

การศึกษาความเป็นไปได้เพื่การดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก

ชยดล อุบลบาน

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

PROJECT FEASIBILITY STUDY ON SMALL BOUTIQUE HOTEL

Chayadol Ubolbarn

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management
Graduate School
Thai - Nichi Institute of Technology
Academic Year 2012

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจ
โรงแรมบูติกขนาดเล็ก

โดย

ชยดล อุบลบาน

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทย์วิจิน)

..... กรรมการ

(อาจารย์ชาติชาย โพธิ์พาด)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

ชยดล อุบลบาน : การศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 95 หน้า.

การศึกษาประเมินความเป็นไปได้ของโครงการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหารูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจโรงแรม เพื่อสร้างความเจริญเติบโต และผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ โดยทำการศึกษาทางด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านการบริหาร และทางด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบและประเมินว่าโครงการมีความเป็นไปได้หรือไม่

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นำมาจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสารจากแหล่งต่างๆ ประกอบด้วย เอกสารราชการ หนังสือวิชาการ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และสื่อออนไลน์ รวมถึงการรับคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ กรอบการศึกษอ้างอิงจาก การศึกษาความเป็นไปได้ โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ผลงานของ รศ.จันทนา จันทโร และ ศ.ดร.ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ

จากการศึกษาได้พิจารณาแบบธุรกิจเป็นโรงแรมบูติกขนาดเล็ก โดยมีชื่อโครงการว่า โครงการโรงแรมบูติก บ้านวังเตาปูนบูติกโฮเทล จากการศึกษาทางด้านการตลาดพบว่า มีความเป็นไปได้ด้านการตลาด โดยการวิเคราะห์ SWOT พบว่า อุปสงค์มีการขยายตัวมากขึ้น สถานะทางการเมืองของประเทศไทยเริ่มคลี่คลาย และการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทำให้มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยเฉพาะในเขตพระนครและเขตดุสิตที่โครงการนี้ตั้งอยู่ ด้านวิศวกรรมได้ข้อสรุปที่ว่า โครงการต้องให้ความสำคัญการออกแบบทางสถาปัตยกรรม การตกแต่งภายใน การกำหนดแนวคิดของโครงการ (Concept) ด้านการบริหารรูปแบบการดำเนินงานและบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานโรงแรม ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี โดยฝ่ายการเงินและบัญชีจะใช้บริการที่ปรึกษาทางด้านบัญชี การคัดเลือกบุคลากรจะใช้วิธีการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดและมีการสลับเวลาในการทำงาน ตามความเหมาะสม และทางด้านการเงิน ใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 5 ล้านบาท ระยะเวลาของโครงการ 10 ปี ระยะเวลาคืนทุน 5 ปี 5 เดือน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) เท่ากับ 4,986,730.89 บาท อัตราผลตอบแทน (Internal Rate of Return : IRR) เท่ากับ 27.31 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โครงการนี้มีความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2555



CHAYADOL UBOLBARN : PROJECT FEASIBILITY STUDY ON SMALL
BOUTIQUE HOTEL. ADVISOR : RUNGSUN LERTNAISAT, 95 PP.

The purpose of this study is to identify the business model of the accommodation in order to conduct business in tourism industry. This study analyzes in 4 dimensions which are Marketing, Engineering, Management and Finance to find the feasibility of the project.

Reference information used in this study came from various sources of data such as official documents, text books, news papers and online data and information, including advices of specialists. The study frame work is derived from the work of Associate Professor Jantana Jantaro and Professor Dr. Sirichan Thongprasert which is the "Project Feasibility Study of Business and Industry" text book.

The chosen business model is small boutique hotel in which is projected "Baan Wongtepa Boutique Hotel". The feasibility study indicated that there were feasibilities of 4 dimensions. Marketing study found that there were strategies that were applied through project which were SWOT Analysis, Marketing strategy ; Segmentation, Targeting, Positioning, Product, Price, Place and Promotion. Engineering study found that project was needed to settle Thai design and architectural concept for the uniqueness of the hotel. Management study found that project had applied 3 departments ; management, marketing department and outsourcing accounting department. Financial study shown the investment was 5 million Baht. It is 10 years project, has 5 years and 5 month for period of return. Net Present Value (NPV) is 4,986,730.89 Baht and Internal Rate of Return (IRR) is 27.31 percent in a 10 years project. The result shows that there is feasibility for business investment.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2012



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กเป็นการศึกษาความเป็นไปได้ภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยว ประสบความสำเร็จได้ด้วยดีจากการสนับสนุนของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ ที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และกำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ศึกษาค้นคว้าอย่างดียิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความรู้ และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่ง ผู้ทำสารนิพนธ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถบูรณาการความรู้ที่ได้รับเพื่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จในอนาคต

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และเพื่อน EEM ทุกคน ที่ให้กำลังใจ และเอาใจใส่ได้ถ่มถึงความก้าวหน้าทางด้านการศึกษา และหน้าที่การงาน

ชยดล อุบลบาน



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
คำจำกัดความของการทำสารนิพนธ์.....	6
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และ ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง.....	8
หลักการพื้นฐานงานศึกษา.....	8
การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study).....	8
ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ.....	8
โครงร่างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ.....	9
การศึกษาด้านการตลาด.....	11
การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม.....	11
ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค.....	12
การทำ STP : Segmentation Targeting and Positioning.....	14
ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix.....	15
การศึกษาด้านวิศวกรรม.....	15

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	การศึกษาด้านการบริหาร.....	16
	การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน.....	16
	การบริหารในระยะดำเนินงาน.....	17
	การศึกษาด้านการเงิน.....	17
	การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ.....	18
	การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน.....	18
	การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน.....	19
	รูปแบบธุรกิจ (Business Model).....	21
	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor).....	22
	ความรู้พื้นฐานธุรกิจโรงแรมบูติก.....	23
	งานวิจัยเกี่ยวกับโรงแรมบูติก.....	25
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	27
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	27
	ขั้นตอนในการศึกษา.....	27
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการดำเนินการ.....	29
4	การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ.....	30
	การศึกษาด้านการตลาด.....	30
	ลักษณะทางอุตสาหกรรม.....	30
	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค.....	33
	รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม.....	36
	ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ.....	38
	การวิเคราะห์คู่แข่ง.....	39
	กลยุทธ์ทางการตลาด.....	40
	การศึกษาด้านวิศวกรรม.....	43
	สถานที่ตั้ง.....	43
	การออกแบบและพัฒนาโครงการ.....	45

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	การศึกษาด้านการบริหารจัดการ.....	47
	แผนการดำเนินงาน.....	47
	โครงสร้างกำลังคน.....	48
	การศึกษาด้านการเงิน.....	49
	เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุน.....	50
	สมมติฐานทางการเงิน.....	50
	การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน.....	52
	การวิเคราะห์ความไวทางธุรกิจ (Sensitivity Analysis).....	58
	การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง.....	63
5	บทสรุป และข้อเสนอแนะ.....	65
	สรุปผลการศึกษา.....	65
	วัตถุประสงค์โครงการ.....	65
	ผลการศึกษาด้านการตลาด.....	65
	ผลการศึกษาด้านวิศวกรรม.....	66
	ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการ.....	66
	ผลการศึกษาด้านการเงิน.....	66
	แผนฉุกเฉิน.....	67
	ข้อเสนอแนะ.....	68
	บรรณานุกรม.....	69
	ภาคผนวก.....	73
	ภาคผนวก ก. งบการเงินรูปแบบธุรกิจโรงแรมบูติคขนาดเล็ก.....	74
	ภาคผนวก ข. ภาพผังบริเวณโครงการ.....	84
	ภาคผนวก ค. รูปภาพตัวอย่างบรรยากาศโรงแรมบูติคขนาดเล็ก.....	89
	ภาคผนวก ง. ประกาศคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ เรื่อง แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559.....	93
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	95



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	Accommodation Establishments at Tourist Attraction (Hotels, Guesthouses, Resorts) in Thailand 2011 (April - June).....	4
2	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	7
3	ตัวอย่างการทำ IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary ของบริษัท ผลิตรองเท้ากีฬา.....	13
4	ตัวอย่างการทำ EFAS หรือ External Factors Analysis Summary ของ บริษัทผลิตรองเท้ากีฬา.....	13
5	ตัวอย่างการทำตาราง Gantt chart.....	16
6	ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาคืนทุน.....	21
7	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของโครงการ.....	33
8	การทำ EFAS หรือ External Factors Analysis Summary	34
9	การทำ IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary.....	35
10	ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจ รูปแบบโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมบูติก....	36
11	จุดแข็งจุดอ่อนของรูปแบบธุรกิจรูปแบบโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมบูติก.....	38
12	สรุปรายละเอียดสำคัญของคู่แข่ง.....	39
13	แผนการดำเนินงาน.....	47
14	กำลังคนในแต่ละฝ่าย.....	49
15	ประเภท จำนวนห้องพักและค่าบริการ.....	50
16	ประมาณการค่าบริการห้องพักตั้งแต่ปีที่ 1 ถึง 10.....	51
17	อัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิ โครงการโรงแรมบูติกขนาดเล็ก บ้าน วังเตปา บูติก โฮเทล.....	53
18	ผลตอบแทนการลงทุน จากประมาณการกระแสเงินสดของโครงการโรงแรม บูติกขนาดเล็ก.....	54
19	จุดคุ้มทุนโครงการโรงแรมบูติกขนาดเล็ก.....	55
20	ผลการคำนวณ อัตราผลตอบแทนภายใน.....	56
21	อัตราผลตอบแทนการลงทุน (ROI) โครงการรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก....	58
22	ประมาณรายได้ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ และกระแสเงินสด เมื่ออัตราการเข้าพัก เป็นไปตามสมมติฐาน อัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ และอัตรา การเข้าพักลดลง 20 เปอร์เซ็นต์.....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
23	ประมาณการผลการดำเนินการ เมื่ออัตราการเข้าพัก เป็นไปตามสมมติฐาน...	60
24	ประมาณการผลการดำเนินการ เมื่ออัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซนต์....	61
25	ประมาณการผลการดำเนินการ เมื่ออัตราการเข้าพักลดลง 20 เปอร์เซนต์.	62
26	เปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุนกรณีอัตราการเข้าพักลดลง โครงการ รูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในระยะ 10 ปี.....	63
27	สรุปผลการศึกษาด้านการเงินโครงการรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในระยะ 10 ปี.....	67
28	แผนสำรอง (Contingency Plan) ด้านต่างๆ.....	67
29	ราคาห้องพักต่อคืนสำหรับห้องประเภทต่างๆ ตั้งแต่ปีที่ 1-10.....	75
30	รายได้ต่อปีของห้องพักแต่ละประเภท ภายใต้สมมติฐานการเข้าพัก 100%.....	75
31	รายได้ต่อปีของห้องพักแต่ละประเภท ภายใต้สมมติฐานประมาณการรายได้ โครงการ.....	76
32	ประมาณการงบดุล โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี.....	77
33	ประมาณการงบกำไรขาดทุน โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับ ระยะเวลา 10 ปี.....	78
34	ประมาณการงบกระแสเงินสด โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับ ระยะเวลา 10 ปี.....	79
35	ประมาณการงบกำไรขาดทุนเมื่ออัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20% จากประมาณ การ โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี.....	80
36	ประมาณการงบกระแสเงินสดเมื่ออัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20% จากประมาณ การ โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี.....	81
37	ประมาณการงบกำไรขาดทุนเมื่ออัตราการเข้าพักลดลง 20% จากประมาณ การ โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี.....	82
38	ประมาณการงบกระแสเงินสดเมื่ออัตราการเข้าพักลดลง 20% จากประมาณ การ โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี.....	83

