



บทที่ 3

สภาพตลาดของสินค้าและบริการ

เนื้อหาในบทนี้เป็นการนำเสนอสภาพตลาดของสินค้าและบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมโดยทั่วไปของร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

3.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม

3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

3.2.1 Macro environment

- 1) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)
- 2) ด้านภาวะเศรษฐกิจ (Economics)
- 3) ด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural)
- 4) ด้านประชากรศาสตร์ (Demographics)

3.2.2 Competitive Environment

- 1) Competitors Force
- 2) Threat of New Entrants
- 3) Threat of Substitutes
- 4) Supplier Force
- 5) Customer Force

3.3 วิเคราะห์ SWOT

3.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม

เนื่องจากภาวะสังคมและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ความเร่งรีบทำให้ไม่มีเวลาในการประกอบอาหารที่บ้าน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2550) ทำให้ในปัจจุบันการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน และการซื้ออาหารสำเร็จรูปมารับประทานที่บ้านมีแนวโน้มสูงขึ้น (อมรศรี ดันพิพัฒน์, 2544) อันเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้คาดว่าในปี 2551 มูลค่าธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยจะสูงถึงประมาณ 100,000 ล้านบาท และมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2550 ประมาณร้อยละ 5 โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการ



บริโภคอาหารนอกบ้านของคนไทย รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่มของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ

ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้แบ่งธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.ร้านอาหารรายย่อย เป็นร้านอาหารทั่วไปที่มีเจ้าของกิจการจะเป็นนักลงทุนรายย่อย มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของมูลค่าธุรกิจร้านอาหารทั้งหมด

2.ร้านอาหารต่างประเทศและภัตตาคาร มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ของมูลค่าธุรกิจร้านอาหารทั้งหมด

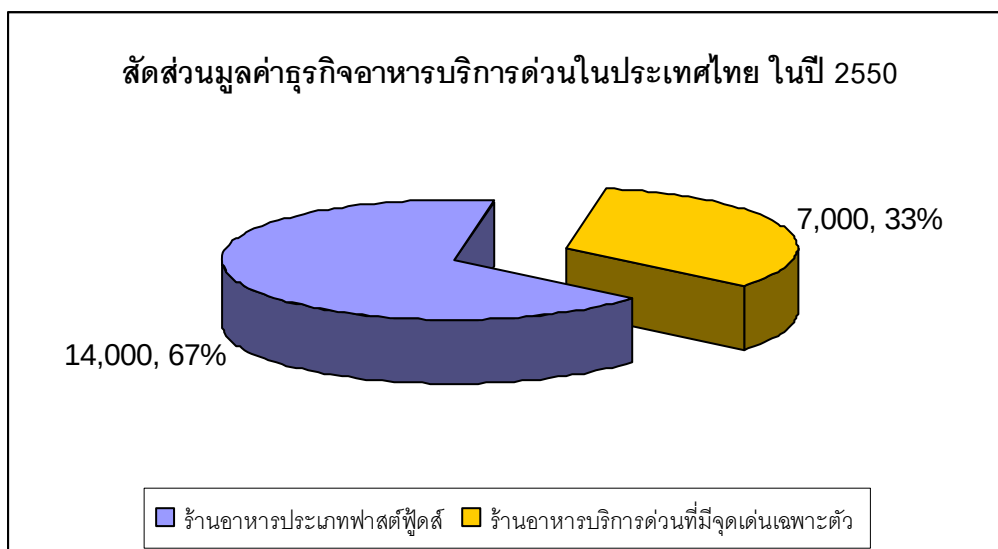
3.ร้านอาหารประเภทบริการด่วน (Quick Service Restaurant : QSR) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20 ของมูลค่าธุรกิจร้านอาหารทั้งหมด โดยมีมูลค่าตลาดประมาณ 21,000 ล้านบาท ในปี 2550 และเป็นธุรกิจร้านอาหารที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย โดยคาดว่าในปี 2551 ร้านอาหารประเภทนี้จะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึงร้อยละ 8

ธุรกิจอาหารบริการด่วนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1.ร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ดส์ ร้านอาหารประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นแฟรนไชส์ของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ประกอบด้วย ฟาสต์ฟู้ดส์ประเภทไก่ ประเภทแฮมเบอร์เกอร์ ประเภทพิซซ่า ประเภทโดนัทและไอศกรีม

3.2.ร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัว ได้แก่ ร้านอาหารไทย/จีนประเภทจานด่วน ร้านกาแฟฟรีเมียมนที่หันมาเพิ่มเมนูประเภทเบเกอรี่ แซนวิชและสลัดต่างๆ รวมถึงร้านจำหน่ายเฉพาะเบเกอรี่ เค้กและแซนวิช

ธุรกิจอาหารบริการด่วนในประเทศไทยมีมูลค่าตลาดในปี 2550 รวม 21,000 ล้านบาท แบ่งเป็นมูลค่าตลาดของธุรกิจฟาสต์ฟู้ดส์ 14,000 ล้านบาท หรือคิดสัดส่วนเป็นประมาณร้อยละ 67 ของมูลค่าธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนทั้งหมด ส่วนร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัวมีมูลค่าตลาดประมาณ 7,000 ล้านบาทหรือร้อยละ 33 ของมูลค่าธุรกิจอาหารบริการด่วนทั้งหมด ดังแสดงในรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 สัดส่วนมูลค่าธุรกิจอาหารบริการด่วนในประเทศไทย พ.ศ. 2550

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2550

จากอัตราการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่ตลาดจะมีมูลค่ามากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการทำธุรกิจร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ ที่จัดเป็นร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัวประเภทหนึ่ง ถึงแม้ว่ามูลค่าของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัวจะมีมูลค่าน้อยกว่าธุรกิจร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ดส์ แต่ร้านอาหารประเภทนี้จัดเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ เนื่องจากมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยประมาณร้อยละ 15 ตลอดระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งสูงกว่าอัตราการขยายตัวของทั้งธุรกิจฟาสต์ฟู้ดส์และธุรกิจร้านอาหารที่มีการบริการเต็มรูปแบบที่มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยเพียงร้อยละ 5-7 เท่านั้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2549)

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ปัจจุบันผู้บริโภคเริ่มสนใจในเรื่องโภชนาการและคุณค่าของอาหารมากขึ้น รวมทั้งการใส่ใจในรายละเอียดโดยเฉพาะปริมาณไขมันไม่อิ่มตัวในแต่ละเมนู ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจร้านอาหารด้วยการปรับเมนูอาหารที่หันไปเน้นอาหารเพื่อสุขภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการรายใดที่สามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ก็จะได้รับประโยชน์สามารถชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งไปได้ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2549)

ธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัวที่มีแนวโน้มเติบโตสูงในปี 2550 ได้แก่ ร้านอาหารบริการด่วนประเภทรวมอาหาร เบเกอรี่และเครื่องดื่มอยู่ในร้านเดียวกัน ร้านกาแฟพรีเมียมที่หันมาเพิ่มเมนูประเภทเบเกอรี่ แซนวิชและสลัดต่างๆ (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2550) โดยร้านลักษณะดังกล่าวจะอาศัยกระแสความนิยมที่คนไทยหันมาบริโภคกาแฟสดกันมาก (สุทธิภัทร อัครวิชัยโรจน์, 2548) รวมถึงการยอมรับในการบริโภคขนมปังและผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เป็นอาหารจานด่วนเพื่อ



สุขภาพ โดยเฉพาะชนวิชนซึ่งสามารถดัดแปลงปรุงแต่งรสชาติได้หลากหลายตามความนิยมในการบริโภคของแต่ละคน และยังอุดมไปด้วยโภชนาการและมีไขมันต่ำอีกด้วย ทำให้สามารถตอบสนองกระแสดความต้องการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพได้เป็นอย่างดี (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2549)

จากแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัวที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่สนใจในเรื่องโภชนาการและคุณค่าของอาหารมากขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2549) ทำให้เห็นถึงช่องว่างทางการตลาดและโอกาสในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ

3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments)

3.2.1 Macro environments

1. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)

จากปัญหาเรื่องความสะอาดและปลอดภัยของอาหารที่พบมากในปัจจุบัน ทำให้กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการจัดตั้งโครงการอาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food Good Taste) และโครงการอาหารปลอดภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้อาหารที่ผลิตและบริโภคในประเทศมีความปลอดภัย ได้มาตรฐานทัดเทียมกับสากล โดยมุ่งเน้นถึงคุณภาพและความสะอาดปลอดภัยของอาหาร ตั้งแต่ วัตถุดิบ สารปรุงแต่ง การปรุงประกอบ การขนส่ง การนำไปให้บริการ จนถึงการจัดจำหน่าย และสถานที่ปรุงประกอบอาหาร พร้อมเปิดรับสมาชิก “Food Spy สายสืบอาหารปลอดภัย” ซึ่งมีหน้าที่ตรวจตรา สอดส่องดูแล ตลอดจนแจ้งเบาะแสของร้านอาหาร แผงลอยที่จำหน่ายอาหาร รวมทั้งตลาดสดที่มีการดำเนินงานไม่ถูกสุขอนามัย อาทิเช่น การร้องเรียนเรื่องการพบหนอนอยู่ในสแต็กของร้านอาหารชื่อดัง เมื่อต้นปี 2550 หรือการร้องเรียนเรื่องขนมจีนน้ำยาสูตรปนพิษที่ให้น้ำยาเข้มข้น โดยหลังจากได้รับเรื่องราวจึงร้องเรียนแล้วนั้นหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริง และให้คำแนะนำในการปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านสุขาภิบาลอาหารและอนามัยต่อไป โดยร้านอาหารที่เข้าร่วมโครงการและมีการปรับปรุงสภาพให้ได้ตามมาตรฐานด้านสุขาภิบาลอาหารแล้วนั้น จะได้รับสัญลักษณ์อาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food Good Taste) ซึ่งแสดงถึงมาตรฐานความสะอาดและรสชาติที่ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคว่า ร้านอาหารนี้มีความสะอาด ปลอดภัย ควรค่าแก่การซื้อไปบริโภค (กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2550)

นอกจากนี้ทางกรุงเทพมหานคร (กทม.) ยังได้ขานรับนโยบายดังกล่าว โดยเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาร้านอาหารที่ยังไม่ได้มาตรฐาน หันมาเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับ



ร้านอาหาร ซึ่งเป็นมูลเหตุของความไม่สะอาดของร้านอาหาร โดยกทม.ได้ออกข้อบัญญัติ กรุงเทพมหานคร เรื่องสถานที่จำหน่ายอาหารและสถานที่สะสมอาหาร พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นมาตรการในการกำกับดูแลและพัฒนาร้านอาหารในเชิงรุกต่างจากเดิมที่เพียงเข้าไปตรวจสอบและมอบรางวัลกับร้านอาหารที่ได้มาตรฐานตามโครงการ “Clean Food Good Taste” เท่านั้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2546)

ซึ่งนอกจากการรณรงค์และโครงการต่างๆดังที่กล่าวมาแล้วนั้น การประกอบธุรกิจร้านอาหารว่างยังต้องดำเนินการไปตามกฎหมายอาหารและกฎหมายสุขภาพ โดยกฎหมายเหล่านี้จะมีพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง คือ พ.ร.บ.อาหาร พ.ศ.2522 พ.ร.บ.การสาธารณสุข พ.ศ.2535 (แสดงในภาคผนวก ก) ซึ่งกฎหมายต่างๆเหล่านี้จะส่งผลต่อการประกอบธุรกิจที่ทำการผลิตและจำหน่ายอาหารทุกประเภท ไม่จำเพาะแต่ธุรกิจร้านอาหารว่างเท่านั้น ดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบรุนแรงต่อธุรกิจ

2. ด้านเศรษฐกิจ (Economics) (+,-)

ในครั้งแรกของปี 2550 เศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายตัวร้อยละ 4.3 แต่ก็นับว่ายังอยู่ในช่วงของการชะลอตัว เมื่อเปรียบเทียบกับ การขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2549 แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจยังอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 1.2 และมีอัตราการว่างงานลดลงอยู่ในระดับต่ำเพียงร้อยละ 1.62 อัตราเงินเฟ้อที่ทรงตัวอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินลง ในขณะที่สถานการณ์ทางด้านการเมืองเริ่มมีความแน่นอนมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะสนับสนุนให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องในช่วงที่เหลือของปี 2550 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ประมาณการเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งหลังของปี 2550 ว่าจะขยายตัวต่อไปได้ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ โดยประมาณการไว้ว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.0-4.5 ค่ากลางที่ 4.2 (สศช., กันยายน 2550)

อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยเสี่ยงอีกมากที่จะส่งผลให้ไม่เป็นไปตามที่ประมาณการ เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว ราคาน้ำมันที่ยังสูงอยู่และมีความผันผวนได้ง่าย อัตราการจ้างงานที่อยู่ในระดับต่ำและมีแนวโน้มที่จะลดลง ความเชื่อมั่นของประชาชนและภาคธุรกิจลดลงและอยู่ในระดับต่ำ จึงทำให้การใช้จ่ายและการลงทุนชะลอตัวลงมาก ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคประจำเดือนสิงหาคม 2550 เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากเดือนที่ผ่านมาคือเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.7 อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเส้น 50 ถือว่าประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อเศรษฐกิจ เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่มีเงินแต่มีความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น (สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า, สิงหาคม 2550)

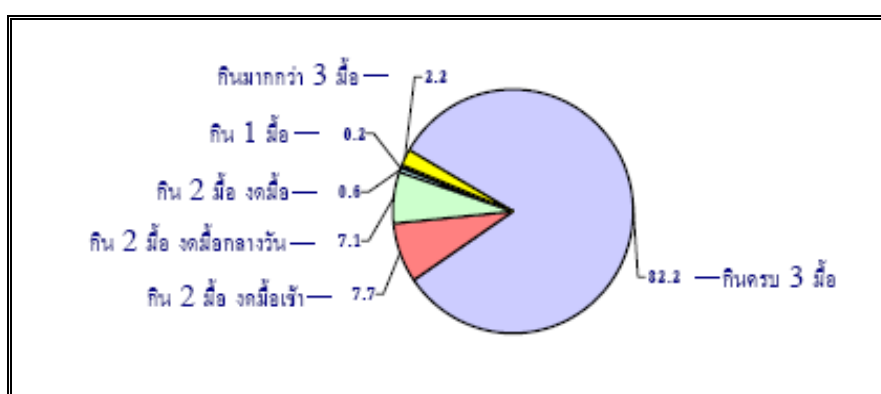
จากสถานการณ์เศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะชะลอตัว ราคาน้ำมันอยู่ในระดับสูง ประชาชนไม่มีความเชื่อมั่นต่อเศรษฐกิจ ทำให้ชะลอการใช้จ่ายลง ส่งผลต่อสินค้าหลายๆ ประเภทให้ชะลอตัวลง แต่

อย่างไรก็ตามสินค้าประเภทอาหารยังมีการขยายตัวได้สูง (สศช., กันยายน 2550) ซึ่งรวมถึงธุรกิจร้านอาหารว่างด้วย

ถึงแม้ว่าการขยายตัวของสินค้าประเภทอาหารจะมีอยู่ซึ่งถือเป็นโอกาสของธุรกิจร้านอาหารว่างด้วยเช่นกัน แต่ด้วยเหตุผลที่ว่าราคาน้ำมันยังทรงตัวอยู่ในระดับที่สูงอยู่นั้น ส่งผลต่อต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่ปรับราคาสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าราคาวัตถุดิบจะปรับตัวสูงขึ้น แต่เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในธุรกิจร้านอาหารว่างมีความแตกต่างกันน้อย สามารถเลือกซื้อจากผู้จำหน่ายเจ้าใดก็ได้ จึงเกิดการแข่งขันกันเองในตลาดผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ทำให้ราคาวัตถุดิบไม่สามารถปรับตัวสูงได้มากนัก ซึ่งการปรับราคาของวัตถุดิบนี้ส่งผลกระทบต่อทั้งธุรกิจไม่ได้จำเพาะแต่เพียงบริษัทเท่านั้น

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and culture) (+)

ในปัจจุบันจากสภาวะการทำงานที่เร่งรีบ ต้องทำงานแข่งกับเวลาส่งผลให้วิถีชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากการสำรวจพฤติกรรมกรรมการทานอาหารมื้อหลักของประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป พบว่าประชากรร้อยละ 82.2 ทานอาหารมื้อหลักครบทั้ง 3 มื้อ และประชากรร้อยละ 15.4 ทานอาหารมื้อหลักเพียงวันละ 2 มื้อ (งดมื้อเช้า หรือดมื้อกลางวัน หรือดมื้อเย็น) นอกจากนี้ข้อมูลยังพบอีกว่า อาหารมื้อเช้าเป็นมื้อที่ถูกงดมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 7.7 รองลงมาคืออาหารมื้อกลางวัน ร้อยละ 7.1 แสดงดังรูปที่ 5 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2548) ซึ่งประชากรกลุ่มนี้จะเลือกรับประทานอาหารที่สะดวกและรวดเร็วแทนอาหารมื้อหลัก และนอกจากอาหารหลัก 3 มื้อแล้ว คนไทยยังมักจะรับประทานอาหารว่างระหว่างมื้ออีกด้วย (กองโภชนาการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2549)



รูปที่ 3.2 แสดงร้อยละของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป จำแนกตามพฤติกรรมการทานอาหาร
ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2548

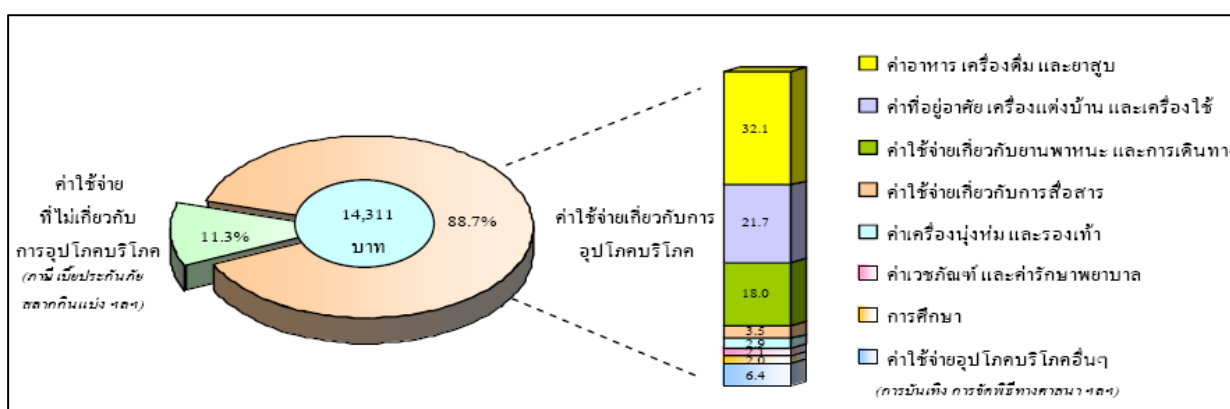
นอกจากนี้ในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีการประชาสัมพันธ์ในเรื่องสุขภาพโดยเฉพาะโรคอ้วนอย่างต่อเนื่อง มีการรณรงค์ให้ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอและเลือกทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ส่งผลให้ผู้บริโภคหันมาสนใจเรื่องการรักษาสุขภาพ โภชนาการและ

คุณค่าของอาหารมากขึ้น (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ, 2550) จากการประชาสัมพันธ์และรณรงค์ดังกล่าว ส่งผลดีต่อธุรกิจร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งรวมไปถึงร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพด้วย

4. ด้านประชากรศาสตร์ (Demographics) (+)

จากข้อมูลสำมะโนประชากรและเคหะ สำนักงานสถิติแห่งชาติในปี 2543 พบว่าประชากรในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวน 6.3 ล้านคน และจากการศึกษาของกาญจนา ตั้งชลทิพย์ ได้มีการคำนวณจำนวนประชากรในเขตกรุงเทพมหานครว่าน่าจะมีถึง 8 ล้านคน ในปี 2550 ทำให้เห็นได้ว่าประชากรในเขตกรุงเทพมหานครนั้นมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเพิ่มขึ้นของประชากรนี้ส่งผลให้การบริโภคโดยรวมเพิ่มขึ้น อันเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมอาหาร และจากการสำรวจเพิ่มเติมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าในปี 2550 จำนวนผู้มีงานทำที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวน 3,922,000 คน

โดยเมื่อพิจารณาถึงรายได้และค่าใช้จ่ายของครัวเรือนในประเทศไทยแล้วนั้นก็พบว่า ในปี 2549 ครัวเรือนทั่วประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยเดือนละ 17,787 บาท และมีรายจ่ายเฉลี่ยเดือนละ 14,311 บาท ซึ่งเพิ่มขึ้นสูงมากเมื่อเทียบกับปี 2547 ซึ่งมีรายได้และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อปีเป็น 14,963 บาท และ 12,297 บาทตามลำดับ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2549) โดยคิดเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหาร เครื่องดื่มและยาสูบมากที่สุดคือ ร้อยละ 32.1 ดังแสดงในรูปที่ 6 อันจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหารของบริษัท



รูปที่ 3.3 แสดงร้อยละของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครัวเรือน จำแนกตามประเภทค่าใช้จ่ายปี 2549

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ



3.2.2 Competitive Environment

1) Competitors Force (+)

ในปัจจุบันมีร้านอาหารว่างซึ่งรวมถึงร้านเบเกอรี่อยู่เป็นจำนวนมากในเขตกรุงเทพมหานคร แต่ส่วนใหญ่จะเป็นร้านอาหารว่างหรือเบเกอรี่ที่จำหน่ายสินค้าทั่วไปหรือมีสินค้าเพียงบางเมนูที่เป็นสินค้าเพื่อสุขภาพ แต่ยังไม่มียี่ห้อร้านอาหารว่างหรือเบเกอรี่ใดที่จำหน่ายแต่สินค้าเพื่อสุขภาพโดยเฉพาะ

การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น

ธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากมูลค่าของตลาดและโอกาสในการขยายตัวของตลาดยังมีอยู่มาก ทำให้ในปัจจุบันร้านอาหารต่างๆ จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มมากยิ่งขึ้น (หนังสือพิมพ์สยามธุรกิจ, 2550) โดยเฉพาะตลาดอาหารเพื่อสุขภาพที่ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการร้านอาหารต่างๆ เป็นอย่างมาก เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันที่หันมาใส่ใจในเรื่องสุขภาพ รวมถึงคุณค่าของอาหารที่รับประทานมากขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2550)

ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีธุรกิจร้านอาหารจำนวนมากที่ปรับเปลี่ยนอาหารหันไปเน้นอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งถือได้ว่าธุรกิจเหล่านี้เป็นคู่แข่งหรือสินค้าทดแทนของบริษัททั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม จากการวางตำแหน่งตัวเองเป็นร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ จึงสามารถแบ่งประเภทของคู่แข่งที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. คู่แข่งขันทางตรง

คู่แข่งทางตรง ได้แก่ ร้านอาหารบริการด่วนประเภทรวมอาหาร เบเกอรี่และเครื่องดื่มอยู่ในร้านเดียวกัน รวมถึงร้านกาแฟพรีเมียมที่หันมาเพิ่มเมนูประเภทเบเกอรี่ แซนวิชและสลัดต่างๆ ที่ตั้งร้านอยู่ในบริเวณอาคารสำนักงานหรือบริเวณใกล้เคียง รวมถึงบริเวณสถานีรถไฟฟ้าต่างๆ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นคณาทำงาน เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รายการสินค้าภายในร้าน รวมถึงกลุ่มเป้าหมายที่ใกล้เคียงกับทางบริษัท

จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าในปัจจุบันมีร้านที่มีลักษณะดังกล่าวอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีลักษณะการจำหน่ายทั้งแบบเป็นร้านและตั้งเป็น kiosk ภายในอาคารสำนักงานหรือบริเวณใกล้เคียง โดยในที่นี้จะเลือกวิเคราะห์เฉพาะคู่แข่งที่เป็นร้านแบรนด์เนมที่รายการสินค้ามีลักษณะใกล้เคียงกับทางบริษัท ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงคู่แข่งชั้นทางตรงในปัจจุบัน

	ยามาซากิ (Yamazaki)	โอ บอง แปง (Au Bon Pain)	เอส แอนด์ พี (S&P)	เดลิยา (Deliya by Farmhouse)
ลักษณะสินค้าและบริการ	- เน้นสินค้าเบเกอรี่เป็นหลัก โดยเน้นการซื้อกลับบ้านเท่านั้น - ให้ความสำคัญกับเมนูเบเกอรี่ใหม่ๆ โดยเฉพาะเมนูเพื่อสุขภาพ	- เน้นสินค้าเบเกอรี่ แซนวิช ซุปและเครื่องดื่มประเภท กาแฟ และน้ำผลไม้ - มีเมนูสินค้าเบเกอรี่เพื่อสุขภาพ (Eat fit) ที่มีแคลอรี 0%	- เน้นสินค้าเบเกอรี่และเครื่องดื่มประเภทกาแฟเป็นหลัก	- เน้นสินค้าเบเกอรี่ โดยเน้นการซื้อกลับบ้านมากกว่านั่งทานในร้าน
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	คนทำงาน นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มครอบครัว	กลุ่มคนทำงาน และนักศึกษา	คนทำงาน นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มครอบครัวที่มีรายได้ในระดับกลาง	กลุ่มคนทำงาน และนักศึกษา
แหล่งที่ตั้งร้าน	- ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป - ตั้ง kiosk อยู่บนสถานีรถไฟฟ้า BTS	- อาคารสำนักงาน - ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป	- อาคารสำนักงาน สถานศึกษา ต่างๆ - ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป - โรงพยาบาล	- อาคารสำนักงาน สถานศึกษา ต่างๆ - ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป
การส่งเสริมการตลาด	- จัดรายการส่งเสริมการขาย - มีสินค้าใหม่ให้ลูกค้าภายในร้านทดลองชิม	จัดรายการส่งเสริมการขายและกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทั้งปี	- โฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง - จัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น วันจันทร์ใส่เสื้อเหลืองลด 20%, วันพุธลดราคา 20%	ใช้การตลาดโดยตรงโดยการรับสมัครสมาชิก

	ยามาซากิ (Yamazaki)	โอบองแปง (Au Bon Pain)	เอส แอนด์ พี (S&P)	เดลิยา (Deliya by Farmhouse)
จุดเด่น	- มีประสบการณ์และชื่อเสียงในธุรกิจเบเกอรี่มายาวนาน - มีจำนวนสาขามาก - เน้นการขายเบเกอรี่นานาชาติสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	- เป็นผู้นำธุรกิจเบเกอรี่คาเฟ่ที่มีรูปแบบทันสมัย - ภาพลักษณ์ของร้านทันสมัยและมีระดับ สามารถเข้าถึงกลุ่มระดับบนได้ - ความหลากหลายของสินค้าทั้งเบเกอรี่ ชูป แซนวิช สลัด จึงสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม - มีมาตรฐานทั้งสินค้าและบริการเนื่องจากเป็นแฟรนไชส์จากต่างประเทศ	- มีประสบการณ์ในธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่มายาวนาน - มีจำนวนสาขามาก - เน้นรูปแบบสินค้าที่หลากหลายทั้งอาหาร เบเกอรี่และเครื่องดื่มสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม - มีมาตรฐานการผลิตและเงินทุนสูง - รายการส่งเสริมการตลาดมีความโดดเด่นจากร้านอื่น	- มีมาตรฐานการผลิตที่ดี เนื่องจากใช้เทคโนโลยีการผลิตเดียวกันกับฟาร์มเฮาส์ - สินค้ามีความสดใหม่และการตกแต่งร้านที่ทันสมัย
จุดด้อย	ไม่เน้นใช้การสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร	เป็นแฟรนไชส์จากต่างประเทศ ทำให้การบริหารและนโยบายไม่คล่องตัว	บริการค่อนข้างช้า	สินค้าของร้านไม่มีความหลากหลาย

ตารางที่ 3.1 แสดงคู่แข่งชั้นทางตรงในปัจจุบัน (ต่อ)

	สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (Starbucks)	คอฟฟี่ เวิลด์ (Coffee World)	ร้าน Squeeze
ลักษณะสินค้าและบริการ	- ร้านกาแฟพรีเมียมที่เน้นคุณภาพของกาแฟ - มีสินค้าประเภทเบเกอรี่จำหน่ายร่วมด้วย	- ร้านกาแฟพรีเมียมที่เน้นคุณภาพของกาแฟ - มีสินค้าประเภทเบเกอรี่จำหน่ายร่วมด้วย	ร้านจำหน่ายเครื่องดื่มและอาหารว่างทั้งที่มีและไม่มีส่วนผสมของผลไม้
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กลุ่มคนทำงาน วัยรุ่น	กลุ่มคนทำงาน วัยรุ่น	คนทำงาน นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มครอบครัว
แหล่งที่ตั้งร้าน	- ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป - อาคารสำนักงาน	- อาคารสำนักงาน - ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป - โรงพยาบาล	- อาคารสำนักงาน - ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าทั่วไป - โรงพยาบาล
การส่งเสริมการตลาด	จัดรายการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	จัดรายการส่งเสริมการขายและกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทั้งปี	จัดรายการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง
จุดเด่น	- มีประสบการณ์และชื่อเสียงในธุรกิจร้านกาแฟทั้งในและต่างประเทศ - มีจำนวนสาขามาก	- การตกแต่งร้านที่ให้ความรู้สึกอบอุ่นหรูหราแต่เป็นกันเอง และสบายเหมือนอยู่บ้าน (Homey)	เน้นสินค้าประเภทน้ำผลไม้ทั้งแบบคั้นสดและ UHT ที่มีรูปแบบหลากหลาย



2. คู่แข่งขันทางอ้อม

ร้านอาหารว่างรูปแบบอื่นๆ ที่ตั้งร้านในบริเวณอาคารสำนักงานหรือใกล้เคียง เช่น ร้านอาหารว่างและร้านรถเข็นทั่วไป ซึ่งมีจุดขายอยู่ที่ความหลากหลายของชนิดอาหาร ทำเลที่ตั้ง และที่สำคัญคือราคาถูก แต่ในบริเวณเดียวกันมักมีร้านที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกันจำนวนหลายร้าน ซึ่งส่วนมากไม่ได้มีความแตกต่างกันในตัวสินค้าสินค้าที่จำหน่ายมีทั้งอาหารว่างที่เป็นอาหารคาว เช่น ลูกชิ้นปิ้ง ไข่ทอดทอด หรืออาหารว่างที่เป็นอาหารหวาน เช่น ขนมปัง ขนมไทย ผลไม้ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีอาหารรถเข็นหรือแผงอาหารในลักษณะเป็นแฟรนไชส์ ที่เป็นการยกระดับอาหารประเภทนี้ขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องความสะอาดและรสชาติของอาหาร ทำให้ในปัจจุบันผู้บริโภคหันมาเลือกรับประทานอาหารประเภทนี้มากขึ้น (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2550)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่งข้างต้น พบว่าสภาวะการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ ที่ตั้งอยู่ในบริเวณอาคารสำนักงานหรือใกล้เคียงนั้นยังไม่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากนัก ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจำนวนร้านอาหารว่าง ที่ตั้งอยู่ในบริเวณอาคารสำนักงานหรือใกล้เคียงจะมีจำนวนมาก แต่ร้านที่จำหน่ายสินค้าที่มีลักษณะเดียวกันกับทางบริษัทยังมีจำนวนไม่มาก ร้านส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้จุดเด่นในเรื่องสินค้าเพื่อสุขภาพ โดยภายในร้านอาจจะมีส่วนจำหน่ายเพื่อสุขภาพเพียงบางประเภทเท่านั้น ทำให้มีความหลากหลายของสินค้าเพื่อสุขภาพน้อยกว่า ซึ่งเป็นโอกาสให้บริษัทสามารถดึงส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจอาหารว่างนี้มาจากคู่แข่งรายอื่นๆ ได้

2) Threat of New Entrants (-)

ธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่สามารถเข้าและออกได้ง่าย มีผู้ประกอบการรายใหม่ทยอยเข้ามาในตลาดมากขึ้น อันเนื่องมาจากการลงทุนไม่สูงมากนักและระยะเวลาในการคืนทุนค่อนข้างสั้น (ศุณยวิทย์กสิกรไทย, 2550) ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่สนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้อย่างต่อเนื่อง แต่การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการว่ามีความแตกต่างจากคู่แข่งมากน้อยเพียงใด หรือหมายถึงการจับกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสินค้า เพราะถ้าสินค้าไม่มีความแตกต่างกันในสายตาของผู้บริโภค โอกาสจะอยู่รอดในธุรกิจนี้เป็นไปได้ยาก (ศุณยวิทย์กสิกรไทย, 2549)

ในด้านความเสี่ยงจากการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่นี้ส่งผลกระทบต่อทั้งธุรกิจและบริษัทค่อนข้างรุนแรง

3) Threat of Substitutes (-)

ธุรกิจร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพนั้นมีสินค้าทดแทนอยู่เป็นจำนวนมากทั้งสินค้าทดแทนในลักษณะที่เป็นอาหารหลักและอาหารว่างรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น อาหารจานหลัก อาหารจานด่วน(Fast



food) ขนมขบเคี้ยว (Snack) ขนมหวาน ขนมไทย ไอศกรีม และผลไม้ ซึ่งสินค้าต่างๆเหล่านี้สามารถหาซื้อได้ง่าย มีจำหน่ายทั่วไป และมีราคาไม่สูง อีกทั้งยังมีรูปแบบและความหลากหลายในตัวสินค้ามาก

นอกจากนี้ยังมีอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งที่เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ซึ่งเหมาะสำหรับคนที่มีเวลาน้อยในการเตรียมอาหารและต้องการความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถรับประทานได้ทุกเวลาโดยไม่ต้องกังวลกับเรื่องเวลาเปิด-ปิดร้านและมีอาหารให้เลือกมากมายหลายประเภท

โดยสรุปแล้วเห็นได้ว่าส่วนของสินค้าทดแทนนี้ส่งผลกระทบต่อทั้งธุรกิจและบริษัทค่อนข้างมากเช่นกัน

4) Supplier Force

ในส่วนของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ/แรงงาน สามารถแยกพิจารณาได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

- อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ต่างๆภายในร้าน เช่น เตาอบ หม้อผสม ฯลฯ มีผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ทั้งที่ผลิตในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงชุดอุปกรณ์มือสองที่ใช้แล้วก็มีจำหน่ายอยู่มากมายตามท้องตลาด หรือในเว็บไซต์ต่างๆ ส่งผลให้ผู้จำหน่ายอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ดังกล่าวนี้มีการแข่งขันกันมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการบริการหลังการขาย (+)
- ในส่วนของเบเกอรี่ วัตถุดิบต่างๆ จัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบหลักในการทำเบเกอรี่ไม่ว่าจะเป็น แป้ง น้ำตาล นมสด เนย ไข่ไก่ ส่วนมากเป็นสินค้าที่ผลิตได้เองในประเทศและหาซื้อได้ง่าย เนื่องจากมีผู้จำหน่ายวัตถุดิบดังกล่าวอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่มีผู้จำหน่ายที่มีอำนาจผูกขาด และผู้จำหน่ายมักมีรายการส่งเสริมการขายเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (+)
- ส่วนของผู้ผลิตอาหารว่างประเภทอื่นๆที่ทางบริษัทไม่ได้ผลิตเอง ทำให้ทางบริษัทจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพทั้งในด้านรสชาติ คุณภาพ และรูปลักษณ์ของสินค้าเนื่องจากเป็นการสั่งผลิตสินค้าสำเร็จรูป ทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงตราผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ของบริษัทต่อผู้จำหน่ายรายใดรายหนึ่งอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้จำหน่ายวัตถุดิบประเภทนี้จึงมีอำนาจการต่อรองในระดับที่สูง (-)
- ในด้านของแรงงาน เนื่องจากลักษณะงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านที่สูงมาก จึงมีแรงงานที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารอยู่เป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าในส่วนองแรงงานระดับแม่ครัวที่หาได้ยากกว่าแรงงานประเภทอื่นๆ แต่ในปัจจุบันในประเทศไทยมีโรงเรียนและสถาบันที่มีหลักสูตรสอนทำอาหาร-เบเกอรี่อยู่เป็นจำนวนมากทั้งของทางราชการและเอกชน โดยในแต่ละปีจะผลิตบุคลากรที่มีความสามารถออกมา



เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีสูตรอาหารที่เป็นสูตรเฉพาะของร้านอยู่แล้ว ทำให้โดยรวมปัจจัยด้านแรงงานไม่ส่งผลกับธุรกิจมากนัก (+)

5) Customer Force (+)

เนื่องจากมีผู้ประกอบการร้านอาหารอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้บริโภคสามารถเลือกร้านที่มีสินค้าและบริการที่ดีที่ถูกต้องที่สุด อีกทั้งต้นทุนในการเปลี่ยนการบริโภคสินค้าจากร้านหนึ่งไปสู่อีกร้านหนึ่ง (Switching Cost) อยู่ในระดับต่ำ ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองสูง แต่จากการที่ร้านอาหารเพื่อสุขภาพในรูปแบบของร้านอาหารว่างนั้นมีความแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไป จึงทำให้อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคต่อร้านอาหารกลุ่มนี้ยังไม่มากนัก

ประกอบกับปัญหาทางโภชนาการต่างๆที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะขาดสารอาหารบางชนิด วิตามินต่างๆที่จำเป็น ปัญหาการได้รับสารเคมีและจุลินทรีย์ที่เป็นพิษจากอาหาร รวมถึงโรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการรับประทานอาหารที่ไม่สมดุล เช่น โรคอ้วน ความดันโลหิตสูง เบาหวาน เป็นต้น ทำให้ผู้บริโภคในปัจจุบันมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหันมาสนใจในเรื่องสุขภาพและโภชนาการมากขึ้น จึงทำให้อาหารเพื่อสุขภาพได้รับการตอบสนองจากผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี (รวีโรจน์ อนันตธนาชัย, 2547)

3.3 การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็งของธุรกิจ (Strength)

1. ทางร้านเน้นการจำหน่ายอาหารเพื่อสุขภาพ ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ ซึ่งมีความแตกต่างจากร้านอาหารว่างหรือร้านเบเกอรี่ทั่วไปที่ภายในร้านอาจจะมีสินค้าเพื่อสุขภาพจำหน่ายเพียงบางประเภทเท่านั้น ทำให้มีความหลากหลายของสินค้าเพื่อสุขภาพน้อยกว่า
2. ทางร้านเน้นผลิตอาหารเพื่อสุขภาพที่มีรสชาติอร่อย มีการปรับปรุงและพัฒนาสูตรอาหารใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้าภายในร้าน และเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า โดยยึดลูกค้าเป็นจุดยืนในการนำเสนอสิ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด
3. ทางร้านให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบ การผลิตและคัดเลือกสินค้ามาจำหน่าย ตลอดจนการบริการภายในร้าน ที่จะนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า และนำไปสู่การกลับมาใช้บริการซ้ำ
4. การอบรมให้พนักงานสามารถให้ข้อมูลด้านสุขภาพและโภชนาการ รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า



จุดอ่อนของธุรกิจ (Weakness)

1. เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาในตลาด จึงเสียเปรียบผู้ประกอบการรายเดิมในด้านความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการประกอบการ
2. ทางร้านเป็นกิจการที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ชื่อเสียงของร้านจึงยังไม่ใช่ที่รู้จักของลูกค้า จึงจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้ลูกค้าทราบถึงความแตกต่างของร้านอย่างชัดเจน
3. มีเงินทุนน้อยกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะร้านที่เป็นสาขาหรือแฟรนไชส์ของร้านขนาดใหญ่ ที่มีสาขาจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองกับทั้งเจ้าของสถานที่และผู้ขายวัตถุดิบต่ำกว่า ส่งผลให้ต้นทุนของทางร้านสูงกว่าซึ่งอาจส่งผลต่อการแข่งขันในด้านอื่นๆ เช่นการแข่งขันด้านราคา

โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)

1. ภาวะสังคมที่เร่งรีบเวลากลายเป็นข้อจำกัดซึ่งส่งผลการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมกรบริโภคอาหารที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้บริโภคจะมีเวลาในการทานอาหารน้อยลง ไม่มีเวลามากพอที่จะทานอาหารจานหลัก จึงทำให้อาหารที่ทานได้ง่ายและสะดวก เช่น อาหารว่างเข้ามามีบทบาทมากขึ้น
2. กระแสการรักษาสุขภาพ ทำให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญและเลือกซื้อสินค้าสุขภาพกันมากขึ้น ผู้บริโภคจึงพยายามหาความรู้และแนวปฏิบัติที่ถูกต้องทางด้านโภชนาการ อันจะนำมาซึ่งภาวะโภชนาการและสุขภาพที่ดี จึงเป็นโอกาสสำหรับร้านอาหารเพื่อสุขภาพในการเป็นทางเลือกที่เพิ่มขึ้นให้กับลูกค้า
3. ในปัจจุบันร้านเบเกอรี่ที่จำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพยังมีไม่แพร่หลาย

ความเสี่ยงของธุรกิจ (Threat)

1. สินค้าทดแทนมีอยู่เป็นจำนวนมากและหาซื้อได้ง่าย
2. ความเสี่ยงจากการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่ค่อนข้างสูง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจมีต้นทุนในการลงทุนที่ต่ำ อีกทั้งลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนสามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ได้ง่าย

จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น สามารถนำมาวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ TOWS MATRIX ดังนี้

ตารางที่ 3.2 TOWS Matrix

	Strength (S)	Weakness (W)
	1. ทางร้านเน้นการจำหน่ายอาหารเพื่อสุขภาพ ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ ซึ่งมีความแตกต่างจากร้านอาหารว่างหรือร้านเบเกอรี่ทั่วไปที่มีสินค้าเพื่อสุขภาพจำหน่าย	1. ไม่มีประสบการณ์ในการเปิดร้านมากนักจึงอาจมีปัญหาเรื่องการพยากรณ์ยอดขายและการผลิต
	2. ทางร้านมีการพัฒนาสูตรสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง	2. ทางร้านเพิ่งเปิดกิจการชื่อเสียงจึงอาจยังไม่เป็นที่รู้จัก
	3. ทางร้านให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต	3. มีเงินทุนต่ำกว่าร้านขนาดใหญ่
	4. เน้นการอบรมพนักงานเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภค	
Opportunity (O)		
1. ผู้บริโภคนิยมรับประทานอาหารว่างมากขึ้น	1. อาหารว่างเพื่อสุขภาพ ผลิตจากวัตถุดิบจากธรรมชาติที่มีประโยชน์ที่มีรสชาติหลากหลายเพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อ (S1,S3,O1 ,O2)	1. ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารู้จักร้านและสินค้าของทางร้าน (W2,O1,O2)
2. กระแสการรักษาสุขภาพ ทำให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญและเลือกซื้อสินค้าสุขภาพมากขึ้น	2. ประชาสัมพันธ์ถึงคุณค่าสารอาหารและประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้า 1 ชิ้นบนเมนู (S1,O2)	2. เลือกทำเลที่ตั้งร้านบริเวณที่เป็นแหล่งชุมชนเพื่อให้ลูกค้าพบเห็นได้บ่อย เพื่อเป็นการคุ้นเคยกับชื่อเสียงและสินค้าของทางร้าน (W2,O3)
3. ในปัจจุบันร้านเบเกอรี่ที่จำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ ยังมีไม่แพร่หลาย	3. พัฒนาสินค้าสูตรใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (S2,O2)	
Threat (T)		
1. สินค้าทดแทนมีอยู่เป็นจำนวนมาก	1. ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลกับลูกค้าเพื่อให้เกิดการรับรู้ในตัวสินค้าที่เป็นอาหารว่างเพื่อสุขภาพ (S1,S4,T1)	1. เริ่มต้นธุรกิจจากการ Focus เพียงสินค้ากลุ่มเล็กๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการบริหารงานและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด (W1,T2)
2. คู่แข่งขันสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย	2. ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเห็นถึงคุณภาพของสินค้าจากทางร้าน โดยการไม่นำสินค้าค้างคืนมาขาย (S1,T2)	
	3. ศึกษาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งตลอดเวลา เพื่อพัฒนาสินค้าที่แตกต่างเสนอแก่ผู้บริโภค (S2,T2)	



จากการวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมทำให้เห็นว่าธุรกิจร้านอาหารโดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนที่มีจุดเด่นเฉพาะตัวเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตสูงและมีโอกาสขยายตัวได้อีกมาก (ศุภนิยวิชัยสิทธิ์ไทย, 2549) และเมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพิ่มเติมพบว่าในปัจจุบันผู้บริโภคหันมาใส่ใจในคุณค่าของอาหารและรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น อีกทั้งเมื่อทำการวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรมยังพบว่าคู่แข่งที่เป็นร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพอย่างแท้จริงมีจำนวนไม่มาก โดยมากจะเป็นร้านอาหารทั่วไปที่เพิ่มเมนูอาหารเพื่อสุขภาพเข้าไปในรายการอาหารเท่านั้น ซึ่งทั้งหมดแสดงให้เห็นถึงโอกาสของบริษัทที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อความสำเร็จในการทำธุรกิจร้านอาหารว่างเพื่อสุขภาพ ทางบริษัทจึงกำหนดกลยุทธ์ในส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์นี้ ทางบริษัทได้ทำการวิจัยตลาดร่วมด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกที่มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรายละเอียดของการวิจัยตลาดและการกำหนดกลยุทธ์จะกล่าวถึงในบทต่อไป