

Received: Jul. 25, 2022 • Revised: Oct. 19, 2022 • Accepted: Oct. 26, 2022

การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

The Adaptation of Restaurant Business for Existence and Opportunity during the COVID-19 Pandemic

ธารีทิพย์ เหล่าวิโรจนกุล (Thareethip Laowirojanakul) ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวและแนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนาเชิงลึกกับเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจร้านอาหารด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้เทคนิคการสุ่มแบบเจาะจงและแบบแนะนำ จำนวน 12 ราย ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจร้านอาหารมีการปรับตัวเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1 มิติด้านการสร้างรายได้และควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม และ 2 มิติด้านการจัดการสำหรับผู้ประกอบการในการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการโครงสร้างธุรกิจ 2) การจัดการการขายและการตลาด 3) การจัดการการบริการ และ 4) การจัดการนวัตกรรม โดยผลการวิจัยสามารถเป็นข้อมูลสำหรับธุรกิจร้านอาหารที่กำลังประสบปัญหา รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการอื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางการสร้างสรรค์ ปรับความคิดและเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จนกว่าสถานการณ์นี้จะคลี่คลาย

คำสำคัญ: การปรับตัว, การดำรงอยู่, ธุรกิจอาหาร, ร้านอาหาร, โควิด-19

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาการโรงแรมและธุรกิจอาหาร คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210 และเป็นผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล: thareethip.tak@dpu.ac.th (Assistant Professor, Department of Hotel and Culinary, Faculty of Tourism and Hospitality, Dhurakij Pundit University, Pracha Chuen Road, Laksi District, Bangkok 10210, Thailand, Corresponding Author, email: thareethip.tak@dpu.ac.th)

Abstract

This study aims to study the restaurant business's adaptation and the managerial concepts for business existence and opportunity for the entrepreneurs during the COVID-19 pandemic. The qualitative research data was conducted from 12 restaurant business owners and executives as the research key informants using an in-depth focus group interview using purposive sampling and snowball sampling techniques. The finding showed that there are 2 dimensions of the restaurant business adaptation, 1, the adaptation of revenue making and cost and expense controlling and the external assistance from public, private, and social sectors and 2, the adaptation of management for the restaurant to adapt themselves in business existence and opportunity which was indicated into 4 elements, 1) Business Structure, 2) Sales and Marketing, 3) Service for Customer, and 4) Innovation. The study can be benefit for in-trouble restaurant business or other related organizations to apply, create, adjust, or diversify the data for their business opportunity and capability to survive in this pandemic of COVID-19 and until its end.

Keywords: *Adaptation, Existence, Food Business, Restaurant, COVID-19*

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการเป็นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจทั่วโลกสูงถึง 2 ใน 3 ส่วน สร้างอัตราการจ้างงาน 1 ใน 3 ส่วนของการจ้างงานในตลาดโลก คิดเป็นร้อยละ 52 หรือ 22.1 ล้านตำแหน่งงานในประเทศไทยจัดเป็นธุรกิจที่เป็นแหล่งจ้างงานสำคัญของประเทศในอนาคต (ประชาชาติ, 2559) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระบุว่า ภาคบริการสาขาโรงแรมและภัตตาคารมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) สูงเป็นอันดับ 7 จากภาคบริการทั้งหมด 12 สาขา ซึ่งสัมพันธ์กับผลการศึกษาของศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ที่รายงานว่า ธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างโดดเด่นตลอด 3 ปีติดต่อกัน (2558-2560) และจากข้อมูลสำมะโนอุตสาหกรรม ปี 2560 พบว่า สถานประกอบการภาคบริการของประเทศที่มีลักษณะเป็นธุรกิจร้านอาหารมีประมาณ 1 ใน 3 ส่วนหรือคิดเป็นร้อยละ 37 อาหารเป็นพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ทุกคนในทุกวัย ธุรกิจร้านอาหาร (Restaurant Business) เป็นประเภทหนึ่งในธุรกิจบริการที่ผลิตและจำหน่ายอาหาร ผูกพันและเติบโตมากับคนไทยอย่างยาวนาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการรับประทานอาหารนอกบ้าน ขณะเดียวกันก็สร้างการลงทุนในกิจการร้านอาหารประเภทต่างๆ มากมาย วงใน (2562)

รายงาน ว่า ตลาดอาหารและเครื่องดื่มสามารถสร้างมูลค่าให้กับประเทศ 400,000 ล้านบาท และคาดว่าปี 2563 ธุรกิจร้านอาหารจะเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการขยายตัวของเมือง

แม้ว่า ธุรกิจร้านอาหารจะขยายตัวอย่างมากในปีที่ผ่านมา แต่สถานการณ์ปัจจุบันหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยในเดือนมกราคม 2563 กลับทำให้ ธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบอย่างมากและรวดเร็ว เนื่องจากเป็นธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล (Karim, Haque, Anis, and Ulfy, 2020; Brizek, Frash, McLeod, and Patience, 2021; Gossling, Scott, and Hall, 2021) หากมีจำนวนผู้ติดเชื้อในประเทศสูง รัฐบาลจะออกมาตรการการจำกัดการให้บริการ เช่น การจำกัดเวลาเปิด-ปิด การจำกัดจำนวนผู้มารับบริการ และถ้าวิกฤตมาถึงขั้นปิดเมือง (Lockdown) ธุรกิจร้านอาหารก็จะได้รับคำสั่งให้ปิดการให้บริการชั่วคราว แม้จะเป็นระยะสั้น แต่ธุรกิจร้านอาหารที่เปิดบริการรายวันและทุกวันกลับต้องเผชิญกับภาระค่าใช้จ่าย ค่าเช่าที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าการดำเนินการ ฯลฯ กลายเป็นผลกระทบที่ส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จัดการหน่วยวัตถุดิบ เจ้าของสถานที่ให้เช่า พนักงานบริการ และลูกค้าผู้บริโภค ในลักษณะห่วงโซ่ของธุรกิจ กระทบยาวไปถึงความยั่งยืนของภาคธุรกิจทั้งในระยะสั้นและยาว (Brizek, Frash, McLeod, and Patience, 2021) ธุรกิจร้านอาหารบางรายที่ประสบการณ์น้อยหรือยังไม่ทันตั้งรับต่อการปรับตัวต้องยอมแพ้และปิดกิจการถาวรเนื่องจากแบกรับการขาดทุนต่อเนื่องไม่ไหว แม้จะเป็นระยะเพียงไม่กี่เดือน เพราะไม่มีเงินสดมาหมุนเวียน ทำให้หลายฝ่ายต้องตงงานและขาดรายได้ (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Losifidis, Agha, and Agha, 2020)

