

ปัจจัยความสำเร็จและคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในเขตกรุงเทพมหานคร

Success factors and entrepreneurial characteristics of fine dining restaurant business in Bangkok

จุฑามาศ พีรพัชระ^{1*}

Chutamas Peeraphatchara^{1*}

บทคัดย่อ

ธุรกิจร้านอาหาร เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพสูงเชื่อมโยงกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในขณะที่ร้านอาหารไทยระดับหรูยังประสบประเด็นท้าทายด้านการฟื้นตัวทางธุรกิจ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา มุ่งศึกษาข้อมูลการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ปัจจัยความสำเร็จ และคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ เจ้าของหรือผู้ได้รับมอบหมายในการบริหารร้านอาหาร ที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารระดับหรู จำนวน 10 คน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์โดยการแปลความและตีความข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในเขตกรุงเทพมหานครมี 7 ด้าน ได้แก่ รูปแบบร้านอาหาร คุณภาพอาหารและบริการที่เป็นเลิศ การตลาดและประชาสัมพันธ์ จริยธรรมทางธุรกิจ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การบริหารองค์กร และเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับอาหาร การประกอบธุรกิจ เทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับโลกและการเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะ เกี่ยวกับทักษะการกำหนดแนวคิดและรูปแบบร้านอาหาร ทักษะการกำหนดกลยุทธ์ ทักษะการบริหารจัดการ และด้านคุณลักษณะ ได้แก่ ความเป็นนวัตกรรม มุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขัน กล้าเผชิญกับความเสี่ยง และซื่อสัตย์

คำสำคัญ: ร้านอาหาร ร้านอาหารระดับหรู ปัจจัยความสำเร็จ คุณลักษณะผู้ประกอบการ

Abstract

The restaurant industry has high potential and is closely linked to the tourism industry's growth, but upscale Thai restaurants are still facing business recovery challenges. This qualitative research study used the phenomenology methodology to examine the operations, success factors, and characteristics of successful entrepreneurs in Bangkok's fine dining restaurant industry. The 10 key informants are restaurant owners or assignees with a minimum of 5 years

¹ คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

¹ Faculty of Home Economics Technology, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

* Corresponding author. E-mail: chutamas.p@rmutp.ac.th

of management experience in small and medium fine dining restaurants. The data were collected through in-depth interviews using a snowball sampling method, and then analyzed through triangulation and interpretation. The research results found that success factors for the fine dining restaurant business in Bangkok include. restaurant style and knowledge of food, excellent food quality and service, marketing and public relations, business ethics, physical environment, organizational management, and business partnerships. Additionally, successful entrepreneurs demonstrated knowledge in food, business operations, technology, and the world's changes, as well as skills in restaurant concept and design, strategy management, and personal qualities such as innovation, competitiveness, risk-taking, and honesty

Keywords: restaurant, fine dining restaurant, success factors, entrepreneurial characteristics

บทนำ

อาหาร มีความสำคัญควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์ เพราะเป็นปัจจัยสี่ที่จำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของผู้คน โดยเฉพาะวิถีชีวิตของคนไทยนั้นถือว่า การรับประทานอาหารร่วมกันเปรียบเสมือนสายใยที่เชื่อมโยงสมาชิกในครอบครัวเข้าด้วยกัน รวมถึงเสน่ห์ภูมิปัญญาไทยที่สอดแทรกอยู่ในตำรับอาหารนั้น (Michelin Travel Partner, 2021) ปัจจุบันอาหารเป็นผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์เชิงพื้นที่ที่สร้างความแตกต่างในเชิงการแข่งขัน เนื่องจากการเรียนรู้และเปิดประสบการณ์ด้านอาหาร เป็นความสุขอย่างหนึ่งของการออกเดินทางท่องเที่ยว เพื่อสัมผัสถึงความมหัศจรรย์แห่งอาหารไทยที่สะท้อนถึงวิถีชีวิต ศาสตร์และศิลป์แห่งศิลปะและวัฒนธรรม (Tourism Authority of Thailand, 2021) ประสบการณ์ด้านอาหารจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจท่องเที่ยว (Kılıçhan, Karamustafa, & Birdir, 2022) Sanon, Suantong, & Kongprem (2020) ได้ศึกษาพบว่าอาหารไทย เป็นอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการเนื่องจากความหลากหลายของอาหารและเรื่องเล่า

เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา วิธีการประกอบ คุณค่าทางโภชนาการของวัตถุดิบและพืชผักสมุนไพรที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ สามารถสื่อสารแก่นักท่องเที่ยวและมีส่วนช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวได้ โดยร้านอาหารเป็นธุรกิจที่ได้รับผลบวกจากการท่องเที่ยว จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น จึงจัดเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพสูง มีความโดดเด่นและมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ ณ 30 กันยายน 2565 มีจำนวน 18,096 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.14 ของธุรกิจทั้งหมดในประเทศ ซึ่งขณะนี้สถานการณ์เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวและการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (โควิด-19) คลี่คลายอย่างต่อเนื่องจำนวนนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลดีต่อธุรกิจร้านอาหาร (Department of Business Development, 2022) ซึ่งมีอยู่หลายประเภท รวมทั้งร้านอาหารระดับหรู (fine dining) ที่เป็นธุรกิจที่ให้บริการอาหารเต็มรูปแบบ มีการจัดตกแต่งร้านอย่างหรูหราแบบดั้งเดิม บริการอาหารแบบชาววังที่วิจิตร เน้นเอกลักษณ์ไทยและรสชาติอาหารแบบไทยแท้ ตกแต่งจานอาหารด้วยความประณีต (Ministry of Commerce, 2009) เป็นสถานที่สำหรับกิจกรรมการ

รับประทานอาหารเย็น จึงจัดเป็นร้านอาหารชั้นเลิศ มีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าที่มีรายได้สูง (Alieliwa, 2006) และเป็นธุรกิจร้านอาหารประเภทหนึ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางสำคัญของนักท่องเที่ยว

ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากมีผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ คุณภาพอาหาร และเครื่องดื่ม การบริการ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายและประสิทธิผลของธุรกิจ โดยคุณภาพของอาหารเป็นความสำคัญลำดับต้นของธุรกิจที่พบว่า ลูกค้าที่นิยมรับประทานอาหารในร้านอาหารระดับหรูในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ให้มีความสำคัญกับคุณภาพอาหาร รสชาติอาหาร คุณค่าในการรับประทาน การเลือกสรรรายการอาหาร รวมทั้งสุขอนามัยและราคาของอาหาร ที่มีอิทธิพลต่อแนวทางพัฒนาธุรกิจร้านอาหารในอนาคต (Lim, Aggarwal, & Dandotiya, 2022) งานวิจัยของ Panchapakesan, Amin, & Herjanto (2022) สรุปได้ว่าการให้บริการที่มีความเป็นเลิศและความประทับใจของลูกค้า ทำให้ความมุ่งมั่นในการให้บริการร้านอาหารระดับหรูเพิ่มขึ้น และความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อร้านอาหาร มีบทบาทเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการที่มีความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นดังกล่าว สำหรับคุณลักษณะของผู้ประกอบการนั้น พบว่า การบริหารจัดการองค์กรมีปัจจัยสำคัญที่สร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจ ได้แก่ การพัฒนาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของผู้ประกอบการ การใช้ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการปรับตัวต่อการ

เปลี่ยนแปลง (Ministry of Industry, 2017) ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ ในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการจัดการและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับในตลาดและสังคม (Bangmo, 2015) ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของตลาดธุรกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ กลายเป็นโลกแห่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Poopatanapong, & Jearrajinda, 2020) โดย Verevka (2019) ได้นำเสนอการจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับการปฏิบัติกิจวัตรของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน คาดการณ์แนวโน้มของโลก และตอบสนองได้เร็วกว่าคู่แข่ง พัฒนาแนวคิดเชิงนวัตกรรมและความสัมพันธ์กับพันธมิตร ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจร้านอาหาร

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจร้านอาหารในปี 2565 พบว่า ยังเป็นปีที่ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เพิ่งคลี่คลาย กำลังซื้อของผู้บริโภคอยู่ระหว่างเริ่มฟื้นตัว โดยคาดว่าจะเติบโตประมาณร้อยละ 5.0-9.9 แต่เป็นการขยายตัวเฉพาะกลุ่มหรือประเภทร้านอาหาร เนื่องจากร้านอาหารแต่ละประเภทยังมีปัจจัยเฉพาะที่ต่างกัน โดยพบต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่ทรงตัว

และปรับสูงขึ้น ในขณะที่ยังปรับขึ้นราคาสินค้าได้ในวงจำกัด สร้างแรงกดดันต่อกำไรสุทธิของผู้ประกอบการร้านอาหาร (Kasikom Research Center, 2022) แม้ว่าสถานการณ์ปัจจุบันจะเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจมากขึ้น รายได้ของธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการเติบโตที่ชะลอลงเมื่อเทียบกับช่วงที่ผ่านมา มาตรการจากภาครัฐรวมทั้งการปรับพฤติกรรมการใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านของผู้บริโภคเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง โดยเฉพาะร้านอาหารระดับหรู ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการภาครัฐในการจำกัดการนั่งรับประทานอาหารในร้านมาตั้งแต่ปี 2563 (Walaiwarangkun, 2020) นอกจากนี้ Kasikom Research Center (2022) ยังพบว่า ร้านอาหารระดับหรูมีต้นทุนอาหารต่อจานและค่าใช้จ่ายอื่นเฉลี่ยสูงขึ้น ทำให้การฟื้นตัวช้ากว่าร้านอาหารประเภทอื่น และยังพบการแข่งขันสูง พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทางเลือกที่หลากหลาย ที่ผ่านมา Agmapisarn, & Julbanyong (2019) ศึกษาพบว่าความหลงใหลในการปรุงอาหาร การเลือกใช้อัตถุภัณฑ์ดีในการปรุงอาหาร ทำเลและสถานที่ตั้ง รูปแบบและการจัดการร้านอาหารและการปรับปรุงเมนูอาหารอย่างสม่ำเสมอ เป็นปัจจัยความสำเร็จของร้านอาหารไทยภายใต้รางวัลมิชลินสตาร์ Mahasingha, Surannarak, & Charoenthanmanon (2020) ได้ศึกษาและสรุปปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลางที่มีสาขาเครือข่าย ประกอบด้วย การบริหารงานและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ Heonsawang, & Jewjinda (2020) ศึกษาพบว่า ปัจจัยพื้นฐานความสำเร็จในการประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยในรัฐเวอร์จิเนีย

ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ แรงงาน เงินลงทุน วัตถุดิบ และเครื่องมือและอุปกรณ์ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยระดับหรูในประเทศไทย ที่ครอบคลุมการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารดังกล่าว

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จและคุณลักษณะผู้ประกอบการ โดยศึกษาในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นสถานที่ตั้งของร้านอาหารระดับหรูที่มีจำนวนธุรกิจมากกว่าภูมิภาคอื่น ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา เนื่องจากเป็นการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์จากประสบการณ์ของผู้ประกอบการในกรอบบริบทของธุรกิจร้านอาหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลการดำเนินธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารระดับหรู และศึกษาคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารระดับหรูและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจร้านอาหารที่รับผิดชอบให้อยู่รอดและเติบโต

วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จและคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology) ที่มุ่งทำความเข้าใจประเด็นหลักเกี่ยวกับปรากฏการณ์ในชีวิตมนุษย์ (Langdridge, 2007) และความหมายของปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ในชีวิตที่ได้ประสบ (life

word) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการตีความปรากฏการณ์ภายในกรอบบริบทของธุรกิจร้านอาหาร ทำการศึกษาข้อมูลการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารระดับหุ

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารไทยที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารระดับหุ (fine dining) จำนวน 10 ร้าน (10 คน) โดย Sutheewasinon, & Pasunon (2016) กล่าวว่า ขนาดตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ได้มีเกณฑ์กำหนดจำนวนไว้แน่นอน แต่จะมุ่งไปที่ประเด็นความอิ่มตัวของข้อมูลในการศึกษาและเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (snowball sampling) โดยคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลคือ เป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้ได้รับมอบหมายให้บริหารร้านอาหารไทยที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารระดับหุ (fine dining) และมีประสบการณ์ในการบริหารงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) สมุดจดและปากกา สำหรับบันทึกข้อมูลและข้อสังเกตขณะสัมภาษณ์ 2) เครื่องบันทึกเสียง ใช้บันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบและป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล 3) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีโครงสร้าง กำหนดแนวคำถามตามหัวข้อที่ศึกษา และตรวจสอบแนวคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหารและด้านการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของแนวคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย 4) ผู้วิจัย ซึ่ง Podhisita (2021) กล่าวว่า ผู้วิจัย คือ เครื่องมือใน

การสัมภาษณ์ที่ดีที่สุด โดยผู้สัมภาษณ์ที่ดีต้องมีองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถในการถาม การฟัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล

3. วิธีการเก็บและตรวจสอบข้อมูล ทำการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและให้ผู้ให้ข้อมูลตอบคำถามแบบอิสระ โดยผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่รับฟังและนำสู่ประเด็นที่ต้องการ คอยตะล่อมกล่อมเกล่าให้ผู้ให้ข้อมูลตอบคำถาม โดยใช้ทักษะการสื่อสารและการสนทนาอย่างมีเป้าหมาย (Panawong, 2020) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีการอ้างอิงผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยสัญลักษณ์ P ตามด้วยหมายเลขผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนำเสนอผลการศึกษา จากนั้นทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation technique) เพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย (Chantavanic, 2011)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการถอดเทปบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (verbatim) อ่านข้อมูลกำหนดประเด็นสำคัญ และวิเคราะห์เนื้อหาโดยจำแนกตามประเด็นที่ค้นพบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ ในภาพรวมตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ (Linchaream, 2011)

5. สถานที่และช่วงเวลาของการเก็บข้อมูล ได้แก่ ร้านอาหารระดับหุในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ร้าน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคมถึงพฤศจิกายน 2565

6. กรอบแนวคิดในการศึกษา อาหารเป็นผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพในเชิงการแข่งขัน และธุรกิจร้านอาหารเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการเติบโตของธุรกิจ จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ต้องการความ

สะดวกสบาย เป็นความโดดเด่นของธุรกิจที่มีอัตรา
การเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันรัฐบาลได้มีนโยบาย
ผ่อนคลайд้านการใช้ชีวิตของผู้คนจากภาวะการ
แพร่ระบาดของโควิด-19 และกำลังซื้อของผู้บริโภคที่
เริ่มฟื้นตัว เป็นปัจจัยส่งเสริมการใช้บริการร้านอาหาร
แต่การดำเนินธุรกิจร้านอาหารระดับหรูที่ให้บริการ
เต็มรูปแบบแตกต่างจากร้านอาหารประเภทอื่น ทำให้
มีต้นทุนการใช้จ่ายสูงขึ้น และยังไม่สามารถปรับขึ้น
ราคาอาหารได้ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสังคม
รอบด้านที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี รวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภค
ที่หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เป็นประเด็นท้าทายของการดำเนินธุรกิจภายใต้ความ
รับผิดชอบของผู้ประกอบการ ดังนั้น การศึกษาปัจจัย
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารระดับหรู
และคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ
ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
ด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่
เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและใช้ประโยชน์
สำหรับการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารระดับหรูและธุรกิจ
ที่เกี่ยวข้องให้อยู่รอดและเติบโต สรุปกรอบแนวคิด
การศึกษได้ตาม (Figure 1)

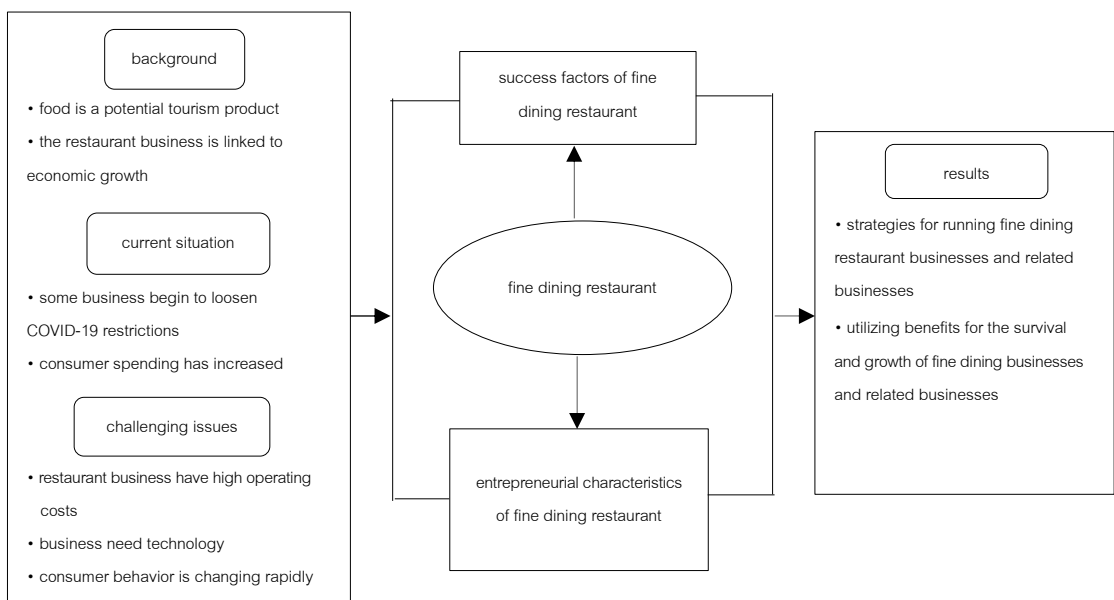


Figure 1 Conceptual framework.

