

บทที่ 3

MANAGEMENT : การจัดการ

การบริหารงานธุรกิจอาหารจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องเริ่มต้นด้วยการวางระบบการจัดการ การควบคุมงาน (Davis,B. and Stone,S.) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน
- ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดการเพื่อการควบคุมการดำเนินงาน

3.1 ขั้นตอนที่ 1 : การวางแผน

การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องวางไว้เป็นกรอบหรือที่เรียกว่าเป็นนโยบายก่อนการดำเนินการ ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณา เช่น ข้อมูลทางด้านการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด (MARKET SEGMENT) ส่วนแบ่งทางการตลาด (MARKET SHARE) ระดับผลกำไรหรือความสามารถที่จะสนับสนุนด้านการเงินให้แก่แผนกต่าง ๆ มากหรือน้อยเพียงใด โดยทั่วไปแล้วนโยบายของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้มาตรฐานการบริการอาหารและเครื่องมือของธุรกิจบริการอาหารแตกต่างกันไปด้วย

การบริหารงานในธุรกิจบริการอาหารต้องอาศัยการวางนโยบายสำคัญ 3 ประการ คือ

1. นโยบายทางการเงิน

นโยบายทางการเงินเป็นการวางเป้าหมายการทำกำไรขององค์กร การตัดสินใจสนับสนุนทางการเงินหรืองบประมาณที่ตั้งไว้สำหรับการดำเนินกิจการของธุรกิจ รวมทั้งงบประมาณหรือการสนับสนุนทางการเงินที่จะจัดสรรให้แก่แผนกต่าง ๆ

2. นโยบายทางด้านการตลาด

นโยบายทางด้านการตลาดจะเป็นการระบุตลาดที่ต้องการให้บริการ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และจะต้องคาดการณ์แนวโน้มของตลาดในอนาคตได้

3. นโยบายทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม

จากนโยบายทางด้านการเงินและการตลาดของผู้บริหารจะกลายมาเป็น นโยบายทางด้านอาหารและเครื่องดื่มสำหรับการปฏิบัติงาน นโยบายทางด้านอาหาร และเครื่องดื่มจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และอธิบายวิธีการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปนโยบายทางด้านอาหารและเครื่องดื่มจะกำหนด สาระสำคัญ เช่น

- ประเภทลูกค้า
- ประเภทรายการอาหาร
- ประเภทเครื่องดื่ม
- ประเภทของวัตถุดิบที่จะใช้ในการเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม
- การตกแต่งร้านและระดับของความสะอาดสบาย
- ชั่วโมงของการให้บริการ

ฯลฯ

3.2 ขั้นตอนที่ 2 : การดำเนินการ

เป็นการนำนโยบายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรก (ขั้นตอนการวางแผน) มา แปลเป็นกิจกรรมการดำเนินงานวันต่อวัน การควบคุมงานจะต้องทำทุกวันโดย ผู้บังคับบัญชา โดยมีหน่วยงานหลักที่จะต้องควบคุม 6 หน่วยงาน ได้แก่

1. หน่วยการจัดซื้อ

เป็นหน่วยที่มีความสำคัญการควบคุมราคาต้นทุนหลักของอาหาร โดยต้อง

รู้จักการจัดซื้อสิ่งของที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม หลักการจัดการเกี่ยวกับการจัดซื้อนั้นต้องวางแผนจากรายการอาหารและต้องศึกษารายละเอียดของสินค้าก่อนจัดซื้อ

งานจัดซื้อเป็นงานที่ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในลักษณะอาหาร และมีความเข้าใจในภาวะการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดทั้งปี งานการจัดซื้อจึงมีความสำคัญต่อความเป็นไปของธุรกิจ หากการจัดซื้อขาดประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดปัญหาด้านการทำกำไรลดลง หรือทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อราคาขายที่สูงขึ้น สุดท้ายก็ส่งผลกระทบต่อลูกค้าที่อาจจะไม่พอใจ จนในที่สุดอาจเลิกเข้ามาใช้บริการเลยก็ได้ กิจกรรมก็จะล้มเหลวและปิดตัวลงในที่สุด

การจัดซื้อเป็นหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร เพราะหากควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบไม่ดี ย่อมเป็นผลต่อคุณภาพของอาหารที่จะให้บริการแก่ลูกค้าว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือการสั่งซื้อวัตถุดิบที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ก็จะเป็นปัญหาต่อหน่วยการเก็บสินค้าและหน่วยการผลิตที่ไม่สามารถผลิตอาหารได้อย่างสม่ำเสมอ สุดท้ายก็ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริการอาหารแก่ลูกค้าขององค์กร

ดังนั้น จุดประสงค์หลักของการจัดซื้อ คือ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิตอาหารที่เหมาะสม ตามคุณภาพ ปริมาณ และราคา ที่ระบุไว้ในนโยบายขององค์กร

1.1 หน้าที่หน่วยการจัดซื้อ

หน้าที่พื้นฐานของหน่วยการจัดซื้อคือ การเสาะหา คัดเลือก และซื้อ เพื่อส่งมอบให้แก่หน่วยการผลิตตามคุณภาพและปริมาณที่หน่วยการผลิตต้องการ โดยมีวงจรการทำงานในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคาร วันต่อวันดังนี้

1. หน่วยการผลิต/พ่อครัว สสำรวจปริมาณความต้องการที่จะใช้
2. เช็คของที่มีอยู่เดิมในตู้เย็นของห้องครัว หากไม่เพียงพอกับปริมาณ

ความต้องการที่จะใช้ข้างต้น ให้ระบุความต้องการเพิ่มเติมลงในแบบฟอร์มการเบิกของ เพื่อทำการเบิกของที่ห้องเก็บของใหญ่ (STORE ROOM)

3. หากสิ่งของที่ต้องการมีไม่เพียงพอในห้องเก็บของใหญ่ พนักงานที่รับผิดชอบ จะทำใบแสดงความจำนงจะซื้อ (PURCHASING REQUEST) เพื่อส่งรายการความต้องการนั้นไปยังพนักงานจัดซื้อเพื่อทำการซื้อเพิ่มเติมต่อไป

4. พนักงานจัดซื้อทำใบสั่งซื้อ (PURCHASING ORDER) ทำการสั่งซื้อไปยังแหล่งขาย (SUPPLIER) ที่มีการสำรวจไว้ล่วงหน้า

5. แหล่งขายส่งของที่สั่ง

6. หน่วยการรับสินค้าทำการเช็คของที่ส่งโดยเปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อ

7. หน่วยการรับสินค้าส่งของที่รับนั้นไปยังหน่วยการจัดเก็บสินค้า เพื่อทำการเก็บไว้ที่ห้องเก็บของใหญ่ เพื่อรอการเบิกใช้ต่อไป

ดังนั้น บุคคลผู้ทำงานในหน่วยการจัดซื้อ จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1) วางแผนการจัดซื้อ โดยประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ เช่น หน่วยการรับสินค้า หน่วยการจัดเก็บสินค้า หน่วยการเบิกจ่ายสินค้า หน่วยการผลิตสินค้า และหน่วยการขายสินค้า

2) จัดซื้อวัตถุดิบและวัสดุทุกประเภทที่องค์กรต้องใช้

3) จัดหาแหล่งวัตถุดิบและวัสดุต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการผลิต การบริการ และอื่น ๆ ในคุณภาพ ปริมาณ และราคาตามนโยบายขององค์กร รวมทั้งแหล่งวัตถุดิบนั้นจะต้องมีความสามารถในการส่งสินค้าได้ทันเวลาที่ต้องการ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเท่าที่องค์กรต้องการได้

4) ศึกษาข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา เกี่ยวกับแหล่งวัตถุดิบใหม่ ๆ หรือในเรื่องอื่น ๆ เช่น แนวโน้มตลาด แนวโน้มของราคาและวัตถุดิบ สภาวะเศรษฐกิจ และข้อมูลของเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทผู้ขายสินค้าต่าง ๆ

1.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบ

วัตถุดิบเป็นหัวใจสำคัญมากในการประกอบธุรกิจอาหาร/ภัตตาคาร ในการพิจารณาเลือกแหล่งวัตถุดิบ/แหล่งขายนั้น จะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1) ประเภทวัตถุดิบ

สิ่งแรกที่สำคัญที่สุดคือ นโยบายขององค์กรในการตัดสินใจคัดเลือกอาหารที่จะขายในเมนู (MENU PLANNING)ว่าจะผลิตอะไร จะผลิตอย่างไร ในปริมาณการขาย และราคาขายที่เท่าไร โดยต้องศึกษาหาข้อมูลจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กร ทั้งเรื่องรสชาติของอาหารและราคาที่เหมาะสม ที่จะทำให้ลูกค้าและเจ้าของธุรกิจพึงพอใจ รวมถึงการศึกษาในเรื่องความต้องการที่อาจเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ทั้งจากเรื่องสมันิยม หรือเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

2) ราคา

องค์กรจะมีการกำหนดนโยบายของวัตถุดิบในเรื่องราคาที่จะซื้อได้โดยการเปรียบเทียบจากนโยบายเรื่องราคาขายสินค้าในเมนูขององค์กร ภายใต้แนวความคิดหลักของการบริหารธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารที่ว่า “ของถูกที่สุดไม่ได้แปลว่าจะดีที่สุดเสมอไป” ดังนั้นการคัดเลือกแหล่งขายวัตถุดิบจึงต้องตัดสินใจเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพสัมพันธ์กับราคาเหมาะสมกัน โดยคัดเลือกจากคุณภาพที่ต้องการ สอดคล้องกับราคาที่จะซื้อได้ตามนโยบายขององค์กร และพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างราคาจากราคาตลาด กับราคาแหล่งขายวัตถุดิบนำเสนอให้

ราคาซื้อเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีผลต่อต้นทุนของธุรกิจมาก เนื่องจากราคาขายไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างบ่อยนัก ดังนั้นหน่วยการจัดซื้อจะต้องใช้ความระมัดระวังในการตัดสินใจซื้อในเรื่องของราคาให้มาก โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ราคาสินค้ามีการเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาจากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง หากหน่วยการจัดซื้อพบว่าวัตถุดิบชนิดใดมีราคาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะต้องทำการแจ้งให้ผู้บริหารองค์กรทราบทันที เพื่ออาจจะต้องมึนโยบายการปรับราคาขายให้สูงขึ้นในอนาคตต่อไป

3) คุณภาพ

ในการจัดซื้อวัตถุดิบจะต้องมีการกำหนดคุณภาพไว้อย่างชัดเจน ว่าต้องการสินค้าที่มีคุณสมบัติโดยละเอียดอย่างไรบ้าง โดยการกำหนดคุณสมบัตินี้ จะต้องกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กร ตามนโยบายเรื่องราคาขององค์กร และ ผู้ผลิต/พ่อครัว โดยหน่วยการจัดซื้อจะต้องมั่นใจในแหล่งผลิตที่ทำการคัดเลือกว่าจะสามารถส่งวัตถุดิบตามคุณภาพที่ตกลงกันนี้ได้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเท่าที่องค์กรต้องการได้

4) ระยะเวลา

หน่วยการจัดซื้อจะต้องมีการกำหนดตารางเวลาการสั่งซื้อและ หมายกำหนดที่ควรจะต้องได้รับสินค้า ว่าเมื่อไหร่ เพื่อที่จะได้เป็นการบริหารจำนวน สินค้าคงคลังอย่างถูกต้อง (STOCK CONTROL) โดยคำนึงถึงช่วงการผลิต ว่าในแต่ละ วันหรือแต่ละอาทิตย์ จะใช้วัตถุดิบชนิดต่าง ๆ เหล่านี้ไปอย่างไร และเท่าไร โดยที่สินค้า คงคลังจะต้องไม่ขาด เพราะจะมีผลต่อการขาย หรือไม่มีมากเกินไป ซึ่งจะทำให้เกิด ต้นทุนที่สูงขึ้นโดยไม่มีควมจำเป็นได้ รวมถึงการคำนึงถึงฤดูกาลที่อาจมีผลทำให้แหล่ง ผลิตวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระยะเวลาได้ เนื่องจากวัตถุดิบบางชนิดเป็น วัตถุดิบที่ขึ้นกับฤดูกาล เช่น ผัก หรือผลไม้บางชนิด เป็นต้น

1.3 วิธีการจัดซื้อ

ในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคาร ทั้งในโรงแรม ศูนย์การค้า หรือที่จัดตั้งเป็น สถานที่เดี่ยว (STAND ALONE) มีวิธีการจัดซื้อที่ใช้กันทั่วไปหลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้กัน มากที่สุดมี 3 วิธี ดังนี้

1) วิธีประกวดราคา

วิธีการจัดซื้อแบบประกวดราคานี้ถือเป็นวิธีที่เปิดเผยที่สุด เพราะ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างกว้างขวาง ตามระบบการค้าเสรี ซึ่งจะเกิดความ ยุติธรรมต่อผู้ขายมากที่สุด และสำหรับผู้ซื้อก็จะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ประหยัดมากที่สุด เช่นกัน วิธีประกวดราคานี้เป็นวิธีที่เปรียบเทียบราคาของผู้ขายรายต่าง ๆ โดยคำนึงถึง

วิธีประกวดราคา มีขั้นตอนในการจัดซื้อดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดความต้องการ

หน่วยการจัดซื้อจะต้องทำการกำหนดความต้องการ ว่าต้องการ วัตถุประสงค์ที่มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าไร ระยะเวลาขนส่งจะต้องเป็นอย่างไร วันเริ่ม และวันเลิกสัญญาเป็นวันไหน และประมาณราคาเบื้องต้นไว้ด้วย ว่าควรเป็นเท่าไร

ขั้นตอนที่ 2 : แจงผู้ขาย

เป็นการแจ้งให้แหล่งผลิต/แหล่งขายทราบถึงความต้องการ ข้างต้น โดยองค์กรจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ที่จะรับการเสนอราคาให้แน่นอน โดยการแจ้งผู้ขายนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น หนังสือเชิญหรือโทรศัพท์เชิญประกวดราคา ให้ผู้ขายแต่ละรายที่องค์กรได้เลือกไว้ล่วงหน้าแล้วว่าจะมีความเหมาะสม หรือทำการโฆษณาตามสื่อสารมวลชนต่าง ๆ โดยแจ้งให้ทราบถึงกำหนดเวลาดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3 : รับการเสนอราคาจากผู้ขาย และตัดสินใจ

เป็นขั้นตอนการรับซองการเสนอราคาของผู้ขาย ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้แจ้งไว้ เมื่อถึงเวลานั้นก็ทำการเปิดซองที่ผู้ขายยื่นเสนอมา โดยพิจารณา เปรียบเทียบราคาและเงื่อนไขตามข้อเสนอดังกล่าว และทำการตัดสินใจเลือกผู้ขายจากรายละเอียดข้างต้น หลังจากตัดสินใจเลือกผู้ขายได้แล้ว หน่วยการจัดซื้อจะออกไปส่งชื่อให้กับผู้ขายที่ได้เลือก เพื่อให้ทำการส่งวัตถุประสงค์ตามที่ได้ส่งชื่อนั้นต่อไป

ข้อดีของวิธีประกวดราคา

1. ได้วัตถุดิบในราคาต่ำ
2. ได้ผู้ขายที่หลากหลาย หากใช้วิธีการแจ้งผู้ขายเพื่อการประกวดราคา ด้วยวิธีโฆษณาตามสื่อสารมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ หนังสือวารสาร เป็นต้น
3. ได้ภาพพจน์ขององค์กรในเรื่องความยุติธรรม เนื่องจากมีกระบวนการ

ตัดสินใจเลือกผู้ขายด้วยวิธีที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ขายทุกคนมีการแข่งขันอย่างเสรีและกว้างขวาง

ข้อเสียของวิธีประกวดราคา

1. อาจได้วัตถุดิบที่คุณภาพต่ำ เนื่องจากยึดถือราคาที่ดีที่สุดเป็นหลัก ถูกผู้ขายที่ยื่นซองทำการประกวดหลอก หากไม่มีการสำรวจความสามารถที่แท้จริงของผู้ขาย วิธีการผลิต หรือเทคนิคในการผลิตของผู้ขาย โดยละเอียด
2. อาจมีการคอร์รัปชัน โดยการล๊อคสเปค ให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้ขายบางราย และกำจัดคู่แข่งของผู้ขายบางราย ของเจ้าหน้าที่หน่วยการจัดซื้อ
3. อาจเกิดการฮั้วหรือรวมหัวกันแบบไม่ถูกต้องในระหว่างผู้ขายได้

2) วิธีการเจรจา หรือวิธีประกวดราคาแบบไม่เป็นทางการ

วิธีการเจรจามีขั้นตอนการจัดซื้อที่คล้ายกับวิธีประกวดราคาโดย 2 ขั้นตอนแรกใช้วิธีปฏิบัติที่เหมือนกันทุกประการ เพียงแต่ในการเปิดซองที่ผู้ขายยื่นมานั้น วิธีเจรจานี้บุคคลผู้รับผิดชอบในหน่วยการจัดซื้อสามารถเปิดซองได้ทันทีที่ได้ซองจากผู้ขายมา โดยไม่ต้องรอเปิดพร้อม ๆ กันกับแบบวิธีประกวดราคาโดยวิธีเจรจานี้หน่วยการจัดซื้อจะทำการพิจารณาทั้งด้านราคา และเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น วิธีการผลิต เทคนิคในการผลิต เงื่อนไขการจ่ายเงิน ซึ่งหากหน่วยการจัดซื้อไม่มั่นใจในเงื่อนไขนั้น ๆ สามารถติดต่อกับผู้ขายเพื่อสอบถามเพิ่มเติม หรือนัดวันไปตรวจสอบ ณ แหล่งผลิตได้ หรือแม้กระทั่งเรื่องราคา ก็สามารถติดต่อกับผู้ขายเพื่อทำการเจรจาต่อรองได้ทันทีเช่นกัน

ข้อดีของวิธีการเจรจา

1. สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในเวลาที่รวดเร็ว
2. สามารถมั่นใจในคุณภาพของวัตถุดิบได้
3. สามารถต่อรองราคาให้ถูกลงกว่าที่ผู้ขายยื่นซองมาได้

ข้อเสียของวิธีการเจรจา

1. อาจเกิดการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่หน่วยการจัดซื้อที่ทำหน้าที่เจรจากับผู้ขาย
2. อาจเสียภาพพจน์ขององค์กรได้ เนื่องจากเป็นการเจรจากันในวงแคบ ไม่มีผู้รู้เห็นมากนัก ผู้ขายอื่น ๆ ที่หน่วยการจัดซื้อไม่เลือก อาจไม่เข้าใจในเหตุผล และทำการพูดจาอันเป็นที่เสื่อมเสียต่อองค์กรกับบุคคลภายนอกได้
3. หากเจ้าหน้าที่ทำการเจรจากับผู้ขายไม่มีความสามารถในการเจรจาอย่างเพียงพอ อาจทำการตกลงเงื่อนไขกับผู้ขายได้ไม่ดีนัก

3) วิธีการซื้อย่อย หรือวิธีการซื้อแบบฉุกเฉิน

วิธีการซื้อย่อย หรือวิธีการซื้อแบบฉุกเฉิน เป็นวิธีการจัดซื้อที่เหมาะสมกับธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารขนาดเล็กมาก เนื่องจากวิธีนี้สามารถปฏิบัติได้ง่าย และสะดวกกับการทำงานของพนักงาน โดยวิธีการซื้อย่อยนี้เป็นการซื้อในจำนวนที่น้อยครั้งละน้อย ๆ ในวงเงินที่น้อย โดยเป็นการให้เจ้าหน้าที่หน่วยการจัดซื้อหรือพนักงานแผนกครัวที่ต้องการวัตถุดิบ นำเงินสดไปทำการซื้อที่ตลาดหรือซูเปอร์มาร์เกตที่อยู่ใกล้องค์กรได้โดยตรง โดยองค์กรกำหนดวงเงินขึ้นสูงให้ว่าจะต้องไม่เกินเท่าไรถึงจะทำการซื้อด้วยวิธีนี้ได้

ข้อดีของวิธีการซื้อย่อย

1. สามารถซื้อวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็ว ทันใจ
2. สามารถเลือกหรือมองเห็นสินค้าที่ต้องการจะซื้อได้ และยังมีโอกาสที่จะได้พบเห็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ออกจำหน่าย เพื่อนำมาปรับปรุงรายการอาหารได้
3. ลดการลงทุนเรื่องระดับสินค้าคงคลังได้ เนื่องจากไม่มีความจำเป็นจะต้องเก็บสินค้าไว้ที่คลังเยอะ โดยสามารถไปซื้อของที่ขาดได้ตลอดเวลา

ข้อเสียของวิธีการซื้อย่อย

1. การออกไปซื้อของนอกองค์กรอาจทำให้เสียเวลาการทำงานของพนักงานในองค์กรหรือเสียค่ารถบรรทุกของ
2. ต้องเสียเงินสด เนื่องจากเป็นการซื้อสด
3. อาจได้วัตถุดิบในราคาแพง เนื่องจากไม่มีการแข่งขันของผู้ขาย

2. หน่วยตรวจรับสินค้า

ดูแลการตรวจรับสินค้าที่ได้ดำเนินการจัดซื้อข้างต้น เมื่อผู้ขายนำสินค้ามาส่งให้ตามวันและเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ในสัญญาการสั่งซื้อ การตรวจรับสินค้าได้แก่การตรวจสอบจำนวน คุณภาพ ลักษณะ และราคาสินค้าตามใบสั่งซื้อ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ทำการตรวจรับสินค้านั้นจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า ขั้นตอนของการตรวจรับ และมีความรู้เรื่องการวางแผนงานเกี่ยวกับสถานที่เก็บสินค้า รวมถึงอุณหภูมิที่เหมาะสมกับการเก็บสินค้าในเบื้องต้นเป็นอย่างดี หากเจ้าหน้าที่ผู้ทำการตรวจรับสินค้าไม่มีความสามารถเพียงพอ ขาดประสบการณ์ หรือขาดความละเอียดรอบคอบ จุดการรับสินค้านี้จะมีผลไปถึงกำไร/ขาดทุนขององค์กรเลยทีเดียว

2.1 วัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจรับสินค้า

1. เพื่อตรวจเช็คคุณภาพ ที่เราได้ตกลงไว้กับผู้ขายตามสัญญาการสั่งซื้อ ซึ่งในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารเจ้าหน้าที่หน่วยการรับสินค้าจะต้องทำการตรวจเช็คในเรื่องคุณภาพนี้อย่างละเอียดถี่ถ้วน เนื่องจากลักษณะของอาหารนั้นจำเป็นจะต้องดูอย่างละเอียด เช่น อาหารสดจะต้องดูสี ขนาด น้ำหนัก ความสด หรือแม้กระทั่งในอาหารหลายประเภทเจ้าหน้าที่ตรวจรับสินค้าจะต้องทำการดมกลิ่นเลยทีเดียว

2. เพื่อตรวจเช็คปริมาณ ว่าตรงตามปริมาณที่ได้สั่งซื้อไปหรือไม่ โดยสังเกตการเสียหายของสินค้าด้วย หากมีการเสียหายหรือบอบสลาย จะต้องแจ้งไม่รับสินค้านี้กับผู้มาส่งของทันที หรือหากเป็นสินค้าที่ต้องเช็คปริมาณจากน้ำหนัก เช่น อาหารแช่แข็ง หรือน้ำแข็ง จะต้องตั้งหลักเกณฑ์ในการชั่งอย่างละเอียดว่า สินค้า/วัตถุดิบจะต้องไม่มีน้ำแข็งเกาะ หรือรวมน้ำปนไปด้วย หรือหอย เปลือกจะต้องขูดหินปูนที่เกาะก่อนชั่งก่อน เป็นต้น

3. เพื่อตรวจเช็คราคา ตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยราคาที่ระบุในใบส่งของจะต้องตรงตามราคาที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อเสมอ การตรวจเช็คเรื่องราคานี้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากราคาที่วัตถุดิบมีผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร

2.2 การจัดเตรียมหน่วยการรับสินค้า

องค์กรจะต้องมีการเตรียมพร้อมหน่วยการรับสินค้าไว้ล่วงหน้า ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. สถานที่ การจัดวางแผนผังของสถานที่ และวางแผนเส้นทางการขนย้ายถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยในการประหยัดเวลาและแรงงานในการขนย้าย รวมถึงให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน ลดอุบัติเหตุ และลดการสูญหายของสินค้าได้ การวางแผนผังเรื่องของสถานที่ของธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารนั้น มีหลักการดังภาพหน้า 23 คือ จะต้องสะดวกในการรับสินค้าและสะดวกในการเคลื่อนย้าย จากจุดรับสินค้าไปยังที่เก็บของ ไปยังครัว และไปยังจุดบริการอาหารในที่สุด กล่าวคือ แผนผังที่ดีที่สุด จุดรับสินค้าควรจะอยู่บริเวณด้านหลังของสถานที่ประกอบการ โดยมีการตรวจรับสินค้าในบริเวณนั้น จากจุดรับของสถานที่ที่จะต้องติดกันกับห้องเก็บของ และห้องครัว ที่วัตถุดิบจะถูกใช้ในการผลิตอาหารและอาหารที่ปรุงเสร็จแล้ว จะถูกส่งต่อไปยังห้องบริการอาหารที่อยู่ติดกันต่อไป

2. เจ้าหน้าที่ตรวจรับสินค้า จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า และมีจำนวนอย่างเพียงพอ ที่จะสามารถใช้เวลาได้อย่างเต็มที่ในการตรวจเช็ค โดยเฉพาะในเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ โดยธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารขนาดใหญ่ หรือภัตตาคารในโรงแรมอาจกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานได้ถึง 2 ช่วง คือ เช้า เวลาประมาณ 07.00-11.00 น. หรือ กลางคืน เวลาประมาณ 22.00-02.00 น. สำหรับวัตถุดิบหรือสินค้าที่จะต้องใช้เวลาเดินทางมาไกลได้

3. อุปกรณ์การตรวจรับสินค้าและการขนย้าย การจัดเตรียมอุปกรณ์การรับสินค้าและการขนย้ายที่ดี และเหมาะสม จะเป็นการช่วยพนักงานในการผ่อนแรง เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดอุบัติเหตุ และลดการสูญหายของสินค้าได้ โดยอุปกรณ์การตรวจรับสินค้าและขนย้ายของธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารในพื้นฐานจะมีดังนี้

- รถเข็นล้อเลื่อน
- ที่ชั่งน้ำหนัก ทุกขนาด
- ที่ชักรอกสินค้า
- ลิฟท์ขนของ

- อุปกรณ์ที่ใช้ในการนับ เช่น ลูกคิด เครื่องคิดเลข
ฯลฯ

3. หน่วยจัดเก็บสินค้า

ดูแลการจัดเก็บสินค้าโดยแยกเป็นหมวดหมู่ โดยมีหลักการพื้นฐานว่าของที่นำมาเก็บก่อนจะต้องนำออกมาใช้ก่อน และในบริเวณเก็บสินค้านั้น จะต้องดำเนินการเก็บอย่างถูกต้องลักษณะ มีการปรับอุณหภูมิของห้องให้เหมาะกับลักษณะสินค้านั้น ๆ การรู้จักการเก็บรักษาอาหารอย่างถูกต้องนับแต่วินาทีแรกที่ได้รับจากผู้ขายนับเป็นส่วนสำคัญในด้านการควบคุมต้นทุนของการผลิตอาหาร เนื่องจากการเก็บรักษาอย่างถูกต้องจะเป็นการป้องกันอาหารไม่ให้เสีย และสามารถนำมาใช้ยังหน่วยการผลิตที่ต้องการได้ โดยไม่เกิดการสูญหายด้วยนั่นเอง

3.1 วัตถุประสงค์ของหน่วยจัดเก็บสินค้า

1. เพื่อป้องกันการเสื่อมคุณภาพของสินค้า โดยเฉพาะอาหารสดซึ่งสามารถเสื่อมคุณภาพได้ง่าย การเก็บสินค้าที่ดีจะต้องทำให้สินค้าขณะเก็บมีคุณภาพเท่าเทียมกันกับเมื่อหน่วยรับสินค้าได้รับสินค้าจากผู้ขาย
2. เพื่อให้ห้องค์กรมีวัตถุประสงค์เพียงพอสำหรับความต้องการใช้ในการประกอบธุรกิจได้ตลอดเวลา โดยไม่เกิดการสูญหาย หรือการทุจริตยกยอกสินค้าได้

3.2 หลักในการจัดเก็บสินค้า

1. แยกอาหารเป็นหมวดหมู่ อาหารที่เหมือนกันให้จัดรวมไว้เป็นพวกเดียวกัน เช่น อาหารแห้ง อาหารสด อาหารกระป๋อง หรืออาหารที่มีกลิ่น เก็บแยกกับอาหารที่ดูดซึ่มกลิ่นง่าย เป็นต้นโดยคำนึงถึงอุณหภูมิของสถานที่เก็บด้วย ซึ่งสินค้าแต่ละประเภทที่ทำการจัดเก็บจะใช้อุณหภูมิการเก็บที่แตกต่างกัน เช่น

- อาหารแช่แข็ง -18 องศาเซลเซียส
- ไอศกรีม -10 ถึง -12 องศาเซลเซียส

- อาหารสดอื่นๆ 3-5 องศาเซลเซียส
- ผักและผลไม้ 3-5 องศาเซลเซียส
- อาหารแห้งต่าง ๆ เช่น ข้าวสาร แป้ง สปาเกตตี้ มะกะโรนี
กระเทียม หัวหอม ฯลฯ เก็บที่อุณหภูมิห้องเก็บของปกติ
 ฯลฯ

2. หมุนเวียนอาหารออกมาใช้ ธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารมีหลักการในการหมุนเวียนอาหารออกมาใช้ เรียกกันว่า “FIRST IN – FIRST OUT” หรือ ของใดที่นำมาเก็บก่อนจะต้องนำออกมาใช้ก่อนเสมอ เป็นหลักการหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่ดี “STOCK ROTATION” หมายความว่า สิ่งของใดที่ได้รับมาใหม่แล้วนำมาเก็บจะต้องเก็บไว้ด้านใน และย้ายของที่เก็บไว้ก่อนแล้วออกมาไว้ข้างนอกเสมอ หลักการนี้จะช่วยไม่ให้มีของเสียเพราะเก็บไว้จนเกินอายุ ธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารขนาดใหญ่ จึงมักจะทำสต็อกเกอร์แปะวันที่รับของติดไว้บนหีบห่อสินค้า เพื่อช่วยให้เกิดความถูกต้องในการหมุนเวียนสินค้า โดยลักษณะของห้องเก็บสินค้าที่ดีนั้นจะมีลักษณะคล้ายกับการจัดเก็บหนังสือในห้องสมุด กล่าวคือ มีชั้นวางของ เป็นแถว ๆ บริเวณกลางห้อง โดยที่สามารถเดินวนได้รอบในทุก ๆ ชั้นวาง

3. สถานที่เก็บถูกสุขลักษณะ ห้องเก็บสินค้าจะต้องเป็นห้องที่สะอาด อบอุ่น มีการทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ มีการถ่ายเทอากาศอย่างถูกต้อง ปราศจากสัตว์ต่าง ๆ เช่น หนู แมลงสาบ

4. ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ห้องเก็บสินค้าที่มีชั้นสูง จะต้องมียันใดที่แข็งแรงสำหรับปีนขึ้นไปหยิบหรือเก็บของได้ โดยจะต้องมีหลักการจัดเก็บที่ว่า ของที่มีน้ำหนักจะเก็บไว้ในที่ต่ำ ของเบาสามารถเก็บในที่สูงได้

5. ปลอดภัยจากการโจรกรรม ห้องเก็บสินค้าจะต้องอยู่ในสภาพ แข็งแรง มั่นคง มีประตูปิดที่ใส่กุญแจอย่างแน่นหนา และตลอดเวลา โดยมีผู้มีอำนาจ รับผิดชอบกุญแจอย่างชัดเจน

4. หน่วยเบิกจ่ายสินค้า

การเบิกจ่ายสินค้าจะต้องดำเนินการอย่างถูกต้องตามนโยบายขององค์กร โดยมีแบบฟอร์มการเบิกจ่ายสินค้าที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และมีผู้อนุมัติการเบิกจ่ายสินค้า อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารสามารถใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานคน เดียวกัน/กลุ่มเดียวกันกับหน่วยจัดเก็บสินค้าได้

4.1 วัตถุประสงค์ของหน่วยเบิกจ่ายสินค้า

1. เพื่อทำการจ่ายสินค้าให้ผู้เบิกที่มีสิทธิในการเบิกสินค้าตามนโยบาย ขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีสินค้ามาผลิตเพื่อทำการจำหน่ายให้แก่ลูกค้า
2. เพื่อตรวจสอบปริมาณสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า โดยประสานงาน ร่วมกันกับหน่วยการจัดซื้อ ในการเตรียมการจัดซื้อสินค้าเพิ่มเติม และหน่วยผลิตสินค้า หน่วยขายสินค้า เพื่อระบายสินค้าในกรณีมีวัตถุดิบบางชนิดคงเหลือในคลังสินค้ามาก จนอาจเกิดการเสื่อมเสียคุณภาพของสินค้าในอนาคตอันใกล้ได้

4.2 ขั้นตอนการเบิกจ่ายสินค้า

1. เมื่อมีผู้ต้องการเบิกสินค้านำไปเบิกสินค้ามา เจ้าหน้าที่หน่วยเบิกสินค้า จะต้องทำการตรวจเช็คการลงชื่อรับรองของผู้มีอำนาจอนุมัติในการการเบิกสินค้า
2. นำสินค้ามอบให้กับผู้เบิกสินค้า โดยอาศัยหลักการหมุนเวียนอาหาร ออกมาใช้ (FIRST IN-FIRST OUT)
3. นำใบเบิกสินค้าส่งให้ฝ่ายการเงิน เพื่อแจ้งการเบิกสินค้า และจัดทำ ต้นทุนสินค้าที่เบิกต่อไป

5. หน่วยผลิตสินค้า

เป็นหน่วยที่ดูแลการจัดเตรียมรายการอาหาร โดยมีแผนกครัวเป็นผู้ คาดคะเนปริมาณวัตถุดิบที่จะนำมาประกอบอาหารตามรายการอาหาร จากการประมาณ การและจากข้อมูลยอดขายที่ผ่านมา รวมทั้งร่วมกับแผนกควบคุมต้นทุนอาหารและ เครื่องดื่มในการคิดต้นทุนราคาขายของอาหารตามรายการอาหารที่กำหนดไว้ในรายการ อาหาร

งานในหน่วยผลิตสินค้าถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจอาหาร/ภัตตาคาร เนื่องจากความคาดหวังกว่าครึ่งของลูกค้าที่มาใช้บริการ คือการได้รับประทานอาหารที่มี คุณภาพ มีรสชาติอร่อยถูกปาก และมีความสะอาดอย่างพอเพียง ดังนั้นเพื่อที่จะให้การ ดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางมาตรฐาน และมี ระบบการควบคุมคุณภาพที่ถูกต้องของหน่วยผลิตสินค้า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์อาหารที่มี คุณภาพ สัมกับ ความคาดหวังของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

5.1 วัตถุประสงค์ของการผลิตอาหาร

1. เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือ การได้รับประทานอาหารที่มี คุณภาพ ตามประเภท จำนวน รสชาติ ที่ลูกค้าสั่ง
2. เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าตามหลักโภชนาการ คือ การผลิตอาหาร ให้ประกอบด้วยอาหารที่มีคุณค่าทางด้านโภชนาการ และให้ได้คุณประโยชน์จากอาหารที่ ผลิตครบถ้วนตามความต้องการของร่างกาย โดยใช้วัตถุดิบที่มีความสะอาดและปลอดภัย จากสารแปลกปลอมที่เป็นอันตรายแก่ร่างกาย

5.2 อาหารที่มีคุณประโยชน์ครบถ้วนตามหลักโภชนาการ

คุณประโยชน์หรือคุณค่าอาหาร หมายถึงประโยชน์ที่มีอยู่ในอาหาร อาหารแต่ละชนิดมีสารอาหาร และสารอาหารนี้เองที่ทำประโยชน์แก่ร่างกาย ถ้าขาด สารอาหาร คนเราก็จะมีชีวิตอยู่ไม่ได้ คนจึงจำเป็นจะต้องกินอาหาร และกินอย่าง เพียงพอทุกวัน ร่างกายของคนเราจึงจะมีชีวิตและเจริญเติบโตได้

ร่างกายมนุษย์ต้องการสารอาหารทั้ง 6 ชนิด ดังนี้

1. โปรตีน โปรตีนเป็นส่วนประกอบของกล้ามเนื้อและเนื้อเยื่อต่าง ๆ ของร่างกาย ในร่างกายคนเรามีโปรตีนอยู่มากเป็นที่สองรองจากน้ำ

โปรตีนสามารถบริโภคได้จาก เนื้อสัตว์และพืช ไข่ นม ถั่วเหลือง ถั่ว เมล็ดแห้ง และข้าว

หน้าที่สำคัญของโปรตีน คือ ช่วยให้ร่างกายเจริญเติบโต ช่วยสร้าง และซ่อมแซมกล้ามเนื้อและอวัยวะอื่น ๆ เช่น ผิวหนัง ประสาท เลือด ผม เล็บ

2. คาร์โบไฮเดรต คาร์โบไฮเดรตเป็นสารอาหารที่เปรียบเสมือนเป็น เชื้อเพลิงของร่างกาย คือมีหน้าที่เผาผลาญให้เกิดพลังงาน และให้ความร้อนแก่ร่างกาย คาร์โบไฮเดรตสามารถบริโภคได้จาก อาหารพวกแป้ง ข้าว น้ำตาล เผือกมัน

3. ไขมัน ไขมันมีหน้าที่ช่วยให้ร่างกายอบอุ่น และให้พลังงาน โดยไขมัน ให้พลังงานมากกว่าคาร์โบไฮเดรตถึงสองเท่า

4. เกลือแร่ ร่างกายต้องการเกลือแร่เพื่อเสริมสร้างโครงสร้างโครงสร้าง ของร่างกาย ทำให้ระบบการทำงานเป็นปกติ และช่วยให้ร่างกายสดชื่น แจ่มใส ไม่ เจ็บป่วย

เกลือแร่สามารถบริโภคได้จาก ผักและผลไม้

5. วิตามิน วิตามินเป็นสารอาหารที่ร่างกายต้องการจำนวนน้อย แต่ขาด ไม่ได้ ถ้าขาดวิตามินจะทำให้มีอวัยวะต่าง ๆ ในร่างกายทำงานผิดปกติ และทำให้เกิดโรค ได้

วิตามินช่วยสร้างกระดูก ฟัน เลือด บำรุงรักษาผิวพรรณ ผม เหงือก ลิ้น และช่วยในการต้านทานโรค วิตามินสามารถบริโภคได้จาก เนื้อสัตว์ ไข่แดง และผัก ผลไม้ต่าง ๆ

6. น้ำ น้ำเป็นสารอาหารที่สำคัญที่สุดในร่างกาย ร่างกายขาดน้ำไม่ได้ ถ้าคนเราขาดน้ำ 2-3 วันจะเสียชีวิตได้

น้ำมีประโยชน์ คือช่วยให้ผิดพรรณสดชื่น และช่วยให้ร่างกายทำงานได้เป็นปกติ

น้ำสามารถบริโภคได้จาก การดื่มเข้าไป และรวมอยู่ในอาหารที่รับประทานด้วย

สารอาหารทั้ง 6 ชนิดดังกล่าว ทำหน้าที่ต่อร่างกายต่างกัน ถ้าขาดสารอาหารชนิดใด ก็จะทำให้เป็นโรคขาดสารอาหารได้ ดังนั้นมนุษย์จึงจำเป็นต้องกินอาหารหลาย ๆ ชนิด เพื่อให้ได้สารครบถ้วนนั่นเอง โดยกินอาหารให้ครบทั้ง 5 หมู่ คือ