ในสถานการณ์ที่วิกฤต โดยเฉพาะเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคภัยที่ทุกคนต้องสร้างระยะห่างและป้องกันตนเองจากผู้อื่น เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมภายนอกที่มนุษย์เคยมีปฏิสัมพันธ์ร่วมอยู่ตลอดเวลา สร้างความยากลำบากและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของการดำรงชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มนุษย์ไม่คุ้นเคยและต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ปลอดภัยจากโรคภัย เป็นการวางแผนเตรียมตัว ซึ่มีซัพ พันตัวและปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ (National Academy of Sciences, 2012) ซึ่งเป็นบริบทเดียวกันกับธุรกิจร้านอาหารที่ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้สถานการณ์ที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาวิธีที่จะพ่วงธุรกิจให้อยู่รอดปลอดภัย ก้าวข้ามผ่านช่วงวิกฤตไปได้และสามารถขจัดความกังวลจากต่าง ๆ ที่เกิดภายหลัง (Martin, 2019) ก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เทคโนโลยีและธุรกิจสร้างใหม่ (Startup) ได้เข้ามามีบทบาทต่อการสร้างสรรค์ธุรกิจร้านอาหาร ผู้ประกอบการหลายเจ้านำความทันสมัยของเทคโนโลยีมาใช้กับกิจการ เพื่อสร้างความน่าสนใจและแตกต่าง หวังเพิ่มยอดขายให้มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผู้บริโภคก็ตอบรับกระแสความทันสมัยนี้ จึงยิ่งทำให้ธุรกิจร้านอาหารได้รับการตอบรับและสามารถคืนทุนภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่ปัจจุบัน การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้มาเปลี่ยนทุกอย่างที่ร้านอาหารเคยมีมาจากหน้าเป็นหลังมือ ศูนย์วิจัย

กสิกรไทย (2561) รายงานว่า ถ้าภาครัฐใช้เวลาควบคุมการระบาดมากกว่า 30 วัน จะทำให้มูลค่าของธุรกิจร้านอาหารสูญเสียไปประมาณ 7.0 หมื่นล้านบาทหรือหดตัวร้อยละ 17.3 ซึ่งวิกฤตครั้งนี้ ยังไม่มีผู้ใดยืนยันว่าจะสถานการณ์จะเริ่มดีขึ้นเมื่อใด จากปัญหาดังกล่าวและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหารและปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แต่ยังไม่มีการศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มากนัก ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาประสบการณ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อหาแนวทางการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 หลายธุรกิจพยายามเอาตัวรอดด้วยการปรับตัวในสถานการณ์วิกฤต มุ่งเอาชนะสิ่งที่ตนเองประสบอยู่หรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญ และเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ยากลำบาก ดังคำกล่าวของ Charles Darwin ที่ว่า “ผู้ที่ปรับตัวได้เท่านั้น คือ ผู้อยู่รอด” ดังนั้น ผลที่ได้จากการศึกษานี้ จะช่วยอธิบายถึง การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหาร เพื่อให้ทราบวิธีการรับมือต่อสถานการณ์วิกฤตและแนวทางการบริหารจัดการการขาย เพื่อดำรงอยู่ของธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แก่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารที่สนใจ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปประยุกต์และพัฒนารูปแบบการบริการและจัดจำหน่ายอาหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการสำหรับธุรกิจร้านอาหารเพื่อดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม พบว่าปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจ คือ การปรับตัวหรือการดำเนินการรับมือกับผลกระทบทางกายภาพที่เปลี่ยนแปลงรอบด้านจากปัญหาต่างๆ เช่น การก่อสร้าง การคมนาคม (Linnenluecke, Griffiths, and Winn, 2013) และสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน (Tushman and Romanelli, 1985) โดยพยายามศึกษาสภาพธุรกิจในปัจจุบันว่าธุรกิจกำลังประสบกับปัญหาอะไร หรือสิ่งใดที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลในการแสวงหาทางออกและปรับเปลี่ยนด้วยวิธีการต่างๆ ในระยะเวลาที่เร่งด่วน เพื่อให้ธุรกิจสามารถเดินหน้าต่อสู้กับคู่แข่งทางการค้า และสร้างโอกาสในการอยู่รอดให้มากที่สุด สำหรับธุรกิจร้านอาหาร ร้านอาหารที่มีรายได้หลักจากการบริการที่ร้านจำนวนร้อยละ

70 จะได้รับผลกระทบโดยตรงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการจำกัดการให้บริการ ส่งผลกระทบอย่างมากต่อรายได้ของธุรกิจ ต้องอาศัยการปรับตัว ใช้กลยุทธ์การขายและการตลาดมาสนับสนุน จะทำให้ธุรกิจเกิดรายรับเข้ามาหล่อเลี้ยงรายจ่ายและต้นทุนคงที่ จึงจะทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ต่อไปได้ ดังตัวอย่างการศึกษาของ Neise, Verfürth, and Franz (2021) ที่ศึกษาปัญหาธุรกิจร้านอาหารและบาร์ในเยอรมนี และพบว่าบริการขนส่งอาหาร (Food Delivery) และบริการซื้อกลับบ้าน (Take away) สามารถเพิ่มโอกาสการฟื้นตัวให้ธุรกิจได้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สัมพันธ์กับการศึกษาของ ธารทิพย์ ทากิ (2564) ที่แสดงทัศนะว่าธุรกิจบริการขนส่งอาหารออนไลน์เป็นช่องทางการบริการด้านการสั่งซื้ออาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ที่สุดช่องทางหนึ่ง ด้วยองค์ประกอบ 9 ด้านของระบบในเรื่องความน่าเชื่อถือ วิธีการรับชำระเงิน ความรวดเร็วและทันสมัย การตรวจรับคำสั่งซื้อ ความสะดวกในการใช้งาน มีผู้จัดส่งหรือไรเดอร์ การส่งเสริมการขาย การรับเงินคืน และการติดตามเส้นทางการจัดส่ง ส่วนการศึกษาของ Kristiana, Pramono, and Brian (2021) เกี่ยวกับการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวระหว่างกาแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ผู้ประกอบการการท่องเที่ยวประสบปัญหาการขาดรายได้และปรับตัวโดยการสร้างรายได้จากงานอื่นที่ไม่ใช่สายการท่องเที่ยว เช่นเดียวกับแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวก็จำเป็นต้องทำงานในสายงานอื่นเพื่อการดำรงชีวิต และเสนอแนวทางว่าผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวควรมีความสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้าในการปรับตัวในช่วงระหว่างกาแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการศึกษาของ Garrido-Moreno, Garcia-Morales, and Martín-Rojas (2021) พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่แนะนำสำหรับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์การและฝ่ายบุคลากร 2) การตลาด 3) การบริการ 4) การดูแลสุขภาพ 5) ความยืดหยุ่นและการยกเลิก และ 6) เทคโนโลยีและการบูรณาการ

