

รายการ การวางแผนธุรกิจจกกรมศาสตรยุคใหม่

## ตอนที่ 8

# การเขียนแผนธุรกิจเบื้องต้น

อาจารย์ณิชกานต์ กลับดี

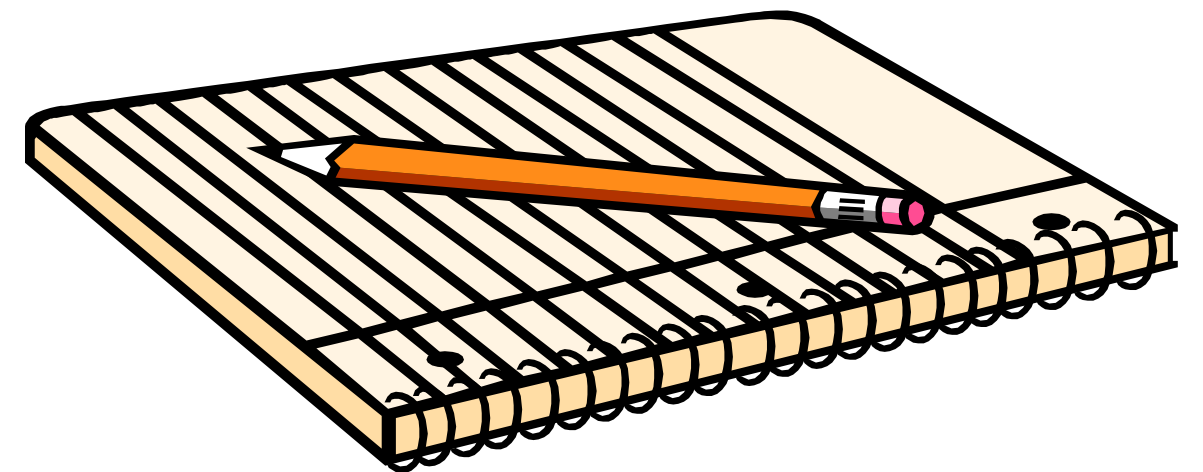
อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุตสาหกรรมบริการอาหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

# แผนธุรกิจคืออะไร ??

แผนธุรกิจ (Business Plan) หมายถึง เอกสารที่แสดงถึงความคิดของผู้บริหารกิจการในเรื่องของ วิธีการในการดำเนินงานของกิจกรรมด้านต่างๆขององค์กร เช่น **แผนการตลาด** **แผนการดำเนินงานและทีมงาน** **แผนการเงิน** **แผนบริหารจัดการความเสี่ยง** เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของการทำธุรกิจ โดยมีจุดเริ่มต้นจาก

- จะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร
- ผลิตอย่างไร
- งบประมาณและกำลังคนที่ต้องการใช้เท่าไร
- มีกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจอย่างไร



ดังนั้นแผนธุรกิจเปรียบเสมือนเป็นแผนที่ในการเดินทางของธุรกิจที่จะชี้หน้า

ผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จ หรือ ชี้ให้เห็นข้อควรระวังในการทำธุรกิจ

# ทำแผนธุรกิจเพื่ออะไร ???

- ได้แนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพพออย่างเป็นรูปธรรม
- เป็นสื่อในการถ่ายทอดแนวความคิดวิธีการดำเนินงานแก่ผู้ร่วมงาน  
ได้ชัดเจน
- เป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
- ประกอบโครงการขอความสนับสนุนทางด้านเงินทุน

# แผนธุรกิจที่ดีตามหลัก 5 C

- ✓ Communication
- ✓ Commercial
- ✓ Competitive
- ✓ Correct
- ✓ Clear

# ลำดับขั้นในการกำหนดกลยุทธ์แผนธุรกิจ

Corporate  
planning

- ประวัติของธุรกิจ
- วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

Business  
planning

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ
- กำหนดเป้าหมาย และพัฒนากลยุทธ์

Functional  
planning

- จัดทำแผนงานในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจ  
(แผนการตลาด การผลิต การจัดการ การเงิน)

# การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของ Michael E. Porter

## ผู้นำด้านราคา (Cost Leadership)

เน้นผลิตมาก ขายมาก ทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่ำ จึงตั้งราคาต่ำได้ กำไรเกิดขึ้นจากปริมาณขาย

## ธุรกิจที่มีความแตกต่าง (Differentiation)

เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีจุดเด่นให้ลูกค้าจดจำได้และตรงตามความต้องการ กำไรเกิดขึ้นจากราคาที่สะท้อนคุณค่าของสินค้า

## เน้นตลาดเฉพาะ (Focus)

มุ่งตลาดในวงแคบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ฐานลูกค้าน้อย แต่มูลค่าการซื้อสูง ตั้งราคาสูงได้

## สินค้าที่คุ้มค่าที่สุดในการตลาด (Best Cost Strategy)

ธุรกิจที่ตอบโจทย์ทางด้านความคุ้มค่าในการใช้งาน หมายถึงมูลค่าที่ลูกค้าได้รับจากการซื้อเทียบกับราคาที่ลูกค้าจ่ายไปนั้นมีความคุ้มค่ามากที่สุดในตลาด

# องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
2. รูปแบบธุรกิจและบทวิเคราะห์การศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ
3. แผนการตลาด
4. แผนการดำเนินงานและทีมงาน
5. แผนกลยุทธ์ด้านระบบมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัย  
และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา
6. แผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุน
7. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
8. ภาคผนวก

เน้นกลยุทธ์

# บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

- ลักษณะและแนวคิดของธุรกิจ
- โอกาสและกลยุทธ์หลักที่ใช้
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย
- ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ
- ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และความสามารถในการทำกำไร
- ทีมผู้บริหาร
- ข้อเสนอผลตอบแทน (กรณีหาแหล่งทุนภายนอก)

ความยาวประมาณ 1-2 หน้า เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจภาพรวมของแผน  
(แต่ไม่ใช่บทนำ) อยู่หน้าแรกสุด แต่เขียนขึ้นที่ทีหลังสุด



# รูปแบบธุรกิจและบทวิเคราะห์การตีราคาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ

- ประวัติกิจการ/ผู้ประกอบการอย่างสั้น
- สถานที่ตั้ง
- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ภารกิจหลัก (Mission) หรือ พันธกิจ
- วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของธุรกิจ
- การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

# รูปแบบธุรกิจและบทวิเคราะห์การศึกษาคือความเป็นไปได้ทางธุรกิจ

- **วิสัยทัศน์ (Vision)**

- ระบุสิ่งที่ใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า
- เราคือใคร? เราจะทำอะไร? เราจะมุ่งหน้าไปที่ไหน?

- **ภารกิจหลัก หรือ พันธกิจ (Mission)**

- กรอบในการดำเนินงานขององค์กร
- ลูกค้าของเราคือใคร? เราจะต้องทำอะไร? ทำอย่างไร?  
(เพื่อสร้างคุณค่า และตอบสนองความต้องการของลูกค้า)

# ตัวอย่าง

- **วิสัยทัศน์**

- เราต้องการเป็นผู้นำธุรกิจอาหารเกษตรแปรรูปของประเทศ

- **ภารกิจหลัก**

- เราเป็นผู้ผลิตอาหารเกษตรแปรรูปที่มีรสชาติอร่อย มีคุณค่าอาหารสูง  
รับประทานสะดวก เน้นเอกลักษณ์ไทย



**ภารกิจหลัก**



(สิ่งที่จะต้องทำเพื่อไปถึงอนาคตที่ฝันไว้)

# วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

- **วัตถุประสงค์ (Objective)**

- ระบุสิ่งที่จะต้องทำให้ประสบความสำเร็จ

- อาจแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

- อาจแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน ฯลฯ

- **เป้าหมาย (Goal)**

- ระบุตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

**เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น  
อาจเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมไว้ด้วยกัน**

# ตัวแปรที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์

- **ด้านการตลาด**

- ยอดขาย (Sales Value)
- ปริมาณขาย (Sales Volume)
- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- การเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth)
- ฐานลูกค้า (Customer Share)
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- อัตราการกลับมาซื้อซ้ำ (Re-purchase Rate)

# ตัวแปรที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์

- **ด้านการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุน**
  - กำไร (Profit)
  - ผลตอบแทนจากการลงทุน (Returns)
  - ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)
- **ด้านการดำเนินการ และทีมงาน**
  - ต้นทุนการผลิต (Production Cost)
  - ระดับคุณภาพ (Quality Index)
  - ปริมาณของเสียและการประหยัดต้นทุน

# วิธีการกำหนดเป้าหมาย

- ใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
  - กำหนดเป็นตัวเงิน (Monetary Value)
  - กำหนดเป็นตัวเลขเชิงปริมาณที่ใช้ตัวเงิน (Quantity Amount)
  - กำหนดเป็นอัตราร้อยละ (Percentage)
  - กำหนดเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Measurement)

# ลักษณะของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี

- ✓ มีความเป็นไปได้ (ทำทนาย)
- ✓ วัดผลได้เป็นรูปธรรม (ตัวเลขชัดเจน)
- ✓ มีกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม
- ✓ สอดคล้องกับโอกาสของธุรกิจ และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน  
เพื่อผลในระยะยาว
- ✓ สามารถเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ที่เหมาะสมได้



# ตัวอย่างการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ไปสู่กลยุทธ์

**วัตถุประสงค์**

**กลยุทธ์**

**เพิ่มยอดขาย 10%**



- **เพิ่มการส่งเสริมการตลาด**
  - โฆษณาในสื่อที่นิยมของกลุ่มเป้าหมาย
  - จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด
- **ขยายช่องทางการจำหน่าย**

# ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

## กรณีธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ใหม่

(เลือกบางข้อ และปรับตัวเลขให้เหมาะสม)

- ต้องการส่วนแบ่งตลาด 5% ภายในปีแรก
- ยอดขายในปีแรกไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท
- มีฐานลูกค้าไม่ต่ำกว่า 5,000 ราย
- อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30

# ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กรณีธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์เดิม ในปีที่ 2, 3, 4, ..., n

(เลือกบางข้อ และปรับตัวเลขให้เหมาะสม)

- ส่วนแบ่งตลาด 5% ในปี 2566
- ยอดขายในปี 2566 ไม่ต่ำกว่า 8 ล้านบาท
- กำไรในปี 2566 เพิ่มขึ้นจากเดิม 5%
- สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ไม่ต่ำกว่า 80% ของทั้งหมด  
และเพิ่มอัตราการซื้อซ้ำเฉลี่ย 5 ครั้งต่อปี
- ลดต้นทุนการผลิตลงได้ 10%

# การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

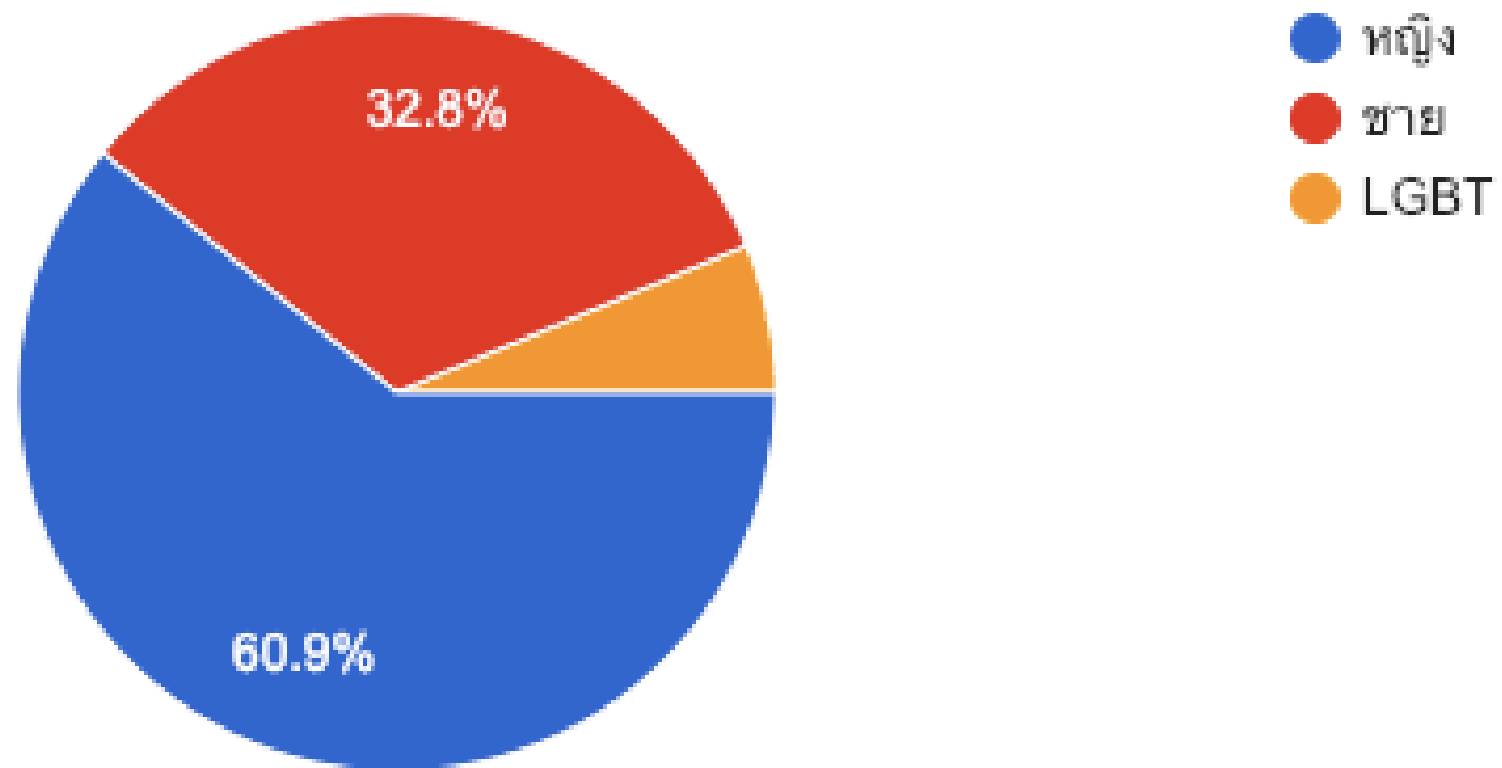
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

# เครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

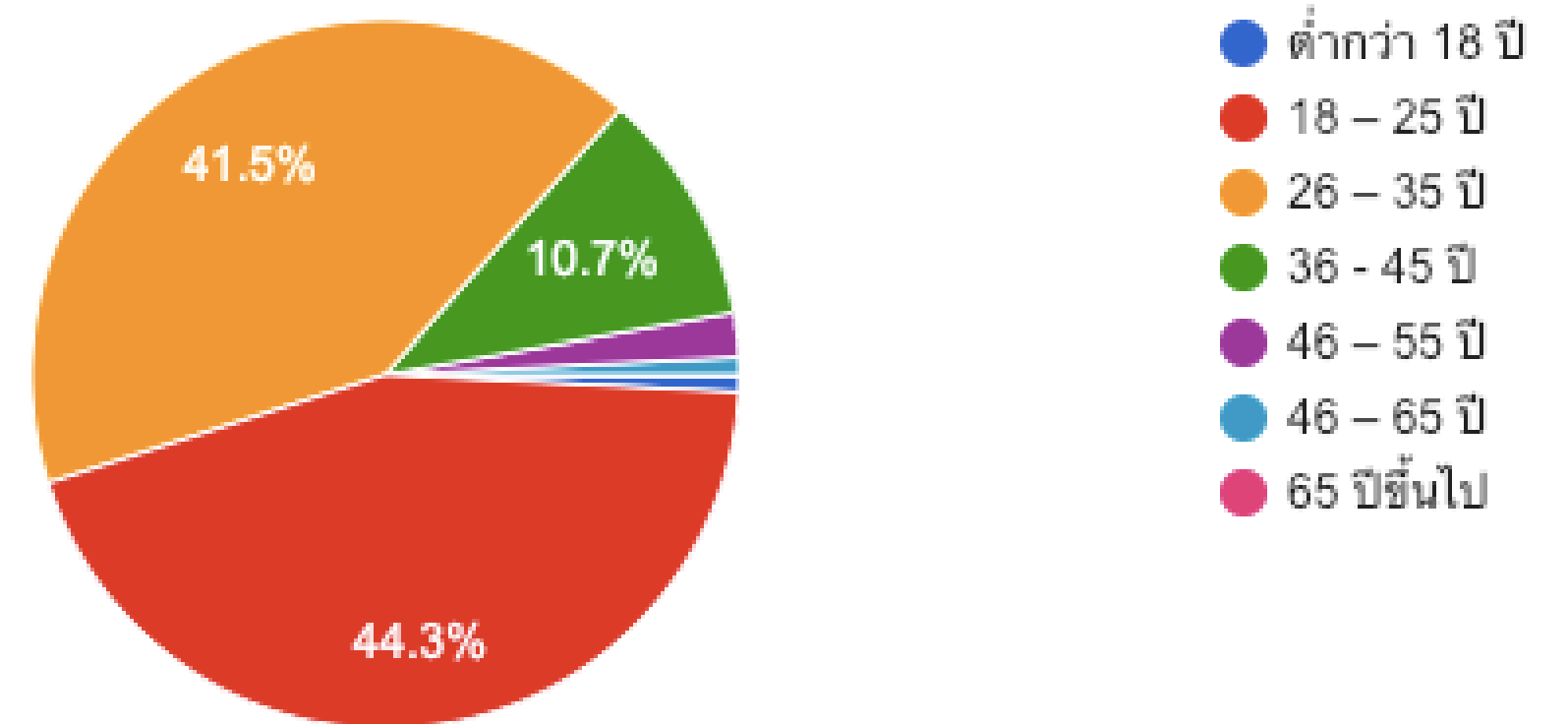
- PESTEL (Francis Aguilar)
- Five Forces Model (Michael E. Porter)
- Value Chain (Michael E. Porter)
- SWOT Analysis (Albert Humphrey)