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2020.....	2
2	จำนวนและอัตราการเปลี่ยนแปลงนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทย ปี พ.ศ. 2550-2554.....	3
3	การวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอน.....	10
4	ภาพรวมของ Michael Porter's Five Forces Model.....	12
5	ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ.....	17
6	ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก.....	28
7	แผนที่ที่ตั้งของกลุ่มคู่แข่งสำคัญ.....	40
8	Perceptual Map เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ.....	42
9	รูปร่างที่ดิน.....	44
10	แผนที่ตำแหน่งที่ตั้งของที่ดิน.....	44
11	แผนที่และสายรถเมล์ไปยังสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ.....	45
12	การออกแบบตัวอาคารก่อนและหลังการปรับปรุง.....	46
13	ผังโครงสร้างองค์กร.....	49
14	Layout ผังห้องพัก ชั้น 1.....	85
15	Layout ผังห้องพัก ชั้น 2.....	85
16	รูปตัดแสดงตัวอย่างการตกแต่งภายใน 1.....	86
17	รูปตัดแสดงตัวอย่างการตกแต่งภายใน 2.....	86
18	รูปจำลอง 3D ภายใน.....	87
19	รูปจำลอง 3D ภายนอก ด้านหน้า.....	87
20	รูปจำลอง 3D ภายนอก ด้านข้าง.....	88
21	ตัวอย่างอาคารโรงแรม.....	90
22	ตัวอย่างการตกแต่งห้องพัก.....	91
23	รูปพื้นที่โครงการ.....	92

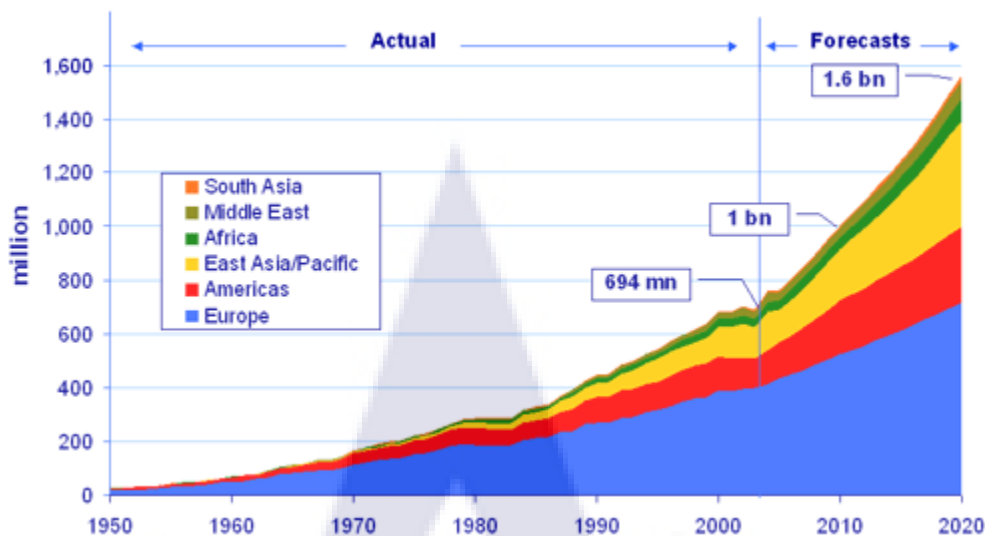
บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย และสร้างรายได้เป็นอันดับหนึ่งของการค้าบริการรวมของประเทศ และยังก่อให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย อาทิ โรงแรมและที่พัก ภัตตาคารร้านอาหาร ร้านจำหน่ายของที่ระลึก การคมนาคมขนส่ง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น โดยในแต่ละปีสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศหลายแสนล้านบาท รวมทั้งสร้างเงินหมุนเวียนภายในประเทศจากคนไทยเที่ยวไทยนับแสนล้านบาทเช่นเดียวกัน ซึ่งในปี 2552 ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศประมาณ 527,326 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 8.5 ของมูลค่าส่งออกรวม (ร้อยละ 51.1 ของมูลค่าส่งออกภาคบริการ) หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ขณะเดียวกันธุรกิจการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 2 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 6-7 ของแรงงานทั้งระบบ อีกทั้งรายได้เงินตราต่างประเทศดังกล่าวยังมีส่วนสำคัญที่ช่วยชดเชยการขาดดุลการค้า (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554)

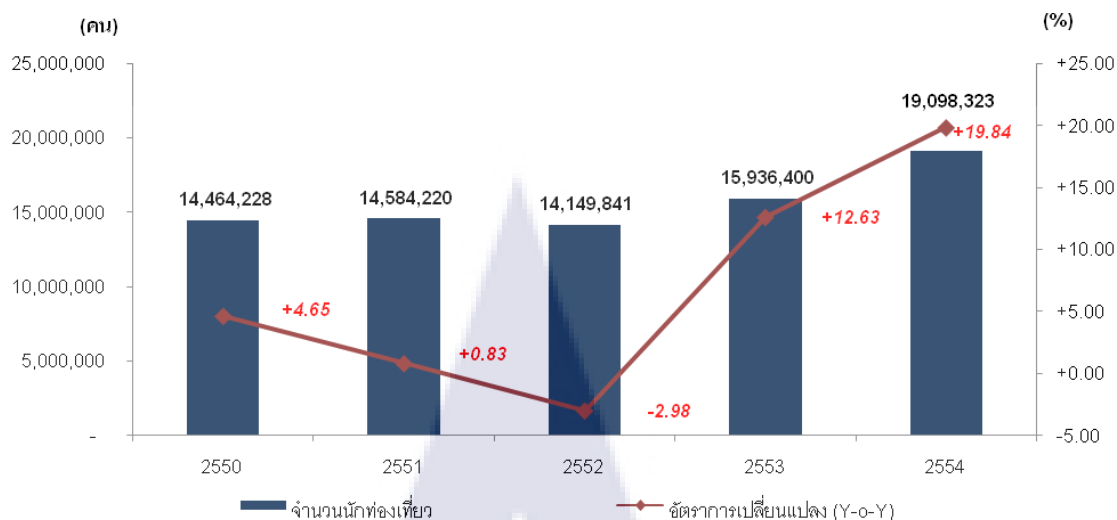
แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว โดยองค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน ภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม คือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และแปซิฟิก และกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (World Tourism Organization : UNWTO)



รูปที่ 1 ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2020

ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559. ออนไลน์.

การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศในปี 2554 มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องจากปี 2553 จากสถิติการเดินทางของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางทั่วโลกในเดือนมกราคม-สิงหาคม 2554 ที่รวบรวมโดยองค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) พบว่า โดยภาพรวมมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ จำนวน 671 ล้านคน เพิ่มขึ้น 29 ล้านคน หรือคิดเป็น 4.8 เปอร์เซ็นต์ จากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวใน 122 ประเทศ จากจำนวนประเทศสมาชิกทั้งหมด 150 ประเทศ โดยในจำนวนนี้มี 57 ประเทศ (รวมประเทศไทย) ที่นักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นมากกว่า 10 เปอร์เซ็นต์



หมายเหตุ : ข้อมูลปี 2554 เป็นข้อมูลเบื้องต้น

รูปที่ 2 จำนวนและอัตราการเปลี่ยนแปลงนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติของไทย ปี พ.ศ. 2550-2554

ที่มา : กรมการท่องเที่ยว. (2553). สถิตินักท่องเที่ยว. ออนไลน์.

จากข้อมูลทางสถิติปี 2554 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยสูงถึง 19,098,323 คน โดยเพิ่มขึ้น 3,161,923 คน หรือคิดเป็น 19.84 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2553 การเติบโตของนักท่องเที่ยวในอัตราที่สูงมากจากผลจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจใหม่ เช่น จีน อินเดีย และรัสเซีย ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น โดยประเทศไทยนับเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างสูง

โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยกรุงเทพมหานครได้รับรางวัล World's Best Award 2011 จากการจัดอันดับผู้อ่านนิตยสาร "เทรเวล แอนด์ เลชเชอร์" สหรัฐอเมริกา เป็นครั้งที่ 3 จากที่เคยได้รับมาแล้วในปี 2008 และปี 2010 ที่ผ่านมารางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดของโลกพิจารณาจากสถานที่ ทัดเทียมภาพ ความสวยงาม รมรื่น ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี อาหารการกิน แหล่งช้อปปิ้ง ความเป็นมิตรของผู้คน และความคุ้มค่าของเงิน (กรุงเทพฯ เมืองน่าเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก. 2554)

ตารางที่ 1 Accommodation Establishments at Tourist Attraction (Hotels, Guesthouses, Resorts) in Thailand 2011 (April - June)

Accommodation Establishments Length of Stay at Tourist Attraction in Thailand	Number of Accommodation			Room			Length of Stay (Day)	Occupancy Rate (%)			
	2011	2010	• (%)	2011	2010	• (%)		2011	2010	2010	• (%)
Total	7,152	7,025	1.81	463,833	453,800	2.21	2.57	40.48	35.44		5.03
Bangkok	336	336	0.00	92,389	86,687	6.58	1.91	59.66	54.34		5.32

ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559. ออนไลน์.

จากข้อมูลจำนวนโรงแรมของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาดังแสดงในตารางที่ 1 จะเห็นว่ากรุงเทพมหานครมีจำนวนโรงแรมและที่พักทั้งสิ้น 336 แห่ง ข้อมูลระหว่างปี 2010 และ 2011 จะเห็นว่าจำนวนโรงแรมและที่พักเท่าเดิม แต่มีห้องพักเพิ่มขึ้น ถึง 6.58 เปอร์เซ็นต์ ระยะเวลาในการเข้าพักเฉลี่ย 2 วัน อัตราเฉลี่ยการเข้าพักในปี 2011 อยู่ที่ 59.66 เปอร์เซ็นต์ เทียบอัตราเฉลี่ยเข้าพักปี 2010 เพิ่มขึ้นถึง 5.32 เปอร์เซ็นต์

นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังครองแชมป์เมืองท่องเที่ยวยอดนิยม โดยปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเปิดเผยว่า ผลการสำรวจ 10 อันดับเมืองท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมที่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่นิยมเดินทางท่องเที่ยวในปี 2554 โดยการเก็บสถิติของกรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์ต่างๆ พบว่า อันดับที่ 1 คือ กรุงเทพมหานคร ตามด้วย ชลบุรี ภูเก็ต พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี เชียงใหม่ ระยอง สงขลา นครราชสีมา และกระบี่ตามลำดับ (กทท.ครองแชมป์เมืองท่องเที่ยวยอดนิยม. 2554)

จากข้อมูล การเติบโตของนักท่องเที่ยวและความนิยมการท่องเที่ยวใน กรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมบูติกในเขตเกาะรัตนโกสินทร์ และพื้นที่ใกล้เคียง

ดังนั้นผู้ดำเนินการศึกษาจึงได้ทำการการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจบริการห้องพักในลักษณะโรงแรมบูติกในเขตดุสิต ว่าเป็นความเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรในการดำเนินงาน มีความคุ้มค่าหรือไม่ และผลตอบแทนที่จะได้คุ้มค่าที่ลงทุนหรือไม่ โดยคำถามเหล่านี้จะเป็นประเด็นหลักในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน
2. เพื่อประเมินผลตอบแทนของโครงการธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return)
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว (Contingency Plan)