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1
ข้อมูลการดำเนินธุรกิจร้านอาหารระดับหรู

แบ่งวิเคราะห์เป็นวิธีการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร
และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานธุรกิจ
ร้านอาหาร

1. วิธีดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และจัดแบ่งวิธีดำเนินธุรกิจได้ 7 ด้าน

1.1 ด้านกลยุทธ์ เน้นกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า บริการ ราคา และลักษณะทางกายภาพของร้านอาหาร โดยร้านอาหารทุกแห่งสร้างกลยุทธ์การพัฒนารายการอาหารที่แปลกใหม่ โดดเด่น พัฒนานวัตกรรมทำให้บริการที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์ ผสมผสานวัฒนธรรมไทยและเทคโนโลยีในราคาที่ถูกค่า สามารถใช้จ่ายได้ ใช้กลยุทธ์การบริหารด้านกายภาพจากกรอบแนวคิดและรูปแบบของร้านอาหาร ด้วยการตกแต่งจัดอุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการ และจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ สร้างความแตกต่าง เพื่อจูงใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น

1.2 ด้านโครงสร้างธุรกิจ ธุรกิจขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่เกิน 20 คน ไม่มีการกำหนดโครงสร้างที่แยกแผนก/ฝ่ายชัดเจนและมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน เน้นบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนหน้าร้าน มีหน้าที่ให้บริการลูกค้า และบริหารหน้าร้าน และส่วนหลังร้าน มีหน้าที่เตรียมและประกอบอาหาร สำหรับร้านอาหารที่มีจำนวนพนักงานมากขึ้น จัดโครงสร้างเป็นส่วนต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่วนบริการ ประกอบด้วย ผู้จัดการ หัวหน้างานบาร์ และพนักงาน 2) ส่วนสำนักงาน ประกอบด้วย การเงิน บัญชี จัดซื้อ ทรัพยากรบุคคล การตลาดและประชาสัมพันธ์ และ 3) ส่วนงานครัว ประกอบด้วย พ่อครัว ผู้ช่วยพ่อครัว และพนักงานอื่น ๆ

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (7 ใน 10 คน) มีความเห็นว่า การบริหารร้านอาหาร คือ การบริหารคนเป็นหลัก โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีใจรักงานบริการ อดทน มีทัศนคติที่ดีในอาชีพมากกว่าผู้มี

ผลการศึกษาดี เพราะหลังจากรับเข้าปฏิบัติงานแล้ว จะต้องอบรมให้ความรู้และทักษะเป็นระยะเวลาหนึ่ง ก่อนปฏิบัติงานจริง และเน้นให้มีทักษะด้านภาษา เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องสื่อสารกับลูกค้าต่างชาติ การรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในธุรกิจขนาดเล็ก ดำเนินการโดยเจ้าของ และให้ปฏิบัติหน้าที่ประกอบอาหารสลับกับการให้บริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะครอบคลุมทั้งสองด้าน ธุรกิจขนาดใหญ่มีการแบ่งสายงานชัดเจน ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายงานที่ได้รับบรรจุแต่งตั้ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและนโยบายของผู้บริหาร

1.4 ด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า เป็นไปตามกรอบแนวคิดและรูปแบบร้านอาหาร เน้นเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม การบริการ และเวลารอคอยที่เหมาะสม จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ต้องเพิ่มการดูแลความสะดวก สุขอนามัย ความปลอดภัยของอาหารและบริการ การดำเนินงานเริ่มต้นจากการกำหนดรายการ แบ่งเป็นรายการอาหารปกติ และอาหารพิเศษประจำวันหรืออาหารในเทศกาลที่เน้นอาหารเพื่อสุขภาพหรือนวัตกรรมสร้างสรรค์อาหาร จากวัตถุดิบท้องถิ่น ที่เป็นผลงานของธุรกิจเองหรือหน่วยงานเครือข่าย และธุรกิจร้านอาหาร 4 ใน 10 แห่ง เน้นออกแบบการบริการที่ใช้ภูมิปัญญาไทยผสมผสานกับวิธีบริการใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมของธุรกิจ

1.5 ด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ ผู้ประกอบการจะกำหนดแนวคิดการดำเนินงานเองและ/หรือโดยมีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารระหว่างร้านอาหารกับลูกค้า แจ้งข้อมูลข่าวสารและจูงใจให้ใช้บริการร้านอาหาร รวมทั้งการสร้างกลยุทธ์การตลาด ธุรกิจขนาดเล็ก เป็นหน้าที่ของ

ผู้ประกอบการหากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายการตลาดในการกำหนดแผนงานกิจกรรมและปฏิบัติตามแผนที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร บางแห่งใช้บริการหน่วยงานภายนอก โดยร้านอาหารเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการดำเนินการ

1.6 ด้านการบริหารต้นทุน การเงิน บัญชี พบว่าทุกธุรกิจดำเนินการคล้ายคลึงกัน โดยการควบคุม 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย 1) การควบคุมการเงิน เป็นการจัดการภาพรวมของค่าใช้จ่าย ได้แก่ ต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าใช้จ่ายทางกายภาพ ค่าเช่า และสาธารณูปโภค 2) การควบคุมเงินสด ที่มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดูแล รายงานตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และ 3) การควบคุมวัตถุดิบในการสั่งซื้อ ตรวจสอบ เบิกจ่าย จัดเก็บ และนำไปใช้ โดยกำหนดให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ดูแลควบคู่กับผู้มีส่วนที่บริหารงานในครัว ถ้าเป็นธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กจะดำเนินการโดยผู้ประกอบการและหรือผู้บริหาร

ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นจะมอบหมายให้ฝ่ายการเงินบัญชี จัดซื้อ เป็นผู้ดำเนินการ

1.7 ด้านเทคโนโลยี มีธุรกิจร้านอาหาร 6 แห่งใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับลูกค้า รับคำสั่งซื้อส่งอาหาร และประชาสัมพันธ์ ธุรกิจร้านอาหาร 2 แห่งเริ่มใช้เทคโนโลยีดังกล่าวนี้ ธุรกิจ 1 แห่ง เห็นว่าสภาพการแข่งขันที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เนื่องจากขาดทักษะด้านนี้จึงตัดสินใจให้ทายาทดำเนินกิจการแทน และมีธุรกิจ 1 แห่ง เห็นว่า เทคโนโลยีไม่มีผลต่อการสื่อสารกับลูกค้า และใช้วิธีการสื่อสารแบบปากต่อปากกับลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งถือเป็นลูกค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์ คือ มีธุรกิจร้านอาหาร 3 แห่ง เน้นเรื่องนวัตกรรมบริการที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งหนึ่งในสามธุรกิจนี้ เป็นธุรกิจที่ไม่พึ่งพาเทคโนโลยีดังกล่าวมาแล้ว วิธีดำเนินธุรกิจร้านอาหารระดับหุสรูปได้ ดัง (Figure 2)

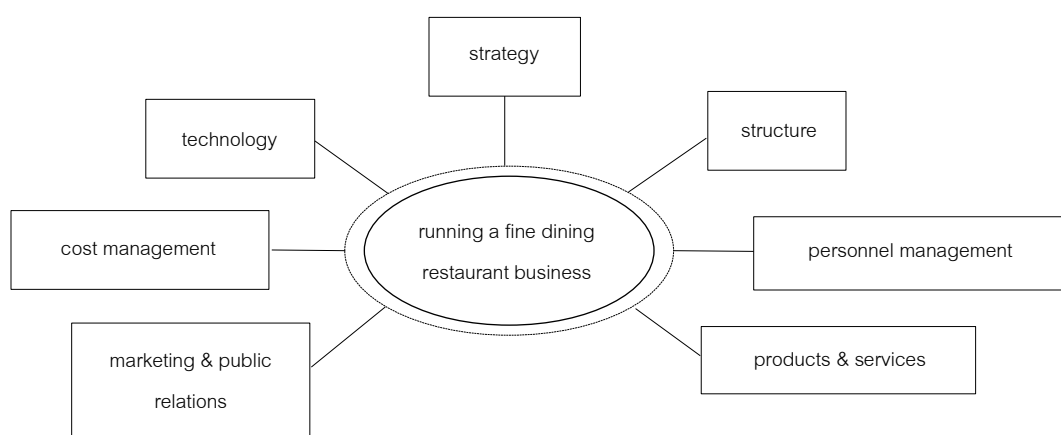


Figure 2 Diagram of running a fine dining restaurant business.

วิธีดำเนินธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ด้านกลยุทธ์ และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ ทุกธุรกิจมี

วิธีดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ส่วนด้านโครงสร้างธุรกิจ การบริหารงานบุคคล การตลาดและประชาสัมพันธ์

การบริหารต้นทุน การเงิน บัญชี และเทคโนโลยี มีความแตกต่างกันตามขนาดของธุรกิจ โดย 1) ธุรกิจขนาดเล็ก บุคลากรไม่เกิน 20 คน ไม่ได้แยกแผนก/ฝ่ายชัดเจน จัดโครงสร้างการทำงานที่ไม่ซับซ้อน แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนหน้าร้านและส่วนหลังร้าน มีการรับพนักงานที่ดำเนินการโดยเจ้าของและมอบหมายให้ปฏิบัติงานหลายหน้าที่ รวมทั้งดำเนินการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ การบริหารต้นทุน การเงิน บัญชี ด้วยตนเองเป็นหลัก และใช้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในระดับหนึ่ง ซึ่งดำเนินการโดยเจ้าของหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้การสื่อสารออนไลน์ผสมผสานกับการสื่อสารแบบปากต่อปาก 2) ธุรกิจขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้างแบ่งเป็น ส่วนบริการ ส่วนสำนักงาน และส่วนงานครัว มีการสรรหาพนักงานแยกตามส่วนงาน และแบ่งสายงานชัดเจน ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายงานที่ได้รับบรรจุ ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่รับนโยบายเพื่อกำหนดแผนงานและดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย บางแห่งใช้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ การบริหารต้นทุน การเงิน บัญชี มอบหมายให้ฝ่ายการเงิน บัญชี จัดซื้อ เป็นผู้ดำเนินการ และใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับลูกค้า การรับคำสั่งซื้อ การบริการส่งอาหาร และการประชาสัมพันธ์

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความคิดเห็นตรงกัน และผู้วิจัยได้วิเคราะห์แบ่งเป็น ปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายใน 3 ด้าน และปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายในธุรกิจ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านคน พบว่า คนรุ่นใหม่ไม่ต้องการ

ทำงานในครัว โดยเฉพาะการประกอบอาหารไทย เนื่องจากมีวัตถุดิบและขั้นตอนการประกอบอาหารซับซ้อนกว่าอาหารต่างชาติ และไม่ประสงค์ทำงานในร้านอาหารขนาดเล็กโดยต้องการทำงานในร้านอาหารขนาดใหญ่หรือมีพื้นที่ตั้งในโรงแรมหรือห้างสรรพสินค้า และขาดพนักงานที่มีจิตบริการ ในขณะที่ต้องต้อนรับลูกค้าต่างชาติ เป็นการเพิ่มความกดดันแก่พนักงานที่มีหน้าที่ต้องสื่อสารกับลูกค้า ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ ปัจจุบันแก้ไขโดยการสร้างความเข้าใจให้ความรู้และทักษะเพิ่มเติมแก่พนักงานเกี่ยวกับการใช้ภาษาและทักษะการให้บริการ 2) ปัญหาด้านการขาดแคลนวัตถุดิบ เนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบหลากหลายเฉพาะอย่าง จึงต้องดำเนินการผ่านคนกลาง และวัตถุดิบบางอย่างเป็นอาหารตามฤดูกาล บางครั้งไม่สามารถจัดส่งให้ได้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งแก้ปัญหาโดยใช้ความช่วยเหลือจากเครือข่ายพันธมิตรชุมชนและเอกชนในการจัดหาวัตถุดิบเพิ่มเติม 3) ปัญหาด้านทักษะผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารบางรายไม่มีความรู้และไม่เข้าใจในธุรกิจที่ตนเองดำเนินการอยู่ ส่งผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจและการแข่งขันกับธุรกิจอื่น มีการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบ่งปันความรู้และประสบการณ์จากผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายพันธมิตรร้านอาหารและชมรมร้านอาหาร

2.2 ปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกธุรกิจ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านทำเลที่ตั้งของร้านอาหาร บางธุรกิจพบว่า ทำเลที่ตั้งไม่ตอบสนองการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นท้าทายของธุรกิจ สิ่งนี้ ผู้ประกอบการได้ตระหนักและมีความเห็นว่า ผู้บริหารและทีมงานต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

และต้องสร้างจุดต่างของธุรกิจเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพื่อลดจุดอ่อนด้านทำเลที่ตั้ง 2) ปัญหาด้านคู่แข่งชั้นในธุรกิจร้านอาหาร ร้านอาหารที่ให้บริการลูกค้าชาวไทยและต่างชาติมีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้มีการแข่งขันสูง เป็นแรงกดดันให้ผู้ประกอบการจึงมีความเห็นว่า ควรเสนอกิจกรรมใหม่ที่แตกต่างเพื่อความได้เปรียบ 3) ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการรับประทานอาหารนอกบ้าน และมีโอกาสในการเลือกใช้บริการมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันและสร้างแรงกดดันแก่ผู้ประกอบการ แก้ไขโดยการสร้างบริการที่โดดเด่นให้ลูกค้าจดจำและเข้าใช้บริการ ซึ่งปัจจุบัน บางร้านได้ดำเนินการไปบางส่วนเกี่ยวกับการสร้างสรรค์เมนูอาหารใหม่และนวัตกรรมบริการแบบใหม่ 4) ปัญหาด้านเศรษฐกิจชะลอตัว การแพร่ระบาดของโควิด-19 และนโยบายภาครัฐ

แม้ปัจจุบันจะมีแนวโน้มในทิศทางที่ดีขึ้น แต่การฟื้นตัวของธุรกิจยังไม่คงที่ นโยบายและมาตรการจากภาครัฐขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ การแก้ปัญหา ธุรกิจได้ดำเนินการโดยเน้นความสะดวกและปลอดภัยของอาหาร บริการ และสิ่งแวดล้อม การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง 5) ปัญหาด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่ขาดทักษะนี้ ผู้ซึ่งประกอบการมีความเห็นว่า ควรดำเนินการเร่งด่วน โดยการพัฒนาตนเอง ใช้ทีมงานที่มีความสามารถ และสร้างกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีจากความร่วมมือของเครือข่าย เพื่อให้ก้าวทันวิทยาการและความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์และอุตสาหกรรม 4.0

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินธุรกิจร้านอาหารระดับหุร สุรูปได้ตาม (Figure 3)

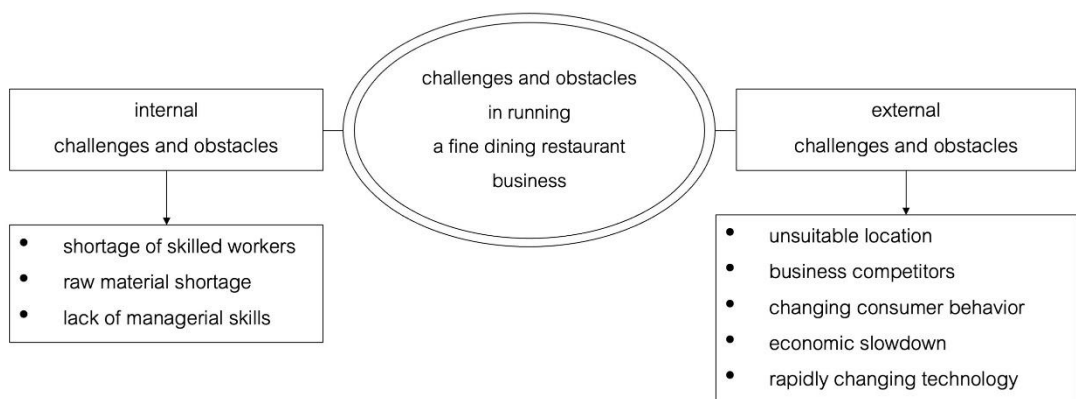


Figure 3 Problems and obstacles in running a fine dining restaurant business.

