

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแผนธุรกิจ หอพัก บนที่ดินติดรถไฟฟ้ามหานคร สถานีอิสรภาพครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ตรวจเอกสารและสรุปแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

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

#### 2.1 แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ เพื่อปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของกิจการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเพื่อลดความเสี่ยงการประกอบธุรกิจ

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

1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment) กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการธุรกิจหอพัก ดังนี้

- พระราชบัญญัติ ควบคุมอาคาร
- ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ควบคุมอาคาร
- พระราชบัญญัติ หอพัก
- กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม กรุงเทพมหานคร

2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment) หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยากที่จะพยากรณ์ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก 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) การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการค้าปลีกธุรกิจ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต

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

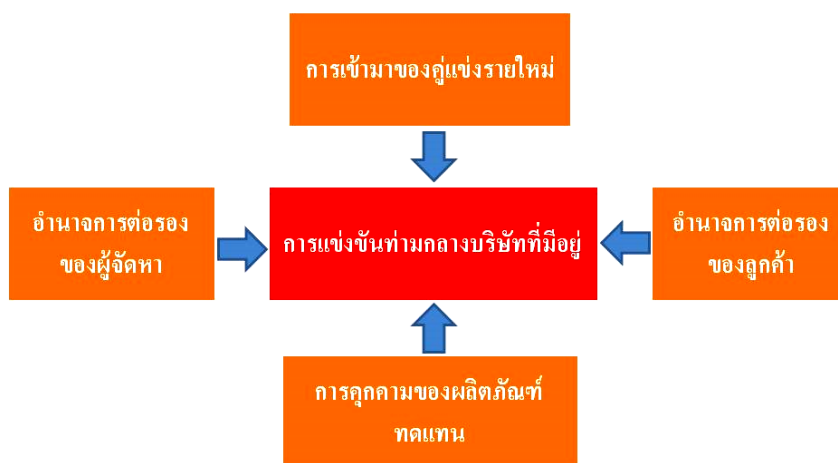
1) จุดแข็ง (Strength) คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในบริษัทที่ทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด (4Ps), จุดแข็งทางการเงิน, จุดแข็งทางการผลิต, จุดแข็งทางการบริหารองค์การ เป็นต้น

2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทที่ทำให้กิจการเสียเปรียบการแข่งขัน

3) โอกาส (Opportunity) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทที่เอื้อต่อการประกอบกิจการ

4) อุปสรรค (Threat) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทที่ทำให้กิจการเสียเปรียบ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.1.3 วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (The Five Forces Model) คือ การวิเคราะห์การแข่งขันภายในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเพื่อที่จะระบุ โอกาสและอุปสรรคที่กิจการได้เผชิญอยู่เพื่อนำไปสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ [สมัยศ นาวิกาน.2551]



ภาพประกอบที่ 2.1 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ

1) การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Entry of New Entrants) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ

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 โดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า

1.5) นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้าม สัมปทาน ก็จะทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความสะดวกทั้งด้านการเงิน และสถานที่ ประกอบกิจการ

1.6) ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมี ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์สูงแล้ว ลูกค้าจะถูกผูกติดอยู่ กับสินค้าของบริษัทเดิม หรืออาศัยอยู่ในที่พักเดิมๆ

1.7) ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะมี วัตถุประสงค์ราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิด การเรียนรู้

2) แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Competing Firms) หมายความว่า ระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินอยู่ มี ความรุนแรงระดับใดแนวโน้มของตลาดมีโอกาสขยายตัวมากน้อยแค่ไหนทั้งใน ระดับประเทศหรือระดับโลก นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง

2.1) จำนวนคู่แข่ง หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่ รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีแม้จะมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมี สัดส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

2.2) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตใน อัตราที่สูง ก็ยังสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น

2.3) ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็ จะน้อยลง

2.4) ความผูกพันในตราหือ

2.5) กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตส่วนเกิน การ แข่งขันจะรุนแรง

