

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ประเภทธุรกิจเจ้าของคนเดียวที่ขายอาหารตามสั่ง จำนวน 29 ราย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานและการลงทุนอยู่ที่เจ้าของกิจการ มีการดำเนินงานจากรุ่นสู่รุ่นต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี มีข้อจำกัดของพื้นที่ในการประกอบธุรกิจ ในเรื่องของการขยายกิจการที่ไม่สามารถต่อเติมหรือขยายพื้นที่ให้บริการได้ โดยมีผู้ประกอบการบางรายที่วางแผนขยายกิจการไปเปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า ส่วนแหล่งเงินทุน พบว่า การจัดหาเงินทุนของผู้ประกอบการจะใช้วิธีการระดมเงินทุนจากส่วนตัว ไม่มีการจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน การลงทุนจะมีการนำเงินที่จัดหามาส่วนตัวนั้นไปลงทุนในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ในการลงทุนใช้เงินลงทุนเริ่มแรก 3-10 การจัดหาเงินทุนมีการระดมเงินทุนจากส่วนตัว ไม่มีการจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายร้านอาหารแต่ละแห่งจะมีลูกค้าประจำอยู่แล้วส่วนหนึ่ง และย่านเยาวราชเป็นย่านที่มีชื่อเสียงด้านอาหารจีน ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติสนใจมารับประทานอาหารในย่านนี้ ส่งผลให้ร้านอาหารมีรายได้จากการประกอบการในระดับสูง รายจ่ายส่วนใหญ่ เป็นค่าเช่าอาคารสถานที่ เนื่องจากอาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ถนนเยาวราช มีอาคารพาณิชย์ซึ่งมีเจ้าของที่เป็นภาคเอกชนและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ค่าวัสดุุดิบในการประกอบอาหาร ค่าจ้างพนักงานทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านอาหารทุกร้าน เมื่อเปรียบเทียบรายรับกับรายจ่ายแล้ว มีกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือน 50,000-100,000 บาท ประสิทธิภาพการลงทุนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวางแผนการลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ การนำแผนไปปฏิบัติ และด้านการติดตามและประเมินผลตามลำดับ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีวิธีการบริหารเงินทุนโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่สั่งสมเป็นเวลานาน แต่ขาดความรู้ด้านการบริหารการเงินและการลงทุนที่เป็นหลักวิชาการ และจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การขยายกิจการ เป็นกลยุทธ์ระยะยาวใช้กลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของการขยายกิจการที่ไม่สามารถต่อเติมหรือขยายพื้นที่ให้บริการและจำนวนเงินลงทุนเริ่มแรกสูง จึงมีการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีผู้ประกอบการบางรายที่วางแผนขยายกิจการไปเปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่างมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) นำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการในระดับปานกลางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน

## อภิปรายผล

### ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

#### 1.1 คุณลักษณะทั่วไปของสถานประกอบการ

จากผลการวิจัย พบว่า ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่งรวมทั้งสิ้น 31 ราย เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 2 ราย ร้อยละ 6.45 และที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียว จำนวน 29 ราย ร้อยละ 93.55 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการจดทะเบียนของกิจการร้านอาหารในย่านเยาวราชที่ได้จดทะเบียนที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และที่จดทะเบียนร้านอาหารที่เขตสัมพันธวงศ์ (2554) มีทั้งกิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเจ้าของคนเดียว

#### 1.2 การดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร

##### 1) การดำเนินธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช

ย่านเยาวราชเป็นย่านชุมชนชาวจีนที่สำคัญของประเทศไทย รวมทั้งยังเป็นศูนย์รวมร้านอาหารจีนแหล่งใหญ่ในประเทศไทย การทำธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช มีการทำสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่นสู่รุ่นเป็นเวลานาน เป็นธุรกิจครอบครัว จึงมักมีรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียวร้านอาหารมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Stewart, A. and M.A. Hitt (2000) การที่ให้ธุรกิจครอบครัวขับเคลื่อนมีดังนี้ (1) อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ (2) การกระจายความมั่งคั่ง (3) การเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว (4) การเป็นผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจครอบครัว (5) การเป็นมืออาชีพ (6) การผสมผสานในการเป็นมืออาชีพ