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินธุรกิจร้านอาหารพบว่า ทุกธุรกิจมีปัญหาคล้ายคลึงกัน สำหรับกระบวนการแก้ไขปัญหา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการวิเคราะห์และเลือก

แนวทางการแก้ปัญหาจากผู้บริหารและทีมงาน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายพันธมิตร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการสรรหาพนักงาน การอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน

การจัดหาวัตถุดิบที่ขาดแคลนในบางช่วง และการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการร้านอาหาร

ผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 บ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารระดับหุ

จากการวิเคราะห์พบว่า ธุรกิจร้านอาหารระดับหุประสบความสำเร็จจากปัจจัยต่าง ๆ มี 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านรูปแบบและภาพลักษณ์ที่ดีของร้านอาหาร โดยการแสดงลักษณะเฉพาะ เอกลักษณ์ และตัวตนที่ชัดเจนที่ลูกค้ารับรู้ได้ โดยต้องมีมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงถึงภาพลักษณ์ที่ดีที่ปรากฏแก่สายตาและความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าที่มาใช้บริการ

P 9: "...การแสดงตัวตนของร้านอาหารเป็นเรื่องสำคัญลูกค้าต้องรับรู้ได้ว่าร้านที่เขาจะเข้าใช้บริการเป็นร้านลักษณะใด มีสไตล์แบบไหน ตรงนี้ร้านอาหารมีหน้าที่นำเสนอเอกลักษณ์ของร้านให้ลูกค้ารับรู้ให้ได้..."

P 10: "...ร้านอาหารต้องมีความพร้อมในเรื่องคุณภาพมาตรฐาน และต้องแสดงให้ลูกค้ารับรู้ได้ในขณะรับบริการ ถ้าร้านไม่มีมาตรฐาน ยากที่จะอยู่รอดได้ในสภาพที่มีการแข่งขันกันรุนแรงอย่างปัจจุบันนี้..."

2. ด้านคุณภาพอาหารและบริการ ให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบโดยเน้นใช้ของไทย รสชาติอาหารจากสูตรต้นตำรับ คำนึงถึงสะอาดและความปลอดภัยของอาหาร คุณภาพของการบริการเต็มรูปแบบ (full service) ที่เป็นระดับสากลบนพื้นฐานของวัฒนธรรมอาหารไทย

P 1: "...การทำอาหารไทยเป็นสิ่งที่เชฟใฝ่ฝันมาตั้งแต่เด็ก อย่างร้านนี้ เราได้สูตรจากตำรับแท้ดั้งเดิมมาแล้วฝึกทำจนได้เป็นตำรับของเราเองเพื่อส่งต่อความประทับใจให้ลูกค้า รวมทั้งการนำเสนออาหาร

ทางร้านได้ฝึกพนักงานบริการให้นำเสนอข้อมูลอาหารและวิธีรับประทานเพื่อสร้างความแตกต่างและให้บริการที่ตอบสนองให้ลูกค้าพอใจ..."

P 2: "...เชฟเองจะใส่ใจเรื่องการบริการมาก เราได้ออกแบบการบริการที่เหมือนเป็นนวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน โดยใช้เสน่ห์ของวัตถุดิบอาหารไทยช่วย อย่างการอบควันเทียนที่นำเสนอต่อหน้าลูกค้าที่โต๊ะอาหาร แล้วให้ลูกค้าลองทำ สังเกตว่าลูกค้าตื่นเต้นและพึงพอใจมาก ตรงนี้ต้องถือว่าเป็นเสน่ห์ของอาหารไทยที่หาไม่ได้จากที่อื่น..."

3. ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่สื่อสารกับลูกค้าแบบปากต่อปากร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการให้ข้อมูล โดยเฉพาะลูกค้าต่างชาติที่ชื่นชอบอาหารไทย เพื่อทำให้ลูกค้าเห็นคุณค่าและความแตกต่างของอาหารและบริการในราคายุติธรรม

P 1 "...ผมไม่สนใจเรื่องเทคโนโลยีเท่าไรหรอก เพราะคิดว่า การสื่อสารของลูกค้าแบบปากต่อปากมีความสำคัญมากโดยเฉพาะลูกค้าต่างชาติ เวลาผมคุยกับลูกค้า ผมได้รู้ว่าที่เขามาใช้บริการเพราะเพื่อนที่เคยมาเป็นคนให้ข้อมูล แต่ก็ไม่ได้ปิดกั้นเรื่องสื่อสารออนไลน์นะ ควรใช้ควบคู่กันมากกว่า..."

P 6 "...ยอมรับว่า ตอนนี้เทคโนโลยีมาแรงมากตามไม่ทัน ตอนนี้วางแผนจะวางมือบางอย่าง แล้วให้ลูก ๆ เข้ามาจัดการ เขาน่าจะทำได้ดีกว่า ส่วนเราก็ต้องปรับตัวไปดูแลเรื่องคิดค้นตำรับใหม่ ๆ ให้กับร้านจะเหมาะสมกว่า..."

4. ด้านจริยธรรมทางธุรกิจ โดยต้องซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีความจริงใจในสิ่งที่ทำ และแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในการนำเสนอตัวตนของธุรกิจและคุณธรรมทางวิชาชีพ

P 4 “...เราเป็นคนชอบกินอาหารไทยมาตั้งแต่เด็ก เวลาทำร้านอาหาร มีความตั้งใจว่าจะทำอาหารให้ลูกค้าได้ทานเหมือนกับเราทานที่บ้าน ดังนั้น ไม่ว่าจะทำอาหารจานไหน ก็จะทำให้คนทานว่า ทำให้อร่อยที่สุด ทุกครั้งเหมือนที่เราจะทำให้เราหรือคนที่บ้านเราทาน นั่นคือ การแสดงความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า...”

5. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เน้นการตกแต่งร้านที่แสดงเอกลักษณ์ไทย โอ่โง่ง สะดวกสบาย และสร้างบรรยากาศที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

P 7 “...จะทำไมยังให้ลูกค้าจำเราได้ อย่าลืมว่า เวลาลูกค้าเดินเข้าร้าน สิ่งที่เราเห็นอันดับแรกคือ สีสไตล์ของร้าน สิ่งแวดล้อม ตกแต่งร้านอย่างไร มีต้นไม้ร่มรื่นแค่ไหน รู้สึกสะดวกสบายหรือไม่ เหมือนความประทับใจแรก ซึ่งทำให้ลูกค้าพึงพอใจตั้งแต่เริ่มเข้าร้าน แล้วหลังจากนี้จึงให้บริการตามขั้นตอนต่อไป...”

6. ด้านการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร เน้นความสามารถของผู้ประกอบการและผู้บริหารในการจัดการเรื่องบุคลากร การจัดการงาน และการจัดการเงิน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการประกอบธุรกิจ

P 5 “...ร้านอาหารต้องมีมาตรฐานคุณภาพ แต่จะเป็นแบบนั้นได้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการ คนที่สำคัญที่สุดคือผู้จัดการ คนต้องเก่ง ทีมงานต้องเข้มแข็ง กระบวนการต้องได้ ธุรกิจจะอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์...”

7. ด้านเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นความร่วมมือกับเครือข่ายเอกชนและชุมชนในการจัดหาวัตถุดิบ ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และความร่วมมือกับพันธมิตรร้านอาหารในการการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการปฏิบัติงานอื่น

P 8 “...คนรอบข้างเราคือพันธมิตร มีหลายอย่าง ที่ร้านร่วมมือกับที่อื่นรวมทั้งมหาวิทยาลัย ในการรับนักศึกษามาฝึกงานแล้วได้โปรเจกต์ที่น้อง ๆ ช่วยคิดให้ ทำให้ ส่วนเราก็มีโอกาสแบ่งปันความรู้ด้านการทำธุรกิจอาหารไทยให้กับนักศึกษาบ้าง

P 3 “...ธุรกิจนี้มีคู่แข่งขันเยอะก็จริง แต่การทำให้เราอยู่รอด สิ่งสำคัญกว่านั้นคือการได้รับความร่วมมือจากคนรอบข้าง วัตถุดิบการทำอาหารไทยค่อนข้างหลากหลาย บางช่วงก็หายาก ตอนนั้นร้านได้เครือข่ายวัตถุดิบท้องถิ่นจากชุมชนคู่ค้า บางส่วนจากความร่วมมือของร้านอาหารอื่น ซึ่งช่วยได้มากในช่วงที่เราเจอวิกฤตเรื่องวัตถุดิบอาหาร...”

ผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารระดับหฺร

คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skill) และด้านคุณลักษณะ (attribute)

1. ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับอาหาร ความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี และความรู้เกี่ยวกับโลก และการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะในการกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบร้านอาหาร กำหนดกลยุทธ์บริหารธุรกิจร้านอาหาร ตั้งแต่วางแผนงาน จัดโครงสร้างในธุรกิจและอำนาจหน้าที่ สั่งการและมอบหมายงาน ประสานงาน เชื่อมโยงการทำงานภายในและภายนอกร้านอาหาร และการควบคุมดูแลงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

3. ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย การเป็นผู้มีคุณลักษณะ มีความเป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขันและการบริหารงานเหนือคู่แข่ง กล่าวเผชิญกับความเสี่ยง ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมทางธุรกิจ

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

การดำเนินธุรกิจร้านอาหารระดับหฺู

วิธีดำเนินธุรกิจร้านอาหาร 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ โครงสร้างธุรกิจ การบริหารงานบุคคล การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาดและประชาสัมพันธ์ การบริหารต้นทุน การเงิน บัญชี และเทคโนโลยี ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร แบ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายใน 3 ด้าน และปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก 5 ด้าน รวม 8 ด้าน ประกอบด้วย ปัญหาด้านคน การขาดแคลนวัตถุดิบ ทักษะผู้ประกอบการทำเลที่ตั้งของร้านอาหาร คู่แข่งในธุรกิจร้านอาหาร พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจชะลอตัว การแพร่ระบาดของโควิด-19 นโยบายจากภาครัฐและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การศึกษาของ Yasami, Phetvaroon, & Zhu (2022) พบว่า นักท่องเที่ยวมีความกังวลเกี่ยวกับความเจ็บป่วยจากอาหาร ทำให้ความปลอดภัยของอาหารมีความสำคัญอย่างมาก โดยยืนยันว่า ปัจจัยด้านรูปลักษณ์และสุขอนามัยส่วนบุคคลของพนักงาน ความสะอาดของร้านอาหาร สุขอนามัยของสิ่งแวดล้อม และการให้ข้อมูลความปลอดภัยของอาหาร เป็นปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกร้านอาหารและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ซึ่งส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมใช้บริการร้านอาหารไทยระดับหฺูโดยใช้บริการเป็นกลุ่ม ด้วยแรงจูงใจที่ต้องการเพิ่มประสบการณ์ด้านอาหารไทย โดยได้รับอิทธิพลจากรสชาติและความสะอาดจากการบอกเล่าของผู้ที่เคยใช้บริการมาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลที่กล่าวว่า เพื่อนที่เคยใช้บริการเป็นผู้ให้ข้อมูลของร้านอาหาร และลูกค้าเหล่านี้ให้ความสำคัญกับความพร้อมของที่ตั้งร้านอาหาร ความสะอาดของพื้นที่ ทักษะการสื่อสารของพนักงาน บริการ รสชาติ ความสด สะอาดของอาหารและเครื่องดื่ม และความถูกต้องในการบริการ ตรงกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษานี้เช่นกัน (Chewwasung, 2020) สำหรับนวัตกรรมของร้านอาหารระดับหฺู พบว่า การรับรู้ นวัตกรรมสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า แสดงให้เห็นว่าร้านอาหารสามารถใช้ข้อมูลเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม การเดินทางของลูกค้าและประสบการณ์ในร้านอาหาร โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้านคุณภาพอาหาร การบริการ และประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อพนักงานบริการและผู้ประกอบอาหาร (Vo-Thanh, Zaman, Thai, Hasan, & Senbeto, 2022) ประสิทธิภาพของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการวางแผนทางการตลาดของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะคุณค่าของลูกค้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจร้านอาหารไทยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมายังแหล่งท่องเที่ยวในประเทศที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจภายในและระหว่างประเทศ (Pitjatturat, Ruanguttamanun, & Wongkhae, 2021) สำหรับการศึกษาของ Thammasane (2021) พบว่า ปัญหา

และอุปสรรคของการทำธุรกิจร้านอาหารโดยเฉพาะในยุคปกติใหม่ คือ หน่วยงานภาครัฐขาดมาตรการและแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและปรับเปลี่ยนบ่อย ทำให้ได้รับข้อมูลคลาดเคลื่อน ไม่สามารถดำเนินการได้ถูกต้องตามที่กำหนด ส่งผลให้สิ้นเปลืองงบประมาณและเวลา บางร้านต้องเลิกกิจการเนื่องจากขาดเงินทุน ซึ่งตรงกับปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนอ และสอดคล้องกับ Madeira, Palrão, & Mendes (2021) ที่ค้นพบความกังวลของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เกี่ยวกับมาตรการที่เหมาะสมของรัฐบาล เงินทุนหมุนเวียน และกลยุทธ์การตลาดที่มีความพร้อม ซึ่งภาวะผู้นำมีผลต่อการแก้ปัญหาและการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจ

2. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารระดับหุ

ธุรกิจร้านอาหารระดับหุประสบความสำเร็จจากปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ 1) รูปแบบร้านอาหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ มีภาพลักษณ์ที่ดี 2) คุณภาพอาหารและบริการบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทยและบริการที่แสดงความเป็นนวัตกรรม 3) การตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่สื่อสารโดยลูกค้าแบบปากต่อปากร่วมกับการใช้เทคโนโลยี 4) จริยธรรมทางธุรกิจ เน้นความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกค้า 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สะดวกสบายและมีเอกลักษณ์ 6) การบริหารจัดการคน เงิน และงาน 7) เครือข่ายพันธมิตรเพื่อความร่วมมือและช่วยเหลือในการจัดหาวัตถุดิบ บุคลากร และการปฏิบัติงานอื่น

จากผลการศึกษาของ Jin, Goh, Huffman, & Yuan (2015) พบว่า การรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับนวัตกรรมของอาหาร สิ่งแวดล้อม และราคาที่เป็นธรรม เป็นตัวทำนายการรับรู้ภาพลักษณ์ของนวัตกรรมร้านอาหาร

และมีอิทธิพลต่อความเชื่อถือ และความพึงพอใจในตราสินค้าของร้านอาหาร ซึ่ง Shahzadi, Malik, Ahmad, & Shabbir (2018) ได้สรุปเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าที่มีส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะหลักของร้านอาหารและพฤติกรรมที่ตั้งใจ บ่งชี้ได้ว่า ความสำเร็จของร้านอาหารระดับหุในปากีสถาน และเป็นหนึ่งในตัวทำนายความพึงพอใจและพฤติกรรมที่ตั้งใจของลูกค้าที่ดีที่สุด ในขณะที่กระบวนการเลือกใช้วัตถุดิบชั้นดีในการปรุงอาหาร ทำเลและสถานที่ตั้งรูปแบบและการจัดการร้านอาหาร และการปรับปรุงเมนูอาหาร ก็ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จของร้านอาหารไทยภายใต้รางวัลมิชลินสตาร์เช่นกัน (Agmapisarn, & Julbanyong, 2019) การศึกษาของ Jeong, Kim, Ma, & DiPietro (2022) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมรับประทานอาหารที่ร้านของลูกค้าในสหรัฐอเมริกา ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโควิด-19 แสดงให้เห็นว่า สุขอนามัยและลักษณะการบริการแบบลดสัมผัส การสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า และสภาพแวดล้อมในการรับประทานอาหาร ทำให้ลูกค้ารู้สึกสบายใจในการรับประทานอาหาร นำไปสู่ความเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อการรับประทานอาหารดังกล่าวมากขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมบริการของพนักงาน ทั้งด้านการปฏิบัติงานและลักษณะส่วนบุคคล ก็เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เช่นกัน (Alhelalat, Habiballah, & Twaissi, 2017) ในปัจจุบันมีกระแสด้าน technology disruption ซึ่งเป็นเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจและผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยี

การบริการจัดส่งอาหารที่ปรับปรุงตามผลกระทบของเทคโนโลยี ที่เป็นทั้งโอกาสและประเด็นท้าทายของธุรกิจร้านอาหาร (Khan, 2020) นอกจากนี้ จริยธรรมของร้านอาหารยังเป็นสิ่งสำคัญที่ควบคู่กับการทำธุรกิจ Batat (2022) ได้สำรวจการรับรู้และความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการให้บริการอาหารอย่างมีจริยธรรมและหลักปฏิบัติในการบริโภคในร้านอาหารระดับหรูที่ได้รับดาวมิชลิน พบว่า ไม่มีแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมรูปแบบใดที่โดดเด่น แต่ครอบคลุมมิติของอาหาร การอนุรักษ์และถ่ายทอดวัฒนธรรม คุณค่าในหน้าที่ และคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความคุ้นเคยและความรู้ของผู้บริโภคในแง่ประสบการณ์การกินในร้านอาหารระดับหรู เรื่องจริยธรรมและพันธมิตรทางธุรกิจในงานวิจัยนี้พบว่า ผู้ประกอบการได้ปฏิบัติต่อลูกค้าโดยการบริการที่ซื่อสัตย์และจริงใจ และได้ร่วมมือกับเครือข่ายเอกชน ชุมชน และสถานศึกษาในการทำงานด้านการจัดหาวัตถุดิบ การสร้างสรรค์อาหาร บริการ และการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Namsao, & Ruanggoon (2021) ที่ศึกษาพบว่าผู้ประกอบการร้านยืมตู้กาแฟ มีความมุ่งมั่นและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม รวมทั้งมีแนวคิดในการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานการศึกษาที่มีทรัพยากรที่เอื้อต่อการประกอบกิจการร้านเพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางธุรกิจ

3. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3
คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู

คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (knowledge) ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับอาหาร

การประกอบธุรกิจร้านอาหาร เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) ด้านทักษะ (skill) ประกอบด้วย ทักษะในการกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบร้านอาหาร การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารงานในร้านอาหาร 3) ด้านคุณลักษณะ (attribute) ประกอบด้วย ความเป็นนวัตกรรม มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขัน กล้าเผชิญกับความเสี่ยง และซื่อสัตย์

Bharwani, & Talib (2017) ได้พัฒนารูปแบบสมรรถนะความเป็นผู้นำสำหรับธุรกิจบริการที่ต้องการความยั่งยืน โดยแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ สมรรถนะทางปัญญา (ความรู้) สมรรถนะตามหน้าที่ (ทักษะ) สมรรถนะทางสังคม (ทัศนคติและพฤติกรรม) และความสามารถ (แรงจูงใจและคุณลักษณะ) Adhikari (2020) ศึกษาทักษะสำหรับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จในประเทศฟินแลนด์ แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญลำดับแรก ส่วนทักษะทางสังคม การดำเนินงานการเงิน การวางแผนและกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้ประกอบการ ยังมีการศึกษาพบว่า นวัตกรรมของผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากลักษณะทางจิตวิทยาและลักษณะทางเศรษฐกิจ นวัตกรรมการเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถนำไปสู่การตรวจสอบลักษณะสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการดำเนินการของผู้ประกอบการและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ (Heung-Gyu, Moo-Ho, & Yeonhee, 2015) สำหรับด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการนั้น Martín-Martín, García, & Romero (2022) ได้ศึกษาและบ่งชี้ว่า การศึกษาของผู้ประกอบการ

แรงจูงใจในการประกอบการ และความทะเยอทะยาน ในการเติบโต เป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่ ดิจิทัลของธุรกิจ ทั้งนี้ ความเป็นนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ได้รับการกล่าวถึงอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ทางดิจิทัลถูกกำหนดเป็นวาระสำคัญขององค์กรทั่วโลก รวมทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความหลากหลาย มีการแข่งขันสูง และเป็นหนึ่งใน ภาคบริการที่เติบโตเร็วด้วยศักยภาพในการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้อง ภายใต้อิทธิพลของผู้นำ และ Mai, Do, & Ho, Nguyen (2022) กล่าวว่า ความสามารถที่มุ่งเน้น ผลลัพธ์ของผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ การเรียนรู้ขององค์กรได้รับผลกระทบจากความสามารถ ในการเป็นผู้นำ ในขณะที่ความสามารถทางปัญญา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้นำส่งผลเชิงบวก ต่อนวัตกรรมองค์กร

สรุป

ความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอก 7 ด้าน ได้แก่ รูปแบบร้านอาหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและมี ภาพลักษณ์ที่ดี คุณภาพอาหารและบริการบนพื้นฐาน วัฒนธรรมไทยและบริการที่แสดงความเป็นนวัตกรรม การตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่สื่อสารโดยลูกค้า แบบปากต่อปากผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยี จริยธรรมทางธุรกิจที่เน้นความซื่อสัตย์และจริงจัง ต่อลูกค้า สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่บ่งบอกถึงความ สะดวกสบายและมีเอกลักษณ์ การบริหารจัดการองค์กร

ด้านคนงาน และเงิน เครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ เกี่ยวกับอาหาร การประกอบธุรกิจร้านอาหาร เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของโลก ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะในการกำหนดกรอบแนวคิด และรูปแบบร้านอาหาร การกำหนดกลยุทธ์ และการ บริหารงานในร้านอาหาร และด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความเป็นนวัตกรรม มีแรงจูงใจและ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการ แข่งขัน กล้าเผชิญกับความเสี่ยง และซื่อสัตย์ ซึ่ง สามารถสรุปได้ตาม (Figure 4)

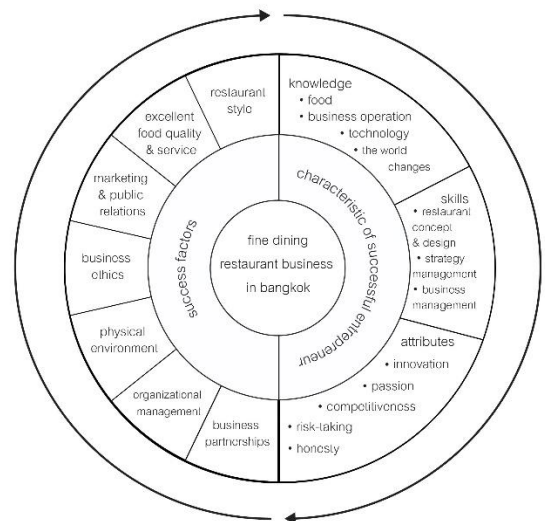


Figure 4 Success factors and entrepreneurial characteristics of fine dining restaurant business in Bangkok.

ข้อเสนอแนะ

1. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของร้านอาหารไทยระดับหรู ในการสร้างสรรค์อาหารและบริการที่เป็นเลิศ เป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวจากทุกมุมโลก และเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริการ รวมทั้งทักษะและความสามารถของพนักงานเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญในลำดับต้น ผู้ประกอบการจึงควรใช้กลยุทธ์ในการ 1) ออกแบบรายการอาหารที่เน้นการใช้นวัตกรรมประกอบอาหารและการบริการจากภูมิปัญญาไทย โดยอาจจัดเป็นชุดสำหรับอาหารไทย ให้ลูกค้าเลือกใช้บริการได้ทั้งสำหรับรายบุคคลและครอบครัวหรือกลุ่มเพื่อน 2) ใช้เทคโนโลยีช่วยให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดเวลา สร้างความแตกต่าง เช่น ระบบการจัดการโต๊ะ จองโต๊ะ การส่งอาหาร การตรวจสอบสถานะของอาหาร การใช้เทคโนโลยีไลฟ์สตรีมการทำอาหารหรือนำเสนอเมนูใหม่ ซึ่งควรวางแผนและใช้อย่างเหมาะสม ผูกอบรมพนักงานให้เข้าใจและใช้ได้ถูกต้อง และให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า 3) ใช้ความร่วมมือระหว่างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนมากขึ้น ปัจจุบันมีการรวมตัวของผู้ประกอบการในรูปแบบชมรมหรือสมาคมที่มีเป้าหมายเพื่อความร่วมมือระหว่างธุรกิจ นอกจากนี้ การทำงานร่วมกับเครือข่ายชุมชนและเครือข่ายสถานศึกษา ยังเป็นการส่งเสริมให้ธุรกิจบริหารวัตถุดิบ หรือใช้องค์ความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย และ 4) จัดอบรมทักษะด้านภาษาของพนักงานจนสามารถ

สื่อสารภาษาต่างประเทศกับลูกค้าต่างชาติได้ เพื่อสร้างการรับรู้ประสบการณ์ด้านอาหาร ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและซึมซับแก่นแท้ของวัฒนธรรมอาหารไทยและบริการที่น่าเสนอ นำไปสู่ความประทับใจและความพึงพอใจจนเกิดการใช้บริการซ้ำ

2. การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ

ควรประยุกต์ใช้ข้อมูลผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไปใช้ประโยชน์ โดยพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือกิจกรรมให้ความรู้ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้คำปรึกษา การอบรมแก่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ซึ่งดำเนินการได้โดยใช้ความร่วมมือจากเครือข่ายชมรมหรือสมาคมธุรกิจร้านอาหาร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาข้อมูลจากผู้ประกอบการร้านอาหารไทยระดับหรู (fine dining) เพียงประเภทเดียว ยังอาจไม่สามารถอ้างอิงครอบคลุมถึงร้านอาหารประเภทอื่น จึงควรมีการศึกษาข้อมูลการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารประเภทต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารแต่ละประเภทได้

เอกสารอ้างอิง

- Adhikari, B. (2020). *Characteristics of successful migrant restaurant entrepreneurs in Finland*. Joensuu, Finland: University of Eastern Finland.
- Agmapisarn, C., & Julbanyong, B. (2019). Successful factors of Thai restaurant under the Michelin Star Program. *Journal of Liberal Arts, Thammasat University*, 19(2), 53-82. (in Thai)

- Alhelalat, A. J., Habiballah, A. M., & Twaissi, M. N. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46-53.
- Alieliwa, R. (2006). *A study of customer loyalty and the image of the fine dining restaurant* (Master's thesis). Oklahoma State University, Oklahoma.
- Bangmo, S. (2015). *Organization and management* (7th ed.). Bangkok: Wittayapat. (in Thai)
- Batat, W. (2022). Consumers' perceptions of food ethics in luxury dining. *Journal of Services Marketing*, 36(5), 754-766.
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Chantavanic, S. (2011). *Data analysis in qualitative research* (10th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Chewwasung, K. (2020). *Model of customer experience management in Thai full-service restaurant* (Doctoral dissertation). National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Department of Business Development. (2022). *Business analysis report*. Retrieved January 5, 2023, from https://www.dbd.go.th/download/article/article_20221025094101.pdf (in Thai)
- Heonsawang, P., & Jewjinda, C. (2020). Success factors of operating a Thai restaurant business in the United States. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 8(3), 106-115. (in Thai)
- Heung-Gyu, S., Moo-Ho, S., & Yeonhee, C. (2015). Environmental factors on the entrepreneurship of successful restaurant establishment. *International Journal of Tourism Sciences*, 15(3-4), 96-109.
- Jeong, M., Kim, K., Ma, F., & DiPietro, R. (2022). Key factors driving customers' restaurant dining behavior during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 836-858.
- Jin, N., Goh, B., Huffman, L., & Yuan, J. J. (2015). Predictors and outcomes of perceived image of restaurant innovativeness in fine-dining restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(5), 457-485.
- Kasikorn Research Center. (2022). *The restaurant business in 2022 is expected to turn around and recover 5.0 - 5.9*. Retrieved February 2, 2023, from https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/restaurant-z3299.aspx?fbclid=IwAR0k6Jw9dEK_HxZk8hu-OsrbjRQi0ESBhz4-s3bn9pUWnISeGkVA61Y3P78 (in Thai)
- Khan, M. A. (2020). Technological disruptions in restaurant services: Impact of innovations and delivery services. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), 715-732.
- Kılıçhan, R., Karamustafa, K., & Birdir, K. (2022). Gastronomic trends and tourists' food preferences: scale development and validation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 201-230.
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. London: Pearson.
- Lim, W. M., Aggarwal, A., & Dandotiya, R. (2022). Marketing luxury services beyond affluence in the new normal: Insights from fine dining during the coronavirus pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102936.

- Lincharearn, A. (2011). Qualitative data analysis technigques. *Journal of Educational Measurement Maharakham University*, 17(1), 17-29. (in Thai)
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13(1), 40.
- Mahasingha, C., Surannarak, J., & Charoenthananon, W. (2020) . Success factors of medium-siged chain restaurant entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Region. *Journal of Business Administration and Social Science Ramkhamhaeng University*, 3(3), 81-99. (in Thai)
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391-1411.
- Martin-Martin, D., García, M. J., & Romero, I. (2022). Determinants of digital transformation in the restaurant industry. *Amfiteatru Economic*, 24(60), 430-446.
- Michelin Travel Partner. (2021). *The Michelin guide 2021*. China: Michelin. (in Thai)
- Ministry of Commerce. (2009). *Restaurant/restaurant business*. Retrieved February 1, 2023, form www.dbd.go.th/download/data_srevice/2sep.doc (in Thai)
- Ministry of Industry. (2017). *The achievement in implementation of the Government Policy and Industrial strategy fiscal year 2016*. Bangkok: Ministry of Industry. (in Thai)
- Namsao, V., & Ruanggoon, J. (2021) Social entrepreneurship: A case study of Yimsoo Café, a coffee shop to create job opportunities for person with disabilities. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Science)*, 6(1), 1-18. (in Thai)
- Panawong, C. (2020). *Qualitative research methods: from concepts, theory to practice* (2nd ed.). Phitsanulok: Naresuan University Publishing House. (in Thai)
- Panchapakesan, P., Amin, M., & Herjanto, H. (2022). How luxury restaurants will enhance the concept of guest delight. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2), 311-330.
- Pitjatturat, P., Ruanguttamanun, C., & Wongkhae, K. (2021). Role of entrepreneurial marketing orientation on new product development performance of food retailers: Michelin guide restaurants in Thailand. *Journal of Distribution Science*, 19(8), 69-80.
- Podhisita, C. (2021) . *Science and art of qualitative research* (9th ed.). Bangkok: Amarin. (in Thai)
- Poopatanapong, K., & Jearrajinda, N. (2020). The impact of technology development on employee performance. *Rajapark Journal*, 14(34), 86-100. (in Thai)
- Sanon, W., Suantong, K., & Kongprem, N. (2020). The study of local healthy food from identity of community-based tourism for healthy food tourism destination in western Thailand. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Science)*, 5(2), 179-195. (in Thai)
- Shahzadi, M., Malik, S. A., Ahmad, M., & Shabbir, A. (2018). Perceptions of fine dining restaurants in Pakistan: What influences customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(3), 635-655.

- Sutheewasinnon, P., & Pasunon, P. (2016). Sampling strategies for qualitative research. *Parichat Journal Thaksin University*, 29(2), 31-48. (in Thai)
- Thammasane, S. (2021). The management model for restaurant business entrepreneurs in new normal age. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 6(7), 498-512. (in Thai)
- Tourism Authority of Thailand. (2021). *Gastronomy tourism*. Retrieved February 13, 2023, from <https://tourismproduct.tourismthailand.org/2022/10/12/gastronomy-tourism-th-en/> (in Thai)
- Verevka, T. V. (2019). Development of industry 4.0 in the hotel and restaurant business. *IBIMA Business Review*, 2019, 324071.
- Vo-Thanh, T., Zaman, M., Thai, T. D-H., Hasan, R., & Senbeto, D. L. (2022). Perceived customer journey innovativeness and customer satisfaction: a mixed-method approach. *Annals of Operations Research*, 2022, <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05079-3>
- Walaiwarangkun, P. (2020). *Fine dining restaurant: Difficult business during the COVID-19 crisis*. Retrieved February 23, 2023, from <https://www.prachachat.net/d-life/news-443934> (in Thai)
- Yasami, M., Phetvaroon, K., & Zhu, H. (2022). International tourists' choices and satisfaction of small restaurants in Thailand: the influence of food safety indicators. *Journal of Foodservice Business Research*, 25(5), 499-532.