

### 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

#### 3.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจร้านอาหารแบบบุฟเฟต์ ภายใต้แนวคิด “All You Can Eat” หรือ “อิ่มได้ไม่อั้น” โดยแบ่งประเภทร้านอาหารเป็น 2 ประเภท คือ ร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติภายใต้แบรนด์หลัก “สอท พอท” มีอาหารหลักเป็น สุกี้ ชาบู และร้านอาหารบุฟเฟต์แนวปิ้งย่างและชาบูสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ไดโคมอน” ซึ่งปัจจุบัน (ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555) บริษัทมีสาขาร้านอาหารรวมทั้งสิ้น 126 สาขา แบ่งเป็นร้านอาหารภายใต้แบรนด์หลักสอท พอท จำนวน 106 สาขา (ไม่รวมสาขาแฟรนไชส์ จำนวน 1 สาขา) และแบรนด์ไดโคมอน จำนวน 20 สาขา สำหรับร้านอาหารภายใต้แบรนด์หลัก สอท พอท เกือบทั้งหมดเป็นร้านแบบบุฟเฟต์ที่เสิร์ฟบนบาร์อาหาร มีเพียง 2 สาขา ที่เป็นร้านสุกี้ ชาบู แบบตามสั่ง โดยร้านสอท พอท ทั้งหมดแบ่งออกเป็น 5 แบรินด์ และกำหนดราคาขายที่แตกต่างกันในแต่ละแบรนด์ ได้แก่ (1) สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ (Hot Pot Inter Buffet) (2) สอท พอท บุฟเฟต์ แวลู (Hot Pot Buffet Value) (3) สอท พอท เพรสทีจ (Hot Pot Prestige) (4) สอท พอท สุกี้ ชาบู (Hot Pot Suki Shabu) (สุกี้ ชาบู ตามสั่ง) และ (5) สอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ (Hot Pot Ramen Buffet)

โดยมีรายละเอียดแต่ละประเภทร้านอาหารและแบรนด์ ดังนี้

#### (ก) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์หลัก “สอท พอท”



##### 1) สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ (Hot Pot Inter Buffet)

สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติ ที่เน้นอาหารประเภทสุกี้ ชาบูเป็นหลัก และมีอาหารนานาชาติหลากหลายสไตส์กว่า 100 รายการ เข้ามาเสริมเพื่อให้มีความพิเศษมากขึ้น อาทิ คิมฉ่า ข้าวผัด ยากิ โขบะ เทป็นยากิ ซูชิ เทมปุระ สเต็ก (เนื้อ หมู ไก่ และปลาซาบะ) สลัดบาร์ ผลไม้ ขนมหวาน ไอศกรีม และเครื่องดื่มหลากหลายชนิด รวมทั้งเมนูแนะนำพิเศษสลับสับเปลี่ยนเป็นประจำในแต่ละช่วงเวลาหรือในเทศกาลพิเศษต่างๆ เช่น ปลาแซลมอนย่างซีอิ้ว ปลาคอลลีนึ่งซีอิ้ว เป็นต้น ในราคา 319 บาทต่อคน และสำหรับเด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตร ในราคา 189 บาทต่อคน<sup>1</sup> โดยเป็นราคาที่รวมเครื่องดื่ม และจำกัดเวลารับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ มีจำนวน 33 สาขา โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น ห้างเซ็นทรัล เดอะมอลล์ ซีคอนสแควร์ เป็นต้น ที่เป็นแหล่งช้อปปิ้งของกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง โดยมีสาขาต่างๆ ดังนี้

<sup>1</sup> ข้อมูลราคา ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	19 สาขา	เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ    เซ็นทรัล ลาดพร้าว    เซ็นทรัล พระราม 2 เซ็นทรัล พระราม 3    เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์    แฟชั่น ไอส์แลนด์ อิมพีเรียล ลาดพร้าว    เดอะมอลล์ บางกะปิ    เดอะมอลล์ บางแค เดอะมอลล์ ท่าพระ    ซีคอนสแควร์    เซียร์ รังสิต เดอะไนน์ พระราม 9    เซ็นทรัล เวลด์    บิ๊กซี วงศ์สว่าง เดอะวอล์ค มาร์เก็ตราฟุกย์ เมกาบางนา    ตั้งฮั่วเส็ง ธนบุรี บิ๊กซี หัวหมาก
2. ภาคกลาง (ไม่รวม กรุงเทพฯและปริมณฑล)	1 สาขา	อยุธยา พาร์ค
3. ภาคเหนือ	5 สาขา	เซ็นทรัล แอร์พอร์ต เชียงใหม่    เซ็นทรัล เชียงราย บิ๊กซี นครสวรรค์    เซ็นทรัล พิษณุโลก    หงษ์ฟ้าพลาซ่าแม่สาย เชียงราย
4. ภาคตะวันออก	3 สาขา	เซ็นทรัล ชลบุรี    เซ็นทรัล พัทยา    เมเจอร์ ฉะเชิงเทรา
5. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4 สาขา	เซ็นทรัล อุดรธานี    เซ็นทรัล ขอนแก่น    เดอะมอลล์ นครราชสีมา ทวิกิจ บุรีรัมย์
6. ภาคตะวันตก	1 สาขา	โรบินสัน สุพรรณบุรี

หมายเหตุ : แบ่งภูมิภาคตามการจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นส่วนหนึ่งของภาคกลางตามการแบ่งภูมิภาคดังกล่าว

## 2) สอท พอท บุฟเฟต์ แวลู (Hot Pot Buffet Value)

สอท พอท บุฟเฟต์ แวลู เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติ เช่นเดียวกับสอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ แต่วางตำแหน่งทางการตลาดในระดับรองลงมาจากแบรนด์สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ โดยคงคุณภาพของอาหารและการให้บริการในมาตรฐานเดียวกับสอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ แต่ความหลากหลายของอาหารจะน้อยกว่า สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ โดยจะเน้นความคุ้มค่าด้วยการตั้งราคาที่ถูกกว่า ในราคา 269 บาทต่อคน และสำหรับเด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตรในราคา 189 บาทต่อคน<sup>2</sup> โดยเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่ม และไม่จำกัดเวลาในการรับประทาน

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ สอท พอท บุฟเฟต์ แวลู มีจำนวน 69 สาขา โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างขนาดเล็ก โมเดิร์นเทรด คอมมูนิตีมอลล์หรือศูนย์การค้าในเขตชุมชนที่มีระดับรายได้ปานกลาง โดยมีสาขาต่างๆ ดังนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	26 สาขา	อเวนิว แจ้งวัฒนะ    บิ๊กซี ดอนเมือง    บิ๊กซี ศรีนครินทร์ บิ๊กซี บางบอน    บิ๊กซี ลาดพร้าว    บิ๊กซี ราชดำริ บิ๊กซี แจ้งวัฒนะ    บิ๊กซี พระราม 2    ไอทีสแควร์ หลักสี่ เมเจอร์ งามคำแหง    เดอะมอลล์ งามคำแหง    เดอะสแควร์ บางใหญ่

<sup>2</sup> ข้อมูลราคา ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา		
		โรบินสัน บางรัก แมคโคร สาทร นัมเบอร์วัน ราม 2 เดอะมาร์เก็ต บางโพ เซฟเซ็นเตอร์ พุทธมณฑล สาย 2	โรบินสัน รัชดา แมคโคร จรัญสนิทวงศ์ โฮมโปร บางนา โลตัส แจ้งวัฒนะ	เมเจอร์ ปิ่นเกล้า สุพรีม สามเสน อิมพีเรียล สำโรง โลตัส นวนคร
2. ภาคกลาง (ไม่รวม กรุงเทพฯและปริมณฑล)	3 สาขา	ทิวทิศ สระบุรี	ไชยแสง สิงห์บุรี	โฮมโปร ลพบุรี
3. ภาคเหนือ	13 สาขา	มาร์คโพร่ พลาซ่า แพร์ นราไฮเปอร์มาร์ท น่าน เซ็นทรัล แอร์พอร์ต เชียงใหม่ โลตัส เพชรบูรณ์ แฮปปี้พลาซ่า พิจิตร	เจริญภัณฑ์ พะเยา ภาคสวนแก้ว เชียงใหม่ โลตัส พิชญโลก เวียงดาก พลาซ่า ดาก	ฟรายเดย์ อุดรดิตต์ อภิสแควร์ เชียงราย ท็อปแลนด์ พิชญโลก โลตัส กำแพงเพชร
4. ภาคตะวันออก	8 สาขา	ดีกคอม ศรีราชา แหลมทอง บางแสน ตะวันออกคอมเพล็กซ์ ฉะเชิงเทรา	โลตัส สัตหีบ ดีกคอม พัทยา ฮาเบอร์มอลล์ แหลมฉบัง	แหลมทอง ระยอง แปซิฟิกพาร์ค ศรีราชา
5. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	12 สาขา	บิ๊กซี อุดรธานี คลังพลาซ่า โคราช กาสิโนธุ์ พลาซ่า โลตัส ขอนแก่น	บิ๊กซี อุดรธานี 2 แพร์พลาซ่า ขอนแก่น เอส เค อุบลราชธานี โลตัส สุรินทร์	ไอที พลาซ่า โคราช เสริมไทย มหาสารคาม โลตัส ศรีสะเกษ โฮมโปร สกลนคร
6. ภาคตะวันตก	4 สาขา	โลตัส ราชบุรี โลตัส ท่าช้าง เพชรบุรี	บิ๊กซี มหาชัย	คาสเซิลมอลล์ กาญจนบุรี
7. ภาคใต้	3 สาขา	บิ๊กซี ชุมพร	โรบินสัน ตรัง	โลตัส ถลาง ภูเก็ต

หมายเหตุ : แบ่งภูมิภาคตามการจัดแบ่งภูมิภาคคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นส่วนหนึ่งของภาคกลางตามการแบ่งภูมิภาคดังกล่าว

### 3) ฮอท พอต เพรสทีจ (Hot Pot Prestige)

ฮอท พอต เพรสทีจ เป็นร้านอาหารบุฟเฟ่ต์นานาชาติ และสุกี้ ชาบู ในบรรยากาศหรูหราระดับโรงแรมห้าดาว พร้อมบริการอาหารนานาชาติหลากหลายสไตล์ ที่ผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออกอย่างลงตัว อาทิ ชูป ต้มยำ หอยนางรม ออส่วน ปลาหนังมะนาว สเต็กเทอริยากิ ซูชิ ขาหมูเยอรมัน คาโบนารา เนื้อผัดพริกไทยดำ และอื่นๆอีกหลายรายการ ที่บริษัทได้คัดสรรและปรุงโดยพ่อครัว (Chef) มีอาชีพเฉพาะด้าน วางตำแหน่งทางการตลาดสูงกว่าแบรนด์อื่นๆ ของฮอท พอต เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้สูง ในราคา 389 บาทต่อคน และสำหรับเด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตร ในราคา 249 บาทต่อคน<sup>3</sup> โดยเป็นราคาที่รวมเครื่องดื่ม และไม่จำกัดเวลาในการรับประทาน ปัจจุบันเปิดให้บริการเพียงสาขาเดียวที่ห้างเซ็นทรัล บางนา

<sup>3</sup> ข้อมูลราคา ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555

#### 4) สอท พอท สุกี้ ชาบู (Hot Pot Suki Shabu)

สอท พอท สุกี้ ชาบู เป็นร้านอาหารสุกี้ ชาบู แบบ A La Carte (การสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู) อาหารเด่น ได้แก่ เป็ดย่าง และน้ำจิ้มรสเลิศ “สูตรเด็ด” ตามสไตล์ดั้งเดิมของสอท พอท ก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านอาหารเกือบทั้งหมดมาเป็นสไตล์บุฟเฟต์ ซึ่งปัจจุบันสอท พอท ยังคงเหลือร้านสุกี้ ชาบู แบบตามสั่ง เพียง 2 สาขา ให้บริการที่สุรินทร์ พลาซ่า จังหวัดสุรินทร์ และห้างทิวีกิจซูปเปอร์เซ็นเตอร์ จังหวัดบุรีรัมย์

#### 5) สอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ (Hot Pot Ramen Buffet)

สอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ เป็นร้านอาหารราเมนแบบใหม่สไตล์ญี่ปุ่น ให้บริการแบบบุฟเฟต์บนบาร์อาหาร ที่คัดสรรวัตถุดิบอย่างดีและหายาก เพื่อสร้างความแปลกใหม่และความคุ้มค่าให้แก่ลูกค้า เช่น ปลาหมึกฮอกไกโด ปลา นิลทะเล หมูอบชาบู ก้ามปูเทียม หมูไซบีเรีย หมูสวรรค์ สาหร่ายวากาเมะ และซูชิหน้าต่างๆ เป็นต้น ในราคา 269 บาท ต่อคน และสำหรับเด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตร ในราคา 189 บาทต่อคน<sup>4</sup> โดยเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่ม และไม่จำกัดเวลาในการรับประทาน เปิดให้บริการเพียงสาขาเดียวที่ห้างเซ็นทรัล พระราม 2

#### 6) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “ไดโดมอน”



ร้านไดโดมอน เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์ปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น ซึ่งบริษัทได้ซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดของร้านอาหารดังกล่าวมาจากบริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2554 ซึ่งรวมถึงการรับโอน สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานทั้งหมดและสิทธิประโยชน์อื่นๆ เช่น สูตรอาหารและซอส ฐานลูกค้า สมาชิก คู่สัญญา ทางธุรกิจ รวมทั้งพนักงานของไดโดมอนเพื่อบริการต่อภายใต้การบริหารและจัดการของบริษัท ตลอดจน เครื่องหมายการค้า ชื่อทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารและอาหาร ได้แก่ ไดโดมอน อูมามิ ยาสุกิ และมิตาเกะ<sup>5</sup>

ภายหลังการรับโอนกิจการและร้านสาขาทั้ง 25 สาขาของไดโดมอนมาแล้ว บริษัทได้เปิดให้บริการต่อไป อย่างต่อเนื่องจำนวน 23 สาขา (ในวันที่รับ โอนได้เปิด 1 สาขาทันที คือ ร้านอูมามิ นวมินทร์ และมีอีก 1 สาขา ที่เปิด ให้บริการอยู่แล้ว คือ ร้านไดโดมอน สาขาฟิวเจอร์พาร์ค บางแค เนื่องจากการเปลี่ยนเจ้าของและการปิดปรับปรุงห้าง ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2553 โดยห้างมีกำหนดเปิดให้บริการใหม่ในเดือนสิงหาคม 2555 ภายใต้ชื่อซีคอน สแควร์ บางแค) และได้ปรับปรุงและพัฒนาภาพลักษณ์ของร้านไดโดมอนและการให้บริการใหม่ภายใต้มาตรฐานที่ดีขึ้นและเทียบได้ กับแบรนด์สอท พอท เพื่อให้สามารถตอบสนองและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยในช่วงครึ่งแรกของปี 2555 บริษัท ได้มีการปิด และ/หรือ ปรับเปลี่ยนบางสาขาที่เป็นแบรนด์อูมามิ ยาสุกิ และมิตาเกะ มาเป็นแบรนด์ไดโดมอนทั้งหมด โดยสาขาที่ยังเปิดดำเนินการต่อไปได้ทยอยปรับปรุงและปรับเปลี่ยนร้านบางส่วน (Minor Renovate) เพื่อรองรับการ

<sup>4</sup> ข้อมูลราคา ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555

<sup>5</sup> บริษัทได้ทยอยปิดสาขาของไดโดมอนในแบรนด์อูมามิ ยาสุกิ และมิตาเกะหรือเปลี่ยนบางสาขามาเป็นแบรนด์ไดโดมอน ตาม ความเหมาะสม ซึ่งปัจจุบันไม่มีการใช้แบรนด์อูมามิ ยาสุกิ และมิตาเกะสำหรับสาขาร้านอาหารของบริษัทแล้ว

เพิ่มเติมรายการอาหารให้มากขึ้นจากเดิม ด้วยการเพิ่มบาร์อาหารเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกสรรเมนูโปรดได้เองจากบาร์อาหาร นอกเหนือจากการปิ้งย่างอาหารบนเตาที่ไร้ควัน อาทิ สลัด ซูชิ พิซซ่าญี่ปุ่น กุ้งต้มปูระ ข้าวผัดปลาแซลมอน และอาหารประเภทจานร้อน (สอท ดิช) ขนมหวาน ไอศกรีม และอื่นๆ เป็นต้น และที่สำคัญยังคงไว้ซึ่งรสชาติความอร่อยแบบดั้งเดิมของโดคอมอน ตลอดจนมีการเปิดสาขาใหม่ภายใต้แบรนด์โดคอมอนโฉมใหม่ตั้งแต่เริ่มเปิดให้บริการ ได้แก่ สาขาโลตัส ท่าอากาศยาน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นร้านโดคอมอนสาขาแรกที่เปิดใหม่หลังจากที่บริษัทรับโอนกิจการของโดคอมอนมา โดยเริ่มเปิดให้บริการวันแรกเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554

ปัจจุบันร้านโดคอมอนเปิดให้บริการในแบรนด์โดคอมอนเพียงแบรนด์เดียว โดย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 มีสาขาร้านอาหารจำนวน 20 สาขา ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น ห้างเซ็นทรัล และเดอะมอลล์ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดของร้านสาขา ดังต่อไปนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	14 สาขา	โรบินสัน รัชดา      เดอะมอลล์ ท่าพระ      เดอะมอลล์ งามวงศ์วาน เซ็นทรัล พระราม 2      เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า      เซ็นทรัล บางนา เซ็นทรัล รามอินทรา      ฟิวเจอร์พาร์ก รังสิต (ชั้น B)      ไอทีสแควร์ หลักสี่ เซ็นเตอร์ วัน      ฟิวเจอร์พาร์ก รังสิต (ชั้น G)      เซียร์ รังสิต เดอะมอลล์ บางแค      เดอะมอลล์ บางกะปิ
2. ภาคเหนือ	1 สาขา	เซ็นทรัล แอร์พอร์ต เชียงใหม่
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3 สาขา	แฟรี่ พลาซ่า ขอนแก่น      เดอะมอลล์ นครราชสีมา      เสริมไทย มหาสารคาม
4. ภาคใต้	1 สาขา	ไดอาน่า หาดใหญ่
5. ภาคตะวันตก	1 สาขา	โลตัส ท่าอากาศยาน เพชรบุรี

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 ร้านโดคอมอนกำหนดราคามูลค่าเฟดเป็น 3 ระดับราคา ขึ้นกับสภาพร้านหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสาขาร้านอาหารในแต่ละแห่ง ดังนี้

- 1) ระดับราคา 239 บาทต่อคน (เด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตร ราคา 189 บาทต่อคน) โดยเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่ม และไม่จำกัดเวลารับประทาน สำหรับร้านโดคอมอนเดิมที่ยังไม่ได้ปรับปรุงใหม่ 2 สาขา ได้แก่ สาขาเดอะมอลล์ งามวงศ์วาน และสาขาฟิวเจอร์พาร์ก รังสิต ชั้น B
- 2) ระดับราคา 269 บาทต่อคน (เด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตร ราคา 189 บาทต่อคน) โดยเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่ม และจำกัดเวลารับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที สำหรับร้านโดคอมอนส่วนใหญ่ที่ได้รับการปรับปรุงภายในร้านบางส่วน (Minor Renovate) แล้ว เพื่อรองรับการเพิ่มรายการอาหาร เช่น การทำบาร์อาหารสำหรับเสิร์ฟซูชิ อาหารจานร้อน (สอท ดิช) ของหวาน และไอศกรีม เป็นต้น
- 3) ระดับราคา 299 บาทต่อคน (เด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตร ราคา 129 บาทต่อคน) โดยเป็นราคาที่รวมเครื่องดื่ม และจำกัดเวลารับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที ได้แก่ สาขาเซียร์รังสิต ซึ่งเป็นสาขาเดิมของร้านสอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู ที่ได้รับการปรับปรุงใหญ่ (Major Renovate) และเปลี่ยนมาเป็นร้านโดคอมอน และสาขาโลตัส ท่าอากาศยาน จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นสาขาเปิดใหม่ภายใต้แบรนด์โดคอมอนโฉมใหม่ตั้งแต่วันแรกที่เริ่มเปิดให้บริการ

ทั้งนี้ บริษัทจะทยอยปรับปรุงใหญ่ (Major Renovate) สาขาเดิมของไดโดมอนทุกสาขา ให้เป็นร้านไดโดมอน โฉมใหม่และปรับราคามenuพิเศษของไดโดมอนเป็นราคาเดียวกันทั้งหมด

#### ค่าปรับนอกเหนือจากราคาอาหารบุฟเฟต์

บริษัทได้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านอาหารประเภทบุฟเฟต์ ทั้งแบรนด์ฮอท พอต และไดโดมอน โดยหากลูกค้ารับประทานอาหารเหลือ จะต้องจ่ายค่าปรับเพิ่มเติมจากราคาอาหาร ในอัตราคนละ 50 บาท เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริโภคอาหารที่ดี และเป็นการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าไม่ฟุ่มเฟือย อีกทั้งเป็นการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นให้กับบริษัท และในกรณีที่รับประทานเกินเวลาที่กำหนด จะมีค่าปรับในอัตรา 20 บาทต่อทุก 10 นาที ที่รับประทานเกินเวลาที่กำหนด (เฉพาะแบรนด์ที่มีกำหนดเวลาในการรับประทานอาหาร : 1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### การใช้สิทธิใช้เครื่องหมายบริการ (แฟรนไชส์)

นอกเหนือจากการเปิดร้านสาขาโดยบริษัทเองแล้ว บริษัทยังให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายบริการ (แฟรนไชส์) ฮอท พอต บุฟเฟต์ แวลู แก่ผู้ประกอบการร้านอาหาร 1 แห่ง ตั้งอยู่ในห้างพอร์ม จังหวัดชลบุรี โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งคู่สัญญาเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัท โดยบริษัทเป็นผู้ดูแลการบริหารภายในร้านแฟรนไชส์ดังกล่าวทั้งหมด ได้แก่ งานปฏิบัติการ งานการตลาด งานจัดซื้อ งานผลิต งานขนส่งสินค้า งานซ่อมบำรุง และงานบุคคล เป็นต้น (รายละเอียดพิจารณาได้จากส่วนที่ 2 บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ / 5 สิทธิที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ / 5.3.2 บันทึกข้อตกลงให้สิทธิร้านแฟรนไชส์)

บริษัทมีรายได้จากธุรกิจแฟรนไชส์ ประกอบด้วยค่าธรรมเนียมบริหารจัดการรายเดือนในอัตราร้อยละ 2 ของยอดขายสุทธิของร้านแฟรนไชส์ และรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ร้านแฟรนไชส์ ได้แก่ สินค้าสด สินค้าแห้ง วัสดุสิ้นเปลือง และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในร้านอาหาร เป็นต้น โดยในปี 2552 - 2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 บริษัทมีรายได้ค่าธรรมเนียมการบริหารจัดการร้านแฟรนไชส์เท่ากับ 0.24 ล้านบาท 0.19 ล้านบาท 0.22 ล้านบาท และ 0.09 ล้านบาท ตามลำดับ และมีรายได้จากการขายสินค้าให้กับร้านแฟรนไชส์เท่ากับ 4.55 ล้านบาท 4.05 ล้านบาท 3.87 ล้านบาท และ 1.64 ล้านบาท ตามลำดับ

นอกจากนี้ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 ร้านแฟรนไชส์ดังกล่าวมีหนี้ค้างกับบริษัทจำนวน 1.82 ล้านบาท โดยเป็นลูกหนี้ที่หมุนเวียนปกติและไม่ค้างชำระจำนวน 1.62 ล้านบาท ลูกหนี้ที่ค้างชำระระหว่าง 1 วัน ถึง 365 วัน มีจำนวน 0.09 ล้านบาท และลูกหนี้ที่มีปัญหาค้างชำระนานเกินกว่า 365 วันจำนวน 0.89 ล้านบาท

ทั้งนี้ ลูกหนี้ที่ค้างชำระนานเกินกว่า 365 วัน จำนวน 0.89 ล้านบาท ดังกล่าว เป็นหนี้ที่ครบกำหนดชำระตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2551 - มกราคม 2553 ส่วนหนึ่งจำนวน 0.45 ล้านบาท เป็นลูกหนี้ค่าสินค้าและวัตถุดิบที่ร้านแฟรนไชส์ต้องสั่งซื้อจากบริษัทเพื่อนำไปใช้หรือจำหน่ายในร้านแฟรนไชส์ และจำนวน 0.62 ล้านบาท เป็นลูกหนี้ค่าปรับปรุงร้านและค่าภาษีเงิน อุปกรณ์ จากกรณีที่ร้านแฟรนไชส์ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากร้าน สุกี้ ซาซุ (ตามสั่ง) มาเป็นแบบบุฟเฟต์ภายใต้แบรนด์ฮอท พอต บุฟเฟต์ แวลู ซึ่งบริษัทได้ตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญแล้วสำหรับลูกหนี้ดังกล่าวเต็มจำนวนแล้วในปี 2552-2553 และเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2554 ร้านแฟรนไชส์ดังกล่าวได้ทำจดหมายขอผ่อนผันการชำระคืนหนี้ (ยอดหนี้ค้างในขณะนั้นมีจำนวน 1.07 ล้านบาท) เป็นรายเดือนๆละไม่ต่ำกว่า 15,000 บาท ชำระภายในไม่เกินวันที่ 30 ของทุกเดือน เริ่มตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 2554 เป็นต้นไป และหากบางเดือนที่มีผลกำไรสูงขึ้นจะชำระคืนในจำนวนที่มากกว่าที่กำหนดดังกล่าว ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2554 ถึงเดือนมิถุนายน 2555 บริษัทได้รับชำระคืนหนี้จากลูกหนี้แฟรนไชส์แล้วจำนวน 180,000 บาท

ทั้งนี้ ในปัจจุบันบริษัทไม่มีนโยบายที่จะขยายสาขาด้วยการเพิ่มร้านแฟรนไชส์ แต่จะเป็นการขยายสาขา โดยการลงทุนเปิดร้านของบริษัทเองทั้งหมด ทั้งในเขตพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล และต่างจังหวัด

นอกจากนี้ บริษัทยังจำหน่ายซอสปรุงรสบรรจุขวด (Bottled Sauce) ซึ่งเป็นสูตรดั้งเดิมของไดโดมอน โดยจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ตลอดจนจำหน่ายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้าทั้งแบรนด์สอท พอท และไดโดมอน เพื่อใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารร้อยละ 10

รายได้จากการขายแยกตามประเภทร้านอาหารและ/หรือแบรนด์ของบริษัท สำหรับปี 2552 - 2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 เป็นดังนี้

ประเภทรายได้	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		ม.ค.-มิ.ย.2555	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>1. รายได้จากการขาย</b>								
(ก) จากสาขาของบริษัท								
1) สอท พอท อินเตอร์ นูฟเฟ้ต์	317.53	36.84	402.89	35.64	540.77	37.12	332.38	35.89
2) สอท พอท นูฟเฟ้ต์ แวลลู	363.48	42.17	607.15	53.71	812.64	55.78	448.91	48.47
3) สอท พอท เพรสทีจ	75.45	8.75	63.42	5.61	39.59	2.72	17.69	1.91
4) สอท พอท สุกี้ ชาบู	93.69	10.87	44.05	3.90	38.31	2.63	18.58	2.01
5) สอท พอท รามัน นูฟเฟ้ต์	7.33	0.85	8.76	0.78	11.24	0.77	5.70	0.62
6) ไดโดมอน	-	-	-	-	10.36**	0.71	101.33	10.94
รวม	857.48	99.47	1,126.27	99.64	1,452.90	99.73	924.59	99.82
(ข) จากร้านแฟรนไชส์	4.55	0.53	4.05	0.36	3.87	0.27	1.64	0.18
<b>รวมรายได้จากการขาย</b>	<b>862.03</b>	<b>100.00</b>	<b>1,130.32</b>	<b>100.00</b>	<b>1,456.77</b>	<b>100.00</b>	<b>926.23</b>	<b>100.00</b>
<b>2. รายได้ค่าธรรมเนียมการบริหารจัดการร้านแฟรนไชส์ *</b>	<b>0.24</b>		<b>0.19</b>		<b>0.22</b>		<b>0.09</b>	

หมายเหตุ \* รายได้ค่าธรรมเนียมการบริหารจัดการร้านแฟรนไชส์บันทึกรวมอยู่ในรายการรายได้อื่นในงบการเงินของบริษัท

\*\* ในปี 2554 บริษัทรับรู้รายได้จากการขายของร้านไดโดมอน เริ่มตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2554 เป็นต้นไป

ในปี 2552 - 2554 บริษัทมีรายได้จากการขายภายใต้แบรนด์ สอท พอท นูฟเฟ้ต์ แวลลู สูงสุด และมีสัดส่วนรายได้จากแบรนด์ดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด สาเหตุหลักมาจากจำนวนร้านที่เพิ่มขึ้นและการตอบรับของลูกค้าในแบรนด์ดังกล่าวที่เพิ่มขึ้น โดยในช่วงปี 2552-2554 บริษัทได้เพิ่มสาขาร้านอาหารแบรนด์ สอท พอท นูฟเฟ้ต์ แวลลู มาโดยตลอด จากจำนวน 37 สาขา ณ สิ้นปี 2551 มาเป็น 52 สาขา 54 สาขา และ 73 สาขา ณ สิ้นปี 2552-2554 ตามลำดับ ด้วยการเปิดสาขาใหม่ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านเดิมภายใต้แบรนด์อื่นของสอท พอท มาเป็นแบรนด์สอท พอท นูฟเฟ้ต์ แวลลู เพื่อให้ตอบสนองพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ได้มากขึ้น ซึ่งจากจำนวนร้านที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว ประกอบกับความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยการนำความแตกต่างของแบรนด์หรือ ประเภท ความหลากหลายของอาหาร มานำเสนอให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น ทำให้มีลูกค้ามาใช้บริการในร้านเพิ่มขึ้น และทำให้บริษัทมีรายได้จากแบรนด์ดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จากจำนวน 363.48 ล้านบาท ในปี 2552 เป็น 607.15 ล้านบาท 812.64 ล้านบาท ในปี 2552-2554 ตามลำดับ และมีสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 42.17 ของรายได้จากการขายรวม ในปี 2552 มาเป็นร้อยละ 53.71 และร้อยละ 55.78 ของรายได้จากการขายรวม ในปี 2552-2554 ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2555 บริษัทได้ปิดสาขาร้านอาหารในแบรนด์นี้ 3 สาขา และการปรับเปลี่ยนไปเป็นร้านไดโคมอน 1 สาขา ทำให้ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 มีสาขาร้านอาหาร สอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู 69 สาขา ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2554 จำนวน 4 สาขา และมีรายได้จากการขายภายใต้แบรนด์ สอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู 448.91 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 48.47 ของรายได้จากการขายรวม โดยยังคงเป็นแบรนด์ที่มียอดขายสูงสุดของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแบรนด์ สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ ปัจจุบันมีสัดส่วนของรายได้สูงเป็นอันดับที่สอง โดยในปี 2552-2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 มีรายได้เท่ากับ 317.53 ล้านบาท 402.89 ล้านบาท 540.77 ล้านบาท และ 332.38 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 36.84 ร้อยละ 35.64 ร้อยละ 37.12 และร้อยละ 35.89 ของรายได้จากการขายรวม ตามลำดับ รายได้ในปี 2552 ได้รับผลกระทบจากการปิดสาขาจำนวน 3 สาขา และผลกระทบเล็กน้อยจากภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว สำหรับการเปิดสาขาใหม่ของแบรนด์ สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มีจำนวนไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับแบรนด์ สอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู โดย ณ สิ้นปี 2552 มีสาขาของแบรนด์ สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ 16 สาขา ลดลงจากจำนวน 19 สาขา ณ สิ้นปี 2551 และเพิ่มขึ้นเป็น 20 สาขา 24 สาขา และ 33 สาขา ณ สิ้นปี 2553 - 2554 และ ณ 30 มิถุนายน 2555 ตามลำดับ ซึ่งบริษัทจะพิจารณาเปิดสาขาของแบรนด์ดังกล่าว ในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่มีกำลังซื้อในระดับปานกลางถึงสูง

สำหรับแบรนด์ สอท พอท สุกี้ ชาบู สอท พอท เพรสทิจ และ สอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ มีสัดส่วนของรายได้ในแต่ละแบรนด์ต่อรายได้รวมไม่มาก ซึ่งส่วนใหญ่แต่ละแบรนด์มีแนวโน้มของรายได้ลดลงมาโดยตลอดในช่วงปี 2552 - 2554 ที่ผ่านมา เนื่องจากในช่วงปี 2552-2553 บริษัทได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านอาหารจากแบรนด์ดังกล่าวมาเป็น สอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู เกือบทั้งหมด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด และเป็นไปตามกระแสนิยมของกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มวัยรุ่น วัยทำงานและกลุ่มครอบครัวที่ต้องการความหลากหลายของอาหารและความคุ้มค่าของราคา โดยตั้งแต่สิ้นปี 2553 จนถึงปัจจุบันในแต่ละแบรนด์ดังกล่าวมีจำนวนสาขาลงที่มาโดยตลอด โดยร้าน สอท พอท สุกี้ ชาบู มีจำนวน 2 สาขา ร้าน สอท พอท เพรสทิจ มีจำนวน 1 สาขา และร้าน สอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ มีจำนวน 1 สาขา

สำหรับร้านไดโคมอน บริษัทเพิ่งเริ่มดำเนินงานหลังการรับโอนสินทรัพย์ โดยมีรายได้จากการขายของร้านไดโคมอนในปี 2554 (เป็นการรวมรายได้ตั้งแต่วันที่ 15 - 31 ธันวาคม 2554) เท่ากับ 10.36 ล้านบาท และในงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 มีรายได้จากการขายของร้านไดโคมอนจำนวน 101.33 ล้านบาท โดย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 มีสาขาไดโคมอนรวม 20 สาขา

จำนวนสาขาที่เปิดดำเนินการแล้วแบ่งตามประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 - 2554 และ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555

ประเภทรายได้	ณ วันที่ 31 ธันวาคม						ณ วันที่ 30 มิถุนายน	
	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		2555	
	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)
1) สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์	16	(3)	20	4	24	4	33	9
2) สอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู	52	15	54	2	73	19	69	(4) <sup>2/</sup>
3) สอท พอท เพรสทิจ	3	(1)	1	(2)	1	-	1	-



ประเภทรายได้	ณ วันที่ 31 ธันวาคม						ณ วันที่ 30 มิถุนายน	
	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		2555	
	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)
4) สอท พอท สุกี้ ชาบู	5	(8)	2	(3)	2	-	2	-
5) สอท พอท ราเมน บุฟเฟ่ต์	1	(3)	1	-	1	-	1	-
6) ไคโดมอน					24 <sup>1/</sup>	24	20	(4) <sup>3/</sup>
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>1</b>	<b>125</b>	<b>47</b>	<b>126</b>	<b>1</b>

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ในปี 2554 บริษัทรับโอนกิจการร้านสาขาทั้งหมดจากไคโดมอน เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2554 จำนวน 25 สาขา และในวันเดียวกันกับที่โอนได้เปิดให้บริการต่อไปอย่างต่อเนื่อง 23 สาขา (ในวันที่รับโอนได้ปิด 1 สาขาทันที คือร้านอูมามิ นวมินทร์ และมีอีก 1 สาขา ที่ปิดให้บริการอยู่แล้ว คือ ร้านไคโดมอน สาขาฟิวเจอร์พาร์ก บางแค เนื่องจากการเปลี่ยนเจ้าของและการปิดปรับปรุงห้างตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2553) และเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554 ได้เปิดสาขาร้านไคโดมอนใหม่ 1 สาขา

<sup>2/</sup> ในระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน 2555 บริษัทปิดร้านสอท พอท บุฟเฟ่ต์ แวลลู 3 สาขา (ปิดถาวร) และเปลี่ยนแปลงจากร้านสอท พอท บุฟเฟ่ต์ แวลลู ไปเป็นร้านไคโดมอน 1 สาขา คือ สาขาเซียร์ รังสิต

<sup>3/</sup> ในระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน 2555 บริษัทปิดร้านไคโดมอน และร้านในแบรนด์อื่นของไคโดมอนทั้งหมด จำนวนรวม 5 สาขา และเปิดร้านไคโดมอนเพิ่มอีก 1 สาขา โดยเป็นสาขาเดิมของร้านสอท พอท บุฟเฟ่ต์ แวลลู ที่เปลี่ยนมาเป็นร้านไคโดมอนโฉมใหม่

สินค้าหรืออาหารที่จำหน่ายหรือให้บริการแก่ลูกค้าภายในร้านสาขาทุกแห่ง ทั้งแบรนด์สอท พอท และไคโดมอน รวมทั้งร้านแฟรนไชส์ สอท พอท เกือบทั้งหมดมาจากโรงงานของบริษัท ที่ตั้งอยู่ที่อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งทำหน้าที่ผลิตอาหารและสรรหาวัตถุดิบ เพื่อส่งให้แก่ร้านสาขาทุกแห่งทั่วประเทศ เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการผลิต รสชาติที่อร่อย คงที่ และเหมือนกันทุกสาขา รวมทั้งเป็นผู้จัดหาภาชนะ อุปกรณ์ และเครื่องครัวให้แก่ร้านสาขาทุกแห่ง เพื่อความเป็นมาตรฐานและเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท

นอกจากนี้ บริษัทมีการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานการให้บริการภายในร้านสาขาทุกแห่ง โดยการฝึกอบรมพนักงานภายในร้านอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากพนักงานถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานบริการประสบความสำเร็จ รวมทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจ รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าให้กลับมาใช้บริการที่ร้านอีก

## 3.2 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

### 3.2.1 ภาวะอุตสาหกรรมร้านอาหาร

ธุรกิจร้านอาหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับภาวะเศรษฐกิจ หากภาวะเศรษฐกิจไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคที่มีรายได้ลดลงหรือมีความกังวลถึงความไม่แน่นอนของรายได้ในอนาคต ทำให้ผู้บริโภคประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อออมเก็บไว้ใช้ในอนาคต โดยในช่วงปี 2551 - 2552 เศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ วิกฤตการเงินของสหรัฐอเมริกา ทำให้เศรษฐกิจขยายตัวลดลง ผู้บริโภคระมัดระวังและประหยัดค่าใช้จ่ายโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้จ่ายมากขึ้น ทำให้หลายธุรกิจได้รับผลกระทบ ธุรกิจร้านอาหารก็เช่นเดียวกัน ผู้บริโภคอาจลดความถี่ในการรับประทานอาหารนอกบ้านลงและพิจารณาเลือกร้านอาหารในการรับประทานอาหารมากขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เช่น คุณภาพอาหาร การบริการ ราคา และความคุ้มค่า ซึ่งอาจทำให้ร้านอาหาร

ต่างประเทศหรือร้านอาหารหรือส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เนื่องจากผู้บริโภคบางส่วนยังคงพฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้าน โดยเลือกรับประทานอาหารร้านที่โปรดปราน หรือร้านที่ให้ความคุ้มค่า และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอื่นๆ แทน ประกอบกับบริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละพื้นที่มากขึ้น รวมทั้งลักษณะร้านอาหารของบริษัทที่เป็นแบบบุฟเฟต์มีการกำหนดราคาอาหารต่อคนไว้อย่างแน่นอนชัดเจน ทำให้ผู้บริโภคสามารถวางแผนค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารได้ง่าย

สำหรับในปี 2553 เศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ ผลกระทบจากอุทกภัยในหลายพื้นที่ของประเทศ แต่เนื่องจากปัจจัยภายในประเทศดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจเพียงระยะสั้น ทำให้เศรษฐกิจไทยโดยรวมในปี 2553 นี้ไม่ได้รับผลกระทบมากนัก โดยจะเห็นได้จากอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2553 ที่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 7.8 เมื่อเทียบกับปี 2552 ที่หดตัวในอัตราร้อยละ 2.4 นอกจากนี้ การบริโภคของภาคเอกชนในปี 2553 มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึงร้อยละ 4.8 ซึ่งการขยายตัวดังกล่าว ได้ส่งผลให้ภาวะธุรกิจร้านอาหารมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ภาวะเศรษฐกิจไทยในปี 2554 ขยายตัวร้อยละ 0.1 ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวที่อยู่ในระดับต่ำมาก เมื่อเทียบกับในปี 2553 สาเหตุหลักมาจากภาวะน้ำท่วมตั้งแต่ช่วงเดือนกรกฎาคมถึงสิ้นปี 2554 ทำให้อัตราการขยายตัวในไตรมาส 4 ของปี 2554 หดตัวถึงร้อยละ 9 ซึ่งภาวะน้ำท่วมได้สร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจและทรัพย์สินของประชาชนเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ภาคการผลิตส่วนใหญ่ชะลอตัว มีเพียงภาคการเกษตรที่ขยายตัวเล็กน้อยเนื่องจากมีการขยายพื้นที่เพาะปลูกเพิ่มขึ้น โดยการบริโภคของครัวเรือนและการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 1.3 และร้อยละ 7.2 ตามลำดับ ลดลงจากปี 2553 ที่ขยายตัวร้อยละ 4.8 และร้อยละ 9.4 ตามลำดับ และอัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ที่ร้อยละ 3.8 เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ที่เท่ากับร้อยละ 3.3 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของราคาอาหาร สำหรับภาวะเศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของในปี 2555 ขยายตัวร้อยละ 0.3 ซึ่งยังเป็นอัตราการขยายตัวที่อยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องมาจากปีก่อน ซึ่งสาเหตุหลักยังคงมาจากภาวะน้ำท่วมในช่วงปลายปีก่อน ทำให้ภาคการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมอยู่ในช่วงฟื้นฟูหลังจากผลกระทบของน้ำท่วมเป็นวงกว้าง อย่างไรก็ตามแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจในปี 2555 คาดว่าจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง โดยมีการประมาณการแนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2555 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 5.5 - 6.5 จากการขับเคลื่อนของอุปสงค์ภายในประเทศและการฟื้นตัวของภาคการผลิต โดยคาดว่า การบริโภคของครัวเรือนและการลงทุนรวมขยายตัวร้อยละ 4.5 และร้อยละ 12.3 ตามลำดับ เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ที่ขยายตัวร้อยละ 1.3 และร้อยละ 7.2 ตามลำดับ ในขณะที่มูลค่าการส่งออกสินค้าจะขยายตัวร้อยละ 15.1 และอัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ในช่วงร้อยละ 3.5 - 4.0 ซึ่งใกล้เคียงกับปี 2554 ที่มีอัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ที่ร้อยละ 3.8

จากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล และดำเนินกิจการอยู่ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน ปี 2555 มีจำนวน 9,356 ราย มีทุนจดทะเบียนรวม 73,460 ล้านบาท โดยจังหวัดที่มีธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวงและมีประชากรมากที่สุด จังหวัดชลบุรี และจังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย

## รายชื่อจังหวัดที่มีธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มสูงสุด 10 อันดับแรก

อันดับ	จังหวัด	จำนวน (ราย)	%	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	%
1	กรุงเทพมหานคร	4,794	51.2	36,900	50.2
2	ชลบุรี	1,237	13.2	4,178	5.7
3	ภูเก็ต	799	8.5	2,842	3.9
4	สุราษฎร์ธานี	780	8.3	2,392	3.3
5	เชียงใหม่	332	3.5	876	1.2
6	นนทบุรี	165	1.8	651	0.9
7	ประจวบคีรีขันธ์	158	1.7	436	0.6
8	สมุทรปราการ	147	1.6	1,363	1.9
9	ปทุมธานี	131	1.4	561	0.8
10	กระบี่	104	1.1	576	0.8
11	จังหวัดอื่นๆ	709	7.6	22,685	30.9
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>9,356</b>	<b>100.0</b>	<b>73,460</b>	<b>100.0</b>

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ผลการดำเนินงานของธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มอ้างอิงจากฐานข้อมูลบริษัท บิซิเนสออนไลน์ จำกัด (มหาชน) มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 60,105 ล้านบาทในปี 2548 เป็น 69,118 ล้านบาท 79,038 ล้านบาท 88,391 ล้านบาท และ 85,544 ล้านบาท ในปี 2549 - 2552 ตามลำดับ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเท่ากับร้อยละ 9.49 โดยในปี 2552 อัตราการเติบโตลดลงจากปีก่อน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศและวิกฤตการณ์ทางการเงินของสหรัฐอเมริกาที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของหลายประเทศ ทั้งประเทศในทวีปยุโรปและเอเชีย รวมทั้งประเทศไทยด้วย สำหรับปี 2553 ธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มมีรายได้รวมเท่ากับ 100,400 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ในอัตราร้อยละ 17.37 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวจากผลกระทบทางการเมืองในประเทศและวิกฤตการณ์ทางการเงินของสหรัฐอเมริกาที่เกิดขึ้นในปีก่อน

จากข้อมูลสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้แบ่งประเภทธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยออกเป็น 4 ประเภทหลักได้แก่

(1) ร้านอาหารบริการด่วน (Quick Service Restaurant) ร้านอาหารประเภทนี้ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจแฟรนไชส์ประเภทฟาสต์ฟู้ดของบริษัทแม่ในต่างประเทศ เช่น ร้านอาหารประเภทไก่ทอด แฮมเบอร์เกอร์ พิซซ่า โดนัท และไอศกรีม เป็นต้น ร้านอาหารประเภทนี้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากสภาพสังคมที่เร่งรีบ ปัญหาการจราจร ทำให้ผู้บริโภคมีเวลาในการประกอบอาหารเองน้อยลง จึงรับประทานอาหารนอกบ้านเพิ่มขึ้น ประกอบกับอาหารบริการด่วนมีความสะดวก รวดเร็ว สะอาดและราคาไม่สูงนัก สามารถตอบสนองความต้องการและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเมืองได้ดี ทำให้ร้านอาหารบริการด่วนมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายไม่ได้มีเพียงแต่กลุ่มวัยรุ่นเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงครอบครัว เด็กและคนทำงานอีกด้วย

(2) ร้านอาหารต่างประเทศและร้านอาหารหรู (Fine Dining) เช่น ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ร้านอาหารเกาหลี ร้านอาหารอิตาเลียน เป็นต้น โดยร้านอาหารญี่ปุ่น เป็นร้านอาหารที่ได้รับความนิยมสูงสุดในบรรดาร้านอาหารต่างประเทศทั้งหมด

(3) ร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) เป็นร้านที่มีการออกแบบตกแต่งแบบพอเหมาะพอควร เน้นบรรยากาศแบบสบายๆ เป็นกันเอง ราคาอาหารระดับปานกลาง

(4) ร้านอาหารรายย่อย ธุรกิจร้านอาหารประเภทนี้เจ้าของกิจการเป็นนักลงทุนรายย่อย และนักลงทุนรายใหม่ที่ต้องการลงทุนเปิดร้านอาหาร โดยมีมูลค่าเงินลงทุนไม่สูงนักและมีระยะเวลาคืนทุนค่อนข้างสั้น เมื่อเทียบกับร้านอาหารประเภทอื่น

ทั้งนี้ บริษัทจัดอยู่ในกลุ่ม ร้านอาหารระดับกลาง (Casual Dining) โดยในปี 2554 บริษัทมีรายได้จากการขาย 1,456.77 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 28.88 จากปี 2553 ที่มีจำนวน 1,130.32 ล้านบาทและในงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 มีรายได้จากการขาย 926.23 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 32.69 จากงวดเดียวกันของปีก่อนที่มีจำนวน 698.04 ล้านบาท โดยเป็นผลมาจากการเปิดสาขาใหม่ และความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ในบางสาขาที่ทำอย่างจริงจัง รวมทั้งกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ครบวงจร โดยเฉพาะการเริ่มโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์และป้ายโฆษณาตามสถานที่สาธารณะ ซึ่งได้รับการตอบรับและสามารถสร้างการรับรู้ในแบรนด์ฮอท พอท ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นผลจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ความเชื่อมั่นและกำลังซื้อของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทมีฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและมีปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านเฉลี่ยแต่ละเดือนเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้หากพิจารณารายได้รวมของบริษัทต่างๆ ที่ประกอบธุรกิจประเภทภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มสูงสุด 50 อันดับแรกในปี 2553 อ้างอิงจากฐานข้อมูลบริษัท บิซิเนส ออนไลน์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีรายได้รวมประมาณ 64,996 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 64.74 ของรายได้รวมของธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมด โดยบริษัทมีรายได้รวมในปี 2553 เท่ากับ 1,130.32 ล้านบาท สูงเป็นอันดับที่ 12 ของธุรกิจดังกล่าว

### 3.2.2 การแข่งขัน

ปัจจุบันบริษัทมีธุรกิจร้านอาหารบุฟเฟ่ต์นานาชาติ โดยมีอาหารหลักเป็นสุกี้ ชาบู ภายใต้อแบรนด์ฮอท พอท เป็นหลัก และธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นบุฟเฟ่ต์แนวปิ้งย่างและชาบู ภายใต้อแบรนด์โคโดมอน ซึ่งมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่มีลักษณะและรูปแบบร้านใกล้เคียงกับร้านอาหารของบริษัทบ้าง ถึงแม้จะไม่เหมือนกันทั้งหมดก็ตาม คู่แข่งที่มีรูปแบบและประเภทอาหารที่ใกล้เคียงกับร้านอาหารของบริษัท ได้แก่

- ร้านอาหารประเภทสุกี้แบบตามสั่ง (A La Carte) ได้แก่ เอ็มเกรสโตรองด์ โคคาสุกี้ และเท็กซัสสุกี้
- ร้านอาหารประเภทสุกี้ ชาบู ได้แก่ ชาบูชิ และซูกิชิ
- ร้านอาหารประเภทราเมน ได้แก่ โออิชิราเมน และสะฉิบังราเมน
- ร้านอาหารประเภทปิ้งย่าง ชาบู ได้แก่ บาร์บีคิวพลาซ่า ซูกิชิแบบปิ้งย่าง (ร้าน โซลกริลล์)

การขยายสาขา หรือเปิดร้านใหม่ของร้านอาหารที่มีลักษณะและรูปแบบร้านใกล้เคียงกับร้านอาหารของบริษัทดังกล่าวข้างต้น ส่วนใหญ่จะกระจายอยู่ตามห้างสรรพสินค้า โมเดิร์นเทรด คอมมูนิตีมอลล์ชั้นนำหรือมีที่ตั้งตามหัวเมืองใหญ่ โดยเจ้าของสถานที่จะกำหนดรูปแบบร้านอาหารต่างๆภายในห้างฯของตน ในลักษณะการรวบรวมร้านอาหารที่มีชื่อเสียงและมีหลากหลายรูปแบบหรือประเภทร้านอาหารที่ไม่ซ้ำกัน โดยร้านอาหารประเภทเดียวกันอาจมีเจ้าของธุรกิจรายใหญ่ประจำเพียงไม่กี่รายที่ได้รับสิทธิในการเปิดสาขาร้านอาหารใหม่ภายในพื้นที่ห้างฯ ที่เปิดใหม่ และหากภายในห้างฯ มีร้านอาหารประเภทเดียวกันหลายร้าน การแข่งขันของแต่ละร้านจะขึ้นอยู่กับรูปแบบ คุณภาพอาหาร และราคา เป็นหลัก โอกาสการเข้ามาของผู้ประกอบการรายเล็กหรือรายใหม่จะทำได้ยาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านความพร้อมของเงินลงทุน หรือขาดชื่อเสียง หรือประสบการณ์ความชำนาญที่ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้น

ได้ยาก ซึ่งการเปิดพื้นที่เช่าใหม่ภายในห้าง ส่วนใหญ่เจ้าของพื้นที่มักจะคัดเลือกผู้ประกอบการรายเดิมที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากลูกค้าอยู่แล้วให้มาเปิดสาขาร้านอาหารเพิ่มเติม เนื่องจากร้านอาหารมีส่วนสำคัญในการจูงใจให้มีผู้มาใช้บริการในห้างเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ จากชื่อเสียงการยอมรับในตลาดของแบรนด์ ฮอท พอทและโคโดมอน ทำให้บริษัทได้รับโอกาสในการเปิดสาขาใหม่ จากผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้าชั้นนำ ในสาขาที่เปิดใหม่อยู่เสมอ ภายใต้การนำเสนอรูปแบบร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติที่เสิร์ฟบนบาร์อาหารที่มีความหลากหลายของเมนูอาหารที่มีมากกว่า 100 รายการ และมีราคาประหยัด เน้นความคุ้มค่าให้กับลูกค้า รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ และ Social Network อื่น เพื่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย และเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัท และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง เช่น การขายบัตรสมาชิก (Member Card) หรือบัตรของขวัญ (Gift Voucher) ที่ให้ส่วนลดพิเศษ เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจพิเศษให้กับลูกค้าให้มาใช้บริการร้านอาหารของบริษัทเพิ่มขึ้น

### 3.2.3 แนวโน้มอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ธุรกิจร้านอาหารในปี 2555 คาดว่ายังมีแนวโน้มการเติบโตจากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่เริ่มฟื้นตัวดีขึ้น และหากพิจารณาการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจร้านอาหารในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2545 - 2554 พบว่ามีการจัดตั้งธุรกิจประเภทนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับกระแสความนิยมในการรับประทานอาหารนอกบ้านของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้น จากภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีสถิติการจดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีดังนี้

#### สถิติการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลร้านอาหารในแต่ละปี

ปี	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	ม.ค.-มิ.ย.2555
จำนวน (ราย)	535	690	906	817	972	970	925	831	910	989	547

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจร้านอาหารในปี 2555 ผู้ประกอบในประเทศอาจยังต้องเผชิญวิกฤตในเรื่องของกำลังซื้อของผู้บริโภค เนื่องจากภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริโภคเลือกจ่ายซื้อสิ่งของต่างๆตามความจำเป็นมากขึ้น รวมทั้งอาจจะประสบปัญหาด้านราคาวัตถุดิบจากผลผลิตทางการเกษตรที่ปรับราคาเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากสภาพอากาศที่แปรปรวน และภัยธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว สึนามิ โรคใช้หวัดสายพันธุ์ใหม่ ได้ส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตทางการเกษตร โดยเฉพาะพืชที่มีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน น้ำมันปาล์ม น้ำตาล และรวมถึงพืชชนิดอื่นๆ เช่น ข้าว เป็นต้นนอกจากนี้ ความผันผวนของราคาน้ำมัน และค่าแรงงานขั้นต่ำที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น เป็นอีกปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้า ต้นทุนวัตถุดิบต่างๆ ให้มีราคาเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการรักษามาตรฐานการบริการ และระดับราคาที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

แนวโน้มการแข่งขันธุรกิจร้านอาหารบุฟเฟต์ จะเป็นการแข่งขันในรูปแบบการนำเสนอบริการด้วยรูปแบบอาหารที่ต้องมีการพัฒนารายการอาหารใหม่ๆและการแข่งขันด้านราคา รวมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขาย โฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภคมากที่สุด เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคได้ตลอดเวลา

สำหรับธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นโดยรวมยังเป็นธุรกิจที่เติบโตและสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคนไทยยังคงนิยมบริโภคอาหารญี่ปุ่น โดยร้านอาหารญี่ปุ่นที่มีแนวโน้มเติบโตในเกณฑ์สูงคือร้านอาหารญี่ปุ่นทั่วไปที่ราคาไม่แพงมากนัก ซึ่งร้านอาหารญี่ปุ่นกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ผลักดันการเติบโตของมูลค่าตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นในประเทศไทย อย่างไรก็ตามธุรกิจอาหารญี่ปุ่นก็มีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการรายเดิมและผู้ที่ย้ายเข้ามาลงทุนใหม่ จะอยู่รอดได้ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนให้ต่ำ มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในทำเลที่ดี เพื่อเพิ่มยอดขายและรักษาส่วนแบ่งการตลาด โดยปัจจัยของความสำคัญที่สำเร็จคือการปรับรสชาติอาหารให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ และการมีบุคลากรบริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ และต้องมุ่งเน้นการรักษาคุณภาพของอาหาร โดยเฉพาะความสดใหม่ เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของอาหารญี่ปุ่น รวมทั้งการบริการที่ดีเยี่ยมเป็นที่ประทับใจของลูกค้า ซึ่งทำให้อาหารญี่ปุ่นแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไป

### 3.2.4 ลักษณะลูกค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าของบริษัทเป็นกลุ่มวัยรุ่น-นักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว ที่มีไลฟ์สไตล์ชอบความรวดเร็ว รักอิสระ ชอบรับประทานอาหารเป็นหมู่คณะ และเน้นความคุ้มค่า ประกอบกับแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจของบริษัท ที่ต้องการเพิ่มส่วนของตลาด (Market Segment) ใหม่ ๆ ให้ตรงกับลูกค้าทุกระดับ จึงได้มีการเพิ่มประเภทร้านอาหาร หรือแบรนด์ที่หลากหลายในระดับราคาที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความแตกต่างและจุดขายให้กับบริษัท ทำให้ออท พอท สามารถเข้าถึงและตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายครอบคลุมทุกระดับ รวมทั้งการซื้อกิจการของไคโดมอนซึ่งเป็นเจ้าของแบรนด์และร้านไคโดมอน บุฟเฟต์ บิงย่าง สไตล์ญี่ปุ่น เมื่อเดือนธันวาคม 2554 เพื่อนำมาปรับปรุงและดำเนินการต่อไปโดยยังคงไว้ซึ่งแบรนด์ไคโดมอนเดิม ทำให้บริษัทสามารถขยายสาขาและเพิ่มประเภทร้านอาหารไปในแนวอาหารบิง ย่าง สไตล์ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น เพื่อฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ซึ่งนิยมชมชอบอาหารบุฟเฟต์ประเภทบิงย่างให้กับบริษัทได้เพิ่มขึ้น โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทจัดอยู่ในระดับรายได้ปานกลางถึงรายได้ค่อนข้างสูง นอกจากนี้ การจัดวางทำเลที่ตั้งของร้านอาหารที่เน้นตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า หรือ โมเดิร์นเทรดต่างๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความสะดวกสบาย ในการเข้าถึงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละแบรนด์ได้เป็นอย่างดี จึงทำให้บริษัทได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายดังกล่าว โดยรายละเอียดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ของอท พอท และไคโดมอน มีดังนี้

ประเภทร้านอาหาร		ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย		
แบรนด์	ราคาต่อคน	ลักษณะ	ไลฟ์สไตล์	ระดับรายได้
1. สอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์	319 บาท	วัยรุ่น-นักเรียน นักศึกษา	ชอบความรวดเร็ว	ปานกลาง
2. สอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู	269บาท*	กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว	รักอิสระชอบ	ปานกลาง
3. สอท พอท รามัน บุฟเฟต์	269บาท*		รับประทานอาหาร	ปานกลาง
4. สอท พอท เพรสทิจ	389 บาท	กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว	เป็นหมู่คณะ และ	สูง
5. สอท พอท สุกี้ ชาบู	ราคาตาม เมนูอาหาร		เน้นความคุ้มค่า	ปานกลาง ถึง ค่อนข้างสูง
6. ไคโดมอน	239 บาท*, 269 บาท* และ 299 บาท	วัยรุ่น-นักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงาน และกลุ่ม ครอบครัว		ปานกลาง

หมายเหตุ: \* เป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่ม

เนื่องจากลักษณะธุรกิจของบริษัทเป็นร้านอาหารค้าปลีกที่มีสาขากระจายทั่วประเทศ โดย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 บริษัทมีสาขาร้านอาหารที่เปิดดำเนินการแล้วจำนวน 126 สาขา และมีลูกค้าหมุนเวียนเข้ามาใช้บริการในร้านอาหารเป็นจำนวนมาก ในช่วงเดือนมกราคม - มิถุนายน 2555 เฉลี่ยประมาณ 600,000 รายต่อเดือน (รวมทุกสาขาร้านอาหารของบริษัท) จึงไม่มีการกระจุกตัวของรายได้ที่มาจากลูกค้ารายใดรายหนึ่งหรือลูกค้ารายใหญ่แต่อย่างใด

### 3.2.5 กลยุทธ์การแข่งขัน

บริษัทมีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร มาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 15 ปี ตลอดเวลาการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา บริษัทได้พัฒนาธุรกิจภายใต้แนวคิดการสร้างความรู้ในกลุ่มผู้บริโภคด้วยแนวคิด (Concept) ร้านอาหารที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพิ่มความคุ้มค่าและความอร่อยให้กับผู้บริโภค เพื่อเป็นจุดขายมาโดยตลอด โดยบริษัทมีกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด ดังนี้

#### 1. คุณภาพ ความสดใหม่ ความหลากหลายของเมนูอาหาร รสชาติที่อร่อย บริการที่ดี ในราคาที่คุ้มค่า

บริษัทเน้นความสำคัญของคุณภาพ ความคุ้มค่าของอาหาร การให้บริการที่เข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด รวมถึงความหลากหลายของเมนูอาหารที่มีมากกว่า 100 รายการ โดยเฉพาะความอร่อยของน้ำจิ้มสุกี้สูตรเด็ดของฮอท พอท และน้ำจิ้มสูตรดั้งเดิมของไดโอมอน โดยบริษัทมีการคัดสรรและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ สินค้า และกระบวนการผลิตอาหาร เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน สดใหม่ สะอาด ถูกสุขลักษณะ โดยบริษัทมีโรงงานผลิตอาหารและครัวกลางของบริษัทเอง ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและอาหาร ที่ส่งไปยังร้านสาขาต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความคงที่สม่ำเสมอของรสชาติอาหาร รวมทั้งบริษัทมีระบบการขนส่งวัตถุดิบและอาหารจากโรงงานหรือครัวกลางมายังร้านสาขาทั่วประเทศด้วยรถขนส่งของบริษัทเองทั้งหมด ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพ ความสดใหม่ กำหนดเวลา และต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า ความสะอาด และปลอดภัยภายในร้าน ด้วยการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการพัฒนาคุณภาพและทักษะการให้บริการของพนักงานประจำร้านอยู่เป็นประจำ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ในระดับราคาที่คุ้มค่า

#### 2. แบ่งประเภทร้านอาหาร และกำหนดราคา ให้ครอบคลุมทุกระดับของลูกค้า

บริษัทมีการพัฒนาธุรกิจภายใต้แนวคิดการเพิ่มส่วนของตลาด (Market Segment) ใหม่ๆ ด้วยการพัฒนาประเภทของร้านอาหารให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกระดับ เพื่อเพิ่มความคุ้มค่าและความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค ในรูปแบบร้านอาหารหลากหลายสไตล์ ภายใต้แบรนด์ที่แตกต่างกันและราคาที่แตกต่างกัน เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันทั้งด้านกำลังซื้อ ไลฟ์สไตล์ ความนิยม ได้แก่ 1) “ฮอท พอท อินเตอร์ บูฟเฟต์” บูฟเฟต์นานาชาติที่เน้นอาหารประเภทสุกี้ ชาบู เป็นหลัก ราคา 319 บาทต่อคน 2) “ฮอท พอท บูฟเฟต์ แวลลู” บูฟเฟต์นานาชาติ เช่นเดียวกับฮอท พอท อินเตอร์บูฟเฟต์ แต่วางตำแหน่งทางการตลาดในระดับรองลงมา ในระดับราคาประหยัด 269 บาทต่อคน (ไม่รวมเครื่องดื่ม) 3) “ฮอท พอท เพรสทิจ” บูฟเฟต์นานาชาติในบรรยากาศโรงแรมระดับ 5 ดาวและบริการอาหารนานาชาติหลากหลายสไตล์ ราคา 389 บาทต่อคน 4) “ฮอท พอท สุกี้ ชาบู” ร้านสุกี้ตามสั่ง เน้นความสดใหม่ อร่อย อาหารเด่น ได้แก่ สุกี้ ชาบู เป็ดย่าง และน้ำจิ้มสูตรเด็ด 5) “ฮอท พอท ราเมน

บุฟเฟต์” ร้านราเมนแบบใหม่สไตล์ญี่ปุ่น ราคา 269 บาทต่อคน (ไม่รวมเครื่องดื่ม) ทั้งนี้ อาหารหลักของ ฮอท พอต ยังคงเป็นสูกี้ บุฟเฟต์ ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ส่วนอาหารอินเตอร์อื่นๆ เป็นส่วนที่เพิ่มเข้ามาเสริมให้มีความพิเศษมากขึ้นแตกต่างกันไปในแต่ละแบรนด์ ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังซื้อในหลายระดับ

### 3. ขยายสาขาครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน (ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555) บริษัทมีสาขาร้านอาหารที่เปิดดำเนินการแล้วภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต” และ “โคโคมอน” ทั่วประเทศจำนวน 126 สาขา (ไม่รวมแฟรนไชส์) โดยสาขาทั้งหมดตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ครอบคลุมห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ชั้นนำ โมเดิร์นเทรด คอมมูนิตีมอลล์หรือศูนย์การค้าของชุมชนในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล และห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นชั้นนำในหัวเมืองจังหวัดใหญ่ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายและทั่วถึงทุกพื้นที่ ด้วยการทำการตลาดจากความสำเร็จเปรียบของบริษัท ที่มีแบรนด์ที่หลากหลาย และสามารถเลือกให้สอดคล้อง เหมาะสมกับพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายในแต่ละชุมชนนั้นๆ โดยในปี 2555 บริษัทยังเน้นกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ด้วยการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไปในการทำเล่างๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าของบริษัทให้เพิ่มขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าธุรกิจร้านอาหารยังคงมีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้ การขยายสาขาดังกล่าว บริษัท ยังคงแนวคิดเดิมของความเป็นผู้นำร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติและอาหารปิ้งย่าง สไตล์ญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าหรือโมเดิร์นเทรด

### 4. ผลิดอาหารในสไตล์ของตัวเอง รวมทั้งออกเมนูแนะนำใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากบริษัทจะมีอาหารที่หลากหลายชนิดไว้ให้บริการแก่ลูกค้าแล้ว บริษัทก็ได้ได้หยุดที่จะพัฒนาและคิดค้นสูตรอาหารใหม่ๆ หรือสูตรอาหารที่เป็นสไตล์ของฮอท พอต และโคโคมอนเอง โดยบริษัทมีการผลิตอาหารถึงสำเร็จรูปเพื่อเสิร์ฟบนบาร์อาหารที่เป็นสูตรเฉพาะของบริษัทหลายชนิด เช่น ลูกชิ้นหมูหยก ลูกชิ้นได้หวัน หมูเค็มฮอท พอต ลูกชิ้นสาหร่ายญี่ปุ่น ลูกชิ้นเสวยจู ลูกชิ้นกึ่ง โอเด็ง ปลาหมึกยักษ์ไส้ และสาหร่ายยักษ์ ไส้ เป็นต้น รวมทั้งมีการพัฒนาและคิดค้นเมนูอาหารใหม่ๆ หรือเมนูพิเศษเพื่อนำเสนอให้แก่ลูกค้าในแต่ละช่วงเวลาหรือในเทศกาลสำคัญต่างๆอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยเฉลี่ยจะออกเมนูอาหารแนะนำใหม่ๆ ทุก 3 เดือนเป็นอย่างน้อย เช่น เมนูปลาหมึกย่างซีอิ๊ว ปลาแซลมอนย่างซีอิ๊ว ไส้กรอกผัดซอส และกุ้งเทมปุระ เป็นต้น เพื่อสร้างความแปลกใหม่ ไม่จำเจ แก่ลูกค้า อีกทั้งยังมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งเมื่อดังกล่าวส่วนใหญ่นักบริโภคสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี และบางเมนูก็สามารถบรรจุเป็นเมนูประจำได้ เช่น ไส้กรอกผัดซอส และกุ้งเทมปุระ เป็นต้น

### 5. เน้นรูปแบบบุฟเฟต์ที่เสิร์ฟหรือจัดวางอาหารบนบาร์อาหาร

บริษัทมีรูปแบบการเสิร์ฟหรือจัดวางอาหารหลากหลายชนิดบนบาร์อาหารให้ลูกค้าเลือกรับประทานได้เองตามใจชอบ โดยลูกค้าไม่ต้องเสียเวลารอพนักงานมาเสิร์ฟหรือรออาหารที่ต้องเลื่อนมาตามสายพานสอดคล้องกับการทำการตลาดที่เน้นกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น นักเรียน นักศึกษา วัยทำงาน และครอบครัว ที่มีไลฟ์สไตล์ชอบความรวดเร็ว รักอิสระ และมักมาใช้บริการเป็นหมู่คณะ จึงเหมาะสมกับร้านอาหารแบบบุฟเฟต์ที่ให้บริการตนเอง ซึ่งตรงกับจุดเด่นของร้านที่มีการเสิร์ฟอาหารบนบาร์อาหาร โดยลูกค้าสามารถมีอิสระในการเลือกตักอาหารที่ต้องการทั้งชนิดอาหารและปริมาณได้ด้วยตนเอง และมีอาหาร



หลากหลายในราคาไม่แพงสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและการโฆษณาเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง

บริษัทได้มีการปรับภาพลักษณ์และบรรยากาศของร้านให้ดูทันสมัย ในระดับภัตตาคาร 5 ดาว ที่ยังคงความเป็นร้านอาหารสไตล์บุฟเฟต์ พร้อมกับการใช้กลยุทธ์สื่อสารการตลาดอย่างครบวงจร อาทิ ภาพยนตร์โฆษณาฮอท พอท ที่มีการนำคอมพิวเตอร์กราฟิกมาใช้เพื่อให้มีความทันสมัยโดนใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ภายใต้คอนเซ็ปต์ “หลากหลายความอร่อย หลากหลายความสุข” และป้ายโฆษณาหรือบิลบอร์ด (Billboard) ตามสถานที่ต่างๆ เพื่อสื่อสารเจาะกลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน ซึ่งเป็นส่วนของตลาดหรือเซ็กเมนต์ที่ใหญ่ของตลาดอาหารประเภทสุกี้และบุฟเฟต์นานาชาติ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของแบรนด์ฮอท พอท หรือทำให้ลูกค้านึกถึงฮอท พอท ก่อนร้านอาหารรายอื่นๆ หรือเป็นทางเลือกลำดับแรกของลูกค้า รวมทั้งเพิ่มยอดขายและรองรับแผนการขยายสาขาของบริษัทในอนาคต

#### 6. สร้างโอกาสเพิ่มยอดขายจากการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมีกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างความสนใจให้ลูกค้าเข้ามาลองรับประทานอาหารในร้านมากขึ้นและเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ส่วนลดพิเศษในวันพุธ อัตราร้อยละ 20 - 25 โดยให้ส่วนลดพิเศษอัตราร้อยละ 20 สำหรับแบรนด์ “ฮอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู” “ฮอท พอท สุกี้ชาบู” และ “ฮอท พอท ราเมน บุฟเฟต์” และอัตราร้อยละ 25 สำหรับแบรนด์ “ฮอท พอท อินเตอร์บุฟเฟต์” และ “ฮอท พอท เพรสติจ” สำหรับ “ไคโดมอน” ให้ส่วนลดพิเศษอัตราร้อยละ 20 - 25

คูปองส่วนลดและสิทธิพิเศษ คูปองส่วนลดวันเกิดร้อยละ 25 คูปองส่วนลดค่าบัตรสมาชิกร้อยละ 50 เมื่อต่ออายุบัตรสมาชิก การขายบัตรสมาชิกโดยให้ส่วนลดร้อยละ 10 เฉพาะค่าอาหารสำหรับทุกแบรนด์ทั้งการจ่ายด้วยเงินสดหรือบัตรเครดิต และการทำโปรโมชั่นร่วมกับบริษัท ร้านค้า หรือบัตรเครดิตต่างๆ ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้ถือบัตรเครดิตได้รับสิทธิพิเศษหรือส่วนลด เป็นต้น

### 3.2.6 นโยบายการกำหนดราคา

บริษัทมีนโยบายการกำหนดราคาแตกต่างกันในแต่ละประเภทร้านอาหารหรือแต่ละแบรนด์ ดังนี้

ระดับราคา*	ประเภทร้าน / แบนด์
1. บุฟเฟต์อินเตอร์ราคา 319 บาทต่อคน	<p>“ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์” ประกอบด้วยสุกี้ ชาบู และอาหารนานาชาติกว่า 100 รายการ รวมทั้งสเต็กญี่ปุ่น สลัดบาร์ ขนมหวาน ไอศกรีม ผลไม้และเครื่องดื่มหลากหลายชนิด จำกัดเวลาในการรับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที</p> <p>บริษัทกำหนดราคาโดยคำนึงถึงราคาต้นทุนวัตถุดิบและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งที่ใกล้เคียงกันเป็นสำคัญ ซึ่งเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่เป็นสไตล์บุฟเฟต์เหมือนกัน จะมีราคาใกล้เคียงกับคู่แข่ง ได้แก่ ร้านชาบูชิ ราคา 319 บาทต่อคน (ข้อมูลจาก <a href="http://www.oishigroup.com">www.oishigroup.com</a> เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2555) ร้านซูกิชิ บุฟเฟต์ ราคา 315 บาทต่อคน ร้านซูกิซ่า ราคา 299 บาทต่อคน และร้านโซลกริลล์ ราคา 298 บาทต่อคน (ข้อมูลจาก <a href="http://www.sukishigroup.com">www.sukishigroup.com</a> เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2555)</p>
2. บุฟเฟต์ราคาประหยัด	<p>“ฮอท พอท บุฟเฟต์ แวลลู” ประกอบด้วยสุกี้ ชาบู ซูชิหน้าต่างๆ เทป็นยากิ สเต็กญี่ปุ่น</p>

ระดับราคา*	ประเภทร้าน / แบนด์
269 บาทต่อคน (ราคา ไม่รวมเครื่องดื่ม)	<p>สลัดบาร์ ขนมหวาน และผลไม้ สำหรับเครื่องดื่มต่างๆ สามารถเลือกสั่งเพิ่มได้โดยไม่รวมอยู่ในราคาบุฟเฟต์</p> <p>“ฮอท พอท รามิน บุฟเฟต์” ร้านรามินแบบใหม่สไตล์ญี่ปุ่น คล้ายอาหารสไตล์บุฟเฟต์บนบาร์อาหาร คัดสรรเนื้อสัตว์และผัก เช่น เต้าหู้ปลา ปลาหมึกฮอกไกโด หมูอบชาบู กัมปูเทียม เกี้ยวปลา ปลานิลทะเล หมูไชบีเรีย หมูสวรรค์ สาหร่ายวากาเมะ ซุชิหน้าต่างๆ ขนมหวาน และผลไม้ สำหรับเครื่องดื่มต่างๆ สามารถเลือกสั่งเพิ่มได้โดยไม่รวมอยู่ในราคาบุฟเฟต์</p> <p>“ไดโดมอน” ร้านอาหารบุฟเฟต์แนวปิ้งย่างและชาบูสไตล์ญี่ปุ่น รวมทั้งมีสลัดบาร์ ซุชิอาหารว่างอื่นๆ ของหวาน และไอศกรีม สำหรับเครื่องดื่มต่างๆ สามารถเลือกสั่งเพิ่มได้โดยไม่รวมอยู่ในราคาบุฟเฟต์ จำกัดเวลาในการรับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที</p> <p>บริษัทกำหนดราคาแบบประหยัดเพื่อเน้นความคุ้มค่าให้กับลูกค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มวัยรุ่น และกลุ่มคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง การกำหนดราคาจะถูกกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน และสอดคล้องกับสภาพที่ตั้งของร้านประเภทดังกล่าวที่ส่วนใหญ่อยู่ในห้างขนาดเล็ก โมเดิร์นเทรด หรือในต่างจังหวัด โดยคำนึงถึงราคาต้นทุนวัตถุดิบและบริการ สภาพเศรษฐกิจ และกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันร้านประเภทดังกล่าวยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมากนัก</p> <p>สำหรับร้านไดโดมอน ปัจจุบันส่วนใหญ่มีการปรับปรุงร้านบางส่วน (Minor Renovate) และกำหนดราคาเท่ากับแบนด์ฮอท พอท บุฟเฟต์ แวลู และฮอท พอท รามิน บุฟเฟต์ โดยบริษัทอยู่ระหว่างการทยอยปรับปรุงใหญ่ (Major Renovate) สาขาของร้านไดโดมอนทั้งหมด ให้เป็นร้านไดโดมอนโฉมใหม่ ซึ่งภายหลังการปรับปรุงใหญ่ดังกล่าว จะมีการปรับราคาบุฟเฟต์เพิ่มขึ้นเป็น 299 บาทต่อคน ซึ่งเป็นราคาที่รวมเครื่องดื่ม และจำกัดเวลารับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที</p>
3. บุฟเฟต์ราคา พรีเมียม 389 บาทต่อคน	<p>“ฮอท พอท เพรสทิจ” อาหารบุฟเฟต์นานาชาติ และสุกี้ ชาบู ในบรรยากาศหรูหรา ระดับโรงแรม และพร้อมด้วยซุปนนานาชาติ ต้มยำ อาหารนานาชาติหลากหลายชนิดทั้งจีน ญี่ปุ่น ยุโรปปรุงโดยพ่อครัว (Chef) มืออาชีพเฉพาะด้าน ขนมหวาน ผลไม้ และเครื่องดื่มต่างๆ</p> <p>บริษัทกำหนดราคาในระดับพรีเมียม แต่มีความคุ้มค่าด้วยอาหารที่ถูกคัดสรรมาอย่างดีเป็นพิเศษ ในบรรยากาศสุดหรูระดับโรงแรม โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้สูง ปัจจุบันร้านประเภทนี้มีเพียงสาขาเดียวตั้งอยู่ภายในห้างเซ็นทรัล บางนา ซึ่งเป็นสาขาที่มียอดขายสูงเป็นอันดับที่ 2 และอันดับที่ 4 ของยอดขายรวมของบริษัท ในปี 2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 ตามลำดับ</p>

หมายเหตุ\* เป็นราคาสุทธิที่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว

นอกจากนี้ บริษัทยังได้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านอาหารประเภทบุฟเฟต์ โดยหากลูกค้ารับประทานอาหารมากเกินไปเกินความต้องการและรับประทานไม่หมด จะต้องจ่ายค่าปรับเพิ่มเติมจากราคาอาหาร ในอัตราคนละ 50 บาท เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริโภคอาหารที่ดี และเป็นการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าไม่ฟุ่มเฟือย อีกทั้งเป็นการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นให้กับบริษัท รวมทั้งกำหนดอัตราค่าปรับในกรณีที่รับประทานนานเกินเวลาที่กำหนด (1 ชั่วโมง 30 นาที) สำหรับร้านที่มีกำหนดเวลาในการรับประทานไว้ ในอัตรา 20 บาทต่อคน ต่อทุกๆ 10 นาทีที่เกินเวลาที่กำหนด

สำหรับร้านสุกี้ ชาบู ตามสั่งภายใต้แบรนด์ “สอท พอท สุกี้ ชาบู” ที่ปัจจุบันมีเพียง 2 สาขา ในจังหวัดสุรินทร์ และบุรีรัมย์ มีการกำหนดราคาโดยคำนึงถึงราคาต้นทุนสินค้าและบริการ ราคาของกลุ่มคู่แข่งที่ใกล้เคียงและสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้นๆ เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทจะมีนโยบายส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ส่วนลดพิเศษ ของสมนาคุณ หรือรายการส่งเสริมการขายอื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะตลาด สภาพเศรษฐกิจ และการแข่งขันในขณะนั้นๆ

### 3.2.7 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

บริษัทจำหน่ายสินค้าผ่านทางสาขาร้านอาหารของบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศทั้งหมด ภายใต้แบรนด์ สอท พอท 5 ประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ และแบรนด์ไดโตมอน โดย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 บริษัทมีสาขาร้านอาหารให้บริการครอบคลุมทั่วทุกภาคของประเทศไทย รวม 126 สาขา (ไม่รวมร้านแฟรนไชส์) แบ่งเป็นเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลจำนวน 61 สาขา และต่างจังหวัดจำนวน 65 สาขา ดังนี้

ภูมิภาคที่ตั้งร้าน	ร้านสอท พอท (สาขา)	ร้านไดโตมอน (สาขา)	รวม (สาขา)
□ เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล	47	14	61
□ ต่างจังหวัด	59	6	65
- ภาคกลาง	4	-	4
- ภาคเหนือ	18	1	19
- ภาคตะวันออก	11	-	11
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	18	3	21
- ภาคตะวันตก	5	1	6
- ภาคใต้	3	1	4
รวม	106	20	126

นอกจากนี้ บริษัทยังจำหน่ายสินค้าให้กับร้านแฟรนไชส์ ภายใต้แบรนด์ “สอท พอท บุฟเฟต์ แวลู” 1 แห่ง ที่ห้างฟอรัม จังหวัดชลบุรี

สาขาร้านอาหาร สอท พอท และไดโตมอนของบริษัท มีช่องทางการจำหน่ายโดยตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า โมเดิร์นเทรด คอมมูนิตีมอลล์หรือศูนย์การค้าของชุมชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และห้างสรรพสินค้าชั้นนำในหัวเมืองจังหวัดใหญ่ เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกสบาย ที่จะมารับบริการที่ร้านสาขาแต่ละแห่งได้ง่าย โดยภายในร้านสาขาแต่ละแห่งมีพนักงานบริการประจำร้าน ที่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าหรือปฏิบัติงานอื่นๆภายในร้าน ได้แก่ พนักงานต้อนรับ

พนักงานเสิร์ฟ พนักงานเก็บเงิน พนักงานจัดเก็บโต๊ะ และทำความสะอาดร้าน พนักงานเตรียมอาหารและปรุงอาหาร เป็นต้น เฉลี่ยประมาณ 25 - 30 คนต่อสาขา ขึ้นกับขนาดของร้านสาขาแต่ละแห่ง

บริษัทมีการลงทุนในร้านสาขา โดยส่วนใหญ่เป็นการเช่าพื้นที่ภายในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า หรือ โมเดิร์นเทรด ภายใต้สัญญาเช่าที่ส่วนใหญ่มีอายุประมาณ 3 ปี และสามารถต่ออายุสัญญาเช่าได้คราวละ 3 ปี รวมทั้งมี สิทธิการเช่าพื้นที่ระยะยาวในบางสาขาของร้านไดโอมอน ที่บริษัทซื้อและรับโอนมาจากไดโอมอนและธนาคาร ธนชาติ และธนาคารกรุงไทย ซึ่งส่วนใหญ่มีระยะเวลาสัญญาเช่าที่เหลืออยู่ประมาณ 10 ปี โดยแต่ละสาขาร้านอาหาร ของบริษัทจะมีใบอนุญาตสะสมอาหาร ซึ่งยื่นขออนุญาตต่อฝ่ายสิ่งแวดล้อม สำนักงานสาธารณสุข (สำหรับสาขาใน กรุงเทพฯ) หรือสำนักงานเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล (สำหรับสาขาในต่างจังหวัด) และใบอนุญาตขาย สุรา ของกรมสรรพสามิตเพื่อการขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ โดยบริษัทเป็นผู้ลงทุนออกแบบ ตกแต่ง รวมทั้งดำเนินการ ผลิตและจัดหาเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ อุปกรณ์ในแต่ละสาขาร้านอาหารด้วยตนเอง ในบรรยากาศและสไตล์ที่ เหมาะสมกับแต่ละประเภทร้านอาหาร เพื่อให้เป็นมาตรฐานและเอกลักษณ์เฉพาะของร้านอาหารของบริษัท

ในการชำระค่าอาหารของลูกค้าในแต่ละร้านสาขาซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นร้านอาหารแบบบุฟเฟต์ ลูกค้าจะชำระ ค่าอาหารเป็นรายคน ตามอัตราสุทธิที่กำหนดในแต่ละประเภทร้านอาหาร ซึ่งได้รวมภาษีมูลค่าเพิ่มและค่าบริการต่างๆ แล้ว (ยกเว้นกรณีร้าน ฮอท พอท บุฟเฟต์ แวลู ร้าน ฮอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ และร้านไดโอมอนบางสาขา ที่ลูกค้า ต้องชำระค่าเครื่องดื่มเพิ่มเติมตามจำนวนที่สั่งโดยไม่ได้อยู่ในราคาบุฟเฟต์) หัก ด้วยส่วนลดตามโปรแกรมการ ส่งเสริมการขายต่างๆ (ถ้ามี) และอาจต้องชำระค่าปรับเพิ่มตามข้อตกลงในกรณีลูกค้ามีอาหารเหลือบนโต๊ะอาหารใน อัตราสุทธิคนละ 50 บาท หรืออาจมีค่าปรับในอัตรา 20 บาทต่อคน ต่อทุกๆ 10 นาทีที่รับประทานเกินเวลาที่กำหนด สำหรับบางแบรนด์หรือประเภทร้านอาหาร โดยลูกค้าสามารถชำระค่าอาหารและบริการได้ทั้งเงินสดและบัตรเครดิต

### 3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555) บริษัทมีสาขาร้านอาหารในแบรนด์ฮอท พอท และไดโอมอน ที่เปิดดำเนินการ แล้วรวมทั้งสิ้น 126 สาขา (ไม่รวมเฟรนไชส์ฮอท พอท บุฟเฟต์ แวลู 1 สาขา) ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 61 สาขา และต่างในจังหวัด ซึ่งกระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ จำนวน 65 สาขา โดยเป็นสาขาในแบรนด์ฮอท พอท 106 สาขา และสาขาในแบรนด์ไดโอมอน 20 สาขา ซึ่งทั้งสองแบรนด์มีการจัดหาสินค้าและวัตถุดิบมาจากส่วนกลาง รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการวัตถุดิบและครัวกลาง ที่เป็นระบบเดียวกัน โดยวัตถุดิบและอาหารสดสำหรับสุกี้ ชาบู และอาหารปิ้งย่าง ส่วนใหญ่จะเป็นประเภทเดียวกัน อาหารสด อาหารกึ่งสำเร็จรูป ผัก ผลไม้ เครื่องปรุง น้ำจิ้ม และ วัตถุดิบอื่นๆ เกือบทั้งหมดที่ใช้ในร้านสาขาต่างๆ ทั้งร้านฮอท พอท และไดโอมอน จะถูกจัดส่งมาจากโรงงานหรือครัว กลางของบริษัท ที่ทำหน้าที่จัดหาอาหาร และวัตถุดิบ รวมทั้งผลิตน้ำจิ้มซึ่งเป็นเครื่องปรุงรสหลักของสุกี้ ชาบู และ อาหารปิ้งย่าง และผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูป เช่น ลูกชิ้นประเภทต่างๆ ปลาหมึกยักษ์ไส้ และหมูปรุงรส เป็นต้น โดยมีการ ควบคุมคุณภาพ ความสดใหม่ ความสะอาด มีมาตรฐาน และรสชาติที่เป็นสูตรเฉพาะของฮอท พอท ตลอดจนเป็นที่ จัดเก็บวัตถุดิบทั้งของสดของแห้ง อาหารกึ่งสำเร็จรูป เครื่องปรุง อุปกรณ์ครัวและของใช้ในร้านอาหาร เป็นต้น

โรงงานหรือครัวกลางของบริษัท ตั้งอยู่เลขที่ 11/1 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี บนเนื้อที่ 13-0-96 ไร่ ภายในโรงงานประกอบด้วยอาคารสำนักงาน โรงงานผลิตอาหาร คลังสินค้าสดและสินค้าแห้ง และอาคาร ผลิตเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ตกแต่งร้านสาขา โดยบริษัทได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ โรงงานจากสำนักงาน อุตสาหกรรมจังหวัด กระทรวงอุตสาหกรรมและใบอนุญาตผลิตอาหารจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด รวมทั้งผ่าน การตรวจและรับรองมาตรฐานคุณภาพการผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ได้แก่ มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing

Practice) จากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปทุมธานี และมาตรฐาน HACCP (Hazard analysis and critical control points) จาก Moody International (Thailand) Ltd.

บริษัทตั้งซื้อสินค้าและวัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นประจำทุกวัน เพื่อส่งเข้าโรงงานผลิตอาหารและคลังสินค้า เนื่องจากสินค้าและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและใช้ในร้านสาขาส่วนใหญ่เป็นอาหารสด อายุการเก็บรักษาสั้น หรือเป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนเร็ว โดยในการจัดหาสินค้าและวัตถุดิบ บริษัทจะคำนึงถึงการคัดสรรสินค้าและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สะอาด และปลอดภัย เป็นสำคัญ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพก่อนส่งต่อไปให้ร้านสาขานำไปปรุงหรือทำเป็นอาหาร หรือพร้อมเสิร์ฟให้แก่ผู้บริโภคในแต่ละร้านสาขาต่อไป ประกอบกับจะพิจารณาให้มีความสำคัญในเรื่องราคาตามมา เพื่อการควบคุมและบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องติดตามภาวะตลาด แนวโน้มราคา ปริมาณ และคุณภาพของสินค้าในแต่ละช่วงเวลาหรือแต่ละฤดูกาลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งติดตามผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสินค้าหรือวัตถุดิบทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความผันผวนของสินค้าหรือวัตถุดิบต่างๆ เพื่อเตรียมแก้ไขและรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งอาจมีการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าหรือการจองซื้อสินค้าในปริมาณมากและมีระยะเวลาส่งมอบที่ชัดเจนตามที่ตกลงกัน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่ขาดแคลนสินค้าหรือได้สินค้าในราคาที่มีส่วนลดเพิ่มขึ้น

ในการจัดหาอาหารและวัตถุดิบของร้านสาขาแต่ละแห่ง ผู้บริหารของแต่ละสาขาจะตรวจนับสต็อกสินค้าและวัตถุดิบที่เหลือและประเมินความต้องการใช้สินค้าและวัตถุดิบในแต่ละวัน และทำการเบิกสินค้าและวัตถุดิบเกือบทั้งหมดจากระบบการสั่งซื้อสินค้าของสาขา ยกเว้นในสาขาต่างจังหวัดที่มีระยะทางไกลจากโรงงานหรือครัวกลางมาก สินค้าสด เช่น ผัก ผลไม้ แต่ละสาขาจะเป็นผู้จัดซื้อเอง สำหรับบางประเภท เช่น น้ำดื่ม เครื่องดื่ม และไอศกรีม จะถูกจัดส่งตรงโดยผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้านั้นๆ โดยระบบการสั่งซื้อสินค้าของร้านสาขาทั้งหมดจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ไปที่ส่วนกลางหรือฝ่ายจัดซื้อที่สำนักงานใหญ่ ทำให้ฝ่ายจัดซื้อสามารถทราบจำนวนความต้องการรวมของทุกสาขา เพื่อดำเนินการจัดหาหรือจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบต่างๆ ต่อไป

บริษัทคัดเลือกผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าส่งและปลีก และร้านค้าต่างๆ (Suppliers) โดยฝ่ายจัดซื้อประเมิน Suppliers ตามแบบประเมินการคัดเลือก ซึ่งต้องผ่านเกณฑ์การควบคุมคุณภาพ การควบคุมกระบวนการผลิต การดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ การพัฒนา และการบริการ และให้ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ตรวจสอบคุณภาพของสินค้า หากสินค้ามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ฝ่ายจัดซื้อจะเสนอให้ผู้บริหารรับทราบและอนุมัติการสั่งซื้อต่อไป

บริษัทมีกระบวนการควบคุมสินค้าและวัตถุดิบตั้งแต่การรับเข้ามาในโรงงาน โดยแผนกประกันคุณภาพจะเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพสินค้าและวัตถุดิบ และฝ่ายคลังสินค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบการตรวจรับและตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบในด้านปริมาณ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับมานั้นตรงตามความต้องการในการสั่งซื้อทั้งปริมาณและคุณภาพ และไม่มีความเสี่ยงในระหว่างการขนส่ง รวมทั้งมีวิธีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดเก็บ การทุจริต หรือภัยธรรมชาติต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริโภคอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย โดยหากสินค้ามีจำนวนไม่ครบตามการสั่งซื้อหรือสินค้าได้รับความเสียหายเกินกว่าที่บริษัทกำหนด หรือสินค้าไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างบริษัท และ Suppliers ขึ้นกับสินค้าแต่ละประเภท (ยกเว้นสินค้าที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยของอาหารที่จะส่งผลต่อผู้บริโภค เช่น อาหารเน่าเสีย พบเศษโลหะหรือแก้ว ในสินค้า บริษัทจะไม่รับสินค้านั้นๆ) ฝ่ายคลังสินค้าจะรายงานให้ฝ่ายจัดซื้อทราบเพื่อเจรจาต่อรองกับ Suppliers เพื่อลดราคาหรือส่งสินค้าทดแทนในคราวถัดไป โดยฝ่ายจัดซื้อจะบันทึกผลการจัดซื้อเพื่อใช้ประเมินผล Suppliers ทุกครั้ง

บริษัทสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจาก Suppliers หลายราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าประจำและมีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง โดยสินค้าและวัตถุดิบแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักๆ ได้แก่

- 1) **สินค้าสด** เช่น หมู/หมูสไลด์ เนื้อ/เนื้อสไลด์ ไก่ ปลา กุ้ง ปลาหมึก แมงกระพรุน ไข่ไก่ ฟริก ผัก และผลไม้ เป็นต้น สินค้าและวัตถุดิบประเภทของสดดังกล่าวบางส่วนจะถูกนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้าหรือห้องเย็นเพื่อรอส่งให้แก่ร้านสาขาเพื่อนำไปพร้อมเสิร์ฟให้แก่ลูกค้าบนบาร์อาหาร หรือนำไปปรุงและผลิตเป็นอาหารต่อที่ร้านแต่ละสาขา และบางส่วนโรงงานจะนำมาแปรรูปหรือนำมาผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่เป็นสูตรของบริษัทเอง เช่น ลูกชิ้นหมูหยก ลูกชิ้นสาหร่ายญี่ปุ่น ลูกชิ้นเสวยจิ ลูกชิ้นกุ้ง ไอ้แดง ปลาหมึกยักษ์ และสาหร่ายยักษ์ เป็นต้น เพื่อนำไปวางเสิร์ฟบนบาร์ที่ร้านแต่ละสาขา สำหรับสินค้าประเภทผักและผลไม้ ในสาขาต่างจังหวัดที่มีระยะทางไกลจากครัวกลางมาก จะไม่จัดส่งไปจากครัวกลาง แต่จะให้สาขานั้นๆ ดำเนินการจัดซื้อเอง เพื่อให้ได้สินค้าที่ใหม่สดกว่าการที่จะจัดส่งไปจากครัวกลาง
- 2) **สินค้าแห้ง สินค้ากึ่งสำเร็จรูป และเครื่องปรุงต่างๆ** เช่น ต้มยำ ไส้กรอก เบคอน เต้าหู้ปลา ปูอัด ลูกชิ้น วั่นเส้น บะหมี่ ข้าวสาร อาหารกระป๋อง ซออิ้ว น้ำปลา และซอสพริก เป็นต้น ส่วนใหญ่บริษัทจะซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อนำมาสต็อกไว้ในคลังก่อน และทยอยส่งให้แก่ร้านสาขาต่างๆ นำไปทำเป็นอาหารหรือพร้อมเสิร์ฟบนบาร์อาหาร และมีเพียงส่วนน้อยที่นำมาใช้เป็นส่วนผสมหรือเครื่องปรุงในกระบวนการผลิตของโรงงาน
- 3) **น้ำดื่ม เครื่องดื่ม และไอศกรีม** ซึ่งบริษัทสั่งซื้อจากผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าโดยตรง ได้แก่ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (น้ำอัดลม เช่น โคคา-โคล่า แฟนต้า สไปรท์ และน้ำดื่มบรรจุขวด “น้ำทิพย์” ) บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด (ไอศกรีมวอลล์) เป็นต้น โดยผู้ผลิตและ/หรือผู้จัดจำหน่ายสินค้านี้จะดำเนินการจัดส่งสินค้าให้กับร้านสาขาของบริษัททั่วประเทศโดยตรง

ทั้งนี้สัดส่วนการผลิตอาหารของบริษัทจากครัวกลางและการสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น (Supplier) ในปี 2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 เท่ากับประมาณร้อยละ 30 : 70 และ 40 : 60 ตามลำดับ

คลังสินค้าจะควบคุมการกระจายสินค้าและวัตถุดิบไปยังร้านสาขาต่างๆทั่วประเทศ โดยดำเนินการจัดส่งเองด้วยรถขนส่งของบริษัท ซึ่ง ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 บริษัทมีรถสำหรับขนส่งสินค้าทั้งสิ้นจำนวน 21 คัน แบ่งเป็นรถตู้จำนวน 12 คัน รถบรรทุก 6 ล้อห้องเย็น จำนวน 3 คัน และรถบรรทุก 4 ล้อใหญ่ห้องเย็น จำนวน 6 คัน นอกจากนี้ยังมีรถเช่าจากภายนอกอีก 3 คัน เพื่อให้บริษัทสามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตรงเวลา ปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละร้านสาขา และยังคงคุณภาพทางอาหาร เพื่อให้ลูกค้าได้บริโภคอาหารที่สด ใหม่ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ควบคู่ไปกับการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีการดูแลจัดการที่ดี

ทั้งนี้ ในปี 2552 - 2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 บริษัทมียอดสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจาก Suppliers รายใหญ่ 10 รายแรก เท่ากับร้อยละ 45.39 ร้อยละ 53.75 ร้อยละ 48.12 และร้อยละ 44.41 ของมูลค่าการสั่งซื้อรวมตามลำดับ บริษัทไม่มีการพึ่งพิง Supplier รายใดรายหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ โดยในช่วงดังกล่าว บริษัทไม่มียอดสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจาก Suppliers รายใดรายหนึ่งเกินกว่าร้อยละ 10 ของมูลค่าการสั่งซื้อรวม

นอกจากนี้ บริษัทไม่มีนโยบายสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจาก Suppliers รายใดรายหนึ่งเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่สินค้าแต่ละประเภทจะถูกกระจายการสั่งซื้อไปยัง Suppliers อย่างน้อย 2-3 ราย เพื่อคัดเลือกรายที่มีคุณภาพ ภายใต้เงื่อนไขที่ดีและยอมรับได้ในแต่ละช่วงเวลา และยังเป็นการกระจายความเสี่ยงในการสั่งซื้อเพื่อไม่เกิดการขาดแคลน

สินค้าหรือวัตถุดิบ รวมทั้งเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับคู่ค้าต่างๆ อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจต้องรองกับ Supplier เพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากทำให้สามารถประหยัดต้นทุนได้ และอาหารบางประเภทที่เป็นอาหารพร้อมรับประทาน หากซื้อจากผู้ผลิตหลายรายหรือเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้ง จะทำให้รสชาติอาหารไม่คงที่ได้แก่ อาหารประเภทคิมฉ่ำ เป็นต้น รวมทั้งอาหารประเภทเครื่องดื่มบางประเภทหรือไอศกรีม ที่ต้องการให้มีแบรนด์เดียวในร้าน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการทำการตลาดหรือการส่งเสริมการขายร่วมกันในบางโอกาส

#### การควบคุมวัตถุดิบ เงินสดรับและเงินสดจ่ายในร้านสาขา

การควบคุมวัตถุดิบในร้านสาขา จะเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบจะถูกนำส่งจากคลังสินค้าของบริษัท ซึ่งมีการตรวจสอบจำนวนการใช้/การจ่ายออกโดยกระตบยอดและตรวจนับสินค้าคงเหลือที่คลังสินค้าทุกสิ้นเดือน โดยฝ่ายบัญชีร่วมกับส่วนคลังสินค้าทั้งคลังสินค้าสดและคลังสินค้าแห้ง และมีการสุ่มตรวจนับสินค้าคงเหลือของร้านสาขาในทุกๆเดือน

ในการใช้วัตถุดิบของร้านสาขา พนักงานประจำสาขาจะทำการตรวจนับสต็อกสินค้าคงเหลือทุกวันเพื่อให้มีการสั่งซื้อเข้ามาให้เพียงพอ และจะทำการบันทึกจำนวนสินค้าคงเหลือ ตลอดจนสินค้ารับเข้าและอื่น ๆ เข้าระบบสินค้าคงเหลือของสาขา เพื่อตรวจสอบต้นทุนสินค้านำเข้ารายวัน

สำหรับการควบคุมจะมีที่ปรึกษาฝ่ายปฏิบัติการ (ผู้จัดการเขต) ตรวจสอบต้นทุนในทุกๆสัปดาห์และรายงานผลในที่ประชุมฝ่ายปฏิบัติการทุกๆสัปดาห์เพื่อเป็นการตรวจสอบการใช้วัตถุดิบของร้านสาขา โดยจะนำข้อมูลมาตรวจสอบนี้สอบทานเปรียบเทียบกับต้นทุนจากฝ่ายบัญชีทุกๆเดือน เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องของการใช้วัตถุดิบ

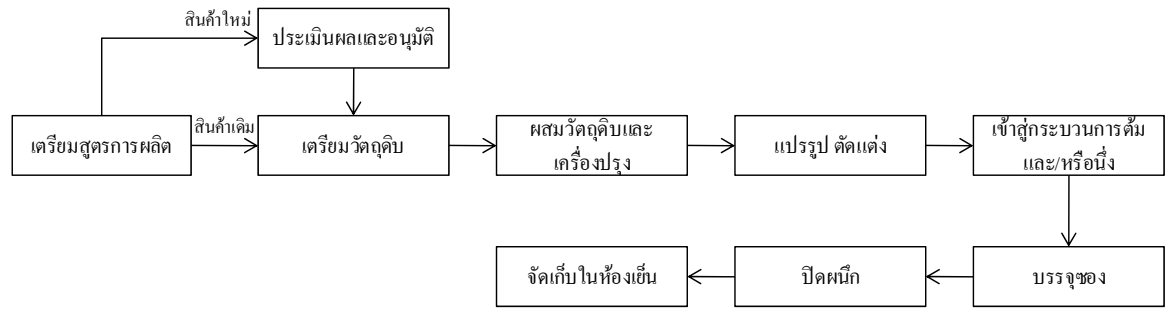
นอกจากนี้ ในแต่ละสาขายังมีระบบควบคุมสินค้าคงเหลือที่สามารถแยกการใช้วัตถุดิบแต่ละรายการ ซึ่งสามารถนำมาหาต้นทุนเฉลี่ยต่อลูกค้า และเปรียบเทียบระหว่างสาขาได้ ซึ่งหากมีข้อผิดปกติก็จะมีตรวจสอบเพิ่มเติม และหาวิธีป้องกันต่อไป

สำหรับเงินสดรับของแต่ละสาขาจะนำเข้าฝากธนาคารทุกวันในเวลาไม่เกิน 12.00 น. ของวันรุ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารสาขาของแต่ละสาขาเป็นผู้นำฝากเท่านั้น ซึ่งจำนวนเงินสดรับดังกล่าวต้องตรงกับจำนวนยอดขายเงินสดจากระบบคอมพิวเตอร์หักด้วยค่าใช้จ่ายของร้านสาขา

เงินสดจ่ายของร้านสาขาแต่ละร้านจะมีจำนวนประมาณ 2,000 - 5,000 บาท ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการขายของแต่ละสาขา เพื่อซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์และเครื่องใช้ โดยอำนาจการจ่ายเงินสดย่อยของผู้บริหารสาขาจะไม่เกิน 1,000 บาทต่อใบเสร็จ หากต้องการใช้เงินสดย่อยมากกว่าจำนวนดังกล่าว ต้องแจ้งและได้รับการอนุมัติจากฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งฝ่ายบัญชีจะรวบรวมใบเสร็จการเบิกจ่ายเงินสดย่อยให้ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบเป็นรายสัปดาห์ และรายงานการเบิกจ่ายเงินสดย่อยให้ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบเป็นรายเดือน เพื่อตรวจสอบว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นเป็นปกติ หากมีความผิดปกติเกิดขึ้นฝ่ายปฏิบัติก็ต้องตรวจสอบไปยังร้านสาขานั้นๆต่อไป

#### การผลิต

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากโรงงานของบริษัท ได้แก่ น้ำจิ้มสุกี้ น้ำจิ้มชาบู น้ำจิ้มไก่ ไคมอน ลูกชิ้นประเภทต่างๆ และหมูปูรงรส เป็นต้น ซึ่งมีกระบวนการผลิตโดยรวม ดังนี้



กระบวนการผลิตของบริษัท เริ่มจากการจัดเตรียมสูตรการผลิต โดยฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นผู้รับผิดชอบสูตรการผลิตต่างๆ ซึ่งหากเป็นสูตรการผลิตใหม่ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องทดสอบ ประเมินผล โดยมีผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการส่วนประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ทำหน้าที่ทดสอบและประเมินร่วมกันทั้งในด้านรสชาติ กระบวนการผลิต และ ต้นทุนการผลิต (ซึ่งบางรายการก็นำไปทดสอบจริงกับลูกค้าที่ร้านสาขา) หลังจากที่ได้สรุปผลผ่านแล้ว จึงจะนำเสนอให้รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พิจารณาและอนุมัติก่อนดำเนินการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่อไป สำหรับขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบ การผลิต จนถึงบรรจุกล่อง ฝ่ายโรงงานจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยเตรียมวัตถุดิบตามสูตรการผลิต ผสม แปรรูป ตัดแต่ง และเข้าสู่กระบวนการทำให้สุก ก่อนบรรจุซอง ปิดผนึก และใส่ภาชนะนำเข้าจัดเก็บในห้องเย็นควบคุมอุณหภูมิ เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ก่อนทยอยส่งให้แก่ร้านสาขาต่างๆ ทั่วประเทศต่อไป

กำลังการผลิตและอัตราการใช้กำลังการผลิตวัดจากจำนวนพนักงานส่วนผลิตและปริมาณอาหารที่พนักงานส่วนผลิตเคยผลิตได้สูงสุดในแต่ละวัน เนื่องจากอาหารที่ผลิตได้จะใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ เครื่องมือที่ใช้จะเป็นเครื่องทุ่นแรง เช่น เครื่องตัด เครื่องผสม ทำให้การวัดกำลังการผลิตจากความสามารถของเครื่องมือไม่สามารถสะท้อนกำลังการผลิตทั้งหมดได้ ทั้งนี้ โรงงานของบริษัทมีกำลังการผลิตอาหารสูงสุด 10,000 กิโลกรัม / วัน ซึ่งคำนวณจากวันทำงาน 26 วัน/เดือน หรือคิดเป็นกำลังการผลิตเต็มที่ประมาณ 3,000,000 กิโลกรัม/ปี โดยในปี 2552 - 2554 และงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 บริษัทมีอัตราการใช้กำลังการผลิตเท่ากับร้อยละ 51.33 ร้อยละ 63.98 ร้อยละ 73.57 และร้อยละ 79.80 ตามลำดับ (คำนวณอัตราการใช้กำลังการผลิตในงวด 6 เดือนแรกของปี 2555 โดยการการคำนวณเป็นรายปี เพื่อการเปรียบเทียบ)

นอกจากนี้ในส่วนของการจัดหาเฟอร์นิเจอร์ ตกแต่ง และซ่อมบำรุงร้านสาขา บริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเองเกือบทั้งหมด โดยมีฝ่ายโครงการ เป็นผู้รับผิดชอบตั้งแต่งานออกแบบ ตกแต่ง และการผลิตเฟอร์นิเจอร์ภายในร้านสาขา และมีฝ่ายซ่อมบำรุงเป็นผู้รับผิดชอบดูแลงานซ่อมแซมต่างๆ ภายในร้านสาขา ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานและภาพลักษณ์ที่บริษัทได้กำหนดไว้ ประกอบกับเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา และประหยัดต้นทุนในการดำเนินการต่างๆ

### 3.4 ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม

โรงงานผลิตอาหารหรือครัวกลางของบริษัท ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้ง ตามข้อกำหนดของกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้กำหนดค่ามาตรฐานของน้ำทิ้งที่เกิดจากการประกอบกิจการก่อนที่จะระบายสู่แหล่งน้ำสาธารณะ เช่น ค่าของความเป็นกรดเป็นด่าง (PH) ไม่น้อยกว่า 5.5 และไม่มากกว่า 9.0 ค่า Biochemical Oxygen Demand (BOD) หรือค่าของปริมาณออกซิเจนที่จุลินทรีย์ ต้องการใช้ในการย่อย



สลายสารอินทรีย์ที่อยู่ในน้ำต้องมีค่าไม่เกิน 60 มิลลิกรัมต่อลิตร ค่าสารแขวนลอย (Suspend Solid : SS) ต้องไม่เกิน 50 มิลลิกรัมต่อลิตร เป็นต้น

บริษัทตระหนักถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากระบวนการผลิต และได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยมีมาตรการป้องกันน้ำทิ้งจากโรงงาน ซึ่งน้ำเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องผ่านการบำบัด และผ่านการตรวจสอบสภาพน้ำอย่างสม่ำเสมอ โดยผลของการตรวจสอบผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และที่ผ่านมาไม่เคยมีประวัติการกระทำผิดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และไม่เคยได้รับการร้องเรียนเรื่องปัญหามลพิษ และสิ่งแวดล้อมใดๆ นอกจากนี้ น้ำเสียที่ผ่านการบำบัดแล้วจะถูกเก็บไว้ที่บ่อพักน้ำ เพื่อนำกลับไปใช้หมุนเวียนภายในกิจกรรมของบริษัท เช่น รดน้ำต้นไม้ ทำให้ไม่มีการปล่อยน้ำจากกระบวนการผลิตออกสู่แหล่งน้ำสาธารณะ