# Market Survey

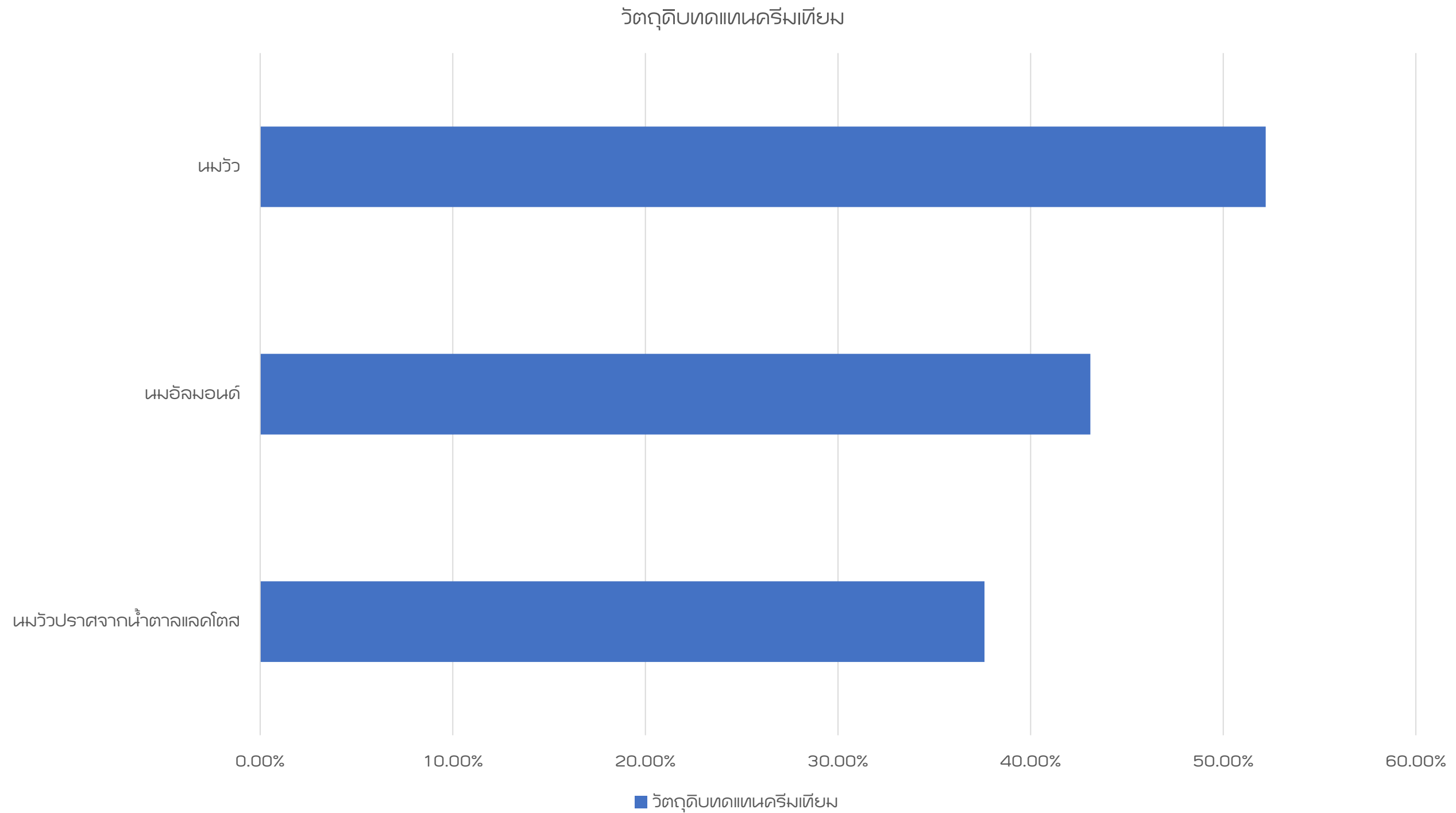
เพศ



อายุ

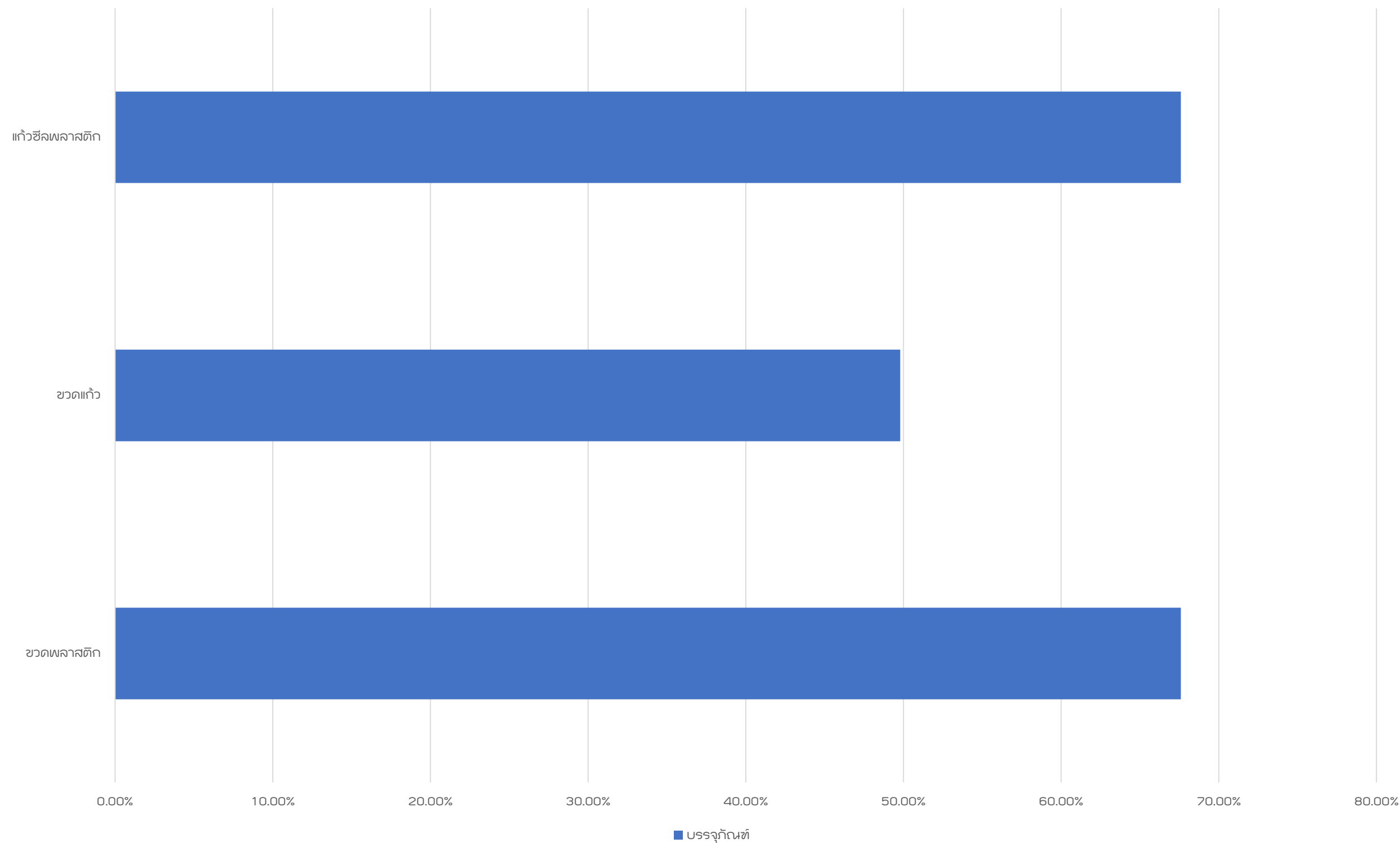


# Market Survey (Product)



# Market Survey (Product)

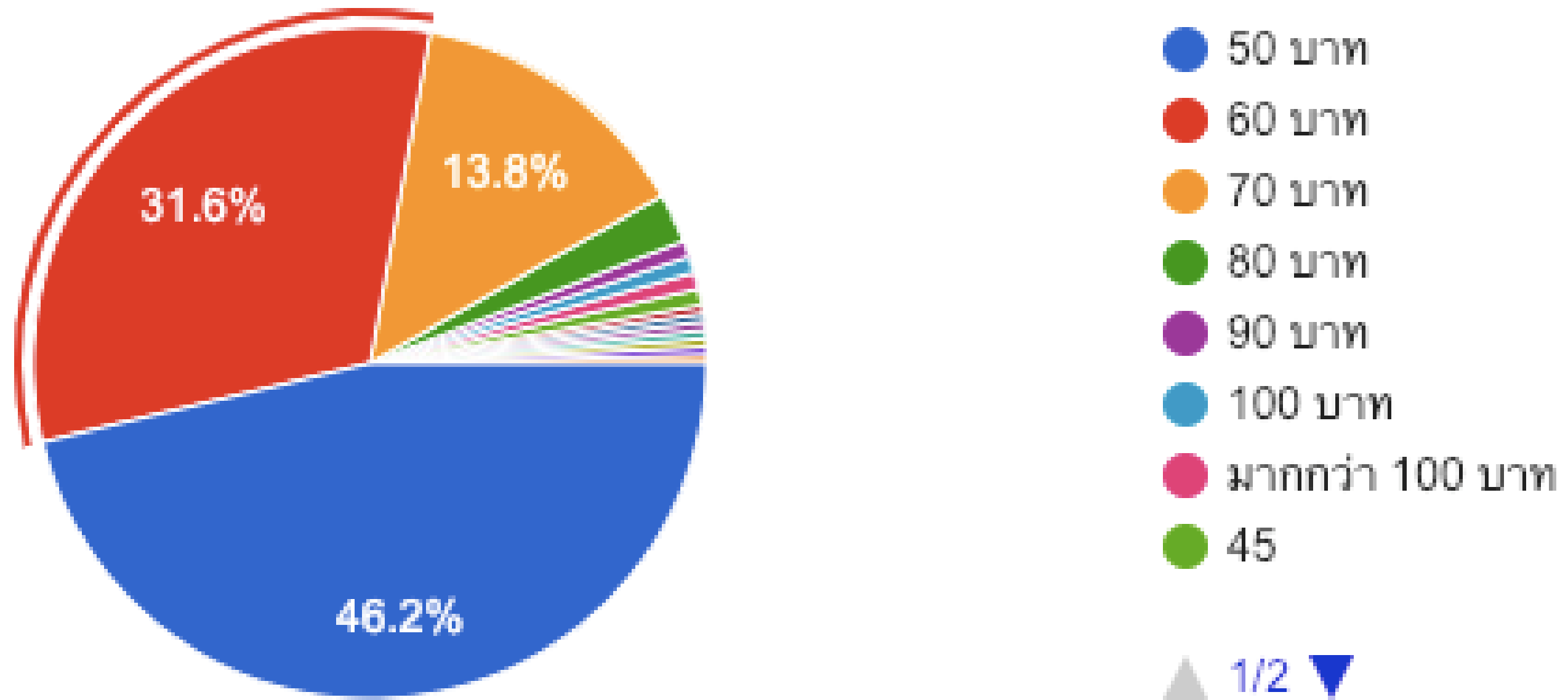
บรรจุภัณฑ์





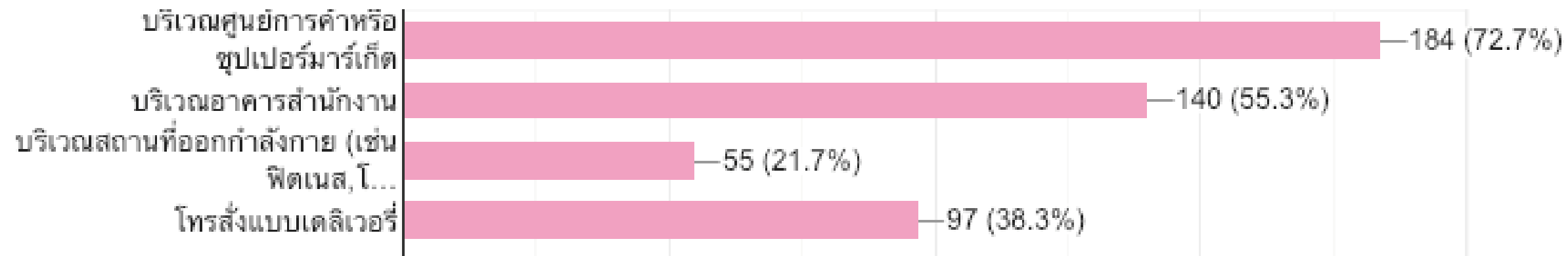
# Market Survey (Price)

ราคาของผู้บริโภคพึงพอใจ

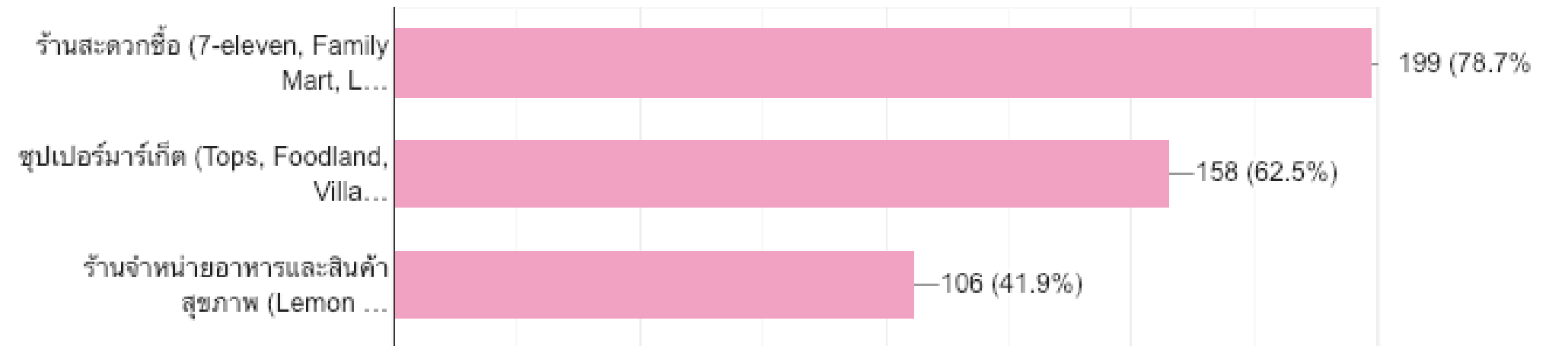


# Market Survey (Place)

## บริเวณที่อยากให้ตั้งร้านจำหน่าย

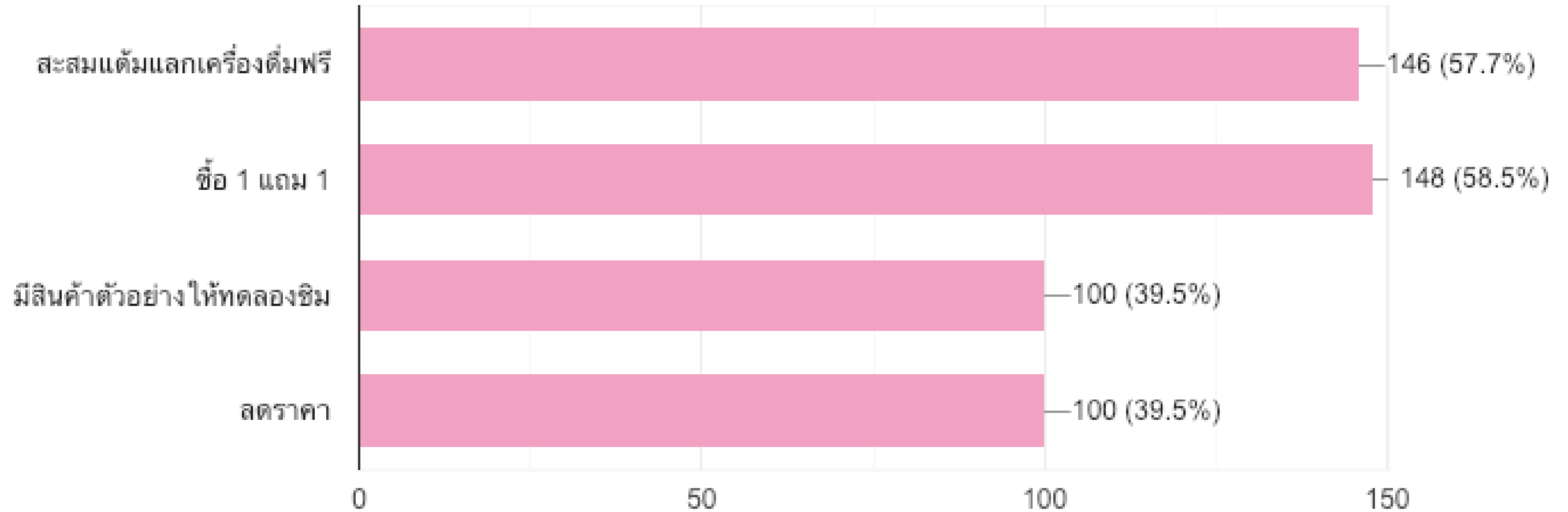


## บริเวณที่อยากให้ผลิตภัณฑ์วางจำหน่าย



# Market Survey (Promotion)

รายการส่งเสริมการขายที่ผู้บริโภคต้องการ



# Opportunities & Growth

**มูลค่าตลาด**  
เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ  
**1.7 แสนล้านบาท**

**อัตราการเติบโต**  
เฉลี่ย **9.1%** ต่อปี

**ส่วนแบ่งทางการตลาด**  
เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ  
**62%**



# Painpoints



ไขมันทรานส์

ให้พลังงานสูง

- carb. 45 – 62 g
- fat 0-14 g.
- protein 0.4 – 2 g

(ทีวาพร, 2561)

โรค NCDs

- อัตราการเสียชีวิต 75% ต่อปี
- แนวโน้มเพิ่มขึ้น 20%  
(กรมควบคุมโรค, 2560)

ผู้บริโภคกังวลเรื่องสุขภาพ

# Solutions & Value Proposition

นมวัวขาดมันเนย

สารให้ความหวานแทนน้ำตาล  
(กล้าณรงค์, 2545)

ไข่มุกหัวบุกผสมคาราจีแนน  
(ชาลีดา, 2556)

ลดความเสี่ยง โรค NCDs



## แผนกลยุทธ์การตลาด

- บทวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย STP
- แผนกลยุทธ์การตลาด (Marketing Mix)
- กิจกรรมดำเนินงานทางการตลาด



# Customer Segments

## ด้านภูมิศาสตร์

- อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร และ  
ปริมณฑล

## ด้านพฤติกรรม

- ชอบรับประทานชาเขียวมัทฉะแต่มีความ  
กังวลด้านสุขภาพ

## ด้านจิตวิทยา

- เป็นผู้มีทัศนคติในการให้ความสำคัญ  
กับเรื่องสุขภาพ บุคลิกภาพ และ  
รูปลักษณ์ภายนอก



# Target Market



**Primary Target**  
**(B2C)**



**ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ**

**คนรักสุขภาพ**

**NCDs**






**Secondary Target**  
**(B2B)**



**Catering**

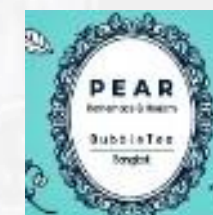
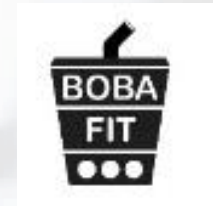
# Competitive Grid

แบรนด์	รายการ พลังงานทั้งหมด ต่อ 1 หน่วย บริโภค (200 มิลลิลิตร)	วัตถุดิบให้รสหวาน	วัตถุดิบให้รสมัน	วัตถุดิบที่ใช้ทำ ไข่มุก	จำนวนรสชาติของ เครื่องดื่ม	จำนวนชนิดของ ไข่มุก	ช่องทางการจัด จำหน่าย	ราคา ต่อ 1 หน่วย บริโภค(200 มิลลิลิตร)
	90 kcal	สารสกัดจาก หญ้าหวาน	นมวัวขาดมัน เนย	บุก	10	2 ชนิด	- Official Line - รับผิดชอบต่อที่หน้าร้าน (จรัญสนิทวงศ์) จัดส่งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลโดย บริษัทขนส่งเอกชน ภายในประเทศ	65 บาท
	110 kcal	สารสกัดจาก หญ้าหวาน	นมวัวพร้อม มันเนย	บุก	8	2 ชนิด	สั่ง pre-order ทาง Official Line หนีรับ ในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑลตามที่ทาง ร้านกำหนด	65 บาท
	97 kcal	อินทผาลัม	นมอัลมอนด์	บุก	17	2 ชนิด	สั่ง pre-order ทาง Official Line จัดส่งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดย บริษัทขนส่งเอกชน	145 บาท

# Perception

สูตรเพื่อสุขภาพ

ปราศจากน้ำตาล ปราศจากไขมันทรานส์ และไขมันต่ำ



ลักษณะเนื้อสัมผัสของไข่มุก  
(ความนุ่มหนึบน้อย)

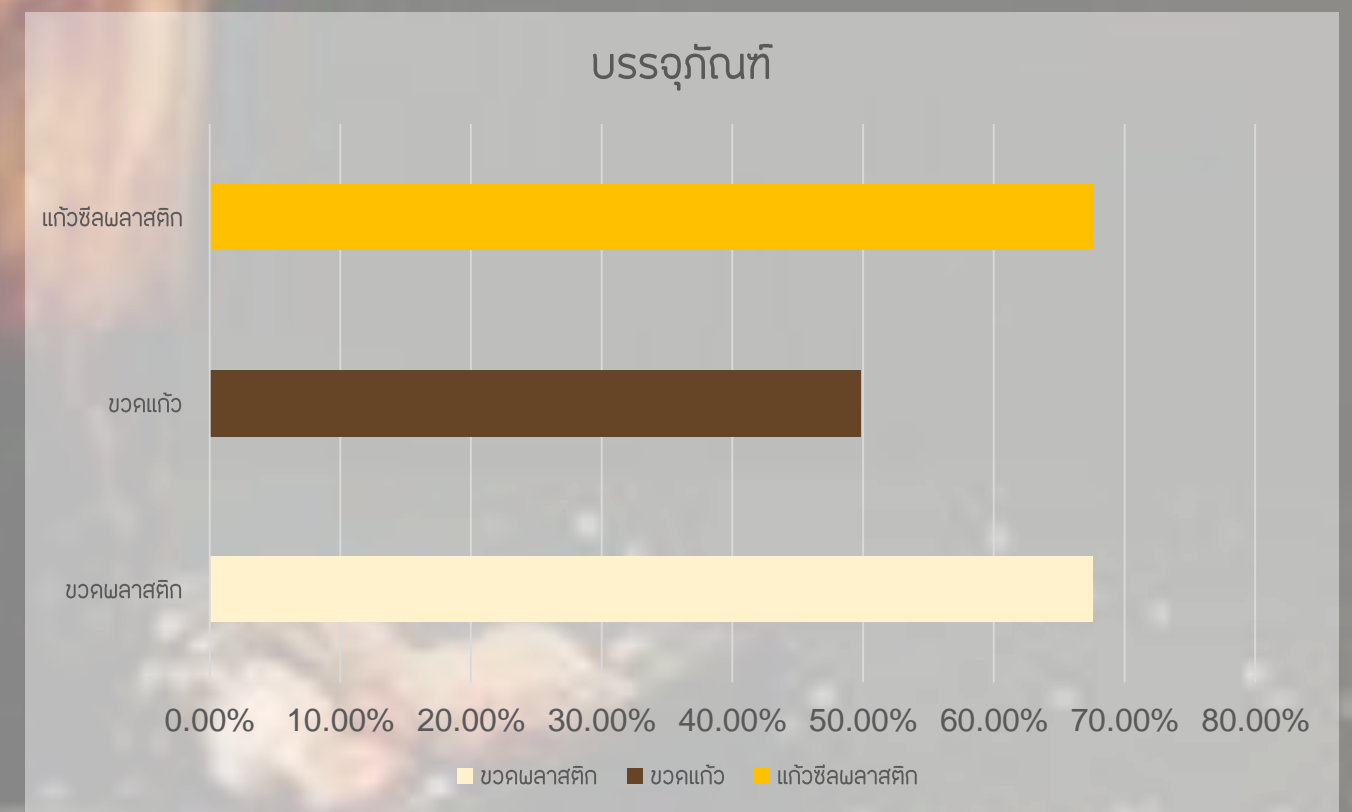
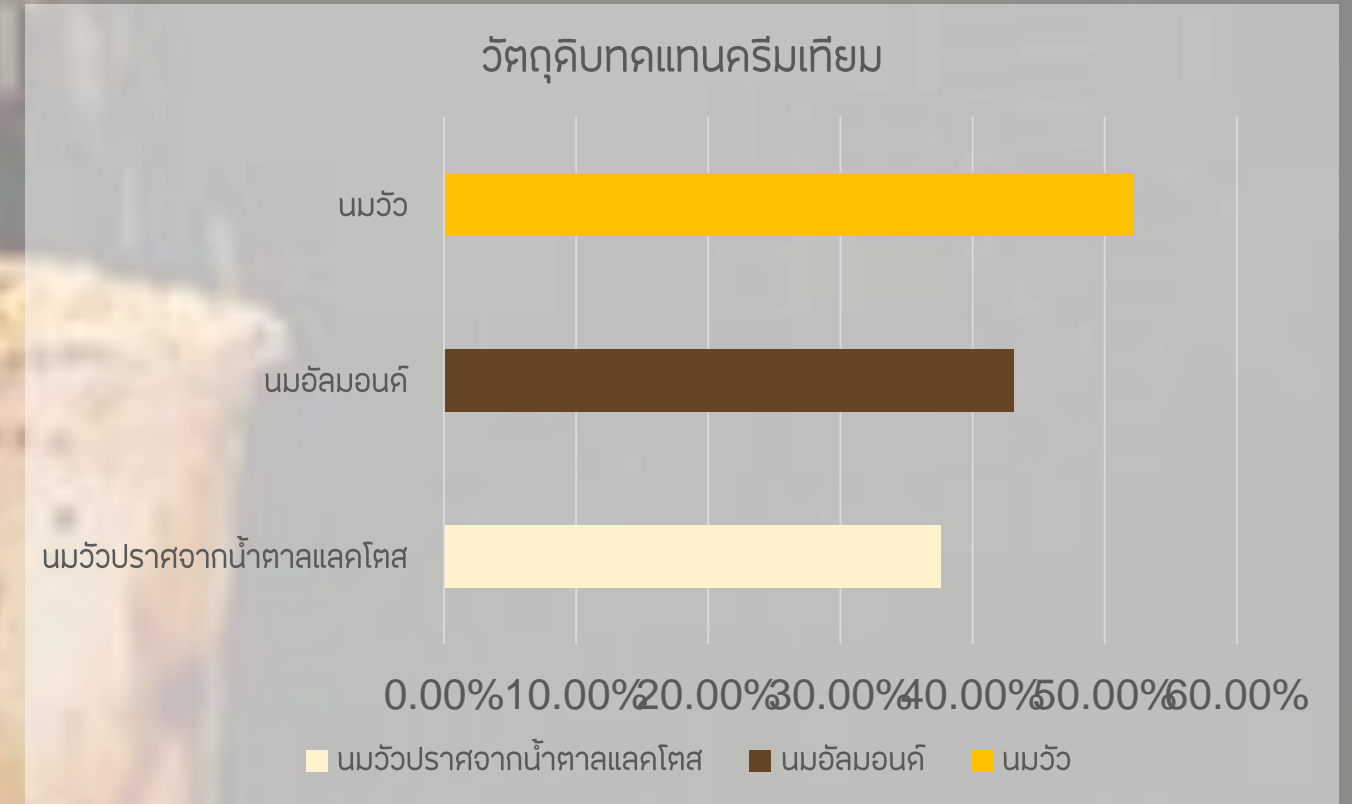
ลักษณะเนื้อสัมผัสของไข่มุก  
(ความนุ่มหนึบมาก)

สูตรปกติ

# Marketing Plan



- ✓ นมวัวขาดมันเนย
- ✓ สารให้ความหวานแทนน้ำตาล
- ✓ ไซ้มุกตัวบุง
- ✓ บรรจุขนาด 200 มล. ในขวดแก้ว

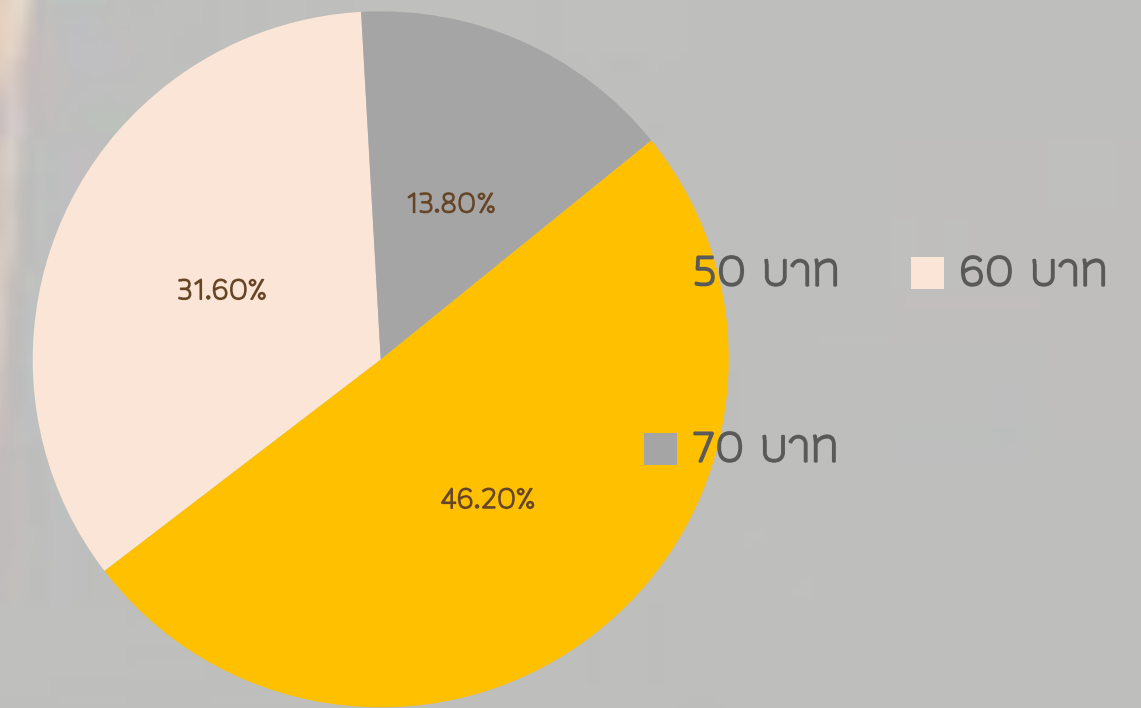


# Marketing Plan



- ✓ 65 บาท/ขวด (200 มิลลิลิตร)
- ✓ ราคาเดียวกันทุกரசชาติ
- ✓ Cost plus pricing

ราคาของผู้บริโภคพึงพอใจ



# Marketing Plan

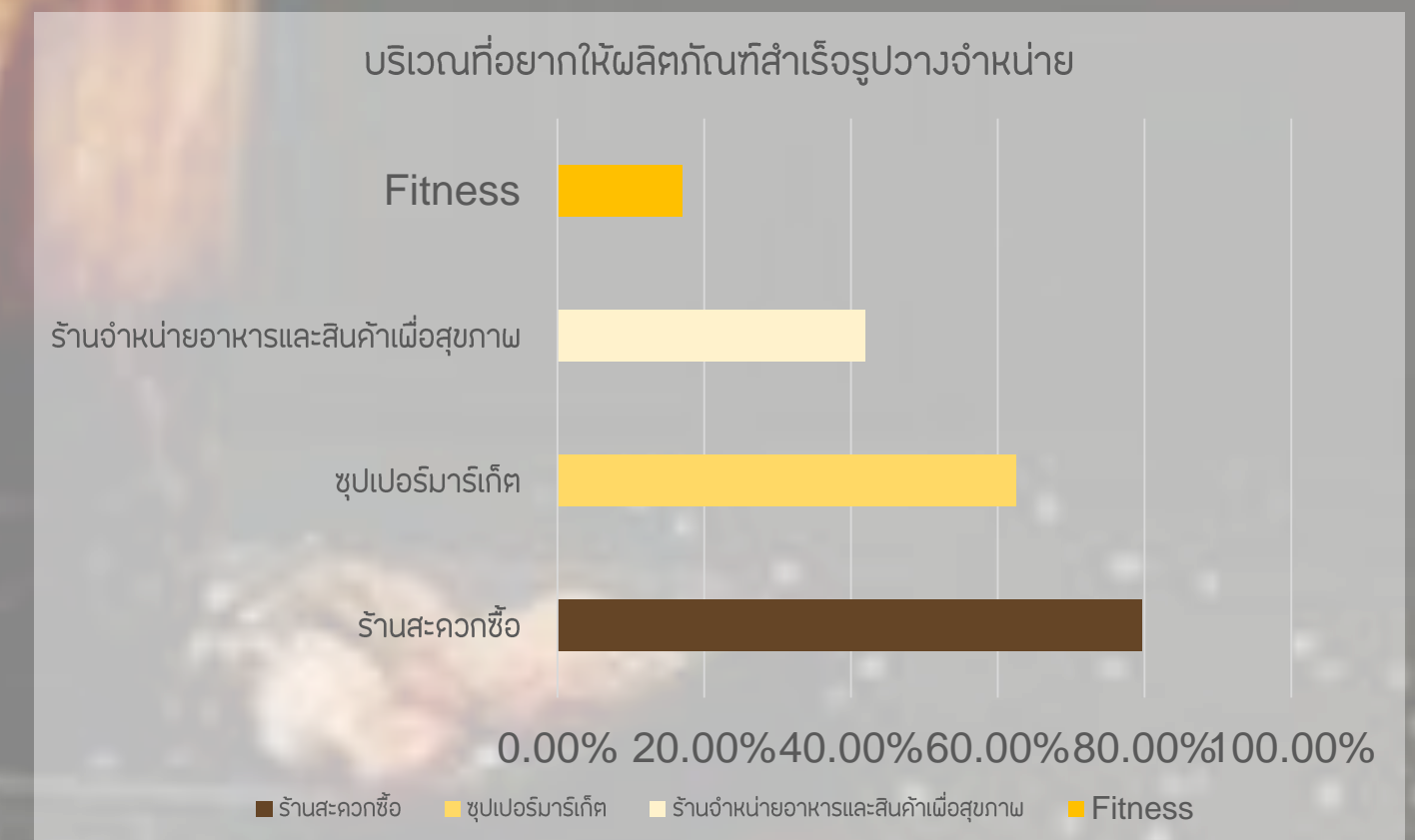
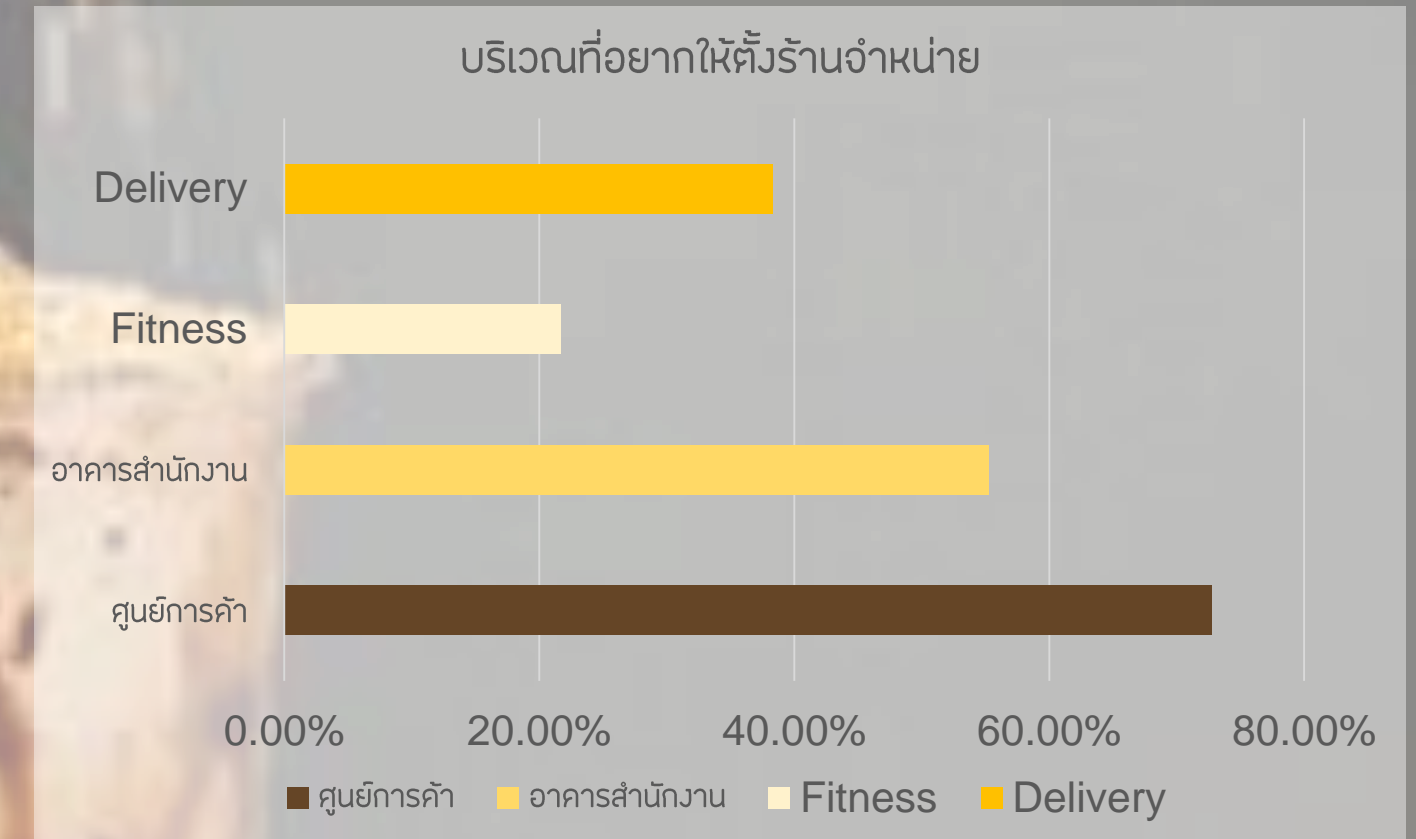


## Online

- ✓ Social media  
(Facebook, Instagram, Line)
- ✓ บริการจัดส่งแบบเดลิเวอรี่

## Offline

- ✓ ร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ  
(Minical , Heathy Planet)
- ✓ เปิดร้านของตัวเอง (ปีที่ 3)

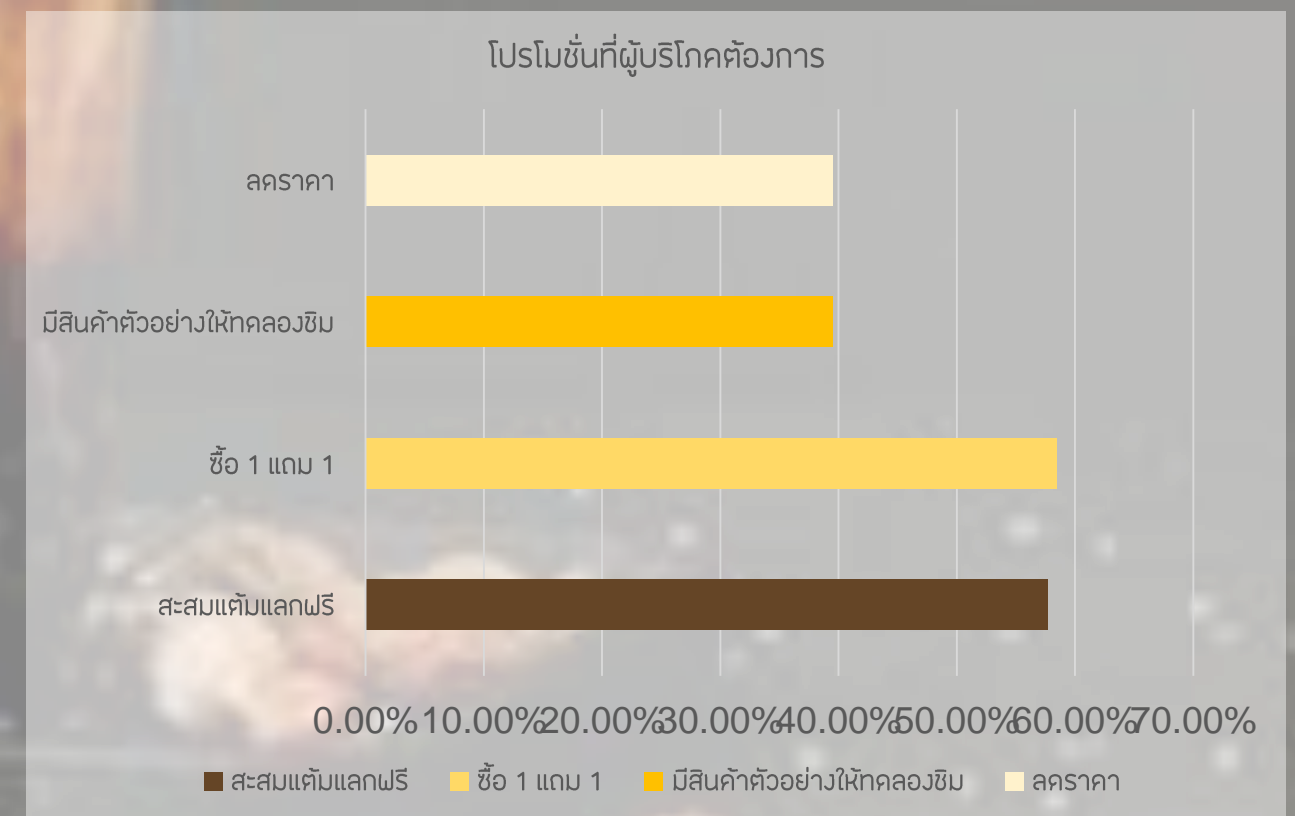
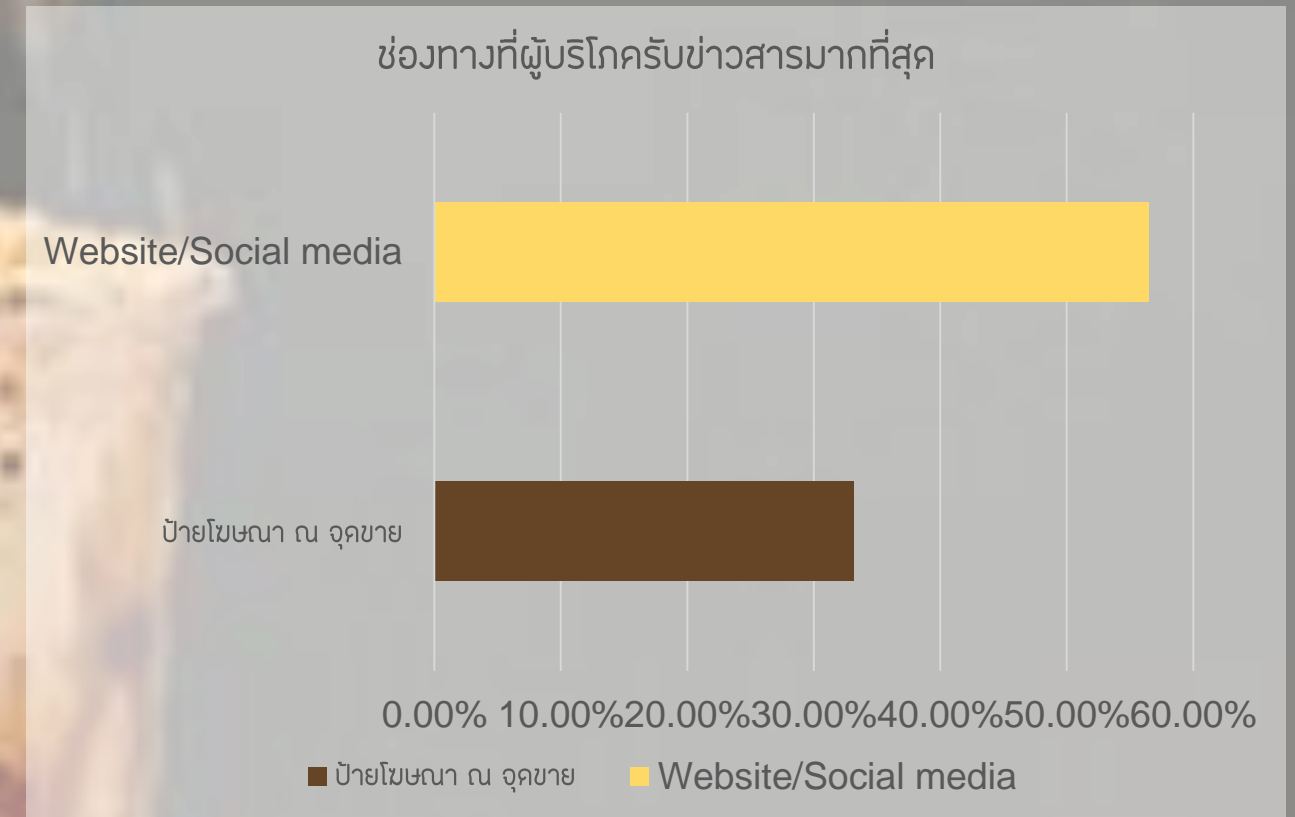


# Marketing Plan



## Integrated Marketing Communication-IMC

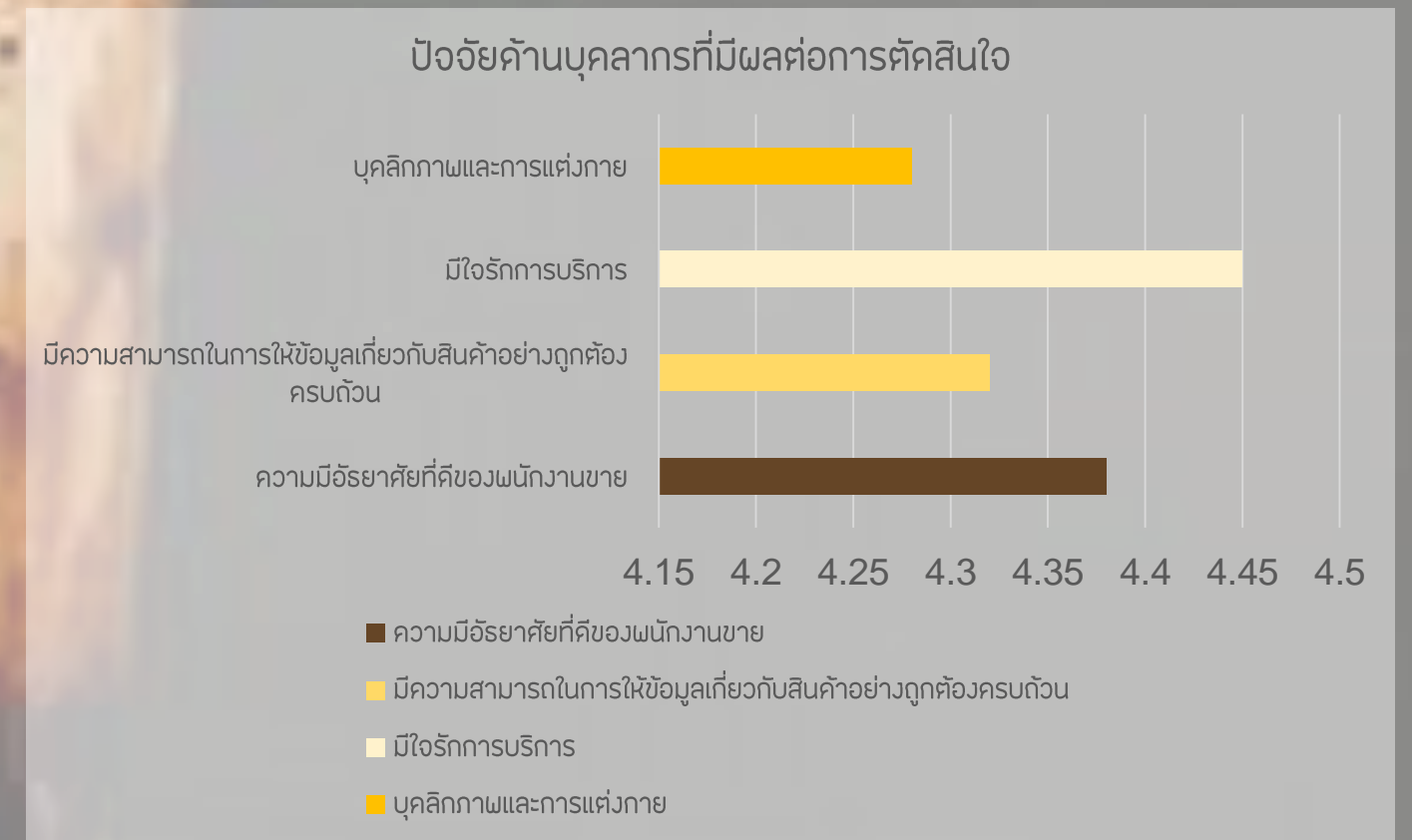
- Advertising
  - ✓ ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์
  - ✓ แผ่านป้ายโฆษณา ณ จุดขาย
- Sale Promotion
  - ✓ สะสมแต้ม/ฝาครอบ 10 แลกฟรี 1
  - ✓ มีตัวอย่างทดลองให้ชิม
- Influencer
- Public Relations เช่น การออกบูธ  
แนะนำสินค้า



# Marketing Plan

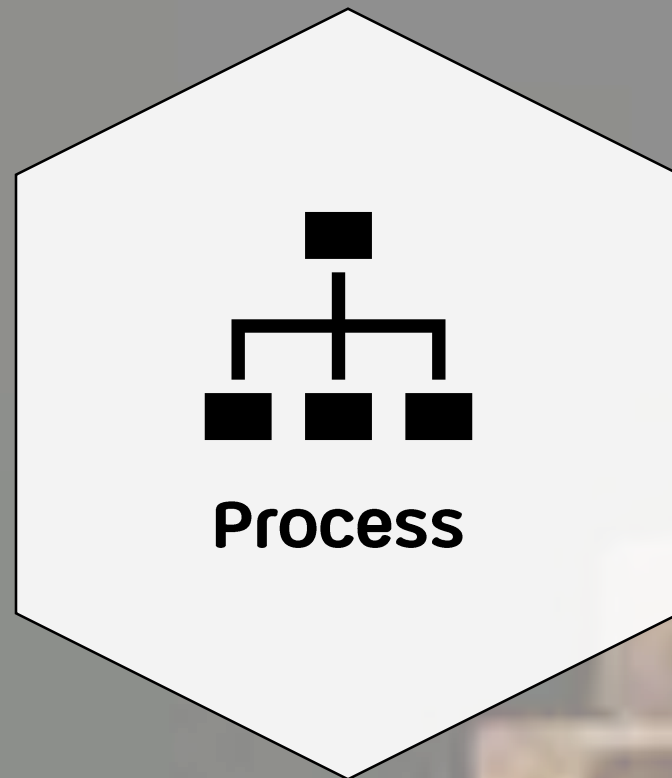


- ✓ จัดอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจในตัวสินค้า
- ✓ จัดอบรมให้พนักงานขายมีบุคลิกภาพที่ดี
- ✓ มีสื่อยูนิฟอร์มให้ใส่ และแต่งกายให้ดูสุภาพเรียบร้อยตามมาตรฐาน GMP
- ✓ ปลุกฝังทัศนคติความยินดีที่จะให้บริการแก่ลูกค้า

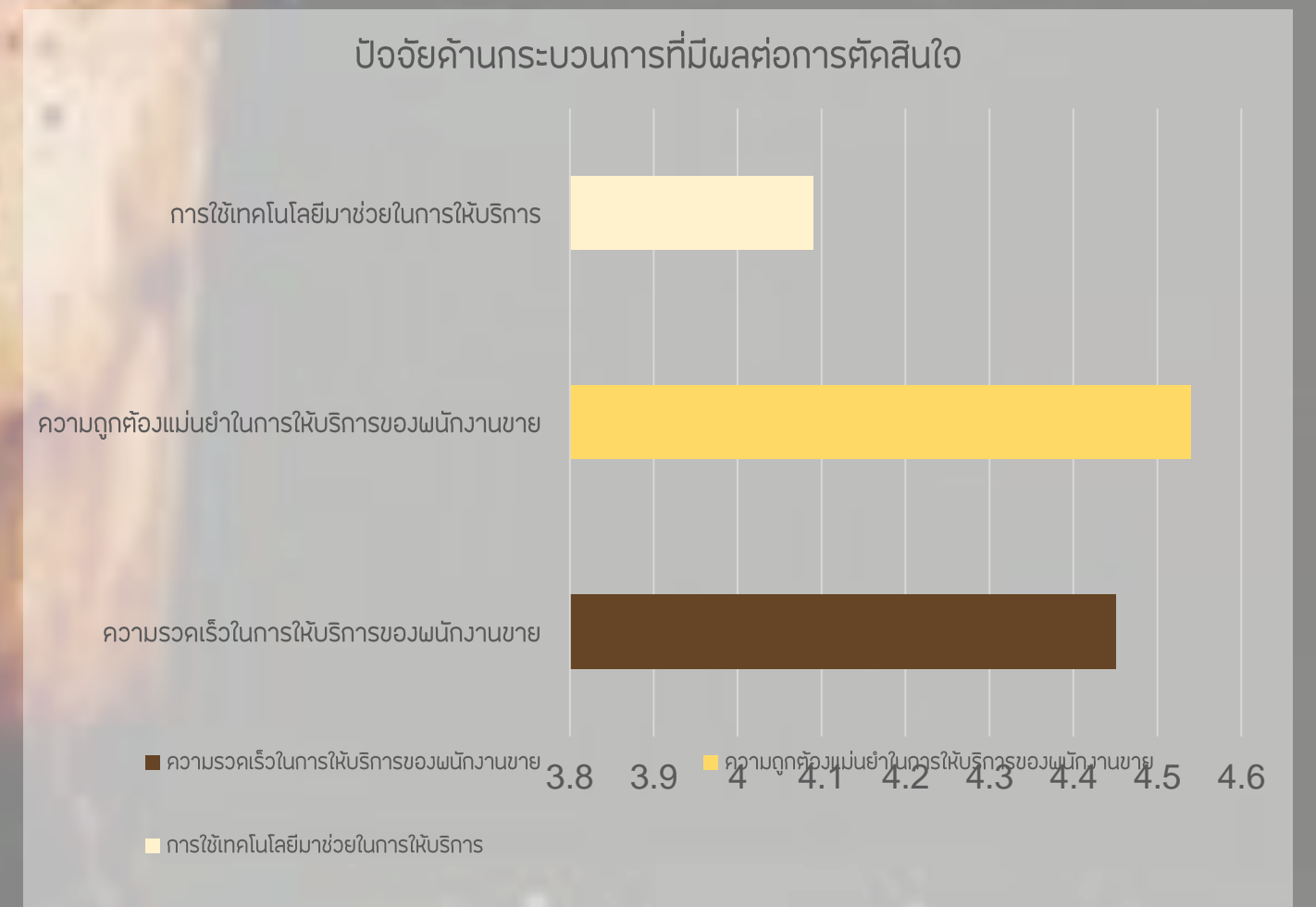




# Marketing Plan



- ✓ สร้างโครงสร้างแผนปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- ✓ จัดการอบรมในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ



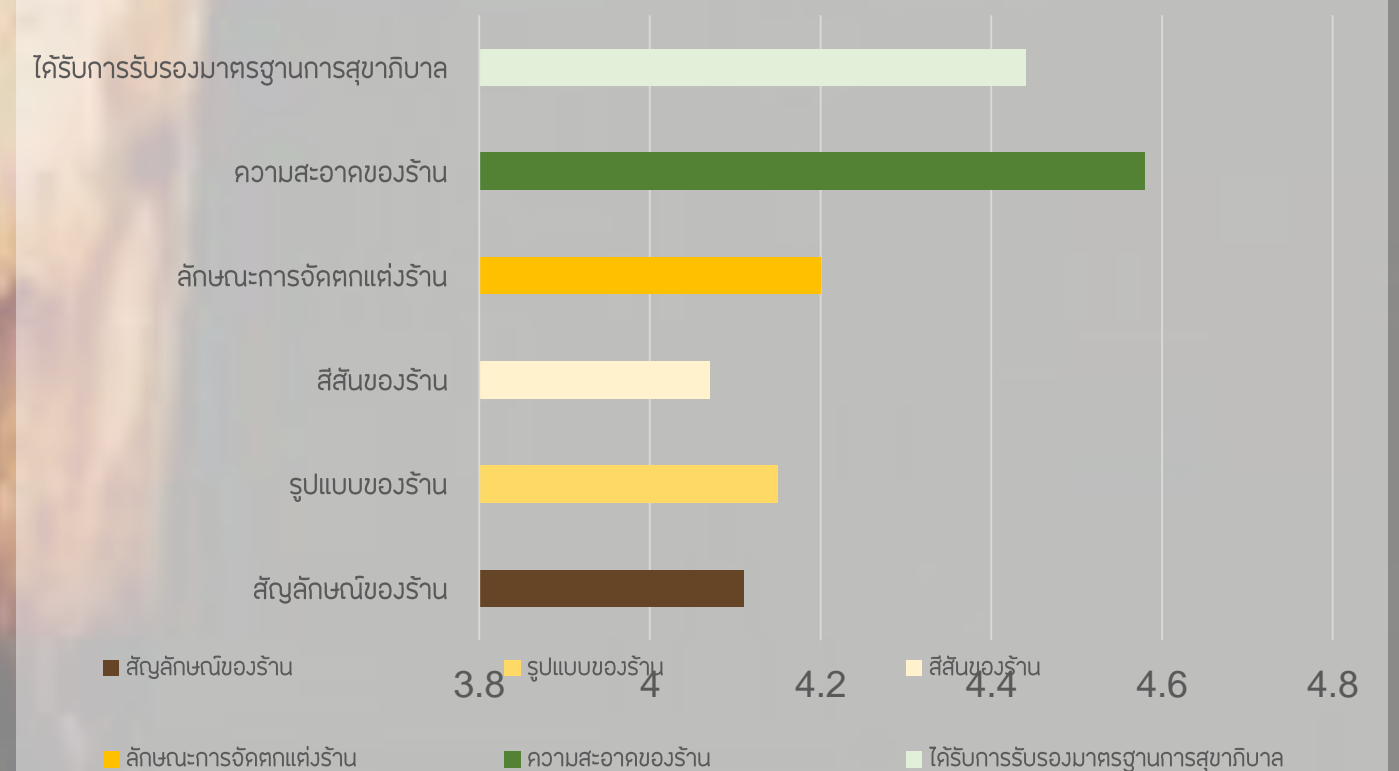
# Marketing Plan



Physical  
Evidence &  
Presentation

- ✓ จัดตกแต่งร้านให้มีความสะอาด เป็นไปตามข้อกำหนดการรับรองสุขอนามัยที่ดีของการสุขาภิบาลร้านอาหาร
- ✓ สร้างมาตรฐานการดูแลร้านเพื่อติดตามการทำงานของพนักงานขาย

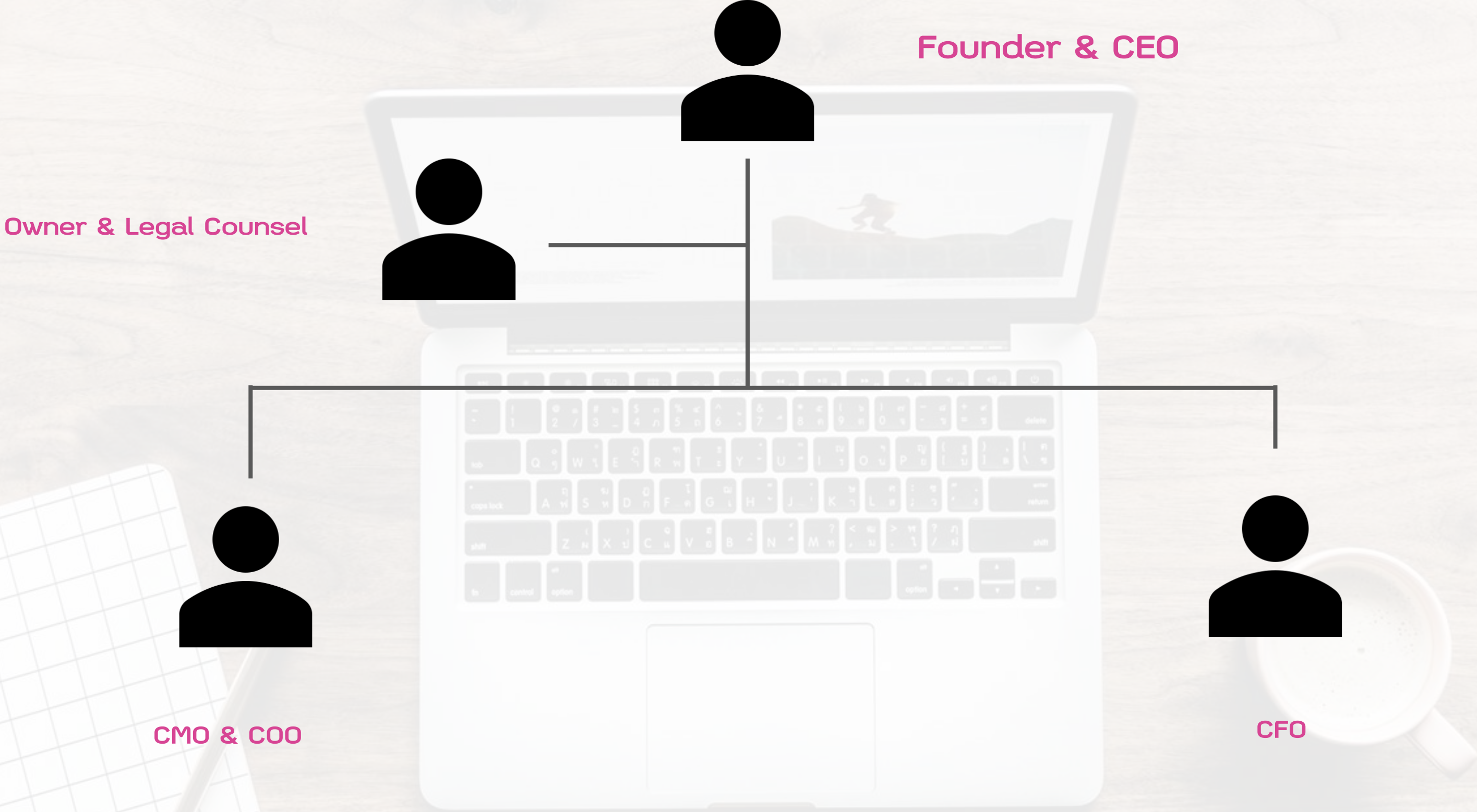
ปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพที่มีผลต่อการตัดสินใจ



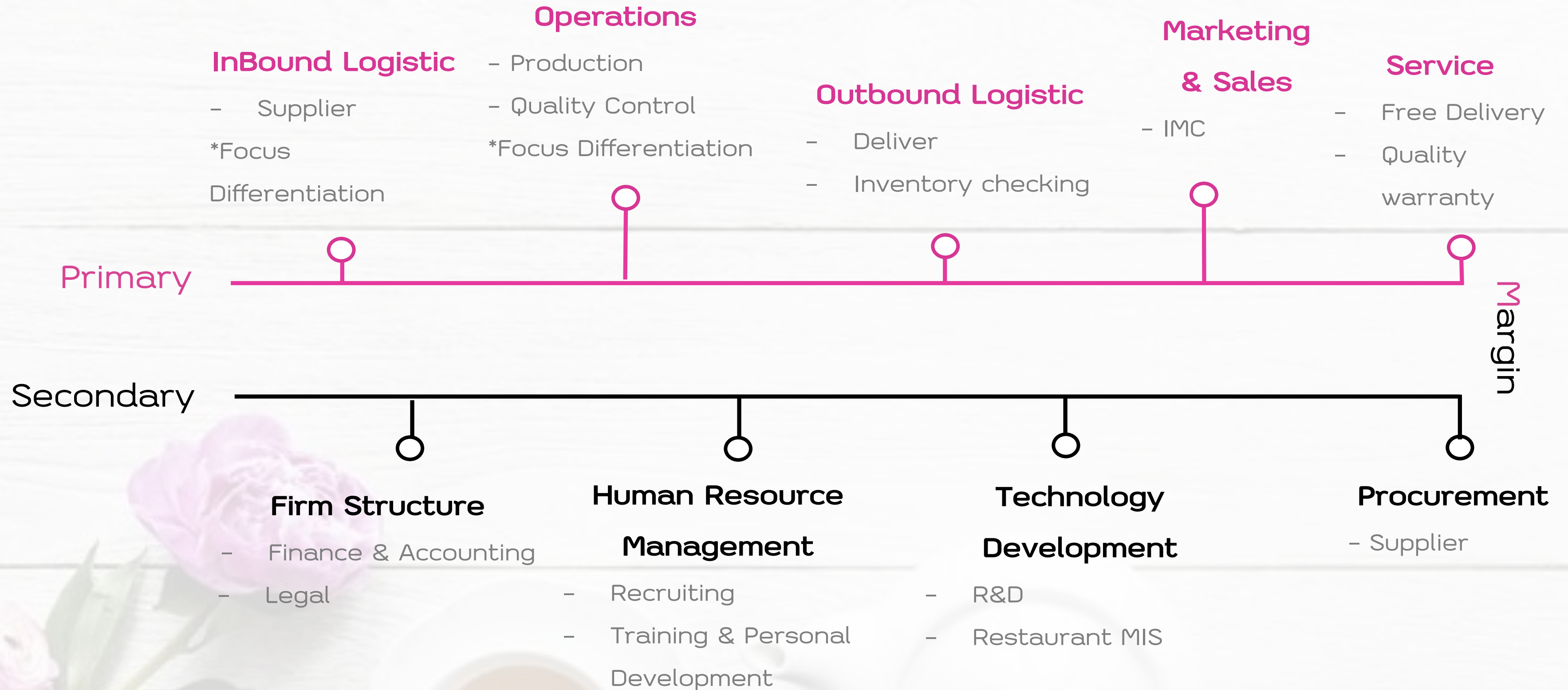
# แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานและทีมงาน

- ผู้บริหารและทีมงาน
- บทวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าภายในองค์กร (Value Chain)

# Team And Organization Plan



# Primary and Secondary Operation Plan



# แผนกลยุทธ์ด้านระบบมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัย

## และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา

- แผนกลยุทธ์การจัดการด้านระบบมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้อง
- แผนกลยุทธ์การจัดการด้านการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา

# Legal and Intellectual property



กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง



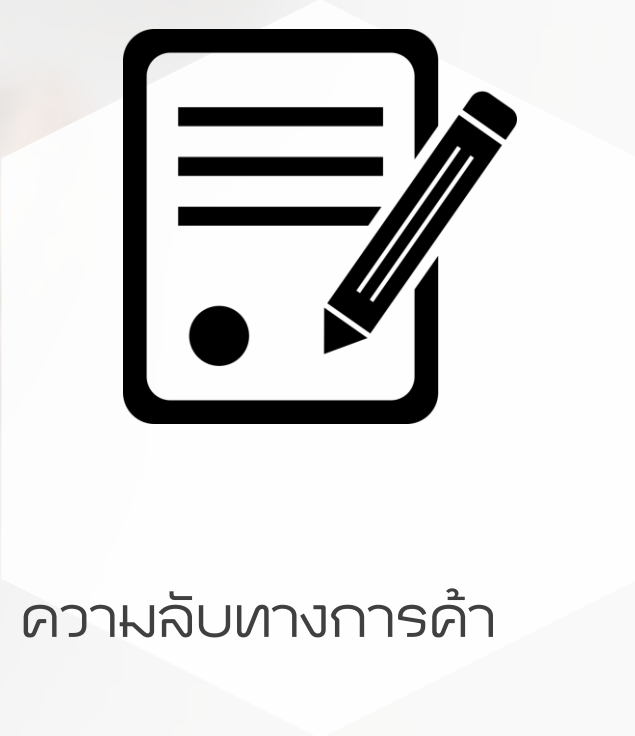
มาตรฐาน GMP



เกณฑ์เครื่องดื่มทางเลือกเพื่อสุขภาพ



จดทะเบียนเครื่องหมายทางการค้า



ความลับทางการค้า

## แผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุน

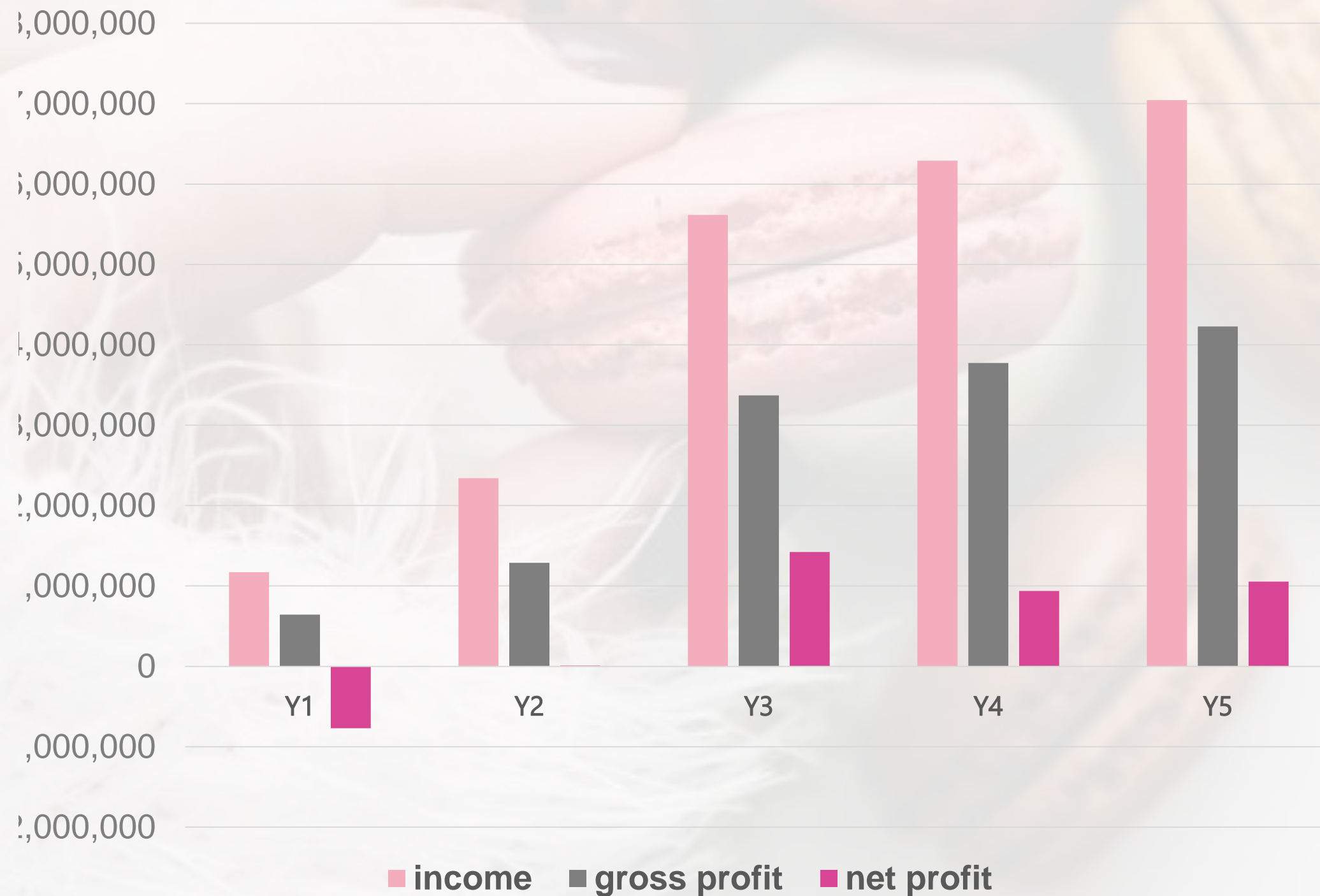
- สมมติฐานเพื่อการจัดทำแผนการเงินและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุนในโครงการ
- แผนการเงินกรอบเวลา 5 ปี (จำแนกรายปี)
- การประเมินผลการเงินและสรุปผลประเมินโครงการลงทุน



# Financial Plan

100%

50,000  
COMMON STOCK  
1,500,000 THB



## Project Evaluation

WACC

10.00%

NPV

2,431,831

THB

Fixed Deposit

1.85%

(Thanachart, 2561)

IRR

53.00%

PB

2y 6M

# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- การจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
- การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน
- การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมาย

# Operational Risk Management



การขาดแคลนวัตถุดิบ,  
ราคาวัตถุดิบผันผวน

จัดหาแหล่งสำรอง,กระจายซื้อจากหลายๆเจ้า,  
ติดตามราคา วางแผนการซื้อตกลงราคาเป็น Lot



คุณภาพของสินค้า

ขอใบรับรองคุณภาพสินค้า  
จาก supplier



การจัดการด้านห่วงโซ่อุปทาน

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ stakeholders,  
การทำ contract farming รับประกันราคา



ทรัพย์สินทางปัญญา

ตรวจสอบตลาดทุก 2 เดือนเพื่อสำรวจ  
สินค้านอกเลียนแบบ และดำเนินการตาม  
สิทธิ์และกฎหมายอย่างเหมาะสม



อุบัติเหตุจากการขนส่ง,ผลกระทบ  
จากการบริโภคสินค้า

เลือกผู้ให้บริการที่มีการรับประกัน /  
ซื้อประกันการขนส่ง, ระบุความเสี่ยงหรือ  
ข้อแนะนำในการบริโภคสินค้าอย่างชัดเจน



ข้อมูลลูกค้าสูญหาย

เก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสาร และ  
อัปโหลดบน Cloud drive



ยอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย

วางแผนเก็บข้อมูลวิเคราะห์ Insight และ  
ปรับแผนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยเสมอ



เทรนด์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง

สำรวจเทรนด์ในตลาดอย่างสม่ำเสมอ  
และ นำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

# Risk Management

## Financial Risk



สภาพคล่องทางการเงิน

ตรวจสอบบัญชีเพื่อวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน  
อาจมองหาช่องทางในการระดมทุนอื่นเพิ่มเติม เช่น  
กู้อธนาคาร ออกหุ้น เป็นต้น

## Law and Regulation Risk



กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

ติดตามและศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ  
กฎหมายและข้อบังคับของกฎหมายอาหทาร เช่น ประกาศ  
กระทรวงเรื่องการใช้วัตถุแทนความหวาน เป็นต้น  
ทั้งนี้ควรส่งพนักงานเข้าอบรมรับทราบระเบียบต่างๆที่  
เกี่ยวข้องด้วย

รายการ การวางแผนธุรกิจดtkกรรมศาสตร์ยุคใหม่

THE END

อาจารย์ณิชาภัณฑ์ กลับดี  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุตสาหกรรมบริการอาหาร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร