคราะห์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ร้านอาหารเขต เพลินจิต	16
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PRODUCT LIFE CYCLE	17
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PEST ANALYSIS	21
2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ทฤษฎี FIVE FORCE MODEL	23
2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโดยใช้ทฤษฎี SWOT ANALYSIS	27
2.6 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	29
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	30
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram (CLD)	30
3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	31
3.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากคู่แข่ง	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	34
4.1 การออกแบบกลยุทธ์กลยุทธ์ระดับองค์กร	34
4.2 การออกแบบกลยุทธ์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	37
4.3 การออกแบบกลยุทธ์กลยุทธ์ระดับหน้าที่	38
4.4 บทสรุปวิเคราะห์ปัญหา	40
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	41
5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหาร โดยใช้แผนที่กลยุทธ์	41
5.2 การวิเคราะห์โดยใช้ Balanced Scorecard	43
5.3 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard	44
5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา	45
5.5 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	48
บรรณานุกรม	49
ประวัติผู้วิจัย	50

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงงบดุลของร้านอาหาร Lyon French Cuisine ปี 2550-2556	13
2.1	แสดงจำนวนประชากรเขตปทุมวัน	23
2.2	แสดงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน FIVE FORCE ANALYSIS	27
4.1	แสดงการวิเคราะห์โดยใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ให้ทาง ร้านอาหาร Lyon French Cuisine	39
5.1	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน	46
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี LYON FRENCH CUISINE	47



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine	1
1.2 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine	1
1.3 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine	2
1.4 แสดงโครงสร้างองค์กร	3
1.5 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine	4
1.6 แสดงภาพรวมของธุรกิจบริการเกี่ยวกับอาหาร	6
1.7 แสดงภาพห้องอาหาร Reflexion	7
1.8 แสดงภาพห้องอาหาร Reflexion	7
1.9 แสดงภาพห้องอาหาร Café@2	8
1.10 แสดงภาพโรงแรมโอเรียลเต็ลห้องอาหาร Le Nomandie	9
1.11 แสดงภาพร้านอาหาร Coffee Bean by Dao	10
1.12 แสดงภาพร้านอาหาร Neil's Tavern	11
1.13 แสดงภาพร้านอาหาร Neil's Tavern	11
1.14 แสดงภาพร้านอาหาร Witch's Oyster Bar & Restaurant	12
2.1 แสดงภาพการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์	15
2.2 แสดงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ร้านอาหาร LYON FRENCH CUISINE	20
2.3 แสดงภาพแวดล้อมการแข่งขัน FIVE FORCE MODEL	25
3.1 แสดงความสำคัญของปัญหาและผลโดยใช้ CLD	31
3.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	31
3.3 แสดงความสำคัญของปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากคู่แข่ง	32
3.4 แสดงภาพความสำคัญของปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากคู่แข่ง	33
4.1 แสดงการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Vertical Growth)	35
4.2 แสดงการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth)	35
4.3 แสดงภาพกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	37

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
5.1	แสดงรายละเอียดแผนผังคู่มือกำหนดงานสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง	42
5.2	แสดงภาพ Balance Score Card	43



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าในตลาดสูงมาก โดยสามารถพบเห็นร้านอาหารได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น ร้านกาแฟ ร้านอาหารแบบคาเฟ่ ร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ

การเจรจาทางธุรกิจนิยมการพูดคุยกันในห้องอาหาร เพื่อความสะดวกในการเจรจาและบรรยากาศที่ผ่อนคลายกว่าการสนทนากันในห้องประชุม อีกทั้งพฤติกรรมคนในสังคมเปลี่ยนไปจากเดิมครอบครัวนิยมทานข้าวนอกบ้านมากขึ้นเพราะความสะดวกรวดเร็ว และในปัจจุบันรสชาติอาหารที่มีความแปลกใหม่มีให้เลือกหลากหลายทาง

การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร Lyon ได้เปิดบริการมา 20 ปี จากปัญหาด้านคู่แข่งที่มีเพิ่มมากขึ้นและรายได้บางปีลดลงอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อผลการประกอบการของร้านและปัจจัยภายนอกที่ทำให้ผลการดำเนินธุรกิจรวมถึงการเติบโตของบริษัทที่ได้วางแผนไว้ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและประสบปัญหาขาดทุนในบางสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง.



ภาพที่ 1.1 และภาพที่ 1.2 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine

1.2 ประวัติบริษัท

ร้านอาหาร Lyon French Cuisine ได้เปิดตัวในปีพ.ศ 2536 โดย คุณ กาวินวงศ์สงวน ตั้งอยู่ในซอยร่วมฤดี ซอย 4 ตกแต่งสไตล์ คอนเทมโพรารีและภายในตกแต่งสไตล์ฝรั่งเศสโดยมีรูปแบบร้านอาหารที่เป็นต้นตำหรับแบบ อาหารพื้นบ้านฝรั่งเศส ใช้วัตถุดิบชั้นดี ที่ส่งตรงจากแหล่งผลิตที่มาจากทั่วโลก รวมไปถึงไวน์ชั้นเลิศ มีรสชาติอันเป็นเอกลักษณ์ โดยมีการให้บริการที่ดีเยี่ยม ลูกค้าสามารถรับประทานอาหารชั้นเลิศระดับ 5 ดาว สำหรับการเจรจาธุรกิจ สัมผัสกับเพื่อนหรือครอบครัว



ภาพที่1.3 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine

ร้านเป็น 2 ชั้น และภายในร้านมีการตกแต่งให้ดูอบอุ่น มีกระจกโดยรอบ และภาพวาดสีน้ำมัน ถ้าต้องการความเป็นส่วนตัวมีห้องไว้รับรอง 3 ห้อง ห้อง Burgundy , Bordeauxและ Champaign ร้านอาหาร Lyon French Cuisine เป็นจุดเริ่มต้นในการศึกษาและวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาธุรกิจต่อไปให้มีประสิทธิภาพ โดยตั้งอยู่ที่ ซ ร่มฤดี 2เพลินจิต ลุมพินี ปทุมวัน กรุงเทพฯ

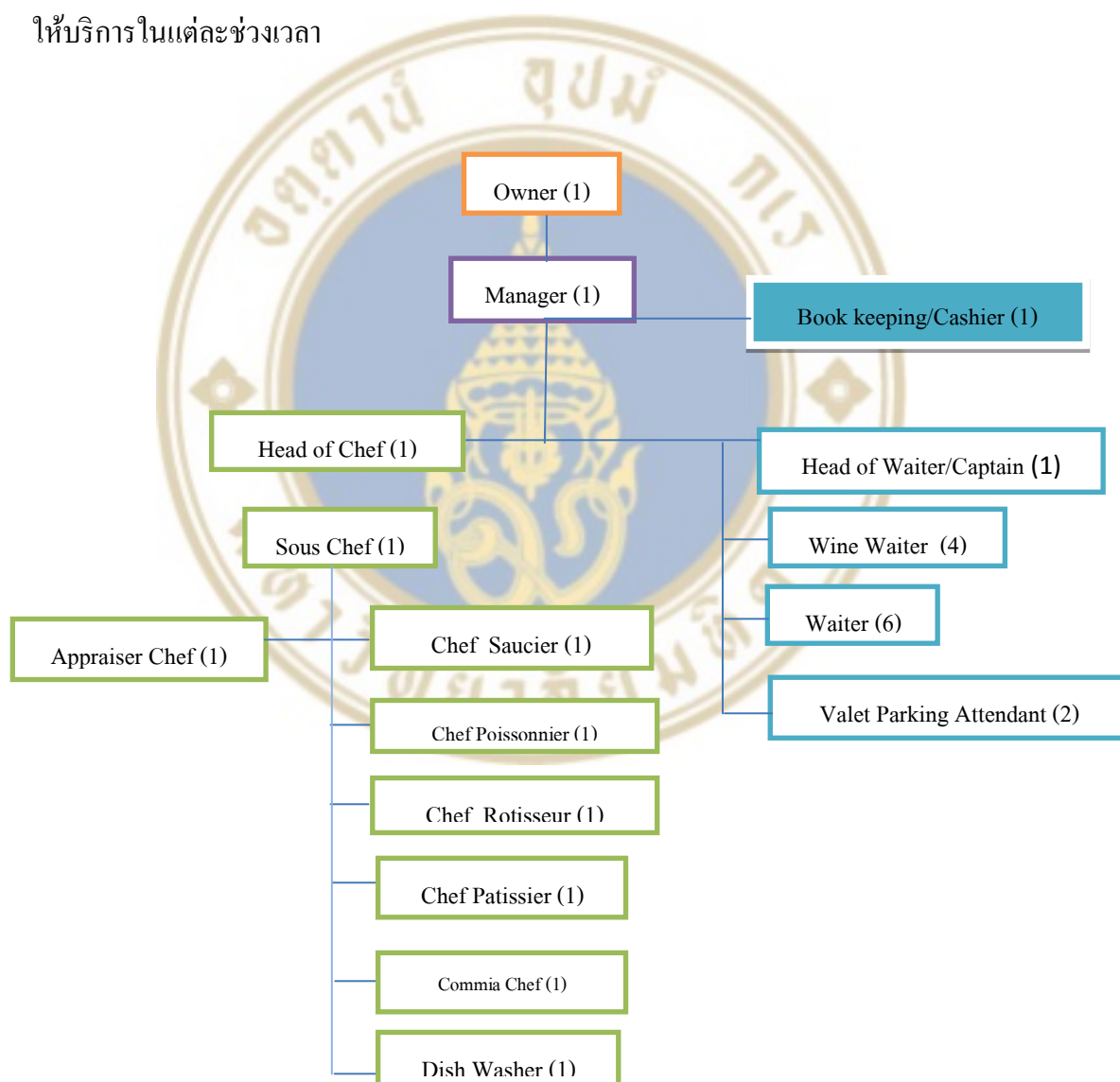
1.3 โครงสร้างองค์กร

วิสัยทัศน์

เราจะเป็นผู้นำทางด้านร้านอาหาร French Cuisine ที่มีลักษณะรสชาติที่ถูกปากและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและมีการบริการที่เป็นเลิศ

พันธกิจ

1. เพื่อเป็นร้านอาหารที่มีการบริการได้ระดับมาตรฐานและเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
 2. เพื่อเป็นร้านอาหารที่มุ่งพัฒนาทักษะของพนักงาน และพร้อมปรับเปลี่ยนตามความต้องการให้กับลูกค้า
 3. เลือกหาวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ ได้ตามมาตรฐานร้านอาหารฝรั่งเศส
- เวลาเปิดให้บริการ ทุกวัน จันทร์ – อาทิตย์ ช่วงเวลาอาหารกลางวัน 11.00- 14.00 และ ช่วงเย็น 18.00-22.00 น. โดยทางร้านจะเตรียม อาหารและทำความสะอาดเพื่อพร้อมในการเปิดให้บริการในแต่ละช่วงเวลา



ภาพที่ 1.4 แสดงภาพโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร ร้านอาหาร Lyon French cuisine แบ่งการจัดการออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

แผนกบัญชีและการเงิน ดูแลเรื่องการจองโต๊ะ เก็บเงิน ทำบัญชี เบิกจ่ายเงินรายวัน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน , วัตถุดิบในครัวต่างๆ

แผนกครัว ควบคุมการดำเนินงานภายในครัว โดยมี Head Chef ควบคุมการทำอาหาร เมนูกลางวัน และ สั่งซื้ออาหารสดและเลือกวัตถุดิบ เช่น ปลาเทราต์, ตับห่าน เครื่องปรุง เข้าครัวและดูแลการปรุงอาหารให้ได้มาตรฐานเดียวกัน และดูแลใบสั่งอาหารและควบคุมเวลาในการเสิร์ฟอาหารได้แต่ละงานให้ได้ออกมาเหมือนกัน รวมไปถึงดูแลแต่ละฝ่ายในครัวให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ Sous Chef หรือ ผู้ช่วยเชฟจะทำหน้าที่เมื่อพ่อครัวไม่อยู่ก็เป็น head Chef. โดยทางร้านได้แยก กู้ก้าน Appraiser ออกมา เป็น Appraiser Chef เพราะให้ทันกับความต่อเนื่องของอาหารในแต่ละเมนู และ เมนู Appraiser มีหลากหลาย. Chef Patissier พ่อครัวที่จะทำขนมและของหวาน เช่น ไอศกรีม , เครปซูเซท. Chef Poissonnier จะดูแลการปรุง ปลาต่างๆ เช่น ปลาหิมะ ปลาแซลมอน ปลาฟิเล. Chef Rotisseur ดูแลด้านการอบ หรืออย่างเนื้อต่างๆ เช่น การทำกึ่งอบซิทกึ่งตอปีโค หรือ เนื้อย่างต่างๆ ส่วน Chef Saucier คือ เชฟด้านการปรุงซอส ดูแลการทำซอสต่างๆที่ราดลงบนอาหารจาน Main course เช่น Garlic hollandaise sauce, Bechamel sauce และ Wine sauce. ส่วน Commis Chef จะช่วยให้อาหารจานหลักออกมาสมบูรณ์ เช่น ผัก และ มันบด หรือ ตระเตรียมงานในแต่ละเมนูที่ได้รับออเดอร์มา.



ภาพที่ 1.5 แสดงภาพร้านอาหาร Lyon French Cuisine

แผนกต้อนรับ จะอยู่ส่วนหน้าร้านอาหารดูการดำเนินงานในร้านอาหารให้มีประสิทธิภาพโดยประกอบด้วย Head of Waiter/Captain จะทำหน้าที่คอยกับประสานกับ ฝ่ายบัญชีในการจองโต๊ะและทำการต้อนรับลูกค้าเมื่อลูกค้าถึงร้านและจะเชิญลูกค้าไปที่โต๊ะ หรือ ทำการ Wine Testing ก่อนรับประทานอาหารในส่วนต้อนรับ. Wine Waiter คือ พนักงานเสิร์ฟไวน์ที่จะมีความเชี่ยวชาญด้านไวน์และวัฒนธรรมการเสิร์ฟไวน์. Waiter พนักงานเสิร์ฟในร้าน 4 ตำแหน่งที่คอยเสิร์ฟอาหารจานต่างๆรวมถึงการคอยบริการอำนวยความสะดวกต่างให้กับลูกค้าตามความต้องการ.

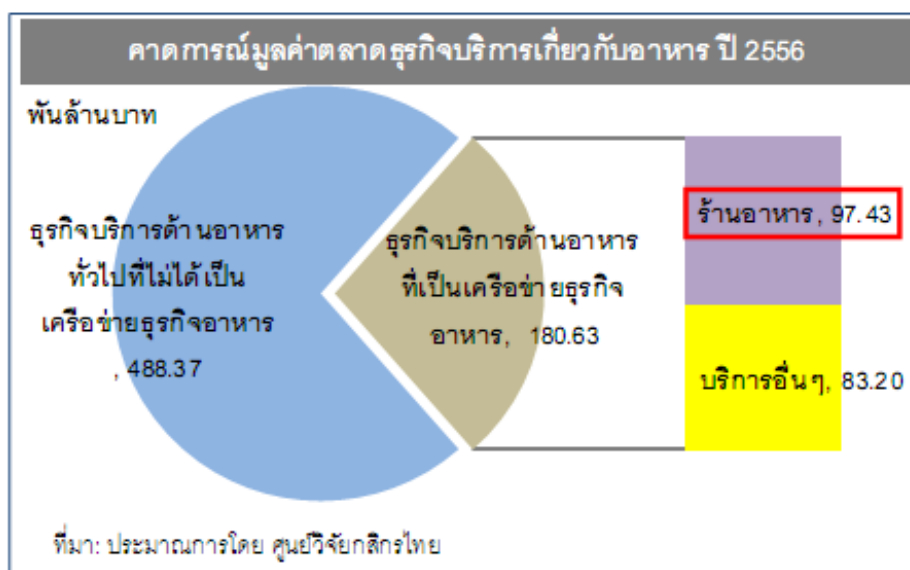
1.4 อุตสาหกรรมร้านอาหาร

อาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ธุรกิจร้านอาหารจึงเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าตลาดในระดับสูงมาก ในปี พ.ศ. 2555 มีผู้ประกอบการร้านอาหารในประเทศไทยรวม 61,760 ราย โดยเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนกับกรมธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในกลุ่ม ภัตตาคาร ร้านอาหาร

ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ทั่วประเทศ ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า วันที่ 30 กันยายน 2552 รวมทั้งสิ้น 6,893 ราย มีทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 27,702.99 ล้านบาท ช่วงทุนจดทะเบียนส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 - 4.99 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 67.95 ของจำนวนนิติบุคคล ร้านอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งหมด

จากการที่ธุรกิจอาหารมีมูลค่าตลาดอยู่ในระดับสูงมาก จึงส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจบริการเกี่ยวกับร้านอาหาร Consumer Foodservice มีมูลค่าตลาดสูงมากตามไปด้วย ทั้งนี้ สามารถจำแนกธุรกิจบริการเกี่ยวกับอาหารในประเทศไทย ตามกลุ่มผู้ให้บริการได้เป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจบริการด้านอาหารทั่วไปที่ไม่ได้เป็นเครือข่ายธุรกิจอาหาร Independent Consumer Food service และธุรกิจบริการด้านอาหารที่มีสาขา (Chained Consumer Foodservice)

ศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดว่า ในปี 2556 คาดการณ์ว่า ภาพรวมของธุรกิจบริการเกี่ยวกับอาหารจะมีมูลค่า ประมาณ 669,000 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นมูลค่าตลาดธุรกิจอาหาร 488,370 ล้านบาท และธุรกิจบริการด้านร้านอาหารที่มีสาขา 180,630 ล้านบาท



ภาพที่ 1.6 แสดงภาพรวมของธุรกิจบริการเกี่ยวกับอาหาร

ลักษณะร้านอาหารที่มีอยู่ในประเทศไทยกระทรวงพาณิชย์ได้แบ่งประเภทร้านอาหารออกเป็น 5 แบบ โดยจำแนกตามการออกแบบตกแต่งเป็นหลัก ได้แก่

1.ร้านอาหารระดับหรู (fine dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งอย่างประณีตสวยงาม ใช้วัสดุและอุปกรณ์ราคาแพง จัดอาหารอย่างหรู มีการบริการระดับ 5 ดาว

2.ร้านอาหารระดับกลาง(casual dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอเหมาะสมควร เน้นบรรยากาศแบบสบายๆ เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ ราคาอาหารระดับปานกลาง พนักงานบริการแบบเป็นกันเอง

3.ร้านอาหารทั่วไป (fast dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบเรียบง่าย สะดวกรวดเร็ว มีความทันสมัย เน้นบริการอาหารจานด่วน มีรายการอาหารจำกัดและสามารถหมุนเวียนลูกค้าได้ในปริมาณมาก

4.ร้านริมบาทวิถี (kiosk) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบง่ายๆ เน้นอาหารจานเดียว สามารถปรุงได้ง่ายและรวดเร็ว โดยเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่มีเจ้าของร้านเป็นพ่อครัวเอง

5. Café and Snack Bars หมายถึง ร้านอาหารที่ให้บริการอาหารเบาๆ หรืออาหารว่าง และเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ผสมมีทั้งที่ใช้พนักงานบริการและแขกบริการด้วยตนเอง ร้านจะให้บริการอาหารที่ปรุงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการหมุนเวียนของลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น Strasburg coffee ,Coffee world ,TOM TOM Coffee.

6. โรงอาหาร (Cafeterias)หมายถึงร้านอาหารที่ให้บริการอยู่ในสถาบันต่างๆเช่น มหาวิทยาลัย โรงเรียน สำนักงานหรือสถานที่ที่ต้องต้อนรับผู้คนที่มาใช้บริการเป็นจำนวนมากลูกค้า

จะต้องบริการสำหรับ Cafeteria ในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ หรือ อาจให้บริการอาหารครบ ชุด หรือให้บริการอาหารมากมายหลายประเภทที่เรียกว่า Food Park

1.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง

เนื่องจากร้านอาหารที่เป็นคู่แข่งกันของร้านอาหาร Lyon French Cuisine มีจำนวนมาก สามารถแบ่งตามถนนต่าง ๆ ดังนี้ร้านอาหารภายในโรงแรมบริเวณใกล้เคียง โดยแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วน

- 1.บริเวณถนนเพลินจิต ถนนวิฑู และซอยตันสน
- 2.บริเวณถนนหลังสวน

โรงแรมพลาซ่า แอททินีห้องอาหาร Reflexions The Reflexions ห้องอาหารฝรั่งเศส ร่วมสมัยเพื่อสุขภาพที่เสิร์ฟเมนูแบบ Fine Dining เมนูแต่ละจานตกแต่งในสไตล์โมเดิร์นแบบพอดีคำ และมีอาหารเป็นคอร์สพร้อมไวน์จากทั่วทุกมุมโลก พร้อมเคล้าเสียงเพลงฟังที่ตั้งอยู่ที่ ชั้น 3 โรงแรมพลาซ่า แอททินีมีที่นั่ง 100 ท่าน โดยราคาอาหาร ต่ออาหารเฉลี่ยราคา 800-3000 บาทต่อท่าน โดยทางห้องอาหาร Reflexions มีเวลาเปิด-ปิด : 18.00 – 24.00 น. มีอาหารแนะนำ : Duck Foie Gras Termine with fruit Chutney and Compote of Shallots, Pan Fried Sea Bass with Tomato, Seared Dover Sole on Parmesan Crust โดยมีจุดแข็ง จากการได้รับประกันจาก HACCP ในปี 2553 – 2554 ได้รับรางวัลจาก Thailand Tatler Best Restaurants ถึงอย่างไรก็ตามมีจุดอ่อนอยู่ตรงที่ ห้องอาหารมีไวน์นำเข้าจากทั่วโลก หากแต่ไม่มีผู้แนะนำที่มีความรู้ความสามารถที่จะแนะนำไวน์ให้กับลูกค้าได้ ทำให้เสียโอกาสในการขายไวน์.



ภาพที่ 1.7 และภาพที่ 1.8 แสดงภาพห้องอาหารห้องอาหาร Reflexions

โรงแรม คอนราต ห้องอาหาร Café@2



ภาพที่ 1.9 แสดงภาพห้องอาหาร Café@2

ห้องอาหาร Café@2 อยู่บนชั้น 2 เป็นบุฟเฟต์ผสมผสานระหว่างไทย จีน ญี่ปุ่น และตะวันตก มีอาหารให้เลือกได้หลากหลาย ตั้งแต่ซาลาเปา ขนมหีบ เป็ดปักกิ่ง ปลาดิบ กุ้ง หมึก ปู ไก่ย่าง เบคอน แสม พิซแอนดชีป กับข้าวแบบไทย เจียวหวาน หมูสะเต๊ะ ทอดมัน ของหวาน ข้าวเหนียวมะม่วง ฯลฯ จำนวนที่นั่ง 168 ท่าน ราคาอาหาร 800 – 3000 บาทต่อท่าน โดยมีเวลาเปิด-ปิด 06.00-24.00น. โดยมีจุดแข็งอยู่ที่ เชฟสามารถปรุงอาหารได้ตามที่ลูกค้าต้องการทันที และปรุงให้ดู สร้างความน่าสนใจผู้มารับประทานอาหาร หากแต่มีจุดอ่อนในการเดินขึ้นร้านอาหารจะสลับซับซ้อน ถ้าเดินเข้าจากทาง Lobby จะต้องเปลี่ยนลิฟท์ และทางเดินสลับซับซ้อนเพื่อเดินเข้าห้องอาหาร Café@2

โรงแรม โอเรียลเต็ลห้องอาหาร Le Nomandie

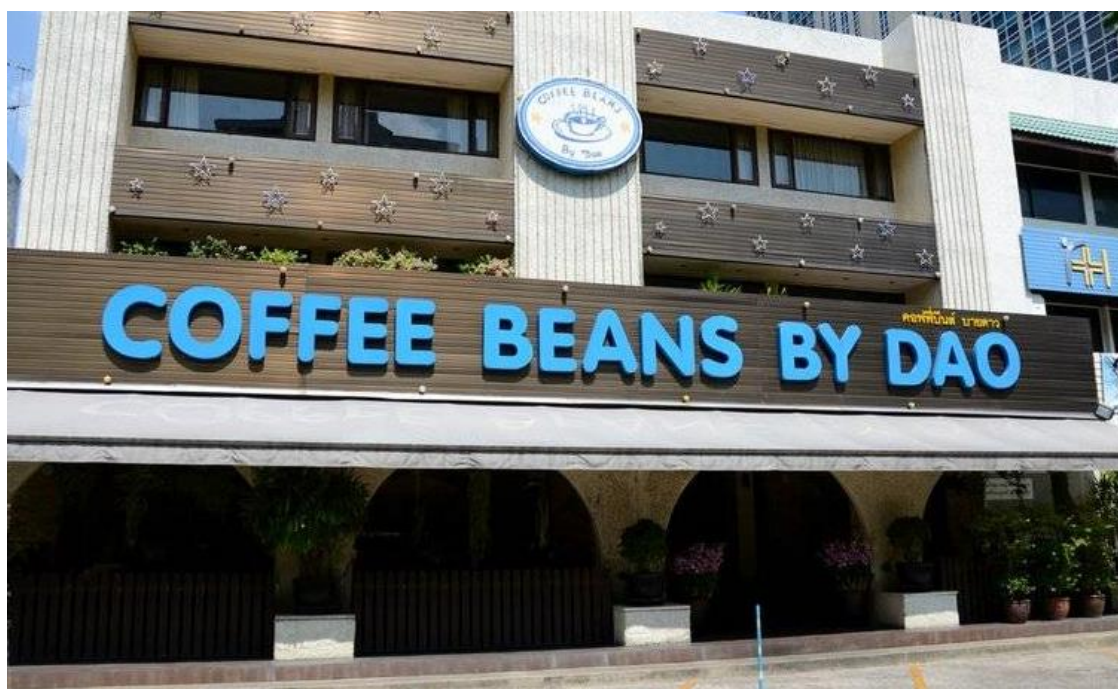
Le Nomandie เป็นห้องอาหารที่ตั้งอยู่ในโรงแรม โอเรียลเต็ล ที่มีระดับ 5 ดาว เป็นเครื่องประกันความน่าเชื่อถือ และชื่อเสียง ตั้งอยู่บนชั้น 10 โดยมีการประดับตกแต่งที่หรูหรา และดีดริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่สามารถทอดสายตาดูบรรยากาศ ความสวยงามอย่างตะวันออกได้ โดยห้องอาหารมีขนาดเล็ก ทำให้บรรยากาศอบอุ่น โดยสามารถรับรองลูกค้าได้เพียง 90 ที่นั่ง และมีราคา 1000-5000 บาทต่อท่าน โดยมีเวลาเปิด-ปิด : 12.00-14.30นและ 19.00-23.00น มีอาหารแนะนำ : Filet de Saint-Pierre Poche Au Vermouth ,Foie Chaud de Canard, Supreme de Volaille Fermier Roti โดยมีจุด

แข็งที่มีเชฟชาวฝรั่งเศสระดับ มิซเชอลิน3 ดาวลงปรุงอาหารเอง โดยผสมสูตรดั้งเดิมกับวิธีการปรุงสมัยใหม่จนได้รสชาติที่ลงตัว และเชฟเชฟที่มีชื่อเสียงระดับโลกมาปรุงอาหารปีละหนึ่งครั้ง และสถานที่หรูหรา เดินทางสะดวก มีความน่าเชื่อถือจุดอ่อน คือ เนื่องจาก โรงแรม โอเรียลเต็ล เป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี และห้องอาหารมีขนาดเล็ก ถ้าเทียบกับห้องอาหารโรงแรม 5 ดาว ทำให้ต้องมีการจองโต๊ะล่วงหน้าหลายวัน และ ถ้าหากลูกค้ามาสาย ห้องอาหารจะไม่เก็บโต๊ะไว้ให้ ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ



ภาพที่ 1.10 แสดงภาพโรงแรม โอเรียลเต็ล ห้องอาหาร Le Nomandie

ร้าน **Coffee Bean by Dao** ตั้งอยู่ในบริเวณ ร่วมฤดีวิลเลจ โดยขายอาหารไทย ญี่ปุ่น อิตาลี จีน โดยมี 50 ท่านราคาอาหาร 500 บาทต่อท่าน เวลาเปิด-ปิด : 10.00-20.00 น.อาหารแนะนำ : ก๋วยเตี๋ยวผัดกุ้งซอส X.O , ซึซซารสลัด , ยำส้มโอ และ เบเกอร์รี่ จุดแข็ง : มี 7 สาขาในเขตศูนย์กลางช้อปปิ้งของกรุงเทพมหานคร ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการในสาขาที่เดินทางสะดวกและมีชื่อเสียงด้านเบเกอร์รี่ โดยมีจุดอ่อนอยู่ที่พนักงานมีทักษะความรู้ทางด้านเบเกอร์รี่ การบริการยังไม่เป็นที่ประทับใจ ในระดับร้านอาหาร พนักงานสีหน้าไม่ยิ้มแย้มในการต้อนรับลูกค้า



ภาพที่ 1.11 แสดงภาพห้องอาหาร Coffee Beans by Dao

ร้าน Neil's Tavern อยู่ในบริเวณ ถ. ร่วมฤดี โดยขายอาหารทะเล สเต็กโดยสามารถ นั่งได้ 150 ท่านบรรยากาศในร้านแบบ ร้านตกแต่งให้มีบรรยากาศ ใช้โทนสีขรึมในมุมรับประทานอาหาร ในชนบทที่ประเทศอังกฤษ ส่วนมุมเบเกอรี่จะใช้การตกแต่งที่ดูสดใส โดยค่าใช้จ่ายประมาณ 1000 บาทต่อท่าน โดย เวลาเปิด- ปิด : 11.30 – 14.00 น. และ 17.30 – 22.30 น อาหารแนะนำ ชีซาร์สลัด สเต็กปลาแซลมอน หอยแมลงภู่อบชีส, กีวีครีมชีสเค้ก, คอฟฟี่บราวนี่, พรุณเค้ก, ลูกก๊ี้ข้าวโอ๊ตเคนเบอร์รี่, แมคคาเดเมียชีสเค้ก, พายเนื้อ, แฮมชีสพาย โดยมีจุดแข็ง อยู่ที่ ชื่อเสียงยาวนานกว่า 40 ปี ในคำจุดอ่อน คือ พื้นที่คับแคบ ไม่เพียงพอต่อจำนวนลูกค้า บริการอาหารช้า



ภาพที่ 1.12 แสดงภาพร้านอาหาร Neil's Tavern



ภาพที่ 1.13 แสดงภาพร้านอาหาร Neil's Tavern

ร้าน **Witch's Oyster Bar and Restaurant** เป็นอาหาร อิตาลีและอาหารทะเล ตั้งอยู่ในบริเวณ ร่วมฤดีวิลเลจ รับลูกค้าได้ 70 ท่าน ราคา 1000-5000 บาทต่อท่าน เปิดบริการตั้งแต่ 11.00 – 01.00 โดยมีอาหารแนะนำ ดังนี้ Imported Fresh Oyster, Roasted Foie Gras with Crushed Almonds

and Ports, Honey baked Banana โดยเอกลักษณ์ของร้าน คือ เป็นเจ้าแรกที่มีรายการหอยนางรมสด นำเข้า และมีจุดอ่อนมาก คือรออาหารนานราคาอาหารและเครื่องดื่มไม่คุ้มเท่ากับเงินที่เสียไป.



