

บทที่ 4

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

จากแผนงานเรื่อง “แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา” ได้สร้างแผนกลยุทธ์โดยมีองค์ประกอบดังนี้

4.1 สรุปผลแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ (Strategic plan)
ระดับที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ส่วนที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary) ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ส่วนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ
ระดับที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategic planning) ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือเมทริกซ์ TOWS ส่วนที่ 5 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies)
ระดับที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategic planning) ส่วนที่ 6 กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operations strategy) ใช้ข้อมูลจากโครงการย่อยที่ 1 ส่วนที่ 7 กลยุทธ์โลจิสติกส์ (Logistics strategy) ใช้ข้อมูลจากโครงการย่อยที่ 2 ส่วนที่ 8 กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) ใช้ข้อมูลจากโครงการย่อยที่ 3
ระดับที่ 4 การปฏิบัติและการควบคุม (Implementation and control)

ภาพที่ 4.1 ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน

4.1.1 ระดับที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

ส่วนที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary) ได้นำเสนอไว้ในบทสรุปผู้บริหารแล้วโดยมีการสรุปตามหัวข้อดังภาพที่ 4.1

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External analysis)

1.1 การวิเคราะห์ลูกค้า (Customer analysis) และพฤติกรรมการบริโภคอาหารไทย (Consumption behavior) ดังนี้

1.1.1 ในลาว (1) นักท่องเที่ยวในลาวส่วนใหญ่เป็นชาวยุโรปและชาวต่างชาติที่เป็นนักท่องเที่ยวแบ็คแพ็คเกอร์ซึ่งส่วนมากรู้จักและมากกว่าครั้งหนึ่งเคยรับประทานอาหารไทยจากร้านอาหารไทยมาก่อน (2) การบริโภคอาหารไทยเพราะเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ อาหารท้องถิ่น ความคุ้มค่าต่อราคา เป็นอาหารที่มีชื่อเสียง รูปลักษณ์ของอาหาร มีความเป็นเอกลักษณ์ (3) ปัจจัยที่เลือกรายการอาหารไทย คือ รสชาติดี เครื่องปรุง ราคาสมเหตุสมผล สารอาหารมีประโยชน์ ความรวดเร็วและความสะดวก เป็นอาหารที่มีแคลอรีต่ำ (4) ผู้บริโภคลาวส่วนใหญ่ซื้อเครื่องปรุงอาหารไทยไปปรุงอาหารรับประทานเองเนื่องจากส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำ และร้านอาหารที่ขายอาหารประเภทอาหารคาวมีราคาสูงผู้บริโภคลาวส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระดับปานกลาง-น้อย คนทำงานบริษัท ห้างร้าน จะรับประทานอาหารตามร้านอาหารในบริเวณใกล้เคียงที่ทำงาน (5) วัฒนธรรมผู้บริโภคลาวมีการเปลี่ยนแปลง เกิดการผสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมของต่างชาติมากขึ้นโดยกลุ่มที่มีฐานะดี จะนิยมแสวงหาของกินแปลกใหม่มากขึ้น ชอบลองอาหารใหม่ (6) กลุ่มผู้บริโภคในร้านอาหารไทยส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างประเทศ ส่วนมากเป็นชาวฝรั่งเศส เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มาคู่อัตริย์ของบรรพบุรุษ (7) ในวงเวียงกลุ่มลูกค้าของร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยววัยรุ่นประเภทเดินทางมาเที่ยวแบบแบ็คแพ็คเกอร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็น ชาวตะวันตก ได้แก่ อเมริกัน ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย และกลุ่มเอเชีย ได้แก่ เกาหลี จีน ญี่ปุ่น ไทย และเวียดนาม

1.1.2 ในกัมพูชา (1) ทั้งผู้บริโภคชาวกัมพูชาและชาวต่างชาติที่เดินทางท่องเที่ยวส่วนมากรู้จักและเคยรับประทานอาหารไทยมาก่อน จากร้านอาหารไทย และเกือบครึ่งที่ไม่สามารถระบุว่าเป็นอาหารประจำภาคใด (2) ผู้ที่บริโภคอาหารไทยจะให้ความสำคัญที่การเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ ให้ความสำคัญกับราคาอาหารต่อจาน ความเป็นอาหารที่มีชื่อเสียง มีเอกลักษณ์ และเป็นอาหารท้องถิ่น (3) ปัจจัยที่เลือกรายการอาหารไทยจัดลำดับตามความสำคัญ ดังนี้ รสชาติดี ราคาสมเหตุสมผล เครื่องปรุงรสชาติดี มีสารอาหารที่มีประโยชน์ ความรวดเร็วและความสะดวก เป็นอาหารที่มีแคลอรีต่ำ (4) ในอดีตนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวยุโรป สแกนดิเนเวีย มีอำนาจซื้อในการรับประทานอาหารไทยแต่ในปัจจุบันกลุ่ม

นี้จะลดลง (5) กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการร้านอาหารไทยในกัมพูชาส่วนใหญ่เป็นคนไทยเป็นกรุปทัวร์

การวิเคราะห์ลูกค้า (Customer analysis) และพฤติกรรมการบริโภคอาหารไทย (Consumption behavior)

1.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis)

1.2.1 คู่แข่งขันในลาว ดังนี้ (1) สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทยในลาวนั้นมีคู่แข่งน้อยมากแทบจะเรียกว่าไม่มีเลย เนื่องจากทุกร้านอาหารและทุกครัวเรือนจะใช้เครื่องปรุงอาหารไทยเป็นหลักทั้งนั้น (2) คู่แข่งขันที่สำคัญสำหรับอาหารไทย คือ อาหารเวียดนาม เนื่องจากเป็นอาหารที่มีโคเลสเตอรอลต่ำ เป็นอาหารสุขภาพและมีความคุ้มค่าของราคา ตลอดจนเสิร์ฟได้รวดเร็ว

1.2.2 คู่แข่งขันในกัมพูชา พบว่า (1) มีร้านอาหารกัมพูชาเป็นคู่แข่งที่สำคัญ เนื่องจากชาตินิยมและความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชาในการนัดพบปะสังสรรค์จะนัดกันที่ร้านอาหารกัมพูชาเป็นหลัก (2) มีร้านอาหารเวียดนามเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวเนื่องจากอาหารเวียดนามส่วนใหญ่เป็นผักโคเลสเตอรอลต่ำ มีความคุ้มค่าของราคาและมีความรวดเร็วในการบริการจึงถือว่าอาหารเวียดนามมีศักยภาพสูงมาก (3) เครื่องปรุงอาหารไทยในกัมพูชานั้นมีคู่แข่งที่สำคัญ คือ เครื่องปรุงอาหารเวียดนามและเครื่องปรุงอาหารกัมพูชา เนื่องจากมีราคาถูกกว่าสามารถดึงดูดลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาได้เป็นอย่างดีจึงถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญ

1.3 สภาพแวดล้อมมหภาคทั่วไป/สถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารไทย

1.3.1 ด้านการลงทุนเปิดร้านอาหาร

1.3.1.1 ในลาว มีดังนี้ (1) สถานการณ์ทางการเมืองสงบ รัฐบาลลาวสนับสนุนนักลงทุนจากต่างชาติให้มาลงทุนในประเทศลาว โดยเฉพาะธุรกิจอาหารแปรรูปและธุรกิจร้านอาหารขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐานครบวงจร (2) ลาวส่งเสริมนักลงทุน นักธุรกิจทั้งในและต่างประเทศได้รับสิทธิ์อย่างเท่าเทียมกันไม่แบ่งแยก แต่สัดส่วนการถือหุ้นแตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ (3) ในเมืองใหญ่ของลาวมีความพร้อมด้านระบบสาธารณูปโภคสำหรับการลงทุนร้านอาหารขนาดใหญ่ (4) อาหารไทยและอาหารลาวมีความใกล้เคียงกันมาก โดยมีร้านอาหารไทยหรือร้านอาหารลาวที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะมีเมนูผสมผสานกัน และบางร้านก็มีเมนูอาหารจากของประเทศอื่นๆ รวมอยู่ด้วย (5) ร้านอาหารในลาวส่วนใหญ่จะมีลูกค้าเป็นคนต่างชาติหรือนักท่องเที่ยว ถ้าเป็นร้านอาหารไทยส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยเข้ามารับประทาน ร้านอาหารที่มีคุณภาพในเวียงจันทน์สำหรับต้อนรับกลุ่มลูกค้ามีระดับยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการ แต่หากเป็นร้านอาหารขนาดเล็ก ประเภทธรรมดาทั่วไปมีจำนวนมากพอสมควร (6) ร้านอาหารแต่ละประเภทที่จะมีรายได้ดีขึ้นอยู่กับฐานของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

1.3.1.2 ในกัมพูชา มีดังนี้ (1) กัมพูชาสนับสนุนนักลงทุนจากต่างชาติให้มาลงทุนร้านอาหารไทยโดยมีข้อจำกัดว่า “ต้องร่วมทุนกับคนกัมพูชา” (2) การลงทุนในกัมพูชาไม่มีข้อจำกัดทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับอัตราในการจ่ายภาษี (3) ในการจัดตั้งร้านอาหารไม่มีข้อแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการคนไทย คนกัมพูชา และนักลงทุนชาติอื่นๆ (4) ใช้จ่ายแบบเหมาจ่าย

1.3.2 ด้านเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

1.3.2.1 ในลาว

ค่าของเงินกีบต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินตราสกุลยุโรป อเมริกา และชาติอื่นๆ จึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีทำให้อาหารไทยในลาวราคาถูกมากในความคิดของนักท่องเที่ยว และยังส่งผลต่อการบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จัก

มีความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของอาเซียน เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area หรือ AFTA) เขตการลงทุนอาเซียน (ASEAN Investment Area หรือ AIA) กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการค้าบริการ (ASEAN Framework Agreement on Services หรือ AFAS) ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและอิเล็กทรอนิกส์ของอาเซียน (e-ASEAN) โครงการความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมของอาเซียน (ASEAN Industrial Cooperation Scheme หรือ AICO) เป็นต้น เหล่านี้ส่งผลต่อโอกาสต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย

1.3.2.2 ในกัมพูชา

(1) เหตุการณ์ทางการเมืองทำให้คนไทยไม่มาเที่ยวกัมพูชา เช่น สถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่สงบ (2) เขตการค้าเสรีอาเซียนและตลาดเสรี (Free Trade และ Free Market) มีส่วนส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานโดยเสรี (3) มีการให้สัมปทาน (License) ระหว่างไทยและกัมพูชาในบางสาขา ทำให้คนที่มีศักยภาพมากกว่าสามารถเข้ามาทำงานในกัมพูชาได้ เช่น ผู้ที่เป็นเชฟลำดับสอง (Sous-chef) ในไทยสามารถเข้ามาทำงานเป็นเชฟลำดับหนึ่ง (Executive chef) ในกัมพูชาได้ ส่วนคนกัมพูชาที่เป็นระดับใช้ฝีมือแรงงานระดับล่างก็สามารถเข้ามาทำงานที่มีรายได้ต่ำในไทยได้ เนื่องจากรายได้ของกัมพูชาถูกกว่าไทย (4) ค่าของเงินเรียลต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินตราสกุลยุโรป อเมริกา และชาติอื่นๆ จึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีทำให้อาหารไทยในกัมพูชาราคาถูกมากในความคิดของนักท่องเที่ยว (5) ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของอาเซียน เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area หรือ AFTA) เขตการลงทุนอาเซียน (ASEAN Investment Area หรือ AIA) กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการค้าบริการ (ASEAN Framework Agreement on Services หรือ AFAS) ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและอิเล็กทรอนิกส์ของอาเซียน (e-ASEAN) โครงการความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมของอาเซียน (ASEAN Industrial Cooperation Scheme หรือ AICO) เป็นต้น เหล่านี้ส่งผลต่อโอกาสต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย

1.4 วิเคราะห์ตลาดและศักยภาพตลาดของธุรกิจอาหารไทย

1.4.1 ในลาว มีดังนี้ (1) ชายแดนไทยและลาวติดกัน อาหารท้องถิ่นไทยฝั่งอีสานจึงมีโอกาสข้ามฝั่งมาลาวได้ง่าย (2) การโปรโมทอาหารไทยในลาว ผู้ประกอบการควรจะใช้วัตถุดิบท้องถิ่นในลาวมาประกอบอาหารเพื่อให้คนลาวได้รู้สึกว่าได้รับประทานอาหารไทยที่เป็นวัตถุดิบของตนเอง (3) อาหารไทยที่ขายในลาวเพื่อใช้โปรโมทกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติมีจุดอ่อนของอาหารไทยคือ ประกอบด้วย (3.1) เมนูอาหารมักจะมีรายการอาหารที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นที่รู้จักมากเกินไป ทำให้ไม่ติดตลาด ควรจะมีเมนูอื่นที่แปลกๆ ออกไป (3.2) อาหารไทยไม่มีการบอกเล่าเรื่องราวในการสร้างความแตกต่างและจุดขายสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยว ต้องพยายามคัดส่วนผสมที่เด่นเป็นลำดับต้น ๆ ของไทยออกมาบอกเล่าเรื่องราวและเป็นจุดขาย ซึ่งอาจจะใช้อาหารไทยประเภทจานเดียวของไทยที่มีความหลากหลายมากที่สุดในภูมิภาคอาเซียนมารวบรวมและทำเป็นเมนูขึ้นมา โดยน่าจะเป็นที่นิยมในหมู่คนพื้นที่และนักท่องเที่ยว (4) อาหารไทยกับลาวมีรสชาติคล้ายคลึงกัน แต่คนลาวไม่บริโภครสเผ็ดมาก และชอบรับประทานข้าวเหนียวและอาหารประเภทเส้น แต่ทั้งอาหารไทยและอาหารลาวสามารถทำตลาดเพื่อสร้างจุดขายร่วมกันได้ โดยมองว่าไม่ใช่การประกอบธุรกิจเพื่อเป็นคู่แข่งกัน แต่สามารถเป็นหุ้นส่วนกันได้ (5) ความหลากหลายของเมนูจะเป็นจุดขายของร้านอาหาร เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคส่วนใหญ่ต้องการอาหารที่หลากหลาย มีให้เลือกมาก มีรสชาติอร่อยและสะอาด หากทำอาหารอร่อยเพื่อบริการแก่ผู้บริโภคแล้ว ร้านอื่นๆ ที่มีเมนูหลากหลายเช่นกันก็อาจจะกลายเป็นคู่แข่งที่สู้ไม่ได้

1.4.2 ในกัมพูชา มีดังนี้ (1) อาหารไทยเป็นที่รู้จักในตลาดระดับโลกแล้ว แต่อาหารกัมพูชายังไม่มีนักท่องเที่ยวรู้จัก (2) ความสามารถในการบริโภคของประเทศเพื่อนบ้านต่ำกว่ามูลค่าอาหารไทย ดังนั้นร้านอาหารไทยจึงต้องจ้างคนท้องถิ่นเป็นผู้ประกอบอาหารและทำงานในร้านอาหาร หรือเจ้าของร้านเป็นคนทำเอง เนื่องจากค่าจ้างเซฟไทยและแรงงานไทยมีราคาแพงกว่าการจ้างคนท้องถิ่นมาก (3) ส่วนใหญ่คนไทยเข้ามาลงทุนเปิดร้านอาหารไทยเอง เม็ดเงินในการลงทุนไม่สูงมาก หากเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารไทยขนาดใหญ่ โอกาสสำเร็จจะมีมาก แต่ต้องปรับเปลี่ยนรสชาติอาหารไทยให้รสอ่อนลง (4) อาหารไทยสามารถทำเป็นแฟรนไชส์ได้ทั่วโลก เพราะมีเมนูหลากหลาย จุดอ่อนของร้านอาหารไทยอยู่ที่การบริหารจัดการ ต้องมีการปรับปรุงร้านและกลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้อยู่รอดได้

1.5 วิเคราะห์ SWOT

1.5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal analysis) (จุดแข็งและจุดอ่อน) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment): จุดแข็งและจุดอ่อน
ในลาว

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยมีคุณภาพสูง มีให้เลือกหลากหลายครบทุกรสชาติ โดยเฉพาะอาหารจานเดียวผู้บริโภครสามารถเลือกรับประทานได้ตามความต้องการ</p> <p>2. ภาพลักษณ์อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยมีชื่อเสียงด้านรสชาติความอร่อยคุณภาพมาตรฐานและบรรจุภัณฑ์ที่สะดวกต่อการใช้ที่ยอมรับมานาน และสะดวกต่อการเคลื่อนย้าย</p> <p>3. วัตถุดิบเครื่องปรุงสำหรับอาหารไทยมีความสดใหม่และมีให้เลือกหลากหลายหลายบางรายการมีคุณค่าทางโภชนาการ โดยเฉพาะอาหารทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีโคเลสเตอรอลต่ำ</p>	<p>1. อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยมีราคาค่อนข้างสูง เนื่องจากต้นทุนในการขนส่งผ่านรถบรรทุกจากไทยไปยัง เวียดนามและหลวงพระบาง</p> <p>2. การโฆษณาหน้าร้านและภายในร้านไม่โดดเด่นเพียงพอที่จะดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้าไปรับประทานและขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเมนูอาหารที่สำคัญในร้าน</p> <p>3. ร้านอาหารไทยมีขนาดเล็กทำให้มีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการรองรับลูกค้า</p> <p>4. พนักงานให้บริการในร้านอาหารไทยยังต้องปรับปรุงเรื่องความรวดเร็วและคุณภาพในการให้บริการ</p> <p>5. สภาพแวดล้อมภายในร้านอาหารยังไม่สะอาดเท่าที่ควร</p> <p>6. ร้านอาหารไทยขนาดใหญ่ในลาวมีจำนวนน้อย</p> <p>7. เมนูอาหารไทยมักจะมีรายการอาหารที่เป็นพื้นฐานเหมือนๆ กัน ไม่ค่อยมีรายการแปลกๆ เพื่อสร้างให้เกิดการรู้จัก</p> <p>8. ฉลากของเครื่องปรุงอาหารไทยไม่มีข้อแนะนำ/ข้อบ่งใช้เป็นภาษาลาว ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้</p> <p>9. ชีตความสามารถของเชฟ คุณภาพการปรุงอาหาร ยังต่ำ</p>

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) : จุดแข็งและจุดอ่อน
ในกัมพูชา

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยมีครบทุกรสชาติ และหลายรายการมีคุณค่าทางโภชนาการ (อาหารภาคอีสาน) ซึ่งผู้บริโภคสามารถเลือกรับประทานได้ตามความต้องการมากกว่าอาหารกัมพูชา</p> <p>2. ภาพลักษณ์อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหาร (น้ำพริก/น้ำจิ้ม/เครื่องปรุง/ผงปรุงรส) และวัตถุดิบที่สดใหม่ สะอาด ที่ใช้ มีชื่อเสียงด้านรสชาติความอร่อยและคุณภาพ ความเชี่ยวชาญในการปรุง และความหลากหลายชื่อเสียงของก๊ากไทย</p> <p>3. การจัดการการผลิตและระบบโลจิสติกส์ของเครื่องปรุงอาหารไทยมีเหนือกว่ากัมพูชาทำให้เกิดความพร้อมในการส่งออกและความได้เปรียบทางความร่วมมือเครือข่ายคมนาคมระหว่างประเทศ</p> <p>4. นโยบายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งส่งเสริมให้เกิดการค้าระหว่างประเทศสมาชิก ทำให้เครื่องปรุงอาหารไทยสามารถเข้าสู่ประเทศกัมพูชาได้มากขึ้น</p> <p>5. เครื่องปรุงอาหารไทยมีความหลากหลายของวัตถุดิบทางการเกษตรที่นำมาใช้ในการผลิตเครื่องปรุงอาหาร</p>	<p>1. เครื่องปรุงอาหารไทยมีราคาสูงกว่าเครื่องปรุงที่กัมพูชาผลิตเอง</p> <p>2. การโฆษณาหน้าร้านและภายในร้านไม่โดดเด่นเพียงพอที่จะดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้าไปรับประทานและบางร้านขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเมนูอาหารที่สำคัญในร้าน</p> <p>3. ร้านอาหารไทยมีขนาดเล็ก ไม่เน้นด้านการตกแต่งสถานที่มากนัก ทำให้ไม่ดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค</p> <p>4. พนักงานให้บริการยังต้องปรับปรุงเรื่องความเร็วและคุณภาพในการให้บริการ</p> <p>5. สภาพแวดล้อมภายในร้านอาหารและห้องน้ำยังไม่สะอาดเท่าที่ควร</p> <p>6. เมนูอาหารไทยมักจะมีรายการอาหารที่เป็นพื้นฐานเหมือนๆ กัน ไม่ค่อยมีรายการเมนูแปลกๆ เพื่อสร้างให้เกิดการรู้จัก</p> <p>7. ฉลากของเครื่องปรุงอาหารไทยไม่มีข้อแนะนำ/ข้อบ่งใช้เป็นภาษากัมพูชา ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้</p> <p>8. ร้านอาหารไทยในกัมพูชายังขาดการบริหารจัดการและการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</p> <p>9. ชีตความสามารถของเชฟ คุณภาพการปรุงอาหารยังต่ำ</p>

1.5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): โอกาสและอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): โอกาสและอุปสรรคในลาว

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>1. โอกาสจากความภักดีของผู้บริโภคลาวต่อเครื่องปรุงอาหารไทยอย่างมากเพราะวิถีชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคใกล้เคียงกับชาวไทยภาคอีสาน ซึ่งส่งผลต่อการบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จัก และส่งผลต่อตลาดธุรกิจค้าปลีก/ค้าส่ง/ร้านอาหารของชำ/ซูเปอร์มาเก็ตที่จำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทยด้วย</p> <p>2. โอกาสจากการรู้จักอาหารไทยเป็นอย่างดีเนื่องจากผู้บริโภคลาวนิยมชมรายการโทรทัศน์ของไทย ทำให้มีโอกาสรับรู้โฆษณาเกี่ยวกับอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยค่อนข้างสูง</p> <p>3. ประเทศไทยมีชายแดนติดกับประเทศลาวหลายด้านด้วยกันทำให้มีความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งวัตถุดิบ/เครื่องปรุงอาหารไทย</p> <p>4. มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวลาวและชาวต่างชาติจำนวนมากที่เดินทางผ่านด่านชายแดนและเดินทางโดยเครื่องบิน ซึ่งส่งผลต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>5. ค่าของเงินกีบต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินตราสกุลยุโรป อเมริกา และเงินตราสกุลอื่นจึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีทำให้อาหารไทยในลาวราคาถูกมากในความคิดเห็นของนักท่องเที่ยว</p>	<p>1. ผู้บริโภคทั้งชาวลาวและชาวต่างชาติในลาวไม่นิยมรับประทานอาหารที่มีรสชาติเผ็ดเกินไป หวานเกินไป หรือมีความมันมากเกินไป</p> <p>2. ผู้บริโภคลาวมีรายได้ค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ทำให้ไม่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้าน อีกทั้งอาหารไทยและลาวมีเมนูอาหารที่ใกล้เคียงกันมากทำให้ไม่เกิดความรู้สึกถึงความแตกต่างและไม่เจาะจงที่จะเลือกร้านอาหารไทย</p> <p>3. ระบบการจัดการโลจิสติกส์ภายในประเทศลาวยังไม่สามารถรองรับการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึงทำให้ต้นทุนค่าขนส่งสูงเนื่องจากการขึ้นราคาของน้ำมันโดยเฉพาะเมืองที่อยู่ไกล</p> <p>4. เส้นทางคมนาคมขนส่งภายในประเทศลาวในบางเส้นทางต้องได้รับการปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางทั้งของนักท่องเที่ยวและการขนส่งสินค้าทำให้การขนส่งสินค้าล่าช้า</p> <p>5. เส้นทางล่องเรือเลียบแม่น้ำโขงนั้นยังไม่เป็นที่นิยมเนื่องจากสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องกับเรือยังไม่ดีพอ การเดินทางล่าช้าในฤดูแล้ง ในบางพื้นที่ไม่สามารถเดินทางผ่านได้</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>6. โอกาสจากนโยบายความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน เขตการลงทุนอาเซียน ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>7. สถานการณ์ทางการเมืองของลาวมีความสงบ และมีความสัมพันธ์อันดีกับไทยมาเป็นเวลานาน</p> <p>8. รัฐบาลของประเทศลาวส่งเสริมให้ทุกคนในท้องถิ่นและชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศลาว</p> <p>9. ระบบคมนาคมและสาธารณูปโภคพื้นฐานระหว่างไทยกับลาวดี ส่งผลต่อการลงทุนธุรกิจอาหารไทย</p> <p>10. อุตสาหกรรมเครื่องปรุงอาหารไทยในประเทศลาวยังไม่สามารถรองรับความต้องการของคนในท้องถิ่นได้ ทำให้ต้องนำเข้าจากไทย</p>	<p>6. นโยบายการค้าเสรีและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในตลาดอาเซียนเพิ่มขึ้น</p>

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) : โอกาสและอุปสรรคในกัมพูชา

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>1. ชาวยุโรปและชาวต่างชาติอื่น รู้จักและมีความรู้สึกต่ออาหารไทยดีกว่าอาหารกัมพูชา เนื่องจากการรับรู้ข้อมูลผ่านสื่อบุคคลและสื่ออินเทอร์เน็ตต่อธุรกิจอาหารไทยจึงเกิดการแนะนำ บอกต่อ เพื่อน ญาติ คนรู้จักให้บริโภคอาหารไทย</p>	<p>1. อคติของผู้บริโภคชาวกัมพูชาทำให้ไม่ใช้บริการในภัตตาคารอาหารไทยโดยเฉพาะการจัดงานเลี้ยงหรือการพบปะสังสรรค์ที่สำคัญเนื่องจากความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างไทยกับกัมพูชา</p>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>2. ชาวแกมพูชารู้จักและนิยมซื้อเครื่องปรุงอาหารไทยไปประกอบอาหารรับประทานเองที่บ้านเนื่องจากการรับรู้สื่อโฆษณาเครื่องปรุงอาหารไทยผ่านรายการโทรทัศน์ของไทย</p> <p>3. มีนักท่องเที่ยวชาติต่างๆ ผ่านเข้า ออกด่านอรัญประเทศ-ปอยเปต เป็นจำนวนมากจึงถือว่ามีศักยภาพตลาดในเส้นทางนี้สูงเนื่องจากความสะดวกในการเดินทางจากด่านไปยังเสียมเรียบประมาณ 150 กิโลเมตร</p> <p>4. ระบบคมนาคมและสาธารณูปโภคพื้นฐานระหว่างไทยกับแกมพูชาสะดวกอีกทั้งประเทศไทยมีชายแดนติดกับแกมพูชาหลายด้านทำให้มีความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งวัตถุดิบ/เครื่องปรุงอาหารไทยซึ่งส่งผลต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>5. โอกาสจากการขนส่งสินค้าเครื่องปรุงอาหารไทยในเส้นทางเรือ (ทะเล) ผ่านท่าเรือหรือเดินทางทางบกจากตราด/จันทบุรีไปยังเกาะกง สีหนุวิลล์ และพนมเปญได้โดยสะดวก อีกทั้งยังสามารถเดินทางจากเกาะกงผ่านกัมปอต ไปยังฮาเตียนและเกาะฟูก็อดของเวียดนาม</p> <p>6. ค่าของเงินเรียลต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินตราสกุลยูโรอเมริกา และชาติอื่นๆ จึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีทำให้อาหารไทยในแกมพูชา ราคาถูกมากในความคิดของนักท่องเที่ยว</p>	<p>2. ผู้บริโภคทั้งชาวแกมพูชาและชาวต่างชาติในแกมพูชาไม่นิยมรับประทานอาหารที่มีรสชาติชาติเผ็ดเกินไป หวานเกินไป หรือมีความมันมากเกินไป</p> <p>3. นักท่องเที่ยวชาวยุโรปซึ่งมีกำลังซื้อสูงมาเที่ยวในแกมพูชาลดลง ส่วนใหญ่จะเป็นชาวเอเชีย (ชาวจีน เวียดนาม และเกาหลี) ซึ่งไม่ค่อยนิยมรับประทานอาหารไทยเท่าใดนัก</p> <p>4. มีเครื่องปรุงอาหารจากคู่แข่ง (จากจีน เวียดนาม และแกมพูชา) ซึ่งราคาถูกกว่าวางจำหน่ายในแกมพูชา</p> <p>5. มีการเลียนแบบฉลากและบรรจุภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยจากคู่แข่งชั้น ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสนและเข้าใจผิด</p> <p>6. ความสัมพันธ์ทางการเมืองที่ไม่ค่อยราบรื่นระหว่างประเทศไทยกับแกมพูชาเป็นอุปสรรคต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>7. ระบบการจัดการโลจิสติกส์ภายในประเทศแกมพูชายังไม่สามารถรองรับการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง</p>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
7. เป็นโอกาสจากนโยบายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของอาเซียน (AEC) เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน เขตการลงทุนอาเซียน ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลของประเทศกัมพูชานับสนุนให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนด้านร้านอาหารในประเทศ	

ส่วนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

1. **วิสัยทัศน์ (Vision)** “มุ่งพัฒนาความเป็นผู้นำทางด้านอาหารด้วยการส่งเสริมครัวไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียน ด้วยอาหารไทยที่มีคุณค่า มีรูปแบบอาหารที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการจัดการตลาด และการจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ”

2. **ภารกิจ (Mission)** “การสร้างความเติบโตสู่การเป็นผู้นำในตลาดอาเซียนโดยพัฒนาเมนูและรูปแบบอาหารไทย การตลาด ตลอดจนระบบโลจิสติกส์ เพื่อส่งเสริมครัวไทยและอาหารไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียนโดยยึดหลักคุณค่าอาหารไทย คุณค่าโภชนาการ และคงไว้ซึ่งความเป็นเลิศในด้านรสชาติ”

3. **เป้าหมาย (Goal)/วัตถุประสงค์ (Objectives)** “มุ่งให้เกิดความเติบโตยิ่งขึ้นในตลาดอาเซียน โดยการพัฒนาคุณค่าอาหารไทย รูปแบบอาหารไทยให้ดีขึ้น และจัดระบบโลจิสติกส์ที่เหมาะสมและรวดเร็วยิ่งขึ้น ตลอดจนมุ่งปรับปรุงทุกหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ คุณค่า คุณประโยชน์ ความคุ้มค่า คุณสมบัติที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการของผู้บริโภคในธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน”

4.1.2 ระดับที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategic planning)

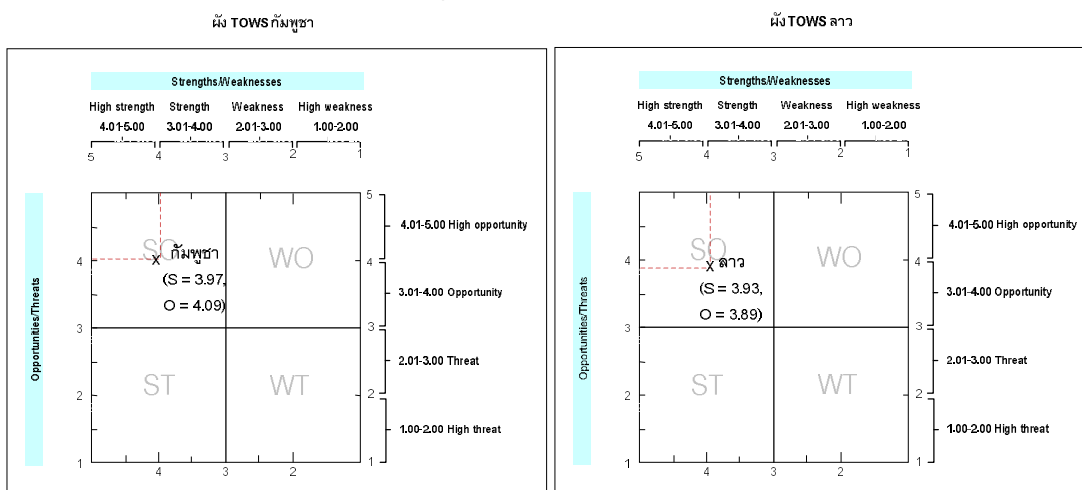
ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมททริกซ์ TOWS

ส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) และ/หรือการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ (Focus group) ดังนี้

การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน โอกาส/อุปสรรค และระดับความสำคัญของธุรกิจอาหารไทยในราชอาณาจักรกัมพูชาและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิเคราะห์ผัง TOWS จากการนำผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักการประเมินธุรกิจอาหารไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในด้านจุดแข็ง/จุดอ่อน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ 3.97) และด้านโอกาส/อุปสรรค (คะแนนถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ 4.09) พบว่า อยู่ในตำแหน่ง SO หมายความว่า ธุรกิจอาหารไทยในราชอาณาจักรกัมพูชามีทั้งจุดแข็ง และในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์ผัง TOWS จากผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักการประเมินธุรกิจอาหารไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในด้านจุดแข็ง/จุดอ่อน (คะแนนถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ 3.93) และด้านโอกาส/อุปสรรค (คะแนนถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ 3.89) พบว่า อยู่ในตำแหน่ง SO หมายความว่า ธุรกิจอาหารไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีทั้งจุดแข็งและในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจ



จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจอาหารไทยทั้งในราชอาณาจักรกัมพูชาและในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในตำแหน่ง SO หมายความว่า มีทั้งจุดแข็งและโอกาสในการดำเนินธุรกิจทั้ง 2 ประเทศ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

1. แนวโน้มตลาดและการเจริญเติบโตของธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้ (1) ในลาว มีลูกค้ามากขึ้นสถานการณ์การแข่งขันมีร้านใหม่เปิดมากขึ้น (2) ในกัมพูชาสถานการณ์การแข่งขันมีร้านอาหารหลายร้านเพิ่มมากขึ้น มีลูกค้าชาวยุโรป เกาหลี ญี่ปุ่น จีนจำนวนมาก (3) ในไทย มีลูกค้ามากโดยเฉพาะช่วงเทศกาล ยกเว้นช่วงที่มีปัญหาความขัดแย้งส่งผลต่อความเติบโตของธุรกิจ ภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย โดยมีการแข่งขันสูงมากและมีร้านใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2. กลยุทธ์ของธุรกิจอาหารไทยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยตรงมีความด้อยกว่า/ความเหนือกว่าคู่แข่ง มีดังนี้ (1) ในลาว มีความเหนือกว่าด้านคุณภาพรสชาติอาหารและขนาดของกิจการ (2) ในกัมพูชา มีความเหนือกว่าด้านความพร้อมทางด้านกา

จัดการมากกว่า รองรับคนได้มากกว่า ในบางครั้งภัตตาคารได้จ้างเชฟที่เชี่ยวชาญมาจากเมืองไทย (3) ในไทยมีความเหนือกว่าด้านขนาดของกิจการและบรรยากาศที่ดีกว่า

3. กลยุทธ์ในการบริหารทั่วไป/การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (1) ในลาวดูแลธุรกิจแบบครอบครัว มีความซื่อสัตย์และจริงจังต่อลูกค้า ลาวดูแลแบบครอบครัวบริหารกันเองในเครือญาติ มีระบบควบคุมการทำงานเป็นมาตรฐานและมีการประชุมกัน (2) ในกัมพูชา มีการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ฝึกอบรมการบริการ และมาตรฐานอาหาร มีระยะเวลาทดลองงาน (3) ในไทยมีการดูแลพนักงานแบบเครือญาติ แต่ถ้าเป็นภัตตาคารในโรงแรมขนาดใหญ่ก็จะใช้เชฟและผู้บริหารมืออาชีพมีการฝึกอบรมขณะทำงานและดูแลดูดูแลดูเครือญาติกันพี่น้อง

4. หลักในการประกอบการ/การบริหารธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ มีดังนี้ (1) ในลาว จัดอบรมพนักงาน มีระบบควบคุมการทำงานมาตรฐาน มีการประชุมกัน (2) ในกัมพูชา คัดเลือกพนักงานจากประสบการณ์ มีการอบรมพนักงาน (3) ในไทย มีการจัดซื้อวัตถุดิบและการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ดูแลพนักงานเหมือนญาติ

5. แนวคิดในการออกแบบเมนูอาหารไทย/การสร้างสรรค์อาหารไทย ดังนี้ (1) ในลาวมีเมนูที่เป็นเอกลักษณ์ของร้านอย่างข้าวบุ (2) ในกัมพูชา ช่วยกันปรับปรุง เมนูอาหาร เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวยุโรปชอบ ออกแบบเมนูโดยใช้ประสบการณ์จาก กู๊ก (3) ในไทยการผสมผสานระหว่างเมนูอาหารไทยกับยุโรปทั้งหน้าตา รสชาติ วัตถุดิบ ดัดแปลงเมนูอาหาร เช่น การใช้ผักสมุนไพร

6. การจัดการการบริการอาหารจำนวนมาก (ครัว/ภัตตาคาร) ดังนี้ (1) ลาวสามารถรองรับการบริการแบบกรุปทัวร์ 50-200 คนขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ (2) ในกัมพูชามีบางร้านที่รองรับลูกค้าจำนวนมาก มีการจัดรายการอาหารให้กับองค์กรขนาดใหญ่ (3) ในไทยบางร้านมีความพร้อมในการรองรับลูกค้าจำนวนมากได้

ส่วนที่ 5 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies)

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) มีดังนี้

1.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) โดยเข้าถึงตลาดลาว และกัมพูชาให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น

1.2 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจอาหารไทย (Thai food development strategy) มีการพัฒนาเมนูอาหารไทยประยุกต์กับอาหารแต่ละสัญชาติโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละเมนูที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มชาติต่างๆ ได้

1.3 กลยุทธ์การพัฒนาตลาดอาหารไทย (Thai food market development strategy) โดยการขยายตลาดภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยไปยังตลาดอื่นที่คาดว่าจะมีศักยภาพเพียงพอ เช่น จีน เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น

1.4 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification strategy) เป็นการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพพอ เช่น อาจเพิ่มธุรกิจที่พัก ของขวัญของที่ระลึกในภัตตาคาร/ร้านอาหาร

1.5 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration strategy) เป็นการมุ่งที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มที่มีศักยภาพตลาดและธุรกิจมีขีดความสามารถพอ เช่น กลุ่มยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลี จีน ลาว เวียดนาม กลุ่มกัมพูชา และกลุ่มอื่นๆ ซึ่งธุรกิจจะต้องออกแบบเมนูเฉพาะสำหรับกลุ่มต่างๆ เหล่านี้

1.6 กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจ (Mergers) และการร่วมลงทุน (Joint venture) เป็นการร่วมลงทุนระหว่างไทยกับลาว และไทยกับกัมพูชา หรือรวมตัวกันระหว่างธุรกิจร้านอาหารด้วยกัน เป็นต้น

1.7 กลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliances) เป็นการให้ความร่วมมือกันระหว่างประเทศ เช่น แนะนำทัวร์ของลาวในมาที่ร้านอาหารของไทย เป็นต้น

1.8 การให้สิทธิทางการค้า (Franchising) ร้านอาหารไทยที่มีขีดความสามารถและมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะให้สิทธิทางการค้ากับร้านค้าในลาวและกัมพูชาก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องสามารถบริหารจัดการให้คงคุณภาพการปรุงอาหารให้เหมือนต้นตำรับ

1.9 การให้สัมปทาน (Licensing) ธุรกิจอาหารไทยที่มีชื่อเสียงจะสามารถขายสิทธิที่เกี่ยวกับการผลิต เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ หรือสิทธิทางการตลาดอื่นให้ตลาดในลาวและกัมพูชาได้ โดยมีการตกลงกันระหว่างประเทศที่ให้สัมปทานจะตกลงให้สิทธิแก่บริษัทภายในประเทศที่รับลงทุนการผลิต และ (หรือ) การจำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทย/ธุรกิจอาหารไทย/สมุนไพรไทยแปรรูป ผู้รับสัมปทานจะจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ที่ให้สัมปทานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญทางเทคนิค

1.10 การลงทุนทางตรงต่างประเทศ [Foreign Direct Investment (FDI)] ในรูปของการขยายสาขาในต่างประเทศ (Branch system) เช่น ร้านอาหารไทยในหนองคายอาจจะไปทุนในเวียงจันทน์ได้

1.11 การสร้างชื่อเสียงตรา (Brand name) และภาพลักษณ์ตรา (Brand image) อาหารไทย ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควรถือว่าไทยประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ตราเครื่องปรุงอาหารไทย ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขยายตรา (Brand extensions) ตราครอบครัว (Family brand) ขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line extensions) กลยุทธ์หลายตรา (Multi-brand) และการสร้างตราใหม่ (New brands) เป็นต้น

1.12 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) โดยมีการฝึกอบรมก๊วก/เชฟ ในการปรุงอาหารไทยและอาหารต่างชาติอื่นๆ ฝึกอบรมพนักงานบริการต้อนรับให้มีอัธยาศัยไมตรีและมีจิตวิญญาณของการบริการต้อนรับให้เป็นที่ประทับใจของลูกค้าที่เข้ามา

บริโภคอาหารในร้าน ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจและสวัสดิการเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

1.13 พัฒนาความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการครัว (Kitchen management and know-how) และการปรุงอาหาร (Cooking method and improvement) โดยบริหารจัดการครัวให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานการปรุงอาหารและพัฒนาวิธีการปรุงอาหารให้เป็นมาตรฐาน โดยพัฒนาสูตรสำหรับการปรุงอาหารแต่ละชนิดเพื่อจะได้คงรสชาติให้เหมือนต้นตำหรับ

1.14 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer technology) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์บริหารจัดการในการรับคำสั่งซื้อ การคิดราคาอาหาร การเก็บข้อมูลลูกค้า การทำบัญชี เป็นต้น

2. กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage strategy) ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย มีดังนี้ (1) รสชาติอาหารของร้านต้องอร่อยเหนือกว่าร้านอื่นซึ่งประเด็นนี้จะทำให้ลูกค้าที่เข้ามารับประทานเกิดความประทับใจและมีการบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จักทำให้ได้รับความนิยมจากลูกค้าหรือการบอกต่อผ่าน เฟสบุ๊ก (Facebook) ซึ่งทำให้ร้านอาหารเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายว่าอาหารมีรสกลมกล่อม เนื่องจากมีสมุนไพรเป็นเครื่องปรุงที่สำคัญจึงมีกลิ่นหอม เช่น ข่า ตะไคร้ ใบมะกรูด เครื่องแกง กระเทียม หัวหอม เป็นต้น (2) ร้านอาหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีวัตถุดิบที่สดใหม่ทุกวัน เช่น ปลา หมู ไก่ กุ้ง เพราะเป็นปัจจัยที่จะทำให้อาหารอร่อย (3) เครื่องปรุงต้องรสชาติดี มีตราที่เป็นที่รู้จัก เช่น น้ำปลาทิพรส ซอสปรุงรสตราภูเขาทอง ซอสพริกศรีราชา ซอสมะเขือเทศตราโรซา เป็นต้น สำหรับเครื่องปรุงที่ให้ลูกค้าเติมต้องเปลี่ยนใหม่ทุกวัน เช่น พริกป่น น้ำปลา น้ำส้มสายชู ถั่วลิสง และเครื่องปรุงอื่นๆ เนื่องจากเครื่องปรุงเหล่านี้ถ้าใหม่จะทำให้อาหารที่บริโภคอร่อยและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคด้วย (4) มีเมนูอาหารยอดนิยมซึ่งลูกค้าประทับใจและลูกค้าจะได้นำไปบอกต่อ (5) มีความคุ้มค่าของราคา

2.2 กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย โดยมีเป้าหมายที่ลาวและกัมพูชา การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน มีดังนี้ (1) เน้นคุณค่าตรา โดยเฉพาะคุณค่าด้านภาพลักษณ์ตรา (Brand image) (2) ความคุ้มค่าด้านราคาที่ได้รับรู้จากลูกค้า (Perceived value) (3) ควรเน้นกลยุทธ์การโฆษณาที่มีการเข้าถึงตลาดทั้งไทย ลาว และกัมพูชา ทำให้สินค้าเครื่องปรุงอาหารไทยเป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการ อีกทั้งทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ ในกรณีที่มีเป้าหมายที่ตลาดกัมพูชาควรมีฉลากที่เป็นภาษากัมพูชาด้วยเพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้าเพราะถ้ามีเฉพาะฉลากภาษาไทยสินค้าบางอย่างลูกค้าจะไม่ทราบว่าคืออะไร

3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) ดังนี้

3.1 การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Differentiation by adding value) กลยุทธ์สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยและกลยุทธ์สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทยมีดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์สำหรับภัตตาคารร้านอาหารไทยในการสร้างความแตกต่าง คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) สร้างเอกลักษณ์ตรา (Brand identity) โดยการสร้างเมนูยอดนิยมนำสำหรับลูกค้าอาจเป็นเมนูที่แตกต่างไม่เหมือนใครหรือมีรสชาติอาหารที่อร่อยทำให้ลูกค้ามีการบอกต่อ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศของร้าน เช่น เป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศดีติดริมน้ำแต่ยังคงเอกลักษณ์ของความเป็นไทยมีเมนูหลักที่เกี่ยวกับปลา

ในกรณีที่ภัตตาคารในกรุงเทพฯ ร้านอาหารไทยส่วนใหญ่ในกรุงเทพฯ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกรุ๊ปทัวร์ดังนั้นต้องมีการเตรียมพร้อมในเรื่องของอาหาร สถานที่ และการบริการให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาที่มีทัวร์มาลงพร้อมกันซึ่งถ้าสามารถรองรับลูกค้าได้เป็นจำนวนมากหรือบริการลูกค้าได้ทันเวลาก็จะทำให้สามารถเพิ่มยอดขายได้

3.1.2 กลยุทธ์สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย เครื่องปรุงอาหารไทยในลาว คนลาวมีความภักดีต่อเครื่องปรุงอาหารไทยเป็นอย่างมาก นิยมใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยทั้งในครัวเรือนและในร้านอาหารเกือบทุกร้าน ดังนั้นการผลิตเครื่องปรุงอาหารไทยของผู้ประกอบการจึงควรต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สะดวกต่อการขนส่งและรักษาภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์เอาไว้

3.2 การสร้างความแตกต่างโดยการพัฒนาคุณภาพและการใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม [Differentiation by quality development & Total Quality Management (TQM)] ภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยในลาวและกรุงเทพฯ ส่วนใหญ่จะเป็นร้านอาหารขนาดเล็ก และขนาดกลาง ดังนั้นจึงควรใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวมคือทุกหน้าที่จะต้องคำนึงถึงการรักษาคุณภาพ ความอร่อยของรสชาติ การสร้างความแตกต่าง มีการปรับปรุงสถานที่ให้สะอาดและประทับใจ เน้นคุณภาพการให้บริการต้อนรับที่ดี

3.3 การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างคุณค่าตรา (Differentiation by building brand equity) ดังนี้

3.3.1 ชาวลาวมีความภักดีต่อเครื่องปรุงอาหารไทยอย่างมากและมีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ด้วย ดังนั้นผู้ผลิตเครื่องปรุงอาหารไทยที่ต้องการรักษาตลาดในลาวต้องรักษาชื่อเสียง คุณภาพในผลิตภัณฑ์และสร้างคุณค่าตราเอาไว้ให้คงที่ เพราะเป็นตลาดที่สำคัญและมีข้อได้เปรียบ เพราะลูกค้ามีความภักดีอยู่แล้ว ส่วนในกรุงเทพฯ ธุรกิจเครื่องปรุงอาหารไทยมีคู่แข่งขึ้นคือจากภายในประเทศกรุงเทพฯ และจากเวียดนามซึ่งมีราคาถูกกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการ

เครื่องปรุงอาหารไทยควรต้องใช้หลักการสร้างภาพลักษณ์ตราและความคุ้มค่าตราด้วยการโฆษณาและรักษาคุณค่าตราให้คงอยู่เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

3.3.2 ร้านค้าเครื่องปรุงอาหารไทยในลาวและกัมพูชาธุรกิจร้านค้าส่ง/ค้าปลีกต้องคำนึงถึงทำเลที่ตั้ง ขนาดของร้าน ความหลากหลายของเครื่องปรุงและชนิดของสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ ตลอดจนการบริการ ร้านค้าที่ได้รับความนิยมของลูกค้าจะเป็นร้านที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลายคือเมื่อเข้าไปร้านค้าเดียวจะได้สินค้าครบทุกอย่าง การบริการดี ทัศนียภาพที่ดีของพนักงานและเจ้าของร้าน

4. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost strategy) ดังนี้

4.1 กลยุทธ์สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย ในลาวร้านอาหารขนาดเล็กที่ขายอาหารเมนูเหมือนๆ กันจะใช้กลยุทธ์การตั้งราคาที่ไม่แตกต่างกัน มีบางร้านที่ตั้งราคาต่ำกว่าเพื่อดึงดูดลูกค้า ในกัมพูชาการตั้งราคาอาหารจะเป็นราคาสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับปริมาณอาหารหรือต้นทุนวัตถุดิบจะมีบ้างที่เป็นร้านอาหารขนาดใหญ่มีการแสดงโชว์จะตั้งราคาอาหารที่สูง

4.2 ธุรกิจเครื่องปรุงอาหารไทยในลาวและกัมพูชาเนื่องจากการผลิตเป็นจำนวนมากและสามารถใช้การโฆษณาที่เป็นรูปแบบเดียวกันได้ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ที่มีราคาสูงกว่าไทยเพราะมีค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีกจะตั้งราคาสินค้าขึ้นอยู่กับต้นทุนสินค้าคือถ้ามีการส่งสินค้าจำนวนมากก็จะสามารถลดต้นทุนและลดราคาได้ ส่วนในกัมพูชาธุรกิจค้าส่งค้าปลีกเครื่องปรุงอาหารไทยมีปัญหาในเรื่องของราคาที่สูงกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นเครื่องปรุงอาหารของเวียดนามและของกัมพูชาเองที่มีราคาที่ถูกกว่าและยังมีสินค้าที่ผลิตเลียนแบบเครื่องปรุงอาหารไทยดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงต้นทุนการผลิตและการขนส่งเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และผู้ผลิตเครื่องปรุงอาหารไทยต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการขนส่ง การเก็บรักษาและรักษาคุณภาพตราผลิตภัณฑ์ของตนไว้

5. กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus strategy) ดังนี้

5.1 กลยุทธ์สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย คือ การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในบางเมนูที่ตนเชี่ยวชาญ และเน้นการโฆษณาที่เห็นชัดเจน ที่ป้ายบนผนังในร้าน และบนโต๊ะอาหาร หรือที่ป้ายหน้าร้าน หรือป้ายแนะนำอาหารยอดนิยมของร้าน พร้อมมีภาพประกอบเชิญชวนมารับประทาน หรือบางร้านอาจมุ่งที่กรุ๊ปทัวร์ บางร้านอาจเน้นเฉพาะอาหารไทยประจำภาค เช่น อาหารอีสาน บางร้านอาจเน้นบริการลูกค้าชาวยุโรป เป็นต้น

5.2 กลยุทธ์สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย ผู้ประกอบการอาจเน้นการผลิตเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ตนเชี่ยวชาญ เช่น บางรายจะผลิตเฉพาะพริกไทย บางรายก็จะผลิตเฉพาะน้ำปลา ซอสปรุงรส ผงชูรส เป็นต้น

6. กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (The preemptive move strategy) ดังนี้

6.1 กลยุทธ์สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย ในประเด็นนี้จะต้องเน้นเมนูใหม่ซึ่งเป็นเมนูยอดนิยม เช่น ส้มตำผลไม้ ยำสมุนไพร ลาบปลาสมุนไพร ไส้กรอกปลา แกงผักหวานใส่ไข่ต้มแดง แกงป่าปลาเห็ดโคน แกงเลียงสมุนไพร บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปสูตรต่างๆ (ต้มยำกุ้ง หมูสับต้มยำกุ้งน้ำข้น) น้ำพริกใส่วัตถุดิบต่างๆ (เช่น ไข่เค็ม หล่นเค็มหมากนัต) เป็นต้น

6.2 กลยุทธ์สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย ดังนี้ เช่น การผลิตซอส สูตรสูตรต่างๆ ผงปรุงรสสำหรับแกง (แกงจืด แกงส้ม แกงเผ็ด) ผัดต่างๆ (ผัดกระเพรา ผัดหมูกระเทียม ผัดเผ็ด ผัดไทย) พริกแกง (พริกแกงเขียวหวาน มัสมั่น พะแนง แกงเผ็ด แกงส้ม แกงป่า ผัดขิง) ซุปก้อน (เช่น ข้าวหมกไก่ ข้าวกระเทียม เป็นต้น) อาหารไทยแปรรูปสูตรฮาลาล อาหารไทยแปรรูปสูตรญี่ปุ่น อาหารไทยแปรรูปสูตรอเมริกัน อาหารไทยแปรรูปสูตรเวียดนาม

7. กลยุทธ์การรวมพลัง (Synergy strategy) ดังนี้

7.1 กลยุทธ์สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย เช่น ร้านอาหารต่างๆ จัดให้อยู่ในบริเวณเดียวกันในรูปแบบศูนย์อาหาร จัดตั้งเป็นสมาคมหรือชมรมผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ร่วมกันจัดงานในเทศกาลต่างๆ (งานเทศกาลสงกรานต์ ปีใหม่ งานเทศกาลพืชสวน งานประจำจังหวัด งานแสดงสินค้า) อาจจะร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นๆ

7.2 กลยุทธ์สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย ดังนี้ กลุ่มผู้ผลิตและกลุ่มผู้จัดจำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ร่วมกันในด้านกลยุทธ์การสร้างตรา (การใช้ตราร่วม ตราครอบครวั ตราที่แข่งขันกัน ตราเฉพาะ) มีการขยายตรา การขยายสายผลิตภัณฑ์ และการสร้างตราใหม่

4.1.3 ระดับที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategic planning)

ส่วนที่ 6 กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operations strategy)

ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการผลิต/การปรุงอาหารไทย (Thai cooking) รูปแบบอาหารไทย รูปแบบเมนูอาหารไทยยอดนิยม รูปแบบเครื่องปรุงยอดนิยม วัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหารไทย ใช้ข้อมูลจากรูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน จากโครงการย่อยที่ 1 ดังนี้

รูปแบบธุรกิจอาหารไทยที่เหมาะสมในตลาดอาเซียน โดยเฉพาะในประเทศลาวและกัมพูชา มีความคล้ายคลึงกันในหลักการ/เป้าหมาย และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ เรื่องที่แตกต่างกัน มีบางส่วนในกระบวนการดำเนินงานกิจการ กล่าวคือ

หลักการ/เป้าหมาย ในการประกอบการธุรกิจอาหารไทยควรนำเสนอในภาพลักษณ์ “ความเป็นไทย” ควบคู่ระหว่างอาหารกับวัฒนธรรมความเป็นไทย ดังนี้

(1) อาหารไทย โดยนำเสนอรูปลักษณ์ สี กลิ่น รสชาติของความเป็นไทย และวิธีการจัดตกแต่งจานอาหาร รวมทั้งการชูจุดขายในแง่ของวัฒนธรรมความเป็นไทยควบคู่ไปด้วย โดยมีการนำเสนอรูปแบบการรับประทานอาหารเป็นสำรับแบบไทย ตั้งแต่การจัดรูปแบบประเภทเมนูอาหารและรายการอาหารให้เหมาะสมตามระดับของลูกค้าในร้านอาหารแต่ละประเภท

(2) การตกแต่งร้านอาหารไทยต้องเน้นให้มีเอกลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นไทย มีการจัดบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกถึงความเป็นร้านอาหารไทย ตั้งแต่ภาชนะที่ใช้ในการจัดเสิร์ฟ สิ่งของเครื่องใช้ และเครื่องประดับที่ใช้ในการตกแต่งร้าน

(3) การต้อนรับและรูปแบบวิธีการให้บริการภายในร้านต้องแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นไทย วัฒนธรรมการไหว้และการกล่าวคำทักทายต้อนรับแบบไทย เช่น คำว่า “สวัสดี”

กระบวนการ ผู้ประกอบการรายใหม่หรือนักลงทุนที่ไม่มีประสบการณ์ควรศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักให้ชัดเจน ถ้าหากเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวควรมีกลุ่มผู้บริหารในท้องถิ่นเป็นลูกค้านอกฤดูกาลท่องเที่ยวด้วยจึงจะช่วยให้กิจการคงอยู่ได้ ควรเปิดกิจการในลักษณะการลงทุนร่วม ทั้งสองประเทศเป็นร้านอาหารระดับกลาง/ไทยร่วมสมัย มีรายการอาหารที่หลากหลายทั้งอาหารท้องถิ่นและนานาชาติตามกลุ่มเป้าหมาย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ พ่อครัว/แม่ครัวทำอาหารไทยแบบมีอาชีพ ปรุงอาหารตามตำรับไทยโดยใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น มีการควบคุมคุณภาพและรสชาติของอาหารให้ได้มาตรฐาน มีการให้บริการที่รวดเร็ว กำหนดราคาอาหารให้เหมาะสม ร้านระดับกลางและร้านอาหารทั่วไป บรรยากาศไม่หรูหรามากนักจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกได้ง่ายกว่า

สำหรับการลงทุนในเสียบเรียบและพนมเปญอาจจะเลือกร้านอาหารประเภทหรูหรา/คลาสสิกโดยกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นคนรุ่นใหม่ มีการศึกษา ข้าราชการระดับสูง รวมถึงกลุ่มนักธุรกิจ/ผู้ประกอบการ ร้านอาหารประเภทบุฟเฟต์ ศูนย์อาหารในห้างสรรพสินค้าได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง หรือสวนอาหารสำหรับผู้บริโภคในท้องถิ่น ส่วนการลงทุนในเวียงจันทน์ เวียงเวียง และหลวงพระบาง ผู้ประกอบการควรมีการส่งเสริมการตลาดเพื่อจูงใจให้มีการบริโภคอาหารไทยให้มากขึ้นเนื่องจากลาวมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะในหลวงพระบาง ประชาชนส่วนใหญ่ไม่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้าน การเปิดรับวัฒนธรรมการกินจากต่างชาติมีน้อย ร้านอาหารประเภทหรูหรา/คลาสสิกจึงมีกลุ่มลูกค้าเป็นข้าราชการระดับสูงและกลุ่มที่มีรายได้สูง

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ในการประกอบธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียนให้ประสบผลสำเร็จและสามารถดำรงกิจการได้อย่างยั่งยืน ผู้ประกอบการควรมี (1) ระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี (2) ระบบควบคุมมาตรฐานทั้งคุณภาพและรสชาติอาหาร รวมถึงการให้บริการ (3) สร้างเครือข่ายธุรกิจที่เกี่ยวข้องเป็น “พันธมิตรทางธุรกิจ” เพื่อสนับสนุนกิจการร่วมกัน

ส่วนที่ 7 กลยุทธ์โลจิสติกส์ (Logistics strategy)

ใช้แผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน จากโครงการย่อยที่ 2 มีกลยุทธ์ดังนี้

1. การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในด้านการสร้างการพัฒนาความร่วมมือกับภาครัฐในการปรับปรุงขั้นตอนทางศุลกากร และเครือข่ายการคมนาคม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของระบบ โลจิสติกส์ของไทย ในการส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการระบบโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบร่วมกัน โดยทั้งหมดมีเป้าประสงค์ในการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและระหว่างประเทศในการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1 พัฒนาความร่วมมือกับภาครัฐของไทยในการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และพิธีการทางศุลกากร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านเวลาให้กับผู้ประกอบการ และระบบโลจิสติกส์ของไทย

1.2 ร่วมพัฒนาเครือข่ายการคมนาคม พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานของระบบโลจิสติกส์ให้ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วให้กับระบบขนส่งสินค้า

1.3 ส่งเสริมและให้ความรู้กับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องถึง คุณ ประโยชน์และวิธีการของการใช้ระบบโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านการกระจายสินค้าร่วมกัน

2. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ในด้านการสร้างผลประโยชน์และคุณค่าสูงสุดในการจัดการระบบโลจิสติกส์ให้กับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ วางแผน ควบคุม และประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานโลจิสติกส์

2.2 สนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการทำงานของระบบโลจิสติกส์

2.3 พัฒนาระบบ E-Logistics พร้อมทั้งพัฒนาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน เพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็วให้กับระบบโลจิสติกส์

3. กลยุทธ์การเพิ่มการกระจายผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงจากไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียนเพิ่มขึ้น โดยผลักดันให้มีการจัดตั้ง

ศูนย์กระจายสินค้า พัฒนาระบบที่ให้อบสนองความต้องการของผู้บริโภคในระดับท้องถิ่น และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้าไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution center) ให้เป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าเข้าสู่ตลาดอาเซียนให้มากขึ้น

3.2 ส่งเสริมและพัฒนาสลากรของบรรจุกุภัณฑ์ให้มีคำแนะนำเป็นภาษาพื้นเมือง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับผู้บริโภค

3.3 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้าไทยภายใต้ “Made in Thailand”

ส่วนที่ 8 กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy)

ใช้งานจากชุดแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน จากโครงการย่อยที่ 3 ดังนี้ จากงานวิจัยเรื่องนี้ได้ได้นำเสนอในรูปแบบแผนการ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ว่าเป็นผู้นำด้านคุณค่าตราครัวไทยในตลาดอาเซียน การกำหนดภารกิจ (Mission) ว่าการสร้างและธำรงรักษาคุณค่าตรา ความคุ้มค่าตรา ภาพลักษณ์ตราอาหารไทยและสร้างกลยุทธ์การตลาดต่างๆ เพื่อส่งเสริมคุณค่าตราอาหารไทยสู่ตลาดอาเซียน และเป้าหมาย (Goal) ว่าเป็นผู้นำด้านคุณค่าตราอาหารไทยในตลาดอาเซียน

2. การแบ่งส่วนตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมาย โดยการแบ่งส่วนตลาดตามเชื้อชาติและภูมิศาสตร์ คือ ผู้บริโภคชาวลาว นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในลาว (รัสเซียและชาวยุโรปเป็นส่วนใหญ่) ผู้บริโภคชาวกัมพูชา นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในกัมพูชา เช่น (เกาหลี จีน ญี่ปุ่น ไทย และเวียดนาม ชาวตะวันตก ได้แก่ อเมริกัน ฝรั่งเศสและออสเตรเลีย)

3. กลยุทธ์การสร้างคุณค่าด้านความคุ้มค่า (Value equity strategy) ดังนี้
 (1) พัฒนาคุณภาพของเมนูอาหารโดยมุ่งรสชาติที่ดีและคุณค่าทางโภชนาการ (2) ในด้านรูปลักษณ์อาหาร สร้างความรู้สึกที่ดีโดยปรับปรุงรูปแบบลักษณะให้ดึงดูดใจ ชวนรับประทาน อีกทั้งพัฒนาระบบเครื่องปรุงอาหารไทยให้สะดวกต่อการใช้ เช่น ขวดที่สวยงาม สามารถพกติดตัวในการเดินทางท่องเที่ยว เป็นต้น (3) เน้นการตั้งราคารวมที่ความคุ้มค่าที่ลูกค้ารับรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคุ้มค่าด้านราคา (4) เน้นทำเลที่ตั้งที่สะดวกและพบเห็นได้ง่าย (5) เน้นภาพลักษณ์และชื่อเสียงตรา กล่าวโดยสรุปจะมุ่งส่งผลประโยชน์โดยรวมทั้งหมดจากการบริโภคอาหารไทยให้มากกว่าเงินที่ลูกค้าจ่ายไปซึ่งก็คือความคุ้มค่าเงินนั่นเอง

4. กลยุทธ์การสร้างคุณค่าตรา (Brand equity strategy) ประกอบด้วย การรู้จัก ตรา บุคลิกตรา ภาพลักษณ์ผู้ให้บริการ ตราที่แสดงความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นเอกลักษณ์ ในตรา ทศนคติต่ออาหารไทย และภาพลักษณ์ของอาหารไทยของลูกค้า ดังนี้ (1) ในลาวอาหารไทยต้องมุ่งที่การปรุงอาหารให้มีรสชาติดี เครื่องปรุงให้เลือกหลากหลายและมีรสชาติดี มีหลายรสชาติผสมกันมีความหลากหลายทั้งผัด ทอด ต้ม พัฒนาเมนูให้สามารถตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม (2) ในกัมพูชา รสชาติอร่อย จัดจ้าน หลากหลาย เช่น ในภัตตาคารขนาดใหญ่อาจจัดบุฟเฟ่ต์อาหารไทยร่วมกับอาหารชาติต่างๆ ได้แก่ อาหารเวียดนาม อาหารจีน อาหารท้องถิ่นลาว เป็นต้น (3) ไทยรสชาติอร่อย มีความหลากหลาย มีเครื่องปรุงต่างๆ ที่มีรสชาติดีไว้ให้เลือก ปรับรสชาติให้แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า เช่น สำหรับคนไทยจะปรุงโดยใช้รสจัด ส่วนชาวต่างชาติจะต้องปรับรสเผ็ดให้อ่อนลง หรือจัดตามคำสั่งของลูกค้า

5. กลยุทธ์ด้านคุณค่าการรักษา (Retention equity strategy) ดังนี้

(1) โปรแกรมการสร้างความรักไปยังกลุ่มทัวร์ โกสต์ และธุรกิจให้บริการรถตู้ (2) โปรแกรมการดูแลรักษาเฉพาะ โดยใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งกลุ่มลูกค้าชาติต่างๆ เช่น กลุ่มไทย กลุ่มชาวยุโรป ชาวลาว หรือชาวกัมพูชา โดยศึกษาความต้องการในด้านความชอบในเมนูอาหารต่างๆ และรสชาติอาหารโดยปรับเมนูและรสชาติให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มเหล่านั้น (3) โปรแกรมการสร้างชุมชนลูกค้า ในกรณีนี้อาจจะเกิดขึ้นเองจากการที่ลูกค้ามานั่งประจำแล้วรู้จักกันอีกทั้งมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในร้านซึ่งรู้จักกัน นอกจากนี้อาจจะเกิดจากชุมชนลูกค้าที่เกิดขึ้นผ่านเฟสบุ๊ค อีเมลล์ เว็บไซต์ และการบอกต่อระหว่างลูกค้าด้วยกัน (4) โปรแกรมการสร้างความรู้ ซึ่งกรณีร้านอาหารอาจจะจัดเป็นโครงการสอนลูกค้าที่ต้องการรู้วิธีการปรุงอาหารไทยอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ โดยเปิดชั่วโมงสอนวิธีการปรุงอาหารและมีการสอนผ่านเฟสบุ๊ค อีเมลล์ เว็บไซต์ และการสอนระหว่างพนักงานของร้านให้กับลูกค้าโดยเกิดจากการคุยกันอย่างไม่เป็นทางการก็ได้

6. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์อาหารไทย (Product strategies) ดังนี้ (1) ในลาว คือ

การให้บริการ รสชาติอาหารที่มีครบถ้วนทุกรสชาติ ความกลมกล่อม ความหลากหลายของอาหาร และบรรยากาศ ทั้งนี้ต้องแก้ปัญหาอาหารที่รสจัดเกินไป การให้บริการที่รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะกรณีที่กลุ่มทัวร์มาลง (2) ในกัมพูชา คืออาหารต้องอร่อย การบริการรวดเร็ว และคุณภาพอาหาร ราคายุติธรรมมีความคุ้มค่าด้านราคา ทั้งนี้ต้องมีการควบคุมบริการและมาตรฐานรสชาติ/คุณภาพของอาหารให้คงที่ (3) ในไทย คือรสชาติของอาหารที่อร่อย การบริการที่รวดเร็ว ความสดใหม่ของอาหารและเครื่องปรุง

6.1 การกำหนดตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์อาหาร (Brand positioning) และ

อัตตราลักษณ์ตรา (Brand identity) ดังนี้ (1) ในลาว มีอาหารรสชาติอร่อย บรรยากาศดี กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามสถานที่ เช่น ร้านอาหารแคมคานว่าตั้งอยู่ริมแม่น้ำคาน เมนูอาหารเด่น ร้านอาหารหลวงพระบางจากชื่อนี้จะเห็นตำแหน่งตราว่าเป็นร้านอาหารที่อยู่ในหลวงพระบาง เป็นต้น (2) ในกัมพูชา เช่น ภัตตาคารสวรรค์สื่อความหมายว่าเป็นร้านอาหารไทย เพราะคำว่า “สวรรค์” ร้านเชียงใหม่ไทยฟู๊ดสื่อความหมายว่า เป็นร้านอาหารไทยภาคเหนือ/อาหารพื้นเมืองเชียงใหม่ เมนูอาหารเด่น อีกทั้งยังมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมีการแสดงรำพื้นเมือง (3) ในอรัญประเทศ และตลาดโรงเกลือ เช่น ร้านบ้านมะละกอ ซึ่งขายอาหารอีสาน ร้านอาหาร

บ้านสวนสื่อถึงลักษณะร้านอาหารอยู่ภายในสวน ร้านสมบุญรุ่งกุ้งเผาสื่อความหมายว่าเมนูอาหารหลัก คือ กุ้งเผา ร้านอาหาร ณ โรงเกลือสื่อตำแหน่งตราของร้านว่าอยู่ที่ตลาดโรงเกลือรัฐประเศ ร้านอาหารคนไทยสื่อตำแหน่งตราว่าเป็นร้านอาหารไทยของคนไทยในตลาดโรงเกลือซึ่งเป็นร้านเล็กๆ อยู่รวมกันหลายร้าน (4) ในหนองคาย เช่น ร้านทานตะวันการกำหนดตำแหน่งตราของร้านอาหารเข้าว่า “ไข่กระทะสุดอร่อยเมืองหนองคาย” และอาหารกลางวันข้าวแกงว่า “อาหารไทยที่คุ้มค้ำมีระดับที่อร่อยมากจนทำให้คุณต้องมาซ้ำแล้วซ้ำอีก” ซึ่งมีเมนูอาหารทั้งเช้าและกลางวันประสบความสำเร็จมีลูกค้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก

6.2 กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix strategy)

และการกำหนดเมนูอาหารยอดนิยม (Menu of popular dishes) ดังนี้ (1) ส่วนประสมของผลิตภัณฑ์ (Product mix) สำหรับเรื่องอาหารมีส่วนประสม/ความหลากหลายของเมนูอาหารให้เลือก (2) ถ้าเป็นภัตตาคารขนาดใหญ่หรือโรงแรมจะต้องมีกลุ่มอาหารไทย กลุ่มอาหารเวียดนาม กลุ่มอาหารจีน กลุ่มอาหารอเมริกัน เป็นต้น (3) ในกรณีที่เป็นร้านขนาดเล็ก เช่น ร้านอาหารอีสานก็จะต้องมีเมนูอาหารให้เลือกหลากหลาย (ส้มตำ จะต้องมี ตำปู ตำไทย ตำลาว ตำผลไม้ ตำป่า ฯลฯ ต้มแซบ ลาบ ยำ น้ำตก ซุปต่างๆ โดยปรุงตามวัตถุดิบที่มี) ข้าวแกงไทย ต้องมีให้เลือกหลากหลาย (เช่น แกงเผ็ดไก่ แกงเขียวหวาน แกงส้ม แกงป่า ต้มจืด พะโล้ ฯลฯ) ประเภทผัด (เช่น ผัดผักนานาชนิด ผัดพริก ฯลฯ) ประเภททอด (เช่น ไก่ทอด ทอดมัน ไข่เจียว หมูเค็ม หมูทอด ปลาทอด ฯลฯ) ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนรายการอาหารในแต่ละวันเพื่อไม่ให้ลูกค้าเกิดความเบื่อหน่าย

6.3 กลยุทธ์ด้านองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product component strategies)

โดยมีระดับผลิตภัณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้

6.3.1 ประโยชน์หลัก (Core benefit) ดังนี้ เป็นอาหารที่มีประโยชน์พื้นฐานคือ มีคุณค่าทางโภชนาการและเป็นอาหารที่มีรสชาติอร่อย ตัวอย่าง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของร้านอาหารทานตะวันก็ คือ เมนูอาหารเช้าและอาหารไทยที่มีคุณค่าทางโภชนาการประกอบไปด้วยไข่ แฮม ซึ่งมีรสชาติกลมกล่อม

6.3.2 ลักษณะทางกายภาพของอาหาร (Tangible product) ดังนี้ (1) คุณภาพ (Quality) มีกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ถูกหลักอนามัย วัตถุดิบและเครื่องปรุงอาหารมีความสดใหม่ รวมทั้งมีการเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการ (2) รูปร่างลักษณะ (Feature) มีการตกแต่งอาหารที่มีลักษณะชวนรับประทาน (3) รูปแบบ (Style) มีรูปแบบของอุปกรณ์และการปรุงอาหารที่ทันสมัย สะดวกต่อการบริโภคได้ง่าย (4) การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) มีภาชนะต่างๆ เช่น จาน ช้อน แก้ว กล่อง ถุง ฯลฯ ที่อำนวยความสะดวกต่อการบริโภคในขณะที่บริโภคที่ร้านและสำหรับนำกลับบ้าน จะต้องให้ดูดียึดหลักความสะดวกของผู้บริโภค ส่วนบรรจุภัณฑ์ของเครื่องปรุงอาหารไทยก็ต้องมีความสะอาดต่อการใช้งาน (5) ตรา (Brand) การตั้งชื่อร้านให้สามารถจดจำ

ได้ง่าย เนื่องจากผู้บริโภคเกิดการบอกต่อปากต่อปาก และบอกต่อผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (6) ลักษณะทางกายภาพอื่นๆ (Others physical product) เช่น บรรยากาศภายในร้านที่จะต้องมีอากาศถ่ายเท มีที่นั่งเพียงพอสำหรับรองรับลูกค้า บริเวณพื้นที่ปรุงอาหารและพื้นที่รับประทานอาหารมีความสะอาด มีสถานที่จอดรถที่เพียงพอ

6.3.3 ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected product) เป็นการเสนอผลิตภัณฑ์อาหารโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังว่าจะได้รับคือ ความสะอาด สะอาด สด อร่อย และราคาที่ไม่แพงเกินไปผู้ประกอบการต้องยึดหลักการส่งมอบผลประโยชน์ให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

6.3.4 ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented product) เป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมหรือบริการต้อนรับที่ผู้บริโภคจะได้รับ ควบคู่กับการบริโภคอาหาร เช่น รับคำสั่งซื้อตามความต้องการของลูกค้าและให้บริการด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

6.3.5 ศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Potential product) และกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์/ปรับปรุงพัฒนาเมนูอาหารไทย เช่น มีการพัฒนาเมนูใหม่ๆ ซึ่งต้องยึดหลักปรับปรุง/พัฒนาเมนูอาหารให้เกิดความหลากหลาย ให้เกิดคุณค่าและความคุ้มค่าที่สำคัญก็คือ ต้องเป็นเมนูอาหารที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากผู้บริโภคหวังใยในสุขภาพ ดังนั้นเมนูอาหารไทยจึงควรปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (1) ทุกเมนูอาหารควรยึดหลักความเป็นเมนูอาหารสุขภาพคือ ลดความมันจากน้ำมันและจากกะทิ ลดความหวาน ลดโคเลสเตอรอล เป็นต้น (2) เครื่องปรุงอาหารกลุ่มต่างๆ เช่น รสหวาน รสเค็ม รสเปรี้ยว รสเผ็ด ในการปรุงรสอาหารอาจจะใช้หลักให้ลูกค้าระบุรสชาติที่ต้องการ หรือให้ลูกค้าปรุงเพิ่มเติมเอง โดยมีเครื่องปรุงอาหารไว้ที่โต๊ะหรือถ้าจะปรุงเป็นอาหารเป็นจานก็ต้องยึดหลักความเป็นกลาง (3) มีการพัฒนาเมนูใหม่ๆ เป็นเมนูอาหารสุขภาพ เช่น ผัดไทยไร้เส้น ผัดไทยไม่หวาน แกงส้มหวานน้อย ส้มตำไม่หวาน ผัดผักไม่มัน ของหวานและเครื่องดื่มทุกชนิดที่ไม่หวานมาก เป็นต้น (4) การเปลี่ยนเมนูอาหารเป็นประจำ เช่น ทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน เป็นต้น และการกำหนดเมนูอาหารยอดนิยม (Menu of popular dishes) เช่น ภัตตาคารขนาดใหญ่หรือโรงแรมจะต้องมีกลุ่มอาหารไทย กลุ่มอาหารเวียดนาม กลุ่มอาหารจีน กลุ่มอาหารอเมริกัน เป็นต้น หรือในกรณีที่เป็นร้านขนาดเล็ก เช่น ร้านอาหารอีสานก็จะต้องมีเมนูอาหารให้เลือกหลากหลาย (ส้มตำ จะต้องมี ตำปู ตำไทย ตำลาว ตำผลไม้ ตำป่า ฯลฯ ต้มแซบ ลาบ ยำ น้ำตก ซุปต่างๆ โดยยึดตามวัตถุดิบที่มี) ข้าวแกงไทย ต้องมีให้เลือกหลากหลาย (เช่น แกงเผ็ดไก่ แกงเขียวหวาน แกงส้ม แกงป่า ต้มจืด พะโล้ ฯลฯ) ประเภทผัด (เช่น ผัดผักกานาชนิด ผัดพริก ฯลฯ) ประเภททอด (เช่น ไก่ทอด ทอดมัน ไข่เจียว หมูเค็ม หมูทอด ปลาทอด ฯลฯ)

7. กลยุทธ์ด้านราคาของผลิตภัณฑ์อาหาร (Price strategies) ในประเด็นนี้จะต้องยึดหลักความคุ้มค่าของราคา (Perceived value) ซึ่งยึดหลักประโยชน์/ความอร่อย คุณภาพ/

คุณค่าทางโภชนาการของอาหาร และอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่จะส่งมอบให้กับลูกค้ามากกว่าเงินที่เขาจ่ายไป ภายใต้เงื่อนไขว่าต้องมีกำไร ซึ่งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นต้องสอดคล้องกับตำแหน่งตรา/ความแตกต่างของร้านอาหารนั้นอีกทั้งมีกลยุทธ์ลดราคาสำหรับลูกค้าที่เป็นกรุปทัวร์ เป็นต้น

8. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร (Distribution channel strategy) ในกรณีเป็นภัตตาคารร้านอาหารที่มีชื่อเสียงอาจจะขยายสาขาได้ เช่น Tonle Mekong แต่สิ่งสำคัญมากในการขยายสาขาก็คือ ต้องบริหารจัดการคุณภาพของอาหารให้คงคุณภาพรสชาติดีมีมาตรฐานเหมือนร้านแรกเริ่มโดยเฉพาะพ่อครัว/แม่ครัวนั้นไม่สามารถเลียนแบบกันได้ เพราะการปรุงอาหารเป็นศาสตร์และศิลป์แม้จะมีสูตรอย่างเดียวกันแต่ทักษะของผู้ปรุงแตกต่างกันก็จะทำให้อาหารมีรสชาติที่แตกต่างกันได้ตลอดจนต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการขนส่ง เครื่องปรุง/สูตรต่างๆที่ใช้ เช่น น้ำจิ้มสุกี้ก็ เครื่องปรุงส้มตำที่ผสมไว้ น้ำพริกและน้ำจิ้มอื่นๆที่ปรุงไว้ ถ้าทำพร้อมกันในร้านเดียวกันในตอนเช้าแล้วส่งไปยังสาขาเพื่อขายในตอนกลางวันและตอนเย็นคุณภาพ/รสชาติก็จะเปลี่ยนแปลงไม่อร่อยเท่ากับที่รับประทานทันทีหลังปรุงเสร็จ

นอกจากนี้เครื่องปรุงอาหารไทยต่างๆ วัตถุดิบ เช่น ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ที่ซื้อพร้อมกันแล้วมีการขนส่งไปยังสาขาทำให้ขาดความสดใหม่จึงทำให้คุณภาพ/รสชาติอาหารไม่คงที่เหมือนต้นตำหรับสาขาแรกเริ่ม

9. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion strategies)/การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ [Integrated Marketing Communication (IMC)] เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตรา/บริการ หรือความคิด หรือต่อบุคคล จะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

9.1 กลยุทธ์การโฆษณา (Advertising strategies) ดังนี้ (1) ในลาวจะมีความหลากหลายทั้งการที่ลูกค้าบอกต่อ, ทำโปรโมชันร่วมกับองค์กรต่างๆ, อินเทอร์เน็ต, ลงวารสารท่องเที่ยว, เว็บไซต์, face book, แจนนามบัตร, การให้พนักงานกล่าวเชิญชวนลูกค้าหน้าร้าน และป้ายโฆษณาหน้าร้านและข้างฝาผนังร้าน (2) ในกัมพูชาเน้นบริการลูกค้าเก่าให้ดีจะได้กลับมาอีกและมีการติดต่อลูกค้าบริษัททัวร์ หากลูกค้าที่เป็นหน่วยงานรัฐ การโฆษณาในเว็บไซต์ หนังสือคู่มือและลงหนังสือท่องเที่ยวในกัมพูชา Angkor (3) ในไทย (อรัญประเทศและหนองคาย) ส่วนใหญ่มีโฆษณาอินเทอร์เน็ต/เว็บไซต์และโบรชัวร์จะมีบ้างบางร้านโดยใช้การบอกต่อของลูกค้าเก่าเป็นหลัก

9.2 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย มีดังนี้

(1) ลาว การส่งเสริมการขายของธุรกิจร้านอาหารไทยในลาวที่นิยมใช้มากที่สุดคือการลดราคา เช่น การการให้ส่วนลด 5-10% สำหรับผู้ที่มีบัตรสมาชิกหรือมีคู่มือลดราคา หรือให้ส่วนลดกับบริษัททัวร์ ไกด์และบริการรถตู้ที่พาลูกค้ามาใช้บริการ

(2) **กัมพูชา** ไม่เน้นการส่งเสริมการขายเพราะลูกค้าส่วนใหญ่ 90% มากับบริษัททัวร์ซึ่งร้านอาหารไทยในกัมพูชาจะใช้วิธีการติดต่อกับบริษัททัวร์ในการนำลูกค้ารับประทานอาหารที่ร้านอาหารให้ส่วนลดก็จะให้กับบริษัททัวร์ อีกทั้งการให้ส่วนลดสำหรับผู้ที่มีการบัตรสมาชิกโดยการรับประทานอาหารฟรี หรือการแถมเครื่องดื่มสำหรับลูกค้าที่มาทานตั้งแต่ 4 ท่านขึ้นไป

(3) **อัญประเทศ** ร้านอาหารไทยในอัญประเทศใช้วิธีการส่งเสริมการขายโดยการลดราคาเมนูอาหารพิเศษ

(4) **หนองคาย** การส่งเสริมการขายของธุรกิจร้านอาหารไทยที่ใช้ คือ ลดราคา 10% ให้กับบริษัททัวร์หรือลูกค้าที่มีนามบัตรร้านอาหารจัดโซวสินค้านำร้านทำให้ลูกค้าเห็นว่าร้านอาหารแห่งนี้มีการขายอาหารประเภทใดทำให้ง่ายต่อการเลือกรับประทานอาหาร

9.3 กลยุทธ์การตลาดเชิงปฏิสัมพันธ์ (E-active marketing หรือ The interactive marketing) และการตลาดที่มีการตอบสนองได้โดยตรง (Direct-response marketing) ส่วนใหญ่จะใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อให้ลูกค้ามีการโต้ตอบได้ เช่น อินเทอร์เน็ต การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์มือถือ การโฆษณาออนไลน์ ห้องสนทนาออนไลน์ (Chat rooms) บล็อก (Blog) หรืออีเมล (E-mail)

9.4 กลยุทธ์การตลาดทางตรง (Direct marketing strategies) ดังนี้ (1) การขายโดยใช้โทรศัพท์ติดต่อโดยตรง (Telephone selling) ร่วมกับการใช้แคตตาล็อกเมนูอาหารที่มีภาพ หนังสือท่องเที่ยว (2) การใช้พนักงานขายให้ข้อมูลโต้ตอบโดยตรงกับลูกค้า

9.5 กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling strategies) กล่าวคือ ธุรกิจร้านอาหารไทยจะใช้พนักงานกล่าวเชิญชวนลูกค้าหน้าร้านโดยการเชิญชวนนำเสนอเมนูอาหารในร้านของตนเพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจของลูกค้า

9.6 กลยุทธ์ด้านการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์อาหาร (Publicity and public relations strategies) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของร้านอาหารไทยผ่านหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่นำมาใช้ ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น หนังสือท่องเที่ยว

4.1.4 ระดับที่ 4 การปฏิบัติและการควบคุม (Implementation and control)

ในขั้นนี้จะการจัดองค์การ (Organization) โดยกำหนดว่าใครทำหน้าที่อะไรในภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทย การปฏิบัติการ (Implementation) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และมีการควบคุม (Control) โดยติดตามผลว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนกำหนดแผนเชิงสถานการณ์ (Contingency plan) เอาไว้ในกรณีฉุกเฉินด้านการเมืองหรือวิกฤตภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างไร

4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยครั้งต่อไป

คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การพัฒนาอาหารท้องถิ่นไทยเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละสัญชาติในตลาดต่างประเทศ
2. การสร้างสรรค์อาหารไทยเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละสัญชาติในตลาดต่างประเทศ
3. กลยุทธ์การสร้างสรรค์อาหารไทยสู่ความเป็นสากลระดับโลก
4. การพัฒนาเครื่องปรุงอาหารไทยเพื่อ เข้าสู่ตลาดให้มีครบทุกรสชาติ (เปรี้ยว เค็ม หวาน เผ็ด)
5. กลยุทธ์การสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มเครื่องปรุงสมุนไพรไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดอาเซียน (มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ บรูไน ลาว กัมพูชา เวียดนาม พม่า) จีน อินเดีย และ ญี่ปุ่น
6. กลยุทธ์การสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มโดยบูรณาการอาหารไทยร่วมกับอาหารฮาลาล
7. กลยุทธ์การสร้างสรรค์อาหารไทยจากช่องว่างความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสู่ความเป็นสากลระดับโลก
8. กลยุทธ์การสร้างสรรค์อาหารไทยและการตลาดอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสู่ความเป็นสากลระดับโลก