



การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร  
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

**Crisis Management of Restaurant Business in Bangkok  
in the Situation of the Epidemic of Coronavirus Disease 2019**

ธนภัทร โปธิศรี

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

## ใบรับรอง

ข้าพเจ้า นายธนภัทร โพธิ์ศรี ขอรับรองว่า ผลงานคุณูปนิพนธ์ที่เรื่อง “การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” เป็นผลงานวิจัยต้นฉบับ โดยมิได้คัดลอก ตัดแปลง ผลงานวิจัยมาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่น



(นายธนภัทร โพธิ์ศรี)

27 สิงหาคม 2566





ใบรับรองคุณวุฒิ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร  
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
Crisis Management of Restaurant Business in Bangkok  
in the Situation of the Epidemic of Coronavirus Disease 2019

นามผู้วิจัย นายชนภัทร โพธิ์ศรี  
Mr. Tanapat Posri

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิตได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิปริญญาบัตรนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

กรรมการ

(ดร.ฉัจจา แก้วนุ้ย)

กรรมการ / ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง)

กรรมการ / ที่ปรึกษาร่วม

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิปริญญาบัตรนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 27 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566

## บทคัดย่อ

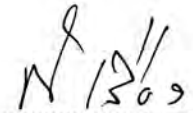
ชื่อเรื่อง : การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร  
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

โดย : นายธนภัทร โพธิ์ศรี

ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต

สาขา : การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา :

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง)

  
.....  
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวฉวี วุฒิเมธี)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (2) เพื่อศึกษาการจัดการภาวะวิกฤติและการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (3) เพื่อพัฒนาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มเป้าหมายในการให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้ประกอบการร้านอาหาร จำนวน 25 คนด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 ท่าน ทางด้านการจัดการธุรกิจร้านอาหารและการตลาดในธุรกิจอาหาร ด้วยการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และผลการศึกษานำมาแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การตลาด 4P's มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา และเพื่อหาคำตอบประเด็นแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปรับตัวต่อภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย (1) ขั้นตอนการป้องกัน เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง (2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม เป็นขั้นตอนการที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจ

เกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤตินำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อชักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตให้มีความรัดกุม มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบกับพนักงานที่มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ (3) ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ ประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ และ (4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์การตลาด, การจัดการภาวะวิกฤติ, ธุรกิจร้านอาหาร



## Abstract

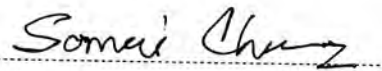
**Title** : Crisis Management of Restaurant Business in Bangkok in the Situation of the Epidemic of Coronavirus Disease 2019

**By** : Mr. Tanapat Posri

**Degree** : Doctor of Philosophy

**Major** : Management

**Advisor** :



(Assistant Professor Dr. Sommai Chanruang)



(Professor Dr. Yuwat Vuthimedhi)

The objectives of this research were: (1) to study the issues and impacts on the restaurant business in Bangkok during the pandemic situation of the Coronavirus Disease 2019 outbreak, (2) to study crisis management of restaurant businesses in Bangkok during the COVID-19 pandemic outbreak, (3) to study strategic adaptation of restaurant businesses in Bangkok during the COVID-19 pandemic outbreak. This study used qualitative research methodology where the target groups providing information consisted of 25 key informants from food shop entrepreneurs with an in-depth interview technique, and a group of 6 experts on restaurant business and marketing management with a focus group technique. Content analysis was used as a method of analyzing the data. For results of the study, Marketing strategy 4P's theory was used to analyze the problem and seeking common practices for the adaptation of the restaurant businesses in Bangkok.

The result of the study indicated that strategies for adaptation of restaurant businesses in Bangkok comprise the following steps: First, the prevention step involves the move to manage and reduce the occurrence of crisis situations for the restaurant. When warning signs that might lead to a crisis are identified, it's a step in managing the issue before it escalates. Second, the preparedness step involves the restaurant preparing to handle potential crisis by analyzing potential scenarios and

assessing the likelihood of a crisis occurring. This data was used to formulate plans and readiness measures to ensure effective crisis response as responsibilities are assigned to the competent staff for executing the prepared plans. Third, the response step is to react when a crisis occurs. It's crucial for the restaurant to apply the preparedness measures and training to manage the crisis effectively. This step is paired with training to equip personnel with the skills to make informed decisions and execute their duties systematically. Lastly, the improvement step involves evaluating the results of crisis management and using the assessment outcomes to weigh the pros and cons. This information is then utilized to refine and enhance future crisis management strategies for potential future crisis.

**Keywords:** Marketing Strategy, Crisis Management, Restaurant Business



Verified by:

*Chaiyanant P.*

(Assoc. Prof. Dr. Chaiyanant Panyasiri)  
Dean of the Graduate of Management

*Chaiyanant P.*

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความร่วมมือของผู้มีพระคุณหลายท่าน และความช่วยเหลือแนะนำของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้กรุณาที่ให้คำแนะนำข้อคิดเห็น ตรวจสอบและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอด้วยดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ และ ดร.ณัฏยา แก้วนุษย์ เป็นกรรมการในการสอบคุษฎีนิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาอันอันทรงคุณค่า ซึ่งได้กรุณาตรวจแก้ไขคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย สาขา การจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาด้านการตลาดดิจิทัล เพรัญญิก สมาคมการค้าธุรกิจร้านอาหาร โดยรับมอบหมายจากนายกสมาคมการค้าธุรกิจร้านอาหาร อดีต นายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวภาคเหนือตอนบน นายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบุรี และเครือข่ายผู้ประกอบการร้านอาหารทุกท่านที่ให้ความสะดวกด้านการให้ข้อมูล อำนวยความสะดวก และผู้ประสานงานในการทำคุษฎีนิพนธ์ให้ผู้วิจัย ตลอดจนค้นคว้าหาข้อมูลในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ของผู้เขียนครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอบคุณคุณแม่พ่อคุณแม่และครอบครัวที่เป็นกำลังใจคอยอยู่เคียงข้างตลอดมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลกอันเป็นที่พึ่งให้ผู้วิจัยมีสติปัญญาในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัย ตลอดจนผู้เขียนหนังสือและบทความต่างๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

นายธนภัทร โพธิ์ศรี

สิงหาคม 2566



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ค
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา.....	5
1.3 โจทย์วิจัย .....	8
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย .....	9
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ .....	9
1.7 คำนิยามศัพท์ปฏิบัติการ .....	10
<b>บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย</b>	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤติ .....	11
2.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง .....	24
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการร้านอาหาร .....	26
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด .....	41
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจร้านอาหาร .....	47
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	61

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b> ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 รูปแบบและวิธีการศึกษา .....	66
3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	69
3.3 การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	69
3.4 เครื่องมือที่ใช้วิจัย .....	69
3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย .....	70
3.6 วิธีการเก็บข้อมูล .....	71
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
3.8. การนำเสนอผลการวิจัย.....	73
<b>บทที่ 4</b> ผลการศึกษา	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารใน กรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 .....	74
4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจ ร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	108
4.3 แนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	136
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	148
5.2 การอภิปรายผล .....	167
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	185
บรรณานุกรม .....	187

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก .....	200
ประวัติ.....	218



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ประเภทของภาวะวิกฤติ .....	16
2.2 กระบวนการเกิดภาวะวิกฤติ.....	17
2.3 การจัดการภาวะวิกฤติ .....	19
2.4 การจัดการตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ .....	22
4.1 ข้อมูลทั่วไปร้านอาหาร .....	75
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร.....	87
4.2 สรุปผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	106
4.3 วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	132
5.1 วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	160

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 สถิติจำนวนผู้ป่วยทั่วโลก .....	3
1.2 สถิติจำนวนผู้ป่วยทั่วโลกเพิ่มขึ้นต่อวัน .....	3
1.3 ประมาณมูลค่าและการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหาร .....	7
2.1 การจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอนและกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะ .....	21
2.2 โครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ .....	39
2.3 ภาพแสดงกระบวนการจัดการ .....	41
2.4 ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) .....	42
2.5 ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) .....	44
2.6 มูลค่าการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารในปี 2565 .....	47
2.7 รายงานสถิติการใช้สื่อโซเชียลมีเดียของคนไทยจาก Data Reportal.....	49
2.8 งานวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (K Research) เกี่ยวกับมูลค่าตลาดของ Food Delivery..	50
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	62
3.1 ขั้นตอนและวิธีการศึกษา.....	68
4.1 ปัจจัยด้านจำนวนลูกค้าลดลง.....	80
4.2 ปัจจัยด้านรายได้น้อยลง .....	83
4.3 ปัจจัยด้านต้นทุนเพิ่มขึ้น .....	87
4.4 ปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร .....	106
4.5 การวางแผนของธุรกิจร้านอาหารเขตกรุงเทพมหานครในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 .....	112
4.6 กลยุทธ์การตลาด 4P's สำหรับธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	128
4.7 วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 .....	136

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
4.8 กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหาร ท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 .....	145
5.1 กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหาร ท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 .....	166
5.2 ประมาณมูลค่าและการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหาร .....	171



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาของปัญหา

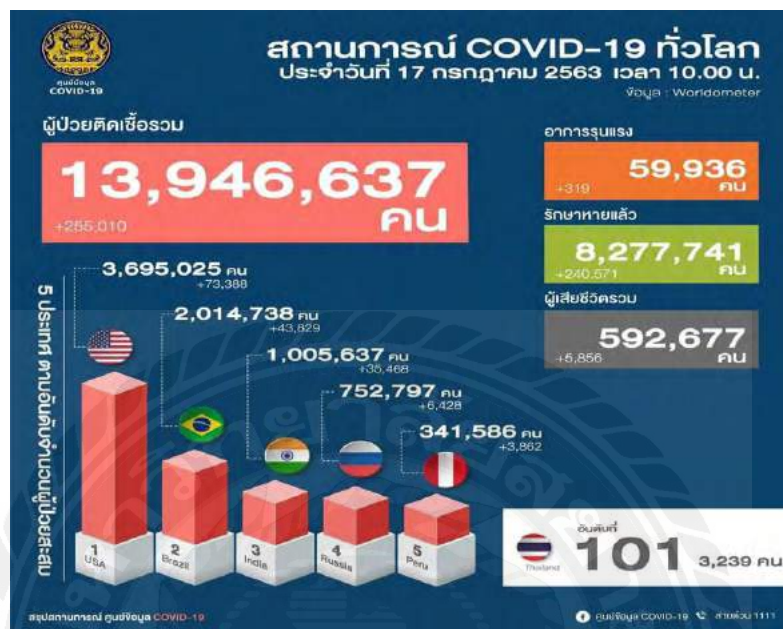
จากอดีตที่ผ่านมา ช่วงปีพุทธศักราช 2461-2462 ประเทศไทยได้รับบทเรียนที่ต้องสูญเสียประชากรในประเทศให้กับการแพร่ระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่ (Influenza virus) ซึ่งเริ่มแพร่กระจายระบาดครั้งแรกที่ประเทศสเปน ส่งผลให้ไข้หวัดสเปนคร่าชีวิตคนทั่วโลกประมาณ 50 ล้านคน มีผู้ป่วยทั้งโลกประมาณ 500 ล้านคน ศูนย์ควบคุมโรคระบาดแห่งสหรัฐอเมริกา หรือ CDC ระบุว่า ในยุคนั้นไม่ได้รักษาคนป่วยไข้หวัดใหญ่ (Influenza virus) ด้วยยา แต่เลือกใช้ชีวิตด้วยการให้กักตัวเอง หรือนำตัวไปกักยังสถานที่กักกันโรค โดยเน้นให้ปฏิบัติตามสุขลักษณะที่ดี รวมถึงใช้สารมาเชื้อโรค จำกัดการรวมตัวในที่สาธารณะ หรือที่เรียกว่า Social Distancing ซึ่งในขณะนั้นในประเทศไทยมีประชากรประมาณ 8.4 ล้านคน จากการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าวทำให้ประเทศไทยมีผู้ป่วยโรคไข้หวัดใหญ่ (Influenza virus) ประมาณ 2.3 ล้านคนมีผู้เสียชีวิตประมาณ 8 หมื่นคน ในช่วงระยะเวลาเพียง 6 เดือน ซึ่งจากการเกิดการแพร่ระบาดดังกล่าวผู้ป่วยจะมีอาการบริเวณทางเดินหายใจส่วนบน ทำให้มีไข้ ไอ น้ำมูก คัดจมูก จาม หรืออาจมีอาการปวดเมื่อยตามเนื้อตัว ร่างกายอ่อนเพลียคล้ายกับมีไข้หวัด แต่อาการของไข้หวัดใหญ่จะรุนแรงกว่า นอกจากนี้ ยังอาจทำให้เกิดภาวะแทรกซ้อน เช่น โรคหลอดลมและปอดอักเสบ และยังทำให้คนไข้ที่มีโรคประจำตัวมีอาการกำเริบจากการติดเชื้อ เช่น โรคหัวใจ เบาหวาน โรคที่เกี่ยวข้องกับตับและไต โรคปอดอุดกั้น เป็นต้น ทั้งนี้ จากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นประชาชนได้รับพระมหากรุณาธิคุณได้ทรงพิจารณาโปรดเกล้าฯ ให้กรมสาธารณสุขขณะนั้น ส่งแพทย์ เวชพันธุ และคำแนะนำไปช่วยป้องกันรักษาทำงานสมทบกับแพทย์ประจำเมืองหรือท้องถิ่นต่าง ๆ (ราชกิจจานุเบกษา, 2462) (ไม่มีบรรณานุกรม)

ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก หรือ Pandemic ในความหมายขององค์การอนามัยโลก คือ การแพร่กระจายของโรคใหม่ไปยังพื้นที่ทั่วโลก ซึ่งปกติแล้ว คำว่า ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก จะใช้ในกรณีไวรัสไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ที่ติดต่อผู้คนได้อย่างง่ายดาย และแพร่จากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในหลายภูมิภาค โดยภาวะดังกล่าวนี้เป็นกรณีของตัวโรคมามากกว่าความรุนแรงของอาการป่วย ซึ่งคำว่า “ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก” เป็นคำที่ต้องระมัดระวังในการใช้อย่างมาก เนื่องจาก หากใช้ผิดเวลา อาจนำไปสู่ความวิตกกังวลอย่างไม่มีเหตุผล หรือกระทั่งการยอมรับสภาพและเลิกพยายามต่อสู้ จนนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของตัวเลขผู้เจ็บป่วยและเสียชีวิตได้อย่างมาก

เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 โลกได้รับรู้การเกิดขึ้นของโรคติดต่อปริศนา ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ที่เกิดการระบาดขึ้นที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ลักษณะอาการคล้ายโรคปอดอักเสบโดยไม่ทราบสาเหตุ ซึ่งในเวลาต่อมาจีนและองค์การอนามัยโลกระบุว่าไวรัสชนิดนี้คือ "เชื้อไวรัสโคโรนา" ก่อนหน้านี้นี้ พบไวรัสโคโรนามาแล้ว 6 สายพันธุ์ ที่เคยเกิดการระบาดในมนุษย์ ที่คนไทยรู้จักกันดีคือ โรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS) สำหรับไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ที่กำลังระบาดเป็นสายพันธุ์ที่ 7 ถูกกำหนดให้ใช้ชื่อไวรัสที่ทำให้เกิดโรค Covid-19 ว่า SARS-CoV-2 หรือโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรงชนิดที่สอง เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องทางพันธุกรรมอย่างใกล้ชิดกับเชื้อไวรัสโรค SARS ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ถูกเรียกชื่อต่างกันอย่างออกไป เช่น โรคไขปอดอักเสบ ไข่อู่ฮั่น ไวรัสจีน หรือไขหวัดค้างคาว ซึ่งล้วนแต่สร้างความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน องค์การอนามัยโลกจึงประกาศชื่อที่เป็นทางการสำหรับใช้เรียกโรคทางเดินหายใจที่เกิดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ว่า "Covid-19" มาจากคำย่อในภาษาอังกฤษของคำว่า โควิด-19 และ Disease (โรคภัยไข้เจ็บ) ตลอดถึงเลข 19 ซึ่งหมายถึงปีที่มีรายงานการแพร่ระบาดครั้งแรก ซึ่งมีการสันนิษฐานว่าไวรัสชนิดนี้อาจเริ่มติดต่อจากสัตว์ป่ามาสู่คน โดยอาจมีงูเห่าจีนและงูสามเหลี่ยมจีนเป็นสัตว์ตัวกลางที่ส่งต่อเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่จากค้างคาวมาสู่คน เนื่องจากเป็นสัตว์ที่อาศัยอยู่ในธรรมชาติ ค้างคาวในถ้ำเป็นอาหารและถูกนำมาวางจำหน่ายในตลาดขายส่งปลาและอาหารทะเลขนาดใหญ่ในเมืองอู่ฮั่น ตลาดแห่งนี้ยังมีการซื้อขายสัตว์ป่า เช่น ไก่ ค้างคาว กระต่าย งู อีกด้วย และเป็นสถานที่ที่พบผู้ติดเชื้อกลุ่มแรก ๆ จากนั้นได้ระบาดลุกลามไปอย่างรวดเร็วในทุกภูมิภาคของโลก องค์การอนามัยโลกจึงได้ประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่เป็น "การระบาดใหญ่" (pandemic) และเตือนภัยความเล็งการระบาดในระดับ "สูงมาก" เนื่องจากเป็นโรคติดต่อที่แพร่ระบาดจากคนสู่คนได้ง่ายและเกิดขึ้นพร้อมกันในพื้นที่ทั่วโลก ผู้ติดเชื้อโควิด-19 จะมีอาการเริ่มแรกคือ มีไข้ ไอแห้ง เจ็บคอ มีน้ำมูก หายใจเหนื่อยหอบ หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์จะมีอาการปวดศีรษะ หายใจติดขัด หากมีอาการหนักจะพบอาการปอดบวมอักเสบร่วมด้วย หากอาการรุนแรงมากอาจทำให้อวัยวะภายในล้มเหลวได้ อย่างไรก็ตาม แม้ในปัจจุบันยังไม่มีวัคซีนในการป้องกันรักษาโรคดังกล่าวได้ แต่มีการประเมินว่า ในจำนวนผู้ติดเชื้อ 1,000 คน จะมีผู้เสียชีวิตราว 5-40 คนเท่านั้น ซึ่งกลุ่มที่มีความเสี่ยงเสียชีวิตมากกว่า ได้แก่ ผู้สูงอายุ ผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูง โรคทางเดินหายใจ โรคเบาหวาน โรคหัวใจ เป็นต้น (BBCไทย, 2563) หลังการแพร่ระบาดมานานกว่า 6 เดือน ณ วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 ยอดผู้ป่วยโควิด-19 ทั่วโลกยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็น 13,946,637 ราย เสียชีวิต 592,677 ราย อาการรุนแรง 59,936 ราย โดยพบผู้ติดเชื้อโควิด-19 แล้วอย่างน้อยใน 188 ประเทศ ประเทศไทยมีผู้ติดเชื้ออยู่ในลำดับที่ 101 ซึ่งชาติที่พบผู้ติดเชื้อมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ สหรัฐอเมริกา บราซิล

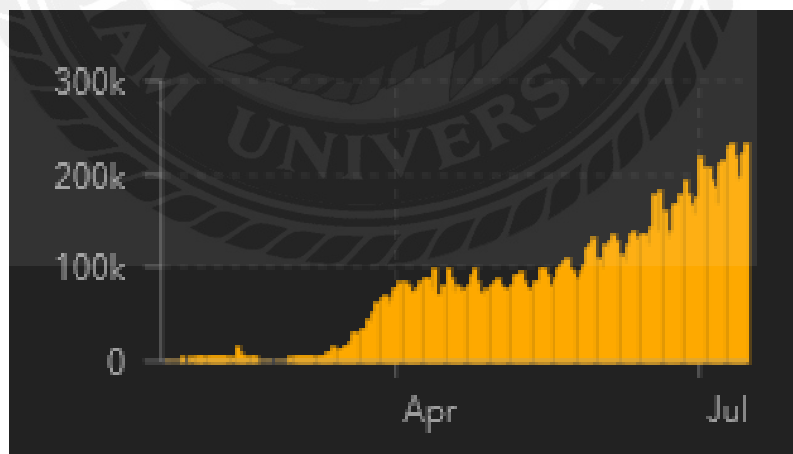


อินเดีย รัสเซีย และเปรู ตามลำดับ (วิทย์และโทรทัศนรัฐสภา, 2563) โดยทั่วโลกติดเชื้อเพิ่มเฉลี่ยเกินวันละ 2 แสนราย (Johns Hopkins University and Medicine, 2563)



ภาพที่ 1.1 สถิติจำนวนผู้ป่วยทั่วโลก

ที่มา : วิทย์และโทรทัศนรัฐสภา ข้อมูล ณ วันที่ 17 กรกฎาคม 2563



ภาพที่ 1.2 สถิติจำนวนผู้ป่วยทั่วโลกเพิ่มขึ้นต่อวัน

ที่มา : The Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University

สำหรับประเทศไทย เมื่อรับรู้การเกิดขึ้นของโรคอุบัติใหม่ดังกล่าว ได้มีมาตรการคัดกรองนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากประเทศจีนทางสนามบินสุวรรณภูมิ แต่ก็ได้พบผู้ป่วยยืนยันคนไทย

รายแรกที่ติดเชื้อโควิด-19 ซึ่งเดินทางกลับจากประเทศจีนช่วงกลางเดือนมกราคม และพบผู้ป่วยยืนยันรายแรกที่ไม่ใช่ประวัติเดินทางไปในพื้นที่ที่มีการระบาดในสองสัปดาห์ต่อมา ทำให้มีการเพิ่มมาตรการเฝ้าระวังใน 8 จังหวัดท่องเที่ยวและเพิ่มกลุ่มประเทศเฝ้าระวัง (กรุงเทพมหานครจอนไลน์, 2563) อย่างไรก็ตาม ยังคงพบการระบาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทรวงสาธารณสุข จึงออกประกาศเรื่องชื่อและอาการสำคัญของโรคติดต่ออันตราย ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2563 ประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) เป็นโรคติดต่ออันตรายตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 เพื่อประโยชน์ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคส่งผลให้รัฐมีอำนาจสั่งปิดสถานที่ต่าง ๆ สั่งหยุดงาน และมีอำนาจกักตัวผู้ต้องสงสัยเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค หากฝ่าฝืนจะมีโทษจำคุกและปรับตามอัตราที่กำหนด แต่แม้จะมีมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดตามสมควร แต่จุดเปลี่ยนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของประเทศไทยเกิดขึ้นเมื่อตรวจพบผู้ป่วยโควิด-19 จำนวนมากจากการไปสนามมวยเวทีลุมพินี และสถานบันเทิงย่านทองหล่อ จึงมีการตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 หรือ ศบค. และประกาศใช้พระราชกำหนด การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ 15 มาตรการเร่งด่วน อาทิ สั่งปิดสถานที่ต่าง ๆ อันมีผลต่อการแพร่ระบาดของโรค การประกาศห้ามประชาชนออกนอกเคหสถานในเวลากลางคืนทั่วราชอาณาจักรและสั่งห้ามไม่ให้คนต่างชาติและคนไทยเดินทางเข้าประเทศไทย เป็นต้น (ราชกิจจานุเบกษา: 2565)

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แม้จะมีการติดเชื้อมาจากสัตว์แต่ต่อมาสามารถแพร่กระจายจากคนสู่คนได้จากการใช้ชีวิต สัมผัส หรือคลุกคลีกับคนที่มีเชื้อในระยะประชิดภายในประมาณ 2 เมตร จากการหายใจผ่านละอองฝอยเมื่อผู้ติดเชื้อไอหรือจาม และอาจเป็นไปได้ว่าสามารถติดเชื้อได้โดยการสัมผัสพื้นผิวหรือวัตถุที่มีเชื้อแล้วมาสัมผัสปาก จมูกหรือตา การติดเชื้อที่เกิดขึ้นได้โดยง่ายทำให้เกิดการระบาดในวงกว้างอย่างรวดเร็วหากไม่มีการป้องกันตนเองอย่างถูกวิธี เช่น การสวมหน้ากากอนามัย การล้างมือ และการเว้นระยะห่างทางสังคม เป็นต้น จากรายงานสถานการณ์โควิด-19 (กรมควบคุมโรค , 2563) ณ วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 ประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อสะสม 3,239 ราย เสียชีวิต 58 ราย รักษาหาย 3,096 ราย การระบาดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไปทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก เพื่อเป็นการควบคุมการแพร่ระบาดจึงจำเป็นต้องมีมาตรการที่ทุกประเทศทั่วโลกจะกำหนดมาตรการในการป้องกัน และหนึ่งในมาตรการที่หลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยนำมาใช้ คือ การปิดประเทศหรือปิดเมืองหรือ Lock Down ซึ่งเป็นมาตรการในการจำกัดการเดินทาง ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินการยกเลิกกิจกรรมในพื้นที่สาธารณะ การระงับการดำเนินกิจการบางประเภท การสั่งปิดสถานที่ต่าง ๆ ไปจนถึงการกักตัวเองภายในบริเวณบ้าน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและระดับประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กล่าวคือ ธุรกิจบางชนิดจะต้องปิดตัวลง อัตราการว่างงานจะเพิ่มขึ้น เศรษฐกิจจะหดตัว โดยมีการคาดการณ์จากธนาคารโลกในรายงานคาดการณ์ภาพรวมเศรษฐกิจโลกว่า โควิด-19 ทำให้เศรษฐกิจเสียหายเป็นวงกว้างที่สุดตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 เศรษฐกิจโลกปี พ.ศ. 2563 อาจติดลบถึงร้อยละ 5.2 (Thaipbs,2563) ในขณะที่ธนาคารโลกประจำประเทศไทยคาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของไทยจะลดลงอย่างน้อยร้อยละ 5 เช่นเดียวกัน (BBCไทย , 2563)

## 1.2 ความสำคัญของปัญหา

จากความหมายและความสำคัญของปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การสาธารณสุข เมื่อมีการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 มติคณะรัฐมนตรี (2563) ให้อำนาจผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและผู้ว่าราชการจังหวัดใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 สั่งปิดสถานที่ต่าง ๆ ที่มีผลต่อการควบคุมโรคระบาดในพื้นที่กรุงเทพมหานครและในบางจังหวัด เช่น ห้างสรรพสินค้ายกเว้นส่วนซูเปอร์มาร์เก็ต ตลาดทุกประเภท ยกเว้นแผงของสด และแผงค้าที่จำหน่ายอาหารตามความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน คลินิกเสริมความงาม ร้านทำผม สนามกอล์ฟ สระว่ายน้ำ กิจการบริการดูแลเด็กหรือผู้สูงอายุที่บ้าน บริการดูแลผู้สูงอายุที่บ้าน สถานที่จัดประชุมและนันทนาการ สถานศึกษา เป็นต้น มาตรการดังกล่าวนอกจากจะมีผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปแล้ว ยังส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ หนึ่งในนั้น ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านอาหาร เพราะนอกจากมาตรการปิดประเทศหรือปิดเมืองที่ห้ามนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามายังประเทศไทย จะทำให้การบริโภคอาหารหรือสินค้าภายในประเทศลดลงแล้ว ผู้บริโภคชาวไทยก็หลีกเลี่ยงการออกไปทานอาหารในสถานที่ที่มีคนพลุกพล่านเช่นกัน ในระยะแรกผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 ออกประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 ให้กิจการที่เกี่ยวกับการจำหน่ายอาหารดังนี้ ปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 22 มี.ค. 2563 ไปจนถึงวันที่ 12 เม.ย. 2563 ได้แก่

1. ร้านอาหาร รวมถึงร้านอาหารที่อยู่ในคูหา รถเข็นและแผงลอยจำหน่ายอาหาร (ให้เปิดเฉพาะการจำหน่ายอาหารเพื่อนำกลับไปบริโภคที่อื่น และร้านอาหารในโรงแรมที่ให้บริการเฉพาะผู้ที่พักอาศัยในโรงแรมหรือซื้อไปบริโภคที่อื่น) ยกเว้นร้านอาหารในบริเวณสนามบิน

2. ห้างสรรพสินค้า รวมถึงศูนย์การค้า คอมมินิตี มอลล์ ยกเว้นซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านขายยา หรือสินค้าเบ็ดเตล็ดที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และร้านอาหาร (ให้เปิดเฉพาะการจำหน่ายเพื่อนำกลับไปบริโภคที่อื่น)

ต่อมาได้มีการผ่อนปรนมาตรการการจำหน่ายอาหารในร้านอาหาร โดยอนุญาตให้นั่งรับประทานอาหารในร้านที่ไม่ได้อยู่ในห้างสรรพสินค้าได้ ภายใต้การจัดระเบียบการเข้าใช้บริการตามคำสั่งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ 2/2563 เรื่อง แนวปฏิบัติตามข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 ได้แก่ 1) มาตรการควบคุมหลัก โดยการทำมาสะอาดพื้น พื้นผิวสัมผัสบ่อยๆ ทั้งก่อนและหลังการให้บริการ และให้กำจัดขยะมูลฝอยทุกวัน ให้ผู้ประกอบการ พนักงานบริการ ผู้ใช้บริการสวมหน้ากากอนามัย หรือหน้ากากผ้า ให้มีจุดบริการล้างมือด้วยสบู่ หรือแอลกอฮอล์เจล หรือน้ำยาฆ่าเชื้อโรค และให้เว้นระยะห่างระหว่างโต๊ะ และระหว่างที่นั่ง รวมถึงระยะห่างระหว่างการเดินอย่างน้อย 1 เมตร 2) ให้ควบคุมจำนวนผู้ให้บริการมิให้แออัด 3) มาตรการเสริมโดยการคัดกรองอาการป่วย ไข้ ไอ จาม หรือเป็นหวัด สำหรับผู้ประกอบการ พนักงานบริการและผู้ใช้บริการตามขีดความสามารถ อีกทั้งมีการลดเวลาในการทำกิจกรรมให้สั้นลงเท่าที่จำเป็น โดยถือหลักหลีกเลี่ยงการติดต่อสัมผัสระหว่างกัน งดดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ภายในสถานที่จำหน่ายอาหาร จัดให้มีพื้นที่รอคิวที่มีที่นั่งหรือยืน ห่างกันอย่างน้อย 1 เมตร และอาจเพิ่มมาตรการใช้แอปพลิเคชันติดตามตัวทางโทรศัพท์เคลื่อนที่มาใช้ได้ตามความเหมาะสม หรือใช้มาตรการควบคุมด้วยการบันทึกข้อมูลและรายงานในบางพื้นที่ได้

อนึ่ง มาตรการเหล่านี้แม้ช่วยในการลดการแพร่ระบาดของโรคได้ดีและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการป้องกันการแพร่ระบาดในวงกว้างก็ตาม แต่ในทางกลับกันก็เป็นการสร้างภาระให้แก่ผู้ประกอบการอยู่ไม่น้อย และสถานการณ์การแพร่ระบาดประกอบกับมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม ทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะไม่ออกมารับประทานอาหารที่ร้านหรือเลือกทำอาหารทานเองที่บ้านเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ประกอบกับข้อกำหนดการเว้นระยะห่างโต๊ะอาหาร ทำให้จำนวนลูกค้าของร้านอาหารลดลง ในขณะที่ต้นทุน เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำค่าไฟฟ้า ยังคงเป็นรายจ่ายที่มีอยู่เท่าเดิม แต่มีต้นทุนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้รองรับช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ต้นทุนการประกอบธุรกิจจึงเพิ่มขึ้น ร้านอาหารจึงเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก โดยอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้รายงานสถานการณ์การจดทะเบียนธุรกิจประจำเดือนเมษายน 2563 ว่ามีธุรกิจร้านอาหารเลิกประกอบกิจการสูงถึงร้อยละ 5 นอกจากนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563)

ประมาณการรายได้ของธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 ว่าอาจมีการหดตัวสูงถึงร้อยละ 4.3 ถึงร้อยละ 6.6 ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.3 ประมาณมูลค่าและการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหาร  
ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ข้อมูล เดือนมีนาคม 2563

ดังนั้น จึงเป็นปัญหาสำคัญสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารที่จะต้องหาวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการร้านอาหาร ดังนี้ 1) การขาดงานของพนักงาน ลูกจ้าง เนื่องจากป่วย หรือต้องดูแลสมาชิกในครอบครัวที่ป่วย หรือเป็นผู้สัมผัสใกล้ชิดกับผู้มีความเสี่ยงติดเชื้อ ทำให้แรงงานในร้านอาหารลดลง 2) ผู้บริโภคมีความตระหนักเกี่ยวกับความสะอาดของอาหาร สถานที่ประกอบอาหาร สถานที่จำหน่ายอาหาร ตลอดจนพนักงานของร้านอาหารมากขึ้น จนเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ตัดสินใจใช้บริการร้านอาหารนั้นๆ หรือไม่ 3) การจัดการวัตถุดิบสำหรับนำมาประกอบอาหาร อาจเกิดปัญหาการขนส่งจากมาตรการชะลอการเดินทางระหว่างจังหวัด การจัดส่งวัตถุดิบจากพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจล่าช้าหรือถูกยกเลิก 4) รูปแบบการสั่งซื้ออาหารของผู้บริโภคอาจเปลี่ยนไปเพื่อลดการติดต่อหรือการสัมผัสระหว่างกัน เช่น การสั่งซื้ออาหารผ่านช่องทางออนไลน์หรือบริการการขับรถ

ผ่าน (drive-through) การขนส่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มเดลิเวอรี่ การจ่ายเงินผ่านแอปพลิเคชันของธนาคาร เป็นต้น

ดังนั้น ผู้ประกอบการจะมีวิธีการจัดการร้านอาหารอย่างไรให้อยู่รอดในสถานการณ์การแพร่ระบาดภายใต้มาตรการควบคุมของรัฐและการชะลอตัวของสถานะเศรษฐกิจ ตลอดจนจะปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ตลอดจนฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) อย่างไร เมื่อมาตรการควบคุมของรัฐสิ้นสุดลง นอกจากนี้ จะมีวิธีการเตรียมตัวอย่างไรเพื่อที่จะรองรับปัญหาหรือบรรเทาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหากในอนาคตมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อีกครั้งและในเวลานั้นยังไม่มีวัคซีนในการป้องกันและรักษาโรคดังกล่าว หรือการเข้าถึงวัคซีนไม่อาจกระทำได้ง่าย หรือมีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรงในลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีก องค์ความรู้เพื่อรับมือกับสถานการณ์เหล่านี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษาเพื่อแก้ปัญหา ณ สถานการณ์ปัจจุบันและการรับมือในอนาคต

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร แนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร และศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการจัดการธุรกิจร้านอาหารในภาวะวิกฤติ และเป็นแนวทางหรือต้นแบบการจัดการสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารหากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคในประเทศไทยต่อไป

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ควรมีแนวทางการจัดการและปรับตัวอย่างไร

#### 1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
2. เพื่อศึกษาการจัดการภาวะวิกฤติและการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการและการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร แนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร และแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปิดให้บริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 25 ร้าน ประกอบด้วย ธุรกิจร้านอาหารตามสั่ง จำนวน 10 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทข้าวแกง จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทก๋วยเตี๋ยว จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทภัตตาคาร/คาเฟ่ จำนวน 5 ร้าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในธุรกิจอาหาร จำนวน 3 คน

### 1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ศึกษา

เกณฑ์ในการคัดเลือกในพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยธุรกิจร้านอาหารในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

### 1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีระยะเวลาในการศึกษาทั้งสิ้น 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งถือเป็นปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไข
2. ได้แนวทางการปฏิบัติในการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
3. ธุรกิจร้านอาหารได้ยึดเป็นข้อปฏิบัติในการปรับตัวเพื่อดำเนินธุรกิจร้านอาหารให้เกิดความปลอดภัยที่อาจเกิดการระบาดขึ้นอีกในอนาคต

## 1.7 คำนิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. ธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง การประกอบกรให้บริการอาหารและเครื่องดื่มพร้อมรับประทานโดยอาจจัดเตรียมให้มีที่นั่งให้ผู้บริโภคได้นั่งรับประทานภายในร้านและให้บริการบรรจอาหารเพื่อให้ผู้บริโภครับประทานที่อื่นได้

2. ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีการรับรู้และมองการเปลี่ยนแปลงของโอกาสทางธุรกิจหรือกิจการร้านอาหารของตนเองและมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อผลกำไรหรือประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของกิจการนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นการผลิตสินค้าหรือให้บริการต่างๆ ผู้ประกอบการร้านอาหารมีบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจของสังคม มีการขยายธุรกิจใหม่และพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม มองเห็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มีสามารถในการสร้างอาชีพหรือการจ้างงานใหม่และมีความสามารถในการสร้างคุณค่าตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างความเติบโตของยอดขาย กำไร และสินทรัพย์

2. สุขภาพอาหาร หมายถึง การบริหารจัดการและควบคุมสิ่งแวดล้อม รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอาหาร เพื่อให้ทำให้อาหารสะอาด ปลอดภัยปราศจากเชื้อโรค หนอนพยาธิและสารเคมีต่างๆ ซึ่งเป็นอันตรายหรืออาจจะเป็นอันตรายต่อการเจริญเติบโตของร่างกายสุขภาพอนามัย และการดำรงชีวิตของผู้บริโภค

3. การจัดการภาวะวิกฤติ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการตรวจสอบและรับมือกับสถานการณ์ที่ฉุกเฉินหรือวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือระบบต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจร้านอาหารหรือการดำเนินงาน การจัดการภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เน้นการตรวจสอบสถานการณ์ปัจจุบันและการวางแผนเพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติหรือให้มีผลกระทบน้อยที่สุดและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การจัดการภาวะวิกฤติอาจมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เล็งเห็นผลกระทบที่เป็นไปได้ วางแผนการดำเนินการ การสื่อสาร การทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนและกิจกรรม เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติในอนาคตอีกครั้ง



## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เรื่อง การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารใน กรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤติ
- 2.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Market Mix)
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจร้านอาหาร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะวิกฤติ (Crisis)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ “การจัดการในภาวะวิกฤติ” ไว้ (ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว , 2552) ดังต่อไปนี้

ภาวะวิกฤติ คือ ภาวะที่มีผลกระทบในทางลบที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้

Pearson & Mitroff (1998) ภาวะที่องค์กรได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่สร้างผลกระทบในทางลบ ไม่ว่าจะมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร ตลอดจนสถานการณ์ที่อาจไม่ได้เกิดขึ้นจากองค์กรโดยตรง แต่องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วยเหตุบางประการที่มาจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ และเป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีอาจรู้ล่วงหน้าได้ และในบางครั้งสถานการณ์วิกฤตินั้นอาจอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรไปมาก

Ole Rudolf Holsti (2000) กล่าวว่า ภาวะวิกฤติเป็นสถานการณ์ที่องค์กรไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร จนทำให้ได้รับผลกระทบรุนแรง และองค์กรมีระยะเวลาอันน้อยมากในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น

Cutlip (2000) กล่าวว่า สภาวะวิกฤติเป็นสถานการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก โดยพิจารณาจากสาเหตุของการเกิดสถานการณ์นั้นๆ ว่าองค์กรได้รับผลกระทบอย่างไร เพียงใด ในการควบคุมแก้ไขสถานการณ์วิกฤติจำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพราะจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

Lurence Barton (2004) กล่าวว่า ภาวะวิกฤติเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลทำให้เกิด ปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที ไม่ว่าจะเกิดอย่างกะทันหันหรือไม่ก็ตาม สำหรับด้านธุรกิจนั้น ภาวะวิกฤติ คือ สิ่งที่สามารถก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อ องค์กร พนักงาน ชื่อเสียง และผลประโยชน์

Doorley และ Garcia (2007) กล่าวว่า การนิยามคำว่า ภาวะวิกฤติ โดยเน้นไปที่ ผลกระทบที่จะเกิดจากภาวะวิกฤติ จะเห็นได้ว่า ภาวะวิกฤติในบางสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร อาจไม่ได้สร้างผลกระทบจนถึงขั้นที่เรียกว่าหายนะเสมอไป แต่อาจเป็นเพียงเหตุการณ์ที่ไม่ได้ เกิดขึ้นเป็นประจำ แต่ยังคงเป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่ต้องตระหนักและดำเนินการเพื่อ ไม่ให้ภาวะวิกฤติเหล่านั้นเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอีก เพราะไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤติในระดับใดก็ล้วนแต่ สร้างผลกระทบให้กับองค์กรในหลาย ๆ ด้านทั้งสิ้น

Coombs w. Timothy (2007) กล่าวว่า ภาวะวิกฤติเป็นการรับรู้ที่เหนือการคาดการณ์ ต่อสถานการณ์ที่องค์กรจะสามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ทำให้กระทบกับความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังกระทบกับการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น เหตุการณ์ที่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียรับรู้ได้ว่าเป็นภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง เหตุการณ์นั้น จึงจะสามารถ นิยามได้ว่าเป็นภาวะวิกฤติขององค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงกรณีที่องค์กรไม่สามารถรับรู้ถึงการ เกิดขึ้นของภาวะวิกฤติได้ล่วงหน้าจากการคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก กลุ่ม หรืออาจพบสัญญาณเตือนก่อนเกิดภาวะวิกฤติในหลายเหตุการณ์ แต่องค์กรไม่อาจรู้ช่วงเวลา ที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤติได้

คาร์ล เอ สไลเคว (Slaikeu 1984 p 53) อธิบายลักษณะสถานการณ์ที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรกำลังอยู่ในสภาวะวิกฤติ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่ทันตั้งตัวจากสภาวะปกติ
2. เหตุการณ์นั้นจะไม่ได้รับการคาดการณ์มาก่อนว่าจะเกิดขึ้น หรืออาจมีการ คาดการณ์แต่ก็มิได้คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร
3. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยฉุกเฉินและส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ ที่จำเป็นต้อง ได้รับการเยียวยาแก้ไขโดยฉับพลัน
4. เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย

5. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอันตรายและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. เหตุการณ์ที่มีสภาวะผิดหวังรุนแรงชั่วขณะ และไม่สามารถควบคุมได้

### 2.1.2 ประเภทของภาวะวิกฤติ (Types of Crisis)

ภาวะวิกฤติสามารถจำแนกได้ออกเป็นหลายประเภท ทั้งนี้ การแบ่งประเภทของภาวะวิกฤติสามารถช่วยให้องค์กรหรือผู้ประกอบการเข้าใจถึงที่มาของการเกิดภาวะวิกฤติได้ พร้อมทั้ง สามารถเป็นแนวทางผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนในการรับมือกับภาวะวิกฤติ และแก้ไขสถานการณ์วิกฤตินั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการในภาวะวิกฤติประเภทต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้ (ปริทัศน์ รัชกิจ , 2559)

Pearson & Mitroff (1993) แบ่งประเภทของภาวะวิกฤติไว้ 2 ประเภท คือ

1. ประเภทที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อต่างๆ หรือเครื่องปรับอากาศในร้านอาหารทำงานผิดปกติ เป็นต้น

2. ประเภทที่เกิดจากบุคคล เช่น พนักงานทำความสะอาดไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ โดยไม่รายงานให้ผู้ประกอบการทราบ ทำให้ไม่สามารถให้บริการห้องสุขาแก่ลูกค้าได้ เป็นต้น

ทั้งนี้ ในความเป็นจริงแล้ว ภาวะวิกฤติประเภทที่เกิดจากบุคคลจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้มากกว่าภาวะวิกฤติที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี เนื่องจากองค์กรหรือผู้ประกอบการสามารถป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติที่เกิดจากบุคคลได้ ดังนั้น หากภาวะวิกฤติเกิดจากบุคคล จะถูกมองว่ารุนแรงและไม่ควรได้รับการให้ผ่อนผัน มากกว่าภาวะวิกฤติที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี

Robert Blrvine (1997) แบ่งประเภทของภาวะวิกฤติโดยแบ่งตามระยะเวลาของสัญญาณเตือนของการเกิดภาวะวิกฤติ ดังนี้

1. ภาวะวิกฤติอย่างฉับพลัน (Sudden Crisis) คือ ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรือสถานประกอบการโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น การสูญเสียผู้นำองค์กร หรือเจ้าของสถานประกอบการไปอย่างกะทันหัน หรือภาวะวิกฤติที่เกิดจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น

2. ภาวะวิกฤติที่ก่อตัวขึ้นอย่างช้าๆ (Smoldering Crisis) คือ ภาวะวิกฤติที่โดยส่วนมากเกิดจากการบริหารหรือการจัดการที่ผิดพลาดขององค์กรและมีแนวโน้มจะทำให้เกิดภาวะวิกฤติได้ ซึ่งอาจเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อยภายในองค์กร แต่ลุกลามจนกระทั่งเป็นปัญหารุนแรง อันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรอย่างมาก เช่น มีการฉ้อโกงกันภายในองค์กร หรือพนักงานไม่พอใจการบริหารงานของผู้ประกอบการ เป็นต้น

Cutlip, Center and Broom (2000) ได้แบ่งภาวะวิกฤติออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะวิกฤติแบบทันทีทันใด (Immediate Crisis) เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแบบไม่ทันตั้งตัว และไม่สามารถทราบเวลาที่จะเกิดเหตุได้ เนื่องจากไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้าทำให้องค์การมีเวลาในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวางแผนในการรับมือกับสภาวะวิกฤติไม่เพียงพอ

2. ภาวะวิกฤติแบบฉุกเฉิน (Emergency Crisis) เป็นสภาวะวิกฤติที่มีการก่อตัวของปัญหามาเป็นระยะเวลาสั้น รอเวลาในการดูกลตามขยายความรุนแรง จนกลายเป็นวิกฤติการณ์ใหญ่โต วิกฤติประเภทนี้ องค์กรสามารถคาดการณ์ช่วงเวลาในการเกิดเหตุการณ์ได้ พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์ปัญหา หรือวางแผนในการรับมือกับสภาวะวิกฤติไว้ล่วงหน้าได้ เช่น การแข่งขันกันันในหมู่พนักงาน หรือพนักงานไม่พอใจในการบริหารงานขององค์กร เป็นต้น

3. ภาวะวิกฤติแบบที่ยังคงมีให้เห็นอยู่ (Sustained Crisis) เป็นวิกฤติที่เคยเกิดขึ้นและแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวได้เรียบร้อยแล้ว แต่ยังคงมีการกล่าวถึงโดยการบิดเบือนข้อมูลหรือมีความเชื่อที่ผิดเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดวิกฤติได้อีกครั้ง

Robert Blrvine (1997) แบ่งประเภทภาวะวิกฤติออกเป็น 2 ประเภท

1. การรับรู้ของบุคคลทำให้เกิดเป็นภาวะวิกฤติ (Perceptual Crisis) การที่สื่อมวลชนเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณชนให้รับรู้ถึงปัญหา ทำให้เกิดการตื่นตระหนก อาจทำให้ปัญหาเพียงเล็กน้อยและไม่ได้มีความสำคัญมากนัก กลายเป็นภาวะวิกฤติขององค์กรได้

2. ภาวะวิกฤติจากสิ่งแปลกประหลาด (Bizarre Crisis) เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งแปลกปลอมหรือมีสารปนเปื้อนปลอมปนอยู่ในผลิตภัณฑ์ขององค์กร

Ulmer , Sellnow and Seeger (2015) แบ่งภาวะวิกฤติเป็น 2 ประเภท

1. ภาวะวิกฤติจากการบริหารงานขององค์กร (Organizational Crisis) หรือภาวะวิกฤติจากการกระทำของบุคคล (Intentional Crisis) เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดจากการความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกระทำของบุคคลที่มีเจตนาไม่ดีกับองค์กร ซึ่งสร้างความเสียหายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางลบอย่างรุนแรง

Coombs W. Timothy (2015) วิเคราะห์วิกฤติจากการบริหารงานขององค์กร (Organizational Crisis) โดยจำแนกได้ 7 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะวิกฤติจากข้อมูลขององค์กร (Information Crisis) เช่น กรณีข้อมูลขององค์กรเกิดความเสียหาย ข้อมูลความลับถูกนำไปเผยแพร่สู่สาธารณชน

1.2 ภาวะวิกฤติจากบุคคล (Human resource Crisis) เกิดจากการกระทำของบุคคลในองค์กรซึ่งทำให้เกิดความเสียหาย เช่น พนักงานในร้านอาหารขกเงิน หรือพนักงานรวมตัวกันหยุดงาน

1.3 ภาวะวิกฤติจากชื่อเสียงด้านลบ (Reputation Crisis) เกิดจากข่าวลือหรือการส่งต่อข้อมูลขององค์กรในทางลบ ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อต้านการดำเนินกิจการ อันจะกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

1.4 วิกฤติที่เกิดจากผลของการกระทำของจิตที่ผิดปกติ (Crisis Resulting from Psychopathic Acts) หรือเกิดจากวินาศกรรม เช่น การก่อการร้าย หรือการโจรกรรม เช่น การขโมยทรัพย์สินขององค์กร

1.5 ภาวะวิกฤติจากการเข้ายึดครองหุ้น (Hostile Takeovers) เกิดจากผู้ถือหุ้น (Shareholder) รวมตัวกันเข้าซื้อหุ้นขององค์กรจำนวนมากเพื่อให้ได้สิทธิ์ในการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานใหม่ เนื่องจากไม่เห็นชอบกับการดำเนินงานขององค์กร

1.6 ภาวะวิกฤติจากสินค้าที่มีความผิดพลาด (Product Failure) เกิดจากสินค้าหรือบริการขององค์กรที่ไม่ได้มาตรฐาน ส่งผลให้องค์กรต้องเรียกคืนสินค้าเพื่อแก้ไข หรือได้รับกระแสการวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบจากผู้บริโภค

1.7 ภาวะวิกฤติจากสภาพเศรษฐกิจ (Economic Crisis) เกิดจากการบริหารจัดการในด้านบัญชีการเงินที่ผิดพลาด ไม่รัดกุม หรือเกิดจากสภาพเศรษฐกิจในระดับประเทศ

2. ภาวะวิกฤติจากภัยธรรมชาติ (Disaster) หรือภาวะวิกฤติที่ไม่ได้มาจากการกระทำของบุคคล (Unintentional Crisis) เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุหรือการทำงานของเทคโนโลยีที่ผิดพลาด โดยไม่ได้เกิดจากการกระทำของบุคคล ส่งผลให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อองค์กร เป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นได้เองโดยองค์กรไม่สามารถคาดการณ์หรือหลีกเลี่ยงได้ Coombs W. Timothy (2015) ได้เพิ่มเติมการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤติจากภัยธรรมชาติเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาวะวิกฤติจากวัตถุทางกายภาพ (Physical Crisis) เกิดจากวัตถุที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กรได้รับความเสียหาย เช่น เครื่องจักรที่เป็นกำลังหลักในการผลิตได้รับความเสียหาย ทำให้การผลิตหยุดลง

2.2 ภาวะวิกฤติจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Natural Disasters) เกิดจากปรากฏการณ์ธรรมชาติ ที่ส่งผลความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว

2.3 ภาวะวิกฤติจากการอุบัติภัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Accident) เกิดจากอุบัติภัยที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การระบาดของเชื้อโรค หรือการรั่วไหลของสารเคมี เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 ประเภทของภาวะวิกฤติ (Types of Crisis)

ประเภทของภาวะวิกฤติ (Types of Crisis)	
Pearson & Mitroff (1993)	1. ประเภทที่เกิดจากธรรมชาติหรือเทคโนโลยี 2. ประเภทที่เกิดจากบุคคล
Robert B Irvine (1997)	1. ภาวะวิกฤติอย่างฉับพลัน (Sudden Crisis) 2. ภาวะวิกฤติที่ก่อตัวขึ้นอย่างช้าๆ (Smoldering Crisis)
Cutlip, Center Boom (2000)	1. ภาวะวิกฤติแบบทันทีทันใด (Immediate Crisis) 2. ภาวะวิกฤติแบบฉุกเฉิน (Emergency Crisis) 3. ภาวะวิกฤติแบบที่ยังคงมีให้เห็นอยู่ (Sustained Crisis)
Robert B Irvine (1997)	1. การรับรู้ของบุคคลทำให้เกิดเป็นภาวะวิกฤติ (Perceptual Crisis) 2. ภาวะวิกฤติจากสิ่งแปลกประหลาด (Bizarre Crisis)
Ulmer, Sellnow and Seeger	1. ภาวะวิกฤติจากการบริหารงานขององค์กร (Organizational Crisis) หรือภาวะวิกฤติจากการกระทำของบุคคล (Intentional Crisis) 2. ภาวะวิกฤติจากภัยธรรมชาติ (Disater) หรือภาวะวิกฤติที่ไม่ได้มาจากการกระทำของบุคคล (Unintentional Crisis)

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ covid 19 เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ สันนิษฐานว่าอาจเริ่มเกิดจากสัตว์สู่คน เช่นนี้ ถือได้ว่าเป็นภาวะวิกฤติประเภทที่เกิดจากภัยธรรมชาติ (Disater) หรือภาวะวิกฤติที่ไม่ได้มาจากการกระทำของบุคคล (Unintentional Crisis)

### 2.1.3 กระบวนการเกิดภาวะวิกฤติ (Process of crisis)

Newsom, Vanslyketurk and Scoot (1992) จัดลำดับขั้นตอนการเกิดภาวะวิกฤติ (Process of crisis) ดังนี้

1. การเกิดประเด็นปัญหา เป็นขั้นเริ่มต้นของการเกิดภาวะวิกฤติ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งสร้างความเสียหายและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เช่น ประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือประเด็นด้านการเมือง เป็นต้น ในบางกรณีอาจเป็นประเด็นปัญหาแอบแฝง องค์กรจึงมีหน้าที่คาดการณ์ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไว้ล่วงหน้าเพื่อเตรียมการจัดการและรับมือกับประเด็นปัญหาไม่ให้ออกาสลุกลามจนเกิดเป็นภาวะวิกฤติ

2. ในกรณีที่องค์กรไม่ให้ความสำคัญหรือละเลยกับการจัดการประเด็นปัญหา ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น ประเด็นนั้นจะเริ่มขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น จนกลายเป็นที่รับรู้โดยทั่วกันของคน

ในองค์กรซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงทิศทางของการมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และควบคุมให้เป็นไปในด้านบวกกับองค์กรและต้องจำกัดควบคุมมติสาธารณะในด้านลบต่อองค์กรไม่ให้ลุกลามต่อไป

3. หากองค์กรขาดการคาดการณ์ประเด็นปัญหาไว้ล่วงหน้าและไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะวิกฤติ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรง

## ตารางที่ 2.2 กระบวนการเกิดภาวะวิกฤติ (Process of crisis)

Newsom, Vanslyketurk and Scoot จัดลำดับ 3 ขั้นตอนการเกิดภาวะวิกฤติ ดังนี้	
ขั้นตอนที่	ภาวะวิกฤติ
1	การเกิดประเด็นปัญหา เป็นขั้นเริ่มต้นของการเกิดภาวะวิกฤติ
2	ในกรณีที่องค์กรไม่ให้ความสำคัญหรือละเลยกับการจัดการประเด็นปัญหาตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น
3	หากองค์กรขาดการคาดการณ์ประเด็นปัญหาไว้ล่วงหน้าและไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา: Newsom, Vanslyketurk and Scoot (1992)

### 2.1.4 การจัดการภาวะวิกฤติ

การจัดการภาวะวิกฤติได้ถูกพัฒนามาจากการจัดการกับเหตุการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติธรรมชาติ (Emergency and Disaster) Kurt P. Stocker (1997) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤติเป็นการเตรียมพร้อมและการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กรได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤติกับองค์กร

Fraser P Seitel (1998) กล่าวว่า การแก้ปัญหาจากการเกิดภาวะวิกฤติขององค์กรมีผลต่อการรับรู้ของประชาชนที่มีต่อองค์กร ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤติจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการบริหารงานในด้านอื่นๆ ที่องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญ

วรทัย ราวินิจ (2556) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤติเป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ มาออกแบบเพื่อเตรียมการรับมือและบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดจากภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการค้นหาแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อช่วยป้องกันองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งเป็นการยับยั้งหรือทุเลาความเสียหายจากภาวะวิกฤติที่ส่งผลในด้านลบต่อองค์กร

ฉะนั้น องค์กรทุกองค์กรจึงควรมีการเตรียมการวางแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกโอกาส ซึ่งการจัดการกับภาวะวิกฤติเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กร ในการจัดการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจมีจุดเริ่มต้นจากความเสียหายเพียงเล็กน้อย แต่อาจลุกลามกลายเป็นความเสียหายรุนแรงและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังนั้น หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในการเตรียมการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติ หากเมื่อใดที่องค์กรประสบเหตุการณ์ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน อาจเป็นไปได้ยากที่องค์กรจะตัดสินใจไปในแนวทางใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วถึง ซึ่งอาจทำให้ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทั้งยังกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นอีกด้วย (Henslowe ,1999) หลักในการจัดการภาวะวิกฤติ มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์ (Assess) องค์กรต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดเป็นภาวะวิกฤติที่สามารถสร้างความเสียหายขึ้นกับองค์กร รวมทั้งการประเมินความเสียหายจากวิกฤตินั้นได้ เช่น การพบสารปนเปื้อนในอาหารหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร น้ำท่วม เป็นต้น

2. การวางแผน (Plan) องค์กรควรกำหนดแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติ โดยอาจกำหนดแผนในหลากหลายรูปแบบ เพื่อการรองรับภาวะวิกฤติในหลายสถานการณ์ หรือกำหนดเพียงแผนเดียวแต่สามารถปรับใช้ได้ทุกสถานการณ์

3. การเตรียมความพร้อม (Prepare) องค์กรควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการตัดสินใจในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

4. การฝึกซ้อม (Train) องค์กรควรจัดให้มีการฝึกซ้อมให้พนักงานได้ปฏิบัติตามแผนการรับมือภาวะวิกฤติที่กำหนดไว้ เพื่อให้เข้าใจในหน้าที่ของตนและพร้อมตอบสนองกับสถานการณ์ภาวะวิกฤติได้ในทันที

5. การปรับปรุงแก้ไข (Modify) ทั้งสถานการณ์ภายนอกองค์กรและสถานการณ์ภายในองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรควรปรับปรุงแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ



ตารางที่ 2.3 การจัดการภาวะวิกฤติ

ขั้นตอนที่	การจัดการภาวะวิกฤติ
1	การคาดการณ์ (Assess)
2	การวางแผน (Plan)
3	การเตรียมความพร้อม (Prepare)
4	การฝึกซ้อม (Train)
5	การปรับปรุงแก้ไข (Modify)

ที่มา: Henslowe (1999)

### 2.1.5 การจัดการตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ (Life Cycle of Crisis)

จากกระบวนการเกิดของภาวะวิกฤติ ทำให้องค์กรรับรู้ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นได้อย่างไร อันจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนรับมือกับภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างทันทั่วถึง

Steven Fink (1986) เสนอกรอบการจัดการภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงของการเกิดภาวะวิกฤติโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนเริ่มต้น (Prodromal Stange) เป็นขั้นการแสดงสัญญาณเตือนของการเกิดภาวะวิกฤติ หากองค์กรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาจากสัญญาณเตือนดังกล่าว จะเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดภาวะวิกฤติกับองค์กรได้

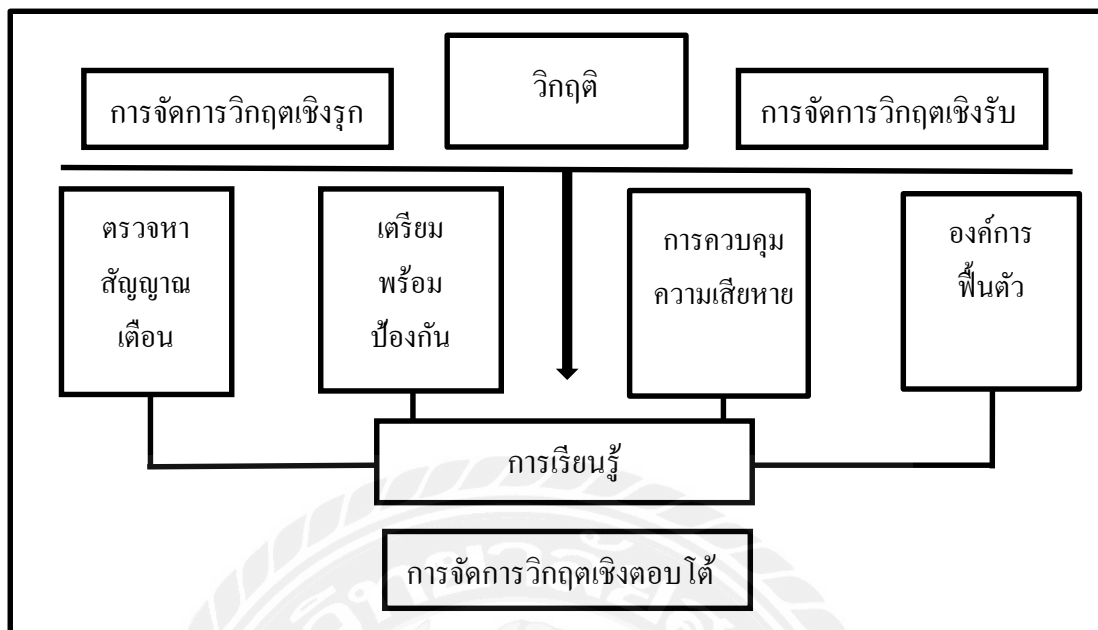
2. ขั้นตอนภาวะวิกฤติรุนแรง (Acute Stange) ในขั้นนี้ภาวะวิกฤติกำลังขยายความรุนแรงมากขึ้น ทำให้อาจถูกจับตามองจากสาธารณชนและสื่อมวลชน จึงเป็นขั้นตอนที่องค์กรยังไม่ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารใด ๆ ออกสู่สาธารณชน

3. ขั้นตอนภาวะวิกฤติเรื้อรัง (Chronic Crisis Stange) เป็นขั้นที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขสถานการณ์ให้กับองค์กร โดยสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สภาวะวิกฤติสิ้นสุดลง

4. ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข (Resolution Stange) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่องค์กรได้แก้ไขสภาวะวิกฤตจนสามารถเข้าสู่สภาวะปกติเรียบร้อยแล้ว จึงนำสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นมาพิจารณาและทบทวน เพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ไขในสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป

Pearson and Mitroff (1993) เสนอกรอบการจัดการภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงของการเกิดภาวะวิกฤติโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) เป็นขั้นตอนที่องค์กรหาสาเหตุประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้รับการใส่ใจดูแลเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นต้นเหตุทำให้เกิดภาวะวิกฤตได้
2. ขั้นตอนเตรียมพร้อมป้องกัน (Preparation/Prevention) เป็นขั้นตอนที่องค์กรต้องจัดเตรียมแผนในการรับมือกับภาวะวิกฤติ ตลอดจนตรวจสอบระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้ไม่เป็นอุปสรรคเมื่อเกิดภาวะวิกฤติขึ้น พร้อมทั้งประเมินความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติขององค์กร โดยสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ขั้นตอนการควบคุมความเสียหาย (Containment/Damage Control) เป็นขั้นที่ภาวะวิกฤติส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาแผน กลยุทธ์ หรือวิธีการเข้าควบคุมหรือบรรเทาความเสียหาย รวมทั้งประสานงานทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อองค์กร
4. ขั้นตอนองค์กรฟื้นตัว (Business Recovery) เพื่อฟื้นฟูภาวะวิกฤติองค์กรต้องนำข้อมูลรายได้ กำไร ขาดทุน เพื่อวิเคราะห์แนวทางวางแผนฟื้นฟูระยะสั้น และระยะยาวรวมทั้งแจ้งผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
5. ขั้นตอนการเรียนรู้ (Learning) องค์กรต้องประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติที่ผ่านมาโดยพิจารณาจากผลกระทบที่ได้รับ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติในครั้งต่อไป ทั้งยังเป็นการฟื้นฟูองค์กรให้ผ่านพ้นสภาวะวิกฤตได้โดยเร็ว อีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ขั้นตอนการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการศึกษาจากประสบการณ์ภาวะวิกฤติที่ผ่านมา ทำให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมและวางแผนการจัดการเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้นอีก ทั้งยังเป็นโอกาสให้องค์กรได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นต่อองค์กรอีกด้วย (Clarkson ,1995)



ภาพที่ 2.1 การจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอนและกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะ  
ที่มา : ชาตรี ปรีดาอนันตสุข (2556)

จากที่กล่าวมา ขั้นตอนที่มีความสำคัญในการจัดการวิกฤตขององค์กรคือ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมป้องกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่องค์กรมีการสร้างระบบกระบวนการแผนการปฏิบัติเพื่อรับมือ ซึ่งต่อมา Coombs W. Timothy (2010) ได้พัฒนากรอบแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตภาวะวิกฤติ (Crisis Life Cycle) โดยแบ่งภาวะวิกฤติเป็น 3 ช่วง ดังต่อไปนี้

1. ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤติ (Precrisis) แม้ภาวะวิกฤติจะยังไม่เกิดขึ้นในช่วงนี้ แต่องค์กรสามารถสังเกตเห็น ตลอดจนบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤติเพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นวงกว้างได้ และหากเห็นว่าเป็นภาวะวิกฤติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรควรมีการจัดทำแผนเพื่อเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤติในทันที โดยการจัดการในช่วงนี้แบ่งเป็น 3 ช่วงดังต่อไปนี้

1.1 ช่วงตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) เป็นช่วงที่องค์กรควรมีการตรวจหาสัญญาณเตือนก่อนการเกิดภาวะวิกฤติ และเมื่อพบสัญญาณเตือนดังกล่าวแล้ว องค์กรควรหาแนวทางแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤตนั้น

1.2 ช่วงสร้างการป้องกัน (Prevention) ช่วงนี้องค์กรมีการบริหารจัดการกับ 3 ส่วนเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติ โดยส่วนที่หนึ่งองค์กรควรจัดการประเด็นปัญหา (Issue Management) ซึ่งเป็นการจัดการปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีโอกาสทำให้องค์กรเกิดวิกฤติได้ ส่วนที่สอง องค์กรควรมีการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นการจัดการภายใน

องค์การเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ และส่วนที่สาม องค์การควรมีการจัดการในด้านชื่อเสียง ซึ่งเป็นการจัดการความเข้าใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 ช่วงเตรียมความพร้อมรับภาวะวิกฤติ (Crisis Predation) ช่วงนี้้องค์การ ควรเตรียมการรองรับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในการจัดทำแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารข้อมูล เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทันที

2. ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ (Crisis Event) เป็นช่วงขณะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ องค์การจำเป็นต้องติดตามประเมินสถานการณ์และใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วงเกิดสถานการณ์วิกฤตินี้สามารถแบ่งออกได้ 2 ส่วน ได้แก่

2.1 การรับรู้ถึงภาวะวิกฤติ (Crisis Recognition) บุคลากรภายในองค์การรับรู้ถึงภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นกับองค์การ และองค์การต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งควบคุมไม่ให้ปัญหาลุกลามขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น

2.2 การแก้ไขภาวะวิกฤติ (Crisis Containment) เป็นช่วงที่องค์การเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติไม่ให้ขยายวงกว้างมากขึ้น ซึ่งองค์การต้องตัดสินใจเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียอันจะเป็นการแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็ว

3. ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ (Post crisis) ช่วงที่องค์การได้แก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติเรียบร้อยแล้ว องค์การจำเป็นต้องประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตินั้น เพื่อนำไปพัฒนา บริหารจัดการ กำหนดมาตรการที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การหลังจากสิ้นสุดภาวะวิกฤตินั้น เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับวิกฤติในครั้งต่อไป

#### ตารางที่ 2.4 การจัดการตามช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ (Life Cycle of Crisis)

4 ขั้นตอน	Steven Fink	5 ขั้นตอน	Pearson and Mitroff
1	ขั้นตอนเริ่มต้น	1	ขั้นตอนการตรวจหาสัญญาณเตือน
2	ขั้นตอนภาวะวิกฤติรุนแรง	2	ขั้นตอนเตรียมพร้อมป้องกัน
3	ขั้นตอนภาวะวิกฤติเรื้อรัง	3	ขั้นตอนการควบคุมความเสียหาย
4	ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข	4	ขั้นตอนองค์การฟื้นตัว
		5	ขั้นตอนการเรียนรู้

ที่มา: Coombs W. Timothy (2010)

### 2.1.6 กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤติ (Crisis Management Process)

Clark Caywood (1997) กล่าวว่า ในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติ กล่าวคือ เมื่อองค์การตรวจพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ และได้ทำการแก้ไขได้ทันที่ก่อนเกิดภาวะวิกฤติขึ้นกับองค์การ เช่น พบสัญญาณเตือนว่าสินค้าหรือบริการมีความผิดพลาด องค์การจึงทำการเรียกคืนสินค้าหรือปรับแก้กระบวนการหรือขั้นตอนการบริการ เป็นต้น
2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่องค์การเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ โดยวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤตินั้นอาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์ มาวางแผนการจัดการ จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝนอบรมให้พนักงานมีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้แล้ว
3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือ องค์การต้องนำแผนที่ได้จัดเตรียมไว้มาจัดการกับภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมที่ดี อีกทั้งยังต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความคุ้นชินกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ตัดสินใจได้ทันที่วงที่เมื่อภาวะวิกฤตินั้นเกิดขึ้น เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน จะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นขององค์การ
4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนที่องค์การทำการประเมินผลทั้งผลดีและผลเสียในการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้ว จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการจัดการภาวะวิกฤติในขั้นตอนการป้องกัน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม และขั้นตอนการตอบสนอง เพื่อรับมือกับวิกฤติในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขนี้สามารถขยายความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติขององค์การได้อีกด้วย

Coombs W Timothy (2015) เสนอกระบวนการในการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤติ จำนวน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหา ก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง สร้างความเสียหายกับองค์การ โดยสามารถใช้การวิเคราะห์ หรือร่วมกัน เพื่อหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติอันนำไปสู่การวางแผนการรับมือและการแก้ไขประเด็นปัญหาได้ต่อไป

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว องค์กรต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ประกอบกับการฝึกฝนในเกิดความชำนาญตามแผนที่เตรียมไว้

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป ทั้งนี้ ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) และขั้นตอนการตอบสนอง (Response) ต่างมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน หากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนหนึ่ง จะก่อให้เกิดผลกระทบในภาพรวม ซึ่งจากที่กล่าวมาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤติเพื่อมาประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทย ประกอบกับการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการร้านอาหารควบคู่ไปด้วย

## 2.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การบังคับใช้พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา (Covid 2019)

การอุบัติขึ้นของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา (Covid 2019) ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวงต่อประเทศกว่า 188 ประเทศทั่วโลกแล้ว ประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบอย่างมากจากการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าวเช่นกัน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข โดยคำแนะนำของคณะกรรมการโรคติดต่อแห่งชาติ อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 จึงประกาศให้โรคนี้เป็น ‘โรคติดต่ออันตราย’ ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง ชื่อและอาการสำคัญของโรคติดต่ออันตราย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2563 ถือเป็นการใช้เครื่องมือทางกฎหมายในการควบคุมและป้องกันโรค และมีการประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง แต่งตั้งเจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 (ฉบับที่ 3) และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2563 โดยกำหนดให้เจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดให้เจ้าบ้านหรือผู้ควบคุมดูแลบ้าน หรือแพทย์ผู้ทำการรักษาพยาบาลที่บ้าน ผู้รับผิดชอบในสถานพยาบาล ผู้ทำการชันสูตร หรือผู้รับผิดชอบในสถานที่ที่ได้มีการชันสูตรเจ้าของ หรือผู้ควบคุมสถานประกอบการหรือสถานที่อื่นใด แจ้งข้อมูลกรณีพบผู้ป่วยหรือผู้ที่สงสัยว่าป่วยต่อเจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อ ภายใน 3 ชั่วโมง และให้รีบโทรศัพท์แจ้งต่อกรมควบคุมโรค ภายใน 1 ชั่วโมง

2. ให้เจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อแจ้งคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดหรือคณะกรรมการโรคติดต่อกรุงเทพมหานคร และรายงานให้กรมควบคุมโรคทราบโดยเร็ว เมื่อได้รับแจ้งว่ามีเหตุสงสัย มีข้อมูลหรือหลักฐานว่า มีโรคติดต่ออันตราย

3. เจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่นั้นมีอำนาจ ดังนี้

3.1 ให้ผู้ที่เป็นหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นโรคติดต่ออันตราย หรือผู้ที่เป็นผู้สัมผัส หรือพาหะ มารับการตรวจหรือรักษาหรือรับการชันสูตรทางการแพทย์ และอาจแยกกักกัน หรือคุมไว้สังเกตในสถานที่ที่กำหนดจนกว่าจะได้รับการชันสูตรทางการแพทย์ว่าพ้นระยะติดต่อของโรค

3.2 ให้ผู้ที่มีความเสี่ยงที่จะติดโรค ได้รับการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคตามวัน เวลา และสถานที่ที่เจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อกำหนด

3.3 ให้นำศพหรือซากสัตว์ซึ่งตายหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าตายด้วยโรคติดต่ออันตรายไปรับการตรวจเพื่อป้องกันการแพร่ของโรค

3.4 ให้เจ้าของ ผู้ครอบครอง หรือผู้พักอาศัยในบ้าน โรงเรือน สถานที่ หรือพาหนะที่มีโรคติดต่ออันตรายเกิดขึ้น กำจัดหรือทำลายสิ่งใดๆ ที่มีเชื้อโรคติดต่อ หรือแก้ไขปรับปรุงการสุขาภิบาลให้ถูกสุขลักษณะ

3.5 ให้เจ้าของ ผู้ครอบครอง หรือผู้พักอาศัยในบ้าน โรงเรือน สถานที่ หรือพาหนะที่มีโรคติดต่ออันตรายเกิดขึ้น ป้องกันการแพร่ของโรคด้วยการกำจัดสัตว์ แมลง หรือตัวอ่อนของแมลงที่เป็นสาเหตุของการเกิดโรคติดต่ออันตราย

3.6 ห้ามกระทำการที่อาจก่อให้เกิดสภาวะที่ไม่ถูกสุขลักษณะ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้โรคติดต่ออันตรายแพร่ออกไป

3.7 ห้ามผู้ใดเข้าไปหรือออกจากที่เอกเทศ เว้นแต่ได้รับอนุญาต

3.8 เข้าไปในบ้าน โรงเรือน สถานที่ หรือพาหนะที่มีหรือสงสัยว่ามีโรคติดต่ออันตรายที่เกิดขึ้น เพื่อเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมมิให้มีการแพร่ของโรค โดยต้องทำการสอบสวนโรค และหากพบว่ามีโรคติดต่ออันตรายเกิดขึ้น ให้แจ้งต่อคณะกรรมการโรคติดต่อหรือ

คณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดหรือคณะกรรมการโรคติดต่อกรุงเทพมหานคร และรายงานข้อมูลนั้น ให้กรมควบคุมโรคทราบโดยเร็ว

จะเห็นได้ว่า การเฝ้าระวังโรคติดต่อจากเดิมจะไม่มีกรอบระยะเวลาในการรายงานผู้ป่วย แต่เมื่อมีการประกาศเป็น โรคติดต่ออันตรายแล้ว ผู้ที่พบผู้ป่วย ได้แก่ เจ้าบ้าน/แพทย์ ผู้รักษา สถานพยาบาล ผู้ชั้นสูตร และสถานประกอบการ ผู้ที่เป็นหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นโรคติดต่ออันตราย จะต้องรายงานต่อกรมควบคุมโรคภายใน 3 ชั่วโมง ยกเว้นมีเหตุสุดวิสัย กรณีแจ้งต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหรือสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ หน่วยงานนั้นๆ จะต้องรายงานไปยังกรมควบคุมโรคภายใน 1 ชั่วโมง

การป้องกันและควบคุม โรคระดับบุคคลจะเข้มงวดมากขึ้น เจ้าพนักงานควบคุมโรคติดต่อจะแยกกักผู้ป่วยจนกว่าผลตรวจเชื้อจะเป็นลบ ซึ่งแต่เดิมเป็นสิทธิ์ของผู้ป่วยที่จะให้ความยินยอม แต่เมื่อมีการประกาศให้เป็น โรคติดต่ออันตราย ผู้ป่วยจะไม่อาจปฏิเสธได้ (ชนาธิป ไชยเหล็ก, 2563) นอกจากนี้ กฎหมายฉบับดังกล่าวยังให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในการสั่งปิดสถานที่ต่างๆ เช่น ตลาด ร้านอาหาร โรงงาน โรงภาพยนตร์ โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือสถานที่อื่นๆ เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดอีกด้วย

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins&DeCenzo2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) กระบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหน้าที่และกระบวนการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ อาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร (เนตรพัฒนา ยาวีราษ, 2546) ซึ่งมีความสำคัญในเรื่องของการดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Koontz, 1972) ในกระบวนการจัดการที่มีคุณภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการ (Drucker, 1979, p.142) ผ่านกระบวนการที่ได้ทำการออกแบบไว้เป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายสูงสุด คือ การทำให้องค์การประสบความสำเร็จผ่านหน้าที่หลัก 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ และการควบคุม (Bartol & Martin,



1991, p.6) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด วิลาวรรณ รพีพิศล(2554) กล่าวว่า เป็นการดำเนินงานขององค์กรย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ รวมไปถึงต้องมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัชสิริ ชมพุกำ, (2552) การจัดการ คือ การดำเนินการในการวางแผนตัดสินใจ การจัดการองค์กร การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร อันได้แก่ ทรัพยากร สินทรัพย์ การเงิน ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม(Control)

สมภพ ระงับทุกข์, (2554) ได้ให้ความหมายของการจัดการ คือการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการหรือหัวหน้าองค์กรมีบทบาทต่อความสำคัญขององค์กร ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้น ไม่ใช่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนตนได้ เพราะการบริหารจัดการคือการให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุสำเร็จตามที่กำหนด

ดริคเกอร์ (Druck, 2006 อ้างใน สากร สุขศรีวงศ์, 2560 หน้า25) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการหมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร นอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

### 2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจัดการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจัดการ จากอดีตสู่ปัจจุบันในสากร สุขศรีวงศ์ (2560 หน้า 45) กล่าวถึง แนวคิดการจัดการสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Approach)
2. แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร Administrative Management Approach)
3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Management Approach)
4. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management Approach)
5. แนวคิดการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Management Approach)

แนวคิดการจัดการแต่ละแนวคิดมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กร แต่ละแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้มีจุดมุ่งเน้นหรือวิธีในการจัดการเพื่อไปให้ ถึงเป้าหมายต่างกันไป

1. แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มอนทานา และชาร์เนาว์ (Montana and Charnov, 2000 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2560 หน้า 46) ได้กล่าวถึง แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ว่าเกิดขึ้นในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม จากความพยายามของ นักวิทยาศาสตร์ และนักคิด ในยุคนั้น ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน โดยอาศัยวิธีการที่ได้ศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ โดยแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการตั้งสมมติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง แล้วจึงวัดผล ทดลองตามกระบวนการซ้ำจนค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กระทั่งค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานผู้ค้นพบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จนได้รับชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์คือ เฟรดเดอริก เทอร์เลอร์ ผลงานที่มีชื่อเสียงที่สุดในการจัดการผลผลิตในการขนเหล็กของคณงานในโรงงานหลอมเหล็ก โดยค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการขนเหล็ก เทย์เลอร์ จึงได้กำหนดหลักการที่สำคัญในการจัดการ 4 ประการ คือ

- 1) ในการทำงานแต่ละงานให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการคิดค้นและกำหนด วิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานนั้น
- 2) ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสม พร้อมแบ่งงาน และความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหาร และคณงานอย่างเหมาะสม
- 3) คัดเลือกคณงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรมและพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
- 4) ให้ฝ่ายบริหารประสานงาน และทำความเข้าใจกับคณงานในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

2. แนวทางการจัดการเชิงบริหาร เกิดจากความพยายามของนักคิด และนักวิชาการที่คิดค้น กำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร คือ ฟาโยล์ (Fayol, 1949 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2560 หน้า 47) ได้แก่งกิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ ได้แก่

1. เทคนิคและการผลิต ( Technical and production )
2. การพาณิชย์ (Commercial)
3. การเงิน (Financial)
4. ความมั่นคง (Security)
5. การบัญชี (Accounting)
6. การจัดการ (management)

หน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Control)

3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรความรู้สึกและความคาดหวังของคนงานตลอดจนเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงานของคนงาน เมโย (Mayo, 1933 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2560 หน้า 49 ) เป็นการศึกษาที่มีอิทธิพลและวางรากฐานการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาต่อมา การศึกษามีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อหาความสัมพันธ์ของแสงสว่างในที่ทำงานกับผลผลิต โดยแบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experimental group) และควบคุม (Control group) จนได้ข้อสรุปว่า นอกจากปัจจัยการผลิตตามปกติซึ่งได้แก่ ค่าแรง แสงสว่าง และระยะเวลาการหยุดพักแล้วปริมาณผลผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ด้วย ปัจจัยเหล่านั้นรวมถึง ความรู้สึกของคนงานที่กำลังอยู่ในการทดลอง การแบ่งกลุ่มการทำงาน การสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกัน ตลอดจนความคาดหวัง เป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้รวม เรียกว่า ปัจจัยเชิงพฤติกรรม

4. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ ฟาโยล์ (Fayol, 1949 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2560 หน้า 50) กล่าวว่า เป็นการนำหลักคณิตศาสตร์ สถิติ ตลอดจนคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประมวลผลใช้การบริหารจัดการ ต่อมาได้มีการพัฒนาวิธีการและระบบต่างๆ และเป็นระบบที่ใช้งานอยู่ทั่วไป เช่น ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ และระบบสนับสนุนเพื่อผู้บริหาร และการจัดการเชิงปริมาณสามารถแตกสาขาออกเป็นวิทยาศาสตร์การจัดการ (Management science) การจัดการดำเนินงาน (Operation management) และระบบสารสนเทศทางการจัดการ (Management information system )

5. แนวคิดทางการจัดการร่วมสมัย กล่าวถึง แนวคิดเรื่องระบบ (System approach) เป็นการมองว่าองค์กรทุกองค์กรเป็นระบบขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร อาทิ การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม ตลอดจนการเงิน และการผลิต ที่มีผลกระทบซึ่งกัน และกันอยู่ตลอดเวลา แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ (Situational approach)

### 2.3.2 กระบวนการจัดการ

แนวคิดของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) การวางแผน (Planning) ศึกษาความเป็นไปได้ของการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการขององค์กร การจัดองค์การ (Organizing) จัดหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับแผนงาน บังคับสภาพสิ่งแวดล้อม การสั่งการ (Leading) ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานนำแผนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ การควบคุม (Controlling) ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการทางการจัดการ (The Management Process) ฟาโยล (Fayol 1961 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 40) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารหรือการจัดการประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร มักจะระบุแนวทางอย่างกว้างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่นๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่

1.2 การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร หรือแผนงานใหญ่ขององค์กร โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5-10 ปีซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

1.3 แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนด จุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติงานประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้

เฉพาะครั้ง หรือชั่วคราว (Single use Plans)

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3. การสั่งการ (Leading) หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานการออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใดๆ ที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่าง ขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2555, หน้า 19) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ของการจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ คือ

1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่า บริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผนคือ

1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ

1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่

2.3 การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

- 2.6 การมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- 2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ
- 2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 3) การชี้แนะ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย
  - 3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
  - 3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ
  - 3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
  - 3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน
  - 3.5 การยกย่องและสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม
  - 3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
  - 3.7 การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และ
  - 3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ
- 4) การควบคุม เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย
  - 4.1 การกำหนดมาตรฐาน

#### 4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

#### 4.3 การแก้ไขข้อบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

#### 4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

กูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973 : หน้า13) เสนอเป็นหลักการว่า กระบวนการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญมูลฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติและมาตรฐานของงาน ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคลตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนด ช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-5 หน่วยงาน การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งบุคคลากรใหม่ และบุคคลากรเก่า มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบและสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิต

ความเป็นอยู่ และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่เหมาะสมกับบุคคล และให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกัน ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

3.1 ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์

4 ประการ คือ

3.1.1 หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบได้ทุกคน

3.1.2 หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุก่อน

3.1.3 หลักความมั่นคง เช่น ให้ผู้ร่วมงานได้รับความคุ้มครองเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่

3.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการฝักใฝ่ทางการเมือง

3.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับ

ระบบคุณธรรมส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเดินขององค์การก็ได้ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึงคือ

4.1 การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพียงใด

4.2 ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัยและความคิดของนักวิชาการประกอบการ

ตัดสินใจสั่งการเพียงใด

4.3 คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง

4.4 ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

4.5 เป็นคำสั่งที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งและผู้รับคำสั่งหรือไม่

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์การ หน้าที่ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง วัตถุประสงค์



กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ  
ว่าในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอะไร เป็นการสะดวก ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงาน  
เกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

### 5.1 วิธีการประสานงานภายในองค์กร

5.1.1 จัดแผนผังแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่ง  
ต่างๆ ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่าย และซ้ำซ้อนกัน เมื่อหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ทุก  
ฝ่ายปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้งานขององค์กรย่อมสอดคล้องกัน

5.1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ  
ตรงกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

5.1.3 จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรือกำหนดแนว  
ปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำ และหรือคณะกรรมการ  
เฉพาะกิจก็ได้

5.1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การ  
ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละโครงการ ประสานงานกัน และบรรลุเป้าหมายอย่างมี  
เอกภาพ

5.1.5 การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน และหาทาง  
แก้ไขข้อบกพร่อง และปัญหาต่าง ๆ

5.1.6 การใช้วิธีติดต่อแบบ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่  
เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ และวิธีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วย  
ให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี

5.1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่  
จะทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยน และพูดจาน่าฟัง

5.1.8 จัดให้มีงานชุมนุมระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีการจัดงานเลี้ยง สังสรรค์  
ประชุม สัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อมด้วย

### 5.2 วิธีประสานงานระหว่างองค์กร

5.2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิ และ  
หน้าที่ขององค์กร จึงควรกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการ  
ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน

5.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จากทุกฝ่ายที่  
เกี่ยวข้อง

5.2.3 การใช้งบประมาณ เพื่อให้องค์กรต่างๆ ปฏิบัติงานตามโครงการ และงานที่รับผิดชอบตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงาน รุดหน้าหรือไม่เพียงใด มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ ในการบริหารงานผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่าย และขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Athos & Pascale ที่ได้เสนอตัวแปร McKinsey's Seven Model ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารองค์กรว่าควรจะต้องสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทั้ง 7 ประการดังกล่าวต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy) คือ การกำหนดกลยุทธ์และแผนในการดำเนินงานในการจัดองค์กรก่อน เพื่อรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการจัดองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ การกำหนดรูปแบบการทำงานของโครงสร้างองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรทำให้การดำเนินงานไปได้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ

3. ระบบกระบวนการงาน (System) คือ เป็นการรวมกันขององค์ประกอบย่อยๆ ที่ทำหน้าที่ของตนเองและมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. การจัดอัตรากำลัง (Staff) คือ การจัดเตรียมบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานเข้าบริหารในองค์กร

5. ทักษะความชำนาญ (Skill) คือ การมีองค์ความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติที่ดีเลิศ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการคัดบุคลากรเข้าทำงาน โดยการดูประวัติและประสบการณ์ทำงาน หลังจากได้ทดสอบเข้าทำงานแล้ว จะมีการดูแลความประพฤติอีก 4 เดือน เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท

6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style) คือ การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ควรจะมีการกำหนดภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนผ่านพฤติกรรมคนออกมาให้ชัดเจน

7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Super-ordinate Goals, Shared values or Shared Vision) คือ การกำหนดทิศทางเป้าหมาย ค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรมองไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน

ทฤษฎีการจัดการ (เริ่มยุคใหม่) ของดริคเกอร์ (Drucker, 2005) เสนอเป็นหลักการว่า กระบวนการจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วยดี

3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำการกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4. การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1997, p.7) ได้นำเสนอว่ากระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผนเป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การจัดองค์กรเป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์ เพื่อให้แผนงานที่ตั้งไว้สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ การควบคุมเป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่การออกกฎระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำกิจกรรมขององค์กรให้ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐานงานและเป้าหมายที่องค์กรพึงประสงค์ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนเพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหารผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า

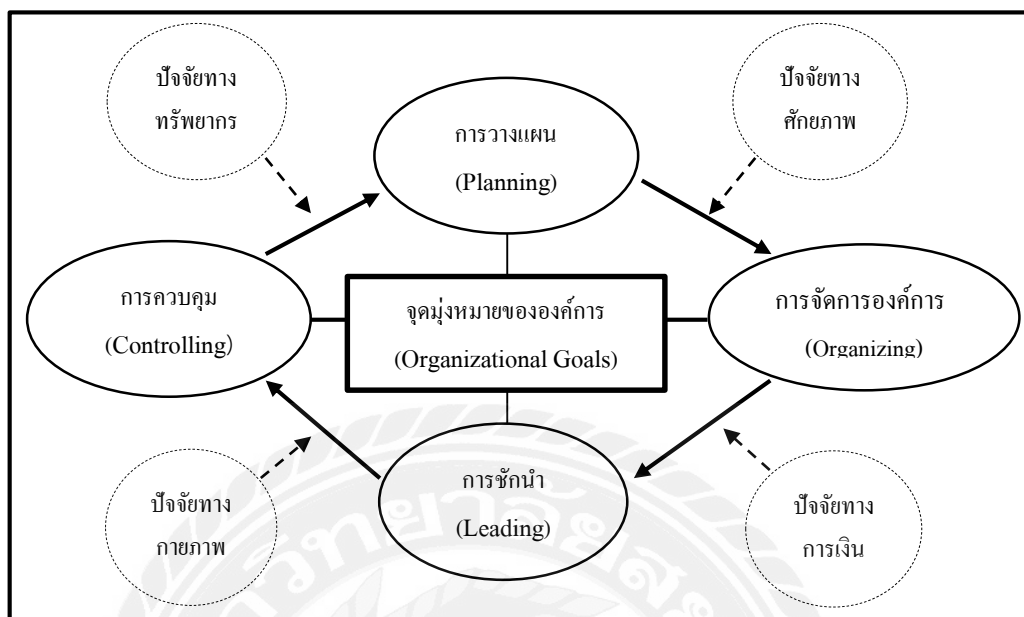
แผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดีการวางแผนในการบริหารจัดการงานนั้นจะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร(When)

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก(Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย(Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วยการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การเพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

3. การนำ (Leading) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การปฏิบัติตามคำสั่งของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสารการสั่งการและการจูงใจภายในองค์การอีกด้วย

4. การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่าสมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงานจากกระบวนการในการจัดการดังกล่าวข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดการที่เริ่มต้นจากการวางแผนแล้วไปจบลงที่การควบคุมจะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่เปลี่ยนแปลง ไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นนักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอเพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์การในท้ายที่สุด

ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์การองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารจัดการทั้ง 4 ประการดังกล่าวต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งสามารถนำมาแสดงได้ดังภาพกระบวนการจัดการสามารถสรุป และแสดงเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2.3 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552 หน้า 19)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ  
ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552)

จากแผนภาพโครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ เมื่อพิจารณาโครงสร้างแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2556) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการในองค์กรไว้ว่าหมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือใจ (Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (Rational)
7. การบริหารเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
8. การบริหารไม่มีตัว (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

กระบวนการบริหาร ประกอบด้วยหน้าที่ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบัญชาการและการสั่งการ การประสานงานและการควบคุม การบริหาร องค์การสมัยใหม่นั้น จะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบสภาพแวดล้อมชุมชน พื้นที่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 2-3 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2525, หน้า 11) กล่าวถึงหน้าที่การจัดการ (The Management Process: Management Functions) ประกอบด้วยการจัดการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

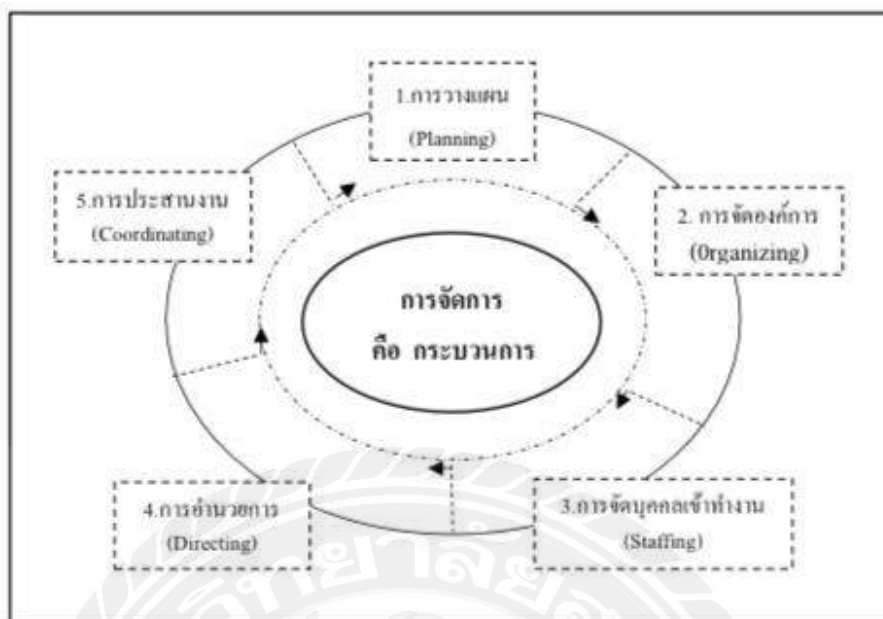
2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึงการนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การเป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การรวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้นและเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2543, หน้า 4) ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารคือ

- 1) จะต้องมียุทธศาสตร์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) จะต้องมีการกระทำอย่างร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มบุคคลนั้น
- 3) จะต้องมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

สิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงความสำคัญของความหมาย การจัดการ ก็คือการที่กล่าวว่าการจัดการเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งก็เพราะประกอบด้วยการดำเนินการเป็นขั้นตอน ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และกระบวนการในขั้นตอนต่างๆ นี้ ไม่ได้เริ่มต้นและสิ้นสุดในแต่ละขั้นตอนของตัวเอง แต่เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ขั้นตอนบางขั้นตอนอาจจะเข้าไปแทรกในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็ได้ นอกจากนั้นเมื่อดำเนินการไปถึงขั้นสุดท้ายที่เรียกว่าการควบคุม จำเป็นจะต้องนำประสบการณ์เดิม และข้อสังเกตต่างๆ ที่ค้นพบเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป ฉะนั้นคำว่ากระบวนการนี้จึงมีลักษณะต่อเนื่องเป็นวัฏจักร (Cycle) ไม่มีการสิ้นสุด (Management is a Never – ending Process) ดังภาพที่ 2.4 (พยอม วงศ์สารศรี, 2542 หน้า 35)



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงกระบวนการจัดการ  
ที่มา : พยอม วงศ์สารศรี (2542)

สรุปได้ว่ากระบวนการจัดการ คือ การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control)

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Market Mix)

### 2.4.1 ความหมายของของส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการตลาด เป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ โดยนักการตลาดหรือนักธุรกิจต่างๆ ต่างให้การยอมรับและใช้ในการทำการตลาดกันอย่างแพร่หลาย เป็นสิ่งพื้นฐานที่สำคัญในการประกอบธุรกิจต่างๆ เช่น ธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าหรือธุรกิจการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำแนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดดังกล่าวมาใช้ในการทำการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ โดยแนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า 4Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) การจัดจำหน่าย (Place) การกำหนดราคา (Price) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ตามภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps)

ที่มา : อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543)

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ได้มีนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

คอตเลอร์ ฟิลลิป (2546: 24) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาดประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์ของกิจการ ส่วนประสมการตลาดแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มดังที่รู้จักกันว่าเป็น “4Ps” ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion)

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543: 26) กล่าวในเรื่องตัวแปรหรือองค์ประกอบของส่วนประสมการตลาด (4P's) ว่าเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าทางการตลาดที่กระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) กล่าวว่า ส่วนประสมการตลาด หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กับตลาดในตลาดเป้าหมายหรือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การตลาดที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายหรือเป็นปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

แลมบี แฮร์ และ แมคดาเนียล (Lamb, Hair and McDaniel. 2000:44, อ้างถึงใน ณีรัฐชาพร วงศ์หิรัญวรกุล. 2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง การนำเอากลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และการกำหนดราคามาประสมกันเป็นหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย



เสรี วงษ์มณฑา (2542: 11) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้ และผู้บริโภคยินดีจ่ายเพราะเห็นว่าคุ้ม รวมถึงมีการจัดจำหน่ายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ซื้อหาเพื่อความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้า และเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยขอสรุปได้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญที่สามารถกำหนดและควบคุมได้ โดยธุรกิจควรกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มตลาดเป้าหมายได้ จนนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่ซื้อหรือใช้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) การจัดจำหน่าย (Place) การกำหนดราคา (Price) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

#### 2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด

ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2552), และอดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2552: 341-343) อธิบายแนวคิดของคอตเลอร์ ฟิลลิป (Kotler, Philip) ว่ากลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Marketing Mix 7P's) ว่าเป็นเครื่องมือในการจำหน่ายและบริการ ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ ที่เรียกว่าส่วนประสมการตลาด บริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกของผู้บริโภค ประกอบด้วยปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ปัจจัยด้านราคา (Price) ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายหรือสถานที่ (Place) ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ปัจจัยด้านการบริการ (Process) ปัจจัยด้านบุคลากร (People) และปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical and Presentation) โดยส่วนประกอบทุกตัวมีความเกี่ยวพันกันและเท่าเทียมกันขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะวางกลยุทธ์โดยเน้นน้ำหนักที่ปัจจัยใดมากกว่าเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายตามภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps)

ที่มา : Kotler, Philip (2546)

1. ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นปัจจัยที่แสดงว่ากิจการพร้อมจะทำธุรกิจได้ กิจการนั้นจะต้องมีสิ่งที่จะเสนอขาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างคุณค่า (Value) ให้เกิดขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น นักการตลาด มักจะศึกษาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์เบ็ดเสร็จ (Total Product) ซึ่งหมายถึง ตัวสินค้า บวกกับความพอใจและผลประโยชน์อื่นที่ผู้บริโภคได้รับจากการซื้อสินค้านั้น บริษัทต้องปรับแต่งบริการให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย และต้องสร้างคุณค่า (Value) ให้เกิดขึ้นด้วยและสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจให้เกิดขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายแก่ลูกค้าต้องมีคุณประโยชน์หลัก (Core Benefit) ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าคาดหวัง (Expected Product) หรือเกินความคาดหวัง (Augmented Product) รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Potential Product) เพื่อความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด (Idea) สถานที่ องค์กร หรือบุคคลก็ได้

2. ปัจจัยด้านราคา (Price) การกำหนดราคาที่เหมาะสมให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขาย ก่อนที่จะกำหนดราคาสินค้า ธุรกิจต้องมีเป้าหมายว่าจะตั้งราคาเพื่อต้องการกำไร หรือเพื่อขยายส่วนถือครองตลาด (Market Share) หรือเพื่อเป้าหมายอย่างอื่น อีกทั้งต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมายและสู้กับคู่แข่งในตลาดได้ กลยุทธ์ราคาเป็นเครื่องมือที่คู่แข่งนำมาใช้ได้ผลรวดเร็วกว่าปัจจัยอื่นๆ เช่น การลดราคา หรืออาจตั้งราคาสินค้าให้สูงสำหรับสินค้าที่มีลักษณะพิเศษในตัวของมันเอง เพื่อแสดงภาพพจน์ที่ดี อาจใช้ผลทางจิตวิทยา มาช่วยเสริมการตั้งราคา การตั้งราคาสินค้าอาจมีนโยบายการให้สินเชื่อหรือมีนโยบายการให้ส่วนลด

เงินสดส่วนลดการค้าหรือส่วนลดปริมาณ เป็นต้น นอกจากนี้ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงกฎข้อบังคับทางกฎหมายที่จะมีผลกระทบต่อราคาด้วย ราคามูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์การตลาดด้านราคาต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เช่น คุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง การแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกระบวนการทำงานที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไปสู่ตลาดเพื่อให้ผู้บริโภคได้บริโภคสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการได้ โดยต้องพิจารณาถึงองค์การต่างๆ และทำเลที่ตั้งเพื่อให้อยู่ในพื้นที่ที่เข้าถึงผู้บริโภคได้ กลยุทธ์การให้บริการเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาจัดให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การจัดจำหน่ายแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ ช่องทางจำหน่ายสินค้า (Channel of Distribution) เน้นการศึกษาถึงชนิดของช่องทางการจำหน่ายว่าจะใช้วิธีการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง หรือการขายสินค้าผ่านสถาบันคนกลางต่างๆ บทบาทของสถาบันคนกลางต่างๆ เช่น พ่อค้าส่ง (Wholesalers) พ่อค้าปลีก (Retailers) และตัวแทนคนกลาง (Agent Middleman) ที่มีต่อตลาด อีกส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้าคือ การแจกจ่ายตัวสินค้า (Physical Distribution) การกระจายสินค้าเข้าสู่ตัวผู้บริโภค การเลือกใช้วิธีการขนส่ง (Transportation) ที่เหมาะสมในการช่วยแจกจ่ายสินค้า โดยช่องทางการขนส่งได้แก่ การขนส่งทางอากาศ ทางรถยนต์ ทางรถไฟ ทางเรือ และทางท่อ ผู้บริหารการตลาดจะต้องคำนึงว่าจะเลือกใช้ช่องทางใดถึงจะดีที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำและสินค้านั้นไปถึงผู้บริโภคทันเวลา

4. ปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารไปยังตลาดเป้าหมาย การส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีการที่จะสื่อสารให้ผู้บริโภคทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย โดยวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการตลาดมีเพื่อสื่อสารให้ผู้บริโภคทราบว่าผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายในตลาด พยายามชักชวนให้ผู้บริโภคซื้อและเพื่อเตือนความทรงจำกับตัวผู้บริโภค การส่งเสริมการตลาดจะต้องมีการศึกษาถึงกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง การส่งเสริมการตลาดมีเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ 4 ชนิดด้วยกัน ที่เรียกว่าส่วนผสมของการส่งเสริมการตลาด (Promotion Mix) ได้แก่

4.1 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการศึกษาส่งเสริมการตลาดที่ดีที่สุด แต่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุด

4.2 การโฆษณา (Advertising) เป็นการศึกษาโฆษณาประเภทต่างๆ ให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ เหมาะกับสินค้าที่ต้องการตลาดกว้าง

4.3 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นการใช้สื่อโฆษณาประเภทต่างๆ ให้เข้าถึงผู้บริโภคให้เกิดความต้องการในตัวสินค้า

4.4 การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) เป็นกิจกรรมที่เน้นวัตถุประสงค์การให้บริการแก่สังคม เพื่อเสริมภาพพจน์ หรือชดเชย เบี่ยงเบนความรู้สึกของผู้บริโภคต่อตัวผลิตภัณฑ์

5. ปัจจัยด้านการบริการ (Process) หมายถึง ระเบียบวิธี (Procedures) กลไก (Mechanisms) และการเคลื่อนย้าย (Flow) ของกิจกรรมซึ่งเกิดขึ้นทั้งในระบบการดำเนินงานผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ซึ่งจะต้องถูกต้อง รวดเร็ว เป็นที่พอใจและประทับใจในความรู้สึกของผู้บริโภค เนื่องจากกระบวนการของการบริการมีความสลับซับซ้อน จึงมีความจำเป็นต้องผนวกกระบวนการเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานของกระบวนการเป็นไปโดยราบรื่น สามารถตอบสนองความต้องการตามคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวังได้

6. ปัจจัยด้านบุคลากร (People) หมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ซึ่งหมายถึงรวมถึง ลูกค้า บุคลากรที่จำหน่ายและบุคลากรที่ให้บริการหลังการขาย บุคลากรผู้ให้บริการจำเป็นต้องคัดเลือกให้การฝึกอบรมและมีสิ่งจูงใจ นอกจากนี้บุคลิกภาพ การแต่งกาย ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน ย่อมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการบริการของลูกค้ารวมถึงการปฏิบัติต่อผู้บริโภคคนอื่นๆ หรือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้บริโภคด้วยกันเองเพื่อทำให้สามารถ สร้างความพึงพอใจและเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้

7. ปัจจัยด้านการสร้างและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) หมายถึง การแสดงให้เห็นคุณภาพของบริการ เนื่องจากการบริการเป็นข้อเสนอที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถจับต้องได้ จึงแสดงให้เห็นคุณภาพของบริการผ่านการใช้หลักฐานที่มองเห็นได้ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมของสถานที่ขององค์กร การออกแบบตกแต่ง การแบ่งส่วน หรือแผนกของพื้นที่ที่ใช้ในการให้บริการที่สามารถดึงดูดใจผู้บริโภคเพื่อให้ผู้บริโภคมองเห็นภาพลักษณ์ หรือคุณค่าของบริการที่ส่งมอบ และที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างชัดเจน รวมถึงส่วนประกอบใดก็ตามที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือในการสื่อสารงานบริการ สิ่งซึ่งแสดงให้ผู้บริโภคเห็นบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ ป้ายแผ่นโฆษณา ซอง กระดาษจดหมาย รถให้บริการ และความสะอาดของอาคารสถานที่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของบริการได้ นักการตลาดอาจสร้างโอกาสโดยอาศัยสิ่งนำเสนอทางกายภาพฯ นี้ได้ เช่น การจัดรายงานประจำปีที่สวยงาม ด้านงานพิมพ์ที่แสดงเนื้อหาที่เน้นปรัชญา เป้าหมายขององค์กร ตลาดเป้าหมาย บริการที่นำเสนอและการเอาใจใส่ในคุณภาพของบุคลากร ทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ในทางการบวกขององค์กร ส่วนสิ่งนำเสนอ

ทางกายภาพและ รูปแบบการให้บริการ เป็นการบริการรูปธรรมที่ผู้บริโภคเห็นชัดเจน รวมถึง ส่วนประกอบใดๆ ก็ตามที่ได้เห็นได้ชัดเจน ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือในการ สื่อสารงานบริการและให้ผู้บริโภคเห็นบริการได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสะท้อนให้เห็นถึง คุณภาพของบริการได้

จากแนวคิดของทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ส่วนประสมการตลาดเป็น เครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจได้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อเสริม ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจและทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างมีแบบแผนที่น่าเชื่อถือลาด ดังนั้นผู้วิจัยจึง เลือกส่วนแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดที่ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการตลาด

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจร้านอาหาร

จากการประเมินของศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้คาดการณ์แนวโน้มธุรกิจร้านอาหารของปี 2565 ว่า จะมีทิศทางการเติบโตสูงถึง (5.0 - 9.9%) หรือประมาณ 3.78 - 3.96 แสนล้านบาท โดยปัจจัยที่ทำให้ มีการเติบโตที่มากขึ้นแบบพลิกโผ เกิดจากปัจจัยสำคัญต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การเริ่มกลับมาขยายสาขา ของผู้ประกอบการร้านอาหาร จำนวนผู้บริโภคเริ่มทยอยกลับมาจับประทานที่ร้านอาหารมากขึ้น จากนโยบายทางเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งคนละครึ่ง หรือเราเที่ยวด้วยกัน เฟส 4 เป็นต้น ตามภาพที่ 2.6

ทิศทาง การเติบโต ของธุรกิจร้านอาหารในปี 2565			
ประเภทของ ร้านอาหาร	2563	2564e	2565f
มูลค่าร้านอาหาร Full Service	1.58 แสนล้านบาท	1.19 แสนล้านบาท	1.31 - 1.42 แสนล้านบาท
ร้านอาหาร ที่ให้บริการจำกัด	6.26 หมื่นล้านบาท	6.1 หมื่นล้านบาท	6.4 - 6.8 หมื่นล้านบาท
ร้านอาหารข้างทาง ที่มีหน้าร้าน	1.84 แสนล้านบาท	1.80 แสนล้านบาท	1.84 - 1.86 แสนล้านบาท
รวมมูลค่า ธุรกิจร้านอาหาร	4.04 แสนล้านบาท	3.6 แสนล้านบาท	3.78 - 3.96 แสนล้านบาท

หมายเหตุ : มูลค่าของธุรกิจคิดจากมูลค่ารวมของร้านอาหาร โดยเปรียบเทียบแบบ YoY อ้างอิงข้อมูลจาก ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

ภาพที่ 2.6 มูลค่าการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารในปี 2565  
ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2565)

อย่างไรก็ตาม แม้แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารจะสูงมากขึ้น แต่ด้วยสถานการณ์ที่ยังคงไม่มีความแน่นอน และยังมีความเสี่ยงที่อาจจะมีการปรับมาตรการในภายหลังอาจส่งผลให้ผู้ประกอบการอาจต้องแบกรับความเสี่ยงที่จะได้รายได้ที่ลดลงจนถึงขั้นปิดกิจการ จึงได้นำ 4 กลยุทธ์การตลาดที่เป็นธุรกิจร้านอาหารสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

### 2.5.1 กลยุทธ์การจัดโปรโมชั่น (Promotion)

เทคนิคการทำโปรโมชั่นที่ช่วยดึงดูดลูกค้าได้ดี จะต้องขึ้นตอนและเทคนิคการจัดโปรโมชั่นที่น่าดึงดูด โดนใจ และทำให้ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่า คุ้มกับเงินที่ต้องจ่ายไป เพราะร้านอาหารที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้เพียงแต่ตั้งราคาสินค้าเท่านั้น แต่ยังมีการจัดทำกลยุทธ์การตลาดเพื่อดึงดูดใจผู้บริโภคได้อีกด้วย เช่น จัดชุดอาหารสุดคุ้ม โปรโมชั่นสั่งเมนูอาหาร 1 แกม 1 โปรโมชั่นราคาสำหรับครอบครัว เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อสำคัญก่อนคิดโปรโมชั่นคือ ผู้ประกอบการควรทราบถึง Food Cost หรือต้นทุนของแต่ละเมนูเสียก่อน เพื่อที่จะสามารถคำนวณได้ถูกต้องว่า ต้องจัดทำโปรโมชั่นแบบใดถึงจะอยู่ในงบประมาณที่รับได้และไม่ขาดทุน

### 2.5.2 กลยุทธ์การตลาดร้านเล็ก ต้องบอกต่อ (Word-of-Mouth Marketing)

การตลาดแบบบอกต่อ หรือ การตลาดแบบปากต่อปาก หมายถึง การทำการตลาดที่ใช้แนวทางการทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าหรือใช้บริการของธุรกิจแล้วรู้สึกดี รู้สึกคุ้มค่า และเกิดความประทับใจจนต้องมีการบอกต่อให้กับคนรอบข้าง ซึ่งหากเกิดการบอกต่อกันต่อไปเรื่อยๆ จะทำให้มีคนพูดถึงและรู้จักมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทำการตลาดให้คนรู้จัก ทั้งนี้ ร้านอาหารจะต้องมีมาตรฐานในการให้บริการและมาตรฐานคุณภาพ เพื่อไม่สร้างความผิดหวังให้ลูกค้าใหม่ โดยกลยุทธ์การตลาดแบบบอกต่อเป็นวิธีการที่ได้ผลสูงและไม่ต้องใช้งบประมาณใดๆ ในการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพียงแต่ว่า อาจจะทำได้ยากและต้องอาศัยการสร้างแบรนด์ (Branding) มาก่อนในระดับหนึ่ง ซึ่งมีวิธีที่น่าสนใจ ได้แก่ 1) สร้างความประทับใจ 2) ร้านหรือเมนูอาหารมอบคุณค่าทางสังคมให้ได้ 3) สร้างความผูกพันกับลูกค้า (brand loyalty)

### 2.5.3 กลยุทธ์การสร้างช่องทางการสื่อสาร (Social Network)

การสร้างช่องทางการสื่อสาร เป็นการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเชื่อมต่อกับกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้น ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน เช่น 1) Facebook Page 2) Line Official 3) Website เป็นต้น และในรายงานจากจาก DataReportal ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่สำรวจและนำเสนอข้อมูลโดยภาพรวมเกี่ยวกับการเติบโตและพฤติกรรมของผู้ใช้งานดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตทั่วโลก โดยได้รายงานไว้ว่า ในปี 2564 ที่ผ่านมา คนไทยมีบัญชีที่ใช้งานสื่อโซเชียลมีเดีย ถึง 56.85 ล้านบัญชี และใช้

เวลาบนโซเชียลมีเดียมากถึงวันละเกือบ 3 ชั่วโมง ดังนั้นกลยุทธ์การสร้างช่องทางการสื่อสารนี้ จึงเป็นตัวเลือกที่ดีสำหรับผู้ประกอบการต่างๆ ที่ต้องการทำการตลาดเพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายในวงกว้างมากยิ่งขึ้นในอนาคต ตามภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 รายงานสถิติการใช้สื่อโซเชียลมีเดียของคนไทยจาก Data Reportal  
ที่มา : KEPIQS (2565)

#### 2.5.4 กลยุทธ์การตลาด Food Delivery

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา ทำให้สร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ขณะเดียวกันในส่วนของภาคธุรกิจร้านอาหารเองก็ได้รับผลกระทบ ทั้งการล็อกดาวน์ การปิดตัวของธุรกิจ ทั้งจากมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดที่เข้มงวดของทางภาครัฐที่ต้องปฏิบัติตาม เช่นการหลีกเลี่ยงการสัมผัส การรักษาความสะอาด เป็นต้น และข้อบังคับการนั่งทานอาหารในร้านต่างๆ ล้วนเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริโภคใช้บริการเดลิเวอรี่มากขึ้น อีกทั้งสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาเท่าทันเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (KResearch) ปี 2564 ที่ได้เผยถึงมูลค่าตลาดของการสั่งอาหารไปส่งยังที่พัก Food Delivery ที่มีการเติบโตขึ้นกว่า 46.4% สำหรับแนวโน้มปี 2565 ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้ประเมินว่ามูลค่าตลาด Food Delivery ปี 2565 จะมีมูลค่าราว 7.9 หมื่นล้านบาท ขยายตัว 4.5% ดังภาพต่อไปนี้ตามภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 งานวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (K Research) เกี่ยวกับมูลค่าตลาดของ Food Delivery ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2564)

ถึงแม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และมาตรการการป้องกันการและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จะคลี่คลายและผ่อนคลายลงแล้ว แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ก็ยังใช้บริการส่งอาหารแบบ Delivery อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นทางเลือกที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ดังนั้นหากร้านอาหารใดที่มีบริการส่งถึงที่ก็จะยิ่งได้เปรียบทางด้านช่องทางของรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นไปด้วย

## 2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรีดีเปรม ชัยกิจ (2559) ศึกษาการวิจัยเรื่องการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์สามารถแบ่งการจัดการออกเป็น 3 ช่วง คือ 1) การจัดการช่วงก่อนการเกิดเหตุการณ์ภาวะ วิกฤต องค์กรเตรียมพร้อมตั้งแต่การปรับโครงสร้างองค์กรให้ดิจิทัลเป็นส่วนเดียวกันกับองค์กร, การจัดทำคู่มือแผนเตรียมความพร้อม, การกำหนด



นโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สำหรับพนักงาน, การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน และการเฝ้าระวังข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ 2) การจัดการช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต การจัดการในช่วงนี้เริ่มต้นจากการกำหนดสัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์, กระบวนการตอบสนอง และการเลือกช่องทางการสื่อสาร และ 3) การจัดการช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต องค์กรนำข้อมูลของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตและวิธีการจัดการมาประเมินผล แล้วนำเก็บรวบรวมเพิ่มลงไปในกลุ่มมือการเตรียมความพร้อม เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรและพัฒนากระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย 1) องค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ 2) มีทีมงานที่มีความรู้และเข้าใจในหลักการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน และ 4) ความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้อง

พิรุฑ อินทรสุวรรณ (2558) ศึกษาถึงส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อความต้องการของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการร้านอาหาร และแนวทางในการสร้างธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่พึงพอใจกับธุรกิจร้านอาหารที่สามารถให้คำแนะนำ ตลอดจนสนใจและเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ท่าเลที่ตั้งของร้านอาหารที่สามารถเดินทางสะดวก ตลอดจนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของร้านอาหาร

นภาพร อ่อนดี (2548) ศึกษาความตระหนักต่อความปลอดภัยด้านอาหารของผู้ประกอบการแผงลอยจำหน่ายอาหารในเขตความรับผิดชอบของศูนย์สุขภาพชุมชนวงษ์ อําเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก พบว่าผู้ประกอบการจำหน่ายอาหารที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างพื้นที่กันมีความตระหนักต่อความปลอดภัยด้านอาหารแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้ประกอบการในตำบลวงษ์มีความตระหนักสูงกว่าผู้ประกอบการในตำบลมะตอง อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ประกอบการแผงลอยที่วางขายอาหารในตำบลวงษ์มีความตระหนักสูงกว่าผู้ประกอบการที่วางขายอาหารในตำบลมะตอง อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการขายขนมหวานและอาหารว่างมีความตระหนักสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้ขายขนมหวานและอาหารว่างมีความตระหนักแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธิติพงษ์ พลอยเหลือง (2545) ศึกษาภาวะสุขาภิบาลอาหารร้านอาหารจำหน่ายอาหารในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า จากการสำรวจภาวะสุขาภิบาลอาหารตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย ปรากฏว่าไม่มีร้านอาหารร้านใดในวิทยาลัย

การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย ส่วนการทดสอบความรู้ของผู้จำหน่ายอาหาร ปรากฏว่าผู้จำหน่ายอาหารส่วนใหญ่มีความรู้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 73.3 ผลการทดสอบทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับด้านสุขาภิบาลอาหาร พบว่าส่วนใหญ่มีทัศนคติปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 73.3 เช่นกัน และผลการทดสอบทางด้านสุขวิทยาส่วนบุคคลของผู้สัมผัสอาหาร พบว่าผู้สัมผัสอาหารส่วนใหญ่มีสุขวิทยาส่วนบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 60.0 และผลจากการตรวจหาโคลิฟอร์มแบคทีเรียพบการปนเปื้อนเชื้อในอาหารมากที่สุด รองลงมาเป็นภาชนะอุปกรณ์ และมีผู้สัมผัสอาหาร ตามลำดับ จึงควรมีการปรับปรุงภาวะสุขาภิบาลอาหารของร้านจำหน่ายอาหาร ภายในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสะอาดของอาหาร โดยทางวิทยาลัยควรจัดให้มีข้อกำหนดหรือมาตรการต่างๆ ในการควบคุมคุณภาพของอาหารให้มีความสะอาดปลอดภัยต่อผู้บริโภคให้มากขึ้น

สุภกัญญา ทองคำสุข การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)" ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่งผลกระทบต่อกิจการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตเทศบาลเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีการปรับตัวมากที่สุดสามอันดับแรก คือ จำนวนผู้ติดเชื้อมีจำนวนสูงขึ้น ทำให้ลูกค้าน้อยลง ถัดมาคือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ทำให้รายได้ลดลง และสุดท้ายคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคส่งผลกระทบต่อกิจการ เช่น การงดรับประทานอาหารนอกบ้าน, การเว้นระยะห่าง และการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารรูปแบบการให้บริการของกิจการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตเทศบาลเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีการปรับตัวมากที่สุดคือ 1) กิจการมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเมนูให้น่าสนใจ 2) มีการโปรโมทร้านผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย เช่น เฟสบุ๊ก, ทวิตเตอร์ และ 3) การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารตามมาตรการของภาครัฐ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตเทศบาลเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีการปรับตัวมาก 1) เปิด - ปิด ตรงตามเวลาประกาศจังหวัด 2) มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ตาม พรบ. จุกเงินอย่างเคร่งครัดและ 3) พนักงานสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลาการให้บริการ และอีกประการคือกลยุทธ์ทางการตลาดที่ผู้ประกอบการเลือกใช้คือ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านภาพลักษณ์และการนำเสนอรูปแบบการให้บริการของกิจการ การปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐ และสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกิจการที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านภาพลักษณ์และการนำเสนอ พบว่า รูปแบบการให้บริการของกิจการและการปฏิบัติตาม

มาตรการของภาครัฐนั้นมียุทธศาสตร์สำคัญทางสถิติต่อกลยุทธ์ทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน โดยมีผลกระทบในทิศทางบวกทั้งนี้สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลนั้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อกลยุทธ์ทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน

ชนัญรักษ์ สุวรรณวัฒน์ การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) คือ ระบบการจัดการของธุรกิจให้สามารถเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้าแบบฉุกเฉิน กะทันหัน ชะงัก ไม่สามารถดำเนินกิจการอย่างราบรื่นได้ มีทางออกของการแก้ไขปัญหา โดยการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น มองหาทางเลือกแก้ไขปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งให้ธุรกิจผ่านไปได้ และกลับมาเป็นปกติเช่นเดิม ซึ่งสำหรับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ไม่มีใครสามารถตอบได้ว่าจะใช้ระยะเวลานานแค่ไหน ธุรกิจทุกธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับแนวทางแผนธุรกิจของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด ปรับนโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด เช่นเดียวกับธุรกิจร้านอาหาร ที่ต้องหาช่องทางในการจำหน่ายภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ และต้องปรับเปลี่ยนมุมมองความคิด เข้าใจสถานการณ์ เข้าใจผู้บริโภค เข้าใจความเป็นไปของภาวะเบียดทางสังคมเพราะถึงอย่างไรก็ตามธุรกิจร้านอาหารยังคงมีความสำคัญไม่ว่าจะสถานการณ์ใด เป็นเสมือนทางเลือกในการมีชีวิตรอด มนุษย์ทุกคนยังต้องการอาหาร และหากธุรกิจร้านอาหารมองหาทางออกที่ดี ก็สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้เช่นกัน

เพชรพจน์ นันทรามาศ และคณะ (Krungthai Compass) (2563) วิจัยทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจในยุค New Normal โดยประเมินว่าเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2563 จะหดตัวถึงร้อยละ 8.8 จากผลกระทบของไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อเศรษฐกิจไทยที่พึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวทั้งในและนอกประเทศเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 16 อย่างไรก็ตาม แม้ในยุค New Normal ต้นทุนการทำธุรกิจจะสูงขึ้นจากความผันผวนที่มากขึ้น แต่มีบางธุรกิจที่ยังคงเติบโตได้ดีและสามารถหาโอกาสได้จาก 1) การกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐผ่านการยกระดับสาธารณสุขและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ 2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) กระแสการรักสุขภาพ อย่างไรก็ตามผลกระทบของไวรัสโคโรนา 2019 อาจก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ๆทางเศรษฐกิจในช่วงความปกติใหม่ New Normal โดยเฉพาะในเรื่องนี้ ทั้งนี้ครัวเรือนหรือหนึ่งภาคเอกชน ตลอดจนความท้าทายของกระแสทุนโลกาภิวัตน์ การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ความสามารถในการบริโภคและการลงทุนลดลง ในขณะที่ภาระการผ่อนชำระหนี้ ธุรกิจจำนวนไม่น้อยขาดสภาพคล่องจากการแบกรับค่าใช้จ่ายต่างๆ จากการปิดร้านชั่วคราวเนื่องจากมาตรการปิดเมือง ดังนั้น การอัดฉีดงบประมาณจากภาครัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพยุงและฟื้นฟูเศรษฐกิจ หน่วยธุรกิจที่มีทิศทางที่จะเติบโตได้ดีในช่วง New Normal คือธุรกิจเกี่ยวกับสุขภาพ เทคโนโลยี เคมีภัณฑ์ ธุรกิจขนส่งระหว่างประเทศ ในขณะที่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ท่องเที่ยว ก่อสร้าง การเกษตร ยานยนต์ สิ่งทอ

มีแนวโน้มทรงตัวในช่วง New Normal ที่แม้จะได้รับปัจจัยบวกจากแนวโน้มการใส่ใจสุขภาพและ เทคโนโลยี ตลอดจนการส่งเสริมจากรัฐบาลแต่ก็เผชิญแรงกดดันจากการพึ่งพิงตลาดต่างประเทศไม่น้อยที่จะบั่นทอนการเติบโตในอนาคต ผู้ประกอบการควรคำนึงถึงการกระจายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การขยายขอบเขตธุรกิจให้สอดคล้อง New Normal ให้มากขึ้น เช่น ธุรกิจอาหาร อัจฉริยะระดับสู่ธุรกิจอาหารที่ช่วยเสริมสุขภาพ ธุรกิจอาหารเกษตรอินทรีย์ และอาหารทางการแพทย์ รวมทั้งการปรับตัวสู่ช่องทาง Online ให้มากขึ้น

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) ธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 มีความเสี่ยงมากขึ้นที่จะหดตัวจากในปี 2562 เทียบกับที่เคยมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.6 ในปี 2562 และร้อยละ 5.1 ในปี 2561 โดยจะมีมูลค่าการตลาดราว 4 แสนล้านบาท ผลกระทบเป็นลูกโซ่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ธุรกิจร้านอาหารน่าจะได้รับแรงกดดันอย่างมีนัยสำคัญ การแข่งขันและต้นทุนที่สูงขึ้น ในขณะที่ไม่สามารถขายในราคาสูงได้ อีกทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคอาหารก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่ทำให้ผลประกอบการไม่ดีเท่าที่ควร ได้แก่ รสชาติอาหารไม่ดีไม่คงที่ อาหารเสิร์ฟช้า พนักงานบริการไม่สุภาพ ราคาไม่สมเหตุสมผล วัตถุดิบด้อยคุณภาพ ร้านอยู่ในทำเลที่หายาก ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ภาวะเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย สภาพอากาศ ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจต้องมีการทบทวนและปรับแผนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป คือ 1. การวางเป้าหมายที่ชัดเจน 2 วิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ 3 วิเคราะห์ตลาดผู้บริโภคทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม 4 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนการหาเอกลักษณ์เฉพาะของร้าน การตั้งราคาขายที่เหมาะสม การบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้แอปพลิเคชันเป็นเครื่องมือ

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) ได้วิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในปัจจุบันไว้ สรุปได้ว่าควรวางเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อจะได้มีทิศทางการดำเนินงานได้แม่นยำขึ้น โดยอาจแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลประกอบการว่าเป็นไปตามเป้าหมายด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในปีถัดไป ทำการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสภาพธุรกิจ บนพื้นฐานของข้อมูลในปีที่ผ่านมา ควบคู่ไปกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดและวิเคราะห์ธุรกิจของตัวเอง ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในส่วนของเงินทุน ทำเลที่ตั้ง ทักษะ ประสบการณ์ของเจ้าของกิจการ พ่อครัวแม่ครัว หรือพนักงานเสิร์ฟ คุณภาพของวัตถุดิบ เงินทุน เป็นต้น อีกทั้งต้องทำการวิเคราะห์ตลาดผู้บริโภคและคู่แข่ง เพื่อทราบลักษณะและความต้องการของลูกค้า ประเภทและรายการอาหารที่ลูกค้านิยมบริโภค ตลอดจนรายการอาหารที่คาดการณ์ว่ากำลังจะเป็นที่นิยมในอนาคต พร้อมทั้งหาโอกาสและช่องทางทางการตลาดในการเจาะ

กลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์คู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านวิธีการส่งเสริมการขาย ขอดขาย เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการตลาดต่อไป

ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อนำมาออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการที่ตั้งไว้ ได้แก่

1. การหาตัวคนที่แตกต่าง โดยสร้างความโดดเด่นให้กับร้าน เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ในอาหาร การบริการ หรือการตกแต่งร้าน เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

2. ตั้งราคาขายให้เหมาะสม กับรสชาติและคุณภาพของอาหาร การตั้งราคาอาหารที่ดี ต้องพิจารณาต้นทุนทั้งหมด กำลังซื้อหรือความชอบของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและราคาขายของกลุ่มประกอบ

3. บริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการควรมีการเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีทักษะและทัศนคติที่ดี รู้สึกมีความสุขกับการทำงาน จัดสรรพนักงานในแต่ละหน้าที่ให้มีความเหมาะสมตามความเชี่ยวชาญและความถนัด รวมทั้งจัดให้มีพนักงานในจุดต่างๆ ของร้านอย่างเพียงพอ

อีกทั้ง ผู้ประกอบการควรมีการทบทวนและติดตามประเมินผล โดยอาศัยผลตอบรับของลูกค้าหรือความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งรวมทั้งส่งเสริมจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น

จุฑามาศ ศรีรัตน (2564) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ ผลวิจัยพบว่าเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในช่วงที่รัฐบาลออกมาตรการทางกฎหมายเพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 มีข้อจำกัดในการเดินทางและห้ามรับประทานอาหารภายในร้าน ธุรกิจร้านอาหารต้องปรับช่องทางการให้บริการเป็นการบริการจัดส่งอาหารออนไลน์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แอปพลิเคชันสั่งอาหารออนไลน์จึงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือธุรกิจร้านอาหาร และให้บริการแก่ผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมารับประทานอาหารตามมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมในช่วงวิกฤตโควิด-19

ลิตธิชัย ธรรมเสนห์ (2564) ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารจัดการร้านอาหารในยุคปกติวิถีใหม่ มี 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า ส่วนปัญหาในการบริหารที่สำคัญที่สุดคือ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการหรือแผนการดำเนินการที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการ 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในระดับมาก 3) รูปแบบสำหรับผู้ประกอบการ พบว่า การบริหารจัดการร้านอาหาร ทั้ง 4 ด้าน เป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในยุค “ปกติวิถีใหม่” โดยด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในยุค “ปกติวิถีใหม่” มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน

จิรวรรณ กิตินารัตน์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับตัวธุรกิจร้านอาหาร ภายหลังจากวิกฤตโควิด-19 ผลวิจัยพบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรการรณรงค์งดออกนอกบ้านหากไม่จำเป็น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการปรับตัวทางของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดครั้งนี้ส่งผลให้มูลค่าธุรกิจร้านอาหารระหว่างปี 2563 ถึง 2564 ลดลง ร้อยละ 11 ทำให้ผู้ประกอบการต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวของธุรกิจเพื่อตอบสนองการปรับเปลี่ยนไปของพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนั้นในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปรกติใหม่ ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังควรให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปรกติใหม่ เช่น การรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของอาหาร การให้บริการลูกค้าที่ลดการสัมผัส มีการร่วมมือกับแพลตฟอร์มการสั่งอาหารออนไลน์ การสื่อสารทางการตลาดที่เน้นมาตรฐานการให้บริการตามวิถีปรกติใหม่ และควรสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร เพื่อจะได้ติดตามรูปแบบพฤติกรรมหรือการบริโภคของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และนำมาพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ กฤษวัฒน์ จิตวโรภาสกุล (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของ ธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ด้านสินค้ามีการวิเคราะห์ถึงวัตถุดิบที่นำมาใช้โดยพิจารณาถึงต้นทุนและใช้วิธีการปรับลดปริมาณในการสั่งซื้อวัตถุดิบ 2) ด้านราคา ไม่ได้มีปรับราคาสินค้าแต่จะมีจัดทุนโปรโมชั่นเพิ่มขึ้น 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีการจำหน่ายในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น 4) ด้านการส่งเสริมการตลาดมีวิธีการดึงดูดลูกค้าโดยจัดทำโปรโมชั่น 5) ด้านกระบวนการ เน้นรักษาคุณภาพการบริการและมาตรฐานการบริการ 6) ด้านบุคลากรมีการวิเคราะห์กำลังคนโดยการลดเวลาการทำงานลง และใส่ใจในเรื่องของสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของพนักงาน 7) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีการจัดร้านและการ

ตกแต่งร้านอาหารใหม่ ผลการวิจัยนี้ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจร้านอาหารได้

จากรูมาศ แสงสว่าง (2565) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจาก COVID-19 ต่อภาคการผลิตไทย: นัยต่อความเพียงพอและเหมาะสมของมาตรการรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการร้านอาหารส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เพียงพอ มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น มีปัญหาในเรื่องค่าเช่าที่ ค่าวัตถุดิบในการประกอบอาหารมีราคาสูงขึ้น และลูกค้ามาใช้บริการลดน้อยลง ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารมีการปรับตัวในเรื่องการขายสินค้าเพิ่มเติม หรือการมีบริการส่งซื้ออาหารทางโทรศัพท์หรือออนไลน์ และมีการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด

ชาริทิพย์ เหล่าวิโรจนกุล (2566) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผลวิจัยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีการปรับตัวด้านการสร้างรายได้และควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม และแนวทางการจัดการสำหรับผู้ประกอบการในการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่และโอกาสทางธุรกิจในสถานการณ์โควิด-19 ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการโครงสร้างธุรกิจ 2) การจัดการการขายและการตลาด 3) การจัดการการบริการ และ 4) การจัดการนวัตกรรม

ชิสา เจริมวราษุกร (2565) ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของย่านเยาวราช ไวรัสโคโรนา 2019 แพร่ระบาดมาต่อเนื่องยาวนานเกือบ 2 ปี ไม่มีแนวโน้มที่จะยุติ ที่สำคัญยังมีแนวโน้มกลับมาแพร่ระบาดซ้ำ แต่หลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศผ่อนคลายมาตรการให้สามารถนั่งรับประทานได้แล้ว ทำให้เริ่มมีลูกค้าและนักท่องเที่ยวมาเที่ยวและรับประทานอาหารที่ย่านเยาวราช บ้างแล้ว 2) ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการประกอบธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช ได้รับผลกระทบรายด้าน ดังนี้ 2.1) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ 2.2) ผลกระทบด้านสุขภาพ 2.3) ผลกระทบด้านอารมณ์และจิตใจ วิธีการปรับตัวชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และ 3) วิธีการรับมือธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 สามารถสรุปได้ 5 ประเด็น ดังนี้ 3.1) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน 3.2) การปรับตัวด้านรูปแบบการให้บริการ 3.3) การปรับตัวด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3.4) การปรับตัวด้านการบริการจัดการด้านกระบวนการภายในร้าน 3.5) การปรับตัวด้านการบริหารจัดการด้านลูกค้า

Baker, Farrokhnia, Meyer, Pagel, and Yannelis (2020) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และมาตรการปิดเมืองตลอดจนมาตรการการรักษาระยะห่างของ

รัฐบาลกลางหรือรัฐบาลของมลรัฐต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายภาคครัวเรือนในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อการวางแผนและบริหารการเงินของประชากรชาวอเมริกัน และเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายหรือมาตรการควบคุมโรคติดต่อของรัฐที่มีต่อระบบเศรษฐกิจเพื่อการกำหนดนโยบายของรัฐในการควบคุมการแพร่ระบาดหากเกิดโรคระบาดใหญ่ในครั้งต่อไป โดยศึกษาจากข้อมูลธุรกรรมจากบริษัททางการเงิน ซึ่งพบว่าธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างมาก ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก ร้านอาหารขนส่งสาธารณะ และขนส่งทางอากาศ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพทางภูมิศาสตร์ มาตรการการควบคุมและความรุนแรงของสถานการณ์ในแต่ละมลรัฐเป็นสำคัญ จากการศึกษาพบว่าในช่วงระยะแรกของการแพร่ระบาดที่พบจำนวนผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้น ค่าใช้จ่ายของครัวเรือนในกลุ่มสินค้าปลีก อาหาร และการใช้บัตรเครดิต เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 40 ในช่วงต้นเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ก่อนจะลดลงอย่างชัดเจนประมาณร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 30 ในช่วงครึ่งหลังของเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ที่สถานการณ์การแพร่ระบาดทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นและรัฐมีมาตรการปิดเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครัวเรือนที่มีเด็กและครัวเรือนที่มีฐานะยากจนจะมีอัตราการบริโภคที่ลดลงอย่างมากในช่วงเวลาดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ธุรกิจการขนส่งอาหารและร้านขายของชำยังไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เนื่องมาจากพฤติกรรมการกักตุนสินค้าในช่วงที่มรการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา นอกจากนี้ยังพบว่ารัฐที่ประชากรเคร่งครัดต่อมาตรการปิดเมืองจะมีอัตราการบริโภคมากกว่า และในบางครั้งการบริโภคยังขึ้นอยู่กับความเชื่อทางการเมืองด้วยเช่นกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้สนับสนุนพรรครีพับลิกันจะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอาหารและการซื้อสินค้าสูงกว่ากลุ่มผู้สนับสนุนพรรคเดโมแครต เนื่องจากมีความกังวลต่อสถานการณ์น้อยกว่า

Philip W. Daus , Dave Clement และ Patrick Ding (2020) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินวิถีชีวิตใหม่สำหรับธุรกิจร้านอาหารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เมื่อรัฐผ่อนคลามาตรการ Lock Down เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการแพร่ระบาด โดยมีผู้ประกอบการร้านอาหารชาวอเมริกันร่วมตอบแบบสอบถามกว่า 647 คน ผลการศึกษารูปได้ว่า ในช่วงหลังการแพร่ระบาด ผู้บริโภคชาวอเมริกันนิยมทำอาหารรับประทานเองที่บ้านร้อยละ 37 เปรียบเทียบกับก่อนการแพร่ระบาดที่มีเพียงร้อยละ 33 เมื่อผู้บริโภครับประทานอาหารนอกบ้านมักจะเลือกทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพหรือร้านอาหารที่มีคุณภาพสูงบ้อยขึ้น และพบว่ามาตรการ Lock Down ทำให้ผู้บริโภคนิยมสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์สำหรับการสั่งอาหารมากขึ้นร้อยละ 25 เปรียบเทียบกับก่อนการแพร่ระบาดที่มีเพียงร้อยละ 21 และสั่งอาหารผ่านบริการส่งอาหารมากขึ้นร้อยละ 45 และเป็นการสั่งจากแอปพลิเคชันส่งอาหารถึงร้อยละ 70 ผู้บริโภคใช้บริการส่งอาหารเพิ่มขึ้นจากช่วงก่อนการแพร่ระบาดจากร้อยละ 12 เป็นร้อยละ 14 และรับอาหารโดยการขับรถผ่าน (Drive Through) เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 8



Stacey Haas, Eric Kuehl, John R. Moran, and Kumar Venkataraman (2020) ศึกษาถึงการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารให้อยู่รอดสำหรับภาวะปกติต่อไป (Next Normal) เพื่อกระตุ้นยอดขายให้กลับมาใกล้เคียงกับช่วงเวลาก่อนการเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการศึกษาในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 จนถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 ในร้านอาหารประเภทต่างๆ พบว่า แพรนไฮส์ร้านพิซซ่า (0 ถึง 5%) ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ตามมาด้วยร้านอาหารที่ถูกค่าบริการตนเอง (-25 ถึง -35%) ร้านอาหารทั่วไป (-45 ถึง -55%) ร้านกาแฟ (-60 ถึง 70%) ร้านอาหารระดับกลาง (-70 ถึง 80%) และร้านอาหารระดับหรู (75 ถึง 85%) ตามลำดับ ทั้งนี้ผลประกอบการของร้านอาหารแต่ละประเภทขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น สถานะในช่วงเวลาการขาย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสั่งอาหารและจ่ายเงิน ราคาของอาหาร รวมถึงมาตรการของรัฐที่แตกต่างกันในแต่ละรัฐ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าร้านอาหารในสหรัฐอเมริกาประมาณ 1 ใน 5 มีแนวโน้มที่จะปิดตัวลงอย่างถาวรภายในปี พ.ศ. 2564 เมื่อมาตรการของรัฐสิ้นสุดลง ร้านอาหารกลับมาเปิดให้บริการได้อีกครั้ง ผลประกอบการของร้านอาหารจะแปรผันตามมาตรการด้านความปลอดภัยและความสะอาดของร้านอาหารและอาหารเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังควรวางแผนสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจของตน โดยการปรับรายการอาหารเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมรับประทานอาหารที่เปลี่ยนแปลงไป คำนึงถึงสุขอนามัยในการรับประทานอาหาร เพิ่มช่องทางการจัดส่งอาหาร การวางแผนเพื่อดึงดูดลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ให้มาบริโภคอาหารที่ร้าน เช่น การส่งข้อความไปยังลูกค้าแสดงให้เห็นถึงมาตรการในการรักษาความสะอาด ปรับเปลี่ยนรายการอาหารให้เป็นอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น จัดโปรโมชั่นด้านราคาเพื่อเพิ่มการแข่งขัน พัฒนาแอปพลิเคชันสั่งอาหารของร้าน การส่งอาหารผ่านบริการเดลิเวอรี่ เพิ่มรูปแบบการสั่งอาหารโดยการชำระเงินแบบไร้การสัมผัส ทั้งนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถฟื้นฟูธุรกิจของตนในระยะยาวได้

Todd Burke (2020) กล่าวว่าแผนการเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อันเป็นภาวะวิกฤตอย่างหนึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับอนาคตสำหรับองค์กร แผนการดังกล่าวจะเป็นบททดสอบการวางแผน ทักษะและความแข็งแกร่งขององค์กรในก่อนหน้านี้ แผนการเตรียมความพร้อมในการเผชิญภาวะวิกฤตมีดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมและการวางแผนสถานการณ์ องค์กรอาจต้องเผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากบนแพลตฟอร์มใหม่ทั้งหมด ที่กระทบทั้งรายได้ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ตลอดจนวิธีการทำงาน ภายหลังจากสถานการณ์สิ้นสุดลง องค์กรจึงให้ความสำคัญกับปัญหาและการแก้ไขในปัจจุบันเพื่อการวางแผนอนาคตที่ดียิ่งขึ้น

2. การสื่อสารภายในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น นอกจากนี้ ภาวะวิกฤตจะทำให้พนักงานมีความกังวลมากขึ้น องค์กรจึงควรส่งเสริมด้านสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน ไม่ว่าผลประกอบการจะเป็นเช่นไร ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนความเชื่อมั่นดังกล่าว

3. การให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค หากองค์กรให้ความสำคัญกับความสะอาดและความปลอดภัยมากขึ้น อาจส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น และอาจเป็นโอกาสอันดีที่จะสามารถอุดช่องว่างทางการตลาดได้

4. แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่าการสังเกตและบันทึกปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญจะช่วยให้การวางแผนเตรียมความพร้อมในอนาคตเป็นไปได้ดียิ่งขึ้น

Yang, Y., Liu, H. and Chen, X. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง COVID-19 และความต้องการในร้านอาหาร: ผลกระทบแรกของการระบาดของโรคและคำสั่งให้สั่งที่บ้าน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด-19 ใหม่รายวันขึ้นอยู่ที่ 1% ได้ผลให้ความต้องการในร้านอาหารลดลง 0.0556% ต่อวัน ในขณะที่เดียวกันมีคำสั่งให้อยู่บ้าน การรับประทานอาหารในร้านลดลง และความหลากหลายของร้านอาหารพบว่ามีการปรับลดลง

Motoc, A. (2020) ศึกษาเรื่องการจัดการวิกฤติสำหรับร้านอาหารในประเทศโรมาเนีย ในช่วงการระบาดของโรค COVID-19 ได้เสนอแนวคิด วิกฤตินี้มีผลกระทบต่อร้านอาหารทั่วประเทศ แม้จะมีจำนวนมากของร้านอาหารที่ปิดกิจการไป แต่ก็ชัดเจนว่าบางร้านยังคงอยู่และบางร้านก็ดำเนินกิจการได้ดีกว่าก่อนวิกฤติเกิดขึ้น การศึกษาก่อนหน้านี้ที่ดำเนินการในช่วงวิกฤติได้แสดงให้เห็นว่าบางธุรกิจมีความคล่องตัวมากกว่าอื่นเนื่องจากการผสมผสานการจัดการวิกฤติและการวางแผนกลยุทธ์อย่างเรียบง่าย

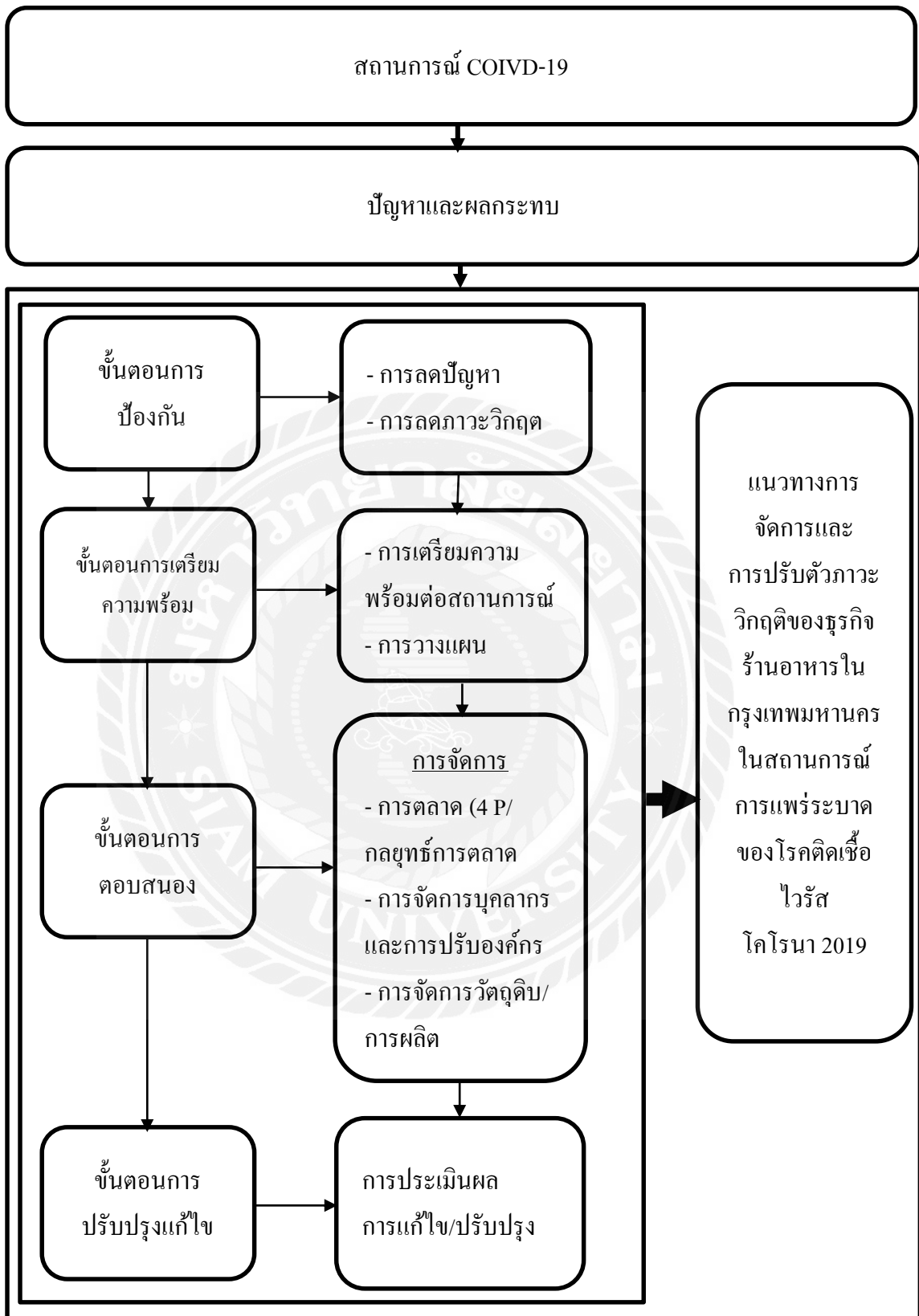
Leone, L. A., (2020) ได้ศึกษาเรื่องการค้าปลีกอาหารที่เป็นประโยชน์ระหว่างการระบาดของโรค COVID-19: ความท้าทายและทิศทางในอนาคต ผลวิจัยพบว่า การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในการกระจาย การขาย การซื้อ การเตรียม และการบริโภคอาหารในสหรัฐอเมริกา บทความนี้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นและให้คำแนะนำสำหรับการวิจัยเพื่อเข้าใจผลกระทบของการระบาด โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อสภาพแวดล้อมการค้าขายอาหารรายเดียวและพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยใช้แบบจำลองสภาพแวดล้อมการค้าขายอาหารรายเดียวและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เราเล่าเรียนถึง

ผลกระทบของ COVID-19 ในพื้นที่สี่ด้านหลัก ได้แก่ (1) นโยบายระดับชุมชนและรัฐบาลสหรัฐ; (2) เจ้าของธุรกิจ (3) ประสบการณ์ของลูกค้า และ (4) การบริโภคอาหาร

Dayour, F., Adongo, C. A., Amuquandoh, F. E., & Adam, I. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการวิกฤติ COVID-19: กลยุทธ์ในการรับมือและหลังการฟื้นตัวสำหรับธุรกิจด้านการบริการท่องเที่ยวในประเทศกานาผลวิจัยพบว่า ผลกระทบจากการระบาดของโรครวมถึงการปิดกิจการ การยกเลิกการจอง การลดรายได้ การลดจำนวนพนักงาน และการผิคนัดชำระเงินสมทบเงินบำรุงเลี้ยงและภาษี การระบาดของโรครุนแรงมีผลกระทบมากต่อธุรกิจในสาขาที่มีการปิดกิจการชั่วคราว เช่น ธุรกิจที่ให้บริการที่พักอาศัย การท่องเที่ยวและร้านอาหารของที่ระลึก ต่างกับผู้ประกอบการในสาขาอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากปิดชายแดนและสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญของประเทศกานา การศึกษาได้ระบุพื้นที่การจัดการวิกฤติในสามฐานะ ได้แก่ การรับรู้สภาพ การระบาดของ COVID-19 กับการดำเนินการเพื่อเอาชนะการแพร่ระบาด การปรับตัว มาตรการระยะสั้นและมาตรการระยะยาว

## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้มาทำการศึกษามาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ที่มา : ผู้วิจัย (2566)

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษา การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยศึกษาจากลักษณะทั่วไป และสภาพการจัดการร้านอาหารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ โดยนำแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ (Management) ของ บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1997) ได้นำเสนอว่ากระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ประการ

การวางแผน (Planning) คือ การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด การบริหารจัดการงานนั้นจะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดแบ่งงานขององค์กรหรือของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชา พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย เพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารการจัดหาทรัพยากร และมีการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การนำ (Leading) คือ การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามคำสั่งของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสารการสั่งการและการจูงใจภายในองค์กรอีกด้วย

การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรว่าสมาชิกขององค์กรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง กระบวนการจัดการที่เริ่มต้นจากการวางแผนแล้วไปจบลงที่การควบคุมจะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก

จากกรอบแนวคิดของทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของคอตเลอร์ (Kotler, P. 2010) ที่ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการตลาด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง ตัวสินค้า บวกกับความพอใจและผลประโยชน์อื่นที่ผู้บริโภคได้รับจากการซื้อสินค้านั้น บริษัทต้องปรับแต่งบริการให้เข้ากับความต้องการของ

ลูกค้าเฉพาะรายและต้องสร้างคุณค่า (Value) ให้เกิดขึ้นด้วยและสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจให้เกิดขึ้น

2. ปัจจัยด้านราคา (Price) การกำหนดราคาที่เหมาะสมให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขาย ก่อนที่จะกำหนดราคาสินค้า อีกทั้งต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมายและสู้กับคู่แข่งในตลาดได้ เช่น การลดราคา หรืออาจตั้งราคาสินค้าให้สูงสำหรับสินค้าที่มีลักษณะพิเศษในตัวของมันเอง เพื่อแสดงภาพพจน์ที่ดี

3. ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกระบวนการทำงานที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไปสู่ตลาดเพื่อให้ผู้บริโภคได้บริโภคสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการได้โดยง่าย ทั้งนี้การจัดจำหน่ายแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ ช่องทางจำหน่ายสินค้า (Channel of Distribution) หรือการขายสินค้าผ่านกลยุทธ์การสร้างช่องทางการสื่อสาร (Social Network) ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน เช่น 1) Facebook Page 2) Line Official 3) Website เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้าคือ การแจกจ่ายตัวสินค้า (Physical Distribution) การกระจายสินค้าเข้าสู่ตัวผู้บริโภค การเลือกใช้วิธีการขนส่ง โดยช่องทางการขนส่งได้แก่ การขนส่งทางอากาศ ทางรถยนต์ ทางรถไฟ ทางเรือ และทางท่อ ผู้บริหารการตลาดจะต้องคำนึงว่าจะเลือกใช้ช่องทางใดถึงจะดีที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำและสินค้านั้นไปถึงผู้บริโภคทันเวลา

4. ปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เป็นวิธีการที่จะสื่อสารให้ผู้บริโภคทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง การส่งเสริมการตลาดมีเครื่องมือสำคัญที่จะใช้อยู่ 4 ชนิดด้วยกัน ที่เรียกว่าส่วนผสมของการส่งเสริมการตลาด (Promotion Mix) ได้แก่ การขายโดยใช้พนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ หรืออาจใช้กลยุทธ์ การตลาดแบบบอกต่อ การตลาดแบบปากต่อปากในขณะที่ผู้บริโภครู้สึกถึงความคุ้มค่าของราคาที่เหมาะสม รวมทั้งจัดให้มีกลยุทธ์การจัดโปรโมชั่นเทคนิคการทำโปรโมชั่นที่ช่วยดึงดูดลูกค้าได้ดี จะต้องขึ้นตอนและเทคนิคการจัดโปรโมชั่นที่น่าดึงดูด โดนใจ และทำให้ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่า คุ้มกับเงินที่ต้องจ่ายไปด้วย เช่น จัดชุดอาหารสุดคุ้ม โปรโมชั่นสั่งเมนูอาหาร 1 แกรม 1 โปรโมชั่นราคาสำหรับครอบครัว เป็นต้น

สำหรับปัจจัยร่วมที่ทำให้แนวการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีดังนี้เพื่อนำมาซึ่งแนวทางการปฏิบัติในการจัดการแบบวิถีใหม่ (New Normal) ในภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางการจัดการให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารได้ยึดถือเป็นข้อปฏิบัติในการปรับตัวเพื่อให้การดำเนินธุรกิจร้านอาหารมีความปลอดภัยต่อผู้ประกอบการและ

ผู้บริโภคและยังทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมีความรู้ความเข้าใจในการตรวจหาสัญญาณเตือนปรับตัว เตรียมพร้อมป้องกัน ควบคุม ฟื้นฟูและเรียนรู้

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ถือเป็นสถานการณ์อันเป็นวิกฤติการณ์ของโลก รวมถึงประเทศไทย ดังนั้น ควรนำหลักการจัดการในภาวะวิกฤติมาประยุกต์ใช้ในกรณีดังกล่าวในการนี้ Clark Caywood (1997) ได้เสนอกรอบการจัดการภาวะวิกฤติในแต่ละช่วงของการเกิดภาวะวิกฤติโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติ กล่าวคือ เมื่อองค์การตรวจพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ และได้ทำการแก้ไขได้ทันที่ก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤติขึ้นกับองค์การ เช่น พบสัญญาณเตือนว่าสินค้าหรือบริการมีความผิดพลาด องค์การจึงทำการเรียกคืนสินค้าหรือปรับแก้กระบวนการหรือขั้นตอนการบริการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่องค์การเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ โดยวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤตินั้นอาจเกิดขึ้น และนำผลการวิเคราะห์ มาวางแผนการจัดการ จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานมีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การตอบสนอง (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือองค์การต้องนำแผนที่ได้จัดเตรียมไว้มาจัดการกับภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมที่ดี อีกทั้งยังต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความคุ้นชินกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ตัดสินใจได้ทันที่เมื่อภาวะวิกฤตินั้นเกิดขึ้น เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน จะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนที่องค์การทำการประเมินผลทั้งผลดีและผลเสียในการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้ว จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการจัดการภาวะวิกฤติในขั้นตอนการป้องกัน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม และขั้นตอนการตอบสนอง เพื่อรับมือกับวิกฤติในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขนี้สามารถขยายความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติขององค์การได้อีกด้วย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหาร ศึกษาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารและ ศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยในหัวข้อดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบและวิธีการศึกษา
- 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants)
- 3.3 การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้วิจัย
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- 3.6 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8. การนำเสนอผลการวิจัย

#### 3.1 รูปแบบและวิธีการศึกษา

สำหรับการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทางสังคมศาสตร์ แบบไม่มีการทดลอง (Non-experimental Design) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ คุชฎีนิพนธ์ต่างๆ รวมทั้งรายงานการวิจัย ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลระดับทุติยภูมิมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลซึ่งเป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของธุรกิจร้านอาหารหรือผู้บริหารหรือผู้



ได้รับมอบอำนาจให้กระทำการแทน จำนวน 25 คน และสนทนากลุ่มเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหารและด้านการตลาด จำนวน 6 คน

3. ตรวจสอบเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญและได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

4. ดำเนินการปรับแก้ไขตามคำแนะนำจนได้แบบสัมภาษณ์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

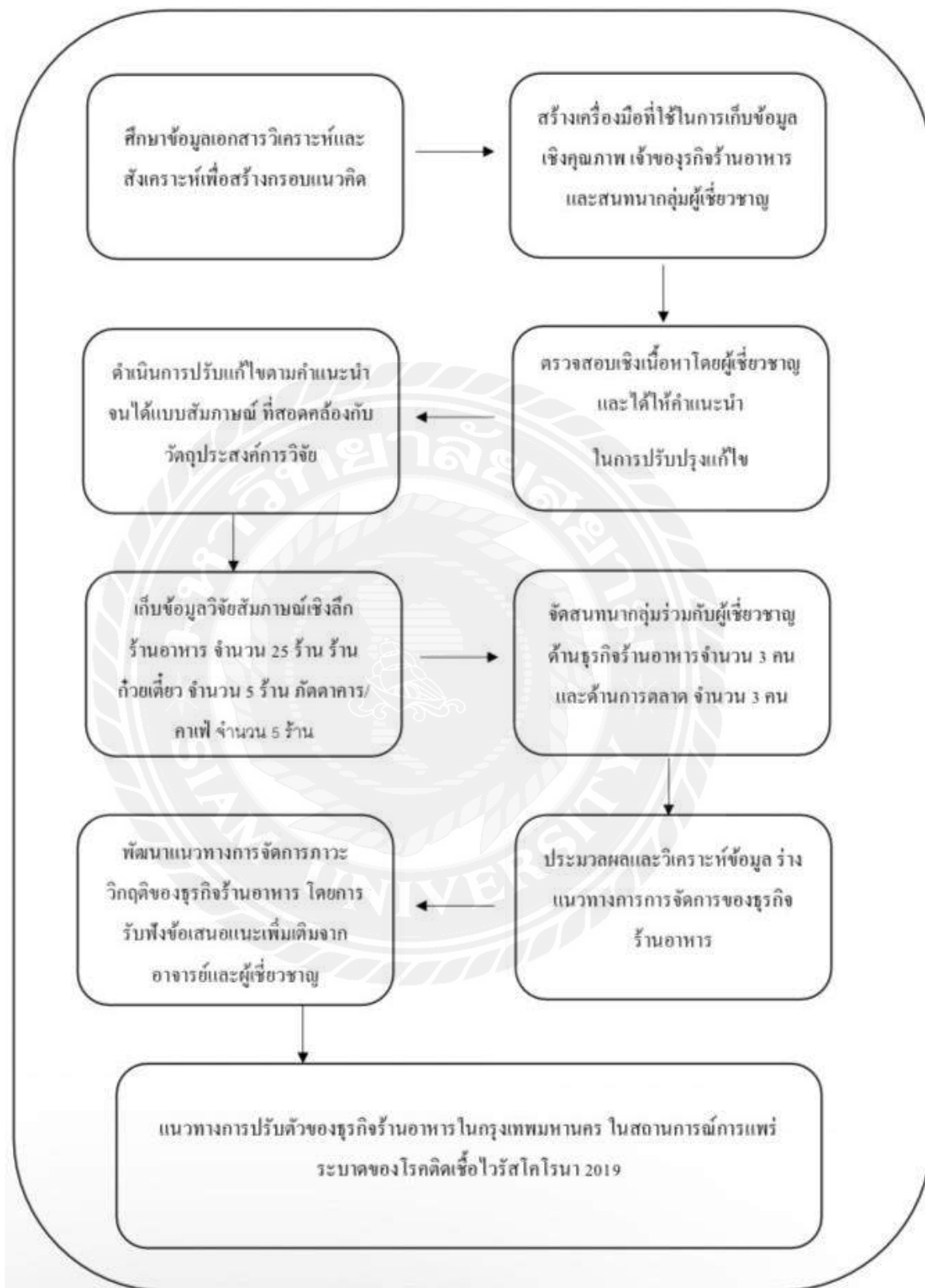
5. เก็บข้อมูลวิจัยด้วยวิธีเชิงคุณภาพเพื่อเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปิดให้บริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 25 ร้าน ประกอบด้วย ธุรกิจร้านอาหารประเภทอาหารตามสั่ง จำนวน 10 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทข้าวแกง จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทก๋วยเตี๋ยว จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทภัตตาคาร/คาเฟ่ จำนวน 5 ร้าน

6. เก็บข้อมูลวิจัยด้วยวิธีเชิงคุณภาพเพื่อเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยจัดสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหารจำนวน 3 คน และด้านการตลาด จำนวน 3 คน

7. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ร่างแนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ในกรุงเทพมหานคร

8. พัฒนาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ

9. ปรับปรุงข้อมูลตามข้อเสนอแนะแล้วนำไปเขียนเป็นแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ดังภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนและวิธีการศึกษา

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

### 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.2.1 เจ้าของธุรกิจร้านอาหารหรือผู้บริหารหรือผู้ได้รับมอบอำนาจให้กระทำการแทนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปิดให้บริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ลงพื้นที่เก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 25 ร้าน ประกอบด้วย

1. ธุรกิจร้านประเภทอาหารตามสั่ง จำนวน 10 ร้าน
2. ธุรกิจอาหารประเภทข้าวแกง จำนวน 5 ร้าน
3. ธุรกิจอาหารประเภทก๋วยเตี๋ยว จำนวน 5 ร้าน
4. ธุรกิจอาหารประเภทภัตตาคาร/กาแฟ จำนวน 5 ร้าน

3.2.2 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ได้แก่

1. ด้านการจัดการธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 3 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในธุรกิจอาหาร จำนวน 3 คน

### 3.3 การพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

กระบวนการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ทำการกำหนดประเด็นคำถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย
3. กำหนดว่าข้อคำถามแต่ละข้อควรมีลักษณะแบบปลายเปิด

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Question) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารและปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยผู้ศึกษาแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัญหาและผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ (interview form) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และจัดสนทนากลุ่ม (Focus group Interview)

3.4.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาทฤษฎีเอกสาร บทความ ตำราและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างเครื่องมือ
- 2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ และเรียบเรียงเพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย โดยยึดหลักตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ต้องเป็นเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย
- 3) ตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และปรับปรุงเครื่องมือทางด้านรูปแบบ ความหมายของภาษาที่ใช้และความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

### 3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์คั้งนี้มีคุณภาพ ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของเครื่องมือ พร้อมทำการร่างแบบสัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจนของภาษา และให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด โดยหลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ราย ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์สมภพ ฐิตะวสันต์ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ระดับ 9 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัย
2. ดร.วิฑูร อินทจันทร์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการ
3. ดร.ธีรเดช ทิวถนอม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการตลาด

ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบความชัดเจน ด้านเนื้อหาภาษาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจในคำถามแล้วผู้ศึกษา จึงนำบทสัมภาษณ์ไปปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ถูกต้อง ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

### 3.6 วิธีการเก็บข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ตามที่กำหนดไว้
- 2) ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เฉพาะเจาะจงธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปิดให้บริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 25 ร้าน ประกอบด้วย ธุรกิจร้านอาหารประเภทอาหารตามสั่ง จำนวน 10 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทข้าวแกง จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทก๋วยเตี๋ยว จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทกัตตาคาร/กาแฟ จำนวน 5 ร้าน
- 3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์ว่าครบถ้วนตามข้อคำถามในการสัมภาษณ์หรือไม่
- 4) สัมภาษณ์เพิ่มเติมในกรณีที่มีประเด็นที่เป็นข้อสงสัยหรือตอบคำถามไม่ครบถ้วน
- 5) นำข้อมูลที่ได้มาคัดแยก เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Information Interview) เป็นการพูดคุยอย่างเป็นกันเองกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดสามารถซักถามรายละเอียดเพิ่มเติมในบางประเด็นที่ต้องการได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลเข้าใจตรงกัน โดยให้ผู้ช่วยวิจัยในพื้นที่เป็นผู้เริ่มต้นในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความไว้วางใจ และผู้วิจัยค่อยๆ สร้างสัมพันธภาพ ชวนคุยผู้ให้ข้อมูลหลักจนได้ข้อมูลระดับลึก ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลหลักคนใดที่มีความสนิทสนมกับคณะผู้วิจัยและมีความไว้วางใจที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยก็จะทำการสัมภาษณ์โดยไม่ต้องอาศัยนักวิจัยร่วม

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหาร ประกอบด้วย นายกสมาคมผู้ประกอบการร้านอาหาร นักการตลาดด้านธุรกิจอาหาร เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการและการปรับของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยในขั้นตอนของการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจาก

- ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้ประกอบการร้านอาหาร จำนวน 4 คน ได้แก่ ற்றுญิกสมาคมการค้าธุรกิจอาหาร โดยรับมอบหมายจากนายกสมาคมการค้าธุรกิจอาหาร, ผู้บริหารร้านอาหารสบัంగా

อดีตนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวภาคเหนือตอนบน, ผู้บริหารสวนเพชร ริเวอร์วิวรีสอร์ท และ นายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบุรี, เจ้าของร้านอาหารอร่อย 108 ซามู จังหวัดเชียงราย

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 2 คน ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอ โซลูชั่น เซอร์วิส ผู้ให้บริการฝึกอบรมด้านการตลาดและระบบมาตรฐานคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดดิจิทัล, อดีตผู้บริหารบริษัทบรรจุกภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาและผลกระทบ แนวทางการจัดการ และแนวทางการปรับตัว ของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้แก่ 1) ธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปิดให้บริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 25 ร้าน ประกอบด้วย ธุรกิจร้านอาหารประเภทตามสั่ง จำนวน 10 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทข้าวแกง จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทก๋วยเตี๋ยว จำนวน 5 ร้าน ธุรกิจอาหารประเภทภัตตาคาร/คาเฟ่ จำนวน 5 ร้าน และ 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในธุรกิจอาหาร จำนวน 3 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์
2. การจำแนกหัวข้อเนื้อหาออกเป็นข้อๆ
3. การจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล
4. ทำการสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพ มาทำการสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร และกำหนดแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อไป

### 3.8 การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วเขียนบรรยาย

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วเขียนบรรยาย

3. ผลการวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วเขียนบรรยาย

โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสัมภาษณ์ คัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกสัมภาษณ์เพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาเขียนบรรยายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผลการศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลทั่วไปของร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งหมด 25 ร้าน ดังนี้ เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 16 คน มีช่วงอายุตั้งแต่ 51-60 ปีมากที่สุด จำนวน 15 คน มีตำแหน่งเจ้าของร้านมากที่สุด จำนวน 17 คน มีประสบการณ์ตั้งแต่ 1-10 ปีมากที่สุด จำนวน 14 คน ลักษณะกิจการเป็นอาหารพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 21 คน จำนวนพนักงานตั้งแต่ 1-10 คนมากที่สุด จำนวน 19 คน ประเภทกิจการร้านอาหารตามสั่งมากที่สุด จำนวน 10 คน ดังแสดงในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปร้านอาหาร

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=25)
1. เพศ	
- ชาย	9
- หญิง	16
2. อายุ	
- 41-50 ปี	5
- 51-60 ปี	15
- 60 ปีขึ้นไป	5
3. ตำแหน่ง	
- เจ้าของ	17
- หุ้นส่วน	1
- ผู้จัดการ	7
4. ประสบการณ์	
- 1-10 ปี	14
- 11-20 ปี	5
- 30 ปีขึ้นไป	6
5. ลักษณะกิจการ	
- อาคารพาณิชย์	21
- สวนอาหาร	4
6. จำนวนพนักงาน	
- 1-10 คน	19
- 11-20 คน	5
- 20 คนขึ้นไป	1
7. ประเภทกิจการ	
- ร้านอาหารตามสั่ง	10
- ร้านข้าวแกง	5
- ร้านก๋วยเตี๋ยว	5
- กั๊ตตาคาร/คาเฟ่	5

ผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “โควิด 19” ไม่เพียงแต่ให้เกิดการเจ็บป่วยและเสียชีวิตของผู้ที่ติดเชื้อเท่านั้น แต่ความรุนแรงของโรคนี้เป็นสิ่งที่สร้างความเสียหายต่อวงจรการค้าปลีกของทุกคนบนโลกนี้ ก่อให้เกิดความสูญเสียและผลกระทบตามมา ทั้งภาวะสุขภาพ ความสัมพันธ์ของผู้คน สังคม และเศรษฐกิจ และหนึ่งในผู้ได้รับผลกระทบก็คือ ผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารซึ่งได้รับผลกระทบมากในระดับต้นๆ ของการเกิดวิกฤตในครั้งนี้ โดยพบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นสร้างวิกฤตให้กับธุรกิจร้านอาหาร ที่ต้องปรับระบบการดำเนินธุรกิจให้รองรับในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการศึกษาวิจัยในประเด็นปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบข้อมูลปัญหาและผลกระทบดังต่อไปนี้

### 1. ปัญหาที่เกิดจากการวางมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยได้ออกมาตรการเพื่อเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยพบว่าเมื่อมีการแพร่ระบาดเกิดขึ้นในแต่ละช่วงมีมาตรการแต่ละระลอกเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือการแสดงออกต่อมาตรการการประกาศของผู้คนซึ่งล้วนเกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารทั้งสิ้น ดังต่อไปนี้

1.1 การระบาดระลอกที่ 1 ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2562 ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2563 (ข้อมูลจากกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข) ช่วงที่ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยมีความหวาดกลัวในการที่จะติดเชื้อในการออกมานั่งรับประทานอาหารนอกบ้าน ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในช่วงแรกของการแพร่ระบาด ส่งผลให้ผู้คนไม่กล้าออกมาใช้ชีวิตนอกบ้าน หน่วยงานต่างๆ ห้างสรรพสินค้า การบริการ รวมทั้งร้านอาหารต้องปิดทำการ

1.2 การระบาดระลอกที่ 2 ช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2564 (ข้อมูลจากกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข) สถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้นจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น และการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดน้อยลงจากเดิม ทำให้ร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลงประกอบกับค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิม

1.3 การระบาดระลอกที่ 3 และ 4 ช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 คือตั้งแต่ต้นเดือนเมษายน เป็นต้นมา (ข้อมูลจากกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข) เป็นช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาด

เพิ่มสูงขึ้นจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น และศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) มีมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทางผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร เริ่มมีมุมมองในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางการการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจร้านอาหารได้ดังต่อไปนี้

โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสถานการณ์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากมาตรการดังต่อไปนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1. จำนวนลูกค้าลดลง การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ร้านอาหารเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากนับแต่มีการแพร่ระบาดนับตั้งแต่รัฐบาลประกาศมาตรการล็อกดาวน์ในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 จนมาถึงมาตรการผ่อนปรนในปลายปี 2564 แต่ยังคงมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมไว้ การสั่งปิด เปิดร้านเป็นระยะๆ รวมถึงการจำกัดจำนวนลูกค้าที่ร้านอาหารให้บริการได้การเว้นระยะห่างของจำนวนที่นั่ง ซึ่งทำให้อาหารบริการลูกค้าได้ไม่มาก ซึ่งธุรกิจที่ให้บริการด้านอาหารเพียงอย่างเดียวจะได้รับผลกระทบอย่างหนักจากมาตรการของรัฐในมาตรการนี้เพราะลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการส่วนมากเป็นการมารับประทานอาหารจริงๆ ไม่ได้เป็นการรับประทานอาหารเพื่อการพบปะสังสรรค์กับครอบครัวหรือเพื่อนฝูงเหมือนปกติ โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสถานการณ์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากมาตรการดังต่อไปนี้

“ตลอดเวลาที่ร้านอาหารต้องงดให้บริการนั่งทานที่ร้าน บรรยากาศเต็มไปด้วยความ “เงียบเหงา” พนักงานยืนถือไว้เงาลูกค้าที่เคยคลาคล่ำไปด้วยผู้คนขวกไขว่ บางวันที่อาจเคยให้บริการซ้ำ ไม่ทันใจ หน้านิ้วก็ขมวด เพราะเหน็ดเหนื่อย แต่วันนี้ทุกอย่างเป็นภาพที่เกิดขึ้นแบบ “ตรงกันข้าม” ทุกประการบรรยากาศร้านอาหาร มีการจัดพื้นที่ใหม่ โต๊ะเก้าอี้ถูกนำไปรวมกัน และมีบางเก้าอี้เพียงบางส่วน เพื่อให้ “ไรเตอร์” ที่มาสั่งอาหารได้รอนั่ง หรือร้านอาหาร หลายร้านต้องเก็บโต๊ะเก้าอี้ให้เรียบร้อย มี

พนักงานไม่กี่คน “รอ” รับประทานอาหารบริเวณด้านหน้าร้าน ส่วนป้ายร้านคำถูกตั้งบริเวณเดียวกัน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“เราต้องลุ้นวันต่อวันเลย ว่าวันนี้จะมีสถานการณ์อะไรอีก ยิ่งถ้ามีคนติดเชื้อ ใกล้ๆ ร้านเรานะ ทำใจไว้เลยว่า ไม่มีลูกค้า ลุ้นต่อไป ถ้าเชื้อขยายวงกว้าง ก็ต้องเจอสั่งปิดร้าน มีมาตรการการขอความร่วมมือแหละ ไม่ให้ทานในร้าน บ้างไรบ้าง ก็เป็นอะไรที่เครียดพอสมควร”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ก็กังวลในส่วนของการควบคุม มาตรการของรัฐที่ออกมา ธุรกิจร้านอาหาร กลายเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ต้องโดนควบคุมและโดนเพ่งเล็ง จากหน่วยงานต่างๆ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 2, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“สถานการณ์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจร้านอาหารในช่วงเวลาที่นั่งทานในร้านไม่ได้ ต้องสั่งกลับบ้าน คือยอดขายที่ “หดตัว” สูญเสียและพลาดเป้าหมายอย่างมาก การออกมาตราการห้ามทานในร้านอาหาร ไม่ใช่เรื่องเหนือความคาดหมาย สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร ต้องเกาะติดสถานการณ์ทั้งในต่างประเทศ และเทียบกับไทยที่ตัวเลขผู้ป่วยพุ่ง ทางร้านผมจึงมีการวางแผน 2 แผน 3 ไว้รับมือ ประกอบกับบทเรียนในครั้งแรกที่ผุด โปรเจกมากมายทำให้ธุรกิจยังไปได้ คัดกรองพบโปรเจกไหนดี โมเดลธุรกิจอาหารรูปแบบไหนเด่น จึงนำมาใช้ในโอกาสนี้ด้วย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 4 ,เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“ทุกคนล้วนกลัวโควิด ไม่มีใครอยากออกจากบ้าน คือทุกคนพยายามใช้ชีวิตแบบไม่ออกจากบ้านเลย หรือออกจากบ้านให้น้อยที่สุด ก็เป็นเราแหละที่ต้องรับผลจากตรงนี้”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 10, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ความกลัว มันทำให้คนเปลี่ยนวิถี ข่าว ข้อมูล โควิด ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมของคน รวมทั้งพฤติกรรมกาสิโนด้วย ช่วงที่ระบาดหนัก จากเดิมที่เที่ยงมาคนเต็มร้าน ช่วงโควิดระบาดหรือ ไม่มีเลย เจียบ มันเจียบจริงๆ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 10, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ในขณะที่เราทำร้านอาหาร ลูกค้าเราก็น้อยลง มันก็มีบางธุรกิจที่บูมขึ้นในช่วง โควิด แล้วเขาที่ยินดีที่จะให้ค่าจ้างที่สูงกว่าเดิม คนงานก็จะลาออกไปทำงานเหล่านี้แทน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 18, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“เหมือนรัฐยังไม่ล๊อคดาวน์เต็มที่ ทำที่ไม่ชัดเจน ทำให้ร้านอาหารจะไปด้วยไง ถ้า 14 วัน รัฐเลื่อนระยะเวลาเปิด-ปิดร้านอาหาร แล้วหากเปิดผู้ติดเชื้อมันจะไม่ลดจะทำยังไง มันจะไปยังไงต่อ” ทั้งนี้ การที่รัฐไม่ประกาศล๊อคดาวน์ ยังกระทบต่อมาตรการเยียวยา ทั้งการจ่ายประกันชดเชยให้พนักงาน การเจรจาต่อรองค่าเช่ากับห้าง และในส่วนของโลกออนไลน์ก็มีการส่งต่อข้อความ “ไรเดอร์” ติดโควิด กลายเป็นหายนะธุรกิจร้านอาหารทันที”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 3, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“มาตรการของรัฐเรื่องโครงการไทยเที่ยวไทย เมืองท่องเที่ยวที่จะได้รับประโยชน์มากกว่าผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร เพราะคนออกไปเที่ยว ไปกินกันในสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในขณะที่ในกรุงเทพ ก็มีคนที่มาเที่ยวมาทานในร้านอาหารแบบเราน้อยมากๆ และที่เสียขายก็คือ คนกรุงที่อยู่บ้านไม่ได้ไปไหนก็มีไม่น้อย แต่ก็ไม่มีสิทธิ์ใช้สิทธิ์ตรงนี้ โครงการยิ่งใช้ยิ่งได้มาควบคู่กับคนละครึ่ง แต่พบว่าคนใช้สิทธิ์ไม่เต็มตามที่ภาครัฐได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการยุ่งยากของการใช้สิทธิ์ หรือคนไม่มีเงินที่ต้องมาจ่ายอีกครั้ง ซึ่งแตกต่างจากรอบ 2 ที่มีการให้เงินทันทีเพื่อมาใช้จ่ายในการดำรงชีวิต”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 12, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมีความเห็นว่า มาตรการที่รัฐบาลออกมาใช้ในการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 อาทิ การจำกัดเวลาการเปิด ปิด ร้านอาหาร การเว้นระยะห่างทางสังคม การรณรงค์ให้ทำงานที่บ้าน มาตรการเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร และมาตรการที่หนักที่สุดของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารคือมาตรการการล็อกดาวน์ให้ประชาชนหยุดเชื้อเพื่อชาติส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารที่ปกติมีลูกค้ามากน้อยไปตามช่วงเวลาแล้ว มาตรการดังกล่าวทำให้ลูกค้าลดลงเพิ่มไปอีก ถึงแม้ว่าภายหลังจากที่รัฐบาลออกมาตรการผ่อนปรนสำหรับธุรกิจร้านอาหารออกมา โดยเริ่มให้มีการกลับเข้ามารับประทานอาหารภายในร้านอาหารได้ แต่มีข้อจำกัด และข้อปฏิบัติ ต่อจากนั้นเริ่มมีโครงการคนละครึ่งเข้ามาในการช่วยลดภาระค่าใช้จ่าย เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายเงินของประชาชนก็ไม่ได้ทำให้ธุรกิจร้านอาหารกลับมาดีขึ้นมากนัก เนื่องจากผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการคนละครึ่งจะเป็นสองกลุ่มหลัก ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลกลับโดนจำกัดสิทธิ รายได้ลด แต่ก็ยังมีภาระรายจ่าย ที่ใช้เท่าเดิม แต่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทั้งในเรื่องของค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายพนักงาน และค่าบริหารจัดการอื่น ๆ ภายในร้าน ทั้งค่าใช้จ่ายเดิมและที่เพิ่มมาช่วงสถานการณ์โควิดจึงทำให้เกิดสถานการณ์ที่เริ่มมีการขายกิจการ หรือหยุดกิจการไปเป็นจำนวนมาก



ภาพที่ 4.1 ปัจจัยด้านจำนวนลูกค้าลดลง

2. รายได้น้อยลง เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจบริการอาหารได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก ธุรกิจร้านอาหารมีรายได้น้อยลงมากกว่าร้อยละ 90 แต่ค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาสาเหตุจากปริมาณของลูกค้าที่มีจำนวนน้อยลงมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งทำให้รายรับน้อยลงไปด้วย มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดที่ทางภาครัฐได้กำหนดออกมาเป็นข้อปฏิบัติ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การจำกัดจำนวนที่นั่งการเว้นระยะของที่นั่งในร้านอาหารส่งผลให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในร้านอาหารน้อยลงก็ส่งผลให้ทางร้านให้บริการลูกค้าได้น้อยลงก็ส่งผลให้รายได้น้อยลงตามไปด้วย ในขณะที่ผู้ประกอบการร้านอาหารยังคงมีค่าใช้จ่ายเท่าเดิมและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทำให้ผู้ประกอบการมีภาระเพิ่มขึ้น รวมถึงอาจจะต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มากเกินไปซึ่งจะส่งผลให้ต้องปิดกิจการไปในที่สุด ประกอบกับในขณะนั้นประเทศไทยก็ยังพบการระบาดของโควิดอย่างต่อเนื่องและยังมีผู้ติดเชื้อจำนวนมากมาจากโควิด-19 ที่กลายพันธุ์ ถึงแม้ว่าจะมีการฉีดวัคซีนแล้วก็ตามแต่ธุรกิจร้านอาหารก็ยังได้รับผลกระทบเรื่อยมา ซึ่งมีเสียงสะท้อนจากผู้ประกอบการร้านอาหาร ดังต่อไปนี้

“ในขณะที่เราทำร้านอาหาร ลูกค้าเราก็น้อยลง มันก็มีบางธุรกิจที่บูมขึ้นในช่วงโควิด แล้วเขาที่ยินดีที่จะให้ค่าจ้างที่สูงกว่าเดิม คนงานก็จะลาออกไปทำงานเหล่านี้แทน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 18, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“สิ่งที่ยากอีกอย่างหนึ่งสำหรับพวกเราคือเราเป็นกลุ่มแรกแรกที่จะต้องปฏิบัติตามมาตรการโดยใช้งบประมาณของตนเองในขณะที่เดียวกันรัฐก็มีการสนับสนุนช่วยเหลือผู้ที่ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรกแต่กลับกลายเป็นว่าผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้รับเงินสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐทั้งผู้ประกอบการเองหรือว่าพนักงานร้านอาหารเองซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าจะทบทวนจริงๆแล้วผู้ประกอบการร้านอาหารรวมทั้งพนักงานในร้านล้วนได้รับผลกระทบทั้งสิ้นทั้งผลกระทบจากสถานการณ์โควิดและผลกระทบในฐานะผู้ที่ต้องปฏิบัติตามมาตรการ โดยที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุนใดๆทั้งสิ้น”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 9, เพศชาย, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“ตอนนี้มาตรการให้เราปฏิบัติตามเป็นกลุ่มแรกแรกแต่พอให้การช่วยเหลือเรากลับไม่ได้รับความช่วยเหลือเลยรักกลับมองว่าเราเป็นกลุ่มผู้ไม่ได้รับผลกระทบทั้งที่จริงแล้วโคตรกระทบเลย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“เราให้ความร่วมมือกับภาครัฐตามมาตรการในทุกเรื่อง ทั้งการงดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การนั่งแยกโต๊ะของลูกค้า ตลอดจนการปิดร้านอาหาร ใช้วิธีซื้อให้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน แต่กลับเป็นผู้ประกอบร้านอาหารที่ทำตามมาตรการเสมอ แต่เรากลับไม่ได้รับการดูแลและความสนใจในการเยียวยาช่วยเหลือเท่าที่ควรได้รับ”

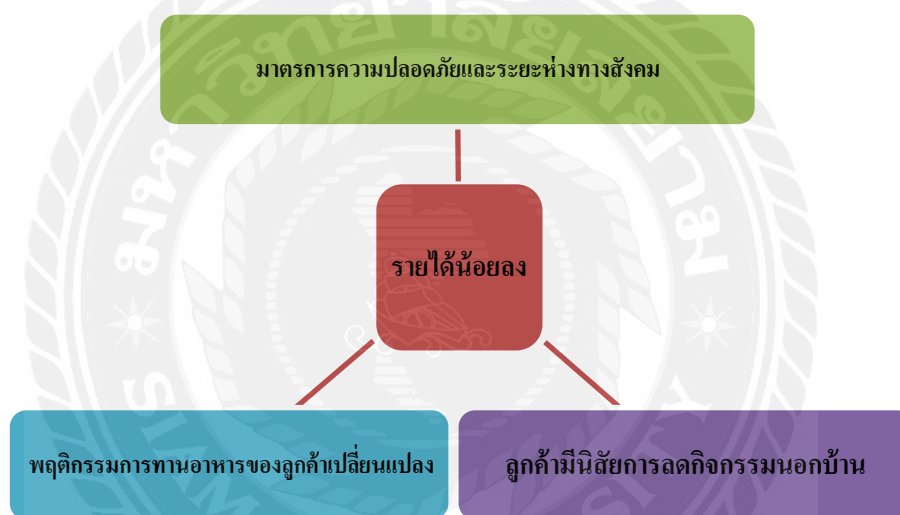
(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 16, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“โคโรน่าไวรัส หรือไม่ว่าจะเป็นการชุมนุมประท้วงของประเทศไทยทุกครั้ง มักจะเกิดขึ้นในใจกลางกรุงเทพมหานคร มีทั้งการปิดการจราจรในเส้นทางต่างๆ แต่ร้านอาหารต่างๆ ก็สามารถเปิดกิจการได้อย่างปกติ ถึงแม้รายได้จะลดลงในช่วงนั้นๆ แต่ยังคงเปิดกิจการจนเหตุการณ์กลับอย่างปกติ บางคนคิดว่าน้ำท่วมปี 2554 ถือว่าหนักเพราะบางกิจการก็ต้องปิดตัวลง ธุรกิจร้านอาหารก็ต้องบอบช้ำจาก อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ ได้รับความเสียหายจากน้ำท่วม แต่มันกระทบเป็นบางร้าน ซึ่งภาครัฐก็ได้มีออกนโยบายช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นนโยบายทางด้านภาษีต่างๆ ก็สามารถทำให้ธุรกิจร้านอาหารกลับมาฟื้นฟูได้บางส่วน ย้อนกลับมาที่โลกได้รู้จักกับโคโรน่าที่เกิดที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ตอนนั้นผมรู้ได้ว่าวิกฤตครั้งนี้ น่าจะหนักถ้าไม่มีนโยบาย การวางแผนเชิงรับที่ควบคุมที่ดี ธุรกิจร้านอาหารของผมและเพื่อนร่วมอาชีพต้องเกิดปัญหามากมายตามมาแน่นอน ผมถือว่าการวางแผนการจัดการ การสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐที่ชัดเจน และใช้วิจารณญาณ กิดให้รอบคอบ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด ปลอดภัย เพียงแต่เราต้องร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการปฏิบัติตามมาตรการและการป้องกันที่เข้มงวด ไม่ละเลยในข้อพึงปฏิบัติ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 2, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)



การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมีความเห็นว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารลำดับต้นๆ ที่ได้รับผลกระทบหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และเป็นธุรกิจที่ถูกรัฐบาลออกมาตรการควบคุมมากที่สุดซึ่งทางผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องให้ความร่วมมือตามมาตรการที่ทางรัฐบาลกำหนดมาอย่างเคร่งครัด ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจร้านอาหารประสบปัญหาเรื่องรายได้ลดลงอย่างมากในช่วงการการแพร่ระบาดฯ รวมถึงมาตรการที่ไม่ชัดเจนในเรื่องของการเปิดปิดร้านในช่วงแรกๆ ทำให้การบริหารจัดการร้านไม่สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ได้รับความช่วยเหลือจากทางรัฐบาลไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็นต่างๆ ที่ผู้ประกอบการเองให้ความร่วมมือกับทุกมาตรการที่รัฐกำหนดมาอย่างเต็มที่



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยด้านรายได้น้อยลง

3. ต้นทุนเพิ่มขึ้น ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 เนื่องจากมาตรการรัฐในการปิดสถานประกอบการที่มีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก โดยการจำกัดเวลาสำหรับการใช้บริการร้านอาหาร การถือคควานพื้นที่ที่ควบคุมในเวลา กลางคืนเพื่อป้องกันการเกิดคลัสเตอร์ใหม่และลดการแพร่กระจายของผู้ติดเชื้อทำให้ธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าใช้บริการภายในร้าน รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจและความเสี่ยงในการเลิกจ้างพนักงานทำให้ผู้บริโภคมีความระมัดระวังการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น ผู้บริโภคประกอบอาหารรับประทานภายในครอบครัวเพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของร้านอาหาร เป็นสาเหตุทำให้ผู้ประกอบการบางราย

ต้องเผชิญกับปัญหารายได้ที่ลดลง ขาดสภาพคล่องและมีภาระหนี้สิน ซึ่งมีเสียงสะท้อนจากผู้ประกอบการร้านอาหาร ดังต่อไปนี้

“สิ่งหนึ่งที่เป็น “ภาระ” ของร้านอาหารเวลานี้ หนีไม่พ้นการแบกต้นทุนค่าเช่า ซึ่งทุกธุรกิจเจออุปสรรคแตกต่างกันไป บ้างเป็นภาระทางการเงิน หนีแบงก์ ดอกเบี้ยก็อยู่ในระดับสูง รายรับถูกปิดตาย แต่สำหรับร้านอาหาร “ค่าเช่าที่” และค่าคอมมิชชั่น ส่วนแบ่งยอดขายต่างๆ ที่ร้านต้องจ่ายให้กับแพลตฟอร์มส่งอาหารหรือฟู้ด เดลิเวอรี่ รวมถึงค่าพนักงานถือเป็นต้นทุนที่สูงไม่น้อย บางอย่างยังเป็น “ต้นทุนคงที่” มีรายได้หรือไม่ก็ต้องจ่าย แล้วหน่วยงานภาครัฐ ยังจะมาให้ทางร้านจัดทำสื่อป้องกัน สื่อประชาสัมพันธ์ การเข้าอบรม ซึ่งทั้งหมดคือค่าใช้จ่ายที่ร้านต้องรับผิดชอบทั้งสิ้น”

(ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อ พฤษภาคม 2564)

“สิ่งที่ยากอีกอย่างหนึ่งสำหรับพวกเราก็คือเราเป็นกลุ่มแรกแรกที่จะต้องปฏิบัติตามมาตรการ โดยใช้งบประมาณของตนเองในขณะเดียวกันรัฐก็มีการสนับสนุนช่วยเหลือผู้ที่ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรกแต่กลับกลายเป็นว่าผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้รับเงินสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐทั้งผู้ประกอบการเองหรือว่าพนักงานร้านอาหารเองซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าจะทบทวนจริงๆแล้วผู้ประกอบการร้านอาหารรวมทั้งพนักงานในร้านล้วนได้รับผลกระทบทั้งสิ้นทั้งผลกระทบจากสถานการณ์โควิด โดยที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุนใดใดทั้งสิ้น”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 9, เพศชาย, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“แนวทางการฟื้นฟูช่วงนี้ถามทุกคนก็อยากให้เปิดร้านให้ได้ก่อน ค่อยมาวางแผนกัน เพราะยังไม่มีใครรู้ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ภาครัฐโดยเฉพาะ ศบค.จะมีคำสั่งหรือข้อกำหนดอย่างไร จะมีการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดอีกไหม เพราะทุกอย่างมันคือสิ่งที่ต้องลงทุนไม่ว่าการเป็นซื้อวัตถุดิบ การจ้างงานพนักงาน การทำความสะอาด หรือการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เงินทั้งสิ้น นอกจากภาครัฐจะคำสั่งที่เป็นถาวรหรือกึ่งถาวรที่ต้องมีการระบุเวลาหรือจำกัดคนที่คิดเชื่อเพิ่มขึ้นก็เปอร์เซ็นต์ถึงจะมีการเปลี่ยนแปลง

มาตรการ ไม่ใช่วันคืนมาเปลี่ยนแปลงให้ปิด หรือเปิดร้านทันทีโดยมีการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า แต่ถ้าสถานการณ์ดีขึ้นจนสามารถเปิดร้านได้ก็ยังคงต้องคงเดิมไปสักระยะ ไม่ว่าจะเป็นการให้ใส่หน้ากากอนามัย ใช้สเปรย์แอลกอฮอล์จนกว่าสถานการณ์จะกลับมาเป็นปกติ หรือมีมาตรการโรค เช่นเดียวกับยาแก้หวัด ในส่วนการขยายร้านต้องดูกันต่อไปว่าควรปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นขยายร้านอาจจะเป็นในรูปแบบให้มีงานเดียวที่นั่งต่อโต๊ะน้อย แต่มีจำนวนโต๊ะให้มากขึ้น เพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือปรับเปลี่ยนการขยายอาหารในรูปแบบการใช้ครัวร่วมกัน (Cloud Kitchen) ซึ่งจะเป็นการใช้ครัวร่วมกัน โดยเป็นการจำหน่ายอาหารเกือบทุกเมนูหรือเป็นการขายอาหารที่เป็น Signature หรืออาหารจานเด่นของร้าน แต่ก็น่าจะเป็นโอกาสของคนที่จะเปิดร้านใหม่และมีเงินลงทุน เนื่องจากช่วงเวลานี้หรือสถานการณ์เริ่มเปิดประเทศอาจเป็นช่วงที่ทุกคนต้องการมีรายได้ วัตถุประสงค์บางอย่างหรือค่าแรงงานมีราคาที่ลดลงกว่าเมื่อก่อน แต่อาจจะมีส่วนต้นทุนด้านความปลอดภัยขึ้นมาแทน ซึ่งอาจทำให้การลงทุนสร้างร้านหรือไปซื้อกิจการที่กำลังปิดกิจการเป็นอีกผลทางในการลงทุนด้านการเปิดร้านอาหาร โดยอาจจะได้องค์ความรู้ อุปกรณ์ บุคลากรต่างๆ มาร่วมในการเปิดร้านอาหารอีกด้วย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 7, เพศชาย, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

“เมื่อก่อนวัตถุประสงค์ที่ใช้คือ วันต่อวันหมด แต่ตอนนี้คือ มันเหลือบ่อยมาก แต่ถ้าเราไม่ซื้อไว้ มีลูกค้ามาเยอะๆ ก็ไม่มีวัตถุประสงค์ ก็เหมือนร้านเราไม่พร้อมไปอีก แล้วร้านเราคือขายสุกี้ วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ต้องสด ได้คุณภาพ อันนี้คือความเสี่ยงต้องซื้อไว้ ไม่ซื้อลูกค้าไม่มีก็แย่ไปอีก”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“ต้นทุนก็เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันจำนวนลูกค้าก็ลดลง มีมาตรการต่างที่ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติซึ่งล้วนเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้น มันมีมาตรการ แต่การทำมาตรการต้องใช้ทั้งเงินทุน คน และความรู้ที่ต้องเท่าทัน ไม่ใช่เรื่องง่ายเลย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 1, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“ก็พยายามบอกตัวเองว่า ไม่จําานต่ออุปสรรค เพราะในช่วงโควิด ช่วงเวลา สถานการณ์แบบนี้ คือช่วงยากในการตัดสินใจให้ใครรอด ระหว่างตัวเรา หรือ พนักงาน ลูกจ้าง ถ้าเราปิดกิจการก็จะอยู่รอด แต่พนักงานตกงาน ธุรกิจจะเริ่ม ต่ออย่างไร หากปิดจนต่อไม่ติดกับลูกจ้าง แต่หากเปิดร้านก็อาจเพิ่มภาวะหนี้สิน ไปเรื่อยๆ ตัวเองก็เป็นหนี้ไปอีก มันยากไปหมดเลย มาตรการที่ออกมา ก็ปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามสถานการณ์”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 7, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“สายป่าน” หรือกระสุนทุนที่มีไม่เท่าเทียมกัน จึงทำให้กิจการร้านอาหารมี ความสามารถต่อสู้ ยืนระยะฝ่าโควิด-19 แตกต่างกันไป เวลา 1 ปีที่การค้าขาย อาหารอยู่ บนความหฤโหด ยอดขายลดลง ต้นทุนคงที่ พอเริ่มจะกลับมา มีชีวิตชีวา ต้องเจอเคราะห์ซ้ำกรรมซัด เพราะโรคที่ทวีความรุนแรงขึ้น จนรัฐ ต้องใช้ไม้ตาย “ห้ามทำกิจกรรมนั่งทานในร้าน” จะลือลือคาวนก็ไม่ใช่ แต่ บริบทที่เกิดขึ้นกลับเป็นเช่นนั้น แต่เมื่อไม่ใช่การ ประกาศลือคาวน จึงมีผล ต่อมาตรการ “เยียวยา” ที่จะช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนผู้ประกอบการ ร้านอาหาร พนักงาน ลูกจ้าง เพราะเป็นความสำคัญในการดำรงชีพของพวกเข เขา ด้วยเพราะ 14 วันของการห้ามนั่งรับประทานอาหารในร้านว่า “กระทัด” แล้ว แต่การต่อเวลาของมาตรการถึงวันที่ 17 พ.ค. นี้ กลับ “ตัด” โอกาสการทำ มาหากินของร้านอาหารยิ่งขึ้น สถานการณ์เหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการเกาะ ติดกันทุกวัน เพื่อหาทางรับมือ พลิกกลยุทธ์ ตีลังก้าล้มตลบเพื่อหาทางรอด ธุรกิจร้านอาหารแบบไหน ไปต่อให้รอดในยุค โควิด ” มีเพื่อนๆ ที่เป็น ผู้ประกอบการร้านอาหารมาบอกเล่าให้ฟังว่า “วิกฤติ” ที่กำลังเผชิญ และ “การรับมือ” แตกต่างกันไป แต่ทั้งหมดผู้บริหารต้องจัดการเพื่อไปต่อให้ ไหว”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 7, เพศชาย, เมื่อ กรกฎาคม 2564)



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยด้านต้นทุนเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ประเด็น	การวิเคราะห์ข้อมูล	สรุป
จำนวนลูกค้าลดลง	1. ความกังวลของลูกค้าเกี่ยวกับสุขภาพ โดยที่การแพร่ระบาดของโควิด-19 สร้างความกังวลและความเสียหายให้กับสุขภาพของบุคคลทั่วไป ผู้คนอาจเลือกที่จะงดการเข้าร้านอาหารหรือลดความถี่ในการรับประทานอาหารนอกบ้านเพื่อลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ นอกจากนี้ มีการติดตามข่าวสารและมาตรการความปลอดภัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าในการไปรับประทานอาหารที่ร้านอาหารเช่นกัน	1. มาตรการความปลอดภัยและระยะห่างสังคม หมายถึงการต้องปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยและระยะห่างทางสังคมทำให้สถานที่ทานอาหารต้องลดจำนวนลูกค้าที่สามารถรอบริเวณในร้านได้ ซึ่งส่งผลให้ที่นั่งลดลงและอาจทำให้ลูกค้ารอคายนานขึ้น 2. พฤติกรรมการทานอาหาร หมายถึงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ลูกค้ามีพฤติกรรมการทานอาหารที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเลือกทานอาหารที่จัดส่งถึงบ้านหรือทำเอง เนื่องจากการหลีกเลี่ยงการออกนอกบ้าน

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ต่อ)

ประเด็น	การวิเคราะห์ข้อมูล	สรุป
	<p>2. การจำกัดมาตรการปฏิบัติทางธุรกิจเป็นการระงับกิจกรรมทางธุรกิจเช่น การปิดร้านอาหารหรือลดประสิทธิภาพการทำงานเพื่อรักษาการระบาดของโรค ส่งผลให้ธุรกิจบริการอาหารต้องปรับตัวในการให้บริการ ลูกค้าอาจไม่ได้รับประสบการณ์ที่เหมือนเดิม เช่น การลดที่นั่งในร้านเพื่อรักษาความห่างไกลทางสังคม การให้บริการด้วยวิธีการใหม่ เช่น การจัดส่งอาหารถึงบ้าน ซึ่งอาจส่งผลให้ลูกค้าลดการเข้าร้าน</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ซึ่งการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลให้เศรษฐกิจขาดทุนและมีความไม่แน่นอน คนอาจมีรายได้น้อยลง การเตรียมการเงินและการกำหนดแผนในการใช้จ่ายรายได้ อาจถูกลดลง ทำให้ลูกค้ามีเงินที่น้อยลงในการใช้จ่ายในร้านอาหาร</p> <p>4. การจำกัดการเคลื่อนไหวและการระบาดของโรค ซึ่งมาตรการจำกัดการเคลื่อนไหวและปิดภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องส่งผลให้คนลดการออกนอกบ้าน การที่พนักงานต้องเที่ยวลดลง การปิดทางบิน การปิดสถานที่ท่องเที่ยว รวมถึงการยุติกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น งานเลี้ยงแต่งงาน ทำให้ลูกค้าลดความจำเป็นในการเข้าร้านอาหาร</p>	<p>3. ผลกระทบทางเศรษฐกิจ หมายถึงลูกค้ามีการลดรายจ่ายในการทานอาหารนอกบ้าน เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจที่มาพร้อมกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งอาจส่งผลให้พวกเขาหยุดหรือลดการทานอาหารนอกบ้านเป็นช่วง</p> <p>4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ หมายถึงธุรกิจบริการอาหารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เช่น การเพิ่มการให้บริการจัดส่งถึงบ้าน, การสร้างแอปพลิเคชันสั่งอาหารออนไลน์, หรือการให้บริการนอกสถานที่ เพื่อรักษารายได้และความเชื่อมั่นของลูกค้า</p> <p>5. ความกังวลเกี่ยวกับสุขอนามัย หมายถึงลูกค้าอาจมีความกังวลเกี่ยวกับสุขอนามัยและความปลอดภัยของการทานอาหารนอกบ้าน ซึ่งอาจทำให้พวกเขาลดการทานอาหารที่ร้านอาหารหรือจำกัดกิจกรรมนอกบ้าน</p> <p>6. การปรับเปลี่ยนเวลาทำการ หมายถึงการจำกัดเวลาทำการของธุรกิจอาจส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถมาทานอาหารในเวลาที่ต้องการ ทำให้ลูกค้าต้องปรับตัวเพื่อตรงตามเวลาที่ร้านอาหารกำหนด</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	การวิเคราะห์ข้อมูล	สรุป
รายได้น้อยลง	<p>1. การลดจำนวนลูกค้าและการระงับกิจกรรม เป็นมาตรการความปลอดภัยและระยะห่างทางสังคมส่งผลให้ต้องลดจำนวนลูกค้าในร้านอาหาร และอาจทำให้บางธุรกิจต้องระงับการให้บริการชั่วคราว ซึ่งส่งผลให้รายได้ลดลง</p> <p>2. พฤติกรรมการทานอาหารที่เปลี่ยนแปลง โดยลูกค้ามีพฤติกรรมการทานอาหารที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเลือกทานอาหารที่จัดส่งถึงบ้านหรือทำเอง ซึ่งส่งผลให้ร้านอาหารไม่ได้รับรายได้เต็มที่จากลูกค้าที่เข้าร้าน</p> <p>3. การลดกิจกรรมนอกบ้าน ที่เกี่ยวกับมาตรการความปลอดภัยทำให้ลูกค้าลดกิจกรรมนอกบ้าน เช่น การท่องเที่ยวหรือเข้าชมสถานที่ต่างๆ ทำให้ร้านอาหารที่ตั้งอยู่ในที่ท่องเที่ยวลดรายได้</p> <p>4. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก โดยความรุนแรงของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ดัชนีการขนส่งสูงขึ้น อัตราการจ้างงานและค่าตอบแทนลดลง ทำให้ลูกค้ามีรายได้น้อยลงและลดการทานอาหารนอกบ้าน</p> <p>5. การปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการอาหารต้องปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ เพื่อรักษารายได้ เช่น การเสนอบริการจัดส่งถึงบ้าน หรือการใช้เทคโนโลยีในการปรับตัว</p>	<p>1. มาตรการความปลอดภัยและระยะห่างทางสังคมทำให้ต้องลดจำนวนลูกค้าที่รับเข้าร้าน ส่งผลให้ร้านอาหารมีลูกค้าที่น้อยลงและรายได้ลดลง</p> <p>2. ลูกค้ามีนิสัยการลดกิจกรรมนอกบ้าน เช่น การท่องเที่ยวหรือเข้าชมสถานที่ต่างๆ ทำให้ร้านอาหารที่ตั้งอยู่ในที่ท่องเที่ยวลดรายได้</p> <p>3. พฤติกรรมการทานอาหารของลูกค้าเปลี่ยนแปลง ทำให้มีการเลือกทานอาหารที่จัดส่งหรือทำเองมากขึ้น เนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับสุขอนามัย</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	การวิเคราะห์ข้อมูล	สรุป
<p><b>ต้นทุนเพิ่มขึ้น</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มาตรการความปลอดภัย ต้องปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัย เช่น การสวมหน้ากาก การวัดอุณหภูมิ และการใช้น้ำแอลกอฮอล์ เป็นต้น ส่งผลให้ต้องลงทุนในการจัดหาอุปกรณ์และวัสดุเพิ่มขึ้น</li> <li>2. การเพิ่มพื้นที่ห่างกันโดยลดจำนวนที่นั่งเพื่อปฏิบัติตามมาตรการระยะห่างทางสังคม เป็นการลดที่นั่งที่สามารถขายได้ ส่งผลให้ต้องจ่ายค่าเช่าหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมสำหรับพื้นที่</li> <li>3. การเพิ่มมาตรการทำความสะอาดที่ต้องเพิ่มความสะอาดและทำความสะอาดในพื้นที่ร้านอาหารบ่อยครั้ง ทำให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการทำ ความสะอาดเพิ่มเติม</li> <li>4. การดำเนินการแบบมาตรการเฉพาะที่ให้บริการตามมาตรการความปลอดภัย เช่น จัดส่งอาหารถึงบ้านหรือรับออเดอร์ทางออนไลน์ เพื่อลดการเข้าร้าน อาจต้องมีการจัดการระบบและการส่งของเพิ่มเติม</li> <li>5. การปรับการจัดการคลังสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสต็อกให้เพียงพอและไม่สูญเสียสินค้าเนื่องจากปริมาณการขายลดลง เพื่อลดการสูญเสียทางการเงิน</li> <li>6. การลดการทำงานและเวลาเปิดร้านซึ่งการทำงานลดเวลาเปิดร้านหรือลดเวลาทำงานของพนักงานเพื่อปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ เป็นการลดกำไรเพื่อลดต้นทุน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้อุปกรณ์และวัสดุเพิ่มเติมเพื่อให้บรรยากาศในร้านอาหารปลอดภัยสำหรับลูกค้าและพนักงาน เช่น การซื้อหน้ากากอนามัย น้ำแอลกอฮอล์ และเครื่องฆ่าเชื้อ</li> <li>2. ความสะอาดและการฆ่าเชื้อที่สม่ำเสมอต้องทำเพิ่มขึ้นเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด ซึ่งส่งผลให้ต้องใช้เวลามากและทรัพยากรในการทำ ความสะอาดเพิ่มเติม</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ เช่น การเพิ่มบริการจัดส่งถึงบ้านหรือรับออเดอร์ออนไลน์ อาจต้องการการพัฒนา ระบบและการสื่อสารเพิ่มเติม ซึ่งจะเพิ่มค่าใช้จ่าย</li> <li>4. การสร้างประสบการณ์ความปลอดภัยสำหรับลูกค้า เช่น การสร้างระบบการเข้ารับประทานอาหารที่เป็นระบบ อาจต้องใช้การลงทุนในเทคโนโลยีและการรับประทาน อาหารที่ปลอดภัย</li> <li>5. การปรับการจัดการคลังสินค้าเพื่อลดการสูญเสียสินค้าและรักษาสต็อกให้เพียงพอ เช่น การทำความสะอาดและการจัดเก็บสินค้าให้เป็นระเบียบ</li> <li>6. บางธุรกิจอาจต้องปรับจำนวนพนักงานหรือเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานเนื่องจากการลดลงในยอดขาย ส่งผลให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการจ้างงานและการดูแลพนักงาน</li> </ol>



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	การวิเคราะห์ข้อมูล	สรุป
	7. การลดการจ้างงาน โดยที่บางธุรกิจอาจต้องลดจำนวนพนักงานเนื่องจากยอดขายลดลง ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องทำงานเกี่ยวกับภาระงานเพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่เหลือ.	7. ต้นทุนในการส่งเสริมการขายและการตลาดต้องมีค่าใช้จ่ายในการสร้างแคมเปญการตลาด เช่น โปรโมชันพิเศษและการโฆษณาเพื่อดึงดูดลูกค้า 8. การลดกำไรเนื่องจากรายได้ลดลง ซึ่งการเพิ่มต้นทุนที่ต้องจ่ายเพื่อป้องกันและรองรับสถานการณ์ทำให้กำไรที่ทำได้ลดลง

“ไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์อะไรขึ้น คนห้ามออกนอกบ้านขึ้นมาเราก็ได้รับผลกระทบอยู่ดี และเมื่อมีสถานการณ์การแพร่ระบาดเข้ามา ก็มีมาตรการต่างๆ จากรัฐ ซึ่งแทบจะวันต่อวันเลยที่ร้านจะต้องรับสถานการณ์ตรงนี้ ทั้งการสั่งปิดร้านบ้าง การเปิดได้บางช่วงเวลาบ้าง รวมทั้งการห้ามนั่งรับประทานในร้าน ก็เลยกลายเป็นผลกระทบ หนักๆ เลยในช่วงแรกๆ ใจฝ่อเลยแหละ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 3, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“เราต้องลุ้นวันต่อวันเลย ว่าวันนี้จะมีสถานการณ์อะไรอีก ยิ่งถ้ามีคนติดเชื้อใกล้ๆ ร้านเรานะ ทำใจไว้เลยว่า ไม่มีลูกค้า ลุ้นต่อไป ถ้าเชื่อขยายวงกว้าง ก็ต้องเจอสั่งปิดร้าน มีมาตรการการขอความร่วมมือแหละ ไม่ให้ทานในร้านบ้าง เครียดพอสมควร”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ก็กังวลในส่วนของการควบคุม มาตรการของรัฐที่ออกมา ธุรกิจร้านอาหาร กลายเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ต้อง โดนควบคุมและ โดนเพ่งเล็ง จากหน่วยงานต่างๆ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 2, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

1. ปัญหาและผลกระทบจากจำนวนลูกค้ามีปริมาณน้อยลง พบว่า ปัญหาการลดลงของลูกค้า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจร้านอาหารทุกร้าน โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ปัจจัยสำคัญในช่วงสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะการแพร่ระบาดของโควิด 19 ก็คือ ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้าน

ความปลอดภัย มีความกังวล และหวาดกลัวว่าตนเองจะติดเชื้อ และอาจนำเชื้อไปติดคนใกล้ชิด และยิ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้น จำนวนผู้ติดเชื้อก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น และการกำหนดมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดน้อยลงจากเดิม

“ทุกคนล้วนกลัวโควิด ไม่มีใครอยากออกจากบ้าน คือทุกคนพยายามใช้ชีวิตแบบไม่ออกจากบ้านเลย หรือออกจากบ้านให้น้อยที่สุด ก็เป็นเราแหละ ที่ต้องรับผลจากตรงนี้”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 10, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ความกลัว มันทำให้คนเปลี่ยนวิถี ขำ ข้อมูล โควิด ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมของคน รวมทั้งพฤติกรรมการกินด้วย ช่วงที่ระบาดหนัก จากเดิมที่เที่ยงมาคนเต็มร้าน ช่วงโควิดระบาดเธอ ไม่มีเลย เจียบ มันเจียบจริงๆ ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 13, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

จากนั้นเริ่มให้มีการกลับเข้ามารับประทานอาหารภายในร้านอาหารได้ แต่มีข้อจำกัด และข้อปฏิบัติ ต่อจากนั้นเริ่มมีโครงการคนละครึ่งเข้ามา พบว่าสถานการณ์ช่วงนี้เริ่มมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ระหว่างผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคล ผู้ประกอบการที่ขอเปิดในนามบุคคลธรรมดา และผู้ประกอบการหาเร่แผงลอย โดยผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการคนละครึ่งจะเป็นสองกลุ่มหลัง ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลกลับโดนจำกัดสิทธิรายได้ลด แต่ก็ยังมีภาระรายจ่าย ที่ใช้เท่าเดิม แต่กลับเพิ่มมากขึ้น ทั้งในเรื่องของค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายพนักงาน และค่าบริหารจัดการอื่นๆ ภายในร้าน ทั้งค่าใช้จ่ายเดิมและที่เพิ่มมาช่วงสถานการณ์โควิดจึงทำให้เกิดสถานการณ์ที่เริ่มมีการขายกิจการ หรือหยุดกิจการไปเป็นจำนวนมาก แต่ภาครัฐก็กลับออกโครงการไทยเที่ยวไทย โดยมีเงื่อนไข และข้อจำกัดห้ามคนในพื้นที่มีสิทธิ์ในพื้นที่ของตน ซึ่งมีเสียงสะท้อนจากผู้ประกอบการร้านอาหาร ดังต่อไปนี้

“มาตรการของรัฐเรื่องโครงการไทยเที่ยวไทย เมืองท่องเที่ยวที่จะได้รับประโยชน์มากกว่าผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร เพราะคนออกไปเที่ยว ไปกินกันในสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในขณะที่ในกรุงเทพฯ ก็มีคนมาเที่ยวมาทานในร้านอาหารแบบเราน้อยมากๆ และที่เสียดายก็คือ คนกรุงที่อยู่บ้าน ไม่ได้ไปไหนก็มีไม่น้อย แต่ก็ไม่มีสิทธิ์ใช้สิทธิ์ตรงนี้ โครงการยังใช้ยัง

ได้มาควบคุมกับคนละครึ่ง แต่พบว่าคนใช้สิทธิไม่เต็มตามที่ภาครัฐได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการยุ่งยากของการใช้สิทธิ หรือคนไม่มีเงินที่ต้องมาจ่ายอีกครั้ง ซึ่งแตกต่างจากรอบ 2 ที่มีกรให้เงินทันเพื่อมาใช้จ่ายในการดำรงชีวิต”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 12, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“เราให้ความร่วมมือกับภาครัฐตามมาตรการในทุกเรื่อง ทั้งการงดจำหน่าย เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การนั่งแยกโต๊ะของลูกค้า ตลอดจนการปิดร้านอาหาร ใช้วิธีซื้อให้ลูกค้าซื้อกลับบ้าน แต่กลับเป็นผู้ประกอบร้านอาหารที่ทำตาม มาตรการเสมอ แต่เรากลับไม่ได้รับการดูแลและความสนใจในการเยียวยา ช่วยเหลือเท่าที่ควรได้รับ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 16, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าร้านอาหารให้ความร่วมมือกับภาครัฐตามมาตรการและข้อพึงปฏิบัติต่างๆ ซึ่งนอกเหนือจากมาตรการไม่ว่าจะเป็นการงดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การนั่งแยกโต๊ะของลูกค้า ตลอดจนการปิดร้านอาหาร และใช้วิธีซื้อกลับบ้าน แต่กลับเป็นผู้ประกอบร้านอาหารไม่ได้ความดูแลสนใจเท่าที่ควร โดยพบว่า ผลกระทบธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครไม่มีการได้รับเงินสนับสนุนการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นเงินสนับสนุนให้แก่ผู้ประกอบการหรือพนักงานของร้านอาหาร เพราะในเบื้องต้นภาครัฐให้ข้อมูลว่าไม่อยู่ในข่ายผู้ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรก

“สิ่งที่ยากอีกอย่างหนึ่งสำหรับพวกเราก็คือเราเป็นกลุ่มแรกแรกที่ จะต้องปฏิบัติตามมาตรการ โดยใช้งบประมาณของตนเองในขณะที่เดียวกันรัฐก็ มีการสนับสนุนช่วยเหลือผู้ที่ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรกแต่ กลับกลายเป็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไม่ได้รับเงินสนับสนุนช่วยเหลือ จากหน่วยงานรัฐทั้งผู้ประกอบการเองหรือว่าพนักงานร้านอาหารเองซึ่งสิ่ง เหล่านี้ถ้าจะทบทวนจริงๆแล้วผู้ประกอบการร้านอาหารรวมทั้งพนักงานใน ร้านล้วนได้รับผลกระทบทั้งสิ้นทั้งผลกระทบจากสถานการณ์โควิดและ ผลกระทบในฐานะผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามมาตรการ โดยที่ไม่ได้รับเงิน สนับสนุนใดใดทั้งสิ้น”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 9, เพศชาย, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“ตอนนี้มาตรการให้เราปฏิบัติตามเป็นกลุ่มแรกแรกแต่พอให้การช่วยเหลือเรากลับไม่ได้รับความช่วยเหลือเลยรักกลับมองว่าเราเป็นกลุ่มที่ไม่ได้รับผลกระทบทั้งที่จริงแล้วโคตรกระทบเลย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“เราได้รับคำสั่ง ให้ปฏิบัติตาม แต่กลับถูกลืม เมื่อมีการช่วยเหลือ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 10, เพศหญิง, เมื่อ มิถุนายน 2564)

ในส่วนความเสียหายทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะธุรกิจของร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อถูกตาโดนด้วยสถานการณ์โควิด ผู้ประกอบการเริ่มจับตาว่า รัฐบาลจะมีมาตรการ หรือแนวทางฟื้นฟูช่วยเหลืออย่างไร ซึ่งแน่นอนว่าการแก้ปัญหาแบบเดิมไม่สามารถตอบโจทย์ได้อีกต่อไป เพราะธุรกิจร้านอาหารหลังสถานการณ์โควิด 19 ชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง เทคโนโลยีนวัตกรรม เข้ามามีบทบาท และกำหนดทิศทางเศรษฐกิจ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“แนวทางการฟื้นฟูช่วงนี้ถามทุกคนก็อยากให้เปิดร้านให้ได้ก่อน ค่อยมาวางแผนกัน เพราะยังไม่มีใครรู้ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ภาครัฐ โดยเฉพาะ ศบค.จะมีคำสั่งหรือข้อกำหนดอย่างไร จะมีการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดอีกไหม เพราะทุกอย่างมันคือสิ่งที่ต้องลงทุนไม่ว่าการเป็นซื้อวัตถุดิบ การจ้างงานพนักงาน การทำความสะอาด หรือการติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เงินทั้งสิ้น นอกจากภาครัฐจะคำสั่งที่เป็นถาวรหรือกึ่งถาวรที่ต้องมีการระบุงเวลาหรือจำกัดคนที่ติดเชื้อเพิ่มขึ้นก็เปอร์เซ็นต์ถึงจะมีการเปลี่ยนแปลงมาตรการ ไม่ใช่วันดีคืนมาเปลี่ยนแปลงให้ปิด หรือเปิดร้านทันที โดยมีการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า แต่ถ้าสถานการณ์ดีขึ้นจนสามารถเปิดร้านได้ก็ยังคงคงเดิมไปซักระยะ ไม่ว่าจะเป็นการให้ใส่หน้ากากอนามัย ใช้สเปรย์แอลกอฮอล์จนกว่าสถานการณ์จะกลับมาเป็นปกติ หรือมียารักษาโรค เช่นเดียวกับยาแก้หวัด ในส่วนการขายร้านต้องดูกันต่อไปว่าควรปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นขายร้านอาจจะเป็นในรูปแบบให้มีงานเดียวที่นั่งต่อโต๊ะน้อย แต่มีจำนวน โต๊ะให้มากขึ้น เพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือปรับเปลี่ยนการขายอาหารในรูปแบบการใช้ครัวร่วมกัน (Cloud Kitchen) ซึ่งจะเป็นการใช้ครัวร่วมกัน โดยเป็นการจำหน่ายอาหารเกือบทุกเมนูหรือเป็น

การขายอาหารที่เป็น Signature หรืออาหารจานเด่นของร้าน แต่ก็น่าจะเป็นโอกาสของคนที่จะเปิดร้านใหม่และมีเงินลงทุน เนื่องจากช่วงเวลานี้หรือสถานการณ์เริ่มเปิดประเทศอาจเป็นช่วงที่ทุกคนต้องการมีรายได้ วัตถุประสงค์บางอย่างหรือค่าแรงงานมีราคาที่ลดลงกว่าเมื่อก่อน แต่อาจจะมีส่วนต้นทุนด้านความปลอดภัยขึ้นมาแทน ซึ่งอาจทำให้การลงทุนสร้างร้านหรือไปซื้อกิจการที่กำลังปิดกิจการเป็นอีกผลทางในการลงทุนด้านการเปิดร้านอาหาร โดยอาจจะได้องค์ความรู้ อุปกรณ์ บุคลากรต่างๆ มาร่วมในการเปิดร้านอาหารอีกด้วย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 7, เพศชาย, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

“เมื่อโควิดระบาดรอบสาม ร้านอาหารโดนผลกระทบเต็มๆ จากรอบแรกมีแรงฮึกเหิม หาทางวิ่งสู้กับวิกฤติ เหมือนการขึ้นสังเวียนมวยครั้งแรกที่แลกหมัดไม่ยั้ง หวังมีชัย แต่สถานการณ์ตอนนี้ไม่เอื้อ เพราะเงินทุนน้อยลง สายป่านเริ่มต่อแหวขาดวิน ภาวะที่องค์การประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์การและผู้มีผลประโยชน์ เป็นปัจจัยภายนอกองค์การ ขาดต่อการควบคุมและจัดการส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจร้านอาหารอาจหยุดชะงักเกิดปัญหาด้านการเงิน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 8, เพศหญิง, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

“เกือบ 2 ปีที่โควิด-19 ยังอยู่กับคนไทยและคนทั้งโลก เช่นเดียวกับผลกระทบที่ทยอยกัดกร่อนธุรกิจร้านอาหารให้เลือดไหลไม่หยุด หากเป็นอย่างนี้ต่อไปผู้ประกอบการที่ร่อแร่อาจรอดยาก โควิดระบาดรอบแรก การเห็นธุรกิจฮืดสู้เป็นภาพชินตา เพราะนาที่นั่นมีทั้ง “เงินทุน” การตัดสินใจที่เลียบขาดในการ “ปิด” ธุรกิจชั่วคราวเกิดขึ้น บางรายมีไอเดียดีๆ มากมาย สร้างปรากฏการณ์ให้ร้านอาหารคึกคัก ผู้บริโภคยินดีจ่ายใช้สอย เพราะการล็อกดาวน์ “หยุดเชื้อเพื่อชาติ” ทำให้งดทำกิจกรรมคืนเคย โดยเฉพาะทานอาหารนอกบ้าน เมื่อมีเคสิเวอร์ที่ตอบโจทย์ความสะดวก อร่อยดั้งเดิม จึงเห็นไรเดอร์ชวักไขว่บนท้องถนน แต่โดยความเป็นจริงแล้ว ร้านอาหารอยู่ไม่ได้ สูญเสียรายได้เสียหายกับวัตถุประสงค์ที่จัดซื้อมา และเป็นหนี้เป็นสินเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“มีช่วงหนึ่งที่มีการกลับเข้ามารับประทานอาหารภายในร้านอาหารได้ แต่มีข้อจำกัด และข้อปฏิบัติต่อจากนั้นเริ่มมีโครงการคนละครึ่งเข้ามา ซึ่งตอนนี้เริ่มมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ระหว่างผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคล ผู้ประกอบการที่ขอเปิดในนามบุคคลธรรมดา และผู้ประกอบการหาบเร่แผงลอย โดยผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการคนละครึ่งจะเป็นบุคคลธรรมดา และผู้ประกอบการหาบเร่แผงลอย ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลกลับโดนจำกัดสิทธิ รายได้ลด แต่ก็ยังมีภาระรายจ่าย ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนที่ต้องจ่ายพนักงานตามเดิมอยู่ ดังนั้นจึงทำให้เกิดสถานการณ์ที่เริ่มมีการขายกิจการ หรือหยุดกิจการไปเป็นจำนวนมาก แต่ภาครัฐกลับออกโครงการไทยเที่ยวไทย โดยมีเงื่อนไข และข้อจำกัดห้ามคนในพื้นที่มีสิทธิในพื้นที่ของของตน แน่นนอนที่สุดเมืองท่องเที่ยวที่จะได้รับประโยชน์มากกว่าผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร ก็ลำบากกันไป”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 6, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“คือรัฐออกมาตรการมาแหละก็เหมือนจะช่วยแต่ก็มีข้อจำกัดมากมาย ในการปฏิบัติจริงออกมาจากการเที่ยวไทยเที่ยวไทยแต่ก็ห้ามอีกว่าไม่ให้ซื้อในพื้นที่ของตนเองหนังสือข้ามจังหวัดก็เลยกลายเป็นว่าเมื่อจะจ่ายเงินในส่วนนี้ก็ต้องไปจ่ายในพื้นที่อื่นซึ่งแน่นอนที่สุดคนที่จะมาเที่ยวกรุงเทพก็ไม่ได้เยอะแยะก็กลับกลายเป็นว่าลูกค้าเดิมของเราก็จะไปในพื้นที่อื่น เป็นผลประโยชน์ของเมืองท่องเที่ยวไป เราก็เจ็บเหงาเหมือนเดิม”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 4, เพศหญิง, เมื่อ สิงหาคม 2564)

ในประเด็นมาตรฐานด้านความปลอดภัยของธุรกิจร้านอาหารถูกให้ความสำคัญจากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผู้ประกอบการร้านอาหาร จึงมีแนวความคิดขอเสนอให้ ภาครัฐพิจารณาปรับปรุงกฎระเบียบการประกอบการร้านอาหารที่ยังคงเป็นปัญหาใน 3 เรื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพ ความปลอดภัยของธุรกิจร้านอาหารของประเทศไทย และสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคในระยะยาว โดยผู้ประกอบการร้านอาหารระบุว่า กฎระเบียบที่ไม่เอื้อและไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การสาธารณสุขฯ ที่ได้กำหนดให้ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของร้านอาหารต้องขอใบอนุญาตก่อนเปิดกิจการต้องปฏิบัติตามมาตรฐานสุขลักษณะป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโควิด 19 ทั้งด้านสถานที่ การเว้นระยะห่าง การจำกัดจำนวนผู้นั่ง

รับประทานในร้าน รายการอาหาร วิธีการประกอบอาหาร ไปจนถึงแนวปฏิบัติของบุคลากรภายในร้าน และลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่ในปัจจุบันพบว่า ร้านอาหารจำนวนมากไม่สามารถปฏิบัติตามได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยเงื่อนไขกฎหมายที่ไม่เอื้อในทางทั้งยังมีประกาศเรื่องสุขลักษณะ ของสถานที่จำหน่ายอาหาร ที่กำหนดให้เจ้าของกิจการและพนักงานในร้าน “ทุกคน” ต้องมี “บัตรประจำตัวผู้สัมผัสอาหาร” ผ่านการอบรมหลักสูตรสุขภาพอาหารของกรมอนามัย แต่การจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นพบว่ายังไม่เพียงพอ และแม้จะมีภาคเอกชนที่ได้รับการรับรองจากกรมอนามัยให้สามารถจัดฝึกอบรมได้ แต่ก็มีจำนวนหน่วยงานที่ยังไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุมร้านอาหาร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีมากกว่า นอกจากนี้ รูปแบบสำหรับการฝึกอบรมก็ไม่เอื้อต่อผู้เข้าร่วม คือ ต้องอยู่ในรูปแบบห้องเรียน ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้าร่วมต้องหยุดงานและเสียรายได้จึงไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการและลูกจ้างปฏิบัติตาม ซึ่งหน่วยงานภาครัฐควรเปิดช่องให้มีการจัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์และมีวิธีการทดสอบความรู้ให้เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการร้านอาหารและลูกจ้างซึ่งจะช่วยจูงใจให้พวกเขาปฏิบัติตามกฎหมายได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“สิ่งหนึ่งที่เป็น “ภาระ” ของร้านอาหารเวลานี้ หนีไม่พ้นการแบกต้นทุนค่าเช่า ซึ่งทุกธุรกิจเจออุปสรรคแตกต่างกันไป บ้างเป็นภาระทางการเงิน หนีแบงก์ ดอกเบี้ยอยู่ในระดับสูง รายรับถูกปิดตาย แต่สำหรับร้านอาหาร “ค่าเช่าที่” และ ค่าคอมมิชชั่น ส่วนแบ่งยอดขายต่างๆ ที่ร้านต้องจ่ายให้กับแพลตฟอร์มส่งอาหารหรือฟู้ด เดลิเวอรี่ รวมถึงค่าพนักงานถือเป็นต้นทุนที่สูงไม่น้อย บางอย่างยังเป็น “ต้นทุนคงที่” มีรายได้หรือไม่ก็ต้องจ่าย แล้วหน่วยงานภาครัฐยังจะมาให้ทางร้านจัดทำสื่อป้องกัน สื่อประชาสัมพันธ์ การเข้าอบรม ซึ่งทั้งหมดคือค่าใช้จ่ายที่ร้านต้องรับผิดชอบทั้งสิ้น

(ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อ พฤษภาคม 2564)

อย่างไรก็ตามข้อมูลที่น่าสนใจก็คือ กฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุขที่บังคับใช้ปัจจุบันกลับไม่ครอบคลุมร้านอาหารรูปแบบดังกล่าว เนื่องจากนิยามร้านอาหาร และการกำหนดมาตรฐานสุขลักษณะยังอิงตามร้านอาหารรูปแบบเก่า ที่แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ “สถานที่จำหน่ายอาหาร” จำพวกร้านอาหาร ทั่วไป และ “สถานที่จำหน่ายสินค้าในที่หรือทางสาธารณะ” เช่น ร้านอาหารหาบเร่แผงลอย หรือสตรีทฟู้ด การกำกับดูแลที่ไม่ครอบคลุมร้านอาหารรูปแบบใหม่ๆ ทำให้เกิดปัจจัยความเสี่ยงที่สูงต่อผู้บริโภค ที่ยากจะรู้ถึงแหล่งที่มาและกระบวนการผลิตว่าถูกสุขอนามัยปลอดภัยหรือไม่

โดยผู้ประกอบการร้านอาหารมองว่า หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการหรือแผนการดำเนินการที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการในการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารให้สอดคล้องกับ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเอง และนำข้อมูลที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งบางร้านก็ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงการให้บริการได้อย่างถูกต้องตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนด ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ด้านความปลอดภัยในการใช้บริการ และการสูญเสียงบประมาณในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการที่มีการดำเนินการไม่ถูกต้อง ตามมาตรการที่รัฐกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านการเงินของผู้ประกอบการโดยตรง ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่สามารถนำพียงค์กรในช่วงวิกฤต อีกทั้งบางมาตรการออกมาโดยเป็นการเพิ่มภาระให้กับร้านอาหาร บางมาตรการเป็นเรื่องยุ่งยากในการปฏิบัติ บางมาตรการเอื้อให้กับร้านอาหารบางพื้นที่แต่กลับส่งผลให้ร้านอาหารในกรุงเทพมหานครเสียผลประโยชน์ นอกจากนี้ยังพบว่า แม้มีมาตรการให้ธุรกิจร้านอาหารต้องทำตามซึ่งเป็นการเพิ่มรายจ่ายให้แก่ร้านอาหารต้องแบกรับท่ามกลางภาวะวิกฤติที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อยู่แล้ว ซึ่งในส่วนนี้รัฐมีมาตรการให้ปฏิบัติแต่กลับไม่มีมาตรการเพื่อช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติตามมาตรการให้แก่ร้านอาหาร

## 2. ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารจัดการร้าน

### 2.1 การบริหารจัดการพนักงาน

การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ที่ระบาดทั่วโลกที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อร้านอาหาร โดยเฉพาะผลกระทบต่อการบริหารจัดการพนักงานของทั้งเป็นผู้ใช้แรงงานไทยและแรงงานต่างชาติ โดยแรงงานต่างชาติซึ่งทยอยเดินทางกลับประเทศของตนเองในช่วงสถานการณ์การระบาดและมีการล็อกดาวน์ เมื่อสถานการณ์คลี่คลายลง บุคคลกลุ่มนี้ก็ไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาประเทศไทยได้ เนื่องจากการมีประกาศคำสั่งห้ามคนต่างชาติเดินทางเข้าออกประเทศไทย ต่อมาเมื่อมีการอนุญาตให้สามารถกลับเข้ามาได้แต่มีข้อจำกัดหลายๆ ด้าน เช่นการขออนุญาตเข้าเมืองและค่าใช้จ่ายในการเดินทางและการตรวจร่างกายที่เข้มงวดเพิ่มขึ้น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ต้องใช้ประกอบการเข้าประเทศไทย และระบบการกักตัว การเฝ้าระวังป้องกันโรคมีความยุ่งยาก ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปัญหาหนึ่งก็คือ เราขาดแรงงานต่างชาติที่กลับไปบ้านช่วงประกาศล็อกดาวน์ แล้วกลับเข้ามาไม่ได้ ทำให้ยากที่จะคนมาทำงานเพราะ



บางงานแรงงานไทยไม่ยอมทำหรือทำไม่ได้ หรือไม่อดทนเหมือนแรงงาน  
ต่างชาติ ตรงนี้ทำให้ค่อนข้างยากในการบริหารจัดการพนักงาน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 15, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“แรงงานต่างชาติเป็นปัจจัยและกำลังช่วยแบ่งเบาภาระที่สำคัญใน  
การดำเนินธุรกิจร้านอาหารและการบริการ เพราะว่า แรงงานคนไทยที่สมัคร  
เข้ามาทำงานในธุรกิจร้านอาหารมีจำนวนน้อย รวมถึงความชื่นชอบของ  
เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการร้านอาหาร ต่อการจ้างแรงงานต่างชาติ เนื่องจาก  
หากเปรียบเทียบกับแรงงานไทยแล้ว แรงงานต่างชาติโดยส่วนมากมีความ  
อดทน ตั้งใจ ขยัน และมีความรับผิดชอบในการทำงานสูงกว่าแรงงานไทย อีกทั้ง  
จำนวนวันลางาน ลาป่วย และการลาออกน้อยกว่าแรงงานคนไทย จึงเป็น  
แรงจูงใจสำคัญให้นายจ้างอย่างเราหันมาพึ่งพาแรงงานต่างชาติและมีแนวโน้ม  
ต้องการจ้างงานแรงงานต่างชาติมากยิ่งขึ้น ด้วยเพราะฝนช่วงเวลานี้การหา  
คนงานต่างชาติที่จะมาทำงานหายากมากๆ ตั้งแต่รัฐบาลประกาศปิดประเทศ  
ห้ามเดินทางเข้าออก พอเค้าเดินทางกลับไปบ้านเค้าก่อนประกาศปิด เพื่อหนี  
การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด พอจะเดินทางกลับมาทำงานตามเดิม ไม่  
สามารถข้ามประเทศมาได้เพราะตามด่านต่างๆ ชายแดนปิดหมด โดยไม่มีการ  
ผ่อนปรนหรือเงื่อนไขพิเศษใดๆ สำหรับแรงงานต่างชาติจึงทำให้เกิดปัญหา  
อย่างมากในตอนนี้อยู่กับธุรกิจร้านอาหารเกือบทุกร้าน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 17 ,เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สถานการณ์การขาดแคลนแรงงานอย่างต่อเนื่องสำหรับ  
ธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวก จากการ  
แพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้นายจ้าง  
มีความต้องการแรงงานข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะสวนทางกับจำนวนแรงงานต่างชาติที่มีจำกัด  
สืบเนื่อง จากการปิดกั้นชายแดนทำให้ปัญหาในกิจการร้านอาหารจำนวนมากยังประสบปัญหาขาด  
แคลนแรงงาน โดยเฉพาะด้านพนักงาน คือ การรักษาพนักงานให้คงอยู่ หากผู้ประกอบการตัดสินใจ  
ปิดร้านอาหารอาจทำให้พนักงานสูญเสียรายได้และลาออกเพื่อไปหาอาชีพอย่างอื่นทำในที่สุด

“ในขณะที่เราทำร้านอาหาร ลูกค้าเราก็น้อยลง มันก็มีบางธุรกิจที่บูมขึ้นในช่วงโควิด แล้วเขาที่ยินดีที่จะให้ค่าจ้างที่สูงกว่าเดิม คนงานก็จะลาออกไปทำงานเหล่านี้แทน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 18, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“เราไม่รู้ว่าร้านจะเปิดได้อีกกี่วัน จะมีประกาศอะไรออกมาบ้าง สถานการณ์จะเป็นยังไง การที่จะรักษาพนักงานไว้ ให้ค่าตอบแทนโดยที่ร้านไม่รู้ว่าจะไปในทิศทางไหน ก็เป็นเรื่องยาก หรือแม้กระทั่งตัวพนักงานเอง เขาก็รับรู้สถานการณ์ตอนนี้ เราให้ค่าจ้างเขาได้ไม่เต็มที่ เพราะเราเองก็พุงไม่ไหว เขาก็ต้องออกไปหางานอื่น การจัดการพนักงาน ดูแลคนในร้าน จึงเป็นเรื่องยากมากๆ ในช่วงนี้”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 2, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“ก็พยายามบอกตัวเองว่า ไม่จําานต่ออุปสรรค เพราะในช่วงโควิด ช่วงเวลาสถานการณ์แบบนี้ คือช่วงยากในการตัดสินใจให้ใครรอด ระหว่างตัวเรา หรือพนักงาน ลูกจ้าง ถ้าเราปิดกิจการก็จะอยู่รอด แต่พนักงานตกงาน ธุรกิจจะเริ่มต่ออย่างไร หากปิดจนต่อไม่ติดกับลูกจ้าง แต่หากเปิดร้านก็อาจเพิ่มภาวะหนี้สินไปเรื่อยๆ ตัวเองก็เป็นหนี้ไปอีก มันยากไปหมดเลย มาตรการที่ออกมา ก็ปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามสถานการณ์”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 7, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“เหมือนรัฐยังไม่ลืมห่วงคนเต็มที่ ทำให้ไม่ชัดเจน ทำให้ร้านอาหารจะไปต่ออย่างไร ถ้า 14 วัน รัฐเลื่อนระยะเวลาเปิด-ปิดร้านอาหาร แล้วหากเปิดผู้ติดเชื้อยังไม่ลดจะทำอย่างไร มีเงินจะไปอย่างไรต่อ” ทั้งนี้ การที่รัฐไม่ประกาศล็อกดาวน์ ยังกระทบต่อมาตรการเยียวยา ทั้งการจ่ายประกันชดเชยให้พนักงาน การเจรจาต่อรองค่าเช่ากับห้าง และในส่วนของโลกออนไลน์ก็มีการส่งต่อข้อความ “ไรเดอร์” ติดโควิด กลายเป็นหายนะธุรกิจร้านอาหารทันที”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 3, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

## 2.2 การบริหารจัดการวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะต้นน้ำของวัตถุดิบในการผลิตคือ กลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบยังคงมีปริมาณการผลิตที่เท่าเดิม แต่จำนวนครั้งและปริมาณการสั่งซื้อลดลง ทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบ เช่น เกษตรกรต้อง ไถกลบทิ้งเพื่อทำเป็นปุ๋ยแทน โดยพบว่านอกจากต้นน้ำที่ประสบปัญหาแล้ว ร้านอาหารที่เปรียบเสมือนกลางน้ำ ก็ประสบปัญหาเช่นกัน โดยพบว่าธุรกิจร้านอาหารทุกระดับ ประสบปัญหาในการบริหารจัดการวัตถุดิบ ทั้งด้านการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ การจัดเก็บวัตถุดิบที่ต้องให้คงคุณภาพเช่นเดิม การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการต่อรองกับผู้ประกอบการที่เป็นต้นน้ำของวัตถุดิบ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ความยากก็คือ โควิดมัน ไม่คงที่ มันขึ้นลง ได้ตลอด แล้วมันส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคน ปัญหาแรกเลยค่ะ ก็คือ พฤติกรรมการซื้อของคน การกักตุนสินค้าเวลาคนตกใจว่า โควิดมาอีกแล้ว เดียวจะไม่ออกจากบ้านนะ ไปดูวัตถุดิบร้านอาหารคือเกลี้ยงแผง ไม่มีให้ละ หรือบางช่วงก็จะอยู่ในสถานการณ์ที่ว่าสั่งอาหารได้นะ ผ่านแอป ก็จะต้องหาวัตถุดิบ เราก็ไม่รู้จะหาที่ไหน หมดยุคที่แต่บางที คนไม่ออกข้างนอกเลย ช่วงนี้ลือๆคาวๆ ขอความร่วมมือ มีวัตถุดิบแต่ไม่มีคนซื้ออีก มันยากมากๆ ในช่วงที่ผันแปรไปมา”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 6, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“ขนส่งก็ยาก การรักษาวัตถุดิบให้คงที่ก็ยาก ยิ่งเป็นร้านอาหารทะเลด้วยแล้ว วัตถุดิบต้องสด ปัญหาเรื่องการขนส่ง การรักษาคุณภาพของวัตถุดิบคือยากไปเลย ค่าขนส่งก็เพิ่มขึ้น ค่าวัตถุดิบก็เพิ่ม การดูแลรักษาอีก มันเป็นเรื่องที่เหนื่อยและยากมากๆ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 16, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“เมื่อก่อนวัตถุดิบที่ใช้คือ วันต่อวันหมด แต่ตอนนี้คือ มันเหลือบ่อยมาก แต่ถ้าเราไม่ซื้อไว้ มีลูกค้ามาเยอะๆ ก็ไม่มีวัตถุดิบ ก็ดูเหมือนร้านเราไม่พร้อมไปอีก แล้วร้านเราคือขายสุกี้ วัตถุดิบส่วนใหญ่ต้องสด ได้คุณภาพ อันนี้คือความเสี่ยง ต้องซื้อไว้ ไม่ซื้อลูกค้าไม่มีก็แย่อีก”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

โดยพบว่า ปัญหาด้านการสั่งซื้อ สัตว์วัตถุดิบในการทำอาหาร การจัดเก็บ รักษาวัตถุดิบให้คงคุณภาพอยู่เสมอ เป็นปัญหาอย่างหนึ่งในการจัดการร้านอาหารที่ผู้ประกอบการร้านอาหารได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ยังพบว่า ความพยายามในการปรับวิธีการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารเกี่ยวกับรูปแบบการให้บริการที่ล้วนเพิ่มต้นทุน และการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางกับการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

“ก็พยายามปรับเปลี่ยนวิธีขายจากที่นั่งรอลูกค้าเราก็ต้องไปหาลูกค้า นั่นก็คือต้องมีระบบขนส่งไปยังบ้านลูกค้าปรับวิธีขายที่นั่งแล้วยังต้องปรับ Package ในส่วนของบรรจุภัณฑ์ต่างๆ เพื่อที่จะให้ปลอดภัยง่ายในการขนส่ง แล้วช่วยให้อาหารคงสภาพดี นำทานเมื่อถึงมือลูกค้า”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 1, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“ส่งถึงบ้านบ้าง ปรับรูปแบบการขาย โทสรูปทางสื่อออนไลน์ต่างๆ รูปต้องสวย อาหารต้องชวนกิน การขนส่งก็ต้องทัน หนื่อยแหละ แต่ก็ต้องพยายาม”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 6, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“จากเดิม ก็พยายามใช้กล่องที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนะ แต่เมื่อต้องขนส่ง ต้องผ่านแดด ฝ่าฝน ก็มีความจำเป็น ที่จะต้องเลือกบรรจุภัณฑ์ที่ช่วยลดสินค้าที่เราส่งได้ ทำให้สินค้า อาหารที่เราปรุงอยู่ได้นาน เอาให้อาหารรอดไว้ก่อน เรื่อง Package ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมก็วางไว้ก่อน เอาให้อาหารรอดก่อน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 4, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

3. ปัญหาและผลกระทบจากรายรับ รายจ่ายที่เปลี่ยนไป และเงินทุนหมุนเวียน พบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลงมากกว่าร้อยละ 90 แต่ค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาสาเหตุจากปริมาณของลูกค้าที่มีจำนวนน้อยลงมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งทำให้รายรับน้อยลงไปด้วย ในขณะที่เดียวกัน ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่างๆ ต้องจ่ายเท่าเดิม อีกทั้งปัญหาส่วนหนึ่งมาจากมาตรการการสร้างความปลอดภัยภายในร้านอาหารตามมาตรการของรัฐ ก็เป็นอีก

หนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายรับ-รายจ่ายของผู้ทำธุรกิจร้านอาหาร และเงินทุนหมุนเวียนเพื่อสำรองจ่ายมีไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการระยะยาวในภาวะวิกฤต ดังการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ต้นทุนก็เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกัน จำนวนลูกค้าก็ลดลง มีมาตรการต่างที่ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติซึ่งล้วนเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้น มันมีมาตรการ แต่การทำมาตรการต้องใช้ทั้งเงินทุน คน และความรู้ที่ต้องเท่าทัน ไม่ใช่เรื่องง่ายเลย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 1, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“ลูกค้าลด ต้นทุนในการผลิต ในการดูแลร้านเพิ่ม คือมันเหนื่อยนะ มันต้องต่อสู้กับจำนวนลูกค้าที่น้อยลง พยายามในการป้องกันตามมาตรการยากไปทุกสิ่งเลย”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 8, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

โดยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารจะโดนการเพ่งเล็งและโดนควบคุม เนื่องด้วยเป็นพื้นที่มีคนหลากหลาย กลุ่มมาใช้บริการ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าวว่า

“หน่วยงานรัฐต่างมีแนวคิดที่ธุรกิจร้านอาหารเป็นแหล่งแพร่ระบาด จึงเฝ้าระวังและมีมาตรการต่างๆ ในร้านอาหาร ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่ดีเสมอมา ไม่ใช่เราทำตามมาตรการเพราะภาครัฐกำหนดเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่ร้านอาหารของเราให้ความสำคัญเสมอก็คือ ความไว้วางใจของลูกค้าที่มีต่อร้าน ซึ่งสิ่งที่รู้สึกที่อยู่ข้างที่ตรงที่มีมาตรการมากมายให้เราปฏิบัติซึ่งเป็นการปฏิบัติท่ามกลางสถานการณ์ที่ลูกค้าลดลง ค่าใช้จ่ายหลายๆ อย่างเพิ่มขึ้น แต่กลับไม่มีการสนับสนุนการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเงินสนับสนุนให้แก่ผู้ประกอบการหรือพนักงานของร้านอาหาร เพราะในเบื้องต้นภาครัฐให้ข้อมูลว่าไม่อยู่ในข่ายผู้ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรก ทั้งๆ ที่ความจริงคือ ร้านอาหารโดนเต็มๆ สิ่งก็ตามมาก็คือ รายจ่ายที่เพิ่มมากขึ้น แต่รายรับกลับน้อยลงกว่าเดิม”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 15, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

#### 4. ปัญหาด้านความสัมพันธ์ของผู้คน

##### 4.1 ระหว่างผู้บริหารกิจการกับพนักงาน

การบริหารพนักงานในร้านอาหารโดยเจ้าของธุรกิจร้านอาหารนั้น นอกเหนือค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ ที่มีให้พนักงานร้านอาหารแล้ว สิ่งที่ส่งผลต่อการบริหารพนักงานอีกประการหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ปฏิสัมพันธ์ที่ผ่านการพูดคุย สื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ ผ่านภาษาพูด หรือภาษากาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยามได้พบเจอกันระหว่างผู้ดูแลร้านอาหารและพนักงานเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ในการดูแลพนักงานเป็นอย่างมาก แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้ามากระทบพบว่าเมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบตามมาดังการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“โควิดนี้ มันทำให้คนไม่ได้พบกัน ความยากของมันก็คือ ความกลัวที่จะทำให้คนได้เจอกัน ใช้เวลากัน ยากที่จะมองหน้ากัน นี่เลยปัญหา ใครป่วยเมื่อก่อนเราไปดูแลไปเยี่ยมได้ แต่พอโควิดนี้ ถูกทำให้ห่าง ไม่ให้เข้าใกล้ เวลาลูกน้องเจอปัญหา ใครเป็นโควิด จะไปเยี่ยมก็ไม่ได้ มันยากไปหมด”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 18, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ลูกน้องลา ไม่รู้ด้วยความกลัวที่จะต้องมาดูแลร้าน ในตอนที่คนส่วนใหญ่อยู่กับบ้าน หรือเพราะรายได้ที่ลดลง หรือเป็นเพราะการไม่ได้เจอ พูดคุยกัน ไม่ได้มองหน้ากันเหมือนเมื่อก่อน ก็พูดคุยบ้างแต่ไม่เหมือนเดิม มารับรู้อีกทีลูกน้องขอลาออก เขามีความจำเป็นเรื่องค่าใช้จ่ายบ้าง ต้องดูแลคนในบ้านบ้าง”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

##### 4.2 ระหว่างผู้ให้บริการร้านอาหาร (พนักงาน) กับผู้รับบริการ (ลูกค้า)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของร้านอาหารไม่ได้มีเพียงปัจจัยด้านคุณภาพของอาหารเท่านั้น แต่ปัจจัยด้านการบริการหรือความสัมพันธ์ระหว่างร้านอาหารและลูกค้า นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการเฝ้าระวังความปลอดภัยส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แรกๆ ใหม่ๆ ก็มาซื้อ พูดคุยกันสั้นๆ ต่อมาก็มีระบบขนส่งตามมา เขาก็สั่งออนไลน์ ก็มีไรเดอร์ไปส่ง นี่บอกตรงๆ เลยว่าคิดถึงลูกค้าบางคนที่เคยพบเคยเจอ มันหายไปส่วนนี้ แอปไม่ใช่เราที่จะแนะนำเมนู รู้จักลูกค้า ลักษณะเฉพาะเหมือนเรา เสียหายมากๆ เลยที่ไม่มีโอกาสได้พบเจอเหมือนเมื่อก่อน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 12, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

“ลูกค้าไม่เจอ ไม่พูดคุย คือลูกค้าบางคน เขาติดร้านเราจากความสุขที่เขาได้เจอเรา แต่นี่ไม่ได้พบไม่ได้เจอ ไม่ได้พูด ไม่ได้คุย คนส่งอาหารก็เป็นเด็กๆ ในร้าน ปฏิสัมพันธ์ตรงนี้นั้นขาดหาย ก็เสียหายเหมือนกัน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 11, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

ปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่าธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร แทบทั้งหมดจะก็ได้รับผลกระทบที่คล้ายคลึงกัน ในมิติการดำเนินธุรกิจคือ การลดลงของยอดขายมากกว่าร้อยละ 90 ซึ่งเกิดจากโดยลูกค้ามีความกลัวโรคระบาดทำให้ไม่กล้าเข้ามาใช้บริการ ในส่วนของบุคลากร พนักงาน ผู้ประกอบการร้านอาหาร ก็มีความกังวลที่ร้านอาหารจะถูกปิดจากมาตรการของรัฐ หากมีการระบาดอีก ทั้งนี้ พบว่า หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 จะเริ่มบรรเทาลงและคลี่คลายลง แม้ว่าจะสามารถเปิดกิจการธุรกิจร้านอาหารได้ แต่ผู้บริโภคบางส่วนยังต้องใช้เวลา กว่าที่จะมีความกล้ากลับมาใช้บริการ หรือกล้ากลับไปทานอาหารที่ร้าน นอกจากนี้กำลังซื้อจากต่างประเทศก็ยังหายไปด้วยเนื่องจากกฎระเบียบต่างๆ ที่นักท่องเที่ยวยังไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ จึงเกิดผลกระทบกับธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กจะประสบปัญหารุนแรงกว่าธุรกิจร้านอาหารขนาดใหญ่และขนาดกลาง จากเงินทุนรายได้มีจำนวนจำกัด ความพร้อมในบุคลากร พนักงาน ผู้ประกอบการส่วนมากกังวลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อครอบครัว การให้บริการแก่ลูกค้า และภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย การขาดเครื่องมือสื่อสาร เทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้มากกว่า ขณะที่ธุรกิจร้านอาหารทั้งหมดก็ประสบปัญหา เช่นกัน แบบปรับตัวทุนคง ที่เท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น การจัดหาวัตถุดิบบางชนิดที่ยากลำบาก เพราะต้องอาศัยวัตถุดิบบางชนิดจากต่างประเทศ และเพื่อที่จะให้เศรษฐกิจของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร กลับมาฟื้นตัวได้ส่วนหนึ่งต้องอาศัยการช่วยเหลือจาก

ภาครัฐและผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อ ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารต้องออกแบบกลไก การใช้จ่ายเงิน เพื่อฟื้นฟูให้ได้อย่างยั่งยืน และใช้เงินไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

จากข้อค้นพบข้างต้น สามารถสรุปผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหาร ในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครใน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ปัญหา	ผลกระทบ
ปัญหาที่เกิดจากการวางมาตรการ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนลูกค้ามีปริมาณน้อยลงกว่าร้อยละ 90 ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความกังวล และหวาดกลัวว่าตนเองจะติดเชื้อ และอาจนำเชื้อไปติดคนใกล้ชิด</li> <li>2. ปัญหาจากมาตรการ โครงการต่างๆ ของรัฐ ที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารบางกลุ่มได้รับผลประโยชน์</li> <li>3. กฎระเบียบที่ออกมาไม่เอื้อและไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตาม โดยมีมาตรการให้ธุรกิจร้านอาหารต้องทำตามซึ่งเป็นการเพิ่มรายจ่ายให้แก่ร้านอาหารต้องแบกรับท่ามกลางภาวะวิกฤติที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อยู่แล้ว โดยรัฐมีมาตรการให้ปฏิบัติแต่กลับไม่มีมาตรการเพื่อช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติตามมาตรการให้แก่ร้านอาหาร</li> </ol>
ปัญหาในการบริหารจัดการร้าน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการพนักงาน เนื่องจากแรงงานต่างชาติซึ่งทยอยเดินทางกลับประเทศของตนเองในช่วงสถานการณ์การระบาดและมีการล็อกดาวน์ เมื่อสถานการณ์คลี่คลายลง บุคคลกลุ่มนี้ก็ไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาประเทศไทยได้ และธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวก ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้นายจ้างมีความต้องการแรงงานข้ามชาติเพิ่ม ซึ่งจะสวนทางกับจำนวนแรงงานต่างชาติที่มีจำกัดสืบเนื่อง จากการปิดกั้นชายแดน ทำให้ปัญหาในกิจการร้านอาหารจำนวนมากยังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน</li> </ol>

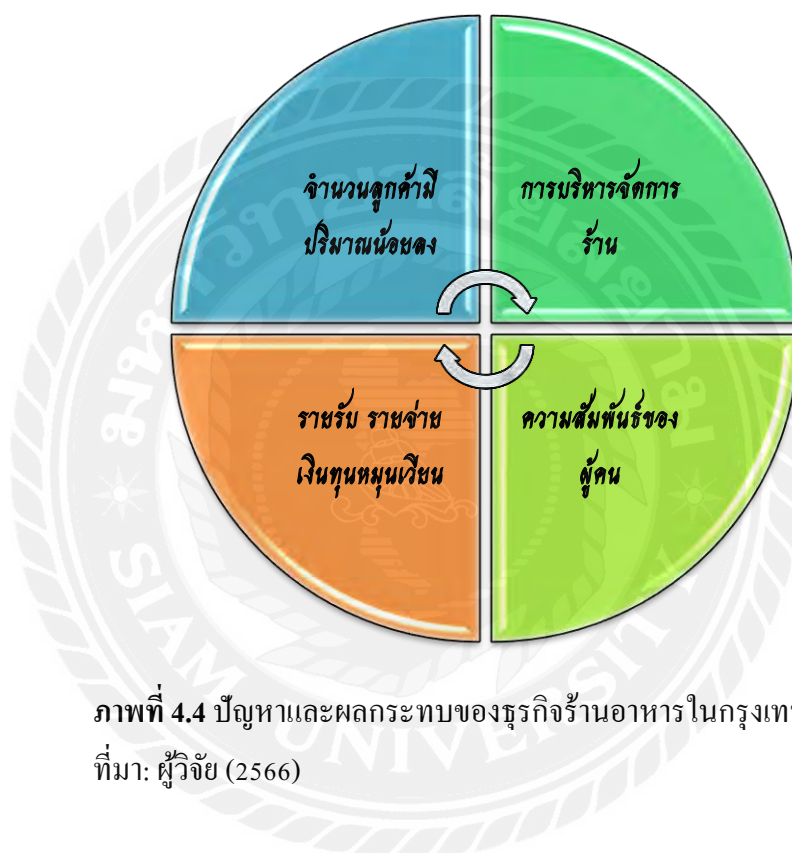


ตารางที่ 4.2 สรุปผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ต่อ)

ปัญหา	ผลกระทบ
	<p>2. การบริหารจัดการวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ โดยร้านอาหารประสบปัญหาในการบริหารจัดการวัตถุดิบ ทั้งด้านการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ การจัดเก็บวัตถุดิบที่ต้องให้คงคุณภาพเช่นเดิม การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการต่อรองกับผู้ประกอบการที่เป็นต้นน้ำของวัตถุดิบ และรูปแบบการให้บริการที่ล้วนเพิ่มต้นทุน และการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางกับการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>3. ปัญหาและผลกระทบจากรายรับ รายจ่ายที่เปลี่ยนไป และเงินทุนหมุนเวียน โดยธุรกิจร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลงมากกว่าร้อยละ 90 แต่ค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งปัญหาส่วนหนึ่งมาจากมาตรการการสร้างความปลอดภัยภายในร้านอาหารตามมาตรการของรัฐ ที่เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายรับ - รายจ่ายของผู้ทำธุรกิจร้านอาหาร</p>
<p>ปัญหาจากพฤติกรรมของผู้คน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาด</p>	<p>1. ปัญหาด้านความสัมพันธ์ของผู้คน ได้แก่ 1) ระหว่างผู้บริหารกิจการกับพนักงาน โดยพบว่าในช่วงสถานการณ์ปกติมีการพบเจอกันระหว่างผู้ดูแลร้านอาหารและพนักงาน แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้ามากลับพบว่าเมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบตามมา 2) ระหว่างผู้ให้บริการร้านอาหาร (พนักงาน) กับผู้รับบริการ (ลูกค้า) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของร้านอาหารไม่ได้มีเพียงปัจจัยด้านคุณภาพของอาหารเท่านั้น แต่ปัจจัยด้านการบริการหรือความสัมพันธ์ระหว่างร้านอาหารและลูกค้านับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการเฝ้าระวังความปลอดภัยส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหา	ผลกระทบ
	2. ปัญหาจากพฤติกรรมลูกค้า ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความหวาดกลัวในการที่จะติดเชื้อ ไม่กล้าออกมาใช้ชีวิตนอกบ้าน ไม่กล้านั่งร้านอาหาร



ภาพที่ 4.4 ปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร  
ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจร้านอาหารทำให้ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ปกติ ซึ่งตามประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินของรัฐบาลมีการคุมเข้มพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดจำนวนมากหรือเขตพื้นที่สีแดง มีการล็อกดาวน์เพื่อจำกัดเวลาในการเปิดร้าน และห้ามมิให้นั่งรับประทานอาหารในร้าน ทำให้อาหารต้องรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามมา และต้องพยายามหาทางจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ให้ผ่านไปได้ โดยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการภาวะวิกฤตด้วยการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ท่ามกลางสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019

พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า ในช่วงภาวะวิกฤตสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนก็คือ การปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมองว่าหากเปิดร้าน ดำเนินกิจการตามปกติไม่ได้ ก็ต้องหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ให้ได้ ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นการจัดการในสถานะที่ธุรกิจเกิดปัญหาฉุกเฉิน หรือปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น และต้องรีบหาแนวทางจัดการปัญหานั้นให้ได้ ดังข้อมูลการสนทนากลุ่มดังต่อไปนี้

*“เมื่อเกิดวิกฤตแล้วธุรกิจต้องรีบจัดการวิกฤตนั้นให้หมดไป และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคในยามที่เกิดวิกฤตและหลังจากเกิดวิกฤต การจัดการภาวะวิกฤตต้องมีความรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ถึงแม้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลกระทบจากภายนอก ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ แต่ธุรกิจต้องหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุดและเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กรมากที่สุด”*

โดยผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 คือ สถานการณ์ฉุกเฉินที่รุนแรง ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และช่วงระยะดังกล่าวไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะสิ้นสุดลงเมื่อใด ท่ามกลางความวิกฤตของธุรกิจ สิ่งที่เพิ่มมาคือภาระค่าใช้จ่ายที่ทวีคูณ รายรับลดน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายยังคงที่หรืออาจมากขึ้นเนื่องจากมาตรการและสถานการณ์ ดังนั้นการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจร้านอาหาร อันได้แก่ ทรัพยากร สินทรัพย์ถาวร การเงิน ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพบว่าการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control) โดยมีวิธีการในการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเด็นการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันดังต่อไปนี้

### 1. การวางแผน (Planning)

ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการร้านอาหารได้กำหนดแนวทางการจัดการเฉพาะกิจขององค์กรหรือมีผู้รับผิดชอบ

โดยตรง เพื่อให้เสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน บริการ และการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จากการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉินฯ และมาตรการ Social Distancing ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานครไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติได้ทั้งหมด ต้องเผชิญอุปสรรคในด้านต่างๆ มากมาย

เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น ธุรกิจร้านอาหารพยายามหาแนวทางที่จะใช้การวางแผน (Planning) ควบคุมระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดและพยายามฟื้นฟูธุรกิจ หรือนำพากิจการให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด การจะควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตนั้น ระดับของความรุนแรงขึ้นอยู่กับว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยแค่ไหน การจัดการกับวิกฤตที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมีความสำคัญเนื่องจากถ้าผู้บริหารจัดการผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผิดพลาด วิกฤตที่เกิดขึ้นก็จะทวีความรุนแรงเพิ่มความเสียหายขึ้นไปอีก นอกจากนี้การสื่อสารที่ชัดเจน และรอบคอบ ในระหว่างสถานการณ์ภาวะวิกฤตก็มีผลต่อการควบคุมระดับความรุนแรงของความเสียหาย และการพยายามฟื้นฟูให้ธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร ได้กลับสู่สภาพปกติเร็วที่สุด ธุรกิจร้านอาหารที่มีการเตรียมความพร้อมด้านการวางแผน และการจัดการในการรับมือกับสถานการณ์วิกฤต (Crisis-prepared Organization) มีแนวโน้มว่าจะรับมือกับสถานการณ์วิกฤตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจร้านอาหารที่มีแนวโน้มจะเกิดวิกฤต (Crisis-prone Organization) การจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support เป็นต้น การวางแผนในเรื่องของอุปกรณ์ความปลอดภัย และชีวนามัย เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาด ของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น การจัดเตรียมที่พักชั่วคราวใกล้ ผู้ประกอบการจะต้องมีการวางแผนจัดเตรียมอาหาร ยารักษาโรค และการจัดเตรียมพาหนะรับส่งพนักงานเพื่อความปลอดภัย การจัดการที่ใช้กลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร ต้องช่วยกันคิด ช่วยกันผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง ดังนั้นแนวคิดการจัดการวางแผนใหม่ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ๆ ภายใต้อุปสรรคที่มีอยู่ แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง โดยพบว่าธุรกิจร้านอาหารพยายามจัดการร้านโดยมุ่งเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์วิกฤตเพื่อให้พร้อมสำหรับการให้บริการลูกค้า ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“โคโรนาไวรัส หรือไม่ว่าจะเป็นการชุมนุมประท้วงของประเทศไทย ทุกครั้ง มักจะเกิดขึ้นในใจกลางกรุงเทพมหานคร มีทั้งการปิดการจราจรในเส้นทางต่างๆ แต่ร้านอาหารต่างๆ ก็สามารถเปิดกิจการได้อย่างปกติ ถึงแม้

รายได้จะลดลงในช่วงนั้นๆ แต่ยังประสงค์เปิดกิจการจนเหตุการณ์กลับอย่างปกติ บางคนคิดว่าน้ำท่วมปี 2554 ถือว่าหนักเพราะบางกิจการก็ต้องปิดตัวลง ธุรกิจร้านอาหารก็ต้องบอบช้ำจาก อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ ได้รับความเสียหายจากน้ำท่วม แต่มันกระทบเป็นบางร้าน ซึ่งภาครัฐก็ได้มีออกนโยบายช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายทางด้านภาษีต่างๆ ก็สามารถทำให้ธุรกิจร้านอาหารกลับมาฟื้นฟูได้บางส่วน ย้อนกลับมาที่โลกได้รู้จักกับโคโรนาที่เกิดขึ้นที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ตอนนั้นผมรู้ได้ว่าวิกฤตครั้งนี้ น่าจะหนักถ้าไม่มีนโยบาย การวางแผนเชิงรับที่ควบคุมที่ดี ธุรกิจร้านอาหารของผมและเพื่อนร่วมอาชีพต้องเกิดปัญหาตามมาแน่นอน ผมถือว่าการวางแผนการจัดการ การสื่อสารข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐที่ชัดเจน และใช้วิจารณญาณ คิดให้รอบคอบ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด ปลอดภัย เพียงแต่ว่าเราต้องร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการปฏิบัติตามมาตรการและการป้องกันที่เข้มงวด ไม่ละเลยในข้อพึงปฏิบัติ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 2 ,เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“สถานการณ์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจร้านอาหารในช่วงเวลาที่นั่งทานในร้านไม่ได้ ต้องสั่งกลับบ้าน คือยอดขายที่ “หดตัว” สูญเสียและพลาดเป้าหมายอย่างมาก การออกมาตรการห้ามทานในร้านอาหารไม่ใช่เรื่องเหนือความคาดหมาย สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร ต้องเกาะติดสถานการณ์ทั้งในต่างประเทศ และเทียบกับไทยที่ตัวเลขผู้ป่วยพุ่ง ทางร้านผมจึงมีการวางแผน 2 แผน 3 ไว้รับมือ ประกอบกับบทเรียนในครั้งแรกที่ผุดโปรเจกต์มากมายทำให้ธุรกิจยังไปได้ คัดกรองพบโปรเจกต์ไหนดี โมเดลธุรกิจอาหารรูปแบบไหนเด่น จึงนำมาใช้ในโอกาสนี้ด้วย”

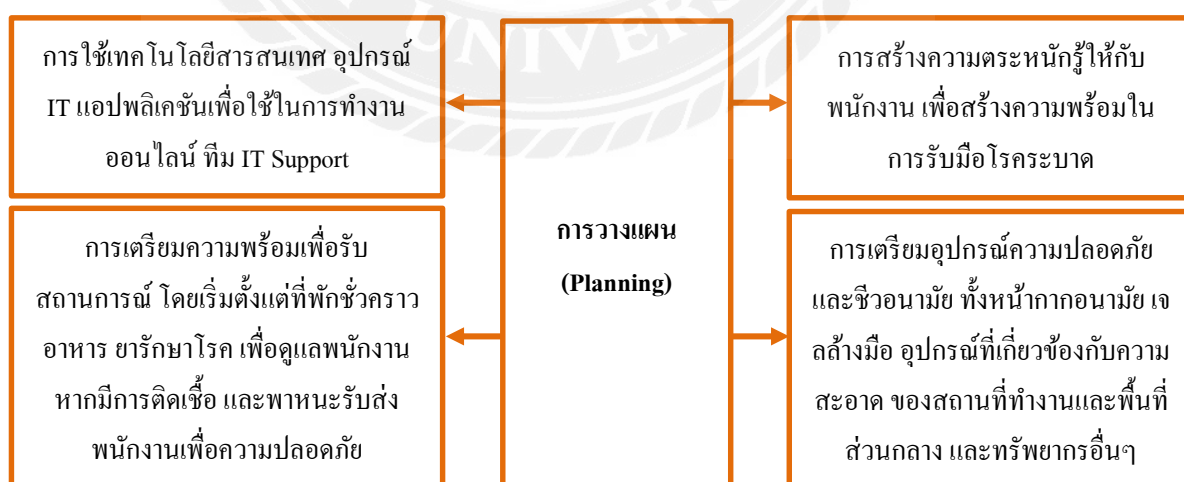
(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 4 ,เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

“สิ่งสำคัญก็คือ เราจะจัดการวางแผนยังไง ให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตินี้ไปได้ เราจะทำร้านเหมือนเมื่อก่อนไม่ได้แล้วท่ามกลางสถานการณ์แบบนี้ก็คุยกันในกลุ่มของทีมบริหาร วางแผนการจัดการภายในร้าน ศึกษาว่าร่วมกันว่าสถานการณ์ตอนนี้มันเป็นอย่างไง ต้องรับมือยังไง มีวิธีการใดที่ทำให้เราอยู่ต่อ ต้องจัดการลูกน้อง พนักงานยังไง วางแผนกันในทีมบริหารจัดการแล้วก็

วางแผนร่วมกับพนักงาน เพราะมีรายละเอียดบางอย่างที่ข้อมูลจากเขาคำคัญก็  
วางแผนร่วมกันกับพนักงานอีกที”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 11, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลให้ภาคธุรกิจร้านอาหารและผู้ประกอบการมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนเพื่อรับมือกับการระบาดดังกล่าว การเตรียมความพร้อมสำหรับสถานประกอบการและพนักงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะการเตรียมความพร้อมและมีแผนรับมือที่ดีนั้น สามารถลดความเสียหายและความเสี่ยงได้อย่างมาก นอกจากนี้ การมีอุปกรณ์ที่พร้อมและการสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานยังถือเป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือโรคระบาด ดังนั้น การกำหนดขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กรและวางแผนรับมือต่างๆ สามารถลดความเสี่ยงของพนักงานในการติดและแพร่กระจายของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ ตลอดจนส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีภาวะวิกฤติเกิดขึ้น สิ่งที่ธุรกิจร้านอาหารทำก็คือการวางแผนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการวางแผนเพื่อปฏิบัติตามมาตรการของรัฐ ทั้งนี้สิ่งที่ซ่อนอยู่ในขั้นตอนนี้ก็คือ การนำประสบการณ์ที่เคยเจอภาวะวิกฤติก่อนหน้า เพื่อนำไปสู่การวางแผนให้สามารถดำเนินกิจการของร้านภายใต้ภาวะวิกฤติให้ได้ การวางแผนบนฐานข้อมูลที่มีจึงเป็นสิ่งที่ธุรกิจร้านอาหารดำเนินการ โดยพบว่า การวางแผน (Planning) ของธุรกิจร้านอาหารเป็นการปรับวิธีการบริหารจัดการร้านให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 4.5 การวางแผนของธุรกิจร้านอาหารเขตกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

## 2. การจัดการร้าน (Organizing)

ในภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารเขตกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 นั้นทางหน่วยงานศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ภาครัฐได้มีมาตรการ และขอความร่วมมือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร โดยได้เน้นมีมาตรการในการเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยงที่มีการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ซึ่งมาตรการหลายข้อไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ แต่เป็นไปตาม พ.ร.บ. การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักของการประกอบธุรกิจร้านอาหาร พบว่าร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการองค์การ (Organizing) โดยพยายามควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพราะจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การในอนาคต และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“เนื่องจากที่ผ่านมา ทางหน่วยงานภาครัฐยังไม่สามารถบังคับใช้กฎหมาย พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าวได้อย่างเข้มงวดทั่วถึง ในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารก็ขาดแรงจูงใจที่จะทำตาม เนื่องจากกฎหมายหลายข้อเป็นอุปสรรคต่อภาระให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาความล่าช้าและไม่ชัดเจนของกฎหมาย ที่ไม่ครอบคลุมร้านอาหาร รูปแบบใหม่ๆ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 12, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

ผู้ประกอบการมองว่า ภาครัฐควรเร่งหาแนวทางการกำกับดูแลร้านอาหารรูปแบบใหม่ๆ โดยการเพิ่มนิยามและกำหนดมาตรฐานสุขลักษณะให้เหมาะสมกับร้านอาหารแต่ละประเภท เพื่อสร้างความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภคและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้แก่เจ้าของร้านอาหาร อย่างไรก็ตามเมื่อมีข้อมูลในการดูแลผู้รับบริการ แม้บางมาตรการโดยรัฐจะไม่ครอบคลุม แต่ผู้ประกอบการร้านอาหารล้วนตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการองค์การ (Organizing) เพื่อจัดระบบภายในร้าน เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่เพียงแต่ส่งผลทำให้ผู้คนต้องมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่แตกต่างออกไปจากเดิมเท่านั้น ยังส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินกิจการและการให้บริการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจึงต้องจัดการธุรกิจร้านอาหารโดยการใช้ความสามารถในเรื่องของกระบวนการจัดการภายในร้าน ด้วยการจัดการปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน จำนวนพนักงานให้เหมาะสม เพื่อดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการของร้าน อีกทั้งเป็นการยับยั้งหรือ

ทุเลาความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลในด้านลบต่อกิจการ ซึ่งการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเจ้าของธุรกิจ โดยเจ้าของธุรกิจร้านอาหารได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ไว้ว่า

“ในการจัดการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจมีจุดเริ่มต้นจากความเสียหายเพียงเล็กน้อย แต่อาจลุกลามกลายเป็นความเสียหายรุนแรงและส่งผลกระทบเป็นวงกว้างได้เพียงเวลาไม่นาน หากเราไม่ให้ความสำคัญในการเตรียมการวางแผนการจัดการร้านในช่วงภาวะวิกฤติเช่นนี้”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 9, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

สิ่งที่ผู้ประกอบการร้านอาหารมองเหมือนกันก็คือ ยามที่ร้านประสบภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ซึ่งก่อนหน้าอาจมาจากน้ำท่วมใหญ่แต่ละครั้งในกรุงเทพมหานคร หรือด้วยวิกฤตอื่นๆ การแก้ไขสถานการณ์อย่างทันท่วงทีที่ช่วยให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อร้านนับว่ามีความสำคัญมาก โดยระบุว่า การจัดการองค์กรซึ่งก็คือร้านอาหารนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการจัดการร้านอาหารท่ามกลางภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แสดงได้จากคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การจัดผังองค์กรใหม่เพื่อวางแผนการทำงานสำคัญมาก วันนี้ธุรกิจร้านอาหารกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ ที่มีพนักงานหลายตำแหน่ง ต้องจัดทำการทำงานกันใหม่ ผลักดันการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารภายใต้โควิดไม่จำเป็นต้องแข่งไว้ก่อน ด้วย เพราะผู้บริโภคเลือก เมนู “สุขภาพ-สุขภาพ” มาก่อน ดังนั้นธุรกิจร้านอาหารที่มีความน่าเชื่อถือจึงมีโอกาสโตเดินต่อ จัดโครงสร้างเมนูอาหาร การวางแผนการทำงานของพนักงาน การกำกับดูแลที่ต้องใช้สมาธิอย่างมากในการตัดสินใจ ต้องมีการทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อส่งเสริมกันมากขึ้น”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 9, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

นอกจากนี้ยังพบข้อมูลที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนว่า การวางแผนการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมและนำธุรกิจร้านอาหารไปสู่ความมั่นคงทางการเงินท่ามกลางภาวะวิกฤต โดยผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า



“การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ความชัดเจนในการใช้เงินทุนเพื่อการลงทุน การใช้เงินทุนอย่างสมเหตุสมผลตั้งแต่เริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ เพาะวินัยทางการเงินไว้ก่อน เมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤต การบริหารจัดการเงินทุนจำเป็นต้องรู้วิธีการวางแผนการจัดสรรรายได้ให้เพียงพอกับการออมเงินตามเป้าหมายและรายจ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสม เมื่อมีเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดการณ์มาก่อน ก็จำเป็นต้องดูแลทั้งธุรกิจ และบุคลากร พนักงาน ทำให้ความรับผิดชอบและภาระทางการเงินยิ่งเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้การวางแผนทางการเงินมีความสำคัญมากขึ้น

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 17, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

โดยสิ่งที่ผู้ประกอบการร้านอาหารให้ความสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การวางแผนการเงิน เพราะในช่วงเวลาแห่งภาวะวิกฤติ ส่งผลให้รายได้ลดลง แต่ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ยังคงอยู่ หรืออาจสูงขึ้นในบางหมวด เช่น การรักษาพยาบาล ซึ่งหากไม่มีการวางแผนที่ดีก็อาจเกิดปัญหาได้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“เพราะเมื่อก่อนมีคนบอกอาหารคือปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ใครไม่มีงานทำก็เรียนทำอาหารหรือไปสมัครร้านอาหารจะได้ไม่ตกงาน แต่ปัจจุบันคนขายอาหารในกรุงเทพมหานครก็มีจำนวนมากขึ้น คู่แข่งขันมากขึ้น การปรับตัวจึงต้องมีการเปลี่ยนกันทุกวัน และการสำรองเงินทุนถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการประกอบธุรกิจอาหาร การสำรองเงินอาจไม่ใช่ 2-3 เดือนแบบในอดีต แต่อาจจะต้องเพิ่มเป็น 6 เดือนถึงปี เพราะยังไม่แน่นอน อนาคตจะเกิดเหตุการณ์ทางด้านแพร่ระบาดของเชื้อโรคนิดไหนเข้าอีกหรือไม่ ซึ่งยากที่จะคาดเดาได้”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 8, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

โดยสรุป การจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ การจัดระเบียบองค์กร โดยผ่านกิจกรรมที่ทำให้มีการกระทำดำเนินงานนั้นๆ เป็นรูปธรรม และการมอบหมายงานที่ชัดเจน เหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางแผนไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคน แพนกต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับส่วนงานอย่างไรบ้าง จึงสรุปได้ว่า การจัดการองค์การในช่วงการแพร่

ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโรคโคโรนา 2019 (โควิด-19) หมายถึง องค์การควรมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของธุรกิจร้านอาหาร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ผู้นำ / การนำ (Leading)

ในวิกฤตการณ์โควิด-19 นับเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกะทันหันที่ผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการร้านอาหาร คาดเดาไม่ได้ทำให้ยากต่อการตั้งรับและจัดการความเสี่ยง ทำให้ภาคธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบโดยตรงมากกว่าธุรกิจอื่นๆ ด้วยเป็นสถานที่ที่นับว่ามีการรวมตัวและทำกิจกรรมด้วยกันของจำนวนคนหมู่มาก ประกอบกับคลัสเตอร์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มักจะพบได้ที่ร้านอาหาร สถานบันเทิง จึงทำให้เทรนด์เรื่องการใส่ใจสุขภาพ ผู้ประกอบการ พนักงาน ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความปลอดภัย การป้องกัน การเฝ้าระวัง การติดตามต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการใส่หน้ากากอนามัยทุกครั้ง ให้เป็นเรื่องปกติ การใช้เจลล้างมือ การไม่ไปในสถานที่แออัดและสังเกตตัวเองเมื่อไม่สบาย จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในหัวข้อการศึกษา ผู้นำ/การนำ (Leading) ของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ในกรุงเทพมหานครที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารกรุงเทพมหานครมีแนวคิดเกี่ยวกับร้านอาหารไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลคือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การพัฒนาและดำเนินการแผนการตลาดแผนใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจร้านอาหารซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการพบในการทำธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ที่สำคัญคือ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการหรือแผนการดำเนินการที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการในการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารให้สอดคล้องกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเอง และนำข้อมูลที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งบางร้านก็ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงการให้บริการได้อย่างถูกต้องตามมาตรการที่ภาครัฐได้กำหนด ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยในการใช้บริการ และการสูญเสียงบประมาณในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการที่มีการดำเนินการไม่ถูกต้องตามมาตรการที่รัฐกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านการเงินของผู้ประกอบการ

โดยตรงส่งผลทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่สามารถนำพวงกักรในช่วงวิกฤต

แต่สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันก็คือ ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรควรมีความฉลาดทางอารมณ์ และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครผู้คนไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าความปลอดภัยและการมีสุขภาพที่ดี ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแลพนักงานและลูกค้า อย่างไรก็ตามการประคับประคองผลประกอบการของธุรกิจยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูงนั้น ผู้นำองค์กรควรรวมอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันที่ทั้งที่นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างก้าวควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ในช่วงวิกฤตแบบนี้สิ่งที่เราต้องมีก็คือ การควบคุมอารมณ์ เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้คน จริงๆ พนักงานเขารู้ภาวะของเรายู่แล้ว ว่าเราต้องรับมือกับอะไรหลายๆ สิ่งหลายๆ อย่าง แต่สิ่งที่ต่างกันบ้างก็คือ สายป่านของการรับมือท่ามกลางปัญหาที่เข้ามา ความเห็นอกเห็นใจทั้งต่อต่อทั้งพนักงานและลูกค้าเราต้องมี ทั้งสิ่งที่ตัวเองต้องแบรับไว้ก่อน คนนะไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าความปลอดภัยและได้รับการดูแลยามเจ็บป่วยของตัวเองและคนรอบข้าง ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแลพนักงานและลูกค้า อย่างไรก็ตามการประคับประคองผลประกอบการของธุรกิจยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยในช่วงที่มีความไม่แน่นอนตอนนั้น ความชัดเจน รวดเร็ว และทันที่ทั้งที่จึงเป็นเรื่องสำคัญในการเป็นผู้นำ

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

ในช่วงเวลามักมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เร่งด่วนเข้ามาท่ามกลางสถานการณ์โรคพบว่า การแสดงถึงศักยภาพของผู้นำโดยการกำหนดลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจนเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนี้จากการให้ข้อมูลของผู้ประกอบการร้านอาหารพบว่า สิ่งที่ประสบความสำเร็จในการรับมือกับโรคระบาดในช่วงเวลาที่ผ่านมา การสั่งการควบคุมไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบเนื่องจากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นด้วยการตัดสินใจอย่างทันที่ทั้งที่ มีแผนฉุกเฉินเพื่อ

รับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่สำคัญการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร้านอาหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

“การที่เรามีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญเลยที่ช่วยสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งต้องยอมรับว่า บางครั้งในความเป็นผู้นำ ก็ต้องตัดสินใจภายในเวลาอันจำกัด แม้ว่าจะขาดข้อมูลที่ครบถ้วนก็ตาม ก็ใช้วิธี ใช้ข้อมูลที่ใกล้เคียงมาทดแทนไปก่อน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 4, เพศหญิง, เมื่อ กันยายน 2564)

นอกจากนี้ยังพบว่า ในสถานการณ์ของการแสดงความเป็นผู้นำของเจ้าของธุรกิจร้านอาหาร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การสร้างความเชื่อใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในธุรกิจร้านอาหาร โดยผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า

“ความเชื่อใจในช่วงเวลาสถานการณ์ภาวะวิกฤตนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งยวด ดังนั้นเราต้องสร้างสิ่งนี้ให้ได้กับทุกส่วนของธุรกิจของเรา ให้เกิดขึ้น ก็คือ สิ่งสำคัญเลย เราต้องมีความความโปร่งใส สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งกับ ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นว่า เราจะทำตามที่สัญญาไว้อย่างแน่นอน

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

โดยพบว่า ความเชื่อใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหันมาร่วมแรงร่วมใจกันในการเอาชนะอุปสรรค ช่วยให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารใช้โอกาสนี้ในการปรับเปลี่ยนและนำไปสู่ประสบการณ์ในการวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ทั้งแผนระยะสั้น แผนระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่สำคัญบางอย่างเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัว กับลงทุนเพื่อการฟื้นฟู การเติบโตในอนาคต ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมองว่าการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เกิดขึ้นได้สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง กลไกการบริหารจัดการ และทำให้หลายสิ่งของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น สภาวะแวดล้อมของสังคมเมือง การดำรงชีวิตแบบสังคมเมืองยุควิถีใหม่ ทำให้องค์กร

จำเป็นต้องนำเทคโนโลยี สื่อโซเชียล มาใช้ ซึ่งช่วยยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิกฤตเช่นนี้ยังนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม ตลอดจนการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจแก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“ปัญหาการเกิดโรคระบาดไวรัสโควิดถือว่าทำความเสียหายอย่างมากต่อธุรกิจร้านอาหารอย่างพวกเรา เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ของที่ร้านจะมาจากประเทศจีนถือเป็นลูกค้าอันดับต้นๆ ของโลก ซึ่งประชากรเริ่มมีกำลังในการใช้เงินมากกว่าอดีต ทำให้มีความต้องการที่ใช้สอยในสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุน การซื้อสินค้าต่างๆ ตลอดจนการท่องเที่ยว ซึ่งปัจจัยด้านหลังถือเป็นรายได้หลักของร้านอาหารอย่างเรา ในกรุงเทพมหานครและของประเทศไทย ถือเป็นจุดที่สนใจมาท่องเที่ยวของชาวจีน ณ เวลานั้น ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการควบคุมการระบาดของโคโรนาไวรัสที่ชัดเจน ซึ่งถือเป็นโชคคิที่การระบาดในช่วงแรกนั้น ไม่ได้เกิดจากนักท่องเที่ยวชาวจีนมากนัก เพราะทางร้านก็มีการรับกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีนอยู่พอสมควร แต่ได้มีการพูดคุยสอบถามกับทางบริษัททัวร์ว่านักท่องเที่ยวชาวจีนมาจากท้องถิ่นไหน ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้มาจากพื้นที่ที่มีความเสี่ยงจากประเทศ แต่ทางผมก็ยังไม่วางใจเนื่องจากประเทศจีนสามารถเดินทางได้อย่างรวดเร็วมากกว่าในอดีต เพื่อความปลอดภัยของพนักงานได้จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน้ากากอนามัย ตลอดจนเจลแอลกอฮอล์มาให้พนักงาน เพราะตอนนั้นยังไม่รู้ว่าจะป้องกันชีวิตและสุขภาพพนักงานอย่างไรให้ดีที่สุด เท่าที่รู้ในช่วงนั้นมันคือใช้หัวคิดหนึ่งที่ดีต่อทางระบบทางเดินหายใจเท่านั้น”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 17, เพศชาย, เมื่อ พฤษภาคม 2564)

“คลัสเตอร์สนามมวยแห่งหนึ่ง ทำให้เกิดการแพร่ระบาดในวงกว้าง ตอนนั้นเริ่มมีสัญญาณที่น่ากลัวของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่ต่างๆ เริ่มมีคำสั่งให้บางธุรกิจหยุดกิจการ ตลอดจนการจำกัดคนเข้ามารับประทานอาหารจากโต๊ะที่สามารถรับประทานอาหารได้ 10 ท่าน เหลือ 4 ท่าน ทางร้านก็ได้มีการวางแผน การบริหารจัดการ

โดยจัดทำ ฉากกั้นอะคริลิกใสระหว่างบุคคล เพื่อป้องกันอย่างแพร่ระบาด ซึ่ง  
เป็นต้นตออย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น โดยทำให้ลูกค้าบางคนก็เชื่อมั่นการบริการมาก  
ขึ้น แต่ก็มีความเข้าใจและไม่เข้าใจการกระทำของร้าน ก็บอกทำอะไรถูกบ้าง  
ซึ่งลูกค้าที่มีญาติที่สูงอายุ ลูกหลานก็ไม่ให้ออกจากบ้านอีกด้วย ตลอดจน  
ธุรกิจต่างๆ ได้รับผลกระทบเป็นวงกว้าง บางร้านอาหารเปิดร้านตอนช่วง โคว  
วิดระบาดก็ต้องปิดตัวลง พร้อมภาระหนี้สินที่ตามมา และสิ่งที่ไม่ควรจะ  
เกิดขึ้น ก็เกิดขึ้น นั่นก็คือการ Shutdown ประเทศ นั่นคือการหยุดดำเนิน  
กิจกรรมต่างๆ แต่ร้านอาหารยังสามารถดำเนินธุรกิจแต่ให้ทำได้เพียงซื้อกลับ  
บ้านเท่านั้น ตอนนั้นต้องมีการปรับรูปแบบการขายสินค้าโดยนำระบบเดลิเวอ  
รี่เข้ามาใช้ควบคู่กับระบบโทรศัพท์แบบดั้งเดิม โดย ณ เวลา เรายังไม่รู้จัดการ  
ใช้ระบบสั่งออนไลน์มากนัก และลูกค้ายังนิยมการมาซื้อที่ร้านด้วยตนเอง ก็ยัง  
เป็น โอกาสอย่างหนึ่งของธุรกิจที่ยังพอให้เลี้ยงพนักงานได้ต่อไป แต่ก็ยังไม่  
เพียงพอเท่าที่ควร ต้องมีการใช้เงินสะสมของบริษัทมาจุนเจือธุรกิจต่อไป”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 16 , เพศหญิง,เมื่อ พฤษภาคม 2564)

“สายป่าน” หรือกระสุนทุนที่มีไม่เท่าเทียมกัน จึงทำให้กิจการ  
ร้านอาหารมีความสามารถต่อสู้ ยืนระยะฝ่าโควิด-19 แตกต่างกันไป เวลา 1 ปี  
ที่การค้าขายอาหารอยู่ บนความหฤโหด ยอดขายลดลง ต้นทุนคงที่ พอเริ่มจะ  
กลับมาใช้ชีวิตชีวา ต้องเจอเคราะห์ซ้ำกรรมซัด เพราะ โรคที่ทวีความรุนแรงขึ้น  
จนรัฐต้องใช้ไม้ตาย “ห้ามทำกิจกรรมนั่งทานในร้าน” จะลือลือคาวนก็ไม่ใช่  
แต่บริบทที่เกิดขึ้นกลับเป็นเช่นนั้น แต่เมื่อไม่ใช่การประกาศลือลือคาวน จึงมี  
ผลต่อมาตรการ “เฝ้าระวัง” ที่จะช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร พนักงาน ลูกจ้าง เพราะเป็นความสำคัญในการดำรงชีพของพวก  
เขาด้วยเพราะ 14 วันของการห้ามนั่งรับประทานอาหารในร้านว่า “กระทัด”  
แล้ว แต่การต่อเวลาของมาตรการถึงวันที่ 17 พ.ค. นี้ กลับ “ตัด” โอกาสการทำ  
มาหากินของร้านอาหารยิ่งขึ้น สถานการณ์เหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการเกาะ  
ติดกันทุกวัน เพื่อหาทางรับมือ พลิกกลยุทธ์ ตีลังกากล้านตลบเพื่อหาทางรอด  
ธุรกิจร้านอาหารแบบไหน ไปต่อให้รอดในยุค โควิด” มีเพื่อนๆ ที่เป็น  
ผู้ประกอบการร้านอาหารมาบอกเล่าให้ฟังว่า “วิกฤติ” ที่กำลังเผชิญ และ

“การรับมือ” แตกต่างกันไป แต่ทั้งหมดผู้บริหารต้องจัดการเพื่อไปต่อให้  
ไหว”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 7, เพศชาย, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

ในสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของโรค โควิด 2019 สิ่งที่คุณต้องดำเนินชีวิต  
กันไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในภาคธุรกิจร้านอาหาร คือ การปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดเป็นสิ่งที่จำเป็น  
อย่างมากซึ่ง “กลยุทธ์” สำคัญหนีไม่พ้นการปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรไปสู่การใช้เครื่องมือ  
“ดิจิทัล” เข้ามาช่วยสนับสนุน เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำที่ดีขององค์กรในการบริหาร  
จัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

ท่ามกลางภาวะวิกฤติพบว่า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด  
สำหรับผู้นำองค์กรในธุรกิจร้านอาหารที่สะท้อนข้อมูลร่วมกันว่า เป็นการใช้นวัตกรรม 4P's ในการ  
ดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาบริหารจัดการ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์และ  
พฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค New Normal ซึ่งผู้ประกอบการนำมาปรับใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด  
เริ่มต้นด้วยแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่  
สามารถ ควบคุมได้ ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและ  
สร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่  
กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์ของกิจการ ส่วนประสมการตลาดดังที่  
รู้จักกันว่า แนวคิด 4P's เป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่เน้นที่ตัวสินค้าและบริการเป็นสำคัญ  
ประกอบด้วย (1) Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (2)  
Place หรือช่องทางที่ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงเมนูอาหารและบริการได้ (3) Price หรือราคาอาหาร  
ที่เหมาะสมกับคุณภาพและ (4) Promotion หรือการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์โน้มน้าว ให้  
ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย แนวคิด 4P's นี้ถือเป็น  
แนวคิดพื้นฐานที่ทุกๆ ธุรกิจจะต้องเผชิญในการประกอบธุรกิจ ซึ่งแนวคิดนี้สะท้อนถึงศักยภาพและ  
ความพยายามของผู้ประกอบการร้านอาหารในกรุงเทพมหานครดังต่อไปนี้

### 3.1 Product

เนื่องจากการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ สามารถทำได้ง่ายเมื่อเทียบกับในอดีต โดยใน  
ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต้องสร้างความแตกต่างและมากกว่าการเน้นที่ตัว เมนูอาหารเท่านั้น  
ควรจะเน้นการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคประทับใจในสินค้า

และบริการที่ทางร้านได้มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาคุณภาพ รักษามาตรฐานทั้งด้านสินค้าและบริการ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“การเอาดีกับการเสิร์ฟอาหารจากครัวจากเตาถึงมือผู้บริโภค และไม่ใช่แค่ในพื้นที่ แต่ขายทั่วประเทศด้วย โดยโอเคเดียวการส่งเดลิเวอรี่ ซึ่งต้องมีการวางแผนคิดเมนูอื่นที่สามารถเชื่อมโยงกัน เสิร์ฟลูกค้าเช่นกัน แต่ด้วยทางร้านที่มีฐานลูกค้าอยู่ในกรุงเทพมหานคร และฐานแฟนเพจจำนวนมาก และบนแอปพลิเคชันไลน์ จึงส่งอาหารใหม่ๆ สด ร้อนจากเตาถึงลูกค้าในลักษณะ “ขายพ่วง” เมื่อขายดีจึงต่อยอดส่งร้านอื่นๆ ในรูปแบบวัตถุดิบให้ร้านนำไปปรุง เป็นต้น ก่อนหน้านี้ไม่ได้มีแค่ร้านในกรุงเทพมหานครเท่านั้น แต่เปิดให้บริการในศูนย์การค้าตามเมืองท่องเที่ยวด้วย แต่เมื่อต้นทุนค่าเช่าที่แพงขึ้นทุกปี จนไม่สามารถแบกรับไหว จึงต้องยุติกิจการในศูนย์การค้าลง ขอหนีไปก่อน เพราะค่าเช่าในห้างแพงขึ้นเรื่อยๆ กำไรเหนื่อยเกินทำงาน เพราะน้อยมาก” และมีการปรับเปลี่ยนพนักงานจัดการรูปแบบการทำงานใหม่ อย่างไรก็ตาม การปรับตัว คำนวณครั้งนี้จะไม่หยุดง่ายๆ และทุกครั้งที่ฮึดสู้ ไม่ได้ทำเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องประคองให้ลูกน้อง พนักงานยังมีงานทำ ขณะที่การทำอาหารไม่ง่าย กลับมีความซับซ้อน คุณคุณภาพได้ยากมาก ทุกออเดอร์ที่เสิร์ฟผู้บริโภคจะต้องทำให้ไม่มีเสียงติหรือ Complain กลับมา”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 18, เพศชาย, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

### 3.2 Place

ที่ผ่านมาช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการได้มีเพียงหน้าร้าน (Offline) แต่ในปัจจุบันสื่อโซเชียล อินเทอร์เน็ต มีบทบาทมากขึ้น และกลายเป็น New Normal ในชีวิตวิถีใหม่ประจำวันของคนกรุงเทพมหานคร ธุรกิจร้านอาหารจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online และ Offline ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหน้าเว็บไซต์ จัดจำหน่ายผ่าน Online Marketplace เช่น Shopee หรือ Lazada ช่องทางการส่งอาหารกลับบ้านมีทั้งส่งทางโทรศัพท์แล้วมารับที่ร้านอาหารหรือเป็นการส่งอาหารจากไรเดอร์ต่างๆ ถึงแม้จะการเสียค่าบริการ หรือที่เรียกกันว่า ค่า GP ที่บางผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมีการถูกเรียกเก็บถึง 30-35% ซึ่งยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มอีก 7% รวมๆ จะเห็นว่าทางร้านจะมีต้นทุนเพื่อขึ้นอีกถึง 42% ถึงอยากเข้าใจว่าทำไมผู้ประกอบการร้านอาหารถึงอยู่ไม่ได้กัน บางร้านราคาหน้าร้านจะถูกกว่าขายผ่านออนไลน์ แต่ทางร้านพยายามทุกวิถีทางให้อยู่รอด มีทั้งลด



เปอร์เซ็นต์เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือ ทางเลือกในการชำระเงินที่จะต้องสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบการโอนเงินผ่านพร้อมเพย์ หรือวิธีการเก็บเงินปลายทาง สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“ตลอดเวลากว่า 1 สัปดาห์ที่ร้านอาหารต้องงดให้บริการนั่งทานที่ร้าน บรรยากาศเต็มไปด้วยความ “เงียบเหงา” พนักงานยืนถือไว้เวาลูกค้าที่เคยคลาคล่ำไปด้วยผู้คนขวักไขว่ บางวันที่อาจเคยให้บริการซ้ำ ไม่ทันใจ หน้านิ้วก็ขวมวด เพราะเหน็ดเหนื่อย แต่วันนี้ทุกอย่างเป็นภาพที่เกิดขึ้นแบบ “ตรงกันข้าม” ทุกประการบรรยากาศร้านอาหาร มีการจัดพื้นที่ใหม่ โต๊ะเก้าอี้ถูกนำไปรวมกัน และมีบางเก้าอี้เพียงบางส่วน เพื่อให้ “ไรเดอร์” ที่มาส่งอาหารได้รอนั่ง หรือร้านอาหาร หลายร้านต้องเก็บโต๊ะเก้าอี้ให้เรียบร้อย มีพนักงานไม่กี่คน “รอ” รับออเดอร์และแนะนำอาหารบริเวณด้านหน้าร้าน ส่วนป้ายร้านค้าถูกตั้งบริเวณเดียวกัน”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 8, เพศหญิง, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

### 3.3 Price

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ราคาของสินค้าและบริการไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร จะสามารถขายสินค้าและบริการได้เสมอไป แต่การทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความ “คุ้มค่า” ที่จะซื้อสินค้าและบริการ รู้สึกว่าสินค้ามีคุณภาพเหมาะสมกับราคาที่จ่ายไปเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 การปรับแผนธุรกิจด้านราคาอาหารให้เป็นที่ทางเลือกที่ดีที่สุดทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นราคาที่เหมาะสมและสามารถจับต้องได้จริงด้วยวิธีการขายผ่านระบบออนไลน์หรือโซเชียล ผู้ประกอบการร้านอาหารในกรุงเทพมหานครไม่ควรทำให้ลูกค้า รู้สึกว่าการสั่งผ่านออนไลน์ หรือโซเชียล มีค่าใช้จ่ายที่มากกว่าปกติและไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในเรื่องของบริการขนส่ง ซึ่งทางเลือกของการแก้ปัญหาวิธีหนึ่งคือ การจัดอาหารเป็นชุดเซต เป็นแนวความคิดที่ผู้ประกอบการควรทำให้เป็นเมนูทางเลือกที่หลากหลาย มีคุณภาพ และคุ้มค่าในราคาที่จ่าย เช่น จัดเป็นเซตอาหารเพื่อสุขภาพ สิ่งหนึ่งเซต สามารถสั่งทานได้ในอีก 1 มื้อด้วยราคาที่ถูกลงกว่า ลูกค้าจะรู้สึกถึงความคุ้มค่ามากกว่าการสั่งแยกเมนู หรือหากเป็นเมนูแยกสามารถสั่งได้โดยมิโปรโมชัน หรือส่วนลดตามความเหมาะสม ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการสั่งอาหารผ่านทาง ออนไลน์หรือโซเชียล คุ้มค่ากว่าการนั่งรับประทานในร้าน ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และ

ความสะดวกสบาย อีกวิธีหนึ่ง ลูกค้ายอมจ่ายในราคาเดิมแต่มีความคุ้มค่ากว่าเดิมคือ การให้ลูกค้าได้รู้สึกเหมือนได้ไปทานอาหารในร้าน แม้ว่าจะทานอาหารอยู่ที่บ้านก็ตาม เช่น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเดิมส่วนมากจะเป็นแบบการนั่งรับประทานในร้าน และมีเซฟทำให้อาหารให้ตรงหน้าและใหม่สดร้อนจากเตา เปลี่ยนเป็นให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าในคอร์สอาหารหนึ่งคอร์สสามารถเลือกเมนูได้ที่เมนูและเลือกวัตถุดิบที่ต้องการได้เองตามความเหมาะสมของราคา และใส่ประวัติความเป็นมาของแต่ละเมนูให้ลูกค้าได้รู้สึกเหมือนไปนั่งทานที่ร้านเอง สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“ร้านอาหารบางร้านที่จำหน่ายเมนูเด็ด มีลูกค้าไปใช้บริการสั่งกลับบ้าน ซึ่งทางร้านจัดโปรโมชัน จึงเกิดการชักชวนเพื่อนร่วมสั่งซื้อ แซร์เมนูและราคาอาหาร ทั้งที่ไม่รู้จักกัน เพราะเมื่อได้ “ราคาถูกลง” จึงงูใจ และตอบโจทย์การใช้จ่ายที่ประหยัด รัดกุม มองหาความคุ้มค่าทุกครั้ง เพราะไม่มีใครรู้ว่าอนาคตวันข้างหน้า วันพรุ่งจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นการ บริการให้ลูกค้าเข้าถึงเมนูของเราโดยผ่านช่องทาง ออนไลน์ หรือเดลิเวอรี่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์เช่นนี้ และที่สำคัญเรามองว่า เราสามารถดึงลูกค้าให้อยู่กับธุรกิจของเราได้ ผลที่ได้รับกลับมาคือ เราสามารถ “คืนเงินสด” ไว้เพื่อการหมุนเวียน และช่วยบรรเทาความเดือดร้อนทางร้านได้ จึงอุ่นใจกว่าไหนๆ”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 2, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

“หลักที่ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครทำส่วนมากจะเป็นการลดราคาอาหารว่าจะเป็นการขายอาหารกล่องที่เริ่มต้นที่ 79 บาทขึ้น การลด 20% เมนูอาหาร กำหนดราคาอาหารแบบมีส่วนลด เมื่อมารับลูกค้ามารับอาหารด้วยตัวเองที่ร้าน หรือมีราคาขายที่พิเศษสำหรับลูกค้าประจำรายเดือน เพราะที่มองว่าราคาสินค้าเป็นปัจจัย หรือหัวใจสำคัญมากๆ ที่จะช่วยในการตัดสินใจให้ลูกค้าเพื่อซื้อหรือไม่ซื้อ เพราะในสถานการณ์เช่นนี้ เงินหายาก ค่าใช้จ่ายต้องประหยัด ลูกค้าก็จะมองหาราคาอาหารที่คุ้มค่า ย่อมเยา ประหยัด เป็นอันดับต้นๆ ในบางโอกาสที่ก็จัดราคาอาหารเพื่อสุขภาพราคาพิเศษ และบริการให้พนักงานที่ร้านไปส่งให้โยไม่มีค่าส่ง เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึก ว่า เมนูอาหารที่สั่งซื้อคุ้มค่า คุ้มราคา”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 14, เพศชาย, เมื่อ กันยายน 2564)

### 3.4 Promotion

เป็นแผนการบริหารจัดการธุรกิจด้านการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ไลน์ แอปพลิเคชัน และอื่นๆ ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายและไม่ซับซ้อน เพราะลูกค้ามีความสะดวกในการใช้สื่อออนไลน์แตกต่างกัน ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครต้องสามารถเข้าถึงได้ทุกกลุ่ม เพราะกรุงเทพมหานครคือ เมืองหลวงที่มีความทันสมัยในเรื่องเทคโนโลยีและโซเชี่ยลอย่างมาก เป็นปัจจัยที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกให้กับคนในเมืองหลวง ดังนั้นธุรกิจร้านอาหารมีส่งเสริม โปรโมชัน ในลักษณะของการบริการให้ลูกค้าสามารถสั่งเมนูอาหารผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ ย่อมเป็นเครื่องมืออย่างดีที่ช่วยในการส่งเสริมการขายและยังช่วยลูกค้า หรือผู้บริโภคได้เห็นถึงความสะอาดปลอดภัย และมั่นใจว่าการสั่งอาหารผ่านออนไลน์ลูกค้า จะได้รับความปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัส โควิด 2019 แน่นนอน เช่น การโพสต์วิดีโอวิธีการทำอาหาร กระบวนการผลิต ขั้นตอน การผลิตที่สะอาดปลอดภัยทุกขั้นตอน พนักงานสวมถุงมือ ใ้หมวก สวมใ้หน้ากากอนามัย ใ้เฟซชีลด์ มีการล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ มีการทำความสะอาด และถูกสุขอนามัย เพื่อให้ลูกค้าได้เห็นภาพและเกิดความมั่นใจในร้านอาหารมากขึ้น ในสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัส โควิด 2019 ความกลัวเป็นสิ่งสำคัญ หากลูกค้าไม่มั่นใจและเกิดความวิตกกังวลในเรื่องความปลอดภัยและความสะอาด ลูกค้าก็จะไม่กล้าทำคำสั่งซื้อกับร้านอาหาร นอกจากนี้การปรับแผนธุรกิจร้านอาหาร เพื่อการเพิ่มช่องทางการส่งเสริมการขายคือ ให้เข้าร่วมกับภาครัฐ ยกตัวอย่างเช่น การสั่งอาหารผ่านออนไลน์ ลูกค้าที่มีแอปพลิเคชันเป่าตังค์ สามารถใช้บริการสิทธิต่างๆ ของทางภาครัฐได้ เช่น สิทธิคนละครึ่ง สิทธิเราชนะ สิทธิ ม.33 เรารักกัน ในการชำระค่าอาหาร ทำให้เกิดทางเลือกให้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งลูกค้าที่สามารถใช้สิทธิของทางภาครัฐ จะ เลือกสั่งอาหารที่มีบริการสิทธิต่างๆ ก่อนที่จะเลือกร้านที่ไม่มีบริการสิทธิภาครัฐ เพราะประหยัดค่าใช้จ่ายและแบ่งเบาภาระ มีความรู้สึกว่าได้ความคุ้มค่ามากกว่าจ่ายราคาเต็ม เกิดความมั่นใจในการจับจ่ายใช้สอยเพราะจะทำให้มีการเตรียมการวางแผนการใช้จ่ายเงินในระยะที่เหมาะสมอีกด้วย สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“ร้านอาหารขนาดใหญ่ เคยทำโปรโมชันดึงลูกค้าผู้บริโภคได้มากมาย แต่น่าทีนี้จะทำกิจกรรม แคมเปญการตลาดได้ไม่สามารถ เลี่ยงผลกระทบซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็กไม่ได้ เป็นภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก แต่ธุรกิจต้องคืบรน และมีปัจจัยต้องรอด แตกต่างกันไป สถานการณ์ตอนนี้ต่างจากรอบแรกอย่างมาก เปรียบเหมือนปลาช่อนน้ำ

คนขายมีไฟ มีแรงฮึด ผุดสารพัดไอเดีย โปรโมชั่นสนุกสนานเอาตัวรอด คน  
 ที่ยังมี “เงิน” ในกระเป๋าพร้อมจับจ่าย แต่ตอนนี้ธุรกิจร้านอาหาร “เหนื่อย”  
 ล่าสุด บรรดาแพลตฟอร์มฟู้ดเดลิเวอรี่ มีการออกมาตรการช่วยเหลือธุรกิจ  
 ร้านอาหารไรเดอร์ในการปรับลดค่าตอบแทนทางธุรกิจ หรือ GP แล้ว เช่น  
 แกร็บ จะลดค่าตอบแทน GP ให้ร้านอาหารเหลือ 0% สำหรับการเก็บค่า GP  
 ของแพลตฟอร์มฟู้ดเดลิเวอรี่ มีอัตราแตกต่างกันไป เช่น 20-30% ส่วน  
 แพลตฟอร์มที่ยืนยันหนักแน่นจะไม่เก็บค่า GP ยกให้ “โรบินฮู้ด” ของ  
 ธนาคารไทยพาณิชย์นั่นเอง”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 8, เพศหญิง, เมื่อ กรกฎาคม 2564)

“ช่องทางหลักที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครยังมี  
 ยอดขายในช่วงโควิด-19 คือ แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย ถึงแม้ในช่วงแรกผล  
 ตอบรับไม่เป็นดังที่คาดหวัง แต่เมื่อเรียนรู้และใช้โอกาสนี้ในการพูดคุยกับ  
 ลูกค้า จึงทำให้มองเห็นจุดแข็งตัวเองชัดเจนยิ่งขึ้น จนสามารถเข้าใจและ  
 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงยังเป็น  
 ช่องทางขายสำหรับธุรกิจร้านอาหารได้อย่างมั่นใจสร้างลูกเล่นในการขาย  
 ด้วยไอเดียใหม่ๆ การสมัครเข้าสู่ช่องทางขายออนไลน์ ทำให้พบว่ามีรูปแบบ  
 การขายที่น่าสนใจ ทำให้เกิดไอเดียใหม่ๆ ที่นำมาสร้างลูกเล่นให้การขายที่  
 สนุกยิ่งขึ้น เช่น การถ่ายทอดสดขายอาหาร เปิดประมูลวัตถุดิบ และสอน  
 วิธีการทำอาหาร ซึ่งได้รับกระแสการตอบรับอย่างดี มีกลุ่มลูกค้าติดตาม  
 ส่งผลให้ธุรกิจมียอดขายตลอด”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 9, เพศชาย, เมื่อ สิงหาคม 2564)

วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การ  
 แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยใช้กลยุทธ์การตลาด 4P's เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งที่  
 ผู้ศึกษาวิจัยวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้น และจากการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม แต่ยังมี  
 อีกหลายแนวทางที่ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครสามารถค้นหาความคิดหรือแนวทางการ  
 บริหารจัดการในลักษณะของรูปแบบใหม่ๆ โดยใช้นวัตกรรมหรือการบูรณาการร่วมกับกลุ่ม ชุมชน  
 ในพื้นที่ของกรุงเทพมหานครในการจำหน่ายอาหารของตนเองในสถานการณ์ภาวะวิกฤต การแพร่  
 ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการแก้ปัญหาไม่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารของตนเองต้อง

หยุดชะงักเพราะหากหยุดดำเนินกิจการเป็นเวลานานก็จะส่งผลให้ร้านอาหารต้องปิดกิจการแต่เพียงเท่านั้นและอาจไม่ได้จบปัญหาเพียงแค่การเลิกกิจการแต่ส่งผลกระทบต่ออีกมาก เช่น การมีภาระหนี้สินตามมา เกิดการว่างงานของพนักงาน เกิดการสูญเสียทางเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การจัดการสถานการณ์ภาวะวิกฤตเมื่อเกิดขึ้นแล้วหนทางออกที่ดีที่สุดคือ การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารของตนเองอย่างเต็มกำลังและความสามารถ เพื่อให้ธุรกิจร้านอาหารดำเนินกิจการได้ไปต่อ แม้ส่วนประสมทางการตลาด ดังที่รู้จักกันว่า แนวคิด 4P's เป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่เน้นที่ตัวสินค้าและบริการเป็นสำคัญเป็นเพียงช่องทางเล็กๆ ก็อาจจะสามารถทำให้ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครอยู่รอดต่อไปได้ ซึ่งแนวทางข้างต้นอาจจะไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาให้กับทุกธุรกิจร้านอาหารแต่อาจจะเป็นมุมมองทางความคิดที่ต่อยอดให้กับธุรกิจที่มีแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการอื่นๆ อยู่แล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

จากการแนวทางการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลยุทธ์การตลาด 4P's ให้กับร้านอาหารข้างต้น เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล พบว่ายังมีอีกหลายแนวทางที่ธุรกิจร้านอาหารสามารถค้นหาความคิดหรือแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ ในการจำหน่ายอาหารและบริการที่ดีของตนเองในภาวะวิกฤตเช่นนี้เป็นการแก้ปัญหาไม่ให้ธุรกิจร้านอาหารของตนเองต้องหยุดชะงัก เพราะหากหยุดดำเนินกิจการเป็นเวลานาน ก็จะส่งผลให้ร้านอาหารต้องปิดกิจการ และ อาจไม่ได้จบปัญหาเพียงแค่การเลิกกิจการแต่กลับมีภาระหนี้สินตามมา



ภาพที่ 4.6 กลยุทธ์การตลาด 4P's สำหรับธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครที่ดี คือการหาทางออกให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ธุรกิจได้ไปต่อแม้เป็นเพียงช่องทางเล็กๆ ก็อาจสามารถให้ธุรกิจของร้านอาหารอยู่รอดต่อไป เป็นแผนการจัดการ คือระบบการจัดการของธุรกิจร้านอาหารให้สามารถเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้าแบบฉุกเฉินกะทันหัน ชะงัก ไม่สามารถดำเนินกิจการอย่างราบรื่นได้ มีทางออกของการแก้ไขปัญหา โดยการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น มองหาทางเลือกแก้ไขปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหานั้นๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งให้ธุรกิจผ่านไปได้และกลับมาเป็นปกติเช่นเดิม ซึ่งสำหรับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ไม่มีใครสามารถตอบได้ว่าจะใช้ระยะเวลาอันสั้นแค่ไหน ธุรกิจทุกธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับแนวทางแผน ธุรกิจของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด ปรับนโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อธุรกิจอยู่รอด เช่นเดียวกับธุรกิจร้านอาหารที่ต้องการหาช่องทางในการจำหน่ายภายใต้สถานการณ์เช่นนี้และต้องปรับเปลี่ยนมุมมองความคิด เข้าใจสถานการณ์ เข้าใจผู้บริโภค เข้าใจความเป็นไปของภาวะเบียดทางสังคม เพราะถึงอย่างไรธุรกิจร้านอาหารยังคงมีความสำคัญไม่ว่า

จะสถานการณ์ใด เป็นเสมือนทางเลือกในการมีชีวิตรอด มนุษย์ทุกคนยังต้องการอาหารและหากธุรกิจร้านอาหารมองหาทางออกที่ดีก็สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้เช่นกัน

#### 4. การควบคุม (Controlling)

ก่อนการเกิดสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร โดยมีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า การจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าช่วยทำให้ธุรกิจร้านอาหาร สามารถวินิจฉัยประเด็นที่มีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้านั้นว่าเป็นประเด็นต้องมีการวางแผนงาน การควบคุม ดูแลในธุรกิจด้วยแนวทางรูปแบบใด การวินิจฉัยประเด็นที่ธุรกิจร้านอาหารตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นนั้นว่าอาจจะมีผลต่อการควบคุม กำกับ ดูแลธุรกิจ มีแนวโน้มที่จะสร้างกลไกเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตจากสถานการณ์ดังกล่าว แต่ถ้าธุรกิจร้านอาหารตีความว่าสถานการณ์นั้น ไม่มีความสำคัญสำหรับการควบคุมดูแลในธุรกิจ ก็อาจจะมีแนวโน้มที่จะเพิกเฉยต่อการสร้างกลไกเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้อาการวิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 นั้นเปลี่ยนแปลงกลายเป็นโอกาส ดังนั้นการวินิจฉัยสถานการณ์จึงมีความสำคัญเพราะผลของการวินิจฉัยผิดพลาดอาจนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ไม่เหมาะสมในการจัดการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร

การควบคุม (Controlling) เป็นการบริหารจัดการที่ต้องมีการวางแผนชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่างๆ ในหลายรูปแบบมารองรับ เมื่อมีมาตรการคลาสิค รัฐบาลได้ผ่อนปรนอนุญาตให้ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร สามารถเปิดให้ลูกค้ามานั่งรับประทานในร้านได้ หลายร้านจึงได้พร้อมใจกันปรับรูปแบบการให้บริการตามแนวทางการเว้นระยะห่างทางกายภาพ (Physical Distancing) เช่น การจำกัดจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละรอบ การตรวจคัดกรองวัดอุณหภูมิลูกค้าก่อนใช้บริการ และการทำความสะอาดฆ่าเชื้อหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ โดยร้านอาหารบางร้านก็ได้เพิ่มความน่าเอ็นดูด้วยการนำหุ่นตุ๊กตา มานั่งรับประทานอาหารเป็นเพื่อนลูกค้าเพื่อช่วยเว้นระยะห่างของลูกค้านั่นเอง นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าร้านอาหารหลายร้านได้ประดิษฐ์คิดค้นฉากกั้นระหว่างลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารเพื่อช่วยป้องกันการแพร่เชื้อและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ปรับตัวตามแนวทาง การควบคุม การจัดการ ด้านการผลิตและการบริการ จะต้องเน้นผลิตอาหารที่ใหม่ สด เมนูอาหารที่เป็นรายบุคคล หรืออาหารเป็น Set สำหรับการบริการจะแตกต่างจากระบบเดิมเป็นอย่างมากเน้นให้บริการลูกค้าที่มีระยะห่าง อุปกรณ์การรับประทานในการบริการอาจจะมีมากขึ้น เช่น อาหารบุฟเฟต์ พนักงานจะต้องดับบริการให้ลูกค้า งดการให้ลูกค้าบริการตนเอง การควบคุมในเรื่องของรายได้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าธุรกิจร้านอาหารจะยั่งยืนได้ ต้องอาศัยรายได้เป็นปัจจัยสำคัญ หลังจากธุรกิจเริ่มฟื้นตัวและเริ่มมีรายได้เข้ามา เจ้าของธุรกิจร้านอาหารยังคงต้องใช้มาตรการ

ที่รัดกุมเพื่อบริหารการเงินในธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด ด้วยการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และริบสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้มีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง การปิดร้านอาหารให้เหลือแต่การจำหน่ายในรูปแบบซื้อกลับบ้าน การปรับตัวในช่วงนี้จะเป็นการลดต้นทุนด้านค่าเช่าสถานที่ คลังสินค้าให้เพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละรอบ เพื่อลดการเน่าเสียของวัตถุดิบ มีการระบุว่าอาหารชนิดใดต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า และมีการจำกัดจำนวนเพราะไม่มีใครตอบได้ว่า วันนี้ลูกค้าจะสั่งอาหารอะไรบ้าง ซึ่งส่งผลดีก็คือการรักษาคุณภาพอาหารให้มีความสดสะอาดอยู่เสมอ มีการจำหน่ายอาหารในรูปแบบจานเดียวจานชุดต่อท่านให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากนโยบายจากทางภาครัฐที่มีการให้แยกกันรับประทานเพื่อลดการติดเชื้อจากบุคคลใกล้ชิด นอกจากนี้ควรประเมินความเสี่ยงทางการเงินอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาการระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อความกังวลใจของธุรกิจในเรื่องการแพร่ระบาดและสุขภาพ รวมถึงด้านธุรกิจ โดยผู้ประกอบการส่วนมากกังวลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อครอบครัวของพวกเขา การให้บริการแก่ลูกค้า และภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

“ประกาศอะไรจากทางภาครัฐอีก เพราะอยู่ดีๆ กลางเดือนกรกฎาคม มีคำสั่งห้ามรับประทานอาหารในร้านเฉพาะพื้นที่สีแดงเข้ม โดยมีผลทันที โชคดีที่ทางร้านยังไม่ได้กักตุนสินค้าไว้มากนั้น จึงมีผลไม่มาก แต่บางธุรกิจที่ต้องมีการสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนหรือจะเป็นวัตถุดิบที่เน่าเสีย ไม่ว่าจะเป็น ร้านขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ก็ได้รับผลกระทบ ต้องมีการระบายวัตถุดิบในรูปแบบต่างๆ แล้วแต่กลวิธีการบริหารจัดการของร้านนั้นๆ ตลอดจนนำวัตถุดิบมาแจกหรือจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าทุนเพื่อไม่ให้สินค้าเน่าเสีย ซึ่งการประกอบธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบันจะมีการปรับแผนควบคุม กำกับดูแล ในทุกเรื่อง แทบจะรายวัน เพราะไม่รู้ว่าภาครัฐจะมีนโยบายหรือคำสั่งออกมาในรูปแบบ มีการลดพนักงานลงส่วนหนึ่ง โดยให้พนักงานที่ทำงานต้องมาพักในบริเวณที่กำหนด และขอความร่วมมือไม่ให้ออกนอกบริเวณ ถ้ามีความต้องการสิ่งของเครื่องใช้ให้ส่งตัวแทนเพียงคนเดียวในการไปทำธุระแทน ซึ่งดูเหมือนขัดต่อสิทธิขั้นพื้นฐาน แต่พนักงานก็เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้ เพราะพนักงานเองก็ไม่รู้ว่าชุมชนที่เขาพักมีคนคิด เชื้อมากเพียงใด ผู้ไม่ต้องเดินทางมาพักในที่บริษัทจัดหาให้นำจะเป็นทางออก ร่วมกันที่ดีทางหนึ่ง”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 15, เพศชาย, เมื่อ กรกฎาคม 2564)



“การขาดแคลนแรงงาน โจทย์ใหญ่ร้านอาหาร ทำให้ผู้ประกอบการ ต้องนำเทคโนโลยี มาช่วยงานบริการ ไม่ว่าจะเป็น ประกอบอาหารอย่างง่าย รวมถึงเสิร์ฟอาหาร ซึ่งบางอย่างช่วยแก้ Pain Point ที่คนทำไม่ได้ เช่น เสิร์ฟ อาหารคราวละมากๆ ทำงานได้ต่อเนื่อง ไม่เหน็ดเหนื่อย ไม่หยุดพัก ลดการ สัมผัส ให้น้อยลง แต่อนาคตธุรกิจร้านอาหารจะต้องหุ่นยนต์แทนที่คน เพราะความหวาดกลัวของพนักงาน ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด 19 ทำให้หลายๆ คนยอมลาออก กลับไปอยู่บ้านที่ต่างจังหวัด ยอมอยู่อย่าง พอเพียงเพราะมองว่าในต่างจังหวัดจะมีความปลอดภัยจากโรครมากกว่าใน กรุงเทพมหานคร และหากเกิดติดเชื้อขึ้นมา การรักษาพยาบาลก็จะง่ายกว่าใน กรุงเทพมหานครที่ต้องมีปัญหาในการแย่งเตียงรักษาพยาบาล และมีค่าใช้จ่าย ที่ค่อนข้างแพง มาก”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 13 , เพศหญิง, เมื่อ พฤษภาคม 2564)

“หน่วยงานของรัฐต้องมีบทบาทในการเร่งฉีดวัคซีนที่มีคุณภาพและ เป็นที่ยอมรับในระดับสากลให้กับประชาชนทุกคน ตลอดจนแรงงานข้ามชาติ ที่ถูกกฎหมาย และสกัดกั้นคนหลบหนีเข้ามาตามชายแดนต่างๆ โดยต้องมีการ ปรึกษาผู้ป่วยทุกคนทั้งคนไทยและแรงงานข้ามชาติที่ถูกกฎหมายอย่างเท่า เทียม อยากให้ภาครัฐมีการกำหนดประ โยชน์ที่มีความชัดเจน ไม่ใช่ เปลี่ยนแปลงตามอำเภอใจต้องคำนึงถึงคนประกอบธุรกิจทุกภาคส่วน เพราะทุ กกิจการมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งนั้น ดังนั้นหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบ เรื่องวัคซีนต้องเร่งมือฉีดให้พนักงานร้านอาหารมากๆ และมีใบประกาศหรือ ใบรับรองว่าพนักงานมีการฉีดวัคซีนเรียบร้อยแล้ว เริ่มเป็นสิ่งที่จำเป็นในปัจจุบัน แต่สิ่งที่จำเป็นคือการเข้าถึงวัคซีนได้ง่าย มีคุณภาพที่ดีแม่นยำ และราคาที่ถูกลง เพื่อมาคัดกรองบุคลากรมากกว่า และอีกอย่างคือการออกกฎหมายไม่ว่าจะเป็น ด้านค่าเช่าที่ต้องลดอย่างชัดเจน ไม่ใช่ให้ผู้ประกอบการไปต่อรองกับผู้ให้เช่า เอง และในส่วนดอกเบี้ยการกู้ยืมเงินอยากบอกไม่มีคนอยากกู้เพราะยังไม่รู้ ว่าจะเปิดกิจการได้เมื่อไหร่ หน่วยงานรัฐควรจะมีการนำเงินจากประกันสังคม ออกมาเยียวยาโดยดูฐานเงินเดือนต่อเดือน ไม่ใช่จ่ายเพียงครึ่งเดือนเท่านั้น”

(สัมภาษณ์ ร้านอาหารที่ 5, เพศหญิง, เมื่อ มิถุนายน 2564)

สรุป ผลจากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ผันผวนและไม่แน่นอนจะทำให้อนาคตของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจะต้องมีมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยทั้งระบบ และระบบการจัดการองค์กรของตนเองที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการตลาดและค้นหากลยุทธ์การจัดการในแนวทางใหม่ๆ ค้นคว้าศึกษาเรียนรู้เพิ่มองค์ความรู้ในด้านการจัดการที่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันด้วยตัวเองมากขึ้น เพื่อที่จะขยับจากตลาดที่กลุ่มลูกค้ากว้างให้เป็นจุดหมายปลายทางที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์ รับผิดชอบ และมีมูลค่าสูง ล้วนส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวขนานใหญ่ทั้งในด้านการพัฒนาทักษะการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความวิตกกังวลของพนักงานที่ต้องทำงานภายใต้ความกดดันจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและทักษะการบริหารความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งต้องอาศัยทักษะหลายอย่าง เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมความวิตกกังวล และการสร้างสุขภาวะทางอารมณ์ จนถึงต้องตัดสินใจหยุดกิจการชั่วคราว หรือเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนเหมือนกันก็คือแม้ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ก่อให้เกิดปัญหา แต่ในขณะเดียวกัน ก็เกิดโอกาส เกิดการเรียนรู้และกลยุทธ์แบบใหม่ในการบริหารจัดการ โดยพบว่า วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.3** วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
<p><b>1. การวางแผน (Planning)</b> เป็นการเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน บริการ และการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด พร้อมทั้งนำพากิจการให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด โดยการจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น</p>	<p><b>1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b> อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support</p> <p><b>2. การเตรียมอุปกรณ์ความปลอดภัยและชีวนามัย</b> ทั้งหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง และทรัพยากรอื่นๆ</p> <p><b>3. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับสถานการณ์</b> โดยเริ่มตั้งแต่ที่พักชั่วคราว อาหาร ยารักษาโรค เพื่อดูแลพนักงานหากมีการติดเชื้อ และพาหนะรับส่งพนักงานเพื่อความปลอดภัย</p> <p><b>4. การสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงาน</b> เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือโรคระบาด</p>

**ตารางที่ 4.3** วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ต่อ)

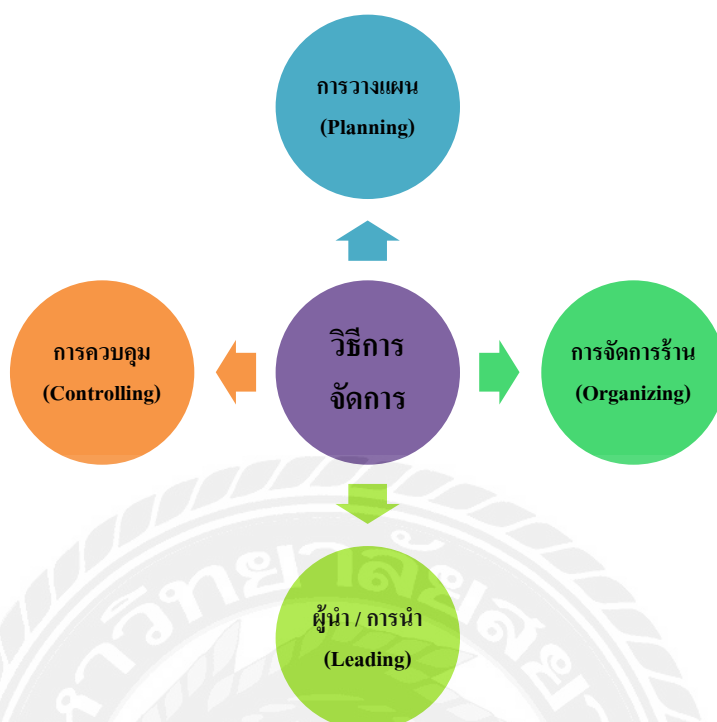
วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
<p><b>1. การวางแผน (Planning)</b></p> <p>เป็นการเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน บริการ และการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด พร้อมทั้งนำพากิจการให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด โดยการจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support</li> <li>2. การเตรียมอุปกรณ์ความปลอดภัยและชีวอนามัย ทั้งหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง และทรัพยากรอื่นๆ</li> <li>3. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ที่พักรักษาตัว อาหาร ยา รักษาโรค เพื่อดูแลพนักงานหากมีการติดเชื้อ และพาหนะรับส่งพนักงานเพื่อความปลอดภัย</li> <li>4. การสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือโรคระบาด</li> </ol>
<p><b>2. การจัดการร้าน (Organizing)</b></p> <p>ร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการองค์การ (Organizing) โดยพยายามควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สถานการณ์วิกฤติ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพื่อจัดระบบภายในร้าน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการปรับรูปแบบการทำงาน เช่น ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสม</li> <li>2. การวางแผนการเงิน ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมและนำธุรกิจร้านอาหารไปสู่ความมั่นคงทางการเงินท่ามกลางภาวะวิกฤต</li> <li>3. จัดกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ การจัดระเบียบองค์กรให้เป็นรูปธรรม มอบหมายงานที่ชัดเจน เหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางแผนไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคน แขนกต่างฝ่ายต่าง ทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใด ต้องสัมพันธ์กับส่วนงานอย่างไร กำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของธุรกิจร้านอาหาร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
<p><b>3. ผู้นำ/ การนำ (Leading)</b>            การเป็นผู้นำ/การ นำ (Leading) ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรควรแสดงถึงความฉลาดทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจต่อพนักงานและลูกค้า ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแลพนักงาน และลูกค้า</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ควรรวมอำนาจการตัดสินใจ</b> ทั้งนี้เพื่อความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที โดยการตัดสินใจ และการดำเนินการทุกอย่างก้าวควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กร และใช้การสั่งการควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. <b>การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</b> โดยการให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบเนื่องจากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นด้วยการตัดสินใจอย่างทันท่วงที มีแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน</li> <li>3. <b>มองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)</b> โดยการใช้โอกาสในการปรับเปลี่ยน และนำไปสู่ประสบการณ์ในการวางแผนในการบริหารจัดการ ธุรกิจร้านอาหาร ทั้งแผนระยะสั้นแผนระยะยาว</li> <li>4. <b>การสร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง</b> โดยให้ความสำคัญต่อการสร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจแก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในธุรกิจร้านอาหาร</li> <li>5. <b>เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ที่ค้นพบท่ามกลางวิกฤติ</b> การใช้แนวคิด 4Ps ในการดำเนิน ซึ่งประกอบด้วย 1) Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 2) Place หรือช่องทางที่ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงเมนูอาหารและบริการได้ 3) Price หรือราคาอาหารที่เหมาะสมกับคุณภาพและ 4) Promotion หรือการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์โน้มน้าว ให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย</li> </ol>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
<p><b>4. การควบคุม (Controlling)</b></p> <p>เป็นการบริหารจัดการที่ต้องมีความชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่างๆ ที่หลากหลายมารองรับ เมื่อมีมาตรการคล้ายสื่อจากรัฐบาลได้ผ่อนปรนอนุญาตให้ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร สามารถเปิดให้ลูกค้ามานั่งรับประทานในร้านได้ รูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับสถานการณ์</p>	<p><b>1. การดำเนินการควบคุมตามมาตรการ</b> โดยการจำกัดจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละรอบ ตรวจสอบคัดกรองวัดอุณหภูมิลูกค้าก่อนใช้บริการ การทำความสะอาดฆ่าเชื้อหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ ประดิษฐ์คิดค้นฉากกั้นระหว่างลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารเพื่อช่วยป้องกันการแพร่เชื้อและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ปรับตัวตามแนวทาง การควบคุมการจัดการ ด้านการผลิตและการบริการ จะต้องเน้นผลิตอาหารที่ใหม่ สด เมนูอาหารที่เป็นรายบุคคล หรืออาหารเป็น Set สำหรับการบริการ</p> <p><b>2. รูปแบบการให้บริการ</b> โดยการระบุว่าอาหารชนิดใดต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า เพื่อการรักษาคุณภาพอาหารให้มีความสด สะอาดอยู่เสมอ มีการจำหน่ายอาหารในรูปแบบจานเดียว จานชุดต่อท่านให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากนโยบายจากทางภาครัฐที่มีการให้แยกกันรับประทานอาหาร เพื่อลดการติดเชื้อจากบุคคลใกล้ชิด</p> <p><b>3. การควบคุมในการจัดการของร้าน</b> โดยการควบคุมเรื่องรายได้ ซึ่งต้องใช้มาตรการที่รัดกุมเพื่อบริหารการเงิน โดยให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้มีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบว่าบางร้านมีการปิดร้านอาหารให้เหลือแต่การจำหน่ายในรูปแบบซื้อกลับบ้าน เพื่อลดต้นทุนด้านค่าเช่าสถานที่ และการจัดการคลังสินค้าให้เพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละรอบ เพื่อลดการนำเสียของวัตถุดิบ</p> <p><b>4. ประเมินความเสี่ยงทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ</b> เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาการระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อความกังวลใจของธุรกิจในเรื่องการแพร่ระบาดและสุขภาพ</p>



ภาพที่ 4.7 วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

#### 4.3 แนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจร้านอาหารทำให้ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ปกติตามประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินของรัฐบาล มีการคุมเข้มพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดจำนวนมากหรือเขตพื้นที่สีแดง มีการล็อกดาวน์ เพื่อจำกัดเวลาในการเปิดร้าน และห้ามมิให้นั่งรับประทานอาหารในร้านได้ ทำให้ร้านอาหารต้องรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามมา และต้องพยายามหาทางจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ให้ผ่านไปได้ ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤตจำเป็นต้องปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หากเปิดดำเนินการตามปกติไม่ได้ ก็ต้องหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์นี้ให้ได้ ไม่เช่นนั้น ธุรกิจร้านอาหารก็อาจต้องปิดตัวลง ซึ่งหลายๆ ร้านก็เริ่มปิดตัวลง เพราะไม่สามารถแบกรับภาระค่าใช้จ่ายได้ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน ผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใหญ่โล่มาจนธุรกิจขนาดเล็กต่างก็ต้องหาหนทางให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอด ด้วยแนวทางการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจที่สามารถทำได้และมีกำลังมากพอ การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นการจัดการในสภาวะที่ธุรกิจ

เกิดปัญหาฉุกเฉิน หรือปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น และต้องรีบหาแนวทางจัดการปัญหานั้นให้ได้ เช่น ภาวะวิกฤตขาดเงินทุนสำรอง สถานการณ์ฉุกเฉินทางการเงินเมือง สถานการณ์ฉุกเฉินจากอุทกภัย ในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการเกิดวิกฤต เมื่อเกิดวิกฤตแล้วธุรกิจต้องรีบจัดการวิกฤตนั้นให้หมดไป และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคในยามที่เกิดวิกฤตและหลังจากเกิดวิกฤต การจัดการภาวะวิกฤตต้องมีความรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ถึงแม้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลกระทบจากภายนอก ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ แต่ธุรกิจต้องหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุดและเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กรมากที่สุด สำหรับภาวะวิกฤตที่เกิดจากสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ สถานการณ์ฉุกเฉินจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่รุนแรง ส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินงานของธุรกิจต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และช่วงระยะดังกล่าวไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะสิ้นสุดลงเมื่อใด ในช่วงเวลาดังกล่าวจึงเรียกว่าเป็นช่วงเวลาที่วิกฤตของธุรกิจ เพราะหากธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้แน่นอนว่าภาระค่าใช้จ่ายก็จะทวีคูณ เมื่อไม่มีรายรับแต่ค่าใช้จ่ายยังคงที่หรืออาจมากขึ้นตามค่าใช้จ่ายที่ผันแปรไม่สามารถควบคุมได้

ธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับชุมชนท้องถิ่น จากการจัดซื้อวัตถุดิบ การจ้างแรงงาน เป็นธุรกิจที่เปิดง่ายแต่อยู่รอดได้ยาก ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต้องพบปัญหาที่เกิดจากยอดขายผันแปร ในแต่ละช่วงเวลา ผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนวิธีการขาย มีการติดตามประเมินผลต่อเนื่องและทันเวลานอกจากนี้ธุรกิจร้านอาหารที่เปิดกิจการมาอย่างยาวนานนั้น ผู้ประกอบการต้องสามารถรับมือและจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ รวมทั้งมีทักษะการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับธุรกิจร้านอาหารของตนเอง คุณลักษณะผู้ประกอบการร้านอาหารจึงมีอิทธิพลต่อการอยู่รอดของกิจการร้านอาหารได้ ซึ่งโลกข้างหน้าที่ผันผวนและไม่แน่นอนและผลจากวิกฤตโควิด-19 จะทำให้อนาคตของกิจการร้านอาหารของไทยจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้น ประเทศไทยจะต้องมีมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัย ทั้งระบบ และระบบการจัดการความสะอาดในธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงเทรนด์การท่องเที่ยวเพื่อรักษาสุขภาพด้วยอาหารนำด้วยตัวเองมากขึ้นเพื่อความปลอดภัย และหลีกเลี่ยงการเกิดสถานการณ์วิกฤต และยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยเชิงอาหารไทยที่จะขยับจากตลาดที่กลุ่มลูกค้ากว้างให้เป็นจุดหมายปลายทางที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์รับผิดชอบ และมีมูลค่าสูง ล้วนส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวขนานใหญ่ จากการศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งประกอบด้วยนายกสมาคมผู้ประกอบการร้านอาหาร นักการตลาดด้านธุรกิจร้านอาหาร นักวิชาการด้านการตลาด รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คนพบข้อมูลสำคัญของ

แนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังนี้

## 1. ธุรกิจร้านอาหารควรมีกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

พบว่า นักวิชาการด้านการตลาด ได้เสนอแนะแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไว้ว่า ธุรกิจร้านอาหารควรมีกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ดังต่อไปนี้

### 1.1 ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention)

ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนของการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ สำหรับในสถานการณ์ของภาวะวิกฤติของร้านอาหารในช่วงนี้คือ สถานการณ์ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งผลการศึกษาข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม พบว่าผู้เชี่ยวชาญธุรกิจร้านอาหารได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ดังต่อไปนี้

“สิ่งแรกที่ร้านอาหารต้องทำก็คือ การหาความเสี่ยงของร้าน ของธุรกิจของเรามีสัญญาณเตือนอะไรบ้างที่จะนำพาให้ร้านเราเจอความยากในการบริหารจัดการ พบแล้วก็ต้องรีบดำเนินการรับมือ ขั้นตอนนี้เป็นสิ่งสำคัญ เราเรียกว่า Prevention เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, เพศหญิง, เมื่อ มิถุนายน 2564)

“ตอนนี้เรารู้แล้ว ร้านอาหารรู้แล้วธุรกิจทั้งหลายรู้แล้ว ว่าเราอยู่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ ดังนั้น เราต้องดูแล ว่าร้านเราเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง จะจัดการความเสี่ยงนี้ยังไง สัญญาณเตือนที่ค้นพบ คือสิ่งที่สำคัญของกระบวนการในการจัดการร้านอาหารท่ามกลางภาวะวิกฤติ ”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, เพศหญิง, เมื่อกันยายน 2564)



“สิ่งสำคัญก็คือ ธุรกิจร้านอาหารต้องหาทางป้องกัน วางระบบเพื่อให้ตัวเองเจอวิกฤติให้น้อยที่สุด นั่นก็คือการหาข้อมูลเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติ เราต้องป้องกันสิ่งที่จะมาถึงพร้อมกับภาวะวิกฤติ คือภาวะวิกฤตินั้นมาแน่ แต่สิ่งที่ต้องจัดการก็คือ อย่าให้ท่ามกลางวิกฤติของโรค มาพบกับวิกฤติที่เกิดจากปัจจัยภายในของร้าน”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, เพศชาย, เมื่อกันยายน 2564)

จากข้อมูลพบว่า นักวิชาการด้านธุรกิจร้านอาหาร ได้เสนอแนะแนวทางในการขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน โดยให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติเพื่อวางระบบในการลดภาวะวิกฤติ โดยระบุว่าภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นสิ่งที่ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร แต่การให้ความสำคัญของสัญญาณเตือนก็คือกระบวนการเฝ้าระวังไม่ให้ปัจจัยภายในของร้านเกิดสถานการณ์วิกฤติภายในขึ้นท่ามกลางภาวะวิกฤติของโรคที่นับเป็นปัจจัยภายนอก โดยร้านอาหารควรหาความเสี่ยงของร้าน ว่ามีสัญญาณเตือนอะไรบ้างที่จะนำไปทำให้ร้านเราเจอความยากในการบริหารจัดการ เมื่อพบแล้ว ควรรีบดำเนินการรับมือเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการในขั้นตอนต่อไป

## 1.2 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation)

ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

“เมื่อรู้แล้วว่า มีสัญญาณเตือนแล้วละ มันเริ่มส่งผลแล้ว โควิดก็มาหาแล้ว สิ่งที่ต้องทำเลย ก็คือการเตรียมความพร้อมรับมือ ท่ามกลางกระแสข่าวเราก็จะพบว่า มีหลายสำนัก มีหลายทิศทาง บางกระแสบอกว่า เอาอยู่ ไม่หวั่นไหวจัดการได้ บางกระแสบอกว่า หนักนะ ทุกคนต้องติด คนส่วนใหญ่ต้องติด

มีแหละคนรอด คือคนที่แข็งแรง คือข่าวมันมีทุกแบบ สิ่งสำคัญสำหรับเราคือ เราต้องประเมินแล้วว่าถ้าโคมันนำพาสถานการณ์ที่นำไปสู่การออก มาตรการต่างๆ เนี่ย เราต้องทำยังไง ซึ่งไม่ใช่แค่เรานะที่ต้องเตรียมพร้อม มัน ไม่ใช่แค่เงินทุนนะ แต่มันหมายรวมถึงคน การบริหารจัดการและอื่นๆ”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, เพศหญิง, เมื่อกันยายน 2564)

“การเตรียมความพร้อมพนักงาน เป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่ต้องเตรียม เพราะมันเป็นเรื่องใหม่ จะจัดการยังไง จะดูแลยังไง จะรับมือยังไงเมื่อมีโควิด ทำยังไงเมื่อต้องเปิดร้าน ตอบคำถามยังไงเมื่อลูกค้ามีคำถาม สิ่งเหล่านี้ล้วน สำคัญทั้งหมด”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, เพศชาย, เมื่อกันยายน 2564)

“คือคิดง่ายๆ นะ แค่ตัวเราเลย สมมุติว่าเราต้องเปิดร้าน มีลูกค้าเข้ามา ต้องต้อนรับ ดูแลใครก็ไม่รู้ สิ่งที่มาคู่กับโควิด ก็คือการพบเจอ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกันใช่ไหม นั่นล้วนเป็นโอกาสที่ทำให้ติดเชื้อ ซึ่งพนักงานเขาก็มีสิ่งนี้ เขาก็กลัว มีความกังวล เป็นห่วงคนที่บ้าน นี่แหละคือสิ่งที่ต้องเตรียม เราจะ สื่อสารยังไงที่จะดูแลพวกเขาตรงนี้ เพราะในการเตรียมรับมือ ทดลองทำ มัน ไม่มีโรคเข้ามา แต่เมื่อเปิดร้าน ทำกันจริงๆ เจอคน เจอโรคนี้ เราจะจัดการ ยังไง นี่แหละคือประเด็นสำคัญ”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, เพศหญิง, เมื่อกันยายน 2564)

โดยพบว่า นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารระบุว่า การวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่ภาวะ วิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการ วิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อม รับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความ ชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวัง ป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิด ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

### 1.3 ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response)

ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือร้านอาหารต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันท่วงที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้านค้า จนนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่

“ในสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น สิ่งที่ต้องมีเลยก็คือ ความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พนักงานเขารับในรูปแบบหนึ่ง เราฝึก เราเตรียมกันมาแล้ว แต่ในแง่ของเจ้าของกิจการนั้น การรับมือต้องมากกว่านั้น เราจะทำอย่างไรเมื่อภาวะวิกฤติมาถึงเรา พนักงานที่เราคิดว่าเราเตรียมพร้อมในการรับมือมาอย่างดีแล้ว กลับมีสถานการณ์ปัญหาที่เราไม่ได้เตรียมความพร้อมให้เขา”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, เพศหญิง, เมื่อกันยายน 2564)

“โอเค เตรียมความพร้อม ซ้อมรับมือ คือกระบวนการก่อนหน้าถูกมัย แต่ในสถานการณ์จริงมันมากกว่านั้นแล้ว เราต้องทำอย่างไรเมื่อพนักงานติดเชื้อจัดการอย่างไรเมื่อลูกค้าติดเชื้อจากร้านเรา นี่คือนี่ที่เป็นกระบวนการสำคัญเลยเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, เพศชาย, เมื่อกันยายน 2564)

“สิ่งที่เกิดขึ้นอีกอย่างคือ โรค คือความกลัว คือบททดสอบยากๆ แล้วที่มากกระทบใจคน ไม่ใช่แค่เหนื่อยงาน เหนื่อยกับการทำตามมาตรการอย่างเดียวแล้ว แต่มันกลัว มันกังวล มันเหนื่อยใจ นั่นคือสิ่งที่เกิดขึ้นตอนวิกฤติมาอยู่ตรงหน้า คนทำร้านอาหารต้องเจอแนวๆ สิ่งที่ต้องจัดการเลยไม่ใช่เพียงแค่ความรู้ เพียงแค่เงิน เพียงแค่ค่าตอบแทนแล้ว แต่ใจแล้วที่สำคัญ เพราะมันหมายถึงชีวิต ที่คนกลัว ไม่ใช่ชีวิตของตัวเองด้วย วิกฤตินี้คือชีวิตของคนที่เขา รัก ชีวิตของแม่ ของลูก ของคนรอบข้าง นี่แหละคือ โจทย์ของการจัดการท่ามกลางวิกฤติ”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, เพศชาย, เมื่อกันยายน 2564)

โดยพบว่า นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารให้ข้อมูลว่าในการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) นอกจากร้านอาหารต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤตแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การตอบสนองของผู้ประกอบการในฐานะผู้นำที่ต้องรับมือกับภาวะวิกฤติเมื่อภาวะวิกฤติเหล่านั้นมีสถานการณ์บางอย่างที่เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ หรือมีสถานการณ์บางอย่างที่เกินควบคุม เกินกำลังของกำลังพลที่มี โดยนักวิชาการธุรกิจร้านอาหารมองว่า สิ่งที่เป็นกระบวนการสำคัญเมื่อเกิดภาวะวิกฤติไม่ใช่เพียงแค่ความรู้ เงิน ต้นทุน เพียงแค่คำตอบแทนเท่านั้น แต่การเตรียมใจ ดูแลหัวใจของพนักงานคือสิ่งสำคัญในกระบวนการรับมือเมื่อภาวะวิกฤติมาถึงจริง ๆ เพราะการรับมือท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ย่อมมีปัจจัยสำคัญที่หมายถึงชีวิตที่ทำให้คนกลัว และไม่ใช้ชีวิตแค่ชีวิตของพนักงานเอง แต่ท่ามกลางวิกฤตินี้ยังหมายรวมถึงชีวิตของคนที่เรารัก ชีวิตของแม่ ของลูก ของคนรอบข้าง นั่นคือ โจทย์สำคัญของการรับมือที่ต้องบริหารจัดการร้านในการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) ของธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

#### 1.4 ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision)

ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

“มันมีวิกฤติแหละ แต่ท่ามกลางวิกฤตินั้นย่อมมีการเรียนรู้ ซึ่งแน่นอนที่สุด คือบทเรียนที่ทรงคุณค่าของมนุษยชาติ ธุรกิจร้านอาหารมีทั้งที่ล้มละลายไปก็มี แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีบางร้านที่ฟื้นตัว หรือประสบความสำเร็จจากสถานการณ์นี้ นั่นคือสิ่งที่คนทำธุรกิจร้านอาหารจะต้องถอดบทเรียน บทเรียนที่มีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในแต่ละร้าน”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, เพศชาย, เมื่อกันยายน 2564)

“ข้อมูลความสำเร็จและล้มเหลวนี้ มันมีประโยชน์อยู่ในแง่ที่ว่า อะไร  
 ที่ทำแล้วใช้ เราสามารถประยุกต์นำไปใช้ได้ อะไรที่ทำแล้วยังแย่ หรือมีความ  
 ไม่รอบคอบ เข้าใจผิด ไม่ให้ความสำคัญในสิ่งที่สำคัญ อันนั้นคือบทเรียน ซึ่ง  
 แน่แน่นอนที่สุดเราต้องนำข้อมูลเหล่านี้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการรับมือ  
 กับสถานการณ์ของธุรกิจเรา ทั้งนี้ก็เพื่อการวางแผน การเฝ้าระวัง การปรับปรุง  
 แก้ไข และการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, เพศชาย, เมื่อกันยายน 2564)

“การเรียนรู้ที่เปิดใจ การไม่ย่ออยู่กับที่ การทำงานบนฐานข้อมูล  
 คือปัจจัยสำคัญของธุรกิจร้านอาหาร”

(สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, เพศหญิง, เมื่อกันยายน 2564)

นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารมองว่า การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คือ  
 สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อันทรงค่าต่อมนุษยชาติ ดังนั้นกระบวนการการปรับปรุงแก้ไข  
 (Revision) ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการประเมินผลการจัดการ กับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่  
 ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติ  
 ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งภาวะวิกฤติเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
 ที่อาจวนมาเกิดซ้ำ หรือภาวะวิกฤติในรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดในอนาคต การนำผลการบริหาร  
 จัดการร้านอาหารมาเป็นบทเรียน คู่การพัฒนาแก้ไข และปรับระบบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจาก  
 การปรับปรุงแก้ไขเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในอนาคตแล้ว ยังสามารถนำสิ่งที่ดำเนินไป  
 แล้วขณะการเกิดวิกฤติของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ได้ดำเนินการ มาพัฒนา ปรับปรุง ให้  
 การดำเนินงาน ณ ปัจจุบันมีคุณภาพขึ้นก็เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ

จากการศึกษาข้อมูลในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการภาวะ  
 วิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบด้วยขั้นตอน  
 ต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะ  
 วิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการ  
 กับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง เป็นการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ เช่น  
 สาเหตุที่ทำให้พนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่ใช้บริการของร้าน  
 2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะ  
 วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า

โดยวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการนำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซัพพอร์ตแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 3) ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือองค์การต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้านค้า จนนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่ และ 4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.8 กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

จากภาพที่ 4.8 สรุปขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การป้องกัน (Prevention) ในการจัดการภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการป้องกันโรค ซึ่งเน้นในการปฏิบัติตามมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค รวมถึงการใช้มาตรการเฉพาะเหมาะกับโรคนี้ เช่น การสวมหน้ากากอนามัย รักษาความสะอาดมือและพื้นผิวสัมผัสที่สำคัญ เป็นต้น การปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในขั้นตอนนี้ช่วยลดโอกาสในการติดเชื้อและกระจายต่อกันของไวรัสในสังคมอย่างมาก และมีบทบาทสำคัญในการควบคุมการระบาดของโรคต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากรและการดำเนินงาน เพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมประกอบด้วยการจัดทีมงานที่เหมาะสมในการจัดการวิกฤติ การกำหนดแผนดำเนินการต่างๆ และการเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น การเตรียมพื้นที่ในกรณีที่ต้องให้บริการสำหรับลูกค้า และการฝึกอบรมทีมงานในการปฏิบัติตามมาตรการฉุกเฉินและการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือให้ทราบทรัพยากรและการดำเนินงานพร้อมใช้งานเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีเตรียมความพร้อมอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การตอบสนอง (Response) ในการจัดการภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คือขั้นตอนการตอบสนอง (Response) ซึ่งเน้นไปที่การดำเนินการในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤติหรือการระบาดของโรค โดยมีเป้าหมายหลักในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ให้มีผลกระทบน้อยที่สุด การตอบสนองมีหลายด้านเช่น การดูแลสินค้าและบริการ การแจ้งเตือนลูกค้าเกี่ยวกับการสินค้าหรือบริการ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุมเกี่ยวกับอาหาร การเปิดให้บริการระหว่างภาวะวิกฤติ และการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นในระหว่างสถานการณ์วิกฤติ เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือการทำให้สามารถควบคุมและจัดการสถานการณ์วิกฤติให้มีผลกระทบที่น้อยที่สุดและช่วยให้สังคมกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัยได้

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Revision) ในการจัดการภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คือขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) ซึ่งเน้นการทบทวนและปรับปรุงแผนและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เคยถูกกำหนดขึ้น เพื่อปรับสอดคล้องกับสถานการณ์และข้อมูลล่าสุด การปรับปรุงแก้ไขอาจเกิดขึ้นหลังจากการตอบสนองแรกเมื่อมีการเรียนรู้และเข้าใจข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโรคและสถานการณ์ มีเป้าหมายเพื่อให้แผนการจัดการภาวะวิกฤติมีความเป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพสูงสุด การปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการภาวะวิกฤติเนื่องจากสถานการณ์และข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การปรับปรุงแก้ไขช่วยให้การดำเนินงานและการจัดการมีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีวัตถุประสงค์เพื่อปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 วิธีการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้ 1) ศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 2) ศึกษาวิธีการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้ประกอบการร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 2 และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหารซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการ นักธุรกิจร้านอาหาร เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการร้านอาหารจาก 6 เขตในกรุงเทพมหานคร จำนวน 18 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหารซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการ นักธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 27 คน ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากนั้นนำผลการวิจัยที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลตามกรอบแนวคิด และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 อภิปรายผล

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 ปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การแพร่ระบาดเชื้อโคโรนา 2019 หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “โควิด 19” ไม่เพียงแต่ให้เกิดการเจ็บป่วยและเสียชีวิตของผู้ที่ติดเชื้อเท่านั้น แต่ความรุนแรงของโรคนี้นี้เป็นสิ่งที่สร้างความเสียหายต่อวงจรการค้าปลีกของทุกคนบนโลกนี้ ก่อให้เกิดความสูญเสียและผลกระทบตามมา ทั้งภาวะสุขภาพ ความสัมพันธ์ของผู้คน สังคม และเศรษฐกิจ และหนึ่งในผู้ได้รับผลกระทบก็คือ ผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารซึ่งได้รับผลกระทบมากในระดับต้นๆ ของการเกิดวิกฤตในครั้งนี้ โดยพบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นสร้างวิกฤตให้กับวงจรธุรกิจร้านอาหาร ที่ต้องปรับระบบการดำเนินธุรกิจให้รองรับในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการศึกษาวิจัยในประเด็นปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบข้อมูลปัญหาและผลกระทบดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การแพร่ระบาดเชื้อโคโรนา 2019 หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “โควิด 19” ไม่เพียงแต่ให้เกิดการเจ็บป่วยและเสียชีวิตของผู้ที่ติดเชื้อเท่านั้น แต่ความรุนแรงของโรคนี้นี้เป็นสิ่งที่สร้างความเสียหายต่อวงจรการค้าปลีกของทุกคนบนโลกนี้ ก่อให้เกิดความสูญเสียและผลกระทบตามมา ทั้งภาวะสุขภาพ ความสัมพันธ์ของผู้คน สังคม และเศรษฐกิจ และหนึ่งในผู้ได้รับผลกระทบก็คือ ผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารซึ่งได้รับผลกระทบมากในระดับต้นๆ ของการเกิดวิกฤตในครั้งนี้ โดยพบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นสร้างวิกฤตให้กับธุรกิจร้านอาหาร ที่ต้องปรับระบบการดำเนินธุรกิจให้รองรับในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการศึกษาวิจัยในประเด็นปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารใน

กรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบข้อมูลปัญหา และผลกระทบดังต่อไปนี้

### 1.1 ปัญหาที่เกิดจากการวางมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยได้ออกมาตรการเพื่อเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยพบว่าเมื่อมีการแพร่ระบาดเกิดขึ้นในแต่ละช่วงมีมาตรการแต่ละระลอกเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือการแสดงออกต่อมาตรการการประกาศของผู้คนซึ่งล้วนเกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารทั้งสิ้น ได้แก่ การระบาระลอกที่ 1 ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2562 คือ ถึงธันวาคม พ.ศ. 2563 เป็นช่วงที่ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความหวาดกลัวในการที่จะติดเชื้อในการออกมานั่งรับประทานอาหารนอกบ้าน ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในช่วงแรกของการแพร่ระบาด ส่งผลให้ผู้คนไม่กล้าออกมาใช้ชีวิตนอกบ้าน หน่วยงานต่างๆ ห้างสรรพสินค้า การบริการ รวมทั้งร้านอาหารต้องปิดทำการ การระบาระลอกที่ 2 ช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 คือ ระหว่างธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึงมีนาคม พ.ศ. 2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้นจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น และการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดน้อยลงจากเดิมร้อยละ 90 ทำให้ร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลงมากกว่าร้อยละ 90 ประกอบกับค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิม และการระบาระลอกที่ 3 และ 4 ช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 คือตั้งแต่ต้นเดือนเมษายนเป็นต้นมา เป็นช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้นจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น และศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) มีมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทางผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร เริ่มมีมุมมองในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยพบมีปัญหาและผลกระทบดังต่อไปนี้

1) ปัญหาและผลกระทบ ที่เกิดจากการวางมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังต่อไปนี้

1.1) มีปัญหาและผลกระทบจากจำนวนลูกค้ามีปริมาณน้อยลงมากกว่าร้อยละ 90 พบว่าปัญหาการลดลงของลูกค้า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจร้านอาหารทุกร้าน โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่าปัจจัยสำคัญในช่วงสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะการแพร่ระบาดของโควิด 19 ก็คือ ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความกังวล และหวาดกลัวว่าตนเองจะติดเชื้อ และอาจนำเชื้อ

ไปติดคนใกล้ชิด และยังสถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้นจำนวนผู้ติดเชื้อก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น และการกำหนดมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดน้อยลงจากเดิม

1.2) ปัญหาจากมาตรการ โครงการต่างๆ ของรัฐ ซึ่งเริ่มต้นด้วยโครงการคนละครึ่ง พบว่าสถานการณ์ช่วงนี้เริ่มมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ระหว่างผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคล ผู้ประกอบการที่ขอเปิดในนามบุคคลธรรมดา และผู้ประกอบการหาเร่แผงลอย โดยผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการคนละครึ่งจะเป็นสองกลุ่มหลัก ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลกลับโดนจำกัดสิทธิ รายได้ลด แต่ก็ยังมีภาระรายจ่าย ที่ใช้เท่าเดิม แต่กลับเพิ่มมากขึ้น ทั้งในเรื่องของค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายพนักงาน และค่าบริหารจัดการอื่นๆ ภายในร้าน ทั้งค่าใช้จ่ายเดิมและที่เพิ่มมาช่วงสถานการณ์โควิดจึงทำให้เกิดสถานการณ์ที่เริ่มมีการขายกิจการ หรือหยุดกิจการไปเป็นจำนวนมาก แต่ภาครัฐกลับออกโครงการไทยเที่ยวไทย โดยมีเงื่อนไข และข้อจำกัดห้ามคนในพื้นที่มีสิทธิ์ในพื้นที่ของตน ซึ่งพบว่าร้านอาหารให้ความร่วมมือกับภาครัฐตามมาตรการและข้อพึงปฏิบัติต่างๆ ซึ่งนอกเหนือจากมาตรการไม่ว่าจะเป็นการงดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การนั่งแยกโต๊ะของลูกค้า ตลอดจนการปิดร้านอาหาร และใช้วิธีซื้อกลับบ้าน แต่กลับเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้ความดูแลสนใจเท่าที่ควร โดยพบว่า ผลกระทบธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครไม่มีการได้รับเงินสนับสนุนการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นเงินสนับสนุนให้แก่ผู้ประกอบการหรือพนักงานของร้านอาหาร เพราะในเบื้องต้นภาครัฐให้ข้อมูลว่าไม่อยู่ในข่ายผู้ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรก ในส่วนความเสียหายทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะธุรกิจของร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อถูกถาโถมด้วยสถานการณ์โควิด ผู้ประกอบการเริ่มจับตาว่า รัฐบาลจะมีมาตรการ หรือแนวทางฟื้นฟูช่วยเหลืออย่างไร ซึ่งแน่นอนว่า การแก้ปัญหาแบบเดิม ไม่สามารถตอบโจทย์ได้อีกต่อไป เพราะธุรกิจร้านอาหารหลังสถานการณ์โควิด 19 ชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง เทคโนโลยีนวัตกรรม เข้ามามีบทบาท และกำหนดทิศทางเศรษฐกิจ

1.3) กฎระเบียบที่ออกมาไม่เอื้อและไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตาม เช่น พ.ร.บ.การสาธารณสุขฯ ที่ได้กำหนดให้ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของร้านอาหารต้องขอใบอนุญาตก่อนเปิดกิจการต้องปฏิบัติตามมาตรฐานสุขลักษณะป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโควิด 19 ทั้งด้านสถานที่ การเว้นระยะห่าง การจำกัดจำนวนผู้นั่งรับประทานในร้าน รายการอาหาร วิธีการประกอบอาหาร ไปจนถึงแนวปฏิบัติของบุคลากรภายในร้านและลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่ในปัจจุบันพบว่า ร้านอาหารจำนวนมากไม่สามารถปฏิบัติตามได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยเงื่อนไขกฎหมายที่ไม่เอื้อในทางทั้งยังมีประกาศเรื่องสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหารที่กำหนดให้เจ้าของกิจการ

และพนักงานในร้าน “ทุกคน” ต้องมี “บัตรประจำตัวผู้สัมผัสอาหาร” ผ่านการอบรมหลักสูตร สุขาภิบาลอาหารของกรมอนามัย แต่การจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นพบว่ายังไม่ เพียงพอ และแม้จะมีภาคเอกชนที่ได้รับการรับรองจากกรมอนามัยให้สามารถจัดฝึกอบรมได้ แต่ก็มี จำนวนหน่วยงานที่ยังไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุมร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานครที่มีมากกว่า นอกจากนี้ รูปแบบสำหรับการฝึกอบรมก็ไม่เอื้อต่อผู้เข้าร่วมคือ ต้องอยู่ในรูปแบบห้องเรียน ซึ่งอาจ ทำให้ผู้เข้าร่วมต้องหยุดงานและเสียรายได้จึงไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการและลูกจ้างปฏิบัติตาม ซึ่ง หน่วยงานภาครัฐไม่เปิดช่องให้มีการจัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์และมีวิธีการทดสอบความรู้ให้ เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการร้านอาหารและลูกจ้าง อีกทั้ง ผู้ประกอบการร้านอาหารมองว่า หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการหรือแผนการดำเนินการ ที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการในการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารให้ สอดคล้องกับ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการค้นคว้า หาข้อมูลด้วยตัวเอง และนำข้อมูลที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ซึ่ง บางร้านก็ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงการให้บริการได้อย่างถูกต้อง ตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนด ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยใน การใช้บริการ และการสูญเสียงบประมาณในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการที่มีการดำเนินการ ไม่ถูกต้อง ตามมาตรการที่รัฐกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านเงินของผู้ประกอบการ โดยตรง ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่สามารถ นำพองค์กรในช่วงวิกฤต อีกทั้งบางมาตรการออกมาโดยเป็นการเพิ่มภาระให้กับร้านอาหาร บาง มาตรการเป็นเรื่องยุ่งยากในการปฏิบัติ บางมาตรการเอื้อให้กับร้านอาหารบางพื้นที่แต่กลับส่งผลให้ ร้านอาหารในกรุงเทพมหานครเสียผลประโยชน์ นอกจากนี้ยังพบว่า แม้มีมาตรการให้ธุรกิจ ร้านอาหารต้องทำตามซึ่งเป็นการเพิ่มรายจ่ายให้แก่ร้านอาหารต้องแบกรับท่ามกลางภาวะวิกฤตที่ ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อยู่แล้ว ซึ่งในส่วนนี้รัฐมี มาตรการให้ปฏิบัติแต่กลับไม่มีมาตรการเพื่อช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติตามมาตรการให้แก่ ร้านอาหาร

## 1.2 ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารจัดการร้าน

1.2.1 การบริหารจัดการพนักงาน ซึ่งการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 ที่ ระบาดทั่วโลกที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อร้านอาหาร โดยเฉพาะผลกระทบต่อการบริหาร จัดการพนักงานของทั้งเป็นผู้ใช้แรงงานไทยและแรงงานต่างชาติ โดยแรงงานต่างชาติซึ่งทยอย เดินทางกลับประเทศของตนเองในช่วงสถานการณ์การระบาดและมีการล็อกดาวน์ เมื่อสถานการณ์

คลี่คลายลง บุคคลกลุ่มนี้ก็ไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาประเทศไทยได้ เนื่องจากการมีประกาศคำสั่งห้ามคนต่างชาติเดินทางเข้าออกประเทศไทย ต่อมาเมื่อมีการอนุญาตให้สามารถกลับเข้ามาได้ แต่มีข้อจำกัดหลายๆ ด้าน เช่นการขออนุญาตเข้าเมืองและค่าใช้จ่ายในการเดินทางและการตรวจร่างกายที่เข้มงวดเพิ่มขึ้น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ต้องใช้ประกอบการเข้าประเทศไทย และระบบการกักตัว การเฝ้าระวังป้องกันโรคมีความยุ่งยาก ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สถานการณ์การขาดแคลนแรงงานอย่างต่อเนื่องสำหรับธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวก จากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้นายจ้างมีความต้องการแรงงานข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะสวนทางกับจำนวนแรงงานต่างชาติที่มีจำกัดสืบเนื่องจากการปิดกั้นชายแดน ทำให้ปัญหาในกิจการร้านอาหารจำนวนมากยังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะด้านพนักงานคือ การรักษาพนักงานให้คงอยู่ หากผู้ประกอบการตัดสินใจปิดร้านอาหารอาจทำให้พนักงานสูญเสียรายได้และลาออกเพื่อไปหาอาชีพอย่างอื่นทำในที่สุด

1.2.2 การบริหารจัดการวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ พบว่า ต้นน้ำของวัตถุดิบในการผลิต คือกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบยังคงมีปริมาณการผลิตที่เท่าเดิม แต่จำนวนครั้งและปริมาณการสั่งซื้อลดลง ทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบ เช่น เกษตรกรต้องไกล่เกลี่ยเพื่อทำเป็นปุ๋ยแทน โดยพบว่านอกจากต้นทุนที่ประสบปัญหาแล้ว ร้านอาหารที่เปรียบเสมือนกลางน้ำ ก็ประสบปัญหาเช่นกัน โดยพบว่าธุรกิจร้านอาหารทุกระดับ ประสบปัญหาในการบริหารจัดการวัตถุดิบ ทั้งด้านการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ การจัดเก็บวัตถุดิบที่ต้องให้คงคุณภาพเช่นเดิม การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการต่อรองกับผู้ประกอบการที่เป็นต้นน้ำของวัตถุดิบ ซึ่งปัญหาด้านการสั่งซื้อ สดักวัตถุดิบในการทำอาหาร การจัดเก็บ รักษาวัตถุดิบให้คงคุณภาพอยู่เสมอ เป็นปัญหาอย่างหนึ่งในการจัดการร้านอาหารที่ผู้ประกอบการร้านอาหารได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ยังพบว่า ความพยายามในการปรับวิธีการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารเกี่ยวกับรูปแบบการให้บริการที่ล้วนเพิ่มต้นทุน และการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางกับการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.2.3. ปัญหาและผลกระทบจากรายรับ-รายจ่ายที่เปลี่ยนไป พบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาสาเหตุจากปริมาณของลูกค้ำที่มีจำนวนน้อยลงซึ่งทำให้รายรับน้อยลงไปด้วย ในขณะที่เดียวกันค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างค่าตอบแทนต่างๆ ต้องจ่ายเท่าเดิม อีกทั้งปัญหาส่วนหนึ่งมาจากมาตรการการสร้างความปลอดภัยภายในร้านอาหารตามมาตรการของรัฐ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายรับ-รายจ่ายของ

ผู้ทำธุรกิจร้านอาหาร โดยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารจะโดนการเพ่งเล็งและโดนควบคุมเนื่องด้วยเป็นพื้นที่มีคนหลากหลายกลุ่มมาใช้บริการ

1.2.4 ปัญหาด้านความสัมพันธ์ของผู้คน ได้แก่ 1) ระหว่างผู้บริหารกิจการกับพนักงาน ซึ่งการบริหารพนักงานในร้านอาหารโดยเจ้าของธุรกิจร้านอาหารนั้น นอกเหนือค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ ที่มีให้พนักงานร้านอาหารแล้ว สิ่งที่ส่งผลต่อการบริหารพนักงานอีกประการหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ปฏิสัมพันธ์ที่ผ่านการพูดคุย สื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ ผ่านภาษาพูดหรือภาษากาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยามได้พบเจอกันระหว่างผู้ดูแลร้านอาหารและพนักงาน เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ในการดูแลพนักงานเป็นอย่างมาก แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้ามากลับพบว่าเมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบตามมา 2) ระหว่างผู้ให้บริการร้านอาหาร (พนักงาน) กับผู้รับบริการ (ลูกค้า) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของร้านอาหารไม่ได้มีเพียงปัจจัยด้านคุณภาพของอาหารเท่านั้น แต่ปัจจัยด้านการบริการหรือความสัมพันธ์ระหว่างร้านอาหารและลูกค้านับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการเฝ้าระวังความปลอดภัยส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป

จากข้อค้นพบข้างต้น สามารถสรุปผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังตารางต่อไปนี้

ปัญหาที่เกิดจากการวางมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1. จำนวนลูกค้ามีปริมาณน้อยลงมากกว่าร้อยละ 90 ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความกังวล และหวาดกลัวว่าตนเองจะติดเชื้อ และอาจนำเชื้อไปติดคนใกล้ชิด

2. ปัญหาจากมาตรการ โครงการต่างๆ ของรัฐที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารบางกลุ่มได้รับผลประโยชน์

3. กฎระเบียบที่ออกมาไม่เอื้อและไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตาม โดยมีมาตรการให้ธุรกิจร้านอาหารต้องทำตามซึ่งเป็นการเพิ่มรายจ่ายให้แก่ร้านอาหารต้องแบกรับท่ามกลางภาวะวิกฤติที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อยู่แล้ว โดยรัฐมีมาตรการให้ปฏิบัติแต่กลับไม่มีมาตรการเพื่อช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติตามมาตรการให้แก่ร้านอาหาร

### ปัญหาในการบริหารจัดการร้าน

1. การบริหารจัดการพนักงาน เนื่องจากแรงงานต่างชาติซึ่งทยอยเดินทางกลับประเทศของตนเองในช่วงสถานการณ์การระบาดและมีการล็อกดาวน์ เมื่อสถานการณ์คลี่คลายลง บุคคลกลุ่มนี้ก็ไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาประเทศไทยได้ และธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวก ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้นายจ้างมีความต้องการแรงงานข้ามชาติเพิ่ม ซึ่งจะสวนทางกับจำนวนแรงงานต่างชาติที่มีจำกัดสืบเนื่อง จากการปิดกั้นชายแดน ทำให้ปัญหาในกิจการร้านอาหารจำนวนมากยังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน

2. การบริหารจัดการวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ โดยร้านอาหารประสบปัญหาในการบริหารจัดการวัตถุดิบ ทั้งด้านการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ การจัดเก็บวัตถุดิบที่ต้องให้คงคุณภาพ เช่น เดิม การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการต่อรองกับผู้ประกอบการที่เป็นต้นน้ำของวัตถุดิบ และรูปแบบการให้บริการที่ล้วนเพิ่มต้นทุน และการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางกับการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3. ปัญหาและผลกระทบจากรายรับ-รายจ่ายที่เปลี่ยนไป และขาดเงินทุนหมุนเวียนในภาวะวิกฤต โดยธุรกิจร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งปัญหาส่วนหนึ่งมาจากมาตรการการสร้างความปลอดภัยภายในร้านอาหารตามมาตรการของรัฐที่เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายรับ-รายจ่ายของผู้ทำธุรกิจร้านอาหาร

### ปัญหาจากพฤติกรรมของผู้คนเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาด

1. ปัญหาด้านความสัมพันธ์ของผู้คน ได้แก่ 1) ระหว่างผู้บริหารกิจการกับพนักงาน โดยพบว่าในช่วงสถานการณ์ปกติมีการพบเจอกันระหว่างผู้ดูแลร้านอาหารและพนักงาน แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้ามาคลี่คลายพบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบตามมา 2) ระหว่างผู้ให้บริการร้านอาหาร (พนักงาน) กับผู้รับบริการ (ลูกค้า) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้บริการอย่างต่อเนื่องของร้านอาหารไม่ได้มีเพียงปัจจัยด้านคุณภาพของอาหารเท่านั้น แต่ปัจจัยด้านการบริการหรือความสัมพันธ์ระหว่างร้านอาหารและลูกค้านับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการเฝ้าระวังความปลอดภัยส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป

2. ปัญหาจากพฤติกรรมลูกค้า ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความหวาดกลัวในการที่จะติดเชื้อ ไม่กล้าออกมาใช้ชีวิตนอกบ้าน ไม่กล้านั่งร้านอาหาร



## ส่วนที่ 2 วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจร้านอาหารทำให้ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ปกติ ซึ่งตามประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินของรัฐบาลมีการคุมเข้มพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดจำนวนมากหรือเขตพื้นที่สีแดง มีการล็อกดาวน์เพื่อจำกัดเวลาในการเปิดร้าน และห้ามมิให้นั่งรับประทานอาหารในร้าน ทำให้อาหารต้องรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามมา และต้องพยายามหาทางจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ให้ผ่านไปได้ โดยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการภาวะวิกฤตด้วยการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ท่ามกลางสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า ในช่วงภาวะวิกฤตสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนก็คือ การปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมองว่าหากเปิดร้าน ดำเนินกิจการตามปกติไม่ได้ ก็ต้องหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ให้ได้ ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นการจัดการในสภาวะที่ธุรกิจเกิดปัญหาฉุกเฉิน หรือปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น และต้องรีบหาแนวทางจัดการปัญหานั้นให้ได้ ดังข้อมูลการสนทนากลุ่มดังต่อไปนี้

โดยผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสติดเชื้อโคโรนา 2019 คือ สถานการณ์ฉุกเฉินที่รุนแรง ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และช่วงระยะดังกล่าวไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะสิ้นสุดลงเมื่อใด ท่ามกลางความวิกฤตของธุรกิจ สิ่งที่เพิ่มมาคือภาระค่าใช้จ่ายที่ทวีคูณ รายรับลดน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายยังคงที่หรืออาจมากขึ้นเนื่องจากมาตรการและสถานการณ์ ดังนั้นการวางแผนตัดสินใจ การจัดการองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจร้านอาหาร อันได้แก่ ทรัพยากร สินทรัพย์ถาวร การเงิน ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพบว่าการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control) โดยมีวิธีการในการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเด็นการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันดังต่อไปนี้

## 1. การวางแผน (Planning)

ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการร้านอาหารได้กำหนดแนวทางการจัดการเฉพาะกิจขององค์กรหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้เสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน บริการ และการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ โดยธุรกิจร้านอาหารพยายามหาแนวทางที่จะใช้การวางแผน (Planning) ควบคุมระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดและพยายามฟื้นฟูธุรกิจ หรือนำพากิจการให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด ธุรกิจร้านอาหารที่มีการเตรียมความพร้อมด้านการวางแผน และการจัดการในการรับมือกับสถานการณ์วิกฤต (Crisis-prepared Organization) โดยการจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support วางแผนในเรื่องของอุปกรณ์ความปลอดภัยและชีวอนามัย ทั้งหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง และทรัพยากรอื่นๆ ทั้งการจัดเตรียมที่พักชั่วคราว โดยผู้ประกอบการมีการวางแผนจัดเตรียมอาหาร ยารักษาโรค และการจัดเตรียมพาหนะรับส่งพนักงานเพื่อความปลอดภัย นอกจากนี้ยังพบว่านอกจากการวางแผนเตรียมความพร้อมดังกล่าวแล้ว การสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการร้านอาหารให้ความสำคัญ เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือโรคระบาดร่วมกัน

## 2. การจัดการร้าน (Organizing)

ในภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารเขตกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 นั้นทางหน่วยงานศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ภาครัฐได้มีมาตรการ และขอความร่วมมือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร โดยได้เน้นมีมาตรการในการเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยงที่มีการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ซึ่งมาตรการหลายข้อไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ แต่เป็นไปตาม พ.ร.บ. การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักของการประกอบธุรกิจร้านอาหาร พบว่า ร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการองค์กร (Organizing) โดยพยายามควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพราะจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ประกอบการมองว่า ภาครัฐควรเร่งหาแนวทางการกำกับดูแลร้านอาหารรูปแบบใหม่ๆ โดยการเพิ่มนิยามและกำหนดมาตรฐานสุขลักษณะให้เหมาะสมกับร้านอาหารแต่ละประเภท เพื่อสร้างความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภคและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้แก่เจ้าของร้านอาหาร อย่างไรก็ตามเมื่อมีข้อมูลในการดูแลผู้รับบริการ แม้บางมาตรการโดยรัฐจะไม่ครอบคลุม แต่ผู้ประกอบการร้านอาหารล้วนตระหนักถึงความจำเป็นในการ

การจัดการองค์การ (Organizing) เพื่อจัดระบบภายในร้าน ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจึงต้องจัดการธุรกิจร้านอาหาร โดยการใช้ความสามารถในเรื่องของกระบวนการจัดการภายในร้าน ด้วยการจัดการปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน จำนวนพนักงานให้เหมาะสม เพื่อดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการของร้าน อีกทั้งเป็นการขยับยั้งหรือทุเลาความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลในด้านลบต่อกิจการ ซึ่งการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเจ้าของธุรกิจ โดยเจ้าของธุรกิจร้านอาหารมองเหมือนกันก็คือ ขามที่ร้านประสบภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ซึ่งก่อนหน้าอาจมาจากน้ำท่วมใหญ่แต่ละครั้งในกรุงเทพมหานคร หรือด้วยวิกฤตอื่นๆ การแก้ไขสถานการณ์อย่างทันท่วงทีที่ช่วยให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อร้านนับว่ามีความสำคัญมาก โดยระบุว่าจัดการองค์การซึ่งก็คือร้านอาหารนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการจัดการร้านอาหารท่ามกลางภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นอกจากนี้ยังพบข้อมูลที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนว่า การวางแผนการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมและนำธุรกิจร้านอาหารไปสู่ความมั่นคงทางการเงินท่ามกลางภาวะวิกฤต เพราะในช่วงเวลาแห่งภาวะวิกฤติ ส่งผลให้รายได้ลดลง แต่ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ยังคงอยู่ หรืออาจสูงขึ้นในบางหมวด เช่น การรักษาพยาบาล ซึ่งหากไม่มีการวางแผนที่ดีก็อาจเกิดปัญหา ซึ่งการจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ การจัดระเบียบองค์การ โดยผ่านกิจกรรมที่ทำให้มีการกระทำดำเนินงานนั้นๆ เป็นรูปธรรม และการมอบหมายงานที่ชัดเจน เหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางแผนไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคน แขนกต่างฝ่ายต่าง ทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับส่วนงานอย่างไรบ้าง จึงสรุปได้ว่า การจัดการองค์การในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) หมายถึง องค์การควรมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานหน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของธุรกิจร้านอาหาร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ผู้นำ / การนำ (Leading)

การเป็นผู้นำ/การนำ (Leading) ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันก็คือ ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรควรมีความฉลาดทางอารมณ์ และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้คนไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าความปลอดภัยและการมีสุขภาพที่ดี ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแล

พนักงานและลูกค้า อย่างไรก็ตามการประทับประคองผลประกอบการของธุรกิจยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูงนั้น ผู้นำองค์กรควรรวมอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างก็ควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งสิ่งที่ประสบความสำเร็จในการรับมือกับโรคระบาดในช่วงเวลาที่ผ่านมา การสั่งการควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบเนื่องจากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นด้วยการตัดสินใจอย่างทันท่วงที มีแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่สำคัญการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร้านอาหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้น โดยพบว่า ในสถานการณ์ของการแสดงความเป็นผู้นำของเจ้าของธุรกิจร้านอาหาร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การสร้างความเชื่อใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งความเชื่อใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหันมาร่วมแรงร่วมใจกันในการเอาชนะอุปสรรค ช่วยให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารใช้โอกาสนี้ในการปรับเปลี่ยน และนำไปสู่ประสบการณ์ในการวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ทั้งแผนระยะสั้นแผนระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่สำคัญบางอย่างเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัวกับลงทุนเพื่อการฟื้นฟู การเติบโตในอนาคต ซึ่งการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เกิดขึ้นได้สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง กลไกการบริหารจัดการ และทำให้หลายสิ่งของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งสถานะแวดล้อมของสังคมเมือง การดำรงชีวิตแบบสังคมเมืองยุควิถีใหม่ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยี สื่อโซเชียล มาใช้ ซึ่งช่วยยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิกฤตเช่นนี้ยังนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การสร้างสรรคคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจแก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า

ท่ามกลางภาวะวิกฤติ พบว่า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด สำหรับผู้นำองค์กรในธุรกิจร้านอาหารที่สะท้อนข้อมูลร่วมกันว่า เป็นการใช้นวัตกรรม 4Ps ในการดำเนิน ซึ่งประกอบด้วย 1) Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 2) Place หรือช่องทางที่ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงเมนูอาหารและบริการได้ 3) Price หรือราคาอาหารที่เหมาะสมกับคุณภาพและ 4) Promotion หรือการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ โน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย นวัตกรรม 4P's นี้ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ทุกๆ ธุรกิจจะต้องเผชิญในการประกอบธุรกิจ

#### 4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม (Controlling) เป็นการบริหารจัดการที่ต้องมีการวางแผนชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่างๆ ในหลายรูปแบบมารองรับเมื่อมีมาตรการคลายล็อกรัฐบาลได้ผ่อนปรนอนุญาตให้ธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร สามารถเปิดให้ลูกค้ามานั่งรับประทานในร้านได้ หลายร้านจึงได้พร้อมใจกันปรับรูปแบบการให้บริการตามแนวทางการเว้นระยะห่างทางกายภาพ (Physical Distancing) โดยการจำกัดจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละรอบ การตรวจคัดกรองวัดอุณหภูมิลูกค้าก่อนใช้บริการ และการทำความสะอาดฆ่าเชื้อหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ โดยร้านอาหารบางร้านก็ได้เพิ่มความน่าเชื่อถือด้วยการนำหุ่นตุ๊กตา มานั่งรับประทานอาหารเป็นเพื่อนลูกค้าเพื่อช่วยเว้นระยะห่างของลูกค้านั่นเอง นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าร้านอาหารหลายร้านได้ประดิษฐ์คิดค้นจากกันระหว่างลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารเพื่อช่วยป้องกันการแพร่เชื้อและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ปรับตัวตามแนวทาง การควบคุม การจัดการ ด้านการผลิตและการบริการ จะต้องเน้นผลิตอาหารที่ใหม่ สด เมนูอาหารที่เป็นรายบุคคล หรืออาหารเป็น Set สำหรับการบริการจะแตกต่างจากระบบเดิมเป็นอย่างมากเน้นให้บริการลูกค้าที่มีระยะห่าง อุปกรณ์การรับประทานในการบริการอาจจะมากขึ้น เช่นอาหารบุฟเฟต์ พนักงานจะต้องตัดบริการให้ลูกค้า งดการให้ลูกค้าบริการตนเอง การควบคุมในเรื่องของรายได้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าธุรกิจร้านอาหารจะยั่งยืนได้ ต้องอาศัยรายได้เป็นปัจจัยสำคัญ หลังจากธุรกิจเริ่มฟื้นตัวและเริ่มมีรายได้เข้ามา เจ้าของธุรกิจร้านอาหารยังคงต้องใช้มาตรการที่รัดกุมเพื่อบริหารการเงินในธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด ด้วยการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และริบสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้มีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง การปิดร้านอาหารให้เหลือแต่การจำหน่ายในรูปแบบซื้อกลับบ้าน การปรับตัวในช่วงนี้จะเป็นการลดต้นทุนด้านค่าเช่าสถานที่ คลังสินค้าให้เพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละรอบ เพื่อลดการนำเข้าของวัตถุดิบ มีการระบุว่าอาหารชนิดใดต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า และมีการจำกัดจำนวนเพราะไม่มีใครตอบได้ว่า วันนี้ลูกค้าจะสั่งอาหารอะไรบ้าง ซึ่งส่งผลดีก็คือการรักษาคุณภาพอาหารให้มีความสด สะอาดอยู่เสมอ มีการจำหน่ายอาหารในรูปแบบจานเดียว จานชุดต่อท่านให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากนโยบายจากทางภาครัฐที่มีการให้แยกกันรับประทานอาหาร เพื่อลดการติดเชื้อมากขึ้น นอกจากนี้ ควรประเมินความเสี่ยงทางการเงินอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาการระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อความกังวลใจของธุรกิจในเรื่องการแพร่ระบาดและสุขภาพ รวมถึงด้านธุรกิจ โดยผู้ประกอบการส่วนมากกังวลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อครอบครัวของพวกเขา การให้บริการแก่ลูกค้า และภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลว่า

ผลจากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ผันผวนและไม่แน่นอน จะทำให้อาณาเขตของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจะต้องมีมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัย ทั้งระบบและระบบการจัดการองค์กรของตนเองที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการตลาดและค้นหากลยุทธ์การจัดการในแนวทางใหม่ๆ ค้นคว้าศึกษาเรียนรู้เพิ่มองค์ความรู้ในด้านการจัดการที่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันด้วยตัวเองมากขึ้น เพื่อที่จะขยับจากตลาดที่กลุ่มลูกค้ากว้างให้เป็นจุดหมายปลายทางที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์ รับผิดชอบ และมีมูลค่าสูง ล้วนส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวขนานใหญ่ ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความวิตกกังวลของพนักงานที่ต้องทำงานภายใต้ความกดดันจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ 2) ทักษะการบริหารความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งต้องอาศัยทักษะหลายอย่าง เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมความวิตกกังวล และการสร้างสุขภาวะทางอารมณ์ จนถึงต้องตัดสินใจหยุดกิจการชั่วคราว หรือเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก

**ตารางที่ 5.1** วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
<p><b>1. การวางแผน (Planning)</b></p> <p>เป็นการเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน บริการ และการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดพร้อมทั้งนำพากิจการให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด โดยการจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น</p>	<p>1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support</p> <p>2. การเตรียมอุปกรณ์ความปลอดภัยและชีวอนามัย ทั้งหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาด ของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง และทรัพยากรอื่นๆ</p> <p>3. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ที่พักชั่วคราว อาหาร ยารักษาโรค เพื่อดูแลพนักงานหากมีการติดเชื้อ และพาหนะรับส่งพนักงานเพื่อความปลอดภัย</p> <p>4. การสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือโรคระบาด</p>

**ตารางที่ 5.1** วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ต่อ)

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
<p><b>2. การจัดการร้าน (Organizing)</b> ร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการองค์การ (Organizing) โดยพยายามควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพื่อจัดระบบภายในร้าน</p>	<p>1. การจัดการปรับรูปแบบการทำงาน เช่น ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสม</p> <p>2. การวางแผนการเงิน ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมและนำธุรกิจร้านอาหารไปสู่ความมั่นคงทางการเงินท่ามกลางภาวะวิกฤติ</p> <p>3. จัดกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ การจัดระเบียบองค์กรให้เป็นรูปธรรม มอบหมายงานที่ชัดเจน เหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางแผนไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคน แขนกต่างฝ่ายต่าง ทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับส่วนงานอย่างไร กำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของธุรกิจร้านอาหาร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p><b>3. ผู้นำ / การนำ (Leading)</b> การเป็นผู้นำ/การนำ (Leading) ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ในช่วงวิกฤติผู้นำองค์กรควรแสดงถึงความฉลาดทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจต่อพนักงานและลูกค้า ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแลพนักงานและลูกค้า</p>	<p>1. ควรรวมอำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที โดยการตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างก้าวควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กร และใช้การสั่งการควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ โดยการให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบเนื่องจากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นด้วยการตัดสินใจอย่างทันท่วงที มีแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน</p>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
	<p>3. มองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) โดยการใช้โอกาสในการปรับเปลี่ยน และนำไปสู่ประสบการณ์ในการวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ทั้งแผนระยะสั้นแผนระยะยาว</p> <p>4. การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญต่อการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจแก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในธุรกิจร้านอาหาร</p> <p>5. เรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ที่ค้นพบท่ามกลางวิกฤติ การใช้แนวคิด 4P's ในการดำเนิน ซึ่งประกอบด้วย 1) Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 2) Place หรือช่องทางที่ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงเมนูอาหารและบริการได้ 3) Price หรือราคาอาหารที่เหมาะสมกับคุณภาพและ 4) Promotion หรือการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์โน้มน้าว ให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย</p>
<p><b>4. การควบคุม (Controlling)</b></p> <p>เป็นการบริหารจัดการที่ต้องมีความชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายมารองรับ เมื่อมีมาตรการคลายล็อกรัฐบาลได้ผ่อนปรนอนุญาตให้ธุรกิจร้านอาหาร ในกรุงเทพมหานคร สามารถเปิดให้ลูกค้ามานั่งรับประทานในร้านได้ รูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับสถานการณ์</p>	<p>1. การดำเนินการควบคุมตามมาตรการ โดยการจำกัดจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละรอบ ตรวจสอบคัดกรองวัดอุณหภูมิลูกค้าก่อนใช้บริการ การทำความสะอาดเชื้อหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ ประดิษฐ์คิดค้นฉากกั้นระหว่างลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารเพื่อช่วยป้องกันการแพร่เชื้อและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ปรับตัวตามแนวทาง การควบคุม การจัดการ ด้านการผลิตและการบริการ จะต้องเน้นผลิตอาหารที่ใหม่ สด เมนูอาหารที่เป็นรายบุคคล หรืออาหารเป็น Set สำหรับการบริการ</p> <p>2. รูปแบบการให้บริการ โดยการระบุว่าอาหารชนิดใดต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า เพื่อการรักษาคุณภาพอาหารให้มีความสด สะอาดอยู่เสมอ มีการจำหน่ายอาหารในรูปแบบจานเดียว จานชุดต่อท่านให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากนโยบายจากทางภาครัฐที่มีการให้แยกกันรับประทานอาหาร เพื่อลดการติดเชื้อจากบุคคลใกล้ชิด</p>



ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

วิธีการจัดการ	แนวการปฏิบัติ
	<p><b>3. การควบคุมในการจัดการของร้าน</b> โดยการควบคุมเรื่องรายได้ ซึ่งต้องใช้มาตรการที่รัดกุมเพื่อบริหารการเงิน โดยให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้มีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบว่าบางร้านมีการปิดร้านอาหารให้เหลือแต่การจำหน่ายในรูปแบบซื้อกลับบ้าน เพื่อลดต้นทุนด้านค่าเช่าสถานที่ และการจัดการคลังสินค้าให้เพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละรอบ เพื่อลดการเน่าเสียของวัตถุดิบ</p> <p><b>4. ประเมินความเสี่ยงทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ</b> เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาการระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อความกังวลใจของธุรกิจในเรื่องการแพร่ระบาดและสุขภาพ</p>

### ส่วนที่ 3 แนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหารได้เสนอแนะแนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไว้ว่า ธุรกิจร้านอาหารควรมีกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนของการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ สำหรับในสถานการณ์ของภาวะวิกฤติของร้านอาหารในช่วงนี้คือ สถานการณ์ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยนักวิชาการด้านธุรกิจร้านอาหาร ได้เสนอแนะแนวทางในการขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน โดยให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติเพื่อวางระบบในการลดภาวะวิกฤติ โดยระบุว่าภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นสิ่งที่ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร แต่การให้ความสำคัญของสัญญาณเตือนก็คือกระบวนการเฝ้าระวังไม่ให้ปัจจัยภายในของร้านเกิดสถานการณ์วิกฤติภายในขึ้นท่ามกลางภาวะวิกฤติของโรคที่นับเป็น

ปัจจัยภายนอก โดยร้านอาหารควรหาความเสี่ยงของร้าน ว่ามีสัญญาณเตือนอะไรบ้างที่จะนำพาให้ร้านเราเจอความยากในการบริหารจัดการ เมื่อพบแล้ว ควรรีบดำเนินการรับมือเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการในขั้นต่อไป

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารระบุว่า การวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3. ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือร้านอาหารต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้านค้า จนนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่ นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารให้ข้อมูลว่าในการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) นอกจากร้านอาหารต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การตอบสนองของผู้ประกอบการในฐานะผู้นำที่ต้องรับมือกับภาวะวิกฤติเมื่อภาวะวิกฤติเหล่านั้นมีสถานการณ์บางอย่างที่เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ หรือมีสถานการณ์บางอย่างที่เกินควบคุม เกินกำลังของกำลังพลที่

มี โดยนักวิชาการธุรกิจร้านอาหารมองว่า สิ่งที่เป็นกระบวนการสำคัญเมื่อเกิดภาวะวิกฤติไม่ใช่เพียงแค่ความรู้ เงิน ต้นทุน เพียงแค่ค่าตอบแทนเท่านั้น แต่การเตรียมใจ ดูแลหัวใจของพนักงานคือสิ่งสำคัญในกระบวนการรับมือเมื่อภาวะวิกฤติมาถึงจริงๆ เพราะการรับมือท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ย่อมมีปัจจัยสำคัญที่หมายถึงชีวิตที่ทำให้คนกลัวและไม่ใช้ชีวิตแค่ชีวิตของพนักงานเอง แต่ท่ามกลางวิกฤตินี้ยังหมายรวมถึงชีวิตของคนที่เขารัก ชีวิตของแม่ ของลูก ของคนรอบข้าง นั่นคือโจทย์สำคัญของการรับมือที่ต้องบริหารจัดการร้านในการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) ของธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารมองว่า การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อันทรงค่าต่อมนุษยชาติ ดังนั้นกระบวนการการปรับปรุงแก้ไข (Revision) ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นและนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งภาวะวิกฤติเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่อาจวนมาเกิดซ้ำ หรือภาวะวิกฤติในรูปแบบใหม่ที่อาจจะเกิดในอนาคต การนำผลการบริหารจัดการร้านอาหารมาเป็นบทเรียน ผู้การพัฒนาแก้ไข และปรับระบบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากการปรับปรุงแก้ไขเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในอนาคตแล้ว ยังสามารถนำสิ่งที่ดำเนินไปแล้วขณะการเกิดวิกฤติของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ได้นำเนินการ มาพัฒนาปรับปรุง ให้การดำเนินงาน ณ ปัจจุบันมีคุณภาพขึ้นก็เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ

จากการศึกษาข้อมูลในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง เป็นการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ เช่น สาเหตุที่ทำให้พนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่ใช้บริการของร้าน 2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนการที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะ

วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 3) ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือองค์กรต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีที่ท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้งการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้านค้า จนนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่ และ 4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

ที่มา : ผู้วิจัย (2566)

## 5.2 การอภิปรายผล

### 5.2.1 ปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “โควิด 19” ไม่เพียงแต่ให้เกิดการเจ็บป่วยและเสียชีวิตของผู้ที่ติดเชื้อเท่านั้น แต่ความรุนแรงของโรคนี้เป็นสิ่งที่สร้างความเสียหายต่อวงจรการค้าปลีกของทุกคนบนโลกนี้ ก่อให้เกิดความสูญเสียและผลกระทบตามมา ทั้งภาวะสุขภาพ ความสัมพันธ์ของผู้คน สังคม และเศรษฐกิจ และหนึ่งในผู้ได้รับผลกระทบก็คือ ผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารซึ่งได้รับผลกระทบมากในระดับต้นๆ ของการเกิดวิกฤตในครั้งนี้ โดยพบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นสร้างวิกฤตให้กับวงจรธุรกิจร้านอาหาร ที่ต้องปรับระบบการดำเนินธุรกิจให้รองรับในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการศึกษาวิจัยในประเด็นปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบข้อมูลปัญหาและผลกระทบดังต่อไปนี้

#### 5.2.1.1 ปัญหาที่เกิดจากการวางมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยได้ออกมาตรการเพื่อเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยพบว่าเมื่อมีการแพร่ระบาดเกิดขึ้นในแต่ละช่วงมีมาตรการแต่ละระลอกเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่ตามมาก็คือการแสดงออกต่อมาตรการการประกาศของผู้คนซึ่งล้วนเกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารทั้งสิ้น ได้แก่ การระบาระลอกที่ 1 ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2562 คือ ถึงธันวาคม พ.ศ. 2563 เป็นช่วงที่ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความหวาดกลัวในการที่จะติดเชื้อในการออกมานั่งรับประทานอาหารนอกบ้าน ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในช่วงแรกของการแพร่ระบาด ส่งผลให้ผู้คนไม่กล้าออกมาใช้ชีวิตนอกบ้าน หน่วยงานต่างๆ ห้างสรรพสินค้า การบริการ รวมทั้งร้านอาหารต้องปิดทำการ การระบาระลอกที่ 2 ช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 คือ ระหว่าง ธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้น จำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น และการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดน้อยลงจากเดิม ทำให้ร้านอาหารมีรายได้ลดน้อยลง ประกอบกับค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิม และการระบาระลอกที่ 3 และ 4 ช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 คือตั้งแต่ต้นเดือนเมษายนเป็นต้นมา สอดคล้องกับแนวคิดของ Leone, L. A., Fleischhacker,

S., Anderson-Steeves, B., Harper, K., Winkler, M., Racine, E., ... & Gittelsohn, J. (2020) ได้เสนอแนวคิดว่าการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในการกระจาย การขาย การซื้อ การเตรียม และการบริโภคอาหารในสหรัฐอเมริกา บทความนี้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นและให้คำแนะนำสำหรับการวิจัยเพื่อเข้าใจผลกระทบของการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อสภาพแวดล้อมการค้าขายอาหารรายเดียวและพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยใช้แบบจำลองสภาพแวดล้อมการค้าขายอาหารรายเดียวและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เราได้เรียนถึงผลกระทบของ COVID-19 ในพื้นที่สี่ด้านหลัก ได้แก่ (1) นโยบายระดับชุมชนและรัฐบาลสหรัฐ (2) เจ้าของธุรกิจ (3) ประสบการณ์ของลูกค้า และ (4) การบริโภคอาหารและสอดคล้องกับผลวิจัยของ จารูมาศ แสงสว่าง (2565) ความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการร้านอาหารส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เพียงพอ มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น มีปัญหาในเรื่องค่าเช่าที่ ค่าวัตถุดิบในการประกอบอาหารมีราคาสูงขึ้น และลูกค้ามาใช้บริการลดน้อยลง ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารมีการปรับตัวในเรื่องการขายสินค้าเพิ่มเติม หรือการมีบริการส่งซื้ออาหารทางโทรศัพท์หรือออนไลน์ และมีการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด ในช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้นจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น และศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) มีมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทางผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร เริ่มมีมุมมองในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยพบมีปัญหาและผลกระทบดังต่อไปนี้

1) ปัญหาและผลกระทบ ที่เกิดจากการวางมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้แก่ 1.1) ปัญหาและผลกระทบจากจำนวนลูกค้ามีปริมาณน้อยลง พบว่าปัญหาการลดลงของลูกค้า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจร้านอาหารทุกร้าน โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่าปัจจัยสำคัญในช่วงสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะการแพร่ระบาดของโควิด 19 ก็คือ ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัย มีความกังวล และหวาดกลัวว่าตนเองจะติดเชื้อ และอาจนำไปติดคนใกล้ชิด และยังสถานการณ์การแพร่ระบาดเพิ่มสูงขึ้น จำนวนผู้ติดเชื้อก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น และการกำหนดมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดน้อยลงจากเดิม 1.2) ปัญหาจากมาตรการโครงการต่างๆ ของรัฐ ซึ่งเริ่มต้นด้วยโครงการคนละครึ่ง พบว่าสถานการณ์ช่วงนี้เริ่มมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ระหว่างผู้ประกอบการร้านอาหารที่

จดทะเบียนนิติบุคคล ผู้ประกอบการที่ขอเปิดในนามบุคคลธรรมดา และผู้ประกอบการหาบเร่แผงลอย โดยผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการคนละครึ่งจะเป็นสองกลุ่มหลัง ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารที่จดทะเบียนนิติบุคคลกลับโดนจำกัดสิทธิ รายได้ลด แต่ก็ยังมีภาระรายจ่าย ที่ใช้เท่าเดิม แต่กลับเพิ่มมากขึ้น ทั้งในเรื่องของค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายพนักงาน และค่าบริหารจัดการอื่นๆ ภายในร้าน ทั้งค่าใช้จ่ายเดิมและที่เพิ่มมาช่วงสถานการณ์โควิดจึงทำให้เกิดสถานการณ์ที่เริ่มมีการขายกิจการ หรือหยุดกิจการไปเป็นจำนวนมาก แต่ภาครัฐกลับออกโครงการไทยเที่ยวไทย โดยมีเงื่อนไข และข้อจำกัดห้ามคนในพื้นที่มีสิทธิ์ในพื้นที่ของตน ซึ่งพบว่าร้านอาหารให้ความร่วมมือกับภาครัฐตามมาตรการและข้อพึงปฏิบัติต่างๆ ซึ่งนอกเหนือจากมาตรการไม่ว่าจะเป็นการงดจำหน่าย เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การนั่งแยกโต๊ะของลูกค้า ตลอดจนการปิดร้านอาหาร และใช้วิธีชื้อกลับบ้าน แต่กลับเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้ความดูแลสนใจเท่าที่ควร โดยพบว่า ผลกระทบธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครไม่มีการได้รับเงินสนับสนุนการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นเงินสนับสนุนให้แก่ผู้ประกอบการหรือพนักงานของร้านอาหาร เพราะในเบื้องต้นภาครัฐให้ข้อมูลว่าไม่อยู่ในข่ายผู้ขาดรายได้จากการแพร่ระบาดในรอบแรก ในส่วนความเสียหายทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะธุรกิจของร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อถูกถาโถมด้วยสถานการณ์โควิด ผู้ประกอบการเริ่มจับตาคว่า รัฐบาลจะมีมาตรการ หรือแนวทางฟื้นฟูช่วยเหลืออย่างไร ซึ่งแน่นอนว่า การแก้ปัญหาแบบเดิม ไม่สามารถตอบโจทย์ได้อีกต่อไป เพราะธุรกิจร้านอาหารหลังสถานการณ์โควิด-19 ชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง เทคโนโลยีนวัตกรรมเข้ามามีบทบาท และกำหนดทิศทางเศรษฐกิจ 1.3) ปัญหาและผลกระทบจากกฎระเบียบที่ออกมาไม่เอื้อและไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตาม เช่น พ.ร.บ.การสาธารณสุขฯ ที่ได้กำหนดให้ผู้ประกอบการหรือ เจ้าของร้านอาหารต้องขอใบอนุญาต ก่อนเปิดกิจการ ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานสุขลักษณะ ป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งด้านสถานที่ การเว้นระยะห่าง การจำกัดจำนวนผู้นั่งรับประทานในร้าน รายการอาหาร วิธีการประกอบอาหาร ไปจนถึงแนวปฏิบัติของบุคลากรภายในร้าน และลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่ในปัจจุบันพบว่า ร้านอาหารจำนวนมากไม่สามารถปฏิบัติตามได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยเงื่อนไขกฎหมายที่ไม่เอื้อในทางทั้งยังมีประกาศเรื่องสุขลักษณะ ของสถานที่จำหน่ายอาหาร ที่กำหนดให้เจ้าของกิจการและพนักงานในร้าน “ทุกคน” ต้องมี “บัตรประจำตัวผู้สัมผัสอาหาร” ผ่านการอบรมหลักสูตรสุขาภิบาลอาหารของกรมอนามัย แต่การจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นพบว่ายังไม่เพียงพอ และแม้จะมีภาคเอกชนที่ได้รับการรับรองจากกรมอนามัยให้สามารถจัดฝึกอบรมได้ แต่ก็มีจำนวนหน่วยงานที่ยังไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุมร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานครที่มีมากกว่า นอกจากนี้รูปแบบสำหรับการฝึกอบรมก็ไม่เอื้อต่อผู้เข้าร่วม คือ ต้องอยู่ในรูปแบบห้องเรียน ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้าร่วมต้องหยุดงาน

และเสียวรายได้จึงไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการและลูกจ้างปฏิบัติตาม ซึ่งหน่วยงานภาครัฐไม่เปิดช่องให้มีการจัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์และมีวิธีการทดสอบความรู้ให้เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการร้านอาหารและลูกจ้าง อีกทั้งผู้ประกอบการร้านอาหารมองว่าหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการหรือแผนการดำเนินการที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการในการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารให้สอดคล้องกับ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเอง และนำข้อมูลที่ได้อามาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งบางร้านก็ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงการให้บริการได้อย่างถูกต้องตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนด ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยในการใช้บริการ และการสูญเสียงบประมาณในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการที่มีการดำเนินการไม่ถูกต้อง ตามมาตรการที่รัฐกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านการเงินของผู้ประกอบการโดยตรง ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่สามารถนำพองค์กรในช่วงวิกฤต อีกทั้งบางมาตรการออกมาโดยเป็นการเพิ่มภาระให้กับร้านอาหาร บางมาตรการเป็นเรื่องยุ่งยากในการปฏิบัติ บางมาตรการเอื้อให้กับร้านอาหารบางพื้นที่แต่กลับส่งผลให้ร้านอาหารในกรุงเทพมหานครเสียผลประโยชน์ นอกจากนี้ยังพบว่า แม้มีมาตรการให้ธุรกิจร้านอาหารต้องทำตามซึ่งเป็นการเพิ่มรายจ่ายให้แก่ร้านอาหารต้องแบกรับท่ามกลางภาวะวิกฤติที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อยู่แล้ว ซึ่งในส่วนนี้รัฐมีมาตรการให้ปฏิบัติแต่กลับไม่มีมาตรการเพื่อช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติตามมาตรการให้แก่ร้านอาหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Dayour, F., Adongo, C. A., Amuquandoh, F. E., & Adam, I. (2020) ได้เสนอว่าผลกระทบจากการระบาดของโรครวมถึงการปิดกิจการ การยกเลิกการจอง การลดรายได้ การลดจำนวนพนักงาน และการผิคนัดชำระเงินสมทบเงินบำรุงเลี้ยงและภาษี การระบาดของโรครุนแรงมีผลกระทบมากต่อธุรกิจ ในสาขาที่มีการปิดกิจการชั่วคราว เช่น ธุรกิจที่ให้บริการที่พักอาศัย การท่องเที่ยวและร้านอาหารของที่ระลึก ต่างกับผู้ประกอบการในสาขาอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากปิดขายแดนและสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญของประเทศกานา การศึกษาได้ระบุพื้นที่การจัดการวิกฤติในสามฐานะ ได้แก่ การรับรู้สภาพ การระบาดของ COVID-19 กับการดำเนินการเพื่อเอาชนะการแพร่ระบาด การปรับตัว มาตรการระยะสั้นและมาตรการระยะยาว และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Motoc, A (2020) ได้เสนอว่า วิกฤตินี้มีผลกระทบต่อร้านอาหารทั่วประเทศ แม้จะมีจำนวนมากของร้านอาหารที่ปิดกิจการไป แต่ก็ชัดเจนว่าบางร้านยังคงอยู่และบางร้านก็ดำเนินกิจการได้ดีกว่าก่อนวิกฤติเกิดขึ้น การศึกษาก่อนหน้านี้ที่ดำเนินการในช่วงวิกฤติได้แสดงให้เห็นว่าบางธุรกิจมีความคล่องตัวมากกว่าอื่นเนื่องจากการผสมผสานการจัดการวิกฤติและการวางแผนกลยุทธ์อย่างเรียบง่าย



โดยข้อค้นพบข้างต้นสอดคล้องกับ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) ที่ระบุไว้ว่า ประมาณการ รายได้ของธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 ว่าอาจมีการหดตัวสูงถึงร้อยละ 4.3 ถึงร้อยละ 6.6 ดังแผนภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 ประมาณมูลค่าและการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหาร  
ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ข้อมูล เดือนมีนาคม 2563 (2563)

### 5.2.1.2 ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารจัดการร้าน

พบว่าปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารจัดการร้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการพนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อร้านอาหาร โดยเฉพาะผลกระทบต่อการบริหารจัดการพนักงานของทั้ง เป็นผู้ใช้แรงงานไทยและแรงงานต่างชาติ โดยแรงงานต่างชาติซึ่งทยอยเดินทางกลับประเทศของตนเองในช่วงสถานการณ์การระบาดและมีการล็อกดาวน์ เมื่อสถานการณ์คลี่คลายลง บุคคลกลุ่มนี้ก็ไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาประเทศไทยได้เนื่องจากการมีประกาศคำสั่งห้ามคนต่างชาติเดินทางเข้าออกประเทศไทย อีกทั้งมีธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวก จากการแพร่ระบาดของเชื้อ โรคโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้นายจ้างมีความต้องการ แรงงานข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะสวนทางกับจำนวนแรงงานต่างชาติที่มีจำกัดสืบเนื่อง จากการปิด กั้นชายแดนทำให้ปัญหาในกิจการร้านอาหารจำนวนมากยังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะ ด้านพนักงานคือ การรักษาพนักงานให้คงอยู่ หากผู้ประกอบการตัดสินใจปิดร้านอาหารอาจทำให้ พนักงานสูญเสียรายได้และลาออกเพื่อไปหาอาชีพอย่างอื่นทำในที่สุด 2) การบริหารจัดการวัตถุดิบ

และบรรจุกัณท์ พบว่า ต้นน้ำของวัตถุดิบในการผลิต คือ กลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบยังคงมีปริมาณการผลิตที่เท่าเดิม แต่จำนวนครั้งและปริมาณการสั่งซื้อลดลง ทั้งการขนส่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ การจัดเก็บวัตถุดิบที่ต้องให้คงคุณภาพเช่นเดิม การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการต่อรองกับผู้ประกอบการที่เป็นต้นน้ำของวัตถุดิบ ซึ่งปัญหาด้านการสั่งซื้อ สหกรณ์วัตถุดิบในการทำอาหาร การจัดเก็บ รักษาวัตถุดิบให้คงคุณภาพอยู่เสมอ เป็นปัญหาอย่างหนึ่งในการจัดการร้านอาหารที่ผู้ประกอบการร้านอาหารได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ยังพบว่า ความพยายามในการปรับวิธีการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร เกี่ยวกับรูปแบบการให้บริการที่ล้วนเพิ่มต้นทุน และการปรับเปลี่ยนบรรจุกัณท์ที่ใช้ในการบรรจุอาหารที่เป็นพลาสติกที่สามารถเก็บอาหารไว้รับประทานได้นานซึ่งสวนทางกับการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 3) ปัญหาและผลกระทบจากรายรับ รายจ่ายที่เปลี่ยนไป พบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีรายได้น้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายภายในร้านอาหารเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาสาเหตุจากปริมาณของลูกค้าที่มีจำนวนน้อยลงซึ่งทำให้รายรับน้อยลงไปด้วย ในขณะที่เดียวกัน ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่างๆ ต้องจ่ายเท่าเดิม อีกทั้งปัญหาส่วนหนึ่งมาจากมาตรการการสร้างความปลอดภัยภายในร้านอาหารตามมาตรการของรัฐ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายรับ-รายจ่ายของผู้ทำธุรกิจร้านอาหาร โดยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารจะโดนการเพ่งเล็งและโดนควบคุม เนื่องจากเป็นพื้นที่มีคนหลากหลาย กลุ่มมาใช้บริการ 4) ปัญหาด้านความสัมพันธ์ของผู้คน ได้แก่ (1) ระหว่างผู้บริหารกิจการกับพนักงาน ซึ่งการบริหารพนักงานในร้านอาหารโดยเจ้าของธุรกิจร้านอาหารนั้น นอกเหนือค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ ที่มีให้พนักงานร้านอาหารแล้ว สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารพนักงานอีกประการหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ปฏิสัมพันธ์ที่ผ่านการพูดคุย สื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ ผ่านภาษาพูดหรือภาษากาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยามได้พบเจอกันระหว่างผู้ดูแลร้านอาหารและพนักงานเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ในการดูแลพนักงานเป็นอย่างมาก แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้ามากลับพบว่าเมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบตามมา (2) ระหว่างผู้ให้บริการร้านอาหาร (พนักงาน) กับผู้รับบริการ (ลูกค้า) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของร้านอาหารไม่ได้มีเพียงปัจจัยด้านคุณภาพของอาหารเท่านั้น แต่ปัจจัยด้านการบริการหรือความสัมพันธ์ระหว่างร้านอาหารและลูกค้านับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการเฝ้าระวังความปลอดภัยส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขาดหายไป ข้อค้นพบข้างต้นสอดคล้องกับศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค ที่ระบุไว้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ที่ระบาดทั่วโลกที่ผ่านมา ส่งผลกระทบในวงกว้างทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจลดลง แรงงานต่างชาติ (เมียนมา, กัมพูชา, ลาว) ที่ทำงานในด้านต่างๆ เกี่ยวกับ

ธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานครพากันทยอยเดินทางกลับประเทศของตนเอง และไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาประเทศไทยได้ เนื่องจากการมีประกาศคำสั่งห้ามคนต่างชาติเดินทางเข้าออกประเทศไทย ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ซึ่งเป็นการออกมาตรการปิดประเทศ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลายลดลง ภาคธุรกิจร้านอาหารและบริการเริ่มกลับมาดำเนินธุรกิจได้ แต่ปัญหาที่ตามมาสำหรับธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร คือ การขาดแคลนแรงงานต่างชาติ ที่ยังไม่สามารถเดินทางกลับเข้ามาทำงานได้เหมือนเดิมเป็นปกติ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายๆ ด้าน เช่นการขออนุญาตเข้าเมืองและค่าใช้จ่ายในการเดินทางและการตรวจร่างกายที่เข้มงวดเพิ่มขึ้น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ต้องใช้ประกอบการเข้าประเทศไทย และระบบการกักตัว การเฝ้าระวังป้องกันโรคมีความยุ่งยาก ทั้งนี้ด้วยเพราะลักษณะงานบางประเภทในธุรกิจร้านอาหารที่แรงงานไทยไม่ยอมทำหรือไม่มีความสามารถความถนัดทำงานประเภทนั้นๆ ได้ หรือมีการแข่งขันดึงแรงงานต่างชาติเพื่อสนับสนุนธุรกิจอื่นๆ ที่ยินดีให้ค่าจ้างที่สูงกว่าเดิม ส่งผลให้สถานการณ์การขาดแคลนแรงงานต่างชาติมีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง สำหรับธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวกจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีอุปสงค์เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้นายจ้างมีความต้องการแรงงานข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะสวนทางกับจำนวนแรงงานต่างชาติที่มีจำกัดสืบเนื่อง จากการปิดกั้นชายแดน (ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค, 2563) สอดคล้องกับแนวคิดของ Yang, Y., Liu, H. and Chen, X. (2020) ได้เสนอผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด-19 ใหม่รายวันขึ้นอยู่ที่ 1% ได้ผลให้ความต้องการในร้านอาหารลดลง 0.0556% ต่อวัน ในขณะที่เดียวกันมีคำสั่งให้อยู่บ้าน การรับประทานอาหารในร้านลดลง และความหลากหลายของร้านอาหารพบว่ามียอดที่ปรับลดลง

### 5.2.2 วิธีการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบให้ธุรกิจร้านอาหารทำให้ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ปกติ ซึ่งตามประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินของรัฐบาลมีการคุมเข้มพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดจำนวนมากหรือเขตพื้นที่สีแดง มีการล็อกดาวน์เพื่อจำกัดเวลาในการเปิดร้าน และห้ามมิให้นั่งรับประทานในร้าน ทำให้ร้านอาหารต้องรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามมา และต้องพยายามหาทางจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ให้ผ่านไปให้ได้ โดยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการภาวะวิกฤตด้วยการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ท่ามกลางสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019

พบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า ในช่วงภาวะวิกฤติ สิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนก็คือ การปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมองว่าหากเปิดร้าน ดำเนินกิจการตามปกติไม่ได้ ก็ต้องหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา 2019 ให้ได้ ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นการจัดการในสภาวะที่ธุรกิจเกิดปัญหาฉุกเฉิน หรือปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น และต้องรีบหาแนวทางจัดการปัญหานั้นให้ได้ ดังข้อมูลการสนทนากลุ่มดังต่อไปนี้

โดยผู้ประกอบการร้านอาหารให้ข้อมูลว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 คือ สถานการณ์ฉุกเฉินที่รุนแรง ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และช่วงระยะดังกล่าวไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะสิ้นสุดลงเมื่อใด ท่ามกลางความวิกฤตของธุรกิจ สิ่งที่เพิ่มมาคือภาระค่าใช้จ่ายที่ทวีคูณ รายรับลดน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายยังคงที่หรืออาจมากขึ้นเนื่องจากมาตรการและสถานการณ์ ดังนั้นการวางแผนตัดสินใจ การจัดการองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจร้านอาหาร อันได้แก่ ทรัพยากร สินทรัพย์ถาวร การเงิน ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพบว่าการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control) โดยมีวิธีการในการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเด็นการปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันดังต่อไปนี้

#### 5.2.1.1 การวางแผน (Planning)

ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการร้านอาหารได้กำหนดแนวทางการจัดการเฉพาะกิจขององค์กรหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้เสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน บริการ และการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ โดยธุรกิจร้านอาหารพยายามหาแนวทางที่จะใช้การวางแผน (Planning) ควบคุมระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดและพยายามฟื้นฟูธุรกิจ หรือนำพากิจการให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด ธุรกิจร้านอาหารที่มีการเตรียมความพร้อมด้านการวางแผน และการจัดการในการรับมือกับสถานการณ์วิกฤต (Crisis-prepared Organization) โดยการจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support วางแผนในเรื่องของอุปกรณ์ความปลอดภัยและชีวอนามัย ทั้งหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง และทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งการจัดเตรียมที่พักชั่วคราว โดย

ผู้ประกอบการมีการวางแผนจัดเตรียมอาหาร ยารักษาโรค และการจัดเตรียมพาหนะรับส่งพนักงาน เพื่อความปลอดภัย นอกจากนี้ยังพบว่านอกจากการวางแผนเตรียมความพร้อมดังกล่าวแล้ว การสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการร้านอาหารให้ความสำคัญ เพื่อสร้างความพร้อมในการรับมือโรคระบาดร่วมกัน สอดคล้องกับ ชีระศักดิ์ เปี่ยมสุภักดิ์ และคณะ (2562) ที่ระบุว่า การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร และรูปแบบการประกอบธุรกิจร้านอาหารที่มีการใช้เทคโนโลยี สื่อโซเชียล มากขึ้น ทำให้การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต้องเผชิญ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น ธุรกิจไม่แน่นอน มีความซับซ้อน และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือทำให้คาดเดาได้ยาก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นซึ่งการตอบสนองและการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตจะแตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ อันเนื่องจาก เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลายซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ ชารีทิพย์ เหล่าวิโรจนกุล (2566) การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารมีการปรับตัวด้านการสร้างรายได้และควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม และแนวทางการจัดการสำหรับผู้ประกอบการในการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่และโอกาสทางธุรกิจในสถานการณ์โควิด-19 ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการโครงสร้างธุรกิจ 2) การจัดการการขายและการตลาด 3) การจัดการบริการ และ 4) การจัดการนวัตกรรม

#### 5.2.1.2 การจัดการร้าน (Organizing)

ในภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารเขตกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 นั้นทางหน่วยงานศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ภาครัฐได้มีมาตรการ และขอความร่วมมือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร โดยได้เน้นมีมาตรการในการเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยงที่มีการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ซึ่งมาตรการหลายข้อไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ แต่เป็นไปตาม พ.ร.บ. การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักของการประกอบธุรกิจร้านอาหาร พบว่าร้านอาหารได้ดำเนินการจัดการองค์การ (Organizing) โดยพยายามควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพราะจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การในอนาคต ผู้ประกอบการมองว่า ภาครัฐควรเร่งหาแนวทางการกำกับดูแลร้านอาหารรูปแบบใหม่ๆ โดยการเพิ่มนิยามและกำหนดมาตรฐานสุขลักษณะให้เหมาะสมกับร้านอาหารแต่ละประเภท เพื่อสร้างความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภคและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้แก่เจ้าของร้านอาหาร อย่างไรก็ตามเมื่อมีข้อมูลในการดูแลผู้รับบริการ แม้บาง

มาตรการโดยรัฐจะไม่ครอบคลุม แต่ผู้ประกอบการร้านอาหารล้วนตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการองค์การ (Organizing) เพื่อจัดระบบภายในร้าน ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจึงต้องจัดการธุรกิจร้านอาหาร โดยการใช้ความสามารถในเรื่องของกระบวนการจัดการภายในร้าน ด้วยการจัดการปรับรูปแบบการทำงานของพนักงาน จำนวนพนักงานให้เหมาะสม เพื่อดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการของร้าน อีกทั้งเป็นการยับยั้งหรือทุเลาความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลในด้านลบต่อกิจการ ซึ่งการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเจ้าของธุรกิจ โดยเจ้าของธุรกิจร้านอาหารมองเหมือนกันก็คือ ยามที่ร้านประสบภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ซึ่งก่อนหน้าอาจมาจากน้ำท่วมใหญ่แต่ละครั้งในกรุงเทพมหานคร หรือด้วยวิกฤตอื่นๆ การแก้ไขสถานการณ์อย่างทันท่วงทีที่ช่วยให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อร้านนับว่ามีความสำคัญมาก โดยระบุว่าจัดการองค์การซึ่งก็คือร้านอาหารนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการจัดการร้านอาหารท่ามกลางภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นอกจากนี้ยังพบข้อมูลที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนว่า การวางแผนการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมและนำธุรกิจร้านอาหารไปสู่ความมั่นคงทางการเงินท่ามกลางภาวะวิกฤต เพราะในช่วงเวลาแห่งภาวะวิกฤต ส่งผลให้รายได้อาจลดลง แต่ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ยังคงอยู่ หรืออาจสูงขึ้นในบางหมวด เช่น การรักษาพยาบาล ซึ่งหากไม่มีการวางแผนที่ดีก็อาจเกิดปัญหา ซึ่งการจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ การจัดระเบียบองค์การ โดยผ่านกิจกรรมที่ทำให้มีการกระทำค่านางานนั้นๆ เป็นรูปธรรม และการมอบหมายงานที่ชัดเจน เหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางแผนไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคน แขนกต่างฝ่ายต่าง ทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับส่วนงานอย่างไรบ้าง จึงสรุปได้ว่า การจัดการองค์การในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) หมายถึง องค์การควรมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานหน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของธุรกิจร้านอาหาร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของ วรทัช ราวีนิจ (2556) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤตเป็นการนำปัจจัยต่างๆ มาออกแบบเพื่อเตรียมการรับมือและบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดจากภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นการค้นหาแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อช่วยป้องกันองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งเป็นการยับยั้งหรือทุเลาความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลในด้านลบต่อองค์การ ฉะนั้นองค์การทุกองค์การจึงควรมีการเตรียมการวางแผนการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกโอกาส ซึ่งการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์การ ในการจัดการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจมีจุดเริ่มต้น

จากความเสียหายเพียงเล็กน้อย แต่อาจลุกลามกลายเป็นความเสียหายรุนแรงและส่งผลกระทบต่อวงกว้างต่อองค์กรได้ ดังนั้น หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในการเตรียมการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติ หากเมื่อใดที่องค์กรประสบเหตุการณ์ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน อาจเป็นไปได้ยากที่องค์กรจะตัดสินใจไปในแนวทางใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งอาจทำให้ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทั้งยังกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นอีกด้วย (Henslowe ,1999) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เรืองฉาย เรืองยังมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านอาหารขนาดเล็กช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 ในเขตจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้ประกอบการมีการปรับตัวในระดับปานกลางทั้งที่มีการรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ โดยการเริ่มการปรับตัวจากการใช้เมนูเดิมที่ตนถนัดนำมาขายดังเดิม สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจาะตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Penetration) โดยเริ่มจากการยกระดับคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในด้านของความสะดวกสบายในการบริการ 2) ความอยู่รอดของร้านอาหารขนาดเล็ก มีความอยู่รอดในระดับปานกลาง สาเหตุจากจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นจากการประเมิน อันเนื่องมาจากการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ของทางร้าน และการร่วมเป็นพาร์ทเนอร์กับบริษัทรับส่งอาหาร (Food Delivery) ทำให้ลูกค้าที่อยู่ห่างไกลร้านอาหาร หรือลูกค้าที่ไม่สะดวกมาทานที่ร้านอาหารมีความสะดวกสบายมากขึ้นในการใช้บริการ 3) ด้านความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การปรับตัว กับความอยู่รอดนั้นจากการวิเคราะห์แสดงกลยุทธ์การเจาะตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Penetration) นั้นมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดในขั้นเกือบสมบูรณ์สืบเนื่องจากลูกค้ามีความมั่นใจในมาตรฐานของร้านเดิมที่ตนเคยรับประทานอยู่แล้ว ปริมาณที่พึงพอใจในราคาที่เหมาะสม

### 5.2.1.3 ผู้นำ/การนำ (Leading)

การเป็นผู้นำ/การนำ (Leading) ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการร้านอาหารสะท้อนข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันก็คือ ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรควรมีความฉลาดทางอารมณ์ และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้คนไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าความปลอดภัยและการมีสุขภาพที่ดี ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแลพนักงานและลูกค้า อย่างไรก็ตามการประคับประคองผลประกอบการของธุรกิจยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูงนั้น ผู้นำองค์กรควรรวมอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างก็ควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งสิ่งที่ประสบความสำเร็จในการรับมือกับโรคระบาดในช่วงเวลาที่ผ่านมา การสั่งการควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบ  
 เนื่องจากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นด้วยการตัดสินใจอย่างทันท่วงที มีแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับ  
 สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่สำคัญการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้  
 ผู้ประกอบการร้านอาหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้น โดยพบว่าในสถานการณ์ของการแสดงความเป็นผู้นำ  
 ของเจ้าของธุรกิจร้านอาหาร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การสร้างความเชื่อใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุก  
 ฝ่ายในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งความเชื่อใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหันมาร่วมแรงร่วม  
 ใจกันในการเอาชนะอุปสรรค ช่วยให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับ  
 ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารใช้โอกาสนี้ในการ  
 ปรับเปลี่ยน และนำไปสู่ประสบการณ์ในการวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร ทั้งแผน  
 ระยะสั้นแผนระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่สำคัญบางอย่างเพื่อให้ธุรกิจอยู่  
 รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัว กับลงทุนเพื่อการฟื้นฟู การเติบโตในอนาคต ซึ่งการระบาดของเชื้อ  
 ไวรัสโคโรนา 2019 ที่เกิดขึ้นได้สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง กลไกการบริหารจัดการ และ  
 ทำให้หลายสิ่งของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งสภาวะ  
 แวดล้อมของสังคมเมือง การดำรงชีวิตแบบสังคมเมืองยุควิถีใหม่ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องนำ  
 เทคโนโลยี สื่อโซเชียล มาใช้ ซึ่งช่วยยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น และ  
 สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิกฤตเช่นนี้ยัง  
 นำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง  
 และสังคม ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจแก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ท่ามกลางภาวะวิกฤติพบว่า  
 ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด สำหรับผู้นำองค์กรในธุรกิจร้านอาหารที่  
 สะท้อนข้อมูลร่วมกันว่า เป็นการใช้นวัตกรรม 4P's ในการดำเนิน ซึ่งประกอบด้วย 1) Product หรือตัว  
 สินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 2) Place หรือช่องทางที่ผู้บริโภคจะ  
 สามารถเข้าถึงเมนูอาหารและบริการได้ 3) Price หรือราคาอาหารที่เหมาะสมกับคุณภาพ และ 4)  
 Promotion หรือการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์โน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้  
 เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย นวัตกรรม 4P's นี้ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ทุกๆ ธุรกิจจะต้อง  
 เผชิญในการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับเกิดขึ้น สอดคล้องกับรายงาน “เอกเซนเซอร์ เทคโนโลยี วิ  
 ชัน 2021” ที่ระบุว่า การแพร่ระบาดทั่วโลกเพิ่มความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ “ผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลง” จะเป็นผู้กำหนดอนาคต โดยภาวะผู้นำคือ ตัวแปรสำคัญในยุคที่ทุกธุรกิจ  
 ร้านอาหารผันตัวไปเป็นธุรกิจเชื่อมโยงเทคโนโลยี และหลังจากภาวะวิกฤตโรคระบาดครั้งใหญ่ทั่ว  
 โลก เทคโนโลยีจะเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยวิถีใหม่ ซึ่งการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-  
 19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมาก ทำให้การจับจ่ายใช้สอยและกำลังซื้อของผู้บริโภคสำหรับ



ร้านอาหารลดลง และธุรกิจด้านการท่องเที่ยวก็มีเหตุต้องหยุดชะงักลง แม้จะมีมาตรการมาช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารสามารถดำเนินธุรกิจต่อไป แต่มาตรการส่วนใหญ่เป็นเพียงมาตรการระยะสั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ดังนั้นสำหรับผู้นำองค์กรแนวคิด 4P's ในการดำเนินธุรกิจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาบริหารจัดการ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค New Normal ผู้ประกอบการอาจต้องปรับมาใช้แนวคิด การปรับตัวให้ธุรกิจอยู่รอด เริ่มต้นด้วยแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่สามารถ ควบคุมได้ ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์ของกิจการ ส่วนประสมการตลาด ดังที่รู้จักกันว่า แนวคิด 4P's เป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่เน้นที่ตัวสินค้าและบริการเป็นสำคัญ ประกอบด้วย (1) Product หรือตัวสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (2) Place หรือช่องทางที่ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงเมนูอาหารและบริการได้ (3) Price หรือราคาอาหารที่เหมาะสมกับคุณภาพและ (4) Promotion หรือการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์โน้มน้าว ให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้เจาะจงเฉพาะกิจกรรมส่งเสริมการขาย แนวคิด 4P's นี้ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ทุกๆ ธุรกิจจะต้องเผชิญในการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤษวัฒน์ จิตวิโรภาสกูล (2565, หน้า 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ด้านสินค้ามีการวิเคราะห์ถึงวัตถุดิบที่นำมาใช้โดยพิจารณาถึงต้นทุนและใช้วิธีการปรับลดปริมาณในการสั่งซื้อวัตถุดิบ 2) ด้านราคา ไม่ได้มีปรับราคาสินค้าแต่จะมีจัดทุน โปรโมชันเพิ่มขึ้น 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีการจำหน่ายในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น 4) ด้านการส่งเสริมการตลาดมีวิธีการดึงดูดลูกค้าโดยจัดทำโปรโมชัน 5) ด้านกระบวนการ เน้นรักษาคุณภาพการบริการและมาตรฐานการบริการ 6) ด้านบุคลากรมีการวิเคราะห์กำลังคนโดยการลดเวลาการทำงานลง และใส่ใจในเรื่องของสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของพนักงาน 7) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีการจัดร้านและการตกแต่งร้านอาหารใหม่ ผลการวิจัยนี้ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจร้านอาหารได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gkoumas, A. (2022) ได้เสนอรูปแบบโมเดล 7 S's ประกอบด้วยสิ่งทั้ง 7 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกัน ได้แก่ กลยุทธ์, ความเร็ว, ความเรียบง่าย, การแบ่งปัน, การ

ตรวจสอบ, การสนับสนุน และความสัมพันธ์ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความยั่งยืนของร้านอาหารในช่วงวิกฤตสุขภาพที่รุนแรงตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ติดเชื้อ โควิด-19

#### 5.2.1.4 การควบคุม (Controlling)

การควบคุม (Controlling) เป็นการบริหารจัดการที่ต้องมีการวางแผนชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่างๆ ในหลายรูปแบบมารองรับ เมื่อมีมาตรการคลายล็อก รัฐบาลได้ผ่อนปรนอนุญาตให้ธุรกิจร้านอาหาร ในกรุงเทพมหานคร สามารถเปิดให้ลูกค้ามานั่งรับประทานในร้านได้ หลายร้านจึงได้พร้อมใจกันปรับรูปแบบการให้บริการตามแนวทางการเว้นระยะห่างทางกายภาพ (Physical Distancing) โดยการจำกัดจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละรอบ การตรวจคัดกรองวัดอุณหภูมิลูกค้าก่อนใช้บริการ และการทำความสะอาดฆ่าเชื้อหลังลูกค้าเข้าใช้บริการ โดยร้านอาหารบางร้านก็ได้เพิ่มความน่าเอ็นดูด้วยการนำหุ่นตุ๊กตา มานั่งรับประทานอาหารเป็นเพื่อนลูกค้าเพื่อช่วยเว้นระยะห่างของลูกค้านั่นเอง นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าร้านอาหารหลายร้านได้ประดิษฐ์คิดค้นฉากกั้นระหว่างลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารเพื่อช่วยป้องกันการแพร่เชื้อและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ปรับตัวตามแนวทาง การควบคุม การจัดการ ด้านการผลิตและการบริการ จะต้องเน้นผลิตอาหารที่ใหม่ สด เมนูอาหารที่เป็นรายบุคคล หรืออาหารเป็น Set สำหรับการบริการจะแตกต่างจากระบบเดิมเป็นอย่างมากเน้นให้บริการลูกค้าที่มีระยะห่าง อุปกรณ์การรับประทานในการบริการอาจจะมีมากขึ้น เช่นอาหารบุฟเฟต์ พนักงานจะต้องดักบริการให้ลูกค้า งดการให้ลูกค้าบริการตนเอง การควบคุมในเรื่องของรายได้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าธุรกิจร้านอาหารจะยั่งยืนได้ ต้องอาศัยรายได้เป็นปัจจัยสำคัญ หลังจากธุรกิจเริ่มฟื้นตัวและเริ่มมีรายได้เข้ามา เจ้าของธุรกิจร้านอาหารยังคงต้องใช้มาตรการที่รัดกุมเพื่อบริหารการเงินในธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด ด้วยการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และรีบสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้มีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง การปิดร้านอาหารให้เหลือแต่การจำหน่ายในรูปแบบซื้อกลับบ้าน การปรับตัวในช่วงนี้จะเป็นการลดต้นทุนด้านค่าเช่าสถานที่ คลังสินค้าให้เพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละรอบ เพื่อลดการเน่าเสียของวัตถุดิบ มีการระบุว่าอาหารชนิดใดต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า และมีการจำกัดจำนวนเพราะไม่มีใครตอบได้ว่า วันนี้ลูกค้าจะสั่งอาหารอะไรบ้าง ซึ่งส่งผลดีก็คือการรักษาคุณภาพอาหารให้มีความสด สะอาดอยู่เสมอ มีการจำหน่ายอาหารในรูปแบบจานเดียว จานชุดต่อท่านให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากนโยบายจากทางภาครัฐที่มีการให้แยกกันรับประทานอาหาร เพื่อลดการติดเชื้อจากบุคคลใกล้ชิด นอกจากนี้ ควรประเมินความเสี่ยงทางการเงินอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาการระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อความกังวลใจของธุรกิจในเรื่องการแพร่ระบาดและสุขภาพ รวมถึงด้านธุรกิจ โดยผู้ประกอบการส่วนมากกังวลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อครอบครัวของพวกเขา การให้บริการแก่ลูกค้า และภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของ

ลูกค้าต่อเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย สอดคล้องกับแนวคิด (ณัชยา แก้วนุ้ย, 2562) ที่กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพของอาหารและคุณภาพการบริการให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าไว้วางใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ อันจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการได้ ประกอบกับการควบคุมการเงินที่ดี จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนค่าใช้จ่ายและมีผลประกอบการที่ดีด้วย การควบคุมคุณภาพอาหาร การควบคุมคุณภาพบริการ และการควบคุมการเงิน สอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารในยุคปกติวิถีใหม่สำหรับผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารจัดการร้านอาหารในยุคปกติวิถีใหม่ มี 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า ส่วนปัญหาในการบริหารที่สำคัญที่สุดคือ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่มีมาตรการ หรือแผนการดำเนินการที่ชัดเจนให้กับผู้ประกอบการ 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในระดับมาก 3) รูปแบบสำหรับผู้ประกอบการ พบว่า การบริหารจัดการร้านอาหาร ทั้ง 4 ด้าน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในยุค “ปกติวิถีใหม่” โดยด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในยุค “ปกติวิถีใหม่” มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน

### 5.2.3 แนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจร้านอาหาร ได้เสนอแนะแนวทางการจัดการของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไว้ว่า ธุรกิจร้านอาหารควรมีกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ดังต่อไปนี้

**5.2.3.1 ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention)** เป็นขั้นตอนการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน กล่าวคือ เมื่อพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายเป็นวงกว้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนของการร่วมกันหาความเสี่ยงที่ทำให้เกิดวิกฤติ สำหรับในสถานการณ์ของภาวะวิกฤติของร้านอาหารในช่วงนี้คือ สถานการณ์ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยนักวิชาการด้านธุรกิจร้านอาหารได้เสนอแนะแนวทางในการขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติของร้าน โดย

ให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติเพื่อวางระบบในการลดภาวะวิกฤติ โดยระบุว่าภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นสิ่งที่ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร แต่การให้ความสำคัญของสัญญาณเตือนก็คือกระบวนการเฝ้าระวังไม่ให้ปัจจัยภายในของร้านเกิดสถานการณ์วิกฤติภายในขึ้นท่ามกลางภาวะวิกฤติของโรคที่นับเป็นปัจจัยภายนอก โดยร้านอาหารควรหาความเสี่ยงของร้าน ว่ามีสัญญาณเตือนอะไรบ้างที่จะนำพาให้ร้านเราเจอความยากในการบริหารจัดการ เมื่อพบแล้ว ควรรีบดำเนินการรับมือเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการในขั้นต่อไป สอดคล้องกับ Henslowe (1999) ที่ระบุไว้ว่า หลักในการจัดการภาวะวิกฤติ เกี่ยวกับการคาดการณ์ (Assess) ซึ่งองค์การต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดเป็นภาวะวิกฤติที่สามารถสร้างความเสียหายขึ้นกับองค์การ รวมทั้งการประเมินความเสียหายจากวิกฤตินั้นได้ เช่น การพบสารปนเปื้อนในอาหารหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การ น้ำท่วม เป็นต้น และยังสอดคล้องกับ Clark Caywood (1997) ที่กล่าวว่า ดังต่อไปนี้ ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นหนึ่งกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการจัดการเพื่อลดการเกิดภาวะวิกฤติ กล่าวคือ เมื่อองค์การตรวจพบสัญญาณเตือนที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤติ และได้ทำการแก้ไขได้ทันที่ก่อนเกิดภาวะวิกฤติขึ้นกับองค์การ เช่น พบสัญญาณเตือนว่าสินค้าหรือบริการมีความผิดพลาด องค์การจึงทำการเรียกคืนสินค้าหรือปรับแก้กระบวนการหรือขั้นตอนการบริการ

**5.2.3.2 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation)** เป็นขั้นตอนที่ร้านอาหารเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารระบุว่า การวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจเกิดขึ้นและนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการจัดการ นำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนเพื่อซักซ้อมแผนและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความรัดกุม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งฝึกฝน อบรมให้พนักงานให้มีความชำนาญในการดำเนินการตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมเมื่อเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมแผนรับมือเมื่อพนักงานของร้านหรือบุคคลใกล้ชิดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สอดคล้องกับ Henslowe (1999) ที่ระบุไว้ว่า การเตรียมความพร้อม (Prepare) องค์กรควรกำหนด ผู้รับผิดชอบในการรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการตัดสินใจในการ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

**5.2.3.3 ขั้นตอนการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response)** เมื่อภาวะวิกฤติเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญคือร้านอาหารต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่าง มีระบบ ทันทีทันใดท่ามกลางภาวะวิกฤติ เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจในการจัดการแก้ไขรวมทั้ง การฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตินั้นของร้านค้า จนนำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการร้านเมื่อพนักงานติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดการเมื่อลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือการรับมือเมื่อทุกคนปลอดภัยไวรัสโคโรนา 2019 และเปิดร้านใหม่ นักวิชาการ ธุรกิจร้านอาหารให้ข้อมูลว่าในการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) นอกจากร้านอาหาร ต้องประยุกต์สิ่งที่เตรียมความพร้อมไว้มาใช้จัดการกับภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการฝึกฝนให้ บุคลากรมีความชำนาญในการรับมือจนนำไปสู่การตัดสินใจ และทำหน้าที่ได้อย่างมีระบบ ทันทีทันใดท่ามกลางภาวะวิกฤติแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การตอบสนองของ ผู้ประกอบการในฐานะผู้นำที่ต้องรับมือกับภาวะวิกฤติเมื่อภาวะวิกฤติเหล่านั้นมีสถานการณ์ บางอย่างที่เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ หรือมีสถานการณ์บางอย่างที่เกินควบคุม เกินกำลังของกำลังพลที่มี โดยนักวิชาการธุรกิจร้านอาหารมองว่า สิ่งที่เป็นกระบวนการสำคัญเมื่อเกิดภาวะวิกฤติไม่ใช่เพียง แค่ความรู้ เงิน ต้นทุน เพียงแค่คำตอบแทนเท่านั้น แต่การเตรียมใจ ดูแลหัวใจของพนักงานคือสิ่ง สำคัญในกระบวนการรับมือเมื่อภาวะวิกฤติมาถึงจริงๆ เพราะการรับมือท่ามกลางสถานการณ์การ แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ย่อมมีปัจจัยสำคัญที่หมายถึงชีวิตที่ทำให้คนกลัว และไม่ใช้ชีวิตแค่ชีวิตของพนักงานเอง แต่ท่ามกลางวิกฤตินี้ยังหมายรวมถึงชีวิตของคนที่เรา รัก ชีวิตของแม่ ของลูก ของคนรอบข้าง นั่นคือ โจทย์สำคัญของการรับมือที่ต้องบริหารจัดการร้านใน การตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Response) ของธุรกิจร้านอาหารท่ามกลางวิกฤติการแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สอดคล้องกับ Coombs W. Timothy (2010) ที่ระบุไว้ว่า ช่วงเกิด เหตุการณ์ภาวะวิกฤติ (Crisis Event) เป็นช่วงขณะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ องค์กรจำเป็นต้อง ติดตามประเมินสถานการณ์และใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วงเกิดสถานการณ์วิกฤตินี้สามารถแบ่งออกได้ 2 ส่วน ได้แก่ การรับรู้ถึง ภาวะวิกฤติ (Crisis Recognition) บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ถึงภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นกับ องค์กร และองค์กรต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งควบคุมไม่ให้ปัญหาลุกลาม ขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น และการแก้ไขภาวะวิกฤติ (Crisis Containment) เป็นช่วงที่องค์กรเข้าไป

แก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤติไม่ให้ขยายวงกว้างมากขึ้น ซึ่งองค์การต้องตัดสินใจเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียอันจะเป็นการแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะโดยเร็ว

**5.2.3.4 ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision)** เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป เช่น การนำประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านช่วงที่พนักงานหรือลูกค้าติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาดำเนินการหากมีข้อดีจากการดำเนินการด้วยวิธีการนั้น และปรับปรุงในส่วนที่ยังบกพร่องในการจัดการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นักวิชาการธุรกิจร้านอาหารมองว่า การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อันทรงค่าต่อมนุษยชาติ ดังนั้นกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการประเมินผลการจัดการ กับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น และนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาข้อดีข้อเสียเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งภาวะวิกฤติเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่อาจวนมาเกิดซ้ำ หรือภาวะวิกฤติในรูปแบบใหม่ที่อาจจะเกิดในอนาคต การนำผลการบริหารจัดการร้านอาหารมาเป็นบทเรียน ผู้การพัฒนาแก้ไข และปรับระบบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากการปรับปรุงแก้ไขเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในอนาคตแล้ว ยังสามารถนำสิ่งที่ดำเนินไปแล้วขณะการเกิดวิกฤติของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ได้ดำเนินการ มาพัฒนาปรับปรุงให้การดำเนินงาน ณ ปัจจุบันมีคุณภาพขึ้นก็เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ สอดคล้องกับ Henslowe (1999) ที่ระบุไว้ว่า การปรับปรุงแก้ไข (Modify) ทั้งสถานการณ์ภายนอกองค์กรและสถานการณ์ภายในองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรควรปรับปรุงแผนการรับมือกับภาวะวิกฤติให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ Clarkson (1995) ที่ระบุไว้ว่า องค์กรต้องประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากผลกระทบที่ได้รับเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติในครั้งต่อไป ทั้งยังเป็นการฟื้นฟูองค์การให้ผ่านพ้นสภาวะวิกฤติได้โดยเร็ว อีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ขั้นตอนการเรียนรู้เนื่องจากการเป็นการศึกษาจากประสบการณ์ภาวะวิกฤติที่ผ่านมาทำให้องค์การสามารถเตรียมความพร้อมและวางแผนการจัดการเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้นอีก ทั้งยังเป็นโอกาสให้องค์การได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นต่อองค์กรอีกด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ จีรวรรณ กิตติวนารัตน์ และคณะ (2565, หน้า 137) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับตัวธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19 ผลวิจัยพบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรการ

รณรงค์คอกนอกบ้านหากไม่จำเป็น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการปรับตัวทางของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดครั้งนี้ส่งผลให้มูลค่าธุรกิจร้านอาหารระหว่างปี 2563 ถึง 2564 ลดลง ร้อยละ 11 ทำให้ผู้ประกอบการต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวของธุรกิจเพื่อตอบสนองการปรับเปลี่ยนไปของพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนั้นในการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับวิกฤตต่างๆ มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังควรให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปกติใหม่ เช่น การรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของอาหาร การให้บริการลูกค้าที่ลดการสัมผัส มีการร่วมมือกับแพลตฟอร์มการสั่งอาหารออนไลน์ การสื่อสารทางการตลาดที่เน้นมาตรฐานการให้บริการตามวิถีปกติใหม่ และควรสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจร้านอาหาร เพื่อจะได้ติดตามรูปแบบพฤติกรรม การซื้อหรือการบริโภคของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และนำมาพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ควรดำเนินการศึกษากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการให้บริการและคืนความเชื่อมั่นในตราสินค้าของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์ปกติของประเทศไทย โดยเป้าหมายคือการเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างในการนำกลยุทธ์การฟื้นฟูการให้บริการของธุรกิจร้านอาหารมาใช้งาน

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการฟื้นฟูการให้บริการในร้านอาหาร ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในสภาวะปกติ วิเคราะห์ตราสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้าในบริการปัจจุบันเพื่อหาจุดเริ่มต้นในการปรับปรุง

2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยการออกแบบแผนกลยุทธ์ที่เน้นการปรับปรุงการให้บริการและคืนความเชื่อมั่นในตราสินค้า พิจารณาในด้านเช่นการเพิ่มคุณภาพอาหารและเครื่องดื่ม การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการร้านอาหาร และการสร้างประสบการณ์ที่น่าทึ่งสำหรับลูกค้า

3. การทดสอบและปรับปรุง โดยการนำแผนกลยุทธ์มาทดสอบในร้านอาหารจริงๆ และระบุข้อแก้ไขและปรับปรุงตามผลการทดสอบ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการของพวกเขา

4. การเปรียบเทียบและวัดผล โดยการวัดและเปรียบเทียบผลของกลยุทธ์การฟื้นฟูในการให้บริการร้านอาหารกับข้อมูลเริ่มต้น เช่น การเพิ่มรายได้ ความพึงพอใจของลูกค้า และการเชื่อมั่นในตราสินค้า

5. การปรับปรุงต่อไป โดยการพิจารณาผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การฟื้นฟูเพื่อปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 5.3.2 ควรศึกษากลยุทธ์ในการฟื้นฟูการให้บริการของธุรกิจร้านอาหารเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการบริการและความเชื่อมั่นในตราสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง

1. การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเฉพาะเจาะจง โดยการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าต่างๆ ในรายละเอียด เพื่อเข้าใจทัศนคติและการกระทำของพวกเขาเมื่อเข้ามาใช้บริการในร้านอาหาร

2. การปรับแต่งบริการ โดยการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้ตอบสนองตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเฉพาะ เช่น การเพิ่มความหลากหลายในเมนู การเสนอบรรยากาศที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

3. การสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ โดยการออกแบบประสบการณ์ที่แปลกใหม่และเป็นปฏิสัมพันธ์สำหรับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ เช่น การจัดกิจกรรมสังสรรค์ในร้านคาเฟ่ การให้บริการอาหารได้รับการตอบรับอย่างรวดเร็วสำหรับร้านอาหารจานด่วน

4. การสร้างความพึงพอใจในตราสินค้า โดยการใช้กลยุทธ์ในการเสนอตราสินค้าที่เป็นไปตามความต้องการและความชื่นชอบของกลุ่มลูกค้า ทำให้พวกเขารู้สึกว่าร้านอาหารเข้าใจและคำนึงถึงความสนใจของพวกเขา

5. การตรวจสอบและประเมินผล โดยการตรวจสอบผลลัพธ์ของกลยุทธ์การฟื้นฟูโดยการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้าและการเชื่อมั่นในตราสินค้า ประเมินว่ากลยุทธ์นี้สามารถสร้างผลกระทบที่เป็นที่น่าพอใจต่อกลุ่มลูกค้าเฉพาะนี้หรือไม่ และใช้ข้อมูลนี้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป



## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ.2561. (2561, 20 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอน 42ก, หน้า 19.
- กรมควบคุมโรค. (2559). การป้องกันภาวะวิกฤติโรคระบาด. *วารสารสถาบันบำราศนราดูร*, 10(3). 143-156.
- กรมควบคุมโรค. ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน. (2563). รายงานสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. เข้าถึงได้จาก <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/situation/situation-no250-090963.pdf>.
- กรมสุขภาพจิต. (2563). New Normal: ชีวิตวิถีใหม่. เข้าถึงได้จาก <https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=2288>
- กรมอนามัย. (2561). *คู่มือการดำเนินงานสุขาภิบาลอาหาร “สถานที่จำหน่ายอาหาร”ตามบทบัญญัติของกฎกระทรวงสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- กรมอนามัย. กองสุขาภิบาลอาหารและน้ำ. (2549). *คู่มือ Food inspector*. นนทบุรี: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กรมอนามัย. สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ. (2557). *คู่มือหลักสูตรการสุขาภิบาลอาหารสำหรับผู้สัมผัสอาหารและผู้ประกอบกิจการด้านอาหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม.
- กระทรวงพาณิชย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ (2552). *ธุรกิจร้านอาหาร/ภัตตาคาร*. เข้าถึงได้จาก [www.dbd.go.th/download/data\\_srevice/2sep.doc](http://www.dbd.go.th/download/data_srevice/2sep.doc)
- กระทรวงสาธารณสุข, สคร. 6 ชลบุรี. (2664). *ข้อมูลการระบาดของโรคโควิด-19 ร้านอาหาร*. ชลบุรี: ผู้แต่ง.
- กระทรวงสาธารณสุข. กรมควบคุมโรค. สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่. (2564). *แผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคติดต่ออุบัติใหม่แห่งชาติ (พ.ศ.2560-2564)*. ผู้แต่ง.
- กฤษวัฒน์ จิตวิโรภาสกุล. (2023). กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหารในเขตธนบุรีกรุงเทพมหานคร. *วารสารมจรการพัฒนาสังคม*, 8(1), 86-98.

- กฤตยา ไชยกาฬ. (2553). *การศึกษาสภาพและผลกระทบจากการประกอบการร้านอาหารในตำบลเกาะยออำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2563, 12 เมษายน). “ย้อนไปทำไม? 100 วัน กับสถานการณ์ ‘โควิด-19’ ในประเทศไทย”. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/social/875664>
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2563, 27 พฤษภาคม). New Normal’ คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิต ‘ปกติวิถีใหม่’ !. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>
- ครูบ้านนอก. (2552, 10 ตุลาคม). แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. เข้าถึงได้จาก <https://www.kroobannok.com/20420>
- จรรยาพร แสงสว่าง. (2565). ความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 10(1), 128-137.
- จิรวรรณ กิตตินารัตน์, นพวรรณ วิเศษสินธุ์ และภัทรา สุชะสุนันท์. (2565). การปรับตัวธุรกิจร้านอาหารภายหลังวิกฤตโควิด-19. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 24(2), 137-146.
- จุฑาทิพย์ จงวนิชย์, ศรสวรรค์ ไล่ละม้าย และปริญญา มิ่งสกุล. (2564). “ผลกระทบจาก COVID-19 ต่อภาคการผลิตไทย: นัยต่อความเพียงพอและเหมาะสมของมาตรการรัฐ” เข้าถึงได้จาก <https://waymagazine.org/covid-policy-brief>
- ณัฐวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์. (2563). การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต กรณีโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 20(4), 197-206.
- ชนัญรักษ์ สุวรรณวัฒน์. (2563). *แนวทางการปรับแผนธุรกิจของร้านอาหารเพื่อการจัดการภาวะวิกฤตภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ชนาธิป ไชยเหล็ก. (2563). ‘โรคติดต่ออันตราย’ นิยามใหม่ของโควิด-19 ที่กรมควบคุมโรคประกาศใช้เพื่อรับมือการระบาดระยะ 3. เข้าถึงได้จาก <https://thestandard.co/corona-virus-dangerous-contagious-disease/>
- ชาติรี ปริดาอนันตสุข. (2556). เปลี่ยนมุมมองของการจัดการวิกฤตด้วยแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ. เข้าถึงได้จาก [tcj-thaijo.org](http://tcj-thaijo.org) > BECJournal > article > download

- ชิสา เจิมวราญกร พิศาล แก้วอยู่, พิสมัย จตุรัตน์ และนิตยา หาสุข. (2565). ผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการประกอบธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราชกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 18(1), 112-126.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *พฤติกรรมผู้บริโภค* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัจยา แก้วนุ้ย. (2562). *การจัดการร้านอาหารภายใต้มาตรฐานอาหารปลอดภัยใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ของประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม.
- ไทยโพสต์. (2564, 17 สิงหาคม). “ธุรกิจร้านอาหาร” ฆ่าพิษโควิด. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/113522>
- ไทยรัฐออนไลน์. (2564, 6 สิงหาคม). กรมอนามัย ย้ำ “ไรเดอร์” ส่งอาหาร ทำตาม 9 ข้อ ลดติด-แพร่เชื้อโควิด-19. เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/2159487>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนวิวัฒน์ รัชดากร. (2539). *มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมผู้แพร่เชื้อเอชไอวี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2564). Food Delivery ปี65 คาดโตต่อที่ 4.5% ผู้ให้บริการรุกขยายพื้นที่สร้างฐานลูกค้าใหม่. เข้าถึงได้จาก: <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Food-Delivery-FB-23-12-21.aspx>
- ธรรมนิติ. (2563). *ปรับตัวอย่างไร? ให้ชีวิตและธุรกิจอยู่รอดในยุค New Normal*, 2563. เข้าถึงได้จาก <https://www.dharmniti.co.th/new-normal/>
- ธรีทิพย์ เหล่าวิโรจนกุล. (2023). การปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารเพื่อการดำรงอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19. *สยามวิชาการ*, 24(1), 57-74.
- ธิติพงษ์ พลอยเหลือง. (2545). *ภาวะสุขภาพโภชนาการร้านอาหารจำหน่ายอาหารในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก*. พิษณุโลก: วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร พิษณุโลก.
- นภาพร อ่อนดี. (2548). *ความตระหนักต่อความปลอดภัยด้านอาหารของผู้ประกอบการแผงลอยจำหน่ายอาหารในเขตรับผิดชอบของศูนย์สุขภาพชุมชนวงษ์อง*. จังหวัดพิษณุโลก.
- นิตา ชัชกุล. (2557). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. (2540). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ็น.การพิมพ์.

เนตรพัฒนา อารีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.

บัญญัติ บุญญา. (2546). *แนวปฏิบัติและการประยุกต์ใช้เรื่องความปลอดภัยของอาหาร*.

กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.

เบญจลักษณ์ เข้มคุ้ม. (2555). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ : ศักยภาพ การพัฒนาสถาบันเทคโนโลยี*

*ราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้*. นครศรีธรรมราช: สำนักวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

ประชุม สุวดีดี. (2551). *การตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

ปรีดีเปรม ชัยกิจ. (2559). *การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการ*

*เครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.

พรรณพิมล ศิลปะรัตนานนท์. (2552). *การจัดการร้านอาหารมังสวิรัติตามแนวคิดเพื่อสุขภาพ ผล*

*กำไรและจิตวิญญาณ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). เชียงใหม่:

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548. (2563, 25 มีนาคม).

*ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 137. ตอนพิเศษ 69. เข้าถึงได้จาก

[https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/E/069/T\\_0001.PDF](https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/E/069/T_0001.PDF)

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541. (2541, 24

มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 115. ตอนที่ 15 ก. เข้าถึงได้จาก

<https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/16239https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/16239?template=seemore>

พัชรพจน์ นันทรามาศ, กิตติพงษ์ เรือนทิพย์, ณัฐพร ศรีทอง, วชิพล ปรชีสาสุทธิ และนิติศัย ทุม

วงษา.(2563). *ทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจในยุค New Normal*. พฤษภาคม 2563 Krungthai

compass เข้าถึงได้จาก <https://krungthai.com/Download/economyresources/>

[EconomyResourcesDownload\\_447New\\_Normal\\_29\\_05\\_63.pdf](https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload_447New_Normal_29_05_63.pdf)

พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

พิทยา สายหนู. (2529). *กลไกของสังคม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิรุฑ อินทรสุวรรณ. (2558). *โครงการจัดตั้งธุรกิจร้านอาหาร The Vintage*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- พีระวัฒน์ ชาติพิฤกษ์พันธ์. (2555). แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ Robert E. Wood. [เว็บไซต์].  
เข้าถึงได้จาก <http://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-e-wood.html>
- พุดพิงศ์ เอี่ยมสินธร. (2552). แนวทางการบริหารจัดการของธุรกิจร้านอาหารในจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา. *วารสารรัชต์ภาคย์* (ฉบับพิเศษครบรอบ 23 ปี สถาบันรัชต์ภาคย์), 78-87.
- ภาคภูมิ รุจิขจรเดช. (2563). *บทบาทของกฎหมายเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของประเทศกับ  
ภาวะการเกิดโรคระบาด*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- มณฑาทิพย์ ทรัพย์เจริญ. (2559). *การสื่อสารในห้องอาหารต้นมะกอกของโรงแรมบ้านวังหลังริเวอร์  
ไซด์*. กรุงเทพฯ: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม.
- มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). รู้จัก "New Normal" ฉบับราชบัณฑิตยสภา เข้าถึงได้จาก  
<https://www.thaipbs.or.th/news/content/292126>
- ขงยุทธ แฉล้มวงษ์ และสิริวิษณุ รัตนประทีปทอง. (2563). *ผลกระทบของ COVID-19 ที่มีผลต่อการ  
บริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก  
<https://tdri.or.th/2020/08/COVID-19-impact-on-migrant-workers/>
- ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2555). *ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.kroobannok.com/blog/20426>
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134  
ตอนที่ 40 ก. เข้าถึงได้จาก [https://www.ratchakittha.soc.go.th/  
DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF](https://www.ratchakittha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF)
- รุ่งตะวัน สิ้นธุ์ลีอนาม และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). *การจัดการและกลยุทธ์การแข่งขันทาง  
การตลาดของตลาดครีมน้ำวืดคอนหวายในอำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*. สาขา  
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(1), 1620-1642.
- เรื่องฉายเรื่องยังมี. (2566). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านอาหารขนาดเล็กช่วงการ  
ระบาดของโรคโควิด 19 ในเขตจังหวัดภูเก็ต*. *วารสารวิเทศศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 13(1), 77-124.
- ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว. (2552). *การสื่อสารเพื่อการจัดการภาวะวิกฤติของผู้ผลิตละครโทรทัศน์*.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วรทัย ราวินิจ. (2556). *แบบจำลององค์ประกอบเชิงอารมณ์ของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ*. (คุณฉวี นิพนธ์). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณารถ แก้วศิริ. (2535). *โรคระบาดในชุมชนภาคกลางของไทย พ.ศ 2440 - 2475: การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภาม หากาญจนกุล, สิริพร สธนเสาวภาคย์, สุดสาข ตริวานิช และปรีชา วิบูลย์เศรษฐ์. (2554). *การจัดการความปลอดภัยอาหารสำหรับงานบริการอาหาร. กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- ศิริชัย กาญจนวาที. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริมนัส แซ่ตัน. (2563). *การจัดการธุรกิจภายใต้สถานการณ์โควิด-19 กรณีศึกษาธุรกิจแพูทยานแห่งชาติเขาสก จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์. (2552). *การบริหารตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิวาพร ศิวเวช. (2546). *การสุขาภิบาลโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร*. นครปฐม: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมและฝึกอบรมการเกษตรแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตร วิทยาเขตกำแพงแสน.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563 ก). *โควิด-19 ยึดเยื้อหนัก ร้านอาหารปรับอย่างไรในวิกฤตนี้*. เข้าถึงได้จาก [https://www.kasikornbank.com/SiteCollectionDocuments/business/sme/knowledge/img/restaurant\\_covid/restaurant\\_covid.pdf](https://www.kasikornbank.com/SiteCollectionDocuments/business/sme/knowledge/img/restaurant_covid/restaurant_covid.pdf).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563 ข). *วิกฤตไวรัสกับธุรกิจร้านอาหาร ต่อให้รอดก็ไม่กลับมาเหมือนเดิม*. เข้าถึงได้จาก <https://brandinside.asia/thailand-restaurant-industry-covid-19/>
- สถาบันสารสนเทศสุขภาพน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน). (2559). *ร้อยปีคลองรังสิต โครงการวิจัยนำร่องเฉลิมฉลองวโรกาสกาญจนาภิเษกสถาบันไทยศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. เข้าถึงได้จาก [www.thaiwater.net/web/index.php/knowledge/130-knowledge/718-100yrs-rangsit.html](http://www.thaiwater.net/web/index.php/knowledge/130-knowledge/718-100yrs-rangsit.html)
- สภาภาคไทย และ IFRC. (2564). *รายงานความคิดเห็นของชุมชนแรงงานข้ามชาติประเทศไทย เดือนมกราคม พ.ศ. 2564*. เข้าถึงได้จาก [https://communit\\_yengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/TH\\_Brief-onmigrant-workers-in-Thailand-TRCS-IFRC-March\\_2021\\_Final.pdf](https://communit_yengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/TH_Brief-onmigrant-workers-in-Thailand-TRCS-IFRC-March_2021_Final.pdf)
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

- สมภพ ระวังทุกข์. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกษินี.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2543). *สาขารณบริหารศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยญา เตรรัตน์ และตรีณัฐ ไพชยนต์วิจิตร. (2564). ผลกระทบและการรับมือของภาครัฐกิจที่พึ่งพาแรงงานข้ามชาติในช่วงการระบาด ของโควิด-19 ระลอกที่ 1. *มหาวิทยาลัยธรรมวารสารธรรมศาสตร์*, 40(3), 74-92.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2560). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พรินท์.
- สำนักงานบริหารแรงงานต่างด้าว. (2563). *สถิติจำนวนคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานคงเหลือทั่วราชอาณาจักร ประจำเดือน ธันวาคม 2563*. เข้าถึงได้จาก [https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien\\_th/31495033cced93b3951ed0cb6a0c691e.pdf](https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien_th/31495033cced93b3951ed0cb6a0c691e.pdf)
- สำนักปลัดกระทรวงแรงงาน. (2563). *สถิติแรงงานประจำปี 2562*. เข้าถึงได้จาก <https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2020/06/>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร อานมณี. (2559). *การสุขาภิบาลอาหารและน้ำ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.correct.go.th/meds/index/Download/pattaya59/การสุขาภิบาลอาหารและน้ำ.pdf>
- โสภณ เอี่ยมศิริถาวร. (2562). *คำบรรยาย หลักสูตรระบาดวิทยาและการเฝ้าระวังทางระบาดวิทยา*. เข้าถึงได้จาก [https://www.ph.mahidol.ac.th/phep/%E0%B9%80%E0%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%99%20CDCD\\_Border\\_%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%885,%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%886/27%20%E0%B8%9E.%E0%B8%84,62/89478\\_Principle%20of%20Epidemiology%20and%20Surveillance%2026August2019p.pdf](https://www.ph.mahidol.ac.th/phep/%E0%B9%80%E0%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%99%20CDCD_Border_%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%885,%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%886/27%20%E0%B8%9E.%E0%B8%84,62/89478_Principle%20of%20Epidemiology%20and%20Surveillance%2026August2019p.pdf)
- หอการค้าไทย. (2564). แนวคิด “เปิดเมืองปลอดภัย” เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-747561>
- อภิสิทธิ์ นัทรทนานนท์. (2552). “กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤต” สำหรับผู้นำองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 8.

- อัจฉรา อันสมศรี. (2557). *การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก*. (การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อิสริย์ ดิยะพิพัฒน์. (2563). *ประวัติและความเป็นมาของกิจการภัตตาคาร*. เอกสารประกอบการสอน *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริการอาหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. เข้าถึงได้จาก [www.elhhs.ssru.ac.th/itsaree\\_ti/pluginfile.php/203/mod\\_resource/content/1/เอกสารประกอบการสอน.pdf](http://www.elhhs.ssru.ac.th/itsaree_ti/pluginfile.php/203/mod_resource/content/1/เอกสารประกอบการสอน.pdf)
- Alvarez, F, Argente, D., & Lipp, F. (2020). A simple planning problem for Covid-19 lockdown. *Covid Economics*, 14, 1-32.
- Assanangkornchai, S., Conigrave, K. M., & Saunders, J. B. (2002). Religious beliefs and practice, and alcohol use in Thai men. *Alcohol and Alcoholism*, 37(2), 193–197.
- Baker, F., Meyer, P., & Farrokhnia, R. A., & Pagel, M. (2020). How Does Household Spending Respond To An Epidemic? Consumption during The 2020 COVID-19. *Pandemic The Review of Asset Pricing Studies*, 10(4) doi10.1093/rapstu/raaa009
- Bangmo, S. (1995). *Organization and management*. Bangkok: Wittayapat.
- Bao-jun, X., & Fang-Yuan, W. (2011). A study on influencing factors and ascensional approaches of organizational learning ability 2011 *International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings*, Rome, Italy (pp. 575-580). doi: 10.1109/ICMSE.2011.6070020
- Bartol, K. M., & Martin D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). *Management* (2nd ed.). New York: McGraw - Hill.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- BBC ไทย. (2563 ก). ไวรัสโคโรนา : ที่มา อาการ การรักษา และการป้องกันโรคโควิด-19. เข้าถึงได้จาก <https://www.bbc.com/thai/features-51734255>
- BBC ไทย. (2563 ข). โควิด-19 : ธนาคารโลกแนะรัฐเร่งสร้างงาน คาดเศรษฐกิจไทยต้องใช้เวลาฟื้นฟูอย่างน้อย 2 ปี. เข้าถึงได้จาก <https://www.bbc.com/thai/thailand-53231447>
- Bovee, C. L., Thill, J. V., Wood, M. B., & Dovel, G. P. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in Work. *Administrative science quarterly*, 19(4), 533-546.



- Burke, T. (2020). Crisis Management during the Covid-19 Pandemic, BMS. Retrieved from [https://www.sac-oac.ca/sites/default/files/COVID-19\\_Crisis\\_Management\\_During\\_the\\_COVID-19\\_Pandemic.pdf](https://www.sac-oac.ca/sites/default/files/COVID-19_Crisis_Management_During_the_COVID-19_Pandemic.pdf)
- Certo, S. C. (2003). *Modern management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Chen, C. J., Huang, J.-W., & Hsiao, Y.-C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *What is disruptive innovation?* Boston, MA.: Harvard Business School.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural participation: Concepts and measures for project design, Implementation and evaluation*. Ithaca, NY: Cornell University, Center for International Studies.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1981). *Rural participation: Concepts and measures for project design, Implementation and evaluation*. Ithaca, NY: Cornell University, Center for International Studies.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuthill, M., & Fien, J. (2005). Capacity building: Facilitating citizen participation in local governance. *Journal of Public Administration*, 64(4), 63–80.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dalton, G. W., & Lawrence, P. R. (1970). *Organizational change and development*. New York: Richard D. Irwin.
- Daus, P. W., Clement, D., & Ding, P. (2020). The new normal for restaurants: Consumer behavior in a world after Covid – 19 Lockdow. Retrieved from <https://www.simon-kucher.com/en/resources/perspectives/new-normal-restaurants-consumer-behavior-world-after-covid-19-lockdowns>
- Dayour, F., Adongo, C. A., Amuquandoh, F. E., & Adam, I. (2020). Managing the COVID-19 crisis: coping and post-recovery strategies for hospitality and tourism businesses in Ghana. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 4(4), 373-392.

- Denison, D. R., Cho, H.J., & Yong, J. V (2000). *Diagnosing organization effectiveness*.  
New York: John Wiley & Son.
- Drucker, P. F. (1979). *The effective executive*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business  
Frederickson.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Issac Pitman & Sons.
- Flippo, E. B. (1970). *Principle of personnel management*. New York: McGraw-Hall.
- Flow Account. (2565). 5 หมวดเด็ดกลยุทธ์การตลาดสำหรับร้านอาหารสร้างรายได้อย่างยั่งยืน.  
เข้าถึงได้จาก: <https://flowaccount.com/blog/restaurant-marketing-strategies/>
- Fowles, J. (1978). *The delphi technique: Handbook of future research*. London:  
Greenwood Place.
- Gibbons A. (1997). *Innovation and the developing of knowledge production*. East Sussex, UK:  
University of Sussex.
- Greenwood, W. T. (1965). *Management and organizational behavior: An interdisciplinary  
approach* (3rd ed.). Ohio: Thousand Oaks, LA: Sage.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1939). *Paper on the science of administration*. New York: Institute of  
Public Administration.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1973). *The science of administration*. New York: Columbia University.
- Gordon, J. R. Whelan-Berry, K. S., & Hamilton, E. A. (1990). *Management and organizational  
behavior*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Haas, S., Kuehl, E., Moran, J. R., & Venkataraman, K. (2020). How restaurants can thrive in the  
next normal, McKinsey and company. Retrieved from  
[https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-restaurants-can-thrive-in-  
the-next-normal](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-restaurants-can-thrive-in-the-next-normal)
- Harlan, C., & Morris, L. (2020). Italy ramps up corona virus lockdown, Merkel warns virus could  
infect two-thirds of Germany. Retrieved from [https://www.seattletimes.com/nation-  
world/italy-ramps-up-coronavirus-lockdown-bringing-country-to-near-total-  
economicstandstill/](https://www.seattletimes.com/nation-world/italy-ramps-up-coronavirus-lockdown-bringing-country-to-near-total-economicstandstill/)
- Henslowe, P. (1999) *Public Retations: A Practical Guide to the Basks: Kogan Page*.

- Hoatson, L., & Egan, R. (2001). Rebuilding collaboration in a competitive environment: A case study. *Just Policy: A Journal of Australian Social Policy*, 21, 8–15.
- Hosseini, H. (2010). Popular culture in Asia: Globalization, regionalization, and localization. *Proscenia Social and Behavioral Sciences*, 2, 7356-7358.
- Huang, C., et al. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497-506.
- Hungry Hub. (2565). 5 วิธีทำการตลาดสำหรับธุรกิจร้านอาหารฉบับง่ายและได้ผลจริง. [เว็บไซต์]. เข้าถึงได้จาก <https://blog.hungryhub.com/5%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%B5%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3/>
- ISRA News Agency. (2020). Principle 5 R. and new roles, Post Crisis era, COVID-19. Retrieved from <https://www.isranews.org/article/isranews-scoop/87272-postcovid.html>
- Jura, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- Kemp, S. (2565). DIGITAL 2022: THAILAND. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2022-thailand>
- Koontz, H. D., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P. Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Leone, L. A., Fleischhacker, S., Anderson-Steeves, B., Harper, K., Winkler, M., Racine, E., ... Gittelsohn, J. (2020). Healthy food retail during the COVID-19 pandemic: Challenges and future directions. *International Journal of Environmental Research and Publichealth*, 17(20), 7397.
- Mayo, E. (1993). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Montana, B., & Charnov, H. (2000). *Management: Barron's educational series*. New York: Business & Economics Series.
- Motoc, A. (2020). Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 435-449.

- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives*. New York: Pitman.
- Ole, R. H. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Paul, S. (1983). *Strategic management of development programmers*. Geneva: International Labour Office.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Peter, F. D. (1999). *Management challenges for 21st century*. New York: Harper Business.
- PackHai. (ม.ป.ป.). การตลาดแบบปากต่อปากให้คนบอกต่อและพูดถึงแบรนด์กลยุทธ์ที่ธุรกิจไม่ควรมองข้าม! ! เข้าถึงได้จาก <https://packhai.com/word-of-mouth-marketing-strategy/>
- Passakorn Tipcha. (2560). ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix). เข้าถึงได้จาก [http://passakorn2326.blogspot.com/2017/02/marketing-mix\\_20.html](http://passakorn2326.blogspot.com/2017/02/marketing-mix_20.html)
- Robbins, S. P. (1978). *Organization theory: Structure, design, and applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2002). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Santiwong, T. (1994). *Organization theory and design*. Bangkok: Thai Wattanapanich.
- Saunders, J. B, Aasland O. (1987). *WHO Collaborative Project on Identification and Treatment of Persons with Harmful Alcohol Consumption: report on phase 1, development of a screening instrument, Report WHO/MNH/DAT/86.3*. Geneva: World Health Organization, Division of Mental Health.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Simon, H.A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Prentice -Hall.
- Slaikue. K. A. (1984). *Crisis intervention*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2015). *Effective crisis communication: Moving*.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (Eds.). (2010). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). *Management: A global perspective* (11th ed.). New York: McGraw-Hill College.

- Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factors Impolementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Wingolfer. (2555). การเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้สนามกอล์ฟของรัฐและเอกชนกรณีศึกษา : สนามกอล์ฟราชนาวิพุลตาหลวงและสนามกอล์ฟฟินิกซ์กอล์ฟแอนด์คันทรีคลับ. [เว็บบล็อก]. เข้าถึงได้จาก [http://publicandprivategolfcourses.2012/12/blog-post\\_3290.html](http://publicandprivategolfcourses.2012/12/blog-post_3290.html)
- Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3809-3834. doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0504
- Y.L.M. (21 May 2020). COVID-19: What does the ‘new normal’ mean? The Star. Retrieved from <https://www.thestar.com.my/lifestyle/health/2020/05/21/covid-19-what-does-the-039new-normal039-mean>
- Yuen, K. F., Wang, X., Ma, F., & Li, K. L. (2020). The psychological causes of panic buying following a health crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3513.



**ภาคผนวก**

ตารางที่ 1 ร้านอาหารผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ เกี่ยวกับการ ประกอบธุรกิจ ร้านอาหาร (ปี)	ขนาดของ กิจการ (คูหา)	จำนวน พนักงาน (คน)	ประเภทของ กิจการ
1	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 1	หญิง	63	เจ้าของกิจการ	30	2	10	ร้านอาหาร ตามสั่ง
2	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 2	หญิง	50	เจ้าของกิจการ	10	3	7	ร้านอาหาร ตามสั่ง
3	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 3	หญิง	72	หุ้นส่วนกิจการ	35	สวน อาหาร	20	ร้านอาหาร ตามสั่ง
4	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 4	ชาย	48	ผู้จัดการ ร้านอาหาร	25	สวน อาหาร	15	ร้านอาหาร ตามสั่ง
5	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 5	หญิง	42	ผู้จัดการ ร้านอาหาร	6	2	8	ร้านอาหาร ตามสั่ง
6	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 6	ชาย	42	เจ้าของกิจการ	30	สวน อาหาร	25	ร้านอาหาร ตามสั่ง
7	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 7	ชาย	36	ผู้จัดการ ร้านอาหาร	3	2	10	ร้านอาหาร ตามสั่ง
8	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 8	หญิง	44	ผู้จัดการ ร้านอาหาร	15	สวน อาหาร	10	ร้านอาหาร ตามสั่ง
9	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 9	หญิง	31	ผู้จัดการ ร้านอาหาร	13	สวน อาหาร	20	ร้านอาหาร ตามสั่ง
10	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 10	ชาย	50	เจ้าของกิจการ	10	1	5	ร้านอาหาร ตามสั่ง

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง	ประสบการณ์เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจร้านอาหาร (ปี)	ขนาดของกิจการ (คูหา)	จำนวนพนักงาน (คน)	ประเภทของกิจการ
11	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 11	หญิง	45	เจ้าของกิจการ	10	2	10	ร้านข้าวแกง
12	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 12	ชาย	40	เจ้าของกิจการ	6	2	7	ร้านข้าวแกง
13	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 13	หญิง	70	เจ้าของกิจการ	5	2	5	ร้านข้าวแกง
14	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 14	หญิง	50	เจ้าของกิจการ	5	2	5	ร้านข้าวแกง
15	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 15	หญิง	67	เจ้าของกิจการ	5	1	4	ร้านข้าวแกง
16	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 16	หญิง	32	ผู้จัดการร้านอาหาร	8	3	6	ร้านก๋วยเตี๋ยว
17	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 17	ชาย	50	เจ้าของกิจการ	17	2	5	ร้านก๋วยเตี๋ยว
18	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 18	หญิง	45	น้องสาวเจ้าของกิจการ	25	1	6	ร้านก๋วยเตี๋ยว
19	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 19	หญิง	50	เจ้าของกิจการ	50	1	4	ร้านก๋วยเตี๋ยว
20	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 20	ชาย	60	เจ้าของกิจการ	15	2	7	ร้านก๋วยเตี๋ยว
21	ผู้มีอำนาจในการจัดการร้านอาหารร้านที่ 21	ชาย	37	เจ้าของกิจการ	20	4	20	ภัตตาคาร/คาเฟ่



ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ เกี่ยวกับการ ประกอบธุรกิจ ร้านอาหาร (ปี)	ขนาดของ กิจการ (คูหา)	จำนวน พนักงาน (คน)	ประเภทของ กิจการ
22	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 22	ชาย	40	เจ้าของกิจการ รุ่นที่ 3	60	4	25	ภัตตาคาร/ กาแฟ
23	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 23	หญิง	30	เจ้าของกิจการ	6	1	5	ภัตตาคาร/ กาแฟ
24	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 24	ชาย	45	ผู้จัดการ ร้านอาหาร	7	1	5	ภัตตาคาร/ กาแฟ
25	ผู้มีอำนาจในการ จัดการร้านอาหาร ร้านที่ 25	หญิง	48	เจ้าของกิจการ	10	2	6	ภัตตาคาร/ กาแฟ

ตารางที่ 2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล

ลำดับ	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง/ประสบการณ์	ความเชี่ยวชาญ	ประสบการณ์เกี่ยวกับด้านร้านอาหาร
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ดร.สุวรรณมา วิเชียร	หญิง	63	เหรียญกษาปณ์การค้าธุรกิจ ร้านอาหาร โดยรับมอบหมายจาก นายกสมาคมการค้าธุรกิจร้านอาหาร	ด้านการจัดการ ธุรกิจร้านอาหาร	30
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 นายกิตติ ทิศสกุล	ชาย	57	ผู้บริหารร้านอาหารสับนงา อดีตนายก สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวภาคเหนือ ตอนบน	ด้านการจัดการ ธุรกิจร้านอาหาร และที่พัก	20
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 นายสายัณต์ สิทธิโชคธรรม	ชาย	44	ผู้บริหารสวนเพชร ริเวอร์วิวรีสอร์ท และนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว จังหวัดเพชรบุรี	ด้านการจัดการ ธุรกิจร้านอาหาร และรีสอร์ท	28
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 นางนิภาพร วิสุทธิแพทย์	หญิง	65	เจ้าของร้านอาหารออร์ออย 108 ชาบู จังหวัดเชียงราย	ด้านการจัดการ ธุรกิจร้านอาหาร	20
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 นายอลงกรณ์ สุวรรณเวช	ชาย	43	กรรมการผู้จัดการบริษัท ไอ โซลูชั่น เซอร์วิส จก. ผู้ให้บริการฝึกอบรม ด้าน การตลาด และระบบมาตรฐานคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาด้านการตลาด ดิจิทัล ให้กับภาครัฐและเอกชน	อาจารย์ด้านกล ยุทธ์ การตลาด ดิจิทัล และที่ ปรึกษาด้าน การตลาดออนไลน์ ให้กับธุรกิจ ร้านอาหาร	11
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 นายอริ เล็กอุทัย	ชาย	63	อดีตผู้บริหารบริษัทบรรจุภัณฑ์เพื่อ สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน)	ด้านการตลาด เกี่ยวกับจำหน่าย ผลิตภัณฑ์บรรจุ อาหารให้แก่ธุรกิจ ร้านอาหาร	15



### ชื่อเรื่องงานวิจัย

การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร  
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรน่า 2019

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ \_\_\_\_\_ นามสกุล \_\_\_\_\_

ชื่อร้าน/กิจการ \_\_\_\_\_ เบอร์โทร \_\_\_\_\_

1.1 เพศ  หญิง  ชาย

1.2 ประสบการณ์ด้านการทำธุรกิจด้านอาหาร \_\_\_\_\_ ปี

1.3 ประเภทของกิจการ \_\_\_\_\_

1.4 ขนาดของกิจการ \_\_\_\_\_

#### ตอนที่ 2 คำถามปลายเปิด

1. ขอให้ท่านเล่าความเป็นมาของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรน่า 2019 ที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการของท่านอย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยละเอียดตั้งแต่เกิดเรื่องจนถึงสถานการณ์ปัจจุบัน

---



---



---

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับมาตรการของภาครัฐที่บังคับใช้/ขอความร่วมมือจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร และท่านต้องการให้หน่วยงานของรัฐมีบทบาทและทำหน้าที่อย่างไร

---



---



---

3. ประสบการณ์ในช่วงที่ธุรกิจร้านอาหารของท่านได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการ/นโยบายของรัฐในช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว ท่านมีแนวทางการปรับตัวอย่างไร

---

---

---

4. ท่านคิดว่าปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด อาทิเช่น คุณภาพของอาหารและบริการการตั้งราคาทำเลและการจัดร้านอาหาร โปรโมชันส่งเสริมการขาย เหล่านี้มีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านรอดพ้นจากภาวะวิกฤตได้มากน้อยเพียงใด กรุณาอธิบายโดยให้คำตอบทีละด้าน

---

---

---

5. ท่านมีแนวทางในการฟื้นฟูกิจการของท่านในอนาคตอย่างไรและมีบทเรียนที่เรียนรู้จากวิกฤตครั้งนี้อย่างไรบ้างในการทำธุรกิจร้านอาหารของท่าน

---

---

---

6. ท่านคิดว่าการติดตามข้อมูลข่าวสารรอบตัวมีประโยชน์ต่อการบริหารกิจการหรือธุรกิจของท่านในภาวะวิกฤตนี้มากน้อยเพียงใดอย่างไร

---

---

---

7. ท่านมีอะไรอยากเพิ่มเติมหรือไม่

---

---

---



ประเด็นสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย เรื่อง  
การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร  
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

\*\*\*\*\*

นายธนภัทร โพธิ์ศรี

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
3. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

## โจทย์วิจัย

การจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ควรมีแนวทางการจัดการและปรับตัวอย่างไร

1. ปัญหาและผลกระทบของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1.1 ปัญหาและผลกระทบที่ทุกท่านได้รับรู้หรือประสบเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่น มาตรการภาครัฐ มีผลกระทบอย่างไร หรือปัญหาหรือผลกระทบอื่นๆ อยากให้ทุกท่านได้แบ่งปัน เล่าสู่กันฟังครับ

---



---



---

1.2 มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง ขอรายละเอียดเล่าสู่กันฟัง

---



---



---

2. แนวทางการจัดการและการปรับตัวในภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2.1 การจัดการในภาวะวิกฤติ

1) เตรียมความพร้อม โดยการค้นหาสถานการณ์ที่องค์กรมองข้ามหรือมิได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของภาวะวิกฤติได้ มีการจัดการและปรับตัวอย่างไร

---



---



---

2) องค์กรต้องเตรียมแผนที่จะใช้จัดการกับภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้น ทั้งในด้านระบบการทำงาน หรือทรัพยากรต่างๆ มีการจัดการและปรับตัวอย่างไร

---

---

---

3) เมื่อเกิดภาวะวิกฤติขึ้นแล้ว องค์กรควรพิจารณาแผนกลยุทธ์หรือวิธีการเข้าควบคุมหรือบรรเทาความเสียหาย รวมทั้งประสานงานทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบรรเทาการแก้ไขปัญหามีการจัดการและปรับตัวอย่างไร

---

---

---

4) ฟื้นฟูภาวะวิกฤติ โดยองค์กรต้องนำข้อมูลรายได้กำไรขาดทุนมาวิเคราะห์แนวทางฟื้นฟูโดยการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดการและปรับตัวอย่างไร

---

---

---

5) องค์กรต้องเรียนรู้จากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติที่ผ่านมา และผลกระทบที่ได้รับ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติต่อไป มีการจัดการและปรับตัวอย่างไร

---

---

---

## 2.2 การจัดการร้านอาหาร

1) การวางแผน (Planning) มีแนวทางการจัดการวางแผนอย่างไร เกี่ยวกับ บุคลากร เงิน วัสดุุดิบ และอื่นๆ เป็นต้น (วางแผนการทำอะไร จะทำอะไร จะใช้เงินเท่าไร จะให้ใครเป็นผู้ทำ จะทำที่ไหน และจะทำเมื่อไร)

---



---



---

2) การจัดองค์การ (Organizing) มีแนวทางการจัดการอย่างไร (การจัดแบ่งงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมงาน เป็นต้น)

---



---



---

3) การนำ (Leading) มีแนวทางการจัดการอย่างไรของผู้เจ้าของหรือผู้บริหารของธุรกิจร้านอาหาร

---



---



---

4) การควบคุม (Controlling) มีแนวทางการจัดการอย่างไรในการทำธุรกิจร้านอาหาร ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากไม่เป็นไปตามแผนมีการแก้ไขอย่างไร

---



---



---



### 2.3 เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด 4P's เกี่ยวกับธุรกิจอาหาร

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) มีแนวทางการจัดการอย่างไร (เมนูอาหาร)

---



---



---

2) การจัดจำหน่าย (Place) อาหารมีแนวทางการจัดการอย่างไร

---



---



---

3) การกำหนดราคา (Price) มีแนวทางการจัดการอย่างไรบ้างเช่น ลดราคาหรือมีวิธีการอย่างอื่น

---



---



---

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) มีแนวทางการจัดการอย่างไรที่ช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้นหรือสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ มีวิธีการอย่างไร ใช้โปรโมชั่นอะไรบ้างให้ลูกค้าสนใจ

---



---



---

### 2.4 กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจร้านอาหาร

1) กลยุทธ์การจัดโปรโมชั่น (Promotion) มีหรือไม่ ถ้ามี มีแนวทางการจัดการอย่างไรบ้างเพื่อให้ธุรกิจร้านอาหารอยู่รอดผ่านวิกฤติไปได้

---



---



---

2) กลยุทธ์การตลาดร้านเล็ก ต้องบอกต่อ (Word-of-Mouth Marketing) มีหรือไม่อย่างไร

---

---

---

3) กลยุทธ์การสร้างช่องทางการสื่อสาร (Social Network) มีแนวทางช่องทางการสื่อสารอย่างไรบ้าง

---

---

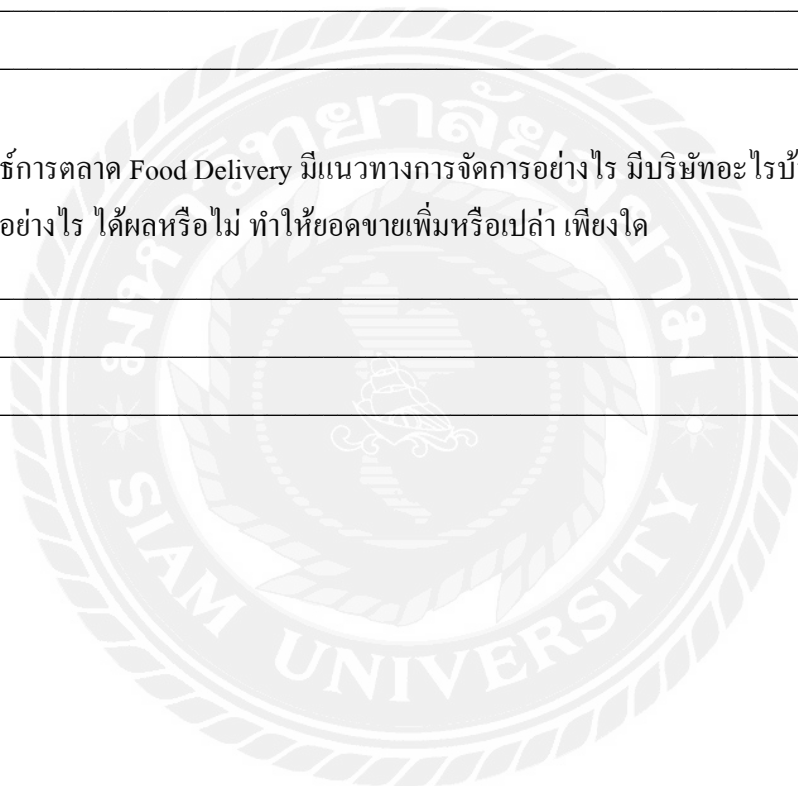
---

4) กลยุทธ์การตลาด Food Delivery มีแนวทางการจัดการอย่างไร มีบริษัทอะไรบ้าง ต้องมีค่าใช้จ่ายหรือไม่ อย่างไร ได้ผลหรือไม่ ทำให้ยอดขายเพิ่มหรือเปล่า เพียงใด

---

---

---



## ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

ที่ มส 0210.7/39



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

11 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณวารพจน์ พูลกนอมสุข

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นายธนภัทร โพธิ์ศรี รหัสประจำตัว 5819200003 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การ  
จัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโร  
นา 2019" โดยมี ผศ.ดร.สมหมาย จันทร์เรือง เป็นที่ปรึกษาหลัก และ ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่  
ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต  
ให้ นายธนภัทร โพธิ์ศรี เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตาม  
วันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้ความถูกต้อง  
เที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-490-5946  
อีเมลล์ posri\_u@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

วิชาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311  
E-mail: phd\_m1@siam.edu

## ประวัติความเป็นมาของกิจการร้านอาหารและภัตตาคารในต่างประเทศ

ธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มเกิดขึ้นตั้งแต่ยุคโบราณในทุกภูมิภาคทั่วโลก แต่พัฒนาการที่สำคัญโดยมากจะเกิดขึ้นในทวีปยุโรป ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ยุค (นิศา ชัชกุล, 2557 หน้า 206-215) คือ

ยุคต้น (Stone Age) มนุษย์ในยุคโบราณไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นหลักแหล่ง ต่อมามีการสร้างเพิงพักอาศัย จึงเริ่มมีการนำอาหารกลับมาทานในที่อยู่อาศัยและเปลี่ยนการรับประทานอาหารจากของดิบเป็นของสุก มีการสันนิษฐานว่ามนุษย์เริ่มมีการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านประมาณปี 512 ก่อนคริสต์ศักราช โดยปรากฏหลักฐานว่ามีภัตตาคารแห่งหนึ่งในอียิปต์โบราณ มีอาหารที่ปรุงด้วยเมล็ดพืช สัตว์ปีกป่าจำหน่าย ส่วนในประเทศจีน มีโรงเตี๊ยมและสถานที่จำหน่ายอาหารเมื่อประมาณ 2,000 ปีมาแล้ว จากการศึกษาประวัติศาสตร์ในประเทศอิตาลี มีการขุดพบซากตึกร้าง “ฮอสพิเทียม” หรือ “เคาโปนา” คือ ที่พักแรมที่มีอาหารขาย หรือ “อินน์” “โปปีนา” คือ ร้านอาหาร หรือ “เรสโตรองด์” “เทอร์โมโพเลียม” ซึ่งขายเครื่องดื่มร้อนเย็นและเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ขุดพบบาร์ ภัตตาคาร จำนวนมากถึง 118 แห่งในปี ค.ศ. 1950

ยุคกลาง (Middle Age) ในปลายยุคกลางหรือยุคฟื้นฟูศิลปวิทยา (Renaissance) ผู้คนนิยมเดินทางเพื่อเผยแพร่ศาสนา ติดต่อกับพันธมิตร ไนตรีตลอดจนทำการค้าขาย จึงเกิดธุรกิจที่พักแรมขึ้น เรียกว่า “ฮอสพิทส์” เช่นเดียวกับ “ฮอสพิเทียม” ของโรมัน ต่อมามีการขายอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้เข้าพักด้วย ส่วนยุคกลางในอังกฤษ ที่พักแรมที่มีอาหารบริการเรียกว่า “อินน์” ต่อมาถูกพัฒนาขึ้นเป็นสถานที่รวมของนักท่องเที่ยวและคนท้องถิ่น เรียกว่า “แทเวิร์น (Tavern)” เมื่อชาวฝรั่งเศสซึ่งได้ชื่อว่าเป็นชาติที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านการครัวมากกว่าประเทศอื่นๆ เข้าไปตั้งร้านอาหารในประเทศอังกฤษจนเกิดเป็น “เรสโตรองด์” มีการนำธรรมเนียมและการปรุงอาหารแบบฝรั่งเศสไปใช้ ตลอดจนปรับปรุงด้านความสะอาด บรรยากาศ ความสวยงาม เมนูอาหาร และมารยาทในการต้อนรับแขก ส่งผลให้การท่องเที่ยวได้รับความนิยมมากขึ้นตามไปด้วย

ยุคปัจจุบัน (Present Period) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มมีการพัฒนารูปแบบให้ทันสมัยและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริโภคมากขึ้นในทุกประเทศ มีกิจการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้นมากมายดังนี้

- พิชเชอเรีย (Pizzeria) ร้านอาหารพิซซ่าที่เป็นอาหารหลักของชาวอิตาลี
- บราสเซอร์รี่ (Brasserie) คือ ร้านกาแฟที่มีบริการอาหารจานเดียว
- คาเฟ่ (Cafe) หรือ ร้านกาแฟ มีบริการเครื่องดื่มและอาหารว่างแบบง่าย
- ทีรูม (Tea Room) เป็นร้านขายน้ำชาและอาหารว่าง มีทั้งร้านเดี่ยวและร้านที่อยู่

ภายในโรงแรม ได้รับความนิยมมาจากวัฒนธรรมการจิบชายามบ่ายของชาวอังกฤษ

- ผับ (Pub) มาจาก Public House ซึ่งเป็นสถานที่สังสรรค์ของคนจำนวนมาก มีเครื่องและแอลกอฮอล์จำหน่าย

- บัฟเฟต์ (Buffet) ลูกค้านำบริการอาหารด้วยตนเอง การบริการในลักษณะนี้มักจะนำมาใช้ในร้านอาหารในโรงแรม เนื่องจากมีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมากแต่มีพนักงานน้อย

### การจัดตั้งธุรกิจร้านอาหาร

เนื่องจากร้านอาหารจัดเป็น “สถานที่จำหน่ายอาหาร” ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นกิจการที่มีความเสี่ยงต่อการเป็นอันตรายต่อสุขภาพของประชาชน ผู้ประกอบกิจการจำเป็นต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ดังนี้

ร้านอาหารที่มีพื้นที่ของร้านมากกว่า 200 ตารางเมตร ผู้ประกอบกิจการต้องขออนุญาตประกอบกิจการต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น เมื่อได้รับใบอนุญาตแล้วจึงจะเปิดดำเนินการได้ ใบอนุญาตจะมีอายุ 1 ปี และการขอต่ออายุใบอนุญาตจะต้องยื่นคำขอก่อนใบอนุญาตสิ้นอายุ การประกอบกิจการโดยไม่มีใบอนุญาต ต้องระวางโทษไม่เกิน 6 เดือนหรือปรับไม่เกิน 10,000 บาท

ร้านอาหารที่มีพื้นที่ของร้านไม่เกิน 200 ตารางเมตร เมื่อเปิดดำเนินการ ผู้ประกอบกิจการต้องแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น เพื่อขอหนังสือรับรองการแจ้ง และเมื่อประสงค์จะเลิกกิจการหรือโอนกิจการให้แก่บุคคลอื่น ต้องแจ้งให้เจ้าพนักงานท้องถิ่นทราบด้วย การประกอบกิจการโดยไม่มีหนังสือรับรองการแจ้ง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 เดือน หรือปรับไม่เกิน 5,000 บาท

ผู้ประกอบกิจการร้านอาหารต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขการสุขาภิบาลอาหารที่ราชการส่วนท้องถิ่นกำหนดด้วย

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องแสดงใบอนุญาตหรือหนังสือรับรองการแจ้งไว้โดยเปิดเผยและเห็นได้ง่ายภายในบริเวณร้านอาหาร ผู้ฝ่าฝืนจะต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 500 บาท

### ประเภทของร้านอาหาร

พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 กำหนดให้ร้านอาหารเป็น “สถานที่จำหน่ายอาหาร” ซึ่งหมายถึงอาคารสถานที่หรือบริเวณใดๆ ที่มีใช้หรือทางสาธารณะที่จัดไว้เพื่อประกอบอาหารหรือปรุงอาหารจนสำเร็จ และจำหน่ายให้ผู้ซื้อสามารถบริโภคได้ทันที ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการจำหน่ายโดยจัดให้มีบริเวณไว้สำหรับการบริโภค ณ ที่นั้น หรือนำไปบริโภคที่อื่นก็ตามร้านอาหารแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

### แบ่งประเภทตามหน่วยงานของรัฐ

1. กระทรวงพาณิชย์ แบ่งประเภทร้านอาหารออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะการออกแบบตกแต่ง (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2552) ได้แก่

1.1 ร้านอาหารระดับหรู (Fine Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งอย่างสวยงามประณีต ใช้วัสดุและอุปกรณ์ราคาแพง จัดจานอาหารอย่างสวยงามหรูหรา

1.2 ร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งและกำหนดราคาอาหารแบบปานกลาง เน้นบรรยากาศและการบริการแบบเป็นกันเอง

1.3 ร้านอาหารทั่วไป (Fast Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบเรียบง่าย เน้นบริการอาหารจานด่วน สะดวก รวดเร็วทันสมัย มีรายการอาหารให้เลือกไม่มากนัก แต่สามารถหมุนเวียนลูกค้าได้มาก

1.4 ร้านริมบาทวิถี (Kiosk) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบง่าย เน้นอาหารจานเดียวสามารถปรุงได้ง่ายและรวดเร็วโดยมากจะเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่มีเจ้าของร้านเป็นพ่อครัวเอง

2. กระทรวงสาธารณสุข (สำนักงานโครงการสุขภาพบาลอาหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2532)

2.1 ห้องอาหารในโรงแรมหมายถึงร้านอาหารที่ตั้งอยู่ในโรงแรม รายการอาหารตลอดจนการให้บริการจึงจำเป็นต้องมีความประณีตและพิถีพิถัน

2.2 กัสดาคาร หมายถึง ร้านอาหารที่มีขนาดใหญ่ 2 คูหาขึ้นไป อยู่ในอาคารและพนักงานแต่งกายในเครื่องแบบของกัสดาคารนั้นๆ

2.3 สวนอาหาร หมายถึงร้านอาหารที่มีขนาดใหญ่ บริเวณที่รับประทานอาหารส่วนใหญ่อยู่ภายนอกอาคาร บรรยากาศเป็นแบบธรรมชาติ และพนักงานจะสวมใส่เครื่องแบบ

2.4 ร้านอาหารทั่วไป หมายถึงร้านอาหารขนาดเล็ก 1-2 คูหา ส่วนใหญ่อยู่ในอาคาร เป็นอาหารประจำท้องถิ่น เช่น ข้าวราดแกง ก๋วยเตี๋ยว ข้าวมันไก่ ฯลฯ

2.5 ร้านเครื่องดื่ม ขนมหวาน หรือ ไอศกรีม หมายถึงร้านที่จำหน่ายเฉพาะ เครื่องดื่ม ขนมหวาน หรือ ไอศกรีม เท่านั้น

การแบ่งประเภทตามลักษณะการให้บริการ (มณฑาทิพย์ ทรัพย์เจริญ, 2559) ได้แก่

1. Full Service เป็นการบริการแบบมีพนักงานให้บริการในทุกขั้นตอน กัสดาคารประเภทนี้จะให้บริการ โดยพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมด้านการให้บริการมาเป็นอย่างดี ทั้งวิธีการต้อนรับลูกค้า การเสิร์ฟอาหารและการบริการอื่นๆ แบ่งออกเป็น

- กัสดาคารแบบกูร์เมต์ หรือกัสดาคารชั้นดี

- ภัตตาคารตามโอกาส
- ภัตตาคารจำหน่ายอาหารจำกัดประเภทหรือที่เน้นลักษณะเฉพาะตัว
- ภัตตาคารแบบครอบครัว
- ภัตตาคารสำหรับสมาชิก
- ภัตตาคารที่ขายอาหารหลากหลาย ได้แก่ ภัตตาคารทั่วไปและร้านกาแฟ

2. Semi Service เป็นการบริการแบบที่ลูกค้าจะต้องไปจ่ายเงินที่แคชเชียร์หรือไปสั่งอาหารที่เคาท์เตอร์ด้วยตนเอง เป็นกิจการร้านอาหารที่มีทั้งส่วนที่ลูกค้าจะบริการตนเองและส่วนที่จัดพนักงานไว้บริการ มีทั้งร้านอาหารบุฟเฟต์ และร้านอาหารแบบเฟรนไชส์ที่บริการแบบอาหารจานด่วนหรือฟาสต์ฟู้ด เช่น ในศูนย์การค้าหลายแห่ง เป็นต้น

3. Self Service เป็นกิจการร้านอาหารประเภทนี้มีวัตถุประสงค์ในการขายอาหารมากกว่าเครื่องดื่ม และมักเป็นอาหารที่มีการจัดเตรียมไว้พร้อมก่อนแล้ว หรือสามารถบริการแก่ลูกค้าได้ทันที เหมาะสำหรับผู้ที่มีความน้อย เน้นความสะดวก รวดเร็ว ลูกค้าต้องบริการตนเองและไม่มีพนักงานเสิร์ฟ

การแบ่งประเภทตามลักษณะของอาหารที่ให้บริการ (มณฑาทิพย์ ทรัพย์เจริญ) ดังนี้

1. ร้านอาหารที่ขายอาหารทั่วไปของแต่ละชาติ เช่น ร้านอาหารไทย ร้านอาหารอิตาลี ร้านอาหารเกาหลี ร้านอาหารญี่ปุ่น ร้านอาหารฝรั่งเศส เป็นต้น
2. ร้านอาหารประจำถิ่น เน้นขายอาหารประจำท้องถิ่น อาหารพื้นเมือง เช่น ร้านอาหารปักษ์ใต้ ร้านอาหารเมือง เป็นร้านอาหารที่มีเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น
3. ร้านอาหารพิเศษเฉพาะทาง จะเน้นอาหารที่มีการจัดเตรียมแตกต่างจากอาหารทั่วไป เช่น อาหารเจ มังสวิวัติน อาหารคลีน ร้านขายสเต็ก
4. ร้านอาหารที่แบ่งตามวิธีการปรุงอาหาร เช่น ร้านสุกี้ ร้านปิ้งย่าง เป็นต้น
5. ร้านอาหารนานาชาติ ร้านอาหารประเภทนี้มักจะให้บริการแบบบุฟเฟต์ ซึ่งเป็นการบริการตนเองและคิดราคาเหมาจ่ายราคาเดียวให้กับลูกค้า

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายธนภัทร โพธิ์ศรี
วัน/เดือน/ปีเกิด	21 พฤษภาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่	หมู่บ้านสัมมากร อเวนิวชัยพฤกษ์ วงแหวน เลขที่ 159/20 ตำบลลำโพ อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
การศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันรัชต์ภาคย์, 2554 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2551 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม, 2566
ตำแหน่ง	นิติกร ระดับ 3 สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

### การเผยแพร่งานวิจัย

ธนภัทร โพธิ์ศรี, สมหมาย จันทรเรือง และ ฉัญญา แก้วนุ้ย. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. ในรายงาน *การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่อง คุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 6*, (หน้า 51-58). 28 พฤศจิกายน 2563. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.

ธนภัทร โพธิ์ศรี, สมหมาย จันทรเรือง และ ฉัญญา แก้วนุ้ย. (2567). การจัดการภาวะวิกฤติและการปรับตัวของธุรกิจร้านอาหารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารมจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2567). TCI กลุ่ม 1

ธนภัทร โพธิ์ศรี, สมหมาย จันทรเรือง และ ฉัญญา แก้วนุ้ย. (2567). ปัญหาผลกระทบ และวิธีการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหารในกรุงเทพมหานครในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019. *Journal of Modern Learning Development*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 4 (เมษายน 2567). TCI กลุ่ม 2