การดำรงอยู่หรือการอยู่รอดของธุรกิจ หมายถึง ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ประกอบการต้องศึกษาถึงผลกระทบ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงอุปสรรคปัญหาและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง สำหรับธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ข้อจำกัดที่ว่า ได้แก่ มาตรการจากภาครัฐ และการตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้บริโภค โดยการดำรงอยู่หรือการเอาตัวรอดจากปัญหาตามศักยภาพโครงสร้างธุรกิจ ถือเป็นปัจจัยหลักที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญ (Martin, 2018) เป็นช่วงเวลาที่ธุรกิจมีโอกาสที่จะค้นพบสิ่งใหม่ๆ (Innovation) ที่อาจทำให้ธุรกิจเกิดความแตกต่างและโดดเด่นจากธุรกิจอื่น (Markides, 2006) ถือเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ และตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Casadesus-Masanell and Zhu, 2013)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนจากการ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างและตรวจสอบคุณภาพของคำถาม 3) สัมภาษณ์เชิงลึกแบบการสนทนากลุ่มกับผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจร้านอาหาร 4) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก 5) พิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก 6) วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ 7) สรุปการปรับตัวของผู้ประกอบการ และ 8) นำเสนอแนวทางการจัดการ มีระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ถึง 15 กันยายน 2564

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้ประกอบการและผู้บริหารธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปีติดต่อกันเนื่องจากเป็นกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการคนละครึ่งของภาครัฐและอยู่เขตพื้นที่ที่มีจำนวนธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคลมากที่สุด ใช้เทคนิคการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มแบบแนะนำ (Snowball Sampling) ได้แก่เจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงธุรกิจร้านอาหารจำนวน 12 ราย แบ่งเป็นร้านอาหารรูปแบบเครือข่ายจำนวน 6 ราย และร้านอาหารอิสระจำนวน 6 ราย ซึ่งเป็นผู้ยินดีให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Glaser and Strauss, 1967) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีตามทฤษฎีหรือแนวคิด (Theory or Concept Sampling) เป็นการใช่วิธีหรือแนวคิดมากำหนดสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการวิจัย (Buaraphan, 2011)

เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อร่างคำถามการสัมภาษณ์ จากนั้นนำร่างคำถามไปขอคำปรึกษาและคำแนะนำในการตั้งคำถามกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านการบริหารอุตสาหกรรมประเภทธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจร้านอาหารจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 1 คน และหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 1 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ (IOC) และความชัดเจนของภาษา ได้ค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.83 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าใช้ได้ (Rovinelli and Hambleton, 1977) เป็นการนำวิธีของ Lincoln มาใช้ควบคุมความตรงและความเที่ยงของข้อมูลตลอดกระบวนการศึกษา สามารถแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลการดำเนินธุรกิจก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ข้อมูลประสบการณ์การปรับตัวเมื่อเกิดผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และ ข้อมูลความคิดเห็นต่อบริษัทที่มีผลต่อการดำรงอยู่หรือการอยู่รอดของธุรกิจ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และกำหนดคตินัยสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม การแสดงออก การปฏิบัติตัว และการบันทึกภาคสนาม เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Creswell, 2003)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในวันและเวลาดังหมายก่อนเริ่มการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยขอให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสอบถามความสมัครใจและยินยอมให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักอีกครั้ง จากนั้นแจ้งให้ทราบว่าจะระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถขอ งด ยุติ หรือ ถอนตัว จากการสัมภาษณ์ได้โดยอิสระ ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีการระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลเป็นการบ่งชี้ถึงผู้ให้ข้อมูลหลักหรือธุรกิจของผู้ให้ข้อมูลหลัก และข้อมูลที่ได้จะนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัย การสนทนากลุ่มใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามกึ่งโครงสร้าง เป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประสบการณ์การปรับตัวเมื่อเกิดผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงอยู่หรือการอยู่รอดของธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การสนทนาใช้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง เป็นการถามตามลำดับของคำถามที่เตรียมมา ซึ่งเนื้อหาเป็นการยืดหยุ่นบ้างเพื่อให้สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยผู้วิจัยใช้ทักษะการสังเกต การบันทึกการสนทนาตลอดการเก็บข้อมูล และการเก็บข้อมูลไปเรื่อยๆ จนข้อมูลเกิดการอิ่มตัว

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ต่อตามวิธีของ Colaizzi (Shosha, 2012) ด้วยวิธีการ 1) ถอดเทปบันทึกแบบคำต่อคำ 2) อ่านเนื้อหาจากการถอดเทปให้เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลหลัก 3) ทบทวนข้อความอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อหาใจสำคัญ 4) ทำความเข้าใจตามเนื้อหาของข้อความ 5) กำหนดคำหลักตามความหมายที่ได้จากกลุ่มคำ 6) รวบรวมผลจากปรากฏการณ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อนำมาบรรยายและอธิบาย 7) อธิบายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน และ 8) ตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่ค้นพบจากการดำเนินธุรกิจก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประสบการณ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหาร และสรุปเป็นแนวทางการจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของธุรกิจในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตลอดจนปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในที่สุด

ผลการวิจัย

การศึกษาประสบการณ์การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำนวน 12 ราย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมีอายุระหว่าง 27-50 ปี มีประสบการณ์ทำร้านอาหารประมาณ 2-10 ปี ส่วนใหญ่มีร้านอาหารเพียงร้านเดียวไม่มีสาขา ช่วงก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่พอใจกับการประกอบการและไม่มีปัญหาอะไรระหว่างการดำเนินการ บางรายมีแผนขยายสาขาเนื่องจากประสบความสำเร็จมาก หลายรายเพิ่มช่องทางการขายด้วยการเข้าร่วมในแพลตฟอร์มขนส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน (application) เพราะคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ ธุรกิจควรปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยและทันกระแส และเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า

บางกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการขายผ่านแอปพลิเคชัน แต่ยังคงเน้นการบริการอาหารในร้านตามวิธีเดิมที่เคยทำประจำ รายได้ส่วนใหญ่จึงมาจากการบริการในร้าน หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เริ่มต้นขึ้นในประเทศไทยและเพิ่มความรุนแรงเป็นระลอกๆ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารเป็นระยะๆ ตั้งแต่ต้นปี 2563-ปัจจุบัน (กันยายน 2564) การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภายในประเทศยังคงมีความน่ากังวลและส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร โดยในระหว่างเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม รัฐบาลออกมาตรการปิดพื้นที่บริการในร้านอาหารและเปลี่ยนเป็นการส่งและรับอาหารจากหน้าร้านเท่านั้น เป็นเหตุให้ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่า พวกเขาเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการบริการที่ร้านมาเป็นการเน้นการขายผ่านแอปพลิเคชันของแพลตฟอร์มขนส่งอาหารเป็นหลัก เพราะเป็นทางออกของการปรับตัวที่ดีที่สุดและทำได้รวดเร็วที่สุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาเดียวกัน

การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีประเด็นของการปรับตัวและการสนับสนุนช่วยเหลือ และปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1) การสร้างรายได้ เมื่อถูกจำกัดการพื้นที่และเวลาการให้บริการในร้านอาหาร ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกรายแสดงความเห็นเป็นเสียงเดียวกันว่า การขายอาหารออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันคือช่องทางที่ปรับใช้ในเวลานี้ เนื่องจากสามารถสร้างรายได้และรักษารายรับให้ยังคงอยู่ไปเรื่อยๆ จากเดิมที่ไม่ได้มุ่งเน้นการขายผ่านแอปพลิเคชัน ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่พยายามเรียนรู้และศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายอย่างจริงจัง ด้วยวิธีต่างๆ บนแอปพลิเคชัน เช่น การซื้อตำแหน่งโฆษณาด้านหน้าหรือด้านบน เพื่อความชัดเจนของการมองเห็น การทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม หรือการรับผิชอบค่าขนส่งแทนลูกค้า เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารู้จักร้านค้า รู้จักอาหารและเครื่องดื่มของร้าน และตัดสินใจสั่งซื้อในที่สุด ยิ่งลูกค้าเห็นร้านหรืออาหารของร้านได้ง่าย โอกาสที่ลูกค้าจะเลือกสั่งอาหารกับทางร้านก็ยิ่งมีมาก และเมื่อยอดสั่งซื้อมาก ก็ยิ่งเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า รายได้คือน้ำหล่อเลี้ยงธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจรายวันที่เปิดให้บริการทุกวัน เมื่อถูกจำกัดรูปแบบการขาย จึงยอมส่งผลกระทบต่อตามมามากมาย ผู้ให้ข้อมูลหลัก A กล่าวว่า “ผมยอมลงเงินเพื่อทำโปรโมชั่นบนแอปฯ และสิ่งที่ผมได้รับคือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 70 และผมไม่ได้ทำโปรโมชั่น แบบนี้กับแพลตฟอร์มเดียว ผมทำในทุกๆ แพลตฟอร์มที่ร้านของผมเข้าร่วม” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก E H J K และ L ว่า “แอปพลิเคชันช่วยเพิ่มยอดขายร้อยละ 50-60 ซึ่งสูงกว่ายอดที่ลูกค้าสั่งตรงผ่านกล่องข้อความเฟสบุ๊กของร้านที่ได้ประมาณร้อยละ 25-35” ส่วนผู้ให้ข้อมูลหลัก B C D และ I กล่าวว่า “ร้านมีออร์เดอร์และยอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนโดยไม่ต้องมีหน้าร้าน” นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลัก F และ G ได้เพิ่มเติมอีกว่า “ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จะมาพร้อมกับลูกค้าประจำและลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น เพราะลูกค้ารู้จักเรามากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลหลัก A C G H และ K คิดเห็นว่า “ลูกค้าที่ใช้แอปพลิเคชันสั่งอาหารอยู่แล้ว จะใช้อยู่เรื่อยๆ” ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 12 คน ยังสมทบ

อีกว่า “ร้านค้าได้ยอดเพิ่ม พนักงานรับ-ส่งอาหารก็ไต่งานเพิ่ม” ส่วนผู้ให้ข้อมูลหลัก B F G J และ L กล่าวว่า “เราสามารถเลือกเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้ ทำให้ธุรกิจยังคงได้กำไรในช่วงโควิด” ถือเป็นการกระตุ้นยอดขายทางหนึ่งด้วยการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับอาหารและเครื่องดื่ม (ผลิตภัณฑ์) ของร้าน ผู้ให้ข้อมูลหลัก A และ E กล่าวว่า “ถ้ารูปแบบการบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าก็สะดวกใจที่จะซื้ออาหารจากร้านของเรามากขึ้น” และ ผู้ให้ข้อมูลหลัก F ยังกล่าวอีกว่า “แม้ว่าผมจะเป็นเจ้าของร้าน แต่ผมก็ใช้เวลาที่พอจะว่าง ออกไปส่งอาหารให้ลูกค้าที่บ้านด้วยตัวเอง ถือเอาโอกาสนี้ได้พูดคุย สอบถามความรู้สึกและความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงหรือออกแบบเมนู และแพ็คเกจจิ้งใหม่ๆ”

จากการศึกษา พบว่า การเลือกเข้าร่วมแอปพลิเคชันส่งอาหารออนไลน์เป็นวิธีการปรับตัวแรกที่ผู้ประกอบการเลือกเพราะสามารถทำได้ทันทีและไม่ยุ่งยาก รวมถึงผู้ให้ข้อมูลหลักบางรายที่เคยร่วมใช้บริการมาก่อนหน้านี้ โดยส่วนใหญ่เลือกใช้แอปพลิเคชันส่งอาหารเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ เพราะเห็นผลลัพธ์จากยอดขายรวมถึงได้จำนวนลูกค้าใหม่และลูกค้าประจำที่เพิ่มขึ้น จากการลงทุนกับการทำโปรโมชั่นกระตุ้นการรับรู้และการตัดสินใจซื้อ และเข้าใจถึงกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมลูกค้าก็เปลี่ยนไป ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้รับมีมากกว่าเมื่อเทียบกับผลเสีย

