

การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ
กรณีศึกษา ร้านสเต็กกอลิลา กริล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ
กรณีศึกษา ร้านสแต็กกอลิลา กริล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน 2560



นางสาวนันทพร เข้มจั่น
ผู้วิจัย

.....
พันธัญญ์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศศิลป์,
Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์หัวข้อ “การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ กรณีศึกษา ร้านสเต็กกอลิลา กริล” นี้ จัดทำเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับร้านอาหารขนาดเล็กที่อยู่ในสภาวะการแข่งขันสูงและต้องการสร้างข้อได้เปรียบโดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ โดยผู้จัดทำได้นำความรู้จากการเรียนหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ พร้อมทั้งข้อแนะนำที่ดีจาก ดร.พันธันภัทรณ์ เศรษฐภาณุวงศ์ ที่สละเวลาและให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงมุมมองที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช สำหรับแง่คิดมุมมองต่างๆ และแนวทางการแก้ไขปรับปรุงที่เป็นประโยชน์ ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำไปใช้ในการแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณเจ้าของร้านสเต็กกอลิลา กริลทุกท่านที่อนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นกรณีศึกษาในสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านตลอดหลักสูตรการเรียนการสอน ที่ทำให้ผู้จัดทำสามารถนำความรู้ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในสารนิพนธ์นี้ รวมถึงขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18B ทุกคนที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีประโยชน์

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และน้องชาย รวมถึงหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ คอยสนับสนุนการเรียนและให้กำลังใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วย

ขอขอบคุณตัวเองที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและพยายามเล่าเรียนมาตลอดหลักสูตรและจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จ

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้จริงกับธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กเพื่อต่อยอดในการดำเนินกิจการต่อไป หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นันทพร แยมจั่น

การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ กรณีศึกษา: ร้านสเต็ก กอริลล่ากริล

CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE WITH SERVICE EXCELLENCE CASE STUDY:
GORILLA GRILL STEAK

นันทพร แยมจัน 5850239

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มสัดส่วนการตลาดและเพิ่มยอดขาย สำหรับร้านสเต็กกอริลล่า กริล ซึ่งมีเป้าหมายในการเป็นที่ 1 ของร้านอาหารประเภทสเต็ก บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน โดยใช้ Five Force Model ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน และใช้ Marketing Mix ในการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหารประเภทสเต็ก บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน และใช้การสัมภาษณ์เจ้าของร้านและผู้จัดการร้านเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหา พบว่า ในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดร้านอาหารประเภทสเต็ก บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ซึ่งจากผลสำรวจความพึงพอใจ ร้านสเต็กกอริลล่า กริลเป็นที่ 2 ในแต่ละปัจจัยทางการตลาดตาม Marketing Mix

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้ร้านเต็กกอริลล่า กริลใช้กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ โดยให้เจ้าของร้านและพนักงานเห็นความสำคัญของงานบริการตั้งแต่การสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการ การสร้างและดูแลพนักงานที่มีใจรักงานบริการ การออกแบบกระบวนการให้บริการ การควบคุมคุณภาพงานบริการ ซึ่งจะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการรับบริการของลูกค้าจนนำไปสู่การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันของร้านสเต็กกอริลล่า กริล

คำสำคัญ : Competitive Advantage/ Service Excellence/ Service Culture/ Service Quality

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลของกรณีศึกษา (ร้านสเต็กออริล่า กริล)	3
1.2 เป้าหมายของร้านสเต็กออริล่า กริล	6
1.3 ขอบเขตการศึกษา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	8
2.1 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แบบจำลอง แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)	8
2.1.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	8
2.1.2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	8
2.1.3 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	9
2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย	9
2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	10
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคอาหาร จากร้าน สเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน	10
2.2.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์	12
2.2.2 ปัจจัยด้านราคา	13
2.2.3 ปัจจัยด้านที่ตั้งร้าน	13
2.2.4 ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย	13
2.2.5 ปัจจัยด้านบุคลากร	14
2.2.6 ปัจจัยด้านกระบวนการ	14
2.2.7 ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพ	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	16
2.3.1 S – Strength	16
2.3.2 W – Weak	16
2.3.3 O – Opportunity	17
2.3.4 T – Threat	17
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
3.1 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ	18
3.2 ลำดับความสำคัญและเลือกปัญหา	20
3.3 วิเคราะห์รายละเอียดต้นเหตุของปัญหาที่เลือก	22
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	23
4.1 กลยุทธ์และแนวทางในการนำไปใช้	23
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	25
5.1 นโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ (Service Policy)	25
5.2 การจัดการบุคลากร (Employee Management)	26
5.3 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Service Delivery and Operations)	28
5.4 คุณภาพงานบริการ (Service Quality)	30
5.5 การสร้างประสบการณ์งานบริการให้ลูกค้า (Customer Experience)	31
5.6 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	31
บรรณานุกรม	33
ประวัติผู้วิจัย	34

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	ตัวอย่างกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของร้านสเต็กกอลิลา กริล	29
5.2	ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลงานของร้านสเต็กกอลิลา กริล	30
5.3	ประเมินและจัดการความเสี่ยงของร้านสเต็กกอลิลา กริล	31



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	สินค้าหลักของร้านสเต็กกอลิล่า กริล	4
1.2	สินค้าอื่นๆ ของร้านสเต็กกอลิล่า กริล	5
1.3	สินค้าเมนูพิเศษของร้านสเต็กกอลิล่า กริล	5
1.4	โครงสร้างองค์กรของร้านสเต็กกอลิล่า กริล	6
2.1	ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน	15
3.1	แผนภูมิแก่งปลาแสดงปัญหาและสาเหตุของร้านสเต็ก กอลิล่า กริล	18
3.2	แผนภูมิแสดงการลำดับความสำคัญและเลือกปัญหา	20
3.3	บทสัมภาษณ์เจ้าของร้านสเต็กกอลิล่า กริล	21
3.4	Service Blue Print ของร้านสเต็กกอลิล่า กริล	22
4.1	แผนภาพกลยุทธ์ Service Excellence	23
5.1	แผนภูมิแสดงการวิเคราะห์ประเภทของพนักงาน	28

บทที่ 1

บทนำ

ธุรกิจร้านอาหาร เป็นธุรกิจมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการดำรงชีพของมนุษย์เนื่องจากอาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่ ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยนับว่าเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศท่องเที่ยวจึงส่งเสริมให้ธุรกิจร้านอาหารเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

กรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์ ได้ให้คำนิยาม “ร้านอาหาร คือ การบริการจัดอาหาร และเครื่องดื่ม รวมถึงไอศกรีมและเค้ก จัดเตรียมไว้พร้อมบริโภค มีหรือไม่มีที่นั่งก็ตาม ไม่ว่าจะให้บริการแบบให้นั่งโต๊ะหรือแบบบริการตนเองจากชั้นวางอาหาร ไม่ว่าจะรับประทานอาหารภายในร้าน นำกลับ หรือสั่งให้จัดส่งที่บ้าน (Delivery) เช่น ร้านอาหาร ภัตตาคาร คาเฟ่ แคนเตอร์ หรือบูธ ร้านอาหารแบบบริการตนเอง ร้านอาหารจานด่วน ร้านอาหาร/ภัตตาคาร คาเฟ่ แคนเตอร์ หรือบูธในยานพาหนะ เช่น รถไฟ เรือ หรือเครื่องบินที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอื่น” ซึ่งจะตีความได้ว่าร้านอาหารเป็นการให้บริการประเภทหนึ่งโดยแบ่งธุรกิจร้านอาหาร 6 รูปแบบ ได้แก่

1. ร้านกาแฟและบาร์ (Café/Bar)
2. ร้านบริการจัดส่งอาหารถึงบ้าน/ร้านอาหารแบบซื้อกลับไปทานที่บ้าน (100% Home Delivery/Takeaway)
3. ร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full - Service)
4. ร้านอาหารจานด่วน (Fast Food)
5. ร้านอาหารเล็กๆตามข้างทาง (Street Stalls)
6. ร้านอาหารแบบบริการตนเอง (Self-Service Cafeterias)

ธุรกิจร้านอาหาร เป็นธุรกิจที่มีจำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งสูงเป็นอันดับ 5 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 โดยมีการจดทะเบียนจัดตั้งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2558 – กุมภาพันธ์ 2559 และมีการจัดตั้งเพิ่มสูงขึ้นจากช่องเดือนเดียวกันในปีที่ผ่านมา (กุมภาพันธ์ 2558) ซึ่งมี 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 27 จึงนับได้ว่าเป็นธุรกิจที่ยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากพฤติกรรมมารับประทานอาหารนอกบ้านของคนไทยที่ยังนิยมมากขึ้น รวมทั้งการสั่งอาหารมารับประทานที่บ้าน หรือสำนักงาน (Delivery) เนื่องจากวิถีชีวิตของคนที่ต้องการความสะดวกสบายในการบริโภคอาหารมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริโภคที่อยู่ในเขตเมือง รวมทั้งการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่

มักใช้ร้านอาหารเป็นสถานที่พบปะพูดคุย หรือทำกิจกรรมสังสรรค์ทางสังคม รวมถึงมีการเสาะหาร้านอาหารที่ดีและมีชื่อเสียง เพื่อบริโภคอาหารและผ่อนคลาย ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ ร้านอาหารควรปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งในด้านความสนใจในเรื่องอาหารเพื่อสุขภาพ (Clean Food) และการประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย อันเนื่องมาจากข้อจำกัดในการดำเนินชีวิต รวมถึงการบริการที่ประทับใจลูกค้าทำให้เป็นแรงสนับสนุนโดยวิธีบอกปากต่อปาก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหนุนมาจากธุรกิจการท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวนิยมเดินทางมาประเทศไทยมากขึ้น จึงส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารยังคงมีแนวโน้มการขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับร้านอาหาร ประเภทอาหารสตรีทในประเทศไทยถือว่าได้รับความนิยมมาโดยตลอด ซึ่งในปี 2558 ข้อมูลจาก Marketeer กล่าวว่า “ตลาดสตรีทมีการเติบโตที่สูงกว่าร้านอาหารทั่วไปที่มีการเติบโตเฉลี่ยเพียง 5% เท่านั้น”

ตลาดร้านอาหาร ประเภทสตรีทมีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 14,000 ล้านบาท ณ กุมภาพันธ์ 2559 โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มตลาด ได้แก่ ตลาด Premium ร้อยละ 60-70 ของมูลค่าตลาดรวม ตลาด Premium Mass ร้อยละ 18 ของมูลค่าตลาดรวม และตลาด Mass ร้อยละ 20 ของมูลค่าตลาดรวม

การแข่งขันตลาดร้านอาหาร ประเภทสตรีทมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต โดยแบ่งเป็น 4 Segments ได้แก่ สตรีทริมถนน สตรีทห้องแถว สตรีทในศูนย์การค้า และสตรีทตามโรงแรม โดยเฉพาะใน Segment สตรีทในศูนย์การค้าที่แข่งขันรุนแรงมาก มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี และเริ่มมีผู้ประกอบการแบรนด์ใหม่เข้าสู่ตลาดบ้างแล้ว