##### 2) การจัดโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เจ้าของธุรกิจจะสั่งงานมายังพนักงานโดยตรง เป็นการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง (Centralization) อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าของธุรกิจ การรวมอำนาจสู่ศูนย์กลางจะก่อให้เกิดความร่วมมือและความเป็นหนึ่งเดียวกันในด้านนโยบายและการตัดสินใจ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn (2002) ที่กล่าวว่า เป็นการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลางอำนาจการตัดสินใจรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Hankinson, A., D. Bartlett and B. Ducheneaut (1997) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้จัดการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

### ส่วนที่ 2 การลงทุน

#### 2.1 เงินลงทุน

จากผลการวิจัย พบว่า กิจการร้านอาหารย่านเยาวราชที่ประกอบกิจการร้านอาหารตามสั่งส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว เงินทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

มีจำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก จำนวน 3-10 ล้านบาท ส่วนแหล่งเงินทุน พบว่า การจัดหาเงินทุนของผู้ประกอบการจะใช้วิธีการระดมเงินทุนจากส่วนตัว ไม่มีการจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน ซึ่ง เรียงรัก จำปาเงิน (2544) ได้กล่าวว่า การจัดหาเงินทุนจะระดมมาจากเจ้าของกิจการต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบของเงินทุน และจากแนวคิดของ Breton-Miller, L. and I. Miller, (2006), สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน (2548) ที่ได้กล่าวถึง โครงสร้างของเงินทุนที่เหมาะสม (optimal capital structure) มีความสำคัญต่อธุรกิจในระยะยาวเป็นอย่างมาก โครงสร้างของเงินทุนของแต่ธุรกิจอาจมีความแตกต่างกันจะต้องเลือกระดับโครงสร้างของเงินทุนที่เหมาะสมของธุรกิจ กิจกรรมการจัดหาเงินทุนและกิจกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางธุรกิจ การที่จะมีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมนั้น จะต้องมีการสร้างเงินทุนที่ทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (Weighted Average Cost of Capital : WACC) ของธุรกิจที่มีค่าต่ำสุด จากการศึกษาพบว่า กิจการร้านอาหารย่านเยาวราชใช้เงินทุนของเจ้าของกิจการมาลงทุน ซึ่งไม่มีการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน ไม่เสียดอกเบี้ย เพราะไม่มีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจร้านอาหาร (2555) ด้านเงินทุนหมุนเวียนผู้ประกอบการร้านอาหารต้องการกู้ยืมเงินแต่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำได้ เนื่องจากขาดข้อมูลข่าวสารเรื่องแหล่งเงินทุน และความรู้ในด้านการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งการที่กิจการร้านอาหารย่านเยาวราชไม่มีการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน จึงไม่สามารถนำไปคำนวณหาต้นทุนและผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดการเลือกโครงสร้างของเงินทุนที่ดีที่สุด ดังนั้นการพึ่งพาแต่แหล่งเงินทุนประเภทเดียวนั้น ไม่ใช่โครงสร้างของแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุด ซึ่งควรมีการผสมผสานแหล่งเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่จะสร้างความมั่งคั่งในระยะยาว และความสัมพันธ์ของต้นทุนของเงินทุนกับการลงทุน การเลือกลงทุนของกิจการควรคำนึงถึงการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าค่าของเงินต้นทุนของเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

ส่วนการประมาณการรายรับและรายจ่ายนั้นสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติภูมิ มีประดิษฐ์ (2554) ที่กล่าวถึงหลักในการจัดทำงบประมาณเงินสดสำหรับธุรกิจ SMEs ซึ่งการจัดทำงบประมาณเงินสด เป็นการนำเงินสดรับและเงินสดจ่ายมาเปรียบเทียบกัน พบว่า มีการประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่าย

ซึ่งรายรับส่วนใหญ่มาจากการขายอาหาร ซึ่งมีประชาชนทั่วไปแวะเวียนไปรับประทานอาหารรวมทั้งมีนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาตินิยมไปรับประทานอาหารเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทำให้ขายอาหารได้มาก มียอดขาย 100,000-500,000 บาท ต่อเดือน

