

**ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19
และกลยุทธ์ทางรอดของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม
An Effect Caused by the Outbreak of Coronavirus (COVID-19)
and the Survival Strategies of Food & Beverage Business.**

พรรษวรรณ สุขสมวัฒน์ (Patsawan Suksomwat)¹

บทคัดย่อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยืดเยื้อมาเป็นระยะเวลากว่า 2 ปี ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มจึงได้รับผลกระทบอย่างยาวนาน รวมไปถึงมาตรการของภาครัฐที่สั่งให้กิจการปิดบริการในระยะเวลาหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะมีการผ่อนคลายมาตรการให้สามารถส่งกลับบ้านแบบดีลิเวอรี่ได้ แต่ถึงอย่างนั้นธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มก็ยังคงได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของกิจการใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยวัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมทั้งศึกษากลยุทธ์ทางรอดของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยอัตราการขยายตัวของมูลค่าร้านอาหารที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้วในธุรกิจประเภทร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) มีอัตราการขยายตัวค่อนข้างน้อย คือ ร้อยละ 0.7 แต่ก็ยังมีกิจการบางกลุ่มที่ได้รับประโยชน์จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คือ ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.4 และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.0 ซึ่งร้านอาหารทั้ง 2 ประเภทนี้เป็นร้านอาหารที่มีขนาดเล็ก จึงมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่าร้านอาหารขนาดใหญ่ โดยกลยุทธ์ทางรอดของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่แนะนำ คือ ผู้ประกอบการต้องปรับรูปแบบร้านอาหารให้เป็นขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอด (Compact Size) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Mobility) และเพื่อความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Flexibility) และเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือกลยุทธ์การมุ่งต้นทุนตลาดเฉพาะส่วน (Cost Focus Strategy) เพื่อลดต้นทุนโดยรวมของกิจการและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม

คำสำคัญ: ผลกระทบ กลยุทธ์ทางรอด ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

Abstract

The outbreak of Coronavirus (COVID-19) which has been prolonged for more than 2 years has extensively affected food & beverage business. The business had to be closed for a period of time due to the government measures although the restriction has been loosened and food delivery has been allowed. There has been a strongly affected on this kind of business though. The entrepreneurs, consequently, must plan their new competitive strategy in order to fit into the situation. The purposes of this article were to investigate the effect on food & beverage business caused by Coronavirus, and to examine the survival strategy employed by food & beverage business in order to survive in this severe situation. The value expansion rate of full-service restaurants during

¹ สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

E-mail: patsawan2549@gmail.com

the same period of time was compared and found a little higher or 0.7% today than that of last year. However, the value expansion rate of limited-service restaurants and street food has increased to 2.4% and 2.0%, respectively. These two kinds of service were small in size so they could easily adapt themselves better than those large in size. The survival strategies recommended for food & beverage business entrepreneurs included compact size; mobility to reach the target group; flexibility should be combined; cost leadership strategy or cost focus strategy were also suggested in order to reduce an overall cost and change to an appropriate operation.

Keyword: Effect, Survival Strategies, Food and Beverage Business, Outbreak of Coronavirus (COVID-19) Situation

วันที่รับบทความ: 4 มีนาคม 2565

วันที่แก้ไขบทความ: 12 เมษายน 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 21 เมษายน 2565

1. บทนำ

เป็นเวลาเกือบ 2 ปีแล้ว นับตั้งแต่ช่วงเดือนมกราคม 2563 จนถึงปัจจุบัน ที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เกิดขึ้นในประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในประเทศที่เห็นได้ชัด คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำรงชีวิต ผลกระทบเรื่องวิธีการทำงานของพนักงาน จากที่เคยทำงานในที่ทำงาน ก็ต้องปรับเปลี่ยนมาทำงานที่บ้าน ผลกระทบเรื่องของรายได้ที่ลดน้อยลงในแทบทุกสาขาอาชีพ ส่วนในภาคธุรกิจก็เช่นกัน ผลกระทบที่ชัดเจนจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการใช้ชีวิตของผู้คน ส่งผลต่อการลดลงของยอดขาย กิจกรรมต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น บางกิจการถึงขั้นขาดทุนสะสมยาวนานร่วม 2 ปี โดยกิจการที่ได้รับผลกระทบอย่างชัดเจนคงจะหนีไม่พ้นกิจการที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เนื่องจากลูกค้าและผู้ให้บริการต้องมาเจอกัน ซึ่งธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มเป็นกิจการประเภทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว เพราะว่าจากที่ลูกค้าเคยนั่งรับประทานอาหารในร้านได้ ก็ต้องลดขนาดจำนวนที่นั่งรับประทานในร้านลงเพื่อรักษาระยะห่าง ไปจนกระทั่งไม่สามารถรับประทานในร้านได้ โดยต้องซื้อกลับไปรับประทานที่บ้านเพียงอย่างเดียว รวมทั้งมีบางช่วงของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ค่อนข้างรุนแรง ทำให้ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ต้องปิดตัวลงเป็น

การชั่วคราว จากมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของรัฐบาล

ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มบางประเภทที่พยายามปรับตัว เพื่อประคับประคองกิจการของตนเองให้อยู่รอดต่อไปได้ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และทำให้เห็นโอกาสของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว โดยรายได้ของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในปี 2562-2563 แยกตามประเภทของกิจการ แสดงได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 รายได้ของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในปี 2562-2563

ประเภทของกิจการ	2562	2563	Growth 63/62	จำนวน MSME (%)	การจ้างงาน MSME (%)
การบริการด้านอาหารในภัตตาคาร/ร้านอาหาร	256,511.66	192,006.74	-25.15	85.60	86.19
การบริการด้านอาหารบนแผงลอยและตลาด	107.72	140.11	30.08	0.01	0.03
การบริการด้านอาหารโดยร้านอาหารแบบเคลื่อนที่	149.95	91.02	-39.30	0.01	0.03
การบริการด้านการจัดเลี้ยง	1.04	0.41	-60.63	0.79	1.93
การบริการ	1.68	9.67	476.27	0.01	0.03

ประเภทของ กิจการ	2562	2563	Growth 63/62	จำนวน MSME (%)	การจ้าง งาน MSME (%)
อาหารสำหรับ กิจการขนส่ง					
การดำเนินงาน ของร้านอาหาร	947.11	324.39	-65.75	0.04	0.14
การบริการด้าน อาหารอื่น ๆ ซึ่ง มิได้จัดประเภท ไว้ในที่อื่น	2,010.76	1,300.45	-35.33	0.09	0.19
การบริการด้าน เครื่องดื่มที่มี แอลกอฮอล์ เป็นหลักใน ร้าน	3,615.11	1,364.68	-62.25	1.50	3.53
การบริการด้าน เครื่องดื่มที่ไม่มี แอลกอฮอล์ เป็นหลักใน ร้าน	13,674.61	5,528.13	-59.57	11.95	7.92
การบริการด้าน เครื่องดื่มบน แผงลอยและ ตลาด	12.57	37.63	199.45	0.00	0.00
การบริการด้าน เครื่องดื่มโดย ร้านเคลื่อนที่	30.53	34.91	14.35	0.00	0.01
รายได้รวม กิจการ ร้านอาหาร	277,062.73	200,838.15	-27.51	100.00	100.00

(ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อ้างถึงใน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564: 13)

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า รายได้รวมของธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในปี 2563 ในภาพรวมอยู่ที่ 200,838.15 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2562 ซึ่งมีรายได้รวมของกิจการอยู่ที่ 277,062.73 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 27.51 โดยประเภทกิจการที่มีอัตราการเติบโตลดลงในปี 2563 เทียบกับปี 2562 สูงที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การดำเนินงานของร้านอาหาร อัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 65.75 รองลงมาคือ การบริการด้านเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์เป็นหลักในร้าน อัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 62.25 และการบริการด้านการจัดเลี้ยง อัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 60.63 ตามลำดับ โดยสาเหตุหลัก ๆ ของรายได้ที่ลดลงของกิจการเนื่องมาจากมาตรการล็อกดาวน์ของรัฐบาลที่กระทบกิจการในกลุ่มนี้โดยตรง

แต่ก็ยังมีธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มบางประเภท ที่มีรายได้รวมในปี 2563 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2562 เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการปรับตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

ทำให้กิจการประเภทนี้ได้รับประโยชน์จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกิจการที่มีรายได้รวมในปี 2563 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2562 มี 4 ประเภท ได้แก่ การบริการอาหารสำหรับกิจการขนส่ง มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นสูงสุดคือ ร้อยละ 476.27 รองลงมาคือ การบริการด้านเครื่องดื่มบนแผงลอยและตลาด มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 199.45 การบริการด้านอาหารบนแผงลอยและตลาด มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 30.08 และการบริการด้านเครื่องดื่มโดยร้านเคลื่อนที่ มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.35 ตามลำดับ

นอกจากนี้ศูนย์วิจัยกสิกร ยังได้รวบรวมข้อมูลอัตราการขยายตัวของมูลค่าธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว (YoY) เปรียบเทียบตามประเภทของกิจการ โดยจัดออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) โดยมีอัตราการขยายตัวของมูลค่าของกิจการ แสดงได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 อัตราการขยายตัวของมูลค่าธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว (YoY) เปรียบเทียบตามประเภทของกิจการ

ประเภทของกิจการ	อัตราการขยายตัว ของมูลค่าร้อยละ (YoY)
ร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service)	0.7
ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant)	2.4
ร้านอาหารข้างทาง (Street Food)	2.0

หมายเหตุ: ร้านอาหารข้างทางประกอบด้วย ร้านอาหารที่มีหน้าร้านตั้งอยู่ข้างทาง ริมนถนน และอาคารพาณิชย์ ซึ่งมีบริการที่จำกัด เป็นต้น

(ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกร, 2563: online)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) อัตราการขยายตัวของมูลค่ากิจการที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว (YoY) มากที่สุด คือร้อยละ 2.4 รองลงมาคือ ร้านอาหารข้างทาง (Street Food) ร้อยละ 2.0 และร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ร้อยละ 0.7 ตามลำดับ เหตุผลที่ร้านอาหารที่

ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) มีอัตราการขยายตัวของกิจการที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว (YoY) ค่อนข้างสูง เนื่องจากร้านอาหาร 2 ประเภทนี้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และด้วยขนาดที่เล็กทำให้มีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้รวดเร็วกว่าร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) และเนื่องจากเป็นร้านอาหารที่มีขนาดเล็ก การลงทุนในต้นทุนคงที่จำนวนไม่มากจึงสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานภายในร้านได้อย่างรวดเร็ว เช่น รูปแบบการให้บริการ เมนูอาหารระดับราคา ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนพื้นที่ในการขาย เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้มากกว่าร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ที่มีความคล่องตัวต่ำ และส่วนใหญ่ต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีจำนวนลดลง เนื่องจากมาตรการจำกัดการเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมทั้งร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) ยังได้รับผลกระทบทางบวกจากโครงการ “คนละครึ่ง” และโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ของรัฐบาลที่ออกมาช่วยเหลือร้านอาหารอีกทางหนึ่งด้วย

โดยในปี 2564 ธุรกิจร้านอาหารจะมีมูลค่ารวม 4.10-4.15 แสนล้านบาท หรือขยายตัวร้อยละ 1.4-2.6 จากฐานที่หดตัวร้อยละ 6.0 ในปี 2563 ซึ่งเป็นผลจากการล็อกดาวน์ในช่วงไตรมาสที่สองของปี 2563 โดยมูลค่าของธุรกิจร้านอาหารในปี 2564 ยังถือว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าปี 2562 (ศูนย์วิจัยกสิกร. 2563: online) และจากข้อมูลในตารางที่ 1 และ 2 ข้างต้นจะเห็นได้ว่าร้านอาหารประเภทที่เป็นร้านขนาดใหญ่ ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) เช่น ร้านอาหารในห้าง ร้านอาหารในโรงแรมหรือภัตตาคาร มีอัตราการขยายตัวที่ต่ำ และมีรายได้รวมของกิจการในปี 2563 ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2562 ส่วนร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) และให้ความสำคัญกับการขายอาหารเพียงบางประเภท รวมไปถึงมีความสามารถในการเคลื่อนที่ไปยังแหล่งชุมชน

จะสามารถขยายตัวได้มากกว่า ส่งผลให้รายได้รวมของกิจการในปี 2563 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2562 อีกด้วย

จากข้อมูลสถานการณ์การดำเนินงานที่แตกต่างกันของร้านอาหารแต่ละประเภทดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) เป็นร้านอาหารที่ยังคงสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ร้านอาหารหลายๆ ประเภทรวมทั้งกิจการประเภทอื่นๆ ต่างมียอดขายที่ลดลง การดำเนินกลยุทธ์ของร้านอาหารที่ให้บริการจำกัดจึงมีความน่าสนใจที่ผู้วิจัยอยากศึกษา เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การดำเนินงานที่เป็นกลยุทธ์ทางรอดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือแสวงหาโอกาสจากสถานการณ์ที่เป็นที่ดึงดูดของร้านอาหารประเภทอื่น ๆ ได้

2. เนื้อหา

2.1 ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม กับผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากสถิติต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นว่าธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มเป็นกลไกสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ เนื่องจากเป็นกิจการที่ทำให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก และยังมีความเกี่ยวข้องกับกิจการอื่น ๆ ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ยิ่งเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มได้รับผลกระทบ จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นวงกว้าง

ทั้งนี้ ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มมีมูลค่าปีละ 4 แสนล้านบาท ในแง่จำนวนคิดเป็น 37% ของสถานประกอบการในภาคบริการ มีการจ้างงาน 32% ของแรงงานในภาคบริการทั้งหมด ร้านอาหารส่วนใหญ่มีเงินสดสำรองน้อย ต่ำกว่ากิจการบริการอื่น ถ้าหากไม่มีรายรับ โดยเฉลี่ยจะมีเงินพอจ่ายต้นทุนคงที่เพียง 45 วัน ขณะที่กิจการบริการอื่นมีเงินสดสำรองที่ประมาณ 133 วัน แม้ไม่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ร้านอาหารก็เป็นกิจการที่เปราะบาง อัตราการอยู่รอดต่ำเมื่อเทียบกับกิจการอื่นอยู่แล้ว ร้านอาหารกว่า 60% จึงมีอายุเฉลี่ยไม่เกิน 5 ปี สำหรับร้านอาหารในห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้า ซึ่งมีจำนวนมากถึง 30-40% ของพื้นที่แต่ละห้าง โดยร้านอาหารใน

ห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่พึ่งพารายได้ 70% จากการให้นั่งรับประทานที่ร้าน อีก 30% จากการซื้อกลับ (Take Away) และการดีลิเวอรี (Delivery) ดังนั้น มาตรการของรัฐที่สั่งปิดร้านอาหารในห้างสรรพสินค้า จึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการจำนวนมาก (กรุงเทพธุรกิจ, 2564: online)

หลายร้านต้องย้ายไปเช่าครัวนอกห้าง เพื่อจะได้ไม่ผิดกฎระเบียบและยังดำเนินกิจการได้ให้พนักงานมีงานทำ หลายร้านต้องขายวัตถุดิบที่ค้างอยู่ในราคาถูกเพื่อให้ได้เงินสด ไม่ต้องทิ้งวัตถุดิบ หลายร้านเลือกปิดบริการชั่วคราว ให้พนักงานกลับต่างจังหวัด ทั้งหมดล้วนสร้างต้นทุนให้ผู้ประกอบการทางใดทางหนึ่ง ขณะที่มาตรการเยียวยาของรัฐบาลที่ยังไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (กรุงเทพธุรกิจ, 2564: online) แต่ทั้งนี้ รัฐบาลก็ยังคงพยายามหาแนวทางในการช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยได้ออกมาตรการเยียวยาผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 หลายแนวทาง โดยผลกระทบของผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม มาตรการเยียวยาของภาครัฐ และข้อเสนอแนะภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 แสดงดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลกระทบของผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม มาตรการเยียวยาของภาครัฐ และข้อเสนอแนะในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

ปัญหา/ผลกระทบของผู้ประกอบการร้านอาหาร	มาตรการเยียวยาภาครัฐ	ข้อเสนอแนะ
- รายได้ลดลง เนื่องจากคำสั่งซื้อของผู้บริโภคลดลง/ความเชื่อมั่นต่อภาวะเศรษฐกิจลดลง/นักท่องเที่ยวลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19	- โครงการกระตุ้นการบริโภคของประชาชนต่าง ๆ ในช่วงปี 2563-2564 ได้แก่ โครงการคนละครึ่ง ยิ่งใช้ยิ่งได้ เพิ่มงบในบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ม.33 เรชเชน เราเที่ยวด้วยกัน	- เร่งรัดการจัดหาวัคซีนที่มีประสิทธิภาพให้ประชาชน/มีวัคซีนที่เพียงพอ/กระจายวัคซีนได้อย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การควบคุมโรคระบาดเปิดเมือง เปิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ รวมถึงเปิดประเทศได้ในที่สุด - จัดหาช่องทาง/โครงการสนับสนุนกิจการร้านอาหารในช่วงโควิด เช่น ซื้ออาหารจากร้านอาหารไปบริจาคให้ชุมชน คนดองงาน โรงพยาบาล โรงพยาบาลสนาม เป็นต้น
- ผู้ประกอบการขายได้เฉพาะดีลิเวอรี เนื่องจากมาตรการ		- ดูแลผู้ประกอบการที่ขายอาหารแบบดีลิเวอรี ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่

ปัญหา/ผลกระทบของผู้ประกอบการร้านอาหาร	มาตรการเยียวยาภาครัฐ	ข้อเสนอแนะ
- ควบคุมโรคระบาดของรัฐบาล		- ต้องจ่ายค่าดำเนินการประมาณร้อยละ 32 และค่าธรรมเนียมอีกร้อยละ 7 อีกทั้งได้รับเงินภายหลังขายอีก 45 วัน ทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และมีเงินค้างจ่าย ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีหน่วยงานใดมากำกับดูแล หรือช่วยเหลือต้นทุนตรงส่วนนี้ของผู้ประกอบการ โดยรัฐบาลสนับสนุนเงินผ่อนต้นทุนส่วนนี้เพิ่มให้
- ผู้ประกอบการต้องบริหารต้นทุนให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งต้นทุนหลัก ๆ ของกิจการ ได้แก่ วัตถุดิบ ค่าแรง ค่าเช่า ดอกเบี้ย ค่าไฟฟ้า และภาษี	- มีมาตรการเงินเยียวยากลุ่มแรงงานและผู้ประกอบการ 9 กลุ่ม (รวมร้านอาหาร) ในพื้นที่สีแดงเข้ม ระยะเวลา 1 เดือน - มีมาตรการช่วยเหลือค่าน้ำค่าไฟให้แก่กิจการและประชาชนทั่วไป ระยะเวลา 2 เดือน - มีมาตรการพักชำระเงินต้นและดอกเบี้ยให้แก่ลูกหนี้ SMEs และรายย่อยเป็นระยะเวลา 2 เดือน	- ควรขยายเวลามาตรการเยียวยาของรัฐ ซึ่งปัจจุบันยังเป็นมาตรการระยะสั้น เพียง 1-2 เดือน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยังไม่คลี่คลาย - การประกาศล็อกดาวน์ของรัฐบาลควรให้เวลาผู้ประกอบการในการเตรียมตัว ที่ผ่านมาเป็นการประกาศอย่างกะทันหัน ซึ่งกิจการด้านอาหารมีต้นทุนวัตถุดิบ/ของสดเป็นต้นทุนหลัก ทำให้ประสบปัญหาเคลียของไม่ทันเมื่อต้องปิดกิจการชั่วคราว - ต้นทุนค่าเช่า ที่ผ่านมาผู้ประกอบการต้องทำการเจรจากับทางเจ้าของห้อง ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีหน่วยงานใดมากำกับดูแล หรือช่วยเหลือต้นทุนตรงส่วนนี้ของผู้ประกอบการ - ต้นทุนด้านภาษีของผู้ประกอบการ ยังไม่มีมาตรการช่วยเหลือที่ชัดเจน โดยภาษีหลัก ๆ ของผู้ประกอบการ ได้แก่ ภาษีเงินได้ ภาษีมูลค่าเพิ่ม (เมื่อมีรายได้เกิน 1.8 ล้านบาท) ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และภาษีป้าย

(ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564: 17)

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าจะมีมาตรการเยียวยาจากภาครัฐเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มแล้วก็ตาม แต่มาตรการโดยทั่วไปก็เป็นเพียงการบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ประกอบการได้เพียงชั่วคราว โดยบางมาตรการอาจเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงประเด็น หรือไม่เกิดผลกระทบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด เช่น ประชาชนที่

ได้รับวัคซีนยังมีจำนวนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดไว้ ทำให้การเปิดประเทศ หรือการผ่อนปรนมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐก็ยังไม่ได้เต็มที่ รวมไปถึงมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการด้านต้นทุนการขนส่งอาหาร ที่ดำเนินการในระยะเวลาจำกัด ไม่มีความต่อเนื่อง แม้ว่าหน่วยงานภาคเอกชนบางหน่วยงานจะมีโครงการช่วยเหลือผู้ประกอบการ แต่ก็ยังเป็นเพียงระยะเวลาสั้น ๆ เมื่อเทียบกับผลกระทบที่ผู้ประกอบการต้องเจอกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มากว่า 2 ปี ก็ยังทำให้เป็นปัญหาเรื้อรังอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2564) ที่กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการทำธุรกิจร้านอาหารในยุค “ปกติวิถีใหม่” ที่สำคัญที่สุด คือ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการ หรือแผนการดำเนินการที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการในการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการร้านอาหารให้สอดคล้องกับ “ปกติวิถีใหม่” ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเอง และนำข้อมูลที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการร้านอาหาร ซึ่งบางครั้งก็ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงการให้บริการได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยในการใช้บริการ และการสูญเสียงบประมาณในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการที่มีการดำเนินการไม่ถูกต้องตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านการเงินของผู้ประกอบการโดยตรง ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่สามารถปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้ถูกต้องตามมาตรการของรัฐได้ และมีเงินทุนในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประภัสสร รังสิโรจน์ (2563) ที่กล่าวว่า การกำหนดนโยบายภาครัฐเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยตรง เนื่องจากลักษณะของนโยบาย คือผลกระทบของนโยบาย จะเป็นส่วนสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจว่าจะอยู่รอดหรือไม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดนโยบายและข้อบังคับตั้งแต่ท้องถิ่นจนถึงกฎหมายที่บังคับใช้กับธุรกิจร้านอาหาร จะส่งผลการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้ประโยชน์และสอดคล้อง จึงต้องศึกษานโยบายที่สนับสนุนและเอื้อประโยชน์สอดคล้องกันไป

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการหลายรายก็ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มบางร้านต้องปิดตัวลงอย่างถาวร รวมทั้งการประกาศมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐที่ค่อนข้างกระชั้นชิดส่งผลให้ผู้ประกอบการเตรียมตัวไม่ทัน ไม่ว่าจะเป็นการสั่งให้เปิดหรือสั่งให้ปิดสถานประกอบการ ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มด้วย

2.2 ทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่เคยใช้แล้วประสบความสำเร็จในอดีต จึงไม่สามารถใช้ได้ในปัจจุบันและในอนาคต กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมจึงจำเป็นต้องถูกสร้างขึ้นใหม่ และนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

คำว่า กลยุทธ์การแข่งขัน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competitive Strategy ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์การแข่งขันไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การค้นหาวิธีการในการสร้างคุณค่าภายใต้สภาวะการแข่งขัน และการหาวิธีการเก็บคุณค่าดังกล่าวไว้กับองค์กรเอง และกลยุทธ์คือสิ่งที่อธิบายวิธีการที่องค์กรจะตอบสนองต่อการแข่งขัน และสามารถมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (วิภูธ อ่องสกุล, 2557: 6)

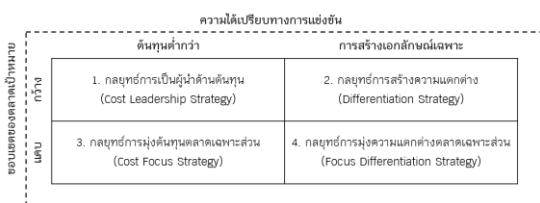
กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง กลยุทธ์ที่ต่อสู้แข่งขันกับคู่แข่งทั้งหลาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Wheelen, Thomas L., Hunger, David J., Hoffman, Alan N. and Bamford, Charles E. 2017 แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560: 146)

กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง แผนการระยะยาวของบริษัทหนึ่ง ๆ เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตำแหน่งการป้องกันในอุตสาหกรรมและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหนือกว่า กลยุทธ์การแข่งขันนี้มีบทบาทสำคัญมากเมื่ออุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูงและผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด หนึ่งใน

ยุทธวิธีการแข่งขัน คือ การที่บริษัทมีเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใครและไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทที่ดีที่สุด แต่ต้องสร้างคุณค่าหรือมูลค่าที่เป็นหัวใจของการแข่งขันได้ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562: 213)

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์กรต้องประเมินสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการแข่งขันขององค์กร

และเมื่อก้าวถึงกลยุทธ์การแข่งขันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในองค์กรทุกประเภท ซึ่งถูกนำมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจมานาน ก็ต้องนึกถึง ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Micheal E. Porter) นักวิชาการด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงอย่างมากในช่วงปี 1980 โดยมีผลงานที่สำคัญเป็นหนังสือ 3 เล่ม ได้แก่ Competitive Strategy (1980), Competitive Advantage (1985) และ Competitive Advantage of Nations (1990) โดยหนังสือเล่มที่ 2 มีเนื้อหาที่กล่าวถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2 แบบ คือ การสร้างความได้เปรียบจากต้นทุน (Cost Advantage) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) (ไมเคิล อี พอร์เตอร์, 2565: online) โดยรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (ที่มา: เบญจมาศ เปาทอง, 2561: 175)

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า (Porter, 1980, 1985, 1998 อ้างถึงใน เบญจมาศ เปาทอง, 2561: 176-177) รูปแบบกลยุทธ์การแข่งขัน สามารถวิเคราะห์จากกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้ตัวแบบ Matrix ในลักษณะ 2 ช่อง โดยให้แนวคิดที่ว่า หากธุรกิจเน้นขอบเขตของตลาดเป้าหมายในเชิงกว้างก็จะมีทางเลือก 2 ทาง คือ การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ใน

ทำนองเดียวกัน หากธุรกิจเน้นขอบเขตของตลาดเป้าหมายในเชิงแคบ ก็จะมีทางเลือก 2 ทาง คือ การมุ่งความแตกต่างเฉพาะส่วนตลาด (Focus Differentiation) และการมุ่งต้นทุนเฉพาะส่วนตลาด (Focus Cost) ซึ่งเป็นการอธิบายการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสามารถในการแข่งขันเป็น 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถสร้างได้โดยเลือก 2 แนวทาง คือ แนวทางของการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำกว่า (Low Cost) และแนวทางการใช้กลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness) ซึ่งบ่งบอกถึงความแตกต่างจากของผู้อื่น

มิติที่ 2 ขอบเขตของตลาดเป้าหมาย ซึ่งขอบเขตของตลาดธุรกิจใด ๆ สามารถจำแนกกว้าง ๆ ได้เป็นขอบเขตที่แคบ (Narrow) อันหมายถึง การมุ่งตลาดเป้าหมายในขนาดเล็กหรือเฉพาะเจาะจง และขอบเขตที่กว้างขวางและไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการแข่งขันของธุรกิจ นิยมใช้และจำแนกได้เป็น 4 ประเภท รูปแบบกลยุทธ์นี้จะช่วยให้ธุรกิจมีผลการดำเนินการในระดับที่สูงกว่าระดับเฉลี่ยในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ธงชัย ยมจินดา และคณะ, 2552 และกิ่งพร ทองใบ, 2553 อ้างถึงในเบญจมาศ เปาทอง, 2561: 7176-177)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์นี้มุ่งใช้ต้นทุนเต็มประสิทธิภาพในขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมายกว้าง มีองค์ประกอบ คือ เน้นการประหยัดที่เกิดจากขนาดการผลิต การลดต้นทุนจากประสบการณ์ความชำนาญ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดี การลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด เป็นต้น

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นรูปแบบของกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งธุรกิจที่สร้างความแตกต่างในขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมายกว้าง ความแตกต่างอาจอยู่ที่พฤติกรรมองค์กร โครงสร้างและแนวโน้มในการทำงาน ความแตกต่างทางการแข่งขัน มีองค์ประกอบอันเป็นประเด็นที่สำคัญ คือ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพ และบริการ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียง ความแตกต่างด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนการผลิตและดำเนินงาน

2. กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนตลาดเฉพาะส่วน (Cost Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนที่ต่ำ เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ หรือเน้นตลาดภูมิศาสตร์ที่ธุรกิจกำหนดเป็นเป้าหมายเจาะจง หรือขอบเขตการแข่งขันแบบแคบ การใช้กลยุทธ์นี้ต้องประเมินหาความได้เปรียบทางด้านต้นทุนจากส่วนแบ่งตลาดที่เป็นเป้าหมาย หลังจากนั้นให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กลยุทธ์การมุ่งความแตกต่างตลาดเฉพาะส่วน (Focus Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในส่วนของคุณภาพที่มีความเฉพาะเจาะจงหรือขอบเขตการแข่งขันแคบ การมุ่งความแตกต่างนี้มียอดประกอบอันเป็นประเด็นที่เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง แต่มีจุดเน้นเฉพาะของเซกต์ของลูกค้าที่เจาะจงกว่า

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานขององค์กรตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ปกติหรือไม่ปกติ ยิ่งเป็นสถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบทางลบจากสภาพแวดล้อม กลยุทธ์การแข่งขันที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรจะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่น ในสถานการณ์ที่ทุกองค์กรต้องเอาตัวรอด กลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพจึงเปรียบเหมือนเครื่องมือนำทางให้กิจการสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.3 ธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม กับ กลยุทธ์การรอด

จากกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรทั้ง 4 แบบที่กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งเพื่อสร้างความอยู่รอดให้กิจการในภาวะที่ความท้าทายสูงรอบด้าน ผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การแข่งขันมาปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ณ ขณะนี้ ผู้ประกอบการควรเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือกลยุทธ์การมุ่งต้นทุนตลาดเฉพาะส่วน (Cost Focus Strategy) โดยลดรายการต้นทุนคงที่ที่ไม่จำเป็น ปรับจำนวนรายการอาหารให้ลดลง ลดขนาดของร้านให้เล็กและคล่องตัว เน้นเข้าถึงลูกค้าให้ไว และนำเสนออาหารที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าในราคาที่คุ้มค่า ซึ่งจะสอดคล้องกับการปรับตัวของธุรกิจบริการ

ด้านอาหารและเครื่องดื่มประเภทร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) จะมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ค่อนข้างดีกว่าร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายหันมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของตนเองให้เล็กลง มีความคล่องตัวสูงขึ้น เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานของกิจการได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งลดจำนวนประเภทของอาหารลง และเน้นการขายอาหารบางประเภท ขายเฉพาะเมนูที่ลูกค้านิยม หรือเมนูที่ได้กำไรมาก ๆ เพื่อควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งยังสามารถปรับรูปแบบร้านได้อย่างรวดเร็ว เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งผลกระทบทำให้กิจการต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน โดยการปรับรูปแบบกิจการมาเป็นร้านอาหารขนาดเล็ก (Compact Size) เพื่อความอยู่รอด ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 5 รูปแบบ ได้แก่ ฟู้ดทรัค (Food Truck) ร้านอาหารขนาดเล็กแบบ Kiosk ร้านอาหารประเภทครีวกลาง Cloud Kitchen (เช่าพื้นที่) ร้านอาหารประเภทครีวกลาง Cloud Kitchen (ลงทุนร่วมกับเจ้าของพื้นที่) หรือร้านอาหารชั่วคราว (Pop Up Restaurant) ซึ่งจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ แสดงได้ดังภาพที่ 2 ดังนี้

การปรับรูปแบบร้านอาหารขนาดเล็ก (Compact Size) เพื่อความอยู่รอด ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่		มาตรฐานของการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทุก ๆ จุดของการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุดิบ การจัดส่ง การจัดส่ง เป็นต้น		
*ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Flexibility)				
	เงินลงทุนล่วงหน้าเฉลี่ย	เงินลงทุนหมุนเวียน	จุดเด่น	เหมาะสำหรับ
Food Truck	5-7 แสนบาท	ปานกลาง	มีความยืดหยุ่นสูง สามารถเข้าถึงปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว	ผู้ที่ต้องการขายอาหารเป็นอาชีพประจำ และต้องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในคืนที่โล่ง ๆ
ร้านอาหารขนาดเล็กแบบ Kiosk	สูงกว่า 2 แสนบาท (ขึ้นอยู่กับขนาดและรูปแบบ)	ปานกลาง	มีฟังก์ชันการใช้งานที่คล้ายกับร้านอาหาร Full Service ขณะที่ใช้พื้นที่น้อยกว่ามาก	ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ใหญ่ ที่ต้องการขยายสาขาเพิ่มเติม
Cloud Kitchen (เช่าพื้นที่)	ต่ำ	ต่ำ	การขยายธุรกิจโดยใช้เงินลงทุนล่วงหน้าต่ำ	ร้านอาหารที่มีชื่อเสียงและมีฐานลูกค้าอยู่แล้ว แต่ต้องการขยายสาขาไปยังบริเวณอื่น และจะขาดผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารทางโซเชียลมีเดีย
Cloud Kitchen (ลงทุนร่วมกับเจ้าของพื้นที่)	ต่ำ	ต่ำ		
Pop Up Restaurant	น้อยกว่า 2 หมื่นบาท	ต่ำมาก	ใช้เงินลงทุนล่วงหน้าและเงินลงทุนหมุนเวียนต่ำ	ผู้ประกอบการที่ต้องการทดลองตลาด และต้องการจำกัดความเสี่ยงในการลงทุน

ภาพที่ 2 องค์ประกอบในการปรับรูปแบบกิจการมาเป็นร้านอาหารขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอด (Compact Size) (ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกร, 2563: online)

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบในการปรับรูปแบบกิจการมาเป็นร้านอาหารขนาดเล็กเพื่อความ

อยู่รอด (Compact Size) ที่สำคัญมี 2 ประการ ได้แก่ (ศูนย์วิจัยกสิกร. 2563: online)

1. เคลื่อนเข้าสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและรวดเร็ว (Mobility) จากการแข่งขันที่สูงทำให้ผู้ประกอบการต้องพยายามสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ การเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญ ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภค สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เปลี่ยนไปโดยปรับมารับประทานอาหารในที่พักมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำเป็นต้องปรับมาลงทุนในร้านอาหารขนาดเล็กซึ่งมีจุดแข็งดังกล่าว อาทิ ร้านอาหารชั่วคราว (Pop Up Restaurant) ซึ่งเป็นร้านอาหารที่ผู้ประกอบการรายเล็กมักเลือกเข้ามาลงทุนเนื่องจากใช้เงินลงทุนล่วงหน้าและเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจที่น้อย ขณะที่กลุ่มผู้ประกอบการที่มีเงินทุนสูงขึ้นและต้องการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคในหลายพื้นที่ที่ต่างกัน อาจเลือกลงทุนในร้านอาหารประเภทฟู้ดทรัค (Food Truck) นอกจากนี้ ในส่วนของผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีชื่อเสียงและต้องการลดความเสี่ยงในการลงทุนขยายสาขาไปพื้นที่ใหม่ ๆ อาจเลือกลงทุนในร้านอาหารประเภทครัวกลาง (Cloud Kitchen) ซึ่งรวมร้านอาหารหลาย ๆ ประเภทเข้าด้วยกัน และเน้นเจาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสั่งอาหารไปยังที่พักโดยเฉพาะ โดยมีจุดเด่นในการใช้แพลตฟอร์มจัดส่งอาหารเข้ามาช่วยเป็นตัวกลางในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้าง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ญาณิศา เผื่อนเพาะ (2561) ที่กล่าวว่า ร้านอาหารขนาดเล็กที่เน้นอาหารจานด่วน จะมีคุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการ คือ เอกสิทธิ์เฉพาะด้านรสชาติอาหาร และความเร็วในการบริการ

2. ในขณะเดียวกัน เทรนด์ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความเสี่ยงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2564 รวมถึงมาตรการการคุมเข้มต่าง ๆ ที่อาจถูกยกระดับขึ้น ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของช่องทางการสร้างรายได้และกลุ่มเป้าหมาย ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้องค์ประกอบที่สำคัญอีกประเภทในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในระยะข้างหน้า ได้แก่

ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Flexibility) ที่รวมถึงความยืดหยุ่นในช่องทางการตลาด หรือ

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและรูปแบบต่าง ๆ ในห่วงโซ่ธุรกิจ อาทิ การปรับลดเวลาเปิดปิด การจำกัดประเภทเมนูอาหาร การปรับหน้าที่ของพนักงานในร้าน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้สามารถบริหารจัดการต้นทุนในร้านได้ง่ายขึ้น โดยตัวอย่างรูปแบบของร้านอาหารที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ได้แก่ ร้านอาหารขนาดเล็กที่มีพื้นที่จำกัด อาทิ Kiosk ซึ่งมีจุดเด่นที่การใช้เงินลงทุนล่วงหน้าและเงินทุนหมุนเวียนที่น้อยกว่าร้านอาหารขนาดกลางและใหญ่ ขณะที่ยังมีมีความยืดหยุ่นของช่องทางการสร้างรายได้ที่หลากหลาย ทั้งจากช่องทางภายในร้าน รวมถึงรองรับการจัดส่งอาหารไปยังที่พักได้เช่นเดิม โดยความยืดหยุ่นดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการสามารถปรับเปลี่ยนแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ทางรอดของผู้ประกอบการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 คือผู้ประกอบการต้องปรับรูปแบบร้านอาหารให้เป็นขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอด (Compact Size) และเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือกลยุทธ์การมุ่งต้นทุนตลาดเฉพาะส่วน (Cost Focus Strategy) เพื่อลดต้นทุนโดยรวมของกิจการและเกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการประกอบด้วย ซึ่งสามารถเลือกรูปแบบของกิจการได้ 5 รูปแบบ คือ ผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอควรเลือกกิจการประเภทฟู้ดทรัค (Food Truck) ผู้ประกอบการที่พอมีเงินทุน และต้องการขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ควรเลือกกิจการประเภทร้านอาหารขนาดเล็กแบบ Kiosk ผู้ประกอบการที่มีฐานลูกค้าอยู่แล้ว แต่ต้องการลดความเสี่ยงในการขยายสาขา ควรเลือกกิจการประเภทร้านอาหารครัวกลาง Cloud Kitchen (เช่าพื้นที่) หรือกิจการประเภทครัวกลาง Cloud Kitchen (ลงทุนร่วมกับเจ้าของพื้นที่) ส่วนผู้ประกอบการที่มีเงินทุนค่อนข้างน้อย และต้องการจำกัดความเสี่ยงในการลงทุน ควรเลือกกิจการประเภทร้านอาหารชั่วคราว (Pop Up Restaurant)

ซึ่งนอกจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการดำเนินงาน

ภายในขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากร ความพร้อมของพนักงาน และเจ้าของกิจการเป็นหลัก แต่ในสภาพการดำเนินงานจริงซึ่งมีปัจจัยอีกหลายประการ ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของกิจการ ที่สำคัญ คือ ความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การเลือกใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ต้องคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเจ้าของกิจการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมถึงความต้องการพื้นฐานและความคาดหวังของลูกค้าต่อการมาใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มประกอบด้วย รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เป็นการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันจึงต้องพิจารณาไปจนถึงเมื่อสถานการณ์กลับเข้าสู่สภาวะปกติแล้ว กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมายังคงต้องสามารถใช้ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวอีกด้วย

3. บทสรุป

ตลอดระยะเวลากว่า 2 ปีที่ผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ยอดขายลดลง และต้องแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ซึ่งมีความสามารถในการปรับตัวค่อนข้างช้า และมีความยืดหยุ่นต่ำ ส่วนร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurant) และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) ได้รับผลกระทบน้อยกว่า ดังนั้น กลยุทธ์ทางรอดที่เหมาะสมของกิจการ จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือกลยุทธ์การมุ่งต้นทุนตลาดเฉพาะส่วน (Cost Focus Strategy) โดยการปรับขนาดกิจการให้เป็นร้านอาหารขนาดเล็ก (Compact Size) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Mobility) และเพื่อความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Flexibility) โดยการลดรายการต้นทุนคงที่ที่ไม่จำเป็น ปรับจำนวนรายการอาหารให้ลดลง ลดขนาดของร้านให้เล็กและคล่องตัว เน้นเข้าถึงลูกค้าให้ไว และนำเสนออาหารที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าในราคาที่คุ้มค่า ซึ่งสามารถเลือก

รูปแบบร้านอาหารขนาดเล็ก (Compact Size) ให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของกิจการได้ 5 รูปแบบได้แก่ ฟู้ดทรัค (Food Truck) ร้านอาหารขนาดเล็กแบบ Kiosk ร้านอาหารประเภทครัวกลาง Cloud Kitchen (เข้าพื้นที่) กิจการประเภทครัวกลาง Cloud Kitchen (ลงทุนร่วมกับเจ้าของพื้นที่) และร้านอาหารชั่วคราว (Pop Up Restaurant)

4. เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). **บทวิเคราะห์ธุรกิจครึ่งปีแรก 2564 (มกราคม-มิถุนายน 2564).**

กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

ญาณิศา เฟื่อนพะพะ. (2561). ประเภทของร้านอาหาร กับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.

Veridian E Journal ฯ สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11, 303-321.

เบญจมาส เปาะทอง. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ประภัสสร รังสิโรจน์. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารไทยอย่างยั่งยืน. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, 8, 2138-2150.

ไมเคิล อี พอร์เตอร์. (2565). ไมเคิล อี พอร์เตอร์. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2565, จาก https://groups.google.com/group/RSU_MBA9/attach/88594541e1ab7cb9/Michael_E_Porter.doc?part=0.2

วิกฤติร้านอาหาร บนมาตรการรัฐที่ไม่แน่นอน. (2564). กรุงเทพธุรกิจ. ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/953712>

วิพุธ อ่องสกุล. (2557). **กลยุทธ์คืออะไร.** กรุงเทพฯ: บัวเงิน.

วิลเลน, โทมัส แอล, ฮังเกอร์, เจ เดวิท, ฮอฟฟ์แมน, อัลัน เอ็ม และ แบนฟอร์ด, ชาร์ล อี. (2560). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management and business policy** (วิรัช สงวนวงศ์วาน, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ท้อป.

ศูนย์วิจัยกสิกร. (2563). ธุรกิจอาหารปี 2564 ยังมี

ความเสี่ยงและความท้าทายสูง การเติบโตบน
ความเปราะบาง การลงทุนในธุรกิจยังคงต้อง
ระมัดระวัง. ค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2564, จาก
https://www.kasikornresearch.com/InfoGraphic/Documents/z3175.pdf?fbclid=IwAR2BfDfv7wrHuDhc8AdfcZGexVuX8__Lj-UaTURPl4nUdLDKIOPpThml0MM

สิทธิชัย ธรรมเสนห์.(2564). รูปแบบการบริหารจัดการ
ธุรกิจร้านอาหารในยุคปกติวิถีใหม่สำหรับ
ผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสวนสุนันทา.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

(2564). บทวิเคราะห์สถานการณ์ SME:
บทวิเคราะห์สถานการณ์และบทวิเคราะห์
ธุรกิจ MSME รายสาขาธุรกิจ (Quick
study) ปี 2564: บทวิเคราะห์ธุรกิจ MSME
สาขาธุรกิจร้านอาหาร. ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม
2564, จาก
https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210909160132.pdf

อำพล นววงศ์เสถียร. (2562). การจัดการเชิงกลยุทธ์
การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน.
(พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอก.

