

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการลงทุน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช เพื่อนำไปสู่การจัดหาหากกลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช
- ส่วนที่ 2 การลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช
- ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการลงทุน
- ส่วนที่ 4 การหากกลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

### ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 1 ในการศึกษาการลงทุนธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลการประกอบธุรกิจและการลงทุน โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview of Relevant Subjects) จากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่ง และจากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ได้แก่ เจ้าหน้าที่เขตสัมพันธวงศ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และพนักงานในร้านอาหาร โดยแบ่งการวิเคราะห์ดังนี้

#### 1. คุณสมบัติทั่วไปของสถานประกอบการ

##### 1.1 ประเภทธุรกิจ

ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่ง มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่ง

	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	29	93.55
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2	6.45
<b>รวม</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่ง รวมทั้งสิ้น 31 ราย เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 2 ราย ร้อยละ 6.45 และที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียว จำนวน 29 ราย ร้อยละ 93.55 จะเห็นได้ว่าการประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราชส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว

## 1.2 การดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร

### 1.2.1 การดำเนินงานด้านเงินทุน

การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า เป็นกิจการที่มีบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของหรือลงทุนคนเดียวอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจอยู่เจ้าของธุรกิจเพียงคนเดียว ควบคุมการดำเนินงานเองทั้งหมด เมื่อกิจการประสบผลสำเร็จมีผลกำไรก็จะได้ผลประโยชน์เพียงคนเดียว ในขณะที่เดียวกันก็ยอมรับการเสี่ยงภัยจากการขาดทุนเพียงคนเดียว มีการดำเนินงานจากรุ่นสู่รุ่นต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี มีข้อจำกัดของพื้นที่ในการประกอบธุรกิจ ในเรื่องของการขยายกิจการที่ไม่สามารถต่อเติมหรือขยายพื้นที่ให้บริการได้ โดยมีผู้ประกอบการบางรายที่วางแผนขยายกิจการไปเปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า แต่มีผู้ประกอบการจำนวน 1 ราย ที่ปรับจากการประกอบธุรกิจประเภทอื่นมาเป็นธุรกิจร้านอาหารเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นแหล่งอาหารจีนที่มีชื่อเสียงมานาน

ส่วนด้านการบริหารเงินทุนผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารเงินทุน ด้านเงินทุน พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีวิธีการบริหารเงินทุนโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่สั่งสมเป็นเวลานาน แต่ขาดความรู้ด้านการบริหารการเงินและการลงทุนที่เป็นหลักวิชาการ เนื่องจากไม่ได้เรียนและไม่ได้รับการอบรม และไม่มีเวลาที่จะหาความรู้

### 1.2.2 โครงสร้างองค์กร

ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่งที่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า จากการเป็นกิจการเจ้าของคนเดียวการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นเจ้าของธุรกิจจะสั่งงานโดยตรงไปยังพนักงานในร้าน เป็นการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง (Centralization) พนักงานในร้านดำเนินงานตามคำสั่งของเจ้าของกิจการ มีความร่วมมือกันระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงานในร้าน

## ส่วนที่ 2 การลงทุน

### 1. เงินลงทุน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 1 เพื่อศึกษาการลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช จากผลการวิจัย พบว่า เงินทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีจำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก จำนวน 3-10 ล้านบาท ส่วนแหล่งเงินทุน พบว่า การจัดหาเงินทุนของผู้ประกอบการจะใช้วิธีการระดมเงินทุนจากส่วนตัว ไม่มีการจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน การลงทุนจะมีการนำเงินที่จัดหามาส่วนตัวนั้นไปลงทุนในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร

เพื่อให้ทราบผลตอบแทนจากการลงทุน โดยการประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่าย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

#### 1) รายรับ

ด้านรายรับ พบว่า ร้านอาหารแต่ละแห่งจะมีลูกค้าประจำอยู่แล้วส่วนหนึ่ง และย่านเยาวราชเป็นย่านที่มีชื่อเสียงด้านอาหารจีน ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติสนใจมารับประทานอาหารในย่านนี้ ส่งผลให้ร้านอาหารมีรายได้จากการประกอบการในระดับสูง มีรายรับ

คือ ยอดขาย 100,000-500,000 บาท ต่อเดือน มีรายจ่าย ได้แก่ ค่าเช่าอาคาร 15,000-30,000 บาท ต่อเดือน