2.6) มูลค่าของต้นทุนคงที่หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูง จะ มีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการ แข่งขันมาก เพราะเมื่อ demand ในตลาดลดลงผู้ประกอบการต่างๆจะไม่สามารถ ลด supply ลงมาให้เท่ากับ demand ได้ และจะเกิดภาวะ oversupply ได้ง่าย

2.7) อุปสรรคที่คิดขวงการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

3) อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Bargaining Power of Supplier) ผู้จัดหามีอำนาจต่อรองที่สามารถขึ้นราคาหรือลดคุณภาพผลิตภัณฑ์ขายได้ก็จะเป็นอุปสรรคกับบริษัท แต่ถ้าผู้จัดหาอ่อนแอทางบริษัทก็สามารถกดดันราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำลงได้ โดยผู้จัดหามีอำนาจเมื่อ

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 หรือใช้สินค้าของกลุ่มแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

5) แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Substitute Products)

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

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือ ความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้

2) ราคา (Price) คือ เป็นจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ เพื่อนำมาจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ โดยผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคาของผลิตภัณฑ์นั้น ดังนั้นถ้าผู้บริโภครู้สึกว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น

3) การส่งเสริมการขาย (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการหรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการหรือเพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ มีดังนี้

3.1) การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวเกี่ยวกับองค์การ และผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด โดยจะต้องมีการจ่ายเงินให้กับทางสื่อ

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 โครงสร้างของช่องทางที่เป็นสถาบันหรือบริษัทเพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด 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

การจัดทำประมาณการทางการเงินนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อช่วยในการตัดสินใจลงทุน ซึ่งการจัดทำงบประมาณขึ้นล่วงหน้านั้นจะแสดงถึงการประมาณการใช้เงินทุน ค่าใช้จ่าย รายได้จากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นไปได้ โดยผู้จัดทำต้องให้สิ่งที่ประมาณใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด แนวทางการจัดทำประมาณการทางการเงินมีขั้นตอน ดังนี้ [รศ.ดร. ชนกรณ กุณทลบุตร.2550]

### 2.2.1 งบประมาณการลงทุนเริ่มต้น

พิจารณาจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายลงทุนในตอนเริ่มต้น โครงการก่อนที่โครงการจะสามารถดำเนินการ โดยมีรายจ่ายหลัก 2 ส่วน ได้แก่

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 ค่า

เครื่องจักร ค่าอุปกรณ์สำนักงาน โดยการประมาณเริ่มต้นด้วยการจำแนกรายการออกเป็นกลุ่ม หลังจากนั้นก็ทำการกำหนดปริมาณและตามด้วยราคา แล้วจึงคำนวณออกมา

### 2.2.2 งบประมาณรายได้

เป็นงบประมาณแรกที่มีความสำคัญต่อการจัดงบประมาณอื่น เพราะผลลัพธ์ที่ได้ย่อมกำหนดกิจกรรมอีกมากมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หากกิจการคาดว่าจะเกิดรายได้มากกว่าที่เป็นอยู่ หรือกำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น แผนกต่างๆ ที่เป็นฝ่ายสนับสนุนก็จะต้องเตรียมกำหนดแผนให้สอดคล้องกันตามไปด้วย [ยรรยง ธรรมชัชวารี]

สิ่งที่ต้องระวังในการกำหนดงบประมาณรายได้ คือความสมเหตุผลและเป็นไปได้ การกำหนดตัวเลขงบประมาณโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม เช่นสภาพการแข่งขัน คู่แข่งขันรายใหม่ และแนวโน้มธุรกิจ

ส่วนประกอบการจัดทำงบประมาณรายได้

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

กิจการจำเป็นต้องประเมินความสามารถในการทำกำไรของแต่ละผลิตภัณฑ์ ประกอบกับโอกาสในการขยายตัวต่อไปในอนาคต เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีเพื่อการส่งเสริมการขายรายได้ของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม

2) ประมาณการยอดขาย คือ การคาดการณ์หรือประมาณการจำนวนสินค้าหรือบริการที่บริษัทจะขายได้ โดยมีหลักการคาดการณ์หรือคาดคะเน เช่น จำนวนจากผลการสำรวจตลาด จำนวนประชากรที่เป็นเป้าหมายของสินค้าและบริการของบริษัท ความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท

ถ้าหากการพยากรณ์มีความถูกต้องมาก การผลิตสินค้าในจำนวนที่สอดคล้องกับยอดขายที่พยากรณ์เอาไว้ก็จะทำให้การดำเนินงานไม่ขาดทุนและได้กำไรตามที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ การพยากรณ์ยอดขายยังเป็นส่วนประกอบสำคัญในการวางแผนการดำเนินงาน



ธุรกิจ เพราะเปรียบเสมือนเป้าหมายอีกเป้าหมายหนึ่งที่บริษัทจะต้องดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายด้านยอดขายที่วางแผนไว้ด้วย

วิธีสำคัญในการพยากรณ์ยอดขาย

2.1) การพยากรณ์จากการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานขาย

ยกตัวอย่างเช่นห้างสรรพสินค้าต้องการพยากรณ์ยอดขายของแผนกเครื่องสำอางในเดือนหน้า จึงให้พนักงานแต่ละคนประมาณค่ายอดขายที่เขาคาดว่าจะขายได้ในเดือนหน้าออกมา โดยดูจากยอดขายในช่วงที่ผ่านมาพร้อมๆ กับการคาดคะเนสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยอาจมีการใช้ผลทางฤดูกาลร่วมด้วย เช่น ในช่วงหน้าหนาวลูกค้าจะซื้อครีมบำรุงผิวมากขึ้น เสร็จแล้วก็นำเอาค่ายอดขายของแต่ละคนนี้มารวมกันเข้าแล้วก็ผ่านไปผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นมาตามสายงานก็คือหัวหน้าแผนกเครื่องสำอาง ทำการวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงยอดขายที่รวมมาได้ นั่น ซึ่งเป็นการทำให้ความคิดเห็นของระดับผู้บริหาร ถูกผสมผสาน ไปด้วยกับความคิดเห็นของพนักงานด้วย เมื่อหัวหน้าแผนกดูแล้วก็นำไปเป็นยอดพยากรณ์ของแผนกเครื่องสำอางต่อไป

2.2) การพยากรณ์โดยการสำรวจความตั้งใจซื้อของตลาด

ตัวอย่าง อาทิบริษัทผลิตกระดาษชำระ ต้องการที่จะวางแผนการดำเนินธุรกิจของปีหน้าจึงต้องทำการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทเพื่อประกอบการวางแผน บริษัทเลือกที่จะสำรวจความตั้งใจซื้อของตลาด โดยบริษัทเกณฑ์กำลังคนออกไปสัมภาษณ์แผนกซื้อกระดาษชำระของบริษัทในอนาคตของผู้ซื้อและผู้จัดจำหน่าย หรืออาจจะส่งแบบสอบถามออกไปหรือโทรศัพท์ไปสอบถามก็ได้ จากนั้นก็เอาข้อมูลทั้งหมดมารวมกันก็จะได้ยอดพยากรณ์การขายกระดาษชำระของ บริษัทตามต้องการ

3) ตารางงบประมาณรายได้

การจัดทำตารางงบประมาณรายได้ เป็นการแสดงแผนการดำเนินงานให้เห็นว่าในรอบหนึ่งปีข้างหน้า กิจกรรมมีแผนและเป้าหมายในการขายสินค้าและสร้างรายได้อย่างไร 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.
จำนวนการเช่าห้องพัก	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

ผู้จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายต้องเข้าใจถึงลักษณะการเกิดค่าใช้จ่ายซึ่งสัมพันธ์กับกิจกรรมเพื่อให้การประมาณการหรือการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรู้ว่าค่าใช้จ่ายใดเกิดขึ้นเป็นประจำ และค่าใช้จ่ายใดเกิดขึ้นตามจำนวนการผลิตหรือบริการที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ค่าใช้จ่ายคงที่ กับ ค่าใช้จ่ายผันแปร การจัดแบ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นและการกำหนดต้นทุนมาตรฐานของผลิตภัณฑ์

1) ค่าใช้จ่ายคงที่ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะการเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่ากิจกรรมจะมีรายการธุรกิจเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลง เช่นค่าเช่าสำนักงาน เงินเดือนพนักงาน ที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน และค่อนข้างสม่ำเสมอ

2) ค่าใช้จ่ายผันแปร หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะผันแปรไปตามปริมาณงานที่ทำ หรือตามจำนวนผลผลิต เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงงาน

### 2.2.4 ประมาณการงบการเงิน

การวัดผลการดำเนินการของกิจการต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลในงบกำไรขาดทุน ดังนั้นภายหลังจากการรวบรวมตัวเลขงบประมาณรายได้ ค่าใช้จ่าย การลงทุน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลข้อมูล คือ ผลกำไรขาดทุน สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น[รศ. เรืองรัก จาปานเงิน.2554]

1) งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบปีบัญชี โดยจะแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรหรือขาดทุนสุทธิ ช่วยให้ผู้ใช้ทราบว่ามีผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นมาจากส่วนใด เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต งบกำไรขาดทุนมี 4 ส่วนดังนี้

1.1) รายได้ (Revenue) คือ สิ่งที่ทำให้ทุนหรือส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น

1.2) รายจ่าย (Expenses) คือ สิ่งที่ทำให้ทุนหรือส่วนของเจ้าของลดลง

1.3) กำไรสุทธิ (Net Profit) คือ ส่วนของรายได้ที่มากกว่ารายจ่าย

1.4) ขาดทุนสุทธิ (Net Profit) คือ ส่วนของรายจ่ายที่มากกว่ารายได้

2) งบดุล (Balance Sheet) หมายถึง งบแสดงฐานะทางการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามีสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของเจ้าของ จำนวนเท่าใด รายละเอียดการแสดงสินทรัพย์ในงบดุลจะเรียงตามสภาพคล่อง โดยเงินสดจะมีสภาพคล่องสูงที่สุด เพราะสามารถจ่ายชำระหนี้ได้เร็วกว่าสินทรัพย์อื่น งบดุลจะแสดงการใช้เงินทุนของบริษัทเพื่อสรรหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ สามารถเขียนเป็นสมการดังนี้

สินทรัพย์ = หนี้สิน + ส่วนของเจ้าของกิจการ (ทุน)

กิจกรรมลงทุน = กิจกรรมจัดหาเงินทุน

งบดุลประกอบด้วย 3 ส่วนหลักดังนี้

2.1) สินทรัพย์ หมายถึง สิทธิและทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ เกิดจากการ ประกอบการ สามารถแสดงค่าเป็นตัวได้ 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) งบกระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดการจัดหาเงิน คือ เงินสดที่ได้จากการลงทุนเพิ่ม การกู้เงิน หรือการจ่ายคืนทุน จ่ายชำระหนี้สิน การจ่ายเงินปันผล จากข้อมูลในงบดุล

### 2.2.5 การประเมินค่าโครงการลงทุน

การประเมินผลที่จะได้รับกลับคืนจากการลงทุน ซึ่งมักจะพิจารณาจากความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการลงทุน โดยผลที่ได้รับนั้นสามารถนำไปตัดสินใจในการลงทุน ซึ่งทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุนมีดังนี้ [รศ. เริงรัก จาปาเงิน. 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 สมितिไกร. 2554]

การศึกษาโมเดลพฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior Model) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง S-R Theory เป็นการศึกษาเหตุของแรงจูงใจในการซื้อสินค้า ที่มีจุดเริ่มต้นจากสิ่งกระตุ้นผ่านเข้าไปในความรู้สึกนึกคิดทำให้เกิดความต้องการของผู้บริโภค (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 สิ่งที่กระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับภาวะเศรษฐกิจซึ่งอยู่ภายในองค์กรและผู้ผลิตไม่สามารถควบคุมได้ สิ่งกระตุ้นเหล่านี้คือรายได้ของผู้บริโภค

2) กล่องดำ (Buyer's Black Box) เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถทราบได้จึงเปรียบเสมือนกล่องดำ ซึ่งประกอบด้วย

2.1) ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

ก. ปัจจัยทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สุดในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การศึกษา ความเชื่อ ยังรวมถึงพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้รับการยอมรับภายในสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ

ข. ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิง ครอบครัว บทบาท และสถานะของผู้ซื้อ

ค. ปัจจัยส่วนบุคคล การตัดสินใจของผู้ซื้อมักได้รับอิทธิพลจากคุณ สมบัติส่วนบุคคลต่าง ๆ เช่น อายุ อาชีพ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำเนินชีวิต วัฏจักรชีวิต ครอบครัว

ง. ปัจจัยทางจิตวิทยา การเลือกซื้อของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยา ซึ่งจัดปัจจัยในตัวผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อและใช้สินค้าปัจจัยทางจิตวิทยา ประกอบด้วย การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ บุคลิกภาพและแนวความคิดของตนเอง

### 2.3.2 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค

ผู้บริโภคจะมีแบบหรือขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อที่ยากง่ายแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและสถานการณ์ในขณะที่ตัดสินใจซื้อ และวิธีการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคแต่ละครั้ง การซื้อเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ อย่าง แต่เมื่อพูดถึงการซื้อ คนส่วนใหญ่ก็นึกถึงการตัดสินใจในการซื้อจึงเป็นส่วนหนึ่งของการซื้อเท่านั้น 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 เป็นตารางที่วิเคราะห์ข้อมูลจากจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังตาราง 2.2 นี้

ตารางที่ 2.2 ทางเลือกของเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	1. กลยุทธ์ (SO) มีจุดแข็งและโอกาส กลยุทธ์เชิงรุก	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 เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งและ



ประสบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดภายนอก แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ป้องกันข้อจำกัดภายนอกได้

2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

2.4.3 การกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด (4Ps) ซึ่งมี  
ส่วนประกอบดังนี้

1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) นั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

1.1) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ (Product Concept) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค Product ได้ ต้องมีความชัดเจนในตัวผลิตภัณฑ์นั้นๆ

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 เป็นต้น

1.4) ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Product Benefit) พิจารณาว่าสินค้ามีลักษณะเด่นอย่างไรบ้างและสินค้าให้ประโยชน์อะไรกับลูกค้าบ้าง ระหว่างการให้สัญญากับลูกค้ากับการพิสูจน์ด้วยลักษณะเด่นของสินค้า

ตัวอย่างกลยุทธ์

1.1) ขยายวิธีการใช้ใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์เรา เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือ กลุ่มผู้ใหญ่ที่ อายุตั้งแต่ 35 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) เป็นสินค้าด้อยคุณภาพกว่าคู่แข่งเล็กน้อย จะลดตลาดล่าง

2.3) การตั้งราคาเท่ากันหมด (One pricing) คือสินค้าหลายอย่างที่มีราคาติดอยู่บนกล่อง หมายถึง ไม่ว่าจะขายอยู่ที่ใดดูหนาวหรือฤดูร้อนราคาก็เท่ากัน

หมด หรือราคาแตกต่างกัน (Discriminate price) ข้อดี คือสามารถเรียกราคาได้หลายราคาแต่ข้อเสียก็คือเราต้องหาเหตุผลในการตั้งราคาหลายอย่าง เพื่อให้คนยอมรับได้

2.4) การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line extension) ในกรณีนี้การนำเสนอสินค้าเริ่มต้นด้วยราคาหนึ่ง แล้วมีกลยุทธ์เผยแพร่ความนิยมไปยังตลาดบน หรือตลาดล่าง

2.5) การขยับซื้อสูงขึ้น (Trading up) เป็นการปรับราคาสูงขึ้นทำให้ได้กำไรมากขึ้น จึงพยายามขายให้ปริมาณมากขึ้น

การขยับซื้อต่ำลง (Trading down) เป็นการผลิตสินค้าที่มีราคาแพงให้มีคุณภาพต่ำกว่าสินค้าที่ราคาถูกลงแต่ตั้งราคาสูงกว่า เพื่อให้คนซื้อสินค้าที่รองลงมา

2.6) การใช้กลยุทธ์ด้านขนาด (Size) คือไม่หาขนาดเท่ากับผู้ผลิตรายอื่นๆ ตัวอย่างกลยุทธ์

2.1) ตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งร้อยละ 30 เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของตาแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่อยู่ในระดับสูง

2.2) ตั้งราคาต่ำสำหรับช่วงฤดูกาลที่ยอดขายน้อย และตั้งราคาต่ำกว่าผู้นำเล็กน้อยในช่วงฤดูกาลที่ยอดขายดี

3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) วิธีการจัดจำหน่ายจะต้องพิจารณาถึง

3.1) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) เป็นเส้นทางที่สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตหรือผู้ขายไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งอาจจะผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านคนกลางก็ได้

3.2) ประเภทของร้านค้า (Outlets) ในทุกวันนี้จะพบว่าวิวัฒนาการของการจัดจำหน่ายนั้นเป็นสิ่งที่เจริญเติบโตรวดเร็วมาก ประเภทของร้านค้ามีมากมาย เช่น

ก) ร้านค้าส่ง (Wholesale store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าในปริมาณมาก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนกลาง

ข) ร้านค้าขายของถูก (Discount store) เป็นร้านค้าที่ขายสินค้านำราคาพิเศษ

ค) ร้านห้างสรรพสินค้า (Department store)

ง) ซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่เดี่ยวๆ (Stand alone supermarket) เป็นร้านที่มีทำเลเดี่ยวไม่ติดกับร้านค้าใดๆ

จ) ซุปเปอร์ชุมชน (Community mall) เป็นร้านค้าที่อยู่ในย่านชุมชน

ฉ) มินิมาร์ท (Minimart) ร้านค้าเล็กๆ ตามตึกอาคารสูงๆ หรือในโรงพยาบาล เป็นต้น

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

ซ) ร้านค้าในปั๊มน้ำมัน

ฌ) เครื่องขายอัตโนมัติ (Vending machine) เป็นการขายสินค้าผ่านเครื่องจักรอัตโนมัติ

ญ) การขายทางไปรษณีย์ (Mail order) เป็นการขายสินค้าซึ่งใช้จดหมายส่งไปยังลูกค้า มีการลงในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ถ้าพอใจก็สั่งซื้อคำสั่งซื้อทางไปรษณีย์

ฎ) ขายตรง (Direct sales) การขายโดยใช้พนักงานขายออกเสนอขายตามบ้าน

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

ก) การพิจารณาเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่าเป็นใคร

ข) พฤติกรรมในการซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 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 คือ กลุ่มผู้ใหญ่ที่อายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป
- 4.2) ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลสูงสุดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าของเราในช่วงที่ยอดขายตกต่ำของปี

## 2.5 โครงสร้างและหลักการเขียนแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึงทิศทางในการประกอบการ และกำหนดระยะเวลา โดยในแผนธุรกิจจะแสดงถึงแนวคิด และรายละเอียดของโครงการธุรกิจ ในทุกด้าน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดการรูปแบบของการจัดทำแผนธุรกิจ[กริวิติชัย ตรีกรุพันธ์.2553] นั้นมีองค์ประกอบดังนี้

### 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) และ

ระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ทั้งนี้เป้าหมายในแต่ละระยะเวลาควรสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ และระยะเวลาที่แล้วเสร็จอย่างชัดเจน

#### 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) สภาพทั่วไปของตลาด
  - 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) สมมติฐานทางการเงิน

#### 2) ประมาณการทางการเงินของกิจการ

#### 3) โครงสร้างเงินทุนของกิจการ

#### 4) วิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุน

4.1) ระยะเวลาคืนทุน (Pay-back Period)

4.2) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของการลงทุน (NPV)

### 2.5.10 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ

1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ผลกระทบต่อโครงการ และแผนรองรับ (แนวทางการ แก้ไข)

#### 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