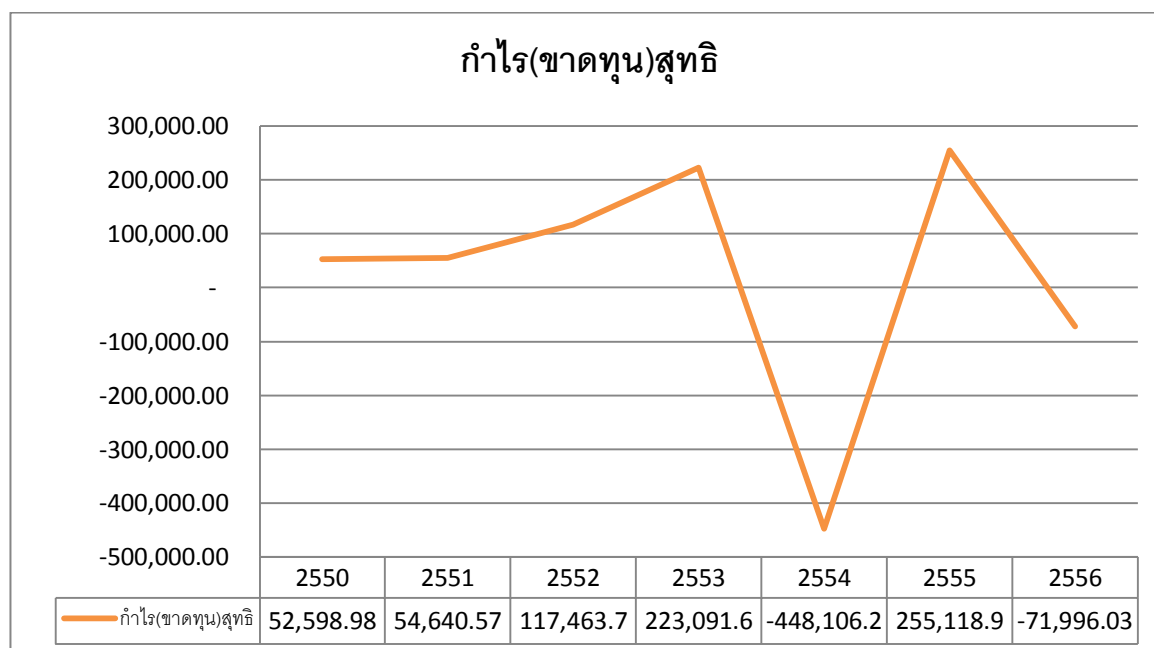
ภาพที่1.14 แสดงภาพร้าน Witch's Oyster Bar and Restaurant

1.6 สภาพปัญหา

เนื่องจากใน 20 ปีที่ผ่านมา ได้มีร้านอาหารมาเปิดใหม่มากขึ้นในบริเวณใกล้เคียง ซึ่งเป็นคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมจึงควรศึกษากลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจร้านอาหาร สร้างกลยุทธ์เพิ่มยอดขายให้กับร้านเนื่องจากจำนวนโต๊ะไม่เต็มและลูกค้านั่งดื่มไวน์ก็จะนั่งนานไม่มีการหมุนเวียนของการใช้โต๊ะในแต่ละวันสร้าง Brand Awareness ต่อกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ กลุ่มลูกค้าระดับผู้บริหารที่อาศัยหรือทำงานในเขตเพลินจิต ตลอดจนผู้ที่นิยมทานอาหารระดับสูง

ตารางที่ 1.1 แสดงตารางงบดุลของร้านอาหาร Lyon French cuisine ปี 2550-2556

	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
รายได้	8,198,634.19	9,178,084.14	13,269,401.57	15,125,456.82	12,760,941.40	16,266,011.53	14,341,758.38
ต้นทุนการขาย	4,616,639.24	5,275,733.98	8,901,908.64	10,762,032.34	8,947,120.71	11,908,260.17	10,588,566.12
ภาษี	77,953.73	91,807.08	97,431.31	129,439.31	79,494.14	110,685.31	80,875.65
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	52,598.98	54,640.57	117,463.74	223,091.62	-448,106.20	255,118.90	-71,996.03



จากรายงานผลประกอบการร้านอาหาร Lyon French Cuisine มีผลกำไรอย่างต่อเนื่องถึงอย่างไรก็ดีในปี 2553 ผลประกอบการติดลบเนื่องมาจากเหตุการณ์น้ำท่วมส่งผลให้ร้านอาหาร Lyon French cuisine ทั้งต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น และในช่วงปี 2554 รายได้เพิ่มขึ้น 2554 มีกำไร โดยรายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 67 ช่วงเทศกาล Thank giving , Christmas และปีใหม่ที่ดียอดขายในปี 2554 เพิ่มขึ้น ในปี 2556 เกิดการชุมนุมทางการเมืองที่แยกราชประสงค์ทำให้รายได้ติดลบเป็นจำนวน -71,996.03 บาท

1.7 การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ร้านอาหาร Lyon French สามารถแบ่งลูกค้าได้ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าที่อยู่ในระดับสูง (Upper class) มีรายได้สูง คู่แข่งกับการดื่มไวน์ และชอบดื่มไวน์ และต้องการบริการ ส่วนใหญ่มารับประทานในช่วงเย็น เฉลี่ย 4-8 ท่านต่อโต๊ะ มีค่าใช้จ่ายประมาณ 2,000 บาทขึ้นไปต่อท่าน

- 2.เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมีรายได้มากกว่า 50,000 บาท ต่อเดือนขึ้นไปส่วนใหญ่มักมารับประทาน เฉลี่ย 1-4 ท่านต่อโต๊ะ ทั้งในช่วงกลางวันและช่วงเย็น
- 3.ผู้ที่พักอาศัยบริเวณ ปทุมวัน ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ
- 4.ครอบครัว โดยมาครั้งละ 3-6 ท่านต่อโต๊ะ มีค่าใช้จ่าย 1000 ต่อท่าน

1.8 บทสรุปวิเคราะห์ลูกค้า

เนื่องจากคู่แข่งที่มีเพิ่มมากขึ้นทำให้ทางร้านอาหาร Lyon French Cuisine ต้องดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องรับกับสภาพสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการรองรับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง รวมไปถึงทางร้านยังมีต้นทุนผลิตที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น



บทที่ 2

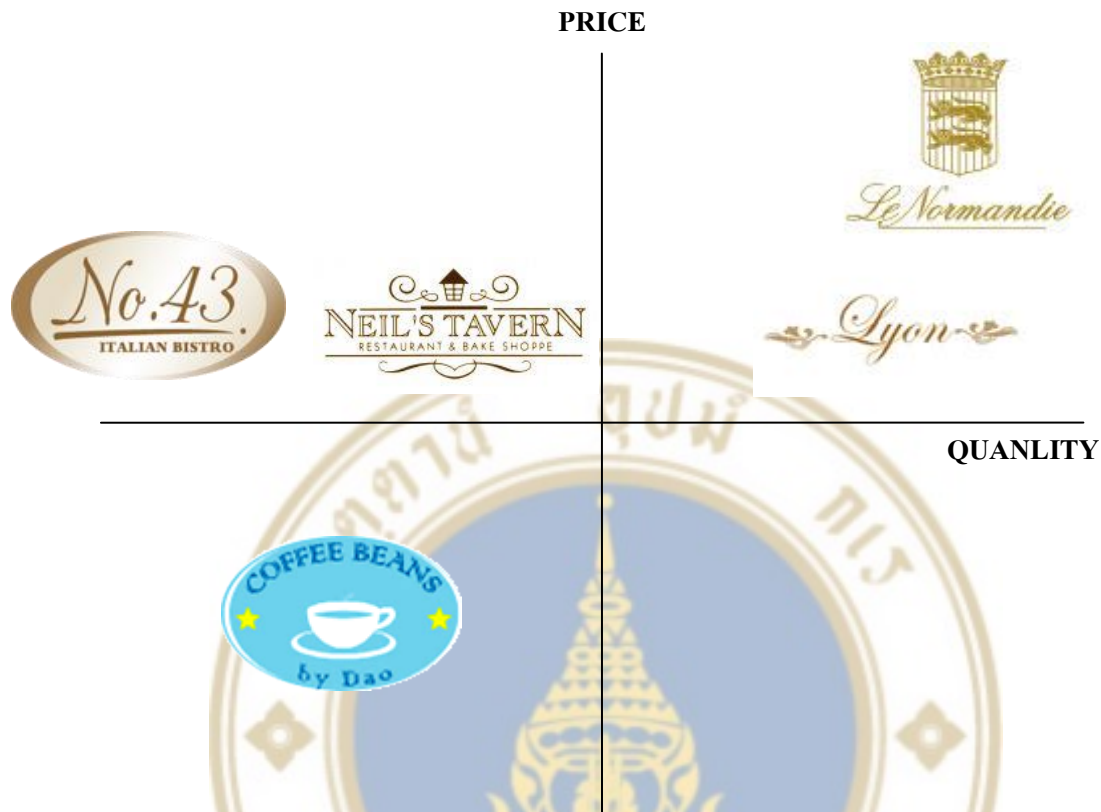
วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ของธุรกิจร้านอาหาร เกิดจากการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และ โอกาสทางธุรกิจ หากแนวโน้มดังกล่าวไม่เป็นไปตามคาดการณ์ไว้ จะทำให้สมมุติฐานทางธุรกิจที่คาดการณ์ไว้ผิดพลาดได้ และจากความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนงานระยะยาวได้อย่างชัดเจน ทางร้านจะต้องมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในรอบด้าน เพื่อปรับกลยุทธ์ที่วางไว้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การนำกลยุทธ์ที่ได้นำมาวิเคราะห์ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะใช้การวิเคราะห์ 4 หลักการ

- 2.1. การวิเคราะห์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ร้านอาหารระดับสูงในเขต เฟลนิจิต
- 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PRODUCT LIFE CYCLE
- 2.3การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PEST ANALYSIS
- 2.4 .การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี FIVE FORCE MODEL
- 2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโดยใช้ทฤษฎี SWOT ANALYSIS

2.1 การวิเคราะห์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ร้านอาหารระดับสูงในเขต เฟลินจิต



ภาพที่ 2.1 แสดงภาพการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

จากกราฟแสดงถึง ระดับคุณภาพ ราคาของร้านอาหาร ในบริเวณ เขต เฟลินจิตร้าน Coffee Bean by Dao อยู่ในระดับกลาง กลุ่มลูกค้าทั่วไป สำหรับครอบครัวและคนที่ชื่นชอบขนมเค้ก ขนม ไม่เน้นการทานอาหารทางพิธีการมีอาหารจานเดียว สำหรับช่วงเที่ยง และ กับข้าวอาหารเย็น ราคาและคุณภาพจึงเป็นไปตามลำดับ พนักงานเสิร์ฟบริการ รับออเดอร์ได้ และเซฟทั่วไปที่ทำอาหารได้

ร้าน Neil's Tavenเป็นอาหารจานใหญ่ เน้นเนื้อนำเข้า จึงทำให้คัดเลือกสินค้ามีคุณภาพ และราคาในระดับกลาง คล้ายคลึงกับ No'43 เป็นอาหารอิตาลี มีบุฟเฟย์ในช่วงเที่ยง และ มีอาหารค่ำ

ร้าน Lyon French Cuisine เน้นลูกค้าจะเจาะจงมารับประทานอาหารและไวน์ มีความแตกต่างเรื่องรสชาติอาหารและไวน์ รวมถึงบรรยากาศที่เป็นทางการมีราคาในระดับกลางในช่วงกลางวัน และ ดินเนอร์ที่เน้นการนั่งนานและไวน์ราคาสูงทำให้มีราคาตามระดับไวน์

ร้านอาหาร Le Normedielเป็นร้านอาหารที่อยู่ในโรงแรมที่มีความเชื่อถือด้านการบริการ พนักงานที่ถูกอบรมมาอย่างดี เชฟมาจากฝรั่งเศส มีการฝึกพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ร้านอาหาร Lyon French Cuisine

- 1.ทำเลที่ตั้งเนื่องด้วยอยู่ในย่านกลางใจเมือง จอดรถสะดวกสบาย และมีบรรยากาศในร้านที่เป็นกันเอง
2. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ เนื่องด้วย Lyon French Cuisine เป็นที่รองรับของ เชื้อพระวงศ์มาตลอด ทำให้เป็นที่ยอมรับในเรื่องรสชาติ และการบริการของร้าน.

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PRODUCT LIFE CYCLE

เมื่อผลิตภัณฑ์ถูกนำออกสู่ตลาด แสดงถึงการเริ่มต้นของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ระยะเวลาที่ผ่านไปจะมียอดขายเพิ่มขึ้นมากบ้าง น้อยบ้าง เป็นการแสดงถึงการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์นั้น หากผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากตลาดเป็นอย่างดียอดขายจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อผู้ซื้อไม่ต้องการผลิตภัณฑ์นั้น ยอดขายจะตกต่ำลง ในที่สุดผลิตภัณฑ์นั้นก็หายไปจากตลาด แต่จะมีผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาสู่ตลาดแทนผลิตภัณฑ์เก่าที่ล้าสมัยซึ่งผู้ต้องการซื้ออีกต่อไป ผลิตภัณฑ์ใหม่ส่วนหนึ่งอาจได้รับการต้อนรับจากตลาด แต่ผลิตภัณฑ์อีกหลายชนิดไม่สามารถเข้าสู่ตลาดจนถูกค้ายอมรับได้ ดังนั้นระยะเวลาที่ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดจะอยู่ในตลาดจึงไม่เท่ากัน เป็นการแสดงให้เห็นวงจรชีวิตที่สั้นหรือยาวของผลิตภัณฑ์ซึ่งคล้ายกับวงจรชีวิตของคนเรา และจะเกิดวงจรชีวิตใหม่ เข้ามาแทนที่วงจรเดิมอย่างนี้ตลอดไปเรื่อยๆ วงจรใหม่ที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่มีเทคโนโลยีสูงกว่า มีประสิทธิภาพดีกว่า หรือตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ความหมายและความสำคัญ

การเติบโตของยอดขายผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งจะมีลักษณะเป็นวงจรเล่าต่อไปเรื่อยๆ การศึกษารายละเอียดของวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์จะมีประโยชน์ต่อนักการตลาด และนักธุรกิจ การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ซื้อที่มีต่อผลิตภัณฑ์ จากการวิเคราะห์ลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ ช่วยให้เราสามารถวางแผนการตลาด กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ได้ถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Stages of Product Life cycle)

วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จะประกอบด้วยวงจร 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ (Product Introduction) 2) ขั้นตลาดเจริญเติบโต (Market Growth) 3) ขั้นตลาดอิ่มตัว (Market Maturity) และ 4) ขั้นยอดขายตกต่ำ (Sales Decline)

ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ (Product Introduction)

ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เริ่มนำออกสู่ตลาดในครั้งแรกยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้ซื้อหรือผู้บริโภค ดังนั้นผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายต้องเสนอ รายละเอียดของสินค้า โดยอาศัยในการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อติดต่อกับผู้บริโภคให้ทราบว่าสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ภาระค่าใช้จ่ายในการขายของขั้นแนะนำจะสูงผู้ผลิตที่เป็นผู้บุกเบิกตลาด (Pioneer) อีกทั้งอยู่ในภาวะที่มีการเสี่ยงภัย

สูงมาก หากการตื่นตัวของรับผลิตภัณฑ์ใหม่มีน้อย ความต้องการสินค้าไม่แน่นอน ผู้บุกเบิกตลาดใหม่ต้องประสบกับการลงทุนสูงในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย ขณะที่รายได้อาจยังไม่มีหรือมีน้อยมาก ฉะนั้นกิจการที่นำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นแนะนำ ในช่วงแรกจะประสบภาวะการขาดทุน

ดังนั้นการจัดกลยุทธ์การตลาดในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์จะเน้นเรื่องการส่งเสริมการตลาดและการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย การส่งเสริมการตลาดจะเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า ผ่านสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ รวมทั้งการใช้พนักงานขายในการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว และ เกิดการยอมรับในผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากผู้ซื้อส่วนใหญ่จะซื้อผลิตภัณฑ์ที่ตนเองคุ้นเคย รู้จักสินค้าคืออยู่แล้ว ดังนั้นจะต้องใช้สื่อการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกตัวอย่างหรือการสาธิต ช่วยให้ผู้ซื้อได้มีโอกาสทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ จึงจะเกิดการยอมรับในตัวผลิตภัณฑ์ติดตามมาได้

2.2.1 กลยุทธ์การตลาดในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์

2.2.1.1 การตั้งราคาสูงอย่างฉับพลัน เป็นการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดด้วยการตั้งราคาสูง และมีการส่งเสริมการตลาดในระดับสูง การตั้งราคาสูงมีจุดมุ่งหมายที่จะได้ผลกำไรต่อหน่วยสูง ส่วนการส่งเสริมการตลาดในระดับสูง การตั้งราคาสูงมีจุดมุ่งหมายที่จะได้ผลกำไรต่อหน่วยสูง ส่วนการส่งเสริมการตลาดสูงเพื่อให้ลูกค้ารับรู้และรู้จักสินค้าให้มาก เพื่อจะได้ตัดสินใจซื้อสินค้าได้

2.2.1.2 การตั้งราคาสูงอย่างช้า เป็นการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดด้วยการตั้งราคาสูง แต่มีการส่งเสริมการตลาดในระดับต่ำ กลยุทธ์นี้จะใช้ได้ผลดีเมื่อตลาดมีขนาดจำกัด ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์คืออยู่แล้ว และผู้ซื้อมีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าจึงยอมจ่ายในราคาสูงได้

2.2.1.3 การตั้งราคาต่ำอย่างฉับพลัน เป็นการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดด้วยราคาต่ำกว่าคู่แข่ง แต่มีการส่งเสริมการตลาดในระดับสูง ผู้ผลิตมีเป้าหมายเพื่อการเจาะตลาดที่รวดเร็ว ต้องการส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด กลยุทธ์นี้จะใช้ได้ผลดีเมื่อตลาดมีขนาดใหญ่ ลูกค้ารู้จักสินค้าน้อย แต่ลูกค้ามีความไวต่อราคา กล่าวคือ เมื่อเห็นว่าผลิตภัณฑ์ราคาถูกกว่าจะเปลี่ยนใจมาซื้อทันที เพราะพวกเขาไม่ยึดติดในตราชื่อ

2.2.1.4 การตั้งราคาอย่างช้า เป็นการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดด้วยราคาต่ำและมีการส่งเสริมการตลาดต่ำ การตั้งราคาต่ำทำให้บริษัทสามารถเจาะตลาดได้อย่างรวดเร็ว ส่วนการส่งเสริมการตลาดต่ำ ทำให้สามารถประหยัดต้นทุนในการสื่อสารการตลาดได้

ขั้นตลาดเจริญเติบโต (Market Growth)

การยอมรับในตัวผลิตภัณฑ์ จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นและเพิ่มในอัตราที่เร็ว ดังนั้นในช่วงต้นของขั้นเติบโต ผู้บุกเบิกตลาดจะได้รับผลประโยชน์จากกำไรที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากไม่มีคู่แข่งในตลาด ถือเป็นรางวัลที่ผู้บุกเบิกจะได้รับ แต่มักจะมีโอกาสได้ไม่นานเพราะ คู่แข่งขันทั้งหลาย

จะเริ่มได้กลิ่นกำไรและทยอยกันเข้ามาขอส่วนแบ่งตลาด จากหนึ่งเป็นสองและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ช่วงเวลาที่คู่แข่งเข้ามาสู่ตลาดจะเร็วหรือช้า ขึ้นอยู่กับอัตราการเจริญเติบโตของความต้องการในผลิตภัณฑ์นั้น ส่วนอัตรากำไรมากหรือน้อยจะเป็นสิ่งจูงใจให้คู่แข่งเข้ามามากหรือน้อยรายเช่นกัน อย่างไรก็ตามการแข่งขันในชั้นตลาดเจริญเติบโตจะยังเป็นลักษณะการแข่งขันน้อยราย อาจเพียง 2 – 3 ราย

เมื่อเริ่มมีคู่แข่งเกิดขึ้น ผู้บุกเบิกจะต้องเปลี่ยนวิธีการในการส่งเสริมการตลาด โดยไม่จำเป็นที่จะใช้ตัวอย่างหรือสาธิตอีกต่อไป แต่ต้องหันไปเน้นการสร้างความชอบตราสินค้าให้มากขึ้น (Brand preferences) การโฆษณาจะหันไปเน้นให้ลูกค้าเจาะจงเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของเรา แทนที่จะซื้อของคู่แข่ง

การที่ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้ซื้อแสดงอย่างชัดเจนว่า เป็นแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทำให้มีการกระจายสินค้า การจัดจำหน่ายให้กว้างขวางมากขึ้น การสินค้าไปให้กับสมาชิกต่างๆ ในช่องทางจำหน่าย ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่แสดงแนวโน้มของตลาดที่ดี โดยเฉพาะในกรณีสินค้าอุปโภค

2.2.2 กลยุทธ์การตลาดในชั้นตลาดเติบโต

2.2.2.1 การเพิ่มรูปลักษณ์ใหม่ของสินค้า เนื่องจากเมื่อจำนวนลูกค้ามากขึ้น ความต้องการที่หลากหลายย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นความหลากหลายของสินค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.2.2.2 การขยายช่องทางจำหน่าย จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นมาจากหลาย ๆ พื้นที่ ดังนั้นผู้ผลิตจะต้องขยายช่องทางจำหน่ายให้กว้างขวางขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะดวกในการจับจ่ายใช้สอย

2.2.2.3 การส่งเสริมการตลาดให้เกิดความชอบในตราสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ของการโฆษณาต้องเปลี่ยนจากการสร้างการรับรู้ (Awareness) มาเป็นการสร้างความในตัวของสินค้า (Preference) แทน เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของเราแทนการซื้อสินค้าของคู่แข่ง

3. ชั้นตลาดอิ่มตัว (Market Maturity)

วงจรอันอิ่มตัวเกิดจากผู้ซื้อส่วนใหญ่ได้ซื้อผลิตภัณฑ์มาบริโภคกันทั่วหน้า ประกอบกับมีคู่แข่งมาเสนอขายผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นส่วนส่งเสริมให้ลูกค้าต่าง ๆ มีโอกาสซื้อผลิตภัณฑ์เร็วขึ้น คู่แข่งขันที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ เกิดจากแรงจูงใจด้านกำไรที่ดี จะทำให้ส่วนแบ่งของตลาดที่ผู้ผลิตแต่ละรายได้รับลดน้อยลง ประกอบกับผู้ซื้อเริ่มให้ความสนใจน้อยลง ยอดขายจะไม่เพิ่มขึ้นมากเหมือนชั้นตลาดเจริญเติบโต และในที่สุดอัตราการเพิ่มจะหยุดนิ่ง หากไม่มีการแก้ไข ความต้องการ ในตลาดสินค้านี้จะตกต่ำลง อาจเพราะลูกค้ามีสินค้านี้แล้ว ลูกค้าเบื่อหน่ายแล้ว หรือต้องการแสวงหาสินค้าใหม่หรืออาจเพราะผู้ผลิตได้ แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่

การที่มีคู่แข่งเข้ามาในตลาดมากทำให้ผู้ผลิตทุกรายต้องพยายามแย่งส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์ (Product differentiation)

2.2.3 กลยุทธ์การตลาดในขั้นอิมตัว

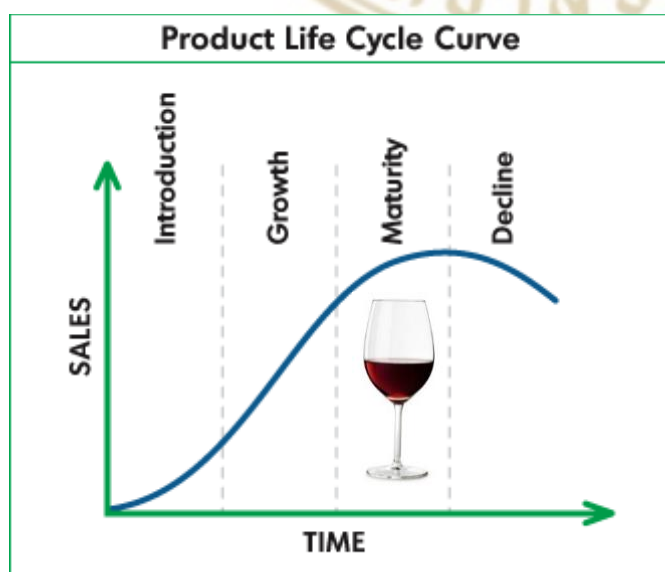
2.2.3.1 การปรับปรุงตลาด เช่น การคัดผู้ที่ไม่เคยใช้สินค้าให้หันมาใช้สินค้า การเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ ที่ลูกค้ามีศักยภาพที่จะซื้อสินค้าได้ นอกจากนี้อาจจะใช้วิชาการเพิ่มความถี่ในการใช้หรือเพิ่มโอกาสในการใช้สินค้าให้แก่ลูกค้าเดิมก็ได้

2.2.3.2 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น การปรับปรุงรูปลักษณ์ของสินค้าให้ดูทันสมัยยิ่งขึ้น รวมทั้งการออกแบบสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

2.2.3.3 การปรับปรุงส่วนประสมทางการตลาด เช่น การลดราคาสินค้าลงจากเดิม เนื่องจากต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยลดลงอันเนื่องมาจากการผลิตขนาดใหญ่ (Economies of Scale) การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ เช่น ออนไลน์มาร์เก็ตติ้ง การสื่อสารตลาดด้วยวิธีการทำ IMC (Integrated Marketing Communication) เป็นต้น

วิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ Product Life cycleร้านอาหาร Lyon French cuisine

เนื่องจากร้านอาหาร Lyon French cuisine ได้เปิดบริการมา 20 ปี และมีคู่แข่งสูงเพิ่มมากขึ้น แต่ก็เป็นที่นิยมในหมู่ผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ยังไม่เป็นที่นิยมในหมู่ผู้บริโภคบางส่วนน้อยที่บริการ ร้านอาหารระดับยังสามารถเห็นความแตกต่างในเรื่องรายการอาหาร บรรยากาศ และการจัดแต่งร้านของแต่ละร้านได้ชัดเจน ลูกค้ามีความไวในด้านราคาต่ำมาก และยังมีความรักดีต่อแบรนด์สูง



ภาพที่ 2.2 แสดงภาพวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ร้านอาหาร Lyon French Cuisine

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้วิเคราะห์ห่วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์โดยยอดขาย และ คู่แข่งนั้นทำให้เกิด วงจรขึ้นอ้อมตัวเกิดขึ้น ส่งผลทำให้ส่วนแบ่งการตลาดที่ผู้ผลิตแต่ละรายได้รับลด น้อยลง ประกอบกับผู้ซื้อเริ่มให้ความสนใจน้อยลง ยอดขายจะไม่เพิ่มขึ้นมากเหมือนขั้นตลาด เจริญเติบโต

การที่มีคู่แข่งเข้ามาในตลาดมากทำให้ผู้ผลิตทุกรายต้องพยายามแย่งส่วนแบ่งตลาด ให้มากที่สุด จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้าง ความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) และ เนื่องจากต้นทุนในการผลิตต่อหน่วย เท่าเดิมจึงควรหาช่วง Set Lunch เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย.

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี PEST ANALYSIS

PEST Analysis คือ จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อระดมความคิดในลักษณะระดับของภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ผ่านการ วิเคราะห์แล้วมาสรุปผล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน ภายในองค์กร สำหรับการที่จะเข้าไปเปิดตลาดใหม่ในพื้นที่ยังไม่ทำธุรกิจมาก่อน

P - Politic

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง หากรัฐบาลอาจมีการออกนโยบาย บางอย่างที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้ก็จะขึ้นอยู่กับสถานะ ทางการเมืองเป็นหลัก เช่นปัจจุบันนี้การเมืองมีการผลักดันการปฏิรูป ซึ่งส่งผลถึงเสถียรภาพทาง การเมืองไม่มั่นคงก็จะส่งผลให้กิจการต่างๆต้องตั้งรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆดังนี้สถานะ ความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงเสมอรวมไปถึงปัญหาคอร์ปชั่นที่มีใน ประเทศมีมากจนภาษีของประชาชน ไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคอื่นๆ อีสรและ เสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่นกฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำ ธุรกิจการควบคุมการนำเข้าและการส่งออกมีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษี กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการ พนักงาน เป็นต้น

E - Economic

เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยสถานะแวดล้อมของเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ เช่น กิจการที่นำเข้าส่งออกย่อมต้องสนใจในอัตราแลกเปลี่ยนที่มีความผันผวน อันจะส่งผลให้เกิดกำไร หรือขาดทุนในอัตราแลกเปลี่ยนรวมถึงอัตราดอกเบี้ยก็เป็นอีกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญโดยหากอัตรา ดอกเบี้ยเพิ่ม จะแสดงให้เห็นถึงสถานะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลต่อภาระค่าใช้จ่ายทาง

การเงินของบริษัทที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกันปัจจัยที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจมีดังนี้ภาวะเงินฝืด ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ยอัตราแลกเปลี่ยนในประเทศอัตราค่าจ้างงานของคนในประเทศอัตราค่าแรงขั้นต่ำ และค่าแรงของพนักงาน โดยเฉลี่ย เช่น เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจตลาดหุ้นของประเทศ

S - Social

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ซึ่งแต่ละชนชาตินั้นไม่เหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น เราอาจเปิดร้านขายหมูในกลุ่มของคนอิสลาม ในลักษณะนี้คงไม่มีคนซื้อแน่นอน ซึ่งก็เป็นปัจจัยหนึ่งทางสังคม เช่น เดียวกันในเรื่องของ ธรรมเนียม ประเพณี รวมไปถึงศาสนาด้วย

T - Technology

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีมีการพัฒนาส่งผลต่อธุรกิจทุกภาคส่วนที่ต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าไปใช้งาน เพื่อลดต้นทุน หรือเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง ยกตัวอย่างเช่น คลินิก A ใช้การเก็บเอกสารเข้าแฟ้มเพื่อค้นหาข้อมูลคนไข้ กับ คลินิก B ใช้ระบบฐานข้อมูลเข้ามาช่วยเพื่อให้สามารถค้นหาข้อมูลคนไข้ได้อย่างรวดเร็วแน่นอน ปัจจัยต่างๆ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST ANALYSIS

1. ปัจจัยด้านการเมือง

ภายหลังการรัฐประหารเพื่อสร้างความสุขในประเทศไทย พ.ศ. 2557 เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ(คสช.)ก่อนหน้านี้ เกิดรัฐประหารขึ้นหลังวิกฤตการณ์การเมืองซึ่งเริ่มเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2556 เพื่อคัดค้านร่างพระราชบัญญัตินิรโทษกรรมฯ และอิทธิพลของพันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตรการเมืองไทยในประเทศไทยในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา ยังคงขาดเสถียรภาพทางการเมือง เกิดปัญหาการชุมนุมประท้วงของประชาชนอย่างต่อเนื่องในทุกภูมิภาคของประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวและนักลงทุนต่างชาติรู้สึกไม่ปลอดภัยทางร้าน Lyon French Cuisine จึงมีผลประกอบการติดลบ

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

จากภาวะวิกฤติน้ำท่วมในประเทศไทย ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2554 จนกระทั่งไหลลงสู่พื้นที่กรุงเทพมหานครเมื่อกลางเดือน ตุลาคม 2554 ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอย่างมาก มีการประมาณการเบื้องต้นว่าน้ำท่วมครั้งนี้ จะสร้างความสูญเสียทางเศรษฐกิจมากกว่า 100,000 บาท จะจุดอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่คาดว่าจะโตร้อยละ 4 นั้นถูกปรับให้ลดลง

ดังนั้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ส่งผลกระทบทางลบต่อร้านอาหาร Lyon French Cuisine ในช่วงแรก เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักได้อพยพไปอาศัยในจังหวัดใกล้เคียงที่ไม่ประสบอุทกภัย แต่หลังจากที่สถานการณ์เข้าสู่สภาพปกติ จะส่งผลบวกต่อร้านอาหาร Lyon French Cuisine ลูกค้าได้กลับมาใช้บริการเหมือนเดิม

3.ปัจจัยด้านสังคม

จำนวนประชากรเขตปทุมวัน แบ่งออกเป็น 4 แขวง มีจำนวนประชากรทั้งหมด 57,368 คน (ชันวาคม 2553) บริเวณ ถนน เพลินจิต ซิดลม และวิฑู อยู่ในแขวงลุมพินี มีจำนวนประชากร 20,092 คน ซึ่งมีจำนวนมากถึงเกือบครึ่งหนึ่งของประชากรในเขต ปทุมวัน เป็นโอกาสที่ร้าน Lyon French Cuisine จะเจาะกลุ่มลูกค้าที่อาศัยในเขตนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงตารางจำนวนประชากรเขตปทุมวัน

	ชาย	หญิง	รวม
เขตปทุมวัน	26,632	30,736	57,368
แขวง รongเมือง	9,474	10,270	19,744
แขวง วังใหม่	5,106	5,196	10,302
แขวง ปทุมวัน	2,645	4,585	7,230
แขวง ลุมพินี	9,407	10,685	20,092

หน่วย : คน

เนื่องด้วยกระแสสังคมเมือง หรือ เมืองแนวสูงเป็นที่นิยม เนื่องจากมีรถไฟฟ้า คมนาคมสะดวกครบครัน ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน และ คอนโดมิเนียม โดยประชาชนเข้ามาอยู่มากมาย และเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้าระดับสูง จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับ Lyon French Cuisine ในการมองหาโอกาสในการหากลุ่มลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น

4.ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ในปัจจุบัน สังคมโลก Online นั้นกว้างขวาง นอกจากจะมีธุรกิจทางด้าน IT แล้ว ธุรกิจอื่นๆต่างต้องพา IT มากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ทางร้าน Lyon French Cuisine ได้ถูกแนะนำลง Website และ เว็บไซต์ เช่น Trip advisor ,Pantip และ Foursquare จึงทำให้ชาวต่างชาติรู้จักเป็นอย่างดี

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ PEST Analysis ของร้าน Lyon French Cuisine คือ ปัจจัยด้านการเมืองนี้ได้ส่งผลกระทบต่อร้านอาหาร Lyon French Cuisine ทำให้ผลประกอบการรายได้ทางร้านติดลบ และจากภาวะวิกฤติน้ำท่วมในประเทศไทยปี 2554 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการเจริญเติบโตมากขึ้นด้านสังคมประชากรในสังคมขยายตัวอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงเทคโนโลยีที่ทำให้ร้าน Lyon French Cuisine บอกต่อกันในโลกออนไลน์ ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อยอดขายทางร้าน และทำให้สภาพคล่องทางการเงินติดลบ โดยสังคมใน เขต เพลินจิตและชุมชนรอบด้าน ได้มีการขยายตัวทางการดำเนินการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการกระตุ้นธุรกิจการท่องเที่ยว

2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ทฤษฎี FIVE FORCE MODEL

1. ภัยจากคู่แข่งขั้นของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด **Threat Of New Comer** เช่น ร้านขายหมูปิ้ง ที่ใช้วัสดุที่หาได้ง่าย มีต้นทุนที่ต่ำ รวมถึงไม่มีตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าตลาดได้ง่าย เลียนแบบสินค้าได้ง่าย ส่งผลต่อโครงสร้างตลาดมีโอกาสจะเป็น Pure Competition หรือตลาดแข่งขันเสรี ได้สูง จึงเป็นอุปสรรคในการสร้างผลกำไร จากการกำหนดราคาสินค้าที่สูงกว่าตลาดได้ ผลของ Threat Of New Comer จะมีค่าสูง(H)

ในขณะที่ ถ้าตลาดเช่น พลังงานของ ปตท. เป็นตลาดที่ถูกกำหนดสัมปทานจากภาครัฐ รวมถึงมีการใช้เงินลงทุนจำนวนมาก รวมถึงองค์ประกอบและความรู้ในการขุดเจาะน้ำมัน ยังเป็นสิ่งที่ยับยั้งใช้เวลา ในการเก็บประสบการณ์ที่ยาวนาน ส่งผลทำให้ ผู้ประกอบการรายใหม่ ไม่สามารถเข้าตลาดได้ง่าย จากทั้งการที่ขาดทุนทรัพย์ และบุคคลากรที่มีความรู้ รวมถึงความสัมพันธ์กับภาครัฐ ทำให้ตลาดนี้ ไม่ค่อยมีคู่แข่งในตลาด ทำให้เกิดเป็น โครงสร้างตลาดแบบ Almost Monopoly ได้ Threat of New Comer จึงมีค่า ต่ำ(L)s

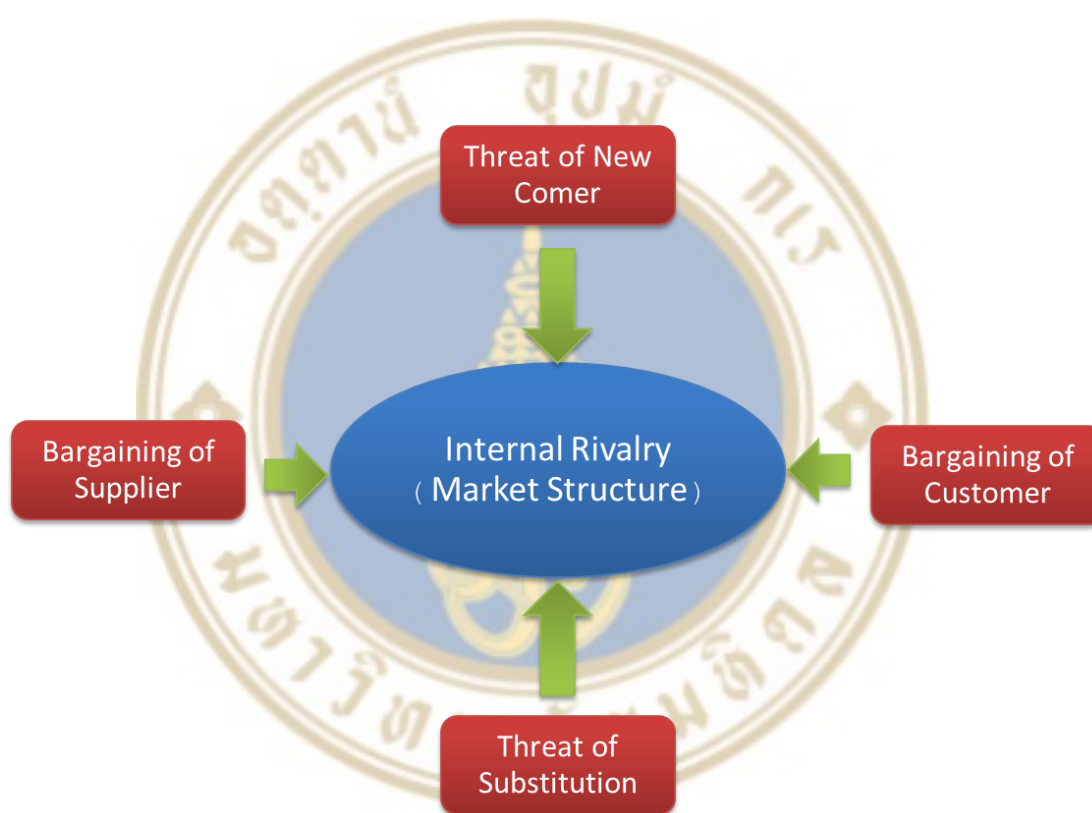
2. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต **Bargaining power of Supplier** แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเกี่ยวกับต้นทุนของกิจการ ถ้า อำนาจต่อรอง Supplier สูง แสดงให้เห็นถึงว่าต้นทุนของสินค้าจะไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้มีภาระต้นทุนที่มากกว่าคู่แข่งที่มีการขยายกิจการไปยังต้นน้ำเช่นการซื้อกิจการของวัตถุดิบ ยกตัวอย่างเช่น TATA ผู้ผลิตรถยนต์ของ India ที่มีศักยภาพในการควบคุมต้นทุนเหล็กได้เหนือกว่าผู้ผลิตรถยนต์รายอื่นๆ เนื่องจาก TATA มีโรงงานผลิตเหล็กเป็นของตนเอง ทำให้ อำนาจต่อรองจาก Supplier ที่มีต่อ TATA ต่ำ

3. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค **Bargaining power of Customer** แสดงถึงความสามารถของกิจการในการ Mark Up ราคาสินค้า ได้มากหรือน้อยเพียงใด ถ้า อำนาจต่อรองลูกค้าสูงหมายถึงสินค้าเราไม่มีความแตกต่าง จึงไม่มีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้ามากนัก การควบคุมราคามักถูกควบคุมโดยตลาด ทำให้เราไม่สามารถกำหนดราคาที่ทำกำไร ได้มาก ในขณะที่ถ้าสินค้าของกิจการมีความแตกต่างในสายตาลูกค้า ไม่ว่าจะป็นสินค้าเฉพาะ หรือการที่มีคุณค่าของตราสินค้า เช่น I phone , หลุย, Rolex ฯลฯ อำนาจต่อรองลูกค้าที่มีต่อกิจการจะต่ำ ส่งผลทำให้บริษัทกลุ่มนี้มีการทำกำไร สินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน **Threat of Substitution** เนื่องจากในบริษัทที่ประกอบกิจการและครอบครองตลาด จะสามารถสร้างกำแพงขวางผู้ประกอบการรายใหม่ได้เป็นอย่างดี ทำให้ไม่สามารถเข้าตลาดได้ แต่อย่างไรก็ตามหากคู่แข่งมีการพัฒนาสินค้าทดแทนที่ให้คุณค่าดีกว่า จะทำให้มีการแย่งชิง Demand ข้ามตลาดได้ เช่น โกดัก ที่เป็นผู้ผลิตฟิล์มถ่ายรูป มานาน จัดว่าเป็นเกือบ Monopoly บริษัทอื่นๆ ไม่สามารถผลิตฟิล์มมาแข่งขันได้จากการที่มีตราสินค้าที่แข็งแกร่ง แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการพัฒนา Technology ภาพถ่ายดิจิทัล ทำให้ตลาดเปลี่ยนเป็น Sony ที่เป็นผู้สร้างกล้อง

ดิจิทัลเข้ามาแข่งขัน ทำให้ตลาดฟิล์มถ่ายรูปหดตัวอย่างรวดเร็ว สรุปคือ ถ้า Threat of Substitution สูง หมายถึงว่าเรามีคู่แข่งอื่นๆเข้ามา ทำให้เราไม่สามารถกำหนดราคาให้สูงเกินกว่าคุณค่าของสินค้าทดแทนได้

5. การแข่งขันที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรม **Internal Rivalry** โดยการนำแรงกดดันทั้ง 4 ประการข้างต้น รวมถึงการวิเคราะห์ Market Size, Market Share และ Market Growth เพื่อให้ทราบถึงลักษณะโครงสร้างตลาด จะทำให้เราทราบได้อย่างชัดเจน ว่าการแข่งขันมีความรุนแรงแค่ไหน และเราจะลดความรุนแรงของการแข่งขันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยปรับปัจจัยให้มีการเปลี่ยนแปลงได้บ้าง



ภาพที่ 2.3 แสดงภาพสภาพแวดล้อมการแข่งขัน FIVE FORCE MODEL

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Five Forces Model)

1. ภัยจากคู่แข่งของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด **Threat Of New Comer (HIGH)** โดยคู่แข่งรายใหม่ ส่วนมากเป็นเชฟทั้งชาวไทย และต่างชาติ ที่มีฝีมือในการปรุงอาหารชั้นเลิศ และมีความต้องการอยากเปิดร้านอาหารเป็นของตัวเอง

ในปัจจุบันพบว่า ตลาดนี้มีคู่แข่งมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้ง โรงแรมและร้านอาหารในบริเวณใกล้เคียงที่เพิ่มมากขึ้นและมีกลุ่มเป้าหมายที่ใกล้เคียงกัน คือ คนที่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีการศึกษา มีกำลังซื้อสูง ต้องการหาที่คุยธุรกิจและชื่นชอบการดื่มไวน์ ซึ่งสิ่งที่คู่แข่ง คือ ทำ

ให้ลูกค้าพึงพอใจในรสชาติของอาหารและการบริการมากที่สุดปัจจุบันตลาดร้านอาหารระดับสูงในช่วงแนะนำและมีแนวโน้มที่จะเติบโตในอนาคต สังกัดได้จากมีร้านอาหารระดับสูงใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเปรียบความเทียบกับการเติบโตของตลาด ส่งผลทำให้รุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับสูง

2.อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต Bargaining power of Supplier (Low)

ผู้ป้อนปัจจัยการผลิตที่สำคัญ คือ ผู้ผลิตวัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบอาหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สินค้านำเข้า เช่น เนื้อสัตว์ต่างๆ อาหารทะเล ดับห่าน และสินค้าที่ไม่มีในประเทศไทย ซึ่งจะนำเข้าจากประเทศที่เป็นประเทศต้นกำเนิดของวัตถุดิบชนิดนั้น และสั่งซื้อจากแบรนด์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ ได้รสชาติที่ดีที่สุด และยังสามารถเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าได้อีกด้วย อีกประเภทหนึ่ง คือ สินค้าในประเทศ ได้แก่ ผัก ผลไม้ต่างๆ ซึ่งนำเข้าได้ง่ายทางร้านจะสั่งซื้อโดยตรงจากมูลนิธิโครงการหลวง เพื่อความสดใหม่ของสินค้าอำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเทศ ความแตกต่างหรือเอกลักษณ์ของสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ป้อนปัจจัยการผลิต มีความแตกต่างกันตามสถานที่ เช่น ชีสในแต่ละแคว้นของประเทศฝรั่งเศส จะมรสชาติไม่เหมือนกัน แต่หากเป็นสินค้าที่ไม่ต่างกันมาก เช่น เนื้อแกะจากประเทศนิวซีแลนด์ สามารถหาซื้อจากผู้ป้อนปัจจัยการผลิตทั่วไป ส่งผลให้อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิตอยู่ในระดับต่ำ และหากเป็นวัตถุดิบทั่วไปเช่น ผัก ผลไม้ที่สามารถหาซื้อได้ในประเทศอำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิตอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน

3.อำนาจต่อรองของผู้บริโภค Bargaining power of Customer (High)

สินค้าของตลาดร้านอาหารระดับสูงมีความแตกต่างกันในแต่ละร้าน รวมถึงฝีมือของเชฟของแต่ละร้าน และมีการทำแบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ให้แก่ร้าน

4.ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน Threat of Substitutions (High)

สินค้าทดแทนของร้านอาหารระดับสูง เนื่องจากร้านอาหารทุกประเภท รวมถึงอาหารทุกชนิด ผู้บริโภคไม่มีต้นทุนในการสับเปลี่ยน (Switching cost) จึงส่งผลให้ภัยคุกคามของร้านอาหาร Lyon French Cuisine อยู่ในระดับสูงเพราะลูกค้าสามารถเลือกร้านอาหารในบริเวณมีมาก

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis ของร้านอาหาร Lyon French Cuisine คือ ภัยจากคู่แข่งของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดอยู่ในระดับ สูง อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิตอยู่ในระดับต่ำ ส่วนอำนาจต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ภัยคุกคามของสินค้าทดแทนยังมีเพิ่มขึ้นในจำนวนมากทำให้อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 2.2 แสดงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน FIVE FORCE ANALYSIS

Five Force	Level of Competitor
Threat Of New Comer	High
Bargaining power of Supplier	Low
Bargaining power of Customer	High
Threat of Substitutions	High
Internal Rivalry	High

จากผลการวิเคราะห์ ตลาดร้านอาหารระดับสูง ถือว่าเป็นตลาดเฉพาะ มีผู้ซื้อและผู้ขาย น้อยราย สินค้ามีความแตกต่างไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ โดยลักษณะของการแข่งขัน ทางร้าน Lyon French Cuisine สามารถเสนอความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคได้รับรู้ เน้นวัตถุดิบและกระบวนการปรุงอาหารในด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดร้านอาหาร ระดับสูง ต้องการเอาใจใส่จากการบริการและรู้สึกได้รับความสะดวกสบายเมื่อมาถึงร้าน

2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโดยใช้ทฤษฎี SWOT ANALYSIS

การพัฒนาองค์กรให้ปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรใหม่ในอนาคต ต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีซึ่ง แผนกลยุทธ์ที่ดีต้องมีเส้นทางการเดินทาง (Mapping) ที่ชัดเจน เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและ ลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กร เสียก่อนซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือได้รับชัยชนะไปครั้งหนึ่งแล้ว นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนด กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการ วิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

ความหมายของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่องานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis)

1. จุดแข็ง

คุณ กาวิน วงศ์สงวน เป็นคนผู้ที่มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจ มีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจหลายด้าน เช่น อสังหาริมทรัพย์ อีกทั้งมีเครดิตที่ดีในการขอสินเชื่อกับทางธนาคาร รวมไปถึงร้านอาหาร Lyon French Cuisine อยู่ในทำเลที่ดีมาก เพราะ อยู่ใกล้กลุ่มเป้าหมาย คือ อยู่ใกล้สถานทูตหลายแห่ง อยู่ในย่านธุรกิจใจกลางเมืองและอยู่ในจุดที่ไม่ถูกน้ำท่วม โดยร้านมีบรรยากาศดี โรแมนติก คุณมีระดับ คิงคูดให้ลูกค้าเข้าในระดับสูง เข้าร้าน อีกทั้งทางร้านมีเซฟที่มีฝีมือมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี และมีทีมงานที่ทำงานเข้าหากันเป็นอย่างดี จึงทำให้อาหารได้รสชาติที่มีคุณภาพ และมีทีมงานที่ฝึกการบริการลูกค้าที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี

ทางร้านได้ผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ มาช่วยในการเลือกไวน์ และจัดซื้อ และให้ความรู้เรื่องไวน์เป็นอย่างดีทางร้านได้รางวัลมากมายทั้งระดับประเทศ และสากล มีชื่อเสียงในวงการอาหาร และเล่าขานกันปากต่อปากมีแหล่งวัตถุดิบชั้นยอด จากต่างประเทศที่ร้านอาหารร้านอื่นไม่สามารถเข้าถึงได้

2. จุดอ่อน

ทางร้านไม่เชฟสำรองที่เก่งเท่ากับเชฟหลักได้ ทางร้านอาจมีปัญหาถ้าทางเชฟหลักไม่อยู่ ทางร้านยังคุ้นเคยกับระบบครอบครัว ซึ่งยากต่อการควบคุม และ เปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ๆ ราคาที่ค่อนข้างสูงมาก ทำให้ขยายตลาดในกลุ่มเป้าหมายระดับต่ำลงมาได้ยาก

3. โอกาส

พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ความนิยมในวัฒนธรรมการรับประทานอาหารกับครอบครัวในโอกาสสำคัญกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ การที่จะมีการเปิด AEC จะทำให้ชาวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทางร้านได้รับประโยชน์โดยตรง

ใกล้ที่ตั้งของร้านนั้นกำลังจะมีโครงการคอนโด โรงแรม อาคารสำนักงานที่กำลังจะสร้างในอนาคต

4. อุปสรรค

ความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัย ฝนตกหนัก ซึ่งจะให้ลูกค้าไม่ออกจากบ้านทำให้ลูกค้าน้อยลง และทำให้การป้องกันภัยการผลิตไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามที่ต้องการ และส่งในเวลาที่กำหนดไม่ได้มีร้านอาหารเกิดขึ้นใหม่มากมายใกล้บริเวณที่ตั้งของร้าน เนื่องจากเป็นย่านธุรกิจมีสินค้าทดแทนกันได้เป็นจำนวนมาก มีผลให้ลูกค้าอาจเปลี่ยนใจไปใช้บริการสินค้าทดแทนหรือใช้บริการคู่แข่ง

2.6 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis ของร้านอาหาร Lyon French Cuisine คือ จุดแข็งร้านอยู่ในย่านใจกลางธุรกิจ ทำให้สะดวกต่อกลุ่มนักธุรกิจในการรับประทานอาหาร เพราะ อยู่ใกล้กลุ่มเป้าหมายจุดอ่อนทางร้านอาจมีปัญหาถ้าทางเชฟหลักไม่อยู่และอ่อนไหวต่อปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้น และทางร้านยังคุ้นเคยกับระบบครอบครัว ซึ่งยากต่อการควบคุมรวมไปถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาศัยในที่สูงมากขึ้น เช่น อาคารสำนักงาน คอนโดมิเนียม ทำให้เป็นโอกาสในการขยายตลาดอย่างไรก็ดี ความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติ และสถานการณ์ทางการเมือง เป็นอุปสรรคต่อร้านอาหาร Lyon French Cuisine.

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

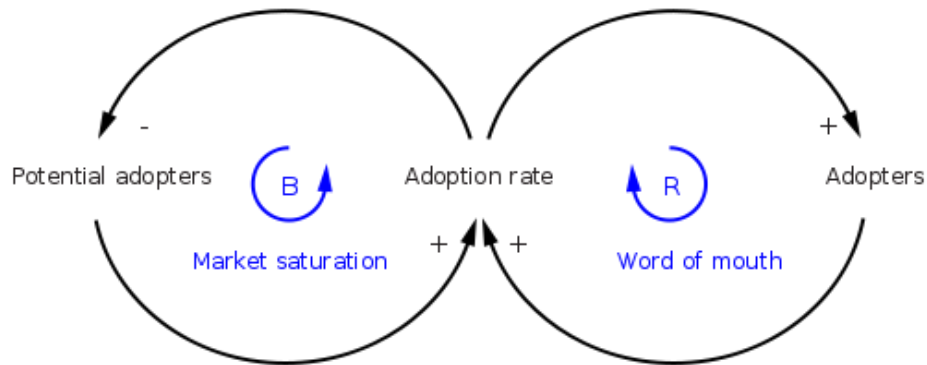
การคิดอย่างเป็นระบบจะต้องจับความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ให้ได้ หลักการความสัมพันธ์อยู่ที่การเชื่อมความสัมพันธ์นั้นเป็นเหตุ เป็นผลกัน และสามารถมองเห็นถึงวิธีการป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ เส้นแห่งความสัมพันธ์ (Co-variances) เป็นสิ่งที่จะทำให้เห็นภาพรวมของปัญหาซึ่งช่วยในการวิเคราะห์ให้เห็นปัญหาที่ ปัญหาต่างๆ มันมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร ดังนั้น

การคิดเชิงระบบ มีความสำคัญต่อการวางแผนงาน และการดำเนินงาน เพราะโครงสร้างของ ความคิดจะบ่งบอกถึงรูปลักษณะหรือลักษณะของงานที่จะออกมา ของงานหรือความสัมพันธ์ผลของงาน ได้อย่างดี เพราะ ทุกสิ่งล้วนมีเหตุและผล ที่เกี่ยวเนื่องกัน ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบนอกจากจะทำให้เข้าใจ ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและสามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง ชับซ้อนได้ดี ทั้งยังสามารถดำเนินการวางแผนงานได้ ตัวอย่างเช่น เศรษฐกิจไทยสัมพันธ์กันทั่วโลก แต่เมื่อวิเคราะห์แล้วจะพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาเลเซีย พม่า กัมพูชา ลาว รัสเซีย จีน ก็ตามแต่ เมื่อไหร่ที่เศรษฐกิจของอเมริกามีปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อทั่วโลก เพราะระบบการเงินโลก เกี่ยวข้องกับค่าเงิน ดอลลาร์ของสหรัฐอเมริกา

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram (CLD)

ระหว่างความคิดแบบปฏิบัติการและการคิดเชิงปริมาณ การคิดแบบวงจรสัมพันธ์จะช่วย ให้ระบุความสัมพันธ์ภายในของแบบมีเหตุและผลได้ ถ้าจะเปรียบเทียบการคิดเชิงปฏิบัติการเสมือน เป็นโครงกระดูกสันหลังแล้ว การคิดแบบวงจรสัมพันธ์จะเสมือนเป็นเส้นใยประสาทที่แผ่ขยาย สัญญาณออกไปในส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย และเป็นตัวนำสัญญาณกลับมาเพื่อประมวลที่สมอง

การคิดแบบวงจรสัมพันธ์ หมายถึง การมองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในรูปของวงจร เป็นลักษณะแบบสองทางมากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์แบบทางเดียว ซึ่งจะมีลักษณะเป็น “เหตุ และผล” (Cause and effect)

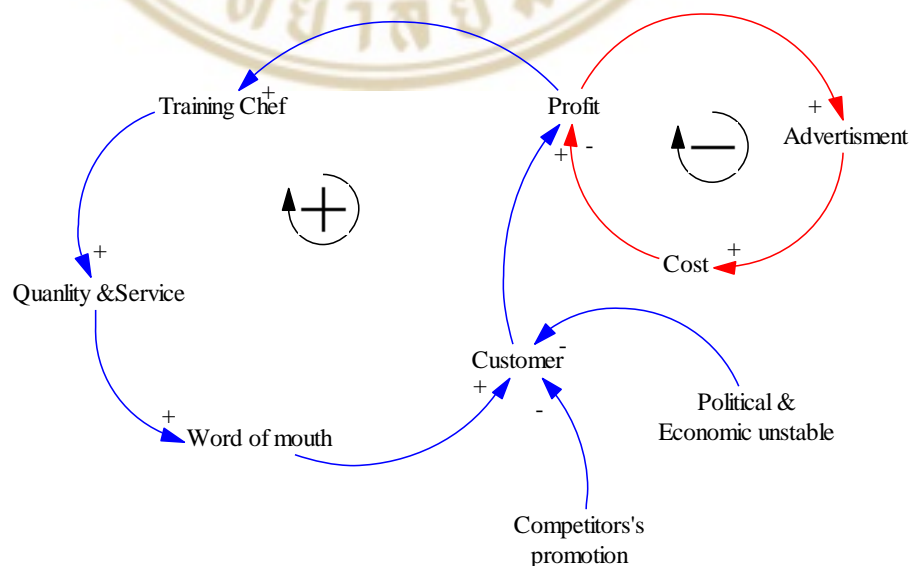


ภาพที่ 3.1 แสดงภาพความสำคัญของปัญหาและผล โดยใช้ CLD

ที่มา http://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram

การคิดแบบวงจรสัมพันธ์ช่วยทำให้ต้องหยุดมองปัญหาหรือประเด็นหรือสถานการณ์ โดยมุ่งให้ความสนใจอย่างตั้งใจว่าสิ่งใดที่จะเป็นสาเหตุและส่งให้เกิดผลอย่างไร ลักษณะการคิดแบบวงจรสัมพันธ์เป็นทักษะที่สามารถฝึกได้ง่ายและพัฒนาได้ เพราะหาโอกาสที่จะเรียนรู้และศึกษาหาข้อมูลปัจจัยเหตุและผล อาจได้จากการพูดคุย การประชุมหรือจากสื่อมวลชนต่าง ๆ การได้รับข้อมูลสถานการณ์หรือการทำความเข้าใจกับสถานการณ์จะช่วยทำให้มีความเข้าใจวงจรความสัมพันธ์ได้อย่างลึก

3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

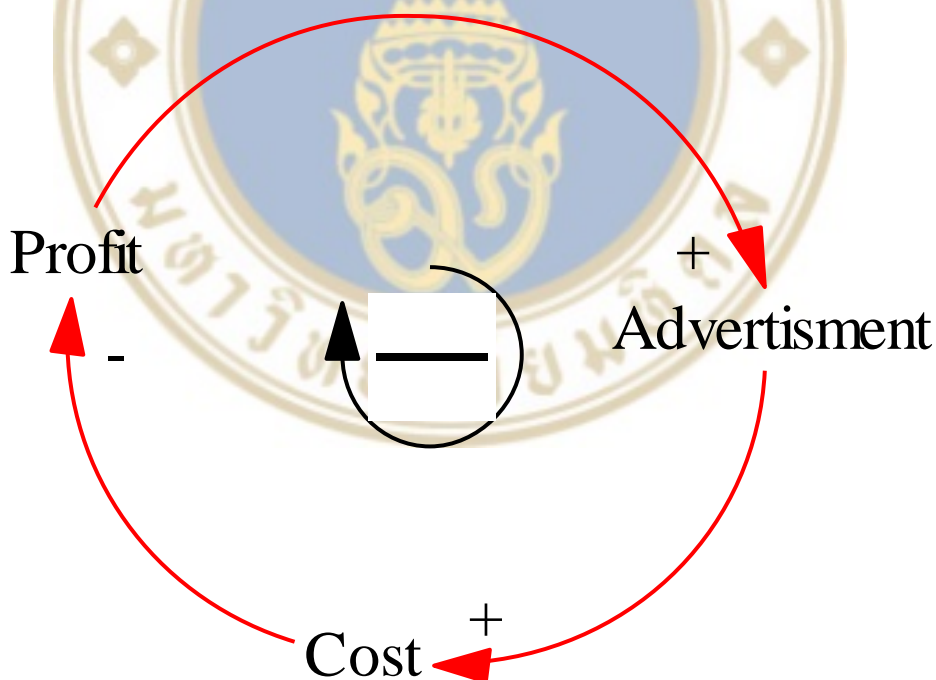


ภาพที่ 3.2 แสดงภาพความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

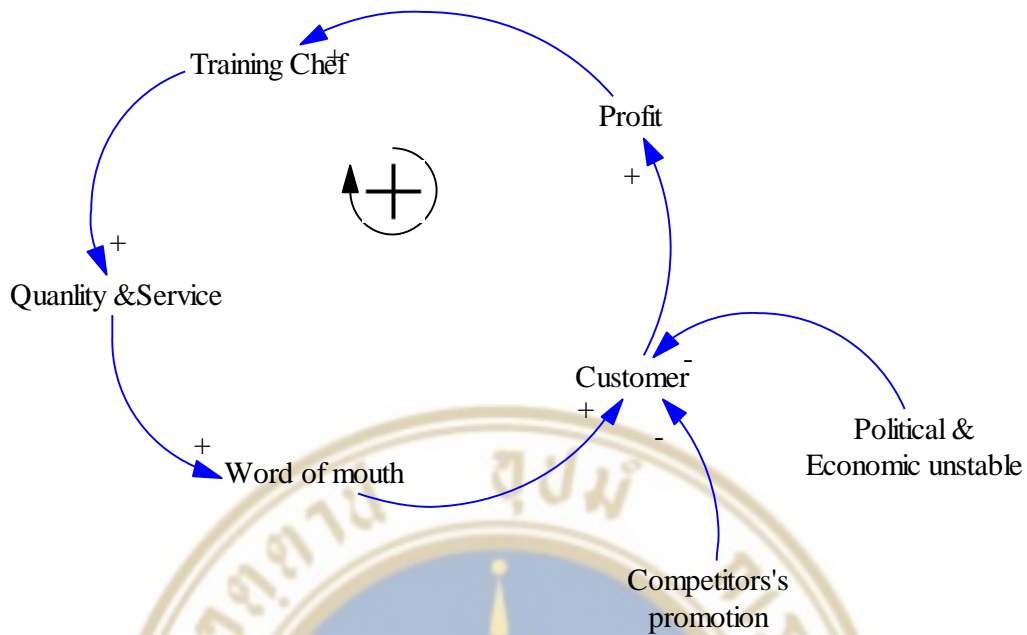
เนื่องจากทางร้าน Lyon French Cuisine ได้เปิดดำเนินการมาเป็นเวลายาวนาน ทำให้ยอดขายเป็นไปตามเหตุปัจจัยจากภายนอก และสาเหตุจาก ทางการเมืองทำให้ลูกค้าไม่สามารถมารับประทานอาหารทานที่ร้านได้ลูกค้าจะอยู่ในกลุ่มเดิม ที่เคยมาดื่มไวน์เป็นประจำ โดยกลยุทธ์ที่นำมาปรับรายได้ให้มีค่าเฉลี่ยที่มากขึ้น คือ การฝึกหัดพนักงานทำให้คุณภาพดีขึ้นจนเป็นการบอกต่อกันปากต่อปากให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นจนทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าจากกลุ่มเก่าได้ และสร้างผลตอบแทนให้มากขึ้น

ถึงอย่างไรก็ตาม เนื่องจากร้านอาหารไม่มี Switching cost จึงทำให้คู่แข่งเข้ามาแย่งส่วนแบ่งในตลาด ทำให้รายได้ลดลง ส่วนการวิเคราะห์ปริมาณวัตถุดิบและคุณภาพจะเป็นส่วนช่วยให้อาหารมีคุณภาพสดเสมอและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอีกทั้งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านต้นทุน เพราะ ถ้าทางร้านต้องเก็บอาหารไว้นาน อาจทำให้คุณภาพอาหารไม่ได้คุณภาพและ เกิดการเน่าเสียได้.

ในอีกด้านหนึ่งการนำผลกำไรมาทำโฆษณา อาจทำให้เกิดลูกค้าหน้าใหม่ถึงจะมีต้นทุนโฆษณาก็ตามและจะทำให้ผลกำไรลดลงเพราะต้องนำเงินส่วนนี้ไปใช้โฆษณา



ภาพที่ 3.3 แสดงภาพวงจรสัมพันธ์นี้เป็นการบอกถึงรายได้ที่นำมาใช้กับการโฆษณาเพื่อกระตุ้นยอดขาย



ภาพที่ 3.4 แสดงภาพความสำคัญของปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากคู่แข่ง

วงนี้เป็นกรบอกถึงเหตุการณ์ที่สามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาในร้านจนสามารถเพิ่มยอดขายได้ โดยรายได้ส่วนหนึ่งจะนำไปฝึกเซฟให้ได้คุณภาพ และการบริการจนเป็นที่บอกกันปากต่อปากเพื่อเพิ่มยอดขายระยะยาว

3.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากคู่แข่ง

การสร้างผลกำไรมาจากการฝึกอบรมพนักงานให้ได้คุณภาพและการบริการที่ดีมีมาตรฐาน จนลูกค้าบอกกันปากต่อปากเป็นกลยุทธ์นี้จะส่งผลให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณมากขึ้น รายได้มากขึ้น ถึงอย่างไรก็ดี คู่แข่งรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม ร้านอาหารระดับสูง ได้ดึงเอาเทศกาล วาเวน ไทน์ หรือฐานลูกค้าโรงแรมเป็นการส่งสารในการบอกโปรโมชัน

บทที่ 4

กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

ในการวางแผนกลยุทธ์ กิจการควรจะทำกรกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้กิจการควรกำหนดกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการรวมทั้งต้องติดตามสิ่งที่คู่แข่งนั้นทำอยู่อย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายของบริษัทที่มีระดับกลยุทธ์ 3 ระดับดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ ระดับบริษัท (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

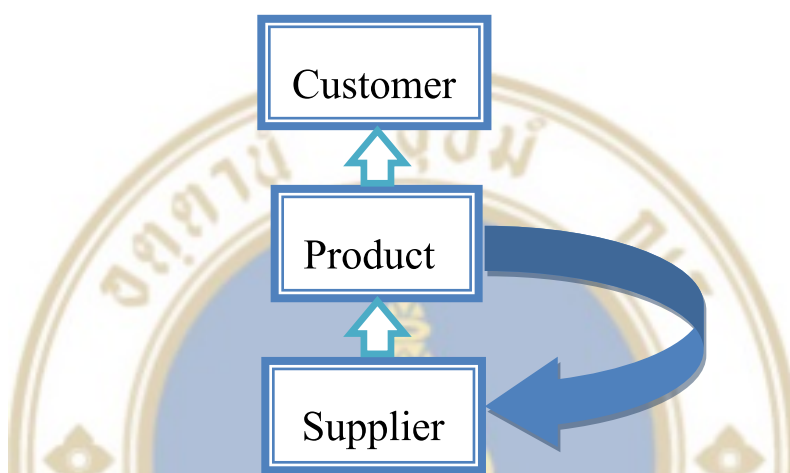
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัทจะพิจารณาถึงขอบเขตการดำเนินธุรกิจโดยรวมขององค์กรว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจใดบ้างหรือเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใด จะทำธุรกิจใดในอุตสาหกรรมประเภทเดียว หรือ หลายประเภทอุตสาหกรรม และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมหรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กรกลยุทธ์การขยายตัว

กลยุทธ์การขยายตัว Growth Strategy เมื่ออุตสาหกรรมเติบโต มีการแข่งขันสูง และคู่แข่งใช้กลยุทธ์การแข่งขันทางด้านราคาเพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด องค์กรมักใช้กลยุทธ์ขยายตัว เพราะจะช่วยลดต้นทุน ลักษณะของกลยุทธ์การเติบโต 3 ระดับดังนี้

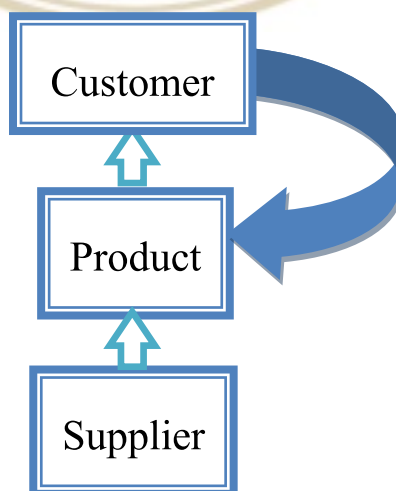
4.1.1 การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น (Intensive Growth)เป็นการอาศัย ความเชี่ยวชาญ (Concentration) ของกิจการ ในการเติบโตโดยการใช้ทรัพยากรทุกอย่างของบริษัทในอุตสาหกรรมเดียว บริษัทจะมุ่งสายผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว ตลาดแห่งเดียว หรือ เทคโนโลยีอย่างเดียวกกลยุทธ์การรวมธุรกิจ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญ เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีโอกาสก้าวหน้า สามารถทำกำไรที่จะขยายกิจการ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 อย่าง คือ

1. การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizon Growth) คือ การเพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจ ในขณะที่ของบริษัท บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดและเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น และการลดการเข้าไปสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันลงได้เหมาะสมกับบริษัทที่มีสถานะการแข่งขันปานกลาง และมีต้องการให้บริษัทมีการปรากฏตัวเพิ่มมากขึ้นเพื่อการขยายการดำเนินงานของบริษัท
2. การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Integration growth) คือ การเข้าไปดำเนินกิจการใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม ในแง่เป็นธุรกิจจัดหาวัตถุดิบ หรือ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัท สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท



ภาพที่ 4.1 แสดงภาพการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Vertical Growth)

การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth) การเติบโตตามแนวตั้งไปข้างหน้า หรือ การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth) คือ การเข้าไปดำเนินกิจการที่เป็นธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับบริษัท (ลูกค้า) ทำให้ได้เข้าไปสู่ช่องทางการตลาดที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น



ภาพที่ 4.2 แสดงภาพการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth)

การเติบโตแบบหนาแน่น หรือ เข้มข้น (Intensive Growth) ประกอบด้วย **การเจาะตลาด (Market penetration)** โดยเพิ่มส่วนครองตลาด ในรูปแบบต่างๆ เช่น เพิ่มจำนวนพนักงานขาย เพิ่มการส่งเสริมการขาย **การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** เช่น การปรับปรุงพัฒนา หรือเพิ่มสายพัฒนาผลิตภัณฑ์ **การพัฒนาตลาด (Market Development)** ขยายไปยังพื้นที่ใหม่ หรือ กลุ่มลูกค้าใหม่

4.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth) คือ กลยุทธ์การเติบโตของบริษัทที่ผลิตภัณฑ์แตกต่างกันถูกเพิ่มเข้ามาภายในบริษัท ผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านี้อาจจะถูกพัฒนาจากภายในหรือ ซื้อมาจากภายนอก และ อาจจะเกี่ยวข้องกัน เกาะกลุ่มหรือ ไม่เกี่ยวข้องกัน ไม่เกาะกลุ่ม กับผลิตภัณฑ์ขณะนี้ของบริษัท การกระจายธุรกิจ สามารถแบ่งตามประเภทการกระจายได้ดังนี้

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม หรือ สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม Related or Concentric Diversification คือ เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วยธุรกิจ) ที่เกี่ยวข้องกันเชื่อมโยงกันเข้ามาในกิจการ ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มเข้ามาใหม่อาจมีลักษณะคล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์เดิม หรือ ใช้ความรู้ในสินค้าเทคโนโลยีเดิม กิจกรรมการตลาด และ ทักษะทางการบริหารที่คล้ายคลึงกับที่มีอยู่เดิม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะเกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท ที่สามารถเสริมพลังทางการตลาดและผลิตภัณฑ์แก่บริษัทได้ บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายและ/หรือ ลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ลงได้จากการประหยัดจากขนาด การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะเหมาะที่สุดกับบริษัทที่ต้องการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง คือ ทักษะสินทรัพย์ที่มี หรือ ชื่อเสียงของธุรกิจเดิม เช่น เดิมทำนมสด UHT ต่อมาขยายมาทำ นมถั่วเหลือง

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม หรือ ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม Conglomerate Diversification คือ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วยธุรกิจ) ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายไม่ใช่กลุ่มเดิม เข้ามาในบริษัทบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม เนื่องจากต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน ลดความเสี่ยง ป้องกันการถูกรวบงำ หรือ จัดการกับกระแสเงินสดให้มีต่อเนื่องตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีฐานะการเงินดี มีเงินสดมาก ที่มีโอกาสของการเจริญเติบโตน้อยภายในอุตสาหกรรม อาจจะก้าวไปสู่อุตสาหกรรมอื่นที่มีโอกาสรออยู่ โดยการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

กลยุทธ์การคงตัว Stability Strategy

การเติบโต หรือ เติบโตต่ำ การขยายตัวต้องใช้เงินทุนมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือ ธุรกิจหลีกเลี่ยงการเป็นธุรกิจผูกขาด และ การขยายตัวอาจไม่สามารถรักษาคุณภาพสินค้าและบริการได้

ระบุทิศทางการเคลื่อนไหวในอนาคตว่าจะขยายตัวเข้าไปในธุรกิจเดิม หรือ ขยายตัวไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม หรือ ขยายตัวไปยังธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมการปรับตัวเพื่อทันต่อคู่แข่งที่มามากขึ้น

กลยุทธ์การหดตัว Retrenchment Strategy

การอยู่คงที่จะเหมาะสมที่สุดกับ ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มี มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงน้อย หรือ มีความไม่แน่นอนน้อย กลยุทธ์การตัดทอนค่อนข้างจะไม่เป็นที่นิยมใช้กัน เพราะว่าการตัดทอนจะดูเสมือนกับความล้มเหลว การดำเนินงานก่อนหน้านี้ใช้กลยุทธ์ผิดพลาด การใช้กลยุทธ์ตัดทอนบริษัท และ ผู้บริหารระดับสูง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการจะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกัน มีตลาด มีคู่แข่ง และ ภารกิจที่แตกต่างจากหน่วยธุรกิจอื่น โดยทั่วไป SBU ของบริษัทจะเป็นหน่วยงานค่อนข้างอิสระ สามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมุ่งการเพิ่มกำไรในการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนให้สูงขึ้น (Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 ประเภท คือ



ภาพที่ 4.3 แสดงภาพกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา : Michael E. Porter; <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

4.2.1 การเป็นผู้นำทางต้นทุนการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Cost leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน(Standardized products)ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา(Price-sensitive)

4.2.2 การสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Focused differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนักกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน(Standardized products)ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา(Price-sensitive)

4.2.3 มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้า

4.2.4 มุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กล่าวมา ทั้งการสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุนไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มาก การแข่งขันมีน้อย

ในแนวทางของ Blue Ocean Strategy จะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้งสองด้าน อันได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา และก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นมาได้ ในการทำงานที่สามารถพัฒนาธุรกิจให้สามารถนำ Blue Ocean Strategy มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้จะต้องมีการนำทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในทุกด้านมาใช้ทั้งเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่จะส่งเสริมทำให้เกิดตลาดใหม่ๆ ได้

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ระดับกิจกรรม ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานจะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของแผนกขึ้นมาเอง ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (value chain)

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

4.3.2 กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยเน้นการควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิต

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และการประเมินสถานะทางการเงินเพื่อปรับแผนด้านการจัดซื้อ

ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์โดยใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ให้ทางร้านอาหาร Lyon French Cuisine

กลยุทธ์ด้านการตลาด	
กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	คิดค้นการปรุงซอสแบบใหม่
กลยุทธ์ราคา	Promotion ,Set lunch , Dinner package for couple and family
กลยุทธ์การจัดจำหน่าย	กระตุ้นการขายไวน์ในร้าน
กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย	จัด Set lunch ราคา 480 บาท มี Appraiser , Main dish และ กาแฟ

กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ	
การควบคุมต้นทุนการผลิต	จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนที่เหมาะสม โดยการติดต่อ Supplier หลายราย
การคิดมูลค่าสินค้าคงเหลือ	ใช้วิธีเข้าก่อน-ออกก่อน (First in-First out Method : FIFO)

กลยุทธ์ด้านการเงิน	
การจัดระบบ	- วางระบบสำคัญต่างๆ ได้แก่ ระบบการบริหารเงิน ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบการจัดซื้อ และระบบการขาย เป็นต้น - จัดวางระบบการประเมิน และการควบคุมภายใน
แหล่งเงินทุนหมุนเวียน	กู้เงินจากสถาบันการเงินเพิ่มเติม

การป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

1. มีคู่แข่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพราะ ธุรกิจร้านอาหาร มี Switching cost ที่ต่ำ
2. เศรษฐกิจตกต่ำ เกิดการชุมนุมประท้วงทางการเมือง หรือ เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

4.4 บทสรุปวิเคราะห์ปัญหา

กลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้นเน้นการเติบโตที่เข้มข้น Intensive growth เพราะร้านมีความเชี่ยวชาญด้านไวน์ พนักงานในร้านมีความเชี่ยวชาญในการแนะนำไวน์อยู่แล้ว โดยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ คือสร้างความแตกต่าง โดยในระดับหน้าที่ จะมุ่งเน้นที่การตลาด



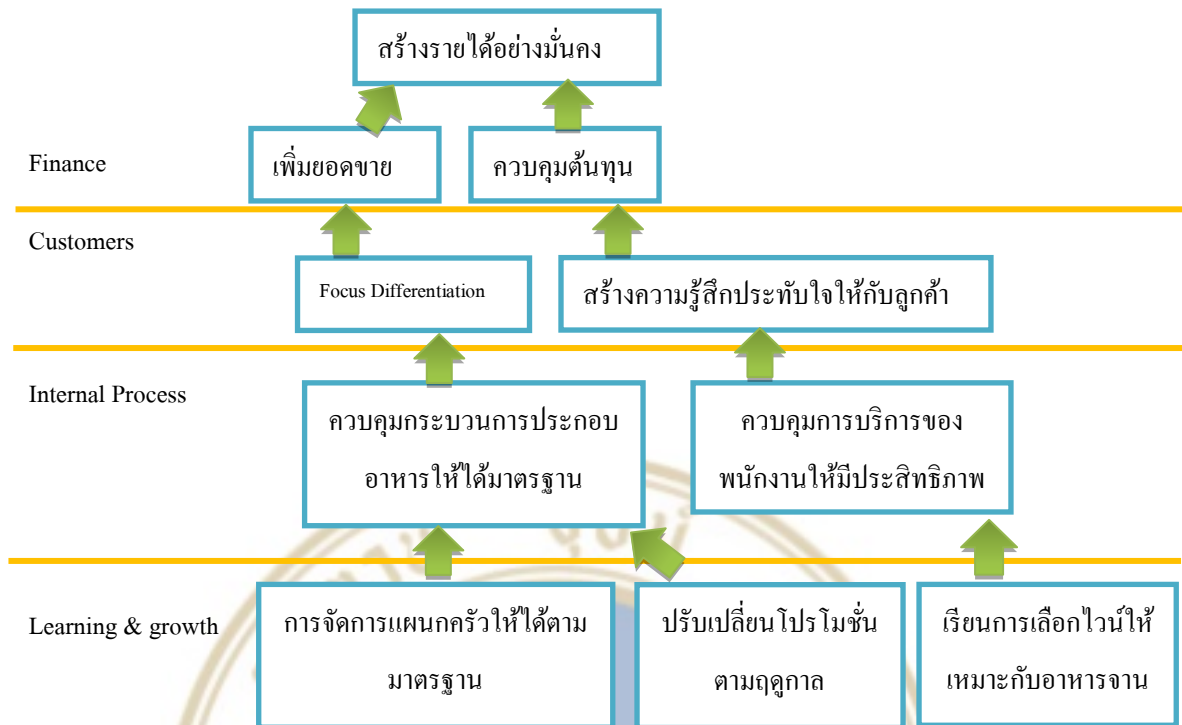
บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

ในการวางแผนกลยุทธ์ กิจการควรจะทำการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้กิจการควรกำหนดกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการ รวมทั้งต้องติดตามสิ่งที่คู่แข่งทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการการบริหาร โดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารโดยใช้แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์



ภาพที่ 5.1 แสดงภาพรายละเอียดการควบคุมและวัดผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน

สำหรับร้านอาหาร Lyon French Cuisine ได้วางแผนกลยุทธ์ในการ Learning and Growth3 แนวทาง คือ การจัดแผนครัวให้ทำหน้าที่ตามระบบให้เป็นมาตรฐาน ปรับเปลี่ยนโปรโมชันตามฤดูกาล และเรียนการเลือกไวน์ให้เหมาะสมกับอาหารจานหลักโดยจะส่งผลให้ Internal process นั้นในส่วน สามารถควบคุมกระบวนการประกอบอาหารและรสชาติที่แตกต่างจากร้านอื่น เพราะ อาหารมีคุณภาพที่ได้ตามเป้าหมาย

การเพิ่มยอดขายนั้นมีหลักเหตุผลมาจาก การกระตุ้นการขายโดยการจัดโปรโมชันในช่วงต่างๆ ทำให้ได้กำไรมาก วัตถุประสงค์ และมีการหมุนเวียนอาหารสดมากขึ้น สร้างรสชาติแปลกใหม่มากขึ้นจนส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้น

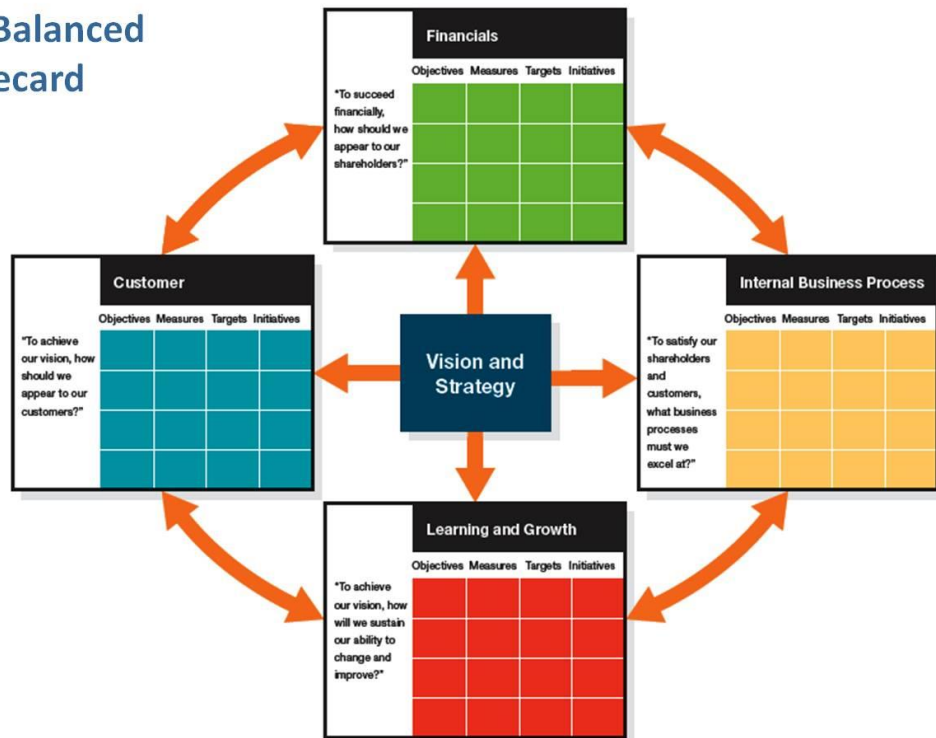
เนื่องจากลูกค้ายังไม่คุ้นชินกับไวน์ในร้านที่มีอยู่ จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการคัดหา กลุ่มไวน์ที่เหมาะสมกับอาหารจานหลัก ทางร้านอาหาร Lyon French Cuisine จึงควรจัดพนักงานให้มีความรู้ด้านไวน์มาแนะนำเมนูอาหารที่เข้ากันเพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างทางรสชาติและเป็นการสร้างจุดเด่นของทางร้านที่พนักงานมีความรู้เรื่องไวน์

5.2 การวิเคราะห์โดยใช้ Balanced Scorecard

การวิเคราะห์โดยใช้ Balanced Scorecard คือ เครื่องมือเพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อให้

เกิดความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมิน ได้จากการมองผ่าน มุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

The Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.2 แสดงภาพ Balanced Score Card

ที่มา: <http://www.bizzdesign.com/blog/business-performance-management-balanced-scorecards-and-the-decision-model/>

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F) ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรก ที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I) ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L) การพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

5.3 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

ดังนั้น Balance Scorecard จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุดและจากนั้นเป็นดัชนีวัดผลดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator: KPI) โดยในแต่ละมิติจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพราะจะทำให้ทราบว่าสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร และในขณะเดียวกันในแต่ละมิติยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) อีกด้วย

5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา

เพื่อให้ร้านอาหาร Lyon French Cuisine จัดการบริหารดำเนินการชีวิตให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 4 ด้าน ซึ่งในแต่ละด้านสามารถจัดหากกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหลักในกาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ตารางที่ 5.1 แสดงตารางแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1ปี LYON FRENCH CUISINE

วัตถุประสงค์การวัด	KPI	เป้า(Target)	กลยุทธ์การดำเนินงาน
องค์ประกอบทางการเงิน			
เพิ่มยอดขาย	มีกำไรเพิ่มขึ้น	65%	สร้างความแตกต่างและจัดหา Promotions ในแต่ละเดือน
ควบคุมต้นทุน	มีของเสีย น้อยลง	15%	พยายามประเมินวัตถุดิบให้เท่ากับความต้องการ เพื่อป้องกันการนำ เสียของวัตถุดิบ
องค์ประกอบด้านลูกค้า			
หาความแตกต่าง	ลูกค้าตอบรับดี	40%	หากกลยุทธ์ และสำรวจคู่แข่งเพื่อสร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิด การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้เติบโตต่อเนื่อง
สร้างความรู้สึก ประทับใจให้กับลูกค้า	เกิดการซื้อซ้ำ และบอกต่อ	100%	จัด Complementary เช่น ขนมหวาน หรือ จานกลางเล็กๆ เพื่อให้ลูกค้า ลอง เมนูที่ยังไม่เคยทาน
องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน			
ควบคุมกระบวนการ ประกอบอาหารให้ได้ มาตรฐาน	เสิร์ฟตามเวลา ที่กำหนด	80%	เจ้าของกิจการทำการสำรวจ ตรวจสอบคุณภาพเสมอ รับฟังคำติ ชมของลูกค้า และ จ้างเชฟชาวฝรั่งเศสมาสอน รวมไปถึง พาไป ฝึกอบรมโรงเรียนการโรงแรมเพื่อพัฒนาทักษะ
ควบคุมการบริการของ พนักงานให้มี ประสิทธิภาพ	ลูกค้ามี Feedback ที่ดี	90%	มีการฝึกอบรมพนักงาน หรือฝึกอบรมการโรงแรมเพื่อพัฒนา ทักษะ ด้านการบริการให้มีประสิทธิภาพ ให้ตัวแทนจำหน่าย ไวน์มาแนะนำและให้ความรู้ด้านไวน์เพิ่มเติม
องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
การจัดการแผนครัว ให้ได้ตามมาตรฐาน	อุปกรณ์พร้อม ก่อนทำครัว	75%	อบรมการเตรียมครัวให้มีประสิทธิภาพ เพื่อลดเวลาในการ ประกอบอาหาร
ปรับเปลี่ยนโปรโมชัน ตามฤดูกาล	รายได้เพิ่ม	20%	เพื่อให้เกิดการความแปลกใหม่ในรสชาติอาหาร และเพื่อ กระตุ้นให้ลูกค้าประจำมาทานซ้ำได้บ่อยขึ้น
พนักงานรู้สึกเหมือน เป็นเจ้าของร้าน	พนักงานรักษา สินทรัพย์ใน ร้าน ได้	20%	ให้หุ้น สร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาผลประโยชน์ของ ร้าน

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปีของ Lyon French Cuisine

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1														
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	จัดหาวัตถุดิบใหม่	เริ่มต้น	ดำเนินการ													
2	ฝึกทักษะเฉพาะทางให้พนักงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ									วัดผล		
3	จัดโปรแกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทยในครัว	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ									วัดผล		
4	ทำการเลือกวัตถุดิบอาหารให้กับลูกค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย	เริ่มต้น	ดำเนินการ													
5	จัดสอนการดื่มไวน์และ Wine testing ให้กับลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล		
6	จัดโปรแกรมใหม่ในครัว	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ									วัดผล		
7	จัดโปรแกรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทยในครัว	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ									วัดผล
8	จัดโปรแกรม Thanks giving ให้กับลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ									วัดผล

5.5 บทสรุปการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

ร้านอาหาร Lyon French Cuisine จัดการบริหารดำเนินการโดยมี Strategies map มาวิเคราะห์ให้ได้ตามเป้าหมาย คือ การเพิ่มรายได้อย่างมั่นคง ควรมีกลยุทธ์เพื่อวางเป้าหมายชัดเจนทั้งด้านการเพิ่มยอดขาย KPI และการบริการให้ได้มาตรฐาน และด้านอื่นๆเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- Kaplan, R. S and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79
- Cooper, R. and Pamela, D. S. S. 2006. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., eds. (2005). *Organization Development and Change*. Ohio: THOMSON.
- Engel, James F(1993), Blackwell, Roger D. and Minard, Paul W. *Consumer Behavior*. 7th ed. Fort Worth: The Dryden,.
- Philip Kotler (2011), *Contributions to Marketing Theory and Practice*. Emerald Group Publishing Limited
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International).
- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Koch, R. (2011). *The 80/20 principle: the secret to achieving more with less*. Random House Digital, Inc.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfere knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17, 77–91.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.
- Sterman, J. (2000). *Business dynamics*. Irwin-McGraw-Hill.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram
- <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>