

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยประชากรในการศึกษาคั้งนี้คือ กิจการที่ประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 ราย การใช้แบบสอบถาม จำนวน 80 ราย ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ไม่มีสาขา และไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 6 ปีขึ้นไป มีจำนวนพนักงาน 1 - 10 คน และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้าและส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเงิน/บัญชีและด้านการจัดการเท่ากัน และด้านการตลาดน้อยที่สุด การวางแผนในแต่ละด้านเป็นการวางแผนระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี) และดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมดูแลในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน มีการจัดแบ่งแผนงานต่าง ๆ ที่ชัดเจนได้แก่ แผนการผลิต/ครัว และแผนบริการ ไม่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงานด้วยวิธีการตีป้ายประกาศรับสมัครงานหน้าร้านและติดต่อพนักงานภายในร้านให้ช่วย

แนะนำคนรู้จักมาสมัครงาน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากบุคลิกภาพและประสบการณ์ ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงานคือ กฎหมายแรงงานและตามประสบการณ์ของพนักงาน ส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน สวัสดิการที่เด่นชัดได้แก่ อาหารระหว่างปฏิบัติงาน และการประกันสังคม มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับพนักงานโดยให้พนักงานระดับสูงกว่าเป็นผู้สอนงานให้ มีวิธีการจูงใจพนักงานในการทำงานคือ ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีวิธีการสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ คือ สั่งงานโดยตรงก่อนเริ่มงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานสู่ผู้บริหาร ด้วยวาจา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการควบคุมในด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติงานหรือการผลิต หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือความขยัน และลักษณะผู้นำองค์กรส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นประเภทร้านอาหารไทย กลุ่มลูกค้าหลักคือลูกค้าที่พักอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในรายการอาหารและเครื่องดื่มของกิจการ ไม่มีการวางแผนเพิ่มหรือพัฒนารายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาอาหาร โดยคำนวณจากต้นทุน และเกือบทั้งหมดให้บริการอาหารและเครื่องดื่มภายในร้านเท่านั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่งเสริมการตลาดน้อย และเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่นิยมใช้ คือ การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน)

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ มีจำนวนที่นั่ง 50 - 100 ที่นั่ง มีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวัน 51 - 100 คน มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลัก 4 - 6 ราย มีการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ และราคาของวัตถุดิบประกอบการตัดสินใจ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการขนส่งวัตถุดิบเอง และมีวิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพคือ ส่งคืนให้ผู้ขายและให้ผู้ขายส่งวัตถุดิบมาให้ใหม่ มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบก่อนนำไปประกอบอาหารทุกครั้ง และผู้ประกอบการทุกรายมีอุปกรณ์เครื่องครัว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ โดยส่วนใหญ่มีการตรวจบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องครัววันละครั้งหรือสัปดาห์ละครั้ง

ด้านการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท มียอดขายรวมโดยประมาณในปี (2551) ที่ผ่านมามากกว่า 1,500,000 บาท มีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปี (2551) ที่ผ่านมา 300,001 - 600,000 บาท ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีการวางแผนด้านการเงิน เงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการเอง มีการกู้ยืมจากสถาบัน

การเงินเพียงไม่กี่ราย โดยการกึ่งจะให้มีความสำคัญและค้ำึงถึงวงเงินที่กู้ได้ ระยะเวลาในการชำระหนี้ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การจัดทำงบการเงิน พบว่าผู้ประกอบการทั้งหมดมีการจัดทำงบกระแสเงินสดอย่างง่าย (การจดบันทึกรายรับรายจ่าย) โดยผู้บันทึกรายการทางการเงินและบัญชีส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนการชำระภาษี ด้านสภาพคล่องผู้ประกอบการทั้งหมดมีการสำรองเงินสดเพียงพอ และมีการสำรองเงินสด 5,000 – 10,000 บาทต่อวันมากที่สุด และส่วนใหญ่มีการจ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบในการผลิต มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของอาหารและเครื่องดื่มแต่ละครั้ง มากกว่า 5,000 บาท ขึ้นไป

การดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการโดยภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91) สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบในระดับมากคือ ผลกระทบจากเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น เศรษฐกิจระดับประเทศ และสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ผู้ประกอบการมีจำนวนคู่แข่งชันในธุรกิจแบบเดียวกันกับกิจการมาก และมีคู่แข่งชันทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมามากกว่า 10 ราย

ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ซึ่งความสำเร็จในระดับมากได้แก่ ด้านการผลิต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) ด้านการจัดการและด้านการตลาดเท่ากัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) และมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของปัจจัยย่อย 10 อันดับแรกคือ 1. วัตถุดิบในการประกอบอาหารมีปริมาณเพียงพอ 2. วัตถุดิบมีคุณภาพสูง 3. สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว 4. มีจำนวนหนี้สูญน้อย 5. พนักงานมีความชำนาญในการปรุงอาหารและเครื่องดื่ม 6. สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ 7. ปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตามแผนงานการผลิตที่วางไว้ 8. สามารถปรุงอาหารและเครื่องดื่มได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า 9. สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ 10. อาหารและเครื่องดื่มมีความสะอาด สดใหม่ และรสชาติอร่อย

This study was on the operational analysis of small and medium enterprises (SMEs) in food and beverage sector in Chiang Mai Province. The objective of this study is to study the operation of those SMEs in 4 business functions; management, marketing, operation and finance as well as business environment and key success factors. The population in the study is SMEs in food and beverage sector that registered to the Department of Business Development, Chiang Mai Province. The data were from 10 cases of in-depth interview and 80 questionnaires. The result showed that most of the entrepreneurs were running their enterprises as sole proprietorship without branches. They did not have their own website. On average, they had been operating for more than 6 years. The number of the staff ranged from 1 to 10 persons. Most of the entrepreneurs did not obtain neither supporting nor assistance from any organization and they did not have any award or standard certificate.

Concerning management, most of the entrepreneurs had planned ahead and paid most attention to production plan, finance/accounting and management and less attention to marketing. Planning on each aspect was for short term (1 year or less) and they stuck mostly to their plan. Most of businesses did not have official organization structure. The owners controlled every activities of their enterprises. Working sections were divided clearly, for example; kitchen section, service section, and etc. No job description was officially documented. The authorization was centralized at the executive staff or the owner. Staff recruitment was through job advertisement posted in front of their restaurants or by current staff recommendation. Recruitment criteria were

personality and experience. Factors determined employee salary were labor law and the applicant's experience. The compensation was mostly paid monthly. The other benefits were free food and social security. Knowledge, competency and other working skills were gained through being trained by experienced staffs. Motivating was done by good caring at the restaurants. Communication was to assign task and to verbally report back to supervisor. Most of the entrepreneurs personally controlled their finance/accounting and operation. Criteria for staff performance appraisal was diligence. Most of the organization leaders had democratic characteristic.

Concerning marketing, most restaurants were Thai restaurants. Most customers lived in Chiang Mai Province. There was no consumer survey about favorite menu and there was no plan to add or create new dishes and new beverages. Most entrepreneurs used the mark-up price method. Most restaurants had only in-stored services. These entrepreneurs paid less attention to marketing promotion. Marketing promotion were advertisement and sales promotion (discounts, free sample, trial item and reward point system).

Concerning operation, available seats in their restaurants were about from 50 to 100 and the number of the customers was around 51 to 100 a day. The entrepreneurs had 4 to 6 main suppliers and focused on quality of goods, raw materials and price. Raw materials were transported by the entrepreneurs. Unqualified materials would be returned to seller and asked for replacement. Inspection of raw materials was conducted every time before cooking. Restaurants had sufficient kitchen utensils and other facilities and had daily or weekly inspection.

Concerning finance, total value of the assets owned by the entrepreneurs (including land) accounted for less than 500,000 Baht. Approximate total sale last year (2008) was more than 1,500,000 Baht; approximate profit before tax last year (2008) was 300,001 to 600,000 Baht. Most of restaurants did not have financial plan. Capital was mostly from the owner. When applying for loan, the entrepreneurs considered loan amount, payment period, and interest rate. For financial statement, all of entrepreneurs prepared simple statement of cashflow which was prepared by the owner. Accounting records were examined prior to income tax submission. Regarding to liquidity, all of the entrepreneurs reserved cash of 5,000 to 10,000 Baht per day. Raw material expenses were paid in cash. Raw materials and other ingredients for food and beverage costed more than 5,000 Baht per order.

External business environment affected food and beverage enterprises at moderate level with mean of 2.91. Sub-factors that strongly affected the enterprises were local economic crisis, the overall national economic situation and political situation. Most of the entrepreneurs tried to cut off unnecessary expenses. The number of the competitors in the same market tended to increase. There were 10 new direct competitors last year.

The overall picture of food and beverage business was at high level of success in operation (with mean of 3.86) and management and marketing (with equal means of 3.61). Finance was ranked at moderate level of success (with mean of 3.49). Ten key success factors were sufficient amount of raw materials, good quality of raw materials, immediate payment collection, low bad debt, skilled chef, several suppliers for raw materials, food and beverage preparation as planned, food and beverage preparation as requested, replacibility of inadequate raw materials, and finally, hygiene, freshness and good taste.