

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

**ชื่อโครงการ** แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

**ชื่อคณะผู้วิจัย**

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน
2. อาจารย์ลฎาภา มอร์เตโร
3. ดร. จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์
4. รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา
5. อาจารย์นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร
6. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์
7. ดร.จิระวัฒน์ อนุวิชานนท์
8. รองศาสตราจารย์ ดร. ปณิศา มีจินดา

### งบประมาณและระยะเวลาทำวิจัย

ได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ระยะเวลาการทำวิจัย 11 เดือน ตั้งแต่ 19 พฤษภาคม 2554 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2555

**ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.พุทธกาล รัชช

### ความเป็นมาและความสำคัญ

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นเขตภูมิภาคเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่เป็นที่จับตามอง และเป็นที่น่าสนใจของนักธุรกิจทั่วโลก เพราะภูมิภาคนี้มีกำลังซื้อที่สูงและกำลังพัฒนาโดยมีอัตราการเติบโตค่อนข้างสูง ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคนี้ก็ได้ให้ความสนใจในการที่จะดูแลรักษา และพยายามปกป้องทรัพยากรของตน ตลอดจนพยายามที่จะแสดงให้เห็นประเทศในภูมิภาคอื่น ได้ตระหนักถึงและเล็งเห็นถึงศักยภาพของตน ดังนั้นประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้จึงได้มีการรวมตัวกันขึ้นเป็นกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน [ASEAN Economic Community (AEC)] ซึ่งมีสมาชิกทั้งสิ้น 10 ประเทศประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไนดารุสซาลาม เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้าอาเซียนในตลาดโลก ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ สร้างอำนาจต่อรองในเวทีการค้าโลก โดยมีมาตรการที่สำคัญคือ ส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว มี

การเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือระหว่างประเทศสมาชิกได้โดยเสรี ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนต่อตลาดโลก ลดช่องว่างของระดับการพัฒนาของประชาคมอาเซียน และส่งเสริมให้อาเซียนสามารถรวมตัวเข้ากับประชาคมโลก ได้อย่างไม่เสียเปรียบ (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

จากการรวมตัวเป็นกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ประชาคมในประเทศสมาชิกมีการเดินทางติดต่อธุรกิจและท่องเที่ยวแลกเปลี่ยนกันจำนวนมากขึ้น การบริโภคอาหารจึงมีความสำคัญต่อผู้เดินทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เดินทางระหว่างประเทศ ทั้งผู้ทำธุรกิจและนักท่องเที่ยว ซึ่งจะต้องการบริโภคอาหารที่มีเมนูพิเศษที่ถูกปาก ค่อนข้างรสชาติดี และมีความสะอาดถูกหลักอนามัย โดยรวมถึงการบริการต้อนรับที่ดีเป็นพิเศษด้วย

จะเห็นว่าอาหารไทยจัดได้ว่ามีเมนูอาหารที่มีรสชาติดีที่หลากหลาย และเป็นที่ยอมรับสำหรับชาวต่างชาติ การทำธุรกิจอาหารไทยในภูมิภาค ASEAN จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะขยายไปยังกลุ่มประเทศใกล้เคียง คือ ลาว กัมพูชา ตลอดจนสามารถเพิ่มศักยภาพที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอาเซียนในตลาดโลก จากเหตุผลดังกล่าวทำให้คณะผู้วิจัย สนใจที่จะศึกษาเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน ลาวและกัมพูชา ซึ่งประเทศเหล่านี้มีวัฒนธรรมการรับประทานอาหารที่มีความคล้ายคลึงกับอาหารไทยเป็นอย่างมาก จึงเป็นโอกาสที่เราจะได้เผยแพร่เมนูอาหารไทยสู่ประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้ให้รู้จัก โดยเน้นรูปแบบการประกอบการและการบริการภัตตาคาร/ร้านอาหาร การบริหารจัดการโลจิสติกส์ เพื่อส่งเครื่องปรุงอาหารไทยสู่ลาวและกัมพูชา อีกทั้งการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างคุณค่าตราและความคุ้มค่าตราที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจและสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปสร้างแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ลาวและกัมพูชา จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การสร้างแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน (ลาว และกัมพูชา) ต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อหารูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษาประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา
2. เพื่อสร้างแผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษาประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา
3. เพื่อสร้างแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษาประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา
4. เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา



**1.1.2 ลูกค้าในกัมพูชา** พบว่า กรณีร้านอาหารไทยมีลูกค้าหลัก คือ นักท่องเที่ยวไทยส่วนใหญ่ที่มากับทัวร์ และชาวต่างชาติ ได้แก่ ชาวยุโรป สแกนดิเนเวีย จีน เวียดนาม เกาหลี ที่มาท่องเที่ยววันครวัตรธรรมเนียมในเสียมเรียบ

**1.1.3 ลูกค้าในอรัญประเทศ** ลูกค้าส่วนใหญ่ประกอบด้วย กลุ่มคนไทย กลุ่มกัมพูชา กลุ่มยุโรป และกลุ่มเอเชีย

**1.1.4 ลูกค้าในหนองคาย** ลูกค้าส่วนใหญ่ประกอบด้วย กลุ่มคนไทย กลุ่มกัมพูชา กลุ่มยุโรป และกลุ่มเอเชีย

## **1.2 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis) ดังนี้**

**1.2.1 คู่แข่งขันในลาว** ดังนี้ (1) คู่แข่งขันในตลาดเครื่องปรุงอาหารไทยในลาวนั้นมีน้อยมากแทบจะเรียกว่าไม่มีเลย เนื่องจากทุกร้านอาหารและทุกครัวเรือนจะใช้เครื่องปรุงอาหารไทยเป็นหลักทั้งนั้น (2) คู่แข่งขันที่สำคัญสำหรับร้านอาหารไทย คือ ร้านอาหารเวียดนาม เนื่องจากเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ มีโคเลสเตอรอลต่ำ มีความคุ้มค่าของราคา และเสิร์ฟได้รวดเร็ว

**1.2.2 คู่แข่งขันในกัมพูชา** พบว่า (1) ร้านอาหารกัมพูชานับว่าเป็นคู่แข่งชั้นที่สำคัญ เนื่องจากชาตินิยมในเรื่องความขัดแย้งระหว่างไทย กัมพูชา ชาวกัมพูชาจึงรับประทานในร้านอาหารกัมพูชาเป็นหลัก (2) ร้านอาหารเวียดนามเป็นคู่แข่งชั้นที่มีศักยภาพสูงและเป็นอุปสรรคที่สำคัญเนื่องจากอาหารเวียดนามเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ โคเลสเตอรอลต่ำ มีความคุ้มค่าของราคาและมีความรวดเร็วในการบริโภค (3) เครื่องปรุงอาหารไทยในกัมพูชานั้นมีคู่แข่งชั้นที่สำคัญ คือ เครื่องปรุงอาหารจากเวียดนามและกัมพูชา เนื่องจากสินค้ามีราคาถูกกว่าจึงสามารถดึงดูดลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญ

## **1.3 สภาพแวดล้อมมหภาคทั่วไป ดังนี้**

**1.3.1 สถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารไทยในลาว** (1) สถานการณ์ทางการเมืองในลาวมีความสงบ พร้อมทั้งรัฐบาลลาวส่งเสริมการลงทุน จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับนักลงทุนชาวต่างชาติ โดยเฉพาะเรื่องของการลงทุนในธุรกิจอาหารแปรรูปและธุรกิจร้านอาหารขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐานในระดับสากล โดยมีอคติไม่บริโภคอาหารไทย (2) ประเทศลาวมีการส่งเสริมการลงทุนที่เอื้อให้แก่ักธุรกิจทั้งภายในและต่างประเทศ โดยได้รับสิทธิประโยชน์เท่าเทียมกัน (3) ประเทศลาวมีความพร้อมในระบบสาธารณูปโภคสำหรับการลงทุนจากต่างชาติ (4) ร้านอาหารไทยหรือร้านอาหารลาวไม่สามารถแยกได้อย่างชัดเจน เพราะอาหารมีความใกล้เคียงกันมากและเมนูมีการผสมผสานกัน

**1.3.2 สถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารไทยในกัมพูชา** (1) กัมพูชานับสนุนนักลงทุนจากต่างชาติให้มาลงทุนร้านอาหารโดยไม่มีข้อจำกัดว่าต้องร่วมทุนกับคนกัมพูชา (2) ผู้ประกอบการร้านอาหารที่ต้องการมาลงทุนในกัมพูชาต้องเตรียมความพร้อมในการสร้างและพัฒนาบุคลากรมาจากที่อื่น (3) ธุรกิจอาหารของไทยต้องส่งเสริมเซฟมือสองของไทยให้เข้ามาเป็นเซฟมือหนึ่งในกัมพูชา (4) นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ในเสียมเรียบเป็นกลุ่มทัวร์จีนมากที่สุด

ซึ่งแตกต่างไปจากเมื่อปี พ.ศ.2553 ที่เป็นกลุ่มทัวร์เกาหลีใต้ รองลงมาเป็นเกาหลี และเวียดนาม (5) เส้นทางคมนาคมทางรถยนต์มีสภาพดี มีระยะทางประมาณ 150 กิโลเมตร (6)ไม่ต้องใช้วีซ่า เพียงแต่ใช้พาสปอร์ตก็สามารถเข้ามาในประเทศไทยได้ โดยเป็นผลมาจากการร่วมก่อตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งเป็นผลดีต่อธุรกิจท่องเที่ยวอย่างมาก ซึ่งส่งผลดีมายังธุรกิจอาหารไทยในกัมพูชาด้วย

#### 1.4 วิเคราะห์ตลาด ดังนี้

**1.4.1 ศักยภาพตลาดของธุรกิจอาหารไทยในลาว** ดังนี้ (1) เครื่องปรุงอาหารไทยมีศักยภาพทางการตลาดในลาวสูงมาก เนื่องจากอิทธิพลของการโฆษณาทางโทรทัศน์ที่ครอบคลุมมาถึงลาว ทำให้ผู้บริโภคลาวได้รับสื่อโฆษณาจากโทรทัศน์ไทยอย่างทั่วถึง โดยมีความเข้าใจในการสื่อสารอย่างชัดเจน เนื่องจาก ภาษาลาวและภาษาอีสานของไทยคล้ายคลึงกัน (2) เมนูอาหารต่างๆของไทยและลาวเหมือนกัน แต่ชาวลาวยังชอบรสชาติอาหารที่เข้มข้นน้อยกว่า ดังนั้น ศักยภาพของธุรกิจอาหารไทยในลาวจึงถือว่าสูงมาก

**1.4.2 ศักยภาพตลาดของธุรกิจอาหารไทยในกัมพูชา** ดังนี้ (1) อาหารไทยได้รับความนิยมติดตลาดโลก และเป็นตัวอย่างให้ประเทศอื่นเอาเป็นแบบอย่างแต่อาหารกัมพูชายังไม่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยว (2) การลงทุนของร้านอาหารไทยส่วนใหญ่เกิดจากคนไทยมาลงทุน (3) ร้านอาหารขนาดใหญ่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จมาก เพียงแต่ต้องปรับเปลี่ยนรสชาติใหม่ให้สอดคล้องกับรสนิยมท้องถิ่น โดยปรับเปลี่ยนรสชาติให้อ่อนลง อาหารไทยสามารถทำเป็นแฟรนไชส์ไปทั่วโลกได้ (4) ธุรกิจอาหารไทยมีศักยภาพทางการตลาดในนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่ผ่านด่านอรัญประเทศและปอยเปตสูงมาก ทำให้มีลูกค้าจำนวนมาก และขณะเดียวกันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงเนื่องจากมีร้านอาหารไทยเปิดใหม่ตลอดเวลา (5) ศักยภาพทางด้านตลาดของธุรกิจอาหารไทยมีสภาพไม่แน่นอนโดยจะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการเมือง เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างไทยและกัมพูชาตลอดจนเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลด้วย (6) ร้านอาหารไทยในกัมพูชานั้น กลุ่มกัมพูชาจะมีอคติบางอย่างเนื่องมาจากปัญหาความขัดแย้งทำให้ลูกค้าชาวกัมพูชาจะไม่ใช้บริการภัตตาคารอาหารไทยในงานเลี้ยงฉลองที่สำคัญ

#### 1.5 วิเคราะห์ SWOT

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): ลาว

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. โอกาสจากความภักดีของผู้บริโภคลาวต่อเครื่องปรุงอาหารไทยอย่างมากเพราะวิถีชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคใกล้เคียงกับ	1. ผู้บริโภคทั้งชาวลาวและชาวต่างชาติในลาวไม่นิยมรับประทานอาหารที่มีรสชาติเผ็ดเกินไป หวานเกินไป หรือมีความมันมาก

ตารางที่ 1 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>ชาวไทยภาคอีสาน ซึ่งส่งผลต่อการบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จัก และส่งผลต่อตลาดธุรกิจค้าปลีก/ค้าส่ง/ร้านขายของชำ/ซูเปอร์มาร์เก็ตที่จำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทยด้วย</p> <p>2. โอกาสจากการรู้จักอาหารไทยเป็นอย่างดีเนื่องจากผู้บริโภคลาวนิยมชมรายการโทรทัศน์ของไทย ทำให้มีโอกาสรับรู้โฆษณาเกี่ยวกับอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยค่อนข้างสูง</p> <p>3. ประเทศไทยมีชายแดนติดกับประเทศลาวหลายด้านด้วยกันทำให้มีความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งวัตถุดิบ/เครื่องปรุงอาหารไทย</p> <p>4. มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวลาวและชาวต่างชาติจำนวนมากที่เดินทางผ่านด่านชายแดนและเดินทางโดยเครื่องบิน ซึ่งส่งผลต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>5. ค่าของเงินกีบต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินตราสกุลยูโร อเมริกา และเงินตราสกุลอื่นจึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีทำให้อาหารไทยในลาวราคาถูกมากในความคิดเห็นของนักท่องเที่ยว</p> <p>6. โอกาสจากนโยบายความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน เขตการลงทุนอาเซียน ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p>	<p>เกินไป</p> <p>2. ผู้บริโภคลาวมีรายได้ค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ทำให้ไม่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านอีกทั้งอาหารไทยและลาวมีเมนูอาหารที่ใกล้เคียงกันมากทำให้ไม่เกิดความรู้สึกถึงความแตกต่างและไม่เจาะจงที่จะเลือกร้านอาหารไทย</p> <p>3. ระบบการจัดการโลจิสติกส์ภายในประเทศลาวยังไม่สามารถรองรับการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึงทำให้ต้นทุนค่าขนส่งสูงเนื่องจากการขึ้นราคาของน้ำมันโดยเฉพาะเมืองที่อยู่ไกล</p> <p>4. เส้นทางคมนาคมขนส่งจากเวียงจันทน์ไปยังวังเวียง 130 กิโลเมตร และจากวังเวียง ไปยังหลวงพระบางมีระยะทางประมาณ 210 กิโลเมตร ระยะทางรวมทั้งสิ้น 340 กิโลเมตร แม้ว่าจะระยะทางจะดูไม่ไกลมากแต่สภาพถนนที่ขรุขระในช่วงเดินทางไปวังเวียง และสภาพการเดินทางบนภูเขาระหว่างวังเวียงไปหลวงพระบางนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางทั้งนักท่องเที่ยวและการขนส่งสินค้าทำให้การขนส่งสินค้านำเข้า อีกทั้งยังเป็นการไม่สะดวกกับนักท่องเที่ยว</p> <p>5. ส่วนเส้นทางล่องเรือเลียบบแม่น้ำโขงนั้นยังไม่เป็นที่นิยมเนื่องจากสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องกับเรือยังไม่ดีพอ การเดินทางล่าช้าในฤดูแล้ง ในบางพื้นที่ไม่สามารถเดินทางผ่านได้</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>7. สถานการณ์ทางการเมืองของลาวมีความสงบ และมีความสัมพันธ์อันดีกับไทยมาเป็นเวลานาน</p> <p>8. รัฐบาลของประเทศลาวส่งเสริมให้ทั้งคนในท้องถิ่นและชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศลาว</p> <p>9. ระบบคมนาคมและสาธารณูปโภคพื้นฐานระหว่างไทยกับลาวดี ส่งผลต่อการลงทุนธุรกิจอาหารไทย</p> <p>10. อุตสาหกรรมเครื่องปรุงอาหารไทยในประเทศลาวยังไม่สามารถรองรับความต้องการของคนในท้องถิ่นได้ ทำให้ต้องนำเข้าจากไทย</p>	<p>6. นโยบายการค้าเสรีและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในตลาดอาเซียนเพิ่มขึ้น</p>

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): กัมพูชา

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>1. ชาวยุโรปและชาวต่างชาติอื่น รู้จักและมีความรู้สึกต่ออาหารไทยดีกว่าอาหารกัมพูชา เนื่องจากมีการรับรู้ข้อมูลผ่านสื่อบุคคลและสื่ออินเทอร์เน็ตต่อธุรกิจอาหารไทยจึงเกิดการแนะนำ บอกต่อ เพื่อน ญาติ คนรู้จักให้บริโภคอาหารไทย</p> <p>2. ชาวกัมพูชารู้จักและนิยมซื้อเครื่องปรุงอาหารไทยไปประกอบอาหารรับประทานเองที่บ้านเนื่องจากการรับรู้สื่อโฆษณาเครื่องปรุงอาหารไทยผ่านรายการโทรทัศน์ของไทย</p> <p>3. มีนักท่องเที่ยวชาติต่างๆ ผ่านเข้า ออก ด่านอรัญประเทศ-ปอยเปต เป็นจำนวนมาก จึงถือว่ามีศักยภาพตลาดในเส้นทางนี้สูง</p>	<p>1. อคติของผู้บริโภคชาวกัมพูชาทำให้ไม่ใช้บริการในภัตตาคารอาหารไทย โดยเฉพาะการจัดงานเลี้ยงหรือการพบปะสังสรรค์ที่สำคัญเนื่องจากความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างไทยกับกัมพูชา</p> <p>2. ผู้บริโภคทั้งชาวกัมพูชาและชาวต่างชาติในกัมพูชาไม่นิยมรับประทานอาหารที่มีรสชาติชาติเผ็ดเกินไป หวานเกินไป หรือมีไขมันมากเกินไป</p> <p>3. นักท่องเที่ยวชาวยุโรปซึ่งมีกำลังซื้อสูงมาเที่ยวในกัมพูชาลดลง ส่วนใหญ่จะเป็นชาวเอเชีย (ชาวจีน เวียดนาม และเกาหลี) ซึ่งไม่ค่อยนิยมรับประทานอาหารไทยเท่าใดนัก</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>4. เนื่องจากความสะดวกในการเดินทางจากด่านไปยังเสียมเรียบประมาณ 150 กิโลเมตร</p> <p>5. ระบบคมนาคมและสาธารณูปโภคพื้นฐานระหว่างไทยกับกัมพูชาสะดวกอีกทั้งประเทศไทยมีชายแดนติดกับกัมพูชาหลายด้านทำให้มีความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งวัตถุดิบ/เครื่องปรุงอาหารไทยซึ่งส่งผลต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>6. โอกาสจากการขนส่งสินค้าเครื่องปรุงอาหารไทยในเส้นทางเรือ(ทะเล) ผ่านท่าเรือหรือเดินทางทางบกจากตราด/จันทบุรีไปยังเกาะกง สีหนุวิลล์ และพนมเปญได้โดยสะดวก อีกทั้งยังสามารถเดินทางจากเกาะกงผ่านกัมปอด ไปยังฮาเตียนและเกาะฟูก็อกของเวียดนาม</p> <p>7. ค่าของเงินเรียลต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินตราสกุลยุโรป อเมริกา และชาติอื่นๆ จึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดีทำให้อาหารไทยในกัมพูชา ราคาถูกมากในความคิดของนักท่องเที่ยว</p> <p>8. เป็นโอกาสจากนโยบายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของอาเซียน (AEC) เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน เขตการลงทุนอาเซียน ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้ รัฐบาลของประเทศกัมพูชานับสนุนให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนด้านร้านอาหารในประเทศ</p>	<p>4. มีเครื่องปรุงอาหารจากคู่แข่ง (จากจีน เวียดนาม และกัมพูชา) ซึ่งราคาถูกกว่าวงจำหน่ายในกัมพูชา</p> <p>5. มีการเลียนแบบฉลากและบรรจุภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยจากคู่แข่งชั้น ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสนและเข้าใจผิด</p> <p>6. ความสัมพันธ์ทางการเมืองที่ไม่ค่อยราบรื่นระหว่างประเทศไทยกับกัมพูชา เป็นอุปสรรคต่อความเติบโตของธุรกิจอาหารไทย</p> <p>7. ระบบการจัดการโลจิสติกส์ภายในประเทศกัมพูชายังไม่สามารถรองรับการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง</p>

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal analysis) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ลาว

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยมีคุณภาพสูง มีให้เลือกหลากหลายครบทุกรสชาติ โดยเฉพาะอาหารจานเดียว ผู้บริโภคสามารถเลือกรับประทานได้ตามความต้องการ</p> <p>2. ภาพลักษณ์อาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยมีชื่อเสียงด้านรสชาติความอร่อยและคุณภาพมาตรฐานและบรรจุภัณฑ์ที่สะดวกต่อการใช้ที่ยอมรับมานาน และสะดวกต่อการเคลื่อนย้าย</p> <p>3. วัตถุดิบเครื่องปรุงสำหรับอาหารไทย มีความสดใหม่และมีให้เลือกหลากหลายหลายบางรายการมีคุณค่าทางโภชนาการ โดยเฉพาะอาหารทางภาควันออกเฉียงเหนือที่มีคอเลสเตอรอลต่ำ</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. เมนูอาหารไทยมักจะมีรายการอาหารที่เป็นพื้นฐานเหมือนกัน ไม่ค่อยมีรายการแปลกๆ เพื่อสร้างให้เกิดการรู้จัก</p> <p>8. ฉลากของเครื่องปรุงอาหารไทยไม่มีข้อแนะนำ/ข้อบ่งใช้เป็นภาษาลาว ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้</p> <p>9. ขีดความสามารถของเชฟ คุณภาพการปรุงอาหาร ยังต่ำ</p>

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) กัมพูชา

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 และความหลากหลายชื่อเสียงของก๊วกไทย</p> <p>3. การจัดการการผลิตและระบบโลจิสติกส์ของเครื่องปรุงอาหารไทยมีเหนือกว่ากัมพูชาทำให้เกิดความพร้อมในการส่งออกและความได้เปรียบทางความร่วมมือเครือข่ายคมนาคมระหว่างประเทศ</p> <p>4. นโยบายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการค้าระหว่างประเทศสมาชิก 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. เมนูอาหารไทยมักจะมีรายการอาหารที่เป็นพื้นฐานเหมือนกัน ไม่ค่อยมีรายการเมนูแปลกๆ เพื่อสร้างให้เกิดการรู้จัก</p> <p>7. ฉลากของเครื่องปรุงอาหารไทยไม่มีข้อแนะนำ/ข้อบ่งใช้เป็นภาษากัมพูชา ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้</p> <p>8. ร้านอาหารไทยในกัมพูชายังขาดการบริหารจัดการและการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</p> <p>9. ขีดความสามารถของเชฟ คุณภาพการปรุงอาหารยังต่ำ</p>

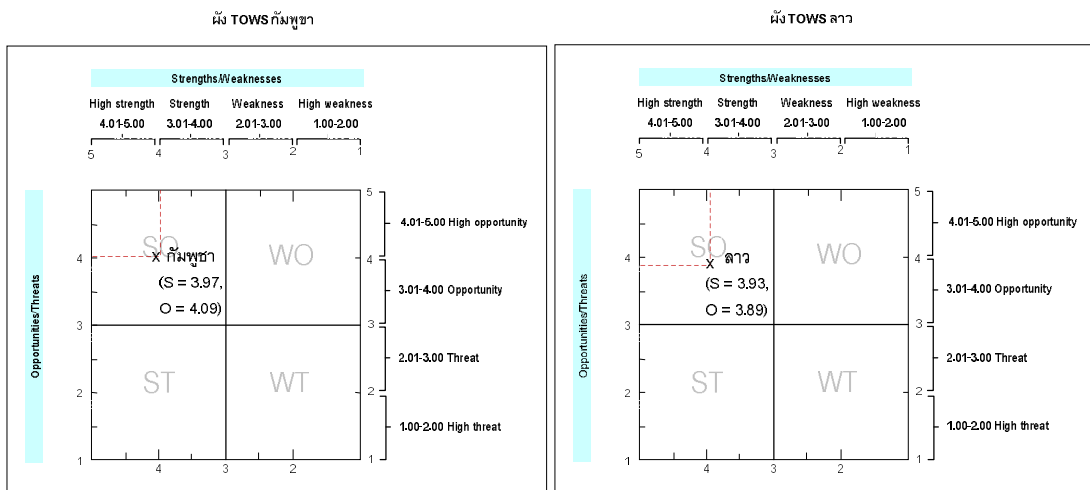
ส่วนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งพัฒนาความเป็นผู้นำทางด้านอาหารด้วยการส่งเสริมครัวไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียน ด้วยอาหารไทยที่มีคุณค่าและ การรูปแบบอาหารที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการจัดการตลาด และการจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ”

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

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

**ส่วนที่ 3 แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมททริกซ์ TOWS**



จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจอาหารไทยทั้งในราชอาณาจักรกัมพูชา และในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในตำแหน่ง SO หมายความว่า ธุรกิจอาหารไทยมีทั้งจุดแข็งและโอกาสในการดำเนินธุรกิจทั้ง 2 ประเทศ

การวิเคราะห์ผัง TOWS ที่เกิดจากการประมวลผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในประเทศลาวและกัมพูชามีตำแหน่งเดียวกัน คือ SO หมายความว่า ธุรกิจอาหารไทยมีทั้งจุดแข็งและในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง SO คือการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ทั้งตลาดลาวและกัมพูชาอยู่ในตำแหน่ง SO ดังนั้นต้องพิจารณาใช้กลยุทธ์ SO คือ จะต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้ได้ประโยชน์จากจุดแข็งมากที่สุด พร้อมทั้งสร้างโอกาสทางการตลาดให้ได้มากที่สุดด้วย โดยมีกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญดังนี้ การสร้างชื่อเสียงตรา (Brand name) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการ (Management know-how) เทคโนโลยี

คอมพิวเตอร์ (Computer technology) และมุ่งการโฆษณาหน้าร้านและในร้าน (Point-of sale advertising) และผ่านอินเทอร์เน็ต พร้อมทั้งมีการส่งเสริมการขายโดยการให้ส่วนลดพิเศษกับกรู๊ปทัวร์ และไกด์ ตลอดจนให้บริการต้อนรับที่ดีกับลูกค้า

#### ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies)

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่า ธุรกิจอาหารไทยมีทั้งจุดแข็งและโอกาส (SO) ในการดำเนินธุรกิจในประเทศลาวและกัมพูชานั้น ผู้ประกอบการจึงควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นหลักโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสทางการตลาดให้ได้สูงสุดร่วมกับกลยุทธ์อื่นๆ ดังนี้

##### 1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) โดยเข้าถึงตลาดลาวและกัมพูชาให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น

1.2 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจอาหารไทย (Thai food development strategy) มีการพัฒนาเมนูอาหารไทยประยุกต์กับอาหารแต่ละสัญชาติโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละเมนูที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มชาติต่างๆ เช่น ยุโรป ไทย ลาว กัมพูชา เป็นต้น

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

1.4 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification strategy) เป็นการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพเพียงพอ เช่น อาจจะมีเพิ่มธุรกิจที่พัก ของขวัญของที่ระลึกในภัตตาคาร/ร้านอาหาร

1.5 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration strategy) เป็นการมุ่งที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มที่มีศักยภาพการตลาดและธุรกิจมีขีดความสามารถพอ 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 แนะนำทัวร์ของลาวให้มาที่ร้านอาหารของไทย เป็นต้น

1.8 การให้สิทธิทางการค้า (Franchising) ร้านอาหารไทยที่มีขีดความสามารถและมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะให้สิทธิทางการค้ากับร้านค้าในลาวและกัมพูชาก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องสามารถบริหารจัดการให้คงคุณภาพการปรุงอาหารให้เหมือนต้นตำหรับ

**1.9 การลงทุนทางตรงต่างประเทศ [Foreign Direct Investment (FDI)]** ในรูปของการขยายสาขาในต่างประเทศ (Branch system) เช่น ร้านทานตะวันในหนองคายอาจจะไปลงทุนในเวียงจันทน์ก็ได้

**1.10 ภาพลักษณ์ตรา (Brand image) และการสร้างชื่อเสียงตรา (Brand name) อาหารไทย** ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร ถือว่าไทยประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ตราเครื่องปรุงอาหารไทย ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขยายตรา (Brand extensions) ตราครอบครัว (Family brand) ขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line extensions) กลยุทธ์หลายตรา (Multi-brand) และการสร้างตราใหม่ (New brands) เป็นต้น

**1.11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)** โดยมีการฝึกอบรมก๊วก/เชฟ ในการปรุงอาหารไทยและอาหารต่างชาติอื่นๆ ฝึกอบรมพนักงานบริการต้อนรับให้มีอัธยาศัยไมตรีและมีจิตวิญญาณของการบริการต้อนรับให้เป็นที่ประทับใจของลูกค้าที่เข้ามาบริโภคอาหารในร้าน ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทน สิ่งจูงใจและสวัสดิการเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

**1.12 พัฒนาความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการครัว (Kitchen management and know-how) และการปรุงอาหาร (Cooking method and improvement)** โดยบริหารจัดการครัวให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานการปรุงอาหารและพัฒนาวิธีการปรุงอาหารให้เป็นมาตรฐานโดยพัฒนาสูตรสำหรับการปรุงอาหารแต่ละชนิดเพื่อจะได้คงรสชาติให้เหมือนต้นตำหรับ

**1.13 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer technology)** โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์บริหารจัดการในการรับคำสั่งซื้อ การคิดราคาอาหาร การเก็บข้อมูลลูกค้า การทำบัญชี เป็นต้น

**2. กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage strategy)** ประกอบด้วย กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย ดังนี้

**2.1 กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย ในด้านการผลิต/ผลิตภัณฑ์** โดยต้องมุ่งเน้นประเด็นต่อไปนี้ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ (1) รสชาติอาหารของร้านต้องอร่อยเหนือกว่าร้านอื่นซึ่งประเด็นนี้จะทำให้ลูกค้าที่เข้ามารับประทานเกิดความประทับใจและมีการบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จัก ทำให้ได้รับความนิยมนอกจากลูกค้าหรือการบอกต่อผ่านเฟสบุ๊ค ซึ่งทำให้ร้านอาหารไทยเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายว่าอาหารมีรสกลมกล่อม เนื่องจากมีสมุนไพรเป็นเครื่องปรุงที่มีกลิ่นหอมเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ข่า ตะไคร้ ใบมะกรูด เป็นต้น (2) วัตถุดิบของร้านอาหารต้องมีความสดใหม่ทุกวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุดิบประเภท ปลา หมู ไก่ กุ้ง (3) เครื่องปรุงต้องมีรสชาติที่ดี และมีตรา

สินค้าที่เป็นที่รู้จักในหมู่ผู้บริโภค เช่น น้ำปลาทิพรส ซอสปรุงรสตราภูเขาทอง ซอสพริกศรีราชา ซอสมะเขือเทศตราโรซ่า เป็นต้น สำหรับเครื่องปรุงที่ให้ลูกค้าเติมต้องเปลี่ยนใหม่ทุกวัน เช่น พริกป่น น้ำปลา น้ำส้มสายชู ถั่วลิสง ฯลฯ เพื่อคงไว้ซึ่งรสชาติความอร่อยของอาหารและความปลอดภัยของผู้บริโภคด้วย (4) เมนูอาหารยอดนิยมที่ลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นชื่นชอบต้องมีความพร้อมในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลทำให้ลูกค้าประทับใจและนำไปบอกต่อ (5) อาหารไทยต้องมีความคุ้มค่าของราคา

## 2.2 กลยุทธ์การสร้างข้อเปรียบเทียบทางการแข่งขันสำหรับเครื่องปรุงอาหาร

ดังนี้ (1) การสร้างคุณค่าตราของผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทย โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้านภาพลักษณ์ตรา (Brand image) เพื่อตอกย้ำอาหารไทยให้มีภาพลักษณ์ด้านคุณภาพที่ดี (2) ความคุ้มค่าด้านราคาที่รับรู้จากลูกค้า (Perceived value) โดยเร่งสร้างคุณค่าของอาหารไทยให้มากกว่าเงินที่ลูกค้าต้องจ่าย (3) กลยุทธ์การโฆษณาต้องมุ่งเน้นการเข้าถึงและขยายตลาดทั้งไทย ลาว และกัมพูชา โดยมีวัตถุประสงค์ทำให้สินค้าเครื่องปรุงอาหารไทยเป็นที่รู้จักแพร่หลายและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ ในกรณีที่มีเป้าหมายที่ตลาดกัมพูชาควรมีฉลากที่เป็นภาษากัมพูชาด้วยเพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้า

## 3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy)

### 3.1 การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Differentiation by adding value) กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้

#### 3.1.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตรา (Brand added value) และสร้างเอกลักษณ์ตรา (Brand identity) ดังนี้ (1) โดยการสร้างเมนูยอดนิยมสำหรับลูกค้าอาจเป็นเมนูที่แตกต่างไม่เหมือนใครหรือมีรสชาติอาหารที่อร่อยเพื่อเป็นจุดขายและสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีการบอกต่อ (2) การสร้างบรรยากาศของร้าน เช่น เป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศติดแม่น้ำ ลำคลอง มีเมนูหลักที่เกี่ยวกับปลา (3) ในกรณีที่เป็นภัตตาคาร ร้านอาหารขนาดใหญ่ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกรุ๊ปทัวร์ ดังนั้นต้องมีการเตรียมพร้อมในเรื่องอาหาร สถานที่ และการบริการให้รวดเร็วทันท่วงทิวที่ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ความภักดี และมีการบอกต่อไปยังเพื่อน ญาติ คนรู้จัก ซึ่งจะเป็นโอกาสในการเพิ่มยอดขาย นำไปสู่ความเติบโตของธุรกิจ

#### 3.1.2 กลยุทธ์สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย ผู้บริโภคชาวลาวมีความภักดีต่อเครื่องปรุงอาหารไทยมากกว่าผู้บริโภคชาวกัมพูชา โดยมีความนิยมใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยทั้งในครัวเรือนและในร้านอาหารเกือบทุกร้าน ดังนั้นการผลิตเครื่องปรุงอาหารไทยของผู้ประกอบการจึงควรต้องมีการปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้สะดวกต่อการขนส่ง การกระจายสินค้า และรักษาภาพลักษณ์ตราอาหารไทยเอาไว้

**3.2 การสร้างความแตกต่างโดยการพัฒนาคุณภาพและการใช้หลัก การบริหาร คุณภาพโดยรวม [Differentiation by quality development & Total Quality Management (TQM)]** ภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยในลาวและกัมพูชาส่วนใหญ่จะเป็นร้านอาหารขนาดเล็ก และขนาดกลาง ดังนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์การใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม กล่าวคือทุกหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต/การปรุงอาหาร การตลาด โลจิสติกส์ และการให้บริการต้อนรับจะต้องคำนึงถึงการรักษาคุณภาพ ความอร่อยของรสชาติ การสร้างความแตกต่าง พร้อมทั้งเน้นการปรับปรุงสถานที่ให้สะอาดและประทับใจ และคุณภาพการให้บริการต้อนรับที่ดี เพื่อตอบสนองความพึงพอใจและเสริมสร้างความภักดีอันจะนำไปสู่ความเติบโตของธุรกิจ

**3.3 การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างคุณค่าตรา (Differentiation by building brand equity)** กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้

**3.3.1 ร้านอาหารไทยในลาวและกัมพูชา** ต้องใช้หลักการสื่อสารการโฆษณาผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และที่สำคัญอย่างยิ่งคือสื่อโฆษณาหน้าร้านและสื่อภายในร้านซึ่งจะเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาในร้านได้และยังเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเมนูอาหารต่าง ๆ

**3.3.2 เครื่องปรุงอาหารไทย** เนื่องจากผู้บริโภคลาวมีความภักดีต่อเครื่องปรุงอาหารไทยอย่างมากและมีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของไทยด้วย ดังนั้นต้องรักษาภาพลักษณ์ตรา (Brand image) และความคุ้มค่าตรา (Brand value) เพื่อรักษาคุณค่าตราให้คงอยู่ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพและราคาได้ ธุรกิจร้านค้าส่ง/ค้าปลีก ต้องคำนึงถึงทำเลที่ตั้ง ขนาดของร้าน ความหลากหลายของเครื่องปรุงและชนิดของสินค้าอุปโภค บริโภค อื่นๆ ตลอดจนการบริการที่ดี ร้านค้าที่ได้รับความนิยมของลูกค้าจะต้องเป็นร้านที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย และครบวงจร คือเมื่อเข้าไปร้านค้าเดียวจะได้สินค้าครบทุกอย่าง การบริการดี และเจ้าของร้านมีอัธยาศัยที่ดี

**4. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost strategy)** กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้

**4.1 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย** ในลาวร้านอาหารขนาดเล็กซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวจะใช้สมาชิกในครอบครัวร่วมกันทำงานจะทำให้ช่วยประหยัดต้นทุนได้ ซึ่งในช่วงที่มีลูกค้ามากหรือมีลูกค้ากรู๊ปทัวร์อาจจะใช้พนักงานที่ทำงานล่วงเวลาเข้ามาช่วย

**4.2 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำธุรกิจเครื่องปรุงอาหารไทย** โดยปกติผู้ประกอบการไทยจะมีการผลิตเครื่องปรุงอาหารไทยหลายชนิด หลายตรา แต่ละชนิด/ตราสินค้าจะผลิตครั้งละมากๆ และสามารถใช้การโฆษณาที่เป็นรูปแบบเดียวกันและในเวลาเดียวกันได้ทั้ง ไทย ลาวและกัมพูชาทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economy of scale) และการประหยัดจากขอบเขต (Economy of scope) แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าตราคู่แข่งชั้นที่เป็นเวียตนามและกัมพูชาที่ราคาถูกกว่าในกรณีนี้เราจะไม่แข่งขันด้านราคาแต่มุ่งสร้างภาพลักษณ์และคุณค่าตราแทน

5. กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus strategy) กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้

5.1 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่มสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย คือ กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้า เช่น กลุ่มผู้บริโภครไทย ลาว กัมพูชา เวียดนาม จีน ญี่ปุ่น เกาหลี ยุโรป ฯลฯ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการเมนูอาหารและรสชาติอาหารที่แตกต่างกัน

5.2 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่มสำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย ผู้ประกอบการจะต้องมุ่งที่กลุ่มผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าส่ง/ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มประเทศว่ามีความต้องการเมนูเครื่องปรุงอาหารไทยอะไรบ้างและต้องการรสชาติอย่างไรแล้วปรับปรุงให้สอดคล้องกับรสนิยมการบริโภคของแต่ละกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละประเทศ

6. กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (The preemptive move strategy) กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้

6.1 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย ในประเด็นนี้จะต้องเน้นเมนูใหม่ซึ่งเป็นเมนูยอดนิยม เช่น ส้มตำผลไม้ ยำสมุนไพรรอบปลาสมุนไพร ไส้กรอกปลา แกงผักหวานใส่ขมิ้นแดง แกงป่าปลาเห็ดโคน แกงเลียงสมุนไพร บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปสูตรต่างๆ (ต้มยำกุ้ง หมูสับ ต้มยำกุ้งน้ำข้น) น้ำพริกใส่วัตถุดิบต่างๆ (เช่น ไข่เค็ม หล่นเค็มหมากน็ด) เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นของแต่ละประเทศ

6.2 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย โดยผู้ประกอบการจะต้องประเมินความต้องการของตลาดในยุคที่ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบายในการปรุงอาหาร โดยต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยที่สามารถใช้ปรุงอาหารเมนูต่างๆได้แบบสำเร็จรูป หรืออาหารแปรรูปที่พร้อมรับประทาน เช่น การผลิตซอสสุกี้สูตรต่างๆ ผงปรุงรสสำหรับแกง (แกงจืด แกงส้ม แกงเผ็ด) ผัดต่างๆ (ผัดกระเพรา ผัดหมูกระเทียม ผัดเผ็ด ผัดไทย) พริกแกง (พริกแกงเขียวหวาน มีส่วนผสม พะแนง แกงเผ็ด แกงส้มแกงป่า ผัดขิง) ซุปก้อน (เช่น ข้าวหมกไก่ ข้าวกระเทียม เป็นต้น) อาหารไทยแปรรูปสูตรฮาลาล อาหารไทยแปรรูปสูตรญี่ปุ่น อาหารไทยแปรรูปสูตรอเมริกัน อาหารไทยแปรรูปสูตรเวียดนาม เป็นต้น

7. กลยุทธ์การรวมพลัง (Synergy strategy) กลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารไทย มีดังนี้

7.1 กลยุทธ์การรวมพลังสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย เช่น พิจารณาจัดพื้นที่ให้กับร้านอาหารต่างๆให้อยู่ในบริเวณเดียวกันอยู่ในรูปแบบศูนย์อาหาร ร่วมกันจัดตั้งสมาคมหรือชมรมผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ร่วมกันจัดงานในเทศกาลต่างๆ (งานเทศกาลสงกรานต์ ปีใหม่ งานเทศกาลพืชสวน งานประจำจังหวัด งานแสดงสินค้า) อาจจะร่วมกับ

หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นๆ เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยให้เป็น ที่รู้จักของผู้บริโภค

**7.2 กลยุทธ์การรวมพลังสำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย** ดังนี้ กลุ่มผู้ผลิตและ กลุ่มผู้จำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ร่วมกันระดมสมองเพื่อช่วยพัฒนา กลยุทธ์การสร้างตรา (การใช้ตราร่วม ตราครอบคร้ว ตราที่แข่งขันกัน ตราเฉพาะ) การขยายตรา การขยายสายผลิตภัณฑ์ และการสร้างตราใหม่ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลจากทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของตลาดในแต่ท้องถิ่น

### ส่วนที่ 5 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategic planning)

**1. กลยุทธ์การผลิต/การปฏิบัติการ/การประกอบการธุรกิจ (Production /Operations/Entrepreneurship strategy)** จากโครงการย่อยที่ 1 มีดังนี้

ในลาวและกัมพูชาจะมีรูปแบบธุรกิจอาหารไทยคล้ายคลึงกันซึ่งในการตัดสินใจของผู้ประกอบการว่าจะใช้รูปแบบธุรกิจอาหารไทยแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพด้านทุนและขีด ความสามารถของผู้ประกอบการและศักยภาพของตลาด ในกรณีที่เป็นภัตตาคารขนาดใหญ่ จะต้องศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบการธุรกิจด้วย (Feasibility study)

#### 1.1 รูปแบบธุรกิจอาหารไทยในลาว

**1.1.1 รูปแบบธุรกิจอาหารไทยในลาว แบ่งตามลักษณะการเป็น หุ้นส่วน** มี 2 รูปแบบด้วยกันคือ (1) การลงทุนเองทั้งหมดโดยผู้ประกอบการไทย 100 เปอร์เซ็นต์ (2) การลงทุนร่วมกับคนลาว โดยกฎหมายกำหนดให้ถือหุ้นได้ตั้งแต่ 10-90% สำหรับร้านอาหารขนาดเล็กที่มาเปิดที่ลาวมักจะทำร่วมกับคนในพื้นที่ โดยใช้ชื่อคนลาวเป็นคน ขอเปิดกิจการ

**1.1.2 ร้านอาหารไทยในลาวส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการลงทุนแบ่งเป็น 2 แบบ** คือ (1) ร้านอาหารไทยในโรงแรม เป็นร้านที่เปิดขึ้นมาเป็นส่วนเสริมในธุรกิจของโรงแรม เพื่อให้การบริการอาหารเข้าแก่แขกของโรงแรม (2) ร้านอาหารที่ตั้งอยู่โดดเดี่ยวร้านเดียว (Stand alone) มีตั้งแต่ร้านขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ แต่ร้านขนาดใหญ่มีน้อยมากซึ่งไม่ เพียงพอกับความต้องการของตลาด

**1.1.3 รูปแบบภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยในลาวแบ่งตามขนาดของ ร้าน** มี 3 แบบ คือ (1) ร้านอาหารระดับปานกลาง (2) ร้านอาหารระดับธรรมดาทั่วไป (3) ร้านริมบาทวิถี ร้านอาหารไทยส่วนใหญ่มีการจัดเมนูอาหารหลากหลายสัญชาติ และมีจำนวน รายการอาหารมาก โดยไม่มีการเน้นชาติใดชาติหนึ่ง เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกมากที่สุดและเกิด ความพึงพอใจสูงสุด

#### 1.2 รูปแบบธุรกิจอาหารไทยในกัมพูชา

**1.2.1 รูปแบบธุรกิจอาหารไทยในกัมพูชา จำแนกตามทำเลที่ตั้งและขนาดธุรกิจ มีดังนี้** (1) ร้านอาหารไทยในโรงแรม (2) ร้านอาหารที่ตั้งอยู่โดดเดี่ยวร้านเดียว (Stand alone) (3) ภัตตาคารขนาดใหญ่ (4) ร้านอาหารขนาดเล็ก

**1.2.2 รูปแบบการลงทุนร้านอาหารแบ่งตามประเภทของกลุ่มเป้าหมาย** สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (1) ร้านอาหารสำหรับกลุ่มทัวร์โดยเฉพาะ ต้องใช้เงินลงทุนสูง มีขนาดใหญ่สามารถรองรับกลุ่มทัวร์ได้ (2) ร้านอาหารสำหรับกลุ่มลูกค้าเดินเข้ามารับประทานไม่ต้องใช้เงินลงทุนมาก แต่จำเป็นต้องหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมโดยอยู่ในบริเวณที่นักท่องเที่ยวสะดวกในการเดินทาง

**1.2.3 รูปแบบการลงทุนแบ่งตามลักษณะของการเป็นเจ้าของ** มีอยู่ 2 แบบ ดังนี้ (1) รูปแบบคนไทยที่มาลงทุนโดยไม่มีหุ้นส่วน ส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารขนาดเล็ก ใช้เงินลงทุนไม่สูง ไม่เน้นการตกแต่ง (2) รูปแบบคนไทยมีหุ้นส่วนกับคนกัมพูชา เป็นร้านตั้งแต่ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนสูงสำหรับในการก่อสร้างร้านและการจัดตกแต่ง เพื่อให้สามารถรองรับกรุ๊ปทัวร์และคนพื้นที่เป็นการลงทุนร่วมระหว่างคนไทยกับคนกัมพูชาโดยคนกัมพูชาต้องถือหุ้นมากกว่า

**1.2.4 รูปแบบการจัดบริการอาหาร** แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ (1) แบบตามสั่ง ตามเมนู (A la carte) (2) แบบบุฟเฟต์ (Buffet) (3) แบบบริการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งหมดนี้เป็นรูปแบบร้านอาหารที่มีขนาดเล็ก ไม่เน้นการลงทุนด้านการตกแต่งมากนักและไม่หรูหรา มีการนำเสนอเมนูอาหารไทยทั่วไป สำหรับร้านขนาดใหญ่จะมีการตกแต่งที่สวยงาม นำเสนอเมนูหลายสัญชาติแต่เน้นอาหารไทยประยุกต์เป็นหลัก

**2. กลยุทธ์โลจิสติกส์ (Logistics strategy)** ใช้แผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน (จากโครงการย่อยที่ 2) มีกลยุทธ์ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน** กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในด้านการสร้างการพัฒนาความร่วมมือกับภาครัฐในการปรับปรุงขั้นตอนทางศุลกากรและเครือข่ายการคมนาคม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของระบบโลจิสติกส์ของไทยในการส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการระบบโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบร่วมกัน โดยทั้งหมดมีเป้าหมายในการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและระหว่างประเทศในการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาความร่วมมือกับภาครัฐของไทยในการปรับปรุงกฎระเบียบ และพิธีการทางศุลกากร** เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านเวลาให้กับผู้ประกอบการ และระบบโลจิสติกส์ของไทย

**กลยุทธ์ที่ 1.2** ร่วมพัฒนาเครือข่ายการคมนาคม พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานของระบบโลจิสติกส์ให้ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วให้กับระบบขนส่งสินค้า

**กลยุทธ์ที่ 1.3** ส่งเสริมและให้ความรู้กับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องถึงคุณประโยชน์และวิธีการของการใช้ระบบโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านการกระจายสินค้าร่วมกัน

**กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ในด้านการสร้างผลประโยชน์และคุณค่าสูงสุดในการจัดการระบบโลจิสติกส์ให้กับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ วางแผน ควบคุม และประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์ที่ 2.1** ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานโลจิสติกส์

**กลยุทธ์ที่ 2.2** สนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามและประเมินประสิทธิภาพการทำงานของระบบโลจิสติกส์

**กลยุทธ์ที่ 2.3** พัฒนาระบบอี-โลจิสติกส์ (E-logistics) พร้อมทั้งพัฒนาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับระบบโลจิสติกส์

**กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การเพิ่มการกระจายผลิตภัณฑ์** กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียนเพิ่มขึ้น โดยผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า พัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในระดับท้องถิ่น และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้าไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 3.1** ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution center) ให้เป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าเข้าสู่ตลาดอาเซียนให้มากขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 3.2** ส่งเสริมและพัฒนาสลากของบรรจุภัณฑ์ให้มีคำแนะนำเป็นภาษาพื้นเมือง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับผู้บริโภค

**กลยุทธ์ที่ 3.3** สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้าไทยภายใต้ “Made in Thailand”

**3. กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy)** โดยใช้ผลการศึกษาจากแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน (จากโครงการย่อยที่ 3) ดังนี้

**3.1 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าด้านความคุ้มค่า (Value equity) หรือความคุ้มค่าตรา (Brand value)** โดยปกติความคุ้มค่าจะประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้ ด้านคุณภาพ ด้านอารมณ์/ความรู้สึก ด้านราคา ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านชื่อเสียง ในประเด็นนี้ธุรกิจภัตตาคารร้านอาหารจะต้องให้ความสำคัญอันดับแรกคือความคุ้มค่าด้านราคาโดยต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ/คุณค่าและรสชาติอาหารให้สูงเกินกว่าราคาอาหาร/เงินที่ลูกค้าต้องจ่ายไป ดังนี้ (1) ในลาวส่วนใหญ่จะตั้งราคาใกล้เคียงกับคู่แข่งแต่มีบางร้านที่ผู้ประกอบการบางรายใช้กลยุทธ์การตั้งราคาอาหารถูกกว่าคู่แข่งเพื่อเรียกลูกค้า (2) ในกัมพูชาร้านอาหารทั่วไปจะตั้งราคาโดยคำนึงถึงต้นทุนวัตถุดิบ และราคาอาหารขึ้นอยู่กับระดับชื่อเสียงของกิจการซึ่งบางแห่งราคาค่อนข้างสูงเนื่องจากมีการแสดงเพิ่มเติม เช่น ราเชมร (3) ในไทยโดยส่วนใหญ่จะตั้งราคาตามความเหมาะสมกับปริมาณอาหาร คือ เกณฑ์ต้นทุนบวกเพิ่มกำไรเล็กน้อยและใกล้เคียงกับคู่แข่ง

**3.2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าตรา (Brand equity strategy)** คุณค่าตรานั้นประกอบด้วย การรู้จักตรา บุคลิกตรา ภาพลักษณ์ผู้ใช้บริการ ตราที่แสดงความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นเอกลักษณ์ในตรา ทักษะติดต่ออาหารไทย และภาพลักษณ์ของอาหารไทยของลูกค้า ดังนี้ (1) ในลาวอาหารไทยต้องมุ่งสร้างคุณค่าตรา ด้วยการปรุงอาหารให้มีรสชาติดี มีเครื่องปรุงให้เลือกหลากหลาย มีหลายรสชาติผสมกัน มีความหลากหลายของวิธีการปรุงทั้งผัดทอด ต้ม บั้ง ย่าง อบ นึ่ง พัฒนาเมนูให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม (2) ในกัมพูชานั้นต้องสร้างคุณค่าตรา ด้วยการนำเสนอ รสชาติอาหารที่อร่อย จัดจ้านหลากหลาย เช่น ในภัตตาคารขนาดใหญ่อาจจัดบุฟเฟ่ต์อาหารไทยร่วมกับอาหารชาติต่างๆ ได้แก่ อาหารเวียดนาม อาหารจีน อาหารท้องถิ่นลาว เป็นต้น (3) ในไทยต้องสร้างคุณค่าตรา ด้วยการนำเสนออาหารที่รสชาติอร่อย มีความหลากหลาย มีเครื่องปรุงต่างๆ ที่มีรสชาติดีไว้ให้เลือก ปรับรสชาติให้แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า เช่น สำหรับคนไทยจะปรุงโดยใช้รสจัด ส่วนชาวต่างชาติจะต้องปรับรสชาติให้อ่อนลง หรือจัดตามคำสั่งของลูกค้า

**3.3 กลยุทธ์ด้านคุณค่าการอ้างรักษา (Retention equity)** ดังนี้ (1) โปรแกรมการสร้างความภักดีไปยังกลุ่มทัวร์ ไกด์ และธุรกิจให้บริการรถตู้ (2) โปรแกรมการดูแลรักษาเฉพาะ โดยใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งกลุ่มลูกค้าชาติต่างๆ เช่น กลุ่มไทย กลุ่มชาวยุโรป ชาวลาว หรือชาวกัมพูชา โดยศึกษาความต้องการในด้านความชอบในเมนูอาหารต่างๆ และรสชาติอาหารโดยปรับเมนูและรสชาติให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มเหล่านั้น (3) โปรแกรมการสร้างชุมชนลูกค้า (Customer community) ในกรณีนี้อาจจะเกิดขึ้นเองจากการที่ลูกค้าประจำมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในร้านซึ่งรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดี นอกจากนี้อาจจะเกิดจากชุมชนลูกค้าที่เกิดขึ้นผ่านเฟสบุ๊ค อีเมลล์ เว็บไซต์ และการบอกต่อระหว่างลูกค้าด้วยกัน (4) โปรแกรมการสร้างความรู้ (Knowledge program) ซึ่งกรณี

ร้านอาหารอาจจะจัดเป็นโครงการสอนลูกค้าที่ต้องการรู้วิธีการปรุงอาหารไทยอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการโดยเปิดชั่วโมงสอนวิธีการปรุงอาหารและมีการสอนผ่านเฟสบุ๊ค อีเมลล์ เว็บไซต์ และการสอนระหว่างพนักงานของร้านให้กับลูกค้าโดยเกิดจากการคุยกันอย่างไม่เป็นทางการก็ได้

### **3.4 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์อาหารไทย (Product strategies) ดังนี้**

**3.4.1 การกำหนดตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์อาหาร (Brand positioning) และอัตลักษณ์ตรา (Brand identity) ดังนี้** การกำหนดตำแหน่งตราและอัตลักษณ์ตรา นั้นจะมุ่งเน้นที่อาหารรสชาติอร่อย บรรยากาศดี หรือกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามสถานที่ เช่น ร้านอาหารแคมคาน จะสื่อความหมายว่าตั้งอยู่ริมแม่น้ำคาน ในกัมพูชา เช่น ภัตตาคารสวีสวี สื่อความหมายว่าเป็นร้านอาหารไทยเพราะคำว่า “สวีสวี” ร้านเชียงใหม่ไทยฟู้ด สื่อความหมายว่าเป็นร้านอาหารไทยภาคเหนือ/อาหารพื้นเมืองเชียงใหม่ เมนูอาหารเด่น อีกทั้งยังมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมีการแสดงรำพื้นเมือง ในรัฐประเทศ และตลาดโรงเกลือ เช่น ร้านบ้านมะละกอ ซึ่งขายอาหารอีสาน ร้านสมบุญกึ่งเผา สื่อความหมายว่าเมนูอาหารหลัก คือ กึ่งเผา ในหนองคาย เช่น ร้านทานตะวันมีการกำหนดตำแหน่งตราของร้านอาหารเข้าว่า “ไปกระทะสุดอร่อยเมืองหนองคาย” และอาหารกลางวันข้าวแกงว่า “อาหารไทยที่คุ้มคามีระดับที่อร่อยมากจนทำให้คุณต้องมาซ้ำแล้วซ้ำอีก” ซึ่งมีเมนูอาหารทั้งเช้าและกลางวันที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

**3.4.2 กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix strategy) และ การกำหนดเมนูอาหารยอดนิยม (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 โดยยึดตามวัตถุดิบที่มี) ข้าวแกงไทย ต้องมีให้เลือกหลากหลาย (เช่น แกงเผ็ดไก่ แกงเขียวหวาน แกงส้ม แกงป่า ต้มจืด พะโล้ ฯลฯ) ประเภทผัด (เช่น ผัดผักนานาชนิด ผัดพริก ฯลฯ) ประเภททอด (เช่น ไก่ทอด ทอดมัน ไข่เจียว หมูเค็ม หมูทอด ปลาทอด ฯลฯ) กรณีของร้านทานตะวันจังหวัดหนองคายนั้น มีความหลากหลายของเมนูอาหารเช้า ได้แก่ ไข่กระทะ ขนมปังยัดไส้ สตูว์ ซา กาแฟ นมร้อน และความหลากหลายของเมนูอาหารข้าวแกง ได้แก่ แกงไก่ ผัดผัก น้ำพริกปลาหู ยำต่างๆ ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนในแต่ละวันเพื่อไม่ให้ลูกค้าเกิดความเบื่อหน่าย

**3.4.3 กลยุทธ์ด้านองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product component strategies) โดยมีระดับผลิตภัณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้**

**(1) ประโยชน์หลัก (Core benefit)** ดังนี้ เป็นอาหารที่มี ประโยชน์พื้นฐานคือ มีคุณค่าทางโภชนาการและเป็นอาหารที่มีรสชาติอร่อย ตัวอย่าง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของร้านอาหารทานตะวันก็คือ เมนูอาหารเช้าและอาหารไทยที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ประกอบด้วย ไข่ แฮม ซึ่งมีรสชาติกลมกล่อมอร่อยมาก

**(2) ลักษณะทางกายภาพของอาหาร (Tangible product)** ดังนี้ (1) คุณภาพ (Quality) มีกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ถูกหลักอนามัย รวมทั้งมีการเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการ ตัวอย่าง เมนูอาหารเช้าของร้านทานตะวันมีคุณค่าทางโภชนาการไม่ว่าจะเป็นโจ๊กไข่กระทะ ขนมปังยัดไส้ กาแฟ นมร้อน ซึ่งเป็นอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายครบถ้วนเกือบทุกหมู่อาหาร (2) รูปร่างลักษณะ (Feature) เช่น ร้านทานตะวันมีการผลิตอาหารที่มีลักษณะชวนรับประทาน (3) รูปแบบ (Style) ร้านทานตะวันมีรูปแบบของอุปกรณ์และการปรุงอาหารที่ทันสมัย สะดวกต่อการบริโภคได้ง่าย (4) การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) เช่น ร้านทานตะวันควรจะต้องมีภาชนะต่าง ๆ เช่น จาน ช้อน แก้ว ถ้วย ฯลฯ ที่อำนวยความสะดวกต่อการบริโภค ในขณะที่บริโภคที่ร้านและสำหรับนำกลับบ้าน จะต้องให้ดูดียึดหลักความสะดวกของผู้บริโภค (5) ตรา (Brand) เช่น ชื่อร้านทานตะวัน ถือว่าเป็นที่รู้จักดี เนื่องจากผู้บริโภคเกิดการบอกต่อปากต่อปาก และบอกต่อผ่านเฟสบุ๊ค (6) ลักษณะทางกายภาพอื่นๆ (Others physical product) เช่น บรรยากาศภายในร้านที่จะต้องให้มีอากาศถ่ายเท

**(3) ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected product)** เป็นการเสนอผลิตภัณฑ์อาหารโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งสิ่งที่ผู้บริโภครอคาดหวังว่าจะได้รับคือ ความสะดวก สะอาด สด อร่อย และราคาที่ไม่แพงเกินไป ผู้ประกอบการต้องยึดหลักการส่งมอบผลประโยชน์ให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

**(4) ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented product)** เป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมหรือบริการต้อนรับที่ผู้บริโภครจะได้รับควบคู่กับการบริโภคอาหาร เช่น รับคำสั่งซื้อตามใจลูกค้าและถูกต้องรวดเร็ว

**(5) ศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Potential product) และกลยุทธ์** ในการสร้างสรรค์/ปรับปรุงพัฒนาเมนูอาหารไทย เช่น มีการพัฒนาเมนูใหม่ๆ ซึ่งต้องยึดหลักปรับปรุง/พัฒนาเมนูอาหารให้เกิดความหลากหลาย ให้เกิดคุณค่าและความคุ้มค่าที่สำคัญก็คือ ต้องเป็นเมนูอาหารที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากผู้บริโภคห่วงใยในสุขภาพ ดังนั้นเมนูอาหารไทยจึงควรปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (1) ทุกเมนูอาหารควรยึดหลักความเป็นเมนูอาหารสุขภาพคือ ลดความมันจากน้ำมันและจากกะทิ ลดความหวานลง ลดโคเลสเตอรอล เป็นต้น (2) เครื่องปรุงอาหารกลุ่มต่างๆ เช่น รสหวาน รสเค็ม รสเปรี้ยว รสเผ็ด ในการปรุงรสอาหารอาจจะใช้หลักให้ลูกค้าบอกว่าชอบรสใด หรือให้ลูกค้าปรุงเพิ่มเติมเองโดยมี

เครื่องปรุงอาหารไว้ที่โต๊ะหรือถ้าจะปรุงเป็นอาหารเป็นจานก็ต้องยึดหลักความเป็นกลาง (3) มีการพัฒนาเมนูใหม่ๆ เป็นเมนูอาหารสุขภาพ เช่น ผัดไทยไร้เส้น ผัดไทยไม่หวาน แกงส้มหวานน้อย ส้มตำไม่หวาน ผัดผักไม่มัน ของหวานและเครื่องดื่มทุกชนิดที่ไม่หวานมาก เป็นต้น (4) การเปลี่ยนเมนูอาหารเป็นประจำ เช่น ทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน เป็นต้น

**3.5 กลยุทธ์และโปรแกรมด้านราคาของผลิตภัณฑ์อาหาร (Price program and strategies)** ในประเด็นนี้จะต้องยึดหลักความคุ้มค่าของราคา (Perceived value) โดยคำนึงถึงประโยชน์ด้านความอร่อย คุณภาพ/คุณค่าทางโภชนาการของอาหาร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะส่งมอบให้กับลูกค้ามากกว่าเงินที่เขาจ่ายไป ภายใต้เงื่อนไขว่าต้องมีกำไร ซึ่งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ต้องสอดคล้องกับตำแหน่งตรา/ความแตกต่างของร้านอาหาร นั้นอีกทั้งมีกลยุทธ์ลดราคาสำหรับลูกค้าที่เป็นกรุ๊ปทัวร์ เป็นต้น

**3.6 กลยุทธ์และโปรแกรมด้านช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร (Distribution channel programs and strategy)** ในกรณีเป็นภัตตาคาร ร้านอาหารที่มีชื่อเสียงอาจจะขยายสาขาได้ เช่น Tonle Mekong แต่สิ่งสำคัญมากในการขยายสาขาก็คือ ต้องบริหารจัดการคุณภาพของอาหารให้คงคุณภาพ รสชาติดี มีมาตรฐานคงที่เหมือนร้านแรกเริ่มตลอดจนต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการขนส่งเครื่องปรุง/สูตรต่าง ๆ ที่ใช้ เช่น น้ำจิ้มสุกี้ยากี่เครื่องปรุงส้มตำที่ผสมไว้ น้ำพริกและน้ำจิ้มอื่น ๆ ที่ปรุงไว้ ถ้าทำพร้อมกันในร้านเดียวกันในตอนเช้าแล้วส่งไปยังสาขาเพื่อขายในตอนกลางวันและตอนเย็นคุณภาพ/รสชาติก็จะเปลี่ยนแปลงไป/ไม่อร่อยเท่ากับที่รับประทานทันทีหลังปรุงเสร็จ

นอกจากนี้เครื่องปรุงอาหารไทยต่างๆ วัตถุดิบ เช่น ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ที่ซื้อรวมกันแล้วมีการขนส่งไปยังสาขาทำให้ขาดความสดใหม่จึงอาจทำให้คุณภาพ/รสชาติอาหารไม่คงที่เหมือนต้นตำหรับสาขาแรกเริ่มได้

**3.7 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion strategies)/การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ [Integrated Marketing Communication (IMC)]** โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสาร ดังนี้

**3.7.1 กลยุทธ์การโฆษณา (Advertising strategies)** ดังนี้ (1) ในลาวจะใช้การโฆษณาหลากหลายรูปแบบ ทั้งทำโปรโมชั่นร่วมกับองค์กรต่างๆ, อินเทอร์เน็ต, พิมพ์ลงในวารสารท่องเที่ยว, เว็บไซต์, เฟสบุ๊ก, แจกนามบัตร, และป้ายโฆษณาหน้าร้านและฝาผนังของร้าน (2) ในกัมพูชาเน้นบริการลูกค้าเก่าให้ดีจะได้กลับมาใช้บริการอีกและมีการติดต่อลูกค้าบริษัททัวร์ หากลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ การโฆษณาในเว็บไซต์ หนังสือคู่มือและพิมพ์ลงในหนังสือท่องเที่ยวในกัมพูชา Angkor (3) ในไทย (อรัญประเทศและหนองคาย) ส่วนใหญ่มีโฆษณาอินเทอร์เน็ต/เว็บไซต์และโบรชัวร์

**3.7.2 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย มีดังนี้**

(1) ลาว การส่งเสริมการขายของธุรกิจร้านอาหารไทยในลาวที่นิยมใช้มากที่สุดคือการลดราคา เช่น การให้ส่วนลด 10%, 5% สำหรับผู้มีบัตรสมาชิกหรือมีคูปองลดราคา

(2) กัมพูชา ไม่เน้นการส่งเสริมการขายเพราะลูกค้าส่วนใหญ่ 90% มากับบริษัททัวร์ซึ่งร้านอาหารไทยในกัมพูชาจะใช้วิธีการติดต่อกับบริษัททัวร์ในการนำลูกค้ามารับประทานอาหารที่ร้านการให้ส่วนลดก็จะให้กับบริษัททัวร์ อีกทั้งการให้ส่วนลดสำหรับผู้ที่มีบัตรสมาชิกโดยการรับประทานอาหารฟรี การแถมเครื่องดื่มสำหรับลูกค้าที่มารับประทานตั้งแต่ 4 ท่านขึ้นไปและอาหารเช้าแถมกาแฟ

(3) อร์ญประเทศ ร้านอาหารไทยในอร์ญประเทศใช้วิธีการส่งเสริมการขายโดยการลดราคาเมนูอาหารพิเศษ

(4) หนองคาย ใช้วิธีลดราคา 10% ให้กับบริษัททัวร์หรือลูกค้าที่มีนามบัตรร้าน การจัดโชว์สินค้าหน้าร้านทำให้ลูกค้าเห็นว่าร้านอาหารแห่งนี้มีการขายอาหารประเภทใดทำให้ง่ายต่อการเลือกรับประทานอาหาร

**3.7.3 กลยุทธ์การตลาดโดยการบอกต่อ (Word-of-mouth marketing)** โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Customer relationship management) ธุรกิจร้านอาหารจะใช้กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยให้บริการต้อนรับที่เป็นกันเอง ประกอบกับมีการปรับรสชาติอาหารให้อร่อยและเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละสัญชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาบริโภคมีการบอกต่อไปยังญาติ เพื่อน และคนใกล้ชิด

**3.7.4 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)

**3.7.5 กลยุทธ์การตลาดทางตรง (Direct marketing strategies)** ดังนี้ (1) การขายโดยใช้โทรศัพท์ติดต่อโดยตรง (Telephone selling) ร่วมกับการใช้แคตตาล็อกเมนูอาหารที่มีรูปภาพ หนังสือท่องเที่ยว (2) การใช้พนักงานขายให้ข้อมูลโต้ตอบโดยตรงกับลูกค้า

**3.7.6 กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling strategies)** กล่าวคือ ธุรกิจร้านอาหารไทยจะใช้พนักงานยื่นเรียกลูกค้าหน้าร้านโดยการเชิญชวน นำเสนอเมนูอาหารในร้านของตนเพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจของลูกค้า

**3.7.8 กลยุทธ์ด้านการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์อาหาร (Publicity and public relations strategies)** การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของ

ร้านอาหารไทยผ่านหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่นำมาใช้ ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น หนังสือท่องเที่ยว

#### 4. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ในการบริหารทั่วไป การผลิต การออกแบบเมนูอาหารไทย/การสร้างสรรค์อาหารไทย และหน้าที่อื่น ๆที่เกี่ยวข้อง

**4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับภัตตาคารอาหารไทย** มีดังนี้ (1) ในลาวมีการดูแลธุรกิจแบบครอบครัว ยึดหลักความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อลูกค้า จัดอบรมพนักงาน มีระบบควบคุมการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการประชุมกัน (2) ในกัมพูชามีการคัดเลือกเซฟที่เชี่ยวชาญ ฝึกอบรมการบริการ ในกรณีที่เป็นร้านขนาดใหญ่ คัดเลือกพนักงานจากประสบการณ์ มีการอบรมพนักงาน

**4.2 การออกแบบเมนูอาหารไทย/การสร้างสรรค์อาหารไทย** ดังนี้ (1) ในลาวมีเมนูที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน เช่น ข้าวบุ๋ม (2) ในกัมพูชาจะช่วยกันปรับปรุงให้ตรงตามความชอบของคนยุโรป/คนต่างชาติ ออกแบบเมนูโดยใช้ประสบการณ์จากกูกัก (3) ในไทย มีการผสมผสานระหว่างไทยกับยุโรปทั้งรูปลักษณ์ รสชาติ วัตถุดิบ การดัดแปลงเมนูอาหาร เช่น การใช้ผักสมุนไพร

นอกจากนี้การออกแบบเมนูอาหารไทยใหม่ๆ โดยใช้หลักการสร้างสรรค์ มีดังนี้ (1) การออกแบบ/การสร้างเมนูอาหารไทยนั้นจำเป็นต้องเน้นอาหารสุขภาพ กล่าวคือ เน้นอาหารประเภทยำ ลาบ สลัด เป็นต้น เพื่อตอบสนองกระแสนิยมของผู้บริโภคที่ห่วงใยสุขภาพ (2) การพัฒนาเมนู เครื่องปรุงอาหารไทย สูตรต่างๆ (3) การแปรรูปอาหารไทยประยุกต์ร่วมกับอาหารชาติอื่นเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละชาติที่แตกต่างกัน เช่น อาหารไทยแปรรูป สูตรฮาลาล อาหารไทยแปรรูปสูตรญี่ปุ่น อาหารไทยแปรรูปสูตรอเมริกัน อาหารไทยแปรรูปสูตรเวียดนาม เป็นต้น

**4.3 การจัดการการบริการอาหารจำนวนมาก (ครัว/ภัตตาคาร)** ดังนี้ (1) ในลาวสามารถรองรับการบริการแบบกรุปทัวร์จำนวน 50-200 คนได้ ขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ (2) ในกัมพูชามีบางร้านที่รองรับลูกค้าได้จำนวนมาก (3) ในไทยมีบางร้านที่มีความพร้อมพอที่จะรองรับลูกค้าจำนวนมากได้

#### ระดับที่ 3 การปฏิบัติและการควบคุม (Implementation and control)

ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการโดยการกำหนดภารกิจว่าใครทำหน้าที่อะไร แล้วมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ตามโปรแกรมตลอดจนมีการติดตามผลและควบคุมให้เป็นไปตามแผนและกลยุทธ์ซึ่งกำหนดเอาไว้