

การนำกรอบการทำงาน 5 อาร์ ของแมคคินซี มาใช้ในการปรับตัว
ของผู้ประกอบการร้านอาหารในสถานการณ์โควิด-19
APPLYING MCKINSEY'S 5 R FRAMEWORK IN THE ADJUSTMENT OF
RESTAURANT ENTREPRENEURS IN THE COVID-19 EPIDEMIC

ธวัลยา เจริญถ่องแท้¹

Thawanya Charoenthongthae

Article History

Received: 31-03-2023; Revised: 17-06-2023; Accepted; 18-06-2023

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทย 2) ผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่มีต่อผู้ประกอบการร้านอาหาร 3) กรอบการทำงาน 5 อาร์ ของ แมคคินซี และ 4) การนำกรอบการทำงาน 5 อาร์ ของแมคคินซี มาใช้ในการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในสถานการณ์โควิด-19 ผลการศึกษาพบว่า จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการร้านอาหาร คือ ร้านอาหารมีรายได้จากการดำเนินงานหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการประกอบธุรกิจลดลง ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพิ่มช่องทางการจำหน่ายแบบเดลิเวอรี่ และใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งสามารถนำกรอบการทำงาน 5 อาร์ ของ บริษัทที่ปรึกษาแมคคินซี แอนด์ คอมพานีที่ได้นำเสนอไว้ มาปรับใช้ โดยมีกระบวนการตั้งแต่เร่งรับมือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วางแผนเพื่อฟื้นตัว นำพาธุรกิจกลับไปสู่จุดเดิม ย้อนคิดถึงทิศทางของธุรกิจในอนาคต และเปลี่ยนแปลงธุรกิจเข้าสู่โลกยุคใหม่ ก็จะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวให้อยู่รอดในสถานการณ์โควิด -19

คำสำคัญ: กรอบการทำงาน 5 อาร์ ของแมคคินซี; ผู้ประกอบการร้านอาหาร; การปรับตัวทางธุรกิจ; สถานการณ์โควิด-19

ABSTRACT

This academic article aims to study and present 4 important contents as follows: 1) The spread of COVID-19 in Thailand. 2) The impact of the spread of COVID-19 to restaurant entrepreneurs. 3) McKinsey's 5 R

¹อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Lecturer, Faculty of Management Science, Rambhai Barni Rajabhat University,

E-mail : Thawanya.c@gmail.com *Corresponding author

Framework 4) Applying McKinsey's 5 R Framework to adjustment of restaurant entrepreneurs in the COVID-19 epidemic. The study found that COVID-19 has affected restaurant entrepreneurs resulting in decreased revenues and operating results causing them to adapt to survive. Restaurant entrepreneur have changed there service style by product improvement, add a delivery channel and other methods that can be apply from the 5 R Framework of McKinsey & Company, with a process from resolve, resilience, return, reimagination and reform which, if applied will help to survive.

Keywords : McKinsey's 5 R Framework; Restaurant entrepreneurs; Business adjustment the Covid-19 epidemic

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัยที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้ประกอบการธุรกิจที่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้เรียกว่ามีการพัฒนา และสามารถรักษาธุรกิจให้อยู่รอดเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้นการเรียนรู้และเข้าใจในสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง มูลค่าตลาดธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยปี พ.ศ. 2560 - 2561 มีมูลค่าสูงกว่า 4 แสนล้านบาท และมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผนวกกับความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจร้านอาหารที่เพิ่มขึ้นทุกปี ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าสู่ตลาดธุรกิจร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 เกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การแพร่กระจายเกิดขึ้นทั่วโลกอย่างรวดเร็ว หลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย รัฐบาลตัดสินใจประกาศปิดประเทศ เกิดมาตรการควบคุมจำกัดการเดินทาง รวมถึงการยกเลิกกิจกรรมที่คนต้องพบปะกันในพื้นที่สาธารณะ มีการประกาศปิดห้างสรรพสินค้ารวมถึงปิดสถานประกอบการบางประเภทที่มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ รวมถึงการให้ทำงานที่บ้าน เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อมิติทางสังคมและเศรษฐกิจเป็นวงกว้างอย่างชัดเจน ธุรกิจต่างๆ ได้รับผลกระทบ เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการร้านอาหารนั้นได้รับผลกระทบอย่างหนัก ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าใช้บริการภายในร้าน ปัญหารายได้จากการดำเนินธุรกิจลดลง ขาดสภาพคล่อง และมีภาระหนี้สิน พนักงานในร้านอาหารมีความเสี่ยงต่อการถูกเลิกจ้าง ผู้ประกอบการร้านอาหารจึงจำเป็นต้องตรวจสอบสถานะทางธุรกิจของตนเอง และหาวิธีการเพื่อปรับตัวรับสถานการณ์โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเสี่ยงด้านรายได้และช่องทางการจำหน่ายที่จำกัด เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด

2. การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทย

โควิด-19 เป็นโรคติดเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและได้แพร่ระบาดไปมากกว่า 200 ประเทศทั่วโลก เป็นโรคกลุ่มติดเชื้อทางเดินหายใจเหมือนไข้หวัดใหญ่บางประเภทที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว เช่น ไข้หวัดตะวันออกกลางหรือซาร์ (SAR) โรคติดเชื้อโควิด-19 นั้นเป็นโรคระบาดที่มีความรุนแรงต่างกันไปแล้วแต่สายพันธุ์ อาการมีตั้งแต่เป็นไข้ธรรมดาไปจนถึงรุนแรงถึงขั้นเสียชีวิต และยังมีอาการคล้ายพันธุ์ได้อีก ในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2019 องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศถึงการอุบัติขึ้นของเชื้อไวรัสดังกล่าวที่เริ่มระบาดจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนก่อให้เกิดการเจ็บป่วยในหมู่ประชาชนจำนวนมาก และได้ตั้งชื่อเชื้อไวรัสนี้ว่า โควินาไวรัส 2019 (coronavirus 2019) มีชื่อย่อว่า โควิด-19 (Covid-19) ประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อโควิด-19 รายแรกเป็นสตรีที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวจีนซึ่งเดินทางมายังสนามบินสุวรรณภูมิ เมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2563 ต่อมาพบผู้ติดเชื้อที่เป็นคนไทยรายแรก

คงที่เท่าเดิมอาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟ จนถึงกับต้องปิดกิจการไปเป็นจำนวนมาก (เจริญชัย เอกมาไพศาล, 2565) ร้านอาหาร สีฟ้า เป็นร้านอาหาร ร้อยละ 70 ของร้านที่เปิดบริการตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า จากมาตรการป้องกันการระบาดของโควิด-19 ลูกค้าไม่สามารถรับประทานในร้านได้ เหลือบริการในส่วนเดลิเวอรี่เพียงอย่างเดียว ได้รับผลกระทบยอดขายลดลงกว่าปกติประมาณ ร้อยละ 60 ซึ่งกิจการต้องปิดร้านบางสาขาไป เพื่อบริหารสต็อกและจัดส่งพนักงานไปสาขาที่ยังพอไปได้ เมื่อต้องขายแบบมีเดลิเวอรี่ช่องทางเดียว เมนูในร้านต้องปรับเปลี่ยนและลดลง เพราะบางเมนูไม่เหมาะกับเดลิเวอรี่ (ผู้จัดการออนไลน์, 2564) ร้าน Copper Buffet ร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติเป็นร้านแบบพรีเมียม จากร้านที่มียอดขายในแต่ละปีมากกว่าหลักร้อยล้านบาท เกิดวิกฤตโควิด-19 ต้องหยุดให้บริการ รายรับ ต่อวันต้องกลายเป็นศูนย์ทันที เมื่อเกิดวิกฤต ร้านได้ทำในทันทีคือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการคือการจัดเซตเมนูอาหารใหม่ให้กลายเป็นเดลิเวอรี่ทั้งหมด ให้ความสำคัญกับคุณภาพความสดใหม่ เหมือนลูกค้านั่งรับประทานที่ร้านเหมือนเดิม สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าโดยมีการส่งผ่านสัญญาณต่อเนื่องสด (live steaming) ภาพบรรยากาศการปรุงอาหารในห้องครัว เพื่อสร้างความมั่นใจว่าอาหารที่ออกจากครัวจะยังคงคุณภาพไว้ได้เหมือนเดิม ร้านอาหารในเครือโบหยก เมื่อเกิดวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 จากธุรกิจโรงแรม และร้านอาหารที่มีลูกค้าทั้งคนไทย และชาวต่างชาติที่เคยมาใช้บริการอย่างหนาแน่น กลับไม่มีลูกค้ามาใช้บริการเลย ทั้งยอดที่ตกลง ร้านอาหารก็ไม่สามารถให้บริการได้ และส่วนใหญ่ก็เป็นร้านอาหารในระดับพรีเมียม มีค่าใช้จ่ายสูง เมื่อรายรับไม่มี มีแต่รายจ่ายในทุกวัน สิ่งที่เครือโบหยกพิจารณาเป็นอย่างแรกคือ ร้านอาหารจะปรับตัวอย่างไรให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มี โดยตัดสินใจว่าจะไม่มีการปลดพนักงาน พนักงานทุกคนยังมีงานทำ ได้รับเงินเดือนเต็มจำนวน แต่อาจมีการปรับหน้าที่การทำงาน จากเดิมที่พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่เพียงอย่างเดียว ต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้บริการลูกค้าในรูปแบบเดลิเวอรี่ เครือโบหยกได้ให้ร้านอาหารปรับตัวทั้งหมด โดยให้มีการเปลี่ยนกลยุทธ์ หันมาทำอาหารส่งฟรีในเขตกรุงเทพฯ ไม่ใช่แค่พนักงานเท่านั้นที่ต้องขนส่งเดลิเวอรี่ แต่ระดับผู้บริหาร ในบางวันก็มีการไปส่งอาหารให้กับลูกค้าด้วยตัวเอง (แซม ต้นสกุลและคณะ, 2566)

