

# นวัตกรรมด้านการควบคุมคุณภาพการผลิตอาหารและให้บริการของ

## บริษัท สยามเอสपीอาร์ จำกัด

บวร วงศ์วัฒนากานต์

การจัดทำแผนธุรกิจเรื่อง นวัตกรรมด้านการควบคุมคุณภาพการผลิตอาหารและให้บริการของบริษัท สยามเอสพีอาร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และผู้สนใจเข้าร่วมลงทุนได้ทราบถึงนโยบายการบริหารจัดการ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และทิศทางในการประกอบกิจการในด้านต่าง ๆ ของบริษัท ตลอดจนทราบถึงผลประโยชน์ในการร่วมลงทุน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ใกล้เคียงกับแผนธุรกิจที่ได้วางแนวทางเอาไว้อย่างชัดเจน

### 1. บทนำ

จากกระแสการท่องเที่ยวของประเทศ ที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องภาคธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบในด้านบวกโดยตรงจากการเติบโตดังกล่าว ก็คือภาคการให้บริการร้านอาหาร ประกอบกับกระแสอาหารไทยที่ได้รับการกล่าวขวัญไปไกลทั่วโลกในระยะเวลา 10-15 ปีที่ผ่านมา ทำให้อันดับระดับโลกที่ให้มาตรฐานด้านคุณภาพและการให้บริการอาหารอย่างมิชลินไกด์ไทยแลนด์(Michelin Guide Thailand) ได้เข้ามาจัดลำดับร้านอาหารในไทย และมอบรางวัลดาวมิชลินยิ่งทำให้เป็นที่ประจักษ์ไป

ทั่วโลกแล้ว ก็ยังเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดกระแสความนิยมและภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่ออุตสาหกรรมร้านอาหารไทยเพิ่มมากยิ่งขึ้น

## 2. รายละเอียดสินค้าและบริการ

อาหารและเครื่องดื่ม : บริษัท สยามเอสपीอาร์ จำกัด ได้นำเสนออาหารไทยที่มีรสชาติเหมือนต้นตำรับของคุณย่าที่รักษาความเป็นอาหารแห่งสยามไว้อย่างชัดเจน ก็จะเน้นสัมผัสของรสชาติที่ออกจัดจ้านหรือผสานรสชาติที่หลากหลายครบทั้ง 5 รส เผ็ด หวาน เค็ม มัน เปรี้ยว ไว้อย่างลงตัวภายใต้รูปแบบการนำเสนอที่แตกต่างมีความร่วมสมัย มีการนำศิลปะการจัดตกแต่งงานในสูตรตำรับไทยทั้งอดีตและร่วมสมัย มาผสานลงในจานอาหารได้อย่างลงตัว ขณะเดียวกันก็ยังมีเมนูทางเลือกที่นำเสนออาหารนานาชาติอย่างหลากหลายวัฒนธรรม ทั้งเอเชีย ตะวันตก และอเมริกา มานำเสนอในรูปแบบกึ่งต้นตำรับคือมีการปรับและประยุกต์ให้มีรสชาติถูกปากคนไทยยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวดเครื่องดื่มนั้นทางบริษัท ได้จัดเตรียมทั้งไวน์จากทุกแหล่งผลิตคุณภาพสูงและสุรานานาชนิด และไม่เฉพาะแต่เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์เท่านั้น บริษัทยังได้เตรียมเครื่องดื่มขึ้นดีทั้งมอคเทล (Mocktails) ที่ไร้แอลกอฮอล์ก็มีจัดเตรียมนำเสนอไว้อย่างครบถ้วน

