

การวางแผนธุรกิจ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

นายณัฐพงศ์ เทพวงศ์

โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค  
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2554

การวางแผนธุรกิจ รัตนภาส อพาร์ทเมนท์  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับ โครงการฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงการ

(ผศ. ดร. อวิรุทธิ์ ชินกุลกิจนิวัฒน์)

ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. สุขสันต์ หอพิบูลสุข)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ)

(อ. ดร. ฉัตรเพชร ยศพล)

กรรมการ

(รศ. ร.อ. ดร. กนต์ธร ชำนิประศาสน์)

คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

การวางแผนธุรกิจ รัตนภาส อพาร์ทเมนท์  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำ โครงการฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงการ

---

(ผศ. ดร.พรศิริ จงกล)

ประธานกรรมการ

---

(ศ. ดร.สุขสันต์ หอพิบูลสุข)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ)

---

(อ. ดร.ฉัตรเพชร ยศพล)

กรรมการ

---

(รศ. ร.อ. ดร.กนต์ธร ชำนิประศาสน์)

คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

ณัฐพงศ์ เทพวงศ์ : การวางแผนธุรกิจ รัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ (BUSINESS PLAN FOR RATTANOPAS APARTMENT) อาจารย์ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ ดร.สุขสันต์ หอพิบูลสุข

งานวิจัยนี้วิเคราะห์ความเป็นไปได้และจัดทำแผนธุรกิจ รัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ เพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่ปัจจัยทางการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น ผลการศึกษานี้จะนำไปยื่นขออนุมัติสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพื่อการลงทุนประกอบธุรกิจอพาร์ทเมนต์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิ และลงพื้นที่เพื่อสำรวจรูปแบบของการทำธุรกิจรายอื่นๆ เพื่อการวางแผนได้อย่างถูกต้อง แนวคิดของการดำเนินกิจการคือ มุ่งเน้นความสะดวกสบายในการเดินทางให้กับผู้พักอาศัย พร้อมด้วยสาธารณูปโภคครบครัน ผู้วิจัยได้ออกแบบอพาร์ทเมนต์เป็นรูปแบบอาคารทรงสี่เหลี่ยมสูง 4 ชั้น โดยมี 21 ห้องต่อชั้น รวมเป็นจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 63 ห้อง ห้องพักขนาด 21 ตารางเมตร พร้อมเครื่องปรับอากาศและเฟอร์นิเจอร์ พื้นที่ชั้นล่างเป็นที่จอดรถและร้านค้า กลยุทธ์การค้ำคือการตั้งราคาค่าเช่าใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่เมื่อจะดำเนินธุรกิจควรอาจมีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขแผนงานที่วางไว้ให้มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง โครงการก่อสร้าง รัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ ใช้การลงทุนทั้งสิ้นโดยประมาณ 17,946,800 บาท โดยเป็นทุนของเจ้าของกิจการ 12,250,000 บาท และกู้ยืมเงินจากธนาคารทั้งสิ้น 5,696,800 บาท เมื่อพิจารณาอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.5 ต่อปี และค่าชดเชยความเสี่ยงร้อยละ 3.5 ต่อปี โครงการนี้สามารถคืนทุนได้ภายในเวลา 10 ปี โดยมูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 486,895 บาท

สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา

ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา \_\_\_\_\_

NATTAPONG TEPVONG: BUSINESS PLAN FOR RATTANOPAS  
APARTMENT. ADVISOR: PROF. SUKSUN HORPIBULSUK, Ph.D., P.E.

This research conducted a feasibility study and proposed business plan for Rattanopas Apartment to investigate the factors that affect business operations, which are marketing and consumer's behavior, etc. The research output will be applied to credit from financial institutions for the apartment investment. Both secondary and primary data were collated and the marketing survey was done to determine the proper business plan. The operation concept focuses on the trip convenience to residents and ready apartment facilities. The 4 storey building was designed for the apartment. The total rental rooms are 63 rooms (21 rooms per floor). The room size is 21 square meters. An air conditioner and furniture were provided for each room. The 1<sup>st</sup> floor is prepared for parking and shopping. The price strategy is that the rental fee is competitive. However, prior to the business, the strategy might be revised to suit the actual conditions. The total cost investment of the Rattanopas Apartment is approximately 17,946,800 baht. The capital of the owner is 12,250,000 and the rest of 5,696,800 baht will be loaned from a commercial bank. With an interest rate of 6.5% and compensation risk rate of 3.5% per year, the payback period is 10 years with the net present value of 486,895 Baht.

School of Civil Engineering  
Academic Year 2011

Student's Signature \_\_\_\_\_  
Advisor's Signature \_\_\_\_\_

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาสนับสนุนช่วยเหลือ และการให้คำแนะนำ จากท่านอาจารย์ ศาสตราจารย์ ดร.สุขสันต์ หอพิบูลสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้สอน และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถสำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้เขียนจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรบริหารงานก่อสร้างและสาขารณูปโภค มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้เขียน และขอขอบคุณข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่างๆ จนทำให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงไปได้ด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวของข้าพเจ้าที่ให้การสนับสนุนตลอดจน เพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี รุ่น 3 ที่ช่วยให้คำปรึกษาที่ดี ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป

ณัฐพงศ์ เทพวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ซ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
1.6 นิยามคำศัพท์.....	5
2 ทฤษฎีและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ.....	6
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	6
2.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT).....	7
2.1.3 วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (The Five Forces Model).....	7
2.1.4 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps).....	10
2.2 แนวคิดการจัดทำประมาณการทางการเงิน.....	12
2.2.1 งบประมาณการลงทุนเริ่มต้น.....	12
2.2.2 งบประมาณรายได้.....	13
2.2.3 งบประมาณค่าใช้จ่าย.....	14
2.2.4 ประมาณการงบการเงิน.....	15
2.2.5 การประเมินค่าโครงการลงทุน.....	16

2.3	แนวคิดเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภค.....	17
2.3.1	กระบวนการพฤติกรรมผู้บริโภค (Process of Behavior).....	17
2.3.2	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค.....	18
2.3.3	การตอบสนองของผู้บริโภค.....	19
2.4	กลยุทธ์การตลาด.....	19
2.4.1	การตลาดตามเป้าหมาย (Target marketing).....	19
2.4.2	วิเคราะห์ TOWS Matrix.....	19
2.4.3	การกำหนดกลยุทธ์การตลาด.....	21
2.5	โครงสร้างและหลักการเขียนแผนธุรกิจ.....	24
3	วิธีการดำเนินโครงการ.....	29
3.1	วิธีการศึกษาข้อมูล.....	29
3.2	ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	29
3.3	เครื่องมือในการวิจัย.....	30
3.4	รูปแบบการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
4	ผลการทดลองและวิเคราะห์ผล.....	31
4.1	บทสรุปผู้บริหาร.....	31
4.2	ข้อมูลบริษัทและรายละเอียดโครงการ.....	32
4.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรม.....	33
4.4	การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis).....	37
4.5	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission, Goal).....	40
4.6	แผนการบริหารจัดการ.....	41
4.7	แผนการผลิต.....	43
4.8	แผนการตลาด.....	50
4.9	แผนการเงิน.....	57
4.10	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ.....	58
4.11	แผนฉุกเฉิน.....	59
5	สรุปและข้อเสนอแนะ.....	60
5.1	สรุปผลการศึกษา.....	60
5.2	ข้อจำกัดในการศึกษา.....	62
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	62
5.4	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	63



เอกสารอ้างอิง.....	64
ภาคผนวก.....	65
ประวัติผู้วิจัย.....	69

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตัวอย่างงบประมาณรายได้.....	14
2.2 แสดงทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์.....	20
4.1 ดัชนีราคาขายวัสดุก่อสร้าง.....	38
4.2 สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis).....	39
4.3 แสดงสัดส่วนการถือหุ้น หจก.เอ็น พี กรุ๊ป.....	41
4.4 เงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงาน.....	43
4.5 แผนการจัดตั้งห้างหุ้นส่วน และแผนการก่อสร้าง.....	46
4.6 ต้นทุนการก่อสร้าง.....	47
4.7 วิเคราะห์ TOWS Matrix.....	54
4.8 การลงทุนในกิจการ.....	57
4.9 โครงสร้างเงินทุน.....	57
4.10 วิเคราะห์อัตราผลตอบแทน.....	58
4.11 แสดงผลตอบแทนโดยใช้กรณีที่มีอัตราเช่าห้องพักตามปกติ (Normal Case).....	59

## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปที่	หน้า
1.1	2
1.2	3
1.3	5
2.1	8
4.1	34
4.2	41
4.3	42
4.4	44
4.5	45
4.6	45
4.7	46
4.8	53
4.9	55

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

จังหวัดนครราชสีมาถือเป็นจุดศูนย์กลางของการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจค้าขาย ธุรกิจบริการ การขยายสาขาของบริษัทข้ามชาติต่างๆ ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสะดวกสบายในการเดินทาง ไม่ว่าจะเป็นรถประจำทาง รถไฟ และยังมีถนนมิตรภาพ ซึ่งเป็นถนนขนาดใหญ่ขนาด 6-10 ช่องจราจรที่ใช้เดินทางมาจังหวัดนครราชสีมาเป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นที่ทำให้ตลาดแรงงานในจังหวัดนครราชสีมามีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี ซึ่งไม่ได้มีเฉพาะบุคคลที่มีภูมิลำเนาในจังหวัดนครราชสีมาเท่านั้น ประชาชนจากต่างจังหวัดมีความนิยมที่จะย้ายถิ่นฐานเข้ามาพำนักเพื่อทำการศึกษาต่อในระดับต่างๆ และประกอบอาชีพในจังหวัดนครราชสีมา เนื่องจากปัจจัยหลักในด้านรายได้ที่สูงกว่าภูมิลำเนาเดิมของตนเอง อีกทั้งยังมีสาธารณูปโภคต่างๆ อย่างครบครันและสะดวกสบาย กลุ่มบุคคลเหล่านี้มีความต้องการที่พักอาศัยตามหอพัก อพาร์ทเมนต์ให้เช่าต่างๆ ในระหว่างที่พำนักอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา โดยให้ความสำคัญกับการเดินทางที่สะดวกสบาย มีระบบรักษาความปลอดภัยที่เชื่อถือได้ ราคาเหมาะสมกับฐานรายได้ เพื่อให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างโดยไม่ลำบาก

ผู้ทำการศึกษาเห็นว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอพาร์ทเมนต์ให้เช่ายังคงเป็นที่ต้องการของประชาชนที่เดินทางเข้ามาทำงานในเขตอำเภอเมือง และเขตใกล้เคียง ในจังหวัดนครราชสีมา ในปี 2555 ทำให้มองเห็นศักยภาพของธุรกิจดังกล่าวในเขตนี้ เนื่องจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับในบริเวณดังกล่าวยังมีหอพักหรืออพาร์ทเมนต์จำนวนไม่มากนัก จึงมีความน่าสนใจในการเข้าไปศึกษาเพื่อทำการประเมินศักยภาพในการทำธุรกิจนี้ ในการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับกฎหมายเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และนอกจากนี้การทำธุรกิจนี้ต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูง และมีความเสี่ยง เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการจัดทำแผนเพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดปัญหาต่างๆ บริเวณถนนรัตโนภาส 2 ซึ่งอยู่ในเขตอำเภอเมือง และใกล้กับสถานที่อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น The Mall ,Home Pro ,Lotus ,Big C ,โรงงานPepsi ,มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นต้น ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจประเภทนี้

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจในพื้นที่ที่ทำการศึกษารวมทั้งศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนต์ และจัดทำแผนธุรกิจของอพาร์ทเมนต์ เพื่อนำไปขอสินเชื่อกับสถาบันการเงิน เพื่อการลงทุนประกอบธุรกิจดังกล่าว





รูปที่ 1.2 ที่ตั้งรตโนภาส อพาร์ทเมนท์ [จาก Google Earth.com]

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำธุรกิจอพาร์ทเมนท์ให้เช่าในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
- 1.2.2 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ในการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนท์
- 1.2.3 จัดทำแผนธุรกิจ อพาร์ทเมนท์ เพื่อนำเสนอในการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพื่อการลงทุนประกอบธุรกิจดังกล่าว พร้อมกับระยะเวลาคืนทุน

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- นำผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ต่างๆ นำมาประกอบการตัดสินใจในการลงทุน
- 1.3.1 ทำให้ทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ
  - 1.3.2 ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนท์
  - 1.3.3 ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการลงทุนในบริเวณถนนรตโนภาส 2
  - 1.3.4 ข้อมูลจากการทำแผนธุรกิจเพื่อขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน

#### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเพื่อทำให้ทราบถึงรายละเอียด

1.4.1 แผนการลงทุน แผนการเงิน แผนการตลาด แผนการจัดการ ธุรกิจอพาร์ทเมนท์ให้เช่า

1.4.2 ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกเช่าอพาร์ทเมนท์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

1.4.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (5 Forces Model) การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT ANALYSIS) และการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps)

#### 1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาลักษณะการดำเนินการธุรกิจ อพาร์ทเมนท์ให้เช่า และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ถึงปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจดังกล่าว

1.5.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (PESTLE)

1.5.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)

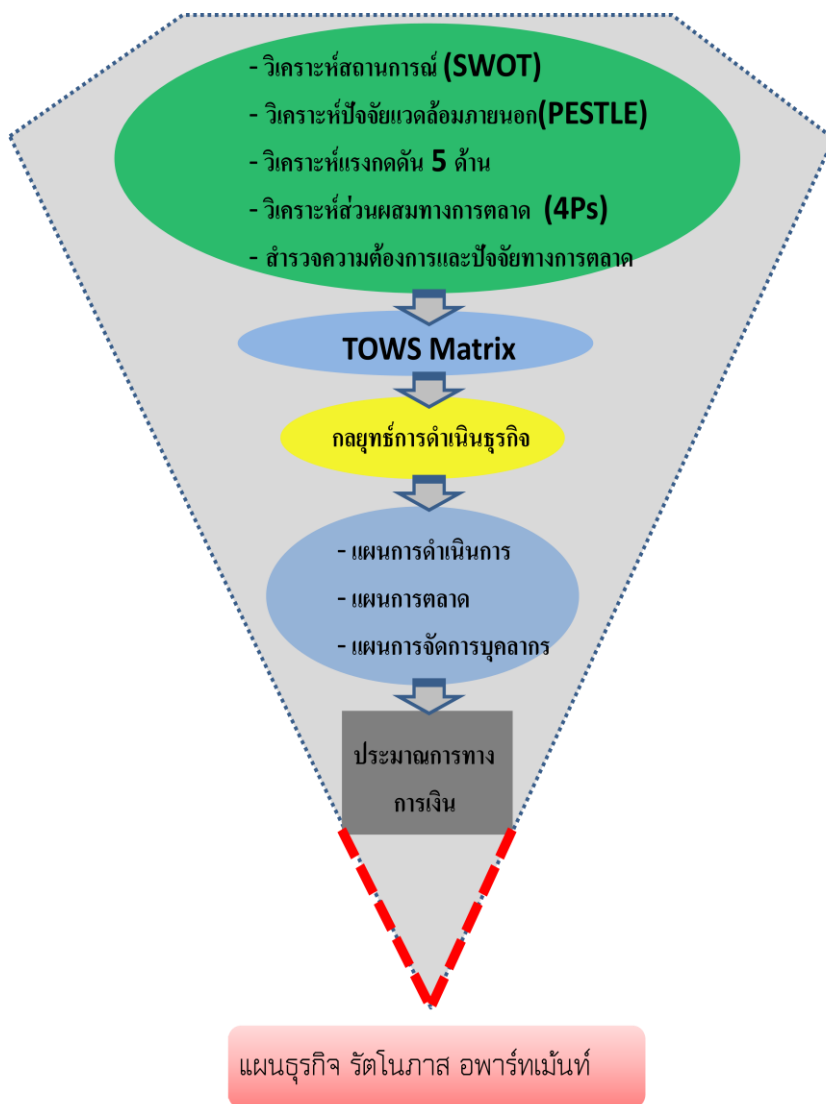
1.5.3 วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces)

1.5.4 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps)

หลังจากทำการประเมินสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์สถานการณ์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix) เพื่อกำหนดนำมากำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ จากนั้นนำไปสู่ขั้นตอน

1.5.5 การวางแผนการผลิต การตลาด การบริหารบุคลากร

แผนการดำเนินงานแสดงดังรูปที่ 1.3



### 1.6 นิยามคำศัพท์

อพาร์ทเมนท์ หมายถึง อาคารพักอาศัยเพื่อให้เช่า ที่มีลักษณะเป็นตึกสูงไม่เกิน 5 ชั้น

ผู้บริโภค หมายถึง บุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถในการเช่าห้องพัก ที่อาศัยอยู่ในเขตจังหวัด นครราชสีมา



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแผนธุรกิจ รัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ตรวจเอกสารและสรุปแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ
- 2.2 แนวคิดการจัดทำประมาณการทางการเงิน
- 2.3 แนวคิดเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภค
- 2.4 กลยุทธ์การตลาด
- 2.5 โครงสร้างและหลักการเขียนแผนธุรกิจ

#### 2.1 แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของกิจการ เพื่อปรับกลยุทธ์ทางด้านการตลาดของกิจการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเพื่อลดความเสี่ยงการประกอบธุรกิจ

##### 2.1.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก [สมยศ นาวิการ.2551]

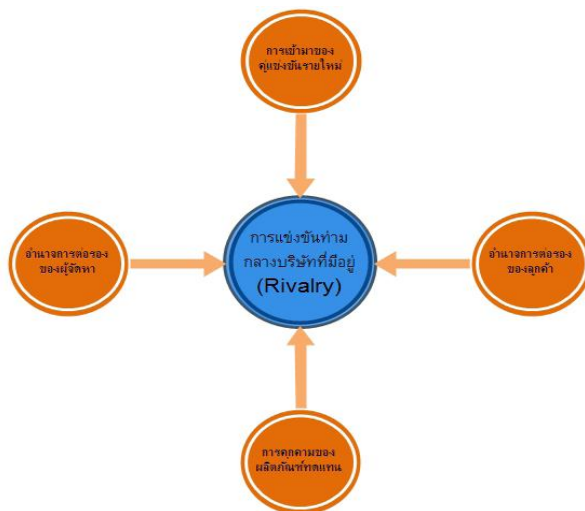
- 1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment) การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการธุรกิจ อพาร์ทเมนต์ และที่อยู่อาศัย เช่น กฎหมายควบคุมอาคาร ที่เกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร ให้มีความมั่นคงและแข็งแรง
- 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment) หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและยากที่จะพยากรณ์ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลวหรืออาจจะต้องเลิกกิจการได้
- 3) สภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ (Demographic Environment) ประกอบด้วย อัตราการเจริญเติบโตทางประชากร จำนวนประชากร ระดับการศึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของครอบครัว การเคลื่อนย้ายประชากร

- 4) สภาพแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรมและสังคม (Culture and Social Environment) ได้แก่ ทัศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การดำเนินชีวิต และการอยู่อาศัย เป็นต้น
- 5) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment) การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต

**2.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกิจการ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรค ว่ามีความโน้มเอียงไปในทิศทางใดเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัท [สมยศ นาวิกาน. 2551]

- 1) จุดแข็ง (Strength) คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในบริษัทที่ทำให้กิจการได้เปรียบการแข่งขัน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด (4Ps) จุดแข็งทางการเงิน จุดแข็งทางการผลิต จุดแข็งทางการบริหารองค์การ เป็นต้น
- 2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทที่ทำให้กิจการเสียเปรียบการแข่งขัน
- 3) โอกาส (Opportunity) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมนอกบริษัทที่เอื้อต่อการประกอบกิจการ
- 4) อุปสรรค (Threat) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมนอกบริษัทที่ทำให้กิจการเสียเปรียบ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

**2.1.3 วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (The Five Forces Model)** คือ การวิเคราะห์การแข่งขันภายในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่กิจการได้เผชิญอยู่เพื่อนำไปสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ [สมยศ นาวิกาน.2551]



รูปที่ 2.1 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ

- 1) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Entry of New Entrants) เป็นการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับ
  - 1.1) การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) การลดต้นทุนที่ได้มาจากการผลิตจำนวนมากผู้ที่เข้ามาแข่งขันทำธุรกิจในตลาดใหม่ จะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิตรวม
  - 1.2) การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty) สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมของคู่แข่งรายเดิม
  - 1.3) เงินลงทุน (Capital Requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่ในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านการผลิต
  - 1.4) การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่าย โดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง (Wholesale) และพ่อค้าปลีก (Retailer) จัดวางสินค้าของตนเองเพื่อการจำหน่ายต่อให้ลูกค้าด้วย

- 1.5) นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน ก็จะทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความสะดวกทั้งด้านการเงิน และสถานที่ประกอบกิจการ
  - 1.6) ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์สูงแล้ว ลูกค้าจะถูกผูกติดอยู่กับสินค้าของบริษัทเดิม
  - 1.7) ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะมีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้
- 2) แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Competing Firms) หมายความว่า ระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินอยู่ มีความรุนแรงระดับใดแนวโน้มของตลาดมีโอกาสขยายตัวมากน้อยแค่ไหนทั้งในระดับประเทศหรือระดับโลก นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง
- 2.1) จำนวนคู่แข่ง หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน
  - 2.2) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูง ก็ยังสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น
  - 2.3) ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง
  - 2.4) ความผูกพันในตราหือ
  - 2.5) กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง
  - 2.6) มูลค่าของต้นทุนคงที่หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูง จะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่อ demand ในตลาดลดลง

ผู้ประกอบการต่างๆจะไม่สามารถลดsupply ลงมาให้เท่ากับ demand ได้ และจะเกิดภาวะ oversupply ได้ง่าย

- 2.7) อุปสรรคที่คิดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก
- 3) อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Bargaining Power of Supplier) ผู้จัดหามีอำนาจต่อรองที่สามารถขึ้นราคาหรือลดคุณภาพผลิตภัณฑ์ขายได้ก็จะเป็นอุปสรรคกับบริษัท แต่ถ้าผู้จัดหาอ่อนแอทางบริษัทก็สามารถลดต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำลงได้ โดยผู้จัดหาจะมีอำนาจเมื่อ
  - 3.1) เมื่อผลิตภัณฑ์นั้นมีผลิตภัณฑ์ทดแทนน้อยราย
  - 3.2) บริษัทไม่ได้เป็นลูกค้าที่สำคัญ
  - 3.3) เมื่อบริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สูงในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์นั้น
  - 3.4) ผู้จัดหาขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ เมื่อเขาสามารถใช้การรวมกิจการไปข้างหน้า
  - 3.5) และเช่นเดียวกัน ถ้าความสามารถในการลงลึกเข้าไปทำการผลิตเอง หรือเข้าไปทำการแข่งขันกับ Suppliers หรือ ความสามารถในการ Forward Integration ยิ่งน้อย จะทำให้ Suppliers ยิ่งมีอำนาจต่อรองสูงขึ้น
- 4) อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)
  - 4.1) ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อ มากก็ มีอำนาจการต่อรองสูง
  - 4.2) ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
  - 4.3) ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
  - 4.4) ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
  - 4.5) ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเองอำนาจการต่อรองก็จะสูง
  - 4.6) ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของกลุ่มแข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ
- 5) แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Substitute Products)

**2.1.4 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) คือปัจจัยและส่วนประสมทางการตลาด [รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2546] กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย**

- 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือ ความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้ และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือ ความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้
- 2) ราคา (Price) คือ เป็นจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ เพื่อนำมาจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ โดยผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคาของผลิตภัณฑ์ นั้น ดังนั้นถ้าผู้บริโภครู้สึกว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น
- 3) การส่งเสริมการขาย (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการหรือเพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรมซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมซื้อ เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ มีดังนี้
  - 3.1) การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวเกี่ยวกับองค์การ และ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิดโดยจะต้องมีการจ่ายเงินให้กับทางสื่อ
  - 3.2) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลเพื่อพยายามจูงใจผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
  - 3.3) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) เป็นสิ่งจูงใจที่มีคุณค่าเพื่อกระตุ้นหน่วยงานขาย หรือผู้บริโภคโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้การขายได้ทันที
  - 3.4) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relations) เป็นการเสนอข่าวผลิตภัณฑ์บริการหรือประชาสัมพันธ์องค์การ โดยไม่ต้องจ่ายเงินให้กับสื่อ
  - 3.5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) การโฆษณาเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรงจากกลุ่มเป้าหมายเช่นการการใช้สื่อโฆษณาและแคตตาล็อก
- 4) ช่องทางจัดจำหน่าย (Place) คือ โครงสร้างของช่องทางที่เป็นสถาบันหรือบริษัท เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด โดยการจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

- 4.1) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Chanel of distribution) หมายถึงกลุ่มบุคคลหรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายกรรมสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคโดยในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย ประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค
- 4.2) การกระจายตัวสินค้า (Physical distribution) หรือการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Physical distribution) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติการตามแผน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป

## 2.2 แนวคิดการจัดทำประมาณการทางการเงิน

การจัดทำประมาณการการเงินนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อช่วยในการตัดสินใจลงทุน ซึ่งการจัดทำงบประมาณขึ้นล่วงหน้าจะแสดงถึงการประมาณการใช้เงินทุน ค่าใช้จ่าย รายได้จากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นไปได้ โดยผู้จัดทำต้องให้สิ่งที่ประมาณใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด แนวทางการจัดทำประมาณการทางการเงินมีขั้นตอน ดังนี้ [รศ.ดร. ชนงกรณ์ กุณทลบุตร.2550]

### 2.2.1 งบประมาณการลงทุนเริ่มต้น

พิจารณาจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายลงทุนในตอนเริ่มต้นโครงการก่อนที่โครงการจะสามารถดำเนินการ โดยมีรายจ่ายหลัก 2 ส่วนได้แก่

- 1) ส่วนที่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น เครื่องจักร ที่ดิน อาคารสำนักงาน อาคารโรงงาน ซึ่งเป็นรายจ่ายลงทุนเริ่มแรกที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก การประมาณในสินทรัพย์เหล่านี้บางรายการอาจจะต้องได้รับความร่วมมือจากวิศวกรหรือสถาปนิกด้วย เช่นการก่อสร้างอาคาร ค่าเครื่องจักรและการติดตั้ง เป็นต้น
- 2) ส่วนที่เป็นค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการทุกชนิด เช่นค่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน ค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่ายเจ้าหน้าที่ ค่าใช้จ่ายของสำนักงาน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนการดำเนินการตามปกติการประมาณการเงินลงทุน โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของส่วนที่ต้องจัดหาทั้งในแง่ของชนิด ปริมาณและราคาโดยละเอียด เช่น ค่าก่อสร้าง ค่าเครื่องจักร ค่าอุปกรณ์สำนักงาน โดยการประมาณเริ่มต้นด้วยการจำแนกรายการออกเป็นกลุ่ม หลังจากนั้นก็ทำการกำหนดปริมาณและตามด้วยราคา แล้วจึงคำนวณออกมา

### 2.2.2 งบประมาณรายได้

เป็นงบประมาณแรกที่มีความสำคัญต่อการจัดงบประมาณอื่น เพราะผลลัพธ์ที่ได้ย่อมกำหนดกิจกรรมอีกมากมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หากกิจการคาดว่าจะเกิดรายได้มากกว่าที่เป็นอยู่ หรือกำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น แผนกต่างๆ ที่เป็นฝ่ายสนับสนุนก็จะต้องเตรียมกำหนดแผนให้สอดคล้องกันตามไปด้วย [ชรรยง ธรรมธัชอารี]

สิ่งที่ต้องระวังในการกำหนดงบประมาณรายได้ คือความสมเหตุสมผลและเป็นไปได้ การกำหนดตัวเลขงบประมาณโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม เช่นสภาพการแข่งขัน คู่แข่งขันรายใหม่ และแนวโน้มธุรกิจ

ส่วนประกอบการจัดทำงบประมาณรายได้

- 1) แหล่งที่มาของรายได้ โดยพิจารณาจากที่มาของรายได้ในลักษณะต่างๆ รายได้อาจเกิดขึ้นจากธุรกิจที่หลากหลาย หรือสินค้าหลายชนิด หรือจากบริการต่างๆ การกำหนดแผนรายได้จึงอาจต้องแยกแยะตามชนิดของรายได้ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การขายสินค้าอาจประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ 3 ชนิด โดยมีสัดส่วนของรายดังนี้ คือ ผลิตภัณฑ์ชนิดที่ 1 มีสัดส่วนรายได้ร้อยละ 25 ผลิตภัณฑ์ชนิดที่ 2 มีสัดส่วนรายได้ร้อยละ 40 ผลิตภัณฑ์ชนิดที่ 3 มีสัดส่วนรายได้ร้อยละ 35

กิจการจำเป็นต้องประเมินความสามารถในการทำกำไรของแต่ละผลิตภัณฑ์ประกอบกับโอกาสในการขยายตัวต่อไปในอนาคต เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีเพื่อการส่งเสริมการขายรายได้ของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม

- 2) งบประมาณการยอดขาย คือ การคาดการณ์หรือประมาณการจำนวนสินค้าหรือบริการที่บริษัทจะขายได้ โดยมีหลักการคาดการณ์หรือคาดคะเน เช่น คำนวณจากผลการสำรวจตลาด จำนวนประชากรที่เป็นเป้าหมายของสินค้าและบริการของบริษัท ความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท

ถ้าหากการพยากรณ์มีความถูกต้องมาก การผลิตสินค้าในจำนวนที่สอดคล้องกับยอดขายที่พยากรณ์เอาไว้ก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ขาดทุนและได้กำไรตามที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ การพยากรณ์ยอดขายยังเป็นส่วนประกอบสำคัญในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ เพราะเปรียบเสมือนเป้าหมายอีกเป้าหมายหนึ่งที่บริษัทจะต้องดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายด้านยอดขายที่วางแผนไว้ด้วย

วิธีสำคัญในการพยากรณ์ยอดขาย

- 2.1) การพยากรณ์จากการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานขาย



ยกตัวอย่างเช่นห้างสรรพสินค้าต้องการพยากรณ์ยอดขายของแผนกเครื่องสำอางในเดือนหน้า จึงให้พนักงานแต่ละคนประมาณค่ายอดขายที่เขาคาดว่าจะขายได้ในเดือนหน้าออกมา โดยดูจากยอดขายในช่วงที่ผ่านมาพร้อมๆ กับการคาดคะเนสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยอาจมีการใช้ผลทางฤดูกาลร่วมด้วย เช่น ในช่วงหน้าหนาวลูกค้า จะซื้อครีมบำรุงผิวมากขึ้น เสร็จแล้วก็นำเอาค่ายอดขายของแต่ละคนนี้มารวมกันเข้าแล้วก็ผ่านให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นมาตามสายงานก็คือหัวหน้าแผนกเครื่องสำอาง ทำการวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงยอดขายที่รวมมาได้ นั้น ซึ่งเป็นการทำให้ความคิดเห็นของระดับผู้บริหาร ถูกผสมผสานไปกับความคิดเห็นของพนักงานด้วย เมื่อหัวหน้าแผนกได้แล้วก็นำไปเป็น ยอดพยากรณ์ของแผนกเครื่องสำอางต่อไป

## 2.2) การพยากรณ์โดยการสำรวจความตั้งใจซื้อของลูกค้า

ตัวอย่าง อาทิบริษัทผลิตกระดาษชำระ ต้องการที่จะวางแผนการดำเนินงานธุรกิจของปีหน้าจึงต้องการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทเพื่อประกอบการวางแผน บริษัทเลือกที่จะสำรวจความตั้งใจซื้อของลูกค้า โดยบริษัทเกณฑ์กำลังคนออกไปสัมภาษณ์แผนกซื้อกระดาษชำระของบริษัทในอนาคตของผู้ซื้อและผู้จัดจำหน่าย หรืออาจจะส่งแบบสอบถามออกไปหรือโทรศัพท์ไปสอบถามก็ได้ จากนั้นก็เอาข้อมูลทั้งหมดมารวมกันก็จะได้ยอดพยากรณ์การขายกระดาษชำระของ บริษัทตามต้องการ

## 3) ตารางงบประมาณรายได้

การจัดทำตารางงบประมาณรายได้ เป็นการแสดงแผนการดำเนินงานให้เห็นว่าในรอบหนึ่งปีข้างหน้า กิจการมีแผนและเป้าหมายในกาขายสินค้าและสร้างรายได้ได้อย่างไร โดยแสดงข้อมูลที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ปริมาณการขาย ราคาขายต่อหน่วย และมูลค่าการขาย ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างงบประมาณรายได้

รายการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
จำนวนการเข้าห้องพัก	50	55	60	65	70	80	80	80	80	80	80	80
ราคาเช่าต่อหน่วย	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
จำนวนเงิน	175,000	192,500	210,000	227,500	245,000	280,000	296,000	296,000	296,000	296,000	296,000	296,000

### 2.2.3 งบประมาณค่าใช้จ่าย

ผู้จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายต้องเข้าใจถึงลักษณะการเกิดค่าใช้จ่ายซึ่งสัมพันธ์กับกิจการ เพื่อให้การประมาณการหรือการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรู้ว่าค่าใช้จ่ายใดเกิดขึ้นเป็นประจำ และค่าใช้จ่ายใดเกิดขึ้นตามจำนวนการผลิตหรือบริการที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ค่าใช้จ่ายคงที่ กับค่าใช้จ่ายผันแปร การจัดแบ่ง

ค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นและการกำหนดต้นทุนมาตรฐานของผลิตภัณฑ์

- 1) ค่าใช้จ่ายคงที่ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะการเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่ากิจการจะมีรายการธุรกิจเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลง เช่นค่าเช่าสำนักงาน เงินเดือนพนักงาน ที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน และค่อนข้างสม่ำเสมอ
- 2) ค่าใช้จ่ายผันแปร หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะผันแปรไปตามปริมาณงานที่ทำ หรือตามจำนวนผลผลิต เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงงาน

#### 2.2.4 ประมวลการงบการเงิน

การวัดผลการดำเนินการของกิจการต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลในงบกำไรขาดทุน ดังนั้น ภายหลังจากการรวบรวมตัวเลขงบประมาณรายได้ ค่าใช้จ่าย การลงทุน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลข้อมูล คือ ผลกำไรขาดทุน สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น[รศ. เริงรัก จำปาเงิน.2554]

- 1) งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบปีบัญชี โดยจะแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรหรือขาดทุนสุทธิ ช่วยให้ผู้ใช้ทราบว่ามีผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นมาจากส่วนใด เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต งบกำไรขาดทุนมี 4 ส่วนดังนี้
  - 1.1) รายได้ (Revenue) คือ สิ่งที่ทำให้ทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น
  - 1.2) รายจ่าย (Expenses) คือ สิ่งที่ทำให้ทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง
  - 1.3) กำไรสุทธิ (Net Profit) คือ ส่วนของรายได้ที่มากกว่ารายจ่าย
  - 1.4) ขาดทุนสุทธิ (Net Profit) คือ ส่วนของรายจ่ายที่มากกว่ารายได้
- 2) งบดุล (Balance Sheet) หมายถึง งบแสดงฐานะทางการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามีสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น จำนวนเท่าใด รายละเอียดการแสดงสินทรัพย์ในงบดุลจะเรียงตามสภาพคล่อง โดยเงินสดจะมีสภาพคล่องสูงที่สุด เพราะสามารถจ่ายชำระหนี้ได้เร็วกว่าสินทรัพย์อื่น งบดุลจะแสดงการใช้เงินทุนของบริษัทเพื่อสรรหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ สามารถเขียนเป็นสมการดังนี้
$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน)}$$

$$\text{กิจกรรมลงทุน} = \text{กิจกรรมจัดหาเงินทุน}$$

งบดุลประกอบด้วย 3 ส่วนหลักดังนี้

- 2.1) สินทรัพย์ หมายถึง สิทธิและทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ เกิดจากการประกอบกิจการสามารถแสดงค่าเป็นตัวได้ และจะให้ประโยชน์ในอนาคต
  - 2.2) หนี้สิน หมายถึง พันธะผูกพันของกิจการอันเกิดจากรายการค้า การกู้ยืม ซึ่งต้องชำระคืนในภายหน้า
  - 2.3) ส่วนของเจ้าของ หมายถึง สิทธิเรียกร้องต่อสินทรัพย์สุทธิของกิจการ
- 3) งบกระแสเงินสด หมายถึง งบที่วิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินสดที่ได้มาและใช้ไปในระหว่างงวดเวลาหนึ่ง การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของกระแสเงินสดจะเกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินการ กิจกรรมการจัดหาเงิน และกิจกรรมการลงทุน
- 3.1) งบกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน คือ เงินสดที่เป็นรายได้และค่าใช้จ่ายในรอบระยะเวลานั้น ซึ่งจากข้อมูลในงบกำไรขาดทุน
  - 3.2) งบกระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน คือ เงินสดที่ใช้ไปในการซื้อสินทรัพย์ถาวรและการขายสินทรัพย์ถาวร จากข้อมูลในงบดุล
  - 3.3) งบกระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน คือ เงินสดที่ได้จากการลงทุนเพิ่ม การกู้เงิน หรือการจ่ายคืนทุน จ่ายชำระหนี้สิน การจ่ายเงินปันผล จากข้อมูลในงบดุล

### 2.2.5 การประเมินค่าโครงการลงทุน

การประเมินผลที่จะได้รับกลับคืนจากการลงทุน ซึ่งมักจะพิจารณาจากความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการลงทุน โดยผลที่ได้รับนั้นสามารถนำไปตัดสินใจในการลงทุน ซึ่งทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุนมีดังนี้ [รศ. เรืองรัก จำปาเงิน.2554]

- 1) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เป็นการคำนวณระยะเวลาที่ธุรกิจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรแล้วได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นจำนวนกี่ปีจึงจะเท่ากับเงินลงทุนที่จ่ายเริ่มแรก การคำนวณระยะเวลาคืนทุน

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \text{เงินลงทุนสุทธิ} / \text{กระแสเงินสดรับต่อปี} \text{-----} (2.1)$$

เกณฑ์ในการตัดสินใจลงทุน หากระยะเวลาคืนทุนที่คำนวณได้สั้นกว่าระยะเวลาคืนทุนที่กิจการยอมรับได้ ควรยอมรับโครงการลงทุนนั้น กรณีที่มีทางเลือกหลายโครงการให้เลือกโครงการที่มีระยะเวลาคืนทุนสั้นที่สุด

- 2) มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value) เป็นการคำนวณหาผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ กับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่ายที่ใช้ในโครงการลงทุน
- การคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิได้โดยสมการดังนี้

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+k)^t} \text{-----} (2.2)$$

โดย NPV = มูลค่าปัจจุบันสุทธิ

CF = กระแสเงินสดสุทธิแต่ละปี

k = อัตราส่วนลด

n = อายุโครงการ

เกณฑ์ในการตัดสินใจลงทุน เลือกโครงการลงทุนที่ให้ค่า NPV เป็นบวกสูงสุด

### 2.3 แนวคิดเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภค

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค และข้อมูลที่ได้ก็นำมาออกแบบผลิตภัณฑ์ และกำหนดการแบ่งตลาดให้สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค [ชูชัย สมิทธิไกร. 2554]

การศึกษาโมเดลพฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior Model) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง S-R Theory เป็นการศึกษาเหตุของแรงจูงใจในการซื้อสินค้า ที่มีจุดเริ่มต้นจากสิ่งกระตุ้นผ่านเข้าไปในความรู้สึคนึกคิดทำให้เกิดความต้องการของผู้บริโภค (Buyer's Black Box) ซึ่งเปรียบเสมือนกล่องดำจนทำให้เกิดความต้องการ แล้วจึงทำให้เกิดการตอบสนอง

#### 2.3.1 กระบวนการพฤติกรรมผู้บริโภค (Process of Behavior)

- 1) สิ่งกระตุ้น (Stimulus) สามารถเกิดขึ้นเองจากภายในร่างกายและจากสิ่งกระตุ้นภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นเหตุจูงใจให้การบริโภคสินค้า สิ่งกระตุ้นภายนอกประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

##### 1.1) สิ่งกระตุ้นทางการตลาด (Marketing Stimulus)

- ก. ผลิตภัณฑ์
- ข. ราคา
- ค. ช่องทางการจัดจำหน่าย
- ง. การส่งเสริมการตลาด

- 1.2) สิ่งกระตุ้นอื่นๆ คือ สิ่งที่กระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับภาวะเศรษฐกิจซึ่งอยู่ในองค์การและผู้ผลิตไม่สามารถควบคุมได้ สิ่งกระตุ้นเหล่านี้คือรายได้ของผู้บริโภค
- 2) กล่องดำ (Buyer's Black Box) เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถทราบได้จึงเปรียบเสมือนกล่องดำ ซึ่งประกอบด้วย
- 2.1) ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค
- ก. ปัจจัยทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สุดในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การศึกษา ความเชื่อ ยังรวมถึงพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้รับการยอมรับภายในสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ
  - ข. ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิง ครอบครัว บทบาทและสถานะของผู้ซื้อ
  - ค. ปัจจัยส่วนบุคคล การตัดสินใจของผู้ซื้อมักได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนบุคคลต่าง ๆ เช่น อายุ อาชีพ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำเนินชีวิต วัฏจักรชีวิตครอบครัว
  - ง. ปัจจัยทางจิตวิทยา การเลือกซื้อของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยา ซึ่งจัดปัจจัยในตัวผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อและใช้สินค้าปัจจัยทางจิตวิทยาประกอบด้วย การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ บุคลิกภาพและแนวความคิดของตนเอง
- 2.3.2 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค** ผู้บริโภคจะมีแบบหรือขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อที่ยากง่ายแตกต่างกันไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและสถานการณ์ในขณะที่ตัดสินใจซื้อ และวิธีการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคแต่ละครั้ง การซื้อเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ อย่าง แต่เมื่อพูดถึงการซื้อ คนส่วนใหญ่มักนึกถึงการตัดสินใจในการซื้อจึงเป็นส่วนหนึ่งของการซื้อเท่านั้น การตัดสินใจของผู้บริโภคประกอบด้วยขั้นตอนคือ
- ก. ความรู้สึกความต้องการ
  - ข. พฤติกรรมก่อนการซื้อ
  - ค. การตัดสินใจ
  - ง. พฤติกรรมการใช้

จ. ความรู้สึกหลังการซื้อ

### 2.3.3 การตอบสนองของผู้บริโภค

ก. การเลือกซื้อด้านผลิตภัณฑ์ (Product Choice)

ข. การเลือกซื้อด้านระดับราคา (Price Choice)

ค. การเลือกซื้อด้านการจัดจำหน่าย (Place Choice)

ง. การเลือกซื้อด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion Choice)

จ. การเลือกเพราะรายได้เป็นตัวกำหนด (Income Choice)

## 2.4 กลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทที่กำหนดขึ้น มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อให้การใช้ความพยายามทั้งหมดของบริษัทเกิดการประสานงานร่วมกัน โดยมุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ ขั้นตอนประกอบด้วย [รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์.2546]

**2.4.1 การตลาดตามเป้าหมาย (Target marketing)** หมายถึง การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (STP Marketing) ที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดขั้นตอนตามนี้

- 1) การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) เป็นกิจกรรมการแบ่งส่วนตลาดออกเป็นกลุ่มผู้ซื้อสินค้าชนิดหนึ่งตามลักษณะความต้องการหรือลักษณะเฉพาะอย่างที่คล้ายคลึงกันออกเป็นตลาดย่อย
- 2) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) เป็นกิจกรรมการประเมินและการเลือกหนึ่งส่วนตลาดหรือมากกว่าเป็นเป้าหมาย เป็นงานที่จะต้องทำหลังจากการแบ่งส่วนตลาดแล้ว ตลาดเป้าหมายเป็นกลุ่มของผู้ซื้อที่มีความต้องการหรือลักษณะที่เหมือนกันซึ่งบริษัทตัดสินใจจะกำหนดเป็นตลาดเป้าหมาย
- 3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) เป็นกิจกรรมการสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ และกำหนดรายละเอียดของส่วนประสมทางการตลาด

**2.4.2 วิเคราะห์ TOWS Matrix** หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เป็นตารางที่วิเคราะห์ข้อมูลจาก จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ต่างๆ (ตารางที่2.2)

ตารางที่ 2.2 ทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	1.กลยุทธ์ (SO) มีจุดแข็งและโอกาส กลยุทธ์รุกกราน	2.กลยุทธ์ (WO) มีจุดอ่อนและมีโอกาส กลยุทธ์การอนุรักษ์
อุปสรรค (T)	3.กลยุทธ์ (ST) มีจุดแข็งและมีอุปสรรค กลยุทธ์การแข่งขัน	4.กลยุทธ์ (WT) มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค กลยุทธ์การตั้งรับ

- 1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร ดังนั้นประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ละเอียด เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดอาจจะทำให้กลยุทธ์ที่ได้ไม่ประสบความสำเร็จ
- 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ
  - 2.1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก
  - 2.2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งและประสกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดภายนอก แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ป้องกันข้อจำกัดภายนอกได้
  - 2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา

กำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆมาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

### 2.4.3 การกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด (4Ps) ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

- 1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) นั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
  - 1.1) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ (Product Concept) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค Product ได้ดี มีความชัดเจนในตัวผลิตภัณฑ์นั้นๆ
  - 1.2) คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product attribute) จะต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นผลิตมาจากอะไร มีคุณสมบัติอย่างไร ลักษณะทางกายภาพ ฟิสิกส์ เคมี ชีวะ ขนาด ความดีความงาม ความคงทนทานด้านรูปร่าง รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตัวของมันเอง
  - 1.3) ลักษณะเด่นของสินค้า ( Product Feature ) การนำสินค้าของบริษัทไปเปรียบเทียบกับสินค้าของกลุ่มแข่งขันแล้วมีคุณสมบัติแตกต่างกัน และจะต้องรู้ว่าสินค้าเรามีอะไรเด่นกว่า เช่น ลักษณะเด่นของ Dior คือเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นนำจากปารีส
  - 1.4) ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Product Benefit) พิจารณาว่าสินค้านั้นมีลักษณะเด่นอย่างไรบ้างและสินค้าให้ประโยชน์อะไรกับลูกค้าบ้าง ระหว่างการให้สัญญากับลูกค้ากับการพิสูจน์ด้วยลักษณะเด่นของสินค้า

#### ตัวอย่างกลยุทธ์

- 1.1) ขยายวิธีการใช้ใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์เรา เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือกลุ่มผู้ใหญ่ที่อายุตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป



1.2) ละทิ้งผลิตภัณฑ์ซึ่งไม่สามารถทำกำไรนับตั้งแต่เมื่อนำผลิตภัณฑ์นั้นๆ สูตลาดแล้วเป็นเวลา 5 ปี

2) กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) เป็นการกำหนดว่าเราจะตั้งราคาแบบใดกลยุทธ์ราคาสูงหรือราคาต่ำ สิ่งที่จะต้องตระหนักคือราคาที่ได้กำหนดไว้นั้นเหมาะสมในการแข่งขัน หรือสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้านั้นหรือไม่กลยุทธ์ด้านราคา (Price strategy) ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคามีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้

2.1) ตั้งราคาตามตลาด (On going price) หรือตั้งราคาตามความพอใจ (Leading price)

ก) ตั้งราคาตามตลาด (On going price) เหมาะสำหรับสินค้าที่สร้างความแตกต่างได้ยากจึงไม่สามารถจะตั้งราคาให้แตกต่างจากตลาดคู่แข่งได้ นั่นคือ การตั้งราคาตามคู่แข่ง

ข) ตั้งราคาตามความพอใจ (Leading price) เป็นการตั้งราคาตามความพอใจ โดยไม่คำนึงถึงคู่แข่ง เหมาะสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างในตราสินค้า สินค้าที่มีเอกลักษณ์ส่วนตัวมีภาพพจน์ที่ดี จะตั้งราคาเท่าไรก็ไม่มีใครเปรียบเทียบ

2.2) สินค้าจะออกเป็นแบบราคาสูง (Premium price) เมื่อแน่ใจในคุณภาพที่เหนือกว่าและการยอมรับในราคาของลูกค้าหรือราคามาตรฐาน (Standard) เมื่อใช้การตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาของคู่แข่ง หรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting brand) เป็นสินค้าด้อยคุณภาพกว่าคู่แข่งเล็กน้อยจะลดตลาดล่าง

2.3) การตั้งราคาเท่ากันหมด (One pricing) คือสินค้าหลายอย่างที่มีราคาติดอยู่บนกล่อง หมายถึง ไม่ว่าจะขายอยู่ที่ใดฤดูหนาวหรือฤดูร้อนราคาก็เท่ากันหมด หรือราคาแตกต่างกัน (Discriminate price) ข้อดี คือสามารถเรียกราคาได้หลายราคาแต่ข้อเสียก็คือเราต้องหาเหตุผลในการตั้งราคาหลายอย่าง เพื่อให้คนยอมรับได้

2.4) การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line extension) ในกรณีนี้การนำเสนอสินค้าเริ่มต้นด้วยราคาหนึ่ง แล้วมีกลยุทธ์เผยแพร่ความนิยมไปยังตลาดบน หรือตลาดล่าง

2.5) การขยับซื้อสูงขึ้น (Trading up) เป็นการปรับราคาสูงขึ้นทำให้ได้กำไรมากขึ้น จึงพยายามขายให้ปริมาณมากขึ้น

การขยับซื้อต่ำลง (Trading down) เป็นการผลิตสินค้าที่มีราคาแพงให้มีคุณภาพกว่าสินค้าที่ราคาถูกเล็กน้อยแต่ตั้งราคาสูงกว่า เพื่อให้คนซื้อสินค้าที่รองลงมา

2.6) การใช้กลยุทธ์ด้านขนาด (Size) คือไม่ทำขนาดเท่ากับผู้ผลิตรายอื่นๆ

ตัวอย่างกลยุทธ์

2.1) ตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งร้อยละ 30 เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่อยู่ในระดับสูง

2.2) ตั้งราคาต่ำสำหรับช่วงฤดูกาลที่ยอดขายน้อย และตั้งราคาต่ำกว่าผู้นำเล็กน้อยในช่วงฤดูกาลที่ยอดขายดี

3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) วิธีการจัดจำหน่ายจะต้องพิจารณาถึง

3.1) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) เป็นเส้นทางที่สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตหรือผู้ขายไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งอาจจะผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านคนกลางก็ได้

3.2) ประเภทของร้านค้า (Outlets) ในทุกวันนี้จะพบได้ว่าวิวัฒนาการของการจัดจำหน่ายนั้นเป็นสิ่งที่เจริญเติบโตรวดเร็วมาก ประเภทของร้านค้ามีมากมาย เช่น

ก) ร้านค้าส่ง (Wholesale store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าในปริมาณมาก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนกลาง

ข) ร้านค้าขายของถูก (Discount store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าราคาพิเศษ

ค) ร้านห้างสรรพสินค้า (Department store)

ง) ซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่เดี่ยวๆ (Stand alone supermarket) เป็นร้านที่มีทำเลเดี่ยวไม่ติดกับร้านค้าใดๆ

จ) ช็อปปิ้งชุมชน (Community mall) เป็นร้านค้าที่อยู่ในย่านชุมชน

ฉ) มินิมาร์ท (Minimart) ร้านค้าเล็กๆ ตามตึกอาคารสูงๆ หรือในโรงพยาบาล เป็นต้น

ช) ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสินค้าสะดวกซื้อ บางร้านจะเปิดบริการ 24 ชั่วโมง

- ซ) ร้านค้าในปั๊มน้ำมัน
- ฅ) เครื่องขายอัตโนมัติ (Vending machine) เป็นการขายสินค้าผ่านเครื่องจักรอัตโนมัติ
- ญ) การขายทางไปรษณีย์ (Mail order) เป็นการขายสินค้าซึ่งใช้จดหมายส่งไปยังลูกค้า มีการลงในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ถ้าพอใจก็ส่งข้อความสั่งซื้อทางไปรษณีย์
- ฎ) ขายตรง (Direct sales) การขายโดยใช้พนักงานขายออกเสนอขายตามบ้าน

3.3) จำนวนคนกลางในช่องทาง (Number of intermediaries) หรือความหนาแน่นของคนกลางในช่องทาง การจัดจำหน่าย (Intensity of distribution) ในการพิจารณาเลือกช่องทาง การจัดจำหน่ายจะมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน

- ก) การพิจารณาเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่าเป็นใคร
- ข) พฤติกรรมในการซื้อของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ซื้อเงินสดหรือเครดิต ต้องจัดส่งหรือไม่ ซื้อบ่อยเพียงใด
- ค) การพิจารณาที่ตั้งของลูกค้าตามสภาพภูมิศาสตร์

3.4) การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าเข้าสู่ตลาด (Market logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต และตัวสินค้าจากแหล่งปัจจัยการผลิตผ่านโรงงานของผู้ผลิต แล้วกระจายไปยังผู้บริโภค

4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) จะต้องประสานกับแผนการตลาดโดยรวมและควรกำหนดแผนการส่งเสริมการตลาดที่เฉพาะเจาะจง

ตัวอย่างกลยุทธ์

- 4.1) ขยายวิธีการใช้ใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์เรา เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือกลุ่มผู้ใหญ่ที่ อายุตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป
- 4.2) ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลสูงสุดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าของเราในช่วงที่ยอดขายตกต่ำของปี

## 2.5 โครงสร้างและหลักการเขียนแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึงทิศทางในการประกอบการ และกำหนดระยะเวลา โดยในแผนธุรกิจจะแสดงถึงแนวคิด และรายละเอียดของโครงการธุรกิจ ในทุก

ด้าน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดการรูปแบบของการจัดทำแผนธุรกิจ[กริวิชัย ตรีศรพันธุ์.2553] นั้นมีองค์ประกอบตามนี้

#### 2.5.1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

- 1) ความเป็นมาและสถานะของกิจการในปัจจุบัน
  - 1.1) ชื่อและที่ตั้งกิจการ ชื่อผู้บริหารที่สำคัญ ประเภทสินค้าที่ขาย ยี่ห้อสินค้า
  - 1.2) กลุ่มลูกค้าหลัก ส่วนแบ่งตลาด คู่แข่งที่สำคัญความสามารถในการแข่งขันของกิจการ
  - 1.3) ฐานะของกิจการ และผลประกอบการในปัจจุบัน
- 2) โอกาสทางธุรกิจ และแนวคิดในการจัดทำโครงการ
  - 2.1) ความเป็นมาของโครงการ หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ (เพื่อขยายสาขา เพื่อจัดตั้งกิจการใหม่ เพื่อปรับปรุงกิจการ)
  - 2.2) การลงทุนในโครงการ และแหล่งที่มาของเงินทุน
- 3) วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนธุรกิจ (เพื่อขอสินเชื่อหาผู้ร่วมลงทุน หรือปรับปรุงกิจการ เป็นต้น)
- 4) กลยุทธ์ในการบริหารโครงการ ด้านการจัดการ ด้านการจัดซื้อสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลัง ด้านการตลาด และการเงิน
- 5) ผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการ
  - 5.1) ระยะเวลาคืนทุน (Pay-back Period)
  - 5.2) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของการลงทุน (NPV)
  - 5.3) อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (IRR)

#### 2.5.2 ข้อมูลบริษัทหรือรายละเอียดโครงการ

- 1) ประวัติ และความเป็นมาของกิจการ
- 2) รายชื่อหุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้น และสัดส่วนหุ้นที่ถือครอง
- 3) รายชื่อผู้ติดต่อ หรือเจ้าของโครงการ
- 4) โครงการจะเริ่มดำเนินงานเมื่อใด
- 5) รูปแบบสินค้าและบริการ

#### 2.5.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

- 1) ภาพรวมของอุตสาหกรรม
- 2) แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม

- 3) มาตรฐานในการประกอบการในอุตสาหกรรม (เช่น ต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO, QS, GMP, HACCP ฯลฯ) ตลอดจน Benchmark อื่นๆ ที่สำคัญในอุตสาหกรรม

#### 2.5.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

- 1) จุดแข็งของกิจการ (Strength)
- 2) จุดอ่อนของกิจการ (Weakness)
- 3) โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)
- 4) อุปสรรคของธุรกิจ (Threat)

#### 2.5.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision , Mission , Goals)

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพของกิจการที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน
- 2) พันธกิจ (Mission) คือ งานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกิจการ
- 3) เป้าหมาย (Goal) คือ การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการจากพันธกิจของกิจการโดยกำหนดเป็นข้อ ๆ แบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง (3-5 ปี) และระยะยาว(5 ปีขึ้นไป) ทั้งนี้เป้าหมายในแต่ละระยะเวลาควรสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ และระบุเวลาที่แล้วเสร็จอย่างชัดเจน

#### 2.5.6 แผนการบริหารจัดการ (ก่อนและหลังการดำเนินการตามโครงการใหม่)

- 1) รูปแบบธุรกิจ (กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด ฯลฯ)
- 2) โครงสร้างองค์กร และผังบริหาร
- 3) ทีมผู้บริหารและหลักการบริหารงาน
- 4) แผนด้านบุคลากร

#### 2.5.7 แผนการผลิต

- 1) แผนการผลิตและขั้นตอนการผลิต
- 2) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต
- 3) แผนการขยายกำลังการผลิต
- 4) ต้นทุนสินค้าที่ผลิต หรือขาย
- 5) กลยุทธ์และแผนการผลิต
- 6) ข้อบังคับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 7) สรุปจุดเด่น ปัญหา และเป้าหมายทางการผลิต

#### 2.5.8 แผนการตลาด

- 1) ภาพรวมของตลาด
  - 1.1) สภาพะทั่วไปของตลาด
  - 1.2) ขนาด หรือมูลค่าการซื้อขายของตลาด
  - 1.3) ปริมาณความต้องการของตลาด
  - 1.4) ปริมาณการค้าเพื่อตอบสนองตลาด
- 2) ส่วนผสมทางการตลาด
  - 2.1) รูปแบบผลิตภัณฑ์ (Product)
  - 2.2) การกำหนดราคาสินค้าราคา (Price)
  - 2.3) ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)
  - 2.4) การส่งเสริมการขาย (Promotion)
- 3) กลยุทธ์ทางการตลาด
  - 3.1) กลยุทธ์ด้านสินค้า หรือบริการ
  - 3.2) กลยุทธ์ด้านราคา
  - 3.3) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย
  - 3.4) กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาดและการขาย
- 4) การประมาณการยอดขาย
- 5) ประมาณการค่าใช้จ่ายทางการตลาด

#### 2.5.9 แผนการเงิน

- 1) สมมุติฐานทางการเงิน
- 2) ประมาณการทางการเงินของกิจการ
- 3) โครงสร้างเงินทุนของกิจการ
- 4) วิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุน
  - 4.1) ระยะเวลาคืนทุน (Pay-back Period)
  - 4.2) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของการลงทุน (NPV)

#### 2.5.10 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ผลกระทบต่อ โครงการ และแผนรองรับ (แนวทางการแก้ไข)
- 2) การประเมินสถานการณ์จำลอง (Sensitivity Analysis)
  - 2.1) กรณีที่ดีกว่าปกติ (Best Case) เช่น ยอดขายเพิ่มร้อยละ 10
  - 2.2) กรณีปกติ (Normal Case) ยอดประมาณการปัจจุบัน

- 2.3) กรณีที่ต่ำกว่าปกติ (Worst Case) เช่น ยอดขายลดร้อยละ 10
- 2.5.11 แผนการปรับปรุงเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินโครงการ

การวางแผนการดำเนินการธุรกิจรัดโนภาส อพาร์ทเมนท์ ใช้แนวคิดการจัดทำแผนธุรกิจ โดยอาศัยสภาพตลาด ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนท์ รวมถึงพฤติกรรมการเช่าอพาร์ทเมนท์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเช่าอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

### 3.1 วิธีการศึกษาข้อมูล

การศึกษาแผนธุรกิจอพาร์ทเมนท์ให้เข้า ได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 แหล่ง จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีการจัดเก็บข้อมูล เช่น เทศบาลเมืองนครราชสีมา, เว็บไซต์สำนักงานสถิติแห่งชาติ

3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอพาร์ทเมนท์ ได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามนี้

- 1) จำนวนอพาร์ทเมนท์ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
- 2) จำนวนประชากรที่ย้ายเข้ามาอยู่ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
- 3) จำนวนศูนย์ราชการ และบริษัทเอกชนในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เพื่อการศึกษาพฤติกรรมในการเช่า อพาร์ทเมนท์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเช่าอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาโดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 ชุด และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เพื่อศึกษาความรู้ทั่วไปของธุรกิจอพาร์ทเมนท์

### 3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นผู้เช่าอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาประกอบด้วย 25 ตำบล

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง การศึกษาคั้งนี้ได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้เช่าอพาร์ทเมนท์ในเขต นครราชสีมาจำนวน 45 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งอาจได้ตัวอย่างกระจายตัวไม่ด็นักแต่การสำรวจนี้ทำ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนตลาดเบื้องต้นเท่านั้น



### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 3.3.1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 3.3.2. ข้อมูลพฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนท์
- 3.3.3. ข้อมูลข้อเสนอแนะที่ต้องการให้มีการปรับปรุง หรือเพิ่มเติมบริการด้านต่างๆในการเช่าอพาร์ทเมนท์

### 3.4 รูปแบบการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการจัดทำ แผนธุรกิจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม 45 ตัวอย่างซึ่งมีรูปแบบและแนวทางการจัดทำดังนี้

- 3.4.1. แนวคิดการจัดทำแผนธุรกิจ แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึงทิศทางในการประกอบการ และกำหนดระยะเวลา โดยในแผนธุรกิจจะแสดงถึงแนวคิดและรายละเอียดของโครงการธุรกิจ ในทุกด้าน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดการ โดยตัวแผนธุรกิจมีรูปแบบดังนี้
  - 1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจ
  - 2) รายละเอียดของโครงการ
  - 3) แผนการผลิต การออกแบบ และการก่อสร้างอพาร์ทเมนท์ รูปแบบการให้บริการ
  - 4) แผนการตลาด
    - 4.1) วิเคราะห์ TOWS Matrix
    - 4.2) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (STP)
    - 4.3) กำหนดส่วนผสมทางการตลาด (4Ps)
  - 5) แผนบุคลากร
  - 6) แผนการเงิน
    - 6.1) จัดทำงบการลงทุน จำนวนเงินที่ต้องใช้ในการลงทุนทั้งหมด
    - 6.2) วิเคราะห์งบการเงินล่วงหน้า งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสดและวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน
- 3.4.2. วิเคราะห์ข้อมูล คือการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 45 ชุด นำมาวิเคราะห์ข้อมูล สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็น ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อบรรยายลักษณะของตัวแปรต่างๆ

## บทที่ 4

### ผลการทดลองและวิเคราะห์ผล

การศึกษาและวิเคราะห์แผนธุรกิจ อพาร์ทเมนท์นี้ จะระบุถึงลักษณะการดำเนินการของธุรกิจ การวิเคราะห์แนวโน้ม สภาพตลาดปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนท์ ปัจจัยภายในและภายนอก กลยุทธ์ในการดำเนินการต่างๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนการผลิต แผนการเงิน รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมในการเช่าอพาร์ทเมนท์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเช่าอพาร์ทเมนท์ในเขตจังหวัดนครราชสีมา ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.1 บทสรุปผู้บริหาร

สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปี2554-2555 มีการขยายตัวอย่างมากทำให้มีการลงทุนจากภาครัฐและเอกชนมากขึ้นและอัตราการจ้างงานในเขตจังหวัดนครราชสีมาซึ่งเป็นศูนย์รวมการดำเนินการธุรกิจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นประชาชนจากต่างจังหวัดจึงย้ายถิ่นฐานเข้ามาอาศัยอยู่เพื่อประกอบอาชีพ หรือเข้ามาศึกษาต่อในระดับต่างๆ ส่งผลให้ธุรกิจ อพาร์ทเมนท์ มีปริมาณความต้องการเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และทำเลที่ตั้งของอพาร์ทเมนท์ควรอยู่ใกล้แหล่งชุมชน แหล่งการค้า ธุรกิจ สถาบันการศึกษา และใกล้เส้นทางการคมนาคมที่สะดวก

ที่ตั้งโครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ บนพื้นที่ 200 ตารางวา บนถนนรัตโนภาส2 ต.ปรุใหญ่ อ.เมือง จ.นครราชสีมา สามารถเดินทางไปมาสะดวกทุกที่ เพราะอยู่ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา และมีรถสองแถว สาย 1 (ขาว เหลือง) ผ่านด้านหน้าโครงการ โดยมีเส้นทางคือ มหาวิทยาลัย – มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี – มหาวิทยาลัยราชภัฏ - ประตูน้ำ - วัดบูรพ์ - หลักเมือง - คลังใหม่ - ยาโม - แม่กิมเฮง - เต็กสะ - การไฟฟ้า - หัวรถไฟ - ชลประทาน - สุรนารีวิลเลจ ซึ่งเป็นเส้นทางที่ไปมาสะดวกในเกือบทุกที่ของจังหวัดนครราชสีมา ดังนั้นทำเลที่ตั้งโครงการจึงเหมาะสมในการจัดทำอพาร์ทเมนท์ให้เช่า

โครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ เป็นอาคารสูง 4 ชั้น มีห้องพักทั้งหมด 63 ห้อง ราคาให้เช่า 4,000 บาทต่อเดือน และ 4,500 บาทต่อเดือน สำหรับห้องห้วมุม และส่วนที่ใช้ประกอบการค้าได้อพาร์ทเมนท์ 3 ร้าน ราคาให้เช่า10,000-15,000 บาทต่อเดือน

การลงทุนใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 17,946,800 บาท โดยมีการระดมทุนเงินทุนจาก 2 แหล่ง แหล่งแรกระดมทุนจากผู้ถือหุ้น จากการออกหุ้นสามัญจำนวน 122,500 หุ้น ราคาหุ้นละ 100บาท รวมเป็นเงิน 12,250,000 บาท แหล่งที่สองจากการขอกู้เงินระยะยาวจากธนาคารจำนวน5,696,800

บาท อัตราดอกเบี้ย 6.5% ต่อปี จากการประมาณการทางการเงิน โครงการจะมีระยะเวลาคืนทุน 10 ปี มูลค่าปัจจุบันสุทธิ 486,895 บาท

#### 4.2 ข้อมูลบริษัทและรายละเอียดโครงการ; (ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมุติฐาน การพยากรณ์ และตัวแปรต่างๆ บนพื้นฐานความเป็นจริง)

##### 4.2.1. ข้อมูลบริษัท

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น พี กรุ๊ป (NP Group., Ltd. Part.) จะดำเนินการเปิดเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินการห้องเช่าสำหรับพักอาศัยรายเดือน ภายใต้ชื่อโครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ บริษัทจะจดทะเบียนก่อตั้งในเดือน พฤษภาคม 2555 ด้วยทุนจดทะเบียนก่อตั้ง 12,250,000 บาท มีจำนวนทั้งหมด 122,500 หุ้นๆ ละ 100 บาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.2. รายชื่อหุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้น และสัดส่วนหุ้นที่ถือครอง

รายชื่อผู้ถือหุ้น	สัดส่วนที่ถือครองหุ้น (ร้อยละ)
1. นางพุทธชาติ เทพวงศ์	20
2. นายณัฐพงศ์ เทพวงศ์	20
3. นายพงศธร เทพวงศ์	15
4. นางนวลจันทร์ เทพวงศ์	15
5. นางสาวปาริชาติ สงวนยวง	10
6. นายพรศักดิ์ สงวนยวง	10
7. นายพล สงวนยวง	10

##### 4.2.3. รายชื่อผู้ติดต่อ หรือเจ้าของโครงการ

ชื่อเจ้าของโครงการ	นายณัฐพงศ์ เทพวงศ์
ตำแหน่ง	รองกรรมการผู้จัดการ
ที่ติดต่อ	272/17 ม.4 หมู่บ้านแกรนด์พาราไดซ์ ถนนรัตโนภาส 2 ต.ปรุใหญ่ อ.เมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000
โทรศัพท์	044-953808, 0899274075
โทรสาร	044-953809

Email: [nattatep@hotmail.com](mailto:nattatep@hotmail.com)

##### 4.2.4. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น พี กรุ๊ป ประกอบธุรกิจโครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ ให้บริการห้องเช่าสำหรับการพักอาศัยรายเดือน สำหรับผู้ที่ทำงานหรือศึกษาอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด

นครราชสีมา และเขตอำเภอใกล้เคียง เช่น สูงเนิน ปักธงชัย ขามทะเลสอ และจอหอ เป็นต้น

สถานที่ตั้งโครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ ตั้งอยู่บน ถ.รัตโนภาส 2 ใกล้โรงงานผลิตเป๊ปซี่ส่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นที่ 200 ตารางวา

#### 4.2.5. รูปแบบสินค้าและบริการ

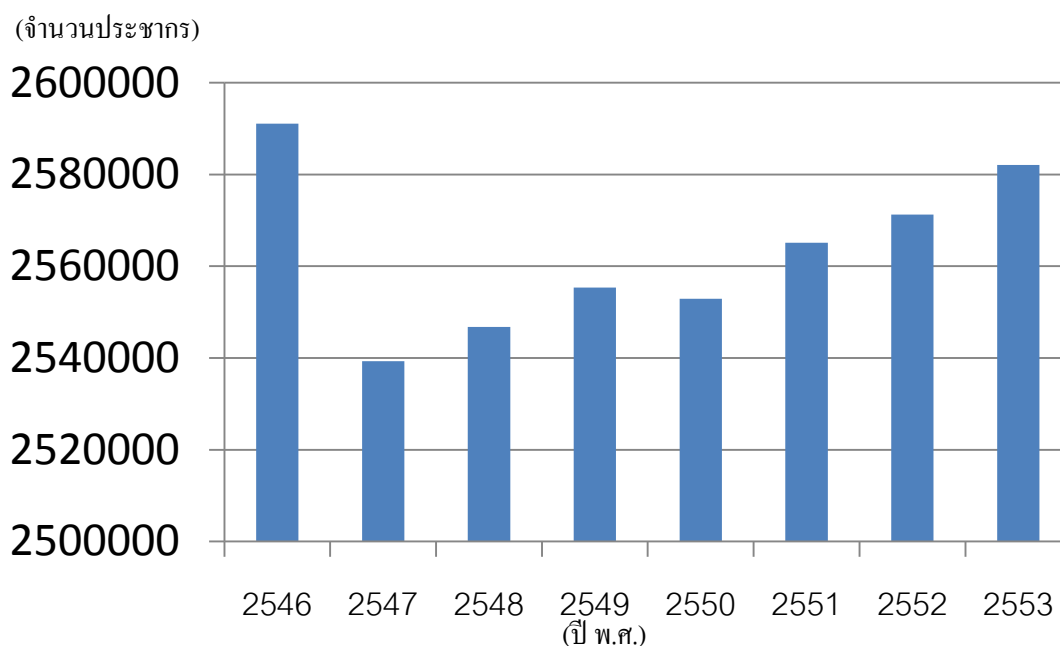
โครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ เปิดให้บริการห้องพักเช่าแบบรายเดือน บนเนื้อที่ขนาดกว้าง 20 เมตร ยาว 42 เมตร (840 ตารางเมตร) มีลักษณะอาคารสูง 4 ชั้น อาคารขนาดกว้าง 13.5 เมตร ยาว 40.5 เมตร ตั้งอยู่บน ถนนรัตนโนภาส 2 ใกล้กับโรงงานผลิตเป๊ปซี่ส่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือและตลาดขายสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่เซฟวัน

โครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ มีส่วนที่ให้เช่าเพื่อการพักอาศัยและส่วนที่ให้เช่าเพื่อประกอบการค้า โดยมีห้องพัก มีทั้งหมด 63 ห้อง แต่ละห้อง ขนาดกว้าง 3.5 เมตร ยาว 6 เมตรมีระเบียง และห้องน้ำในตัว และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้พักอาศัยสามารถเข้าอยู่ได้ทันที ประกอบด้วย โต๊ะ เก้าอี้ ตู้เสื้อผ้า เตียง โต๊ะเครื่องแป้ง เครื่องปรับอากาศ ส่วนพื้นที่ให้เช่า เพื่อประกอบการค้า ประกอบด้วย ร้านมินิมาร์ท ร้านอาหาร และร้านซักรีด

### 4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรม

4.3.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจห้องเช่า สำหรับการพักอาศัย เพื่อที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการอย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ (Demographic Environment) จากข้อมูลทางด้านประชากรจากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ในปีพ.ศ.2553 จังหวัดนครราชสีมา นั้นมีประชากรอยู่ประมาณ 2,582,089 คนและมีประชากรในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา ประมาณ 433,838 คน การเจริญเติบโตของประชากรในจังหวัดนครราชสีมาแสดงดังรูปที่ 4.1 ในเขตจังหวัดนครราชสีมา มีแรงงานที่มีงานทำรวม 214,216 คน และจากจำนวนประชากรที่มากส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเมือง การเปลี่ยนแปลงลักษณะครอบครัว และการย้ายถิ่นฐานประชากรจากต่างจังหวัดเข้ามาสู่ในเมืองเพื่อทำงานและเพื่อการศึกษา



รูปที่ 4.1 จำนวนประชากรในจังหวัดนครราชสีมา

ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย <http://www.dopa.go.th>

- 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment) จากข้อมูลของสภาพัฒน์เศรษฐกิจไทยปี 2554 ครึ่งปีแรกยังมีการเติบโตได้ดี ซึ่งคาดว่า การเติบโตคงอยู่ในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 4.0-4.2 อันเป็นผลจากการขยายตัวจากภาคการบริโภคภายในประเทศไทยขยายตัวได้ร้อยละ 4.3 ซึ่งได้รับแรงหนุนจากราคาที่ปรับสูงขึ้นของสินค้าเกษตรที่สำคัญ เช่น ยางพารา อ้อย และพืชพลังงาน ที่มีราคาสูงขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 11.01 ส่งผลต่อดัชนีเงินเฟ้อเดือนมิถุนายน 2554 สูงขึ้นเมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันในปีแล้ว 4.06 ทำให้ในช่วง 6 เดือน มีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3.56 ข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงสถานะเศรษฐกิจของไทยยังไปได้ดี

เศรษฐกิจไทยจากต้นปี 2553 ก็ยังเป็นแรงหนุน จนถึงปลายปีเศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 9.3 เป็นการขยายตัวอย่างมาก และจากการคาดการณ์ของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ เศรษฐกิจไทยปี 2554 ยังคงเติบโต โดยจังหวัดนครราชสีมาถือว่าเป็นจังหวัดหน้าด่านของภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงมีการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น และการจดทะเบียนบริษัทเพิ่มขึ้น การจดทะเบียนนิติบุคคลในเขตจังหวัดนครราชสีมาปี 2554 มีทั้งสิ้น 68 ราย ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ของยอดการจดทะเบียนทั้งหมดของปี 2552

การขยายตัวทางเศรษฐกิจส่งผลกับอัตราการจ้างงานและรายได้ของประชากรที่เพิ่มขึ้น กอปรรัฐบาลมีนโยบายเพิ่มเงินเดือนให้กับผู้ที่ศึกษาจบระดับชั้นปริญญาตรีขั้นต่ำ 15,000 บาท รวมปัจจัยที่กล่าวมานั้น ก็จะส่งผลดีกับการประกอบการธุรกิจอพาร์ทเมนท์

- 3) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment) สถานการณ์ทางการเมืองและความขัดแย้งทางการเมือง ที่ยังไม่มี ความมั่นคง จะเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการบริหารประเทศของรัฐบาลอาจส่งผลกระทบต่อ การส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาล รวมถึงความเชื่อมั่นในการลงทุนจากภายในประเทศ และจากต่างประเทศ และเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาในด้านอื่นๆ ซึ่งในภาวะดังกล่าวนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อการลงทุนอพาร์ทเมนท์

ข้อบังคับด้านกฎหมายที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธุรกิจห้องเช่าได้แก่ พระราชบัญญัติการควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 เป็นกฎหมายใช้สำหรับควบคุมการก่อสร้างอาคารให้มีความมั่นคงแข็งแรง และปลอดภัยสำหรับผู้อยู่อาศัยภายในอาคาร ส่วนกฎหมายผังเมืองควบคุมอาคาร เป็นกฎหมายของแต่ละท้องถิ่น โดยเขตพื้นที่นครราชสีมาบางส่วนเป็นเขตพื้นที่สีเขียวที่จะมีข้อกำหนดด้านความสูง และขนาดพื้นที่ของตัวอาคารดังนั้นก่อนการเริ่มดำเนินโครงการจะต้องตรวจสอบถึงข้อกำหนดผังเมืองกับทางสำนักงานเขตอำเภอเมืองนครราชสีมา ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อ การเปิดดำเนินการโครงการ

- 4) สภาพแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรมและสังคม (Culture and Social Environment) สภาพสังคมของจังหวัดนครราชสีมาเป็นสังคมเมืองที่มีอัตราการขยายตัวของตัวเมืองมาก อัตราการเพิ่มขึ้นของความต้องการที่อยู่อาศัยที่มากขึ้นจากการย้ายเข้ามาทำงานในจังหวัดนครราชสีมา ที่ยังต้องการที่อยู่อาศัยแบบไม่ถาวร และสภาพวัฒนธรรมในเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการอยู่อาศัยที่เคยเป็นแบบครอบครัวใหญ่เปลี่ยนเป็นการอยู่อาศัยแบบครอบครัวที่เล็กลง
- 5) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment) เนื่องจากปัจจุบันมีผู้สำเร็จการศึกษามากขึ้น ทำให้ต้องเดินทางจากชานเมืองเข้ามาทำงานในตัวจังหวัดนครราชสีมา แต่เดิมผู้ที่อาศัยอยู่ตามชานเมืองต้องอาศัยพาหนะส่วนตัวหรือรถประจำทางในการเดินทางเข้ามาทำงานในตัวเมือง แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่นอินเทอร์เน็ต และมีความจำเป็นต้องทำงานต่อหลังจากเลิกงาน การเดินทางแบบเดิมนั้นค่อนข้างเสียเวลามาก และบริเวณชานเมืองอาจไม่สะดวกในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการสื่อสาร เมื่อมีที่เช่าพักอาศัย

เช่นอพาร์ทเมนท์ ที่มีบริการทางด้านอินเทอร์เน็ต ก็จะทำให้สะดวกทั้งทางเวลา การเดินทาง และการติดสื่อสารในการทำงานด้วย

4.3.2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม(Industrial Analysis) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมของอพาร์ทเมนท์จากแรงกดดันส่งผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินธุรกิจ โดยการใช้ Five Forces Model สรุปได้ดังนี้

- 1) การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Entry of New Entrants) แม้ว่าการลงทุนในธุรกิจอพาร์ทเมนท์จะมีความยากพอสมควร ในด้านข้อจำกัดในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่ต้องใช้เงินทุนค่อนข้างสูง (ทั้งในส่วนของตัวอาคาร และส่วนของที่ดินสำหรับปลูกสร้างอพาร์ทเมนท์) แต่จากการคาดการณ์ว่าเมื่อถนนร่วมรังษย์ก่อสร้างแล้วเสร็จ ซึ่งขณะนี้กำลังทำถนน 4 เลนองค์การบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.) น่าจะพัฒนาถนนรัตโนภาส 2 ซึ่งเป็นถนนเส้นเดียวที่เหลือ ที่เป็นทางตรงทะลุผ่านไปถนนนครราชสีมา-ปักธงชัย และอาจเพิ่มผู้ประกอบการรายใหม่
- 2) แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Competing Firms) ปัจจุบันอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมาประมาณ 32 แห่ง ซึ่งถือว่ายังมีจำนวนไม่มากนัก
- 3) อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Bargaining Power of Supplier) อำนาจการต่อรองแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ช่วงแรกเป็นช่วงการก่อสร้างโครงการเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ยังคงเติบโตต่อเนื่องทำให้ปริมาณงานการก่อสร้างมีจำนวนมาก รวมถึงผู้รับเหมาที่ไว้ใจได้มีจำนวนไม่มาก ทำให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีอำนาจการต่อรองสูง ส่วนช่วงที่สองเป็นการหาบุคลากรเข้ามาทำงานเมื่อเปิดดำเนินการธุรกิจนั้นไม่ถือว่าเป็นอุปสรรคเพราะปริมาณแรงงาน ด้านทำความสะอาด และช่างบำรุงรักษานั้นมีอย่างเพียงพอ
- 4) อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) จำนวนอพาร์ทเมนท์ มีปริมาณจำกัด เนื่องจากราคาที่ดินสำหรับการก่อสร้างอพาร์ทเมนท์ในจังหวัดนครราชสีมาีราคาสูง แต่ปริมาณความต้องการที่อยู่อาศัยยังคงเพิ่มขึ้น และถ้าทำเลที่ตั้งของอพาร์ทเมนท์ใกล้กับ แหล่งธุรกิจ สถานศึกษาขนส่งมวลชนที่สะดวก ผู้เช่าสามารถประหยัดเวลาและค่าเดินทาง ทำให้ผู้เช่ายินดีที่จะจ่ายตามที่ผู้ประกอบการได้กำหนดค่าเช่า ค่าส่วนกลาง โดยการ

กำหนดค่าเช่าขึ้นอยู่กับคู่แข่งเป็นสำคัญ จะเห็นว่าอำนาจต่อรองของผู้เช่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

- 5) แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Substitute Products) ธุรกิจที่ให้บริการที่พักอาศัยให้เช่านั้นมีอยู่หลายประเภท เช่น อพาร์ทเมนท์ คอนโดมิเนียม ตึกแถวที่แบ่งห้องให้เช่า หรือบ้านเดี่ยวที่เปิดให้เช่า ซึ่งที่พักอาศัยให้เช่าแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับลูกค้าระดับต่างๆ ในการป้องกันธุรกิจที่พักอาศัยให้เช่าอื่นมาแทนจึงต้องมีการรักษาคุณภาพของ สภาพห้องพัก อาคาร และมีถึงอำนวยความสะดวกครบก็จะสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ดังนั้นสินค้าทดแทนจึงไม่เป็นอุปสรรค

#### 4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็นพี กรุ๊ป สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

##### 4.4.1. จุดแข็งของกิจการ (Strength)

- 1) การออกแบบห้องพักให้มีความสะดวกสบาย ใช้วัสดุตกแต่งที่มีคุณภาพพร้อมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องปรับอากาศพร้อมเช่าอยู่อาศัย และการออกแบบชั้นล่างเป็นที่จอดรถที่แตกต่างจาก อพาร์ทเมนท์อื่นใกล้เคียงกันที่ไม่มีที่จอดรถ หรือเป็นที่จอดรถกลางแจ้ง ทำให้เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต้องใช้พาหนะส่วนตัว
- 2) สถานที่ตั้งโครงการ อยู่ใกล้แหล่งชุมชน ห้างสรรพสินค้า โรงพยาบาล แหล่งสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ และการเดินทางที่สะดวก เนื่องจากมีถนนร่วมรังษี เป็นถนนตัดใหม่ จำนวน 4 เลน ทำให้เดินทางถึงตัวเมืองในเวลาไม่เกิน 15 นาที
- 3) เนื่องจากการจัดทำโครงการได้ใช้ที่ดินของครอบครัวจึงช่วยลดภาระเงินลงทุนได้มาก ทำให้สัดส่วนการลงทุนในส่วนของผู้เช่าของกับเงินกู้เป็น 68% และ 32% ทำให้มีความเสี่ยงทางการเงินไม่สูงมาก

##### 4.4.2. จุดอ่อนของกิจการ (Weakness)

- 1) เนื่องผู้จัดทำโครงการค่อนข้างขาดประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจอพาร์ทเมนท์ทำให้ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ตามแผนที่วางไว้ ซึ่งมีผลต่อสถานะทางการเงินของโครงการ



- 2) เนื่องจากเป็นอพาร์ทเมนต์ใหม่อาจยังไม่เป็นที่รู้จักในระยะแรก จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ในช่วงแรกมาก ซึ่งอาจทำให้มีค่าใช้จ่าย หรือการทำประชาสัมพันธ์แล้วไม่ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้ช่วงปีแรกอัตราการเข้าพักอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 4.4.3. โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)

- 1) ภาวะเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการลงทุนจากภาคเอกชนเพิ่มขึ้นจึงทำให้มีการจ้างงานในเขตจังหวัดนครราชสีมาเพิ่มขึ้น จึงส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจอพาร์ทเมนต์
- 2) การลงทุนของภาครัฐในการสร้างถนนร่วมเรียงชัย ซึ่งขณะนี้กำลังทำถนน 4 เลน คาดว่าเมื่อแล้วเสร็จ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ก็จะทำการพัฒนาถนนรัตโนภาส 2 ซึ่งเป็นถนนเส้นเดียวที่เหลือ ที่เป็นทางตรงทะลุผ่านไปถนนนครราชสีมา-ปักธงชัยเส้นทางนี้จะ ทำให้ผู้ที่ต้องเช่าห้องพักบริเวณย่านธุรกิจที่มีราคาแพงกว่า มาหาห้องเช่าที่อยู่ไกลออกไปแต่สามารถเดินทางได้สะดวก และทำให้ชุมชนที่อยู่ในย่านถนนรัตโนภาส 2 มีการขยายตัวมากขึ้น
- 3) สังคมและวัฒนธรรม จากการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตแบบอาศัยกันเป็นครอบครัวใหญ่เป็นครอบครัวที่มีขนาดเล็กลง ทำให้มีความต้องการที่อยู่อาศัยประเภทอพาร์ทเมนต์มากขึ้น
- 4) จากการสำรวจอพาร์ทเมนต์ในเขตนครราชสีมาที่มีผู้พักอาศัยเกินกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนห้องพัก ทำให้แน่ใจว่ายังคงมีความต้องการที่อยู่อาศัยแบบห้องเช่าอยู่มากในเขตพื้นที่นครราชสีมา

#### 4.4.4. อุปสรรคของธุรกิจ (Threat)

- 1) ภาวะค่าแรงและวัสดุก่อสร้างที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น (ตารางที่ 4.2) ส่งผลต่อเงินลงทุนในการก่อสร้าง

ตารางที่ 4.1 ดัชนีราคาขายวัสดุก่อสร้าง

ปี	ดัชนีเฉลี่ย
2543	100
2544	103.9
2545	104.8
2546	112.8
2547	124.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปี	ดัชนีเฉลี่ย
2548	124.3
2549	128.9
2550	135.2
2551	158.4
2552	137.7
2553	140.9
2554	147.2

ที่มา: สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า

- 2) อัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนในการดำเนินการของกิจการ
- 3) การจัดหาผู้รับเหมาที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบต่องาน หากการก่อสร้างไม่สามารถเสร็จได้ตามกำหนดเวลาที่วางไว้ หรือผู้รับเหมาทีมงาน จะส่งผลต่อภาวะการเงินที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนที่สูงขึ้นและกิจการยังคงภาวะที่ต้องเสียดอกเบี้ย

ตารางที่ 4.2 สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

<b>จุดแข็ง (Strength)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อพาร์ทเมนต์และตัวห้องพักมีความสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมเข้าอยู่อาศัยได้ทันที</li> <li>2. ที่ตั้งอพาร์ทเมนต์มีความสะดวกในการเดินทาง</li> <li>3. สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของไม่สูงทำให้ความเสี่ยงทางการเงินไม่สูง</li> </ol>
<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจอพาร์ทเมนต์</li> <li>2. ช่วงเริ่มต้นกิจการ อพาร์ทเมนต์ยังไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> </ol>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

<b>โอกาส (Opportunity)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะเศรษฐกิจที่ดีทำให้มีการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น</li> <li>2. การสร้างถนน 4 เลน(ถนนร่วมเรียงชัย) ทำให้มีการย้ายที่อยู่อาศัยมาอยู่นอกตัวเมืองมากขึ้นเพราะการเดินทางที่สะดวกขึ้น</li> <li>3. สภาพสังคมที่มีขนาดครอบครัวที่เล็กลงทำให้มีความต้องการที่อยู่อาศัยที่มากขึ้น</li> <li>4. ความต้องการที่อยู่อาศัยแบบห้องเช่ายังคงมีความต้องการที่สูงอยู่</li> </ol>
<b>อุปสรรค (Threat)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้างมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น</li> <li>2. อัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น</li> <li>3. ความเสี่ยงจากผู้รับเหมาทำงานหรือไม่สามารถสร้างเสร็จตามกำหนดเวลา</li> </ol>

#### 4.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission, Goals)

##### 4.5.1. วิสัยทัศน์ (Vision)

อพาร์ทเมนท์ระดับกลางที่มีความน่าเชื่อถือดีที่สุดในเขตอำเภอเมืองนครราชสีมา จากการใช้บริการที่มีคุณภาพ สะอาด สะดวก ปลอดภัย พร้อมด้วยระบบการออกใบแจ้งหนี้และใบเสร็จรับเงินที่เป็นไปตามมาตรฐาน และระบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### 4.5.2. พันธกิจ (Mission)

มุ่งพัฒนาการบริการให้เป็นที่พักอาศัยที่ให้ความพึงพอใจต่อลูกค้าสูงสุดดังนี้

- 1) บำรุงรักษา ตัวอาคารภายนอกและภายใน ให้มีความสะอาดและเรียบร้อย การบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภค และเฟอร์นิเจอร์ให้อยู่ในสภาพดีเพื่อทำให้เป็นที่อยู่อาศัยที่น่าอยู่
- 2) มีระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมั่นใจให้ลูกค้าว่าเกิดความปลอดภัยสูงสุด
- 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

## 4.6 แผนการบริหารจัดการ

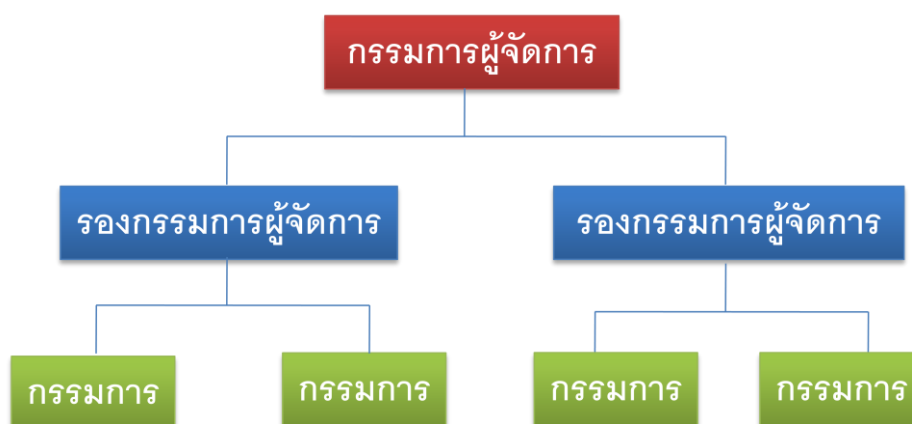
### 4.6.1. รูปแบบธุรกิจ

รัตโนภาสอพาร์ทเมนต์ หรือ หจก. เอ็น พี กรุ๊ป จะดำเนินการก่อตั้งบริษัทฯ มีผู้ถือหุ้นรวม 7 รายโดยมีกรรมการผู้มีอำนาจลงนามไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของกรรมการที่มีอำนาจลงนาม คือ กรรมการคนที่หนึ่ง ลงลายมือชื่อร่วมกับกรรมการคนที่สองและประทับตราสำคัญของบริษัทหรือ กรรมการคนที่หนึ่งหรือคนที่สองคนหนึ่งคนใด ลงลายมือชื่อร่วมกับกรรมการคนที่สามพร้อมประทับตราสำคัญของบริษัท ให้มีผลผูกพันบริษัท เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้น ดังตารางที่ 4.3 นี้

ตารางที่ 4.3 สัดส่วนการถือหุ้น หจก.เอ็น พี กรุ๊ป

ผู้ถือหุ้นคนที่	จำนวนเงินลงทุน	สัดส่วน
1	2,450,000	20%
2	2,450,000	20%
3	1,837,500	15%
4	1,837,500	15%
5	1,225,000	10%
6	1,225,000	10%
7	1,225,000	10%

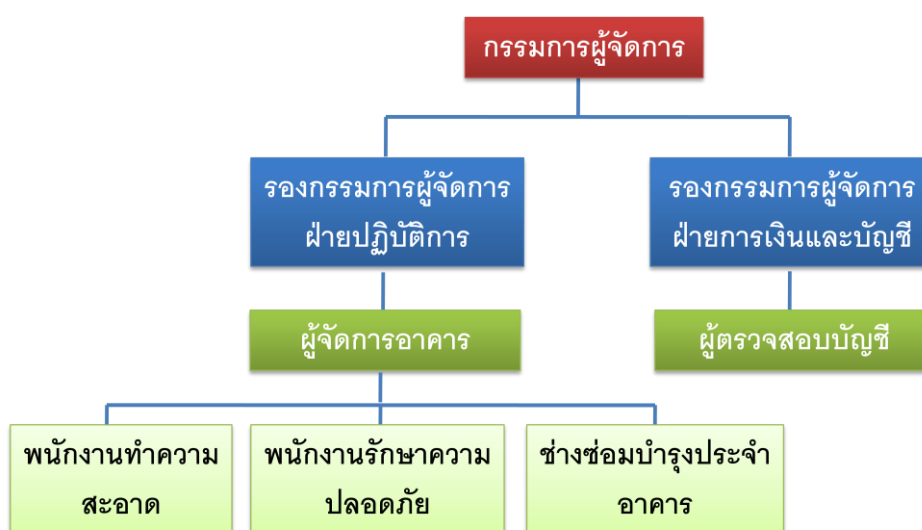
### 4.6.2. การจัดโครงสร้างขององค์กรแสดงดังรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 โครงสร้างองค์กร

#### 4.6.3. โครงสร้างการบริหารการจัดการ

รัตนภาส อพาร์ทเมนต์ มีวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ที่มุ่งเน้นภาพลักษณ์ของความสะอาด สะดวก ปลอดภัย มีมาตรฐานที่เหมาะสมกับระดับอพาร์ทเมนต์ระดับกลาง จากโครงสร้างองค์กรจะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีอำนาจในการลงนาม คือ กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ(2ท่าน) ซึ่งเป็นผู้ดูแลในส่วนของการวางกลยุทธ์ของกิจการ ตลอดจนการบริหารจัดการให้ เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการวางแผนบุคลากร ดังรูปที่ 4.3 นี้



รูปที่ 4.3 โครงสร้างการบริหาร

#### 4.6.4. หน้าที่รับผิดชอบ

จากโครงสร้างองค์กร(รูปที่ 4.3 )ด้านบน จะเห็นได้ว่ากิจการได้แบ่งการบริหารจัดการ ออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ 1: ฝ่ายปฏิบัติการ มีหน้าที่ในการดูแลความเรียบร้อยของอาคารในด้าน ความสะอาดระบบรักษาความปลอดภัย ซ่อมบำรุง ตลอดจนดูแลความเรียบร้อยของร้านค้าภายใน อาคาร และส่วนที่ 2: ฝ่ายการเงินและบัญชีมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการจัดทำงบการเงิน และ ตรวจสอบบัญชี มีหน้าที่และคุณสมบัติดังนี้

- 1) ผู้จัดการอพาร์ทเมนต์ 1 ตำแหน่ง มีคุณสมบัติ คือการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมนุษยสัมพันธ์และรักงานด้านบริการ มีหน้าที่ ในการดูแลอพาร์ทเมนต์ การให้บริการลูกค้าในการติดต่อห้องพัก ทำสัญญาเช่า ให้รายละเอียดการเช่ากับ ลูกค้า การรับแจ้งปัญหาจากลูกค้าและการเก็บค่าเช่า

- 2) พนักงานทำความสะอาด 1 ตำแหน่ง มีคุณสมบัติ เพศหญิง การศึกษาระดับประถมศึกษา จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีหน้าที่ ดูแลทำความสะอาดบริเวณพื้นที่ส่วนกลางอพาร์ทเมนท์ เช่น บันได ทางเดิน สำนักงาน
- 3) พนักงานรักษาความปลอดภัย 1 ตำแหน่ง มีคุณสมบัติ เพศชาย จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีหน้าที่ ดูแลความสงบเรียบร้อยบริเวณโดยรอบอพาร์ทเมนท์ในช่วงกลางคืน และการรับแจ้งปัญหาเร่งด่วนจากลูกค้าในช่วงกลางคืน
- 4) ช่างซ่อมบำรุง ว่าจ้างจากบริษัทภายนอกโดยจ่ายค่าจ้างเป็นครั้งเมื่อมีปัญหาโดยทางผู้จัดการอพาร์ทเมนท์เมื่อได้รับทราบปัญหาจะดำเนินการติดต่อดีช่างเพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหา
- 5) ผู้ตรวจสอบบัญชีและจัดทำเอกสารทางการเงิน ได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกที่รับทำบัญชีเพื่อยื่นงบการเงินต่างๆ ต่อทางสรรพากร

4.6.5 อัตราค่าจ้าง การจ้างพนักงานจะมีการจ้างเป็นรายเดือนยกเว้นตำแหน่ง ช่างบำรุง และ ผู้ตรวจสอบบัญชีจะมีการจ้างเป็นรายครั้ง

ตารางที่ 4.4 เงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงาน

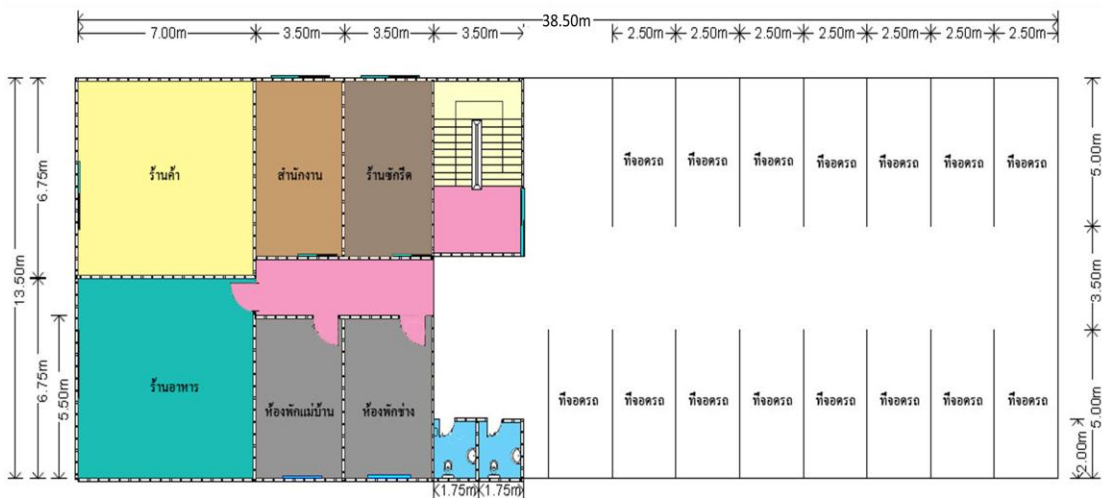
ตำแหน่ง	จำนวน	เงินเดือน (บาท)
ผู้จัดการอพาร์ทเมนท์	1	15,000
พนักงานทำความสะอาด	1	6,500
พนักงานรักษาความปลอดภัย	1	6,500

#### 4.7 แผนการผลิต

##### 4.7.1 แผนการก่อสร้าง

- 1) ทำเลที่ตั้ง สถานที่ตั้งอพาร์ทเมนท์อยู่ในถนนรัตโนภาส 2 ต.ปทุมใหญ่ อ.เมือง จ. นครราชสีมา (รูปที่ 4.4) โดยเป็นอพาร์ทเมนท์สูง 4 ชั้น 63 ห้อง ร้านค้า ร้านอาหาร ร้านซักรีด อย่างละ 1 ร้าน บนพื้นที่ 520 ตารางเมตร

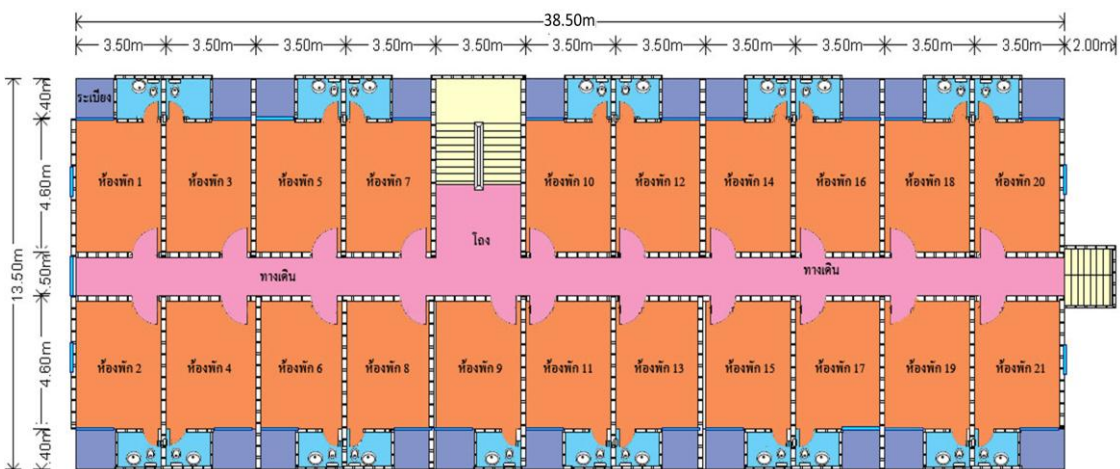




รูปที่ 4.5 แบบแปลนอพาร์ทเมนท์ชั้น 1

- 2.1.1) ส่วนสำนักงาน
- 2.1.2) ร้านค้ามินิมาร์ท จำนวน 1 ห้อง
- 2.1.3) ร้านอาหารให้เช่า จำนวน 2 ร้าน
- 2.1.4) ร้านซักรีด จำนวน 1 ห้อง
- 2.1.5) ห้องพักสำหรับแม่บ้านและช่าง จำนวน 2 ห้อง
- 2.1.6) ส่วนบันได กว้าง 1.75
- 2.1.7) ห้องน้ำ จำนวน 2 ห้อง
- 2.1.8) ทางเดิน กว้าง 1.50 ม.
- 2.1.9) ที่จอดรถยนต์ จำนวน 15 ช่อง

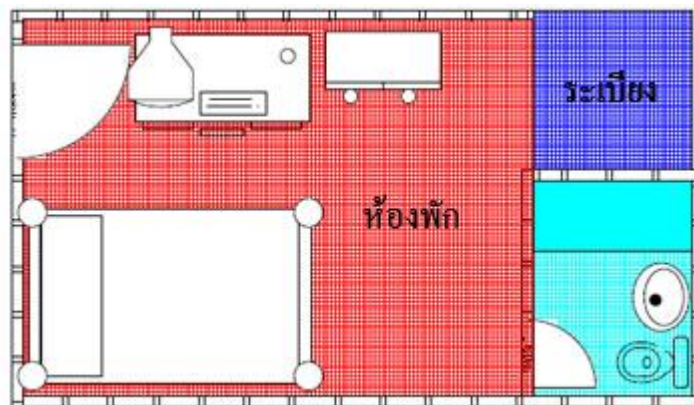
2.2) แบบแปลนชั้นที่ 2 (รูปที่ 4.6) พื้นที่ใช้สอยในอาคาร ขนาด 519.75 ตารางเมตรรายละเอียดภายในอาคารประกอบด้วย



รูปที่ 4.6 แบบแปลนอพาร์ทเมนท์ชั้น 2 ถึงชั้น 4



- 2.2.1) ส่วนห้องพักให้เช่า จำนวนชั้นละ 21 ห้อง  
 2.2.2) ส่วนบันไดหลัก กว้าง 1.75 เมตร  
 2.2.3) ส่วนบันไดหนีไฟ กว้าง 1 เมตร  
 2.2.4) ทางเดิน กว้าง 1.50 เมตร  
 2.3) แบบแปลนห้องพัก (รูปที่ 4.7) พื้นที่ใช้สอยของแต่ละห้อง ขนาด 21 ตารางเมตร รายละเอียดภายในประกอบด้วย



รูปที่ 4.7 รูปแบบการจัดเฟอร์นิเจอร์ในห้องพัก

- 2.3.1) ส่วนห้องพัก  
 2.3.2) ส่วนระเบียง  
 2.3.3) ห้องน้ำ  
 3) ระยะเวลาในการก่อสร้าง โครงการก่อสร้างอพาร์ทเมนต์ 4 ชั้นผู้รับเหมา  
 ก่อสร้างใช้เวลาออกแบบก่อสร้างในเวลาประมาณ 8 เดือน โดยมีรายละเอียด  
 ของงานก่อสร้างที่จะต้องดำเนินการ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แผนการจัดตั้งห้างหุ้นส่วน และแผนการก่อสร้าง

เดือนที่	รายละเอียดงาน
เดือนที่ 1	- จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัทและจัดหาเงินทุน - งานพัฒนาที่ดินและเตรียมพื้นที่ - งานเสาเข็ม

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

เดือนที่	รายละเอียดงาน
เดือนที่ 2-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานโครงสร้าง เสา คาน พื้น และบันได ชั้น 1-4</li> <li>- งานก่ออิฐและฉาบปูนผนังภายใน ชั้น 1-2</li> <li>- งานฝ้าเพดาน ชั้น 1-2</li> <li>- งานวางระบบท่อ ชั้น 1</li> <li>- งานติดตั้งพื้นกระเบื้อง ชั้น 1</li> </ul>
เดือนที่ 4-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานก่ออิฐและฉาบปูนผนังภายใน ชั้น 3-4</li> <li>- งานฉาบปูนภายนอกอาคาร</li> <li>- งานฝ้าเพดาน ชั้น 3-4</li> <li>- งานติดตั้งพื้นกระเบื้อง ชั้น 2-4</li> <li>- งานวางระบบท่อ ชั้น 3-4</li> <li>- งานติดตั้งกระเบื้องและสุขภัณฑ์ห้องน้ำ ชั้น 1-2</li> <li>- งานติดตั้งประตู หน้าต่าง และทาสี ชั้น 1-2</li> <li>- งานระบบท่อน้ำ ชั้น 1-2</li> <li>- งานระบบไฟฟ้า ชั้น 1-2</li> </ul>
เดือนที่ 6-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานติดตั้งกระเบื้องและสุขภัณฑ์ห้องน้ำ ชั้น 3-4</li> <li>- งานติดตั้งประตู หน้าต่าง และทาสี ชั้น 3-4</li> <li>- งานระบบท่อน้ำ ชั้น 3-4</li> <li>- งานระบบไฟฟ้า ชั้น 3-4</li> </ul>
เดือนที่ 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานติดตั้งระบบ อินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี และกล้องวงจรปิด</li> <li>- งานทั่วไป</li> </ul>

## 4) ต้นทุนการก่อสร้าง มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ต้นทุนการก่อสร้าง

ลำดับ	งาน	ราคา (บาท)
1	งานโครงสร้าง	3,985,300
2	งานสถาปัตยกรรม	7,367,800
3	งานไฟฟ้า	1,303,500
4	งานระบบท่อน้ำ	750,200
	ต้นทุนค่าก่อสร้าง	13,406,800

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

1	งานโครงสร้าง	
	- เตรียมงาน ขนย้ายแรงงาน และอุปกรณ์ก่อสร้าง	110,000
	- งานฐานราก	492,800
	- งานปรับพื้นที่	357,500
	- งาน โครงสร้างและพื้นชั้น 1 2 3 4 และหลังคา	3,025,000
	รวมราคางานโครงสร้าง	3,985,300
2	งานสถาปัตยกรรม	
	- งานก่ออิฐและฉาบปูนผนัง	1,870,000
	- งานฝ้า เพดาน	506,000
	- งานกระเบื้อง	1,842,500
	- งานสุขภัณฑ์	822,800
	- งานเบ็ดเตล็ด (ทาสี ประตู หน้าต่าง)	2,326,500
	รวมราคางานสถาปัตยกรรม	7,367,800
3	งานไฟฟ้า	1,303,500
4	งานระบบท่อน้ำ	750,200

#### 4.7.2. แผนการดำเนินการ

โครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ จะเปิดดำเนินการภายหลังจากการก่อสร้างแล้วเสร็จภายใน 1 เดือน เพื่อจัดเตรียมการดำเนินการให้พร้อมก่อนการเปิด เช่น การทดสอบระบบไฟฟ้า ประปา ระบบเคเบิลทีวี ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการออกใบเสร็จให้กับผู้เช่า การบริการของทางรัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ ให้มีความสำคัญในการให้บริการด้านคุณภาพมาตรฐานที่ดีเหมาะสม สะอาด ปลอดภัย พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก และรักษาสภาพแวดล้อมโดยรอบอาคารให้อยู่ในสภาพสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย พร้อมการดูแลจากเอาใจใส่ลูกค้าจากพนักงานด้วยอัธยาศัยที่อ่อนน้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจ และรักษานานลูกค้า

##### 1) วัตถุประสงค์แผนการดำเนินการ

- 1.1) การให้บริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานในราคาเหมาะสม
- 1.2) มีระบบควบคุมคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1.3) มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

1.4) มีการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

1.5) พนักงานมีทักษะในการทำงาน

## 2) การให้บริการ

สำนักงานของอพาร์ทเมนท์เปิดให้บริการ วันจันทร์-ศุกร์ ตั้งแต่เวลา 10.00-19.00 น. โดยมีผู้จัดการอพาร์ทเมนท์ให้บริการตามนี้

2.1) การจองห้องพัก ผู้สนใจติดต่อเช่าห้องพักสามารถติดต่อโดยโทรศัพท์หรือติดต่อทางสำนักงาน โดยจะมีผู้จัดการอพาร์ทเมนท์ทำหน้าที่ในการรับจองห้องพักโดยจะแจ้งข้อมูลห้องพักที่ว่างอยู่ หรือถ้ายังไม่มีห้องพักว่างในขณะนั้นก็จะทำการแจ้งว่าจะมีห้องพักว่างให้เช่าเมื่อไหร่ และอธิบายถึงราคาเช่าห้องพักต่อเดือน เงินประกันการเช่า อัตราค่าน้ำ ค่าไฟ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และถ้าผู้สนใจต้องการขอยืมของห้องพักจะต้องวางเงินจองเป็นเงิน 1,000 บาท จากนั้นจะทำการแจ้งวันทำสัญญาเช่าและแจ้งรายเอียดการทำสัญญา

2.2) การทำสัญญาเช่าและรับเงินประกันการเช่า ผู้เช่าลงนามสัญญาเอกสารการเช่าห้องพัก พร้อมเอกสารในการทำสัญญา เช่น สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และเงินประกันการเช่า 2 เดือน ค่าเช่าล่วงหน้า 1 เดือน โดยมีสัญญาการเช่าอย่างน้อย 3 เดือนและต้องแจ้งล่วงหน้าการเลิกสัญญาเช่าก่อนเป็นเวลาอย่างน้อย 30 วัน

หลังจากทำสัญญาเช่าแล้วผู้จัดการอพาร์ทเมนท์จะทำการลงทะเบียนการเช่า โดยบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เช่า กับหมายเลขห้องพัก

2.3) การชำระค่าเช่าห้อง ผู้จัดการอพาร์ทเมนท์จะทำการออกใบแจ้งการชำระค่าเช่าและค่าสาธารณูปโภค ให้กับผู้เช่าในวันที่ 25 ของทุกเดือน โดยผู้เช่าสามารถชำระได้จนถึงวันที่ 5 ของเดือนถัดไป และเมื่อผู้เช่าได้ชำระเงินเรียบร้อยแล้วจะได้รับใบเสร็จ แต่ถ้าพ้นระยะเวลาที่กำหนดในการชำระเงิน 7 วัน ผู้จัดการจะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ทางอพาร์ทเมนท์ได้กำหนดไว้ คือติดต่อผู้เช่าห้องเพื่อชำระค่าห้อง แต่ถ้าผู้เช่ายังไม่ติดต่อกลับ หรือชำระเงินในส่วนในเดือนที่ติดค้างภายใน 23 วัน(หลังจาก 7 วันแล้ว) ก็จะดำเนินการเปิดห้องโดยใช้กุญแจหลัก(Master Key) เปิดห้องเพื่อเก็บของ

ในห้องของผู้เช่าโดยเก็บไว้ที่อพาร์ทเมนต์ เพื่อรอการติดต่อกลับ โดยจะมี  
 สัดส่วนในการหักเงินตามที่ได้ประกันสัญญาไว้

- 2.4) การดำเนินการของอพาร์ทเมนต์เมื่อมีผู้พักอาศัย
  - 2.4.1) ผู้จัดการอพาร์ทเมนต์ดูแลความเรียบร้อยและประจำอยู่ใน  
 สำนักงานเพื่อคอยรับการติดต่อจากผู้เช่า
  - 2.4.2) การรับแจ้งปัญหาข้อร้อง ผู้เช่าสามารถแจ้งปัญหาผ่านทางโทรศัพท์  
 ภายในหรือติดต่อสำนักงานในช่วงเวลาทำการเพื่อแจ้งปัญหา ทาง  
 ผู้จัดการอพาร์ทเมนต์จะทำหน้ารับปัญหาและบันทึกลงระบบ แล้ว  
 ทำการแจ้งช่างบำรุง หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา แต่  
 ถ้าเป็นช่วงกลางคืนและเป็นปัญหาเร่งด่วน สามารถแจ้งทาง  
 พนักงานรักษาความปลอดภัยเพื่อติดต่อผู้จัดการอพาร์ทเมนต์ให้  
 รับทราบ
  - 2.4.3) การรับจดหมายและพัสดุ จดหมายทั่วไปจะแยกใส่กล่องจดหมาย  
 ของแต่ละชั้น ในส่วนที่เป็นพัสดุ หรือจดหมายลงทะเบียนจะทำใบ  
 แจ้งให้ผู้เช่ามารับที่สำนักงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือการ  
 เกิดการสูญหาย
  - 2.4.4) ระบบรักษาความปลอดภัย มีการติดตั้งระบบคีย์การ์ดในการเข้า  
 หรือออกอพาร์ทเมนต์ และการจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัย  
 ในช่วงเวลา 20.00 – 08.00 น.

## 4.8 แผนการตลาด

### 4.8.1. ภาพรวมของตลาด

จากข้อมูลการสำรวจอพาร์ทเมนต์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง คือ  
 ปาดี รีสอร์ท , บุญดี อพาร์ทเมนต์ , ชมบุง อพาร์ทเมนต์ , ขวัญเรือน รีสอร์ท , คริสตัน เพลส ,  
 ช้างเผือก อพาร์ทเมนต์ และกันตพัฒน์ เพลส พบว่าส่วนใหญ่จะมีความสูง 4-5 ชั้น มีจำนวนห้อง  
 มากกว่า 40 ห้องขึ้นไป มีพื้นที่ของแต่ละห้อง 20-23 ตารางเมตร มีระดับราคาที่ 2,000-3,000 บาท  
 สำหรับอพาร์ทเมนต์ที่มีสภาพเก่า ราคาระหว่าง 3,500-5000 บาท สำหรับอพาร์ทเมนต์สภาพใหม่  
 และมีเครื่องปรับอากาศและเฟอร์นิเจอร์ (เตียง ตู้เสื้อผ้า โต๊ะเครื่องแป้ง ชั้นวางโทรทัศน์) และราคา  
 5,000 บาทขึ้นไปสำหรับอพาร์ทเมนต์มีองค์ประกอบในห้องคล้ายกับราคา 3,000-5,000 บาท โดย  
 จะขึ้นอยู่กับสถานที่ ความหรุของเฟอร์นิเจอร์และสถาปัตยกรรมภายในที่คิดว่า

ในส่วนของเงินประกันค่าเช่าและค่าบริการต่างๆ มีการกำหนดราคาค้างนี้

- 1) การคิดค่าน้ำเป็นหน่วยตามจำนวนที่ใช้จริง ราคาอยู่ระหว่างหน่วยละ 15-20 บาท
- 2) การคิดค่าไฟฟ้าหน่วยละ 6-8 บาท
- 3) การคิดค่ามัดจำหรือค่าประกัน 2 เท่าของเดือน
- 4) ชำระค่าเช่าห้องพัก ตั้งแต่วันที่ 25 ถึง วันที่ 5 ของเดือนถัดไป
- 5) การทำสัญญาเช่าพักเป็นเวลาอย่างน้อย ตั้งแต่ 3-6 เดือน จึงจะสามารถได้รับเงินมัดจำคืน

จากการสำรวจจอพาร์ทเมนท์ส่วนใหญ่พบว่ามีจำนวนห้องพักที่ว่างมีต่ำกว่าร้อยละ 5 โดยผู้เช่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานราชการและเอกชน ผู้ที่เช่าห้องราคาตั้งแต่ 3,500-4,000 บาทส่วนใหญ่มีรายได้เกินกว่า 20,000 บาทต่อเดือน

#### 4.8.2 ผลสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค

จากการสำรวจ พฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกเช่าอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 45 ตัวอย่าง จากแบบสอบถาม (ภาคผนวก), การสัมภาษณ์เจ้าของกิจการอพาร์ทเมนท์และผู้เช่าอพาร์ทเมนท์ได้บทสรุปดังนี้:-

- 1) ลักษณะข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.6 อายุ มากกว่า 35 ปี ร้อยละ 42.2 สถานะโสดร้อยละ 62.2 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 35.6 มีรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 37.8
- 2) ลักษณะข้อมูลพฤติกรรมกรรมการเช่าอพาร์ทเมนท์ จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เช่าอพาร์ทเมนท์ ราคา 2,001-3,000 บาท ร้อยละ 55.6 การเดินทางไปทำงานด้วย พาหนะส่วนตัว ร้อยละ 51.1 เฟอร์นิเจอร์ภายในห้อง เป็นเตียงนอน ร้อยละ 100 คิดค่าเช่าล่วงหน้า 2 เดือน ร้อยละ 64.4 สาเหตุการย้ายอพาร์ทเมนท์จากการเดินทางไม่สะดวกร้อยละ 22.2 ทราบแหล่งข้อมูลที่พักจากมีผู้แนะนำ ร้อยละ 57.8
- 3) ลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนท์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ [จากการสัมภาษณ์ คุณกฤษดา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา เจ้าของกิจการบุญดีอพาร์ทเมนท์ และคุณกัณฑ์พัฒน์ อัจฉริยะดำรงกุล เจ้าของกิจการกัณฑ์พัฒน์ เพลส และผู้พักเช่าอพาร์ทเมนท์ของทั้งสองแห่ง@ 6-7 ท่าน]

- 3.1) ด้านราคา ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ราคาเช่าห้องพักเมื่อเทียบกับคุณภาพ และราคาค่าสาธารณูปโภค ส่วนความสำคัญระดับปานกลาง เป็นส่วนของการเก็บเงินมัดจำและเงินประกัน
- 3.2) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับมาก เมื่อพิจารณาความสำคัญในระดับมากที่สุด เป็นส่วนของสภาพแวดล้อมรอบข้าง เช่น ร้านขายของ ร้านขายอาหาร ร้านซักรีด บริการ อินเทอร์เน็ต ผู้บริการน้ำดื่ม ความสำคัญระดับปานกลาง ประกอบด้วย อยู่ใกล้แหล่งชุมชน เช่น สถาบันการศึกษาตลาด ศูนย์การค้า ความสะดวกในการเดินทาง เช่น มีเส้นทางถนนเข้าออก อพาร์ทเมนท์ สะดวก ใกล้รถไฟฟ้า และสภาพแวดล้อมอพาร์ทเมนท์ที่มีความสะอาด สวยงาม
- 3.3) ด้านผลิตภัณฑ์ ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับมากเมื่อพิจารณาความสำคัญในระดับมากที่สุด เป็นการบริการการแก้ไขปัญหา เช่น ไฟดับ น้ำรั่วความสำคัญระดับปานกลาง ประกอบด้วย การออกแบบห้องพัก เฟอร์นิเจอร์ภายในห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องปรับอากาศ ที่จอดรถ และระบบรักษาความปลอดภัย
- 3.4) ด้านการส่งเสริมการตลาด ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับมาก เมื่อพิจารณาความสำคัญในระดับมาก เป็นความน่าเชื่อถือของเจ้าของและผู้ดูแล อพาร์ทเมนท์ และความสำคัญระดับปานกลาง ประกอบด้วย ทัศนียภาพและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของเจ้าของ และความเอาใจใส่ของเจ้าของและพนักงาน

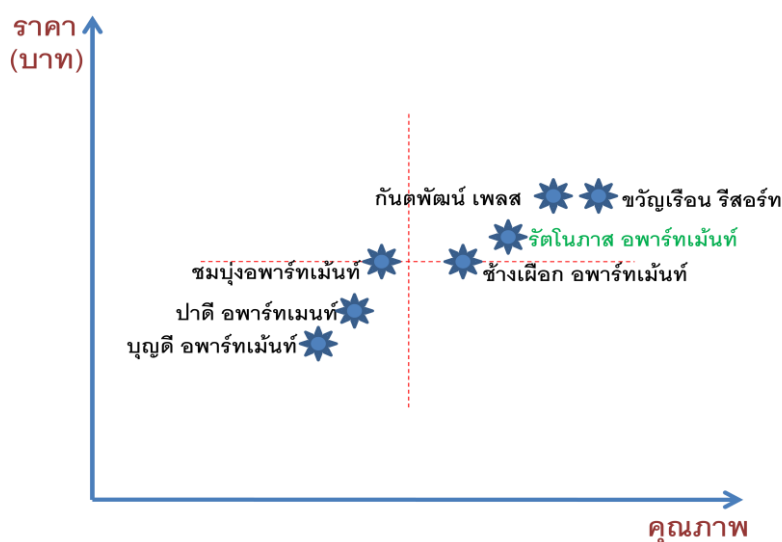
#### 4.8.3. การแข่งขันและคู่แข่ง

การแข่งขันธุรกิจอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาถือว่ายังไม่รุนแรงมาก อพาร์ทเมนท์ที่มีการก่อสร้างขึ้นมาใหม่ในช่วง 3 ปี มีราคาไม่แตกต่างกันมากซึ่งในช่วง 3,500-4,000บาท การแข่งขันจะเน้นที่สิ่งอำนวยความสะดวกที่แตกต่างกันออกไป เช่นลิฟท์ ที่จอดรถ หรือ อินเทอร์เน็ต รวมอยู่กับค่าเช่าห้อง คู่แข่งขันโดยตรงซึ่งมีที่ตั้งไม่ห่างจากรัดโนภาส อพาร์ทเมนท์มากนัก เปิดดำเนินการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี มีการเน้นการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การเปิดร้านขายของชำ เสริมสวย ร้านขายอาหารที่สะอาด บริการที่จอดรถฟรี

#### 4.8.4. การตลาดตามเป้าหมาย (Target Marketing)

แบ่งส่วนการตลาดเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (STP Marketing)

- 1) การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) โครงการจะเน้นทำการตลาดเฉพาะในเขตพื้นที่ และเขตใกล้เคียง เป็นกลุ่มคนทำงาน ที่ต้องการที่พักอาศัยไม่ห่างจากที่ทำงานมากนักสามารถประหยัดเวลาและค่าเดินทาง
- 2) การระบุกลุ่มเป้าหมาย (Target) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มคนทำงาน ได้แก่ พนักงาน พนักงานห้างสรรพสินค้า ผู้ที่ต้องเดินทางไปมากับจังหวัดนครราชสีมา มีรายได้ต่อเดือน ตั้งแต่ 15,000 บาทขึ้นไป ที่ต้องการเช่าอพาร์ทเมนท์ ที่สะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบสนองความต้องการ
- 3) การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position) การวางตำแหน่งของโครงการอพาร์ทเมนท์ ที่มีระดับคุณภาพปานกลาง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสะอาด ปลอดภัย พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก โดยตั้งราคาเช่าใกล้เคียงหรือสูงกว่าคู่แข่งชั้นบางรายนิดหน่อย



รูปที่ 4.8 ตำแหน่งทางการตลาดโครงการรัตโนภาส อพาร์ทเมนท์และคู่แข่งชั้น

#### 4.8.5. การกำหนดกลยุทธ์โดยการใช้การวิเคราะห์แบบทาวส์เมตริกซ์ (TOWS Matrix)

เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ของอพาร์ทเมนท์คู่แข่งแบบคู่ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ตามนี้



ตารางที่ 4.7 วิเคราะห์ TOWS Matrix

เมตริกซ์	กลยุทธ์ที่ใช้
<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายตัวของเมืองและชุมชน</li> </ul> <p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นอพาร์ทเมนท์ใหม่ไม่เป็นที่รู้จัก</li> </ul>	<p>เน้นทำประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักและสามารถหาได้ง่ายจากผู้ต้องการเช่าห้องพักอาศัย</p>
<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายตัวของเมืองและชุมชน</li> </ul> <p>จุดอ่อน (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดประสบการณ์บริหาร อพาร์ทเมนท์</li> </ul>	<p>ศึกษาการบริหารจัดการ อพาร์ทเมนท์เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ</p>
<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะเศรษฐกิจที่ดีส่งผลต่อจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น</li> </ul> <p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นอพาร์ทเมนท์ใหม่และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ</li> </ul>	<p>ตั้งราคาเช่าห้องพักอยู่ในระดับที่สูง แต่ก็ใกล้เคียงกับคู่แข่ง</p>
<p>อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น</li> </ul> <p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นอพาร์ทเมนท์ใหม่ไม่เป็นที่รู้จัก</li> </ul>	<p>ควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุน โดยในส่วนค่าใช้จ่ายในการโฆษณาตั้งแต่ปีที่ 2 จะมีการจำกัดพื้นที่ในการโฆษณาให้แคบลง หรือลดต้นทุนทางด้านการโฆษณา</p>
<p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ที่ตั้งอพาร์ทเมนท์มีความสะดวกในการเดินทาง</li> </ul> <p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ที่ตั้งอพาร์ทเมนท์ยังไม่อยู่ติดกับถนนหลัก เช่นถนนมิตรภาพ</li> </ul>	<p>เน้นทำประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักและสามารถหาได้ง่ายจากผู้ต้องการเช่าห้องพักอาศัย</p>



นอกจากนี้ทางทางอพาร์ทเมนท์จะมีเคเบิลทีวี อินเทอร์เน็ต ร้านอาหาร มินิมาร์ท ร้านซักรีด ตู้ซักผ้าหยอดเหรียญ และระบบกล้องวงจรปิด ระบบกีย์การ์ดในการเข้าออกประตู พร้อมพนักงานรักษาความปลอดภัยในช่วงกลางคืนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบความปลอดภัย

- 2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price) ทางโครงการรัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ มีการกำหนดระดับราคาอ้างอิงกับอพาร์ทเมนท์ในละแวกนครราชสีมาที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่ โดยจะมีราคาเริ่มต้น 4,000 บาท และห้องมุมอาคารราคา 4,500 บาท ทุกห้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีให้พร้อม เช่น ตู้เสื้อผ้า เตียงนอน โต๊ะเครื่องแป้ง เครื่องปรับอากาศ เคเบิลทีวี และอินเทอร์เน็ต ค่าบริการค่าน้ำ 17 บาทต่อหน่วย ค่าไฟ 7 บาทต่อหน่วย ค่าประกันการเช่าล่วงหน้า 2 เดือน โดยจะต้องชำระเงินค่าเช่าภายใน วันที่ 25 จนถึงวันที่ 5 ของเดือนถัดไป
- 3) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ติดต่อผ่านทางโครงการโดยตรง ทางโทรศัพท์ หรือการเข้าเยี่ยมชมของผู้สนใจเข้าโครงการโดยตรง สपोर्टเด็คโอ และการติดป้ายประกาศตามสถานที่ต่างๆ
- 4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย
  - 4.1) การประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์อพาร์ทเมนท์ในช่วงปีแรกของการเริ่มกิจการจะมีการทำประชาสัมพันธ์เพื่อให้เป็นที่รู้จัก และหลังจากปีแรกจะคงเหลือการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของแผ่นพับ โดยมีวิธีการประชาสัมพันธ์ดังนี้
    - 4.1.1 การขึ้นป้ายขนาดใหญ่ด้านข้างของอาคารเพื่อให้ผู้สนใจสามารถโทรศัพท์ติดต่อ หรือเข้ามาติดต่อห้องพัก และใช้วิธีการติดป้ายแผ่นโฆษณาบริเวณร้านค้า และแหล่งชุมชน
    - 4.1.2 การลงโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ต่างๆ ที่มีการรวบรวมรายชื่อ อพาร์ทเมนท์ ที่สามารถค้นหาแยกตามรายชื่อเขตต่างๆ ในจังหวัดนครราชสีมา เป็นระยะเวลา 1 ปี
  - 4.2) การส่งเสริมการขาย
    - 4.2.1 จูงใจลูกค้าในการทำสัญญาเช่าห้องพักเป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน ให้ส่วนลดค่าเช่าร้อยละ 5 เป็นเวลา 12 เดือน และทำสัญญา 1 ปี จะได้รับส่วนลดค่าเช่าร้อยละ 10 เป็นเวลา 12 เดือน
    - 4.2.2 จูงใจลูกค้าชักชวนเพื่อนหรือคนที่รู้จักมาเช่าห้องพักจะได้รับการยกเว้นค่าเช่า 1 เดือน

#### 4.9 แผนการเงิน

ผู้บริหารโครงการได้จัดทำ ประมาณการทางการเงินเพื่อประกอบการวิเคราะห์ผลตอบแทนและความเสี่ยงของโครงการดังมีรายละเอียดใน และสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 4.9.1 การลงทุนในกิจการ

โครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ ดำเนินการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพื่อประกอบธุรกิจอพาร์ทเมนท์ บนเนื้อที่ 200 ตารางวา โดยใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 17,946,800 บาท (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 การลงทุนในกิจการ

รายการ (บาท)	จำนวนเงิน (บาท)
1. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ	250,000
2. มูลค่าที่ดิน	2,000,000
3. ค่าปรับพื้นที่ และการก่อสร้าง	13,406,800
4. ค่าเฟอร์นิเจอร์ เครื่องปรับอากาศ และอุปกรณ์อื่นๆ	2,090,000
5. เงินทุนหมุนเวียน	200,000
รวม	17,946,800

##### 4.9.2 แหล่งที่มาของเงินทุน

แหล่งที่มาของเงินคือ ใช้เงินของผู้ถือหุ้นจำนวน 7 คน รวมเป็นเงิน 10,250,000 บาท(หักราคาที่ดินจำนวน 2,000,000บาท เนื่องจากเป็นที่ดินของผู้ถือหุ้น) และหาแหล่งเงินกู้จากธนาคารจำนวน 5,696,800 บาท ตารางที่ 4.9 แสดงโครงสร้างเงินทุนของโครงการ รัตโนภาสอพาร์ทเมนท์

ตารางที่ 4.9 โครงสร้างเงินทุน

แหล่งที่มาของเงินทุน (บาท)	ได้มา (บาท)	สัดส่วน %
ทุนจดทะเบียนของกิจการ	12,250,000	68
เงินกู้จากสถาบันการเงิน	5,696,800	32
รวม เงินลงทุน	17,946,800	100

#### 4.9.3 ข้อสมมติฐานในการวางแผนทางการเงิน

จากการสำรวจและเก็บข้อมูลอพาร์ทเมนต์ในเขตพื้นที่นครราชสีมา และข้อมูลทฤษฎีต่างๆ นำมาพยากรณ์ยอดการเช่าห้องพัก ของโครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ รวมถึงการคาดการณ์ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่มีการปรับเพิ่มขึ้น เป็นไปตามนี้

- 1) อัตราการเข้าพัก ปีที่ 1 อัตราการเข้าพักที่ร้อยละ 60 ปีที่ 2 อัตราการเข้าพักร้อยละ 80 ปีที่ 3 และปีต่อไป อัตราการเข้าพักเป็นร้อยละ 90
- 2) อัตราค่าเช่าจะมีการปรับขึ้นร้อยละ 5 ทุก 2 ปี
- 3) อัตราเงินเพื่อพื้นฐานเพิ่มร้อยละ 2 ต่อปี
- 4) ค่าเสื่อมตัวอาคารสิ่งปลูกสร้างตัดค่าเสื่อมแบบเส้นตรงเป็นเวลา 20 ปี (คิดเป็น 5% ต่อปี)
- 5) อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ หรืออัตราส่วนลด (discount rate) ร้อยละ 10
- 6) ประมาณการทางการเงินของกิจการในอนาคต 1-10 ปี

#### 4.9.4 การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทน

ตารางที่ 4.10 การประมาณการอัตราผลตอบแทนของโครงการ นครราชสีมา อพาร์ทเมนต์ จากผลการดำเนินการของกิจการ 10 ปี

ตาราง 4.10 วิเคราะห์อัตราผลตอบแทน

ระยะเวลาคืนทุน (PB)	10 ปี
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (ใช้อัตราส่วนลดร้อยละ 10) (NPV)	486,895
อัตราผลตอบแทนผลการลงทุน(ใช้อัตราส่วนลดร้อยละ 10) (IRR)	11%

จากการวิเคราะห์การลงทุนพบว่ามูลค่าปัจจุบัน (NPV) มีค่าเป็นบวก โดยมีการใช้อัตราการคาดหวังผลตอบแทนการลงทุนที่คิดจากอัตราดอกเบี้ย MLR ธนาคาร กรุงเทพ ที่ร้อยละ 6.5 ต่อปี บวกกับค่าชดเชยความเสี่ยงที่ร้อยละ 3.5 จึงใช้อัตราคาดหวังผลตอบแทนการลงทุน (Discount Rate) ที่ร้อยละ 10 จากการวิเคราะห์โครงการนี้ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าการลงทุน

#### 4.10 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

การดำเนินธุรกิจอพาร์ทเมนต์นั้นมียปัจจัยความเสี่ยงที่กระทบต่อผลการดำเนินการกิจการที่ทำให้อัตราการเช่าห้องพักน้อยลง จากการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจ จึงได้มีการทดสอบการเปลี่ยนอัตราการเช่าห้องพักโดยมีการทดสอบ 3 กรณีดังนี้

- 4.10.1 กรณีที่มีอัตราการเช่าห้องพักดีกว่าที่คาดการณ์ (Base Case) โดยมีอัตราการเช่าพัก เป็นร้อยละ 70 และ 90 ตามลำดับ
- 4.10.2 กรณีที่มีอัตราการเช่าห้องพักปกติตามที่คาดการณ์ (Normal Case) โดยมีอัตราการเช่า เป็นร้อยละ 60 และ 80 ตามลำดับ
- 4.10.3 กรณีที่มีอัตราการเช่าห้องพักต่ำกว่าที่คาดการณ์ (Worst Case) โดยมีอัตราการเช่าพัก เป็นร้อยละ 50 และ 70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงผลตอบแทนโดยใช้กรณีที่มีอัตราเช่าห้องพักตามปกติ (Normal Case)

Case	ยอดขายเฉลี่ย (บาท)	NPV(บาท)	Payback Period (ปี)
Best	3,266,400	851,667	9
Normal	3,000,000	486,895	10
Worst	2,647,200	90,400	12

#### 4.11 แผนฉุกเฉิน

ปัญหาที่ทำให้กิจการอพาร์ทเมนต์ที่มีอัตราการเช่าห้องพักไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัญหานั้นอาจมาจากหลายสาเหตุ อาจเป็นปัญหาจากเศรษฐกิจ มีคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่ออัตราการเช่าห้องพักของอพาร์ทเมนต์และส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินของโครงการ ดังนั้นการรับมือกับเหตุฉุกเฉินกับโครงการจึงมีการเตรียมการดังต่อไปนี้

- 4.11.1 อัตราการเช่าพักไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนประสมทางการตลาดที่ไม่ถูกใจลูกค้าเป้าหมาย ต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การปรับลดราคาเช่าห้องพัก ค่าสาธารณูปโภค การเพิ่มการประชาสัมพันธ์ และการปรับเพิ่มการส่งเสริมการขายเพื่อจูงใจลูกค้า
- 4.11.2 การที่มีคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น โดยจะต้องมีการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนและกลยุทธ์ของคู่แข่งรายใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านราคา ด้านคุณภาพการบริการ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับการแข่งขัน
- 4.11.3 ภาวะเศรษฐกิจไม่ดี เกิดการเลิกจ้างงาน ลดเงินเดือน ทางกิจการต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่าย แต่ต้องให้มีผลกระทบกับลูกค้าให้น้อยที่สุด
- 4.11.4 ภาวะกิจการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะมีการกู้ยืมจากผู้ถือหุ้นหรือญาติพี่น้องก่อน แต่ถ้าไม่เพียงพอจะดำเนินการของกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการได้ศึกษาถึงลักษณะการดำเนินการของธุรกิจ แนวโน้มสภาพตลาด ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการและการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนการผลิตแผนการเงิน และการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากสิ่งที่ได้ศึกษาเพื่อช่วยในการประกอบการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การจัดทำแผนธุรกิจ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ในครั้งนี้เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการลงทุนทำธุรกิจ อพาร์ทเมนท์ จากการศึกษาพฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนท์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และการศึกษาถึงวิธีการจัดการ การทำการตลาด รวมถึงการวิเคราะห์ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับการลงทุน สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1. สรุปแผนธุรกิจของ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ เป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการผลิต การตลาด บุคลากร และด้านการเงิน ดังนี้

- 1) ด้านการผลิต โครงการ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ ตั้งอยู่บนพื้นที่ 200 ตารางวา ถนนรัตนโนภาส 2 ต.ปสุใหญ่ อ.เมือง จ.นครราชสีมา ใช้ระยะเวลาก่อสร้างประมาณ 8 เดือน รวมต้นทุนก่อสร้างประมาณ 13,406,800 บาท ลักษณะอพาร์ทเมนท์ สูง 4 ชั้นมีจำนวนห้องพัก 63 ห้อง มีพื้นที่ให้เช่าเพื่อประกอบการค้าจำนวน 5 หน่วย ลักษณะห้องพักมีพื้นที่ใช้สอย 21 ตารางเมตร พร้อมเครื่องปรับอากาศและเฟอร์นิเจอร์ครบที่สามารถเช่าอยู่อาศัยได้ทันที
- 2) ด้านการตลาด ในช่วงเริ่มต้นโครงการจะมีการเน้นประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ต้องการห้องพักแบบเช่าอาศัยสามารถค้นหาและสังเกตได้ง่าย ด้วยการขึ้นป้ายโฆษณา และการลงโฆษณาผ่านเว็บไซต์ และการจูงใจลูกค้าในการชักชวนเพื่อนมาเช่าห้องและการทำสัญญาเช่าเป็นระยะเวลาเช่าอย่างน้อย 6 เดือนและ 1 ปี จะได้รับส่วนลด ในด้านราคาเช่าห้องพักและค่าบริการอื่น จะมีการกำหนดราคาในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งที่ราคา 4,000-4,500 บาทต่อห้องโดยมีเครื่องปรับอากาศและเฟอร์นิเจอร์ครบ

- 3) ด้านบุคลากร มีการจ้างพนักงานประจำ 3 ตำแหน่ง คือ ผู้จัดการอพาร์ทเมนต์ ทำหน้าที่ดูแลความเรียบร้อย และการบริการลูกค้าในการติดต่อห้องพัก การเก็บค่าเช่าห้อง พนักงานทำความสะอาด และพนักงานรักษาความปลอดภัยในช่วงกลางคืน ในส่วนของช่องซ่อมบำรุงและผู้ตรวจสอบทางบัญชีจะมีการว่าจ้างเป็นครั้ง
- 4) ด้านการเงิน โครงการรัตโนภาส อพาร์ทเมนต์ มีการลงทุนทั้งสิ้น 17,946,800 บาท โดยเป็นส่วนของทุนของเจ้าของกิจการ 12,250,000 บาท และมีการกู้ยืมเงินจากธนาคารทั้งสิ้น 5,696,800 บาท โดยมีอัตราดอกเบี้ย 6.5% ต่อปี มีระยะเวลาขอกู้เงิน 5 ปี มีระยะเวลาคืนทุน 10ปี มูลค่าปัจจุบันสุทธิ 486,895 บาท โดยใช้อัตราส่วนลด 10%

#### 5.1.2. การศึกษาพฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนต์ในเขตรัตโนภาส

- 1) สรุปลักษณะข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อายุมากกว่า 35 ปี สถานะโสด มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท
- 2) สรุปข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมเช่าอพาร์ทเมนต์ จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะมีเฟอร์นิเจอร์เป็นเตียงนอนแบบเตียงคู่ สุขภัณฑ์ในห้องน้ำเป็นแบบชักโครก การเดินทางไปทำงานด้วยพาหนะส่วนตัว และเสียค่าเช่าห้องพักราคาอยู่ระหว่าง 2,001-3,000 บาท
- 3) สรุปข้อมูลปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด โดยทั้ง 4 ด้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนมากให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก สรุปได้ดังนี้
  - 3.1) ด้านราคา ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากประกอบด้วย ราคาเช่าห้องพักเมื่อเทียบกับคุณภาพ และราคาค่าสาธารณูปโภค
  - 3.2) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับมาก ประกอบด้วย อยู่ใกล้แหล่งชุมชน มีความสะดวกในการเดินทาง และสภาพแวดล้อมอพาร์ทเมนต์ที่มีความสะอาดสวยงาม
  - 3.3) ด้านผลิตภัณฑ์ ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับมาก ประกอบด้วย การออกแบบห้องพัก เฟอร์นิเจอร์ภายในห้องพัก สิ่งความอำนวยความสะดวก



- 3.4) ด้านการส่งเสริมการตลาด ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับมาก ประกอบด้วย ทัศนคติและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าของ และความเอาใจใส่ของเจ้าของและพนักงาน

## 5.2 ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้

- 5.2.1. มีระยะเวลาจำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ว่าข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ อาจทำให้ความสมบูรณ์ของข้อมูลไม่ครบถ้วน
- 5.2.2. การเข้าไปเก็บข้อมูลในสถานประกอบการ ผู้ประกอบการไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลบางอย่างให้ได้
- 5.2.3. เนื่องจากเงื่อนไขระยะเวลาและระยะทาง ทำให้มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่อาศัยอยู่พาร์ทเมนท์เดียวกันเป็นจำนวนหลายชุด ทำให้การกระจายของข้อมูลไม่ดีเท่าที่ควร

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาแผนธุรกิจ รัตโนภาส อพาร์ทเมนท์ เป็นการศึกษาและคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้นเมื่อจะดำเนินธุรกิจการเปรียบเทียบแผนที่วางไว้กับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงขณะนั้น โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยต่างๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการลงทุนทำธุรกิจอพาร์ทเมนท์ให้ครบถ้วนเพื่อให้ผู้ลงทุนได้พิจารณาการตัดสินใจ ทางผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

- 5.3.1. ในการเข้าไปเก็บข้อมูลผู้อาศัยอยู่พาร์ทเมนท์จะต้องเตรียมความพร้อมในการเข้าไปเก็บข้อมูล โดยการขออนุญาตเจ้าของกิจการเพื่อเข้าไปเก็บข้อมูลจากการให้ผู้เช่ากรอกแบบสอบถาม และควรมีเก็บจำนวนข้อมูลที่มากขึ้น และการเก็บข้อมูลที่มีการกระจายของกลุ่มตัวอย่างในการกรอกแบบสอบถามจากผู้เช่าที่อาศัยอยู่จากอพาร์ทเมนท์ที่แตกต่างกันในพื้นที่สำรวจ
- 5.3.2. ด้านการผลิต ในการทำธุรกิจอพาร์ทเมนท์ผู้ลงทุนควรมีการพิจารณาเรื่องการลงทุน ตั้งแต่การเลือกทำเลที่ตั้งอพาร์ทเมนท์นั้น อยู่ในแหล่งชุมชน หรือมีความเจริญมากขึ้นในอนาคต พิจารณาส่วของการออกแบบและการก่อสร้างอพาร์ทเมนท์ที่ถูกต้องตามกฎหมายและต้องพิจารณาถึงการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างเพราะถ้าได้ผู้รับเหมาไม่สามารถก่อสร้างได้เสร็จได้ตามเวลาจะทำให้มีผลกระทบต่อการเงินของกิจการ

- 5.3.3. ด้านการเงิน เนื่องเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง และมีความเสี่ยงสูง ดังนั้นผู้ลงทุนควรมีการพิจารณาถึง รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร และผลตอบแทนการลงทุน ก่อนการลงทุน
- 5.3.4. ด้านการตลาด เมื่อมีการเริ่มดำเนินโครงการผู้ลงทุนต้องจัดเตรียมงบประมาณในการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับโฆษณาพาร์ทเมนท์ แสดงรายละเอียด ราคาเช่าห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ตั้งพาร์ทเมนท์ และเบอร์โทรศัพท์และการโฆษณาผ่านเว็บไซต์
- 5.3.5. ด้านบุคลากร จะต้องมีฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และความชำนาญอยู่เสมอแต่ งานบางประเภท ผู้ประกอบการอาจจ้างบุคลากรที่เป็น เอ๊าท์ซอร์ส เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการลงทุนด้านบุคลากร เช่น ผู้จัดทำบัญชี เป็นต้น

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาแผนธุรกิจพาร์ทเมนท์ นั้นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอีกเนื่องจากการศึกษาครั้งมีข้อจำกัดทางด้านเวลา สิ่งที่ควรศึกษาเพิ่มเติม คือ ข้อกฎหมายในการก่อสร้างอาคารกฎหมายทางแพ่งและพาณิชย์ มาตรฐานการบัญชี และกฎหมายทางด้านภาษีอากร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

## เอกสารอ้างอิง

- สมยศ นาวิการ. 2551. การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 3. สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- รศ. ศรีวิวรรณ เสรีรัตน์. 2546. การบริหารการตลาดยุคใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท ธรรมสารจำกัด
- รศ.ดร. ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. 2550. การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน พิมพ์ครั้งที่ 1. โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ยรรยง ธรรมธัชชารี. คู่มือการจัดทำงบประมาณธุรกิจอย่างง่าย สำนักพิมพ์ ปรัชญ์รัฐ บริษัท ส.  
เอเชียเพรส(1989) จำกัด
- รศ. เรียงรัก จำปาเงิน. 2554. การจัดการการเงิน พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัท บุ๊คเน็ต จำกัด
- ชูชัย สมितिไกร. 2554. พฤติกรรมผู้บริโภค พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กริวิวุฒิชัย ตรีครุฑพันธุ์. 2553. แผนธุรกิจ ในวิชาแผนธุรกิจ BUIS0745. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีมหานคร
- กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย [http://www.dopa.go.th/xstat/p5110\\_01.html](http://www.dopa.go.th/xstat/p5110_01.html)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/population.html>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย <http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Pages/index.aspx>
- สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า  
<http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/download/keyStat51/Format%202520Exel/Chapter19.xls>

**ภาคผนวก**

**แบบสอบถามด้านความพึงพอใจในการเช่าพาร์ทเมนท์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในงานวิจัย**

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. อายุ
  - ต่ำกว่า 25 ปี
  - 25-29 ปี
  - 30-34 ปี
  - 35-40 ปี
  - 41-44 ปี
  - 45 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ
  - โสด
  - สมรส
  - หย่าร้าง/หม้าย หรือแยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - ปริญญาตรี
  - ปริญญาโท
  - ปริญญาเอก
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
  - ต่ำกว่า 15,000 บาท
  - 15,000-20,000 บาท
  - 20,001-30,000 บาท
  - 30,001-40,000 บาท
  - 40,001-45,000 บาท
  - 45,001 บาทขึ้นไป

6. ระดับราคาของอพาร์ทเมนท์ที่ต้องการเช่า
- ต่ำกว่า 2,000 บาท
  - 2,001-3,000 บาท
  - 3,001-4,000 บาท
  - 4,001-5,000 บาท
  - 5,001 บาทขึ้นไป
7. การเดินทางไปทำงาน
- พาหนะส่วนตัว
  - รถประจำทาง
  - รถรับ-ส่งพนักงานของบริษัท
  - อื่นๆ.....
8. เฟอร์นิเจอร์ที่ต้องการให้มีการจัดให้
- โต๊ะทำงาน
  - ตู้
  - เตียง
  - โต๊ะเครื่องแป้ง
  - อื่นๆ.....
9. ต้องการให้เก็บค่าเช่าล่วงหน้า
- 1 เดือน
  - 2 เดือน
  - 3 เดือน
  - 4 เดือน
10. สาเหตุของการย้ายที่พัก
- ห้องพักอาศัยเก่า
  - สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ
  - เดินทางไม่สะดวก
  - สิ่งแวดล้อมไม่ดี เช่น แสง เสียง ฯลฯ
  - อื่นๆ.....

## 11. วิธีการทราบแหล่งข้อมูลที่พัก

- วารสาร/สิ่งตีพิมพ์
  - สื่อวิทยุ
  - ป้ายโฆษณา
  - อินเทอร์เน็ต
  - ผู้แนะนำ
  - อื่นๆ.....
-

## ประวัติผู้เขียน

นายณัฐพงศ์ เทพวงศ์ เกิดวันที่ 22 พฤษภาคม พุทธศักราช 2513 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ พุทธศักราช 2537: สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA.) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง : ทำงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) เป็นเวลา 14 ปี ตำแหน่งผู้จัดการส่วนความปลอดภัย : ทำงานบริษัทไทยสแกนทูป จำกัด เป็นเวลา 1 ปี ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน : ปัจจุบันศึกษาในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา และทำงานธุรกิจส่วนตัวประเภทอสังหาริมทรัพย์