

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายกิจการธุรกิจร้านสาขาอาหารอีสานแซ่บวัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายกิจการร้านอาหารอีสานแซ่บวัน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2558



นายธนภัทร ศรีพรหมมา

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์หัวข้อ “การจัดการและกลยุทธ์เพื่อขยายกิจการร้านอาหารอีสาน กรณีศึกษา ร้านแซ่วัน” นี้ จัดทำเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับร้านอาหารที่จะเปลี่ยนแนวทางการดำเนินกิจการจากร้านอาหารเดี่ยวไปเป็นธุรกิจร้านอาหารหลายสาขา โดยผู้จัดได้น้อมนำความรู้พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่ดีจาก ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A., ที่สละเวลาและให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงมุมมองหลายๆ หัวข้อที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D., สำหรับแนวทางการแก้ไขปรับปรุง และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำ แก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านตลอดหลักสูตรการเรียนการสอน ที่ทำให้ผู้จัดทำสามารถนำความรู้ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในสารนิพนธ์นี้ และทำให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัว ที่คอยสนับสนุนการเรียน การเงิน และให้กำลังใจในการศึกษา และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้จริงกับธุรกิจร้านอาหารหลายสาขา หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ธนภัทร ศรีพรหมมา

การจัดการและกลยุทธ์เพื่อขยายกิจการร้านอาหารอีสาน
กรณีศึกษา ร้านแซ่บวัน

MANAGEMENT & STRATIGIC FOR NORTH-EAST FOOD RESTURANT BUSINESS
EXPLANSION A CASE STUDY OF ZAP-ONE

ธนภัทร ศรีพรหมมา 5650366

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตสอดคล้องไปกับเศรษฐกิจของประเทศ ในยามที่เศรษฐกิจกลับตัวธุรกิจร้านอาหารจะเป็นกลุ่มที่สามารถฟื้นตัวขึ้นได้ก่อนธุรกิจประเภทอื่นและการเข้าสู่ตลาดทำได้ง่ายจึงทำให้เกิดผู้เล่นรายใหม่มากขึ้นเป็นเงาตามตัว

กรณีศึกษานี้ได้นำร้านอาหารอีสานแซ่บวันซึ่งเริ่มเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจไปเป็นร้านอาหารลักษณะร้านสาขา ซึ่งการนำเครื่องมือต่างๆไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยใช้ VRIN Criteria, และใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

ร้านแซ่บวันเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) เพื่อมุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) โดยเลือกกลยุทธ์ใช้กลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Differentiate) ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ซึ่งจะส่งผลไปกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation Level Strategy) โดยมุ่งเน้น 3 ส่วนคือ การตลาด การผลิต และ สารสนเทศ

คำสำคัญ : Food Industry / VRIN Criteria / Casual Loop / Business Strategy / Project Management

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลอุตสาหกรรมและภาพรวมของตลาด	2
1.1.1 ปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรม	2
1.1.2 ภาพรวมของอุตสาหกรรมและแนวโน้มของตลาด	3
1.1.3 ผู้เล่นในตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	5
1.2 ข้อมูลของกรณีศึกษา (ร้านแซ่บวัน)	5
1.3 เป้าหมายของร้านแซ่บวัน	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	9
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	9
2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง	10
2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	10
2.1.3 ปัจจัยทางสังคม	10
2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี	11
2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	11
2.1.6 ปัจจัยทางด้านกฎหมายหรือข้อบังคับ	11
2.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)	12
2.2.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	12
2.2.2 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย	13
2.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	14
2.2.5 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	14
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	15
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	16
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)	18
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของร้านแซ่บวัน	19
3.3 ผลลัพธ์ที่ได้จากการคิดเชิงระบบโดยอาศัยแนวแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	23
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	24
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	25
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)	26
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)	26
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)	26
4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)	27
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	28
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	28
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	28
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	29
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	30
4.4 แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของร้านแซ่บวัน	30
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	33
5.1 การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน	36
5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)	41
5.2.1 โครงการที่ 1: โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการ	43
5.2.2 โครงการที่ 2: โครงการสร้างความแตกต่างของร้านแซ่บวันโดยเน้นการตลาด	44
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)	46
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	47
5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	49
5.3.4 การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)	50
บรรณานุกรม	53
ประวัติผู้วิจัย	55

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรม	11
2.2 ผลกระทบต่อร้านแซ่บวันจากการวิเคราะห์โดยแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ	15
2.3 การเปรียบเทียบคุณค่าของธุรกิจเทียบกับคู่แข่งด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria	16
2.4 SWOT Analysis ของร้านแซ่บวัน	16
4.1 รูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ	29
4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรและสิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์	31
4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจและสิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์	31
4.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและแนวทางการนำไปใช้	32
5.1 ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการออกแบบแผนกลยุทธ์	33
5.2 การวัดผลการปฏิบัติงานสมดุล (Balance Scorecard) ของร้านแซ่บวัน	39
5.3 แสดงแผนการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์เชิงรุกของร้านแซ่บวัน	45
5.4 ความเสี่ยงและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง	59
5.5 การเฝ้าระวังความเสี่ยงจากการประกอบอาหาร	51

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 อัตรารส่วนการใช้จ่ายเป็นหมวดหมู่ของกลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพมหานคร	3
1.2 โครงสร้างองค์กรของร้านแซ่บวัน	6
1.3 แผนที่ตั้งของร้านแซ่บวันทั้ง 3 สาขา	7
1.4 สินค้าของร้านแซ่บวันแบ่งตามหมวดหมู่	7
2.1 PESTEL Analysis	10
2.2 Five Forces Analysis	12
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	19
3.2 แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของร้านแซ่บวัน	19
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแบบสรุปร	22
4.1 กลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	25
4.2 3 ระดับของกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	25
5.1 สัดส่วนยอดขายต่อเดือนเทียบแต่ละสาขา (%)	35
5.2 โครงสร้างสัดส่วนต้นทุนแยกเป็นรายการ	35
5.3 แผนทีกลยุทธ์ของร้านแซ่บวัน (Strategy Map)	38
5.4 ความสัมพันธ์ของ คุณภาพหรือขอบเขต, ต้นทุน และ เวลา (Triple Constraint Model)	42
5.5 ขั้นตอนและรายละเอียดของโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและบริการ	43
5.6 ขั้นตอนและรายละเอียดโครงการสร้างความแตกต่างของร้านแซ่บวันโดยเน้นการตลาด	44
5.7 ตัวอย่างตารางตอบสนองความเสี่ยงในแบบ 5 x 5	48
5.8 การประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของร้านแซ่บวัน	48

บทที่ 1

บทนำ

ด้วยปัจจัยในด้านต่างๆที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มจำนวนประชากร การที่ประชากรเริ่มที่จะเปลี่ยนอาชีพจากเกษตรกรรมไปเป็นอุตสาหกรรม และด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยยะ เทคโนโลยีนั้นทำให้การติดต่อสื่อสารทำได้ง่ายมากขึ้นและไม่มีค่าใช้จ่าย เทคโนโลยีช่วยให้สามารถย่นระยะเวลาและแรงงานในการสร้างหรือประดิษฐ์สิ่งต่างๆได้ ดังนั้นทุกๆนาที่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงบนโลกใบนี้ที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจตลอดเวลา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วและความต้องการพื้นที่สำหรับจัดตั้งสำนักงานของบริษัทต่างๆจึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างอาคารสำนักงานเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นจำนวนมากในหัวเมืองต่างๆ เนื่องจากในเมืองใหญ่หรือเมืองหลวงจะมีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นทั้งระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานหรือระบบขนส่งก็ตาม ส่งผลให้เกิดการย้ายถิ่นฐานของประชากรเข้ามาทำงานในเมืองเป็นจำนวนมาก เมื่อมีจำนวนประชากรย้ายเข้ามาอาศัยอยู่ในเมืองมากขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดห่วงโซ่ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตทั้งที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า ยารักษาโรค และอาหาร ทำให้เกิดต่อธุรกิจที่เกี่ยวกับอาหารในทุกมิติ เช่น การจัดหาวัตถุดิบและการจัดเก็บอาหาร การขนส่งอาหาร และ การปรุงอาหารเพื่อจำหน่ายหรือที่เรียกว่าร้านอาหารเป็นต้น

อาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ในแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างในวัฒนธรรมการกิน ดังคำกล่าวที่ว่า “คนอังกฤษกินเป็นพิธีการ คนอเมริกันกินเอาอิม คนญี่ปุ่นกินเป็นศิลปะ ส่วนคนไทยกินเอารสชาติ” คำกล่าวนั้นสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมวัฒนธรรมการกินของคนไทยได้เป็นอย่างดีว่าจะพิจารณาตัดสินเลือกรับประทานอาหารที่เน้นรสชาติเป็นประเด็นหลัก แต่เนื่องด้วยวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปทำให้ออกเหนือจากรสชาติแล้ววิถีชีวิตคนเมืองหลวงนั้นยังมีตัวแปรที่สำคัญอีกคือ “เวลา” พฤติกรรมของคนเมืองหลวงจะมีความเร่งรีบแข่งขันกับเวลาในทุกกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับภาระกิจของตนที่จะต้องหมุนวงล้อเศรษฐกิจให้ทันทัดเทียมกัน และความเร่งรีบเหล่านี้ก็ส่งผลไปยังพฤติกรรมมารับประทานอาหารด้วย และอีกปัจจัยที่สำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของคนเมืองหลวงคือค่าใช้จ่ายหรือ “ราคา” ดังนั้นพฤติกรรมกรกินอาหารของคนเมืองหลวงจึงมีความแตกต่างกับคนต่างจังหวัด ทำให้เกิดปัจจัยหลัก 3 ประการในการเลือกบริโภคอาหารของคนเมืองหลวงคือ “เวลา ราคา และรสชาติ”

“เวลา ราคา และรสชาติ” หากพิจารณาด้วย 3 ปัจจัยหลักนี้แล้วจะเห็นได้ว่า คนเมืองหลวงมีแนวโน้มที่จะรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเนื่องจากต้องการรักษาเวลา ยกตัวอย่างเช่น หากทำอาหารรับประทานเองที่บ้านจำเป็นจะต้องใช้เวลาเตรียมวัตถุดิบแต่หากเลือกรับประทานอาหารนอกบ้านก็จะลดขั้นตอนนี้ไปได้เป็นซึ่งถือการประหยัดเวลาด้วย สาเหตุนี้ทำให้เกิดร้านอาหารจานด่วนขึ้นมากในเขตเมือง และทำให้เกิดอาหารประเภทใหม่ๆ มาตอบสนองความต้องการนี้เช่นอาหารกึ่งสำเร็จรูปหรืออาหารแช่แข็ง แต่ปัจจัยด้านราคาก็มีส่วนกำหนดให้การเลือกรับประทานอาหารนั้นถูกจำกัดให้อยู่ในรูปแบบที่น่าสนใจ ในระหว่างสัปดาห์วันทำงาน คนเมืองหลวงมักจะไม่มีเงินจ่ายค่าอาหารแพงๆ สำหรับอาหารเช้าและอาหารเที่ยงแต่จะยินดีจ่ายสำหรับอาหารราคาแพงในอาหารมื้อเย็น อีกทั้งคนไทยและคนเมืองหลวงนิยมเลือกรับประทานอาหารที่มีรสชาติจัดจ้านเนื่องจากการได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากบรรพบุรุษผู้ที่ปรุงอาหารรสจัดจ้านเนื่องจากวัตถุดิบที่หาง่ายในท้องถิ่น ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 3 แล้วพบว่าร้านอาหารอีสานนั้นมีปัจจัยทั้ง 3 ข้อครบถ้วนจึงสามารถตอบสนองความต้องการคนเมืองหลวงได้ดีเยี่ยมเป็นเหตุให้สามารถพบร้านอาหารอีสานได้ทั่วไปในเมืองหลวง นอกจากนี้ปัจจัยด้านความต้องการจากคนเมืองหลวงแล้วปัจจัยด้านการผลิตก็เป็นอีกส่วนที่เสริมให้ร้านอาหารอีสานได้เปรียบร้านอาหารประเภทอื่นในด้านความสะดวกเรียบง่าย กล่าวคือร้านอาหารอีสานนั้นใช้วัตถุดิบและอุปกรณ์หรือเครื่องมือไม่มากชิ้นและเป็นอุปกรณ์หรือเครื่องมือหรือวัตถุดิบที่หาง่ายได้ทั่วไปก็สามารถประกอบอาหารได้หลายรายการ เมื่อทั้งด้านความต้องการของคนเมืองหลวงมีมาก(Demand)จึงส่งผลให้เกิดผู้ประกอบการร้านอาหารอีสาน(Supply) ธุรกิจร้านอาหารอีสานถือเป็นธุรกิจที่มีอัตราการขยายตัวการเติบโตที่น่าจับตามองเป็นอย่างยิ่ง

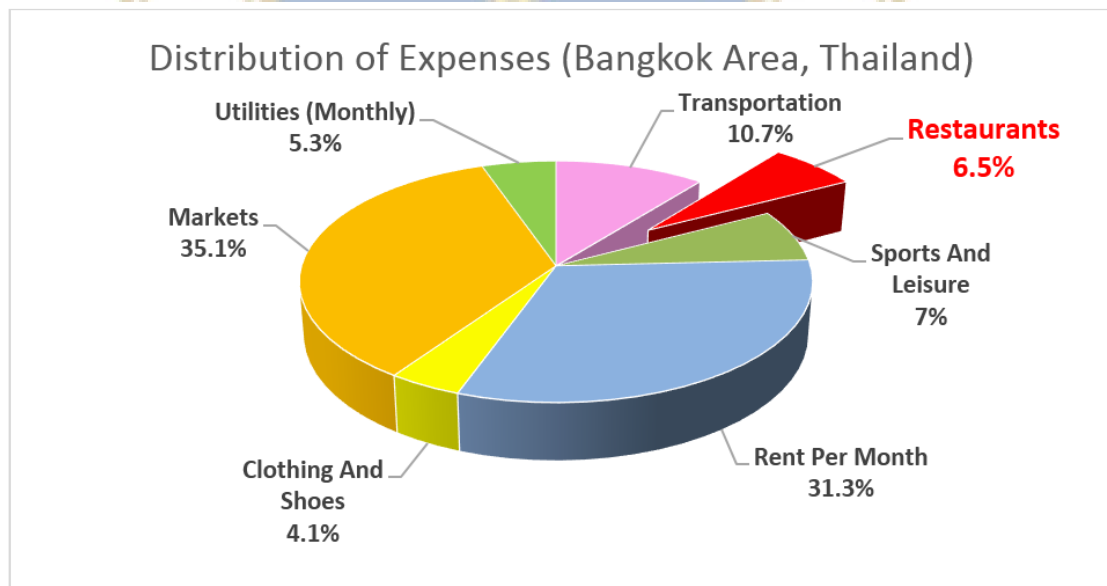
1.1 ข้อมูลอุตสาหกรรมและภาพรวมของตลาด

1.1.1 ปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรม

ธุรกิจร้านอาหารมีโอกาสเติบโตสูงในบริเวณหรือย่านที่มีประชากรอาศัยอยู่กันอย่างหนาแน่นจึงเป็นเหตุให้มีจำนวนร้านอาหารเกิดขึ้นตามหัวเมืองใหญ่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงและเป็นเมืองที่มีประชากรอาศัยอยู่มากที่สุดของประเทศไทย กรุงเทพมหานครมีพื้นที่ทั้งหมด 1,568.737 ตารางกิโลเมตร มีประชากรตามหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ณ ธ.ค.2557 จำนวน 5,692,284 คน แต่มีประชากรรวมทั้งประชากรแฝงอยู่ประมาณ 10 ล้านคน ซึ่งในจำนวนนี้มีประชากรต่างด้าวอยู่ประมาณ 1 ล้านคน นอกจากนี้กรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่มีความ

หนาแน่นของประชากรสูงที่สุดของประเทศแล้วกรุงเทพมหานครยังมีอัตราการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยทั้งแนวราบและแนวดิ่ง รวมไปถึงอัตราการเพิ่มขึ้นของอาคารสำนักงานซึ่งมีอัตราการเพิ่มอยู่ในระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจและการเติบโตของธุรกิจ พื้นที่อาคารสำนักงานส่วนใหญ่จะอยู่บริเวณย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและรอบๆ ซึ่งครอบคลุมบริเวณ สีลม สาทร ถนนวิฑูรย์และถนนสุขุมวิท อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากอาคารสำนักงานที่กระจุกตัวอยู่กลางเมืองแล้วยังมีอาคารสำนักงานที่ไปกระจายตัวไปตามพื้นที่ทำเลต่างๆของกรุงเทพมหานครเช่นเดียวกัน โดยที่อาคารสำนักงานจะเลือกทำเลที่มีความพร้อมในระบบขนส่งมวลชน เช่น รถเมล์ รถไฟฟ้า รถไฟใต้ดิน ฯลฯ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของประชากรจำนวนมากได้ ยกตัวอย่างเช่นทำเลติดรถไฟฟ้าใต้ดินอย่างเช่น อาคารสำนักงานที่ตั้งบนท่าเลนนรัชดาภิเษกเป็นต้น

จากการศึกษาการใช้จ่ายเงินของคนเมืองหลวง จะพบว่าคนเมืองหลวงนั้นมีรายได้โดยเฉลี่ยสูงกว่าคนต่างจังหวัดมากโดยรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนของคนเมืองหลวง ปี พ.ศ. 2556 อยู่ที่ 49,191 บาทต่อเดือน และนอกเหนือจากรายได้เฉลี่ยที่สูงแล้ว คนเมืองหลวงยังมีการใช้จ่ายสำหรับการรับประทานอาหารนอกบ้านอยู่ที่ 6.5% ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลขที่เอื้อต่อธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างยิ่ง



ภาพที่ 1.1 อัตราส่วนการใช้จ่ายเป็นหมวดหมู่ของกลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพมหานคร (Numbeo, 2558)

ที่มา : <http://goo.gl/vIICgr>

1.1.2 ภาพรวมของอุตสาหกรรมและแนวโน้มของตลาด

ธุรกิจร้านอาหารมีการเติบโตสอดคล้องไปกับความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 นี้มีการคาดการณ์จากหลายสำนักว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย อาจจะมีอัตราการเติบโตที่ไม่สูงมากนักหากเทียบกับปีก่อนหน้า โดยปัจจัยภายนอกทั้งด้านปัญหาราคา

น้ำมันโลกที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ปัญหาเศรษฐกิจในยุโรป ปัญหาการก่อการร้ายในตะวันออกกลาง อีกทั้งกลุ่มประเทศที่ถูกจับตาว่าจะเป็นหัวจักรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกอย่างจีนและอินเดียยังไม่แสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ ปัจจัยด้านภายในประเทศเองเช่น ปัญหาด้านการปกครองภายในประเทศโดย คสช. ที่ได้ตำแหน่งนายกรัฐมนตรีมาโดยการปฏิบัติยึดอำนาจทำให้ต่างชาติไม่ยอมรับ ปัญหาด้านค่าเงินบาทที่แข็งตัวขึ้นและความต้องการสินค้าของต่างประเทศลดลงทำให้เกิดการส่งออกที่ลดลง ปัญหาเรื่องยอดขายรถยนต์ที่ลดลงอย่างมีนัยยะ ปัญหาต่างๆเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริโภคเกิดการชะลอการซื้อ ปัจจัยเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยชะลอการเติบโตไปถึงปลายปีเพื่อรอปัจจัยเรื่องการเปิด AEC ก็เป็นไปได้

จากปัจจัยด้านลบต่อธุรกิจร้านอาหารที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ธุรกิจร้านอาหารอาจจะได้รับผลกระทบบ้างแต่ก็ยังถือว่าเป็นธุรกิจที่ยังมีโอกาสรอดพ้นจากปัญหาความซึบเซาะทางเศรษฐกิจและยังมีโอกาสเติบโตได้ เนื่องจากจากอาหารถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ทำให้ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่คงทนต่อสภาวะเศรษฐกิจได้ดีมาก แม้ในยามที่เศรษฐกิจถดถอย ธุรกิจประเภทนี้ก็สามารถที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ได้ และอีกปัจจัยที่สนับสนุนคือพฤติกรรมของผู้คนในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น

ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่ได้ให้มุมมองว่า เกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหารไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2558 เซนร้านอาหารยังคงเป็นกลุ่มธุรกิจร้านอาหารที่เติบโตอย่างโดดเด่นกว่าการเติบโตของมูลค่าตลาดธุรกิจร้านอาหารโดยรวม จากการที่ผู้ประกอบการธุรกิจเซนร้านอาหารรายเดิมในตลาดยังคงขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการการรับประทานอาหารนอกบ้านของคนไทย สำหรับร้านอาหารทั่วไป คาดการณ์ว่าในปี 2558 นี้ ธุรกิจร้านอาหาร ครอบคลุมถึงเซนร้านอาหารและร้านอาหารทั่วไป น่าจะมีมูลค่าตลาดอยู่ในกรอบ 375,000 - 385,000 ล้านบาท เติบโตอยู่ในกรอบร้อยละ 4.0 - 6.8 จากในปี 2557

ด้วยสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ ส่งผลให้ตัวแปรด้านราคาและความคุ้มค่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกค้ำให้น้ำหนักในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหาร โดยที่ผ่านมา ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่จะเลือกนำเสนอความคุ้มค่าในรูปแบบการจัดโปรโมชั่นการรับส่วนลด ซึ่งอาจส่งผลให้ลูกค้ารอที่จะเลือกรับประทานอาหารที่ร้านอาหารเฉพาะในช่วงการจัดโปรโมชั่นในรูปแบบการมอบส่วนลดเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมีทางเลือกในการนำเสนอความคุ้มค่าในรูปแบบอื่นๆได้ผ่านการให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นๆ เช่น รสชาติอาหาร ความแตกต่างและความหลากหลายของอาหาร การตกแต่งร้าน การให้บริการ เป็นต้น โดยผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต้องให้ความสำคัญกับการ

กระตุ้นให้ลูกค้ามีค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารต่อคนต่อครั้งสูงขึ้น ขยายฐานลูกค้าไปในวงกว้างมากขึ้น รวมถึงดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการซ้ำควบคู่กันไป

1.1.3 ผู้เล่นในตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจมีความทนต่อสภาพเศรษฐกิจ การเริ่มต้นธุรกิจสามารถทำได้ง่าย และสินค้าก็เป็นสิ่งที่ตลาดมีความต้องการอยู่แล้ว ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นจุดเด่นของธุรกิจและเป็นจุดดึงดูดในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ทำให้ผู้เล่นในธุรกิจร้านอาหารมีความหลากหลายทั้งประเภทและจำนวนของผู้เล่น ไม่ว่าจะเป็นร้านเชนอาหาร ร้านอาหารประเภทบริการส่งถึงที่ หรือแม้แต่กระทั่งอาหารแช่แข็งตามร้านสะดวกซื้อก็ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นในธุรกิจร้านอาหารได้เช่นกัน หรือแม้แต่ผู้ที่เคยเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบเองก็ผันตัวเข้ามาสู่ธุรกิจนี้ด้วยเช่นกัน

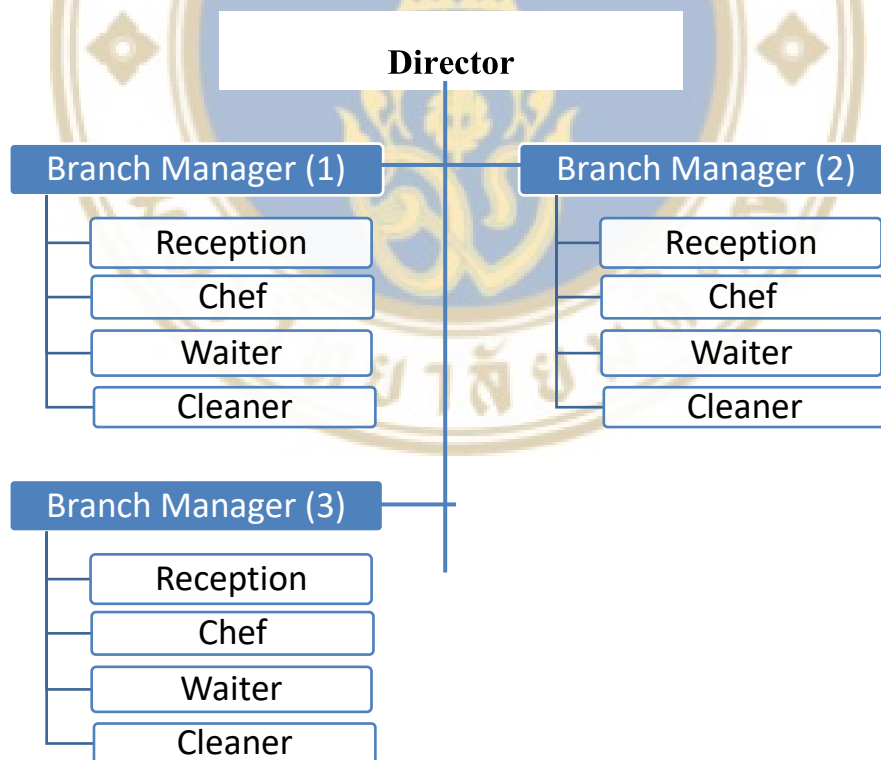
แทบจะเรียกได้ว่าประชาชนทุกคนนั้นเป็นลูกค้าของธุรกิจร้านอาหาร แต่เพื่อให้เป็นการจำแนกที่เจาะจงจึงเลือกศึกษาในบริบทของธุรกิจร้านอาหารอีสานในกรุงเทพมหานครที่มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นพนักงานบริษัทที่มีพฤติกรรมใช้ชีวิตแบบเร่งรีบ ทำงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกบริการ ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการเดินทางมารับประทานอาหารหรือความรวดเร็วในการบริการของร้านอาหาร ซึ่งเป็นที่น่าสนใจที่ว่าการตัดสินใจเลือกร้านอาหารของกลุ่มลูกค้าเหล่านี้คำนึงปัจจัยด้านความสะดวกรวดเร็วมากกว่าด้านราคา แสดงให้เห็นว่าลูกค้ากลุ่มนี้มีความยืดหยุ่นต่อราคา ในกรณีศึกษานี้มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ “กลุ่มของพนักงานบริษัทที่ทำงานในอาคารสำนักงานที่ตั้งใกล้สถานีรถไฟฟ้า”

1.2 ข้อมูลของกรณีศึกษา (ร้านแซ่บวัน)

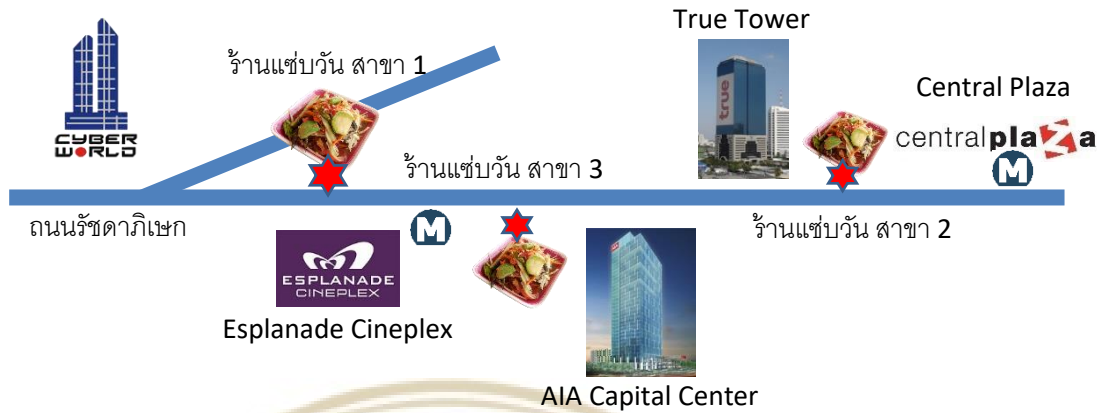
ร้านอาหารอีสานแซ่บวัน เปิดดำเนินกิจการมานานกว่า 10 ปีแล้ว ร้านเริ่มต้นจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นพนักงานบริษัทที่ทำงานอยู่ในบริเวณแยกเทียมร่วมมิตร ในตอนนั้นไม่มีร้านอาหารอีสานเปิดในบริเวณนั้น ด้วยโอกาสที่เปิดกว้างจึงทำให้คุณสุนทรี แสงพล มีความคิดว่าบริเวณแยกเทียมร่วมมิตรเป็นทำเลที่ดี มีอาคารสำนักงานอยู่ใกล้ เดินทางสะดวก ทำให้มีผู้คนพลุกพล่านทั้งวัน แต่ร้านอาหารมีอยู่ไม่มาก และไม่มีร้านอาหารอีสานเลย ทำให้พนักงานบริษัทมีตัวเลือกน้อย ประกอบกับตนเองมีความสามารถในการประกอบอาหารอีสานได้ดี (Business Value) เนื่องจากตนเองนั้นมีพื้นเพเป็นคนอีสาน และต้องการที่จะเปลี่ยนอาชีพจากพนักงาน โรงงานไปเป็นเจ้าของกิจการของตัวเอง เมื่อพิจารณาความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความต้องการของตลาดที่มีความต้องการอยู่

จริงจึงถือเป็นช่วงเวลาเข้าสู่ตลาดที่เหมาะสม คุณสุนทรจึงตัดสินใจเปิดร้านอาหารอีสานชื่อว่า “ร้านแซ่บวัน” ขึ้นที่ข้างฟุตบาทติดปั้มน้ำมันบริเวณแยกเทียมร่วมมิตร ถนนรัชดาภิเษกฯ เข้า โดยให้บริการอาหารอีสานในช่วงเวลากลางวันและเย็น ช่วงแรกของการเปิดร้านคุณสุนทรทำหน้าที่ในทุกด้าน โดยเฉพาะหน้าที่ในส่วนของการเป็นผู้ปรุงอาหารซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของกิจการร้านอาหาร คุณสุนทรได้ทำการปรับปรุงรสชาติอาหารให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าจากร้านเริ่มมีลูกค้าประจำที่เป็นพนักงานบริษัทที่ทำงานอยู่ในบริเวณใกล้ร้าน เมื่อร้านเป็นที่นิยมมากขึ้นจากปากต่อปากทำให้เกิดบริการส่งอาหารถึงที่โดยร้านจะจ้างมอเตอร์ไซด์รับจ้างไปส่งของถึงลูกค้าที่อยู่ใกล้ร้านและลูกค้าเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการส่งอาหารเอง

ร้านแซ่บวันได้เปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจจากร้านอาหารอีสานไปเป็นร้านอาหารสาขา (Diversification) ทุกวันนี้ร้านแซ่บวันมีทั้งหมด 3 สาขา ซึ่งทุกสาขาคั้งอยู่บนถนนรัชดาภิเษก โดยยังเน้นกลุ่มลูกค้าคือพนักงานของบริษัทที่ทำงานอยู่ใกล้ร้าน สินค้าหลักของร้านแซ่บวันคืออาหารอีสานมือเที่ยงเป็นหลัก จุดเด่นของร้านคือ การบริการรวดเร็ว ราคาไม่แพง รสชาติจัดจ้าน มีรายการอาหารให้เลือกมาก มีพื้นที่ในร้านที่พอเพียงเหมาะกับการกินเป็นหมู่คณะ ราคาอาหารที่ดึงดูดใจลูกค้า ทั้งร้านมีบริการส่งถึงที่ จึงทำให้ร้านแซ่บวันเป็นร้านอาหารที่ได้รับความนิยม



รูปที่ 1.2 โครงสร้างองค์กรของร้านแซ่บวัน



รูปที่ 1.3 แผนที่ตั้งของร้านแซ่บวันทั้ง 3 สาขา

สาขาที่ 1 : ตั้งอยู่ที่ ฟุ่งตรงข้ามห้าง Big C รัชดาภิเษก

สาขาที่ 2 : ตั้งอยู่ที่ศูนย์อาหารใกล้กับระหว่างตึกทรูและเซ็นทรัลพระราม 9

สาขาที่ 3 : ตั้งอยู่ที่ปากซอยรัชดาซอยใกล้กับอาคารเอไอเอแคปปิตอลเซ็นเตอร์

1. ส้มตำ	2. ยำ	3. ย่าง	4. ลาบ
5. ต้มยำ	6. ทะเลเผา	7. เครื่องดื่ม	8. ของหวาน

รูปที่ 1.4 สินค้าของร้านแซ่บวันแบ่งตามหมวดหมู่

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำร้านอาหารอีสานมือเที่ยงของคนกรุงเทพฯ

พันธกิจ : เพิ่มจำนวนสาขาอีก 2 สาขา เพิ่มยอดขายให้เป็น 5 ล้านบาทต่อ เดือน และเพิ่มกำไรให้เป็น 1.25 ล้านบาทต่อเดือน ภายใน พ.ศ. 2561

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของร้านแซ่บวัน ร้านแซ่บวันจะต้องแข่งขันกับร้านอาหารอีสานด้วยกันเองและยังต้องแข่งขันกับร้านอาหารประเภทอื่นอีกด้วย เช่นเดียวกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมอาหาร ร้านแซ่บวันเองยังต้องเผชิญความท้าทายเรื่องต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นในทุกปีไม่ว่าจะเป็นค่าวัตถุดิบ ค่าเช่าที่ดิน หรือแม้แต่ค่าแรง ปัจจัยทั้งสองนี้เป็นความท้าทายร้านแซ่บวันเป็นอย่างยิ่ง ร้านแซ่บวันจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้ร้านแซ่บวันสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขัน รักษาและสร้างกลุ่มลูกค้า สร้างผลประกอบการที่ดี สร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สร้างความยั่งยืนในธุรกิจเพื่อให้เป็นผู้นำร้านอาหารอีสานได้อย่างแข็งแกร่ง

ร้านแซ่บวัน ได้เปลี่ยนจากร้านอาหารอีสานกลายเป็นธุรกิจสาขา รูปแบบของปัญหาที่จะต้องพบเจอจึงเปลี่ยนไปจากในอดีต การใช้การจัดการและการวางระบบร้านอาหารให้มีโครงสร้างของแต่ละฝ่ายและรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งปัจจุบันร้านแซ่บวันมีสาขาให้บริการ 3 สาขาที่ตั้งอยู่บนถนนรัชดาภิเษกทั้งสิ้น ในอนาคตร้านแซ่บวันมีความตั้งใจจะเพิ่มจำนวนสาขาเพื่อให้บริการลูกค้าครอบคลุมในพื้นที่อื่นด้วย

1.3 เป้าหมายของร้านแซ่บวัน

ปัญหาของธุรกิจร้านอาหารโดยทั่วไปแล้วมีปัญหาหลักที่คล้ายกัน เช่น การปรุงอาหารต้องพิถีพิถันเพื่อให้อาหารในทุกๆวันมีรสชาติที่เป็นมาตรฐาน การจัดการพนักงานในร้านที่ต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษเพราะธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจบริการ รวมไปถึงปัญหาที่เป็นผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ปัญหาราคาต้นทุนสินค้าจากราคาค่าเช่าที่ดินที่สูงมาก ปัญหาด้านการจัดการวัตถุดิบที่นำมาประกอบอาหารต้องมีความสดใหม่ ปัญหาด้านราคาเชื้อเพลิงที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกวัน นอกจากนี้ปัญหาต่างๆ เหล่านี้แล้วยังมีปัญหากายนอกที่ร้านแซ่บวันไม่สามารถควบคุมได้อีกหลายประการ

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายคือการเพิ่มยอดขายโดยการเพิ่มสาขา ร้านแซ่บวันจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานใหม่โดยการจัดการมาช่วยในการวางโครงสร้างของร้านและขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับทุกตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งด้านการจัดการวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงคลัง ขั้นตอนและกระบวนการผลิต การบริการ การจัดการบริหารด้านต้นทุน การจัดการทางการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ และรวมถึงการจัดการความเสี่ยงอื่นๆที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจโดยอาศัยความรู้หรือทฤษฎีโดยอ้างอิงจากแนวความคิดของ Business School ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วย เศรษฐศาสตร์ การเงิน การตลาด การจัดการ การบริหารองค์กร ฯลฯ เข้ามาช่วยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร จะช่วยให้การวิเคราะห์นั้นเป็นการวิเคราะห์ที่ปราศจากความเบี่ยงเบนหรืออคติ ผลลัพธ์ที่ได้ นั้นจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงขององค์กรและธุรกิจที่ชัดเจนว่าแท้ที่จริงแล้วองค์กรนั้นมีความสามารถทางการแข่งขันด้านใด ปัจจัยใดคือสิ่งที่สร้างผลกระทบรุนแรงต่อธุรกิจ หรือแม้แต่จุดบกพร่องใดขององค์กรที่ต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน

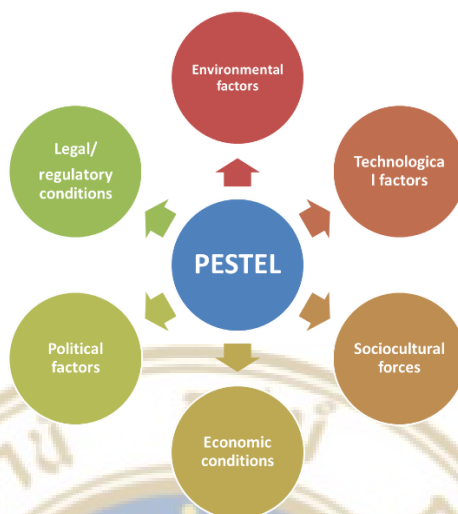
เป็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งที่ความรู้จากทฤษฎีหรือแนวความคิดของ Business School นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกธุรกิจและอุตสาหกรรม เพียงแต่การนำไปใช้อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามผู้ที่นำองค์ความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ระดับชาติ หรือแม้แต่กระทั่งร้านตัดผมเล็กๆก็ตาม และผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่บอกกับผู้บริหารว่าควรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุถึงภารกิจที่ตั้งไว้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Political Factors: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง, E – Economic conditions: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ, S – Sociocultural Forces: ปัจจัยทางสภาพสังคม, T – Technological factors: ปัจจัยทางเทคโนโลยี, E – Environmental factors: ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม, L-Legal/regulatory conditions: ปัจจัยทางด้านกฎหมายหรือข้อบังคับ

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมไว้กับการวางแผนดำเนินธุรกิจ การใช้ PESTEL Analysis จะช่วยให้ผู้ประกอบการที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

ของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ อีกทั้งจะช่วยสะท้อนถึงความเป็นจริงซึ่งจะช่วยลดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ลงไปได้



รูปที่ 2.1 PESTEL Analysis

2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองของประเทศไทยโดยตรงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารมากนัก แต่ส่งผลทางอ้อมโดยที่ต่างประเทศใช้แรงกดดันรัฐบาลในทุกๆด้าน ทำให้การเจรจาการค้าระหว่างประเทศเกิดการชะงักงันส่งผลต่อเนื่องให้การจับจ่ายใช้สอยในประเทศไทยเกิดการชะลอตัว

2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจของโลกเกิดการชะลอตัวลง ซึ่งเกิดจากปัญหาภายในของกลุ่มประเทศยุโรป การชะลอความร้อนแรงของเศรษฐกิจจีน การรวมกลุ่มประเทศ AEC ยังล่าช้า ทำให้สถานะเศรษฐกิจโดยรวมยังไม่สดใสเท่าไรนัก ส่งผลแก่ประเทศไทยโดยตรงทำให้ประชาชนในประเทศไม่กล้าจับจ่ายใช้สอยมากนักแสดงให้เห็นดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจคือจากยอดขายรถยนต์ที่ลดลง ซึ่งแน่นอนว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร ดังนั้นร้านอาหารทุกร้านจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้เป็นพิเศษ

2.1.3 ปัจจัยทางสภาพสังคม

ปัจจัยด้านสังคมไม่ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร แต่หากพิจารณาแล้วจะพบว่ากระแสการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วงปีที่ผ่านมา และยังมี

แนวโน้มที่จะได้รับความนิยมต่อไปอีก หนุ่มสาววัยรุ่นในวัยทำงานต่างให้ความสนใจที่จะรักษาสุขภาพมากขึ้น ซึ่งห่านำกระแสการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับธุรกิจก็จะถือเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นๆ

2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ทำได้ง่ายดายขึ้น แนวโน้มการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ มีการเติบโตขึ้น การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ช่วยให้การค้าขายสะดวกยิ่งขึ้น จึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่าปัจจัยทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารอย่างมาก

2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารมากนัก เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่สามารถจัดหาได้ทั่วไปจากภายในประเทศเอง

2.1.6 ปัจจัยทางด้านกฎหมายหรือข้อบังคับ

กฎหมายหรือข้อบังคับในการทำธุรกิจร้านอาหารนั้นเอื้อให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจนี้ ส่งผลให้เกิดการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ได้ง่าย แต่ด้วยข้อกำหนดหรือกฎหมายไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งจึงไม่ได้สร้างข้อได้เปรียบให้ผู้แข่งขันรายใดเป็นพิเศษ ดังนั้นผลกระทบของปัจจัยทางด้านกฎหมายหรือข้อบังคับจึงไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารมากนัก

ตารางที่ 2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

PESTEL	ผลกระทบ	ปัจจัยที่ต้องพิจารณา
1. ปัจจัยทางการเมือง	ไม่ส่งผลกระทบ มากนัก	การเลือกตั้งใหม่ภายในประเทศไทยที่จะเกิดขึ้นอาจจะส่งผลต่อทิศทางการเมืองและความสัมพันธ์กับต่างประเทศที่ตึ่ขึ้น
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	ส่งผลกระทบ	ผู้บริโภคชะลอการซื้อ
3. ปัจจัยทางสภาพสังคม	ไม่ส่งผลกระทบ มากนัก	แนวโน้มการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพกำลังเป็นที่นิยม
4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	ส่งผลกระทบ	การใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางเพื่อขยายฐานลูกค้า

ตารางที่ 2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรม(ต่อ)

5. ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	ไม่ส่งผลกระทบต่อ มากนัก	ภัยแล้งอาจจะส่งผลให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น บ้าง
6. ปัจจัยทางด้านกฎหมายหรือ ข้อบังคับ	ไม่ส่งผลกระทบต่อ มากนัก	ข้อกำหนดและระเบียบที่เกี่ยวกับอาหารจะ ช่วยให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)

Michael E. Porter เป็นผู้คิดค้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ที่เรียกว่า Five Forces Model (Porter, 1980) ซึ่งจะวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกอันใดส่งผลกระทบต่อธุรกิจสูงสุด และธุรกิจของเรามีความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายนอกใดบ้าง



รูปที่ 2.2 Five Forces Analysis

2.2.1. ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

คู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมมักมาพร้อมกับความสามารถในการแข่งขันแบบใหม่และความต้องการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากเจ้าของตลาดรายเดิม และถือเป็นเรื่องยากที่จะห้ามไม่ให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์

วิเคราะห์ร้านแซ่บวัน: ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีข้อจำกัดหรือข้อบังคับไม่มาก ทำให้เกิดร้านอาหารใหม่เพิ่มมากขึ้นทุกวัน อีกทั้งวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของคนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้เกิดวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ของการทานอาหาร เช่น การสั่งอาหารทางโทรศัพท์แล้วมีบริการส่งตรงถึงที่ ความนิยมในการดูแลสุขภาพที่ทำให้แนวโน้มของตลาดมีความต้องการอาหารในรูปแบบที่ตอบสนองเรื่องการดูแลสุขภาพมากขึ้น

ผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน: แรงผลักดันของภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ส่งผลกระทบโดยตรงและเพิ่มขึ้นทุกวันอย่างต้องจับตามอง กลุ่มแข่งรายใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาดสร้างทางเลือกที่หลากหลายให้กับลูกค้า ร้านแซ่บวันควรให้ความสำคัญกับและจับตากลุ่มแข่งรายใหม่ให้ดี

2.2.2 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย

ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าต้นทุนหลักของหลายสินค้าและบริการนั้นเกิดจากการที่องค์กรจำเป็นต้องจัดการวัตถุดิบต่างๆมาสร้างให้เกิดเป็นสินค้าใหม่เพื่อนำไปขายต่อยังลูกค้า หากวัตถุดิบที่องค์กรต้องการมีลักษณะเฉพาะ หาได้ยาก และมีความอ่อนตัวต่อราคาได้น้อย จะเป็นอุปสรรคต่อองค์กรในการควบคุมต้นทุนสินค้าและยิ่งจะมีผลรุนแรงมากขึ้นหากผู้จำหน่ายมีอำนาจเหนือองค์กรมาก ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจสายการบิน วัตถุดิบหลักหนึ่งที่มีความจำเป็นน้ำมันถือเป็นต้นทุนหลักที่สร้างปัญหาให้ทุกสายการบิน

วิเคราะห์ร้านแซ่บวัน: เจ้าของที่ดินถือเป็นผู้จำหน่ายเช่นกัน ร้านแซ่บวันได้รับผลกระทบจากค่าเช่าที่ดินที่มีราคาสูง และมีแนวโน้มที่จะปรับขึ้นทุกปี ส่วนวัตถุดิบอื่นๆนั้นร้านสามารถลดอำนาจการต่อรองได้โดยการให้มีผู้จำหน่ายหลายรายเพื่อเป็นทางเลือก

ผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน: แรงผลักดันของอำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย โดยเฉพาะผู้จำหน่ายที่เป็นเจ้าของที่ดินส่งผลกระทบโดยตรงและรุนแรงต่อร้านแซ่บวัน

2.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

หากผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองที่สูงกว่าผู้จำหน่าย ซึ่งมักจะมาจากหลายปัจจัย เช่น มีสินค้าทดแทน มีผู้จำหน่ายมากมาย หรือ ผู้ซื้อไม่มีความอ่อนไหวต่อราคา หากผู้จำหน่ายต้องการเอาชนะแรงนี้ จำเป็นจะต้องวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของผู้ซื้อและต้องหาว่าปัจจัยใดคือปัจจัยที่ทำให้ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองสูงและเป็นปัจจัยเดียวหรือไม่

วิเคราะห์ร้านแซ่บวัน: ในบริเวณที่ตั้งของร้านแซ่บวัน ไม่มีคู่แข่งทางตรงคือร้านส้มตำขนาด 20-40 ที่นั่งมากนัก แต่มีร้านอาหารประเภทอื่น และร้านส้มตำขนาดเล็กกว่า หากเมื่อลูกค้า

ตัดสินใจเลือกร้านแซ่บวันแล้วอำนาจการต่อรองราคามักจะไม่มีผลเนื่องจากผู้ซื้อสามารถเห็นราคาสินค้าได้จากเมนู ซึ่งเป็นราคาที่ไม่อ่อนตัว

ผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน: แรงอำนาจต่อรองของผู้ซื้อหลักของอำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย โดยเฉพาะผู้จำหน่ายที่เป็นเจ้าของที่ดินส่งผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน

2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

ในกรณีที่สินค้ามีความจำเป็นต่อผู้ซื้อสูงหากมีผู้จำหน่ายสินค้าชนิดเดียวกันหลายรายจะทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง และ ในกรณีที่สินค้าไม่มีความจำเป็นต่อผู้ซื้อ ผู้ซื้อสามารถที่จะเลือกซื้อสินค้านั้นตามความพึงพอใจหรืออาจจะไม่ซื้อสินค้าเลยก็ได้ ทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง ในทางกลับกัน หากสินค้ามีความจำเป็นต่อผู้ซื้อและมีความขาดแคลนในสินค้านั้นผู้จำหน่ายจะเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่าผู้ซื้อ

วิเคราะห์ร้านแซ่บวัน : สินค้าทดแทนของร้านแซ่บวันคือ อาหารชนิดอื่นๆ หรือ อาหารแข่งตามร้านสะดวกซื้อ

ผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน : สินค้าหรือบริการทดแทนส่งผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านแซ่บวันนั้นคือคนที่ต้องการมารับประทานอาหารกันเป็นกลุ่ม

2.2.5 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันสูงอยู่แล้ว กลุ่มแข่งรายเดิมต่างก็พยายามที่จะสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ขยายและเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อโดยอาศัยความรู้และทักษะเรื่องการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ร้านแซ่บวันในปัจจุบันนี้ไม่ได้เป็นร้านอาหารที่มีความแข็งแกร่งด้านรสชาติและรายการอาหารที่มีให้เลือกมากมาย แต่ได้เปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจมาเป็นร้านอาหารสาขา ดังนั้นคู่แข่งของร้านแซ่บวันจะมี 2 กลุ่มคือ คู่แข่งธุรกิจร้านอาหารสาขา และ คู่แข่งร้านอาหารในบริเวณใกล้เคียง

วิเคราะห์ร้านแซ่บวัน: ท่าเลที่ตั้งของร้านแซ่บวันทั้ง 3 สาขา มีคู่แข่งทั้งร้านอาหารสาขา และ ร้านอาหารทั่วไป การใช้กลยุทธ์ต่อคู่แข่งทั้งสองก็ต่างกันไป คู่แข่งที่ส่งผลกระทบต่อร้านแซ่บวันคือร้านอาหารทั่วไปในบริเวณใกล้เคียง

ผลกระทบต่อร้านแซ่บวัน: ณ ปัจจุบันแรงของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นส่งผลกระทบต่อร้านแซ่บวันไม่มากกับร้านแซ่บวัน แต่หากร้านแซ่บวันต้องการขยายกิจการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ร้านแซ่บวันจำเป็นจะต้องพิจารณาให้เป็นอย่างยิ่ง

ตารางที่ 2.2 ผลกระทบต่อร้านแซ่บวันจากการวิเคราะห์โดยแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ

แรงผลัก	ระดับความรุนแรง	ปัจจัยที่ต้องพิจารณา
1. ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	รุนแรงมาก	การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งใหม่ทำได้ง่าย
2. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย	ปานกลาง	เจ้าของที่ดินปรับราคาขึ้นทุกปี
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ปานกลาง	การตัดสินใจก่อนเลือกร้านอาหารของลูกค้า
4. ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	รุนแรง	อาหารแข่งร้านสะดวกซื้อ และ อาหารประเภทอื่นๆ มีเพิ่มมากขึ้น
5. ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	รุนแรง	ร้านแซ่บวันได้เปรียบคู่แข่งในทำเลที่ตั้งปัจจุบัน แต่ในทำเลใหม่ก็มีเจ้าถิ่นของแต่ละทำเลค้าขายอยู่แล้ว

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria

VARIN Framework ของ Barney (1991) ถูกออกแบบมาใช้ในการทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเลือกพิจารณาจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เช่น ทรัพยากรบุคคล สิทธิพิศุภขาดหรือลิขสิทธิ์ กระบวนการ สถานที่ตั้ง หรือแม้แต่เอกลักษณ์ส่วนบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์โดย VRIN Framework จะสะท้อนให้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่แท้จริงของ หากองค์กรนั้นๆ นำผลลัพธ์ที่ได้ไปพัฒนาต่อผลลัพธ์นั้นจะนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) VRIN Framework ประกอบไปด้วย

V (Value) หรือ คุณค่าของสินค้าและบริการ หมายถึง ความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากตัวสินค้าและบริการขององค์กร

R (Rareness) หรือ ความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ หมายถึง ความได้เปรียบขององค์กรที่มีสินค้าหรือบริการในลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นสินค้าหรือบริการมีความขาดแคลนในท้องตลาดหาสินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่ที่ไม่มียู่ในท้องตลาดและเป็นสิ่งที่มีความต้องการในตลาด

I (Imitability) หรือ ความยากในการลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ หมายถึง สินค้าหรือบริการนั้นไม่สามารถถูกลอกเลียนจากคู่แข่งได้โดยง่าย

N (Nonsubstitutable) หรือ การไม่มีสินค้าและบริการอื่นสามารถทดแทนได้ หมายถึง องค์กรมีสินค้าและบริการในรูปแบบเฉพาะที่ไม่สามารถหาสินค้าและบริการทดแทนได้ ทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม เช่น องค์กรได้รับสิทธิพิเศษเพียงผู้เดียว จากรัฐบาลหรือหน่วยงานใดๆ ในการผลิตสินค้าและบริการนั้น

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบคุณค่าของธุรกิจเทียบกับคู่แข่งด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria

หลักเกณฑ์	มีคุณค่า	หายาก	ลอกเลียนแบบยาก	ยากที่จะทดแทน	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
รสชาติ	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
รายการอาหาร	ใช่	ใช่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้ชั่วคราว
บริการ	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
ราคา	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียม
ทำเล	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ได้เปรียบการแข่งขัน
ความโด่งดังๆ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ได้เปรียบการแข่งขัน

2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่สนใจ ซึ่งโดยมากจะประยุกต์ใช้กันในทางธุรกิจ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค ซึ่งคำว่า SWOT นั้นย่อมาจาก 4 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) โดยทฤษฎีนี้ออกแบบมาเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปทำการวางแผนการในขั้นต่อไป ซึ่งได้ถูกคิดค้นขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey)

การศึกษาในหัวข้อการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายกิจการร้านอาหารอีสานแซ่บวัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของ SWOT Analysis ที่ถูกต้องและเที่ยงตรงจำเป็นต้องอาศัยข้อเท็จจริงหรือผลลัพธ์ที่ปราศจากความเบี่ยงเบนซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ ทั้ง PESTEL Analysis , Five Forces Analysis และ VRIN Criteria มาใช้ในการวิเคราะห์ ได้ผลลัพธ์ดังนี้

ตารางที่ 2.4 SWOT Analysis ของร้านแซ่บวัน

S จุดแข็งของร้านแซ่บวัน: ทำเลและความโด่งดังมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ	W จุดอ่อนของร้านแซ่บวัน: การจัดการที่เป็นระบบ
---	---

ตารางที่ 2.4 SWOT Analysis ของร้านแซ่บวัน (ต่อ)

<p>O</p> <p>โอกาสของร้านแซ่บวัน: ตลาดยังมีการเติบโตและอาหารเพื่อสุขภาพเป็นเรื่องที่น่าสนใจ</p>	<p>T</p> <p>อุปสรรคของร้านแซ่บวัน: การเปลี่ยนแนวทัศนคติเพื่อเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจไปเป็นร้านอาหารสาขา</p>
---	--

อุตสาหกรรมร้านอาหารสาขาเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่ทำได้ง่ายจึงทำให้เกิดการแข่งขันกันสูง แต่เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบที่สามารถหาได้ในประเทศ และเป็นวัตถุดิบที่มีผู้จำหน่ายมากมายทำให้อำนาจต่อรองของผู้ผลิตนั้นต่ำ แต่เจ้าของที่ดินซึ่งถือเป็นผู้ผลิตเช่นกันได้สร้างต้นทุนการผลิตให้สูงขึ้นเนื่องจากราคาค่าเช่าที่ดินที่มีขนาดเหมาะสมและทำเลดีมักจะมีราคาแพง อำนาจต่อรองของกลุ่มลูกค้ามีไม่มากนักเพราะเป็นสินค้าบริโภคที่ไม่ได้มีความพิเศษแต่อย่างใด สินค้าทดแทนเป็นสิ่งที่มีความผลกระทบโดยตรงและรุนแรง และผลกระทบโดยตรงและรุนแรงอีกอันหนึ่งคือ คู่แข่งรายเดิมก็พร้อมที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่เสมอ

ร้านแซ่บวันมีความสามารถในการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่งคือทำเลที่ดีเยี่ยม และความมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่ยอมรับของร้าน ซึ่งจะสนับสนุนให้ร้านใช้เป็นเครื่องมือนำไปแก้ไขปัญหาของร้านนั่นเอง

บทที่ 3

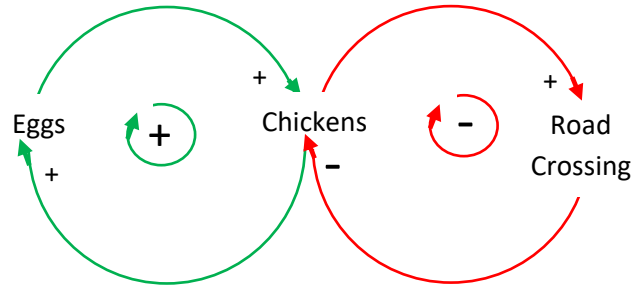
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิดที่ออกแบบมาเพื่อตัดความรู้สึก อารมณ์ และความโน้มเอียงทางทัศนคติ แล้ววิเคราะห์จากตัวแปรต่างๆที่เป็นจริง (Fact) เท่านั้น แล้วตัวแปรนั้นมาเชื่อม เข้าด้วยกันด้วยความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรเอง เพื่อให้เห็นภาพใหญ่ (Big Picture) ของความสัมพันธ์ทุกตัวแปร ผลลัพธ์ที่ได้จากการคิดเชิงระบบจะทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา สามารถคาดคะเนผลลัพธ์หรือผลกระทบของกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ๆต่อองค์กร สามารถออกแบบกิจกรรมใหม่ๆเพื่อสร้างให้เกิดสมดุลหรือเกิดผลลัพธ์ใหม่ที่เป็นผลดีต่อองค์กร สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ อีกทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการคิดเชิงระบบจะช่วยให้องค์กรตระหนักรู้ เตรียมกลยุทธ์เชิงรุก กำหนดแผนรับมือฉุกเฉิน จัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเตรียมการเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจไปสู่รูปแบบใหม่ได้

3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

วิธีการคิดเชิงระบบมีหลายรูปแบบ รูปแบบที่นิยมใช้กันแพร่หลายคือ Causal Loop Diagram (CLD) หรือแผนภูมิวงรอบเหตุและผล โดย John D Sterman (Sterman, 2000) เป็นการศึกษาที่มีรูปแบบเป็นระบบชัดเจน พิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน จากตัวแปรต่างๆ นำมาเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบที่แสดงให้เห็นภาพรวมของกิจกรรมทั้งหมด และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากกิจกรรม

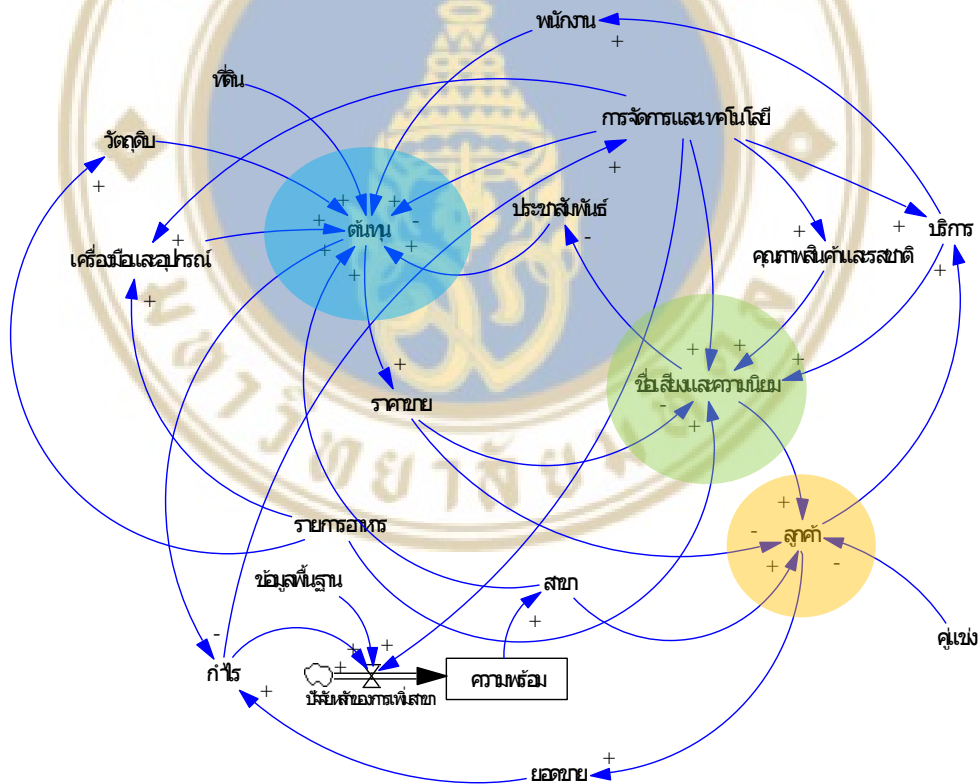
Causal Loop Diagrams แบ่งความสัมพันธ์เชิงเหตุผลออกเป็น 2 รูปแบบ คือ Positive Loop หมายถึง ตัวแปรที่เชื่อมกันเป็นระบบแล้วมีผลต่อเนื่องสัมพันธ์กันส่งผลให้เกิดการเสริมค่าของตัวแปรเหล่านั้นในระบบ และ Negative Loop หมายถึง ตัวแปรที่เชื่อมกันเป็นระบบแล้วมีผลต่อเนื่องสัมพันธ์กันส่งผลให้เป็นเกิดการลดค่าหรือเกิดการสร้างสมดุลของตัวแปรเหล่านั้นในระบบ



รูปที่ 3.1 แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล

3.2 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของร้านแซ่บวัน

เพื่อให้ทราบถึงภาพโดยรวมกิจกรรมของร้านแซ่บวันซึ่งแทนด้วยตัวแปรต่างๆ ตามวิธีความคิดเชิงระบบโดยอาศัย ภายใต้นิวความคิดของ Casual Loop Diagram จะสามารถแสดงให้เห็นได้ดังนี้



รูปที่ 3.2 แผนภูมิมิวรอบและเหตุผลของร้านแซ่บวัน

เมื่อทำการวิเคราะห์แผนภูมิมิวรอบและเหตุผลของร้านแซ่บวันแล้วพบว่าตัวแปรที่สำคัญและมีผลกระทบรุนแรงควรต้องพิจารณามี 3 ตัวแปรหลักคือ ต้นทุน, ชื่อเสียงและความนิยม และ ลูกค้า

ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรนี้ถือเป็นส่วนหลักที่มีการเชื่อมโยงส่งผลต่อเนื่องไปยังตัวแปรอื่นๆ ของแผนภูมิฯ ทั้ง 3 ตัวแปรนี้ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลโดยตรงกับธุรกิจมากกว่าตัวแปรอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในนำตัวแปรทั้ง 3 นี้ไปเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง การดำเนินกิจการ การออกแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจ การออกแบบโครงการเพื่อพัฒนาธุรกิจ หรือการเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของร้านแซ่บวัน

ตัวแปรหลักทั้ง 3 จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจของร้านแซ่บวัน ร้านแซ่บวันจะต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมและสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรทั้ง 3 นี้เป็นอย่างดีทั้งส่งผลทางบวกและส่งผลทางลบ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนและออกแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจตามที่ได้วิเคราะห์ไปแล้วในบทที่ 2

ต้นทุน

ผลกระทบเชิงบวกต่อต้นทุนจากการเพิ่มขึ้นของตัวแปรรอบข้าง

ต้นทุนของร้านแซ่บวันจะสูงขึ้นเมื่อตัวแปรเหล่านี้เพิ่มขึ้น

1. ที่ดิน : ราคาเช่าที่ดินที่สูงขึ้นจะส่งผลให้ตัวแปรที่ดินมีค่าสูงขึ้นไปด้วย
2. เครื่องมือและอุปกรณ์ : การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์เพิ่มจะส่งผลต่อต้นทุน
3. วัตถุดิบ : ถือเป็นต้นทุนที่ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจ
4. สาขา : จำนวนสาขาที่มากขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายอื่นๆ(ต้นทุน)เพิ่มขึ้น
5. ประชาสัมพันธ์ : เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนซึ่งธุรกิจร้านอาหารอีสานไม่ค่อยให้น้ำหนัก
6. พนักงาน : เป็นต้นทุนที่สำคัญมากเพราะร้านอาหารจำเป็นจะต้องพึ่งพนักงาน

ผลกระทบเชิงลบต่อต้นทุนจากการเพิ่มขึ้นของตัวแปรรอบข้าง

ต้นทุนของร้านแซ่บวันจะลดลงเมื่อตัวแปรเหล่านี้เพิ่มขึ้น

1. การจัดการและเทคโนโลยี : การจัดการที่ดีจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินการ
- ผลกระทบต่อตัวแปรรอบข้างเมื่อมีการปรับเปลี่ยนของต้นทุน

1. ราคาขายเพิ่มขึ้นเมื่อต้นทุนเพิ่มขึ้น
2. กำไรจะลดลงเมื่อต้นทุนเพิ่ม

ชื่อเสียงและความนิยม

ผลกระทบเชิงบวกต่อชื่อเสียงและความนิยมจากการเพิ่มขึ้นของตัวแปรรอบข้าง

ชื่อเสียงและความนิยมจะเพิ่มขึ้นเมื่อตัวแปรเหล่านี้เพิ่มขึ้น

1. การจัดการและเทคโนโลยี : จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความนิยมของลูกค้า

2. คุณภาพและรสชาติ : จะเป็นปัจจัยเสริมให้ชื่อเสียงและความนิยมเพิ่มขึ้น
3. บริการ : เป็นปัจจัยหลักการเพิ่มขึ้นของชื่อเสียงและความนิยม
4. รายการอาหาร : เป็นปัจจัยเสริมอีกด้าน

ผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงและความนิยม จากการเพิ่มขึ้นของตัวแปรอื่นๆ
ชื่อเสียงและความนิยมจะลดลงเมื่อตัวแปรเหล่านี้เพิ่มขึ้น

1. ราคาขาย : ลูกค้าย่อมจะไม่พอใจหากมีการปรับราคาสินค้าขึ้น

ผลกระทบต่อตัวแปรรอบข้างเมื่อมีการปรับเปลี่ยนของชื่อเสียงและความนิยม

1. ประชาสัมพันธ์จะมากขึ้นเมื่อชื่อเสียงและความนิยมลดลง
2. ลูกค้าย่อมมากขึ้นเมื่อชื่อเสียงและความนิยมเพิ่มขึ้น

ลูกค้า

ผลกระทบเชิงบวกต่อลูกค้าจากการเพิ่มขึ้นของตัวแปรรอบข้าง

ลูกค้าจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อตัวแปรเหล่านี้เพิ่มขึ้น

1. ชื่อเสียงและความนิยม : จะกระตุ้นความอยากของลูกค้าทำให้เกิดความต้องการสินค้า
2. สาขา : เป็นช่องทางการกระจายสินค้าเข้าสู่ตลาด

ผลกระทบเชิงลบต่อลูกค้าจากการเพิ่มขึ้นของตัวแปรรอบข้าง

ลูกค้าจะลดลงเมื่อตัวแปรเหล่านี้เพิ่มขึ้น

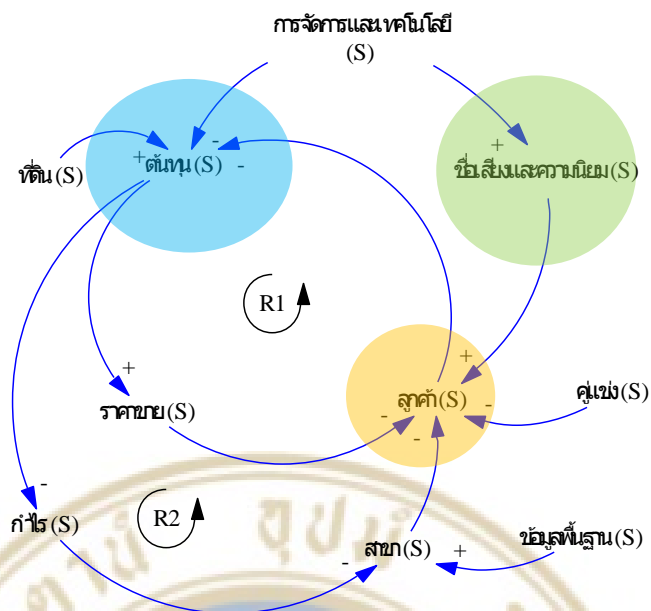
1. ราคาขาย : ส่งผลโดยตรงต่อจำนวนลูกค้าลดลง
2. คู่แข่ง : สร้างทางเลือกให้กับลูกค้าทำให้มีโอกาสที่ลูกค้าจะลดลง

ผลกระทบต่อตัวแปรรอบข้างเมื่อมีการปรับเปลี่ยนของลูกค้า

1. คู่แข่งจะเพิ่มขึ้นเมื่อลูกค้าเพิ่มขึ้น
2. ต้นทุนเพิ่มขึ้นจะทำให้ลูกค้าลดลง

เมื่อทราบถึงการเพิ่มขึ้นและลดลงของตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อตัวแปรหลักของการดำเนิน

กิจการของร้านแซ่บวัน เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นจึงทำการสร้างสรุปแผนภูมิวงรอบและเหตุผลเพื่อเป็นการวิเคราะห์ที่ตัวแปรที่สำคัญทั้ง 3 ตัวแปรจะได้แผนภูมิโดยสรุปดังนี้



รูปที่ 3.3 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแบบสรุป

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแบบสรุปของร้านแซ่บวันแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ตัวแปรทั้ง 3 คือ ต้นทุน ชื่อเสียงและความนิยม และลูกค้า ถือเป็นปัจจัยหลักที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุดเพื่อที่จะผลักดันให้ร้านแซ่บวันบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

หากพิจารณาให้ลึกลงไปอีกขั้นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดของจากแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแบบสรุป คือ “ลูกค้า” ซึ่งสอดคล้องกับธุรกิจบริการทั่วไป การจัดการให้ร้านที่มีอยู่สร้างผลกำไรให้สูงขึ้น ร้านแซ่บวันจำเป็นต้องจัดการกับลูกค้าให้ดี ลูกค้าจะต้องมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นหรือจะต้องมียอดขายที่สูงขึ้น จากแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแบบสรุปการเพิ่มของลูกค้าทำได้โดยการเพิ่มชื่อเสียงและความนิยม และ/หรือ การบริหารต้นทุนที่ดีมีประสิทธิภาพ แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแบบสรุปได้สะท้อนถึงกิจกรรมของร้านแซ่บวันที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่า สามารถที่จะสร้างจำนวนลูกค้าใช้บริการมากขึ้นซึ่งแสดงให้เห็นได้จากมุมมองภายนอกที่ชัดเจนคือ

1. การเพิ่มชื่อเสียงและความนิยม : ร้านแซ่บวันเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงโด่งดังทางด้านสื่อต่างๆ เช่น ได้รับเชิญไปออกรายการโทรทัศน์อย่างต่อเนื่อง ได้รับคำชมและเป็นร้านอาหารแนะนำของนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์หรือเว็บไซต์ต่างๆอยู่เป็นประจำ

2. ต้นทุน : ร้านแซ่บวันสามารถบริหารต้นทุนได้ดี ร้านจะต้องให้บริการที่เป็นเลิศในต้นทุนที่ถูกใช้จ่ายอย่างเต็มประสิทธิภาพ

3.3 ผลลัพธ์ที่ได้จากการคิดเชิงระบบโดยอาศัยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรต่างๆ โดยที่ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อธุรกิจมากคือ ต้นทุน ชื่อเสียงและความนิยม และ ลูกค้า นอกจากนี้ที่ตัวแปรทั้ง 3 นี้เชื่อมต่อกันโดยตรงแล้วก็ยังไปเชื่อมต่อกับตัวแปรอื่นๆ ในลักษณะที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงกันอีกด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของร้านแซ่บวันคือการเพิ่มยอดขายและกำไร ร้านแซ่บวันจะหากกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมเพิ่มปริมาณของลูกค้าให้มาก โดยการปรับเปลี่ยนตัวแปรที่แสดงในแผนภูมิวงรอบและเหตุผลให้สอดคล้องเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

แผนภูมิวงรอบและเหตุผลยังแสดงให้เห็นอีกว่าความสามารถทางการแข่งขันและจุดเด่นที่ได้จากการใช้ VRIN Criteria และ SWOT Analysis ของร้านแซ่บวันคือ ชื่อเสียงและความนิยม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ที่ร้านแซ่บวันใช้ในการดำเนินกิจการมาตลอด และอีกตัวแปรที่สำคัญคือ ต้นทุน ที่เกิดจากผลของหลายตัวแปรและส่งผลกระทบต่อตัวแปรที่สำคัญคือ “ยอดขาย” และ “กำไร” การจัดการต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงเป็นสิ่งที่ต้องแสดงให้เห็นความสามารถของผู้บริหารที่จะนำพาร้านแซ่บวันเดินทางไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



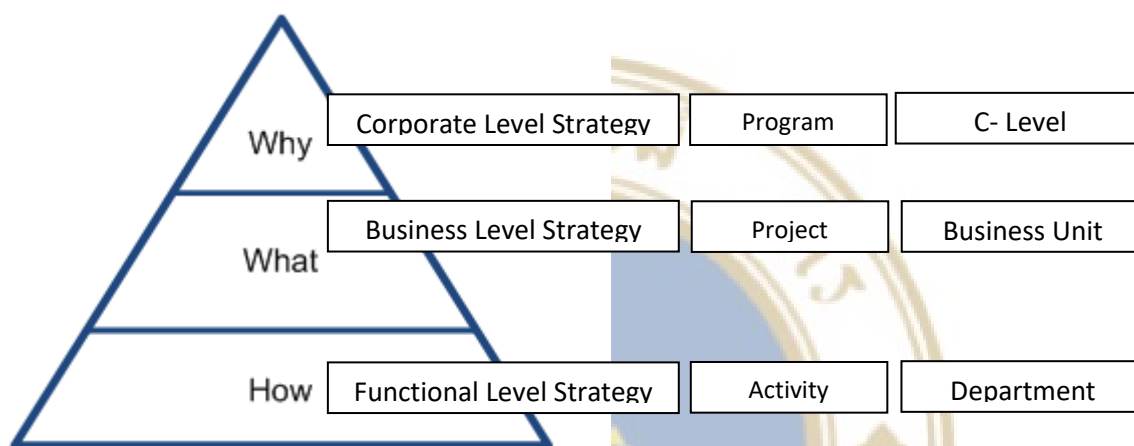
บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

วลีที่โด่งดังและเป็นที่ยอมรับจากคำราพิชัยสงครามของซุนวูกล่าวไว้ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งมีพ่าย” ยังเป็นความจริงอยู่ถึงปัจจุบันนี้แม้ว่าจะผ่านเวลาล่วงเลยมานานหลายร้อยปีแล้ว สำหรับทุกการแข่งขันแข่งขันชิงไม่ว่าจะเป็นทางกีฬาหรือทางธุรกิจเองก็ตาม มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยไม่ว่าจะเป็นด้าน กฎกติกา ความดุเดือดในการแข่งขัน แม้แต่ผู้แข่งขันเองก็มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน แต่หากมองผ่านเรื่องความเปลี่ยนแปลงต่างๆแล้วยังมีความจริงที่ยังเป็นที่เหมือนกันมาตลอดคือ ผู้แข่งขันทุกคนที่ลงสนามแข่งขันต้องการเป็นผู้ชนะ และผู้ที่ได้รับชัยชนะนั้นคือผู้ที่มีการเตรียมตัวอย่างดีและมีความพร้อมสูงสุด ดังนั้นเพื่อให้ร้านแซ่บวันประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย การนำแก่นคำราพิชัยสงครามของซุนวู “รู้เขา รู้เรา” มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของร้านแซ่บวันเพื่อให้เกิด “รบร้อยครั้งมีพ่าย”

“รู้เขา รู้เรา” นั้นเริ่มต้นจากบทที่ 1 ที่กล่าวถึงปัจจัยและสิ่งแวดล้อม ทำเลที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร ลำดับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมต่าง หน้าที่และผู้รับผิดชอบ กลุ่มลูกค้าของร้าน และยังคงกล่าวถึงเป้าหมายของร้านแซ่บวันที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นเรื่องราวความเป็นมาของร้านแซ่บวันเองและมุมมองของร้านแซ่บวันต่อบัจจัยที่มีผลต่อกิจกรรมและความเป็นไปของร้าน ข้อมูลเบื้องต้นและตัวแปรต่างๆของบทที่ 1 จะมีผลต่อเนื่องไปยัง บทที่ 2 ที่เริ่มทำการนำข้อมูลจากบทที่ 1 มาทำการจัดหมวดหมู่ให้เป็นไปตามทฤษฎีที่ว่าด้วยการแข่งขันทางธุรกิจโดยจะเริ่มการใช้ทฤษฎี Five Forces ทำการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นผลกระทบจากการผลกระทบบกับเรา จากนั้นจึงเริ่มทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยใช้เครื่องมือ VRIN ที่แสดงให้เห็นถึงร้านแซ่บวันมีจุดเด่นใดที่ถือเป็นความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก โดยหลังจากที่รู้จักความเป็นตัวตนของร้านแซ่บวันแล้ว บทที่ 3 จะได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปรและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น การนำข้อมูลของบทที่ 1 และบทที่ 2 ไม่ว่าจะเป็น เป้าหมาย กลุ่มลูกค้า พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า สภาวะและบรรยากาศโดยรวมของอุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันของร้านแซ่บวันมาทำการสร้างเป็นแบบจำลองตามการคิดเชิงระบบจะช่วยให้เห็นถึงรากของสาเหตุ (Root Cause) ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของร้านแซ่บวัน อันจะเป็นสิ่งที่ต้องการแรงผลักดันให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ คือ การรวมกันของแนวทางในการดำเนินงานจากหลายหน่วยงานและหลายระดับ การจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์นั้นไม่มีแบบแผนที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับทุกองค์กรแต่จะเป็นแบบแผนเฉพาะสำหรับแต่ละองค์กรเอง แต่ในความแตกต่าง ความเป็นลักษณะเฉพาะก็สามารถจำกัดความและแยกระดับกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจได้เป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Functional Level Strategy)



รูปที่ 4.1 3 ระดับของกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ โดยจะเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีการกำหนดว่าองค์กรควรจะมีการแข่งขันที่ควรดำเนินไปในทิศทางใด (Direction) เพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร วิธีการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรอาจจะแสดงให้เห็นในรูปแบบที่ชัดเจน เช่น การกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการหรือไม่ หรือ อาจจะแฝงอยู่ในคำขวัญหรือคติพจน์ขององค์กรก็ได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้ถือได้ว่าเป็น “วาระ” ขององค์กรก็ได้ วาระหรือกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นจะต้องชัดเจนสามารถชี้นำทิศทางขององค์กรและสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้ไปถึงในทุกส่วนขององค์กรเพื่อให้บุคลากรภายใน

องค์กรได้รับทราบและมีทัศนคติที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ อีกทั้งยังสามารถสื่อสารข้อความส่งไปยังบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจองค์กรได้

กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นเป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจของระดับผู้บริหาร ด้วยคำถาม “ทำไม” ซึ่งจะสร้างให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง ที่สร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกับทุกหน่วยงานในองค์กร และยังสร้างผลกระทบทางอ้อมไปสู่หน่วยงานภายนอกหรือองค์กรอื่นๆด้วยเช่นกัน คำถามที่ว่า “ทำไม?” ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นจะอ้างอิงไปถึงช่วยให้ผู้บริหารแบ่งลักษณะการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโตนิยมใช้เมื่อองค์กรและธุรกิจมีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งและมีปัจจัยอื่นเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น บริษัทรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ให้บริการรถไฟฟ้า มีโครงการขยายเส้นทางเดินรถเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองหลวงและเป็นตอบสนองความต้องการของประชาชนจากบริเวณรอบนอกกรุงเทพ

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเหมาะสมที่จะนำมาใช้เมื่อองค์กรและธุรกิจอยู่ในสถานะที่มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งแต่ปัจจัยอื่นที่จำเป็นยังไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น รถยนต์ไฟฟ้าของบริษัทเทสลามอเตอร์ส์ ที่มีสมรรถภาพและการออกแบบที่สวยงามทำให้เกิดความโดดเด่นกว่าคู่แข่งรายอื่นมาก แต่ผู้ใช้และธุรกิจสนับสนุนอื่นๆยังไม่เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้

องค์กรและธุรกิจไม่มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งแต่ปัจจัยอื่นที่จำเป็นมีความเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น โทรศัพท์มือถือยี่ห้อเอซุส วางจำหน่ายโทรศัพท์มือถือรุ่น “เซนโฟน 6” ซึ่งหากเทียบกับอุตสาหกรรมโทรศัพท์มือถือแล้วถือได้ว่าแอปเปิ้ลเป็นผู้นำในตลาด แต่เอซุสตัดสินใจออกสินค้าใหม่ เพราะอัตราการเจริญเติบโตของตลาดธุรกิจสมาร์ตโฟนที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอนจะนำมาใช้เมื่อองค์กรและธุรกิจไม่มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งและไร้ซึ่งปัจจัยอื่นที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การบินไทยที่มีผลประกอบการแย็ดติดต่อกันหลายปีเนื่องจากปัญหาทางการเมืองในประเทศประกอบกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในยุโรปส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของการบินไทยลดลงมาก จึงมีแนวโน้มที่การบินไทยจะปรับลดพนักงานจำนวนมาก

4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

เป็นการนำหลายกลยุทธ์มาประยุกต์เข้าใช้งานร่วมกัน เช่น ยอดขายของโทรศัพท์มือถือซัมซุงทำสถิติสูงเป็นประวัติการณ์แต่ยอดโทรศัพท์มียอดลดลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงใช้กลยุทธ์ผสมผสานโดยการ ออกกิจกรรมกระตุ้นการตลาดให้กับโทรศัพท์มือถือในขณะเดียวกันก็ปรับลดจำนวนพนักงานที่อยู่ในธุรกิจโทรศัพท์ ในยุคปัจจุบันจะเห็นว่าเจ้าของกิจการไม่ได้มีสินค้าเพียงตัวเดียวเช่นในอดีต เจ้าของกิจการในปัจจุบันนิยมที่จะเปลี่ยนสถานะตัวเองเป็นนักลงทุนส่งผลให้มีการบริหารในรูปแบบทุนนิยมที่ชัดเจนมากขึ้น จึงเป็นเรื่องปกติที่นักลงทุนนั้นจะนิยมลงทุนในการลงทุนหลายๆธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยง ดังนั้นกลยุทธ์ผสมผสานจะเป็นที่นิยมในปัจจุบัน

การนำกลยุทธ์ระดับองค์กรไปใช้วิเคราะห์กลุ่มของการลงทุน (Portfolio Strategy) เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจไม่ได้จำกัดเฉพาะการจัดการภายในองค์กรของตนเองเพียงเท่านั้น แต่เป้าหมายที่แท้จริงของผู้บริหารคือสร้างผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่ผู้ถือผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder) อย่างเหมาะสม และเพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจหลัก ผู้มีอำนาจและผู้บริหารหลายองค์กรเลือกที่จะทำการลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ด้วย เช่น การเลือกลงทุนในธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักหรือไม่ใช่ธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญถือเป็นความเสี่ยงในการลงทุนอย่างยิ่ง การวิเคราะห์กลุ่มของการลงทุน (Portfolio Strategy) จะทำการคัดกรองกลุ่มการลงทุนเหล่านี้ในเบื้องต้น มีหลายเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์กลุ่มของการลงทุน เช่น BCG Matrix และ GE Business Screen เป็นต้น

การนำกลยุทธ์ระดับองค์กรไปใช้ในการวิเคราะห์การสร้างความร่วมมือในการแบ่งปันทรัพยากรและการพัฒนา (Parenting Strategy) โดยองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจที่รับผิดชอบผลิตชิ้นงานขึ้นมาเพื่อประกอบเป็นสินค้าสุดท้ายเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค อาจจะมีหน่วยธุรกิจสนับสนุนทุกกิจกรรมขององค์กร อาจจะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่เกินไป แนวความคิดเรื่องการลดหน่วยธุรกิจให้เหลือเพียงแต่ธุรกิจเฉพาะที่เป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) จะเป็นแนวความคิดของการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน และหันไปเลือกใช้งานบริษัทรับช่วงต่อ (Out Sources) หรือ เลือกใช้สินค้าจากบริษัทสามารถผลิตชิ้นงานหรือสินค้าบางอย่างที่เป็นความต้องการร่วมและสามารถใช้งานในการผลิตสินค้าขององค์กรได้ และสามารถใช้งานได้ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือแม้แต่กระทั่งใช้ร่วมกับคู่แข่งเองก็ตาม จะเป็นการสร้างการประหยัดต่อขนาดทำให้ต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตถูกลงและยังจะเป็นการลดภาระในการบริหารขององค์กรอีกด้วย

หากเน้นการพึ่งพาบริษัทรับช่วงต่อ (Out Sources) หรือ การเลือกใช้สินค้าการบริษัทอื่น (Suppliers) นั้นอาจจะเป็นผลลบกับองค์กร เนื่องจากองค์กรไม่สามารถควบคุมทิศทางแนวทางในการวิจัย

และพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองสินค้าขององค์กร และองค์กรไม่สามารถควบคุมคุณภาพและปริมาณของสินค้าได้ และเพื่อให้องค์กรสามารถที่จะกำหนดแนวทางในการพัฒนาสินค้านั้น องค์กรควรมีส่วนได้เสียกับผู้ผลิตสินค้านั้น โดยการร่วมเป็นพันธมิตร ร่วมลงทุน หรือเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้น การตัดสินใจเหล่านี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์ความร่วมมือและแบ่งปันทรัพยากรและการพัฒนา (Parenting Strategy) นั้นเอง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยธุรกิจ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญไม่สามารถที่จะละเลยได้ เพราะกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะรับช่วงต่อจากกลยุทธ์ระดับองค์กรแล้วเริ่มตั้งคำถามด้วยคำว่า “อะไร” เพื่อให้ตอบสนองต่อแนวทางของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้บริหารได้กำหนดมาแล้ว เช่น องค์กรได้พิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมไปถึงความสามารถทางการแข่งขันและความต้องการของตลาดแล้วพบว่าธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่มีแนวโน้มเจริญเติบโตได้ดี ผู้บริหารจึงตัดสินใจที่จะกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจเชิงรุก โดยเลือกใช้กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy) ดังนั้นหน่วยธุรกิจจะต้องเริ่มตั้งคำถามว่า “อะไร” เช่น “อะไรที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของเราได้?”, “อะไรคืออุปสรรคของการลดต้นทุนสินค้า”, “สินค้าหรือบริการอะไรคือสิ่งที่แท้จริงที่ลูกค้าต้องการ” ฯลฯ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจมี 2 มิติที่ต้องพิจารณา คือ มิติของ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และ ความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่ต้องการทำธุรกิจ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น 2 ประเภทได้แก่

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือ รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในควบคุมต้นทุนในการออกแบบและผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งในตลาด

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์หมายถึงความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยการเพิ่มคุณค่า คุณภาพ คุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการ

ก่อนที่องค์กรจะนำรูปแบบการแข่งขันไปทำการปรับใช้ องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย โดยการเลือกตลาดในการแข่งขันประกอบด้วยตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์การตอบสนอง ความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เลือกเจาะตลาดที่มีความเฉพาะทาง ซึ่งมักจะเป็นตลาดที่มีลูกค้าน้อยรายและมีความต้องการสินค้าที่มีรูปแบบเฉพาะ ทำให้ไม่เกิดความดึงดูดผู้ผลิตนัก ดังนั้นผู้ผลิตและผู้บริโภค มักจะเป็นผู้กำหนดราคาและยอดของสินค้าโดยปราศจากแรงของตลาด ซึ่งหากมองกลับไป Five Forces จะเห็นได้ชัดว่าเหลือแรงเพียงแค่ 2 แรงที่มีส่วนกับตลาดนี้เท่านั้นเอง กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วนมักจะไม่สามารถที่จะขยายกลุ่มลูกค้าหรือความต้องการของตลาดได้ ดังนั้นหากต้องการที่จะขยายธุรกิจก็จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเอง ตัวอย่างการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วนเช่น บริษัทที่รับจ้างผลิตชิปเซตเฉพาะทางให้กับบริษัทแอปเปิล ในช่วงแรกอาจจะไม่มียอดขายมากนักแต่ในที่สุดเมื่อบริษัทแอปเปิลทำยอดขายได้ทั่วโลกก็ทำให้บริษัทนี้ได้รับยอดไปด้วย

ตารางที่ 4.1 รูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ

	ต้นทุน (Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost Focus)	การมุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus)

การดำเนินการทางธุรกิจแต่ละรูปแบบจะมีกิจกรรมการดำเนินงานที่แตกต่างกันทำให้ ดังนั้นการเลือกพิจารณาทั้งด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจและด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันจะช่วย ให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นมีความชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น เมื่อทราบถึง “อะไร” ที่องค์กรควรจะต้องดำเนินการแล้วหน่วยธุรกิจต่างๆ จำเป็นจะสร้างความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงการ (Project) ขึ้นมา แล้วทำการวางแผนการดำเนินงานของโครงการนั้นๆ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดระยะเวลา รวมไปถึงข้อจำกัดของโครงการ จากนั้นจะส่งโครงการ

เหล่านั้นไปยังระดับปฏิบัติการ เพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Functional Level Strategy) เป็นอันดับต่อไป

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

โครงการที่ได้รับการออกแบบจากหน่วยธุรกิจต่างๆ ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกส่งต่อมา ยังระดับปฏิบัติการ โครงการทั้งหลายเหล่านั้นจะถูกแยกออกเป็น “กิจกรรม” ที่สอดคล้องกับแต่ละแผนกของระดับปฏิบัติการพร้อมกับคำถามที่ว่า “อย่างไร?” เช่น “เราจะขยายฐานลูกค้าได้อย่างไร?”, “เราจะลดอัตราการลาออกได้อย่างไร?”, “เราจะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดอัตราการติดฉลากผิดได้อย่างไร?” ฯลฯ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสามารถแบ่งออกตามแผนกของแต่ละองค์กรได้ดังนี้
กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy), กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการและการผลิต (Operation & Production Strategy), กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy), กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy), กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy) และ กลยุทธ์ด้านสารสนเทศ (Information System Strategy)

จากคำถามที่เริ่มต้นด้วย “ทำไม?” ที่เป็นวาระของผู้บริหารตั้งขึ้น แล้วก็ถูกย่อยลงมาเป็นโครงการของแต่ละเป็นหน่วยธุรกิจพร้อมกับคำถาม “อะไร?” จากนั้นจึงส่งผ่านโครงการเหล่านั้นไปยังหน่วยย่อยในแต่ละแผนก แยกโครงการใหญ่ออกเป็นกิจกรรม โดยแต่ละแผนกจะคิดวิเคราะห์และพิจารณาด้วยคำถามที่ว่า “อย่างไร?” เช่นเดียวกับการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เมื่อมีการตั้งสมมุติฐานแล้วออกแบบการทดลอง ผลลัพธ์การทดลองที่ได้ก็จะสะท้อนถึงการตั้งสมมุติฐาน ดังนั้นผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะสะท้อนกลับไปเป็นคำตอบของกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.4 แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของร้านแซ่บวัน

แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ของร้านแซ่บวันจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร คือต้องการขยายสาขาเพิ่มอีก 3 สาขาในท่าเลื้อน ภายในปี พ.ศ.2560 และ สร้างผลประกอบการที่สูงขึ้น โดยปัจจัยที่นำมาใช้ในการพิจารณาในการออกแบบกลยุทธ์ระดับองค์กรคือ เศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง, มีการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี, การเปิด AEC ในปีปลายปีนี้, ร้านมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่ยอมรับ และ ร้านมีรายการอาหารและราคาของอาหารที่ตรงความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรและสิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร	สิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์
กลยุทธ์สร้างเน้นความเติบโต (Growth Strategy)	เพิ่มยอดขาย , ลดต้นทุน , สร้างกำไรให้สูงขึ้น โดยยังคงดำเนินธุรกิจหลักคือร้านอาหารซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของร้านแชนวัน ด้วยจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น

แผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สอดคล้องกับนโยบายหลักของผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเลือกพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีลักษณะพิเศษ สินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มลูกค้า ให้นำหนักในการขายอาหารเที่ยง และเน้นทำเลและขนาดพื้นที่ของร้านที่มีความเฉพาะ

ตารางที่ 4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจและสิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	สิ่งที่สะท้อนถึงกลยุทธ์
กลยุทธ์มุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus)	การหาทำเลที่ตั้งใหม่ที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของลูกค้ากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย, การประชาสัมพันธ์ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย, การจัดการภายในองค์กร และการออกแบบสินค้าและบริการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

แผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นแผนกลยุทธ์ในระดับที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้รับภารกิจเหล่านั้นแล้วนำไปปรับใช้จริง การออกแบบกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจและเป้าหมายมาทำการแยกย่อยออกให้เหมาะกับแต่ละส่วนงานหรือแต่ละแผนกขององค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้เองจะเป็นหมากที่ผู้บริหารเลือกที่จะหยิบขึ้นมาเล่น โดยอาจจะดำเนินการพร้อมๆกันหลายๆหน้าทำงานเลยก็ได้ หรืออาจจะเลือกทำในสิ่งที่คิดว่าเร่งด่วนก่อน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและดุลยพินิจของผู้บริหาร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เด่นชัดที่สุด ผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะสะท้อนกลับไปยังกลยุทธ์ระดับธุรกิจว่าได้ดำเนินการมาถูกทางแล้วหรือไม่ หากดำเนินการยังไม่เป็นไปตามแผนก็อาจจะออกแบบกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใหม่ขึ้นมาอีกจนกว่าจะเป็นไปตามความต้องการของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร

ตารางที่ 4.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและแนวทางการนำไปใช้

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	แนวทางการนำไปใช้
กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)	เน้นการฝึกให้พ่อครัวสามารถทำอาหารได้ รสชาติที่เหมือนกันทุกสาขา เพิ่มแรงจูงใจกับ พนักงานด้วยการปรับโครงสร้างรายได้ให้ เหมาะสมและดึงดูด หาพนักงานใหม่รองรับ สาขาที่จะเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการและการผลิต (Operation & Production Strategy)	ลดเวลาที่ลูกค้ารออาหารให้น้อยลง ลดการเสิร์ฟ ผิด ลดการรับคำสั่งผิด ทำความสะอาดโต๊ะ อาหารให้เร็วขึ้น
กลยุทธ์ด้านสารสนเทศ (Information Strategy)	เก็บข้อมูลทางสถิติในทุกด้าน และ ทำการ ประชาสัมพันธ์

เมื่อ รู้เขา รู้เรา แล้ว การบรรยายครั้งมีพ่ายจะเกิดจากการเตรียมความพร้อม การวางแผนกลยุทธ์ที่ตรงกับความจริงและเหมาะสมกับการนำไปใช้งานได้จริง ในกลยุทธ์ระดับองค์กร ร้านแซ่บวัน เลือกกลยุทธ์สร้างความเติบโตเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ในระดับหน่วยธุรกิจ ร้านแซ่บวันเลือกที่จะเติบโตโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุนแต่ก็เลือกที่จะให้น้ำหนักการสร้างความแตกต่างควบคู่ไปด้วย และในระดับแผนกต่างๆก็จะปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและสร้างความแตกต่างตามที่กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจได้ตั้งไว้

กลยุทธ์เหล่านี้จำเป็นจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและวิธีการวัดผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ดังจะกล่าวถึงในบทที่ 5

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

ร้านแซ่บวันได้ทราบถึงเป้าหมายและปัญหาที่เผชิญอยู่ จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ถึงจุดกำเนิดที่แท้จริงของปัญหานั้น จากนั้นได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับไม่ว่าระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการเป็นที่เรียบร้อย โดยตั้งสมมุติฐานว่ากลยุทธ์ที่ออกแบบมานั้นสามารถแก้ปัญหาต่างๆเหล่านั้นได้ อันจะเกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายของร้านแซ่บวัน คือจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นและยอดขายที่เพิ่มขึ้นด้วย ประกอบกับปัจจัยแง่บวกอื่นๆ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ของร้านแซ่บวันจึงต้องมุ่งเน้นไปในด้าน เน้นความเติบโต มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ และเติบโตตามแนวอน โดยหาทำเลใหม่ๆ จากนั้นจึงใช้สาขาที่ 3 เป็นต้นแบบในการเพิ่มจำนวนสาขา และเน้นการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ที่กล่าวมานั้นจะต้องนำไปประยุกต์ใช้จริงกับองค์กรนั้น

การนำกลยุทธ์ที่ออกแบบไปนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงอย่างสมเหตุผล จึงต้องทบทวนถึงและกำหนดนิยามหรือขอบเขตของเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมถึงตัวแปรและข้อมูลจากการวิเคราะห์ที่ได้มาตั้งแต่ต้น เพื่อให้เป็นรูปธรรมและเห็นภาพได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการออกแบบแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำร้านอาหารอีสานมือเที่ยงของคนกรุงเทพฯ	
พันธกิจ : เพิ่มจำนวนสาขาอีก 2 สาขา เพิ่มยอดขายให้เป็น 5 ล้านบาทต่อเดือนและเพิ่มกำไรให้เป็น 1.25 ล้านบาทต่อเดือน ภายใน พ.ศ. 2561	
ข้อมูลพื้นฐาน	อาหารอีสานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด อาหารอีสานตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่เป็นพนักงานบริษัทเรื่อง เวลา ราคา และรสชาติ
PESTEL Analysis	ปัญหาเศรษฐกิจโลกที่ทำให้ประชาชนชะลอการใช้จ่าย และ เทคโนโลยีจะช่วยให้การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทำได้ดีขึ้น
Five Forces	พลังจากคู่แข่งรายใหม่และสินค้าทดแทนส่งผลต่อธุรกิจ
SWOT	จุดแข็งของร้านคือชื่อเสียง จุดอ่อนของร้านคือการจัดการ โอกาสใหม่ทางธุรกิจคืออาหารเพื่อสุขภาพ

ตารางที่ 5.1 แสดงถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการออกแบบแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

VRIN	จุดเด่นของร้านแซ่บวันคือทำเลและชื่อเสียง
CLD	ได้ทำให้ทราบถึงตัวแปรที่สำคัญคือ ลูกค้า ชื่อเสียง และต้นทุน

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากพื้นฐานจะพบว่าจะมีตัวแปรหลักที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของร้านแซ่บ คือ “ต้นทุน” ที่ให้การจำกัดความครอบคลุมเกี่ยวพันไปถึง ลูกค้า เวลา ทำเล และเทคโนโลยี อีกตัวแปรหลักที่สำคัญคือ “ชื่อเสียง” ที่ครอบคลุมเกี่ยวพันไปถึง ลูกค้า เวลา และเทคโนโลยี

ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจจำเป็นจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับตัวแปรหลักทั้งสอง ร้านแซ่บวันเลือกที่จะ “การเติบโตเป็นหัวใจในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ” ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินกิจการของร้านแซ่บวัน โดยที่ปัจจัยทางการตลาดยังเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจทั้งทางด้านการขยายตัวของจำนวนอาคารสำนักงานที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงเทคโนโลยีที่จะช่วยให้สามารถขยายกลุ่มลูกค้าน่าได้เพิ่มมากขึ้น ความเร่งรีบในชีวิตประจำวันของคนเมืองหลวงก็ยังไม่มิตีท่าจะลดลง จึงทำให้ตลาดยังมีช่องว่างในตลาดให้สามารถขยายกิจการได้ ร้านแซ่บวันยังเลือก“กลยุทธ์มุ่งเน้นความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” เพราะตระหนักถึงการสร้างความแตกต่างจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถฉีกหนีคู่แข่งรายอื่นในตลาดได้ โดยจะส่งผลไปยัง “กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ” ที่จะเน้นกลยุทธ์ 3 ส่วนคือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านปฏิบัติการและการผลิต และ ด้านสารสนเทศ เพื่อรองรับความพร้อมของการเดินทางธุรกิจ และมุ่งหวังที่จะตอบสนองเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนด้วย

เป้าหมายเพิ่มจำนวนสาขาอีก 2 สาขา เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนี้ จำเป็นจะต้องมีการสร้างเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินตามกลยุทธ์โดยเงื่อนไขที่ให้ความสำคัญมีดังนี้

ร้านจะต้องอยู่ในพื้นที่ย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานคร (CBD)

ร้านจะต้องไม่ห่างจากรถไฟฟ้าหรือรถไฟฟ้าใต้ดินไม่เกิน 200 เมตร

ร้านจะต้องไม่ห่างจากอาคารสำนักงานที่มีพื้นที่ใช้สอยมากกว่า 60,000 ตรม.

ร้านจะต้องไม่ห่างจากอาคารสำนักงานฯ เป็นระยะเกิน 300 เมตร

ร้านจะต้องพื้นที่ให้บริการเพียงพอสามารถรองรับลูกค้าได้ประมาณ 120 คน พร้อมกัน

ร้านจะต้องเลือกทำเลที่ให้สัญญาเช่าที่ดินที่มีระยะยาวมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป

ร้านจะต้องเลือกทำเลที่ไม่มีร้านอาหารอีสานที่มีขนาดใกล้เคียงกันในระยะ 1 กิโลเมตร

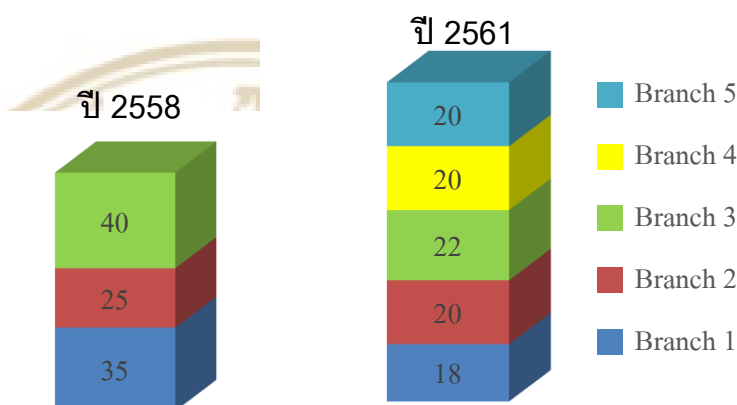
เป้าหมายเพิ่มยอดขายให้เป็น 5 ล้านบาทต่อเดือนและเพิ่มกำไรให้เป็น 1.25 ล้านบาทต่อเดือน จะต้องดำเนินการตามต่อไปนี้

สาขาที่ 1 จะต้องมียอดขาย 9 ล้านบาทต่อเดือน สาขาที่ 2, 4 และ 5 จะต้องมียอดขาย 1 ล้านบาทต่อเดือน ส่วน สาขาที่ 3 จะต้องมียอดขาย 1.1 ล้านบาทต่อเดือน

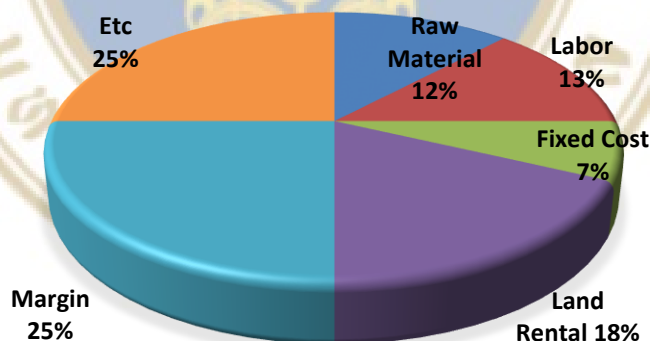
จะต้องนำประสบการณ์จาก 3 สาขา แรกไปประยุกต์ใช้กับการเพิ่มสาขาใหม่

จะต้องมีการปรับโครงสร้างต้นทุนสินค้าให้เหมาะสมกับเป้าหมายใหม่ โดยที่ ต้นทุนวัตถุดิบจะถือเป็น 12% ต้นทุนค่าแรงจะถือเป็น 13% ต้นทุนคงที่ถือเป็น 7% ต้นทุนค่าเช่าที่ดินถือเป็น 17% ต้นทุนอื่นๆถือเป็น 25% และ กำไรถือเป็น 25% ของราคาขายอาหารต่อจาน

จะต้องมีกำไร 25% จากยอดขาย ซึ่งจะสร้างกำไรให้ร้านแซ่บวัน 1.25 ล้านบาทต่อเดือน



รูปที่ 5.1 สัดส่วนยอดขายต่อเดือนเทียบแต่ละสาขา (%)



รูปที่ 5.2 โครงสร้างสัดส่วนต้นทุนแยกเป็นรายการ

การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้กับองค์กรควรจะต้องเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับองค์กร การเลือกใช้ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล

(Balance Scorecard) นั้นจะช่วยให้ร้านแซ่บวันนำกลยุทธ์ที่ออกแบบได้ไปใช้งานจริงจนประสบความสำเร็จ

5.1 การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล อันเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์ไปถึงผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือ 4 มุมมอง ตามการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ จึงต้องอธิบายถึงแนวคิดของ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลก่อน

Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา

Balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว

อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

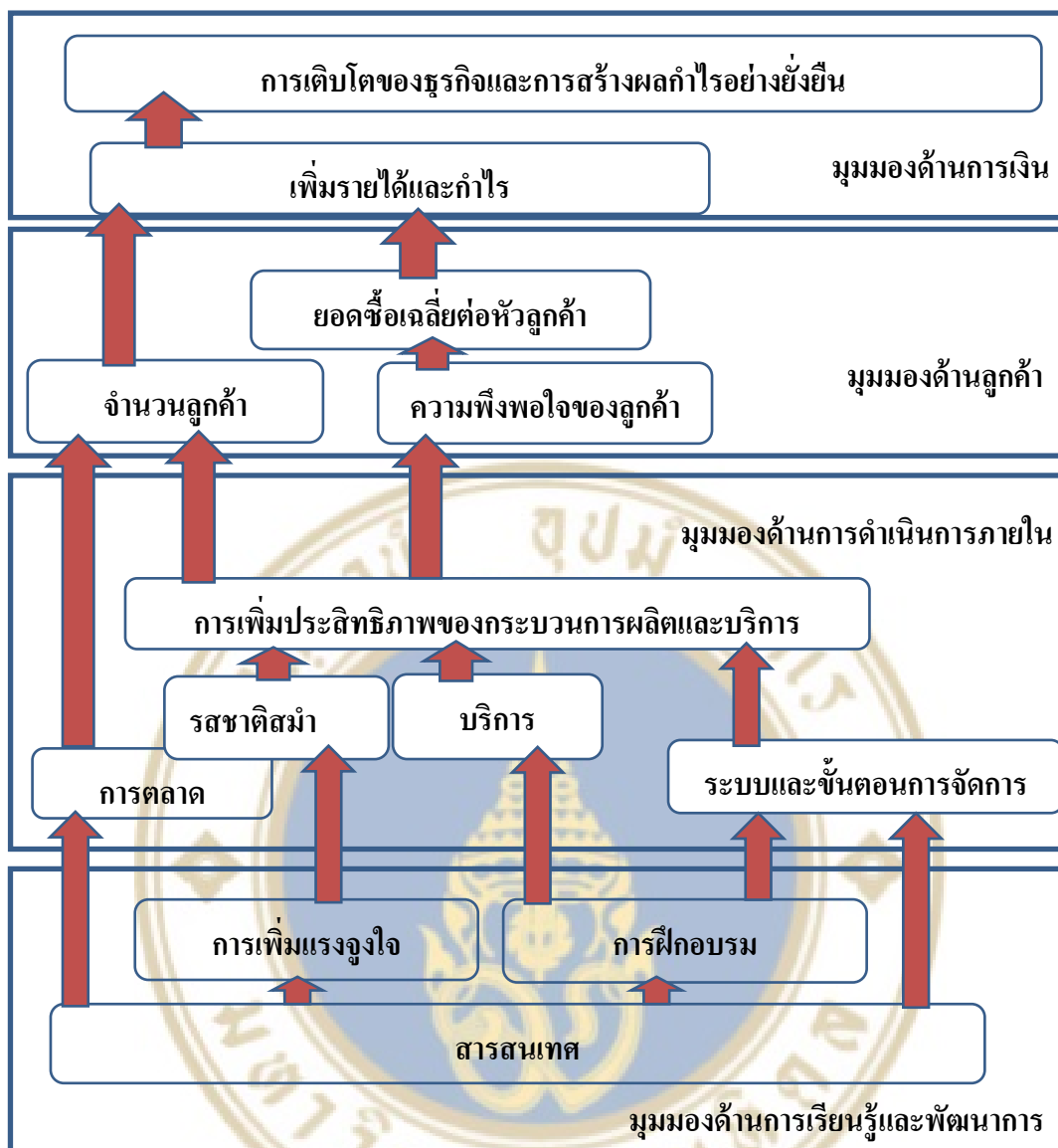
F หรือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

C หรือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

I หรือ มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective)

L หรือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด



รูปที่ 5.3 แผนที่กลยุทธ์ของร้านแซ่บวัน (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเริ่มต้นจากการกำหนดแผนการดำเนินงานที่มุมมองด้านการเงินซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการคือการเติบโตและการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนโดยสืบเนื่องมาจากการเพิ่มของรายได้และกำไร ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังมุมมองด้านลูกค้าของร้านแซ่บวัน ที่ต้องการจะเพิ่มจำนวนลูกค้า, ความพึงพอใจของลูกค้า และยอดซื้อเฉลี่ยรายหัวของลูกค้า ทางร้านแซ่บวันจะต้องสร้างมุมมองด้านการดำเนินการภายในโดยเน้นการตลาด อีกทั้งจะต้องเน้นรสชาติ การบริการ และระบบและขั้นตอนการจัดการเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร้านแซ่บวันจะต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยที่จะเพิ่ม

ประสิทธิภาพได้โดยเพิ่มแรงจูงใจ เพิ่มการฝึกอบรม และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่วัตถุประสงค์ของทั้ง 4 มุมมองที่ได้กล่าวมานั้นจะต้องมีตัวบ่งชี้และตัววัดผลประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเครื่องกำกับและชี้วัดความคืบหน้า ความสำเร็จและเป้าหมายด้วย

ตารางที่ 5.2 การวัดผลการปฏิบัติงานสมดุล (Balance Scorecard) ของร้านแซ่บวัน

	วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	ตัววัดผลประสิทธิภาพในการทำงาน
มุมมองด้านการเงิน (F)	F1 : การเติบโตของธุรกิจและการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน F2 : เพิ่มรายได้และกำไร	F1 : ยอดขายเฉลี่ยแต่ละสาขา F2 : รายรับรวมที่เพิ่มขึ้น F2 : กำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น	F1 : ยอดขายโดยเฉลี่ยแต่ละไตรมาสทุกสาขาถึง 85% ของเป้าหมายติดต่อกัน 4 ไตรมาส F2 : รายรับรวมเพิ่มขึ้น 77% (3.01M -> 5.35M) F2 : กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 47.49% (0.91M -> 1.34M)
มุมมองด้านลูกค้า (C)	C1 : เพิ่มจำนวนลูกค้า C2 : เพิ่มยอดซื้อเฉลี่ยต่อหัวลูกค้า C3 : เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C1 : จำนวนลูกค้า C2 : ยอดซื้อเฉลี่ยรายหัวของลูกค้า C3 : ความพึงพอใจของลูกค้า	C1 : จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 2.49% C2 : ยอดซื้อเฉลี่ยรายหัวของลูกค้าเพิ่มขึ้น 3.16% C3 : ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 60%
มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน (I)	I1 : เพิ่มการตลาด I2 : เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการโดยเน้นเรื่องรสชาติ , บริการ และ ระบบและขั้นตอนการจัดการ	I1 : จำนวนลูกค้าที่เป็นผลจากการตลาด I2 : เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการ	I1 : จำนวนลูกค้าที่เป็นผลจากการตลาดเพิ่มขึ้น 100% I2 : กระบวนการผลิตเร็วขึ้นกว่าเดิม 20% , ความผิดพลาดในการบริการลดลง 30% , ความแม่นยำในการบริหารและจัดเก็บวัตถุดิบเพิ่มขึ้น 30% , มาตรฐานและลดความแตกต่างด้านรสชาติของทุกสาขา ให้มีเที่ยงตรงมากขึ้น 30% , ความมีขั้นตอนการทำงานลำดับการสั่งงานและการรับผิดชอบของพนักงานที่ชัดเจนขึ้น 50% และ ความถูกสุขลักษณะเพิ่มขึ้น 20%

ตารางที่ 5.2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานสมดุล (Balance Scorecard) ของร้านแซ่บวัน (ต่อ)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (L)	L1 : เพิ่มแรงจูงใจ	L1 : พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น	L1 : พนักงานมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น 25%
	L2 : เพิ่มทักษะของพนักงาน	L2 : ประเมินทัศนคติ ทดสอบทักษะ และติดตามพฤติกรรมของพนักงาน	L2 : ผ่านการประเมินและ ผลการทดสอบได้คะแนนสูงกว่า 80% และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	L3 : เพิ่มการใช้งานระบบสารสนเทศ	L3 : ประเมินทัศนคติ ทดสอบทักษะ และติดตามพฤติกรรมของพนักงาน	L2 : ผ่านการประเมินและ ผลการทดสอบได้คะแนนสูงกว่า 80% และใช้งานอย่างต่อเนื่อง

เมื่อแยกวิเคราะห์การวัดผลการปฏิบัติงานสมดุลตามแต่ละมุมมองจะได้รายละเอียดดังนี้

มุมมองด้านการเงิน: ร้านแซ่บวันต้องใช้กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy) โดยต้องการเพิ่มยอดขายและกำไร และต้องการลงทุนเปิดสาขาใหม่ 2 สาขา สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ตามมุมมองด้านการเงินของการวัดผลการปฏิบัติงานสมดุล คือ การเติบโตของธุรกิจและการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน และเพิ่มรายได้และกำไร โดยที่ตัววัดผลประสิทธิภาพคือ ยอดขายเฉลี่ยแต่ละสาขาในแต่ละไตรมาสจะต้องมากกว่า 85% ของเป้าหมายติดต่อกัน 4 ไตรมาส และ รายรับรวมจะต้องเพิ่มขึ้นจากเดิม 77% และกำไรสุทธิต้องเพิ่มขึ้นจากเดิม 47.49% ตามลำดับ

มุมมองด้านลูกค้า: มุมมองด้านลูกค้าจะสิ่งที่ส่งผลให้มุมมองด้านการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์หลัก 3 ข้อคือ การเพิ่มจำนวนลูกค้า การเพิ่มยอดซื้อเฉลี่ยต่อหัวลูกค้า และ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยตัววัดผลประสิทธิภาพที่นำมาใช้คือ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 2.49% , ยอดซื้อเฉลี่ยรายหัวของลูกค้าเพิ่มขึ้น 3.16% และ ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 60%

มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน: เนื่องจากร้านแซ่บวันเป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นเพื่อที่จะสนับสนุนมุมมองด้านลูกค้าที่มีใจความสำคัญคือการเพิ่มจำนวนลูกค้าและเพิ่มยอดซื้อของลูกค้า มุมมองด้านการดำเนินงานภายในจึงต้องเน้นการเพิ่มการตลาดและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการ โดยเน้นเรื่องรสชาติ , บริการ และ ระบบและขั้นตอนการจัดการ โดยใช้ จำนวนลูกค้าที่เป็นผลจากการตลาดเพิ่มขึ้น 100% , กระบวนการผลิตเร็วขึ้นกว่าเดิม 20% , ความผิดพลาดในการบริการลดลง 30% , ความแม่นยำในการบริหารและจัดเก็บวัตถุดิบเพิ่มขึ้น 30% , ความเป็นมาตรฐานเดียวกันของ

รสชาติอาหารเพิ่มขึ้น 30% , ความมีขั้นตอนการทำงาน ลำดับการสั่งงานและภาาระรับผิดชอบของพนักงานที่ชัดเจนขึ้น 50% และ ความถูกต้องลักษณะเพิ่มขึ้น 20% เป็นตัววัดผลประสิทธิภาพ

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา: กระบวนการภายในของร้านแซ่บวันเป็นกระบวนการที่เกิดจากการให้บริการทั้งสิ้น การเพิ่มระดับของกระบวนการภายในให้ดีขึ้นจึงต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรของร้านแซ่บวันเอง การพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากรจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจเพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อการเก็บสถิติจะเป็นการสนับสนุนการทำงานและถือเป็นเครื่องมือช่วยการทำงานได้เป็นอย่างดี ตัววัดประสิทธิภาพของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาคือ พนักงานมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น 25% , ด้านทักษะของพนักงานนั้นพนักงานจะต้องผ่านการประเมินและ ผลการทดสอบได้คะแนนสูงกว่า 80% และ ด้านการใช้งานระบบสารสนเทศพนักงานจะต้องผ่านการประเมินและ ผลการทดสอบได้คะแนนสูงกว่า 80% และ ใช้งานอย่างต่อเนื่อง

5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)

หลังจากที่ได้ออกแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร ระดับ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สิ่งต่อไปที่ต้องทำคือการนำโครงการจากแผนที่ยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้จริง จะเห็นได้ว่า โครงการที่ได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นสามารถแบ่งออกได้หลายระดับซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองในแต่ละด้าน

เป็นที่น่าสนใจว่าหากเริ่มต้นการออกแบบโครงการหลังจากที่ได้เรียงลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมและเริ่มทำการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในบทที่ 1 จากนั้นทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจในบทที่ 2 เมื่อได้ผลลัพธ์ ปัญหาและเป้าหมายแล้วจึงทำการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในบทที่ 3 แล้วทำการออกแบบกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ในบทที่ 4 สุดท้ายจึงนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้จริงในรูปแบบโครงการ จะทำให้เกิดโครงการที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร , ตรงกับปัญหาที่สนใจ , สามารถวัดค่าและประเมินผลได้อีกทั้งยังเชื่อมโยงเข้าถึงกับกลยุทธ์ระดับต่างๆกันได้อย่างมีตรรกะ

การบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ/การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็นการ

เปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่างโดยสิ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ คุณภาพหรือขอบเขต ต้นทุน และเวลา

แต่ละโครงการสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของเจ้าของโครงการนั้นๆ ซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขบังคับตายตัว การปรับเปลี่ยนด้านต้นทุนมากขึ้นหรือน้อยลง หรือการเร่งรัดเวลาของโครงการให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย แต่ยังมีอีกส่วนหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญทุกครั้งคือ คุณภาพหรือขอบเขตของโครงการ การปรับเปลี่ยนในส่วนนี้จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

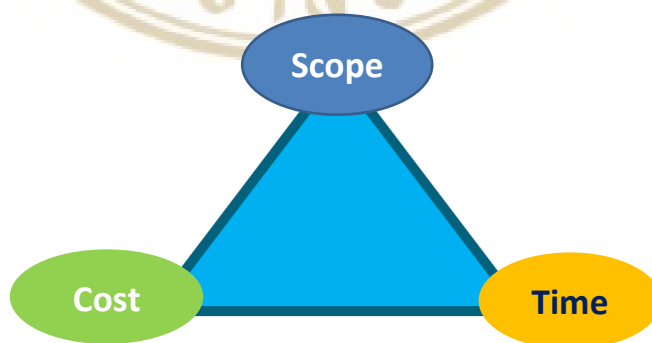
วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) คือ เป้าหมายของโครงการที่ถูกบรรยายด้วย Project Objective Statement ที่ประกอบไปด้วย อะไร เมื่อไหร่ และมูลค่า ที่เป็นปัจจัยทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

ผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables) คือ การกำหนดมาตรฐานและรายละเอียดของทุกอย่างที่จะใช้ในโครงการ และทุกอย่างที่เป็นสิ่งที่ได้ออกมาจากโครงการ

กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) ประกอบด้วย 1) วันเริ่มต้นโครงการ (Project Start Date) 2) วันสิ้นสุดโครงการ (Project End Date) 3) กำหนดการของเป้าหมายสำคัญ (Major Milestones) 4) ผลผลิตหรือรายงาน (Deliverable or Reports)

เทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) คือ หลักเกณฑ์ของคุณภาพและประสิทธิภาพที่จำเป็นต้องใช้หรือคุณลักษณะของแต่ละผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables)

ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions) คือ การระบุข้อจำกัดซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ต้องมีและสิ่งที่ยกเว้นจะต้องถูกกำหนดเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ไม่คาดคิดและหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรอย่างผิดพลาด



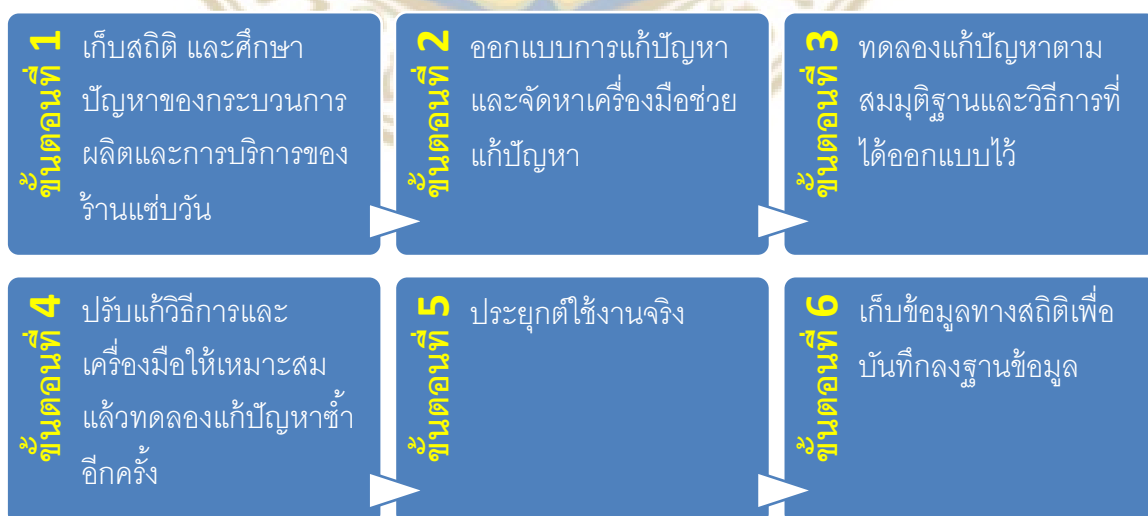
รูปที่ 5.4 ความสัมพันธ์ของ คุณภาพหรือขอบเขต, ต้นทุน และ เวลา (Triple Constraint Model)

เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการดำเนินงานร้านแซ่บวันจึงใช้ “โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการ” เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการผลิตและบริการอันมีผลมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และในอีกด้านร้านแซ่บวันจะต้องใช้โครงการเพื่อสร้างความแตกต่างโดยอาศัยการตลาดโดยใช้ “โครงการสร้างความแตกต่างของร้านแซ่บวันโดยเน้นทางการตลาด” เมื่อทั้งสองโครงการดำเนินการได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะเป็นปัญหาส่งผลกระทบต่อทั้งปริมาณลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรแล้วส่งผลไปยังการเติบโตของธุรกิจและการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนในที่สุด

5.2.1 โครงการที่ 1: โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการ

วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อตอบสนองความสามารถในการให้บริการเพื่อตอบสนองลูกค้าด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านปฏิบัติการและการผลิต และ เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะเป็นผลส่งให้รายได้และกำไรเพิ่มขึ้น

ขอบเขตของโครงการ : “โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการร้านแซ่บวัน ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ การพัฒนาด้านรสชาติ การพัฒนาด้านบริการ และการพัฒนาระบบและขั้นตอนการจัดการ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา โดยโครงการที่ร้านแซ่บวันสาขา 3 งบประมาณสำหรับโครงการจำนวน 270,000 บาท โครงการฯ มีกำหนดแล้วเสร็จภายใน 31 ธันวาคม พ.ศ.2559 จากนั้นจึงนำโครงการไปปรับใช้กับทุกสาขา”



รูปที่ 5.5 ขั้นตอนและรายละเอียดของโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและบริการ

5.2.2 โครงการที่ 2: โครงการสร้างความแตกต่างของร้านแซ่บวันโดยเน้นการตลาด

วัตถุประสงค์ของโครงการ: เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าซึ่งจะเป็นผลส่งให้รายได้และกำไรเพิ่มขึ้น โดยสร้างความแตกต่างในท้องตลาดโดยใช้กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการและการผลิต และด้านสารสนเทศ

ขอบเขตของโครงการ: “โครงการสร้างความแตกต่างของร้านแซ่บวันโดยเน้นทางการตลาด จะเน้นการสร้างความแตกต่างให้ร้านแซ่บวันมีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากร้านอาหารอีสานทั่วไป เช่น การสะสมคะแนนจากยอดขาย การบริการส่งสินค้าฟรีสำหรับสมาชิก การกระตุ้นยอดขายโดยให้ส่วนลดพิเศษ การเพิ่มช่องทางการสั่งซื้อสินค้าผ่านแอปพลิเคชันไลน์ การร่วมเป็นพันธมิตรกับร้านของว่างหรือร้านผลไม้บริเวณใกล้เคียงเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย เป็นต้น เช่นเดียวกับโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและบริการร้านแซ่บวัน ร้านแซ่บวันจะเริ่มทดลองโครงการที่ร้านแซ่บวันสาขา 3 งบประมาณสำหรับโครงการจำนวน 540,000 บาท โครงการฯ มีกำหนดแล้วเสร็จภายใน 31 ธันวาคม พ.ศ.2559 จากนั้นจึงนำโครงการไปปรับใช้กับทุกสาขา”



รูปที่ 5.6 ขั้นตอนและรายละเอียดโครงการสร้างความแตกต่างของร้านแซ่บวันโดยเน้นการตลาด

ระหว่างกันเป้าหมายคือสร้างมาตรฐานและความแตกต่างอย่างเด่นชัดให้กับร้านแซ่บวัน และ 5) โครงการติดตามและประเมินผลออกแบบมาเพื่อวัดค่าและติดตามประเมินผลงานและความคืบหน้าของทุกโครงการ

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

พ.ศ. 2554 เกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศไทย สร้างความเสียหายให้กับธุรกิจในประเทศ นับเป็นมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท และยังส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างประเทศด้วย แม้ว่ารัฐบาลที่ดำรงตำแหน่งในสมัยนั้นได้ให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงโดยการแจกเงินเยียวยาหรือทางอ้อมเช่นการปรับมาตรการทางภาษีให้กับผู้บริโภคเพื่อหวังจะกระตุ้นการใช้สอย แต่ก็ไม่สามารถที่จะลดความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการได้ในทันที

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) และ การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring) การบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องนั้นจะสัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงานขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยป้องกันหรือบรรเทาองค์กรให้เกิดความเสียหายจากภัยที่สืบเนื่องจากความเสี่ยงน้อยที่สุด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเริ่มเป็นที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีความแปรผันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว่าในอดีตยิ่งนัก

5.3.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุและจำแนกความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้โดยนำขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมในภายในองค์กร หรือผลกระทบทางธุรกิจจากตัวแปรภายนอกองค์กร มาทำการวิเคราะห์ว่าในแต่ละขั้นตอน กิจกรรม หรือตัวแปรภายนอกองค์กร หากเกิดขึ้นแล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจทำให้ธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทั้งทางด้านที่ให้ประโยชน์กับธุรกิจหรือด้านที่ส่งผลด้านลบให้กับธุรกิจอย่างไรบ้าง การระบุความเสี่ยงจะต้องแยกความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นหัวข้อพิจารณาให้ชัดเจน แล้วรวบรวมจัดกลุ่มความเสี่ยงเหล่านั้นไว้เป็นหมวดหมู่ โดยขั้นตอนนี้จะใช้ทั้งข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อที่จะระบุถึงความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต เพื่อที่จะสามารถคำนวณถึงโอกาสที่จะเกิดคราวๆ รวมถึงผลกระทบได้

การระบุความเสี่ยงของร้านแซ่บวัน เริ่มต้นจากการพิจารณาถึงธุรกิจที่ดำเนินอยู่ พบว่ากิจกรรมที่อาจจะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อร้านแซ่บวันมีอยู่ทั้งหมด 5 หัวข้อดังนี้

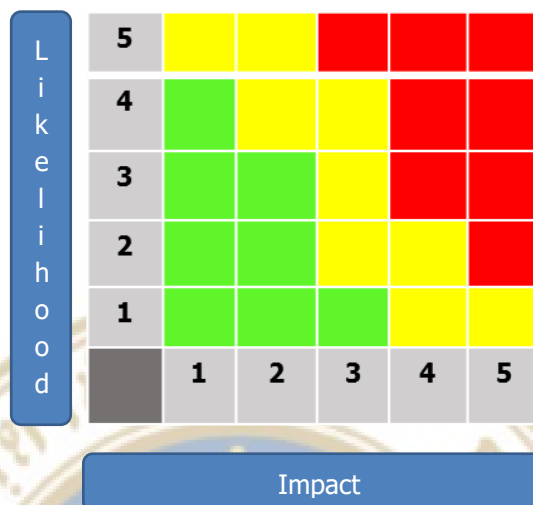
- A) ความเสี่ยงจากด้านพนักงาน
- B) ความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งรายใหม่
- C) ความเสี่ยงจากด้านทำเล
- D) ความเสี่ยงจากการประกอบอาหาร
- E) ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจหดตัว

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ได้ทำการระบุความเสี่ยงแล้วจะพบว่าในแต่ละความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นและความรุนแรงที่กระทบต่อธุรกิจไม่เท่ากัน การบริหารความเสี่ยงก็คือเป็นการลงทุนป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบต่อธุรกิจ ทุกการลงทุนนั้นจะสร้างให้เกิดค่าใช้จ่ายซึ่งถือเป็นต้นทุนทางธุรกิจ แน่นนอนหากองค์กรใดสามารถที่จะบริหารต้นทุนได้ดีก็จะเป็นความได้เปรียบทางธุรกิจ เพื่อให้การลงทุนในการบริหารความเสี่ยงคุ้มค่าและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด การประเมินความเสี่ยงจะคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆเหล่านั้น โดยจะแบ่งระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็นระดับต่างๆ การกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ทั้งในด้านการเงิน ในด้านชื่อเสียง ในด้านความจงรักภักดีของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงได้ออกแบบระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ (Risk Acceptance Level) โดยมีตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) เป็นเครื่องมือช่วยแจ้งให้องค์กรทราบ เพื่อที่องค์กรจะได้ป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงนั้นๆ

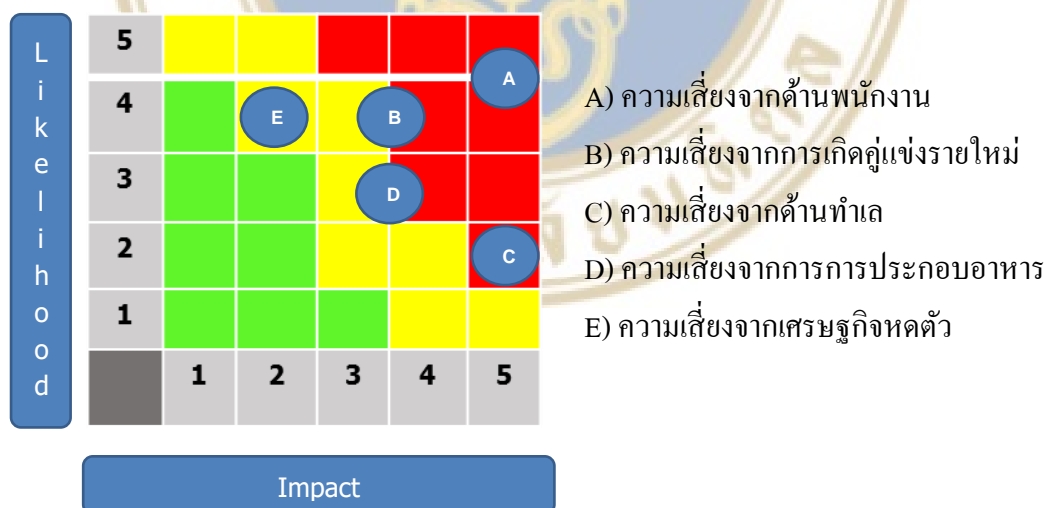
การประเมินความเสี่ยงของร้านแซ่บวัน แบ่งออกเป็น 5 ระดับความรุนแรงที่มีผลต่อร้านแซ่บวัน และยังแบ่งออกเป็น 5 ระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงเหล่านั้น นำความเสี่ยงทั้ง 5 มาทำการเทียบลงตารางตอบสนองความเสี่ยง เพื่อที่จะแสดงให้เห็นชัดเจนว่าความเสี่ยงใดจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจสูงสุดและควรจะให้เจ้าหน้าที่ในการจัดการก่อนหลัง เมื่อทำการเทียบความเสี่ยงลงจากตารางตอบสนองความเสี่ยงแล้วจะแสดงให้เห็นชัดเจนว่าถึงความเสี่ยงจากด้านพนักงานมีความเป็นไปได้มากที่สุดและยังรุนแรงที่สุด จึงเป็นความเสี่ยงที่ร้านแซ่บวันควรให้ความสนใจมากที่สุด ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจหดตัวเป็นความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้สูงแต่มีผลกระทบไม่รุนแรงนัก แตกต่างกับความเสี่ยงสูญเสียทำเลการค้าเช่น การถูกยกเลิกสัญญาเช่าที่ดิน หรือ การย้ายที่ทำงานของกลุ่มลูกค้า ความเสี่ยงนี้มีความรุนแรงมากแต่มีโอกาสดังขึ้นน้อย ส่วนความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งรายใหม่และความเสี่ยงจากการ

คือมาตรฐานการประกอบอาหารเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้และมีความรุนแรงระดับกลางเมื่อเทียบกับความเสี่ยงทั้งหมด



รูปที่ 5.7 ตัวอย่างตารางตอบสนองความเสี่ยงในแบบ 5 x 5

เมื่อนำความเสี่ยงทั้ง 5 มาเทียบกับตารางตอบสนองความเสี่ยงจะได้ดังรูปที่ 5.7



รูปที่ 5.8 การประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของร้านแซ่บวัน

5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นกระบวนการหรือรูปแบบกิจกรรมที่เตรียมการไว้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้น รูปแบบการตอบสนองนั้นขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ใช้กันแพร่หลายจะเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transferring) เช่น การซื้อประกันภัยเป็นต้น

การตอบสนองต่อความเสี่ยงของร้านแซ่บวันจะทำได้โดยนำความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้ง 5 ความเสี่ยงตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วมาพิจารณาออกแบบแนวทางการ “ป้องกัน” และ “บรรเทา” ความเสี่ยงเหล่านั้นโดยตั้งเป้าหมายคือกิจกรรมหรือแผนที่ได้จากการตอบสนองต่อความเสี่ยงจะช่วยให้ความเสี่ยงทั้ง 5 จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุดหรือหากความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นจริงแล้วร้านแซ่บวันจะสามารถฟื้นตัวกลับมาแข่งขันในเส้นทางธุรกิจได้เร็วที่สุด

ตารางที่ 5.4 ความเสี่ยงและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

การป้องกันความเสี่ยง	การบรรเทาความเสี่ยง
A) ความเสี่ยงจากด้านพนักงาน	
1. ฝึกพนักงานให้สามารถทำงานได้หลายตำแหน่งและหลายหน้าที่งาน 2. เพิ่มแรงจูงใจหรือค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม 3. กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน 4. ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน	1. จัดหาลูกจ้างรายวันหรือลูกจ้างชั่วคราว 2. หมุนเวียนพนักงานจากสาขาอื่น 3. เฉลี่ยภาระหน้าที่ให้พนักงานรับหน้าที่เพิ่มขึ้น
B) ความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งรายใหม่	
1. เลือกทำเลที่ดีและให้สัญญาเช่าที่ดินป้องกันปัญหาและเอื้อประโยชน์แก่ร้านแซ่บวัน	ไม่มีวิธีบรรเทาความเสี่ยง
C) ความเสี่ยงจากด้านทำเล	
1. ระบุระยะเวลาการเช่าที่ดิน ค่าปรับหากมีการผิดสัญญาในกรณีต่างๆ ลงในสัญญาเช่าที่ดินให้ชัดเจน	1. หาทำเลเพิ่มเติมไว้สำรอง
2. เลือกทำเลที่ไม่มีแนวโน้มการเวนคืน	

ตารางที่ 5.4 ความเสี่ยงและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (ต่อ)

D) ความเสี่ยงจากการประกอบอาหาร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกอบรมพนักงาน 2. ติดตามมาตรฐานพนักงาน 3. ทดสอบมาตรฐานของพนักงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตอบสนองกับความรู้สึกลูกค้าอย่างรวดเร็ว 2. แสดงความรับผิดชอบอย่างรวดเร็ว เปิดเผย และตรงไปตรงมา
E) ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจหดตัว	
ไม่มีวิธีบรรเทาความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ราคาสินค้า 2. ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ส่งเสริมการขาย เจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ เพิ่มช่องทางการและวิธีการเข้าถึงลูกค้าออกสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ฯลฯ 3. หาพันธมิตรทางการค้าเพื่อขยายฐานลูกค้า

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นเรื่องดีแต่ด้วยข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ทำให้การเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง จะต้องมีการประเมินอีกว่าผลกระทบและความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น หากเทียบเป็นมูลค่าจะเป็นจำนวนเท่าใด เพราะทุกกิจกรรมของการตอบสนองความเสี่ยงถือเป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยทำมาก่อนจึงถือได้ว่าวิธีการตอบสนองความเสี่ยงนั้นถือเป็นโครงการใหม่ของร้านแซ่บวันเช่นกัน ดังนั้นงบประมาณของโครงการจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงด้วย เพื่อที่จะให้การลงทุนด้านวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นจะต้องระบุว่าความเสี่ยงที่จะนำมาพิจารณาเพื่อลงทุนด้านการตอบสนองความเสี่ยงมีมูลค่าเท่าใด จากนั้นจึงนำมูลค่าของความเสี่ยงนั้นไปเปรียบเทียบกับมูลค่าของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงว่าคุ้มหรือไม่

5.3.4 การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

เป็นกระบวนการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยจะกำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ให้เป็นผู้เฝ้าระวังความเสี่ยงนั้นๆ โดยอาศัยดัชนีวัดความเสี่ยง (Risk Indicator) เข้ามาช่วยในการประเมินและเฝ้าระวังความเสี่ยง การเฝ้าระวังความเสี่ยงจะช่วยแจ้งเตือนให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับผลกระทบจากความรุนแรงของผลเนื่องความเสี่ยงต่างๆ

การเฝ้าระวังความเสี่ยงก็เป็นรูปแบบหนึ่งของโครงการที่ต้องอาศัยการบริหาร โครงการเข้ามาช่วยจัดการ การเฝ้าระวังความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) และผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อเป็นการควบคุมและติดตามได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5 การเฝ้าระวังความเสี่ยงจากการประกอบอาหาร

ประเภทของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากขั้นตอนและกระบวนการผลิต	ความเสี่ยงจากการด้อยมาตรฐานการประกอบอาหาร (ใช้วัตถุดิบที่หมดอายุ)	1. พนักงานขาดความพร้อมที่จะทำงาน 2. จัดวัตถุดิบไม่เป็นระเบียบ 3. การตรวจสอบวัตถุดิบก่อนปรุง 4. การตรวจสอบคุณภาพอาหาร	พนักงาน ผู้จัดการสาขา

การเฝ้าระวังความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆได้ ทำให้เมื่อประสบปัญหาจะสามารถแก้ปัญหาและกลับมาเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงหลายปัจจัย โดยที่เริ่มต้นจากการระบุเป้าหมายและความต้องการให้ชัดเจน จากนั้นจะต้องวางแผนเบื้องต้นโดยคร่าวว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้นั้นจำเป็นต้องเตรียมอะไรบ้าง เช่น งบประมาณ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ระยะเวลา เป็นต้น จากนั้นแล้วโครงสร้างของแผนงานเบื้องต้นจะถูกนำมาขยายความออกโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจที่ได้ออกแบบไว้ในบทที่ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์จะแบ่งระดับมุมมองย่อยออกเป็น 4 ส่วนคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากนั้นการวัดผลการปฏิบัติงานสมดุลจะช่วยชี้ให้เห็นถึงตัวบ่งชี้และตัววัดผลประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะเป็นการขยายความไปสู่การออกแบบโครงการต่างๆ ที่จะตอบสนองเป้าหมายของร้านแซ่บวัน จากนั้นแล้วการจัดการบริหารโครงการถือเป็นส่วนสำคัญที่ต่อมาจากการออกแบบโครงการเงื่อนไขของการบริหารโครงการ คือ จะต้องกำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ต้องการออกเป็น 3 เงื่อนไขคือ คุณภาพหรือขอบเขต , ต้นทุน และ เวลา เมื่อทราบถึงเงื่อนไขหลักของโครงการแล้วจึงนำโครงการ

ไปแบ่งย่อยออกเพื่อหาผู้รับผิดชอบโครงการในแต่ละส่วน แล้วจึงนำโครงการไปแปลงให้อยู่ในรูปของแผนการดำเนินงานที่มีเวลาเป็นตัวกำหนด (Gantt Chart) เพื่อง่ายต่อการติดตามและประเมินผลความคืบหน้าของโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถไปถึงเป้าหมายได้ตามกำหนด การบริหารความเสี่ยงจึงถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยประเมินจุดที่คาดว่าจะเป็จุดอันตรายของการดำเนินธุรกิจแล้วก็จะแปลงตัวเองมาอยู่ในรูปแบบของโครงการเช่นกัน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์เฝ้าระวัง หากกลยุทธ์เชิงรุกเปรียบเสมือนการใส่เกียร์เดินหน้าการบริหารความเสี่ยงก็อาจจะเปรียบเสมือนเกียร์ถอยหลังของรถยนต์ก็ว่าได้