ตัวอย่างอาหารไทย : นำเสนออาหารไทยในแบบต้นตำรับคุณย่า



### 3. โอกาสและกลยุทธ์ กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มประชากรอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะกลุ่มเจนวาย (Y Generation) ที่มีกำลังซื้อสูงและอาศัยอยู่ในหมู่บ้านเดี่ยวที่ตั้งอยู่รายรอบเป็นจำนวนมาก โดยบริษัทใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยการสร้างเอกลักษณ์ของร้านให้แตกต่าง ตั้งแต่การที่ร้านตั้งอยู่ในพื้นที่สวนสวย อีกทั้งมีรูปแบบสถาปัตยกรรมของตัวอาคารที่โดดเด่น มีการตกแต่งภายในอย่างสวยงาม การสร้างทีมให้เข้าใจแก่นแท้ของงานบริการ และที่สำคัญที่สุดคือรสชาติของอาหารไทยที่ยังคงความอร่อยจัดจ้านตามต้นตำรับอาหารไทยของคุณย่าผู้ก่อตั้ง โดยมีตลาดเป้าหมายกว้าง (Broad Target) เหมาะกับทุกเพศทุกวัย โดยกลุ่มหลักจะเป็นประชากรในเขตกรุงเทพฯ ที่มีกำลังซื้อสูงและแสวงหาร้านอาหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว รวมทั้งกลุ่มประชากรทำงานในสำนักงานต่าง ๆ และที่พักอาศัยอยู่รายรอบ โครงการ กลุ่มรองคือนักท่องเที่ยวที่เป็นฐานลูกค้าของบริษัทในเครือที่ถือว่าเป็นอีกหนึ่งความได้เปรียบและเป็นจุดแข็งของกิจการที่เสมือนมีฐานลูกค้าในมืออยู่แล้วทั้งนี้ในส่วนของทีมผู้บริการของกิจการก็มีความรู้และประสบการณ์ในอุตสาหกรรมบริการมานานกว่า 19 ปี เป็นกลุ่มบริษัทที่ประสบความสำเร็จมีเครือข่ายทางธุรกิจที่ใหญ่ มีคู่ค้าและพันธมิตรทั้งภายในและต่างประเทศจำนวนมาก อยู่ในกลุ่มที่เกื้อหนุนทางธุรกิจส่งผลให้เพิ่มโอกาสและความเป็นไปได้ของธุรกิจสูง

#### 4. ผลิตภัณฑ์และควมมีนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหาร

##### 4.1 นวัตกรรมด้านการควบคุมคุณภาพการผลิตอาหารของร้าน

- นำเครื่อง Combination Oven มาเสริมให้อาหารมีมาตรฐานคงที่มากขึ้น
- นำระบบบริหารจัดการ (POS) มาเพิ่มให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- การใช้นวัตกรรมเชิง Menu Engineering มาจัดการด้านการออกแบบเมนูร่วมกับ การขายให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบน้อยที่สุด ทำให้ประหยัดต้นทุน

##### 4.2 นวัตกรรมด้านกระบวนการให้บริการของร้าน

- นำระบบบริหารจัดการกลาง (POS) มาเพิ่มให้กระบวนการบริการเพื่อให้เกิดความ ถูกต้องแม่นยำและประสิทธิภาพสูง
- นำระบบสร้างองค์ความรู้กลาง Knowledge Management (KM) มาใช้ในองค์กร

##### 4.3 นวัตกรรมด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล

- นำเอาระบบบริหารงานบุคคลมาช่วยในการพัฒนา ฝึกอบรม และสร้างเส้นทาง การเติบโต (Career Path) ให้แก่พนักงานในทุกระดับตำแหน่งงาน
- นำเอาระบบการประเมินผล (KPIs) และจ่ายผลตอบแทนอย่างมีคุณภาพและ คุณธรรม มาประยุกต์ใช้ในองค์กร (HRM & HRIS)

## 5. นโยบายทางการเงินและวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนธุรกิจ

จากการประเมินลงทุนเริ่มต้นของโครงการในครั้งนี้ บริษัท สยามเอสบีอาร์ จำกัด จะต้องมีการลงทุนทั้งสิ้น 35,000,000.00 บาท โดยแบ่งเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น 15,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 15,000,000 ล้านบาท ราคาหุ้นละ 1 บาท มีจำนวนผู้ถือหุ้นทั้งหมด 4 คน และมีเงินกู้ยืมจากกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 20,000,000 บาท ระยะเวลาในการผ่อนชำระเงินกู้ 5 ปี โดยมีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ขั้นต่ำบวก 1 % (Minimum Loan Rate +1 ) คืออัตรา 7 % ต่อปี กำหนดให้มีการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยทุกเดือน เป็นการกู้ยืมเงินระหว่างบริษัทในเครือจึงไม่ต้องมีหลักประกัน และบริษัทมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลที่ 50 % ของกำไรสุทธิ

สำหรับความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจนี้หากเป็นไปตามพยากรณ์กิจการสามารถที่จะสร้างผลตอบแทนขั้นต่ำจากโครงการนี้ที่  $IRR = 29.73\%$  ซึ่งถือว่าดีเพราะมากกว่าต้นทุนเฉลี่ยของโครงการ  $WACC = 7\%$  และสามารถคืนทุน(Payback Period) ในระยะเวลา 2 ปี 6 เดือน ทั้งนี้จากการพยากรณ์ทางการเงินยังพบว่ากิจการนี้สามารถที่คำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) = 49,753,865.90 บาท ซึ่งเป็นบวก นั้นหมายถึงโครงการลงทุนในครั้งนี้ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน

### 5.1 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทจะเริ่มจ่ายเงินปันผลได้ในปีที่ 2 หรือปีถัดไปหลังจากที่บริษัทมีกำไรในปีก่อนหน้า เนื่องจากช่วงปีที่ 1 เป็นช่วงเริ่มต้นของกิจการอาจมีค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่กิจการจะต้องใช้บริหารจัดการ โดยกำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลไว้ที่อัตรา 50 % เมื่อบริษัทมีกำไรสุทธิตามกฎหมายกำหนดและมีเงินสดเพียงพอเท่านั้น

### 5.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

1. การรับรู้รายได้ กำหนดตามเกณฑ์สิทธิ (Accrual Basis)

2. อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลเท่ากับ 20 % ต่อปี ภาษีเงินได้บริษัทจะตั้งสำรองภาษีเงินได้นิติบุคคลไว้เท่ากับจำนวนเงินที่ต้องจ่ายตามกฎหมายว่าด้วยประมวลรัษฎากร

### 5.3 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ปีที่ 1 บริษัทมีรายได้เท่ากับ 41,360,000.00 บาท มีต้นทุนขาย 18,041,461.00 บาท กำไรขั้นต้น 23,318,539.00 บาท ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 18,182,301.00 บาท กำไรจากการดำเนินงาน 5,136,238.00 บาท กำไรก่อนหักภาษี 3,845,909.57 บาท และเหลือกำไรสุทธิ 2,738,829.57 บาท

ปีที่ 2 บริษัทมีรายได้เท่ากับ 47,405,932.50 บาท มีต้นทุนขาย 19,885,489.75 บาท กำไรขั้นต้น 27,520,442.75 บาท ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 18,998,301.60 บาท กำไรจากการดำเนินงาน 8,522,141.15 บาท กำไรก่อนหักภาษี 7,482,078.03 บาท และเหลือกำไรสุทธิ 5,647,765.03 บาท

ปีที่ 3 บริษัทมีรายได้เท่ากับ 53,907,642.91 บาท มีต้นทุนขาย 21,869,818.08 บาท กำไรขั้นต้น 32,037,824.83 บาท ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 19,854,843.08 บาท กำไรจากการดำเนินงาน 12,182,981.75 บาท กำไรก่อนหักภาษี 11,411,275.65 บาท และเหลือกำไรสุทธิ 8,791,122.65 บาท

ปีที่ 4 บริษัทมีรายได้เท่ากับ 60,801,677.01 บาท มีต้นทุนขาย 23,975,279.97 บาท กำไรขั้นต้น 36,826,397.04 บาท ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 20,753,944.71 บาท กำไรจากการดำเนินงาน 16,072,452.33 บาท กำไรก่อนหักภาษี 15,588,502.79 บาท และเหลือกำไรสุทธิ 12,132,904.79 บาท

ปีที่ 5 บริษัทมีรายได้เท่ากับ 68,002,881.29 บาท มีต้นทุนขาย 26,176,047.22 บาท กำไรขั้นต้น 41,826,834.07 บาท ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 21,697,726.73 บาท กำไรจากการดำเนินงาน 20,129,107.34 บาท กำไรก่อนหักภาษี 19,953,716.30 บาท และเหลือกำไรสุทธิ 15,625,075.30 บาท

#### 5.4 ประมาณการงบกระแสเงินสด

ปีที่ 1 บริษัทได้รับเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินการ 10,018,104.57 บาท และได้รับกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน 29,323,881.78 บาท และใช้ไปในการลงทุนทั้งสิ้น 27,402,304.00 บาท ทำให้มีกระแสเงินสดคงเหลือ 11,939,682.35 บาท

ปีที่ 2 บริษัทได้รับเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินการ 12,796,275.03 บาท และได้รับกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินติดลบ (7,380,851.53) บาท และใช้ไปในการลงทุนทั้งสิ้น 0.00 บาท ทำให้มีกระแสเงินสดคงเหลือ 17,355,105.85 บาท

ปีที่ 3 บริษัทได้รับเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินการ 15,973,234.65 บาท และได้รับกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินติดลบ (9,220,887.54) บาท และใช้ไปในการลงทุนทั้งสิ้น 0.00 บาท ทำให้มีกระแสเงินสดคงเหลือ 24,107,452.95 บาท

