

### 1.นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท เจซีเค ฮอสพิทอลลิตี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ประกอบธุรกิจร้านอาหารสุกี้ ชาบูที่มีน้ำจิ้มสูตรเด็ด ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ร้านอาหารปิ้งย่างและชาบูสไตล์ญี่ปุ่น ร้านอาหารสเต็กและอาหารฟิวชั่น ร้านอาหารอิตาเลียนและร้านอาหารจีน โดยร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารแบบบุฟเฟต์ แต่ก็มีร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) รวมไปถึงร้านอาหารบรรยากาศนั่งสบาย (Casual Dining) ด้วย ได้แก่ ร้านอาหารสุกี้ชาบู บุฟเฟต์ ภายใต้แนวคิด “All You Can Eat” หรืออิมได้ไม่อั้น ภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์” ร้านอาหารบุฟเฟต์แนวปิ้งย่างและชาบูสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ไดโดมอน” ร้านอาหารสุกี้ ชาบู แบบตามสั่ง (A La Carte) เสิร์ฟเปิดย่างและน้ำจิ้มรสสูตรเด็ดตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต สุกี้ ชาบู” รวมไปถึงร้านอาหารบรรยากาศนั่งสบาย (Casual Dining) ที่เสิร์ฟสเต็กและอาหารฟิวชั่น ภายใต้แบรนด์ “ซิกเนเจอร์” และ “ทูมาโฮ อิตาเลียน คิทเชน” ร้านอาหารอิตาเลียนรสชาติต้นตำรับ ที่คัดสรรวัตถุดิบนำเข้าเกรดพรีเมียม ส่งตรงจากเมืองนาโปลี ประเทศอิตาลี ร้านอาหารแบรนด์ “ซูเปอร์ พอต” ร้านอาหารพรีเมียมที่มีชาบู สุกี้ และซูชิที่เสิร์ฟด้วยวัตถุดิบเกรดพรีเมียม และร้านอาหารแบรนด์ “ชินยอร์ ชาลชี” ที่เสิร์ฟอาหารอิตาเลียนชั้นเลิศตามเมนู และแบรนด์ล่าสุดร้าน “เจิ้งโต่ว” ที่เสิร์ฟอาหารประเภทต้มยำและอาหารจีนสไตล์ฮ่องกง

ในปี 2561 บริษัทได้เปิดให้บริการร้านอาหารทั้งหมด 8 แบรนด์ ดังนี้

ร้านอาหาร/แบรนด์	เครื่องหมายบริการ	แนวคิด
1) ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์		ร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติ เสิร์ฟสุกี้ ชาบูและอาหารนานาชาติหลากหลายสไตล์กว่า 100 รายการ รวมทั้งขนมหวาน ไอศกรีม และเครื่องดื่ม ในราคา 379 บาท/คน ทานได้ไม่อั้นตลอด 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยในบางสาขาลูกค้าสามารถเพิ่มเตาปิ้งย่าง รับประทานแบบต้มและปิ้งย่างบนโต๊ะเดียวกันโดยเพิ่มราคา 40 บาทต่อคน
2) ฮอท พอต สุกี้ ชาบู		ร้านอาหารสุกี้ ชาบู แบบ A La Carte (การสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู) เปิดย่าง และน้ำจิ้มรสเลิศ “สูตรเด็ด” ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านอาหารเกือบทั้งหมดมาเป็นสไตล์บุฟเฟต์
3) ไดโดมอน		ร้านอาหารบุฟเฟต์ปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น ที่คนไทยให้ความนิยมมาอย่างยาวนานด้วยน้ำจิ้มรสหมักสูตรพิเศษและน้ำจิ้มรสเด็ดของทางร้านที่ไม่เหมือนใคร สามารถเข้ากันได้อย่างลงตัวกับวัตถุดิบสดใหม่คุณภาพดี ที่ให้ลูกค้าเลือกตกทานได้ไม่อั้นตลอด 1 ชั่วโมง 30 นาที ในราคา 379 บาทต่อคน (รวมเครื่องดื่ม)

4) ซิกเนเจอร์		ร้านอาหารบรรยากาศนั่งสบาย (Casual Dining) แบบ A La Carte (การสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู) ที่เสิร์ฟอาหารประเภท สเต็กซึ่งมีหลากหลายเมนูอาหารฟิวชั่น รวมทั้งเมนูสลัด สปาเก็ตตี้ ของทานเล่น พร้อมเครื่องดื่ม และของหวาน ในราคาที่ใครก็เข้าถึงได้
5) ทุมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน		เปิดประสบการณ์ความอร่อยกับอาหารอิตาลีเลียน ทั้งพิซซ่าและพาสต้า รสชาติต้นตำรับ พร้อมวัตถุดิบนำเข้าเกรดพรีเมียม ทั้งชีสชั้นเลิศ มะเขือเทศ และน้ำมันมะกอกที่คัดสรรมาอย่างดี ส่งตรงจากเมืองนาโปลี ประเทศอิตาลี
6) ซุปเปอร์ พอต		ร้านอาหารชาบูและซูชิ สไตล์ A La Carte ที่ให้ลูกค้าได้เลือกจากเมนูชั้นพรีเมียมพร้อมด้วยน้ำซุปชั้นเลิศ 9 รายการและน้ำซอสอีก 9 ชนิด ให้ลูกค้าได้เลือกเพื่อทานคู่กับเมนูชาบูต่างๆ ที่ชื่นชอบได้อย่างลงตัว และทางร้านให้บริการเสิร์ฟเมนูซูชิและปลาดิบซาซิมิสดใหม่ที่เชฟจะทำตามที่ลูกค้าสั่ง
7) เจิ้งโต่ว		ร้านอาหารจีนและติ่มซำสไตล์ฮ่องกงแบบ A La Carte โดยทำสดใหม่ให้กับลูกค้าในบรรยากาศแบบสบายๆ กับราคาที่คุ้มค่า และเป็นร้านอาหารที่ทุกๆ คนอยากไปใช้บริการ
8) ซินยอร์ ซาสซี		ซินยอร์ ซาสซี เป็นร้านอาหารอิตาลีเลียนในเครือของ San Carlo Restaurant Group ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการร้านอาหารอิตาลีเลียนที่ประสบความสำเร็จในสหราชอาณาจักร โดยร้านซินยอร์ ซาสซี สาขากรุงเทพนี้เป็นสาขาแรกในเอเชียที่ให้บริการโดยใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและเครื่องปรุงแท้จากอิตาลีที่ใช้กันในทุกร้านอาหารของซินยอร์ ซาสซี ด้วยการบริการแบบไฮคลาสและรสชาติอาหารตามแบบต้นตำรับอาหารอิตาลีเลียนขนานแท้ ลูกค้าที่มาใช้บริการจะได้รับประสบการณ์ที่ดีกลับไปอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ บริษัทยังให้สิทธิ์ (แฟรนไชส์) ในการใช้เครื่องหมายบริการ ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ แก่ผู้ประกอบการร้านอาหาร 1 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2559

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสาขาร้านอาหารที่เปิดดำเนินการทั้งสิ้นจำนวน 97 สาขา ประกอบด้วยร้านฮอท พอต 84 สาขา (แบ่งเป็นฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ 55 สาขา ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ เพิ่มปิ้งย่าง 27 สาขา และฮอท พอต สุกี้ ชาบู 2 สาขา) ร้านโดมมอน 5 สาขา ร้านชิกเนเจอร์ 3 สาขา ร้านทูมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน 1 สาขา ร้านซินยอร์ ชาสซี 1 สาขา และร้าน “เจิ้งโต่ว” อีก 3 สาขา

ทั้งนี้ร้านอาหารของบริษัทกว่า 90% เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์ที่เสิร์ฟบนบาร์อาหาร กระจายตัวอยู่ทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ครอบคลุมทุกภาคของประเทศ โดยแบ่งเป็นกรุงเทพฯ และปริมณฑล 42 สาขา ภาคกลาง 3 สาขา ภาคเหนือ 16 สาขา ภาคตะวันออก 13 สาขา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 17 สาขา ภาคตะวันตก 2 สาขา และภาคใต้ 3 สาขา ภายในห้างสรรพสินค้า โมเดิร์นเทรด ศูนย์การค้าต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการเข้าถึงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงานและกลุ่มครอบครัวที่มีไลฟ์สไตล์ชอบความรวดเร็ว รักอิสระ ชอบรับประทานอาหารเป็นหมู่คณะและเน้นความคุ้มค่า ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกตักอาหารที่ต้องการบนบาร์อาหารได้ด้วยตนเอง และมีอาหารหลากหลายให้เลือกรับประทาน ทั้งนี้ในการเพิ่มแบรนด์ร้านอาหารที่ให้บริการอาหารสั่งตามเมนู เช่น ร้านเจิ้งโต่ว และร้านซินยอร์ ชาสซี ทางบริษัทมุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่ลูกค้าระดับกลางไปจนถึงระดับไฮเอนด์ โรงงานหรือครัวกลางของบริษัท ตั้งอยู่ที่อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี บนพื้นที่ 13-0-96 ไร่ ได้ผ่านการตรวจและรับรองมาตรฐานคุณภาพการผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ได้แก่มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) และมาตรฐาน HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) จาก Intertek Industry and Certification Services (Thailand) Ltd. โดยโรงงานหรือครัวกลางทำหน้าที่ในการสรรหาวัตถุดิบ และผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูป เช่น ลูกชิ้นประเภทต่างๆ ปลาหมึกยัดไส้ และหมูปรุงรส เป็นต้น รวมทั้งน้ำจิ้มซึ่งเป็นเครื่องปรุงรสหลักของสุกี้ ชาบู เพื่อส่งให้แก่ร้านสาขาต่างๆ โดยมีการควบคุมคุณภาพของอาหารและวัตถุดิบต่างๆ รวมทั้งรสชาติอาหารและน้ำจิ้มให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกร้านสาขา นอกจากนี้ ยังได้มีการพัฒนาอาหารประเภทใหม่ๆ ปรับปรุงรสชาติอาหารและพัฒนารูปแบบอาหารแบบกึ่งสำเร็จรูป เพื่อให้ร้านสาขามีความสะดวกในการจัดเตรียมอาหารและได้อาหารที่มีคุณภาพในมาตรฐานเดียวกัน

บริษัทมีระบบการขนส่งวัตถุดิบและอาหารจากโรงงานหรือครัวกลางไปยังร้านสาขาทั่วประเทศ ด้วยรถขนส่งของบริษัทเองทั้งหมด ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพ ความสดใหม่ กำหนดเวลา และต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการจัดหาภาชนะ อุปกรณ์ และเครื่องครัวให้แก่ร้านสาขาทุกแห่ง เพื่อให้เป็นมาตรฐานและเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท และในปี 2561 บริษัทได้เริ่มมีการใช้บริษัทภายนอก ทำการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบจากโรงงานไปยังบางสาขา

นอกจากนั้น โรงงานหรือครัวกลางยังเป็นที่จัดเก็บวัตถุดิบทั้งของสด ของแห้ง อาหารกึ่งสำเร็จรูป เครื่องปรุง อุปกรณ์ ครัวและของใช้ในร้านอาหาร เป็นต้น โดยมีการวางแผนจัดเตรียมและสำรองให้เพียงพอกับความต้องการของแต่ละสาขา

บริษัทมีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการภายในร้านสาขาทุกแห่ง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในร้านอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากพนักงานถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานบริการประสบความสำเร็จในการที่จะสร้างความพึงพอใจ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าเพื่อให้กลับมาใช้บริการที่ร้านอีก

### 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทกำหนดให้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัท ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

Continuous Improvement

พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

#### พันธกิจ

6 พันธกิจ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Ownership:           | รับผิดชอบ                |
| 2. Focus:               | มุ่งเน้นความสำเร็จ       |
| 3. Productive:          | ประสิทธิผล               |
| 4. Dedication:          | อุตสาหะและเพียรพยายาม    |
| 5. Team work:           | การทำงานเป็นทีม          |
| 6. Integrity and trust: | ความซื่อสัตย์และไว้วางใจ |

#### ค่านิยมขององค์กร

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| <u>C</u> redible       | น่าเชื่อถือและไว้วางใจ  |
| <u>C</u> reative       | ความคิดสร้างสรรค์       |
| <u>C</u> aring         | ความห่วงใย              |
| <u>C</u> ourage        | มีกำลังใจและความกล้าหาญ |
| <u>C</u> ustomer Focus | มุ่งเน้นที่ลูกค้า       |
| <u>C</u> hange         | กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง    |

#### เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ใน 3-5 ปีข้างหน้า

บริษัทได้เปลี่ยนเป้าหมายการดำเนินธุรกิจจากการรักษาตำแหน่งผู้นำในร้านอาหารบุฟเฟต์ ก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจร้านอาหาร เนื่องจากบริษัทได้เห็นโอกาสที่จะขยายแบรนด์ร้านอาหารประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากร้านอาหารบุฟเฟต์เพียงอย่างเดียว โดยมีเป้าหมายใหม่เพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลายและความแตกต่างของแบรนด์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนสร้างทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภคของเรา เพื่อส่งผลให้บริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ได้

บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์และแนวทางการขยายธุรกิจดังนี้

### 1. การขยายสาขา

บริษัทจะพิจารณาคัดเลือกมากขึ้นโดยการเปิดแบรนด์ใหม่ที่ให้บริการกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยบริษัทมีแผนจะขยายแบรนด์ “เจ็ทโรว์” ให้มีจำนวนมากขึ้น เพราะได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างดียิ่งตั้งแต่เริ่มเปิดร้านแรกในเดือน สิงหาคม 2561

### 2. การปรับปรุงหน้าร้านและ/หรือเปลี่ยนอัตลักษณ์ของแบรนด์

โดยเริ่มจากการปรับปรุงร้าน ฮอท พอท เพื่อเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า และสำหรับร้าน ฮอท พอท ในบางสาขาที่มีทั้งเมนูต้มและปิ้งย่างในร้านเดียวกัน จะถูกเปลี่ยนเป็นแบรนด์ ไดโดมอน (Daidomon) รวมไปถึงบางสาขาที่อยู่ในทำเลที่มีศักยภาพและกำลังซื้อสูง ทางบริษัทจะมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการขาย จากการขายบุฟเฟต์ เป็นการขายแบบการสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู (A La Carte) ในการดำเนินการดังกล่าว บริษัทจะพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่จำหน่ายแต่ละแห่ง รวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการแข่งขัน

### 3. การขายแฟรนไชส์

ทางบริษัทมีแผนที่จะขยายสาขาใหม่ด้วยแบรนด์ใหม่ๆ ทั้งการดำเนินการลงทุนเองและการเปิดขายแฟรนไชส์ เพื่อให้ครอบคลุมทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑลและต่างจังหวัดที่มีศักยภาพและกำลังซื้อสูง บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับแนวคิดดั้งเดิมที่จะมุ่งสู่การเป็นผู้นำร้านอาหารในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า หรือย่านธุรกิจการค้าใหม่ๆ นอกจากนี้บริษัทยังได้แสวงหาโอกาสในการขยายธุรกิจร้านอาหารไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเพิ่มรายได้และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจในประเทศเท่านั้น

บริษัท ตระหนักดีว่าอุตสาหกรรมบริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคน ดังนั้นหนึ่งในเป้าหมายหลักของบริษัทคือการลงทุนในทรัพยากรบุคคลของบริษัท โดยให้การฝึกอบรมและการสนับสนุนที่จำเป็นแก่พนักงานของเรา เพื่อให้พวกเขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดและเตรียมพร้อมพนักงานที่มีศักยภาพให้เติบโตในสายอาชีพ

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัท เจซีเค โฮสพิทอลลิตี้ จำกัด (มหาชน) จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 28 มกราคม 2547 เดิมชื่อบริษัท ฮอท พอท จำกัด (มหาชน) ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 16 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจร้านอาหารประเภทสุกี้ชาบู ภายใต้การบริหารของนางสาวสุกัญญา บำยเจริญ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งและบุกเบิกธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2538 โดยเริ่มจากร้านอาหารสุกี้ ชาบูตามสั่ง หรือแบบ A La Carte (การสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู) สาขาแรกในนามร้าน “โคคาเฟรช สุกี้” ที่ห้างตะวันออกคอมเพล็กซ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มครอบครัว ภายใต้พื้นที่บริหารจัดการประมาณ 300 ตารางเมตร ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมาก และเป็นร้านสุกี้ร้านเดียวที่ขึ้นชื่อในจังหวัดฉะเชิงเทรา และต่อมาได้ขยายสาขาในห้างตามจังหวัดต่างๆ เช่น สระบุรี สุรินทร์ บุรีรัมย์ กำแพงเพชร และพิษณุโลก เป็นต้น โดยรูปแบบการขยายสาขาในขณะนั้นดำเนินการโดยจัดตั้งบริษัทต่างๆ เพื่อควบคุมร้านสาขาในแต่ละภูมิภาค

ปี 2544 บริษัทได้เปลี่ยนแบรนด์ร้านอาหารจาก “โคคาเฟรช สุกี้” มาเป็น “ฮอท พอท สุกี้ ชาบู เรสโตรองด์”

ปี 2547 ได้เปลี่ยนรูปแบบการบริหารการจัดการใหม่ โดยการก่อตั้งบริษัท ฮอท พอท จำกัด เพื่อเป็นศูนย์กลางในการบริหารงานและบริหารจัดการร้านสาขาทั้งหมด และในเดือนตุลาคม 2547 บริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 40 ล้านบาท เป็น 56 ล้านบาท เพื่อรับโอนสินทรัพย์ของสาขาต่างๆ จากกลุ่มบริษัทเดิมเข้าเป็นสินทรัพย์ของบริษัท

ปี 2548 บริษัทได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้วยการรื้อตลาดร้านอาหารประเภทสุกี้ในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ โดยการเปิดร้านบุฟเฟต์อาหารนานาชาติที่เน้นอาหารประเภทสุกี้ ชาบูเป็นหลัก ที่สาขาเซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2 เป็นแห่งแรกในเดือนพฤษภาคม 2548 ในรูปแบบร้าน “ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์” ประกอบด้วยสุกี้ ชาบูและอาหารนานาชาติหลากหลายกว่า 100 รายการ ซึ่งขณะนั้นยังไม่มีผู้ประกอบการธุรกิจสุกี้ ชาบูรายใดดำเนินการ ส่งผลให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จสามารถเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทได้อย่างดี ลูกค้าให้การยอมรับและรู้จักแบรนด์ ฮอท พอท มากขึ้น ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการเปิดตัวในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ครั้งสำคัญบนแนวความคิดที่ว่า นอกจากอาหารที่อร่อยและการบริการที่ดีแล้ว ยังต้องมอบ “ความคุ้มค่า” ในการบริโภคให้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทได้ตัดสินใจขยายธุรกิจไปในแนว “บุฟเฟต์” อิ่มได้ไม่อั้น All You Can Eat และได้ทยอยปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านอาหารจากร้านสุกี้ ชาบูตามสั่งหรือแบบ A La Carte มาเป็นแบบบุฟเฟต์เกือบทั้งหมด ซึ่งหลังจากการปรับเปลี่ยนเป็นร้านบุฟเฟต์อาหารนานาชาติที่มีความแตกต่างกับร้านสุกี้หลายราย ประกอบกับการมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพอาหารและการบริการ รูปแบบร้าน และความหลากหลายของอาหารอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ทำให้บริษัทได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า

ปี 2549 กองทุนออริออส เซาท์ อีสท์ เอเชีย (“กองทุนออริออส”) และกองทุนส่วนบุคคลของธนาคารออมสิน โดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไอเอ็นจี (ประเทศไทย) จำกัด (ได้เปลี่ยนเป็นกองทุนส่วนบุคคลของธนาคารออมสินโดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรรณ จำกัด ตั้งแต่วันที่ 17 มิถุนายน 2554 เป็นต้นมา) ได้ตกลงเข้าร่วมทุนในบริษัท เพื่อให้การสนับสนุนทางการเงิน

เดือนกุมภาพันธ์ ปี 2550 บริษัทได้ลงทุนก่อสร้างโรงงานบนที่ดินเนื้อที่รวม 13-0-96 ไร่ ตั้งอยู่เลขที่ 11/1 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นโรงงานผลิตอาหารและเป็นครัวกลาง ให้กับร้านสาขาทั้งหมดของบริษัท

วันที่ 6 กรกฎาคม 2554 บริษัทจดทะเบียนแปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด พร้อมทั้งลดมูลค่าหุ้นที่ตราไว้จากหุ้นละ 10 บาท เป็นหุ้นละ 0.25 บาท และเพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 15,346,160 บาท จากทุนจดทะเบียนจำนวน 86,153,840 บาท เป็น 101,500,000 บาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 61,384,640 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท

วันที่ 15 ธันวาคม 2554 บริษัทได้เข้าซื้อและรับโอนกิจการร้านอาหารโดโดมอน ซึ่งเป็นร้านอาหารบุฟเฟต์ปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น จากบริษัท โดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“โดโดมอน”) รวมถึงการรับโอนสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานทั้งหมด และสินทรัพย์อื่นๆ เช่น สูตรอาหารและซอส ฐานลูกค้า สมาชิก คู่สัญญาทางธุรกิจ รวมทั้งพนักงานของโดโดมอน ตลอดจนเครื่องหมายการค้า ชื่อทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารและอาหาร ได้แก่ โดโดมอน อูมามิ ยาสุกิ และมิตาเกะ เพื่อมาดำเนินการต่อภายใต้การบริหารและการจัดการของบริษัท

เดือนกันยายน 2555 บริษัทได้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) จำนวน 61,384,640 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเงินที่ได้จากการเสนอขายหุ้น ไปใช้ในการขยายสาขาใหม่และ

ปรับปรุงสาขา รวมทั้งชำระคืนเงินกู้ยืมและเป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัท โดยในครั้งนี้นักลงทุนหรือสได้เสนอขายหุ้นสามัญเดิมของบริษัท จำนวน 40,600,260 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 10 ของทุนที่เรียกชำระแล้ว และบริษัทได้นำหุ้นสามัญทั้งหมดเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2555

ในปี 2556 บริษัทได้ขยายสาขาเพิ่มเติม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีสาขาที่เปิดให้บริการเพิ่มเป็น 153 สาขา จากจำนวน 138 สาขาในปี 2555 โดยได้เปิดสาขาใหม่ จำนวน 27 สาขา เป็นสาขาภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอท” จำนวน 23 สาขา และแบรนด์ “ไดโดมอน” 4 สาขา นอกจากนั้น บริษัทได้เริ่มกลยุทธ์ในการให้บริการแบบเพิ่มเตาปิ้งย่างในสาขาฮอท พอทบางสาขา (คิดค่าบริการเพิ่มสำหรับลูกค้าที่เพิ่มเตาปิ้งย่าง 30 บาทต่อคน) ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โดยมีลูกค้ากว่า 70% รับประทานทั้งแบบหม้อต้ม และเตาปิ้งย่าง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 บริษัทเปิดให้บริการสาขาฮอท พอทที่มีเตาปิ้งย่างเพิ่มเติมจำนวนทั้งหมด 14 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่เปิดใหม่ 9 สาขา และสาขาที่มาจากกรปรับเปลี่ยนแบรนด์ 5 สาขา

สำหรับสาขาไดโดมอน ซึ่งซื้อมาจากบริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัทได้ทำการปรับปรุงสาขายังไม่ได้ปรับปรุงที่เหลืออยู่เกือบทั้งหมด จำนวน 10 สาขา จากจำนวนทั้งหมด 12 สาขา พร้อมทั้งได้เพิ่มบริการรูปแบบสุกี้ ชาบูในร้านไดโดมอนที่ปรับปรุงใหม่ จำนวน 6 สาขา และอีก 4 สาขาได้มีการเปลี่ยนแบรนด์เป็นฮอท พอทที่เพิ่มเตาปิ้งย่าง

ปี 2557 บริษัทได้เปิดสาขาใหม่จำนวน 18 สาขา แบ่งเป็น แบรนด์ ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ จำนวน 16 สาขา โดยจำนวน 15 สาขา เป็นสาขาที่เพิ่มเตาปิ้งย่าง และแบรนด์ ฮอท พอท สุกี้ ชาบู ขนาดเล็ก จำนวน 2 สาขา ในขณะเดียวกัน บริษัทได้ปิดสาขาจำนวน 27 สาขา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสาขาที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน เพื่อให้ผลประกอบการในภาพรวมของบริษัทดีขึ้นในอนาคต ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้นจำนวน 144 สาขา

บริษัทยังได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนแบรนด์ให้มีความเหมาะสม โดยการปรับปรุงสาขาแบรนด์ ฮอท พอท บุฟเฟต์ ให้ดูทันสมัย พร้อมทั้งเปลี่ยนแบรนด์เป็น ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ ทั้งหมด ซึ่งดำเนินการแล้วเสร็จในไตรมาส 3 ทั้งนี้เพื่อลดความสับสนในแบรนด์ และทำให้แบรนด์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมทั้งได้ปรับปรุงร้านสาขาแบรนด์ ฮอท พอท ราเมน บุฟเฟต์ ซึ่งมีอยู่เพียงสาขาเดียวที่เซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2 ให้เป็นแบรนด์ใหม่ที่บริษัทสร้างขึ้นเอง คือ ชิกเนเจอร์ โดยได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2557

นอกจากนั้น บริษัทได้เพิ่มช่องทางการวางจำหน่ายน้ำจิ้มสุกี้ในห้างเทสโก้ โลตัส โดยได้เริ่มวางจำหน่ายตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2557 เป็นต้นมา

ปี 2558 บริษัทมีแผนขยายสาขาศูนย์ความระมัดระวัง โดยเลือกเฉพาะสาขาที่อยู่ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยได้เปิดสาขาทั้งหมดจำนวน 11 สาขา ซึ่ง 1 สาขา คือ สตาร์พลาซ่า จังหวัดสระแก้ว ทางศูนย์การค้าเป็นผู้ลงทุนเองทั้งหมด สำหรับร้านสาขาที่เปิดใหม่แบ่งเป็นแบรนด์ ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ จำนวน 5 สาขา (3 สาขาเป็นสาขาที่ให้บริการทั้งแบบต้มและเพิ่มเตาปิ้งย่าง) และแบรนด์ชิกเนเจอร์ จำนวน 6 สาขา ซึ่ง 4 สาขาเป็นสาขาเปิดใหม่ และอีก 2 สาขาเป็นสาขาของร้านฮอท พอท ที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ จึงได้มีแบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ร้าน คือ ร้านฮอท พอท และร้านชิกเนเจอร์



บริษัทได้ปิดสาขาจำนวน 12 สาขา โดยเป็นสาขาที่มีผลประกอบการขาดทุน จำนวน 10 สาขา และสาขาที่ครบกำหนดสัญญา แต่บริษัทไม่ประสงค์จะต่อสัญญา จำนวน 2 สาขา ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทมีสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้นจำนวน 143 สาขา

ปี 2559 บริษัทยังคงมีความระมัดระวังในการเปิดสาขาใหม่ โดยพิจารณาถึงศักยภาพของศูนย์การค้าเป็นสำคัญ รวมถึงลดขนาดของเงินลงทุนลง มีการนำเอาทรัพย์สินของร้านสาขาที่เปิดแล้วกลับมาใช้ และมีบางสาขาที่ศูนย์การค้าลงทุนให้บางส่วน โดยบริษัทได้เปิดสาขาทั้งหมดจำนวน 8 สาขา แบ่งเป็นแบรนด์ ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ จำนวน 2 สาขา (1 สาขาเป็นสาขาที่เปิดให้บริการทั้งแบบต้มและเพิ่มปิ้งย่าง) แบรินด์ชิกเนเจอร์ จำนวน 5 สาขา และแบรนด์โดโดมอน 1 สาขา มีการปรับเปลี่ยนแบรนด์ร้านสาขาจำนวน 7 สาขา โดยปรับเปลี่ยนจากแบรนด์ ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ เป็นชิกเนเจอร์ 4 สาขา ฮอท พอต สุกี้ซาบู 1 สาขา โดโดมอน 1 สาขา และพอทจัง 1 สาขา ในขณะเดียวกันบริษัทได้ปิดสาขาจำนวน 10 สาขา ประกอบด้วยสาขาที่มีผลประกอบการขาดทุน จำนวน 7 สาขา ศูนย์การค้าเรียกคืนพื้นที่ จำนวน 2 สาขา และศูนย์การค้าปิดดำเนินการเพื่อปรับปรุงพื้นที่ 1 สาขา ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้นจำนวน 141 สาขา

บริษัทยังได้ขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศเป็นครั้งแรก โดยการขายแฟรนไชส์แบรนด์ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ ให้แก่ผู้ประกอบการรายหนึ่งในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2559 นอกจากนี้ บริษัทได้เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายน้ำจิ้มสุกี้ไปยังเอสโก โลตัส เอ็กเพรส อีกกว่า 600 สาขา ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2559 เป็นต้นไป

บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการถือหุ้นโดยในปี 2559 นางสาวสุกัญญา บำยเจริญ กรรมการ ผู้บริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท ได้ขายหุ้นในกระดานใหญ่ (Big Lot) ให้แก่นายอภิชัย เตชะอุบล จำนวน 65,900,000 หุ้น (ร้อยละ 16.23 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด) และบริษัท เจซีเค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ชื่อเดิม บริษัท ไทยพัฒนาโรงงานอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9,100,000 หุ้น (ร้อยละ 2.24 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด) ทำให้ ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2559 สัดส่วนการถือของนางสาวสุกัญญา บำยเจริญ ลดลงจาก 102,022,000 หุ้น (ร้อยละ 25.13 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด) ณ วันที่ 19 พฤศจิกายน 2558 เหลือ 27,022,000 หุ้น (ร้อยละ 6.66 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด)

ปี 2560 ทางบริษัทได้เล็งเห็นโอกาสในการจะขยายแบรนด์ร้านอาหารเพิ่มเติมนอกเหนือจากแบรนด์ที่เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์ ทั้งนี้เพื่อสร้างความหลากหลาย ความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และเป็นการเจาะช่องว่างในตลาดกลุ่มบน ทางบริษัทได้มีการเปิดตัว “ทูมาโก้ อิตาเลียน คิทเชน” ร้านอาหารอิตาเลียนรสชาติต้นตำรับ ที่เน้นการคัดสรรวัตถุดิบนำเข้าเกรดพรีเมียม ที่ส่งตรงจากเมืองนาโปลี ประเทศอิตาลี โดยเปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2560 ชั้น G เอ็มบีเค เซ็นเตอร์

อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีนโยบายปิดสาขาที่มีผลประกอบการขาดทุน จำนวน 36 สาขา ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้นจำนวน 106 สาขา

นอกจากนี้ บริษัทได้ย้ายสำนักงานใหญ่ จากเดิมเลขที่ 350 ถนนรามอินทรา แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10230 โทรศัพท์: 0-2943-8448 แฟกซ์: 0-2943-8458 มายัง เลขที่ 18 ซอยสาทร 11 แขวงยานนาวา เขต



สาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์: 0-2286-9959 แฟกซ์: 0-2286-9960 บริษัทได้ออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 40,600,000 หุ้น เสนอขายให้กับผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วน (RO) และออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 40,600,000 หุ้น เสนอขายให้กับบุคคลในวงจำกัด ทำให้ ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2560 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 121,800,000 บาท และทุนชำระแล้ว 121,800,000 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ จำนวน 487,200,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท

ปี 2561 บริษัทได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทจำนวน 73,080,000 บาท จากทุนจดทะเบียน 121,800,000 บาท เป็น 198,880,000 บาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 292,320,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท บริษัทได้ดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2561 ทำให้บริษัทมีทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 779,520,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท โดยได้จัดสรรหุ้นสามัญแบบกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้เงิน (Specific Objective) จำนวน 243,600,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท เสนอขายให้ผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนการถือหุ้น (Right Offering) ในอัตราส่วน 2 หุ้นเดิมต่อ 1 หุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่ ในราคาเสนอขายหุ้นละ 1.30 บาท ซึ่งปรากฏว่ามีผู้มาใช้สิทธิ์จำนวน 138,077,672 หุ้น ในราคาเสนอขายหุ้นละ 1.30 บาท เป็นจำนวนเงิน 179,500,974 บาท ทำให้บริษัทมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วจำนวน 625,277,672 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 156,319,418 บาท บริษัทจดทะเบียนการเปลี่ยนแปลงทุนชำระแล้วกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2561 นอกจากนี้ยังจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนแบบมอบอำนาจทั่วไป (General Mandate) จำนวน 48,720,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท โดยเสนอขายให้กับบุคคลในวงจำกัด (Private Placement) ซึ่งบริษัทยังไม่ได้ดำเนินการจัดสรรให้บุคคลในวงจำกัดดังกล่าว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 194,880,000 บาท และทุนชำระแล้ว 156,319,418 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ จำนวน 779,520,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.25 บาท

ทั้งนี้ บริษัทได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงชื่อ และชื่อย่อหลักทรัพย์ของบริษัท จากเดิม บริษัท ฮอท พอท จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัท เจซี เค โฮสพิทอลลิตี จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2561 และชื่อย่อหลักทรัพย์ จากเดิม HOTPOT เป็น JCKH มีผลตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2561

นอกจากนี้ บริษัทได้ทำการปิดสาขาจำนวน 14 สาขาอันเนื่องมาจากผลขาดทุนจากการประกอบการ ซึ่งรวมถึงร้าน ซูเปอร์ พอตด้วย และบริษัทได้ทำการเปิดแบรนด์ใหม่ของร้าน “เจ๊งโต่ว” จำนวน 3 สาขา และได้เปิดร้าน “ซินยอร์ ชาสซี” 1 สาขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้นจำนวน 97 สาขา

## 2.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้

ประเภทรายได้	ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>1. รายได้จากการขาย</b>						
(ก) จากร้านสาขา						
1) สอท พอท อินเตอร์ บูฟเฟต์	1,177.13	56.91%	1,070.97	57.69%	1,042.24	67.48%
2) สอท พอท อินเตอร์ บูฟเฟต์ เพิ่มปิ้งย่าง	569.88	27.55%	495.67	28.82%	241.70	15.65%
3) สอท พอท สุกี้ ชาบู	18.85	0.91%	17.92	0.97%	15.39	1.00%
4) ไคโตมอน	183.12	8.85%	173.23	9.37%	122.36	7.92%
5) ซิกเนเจอร์	94.25	4.56%	59.12	3.20%	18.11	1.17%
6) พอทจัง	0.51	0.02%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
7) ทุมมาไท้ อิตาเลียน คิทเชน	-	-	2.17	0.12%	10.08	0.65%
8) เจิ้งโต่ว <sup>1/</sup>	-	-	-	-	9.21	0.60%
9) ซุปเปอร์พอท	-	-	-	-	5.55	0.36%
10) ซินยอร์ ซาสซี่ <sup>2/</sup>	-	-	-	-	13.04	0.84%
รวมรายได้จากร้านสาขา	2,043.75	98.80%	1,819.06	98.44%	1,477.68	95.67%
(ข) จากการขายอื่นๆ	10.59	0.51%	14.00	0.78%	14.05	0.91%
<b>รวมรายได้จากการขาย</b>	<b>2,054.34</b>	<b>99.31%</b>	<b>1,833.06</b>	<b>99.19%</b>	<b>1,491.73</b>	<b>96.58%</b>
<b>2. รายได้อื่น <sup>3/</sup></b>	14.17	0.69%	14.82	0.81%	24.44	1.58%
<b>3. ค่าเผื่อด้อยค่าของสินทรัพย์โอนกลับ</b>	-	-	-	-	28.31	1.84%
<b>รายได้รวม</b>	<b>2,068.51</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,847.88</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,544.48</b>	<b>100.00%</b>

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> บริษัทได้เปิดร้านแบรนด์เจิ้งโต่ว ซึ่งเปิดบริการ 3 สาขาโดยมีที่โฮมโปรพระรามสาม, อินท์ อินเตอร์เซคและที่ไอคอนสยาม โดยเปิดสาขาแรกที่โฮมโปร พระรามสาม เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2561

<sup>2/</sup> บริษัทได้เปิดร้านแบรนด์ซินยอร์ ซาสซี่ ซึ่งเปิดบริการ 1 สาขาที่สยามพารากอน โดยเปิดเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2561

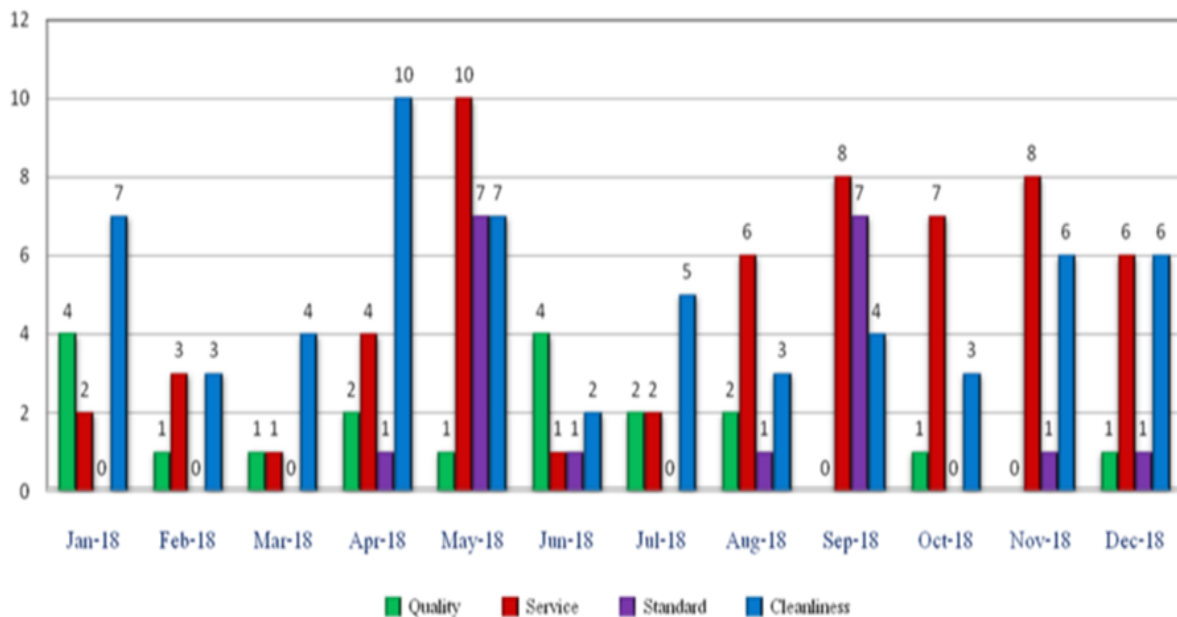
<sup>3/</sup> รายได้อื่นส่วนใหญ่มาจากรายได้จากการส่งเสริมการขายที่ได้รับจากคู่ค้าและรายได้จากการขายบัตรสมาชิก

### ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

บริษัทสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและเก็บข้อมูล เพื่อปรับปรุงการให้บริการในรูปแบบของข้อร้องเรียนจากลูกค้าทุกสาขาทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1. คุณภาพอาหาร 2. การบริการ 3. มาตรฐาน 4. ความสะอาด โดยในปี 2561 มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าน้อยกว่าปี 2560 ถึงร้อยละ 59

ตารางสรุปแยกตามหัวข้อการร้องเรียนประจำเดือนมกราคม-ธันวาคม 2561

Summary of Customer Complaints by Categories from January - December 2018



บริษัทดำเนินธุรกิจร้านอาหารสุกี้ ชาบูที่มีน้ำจิ้มสูตรเด็ด ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ร้านอาหารปิ้งย่างและชาบู สไตล์ญี่ปุ่น ร้านอาหารสเต็ก อาหารฟิวชั่น และร้านอาหารอิตาเลียน โดยร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารแบบบุฟเฟ่ต์ แต่ก็มีร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) รวมไปถึงร้านอาหารบรรยากาศนั่งสบาย (Casual Dining) ด้วย ได้แก่ ร้านอาหารสุกี้ชาบู บุฟเฟ่ต์ ภายใต้แนวคิด “All You Can Eat” หรืออิมได้ไม้อัน ภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต บุฟเฟ่ต์” ร้านอาหารบุฟเฟ่ต์แนวปิ้งย่าง และชาบูสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ไดโอมอน” ร้านอาหารสุกี้ ชาบู แบบตามสั่ง (A La Carte) เสิร์ฟปิ้งย่าง และน้ำจิ้มรสสูตรเด็ด ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต สุกี้ ชาบู” รวมไปถึงร้านอาหารบรรยากาศนั่งสบาย (Casual Dining) ที่เสิร์ฟสเต็กและอาหารฟิวชั่น ภายใต้แบรนด์ “ชิกเนเจอร์” และแบรนด์ “ทามาโตะ อิตาเลียน คิทเชน” และร้าน “ซินยอร์ ซาสซี” ร้านอาหารอิตาเลียนรสชาติต้นตำรับที่คัดสรรวัตถุดิบนำเข้าเกรดพรีเมียม และร้าน “เจิ้งโถ่ว” ร้านอาหารจีนและติ่มซำ สไตล์ฮ่องกง อาหารแบบตามสั่ง (A La Carte)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสาขาร้านอาหารรวมทั้งสิ้น 97 สาขา แบ่งเป็นร้านอาหารภายใต้แบรนด์หลัก คือ ฮอท พอต จำนวน 82 สาขา, แบรนด์ ฮอท พอตแบบตามสั่ง (A La Carte) 2 สาขา, แบรนด์ไดโอมอน จำนวน 5 สาขา,แบรนด์ ชิกเนเจอร์จำนวน 3 สาขา, แบรนด์ทามาโตะ อิตาเลียน คิทเชน 1 สาขา แบรนด์ ซินยอร์ ซาสซี 1 สาขาและแบรนด์ร้าน “เจิ้งโถ่ว” อีก 3 สาขา

โดยมีรายละเอียดแต่ละประเภทร้านอาหารและแบรนด์ ที่เปิดให้บริการในปี 2561 ดังนี้

## (ก) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์หลัก “ฮอท พอต”



## ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ (Hot Pot Inter Buffet)

ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์นานาชาติ ที่เน้นอาหารประเภทสุกๆ ชาบูเป็นหลัก และมีอาหารนานาชาติหลากหลายสไตล์กว่า 100 รายการ เข้ามาเสริมเพื่อให้มีความพิเศษมากขึ้น อาทิ อาหารประเภทจานร้อน (ฮอท ดิช) ซูชิ ของทอด ต้มยำ สลัดบาร์ ผลไม้ ขนมหวาน ไอศกรีม และเครื่องดื่มหลากหลายชนิด รวมทั้งเมนูแนะนำพิเศษสลับเปลี่ยนเป็นประจำในแต่ละช่วงเวลา หรือในเทศกาลพิเศษต่างๆ ในราคา 379 บาทต่อคน และสำหรับเด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตรในราคา 179 บาทต่อคน โดยเป็นราคาที่รวมเครื่องดื่ม และจำกัดเวลารับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที ในบางสาขาให้บริการทั้งรูปแบบหม้อต้มและเตาปิ้งย่าง โดยลูกค้าที่เลือกรับประทานทั้งสองรูปแบบ จะเพิ่มราคา 40 บาทต่อคน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ฮอท พอต อินเตอร์ บุฟเฟต์ มีจำนวน 55 สาขา โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ เช่น ห้างเซ็นทรัล เดอะมอลล์ บิ๊กซี เทสโก้โลตัส โฮมโปร เป็นต้น ซึ่งเป็นแหล่งซื้อปัจจัยของกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง โดยมีสาขาต่างๆ ดังนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	21 สาขา	เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์ เดอะมอลล์ ท่าพระ อิมพีเรียล ลาดพร้าว บิ๊กซี หัวหมาก โลตัส สุขุมวิท 3 โฮมโปร พุทธมณฑลสาย 5 สุพรีม คอมเพล็กซ์ สามเสน เซ็นทรัล ลาดพร้าว แพชั่น ไอส์แลนด์ อิมพีเรียล สำโรง ซีคอน บางแค บิ๊กซี ราชดำริ บิ๊กซี มหาชัย โฮมโปร นครปฐม โฮมโปร เพชรเกษม เซ็นทรัล พระราม 2 เดอะมอลล์ บางแค เซียร์ รังสิต โลตัส แจ้งวัฒนะ โฮมโปร นครปฐม โฮมโปร เพชรเกษม เมกา บางนา
2. ภาคกลาง (ไม่รวม กรุงเทพฯและปริมณฑล)	3 สาขา	อยุธยา พาร์ค ไชยแสงดีพาร์ทเมนต์สโตร์สิงห์บุรี โฮมโปร ลพบุรี
3. ภาคเหนือ	12 สาขา	วิสแควร์ นครสวรรค์ เซ็นทรัลพลาซ่า เชียงราย เซ็นทรัล เฟสติวัล เชียงใหม่ เวียงตากพลาซ่า ตาก โลตัส กำแพงเพชร กาดสวนแก้ว เชียงใหม่ โฮมโปร เพชรบูรณ์ เซ็นทรัลพลาซ่า พิษณุโลก แอปป์พลาซ่า พิจิตร โลตัส ท่าทอง พิษณุโลก โลตัส แพร่ เจริญภัณฑ์ ดีพาร์ทเมนต์สโตร์ พะเยา
4. ภาคตะวันออก	7 สาขา	เซ็นทรัลพลาซ่า ชลบุรี แหลมทอง ระยอง โฮมโปร จันทบุรี เซ็นทรัล เฟสติวัล พัทยา บีช โฮมโปร ศรีราชา โฮมโปร อมตะ ชลบุรี

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
		แปซิฟิก พาร์ค ศรีราชา
5. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10 สาขา	เซ็นทรัลพลาซ่า ขอนแก่น      เซ็นทรัลพลาซ่า อุบลราชธานี เซ็นทรัลพลาซ่า อุดรธานี      เสริมไทย คอมเพล็กซ์ มหาสารคาม 2 โฮมโปร ชัยภูมิ      โฮมโปร เลย      โลตัส ศรีสะเกษ โลตัส ขอนแก่น      โรบินสัน สกลนคร      บิ๊กซี อุดรธานี
6. ภาคตะวันตก	2 สาขา	โรบินสัน สุพรรณบุรี โฮมโปร ราชบุรี

หมายเหตุ: แบ่งภูมิภาคตามการจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ได้แยกกรุงเทพมหานครและปริมณฑลออกจากภาคกลาง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ ที่สามารถเพิ่มเติมปิ้งย่างได้ จำนวน 27 สาขา โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ เช่น ห้างเซ็นทรัล โรบินสัน บิ๊กซี เทสโก้โลตัส เป็นต้น ซึ่งเป็นแหล่งช้อปปิ้งของกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง โดยมีสาขาต่างๆ ดังนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	10 สาขา	เดอะมอลล์ งามวงศ์วาน      โรบินสัน สมุทรปราการ      โรบินสัน บางรัก เซ็นทรัลพลาซ่า รามอินทรา      เซ็นทรัลพลาซ่า บางนา      ไอทีสแควร์ หลักสี่ เซ็นทรัลพลาซ่า ศาลายา      โฮมโปร ลำลูกกา      โฮมโปร บางนา เซ็นทรัลพลาซ่า เวสต์เกต
2. ภาคกลาง (ไม่รวม กรุงเทพฯและปริมณฑล)	1 สาขา	โลตัส นครนายก
3. ภาคเหนือ	2 สาขา	เซ็นทรัล พลาซ่า ลำปาง      แจ่มฟ้า ซุปเปอร์โมลล์ ลำพูน
4. ภาคตะวันออก	5 สาขา	โลตัส อมตะชลบุรี      เซ็นทรัลพลาซ่า ระยอง โรบินสัน ฉะเชิงเทรา      บิ๊กซี ศรีมหาโพธิ แหลมทองดีพาร์ทเมนต์สตรีท แหลมฉบัง
5. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6 สาขา	โรบินสัน สุรินทร์      โรบินสัน ร้อยเอ็ด      โรบินสัน บุรีรัมย์ โรบินสัน มุกดาหาร      เซ็นทรัลพลาซ่า อุบลราชธานี เดอะมอลล์ โคราช
6. ภาคใต้	3 สาขา	เซ็นทรัลพลาซ่า สุราษฎร์ธานี      เซ็นทรัล เฟสติวัล หาดใหญ่      โฮมโปรชุมพร

หมายเหตุ: แบ่งภูมิภาคตามการจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ได้แยกกรุงเทพมหานครและปริมณฑลออกจากภาคกลาง



### ฮอท พอต สุกี้ ชาบู (Hot Pot Suki Shabu)

ฮอท พอต สุกี้ ชาบู เป็นร้านอาหารสุกี้ ชาบู แบบ A La Carte (การสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู) อาหารเด่น ได้แก่ เป็ดย่าง และน้ำจิ้มรสเลิศ “สูตรเด็ด” ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านอาหารเกือบทั้งหมดมาเป็นสไตล์บุฟเฟต์ ซึ่งปัจจุบันยังคงเหลือร้านสุกี้ ชาบู ในรูปแบบดังกล่าว เพียง 2 สาขา ดังนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2 สาขา	ห้างทิวีกิจซูเปอร์เซ็นเตอร์ บุรีรัมย์ โลตัส สุรินทร์



### (ข) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “ไดโดมอน” DAIDOMON

ร้านไดโดมอน เป็นร้านอาหารบุฟเฟต์ปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น ซึ่งบริษัทได้ซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดของร้านอาหารดังกล่าวมาจากบริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2554 จำนวน 25 สาขา โดยได้เปิดให้บริการต่อไปอย่างต่อเนื่องจำนวน 23 สาขา (ในวันที่รับโอนมี 2 สาขา ที่ปิดให้บริการอยู่แล้ว) และได้ทยอยปรับปรุงร้านไดโดมอนให้มีภาพลักษณ์ที่ดูทันสมัย รวมทั้งการเพิ่มบาร์อาหารเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกสรรเมนูโปรดได้เองจากบาร์อาหาร อาทิ สลัด ซูชิ กุ้ง เทมปุระ และอาหารประเภทจานร้อน (ฮอท ดิช) ขนมหวาน ไอศกรีม เป็นต้น โดยยังคงไว้ซึ่งรสชาติความอร่อยแบบดั้งเดิมของไดโดมอน ด้วยสถานะในปัจจุบันร้านอาหารประเภทปิ้งย่างมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ทำให้ร้านที่มีอยู่เดิมต้องทำการปรับปรุงทั้งรูปแบบของร้านและเมนูอาหาร ส่วนร้านที่ไม่ทำกำไรบริษัทฯ จึงต้องปิดดำเนินการและคืนพื้นที่ให้ทางศูนย์การค้าและยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปเฉพาะสาขาที่มีประกอบการที่มีกำไร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีสาขาที่เปิดให้บริการภายใต้แบรนด์ไดโดมอนจำนวน 5 สาขา ดังต่อไปนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	3 สาขา	ฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต (ชั้น B) เดอะมอลล์ บางกะปิ เซ็นทรัล พลาซ่า พระราม 2
2. ภาคเหนือ	2 สาขา	เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต เซ็นทรัล พลาซ่า เชียงราย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้านไดโดมอนกำหนดราคาบุฟเฟต์ที่ 379 บาทต่อคน (เด็กที่มีส่วนสูงไม่เกิน 110 เซนติเมตรราคา 179 บาทต่อคน) โดยเป็นราคาที่รวมเครื่องดื่ม และจำกัดเวลารับประทาน 1 ชั่วโมง 30 นาที



## (ค) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “ชิกเนเจอร์”

ชิกเนเจอร์ เป็นร้านอาหาร Casual Dining แบบ A La Carte (การสั่งอาหารที่มีอยู่ในเมนู) จำหน่ายอาหารสเต็ก ซึ่งมีหลากหลายเมนู ทั้งย่างและทอด มีเนื้อให้เลือกหลากหลายชนิด เมนูสลัด สปาเก็ตตี้ ในรสชาติเข้มข้นปนไทย-ฝรั่ง พร้อมทั้งอาหารว่าง ขนมหวาน และเครื่องดื่ม ภายในร้านที่ตกแต่งให้มีบรรยากาศที่มีสไตล์รู้สึกผ่อนคลายและอบอุ่น ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์คนรุ่นใหม่ โดยได้เปิดสาขาแรกที่เซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2 ซึ่งเดิมเป็นร้านฮอท พอท ราเมน บุฟเฟ่ต์เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2557

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้านชิกเนเจอร์ เปิดให้บริการ 3 แห่ง ดังนี้

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	2 สาขา	เซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2      เซ็นทรัลพลาซ่า เวสต์เกต
2. ภาคตะวันออก	1 สาขา	ดิกคอมชลบุรี



## (ง) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “ทูมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน”

ทูมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน เป็นร้านอาหารอิตาลีเลียน ที่เน้นความอร่อยของเมนูพิซซา และ พาสต้า รสชาติต้นตำรับแท้ๆ โดยเน้นการใช้วัตถุดิบนำเข้าเกรดพรีเมียม ทั้งชีสชั้นเลิศ มะเขือเทศ และน้ำมันมะกอกที่คัดสรรมาอย่างพิถีพิถัน ส่งตรงจากเมืองนาโปลี ประเทศอิตาลี โดยเปิดสาขาแรกที่ ชั้น G มาบุญครองเซ็นเตอร์ โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นลูกค้ากลุ่มบนและชาวต่างชาติ

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
กรุงเทพฯและปริมณฑล	1 สาขา	มาบุญครองเซ็นเตอร์



## จ) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “เจิ้งโต่ว”

ร้านอาหารจีนและติ่มซำสไตล์ฮ่องกง แบบ A La Carte ที่เซฟทำแบบสดๆ ให้กับลูกค้าในบรรยากาศแบบสบายๆ กับราคาที่คุ้มค่า และเป็นร้านอาหารที่ทุกๆ คนอยากไปใช้บริการโดยเปิดสาขาแรกที่โฮมโปร พระราม 3 ชั้น G

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	3 สาขา	โฮมโปร พระราม3      อินท์-อินเตอร์เซค      ไอคอนสยาม





## (ฉ) ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “Signor Sassy”

ร้านซินยอร์ ซาสซี เป็นร้านอาหารอิตาเลียนในเครือของ San Carlo Restaurant Group ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการร้านอาหารที่ประสบความสำเร็จในสหราชอาณาจักร โดยร้าน ซินยอร์ ซาสซี สาขากรุงเทพ เป็นสาขาแรกในเอเชียที่ใช้วัตถุดิบและ สูตรอาหารตามต้นตำรับ ด้วยการบริการแบบไฮคลาสและรสชาติอาหารตามแบบต้นตำรับอาหารอิตาเลียน โดยเปิดสาขาแรกที่ สยามพารากอน ชั้น G

ภูมิภาค	จำนวน	ที่ตั้งร้านสาขา
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	1 สาขา	สยามพารากอน

## การให้สิทธิใช้เครื่องหมายบริการ (แฟรนไชส์)

นอกเหนือจากการเปิดร้านสาขาโดยบริษัทเองแล้ว บริษัทยังให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายบริการ (แฟรนไชส์) โดยในปี 2559 บริษัทได้ขายแฟรนไชส์แบรนด์ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ ให้แก่ผู้ประกอบการร้านอาหารแห่งหนึ่งในประเทศสปป.ลาว ซึ่งได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2559

บริษัทมีรายได้จากธุรกิจแฟรนไชส์ ประกอบด้วยค่าธรรมเนียมบริหารจัดการรายเดือนในอัตราร้อยละ 3 ของยอดขายสุทธิของร้านแฟรนไชส์ และรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ร้านแฟรนไชส์ ได้แก่ สินค้าสด สินค้าแห้ง วัสดุสิ้นเปลือง และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในร้านอาหาร เป็นต้น

ทั้งนี้ ในปัจจุบันบริษัทมีนโยบายที่จะขยายร้านแฟรนไชส์ สำหรับร้านชิกเนเจอร์

นอกจากนี้ บริษัทยังได้จำหน่ายขอสปรงสรบรรจขวด ซึ่งเป็นสูตรดั้งเดิมของโดโดมอน รวมทั้งน้ำจิ้มสุกี้บรรจขวดของฮอท พอท โดยจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ตลอดจนจำหน่ายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้าเพื่อใช้เป็นส่วนลดค่าอาหาร และสิทธิประโยชน์อื่นๆ

จำนวนสาขาที่เปิดดำเนินการแล้วแบ่งตามประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 – 2561

แบรนด์	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวนสาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)
1) ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์	77	(10)	62	(15)	55	(7)
2) ฮอท พอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ เพิ่มปิ้งย่าง	34	(2)	29	(5)	27	(2)
3) ฮอท พอท สุกี้ ชาบู	2	-	2	-	2	-
4) โดโดมอน	11	1	6	(5)	5	(1)
5) ชิกเนเจอร์	17	9	6	(11)	3	(3)

แบรนด์	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	จำนวน สาขา	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)
6) ทุมมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน	-	-	1	1	1	-
7) เจิ้งโต่ว	-	-	-	-	3	3
8) ซินยอร์ ซาสซี	-	-	-	-	1	1
รวม	141	(2)	106	(35)	97	(9)

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 การทำการตลาด

#### 1) นโยบายการตลาดในปีที่ผ่านมา

ในปี 2561 ตลาดร้านอาหารยังมีการแข่งขันอยู่ในระดับที่สูง จากจำนวนร้านอาหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับกำลังซื้อที่ยังไม่ฟื้นตัวเท่าที่ควร บริษัทจึงได้มีการทำกิจกรรมการตลาดและจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ร้าน ดังนี้

- การเปิดตัวนวัตกรรมใหม่ หม้อ 4 ช่องเป็นครั้งแรก ด้วยคอนเซ็ปต์ทำให้ลอง ความอร่อยแบบ ยกกำลัง 4 กับ น้ำซุปใหม่สูตรพิเศษ 2 รสชาติ ไม่ว่าจะเป็น“น้ำซุปลูกกัญญา” รสชาติหวาน หอม กลมกล่อมกับมิรินและสาเก กลิ่นหอมโชยคุณภาพดี ไทย “น้ำซุปลูเปอร์” รสชาติแซ่บซี้ด จัดจ้าน เผ็ดร้อน ถึงใจ กับพริกขี้หนูสวนและสมุนไพร “น้ำซุปลิมิโซนาเบะ” ที่รสชาติกลมกล่อมลงตัวตามแบบฉบับของญี่ปุ่นดั้งเดิมกลิ่นรสละมุนละไม ทั้งความหวานจากสาหร่ายวากาเมะ หอมกลิ่นปลาโอแห้งและสาเก และขาดไม่ได้กับซุยก้อนนิ่มอันดับ 1 จากฮอท พอต “น้ำซุปล่มยำ” มาพร้อมรสชาติต้นตำรับแบบไทยๆ เปรี้ยว เค็มหวาน หอมน้ำพริกเผาและสมุนไพรไทยสุดลงตัว
- การปรับปรุงและเพิ่มเมนูอาหารใหม่ๆ เช่น น้ำซุปลูกกัญญา, น้ำซุปลูเปอร์, การปรับปรุงไลน์ซุชิใหม่ๆ รวมไปถึงการปรับปรุงรูปแบบบาร์อาหารเป็นต้น
- การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมการตลาด ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ มากยิ่งขึ้น เช่น คุ้ยักชด, การทำกิจกรรมไลฟ์เปิดตัวหม้อ 4 ช่อง ผ่านทางช่องทาง Online ต่างๆ ทั้ง Facebook, Instagram, Line@, Website รวมไปถึง Mobile Application
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับองค์กรพันธมิตรต่างๆ เช่น บัตรเครดิต ศูนย์การค้า บริษัทจำหน่ายโทรศัพท์และอุปกรณ์มือถือเป็นต้น โดยให้ส่วนลดในการใช้บริการที่ร้านฮอท พอต หรือองค์กรพันธมิตร รวมถึงการร่วมสนุกชิงรางวัลไม่ว่าจะเป็น True, Dtac, Krungsri, K Bank, GSB, Thanachart, Toyota, Buzzbees และอื่นๆ
- การจัดโปรโมชั่นส่วนลดเพื่อให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง นอกเหนือจากโปรโมชั่นส่วนลด 20% ในวันพุธ ซึ่งได้กลายเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัทแล้ว บริษัทยังได้จัดโปรโมชั่นส่วนลดที่หลากหลายโดยพิจารณาเลือกโปรโมชั่นให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น เยาวชน ผู้สูงอายุสุขภาพสตรี ลูกค้าจัดเลี้ยง เป็นต้น รวมทั้งการจัดส่วนลดและกิจกรรมการตลาดในช่วงเทศกาลต่างๆ เช่น วันตรุษจีน วันวาเลนไทน์ เป็นต้น การทดลองเปิดสาขาใหม่ ส่วนลดพิเศษสำหรับเมนูอาหารร้านชิกเนเจอร์

- จัดโปรโมชั่นสำหรับสมัครสมาชิกผ่าน Mobile Application ในราคาเพียง 99.- จากราคาปกติ 200.- เพื่อขยายฐานลูกค้าสมาชิก และจัดให้มีสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าสมาชิก นอกเหนือจากส่วนลด เช่น การสะสมแต้มเพื่อแลกของรางวัล เป็นต้น

## 2) ลักษณะลูกค้า และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าของบริษัทเป็นกลุ่มวัยรุ่น-นักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว ที่มีไลฟ์สไตล์ชอบรับประทานอาหารที่หลากหลาย และเน้นความคุ้มค่า โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทจัดอยู่ในระดับรายได้ปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยบริษัทมีแนวคิดในการพัฒนารูปร่างของบริษัทเพื่อเพิ่มส่วนของตลาด (Market Segment) ใหม่ ๆ ให้ตรงกับลูกค้าทุกระดับ จึงได้มีการเพิ่มประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างความแตกต่างและจุดขายให้กับบริษัท ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการซื้อกิจการของไดโดมอน ทำให้บริษัทสามารถขยายสาขาและเพิ่มประเภทร้านอาหารในแนวอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งนิยมชมชอบอาหารบุฟเฟต์ประเภทปิ้งย่างให้กับบริษัท ในปี 2557 บริษัทได้พัฒนาแบรนด์ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก 1 แบรนด์ คือ ซิกเนเจอร์ สำหรับลูกค้าที่ชื่นชอบการรับประทานอาหารประเภทสเต็กแบบมีสไตล์ และอาหารพิวชั่นในบรรยากาศสบายๆ และผ่อนคลายและในปี 2560 ทางบริษัทได้ทำการเปิดตัวของ แบรนด์ ทุมมาไท้ อิตาเลียน คิทเช่น อาหารอิตาเลียนรสชาติต้นตำรับ โดยเน้นอาหารประเภทพิซซ่าและพาสต้าโดยมีเป้าหมายเพื่อจับลูกค้ากลุ่มบนและชาวต่างชาติ และล่าสุดในปี 2561 บริษัทได้ทำการเพิ่ม ซินยอร์ ซาสซี และ เจิ้งไต้ว เพื่อขยายตลาดกลุ่มลูกค้ากลุ่มบน โดย ซินยอร์ ซาสซี เป็นร้านอาหารอิตาเลียนต้นตำรับ จากประเทศอังกฤษ เป็นสาขาแรกและสาขาเดียวในประเทศไทย ปัจจุบันเปิดบริการที่สยามพารากอน ในส่วนของ Zheng Dou ร้านติ่มซำ อาหารฮ่องกงและซีฟู้ดได้แบ่งออกเป็น Zheng Dou และ Zheng Dou Imperial Kitchen โดย Zheng Dou เน้นจับกลุ่มตลาดกลาง-บน และ Zheng Dou Imperial Kitchen เน้นจับตลาดกลุ่มบน ปัจจุบันเปิดให้บริการที่ไอคอนสยาม

นอกจากนี้ บริษัทยังจัดวางทำเลที่ตั้งของร้านอาหารที่เน้นตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า หรือ โมเดิร์นเทรด ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการเข้าถึงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยรายละเอียดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ มีดังนี้

ประเภทร้านอาหาร		ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย		
แบรนด์	ราคาต่อคน	ลักษณะ	ไลฟ์สไตล์	ระดับรายได้
1. ฮอท พอต อินเตอร์บุฟเฟต์	379 บาท	วัยรุ่น-นักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว	ชอบรับประทานอาหารที่หลากหลาย และเน้นความคุ้มค่า	ปานกลางถึงค่อนข้างสูง(C+)
2. ฮอท พอต สุกี้ ซาบู	ราคาตามเมนูอาหาร	กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว		ปานกลาง ถึงค่อนข้างสูง(C+)
3. ไดโดมอน	379 บาท	วัยรุ่น-นักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงาน และกลุ่มครอบครัว		ปานกลาง ถึงค่อนข้างสูง(C+)
4. ซิกเนเจอร์	ราคาตามเมนูอาหาร			ปานกลาง ถึงค่อนข้างสูง(C+)

ประเภทร้านอาหาร		ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย		
แบรนด์	ราคาต่อคน	ลักษณะ	ไลฟ์สไตล์	ระดับรายได้
5. ทุมมาโถ้ อิตาเลียน คิทเชน	ราคาตามเมนูอาหาร	กลุ่มนักศึกษา กลุ่มคนทำงาน และชาวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในเมืองไทย		ค่อนข้างสูง(B)
6. เจ๊จ๋า	ราคาตามเมนูอาหาร	กลุ่มครอบครัว และ กลุ่มคนทำงาน		ค่อนข้างสูง(B)
7. ซินยอร์ ซาสซี่	ราคาตามเมนูอาหาร	กลุ่มคนทำงาน และ ชาวต่างชาติ		สูง (A)

เนื่องจากลักษณะธุรกิจของบริษัทเป็นร้านอาหารในรูปแบบเครือข่าย (Chain Restaurants) ที่มีสาขากระจายทั่วประเทศ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสาขาร้านอาหารที่เปิดดำเนินการแล้วจำนวน 97 สาขา และมีลูกค้าหมุนเวียนเข้ามาใช้บริการในร้านอาหารเป็นจำนวนมาก โดยในปี 2561 มีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยประมาณ 382,272 รายต่อเดือน

### 3) การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

บริษัทจำหน่ายสินค้าผ่านทางสาขาร้านอาหารของบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า โมเดิร์นเทรด คอมมูนิตีมอลล์ หรือศูนย์การค้าของชุมชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และห้างสรรพสินค้าชั้นนำในหัวเมืองจังหวัดใหญ่ ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศไทย เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกสบาย ที่จะมารับบริการที่ร้านสาขาแต่ละแห่งได้ง่ายยิ่งขึ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสาขาร้านอาหารให้บริการจำนวน 97 สาขา แบ่งเป็นเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 41 สาขา และต่างจังหวัดจำนวน 56 สาขา ดังนี้

ภูมิภาคที่ตั้งร้าน	ร้าน ฮอท พ็อท (สาขา)	ร้าน ไดโอมอน (สาขา)	ร้าน ชิกเนเจอร์ (สาขา)	ร้าน ทุมมาโถ้ (สาขา)	ร้าน เจ๊จ๋า (สาขา)	ร้าน Signor Sassy (สาขา)	รวม (สาขา)
เขตกรุงเทพฯและปริมณฑล	31	3	2	1	3	1	41
ต่างจังหวัด	53	2	1	-			56
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	18						18
ภาคเหนือ	14	2					16
ภาคตะวันออก	12		1				13
ภาคใต้	3						3
ภาคตะวันตก	2						2
ภาคกลาง	4						4
รวม	84	5	3	1	3	1	97

## 2.2.2 สภาพการแข่งขัน

### 1) สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมในปีที่ผ่านมา

ธุรกิจร้านอาหารนับเป็นธุรกิจที่ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยหนุนจากพฤติกรรมของผู้บริโภคนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านเพิ่มขึ้น เป็นผลจากสภาพเศรษฐกิจที่ขยายตัวดีขึ้น ทำให้รายได้ประชากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมเมือง (Urbanization) ทำให้วิถีในการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมเปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับการขยายตัวของห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ และร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญในการขยายธุรกิจร้านอาหาร ทำให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างครอบคลุม และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้มากขึ้น

ในไตรมาสที่สามของปี 2561 การผลิตสาขาโรงแรมและภัตตาคารขยายตัวร้อยละ 6.5 ชะลอตัวลงจากการขยายตัวร้อยละ 9.4 ในไตรมาสที่สองของปี 2561 โดยในไตรมาสนี้ มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 9.06 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 ชะลอตัวลงมากจากการขยายตัวร้อยละ 8.4 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากการปรับตัวลดลงของนักท่องเที่ยวจีน (สัดส่วนร้อยละ 27.0) ร้อยละ 8.8 เนื่องจาก ผลกระทบจากอุบัติเหตุเรือล่มที่จังหวัดภูเก็ต เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2561 และการปรับตัวลดลงของนักท่องเที่ยวรัสเซีย (สัดส่วนร้อยละ 2.0) ลดลงร้อยละ 7.2 เนื่องจากการจัดการแข่งขันฟุตบอลโลกครั้งที่ 21 ที่ประเทศรัสเซียในระหว่างวันที่ 14 มิถุนายน ถึง 15 กรกฎาคม 2561 ซึ่งส่งผลให้นักท่องเที่ยวรัสเซียลดการเดินทางออกนอกประเทศ รวมทั้งทำให้นักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศยุโรปเปลี่ยนทิศทางการท่องเที่ยวไปยังรัสเซียมากขึ้น สะท้อนจากการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวจากยุโรป (สัดส่วนร้อยละ 13.1) ร้อยละ 1.9 ในไตรมาสที่สองของปี 2561 และร้อยละ 1.5 ในไตรมาสที่สามของปี 2561 อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่นๆ ยังขยายตัวได้ดีโดยมีนักท่องเที่ยวจาก ต่างประเทศที่ขยายตัวสูง ประกอบด้วย นักท่องเที่ยวจากประเทศมาเลเซีย (สัดส่วนร้อยละ 11.7) เพิ่มขึ้นร้อยละ 26.3ฮ่องกง (สัดส่วนร้อยละ 3.5) เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.5 ญี่ปุ่น (สัดส่วนร้อยละ 5.0) เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 ไต้หวัน (สัดส่วนร้อยละ 2.0) เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.9 และเวียดนาม (สัดส่วนร้อยละ 3.3) เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.1

ถึงแม้ว่าจะมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐที่ทยอยออกมาเป็นระยะๆ และการปรับตัวขึ้นของรายได้ครัวเรือนภาคเกษตรกร อย่างไรก็ตาม ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ-ธนาคารไทยพาณิชย์ (อีไอซี) ประเมินว่ากำลังซื้อของครัวเรือนไทยยังไม่ได้ขึ้นตามกำลังซื้อจากต่างประเทศ แม้ว่าการใช้จ่ายของผู้มีรายได้สูงจะค่อนข้างดีสะท้อนจากยอดขายสินค้าคงทนโดยเฉพาะรถยนต์นั่งที่มีอัตราการเติบโตสูง แต่การใช้จ่ายของผู้มีรายได้ปานกลางถึงรายได้น้อยยังคงซบเซา เห็นได้จากรายจ่ายในสินค้าจำเป็นอย่างอาหารและเครื่องดื่มที่ชะลอตัว ซึ่งเป็นไปตามทิศทางของรายได้เกษตรกรที่ลดลงจากช่วงครึ่งปีแรก ในขณะที่รายได้นอกภาคเกษตรมีแนวโน้มทรงตัว ทั้งนี้ อีไอซีมีความเห็นว่าครัวเรือนยังมีแนวโน้มที่จะชะลอการก่อหนี้ใหม่ เพราะยังมีภาระหนี้เดิมในระดับสูง ประกอบกับการปรับมาตรการควบคุมสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลตามขั้นรายได้ใหม่ที่เริ่มมีผลตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2560 เป็นต้นไป

จากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและผู้บริโภคยังคงชะลอการใช้จ่ายใช้สอยตามที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้ผู้บริโภคปรับพฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้าน โดยเลือกรับประทานอาหารนอกบ้านเฉพาะมื้ออาหารที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน และในโอกาสพิเศษหรือช่วงเทศกาล โดยมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่าในการเลือกใช้บริการร้านอาหารมากขึ้น ในขณะที่จำนวนร้านอาหารที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งจากการขยายสาขาร้านอาหารแบรนด์เดิมและแบรนด์ใหม่ๆ ของผู้ประกอบการรายเดิมการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีทั้งผู้ประกอบการในประเทศ และจากต่างประเทศ เนื่องจากเล็งเห็น

โอกาสเติบโตของธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงผู้ประกอบการรายใหญ่ในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหารเช่น ผู้ผลิตเครื่องดื่ม ผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป ผู้ผลิตเครื่องปรุง ผู้ผลิตวัตถุดิบ เป็นต้น และธุรกิจอื่นๆ ได้หันเข้ามาลงทุนในธุรกิจร้านอาหารมากขึ้น เพื่อกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจโดยผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่มักกล่าวสามารถใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของแบรนด์ ฐานลูกค้าที่มีอยู่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจมาใช้อย่างต่อเนื่องในการขยายเข้าสู่ธุรกิจร้านอาหาร ประกอบกับความนิยมซื้อธุรกิจแฟรนไชส์ธุรกิจร้านอาหารทั้งจากในประเทศ และจากต่างประเทศ ทำให้การเข้าสู่ตลาดธุรกิจร้านอาหารทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่งผลทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้บริการร้านอาหารอย่างหลากหลายมากขึ้น และทำให้การแข่งขันระหว่างธุรกิจร้านอาหารทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจึงได้แข่งขันกันจัดโปรโมชั่น โดยเฉพาะการให้ส่วนลดเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น ในขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพอาหารและการบริการ การปรับรูปแบบของเมนูที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการปรับกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การปรับภาพลักษณ์แบรนด์ร้านอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ร้านอาหารในเครือต่างๆ ยังได้ขยายธุรกิจในรูปแบบของแฟรนไชส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในแถบภูมิภาคอาเซียน

ปัจจุบันบริษัทประกอบธุรกิจร้านอาหาร โดยมีร้านอาหารหลักเป็นร้านอาหารบุฟเฟ่ต์นานาชาติ สุกี้ ชาบู ภายใต้แบรนด์ฮอท พอท และร้านอาหารบุฟเฟ่ต์แนวปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์โคโดมอน นอกจากนี้ยังมีร้านอาหารแบบ A La Carte ที่เสิร์ฟอาหารประเภทสเต็ก และอาหารฟิวชั่นภายใต้แบรนด์ชิกเนเจอร์ และร้านอาหารแบรนด์ใหม่ของบริษัทอย่าง ร้านหมูมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน ที่เสิร์ฟอาหารประเภทพิซซ่าและพาสต้าสด ซึ่งมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่มีลักษณะและรูปแบบร้านใกล้เคียงกับร้านอาหารของบริษัทบ้าง ถึงแม้จะไม่เหมือนกันทั้งหมดก็ตาม คู่แข่งที่มีรูปแบบและประเภทอาหารที่ใกล้เคียงกับร้านอาหารของบริษัท ได้แก่

- ร้านอาหารประเภทสุกี้แบบตามสั่ง (A La Carte) ได้แก่ เอ็มเค เรสโตรองต์ โคคาสุกี้ และเท็กซัสสุกี้
- ร้านอาหารประเภทสุกี้ ชาบู แบบบุฟเฟ่ต์ ได้แก่ ชาบูชิ และซูชิชิ บุฟเฟ่ต์
- ร้านอาหารประเภทปิ้งย่าง ได้แก่ บาร์บีคิวพลาซ่า โซลกริลล์ (ซูชิชิแบบปิ้งย่าง) และมิยาบิ
- ร้านอาหารประเภทสเต็ก ได้แก่ ซานตาเฟ สเต็ก เจฟเฟอร์ สเต็ก
- ร้านอาหารประเภทพิซซ่าและพาสต้า ได้แก่ เดอะ พิชซ่า คอมปะนี และพิซซ่า ฮัท
- ร้านอาหารประเภทพรีเมียม ชาบู และ ซูชิ ได้แก่ บันโกคุ ชาบู
- ร้านอาหารประเภทพรีเมียม อิตาลีเลียน ได้แก่ เมดิติ
- ร้านอาหารประเภทติ่มซำแบบฮ่องกง ได้แก่ ฮงเป่า และ เซฟแมน

## 2) แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันในอนาคต

ธุรกิจร้านอาหารในปี 2561 มีแนวโน้มฟื้นตัวและเติบโตจากสภาพเศรษฐกิจโดยรวมที่คาดว่าจะดีขึ้นหลังจากสภาพเศรษฐกิจในประเทศที่ชะลอตัวในรอบหลายปีที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่คาดการณ์ว่าธุรกิจร้านอาหารในปี 2562 จะมีแนวโน้มฟื้นตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะร้านอาหารที่ตอบสนองวิถีคนเมืองที่นิยมความสะดวก รวดเร็ว สะดวกสบาย มีเวลาจำกัด แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อการบริโภค รวมถึงการให้บริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้เวลากับสังคมออนไลน์มากขึ้น

อย่างไรก็ตามสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นของธุรกิจร้านอาหาร ทั้งจากผู้ประกอบการรายเดิม และผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่ตลาด ประกอบกับพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ได้แก่ การรับประทานอาหารนอกบ้านน้อยลง

รับประทานอาหารสุภาพเพิ่มมากขึ้น และใช้บริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) มากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับกลยุทธ์ในการทำธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งการจัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า การปรับปรุงร้านอาหารเพื่อนำเสนอเมนูอาหารและประสบการณ์แปลกใหม่ ใส่ใจสุขภาพ การอำนวยความสะดวกในการสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ

ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารต้องหากลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้งการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค นอกเหนือจากการทำโปรโมชั่นต่างๆ การให้ความสำคัญในเรื่องของระบบสมาชิก (Membership & Customer Relations Management (CRM) program) เพื่อกระตุ้นการบริโภคโดยการขยายธุรกิจร้านอาหารจะเป็นในรูปแบบการเจาะช่องว่างในตลาด สร้างความแตกต่าง เพิ่มเมนูใหม่ๆ แดกไลน์อาหาร และปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกให้ผู้บริโภคมากขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่นับวันจะมีความหลากหลายมากขึ้น รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีรูปแบบอาหารที่หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม

#### กลยุทธ์ทางการตลาด

จากการที่ธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ในขณะที่กำลังซื้อยังมีอยู่จำกัด บริษัทจึงยังคงต้องจัดโปรโมชั่นส่วนลดราคา เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมให้เกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ และดึงดูดลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ เพื่อขยายฐานลูกค้าไปในวงกว้างมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารของบริษัทมาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี บริษัทได้พัฒนาธุรกิจภายใต้แนวคิดการสร้างการยอมรับในกลุ่มผู้บริโภคด้วยการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพิ่มความคุ้มค่า ความหลากหลายและความอร่อยให้กับผู้บริโภค การปรับภาพลักษณ์ของร้านให้ดูทันสมัย นอกจากนั้น บริษัทยังให้ความสำคัญในการวิจัยการตลาดแบบใหม่ ในการศึกษาวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคในเชิงลึก เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการศึกษาทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ฮอท พอท ทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของแบรนด์ เพื่อนำมาใช้วางกลยุทธ์ในการบริหารแบรนด์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการซ้ำ และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจ โดยบริษัทมีกลยุทธ์การตลาด ดังนี้

#### 1. มอบความหลากหลายของเมนูอาหาร รสชาติที่อร่อย บริการที่ดี ในราคาที่คุ้มค่า

บริษัทเน้นความสำคัญของคุณภาพของอาหาร ความหลากหลายของเมนูอาหารที่มีให้เลือกมากกว่า 100 รายการ รสชาติที่อร่อย โดยเฉพาะน้ำจิ้มสุกี้สูตรเด็ดของฮอท พอท และน้ำจิ้มสูตรดั้งเดิมของไคโดมอน โดยบริษัทมีการคัดสรรและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ สินค้า และกระบวนการผลิตอาหาร เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน สดใหม่ สะอาด ถูกสุขลักษณะ โดยบริษัทมีโรงงานผลิตอาหารและครัวกลางของบริษัทเอง ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและอาหารที่ส่งไปยังร้านสาขาต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งมีระบบการขนส่งวัตถุดิบและอาหารจากโรงงานหรือครัวกลางมายังร้านสาขาทั่วประเทศด้วยรถขนส่งของบริษัทเองทั้งหมด ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพ ความสดใหม่ กำหนดเวลา และต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และล่าสุดทางบริษัทได้มีการเปิดตัวนวัตกรรมใหม่ หม้อ 4 ช่องเป็นครั้งแรกด้วยคอนเซ็ปต์ทำให้ลองความอร่อยแบบยกกำลัง 4 กับน้ำซุปรุ่นพิเศษ 2 รสชาติ ไม่ว่าจะเป็น “น้ำซุปลูกัญญ์ปุ่น” รสชาติหวาน หอม กลมกล่อม และ “น้ำซุปรูปเปอร์” รสชาติแซ่บซี้ด จัดจ้าน เผ็ดร้อน ถึงใจ เพื่อออกมากระตุ้นและสร้างความน่าสนใจ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น



นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า ความสะอาด และปลอดภัยภายในร้าน ด้วยการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการพัฒนาคุณภาพและทักษะการให้บริการของพนักงานประจำร้านอยู่เป็นประจำ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ในระดับราคาที่คุ้มค่า

## 2. แบ่งประเภทร้านอาหาร ให้ครอบคลุมทุกระดับของลูกค้า

บริษัทมีการพัฒนาธุรกิจภายใต้แนวคิดการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segment) ใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาประเภทของร้านอาหารให้มีสไตล์หลากหลาย ภายใต้แบรนด์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งการเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบการรับประทานอาหารทั้งแบบเต็มสไตส์สุกี้ ชาบู หรือปิ้งย่าง หรือทั้งต้มและปิ้งย่างในร้านเดียวกันรวมถึงร้านอาหารรูปแบบตามสั่ง (A La Carte) ในกลุ่มสเต็กและอาหารฟิวชั่นอย่าง ชิกเนเจอร์ ร้านอาหารอิตาเลียนทูมาโท อิตาลีเลียน คิทเชน ร้านอาหารจีนเจิ้งโต่ว ต้มชาฮองกงสไตล์ ร้านอาหารซูเปอร์ พอท พรีเมียม ชาบูและซูชิ และร้านอาหารพรีเมียมอิตาเลียน ซินยอร์ ซาสซี เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มที่แตกต่างกันทั้งด้านกำลังซื้อ ไลฟ์สไตล์ และความนิยม รวมทั้งเป็นการเพิ่มทางเลือกใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า และเป็นการเจาะช่องว่างในตลาด

## 3. ขยายสาขาครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายต่างๆอย่างต่อเนื่อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสาขาร้านอาหารที่เปิดดำเนินการแล้วภายใต้แบรนด์ฮอท พอท ไดโดมอน ชิกเนเจอร์ ทูมาโท ซูเปอร์ พอท เจิ้งโต่ว และ ซินยอร์ ซาสซี ทั่วประเทศจำนวน 97 สาขาซึ่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ชั้นนำ โมเดิร์นเทรด คอมมูนิตีมอลล์หรือศูนย์การค้าของชุมชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมทั้งห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นชั้นนำในหัวเมืองจังหวัดใหญ่ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายและทั่วถึงทุกพื้นที่ ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าของบริษัทให้เพิ่มขึ้น

## 4. ผลิตอาหารในสไตล์ของตัวเอง รวมทั้งออกเมนูแนะนำใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีอาหารหลากหลายชนิดไว้ให้บริการแก่ลูกค้าแล้ว แต่บริษัทไม่ได้หยุดที่จะพัฒนาและคิดค้นสูตรอาหารใหม่ๆ ที่เป็นสไตล์ของฮอท พอท และไดโดมอนเอง โดยบริษัทมีการผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูปเพื่อเสิร์ฟบนบาร์อาหารที่เป็นสูตรเฉพาะของบริษัทหลายชนิด เช่น ลูกชิ้นหมูหยก ลูกชิ้นไต้หวัน หมูแดงฮอท พอท เป็นต้นรวมถึงน้ำจิ้มซึ่งทางฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์คิดค้นขึ้นมาซึ่งลูกค้าติดใจในรสชาติ เช่น น้ำจิ้มรสแซ่บ น้ำจิ้มขนมจีบ น้ำราดปลาชบะ น้ำราดปลานึ่งซีอิ๊ว เป็นต้น ในส่วนของแบรนด์ชิกเนเจอร์บริษัทได้มีการพัฒนาเมนูอาหารประเภทสเต็ก อาหารฟิวชั่น รวมทั้งของทานเล่น ของหวาน และเครื่องดื่มที่มีความหลากหลาย ในขณะเดียวกัน บริษัทยังมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น น้ำซูปใสให้มีรสชาติและกลิ่นที่ดียิ่งขึ้น น้ำจิ้มสุกี้ให้มีความหนืดมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

บริษัทยังได้มีการพัฒนาและคิดค้นเมนูอาหารใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ หม้อ 4 ช่อง เพื่อนำเสนอให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยเฉลี่ยจะออกเมนูอาหารแนะนำใหม่ทุก 3 เดือนเป็นอย่างน้อย เพื่อสร้างความแปลกใหม่ไม่จำเจให้แก่ลูกค้า โดยในปี 2560 บริษัทได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น น้ำซูปสุกี้ญี่ปุ่น, น้ำซูปซูเปอร์, การปรับปรุงไลน์ซูชิใหม่ๆ รวมไปถึงการปรับปรุงรูปแบบบาร์อาหาร และยังได้จัดเสิร์ฟเมนูอาหารสำหรับเทศกาลต่างๆ ได้แก่ เมนูอาหารมงคล

สำหรับเทศกาลเจ สำหรับแบรนด์ใหม่ เจิ้งโต่ว มีเมนูเฉพาะของร้าน เช่น ซาลาเปาหิมะ และ ขนมผักกาดผัดซอส XO เป็นต้น

นอกจากนั้น บริษัทยังได้มีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารให้มีความเหมาะสม และสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการนำเสนออาหาร เช่น บาร์อาหารเพื่อให้สามารถจัดวางอาหารในรูปแบบที่มีความสวยงาม น่ารับประทาน และรักษาคุณภาพของอาหารได้ดียิ่งขึ้น

#### 5. เน้นรูปแบบบุฟเฟต์ที่เสิร์ฟหรือจัดวางอาหารบนบาร์อาหาร

บริษัทมีรูปแบบการเสิร์ฟหรือจัดวางอาหารหลากหลายชนิดบนบาร์อาหาร ให้ลูกค้าเลือกตักอาหารที่ต้องการทั้งประเภทและปริมาณอาหารได้ด้วยตนเองตามใจชอบ โดยลูกค้าไม่ต้องเสียเวลารอพนักงานมาเสิร์ฟ หรือรออาหารที่ต้องเลื่อนมาตามสายพาน สอดคล้องกับการทำการตลาดที่เน้นกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น นักเรียน นักศึกษา วัยทำงาน และครอบครัวที่มีไลฟ์สไตล์ชอบความรวดเร็ว รักอิสระ และมักมาใช้บริการเป็นหมู่คณะ จึงเหมาะสมกับร้านอาหารแบบบุฟเฟต์ที่บริการตนเอง

#### 6. เน้นการทำการตลาดที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

บริษัทได้มีการใช้กลยุทธ์สื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ทั้งออฟไลน์ อาทิ ภาพยนตร์โฆษณา ป้ายโฆษณาหรือบิลบอร์ด (Billboard) ตามสถานที่ต่างๆ และออนไลน์ผ่านทางโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก เว็บไซต์ เป็นต้น เพื่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย และเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัท ทำให้เกิดการรับรู้และจดจำแบรนด์ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

#### 7. สร้างโอกาสเพิ่มยอดขายจากการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมีกิจกรรมการส่งเสริมการขายที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อสร้างความสนใจให้ลูกค้าเข้ามาลองรับประทานอาหารในร้านมากขึ้น และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ส่วนลด 20% ในวันพุธ การให้สิทธิพิเศษและส่วนลดแก่ลูกค้าสมาชิก การจัดโปรโมชั่นส่วนลด 299.- บาท หรือ มา 4 จ่าย 3 ให้แก่ลูกค้าทั่วไปและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การจัดกิจกรรมผ่านโซเชียลมีเดียและกิจกรรมในช่วงวันเทศกาลต่างๆ รวมถึงการทำโปรโมชั่นร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งบริษัท ร้านค้า หรือบัตรเครดิตต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้ถือบัตรเครดิตได้รับสิทธิพิเศษหรือส่วนลด เป็นต้น

### 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

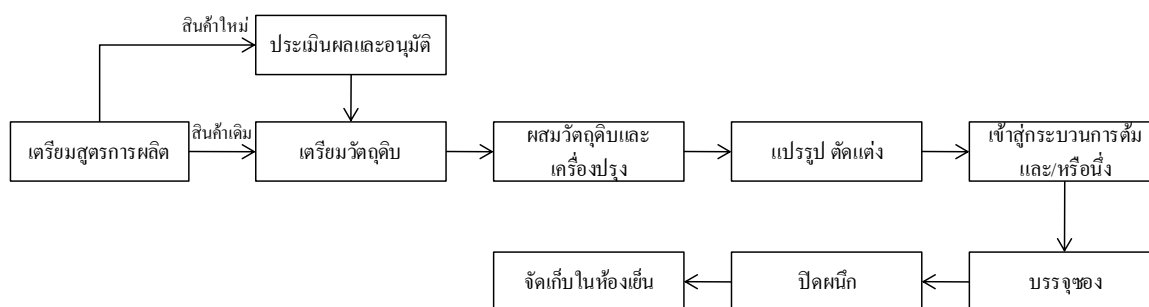
#### 2.3.1 ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์

##### 1) การผลิต

โรงงานหรือครัวกลางของบริษัท ทำหน้าที่ในการผลิตน้ำจิ้มซึ่งเป็นเครื่องปรุงรสหลักของสุกี้ ชาบู และอาหารปิ้งย่าง และผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูป เช่น ลูกชิ้นประเภทต่างๆและอาหารเนื้อสัตว์แปรรูปแช่แข็ง เช่น หมูหมัก ไก่หมัก เป็นต้น โดยมีการควบคุมคุณภาพ ความสดใหม่ ความสะอาด มีมาตรฐาน และรสชาติที่เป็นสูตรเฉพาะของฮอทพอท

โรงงานหรือครัวกลางของบริษัท ตั้งอยู่เลขที่ 11/1 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี บนเนื้อที่ 13-0-96 ไร่ ภายในโรงงานประกอบด้วยอาคารสำนักงาน โรงงานผลิตอาหาร คลังสินค้าสดและสินค้าแห้ง และอาคารผลิตเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ตกแต่งร้านสาขา โดยบริษัทได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด กระทรวงอุตสาหกรรม และใบอนุญาตผลิตอาหารจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด รวมทั้งผ่านการตรวจและรับรองมาตรฐานคุณภาพการผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ได้แก่ มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) และมาตรฐาน HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) จากIntertek Industry and Certification Services (Thailand) Ltd.

กระบวนการผลิตโดยรวม มีดังนี้



กระบวนการผลิตของบริษัท เริ่มจากการจัดเตรียมสูตรการผลิต โดยฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นผู้รับผิดชอบสูตรการผลิตต่างๆ ซึ่งหากเป็นสูตรการผลิตใหม่ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องทดสอบ ประเมินผล โดยมีผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการส่วนประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ทำหน้าที่ทดสอบและประเมินร่วมกันทั้งในด้านรสชาติ กระบวนการผลิต และ ต้นทุนการผลิต (ซึ่งบางรายการก็นำไปทดสอบจริงกับลูกค้าที่ร้านสาขา) หลังจากที่ได้รับผลผ่านแล้ว จึงจะนำเสนอให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารพิจารณาและอนุมัติก่อนดำเนินการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่อไป สำหรับขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบ การผลิต จนถึงบรรจุ ฝ่ายโรงงานจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยเตรียมวัตถุดิบตามสูตรการผลิต ผสม แปรรูป ตัดแต่ง และเข้าสู่กระบวนการทำให้สุก ก่อนบรรจุของ ปิดผนึก และใส่ภาชนะนำเข้าแช่แข็งและจัดเก็บในห้องเย็นควบคุมอุณหภูมิ เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ก่อนทยอยส่งให้แก่ร้านสาขาต่างๆ ทั่วประเทศต่อไป การผลิตสินค้าของบริษัทมีการควบคุมการผลิตตามระบบคุณภาพ GMP&HACCP โดยโรงงานหรือครัวกลางของบริษัทได้รับการรับรองระบบคุณภาพ GMP&HACCP ตามมาตรฐานสากล

กำลังการผลิตและอัตราการใช้กำลังการผลิต วัดจากจำนวนพนักงานส่วนผลิตและปริมาณอาหารที่พนักงานส่วนผลิตเคยผลิตได้สูงสุดในแต่ละวัน เนื่องจากอาหารที่ผลิตได้จะใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ เครื่องมือที่ใช้จะเป็นเครื่องทุ่นแรง เช่น เครื่องตัดเครื่องผสม ทำให้การวัดกำลังการผลิตจากความสามารถของเครื่องมือไม่สามารถสะท้อนกำลังการผลิตทั้งหมดได้ โดยในปี 2558 - 2561 บริษัทมีการใช้อัตราการผลิต ดังนี้

กำลังการผลิต	2558	2559	2560	2561
กำลังการผลิตสูงสุดต่อปี(กิโลกรัมต่อปี) <sup>1/</sup>	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
ปริมาณการผลิต(กิโลกรัมต่อปี)	2,815,985	2,731,354	2,535,396	1,735,843
อัตราการใช้กำลังการผลิต (%)	70.30	68.28	63.38	43.40

หมายเหตุ: <sup>1/</sup>คำนวณจากวันที่สามารถผลิตได้สูงสุดในเดือนธันวาคม 2556 ที่ 13,000 กิโลกรัมต่อวัน โดยใช้พนักงานจำนวน 87 คน ผลิต 1 กะ เวลากลางวันและจำนวนวันทำงาน 26 วันต่อเดือน

นอกจากนี้ในส่วนของการจัดหาเฟอร์นิเจอร์ ตกแต่ง และซ่อมบำรุงร้านสาขา บริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเองเกือบทั้งหมด โดยมีฝ่ายโครงการเป็นผู้รับผิดชอบ ตั้งแต่งานออกแบบ ตกแต่ง และการผลิตเฟอร์นิเจอร์เพื่อใช้ภายในร้านสาขา และมีฝ่ายซ่อมบำรุงเป็นผู้รับผิดชอบดูแลงานซ่อมแซมต่างๆ ภายในร้านสาขา ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานและภาพลักษณ์ที่บริษัทได้กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา และประหยัดต้นทุนในการดำเนินการต่างๆ

## 2) การจัดหาวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

โรงงานหรือครัวกลางของบริษัททำหน้าที่ในการจัดเตรียมอาหารและวัตถุดิบ เกือบทั้งหมดของร้านอาหารในแบรนด์ ฮอท พोटโตโดมอน และชิกเกนเจอร์ รวมทั้งเป็นที่จัดเก็บวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ ทั้งวัตถุดิบสด อาหารแห้ง อาหารกึ่งสำเร็จรูป เครื่องปรุงรส อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์บนโต๊ะอาหาร วัสดุสิ้นเปลืองและของใช้ต่างๆ ในร้านอาหาร เป็นต้น

สินค้าและวัตถุดิบแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักๆ ได้แก่

- (1) **สินค้าสด** กลุ่มเนื้อสัตว์ เช่น เนื้อหมู เนื้อไก่ และกลุ่มอาหารทะเล เช่น ปลาหมึก สินค้าเหล่านี้บางส่วนจะถูกนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้าหรือห้องเย็นเพื่อเตรียมจัดส่งให้แก่ร้านสาขา สำหรับจัดเสิร์ฟให้แก่ลูกค้าบนบาร์อาหาร หรือนำไปปรุงเป็นอาหารต่อที่ร้านสาขา และบางส่วนโรงงานจะนำมาผลิตเป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่เป็นสูตรของบริษัทเอง เช่น ปลาหมึกยัดไส้ หมูหมัก และไก่หมัก เป็นต้น เพื่อนำไปจัดเสิร์ฟบนบาร์ที่ร้านสาขา สำหรับสินค้ากลุ่มผักและผลไม้ ในส่วนสาขากรุงเทพฯ และปริมณฑล สินค้าจะถูกนำมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้าหรือห้องเย็น เพื่อเตรียมจัดส่งให้แก่ร้านสาขา เพื่อตัดแต่ง และจัดเสิร์ฟให้แก่ลูกค้าบนบาร์อาหาร และ ในสาขาต่างจังหวัดที่มีระยะทางไกลจากโรงงานหรือครัวกลางมาก จะให้สาขานั้นๆ ดำเนินการจัดซื้อเอง โดยใช้ราคาที่ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ต่อรองให้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้สินค้าที่ใหม่สดกว่าการที่จะจัดส่งไปจากโรงงานหรือครัวกลาง
- (2) **สินค้าแห้ง สินค้ากึ่งสำเร็จรูป และเครื่องปรุงต่างๆ** เช่น รุนเส้น ต้มยำ ไส้กรอก เบคอน เต้าหู้ปลา ซอสต้มยำ เป็นต้น ส่วนใหญ่บริษัทจะซื้อสินค้าตามการใช้งาน โดยจำนวนการซื้อจะมีความเหมาะสมกับปริมาณการใช้ เพื่อนำมาสต็อกไว้ในคลังสินค้าก่อน และทยอยจัดส่งให้แก่ร้านสาขา เพื่อนำไปทำเป็นอาหารหรือพร้อมเสิร์ฟบนบาร์อาหาร และมีเพียงส่วนน้อยที่นำมาใช้เป็นส่วนผสมหรือเครื่องปรุงในกระบวนการผลิตของโรงงาน
- (3) **น้ำดื่ม เครื่องดื่ม และไอศกรีม** ซึ่งบริษัทสั่งซื้อจากผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าโดยตรง ได้แก่ บริษัท เสริมสุข จำกัด (น้ำอัดลม “เอส” และน้ำดื่มบรรจุขวด “คริสตัล”) บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด (ไอศกรีมวอลล์) เป็นต้น โดยผู้ผลิตและ/หรือผู้จัดจำหน่ายสินค้านี้ดังกล่าว จะดำเนินการจัดส่งสินค้าให้กับร้านสาขาของบริษัททั่วประเทศโดยตรง

ในการสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบ โดยส่วนใหญ่ฝ่ายจัดซื้อจะสั่งซื้อเพื่อส่งเข้าโรงงานผลิตอาหารและคลังสินค้าเป็นประจำทุกวัน เนื่องจากสินค้าและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและใช้ในร้านสาขาส่วนใหญ่เป็นอาหารสด อายุการเก็บรักษาสั้น หรือเป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนเร็ว ทั้งนี้หลักการสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจะคำนึงถึงการคัดสรรสินค้าและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สะอาด และปลอดภัย เป็นสำคัญ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพก่อนส่งต่อให้ร้านสาขา รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องราคา เพื่อให้การควบคุมและบริหารต้นทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องติดตามภาวะตลาด แนวโน้มราคา ปริมาณ และคุณภาพของสินค้าในแต่ละช่วงเวลา หรือแต่ละฤดูกาลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งติดตามผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสินค้าหรือวัตถุดิบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความผันผวนของสินค้าหรือวัตถุดิบ เพื่อเตรียมแก้ไขและรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนอาจมีการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้า หรือการจองซื้อสินค้าในปริมาณมากและมีระยะเวลาส่งมอบที่ชัดเจนตามที่ตกลงกัน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่ขาดแคลนสินค้า ได้รับราคาสินค้าที่ดีหรือได้รับส่วนลดที่เพิ่มขึ้น จากการสั่งจองซื้อสินค้าในปริมาณมาก

ในการจัดหาอาหารและวัตถุดิบของร้านสาขาแต่ละแห่ง ผู้บริหารของแต่ละสาขาคะตรวจสอบนับสต็อกสินค้าและวัตถุดิบที่เหลือและประเมินความต้องการใช้สินค้าและวัตถุดิบในแต่ละวัน และทำการเบิกสินค้าและวัตถุดิบเกือบทั้งหมดจากระบบการสั่งซื้อสินค้าของสาขา ยกเว้นในสาขาต่างจังหวัดที่มีระยะทางไกลจากโรงงานหรือครัวกลางมาก สาขาจะเป็นผู้จัดซื้อสินค้าตนเอง เช่น ผัก ผลไม้ เป็นต้น รวมทั้งสินค้าบางประเภท เช่น น้ำดื่ม เครื่องดื่ม และไอศกรีม เป็นต้น จะถูกจัดส่งโดยตรงจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้านั้นๆ ถึงแม้จะมีกรณียกเว้นด้านการสั่งซื้อของสาขา ถึงผู้จัดจำหน่ายโดยตรง แต่ด้านการควบคุมต้นทุนราคายังผ่านฝ่ายจัดซื้อเช่นเดิม ในส่วนระบบการสั่งซื้อสินค้าของร้านสาขาทั้งหมดจะสามารถเชื่อมโยงกันด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ไปทีส่วนกลาง เพื่อส่วนกลางจะสามารถนำจำนวนความต้องการรวมของทุกสาขา มาดำเนินการจัดหาหรือจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบต่างๆ ต่อไป

บริษัทมีกระบวนการควบคุมสินค้าและวัตถุดิบทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การรับเข้ามาในโรงงาน โดยแผนกประกันคุณภาพจะเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพสินค้าและวัตถุดิบ และฝ่ายคลังสินค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบการตรวจรับและตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบในด้านปริมาณ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับมานั้นตรงตามความต้องการในการสั่งซื้อทั้งปริมาณและคุณภาพ และไม่มีความเสียหายในระหว่างการขนส่ง รวมทั้งมีวิธีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดเก็บ การทุจริต หรือภัยธรรมชาติต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้บริโภคอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย หากตรวจสอบพบว่าสินค้ามีจำนวนไม่ครบตามการสั่งซื้อ หรือสินค้าได้รับความเสียหายเกินกว่าที่บริษัทกำหนด หรือสินค้าไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดร่วมกันกับผู้ขาย ขึ้นอยู่กับสินค้าแต่ละประเภท ฝ่ายคลังสินค้าจะรายงานให้ฝ่ายจัดซื้อทราบ เพื่อเจรจาต่อรองกับผู้ขาย ทั้งในส่วนการขอลดราคา หากมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าดังกล่าว หรือคืนสินค้า พร้อมติดตามกำหนดส่งสินค้าทดแทนในคราวถัดไป และฝ่ายจัดซื้อจะต้องบันทึกผลการจัดซื้อในครั้งนั้นๆ เพื่อใช้ประเมินผลผู้ขายประจำปี ยกเว้นการตรวจพบสินค้าที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยและอาจส่งผลกระทบต่อผู้บริโภค เช่น อาหารเน่าเสีย พบเศษโลหะหรือแก้วในสินค้า หรือการปลอมปนใดๆ บริษัทจะไม่รับสินค้านั้นๆ

ส่วนคลังสินค้าและส่วนขนส่งจะควบคุมการกระจายสินค้าและวัตถุดิบไปยังร้านสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ โดยดำเนินการจัดส่งเองด้วยรถขนส่งของบริษัท ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีรถสำหรับขนส่งสินค้าทั้งสิ้นจำนวน 23 คัน แบ่งเป็นรถตู้จำนวน 5 คัน รถบรรทุกหกล้อห้องเย็นจำนวน 7 คัน และรถบรรทุกสี่ล้อใหญ่ห้องเย็นจำนวน 11 คัน เพื่อให้บริษัทสามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตรงเวลา ปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละร้านสาขา และยังคงคุณค่าทางอาหาร

เพื่อให้ลูกค้าได้รับโภชนาการที่ดี ใหม่ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ควบคู่ไปกับการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีการดูแลจัดการที่ดี

ในการใช้วัตถุดิบของร้านสาขา พนักงานประจำสาขาจะทำการตรวจนับสต็อกสินค้าคงเหลือทุกวัน เพื่อให้มีการส่งสินค้าเข้ามาให้เพียงพอ และจะทำการบันทึกจำนวนสินค้าคงเหลือ ตลอดจนสินค้ารับเข้าและอื่นๆ เข้าระบบสินค้าคงเหลือของสาขา เพื่อตรวจสอบต้นทุนสินค้ารายวัน

สำหรับการควบคุมจะมีผู้จัดการเขต ตรวจสอบต้นทุนในทุกๆ สัปดาห์ และรายงานผลในที่ประชุมฝ่ายปฏิบัติการเพื่อเป็นการตรวจสอบการใช้วัตถุดิบของร้านสาขา โดยจะนำข้อมูลที่ตรวจสอบนี้สอบทานเปรียบเทียบกับต้นทุนจากฝ่ายบัญชีทุกเดือน เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องของการใช้วัตถุดิบ

นอกจากนี้ ในแต่ละสาขายังมีระบบควบคุมสินค้าคงเหลือที่สามารถแยกการใช้วัตถุดิบแต่ละรายการ ซึ่งสามารถนำมาหาต้นทุนเฉลี่ยต่อลูกค้า และเปรียบเทียบระหว่างสาขาได้ ซึ่งหากมีข้อผิดปกติก็จะมีการตรวจสอบเพิ่มเติม และหาวิธีป้องกันต่อไป

### 3) จำนวนผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ

ในการคัดเลือกผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าส่งและปลีก และร้านค้าต่างๆ (Suppliers) ฝ่ายจัดซื้อจะเป็นผู้ประเมิน Suppliers ตามแบบประเมินการคัดเลือก ซึ่งต้องผ่านเกณฑ์ด้านระบบคุณภาพหรือมาตรฐานสากล ด้านราคา ด้านคุณภาพสินค้า ด้านการบรรจุหีบห่อ (ควบคุมด้านความปลอดภัย แข็งแรง คงทน สะอาด ถูกสุขลักษณะ และเครดิต) โดยให้ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และแผนกประกันคุณภาพเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ทั้งนี้ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเป็นผู้ตรวจสอบสินค้าใหม่ๆ รวมทั้งสินค้าเดิมที่มีความเฉพาะตัว ซึ่งจะต้องได้รับการตรวจสอบด้านรสชาติ และแผนกประกันคุณภาพจะเป็นผู้ตรวจสอบสินค้าชนิดเดิมที่มีการใช้อยู่ในปัจจุบัน หากสินค้ามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ฝ่ายจัดซื้อจึงจะทำการเปรียบเทียบราคา พร้อมเงื่อนไขต่างๆ และนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบ พร้อมขออนุมัติการสั่งซื้อต่อไป

ในการสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากผู้ขาย บริษัทไม่ได้พึ่งพิงผู้ขายรายใดรายหนึ่งเป็นหลัก สินค้าแต่ละประเภทจะถูกกระจายการสั่งซื้อไปยังผู้ขายอย่างน้อย 2 - 3 ราย โดยผู้ขายที่เลือกสั่งซื้อนั้นจะต้องผ่านเกณฑ์ด้านคุณภาพ และมีต้นทุนราคาที่เหมาะสม รวมทั้งต้องมีเงื่อนไขที่ดีและยอมรับได้ในแต่ละช่วงเวลา ให้กับบริษัท และเพื่อกระจายความเสี่ยงในการสั่งซื้อ ลดการขาดแคลนสินค้าหรือวัตถุดิบ รวมทั้งรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคู่ค้าต่างๆ ยกเว้นอาหารบางประเภท เช่น อาหารพร้อมรับประทาน เครื่องปรุงรส เป็นต้น หากมีการซื้อจากผู้ผลิตหลายรายหรือเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้ง จะส่งผลทำให้รสชาติอาหารไม่คงที่ และอาจกระทบกับสูตรการผลิตสินค้าที่อาจต้องปรับปรุงแก้ไขสูตรหลายครั้ง รวมทั้งเครื่องตีบางประเภทหรือไอศกรีม ที่ต้องการให้มีแบรนด์เดียวในร้าน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการทำการตลาดหรือการส่งเสริมการขายร่วมกันในบางโอกาส

ในปี 2556 - 2561 บริษัทมียอดสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากผู้ขายรายใหญ่ 10 รายแรก เท่ากับร้อยละ 42.09, 26.81, 41.34, 42.71, 36.22 และ 34.51 ของมูลค่าการสั่งซื้อรวม ตามลำดับ บริษัทไม่มีการพึ่งพิงผู้ขายรายใดรายหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ โดยในช่วงดังกล่าว บริษัทไม่มียอดสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากผู้ขายรายใดรายหนึ่งเกินกว่าร้อยละ 10 ของมูลค่าการสั่งซื้อรวม อีกทั้งลำดับยอดสั่งซื้อจากผู้ขายรายใหญ่จะมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี

### 2.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

โรงงานผลิตอาหารหรือครัวกลางของบริษัท ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานน้ำทิ้งจากโรงงานอุตสาหกรรม ตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2539 ออกตามความในพรบ.โรงงาน พ.ศ. 2535 ซึ่งได้กำหนดค่ามาตรฐานของน้ำทิ้งจากโรงงานอุตสาหกรรม ก่อนที่จะระบายสู่แหล่งน้ำสาธารณะ เช่น ค่าของความเป็นกรดเป็นด่าง (pH) ไม่น้อยกว่า 5.5 และไม่มากกว่า 9.0 ค่า Biochemical Oxygen Demand (BOD) หรือค่าของปริมาณความสกปรกที่อยู่ในรูปบีโอดี (BOD) มีค่าไม่เกิน 20 มิลลิกรัมต่อลิตร ค่าสารแขวนลอย (Suspended Solids : SS) ต้องไม่เกิน 50 มิลลิกรัมต่อลิตร ปริมาณสารละลายทั้งหมด Total Dissolved Solids (TDS) ไม่เกิน 3,000 มิลลิกรัมต่อลิตร ปริมาณ ความสกปรกที่อยู่ในรูปซีโอดี Chemical Oxygen Demand (COD) ไม่เกิน 120 มิลลิกรัมต่อลิตร ค่าปริมาณน้ำมันและไขมัน (Oil & Grease) ไม่เกิน 5 มิลลิกรัมต่อลิตร ค่าปริมาณไนโตรเจนที่อยู่ในน้ำ Total Kjeldahl Nitrogen (TKN) มีค่าไม่เกิน 100 มิลลิกรัมต่อลิตร เป็นต้น

บริษัทตระหนักถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการผลิต และได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยมีมาตรการป้องกันน้ำทิ้งจากโรงงาน ซึ่งน้ำเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตจะต้องผ่านการบำบัด และจะถูกเก็บไว้ที่บ่อบำบัด ไม่มีการปล่อยน้ำทิ้งที่ผ่านการบำบัดแล้วออกสู่แหล่งน้ำสาธารณะ โดยนำกลับไปใช้หมุนเวียนภายในกิจกรรมของบริษัท เช่น รดน้ำต้นไม้ เป็นต้น นอกจากนั้นน้ำเสียดังกล่าวจะต้องผ่านการวิเคราะห์คุณภาพน้ำทิ้งอย่างสม่ำเสมอ โดยผลของการตรวจวิเคราะห์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ที่ผ่านมาบริษัทไม่เคยมีประวัติการกระทำผิดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และไม่เคยได้รับการร้องเรียนเรื่องปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อมใดๆ



### 3.ปัจจัยความเสี่ยง

#### 3.1 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หรือมีแนวโน้มขยายตัวลดลงจะส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อและการใช้จ่ายใช้สอยของผู้บริโภค ซึ่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจร้านอาหารเนื่องจากผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางถึงรายได้น้อยลดความถี่ในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน หรือเลือกร้านอาหารที่มีราคาถูกลงโดยเน้นเรื่องความคุ้มค่า เพื่อลดค่าใช้จ่ายต่อครั้งในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจอาหารที่รุนแรงจากการที่มีร้านอาหารเปิดให้บริการเพิ่มมากขึ้น เป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคจากผู้ประกอบการรายเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ ทั้งจากการขยายสาขาร้านอาหารแบรนด์เดิมและแบรนด์ใหม่ๆ ของผู้ประกอบการรายเดิม การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีทั้งผู้ประกอบการในประเทศและจากต่างประเทศ เนื่องจากเล็งเห็นโอกาสเติบโตของธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงผู้ประกอบการรายใหญ่ในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหาร

จากสภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าว ในเบื้องต้นบริษัทจำเป็นต้องจัดโปรแกรมขึ้นการให้ส่วนลด เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท อย่างไรก็ตามบริษัทมีนโยบายการแข่งขันทางด้านคุณภาพอาหาร ความโดดเด่นในเรื่องของความหลากหลายของอาหาร รูปแบบการรับประทาน และประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ โดยได้มีการปรับปรุงและพัฒนารายการอาหารให้ตรงความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงภาพลักษณ์ของร้านอาหารให้ดูทันสมัย ตลอดจนมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมการตลาดรูปแบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเร่งสร้างการยอมรับในแบรนด์

นอกจากนี้ เพื่อกระจายความเสี่ยงและให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทจึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการจดจำแบรนด์ของบริษัทให้ได้มากขึ้น การสร้างแบรนด์ใหม่ด้วยแนวคิดด้านอาหารที่ต่างออกไป เพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ที่มีกำลังซื้อสูงกว่า แต่ละแบรนด์มุ่งตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้ร้านอาหารในกลุ่มฮอเท็ล พอท ไม่เพียงแต่เป็นร้านสุกี้ ชาบู หากแต่เป็นสถานที่ที่ลูกค้าจะได้อิ่มเอมไปกับนานาอาหารที่มีทางเลือกมากขึ้น อาหารทุกจานล้วนรังสรรค์จากวัตถุดิบคุณภาพเยี่ยมในราคาที่เหมาะสม

#### 3.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน

บริษัทมีความเสี่ยงด้านการเงินจากการพึ่งพาเงินกู้ยืมเงินระยะยาวจากสถาบันการเงิน เพื่อลงทุนตามแผนการขยายและปรับปรุงร้านสาขา อันได้แก่ การเปิดร้านสาขาใหม่และการปรับปรุงร้านสาขาที่มีอยู่เดิมให้ทันสมัย และพร้อมให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการกู้ยืมเงินระยะสั้นในรูปของวงเงินเบิกเกินบัญชี ตัวสัญญาใช้เงิน และตัวแลกเงิน เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในกิจการ

ตั้งแต่ปลายปี 2560 และในปี 2561 บริษัทระดมเงินเพิ่มทุนและมีผู้ร่วมทุนที่มีความแข็งแกร่งทางการเงิน มีประสบการณ์ในธุรกิจร้านอาหารและศักยภาพในการบริหารจัดการทำให้สถานการณ์ทางการเงินของบริษัทดีขึ้นตามลำดับ อย่างไรก็ตามบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการบริหารการเงินโดยการจับตามองผลประกอบการทางการเงินของแต่ละสาขา รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมอย่างใกล้ชิด บริษัทยังคงพิจารณาทางเลือกในการจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อเสริมความมั่นคงทางการเงินให้เพียงพอในการใช้หมุนเวียนในกิจการ การขยายธุรกิจในอนาคต และการชำระหนี้คืนให้แก่เจ้าหนี้ต่างๆ ซึ่งจะมีการพิจารณาตามความเหมาะสมต่อไป

### 3.3 ความเสี่ยงจากการเปิดร้านสาขาใหม่

การเพิ่มจำนวนสาขาร้านอาหารของบริษัทเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความเติบโตให้กับบริษัท ทำให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุม รวมถึงสามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ได้โดยบริษัทได้กำหนดเป้าหมายให้มีการเปิดร้านสาขาเพิ่มขึ้นในแต่ละปีให้สอดคล้องกับภาวะตลาดความต้องการและกำลังซื้อของผู้บริโภค ซึ่งในการลงทุนเปิดร้านสาขาใหม่จะต้องใช้เงินลงทุนสาขาละประมาณ 6-7 ล้านบาทสำหรับร้านเจิ้งโต่ว และประมาณ 10-11 ล้านบาทสำหรับร้านซินเยอร์ ซาสซี โดยเงินลงทุนประกอบไปด้วย เงินลงทุนในการปรับปรุงอาคารพื้นที่เช่า ค่าตกแต่งร้าน เครื่องครัวและอุปกรณ์เงินประกันตามสัญญาเช่าร้าน เป็นต้น ทั้งนี้ขนาดของเงินลงทุนในแต่ละสาขาขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ และการตกแต่งร้านเป็นสำคัญ โดยที่บริษัทอาจมีความเสี่ยงจากการลงทุนเปิดร้านใหม่ หากไม่สามารถทำยอดขายให้เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดหรืออัตราผลตอบแทนการลงทุนไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการโดยรวมของบริษัท และในกรณีที่จำเป็นต้องมีการปิดร้านสาขาดังกล่าว บริษัทจะต้องตัดจำหน่ายสินทรัพย์ต่างๆ เช่น ส่วนปรับปรุง ตกแต่งอาคาร เป็นต้น นอกจากบัญชีค่าใช้จ่ายในการรื้อถอน ขนย้าย และปรับสภาพพื้นที่คืนผู้ให้เช่าตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา และในบางกรณีการปิดสาขาก่อนครบกำหนดตามสัญญาเช่า ก็เป็นเหตุให้ผู้ให้เช่าไม่คืนเงินประกันตามสัญญาเช่าและบริการ ทำให้มีค่าใช้จ่ายจากการปิดสาขาเกิดขึ้น

นอกจากนั้น จากการที่การเปลี่ยนแปลงสังคมชีวิตแบบคนเมือง (Urbanization) มีมากขึ้นในพื้นที่ต่างจังหวัด ทำให้ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ได้ขยายสาขาไปยังพื้นที่หัวเมืองต่างจังหวัดมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งบริษัทได้ไปเปิดสาขาใหม่ตามศูนย์การค้าขนาดใหญ่ดังกล่าว เพื่อเป็นการขยายพื้นที่ในการให้บริการแก่ลูกค้า ถึงแม้ว่าในบางพื้นที่จะมีร้านสาขาเดิมอยู่ก่อนแล้วก็ตาม ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เสียส่วนแบ่งทางการตลาดไป จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ร้านสาขาเดิมจะได้รับผลกระทบต่อการเปิดสาขาใหม่ในศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการได้มากกว่าส่งผลให้รายได้ของสาขาเดิมลดลงหรือเติบโตอย่างชะลอตัวลง

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุนเปิดร้านสาขาใหม่ จึงได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการศึกษาความเป็นไปได้ของการเปิดร้านสาขาใหม่รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการลงทุนได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ ทำเล ที่ตั้ง ความหนาแน่นของชุมชน และกำลังซื้อในพื้นที่นั้นๆ รวมถึงการเลือกประเภทร้านอาหารหรือแบรนด์ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ เป็นต้น โดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าของการลงทุนภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นสำคัญ รวมทั้งจะต้องเตรียมความพร้อมด้านแหล่งเงินทุนการจัดการควบคุมดูแลร้านการจัดหาบุคลากร สินค้าและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้งการจัดทำแผนงานด้านการตลาดและการส่งเสริมการขายด้านต่างๆ เพื่อให้มีผู้มาใช้บริการในร้านสาขานั้นๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้กับบริษัท นอกจากนี้บริษัทมีการติดตามรายงานผลประกอบการในแต่ละสาขาเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และมีการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันที รวมทั้งใช้ในการวางแผนและกำหนดทิศทางการเติบโตของบริษัท ได้พิจารณาคัดเลือกเปิดสาขาใหม่ด้วยความระมัดระวัง ปรับลดงบประมาณในการเปิดร้านสาขาลงโดยไม่ให้กระทบต่อคุณภาพในการบริการ รวมทั้งได้นำทรัพย์สินของร้านสาขาที่ปิดไปแล้วกลับมาใช้ใหม่ทำให้งบลงทุนที่ใช้เฉลี่ยประมาณสาขาละ 2 ล้านบาท ในปี 2560 บริษัทเปิดสาขาใหม่เพียง 1 สาขา คือร้านทูมาโท อิตาลี เคิเชน (Toomato Italian Kitchen) ชั้น G เอ็มบีเค เซ็นเตอร์ เป็นแบรนด์น้องใหม่ที่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ถือเป็นร้านต้นแบบที่จะเพิ่มจำนวนสาขาในทำเลที่มีศักยภาพต่อไป บริษัททยอยปิดสาขาที่ไม่ทำกำไรเพื่อลดภาระทางการเงินและหันมามุ่งปรับปรุงคุณภาพและภาพลักษณ์ของสาขาที่มีศักยภาพเพื่อมีความเข้มแข็งต่อไป

ในปี 2561 บริษัทได้เปิดตัวแบรนด์ เจ็ทโด้ สาขาแรกที่ Homepro พระราม3 ซึ่งได้รับผลตอบรับที่ดีมาก จากนั้นได้มีการเปิดสาขาที่ 2 และ 3 ที่ อินท์-อินเตอร์เซค พระราม3 และ ไอคอนสยาม ตามลำดับ ในปีเดียวกันทางบริษัทได้มีการเปิดตัวแบรนด์ ซุปเปอร์ พอท ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2561 แต่ต้องปิดตัวสาขานี้ลง เนื่องจากผลประกอบการไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ บริษัทมีการพิจารณาปิดสาขาที่ผลประกอบการขาดทุนและมุ่งเป้าไปที่การปรับปรุงคุณภาพและภาพลักษณ์ของร้านแต่ละสาขา

### 3.4 ความเสี่ยงจากคุณภาพอาหารและมาตรฐานการให้บริการ

สำหรับธุรกิจร้านอาหาร ปัจจัยหลักที่จะทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ คือ อาหารที่มีคุณภาพ รสชาติถูกปาก สถานที่บริการที่สะอาด และการให้บริการที่ได้มาตรฐาน ซึ่งจากการที่บริษัทมีสาขาอยู่เป็นจำนวนมากกว่า 90 สาขา และมีพนักงานที่ให้บริการอยู่เป็นจำนวนกว่า 2,500 คน จึงอาจมีความเสี่ยงในเรื่องการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพอาหารและมาตรฐานการให้บริการเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มีการกำหนดมาตรการต่างๆ ในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานร้านสาขาอย่างสม่ำเสมอ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในตรวจสอบคุณภาพอาหารและการปฏิบัติงานของร้านสาขาอย่างสม่ำเสมอ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของร้านสาขาเป็นประจำ รวมทั้งยังได้มีการพัฒนาการผลิตรายการที่สำเร็จรูปจากครัวกลาง ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกและลดขั้นตอนในการจัดเตรียมอาหารของร้านสาขา และยังทำให้ได้รสชาติที่ได้มาตรฐานเดียวกัน ในเรื่องของความสะอาดของร้านสาขา ได้จัดให้ร้านสาขามีกิจกรรม 5ส อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำความสะอาดครั้งใหญ่เป็นประจำทุกเดือน และมีการจัดให้บริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการจัดการสัตว์พาหะเดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ยังจัดให้มีช่องทางในการที่ลูกค้าสามารถร้องเรียนหรือเสนอความคิดเห็น

### 3.5 ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาวัตถุดิบ

วัตถุดิบส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นผลผลิตทางการเกษตร เช่น เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ อาหารทะเล และเครื่องเทศต่างๆ เป็นต้น ซึ่งมีปริมาณและราคาผันผวนตามฤดูกาล ความแปรปรวนของสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรคพืชและสัตว์ ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาดและความต้องการของตลาดในขณะนั้นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทและส่งผลกระทบต่อการจัดหาวัตถุดิบในบางช่วงเวลา รวมทั้งอาจมีผลกระทบต่อราคาต้นทุนวัตถุดิบและผลการดำเนินงานของบริษัทได้

บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมและบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในทุกๆ ปี แผนในการดำเนินการของฝ่ายจัดซื้อจะถูกระบุแผนการลดต้นทุนเป็นประเด็นสำคัญ โดยจะมุ่งเน้นการบริหารต้นทุนทั้งในส่วนของราคาสินค้า การขอเงื่อนไขพิเศษ เช่น ส่วนลด งบประมาณทางการตลาด หรือของแถม ตลอดจนให้ความสำคัญกับการเพิ่มยอดขายในแง่การให้ความช่วยเหลือผ่านแผนงานใหม่ๆ ให้ทันทั่วถึง เพื่อนำมาเพิ่มโอกาสทางการขาย รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ขายในการควบคุมคุณภาพและการส่งมอบ เพื่อให้ได้สินค้าที่ดี สามารถใช้งานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งเพิ่มโอกาสทางการขายได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังหลักในการดำเนินการตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ฝ่ายจัดซื้อพยายามลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของราคาต้นทุนวัตถุดิบโดยติดต่อสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายหลายราย รวมทั้งมีการหาผู้ขายรายใหม่ๆ เข้ามาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการผูกขาดและป้องกันการขาดแคลนสินค้า การทำสัญญาซื้อขายเป็นรายปีในการสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า หรือการจองซื้อในปริมาณมากและมีระยะเวลาส่ง

มอบที่ชัดเจนตามที่ตกลงกัน ทำให้สามารถต่อรองราคาและได้รับส่วนลดเพิ่มขึ้นและมั่นใจได้ว่าบริษัทจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ ในกรณีที่ไม่มีสัญญาขายปือาจมีการทำข้อตกลงกำหนดราคาสินค้าในช่วงระยะเวลา 1 เดือน 3 เดือน และ 6 เดือน โดยการกำหนดช่วงการขึ้นราคาคงกล่าวต้องประเมินจากสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน พร้อมอ้างอิงสถิติที่เคยเกิดขึ้นของสินค้าชนิดนั้นๆ เพื่อให้ได้ช่วงการขึ้นราคาที่เหมาะสมและได้ราคาสินค้าที่ดีที่สุด นอกจากนั้น บริษัทยังได้มีการติดตามภาวะตลาด แนวโน้มราคาและปริมาณวัตถุดิบในแต่ละช่วงเวลาหรือแต่ละฤดูกาลอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความผันผวนของราคาวัตถุดิบต่างๆ และเตรียมแก้ไขและรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

จากการที่รายการอาหารภายในร้านของบริษัทมีจำนวนมาก และได้มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนรายการอาหารอยู่เป็นประจำ และเป็นการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาดในแต่ละช่วงเวลา จึงทำให้สามารถลดผลกระทบจากการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือความผันผวนของราคาวัตถุดิบบางประเภทในบางช่วงเวลาได้ ซึ่งที่ผ่านมาบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ จนส่งผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญ ต่อการดำเนินงานของบริษัท ในกรณีที่ราคาวัตถุดิบมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นบริษัทจะยังไม่ปรับเพิ่มราคาอาหารทันที เนื่องจากวัตถุดิบเกือบทั้งหมดเป็นผลผลิตทางการเกษตรซึ่งมีราคาเปลี่ยนแปลงเกือบทุกวัน บริษัทจะพิจารณาปรับเพิ่มราคาอาหาร เมื่อราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มในทิศทางที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทต้องรับภาระจากต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นจนกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท แต่ในขณะเดียวกันก็จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับราคาตลาดหรือคู่แข่งเพื่อให้กระทบต่อยอดขายหรือฐานลูกค้าโดยรวมของบริษัท

### 3.6 ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหาร

จากเดิมที่การดำเนินงานของบริษัทต้องพึ่งพิงกลุ่มผู้บริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ซึ่งเป็นผู้ร่วมกันก่อตั้งบริษัท เป็นผู้มีส่วนประสมการณ์ในการทำธุรกิจ และมีส่วนสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน สามารถสร้างแบรนด์ฮอท พอทให้เป็นที่ยูจกและยอมรับในตลาดร้านอาหารชั้นนำ การบริหารงานและผลการดำเนินงานของบริษัทในอนาคตอาจมีผลกระทบได้หากมีการเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่ง

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหาร จึงได้มีการวางระบบการทำงานเพื่อลดการพึ่งพิงจากผู้บริหาร โดยการกระจายงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการจัดการด้านต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารในสายงานต่างๆ ตามความถนัด ประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม รวมทั้งบริษัทยังมีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีนโยบายการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถ เพื่อมาร่วมงานกับบริษัทเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับแผนการขยายกิจการเพื่อสร้างการเติบโตอย่างมั่นคงให้กับบริษัท

ตั้งแต่ต้นเดือนมกราคม 2560 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้มีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหม่เข้ามาเป็นกรรมการและผู้บริหาร มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมงานและที่ปรึกษาให้กับบริษัท ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท และทำให้ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารลดลง

#### 4.ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์ถาวรที่บริษัทใช้ในการประกอบธุรกิจ

รายละเอียดสินทรัพย์ถาวรของบริษัทที่ใช้ในการประกอบธุรกิจที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)


ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
1. ที่ดิน 1 แปลง โฉนดที่ดินเลขที่ 46961 เนื้อที่รวม 13-0-96 ไร่ ตั้งอยู่เลขที่ 11/1 ตำบลบึงคำ พริ้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี	55.60 <sup>1/</sup>	เป็นเจ้าของ	} ค่าประกันวงเงิน สินเชื่อที่ได้รับจาก สถาบันการเงินรวม 155.90 ล้านบาท
2. อาคารโรงงานและสิ่งปลูกสร้างอื่น ประกอบด้วย โรงอาหาร โรงผลิตอุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องครัวร้านสาขา	38.04	เป็นเจ้าของ	
3. สิทธิการเช่า	25.28	เป็นเจ้าของ	
4. ส่วนปรับปรุงอาคารตามสัญญาเช่า	129.90 <sup>2/</sup>	เป็นเจ้าของ	
5. เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน	10.61	เป็นเจ้าของ	
6. อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน	75.20 <sup>2/</sup>	เป็นเจ้าของ	
7. ยานพาหนะ	11.04	เป็นเจ้าของ	
8. งานระหว่างก่อสร้าง	5.79	เป็นเจ้าของ	
<b>รวม</b>	<b>351.46</b>		










หมายเหตุ: <sup>1/</sup>ในปี 2559 บริษัทได้เปลี่ยนนโยบายบัญชีเกี่ยวกับเรื่องการตีราคาที่ดินจากเดิมที่ใช้วิธีราคาทุนเดิม มาใช้วิธีตีราคาใหม่ ตามราคาตลาดยุติธรรม (Fair Market Value) ซึ่งจะทำให้ที่ดินแสดงราคาที่เหมาะสมในปัจจุบัน

<sup>2/</sup> ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีค่าเผื่อการด้อยค่าของส่วนปรับปรุงอาคารตามสัญญาเช่าและอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นจำนวน 15.18 ล้านบาท ในงบแสดงฐานะการเงิน

##### 4.2 เครื่องหมายบริการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทเป็นเจ้าของเครื่องหมายบริการ รายการมีรายละเอียดดังนี้

เลขทะเบียนเครื่องหมายบริการ	ระยะเวลา <sup>1/</sup>	รูปเครื่องหมายบริการ
1. ทะเบียนเลขที่ บ16454	15 ส.ค. 2554 - 14 ต.ค. 2564	

เลขทะเบียนเครื่องหมายบริการ	ระยะเวลา <sup>1/</sup>	รูปเครื่องหมายบริการ
2. ทะเบียนเลขที่ บ16455	15 ส.ค. 2554 - 14 ต.ค. 2564	
3. ทะเบียนเลขที่ บ20860	9 ธ.ค. 2555 - 8 ธ.ค. 2565	
4. ทะเบียนเลขที่ บ20861	9 ธ.ค. 2555 - 8 ธ.ค. 2565	
5. ทะเบียนเลขที่ บ35773	27 พ.ย. 2559 - 26 พ.ย. 2569	
6. ทะเบียนเลขที่ บ35774	27 พ.ย. 2559 - 26 พ.ย. 2569	
7. ทะเบียนเลขที่ บ59314	14 ก.ค. 2554 - 13 ก.ค. 2564	
8. ทะเบียนเลขที่ บ59313	14 ก.ค. 2554 - 13 ก.ค. 2564	
9. ทะเบียนเลขที่ บ57523	27 ม.ค. 2555 - 26 ม.ค. 2565	
10. คำขอเลขที่ 960457	อยู่ระหว่างพิจารณา	

เลขทะเบียนเครื่องหมายบริการ	ระยะเวลา <sup>1/</sup>	รูปเครื่องหมายบริการ
เครื่องหมายบริการที่รับโอนมาจากไดโดมอน		
11. ทะเบียนเลขที่ บ16786	2 ก.ค. 2554 - 1 ก.ค. 2564	
12. ทะเบียนเลขที่ บ16787	2 ก.ค. 2554 - 1 ก.ค. 2564	
13. ทะเบียนเลขที่ บ56573	5 ส.ค. 2554 - 4 ส.ค. 2564	
14. เลขที่คำขอ 170120456		
15. เลขที่คำขอ 170144687		
16. เลขที่คำขอ 180127838		
17. เลขทะเบียนเครื่องหมายบริการ <sup>2/</sup>		

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้ามีอายุ 10 ปี นับจากวันจดทะเบียนเครื่องหมายการค้ากับสำนักเครื่องหมายการค้า  
กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ และสามารถต่ออายุได้คราวละ 10 ปี

<sup>2/</sup> อ้างอิงสัญญาซื้อขายกิจการร้านอาหาร ฉบับลงวันที่ 31 สิงหาคม 2561 ระหว่าง บริษัท เจซี เควิน ฟู้ด แอนด์ เบฟเวอเรจ จำกัด กับ  
บริษัท เจซีเค ฮอสพิทอลลิตี จำกัด (มหาชน)



### 4.3 สัญญาที่สำคัญของบริษัท

#### 4.3.1 สัญญาเช่าและสิทธิการเช่า

บริษัททำสัญญาเช่าพื้นที่เพื่อใช้เป็นสำนักงานใหญ่ และร้านสาขา และเป็นเจ้าของสิทธิการเช่าพื้นที่ระยะยาว ซึ่งได้มาจากการซื้อกิจการของโดโดมอน และการซื้อสิทธิการเช่าจากธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) รายละเอียดที่สำคัญของสัญญาเช่าและสิทธิการเช่า สรุปได้ดังนี้

##### 4.3.1.1 สัญญาเช่าพื้นที่สำนักงานใหญ่

คู่สัญญากับบริษัท	สถานที่เช่า	ระยะเวลาการเช่า			พื้นที่เช่า (ตร.ม.)	ค่าเช่าต่อเดือน (บาท)
		อายุสัญญา	วันเริ่มสัญญา	วันสิ้นสุดสัญญา		
บริษัท เจซี เควิน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	อาคารทีเอฟดีชั้น 2,4 ตั้งอยู่เลขที่ 18 ซอยสาทร 11 แขวง ยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120	3 ปี	1 ก.ย. 2560	31 ส.ค. 2563	890.56	ปีที่ 1 =356,224 ปีที่ 2 =400,752 ปีที่ 3 =423,016
บริษัท เจซี เควิน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	อาคารทีเอฟดีชั้น 6 ตั้งอยู่เลขที่ 18 ซอยสาทร 11 แขวง ยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120	3 ปี	1 ม.ค. 2561	31 ธ.ค. 2563	107	25,412.50

##### 4.3.1.2 สัญญาเช่าร้านสาขา

บริษัททำสัญญาเช่าพื้นที่กับคู่สัญญาที่เป็นเจ้าของอาคารห้างสรรพสินค้า โมเดิร์นเทรด หรือศูนย์การค้าต่างๆ ซึ่งไม่มี ความเกี่ยวข้องกันกับบริษัท เพื่อใช้เป็นที่ตั้งของสาขาร้านอาหารทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ทั้งนี้สัญญาเช่าพื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นสัญญาเช่าระยะเวลา 3ปี และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีกคราวละ 3 ปี โดยสัญญาเช่าร้านสาขามีเงื่อนไขที่สำคัญๆ ดังนี้

- สัญญาเช่าระบุพื้นที่เช่า ตำแหน่งพื้นที่เช่า อัตราค่าเช่าต่อตารางเมตรต่อเดือน ระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดของสัญญาเช่า
- การจ่ายเงินประกันการเช่า เพื่อวางเป็นหลักประกันการปฏิบัติตามสัญญาเช่า โดยสัญญาเช่าพื้นที่ส่วนใหญ่ บริษัทจะจ่ายเงินประกันการเช่าเท่ากับอัตราค่าเช่าประมาณ 3 - 6 เดือน (ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้ให้เช่าพื้นที่) โดยเงินประกันการเช่า บริษัทจะได้รับคืนจากผู้ให้เช่าโดยไม่มีดอกเบี้ยเมื่อครบกำหนดเวลาการเช่า และไม่มีการต่อสัญญากันต่อไปอีก รวมทั้งบริษัทได้คืนพื้นที่เช่าตามสภาพที่กำหนดในสัญญา และได้จ่ายเงินค่างอื่น ๆ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ครบถ้วนถูกต้องแล้ว
- การต่ออายุสัญญาเช่า สัญญาจะระบุเงื่อนไขการต่ออายุสัญญาเช่า เมื่อครบกำหนดอายุสัญญาต่อไปอีก 1 - 2 ครั้ง (ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้ให้เช่าพื้นที่) ครั้งละ 3 ปี หรืออาจมีการเจรจาต่อสัญญากันใหม่ โดยเป็นการตกลงกันล่วงหน้า และทำสัญญาใหม่ก่อนสัญญาเช่าพื้นที่เดิมจะสิ้นสุดลงไม่น้อยกว่า 2 - 3 เดือน
- สัญญาบริการ เป็นสัญญาที่ทำควบคู่กับสัญญาเช่าพื้นที่ ซึ่งจะระบุขอบเขตงานบริการที่ผู้ให้เช่าให้บริการแก่บริษัท เช่น การให้บริการโอเอเอ็น ระบบแสงสว่าง ที่จอดรถ ซึ่งเป็นค่าบริการ โดยผู้ให้เช่าคิดอัตราค่าบริการต่อตารางเมตรต่อเดือน สำหรับค่าสาธารณูปโภคต่างๆ (ไฟฟ้า ประปา แก๊ส โทรศัพท์) คิดอัตราตามการใช้งานจริง โดยระบุอัตราค่าบริการต่อหน่วยในสัญญาบริการ

#### 4.3.1.3 สิทธิการเช่า

บริษัทมีสิทธิการเช่าพื้นที่ระยะยาวในศูนย์การค้าต่างๆ สรุปได้ดังนี้

คู่สัญญากับบริษัท	สถานที่เช่า / อาคาร ศูนย์การค้า	ระยะเวลาการเช่า			อายุสัญญา เช่าคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2560	พื้นที่ เช่า (ตร.ม.)	มูลค่าตาม บัญชี ณ วันที่ 31 ธ.ค.2560 (ล้านบาท)
		อายุสัญญา	วันเริ่มสัญญา	วันสิ้นสุด สัญญา			
1. บจ. ราชสีมา ช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์	เดอะมอลล์ โคราช	25 ปี 11 เดือน 6 วัน	10 ส.ค. 2543	15ก.ค. 2569	8 ปี 7 เดือน	214.00	7.50
2. ธนาคารธนชาต	เดอะมอลล์ งามวงศ์วาน	28 ปี	22 ธ.ค. 2534	21 ธ.ค. 2562	2 ปี	246.00	2.95
3. ธนาคารธนชาต	เซ็นทรัล บางนา	30 ปี	1 ก.ค. 2536	30 มิ.ย.2566	5 ปี 6 เดือน	263.63	4.93
4. บจ. ซีคอน บางแค	ซีคอน บางแค	29 ปี	1 ธ.ค. 2536	30พ.ย. 2565	2 ปี 11 เดือน	230.50	3.97
5. ธนาคารธนชาต	เดอะมอลล์บางกะปิ	28 ปี	5 ส.ค. 2537	4 ส.ค. 2565	4 ปี 7 เดือน	278.00	6.80
6. ธนาคารธนชาต	เดอะมอลล์บางแค	28 ปี	5 ส.ค. 2537	4 ส.ค. 2565	4 ปี 7 เดือน	273.00	4.76
7. ธนาคารธนชาต	ฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต	27 ปี	1 ม.ค. 2538	30 ธ.ค. 2564	4 ปี	237.06	5.31
8. ค่าธรรมเนียมในการจด ทะเบียนสิทธิ							0.23
						รวม	36.45

#### 4.3.2 สัญญาแฟรนไชส์ร้าน ฮอทพอท อินเตอร์ บุฟเฟต์

วันที่ทำสัญญา	3 มิถุนายน 2559
คู่สัญญา	1. บริษัท ฮอทพอท จำกัด (มหาชน) (“แฟรนไชส์ซอร์”) 2. บริษัท ครอบครัวอาหาร จำกัด (“แฟรนไชส์ซี”)
เงื่อนไขตามสัญญา	● แฟรนไชส์ซอร์ (ผู้ให้สิทธิ) ยินยอมให้แฟรนไชส์ซี (ผู้รับสิทธิ) ประกอบการร้านแฟรนไชส์ เพื่อผลิตและหรือ การจัดจำหน่ายสินค้า (บริการ) แบรินด์ฮอทพอท อินเตอร์ บุฟเฟต์ แก่ลูกค้า ณ PTT KNK Mall, Naxay Village, Nongbone Rd., Saysettha Dist., 85620 Vientiane, Laos ด้วยระบบการจัดจำหน่ายสิทธิ และ เครื่องหมายการค้าของแฟรนไชส์ซอร์
ระยะเวลาของ สิทธิแฟรนไชส์	● 5 ปี (เริ่มตั้งแต่วันที่ 5 มิถุนายน 2559 สิ้นสุดวันที่ 4 มิถุนายน 2564)

#### 4.3.3 กรมธรรม์ประกันภัยทรัพย์สิน (ณ 31 ธ.ค. 61)

ประเภทกรมธรรม์	บริษัทประกัน	ทรัพย์สินที่เอาประกันภัย	ทุนประกัน <sup>1/</sup> (บาท)	ระยะเวลาประกันภัย	ผู้เอาประกันภัย
กรมธรรม์ประกันความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน	บมจ.กรุงเทพบประกันภัย	อาคารโรงงาน ประกอบด้วย 1. สิ่งปลูกสร้างตัวอาคารทั้งหมด (ไม่รวมรากฐาน) รวมส่วนตกแต่งปรับปรุงตัวอาคาร รั้ว กำแพง ประตู - ตัวอาคารโรงงาน 1 ชั้น พร้อมสำนักงาน - ตัวอาคารโกดัง 1 ชั้น - ตัวอาคารโรงอาหาร 1 ชั้น 2. เฟอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่งติดตั้งเครื่องใช้สำนักงาน และเครื่องคอมพิวเตอร์ 3. สต็อกสินค้า (วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูป) 4. เครื่องจักรและอุปกรณ์ส่วนควบที่อยู่ในกระบวนการผลิต ระบบสาธารณูปโภค ระบบปรับอากาศ ระบบสื่อสาร รวมถึงคอนเทนเนอร์ ห้องเย็น และสต็อกวัสดุก่อสร้าง	120,550,200.00	1 ต.ค. 2561 - 1 ต.ค. 2562	บมจ. เจซีเค ฮอสพิ ทอลลิตี
2. กรมธรรม์ประกันความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน	บมจ.อาคเนย์ประกันภัย	ตัวอาคาร และสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ (ไม่รวมฐานราก) รวมถึงต่อเติมปรับปรุงหลังคาโล่ง หน้าอาคาร โกดังเก็บของทุกหลัง อาคารห้องพักคนงาน อาคารป้อมยาม ที่จอดรถ โรงจอดรถ ลานกีฬา และลานอเนกประสงค์ ห้องServer รวมถึงส่วนปรับปรุงต่อเติมทั้งภายใน และภายนอกอาคาร อาคารภูมิสถาปัตย์ ส่วนโล่งหลังคาคลุม สิ่งติดตั้งตรงตรางาว และกำแพง รั้ว ประตูรั้ว ศาลพระภูมิ และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น ระบบไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่งติดตั้งเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ เครื่องปรับอากาศ เครื่องคอมพิวเตอร์ รวมถึง Notebook และ Tablet (ไม่รวมข้อมูล) ระบบดับเพลิงต่างๆ ป้าย ศาลพระภูมิ ระบบสัญญาณโทรศัพท์ จานดาวเทียม ระบบโทรศัพท์ โทรสาร และอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงเครื่องใช้อื่นๆที่อยู่ในสถานที่เอาประกันภัย เครื่องจักรและส่วนควบของเครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องมือ สต็อกสินค้า และวัสดุทั้งหลาย รวมถึงสต็อกสินค้า วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป สินค้าตัวอย่าง สินค้ารอการส่งมอบคงคลัง ภาชนะที่ใช้บรรจุ และวัสดุหีบห่อ และทรัพย์สินต่างๆ ซึ่งเป็นของผู้เอาประกันภัย รวมทั้งทรัพย์สินที่อยู่ในความดูแลรักษาทรัพย์สินของผู้เอาประกันภัยในฐานะผู้รักษาทรัพย์สิน และป้ายโฆษณาที่อยู่หน้าอาคารสถานที่เอาประกันภัยตามที่ได้ระบุสาขา	303,000,000.00	31 พ.ค. 2561 - 31 พ.ค. 2562	บมจ. เจซีเค ฮอสพิ ทอลลิตี

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ทุนประกันภัยทรัพย์สินครอบคลุมมูลค่าตามบัญชีของส่วนปรับปรุงอาคารตามสัญญาเช่า

#### 4.4 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในอนาคต

ปัจจุบันบริษัทไม่มีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม อย่างไรก็ตามการการลงทุนในอนาคต บริษัทมีนโยบายลงทุนในร้านอาหารประเภทอื่นๆ หรือธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง หรือเอื้อประโยชน์กับธุรกิจร้านอาหารซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัท โดยเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทในระยะยาว โดยหากเป็นการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทจะควบคุมหรือกำหนดนโยบายการบริหาร ตลอดจนการส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการตามสัดส่วนการถือหุ้น และเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้ถือหุ้น โดยตัวแทนของบริษัทมีหน้าที่ออกเสียงในที่ประชุมตามแนวทาง หรือทิศทางที่คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาไว้สำหรับการลงทุนในบริษัทร่วม บริษัทไม่มีนโยบายเข้าไปควบคุมมากนัก ทั้งนี้การจะส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการของบริษัทจะพิจารณาตามความเหมาะสม และขึ้นกับข้อตกลงร่วมกัน

**5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น****5.1 ข้อมูลทั่วไป**

บริษัท	:	บริษัท เจซีเค ฮอสมิทอลลิตี้ จำกัด (มหาชน) (ชื่อเดิม บริษัท ฮอท พอต จำกัด (มหาชน))
ลักษณะการประกอบธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจร้านอาหารสุกี้ ชาบูที่มีน้ำจิ้มสูตรเด็ด ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ร้านอาหารปิ้งย่างและชาบูสไตล์ญี่ปุ่น ร้านอาหารเสต็ก อาหารฟิวชั่น และร้านอาหารอิตาเลียน โดยร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารแบบบุฟเฟต์ ได้แก่ ร้านอาหารสุกี้ชาบูบุฟเฟต์ ภายใต้แนวคิด “All You Can Eat” หรืออิมได้ไม้อัน ภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต บุฟเฟต์” ร้านอาหารบุฟเฟต์แนวปิ้งย่างและชาบูสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ไดโตมอน” ทั้งนี้ยังมีร้านอาหารสุกี้ ชาบู แบบตามสั่ง (A La Carte) เสิร์ฟเปิดย่าง และน้ำจิ้มรสสูตรเด็ด ตามสไตล์ดั้งเดิมของฮอท พอต ภายใต้แบรนด์ “ฮอท พอต สุกี้ ชาบู” รวมไปถึงร้านอาหารบรรยากาศนั่งสบาย (Casual Dining) ที่เสิร์ฟสเต็ก และอาหารฟิวชั่น ภายใต้แบรนด์ “ซิกเนเจอร์” และ “ทูมาโท อิตาเลียน คิทเชน” ร้านอาหารอิตาเลียน รสชาติต้นตำรับที่คัดสรรวัตถุดิบนำเข้าเกรด พรีเมียม ส่งตรงจากเมืองนาโปลี ประเทศอิตาลี และ ร้านอาหารแบรนด์ ชินยอร์ ซาสซี อาหารอิตาเลียนชั้นเลิศ และแบรนด์น้องใหม่ล่าสุด “เจ๊จ๊ว” เป็นร้านอาหารจีนสไตล์ฮ่องกง
ที่ตั้งสำนักงาน	:	สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 18 ซอยสาทร 11 แขวง 9 อาคารทีเอฟดี แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107554000160
ทุนจดทะเบียนบริษัท	:	หุ้นสามัญ 779,520,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้ หุ้นละ 0.25 บาท เป็นจำนวนเงิน 194,880,000 บาท
ทุนเรียกชำระ	:	หุ้นสามัญ 625,277,672 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้ หุ้นละ 0.25 บาท เป็นจำนวนเงิน 156,319,418 บาท
รอบระยะเวลาบัญชี	:	1 มกราคม – 31 ธันวาคม
เว็บไซต์	:	<a href="http://www.jckhgroup.com">www.jckhgroup.com</a>
โทรศัพท์	:	0-2286-9959
โทรสาร	:	0-2286-9960
นักลงทุนสัมพันธ์	:	นายอภิชาติ ขาญเกียรติกิจ 0-2286-9959 ต่อ 5101 <a href="mailto:ir@hotpot.co.th">ir@hotpot.co.th</a>

**บุคคลอ้างอิง**

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	:	นายพจน์ อิศวสันตติชัย	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4891 และ/หรือ
	:	นายพีระเดช พงษ์เสถียรศักดิ์	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4752 และ/หรือ
	:	นายสุวัฒน์ มณีกนกสกุล	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 8134 และ/หรือ

		นางสาวพจนรัตน์ ศิริพิพัฒน์	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 9012
		บริษัท สอบบัญชีธรรมนิติ จำกัด	
		178 อาคารธรรมนิติ ชั้น 6 – 7 ซอยเพิ่มทรัพย์ (ประชาชื่น 20)	
		ถนนประชาชื่น แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800	
		โทรศัพท์ 0-2596-0500 โทรสาร 0-2596-0562	
		เว็บไซต์ : <a href="http://www.daa.co.th">www.daa.co.th</a>	
		<a href="http://www.dharmniti.co.th/corporate_profile">www.dharmniti.co.th/corporate_profile</a>	
ผู้ตรวจสอบภายใน	:	นางสาวรัชณีพร ทองสันสระ	
		บริษัท ควอนตัม พอยท์ คอนซัลติ้ง จำกัด	
		256/194 หมู่ 4 ซอยวัชรพล 3 แยก 1	
		แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220	
		โทรศัพท์/โทรสาร 0-2994-2092	
		เว็บไซต์ : -	
นายทะเบียนหลักทรัพย์	:	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด	
		93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400	
		โทรศัพท์ 0-2009-9000 โทรสาร 0-2009-9991	
		เว็บไซต์ : <a href="http://www.set.or.th/tsd">www.set.or.th/tsd</a>	
ที่ปรึกษากฎหมาย	:	บริษัท สำนักงานกฎหมายฟาร์อีสต์ (ประเทศไทย) จำกัด	
		ชั้น 24 เลขที่ 121/74-75 อาคารอาร์. เอส. ทาวเวอร์	
		แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10310	
		โทรศัพท์ 0-2641-3181-88, 0-2248-6711	
		โทรสาร 0-2641-3189-90, 0-2248-6719	
ที่ปรึกษาทางการเงิน	:	ไม่มี	
การซื้อขายหุ้น	:	หุ้นสามัญของบริษัทฯ ทำการซื้อขายโดยผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	
สถาบันการเงิน	:	ธนาคารกสิกรไทย	
		ธนาคารไทยพาณิชย์	
		ธนาคารกรุงเทพ	
		ธนาคารแลนด์แอนด์เฮ้าส์	

**6.ข้อพิพาททางกฎหมาย**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทไม่มีข้อพิพาททางกฎหมาย ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อบริษัทสูงกว่าร้อยละ 5 ของ ส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายอื่นใดที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