ส่วนรายจ่าย ได้แก่

(1) ค่าเช่าอาคาร 15,000-30,000 บาทต่อเดือน ซึ่งส่วนใหญ่จะเช่า ดังต่อไปนี้

(1.1) ที่ดินของเอกชน ในกรณีสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ที่ดินของเอกชนไม่สามารถที่จะขยายกิจการออกไปได้อีก ถ้าจะขยายกิจการก็จะใช้เงินทุนที่สูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจาก ศูนย์ข้อมูลวิจัยและประเมินค่าอสังหาริมทรัพย์ไทย บริษัท เอเจนซี ฟอร์ เรียลเอสเตท แอฟแฟร์ส จำกัด (โสภณ พรโชคชัย, 2554) เยาวราชมีราคาที่ดินที่แพงที่สุดในประเทศไทยในปี 2537 ราคาตารางวาละ 700,000 บาท ราคาที่ดินขึ้นอยู่กับทำเล เนื่องจากทำเลดังกล่าวเป็นแหล่งการค้าสำคัญ

อาคารพาณิชย์หรือตึกแถวสำหรับทำการค้ามีราคาสูงถึงकुหาละ 40-50 ล้านบาท เพราะเป็นบริเวณเล็กๆ ไม่มีพื้นที่กว้างขวาง ไม่มีระบบสาธารณูปโภค ยกเว้นในอนาคตจะมีรถไฟฟ้าใต้ดิน ซึ่งมีโอกาสที่ราคาที่ดินจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปี 2537-2554 หลังจากนั้นราคาที่ดินในบริเวณเยาวราชก็เพิ่มขึ้นเป็น 4.52% ต่อปี

(1.2) ที่ดินของสำนักงานทรัพย์สินส่วน ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่กล่าวว่า ผู้ที่ได้ทำสัญญาเช่ากับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แล้วมักจะไม่เลิกสัญญา ดังนั้นถ้ารายใหม่จะเข้ามาประกอบธุรกิจในย่านนี้ก็จะทำการเช่ากันเอง ซึ่งการหาสถานที่จะเป็นไปได้ยากเนื่องจากมีพื้นที่จำกัด

(2) ค่าจ้างพนักงาน 15,000 - 70,000 บาทต่อเดือน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ 7,000-100,000 บาทต่อเดือน ค่าวัตถุดิบในการประกอบอาหาร 30,000 - 90,000 บาทต่อเดือน ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านอาหารทุกร้าน มีกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือน 50,000 - 100,000 บาท สอดคล้องกับการศึกษาของบริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (2549) คาดว่ามูลค่าธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยในสูง และมีอัตราการขยายตัวสูง

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ และมีลูกค้ามาใช้บริการซ้ำและย่านเยาวราชเป็นย่านที่มีชื่อเสียงด้านอาหารจีน ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติสนใจมารับประทานอาหารในย่านนี้ ส่งผลให้ร้านอาหารมีรายได้จากการประกอบการในระดับสูง

## 2.2 ประสิทธิภาพการลงทุน

ด้านประสิทธิภาพการลงทุนของกิจการร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช การลงทุนที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างผลกำไรที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่เสียไป ธุรกิจจะต้องมีการวางแผนการเงิน ซึ่งการวางแผนการลงทุนเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการเงินนั้น ซึ่งมีประสิทธิภาพการลงทุนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Donald E. Vaughn. (1995) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนการเงินสำหรับผู้ประกอบการให้ปฏิบัติวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้อการเงินของผู้ประกอบการและธุรกิจขนาดเล็กใช้กลไกของการแก้ปัญหาทางการเงินที่มีอยู่ของธุรกิจ โดยการนำเสนอปัญหาทางการเงินทั่วไปและสถานการณ์ต่างๆ

จากผลการวิจัย พบว่า ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีประสิทธิภาพการลงทุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านการวางแผนการลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ การนำแผนไปปฏิบัติ และด้านการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์ (2553) ที่กล่าวว่า เพื่อให้บรรลุตามแผน การวางแผนการลงทุนจะต้องมีกระบวนการในการวางแผน และแนวคิดของ Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn (2002) ที่ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดว่าควรทำอะไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการลงทุน มีการกำหนดเป้าหมายการลงทุน มีการกำหนดนโยบายการลงทุน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการลงทุน มีการจัดทำแผนการลงทุน การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ และจัดสรรวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการวางแผนการลงทุน และได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวางแผนการลงทุนตามลำดับ สอดคล้องกับ

การศึกษาของ จริญญา จันทร์คูเมือง (2550) ได้ศึกษาการวางแผนการลงทุนเปิดร้านอาหารเพื่อสุขภาพในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นไปได้ในการลงทุน มีอัตราผลตอบแทนสูงกว่าที่คาดหวัง ผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน

ด้านการนำแผนไปปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ ท่านได้มีวิธีการลงทุนสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รองลงมาคือ ท่านได้มีการนำแผนการลงทุนไปปฏิบัติ ท่านได้มีการบริหารแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง และท่านได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการด้านต่างๆ

ด้านการติดตามและประเมินผลโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ด้านการติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนี้ ท่านได้ใช้งบประมาณตามที่กำหนดไว้ตามแผนที่วางไว้ รองลงมาคือ แผนการลงทุนที่ไปปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ท่านได้มีการทบทวนแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ท่านได้มีการปรับปรุงแผนการลงทุนที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ท่านได้มีการติดตามและตรวจสอบแผนการลงทุน ท่านได้มีการจัดทำแผนการติดตามและตรวจสอบแผนการลงทุน ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการลงทุน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อไปกำหนดกลยุทธ์ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการกลยุทธ์ของ Wheelen, T.L. and J.D. Hunger (2012, p 63) ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อไปกำหนดกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ที่ประกอบไปด้วยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นในรูปแบบตาราง SWOT พบว่า สภาพแวดล้อมการลงทุนธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังนี้

<p><b>จุดแข็ง</b></p> <p>S1 มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก</p> <p>S2 ธุรกิจรายใหม่เข้ามายาก</p> <p>S3 มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ</p>	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>W1 มีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถขยายกิจการได้</p> <p>W2 เสียค่าเช่าอาคารในราคาที่สูง</p> <p>W3 กลุ่มลูกค้าที่มาเป็นกลุ่มมีอำนาจต่อรองสูง</p> <p>W4 ไม่มีอำนาจต่อรองของผู้บ่อนปัจจัยการผลิต</p>
<p><b>โอกาส</b></p> <p>O1 เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัว</p> <p>O2 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านสังคม</p>	<p><b>อุปสรรค</b></p> <p>T1 เหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองการเมือง</p> <p>T2 มีร้านค้ารถเข็นเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ</p>

<p>O3 มีการอำนวยความสะดวกด้านการตรวจคนเข้าเมือง และมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง</p>	
<p>O4 สภาพแวดล้อมทางมิติด้านเทคโนโลยี</p>	

การวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Societal environment) ของ Wheelen, T.L. and J.D. Hunger (2012, p1) ที่มีตัวแปรในการวิเคราะห์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านวัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Singh, J.P. and P. Shishir (2008). ได้ทำการศึกษาธุรกิจที่เป็นธุรกิจชั้นนำขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอินเดียและจีนให้ก้าวไปในระดับโลก ได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจ เพื่อจะอธิบายรายละเอียดของการดำเนินธุรกิจ อธิบายบทบาทและนโยบายของภาครัฐ และกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

#### ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การลงทุน

ได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์การประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ที่ขายอาหารตามสั่ง โดยการวิเคราะห์การลงทุน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์การลงทุนธุรกิจร้านอาหารสอดคล้องกับงานวิจัยของ Breton-Miller, L. and I. Miller (2006) ที่ได้ศึกษาการทำธุรกิจในครอบครัวตั้งแต่ก่อนเริ่มทำธุรกิจ สู่อุปกรณ์ และการใช้กลยุทธ์ที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

การกำหนดกลยุทธ์การลงทุน พบว่า มีการกำหนดกลยุทธ์และมีการวางแผนการลงทุนในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman, T.S. and S.A.S. (2006) ที่ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นวิธีการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่ออกแบบขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และแนวคิดของ Hitt, M., R.D. Ireland and R. Hoskisson (2011) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์การลงทุนในธุรกิจ คือ แผนสำหรับการตัดสินใจวิธีการและสิ่งที่จะลงทุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจ การรู้เป้าหมายระยะยาวจะช่วยในการตัดสินใจที่จะลงทุน และแนวคิดของ Leslie W. Rue and Lloyd L. Byar (2000, p.151) กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ Bergeron, C., (2004, pp. 133-140) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจจะต้องมีกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่มีการผสมผสานเครื่องมือต่างๆและระบบที่ใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ให้องค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และอยู่ในตำแหน่ง ทางการตลาดที่ดี

ส่วนผลตอบแทนการลงทุนมีผลในการกำหนดกลยุทธ์นั้น สอดคล้องกับ นกตล รมโพธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า อัตราผลตอบแทนของโครงการนอกจากความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์แล้วโครงการ