2) การควบคุมค่าใช้จ่าย ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ เผชิญปัญหาหลากหลายแบบที่แทบไม่เคยเจอมาก่อน เช่น การสูญเสียพนักงานน้ำดี การตัดใจคัดพนักงานบางคนออก การขอลดค่าเช่า และการขายกิจการเพื่อลดจำนวนสาขา เหล่านี้คือการพยายามปรับและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ค่าใช้จ่ายบางอย่างเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้ให้ข้อมูลหลัก D กล่าวว่า “ผู้ให้เช่าพื้นที่ ถ้าเค้าลดค่าเช่าให้เรา เค้าเองก็ลำบาก” ผู้ให้ข้อมูลหลักบางรายปรับตัวด้วยการยกเลิกสัญญาเช่าร้านใหญ่ เพื่อไปเช่าร้านขนาดเล็กสำหรับการทำเป็นห้องครัวปรุงอาหารโดยเฉพาะแทน เพื่อลดค่าเช่าและเพิ่มยอดขาย โดยการปรับตัวนี้ขึ้นอยู่กับเงินทุนที่มีของธุรกิจ ถ้าธุรกิจใดมีเงินทุนสูงก็ยอมสูญเสียรายได้และควักทุนเพื่อจ่ายค่าเช่าที่มี โดยตั้งช่วงเวลาและรอดูเหตุการณ์ไปสักพักว่าสถานการณ์จะดีขึ้นเมื่อไหร่ แต่สำหรับหลายๆ รายที่เงินทุนมีไม่มาก ก็จะควบคุมจำนวนพนักงานในร้านให้มีเท่าที่จำเป็น และปรับโครงสร้างให้บุคลากรที่มีสามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลหลัก F กล่าวว่า “แม้ว่าผมจะเป็นเจ้าของร้าน แต่ผมก็ใช้เวลาที่พอจะว่าง ออกไปส่งอาหารให้ลูกค้าที่บ้านด้วยตัวเอง ถือเอาโอกาสนี้ได้พูดคุย สอบถามความรู้สึกและความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงหรือออกแบบเมนู และแพ็คเกจจิ้งใหม่ๆ” เป็นการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคทางหนึ่ง ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักบางรายแบ่งปันความคิดด้านการรักษาลูกค้าด้วยข้อความแสดงความห่วงใยจากลายมือของพนักงานบนกระดาษขนาดเล็กแนบไปพร้อมกับถุงอาหาร และบางรายแสดงสัญลักษณ์ของความสะอาดและสุขอนามัยในการปรุงอาหาร เพื่อสื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงความใส่ใจ

จากการศึกษา พบว่า ต้นทุนของธุรกิจร้านอาหารขึ้นอยู่กับแต่ละธุรกิจว่ามีมากหรือน้อย และสามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เท่าใด ในขณะที่ค่าใช้จ่ายของธุรกิจจะแบ่งออกเป็นค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายที่ยืดหยุ่นได้ โดยปกติค่าใช้จ่ายคงที่จะมีประมาณร้อยละ 25-40 ธุรกิจไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้นอกจากการลดค่าใช้จ่ายอื่น การสร้างรายได้เพิ่ม และการปรับโครงสร้างจากเดิมมาเป็นแบบใหม่ สร้างสรรค์ความแปลกแตกต่างให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อเป็นการลดภาระในภาพรวมของธุรกิจ เพื่อยืดเวลาให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไป และสร้างความรู้สึที่ดีๆ แก่ลูกค้า เป็นการสร้างความผูกพันและรักษาลูกค้าให้อยู่กับกิจการไปนานๆ

การสนับสนุนช่วยเหลือ หมายถึง การช่วยเหลือธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จากหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชนและอื่นๆ เพื่อร่วมกันสนับสนุนให้ธุรกิจร้านอาหารสามารถดำเนินกิจการอย่างประคับประคองได้ในยามวิกฤต แบ่งการช่วยเหลือออกเป็น 3 ทาง ดังนี้

1) การสนับสนุนจากภาครัฐ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่รับรู้ถึงการช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น เงินช่วยเหลือพนักงานตามมาตรา 33 จำนวน 3,000 บาทต่อคน กรณีมีลูกจ้างไม่เกิน 200 คน สำหรับกิจการร้านอาหารขนาดกลางและเล็ก ถือเป็นการช่วยเหลือธุรกิจในการบรรเทาค่าใช้จ่ายไปได้บางส่วน แต่อย่างไรก็ดี ธุรกิจร้านอาหารขนาดใหญ่ที่ไม่ได้เข้าข่าย ไม่สามารถรับเงินช่วยเหลือ ทำให้ธุรกิจต้องพยายามสร้างรายได้มาจุนเจือรายจ่ายต่อไป

2) การสนับสนุนจากภาคเอกชน ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ระบุว่า มีการช่วยเหลือจากภาคเอกชนบ้าง ส่วนใหญ่หมายถึงธุรกิจเจ้าของแพลตฟอร์มขนส่งอาหาร โดยได้รับส่วนลดค่าโฆษณา ค่าขนส่ง และค่าดำเนินการ บางรายได้รับการช่วยเหลือจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อุปกรณ์ บางรายได้ลดค่าเช่าพื้นที่ หรือให้ยืมพื้นที่เพื่อการผลิตอาหาร แต่ความช่วยเหลือเหล่านี้ เป็นเพียงการช่วยแบบเฉพาะกิจในระยะสั้นๆ ซึ่งธุรกิจยังคงต้องปรับตัวกับสถานการณ์และหาทางออกอื่นๆ ต่อไป

3) การสนับสนุนจากสังคม ผู้ให้ข้อมูลหลักบางรายกล่าวว่า การรับสั่งอาหารจากกลุ่มคนที่ต้องการบริจาคหรือช่วยเหลือบุคคลหรือหน่วยงานอื่นด้วยการมอบอาหาร เป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างรายได้ ขณะเดียวกันก็แสดงถึงการช่วยเหลือสังคมด้วยการนำอาหารที่ปรุงเสร็จส่งต่อไปยังกลุ่มหรือองค์กรที่ทำงานเพื่อสังคม เป็นโอกาสที่ดีสำหรับร้านอาหารที่ได้ขายอาหารและมีรายรับเข้ามาต่อลมหายใจให้กับธุรกิจ

ปัญหาและอุปสรรค

จากการสัมภาษณ์แบบกลุ่มสนทนาเชิงลึกทั้งจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัวและทำธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประกอบไปด้วย ปัญหาภายในองค์กรและปัญหานอกองค์กร ดังนี้ 1) ปัญหาภายในองค์กร คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจกำลังเผชิญและต้องรีบแก้ไข แต่ความช่วยเหลือที่ได้รับโดยเฉพาะจากภาครัฐยังเป็น

อุปสรรคที่ต้องหาทางออก เช่น กรณีที่ภาครัฐออกมาตรการคั่นข้างกะทันหัน ไม่มีแผนหรือช่วงเวลาให้กิจการได้เตรียมการรับมือในระยะเวลาที่เพียงพอ ทำให้ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ทันได้ศึกษาหาข้อมูลและวางแผนที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงมาตรการความช่วยเหลือที่ยังไม่ตรงจุดและไม่ทั่วถึง เป็นเพียงการช่วยเหลือกิจการบางกลุ่ม ในขณะที่กิจการร้านอาหารขนาดใหญ่ต้องหาทางช่วยเหลือตัวเอง การขอความร่วมมือภาคเอกชนในการช่วยเหลือยังไม่ตรงเป้าหมาย เช่น การขอให้แพลตฟอร์มลดค่าดำเนินการหรือลดค่าขนส่ง แต่สิ่งเหล่านี้คือ องค์ประกอบของการสร้างการรับรู้และรายได้ให้กับร้านค้า และส่งผลกระทบต่อพนักงานขนส่ง ซึ่งถือเป็นผลกระทบทางอ้อม และ 2) ปัญหาภายนอกองค์กรจากโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น โครงการคนละครึ่ง ถ้ารัฐมีนโยบายให้ประชาชนสามารถใช้สิทธิในโครงการคนละครึ่งได้กับร้านอาหารทุกประเภทบนแอป-พลิเคชัน จะช่วยให้ยอดขายของร้านอาหารจำนวนไม่น้อยเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมากกว่า เพราะเป็นการสนับสนุนการใช้จ่ายของผู้บริโภคในการสั่งซื้ออาหารแบบกระจายไปยังร้านอาหารทุกประเภท ส่งผลให้ร้านอาหารเกิดเสถียรภาพทางการเงิน ควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนได้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาประสบการณ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร การสนับสนุนของหน่วยงานต่างๆ และปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัวของร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถสรุป เป็นแนวทางการจัดการสำหรับธุรกิจร้านอาหารเพื่อดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการโครงสร้างธุรกิจ 2) การจัดการการขายและการตลาด 3) การจัดการการบริการ และ 4) การจัดการนวัตกรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

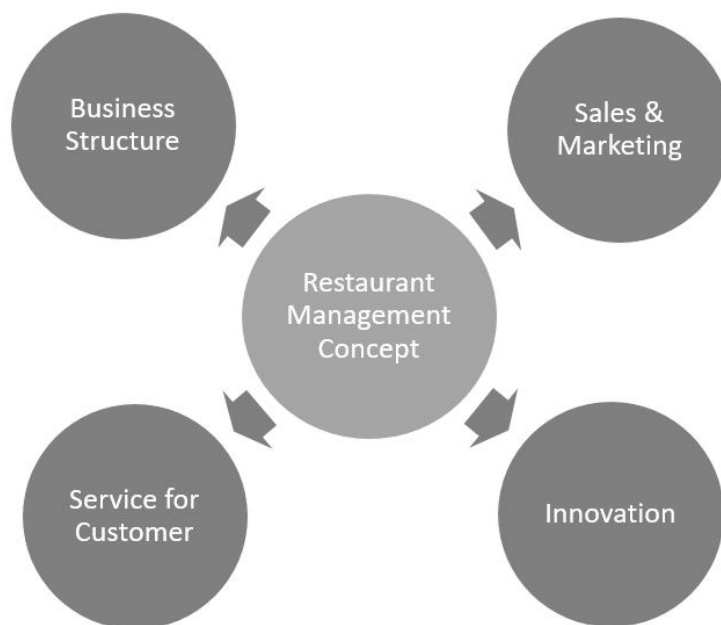
1) การจัดการโครงสร้างธุรกิจ จากผลกระทบของสถานการณ์จนทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างหลักๆ เช่น ด้านบุคลากร ด้านวัตถุดิบและอุปกรณ์ เช่น การจัดหา การจัดซื้อ การจัดเก็บ และการหมุนเวียนใช้ ด้านการเงิน เช่น ค่าเช่าร้าน ค่าเงินกู้ ค่าดอกเบี้ย และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น ผู้ประกอบการต้องศึกษาหาข้อมูลจากหลายแหล่งทั้งเอกสารและประสบการณ์จริงจากธุรกิจร้านอาหารอื่น ต้องคิดและใช้เวลาในการพิจารณาแนวทางในการปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยสูญเสียทรัพยากรที่มีให้น้อยที่สุดในเวลาที่รวดเร็วที่สุด เมื่อเห็นว่าสิ่งใดที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือเพิ่มต้นทุน ต้องรีบแก้ไขและหาวิธีใหม่ในการรับมือ เพื่อให้การจัดการโครงสร้างสอดคล้องกับปัญหาและสภาพการณ์อย่างดีที่สุด

2) การจัดการการขายและการตลาด เมื่อพิจารณาจากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทุกคนแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า การสร้างรายได้หรือการทำให้ธุรกิจมีรายได้เข้ามาหมุนเวียนในระบบ เป็นเสมือนลมหายใจสำคัญของความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะเมื่อธุรกิจเกิดการหยุดชะงักจากการขาย วงจรธุรกิจด้านรายรับขาดหายไป รายจ่ายและต้นทุนที่คงที่ยังคงมีอยู่ ผู้ประกอบการต้องหาหนทางที่จะทำอย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้มาซึ่งการขาย การเพิ่มยอดขายการสั่งซื้อให้ได้มากที่สุด ผู้ประกอบการต้องสร้างจุดแข็งและโอกาสให้กับอาหารของร้าน เช่น มีเรื่องราวที่น่าสนใจ มีรสชาติที่โดดเด่น มีรางวัลรับประกัน มีความสะอาดและปลอดภัย รวมทั้งเน้นการทำการตลาดเพื่อสนับสนุนการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องศึกษาถึงกลยุทธ์การตลาดที่สามารถแก้ไขปัญหาและเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงให้กับลูกค้า เช่น การจัดรายการอาหารชุดสำหรับหลายคนในราคาที่คุ้มค่าส่ง การเสนอของแถมพิเศษเมื่อสั่งซื้อสินค้าตามจำนวนที่กำหนด หรือ การนำเสนอขั้นตอนการปรุงอาหารผ่านวิดีโอเพื่อเพิ่มความมั่นใจในความสะอาดปลอดภัย เป็นต้น

3) การจัดการการบริการ ในยามวิกฤตที่ลูกค้าไม่ได้มาใช้บริการที่ร้าน ดูเหมือนว่าการบริการอาจไม่จำเป็นเท่ากับการผลิตอาหารที่มีคุณภาพและรสชาติดี แต่แท้จริงแล้วการบริการยังแฝงตัวอยู่กับทุกกระบวนการตั้งแต่การนำเสนอเมนู โปรโมชันต่างๆ ราคา ความสะดวกการเข้าถึง ความเร็ว ลักษณะและอุณหภูมิของอาหารที่เสิร์ฟถึงมือลูกค้า ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับลูกค้าแม้ไม่ใช่การปฏิบัติในลักษณะต่อหน้า (In person) ก็ตาม สิ่งที่ย้ายทอดออกมาจากจิตใจหรือสิ่งที่ส่งต่อไปถึงความรู้สึกย่อมสร้างความประทับใจได้เสมอ การสร้างความผูกพัน การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ที่ดี ย่อมทำให้ลูกค้าสัมผัสได้และเก็บไว้ในความทรงจำ สามารถต่อยอดไปในอนาคตแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จะคลี่คลาย

4) การจัดการนวัตกรรม เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มักจะมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ ผู้ประกอบการสามารถใช้วิกฤตการณ์ในครั้งนี้เป็นโอกาสในการคิดนอกกรอบมากกว่าการปรับแก้สิ่งใหม่ให้เข้าไปอยู่กับสิ่งเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่ควรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่อาจเป็นโอกาสของธุรกิจทั้งด้านการขายและการบริการ เป็นสิ่งที่ยังไม่เคยทำ เป็นสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ และแตกต่างไม่จำเป็นต้องลงทุนด้วยเงินจำนวนมากหรือปรับโครงสร้างธุรกิจทั้งระบบ แต่อาจเป็นสิ่งเล็กๆ ที่เกิดจากความคิดของพนักงานที่เคยใกล้ชิดกับลูกค้าโดยตรงหรือจากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในสถานการณ์เช่นนี้ ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์และทดลองใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาและนำไปต่อยอดเมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 หมดไปในอนาคตอันใกล้

จากผลการสังเคราะห์แนวทางการจัดการสำหรับธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ของธุรกิจ
สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถนำมาสร้างโมเดลการจัดการสำหรับธุรกิจ
ร้านอาหาร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการจัดการร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ
ไวรัสโควิด-19

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาและการสรุปแนวทางการจัดการร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การ
แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็นองค์ประกอบการจัดการ
ธุรกิจ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการด้านโครงสร้างธุรกิจ การจัดการด้านการขายและการตลาด การ
จัดการด้านการบริการ และการจัดการด้านนวัตกรรม โดยองค์ประกอบด้านการขายและการตลาดเป็น
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นความต้องการมากที่สุดสำหรับธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นสิ่งเหมือน
น้ำหล่อเลี้ยงสำคัญของระบบในการเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นๆ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงิน
รายบริษัทจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ในปี 2559 ที่รายงานว่า ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่
ยังมีผลตอบแทนที่ไม่สูง ขาดสภาพคล่องจากเงินสดที่ไม่พอจ่ายต้นทุนคงที่ และอัตราการอยู่รอดต่ำ ธุรกิจ
มีความเปราะบางเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ การปรับเปลี่ยนความท้าทายที่เกิดขึ้น ด้วยการชิมซับ ตอบรับ
ปัญหา เข้าถึงความเปลี่ยนแปลง จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งมวลและสร้างความอยู่รอดให้กับธุรกิจ
(Lengnick-Hall, Beck, and Lengnick-Hall, 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของ Neise, Verfürth, and

Franz (2021) ที่รายงานว่ากลุ่มธุรกิจร้านอาหารในเยอรมนีร้อยละ 85 นำมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐมาปรับใช้ในกิจการ และร้อยละ 41 ปรับแผนการขายด้วยการบริการจัดส่งและรับอาหารที่หน้าร้านเมื่อถูกยกเลิกการบริการในร้าน

ส่วนการจัดการการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและรักษาลูกค้า เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสนใจและศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ Prasetyo, Tanto, Mariyanto, Hanjaya, Young, Persada, and Redi (2021) และ Yeo, Goh, and Rezaei (2017) ที่พบว่าแรงจูงใจด้านความอารมณ์และความรู้สึกต่อการบริการมีผลต่อความตั้งใจซื้อของลูกค้า เช่น ความตื่นตัวกับการเลือกเมนูตามราคาขั้นต่ำที่ร้านกำหนด ความเพลิดเพลินในการสั่งซื้อที่ง่ายและสะดวก นอกจากนี้ การแสดงความใส่ใจในสุขภาพหรือความปลอดภัยของลูกค้าก็เป็นสิ่งจำเป็น การศึกษาของ Sacks and Looi (2020) รายงานว่าผู้บริโภคมักติดตามข่าวสารเกี่ยวกับการระบาดและความปลอดภัย ร้านอาหารจึงควรสื่อสารให้ลูกค้าเห็นถึงจิตสำนึกและความใส่ใจในสุขภาพของพวกเขา ลูกค้าจะเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในอาหารที่ทางร้านบริการ สำหรับปัจจัยด้านนวัตกรรม การออกแบบสร้างสรรค์แนวการบริการหรือผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่แปลกใหม่แตกต่าง เป็นแนวความคิดขยายตลาดไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ สอดคล้องกับการพัฒนาอาหารพร้อมทาน (Ready to eat) เพื่อเป็นทางเลือกและชดเชยยอดขายที่เคยได้รับจากร้านอาหารประเภทเบเกอรี่ที่มีสาขามากกว่า 60 สาขาในเครือไอเบอรี่กรุ๊ป (Iberry Group) ของคุณอัจฉรา บุรารักษ์ (เดอะสแตนดาร์ด, 2564) หรือการร่วมมือกันสร้าง Cloud Kitchen (ครัวกลาง) ของกิจการร้านอาหารหลายราย ได้แก่ ร้าน Bar B Q Plaza ร้านเซน และร้าน After You เพื่อแก้ปัญหาการสูญเสียโอกาสการขายจากมาตรการปิดร้านอาหารในห้างสรรพสินค้า โดยธุรกิจร้านอาหารในห้างสรรพสินค้าต่างร่วมกันเช่าอาคารเพื่อใช้พื้นที่ในการทำห้องครัวผลิตอาหารส่งขายโดยเฉพาะ เป็นทางเลือกหนึ่งที่กิจการพอจะนำยอดขายมาจุนเจือรายได้จากร้านอาหารสาขาในห้างสรรพสินค้าได้บ้าง (แบรนดิ้งไฮด์, 2564)

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร ที่ผู้ประกอบการต้องหาทางและพยายามปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และเอาตัวรอด โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นตัวแทนบอกเล่าเรื่องราวและถ่ายทอดความจริงในหลากหลายมุม ที่สามารถสะท้อนแง่คิดแก่ธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อมูลจากการศึกษาไปใช้ปรับกลยุทธ์หรือวางแผนธุรกิจให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ รวมถึงธุรกิจแพลตฟอร์มขนส่งอาหาร สามารถนำผลการศึกษาไปต่อยอดในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการทั้งด้านร้านค้า ผู้เข้าร่วมและลูกค้าผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ ภาครัฐยังสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดมาตรการ

สนับสนุนหรือช่วยเหลือผู้ประกอบการในยามวิกฤต เพื่อให้การแก้ไขปัญหาดำเนินได้อย่างตรงประเด็นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการมุ่งศึกษาเชิงคุณภาพเฉพาะการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป สามารถพัฒนาและต่อยอดงานวิจัยด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพในกลุ่มตัวอย่างธุรกิจร้านอาหารประเภทอื่นๆ เช่น ร้านอาหารสำหรับครอบครัว ร้านอาหารในห้างสรรพสินค้า ในพื้นที่อื่นๆ หรือมุ่งศึกษาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับตัวของธุรกิจ เช่น บรรจุภัณฑ์ต่างๆ การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในมุมมองการปรับตัวของผู้บริโภค รวมทั้งการศึกษากการปรับตัวในมุมมองของบริษัทเจ้าของแพลตฟอร์มการขนส่งอาหาร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในวงจรธุรกิจร้านอาหาร เพื่อให้เห็นถึงความหลากหลายจากมุมมองที่แตกต่าง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาการขายอาหารและเครื่องดื่มสำหรับธุรกิจร้านอาหารและผู้ประกอบการร้านในการดำรงอยู่ของธุรกิจ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เพื่อสามารถนำไปปรับใช้กับทรัพยากรที่มีทั้งด้านบุคคล วัตถุดิบ และสิ่งของให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

บรรณานุกรม

- เดอะสแตนดาร์ด. (2564). *เกมนี้เพื่อความอยู่รอด! Iberry Group ส่ง 3 เมนูเนื้อแบรนด์ 'รสนิยม' เข้าขายใน 7-Eleven 5,000 สาขา วางราคา 69 บาท. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2564, จาก*
<https://thestandard.co/iberry-group-rosniyom-menu-at-7-eleven/>
- ธารีทิพย์ ทากิ. (2564). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านอาหารออนไลน์ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19.
วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษาและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 11(2), 43-53.
- แบรนด์อินไซด์. (2564). *Cloud Kitchen คำตอบสุดท้ายหรือแค่กระแส? สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2564, จาก*
<https://brandinside.asia/cloud-kitchen-2021/>

- ประชาชาติ. (2559). *เศรษฐกิจในประเทศไทย ธุรกิจบริการ: ทางรอดประเทศไทย 4.0*. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2564, จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-62014>
- วงใน. (2562). *ส่องสถิติร้านอาหารปี 2019*. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2564, จาก <https://www.brandage.com/article/16993/Food-2019>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2561). *ธุรกิจร้านกาแฟ บริหารอย่างไรให้รุ่ง*. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2564, จาก <https://kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Coffee-Shop-Management.pdf>
- Brizek, M.G., Frash, R.E., McLeod, B.M., and Patience, M.Q. (2021). Independent Restaurant Operator Perspectives in the Wake of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766.
- Buaraphan, K. (2011). *Qualitative Research isn't difficult as been thought*. วิจัยเชิงคุณภาพไม่ยากอย่างที่คิด. Nakornpathom: Institute of Innovative Learning, Mahidol University.
- Casadesus-Masanell, R.M. and Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Garrido-Moreno, A., Garcia-Morales, V.J., and Martín-Rojas, R. (2021). Going Beyond the Curve: Strategic Measures to Recover Hotel Activity in Times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gossling, S., Scott, D., and Hall, C.M. (2021). Pandemics, Tourism, and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19. *Journal Sustainable Tour*, 29(1), 1-20.
- Karim, W., Haque, A., Anis, Z., and Ulfy, M.A. (2020). The Movement Control Order (MCO) for COVID-19 Crisis and Its Impact on Tourism and Hospitality Sector in Malaysia. *International Tour Hospitality Journal*, 3(2), 1-7.
- Kristiana, Y., Pramono, R., and Brian, R. (2021). Adaptation Strategy of Tourism Industry Stakeholders during the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 213-223.

- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., and Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resources Management Review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., and Winn, M.I. (2013). Firm and Industry Adaptation to Climate Change: A Review of Climate Adaptation Studies in the Business and Management Field. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 4(5), 397-416.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Martin, P. (2019). *The Rules of Security: Staying Safe in a Risky World*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Martin, R.L. (2018). *Shocking Aspects of Regional Development: Towards an Economic Geography of Resilience*. United Kingdom: Oxford University Press.
- National Academy of Sciences. (2012). *Disaster Resilience: A National Imperative*. Washington: The National Academies Press.
- Neise, T., Verfürth, P., and Franz, M. (2021). Rapid Responding to the COVID-19 Crisis: Assessing the Resilience in the German Restaurant and Bar Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Losifidis, C., Agha, M., and Agha, R. (2020). The Socio-economic Implications of the Coronavirus and COVID-19 Pandemic: A Review. *International Journal Surgery*, 78(3), 185-193.
- Prasetyo, Y.T., Tanto, H., Mariyanto, M., Hanjaya, C., Young, M.N., Persada, S.F., Miraja, B.A., and Redi, A.A.N.P. (2021). Factors Affecting Customer Satisfaction and Loyalty in Online Food Delivery Service during the COVID-19 Pandemic: Its Relation with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-16.
- Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-referenced Test Item Validity. *Tijdschrift voor Onderwijs Research*, 2(2), 49-60.

- Sacks, G. and Looi, E.S.Y. (2020). The Advertising Policies of Major Social Media Platforms Overlook the Imperative to Restrict the Exposure of Children and Adolescents to the Promotion of Unhealthy Foods and Beverages. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4172.
- Shosha, A. (2012). Employment of Colaizzi's Strategy in Descriptive Phenomenology: A Reflection of a Researcher. *European Scientific Journal*, 8(27), 31-43.
- Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- Yeo, V.C.S., Goh, S.K., and Rezaei, S. (2017). Consumer Experiences, Attitude, and Behavioral Intention toward Online Food Delivery (OFD) Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 150-162.