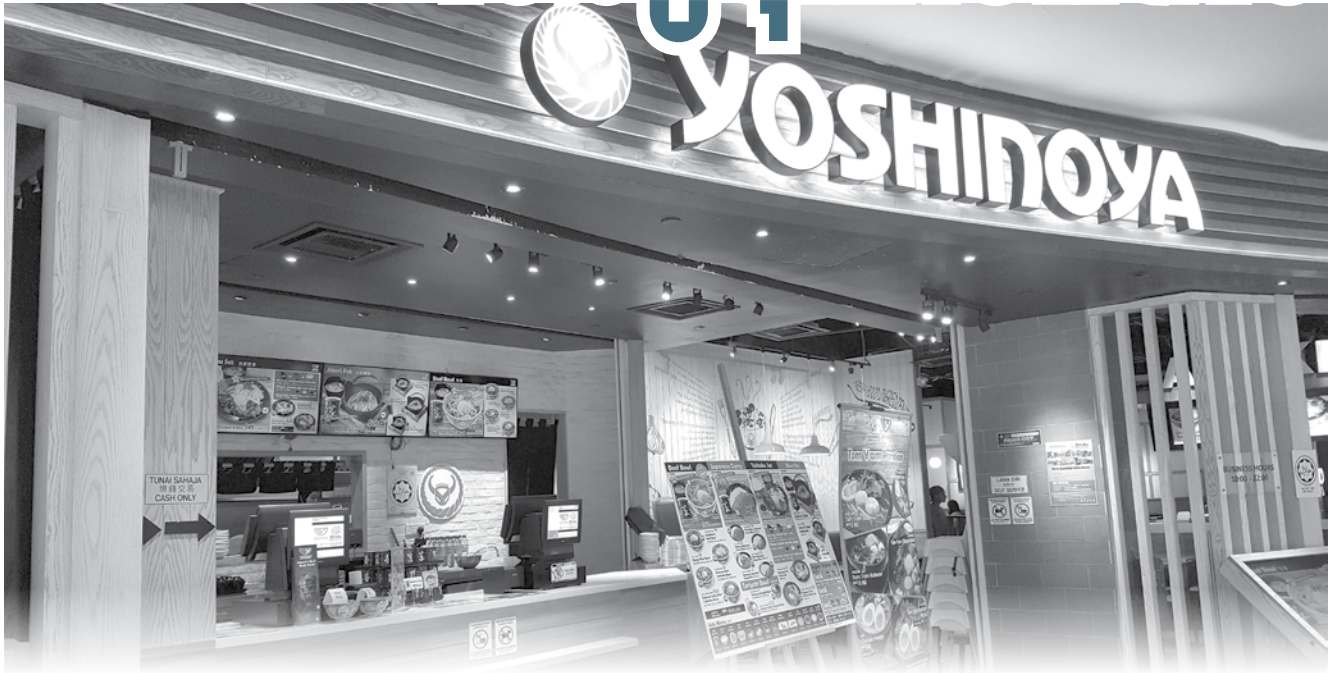


# ธุรกิจร้านอาหารในญี่ปุ่น

# เริ่มยุคพังทลาย

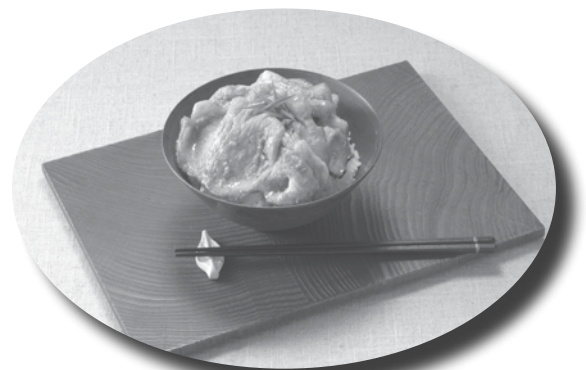
พ.ศ.รับอรุณ เลิศในสัตย์  
 คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
 orbusiness@hotmail.com



**Res**taurant chain ขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น กำลังเข้าสู่ยุคการพังทลาย ธุรกิจโดยรวมนั้น จำนวนลูกค้าลดลงต่อเนื่อง 3 ปีติดต่อกัน สาเหตุนั้นไม่เพียงแต่การบริโภคผิดเท่านั้น แต่ Business Model ที่ใช้มาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจะตกยุคเสียแล้ว สิ่งที่เป็นจุดแข็งที่ผ่านมา เป็นต้นว่า ความรู้สึกปลอดภัย จากเมนูมาตรฐานหรือการสั่งซื้อปริมาณมาก เพื่อลดต้นทุน การต้อนรับลูกค้าที่สร้างเป็นมาตรฐานด้วยการใช้คู่มือ (manual) เริ่มจะกลายเป็นจุดอ่อนที่ทำให้ลูกค้าเริ่มตีจาก ในด้านตรงกันข้าม ร้านชื่อดังในย่านคัปคัง กลับแสดงให้เห็นความมีพลังของผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการที่ Chain ขนาดใหญ่นั้นไม่มีหนทางที่จะอยู่รอดต่อไปนั้น ก็คือการปฏิเสธประสบการณ์ความสำเร็จในอดีต แล้วเริ่มต้นใหม่

จากการสำรวจ ว่าทำไมลูกค้าจึงหลีกเลี่ยงจากร้านอาหาร Chain ขนาดใหญ่ เป็นต้นว่า เวลาทานอาหารเย็น จะไปร้านที่เป็น Chain นั้น ใช้บ่อยๆ มีเพียง 7% ใช้เป็นครั้งคราว 37% ไม่ใช้เลย 45% แสดงให้เห็นว่ากว่า 80% ไม่ได้ใช้อย่างจริงจัง สาเหตุการไม่ใช้บริการนั้นมาจากเพราะว่า 1. ไม่อร่อย 2. เบื่อเมนูเดิมๆ ไม่มีความใหม่สด

3. บรรยากาศไม่น่ารื่นรมย์ 4. ต้องรอนานเพราะลูกค้ามาก เป็นต้น โดยรวมแล้วก็คือ ผู้ที่ต้องการรับประทานอาหารนอกบ้านนั้น มักจะเน้นความสบาย บรรยากาศที่ดี อีกด้านหนึ่งในการเลือกร้านนั้น จะเน้นอะไรเป็นปัจจัยหลัก ได้แก่ 1. เมนู รายละเอียดของอาหาร 2. บรรยากาศภายในร้าน 3. ราคา 4. สถานที่ตั้งทำเล 5. การต้อนรับลูกค้าของพนักงาน ตามลำดับหรืออีกนัยหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะต้องจ่ายเพิ่มขึ้น แต่สามารถรับประทานอาหารที่อร่อยกว่าปกติหรือเป็นที่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ก่อน จะได้รับการให้ความสำคัญ





ลูกค้ามัน กลับมากกว่าที่คิด ทำให้สต็อกของเนื้อวัวนั้น ต้องกลายเป็นส่วนเกิน และทำให้ผลประกอบการเทียบกับปีก่อน ลดลงอย่างมาก

3 ปีก่อน Abenomics นโยบายเศรษฐกิจของนายกอาเบะ ที่มุ่งสู่การ “หลุดพ้นจากภาวะเงินฝืด” ทำให้สถานการณ์ดีขึ้น ธุรกิจร้านอาหาร จึงได้นำเอาเมนูราคาสูงเข้ามา เป็นต้นว่า Yoshinoya ได้ขายอาหารชุดสุกี้เนื้อ ราคา 600 เยน ร้านอาหารประเภท Family restaurant (เช่นฟูจิ) ก็เริ่มขึ้นเช่นกัน ถึงกับมีการนำเสนอ สเต็ก ราคา 2,000 เยน ให้แก่ลูกค้า แต่ปรากฏว่าเศรษฐกิจไม่ได้ดีขึ้นอย่างที่คิด ค่าจ้างแรงงานไม่ได้เพิ่มสูงขึ้น ผู้บริโภค เริ่มที่จะลดการทานอาหารนอกบ้าน ร้านสเต็ก

ดังกล่าว เริ่มกลับตาลปัตร กำไรเริ่มลดลง จำนวนลูกค้าในร้านที่มีอยู่แล้วลดลง บริษัทต้องประกาศยกเลิกการขายสาขาใหม่

หากดูกำไรจากการประกอบกิจการของบริษัทธุรกิจภัตตาคารที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ 10 บริษัทชั้นนำแล้ว แสดงให้เห็นว่าเป็นภาวะวิกฤติของของธุรกิจนี้จริงๆ กำไรของ 10 บริษัทชั้นนำดังกล่าว เพียงช่วง 3 ปี ลดลง 1 ใน 3 ของช่วงที่สูงสุด บริษัทที่นำเป็นหัวที่สุด คือ แมคโดนัลด์ญี่ปุ่น ที่เป็นผู้นำธุรกิจร้านอาหาร ในปี 2015 ประสบกับการขาดทุนถึง 2.3 หมื่นล้านเยน เพิ่มขึ้นถึง 3 เท่าของปีก่อน ตั้งแต่ปี 2016 เป็นต้นมา แมคโดนัลด์ได้ปิดสาขาในเขตตัวเมือง ลงถึงกว่า 100 สาขา เป็นต้นว่า ร้านธงนำในเขตชินจูกุหรือโอเอบุคุโร อุเอโน ก็ต้องปิดไปเช่นกัน

จากการสำรวจของสมาคม Food service Japan พบว่าในปี 2015 จำนวนลูกค้าของธุรกิจร้านอาหารลดลง 3.1% เป็นการลดลง 3 ปีต่อเนื่อง เป็นครั้งแรกในรอบ 20 ปี ผู้บริหารร้านอาหารแห่งหนึ่งได้กล่าวว่าการเพิ่มราคาอาหาร นั้นเป็นมาตรการที่มีขีดจำกัด แสดงให้เห็นถึงความหวาดหวั่นต่อวิกฤติการณ์การลดลงของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันจากการสั่งซื้อปริมาณมากที่เป็น buying power นั้นก็ทำได้ยากมากขึ้น การลดราคาลงก็ทำได้ยากเช่นกัน ธุรกิจร้านอาหาร chain ขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น ยังไม่พบหนทางแก้ไข หากไม่ทบทวน Business model ที่ใช้มากกว่า 50 ปี ไปสู่การสร้างร้านที่มีเสน่ห์



นอกจากนี้แล้ว ยังมีผลสำรวจตามระดับอายุ และเพศของลูกค้าผู้ใช้บริการว่า มีความเห็นอย่างไรบ้าง ผู้ชายวัย 20 ตอบว่า ร้านที่สามารถรับประทานได้อย่างสบายๆ นั้นมีน้อย ผู้หญิงวัย 30 ตอบว่า เมื่อเทียบกับรสชาติแล้ว รู้สึกว่าราคาสูง ผู้ชายวัย 40 ไม่ใช่ว่าเป็นร้านที่มีทุกอย่าง แต่เป็นร้านที่มีเฉพาะอย่าง จะมีเสน่ห์มากกว่า ผู้หญิงวัย 40 ร้านอาหารภัตตาคารที่มีความเฉพาะอย่าง มีความน่าสนใจมากกว่าผู้ชายวัย 40 เห็นว่าโดยรวมแล้วขาดลักษณะพิเศษ ผู้ชายวัย 60 เห็นว่ารสชาติแบบปานกลาง ที่มีเป้าหมายเพื่อลูกค้าปานกลางนั้นมักจะไม่อร่อย ผู้หญิงวัย 50 เห็นว่า ไม่มีลักษณะพิเศษ ไม่น่าสนใจ ไม่รู้สึกตื่นเต้น ผู้ชายวัย 60 การตอบคำถามของพนักงานเน้นตามคู่มือมากไป ไม่มีความจริงใจ เป็นต้น

ตัวอย่างของ ยุคนี้ แข็งของธุรกิจร้านอาหารที่ Chain ขนาดใหญ่ ดูเหมือนเป็นโดโนเสารี่นั้น ต้องประหวั่นพรั่นพรึง Yoshinoya ร้านข้าวหน้าเนื้อยักษ์ใหญ่ Chain ร้านอาหารขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงโด่งดังมาจนถึงประเทศไทย ในกลางปีที่แล้ว ได้นำเอาข้าวหน้าหมู ราคา 330 เยน กลับมาขายใหม่ ในรอบ 4 ปี เป็นเมนูราคาถูก แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่แสนหนักในปัจจุบันของธุรกิจนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ก็คือ การนำเอาสินค้าที่เป็นที่นิยมอย่างมาก กลับมาตอบสนองให้แก่ลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง ทำให้ยอดขายดีขึ้นในมาเดือนนั้นๆ แต่ผู้เกี่ยวข้องให้ความเห็นว่า นั้นเป็นมาตรการต่อการลดลงของลูกค้าที่เป็นปัญหาที่สาหัสเท่านั้นเอง Yoshinoya นั้น ในปี 2014 ได้ขึ้นราคาข้าวหน้าเนื้ออย่างมาก จาก 300 เยน เป็น 380 เยน ผลลัพธ์ก็คือ ในร้านค้าที่ขึ้นราคานี้ 2 ปีต่อมา จำนวนลูกค้าลดลงเทียบกับปีก่อน ถึง 11.5% การขึ้นราคานี้ มาจากต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายบุคลากรที่สูงขึ้น ทำให้รู้สึกเสียดายไม่ได้ แต่การหลีกเลี่ยงของ