ร้านอาหาร ประเภทสตรีทในศูนย์การค้ามี 3 รายใหญ่ ได้แก่ “ซานตา เฟ สตรีท” “เจฟเฟอร์ สตรีท” และ “ซีซซ์เลอ” ซึ่งแต่ละรายมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน “ซานตา เฟ” เน้นกลยุทธ์เรื่องการทำโปรโมชันและเรื่องราคาเป็นพิเศษ เพื่อดึงดูดลูกค้าเข้าร้านในภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดีเท่าที่ควร โดยใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ 150 ล้านบาท มากกว่าปีที่แล้วใช้เพียง 80 ล้านบาท โดยใช้งบทำเรื่องราคาประมาณ 20 ล้านบาท และจะมีการทำโปรโมชันด้านราคาถี่ขึ้นเป็น 3 เดือนต่อครั้งจากเดิมปีที่แล้วอยู่ที่ 2 เดือนต่อครั้ง รวมถึงการเปิดตัวเมนูอาหารใหม่ประมาณ 3-4 ครั้ง “เจฟเฟอร์ สตรีท” เน้นการมีสาขาเปิดบริการให้ครบ 240 สาขาทั่วประเทศจากปัจจุบันที่มีเพียง 80 สาขาเท่านั้น โดยใช้งบประมาณรวม 1.5 พันล้านบาท แบ่งเป็นงบการลงทุนด้านสาขาประมาณ 1.3 พันล้านบาท และงบลงทุนด้านครัวกลางอีก 200 ล้านบาท “ซีซซ์เลอ” เน้นกลยุทธ์ในเรื่องของคุณภาพวัตถุดิบ โปรโมชัน และเมนูอาหาร โดยจะยังเน้นไปที่สัปดาห์ด้วย ยังมีเมนูอาหารราคาพิเศษคือ “ลันซ์ สเปนเชียล” (Lunch Special) ทุกวันจันทร์ถึงศุกร์ เวลา 12.00-15.00 น. ราคาเริ่ม 169 บาท ซึ่งเมนูพิเศษนี้มีสัดส่วนประมาณ 10% จากยอดขายทั้งหมดในการดึงดูดลูกค้าเข้ามาในร้าน

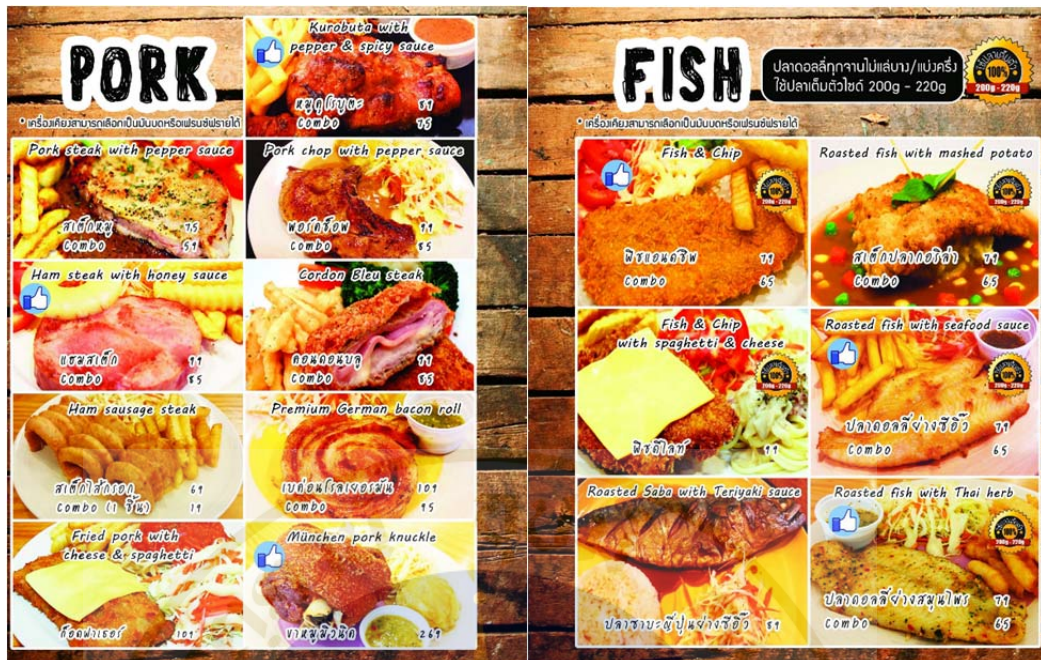
ร้านอาหาร ประเภทสเต็กที่ตั้งอยู่ห้องแถว โดยส่วนใหญ่จะเป็นร้านอาหารขนาดเล็ก เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อน้อยไปจนถึงปานกลาง เช่น นักเรียน นักศึกษา และพนักงานทั่วไป ซึ่งจะมีราคาอาหารต่อจานไม่เกิน 100 บาท มุ่งเน้นในเรื่องของความคุ้มค่า ซึ่งร้านสเต็กเหล่านี้จะเปิดอยู่บริเวณใกล้มหาวิทยาลัย ยกตัวอย่างร้านสเต็กย่านจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่น ร้านทูเดย์สเต็ก สามย่าน ร้านไอ้โหดสเต็ก สามย่าน ร้านสเต็กย่านมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เช่น T&N Steak หรือสเต็ก ร้านพีโหนด ร้าน Steak and More (SAM) และร้านสเต็กกอริลล่ากริล ซึ่งร้านเหล่านี้จะเน้นไปที่ปริมาณ ค่ำค่าคุ้มค่า แต่หากพิจารณาปัจจัยทางการตลาด 4 ปัจจัย ได้แก่ ผลกระทบ ราคา สถานที่ และกิจกรรม ส่งเสริมการขายของร้านสเต็กแต่ละร้านมีความใกล้เคียงกันแทบทั้งสิ้น ดังนั้น การแข่งขันด้วยปัจจัย การตลาดดังกล่าวมีความรุนแรงสูง ทั้งการให้ปริมาณอาหารที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับราคา หรือด้านสถานที่ ที่ตั้งอยู่ในละแวกเดียวกัน หรือกิจกรรมส่งเสริมการขายที่มีความคล้ายคลึงกัน ทำให้เกิดปัญหาในการแข่งขันและไม่สามารถโดดเด่นจนเป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน และเนื่องจากร้านอาหารเป็นธุรกิจ การให้บริการประเภทหนึ่ง จึงต้องพิจารณาปัจจัยทางการตลาดอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ และลักษณะทางกายภาพ ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่แตกต่างและโดดเด่นจนสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันได้

1.1 ข้อมูลของกรณีศึกษา (ร้านสเต็กกอริลล่า กริล)

ร้านสเต็กกอริลล่า กริล (Gorilla Grill Steak) เป็นร้านอาหารขนาดเล็ก เน้นปริมาณความ คุ้มค่าของอาหาร ดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 2553 โดยมีหุ้นส่วน 5 คน โดยมีความสัมพันธ์เป็นเพื่อน รุ่นพี่ รุ่นน้องที่มหาวิทยาลัย

สำหรับกลุ่มลูกค้าของร้านกอริลล่า กริล สาขาเกษตร คือ นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ร้อยละ 90 ของกลุ่มลูกค้า และพนักงานออฟฟิศ ร้อยละ 10 ของกลุ่มลูกค้า

สินค้าหลักของร้านกอริลล่า กริล จะเน้นเมนูสเต็กเป็นหลัก มีทั้งเนื้อหมู เนื้อไก่ เนื้อวัว และเนื้อปลา ซึ่งจะเน้นเนื้อสัตว์ที่มีขนาดใหญ่ และลูกค้าสามารถเลือกสั่งได้มากกว่า 1 ชิ้นต่อจาน นอกจากนี้ยังมีเมนูอื่นๆ เช่น มันทบ ผักโขมอบชีส สปาเก็ตตี้ สลัด รวมถึงขนมหวานอีกด้วย



ภาพที่ 1.1 สินค้าหลักของร้านสเต็กกอลิลา กริล

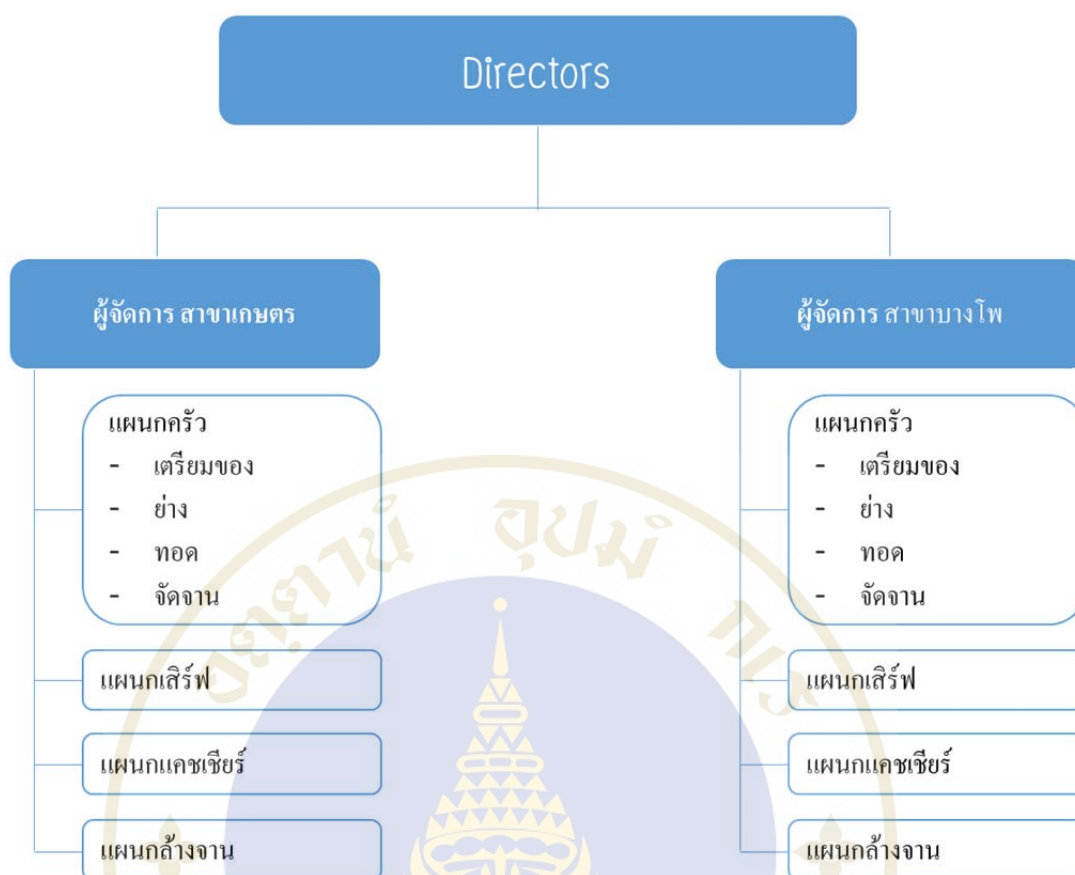


ภาพที่ 1.2 สินค้าอื่นๆ ของร้านสเต็กออกลีล่า กริล



ภาพที่ 1.3 สินค้าเมนูพิเศษของร้านสเต็กออกลีล่า กริล

ปัจจุบันร้านสเต็กออกลีล่ากริลมีทั้งหมด 2 สาขา ได้แก่ สาขาเกษตร และสาขาบางโพ โดยสาขาเกษตรมีพนักงานทั้งหมด 15 คน ประกอบด้วย แผนกครัว 5 คน แผนกเสิร์ฟ 7 คน แผนกแคชเชียร์ 1 คน และแผนกล้างจาน 2 คน ซึ่งในแต่ละวันจะมีพนักงานทำงานนอกเวลา (Part-time) 3 คน ในตำแหน่งพนักงานเสิร์ฟ



ภาพที่ 1.4 โครงสร้างองค์กรของร้านสเต็กออริลา กริล

1.2 เป้าหมายของร้านสเต็กออริลา กริล

โดยทั่วไปธุรกิจร้านอาหารจะมีปัญหาหลักที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งออกเป็นปัญหาจากภายนอกและปัญหาจากภายใน ซึ่งปัญหาจากภายนอกเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุม เช่น ปัญหาวัตถุดิบมีแนวโน้มราคาสูง ปัญหาต้นทุนค่าเช่าที่มีราคาสูง เป็นต้น และปัญหาจากภายในเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการสามารถควบคุมได้ เช่น การปรุงอาหารและการบริการของพนักงานที่ต้องมีมาตรฐาน พนักงานต้องมีจิตใจรักการบริการ เป็นต้น ทุกปัญหาล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น และทำให้ความสามารถในการแข่งขันในตลาดร้านอาหารลดลง ประกอบกับความคล้ายคลึงกันของปัจจัยทางการตลาด ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และกิจกรรมส่งเสริมการขาย ทำให้เกิดความลำบากในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของร้านสเต็กออริลา กริล คือ ต้องการมีส่วนร่วมทางการตลาดเป็นที่หนึ่งเมื่อเทียบกับร้านอาหารสเต็กในบริเวณเดียวกัน ดังนั้น สิ่งที่กิจการจะสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ต้องมุ่งเน้นใน

เรื่องของการบริการ เมื่อเป็นงานบริการทางร้านก็ต้องนำเรื่องบุคลากร กระบวนการทำงาน และภาพลักษณ์ทางกายภาพมาพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1. วิเคราะห์การแข่งขันร้านอาหารประเภทสเต็กในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ในระยะ 5 กิโลเมตร
2. วิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมาย คือ นิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)

2.1.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

ธุรกิจร้านอาหารมีคู่แข่งรายใหม่สนใจที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากความนิยมในการทำอาหารและมีความสนใจที่จะเปิดร้านอาหาร โดยอาจจะเริ่มจากร้านอาหารขนาดเล็กก่อน ประกอบกับการทำร้านอาหารใช้เงินลงทุนไม่มากหากเทียบกับธุรกิจผลิต ส่งผลให้การเข้ามาทำธุรกิจร้านอาหารเป็นไปได้ง่าย ประกอบกับผู้บริโภคบางรายที่ไม่ได้ยึดติดกับร้านใดร้านหนึ่ง ชอบลองร้านใหม่ๆ ทำให้เป็นโอกาสของร้านอาหารรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขัน

วิเคราะห์ร้านกอลิล่า กริล: คู่แข่งรายใหม่ของร้านกอลิล่า กริลอาจจะเป็นร้านสตาร์ทอัพที่เปิดตัวใหม่ บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน หรืออาจจะเป็นร้านสตาร์ทอัพที่เข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกับร้านกอลิล่า กริล เช่น ร้านสตาร์ทอัพในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่จะเข้ามาขายตามตลาดนัดทั้งกลางวันและกลางคืน หรือร้านอาหารทั่วไปที่มีการขายอาหารประเภทสติกและจัดส่ง (Delivery) ซึ่งคู่แข่งสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ใกล้และมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

ผลกระทบต่อร้านกอลิล่า กริล: หากมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาทำให้อาจจะสูญเสียสัดส่วนทางการตลาด และทำให้ต้องสูญเสียรายได้หากไม่สามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมได้ หรืออาจจะเสียค่าใช้จ่ายในการรักษารฐานลูกค้าหรือดึงดูดลูกค้าใหม่

2.1.2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม

ธุรกิจร้านอาหารมีความรุนแรงสูงมาก เนื่องจากอาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่มนุษย์ต้องการ ประกอบกับการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบันมีความนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านทำให้ร้านอาหารที่มีจำนวนมากต้องแข่งขันกันดึงดูดผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้ากันอย่างรุนแรง

วิเคราะห์ร้านกอลิล่า กริล: คู่แข่งปัจจุบันของร้านกอลิล่า กริลจะเป็นร้านสตาร์ทอัพที่เปิดตัวใหม่ บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ซึ่งมีลูกค้ากลุ่มเดียวกับร้านกอลิล่า กริล โดยหลักจะมีคู่แข่ง

อยู่ 2 ร้าน ทั้ง 3 ร้านมีความใกล้เคียงกันทั้งด้านเมนูอาหาร ราคาอาหาร แต่อาจจะแตกต่างกันบ้างใน ส่วนของสถานที่ตั้ง โปรโมชัน รวมถึงการตกแต่งร้าน ทำให้มีการแข่งขันรุนแรงเพื่อช่วงชิงสัดส่วน ทางการตลาด

ผลกระทบต่อร้านกอลิล่า กริล: หากคู่แข่งปัจจุบันและร้านกอลิล่า กริล ไม่ได้มีความ แตกต่างกันอย่างโดดเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้การแข่งขันรุนแรงเพื่อที่จะช่วงชิงความเป็นที่หนึ่งใน การครอบครองสัดส่วนทางการตลาด โดยร้านกอลิล่า กริล ต้องปิดจุดอ่อนโดยการปรับตัวเพื่อให้รองรับ กับความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคให้ได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นด้วย

2.1.3 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน

ธุรกิจร้านอาหารประเภทสแต็ก ถือว่าร้านอาหารประเภทอื่นๆ คือสินค้าและบริการที่ ทดแทนได้ทั้งสิ้น เนื่องจากเป็นอาหารที่ผู้บริโภคสามารถรับประทานแทนสแต็กได้และลูกค้าเป็นผู้มี สิทธิเลือกร้านอาหารที่ตรงตามความต้องการ ดังนั้นความรุนแรงของการคุกคามของสินค้าหรือบริการ ทดแทนจึงมีความรุนแรงเป็นอย่างมาก

วิเคราะห์ร้านกอลิล่า กริล: สำหรับกลุ่มลูกค้าของร้านกอลิล่า กริล เป็นนิสิตมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์เป็นหลัก ซึ่งจากความต้องการของลูกค้า สินค้าที่จะมาทดแทนต้องเป็นสินค้าที่มีปริมาณ มาก ในราคาที่เท่ากันหรือถูกกว่าจนทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่าที่จะจ่ายเงินซื้อ จึงจะสามารถดึงดูดลูกค้า ให้สนใจได้ ดังนั้น ร้านอาหารประเภทแฮมเบอร์เกอร์ที่ขายในลักษณะ Food Truck ในปัจจุบันจะเป็น สินค้าทดแทนอาหารประเภทสแต็กได้ เพราะเป็นลักษณะอาหารประเภท Fast Food เหมือนกัน ราคา ก็ไม่แตกต่างกัน และ Food Truck ยังได้เปรียบโดยการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากกว่าอีกด้วย

ผลกระทบต่อร้านกอลิล่า กริล: หากมีสินค้าทดแทน ทำให้สูญเสียรายได้หากไม่สามารถ ปรับตัวเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ หรืออาจจะเสียค่าใช้จ่ายในการปรับตัวเพื่อให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า

2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย

ผู้จำหน่ายหลักของธุรกิจร้านอาหาร คือ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจึงถือว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อรอง สูง ยิ่งถ้าหากเป็นวัตถุดิบหายาก มีผู้จำหน่ายน้อยรายจะทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบนั้นมีอำนาจในการต่อรอง สูง และในบางร้านอาหาร ผู้จำหน่ายวัตถุดิบก็เข้ามาทำธุรกิจร้านอาหารเองทำให้เป็นคู่แข่งอีกทางหนึ่ง ด้วย

วิเคราะห์ร้านกอลิล่า กริล: สำหรับร้านกอลิล่า กริลจะสั่งสินค้ากับผู้จำหน่ายเนื้อ และจำเครื่องปรุง โดยให้ผู้จำหน่ายจัดส่งถึงร้านถูกรอบของการสั่งซื้อ ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายรายเดิมอยู่แล้ว และวัตถุดิบที่ร้านกอลิล่า กริลใช้นั้น ไม่ได้เป็นวัตถุดิบหายาก มีผู้จำหน่ายหลายเจ้า ทางร้านสามารถเลือกซื้อกับรายใดก็ได้ ทำให้ร้านกอลิล่า กริลมีอำนาจต่อรองในการซื้อ

ผลกระทบต่อร้านกอลิล่า กริล: ถึงแม้ว่าร้านกอลิล่า กริลจะมีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบ แต่ก็ยังคงมีข้อเสียที่ไปผูกขาดการสั่งซื้อจากผู้จำหน่ายรายใดรายหนึ่ง ทำให้มีความเสี่ยงหากผู้จำหน่ายรายนั้นไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบให้ได้ และหากต้องซื้อวัตถุดิบกับผู้จำหน่าย รายใหม่ก็อาจจะได้ราคาที่สูงกว่าเดิม

2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อหลักหรือกลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจร้านอาหาร คือ ทุกคนที่รับประทานอาหารเช้าแต่ ว่ากลุ่มลูกค้าของร้านอาหารนั้นมีความต้องการของผู้บริโภคอย่างไร อย่างไรก็ตามผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองสูง หากมีผู้ขายมาราย ผู้ซื้อไม่มีความอ่อนไหวต่อราคา หรือมีความมีสินค้าทดแทน

วิเคราะห์ร้านกอลิล่า กริล: สำหรับร้านกอลิล่า กริลจะมีกลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคหลักเป็นนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน ซึ่งในบริเวณนั้นมีร้านอาหารมากมายทั้งร้านอาหารประเภทสเต็กเช่นเดียวกับร้านกอลิล่า กริลหรือร้านอาหารประเภทอื่นๆ ทำให้ผู้ซื้อของร้านกอลิล่า กริลมีอำนาจในการต่อรองสูง

ผลกระทบต่อร้านกอลิล่า กริล: เมื่อผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากมีทางเลือกในการรับประทานอาหารเช้า และหากทางร้านกอลิล่า กริลไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้จะทำให้สูญเสียรายได้ เนื่องจากผู้ซื้อก็จะเลือกร้านอื่นแทน

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคอาหารจากร้านสเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

การทำแบบสำรวจในหัวข้อการศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้บริโภค ที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคอาหารของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

2. เก็บข้อมูลปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคอาหารจากร้านอาหาร ประเภทสเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

3. ใช้วิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทเด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

4. ใช้วิเคราะห์การแข่งขันของร้านอาหาร ประเภทเด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ บางเขน

ผู้ตอบแบบสำรวจ คือ นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน จำนวน 100 คน ซึ่งแบ่งเป็น ช่วงชั้นการศึกษาตั้งแต่ปี 1 จนถึงปี 4 เนื่องจากลูกค้าซึ่งเป็นนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ในแต่ละช่วงชั้นปีจะมีประสบการณ์ในการรับประทานอาหารที่ร้านอาหาร ประเภทเด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน แตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์ลูกค้าเป็นรายบุคคล ผ่านช่องทางไลน์ ในประเด็นที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมอีกด้วย

สรุปผลสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคอาหารของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทเด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ดังนี้

1. ในการบริโภคแต่ละครั้งนิยมสั่งอาหารประเภทเด็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.6 ของทุกประเภทอาหาร
2. ในการบริโภคแต่ละครั้งจะรับประทานที่ร้าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของประเภท การรับประทานอาหาร
3. หากมีบริการส่งออนไลน์หรือส่งทางโทรศัพท์ พร้อมกับบริการจัดส่งฟรี (Free Delivery) จะได้รับความสนใจ คิดเป็นร้อยละ 63 และไม่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 37
4. การมารับประทานที่ร้านแต่ละครั้ง มักจะมารับประทานกับเพื่อน รุ่นพี่ หรือรุ่นน้อง ที่มหาวิทยาลัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.8
5. การมารับประทานที่ร้านแต่ละครั้ง มักมาช่วงเวลา 16.01 - 19.00 น. มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 35.6 และมาช่วงเวลา 19.01 - 22.00 น. เป็นลำดับรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 34.2
6. ปริมาณของสเด็ก 1 งานที่ท่านนิยมรับประทาน คือแบบธรรมดาตามเมนูของร้าน คิดเป็นร้อยละ 80.8 ส่วนแบบพิเศษ เพิ่มขึ้นเนื้อหรือเครื่องเคียงในงาน คิดเป็นร้อยละ 19.2
7. ค่าใช้จ่ายในการรับประทานที่ร้านต่อคนต่อครั้งประมาณ 101 - 150 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.2 และประมาณ 151 – 200 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.9
8. ในการเดินทางมาที่ร้าน มักเดินทางโดยวิธีการเดิน คิดเป็นร้อยละ 60.3
9. บุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกรับประทานอาหารที่ร้าน คือ เพื่อน รุ่นพี่ หรือรุ่นน้องที่มหาวิทยาลัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.3
10. เหตุผลที่มารับประทานอาหารที่ร้าน ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน คือ ร้านตั้งใกล้มหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 61.6

สรุปปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคอาหารจากร้านอาหาร ประเภท สด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์
2. ด้านราคา
3. ด้านที่ตั้งร้าน
4. ด้านการส่งเสริมการขาย
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านกระบวนการ
7. ด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพ

สรุปความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ บางเขน และวิเคราะห์การแข่งขันของร้านอาหาร ประเภทสด็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ บางเขน ตามปัจจัยทางการตลาดทั้ง 7 ปัจจัย ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

สินค้าของร้านกอลิล่า กริล แบ่งเป็น 4 หมวดหมู่ ได้แก่ 1. สด็ก 2. ของทานเล่น 3. สปาเก็ตตี้ 4. สลัด โดยสินค้าหลักของร้านกอลิล่า กริล คือ สด็ก โดยแบ่งสด็กตามประเภทของชิ้นเนื้อสด็ก ได้แก่ สด็กหมู สด็กไก่ สด็กเนื้อวัว สด็กปลา และสปาเก็ตตี้ นอกจากนี้ร้านกอลิล่า กริล ยังมีการแบ่งเมนูอาหารเป็นเมนูอาหารปกติกับเมนูอาหารพิเศษ คือ Fitness Menu เป็นเมนูอาหารที่ร้านกอลิล่า กริล ปรับให้เป็นตามความนิยมและกระแสรักสุขภาพอีกด้วย

วิเคราะห์การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์: หากเปรียบเทียบกัน คู่แข่ง 1 ที่ครอบครองสัดส่วน การตลาดของร้านอาหารประเภทสด็ก บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นที่ 1 พบว่าอาหารมีความใกล้เคียงกันมาก ทั้งในด้านรสชาติของอาหาร ความสดใหม่ของอาหาร ความสะอาดของ ความแปลกใหม่ ของอาหาร และคุณภาพของวัตถุดิบ จะแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยในส่วนของความหลากหลายของอาหาร เนื่องจากร้านกอลิล่า กริลมีเมนูอาหารที่หลากหลาย ทั้งอาหารลาว และอาหารหวาน และมีเมนูอาหาร พิเศษอีกด้วย แต่สำหรับคู่แข่ง 1 จะมีอาหารตามเมนูอาหารปกติเท่านั้น

วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านผลิตภัณฑ์ โดยรวมเท่ากัน แต่ในประเด็นเรื่องรสชาติอาหาร ปริมาณอาหารต่อจานอาหารและชื่อเสียงของคู่แข่ง 1 จะได้รับความพึงพอใจผู้บริโภคมากที่สุดและโดดเด่นกว่าร้านอื่น

2.2.2 ปัจจัยด้านราคา

ราคาของสินค้าของร้านกอรี่ล่า กริลด์ หมวดยหมูสเด็กราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 100 บาท หมวดยหมูของทานเล่นราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 50 บาท หมวดยหมูสปาเก็ตตี้ราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 65 บาท หมวดยหมูสลัดราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 70 บาท ซึ่งจะมีราคาพิเศษในการเลือกชิ้นเนื้อสเด็กเพิ่มเติมอาหารจานหลัก

วิเคราะห์การแข่งขันด้านราคา: หากเปรียบเทียบกันคู่แข่ง 1 พบว่าราคาอาหารมีความใกล้เคียงกันมาก และมีการแสดงราคาในเมนูไว้อย่างชัดเจนเหมือนกัน

วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านราคา: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านราคาโดยรวมเท่ากัน ทั้งในด้านความเหมาะสมราคาและการแสดงราคาในเมนูไว้อย่างชัดเจน

2.2.3 ปัจจัยด้านที่ตั้งร้าน

ร้านกอรี่ล่า กริลด์ตั้งอยู่ในซอยอมรพันธ์ ถนนงามวงศ์วาน ใกล้บริเวณแยกเกษตร เป็นระยะทาง xx กิโลเมตร จากประตูงามวงศ์วาน 1 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ในซอยอมรพันธ์ เป็นซอยที่ค่อนข้างเล็กทำให้ไม่สะดวกในการขับรถเข้าไปและไม่มีที่จอดรถ

วิเคราะห์การแข่งขันด้านที่ตั้งร้าน: หากเทียบกับคู่แข่ง 1 พบว่าที่ตั้งร้านคู่แข่ง 1 จะมีระยะทางจากประตูงามวงศ์วาน 1 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขนใกล้กว่าร้านกอรี่ล่า กริลด์แต่ร้านคู่แข่ง 1 จะอยู่ริมถนนงามวงศ์วาน ทำให้ไม่มีที่จอดรถ

วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านที่ตั้งร้าน: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านที่ตั้งร้านโดยรวมเท่ากัน แต่ในประเด็นเรื่องสถานที่ตั้งร้านอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย คู่แข่ง 1 จะได้รับความพึงพอใจผู้บริโภคมากที่สุดและโดดเด่นกว่าร้านอื่น

2.2.4 ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย

ร้านกอรี่ล่า กริลด์มีการจัดการประกวดเพื่อแจกทุนการศึกษาโดยให้รับประทานอาหารที่ร้านฟรีเป็นเวลา 1 ปี ซึ่งว่าเป็นกิจกรรมที่เป็นการสร้างแบรนด์เพื่อให้ร้านเป็นที่รู้จักต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และมีจัดโปรโมชั่นส่วนลดสำหรับนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิเคราะห์การแข่งขันด้านการส่งเสริมการขาย: หากเทียบกับคู่แข่ง 1 พบว่าคู่แข่ง 1 จะมีบัตรสะสมสแตมป์ เมื่อรับประทานอาหารครบ 150 บาทจะได้รับสแตมป์ 1 ดวง เพื่อแลกกับอาหารตามจำนวนของสแตมป์ที่สะสมหรือรับบัตรสมาชิกเพื่อใช้ลดราคา 10%

วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านการส่งเสริมการขาย: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านการส่งเสริมการขายโดยรวมเท่ากัน แต่ในประเด็นเรื่องโปรโมชั่นลด แจก แกรม คู่แข่ง 1 จะได้รับความพึงพอใจจากผู้บริโภคมากที่สุดและโดดเด่นกว่าร้านอื่น

2.2.5 ปัจจัยด้านบุคลากร

พนักงานร้านกอลิลา กริลจะมี 2 ประเภท ได้แก่ พนักงานประจำและพนักงานนอกเวลา ซึ่งพนักงานประจำเป็นแรงงานต่างด้าวและพนักงานนอกเวลาเป็นนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยที่พนักงานเป็นแรงงานต่างด้าวทำให้มีข้อจำกัดในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน

วิเคราะห์การแข่งขันด้านบุคลากร: ในตลาดแรงงานด้านงานบริการต้องการพนักงานที่มีความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ แต่ก็มีข้อจำกัดเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากร ทำให้การคัดเลือกแรงงานให้ตรงกับความต้องการของแต่ละร้านนั้นเป็นไปได้ยาก ทำให้การแข่งขันด้านบุคลากรค่อนข้างสูง

วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านบุคลากร: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านบุคลากรโดยรวมเท่ากัน แต่ในประเด็นเรื่องการบริการของพนักงาน เช่น การเอาใจใส่ การยิ้มแย้มเป็นกันเอง คู่แข่ง 2 ได้รับความพึงพอใจผู้บริโภคมามากที่สุดและโดดเด่นกว่าร้านอื่น

2.2.6 ปัจจัยด้านกระบวนการ

กระบวนการของร้านกอลิลา กริล แบ่งเป็นกระบวนการหน้าบ้านและกระบวนการหลังบ้าน

1. กระบวนการหน้าบ้าน

- ต้อนรับลูกค้าและแนะนำอาหาร
- เตรียมเมนูมาให้
- รับออเดอร์ลูกค้า
- เสิร์ฟน้ำ
- เสิร์ฟอาหาร
- ตรวจสอบว่าได้รับอาหารครบถ้วนหรือไม่
- นำใบสรุปรายการอาหารไปให้ลูกค้า
- รับเงินและนำเงินทอนไปให้ลูกค้า

2. กระบวนการหลังบ้าน

- เตรียมแก้วน้ำและเครื่องดื่ม
- เตรียมอาหาร
- พิมพ์ใบสรุปรายการอาหาร
- รับเงินเตรียมเงินทอนและพิมพ์ใบเสร็จ

วิเคราะห์การแข่งขันด้านกระบวนการ: กระบวนการหลักภายในร้านสแต็คแต่ละร้านมีความคล้ายคลึงกัน แต่จะมีการแข่งขันในเรื่องต่างๆ เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ ความถูกต้อง

ในการให้บริการ ความเอาใจใส่ในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ เป็นต้น ทำให้ร้านสเต็กซึ่งเป็นร้านอาหารแข่งขันกันให้บริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด

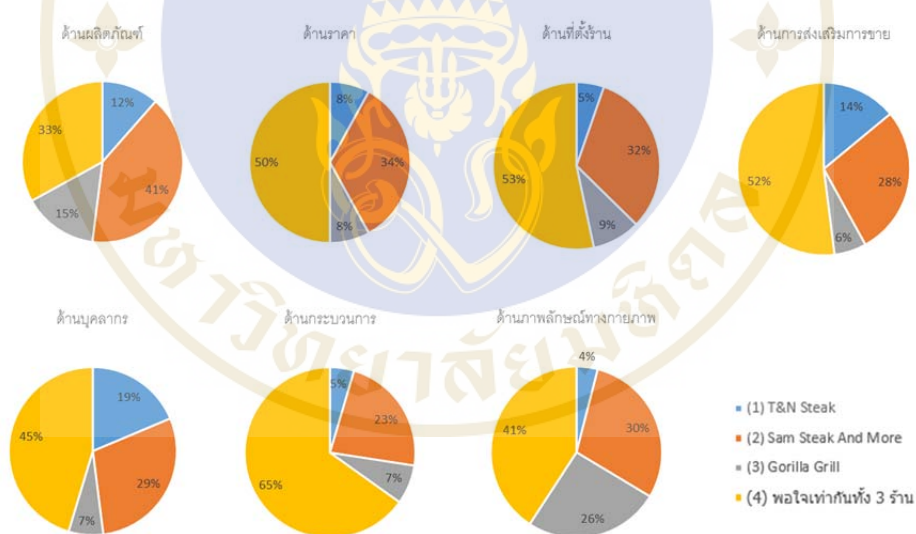
วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านกระบวนการ: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านกระบวนการโดยรวมเท่ากัน

2.2.7 ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพ

ภาพลักษณ์ทางกายภาพ ได้แก่ เมนูหน้าร้าน การจัดโต๊ะ เมนูอาหาร แก้วน้ำ จานอาหาร ใบสรุปรายการอาหาร ใบเสร็จรับเงิน

วิเคราะห์การแข่งขันด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพ: ปัจจุบันกลุ่มลูกค้านิยมถ่ายรูปอาหารและบรรยากาศร้านเพื่อแชร์ในโลกออนไลน์ ดังนั้น การแข่งขันเรื่องความคูลิขของร้านอาหารค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นการตกแต่งร้าน เมนูอาหาร อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ เป็นต้น

วิเคราะห์ความพึงพอใจผู้บริโภคด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพ: ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพโดยรวมเท่ากัน



ภาพที่ 2.1 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสเต็ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

2.3.1 S – Strength

จากการสำรวจกลุ่มลูกค้าที่อยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน พบว่าจุดเด่นของร้านกอลิล่า คือ ภาพลักษณ์ทางกายภาพ ทั้งด้านการออกแบบตกแต่งร้าน การจัดวางโต๊ะอย่างเหมาะสม ความสะอาดของร้าน สภาพแวดล้อมในและนอกร้าน แต่อย่างไรก็ตามผลความพึงพอใจของลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพก็ไม่ได้โดดเด่น หรือลูกค้ายังมีความพึงพอใจด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพทั้ง 3 ร้านพอๆกัน ประกอบกับปัจจัยด้านภาพลักษณ์ทางกายภาพมีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าน้อยที่สุด ส่งผลให้จุดเด่นของร้านกอลิล่า กริล ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดลูกค้ามากนัก

2.3.2 W – Weak

จุดอ่อนของร้านกอลิล่า กริล แบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

2.3.2.1 ด้านผลิตภัณฑ์: ปริมาณอาหารต่อจานหากเทียบกับอีก 2 ร้านแล้ว จะพบว่าอีก 2 ร้าน มีคะแนนความพึงพอใจความใกล้เคียงกัน เนื่องจากคู่แข่ง 1 และคู่แข่ง 2 ให้ปริมาณอาหารแบบชนิดที่ลูกค้ารับประทานไม่หมด และเรื่องชื่อเสียงของร้านอาหารเป็นจุดอ่อน โดยหากเทียบกับคู่แข่ง 2 ที่มีเปิดมายาวนานที่สุดในย่านมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน และคู่แข่ง 1 ที่มี 5 สาขา ซึ่งเป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้า ประกอบกับปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด ส่งผลให้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ของร้านกอลิล่า กริล เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดลูกค้า

2.3.2.2 ด้านราคา: ทั้งในแง่ความเหมาะสมของราคาและการแสดงราคา ในเมนูไว้อย่างชัดเจน ได้รับความพึงพอใจของลูกค้าโดยภาพรวมเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตามลูกค้าก็ยังไม่ได้พึงพอใจในเรื่องราคาของร้านกอลิล่า กริล โดดเด่นกว่าคู่แข่ง ประกอบกับปัจจัยด้านราคามีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นลำดับที่ 2 ส่งผลให้จุดอ่อนด้านราคาของร้านกอลิล่า กริล เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดลูกค้า

2.3.2.3 ด้านที่ตั้งร้าน: ทั้งในแง่สถานที่ตั้งของร้านอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย/ที่ทำงาน/ที่พัก ความสะดวกในการเดินทาง และการมีที่จอดรถอำนวยความสะดวกได้รับความพึงพอใจของลูกค้าโดยภาพรวมเท่ากัน โดยร้านกอลิล่า กริล ยังได้เปรียบคู่แข่ง 2 ซึ่งตั้งอยู่ในซอยอมรพันธ์ เหมือนกัน แต่ร้านกอลิล่า กริลจะมีระยะทางการเดินทางจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขนที่ใกล้กว่าทำให้กลุ่มลูกค้าที่เดินมารับประทานอาหารมีความพึงพอใจในร้านกอลิล่า กริลมากกว่า แต่คู่แข่ง 1 จะได้เปรียบด้านที่ตั้งร้านมากกว่าร้านกอลิล่า กริล เนื่องจากที่ตั้งร้านคู่แข่ง 1 อยู่ติดถนนงามวงศ์วาน

ลูกค้าสามารถเห็นร้านได้เด่นชัดกว่าร้านอื่น และระยะทางการเดินจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ใกล้ที่สุดเมื่อเทียบกับร้านอื่นๆ รวมถึงร้านกอลิลา กริลด้วย ประกอบกับปัจจัยด้านที่ตั้งร้านมีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าเป็นลำดับที่ 3 ส่งผลให้จุดอ่อนด้านราคาของร้านกอลิลา กริล เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดึงดูดลูกค้า

2.3.2.4 ด้านการส่งเสริมการขาย: ทั้งการนำเสนอเมนูอาหารใหม่อยู่เสมอ และมีเมนูพิเศษประจำเดือนยังไม่ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า ซึ่งการมีโปรโมชั่นลด แจก แกรมและมีการโฆษณาในสื่อต่างๆ ให้น่าสนใจ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ช่องทางออนไลน์ยังได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าน้อยกว่าร้านอื่นๆ

2.3.3 O – Opportunity

ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาสสำหรับร้านสเต็กกอลิลา กริล คือ อินเทอร์เน็ตและสื่อออนไลน์ ซึ่งจะช่วยในด้านการประชาสัมพันธ์ร้านให้เป็นที่รู้จัก หรือสามารถจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ได้อีก ทำให้ช่วยเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการรับผลตอบรับหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มลูกค้าได้อีกด้วย ทำให้ได้รับข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป

2.3.4 T – Threat

ปัจจัยหลักที่เป็นภัยคุกคามสำหรับร้านสเต็กกอลิลา กริล คือ ผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องร้านอาหารขนาดเล็ก ใช้เงินลงทุนไม่มากจึงง่ายต่อการที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามา นอกจากนี้ยังมีอาหารอื่นๆ ที่สามารถทดแทนอาหารประเภทสเต็ก ซึ่งสามารถหาซื้อได้ง่ายอีกด้วย

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

3.1 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแก๊งปลาแสดงปัญหาและสาเหตุของร้านสตรีท กอิลล่า กริต

จากผลการสำรวจกลุ่มลูกค้าพบว่าปัญหาหลักของร้านสตรีทกอิลล่า กริต ที่ทำให้เกิดปัญหายอดขายน้อยลง จนทำให้สัดส่วนการตลาดเป็นที่ 2 และมีดังนี้

1. บุคลากร

- ความถูกต้องในการบริการของพนักงาน พบว่ามีผิดพลาดในการจัดออเดอร์ไม่ถูกต้องและการเสิร์ฟอาหารผิดโต๊ะ
- ความใส่ใจในการบริการของพนักงาน พบว่า พนักงานแต่ละคนใส่ใจในการให้บริการแตกต่างกัน เช่น พนักงานคนหนึ่งนำเมนูไปให้ลูกค้าแล้วแนะนำเมนูอาหารพร้อมยื่นรอลูกค้าสั่งอาหาร แต่พนักงานอีกรายหนึ่งนำเมนูไปให้ลูกค้าแล้วเดินไปทำอย่างอื่น โดยไม่มีการรอลูกค้า

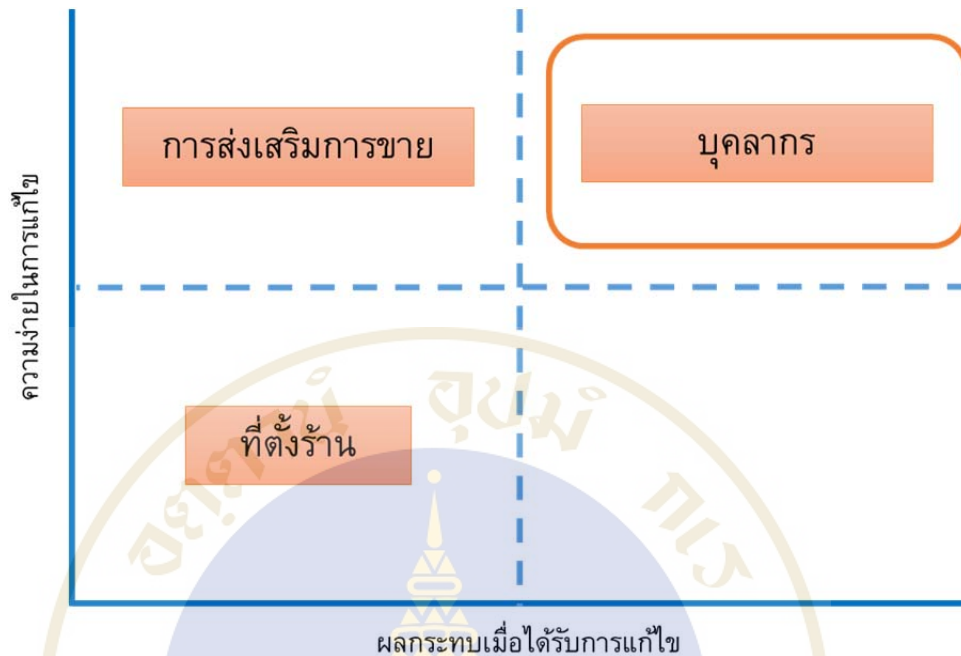
2. ที่ตั้งร้าน

- ร้านสเต็กกอลิลา กริล ตั้งอยู่ในซอยอมรพันธ์ซึ่งเป็นซอยที่ค่อนข้างแคบ จึงไม่มีที่จอดรถเพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้าที่เดินทางมาด้วยรถยนต์ จะมีเพียงที่จอดรถจักรยานยนต์เท่านั้น
 - ระยะทางจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ถึงร้านสเต็กกอลิลา กริลประมาณ 1 กิโลเมตร แต่หากเทียบกับร้านคู่แข่งอันดับ 1 พบว่าร้านร้านสเต็กกอลิลา กริลมีระยะทางไกลกว่าแต่ยังใกล้กว่าคู่แข่งอันดับ 2

3. การส่งเสริมการขาย

- ร้านสเต็กกอลิลา กริล ไม่ได้มีเมนูพิเศษประจำเดือน แต่มีเพียงเมนูพิเศษประจำร้านคือ เมนู Fitness Steak
 - ร้านสเต็กกอลิลา กริล ไม่มีการนำเสนอเมนูใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่จะมีการแตกไลน์อาหาร เช่น ขนมหวาน มาม่าหม้อไฟ ปีกไก่ทอดเกาหลี เป็นต้น
 - การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ ใช้ช่องทาง Facebook แต่ไม่ค่อยได้มีการอัปเดตเนื้อหาเพื่อโฆษณาบ่อย
 - ไม่มีโปรโมชั่นลด แจกแถม หากเทียบกับคู่แข่งอันดับ 1 จะมีโปรโมชั่นสะสมสแตมป์เพื่อรับอาหารฟรีและได้เป็นสมาชิกรับส่วนลด 10% และคู่แข่งอันดับ 2 มีการแจกสินค้าให้รับประทานฟรีซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ของร้านอีกด้วย

3.2 ลำดับความสำคัญและเลือกปัญหา



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแสดงการลำดับความสำคัญและเลือกปัญหา

สำหรับการเลือกปัญหาเพื่อแนะนำกลยุทธ์และแนวทางแก้ไข พิจารณาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ความยากง่ายในการนำปัญหานี้มาแก้ไข
2. ผลกระทบหลังจากได้รับการแก้ไข ว่าส่งผลในเชิงบวกกับการดำเนินธุรกิจมากหรือน้อยเพียงใด

หรือน้อยเพียงใด

เมื่อพิจารณาปัญหาด้วยปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า

- ปัญหาบุคลากร มีความง่ายในการแก้ไข เนื่องจากเป็นการจัดการภายในร้าน ซึ่งหากแก้ไขได้จะสามารถแก้ปัญหาได้จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก
- ปัญหาที่ตั้งร้าน มีความยากในการแก้ไข เนื่องจากร้านสแต็คกอลิลา กริลทำสัญญาเช่าอาคารระยะยาว หากมีการยกเลิกสัญญาจะไม่ได้รับเงินค่าประกันคืน รวมถึงยังต้องสูญเสียต้นทุนให้การตกแต่งร้านอีกด้วย และไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้ามาก เนื่องจากหากอาหารอร่อยและบริการประทับใจ ที่ตั้งร้านจะมีผลกระทบน้อยมาก
- ปัญหาการส่งเสริมการขาย มีความง่ายในการแก้ไข แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้ามาก เนื่องจากคู่แข่งก็มีการทำการส่งเสริมการขายทั้งลดราคา แจกอาหารให้ฟรี และอื่นๆ ทำให้ลูกค้าไม่รู้รู้สึกแตกต่าง

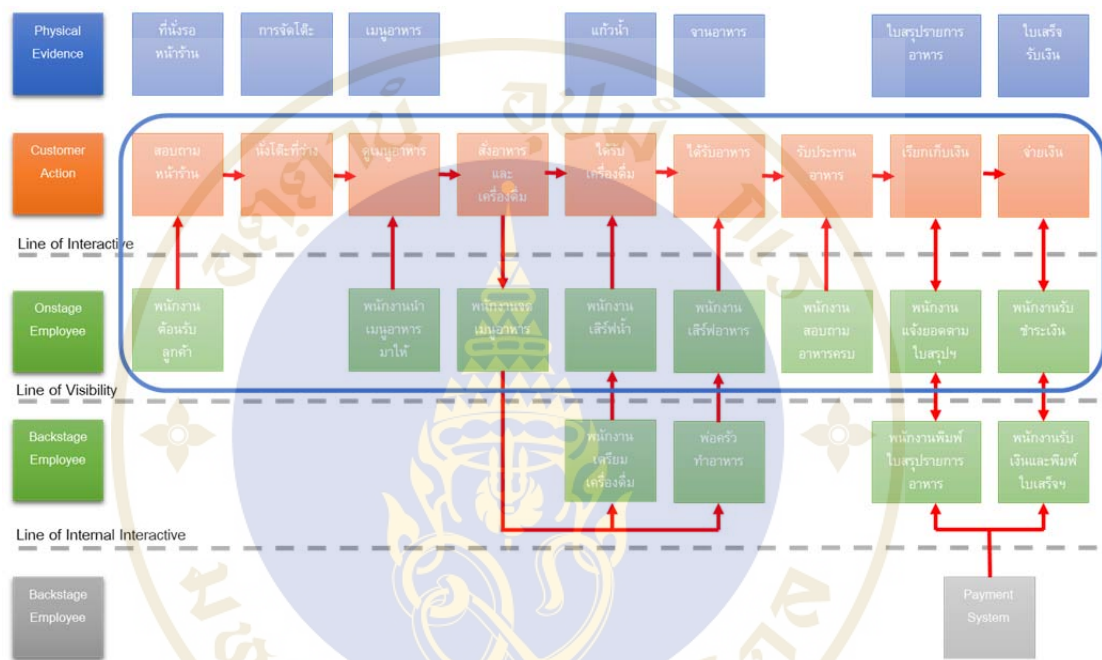
นอกจากการทำแบบสำรวจในหัวข้อการศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้บริโภค ที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสเก็ต ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน แล้วมีการสัมภาษณ์ เจ้าของกิจการและผู้จัดการร้านสเก็ตกอลิลา กริล สาขาเกษตร

มาตรฐานการบริการของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน	
<p>23:34 GiIB มีปัญหาอะไรในร้านที่คิดว่าอยากปรับปรุงมั๊ยคะ</p> <p>23:36 Mawin™ มาตรฐานการบริการของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน</p> <p>23:36 Mawin™ บางคนบริกาดี บางคนบริการไม่ประทับใจ</p> <p>23:37 Mawin™ อันเนื่องจากเราที่เป็นร้านไซด์ไม่ใหญ่มาก ไม่มีแผนก HR ส่วนใหญ่เราจะเทรนนิ่ง on the job</p>	<p>23:41 GiIB พี่วินมองปัญหาเรื่องพัฒนาการให้บริการของพนักงานช่วยมั๊ยคะ</p> <p>23:42 Mawin™ ครับ</p> <p>23:42 GiIB อยากให้มี pattern การให้บริการ</p> <p>23:42 Mawin™ เรียกว่ามาตรฐานการให้บริการที่ดีมากกว่าครับ</p>
บทลงโทษเป็นเพียงข้อกำหนดไม่ให้พนักงานทำนอกกรอบมากกว่า	พนักงานสองคนบริการไม่ผิดกฎระเบียบที่เราวางไว้ แต่ความประทับใจในบริการต่างกัน
<p>23:38 GiIB แต่เห็นว่ามีการควบคุมการบริการ โดยมีบทลงโทษหรือปรับเงินถ้าบริการไม่ดี</p> <p>23:39 Mawin™ การควบคุมก็ส่วนการควบคุม แต่วิธีการปฏิบัติของแต่ละคนไม่เหมือนกัน</p> <p>23:40 Mawin™ การบริการควรจะมี pattern การบริการ หรือแม้กระทั่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเหมือนกัน</p> <p>23:40 Mawin™ บทลงโทษเป็นเพียงข้อกำหนดไม่ให้พนักงานทำนอกกรอบมากกว่า</p>	<p>23:43 GiIB แล้วปัญหานี้มันส่งผลกระทบต่อร้านอย่างไร ในแง่การดำเนินงาน</p> <p>23:44 Mawin™ พนักงาน ก เอาเมนูให้ลูกค้าแล้วก็เดินจากไป พนักงาน ข สวัสดีลูกค้า แล้วถามลูกค้าว่ามากี่ที่ เชิญไปนั่งที่โต๊ะ เอาเมนูให้ลูกค้า</p> <p>23:45 Mawin™ พนักงานสองคนบริการไม่ผิดกฎระเบียบที่เราวางไว้ แต่ความประทับใจในบริการต่างกัน</p> <p>23:46 Mawin™ ส่งผลที่ว่าคือ preference ของ ลูกค้าแต่ละคนไม่เหมือนกัน</p>
ความคาดหวังของลูกค้าในการบริการไม่เท่ากัน	key success ไม่ได้มีแค่การบริการที่ประทับใจ
<p>23:48 Mawin™ นักศึกษา กับ พนักงานออฟฟิต มีความคาดหวังในบริการแตกต่างกันไหม</p> <p>23:48 Mawin™ ถ้าเอาพนักงาน ก มาบริการ พนักงานออฟฟิต เค้าน่าจะรู้สึกเฉยๆ</p> <p>23:50 Mawin™ แต่ถ้าเอาพนักงานงาน ข มาบริการ เค้าน่าจะเกิดความประทับใจ ขึ้นขอความมีสัมมาคาราวะ รู้สึกได้รับ experience ที่ดีจากการได้รับการบริการจากทางร้าน เค้าน่ามีโอกาสจะกลับมา repurchasing หรือแนะนำเพื่อน ๆ กลับมาที่ร้านของเราอีก</p>	<p>23:49 GiIB พี่วินคิดว่าการบริการประทับใจเป็น key success ของกอลิลา กริลมั๊ยคะ</p> <p>23:50 Mawin™ key success ไม่ได้มีแค่การบริการที่ประทับใจครับ</p> <p>23:50 Mawin™ มันเป็นหลายอย่างรวมกัน</p>
ปัญหาที่ควรจะทำอย่างไรให้พนักงานมี Service Mind	บริการที่ประทับใจเป็นปัจจัยหนึ่งส่งเสริมให้ร้านประสบความสำเร็จ
<p>23:55 GiIB แล้วเรามีการสอนงานพนักงานมั๊ยคะ ว่าต้องบริการให้ประทับใจอะไรยังไง</p> <p>23:56 Mawin™ อันนั้นก็ปัญหาเพราะพนักงานเราไม่ทุกคนที่มี service mind</p> <p>23:57 Mawin™ เรื่องบางเรื่องสอนแล้ว ถ้าเค้ามีใจบริการ นึกถึงลูกค้า นึกถึงชื่อเสียงร้าน เค้าน่าจะรู้ว่าต้องทำอะไร</p> <p>23:58 Mawin™ แต่บางคนไม่รู้จุกหน้าเหมือนทำเพื่อค่าแรง สอนไปแรกๆก็ทำหลังๆก็จะหย่อนยานและเลิกปฏิบัติในที่สุด</p> <p>23:59 GiIB ปัญหาที่ควรจะทำอย่างไรให้พนักงานมีservice mind</p> <p>00:00 Mawin™ ก็คงจะใช้ครับ</p>	<p>23:51 GiIB คิดว่าบริการที่ประทับใจจะช่วยทำให้มีการบอกต่อ</p> <p>23:52 GiIB และทำให้ยอดขายของร้านเพิ่มขึ้นมั๊ยคะ</p> <p>23:52 GiIB แล้วปัจจุบันมีการรับ feedback จากลูกค้าในประเด็นของการบริการมั๊ยคะ</p> <p>23:52 Mawin™ เป็นปัจจัยหนึ่งส่งเสริมครับ</p> <p>23:53 Mawin™ ก็มีรับอยู่เรื่อยๆ</p> <p>23:54 Mawin™ ส่วนใหญ่เวลา feedback มากเป็นทางที่ไม่ดีซะส่วนใหญ่ ถ้าดีลูกค้าไม่ค่อยมี feedback หอกร</p>

ภาพที่ 3.3 บทสัมภาษณ์เจ้าของร้านสเก็ตกอลิลา กริล

สรุปปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของร้านสเต็กกอลิล่า กริล คือ การที่พนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่มีมาตรฐานและไม่มีใจในการให้บริการ (Service Mind) ดังนั้น ดิฉันจึงเลือกการให้บริการซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากบุคลากรหรือพนักงาน เพื่อแนะนำกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขต่อไป

3.3 วิเคราะห์รายละเอียดต้นเหตุของปัญหาที่เลือก



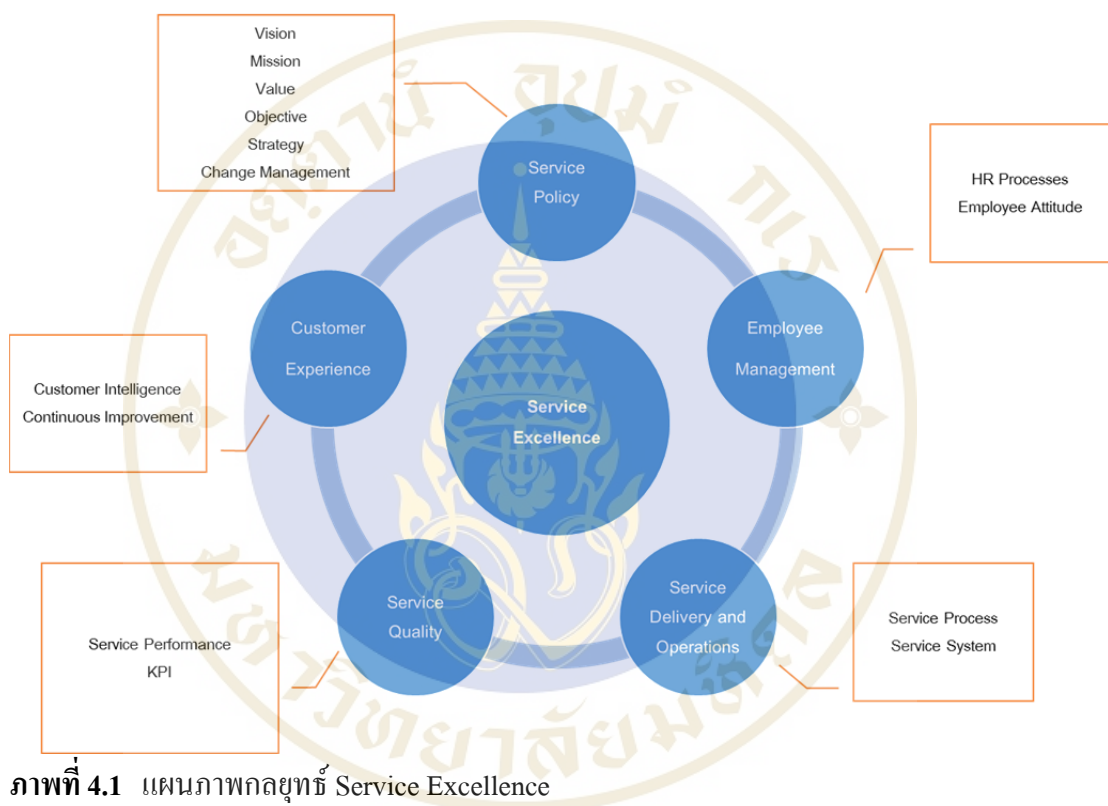
ภาพที่ 3.4 Service Blue Print ของร้านสเต็กกอลิล่า กริล

เมื่อเลือกปัญหาการให้บริการซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากบุคลากรหรือพนักงาน จึงใช้ Service Blue Print ของร้านสเต็กกอลิล่า กริลมาวิเคราะห์เพิ่มเติมว่าพนักงานตรงจุดใดที่พบปัญหาการให้บริการ สรุปได้ว่า ปัญหาจะเกิดขึ้นในจุดที่พนักงานให้บริการลูกค้าในทุกๆ หน้างาน ดังนั้น ต้องแก้ไขตรง Onstage Employee

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

4.1 กลยุทธ์และแนวทางในการนำไปใช้



ภาพที่ 4.1 แผนภาพกลยุทธ์ Service Excellence

กลยุทธ์ที่จะนำเสนอให้ทางร้านสตีกออลิซ่า กริต คือ Service Excellence ซึ่งประกอบด้วย 5 แนวทางปฏิบัติ ได้แก่

1. Service Policy เป็นการกำหนดกรอบการทำงานความเป็นเลิศทางงานบริการ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางงานบริการ รวมทั้งนำวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ยอมรับกับกรอบการทำงานและวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางงานบริการ เมื่อมีการกำหนดกรอบการทำงานความเป็นเลิศทางงานบริการ สิ่งที่จะได้รับ คือทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางงานบริการ

2. Employee Management เป็นการจัดการเรื่องบุคลากรหรือพนักงานในร้านทั้งด้านทัศนคติ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการจัดการและดูแลพนักงานในร้าน สิ่งที่จะได้รับ คือ บุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านความสามารถ ทักษะและมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางงานบริการ

3. Service Delivery and Operations เป็นการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งที่จะได้รับ คือ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

4. Service Quality เป็นการกำหนด KPI เพื่อใช้วัดและควบคุม Service Performance ให้เป็นไปตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

5. Customer Experience เป็นการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการ feedback การให้บริการ เพื่อเป็นการตรวจสอบซ้ำความต้องการของลูกค้าในการรับบริการ



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

5.1 นโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ (Service Policy)

กำหนดนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ ผ่านทางวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) คุณค่า (Value) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy) ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์: มุ่งมั่นเป็นที่ 1 ในร้านอาหารประเภทสแควร์ บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้วยความเป็นเลิศทางงานบริการ

พันธกิจ: ให้การบริการลูกค้าด้วยใจและเป็นไปตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

คุณค่า: มุ่งมั่นในความเป็นเลิศทางงานบริการและเชื่อมั่นในพนักงาน

วัตถุประสงค์: ต้องการมีส่วนส่วนทางการตลาดเป็นอันดับ 1 ในร้านอาหารประเภทสแควร์ บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กลยุทธ์: การสร้างชื่อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ (Service Excellence)

เมื่อมีการกำหนดนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ ต้องมีการสื่อสารและเปลี่ยนแปลงภายในร้าน ดังนั้น จึงนำกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนี้

1. Establish a sense of Urgency: เจ้าของร้านแจ้งปัญหากับพนักงานว่าทางร้านประสบกับวิกฤตในเรื่องการแข่งขัน ดังนั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างชื่อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ จึงขอให้พนักงานทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง
2. Create a guiding team: เจ้าของร้านและผู้จัดการร้านเป็นทีมในการดูแลเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างชื่อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ
3. Develop a Vision & Strategy: กำหนดนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น
4. Communicate the vision: สื่อสารนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการไปยังบุคคล 2 กลุ่ม ได้แก่

- สื่อสารกับพนักงาน โดยเป็นการประชุมครั้งใหญ่เพื่อให้เจ้าของร้านสื่อสารนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการไปยังพนักงานทุกคนพร้อมกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผู้จัดการร้านเน้นย้ำนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการในทุกวันก่อนเปิดร้านหรือก่อนเริ่มงานและทบทวนผลการให้บริการในแต่ละวันหลังเลิกงานเพื่อให้กำลังใจหรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง นอกจากนี้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการใส่ผ้ากันเปื้อนเป็นรูปกอลิลาี่ยมเพื่อให้เครื่องแต่งกายเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์อีกด้วย

- สื่อสารกับลูกค้า ประชาสัมพันธ์เรื่องบริการด้วยใจไปยังกลุ่มลูกค้า โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในจากทำกิจกรรมของมหาวิทยาลัยหรือคณะ เช่น ทำพุดรูปกอลิลาี่ยมไปแจกในงานรับน้อง เป็นต้น

5. Enable people to act: ผู้จัดการร้านเรียกพนักงานมาคุยเป็นรายบุคคล เพื่อมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเรื่องความเป็นเลิศทางงานบริการว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการให้บริการอย่างไร โดยให้พนักงานเก็บข้อมูลในระหว่างการให้บริการว่าลูกค้าต้องการอะไร หรือโดนลูกค้าตำหนิประเด็นใดบ้าง แล้วพนักงานมีการแก้ไขเฉพาะหน้าอย่างไร และพนักงานมีความคิดเห็นในการปรับปรุงต่อไปอย่างไรบ้าง

6. Create short-term wins: ให้พนักงานแต่ละมีการ โหวตพนักงานดีเด่นในแต่ละเดือน เพื่อเป็นการให้กำลังใจกับพนักงานรายบุคคล และหากได้รับคำชมจากลูกค้า จะมีการเลี้ยงฉลองกันหลังจากเลิกงานในแต่ละเดือนร่วมกันระหว่างเจ้าของร้านและพนักงานเพื่อเป็นการชื่นชมและขอบคุณที่ปฏิบัติงานตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ

7. Sustain Acceleration: ผู้จัดการร้านสังเกตการให้บริการของพนักงานแล้วเรียกพนักงานมาสอบถามเป็นช่วงๆ และทำการสำรวจเป็นรายปีเพื่อเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง และหาวิธีการบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม

8. Make changes stick: พนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ โดยให้การบริการจากใจไม่ใช่การบังคับหรือมีรางวัลต่อรอง จนกลายเป็นวัฒนธรรมของร้าน

5.2 การจัดการบุคลากร (Employee Management)

การจัดการเรื่องบุคลากรหรือพนักงานในร้าน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่

1. HR Process เป็นกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ตั้งแต่การสรรหาและรับสมัครเข้าทำงาน การพัฒนาพนักงานทั้งความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมในการทำงาน ไปจนถึงการวัดผลการปฏิบัติงาน

- **Recruitment:** การสรรหาและรับสมัครพนักงานตำแหน่ง Onstage Employee ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติให้มีประสบการณ์ในการทำงานร้านอาหารอย่างน้อย 6 เดือน เพื่อให้พนักงานมีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาเบื้องต้น และมีการทดลองงาน 1 เดือนเพื่อให้ผู้จัดการได้สังเกตการให้บริการของพนักงานว่าเป็นไปตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการหรือไม่

- **Training and development:** มีการอบรมและฝึกหัดทักษะตามแต่ละหน้าที่งานให้เป็นไปตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ โดยอบรมภาพรวมโดยผู้จัดการร้านและให้การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานของแต่ละหน้างาน โดยมีรุ่นพี่ที่เป็นพนักงานปัจจุบันช่วยแนะนำ

- **Culture:** ผู้จัดการสื่อสารและเน้นย้ำการปฏิบัติงานตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการโดยให้บริการด้วยใจ

- **Performance management:** ผู้จัดการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามนโยบายความเป็นเลิศทางงาน

2. **Employee Attitude** เป็นกระบวนการพัฒนาพนักงานให้มีทัศนคติในการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ

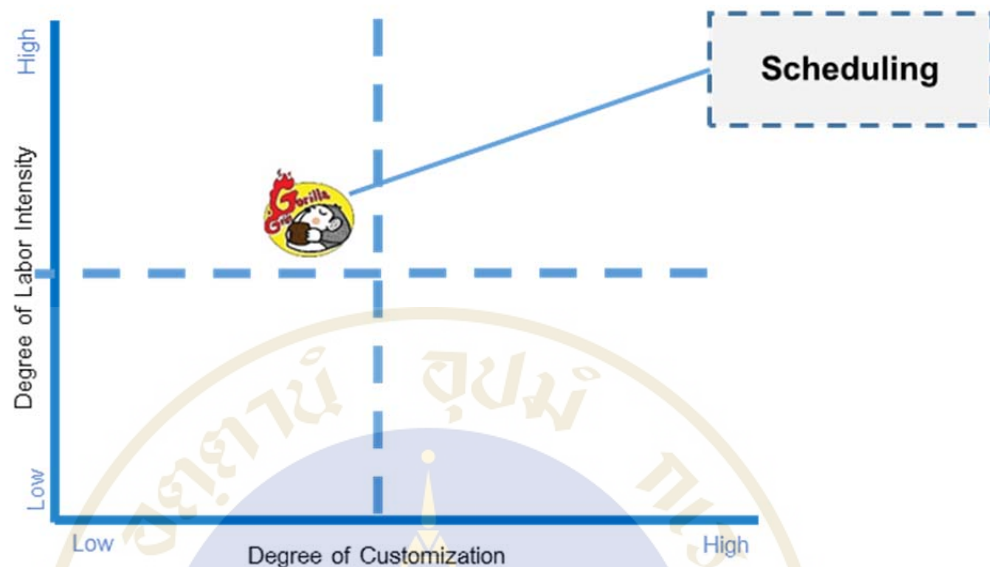
- **Strong and Positive Relationship:** สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดของเจ้าของผู้จัดการ และพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยใจ โดยเจ้าของร้านจะมาร่วมเลี้ยงฉลองกันหลังจากเลิกงานในแต่ละเดือน พร้อมทั้งชื่นชมและขอบคุณที่ปฏิบัติงานตามนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการ นอกจากนี้เจ้าของร้านจะแวะมาเยี่ยมพนักงานที่ร้านอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อให้พนักงานได้รับความใส่ใจของเจ้าของร้าน ส่วนผู้จัดการร้านกับพนักงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกันอยู่แล้ว และมีการพูดคุยกันทั้งก่อนและหลังเลิกงานทั้งแบบรวมและหาหรือเป็นรายบุคคล ผู้จัดการร้านต้องให้ความเอาใจใส่พนักงานทุกคนเพื่อให้พนักงานมีใจในการให้บริการเอาใจใส่ลูกค้าต่อไป

- **Realistic but Challenging Goals :** ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในงานที่ทำเพื่อใช้วัดผลการทำงานของตัวเอง จะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การบังคับให้ทำ ทั้งนี้ผู้จัดการร้านต้องพิจารณาความเหมาะสมว่าสามารถเป็นไปได้และมีความท้าทาย และต้องสอดคล้องกับนโยบายความเป็นเลิศทางงานบริการด้วย

- **Involvement in Decisions :** ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการหรือการตัดสินใจในบางเรื่อง เช่น ให้ร่วมกำหนดวันหยุดของตัวเองที่สะดวก เป็นต้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกยืดหยุ่นและผ่อนคลาย ซึ่งจะทำให้พนักงานอารมณ์ดีในการให้บริการ

- **Feedback and Guidance:** รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของพนักงาน โดยจัดให้มีการพูดคุยส่วนตัวระหว่างพนักงานกับผู้จัดการร้านหรือการพูดคุยส่วนตัวระหว่างพนักงานกับเจ้าของร้านเดือนละครั้ง เพื่อนำความคิดเห็นไปปรับปรุงต่อไป

5.3 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Service Delivery and Operations)



ภาพที่ 5.1 แผนภูมิแสดงการวิเคราะห์ประเภทของพนักงาน

จากรูป การวิเคราะห์ประเภทของพนักงาน พบว่า มิติของ Degree of Customization พนักงานของร้านสเต็กกอลิ์ล่า กริล จะอยู่ระดับกลางค่อนข้างต่ำ เนื่องจากจะมีรูปแบบในการให้บริการที่ถูกกำหนดมาเป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ไม่ได้ให้บริการโดยขึ้นอยู่กับลูกค้าแต่ละราย แต่ก็ต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างออกไปจากเดิม เช่น ต้องการสั่งอาหารที่ไม่มีในเมนู เป็นต้น ส่วนมิติของ Degree of Labor Intensity พนักงานของร้านสเต็กกอลิ์ล่า กริล จะอยู่ระดับกลางค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นงานบริการที่ไม่ได้มีเทคโนโลยีมาช่วยให้เป็นระบบอัตโนมัติ ยังคงใช้ทักษะของมนุษย์ที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนด ดังนั้น สรุปได้ว่า ต้องกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นมาตรฐานให้แก่พนักงานของร้านสเต็กกอลิ์ล่า กริล

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของร้านสเต็กกอลิลา กริล

พนักงาน	สิ่งที่ต้องทำ	เวลาที่ใช้
พนักงานต้อนรับลูกค้า	- แจกโปรมิชั่น	1 นาที
พนักงานนำเมนูอาหารมาให้	- นำเมนูอาหารมาให้ - แนะนำอาหาร - ยืนรอ	3 นาที
พนักงานจดเมนูอาหาร	- จดเมนูอาหาร - ทวนรายการอาหาร - แจกให้เวลาในการรออาหาร	2 นาที
พนักงานเตรียมเครื่องดื่ม	- รับ Order เครื่องดื่ม - เตรียมเครื่องดื่ม - แจกพนักงานเสิร์ฟ	2 นาที
พนักงานเสิร์ฟน้ำ	- ตรวจสอบเครื่องดื่มกับรายการ Order - เสิร์ฟเครื่องดื่ม	1 นาที
พ่อครัวทำอาหาร	- รับ Order อาหาร - ทำอาหาร - แจกพนักงานเสิร์ฟ	10 นาที
พนักงานเสิร์ฟอาหาร	- ตรวจสอบอาหารกับรายการ Order - เสิร์ฟอาหาร	1 นาที
พนักงานสอบถามอาหารครบ	- สอบถามว่าได้รับอาหารครบถ้วน - สอบถามว่าต้องการสั่งอะไรเพิ่มหรือไม่	1 นาที
พนักงานพิมพ์ใบสรุปรายการอาหาร	- พิมพ์ใบสรุปรายการอาหาร - ตรวจสอบกับ Order	2 นาที
พนักงานแจ้งยอดตามใบสรุปฯ	- แจ้งยอดตามใบสรุปรายการอาหาร - แจกให้ลูกค้าตรวจสอบ - แจกโปรมิชั่น หรือ ส่วนลด	2 นาที
พนักงานรับชำระเงิน	- รับเงินจากลูกค้าและตรวจสอบกับใบสรุปรายการอาหาร	2 นาที
พนักงานรับเงินและพิมพ์ใบเสร็จฯ	- ตรวจสอบกับใบสรุปรายการอาหาร - รับเงินและทอนเงิน - ออกใบเสร็จรับเงิน	3 นาที

5.4 คุณภาพงานบริการ (Service Quality)

เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงานเพื่อให้การให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนด โดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานเป็น 5 มิติ ตามตารางนี้

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลงานของร้านสเต็กกอลิลา กริล

Dimension	Activities	KPI
ความไวในการให้บริการ (Responsiveness)	ให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนด	ตามเวลาที่กำหนดในแต่ละขั้นตอนซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนด
ความถูกต้องในการให้บริการ (Assurance)	ให้พนักงานติดป้ายชื่อ หากมีพนักงานที่บริการไม่ดี ให้แจ้งชื่อพร้อมพฤติกรรมที่ไม่ดีมาทางช่องทางไลน์ โดยมีคู่มือเงินสดในการรับประทานอาหารที่ร้านเป็นการชดเชย	ลูกค้าแจ้งไม่เกิน 10 ครั้งต่อเดือน
มีหลักฐานในการให้บริการ (Tangibles)	ระบุหลักฐานในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น ทวนรายการอาหาร แจ้งให้เวลาในการรออาหาร ให้ลูกค้าตรวจสอบยอดตามใบสรุปรายการอาหาร เป็นต้น	ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ใน Service Process ทุกครั้ง
ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจลูกค้า (Empathy)	รับ Feedback จากลูกค้าโดยให้อาหารทานเล่นฟรีและมีป้ายให้เขียนสิ่งที่ชอบและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	มีลูกค้าชื่นชมมากกว่า 50% ของลูกค้าดำเนิน
ความสม่ำเสมอในการให้บริการ (Reliability)	เก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทั้งความไว ความถูกต้อง และ Service Mind ในการให้บริการ	ไม่ต่ำกว่า 5% ของค่าเฉลี่ยต่อเดือน

5.5 การสร้างประสบการณ์งานบริการให้ลูกค้า (Customer Experience)

เป็นการสร้างให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ในการรับบริการ โดยการหาความต้องการของลูกค้า จากการเก็บข้อมูลความพึงพอใจหรือผลตอบรับ (Feedback) เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการและสินค้า ดังนั้น การสร้างให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ในการรับบริการ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. Customer Intelligence เป็นการเก็บข้อมูลลูกค้าด้วยช่องทางต่างๆ ดังนั้น ในระยะสั้นร้านกอลิลากริลจะใช้ช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Line@ และ Facebook ในเก็บข้อมูลความพึงพอใจหรือผลตอบรับ (Feedback) ซึ่งเป็นช่องทางที่ได้รับข้อมูลรวดเร็วเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงการให้บริการได้ทันที ส่วนในระยะยาวร้านสเติร์กอลิลา กริลจะมีการทำแบบสำรวจเพื่อการศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้บริโภค ที่มีต่อร้านอาหาร ประเภทสเติร์ก ที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ปีละ 1 ครั้ง เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

2. Continuous Improvement เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลลูกค้ามาปรับปรุงการให้บริการและสินค้า โดยใช้ Problem Priority เป็นเครื่องมือในการนำ Root Cause มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อเลือกปัญหาที่จะนำมาแก้ไข ซึ่งอาจจะทำแผนการแก้ไขเป็นระยะสั้นกับระยะยาวโดยให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

5.6 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ตารางที่ 5.3 ประเมินและจัดการความเสี่ยงของร้านสเติร์กอลิลา กริล

No.	Risk Item	Impact	Likelihood	Expected Cost	Risk Avoidance Cost	Responsible Person
1	พนักงานไม่ปฏิบัติตาม แนวทาง Service Excellence ที่กำหนดไว้	135,000 [H]	30%	40,500/M	30,000/M สำหรับจ่าย โบนัสพิเศษให้พนักงาน ที่ปฏิบัติตาม แนวทาง Service Excellence ที่กำหนดไว้	ผู้จัดการสาขา
2	ลูกค้าไม่มารับประทานอาหาร แม้พนักงานจะปฏิบัติตามแนวทาง Service Excellence	30,000 [M]	30%	9,000/M	5,000/M สำหรับการ แจกอาหารเพื่อแลกกับการทำสำรวจความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ ในการรับบริการ	ผู้จัดการสาขา

จากตาราง 5.3 ตารางประเมินและจัดการความเสี่ยงของร้านสเต็กกอลิลา กริล มีความเสี่ยงของร้านสเต็กกอลิลา กริล ที่สำคัญซึ่งกระทบต่อกลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความเป็นเลิศทางงานบริการ แบ่งเป็น 2 ความเสี่ยงหลัก ได้แก่

1. ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Operation Risk) คือ พนักงานไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนด ส่งผลกระทบเป็นมูลค่า 135,000 บาท โดยคำนวณจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในร้าน 15 คน โดยมีค่าจ้างเฉลี่ยต่อเดือนต่อคนจำนวน 9,000 บาท และความน่าจะเป็นจะประเมินจากความคาดว่าร้านมีขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถ ทักษะ รวมถึงทัศนคติที่เป็นมาตรฐานแล้วแต่ก็อาจมีความผิดพลาดจนมีโอกาสที่เกิดความเสี่ยงนี้ 30% ทำให้หากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจะเกิดต้นทุน 40,500 ต่อเดือน ดังนั้น จึงทำการลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยการจ่ายโบนัสพิเศษให้พนักงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนด ภายใต้งบประมาณ 30,000 บาทต่อเดือน โดยคำนวณจากการให้โบนัสพิเศษกับพนักงานทุกคน คนละ 2,000 บาท ซึ่งพิจารณาแล้วคุ้มค่างว่าการยอมรับความเสี่ยงให้เกิดขึ้น

2. ความเสี่ยงจากลูกค้า (Customer Risk) คือ ถึงแม้พนักงานจะปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดแต่ลูกค้าก็ยังไม่มารับประทานอาหารที่ร้าน ส่งผลกระทบเป็นมูลค่า 30,000 บาท โดยคำนวณค่าใช้จ่ายในการให้โบนัสพิเศษกับพนักงานทั้ง 15 คน คนละ 2,000 บาท และความน่าจะเป็นประเมินจากข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมจากความต้องการของกลุ่มลูกค้าในรูปแบบการตอบแบบสำรวจ ซึ่งอาจมีความผิดพลาดของข้อมูลจนมีโอกาสที่เกิดความเสี่ยงนี้ 30% ทำให้หากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจะเกิดต้นทุน 9,000 ต่อเดือน ดังนั้น จึงทำการลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยการลงทุนกับการเก็บข้อมูลให้ถูกต้องและตรงตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ภายใต้งบประมาณ 5,000 บาทต่อเดือน โดยคำนวณจากการแจกอาหารเพื่อแลกกับการทำสำรวจความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการรับบริการสำหรับลูกค้าจำนวน 100 รายต่อเดือน รายละ 50 บาท

บรรณานุกรม

- Department of Business Development. (ม.ป.ป.). ธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหาร. Available: from https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2559/T26/T26_201602.pdf.
- Differentiate your business. (n.d.). Michael Porter's Five Forces Analysis. Available from: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/five-forces-analysis>.
- Gethppy. (n.d.). 15 Employee Engagement activities. Available from: <http://www.gethppy.com/employee-engagement/15-employee-engagement-activities-can-start-now>.
- ISS Australia. (n.d.). Service Management 2.0. Available from: <https://www.au.issworld.com/-/media/issworld/au/Files/News%20documents/service-management-2-0-iss.pdf>.
- ISS Australia. (n.d.). Service Management 3.0. Available from: <https://www.uk.issworld.com/-/media/issworld/uk/Files/Insights/ServiceManagement30%20May14.pdf?la=en-GB>.
- Kasikorn Research. (ม.ป.ป.). ปี'58 ร้านอาหารแข่งขันรุนแรง...คาดเซ่นร้านอาหารเติบโตโดดเด่น 6.9 - 8.9%. Available from: <https://www.kasikornresearch.com/th/k-econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=33507>.
- Manager. (ม.ป.ป.). สมรภูมิ "สติก" ขาใหญ่สุดเดือด งดกลยุทธ์แย่งแซร์ตลาด 1.5 หมื่นล้าน. Available from: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000045941>.
- Marketeer. (ม.ป.ป.). ตลาดร้านอาหาร "สติก" ถึง "งาน" จะไม่ใหญ่แต่ "จัดเต็ม". Available from: <http://marketeer.co.th/archives/78095>.
- Marketeer. (ม.ป.ป.). ตลาดสติก. Available from: <http://marketeer.co.th/archives/38324>.
- Slideshare. (n.d.). Process Design for Service. Available from: <https://www.slideshare.net/JaisaGapuz/pom-121110>.