

## EIC ส่งร้านอาหารฝ่า COVID-19 ตอน How to พิชิตชนะในร้านอาหาร

22 เมษายน 2020



### Key summary

- ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการรายย่อยในหลายอุตสาหกรรมต่างกำลังเผชิญกับความท้าทาย โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารที่มักมีเงินสดสำรองในธุรกิจต่ำ ยิ่งในสถานการณ์ที่รายได้ลดลงเช่นนี้ การควบคุมค่าใช้จ่ายจึงจำเป็นอย่างมาก หนึ่งในค่าใช้จ่ายหลักที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม คือ ค่าวัตถุดิบ ซึ่งปัจจุบันมีวัตถุดิบจำนวนมากในร้านอาหารถูกทิ้งกลายเป็น “ขยะอาหาร” บ่งบอกถึงค่าใช้จ่ายที่สูญเสีย และการจัดการที่ไม่เป็นระบบของร้านอาหารในปัจจุบัน
- ผู้ประกอบการควรหันมาใส่ใจการจัดการทั้ง 3 ขั้นตอนของร้านเพื่อป้องกันการเกิดขยะอาหาร ก่อนจะถึงมือผู้บริโภค 1. การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง 2. การจัดซื้อวัตถุดิบ 3. การบริหารจัดการภายในร้าน นอกจากนี้ การกำหนดเกณฑ์ขยะอาหารที่ทางร้านรับได้ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการให้บริการของแต่ละร้าน เป็นการกระตุ้นพนักงาน และใช้เป็นมาตรฐานในการบ่งชี้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ
- นอกจากการลดขยะอาหารภายในร้านจะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายส่วนเกิน และเพิ่มกระแสเงินสดให้กับร้านอาหารได้แล้ว ยังเป็นการตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่ที่หันมาดำเนินชีวิตแบบ Ethically-conscious ได้อีกด้วย

เมื่อทั่วโลกเผชิญกับวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่อย่างการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส (COVID-19) ธุรกิจหลายอุตสาหกรรมต่างได้รับผลกระทบไม่มากนัก โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยที่ไม่มีกระแสเงินสดเพียงพอต่อการประคับประคอง ธุรกิจเป็นเวลานาน จากการวิจัยโดย JPMorgan ในปี 2016 พบว่าธุรกิจร้านอาหารขนาดกลาง-เล็กในสหรัฐฯ มีเงินสดสำรองในธุรกิจใช้ได้เฉลี่ยเพียง 16 วันเท่านั้น ซึ่งค่าเฉลี่ยของธุรกิจอื่น ๆ อยู่ที่ 27 วันโดยประมาณ ทำให้ธุรกิจร้านอาหารกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างหนัก ในภาวะที่รายได้หดหาย การควบคุมค่าใช้จ่ายจึงนับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จำเป็นและเร่งด่วน

หนึ่งในค่าใช้จ่ายหลักคือ ค่าวัตถุดิบ คิดเป็นกว่า 35% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งจากการศึกษาโดย The Green Restaurant Association ระบุว่าร้านอาหารในสหรัฐฯ มีปริมาณเศษอาหารเหลือทิ้ง 10,000 – 35,000 กิโลกรัม/ร้าน/ปี คิดเป็นประมาณ 3% - 9% ของอาหารที่ซื้อทั้งหมด สอดคล้องกับข้อมูลโดยกรมควบคุมมลพิษของไทย พบว่าขยะกว่า 45% ของขยะมูลฝอยในพื้นที่กรุงเทพมหานครล้วนเป็นอาหารเหลือทิ้งทั้งสิ้น

**ถึงแม้ว่าร้านอาหารจะมีค่าใช้จ่ายหลักกว่า 1 ใน 3 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเป็นค่าวัตถุดิบ แต่กลับมีเศษอาหารเหลือทิ้งเป็นจำนวนมาก บ่งบอกถึงค่าใช้จ่ายที่สูญเสีย และการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ** จากข้อมูลโดย The Waste and Resources Action Programme ระบุว่ากว่า 45% ของขยะอาหารเกิดขึ้นระหว่างการทำอาหาร 34% จากอาหารที่ผู้บริโภคทานเหลือ และ 21% จากอาหารเน่าเสียก่อนการบริโภค จะเห็นว่าโดยส่วนใหญ่ปริมาณเศษอาหารเหลือทิ้งจำนวนมาก เกิดขึ้นก่อนถึงมือผู้บริโภค ซึ่งมักเกิดจากข้อผิดพลาดในการจัดการระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การจัดซื้อวัตถุดิบ และการบริหารงานภายในร้านอาหาร ซึ่งสามารถแก้ได้ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management) การจัดการสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ จะสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการคาดการณ์คำสั่งซื้อวัตถุดิบได้อย่างถูกต้อง หากมีสินค้าคงคลังมากเกินไป จะส่งผลให้พื้นที่จัดเก็บไม่เพียงพอ วัตถุดิบหมดอายุได้ง่าย และนำไปสู่การเน่าเสียของวัตถุดิบต่าง ๆ ในที่สุด ดังนั้น การบันทึกของเสียในคลังสินค้า การบริหารพื้นที่จัดเก็บวัตถุดิบต่าง ๆ และการบริหารจัดการคลัง จึงจำเป็นอย่างยิ่ง อาทิ การบันทึกวัตถุดิบเข้า-ออกในคลังสินค้า การใช้ระบบ First-in First-out รวมถึงการสั่งของจากการคาดการณ์เมนูอาหารที่จะขายได้ในอนาคต ทั้งวัตถุดิบที่ใช้ในเมนูที่ขายดีและไม่ดี ในแต่ละช่วงเวลา เป็นต้น