กรอบการทำงาน 5 อาร์ ของ แมคคินซี (McKinsey 5 R Framework)

ในระหว่างที่โลกเผชิญสถานการณ์โควิด - 19 ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อเศรษฐกิจโลก ทุกธุรกิจต่างหาทางเอาตัวรอด สถาบันแมคคินซี หนึ่งในบริษัทผู้ให้คำปรึกษาชั้นนำระดับโลกจึงเผยแพร่ กรอบการทำงาน 5 อาร์ ซึ่งก็คือ 5 ขั้นตอนดำเนินการเพื่อรับมือกับวิกฤตเมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนไป 5 อาร์ที่นำเสนอได้แก่

Resolve (จัดการแก้ไข) หมายถึง จัดการกับความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ธุรกิจ เทคโนโลยี ระบุว่าปัญหาที่กำลังเผชิญคืออะไร และจะแก้ไขอย่างไร หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือการหาแนวทางในการเอาตัวรอด เช่น ปรับธุรกิจสู่ตลาดออนไลน์ ปรับวิธีการทำงาน จัดทีมงานขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้กระทั่งลดจำนวนพนักงานเพื่อปรับลดค่าใช้จ่าย โดยทำสิ่งเหล่านี้เป็นขั้นแรก

Resilience (ฟื้นตัว) หมายถึง เมื่อธุรกิจสามารถจัดการแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญได้แล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อมาคือปรับตัวและฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือใช้วิธีการใดๆก็ตามที่จะทำให้เกิดผลกระทบกับธุรกิจน้อยที่สุดและสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

Return (หวนคืน) เมื่อธุรกิจสามารถแก้ไขและฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ต้องเผชิญได้แล้ว สิ่งที่ต้องทำลำดับถัดไปคือ หวนคืนสู่จุดเดิมของตัวเอง เช่นในช่วงวิกฤตธุรกิจสูญรายได้หรือสถานะบางอย่างไป ขั้นตอนนี้ก็นำพาธุรกิจกลับมาสู่มาตรฐานเดิมที่เคยทำได้อีกครั้งหนึ่ง ทั้งในแง่กำไรและสถานะทางธุรกิจ วางแผนการกลับมาทำงานในภาวะปกติอย่างละเอียด โดยเริ่มต้นจากการติดตามสถานการณ์โควิด-19 อย่างใกล้ชิดว่ามีจำนวนผู้ติดเชื้อที่ลดลง มาตรการจากภาครัฐที่ให้มีการกักตัวที่ผ่อนคลายลง มีชุดทดสอบโรคใช้ได้อย่างกว้างขวางและทราบผลอย่างรวดเร็ว หรือมีวัคซีนป้องกันโรคที่ใช้ได้ผล หากสถานการณ์คลี่คลายลง จึงนำไปสู่การพิจารณาการดำเนินการระดับองค์กรเพื่อปกป้องลูกค้า โดยมีมาตรการ เช่น วัคซีน ล้างมือบ่อยๆ สร้างความมั่นใจแก่ลูกค้าว่าองค์กรมีมาตรการ

ที่รัดกุม เช่น มีเจลฆ่าเชื้อ กลับมาทำงานร่วมกับลูกค้า จากนั้นจึงพิจารณาผลกระทบจากการหยุดชะงักทางธุรกิจ และพิจารณาว่าต่อไปควรดำเนินธุรกิจแบบเดิม หรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานไปอย่างไร

Reimagination (หวนคิด) เมื่อกลับสู่จุดเดิมได้แล้วก็ยังไม่เพียงพอ ธุรกิจต้องย้อนกลับมาพิจารณาถึงบทบาทของธุรกิจในสภาวะโลกยุคใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม เพราะเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไปกลไกของธุรกิจก็ต้องเปลี่ยนตาม จินตนาการว่า สภาพสังคมใหม่หลังจากโควิด-19 หรือ “next normal” จะเป็นไปในรูปแบบใด การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลอย่างไร และองค์กรควรปรับตัวอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น โทรศัพท์มือถือเปลี่ยนสู่สมาร์ตโฟน กล้องฟิล์มเปลี่ยนเป็นกล้องดิจิทัล ธุรกิจดังกล่าวก็ไม่อาจใช้จุดยืนเดิมของตัวเองได้อีกต่อไป ธุรกิจก็ต้องย้อนกลับมามองถึงบทบาทของธุรกิจที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

Reform (ปฏิรูป) เมื่อหวนคิดและเข้าใจในบทบาทของธุรกิจที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตแล้ว ธุรกิจต้องปฏิรูปตัวเองเพื่อสอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ที่เปลี่ยนไป คือนอกจากจะมองเห็นความเปลี่ยนแปลงแล้วต้องรับความเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไป ธุรกิจไม่อาจอยู่ในโลกใหม่ด้วยวิถีเดิมต้องปฏิรูปตัวเองให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย (สิริวิชญ์ สิงหาพล, 2563)

ภาพที่ 1

กรอบการทำงาน 5 อาร์ของแมคคินซี



หมายเหตุ.navigatingthecrisis:the 5R framework.โดย PeterLunio, 2020, <https://goldenmarzipan.co.uk/insights/five-rs/>

3. องค์ความรู้ใหม่

การนำกรอบการทำงาน 5 R ของ McKinsey มาใช้ในการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านอาหารในสถานการณ์โควิด 19

Resolve (จัดการแก้ไข) เมื่อสถานการณ์วิกฤตเกิดขึ้น สิ่งแรกสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารควรจะทำก็คือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น โดยการระบุถึงปัญหาพบ และตัดสินใจในทำสิ่งที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้น ซึ่งปัญหาที่พบส่วนมากก็คือ ยอดขายลดลง ในขณะที่ต้นทุนคงที่สูง เช่น ค่าเช่าร้าน ค่าสาธารณูปโภค ค่าจ้างพนักงาน ขวัญกำลังใจของพนักงานตกต่ำ พนักงานมีความกังวลว่าจะติดเชื้อโควิด-19 และกังวลว่าจะถูกเลิกจ้าง เมื่อระบุปัญหาได้แล้ว ผู้ประกอบการร้านอาหารควรเร่งแก้ปัญหาขึ้นโดยเพิ่มยอดขาย

ทำการปรับผลิตภัณฑ์ซึ่งได้แก่เมนูอาหารในร้านให้เหมาะกับการขายในรูปแบบเดลิเวอรี่ เพิ่มช่องทางการจำหน่ายเป็นแบบเดลิเวอรี่ โดยอาศัยสื่อโซเชียลมีเดีย บริหารต้นทุนโดยลดค่าใช้จ่าย เช่น ปรับลดสาขา ลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลง พัฒนาทักษะและให้ความรู้กับพนักงานในเรื่องการทำงานในหลายหน้าที่ ปรับวัฒนธรรมองค์กรเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ ร้านอาหารบางแห่งผู้บริหารต้องไปส่งอาหารให้ลูกค้า เป็นต้น

Resilience (ฟื้นตัว) หลังจากที่เราแก้ไขปัญหาได้แล้วผู้ประกอบการร้านอาหาร ต้องปรับตัวหรือปรับทิศทางของธุรกิจ เพื่อเร่งการฟื้นฟูให้แก่ธุรกิจของเรา เช่น ปรับจากการขายอาหารที่ร้านเป็นการขายแบบเดลิเวอรี่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ปรับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ หรือใช้วิธีใดๆ ที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปโดยได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

Return (หวนคืน) เมื่อผู้ประกอบการร้านอาหารแก้ไขปัญหาและฟื้นตัวพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจต่อไป ลำดับต่อไปคือการนำพาธุรกิจกลับไปยังจุดเดิมที่ทำได้ก่อนเกิดวิกฤตทั้งในแง่ของยอดขาย กำไร ชื่อเสียง และบทบาทในธุรกิจ ทำอย่างไรจึงจะกลับไปเป็นอย่างเดิมได้ ผู้ประกอบการอาจต้องเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ ตัวอย่างเช่นร้านอาหารในเครือไอเบค มีผลิตภัณฑ์ใหม่คือ เดลิเวอรี่เซฟ บริการพอร์รวีให้ไปทำอาหารที่บ้านหรือสถานที่ของลูกค้า ร้าน copper buffet ใช้การสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์โดยใช้เทคโนโลยีและโซเชียลมีเดียมีการไลฟ์สดริมนการทำอาหารและสภาพบรรยากาศในร้านให้ลูกค้าได้เห็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ ก็ยังสามารถนำกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้ทำไปแล้วนี้กลับมารวมอยู่ในธุรกิจหลักของได้

Reimagination (หวนคิด) การที่ธุรกิจสามารถกลับคืนไปยังจุดที่ก่อนเกิดวิกฤตได้นั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่ผู้ประกอบการยังมีโอกาสที่จะพบวิกฤตต่างๆ อีกในอนาคต ดังนั้นการหมั่นทบทวนธุรกิจของบริษัทที่เปลี่ยนไปจากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทิศทางหรือแนวทางใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องหวนคิดอยู่เสมอว่าเหตุการณ์วิกฤตที่ผ่านมา ธุรกิจผ่านมาได้อย่างไร วิธีแก้ปัญหาที่ข้อดีข้อด้อยอย่างไร และหากมีเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้นอีกในอนาคตธุรกิจจะวางแผนตั้งรับอย่างไรให้ธุรกิจอยู่รอด หวนคิดทบทวนอยู่เสมอไม่ตั้งอยู่ในความประมาท วิกฤตที่เกิดขึ้นนี้เป็นช่วงเวลาที่คุณคนเต็มไปด้วยความหวาดกลัว แต่ก็ เป็นช่วงเวลาที่คุณคนในองค์กรต้องตั้งสติ ช่วยกันประคับประคองให้ธุรกิจผ่านวิกฤตไปด้วยกัน โดยตระหนักว่าปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนรวมที่ต้องร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไข

Reform (ปฏิรูป) เมื่อเราทบทวนทิศทางในการทำธุรกิจแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับทิศทาง บริษัท และสถานการณ์ใหม่ เช่น

- การปรับเปลี่ยนการใช้เครื่องมือและวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต พัฒนาเทคโนโลยีหรือระบบใหม่ๆ เข้ามาในธุรกิจจะเป็นการช่วยลดความเสี่ยงหากเครื่องมือเดิมขาดประสิทธิภาพ เช่นเมื่อลูกค้าต้องเว้นระยะห่างหรือไม่สามารถนั่งรับประทานอาหารในร้านได้ก็ต้องปรับรูปแบบสินค้าในร้าน เพิ่มช่องทางการจำหน่ายแบบอื่น เลือกให้บริการแบบเดลิเวอรี่ รับคำสั่งซื้อจากแพลตฟอร์มสั่งอาหารออนไลน์ ซึ่งถือเป็นโอกาสที่จะขยายโอกาสการเข้าถึงลูกค้า

- ปรับกลุ่มเป้าหมาย เช่นเน้นลูกค้าวัยรุ่น วัยทำงาน ที่มีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี และเปลี่ยนตัวเองเข้ากับกลุ่มเป้าหมายใหม่เมื่อลูกค้ามาหาเราไม่ได้ก็ต้องเป็นฝ่ายเข้าหาลูกค้าแทน

- ปรับการทำงานทุกอย่างให้ง่ายและสะดวกมีการใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวก อย่างเช่นการเชื่อมต่อบริการ LINEMAN เข้ากับ LINE official Account ของร้านอาหารต่างๆ ช่วยให้ลูกค้ากดสั่ง LINEMAN ผ่าน LINE official Account ได้โดยไม่ต้องสลับแอปพลิเคชันไปมา ทำให้สั่งอาหารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

การสร้างแบรนด์และความคิดสร้างสรรค์ ธุรกิจร้านอาหารเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างจากเหตุการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ปัจจัยด้านทำเลหรือสถานที่ตั้งของร้านอาหารหมดความหมายไปโดยปริยาย เพราะเทคโนโลยีทำให้ทุกทำเลร้านต่างๆ มารวมกันอยู่ที่เดียวคือบนโทรศัพท์มือถือ ธุรกิจมีโอกาสอย่างมากในการขยายธุรกิจอย่างไม่มีขีดจำกัด สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการ

การต้องให้ความสำคัญคือ การสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็งเช่น ร้านดัง ร้านเดิม ร้านอร่อยก็เป็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้าโดยการสร้างเรื่องราวของแบรนด์แล้วโฆษณาผ่านสื่อโซเชียล อีกด้านที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์ นอกจากเรื่องรสชาติ ความอร่อย ทำอย่างไรให้เกิดความแตกต่าง นอกจากรสชาติ การสร้างสรรค์เมนูที่ทำมาจากวัตถุดิบพิเศษ วัตถุดิบเด่น ๆ ของร้านเรา การจัดภาชนะบรรจุให้สวยงามดูมีคุณค่า คุ่มราคา สร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารที่บ้านให้เหมือนมารับประทานที่ร้าน การคิดวิธีการส่งเสริมการตลาดใหม่ ๆ หรือวิธีคืนกำไรให้สังคม เช่น ซื้อ 1 แถม 1 สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ เป็นต้น เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคให้มีมากขึ้น

สรุป

วิกฤตการณ์โควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในธุรกิจร้านอาหาร ผู้ประกอบการร้านอาหารได้รับผลกระทบที่คล้ายคลึงกัน คือ ยอดขายและผลประกอบการลดลง ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดด้วยวิธีการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและ ตัดสินใจเหมือนกันคือเลือกที่จะมองหาลิขสิทธิ์ หรือบริการที่ตอบโจทย์กับลูกค้า ในวันที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำกรอบการทำงาน 5 อาร์ ของ แมคคินซี มาปรับใช้ธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีกระบวนการตั้งแต่เร่งรับมือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วางแผนเพื่อฟื้นตัว หาทางพาธุรกิจกลับไปสู่จุดเดิม ย้อนคิดถึงทิศทางของธุรกิจในยุคใหม่ และเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับโลกยุคใหม่ เป็นแนวทางที่สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ อย่างไรก็ตามอนาคตเป็นเรื่องไม่แน่นอนสิ่งที่คุณประกอบการต้องทำอยู่ตลอดคือ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุไม่คาดฝัน ช่วงเวลาต่อไปนี้ธุรกิจร้านอาหารจะกลับมาดีขึ้นจากการที่ประชาชนได้รับการฉีดวัคซีนอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่จะตามมาเมื่อตลาดฟื้นตัวคือการแข่งขันที่ดุเดือดจะกลับมาด้วย

รายการอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563, 7 สิงหาคม). *มือใหม่อยากทำร้านอาหารเริ่มต้นอย่างไรดี*. SMEOne. <https://www.smeone.info/posts/view/73>
- กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. (2565, 17 ตุลาคม). *สธ.แถลงสถานการณ์โควิด 19 สายพันธุ์ย่อยต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในประเทศไทย*. กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. <https://www3.dmsc.moph.go.th/post-view/1708>
- แซม ดันสกุลและคณะ. (2566, 16 มีนาคม). *ร้านอาหารปรับตัวอย่างไร? ในวันที่ โควิด-19 ยังอยู่อีกยาว*. กรุงเทพฯ: สตรีทคอม. <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/business-food-management>.
- ครองขวัญ รอดหมวน. (2564, 17 สิงหาคม). *ธุรกิจร้านอาหารซ้ำพิชโควิด.ไทยโพสต์*. <https://www.thaipost.net/main/detail/113522>.
- เจริญชัย เอกมาไพศาล. (2565, 8 มีนาคม). *การสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจต่อแรงงานที่เคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่นในภาคธุรกิจท่องเที่ยวและบริการภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง*. ศูนย์ปฏิบัติการด้านนวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนา ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.). <https://covid19.nrct.go.th/research-innovation/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A2%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B7%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87/>
- ดาว ชุ่มตะขบ. (2563). *เศรษฐกิจพอเพียง ทางเลือก ทางรอดฝ่าวิกฤตโควิด-19*. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา*, 2(3) 11-22.

- ไทยรัฐออนไลน์. (2564, 16 สิงหาคม). คู่กับ “บอนด์ Kouen” ในวันที่ธุรกิจร้านอาหารปรับตัวสู้จนสุดซอย. ไทยรัฐออนไลน์. <https://www.thairath.co.th/business/feature/2166360>
- ธนาคารออมสิน.(2564, 31 มีนาคม). ปรับธุรกิจให้รอดจากภัย COVID-19 ด้วย 5R. ธนาคารออมสิน<https://smestartup.gsb.or.th/sme>
- นำชัย ชีววิวรรณ. (2564). COVID-19 โรคระบาดแห่งศตวรรษ. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ประภัสสร รังสิโรจน์. (2564, 10 มิถุนายน). ร้านอาหารปรับตัวสู้โควิด. ThaiPBS. <https://www.thaipbs.or.th/news/content/305100>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2564, 25 สิงหาคม). เปิดแผนธุรกิจร้านสีฟ้า. MGR online. <https://mgronline.com/smes/detail/9640000083865>
- พวงชมพู ประเสริฐ. (2563, 28 ธันวาคม). โควิดโควิด-19 ปี 2566 อ่อนแรง สู้ยุคตามฤดูกาลแบบใช้หัวดีใหญ่. กรุงเทพฯธุรกิจ. <https://www.bangkokbiznews.com/health/public-health/1045199>
- พลุ เตชะรินทร์. (2563, 3 มิถุนายน). รวมกลยุทธ์การ Re ฝ่าวิกฤตยุค โควิด 19. กรุงเทพฯธุรกิจ. <https://www.bangkokbiznews.com/business/883455>
- สิริวิญญู สิงหาพล. (2563, 5 พฤศจิกายน). 5R Framework จาก McKinsey 5 ขั้นตอนรับมือเมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนไป. FutureTrend. https://m.facebook.com/futuretrends.th/posts/1267046213661821/?locale=th_TH&refsrc=deprecated&_rdr
- เสาวณี จันทะพงษ์. (2564, 26 ตุลาคม). ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและธุรกิจร้านอาหารช่วงโควิด-19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In. ธนาคารแห่งประเทศไทย. https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_26Oct2021.aspx
- สำนักงานพัฒนาโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ กรมควบคุมโรค. (2564). รายงานผลการทบทวนผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากโรคระบาดของโควิด-19 ในระดับโลกและในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- Kevin Sneader and Shubham Singhal (2020, March). *Beyond coronavirus: The path to the next normal*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/Beyond%20coronavirus%20The%20path%20to%20the%20next%20normal/Beyond-coronavirus-The-path-to-the-next-normal.ashx>
- Liz Weinsten. (2020, May 14). *The 5R Strategy to Getting Your Business Back on Track*. https://infillion.com/blog/the-5r-strategy-to-getting-your-business-back-on-track/5r...?locale=ar_AR&refsrc=deprecated&_rdr
- Peter Lunio. (2020, May 3). *The 5Rs*. <https://goldenmarzipan.co.uk/insights/five-rs/>