ที่จะดำเนินงานควรจะต้องมีผลตอบแทนที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rockmore. B. W., and Jones. F.S. (1996, pp 44-45) ผลตอบแทนจากการลงทุนและผลตอบแทนต่อหุ้นเป็นตัววัด ในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน ซึ่งธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การลงทุนจะทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงในการทำกำไร น้อยลง ผลตอบแทนอาจจะมากกว่าที่ธุรกิจได้ตั้งไว้ และ Schoeffler, S., R.D. Buzzell and D.F. Heany (1974) ได้การคาดการณ์ผลกำไรในบริษัทที่มีความหลากหลายการปฏิบัติตามปกติ สำหรับ แผนธุรกิจที่จะต้องมีการทบทวนโดยผู้บริหารองค์กร สามารถประมาณการความต้องการการลงทุน และผลกำไรในอนาคต เมื่อสภาวะตลาดที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ วิธีการที่ผ่านมาจะเป็นแนวทางในการในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมากำหนดกลยุทธ์ในการลงทุนใน ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก มีกลุ่มลูกค้ามีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ และมีลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ และย่านเยาวราชเป็นย่านที่มีชื่อเสียงด้านอาหารจีน ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ สนใจมารับประทานอาหารในย่านนี้ ส่งผลให้ร้านอาหารมีรายได้จากการประกอบการในระดับสูง ประกอบกับเศรษฐกิจมีการขยายตัวเศรษฐกิจโลกมีการขยายตัว สภาพแวดล้อมทางมิติด้านสังคม และมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวกด้านการตรวจคนเข้าเมือง สภาพแวดล้อมทางมิติด้านเทคโนโลยี จึงควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การขยายกิจการ เป็นกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือ มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น สอดคล้องกับ Ansoff, H.I. (1986) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์สำหรับการ กระจายการลงทุน (Strategies for Diversification) พบว่า เป็นทางเลือกในการเจริญเติบโต ขั้นพื้นฐานในธุรกิจที่สามารถเติบโตเพิ่มขึ้น เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการ เปลี่ยนที่รับการกระจายความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนพัฒนายาว แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของการขยาย กิจการที่ไม่สามารถต่อเติมหรือขยายพื้นที่ให้บริการ มีผู้ประกอบการบางรายที่วางแผนขยายกิจการไป เปิดให้บริการที่อื่นการสานต่อธุรกิจของครอบครัวในย่านเยาวราชจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งจิตติพร พิริยเลิศศักดิ์ เป็นผู้ซึ่งสานต่อธุรกิจของครอบครัว (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2556) โดยขยายกิจการร้านขายเบเกอรี่เค้กโฮมเมด ไปสู่ลูกค้าวัยรุ่น วัยทำงาน โดยเลือกเปิดสาขาที่สยามสแควร์ซอย 10 พิวเจอร์พาร์ค รังสิต เมเจอร์รัชโยธิน และเซ็นทรัลแจ้งวัฒนะ เป็นต้น หลังทำธุรกิจมาเกือบ 30 ปี แผนตลาดในปี 2555 ได้ต่อยอดด้วยการขายแฟรนไชส์ HKN บริหารภายใต้ บริษัท เอชเคเอ็น แฟรนไชส์ จำกัด

### 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) มุ่งตอบสนองลูกค้า เฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะสถานที่ที่สามารถจะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่า ผู้อื่น ส่วนสิ่งที่ส่งผลต่อทำธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชมากที่สุดได้แก่ ร้านอาหารรถเข็น โครงการของเขตสัมพันธวงศ์ ที่เข้ามาทำธุรกิจบนถนนเยาวราช ซึ่งมีเงินลงทุนค่อนข้างต่ำ มีอาหาร

หลากหลาย ซึ่งทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการบริโภคมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการได้รับการส่งเสริมการทำธุรกิจจากภาครัฐและเอกชน ทำให้มีโอกาสในการดึงลูกค้าช่วงเวลากลางคืนไปได้ ผู้ประกอบการร้านอาหารย่านเยาวราชไม่มีการรวมกลุ่มกัน ทำให้ขาดการร่วมมือขาดอำนาจในการต่อรองในหลายๆ ด้าน เช่น ราคาปัจจัยการผลิต ราคาสินค้า และการร่วมมือกันในด้านอื่นๆ จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระยะสั้นที่ต้องเร่งแก้ไข โดยการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2550) ได้ศึกษาแผนธุรกิจของร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราช (2550) ที่พบว่า กลยุทธ์ของร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อปลาสดเยาวราช จะมีลักษณะเป็นการจำหน่ายก๋วยเตี๋ยวที่มีราคาเหมาะสม และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Cost Leadership Strategy) และลดต้นทุน เชิงป้องกัน เพื่อยอดขาย พัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีความแตกต่าง และใช้กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) รักษาฐานลูกค้าเดิม ซึ่งร้านอาหารแต่ละแห่ง จะมีลูกค้าประจำอยู่แล้ว

### 3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

การนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน พบว่า มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านการบริหารเงินทุน จะเห็นได้จากมีประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีการวางแผนทางการเงินเป็นอันดับแรก และมีการนำแผนไปการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า กิจการร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีการบริหารเงินทุน โดยจัดหาเงินทุนจากเจ้าของกิจการนำมลงทุน โดยไม่มีการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงิน เพราะไม่มีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่น อาจส่งผลต่อการเพิ่มทุนทำให้การเพิ่มทุนทำได้จำกัด ซึ่งจะส่งผลต่อการลงทุนและการพัฒนากิจการ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์ และการขยายกิจการ ผู้ประกอบการสามารถที่จะหาแหล่งเงินทุนในรูปแบบอื่นๆ ได้ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีแหล่งเงินทุนที่จากแหล่งต่างๆที่หลากหลาย เช่น สถาบันการเงิน และควรได้รับการส่งเสริมและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินต่างๆ รวมทั้งภาครัฐในการส่งเสริมการลงทุน

2. จากการที่ผลการวิจัยพบว่า ด้านประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนอยู่ในระดับปานกลางนั้น จึงควรส่งเสริมให้มีการบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น โดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น เขตสัมพันธวงศ์ควรจัดกิจกรรมหรือจัดอบรมด้านการบริหารการเงินให้ความรู้กับผู้บริหารสถานประกอบการ

3. การวิจัยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การลงทุน ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การขยายกิจการนั้น การขยายกิจการในย่านเยาวราชเป็นไปได้ยากทำให้ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม นั้นในการสานต่อธุรกิจ และสามารถนำจุดเด่นคงรักษารสชาติอร่อยแบบต้นตำรับอาหารจีนเยาวราช ควรใช้กลยุทธ์สำหรับการกระจายการลงทุน (Strategies for Diversification) รองรับการแข่งขันที่สามารถ

ให้ธุรกิจเติบโตเพิ่มขึ้นได้ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างแบรนด์อาหาร เยวราช หรือเพิ่มช่องทางการลงทุนโดยการขยายกิจการในสถานที่อื่นๆ เช่น ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาระยะยาว ให้กับการประกอบธุรกิจร้านอาหารย่านเยวราช

4. ภาครัฐและภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้อง ควรเห็นความสำคัญให้การประกอบธุรกิจร้านอาหารเยวราชที่สืบทอดการทำธุรกิจมาอย่างยาวนานให้คงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน ควรเข้ามาสนับสนุนในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 สนับสนุนให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมีการรวมกลุ่มกันมากขึ้น เพื่อร่วมมือกันในเชิงสร้างสรรค์สืบทอดและการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารให้สืบทอดต่อไป

4.2 การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวและร้านอาหารย่านเยวราช ในรูปแบบสื่อสังคมออนไลน์ให้มากขึ้นโดยให้ผู้ประกอบการร้านอาหารเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ

4.3 จัดให้มีการให้ความรู้ทางวิชาการใหม่ๆแก่ผู้ประกอบการได้แก่ การบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจลงทุน และการจัดอบรมพนักงานในการให้บริการเพื่อตอบสนองลูกค้า

4.4 ส่งเสริมการลงทุนโดยการสนับสนุนให้สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งแนะนำโอกาสที่การขยายการลงทุนไปยังแหล่งต่างๆ แต่ยังคงรักษาเอกลักษณ์ร้านอาหารจีนเยวราชไว้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุนในภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
2. ศึกษาวิจัยเพื่อหาความเป็นไปได้ของโครงการการลงทุนประกอบธุรกิจร้านอาหารจีนต้นตำรับเยวราช ในสถานที่ต่างๆ
3. การสร้างแบรนด์ร้านอาหารเยวราช