IKEA Furniture ที่มีธุรกิจ Chain ร้านอาหารคือ IKEA restaurant เป็นหนึ่งในตัวอย่างร้านอาหารที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการสินค้าคงคลัง โดยการจดบันทึกประเภทของวัตถุดิบเน่าเสียในคลังสินค้าด้วยระบบดิจิทัล โดยระบุ ปริมาณ สาเหตุของการทิ้ง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ซึ่งสามารถช่วยให้ IKEA ระบุสาเหตุหลักของวัตถุดิบเหลือทิ้ง และวางแผนจัดการเพื่อป้องกันการเกิดวัตถุดิบเน่าเสีย โดย หลังจากใช้วิธีดังกล่าวกว่า 2 ปี IKEA สามารถลดปริมาณวัตถุดิบเหลือทิ้งกว่า 25% จาก 420 สาขาทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ร้านอาหารขนาดเล็กก็สามารถนำวิธีดังกล่าวไปปรับใช้ ดังจะเห็นได้จาก The Regional ร้านอาหารในรัฐ Denver สหรัฐฯ ที่ปรับใช้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังในร้าน โดยการจดบันทึกสินค้าคงคลังขาเข้า – ออกอย่างละเอียดเป็นประจำทุกวัน ทำให้ร้านอาหารทราบสาเหตุการจับเก็บวัตถุดิบในคลังสินค้ามากเกินไปที่ขายได้ ก่อให้เกิดอาหารเหลือทิ้งจำนวนมาก ทั้งนี้ EIC เห็นว่าร้านอาหารควรบริหารจัดการให้มีสินค้าคงคลังในปริมาณน้อยที่สุดเพื่อลดปริมาณสินค้าเน่าเสียในคลังสินค้า อย่างไรก็ตาม ควรทำความเข้าใจกับการคาดการณ์ยอดขายที่แม่นยำด้วย เพื่อป้องกันวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการขาย

2. การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากร้านอาหารจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบที่สดใหม่อยู่เสมอ วัตถุดิบหลายอย่างไม่สามารถเก็บไว้ได้นาน และเน่าเสียได้ง่าย ดังนั้น การเลือกซื้อวัตถุดิบที่คุณภาพดี สดใหม่ จะสามารถช่วยร่นระยะเวลา

วัตถุดิบเน่าเสียได้ รวมถึงการสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับความต้องการดั่งที่กล่าวไปแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตาม ทางการสั่งซื้อวัตถุดิบจาก Supplier แต่ละครั้งมักมีชิ้นต่ำของคำสั่งสินค้าต่อครั้ง เช่น ผักที่มีกฏมัดเป็นกำในร้านขายส่ง แทนการขายเป็นจำนวนตัน หรือน้ำหนัก การซื้อวัตถุดิบจากสวนที่มักมาจากนอกตัวเมือง ระยะทางการขนส่งที่ไกลทำให้ร้านอาหารจำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบเต็มคันรถ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เป็นต้น การสูญเสียอำนาจการต่อรองดังกล่าว ส่งผลให้ร้านอาหารขนาดเล็กถูกบังคับให้สั่งอาหารมากเกินไปจนความจำเป็น ซึ่งก่อให้เกิดวัตถุดิบสูญเสียจำนวนมาก

ดังนั้น การเลือกซื้อวัตถุดิบกับร้านที่สามารถต่อรองการสั่งซื้อขั้นต่ำได้ และ Supplier ที่อยู่ในระแวกเดียวกับร้านอาหาร จึงเป็นการจัดซื้อที่สามารถลดปริมาณของเสียให้กับร้านอาหารได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ทั้งต้นทุนการจัดเก็บอาหาร ต้นทุนการขนส่ง และค่าใช้จ่ายที่สูญเสียจากอาหารเน่าเสีย

3. การบริหารจัดการภายในร้าน (Operating management) การบริหารจัดการภายในร้านผิดพลาด เช่น การจด order ผิด ข้อผิดพลาดขณะทำอาหาร ไม่ว่าจะเกิดจากความเลินเล่อของพนักงานก็ดี หรือเกิดจากระบบการจัดการที่ไม่เป็นระบบก็ดี เมื่อเกิดข้อผิดพลาดอาหารที่ทำผิดมักถูกทิ้ง (ป้องกันพนักงานนำมารับประทานเอง) เพื่อเป็นการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดดังกล่าว พนักงานภายในร้านจำเป็นต้องได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับระบบการจัดการร้านที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสามารถช่วยลดอัตราการเกิดข้อผิดพลาดได้ นอกจากนี้การลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานมีส่วนช่วยอย่างมากในการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินงาน เนื่องจากพนักงานที่เข้ามาใหม่มักทำงานผิดพลาดได้ง่าย เทียบกับพนักงานเดิมที่ได้รับการอบรมแล้ว และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า

อย่างไรก็ดี ร้านอาหารหลายแห่งสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากพนักงาน เช่น การใช้ระบบสั่งอาหารจาก Tablet ให้ผู้ใช้บริการสามารถสั่งอาหารได้ด้วยตนเอง คำสั่งอาหารจะถูกส่งตรงถึง Chef ในห้องครัว และพนักงานเสิร์ฟทันทีโดยปราศจากข้อผิดพลาดใด ๆ จากพนักงาน

การป้องกันเศษอาหารเหลือทิ้งนอกจาก 3 วิธีข้างต้นแล้ว ผู้ประกอบการร้านอาหารแต่ละร้านควรกำหนดเกณฑ์ปริมาณขยะอาหารที่รับได้ ซึ่งสามารถเริ่มคำนวณจากเมนูอาหารที่มียอดขายแน่นอนของร้านก่อน โดยการทำให้อาหารเหลือทิ้งต่อวันของเมนูนั้นน้อย และคงที่ที่สุด เมื่อได้เกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานแล้ว จึงนำเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้กับเมนูอื่น ๆ ต่อไป อย่างไรก็ตาม มาตรฐานของแต่ละร้านนั้นต่างกันไม่ว่าจะเป็น เมนูอาหาร รูปแบบการดำเนินกิจการ (เช่น Fine dining / บุฟเฟต์ / ซูชิ / ชาบู / ร้านอาหารตามสั่ง) ก็สร้างขยะประเภทที่ต่างกันออกไป ซึ่งเกณฑ์ที่แต่ละร้านกำหนดขึ้นมาเองนี้ สามารถนำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ระบบการจัดการของร้านอาหาร หากมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด สามารถบ่งบอกได้ว่าในระบบใดระบบหนึ่งของร้านต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไข เป็นการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการร้านอาหารและพนักงานภายในร้านได้เป็นอย่างดี

### **นอกจากนี้ร้านอาหารสามารถสร้างประโยชน์จากขยะที่ไม่สามารถทานได้ เช่น เศษอาหารจำพวก น้ำมัน**

**ใช้แล้ว เปลือกผลไม้ เศษผักเน่าเสีย** วิธีง่าย ๆ ที่มักนิยมมาปรับใช้ เช่น การนำเศษอาหารเหลือทิ้งมาทำปุ๋ยอินทรีย์ น้ำส้มสายชูผลไม้ น้ำหมักผลไม้ (น้ำ Effective Microorganisms หรือน้ำ EM) เป็นต้น หรือร้านอาหารบางแห่งที่มีพื้นที่เหลือ สามารถทำระบบผลิตก๊าซชีวภาพหรือ Biogas ที่ได้จากปฏิกิริยาการย่อยสลายสารอินทรีย์ เช่น มูลสัตว์ เศษอาหาร วัตถุดิบเหลือจากผัก ผลไม้ ซึ่งสามารถใช้เป็นเชื้อเพลิงทดแทนแก๊สหุงต้มได้

ซึ่งร้านอาหาร Chain ส่วนใหญ่สามารถนำเศษอาหารเหลือทิ้งที่มีปริมาณมากจากแต่ละสาขา มาสร้างคุณค่าได้อย่างมาก เช่น ร้าน A&W ได้แปลงเศษหัวหอมที่เหลือใช้จากกระบวนการผลิต มาใช้ผลิตไฟฟ้า หรือร้านอาหารระดับโลกอย่าง McDonald's ที่นำน้ำมันทอดใช้แล้ว มาเปลี่ยนเป็นน้ำมัน Biodiesel เป็นต้น ซึ่งในประเทศไทยเองเห็นความพยายาม

ปรับใช้สิ่งเหล่านี้ในธุรกิจขนาดเล็ก อย่าง ปกาสัย รีสอร์ท ในจังหวัดกระบี่ที่มีระบบ Biogas จากเศษอาหารไว้ใช้ภายในห้องครัว โดยระบุว่าโรงแรมสามารถประหยัดแก๊สหุงต้มได้ราว 19 กิโลกรัมต่อเดือน เป็นต้น

**การลดปริมาณ Food waste นอกจากร้านอาหารจะสามารถลดค่าใช้จ่าย เพิ่มปริมาณกระแสเงินสดแล้ว ยังนับเป็นโอกาสในการดึงดูดกลุ่มลูกค้ายุคใหม่ที่มักดำเนินชีวิตแบบ Ethically-conscious** จากข้อมูลโดย Deloitte ระบุว่า 90% ของผู้บริโภคชาว Millennial ดังนั้น การลดปริมาณ Food waste ในร้านอาหารสามารถสร้างคุณค่าให้กับร้านอาหารเช่นกัน ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถเจาะกลุ่มลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการช่วยลดปริมาณ Food waste หรือดำเนินชีวิตแบบ Zero Food waste โดยเฉพาะร้านอาหารที่ทำอาหารจากวัตถุดิบที่กำลังจะถูกทิ้ง หรือร้านอาหารที่ใช้วัตถุดิบไม่ก็อย่างเพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง ซึ่งร้านอาหารเหล่านี้เผชิญกับความท้าทายอย่างมาก ทั้งต้องคอยรังสรรค์เมนูอาหารใหม่ ๆ จากวัตถุดิบที่คนมักเหลือทิ้งให้สามารถรับประทาน อร่อย ปลอดภัย ต้องคำนึงถึงวิธีการกำจัดขยะอาหารเหลือทิ้งที่เกิดขึ้นทั้งก่อน - หลังถึงมือผู้บริโภค และต้องคอยสร้างความรู้และความเข้าใจแก่ผู้บริโภคไปพร้อม ๆ กันอีกด้วย

หนึ่งในร้านอาหารที่น่าสนใจที่นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้อย่างร้าน Instock ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่จัดการกับปัญหา Food waste อย่างจริงจัง โดยวัตถุดิบกว่า 80% ของร้านคือสินค้าที่ขายไม่ออกจากร้านสะดวกซื้อท้องถิ่น หรือ Equinox ร้านอาหารชื่อดังของสหรัฐฯ ที่คัดค้นเมนูอาหารจากวัตถุดิบที่มักถูกทิ้งในร้านอาหารอย่างการนำก้างปลาทำเป็นทาโก้นำก้าน Strawberry มาทำเป็นซอสเพลสโต้ รวมถึงวัตถุดิบอย่างเปลือกบิทรูท หรือเปลือกแครอท ทางร้านก็สามารถคัดค้นเมนูออกมาได้เช่นกัน

ซึ่งในประเทศไทยเองก็เริ่มเห็นผู้ประกอบการตอบรับกระแส Zero Food waste เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น ร้าน Baan Tepa ที่เน้นการจัดการกับขยะอาหารแบบครบวงจรทั้งเศษอาหารที่เกิดขึ้นก่อนและหลังถึงมือผู้บริโภค หรือร้านอาหาร โบ.ลาน ที่หันมาจัดการกับเศษอาหาร อย่างการนำกากมะพร้าวมาทำฟืน นำน้ำมันพืชใช้แล้วคุณภาพดีมาทำเป็นสบู่ล้างมือ นำเปลือกไข่มาทำเป็นปุ๋ย เป็นต้น

ถึงเวลาแล้วที่ผู้ประกอบการร้านอาหารควรหันมาใส่ใจและจัดการอาหารเหลือทิ้งอย่างจริงจังเพื่อ ควบคุมค่าใช้จ่าย และเพิ่มกระแสเงินสด นับเป็นส่วนช่วยในการประคับประคองธุรกิจร้านอาหารในช่วงที่ทำได้ได้น้อย ตอบรับกระแส Ethically - conscious ทั้งยังก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ร้านอาหารในระยะยาวอีกด้วย

บทวิเคราะห์จาก... <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6783>

ผู้เขียนบทวิเคราะห์ : ภัทรานิชฐ์ เอี่ยมศิริ ([phatranij.eiamsiri@scb.co.th](mailto:phatranij.eiamsiri@scb.co.th))  
นักวิเคราะห์ คลัสเตอร์ธุรกิจ  
Economic Intelligence Center (EIC)  
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
EIC Online: [www.scbeic.com](http://www.scbeic.com)  
Line: @scbeic



Disclaimer: The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives make any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and our respective affiliates, employees or representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the recipient or other persons in whatever manner. Any opinions presented herein represent our subjective views and our current estimates and judgments based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct. This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitute any advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied upon as such. We, or any of our associates, may also have an interest in the companies mentioned herein.