## 2) รายจ่าย

ด้านรายจ่าย มีรายละเอียดดังนี้

2.1) ค่าเช่าอาคารสถานที่ เนื่องจากอาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่บนถนนเยาวราช มีอาคารพาณิชย์ซึ่งมีเจ้าของที่เป็นภาคเอกชนและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่ตั้งเป็นร้านอาหารร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ตั้งอยู่บนถนนเยาวราช จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

### (1) ที่ดินของเอกชน

ผู้ประกอบการมีการเช่าอาคารจากเจ้าของอาคารพาณิชย์โดยตรงเป็นการเช่าหรือเช่าช่วงต่อจากเจ้าของอาคาร โดยผู้ประกอบการธุรกิจได้จ่ายค่าเช่าเริ่มแรกดำเนินการเพียงครั้งเดียวเป็นเงินจำนวน 300,000-500,000 บาท และต้องจ่ายค่าเช่ารายเดือนเฉลี่ย 15,000-30,000 บาท สถานประกอบการที่ตั้งอยู่ที่ดินของเอกชนไม่สามารถที่จะขยายกิจการออกไปได้อีก ถ้าจะขยายกิจการก็จะใช้เงินทุนที่สูงมาก

(2) ที่ดินของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งถนนเยาวราช จากหัวถนนถึงท้ายถนน มีร้านอาหารที่ตั้งอยู่บนที่ของของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ที่บริเวณปากซอยแปลงนามและหัวถนนบริเวณแยกลำพูชัย ซึ่งในอดีตเมื่อเริ่มทำสัญญาจะต้องเสียเงินจำนวน 1,000,000 บาท ถ้าเริ่มสัญญาเช่ารายใหม่จะต้องเสียเงิน 1-1.5 ล้านบาท โดยจะเสียค่าเช่าให้กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เดือนละ 10,000-15,000 บาท ในการเพิ่มค่าเช่าเป็นนโยบายที่เปลี่ยนแปลงตามค่าครองชีพ ราคาประเมินที่ดินและมูลค่าราคาตลาด รวมถึงลักษณะของพื้นที่ใช้สอยในอาคาร

2.2) วัตถุประสงค์ในการประกอบอาหาร ในการซื้อวัตถุดิบในการประกอบอาหารจะซื้อวันต่อวัน ส่วนเครื่องปรุงจะซื้อโดยเฉลี่ยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง จากผู้ขายในตลาดที่อยู่ใกล้กับเยาวราช โดยจะซื้อที่ตลาดที่ทำนาราชวงศ์ และห้างสรรพสินค้าย่านเยาวราช ไม่ไปซื้อในตลาดที่ไกลออกไป เพราะจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูงขึ้น ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนได้ตามแผนที่วางไว้ ค่าวัตถุดิบในการประกอบอาหาร 30,000-90,000 บาทต่อเดือน

2.3) ค่าจ้างพนักงาน ในแต่ละแห่งจะมีพนักงาน 2-10 คน เสียค่าจ้างเดือนละ 15,000-70,000 บาทต่อเดือน

2.4) ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ เสียค่าใช้จ่าย 7,000-100,000 บาทต่อเดือน การที่เป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวมักเป็นธุรกิจครอบครัวจะใช้คนในครอบครัวมาเป็นพนักงาน จึงไม่นำค่าตอบแทนพนักงานมาคำนวณเป็นรายจ่าย จึงทำให้มีต้นทุนด้านค่าตอบแทนพนักงานในระดับไม่สูงมากนัก

3) ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านอาหารที่นำมาศึกษา พบว่า มีกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือน 50,000-100,000 บาท

## 2. ประสิทธิภาพการลงทุน

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารเงินลงทุนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการวางแผนการลงทุน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 - 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเงินทุน

การจัดการเงินทุน	ระดับปฏิบัติ			
	$\bar{x}$	SD.	แปลผล	อันดับที่
1. การวางแผนการลงทุน	3.115	1.244	ปานกลาง	1
2. การนำแผนไปปฏิบัติ	3.047	1.367	ปานกลาง	2
3. การติดตามและประเมินผล	2.972	1.291	ปานกลาง	3
รวม	3.045	1.294	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.045$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านประสิทธิภาพการลงทุน ด้านการวางแผนทางการลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.115$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การนำแผนไปปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.047$ ) และด้านการติดตามและประเมินผล ( $\bar{x} = 2.972$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุน ด้านการวางแผนการลงทุน

