

การปรับตัวธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19

The Adaptation of Food Business after the COVID-19 Crisis

จิรวรรณ กิตติวนารัตน์ (Chirawan Kitivanarat)¹นพวรรณ วิเศษสินธุ์ (Noppawan Wisedsind)²ภัทรา สุขะสุคนธ์ (Patra Sukasukont)³

บทคัดย่อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรการรณรงค์ออกนอกบ้านหากไม่จำเป็น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการปรับตัวทางของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดครั้งนี้ส่งผลให้มูลค่าธุรกิจร้านอาหารระหว่างปี 2563 ถึง 2564 ลดลง ร้อยละ 11 ทำให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวของธุรกิจเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนั้นในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังควรให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปรกติใหม่ เช่น การรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของอาหาร การให้บริการลูกค้าที่ลดการสัมผัส มีการร่วมมือกับแพลตฟอร์มการส่งอาหารออนไลน์ การสื่อสารทางการตลาดที่เน้นมาตรฐานการให้บริการตามวิถีปรกติใหม่ และควรสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร เพื่อจะได้ติดตามรูปแบบพฤติกรรมหรือการบริโภคของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และนำมาพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

คำสำคัญ: ธุรกิจร้านอาหาร การปรับเปลี่ยน พฤติกรรมปรกติใหม่ โควิด-19

Abstract

The epidemic of the covid-19 virus has had a huge impact on the restaurant business due to campaign measures to refrain from leaving the house if it is not necessary. This academic article, therefore, aims to present the adjustment of the restaurant business under new normal circumstances. Due to this epidemic crisis, the value of the restaurant business between 2020 and 2021 decreased by 11%, operators need to adjust their businesses to meet the changing consumer behavior. Therefore, in adjusting the restaurant business under new normal circumstances, entrepreneurs should have a plan to be prepared to deal with various crises, especially in Crisis communication. The employees should be trained for increasing more knowledge, in addition, entrepreneurs should also focus on raising business standards in line with new normal situations such as cleanliness and food safety, providing customer service that minimizes exposure. There is a partnership with online food ordering platforms, marketing communications focused on new normal service standards and should explore consumer behavior

¹ ระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี E-Mail: 6422093002@dru.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
E-Mail: noppawan.t@dru.ac.th

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
E-Mail: patra_sukasukont@yahoo.com

towards the restaurant business in order to track the buying behavior or consumption patterns of the target customers and to develop a business model to meet the needs of consumers with efficiency and sustainability in business.

Keywords: Food Business, Adaptation, New Normal Situation, COVID-19

วันที่รับบทความ: 3 พฤษภาคม 2565

วันที่แก้ไขบทความ: 8 สิงหาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 25 สิงหาคม 2565

1. บทนำ

การแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด-19 เป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อหลายธุรกิจในประเทศไทย รวมถึงธุรกิจร้านอาหารด้วย เนื่องจากโรคโควิด-19 เป็นโรคที่เชื่อสามารถแพร่กระจายผ่านละอองฝอยของสารคัดหลั่งหรือลมหายใจได้จากร่างกาย ไม่ว่าจะเป็นละอองน้ำลายจากการจาม ไอ พูด หรือน้ำมูก ทำให้ต้องมีมาตรการเว้นระยะห่าง ลดการแออัดของผู้คน (โณธิตา หวานชื่น และคณะ, 2564) จึงเป็นที่มาของมาตรการรัฐในการปิดสถานที่ ที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก เช่น ห้างสรรพสินค้า จำกัดเวลาใช้บริการร้านอาหาร และล็อกดาวน์พื้นที่ควบคุมในเวลากลางคืนเพื่อป้องกันการเกิดคลัสเตอร์ใหม่และลดการแพร่กระจายผู้ติดเชื้อ โดยสถานการณ์การแพร่ระบาดในครั้งนี้ ส่งผลกระทบการขยายตัวของเศรษฐกิจ เนื่องจากภาครัฐใช้งบประมาณจำนวนมากมหาศาลในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบหลังสถานการณ์เริ่มดีขึ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจและช่วยเหลือภาคธุรกิจ (เสาวณี จันทะพงษ์ และ ทศพล ต้องหุ้ย, 2565) นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบทางสังคมโดยกลุ่มเสี่ยงที่เป็นคนทำงานและต้องตกงาน ว่างาน เพราะจะต้องประสบปัญหาหนี้ด้านการเงิน รวมถึงคนสูงวัยที่ต้องถูกให้อยู่ในพื้นที่จำกัด เช่น การอยู่บ้าน เพราะคำสั่งจำกัดการเคลื่อนไหวในช่วงวิกฤต บังคับใช้มาตรการ Social Distancing และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ต้องการให้ไวรัสแพร่กระจายลดลง แต่ก่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนด้วย (สมชัย จิตสุชน, 2564) รวมถึงผลกระทบทางจิตใจ พบว่า ประชาชนมีรู้สึกอ่อนไหวทางอารมณ์ง่ายกว่าปกติ มีการรับรู้ถึงความรู้สึกต่างๆ มากกว่าเดิม ส่งผลให้ขาดสมาธิ ไม่สามารถจดจ่อกับกิจกรรมปกติได้ (เสาวณีย์ ตรีรัญเพชร และคณะ, 2564)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า ธุรกิจร้านอาหารได้รับกระทบจากการที่ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าใช้บริการภายในร้าน การชะลอตัวของเศรษฐกิจและความเสี่ยงต่อการเลิกจ้างงาน ทำให้ผู้บริโภคมีการระมัดระวังการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจร้านอาหารและส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการบางแห่งเผชิญกับปัญหารายได้ที่ลดลง ขาดสภาพคล่อง และมีภาระสินเชื่อ ทำให้ธุรกิจร้านอาหารต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อตอบสนองต่อการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค (New Normal) และเป็นไปตามข้อบังคับของภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และเป็นแนวทางในการปรับตัวสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารให้เกิดความยั่งยืนได้ต่อไป

2. ธุรกิจร้านอาหาร

2.1 ลักษณะธุรกิจร้านอาหาร

ร้านอาหารในปัจจุบันสามารถจำแนกออกเป็น 8 ประเภท ได้แก่

2.1.1 ร้านอาหารจานด่วน (Fast Food) เป็นร้านอาหารที่เน้นความสะดวกรวดเร็ว และบริการตัวเองเป็นส่วนใหญ่ คือ มีเคาน์เตอร์สำหรับซื้ออาหาร ชำระเงิน และรอรับอาหารมานั่งทานยังโต๊ะที่ว่างอยู่ ซึ่งมักดำเนินธุรกิจในรูปแบบของแฟรนไชส์ คือ รับผิดชอบต่อเงื่อนไขต่าง ๆ จากเจ้าของลิขสิทธิ์

2.1.2 ร้านอาหารที่บริการอย่างรวดเร็วในบรรยากาศสบาย ๆ (Fast Casual Dining) เป็นร้านอาหารนำเอาข้อดีของร้านอาหารจานด่วนกับร้านอาหารเต็มรูปแบบมาผสมกัน เน้นไปที่อาหารที่มีคุณภาพ และการบริการในระดับกลาง ๆ แต่เพิ่มเติมความสะดวกรวดเร็วให้มากขึ้นราคาอาหารจะสูงกว่าร้านอาหารจานด่วนเล็กน้อย

2.1.3 ร้านอาหารเต็มรูปแบบในบรรยากาศสบาย ๆ (Casual Dining) เป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย มีอาหารให้เลือกหลากหลาย ราคาอยู่ในระดับปานกลาง การให้บริการจะเป็นในรูปแบบของการมารับรายการอาหารที่โต๊ะ แล้วนำมาเสิร์ฟที่โต๊ะ เมื่อทานเสร็จจึงเรียกเก็บเงินที่โต๊ะอาหาร

2.1.4 ร้านอาหารหรู (Fine Dining) เป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศหรูหรา ซึ่งอาจเรียกว่า ภัตตาคารหรือห้องอาหารแทนก็ได้ เหมาะสำหรับการเลี้ยงรับรองแขก ร้านอาหารประเภทนี้มักประดับตกแต่งร้านอย่างเป็นเอกลักษณ์ให้เข้ากับรูปแบบอาหาร มีการให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ และนำเสนออาหารเฉพาะตามเอกลักษณ์ของร้าน ที่มักจะเป็นเมนูอาหารแบบเป็นชุด (Set Menu) หรือเรียบเรียงเมนูอาหารไว้เป็นคอร์ส บางร้านมีไวน์ราคาแพงให้เลือก ส่วนพนักงานจะมีการแต่งกายตามเครื่องแบบของร้าน มีทักษะในการแนะนำอาหารและเครื่องดื่ม และวิธีการเสิร์ฟตามหลักสากลทั้งนี้บางร้านกำหนดให้ลูกค้าต้องแต่งตัวสุภาพตามข้อกำหนดและต้องจองโต๊ะล่วงหน้า

2.1.5 ร้านอาหารบุฟเฟต์ (Buffet) เป็นร้านอาหารที่เน้นการขายอาหารให้กับผู้ที่ต้องการความคุ้มค่าในการทานอาหารได้ไม่จำกัดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งมีการคิดราคาเป็นรายบุคคลราคาเริ่มต้นตั้งแต่ปานกลางจนถึงสูง เน้นการบริการตัวเอง

2.1.6 ร้านคาเฟ่ (Café) เป็นร้านที่มีการผสมรูปแบบระหว่างภัตตาคารกับบาร์เข้าด้วยกัน ซึ่งอาจเรียกว่า ร้านกาแฟหรือ Coffee Shop โดยการตกแต่งภายในร้านจะไม่หรูหรามากนัก มีการบริการแบบรวดเร็ว และส่วนใหญ่จะให้บริการตรงเคาน์เตอร์ เน้นจำหน่ายเครื่องดื่มประเภท กาแฟ หรือ ช็อกโกแลตเป็นหลัก อาจมีอาหารว่างเช่น ซุป แซนวิช ขนมอบขนมหวาน เป็นต้น ราคาอาหารหรือเครื่องดื่มอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

2.1.7 ร้านเครื่องดื่ม ขนมหวาน หรือไอศกรีม เป็นร้านที่มีรูปแบบคล้ายกับร้านคาเฟ่ แต่เน้นจำหน่ายเฉพาะเครื่องดื่ม ขนมหวาน หรือไอศกรีมเท่านั้น ราคาอาหารหรือเครื่องดื่มอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

2.1.8 ร้านอาหารทั่วไป เป็นร้านอาหารขนาดเล็กที่มีพื้นที่ไว้รับประทานอาหารอยู่ภายในร้านไม่เน้นการตกแต่งร้านมากนัก ส่วนใหญ่เป็นอาหารประจำถิ่น หรือเป็นอาหารเฉพาะพื้นที่นั้น ๆ หรือแม้แต่อาหารตามที่ถูกคำสั่ง

2.2 ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ต่อธุรกิจร้านอาหาร

หากพิจารณาผลกระทบประกอบการธุรกิจอาหารในช่วงก่อนสถานการณ์โควิด-19 จะเห็นได้ว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย ปี 2562 ซึ่งเป็นปีก่อนสถานการณ์โควิด-19 มีมูลค่าสูงถึง 430,762 ล้านบาท และต่อมาในปี 2563 ซึ่งเป็นปีแรกของสถานการณ์โควิด-19 ในประเทศไทย ส่งผลให้มูลค่าธุรกิจร้านอาหารลดลง 6% เหลือ 4.04 แสนล้านบาท และปี 2564 มีมูลค่า -11.0% เหลือ 3.6 แสนล้านบาท แต่ทางศูนย์วิจัยกสิกรไทยก็คาดการณ์ว่าตลาดจะกลับมาคึกคักขึ้นในปี 2565 โดยจะเติบโต 5.0-9.9% หรือ 3.78-3.96 แสนล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565) ทั้งนี้ร้านอาหารประเภทต่าง ๆ ได้รับผลกระทบดังนี้

2.2.1 ร้านอาหารในแหล่งท่องเที่ยว เป็นกลุ่มร้านค้าที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก เนื่องจากรายได้หลักมาจากนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะจังหวัดที่มีชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวมาก เช่น ภูเก็ต, กระบี่, พัททยา, เชียงใหม่ เป็นต้น จนทำให้ร้านค้ากลุ่มนี้จำนวนมาก ต้องปิดกิจการชั่วคราวหรือถาวรและเลิกจ้างพนักงาน เนื่องจากการเปิดร้านไม่คุ้มต่อรายรับที่น้อยมากในแต่ละวัน ในส่วนนี้ภาครัฐควรช่วยเหลือเยียวยาเป็นกลุ่มแรก ๆ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เปราะบาง และหากกิจการเหล่านี้ไม่สามารถอยู่รอดหรือฟื้นตัวได้หลังสถานการณ์โควิด-19 จะทำให้ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศซึ่งเป็นจุดแข็งและเป็นหนึ่งในรายได้หลักของประเทศได้รับผลกระทบและเสียหายไปด้วย และส่งผลต่อเนื่องไปยังการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย หลังสถานการณ์โควิด ในส่วนของการท่องเที่ยว ภาครัฐก็ได้ออกโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ซึ่งรัฐบาลช่วยจ่ายค่าห้องพัก 40% ในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการ และได้สิทธิต่อเนื่องลดราคาสินค้าและบริการในร้านค้าที่ร่วมโครงการอีก 40% โดยตัดเงินจากคูปองยอดรวม 600 บาทต่อคืน (เราเที่ยวด้วยกัน, 2564) โครงการเราเที่ยวด้วยกันได้ผลการตอบรับที่ดีมาก มีจำนวนโรงแรมมากกว่าครึ่งของโครงการที่ได้รับการตอบรับจากโครงการของรัฐนี้ ซึ่งคาดว่าจะเกิดจากการไม่ได้ท่องเที่ยวมานาน และสถานการณ์โควิด-19 เริ่มคลี่คลาย ทำให้ประชาชนออกเดินทางกันมากขึ้น และภาคการท่องเที่ยวก็เริ่มกลับมามีรายได้มากขึ้น

2.2.2 ร้านอาหารริมทาง (Street Food) เป็นร้านอาหารที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายที่สุด เนื่องจากอยู่ในแหล่งชุมชน มีหน้าร้าน เข้าถึงง่าย เมนูพื้นฐาน ราคาอยู่ใน

ระดับเริ่มต้น-ปานกลาง สามารถรับประทานได้ทุกวัน เมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 ก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน แต่นับว่าน้อยกว่ากลุ่มร้านอาหารแบบ Restaurant โดยมูลค่าของร้านอาหารข้างทางลดลงจาก 1.84 แสนล้านบาท เหลือ 1.80 แสนล้านบาท ระหว่างปี 2563 ถึง 2564 หรือคำนวณเป็นสัดส่วน -2.0% เท่านั้น เนื่องจากในช่วงแรกที่ภาครัฐได้ขอความร่วมมือให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็น Work From Home ทั้งภาครัฐและเอกชน และผู้บริโภคก็ไม่กล้าออกจากบ้าน เพราะความตระหนักในโรคระบาดเกิดใหม่ โดยจะเน้นการทำอาหารทานเองมากขึ้น จนเกิดการสต็อกวัตถุดิบจำนวนมากให้เพียงพอสมาชิกในครอบครัวในระยะเวลา 1-2 สัปดาห์ เพื่อลดความเสี่ยงในการออกไปจับจ่ายใช้สอยนอกบ้าน

2.2.3 ร้านอาหารกลางคืน ร้านอาหารกึ่งผับบาร์สถานบันเทิง เป็นกลุ่มร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบหนักมาก เนื่องจากลักษณะของร้านมีการรวมตัวกันของผู้คน มีการจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และอาจเกิดความไม่ระมัดระวังตัวด้านสุขอนามัยขึ้น จึงเป็นร้านที่ถูกพิจารณาให้ปิดก่อนร้านกลุ่มอื่น และมีมาตรการผ่อนคลายเป็นเปิดร้านเป็นลำดับสุดท้าย จึงทำให้หลายร้านปิดทำการไปเนื่องจากไม่สามารถทำรายได้ได้มากเท่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น อีกทั้งร้านกลางคืนส่วนมากยังตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีค่าเช่าราคาสูง การปิดกิจการจึงเป็นทางออก นอกจากนี้ผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 ต่อร้านอาหารกลางคืนยังมีผลกระทบต่อเนื่องไปยังนักร้อง-นักดนตรีภายในร้านอีกด้วย จึงทำให้ต้องเปลี่ยนอาชีพไปเป็นครูสอนร้องเพลง, สอนดนตรี หรืออาชีพอื่นๆตามถนัด ทั้งนี้รัฐบาลก็มีการช่วยเหลือเยียวยา กลุ่มคนกลางคืน โดยนายจ้างสถานประกอบการจะได้รับเงินเยียวยา 3,000 บาทตามจำนวนลูกจ้างต่อเดือน และกลุ่มลูกจ้างภายในระบบประกันสังคมได้เงินเยียวยา 5,000 บาท (ฐานเศรษฐกิจ, 2564)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าร้านอาหารไม่ว่าจะรูปแบบใดก็ตาม ต่างได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าใช้บริการภายในร้าน การชะลอตัวของเศรษฐกิจและความเสี่ยงต่อการเลิกจ้างงาน ทำให้ผู้บริโภคมีการระมัดระวังการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจร้านอาหาร และส่งผลให้ผู้ประกอบการบางแห่งเผชิญกับปัญหารายได้ที่ลดลง ขาดสภาพคล่อง และมีภาระสินเชื่อ จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ร้านอาหารต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อตอบสนองต่อการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค (New Normal) ซึ่ง New

Normal หมายถึง พฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไปหลังเหตุการณ์วิกฤตยุค New Normal เป็นการเติบโตของอุปสงค์ที่จะเกิดขึ้นหลังจากวิกฤติโดยทุกบริษัทจำเป็นต้องเปลี่ยนความคิด ในขณะที่เราจะก้าวข้ามผ่านยุคการเปลี่ยนแปลงไปสู่ New Normal (Hodges & Richardson, 2011) ประกอบกับข้อบังคับของภาครัฐโดยร้านอาหารกลุ่ม Restaurant ทั้งรูปแบบ Full Service หรือกลุ่มร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และแบบ Half-Service และ Self-Service, กลุ่มเชนร้านอาหาร (Food Chain Restaurants), ทั้งที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า, อาคารสำนักงาน, ร้านอาหารที่มีชื่อเสียงในพื้นที่ท่องเที่ยว เป็นกลุ่มร้านที่ได้รับผลกระทบสูง เนื่องจากเป็นกลุ่มร้านอาหารที่มียอดขายหลักมาจากการนั่งรับประทานในร้าน ลูกค้านักท่องเที่ยวบริการและประสบการณ์การกินที่พิเศษกว่าร้านอาหารทั่วไป เช่น ร้านอาหารกลุ่มปิ้งย่าง, ชาบู, บุฟเฟต์ การปิดห้างสรรพสินค้าให้เหลือบริการเฉพาะการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การจำกัดการเดินทางข้ามจังหวัด และความกังวลของผู้บริโภคต่อทานอาหารนอกบ้าน ทำให้รายได้หดหายไปอย่างชัดเจน เช่น MK Restaurants ที่มีกำไรลดลง 65.1%, S&P Syndicate มีกำไรลดลง 41.3%, Zen Corporation Group 159.9% เป็นต้น (ตลาดหลักทรัพย์, 2565)

2.3 การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหาร

การปรับตัว และการให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อมีเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในชีวิตโดยการปรับตัวเป็นกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิด และความรู้สึกจากการใช้ความตระหนักรู้ทางปัญญา และการสร้างสรรค์ในการบูรณาการระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมให้กลมกลืน (Roy and Andrews, 1999) ระบบการปรับตัวของบุคคลเป็นเหมือนระบบการปรับตัวที่มีความเป็นองค์รวม (Holistic Adaptive System) และเป็นระบบเปิดประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเผชิญปัญหา (Coping Process) สิ่งนำออก (Output) และกระบวนการป้อนกลับ (Feedback Process) แต่ละส่วนนี้จะทำงานสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียวโดยเมื่อสิ่งเร้าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในผ่านเข้าสู่ระบบการปรับตัวจะกระตุ้นให้บุคคลมีการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นโดยใช้กระบวนการเผชิญปัญหา 2 กลไก คือ กลไกการควบคุม และกลไกการคิดรู้ กลไกทั้งสองนี้จะทำงานควบคู่กันเสมอ ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมปรับตัวออกมา

4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านการพึ่งพาระหว่างกัน ผลลัพธ์การปรับตัวมี 2 ลักษณะ คือ ปรับตัวได้ และปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งนำออกจากระบบนี้จะป้อนกลับไปเป็นสิ่งที่นำเข้าระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสิ่งเร้า และระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในขณะนั้น

จากวิกฤตดังกล่าวส่งผลให้ร้านอาหารกลุ่ม Restaurant ได้ปรับตัวรองรับกับสถานการณ์โควิด-19 คือ การปรับรูปแบบการจำหน่ายแบบ Delivery ตาม Platform Food Delivery ต่าง ๆ เช่น Line Man, Grab Food, Food Panda, Robinhood เป็นต้น จากการรายงานของ EIC (Economic Intelligence Center โดยธนาคารไทยพาณิชย์) พบว่ามีปริมาณร้านค้าเข้าร่วม Platform เพิ่มขึ้นจากปี 2019 ที่ 2-4 เท่า เช่น Grab Food เพิ่มจาก 2 หมื่นร้าน เป็น 8 หมื่นร้าน, Food Panda เพิ่มจาก 5 หมื่น เป็น 1.2 แสนร้าน และ Line Man เพิ่มจาก 5 หมื่น เป็น 2 แสนร้าน และยังเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ Rider หรือพนักงานส่งอาหารด้วย เช่น Food Panda เพิ่มจาก 6 หมื่นเป็นราว 1 แสนคน (Marketeer, 2564) ซึ่ง Food Delivery Platform ต่าง ๆ ได้ช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจอาหารโดยการลด GP จากเดิม 30% เหลือ 25% ในช่วงกลางปี 2564 ที่ผ่านมา และยังจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย โดยการลดค่าส่ง หรือส่งฟรีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทั้ง 2 ธุรกิจผ่านพ้นช่วงสถานการณ์นี้พร้อม ๆ กัน รวมถึงมีการจับกลุ่มของผู้ประกอบการที่ให้บริการได้ส่งอาหารจากหลาย ๆ ร้านภายในห้างสรรพสินค้าเดียวกัน หรือ Cloud Kitchen เดียวกัน ทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ถ้วนหน้า ทั้งร้านอาหารได้ยอดการสั่งซื้อมากขึ้น มีการจูงใจให้เกิดการสั่งอาหาร Delivery มากขึ้น และผู้บริโภคก็มีตัวเลือกการรับประทานอาหารที่มากขึ้น รวมถึงการออกแคมเปญการตลาดและโปรโมชั่นที่ดึงดูดลูกค้าในร้านอาหารทั่วไป การปรับให้อยู่ในรูปแบบอาหารจานเดียวอาจตอบโจทย์อิมของร้านได้ แต่ร้านอาหารที่กลุ่ม Half Service ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่มากกว่า เช่น BBQ Plaza ที่มีการให้ยืมอุปกรณ์ปิ้งย่าง เพื่อตอบสนองการกินเฉพาะตัวของร้าน, ร้านสุกี้ MK ที่ออกโปรโมชั่น “Ready to ต้ม” ที่จัดเซตอาหารพร้อมหม้อ, ร้าน Sukishi ที่จัดโปรซื้อเซตเนื้อสไลด์แถมหม้อทอดไร้น้ำมัน ซึ่งหม้อทอดไร้น้ำมันเป็น

Home Appliances ยอดฮิตทุกครัวเรือนในช่วงโควิด-19 นี้ ซึ่งแคมเปญนี้เป็นการจูงใจให้ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่ายิ่งขึ้นได้ทั้งอาหาร ทั้งอุปกรณ์ปรุงอาหารในราคาสมเหตุสมผล (Positioningmag, 2564) แคมเปญเป็นการตัดสินใจที่เพิ่มต้นทุนสินค้า แต่่นับว่าเป็นแคมเปญที่ได้รับผลตอบแทนดีสามารถดึงดูดลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำได้บ่อยขึ้น เนื่องจากมีอุปกรณ์ปรุงอาหารพร้อมอยู่แล้ว และเพิ่มความผูกพันกับแบรนด์ในระยะยาวหลังหมดช่วงลือคดาวน์ และเป็นการเพิ่มกระแสเงินสดในร้านได้ดี

การปรับตั้งแต่ช่วงเดือนตุลาคม 2563 ที่ภาครัฐได้ออกโครงการ “คนละครึ่ง” โดยเมื่ออุดหนุนร้านค้าในโครงการ รัฐจะช่วยออกค่าใช้จ่ายครึ่งหนึ่ง และประชาชนจ่ายอีกครึ่งหนึ่ง ภายใต้วงเงินจำนวนหนึ่ง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชน กระตุ้นการใช้จ่าย และเพิ่มสภาพคล่องให้พ่อค้าแม่ค้า ก็ทำให้ตลาดร้านอาหารข้างทางได้กลับมาคึกคักมากขึ้น ซึ่งโครงการคนละครึ่งนี้นับว่าได้รับความสนใจอย่างมาก จึงต้องต่อโครงการคนละครึ่ง เฟส 2, 3 และ 4 อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โครงการ “คนละครึ่ง” ยังร่วมมือกับ Food Delivery Platform โดยผู้ใช้บริการสามารถใช้สิทธิคนละครึ่งได้โดยไม่ต้องไปหน้าร้าน กระตุ้นการจับจ่ายอุดหนุนร้านอาหาร และยังเป็นการลดความเสี่ยงต่อการรวมกลุ่มของประชาชนในแหล่งชุมชนอีกด้วย แต่ความร่วมมือดังกล่าวสามารถใช้ได้ในช่วงเดือนตุลาคม 2564 ซึ่งตรงกับเฟส 3 ของโครงการคนละครึ่ง ซึ่งนับว่าค่อนข้างล่าช้าสำหรับสถานการณ์นี้ เพราะรัฐบาลควรเร่งสนับสนุนการลดการออกจากบ้านให้มากและรวดเร็วที่สุดเพื่อควบคุมการแพร่กระจายของเชื้อโควิด-19 ที่หลาย ๆ ครั้งมาจากกลุ่มผู้ติดเชื้อใหม่มาจากตลาดใกล้แหล่งชุมชน โดยร้านค้าที่เข้าร่วมโครงการ “คนละครึ่ง” บางส่วน มีความกังวลเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีย้อนหลัง ซึ่งกรมสรรพากรได้ชี้แจงว่าไม่มีการตรวจสอบเรียกเก็บภาษีย้อนหลัง แต่กรมสรรพากรจะสามารถตรวจสอบฐานข้อมูลผู้เสียภาษีได้ง่ายขึ้นจากบัญชี “ถุงเงิน” ซึ่งร้านค้าใช้สำหรับรับ/จ่ายเงินในโครงการ ทั้งนี้พ่อค้าแม่ค้าที่มีรายได้ถึงเกณฑ์เสียภาษีต้องยื่นเอกสารแสดงรายได้ต่อกรมสรรพากร โดยรายได้จากโครงการคนละครึ่ง (ทั้งจากลูกค้าและจากรัฐบาล) ต้องนำมาคำนวณในส่วนเงินได้เช่นกัน แต่รายที่มีเงินได้สุทธิไม่ถึงเกณฑ์ก็จะไม่ต้องเสียภาษี (กรมสรรพากร, 2564) จากการสำรวจของหนังสือพิมพ์ประชาชาติเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2565 พบว่าร้านค้าหลายร้านได้ยกเลิกการเข้าร่วมโครงการคนละครึ่ง เพราะเมื่อต้นปีที่ผ่านมา

พ่อค้าแม่ค้าถูกประเมินและเรียกเก็บภาษีเพิ่มขึ้น จากเดิมที่ชำระแบบเหมาจ่าย จึงมองว่าไม่คุ้มกับกำไรที่ได้รับจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากโครงการคนละครึ่ง (ประชาชาติ, 2565)

นอกจากนี้รัฐบาลได้ออกโครงการ “ยิ่งใช้ยิ่งได้” เพื่อกระตุ้นการจับจ่ายซื้อสินค้าและบริการรวมถึงกลุ่มร้านอาหารประเภท Restaurant ภายในห้างสรรพสินค้า โดยจะได้รับเงินคืนจากยอดขายใช้จ่าย 10-15% ตามยอดขาย (กรุงเทพมหานคร, 2564) จึงอาจเป็นที่มาของสรุปผลจากกระทรวงการคลังว่ามีผู้ใช้งานจริงเพียง 91,952 คน (กระทรวงการคลัง, 2565) ซึ่งไม่เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ แม้ว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของร้านอาหารต่าง ๆ จะทำให้มียอดขายเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็ยังคงแบกรับค่าใช้จ่ายหลายอย่างอยู่ เช่น

1) ค่าเช่าที่ โดยเฉพาะร้านที่มีครัวอยู่ในห้างสรรพสินค้า จึงต้องมีการเจรจาเพื่อลดค่าเช่าสถานที่ และมีหลายแบรนด์ที่ตัดสินใจออกมาเช่าครัวกลางนอกห้าง หรือ Cloud Kitchen ซึ่งเป็นครัวที่ใช้ปรุงอาหารเท่านั้น ไม่มีพื้นที่สำหรับนั่งทานอาหารเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มการเข้าถึงสินค้า โดยตั้งให้อยู่ใกล้แหล่งชุมชนมากขึ้น รวมถึงเหตุผลเนื่องจากการปิดห้างสรรพสินค้าในพื้นที่สีแดงช่วงเดือนกันยายน 2564 ด้วย

2) ค่า Gross Profit (GP)-จาก Food Delivery Platform ประมาณ 30% ของค่าอาหาร และ VAT อีก 7% หากไม่ใช้บริการ Food Delivery ก็เป็นการเสียโอกาสด้านรายได้และภาพลักษณ์ของแบรนด์ แต่หากจำหน่ายที่ราคาเดิม กำไรของร้านก็จะหายไปกับค่า GP และบางร้านก็ถูกหักค่า GP จากห้างสรรพสินค้าด้วย

3) ค่าแรงพนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถเลี่ยงได้ ร้านอาหารบางแห่งก็จำเป็นต้องมีการเลิกจ้างพนักงาน หรือลดเวลาทำงาน เพื่อลดต้นทุนของร้าน แต่ทั้งนี้ประกันสังคม (ม.33) ก็มีมาตรการช่วยเหลือเยียวยาโดยการชดเชยตามจำนวนลูกจ้าง 3,000 บาท/หัว/สถานประกอบการด้วย สูงสุดไม่เกิน 200 คน (สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, 2564) และ

4) ค่าภาชนะบรรจุและขนส่งแบบใช้แล้วทิ้ง ประมาณ 5-10 บาทต่อรายการอาหาร

2.4 แนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าการปรับตัวของผู้ประกอบการเป็นเพียงการปรับตัว ที่ธุรกิจร้านอาหารต้อง

ทำเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น ในอนาคตหากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ดีขึ้น ผู้บริโภคจะกลับมานั่งรับประทานในร้านได้อีกครั้ง แต่ผู้บริโภคจะยังคงมีความหวาดกลัวจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ประกอบกับรัฐบาลไทยได้ประกาศบังคับใช้พระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งมีมาตรการขอความร่วมมือและบังคับประชาชนในมิติต่าง ๆ ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคอาหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไป ทั้งนี้ความปกติรูปแบบใหม่หรือวิถีชีวิตปกติแบบใหม่ภายหลังโรคโควิด-19 นั้นจะทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคและการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนจะเปลี่ยนไปหลังจากโรคระบาดผ่านพ้นไปซึ่งจะส่งผลต่อรูปแบบของการบริโภคอาหาร นั้นผู้ประกอบการร้านอาหารจึงต้องปรับรูปแบบการให้บริการและมีมาตรการด้านสุขอนามัยที่เคร่งครัดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค เช่น การฉีดวัดขึ้นให้พนักงานภายในร้าน การบรรจุภัณฑ์สัมผัสกระดาษในซองพลาสติก การให้บริการเจลแอลกอฮอล์ การเว้นระยะห่างแต่ละโต๊ะ หรือการลดจำนวนที่นั่งลง ซึ่งทางศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดการณ์ว่าในปี 2565 ธุรกิจร้านอาหารจะกลับมาเติบโตประมาณ 5.0%-9.9% มาจากหลากหลายปัจจัยร่วมกัน และมาจากฐานที่ค่อนข้างต่ำในปีก่อนๆ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565) โดยอาหารกลุ่ม Full Service จะเติบโต 10.0%-19.5%, ร้านอาหารที่ให้บริการจำกัด (Limited Service Restaurants) ที่เป็นกลุ่มร้านอาหารจานด่วน ร้านขนาดเล็กจะมีเติบโต 4.6%-11.8% และร้านอาหารริมทาง (Street Food) จะเติบโต 2.0%-3.0% ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาในระยะยาวเมื่อสถานการณ์คลี่คลายแล้วควรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน จึงเสนอแนวทางในการปรับตัว ดังนี้

1) ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์ถึงผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ในการผลิตอาหารโดยการวิเคราะห์พิจารณาถึงต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นในการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละชนิดมาใช้ภายในร้านอาหาร รวมถึงการพิจารณาหาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อทำการผลิตและจำหน่ายให้กับลูกค้าได้ตัดสินใจเลือก โดยมุ่งเน้นนำเสนออาหารอร่อย บริการดี วัตถุดิบดี มีการปรับรูปแบบเมนูอาหาร เป็นเชต DIY ที่จัดเซตส่วนประกอบของอาหาร เพื่อให้ผู้บริโภคนำไปปรุงสุกต่ออีกไม่กี่ปั่นตอน และทานได้รสชาติอร่อยเหมือนทานที่ร้าน และมั่นใจในความสะอาดมากขึ้น เช่น ร้านก๋วยเตี๋ยวนายไข่ ย่านดอนเมือง ได้จัดเซตลูกชิ้น ผักกระเทียมเจียว ซอสปรุงรส และเส้นก๋วยเตี๋ยวแบบแห้ง

เพื่อให้ผู้บริโภคนำไปลองก่อนนำมาคลุกเคล้ากับส่วนผสมอื่น ๆ ต่อไป หรือร้านยำแหลมข้าวทอดเจี๊ยะ ยานลาดพร้าวที่เตรียมเครื่องยำ แยกไปกับส่วนของแหลมและข้าวทอด ให้พร้อมคลุกผสมกันเมื่อต้องการทาน แต่ร้านที่สามารถใช้โมเดลนี้และดึงยอดขายกลับมาได้ อาจต้องเป็นร้านที่มีชื่อเสียงในระดับหนึ่ง จึงทำให้ลูกค้าพร้อมซื้อและลงมือทำเอง (The standard, 2563)

2) ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการ เนื่องผู้บริโภคมีความกังวลในการรับประทานอาหารที่ร้าน จึงควรสร้างมาตรฐานการให้บริการส่งอาหารอย่างรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบที่ให้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน (Takeaway) และรูปแบบเดลิเวอรี่ (Delivery) เนื่องจากผู้บริโภคต้องมีการปรับตัวพฤติกรรมในการใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านมากขึ้น เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เน้นความสะดวกมากขึ้น โดยธุรกิจจะต้องใส่ใจในความสะดวกสบายของอาหารที่ให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการร้านอาหารมากขึ้น

3) ผู้ประกอบการควรผสมผสานเทคโนโลยีกับการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายในการใช้บริการและการเว้นระยะห่างทางสังคมเมื่อเกิดโรคระบาดขึ้น โดยควรพัฒนาแอปพลิเคชันที่ให้ผู้บริโภคสามารถเลือกสั่งอาหารได้เสมือนเลือกจากเมนู พร้อมคลิปที่ถ่ายอาหารนั้น รวมทั้งช่องทางการชำระเงินตามความต้องการ และช่องทางการรับสินค้า ไม่ว่าจะเป็นรับอาหารที่ร้านสาขาใกล้บ้านหรือการส่งอาหารไปยังที่ ๆ ผู้บริโภคกำหนดทั้งนี้ร้านอาหารจะต้องทำการเก็บข้อมูลและข้อเสนอแนะของลูกค้า เพื่อสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า ปรับปรุงการให้บริการและสามารถเสนออาหารหรือโปรโมชั่นที่ได้รับความนิยมหรือเหมาะสมกับลูกค้า

ไม่เพียงแต่ร้านอาหารที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่ยังดำเนินต่อไป แต่ภาครัฐจะต้องสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ให้ธุรกิจกลุ่มนี้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการควบคุมราคาวัตถุดิบสดสำหรับประกอบอาหาร เช่น เหตุการณ์หมูราคาสูงขึ้น 20-30% ในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2565 ที่มาจากปัจจัยด้านต้นทุนอาหารสัตว์ ค่าขนส่ง และการควบคุมป้องกันโรคภายในฟาร์ม (ไทยรัฐออนไลน์, 2565) ทำให้ร้านอาหารต้องรับมือกับราคาที่สูงขึ้น จนทำให้ต้องปรับราคาอาหารเพื่อให้เป็นตามต้นทุน

ที่สูงขึ้น หรือการควบคุมราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับการขนส่ง เป็นซึ่งเป็นหนึ่งในต้นทุนของร้านอาหาร ทั้งราคาวัตถุดิบ และค่าขนส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคของ Food Delivery Platform

2.5 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19

2.5.1 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันผู้ประกอบการควรนำการส่งเสริมการตลาดเข้ามาใช้ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส รูปแบบบริการจัดส่งถึงบ้าน ตลอดจนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายไม่ว่าจะเป็นการจับคู่รายการอาหารกับเครื่องดื่ม ส่วนลดค่าอาหารตามวันต่าง ๆ บริการจัดส่งโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ใช้บริการที่อยู่อาศัยในพื้นที่ที่สามารถจัดส่งได้ จะทำให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับ Porter (1998) ที่กล่าวว่า ธุรกิจต้องวิเคราะห์กลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัท การทำความเข้าใจต่อคู่แข่ง การเลือกตำแหน่งในการแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องนำกลยุทธ์ การแข่งขันทั่วไป 3 แบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยรวม การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นกลยุทธ์แต่ละแบบไปปฏิบัติเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน

2.5.2 กลยุทธ์การรักษาความสามารถในการแข่งขัน สามารถรักษาไว้ได้โดยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบการ เช่น ลดพนักงาน ลดจำนวนสาขาลดเวลาการทำงานให้เหมาะสม ทบทวนแผนการตลาดและการลงทุนต่าง ๆ ใหม่ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การทำงานการผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงการสื่อสารกับลูกค้า เช่น ใช้สร้างช่องทางการขายออนไลน์ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการติดต่อสื่อสารหรือดูแลลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ เป็นต้น เพื่อกระตุ้นยอดขายและสร้างรายได้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Armstrong (2009) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ด้วยกิจกรรมการสร้างคามพึงพอใจของลูกค้า

2.5.3 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการต่าง ๆ ในสถานการณ์การระบาดโควิด-19 โดยต้องสร้างสินค้าบริการ แปลก ใหม่ มีเรื่องราวความเป็นมา มีวิสัยทัศน์

มีเอกลักษณ์ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพบริการ ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดเมื่อซื้อสินค้าหรือใช้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดมูลค่าตราสินค้าของ Agarwal & Rao (1996) ที่กล่าวว่า มูลค่าตราสินค้ามุ่งเน้นการวัดสิ่งที่อยู่ในความคาดหวังของผู้บริโภค (Consumer Mindset) ซึ่งผลการรับรู้สารสนเทศในเชิงบวกผ่านกระบวนการสื่อสารการตลาดจะส่งผลต่อความรู้สึก และการแสดงออกเชิงพฤติกรรม ทั้งในแง่การซื้อซ้ำ และการแนะนำหรือบอกต่อแบบปากต่อปากของลูกค้า

3. บทสรุป

ธุรกิจร้านอาหาร เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 เนื่องจากมาตรการรัฐในการปิดสถานที่ที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก เช่น ห้างสรรพสินค้า จำกัดเวลาใช้บริการร้านอาหาร และล็อกดาวน์พื้นที่ควบคุมในเวลากลางคืน เพื่อป้องกันการเกิดคลัสเตอร์ใหม่และลดการแพร่กระจายผู้ติดเชื้อ ทำให้ธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าใช้บริการภายในร้าน รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจและความเสี่ยงต่อการเลิกจ้างงาน ทำให้ผู้บริโภคมีการระมัดระวังการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจร้านอาหาร และทำให้ผู้ประกอบการบางแห่งเผชิญกับปัญหารายได้ที่ลดลง ขาดสภาพคล่อง และมีภาระสินเชื่อกว่า ผู้ประกอบการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวของธุรกิจเพื่อตอบสนองการปรับเปลี่ยนไปของพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ร้านอาหารจำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอาหารผ่าน Food Delivery Platform ร่วมกับการเน้นจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย สร้างเอกลักษณ์ และยังคงจำเป็นต้องควบคุมสุขลักษณะของร้านอาหาร ภายใต้การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธุรกิจยังสามารถสร้างรายได้และกำไรอย่างสม่ำเสมอจนจบวิกฤตการณ์ ดังนั้นในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต และควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน อีกทั้งควรมีการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจร้านอาหาร เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจร้านอาหาร เช่น การใช้เทคโนโลยีมาปรับใช้ในธุรกิจ การพัฒนาแพลตฟอร์มต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและเป็นเครื่องมือทางการตลาดสมัยใหม่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการ

ยังควรให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปรกติใหม่ เช่น การรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของอาหาร การให้บริการลูกค้าที่ลดการสัมผัส มีการร่วมมือกับแพลตฟอร์มการสั่งอาหารออนไลน์ การสื่อสารทางการตลาดที่เน้นมาตรฐานการให้บริการตามวิถีปรกติใหม่ และควรสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร เพื่อจะได้ติดตามรูปแบบพฤติกรรมหรือการบริโภคของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และนำมาพัฒนาปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

4. เอกสารอ้างอิง

- กรมสรรพากร. (2564). **คู่มือภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา สำหรับผู้ประกอบการ SME ที่เข้าร่วมโครงการคนละครึ่ง**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://www.rd.go.th/fileadmin/user_upload/SMEs/infographic/guideline50_50.pdf
- กระทรวงการคลัง. (2565). **สิ้นสุดการใช้จ่ายมาตรการลดภาระค่าครองชีพและฟื้นฟูเศรษฐกิจจากผลกระทบ COVID-19 ปี 2564**. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.mof.go.th/index.php/th/view/attachment/file/3136353234/ข่าวแถลงกระทรวงการคลังฉบับที่%201-2565%20%28สิ้นสุดการใช้จ่ายมาตรการลดภาระค่าครองชีพและฟื้นฟูเศรษฐกิจจากผลกระทบ%20COVID-19%20ปี%202564%29.pdf>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2564). **อัพเดท 'ยิ่งใช้ยิ่งได้' ให้สิทธิ์ e-Voucher 7,000 บาท ใช้อย่างไร ใครได้สิทธิ์บ้าง ?**. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/social/946230>
- ฐานเศรษฐกิจ. (2564). **เปิดเกณฑ์เยียวยานักดนตรีผู้ประกอบการผับ-บาร์ เช็กที่นี่**. ค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.thansettakij.com/economy/505655>
- โณธิตา หวานชื่น, วรุตม์ นาที และศุภรัตน์ พิณสุวรรณ, (2564). **ผลกระทบโควิด 19 และการปรับตัว**

- ของผู้ประกอบการค้าขายในตลาดเกินตั้ง
บริเวณพื้นที่ชายแดน ตำบลสุโงโก-ลก อำเภอสุโงโก-ลก จังหวัดนราธิวาส. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
http://www2.huso.tsu.ac.th/NCOM/GEOGIS2021/FULL_PAPER/PDF20211024215536_1.pdf
- The Standard. (2563). **#Saveสตรีทฟู้ด เมื่อโควิด-19 ทำชีวิตเปลี่ยน ถึงเวลาร้านอาหารข้างทางต้องปรับตัวฝ่าวิกฤตไปด้วยกัน**. ค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://thestandard.co/dtac-save-street-food-during-coronavirus/>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565). **ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์**. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.set.or.th/set/commonslookup.do?language=th&country=TH>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). **มาตรการเลื่อนกำหนดชำระหนี้**. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.bot.or.th/covid19/content/sme/paymentholiday/Pages/default.aspx>
- ประชาชาติ. (2565). **ร้านค้าปลีกรับ คนละครึ่งเฟส 4 โอดถูกเก็บภาษีเพิ่มหลักหมื่น**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.prachachat.net/finance/news-861335>
- ไทยรัฐ. (2565). **คาดการณ์มูลค่าตลอดปี 65 จะอยู่ที่กิโลละ 190-220 บาท เนื้อไก่จะแพงขึ้นด้วย**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.thairath.co.th/business/feature/2282465>
- Positioning. (2564). **ศึกพรีหมัดไม่จบ! ท้าฯ เปิดแล้วแต่ชาบู-ปิ้งย่างยังจัดโปรฯ “หม้อฟังกัซันล่า” โกยลูกค้าเดลิเวอรี่**. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://positioningmag.com/1287523>
- Marketeer. (2564). **เจาะอินไซด์ Food delivery มีโอกาสเติบโตมากแค่ไหน**. ค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://marketeeronline.co/archives/238462>
- เราเที่ยวด้วยกัน. (2565). **โครงการเราเที่ยวด้วยกัน**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.เราเที่ยวด้วยกัน.com/>
- วิรัชพัชร ประเสริฐศักดิ์. (2565). **แนวคิดและค่านิยมของความมั่นคงทางอาหาร**. ค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<http://www.polsci.tu.ac.th/fileupload/36/24.pdf>
- ศูนย์วิจัยกิจการไทย. (2565). **ธุรกิจร้านอาหารปี 65 คาดพลิกกลับมาฟื้นตัวร้อยละ 5.0 – 9.9 การแพร่ระบาดของ Omicron และต้นทุนวัตถุดิบยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ (กระแสนรศน์ ฉบับที่ 3299)**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-con/business/Pages/restaurant-z3299.aspx>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2563). **วิเคราะห์มาตรการช่วยเหลือด้านสินเชื่อสำหรับลูกหนี้รายย่อยที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ระยะที่ 1 และ 2 โดยธนาคารแห่งประเทศไทย**. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://tdri.or.th/2020/03/covid-7/>
- สมชัย จิตสุชน. (2564). **ผลกระทบทางสังคมของการระบาดโรคโควิด-19 ระลอกใหม่และมาตรการที่ควรมี**. ค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2565, จาก
<https://tdri.or.th/2021/01/impact-of-new-covid-19-wave/>
- เสาวณี จันทะพงษ์ และทศพล ต้องห้วย. (2565). **ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลก: This Time is Different**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_18Mar2020.aspx
- เสาวณีย์ ตรีรัฐเพชร, ศุภรัตน์ พิณสุวรรณ และวราภรณ์ ทนงศักดิ์. (2564). **สภาพการณ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในพื้นที่ตำบลเกาะยอ อำเภอเมืองจังหวัดสงขลา**.

- ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2565, จาก
http://www2.huso.tsu.ac.th/NCOM/GEOGIS2021/FULL_PAPER/PDF20211024221501_1.pdf
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. (2564). **มาตรการเยียวยาแรงงาน-ผู้ประกอบการเพิ่มเติม (ม.33, ม.39, ม.40 และ 9 กลุ่มอาชีพ)**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.pdmo.go.th/pdmomedia/documents/2021/Jul/มาตรการเยียวยาแรงงาน.pdf>
- สำนักงานประชาสัมพันธ์กรุงเทพมหานคร. (2565 ก). **เข้าถึงได้จาก ประกาศทม. เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว ฉบับที่ 49**. ค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.prbangkok.com/th/covid/detail/19/8922>
- _____. (2565 ข). **ประกาศทม. เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว ฉบับที่ 47**. ค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://www.prbangkok.com/th/covid/detail/19/7321>
- Agarwal, M. & Rao, V. (1996). An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity. *Marketing Letters*, 7(3), 237-247.
- Hodges, P. & Richardson, J. (2011). Boom, Gloom and The New Normal. ICIS publication.
- Porter, M. E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. USA: Illustrated edition.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). **Marketing, an Introduction**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Roy, C. and Andrews, H. A. (1999). **The Roy's Adaptation Model**. Stamford: Appleton & Lange.