ปีที่ 4 บริษัทได้รับเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินการ 19,315,767.79 บาท และได้รับกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินติดลบ (11,179,535.10) บาท และใช้ไปในการลงทุนทั้งสิ้น 0.00 บาท ทำให้มีกระแสเงินสดคงเหลือ 32,243,685.64 บาท

ปีที่ 5 บริษัทได้รับเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินการ 22,808,533.30 บาท และได้รับกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินติดลบ (13,234,178.61) บาท และใช้ไปในการลงทุนทั้งสิ้น 0.00 บาท ทำให้มีกระแสเงินสดคงเหลือ 41,818,040.32 บาท

#### 5.4 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis)

จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis) เป็นการแสดงระดับปริมาณสินค้าที่ผลิตและหรือการขายและให้บริการแล้วเกิดรายได้รวมจากการดำเนินธุรกิจ เท่ากับต้นทุนรวมหรือระดับที่กำไรจากการดำเนินธุรกิจมีค่าเท่ากับศูนย์ จากการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน พบว่ากิจการมีจำนวนยอดขาย ณ จุดคุ้มทุนในปีที่ 1 เท่ากับ 30,511,383.09 บาท สัดส่วนจุดคุ้มทุนต่อยอดขายเท่ากับ 73.77 % ปีที่ 2 เท่ากับ 31,690,860.26 บาท สัดส่วนจุดคุ้มทุนต่อยอดขายเท่ากับ 66.85 % ปีที่ 3 เท่ากับ 32,928,904.38 บาท สัดส่วนจุดคุ้มทุนต่อยอดขายเท่ากับ 61.08 % ปีที่ 4 เท่ากับ 34,228,444.37 บาท สัดส่วนจุดคุ้มทุนต่อยอดขายเท่ากับ 56.30 % ปีที่ 5 เท่ากับ 35,592,545.84 บาท สัดส่วนจุดคุ้มทุนต่อยอดขายเท่ากับ 52.34 %

#### 5.5 การวิเคราะห์ระยะเวลาคือทุน (Pay back)

ระยะเวลาคือทุน (Pay back) คือระยะเวลาที่กิจการมีกระแสเงินสดสุทธิกลับคืนมาคุ้มเงินลงทุนเริ่มต้นของโครงการเท่ากับระยะเวลา 2 ปี 6 เดือน บริษัทก็จะมีกระแสเงินสดจากการดำเนินการเป็นบวก แต่อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ระยะเวลาคือทุนอาจต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบการวิเคราะห์ด้วยจึงจะทำให้มีความแม่นยำสูงและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

#### 5.6 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value - NPV)

การลงทุนในโครงการนี้จะมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value – NPV) เป็นบวกนั้นแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในโครงการนี้จะได้รับอัตราผลตอบแทนการลงทุนของผู้ลงทุนได้ตามที่คาดหวังไว้ โดยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value – NPV) เป็นวิธีการวิเคราะห์ค่ากระแสเงินสดสุทธิทั้งหมดและดูว่ากระแสเงินสดสุทธิเป็นจำนวน



เท่าใด ซึ่งในโครงการนี้พบว่ากระแสเงินสดเข้าสุทธิสูงกว่ากระแสเงินสดออก ทำให้ค่า NPV เป็นบวกซึ่งนั่นหมายความว่าโครงการนี้จะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน

#### 5.7 การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return - IRR)

จากรายงานจะสามารถวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return - IRR) ซึ่งเป็นวิธีการหาอัตราผลตอบแทนที่ทำให้กระแสเงินสดสุทธิในอนาคตแล้วคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วมีค่าเท่ากับเงินลงทุนในครั้งแรกพอดี ค่าอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return - IRR) ในโครงการนี้มีค่าเท่ากับ 29.73 % ซึ่งมีค่ามากกว่าค่า WACC ของโครงการ ดังนั้นโครงการที่ให้อัตราผลตอบแทนภายใน IRR มากกว่าต้นทุนเฉลี่ยของเงินทุน โครงการนั้นมีความเหมาะสมที่จะเลือกลงทุนเป็นอย่างยิ่ง

#### 6. การประเมินสถานการณ์จำลอง (Sensitivity Analysis)

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต (Sensitivity Analysis) พบว่าในกรณีที่ธุรกิจเกิดสถานการณ์ Best Case กล่าวคือบริษัทมียอดขายและกำไรอย่างมากคือเพิ่มขึ้นถึง 30% แต่ในทางกลับกันคือถ้าเป็นกรณี Worst Case ที่สมมติให้ผลประกอบการลดลง 30% บริษัทก็จะมีผลประกอบการไปในทิศทางตรงข้าม เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องกำหนดแนวทางให้มีการวางแผนรองรับหรือแผนฉุกเฉินเพื่อที่จะสามารถรับมือในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้