หมู่ที่ 1 ได้แก่ เนื้อสัตว์ต่าง ๆ ไข่ นม และถั่วเมล็ดแห้ง

หมู่ที่ 2 ได้แก่ ข้าว แป้ง และน้ำตาล

หมู่ที่ 3 ได้แก่ ผักต่าง ๆ

หมู่ที่ 4 ได้แก่ ผลไม้ต่าง ๆ

หมู่ที่ 5 ได้แก่ ไขมันจากสัตว์และพืช

ในประเทศไทย โดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการรณรงค์โครงการ “อาหารสะอาด รสชาติอร่อย” (CLEAN FOOD, GOOD TASTE) โดยการแนะนำเมนูสุขภาพ 190 เมนู เป็นอาหารสำหรับ และอาหารจานเดียว มีเป้าหมายให้ประชาชนบริโภค เพื่อป้องกันโรค และสร้างสุขภาพ โดยเมนูสุขภาพนี้ มีไขมันไม่เกินร้อยละ 30 ของการกระจายตัวพลังงาน เน้นอาหารสะอาด รสชาติดีมีคุณค่า และประชาชนทั่วไปสามารถปรุงรับประทานเองได้

โดยเมนูสุขภาพประเภทอาหารจานเดียวนี้ มีตัวอย่างเช่น

- เส้นเล็กลูกชิ้นปลา ก๋วยเตี๋ยวน่องไก่ ก๋วยเตี๋ยวหลอด ก๋วยเตี๋ยวดมย่ำ
- ข้าวราดแกงเผ็ดปลาตุ๋น ข้าวราดแกงส้มปลาช่อน ข้าวยำปักข์ได้ ข้าวราดแกงไก่ผัดขิง ข้าวราดแกงป่าไก่
- ข้าวต้มปลา สลัดปลา กระเพาะปลา ราดหน้าทะเล

ส่วนอาหารประเภทสำหรับ มีตัวอย่างเช่น

- แกงเลี้ยงปลาอย่าง แกงส้ม แกงเขียวหวานไก่
- ปลาเปรี้ยวหวาน ปลานิลเผา ปลากระพงนึ่ง ปลาลวก ลาบปลา
- แกงจืดเต้าหู้อ่อน แกงจืดมะระ ต้มยำทะเล ต้มไก่ใส่ใบมะขามอ่อน
- น้ำพริกขี้หนุ น้ำพริกปลาทุส
- ส้มตำแดง ยำผักกูด

5.3 วิธีการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ

การที่จะผลิตอาหารที่ได้คุณภาพนั้น ผู้ผลิตจะต้องมีมาตรฐานในการผลิต

ดังนี้

1. มีการใช้สูตรส่วนผสมมาตรฐาน (STANDARD RECIPES)



มีการนำอาหารและเครื่องปรุงต่าง ๆ มาจัดสัดส่วนให้พอเหมาะ และใช้วิธีการปรุงอาหารที่เหมาะสม โดยจดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไปนี้

- เครื่องปรุงและปริมาณที่ใช้

- วิธีการปรุงเป็นขั้นตอน
- อุณหภูมิที่ใช้
- ชนิดของเครื่องมือ
- ปริมาณหรือน้ำหนักของวัตถุดิบ
- ขนาดของปริมาณที่จะจัดเสิร์ฟต่อจาน

ฯลฯ

โดยจุดบันทึกเหล่านี้เป็นสูตรส่วนผสมมาตรฐาน หากการปรุงอาหารทุกครั้ง มีการนำสูตรนี้มาใช้ ก็จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการควบคุมคุณภาพอาหาร การควบคุมการสูญเสียของวัตถุดิบอาหาร และการควบคุมราคาต้นทุนอาหาร หรือหากองค์กรมีสาขา ก็จะทำให้ง่ายต่อการควบคุมรสชาติ ที่ทุกสาขาจะต้องมีรสชาติที่เหมือนกันได้ ดังนั้นธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารจึงมักนิยมติดประกาศสูตรหรือวิธีการประกอบอาหารนี้ไว้ที่บริเวณปรุงอาหาร เพื่อให้พนักงานผู้ผลิตอาหารได้ปฏิบัติตามโดยถูกต้องทั่วกัน

2. มีการชั่ง ตวง วัด

ในการใช้สูตรส่วนผสมมาตรฐานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยควบคุมคุณภาพของอาหารได้แก่ การใช้วัตถุดิบหรือเครื่องปรุงต่าง ๆ ในปริมาณที่ถูกต้อง และเป็นไปตามสูตรส่วนผสมมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นองค์กรจะต้องผลักดันให้ผู้ผลิตอาหารเรียนรู้ถึงการใช้อุปกรณ์-เครื่องใช้ ในการชั่ง ตวง วัด อาหารทุกครั้งที่ปรุงอาหาร จนเกิดเป็นนิสัยที่ดีในการปรุงอาหารของผู้ผลิตอาหารในที่สุด

3. มีการใช้ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์การผลิตอาหารที่

เหมาะสม



เครื่องมือ เครื่องใช้ ได้แก่ มีด เขียง ทัพพี อุปกรณ์ตวงอาหาร หรือและอุปกรณ์ขนาดใหญ่ที่ใช้การผลิตอาหาร เช่น เต้าแก๊ส เต้าอบ หรือเต้าไมโครเวฟ ฯลฯ หากพนักงานผลิตอาหารมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ที่เหมาะสมได้ จะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการผลิต และการจัดบริการอาหารเป็นอย่างมาก

4. มีการควบคุมปริมาณอาหารต่อหน่วย (PORTION CONTROL)

เพื่อจัดการนี้เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียในด้านต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนการผลิต รวมถึงไม่ให้เกิดความไม่พอใจเมื่อได้รับการบริการอาหารที่มีขนาดแตกต่างกันในแต่ละครั้งที่เข้ามาใช้บริการ

ปริมาณอาหารต่อหน่วยจะถูกระบุในสูตรส่วนผสมมาตรฐาน เช่น เป็นชิ้นเป็นทัพพี โดยองค์กรจะต้องทำการจัดเตรียมเครื่องมือ ที่จะช่วยในการตักเสิร์ฟตามขนาดและจำนวนที่ระบุไว้นี้ให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นหนึ่งในการควบคุมคุณภาพอาหารที่ถูกต้อง

5. มีความรู้เรื่องการวางแผนเมนูอาหาร

ผู้ผลิตที่ดีจะต้องมีความรู้เบื้องต้นในเรื่องต้นทุนของวัตถุดิบที่นำมาผลิต

อาหาร เพื่อร่วมกันกับองค์กรในการควบคุมต้นทุนการผลิตอาหาร และสามารถวางแผน
เมนูอาหาร หรือเสนอแนะวัตถุดิบทดแทน เพื่อให้องค์กรได้ใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมกับ
ราคา ตามฤดูกาล หรือตามโอกาสที่ราคามีการเปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ

5.4 วิธีที่ใช้ในการผลิตอาหาร

ในธุรกิจอาหารมีวิธีที่ใช้ในการผลิตอาหารหลายวิธี โดยมีวิธีที่ได้รับความนิยม
ทั่วไปดังนี้

1. การต้ม (BOIL)

การต้มเหมาะสำหรับอาหารประเภท เนื้อ แกะ ไก่ ปลา และผัก
ต่าง ๆ

2. การอบ (ROAST)

เหมาะสำหรับอาหารประเภท เนื้อสัน ไก่ เป็ด แกะ นก โดยการ
อบชั้นดีจะอบด้วยน้ำมันมะกอก และตักน้ำมันในถาดอบราดบ่อย ๆ เพื่อให้เนื้อมีสีเหลือง
โดยก่อนนำออกจากเตาอบสามารถใส่เครื่องเคียงอื่น ๆ ประกอบได้ เช่น หอม แคร
รอต เป็นต้น

3. การอบเนื้อชิ้นใหญ่ แบบวิธีทอดให้ผิวดุกใกล้จะแข็งและใช้น้ำอบ ต่อจนสุก (BRAISER)

วิธีนี้จะใช้สำหรับการอบเนื้อชิ้นใหญ่ โดยนำเนื้อ และผักต่าง ๆ
ใส่ลงเตาอบกับน้ำและเครื่องปรุงต่าง ๆ

4. การอบด้วยวิธีเข้าเตาอบ แล้วใช้น้ำช่วยต่อให้สุก (POELAGE)

เหมาะสำหรับการอบเนื้อชนิดสีขาว เช่น หมู ลูกวัว เป็ด ไก่ โดย
เมื่ออบจนสีเหลืองด้วยไฟแรงแล้ว จึงเติมน้ำและผักลดไฟให้อ่อนแล้วราดน้ำที่เนื้อบอบ ๆ

5. การย่าง (GRILL)

การย่างเนื้อ ยังคงนิยมการย่างด้วยถ่านไม้ เพราะมีกลิ่นหอมกว่าย่างด้วยเตาไฟฟ้าหรือแก๊ส โดยทาเนื้อสัตว์ด้วยเกลือ พริกไทย น้ำมันมะกอก หรือเนยที่ตีไฟจนละลายแล้ว

6. การย่างโดยใช้ไม้หรือแกนเหล็กเสียบ (ROTISSAGE A LA BROCHE)

เหมาะสำหรับการย่างแบบหมูหัน หรือย่างไก่ทั้งตัว โดยทาเกลือและน้ำมัน ก่อนย่าง

7. การทอด (SAUTES)

การทอดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

7.1) การทอดธรรมดา สำหรับทอดเนื้อลูกวัว เนื้อสันใน เนื้อสันนอก โดยหันเป็นชิ้นหนาประมาณ ครึ่ง-1ซ.ม.

7.2) การทอดเนื้อสำหรับทำสตู โดยนำชิ้นเนื้อ หรือ ไก่ เปิด มาทอดเสียก่อน เพื่อให้เนื้อภายนอกสุก เพื่อมิให้น้ำเนื้อไหลออกมา หลังจากนั้นจะนำไปเคี้ยวกับซอส

7.3) การทอดในกระทะที่ร้อนจัดเพียงครู่เดียว เหมาะสำหรับทอด ตับ เนื้อสันนอกที่หันบาง ๆ

8. การทอดโดยวิธีใช้น้ำมันให้ท่วม (FRITURE)



เหมาะสำหรับการทอดมันฝรั่ง (FRENCH FRIED) ประเภทต่าง ๆ โดยค่อย ๆ ทอดทีละน้อยเพื่อมิให้น้ำมันเย็น

9. การตุ๋น (LA CUISSON AU BAIN-MARIE)

วิธีนี้จะใช้กับอาหารจำพวกเนื้อ ตับห่าน และครีมต่าง ๆ เป็นการทำให้สุกโดยนำอาหารใส่ในหม้อหรือพิมพ์อย่างใดอย่างหนึ่ง วางซ้อนบนภาชนะที่มีน้ำหล่ออยู่ แล้วตั้งไฟอาศัยความร้อนจากน้ำเดือดที่หล่ออยู่นั้น โดยไม่ให้ได้รับความร้อนโดยตรงจากไฟ

10. การหึ่ง (LA CUISSON A VAPEUR)

เป็นการทำให้สุกโดยอาศัยไอน้ำ เหมาะสำหรับอาหารประเภทต่าง ๆ เช่น ปลา หรือการทำติมซ่า ฯลฯ

11. การผิงโดยใช้ไฟบน (GRATIN)

เหมาะสำหรับอาหารฝรั่งประเภทผัก เนื้อ ปลา ไข่ ซึ่งราดด้วยซอสขาว และ โรยด้วยเนยแข็งที่ขูดเป็นฝอย ๆ ซึ่งราดหน้าอีกครั้งด้วยเนยที่ทำให้ร้อนและละลาย แล้วนำไปผิงหน้าให้เนยละลายและเหลืองกรอบ

5.5 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการผลิตอาหาร

ในการผลิตอาหาร นอกเหนือจากจากจากการจัดซื้อที่จะต้องรับผิดชอบในการจัดซื้ออาหาร ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ เพื่อใช้ในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารแล้ว ยังมีบุคลากรผู้มีความสำคัญอื่น ๆ อีก ดังนี้

1. หัวหน้าพ่อครัว (EXECUTIVE CHEF/HEAD CHEF)

หัวหน้าพ่อครัวมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุดในหน่วยการผลิตอาหาร นอกเหนือจากการประสานงานกับหน่วยการจัดซื้อในการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ และหน่วยการขายในการขายและระบายผลิตภัณฑ์แล้ว หัวหน้าพ่อครัวจะต้องทำหน้าที่บริหารทุกเรื่องในหน่วยการผลิตอาหาร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ของการผลิตอาหาร และประสบความสำเร็จการการดำเนินการทางธุรกิจ

ในการทำงานในครัว หัวหน้าพ่อครัวจะมีรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1) ดูแลการเตรียมอาหารทุกชนิดที่ภัตตาคารให้บริการ โดยกระจายงานให้พ่อครัวตามประเภทต่าง ๆ ของอาหาร (SOUS CHEF) เช่น อาหารไทย อาหารจีน อาหารญี่ปุ่น อาหารฝรั่ง ที่สามารถแยกย่อยออกไปได้อีก เป็นอาหารประเภท สลัด อาหารจานเย็น (COLD FOOD) ขนมและของหวาน เป็นต้น

2) ควบคุมคุณภาพของอาหารที่ให้บริการ โดยยึดหลักตามสูตรส่วนผสมมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ได้อาหารที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย รสชาติน่ารับประทาน รวมถึงลดการสูญเสีย และการควบคุมราคาต้นทุน จากการควบคุมปริมาณอาหารต่อหน่วยด้วย

3) พัฒนาสูตรส่วนผสมมาตรฐาน ให้ทันสมัยและตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ และคิดค้นสูตรใหม่ ๆ หรืออาหารพิเศษจานใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาอาหารที่ให้บริการในองค์กร

4) ควบคุม ดูแล และพัฒนาบุคลากรในหน่วยการผลิตสินค้าทั้งหมด

2. พ่อครัว (SOUS CHEF)



ประกอบด้วยพ่อครัวตามประเภทต่าง ๆ ของอาหาร เช่น อาหารไทย อาหารจีน อาหารญี่ปุ่น อาหารฝรั่ง ฯลฯ โดยในแต่ละประเภทนั้นก็จะมีทีมงานปรุงอาหาร (CHEF) ในจำนวนที่แตกต่างกันตามปริมาณการขายขององค์กร

3. สจ๊วต (STEWARD)

สจ๊วต เป็นชื่อของกลุ่มคนที่ทำหน้าที่หลักในการทำความสะอาด อุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในครัว และอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ที่ใช้ในการบริการอาหารในห้องบริการอาหาร (DINING ROOM) ซึ่งทั้งสองที่นอกจากจะต้องสะอาดและถูกสุขอนามัยแล้ว วัสดุเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการใช้หมุนเวียนตลอดเวลาขณะผลิต และขณะบริการอาหาร จึงต้องหมั่นทำความสะอาดเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทันเวลา

หน้าที่ของสจ๊วตในหน้าที่รอง คือดูแลความสะอาดของตัวอาคาร สถานที่ รวมถึงมีหน้าที่ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ ที่ใช้ในครัวและในห้องบริการอาหารด้วย ในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารขนาดกลางขึ้นไป มักจะใช้สจ๊วตในการจัดทำบัญชีควบคุมรายการอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ต่าง ๆ ในครัว และในห้องบริการอาหารด้วยเช่นกัน

6. หน่วยการขายสินค้า



ประกอบไปด้วย พนักงานในแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่มใน
ห้องบริการอาหาร (DINING ROOM) โดยมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ทำการขาย ให้ได้ตามเป้าหมายการขายขององค์กร
2. ทำการบริการ ให้เกิดความประทับใจให้แก่ลูกค้า และเกิดความรู้สึกที่
ดีต่อองค์กร
3. ทำการควบคุมจำนวนของสินค้าที่เหลือจากการขาย โดยจำนวนของ
สินค้าที่ถูกขายไปจะต้องสอดคล้องกับยอดเงินรายได้ที่ขายได้ในแต่ละรอบการขาย
ทั้งนี้องค์กรจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ แก่หน่วยขายสินค้า ทั้ง
เรื่องลักษณะและรูปแบบการบริการ เป้าหมายการขาย ฯลฯ

3.3 ขั้นตอนที่ 3 : การจัดการเพื่อการควบคุมการดำเนินงาน

ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายและขั้นตอนสำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งของการ
บริหารธุรกิจอาหาร/ภัตตาคาร โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อการวิเคราะห์รายได้และรายจ่าย

จากผลการดำเนินการในแต่ละวันของธุรกิจ สามารถวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้น โดยรายได้หลักในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารจะมาจาก รายรับจากการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนรายจ่ายจะมาจาก ต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ไป ค่าแรงของพนักงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการอื่น ๆ เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าประกันต่าง ๆ เป็นต้น จากรายได้และรายจ่ายเหล่านี้ สามารถนำมาจัดทำเป็นงบดุลและงบกำไรขาดทุน เพื่อนำวิเคราะห์ถึงที่มาที่ไป หาเหตุผลและความน่าจะเป็น และจัดทำแผนการดำเนินการในอนาคตที่ดีขึ้นต่อไป

2. เพื่อการพัฒนาและการรักษามาตรฐานของการบริการ

การพัฒนาและจัดตั้งระบบการบริการที่ได้มาตรฐานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีมากกว่า 1 ร้าน มีสาขา หรือมีเครือข่ายทั่วประเทศหรือทั่วโลก เช่น ธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งจะต้องมีการให้บริการที่เป็นมาตรฐานในรูปแบบเดียวกัน โดยทั่วไปธุรกิจเช่นนี้ จะมีการกำหนดมาตรฐานการบริการ โดยจัดทำเป็นคู่มือสำหรับพนักงาน เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติขณะปฏิบัติหน้าที่

3. เพื่อการตั้งราคาอาหารและเครื่องดื่ม

ความสำคัญอีกประการหนึ่งของการควบคุมการดำเนินงานในธุรกิจอาหารก็คือการกำหนดราคาอาหารและเครื่องดื่มให้ครอบคลุมราคาต้นทุนของวัตถุดิบ ค่าแรงพนักงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งราคาอาหารและเครื่องดื่มที่กำหนดเป็นราคาขายนี้จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านการตลาดด้วย เช่น ค่าเฉลี่ยของรายจ่ายของลูกค้า ราคาที่คู่แข่งขึ้นตั้งไว้ หรือราคาตลาดที่ผู้บริโภคยอมรับ เป็นต้น

4. เพื่อการป้องกันการสูญเสีย

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจำเป็นจะต้องรู้จักการลดการสูญเสียจากสาเหตุอันไม่สมควรต่าง ๆ เช่น การเตรียมการที่ไม่ดี การผลิตที่มากเกินไป การใช้วัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพ การสูญหายหรือการสูญเสียเครื่องมือเครื่องใช้จากการใช้ของพนักงาน เป็นต้น ความสูญเสียเหล่านี้จำเป็นต้องมีการจัดการควบคุมการทำงานของพนักงานให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อป้องกันความผิดพลาด

ระบบควบคุมที่ดีจะช่วยให้ป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นโดยลูกค้าและพนักงาน ความผิดพลาดที่เกิดจากลูกค้าได้แก่ ลูกค้าเดินออกจากร้านโดยไม่ได้จ่ายเงิน ลูกค้าร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ ของอาหาร สำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจจะคิดเงินไม่ถูกต้องกับประเภทของอาหาร หรือการทุจริตโดยการขโมย หรือแม้กระทั่งการเก็บเงินแล้วไม่ออกใบเสร็จให้ลูกค้า เป็นต้น

6. การจัดการข้อมูล

ระบบการควบคุมงานที่ดีนั้นจะต้องมีการให้ข้อมูลที่ต้องปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการจัดการ ข้อมูลต่าง ๆ ควรจะมีอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ ปัจจุบันธุรกิจอาหารจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือที่เรียกกันว่า ไอที (INFORMATION TECHNOLOGY) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้การสื่อสารและระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานเพียงป้อนข้อมูล คอมพิวเตอร์ก็จะทำหน้าที่ประมวลผลและสรุปเป็นรายงานการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบและใช้ในการตัดสินใจดำเนินการทางด้านการบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว

การจัดการเพื่อการควบคุมการดำเนินงานนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม

โลกหลังศตวรรษใหม่ที่ผ่านมา (หลังปี ค.ศ. 2000) โดยเฉพาะในประเทศไทย หลักการที่เรียกกันว่า “การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม” ถือได้ว่าเป็นศิลปะ หรือหลักการที่สำคัญในการบริหารธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มเป็นอย่างมาก จนมีการกล่าวกันทั่วไปว่า ปัจจุบันธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มจะอยู่รอดได้หรือไม่นั้น ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่หลักวิชา SWAT หรือหลักวิชา 6 W. (WHO WHAT HOW WHEN WHERE WHY) เพียงแค่นั้นแล้ว การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มที่ดีหรือไม่ดี มีผลเป็นอย่างมากต่อความเป็นไปของธุรกิจเลยทีเดียว ณ ปัจจุบันนี้จึงมีหลายธุรกิจที่ต้องจ้างบุคคลหรือแผนก ให้ทำงานเฉพาะเรื่องการควบคุมต้นทุนนี้ เพียงหน้าที่เดียวในการทำงานแต่ละวัน

อีกสิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัด คือสถานศึกษาในประเทศไทยที่เปิดการเรียนการสอนในเรื่องการบริหารงานธุรกิจโรงแรมหรือภัตตาคาร ในอดีตที่ผ่านมา วิชาการเรื่องหลักการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มนั้น สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้บรรจุให้เป็นเพียง 1 เรื่อง หรือ 1 บท ในวิชาการเรียนเรื่องการบริหารงานอาหารและเครื่องดื่ม (FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT) เท่านั้น แต่ปัจจุบันนี้ หลายสถานศึกษาได้ทำการปรับเปลี่ยนให้หลักวิชาเรื่องนี้ เป็น 1 วิชาหลัก โดยไม่ใช่แค่ 1 บท ในวิชาอื่น ๆ อีกต่อไป

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันได้กล่าวกันโดยทั่วไปว่า ตอนนีถึงแม้ลูกค้าจะลดลงตามเศรษฐกิจที่ผันผวนเปลี่ยนแปลง และแย่งตลาดเวลา แต่ผลประกอบการของธุรกิจสามารถทำให้ไม่ลดลงหรือแม้กระทั่งเพิ่มขึ้นได้ จาก “การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มที่ดี”

1.1 เหตุผลที่ธุรกิจอาหารต้องการการควบคุมที่ดี

1. ธุรกิจอาหารเป็นการขายอาหาร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว อาหารจะมีอายุในการเก็บรักษาสั้น ทั้งอาหารดิบ และอาหารสุก สามารถเน่าเสียและเสื่อมคุณภาพได้ง่าย
2. ธุรกิจอาหารทั่วไปจะต้องขายอาหารหลายชนิด จึงต้องทำการซื้อเพื่อใช้วัตถุดิบหลากหลายแบบ และไม่สามารถผลิตล่วงหน้าไว้ได้เป็นเวลานาน
3. ธุรกิจอาหารต้องใช้เวลาในการผลิตและการบริการมาก และมีจำนวนผู้

มาใช้บริการวันต่อวันที่ผันแปรสูง โดยมีรายได้ที่เกิดขึ้นจากการบริการลูกค้าแต่ละราย น้อยเมื่อเทียบกับธุรกิจการผลิตประเภทอื่น ๆ

4. ธุรกิจอาหารมีโอกาสสูญหายในทรัพย์สินได้ง่าย เนื่องจากพนักงาน จำนวนมากมีโอกาสใกล้ชิดหรือสัมผัสกับทรัพย์สินที่มีหลากหลายชนิดขององค์กร และเป็นทรัพย์สินที่สามารถหยิบฉวยได้ง่าย

1.2 ประเภทของต้นทุนในธุรกิจอาหาร

การควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้นในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคาร จะต้องควบคุมที่ ต้นทุนหลัก 3 ชนิด คือ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนดำเนินงาน และต้นทุนอื่น ๆ ดังนี้

1) ต้นทุนวัตถุดิบ เป็นต้นทุนการขายโดยตรง คือขายอาหาร/ เครื่องดื่มได้กี่จาน/กี่แก้ว/กี่ขวด ต้นทุนวัตถุดิบก็คือต้นทุนจริง ๆ ต่อจาน/ต่อแก้ว/ต่อขวด นั้น ๆ เช่น ขายข้าวผัดปู 1 จาน ราคา 50 บาท จะมีต้นทุนดังนี้

- ข้าว 5 บาท
- ปู 10 บาท
- น้ำมัน 1 บาท
- เครื่องปรุงอื่น ๆ 2 บาท

รวมแล้ว ข้าวผัดปูจานนี้จะมีต้นทุนวัตถุดิบเท่ากับ 18 บาท เป็นต้น

2) ต้นทุนดำเนินงาน คือต้นทุนที่ใช้เกี่ยวกับการดำเนินงาน เพื่อการขาย เช่น ตัวอย่างการขายข้าวผัดปูข้างต้น ต้นทุนดำเนินงานที่เกี่ยวกับการขาย ข้าวผัดปูของร้านอาหารนั้นก็จะมีเช่น เงินเดือนพนักงาน เงินเดือนผู้บริหาร ค่าเช่า สถานที่ ค่าไฟฟ้า-น้ำประปา ค่าวัสดุ-อุปกรณ์ ค่าตัดเครื่องแบบพนักงาน ค่าโฆษณา เป็นต้น

3) ต้นทุนอื่น ๆ หมายถึงต้นทุนอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ

การขาย เช่น ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ยืม (ในกรณีมีการกู้ยืมเงินเพื่อนำมาลงทุน) ค่าเสื่อมราคา ค่าภาษีเงินได้ค่าประกันภัย หรืออาจเป็นต้นทุนในกรณีพิเศษต่าง ๆ เช่น กรณีเกิดสึนามิ เมื่อปี พ.ศ. 2547 ที่ผ่านมา ทำให้ร้านอาหารในหลาย ๆ จังหวัดถูกน้ำพัดจนบางส่วนของร้านพัง เช่นนี้ถือเป็นต้นทุนอื่น ๆ ได้ เนื่องจากความเสียหายนั้นเป็นความเสียหายกรณีพิเศษที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย เป็นต้น

ตั้งตัวอย่างงบกำไรขาดทุนของร้านอาหารแห่งหนึ่ง ดังนี้

ร้านอาหาร ก. งบกำไรขาดทุน สำหรับเดือน สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2548			
รายรับ			
ห้องอาหาร			
อาหาร	400,000		
เครื่องดื่ม	<u>100,000</u>	500,000	
ห้องจัดเลี้ยง			
อาหาร	150,000		
เครื่องดื่ม	<u>50,000</u>	200,000	
บาร์			
อาหาร	50,000		
เครื่องดื่ม	<u>250,000</u>	<u>300,000</u>	
รวมรายรับ			1,000,000

ต้นทุนวัตถุดิบ			
ต้นทุนอาหาร			
อาหารสด	130,000		
อาหารทะเล	165,000		
ข้าวสาร	20,000		
แก๊ส	20,000		
อื่น ๆ	<u>15,000</u>	350,000	
ต้นทุนเครื่องดื่ม			
เหล้า	100,000		
เบียร์	55,000		
น้ำอัดลม	25,000		
น้ำดื่ม	10,000		
น้ำแข็ง	<u>10,000</u>	200,000	

ต้นทุนดำเนินงาน

เงินเดือน	50,000	
ค่าเช่า	20,000	
ค่าไฟฟ้า	10,000	
ค่าน้ำประปา	5,000	
ค่าซ่อมแซม	5,000	
ค่าโทรศัพท์	2,000	
ค่าวัสดุเครื่องใช้	3,000	
อื่น ๆ	<u>5,000</u>	100,000

ต้นทุนอื่น ๆ

ค่าดอกเบี่ยกู้ยืม	5,000	
ค่าเสื่อมราคา	4,000	
ค่าประกันภัย	5,000	
ค่าภาษีเงินได้	<u>6,000</u>	<u>20,000</u>

รวมต้นทุน 670,000

กำไรสุทธิ 330,000

1.3 กระบวนการควบคุมต้นทุนในธุรกิจอาหาร

การควบคุมต้นทุนในธุรกิจอาหารมีกระบวนการ ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายและการวางแผน

การควบคุมต้นทุนธุรกิจอาหารจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเช่น จากเป้าหมาย ผลกำไรที่ต้องการ ต้นทุนวัตถุดิบที่ควรจะเป็นจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการต่อวันหรือต่อรอบการขาย หรือยอดขายต่อคนที่ควรจะสามารถขายได้ เป็นต้น หลังจากนั้นก็ทำการวางแผนเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายนั้น ๆ เช่น หากต้องการผลกำไรที่ต้องการ ต้นทุนประเภทต่าง ๆ ควรจะเป็นเท่าไร และเพื่อให้ต้นทุนได้เท่านั้นจะต้องทำการซื้อจากที่ไหน หรือ หากต้องการยอดขายต่อคนเท่าไร จะต้องขายอะไรบ้าง เป็นต้น

2) กำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงาน

เมื่อกำหนดเป้าหมายและทำการวางแผนแล้ว หลังจากนั้นจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้จะให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นั้น เช่น หากกำหนดเป้าหมายว่า ต้นทุนประเภทต่าง ๆ ควรจะเป็นเท่าไร และทำการซื้อในที่ที่ถูกต้องแล้ว หลังจากนั้นพนักงานควรจะมีการเก็บรักษาหรือการผลิตที่ถูกต้องตามสูตรหรือใช้อุปกรณ์ในการผลิตอย่างถูกต้องอย่างไร เพื่อให้ได้ใช้วัตถุดิบนั้น ๆ อย่างคุ้มค่าที่สุด หรือการกำหนดให้พนักงานขายอะไรบ้างเพื่อให้ได้ยอดขายต่อคนตามที่ต้องการนั้น จะต้องกำหนดวิธีการขายให้แก่พนักงานด้วย เช่นจะต้องพูดอย่างไรบ้าง จะมีการโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างไรบ้าง หรือกำหนดว่าลักษณะเวลาไหนที่เหมาะสมที่สุดที่ควรจะเสนอขายอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มเติม เป็นต้น

3) ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มจุดใหญ่ สามารถทำได้จากการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามขั้นตอนการดำเนินการ (ขั้นตอนที่ 2) ที่ได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น ทั้ง 6 หน่วย ซึ่งทำได้โดยการสังเกตการทำงาน of พนักงานอย่างเคร่งครัด นอกเหนือจากนั้น ในธุรกิจอาหารสามารถนำ “ตัวเลข” ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากงบกำไรขาดทุน หรืองบดุล มาใช้เพื่อการควบคุมหรือการจัดการการดำเนินงานของธุรกิจหรือเพื่อวางแผนกำไรให้ประสบความสำเร็จได้ ในธุรกิจอาหารโดยเฉพาะธุรกิจที่มีขนาดตั้งแต่กลางถึงใหญ่จะจัดตั้งแผนกควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม (FOOD & BEVERAGE COST CONTROLL) ขึ้น โดยมีหน้าที่ในการทำงานร่วมกับฝ่ายการเงินและการบัญชี ในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ จากเอกสารหลักฐาน รวมถึงการบันทึกทุกอย่าง จากหน่วยการดำเนินการทั้ง 6 หน่วย และจากเอกสารต่าง ๆ ของฝ่ายการเงินและการบัญชี เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล รายงานสินค้าคงเหลือ (STOCK REPORT) เป็นต้น

1.4) การใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการควบคุม

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานั้น สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการควบคุม
ได้ ดังนี้

1) การหาจุดคุ้มทุน

เป้าหมายของธุรกิจอาหารและทุกธุรกิจคือคำว่า “กำไร” ดังนั้น
ผู้บริหารของธุรกิจจึงจะต้องวางแผนเพื่อดำเนินงานให้องค์กรมีผลกำไร เทคนิคอย่างหนึ่ง
ที่ช่วยผู้บริหารในการวางแผนเพื่อหากำไร คือ การหาจุดคุ้มทุน

จุดคุ้มทุน (BREAK-EVEN POINT) คือ จุดปริมาณขายที่ทำให้
องค์กรมีรายได้เท่ากับต้นทุนรวมพอดี หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ คือ จุดที่ทำให้องค์กรไม่มี
กำไรและไม่ขาดทุนนั่นเอง ซึ่งทั่วไปแล้ว ผู้บริหารของธุรกิจจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์
หาจุดคุ้มทุนก่อนที่จะเริ่มเปิดดำเนินกิจการ เพื่อเป็นการวางแผนการดำเนินกิจการโดย
ตั้งเป้าหมายยอดขายขั้นต่ำที่จะต้องทำให้ได้ เพื่อที่จะเป็นการรับประกันการไม่ขาดทุนของ
องค์กรไว้ล่วงหน้า

การวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุนนั้น จะต้องทราบข้อมูล 3 ชนิด คือ
ราคาขาย ต้นทุนผันแปร (ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนจำนวนการผลิต เช่น ข้าว
ผัดปู ต้นทุนผันแปรคือ ข้าว ปู น้ำมัน) และต้นทุนคงที่ (ต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตาม
สัดส่วนจำนวนการผลิต เช่น เงินเดือน ค่าเสื่อมราคา) โดยในธุรกิจอาหารมีวิธีการ
วิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้เป็นสูตร ดังนี้

รายได้-ต้นทุน	= 0 หรือ
รายได้-ต้นทุนผันแปร-ต้นทุนคงที่	= 0

ถ้าให้ S	=	รายได้ หรือ ราคาขายต่อหน่วย
V	=	ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย
F	=	ต้นทุนคงที่
X	=	จำนวนหน่วย

ดังนั้น จำนวน ณ จุดคุ้มทุน คือ

$$\begin{aligned} \text{SX-VX-F} &= 0 \\ \text{SX-VX} &= F \\ \text{X (S-V)} &= F \\ \text{X} &= \frac{F}{\text{S-V}} \end{aligned}$$

$$\text{ซึ่งก็คือ จำนวน ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

(ในทฤษฎีทางการบัญชี ราคาขายต่อหน่วย – ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย จะเท่ากับ กำไรส่วนเกินต่อหน่วย ซึ่งก็คือ ส่วนที่คงเหลือจากรายได้หลังจากหักต้นทุนผันแปรออกไปแล้ว)

$$\text{ดังนั้น จำนวน ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}$$

ตัวอย่างที่ 1 ร้านอาหาร ก. มีข้อมูลราคาและต้นทุน ในเดือน กุมภาพันธ์ 2550
ดังนี้

* ราคาอาหารจานละ	80 บาท
* ต้นทุนผันแปรจานละ	20 บาท
* ต้นทุนคงที่	300,000 บาท

$$\text{ดังนั้น จำนวนขาย ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{300,000}{80 - 20}$$

$$\begin{aligned}
 &= 5,000 \text{ จาน} \\
 \text{หรือ ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน} &= 5,000 \times 80 \\
 &= 400,000 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

อนึ่ง ในความเป็นจริงนั้น ธุรกิจร้านอาหารจะมีอาหาร/เครื่องดื่มขายมากกว่า 1 รายการ หรือ มากกว่า 1 ประเภท เช่น อาหารไทย อาหารจีน อาหารญี่ปุ่น หรือแบ่งเป็นส่วนต่าง ๆ เช่น ส่วนร้านอาหาร ส่วนจัดเลี้ยง ดังนั้น การคำนวณตามสูตรหาจุดคุ้มทุนข้างต้น จะไม่สามารถใช้กับธุรกิจอาหารได้ เนื่องจากมีอาหาร/เครื่องดื่มหลายรายการหรือหลายประเภท จึงจะต้องใช้สูตรใหม่ ดังนี้

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{อัตรากำไรส่วนเกินเฉลี่ย}}$$

$$\begin{aligned}
 \text{อัตรากำไรส่วนเกินเฉลี่ย} &= (\text{อัตรารายได้ประเภท 1.} \times \text{อัตรากำไรส่วนเกินประเภท 1.}) \\
 &\quad \text{บวก} \\
 &\quad (\text{อัตรารายได้ประเภท 2.} \times \text{อัตรากำไรส่วนเกินประเภท 2.})
 \end{aligned}$$

(ในทฤษฎีทางการบัญชี คำว่า “อัตรา” หมายถึง % <เปอร์เซ็นต์>)

ตัวอย่างที่ 2 ร้านอาหาร ข. ให้บริการทั้งส่วนห้องอาหาร และส่วนห้องจัดเลี้ยง โดยมีข้อมูลในเดือนกุมภาพันธ์ 2549 ดังนี้

- * ส่วนห้องอาหาร ราคาอาหารจานละ 80 บาท ต้นทุนผันแปรจานละ 20 บาท
- * ส่วนห้องจัดเลี้ยง ราคาอาหารจานละ 100 บาท ต้นทุนผันแปรจานละ 40 บาท
- * ต้นทุนคงที่ 500,000 บาท
- * รายได้รวม 700,000 บาท แบ่งเป็น รายได้จากห้องอาหาร 500,000 บาท และรายได้จากห้องจัดเลี้ยง 200,000 บาท

ดังนั้น จะต้องหาอัตรากำไรส่วนเกิน

$$\begin{aligned}
 \text{- ส่วนห้องอาหาร} &= \frac{500,000}{700,000} \times \frac{80-20}{80} \\
 &= .71 \times .75 \\
 &= .53 \\
 \text{- ส่วนห้องจัดเลี้ยง} &= \frac{200,000}{700,000} \times \frac{100-40}{100} \\
 &= .29 \times .60 \\
 &= .17
 \end{aligned}$$

อัตรากำไรส่วนเกินเฉลี่ย จะเท่ากับ $.53 + .17 = .70$ หรือ 70%

$$\text{ดังนั้น จุดคุ้มทุน คือ } \frac{500,000}{.70} = 714,286 \text{ บาท}$$

2) การหาจุดกำไร

การหาจำนวนขาย ณ จุดที่มีกำไรตามที่องค์กรต้องการ มีสูตร

ดังนี้

$$\text{จำนวนขาย ณ จุดที่มีกำไร} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไรที่ต้องการ}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$\text{หรือ} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไรที่ต้องการ}}{\text{อัตรากำไรส่วนเกินเฉลี่ย}}$$

ตัวอย่างที่ 3 จากโจทย์ตัวอย่าง 2. หากร้านอาหาร ข. มีเป้าหมายของกำไรที่ต้องการในเดือนกุมภาพันธ์ 2550 จำนวน 300,000 บาท

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น จำนวนขาย ณ จุดที่มีกำไร 300,000 บาท} &= \frac{500,000 + 300,000}{.70} \\ &= 1,142,857 \text{ บาท} \end{aligned}$$

3) การกำหนดราคาขาย

ในการประกอบการ เมื่อสามารถหาจุดคุ้มทุนและหาจำนวนขาย ณ จุดที่มีกำไรได้แล้ว การดำเนินการขั้นต่อไปคือการตั้งราคาสินค้าเพื่อเตรียมการขาย โดยในธุรกิจอาหารมีวิธีการกำหนดราคาขายที่ได้รับความนิยม 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 วิธีกำหนดราคาขายจากต้นทุนวัตถุดิบ

เป็นวิธีกำหนดราคาขายที่คำนวณจากต้นทุนวัตถุดิบ โดยมีสูตรดังนี้

$$\text{ราคาขาย} = \frac{\text{ต้นทุนวัตถุดิบ} \times 100}{\text{ค่าร้อยละของต้นทุนวัตถุดิบ}}$$

(ตามทฤษฎีการบริหารธุรกิจอาหาร ค่าร้อยละของต้นทุนวัตถุดิบจะอยู่ระหว่างร้อยละ 30-40 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของร้านอาหาร ภาวะตลาดของราคาต้นทุนวัตถุดิบ อัตราค่าจ้างแรงงาน)

(ตามทฤษฎีการบริหารธุรกิจอาหาร ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนแรงงานรวมกันไม่ควรเกินร้อยละ 70-75)

ตัวอย่างที่ 4 ร้านอาหาร ค. มีต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตข้าวผัดปู 1 จาน ดังนี้

- ข้าวสาร	5 บาท
- ปู	10 บาท
- น้ำมัน	0.50 บาท
- ผักต่าง ๆ	1.50 บาท
- เครื่องปรุงอื่น ๆ	3 บาท

หากร้านอาหารกำหนดอัตราร้อยละของต้นทุนอาหารอยู่ที่ 40%

ดังนี้ ราคาขายของข้าวผัดปูจานนี้ เท่ากับ

$$\begin{aligned} &= \frac{(5 + 10 + 0.50 + 1.50 + 3) \times 100}{40} \\ &= \frac{20 \times 100}{40} \\ &= 50 \text{ บาท} \end{aligned}$$

วิธีที่ 2 วิธีกำหนดราคาขายจากต้นทุนที่แท้จริง

วิธีนี้เป็นวิธีการคำนวณราคาขายอาหารให้ถูกต้องตามหลักการต้นทุนที่แท้จริง โดยในธุรกิจอาหารที่จะมีการตั้งราคาขายที่ถูกต้องได้นั้น จะต้องทราบข้อมูลที่ครบถ้วนหลายประเภท คือ ส่วนประกอบของการผลิตอาหารชนิดที่ต้องการ จำนวนราคาซื้อ ต้นทุนดำเนินงาน กำไรที่เจ้าของธุรกิจต้องการ ภาษีต่าง ๆ ที่จะต้องจ่าย เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 5 ร้านอาหาร ง. ในการผลิตข้าวผัดปู 1 จาน จะมีต้นทุนวัตถุดิบในการประกอบอาหาร ดังนี้

- ข้าวสาร 5 บาท
- ปู 10 บาท
- น้ำมัน 0.50 บาท
- ผักต่าง ๆ 1.50 บาท
- เครื่องปรุงอื่น ๆ 3 บาท

และจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อนำมาถัวเฉลี่ยแล้ว พบว่ามีค่าใช้จ่ายชนิดนี้ต่อการผลิตข้าวผัดปู 1 จาน ดังนี้

- เงินเดือน 5 บาท
- ค่าไฟฟ้า-น้ำประปา 1.50 บาท
- ค่าเช่าสถานที่ 1.50 บาท
- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ 2 บาท

หากจากการดำเนินกิจการร้านอาหารจะต้องจ่ายภาษีดังต่อไปนี้

- ภาษีจากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร 15%
- ภาษีป้าย (เฉลี่ยต่อการผลิตอาหาร 1 จาน) 1%

และเจ้าของธุรกิจมีความต้องการที่จะได้กำไรจากการดำเนินกิจการ 25%

ดังนั้น ควรจะตั้งราคาข้าวผัดปูเพื่อขายในเมนู เท่ากับ

$$= \text{ต้นทุนวัตถุดิบ} + \text{ต้นทุนดำเนินงานและต้นทุนอื่น ๆ เฉลี่ย}$$

ต่อจาน

$$= (5 + 10 + 0.50 + 1.50 + 3) + (5 + 1.50 + 1.50 + 2)$$

$$= 20 + 10$$

$$= 30$$

เจ้าของต้องการกำไร 25% เท่ากับ

$$\begin{aligned}
&= 30 \times 25\% \\
&= 7.50 \\
\text{ดังนั้น ราคาต้นทุน บวก กำไรที่ต้องการ เท่ากับ} \\
&= 30 + 7.50 \\
&= 37.50 \\
\text{ภาษีที่ธุรกิจจะต้องจ่าย เท่ากับ} \\
&= (37.50 \times 15\%) + (37.50 \times 1\%) \\
&= 5.63 + 0.38 \\
&= 6.01 \\
\text{ดังนั้น ราคาที่ควรกำหนดขายในเมนูจะเท่ากับ} \\
&= 37.50 + 6.01 \\
&= 43.51 \text{ บาท}
\end{aligned}$$

4) การจัดการสินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือในธุรกิจอาหาร หมายถึงอาหารสด อาหารแห้ง และเครื่องปรุงต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ใช้หรือยังไม่ได้ขายไป โดยหลักการของธุรกิจอาหารจะต้องมีการเตรียมสินค้าต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ในสต็อกให้เพียงพอต่อการขายที่กำลังจะมาถึง แต่จะต้องไม่มีในจำนวนที่มากจนเกินไป จนเกิดปัญหาเงินลงทุนจมไปกับการซื้อสินค้าเตรียมไว้ในสต็อกหมด หรือมีในจำนวนที่น้อยจนเกินไป จนเกิดปัญหาไม่มีสินค้าจะขายเมื่อลูกค้าสั่ง โดยในธุรกิจอาหารมีวิธีการจัดการสินค้าคงเหลือเพื่อหาจำนวนสินค้าที่เหมาะสม ดังนี้

4.1. การกำหนดอัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ

อัตราหมุนเวียนสินค้าโดยทั่วไปของธุรกิจอาหารจะอยู่ระหว่าง 2-4 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้สินค้าไม่ขาดสต็อก (ค่าอัตรา จะมากกว่า 4) หรือไม่มีสินค้าคงเหลือในสต็อกมากจนเกินไป (ค่าอัตรา จะน้อยกว่า 2)

โดยมีสูตรในการหาอัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ ดังนี้

$$\text{อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ} = \frac{\text{ต้นทุนอาหารที่ขายไประหว่างเดือน}}{\text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ยต่อเดือน}}$$

$$\text{ต้นทุนอาหารที่ขายไประหว่างเดือน} = \text{สินค้าคงเหลือต้นเดือน} + \text{ยอดซื้อระหว่างเดือน} - \text{สินค้าคงเหลือปลายเดือน}$$

$$\text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ยต่อเดือน} = \frac{\text{สินค้าคงเหลือต้นเดือน} + \text{สินค้าคงเหลือปลายเดือน}}{2}$$

ตัวอย่าง 6 ร้านอาหาร จ. มีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ ในเดือนมกราคม 2550 ดังนี้

สินค้าคงเหลือต้นเดือน	25,000 บาท
ซื้อระหว่างเดือน	40,000 บาท
สินค้าคงเหลือปลายเดือน	<u>10,000 บาท</u>
ดังนั้น อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ เท่ากับ	
=	$\frac{(25,000 + 40,000) - 10,000}{(25,000 + 10,000) \div 2}$
=	$\frac{55,000}{17,500}$
=	3.1 ครั้ง

ตัวอย่าง 7 ดังตัวอย่าง 6 หากร้านอาหาร จ. มีการซื้อสินค้าระหว่างเดือน

80,000 บาท

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ จะเท่ากับ} \\ &= \frac{(25,000 + 80,000) - 10,000}{(25,000 + 10,000) \div 2} \\ &= \frac{95,000}{17,500} \\ &= 5.4 \text{ ครั้ง} \end{aligned}$$

เช่นนี้ แสดงว่าร้านอาหาร จ. มีอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือสูงเกินไป แปลว่า สินค้าของร้านอาหาร จ. มีอัตราการขายในจำนวนที่ น้อยกว่าอัตราสินค้าคงเหลือทั้งต้นเดือนและปลายเดือนมาก ดังนั้น สินค้าอาจอยู่ในสต็อกมากเกินไป จึงจำเป็นต้องสังเกตการสั่งซื้อสินค้าของพนักงาน ซึ่งอาจจะมีการสั่งซื้อในจำนวนที่มากกว่าจำนวนการขาย

ตัวอย่าง 8 ดังตัวอย่าง 6 หากร้านอาหาร จ. มีการซื้อสินค้า ระหว่างเดือน 10,000 บาท

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ จะเท่ากับ} \\ &= \frac{(25,000+10,000) - 10,000}{25,000 + 10,000 \div 2} \\ &= \frac{25,000}{17,500} \\ &= 1.4 \text{ ครั้ง} \end{aligned}$$

เช่นนี้ แสดงว่าร้านอาหาร จ. มีอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือน้อยเกินไป แปลว่า สินค้าของร้านอาหาร จ. มีอัตราการขายในจำนวนที่มากกว่าอัตราสินค้าคงเหลือทั้งต้นเดือนและปลายเดือนมาก ดังนั้น สินค้าอาจขาดสต็อกได้ง่าย เนื่องจากมี

4.2 การกำหนดปริมาณสั่งซื้อสินค้าที่ทำให้เกิดการประหยัด

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ว่าธุรกิจอาหารจะต้องมีสินค้าในสต็อกในจำนวนที่เหมาะสม ดังนั้นจึงมีหลักการในการค้นหาจำนวนสินค้าที่จะทำการซื้อแต่ละครั้ง เนื่องจากการซื้อแต่ละครั้งจะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ด้วย ดังนี้

- ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ เช่น เอกสารไปสั่งซื้อ เงินเดือนพนักงานจัดซื้อ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการตรวจนับสินค้าเมื่อมีการนำส่ง เป็นต้น
- ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า เช่น ค่าเช่าพื้นที่ (ห้องสต็อกสินค้า) ค่าไฟของตู้เย็นที่ใช้เก็บสินค้า เงินเดือนพนักงานดูแลสต็อกสินค้า เป็นต้น

โดยมีสูตรที่จะใช้ในการคำนวณปริมาณสั่งซื้อแต่ละครั้งเพื่อให้เกิดการประหยัดที่สุด เท่ากับ

$$= \sqrt{\frac{2 V U}{C}}$$

V คือค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง

U คือจำนวนสินค้าที่จำเป็นจะต้องใช้ทั้งปี

C คือค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อหน่วย

ตัวอย่างที่ 9 หากร้านอาหาร จ. จะต้องใช้ ข้าวสารปีละ 225 กระสอบ

โดยการสั่งซื้อแต่ละครั้ง จะมีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ 10 บาท และจะมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ระยะเวลา 5 บาท

ดังนั้น ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งที่ทำให้เกิดการประหยัด เท่ากับ

$$\begin{aligned} &= \sqrt{\frac{2 \times 10 \times 225}{5}} \\ &= \sqrt{\frac{4,500}{5}} \\ &= 30 \text{ ระยะเวลา} \end{aligned}$$

เช่นนี้ แสดงว่าร้านอาหาร จ. จะต้องสั่งซื้อครั้งละ 30 ระยะเวลาเพื่อให้เกิดการประหยัดที่สุด หรือสั่งซื้อปีละ 7.5 ครั้ง ($225 \div 30$) หรือสั่งซื้อทุก ๆ 49 วัน ($365 \div 7.5$) นั้นเอง

อย่างไรก็ตาม การสั่งซื้อแต่ละครั้งจำเป็นจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขอื่น ๆ ของสินค้าที่จะสั่งซื้อด้วย เช่น อายุการใช้งานของสินค้า (SHELF LIFE) เงื่อนไขการให้สินเชื่อ (CREDIT TERM) เป็นต้น

5) การจัดการสินเชื่อ

5.1 สินเชื่อการค้า

ในการดำเนินการธุรกิจอาหาร การซื้อสินค้าบางประเภท องค์กรสามารถทำการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อได้หากได้รับความเชื่อถือจากผู้ขาย โดยเรียกกันทั่วไปว่า “สินเชื่อการค้า” การมีสินเชื่อการค้าทำให้องค์กรยังไม่ต้องจัดหาเงินสดมาจ่ายทันทีที่รับสินค้า ทำให้สามารถทำการหมุนเงินเพื่อไปใช้จ่ายเงินในทางที่จำเป็นอื่น ๆ ก่อนได้ ซึ่งในกรณีสินเชื่อกาค้านี้ ผู้ขายมักจะเสนอเงื่อนไขให้ส่วนลดเงินสดในกรณีที่

ตัวอย่างที่ 10 ร้านอาหาร ช. มีการซื้ออาหารสดจากผู้ขายแห่งหนึ่งเป็นจำนวนเดือนละ 50,000 บาท โดยผู้ขายได้ให้เงื่อนไขการชำระเงิน คือ 3/7, n/30 หมายความว่าร้านอาหาร ช. จะได้ระยะเวลาชำระเงินภายใน 30 วัน แต่หากชำระเงินใน 7 วัน จะได้รับส่วนลด 3% หากร้านอาหาร ช. ชำระเงินภายใน 7 วันนั้น จะต้องกู้เงินจากธนาคารในอัตราดอกเบี้ย 12% ต่อปี

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น หากร้านอาหาร ช. ชำระเงินภายใน 7 วัน จะได้ส่วนลด เท่ากับ} \\ &= 50,000 \times 3\% \\ &= 1,500 \text{ บาท} \end{aligned}$$

หากร้านอาหาร ช. ทำการกู้เงินจากธนาคารในจำนวน 50,000 บาทนี้มาชำระเงิน ร้านอาหาร ฉ. จะต้องจ่ายดอกเบี้ย เท่ากับ

$$\begin{aligned} &= (50,000 - 1,500) \times 12\% \times \frac{23}{365} \\ &= 48,500 \times 12\% \times \frac{23}{365} \\ &= 367 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น การที่ร้านอาหาร ฉ. ทำการชำระเงินภายใน 7 วัน เป็นการกระทำที่คุ้มค่า เนื่องจากร้านอาหาร ฉ. ยังได้ประโยชน์เพิ่มขึ้น เท่ากับ

$$\begin{aligned} &= 1,500 - 367 \\ &= 1,133 \text{ บาท} \end{aligned}$$

5.2 สินเชื่อการขาย

เทคนิคการขายอย่างหนึ่งของธุรกิจอาหารคือการทำสินเชื่อ (CREDIT TERM) แก่ลูกค้าที่น่าเชื่อถือได้ เช่น ลูกค้าประจำ บริษัททัวร์ที่มีลูกค้าตลอดเวลา บริษัทห้างร้านต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้มาใช้บริการ หรือให้ส่งลูกค้ามาใช้บริการ โดยให้จ่ายเงินที่หลังได้ตามวันและเวลาที่ตกลงกัน ในธุรกิจอาหารจะมีวิธีการตัดสินใจในเรื่องการให้สินเชื่อนี้ จากการเปรียบเทียบระหว่างรายได้ที่จะได้รับ กับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะมี เช่น ค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บเงิน ดอกเบี้ยเงินกู้ หรือแม้กระทั่งหนี้สูญที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 10 ร้านอาหาร ช. กำลังพิจารณาให้สินเชื่อแก่บริษัททัวร์แห่งหนึ่ง ที่สัญญาว่าจะส่งลูกค้ามาใช้บริการทุก 2 อาทิตย์ตลอดปีที่เหลือนี้ โดยทางบริษัททัวร์แจ้งว่า จะมียอดลูกค้ามาใช้บริการทั้งสิ้นเป็นจำนวนเงินเดือนละ 100,000 บาท โดยขอระยะเวลาการจ่ายเงิน 30 วัน โดยปกติแล้ว ต้นทุนอาหารของร้านอาหาร ช. คือ 40% ณ ปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยเงินกู้คือ 12% ต่อปี ในการให้สินเชื่อนี้จะมีค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บเงินและหนี้สูญ 5% ของยอดขาย และหากมียอดลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นดังที่บริษัททัวร์แจ้ง ร้านอาหาร ช. จะต้องมียอดค่าใช้จ่ายเป็นเงินเดือนในการเพิ่มพนักงานอีกเดือนละ 30,000 บาท

$$\begin{aligned} & \text{ดังนี้ รายได้ที่จะได้เพิ่มขึ้น เท่ากับ} \\ & = \text{ยอดขายที่เพิ่มขึ้น} - (\text{ต้นทุนอาหารที่เพิ่มขึ้น} + \text{เงินเดือนพนักงานที่เพิ่มขึ้น} \\ & \quad + \text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บเงินและ} \\ & \quad \text{หนี้สูญ}) \\ & = 100,000 - (<100,000 \times 40\%> + 30,000 + <40,000 \times 12\% \div 12> + \\ & \quad <100,000 \times 5\%>) \\ & = 100,000 - (40,000 + 30,000 + 400 + 5,000) \\ & = 100,000 - 75,400 \\ & = 24,600 \text{ บาท} \end{aligned}$$

$$\text{ถือเป็น } 24.6\% \text{ ของยอดขาย } \frac{(24,600 \times 100)}{100,000}$$

หากกำหนดว่า ร้านอาหาร ช. จะมีค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ อีก 10% ก็
แสดงว่าร้านอาหาร ช. จะได้กำไรสุทธิทั้งสิ้นหากรับลูกค้าจากบริษัททัวร์นี้ เท่ากับ

$$\begin{aligned} &= 24,600 - (100,000 \times 10\%) \\ &= 24,600 - 10,000 \\ &= 14,600 \text{ บาท} \end{aligned}$$

$$\text{ถือเป็น } 14.6\% \text{ ของยอดขาย } \frac{(14,600 \times 100)}{100,000}$$

(ในทางทฤษฎี การพิจารณาลูกหนี้ที่น่าเชื่อถือได้จะต้องดูที่ 5 C คือ
CHARACTERISTIC-คุณสมบัติส่วนตัวลูกหนี้ CAPACITY-ความสามารถในการชำระ
หนี้ CAPITAL-ฐานะการเงิน COLLATERAL-หลักประกัน CONDITION-สถานการณ์
ทั่วไปในสังคม)

2. การประเมินและการแก้ไข

เป็นการนำรายงานเรื่องผลการดำเนินการของแผนกต่าง ๆ ใน
องค์กร มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้หรือที่เคยผ่านมาในแง่ของตัวเลข
ส่วนในแง่ของการดำเนินงาน จากการพบปัญหาในการดำเนินการ หรือจากรายงานของ
แผนกต่าง ๆ โดยทั่วไปพบปัญหาที่เกิดขึ้นที่สุดในการดำเนินงานธุรกิจอาหาร/
ภัตตาคาร คือ

1) การเน่าเสียของสินค้า อาหารไม่ว่าจะเป็นอาหารดิบหรือ
สุก เป็นวัตถุดิบที่เน่าเสียได้ง่ายและมีอายุในการเก็บรักษาสั้น ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึง
ต้องอาศัยการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ต้องซื้อในปริมาณที่เหมาะสมกับปริมาณที่
ต้องการใช้ และต้องเก็บรักษาในอุณหภูมิที่เหมาะสม

2) การคาดการณ์ไม่ได้ของยอดขาย ยอดขายที่ไม่คงที่เป็น ปัญหาสำคัญของธุรกิจอาหาร มักจะปรากฏอยู่เสมอว่า ยอดขายเปลี่ยนแปลงวันต่อวัน และบางสถานที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ชั่วโมงต่อชั่วโมง ปัญหานี้มีผลกระทบถึงปัญหาทางด้านการจัดซื้อวัตถุดิบและการจัดเตรียมพนักงานบริการ

3) การขาดแคลนพนักงาน การขาดแคลนพนักงานในช่วงเวลา

ที่มีการจำหน่ายได้สูงหรือช่วงเทศกาล เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่จะพบเป็นประจำในธุรกิจอาหาร โดยเฉพาะภัตตาคารที่ไม่ได้ดำเนินการโดยบริษัทขนาดใหญ่ หรือภัตตาคารที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดหรือสถานที่ที่มีจำนวนคนทำงานจำกัด หรือแม้กระทั่งปัญหาเรื่องการขาดพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน การขาดแคลนพนักงานระดับหัวหน้า/ผู้บริหาร

4) การคาดการณ์ไม่ได้ของรายการอาหาร ปัญหาอีก

ประการหนึ่งของธุรกิจอาหารได้แก่ การเสนอรายการอาหารจำนวนมาก เพื่อเป็นการแข่งขันกับคู่แข่งในเชิงการตลาด ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้ประกอบการธุรกิจไม่สามารถที่จะลงทุนจัดซื้อวัตถุดิบทุกชนิดในปริมาณมากได้เพื่อแก้ปัญหาด้านการจัดซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักคาดคะเนจำนวนลูกค้าที่จะมาใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา และรายการอาหารที่ลูกค้าจะชอบสั่งมากที่สุดจากรายการอาหารที่นำเสนอในร้าน การคาดการณ์สิ่งเหล่านี้ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดจะช่วยให้สามารถควบคุมต้นทุนอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การทุจริตของพนักงาน ปัญหาเรื่องนี้เป็นสิ่งที่แทบจะแก้ไม่จบของธุรกิจอาหารบางองค์กร เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว พนักงานในธุรกิจอาหารนี้จะมีโอกาสใกล้ชิดกับทรัพย์สิน เงินทอง หรือแม้กระทั่งตัวอาหารอยู่ตลอดเวลา การทุจริตที่เกิดขึ้นจึงมักจะเกิดได้แทบทุกที่ ไม่ว่าจะเป็นการลักขโมยทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น จาน ชาม

การสำรวจความอยู่รอดของธุรกิจอาหาร

ในการบริหารงานของธุรกิจอาหารยุคปัจจุบัน มีการจัดทำ การสำรวจความอยู่รอดของธุรกิจ ผ่านการสำรวจความนิยมในการสั่งอาหารของลูกค้า (MENU ENGINEERING WORKSHEET) เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาจากการคาดการณ์ไม่ได้ของรายการอาหาร หรืออีกนัยหนึ่งถือเป็นบทสรุปของการประกอบธุรกิจอาหาร ในการเช็คว่ามีเมนูต่าง ๆ ที่ร้านอาหารทำการขายนั้น มีลูกค้าสั่งอาหารชนิดต่าง ๆ อย่างไร ชนิดไหนมีการสั่งน้อยมาก ชนิดไหนได้รับความนิยมสูงสุด หรือชนิดไหนมีการสั่งมากแต่ต้นทุนสูงเหลือเกิน เพื่อที่องค์กรจะได้วางแผนแก้ไขจากผลที่ได้รับต่าง ๆ นี้เพื่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ดังตัวอย่าง แบบฟอร์ม ต่อไปนี้

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

MENU ENGINEERING WORKSHEET

S/NO	CATEGORY :		PORTION			TOTAL			CONTRIBUTION MARGIN			MENU STATUS			POPULARITY INDEX			
	MENU ITEM	NUMBER OF ITEMS SOLD	SALES MIX	PRICE PER PORTION	COST PER PORTION	CONTRIBUTION MARGIN	SALES	COST	CONTRIBUTION MARGIN	AVERAGE CONTRIBUTION	WHEN COMPARED TO "R"	CONTRIBUTION MARGIN	HIGH / LOW	STATUS	POPULARITY INDEX	HIGH / LOW	WHEN COMPARED TO "S"	AVERAGE POPULARITY INDEX
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		

จากแบบฟอร์ม MENU ENGINEERING WORKSHEET ข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่า มีวิธีวัดโดยหลัก 2 วิธี คือ

1. ความสามารถในการทำกำไร (PROFITABILITY)
2. ความนิยม (POPULARITY)

โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. SALES MIX (หมายเลข 3)

หมายถึงอัตราที่แสดงจำนวนการขายที่ทำได้ของรายการใดรายการหนึ่ง (หมายเลข 3) เทียบกับ จำนวนการขายของทุกรายการ (หมายเลข 16) เป็นการวัดความนิยมของรายการแต่ละรายการในเมนู

2. CONTRIBUTION MARGIN (หมายเลข 6 และหมายเลข 9)

หมายถึงผลต่างระหว่างราคาขายและราคาต้นทุน (หมายเลข 6) และ ผลต่างระหว่างรายได้และราคาต้นทุน (หมายเลข 9) เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรเบื้องต้นของรายการแต่ละรายการในเมนู

3. AVERAGE CONTRIBUTION MARGIN (หมายเลข 11)

เป็นการหาค่าเฉลี่ยของรายได้ต่อการขาย 1 รายการ โดยนำเอา ยอดรายได้ทั้งหมด (หมายเลข 20) หารด้วยจำนวนการขายของทุกรายการ (หมายเลข 16)

4. MENU CONTRIBUTION MARGIN

เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรของรายการใดรายการหนึ่ง ว่ามากน้อยเพียงไร โดยเปรียบเทียบระหว่าง CONTRIBUTION MARGIN (หมายเลข 6) และ AVERAGE CONTRIBUTION MARGIN (หมายเลข 11)

ซึ่งหากมีผลเป็นบวก แสดงว่ารายการนี้มีความสามารถในการทำกำไร ซึ่งหากเป็นลบ ก็แสดงว่ารายการนี้ไม่มีความสามารถในการทำกำไร

5. POPULARITY DEGREE (หมายเลข 14)

เป็นการหาอัตราความมากน้อยของความนิยมในรายการที่เสนอ

ขาย โดยนำจำนวนรายการขายทั้งหมด เปรียบเทียบกับ ความคาดหมายที่น่าจะขายได้ (EXPECTED POPULARITY) (ซึ่งในทางทฤษฎีนั้น ให้ถือความนิยมเฉลี่ยเป็น 70%)

เช่น หากจำนวนรายการขายทั้งหมดคือ 12 ดังนั้น

$$\text{POPULARITY DEGREE จะเท่ากับ } \frac{100 \times 70\%}{12} = 5.83 \%$$

6. MENU POPULARITY INDEX

เป็นการวัดความนิยมของรายการได้รายการหนึ่งว่ามากน้อยเพียงไร โดยเปรียบเทียบระหว่าง SALES MIX (หมายเลข 3) กับ POPULARITY DEGREE (หมายเลข 14) ซึ่งหากมีผลเป็นบวกแสดงว่ารายการนั้นได้รับความนิยม (ลูกค้าชอบสั่ง) หากมีผลเป็นลบ แสดงว่ารายการนั้นไม่ได้รับความนิยม (ลูกค้าไม่ชอบสั่ง)

โดยการจัดทำ MENU ENGINEERING WORKSHEET นั้น จะสามารถวัดค่าออกมาได้ ดังนี้

	<u>PROFITABILITY</u>	<u>POPULARITY</u>
WINNER	HIGH	HIGH
LOSER	LOW	LOW
SLEEPER	HIGH	LOW
RUNNER	LOW	HIGH

กล่าวคือ

1. รายการที่เรียกว่าเป็น WINNER

ถือเป็นรายการที่ประสบความสำเร็จขององค์กร นั่นคือ

รายการนั้นได้กำไรสูง และยังได้รับความนิยมจากลูกค้ามาก หากองค์กรมี WINNER มากเท่าไรแสดงว่าองค์กรประสบความสำเร็จมากเท่านั้น

2. รายการที่เรียกว่าเป็น LOSER

เป็นรายการที่ถือว่า “ยอดแย่” ขององค์กร เนื่องจากรายการนี้ได้กำไรต่ำ แถมยังไม่ได้ได้รับความนิยมจากลูกค้าอีก หากหลังจากการทำ MENU ENGINEERING WORKSHEET พบว่ามีรายการเช่นนี้ ส่วนใหญ่มักจะนำออกจากเมนูทันทีที่มีการแก้ไขเมนูใหม่ เนื่องจากรายการนี้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในเมนูเลย เนื่องจากทั้งไม่ได้กำไร และไม่ได้ได้รับความนิยมนั่นเอง

3. รายการที่เรียกว่าเป็น SLEEPER

ถือว่าเป็นรายการที่ใช้ได้ เนื่องจากได้กำไรสูง แต่เนื่องจากไม่ได้ได้รับความนิยม ผู้บริหารจึงควรจะต้องทำการโฆษณา/ทำการตลาดในรายการนี้ให้มากขึ้น เนื่องจากหากลูกค้าเริ่มสั่งเมื่อไร รายการนี้จะกลายเป็น WINNER ทันที

4. รายการที่เรียกว่าเป็น RUNNER

เป็นรายการที่ถือว่าเป็น “จุดขาย” รายการหนึ่งขององค์กร เนื่องจากได้รับความนิยมจากลูกค้ามาก แต่เนื่องจากรายการนี้ถือเป็นรายการที่ได้กำไรต่ำ องค์กรจึงอาจจะต้องทำการเพิ่มราคาขาย หรือหาวิธีทางลดต้นทุนลงบ้าง หรืออาจจะคงราคาเดิมไว้เพื่อให้เป็นจุดขายอันหนึ่งที่สามารถเรียกลูกค้าเข้าร้านได้ หากในเมนูขององค์กรมี RUNNER ไม่มากนัก