การวางแผนการลงทุน	ระดับปฏิบัติ			อันดับที่
	$\bar{x}$	SD.	แปลผล	
1. ท่านได้มีการกำหนดนโยบายการลงทุน	3.083	1.443	ปานกลาง	4
2. ท่านได้มีการกำหนดเป้าหมายการลงทุน	3.166	1.403	ปานกลาง	3

การวางแผนการลงทุน	ระดับปฏิบัติ			อันดับที่
	$\bar{x}$	SD.	แปลผล	
3. ท่านได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการลงทุน	3.000	1.414	ปานกลาง	5
4. ท่านได้คาดหวังผลตอบแทนจากการลงทุน	3.909	0.831	มาก	1
5. ท่านได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวางแผนการลงทุน	2.833	1.337	ปานกลาง	8
6. การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และจัดสรรวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการวางแผนการลงทุน	2.917	1.240	ปานกลาง	7
7. ท่านได้มีการจัดทำแผนการลงทุน	3.000	1.537	ปานกลาง	6
8. ท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการลงทุน	3.250	0.965	ปานกลาง	2
รวม	<b>3.115</b>	<b>1.244</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ประสิทธิภาพการลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการวางแผนการลงทุน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.115$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารเงินทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านคาดหวังผลตอบแทนจากการลงทุน การวางแผนการลงทุน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.909$ ) ส่วนประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการวางแผนการลงทุน ในข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ ข้อท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการลงทุน ( $\bar{x} = 3.250$ ) ท่านได้มีการกำหนดเป้าหมายการลงทุน ( $\bar{x} = 3.166$ ) ท่านได้มีการกำหนดนโยบายการลงทุน ( $\bar{x} = 3.083$ ) ท่านได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการลงทุน ( $\bar{x} = 3.000$ ) ท่านได้มีการจัดทำแผนการลงทุน ( $\bar{x} = 3.000$ ) การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ และจัดสรรวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการวางแผนการลงทุน ( $\bar{x} = 2.917$ ) และท่านได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวางแผนการลงทุน ( $\bar{x} = 2.833$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเงินลงทุน ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
	$\bar{x}$	SD.	แปลผล	
1. ท่านได้มีการนำแผนการลงทุนไปปฏิบัติ	3.091	1.136	ปานกลาง	2
2. ท่านได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามแผน	3.000	1.537	ปานกลาง	4
3. ท่านได้มีวิธีการลงทุนสอดคล้องกับแผนที่วางไว้	3.100	1.524	ปานกลาง	1
4. ท่านได้มีการบริหารแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง	3.000	1.348	ปานกลาง	3
<b>รวม</b>	<b>3.047</b>	<b>1.367</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการนำแผนไปปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.047$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ ท่านได้มีวิธีการลงทุนสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ ( $\bar{x} = 3.100$ ) รองลงมาคือ ท่านได้มีการนำแผนการลงทุนไปปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.091$ ) ท่านได้มีการบริหารแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.000$ ) และท่านได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามแผน ( $\bar{x} = 3.000$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเงินทุน ด้านการติดตามและการประเมินผล

การติดตามและประเมินผล	ระดับการติดตาม			อันดับที่
	$\bar{x}$	SD.	แปลผล	
1. ท่านได้มีการจัดทำแผนการติดตามและตรวจสอบแผนการลงทุน	2.750	1.422	ปานกลาง	6
2. ท่านได้มีการติดตามและตรวจสอบแผนการลงทุน	2.833	1.528	ปานกลาง	5
3. ท่านได้มีการปรับปรุงแผนการลงทุนที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	2.917	1.311	ปานกลาง	4
4. ท่านได้มีการทบทวนแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง	3.083	1.379	ปานกลาง	3
5. ท่านได้ใช้งบประมาณตามที่กำหนดไว้ตามแผนที่วางไว้	3.167	1.115	ปานกลาง	1
6. แผนการลงทุนที่ไปปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	3.083	1.311	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>2.972</b>	<b>1.291</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการติดตามและประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.972$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ ท่านได้ใช้งบประมาณตามที่กำหนดไว้ตามแผนที่วางไว้ ( $\bar{x} = 3.167$ ) รองลงมาคือ แผนการลงทุนที่ไปปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ( $\bar{x} = 3.083$ ) ท่านได้มีการทบทวนแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.083$ ) ท่านได้มีการปรับปรุงแผนการลงทุนที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ( $\bar{x} = 2.917$ ) ท่านได้มีการติดตามและตรวจสอบแผนการลงทุน ( $\bar{x} = 2.833$ ) ท่านได้มีการจัดทำแผนการติดตามและตรวจสอบแผนการลงทุน ( $\bar{x} = 2.750$ ) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการลงทุน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการลงทุนร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช โดยทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### จุดแข็ง

##### S1 การดำเนินกิจการ

- 1) มีการดำเนินการสืบทอดการทำธุรกิจร้านอาหารจากรุ่นสู่รุ่นจนมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก
- 2) ขายอาหารจีนที่มีสูตรต้นตำรับเป็นที่ยอมรับ การมารับประทานอาหารย่านเยาวราชจะได้รับการชื่นชมหลาย ๆ ด้าน เช่น บรรยากาศการเป็นชุมชนจีนที่มีวัฒนธรรมที่ยาวนาน ประกอบกับ อาหารจีนที่ขายในที่อื่นที่ไม่ใช่เยาวราชจะเป็นอาหารจีนที่มีรสชาติต่างออกไป
- 3) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ครบทุกกลุ่ม โดยเปิดขายอาหารทั้งวัน ตั้งแต่เวลา 8.00 น.-24.00 น. โดยที่ร้านอาหารรถเข็นจะขายเฉพาะเวลากลางคืน
- 4) มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในเรื่องการทำอาหารที่อาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลากว่า 30 ปี ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ
- 5) ด้านการตลาด มีช่องทางในการจัดจำหน่ายอาหารหลากหลาย

##### S2 ธุรกิจรายใหม่เข้ามายาก

- 1) การที่มีธุรกิจรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาทำธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชทำได้ยาก เนื่องจากมีพื้นที่ในการประกอบธุรกิจน้อย เข้ามาทำธุรกิจยากเนื่องจากไม่มีร้านค้าว่าง ประกอบกับเป็นการทำร้านอาหารสืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ทำให้ผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำได้ยากซึ่งเป็นผลดีกับกิจการเดิม
- 2) คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาต้องเสียเงินลงทุนสูง ทำให้เสียเปรียบเรื่องต้นทุน ถ้าคู่แข่งที่มีประสบการณ์และความชำนาญเข้ามาเปิดร้านอาหารที่ย่านเยาวราช คู่แข่งสามารถทำการลอกเลียนแบบการทำอาหารทำได้ง่าย

##### S3 มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ

- 1) กลุ่มลูกค้ามีเป้าหมายที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างประเทศและกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย กลุ่มลูกค้าที่มาเป็นกลุ่ม จากการที่ย่านเยาวราชเป็นที่รู้จักมีชื่อเสียงไปทั่วโลก นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มาท่องเที่ยวเป็นกลุ่ม จะติดต่อผ่านกลุ่มบริษัททัวร์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือโรงแรมที่พัก จะมีการรายการท่องเที่ยวที่ย่านเยาวราชและรับประทานอาหาร ซึ่งเป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้ขายสินค้าและลูกค้า ทำให้เกิดความสัมพันธ์กันแบบธุรกิจกับธุรกิจ ทำให้เกิดความแน่นอนของคำสั่งซื้อ ทำให้วางแผนด้านการขาย ความสะดวกในการจัดการด้านคำสั่งซื้อในอนาคต

2) กลุ่มลูกค้ารายย่อย ได้แก่ นักท่องเที่ยวต่างประเทศและในประเทศที่เดินทางมาท่องเที่ยวด้วยตนเอง หรือมาทำธุรกิจที่กรุงเทพมหานคร

#### จุดอ่อน

W1 มีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถขยายกิจการได้

W2 เสียค่าเช่าอาคารเริ่มแรกในการทำธุรกิจในราคาที่สูง

W3 กลุ่มลูกค้าที่มาเป็นกลุ่มจะมีอำนาจต่อรองกับร้านอาหารสูง เนื่องจากมาเป็นจำนวนมาก

W4 ไม่มีอำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Supplier) ผู้ป้อนปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ร้านขายวัตถุดิบในการทำอาหารที่ตลาดท่าไม้ราชวงศ์ และในร้านสรรพสินค้าในย่านเยาวราช ร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราชไม่มีอำนาจต่อรอง เนื่องจากแต่ละร้านไม่มีการรวมตัวกันซื้อร้านอาหารแต่ละรายจะแยกกันสั่งซื้อกัน ไม่มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตปัจจัยการผลิต ส่งผลทำให้ราคาปัจจัยการผลิตสูง ทำให้มีต้นทุนวัตถุดิบสูง

#### โอกาส

O1 เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัวโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ BRIC (ประเทศ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน) มีการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ จึงทำให้นักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้เดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศมากขึ้น และประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้ ทั้งนี้ กรุงเทพฯ พัทยา เชียงใหม่ภูเก็ต เป็นสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ ของนักท่องเที่ยวกลุ่ม BRIC โดยนักท่องเที่ยวกลุ่มดังกล่าวสนใจการท่องเที่ยวด้านการพักผ่อนแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรม ที่รวมทั้งนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนมีความท่องเที่ยวในต่างประเทศ ประเทศไทยถือเป็นเป้าหมายการเดินทางที่สำคัญ และนักท่องเที่ยวจีนและอินเดียเดินทางมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการขยายตัวและเติบโตของผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวที่สามารถเข้าถึงนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม

O2 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านสังคม ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวกลุ่ม BRIC เพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ในการเดินทาง

O3 ประเทศไทยมีการอำนวยความสะดวกด้านการตรวจคนเข้าเมือง และมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง

O4 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้นักท่องเที่ยวเข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยว

#### อุปสรรค

T1 สถานการณ์ด้านการเมืองในประเทศไทย

T2 คู่แข่งขันในธุรกิจ

1) ร้านอาหารรถเข็นที่ร่วมโครงการกับเขตสัมพันธวงศ์ เป็นโครงการที่ดีแท้ได้ร่วมสนับสนุนสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ ในโครงการจุดเด่นกรุงเทพฯแหล่งรวมอาหารอร่อยเยาวราช โดยรถเข็นขายอาหารแฮปปี้จำหน่ายอาหารริมบาทวิถีบริเวณจุดผ่อนผันช่วงเวลากลางคืน ทำให้ร้านค้าที่เข้าร่วมโครงการได้รับการยกเว้นค่าเช่าพื้นที่ขายสินค้าในเวลาช่วง 18.00 น.-24.00 น. ซึ่งแต่

เดิมร้านค้าดังกล่าวจะเสียค่าเช่าตารางเมตรละ 150 บาท ให้เช่าได้ไม่เกินร้านค้าละ 2 ตารางเมตร การที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชนทำให้มีโอกาสในการตั้งลูกค้าไปได้มาก

2) มีทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านเยาวราชเหมือนกัน แต่ร้านอาหารรถเข็นจะตั้งอยู่บนฟุตบาททำให้นักท่องเที่ยวสะดวกในการเลือกซื้ออาหารได้หลากหลาย

3) ร้านอาหารรถเข็นมีอาหารให้เลือกหลากหลาย ได้แก่ อาหารจีน อาหารไทยและอาหารซีฟู้ดส์ ซึ่งมีความหลากหลายมากกว่าร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ซึ่งจะขายอาหารจีนเป็นส่วนใหญ่

4) รถเข็นขายอาหารแสบปีได้รับการสนับสนุนจากบริษัทดีแทคและเซตสัมพันธวงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยพัฒนารูปแบบและคุณภาพการจำหน่ายอาหารริมบาทวิถีบริเวณจุดผ่อนผัน ช่วงเวลากลางคืนในเขตสัมพันธวงศ์

5) รถเข็นขายอาหารแสบปีเป็นการสร้างแบรนด์แสบปีให้จดจำกับแหล่งรวมอาหารอร่อยเยาวราช ซึ่งเป็นโครงการที่สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเป็นธุรกิจที่มีลักษณะไม่เหมือนธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

สามารถเปรียบเทียบคู่แข่งธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราชได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบคู่แข่งธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

	ร้านอาหารรูปแบบ เจ้าของคนเดียว	ร้านอาหารรถเข็นร่วม โครงการเขตสัมพันธวงศ์
1. ลักษณะการประกอบ ธุรกิจ	สืบทอดจากบรรพบุรุษ	เป็นร้านค้ารายใหม่ และราย เดิมที่ได้รับอนุญาตให้ขายเวลา กลางคืนเริ่มให้บริการ พ.ศ. 2555
2. ที่ตั้ง	อาคารพาณิชย์ริมถนนเยาวราช	ฟุตบาทริมถนนเยาวราช ทั้ง สองฝั่ง
3. เวลาที่เปิดดำเนินการ	8.00 - 24.00 น.	18.00 - 24.00 น.
4. เงินลงทุนเริ่มแรก	3-10 ล้านบาท	5,000-10,000 บาท
5. ประเภทอาหารที่ขาย	อาหารจีน	อาหารจีน ไทย และซีฟู้ดส์
6. ความชำนาญและ ความเชี่ยวชาญในการ ประกอบธุรกิจ	ความชำนาญและความ เชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจ มีการสืบทอดจากบรรพบุรุษ	ประสบการณ์การขายอาหารจีน น้อย มีรายเดิมที่มีประสบการณ์ ที่ได้รับอนุญาตขายเวลา

	ร้านอาหารรูปแบบ เจ้าของคนเดียว	ร้านอาหารรถเข็นร่วม โครงการเขตสัมพันธวงศ์
		กลางคืน(ต่อ)
7. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	นักท่องเที่ยวชาวไทยและ ต่างประเทศ	นักท่องเที่ยวชาวไทยและ ต่างประเทศ
8. การจัดจำหน่าย	1)การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ เขตสัมพันธวงศ์ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ 2) ร้านอาหารบางรายติดต่อกับ บริษัททัวร์ กลุ่มมัคคุเทศก์ โรงแรม 3) บางร้านประชาสัมพันธ์ผ่าน สื่ออินเทอร์เน็ต เฟซบุ๊ก	เขตสัมพันธวงศ์ประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้มีการรับรู้ ในผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
9. การรวมกลุ่ม	ไม่มีการรวมกลุ่ม	ไม่มีการรวมกลุ่ม

นำข้อมูลที่ได้สามารถนำมาสรุปเป็นตาราง SWOT ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ตาราง SWOT

<b>จุดแข็ง</b> S1 มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก S2 ธุรกิจรายใหม่เข้ามายาก S3 มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ	<b>จุดอ่อน</b> W1 มีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถขยายกิจการได้ W2 เสียค่าเช่าอาคารในราคาที่สูง W3 กลุ่มลูกค้าที่มาเป็นกลุ่มมีอำนาจต่อรอง สูง W4 ไม่มีอำนาจต่อรองของผู้บ่อนปัจจัยการผลิต
<b>โอกาส</b> O1 เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัว O2 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านสังคม O3 มีการอำนวยความสะดวกด้านการตรวจคน เข้าเมือง และมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว อย่างต่อเนื่อง O4 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านเทคโนโลยี	<b>อุปสรรค</b> T1 เหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองการเมือง T2 มีร้านค้ารถเข็นเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ

สามารถนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ โดยการใช้ตาราง TOWS Matrix มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การหากลยุทธ์การลงทุน แสดงการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ตาราง Matrix

สภาวะแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง (S) S1 มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก S2 มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ S3 ลูกค้ามาใช้ซ้ำ	จุดอ่อน(W) W1 มีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถขยายกิจการได้ W2 เสียค่าเช่าอาคารในราคาที่สูง W3 กลุ่มลูกค้าที่มาเป็นกลุ่มมีอำนาจต่อรองสูง W4 ไม่มีอำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต
<b>สภาวะแวดล้อมภายนอก</b> <b>โอกาส (O)</b> O1 เศรษฐกิจโลกขยายตัว O2 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านสังคม O3 มีการอำนวยความสะดวกด้านการตรวจคนเข้าเมือง และมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง O4 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านเทคโนโลยี	<b>(SO) เจริญรุ่ง</b> S1 S2 S3 O1 O2 O3 O4 ขยายการลงทุน	<b>(WO) เจริญแก้ไข</b> W1 O1 O2 O3 O4 พัฒนาผลิตภัณฑ์ W2 W2 W3 O1 O2 O3 O4 จัดการต้นทุน
<b>อุปสรรค (T)</b> T1 เหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง T2 มีร้านค้ารถเข็นเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ	<b>(ST) เจริญป้องกัน</b> S1 S2 T1 เพิ่มยอดขาย S3 S4 T2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง	<b>(WT) เจริญรับ</b> W1 T1 T2 รักษาลูกค้าเดิม W2 W3 W3 T1 ลดต้นทุน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาวะแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละคู่ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

(1) การประเมินที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ขยายการลงทุน

(2) การประเมินที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง

(3) การประเมินที่เป็นจุดและอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) การจัดการต้นทุน

(4) การประเมินที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ไม่ลงทุนเพิ่มและลดต้นทุน

#### ส่วนที่ 4 เพื่อนำไปสู่หากกลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 3 เพื่อหากกลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช โดยนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 นำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในแต่ละระดับ ดังนี้

##### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ จากการที่ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตกทอดกันมา ลักษณะตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม เนื่องจากเป็นการดำเนินธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ และมีลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ และย่านเยาวราชเป็นย่านที่มีชื่อเสียงด้านอาหารจีน ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติสนใจมารับประทานอาหารในย่านนี้ ส่งผลให้ร้านอาหารมีรายได้จากการประกอบการในระดับสูง ประกอบกับเศรษฐกิจมีการขยายตัว เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัว สภาพแวดล้อมทางมิติด้านสังคม และมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวกด้านการตรวจคนเข้าเมือง สภาพแวดล้อมทางมิติด้านเทคโนโลยี จึงควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การขยายกิจการ เป็นกลยุทธ์ระยะยาว ใช้กลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น

แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของการขยายกิจการที่ไม่สามารถต่อเติมหรือขยายพื้นที่ให้บริการ ประกอบกับจำนวนเงินลงทุนเริ่มแรกสูง จำนวน 3-10 ล้านบาท จึงมีการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีผู้ประกอบการบางรายที่วางแผนขยายกิจการไปเปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า แต่มีผู้ประกอบการจำนวน 1 รายที่ปรับจากการประกอบธุรกิจประเภทอื่นมาเป็นธุรกิจร้านอาหารเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นแหล่งอาหารจีนที่มีชื่อเสียงมานาน จากผลการวิจัยพบว่า การจัดหาเงินทุนของผู้ประกอบการจะใช้วิธีการระดมเงินทุนจากส่วนตัว ไม่มีการจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน

สรุปได้ว่าถ้ามีการขยายกิจการการขยายกิจการหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น เป็นกลยุทธ์ระยะยาวใช้กลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategies) ถ้าแหล่งเงินทุนภายในไม่เพียงพอจะต้องมีการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก

## 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะสถานที่ที่สามารถจะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น ด้านที่สำคัญที่มีผลต่อทำธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชมากที่สุดได้แก่ร้านอาหารรถเข็นโครงการของเขตสัมพันธวงศ์ ที่เข้ามาทำธุรกิจบนถนนเยาวราช ซึ่งมีเงินลงทุนค่อนข้างต่ำ มีอาหารหลากหลาย ซึ่งทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการบริโภคมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการได้รับการส่งเสริมการทำธุรกิจจากภาครัฐและเอกชน ทำให้มีโอกาสในการตั้งลูกค้าช่วงเวลากลางคืนไปได้ ผู้ประกอบการร้านอาหารย่านเยาวราชไม่มีการรวมกลุ่มกัน ทำให้ขาดการร่วมมือ ขาดอำนาจในการต่อรองในหลายๆ ด้าน เช่น ราคาปัจจัยการผลิต ราคาสินค้า และการร่วมมือกันในด้านอื่นๆ จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นเป็นการเร่งด่วนที่สร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และใช้กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) รักษาฐานลูกค้าเดิม ซึ่งร้านอาหารแต่ละแห่งจะมีลูกค้าประจำอยู่แล้ว และลดต้นทุน (ST) เชิงป้องกัน โดยการเพิ่มยอดขาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง

## 3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับสายงานเป็นแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา

ในการใช้กลยุทธ์ระดับสายงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการการบริหารเงินทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โดยประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน ด้านการวางแผนทางการเงิน เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การนำแผนไปปฏิบัติ และด้านการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ แสดงว่ามีการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติ