

บริเวณถนนช่วงกลางที่เต็มไปด้วยร้านทอง ร้านค้า ร้านอาหารต่างๆ และบริเวณปลายหางของมังกร อยู่ที่ปลายสุดของถนนเยาวราช บริเวณจุดตัดกับถนนจักรเพชร หรือบริเวณห้างเมอริคิง วังบูรพา (เก่า) การเดินทางมายังเยาวราช สามารถเดินทางโดยรถไฟใต้ดิน MRT ลงสถานีหัวลำโพงและต่อรถตุ๊กตุ๊กหรือแท็กซี่มาลงที่ถนนเยาวราช ถ้าเดินทางโดยรถโดยสารประจำทาง มีรถสาย 4, 21, 25, 53, 73, 73ก, 507, 529, 542 ให้บริการ ส่วนการเดินทางโดยรถยนต์จะหาที่จอดยาก แต่ถ้าเดินทางมาทางถนนเจริญกรุง สามารถจอดได้ที่ตลาดโลตัสโดยเสียค่าจอดรถเป็นรายชั่วโมง

เยาวราช มีราคาที่ดินที่แพงที่สุดในประเทศไทย ในปี 2537 ราคาตารางวาละ 700,000 บาท ราคาที่ดินขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง โดยทำเลที่ดินที่ราคาแพงที่สุดในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลวิจัยและประเมินค่าอสังหาริมทรัพย์ไทย โดย บจก. เอเจนซี พอร์เรียลเอสเตท แอฟแฟร์ส (โสภณ พรโชคชัย, 2554) ราคาที่ดินที่เยาวราชแพงที่สุดในปี 2537 เป็นเพราะว่า ทำเลดังกล่าวเป็นแหล่งการค้าสำคัญ อาคารพาณิชย์หรือตึกแถวสำหรับทำการค้า มีราคาสูงถึงคูหาละ 40-50 ล้านบาท อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาบริเวณดังกล่าวมีลักษณะถดถอยลงตามลำดับ เพราะเป็นบริเวณเล็กๆ ไม่มีพื้นที่กว้างขวาง ไม่มีระบบสาธารณูปโภค ยกเว้นในอนาคตจะมีรถไฟฟ้าใต้ดิน ซึ่งมีโอกาสที่ราคาที่ดินจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปี 2537-2554 หลังจากนั้นราคาที่ดินในบริเวณเยาวราชเพิ่มขึ้นเป็น 4.52% ต่อปี

1.2 ข้อมูลทั่วไป

ย่านเยาวราชเป็นย่านไชน่าทาวน์ของคนกรุงเทพมหานคร ถือเป็นย่านศูนย์กลางการค้าของชุมชนคนจีนนับตั้งแต่เมื่ออพยพมาจากถิ่นฐานของตนเมื่อ 200 ปีก่อน ชุมชนคนจีนหรือเยาวราชนั้นตั้งอยู่ที่พื้นที่เก่าแก่ของกรุงเทพ ถัดไปจะเป็นพาหุรัดซึ่งเป็นตลาดค้าผ้าของคนอินเดียที่มีชื่อเสียงที่สุด โดยเส้นทางอพยพของชาวจีนเข้าสู่ดินแดนประเทศไทยว่าอาศัยเรือสำเภานขนาดใหญ่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2550) สาเหตุที่สำคัญที่เดินทางเข้ามาในนั้นเนื่องจากประเทศจีนประสบอุทกภัย มีปัญหาความอดอยากจากความแห้งแล้งเส้นทางเข้าสู่ประเทศไทยของชาวจีน จะเดินทางมาตามลำน้ำเจ้าพระยาท่าจีน และแม่กลอง มาตั้งถิ่นฐานตามหัวเมืองใหญ่ เช่น ชลบุรี จันทบุรีกรุงเทพมหานคร ฉะเชิงเทรา ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สำเพ็งและเยาวราชเป็นชุมชนชาวจีนขนาดใหญ่ ซึ่งมีอายุเก่าแก่กว่ากรุงเทพมหานคร ในสมัยรัชกาลที่ ๓ - รัชกาลที่ ๕ มีการขยายตัวของชุมชนชาวจีนในพื้นที่นี้ จุดเด่นของเยาวราช ไม่ว่าจะเป็นท่าเรือซึ่งเป็นจุดสำคัญของการค้าอาคารร้านค้าที่เก่าแก่ แหล่งค้าขายขนาดใหญ่ ฯลฯ สถานที่สำคัญในเยาวราช เช่น ศาลเจ้าปนเถ้าก ซึ่งเก่าแก่ที่สุดในเยาวราช โรงพยาบาลเทียนฟ้า ซึ่งชาวจีนหลายเชื้อสายรวมตัวกันสร้างขึ้นโรงเรียนเผยอิง ซึ่งชาวจีนโพ้นทะเลสร้างขึ้นให้ยิ่งใหญ่เทียบเท่าโรงเรียนของมิชชันนารี ร้านขายยาเจ้ากรมเป๋อ มัสยิดหลวงโกชาอิศ นอกจากนี้ ในอดีตเยาวราชยังมีโรงจิว ร้านน้ำชา โรงยาฝิ่นและบ่อนอีกด้วย ย่านเยาวราชมีการเปลี่ยนแปลงไปในแง่สังคม วัฒนธรรม เกิดมูลนิธิ สมาคมจีนกลุ่มต่างๆ ด้านการเมืองการปกครอง บุคคลสำคัญที่มีบทบาทโดดเด่นด้านประวัติศาสตร์ของเยาวราช เช่น เจ้าสัวี่ก่อง ผู้สร้างโรงเรียนเผยอิง เขียวสุดแสงสีบุญเรือง เยาวราช” ตำนานชุมชน (ชาวจีน) กรุงเทพฯบ นถนนสายเยาวราชนั้นมีวัดทั้งหมด 22 แห่ง โดยมีหลายวัดที่ตั้งมานานกว่า 100 ปี เยาวราชเป็นศูนย์กลางของชุมชนชาวจีนเยาวราชทุกวันนี้กำลังเผชิญปัญหา ด้านสิ่งแวดล้อมสภาพความแออัดและจอบแจ แสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ศูนย์กลางการทำธุรกิจในย่านเยาวราช
ที่มา บล็อก โอเคเนชั่น, www.oknation.net, 20 ตุลาคม 2556

1.3 การท่องเที่ยวเยาวราช

ย่านเยาวราชเป็นแหล่งของร้านอาหาร ร้านขายทอง และศูนย์กลางการค้าขายต่างๆเยาวราชเป็นทั้งแหล่งค้าขาย ย่านเยาวราชถือเป็นตำแหน่งที่ดีในการทำมาค้าขาย นักท่องเที่ยวจะสามารถซื้อผ้า ของที่ระลึก ของมือสอง อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ของเก่า เครื่องดนตรีนำเข้า และทองได้ที่ย่านนี้ เนื่องจากว่าในบริเวณนี้มีร้านทองเป็นจำนวนมาก เป็นแหล่งอาหารรสเลิศซึ่งมีการควบคุมคุณภาพอาหาร มีวิถีชุมชนที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นๆในกรุงเทพฯ โดดเด่นด้วยวัฒนธรรมประเพณีที่มีการสืบทอดกันมาหลายรุ่นในมุมมองของตน รวมทั้งมีการสืบทอดจิตสำนึกของความห่วงแหน สืบทอดประเพณี วัฒนธรรมของชาวจีนจากรุ่นพ่อแม่สู่ลูกหลานเริ่มขาดความต่อเนื่อง ในย่านนี้มีถนนและตรอกที่มีร้านค้าและแผงลอยขายสินค้าเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญหลายแห่ง ดังนี้

1) ชุมประตู่เฉลิมพระเกียรติ บริเวณวงเวียนโอเดียน เป็นจุดบรรจบของถนนสายหลักและสายรองที่มุ่งตรงสู่ตำแหน่งของชุมประตู่พอดี ถือเป็นสัญลักษณ์ที่โดดเด่นที่ทรงคุณค่าและสวยงาม ชุมประตู่แห่งนี้สร้างเมื่อ พ.ศ. 2542 ในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเจริญพระชนม์ 6 รอบพรรษา ด้านบนสุดของชุมประตู่มองเห็นมังกรเทิดพระปรมาภิไธย ภปร. ทำด้วยทองคำหนัก 99 บาท ถัดลงมาเป็นแผ่นจารึกนาม “ชุมประตู่เฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา” อีกด้านเป็นลายพระหัตถ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาจารึกอักษรจีน “เซ็ง โช่ว อู่ เจียง” หมายถึง “ทรงพระเจริญ ยั่งยืนนาน” พร้อมพระนามาภิไธย “สิรินธร” ถือได้ว่าชุมประตู่เฉลิมพระเกียรติแห่งนี้ เป็นสัญลักษณ์สำคัญของย่านเยาวราช เป็นประจำทุกปี ตั้งแต่วันขึ้น 1 ค่ำ ถึงขึ้น 9 ค่ำ เดือน 9 ตามปฏิทินจีนที่กำหนดเป็นวัน ถือศีลกินผัก หรือเทศกาลกินเจ ในปี 2556 งานจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 5-14 ตุลาคม ที่ชุมประตู่เฉลิมพระเกียรติฯ ถนนเยาวราช ซึ่งสภาวัฒนธรรม เขตสัมพันธวงศ์ ร่วมจัดพิธีเปิดเทศกาล ถือศีล กินเจ ยาวราช ประจำปี 2556 (เขตสัมพันธวงศ์, 2556) ท่ามกลางประชาชนรวมทั้งนักท่องเที่ยว ชาวไทยและชาวต่างชาติเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมากมาหาซื้ออาหารเจตามซุ้มต่างๆ ที่ตั้งอยู่ทั้งสองฝั่งของถนนเยาวราช

2) วัดไตรมิตรวิทยาราม วัดแห่งนี้ตั้งอยู่บริเวณถนนมิตรภาพไทย-จีน ไม่ไกลจากซุ้มประตูเฉลิมพระเกียรติ เป็นวัดโบราณซึ่งแต่เดิมเรียกกันว่า วัดสามจีน ซึ่งถูกไว้ว่า ชาวจีน 3 คนได้ร่วมกันสร้างพระอาราม และได้มีการบูรณะซ่อมแซมอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่ง ในพ.ศ. 2482 ประชาชนได้ร่วมกันปฏิสังขรณ์และเปลี่ยนชื่อวัดใหม่เป็นชื่อ “วัดไตรมิตรวิทยาราม” ภายในวัดเป็นที่ตั้งของ “พระมหามณฑป” ที่ประดิษฐาน “พระพุทธรูปมหาสุวรรณปฏิมากร” หรือที่ชาวบ้านเรียกกันว่า “หลวงพ่อทองคำ” ซึ่งได้ถูกบันทึกในหนังสือบันทึกสถิติโลกกินเนสส์ ให้เป็นพระพุทธรูปทองคำที่ใหญ่ที่สุดในโลก นอกจากนี้ ชั้น 2, 3 และ 4 ของมณฑปยังเป็นที่ตั้งของ ศูนย์ประวัติศาสตร์เยาวราช ทำให้เราได้ทราบเรื่องราวที่มาของย่านเยาวราชและผู้คนเดินทางมาจากจีนแผ่นดินใหญ่ รวมทั้งประวัติของวัดและหลวงพ่อทองคำด้วยเช่นกัน

3) วัดมังกรกมลาวาส หรือวัดเล่งเน่ยยี่ ซึ่งเป็นสถานที่ท่องเที่ยวใกล้เคียงกับย่านเยาวราช เป็นวัดจีนสังกัดคณะสงฆ์จีนนิกายแห่งประเทศไทย เป็นที่คุ้นเคยในหมู่ชาวไทยเชื้อสายจีน และชาวจีนจากต่างประเทศ ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุง ระหว่างซอยเจริญกรุง 19 และ 21 เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้ก่อตั้ง เมื่อปี พ.ศ. 2414 มีลักษณะสถาปัตยกรรมเป็นแบบทางจีนตอนใต้ของสกุลช่างแต้จิ๋ว โดยวางแปลนตามแบบวัดหลวง คือ มีวิหารทำจตุโลกบาลเป็นวิหารแรก ตรงกลางเป็นพระอุโบสถ ข้างหลังพระอุโบสถเป็นวิหารเทพเจ้าซึ่งการสร้างใช้ไม้และอิฐเป็นวัสดุสำคัญ

4) ตลาดเล่งบ้วยเอี้ยะ หรือเรียกว่า ตลาดใหม่ ซึ่งก็มีความเก่าใกล้เคียงกับตลาดเก่าเยาวราช ตลาดนี้สร้างในสมัยรัชกาลที่ 5 แต่สร้างทีหลังตลาดเก่าเยาวราช ตลาดใหม่ที่ว่านี้ตั้งอยู่ระหว่างถนนเจริญกรุงกับถนนเยาวราช หรือในตรอกอิสราณูภาพ ซึ่งมีศาลเจ้าเล่งบ้วยเอี้ยะ ศาลเจ้าที่เก่าแก่ที่สุด

5) ร้านทอง ซึ่งเป็นจุดเด่นของเยาวราช ก็คือความเป็น “ถนนสายทองคำ” ถนนเส้นนี้นับว่าเป็นย่านที่มีร้านทองมากที่สุดในเมืองไทย ทั้งสองฝั่งถนนเต็มไปด้วยร้านทองคำให้เลือกมากมาย โดยมีร้านทองที่เก่าแก่ที่สุดในย่านเยาวราชก็คือ ห้างทองตั้ง โต๊ะ กัง ตั้งอยู่ตรงปากซอยวานิช ถนนมังกร มีอายุกว่า 130 ปี ร้านทองร้านนี้ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่สมัย รัชกาลที่ 5 โดยผู้ก่อตั้งคือ นายโต๊ะกัง แซ่ตั้ง ลักษณะของร้านเป็นอาคารทรงโบราณ 7 ชั้นดูสวยงาม ปัจจุบันยังดำเนินกิจการขายทองอยู่ที่ชั้น 1 ส่วนชั้นบนของร้านจัดเป็นพิพิธภัณฑ์รวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับการทำทอง

2. การส่งเสริมการท่องเที่ยวย่านเยาวราช

ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในย่านเยาวราชนั้น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร เขตสัมพันธวงศ์ และหลายหน่วยงานได้ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้วยการริเริ่มโครงการต่างๆ เพื่อเสริมศักยภาพของพื้นที่ให้มีความเข้มแข็ง และบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การท่องเที่ยว ด้วยการรณรงค์ส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อการยกระดับย่านเยาวราชให้เป็นศูนย์กลางไชน่าทาวน์ของอาเซียน (เดลินิวส์, 2556) เนื่องจากเป็นย่านที่หลากหลายด้านวัฒนธรรม โดยจะปรับภูมิทัศน์ด้วยการนำสายไฟฟ้างลงดิน มีเส้นทางท่องเที่ยวด้วยรถราง ซึ่งมี 2 สาย คือ สายสีแดง ย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ (2555) และเพิ่มระบบความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ ทั้งนี้ใน 4 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ได้ส่งเสริมการท่องเที่ยวจนทำให้กรุงเทพมหานครมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจาก 300,000 ล้านบาทต่อปี เป็น 400,000 ล้านบาทต่อปี และในอนาคต

จะสามารถทำให้กรุงเทพมหานครมีรายได้ถึง 500,000 ล้านบาทต่อปี นอกจากนี้ยังมีโครงการการที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวย่านเยาวราช ดังนี้

1) โครงการเสน่ห์กรุงเทพฯ เป็นโครงการที่กรุงเทพมหานคร (2555) ได้เร่งพัฒนา “หาบเร่ เสน่ห์เมือง” เพื่อสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว มีแหล่งรวมอาหารอร่อยเขตสัมพันธวงศ์ ได้มีการคัดสรรจุดหาบเร่ทั่วกรุงเทพ 50 เขต โดยที่ย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ เป็นแหล่งรวมอาหารอร่อยเขตสัมพันธวงศ์ โดยเขตสัมพันธวงศ์ มอบรถเข็นที่มีเอกลักษณ์เดียวกันหลังคาทรงจีนสีแดง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส (ดีแทค) จำนวน 84 คัน ให้กับผู้ขายอาหารริมบาทวิถี ตามโครงการจุดเสน่ห์กรุงเทพฯ แหล่งรวมอาหารอร่อยเขตสัมพันธวงศ์

2) โครงการยุวมัคคุเทศก์ เป็นโครงการที่เขตสัมพันธวงศ์ (2555) จัดให้มีมัคคุเทศก์เพื่อต้อนรับผู้เข้ามาเยี่ยมชมนิทรรศการในพระมหามณเฑียร นิทรรศการศูนย์ประวัติศาสตร์เยาวราช ชั้น 2 และชั้น 3 นิทรรศการหลวงพ่อดอกคำ วัดไตรมิตรวิทยารามวรวิหาร เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งโครงการดังกล่าว ส่งเสริมให้เยาวชนมีความรู้ เข้าใจ และมีทักษะในด้านการเป็นมัคคุเทศก์ท้องถิ่น เพื่อให้เยาวชนเห็นคุณค่าและความสำคัญ จนเกิดความรักและความภูมิใจในแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน นอกจากนี้ ยังได้ฝึกเรื่องการใช้ภาษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และเตรียมรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเที่ยวชมจำนวนมาก

3) โครงการเซฟตี้โซน ตั้งแต่ถนนเยาวราชตลอดจนริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา (เขตสัมพันธวงศ์, 2555) โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวได้มีการประสานความร่วมมือร่วมกันจัดตั้งโครงการดังกล่าวเพื่อเป็นการป้องปรามปัญหาอาชญากรรมที่บริเวณป้อมพักสายตรวจวัดปทุมคงคาราชวรวิหาร ถนนทรงวาด ถนนเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์

3. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร

ธุรกิจร้านอาหารนับว่าเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยหนุนจากพฤติกรรมของคนไทยที่ยังนิยมรับประทานอาหารนอกบ้าน และผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ทั้งด้านความสนใจในเรื่องสุขภาพและการประหยัดค่าใช้จ่าย ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่ทยอยเข้ามาในตลาด โดยเฉพาะในตลาดร้านอาหารรายย่อย อันเป็นผลมาจากการลงทุนไม่สูงมากนักและระยะเวลาในการคืนทุนค่อนข้างสั้น ทำให้ผู้ประกอบการทั้งรายเก่าและรายใหม่ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ยังมีการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารแล้ว ประเด็นที่น่าสนใจ คือ มาตรการจัดระเบียบร้านอาหาร ซึ่งเป็นหนึ่งในมาตรการความปลอดภัยด้านอาหาร ก็นับว่าเป็นมาตรการที่น่าจับตามอง เนื่องจากจะเป็นมาตรการที่จะพลิกโฉมธุรกิจร้านอาหารในประเทศในระยะต่อไป โดยผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารหันมาเน้นเมนูอาหารเพื่อสุขภาพและราคาประหยัดกว่าเมื่อเทียบกับการทำอาหารรับประทานเองที่บ้าน ดังนั้นธุรกิจร้านอาหารในประเทศนับว่าเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ

บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (2551) คาดว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยในปี 2551 สูงถึงประมาณ 90,000 ล้านบาท และมีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 6.6 โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้านของคนไทย รวมกับค่าใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่มของ

นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ กล่าวคือค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้านของคนไทยเฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 927 บาทต่อครัวเรือน ซึ่งค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้านของคนไทยในแต่ละครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือนนั้นจะแตกต่างกันในแต่ละภาค กล่าวคือ กรุงเทพฯ และปริมณฑล 2,159 บาท ภาคกลาง 1,007 บาท ภาคใต้ 876 บาท ภาคเหนือ 555 บาท และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 519 บาท สำหรับค่าใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่มของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเฉลี่ยต่อปีประมาณร้อยละ 18.0 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ

1) ประเภทธุรกิจร้านอาหาร

ประเภทธุรกิจร้านอาหารได้มีการแบ่งประเภทต่างๆ ได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับสมมติฐานของหน่วยงานที่ทำการศึกษา เช่น บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (2549) ได้แบ่งประเภทธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) ร้านอาหารรายย่อย (ไม่รวมธุรกิจร้านอาหารจำหน่ายอาหารประเภทแผงลอยและรถเข็น) ธุรกิจร้านอาหารประเภทนี้เจ้าของกิจการจะเป็นนักลงทุนรายย่อย รวมถึงนักลงทุนรายใหม่ที่ต้องการลงทุนเปิดธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจร้านอาหารรายย่อยนี้ใช้เงินลงทุนในเบื้องต้นที่ไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับการลงทุนในธุรกิจร้านอาหารประเภทอื่น และมีระยะเวลาในการคืนทุนค่อนข้างสั้น เมื่อเทียบกับการลงทุนในธุรกิจร้านอาหารประเภทอื่น

(2) ร้านอาหารต่างประเทศและร้านอาหารหรู ในปี 2548 มีสัดส่วนการตลาดร้อยละ 9.2 และเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมามีอัตราการขยายตัวเพียงร้อยละ 2.0 อย่างไรก็ตามธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นมีการเติบโตที่โดดเด่นอย่างมาก ซึ่งบริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (2549) ได้ทำการสำรวจคนกรุงเทพฯ ที่เคยลิ้มลองอาหารต่างชาติ และสามารถจัดลำดับอาหารต่างชาติยอดนิยม 5 อันดับแรก ดังนี้ อาหารญี่ปุ่นครองอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ อาหารอเมริกัน อาหารอิตาลี อาหารจีน และอาหารเวียดนาม ธุรกิจภัตตาคาร มูลค่าตลาดไม่ต่ำกว่า 1 หมื่นล้านบาท กลุ่มนี้มีการขยายตัวเร็วมาก ผู้ประกอบการต่างเร่งขยายสาขาเพื่อสร้างภาพพจน์ของตนเองตอบสนองผู้บริโภคที่หันมานิยมนั่งรับประทานอาหารในร้านประเภทนี้มากขึ้น

(3) ร้านอาหารประเภทบริการด่วน (Quick Service Restaurant) ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารประเภทนี้มีการเติบโตในอัตราสูงสุดในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย คาดการณ์ว่าสัดส่วนตลาดของธุรกิจประเภทนี้ประมาณร้อยละ 6.2 และเมื่อได้เทียบกับปีที่ผ่านมา มีอัตราการขยายตัวถึงร้อยละ 7.8 โดยตลาดของธุรกิจร้านอาหารประเภทนี้เกือบร้อยละ 90 เป็นธุรกิจแฟรนไชส์ ประเภทฟาสต์ฟู้ดส์ ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดเป็นไกร้อยละ 40 แฮมเบอร์เกอร์ ร้อยละ 20 พิซซา ร้อยละ 15 ไอศกรีมร้อยละ 10 และอื่นๆ ร้อยละ 15 ปัจจุบันในประเทศไทยมีสาขาร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ดส์กว่า 1,000 แห่ง ส่วนธุรกิจร้านอาหารประเภทบริการด่วนที่เหลืออีกร้อยละ 10 นั้นเป็นธุรกิจอาหารประเภทอื่นๆ

นอกจากนี้ ธุรกิจร้านอาหารไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มหรือประเภทใด ยังประสบปัญหาต่างๆ ปัญหาสำคัญสำหรับผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารรายย่อย พบว่า การหลีกเลี่ยงการเสียภาษีโดยไม่ได้จดทะเบียนเป็นร้านอาหารแต่เปิดจำหน่ายอาหาร ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐไม่สามารถเข้าไปควบคุมดูแลในด้านสุขอนามัยได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ผลพลอยได้ประการสำคัญในการที่รัฐบาลจะหันมาเข้มงวดกับธุรกิจร้านอาหารยังเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ความสะอาดและสุขอนามัยของร้านอาหารในประเทศไทย ซึ่งจะมีส่วนส่งเสริมในด้านการท่องเที่ยวอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้จากข้อมูล

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2555) ได้เสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจร้านอาหาร โดยมีจำนวนร้านอาหารจากการสำรวจร้านอาหารในประเทศไทยของกรมอนามัย ระหว่างปี 2541-2545 พบว่า จำนวนร้านอาหาร/ภัตตาคารมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2545 มีร้านอาหาร จำนวน 55,311 ร้าน (ในกรุงเทพฯ จำนวน 12,050 ร้าน และในต่างจังหวัด จำนวน 43,261 ร้าน ได้เพิ่มขึ้นจากปี 2544 คิดเป็นร้อยละ 3 และจากข้อมูลด้านสถานการณ์ในการประกอบการด้านสุขาภิบาลอาหาร ปี 2539-2543 พบว่า ร้านจำหน่ายอาหารที่ได้มาตรฐานด้านสุขาภิบาล โดยเฉลี่ยร้อยละ 25 นอกจากนี้ ธุรกิจร้านอาหาร/ภัตตาคารที่มาจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในปี 2543 มีจำนวน 569 กิจการ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ที่มีขนาดสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่เกิน 50 ล้านบาท และรองลงมาได้จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีขนาดหลักทรัพย์ถาวรสุทธิไม่เกิน 50 ล้านบาท ส่วนธุรกิจที่จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลมีเพียง 3 กิจการ ซึ่งมีขนาดหลักทรัพย์ถาวรสุทธิไม่เกิน 50 ล้านบาท และธุรกิจที่จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดมีเพียง 3 กิจการ มีขนาดขนาดสินทรัพย์ถาวรสุทธิมากกว่า 200 ล้านบาท

2) โครงสร้างต้นทุนธุรกิจร้านอาหาร

ต้นทุนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจร้านอาหารมีลักษณะไม่ได้แตกต่างไปจากการดำเนินธุรกิจอื่นๆที่จะประกอบด้วยต้นทุนคงที่ (Fixed cost) และต้นทุนผันแปร (Variable cost) ซึ่งต้นทุนคงที่ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร สถานที่ ส่วนต้นทุนผันแปร ในธุรกิจร้านอาหารจะประกอบด้วยค่าอาหาร เครื่องดื่ม และเครื่องปรุง(กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2555) คิดเป็นร้อยละ 44 ต่อต้นทุนทั้งหมด เงินเดือนและค่าแรงพนักงาน ประมาณร้อยละ 21 ส่วนที่เหลือประกอบด้วยค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ประมาณร้อยละ 35

3) การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร

ในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารด้านการตลาด/การผลิต พบว่าปัญหามักเกิดปัญหาหลายด้าน ดังนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2555)

(1) ยอดขายเปลี่ยนแปลงง่าย

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม มักจะมีปัญหาที่เกิดจากยอดขายผันแปรไม่แน่นอน ในแต่ละช่วงเวลา เช่น การขายอาหาร ขึ้นอยู่กับฤดูกาล จะขาดเดายาก ทั้งนี้เพราะอิทธิพลของปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และค่านิยมของผู้บริโภคเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ การแก้ปัญหาต้องเน้น ที่การปรับกลยุทธ์เปลี่ยนวิธีการขาย มีการติดตามประเมินผลต่อเนื่องและทันเวลา

(2) ค่าใช้จ่ายประจำสูง

ค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าสถานที่ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในลำดับต้นๆ ค่าเช่าสถานที่ควรมีอัตราส่วนที่เหมาะสมต่อความสามารถในการทำรายได้ หากจ่ายค่าเช่าสถานที่แพงเกินไปจะเป็นภาระหนัก เพราะต้องจ่ายทุกเดือนไม่ว่ารายได้พอหรือไม่ เงินเดือนพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายประจำ ผู้ลงทุนต้องควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับรายได้เสมอ เมื่อเกิดผลกระทบต่อธุรกิจ ต้องลดค่าใช้จ่ายประจำ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

(3) แรงงาน

แรงงานเป็นเรื่องหลักธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร แรงงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นต้องกำหนดสัดส่วนการจ้างงานที่เหมาะสม จัดการฝึกอบรมเสริมทักษะการทำงานเพื่อลดปริมาณการเข้าออกของพนักงาน การสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าต้องใช้แรงงานที่มีคุณภาพ และประสบการณ์เป็นหลัก เจ้าของกิจการต้องฝึกอบรม การสร้างทัศนคติที่ดีต่องานบริการลูกค้า ธุรกิจโรงแรมหรือร้านอาหารที่มีพนักงานเข้าออกมากย่อมไม่สามารถให้บริการที่ดี ส่งผลให้ลูกค้าลดลง เมื่อไม่มีลูกค้าประจำ รายได้ก็จะลดน้อยลง และอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความล้มเหลว

(4) การควบคุมต้นทุนอาหาร

การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มจะต้องทำเป็นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสอบราคา วิธีการจัดซื้อ การตรวจรับสินค้าที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การจัดเก็บอย่างถูกวิธีการเบิกใช้ การควบคุมมิให้มีการทิ้งเศษอาหารโดยไม่จำเป็น การป้องกันการรั่วไหล และการทุจริตที่อาจจะเกิดในขั้นตอนใดก็ได้ การควบคุมต้นทุนอาหาร และเครื่องดื่มทำได้ โดยทำประมาณการต้นทุนล่วงหน้าแล้ว นำผลที่เกิดจริงมาเปรียบเทียบ โดยแสดงเป็นอัตราร้อยละของราคาขาย

ขั้นตอนแรกในการจัดซื้อเจ้าของธุรกิจควรออกสำรวจราคาท้องตลาดด้วยตนเองเป็นครั้งคราว ในกรณีที่มีการซื้อจากผู้จัดส่งสินค้า ควรกำหนดให้มีการเสนอราคา อย่างน้อย 2 - 3 ราย เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา ตลอดจนเงื่อนไขการจัดส่ง ระยะเวลาเครดิต สินค้าบางชนิด เช่น ผักสด ผลไม้ ราคาจะขึ้นลงตามฤดูกาล มีการเปรียบเทียบราคา ต้องมีเอกสารใบสั่งซื้อที่ชัดเจนระบุน้ำหนัก ชนิดประเภทของสินค้า ราคาต่อหน่วย ราคารวม วัน และเวลา ในการส่งสินค้าระยะเวลาการชำระเงิน มีผู้มีอำนาจลงนามอย่างถูกต้องในการตรวจรับสินค้า ผู้มีหน้าที่ตรวจรับต้องเข้าใจรายละเอียดของสินค้าเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ในการตรวจรับ พ่อค้าบางรายฉวยโอกาสส่งสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ทำให้เกิดความเสียหายตั้งแต่แรก เป็นสาเหตุให้ต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบที่ใช้แพงขึ้น การจัดเก็บที่ไม่ถูกต้อง เช่น ผักสด ผลไม้ หากไม่จัดแยกให้เป็นระเบียบ มีโอกาสเน่าเสียได้ง่าย การจัดเก็บเนื้อสัตว์ชนิดต่างๆ ในตู้แช่ หรือ ตู้เย็นที่แออัดจนเกินไป หรือความเย็นไม่พอ ทำให้เกิดเน่าเสียได้ง่าย ในธุรกิจโรงแรมหรือภัตตาคารวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการทำอาหาร เช่น เนื้อสัตว์ ผักสด หรือผลไม้ หากขายไม่ตีวัตถุดิบเสื่อมสภาพและเน่าเสียได้ง่าย ธุรกิจบริการจึงเน้นการขายวันต่อวัน และต้องทำให้แต่ละวันมีรายได้จากการขาย เพื่อให้ใช้วัตถุดิบทันเวลาไม่เสื่อมสภาพและเน่าเสีย นอกจากนี้ การขโมยอาหารหรือการที่พนักงานครัวลักลอบนำอาหารสดไปทำกินเอง หรือ มีการลักเนื้อสัตว์ราคาแพง เช่น เนื้อสันใน อาหารกระป๋องราคาแพง เช่น เป้าฮื้อ กาแฟ ซอสที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ฯลฯ ออกไปขาย ปัญหาดังกล่าวข้างต้นล้วนทำให้ต้นทุนสูงทั้งสิ้น

(5) ราคาขายไม่เหมาะสม

ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารจำนวนมากประสบภาวะวิกฤตด้านรายได้ตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการ อาจมีสาเหตุจากการกำหนดราคาผิดพลาด ราคาขายไม่เหมาะสม กับความต้องการของตลาด อีกนัยหนึ่ง กำหนดราคาขายตามใจชอบโดยไม่ได้พิจารณาข้อเท็จจริงและสิ่งแวดล้อม การกำหนดราคาขายแพงกว่าโรงแรมและร้านอาหารอื่นๆ ทำให้ไม่มีผู้อุดหนุนและทำให้ขาดทุน การตั้งราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญ

ธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่ผู้มีเงินมักชอบลงทุน เพราะคิดว่าเป็นธุรกิจที่ไม่ยุ่งยากโดยเฉพาะร้านอาหาร อย่างไรก็ตาม พบว่าร้านอาหารที่เปิดขึ้นมากมายในแต่ละปีนั้น กลับออกจากวงจรธุรกิจไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุหลักคือ รายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดคิด ค่าใช้จ่ายสูง เงินทุนสำรองไม่เพียงพอ ในที่สุดจำเป็นต้องเลิกกิจการ เพราะขาดทุนมากจนไม่สามารถระดมให้ธุรกิจอยู่ต่อได้ แต่หากผู้ลงทุนที่ประสบภาวะล้มเหลวทางธุรกิจ จงศึกษาถึงสาเหตุ และปัจจัยแห่งความล้มเหลวของธุรกิจ จะพบที่มาของปัญหา เพราะปัจจัยแต่ละตัวต่างมีส่วน ในการช่วยกันบั่นทอน หรือทำลายธุรกิจให้อายุสั้นลงไปเรื่อย หากไม่ทราบปัญหาหรือ เมื่อทราบปัญหาแต่ไม่ได้สนใจแก้ไขเสียแต่เนิ่นๆ

ธุรกิจระดับ SMEs ต้องปิดกิจการไปมีนับพันรายทั่วประเทศ หนึ่งในจำนวนนั้น คือ ธุรกิจร้านอาหารซึ่งเป็นธุรกิจที่เปิดง่าย แต่อยู่รอดได้ยาก โดยเฉพาะในภาวะที่ต้นทุนวัตถุดิบด้านอาหาร โดยตรงสูงขึ้น ประกอบกับค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น เจ้าของธุรกิจจำนวนมากไม่ใส่ใจในการควบคุมต้นทุน ในธุรกิจร้านอาหาร จุดอ่อนที่สำคัญคือ การควบคุมต้นทุน ธุรกิจอาหารอาจจะมีรายได้สูง จากยอดขายเงินสดประจำวัน แต่ผลกำไรอาจมีเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ของยอดขายได้เท่านั้น หากผลล่อนำยอดขายไปใช้ ไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนอาจจะพาธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว บ่อยครั้งเจ้าของไม่สนใจศึกษา ต้นทุน เพราะคิดว่าขายดี สภาพคล่องดี นานเข้าจะพบว่าไม่มีกำไรเหลือ เพราะค่าใช้จ่ายต่างๆ สูง เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ต้นทุนอาหารที่สูงจนผิดสังเกต และไม่ทราบสาเหตุ เพราะขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

นอกจากนั้น จากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้ายังมีประเด็นหลายประเด็นที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจร้านอาหาร (2555) สามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชาชน ทำให้กำลังซื้อเปลี่ยนแปลงง่าย
- (2) ร้านอาหารในปัจจุบันมีจำนวนมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนทำให้การแข่งขันสูง
- (3) ธุรกิจร้านอาหารของไทยยังไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโต และเข้มแข็งได้ เนื่องจากมีปัญหาละอูปรอคในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ กฎหมาย ความล่าช้าและซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการ เช่น การเสียภาษี (เหล้า บุหรี่ เบียร์) การขออนุญาตสถานประกอบการ กฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- (4) ด้านเงินทุนหมุนเวียนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำได้ เนื่องจากการขาดข้อมูลข่าวสารเรื่องแหล่งเงินทุน และความรู้ในด้านการเขียนแผนธุรกิจ
- (5) ด้านการตลาด มีการลอกเลียนแบบสูงมาก ขาดความคิดในการริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ขาดความเป็นเอกลักษณ์ของร้าน และเกิดการแข่งขันกันเองสูงมาก
- (6) ด้านการรวมกลุ่มธุรกิจ ยังขาดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างแนวร่วมและพันธมิตรในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งการสร้างอำนาจในการต่อรองด้านอื่นๆ

4. การประกอบธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช

4.1 สภาพการณ์ในการดำเนินธุรกิจ

จากการที่ย่านเยาวราช มีประวัติสืบทอดกันมาอย่างยาวนานของชุมชนชาวจีนที่มาตั้งถิ่นฐานในประเทศไทย มีการประกอบธุรกิจร้านอาหารสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน จากรุ่นสู่รุ่น อาจกล่าวได้ว่าเป็นย่านชุมชนชาวจีนที่สำคัญของประเทศไทย รวมทั้งยังเป็นศูนย์รวมร้านอาหารแหล่ง

ใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งเคยมีผู้ประกอบการอาหารประเภทอื่นเข้ามาทำธุรกิจแต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่นกรณี ร้านอาหารฟาสฟู๊ดส์ แมคโดนัลด์ ก็เคยมาเปิดดำเนินการในย่านนี้แต่ไม่สำเร็จจึงต้องปิดกิจการลง จะเห็นได้ว่านักลงทุนที่เข้ามาจะสำเร็จทุกรายไป เนื่องจากย่านเยาวราชอาจจะไม่เหมาะสมด้านสถานที่

ภาสประภา กันยาวิริยะ ผู้จัดการทั่วไป ร้าน ล. เยาวราช (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2555) ได้กล่าวว่า การลงทุนที่ย่านเยาวราชไม่ใช่ใครจะมาเปิดแล้วประสบผลสำเร็จหมด สำหรับนักลงทุนหน้าใหม่ที่ต้องการเข้ามาลงทุนบนถนนเส้นนี้ ส่วน สุทธิพงษ์ สุริยะ กรรมการผู้จัดการบริษัท ขาป-สไตล์ จำกัด กล่าวว่า ผู้ประกอบการจะคิดแบบธุรกิจใหม่ๆ ไม่ได้ เพราะที่นี้คงไม่ใช่ที่ของการแสวงหาผลประโยชน์ แต่ต้องไม่ลืมรักษากลิ่น รากเหง้าของศิลปวัฒนธรรมแบบเยาวราช จึงให้ความเห็นว่าการประกอบธุรกิจของร้านอาหารต่างชาติจึงไม่เหมาะกับย่านนี้ สำหรับการลงทุนจะมีการลงทุนสูงจะคืนทุนได้ช้า เพราะที่ดินย่านเยาวราชแพงมาก แต่ถ้าเป็นเจ้าของที่มาทำธุรกิจเอง ก็อาจง่ายกว่า แต่คงต้องปรับเปลี่ยนตัวเองปรับรูปแบบไปบ้างเพื่อให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของคนยุคนี้ และสามารถขยายตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้นด้วย ร้านอาหารชื่อดังในย่านเยาวราชต่างคนต่างขาย ถ้ามีการรวมสินค้าชื่อดังย่านเยาวราชเป็นร้านเดียว หรือรวมทั้งการการทำตราสินค้า “แบรนด์เยาวราช” ภายใต้สินค้าเดียวกันโดยอาศัยการสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนที่ทำธุรกิจย่านเยาวราช เป็นย่านไฮน่าทาว์นที่มีชื่อเสียงระดับโลก

การสานต่อธุรกิจของครอบครัวในย่านเยาวราชจากรุ่นสู่รุ่น โดยที่จิตติพร พิริยเลิศศักดิ์ เป็นผู้สานต่อธุรกิจของครอบครัว (กรุงเทพธุรกิจ, 2556) ร้านขายบะหมี่เกี๊ยวเสตล์ฮองกง ขยายกิจการไปสู่ลูกค้าวัยรุ่น วัยทำงาน โดยเลือกเปิดสาขาที่สยามสแควร์ เมื่อ 15 ปีที่แล้ว พร้อมกับสร้างแบรนด์ Hong Kong Noodle ตกแต่งร้านให้ดูทันสมัย นั่งสบาย ซึ่งเวลานั้น ทำเลย่านสยามสแควร์ ยังไม่มีร้านบะหมี่เสตล์ฮองกงแท้ๆ ประกอบกับบะหมี่เกี๊ยวเป็นอาหารที่กินง่าย กินซ้ำได้บ่อยๆ และยังสามารถดัดแปลงได้หลากหลาย ช่วยให้ร้านประสบความสำเร็จอย่างสูง ในการสานต่อธุรกิจ จุดเด่นที่ทำให้ลูกค้าติดใจ มาจากการนำอาหารเสตล์ฮองกงมาพลิกแพลงให้มีลูกเล่น หรือสีสันแปลกใหม่ ขณะเดียวกันยังคงรักษารสชาติอร่อยแบบต้นตำรับร้านในเยาวราชขายราคาเหมาะสม ช่วยให้ธุรกิจเติบโตเรื่อยมาถึงปัจจุบัน ร้าน “Hong Kong Noodle” มีสาขา รวม 8 แห่ง กระจายอยู่ในพื้นที่สำคัญ ของกรุงเทพฯ และห้างสรรพสินค้าชื่อดังต่างๆ เช่น สยามสแควร์ ซอย 10 พิวเจอร์พาร์ค รังสิต เมเจอร์รัชโยธิน และเซ็นทรัลแจ้งวัฒนะ เป็นต้น หลังทำธุรกิจมาเกือบ 30 ปี แผนตลาดในปี 2555 ได้มีต่อยอดด้วยการขายแฟรนไชส์ HKN บริหารภายใต้ บริษัท เอชเคเอ็น แฟรนไชส์ จำกัด

ส่วนในด้านความปลอดภัยอาหาร นายแพทย์ณรงค์ สายวงศ์ รองอธิบดีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2556) กล่าวว่า ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการจะส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก การสร้างความพร้อมของร้านอาหารและแผงลอยให้ได้มาตรฐานด้านความสะอาดและความปลอดภัยด้านอาหาร ก็ถือว่าเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทย และเป็นการสนับสนุนการท่องเที่ยวไทย สร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ พร้อมก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 ได้จัดโครงการเยาวราช : ต้นแบบถนนอาหารปลอดภัยเพื่อเป็นโครงการนำร่องในการสร้างกระแสอาหารปลอดภัย โดยได้ร่วมมือกับกรุงเทพมหานครและประชาคมเยาวราช จัดโครงการนี้ขึ้นมา เพื่อที่จะต้องการณรงค์เผยแพร่และประชาสัมพันธ์แก่ผู้ประกอบการค้าอาหารใน

ถนนเยาวราช ให้มีความตื่นตัวร่วมกันปรับปรุงและยกระดับร้านอาหารให้ได้มาตรฐานภายใต้คำขวัญว่า “ร้านอาหาร แผงลอยไทย ก้าวไกลสู่อาเซียน” เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยว ตามนโยบายรัฐบาล “อาหารไทย ก้าวไกลสู่ครัวโลก” การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการร้านค้าใส่ใจในเรื่องอาหารปลอดภัย ไม่เพียงช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นและดึงดูดใจนักท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์กับคนไทยทุกคนที่จะบริโภคอาหารแผงลอยได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งนายพนพล อินท์ชยะนันท์ ผู้อำนวยการเขตสัมพันธวงศ์ พร้อมด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ฝ่ายสิ่งแวดล้อมฯ ฝ่ายรักษาความสะอาดฯ และเจ้าหน้าที่ (เขตสัมพันธวงศ์, 2556) ได้ออกตรวจพื้นที่บริเวณร้านอาหาร ตามโครงการเขตสัมพันธวงศ์ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความรู้ในการกำจัดไขมันอย่างถูกสุขลักษณะ และตรวจสอบเฝ้าระวังความปลอดภัยของอาหารเนื่องในเทศกาลตรุษจีนเยาวราช โดยได้ให้เจ้าหน้าที่ทำการดูดไขมันบริเวณภัตตาคารแว่นฟ้า ซึ่งเขตได้จัดให้ภัตตาคารแว่นฟ้าเป็นร้านอาหารนำร่องตามโครงการดังกล่าว เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2556

ส่วนเรื่องส่งเสริมด้านการประกอบธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช นายชัยศ จีรบรรกุล รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มลูกค้า บมจ. โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น (ดีแทค) สนับสนุนโครงการจุดเสิร์ฟกรุงเทพมหานคร แหล่งรวมอาหารอร่อยเยาวราช มอบลรเซ็นขายอาหารแช่ป๊อปเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยพัฒนารูปแบบและคุณภาพการจำหน่ายอาหารริมบาทวิถีบริเวณจุดผ่อนผันช่วงเวลากลางคืนในเขตสัมพันธวงศ์ โดยสำนักงานเขตจะส่งมอบให้กับร้านค้าในย่านเยาวราชและบริเวณใกล้เคียงต่อไป ได้มอบลรเซ็นขายอาหารแช่ป๊อปจำนวน 84 คัน มูลค่าประมาณ 3 ล้านบาท โดยมี ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครรับมอบในงานเฉลิมฉลองตรุษจีนเยาวราช (กรุงเทพมหานคร, 2555) ทั้งนี้ดีแทคได้ร่วมสนับสนุนสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ ในโครงการจุดเสิร์ฟกรุงเทพฯ แหล่งรวมอาหารอร่อยเยาวราช โดยมอบลรเซ็นขายอาหารแช่ป๊อปจะเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยพัฒนารูปแบบและคุณภาพการจำหน่ายอาหารริมบาทวิถีบริเวณจุดผ่อนผันช่วงเวลากลางคืนในเขตสัมพันธวงศ์ โดยสำนักงานเขตฯ จะส่งมอบให้กับร้านค้าในย่านเยาวราช และบริเวณใกล้เคียงต่อไป และยังเป็นการสร้างแบรนด์แช่ป๊อปให้จดจำกับแหล่งรวมอาหารอร่อยเยาวราช แล้วยังเป็นการสนับสนุนส่งเสริมการท่องเที่ยวตามนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัดกรุงเทพมหานครในด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากการท่องเที่ยวทำให้เกิดการผลักดันขยายการลงทุนผลิตสินค้าและบริการ ทำให้เกิดการกระจายรายได้และสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้นด้วย

ทั้งนี้จากโครงการดังกล่าวสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์คาดว่าจะเริ่มจุดเริ่มในการปรับปรุงแผงค้าและรถเข็นต่างๆให้ถูกต้องตามหลักสุขาภิบาลและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่นโดยประชาชนและนักท่องเที่ยวที่มาย่านเยาวราชจะได้บริโภคอาหารที่สะอาดได้มาตรฐานสมกับเป็นกรุงเทพมหานครเมืองอาหารปลอดภัยตลอดจนทำให้เศรษฐกิจท่องเที่ยวเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ดีขึ้นอีกด้วย

4.2 ประเภทการประกอบธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช

ร้านอาหารในย่านเยาวราช มีการประกอบธุรกิจหลายรูปแบบ ได้แก่ กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนและบริษัท ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยจำแนกตามประเภทการประกอบธุรกิจ เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ประกอบธุรกิจร้านอาหารเพียงอย่างเดียว กลุ่มที่ 2 ประกอบธุรกิจร้านอาหารและ

ประกอบธุรกิจอื่นด้วย ได้แก่ โรงแรม ภัตตาคาร ขายอาหารแห้งๆ ซึ่งมีการลงทุนและขนาดของเงินลงทุนที่แตกต่างกันและมีรูปแบบการประกอบธุรกิจและการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน

กิจการร้านอาหารในย่านเยาวราช มีสถานประกอบการร้านอาหารในย่านเยาวราช ที่ได้จดทะเบียนที่กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 29 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์, 2554) และที่จดทะเบียนร้านอาหารที่เขตสัมพันธวงศ์ จำนวน 32 ราย (เขตสัมพันธวงศ์, 2554) รวมทั้งสิ้น 61 ราย ถ้าพิจารณาตามการขายสินค้าผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มธุรกิจร้านอาหารเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มประกอบธุรกิจร้านอาหารประเภทอาหารตามสั่ง จำนวน 31 ราย และประกอบธุรกิจร้านอาหารและประกอบธุรกิจอื่นด้วย จำนวน 30 ราย แสดงดังตารางที่ 2.1 โดยผู้วิจัยจะเลือกศึกษาเฉพาะกลุ่มประกอบธุรกิจร้านอาหารประเภทอาหาร จำนวน 31 ราย

ตารางที่ 2.1 จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช

	จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช	ประกอบธุรกิจร้านอาหารประเภทอาหาร	ประกอบธุรกิจร้านอาหารและประกอบธุรกิจอื่น
รวม	61	31	30

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายการจัดการกลยุทธ์

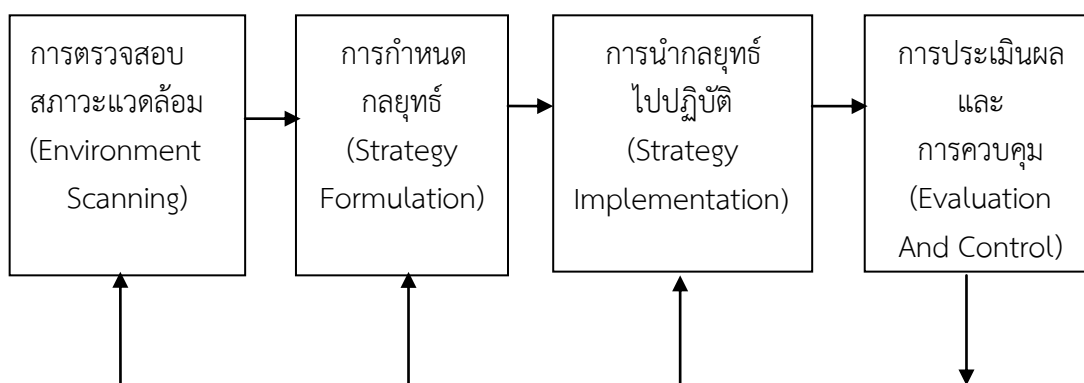
ในองค์กรธุรกิจมีความพยายามที่จะได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน จึงพยายามหาวิธีการที่ใช้ในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสม องค์กรธุรกิจจึงหาเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงเกิดแนวคิดการจัดการกลยุทธ์(Strategic management) มีผู้ให้ความหมายการจัดการกลยุทธ์ดังนี้

Leslie W. Rue and Lloyd L. Byar (2000, p.151) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ในการวางแผนการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้น การแข่งขันในธุรกิจควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Bergeron, C., (2004, pp.133-140) ซึ่งได้กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจจะต้องมีกลยุทธ์ซึ่งมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้การรวบรวมไว้ในการดำเนินงานแต่ละวัน โดยมีผู้เชี่ยวชาญร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่มีการผสมผสานเครื่องมือต่างๆและระบบที่ใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และอยู่ในตำแหน่งทางการตลาดที่ดี

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโดยคำนึงผลในอนาคตที่มีผลต่อความอยู่รอดหรือล้มเหลวขององค์กร งานผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คือการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. การจัดการกลยุทธ์

ส่วนรูปแบบพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ (Basic Model of Strategic Management) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน (Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, 2012, p 62) ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและประเมิณผล ซึ่งนำแต่ละส่วนมาจัดทำเป็นกระบวนการจัดการกลยุทธ์ แสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการกลยุทธ์

ที่มา : Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, (2012). p 63

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ จะทำการศึกษาในกระบวนการจัดการกลยุทธ์เฉพาะในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้บริหารองค์กรต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาโครงการที่สามารถก่อให้เกิดรายได้บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง โดยมีการกำหนดช่วงเวลาที่สำคัญที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มต่อการจัดการกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีการวิเคราะห์หลายด้าน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย Societal environment มีตัวแปรในการวิเคราะห์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านวัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.2 (Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, 2012, p1)

ตารางที่ 2.2 ตัวแปรที่สำคัญใน Societal environment

เศรษฐกิจ	เทคโนโลยี	การเมือง-กฎหมาย	วัฒนธรรมทางสังคม
<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มรายได้ประชาชาติ - อัตราดอกเบี้ย - ปริมาณเงิน - ภาวะเงินเฟ้อ - การว่างงาน - ค่าจ้างแรงงาน - การปรับค่าเงิน - พลังงานทางเลือก - ต้นทุนพลังงาน - อัตราแลกเปลี่ยน - ระบบการเงินโลก 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิจัยและพัฒนาจากภาครัฐ - การวิจัยและพัฒนาจากภาคเอกชน - การปกป้องสิทธิบัตรเทคโนโลยี - ผลิตภัณฑ์ใหม่ - เทคโนโลยีใหม่ - ส่งผ่านไปยังตลาด - การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ - อินเทอร์เน็ต - โทรคมนาคม - สิ่งสาธารณูปโภคพื้นฐาน - การเจาะข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การต่อต้านกฎระเบียบ - การปกป้องสิ่งแวดล้อม - กฎหมายต่างๆ - กฎหมายระหว่างประเทศ - กฎหมายศุลกากร - กฎหมายภาษี - กฎหมายเฉพาะ - กฎระเบียบการค้าต่างชาติ - ทศนคติต่อบริษัทต่างชาติ - กฎหมายเช่าที่ดิน - เสถียรภาพรัฐบาล - กฎระเบียบการจัดจ้าง - การใช้แรงงานต่างชาติ - ผิดกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนไลฟ์สไตล์ - การคาดหวังในอนาคต - กิจกรรมของผู้บริโภค - อัตราข้อมูลข่าวสารของครอบครัว - อัตราการเจริญเติบโตของประชากร - ช่วงอายุของประชากร - การเปลี่ยนสัญชาติ - การคาดหวังในชีวิต - อัตราการเกิด - การวางแผนบำนาญ

ที่มา : Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, 2012, p 149

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทำโดยการสังเกต การประเมินสภาวะแวดล้อมและอธิบายด้วยข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดอนาคตของธุรกิจ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ (SWOT analysis) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรด้านโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ซึ่งเป็นตัวแปรบริบทภายนอกองค์กร ซึ่งผู้บริหารของธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น

2.2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ตัวแปรด้านจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (Strengths and Weaknesses) เป็นตัวแปรที่เป็นบริบทในการทำงานอยู่ภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารองค์กรควบคุมไม่ได้ในระยะสั้น รวมถึงโครงสร้างของธุรกิจ วัฒนธรรมและทรัพยากรต่างๆ ซึ่งจุดแข็งจะได้จากศักยภาพของธุรกิจที่ธุรกิจใช้เป็นการได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์ SWOT ทำให้กิจการเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคแล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ โดยการใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

(1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และทำการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

(2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถานะแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละคู่ เพื่อกำหนดกลยุทธ์

(2.1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ซึ่งได้จากการประเมินที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

(2.2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ซึ่งได้จากการประเมินที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน

(2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ซึ่งได้จากการประเมินที่เป็นจุดและอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข

(2.4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ซึ่งได้จากการประเมินที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ (Bateman, T.S. and S.A.S., (2006). เป็นวิธีการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่ออกแบบขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องกำหนดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต้องการได้อย่างชัดเจน

การปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พยายามจะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายในองค์กร สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจเป็นขั้นตอนที่จะช่วยในการตัดสินใจลงทุน

รูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กร ดังนี้ (Leslie W. Rue and Lloyd L. Byar, 2000, p. 151)

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ ซึ่งใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นกล

ยุทธวิธีรวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ สามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1.1) กลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategies) โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัว หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

1.2) กลยุทธ์คงการบริหารไว้คงเดิม (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

1.3) กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลงดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

1.4) กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Combination Strategies) กลยุทธ์นี้เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางของธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม การคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็นพันธกิจ (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง ดังนี้

2.1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

2.2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

2.3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัดโดยอาจจะเน้นเฉพาะภูมิภาคที่สามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

(1) มุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำโดยมุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

(2) มุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่างและมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3) กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับสายงานเป็นแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

ในการประสบความสำเร็จของธุรกิจนั้นส่งผลให้ภาคส่วนต่างๆ มีแนวทางการประเมินเพื่อคัดเลือกโครงการ ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการควรพิจารณาความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งแนวทางการประเมินเพื่อคัดเลือกโครงการมีดังนี้ (นภดล ร่มโพธิ์, 2552)

(1) การพิจารณาคัดเลือกโครงการ

โครงการที่เสนอมานั้นควรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัทหลายบริษัทได้ใช้เงินลงทุนไปเป็นจำนวนมากกับสิ่งที่จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่น ถ้ากลยุทธ์หลักของบริษัทคือการสร้างความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การลงทุนที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอาจจะไม่ใช่สิ่งที่มีความจำเป็นสูงสุด เนื่องจากไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้นำทางด้านต้นทุน

(2) รวบรวมโครงการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

เมื่อรวบรวมโครงการครบถ้วนแล้วเรียงลำดับความสำคัญของโครงการความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้นถึงแม้ว่าโครงการที่เลือกมาจะต้องเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์แต่ระดับ ความเกี่ยวข้องอาจจะไม่เท่ากัน โครงการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ก็จะเป็นโครงการที่ควรจะต้องดำเนินการก่อนหรือมีความสำคัญเหนือกว่าโครงการอื่น

Singh, J P. and Pandey (2008) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจด้านการจัดลำดับก่อนหลังในการจัดสรรทรัพยากรและทิศทางกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ การใช้ข้อมูลและผลของขั้นตอนการประเมิน ผู้วางกลยุทธ์ระดับบริษัทสามารถตัดสินใจว่าธุรกิจควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นอันดับต้นๆ และวางทิศทางกลยุทธ์ทั่วไปสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจ เพื่อสรุปว่าหน่วยธุรกิจใดควรอยู่ในอันดับต้นๆ ที่จะได้รับความช่วยเหลือด้านทรัพยากรของบริษัท และการลงทุนใหม่ ธุรกิจใดควรได้รับหลังสุด ดังนั้นในการจัดอันดับ (Ranking) จึงต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษว่าจะใช้ทรัพยากรของบริษัท และขีดความสามารถอย่างไรเพื่อเพิ่มการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ

การจัดระดับธุรกิจจากสูงสุดสู่ต่ำสุด ควรมีการบริหารงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์พื้นฐานสำหรับหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยที่ควรจะเป็น ได้แก่

(1) การลงทุนและการเจริญเติบโต (Investment and growth) เป็นการขยายเชิงรุก

(2) การสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจและการป้องกัน (Fortify and defend) เป็นการปกป้องตำแหน่งปัจจุบันโดยการทำให้แข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถด้านทรัพยากรในขอบข่ายที่จำเป็น

(3) การปรับเปลี่ยนและการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (ธุรกิจ) ใหม่ (Overhaul and reposition) เป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญเพื่อผลักดันธุรกิจเข้าสู่ตำแหน่งอุตสาหกรรมที่แข็งแกร่งกว่า

(4) การเก็บเกี่ยวและการถอนธุรกิจ (Harvest and divest) ในการตัดสินใจว่าจะถอนธุรกิจใด ผู้จัดการบริษัทควรต้องใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ ได้แก่ ความดึงดูดในอุตสาหกรรม จุดแข็งทางการแข่งขัน กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจอื่น ความเหมาะสมด้านทรัพยากร ศักยภาพในการทำงาน ความเข้ากันได้กับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว และความสามารถที่จะสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น

การที่จะทำได้ผลการปฏิบัติในระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารธุรกิจต้องมีการทำงานที่มีประสิทธิผลใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นการถอนธุรกิจจึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง การลงทุนในธุรกิจที่มี

กำไรและธุรกิจที่กำลังเติบโต จะเป็นส่วนเพิ่มเข้าเป็นทรัพย์สินของบริษัท ทางเลือกสำหรับการจัดสรรทรัพย์สินทางการเงินของบริษัท มีดังนี้

- (4.1) การลงทุนเพื่อให้ธุรกิจแข็งแกร่ง หรือขยายธุรกิจที่มีอยู่
- (4.2) ซื้อธุรกิจใหม่เพื่อสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรมใหม่
- (4.3) จัดเงินทุนระยะยาวในแผนวิจัยและพัฒนา (R&D)
- (4.4) ชำระหนี้ที่มีอยู่ออกไป
- (4.5) เพิ่มเงินปันผล
- (4.6) ซื้อหุ้นของบริษัทกลับมาใหม่

โดยใน 3 ข้อแรกเป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มคุณค่าผู้ถือหุ้น ส่วนใน 3 ข้อหลัง เป็นการเคลื่อนย้ายด้านการเงินเพื่อเพิ่มคุณค่าผู้ถือหุ้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนการจัดการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ จึงต้องมีการวางแผนการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารที่คำนึงผลในอนาคตที่มีผลต่อความอยู่รอดหรือล้มเหลวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดกลยุทธ์การลงทุนธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์สามารถดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งกลยุทธ์การลงทุนของธุรกิจจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายกลยุทธ์การลงทุน

Hitt, M., R.D. Ireland and R. Hoskisson, (2011). ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจว่าเป็นแผนสำหรับการตัดสินใจในวิธีการและสิ่งที่จะลงทุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจ การรู้เป้าหมายระยะยาวของธุรกิจจะช่วยให้ตัดสินใจนำเงินไปลงทุน การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนธุรกิจโดยการตั้งเป้าหมายความหมายระยะยาวภายใต้การแข่งขัน นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นทิศทางที่ถูกต้อง เมื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การลงทุนทางธุรกิจ ธุรกิจต้องรู้ว่าอุตสาหกรรมของตนและคู่แข่งมีศักยภาพอย่างไร ดังตัวอย่าง บริษัท Priceline.com เมื่อเข้ามาเป็นผู้นำตลาดในการขายตั๋วของสายการบินออนไลน์ บริษัทไม่สามารถที่จะล่วงรู้คู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเลียนแบบเทคโนโลยีของ Priceline และให้บริการที่มีมูลค่าเพิ่มต่างๆ เช่นมีฟังก์ชันการจองโรงแรม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องกับสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม รวมทั้งภายในบริษัททั้งรักษาหรือได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน ก็สามารถกำหนดกลยุทธ์และความสามารถภายในบริษัทในการลงทุน วิธีการพัฒนากลยุทธ์การเจริญเติบโตทางธุรกิจมีหลายวิธีที่จะใช้ในช่วงที่ธุรกิจของการขยายตัว

2. กลยุทธ์การกระจายการลงทุน

Ansoff, H.I., (1986) ได้ศึกษากลยุทธ์สำหรับการกระจายการลงทุน (Strategies for Diversification) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกระจายการลงทุนเพื่อหาโอกาสการกระจายความเสี่ยง ดังนี้

1) ผลิตรภัณฑ์ที่ผลิตโดยบริษัท มักจะมีการสั่งซื้อจำนวนมาก วิธีการหนึ่งเพื่อกระจายความเสี่ยง เป็นแนวตั้ง แยกสาขาการผลิต มีการกระจายการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง เพื่อดำเนินการมีความแตกต่างจากแบบผลิตภัณฑ์ทั้งหมด นอกจากนี้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงและวัสดุเหล่านี้ มีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันมากจากเทคโนโลยีของการผลิตผลิตภัณฑ์ในขั้นสุดท้าย

2) อีกวิธีหนึ่งที่เป็นไปได้ที่จะไปเป็นแนวนอน ไม่ได้ส่งผลให้สายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในทางใดทางหนึ่ง แต่ให้ความสำคัญกับภารกิจซึ่งอยู่ภายในของบริษัท ความรู้และประสบการณ์ในด้านเทคโนโลยี การเงิน และการตลาด

นอกจากนี้ยังเป็นไปได้โดยการกระจายความเสี่ยงที่นอกเหนือไปจากขอบเขตของอุตสาหกรรม การกระจายการลงทุนที่เปิดกว้าง ดังนี้

- (1) เพื่อทำให้เกิดความคับหน้าของสายผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน
- (2) เพื่อปรับปรุงเพื่อครองตลาด
- (3) เพื่อเพิ่มเปอร์เซ็นต์ของยอดขายเชิงพาณิชย์ในการขายแบบหมดโครงการ
- (4) เพื่อสร้างเสถียรภาพให้ยอดขายในกรณีเกิดภาวะถดถอย
- (5) เพื่อขยายกิจการให้มีความยืดหยุ่น

ในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การลงทุนธุรกิจและการดำเนินงานของธุรกิจนั้น มีผู้ทำการศึกษามากมาย ดังนี้ Rockmore. B. W., and Jones. F.S (1996, pp 44-45) ได้ทำการหากลยุทธ์การลงทุนและการดำเนินงานของธุรกิจ โดยได้วัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) และกำไรต่อหุ้น (earning per share : EPS) ใช้วัดผลการดำเนินงานธุรกิจ และ Schoeffler, S., R.D. Buzzell and D.F. Heany (1974) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อให้ได้กำไร

จริญา จันทรคูเมือง (2550) ได้ศึกษาการวางแผนการลงทุนเปิดร้านอาหาร มีความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยพิจารณาจากระยะเวลาคืนทุน มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน และนภารัตน์ อินทรกล่อม (2550) ได้ทำการศึกษาแผนธุรกิจการลงทุนร้านขนมหวาน ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนสมควรที่จะลงทุน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจจะมีการจัดทำแผนสำหรับการตัดสินใจวิธีการและสิ่งที่จะลงทุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนธุรกิจโดยการตั้งเป้าหมายระยะยาวภายใต้การแข่งขัน การรู้เป้าหมายระยะยาวของธุรกิจจะช่วยให้การตัดสินใจนำเงินไปลงทุน ในการใช้แผนกลยุทธ์ในการลงทุนของธุรกิจนั้น จะพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุน และผลตอบแทนต่อหุ้นใช้เป็นตัววัด และเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน ซึ่งอาจจะมากกว่าที่ธุรกิจได้ตั้งไว้ ทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงในการทำกำไรน้อย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเงินทุน

การลงทุนของธุรกิจจะต้องมีการใช้เงินเพื่อการลงทุนและมีการบริหารเงินทุน ไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการผู้บริหารควรที่จะบริหารเงินให้มีประสิทธิภาพ ในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเงินทุน มีรายละเอียดแต่ละหัวข้อดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการเงิน (The Financial Staff's Responsibilities)

ปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันสูง แต่ละองค์กรต้องปรับตัวให้พร้อมที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ โดยอาศัยปัจจัยในการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งแต่เดิมจะคุ้นเคยกับ 4 M's คือ Man , Money , Material และ Management ในปัจจุบันคงจะไม่เพียงพอถ้าต้องการที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้า องค์กรจะต้องมีข่าวสารหรือข้อมูลที่รวดเร็วและทันสมัย องค์กรต้องบริหารปัจจัยเหล่านี้ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำหลักบริหารเข้ามาใช้ในหลายๆ ปัจจัย ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างมาก

ซึ่งในการบริหารงานมีหลายมิติ มีทั้งมิติความสลับซับซ้อน (Complexity) โครงสร้างแยกแยะตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) และมิติในการรวมอำนาจขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ (Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn, (2002).

		ความสัมพันธ์กับรูปแบบความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน		
มิติ (Dimension)	คำจำกัดความ	1.ความแตกต่างในการแข่งขัน	2.ต้นทุนโดยรวมต่ำ	3.การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
ความสลับซับซ้อน (Complexity) โครงสร้างแยกแยะตามแนวนอน (Horizontal Differentiation)	การแบ่งงานตามลักษณะงานในแต่ละกลุ่มจะมีหน้าที่คล้ายกันในระดับเดียวกัน	สูง	สูง	ผสม
ความรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง	อำนาจการตัดสินใจถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	ต่ำ	สูง	ผสม

ธุรกิจที่เน้นต้นทุนต่ำ (Overall low cost) การร่วมมือกันอย่างเข้มงวดในแต่ละหน้าที่ในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความร่วมมือกันในการลดต้นทุนขององค์กร มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน องค์กรในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ตั้งนั้นองค์กรซึ่งมีการขยายตัวในขอบข่ายการดำเนินงาน จึงควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้จัดการระดับล่าง เพิ่มความคล่องตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไป เพื่อจะได้มุ่งไปที่การออกกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่าการตัดสินใจในด้านการดำเนินงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างมิติของการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลางกับความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งการรวมอำนาจขององค์กรมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจที่เน้นต้นทุนต่ำ (Overall low cost) การร่วมมือกันอย่างเข้มงวดในแต่ละหน้าที่ในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความร่วมมือกันในการลดต้นทุนขององค์กร

รูปแบบความได้เปรียบในเชิงแข่งขันประเภทที่ 3 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response) เป็นแบบผสม ซึ่งการดำเนินงานจำเป็นต้องใช้กฎระเบียบและข้อบังคับที่ค่อนข้างมากและเป็นทางการค่อนข้างสูง เพื่อให้เป็นหนึ่งเดียวในการดำเนินงาน เพื่อสนองความต้องการได้ทันเวลา โดยใช้ต้นทุนต่ำ ในขณะที่กิจกรรมทางการตลาดต้องมีความเป็นทางการต่ำ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการสนองตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันทั่วทั้งที่

เงินทุนเป็นสิ่งสำคัญที่ต่อองค์กร บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการเงินขององค์กรในการบริหารเงิน ไม่ว่าจะรูปแบบองค์กรเป็นอย่างไรก็ตาม จะเป็นกิจการขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ผู้บริหารการเงินจะมีหน้าที่หลักในการบริหารเงินทุนเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ นั่นหมายถึงการบริหารเพื่อให้เกิดผลกำไรและขยายกิจการให้เกิดความเจริญเติบโตในอนาคต อันจะส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่กิจการ (Maximizing Value of the Firm) ดังนั้น หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการเงินจะมี 5 ประการคือ

1.1 หน้าที่ในการพยากรณ์และวางแผน (Forecasting and Planning)

การพยากรณ์และการวางแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาว เพื่อพยากรณ์หรือคาดการณ์เกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินสดของกิจการว่าเป็นอย่างไร ในแต่ละเดือนมีเงินสดส่วนเกินหรือเงินสดขาดมือจำนวนเท่าใด ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนว่าถ้าในเดือนที่กิจการมีเงินสดส่วนเกินควรนำเงินไปลงทุนอย่างไร หรือช่วงใดที่เงินสดขาดมือ ควรจัดหาเงินสดมาจากแหล่งใด การพยากรณ์และวางแผนการเงินระยะสั้นนี้ช่วยให้กิจการได้ใช้เงินทุนระยะสั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดและรักษาสภาพคล่องของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาการตัดสินใจลงทุน ซึ่งกิจการต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงโดยให้ผลตอบแทนในระยะยาว จึงจำเป็นต้องทำการพิจารณาให้รอบคอบก่อนการตัดสินใจลงทุน ข้อมูลที่นำมาประกอบการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่มีความแม่นยำเพื่อให้การวิเคราะห์นั้นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด จึงสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 หน้าที่ในการตัดสินใจลงทุนและจัดหาเงินทุน (Investment and Financing Decision)

ในการดำเนินธุรกิจมีกิจกรรมการดำเนินธุรกิจ ดังนี้ (สันติ กิรินันท์, 2546, หน้า 9)

- 1) กิจกรรมดำเนินการ เป็นกิจกรรมปกติที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การขาย การผลิตสินค้า และกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการขาย
- 2) กิจกรรมการจัดหาเงินทุน
- 3) กิจกรรมการลงทุน

กิจกรรมการจัดหาเงินทุนและกิจกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางธุรกิจ เพื่อเป็นการเสริมสร้างสภาพคล่องของธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดโครงสร้างเงินทุน โดยพิจารณากำหนดจัดหาเงินทุนประเภทต่างๆในสัดส่วนที่เหมาะสม (capital component) ซึ่งประกอบไปด้วย รายการต่างๆทางขวาของงบดุล ได้แก่ หนี้สินประเภทต่างๆ หุ้นบุริมสิทธิและส่วนผู้ถือหุ้น ถ้าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ก็จะต้องจัดหาเงินทุนจากองค์ประกอบของเงินทุนเหล่านี้ (เริงรัก จำปาเงิน, 2544, หน้า 283) ธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะจัดหาเงินทุนจากหลายแหล่ง เช่น หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องพิจารณาถึงเงินทุน และต้นทุนของเงินทุน ซึ่งแต่ละแหล่งนั้น มีต้นทุนที่ไม่เท่ากัน เพื่อให้ต้นทุนและผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน ธุรกิจมีต้นทุนของเงินทุนในระดับที่ต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้มูลค่าธุรกิจสูงขึ้น อันทำให้มูลค่าตลาดของส่วนของเจ้าของสูงสุดในระยะยาวได้

การตัดสินใจจัดหาเงินทุน และการตัดสินใจใช้เงินลงทุน โดยมีหลักการ ในการจัดหาเงินทุนควรเป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุดและความเสี่ยงต่ำที่สุด โดยเงินทุนจะได้มาจากหนี้สินและส่วนของเจ้าของ ซึ่งเงินทุนจากส่วนนี้จะมีต้นทุนในรูปของดอกเบี้ยจ่ายซึ่งจะต่ำกว่า เงินทุนจากส่วนของเจ้าของที่จะมีต้นทุนในรูปของเงินปันผลหรือกำไร(ขาดทุน) นอกจากนี้ความเสี่ยงก็ต่ำกว่าด้วย

ในการลงทุนของธุรกิจนั้น เงินทุนทั้งหมดที่กิจการจัดหามาโดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อใช้สำหรับการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

- (1) การลงทุนระยะสั้นกิจการจะลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน
- (2) การลงทุนระยะยาวกิจการจะลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

การตัดสินใจนำเงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งจะทำให้กิจการมีสภาพคล่องสูง แต่ความสามารถในการทำกำไรจะต่ำกว่า เมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

โดยพิจารณาจากผลตอบแทน ความเสี่ยง การจัดสรรใช้เงินทุน การควบคุมทางการเงิน โดยการพิจารณาเครื่องมือทางการเงินที่นำมาวิเคราะห์และประเมินผล รวมทั้งพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ต้นทุนของเงินทุนเป็นการศึกษาหามูลค่าหรืออัตราต้นทุนของเงินทุนที่กิจการจัดหามาใช้เพื่อดำเนินงานและลงทุนภายในกิจการ

1.3 หน้าที่ในการประสานงานและควบคุม (Coordination and Control)

ในการปฏิบัติงานผู้บริหารการเงินจะต้องประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในการดำเนินกิจการเพื่อมั่นใจว่ากิจการจะมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจทุก ๆ ด้านของกิจการจะต้องมีส่วนสัมพันธ์หรือมีผลกับเรื่องของการเงินเสมอ เช่น การตัดสินใจด้านการตลาดเกี่ยวกับการออกผลิตภัณฑ์ใหม่จะมีผลกระทบต่อความต้องการในการขยายการลงทุน การจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ผลกระทบต่อความต้องการในการขยายการลงทุน การจัดหาเงินลงทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ผลกระทบต่อนโยบายสินค้าคงคลังและความสามารถในการใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานเหล่านี้จะเกิดประสิทธิภาพได้จะต้องอาศัยการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะนำข้อมูลมาช่วยตัดสินใจในการวางแผนอันเป็นแนวทางใน

การปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็สามารถควบคุมการดำเนินงานโดยการตรวจสอบและประเมินผลตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่

1.4 หน้าที่ในการเป็นตัวแทนขององค์กรที่ติดต่อกับตลาดการเงิน (Dealing with the Financial Market)

ผู้บริหารการเงินมีการระดมทุน โดยสามารถแบ่งตลาดการเงินออกได้เป็น 2 ตลาดดังนี้ ตลาดการเงิน (The Financial Market) ประกอบไปด้วย ตลาดเงิน(Money Market) และ ตลาดทุน (Capital Market) ตลาดเงินทำหน้าที่ในการระดมเงินทุนระยะสั้นที่มีอายุการชำระหนี้ ไม่เกิน 1 ปี แหล่งเงินทุนหรือสถาบันที่ทำหน้าที่เป็นตลาดเงิน ได้แก่ เจ้าหนี้การค้า เงินเบิกเกินบัญชี (overdraft account) ตลาดรับซื้อคืน (Reperchase Market) แต่ละตลาดทุนมีหน้าที่ในการเป็นตัวกลางในการระดมเงินทุนระยะยาวที่มีอายุการชำระหนี้เกิน 1 ปี โดยมีแหล่งเงินทุน ได้แก่ เงินกู้ยืมระยะยาวจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน ตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

ดังนั้น การที่ธุรกิจจัดหาเงินทุนต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าจะนำเงินไปลงทุนอะไร ถ้าลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนควรจัดหาเงินทุนจากตลาดเงิน แต่ถ้าต้องการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรควรจัดหาเงินทุนจากตลาดทุน โดยพิจารณาเงินทุนแต่ละแหล่งว่ามีต้นทุนของเงินทุนและความเสี่ยงเป็นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารควรเลือกแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนและความเสี่ยงต่ำสุด

1.5 หน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กิจการทุกๆ แห่งต้องเผชิญกับความเสี่ยง 2 ลักษณะ คือ

1) ความเสี่ยงนอกระบบ (Unsystematic Risk) เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากภายในองค์กร และองค์กรสามารถควบคุมได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรว่ามีความสามารถบริหารงานเพื่อขจัดความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด เช่น ความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่องทางการเงินของกิจการ

2) ความเสี่ยงภายในระบบ (Systematic Risk) ความเสี่ยงอันเกิดจากภายนอกกิจการ เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพยากรณ์ทิศทางหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และประชากรศาสตร์

2. การบริหารเงินทุนของธุรกิจ

การบริหารเงินทุนธุรกิจ มีประเด็นในการศึกษาดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารเงินทุนธุรกิจ

ธุรกิจแต่ละรูปแบบมีการบริหารเงินทุน ดังนี้

1) กิจการเจ้าของคนเดียว

กิจการเจ้าของคนเดียวเป็นกิจการที่มีบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของหรือลงทุนคนเดียว ควบคุมการดำเนินงานทั้งหมด เมื่อกิจการประสบผลสำเร็จมีผลกำไร ก็จะได้รับผลประโยชน์เพียงคนเดียว ในขณะที่เดียวกันก็ยอมรับการเสี่ยงภัยจากการขาดทุนเพียงคนเดียวเช่นกัน กิจการประเภทนี้มีอยู่ทั่วประเทศจำนวนมาก ได้รับความนิยมสูงสุดและเป็นธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุด การดำเนินงานไม่สลับซับซ้อน มีความคล่องตัวสูงในการตัดสินใจดำเนินงาน ในการบริหารการเงินกิจการเจ้าของคนเดียวมีดังนี้

(1) กิจการเพียงคนเดียว ใช้เงินลงทุนน้อยการขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้นทำได้ยาก เพราะเงินทุนมีจำกัด และถ้าต้องการกู้ยืมเงินจากภายนอกจะทำได้ยากเพราะขาดหลักประกัน

(2) เจ้าของกิจการมีความรับผิดชอบในหนี้สินทั้งหมดไม่จำกัดจำนวน เจ้าหนี้มีสิทธิเรียกร้องเอาทรัพย์สินของเจ้าของได้ ถ้าทรัพย์สินของกิจการ ไม่เพียงพอ ชำระหนี้

(3) เจ้าของกิจการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนทั้งผลกำไรและผลขาดทุนเพียงคนเดียว ถ้ามีผลขาดทุน ผู้ประกอบการรับผลขาดทุน และรับผิดชอบในหนี้สินของกิจการ ไม่จำกัดจำนวนเพียงคนเดียว

(4) การควบคุมการดำเนินงานโดยเจ้าของกิจการคนเดียว การตัดสินใจโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวอาจมีข้อผิดพลาดได้ง่าย ระยะเวลาดำเนินงานมักไม่ยืนยาว ขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ ถ้าเจ้าของกิจการป่วยหรือเสียชีวิตอาจหยุดชะงักหรือเลิกกิจการ ความสามารถในการคิดและบริหารงานมีจำกัด เพราะเกิดจากเจ้าของเพียงคนเดียว

Alex Stewart and Michael Hitt (2000) ได้ทำการศึกษาการประกอบธุรกิจในครอบครัว ได้ผลการศึกษาดังนี้ การที่ให้ธุรกิจครอบครัวขับเคลื่อนได้จะต้องมีการบริหารงานดังนี้ (1) อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ (2) การกระจายความมั่งคั่ง (3) การเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว (4) การเป็นผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจครอบครัว (5) การเป็นมืออาชีพเทียม (6) การผสมผสานในการเป็นมืออาชีพ

2) ห้างหุ้นส่วน

กิจการห้างหุ้นส่วน เป็นกิจการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันลงทุนและดำเนินกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน ซึ่งธุรกิจประเภทนี้สืบต่อมาจากธุรกิจเจ้าของคนเดียว เมื่อกิจการดำเนินงานก้าวหน้าขึ้น ต้องการเงินทุนและการจัดการเพิ่มขึ้น จึงต้องหาบุคคลที่ไว้วางใจได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงาน ทำให้กิจการ มีขนาดใหญ่ขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพมีสูงกว่าเดิม

3) บริษัทจำกัด

บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าหุ้นเท่าๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้ การประกอบกิจการในรูปแบบบริษัทจำกัดนี้เป็นที่นิยมมาก เพราะการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่มักต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก การระดมเงินทุนกิจการในรูปแบบนี้จัดทำได้ง่ายและได้จำนวนมาก การบริหารงานสามารถหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์จัดการแทนได้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งการบริหารเงินทุนของบริษัทจำกัด มีดังนี้

3.1) เงินทุนที่ได้จะได้จากเจ้าของกิจการผู้เริ่มก่อตั้ง และจากการระดมเงินทุนจากบุคคลทั่วไป สามารถจัดหาเงินทุนได้จำนวนมากตามที่ต้องการ โดยการออกหุ้นจำหน่ายเพิ่ม หรือจัดหาโดยกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ซึ่งจะได้รับความสะดวกมากกว่า กิจการประเภทอื่น

3.2) จำนวนเงินทุนที่ต้องใช้ ทุนของบริษัทจำกัดจะได้มาเนื่องจากการนำใบหุ้นออกจำหน่าย กฎหมายระบุว่ามูลค่าหุ้นจะต้องมีมูลค่าหุ้นละเท่า ๆ กัน เงินทุนของบริษัท ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเฉพาะมูลค่าหุ้นส่วนที่ยังชำระค่าหุ้นไม่ครบเท่านั้น โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินใด ๆ ของบริษัท

3.3) ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับคือส่วนแบ่งจากกำไร เรียกว่า เงินปันผล หรือผลประโยชน์อื่นใดตามที่ระบุไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ โดยปกติผลกำไรของบริษัทจะไม่นำมาแบ่งเป็นเงินปันผลทั้งหมด ส่วนหนึ่งจะกันสะสมไว้เพื่อบริษัทนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ เช่น เพื่อไว้ขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใหม่ เพื่อผลขาดทุนในภายหลัง กำไรส่วนที่กันสะสมไว้นั้นเรียกว่า เงินสำรอง (Reserves)

3.4) การประเมินผลการดำเนินงาน บริษัทจะทำการประเมินผลการดำเนินงาน โดยดูจากงบการเงิน คือ งบกำไรขาดทุน และงบดุลของบริษัท

3.5) การขยายกิจการ บริษัทสามารถขยายกิจการได้ด้วยการขอจดทะเบียนเพิ่มทุนหรือกู้ยืมจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น

3.6) การเลิกกิจการ

3. โครงสร้างเงินทุน

โครงสร้างของเงินทุนที่เหมาะสม (optimal capital structure) มีความสำคัญต่อธุรกิจในระยะยาวเป็นอย่างมาก โครงสร้างของเงินทุนของแต่ละธุรกิจอาจมีความแตกต่างกัน การเลือกระดับโครงสร้างของเงินทุนที่เหมาะสมของธุรกิจ

Franco Modigliani และ Merton Miller (สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2548, หน้า 17, 99-100) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทฤษฎีโครงสร้างของเงินทุน พัฒนาทฤษฎีโครงสร้างของเงินทุนภายใต้สมมติฐานของตลาดทุนที่สมบูรณ์ โดยเชื่อมโยงความแตกต่างของโครงสร้างเงินทุนกับมูลค่าธุรกิจ โครงสร้างของเงินทุนจะไม่มีผลต่อมูลค่าของกิจการแต่อย่างไรหากมีการเก็บภาษีรูปแบบต่างๆ สรุปว่า การก่อก่อนจะเป็นประโยชน์แก่บริษัท เนื่องจากผลประโยชน์ทางภาษี ในทางตรงกันข้าม การเพิ่มการก่อก่อนจะทำให้ความเสี่ยงทางการเงินของบริษัทสูงขึ้น ในการดำเนินธุรกิจข้อมูลทางเศรษฐกิจในระดับมหภาคมีส่วนในการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ชี้ถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจในภาพรวมและข้อมูลอื่นด้านมหภาค เช่น เทคโนโลยี ข้อมูล ด้านประชากร การเมือง รวมทั้งวัฒนธรรมในท้องถิ่น ข้อมูลมหภาคมีความสำคัญส่งผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมหรือบริษัท

การใช้โมเดลการหาต้นทุนของเงินทุน แยกตามประเภทของแหล่งเงินทุน 3 ประเภท คือ ประเภททุน ประเภทหนี้ และหุ้นบุริมสิทธิ ซึ่งจะมีลักษณะลูกผสมระหว่างประเภททุนและประเภทหนี้ ในการประกอบธุรกิจกิจการอาจจะเลือกที่จะหาแหล่งเงินทุนผสมผสานกันทั้งสอง ได้โดยใช้แนวคิดของต้นทุนของเงินถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการเลือกโครงสร้างของเงินทุนที่ดีที่สุด ดังนั้น การพึ่งพาแต่แหล่งเงินทุนจากแหล่งเงินทุนประเภทหนึ่งอย่างเดียวนั้น ไม่ใช่โครงสร้างของแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุด แต่ควรมีการผสมผสานแหล่งเงินทุนทั้ง 3 ประเภท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่จะสร้างความมั่งคั่งในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น และความสัมพันธ์ของต้นทุนของเงินทุนกับการลงทุน ในประเด็นการเลือกลงทุนใดๆของกิจการควรคำนึงถึงเลือกลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าค่าของเงินต้นทุนของเงินถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

องค์ประกอบของเงินทุน (capital component) ของธุรกิจในรูปบริษัทมีรายละเอียดดังนี้ (เริงรัก จำปาเงิน, 2544, หน้า 283) รายการต่างๆทางขวาของงบแสดงฐานะการเงิน ได้แก่ หนี้สินประเภทต่างๆ หุ้นบุริมสิทธิและส่วนผู้ถือหุ้น ถ้าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ก็จะต้องจัดหาเงินทุนจาก

องค์ประกอบของเงินทุนเหล่านี้ ธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะจัดหาเงินทุนจากหลายแหล่ง เช่น หุ้นสามัญ หนี้บริมสิทธิ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องพิจารณาถึงเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ซึ่งแต่ละแหล่งนั้นมีต้นทุนที่ไม่เท่ากัน เพื่อให้ต้นทุนและผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน เงินทุนทั้งหมดที่กิจการนำมาใช้ลงทุนจะนำมาลงทุนในสินทรัพย์ซึ่งจะปรากฏรายการลงทุนอยู่ในงบดุลด้านสินทรัพย์ เรียกว่าแหล่งใช้ไปของเงินทุน (Use of Fund) แหล่งที่มาของเงินทุนทั้งหมด (Source of Fund) จะปรากฏรายการการลงทุนอยู่ในงบดุลด้านหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

ดังนั้น โครงสร้างของเงินทุน (capital structure) ประกอบไปด้วย เงินทุนระยะยาวของธุรกิจ ซึ่งอาจมาจากภายในและภายนอกบริษัทเพื่อนำมาขยายกิจการ หรือใช้ในการดำเนินกิจการ โดยแหล่งระดมเงินทุนจะเป็นแหล่งที่ได้จากภายนอก การที่จะมีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีโครงสร้างเงินทุนที่ทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (Weighted Average Cost of Capital : WACC) ของธุรกิจที่มีค่าต่ำสุด โดยที่ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนนั้น ต้นทุนของเงินทุนที่คำนวณจากเงินทุนแหล่งต่างๆ ของโครงการนั้นๆ อันเกิดจากผลรวมระหว่างผลคูณของอัตราส่วนของเงินทุน แต่ละรายการในโครงสร้างเงินทุน กับต้นทุนหลังหักภาษีของรายการนั้นๆ จะทำให้ทราบถึงต้นทุนของแต่ละส่วนที่ลงทุนไปว่ามีสัดส่วนที่ลงทุนไปว่ามีสัดส่วนอย่างไร โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของข้อมูลอย่างชัดเจน

4. ผลตอบแทนจากการลงทุน

ผลตอบแทนของโครงการจากการลงทุนนั้นเป้าหมายที่ทางบริษัทกำหนดไว้ การวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการจะทำการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากผลที่ได้จากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยจัดหางบลงทุน ซึ่งเป็นกระบวนการทั้งหมดในการวิเคราะห์โครงการการลงทุนและการตัดสินใจว่าควรลงทุนในโครงการใด ซึ่งมีเทคนิคในการวิเคราะห์งบลงทุนเพื่อการตัดสินใจลงทุน

การวิเคราะห์โครงการลงทุนเป็นการวิเคราะห์และตัดสินใจในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรหรือมีอายุการใช้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจมากกว่าหนึ่งรอบระยะเวลาบัญชี ซึ่งโดยปกติตามลักษณะของสินทรัพย์ถาวรจะมีมูลค่าสูง ซึ่งกิจการจะต้องจมเงินลงทุนไปเพื่อให้โครงการนั้น ก่อให้เกิดกระแสเงินสดหรือประโยชน์ในอนาคตหักด้วยต้นทุนที่จะเกิดขึ้นสุทธิเป็นผลตอบแทนกลับคืนมาสู่กิจการเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นต่อไป ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงกระบวนการลงทุน วัฏจักรของรายได้และต้นทุนของแต่ละโครงการ ตัวอย่าง เช่น บริษัทที่จะลงทุนสร้างเครือข่ายโทรศัพท์ที่ใช้ครอบคลุมทุกจุดในประเทศไทย ดังนั้น บริษัทที่ต้องคำนึงว่าเครือข่ายที่จะลงทุนไป ใช้เงินลงทุนในการก่อสร้างแต่ละช่วงเวลาเท่าไร เมื่อไรจะเริ่มหารายได้และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจนจบโครงการในแต่ละปีเป็นเท่าไร จะศึกษาว่าขั้นตอนของงบประมาณลงทุนมีอะไรบ้าง และเครื่องมือเบื้องต้นที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการต่างๆ

ในการดำเนินโครงการต่างๆ นั้น ธุรกิจจะต้องมีการประมาณการกระแสเงินสด ทั้งกระแสเงินสดเข้าและกระแสเงินสดออกของโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ กระแสเงินสดสุทธิที่ได้รับจากการดำเนินโครงการนั้น แล้วนำมาคำนวณหาค่าต่างๆ เพื่อประเมินโครงการต่อไป

(1) การจัดทำงบประมาณเงินสด

การจัดทำงบประมาณเงินสด (Cash Budget) เพื่อใช้ในการพยากรณ์เงินสดซึ่งเป็นการพยากรณ์ทางการเงินระยะสั้น เนื่องจากเงินสดเป็นเงินทุนระยะสั้นมักจัดทำในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี การจัดทำในช่วงระยะเวลา 1 ปี อาจมีการแบ่งเป็นรายเดือน ไตรมาสและปี ตามลำดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของธุรกิจ เช่น ธุรกิจที่มีการค้าแบบฤดูกาลที่มีความไม่แน่นอนสูง ได้แก่ ธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรมักจะมีการจัดทำงบประมาณเงินสดค่อนข้างถี่ที่เป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ ส่วนธุรกิจที่มีการค้ามั่นคงและสม่ำเสมอ เช่น ธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้อุปโภคบริโภคในครัวเรือน การจัดทำงบประมาณเงินสดมักจะมีเวลาที่น้อยกว่า โดยจัดทำเป็นลักษณะไตรมาสหรือรายปี เป็นต้น กิจกรรมที่มีขนาดใหญ่มักจะมีการจัดทำงบประมาณเงินสดโดยจะอาศัยการพยากรณ์เป็นรายวันสำหรับเดือนต่อไป พยากรณ์เป็นรายเดือนสำหรับปีต่อไป หรือพยากรณ์เป็นไตรมาสสำหรับ 1-2 ปีต่อไป พยากรณ์เป็นรายปีสำหรับ 5-10 ปีข้างหน้า ซึ่งการจัดทำงบประมาณเงินสดมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (กิตติภูมิ มีประดิษฐ์, 2554)

(1.1) เพื่อให้ผู้ประกอบการทราบปริมาณเงินช่วงเวลาที่เงินสดเข้า และออกจากกิจการ

(1.2) เพื่อให้ผู้ประกอบการทราบปริมาณ และช่วงเวลาที่เงินสดเหลือเพื่อการวางแผนการนำเงินสดนั้นไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(1.3) เพื่อให้ผู้ประกอบการทราบปริมาณและเวลาที่เงินสดขาดเพื่อการวางแผนการจัดหาเงินทุนสำรองได้ทันเวลาตามที่ต้องการ

(2) หลักในการจัดทำงบประมาณเงินสดสำหรับธุรกิจ SMEs มีดังนี้

(2.1) การจัดทำการประมาณเงินสดรับ ได้แก่ เงินสดที่กิจการได้รับเข้ามาในแต่ละช่วงเวลา

(2.2) การจัดทำการประมาณเงินสดจ่าย ได้แก่ เงินสดที่กิจการจ่ายในแต่ละช่วงเวลา

(2.3) การจัดทำงบประมาณเงินสด เป็นการนำเงินสดรับและเงินสดจ่ายมาทำการเปรียบเทียบกัน เพื่อให้ทราบว่ากิจการมีเงินสด ซึ่งเงินสดรับและเงินสดจ่าย ประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

- **เงินสดรับ** ประกอบด้วย

(1) รายรับจากยอดขายซึ่งเป็นรายการหลักที่ได้มาจากการพยากรณ์ภายในและภายนอกกิจการซึ่งได้มาจากฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นยอดขายเงินสด และเงินสดที่เก็บได้จากการขายเชื่อ

(2) รายรับอื่นๆที่เป็นเงินสด เช่น เงินปันผล ดอกเบี้ยรับจากการลงทุนค่าเช่ารับ

(3) การขายสินทรัพย์อื่นๆ เป็นเงินสด

- **เงินสดจ่าย** ประกอบด้วย

(1) เงินที่จ่ายไปในการซื้อสินค้าซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด

(2) รายจ่ายอื่นๆ ที่จ่ายเป็นเงินสด ได้แก่ ค่าระหนี้คืนเจ้าหนี้การค้า จ่ายเงินปันผล ค่าเช่า ค่าจ้างและเงินเดือน ค่าภาษี ค่าดอกเบี้ยจ่าย ค่าระคืนเงินกู้ ซื้อหรือไถ่ถอนหุ้นสามัญคืน

ผลตอบแทนจากการลงทุน มีผู้ทำการศึกษาในเรื่องการลงทุนโดยคำนึงถึงผลตอบแทนของธุรกิจ ดังนี้ พจน์จมาศ พรหมสวด (2553) ได้ศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนของธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมสำเร็จรูปให้เช่า และกลุ่มงานวิจัยและประเมินผลสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เขต 4 ขอนแก่น (2547) ได้ศึกษาผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุนระบบน้ำในไร้อ้อย จังหวัดขอนแก่น ซึ่งสอดคล้องกับสุพจน์ พลเสนา (2546) ได้ศึกษาวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในธุรกิจค้าปลีกรูปแบบ Up-Country Model

5. ประสิทธิภาพการลงทุน

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องจัดทำเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดแผนให้เป็นไปตามความต้องการในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งการวางแผนมีคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และมีส่วนทดแทน และจากต้นทุนขาดเสียจากต้นทุนหรือปัจจัยอื่น บางแผนอาจบรรลุวัตถุประสงค์แต่มีต้นทุนสูงและเป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้น เนื่องจากจะต้องปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบพยายามไม่ให้เกิดการขาดแคลนเงินทุนระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวที่จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคต อาจก่อให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่องเช่น การขาดสภาพคล่อง ขาดความสามารถในการชำระหนี้ เป็นต้น ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงินซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการและบริหารในด้านอื่นๆ ตลอดจนการค้นหาลู่ทางเลือกต่างๆ ในการรองรับการเผชิญหน้ากับเรื่องที่จะกระทบต่อความมั่นคงของกิจการ ส่วนแผนการเงินที่ดีจะต้องมีการตรวจสอบโดยระบบควบคุมทางการเงินเช่น การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับที่วางแผนไว้ และทำการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ

ในการดำเนินธุรกิจมีการดำเนินกิจกรรมทางการเงิน ได้แก่ กิจกรรมการจัดหาเงินทุน และกิจกรรมการลงทุน ซึ่งการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดว่าควรทำอะไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermerhorn, 1999 : G 7) ดังนั้น การวางแผนจะบรรลุผลสำเร็จด้วยต้นทุนที่สมเหตุสมผล (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2546, หน้า 6) ซึ่งสอดคล้องกับ ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์ (2553) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดว่าควรทำอะไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น การวางแผนจะบรรลุผลสำเร็จด้วยต้นทุนที่สมเหตุสมผล ซึ่งการวางแผนสามารถทำได้ในกิจกรรมการดำเนินธุรกิจต่างๆ เช่น กิจกรรมการจัดหาเงินทุน กิจกรรมการลงทุน เพื่อให้กิจกรรมการลงทุนมีประสิทธิภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ดังนั้น การวางแผนการลงทุนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยต้นทุนที่สมเหตุสมผล มีกระบวนการ 4 ขั้นตอนดังนี้

- (1) กำหนดนโยบายการลงทุน ระบุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์
- (2) เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ระบุถึงปัญหาและข้อจำกัดทางการเงิน
- (3) พัฒนาแผนทางการเงินที่เป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปปฏิบัติ
- (4) ทบทวนและปรับปรุงอย่างเสมอ

ในการวางแผนการลงทุนมีผู้ศึกษาในการทำแผนการลงทุนเพื่อกำหนดกลยุทธ์การลงทุน ดังนี้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ (2550) ได้ศึกษาแผนธุรกิจของร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราช (2550) โดยกลยุทธ์ของร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราช จะมีลักษณะเป็นการจำหน่ายก๋วยเตี๋ยวที่มีราคาเหมาะสม และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Cost Leadership Strategy) ซึ่งแผนธุรกิจที่จัดทำประกอบด้วยแผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน

ในการวางแผนการลงทุนระยะยาวของธุรกิจ จะจัดทำงบลงทุนในรูปของโครงการ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น ด้านการตลาด การผลิตและทางการเงิน เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูง ดังนั้นก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจที่จะลงทุน ควรจะมีการวางแผนเพื่อการตัดสินใจลงทุน โดยการจัดทำงบลงทุน โดยมีขั้นตอนการจัดทำงบลงทุนดังนี้ การกำหนดเป้าหมายของธุรกิจ รวบรวมโครงการลงทุน วิเคราะห์กระแสเงินสด ประเมินโครงการ เลือกโครงการ ติดตามและประเมินผลโครงการ ในการตัดสินใจเลือกโครงการที่จะลงทุนนั้นควรจะมีการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการ โดยดูจากการประเมินโครงการด้วยวิธีต่างๆ เช่น อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย ระยะเวลาคืนทุน มูลค่าปัจจุบัน ดัชนีการทำกำไร และอัตราผลตอบแทนที่แท้จริง แต่ละวิธีจะมีวิธีการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป วิธีอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย และระยะเวลาคืนทุน ในการวิเคราะห์จะไม่คำนึงถึงมูลค่าเงินตามเวลา และจะเหมาะกับธุรกิจขนาดเล็ก ส่วนวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ ดัชนีการทำกำไรและอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงจะนำเอามูลค่าเงินตามเวลา มาพิจารณาด้วย ซึ่งจะเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ อีกทั้งธุรกิจจะต้องมีการจัดสรรเงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดไปลงทุนในโครงการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าผลตอบแทนที่จะได้รับในอนาคตขึ้นอยู่กับการทำงานลงทุน และการตัดสินใจลงทุน ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องมีการประมาณการหรือคาดคะเนผลตอบแทน หรือกระแสเงินสดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งกระแสเงินสดเข้าและกระแสเงินสดออก หากความแม่นยำในการประมาณการมีมากความรับผิดชอบในการตัดสินใจก็จะน้อยลง ทำให้ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจลดลงไปด้วย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารการเงินมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์การลงทุนมีความสำคัญต่อธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจ กลยุทธ์การลงทุนนั้นจะต้องมีการวางแผนการลงทุนเพื่อที่จะนำไปปฏิบัติ ประเมินผลและควบคุม โดยคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมของธุรกิจ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมการแข่งขันที่ส่งผลต่อธุรกิจ ผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hankinson, A., D. Bartlett and B. Ducheneaut, (1997). ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นโครงการวิจัยระหว่างประเทศสหราชอาณาจักรกับ 11 ประเทศ ระหว่างปี 1995-1997 มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ คือ การระบุปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินการธุรกิจ ได้ทำการสำรวจอุตสาหกรรมค้าปลีกบริการและการขนส่ง แจกแบบสอบถาม SMEs (วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) จำนวน 800 ชุด ในสหราชอาณาจักร ผลการวิจัยผู้จัดการและเจ้าของที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

Stewart, A. and M.A. Hitt, (2000) ได้ทำการศึกษาว่าทำไมความสามารถของการบริหารของธุรกิจในครอบครัวจึงไม่เหมือนกับธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจในครอบครัว โดยทำการสำรวจในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า มี 6 แนวคิด ในการให้ธุรกิจในครอบครัวขับเคลื่อนดังนี้ (1) อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ (2) การกระจายความมั่งคั่ง (3) การเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจในครอบครัว (4) การเป็นผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจในครอบครัว (5) การเป็นมืออาชีพ (6) การผสมผสานในการเป็นมืออาชีพ

Rockmore. B. W., and Jones. F.S , (1996, pp 44-45) ได้ทำการหากลยุทธ์การลงทุนและการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 130 แห่ง โดยวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) และกำไรต่อหุ้น(earning per share : EPS) ใช้วัดผลการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาข้างต้น โดยตัวชี้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานวัดโดยผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งอาจจะมากกว่าที่ธุรกิจตั้งไว้ โดยดูได้จากการเพิ่มขึ้นของหุ้นส่วนที่กลับมาลงทุน ในการใช้แผนกลยุทธ์ในการลงทุนของธุรกิจ ตัวเลขทางบัญชีของผลตอบแทนจากการลงทุนและผลตอบแทนต่อหุ้นเป็นตัววัดอาจจะมากกว่าที่ธุรกิจได้ตั้งไว้ ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การลงทุนจะทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงในการทำกำไรน้อย

Breton-Miller, L. and I. Miller, (2006) ได้ศึกษาการทำธุรกิจในครอบครัวตั้งแต่อ่อนเริ่มทำธุรกิจสู่การปฏิบัติ และการใช้กลยุทธ์ที่จะทำให้ธุรกิจในครอบครัวประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว และให้ข้อเสนอแนะในการทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดของ Le Breton-Miller (2005) ซึ่งอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ ที่มีข้อสมมุติฐานที่อยู่ในบริบทของความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจต้องมีสิ่งเหล่านี้ 1. ต้องมีความพอดีกันระหว่างการจัดโครงสร้างองค์กรกับการเลือกใช้กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ 2. ต้องเข้มงวดเพื่อให้เกิดความสมดุลโดยคำนึงอันตรายที่ร้ายแรงที่เป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น 3. หาช่องว่างระหว่างการเริ่มต้นการทำธุรกิจกับการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังไม่มีมีการค้นพบหรือสำรวจด้วยหลักเกณฑ์และการทำเป็นระบบ

Donald E. Vaughn. (1996) ได้ศึกษาการวางแผนทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการ ให้ปฏิบัติวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การเงินของผู้ประกอบการและธุรกิจขนาดเล็ก โดยการนำเสนอปัญหาทางการเงินทั่วไปและสถานการณ์ต่างๆ การวางแผนทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการให้เชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและการจัดการธุรกิจขนาดเล็กและการตลาดและการเงิน โดยผ่าน 12 พื้นที่ที่มีปัญหาในการบริหารจัดการทางการเงิน เหล่านี้จะนำเสนอผ่านคำถามและปัญหาที่กระตุ้นความคิดเกี่ยวกับ บริษัทที่คาดหวังก่อนที่จะพัฒนาแผนธุรกิจ ในที่สุดกรณีศึกษาใช้สำหรับแต่ละ 12 พื้นที่ที่มีปัญหาและมุ่งเน้นในแต่ละ 18 อุตสาหกรรม พบว่าการใช้กลไกของการแก้ปัญหาทางการเงินให้กับสถานการณ์โลกแห่งความจริงมีคุณค่าสำหรับเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก หรือผู้ประกอบการที่ประสงค์จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาทางการเงินที่เฉพาะเจาะจง

Schoeffler, S., R.D. Buzzell and D.F. Heany, (1974). ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อให้ได้กำไร จาก 57 บริษัทที่มีธุรกิจหลากหลาย พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่เป็นผลกระทบต่อผลกำไรอย่างต่อเนื่องของกลยุทธ์การตลาด (PIMS) คือการให้

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจัดการแบ่งแยกผู้บริหารการตลาดและการวางแผนขององค์กรที่มีข้อมูลเชิงลึก และข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำกำไรที่คาดหวังของทุกชนิดที่แตกต่างกันของธุรกิจภายใต้สภาพการแข่งขันที่แตกต่างกัน ปัจจัยและวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดค่าใช้จ่ายการตลาดรวมผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การลงทุนและอื่น ๆ ปัจจัยเหล่านี้มากกว่า 80% ของการเปลี่ยนแปลงในกำไรในกว่า 600 หน่วยธุรกิจการวิเคราะห์ ผลการวิจัย ประเภทของธุรกิจที่ได้รับภายใต้การตลาดที่กำหนดและเงื่อนไขของผู้ผลิต ผลตอบแทนการลงทุนในธุรกิจโดยเฉพาะจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การจ้างงานจากการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมการแข่งขัน การคาดการณ์ผลกำไรในบริษัทที่มีความหลากหลายการปฏิบัติตามปกติ สำหรับแผนธุรกิจที่จะต้องเตรียมตามหมวดสินค้าแต่ละรายการ หรือหน่วยงานปฏิบัติการอื่นๆ แผนเหล่านี้จะมีการทบทวนโดยผู้บริหารองค์กร สามารถประมาณการความต้องการการลงทุนและผลกำไรในอนาคต เมื่อสภาวะตลาดที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในอนาคต

Ansoff, H.I.,(1957). (1986) ได้ศึกษากลยุทธ์สำหรับการกระจายการลงทุน (Strategies for Diversification) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกระจายการลงทุน เพื่อหาโอกาสการกระจายความเสี่ยง พบว่า การแข่งขันด้านนวัตกรรมและการแข่งขันเป็นทางเลือกในการเจริญเติบโตขั้นพื้นฐานในธุรกิจ ซึ่งสามารถเติบโตเพิ่มขึ้น เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเปลี่ยนที่รับการกระจายความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนพัฒนาระยะยาว ส่วนทางเลือกในการเจริญเติบโตขั้นกับรูปแบบในอดีตและประเพณีของบริษัท และการเข้าสู่เส้นทางธุรกิจใหม่และไม่คุ้นเคย ดังนั้นการกระจายความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโต ทำให้บริษัทจะกระจายการลงทุนกับทางเลือกการเจริญเติบโตอื่นๆ วัตถุประสงค์การกระจายการลงทุนน้อยกว่าหนึ่ง อาจจะไม่ตอบสนองความต้องการทั้งหมด ทุกกลยุทธ์ตลาดผลิตภัณฑ์ของบริษัท ประกอบด้วยกลยุทธ์เดิมและกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ สำหรับการเลือกการกระจายการลงทุน กลยุทธ์ GIES ซึ่งเหมาะสมที่สุดสำหรับการเจริญเติบโตในระยะยาวของบริษัท สามารถใช้เกณฑ์คุณภาพเพื่อลดจำนวนรวมของกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ มีแนวโน้มมากที่สุด แล้วใช้ผลตอบแทนการวัดการลงทุนเพื่อจำกัดการเลือก

Philip Cheng-Fei Tsai, Chih-Ting Shih (2013) ได้ศึกษาการใช้กลยุทธ์ลดขนาดการลงทุนในการการดำเนินธุรกิจโดยใช้ความสามารถก้าวไปข้างหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและฝึกปฏิบัติบนพื้นฐานการลดขนาดการลงทุน การปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ 154 แห่งซึ่งเป็นธุรกิจของคนใต้หวัน โดยลดการจ้างงานลง โดยใช้แบบสอบถามถามพนักงาน พบว่าผลลัพธ์ของการลดขนาดการลงทุนจะเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

Singh, J.P. and P. Shishir, (2010). ได้ทำการศึกษาธุรกิจ ที่เป็นธุรกิจชั้นนำขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศอินเดียและจีนให้ก้าวไปในระดับโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรายละเอียดของการดำเนินธุรกิจ และอธิบายบทบาทและนโยบายของภาครัฐและกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำรวจธุรกิจ มีธุรกิจ

SMEs 241 แห่ง ตอบแบบสอบถามกลับมา 80 เปอร์เซ็นต์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์โดยหาความเที่ยง (t-test) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ในประเด็นสถานะแวดล้อมของธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมพบว่า การส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมของรัฐบาลประเทศอินเดียและจีนในความเหมือนและความต่างของทั้งสองประเทศนี้ ธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมของรัฐบาลประเทศอินเดียจะพัฒนาในส่วนของการผลิตมากกว่า มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์กร ส่วนธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมของรัฐบาลประเทศจีนจะให้ความสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับการลดต้นทุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการผลิตให้สูงขึ้นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งผลที่ได้จะช่วยธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมในส่วนการรักษาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ (2550) ได้ศึกษาแผนธุรกิจของร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราช โดยกลยุทธ์ของร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราชจะมีลักษณะเป็นการจำหน่ายก๋วยเตี๋ยวที่มีราคาเหมาะสม และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Cost Leadership Strategy) โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งเพศชายและเพศหญิงที่เป็นกลุ่มคนทำงานที่ประกอบอาชีพรับราชการ รัฐวิสาหกิจและพนักงานเอกชน รวมทั้งกลุ่มนักเรียน นักศึกษา โดยมีอายุตั้งแต่ 15 ปี - 55 ปี พบว่าการจัดทำแผนมีดังนี้

แผนการตลาดได้คำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ โดยทางด้านผลิตภัณฑ์จะเน้นคุณภาพอาหารที่ดีตรงตามความพึงพอใจของลูกค้า เน้นทำเลที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นจำนวนมากสะดวกในการเดินทางและมีภาพลักษณ์ของร้านที่จดจำได้ของลูกค้า ทางด้านราคาจะเน้นให้ราคา ก๋วยเตี๋ยวของร้านสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งและผลิตภัณฑ์ทดแทน และทางด้านการส่งเสริมการขาย จะเน้นการทำกิจกรรมตั้งแต่วันเปิดร้าน

แผนการผลิต จะเน้นประสิทธิภาพทั้งในด้านอาหารและบริการของร้าน เพื่อให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุดในขณะที่มีบริการที่ดีที่สุด เพื่อเป็นการเสนอมูลค่าที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าทั้งด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ

แผนการเงิน จะเป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน สำหรับโครงการร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราช พบว่า โครงการนี้มีความเป็นไปได้ทางการเงิน เนื่องจากโครงการนี้มีมูลค่าการลงทุนเริ่มแรก (Initial Investments) ตลอดระยะเวลา 5 ปี ประมาณ 87 ล้านบาท และมีกระแสเงินสดรับสุทธิตลอดโครงการเป็นบวก เท่ากับ 187.46 ล้านบาท ซึ่งเมื่อคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value of Free Cash Flows) เป็นบวกเท่ากับ 45.87 ล้านบาท โดยคำนวณจากอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) เท่ากับร้อยละ 15.0 หรือคิดเป็นอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (IRR) เท่ากับร้อยละ 71.35 ซึ่งสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital) อยู่เท่ากับร้อยละ 56.35 ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 3.07 ปี และหากคิดระยะเวลาคืนทุนที่คำนวณจากกระแสเงินสดคิดลดแล้วประมาณ 3.33 ปี ดังนั้นหากเป็นไปตามสมมติฐานนี้ การลงทุนในโครงการนี้จะให้ผลตอบแทนที่เป็นบวก ซึ่งถือเป็นโครงการที่น่าลงทุน

พจน์จมาศ พรหมฮวด (2553) ได้ศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนในธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมสำเร็จรูปให้เช้า โดยพบว่า ด้านตลาดโรงงานอุตสาหกรรมสำเร็จรูปให้เช้ามีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย (Differentiated Oligopoly) ผู้ผลิตมีการต่อสู้แข่งขันทั้งแง่การผลิตและการแย่งส่วนแบ่ง

การตลาดกันตลาดเวลา (Inter-rivalry among firms) และจะมีการวางแผนการเสนอให้เข้าโรงงานอุตสาหกรรมสำเร็จรูปโดยกำหนดอัตราค่าเช่าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คืออยู่ในช่วง 190–220 บาทต่อตารางเมตรต่อเดือน ด้านต้นทุนและผลตอบแทนด้านการเงิน ต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนผันแปรร้อยละ 70.07 ต้นทุนคงที่ร้อยละ 29.93 ของต้นทุนโครงการ ต้นทุนค่าภาษีเงินได้นิติบุคคล มีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 37.91 รองลงมาเป็นต้นทุนค่าก่อสร้างโรงงาน มีสัดส่วนร้อยละ 22.83 มีระยะเวลาคืนทุนแบบไม่ปรับค่าเวลา (PBP) เท่ากับ 11 ปี 4 เดือน 24 วัน และมีระยะเวลาคืนทุนแบบปรับค่าเวลา (DPB) เท่ากับ 12 ปี 23 วัน โครงการให้ผลตอบแทนคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน เท่ากับ 348,339.00 อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนมีค่าเท่ากับ 1.76 เท่า และอัตราผลตอบแทนภายในโครงการเท่ากับ 9.05%

กลุ่มงานวิจัยและประเมินผลสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเขต 4 ขอนแก่น (2547) ได้ศึกษาผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุนระบบน้ำในไร้อ้อย จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษา พบว่าเกษตรกรที่มีการลงทุนระบบน้ำในไร้อ้อยจังหวัดขอนแก่นใช้ระบบน้ำแบบร่องคูเพียงวิธีเดียว โดยใช้ น้ำจากบ่อบาดาลและสระเก็บน้ำมีพื้นที่ปลูกเฉลี่ย 15 และ 10 ไร่ ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ภายใต้อายุโครงการ 10 ปี และอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 8 และ 10 พบว่า การใช้ น้ำจากบ่อบาดาลมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เพิ่มขึ้นตลอดอายุโครงการ (NPV) มีอัตราผลตอบแทนภายในที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ระบบน้ำ (IRR) ร้อยละ 18.99 การใช้ น้ำจากสระเก็บน้ำมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เพิ่มขึ้นตลอดอายุโครงการ (NPV) ตามลำดับ มีอัตราผลตอบแทนภายในที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ระบบน้ำในไร้อ้อย (IRR) ร้อยละ 13.34

นภารัตน์ อินทรกล่อม (2550) ได้ทำการศึกษาแผนธุรกิจการลงทุน “ร้านขนมหวานไทย” มณฑลทวายตั้ง ประเทศจีน โดย “ร้านขนมโชคดีมีมงคล” จัดทะเบียนในรูปของ บริษัท KANOM THAI CO., LTD ในมณฑลทวายตั้ง ประเทศจีน ด้วยเงินลงทุน 2,300,000 บาท ของหุ้นส่วนจำนวน 5 คน ทั้งสิ้นทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตขนมไทยและขายตรงถึงมือผู้บริโภค พบว่า ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนตลอดระยะเวลา 5 ปี นั้นในปีที่ 1 มีรายได้รวม 3,943,765.00 บาท และมีอัตราการเติบโตในปีที่ 2 (10%) ปีที่ 3 (15%) ปีที่ 4 (10%) และปีที่ 5 (5%) กำไรสุทธิ = 233,070.15 บาท ในปีที่ 1 และเท่ากับ 965,941.11 บาท ในปีที่ 5 ใช้ระยะเวลาในการคืนทุนภายใน 4 ปี บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผล ในกรณีที่บริษัทพ้นระยะเวลาคืนทุนแล้ว โดยจะจ่ายในปีที่ 5 ผลตอบแทนจากการลงทุน IRR = 20.9951% NPV = 1,001, 311.47 มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก จึงเห็นว่าแผนธุรกิจนี้สมควรที่จะลงทุน

สุพจน์ พลเสนา (2546) ได้ศึกษาวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในธุรกิจค้าปลีกรูปแบบ Up-Country Model พบว่า จากการวิเคราะห์หั่งบลงทุนสามารถให้ผลตอบแทนของโครงการจากการลงทุน IRR (อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ) ที่ 20.24 ซึ่งมากกว่าเป้าหมายที่ทางบริษัทกำหนดไว้ ผลตอบแทนที่ได้คำนวณโดยการประมาณการที่คาดไว้มีความไม่แน่นอน ผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity) โดยกำหนดตัวแปรหลักที่สำคัญที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่ออัตราผลตอบแทนของโครงการคือ ยอดขายอัตรากำไรขั้นต้นและต้นทุนในการก่อสร้าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวแปรที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของค่า IRR (อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ) มากที่สุดคือ

การเปลี่ยนแปลงของยอดขายผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าสิ่งที่จะต้องระมัดระวังคือยอดขายซึ่งจะต้องหาวิธีในการบริหารยอดขายให้ได้ตามประมาณการเอาไว้ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำการส่งเสริมการขายต่าง ๆ เช่น ชิงรางวัล การลดราคาหรือการเลือกสินค้าให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละท้องถิ่นรวมถึงการจัดกิจกรรมและขยายการมีส่วนร่วมของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องเพื่อลดกระแสการต่อต้าน

รพีพร รุ่งสีทอง (2547) ได้ศึกษาการลงทุนก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ โดยศึกษาพฤติกรรมการลงทุนด้านนวัตกรรมในอุตสาหกรรมผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2544-2546 ด้านเงินทุน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แหล่งที่มาของนวัตกรรมเหล่านี้จะมาจากภายนอกองค์กรเป็นหลัก เนื่องจากประหยัดเวลาและต้นทุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ พบว่าค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์กับยอดขายและการจ้างงาน อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นในกิจการขนาดใหญ่และกิจการต่างชาติ ข้อเสนอแนะเพื่อสนับสนุนการลงทุนด้านนวัตกรรม ได้แก่ ภาครัฐควรจัดหาข้อมูลด้านการตลาดและเทคโนโลยี และเน้นให้การอุดหนุนด้านเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาต่อกิจการขนาดเล็กและขนาดกลาง และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเทคโนโลยี กับกิจการร่วมทุนและกิจการต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศมากขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ศึกษา มากำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

