

ประเด็นท้าทายและแนวทางประสบความสำเร็จในการควบคุมต้นทุนอาหารและ
เครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม

Key Challenges and Success to Food and Beverage Cost Control
in Hotel Industry

ชยันต์ ไชยเสน*

บทคัดย่อ

การประกอบธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นผลกำไรสูงสุด ด้วยต้นทุนต่ำสุดบทความวิชาการมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มและแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งปัจจัยสู่ความสำเร็จของการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม การดำเนินงานร้านอาหารมีทั้งโอกาสและความเสี่ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านต้นทุนซึ่งมีทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผัน

ผลการสังเคราะห์พบว่าสาเหตุต้นทุนสูงเกิดขึ้นได้จากการวางแผนรายการอาหาร ระบบการจัดซื้อ ทักษะและความเข้าใจในงานของบุคลากร สภาวะเศรษฐกิจ การปรับเปลี่ยนราคาวัตถุดิบและสินค้า ดังนั้นเพื่อให้การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจึงได้ประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีนและ 5 ส. มาปรับใช้

คำสำคัญ : การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม, ธุรกิจโรงแรม

* อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการบริการ คณะบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต



ABSTRACT

The hotel food and beverage business aims to maximize profit but minimize cost. Therefore, this study sets its objectives to present food and beverage costs with best practices and key success factors of food and beverage cost controls.

The synthesized results reveal that major issues causing higher costs are menu planning, procurement system, personnel skills concerning job understanding, economics, increasing in prices of raw materials and products. The last part of this paper offer suggestions on how to applying lean management and 5s concepts to control hotel food and beverage cost.

Keywords : Food and beverage, Cost control, Hotel business

บทนำ

จากรายงานและสถิติของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2558 พบว่าธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยยังคงเป็นธุรกิจหลักที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นอันดับ 2 ซึ่งมีสัดส่วนผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ประมาณร้อยละ 10 และกรมการท่องเที่ยวได้รายงานสรุปข้อมูลด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยประจำปี 2558 โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 29.88 ล้านคน มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 20.44 และมีรายได้จากการท่องเที่ยวประมาณ 2.23 ล้านล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2557 ประมาณ 2.7 แสนล้านบาท มีนักท่องเที่ยวจาก 3 ประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวมากที่สุดได้แก่ จีน 7.8 ล้านคน รองลงมาคือ มาเลเซีย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และลาว ตามลำดับนักท่องเที่ยวต่างชาติมีค่าอัตราการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนวันละ 5,000 บาท (กรมการท่องเที่ยว, 2558) และมีอัตราการเข้าพักในโรงแรมเฉลี่ยทั้งปีร้อยละ 58.4 (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2558)

สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2558) ได้สำรวจพบปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเดินทางมาเที่ยวประเทศไทย คือ ความสวยงามของแหล่งท่องเที่ยวร้อยละ 50 วัฒนธรรมไทยและศาสนาร้อยละ 40 ราคาที่คุ้มค่าร้อยละ 33 และอาหารไทยร้อยละ 32 จากข้อมูลดังกล่าวส่งผลให้ทิศทางของธุรกิจร้านอาหารที่เปิดให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่นักท่องเที่ยวมี



แนวโน้มการเติบโตและสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จาก 309,622 ล้านบาท ถึง 439,720 ล้านบาทในปี 2551 หรือมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5.25 ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนต่อจีดีพีเท่ากับร้อยละ 4.9 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553) และศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่าในปี พ.ศ. 2558 ธุรกิจร้านอาหารประเภทในเครือและร้านอาหารทั่วไปมีมูลค่าตลาด 375,000 - 385,000 ล้านบาท เติบโตอยู่ในกรอบร้อยละ 4.0 - 6.8 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2555) พบว่านักท่องเที่ยวมีการใช้จ่ายโดยประมาณ 4,187.12 บาทต่อคนต่อวัน และเมื่อจำแนกค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามประเภทธุรกิจ พบว่านักท่องเที่ยวใช้จ่ายในส่วนค่าที่พัก รวมถึงค่าอาหารและเครื่องดื่ม สูงถึงร้อยละ 48.7 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด นอกจากนี้ (อิติมานันท์ พูนจันทร์, 2554) พบว่านักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังเกาะพะงันใช้จ่ายด้านอาหารประมาณ 1,001-2,000 บาท ต่อคนต่อวัน จังหวัดภูเก็ตซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก มีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในสาขาโรงแรมและภัตตาคาร ในปี 2553 สูงถึงร้อยละ 31.55 (บุญญา โชติเศรษฐพันธ์, 2555) ธุรกิจโรงแรมและที่พักจะให้ความสำคัญกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นแผนกที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่โรงแรมเป็นอันดับ 2 รองจากค่าห้องพัก โดยค่าอาหารและเครื่องดื่มมีสัดส่วนร้อยละ 0-60 ในขณะที่ค่าที่พักประมาณร้อยละ 35-80 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2553) ซึ่งสอดคล้องกับ American Hotel & Lodging Association (AHLA) ได้รายงานยอดขายได้จากแผนกอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมทั่วประเทศในสหรัฐอเมริกาเป็นเงินจำนวนสูงถึง 12.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (Prior, 2002) ดังนั้นแผนกให้บริการอาหารและเครื่องดื่มจึงเป็นแผนกที่มีความสำคัญและมีโอกาสเพิ่มรายได้จากการรับประทานอาหารและเครื่องดื่มจากลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรมหรือลูกค้าทั่วไป

การจำหน่ายอาหารมีความสำคัญแตกต่างไปจากธุรกิจประเภทอื่นๆ กล่าวคือ อาหารเป็นวัตถุดิบหลักต้องมีการจัดซื้อให้มีปริมาณที่พอเหมาะ ต้องมีการเก็บรักษาที่ดีจนกว่าจะนำไปผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า การประมาณการยอดขายให้ถูกต้องทำได้ยากเพราะจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวันมีจำนวนไม่แน่นอน รายการอาหารที่ให้บริการมีความหลากหลายและมีจำนวนมาก ลูกค้าต้องการการบริการที่รวดเร็วและมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ การจัดทำข้อมูลด้านบัญชีต้องมีความครบถ้วน รวดเร็วต่อการดำเนินการกรณีมีปัญหาสามารถแก้ไขได้อย่างทันที นอกจากนี้ธุรกิจให้บริการอาหารจะมีต้นทุนคงที่ในสัดส่วนที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนแปรผัน

เช่น ค่าเช่าสถานที่ เงินเดือนพนักงาน ค่าดอกเบี้ย และร้านอาหารในระบบโรงแรมมีการแบ่งการผลิตและการให้บริการที่แยกย่อยออกไปตามชนิดของอาหาร เช่น ห้องอาหารไทย ห้องอาหารอิตาเลียน ห้องอาหารญี่ปุ่น ห้องอาหารจีน เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่าการบริหารจัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่มมีความสัมพันธ์หลัก 3 ส่วนคือ ต้นทุน ยอดขาย และกำไร หากธุรกิจโรงแรมโดยแผนกอาหารและเครื่องดื่มต้องการรักษาผลประโยชน์ประกอบตามเป้าหมายกล่าวคือต้นทุนที่เหมาะสมและกำไรที่เพิ่มขึ้นหรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ตลอดจนรักษาความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งส่งผลให้เกิดการบอกต่อและกลับมาใช้บริการซ้ำจนลูกค้ามีความผูกพันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญและท้าทายความสามารถของผู้จัดการหรือสถานประกอบการที่จะทำให้การบริหารจัดการร้านอาหารบรรลุตามเป้าหมายได้

ดังนั้นบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มและแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งปัจจัยสู่ความสำเร็จของการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม

ต้นทุนยอดขาย และผลกำไรในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

การบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มุ่งหวังผลกำไรมีแนวคิดเรื่องราคาขายและกำไร คือ ต้นทุนบวกกำไรเท่ากับราคาขาย หากต้องการกำไรสูงสุดต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีซึ่งต้นทุนแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) หมายถึงต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับยอดขาย เช่น เงินเดือนพนักงาน สวัสดิการ ภาษี ค่าเช่า ค่าเสื่อม เป็นต้นและต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) หมายถึงต้นทุนที่ผันแปรตามปริมาณการผลิตและเกี่ยวข้องโดยตรงกับยอดขายคือสัดส่วนของต้นทุนจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อปริมาณการผลิตหรือยอดขายสูงและลดลงเมื่อปริมาณการผลิตลดลงหรือยอดขายลดลง ต้นทุนประเภทนี้จะเปลี่ยนแปลงตามสภาพการผลิตหรือยอดขาย โดยทั่วไปผู้ประกอบการโรงแรมเรียกต้นทุนประเภทนี้ว่า ต้นทุนขาย (Cost of Sale) ซึ่งมี 2 ประเภท คือ ต้นทุนอาหารและต้นทุนเครื่องดื่มโรงแรมมักให้ความสำคัญกับต้นทุนอาหารมากกว่าเนื่องด้วยรายได้มาจากการขายอาหารมากกว่าเครื่องดื่มอัตราส่วนเฉลี่ยประมาณร้อยละ 70:30 (องค์ความรู้ SMEs Knowledge Center, 2557) โดยทั่วไปร้านอาหารจะกำหนดมาตรฐานของต้นทุนอาหารอยู่ที่ร้อยละ 33-40 และต้นทุนเครื่องดื่มร้อยละ 25-30 ขึ้นอยู่กับลักษณะโรงแรมที่จะเลือกใช้มาตรฐานวัตถุดิบในราคาสูงหรือต่ำ (Tracey, 2009)

Bell (2002) กล่าวว่าต้นทุนค่าจ้างและต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนร้อยละที่สูงในโครงสร้างต้นทุนภาพรวมของร้านอาหาร แต่ Dittmer and Keefe (2009) กล่าวว่าค่าจ้างเป็นต้นทุนกึ่งแปรผัน (Semi-variable cost) กล่าวคือสามารถเป็นไปได้ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผันขึ้นอยู่กับสภาพการจ้างแบบประจำหรือชั่วคราว

ความสัมพันธ์ของต้นทุนยอดขาย และผลกำไร จึงมีความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม ร้านอาหารอาจเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ได้หลากหลายแบบ เช่น กรณีที่ 1 เมื่อต้นทุนอาหาร ต้นทุนเครื่องดื่ม และต้นทุนค่าดำเนินการเพิ่มสูงขึ้นร้านอาหารยังมีโอกาสเพิ่มผลกำไรหากสามารถเพิ่มยอดขายและควบคุมต้นทุนค่าจ้างไว้ หรือกรณีที่ 2 ต้นทุนทั้งสามเพิ่มขึ้นตามสถานะของตลาดการดำเนินงานต้องเพิ่มยอดขายให้เท่ากับต้นทุนรวมที่เรียกว่าเท่าทุน (Breakeven) และกรณีที่ 3 ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ พฤติกรรมการรับประทานอาหารเปลี่ยนแปลง คู่แข่งทางการค้าเพิ่มขึ้น ร้านอาหารพยายามปรับกลยุทธ์ส่งเสริมการขายต่างๆ อาจจะมีการปรับลดราคาอาหาร จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายการให้ส่วนลด เพื่อหวังที่จะเพิ่มยอดขายแต่ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าอาจจะส่งผลให้ร้านอาหารประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่องและปิดหรือขายกิจการไป กรณีต่างๆ เหล่านี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในการประกอบการร้านอาหารในธุรกิจโรงแรมหรือร้านอาหารต่างๆ ไป ดังนั้น Dittmer and Keefe (2009) กล่าวว่าผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ยอดขาย และผลกำไร และต้องยอมรับว่าร้านอาหารมีต้นทุนคงที่ซึ่งต้องบริหารยอดขายให้สามารถครอบคลุมต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผันและในภาพรวมต้องคำนึงถึงต้นทุนรวมเป็นสำคัญ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มต้นทุนคงที่จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงนั่นคือหากยอดขายเพิ่มจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงแต่ยอดต้นทุนแปรผันรวมจะเพิ่มขึ้นตามยอดขายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการที่ต้นทุนคงที่ไม่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น

สาเหตุของการขาดทุนในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

Susskind, A. M., and Spies, R. (2011) ได้สรุปว่าร้านอาหารที่ประสบภาวะขาดทุนเนื่องจากการจัดการด้านการเงิน กล่าวคือ ยอดขาย กำไร ค่าใช้จ่าย หนี้สิน และจำนวนพนักงานที่ไม่เหมาะสมแม้การดำเนินธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มดูเหมือนจะเป็นการดำเนินการธุรกิจง่ายๆ ไม่สลับซับซ้อน ซื่อสัตย์ อดทน อดทน อดทน อดทน และจำหน่ายให้ลูกค้า หากรสชาติอาหารอร่อย บริการดี ราคาเหมาะสม ร้านตั้งในทำเลที่ดี และลูกค้าประทับใจจะส่งผลให้มีโอกาสสร้างรายได้แบบสำนวนไทยที่กล่าวว่า “ขายดีเป็นเทน้ำเทท่า” แต่ร้านอาหารส่วนใหญ่กลับมีรายได้ที่แปรผันไม่แน่นอนหรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จนบางครั้งยอดขายอาจจะน้อยกว่ารายจ่ายส่งผลให้ขาดทุนจนไม่สามารถเปิดดำเนินการต่อไปได้และต้องปิดกิจการไปในที่สุด

ธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมมีผลประกอบการขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ฤดูกาลการท่องเที่ยว จำนวนแขกที่เข้าพัก การนำเสนอรายการอาหารและเครื่องดื่ม การส่งเสริมการขายการเปลี่ยนแปลงยอดขาย การบริการ ค่าใช้จ่ายประจำสูง จำนวนพนักงานมากเกินไปมีวัตถุดิบเน่าเสียได้ง่ายมากขาดการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มตั้งราคาขายไม่เหมาะสม (กมล รัตน์วิระกุล, 2551) และอาจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุม เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ท่าเลที่ตั้ง และค่านิยมของลูกค้า นอกจากนี้ Pav-essic and Magnant (2005) และ Gebauer (2008) ได้กล่าวถึง 130 สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนอาหารสูงซึ่งสรุปได้ 10 ประเด็น คือ (1) การวางแผนรายการอาหาร (2) การจัดซื้อวัตถุดิบ (3) การตรวจรับสินค้า (4) การจัดเก็บสินค้า (5) การเบิกจ่ายสินค้า (6) การควบคุมด้านเอกสาร (7) กระบวนการจัดเตรียมวัตถุดิบ (8) การปรุงอาหาร (9) การขาย และ (10) การให้บริการลูกค้า ประเด็นต่างๆ เหล่านี้อาจทำให้ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีเงินทุนสำรองไม่เพียงพอ ประสบความล้มเหลวและต้องเลิกกิจการไปในที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการหรือผู้จัดการห้องอาหาร ต้องมีความเข้าใจการทำรายละเอียดของรายการอาหารและต้นทุนของวัตถุดิบ การจดบันทึกของเสียในแต่ละวัน บัญชีค่าน้ำ ค่าไฟ เงินเดือนพนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ค่าเช่าร้าน และการเปรียบเทียบราคาขายกับต้นทุนจริงหากธุรกิจร้านอาหารขาดสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมามีโอกาสประสบกับปัญหาการขาดทุนหรือมีกำไรน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เห็นได้ว่าสิ่งที่ขาดไปก็คือ การจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปใช้สำหรับการบริหารจัดการรายได้และการควบคุมต้นทุนนั่นเอง

แนวทางการควบคุมต้นทุนของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

แผนกจัดซื้อของธุรกิจโรงแรมเป็นหน่วยงานที่มีต้นทุนในการดำเนินงานจัดซื้อวัตถุดิบประมาณร้อยละ 25-45 ของรายได้ห้องอาหาร (Staskey, 2001) โดยความต้องการสินค้าขึ้นอยู่กับอัตราการเข้าพัก ประสิทธิภาพในการควบคุมการจัดซื้อจะช่วยให้โรงแรมมีผลกำไรตามเป้าหมาย Stefanelli and Feinstein (2012) กล่าวว่า มาตรฐานการจัดซื้อต้องมีวัตถุประสงค์ 5 ข้อ (1) จัดซื้อสินค้าให้มีปริมาณที่เพียงพอ (2) การใช้จ่ายงบประมาณจัดซื้อให้คุ้มค่า (3) การรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนด (4) การรักษาต้นทุนต่อหน่วยการผลิตต่ำ (5) การรักษาผลประโยชน์ขององค์กรการกำหนดคุณลักษณะของสินค้า การเลือกร้านค้าและกระบวนการจัดซื้อจะต้องสัมพันธ์กับการควบคุมการจัดซื้อด้วย และยังมีส่วนสำคัญอื่นๆ ที่ต้องได้รับการดูแล เช่น วิธีการจัดซื้อ การวางแผนรายการอาหาร การควบคุมปริมาณ ทักษะของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ลูกค้ามีความพึงพอใจ เกิดผลกำไรตามเป้าหมาย (Staskey, 2001) ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มควรพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้

การวางแผนรายการอาหาร

Lattin (1998), Ninemeier (2000), Cousins et al. (2002) และ Ramdeen et al. (2007) กล่าวว่า การวางแผนหรือออกแบบรายการอาหารในธุรกิจโรงแรมถือเป็นหัวใจสำคัญ ลำดับแรกสำหรับกระบวนการควบคุมการดำเนินการธุรกิจร้านอาหารและการควบคุมต้นทุนในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม การวางแผนรายการอาหารจะทำให้ทราบถึงวัตถุดิบที่ต้องมีการจัดซื้อ งบประมาณ จำนวนพนักงาน อุปกรณ์ที่ต้องจัดเตรียมในการผลิตและการบริการ รูปแบบการให้บริการ การตกแต่งและออกแบบร้าน Caliskan and Ozdemir (2013) กล่าวว่ารายการอาหารเปรียบเสมือนเครื่องมือสื่อสารให้ลูกค้าทราบรายการอาหารและเครื่องดื่มที่มีบริการภายในห้องอาหาร การออกแบบรายการอาหารที่ดีสามารถช่วยให้ (1) ผู้จัดการสามารถกำหนดทิศทางการบริหารจัดการร้านได้ตามแผนที่กำหนด (2) พนักงานงานฝ่ายผลิตทราบวัตถุดิบที่ต้องมีการจัดเตรียมและพนักงานบริการมีข้อมูลในการสื่อสารกับลูกค้า (3) ลูกค้าทราบรายการอาหารและราคา Dittmer and Griffin (1989) กล่าวว่าห้องอาหารในโรงแรมควรวางแผนรายการอาหารให้สอดคล้องกับฤดูกาลของวัตถุดิบเพราะรายการอาหารที่ต้องใช้วัตถุดิบนอกฤดูกาลจะส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นทำให้ความแตกต่างระหว่างราคาต้นทุนวัตถุดิบและราคาขายลดน้อยลง (profit margin) หากจำเป็นให้นำวัตถุดิบนอกฤดูกาลมาจัดเป็นเมนูพิเศษเฉพาะช่วงเวลานั้นๆ จะช่วยควบคุมต้นทุนได้ดีกว่า

Kotschevar, L. H., and Withrow, D. (2008) และ McVety, P.J., Ware, B.J., and Ware, C.L. (2009) กล่าวว่า การวางแผนรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ดีผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจดังต่อไปนี้ (1) ลักษณะของรายการอาหาร (2) กลุ่มของลูกค้าที่จะมาใช้บริการ (3) ลักษณะของอาหาร (4) บรรยากาศภายในร้าน (4) การตกแต่งบรรยากาศภายในร้าน (5) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัตถุดิบอาหาร ค่าจ้าง และค่าดำเนินการ (6) ผลกำไรที่ต้องการ (7) งบประมาณที่จะใช้ในการลงทุน (8) กฎระเบียบในการทำธุรกิจร้านอาหาร (9) การจัดหาและทักษะของพนักงานครัว ห้องอาหาร บาร์ และพนักงานสนับสนุน ปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาจะช่วยให้อาหารสามารถกำหนดรายการอาหารให้มีจำนวนในแต่ละกลุ่มไม่มากเกินไปและตรงกับความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นการปรับเปลี่ยนรายการอาหารที่ขาดข้อมูลจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนอาหารเพิ่มขึ้นได้ แผนกอาหารและเครื่องดื่มจึงควรมีกระบวนการทบทวนปรับเปลี่ยนรายการอาหารทุกๆ 6 เดือนเพื่อตรวจสอบรายการอาหารที่ได้รับความนิยมและสร้างผลกำไรดี รายการอาหารที่สร้างผลกำไรได้ดีแต่ไม่เป็นที่นิยม รายการอาหารที่มีกำไรน้อยแต่ได้รับความนิยม และรายการอาหารที่ไม่เป็นที่นิยมและไม่สร้างผลกำไร การวิเคราะห์ดังกล่าวคือการทำ Menu Engineering ซึ่งจะช่วยให้ห้องอาหารปรับลดรายการอาหารที่ไม่เป็นที่นิยมออกจากรายการอาหารหลักและเพิ่มรายการอาหารใหม่ๆ ทดแทนหรือการปรับลดวัตถุดิบที่มีการจัดซื้อลงให้มีปริมาณที่เหมาะสม สอดคล้องกับการผลิตจริง หรือการปรับเปลี่ยนราคาขายในรายการอาหารให้สอดคล้องกับต้นทุน ปัจจุบัน สรุปได้ว่าการเริ่มต้นวางแผนรายการอาหารและเครื่องดื่มอย่างเข้าใจ ช่วยควบคุมต้นทุนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดคุณลักษณะสินค้า

การกำหนดคุณลักษณะสินค้ามีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเพราะช่วยบ่งบอกถึงมาตรฐานสินค้า ขนาด น้ำหนัก จำนวนและคุณภาพตรงตามที่กำหนดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การนำไปใช้หรือไม่ (Odgers, 1985; Cullen, 1997) การกำหนดคุณลักษณะของสินค้าคือเครื่องมือสื่อสารที่ช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใช้สินค้า ผู้จัดซื้อ และร้านค้า ให้มีความเข้าใจคุณภาพของสินค้าที่ต้องการนำไปใช้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นคุณลักษณะของสินค้าควรมีการกำหนดให้สั้นกระชับและมีความชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจที่ผิดพลาดนอกจากนี้ Kelly (1976), Lightowers and Wood (1985) และ Briggs (2000) กล่าวว่า การกำหนดคุณลักษณะรายละเอียดของสินค้าที่ขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ส่งผลให้ร้านค้าไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง แผนกอาหารและเครื่องดื่มได้รับสินค้าไม่ตรงตามความต้องการส่งผลให้เกิดปัญหาในขั้นตอนการผลิตวัตถุดิบและไม่สามารถจัดจำหน่ายอาหารตามที่ระบุไว้ในรายการอาหารของห้องอาหารได้

การกำหนดคุณลักษณะของสินค้าในธุรกิจโรงแรมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าพ่อครัว ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่มผู้จัดการห้องอาหาร ผู้จัดการแผนกบาร์ และฝ่ายจัดซื้อ ในขณะที่ Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., and Jones, D. (1998) และ Aslett and Gower (2000) กล่าวว่า การกำหนดคุณลักษณะของสินค้าสามารถทำได้ 2 วิธี คือ (1) ข้อกำหนดแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน (Performance specification) ซึ่งจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์ หน้าที่



ลักษณะที่คาดหวังจากสินค้าที่จะดำเนินการจัดซื้อและ (2) ข้อกำหนดเฉพาะ (Conformance specification) กระบวนการกำหนดคุณลักษณะสินค้า เริ่มต้นโดยการจัดซื้อสินค้าตัวอย่างมาแล้ว ผ่านขั้นตอนการทดสอบจากหลายแผนกที่เกี่ยวข้องก่อนกำหนดคุณลักษณะ ดังนั้นการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าไม่เพียงแต่เป็นการบ่งบอกคุณลักษณะวัตถุดิบที่จะจัดซื้อแต่ยังนำมาเปรียบเทียบราคากับร้านค้าต่างๆ เพื่อตัดสินใจเลือกร้านค้าที่เหมาะสมที่สุด

Stefanelli and Feinstein (2012) ได้เสนอแนะแนวทางการกำหนดคุณลักษณะสินค้าที่ดีควรประกอบไปด้วยข้อมูลต่างๆ เช่น (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้สินค้าให้ชัดเจน (2) การระบุชื่อหรือตราสินค้าที่ต้องการอย่างชัดเจน (3) การพิจารณาสินค้าให้มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) หรือ หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (GMP) (4) การกำหนดขนาดของสินค้า เล็ก กลาง ใหญ่ หรือจำนวนสินค้าต่อน้ำหนัก เช่น กุ้งกุลาดำขนาด 30 ตัวต่อกิโลกรัม (5) การเลือกประเภทบรรจุภัณฑ์ เช่น บรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้ กล่องกระดาษหรือพลาสติก (6) การเลือกประเภทของอาหาร เช่น ถั่วลิสงเตาสด หรือแช่แข็ง หรือถั่วลิสงเตากระป๋องแช่ในน้ำเกลือ (7) การระบุแหล่งผลิตของสินค้า เช่น เนื้อวัวนำเข้าจากประเทศออสเตรเลีย (8) การกำหนดอายุหรือปีของสินค้า เช่น เนื้อวัวที่มีอายุระหว่าง 9-42 เดือน หรือการระบุปีที่ผลิตไวน์ (9) การกำหนดรูปลักษณะและสีของสินค้า เช่น ชีสเป็นก้อนหรือตัดแบ่งเป็นชิ้น หรือพริกหยวกสีเขียว สีเหลือง หรือสีแดง (11) การกำหนดวันหมดอายุ เช่น สินค้าต้องมีอายุนับแต่วันส่งสินค้าอย่างน้อย 3-6 เดือน (12) การระบุขั้นตอนการส่งสินค้า การชำระค่าสินค้า และการส่งคืนสินค้าหากไม่เป็นไปตามที่กำหนด

การกำหนดคุณลักษณะให้มีความชัดเจนส่งผลให้ (1) การพัฒนามาตรฐานสินค้าเพื่อช่วยให้แผนกครัว ห้องอาหาร บาร์ ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ป้องกันความผิดพลาด และสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าที่ได้กำหนดไว้ในรายการอาหาร (2) การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมและร้านค้า (3) ฝ่ายตรวจรับและจัดเก็บสินค้าได้รับข้อมูลตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ (4) พนักงานเพิ่มความระมัดระวังรอบคอบในขั้นตอนการผลิต เช่น ขนาดของอาหาร น้ำหนัก ปริมาณ เป็นต้น และ (5) แผนกอาหารและเครื่องดื่มสามารถควบคุมสินค้าและต้นทุน (Davis et al., 1999) และ (Lightowlers and Wood, 1985) ดังนั้นกล่าวโดยสรุปแล้วการกำหนดคุณลักษณะสินค้าที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรงตามความต้องการมีความสำคัญและจำเป็นเพราะช่วยให้โรงแรมโดยเฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่มสามารถควบคุมต้นทุนค่าอาหารและเครื่องดื่มให้เป็นไปตามมาตรฐานเพราะหากมีการจัดซื้อสินค้าที่ไม่สอดคล้องตามคุณลักษณะที่



กำหนดไว้ส่งผลให้ต้องสูญเสียงบประมาณเพิ่มเติมในการจัดซื้อสินค้าใหม่ สูญเสียเวลาในขั้นตอนการจัดซื้อใหม่ ร้านค้าไม่สามารถจัดส่งสินค้าให้ได้เพราะสินค้าขาดสต็อก ขาดสินค้าในกระบวนการผลิต เป็นต้น

วิธีดำเนินการจัดซื้อ

การจัดซื้อในระบบโรงแรมสามารถกระทำได้หลายแนวทางขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้า จำนวนห้องพัก และจำนวนร้านอาหารที่เปิดให้บริการในโรงแรม (Fuller and Waller, 1991) ราคาสินค้าที่แพงเกินไปจะส่งผลให้มีผลกำไรไม่เพียงพอและอาจจะขาดทุนได้ นอกจากนี้ Kingston, R., Ceserani, V., and Foskett, D. (1992) และ Cousins, J., Foskett, D., and Gillespie, C. (2002) กล่าวว่า การจัดซื้อสามารถกำหนดได้ 3 รูปแบบ คือ (1) primary market สามารถจัดซื้อสินค้าได้จากผู้ผลิตโดยตรง (2) secondary market การจัดซื้อสินค้าผ่านคนกลางซึ่งผู้ประกอบการจะต้องจ่ายค่าสินค้าในราคาขายส่ง (3) tertiary market จัดซื้อสินค้าจากผู้ค้าปลีกหรือจ่ายเงินสด (cash and carry) ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่น่าจะเหมาะสมเพราะอาจจะขาดการตรวจสอบคุณภาพและราคา ในขณะที่ Stefanelli and Feinstein (2012) เห็นว่าการที่ผู้ซื้อและผู้ขายได้ติดต่อกันและใช้กระบวนการประมูลหรือเปรียบเทียบราคาเป็นวิธีการที่ควรนำมาใช้สำหรับสินค้าที่มีผู้ขายในตลาดหลายราย วิธีการจัดซื้อสินค้าด้วยการประมูลหรือเปรียบเทียบราคาและบริการสามารถทำได้ 2 วิธี คือ (1) การประมูลครั้งเดียว fixed bid หรือการทำสัญญาจัดซื้อที่มีความเหมาะสมกับการจัดซื้อสินค้าในปริมาณมากๆ ในระยะเวลายาว (2) การประมูลรายวัน daily bid หรือการจัดซื้อแบบเปรียบเทียบราคาแบบวันต่อวัน หรือทุกๆ 15 วัน ซึ่งจะใช้กับสินค้าประเภทอาหารสด ผักและผลไม้ การจัดซื้อในปริมาณไม่มากและการจัดซื้อแบบเร่งด่วน ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเน้นที่ราคาสินค้ามีราคาถูกและผู้ขายสินค้าพยายามนำเสนอส่วนลด รวมทั้งโปรโมชั่นต่างๆ ในปัจจุบันร้านอาหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดซื้อสินค้าภายในพื้นที่หรือท้องถิ่นที่ร้านอาหารตั้งอยู่ เพราะความสดของวัตถุดิบ รสชาติ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน และการสนับสนุนผู้ประกอบการในชุมชน (Sharma, A., Moon, J., and Strohbenn, C., 2014)

Stefanelli and Feinstein (2012) กล่าวว่า การจัดซื้อที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อควบคุมต้นทุนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดควรมีแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) ขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนสะดวกต่อการปฏิบัติและควบคุมการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และรับรู้ผู้รับผิดชอบในการอนุมัติสูงสุด (2) มีระบบข้อมูลที่สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ เนื่องจากการจัดซื้อต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา และสินค้าที่จัดซื้อต้องมีคุณลักษณะและรายละเอียด



ที่แตกต่างกัน (3) การจัดซื้อควรมีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานโดยมีปริมาณอาหารที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป (4) การคัดเลือกร้านค้าควรพิจารณาจากคุณภาพของสินค้า ราคาที่เหมาะสม และการบริการ การผูกขาดร้านค้าทำให้สูญเสียโอกาสในการพิจารณาร้านค้าหรือผู้ผลิตสินค้ารายใหม่ (5) ฝ่ายจัดซื้อควรมีข้อมูลและราคาสินค้าที่เป็นปัจจุบัน และควรต่อรองราคาสินค้าเพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสม (6) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในขั้นตอนการจัดซื้อเพื่อเชื่อมโยงการทำงานของฝ่ายต่างๆ ช่วยให้ภาพรวมของการควบคุมค่าใช้จ่ายทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (7) การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในฝ่ายจัดซื้อที่สามารถดำเนินการจัดซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายโดยใช้งบประมาณต่ำกว่าประมาณการที่กำหนดไว้

ดังนั้นการจัดซื้อสินค้าในระบบโรงแรมต้องจัดซื้อสินค้าให้ได้คุณภาพ จำนวนและปริมาณตามที่กำหนด จัดส่งสินค้าให้ผู้ใช้ทันเวลาและสถานที่ที่ต้องการ ซื้อสินค้าในราคาที่ยุติธรรมเหมาะสม จัดซื้อสินค้าจากแหล่งที่เชื่อถือได้ และค้นหาทางเลือกต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รักษามาตรฐานของวัตถุดิบและความพึงพอใจของทุกฝ่าย ดังนั้นหากฝ่ายจัดซื้อสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้จะช่วยลดหรือควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มให้ได้ตามมาตรฐาน

แนวทางการปรับลดราคาวัตถุดิบ

Adam (2003) และ Stefanelli and Feinstein (2012) กล่าวว่าราคาวัตถุดิบที่เหมาะสมหมายถึงวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำแต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพและบริการ เพราะการจัดซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นแต่วัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะส่งผลเสียทั้งงบประมาณและเวลา ธุรกิจร้านอาหารในโรงแรมคุณภาพการบริการของผู้ขายสินค้ามีความสำคัญกว่าราคาเพราะราคาที่ต่ำอาจทำให้คุณภาพและบริการที่โรงแรมต้องการขาดหายไป (Baily et al., 1998; Ojugo, 1999) ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องพิจารณาราคาจากผู้ขายสินค้ามากกว่า 1 ราย ตัดสินใจเลือกซื้อวัตถุดิบจากร้านที่ให้ผลประโยชน์ต่อโรงแรมสูงสุด

Stefanelli and Feinstein (2012) เสนอว่าฝ่ายจัดซื้อของโรงแรมสามารถนำวิธีการลดต้นทุนของวัตถุดิบมาปรับใช้ในการขั้นตอนต่อรองราคากับร้านค้าก่อนการยืนยันการจัดซื้อ เช่น (1) การใช้เทคนิควิเคราะห์จุดคุ้มทุนเพื่อตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อวัตถุดิบสำเร็จรูป เช่นการจัดซื้อวัตถุดิบและนำเข้าสู่กระบวนการจัดเตรียมภายในจะช่วยลดต้นทุนวัตถุดิบมากกว่าการจัดซื้อ



วัตถุดิบสำเร็จรูปที่พร้อมปรุง (2) การขนส่งวัตถุดิบเองช่วยให้ราคาต้นทุนของวัตถุดิบลดลง (3) การศึกษาเปรียบเทียบราคาวัตถุดิบจากร้านค้าอย่างน้อย 2-3 ร้าน (4) การปรับลดมาตรฐานคุณภาพวัตถุดิบ (5) การจัดซื้อวัตถุดิบหลายๆอย่างเพื่อใช้ส่วนลดที่ร้านค้าเสนอให้ (6) การปรับปรุงเทคนิคการเจรจาต่อรองฝ่ายจัดซื้ออาจจะไม่ได้รับส่วนลดในเรื่องราคาสินค้าแต่ทางร้านอาจมีข้อเสนอเกี่ยวกับระยะเวลาสินค้าและการชำระเงิน หรือการพัฒนาไปสู่การทำสัญญาจัดซื้อวัตถุดิบระยะยาว (7) การพิจารณาวัตถุดิบอื่นทดแทนกรณีวัตถุดิบในตลาดมีการปรับราคาเพิ่มขึ้น (8) การพิจารณาชำระค่าวัตถุดิบด้วยเงินสดและได้รับส่วนลด (9) การปรับลดลักษณะขนาด วัสดุของบรรจุภัณฑ์ให้มีความเหมาะสมเพราะบรรจุภัณฑ์ที่เกินความจำเป็นมีผลต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้น (10) โรงแรมที่มีเครือข่ายหรือเจ้าของธุรกิจเดียวกันอาจกำหนดนโยบายร่วมกันและจัดซื้อวัตถุดิบภายในกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคาและการบริการ

จากแนวทางการลดต้นทุนวัตถุดิบที่นำเสนอแต่ละแนวทางย่อมมีทั้งผลเชิงบวกและลบ อีกทั้งเป็นความท้าทายให้ฝ่ายจัดซื้อที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดซื้อต้องพิจารณาข้อเสนอต่างๆ อย่างละเอียดรอบคอบในด้านคุณภาพวัตถุดิบที่ได้รับยังคงเดิมหรือไม่ งบประมาณเพียงพอหรือไม่ หากชำระด้วยเงินสด พื้นที่จัดเก็บสินค้าเพียงพอหรือไม่ อัตราการใช้วัตถุดิบคงที่หรือไม่หากการใช้วัตถุดิบในการผลิตลดน้อยลงส่งผลให้วัตถุดิบที่จัดซื้อด้วยส่วนลดต่างๆ อาจมีจำนวนเหลือจากการใช้จริงทำให้เกิดการเน่าเสียหรือหมดอายุก่อนนำไปผลิตทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

ดังนั้นความสำเร็จในธุรกิจโรงแรมแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ต้องมีความเข้าใจเรื่องราคาของวัตถุดิบและคุณค่าที่ได้รับจากการจัดซื้อ (Benjamin, 2001) หากผู้จัดการหรือผู้ประกอบกรมีความเข้าใจเรื่องราคาต้นทุนของวัตถุดิบที่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตอาหารและเครื่องดื่มแล้วจะทำให้การกำหนดราคาขายอาหารและเครื่องดื่มในแต่ละรายการสะท้อนภาพต้นทุน ราคาขาย และกำไรที่แท้จริงได้

บุคลากรฝ่ายจัดซื้อ

Wang (2010), Yandrasevich (2011), Ball (1986), และ Fujita and Amasaka (2015)กล่าวว่า บุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารและส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าจ้างและการปรับเพิ่มค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าประกัน และสวัสดิการต่างๆ มีผลให้ทำให้ต้นทุนค่าจ้างในภาพรวมเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 45 ของต้นทุนรวมทั้งหมด การบริหารจัดการบุคลากรถือเป็นความท้าทายของผู้จัดการหรือผู้ประกอบการในการควบคุมการปฏิบัติงาน



ของพนักงานฝ่ายผลิต พนักงานให้บริการ พนักงานฝ่ายสนับสนุนการทำงานของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เช่น พนักงานฝ่ายจัดซื้อ พนักงานบัญชี พนักงานตรวจรับสินค้า พนักงานจัดเก็บสินค้า เบิกจ่ายสินค้า และแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในโรงแรม ให้เกิดประสิทธิผลคุ้มค่าที่สุด

Cousins et al., (2002) และ Stefanelli and Feinstein (2012) กล่าวว่า การบริหารงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ ดังนั้นคุณสมบัติหรือทักษะความสามารถเฉพาะตัวที่พนักงานฝ่ายจัดซื้อควรมีประกอบด้วย (1) ความซื่อสัตย์โปร่งใส (2) ไหวพริบปฏิภาณในการทำงาน (3) ทักษะการวางแผนการทำงานและความละเอียดรอบคอบในการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยให้ประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลา (4) ทักษะการบริหารเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (5) การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรทำก่อนและหลัง (6) ทักษะที่ดีต่องาน (7) ความอดทนต่อแรงกดดันและความคาดหวังจากฝ่ายต่างๆ (8) มนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก (9) การฝึกอบรมและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดซื้อ (10) ทักษะการเจรจาต่อรองด้านราคาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับอย่างยุติธรรม

ดังนั้นแผนกอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับฝ่ายจัดซื้อเพราะแผนกอาหารและเครื่องดื่มมีการจัดซื้อสินค้าจำนวนมากและหลากหลายประเภท ทั้งอาหารสด อาหารแห้ง เครื่องดื่ม วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุอุปกรณ์ครัว ห้องอาหารและบาร์รวมทั้งเครื่องใช้สำนักงาน ดังนั้นธุรกิจโรงแรมที่มีบุคลากรฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายสนับสนุนงานจัดซื้อที่สอดคล้องตามคุณสมบัติที่กล่าวไว้จะช่วยส่งเสริมการทำงานจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และสามารถลดต้นทุนคือเวลา “ซื้อสินค้าให้ได้คุณภาพ ถูกต้อง โปร่งใส ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้งานด้วยการใช้ต้นทุนในการจัดซื้อที่เหมาะสมและจัดซื้อได้ทันตรงตามระยะเวลาที่กำหนด”

กระบวนการบริหารวัตถุดิบและสินค้าหลังการจัดซื้อ

กระบวนการบริหารควบคุมวัตถุดิบและสินค้าหลังการจัดซื้อแบ่งได้เป็น 3 ส่วนหลักๆ คือ (1) การตรวจรับ (2) การจัดเก็บ (3) การควบคุมการเบิกจ่ายไปยังแผนก ครัว บาร์ และห้องอาหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุนการผลิตโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



การตรวจรับวัตถุดิบและสินค้า

การตรวจรับวัตถุดิบและสินค้าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการพิจารณายอมรับหรือส่งคืนหากไม่เป็นไปตามมาตรฐานการสั่งซื้อ โดยกระบวนการตรวจรับเริ่มต้นตั้งแต่พนักงานขนส่งสินค้านำวัตถุดิบและสินค้านำมาถึงยังจุดตรวจรับ (Ojugo, 1999; Staskey, 2001) นอกจากนี้ Ninemeier (2000) กล่าวว่า การตรวจรับมีความสำคัญมากกว่าขั้นตอนการจัดซื้อเพราะเมื่อพนักงานตรวจรับได้ตกลงยอมรับและลงลายมือชื่อในใบกำกับสินค้า (Invoice) แล้ว ถือว่ามีผลในทางกฎหมายและเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจรับสินค้าหากตรวจพบภายหลังว่าวัตถุดิบและสินค้าชำรุดเสียหายหรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนดการจัดซื้อที่ตกลงร่วมกันตั้งนั้น Dittmer and Griffin (1989) และ Jones and Merricks (1994) ได้เสนอแนะแนวทางในการตรวจรับ 3 ประเด็น คือ คุณภาพ ปริมาณ และราคาต้องมีความถูกต้องตรงกับเอกสารใบสั่งซื้อ (Purchase Order Form) ซึ่งธุรกิจโรงแรมหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานฝ่ายจัดซื้อ พนักงานตรวจรับสินค้า และผู้ใช้สินค้า ที่จะร่วมกันพิจารณาตรวจสอบคุณภาพและปริมาณ ประสิทธิภาพของการตรวจรับวัตถุดิบและสินค้าจะเกิดขึ้นได้ Ninemeier, (2000) กล่าวว่า (1) พนักงานจะต้องมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการตรวจรับ (2) การกำหนดช่วงเวลาการรับของวัตถุดิบและสินค้าแต่ละประเภทให้เหมาะสม (3) อุปกรณ์และเครื่องมือในการตรวจรับ (4) พื้นที่การตรวจรับมีความปลอดภัย พนักงานส่งสินค้าและพนักงานตรวจรับสามารถปฏิบัติงานด้วยความสะดวก (5) พนักงานตรวจรับควรมีเอกสารใบสั่งซื้อและใบกำหนดคุณลักษณะสินค้าประกอบการตรวจรับเพื่อความถูกต้องของจำนวนและราคา นอกจากนี้ Stefanelli and Feinstein (2012) กล่าวว่าพนักงานที่ขาด ทักษะในการตรวจรับ ส่งผลให้ร้านค้าหรือบริษัทตัวแทนที่นำส่งสินค้าฉวยโอกาสในการคดโกงหรือลักขโมยได้ตั้งนั้นแนวปฏิบัติที่ดีที่พนักงานตรวจรับสินค้าควรถือปฏิบัติ เช่น (1) ไม่ควรชั่งวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีน้ำหนักหรือบรรจุภัณฑ์ร่วมกันเพราะจะทำให้น้ำหนักจริงขาดหายไป (2) ควรตรวจเช็คคุณภาพวัตถุดิบและสินค้าที่ถูกวางซ้อนอยู่ด้านล่างของกล่องเพื่อความแน่ใจว่ามีคุณภาพเท่าเทียมตรงกับวัตถุดิบและสินค้าด้านบนและควรตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ของบรรจุภัณฑ์ไม่ให้มีรอยร้าวหรือฉีกขาด (3) วัตถุดิบหรือสินค้าที่มีการระบุวันหมดอายุพนักงานควรตรวจสอบข้อมูลเพื่อความมั่นใจและมีระยะเวลาการใช้ตรงตามที่กำหนดไว้ (4) พนักงานไม่ควรชั่งวัตถุดิบและสินค้าทุกประเภทรวมกัน (5) พนักงานตรวจรับไม่ควรอนุญาตให้พนักงานส่งสินค้าช่วยเคลื่อนย้ายสินค้าไปจัดเก็บยังห้องสโตร์ (6) การเขียนรายงานสรุปการตรวจรับวัตถุดิบและสินค้าประจำวันถือเป็นขั้นตอน



สุดท้ายของฝ่ายตรวจรับสินค้าที่มีความสำคัญก่อนจัดส่งข้อมูลไปยังฝ่ายบัญชีและการเงินเพื่อจัดทำเอกสารบันทึกต้นทุนของแผนกอาหารและเครื่องดื่มและตรวจสอบความถูกต้องก่อนเตรียมเอกสารเบิกจ่ายเงินให้ร้านค้าต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่าขั้นตอนการตรวจรับวัตถุดิบและสินค้าช่วยให้แผนกอาหารและเครื่องดื่มสามารถควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้า ปริมาณ และราคา ให้มีความสอดคล้องกับจัดซื้อหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้จะส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าเพิ่มขึ้น เพราะจะต้องมีการจัดซื้อใหม่ สูญเสียเวลาและโอกาสเนื่องจากไม่สามารถผลิตอาหารได้ตามรายการที่ลูกค้าสั่งได้

การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้า

Jones and Merricks (1994), Ninemeier (2000), Staskey (2001) และ Stefanelli and Feinstein (2012) กล่าวว่า การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้า คือกระบวนการวางแผนจัดเก็บให้มีความปลอดภัยและมีคุณภาพดีก่อนผู้ใช้งานนำไปสู่กระบวนการผลิตโดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ข้อ คือ (1) จัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าให้มีความปลอดภัยจากการลักขโมยและเน่าเสีย (2) รักษาวัตถุดิบและสินค้าให้มีคุณภาพก่อนเบิกไปใช้ (3) การจัดทำรายงานสินค้าคงคลังและจำนวนวัตถุดิบและสินค้าเพียงพอเหมาะสมตามการใช้งานจริงเพื่อให้การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดเก็บสินค้าควรมีมาตรการควบคุมการจัดเก็บก่อนเบิกจ่ายไปยังฝ่ายผลิตดังนี้ (1) มีพื้นที่หรือห้องจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าที่เพียงพอแยกตามประเภท เช่น อาหารสด อาหารแห้ง อาหารแช่แข็ง และเครื่องดื่ม (2) การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าแต่ละประเภทให้มีอุณหภูมิเหมาะสมและควรตรวจเช็คอยู่ตลอดเวลา (3) สถานที่จัดเก็บควรมีอากาศถ่ายเทเพื่อช่วยควบคุมอุณหภูมิและความชื้น (4) ควรมีอุปกรณ์จัดเก็บที่หลากหลาย เช่น ชั้นวางเก็บสินค้า กล่องใส่สินค้า รถยก เพื่อความเป็นระเบียบและสะดวกต่อการทำงาน (5) ระยะเวลาระหว่างห้องจัดเก็บ จุดรับส่งสินค้า และพื้นที่การผลิต ควรออกแบบให้อยู่ในชั้นเดียวกันเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการประสานงานตามลำดับขั้นตอน (6) มีระบบรักษาความปลอดภัย (7) ทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจการจัดเก็บและบริหารจัดการวัตถุดิบและสินค้าแต่ละประเภท



Dittmer and Griffin(1989), Jones and Merricks (1994) และ Stefanelli and Feinstein (2012) ได้สรุปขั้นตอนปฏิบัติที่ดีในการจัดเก็บ กล่าวคือ ควรจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าให้มีความเหมาะสมตามประเภทและมีปริมาณที่เหมาะสม จัดแยกวัตถุดิบและสินค้าออกเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการเบิกใช้ มีภาชนะปกปิดระบุวันรับ วันหมดอายุ (Product name tag) และราคาของวัตถุดิบและสินค้าชัดเจนมีระบบหมุนเวียนการนำวัตถุดิบและสินค้าที่จัดเก็บก่อนออกมาใช้ก่อน(FIFO-First in First Out) มีการกำหนดเวลาเปิดปิดที่เหมาะสม และการควบคุมอุณหภูมิเพื่อลดการสูญเสีย นอกจากนี้การนำเอกสารที่บันทึกจำนวนรับและเบิกจ่ายมาใช้ (Bin card or Stock card) โดยติดตั้งหรือแขวนไว้ที่หน้าวัตถุดิบและสินค้าแต่ละรายการช่วยให้พนักงานในห้องสต็อกควบคุมการเบิกจ่าย การสั่งซื้อ และจัดทำรายงานต้นทุนได้สะดวกรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำและช่วยควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าเข้ามาจัดเก็บเพิ่มเติม

ดังนั้นการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่ได้มาตรฐานตามแนวปฏิบัติที่กล่าวไว้ส่งผลให้วัตถุดิบและสินค้าเน่าเสียได้ง่าย เกิดการลักขโมย มีวัตถุดิบและสินค้าเกินความจำเป็นหรือขาดแคลน ทำให้มีการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าใหม่หรือจัดซื้อแบบเร่งด่วน เหตุผลดังกล่าวทำให้ต้นทุนอาหารเพิ่มสูงขึ้น ขาดแคลนวัตถุดิบและสินค้าสำหรับฝ่ายผลิต สูญเสียโอกาสในการขาย เกิดความขัดแย้งในแผนก เป็นต้น

การเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้า

การเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าเป็นกระบวนการนำวัตถุดิบและสินค้าออกจากห้องสต็อกเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตและให้บริการลูกค้า ในขั้นตอนนี้ควรได้รับการควบคุมและตรวจสอบอย่างเคร่งครัด บางครั้งการเปรียบเทียบปริมาณวัตถุดิบและสินค้าที่เบิกจ่ายจากห้องสต็อกกับจำนวนวัตถุดิบและสินค้าที่ใช้จริงในกระบวนการผลิตทำได้ยากหากโรงแรมไม่กำหนดนโยบายหรือมาตรการเกี่ยวกับจำนวนวัตถุดิบและสินค้าแต่ละประเภทที่เบิกออกไปใช้ให้มีความเหมาะสมโดยดูจากอัตราการใช้จริงในระหว่างช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวและช่วงโลว์เพื่อลดการสูญเสีย Dittmer, P.R., and Keefe, J. D. (2009) กล่าวว่า กระบวนการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้านี้มี 2 องค์ประกอบ คือ (1) การเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าจากพื้นที่จัดเก็บไปยังฝ่ายจัดเตรียมอาหาร และ (2) การบันทึกต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าที่มีการเบิกจ่ายออกไปใช้ ดังนั้นการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าที่ดีควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) ควบคุมตรวจสอบการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามขั้นตอนโดยผู้ใช้วัตถุดิบและสินค้าจะนำแบบฟอร์มใบเบิกจ่าย (Requisition form) ที่ระบุจำนวนและลงลายมือชื่อโดยผู้ใช้และหัวหน้าแผนกเพื่อยืนยันให้กับพนักงานห้องสต็อก หรือจัดทำผ่านระบบออนไลน์จากผู้ใช้ไปยังห้องสต็อก (2) พนักงานห้องสต็อกตรวจเช็คเอกสารและส่งมอบวัตถุดิบและ

สินค้าพร้อมลงขายชื่อโดยผู้รับ (3) พนักงานห้องสโตร์บันทึกราคาวัตถุดิบและสินค้าลงในแบบฟอร์มใบเบิกจ่ายและตัดยอดวัตถุดิบและสินค้าออกจากระบบโดยบันทึกลงในบัตรสินค้า Bin card or Stock card (4) พนักงานห้องสโตร์จัดทำรายงานสรุปยอดเบิกจ่ายส่งให้แผนกบัญชีเพื่อทำการบันทึกยอดรับจ่ายและหายอดคงเหลือในบัญชีคุมสินค้า (5) กรณีวัตถุดิบและสินค้าที่แผนกต้องการเบิกไปจ่ายไม่มีในสต็อก ฝ่ายเบิกจ่ายจะดำเนินการส่งเอกสารแบบฟอร์มใบสั่งซื้อส่งไปยังฝ่ายจัดซื้อเพื่อขออนุมัติจัดซื้อตามลำดับขั้นตอนต่อไป

นอกจากนี้ Dittmer and Griffin (1989) และ Ninemeier (2000) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรกำหนดช่วงเวลาหรือวันในการเบิกจ่ายสินค้า การกำหนดให้บุคคลเข้าออกห้องสโตร์ของแต่ละแผนก การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เช่น การตรวจสอบบรรจุภัณฑ์ที่บรรจุสินค้าว่ามีรอยฉีกขาด แตก รั่ว บวม มีสนิม หรือสิ่งสกปรกหรือไม่ การฝึกอบรมพนักงานที่ดูแลงานด้านสโตร์และเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าและต้นทุนได้

ปัจจุบันการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องอ่านบาร์โค้ด หรือโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้องภายในหรือการเชื่อมโยงระบบสั่งซื้อกับร้านค้า การคิดคำนวณต้นทุนของวัตถุดิบและสินค้าที่เบิกจ่ายและคงเหลือ การทำงานที่สะดวกรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำลดขั้นตอนและเวลาการทำงาน ลดภาระงานด้านเอกสารส่งผลให้แผนกอาหารเครื่องดื่มสามารถควบคุมต้นทุนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าและต้นทุนได้

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการควบคุมต้นทุนในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

Kimes (1999) กล่าวว่าแผนกอาหารและเครื่องดื่มที่ขาดการควบคุมคุณภาพสินค้าและการบริการที่ไม่ได้มาตรฐานมีอัตราการสูญเสียรายได้ร้อยละ 2-4 ดังนั้นแนวทางสู่ความสำเร็จในการลดความสูญเสียความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ลดการใช้วัตถุดิบและสินค้าลดแรงงานหรือปรับเวลาการทำงานให้เหมาะสมปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อในแต่ละขั้นตอน และปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เป็นต้นดังนั้นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มด้วยหลักแนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management) และหลัก 5 ส. มาประยุกต์ใช้ร่วมกันซึ่งมีแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้



1. สะสาง การซื้อวัตถุดิบและสินค้ามาจัดเก็บมากเกินไปเพื่อต้องการได้ส่วนลดจากการสั่งซื้อ จะส่งผลให้มีวัตถุดิบและสินค้าในท้องสโตร์มากเกินไปจนความต้องการ ส่งผลให้เพิ่มภาระในการดูแลจัดเก็บ การใช้พื้นที่และอุปกรณ์จัดเก็บที่มากขึ้น ความเสี่ยงต่อการเน่าเสีย ความปลอดภัย และการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย ดังนั้นการสะสางจัดเก็บท้องสโตร์ให้เป็นระบบเพิ่มมากขึ้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้านำรวมทั้งลดเวลาการรอคอยจากผู้ซื้อและข้อผิดพลาดที่เกิดจากความล่าช้าในขั้นตอนการเบิกจ่าย

2. สะดวก การใช้เวลาในการทำงานหลายขั้นตอนเป็นการสิ้นเปลืองพลังงานในการทำงานและทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า ดังนั้นบุคลากรที่มีความเข้าใจกระบวนการ บทบาทหน้าที่ และขั้นตอนการทำงานในแต่ละส่วน เช่น การวางแผนรายการอาหาร การจัดซื้อ การตรวจรับ การจัดเก็บ การเบิกจ่าย การผลิต และการส่งมอบบริการ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายผลิตที่สะดวกรวดเร็วเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าจากจุดรับสินค้าไปจัดเก็บที่ท้องสโตร์และเบิกจ่ายไปยังห้องครัว ห้องอาหาร และบาร์ ก่อให้เกิดต้นทุนด้านเวลาจึงต้องควบคุมและลดระยะทางในการขนส่งให้สะดวกเหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

3. สะอาด พื้นที่ตรวจรับวัตถุดิบและสินค้า ห้องสโตร์ ควรมีการดูแลเรื่องความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ พื้นที่ตรวจรับวัตถุดิบและสินค้าควรทำความสะอาดทุกครั้งหลังการตรวจรับ โดยเฉพาะการตรวจรับประเภทอาหารสด ผักและผลไม้ หากปล่อยให้พื้นที่ดังกล่าวมีความสกปรกส่งผลให้เกิดเชื้อโรคที่ปนเปื้อนไปกับอาหารเมื่อมีการเบิกจ่ายเข้าสู่กระบวนการผลิต ก่อให้เกิดอันตรายต่อลูกค้าและภาพลักษณ์ของธุรกิจได้ ความสะอาดเรียบร้อยทำให้สามารถหาข้อผิดพลาดในส่วนต่างๆ ได้รวดเร็ว โดยเฉพาะงานด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเพราะนั่นหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดการรั่วไหล

4. สร้างมาตรฐาน การทำงานที่ไม่มีระบบและไม่รู้จักหน้าที่ของตนเองที่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในการทำงาน ดังนั้นการจัดทำมาตรฐานการวางแผนรายการอาหาร การกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบและสินค้าแต่ละประเภท มาตรฐานหรือแนวทางการจัดซื้อ การเปรียบเทียบราคา แนวทางการปฏิบัติงานตรวจรับ การจัดเก็บ และการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้านำรวมทั้งการพัฒนาทักษะการทำงาน การประสานงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมด้วยทัศนคติที่ดีของบุคลากรช่วยให้การทำงานของทุกฝ่ายมีมาตรฐาน มีความชัดเจน มีความสุขในการทำงาน ลดข้อผิดพลาดและความขัดแย้งลงได้



5. สร้างวินัย การปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอจนก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติส่งผลให้บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานมากขึ้น โดยสังเกตข้อผิดพลาดหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของแผนกอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

บทสรุป

จากผลการศึกษาเรื่อง ประเด็นท้าทายและแนวทางประสบความสำเร็จในการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการต้นทุนของแผนกอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม หากการบริหารจัดการต้นทุนตั้งแต่ต้นกระบวนการกล่าวคือ การวางแผนรายการอาหารจนถึงขั้นตอนการให้บริการไม่ได้รับการปฏิบัติจากบุคลากรด้วยทัศนคติและทักษะอย่างเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลให้การควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อ ต้นทุน ยอดขาย และผลกำไร

ดังนั้นการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรและฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการและบุคลากรทุกระดับในแผนกอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม หรือร้านจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มทั่วไป (2) บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการทำงาน of แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตรวจรับ ฝ่ายจัดเก็บและเบิกจ่าย ฝ่ายการเงินและบัญชีและฝ่ายควบคุมต้นทุน (3) ตัวแทนผู้จำหน่ายวัตถุดิบและสินค้าเกิดความเข้าใจขั้นตอนการทำงานและความคาดหวังจากผู้ใช้สินค้า (4) บุคลากรทางการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในรายวิชาการจัดซื้อและการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม (5) นักเรียนและนักศึกษาที่ศึกษาด้านการจัดการร้านอาหารในธุรกิจโรงแรม



บรรณานุกรม

- กมล รัตน์วิระกุล. (2551). *ทำร้านอาหารอย่างไร จึงไม่ขาดทุน*. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/ทำร้านอาหาร-ไม่ขาดทุน>.
- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2558). *สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว ตุลาคม 2558*. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.tourism.go.th/home/details/11/222/24839>.
- จิตติมานันท์ พูนจันทร์.(2554). *วิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่มีต่อการท่องเที่ยวเกาะพะงัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://library.cmu.ac.th/faculty/econ/Exer751409/2554/Exer2554_no106.
- บุญญา โชติเศรษฐพันธ์. (2555). *สรุปภาวะเศรษฐกิจการค้าจังหวัดภูเก็ตในช่วง 9 เดือนของปี 2555*. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.phuket.go.th/webpknewsfile/1353983636by001.pdf>.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). *คาดปี' 58 โรงแรมฟื้นตัวโต 7.1-10.0% แต่ยังคงจับตาท่าวนักท่องเที่ยวรัสเซียและยุโรปชะลอตัวรวมถึงการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการที่รุนแรง*. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/KEconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=33593>.
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2558). *ดัชนีเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวไปรษณีย์ไทยไตรมาสที่ 1 ปี 2558*. เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก https://www.m-society.go.th/article_attach/13783/17714.pdf
- สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). *ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สี่ ทั้งปี 2557 และแนวโน้มปี 2558*. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/eco_datas/economic/eco_state/4_5_7/PersThaiQ4-2014.pdf.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). *บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและกลางและขนาดย่อมรายสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว*. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/วิจัยSMEs/สาขาเผยแพร่/อุตสาหกรรมท่องเที่ยว.pdf>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดรีสอร์ทปี 2553*. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/วิจัยSMEs/สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ/รายงานบทวิเคราะห์ธุรกิจภาคการผลิตและบริการ/บทวิเคราะห์ธุรกิจ-โรงแรมและรีสอร์ท ปี 2553.pdf>.
- องค์ความรู้ SMEs Knowledge Center. (2557). *ความสำคัญและลักษณะการจัดซื้อที่ดีของร้านอาหาร*. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/th/images/data/es/download/องค์ความรู้ SMEs Knowledge Center/04 กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยว/04-002 ภัตตาคารร้านอาหาร.PDF>.



- Adam, B. (2003). *Hotel companies maximize purchasing value differently*. *Hotel & Motel Management*, 218 (3), 52-57
- Aslett, M., and Gower, R. (2000). *Hospitality and Catering*. England: Longman.
- American Hotel & Lodging Association. (2002). *Food & Beverage Boost Hotels' Profit Margins*. Access January 04 . Available from <https://www.highbeam.com/doc/1P3-146780701.html>.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., and Jones, D. (1998). *Purchasing Principles and Management*. 8th ed., England: Prentice Hall.
- Ball, S. D., Johnson, K., & Slattery, P. (1986). *Labour productivity in hotels: an empirical analysis*. *International Journal of Hospitality Management* 5(3): 141-147.
- Bell, D. (2002). *Food & Beverage Cost Control – Course Packet*. Department of Reprographic Services, University of Nevada, Las Vegas, NV.
- Benjamin, A. (2001). *Purchasing isn't as easy as it looks*. *Hotel & Motel Management*, 216 (9): 20-21.
- Briggs, R. (2000). *Food Purchasing and Preparation*. London: Cassell.
- Cousins, J., Foskett, D., & Gillespie, C. (2002). *Food and Beverage Management*. 2nd ed., England: Prentice Hall.
- Cullen, P. (1997). *The Food and Beverage Manager*. Victoria: Hospitality Press Pty Ltd.
- Davis, B., Lockwood A., & Stone S. (1999). *Food and Beverage Management*. 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dittmer P.R., & Griffin G.G. (1989). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls for Hotels and Restaurants*. 4th ed., NY: Van Nostrand Reinhold. Dittmer, P.R., & Keefe, J. D. (2009). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls*. 9th ed., NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Fujita, K., & Amasaka, K. (2015). Shift Scheduling Model Designed to Level Workloads of Employees. *Journal of Business and Management* 17(4):34-41.
- Fuller, J., & Waller, K. (1991). *The Menu Food & Profit*. England: Stanley Thornes.
- Gebauer, P. (2008). *Recession-Proof Your Kitchen*. Access January 04. Available from <http://www.hotelfandb.com/blog/?p=179>.
- Jones, P., & Merricks, P. (1994). *The Management of Foodservice Operations*. London: Cassell.
- Kelly, H. J. (1976). *Food Service Purchasing: Principles and Practices*. NY: Chain Store Publishing Corporation Lebharr-Friedman Book.
- Kimes, S. E. (1999). *Implementing restaurant revenue management: A five-step approach*. *Cornell Hospitality Quarterly* 40(3): 16-21.

- Kington, R., Ceserani, V., & Foskett, D. (1992). *The Theory of Catering*. 7th ed., London: Hodder and Stoughton.
- Kotschevar, L. H., & Withrow, D. (2008). *Management by Menu*. 4th ed., NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Lattin, G.W. (1998). *The Lodging and Food Service Industry*. 4th ed., Michigan: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Lightowers, P., & Wood, F., (1985). *Purchasing Costing and Control in the Hotel and Catering Industry*. NY: Longman.
- McVety, P.J., Ware, B.J. & Ware, C.L. (2009). *Fundamentals of Menu Planning*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Miller, J.E., & Pavesic, D.V. (1996). *Menu Pricing Strategy*. 4th ed., NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Ninemeier J.D. (2000). *Management of Food and Beverage Operations*. 3rd ed., Michigan: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Odgers, P. (1985). *Purchasing Costing and Control for Hotel and Catering Operations*. England: Stanley Thomes.
- Ojugo, C. (1999). *Practical Food and Beverage Cost Control*. NY: Delmer Publisher.
- Ozdemir, B., & Caliskan, O. (2014). *A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues*. International Journal of Gastronomy and Food Science 2(1): 3-13.
- Pavessic, D.V., & Magnant, P.F. (2005). *Fundamental Principles of Restaurant Cost Control*. 2nd ed., NJ: Pearson Prentice Hall.
- Payne, K.D. (2015). *Increasing Food and Beverage Revenues in Hotels*. Access January 04. Available from <https://www.hotel-online.com/Trends/Payne/Articles/IncreasingFoodBeverageRevenues.html>.
- Prior, J.T. (2002). *Food & beverage boost hotels' profit margins*. New Jersey Business August 1, 2002. Access October 13. Available from <http://www.highbeam.com/doc/1P3-146780701.html>.
- Ramdeen, C., Santos, J., & Kyung C.H. (2007). *Measuring the cost of quality in a hotel Restaurant operation*. International Journal of Contemporary Hospitality Management 19(4): 286-295.
- Sharma, A., Moon, J., & Strohhahn, C. (2014). *Restaurant's decision to purchase local foods: Influence of value chain activities*. International Journal of Hospitality Management 39: 130-143.



- Staskey, J. (2001). *Food and Beverage Cost Control*. Access 27 January. Available from <http://jan.ucc.nau.edu/~jtm/ha355/class/foodbeverage/purchasing/lesson4-2-1.html>.
- Stefanelli, J.M., & Feinstein, A.H. (2012). *Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry*. 8th ed., NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Susskind, A. M. & Spies, R. (2011). *Focus on Finance: Aiming for restaurant success*. Access 27 January. Available from Cornell University, School of Hospitality Administration site.
- Tracey, J. B. (2009). *The Eight-Step Approach to Controlling Food Costs*. Cornell Hospitality Tools, 1(15): 6-32.
- Wang, W. (2010). *Las Canarias Restaurant Labor Cost Control Business Improvement Project*. Access 27 January. Available from [http://www.suic.org/wpcontent/uploads/research3/mba_research/02LAS_CANARIAS_RESTAURANT_LABOR_COST_CONTROL_BUSINESS_IMPROVEMENT_PROJECT\[1\].pdf](http://www.suic.org/wpcontent/uploads/research3/mba_research/02LAS_CANARIAS_RESTAURANT_LABOR_COST_CONTROL_BUSINESS_IMPROVEMENT_PROJECT[1].pdf)
- Yandrsevich, S. (2011). *Controlling Labor Costs in Restaurant Management: A Review of the Internal-Marketing Concept as a Method for Enhancing Operating Efficiency*. Access 28 January. Available from <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2077&context=thesisdissertations>

