

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นเขตภูมิภาคเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่เป็นที่จับตามอง และเป็นที่น่าสนใจของนักธุรกิจทั่วโลก เพราะภูมิภาคนี้มีกำลังซื้อที่สูง เนื่องจากมีการเจริญเติบโตของปริมาณประชากร มีการเติบโตด้านการศึกษา มีความสนใจด้านเทคโนโลยี มีการกำลังการผลิตด้านอุตสาหกรรมที่สูง และที่สำคัญคือต้องมีทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นวัตถุดิบอยู่จำนวนมาก นอกจากความสนใจของเขตอื่นต่อภูมิภาคนี้แล้ว ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคนี้ก็ได้ให้ความสนใจในการที่จะดูแลรักษา และพยายามปกป้องทรัพยากรของตน ตลอดจนพยายามที่จะแสดงให้ประเทศในภูมิภาคอื่น ได้ตระหนักถึงและเล็งเห็นถึงศักยภาพของตน ดังนั้นประเทศต่างๆ ในภูมิภาคจึงได้มีการรวมตัวกันขึ้นเป็นกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน [ASEAN Economic Community (AEC)] ซึ่งมีสมาชิกทั้งสิ้น 10 ประเทศประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไนดารุสซาลาม เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา มีนโยบายคือ เป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจ เป็นแหล่งวัตถุดิบและแรงงาน ฐานการผลิตและการลงทุนเป็นตลาดสำคัญ โดยมีประชากรรวมกันกว่า 500 ล้านคน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้าอาเซียนในตลาดโลก ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ สร้างอำนาจต่อรองในเวทีการค้าโลก โดยมีมาตรการที่สำคัญคือ ส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว มีการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือระหว่างประเทศสมาชิกโดยเสรี ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนต่อตลาดโลก ลดช่องว่างของระดับการพัฒนาของประเทศสมาชิกอาเซียน และส่งเสริมให้อาเซียนสามารถรวมตัวเข้ากับประชาคมโลกได้อย่างไม่เสียเปรียบ (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

การเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจมีการตกลงเกี่ยวกับเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) คือ ความตกลงว่าด้วยแม่บทขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียน (Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation) ความตกลงว่าด้วยอัตราภาษีพิเศษที่เท่ากันสำหรับเขตการค้าเสรีอาเซียน (Agreement on the Common Effective Preferential Tariff (CEPT) for the ASEAN Free Trade Area) โดยมีการตกลงด้านธุรกิจบริการของอาเซียน คือ การขยายความร่วมมือด้านบริการระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ลดอุปสรรคและเปิดเสรีทางการค้าด้านธุรกิจบริการภายในกลุ่มสมาชิกอาเซียนให้มากกว่าที่แต่ละประเทศมีพันธกรณี การเปิดการค้าเสรีใหม่ในกรอบ WTO และมีการเจรจาเพื่อจัดทำข้อผูกพันด้านการเข้าสู่ตลาดและการปฏิบัติเยี่ยงคนชาติเดียวกันและข้อผูกพันอื่นๆ สำหรับทุกสาขา

บริการ และทุกรูปแบบการให้บริการ รวมทั้งสิ้น 11 สาขา โดยประเทศสมาชิกทำหน้าที่รับผิดชอบประสานการดำเนินงานในแต่ละสาขา ทั้งนี้ประเทศไทยได้รับเป็นประเทศผู้ประสานงานหลักในสาขาการท่องเที่ยวและการบิน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จะผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและการบินในภูมิภาคนี้ ซึ่งมีกลไกความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านที่สำคัญมากประการหนึ่ง คือ ระบบการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service/single window) (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

จากนโยบายการรวมตัวของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคนี้ เป็นกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ประชาคมในประเทศสมาชิกมีการเดินทางติดต่อธุรกิจและท่องเที่ยวแลกเปลี่ยนกันจำนวนมากขึ้น การบริโภคอาหารจึงมีความสำคัญต่อผู้เดินทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เดินทางระหว่างประเทศ ทั้งผู้ทำธุรกิจและนักท่องเที่ยว ซึ่งจะต้องการการบริโภคอาหารที่มีเมนูพิเศษที่ถูกต้อง ค่อนข้างรสชาติดี และมีความสะอาดถูกหลักอนามัย โดยรวมถึงการบริการต้อนรับที่ดีเป็นพิเศษด้วย เพราะอาหารถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานของร่างกาย ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางเพื่อทำธุรกิจ หรือเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว ผู้เดินทางมักจะเลือกภัตตาคารร้านอาหารที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักมากกว่าการทดลองร้านอาหารที่ไม่รู้จัก หรือไม่มีชื่อเสียง

กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีนโยบายส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว และมีมาตรการที่สำคัญประการหนึ่งคือการลดช่องว่างของประเทศสมาชิกอาเซียน ในการวิจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย และประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้เป็นประเทศลาว และกัมพูชา เนื่องจากกลุ่มประเทศเหล่านี้จะสามารถนำผลิตภัณฑ์ครัวไทยจำหน่ายให้กับคนทั้งในประเทศของตนและชาวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวใน 3 ประเทศนี้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดรายได้ประชาชาติและสภาพเศรษฐกิจที่ดีขึ้นด้วยตลอดจนผลิตภัณฑ์อาหารของประเทศไทยและครัวไทยมีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะขยายไปยังกลุ่มประเทศใกล้เคียง คือ ลาว กัมพูชา เพื่อเพิ่มศักยภาพที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอาเซียนในตลาดโลก

ครัวไทยจัดได้ว่ามีเมนูอาหารที่มีรสชาติดีที่หลากหลาย และเป็นที่ยอมรับสำหรับชาวต่างชาติ การทำธุรกิจอาหารไทยในภูมิภาค ASEAN จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก จากเหตุผลดังกล่าวทำให้คณะผู้วิจัย สนใจที่จะศึกษาเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน : กรณีศึกษาประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งประเทศเหล่านี้มีวัฒนธรรมการรับประทานอาหารที่มีความคล้ายคลึงกับอาหารไทยเป็นอย่างมาก จึงเป็นโอกาสที่เราจะได้เผยแพร่เมนูอาหารไทยสู่ประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้ให้ได้รู้จัก ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยจะมุ่งประเด็นการศึกษาเป็น 3 กรณี คือ (1) รูปแบบการประกอบการ ภัตตาคาร/ร้านอาหารและการบริการ (2) การบริหารจัดการแบบโลจิสติกส์เพื่อส่งเครื่องปรุงอาหารไทยสู่ธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหารในอาเซียน (3) การสร้างแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อหารูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

1.2.2 เพื่อสร้างแผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

1.2.3 เพื่อสร้างแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

1.2.4 เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

## 1.3 คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีลักษณะอย่างไร

2. แผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา ทำอย่างไร

3. แผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีลักษณะอย่างไร

4. แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีลักษณะอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานของแผนงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยโครงการวิจัยย่อยจำนวน 3 โครงการ ดังนี้

**1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** ขอบเขตด้านเนื้อหาของโครงการวิจัยย่อยและแผนงานวิจัย มีดังนี้

(1) โครงการวิจัยย่อยที่ 1 ศึกษาแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน

(2) โครงการวิจัยย่อยที่ 2 ศึกษาแผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน

(3) โครงการวิจัยย่อยที่ 3 ศึกษาแผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน

(4) แผนงานวิจัย ศึกษาแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรของโครงการวิจัยย่อยและแผนงานวิจัย มีดังนี้

(1) โครงการวิจัยย่อยที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ

ผู้ประกอบการภัตตาคาร/ร้านอาหาร ผู้ประกอบการทัวร์ ไกด์ ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญอาหารไทย ผู้บริโภค ในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

ประชากรที่ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริโภคที่มาบริโภคอาหารที่ภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยในเส้นทางสู่อาเซียนในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

(2) โครงการวิจัยย่อยที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้ประกอบการที่ผลิต/จำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทยและมีการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง และผู้ประกอบการร้านค้าส่ง/ร้านค้าปลีก/ซูเปอร์มาร์เก็ตที่จำหน่ายเครื่องปรุงอาหารไทยในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริโภคที่ซื้อเครื่องปรุงอาหารไทยในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

(3) โครงการวิจัยย่อยที่ 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย ในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริโภค/นักท่องเที่ยวที่รับประทานอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทย ในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

(4) แผนงานวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย ในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทาง

**1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย** คณะผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยว 2 เส้นทางสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

(1) เส้นทางไทย (หนองคาย) – ลาว (เวียงจันทน์ ว่างเวียง หลวงพระบาง)

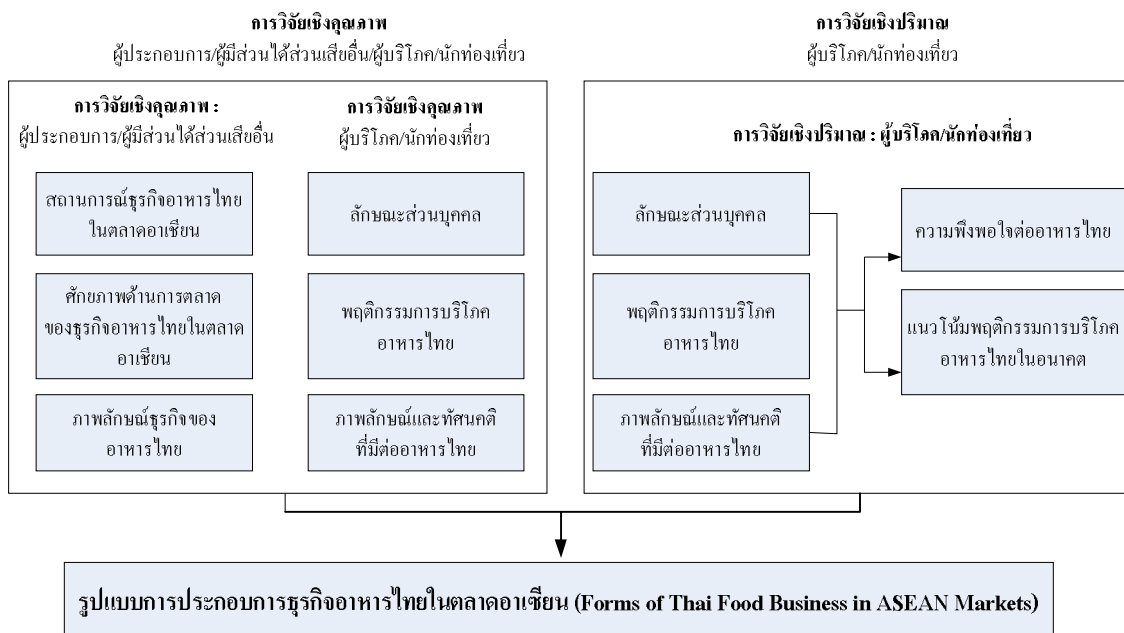
(2) เส้นทางไทย (อรัญประเทศ) – กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ)

**1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา** แผนงานวิจัยนี้มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2554 ถึงเดือนมีนาคม 2555

### 1.5 กรอบแนวคิด

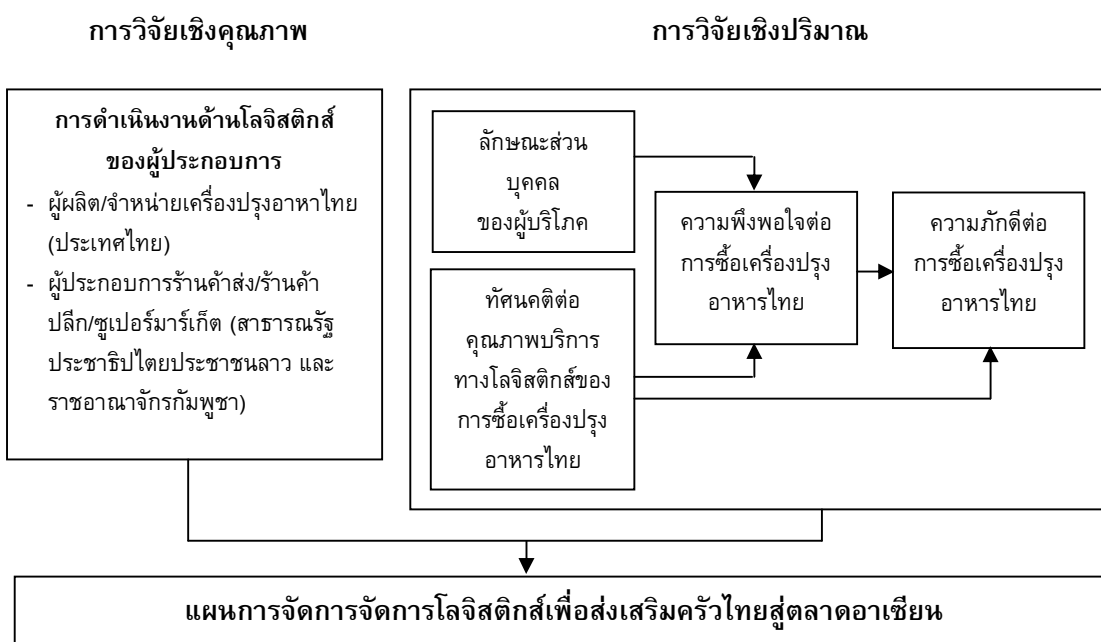
แผนงานวิจัยเรื่อง “แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา” ประกอบด้วย 3 โครงการวิจัยย่อย โดยแต่ละโครงการวิจัยย่อยมีกรอบแนวคิดดังนี้

**โครงการวิจัยย่อยที่ 1:** รูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีกรอบแนวคิดดังนี้



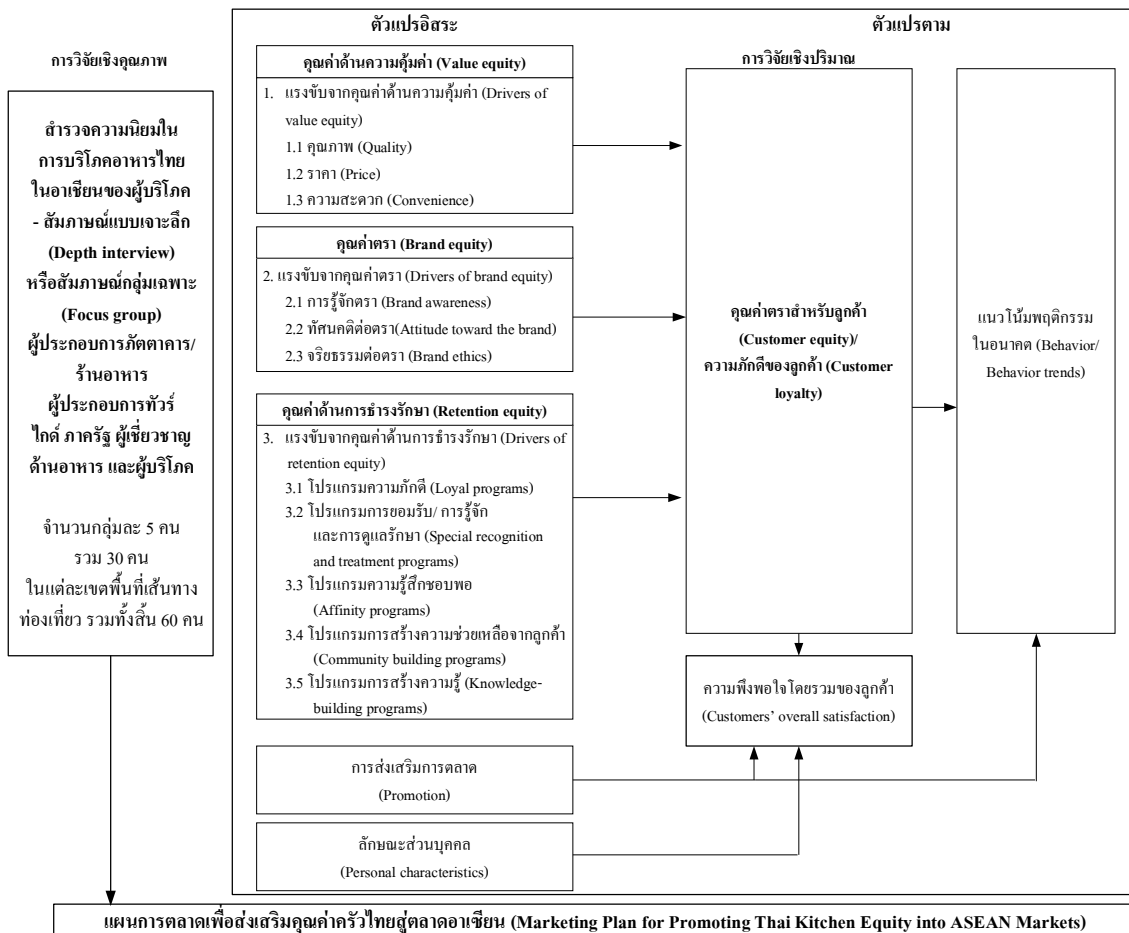
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัยย่อยที่ 1

**โครงการวิจัยย่อยที่ 2: แผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน**  
กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีกรอบแนวคิดดังนี้



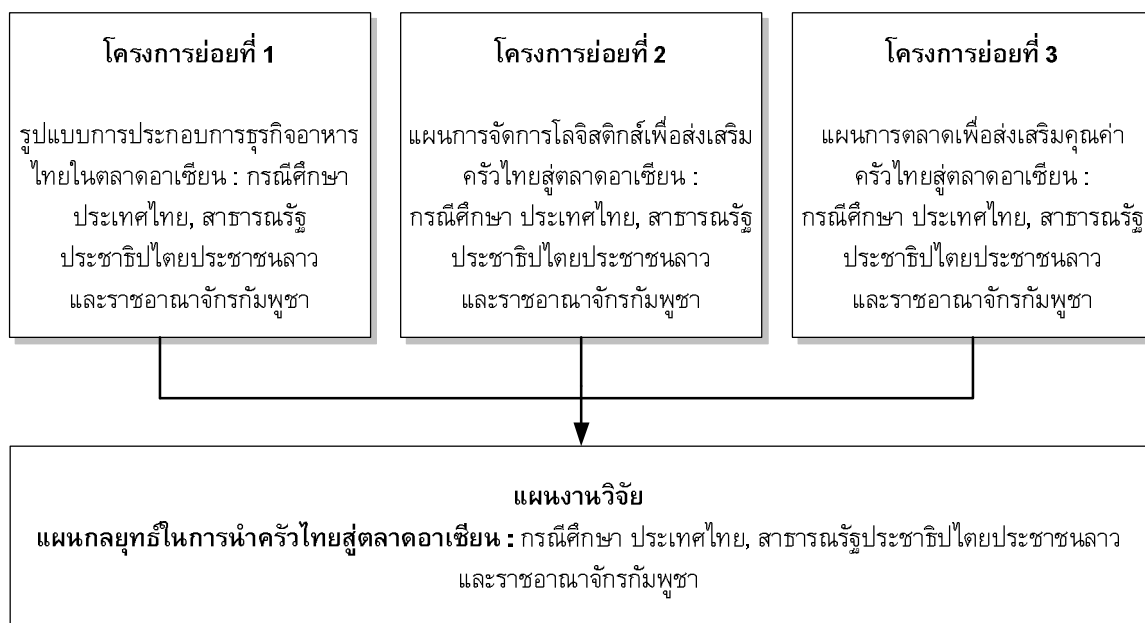
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัยย่อยที่ 2

**โครงการวิจัยย่อยที่ 3: แผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน:**  
กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มี  
กรอบแนวคิดดังนี้



**ภาพที่ 1.3** กรอบแนวคิดของโครงการวิจัยย่อยที่ 3

**แผนงานวิจัย :** แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย

## 1.6 นิยามศัพท์

**แผนกลยุทธ์** หมายถึง เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายและขีดความสามารถของธุรกิจที่สอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด รวมถึงการกำหนดภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ในธุรกิจตามเส้นทางภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทย และส่งเสริมคุณค่าครัวไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียน ในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยวไทย (หนองคาย) - ลาว (เวียงจันทน์ วังเวียง หลวงพระบาง) และเส้นทางท่องเที่ยวไทย (อัญประเทศ) - กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ)

**รูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทย** หมายถึง แนวคิด เอกลักษณะ และวัฒนธรรมของร้านอาหารไทยที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงลักษณะอาหาร การบริการ และการตกแต่งร้าน

**การจัดการโลจิสติกส์** หมายถึง กิจกรรมการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการส่งเครื่องปรุงอาหารไทยไปยังสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชา ประกอบด้วยกิจกรรมด้านการพยากรณ์อุปสงค์ ด้านการจัดซื้อ ด้านการบริหารสินค้าคงคลัง ด้านการบริหารคลังสินค้า ด้านบรรจุภัณฑ์ ด้านการเคลื่อนย้ายสินค้า ด้านการขนส่ง ด้านการให้บริการลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน ด้านการติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ และด้านโลจิสติกส์ย้อนกลับ

**แผนการตลาด (Marketing plan)** เป็นรายละเอียดที่แสดงกลยุทธ์การตลาดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมคุณค่าครัวไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียน

## 1.7 แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 1.7.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)
- 1.7.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process)
- 1.7.3 องค์ประกอบแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่อาเซียนสำหรับแผนงานวิจัยเรื่องนี้
- 1.7.4 แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมทริกซ์ TOWS
- 1.7.5 กลยุทธ์ระดับองค์การ : กลยุทธ์หลัก
- 1.7.6 แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan)
- 1.7.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

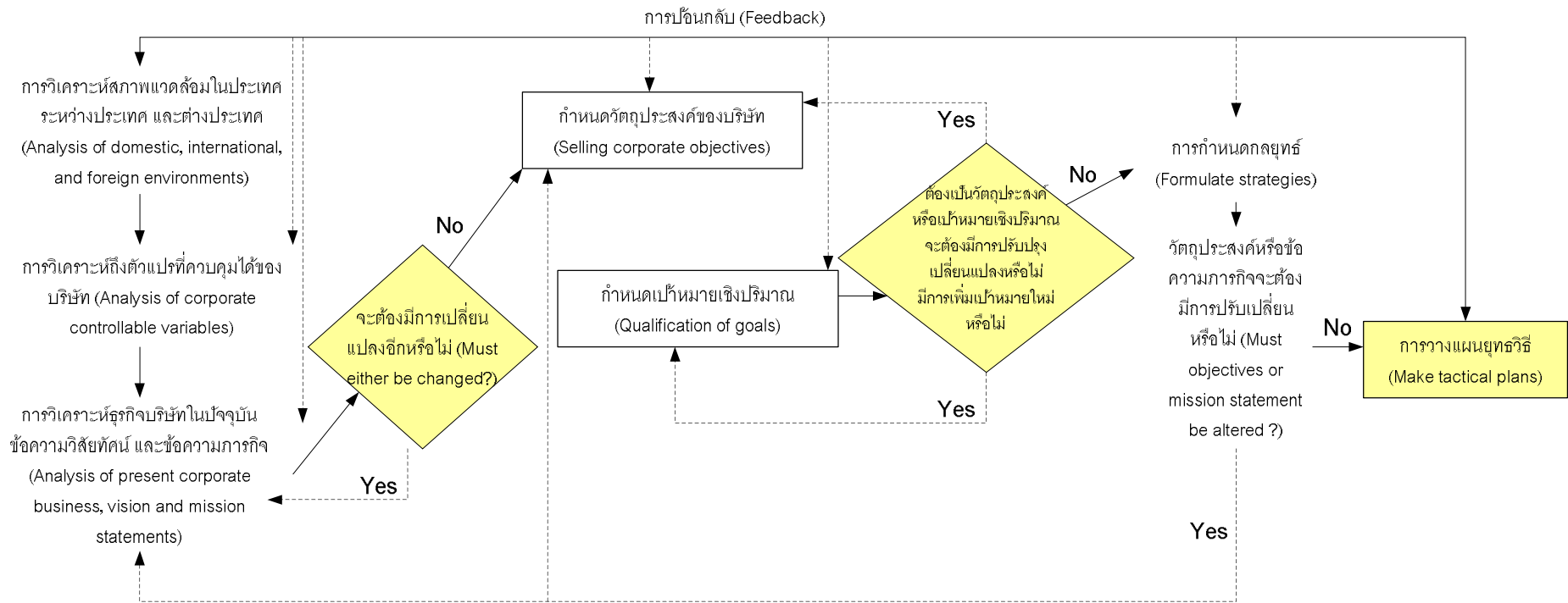
### 1.7.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)

**1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)** เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายและขีดความสามารถของธุรกิจที่สอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด รวมถึงการกำหนดภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ในธุรกิจตามเส้นทางภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทย และส่งเสริมคุณค่าครัวไทยเข้าสู่ตลาดอาเซียน ในพื้นที่เส้นทางท่องเที่ยวไทย (หนองคาย) - ลาว (เวียงจันทน์ วังเวียง หลวงพระบาง) และเส้นทางท่องเที่ยวไทย (อัญประเทศ) - กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ) แผนกลยุทธ์จึงเป็นเอกสารที่แสดงว่าจะมีการบริหารกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์อย่างไร

**2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก (The Global Strategic Planning Process)** เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาตลาดและทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพ (Screening process for potential markets and sites) และขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation process) สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียนใน 2 เส้นทางคือ ไทย (หนองคาย) - ลาว (เวียงจันทน์ วังเวียง หลวงพระบาง) และไทย (อัญประเทศ) - กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ) มีขั้นตอนดังนี้ (ดูภาพที่ 1.5 ประกอบ) (Ball et al., 2010, p. 368)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในประเทศ ระหว่างประเทศ และต่างประเทศ (Analysis of domestic, international, and foreign environments)
2. การวิเคราะห์ถึงตัวแปรที่ควบคุมได้ของบริษัท (Analysis of corporate controllable variables)
3. การวิเคราะห์ธุรกิจบริษัทในปัจจุบัน ข้อความวิสัยทัศน์ และข้อความภารกิจ (Analysis of present corporate business, vision and mission statements)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท (Setting corporate objectives)
5. กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ (Qualification of goals)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulate strategies)
7. การวางแผนยุทธวิธี (Make tactical plans)

ภาพที่ 1.5 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก  
(The Global Strategic Planning Process) (Ball et al., 2010, p. 368)



ภาพที่ 1.6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก (The Global Strategic Planning Process) (Ball et al., 2010, p. 368)

3. **ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation process)** เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาตลาดและทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพ การระบุขีดความสามารถหลักและคุณค่า – การสร้างกิจกรรม และการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียนใน 2 เส้นทาง คือ ไทย (หนองคาย) - ลาว (เวียงจันทน์ วังเวียง หลวงพระบาง) และไทย (อรัญประเทศ) - กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ) (ดูภาพที่ 3 ประกอบ) (Wild & Wild, 2012, pp. 311- 333) ดังนี้

**ขั้นที่ 1 : ระบุสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐาน (Identify basic appeal) ประกอบด้วย**

1. ความเหมาะสมของบรรยากาศและข้อกำหนดกฎหมาย/ข้อห้ามต่างๆ (Suitability of climate, absolute bans)
2. การประเมินวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน และการเงิน (Access to materials, labor, financing)

**ขั้นที่ 2 : การประเมินสิ่งแวดล้อมธุรกิจของประเทศ (Assess the national business environment) ประกอบด้วย**

1. ภาษา ทัศนคติ ความเชื่อทางศาสนา ประเพณี และจริยธรรม (Language, attitudes, religious beliefs, traditions, work ethic)
2. ข้อกำหนดของรัฐบาล ระบบราชการ ความมั่นคงทางการเมือง (Government regulation, government bureaucracy, political stability)
3. นโยบายการเงิน และการคลัง, อัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน (Fiscal and monetary policies, currency issues)
4. ต้นทุนของการขนส่งสินค้า ภาพลักษณ์ของประเทศ (Cost of transporting goods, country image)

**ขั้นที่ 3 : การวัดศักยภาพตลาด และทำเลที่ตั้ง (Measure Market or Site potential) ประกอบด้วย**

1. ยอดขายในปัจจุบัน ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อรายได้ ดัชนีชี้วัดศักยภาพของตลาด (Current sales, income elasticity, market potential indicator)
2. คุณภาพของกำลังแรงงาน วัตถุดิบ/วัสดุ/อุปกรณ์ โครงสร้างสาธารณูปโภค (Quality of workforce, materials, infrastructure)

**ขั้นที่ 4 : การเลือกตลาด/ทำเลที่ตั้ง (Select the market or site) ประกอบด้วย**

1. การออกภาคสนาม (Field trips)
2. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis)

**ขั้นที่ 5 : การระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Identify company mission and goals) ประกอบด้วย**

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (Define the business)
2. การกำหนดภารกิจ (Mission)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (Define main objectives)

**ขั้นที่ 6 : การระบุขีดความสามารถหลัก และคุณค่า – การสร้างกิจกรรม (Identify core competency and value – creating activities) ประกอบด้วย**

1. การวิเคราะห์ความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ (Analyze firm's unique abilities)
2. การวิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Analyze Firm's primary activities)
3. การวิเคราะห์สนับสนุน (Analyze Firm's support activities)
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของประเทศและระหว่างประเทศ (Analyze National and International business environments)

**ขั้นที่ 7 : การกำหนดกลยุทธ์ (Formulate strategies) ประกอบด้วย**

1. การเลือกกลยุทธ์นานาชาติ/หรือกลยุทธ์ระดับโลก (Select multinational or global strategy)
2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Formulate corporate – level strategy)
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Formulate business – level strategy) (ies)
4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่/แผนก (Formulate department – level strategies)

**1.7.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process)**

เป็นขั้นตอนในการกำหนดทิศทางและการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Wheelen & Hunger, 2012, p. 51)

**ขั้นที่ 1 การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) : การรวบรวมข้อมูล**

1. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External : opportunities and threats)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural environment)

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรม (Societal/cultural environment)

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task environment) : ลูกค้า (Customer)

คู่แข่ง (Competitor) คนกลาง (Middleman) ผู้ขายวัตถุดิบ/ปัจจัยการผลิต (Supplier) ชุมชน (Community)

2. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal: Strengths and weaknesses)

2.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) : สายการบังคับบัญชา (Chain of command)

2.2 วัฒนธรรมภายในองค์การ (Culture) : ความเชื่อถือ (Beliefs) ความคาดหวัง

(Expectations) และค่านิยม (Values) ภายในองค์การ

2.3 ทรัพยากรขององค์การ (Resources) : สินทรัพย์ (Assets) ทักษะ (Skills) ซีด

ความสามารถ (Competencies) ความรู้ (Knowledge)

**ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) : ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์**

(Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) นโยบาย (Policy)

**ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) : ประกอบด้วย โปรแกรม**

(Program) งบประมาณ (Budgets) กระบวนการ (Procedures)

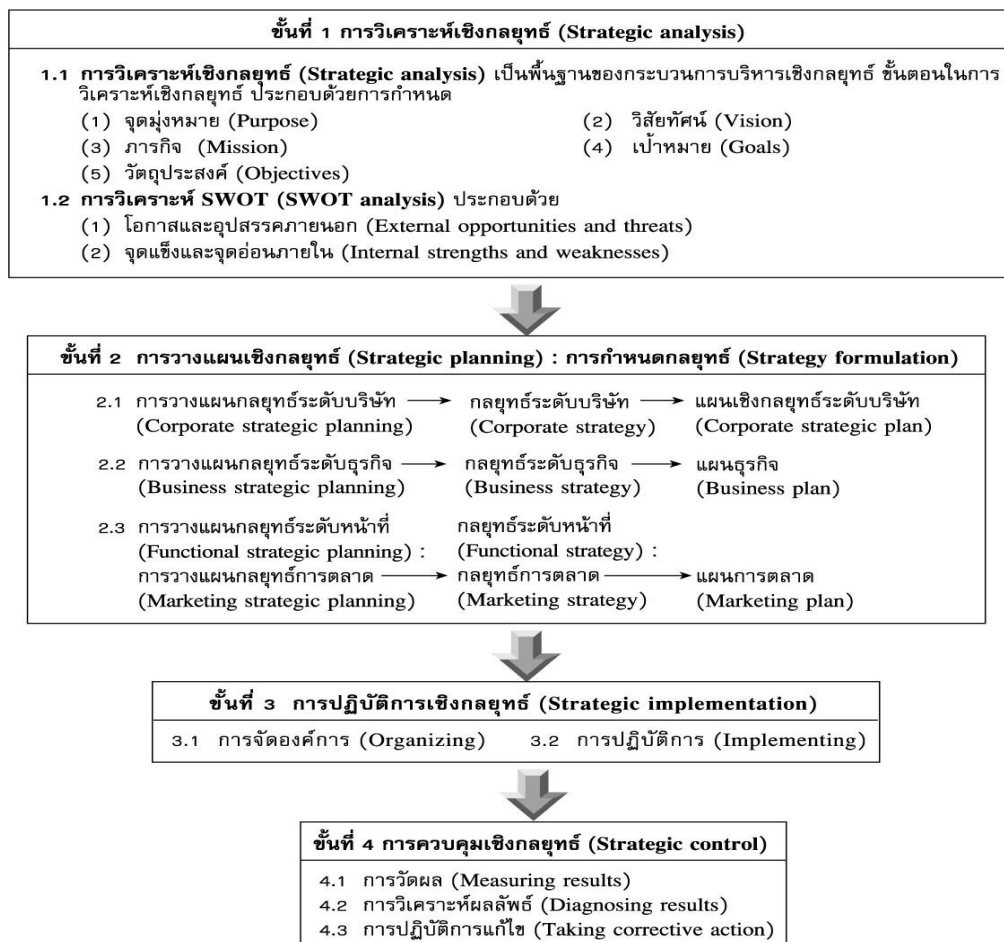
**ขั้นที่ 4 การประเมินผลการควบคุม (Evaluation and control) เป็นการติดตามผลการ**

ทำงาน

ภาพที่ 1.7 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Wheelen & Hunger, 2012, p. 51)

**1.7.3 องค์ประกอบแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่อาเซียนสำหรับแผนงานวิจัยเรื่องนี้**

ในงานวิจัยเรื่องนี้เป็นสร้างแผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา จะใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ดังนี้ (ดูภาพที่ 1.8 และภาพที่ 1.9 ประกอบ)



ภาพที่ 1.8 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : การกำหนดกลยุทธ์ (3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (บูรณาการจาก Wheelen & Hunger, 2012, p. 51 ; Wild & Wild, 2012 , pp.311 - 333 ; Ball et al., 2010, p.368)

<b>ระดับที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)</b>
<p>ส่วนที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary)</p> <p>ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External analysis)</li> <li>2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal analysis)</li> </ol> <p>ส่วนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์ (Vision)</li> <li>2. ภารกิจ (Mission)</li> <li>3. เป้าหมาย (Goal)/วัตถุประสงค์ (Objectives)</li> </ol> <p>ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมททริกซ์ TOWS</p> <p>ส่วนที่ 5 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage strategy)</li> <li>2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Differentiation by adding value)</li> <li>2.2 การสร้างความแตกต่างโดยการพัฒนาคุณภาพและการใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม [Differentiation by quality development &amp; Total Quality Management (TQM)]</li> <li>2.3 การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างคุณค่าตรา (Differentiation by building brand equity)</li> </ol> </li> <li>3. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost strategy)</li> <li>4. กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus strategy)</li> <li>5. กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (The preemptive move strategy)</li> <li>6. กลยุทธ์การรวมพลัง (Synergy strategy)</li> </ol>
<b>ระดับที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategic planning)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy)</li> <li>(2) กลยุทธ์โลจิสติกส์ (Logistics strategy)</li> <li>(3) กลยุทธ์การผลิต/การปฏิบัติการ (Operations strategy)</li> </ol>
<b>ระดับที่ 3 การปฏิบัติและการควบคุม (Implementation and control)</b>
<p>ส่วนที่ 1 การจัดองค์การ (Organization)</p> <p>ส่วนที่ 2 การปฏิบัติการ (Implementation)</p> <p>ส่วนที่ 3 การควบคุม (control)</p> <p>ส่วนที่ 4 แผนเชิงสถานการณ์ (Contingency plan)</p>

ภาพที่ 1.9 แสดงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการสร้างแผนกลยุทธ์ของงานวิจัยเรื่องนี้ (บูรณาการจาก Wheelen & Hunger, 2012, p. 51, Wild & Wild, 2012, pp.

311 - 333, Ball et al., 2010, p. 368)

#### 1.7.4 แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมททริกซ์ TOWS

แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง [Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) matrix] เป็นแมททริกซ์ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งทำให้เกิด 4 กลยุทธ์ ดังนี้ (1) กลยุทธ์ SO (SO strategy) (2) กลยุทธ์ ST (ST strategy) (3) กลยุทธ์ WO (WO strategy) (4) กลยุทธ์ WT (WT strategy) (Wheelen & Hunger, 2006, p. 144) ซึ่งกลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ต่างกัน โดยกำหนดให้ (1) T แทน อุปสรรค (Threats) (2) O แทน โอกาส (Opportunities) (3) W แทน จุดอ่อน (Weaknesses) (4) S แทน จุดแข็ง (Strengths)

การวิเคราะห์ **SWOT/TOWS (SWOT/TOWS analysis)** มีดังนี้ (1) ระบุจุดแข็งของภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยใน 2 เส้นทางคือ ไทย (หนองคาย) - ลาว (เวียงจันทน์ วังเวียง หลวงพระบาง) และไทย (อัญประเทศ) - กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ) (2) ระบุจุดอ่อนของภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยใน 2 เส้นทาง (3) ระบุโอกาสที่เกี่ยวข้องกับภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยใน 2 เส้นทาง (4) ระบุอุปสรรคของภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยใน 2 เส้นทาง (5) ระบุความสำคัญของปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยใน 2 เส้นทาง ดังนี้ (ดูตารางประกอบ)

การจัดลำดับความสำคัญของ **SW (จุดแข็ง/จุดอ่อน)** คือ (ดูตารางที่ 1 ประกอบ)

(1) ให้คะแนนการประเมินปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยจุดแข็งมาก = 5 , จุดแข็ง = 4 , ไม่แน่ใจ 3 , จุดอ่อน = 2 , จุดอ่อนมาก = 1

(2) ให้คะแนนระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยระดับมากที่สุด = 5 , ระดับมาก = 4 , ระดับปานกลาง = 3 , ระดับน้อย = 2 ระดับน้อยที่สุด = 1

การจัดลำดับความสำคัญของ **OT (โอกาส/อุปสรรค)** คือ (ดูตารางที่ 2 ประกอบ)

(1) ให้คะแนนการประเมินปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยโอกาสมาก = 5 , โอกาส = 4 , ไม่แน่ใจ = 3 , มีอุปสรรค = 2 , อุปสรรคมาก = 1

(2) ให้คะแนนระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดย ระดับมากที่สุด = 5 , ระดับมาก = 4 , ระดับปานกลาง = 3 , ระดับน้อย = 2 , ระดับน้อยที่สุด = 1

การแปลความหมายของผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก โดยการคำนวณ ดังนี้

$$\left( \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน 4 ช่วง}} \right) \quad \text{ดังนี้}$$

$$\left(\frac{5-1}{4}\right) = 1$$

4.01 – 5.00 หมายถึง มีจุดแข็งมาก / มีโอกาสมาก/มีความสำคัญมากที่สุด

3.01 – 4.00 หมายถึง มีจุดแข็ง/ มีโอกาส/ มีความสำคัญมาก

2.01 – 3.00 หมายถึง มีจุดอ่อน / มีอุปสรรค/ มีความสำคัญน้อย

1.00 – 2.00 หมายถึง มีจุดอ่อนมาก / มีอุปสรรคมาก/ มีความสำคัญน้อยที่สุด

#### เกณฑ์การประเมิน

การประเมินระดับจุดแข็ง/จุดอ่อน ระดับโอกาส/อุปสรรค ระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อน โอกาส/อุปสรรคสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทย ในเส้นทางดังกล่าว ลักษณะคำถามเป็นแบบ Rating scale มีการวัด 5 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยการแปลความหมายคะแนนจากคะแนนเฉลี่ยดังนี้

คะแนน เฉลี่ย	ระดับจุดแข็ง/ จุดอ่อน	ระดับโอกาส/ อุปสรรค	ระดับ ความสำคัญ
1.00 – 2.00	มีจุดอ่อนมาก	มีอุปสรรคมาก	น้อยที่สุด
2.01 – 3.00	มีจุดอ่อน	มีอุปสรรค	น้อย
3.01 – 4.00	มีจุดแข็ง	มีโอกาส	มาก
4.01 – 5.00	มีจุดแข็งมาก	มีโอกาสมาก	มากที่สุด

การวิเคราะห์สถานการณ์จะใช้แกนนอนแทนจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน ส่วนแกนตั้งใช้แทนโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ดูภาพที่ 1.10 และภาพที่ 1.11 ประกอบ)

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<p><b>1 SO</b> มีจุดแข็งและมีโอกาส <b>กลยุทธ์การรุกกราน</b> (Aggressive strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด เช่น การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อ สร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส</p>	<p><b>2 WO</b> มีจุดอ่อนและมีโอกาส <b>กลยุทธ์การอนุรักษ์</b> (Conservative strategy) เช่น ใช้กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบ จากโอกาส เพื่อเอาชนะจุดอ่อน ตลอดจนต้องแก้ปัญหาในส่วนที่เป็น จุดอ่อนด้วย</p>
อุปสรรค (Threats)	<p><b>3 ST</b> มีจุดแข็งและมีอุปสรรค <b>กลยุทธ์การแข่งขัน</b> (Competitive strategy) เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะ หรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>	<p><b>4 WT</b> มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค <b>กลยุทธ์การตั้งรับ</b> (Defensive strategy) เช่น การตัดทอน การเลิก ดำเนินงาน หรือการร่วมลงทุน</p>

ภาพที่ 1.10 แสดงทางเลือก 4 ประการของแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Four alternatives of TOWS matrix for strategy formulation) (Wheelen & Hunger, 2006, p. 144)

		จุดแข็ง	จุดอ่อน
	ปัจจัยภายใน	ชื่อตรา ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน การบริหารจัดการ เทคโนโลยีและใช้การโฆษณา เป็นต้น	การขาดแคลนทรัพยากร ด้านการเงิน วงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ยาวนานพึ่งพาผู้จัดจำหน่ายที่ไม่มี อิสระ เป็นต้น
โอกาส	ตลาดที่เติบโต ทำให้การลงทุนเป็นที่ชื่นชอบ พัฒนาสภาพแวดล้อม ลดกฎเกณฑ์ข้อบังคับ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราที่คงที่ มีการปกป้องสิทธิบัตร เป็นต้น	<b>กลยุทธ์ที่ใช้กับตำแหน่ง SO</b> จะต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อรักษา จุดแข็งไว้ให้ได้มากที่สุดและรักษา โอกาสให้ได้มากที่สุด	<b>กลยุทธ์ที่ใช้กับตำแหน่ง WO</b> พัฒนากลยุทธ์ด้วยการลดจุดอ่อน ลงให้เหลือน้อยที่สุด และรักษาโอกาสไว้ให้ได้มากที่สุด
อุปสรรค	เข้าสู่ตลาดใหม่ ความชอบของลูกค้า มีการเปลี่ยนแปลงมีการปกป้อง สภาพแวดล้อมทางกฎหมายใหม่ๆ ต้องการสิทธิบัตรของท้องถิ่น เป็นต้น	<b>กลยุทธ์ที่ใช้กับตำแหน่ง ST</b> พัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มจุดแข็ง ให้มากที่สุด และลดอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด	<b>กลยุทธ์ที่ใช้กับตำแหน่ง WT</b> พัฒนากลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและ อุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด

ภาพที่ 1.11 แสดงการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) และแมทริกซ์ TOWS (Kotabe et al., 2011, p. 515)

**1. กลยุทธ์ SO (SO strategy)** เป็นสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกองค์การ โดยองค์การจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขเพื่อเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส กลยุทธ์ SO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการรุกกราน (Aggressive) กล่าวคือ ตัวอย่าง ถ้าภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยใน 2 เส้นทาง ในเส้นทางไทย (หนองคาย) - ลาว (เวียงจันทน์ วังเวียง หลวงพระบาง) และไทย (อรัญประเทศ) - กัมพูชา (เสียมเรียบ - พนมเปญ) ถ้าตกในตำแหน่งนี้ต้องใช้กลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งให้ได้มากที่สุด และให้ใช้ประโยชน์จากโอกาสสูงสุด โดยเน้นการสร้างชื่อเสียงตราแหล่งท่องเที่ยว (Destination brand name) ของภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยในเส้นทางนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ที่ดีเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ (Management knowhow) เพื่อให้ในการโฆษณา โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยี (โดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์) เพื่อใช้ในการโฆษณา (Kotabe et al., 2011, p. 515)

นอกจากนี้ยังสามารถใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิมคือลาว ที่มีความภักดีสูงอยู่แล้วให้ซื้อปริมาณที่มากขึ้นและให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยและขยายตลาดในเส้นทางนั้น ซึ่งอาจจะทำในรูปของการทำแฟรนไชส์ หรือการกระจายธุรกิจเครื่องปรุงอาหารไทยโดยใช้กลยุทธ์ขยายตรา ขยายสายผลิตภัณฑ์ ทรนครอบครัว เป็นต้น

**2. กลยุทธ์ WO (WO strategy)** เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนจะต้องพยายามแก้ไข โดยใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะ จากภายนอก กลยุทธ์ WO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการอนุรักษ์ (Conservative) ตัวอย่าง องค์การจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนให้หมดไป โดยพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น การปรับปรุงราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การใช้ผู้จัดการจำหน่ายเข้ามาช่วย เป็นต้น (Kotabe et al., 2011, p. 515)

โดยใช้กลยุทธ์คงคุณภาพให้อยู่ในตำแหน่งเดิม (Conservative) ในกรณีที่เป็นเครื่องปรุงอาหารไทย โดยการเจาะตลาดโดยมุ่งที่ตลาดเดิมคือ ตลาดลาว หรือตลาดกัมพูชา การพัฒนาตลาดโดยขยายตลาดกัมพูชาบางส่วนที่ยังเข้าไม่ถึง หรือยังตลาดไปยังตลาดเวียดนามหรือตลาดเอเชียตลาดอื่น นอกจากนี้อาจใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทยโดยปรับปรุงในประเด็นต่างๆ เช่น รสชาติ รูปแบบ บรรจุภัณฑ์ ลักษณะสร้างสรรค์อื่นๆ เป็นต้น

**3. กลยุทธ์ ST (ST strategy)** เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายของบริษัท คือ มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาดเพื่อขจัดอุปสรรค

จากคู่แข่ง กลยุทธ์ ST ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive) ตัวอย่าง ธุรกิจที่อยู่ในตำแหน่งนี้จะต้องพัฒนากลยุทธ์โดยอาศัยจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหาวิธีการที่สามารถขจัดอุปสรรคให้หมดไปหรือให้เกิดอุปสรรคต่ำสุด เช่น การสร้างชื่อเสียงตราแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นมรดกโลก การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี การใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น (Kotabe et al., 2011, p. 515)

ในกรณีที่ธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยในเส้นทางนี้มีจุดแข็งคือมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Comparative advantage) ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์นี้ โดยการใช้ภาพลักษณ์ตรา อัตลักษณ์ตรา และตำแหน่งตราที่มีชื่อเสียงของไทย ขณะเดียวกันสามารถใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดทั้งตลาดลาวและเวียดนามให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น การพัฒนาตลาดไปยังตลาดลาวและเวียดนามบางตลาดที่ยังเข้าไม่ถึง อีกทั้งสามารถขยายไปยังตลาดเอเชียอื่น เช่น เกาหลี จีน ญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ตามต้องศึกษาอุปสรรคที่มีอยู่ เช่น คู่แข่งขันเวียดนามและกัมพูชาที่ราคาถูกกว่าและต้องศึกษาความต้องการของผู้บริโภคที่ห่วงใยสุขภาพและต้องอาหารที่มีคอเลสเตอรอลต่ำแล้วพัฒนาตรา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เหลือกว่าคู่แข่ง และขณะเดียวกันปรับปรุงความเป็นอาหารสุขภาพ ให้มีคอเลสเตอรอลต่ำอีกทั้งปรับปรุงรสเผ็ดให้ลดลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มชาติต่าง ๆ

**4. กลยุทธ์ WT (WT strategy)** เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและอุปสรรค โดยมีเป้าหมาย เพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรค โดยองค์การอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำกำไร ซึ่งจะช่วยให้องค์การสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคได้ ตัวอย่าง ในประเด็นนี้จะต้องหาวิธีการแก้ไขประเด็นปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้หมดไป ตลอดจนปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดอุปสรรคต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ (Kotabe et al., 2011, p. 515)

ในประเด็นนี้สำหรับเมนูอาหารไทยบางชนิดที่มีจุดอ่อนและขณะเดียวกันมีอุปสรรคคือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่น อาหารกะทิ ของหวานที่เป็นกะทิ แป้งน้ำตาลและไข่ เช่น ทองหยิบ ทองหยอด ฝอยทอง ขนมชั้น ขนมหม้อแกง ฯลฯ อาจจะต้องมีการปรับผลิตภัณฑ์อาหาร/ขนมเหล่านี้ให้ลดความหวาน ลดความมันลงอาจจะเพิ่มวัตถุดิบประเภทผลไม้ที่บริโภคแล้วไม่อ้วน เหล่านี้ก็จะทำให้อาหารเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น

#### 1.7.5 กลยุทธ์ระดับองค์การ : กลยุทธ์หลัก

**กลยุทธ์หลัก (Grand strategy)** เป็นกลยุทธ์ระดับองค์การที่ใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญ โดยเฉพาะการวางแผนลงทุนในธุรกิจใหม่ การลดขนาดธุรกิจที่ล้าสมัย เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโอกาส

จากสภาพแวดล้อมและใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง ซึ่งกลยุทธ์หลักสำหรับภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทย มีดังนี้

**1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโตโดยการเพิ่มระดับการปฏิบัติการ หรือขยายกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตด้านยอดขาย สินทรัพย์ กำไร หรือหลายด้านรวมกัน การขยายตัวของผลิตภัณฑ์/ตลาด (Product-market expansion grid) ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเจาะตลาด ลาว และกัมพูชาให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น (2) กลยุทธ์การพัฒนาภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มชาติต่างๆ ยุโรป ไทย ลาว กัมพูชา เป็นต้น (3) กลยุทธ์การพัฒนาตลาดโดยการขยายตลาดภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยไปยังตลาดอื่นที่คาดว่าจะมีศักยภาพเพียงพอ เช่น จีน เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น (4) กลยุทธ์การรวมตัวในแนวตั้งมีการขยายตัวในลักษณะการใช้ตัวแทน ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก สำหรับเครื่องปรุงอาหารไทย เป็นต้น (5) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจมีการพัฒนาเมนูอาหารไทยใหม่ๆ รูปแบบใหม่ เช่น อาหารไทยสูตรฮาลาล อาหารไทยสูตรเวียดนาม อาหารไทยสูตรญี่ปุ่น อาหารไทยสูตรเกาหลี เป็นต้น

#### **1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive growth strategies)**

เป็นการพิจารณาโอกาสในการเพิ่มยอดขายจากภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยปัจจุบันและตลาดปัจจุบันทั้งลาวและกัมพูชาที่ทำการแข่งขันอยู่ ดังนี้

**(1) กลยุทธ์การเจาะตลาดหรือกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration strategy): ความเติบโตในตลาดผลิตภัณฑ์เดิม (Growth in existing product markets)** เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยปัจจุบันในตลาดปัจจุบัน โดยใช้ความพยายามในการดำเนินงานที่มากขึ้นกว่าเดิมเหมาะสำหรับใช้ในการปรับปรุงตำแหน่งตลาดตลาดผลิตภัณฑ์ภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยว่าเป็นอาหารสุขภาพคอเลสเตอรอลต่ำ เป็นต้น

##### **(1.1) การเพิ่มส่วนครองตลาด (Increase market share)**

โดยการปรับปรุงปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์โดยใช้การโฆษณา การส่งเสริมการตลาด เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าปัจจุบันเพิ่มการซื้อหรือการใช้ เช่น ภัตตาคาร/ร้านอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยจะเน้นการโฆษณาโดยสม่ำเสมอเพราะสามารถสื่อสารไปยังลูกค้าในลาวได้เป็นอย่างดี และขณะเดียวกันอาจจะมีการส่งเสริมการขายในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศได้เนื่องจากโฆษณาสามารถเข้าถึง

##### **(1.2) การเพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์ (Increase product usage)**

เป็นการหาวิธีเพิ่มปริมาณการใช้เครื่องปรุงอาหารไทย โดยทำให้ผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ (1) การเพิ่มความถี่ในการใช้โดยใช้ประจำสม่ำเสมอในแต่ละมื้อของ

อาหาร (2) การเพิ่มปริมาณการซื้อเครื่องปรุงอาหารไทยเพื่อเป็นของฝาก (3) การค้นหายุทธวิธี  
การใช้ใหม่ๆ เช่น สามารถนำเครื่องปรุงอาหารไทยไปปรับเมนูใหม่ๆ ให้หลากหลาย เช่น สุกี้  
สูตรต่างๆ ส้มตำผลไม้ น้ำพริกสูตรต่างๆ พริกแกงสูตรต่างๆ เป็นต้น

การแสดงการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการใช้เครื่องปรุงอาหารไทยด้วยวิธีการ  
ต่างๆ คือ

(1) การสื่อสารเพื่อเตือนความทรงจำ (**Provide reminder communications**)  
เป็นการเตือนความทรงจำลูกค้าที่ใช้เครื่องปรุงอาหารไทยของธุรกิจอยู่แล้วด้วยการโฆษณา  
ผ่านสื่อต่างๆ โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์

(2) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้เป็นประจำ หรือใช้ได้  
บ่อยครั้ง (**Position for regular use or position for frequent use**) เป็นการกำหนด  
ตำแหน่งผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารไทย โดยการใช้โฆษณาว่าสามารถใช้เครื่องปรุง  
อาหารไทยได้ทุกเมื่ออาหารเป็นต้น

(3) ทำให้การใช้ง่ายขึ้น (**Make the use easier**) เป็นการถามถึงสาเหตุที่ลูกค้าไม่  
ใช้ผลิตภัณฑ์ซึ่งจะนำไปสู่การนำเสนอเครื่องปรุงอาหารไทยที่ใช้ง่ายขึ้น เช่น บรรจุภัณฑ์ที่  
สะดวกต่อการใช้และสะดวกต่อการพกติดตัวไปด้วย เช่น น้ำปลาทิพรสชาวดเล็ก เป็นต้น

(4) จัดหาสิ่งจูงใจ (**Provide incentives**) เป็นการเพิ่มสิ่งจูงใจเพื่อให้ลูกค้าเพิ่ม  
ความถี่ในการบริโภคเครื่องปรุงอาหารไทย เช่น การให้ของแถมและการให้ส่วนลดทั้งใน  
ระดับประเทศและต่างประเทศ (ลาว กัมพูชา และประเทศอื่นๆ)

(5) การลดผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการจากการใช้สินค้า (**Reduce undesirable  
consequence**) เป็นการขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการของลูกค้า เช่น ลดปริมาณไขมัน ลดปริมาณน้ำตาล  
เป็นต้น

(6) การฟื้นฟูตราสินค้าใหม่ (**Revitalize the brand**) เป็นการสร้างจุดแข็งให้เกิด  
ขึ้นกับตราเมนูอาหาร/ขนมบางชนิดซึ่งอยู่ในขั้นตกต่ำไม่เป็นที่นิยม เช่น ขนมไทยบางชนิด  
แกงกะทิต่างๆ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนเมนูอาหารไทยบางชนิดที่มีปัญหา

(7) การหาวิธีการใช้ใหม่ๆ สำหรับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์กลุ่มเดิม (**New applications  
for existing product users**) เป็นการรักษาผู้ใช้เครื่องปรุงอาหารไทยเดิมเอาไว้ โดยหา  
วิธีใช้ใหม่ๆ เช่น ผงปรุงรสคนอร์ บะหมี่ น้ำจิ้มสูตรต่างๆ สามารถนำไปปรุงอาหารรูปแบบ  
ต่างๆ ได้ เช่น ผัด แกง ต้ม ทอด บะหมี่นำไปผัดซีอิ๊ว ผัดซีเม่า ราดหน้า ต้มยำ อาจจะปรับ  
เป็นต้มยำแบบแห้ง แกงเชียงใหม่แห้ง หรือสร้างสรรค์เมนูใหม่อื่นๆ ขึ้นมา

**กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Concentration strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้าภัตตาคาร/ร้านอาหาร เช่น กลุ่มยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลี จีน ลาว เวียดนาม กลุ่มกัมพูชา และกลุ่มอื่นๆ ซึ่งธุรกิจจะต้องออกแบบเมนูเฉพาะสำหรับกลุ่มต่างๆ เหล่านี้

**(2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy):** การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือปรับปรุงในตลาดเดิม (**Product development for the existing markets**) เป็นการที่ธุรกิจพัฒนาเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยใหม่สำหรับตลาดหรือลูกค้าปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนาเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยทำได้ดังนี้ เช่น การเพิ่มลักษณะของเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยด้านรสชาติ บรรจุภัณฑ์ และลักษณะอื่นๆ เป็นต้น โดยการพัฒนาเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยสำหรับตลาดเดิม (**Develop new products for existing markets**) เป็นการเพิ่มยอดขายในตลาดเดิมในเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทย เช่น การขยายตรา การขยายสายผลิตภัณฑ์ การใช้ตราครอบครัว เป็นต้น

**(3) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) :** การพัฒนาตลาดโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม (**Market development using existing products**) เป็นการเพิ่มยอดขายจากเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยปัจจุบัน โดยการหาตลาดใหม่ เช่น ยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลี จีน ลาว เวียดนาม กลุ่มกัมพูชา และกลุ่มอื่นๆ โดยการขยายตลาดทางด้านภูมิศาสตร์ และการเข้าสู่ตลาดใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากตลาดท้องถิ่นไปยังตลาดต่างประเทศอื่น

**1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy)** เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตของเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยซึ่งมีการขยายการดำเนินงานไปยังอุตสาหกรรม/ตลาดที่มีความแตกต่างจากเดิม หรือขยายไปสู่สายผลิตภัณฑ์อื่น

**1.3 กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้านอื่น (Other growth strategies)** เพื่อเพิ่มความสามารถ ทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

**(1) กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจ (Mergers)** หมายถึง การรวมธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจหรือมากกว่าเข้าเป็นธุรกิจเดียว โดยธุรกิจที่มีศักยภาพมากที่สุดจะเป็นผู้บริหาร เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความเจริญเติบโตและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวได้ว่า การควบรวมธุรกิจเป็นการรวมองค์การระหว่างธุรกิจด้วยกันเพื่อสร้างองค์การใหม่ ซึ่งทำได้ดังนี้ (1) การควบรวมในแนวนอน (2) การควบรวมในแนวตั้ง (3) การควบรวมแบบไม่เกาะกลุ่ม

**(2) การร่วมลงทุน (Joint venture)** เป็นธุรกิจที่มีผู้ร่วมลงทุนหลายคนเป็นเจ้าของและควบคุมร่วมกัน เหมาะสำหรับธุรกิจที่ดำเนินกิจการระหว่างประเทศ ช่วยให้

ผู้บริหารติดต่อกับผู้ร่วมลงทุน ในท้องถิ่น ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นและมีประสบการณ์ได้สะดวก

**1.4 กลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliances)** หมายถึง การเป็นหุ้นส่วนกันระหว่าง 2 ธุรกิจหรือมากกว่า เพื่อนำข้อได้เปรียบของแต่ละแห่งมาเป็นจุดแข็งของกิจการเดิม หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยธุรกิจในด้าน (1) การปรับตำแหน่งทางการตลาดให้เข้มแข็ง (2) การลดต้นทุน (3) การประหยัดจากขนาดการผลิต (4) การลดความเสี่ยง

**1.5 กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International strategy)** เกิดจากข้อได้เปรียบด้านเมนูอาหาร/เครื่องปรุงอาหารไทยในการสร้างรายได้และกำไรจากตลาดอาเซียนและระดับโลกเพื่อให้เกิดความมั่นคง ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

(1) **การส่งออก (Exporting)** หมายถึง ธุรกิจที่ผลิตผลิตภัณฑ์ในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ แล้วส่งเครื่องปรุงอาหารไทยไปขายยังประเทศต่างๆ

(2) **กิจกรรมในต่างประเทศ (Foreign activity)** มีดังนี้

(2.1) **การให้สัมปทาน (Licensing)** เป็นการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศอาเซียนโดยการตกลงกับผู้รับสัมปทาน ซึ่งได้แก่ สิทธิในกระบวนการผลิต สิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร หรือสิ่งอื่น โดยได้รับค่าธรรมเนียมเป็นการแลกเปลี่ยน

(2.2) **การให้สิทธิทางการค้า (Franchising)** เป็นการทำสัญญาร่วมกันระหว่างผู้ให้สิทธิ (Franchiser) ได้แก่ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง หรือผู้ให้บริการ กับผู้รับสิทธิ (Franchisees) ซึ่งเป็นบุคคลที่ซื้อสิทธิความเป็นเจ้าของ และดำเนินการในหนึ่งหน่วยธุรกิจเครื่องปรุงอาหารไทยหรือมากกว่า ภายใต้ระบบสิทธิทางการค้า (Franchise system)

(2.3) **การร่วมลงทุน (Joint venture)** เป็นการเข้าสู่ตลาดโดยร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ เพื่อผลิตหรือทำตลาดเมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยหรือบริการในต่างประเทศ

(3) **การลงทุนทางตรงต่างประเทศ [Foreign Direct Investment (FDI)]** เป็นกิจการที่มีการดำเนินการในต่างประเทศและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการหรือเป็นการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งผู้ลงทุนมีสิทธิในการควบคุมการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้ (1) กลยุทธ์การเติบโตเพิ่มขึ้น ได้แก่ การสร้างความพอใจใหม่ๆ การเตือนความทรงจำให้ใช้ (2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่สำคัญ ได้แก่ การเข้าสู่ประเทศใหม่ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (3) การเกิดความคิดที่ยิ่งใหญ่ (Big ideas)

**2. กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy)** เป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสภาพเดิมในปัจจุบัน กลยุทธ์นี้จะไม่ใช่วิธีการขยายตัว ลดหรือเลิกกิจการ แต่จะเสนอ

เมนูอาหารไทย/เครื่องปรุงอาหารไทยหรือบริการเดิมในตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่ง โดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ความคงที่เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อส่วนครองตลาดหรือกำไร หรือเพื่อชะลอการขยายตัวที่รวดเร็วเกินไป โดยทั่วไปองค์กรขนาดเล็กจะใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเงินทุน

**3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) หรือกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลดกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันของธุรกิจ เมื่อประสบปัญหาด้านการเงิน มีอุปสรรคจากคู่แข่งขั้นใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์การตัดทอน ประกอบด้วย

**3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดเมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤต หรือเป็นกลยุทธ์ในการฟื้นฟูการดำเนินงานของธุรกิจที่ประสบปัญหารุนแรง เพื่อให้ทรัพยากรทางการแข่งขันและการเงินอยู่ในสถานะที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

**3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ การลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด การทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด และการขายหรือเลิกดำเนินงานในระยะยาว เมื่อองค์กรเข้าสู่ขั้นตกต่ำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจทำได้โดยการเพิ่มราคาเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด และลดการโฆษณาหรือค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพื่อลดต้นทุน

#### 1.7.6 แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan)

**แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan)** ในที่นี้หมายถึง แผนธุรกิจ (Business plan) ซึ่งหมายถึง เอกสารที่ถูกต้องเตรียมโดยผู้ประกอบการที่จะอธิบายถึงส่วน ประกอบทั้งภายนอกและภายในที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยจะเริ่มจากการเริ่มทำธุรกิจและแผน เหล่านี้จะประกอบไปด้วย ส่วนงานอื่นๆ อย่างเช่น การตลาด การเงิน การผลิตและทรัพยากร บุคคล ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้ประกอบด้วย 3 แผน/ส่วน ดังนี้

(1) รูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษาประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

(2) แผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

(3) แผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษาประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

ในการเขียนแผนธุรกิจ จะใช้เวลาในการจัดทำอย่างมากทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความรู้และประสบการณ์ของ ผู้ประกอบการเช่นเดียวกับจุดประสงค์ที่ผู้ประกอบการ ต้องการใช้มัน แผน

ธุรกิจนี้ควรที่จะได้มี การเน้นอย่างเพียงพอ เพื่อที่จะให้นักลงทุนที่มีศักยภาพเห็นภาพที่สมบูรณ์ และเข้าใจถึงธุรกิจใหม่ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีผู้ประกอบการมีแนวความคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับธุรกิจ

ในงานวิจัยเรื่องนี้จะประกอบด้วยส่วนที่สำคัญดังนี้

1. **แผนการปฏิบัติการ (Operational plan)/แผนการพัฒนากิจการประกอบการ** คือ ในด้านรูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา (ดูรายละเอียดในโครงการย่อยที่ 1)
2. **แผนการจัดการโลจิสติกส์** แผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา (ดูรายละเอียดในโครงการย่อยที่ 2)
3. **แผนการตลาด (Marketing plan)** แผนการตลาดเพื่อส่งเสริมคุณค่าครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชาและแผนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน : กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา (ดูรายละเอียดในโครงการย่อยที่ 3)
4. **แผนการผลิต (Production plan/Operation plan) และการออกแบบเมนูอาหารไทย/การสร้างสรรค์อาหารไทย** ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้คือ รูปแบบการประกอบการธุรกิจอาหารไทยในตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา (ดูรายละเอียดในแผนงานหลัก)
5. **กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ในการบริหารทั่วไป** สำหรับภัตตาคารอาหารไทย มีดังนี้ (1) ในลาวมีการดูแลธุรกิจแบบครอบครัว ยึดหลักความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อลูกค้า จัดอบรมพนักงาน มีระบบควบคุมการทำงานมาตรฐานมีการประชุมกัน (2) ในกัมพูชามีการคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์ ฝึกอบรมการบริการ และมาตรฐานอาหารในกรณีที่เป็นร้านขนาดใหญ่ คัดเลือกพนักงานจากประสบการณ์ มีการอบรมพนักงาน (ดูรายละเอียดในแผนงานหลัก)
6. **แผนการให้บริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง** ดังนี้ (1) ในลาวสามารถรองรับการบริการแบบกรุ๊ปทัวร์ 50-200 คนขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ (2) ในกัมพูชาก็มีบ้างที่รับลูกค้าจำนวนมาก มีการผูกปิ่นโตกับองค์กรใหญ่ๆ (3) ในไทยบางร้านมีความพร้อมพอที่จะรองรับลูกค้าจำนวนมากได้

ภาพที่ 1.12 แสดงเค้าโครงของแผนธุรกิจ (Outline of a business plan)

(ปรับปรุงจาก Hisrich, Peters & Shepherd, 2008, p. 210)

รายละเอียดของการประกอบการธุรกิจ มีดังนี้ (1) ภารกิจ (Mission) ของภัตตาคาร/ร้านอาหารมีอะไรบ้าง และสาเหตุของการประกอบการธุรกิจนี้ (2) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนมีปัจจัยใดบ้าง (3) งานการพัฒนาภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนอะไรที่สำเร็จแล้วในปัจจุบัน (4) อาหารในตลาดอาเซียนอะไรที่จำหน่ายและมีส่วนประกอบอะไรบ้าง (5) ชื่อร้าน/สัญลักษณ์/ตราของอาหาร/ภัตตาคารในตลาดอาเซียนควรมีลักษณะอย่างไร (6) ภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนที่มีเป้าหมายที่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติควรมีทำเลที่ตั้งอย่างไร (7) ควรปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนอย่างไร (8) อาคารและที่ตั้งของภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนเหมาะสมหรือไม่อย่างไร (9) อุปกรณ์ที่ใช้ในการปรุงอาหารและการต้อนรับลูกค้าในภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมี (10) ท่านมีประสบการณ์อะไรบ้างที่จำเป็นต้องความสำเร็จในการใช้แผนธุรกิจที่กำหนดไว้ (ปรับปรุงจาก Hisrich, Peters & Shepherd, 2008, p. 214)

นอกจากนี้ยังมีคำถามสำคัญบางคำถามที่ผู้ประกอบการควรที่จะต้องจะต้องตอบให้ได้ต่อไปนี้ (1) ต้องการใช้พื้นที่ในการเปิดภัตตาคาร/ร้านอาหารในตลาดอาเซียนเท่าไร (2) ควรซื้อหรือเช่าอาคารมีค่าใช้จ่ายอย่างไร (3) ข้อห้ามในเมืองอะไรบ้าง ตัวอย่าง เช่นการห้ามจอดรถหรืออื่นๆ (4) จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงอาคารหรือไม่ (5) ระบบสาธารณูปโภคสะดวกที่จะเข้าถึงหรือไม่ (6) มีที่จอดรถเพียงพอหรือไม่ (7) พื้นที่ปัจจุบันมีห้องที่จะขยายได้หรือไม่ (8) มีสาธารณูปโภค ไฟฟ้า น้ำประปาเพียงพอหรือไม่

ในด้านการประกอบการภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยในตลาดอาเซียนมีประเด็นที่จะต้องตอบคำถามดังนี้ (1) ผู้รับผิดชอบในกระบวนการประกอบการภัตตาคาร/ร้านอาหารไทยในตลาดอาเซียนคือใครบ้าง (2) ผังแสดงกระบวนการบริการลูกค้าและการปรุงอาหารควรเป็นอย่างไร (3) ต้องการอุปกรณ์อะไรบ้างในกระบวนการปรุงอาหาร (4) ต้องการวัตถุดิบ/เครื่องปรุงต่างๆ ที่ใช้ในการปรุงอาหารมีอะไรบ้าง (5) ใครเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบและเครื่องปรุงต่างๆ มีราคาเหมาะสมอย่างไร (6) ต้นทุนการผลิตสินค้ามีราคาเท่าใด (7) มีเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องการเพิ่มเติมในอนาคตมีอะไรบ้าง (ปรับปรุงจาก Hisrich, Peters & Shepherd, 2008, p. 217)

### 1.7.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ชนะจิต ดิยพเสน (2551)** ได้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาทักษะและขีดความสามารถผู้ประกอบการอาหารไทย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและขีดความสามารถผู้ประกอบการอาหารไทยในด้านการประกอบอาหารไทย ตามรายการมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบการอาหารไทยและด้านสุขาภิบาลอาหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอน

ปลาย/ปวช. อาชีพรับจ้าง/พนักงานบริษัท มีอาชีพที่คาดหวังในอนาคต คือ ธุรกิจส่วนตัว/ประกอบอาหารไทย มีรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ 15,000-18,000 บาท/เดือน กลุ่มตัวอย่างชอบอาหารไทยประเภทต้มยำกุ้ง แกงเขียวหวาน ผัดไทย แกงเผ็ดเปิดอย่างและผัดกระเพราตามลำดับ

**มาร์ค ทิพยมาบุตร และคนอื่น ๆ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง แผนธุรกิจของร้านอาหารไทย “ครัวคุณหญิงจิบ” ณ ถนนราชพฤกษ์ กรุงเทพมหานคร จุดมุ่งหมายในการศึกษา (1) เพื่อศึกษาภาพรวมธุรกิจร้านอาหารไทย รวมทั้งโอกาสและอุปสรรค (2) เพื่อศึกษาวิธีทำธุรกิจร้านอาหารไทยให้ประสบความสำเร็จ (3) เพื่อจัดทำแผนธุรกิจร้านอาหารไทยบนถนนราชพฤกษ์ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร (4) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่จะทำแผนธุรกิจร้านอาหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป**

ผลการศึกษา พบว่า การทำธุรกิจร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยคือ ผลลัพธ์ที่ต้องมีคุณภาพทั้งด้านรสชาติและความสะอาด โดยจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบอย่างพิถีพิถันให้ถูกต้องตามลักษณะของอาหารแต่ละชนิด การปรุงประกอบอาหารที่สงวนคุณค่าให้อาหารออกมารสชาติอร่อยมีความสวยงามและมีศิลปะในการจัดวางรูปแบบอาหารในจาน และเน้นในเรื่องความสะอาด การบริการให้ลูกค้าประทับใจมาใช้บริการซ้ำ และการบริการต้องรวดเร็วถูกต้องแม่นยำและมีความสุภาพ และสิ่งสุดท้ายคือบรรยากาศภายในร้านต้องให้ความรู้สึกที่สบายและเป็นกันเอง ผ่อนคลายและปลอดภัย เพราะการรับประทานอาหารนอกบ้านเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นการพักผ่อนและเวลาสั้นหนาทนาการของครอบครัวและเพื่อนฝูง สิ่งเหล่านี้สอดคล้องและผสมผสานกับวิธีการทางด้านการตลาด โดยการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่เป็นอาหารไทยแท้คุณภาพสูง โดยนำจุดแข็งเปลี่ยนมาเป็นโอกาสในการทำธุรกิจโดยมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจเดียวและการดำเนินการควบคุมแผนการดำเนินการภายในร้านอาหารและการควบคุมวิเคราะห์ด้านการเงินและการประมาณงบการเงินเบื้องต้น โดยรวมตั้งแต่แหล่งที่มาของเงินทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และการประมาณรายได้ในเบื้องต้นอย่างรอบคอบและละเอียดเพื่อลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานให้น้อยที่สุด และในด้านบุคลากรก็มีการสร้างขวัญกำลังใจและการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามแผนงานที่วางเอาไว้

**กัญญารัตน์ ถนอมแสง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่ออาหารไทย พบ**

1. นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย ร้อยละ 50.0 และเพศหญิงร้อยละ 50.0 มีอายุมากที่สุดคือ 24-34 ปี ร้อยละ 30.8 เกือบครึ่งเป็นคนในทวีปยุโรป เป็นนักเรียน/นักศึกษามากที่สุด นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่รู้จักคุ้นเคยกับอาหารไทยและเคยรับประทานอาหารไทยมาก่อนถึงร้อยละ 67.0 และเมื่อมาเที่ยวเมืองไทยความถี่ในการรับประทานอาหารไทยมากที่สุดคือ เป็นประจำทุกวัน (7วัน/สัปดาห์) ร้อยละ 28.8 มีผู้ที่

รับประทานอาหารไทยมากที่สุดคือมือเย็น ร้อยละ 47.4 และนิยมรับประทานในภัตตาคารอาหารไทย ร้อยละ 44.4 ส่วนประเภทอาหารไทยที่นักท่องเที่ยวรับประทานมากที่สุด คือ อาหารจานเดียว ร้อยละ 43.5

2. นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมีความพึงพอใจต่ออาหารไทยในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 ด้านรสชาติของอาหารไทย พบว่า นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในรสเผ็ด รสเค็ม รสเปรี้ยว และรสหวานอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านคุณภาพประโยชน์ของอาหารไทย พบว่า นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่ออาหารไทยที่มีส่วนประกอบของสมุนไพร วิธีการปรุงและคุณค่าทางโภชนาการอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านรูปลักษณะสีกลิ่นการตกแต่ง พบว่า นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการจัดแต่งจานให้มีสีสันและการแกะสลักผักผลไม้ในการตกแต่งอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีต่ออาหารไทยจำแนกตามสถานภาพของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ พบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่ออาหารไทยด้านรสชาติแตกต่างกัน โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีอายุ 45-55 ปี มีความพึงพอใจในอาหารไทยด้านรสชาติสูงกว่าผู้ที่มีอายุสูงกว่า 55 ปีขึ้นไป

**พัชญ์สิตา จำมาก (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การออกแบบเว็บไซต์เพื่อการส่งเสริมอาหารไทย** พบว่า เว็บไซต์ผ่านการประเมินคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี คือ เนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์ มีความน่าเชื่อถือ เข้าใจง่าย และมีการเชื่อมโยงข้อมูลภายในและภายนอกเว็บไซต์ที่เหมาะสม ทางด้านผู้ใช้เว็บไซต์มีความพึงพอใจในด้านเนื้อหาในระดับมาก คือ เนื้อหาที่น่าสนใจตรงตามวัตถุประสงค์ของเว็บไซต์ มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้อง สัมพันธ์กับภาพและจัดลำดับเนื้อหาเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ส่วนทางด้านเทคนิคการผลิต ผู้ใช้เว็บไซต์มีความพึงพอใจในระดับมากเช่นกัน คือ มีความสอดคล้องระหว่างสีของตัวอักษรและสีพื้นหลัง รูปภาพมีความน่าสนใจ การจัดวางรูปแบบง่ายต่อการใช้งาน มีการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม มีความต่อเนื่องและชัดเจนในการนำเสนอและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

**จารุณี ทรงยศ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการตลาดของร้านอาหารไทยสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี ประกอบอาชีพพนักงานเอกชน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ใช้บริการร้านอาหารไทยมากกว่า 5 ครั้ง เลือกใช้บริการร้านอาหารช่วงเวลา 18.01 – 20.00 น. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อมื้อ ต่ำกว่า 25 USD ผู้ร่วมรับประทานอาหารโดยเฉลี่ย 1-2 คน เหตุผลที่เลือกใช้บริการร้านอาหารเพื่อต้องการรับประทานอาหารไทยและรสชาติของอาหาร เป็นเหตุผลที่เลือกกลับมาใช้บริการร้านอาหารไทย โดยผู้ใช้บริการร้านอาหารไทยจะ

แนะนำร้านอาหารไทยให้ผู้อื่นคิดเป็นร้อยละ 86.2 ปัจจัยส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพลในการเลือกใช้ร้านอาหารไทยสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติในจังหวัดภูเก็ตพบว่า ปัจจัยส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดด้านการโฆษณา มีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการร้านอาหารไทยในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ อินเทอร์เน็ต ด้านการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์มีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการร้านอาหารไทยในระดับน้อย โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กิจกรรมและเหตุการณ์พิเศษ ด้านการส่งเสริมการขายมีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการร้านอาหารไทยในระดับน้อย โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การให้ส่วนลด ด้านบทบาทของพนักงานขายมีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการร้านอาหารไทยในระดับมาก ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ มนุษย์สัมพันธ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส ด้านการใช้เครื่องมือการตลาดทางตรงมีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการร้านอาหารไทยในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ อินเทอร์เน็ต

## 1.8 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ผู้ประกอบการธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหารในเส้นทางอาเซียน 2 เส้นทาง ได้แก่ ไทย-สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และไทย-ราชอาณาจักรกัมพูชา ได้แนวทางในการพัฒนารายการอาหารไทยของภัตตาคาร/ร้านอาหารสำหรับผู้บริโภค

1.8.2 สร้างมูลค่าเพิ่มให้อาหารไทยโดยการบูรณาการกับการส่งเสริมการตลาดของภัตตาคาร/ร้านอาหารสำหรับผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

1.8.3 ผู้ประกอบการรายใหม่หรือผู้สนใจสามารถนำแผนกลยุทธ์ของภัตตาคาร/ร้านอาหารในการสร้างตราโดยบูรณาการรายการอาหารไทยและการส่งเสริมการตลาด สำหรับผู้บริโภคไปใช้ในการวางแผนธุรกิจ พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น

1.8.4 หน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารสามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในเส้นทางอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน เพื่อส่งเสริมการประกอบการภัตตาคาร/ร้านอาหารไทย