1. กรณีที่สถานการณ์แย่กว่าที่คิดไว้ (Worst Case) โดยตั้งสมมติฐานให้ยอดขายลดลง 30% จะทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value – NPV) ลดลงเหลือ 46,417,679.00 โดยอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return - IRR) ปรับลดลง 20.81% และจะทำให้ ระยะเวลาคือทุน (Pay back) เพิ่มขึ้นไปเป็น 3 ปี 4 เดือนโดยสาเหตุหลักมาจากยอดขายที่ลดลง บริษัทจะต้องปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการตลาดโดยการเตรียมแผนสำรองในการนำลูกค้า นักเดินทางท่องเที่ยวที่เป็น

ลูกค้าหลักของบริษัทในเครือที่มีฐานลูกค้าชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครทุกวัน จำนวนกว่า 800 คน

2. กรณีที่สถานการณ์ดีกว่าที่คาดคิดไว้ (Best Case) โดยตั้งสมมติฐานให้ยอดขายเพิ่มขึ้น 30 % จะทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value – NPV) ปรับเพิ่มขึ้นไปเป็น 86,204,262.00 โดยอัตราผลตอบแทนใน (Internal Rate of Return - IRR) ปรับเพิ่มขึ้นเป็น 38.64% ทำให้ระยะเวลาคือทุน (Pay back) ลดสั้นลงเหลือเพียง 1 ปี 8 เดือน สาเหตุมาจากกิจการมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างมากส่งผลให้ผลประกอบการออกมาดีเยี่ยม เพียงแต่ต้องเน้นกระบวนการให้บริการที่ยังคงต้องรักษามาตรฐานไว้ให้ดีที่สุด

3. กรณีที่เป็นไปตามแผนที่คาดการณ์ไว้ (Base Case) จะทำให้โครงการลงทุนนี้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value – NPV) อยู่ที่ระดับ 66,310,971.03 โดยอัตราผลตอบแทนใน (Internal Rate of Return - IRR) เป็น 29.73% และมีระยะเวลาคือทุน (Pay back) 2 ปี 6 เดือน

#### 7. ความเสี่ยงปัญหาและแผนรองรับความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสามารถที่จะปรับปรุงรูปแบบการบริหารและการให้บริการอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาและหรือไม่อาจควบคุมได้จึงได้กำหนดแนวทางในการแก้ไขเบื้องต้นไว้ดังต่อไปนี้

1. กรณีที่ไม่สามารถมียอดผู้เข้าใช้บริการเป็นไปตามเป้าหมาย บริษัทจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว เช่น รสชาติอาหารไม่ดี อาหารไม่นิ่ง ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านครัว และหรือเกิดจากปัญหาอุปสรรคจากการให้บริการของพนักงานในส่วนงานบริการไม่ดียังคงจะต้องปรับปรุงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนถูกต้อง ตรงประเด็น

## บรรณานุกรม

มณีรัตน์ สุพร, ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ ( Five Forces Model ) , 2554,

สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561.

แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/461175>

Smartfinder, มาใช้ “5 Forces Model” วิเคราะห์ธุรกิจ โรงแรมกันดีกว่า, 2558,

สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561.

แหล่งที่มา : <https://smartfinder.asia/th/5-forces-model/>

passorn, การวิเคราะห์ SWOT Analysis, 2560,

สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2561.

แหล่งที่มา : <http://inc.karmins.com>

ช่องทางธุรกิจ , PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจ ,

2560, สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2561.

แหล่งที่มา : <http://www.kaideeshopping.com/2017/01/12/biz3-12-01-17/>

เอกกมล เอี่ยมศรี, PEST Analysis การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม , 2554,

สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2561.

จากแหล่งที่มา : <http://oknation.nationtv.tv/blog/newmanagement/>

ทัศนีย์ กำเนิดสิ่ง, Pest Analysis , 2554,

สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2561.

แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/460532>

Orn Smith, วิเคราะห์ธุรกิจด้วย SWOT Analysis ชั้นสูง, 2559,

สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2561.

แหล่งที่มา : <https://techsauce.co/startup/advanced-swot-analysis/>

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย , ภัทรนรงค์ธุรกิจร้านอาหารครึ่งปีหลัง, 2559,

สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2561.

แหล่งที่มา : <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge>