

กลยุทธ์ธุรกิจร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่  
Business Strategy of Lamtaetouy Northern Thai Restaurant  
in Amphoe Mueang Chiang Mai

นิศารัตน์ สารศิลป์\*, ชัยวุฒิ ตั้งสมชัย\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจร้านอาหารพื้นเมืองในเขต อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ธุรกิจร้านอาหารพื้นเมือง โดยใช้ร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ภายใต้ส่วนประสมทางการตลาดบริการ และกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix โดยเก็บข้อมูล 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามลูกค้าจำนวน 300 ราย และส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหารและพนักงานของร้าน จำนวน 9 ราย และลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจำนวน 10 ราย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ข้อมูลทั้งสองส่วนนำมาวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อนำผลมากำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่ ซึ่งในการศึกษานี้ศึกษาเฉพาะการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร (Formulate The Organizational Strategy) 2 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ และขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ผลการศึกษาส่วนที่ 1 จากลูกค้าที่เข้าใช้บริการร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย พบว่า ส่วนใหญ่ลูกค้าเป็นเพศหญิง อายุ 31 - 40 ปี อาชีพธุรกิจส่วนตัว รายได้ต่อเดือน 10,001-20,000บาท ราคาอาหารต่อมื้อที่ลูกค้าพอใจจ่ายคือ 50-100 บาท รายการอาหารที่ลูกค้าสั่งเป็นประจำคือ น้ำเงี้ยว ส่วนใหญ่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในวัน จันทร์ – ศุกร์ ช่วงเวลา 12.01 – 13.00 น. ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดบริการของร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยรวมในระดับมาก โดยลูกค้าให้ความพึงพอใจในระดับมากที่สุดคือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านราคา ส่วนด้านลักษณะทางกายภาพภายนอก การจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด มีความพึงพอใจในระดับมากตามลำดับ

ผลการศึกษาส่วนที่ 2 จากผลการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เลือกใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies) เพื่อให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น โดยเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) 1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยการพยายามกระตุ้นลูกค้าเดิมให้เพิ่มให้เพิ่มปริมาณในการซื้อโดยใช้สื่อโซเชียลมีเดีย ด้วยการสร้างเรื่องราวในการปรุงอาหาร เน้นเรื่องของสูตรอาหารดั้งเดิมที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ไม่เหมือนเจ้าใดในท้องตลาด เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ ให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณภาพ ให้ความรู้สึกที่คุ้มค่า มีเรื่องราว และความเป็นมาประกอบ (Story Telling) 2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ด้วยจุดเด่นในเรื่องของสูตรอาหารที่เป็นสูตรเฉพาะ สามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์จำหน่ายเฉพาะเครื่องแกง โดยเฉพาะน้ำพริกน้ำเงี้ยว และน้ำพริกข้าวซอย ซึ่งเป็นอาหารที่ผู้บริโภคนิยมรับประทานมากที่สุด เป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้ากลุ่มที่นิยมหรืออยากทดลองปรุง

\* นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อาหารรับประทานเองที่บ้าน เป็นอีกวิธีที่สามารถช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้เลือกกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้สูงขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่งอื่น เพื่อเป็นการมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับนอกเหนือจากการรับประทานอาหารทั่วไปคือการเสพรื่องราว คุณค่าความเป็นมาของอาหารเมนูต่าง ๆ ของร้านที่จำหน่ายอาหารพื้นเมือง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เน้นการทำงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ธุรกิจ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, ร้านอาหารพื้นเมือง, การวิเคราะห์ SWOT

## ABSTRACT

The purpose of this independent study is to investigate Business Strategy of Lamtaetouy Northern Thai Restaurant in Amphoe Mueang, Chiang Mai Province by examining strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The TOWS Matrix was also employed to determine a business strategy. The data collected was divided into two parts. The questionnaire was employed to collect the data of the first part from 300 customers and the in-depth interview was used to gather the data of the second part from 9 administrators and staff and 10 customers of the restaurant. The data from the interviews was analyzed using content analysis and the data from the questionnaire was analyzed by frequency, percentage and mean. Both parts of the data were analyzed for strengths, weaknesses, opportunities and threats. The TOWS Matrix analysis was also used to determine an appropriate business strategy for Lamtaetouy Northern Thai Restaurant.

The studied of the first part were collected data from Lamtaetouy Northern Thai Restaurant's customers. The result has shown almost customer were female aged between 31 to 40 years old and self-employed. Their salary range was from 10,001 to 20,000 baht. The food price per meal that they were willingness to pay was between 50 to 100 baht. The menu that they always ordered was rice noodles with spicy pork sauce (Nam Ngjiao). Most of them went to the restaurant from Monday to Friday from 12.00 a.m. to 1.00 p.m., the customers were high level satisfied with the marketing mix of Lamtaetouy Northern Thai Restaurant. They were satisfied with people, process, product and price at the highest level respectively. In terms of physical evidence, place and promotion, they were satisfied at a high level respectively.

And the second part, the TOWS Matrix analysis was used to formulate an appropriate strategy for Lamtaetouy Northern Thai Restaurant. It found that Market Penetration with the use of social media for distribution of information and promotions for festive or special occasions to the sales continuously enforcement and with the use of culinary storytelling to create the value of products for customers to acknowledge the quality and to create the desire to consume products. And Product Development by selling curry especially Nam-Prik Nam-Ngiao and Nam-Prik Khao-Soi which is very popular so that the customers will be able to cook at home, as well as by adding new target groups of customers.

## บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันในด้านต่างๆเพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการค้าหรือเศรษฐกิจ เนื่องจากวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการเกิดช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงสินค้าหรือบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้ทางเลือกของผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้าและบริการนั้นมีมากขึ้นตามไปด้วย (CISSCENTER, 2556) ธุรกิจร้านอาหารเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย ในปี 2558 มีมูลค่าตลาดอยู่ในกรอบ 375,000 - 385,000 ล้านบาท เติบโตอยู่ในกรอบร้อยละ 4.0 -6.8 จากในปี 2557 ที่มีมูลค่า 360,600 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2558) เนื่องด้วยในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องออกไปประกอบอาชีพนอกบ้านเพื่อหารายได้มาใช้จ่ายในการดำรงชีพ จากสภาวะทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้คนส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาอาหารนอกบ้านเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ยังเปิดตัวโครงการเสริมสร้างมาตรฐานอาหารถิ่น “สุขใจชวนกิน อาหารถิ่นต้องห้ามพลาด” เพื่อชูอาหารไทยในท้องถิ่น เสริมกระแสดูแลการท่องเที่ยวในประเทศไทย (เชียงใหม่นิวส์, 2016) ด้วยหลายๆ ปัจจัยดังที่กล่าว จึงมีผู้ประกอบการร้านอาหารรายใหม่ทยอยเข้ามาในตลาดเป็นจำนวนมาก และถือเป็นโอกาสของร้านอาหารพื้นเมืองที่จะเข้ามามีบทบาทในการเผยแพร่วัฒนธรรม วิถีชีวิตและความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่นักท่องเที่ยวที่มาเยือน ซึ่งสัมพันธ์กับแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

อาหารในแต่ละท้องถิ่นจะแสดงถึงเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างกันไป จากปัจจัยด้าน อาชีพ ศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ประวัติศาสตร์ และสภาพทางภูมิศาสตร์ บ่งบอกถึงวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นนั้นๆ ที่สืบทอดต่อกันมาอยู่ในวิถีชีวิตประจำวัน อาหารพื้นเมืองของจังหวัดเชียงใหม่ เป็นอาหารที่สืบทอดมาจากภูมิปัญญาของชาวล้านนาในอดีต และจังหวัดเชียงใหม่ในฐานะที่เป็นเมืองหลวงของอาณาจักร ล้านนานั้นมีองค์ความรู้และภูมิปัญญาในการผสมผสานปรุงแต่งในการประกอบอาหารขึ้นมากกว่า 200 ชนิด (ศูนย์สนเทศภาคเหนือ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)

ร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่ เป็นร้านอาหารที่จำหน่ายอาหารพื้นเมืองภาคเหนือเป็นหลัก เปิดให้บริการทุกวัน จันทร์ – อาทิตย์ เวลา 09.00 – 15.00 น. แต่เนื่องจากในปัจจุบันตลาดธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ต้นทุนการประกอบธุรกิจร้านอาหารที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมืองเชียงใหม่ เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงแนวทางการจัดการธุรกิจ และทราบถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎี

### 1. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) เป็นกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Wheelen & Hunger, 2015, p.15)

**ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)** เป็นขั้นตอนที่ผู้วางแผนใช้ภายใต้เงื่อนไขด้านเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อรวบรวม ศึกษา และสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการวางแผนภายใต้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร การกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์ SWOT

### 1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร

1.1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Assessment) เป็นการสำรวจทรัพยากรภายในและความสามารถขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้ กำหนดจุดแข็งขององค์กร (Organizational Strengths) ซึ่งใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และกำหนดจุดอ่อนขององค์กร (Organizational Weakness) ซึ่งเป็นลักษณะที่บริษัทต้องแก้ไข แหล่งข้อมูลได้จากระบบการเงิน การตลาด และการปฏิบัติการ แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมได้แก่ ลูกค้า กระบวนการจัดจำหน่าย กิจกรรมการตลาด ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนการสำรวจการทำงานในอดีตขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และผลลัพธ์จากกลยุทธ์ที่ผ่านมา

1.1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Assessment) เป็นการค้นหาโอกาสและอุปสรรคจากการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้ ประเมินโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Opportunities) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และประเมินอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Threats) ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤตที่จะเป็นอุปสรรคไม่ให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย

### 1.2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT คือ กลยุทธ์การตลาด 4 ด้านซึ่งได้แก่ จุดแข็งซึ่งเป็นจุดเด่นของธุรกิจ จุดอ่อนที่เป็นข้อเสียเปรียบของธุรกิจ โอกาส คือปัจจัยที่เอื้อประโยชน์ให้ดำเนินธุรกิจได้ตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และด้านสุดท้ายก็คือปัญหาอุปสรรคที่อาจมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดแผนการตลาดให้สอดคล้องกับปัจจัยทั้ง 4 ด้านได้อย่างลงตัวและสามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) เป็นการพิจารณาข้อดีหรือจุดแข็งของบริษัทและผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยการวิเคราะห์จากส่วนผสมทางการตลาด และสิ่งแวดล้อมภายในซึ่งได้แก่ จุดแข็งทางการตลาด คือ จุดแข็งในส่วนผสมทางการตลาด จุดแข็งในหน้าที่การตลาดและจุดแข็งในการบริหารการตลาด จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต/บริการ จุดแข็งด้านบุคลากรและจุดแข็งด้านอื่นขององค์กร แล้วนำจุดแข็งที่ได้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ข้อเสียหรือปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในซึ่งต้องวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ดังนี้ จุดอ่อนทางการตลาด คือจุดอ่อนในส่วนผสมทางการตลาด จุดอ่อนด้านการผลิต/บริการ จุดอ่อนด้านบุคลากรและจุดอ่อนด้านอื่นขององค์กรเพื่อนำจุดอ่อนที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อมจุลภาค เช่น ลูกค้ำหรือตลาด คู่แข่งขัน ผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลาง สิ่งแวดล้อมมหภาค เช่น ด้านประชากรศาสตร์ ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมือง กฎหมายและด้านทรัพยากรธรรมชาติ

4. การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ข้อเสียเปรียบเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อมจุลภาค เช่น ลูกค้ำหรือตลาด คู่แข่งขัน ผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลาง สิ่งแวดล้อมมหภาค เช่น ด้านประชากรศาสตร์ ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมือง กฎหมายและด้านทรัพยากรธรรมชาติ

**ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organizational Strategy)** การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดย SWOT ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งต้องจัดทำโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อเอาชนะคู่แข่ง การลดการ

คุณภาพของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจและการรวมพลังของสมาชิก การบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องผสมผสานผู้เชี่ยวชาญและใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น มี 4 กลยุทธ์ คือ

1) Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2) Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีมีการลงทุนเพิ่มเติมและยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

3) Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

4) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

#### 2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมขององค์กร เป็น กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันใน กลยุทธ์ที่ใช้หมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง ได้แก่

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

- Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

- Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในฝ่ายงานต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานทำตามหน้าที่และพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้แก่ การตลาด การเงิน การปฏิบัติการหรือการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา และทรัพยากรข้อมูล เป็นต้น

#### แนวคิดการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

เป็นหนึ่งในแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งแมทริกซ์ของอุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง [Threats-Opportunities-Weakness-Strengths (TOWS) Matrix] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.135) ได้ชี้ว่าเป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอกบริษัทที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้ (1) กลยุทธ์ SO (SO Strategy) (2) กลยุทธ์ ST (ST Strategy) (3) กลยุทธ์ WO (WO Strategy) (4) กลยุทธ์ WT (WT Strategy) ดังแสดงในรูป 2.1

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) คือการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกบริษัท โดยบริษัทจะใช้จุดแข็งและจากโอกาส สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategy) คือการดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไข โดยการใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายนอกในการพัฒนาองค์กร ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) คือการดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายของบริษัทคือพยายามให้มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่ง ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
Internal Strengths (S)	<p>(SO) 'Maxi-Maxi' Strategy Strategies that use <b>strength</b> to maximize <b>opportunities</b>.</p>	<p>(ST) 'Maxi-Mini' Strategy Strategies that use <b>strength</b> to minimize <b>threats</b>.</p>
Internal Weaknesses (W)	<p>(WO) 'Mini-Maxi' Strategy Strategies that minimize <b>weaknesses</b> by taking advantage of <b>opportunities</b></p>	<p>(WT) 'Mini-Mini' Strategy Strategies that minimize <b>weaknesses</b> and avoid <b>threats</b>.</p>

รูปที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) คือการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำสุด โดยบริษัทอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน (Joint Venture) การลดค่าใช้จ่าย (Retrench) การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้

**ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement The Strategy)** ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหารคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

**ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)** เป็นขั้นตอนสุดท้าย เมื่อผู้บริหารปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วจะต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งในการรอคอยผลลัพธ์ที่คาดหวัง การพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือปัญหาในอนาคตซึ่งเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และมีการปรับปรุงที่จำเป็น การใช้กลยุทธ์เกี่ยวกับเป้าหมายที่วางแผน ขั้นนี้ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตสำคัญที่จะติดตามและพัฒนาวิธีการวัดผลซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารจะใช้ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการจากคอมพิวเตอร์ เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์ และรายงานรายละเอียดที่ต้องการเพื่อรักษาการควบคุมกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

## 2. ทฤษฎีสวนประสมการตลาดบริการ

ส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix) คือ เครื่องมือหรือปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดความต้องการสินค้าและบริการของตน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2552:น. 80-81) ประกอบด้วยส่วนประกอบ 7 ประการ หรือ 7P'S คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายผลิตภัณฑ์โดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย

2. ราคา (Price) หมายถึงจำนวนเงินที่จ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือ P ตัวที่สองที่เกิดขึ้นถัดจาก Product ราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อ

3. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) คือ ช่องทางหรือสถานที่ที่ใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ซึ่งประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และสถานที่จำหน่ายสินค้า ซึ่งในที่นี้หมายถึงร้านอาหารพื้นเมืองภาคเหนือในอำเภอเมืองเชียงใหม่

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจ (Persuade) ให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย (Personal Selling) ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (No Person Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ องค์กรอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือซึ่งต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication: IMC) โดย พิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

5. บุคลากร (People) จะมองในส่วนของพนักงานในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพูดจา มารยาท การแต่งกาย สีสหน้า ท่าทางที่อ่อนน้อม

6. กระบวนการให้บริการ (Process) จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตของธุรกิจบริการ ซึ่งก็คือ กระบวนการ/ขั้นตอน/ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

7. ลักษณะทางกายภาพภายนอก (Physical Evidence) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่สัมผัสจับต้องได้ของการให้บริการและสิ่งแวดล้อมต่างๆของพื้นที่ให้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อความประทับใจของลูกค้า เช่น การมีป้ายโฆษณาติดอยู่หน้าร้านในตำแหน่งที่โดดเด่น

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษา มีระเบียบวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้ ใช้วิธีการศึกษาแบบผสม (mixed methods) โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและพนักงานร้านอาหารพื้นเมืองที่ใช้เป็นกรณีศึกษา จำนวน 9 คน และลูกค้าจำนวน 10 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง ที่มีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า (Structured interview) และระเบียบวิธีเชิงปริมาณ กรอบการศึกษาคือส่วนประสมทางการตลาดบริการโดยใช้ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้อ้างอิงจากตารางแสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Hyman, Michael & Sierra, Jeremy (2010) ในกรณีศึกษาการบุกตลาด (Market Penetration Test) จำนวนประมาณ 300 - 500 คน การศึกษาครั้งนี้เลือกใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คนในการศึกษา โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยสุ่มจากผู้ที่มาใช้บริการ ณ ร้านอาหารพื้นเมืองของร้านที่เป็นกรณีศึกษา

### สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

#### 1. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ภายใต้ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7P's) จากนั้นทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่าร้านอาหารพื้นเมืองที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้กลยุทธ์ขององค์การที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) 1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยการพยายามกระตุ้นลูกค้าเดิมให้เพิ่มให้เพิ่มปริมาณในการซื้อโดยใช้สื่อโซเชียลมีเดีย มีเรื่องราวและความเป็นมาประกอบ (Story Telling) 2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ด้วยจุดเด่นในเรื่องของสูตรอาหารที่เป็นสูตรเฉพาะ สามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์จำหน่ายเฉพาะเครื่องแกง โดยเฉพาะน้ำพริกน้ำเงี้ยว และน้ำพริกข้าวซอย ซึ่งเป็นอาหารที่ผู้บริโภคนิยมรับประทานมากที่สุด เป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้ากลุ่มที่นิยมหรืออยากทดลองปรุงอาหารรับประทานเองที่บ้าน เป็นอีกวิธีที่สามารถช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ พนิดา ต้นทสุกิจวณิช (2548) ผลการวางแผนกลยุทธ์ร้านบ้านขนมได้กำหนดกลยุทธ์องค์การที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด จำแนกเป็นกลยุทธ์การตลาด 3 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการผลิต และกลยุทธ์ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ (2) กลยุทธ์การเพิ่มจำนวนลูกค้า ประกอบด้วยกลยุทธ์ปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตลาดเดิม และกลยุทธ์เจาะ กลุ่มลูกค้าใหม่ในตลาดใหม่ และ (3) กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์เค้ก ประกอบด้วยกลยุทธ์ปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์พัฒนาสูตรเค้กให้มีความเป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์ส่งพนักงานอบรมทำเค้กสูตรใหม่



และกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดขนมใหม่ นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับงานศึกษาของ ชลธิชา ดีเพ็ญ (2557) ที่ได้สังเกตและได้สัมภาษณ์ประธานกลุ่มแม่บ้านเรือจำลอง คณะกรรมการและสมาชิกภายในกลุ่ม จำนวน 5 คน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT Analysis) จากนั้นวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG Growth Share Matrix) และ TOWS Matrix กำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่บ้านเรือจำลอง ในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่คือ กลยุทธ์การเจาะตลาดมีความสอดคล้องกับร้านอาหารพื้นเมืองที่ใช้เป็นกรณีศึกษา โดยการเน้นเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมโดยการส่งเสริมการขาย เพิ่มการประชาสัมพันธ์ โฆษณาสินค้าให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคได้รับรู้และรู้จักตัวสินค้าเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการซื้อสินค้า กลยุทธ์การพัฒนาตลาดขยายและเพิ่มยอดขาย หาดตลาดใหม่ให้กับสินค้า โดยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขายอาศัยความก้าวหน้าทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ในการจำหน่ายและการส่งเสริมการขายผ่านเว็บไซต์ เฟสบุ๊คไลน์ ถือเป็นทางเลือกของผู้บริโภคที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และผลการศึกษารังนี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลศึกษาของปริมพรพรรณ อุมรินทร์ (2560) ที่ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจตลาดนัดสามแยกศรีบุญเรือง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) แล้วนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix พบว่าตลาดนัดสามแยกศรีบุญเรืองเลือกใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) พลิกฟื้นโดยการปรับปรุงการให้บริการในด้านต่างๆ ที่ยังบกพร่องเช่นเดียวกับร้านอาหารพื้นเมืองที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เช่น การจัดสรรพื้นที่จอดรถ เพื่อให้เพียงพอกับปริมาณรถที่เข้ามาใช้บริการ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหาร

#### การวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ได้เลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth strategies) เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น โดยเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) 1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยการพยายามกระตุ้นลูกค้าเดิมให้เพิ่มให้เพิ่มปริมาณในการซื้อโดยใช้สื่อโซเชียลมีเดีย ด้วยการสร้างเรื่องราวในการปรุงอาหาร เน้นเรื่องของสูตรอาหารดั้งเดิมที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ไม่เหมือนเจ้าใดในท้องตลาด เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ ให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณภาพ ให้ความรู้สึที่คุ้มค่า มีเรื่องราวและความเป็นมาประกอบ (Story Telling) 2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ด้วยจุดเด่นในเรื่องของสูตรอาหารที่เป็นสูตรเฉพาะสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์จำหน่ายเฉพาะเครื่องแกง โดยเฉพาะน้ำพริกน้ำเงี้ยว และน้ำพริกข้าวซอย ซึ่งเป็นอาหารที่ผู้บริโภคนิยมรับประทานมากที่สุด เป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้ากลุ่มที่นิยมหรืออยากทดลองปรุงอาหารรับประทานเองที่บ้าน เป็นอีกวิธีที่สามารถช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้การจำหน่ายอาหารพื้นเมืองที่เน้นสุขภาพ อาหารเข้าพื้นเมืองแบบชุด (Box set) ก็เป็นอีกทางเลือกให้แก่ลูกค้า ที่จะช่วยให้มีการเติบโตด้านยอดขายที่เพิ่มขึ้นพร้อมทั้งเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นเช่นกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ได้เลือกกลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) นี้จะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้สูงขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ที่ได้ชี้ว่าการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ของธุรกิจโดยการ สร้างจุดขายให้สินค้า "แตกต่าง" จากคู่แข่ง (Product Differentiation) เพื่อเป็นการมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับนอกเหนือจากการรับประทานอาหารทั่วไปคือการเสพรเรื่องราว คุณค่าความเป็นมาของอาหารเมนูต่างๆ ของร้านที่จำหน่าย

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นหน่วยย่อยที่สุดของธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในงานประจำวันซึ่งต้องจัดทำเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรกำลังมุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นฐานล่างสุดของการจัดทำกลยุทธ์ เป็นการทำงานตามภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรทั้งสายงานหลัก (Line) และสายสนับสนุน (Staff)

## 2. ข้อค้นพบ

1. ทางผู้ร้านยังคงใช้วิธีการบันทึกข้อมูลการขาย รวมทั้งรายรับระหว่างวันยังคงเป็นระบบ จดบันทึกด้วยมือ (Manual) ซึ่งทำให้มีโอกาสเกิดความผิดพลาดจากการส่งรายการอาหารไปยังครัว การสรุปบิลหรือการทอนเงินให้กับลูกค้าได้

2. อาหารบางรายการต้องปรุงให้เสร็จคร่าวเดียวเพื่อขายทั้งวัน อาทิ ข้าวซอย น้ำเงี้ยว หากประเมินปริมาณการขายในแต่ละวันคลาดเคลื่อน จะทำให้เสียโอกาสในการขายหากหมดก่อน หรือหากเหลือก็ต้องทิ้งทั้งหมดเพราะร้านไม่มีนโยบายเก็บอาหารข้ามคืนเพื่อจำหน่ายในวันถัดไป

3. ปัญหาที่ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการให้ปรับปรุงคือเรื่องที่ยอดรถที่ยังมีไม่เพียงพอ โดยเฉพาะช่วงเที่ยงและอาหารมักจะได้ช้า

## 3. ข้อเสนอแนะ

1. การนำโปรแกรมสำเร็จรูป หรือเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วยในการรับ คำสั่งรายการอาหารของลูกค้าและการคิดเงิน ในลูกค้าแต่ละราย ซึ่งสามารถจัดการรายการอาหารให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วไม่ผิดพลาด แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ โดยใช้ระบบมาช่วยในการจัดการลดความผิดพลาดที่เกิดจากคน อีกทั้งยังสามารถ นำข้อมูลการสั่งรายการอาหาร ในแต่ละรายการมาวิเคราะห์ทั้งในเรื่องของการพยากรณ์ยอดขาย และระยะเวลาการให้บริการของร้าน นับตั้งแต่ ที่ลูกค้าสั่งอาหารจนถึง การเสิร์ฟอาหารแต่ละรายการถึงโต๊ะลูกค้า

2. ควรนำการคำนวณระยะเวลาการรอของลูกค้าแต่ละราย มาตั้งเป็น (Key Performance Indicator: KPI) ของพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นมาตรฐานการทำงานและเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานร่วมกันของพนักงานในครัวและพนักงานเสิร์ฟ หรือพิจารณาการหมุนเวียนงานกันของพนักงานในกรณีที่มีลูกค้าจำนวนมากหรือจำนวนน้อย หรือพิจารณาการเพิ่มพนักงานชั่วคราว (Part time) ให้เหมาะสมตามช่วงเวลา โดยใช้ข้อมูลระยะเวลาการให้บริการจริงๆ

3. ควรนำการคำนวณระยะเวลาการทำอาหารเฉลี่ย ของแต่ละเมนู ซึ่งรายการไหนใช้เวลามากเกินไป และมีกำไรต่อจาน (Margin) ที่ต่ำ ตลอดจนมีวัตถุดิบที่รักษายาก หรือหาวัตถุดิบยาก ทางร้านก็สามารถพิจารณาตัดออกจากรายการอาหารได้ และเป็นประโยชน์ต่อการคำนวณต้นทุน/กำไร ของร้าน

4. ควรพิจารณาหาสินค้าข้างเคียง (Side Dish) มาจำหน่าย เพื่อเพิ่มยอดขายของร้าน จากการจำหน่ายสินค้าข้างเคียง ที่วางอยู่บนโต๊ะ หรือที่ตั้งโชว์ในบริเวณร้านอีกด้วย เช่น แคนหมูขมไทย ฯลฯ อีกทั้งยังสามารถจัดโปรโมชั่นต่างๆร่วมด้วย ตามกลยุทธ์ทางการตลาดของร้าน ณ ขณะนั้นๆ เช่น หากลูกค้าเช็คอิน (Check In) ที่ร้านจะได้รับแค้นหมูฟรี 1 ถู เป็นต้น

5. การเพิ่มยอดขายโดยการเจาะลูกค้ากลุ่มอาหารเช้า หรือ Brunch (Breakfast and Lunch) ของโรงแรมต่างๆ เนื่องจากในบริเวณอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มี Budget Hotel อยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีบริการอาหารเช้าบริการ หรือเป็นอาหารเช้าในรูปแบบซ้ำๆกันไม่มีความแตกต่าง ถ้าหากร้านสามารถจัดชุดอาหารเช้าที่เป็นเมนูอาหารที่น่าสนใจ เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ได้ ก็จะสามารถเพิ่มลูกค้าในช่วงที่ลูกค้าประจำว่า โดยร้านสามารถออกแบบ

หรือประยุกต์ชุดอาหารเข้าให้เข้ากับชุดอาหารล้านนา ของที่ร้านมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้ และทำการตลาดและส่งเสริมการขาย ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เป็นต้น

6. เนื่องจากทางร้านมีกลุ่มผู้หญิง เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก การมีอาหารเพื่อสุขภาพ ให้บริการเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการ หรือ ร้านจะออกแบบประยุกต์ชุดอาหารเพื่อสุขภาพ สไตลล้านนา (Healthy Foods Lanna Style) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้โดยเฉพาะ

## บรรณานุกรม

- ชลธิชา ตีเพ็ญ. (2557). *กลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่ดัดแปลงจากไม้ของกลุ่มแม่บ้านเรือจำลอง ในตำบลแม่บ้าน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- เชียงใหม่นิวส์. (2016). *ททท.ชูอาหารไทยท้องถิ่น 25 เมนูทั่วประเทศ*. สืบค้นจาก <http://www.chiangmainews.co.th/page/rabeang/ททท-ชูอาหารไทยท้องถิ่น-25>
- ปริมพรรณ อุมรินทร์. (2560). *กลยุทธ์ธุรกิจตลาดนัดสามแยกศรีบุญเรือง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- พนิดา ต้นทสุกิจวนิช. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของร้านบ้านขนม*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา).
- วรางคณา สารศิลป์. ผู้บริหารร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (2563, 10 มกราคม). สัมภาษณ์.
- วรางคณา สารศิลป์. ผู้บริหารร้านอาหารพื้นเมืองลำแต้ตวย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (2563, 20 มกราคม). สัมภาษณ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิมย์, ขวสิต ประภวานนท์, และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, งามอาจ ปทะวานิช, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, นพพล ศรีวะรมย์, ขวสิต ประภวานนท์, และพรพิมล วิริยะกุล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยกสิกร. (2558). *อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (Foods and Beverages)*. สืบค้นจาก [www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/IndustrySolution\\_foodsAndBeverage\\_2015.pdf](http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/IndustrySolution_foodsAndBeverage_2015.pdf)
- ศูนย์สนเทศภาคเหนือ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2559). *อาหารพื้นบ้านล้านนา*. สืบค้นจาก <http://lannainfo.library.cmu.ac.th/lannafood/>
- CISSCENTER. (2556). “อยู่” หรือ “ไป” ในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจปัจจุบัน. สืบค้นจาก <https://cisscenter.wordpress.com/2013/10/24/thinkforcompetitive/>
- Hyman, M., & Sierra, J. (2010). *Selecting a sample size for your customer survey*. NMSU Business Outlook.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: prentice-hall, 2015.