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาประเมินถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการจริง ดังนั้นในการกำหนดตัวเลขทางการเงินบางตัวในการศึกษาครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ตัวเลขที่มีการตั้งสมมติฐานที่มีความเป็นไปได้แทน โดยการศึกษาครั้งนี้จะทำการประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการ

1. ทำการประเมินภาพรวมเศรษฐกิจ (Economy Analysis) อุตสาหกรรม (Industry Analysis) และกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะทำประเมินความเป็นไปได้
2. วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคของแต่ละรูปแบบธุรกิจ ด้วยวิธี SWOT Analysis และค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)
3. ทำการศึกษาด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน
4. ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Feasibility Analysis) และการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ของแต่ละรูปแบบธุรกิจ
5. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Contingency Plan)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้สามารถนำข้อมูลจากการศึกษา ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการโรงแรมบูติก
2. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และวางแผนดำเนินการเพื่ลดความเสี่ยงได้
3. ทำให้ทราบผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อวางแผนการลงทุน

คำจำกัดความของการทำสารนิพนธ์

1. การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) หมายถึง การศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโครงการนั้นๆ โดยพิจารณาจากการศึกษาด้านการตลาด วิศวกรรมและการเงินของโครงการเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้ที่คิดจะลงทุนในโครงการนั้นๆ ในการศึกษาความเป็นไปได้นี้จะต้องบอกรายละเอียดและวิเคราะห์สิ่งที่จำเป็นที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตรวมทั้งทางเลือกอื่นๆ ของการผลิตด้วย นอกจากนี้จะต้องระบุกำลังการผลิตและสถานที่ตั้งของโครงการที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีในการผลิตแบบใด มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินกิจการเพียงไร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุนให้มากที่สุด

2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model) คือ เครื่องมือทำงานกลยุทธ์ในการกำหนดหลักการ (Concept) และตรรกะ (Logic) ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งเป็นการกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์กรที่จะใช้ดำเนินการ และทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในการสร้าง ผลิตทำการตลาด และนำเสนอซึ่งมูลค่าเพิ่ม (Value) ให้มีความสมดุลกับการลงทุนของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรและความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว

3. โรงแรมบูติก (Boutique Hotel) คือ โรงแรมขนาดกะทัดรัดมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง แต่ละห้องอาจมีขนาดไม่ใหญ่ เน้นให้ความสำคัญกับบริการและความสะดวก โรงแรมบูติกมักมีดีไซน์ที่แตกต่างและโดดเด่นหรืออาจมีธีม (Theme) ของการสร้างโรงแรมที่น่าสนใจ โดยบางแห่งอาจดัดแปลงมาจากอาคารที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน มีบริการเฉพาะบุคคล/กลุ่ม (Customized Service) ก็ถือเป็นอีกหนึ่งจุดขายของโรงแรม พนักงานใส่ใจกับรายละเอียดของลูกค้าแต่ละคน และมีความใกล้ชิดกับลูกค้าทุกคนได้มากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่

4. ลูกค้ากลุ่ม Budget & Boutique คือ ผู้บริโภคที่มีการศึกษาและมีพฤติกรรม การเสพข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสื่อสาร กลุ่มผู้บริโภคดังกล่าวมักจะเป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมการบริโภคภายใต้ฐานข้อมูลและมักต้องเกี่ยวข้องโดยการใช้จ่ายแบบคุ้มค่าเงิน (Value for Money) ทั้งในทุกมิติหากเขาจะต้องใช้จ่ายเงิน ไม่ว่าจะเป็นแหล่งท่องเที่ยว ท่าเลที่ตั้งของที่พัก ความโดดเด่นของสถานที่ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะ ในขณะเดียวกันก็จะเป็นการดี หากอยู่บนพื้นฐานของความคุ้มค่าที่มีมูลค่าเพิ่มอื่นๆ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และ ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานงานศึกษา

ในการศึกษาเรื่องความเป็นไปได้ของโครงการโรงแรมบูติก ในกรุงเทพมหานคร ย่านเกาะรัตนโกสินทร์ เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยความรู้พื้นฐานในธุรกิจ แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
2. ความรู้พื้นฐานธุรกิจโรงแรมบูติก
3. งานวิจัยเกี่ยวกับโรงแรมบูติก

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)

ในการศึกษาเรื่องการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการใดๆ ก็ตาม สิ่งที่ผู้ลงทุนต้องการทราบก็คือ ผลกำไรจากการลงทุนนั้นๆ และถ้าโครงการใดต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก เงินลงทุนนี้อาจจะได้มาจากส่วนของตนเองส่วนหนึ่ง และจากการกู้ยืมมาโดยเอาหลักทรัพย์ไปค้ำประกันอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้น การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการจึงต้องมีการศึกษาอย่างรอบคอบ เพื่อลดโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545 : 2) ระบุว่า การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ หมายถึง การศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโครงการนั้นๆ โดยพิจารณาจากการศึกษาด้านการตลาด วิศวกรรมและการเงินของโครงการเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจของผู้ที่คิดจะลงทุนในโครงการนั้นๆ ในการศึกษาความเป็นไปได้ดังกล่าวจะต้องบอกรายละเอียดและวิเคราะห์สิ่งที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตรวมทั้งทางเลือกอื่นๆ ของการผลิตด้วย นอกจากนี้จะต้องระบุกำลังการผลิตและสถานที่ตั้งของโครงการที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีในการผลิตแบบใด มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินการกิจการเพียงไร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุนให้มากที่สุด

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นเพียงขั้นตอนในระยะก่อนการลงทุนของวงจรพัฒนาโครงการ (Project Development Cycle) ซึ่งเป็นวงจรที่บอกขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ในการบริหารโครงการเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความคิดที่จะมีโครงการจนกระทั่งระยะเริ่มดำเนินการผลิต โดยขั้นตอนต่างๆ ในวงจรพัฒนาโครงการ แบ่งออกเป็นดังนี้

1. ระยะก่อนการลงทุน (Pre-Investment Phase) ได้แก่ การศึกษาสถานการณ์ทั่วๆ ไป เพื่อพิจารณาว่าโครงการใดควรลงทุน เมื่อเลือกโครงการได้แล้วจึงจะทำการศึกษาความเป็นไปได้ หลังจากนั้นจึงประเมินผลโครงการและตัดสินใจลงทุนต่อไป

2. ระยะลงทุน (Investment Phase) ได้แก่ การออกแบบทางด้านวิศวกรรมต่างๆ การติดต่อทำสัญญา การก่อสร้าง การรับสมัครพนักงานและการจัดการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

3. ระยะดำเนินการ (Operational Phase) เป็นระยะสุดท้ายหลังจากที่ผู้ริเริ่มโครงการได้ลงทุนไปในโครงการแล้ว หลังจากนั้นผู้ริเริ่มโครงการก็มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและติดตามผลงานเป็นระยะๆ จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

ซึ่งผลของการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน จะมีประโยชน์ต่อผู้ริเริ่มโครงการเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจ และทำให้ทราบถึงความเสี่ยงต่อความผิดพลาดต่างๆ และสามารถลดความเสี่ยงดังกล่าวให้เหลือน้อยที่สุด

โครงสร้างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการโดยทั่วไป จะทำการศึกษารอบคลุม 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม และด้านการเงิน ดังนี้

1. ด้านการตลาด การศึกษาด้านการตลาดจะครอบคลุมปัจจัยทางการตลาด และแผนทางการตลาดต่างๆ ทั้งการพิจารณาถึงความต้องการสินค้าหรือบริการมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร ราคาที่ตั้งไว้เป็นอย่างไร รูปแบบส่วนผสมทางการตลาดเป็นอย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร เป็นต้น โดยผลการศึกษาในด้านนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความอยู่รอดของโครงการ ดังนั้น การดำเนินการศึกษาความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนต่างๆ จึงมุ่งเน้นในด้านตลาดก่อนเป็นอันดับแรก หากผลชี้วัดว่าโครงการดังกล่าวมีตลาดรองรับสินค้า หรือบริการของเราแล้ว จึงค่อยศึกษาความเหมาะสมของโครงการในลักษณะอื่นๆ เช่น ด้านวิศวกรรม ด้านการเงิน ต่อไป

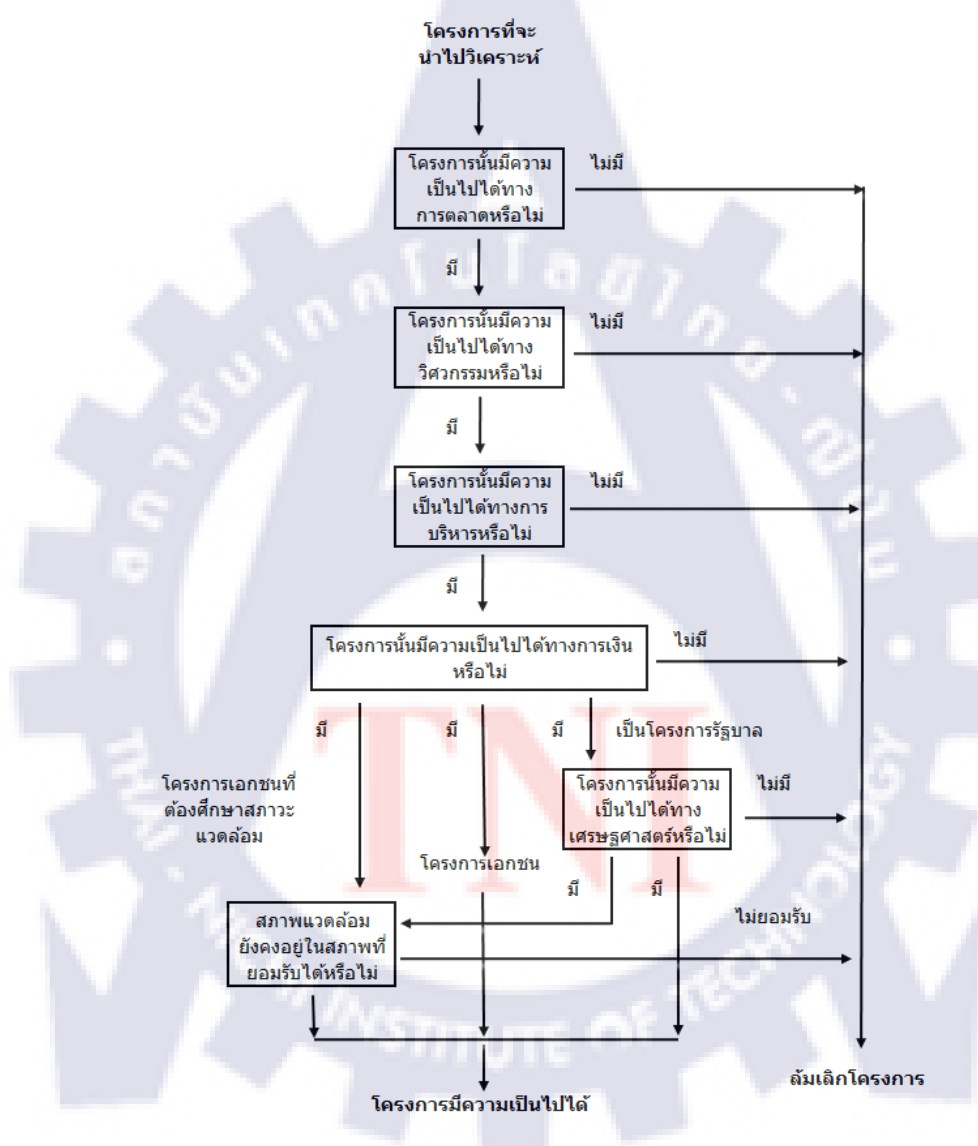
2. ด้านวิศวกรรม การศึกษาในด้านนี้จะทำให้ทราบถึงขนาดกำลังการผลิตที่เหมาะสมว่าควรเป็นอย่างไร กระบวนการผลิตที่เหมาะสมเป็นอย่างไร มีขั้นตอนการผลิตอย่างไร สถานที่ตั้งโรงงานอยู่ที่ไหน การวางผังโรงงานควรเป็นอย่างไร แผนการก่อสร้างโรงงานจะดำเนินการตามขั้นตอนอย่างไร โดยการศึกษาในด้านนี้จะดูถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรือการบริการของธุรกิจที่จะลงทุนโดยเฉพาะ

3. ด้านการเงิน การศึกษาในด้านนี้จะต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้านการตลาด และด้านวิศวกรรม ว่าจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการลงทุนทั้งหมดเท่าไร มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนแต่ละด้านเป็นอย่างไร โครงการนี้จะคืนทุนภายในกี่ปี จุดคุ้มทุนอยู่ที่จุดใด ผลตอบแทนการลงทุนที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปีเป็นอย่างไร ผลตอบแทนการลงทุน

ตลอดอายุของโครงการเป็นเท่าไร เพื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดหวัง หรือต้นทุนทางการเงินเพื่อดูว่าโครงการนั้นๆ เป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่

การศึกษาทั้งสามประการนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการศึกษาด้านอื่นๆ อีก เช่น ด้านการบริหาร การจัดการองค์กรและบุคลากร ด้านภาษีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ นอกจากนี้แล้ว ยังจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วยว่าเป็นอย่างไร

โดยกรอบการวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 การวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอน

ที่มา : จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2545). การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม. หน้า 11.

การศึกษาด้านการตลาด

ในการศึกษาด้านการตลาดสิ่งแรกที่ต้องทำการศึกษา คือ การศึกษาสภาพแวดล้อม ในอุตสาหกรรมทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป หรือ General Environment และสภาพทางด้านการแข่งขัน หรือ Competitive Environment เพื่อระบุปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาวะทางการตลาดทั้งการเพิ่มขึ้นของกำลังซื้อ การลดลงของกำลังซื้อ การแข่งขัน และปัจจัยที่อาจเป็นบวกหรือลบที่จะกระทบกับอุตสาหกรรม

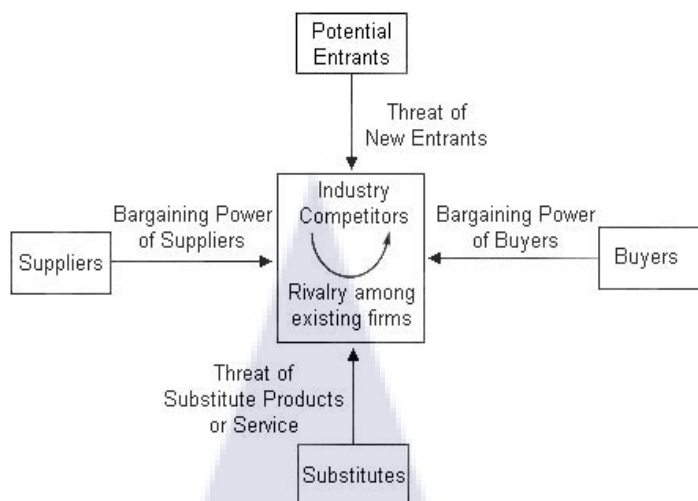
การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม

ในการวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม เรานำเครื่องมือ 2 อย่าง มาเป็นกรอบในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือแรก คือ การทำการวิเคราะห์ STEP Analysis เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพแวดล้อมทั่วไป หรือ General Environment โดยจะแยกออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. S : Social หรือด้านสังคม
2. T : Technology หรือด้านเทคโนโลยี
3. E : Economic หรือด้านเศรษฐกิจ
4. P : Political หรือด้านการเมือง

เครื่องมือที่สอง คือ Five Forces Model ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael, E. Porter. 1998) ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน หรือ Competitive Environment เพื่อพิจารณาถึงสภาพของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม โดยแบ่งกรอบการวิเคราะห์ พิจารณา ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. The Threat of New Entrants หรือ ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่
2. The Bargaining Power of Suppliers หรือ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ
3. The Bargaining Power of Customers หรือ อำนาจต่อรองของลูกค้า
4. The Threat of Substitute Products and Services หรือ ความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน
5. The Intensity of Rivalry Between Competitors หรือ ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม



รูปที่ 4 ภาพรวมของ Michael Porter's Five Forces Model

ที่มา : Michael, E. Porter. (1985). **Competitive Advantage**. p. 5.

หลังการศึกษาสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมแล้วสิ่งต่อมาที่เราควรรู้ก็คือ สภาพปัจจุบันของกิจการทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ เพื่อให้เราทราบว่าเราควรจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้

ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท หรือการทำ SWOT Analysis นั้น เป็นการพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันของบริษัทที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท โดยจุดแข็ง และจุดอ่อนจะเป็นส่วนที่เกิดขึ้นจากความสามารถ (จุดแข็ง) และความไม่สามารถ (จุดอ่อน) ของบริษัทในการดำเนินธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนโอกาส และอุปสรรคคือปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในทางที่ดี (โอกาส) หรือในทางร้าย (อุปสรรค) ก็ได้ ซึ่งทางบริษัทต้องพยายามค้นหา และวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสถานะที่แท้จริงของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการกับปัจจัยภายนอกที่อาจจะกระทบกับบริษัท เพื่อเอาชนะคู่แข่ง

ซึ่งการจัดทำ SWOT Analysis สามารถจัดทำในรูปแบบของตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยจัดทำตาราง IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยทำตาราง EFAS หรือ External Factors Analysis Summary เพื่อค้นหาโอกาส และอุปสรรค ของบริษัท ดังตัวอย่างในตารางที่ 3 และตารางที่ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการทำ IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary ของบริษัทผลิต
รองเท้ากีฬา

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	ประเมิผล กระทบ	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง				
1. ตราสินค้าเป็นที่นิยม	.20	5	1.00	
2. วัฒนธรรมด้านคุณภาพ	.15	5	0.75	
3. ผู้บริหารมีประสบการณ์	.15	4	0.60	
จุดอ่อน				
1. เครื่องจักรล้าสมัย	.20	3	0.60	
2. ช่องทางจัดจำหน่ายน้อย	.15	3	0.45	
3. สถานะทางการเงินไม่มั่นคง	.15	3	0.45	
รวม	1.00		3.85	

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการทำ EFAS หรือ External Factors Analysis Summary ของบริษัทผลิต
รองเท้ากีฬา

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมิผล กระทบ	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส				
1. ความนิยมสินค้าคุณภาพ	.20	5	1.00	
2. การรวมตัวของอาเซียน	.15	3	0.45	
3. การเติบโตทางเศรษฐกิจ	.15	4	0.60	
อุปสรรค				
1. การเข้มงวดด้านกฎหมาย	.20	2	0.40	
2. มีสินค้าในตลาดจำนวนมาก	.15	2	0.30	
3. การแข่งขันจากประเทศ ตะวันตก	.15	2	0.30	
รวม	1.00		3.15	

การให้คะแนนในช่อง “น้ำหนัก” เป็นการพิจารณาถึงความสำคัญหรือรุนแรงของ
ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่ระบุไว้เกิดขึ้น โดยเมื่อนำคะแนนมารวมกันจะ
เท่ากับ 1.00 คะแนน

การให้คะแนนในช่อง “ประเมินผลกระทบ” เป็นการพิจารณาว่าเหตุการณ์หรือปัจจัยดังกล่าว เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบกับบริษัทมากน้อยเพียงไร โดยให้ 5 คะแนน เมื่อเหตุการณ์หรือปัจจัยนั้น ส่งผลกระทบในด้านบวกอย่างมากกับบริษัท ให้ 4 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านบวกกับบริษัท ให้ 3 คะแนน เมื่อไม่ส่งผลบวกหรือลบกับบริษัท ให้ 2 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านลบกับบริษัท และให้ 1 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านลบอย่างมากกับบริษัท

ในช่อง “คะแนนถ่วงน้ำหนัก” เป็นการนำช่อง “น้ำหนัก” คูณกับ “ช่องประเมินผลกระทบ” และเมื่อรวมคะแนนทั้งหมด แล้วได้คะแนน น้อยกว่า 3 คะแนน แสดงว่า บริษัทโดยเฉลี่ยได้รับผลกระทบด้านลบมากกว่าด้านบวก ถ้าได้ 3 คะแนน แสดงว่า บริษัทโดยเฉลี่ยได้รับผลกระทบด้านบวกและด้านลบพอๆ กัน และถ้าได้คะแนนมากกว่า 3 คะแนน แสดงว่า บริษัทโดยเฉลี่ยได้รับผลกระทบด้านบวกมากกว่าด้านลบ

การทำ STP : Segmentation Targeting and Positioning

เนื่องจากผู้คนมีความชอบ และความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องแบ่งแยกประเภทของลูกค้าออกจากกัน หรือการทำ Segmentation โดยการจัดกลุ่มลูกค้าที่มีความชอบ และความต้องการที่คล้ายกันอยู่ด้วยกัน เพื่อที่เราจะได้ง่ายในการพิจารณาเลือกตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือการทำ Targeting จะเป็นการเลือกว่า กิจกรรมที่ต้องการตอบสนองความต้องการลูกค้าในกลุ่มใด โดย ฟิลลิป คอตเตอร์ และเควิน เลน เคลเลอร์ (Philip, Kotler ; and Kevin, Lane Keller. 2006) แนะนำวิธีการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่ 5 รูปแบบ ตามโมเดลของ Derek F Abell ดังนี้

1. Single Segment Concentration หรือ การเลือกเน้นตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว
2. Selective Specialization หรือ การเลือกตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในหลายๆ กลุ่มที่อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้องกัน ก็ได้
3. Product Specialization หรือ การเลือกตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในหลายๆ กลุ่มลูกค้า โดยการเน้นการใช้สินค้าประเภทเดียวกัน
4. Market Specialization หรือ การเลือกตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยการนำเสนอสินค้าที่หลากหลายประเภท
5. Full Market Coverage หรือ การพยายามตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม โดยการนำเสนอสินค้าที่หลากหลาย ที่พวกเขาต้องการ

หลังการเลือกกลุ่มลูกค้าที่เราต้องการแล้ว เราก็ต้องมีการทำการวางตำแหน่งสินค้าของเราให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือ การทำ Positioning ซึ่งเป็นการพยายามทำให้

ลูกค้ามองเห็นสินค้าของเราในแง่มุมที่เราต้องการ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น โดยเฉพาะในสายตาของลูกค้า

ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix

ส่วนผสมทางการตลาด หรือ 4Ps ประกอบด้วยปัจจัยทางการตลาดสี่ปัจจัย คือ Product หรือสินค้า Price หรือราคา Place หรือสถานที่ และ Promotion หรือการประชาสัมพันธ์ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

Product หรือ สินค้า ที่เป็นทั้งสินค้าที่จับต้องได้ และยังหมายรวมถึง บริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ ทุกๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสินค้า ทั้งการออกแบบรูปทรง ขนาด ความกว้าง ความยาว การใช้งาน รวมถึงการออกแบบขั้นตอนการบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

Price หรือ ราคา คือ สิ่งที่ลูกค้าต้องจ่ายเมื่อซื้อ หรือใช้บริการ ซึ่งเป็นต้นทุนของลูกค้า ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นราคาขายเพียงอย่างเดียว อาจหมายรวมถึง ค่าใช้จ่ายในการประกัน ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มา หรือเพื่อครอบครองซึ่งสินค้า หรือบริการ

Place หรือ สถานที่ คือ สถานที่ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงตัวสินค้าหรือบริการได้ และยังหมายรวมถึง ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัท ทั้งที่เป็น ร้านค้า ห้างสรรพสินค้า หรือแม้กระทั่งการขายผ่านอินเทอร์เน็ตก็ตาม

Promotion หรือ การประชาสัมพันธ์ หมายถึง ทุกๆ การประชาสัมพันธ์ทางการตลาดของบริษัท ประกอบด้วย 4 ช่องทาง คือ

1. การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือ Advertising
2. การประชาสัมพันธ์ หรือ Public Relations
3. การขายผ่านพนักงานขาย หรือ Personal Selling
4. การส่งเสริมการขาย หรือ Sales Promotion

นอกจาก 4Ps ข้างต้นแล้ว ปัจจุบันมีการเพิ่มเติมส่วนผสมทางการตลาดใหม่ๆ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการอีก 3 ปัจจัยเข้ามา คือ People หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ Process หรือกระบวนการในการให้บริการ และ Physical Evidence หรือหลักฐานที่จับต้องได้ในการให้บริการ

การศึกษาด้านวิศวกรรม

การศึกษาด้านวิศวกรรมเป็นไปเพื่อคิดค้นกระบวนการ ขั้นตอนการผลิต หรือบริการ ขนาดของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร การกำหนดสถานที่ตั้ง การวางแผนโรงงาน หรือกิจการ โครงสร้างอาคารและอุปกรณ์ และข้อกำหนดด้านสาธารณสุขปลอดภัยต่างๆ

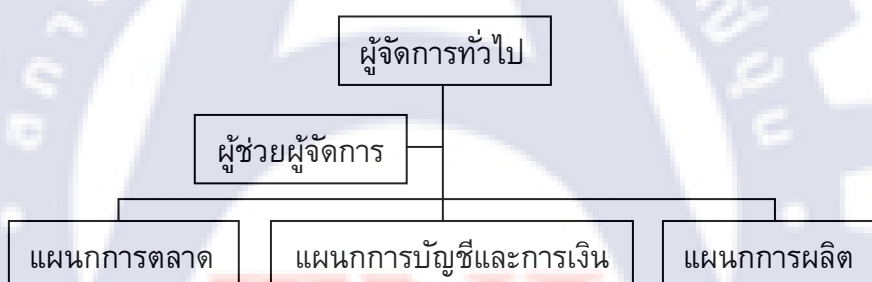
การบริหารในระยะดำเนินงาน

ในการศึกษาการบริหารในระยะดำเนินงาน เป็นการวางกรอบการบริหารต่างๆ เพื่อให้เมื่อดำเนินงานแล้วสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. รูปแบบขององค์กร
2. รูปแบบการบริหาร
3. บุคลากร

รูปแบบขององค์กร เช่น ใช้รูปแบบบุคคลธรรมดา รูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชน ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็จะมีข้อกำหนดทางกฎหมายแตกต่างกัน ทั้งการเสียภาษี ภาระผูกพันของเจ้าของ เป็นต้น ซึ่งโครงการต่างๆ ที่จะทำการลงทุนต้องมีการศึกษาและพิจารณาเลือกรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับโครงการของตน

รูปแบบการบริหาร เป็นการกำหนดสายงานบริหาร การสั่งการ โดยเขียนเป็นแผนภูมิการจัดการ เพื่อให้พนักงานทราบถึงสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 5 ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ

ด้านบุคลากรจะมีการกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละสายงาน แหล่งที่มาของบุคลากร และอัตราค่าจ้างในตำแหน่งต่างๆ

การศึกษาด้านการเงิน

การศึกษาด้านการเงินของโครงการจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุนว่าจะต้องจ่ายเงินในด้านใดบ้าง และเป็นจำนวนเท่าไร จะหาแหล่งเงินทุนได้จากแหล่งใด โครงการนี้จะให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องมีการวิเคราะห์ความผันผวนของโครงการ เพื่อดูว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น เช่น วัตถุดิบขึ้นราคา เป็นต้น

การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ

ค่าใช้จ่ายในการลงทุนจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ส่วนที่เป็นต้นทุนสินทรัพย์ถาวรและค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงาน

1.1 ต้นทุนสินทรัพย์ถาวร ได้แก่

- 1.1.1 ที่ดิน และการปรับปรุงที่ดินต่างๆ เช่น การถมที่
- 1.1.2 ตัวอาคารและสิ่งก่อสร้างต่างๆ
- 1.1.3 เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ
- 1.1.4 ของใช้สิ้นเปลืองต่างๆ เช่น เครื่องใช้ในสำนักงาน
- 1.1.5 ยานพาหนะต่างๆ

1.2 ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ได้แก่

- 1.2.1 เงินเดือนผู้บริหาร และพนักงานก่อนการดำเนินงาน
- 1.2.2 ค่าเดินทางติดต่อ
- 1.2.3 ค่าเช่าต่างๆ
- 1.2.4 ค่าธรรมเนียมในการขออนุญาตตั้งบริษัท
- 1.2.5 ค่าใช้จ่ายในการติดต่อขอกู้เงินจากแหล่งเงินทุน
- 1.2.6 ค่าฝึกอบรมพนักงานก่อนการดำเนินงาน
- 1.2.7 ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ก่อนเริ่มโครงการ

2. ส่วนที่เป็นเงินทุนหมุนเวียน

ได้แก่ เงินทุนที่ต้องสำรองไว้สำหรับค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน เพื่อไว้ใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

- 2.1 วัตถุดิบ
- 2.2 เงินเดือนพนักงาน ค่าจ้างต่างๆ
- 2.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่างๆ
- 2.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และอื่นๆ

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน หรือ Financial Feasibility Study นั้นเป็นการประเมินว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอด หรือมีความเป็นไปได้ในด้านการเงินหรือไม่ โดยมีส่วนสำคัญที่มักถูกนำมาพิจารณา 3 ส่วน คือ

1. เงินทุนที่ต้องการในการเริ่มต้นธุรกิจ หรือ Start-Up Capital Requirements เป็นเงินทุนที่ธุรกิจต้องการในการ ก่อสร้าง การสำรองของค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการเริ่มต้นธุรกิจ และจนกระทั่งธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวธุรกิจเอง โดยมากจะสำรองเผื่อไว้ 1-2 ปี

2. แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจ หรือ Start-Up Capital Sources หรือที่ๆ กิจการจะสามารถหาเงินมาเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ เช่น เงินทุนของเจ้าของ เงินกู้เงินธนาคาร การออกหุ้นกู้ การออกหุ้นสามัญ หรือแม้กระทั่งการยืมเงินญาติ หรือเพื่อนๆ ก็ตาม

3. ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน หรือ Potential Returns for Investors ส่วนมากจะพิจารณาจาก ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return) เพื่อพิจารณาประกอบกันในการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545 : 94) ระบุว่า จุดประสงค์สำคัญในการศึกษาด้านการเงิน คือ ต้องการทราบว่าโครงการลงทุนมีความเหมาะสมด้านการเงินอย่างไร (Financial Viable) โดยพิจารณาจากผลตอบแทนการลงทุนว่าเป็นอย่างไร ผลการดำเนินงานสามารถคืนทุนได้ในระยะเวลาที่ปี ฯลฯ ในเรื่องนี้โดยทั่วๆ ไป จะมีการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน 3 ประการด้วยกัน คือ

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ
2. อัตราผลตอบแทนการลงทุน
3. ระยะเวลาคืนทุน

วิธีที่ 1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) เป็นการคำนวณหาปริมาณเงินตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในโครงการในปัจจุบัน หลังหักเงินลงทุนเริ่มต้นแล้ว หรือก็คือ การนำเงินลงทุนเริ่มต้นตั้ง ลบด้วยกระแสเงินสดที่ถูกทำให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยใช้ต้นทุนทางการเงินหรือผลตอบแทนที่ต้องการเป็นเปอร์เซ็นต์คิดลดในสมการ

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$$

ซึ่งผลที่ได้ถ้าได้ค่าที่มากกว่า 0 จะหมายถึง โครงการให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนที่ลงไป หรือมากกว่าผลตอบแทนที่คาดหวัง แล้วแต่กรณีที่ใช้ตัวใดเป็นตัวคิดลด จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าการลงทุนในโครงการดังกล่าวคุ้มค่าในการลงทุน แต่ถ้าค่าที่ได้น้อยกว่า 0 จะหมายถึง โครงการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุน หรือผลตอบแทนที่คาดหวัง ซึ่งไม่ควรจะนำเงินไปลงทุนในโครงการดังกล่าว

จาก “การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม” (จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2545 : 95) ระบุว่า เกณฑ์การตัดสินใจ ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 0 หรือมากกว่า จะรับโครงการลงทุนนั้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ จะรับโครงการลงทุนที่มีมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับเท่ากับหรือมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่าย ถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นลบ แสดงว่า โครงการนั้นไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

วิธีที่ 2 ผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return) เป็นการคำนวณหาเปอร์เซ็นต์ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในโครงการ ซึ่งจะใช้วิธีการคำนวณคล้ายกับการคำนวณ NPV แต่ต้องกำหนดให้ NPV เท่ากับศูนย์ในสมการ เนื่องจากผลของ IRR จะเป็นเปอร์เซ็นต์คิดลดที่ทำให้ NPV เท่ากับศูนย์

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0$$

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ถ้าค่า IRR มากกว่าต้นทุนของโครงการ หรือ ผลตอบแทนที่ต้องการ ก็สามารถพิจารณาลงทุนในโครงการนั้นได้ แต่ถ้าค่า IRR ได้น้อยกว่าต้นทุน หรือผลตอบแทนที่ต้องการ ก็ไม่ควรดำเนินการลงทุนในโครงการนั้น

จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545 : 98) ระบุว่า เกณฑ์การตัดสินใจ จากอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้ ให้นำไปเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ธุรกิจจะยอมรับการลงทุนได้ หรืออัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ถ้าอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้สูงกว่า ถือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน เช่น ควรจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของบริษัทเงินทุน หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ หรือสูงกว่าหรือเท่ากับอัตราผลตอบแทนการลงทุนตามที่กฎหมายกำหนดไว้

วิธีที่ 3 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เป็นการคำนวณหาระยะเวลาที่ต้องใช้ไปในการที่จะสามารถคืนเงินลงทุนที่ได้ลงทุนไปในช่วงเริ่มต้นโครงการ ซึ่งคำนวณจากนำกระแสเงินสดไหลเข้าในแต่ละปี มาหักล้างกับเงินลงทุนเริ่มต้น และจุดที่กระแสเงินสดไหลเข้ามากหักล้างเงินต้นจนเป็นศูนย์จะเป็นจุดหรือระยะเวลาที่โครงการใช้ไปในการคืนทุน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาคืนทุน

ระยะเวลา(ปี)	กระแสเงินสด	กระแสเงินสดสุทธิ
0 (เริ่มต้น)	-4,000,000	-4,000,000
1	+2,000,000	-2,000,000
2	+2,000,000	0 (จุดคืนทุน)
3	+2,000,000	+2,000,000

การทราบระยะเวลาคืนทุน จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่างๆ เช่น สถานการณ์ทางการเมืองในประเทศที่จะลงทุน หรือ ในอุตสาหกรรมซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก ระยะเวลาคืนทุนไม่ได้เป็นตัววัดความสามารถในการสร้างกำไรของโครงการ แต่จะชี้ให้เห็นสภาพคล่องของโครงการเท่านั้น

รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม (2551 : 61) กล่าวว่า รูปแบบธุรกิจคือรายละเอียดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของธุรกิจ สิ่งที่เสนอลูกค้า กลยุทธ์ โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนให้ธุรกิจเกิดขึ้นได้ จนถึงเรื่องโครงสร้างองค์กร วิธีการค้าและกระบวนการด้านการปฏิบัติการและนโยบายของธุรกิจนั้นๆ และ Business Model เป็นองค์รวมที่มาจากแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่

1. Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ
2. Offer คุณค่าส่วนที่เสนอให้ลูกค้า ลูกค้าได้รับอะไรที่เป็นคุณค่า คุณประโยชน์
3. Marketing Channels ช่องทางการตลาด
4. Target Customer ลูกค้าที่ธุรกิจมุ่งสร้างความพึงพอใจให้
5. Finance ทั้งด้านการได้มาและส่วนที่เป็นต้นทุน

จาก 5 องค์ประกอบของ Business Model หนึ่งๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถแยกลงรายละเอียด ได้ดังนี้

1. Infrastructure ประกอบไปด้วย

1.1 Capabilities and Competencies หมายถึง ความสามารถอันโดดเด่นที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจตาม Business Model นั้น

1.2 Partner Network หมายถึง เครือข่าย หรือ Alliances พันธมิตรธุรกิจ

1.3 Value Configuration หมายถึง คุณค่าจากผลประโยชน์ร่วมที่ทุกฝ่ายใน Business Model นั้นจะได้รับ ซึ่งเป็นเหตุเป็นผลหรือตรรกะที่ทำให้โมเดลธุรกิจนี้เกิดได้จริง (จากการสร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่ายแบบ Win-Win-Win)

2. Offer จะให้ความสำคัญถึง Values หรือ Value Propositions ที่ธุรกิจนี้เสนอต่อลูกค้า เช่น เสนอความสะดวกสบายขึ้น รวดเร็วกว่า หรือลดความเสี่ยงของลูกค้าได้ เป็นต้น หรือมองอีกด้านหนึ่งก็คือธุรกิจนี้แก้ปัญหาอะไรให้ลูกค้า

3. Marketing Channels ทั้งสองเรื่องในช่องทางด้าน

3.1 Distribution Channels ช่องทางการขาย ช่องทางการกระจายผลิตภัณฑ์

3.2 Communication Channels ช่องทางการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมาย

4. Customer จะมองให้ชัดเจนทั้งสองด้าน คือ

4.1 Target Customer หรือ กลุ่มลูกค้าคาดหวัง

4.2 Customer Relationship แนวทางตลอดจนวิธีในการสร้างความสัมพันธ์กับ

ลูกค้า

5. Finance ด้านการเงิน

5.1 Cost Structure โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจในทุกด้านที่สำคัญ

5.2 Revenue Stream คือ รายรับมาจากไหน มีความต่อเนื่องของรายรับอย่างไร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ธนันธรณ์ อภิวันทนาพร (2545 : 101) กล่าวว่า Key Success Factor คือ ปัจจัยที่ทุกธุรกิจจะต้องค้นหาให้เจอ ปัจจัยที่จะสร้างธุรกิจให้เหนือคู่แข่งขึ้น ปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปัจจัยที่ธุรกิจจะทำกำไรได้ในระยะยาว และเป็นปัจจัยที่จะสร้าง Competitive Edge แต่ละธุรกิจมี Key Success Factor ที่แตกต่างกัน เช่น

- Innovation : ธุรกิจอย่าง IT นวัตกรรมทางเทคโนโลยี คือ หัวใจของความยั่งยืน
- Service/quality : บางธุรกิจการส่งมอบที่ตรงต่อเวลามีคุณค่าในสายตาของลูกค้า เพราะ Lead Time ที่สั้น เช่น การส่งของที่มีกำหนดเวลาแน่นอนตามตารางการขนส่งทางอากาศ
- Location : ธุรกิจค้าปลีกปัจจัยที่สำคัญ ก็คือ ทำเล ทำเล และทำเล
- Value added : บางธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง การหาความแตกต่างในตัวสินค้าได้ยาก การสร้างมูลค่าเพิ่มด้วย ภาพลักษณ์สินค้า หรือบริการที่เหนือกว่า คือ หัวใจของธุรกิจที่ต้องการแข่งขันได้
- Distribution : ธุรกิจอย่างน้ำดื่มประเภทน้ำอัดลมหัวใจของการแข่งขันในยุคหนึ่ง คือ การกระจายสินค้าที่ทั่วถึง

อาจกล่าวได้ว่า ไม่ว่าจะใช้โมเดลของนักวางกลยุทธ์ใดๆ ก็ตาม แต่ถ้าธุรกิจนั้นไม่สามารถค้นหา Key Success Factors ของตนเองได้ก็อาจเป็นการวางยุทธศาสตร์ที่หลงทิศหลงทาง ถ้ามองว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวแปรที่คงที่หรือไม่ จากการศึกษาติดตาม พบว่า ปัจจัยนี้มีความเป็น Dynamic แต่มีลักษณะที่ค่อยๆ เปลี่ยนไปตาม วงจรชีวิตสินค้า (PLC) ตาม

พฤติกรรมผู้บริโภค ตามเทคโนโลยี และตามสภาวะการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วางกลยุทธ์จึงควรระบุ (Identify) ว่าจะอะไร คือ Key Success Factors เพื่อที่จะวางกลยุทธ์ที่เป็น Sustainable Growth อย่างแท้จริง

ความรู้พื้นฐานธุรกิจโรงแรมบูติก

บูติกโฮเทลเกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อต้นปีคริสต์ศักราช 1980 ต่อมาในปีคริสต์ศักราช 1981 บูติกโฮเทล 2 แห่ง ได้เปิดตัวอย่างเป็นทางการแก่สาธารณชนทั่วไป คือ The Blake ใน กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ด้วยจำนวนห้องพักเพียง 50 ห้อง และ The Bedford ใน ซานฟรานซิสโก สหรัฐอเมริกา ก่อนที่จะเริ่มขยายไปสู่ทั่วโลก บูติกโฮเทล มีชื่อเรียกที่แตกต่าง กันหลายชื่อด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น “Funky - Chic” หรือ “Hip Hotel” จนกระทั่งโรงแรม The Blake ได้เป็นผู้นำของการใช้ คำว่า Boutique Hotel อย่างเป็นทางการ

ลักษณะเด่นของบูติกโฮเทลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ประกอบการว่าทำให้ต่างจาก โรงแรมระดับมาตรฐานทั่วไปอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านสถาปัตยกรรมการตกแต่ง การให้บริการ และ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน

1. ด้านสถาปัตยกรรม (Architecture and Design Style) เน้นการตกแต่งที่มีเอกลักษณ์ที่สอดคล้องกับความเป็นตัวตนของลูกค้าซึ่งบางแห่ง มีการตกแต่งแบบโบราณ แต่ บางแห่งก็ตกแต่งแบบทันสมัย ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่า “Hip Hotel” โดยลักษณะของบูติกโฮเทลที่ ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีการตกแต่งโดยผสมผสานเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ และความทันสมัยให้แก่ลูกค้า เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าการเน้น ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

2. ด้านการบริการ (Service) เน้นการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า โดย โรงแรมบางแห่งพนักงานทุกคนสามารถจำชื่อลูกค้าที่เข้าพักได้ เพื่อทำให้ลูกค้าที่มาพักเกิด ความรู้สึกอบอุ่นเสมือนเป็นคนพิเศษ ในขณะที่โรงแรมทั่วไป หรือโรงแรมที่มีเครือข่าย ขนาดใหญ่ไม่สามารถทำได้เพราะมีจำนวนห้องพักจำนวนมาก การบริการอย่างใกล้ชิดจึงเป็น ไปได้ยาก

3. ด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่ต้องการหาความแตกต่างจากโรงแรมมาตรฐานทั่วไป ซึ่งเป็นลูกค้าที่รายได้เฉลี่ยสูง จึงอาจกล่าวได้ว่า บูติกโฮเทลเป็นโรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนห้องไม่เกิน 150 ห้อง มีลักษณะ เด่นในด้านสถาปัตยกรรมการตกแต่ง การบริการ และการเน้นตลาดเป้าหมายที่ต้องการค้นหา ความแตกต่างจากโรงแรมระดับมาตรฐานทั่วไปที่เน้นการตลาดมวลรวม (Mass Market) หรือ ความหรูหราและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน ในขณะที่บูติกโฮเทลอาจไม่สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์เลยก็ได้

การจำแนกประเภทของโรงแรมบูติก ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีคำจำกัดความที่แน่ชัดของ บูติกโฮเทล และขนาดของโรงแรมประเภทดังกล่าว แต่ส่วนใหญ่แล้วก็จะมีลักษณะทั่วไปที่ ร่วมกันอยู่ เช่น การเป็นอุตสาหกรรมไมตรีจิต โดยเรื่องราวของความสำเร็จโดยส่วนใหญ่ จะมี ลักษณะพื้นฐาน เช่น ที่ตั้ง คุณภาพ ความต้องการของตลาด และการจัดการตลาดและความมี ประสิทธิภาพการกระจายพื้นที่ของตลาดได้อย่างชัดเจน บูติกโฮเทลสามารถที่จะแยกออกเป็น 2 รูปแบบ ตามลักษณะที่ตั้ง คือ

1. City Hotel เน้นให้ความสำคัญกับที่ตั้งที่อยู่ในเมืองที่เป็นย่านเศรษฐกิจ ความ สะดวกสบาย ความนิยม และความหรูหราของละแวกนั้น มักตั้งอยู่ในเมืองที่น่าอยู่ และเมือง เศรษฐกิจ ถนน การตกแต่งจะไม่เหมือนรีสอร์ท แต่มีความสอดคล้องกับประวัติศาสตร์ และ ศิลปะที่ถูกพิจารณาว่าทันสมัย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ว่าที่เสริมสร้างบรรยากาศ และโปรโมท อารมณ์ที่สอดคล้องกับลูกค้า กับตัวตึก หรือมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่ทำให้ความสะดวกสบาย มี คอมพิวเตอร์ แต่การอินเทอร์เน็ตจะขึ้นกับเจ้าของ คือ และลักษณะของซีทีโฮเทล

2. Resort Hotel บูติกโฮเทลในรีสอร์ทจะต้องมีความแปลก เล็ก และให้ความ สนิทสนมใกล้ชิด เสนอความรู้สึกที่ไม่ใช่ความหรูหรา ถึงแม้ว่าทำเลที่ตั้งจะมีความสำคัญ เช่นเดียวกันกับบูติกในเมือง แต่ว่าต้องอยู่ที่ช่อน และไกลออกไปอาจจะเป็นเกาะ หรือหุบเขาที่ ยากต่อการเดินทาง แต่ว่ามีความทันสมัย ที่ยังมีกลิ่นไอธรรมชาติที่ตั้งและต้องมีบริการที่พิเศษ กว่าบูติกโฮเทลในเมือง อันที่จริงแล้วการโปรโมท บูติกโฮเทลจะไม่มีการโปรโมทในเรื่องของ เครื่องใช้ไฟฟ้า หรือการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่จะเสนอ ใน รูปแบบของ สปา สระว่ายน้ำส่วนตัว เป็นต้น (มิ่งสรรพ ขาวสะอาด ; และคณะ. 2548)

ข้อดีและข้อเสียเปรียบของการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติก

จากรายงานการวิจัยของสถาบันด้านอสังหาริมทรัพย์ Jones Lang LaSalle Hotels (Fisher, T.C. 2005) ระบุถึงข้อดีหรือคุณประโยชน์ (Benefits) และข้อเสียเปรียบ (Drawbacks) ของผู้ประกอบการที่จะคิดดำเนินธุรกิจโรงแรมประเภทบูติกเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณา ตัดสินใจเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

1. การประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกเป็นสิ่งที่ค่อนข้างจำกัดและเป็นไปได้ยาก เนื่องจาก ผู้ประกอบการจะต้องมีแนวคิดและรูปแบบที่โดดเด่นชัดเจนตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละ กลุ่มแต่ละประเภท ทำให้ผู้ที่คิดจะประกอบธุรกิจด้านดังกล่าวจำเป็นต้องคิดและค้นหาข้อมูลเพื่อ พัฒนาให้รูปแบบของโรงแรมมีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า ซึ่งเน้นไปที่ รูปแบบการใช้ชีวิตที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท การออกแบบตกแต่งที่แปลกตาล้ำสมัยหรือ การให้บริการที่แปลกใหม่ไม่เหมือนใคร

2. เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในหมู่นักลงทุนจะต้องยอมรับในความจริงที่ว่าโรงแรมบูติก ประการหนึ่ง คือ กลุ่มลูกค้าของโรงแรมบูติก ส่วนใหญ่อยู่ในเขตเมือง ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าหลักที่ให้ความ สนใจในตัวของโรงแรมประเภทบูติกเป็นทุนเดิมอยู่แล้วทำให้การดำเนินงานโรงแรมบูติก

ไม่จำเป็นต้องนำตัวเองไปผูกมัดหรืออยู่ภายใต้การดำเนินงานของโรงแรมระบบเครือข่าย (Chain Hotel System)

3. โรงแรมบูติก ส่วนใหญ่มักจะได้รับความสนใจจากสื่อต่างๆ เช่น นิตยสาร บทความ ในหนังสือพิมพ์ ที่เน้นในเรื่องของการออกแบบตกแต่ง กลุ่มลูกค้าที่สนใจ อาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงแนวความคิดของเจ้าของกิจการเอง เนื่องจากความแปลกใหม่ของตัวโรงแรม ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เมื่อเทียบกับระบบโรงแรมขนาดใหญ่

4. เนื่องด้วยขนาดเล็กของโรงแรมบูติก ทำให้ผู้คิดจะประกอบการธุรกิจโรงแรม ประเภทบูติก ต้องคำนึงถึงปัญหาในการจัดซื้อ เนื่องจากอำนาจการต่อรองการซื้อน้อยกว่าการประกอบการในระบบเครือข่าย ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อของมากกว่าเนื่องจากปริมาณในการสั่งซื้อต่อครั้งค่อนข้างน้อย

5. สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการประกอบการธุรกิจประเภทโรงแรมบูติก คือ การที่จะต้องรักษาและปรับตัวเองให้ทันสมัย อยู่ในสายตาของแขกผู้เข้าพักตลอดเวลา ซึ่งเป็นแขกเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะด้านสูง การที่โรงแรมต้องทำความต้องการเพื่อให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า ทำให้ค่าใช้จ่ายในการคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์สูงและทำให้ต้นทุนและราคาการให้บริการสูงตามไปด้วย ซึ่งบางครั้งสูงกว่าโรงแรมในระดับห้าดาวทั่วไปซึ่งจะกะกลุ่มลูกค้าทั่วไป

งานวิจัยเกี่ยวกับโรงแรมบูติก

สุวรรณฤทธิ์ วงศ์ชะอุ่ม (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง โรงแรมเอกลักษณ์เฉพาะในฐานะที่พักและแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม พบว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต บริการที่มีอยู่เป็นมาตรฐานเดียวกันและความต้องการประสบการณ์ท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ ทำให้โรงแรมไม่ได้เป็นแค่ธุรกิจที่พักแต่โรงแรมได้ทำหน้าที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมไปพร้อมกันการรวมธุรกิจที่พักเข้ากับการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมจนกลายเป็นโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ซึ่งประกอบด้วย ที่พักประเภทโรงแรมที่มีการออกแบบเฉพาะ และโรงแรมที่มีประวัติศาสตร์โรงแรมที่มีเอกลักษณ์ดังกล่าว ได้สร้างกลุ่มตลาดเป้าหมายขึ้นมาใหม่สอดคล้องกับทิศทางในการก้าวไปสู่กลยุทธ์นานาชาติหรือน้ำสีคราม อาทิ การมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือก การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นและได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับกาฟื้นฟูอาคารเก่าหรือสร้างอาคารขึ้นมาใหม่ซึ่งมีคุณค่าทางสถาปัตยกรรมตรงกับแนวทางการพัฒนาการบริการที่พักให้เป็นสินค้าการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยการสร้างการรับรู้การบริหารนักท่องเที่ยว และการระงับทำการตลาด

สุจินต์ สุขะพงษ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการตลาดบริการสำหรับโรงแรมบูติกในเขต กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มหนุ่มเจ้าสำอาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ พฤติกรรมในรูปแบบการใช้ชีวิต ส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมบูติก เพื่อกำหนด

แนวทางการจัดการทางการตลาดบริการของกลุ่มหนุ่มเจ้าสำอาง ในเขตกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กลุ่มหนุ่มเจ้าสำอาง รวม 400 คน พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มหนุ่มเจ้าสำอาง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี สถานภาพโสดรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 30,000 บาท ประกอบอาชีพส่วนใหญ่เป็นพนักงาน มีความสนใจในการเข้าพักโรงแรมบูติก โดยนิยมเข้าพักคนเดียว และสนใจการทำอาหาร นิยมบริโภคอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ แต่ไม่นิยมการสูบบุหรี่ มีการใช้ Internet สูง ชอบบริการเสริมด้านสถานออกกำลังกายเพื่อสุขภาพและสปา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นว่า โรงแรมบูติกเป็นอีกหนึ่งลักษณะการให้บริการห้องพักที่ได้รับความนิยมในจากกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) อีกทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่แตกต่างจากโรงแรมทั่วไป ผ่านการออกแบบรูปแบบสถานที่พักให้มีความโดดเด่นเฉพาะตัว



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์นี้ จะวางตามกรอบของการประเมินความเป็นไปได้ โครงการที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยกรอบการดำเนินงานมีดังนี้

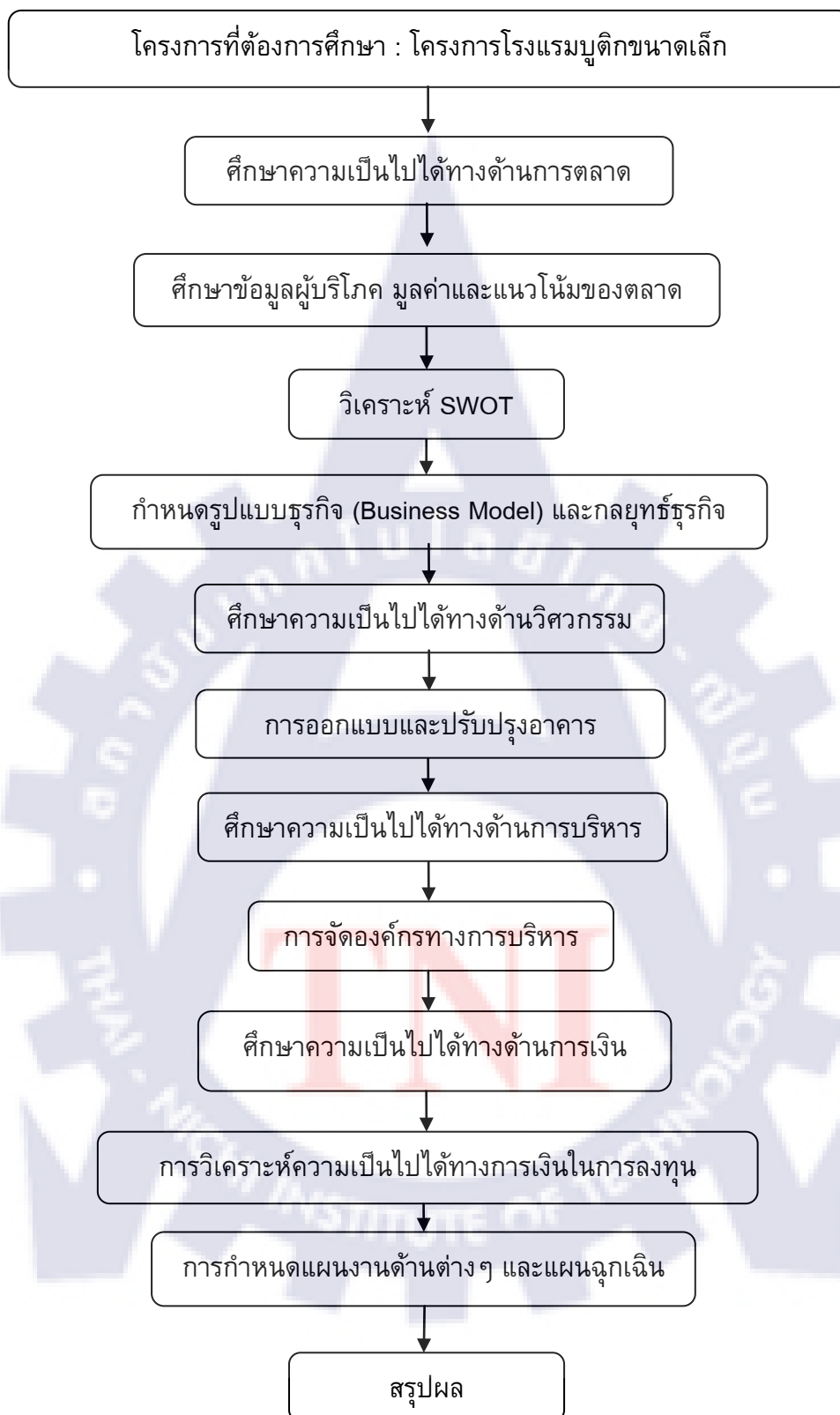
1. ทำการศึกษาด้านการตลาด
2. ทำการศึกษาด้านวิศวกรรม
3. ทำการศึกษาด้านการบริหาร
4. ทำการศึกษาด้านการเงิน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำมาจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสารที่มีอยู่แล้ว หรือข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งต่างๆ เช่น เอกสารราชการ หนังสือวิชาการ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ พร้อมทั้งนำข้อมูล และคำแนะนำของสถาปนิกและวิศวกรเพื่อ ประเมินราคาค่าก่อสร้าง อีกทั้งการประเมินราคาการตกแต่งภายในจากมัณฑนากรมาเป็นข้อมูล ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขั้นตอนในการศึกษา

จากกรอบการศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ของ รศ.จันทนา จันทโร และ ศ.ดร.ศิริจันทร์ ทอง ประเสริฐ ที่กล่าวไว้ในหนังสือ การศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้ทำการสรุปโครงสร้างในการศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ของโครงการ ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก

การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการดำเนินการ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ และจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ ตามหลักการแนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอข้อมูลตามรูปแบบขั้นตอนในการศึกษาข้างต้น



บทที่ 4

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในย่านดุสิตนี้เป็นโครงการที่ผู้ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้สนใจที่จะศึกษาเพื่อการลงทุนและเพื่อเพิ่มความหลากหลายทางธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์ที่มี โดยโครงการมีขนาดที่ดิน 600 ตารางเมตร ตั้งอยู่ที่ ซอย 9 ถนนศรีอยุธยา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ใช้ชื่อโครงการนี้ว่า โครงการโรงแรมบูติก และวางรูปแบบของโรงแรมในลักษณะการเพิ่มศิลปะและวัฒนธรรมผ่านการออกแบบและตกแต่ง ให้กับตัวโรงแรม โดยใช้ชื่อโครงการนี้ว่า บ้านวงศ์เตปาบูติกโฮเทล (Baan Wongtepa Boutique Hotel)

1. การศึกษาด้านการตลาด

การศึกษาด้านการตลาดจะครอบคลุมปัจจัยทางการตลาด แผนทางการตลาดต่างๆ ทั้งการพิจารณาความต้องการสินค้าหรือบริการมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร ราคาที่ตั้งไว้เป็นอย่างไร รูปแบบส่วนผสมทางการตลาดเป็นอย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร สามารถทำการศึกษาโดยวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วย

1. ลักษณะทางอุตสาหกรรม
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
3. รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม
4. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
5. การวิเคราะห์คู่แข่ง
6. กลยุทธ์ทางการตลาด

1. ลักษณะทางอุตสาหกรรม

จากศักยภาพด้านการท่องเที่ยวที่แข็งแกร่ง และความนิยมต่อแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทยที่อยู่ในระดับสูง ประมาณการในปี 2555 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาประเทศไทยจะยังคงเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากปี 2554 นักท่องเที่ยวเอเชียจะยังคงขยายตัวต่อเนื่องตามภาวะเศรษฐกิจ เช่น จีน อินเดีย เกาหลี เป็นต้น รวมถึงบางประเทศในยุโรปและอเมริกาใต้ ตลอดจนราคาสินค้า/บริการด้านการท่องเที่ยวของไทยที่ยังคงมีความคุ้มค่ากับการใช้จ่าย (Value of Money) สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ

โดยเราสามารถนำหลักการวิเคราะห์ตามหลัก Five Forces Model ของศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ มาเป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันของ

อุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี โดยแบ่งกรอบการวิเคราะห์ ออกเป็น 5 ด้าน คือ สภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของลูกค้า และความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน

1.1 The Intensity of Rivalry Between Competitors หรือ ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม

ในขณะที่แนวโน้ม ธุรกิจโรงแรมของไทยมีการเติบโตอย่างมาก ถือเป็นอันดับต้นๆ ของเอเชีย โดยในระยะ 3 ปี (2549-2551) คาดว่าจะมีจำนวนห้องพักเปิดใหม่อีก 3 หมื่นห้อง ทั่วประเทศ โดยในส่วนนี้รวมห้องพักของเกสท์เฮ้าส์และเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ที่มีการเปิดใหม่นับเป็นหลายร้อยแห่ง โดยในจำนวนนี้นอกจากเชนโรงแรมระดับอินเตอร์ที่แห่เข้ามาเปิดในไทยอย่างคับคั่งแล้ว ยังมีโรงแรมของคนไทยที่เปิดขึ้นในลักษณะบูติก โฮเทล จำนวนมาก ซึ่งถือเป็นเทรนด์ใหม่ของธุรกิจโรงแรม สำหรับการลงทุนต่อห้องนั้นตกราว 4-5 ล้านบาท ขณะที่ปี 2551 คาดว่าห้องพักเฉพาะในส่วนของโรงแรม จะเปิดใหม่อีก 2 พันห้อง ดังนั้นการที่ธุรกิจโรงแรมมีการเปิดใหม่จำนวนมาก ทำให้โรงแรมของไทยไม่สามารถปรับอัตราค่าห้องพักขึ้นได้มากนัก เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่สูง ทำให้ขณะนี้ถือว่าค่าห้องพักโรงแรมของไทยถูกที่สุดในอาเซียนแล้ว โดยสิงคโปร์ ค่าห้องพักสูงกว่าไทยราว 50 เปอร์เซ็นต์ ฮองกงสูงกว่าไทยราว 30 เปอร์เซ็นต์ หรือแม้แต่หลวงพระบางในลาว ก็ยังสูงกว่าไทย

การเกิดขึ้นของ “โรงแรมบูติก (Boutique Hotel)” และกระแส “บูติกนิยม (Boutique Fever)” ถือเป็นตัวอย่างสำคัญที่สะท้อนถึงอุตสาหกรรม Lifestyle Hospitality หรือ อิทธิพลของไลฟ์สไตล์ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรมได้เป็นอย่างดี โดยสรุปได้ว่า การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมโรงแรมรีสอร์ตที่สูง มีความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง

1.2 The Threat of New Entrant หรือ ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่

ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ แสดงถึง ความยากง่ายในการที่ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่จะสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยทั้งจำนวนเงินที่ใช้ในการลงทุน ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และความภักดีต่อแบรนด์สินค้า ซึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งกิจการโรงแรม รีสอร์ต และภัตตาคาร ใช้เงินลงทุนเริ่มต้นหลากหลายขึ้นอยู่กับทำเล ขนาดและความหรูหราของกิจการ

ความแตกต่างของแต่ละโรงแรม ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง เช่น โรงแรมที่ตั้งอยู่ตามสถานที่ท่องเที่ยว กับ โรงแรมที่อยู่ในตัวเมือง ก็จะมี ความแตกต่างกัน ลักษณะการให้บริการ สถาปัตยกรรมและการออกแบบของตัวโรงแรม ก็จะสร้างความแตกต่างให้กับโรงแรมในกลุ่มบูติก โดยเมื่อพิจารณาในเขตพระนครและเขตดุสิต แขวงดุสิต มีข้อจำกัดในการก่อสร้างอาคารสูง และพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นสถานที่ราชการ มีการใช้ประโยชน์เต็มพื้นที่

ความภักดีต่อแบรนด์สินค้าสำหรับโรงแรมบูติกมีค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมโรงแรมรีสอร์ทที่มีค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่มมิลเลนเนียล ซึ่งคือ กลุ่มวัยทำงาน มีการวางแผนท่องเที่ยวล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ใช้เงินเท่าไร (บูติกส์สไตล์ เทรนด์ใหม่ที่พิกัดนักเดินทาง. 2547)

จากเหตุผลข้างต้นส่งผลให้โดยรวมผู้เข้าแข่งขันรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม (เขตพระนครและเขตดุสิต แขวงดุสิต) ค่อนข้างยาก ทำให้ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่มีน้อย

1.3 The Bargaining Power of Supplier หรือ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบในธุรกิจโรงแรมนั้นด้านแรงงานเกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ และประสบการณ์ เป็นการสร้างอำนาจต่อรองให้แก่แรงงานด้านวัตถุดิบประเภทอาหารและเครื่องดื่มของธุรกิจโรงแรม อำนาจต่อรองน้อย เพราะมีภาวะแข่งขันที่สูง ด้านของใช้สิ้นเปลืองต่างๆ เช่น สบู่ แชมพู ผ้าขนหนู เป็นต้น ซึ่งวัตถุดิบและของใช้สิ้นเปลืองเหล่านี้ สามารถหาซื้อได้ง่าย มีผู้ขายวัตถุดิบอยู่หลายราย ดังนั้น ความเสี่ยงเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจึงมีน้อยเช่นกัน

1.4 The Bargaining Power of Customer หรือ อำนาจต่อรองของลูกค้า

อำนาจต่อรองของลูกค้า นั้น จะขึ้นอยู่กับช่วงฤดูการท่องเที่ยว ในช่วงที่มีความต้องการทางตลาดมาก เช่น วันศุกร์ วันเสาร์ และวันหยุดเทศกาล หรือช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว พฤศจิกายนถึงมีนาคม ลูกค้าจะมีอำนาจต่อรองน้อย โดยโรงแรมส่วนใหญ่จะไม่มีโปรโมชั่นในช่วงนั้น

ในขณะเดียวกันหากเป็นช่วงที่มีการท่องเที่ยวน้อย เช่นวัน อาทิตย์ถึงวันพฤหัสบดี หรือ เมษายนถึงตุลาคม ลูกค้าก็จะมีอำนาจการต่อรองมาก โรงแรมจะลดราคาเพื่อแย่งลูกค้ากัน

1.5 The Threat of Substitute Products and Services หรือ ความเสี่ยงจากสินค้า หรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทนในธุรกิจโรงแรมบูติกนั้น ได้แก่ โรงแรมทั่วไป ธุรกิจที่พักแบบ Home Stay หรือเป็นที่พักที่เจ้าของบ้านเปิดบ้านเพื่อบริการห้องพัก Apartment หรือห้องเช่า ที่ส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก และไม่อยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ โดย Home Stay นั้นมักจะอยู่ในชุมชนชนบท หรือตามชุมชนที่ยังคงดำรงวิถีชีวิตแบบชาวบ้านดั้งเดิมไว้ และ Apartment มักจะอยู่ในตัวเมือง โดยลูกค้าที่ใช้บริการจะเป็นคนละกลุ่มกับลูกค้ากิจการโรงแรมบูติก กล่าวคือ ลูกค้าที่ต้องการพักแบบ โรงแรมทั่วไปนั้นมักต้องการความสะดวกในการเดินทาง ไม่คำนึงถึงการออกแบบของที่พักมากนัก ในขณะที่ลูกค้าที่ต้องการพักแบบ Home Stay นั้นมักจะต้องการเรียนรู้วิถีชีวิตชาวบ้าน และลูกค้าที่พักแบบ Apartment นั้นต้องการที่พักในราคาถูก

ดังนั้นกิจการที่พักระเภท โรงแรมทั่วไป Home Stay และ Apartment จึงไม่สามารถทดแทนที่พักระเภทโรงแรมบูติกได้ทั้งหมด ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนจึงอยู่ในระดับต่ำ เราสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ได้ดังนี้

1. ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับสูง
2. ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ อยู่ในระดับต่ำ
3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อยู่ในระดับต่ำ
4. อำนาจต่อรองของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ในกรณีลูกค้าประเภทแบคแพ็ค
5. ความเสี่ยงจากสินค้า หรือบริการทดแทน อยู่ในระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ในอุตสาหกรรมโรงแรมบูติกนี้ทำให้เราทราบว่าสิ่งที่เจ้าของหรือผู้ที่ต้องการลงทุนในกิจการโรงแรมบูติกนั้นต้องระวัง ก็คือ ความเสี่ยงจากสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการลดราคาค่าบริการห้องพักในฤดูกาลที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยวด้วยแล้ว ทำให้กิจการโรงแรมต่างๆ ต้องคำนึงถึงปริมาณเงินสดที่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอด

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) หรือ SWOT ผู้ดำเนินโครงการได้ทำการวิเคราะห์และจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของโครงการ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. สถานที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวสำคัญหลายแห่ง 2. เลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ ที่คุณภาพสูง 3. พนักงานมีใจรักบริการที่ทำให้ผู้มาพักรับประทาน 4. ที่พักมีเอกลักษณ์และแสดงถึงความเป็นไทย	1. เป็นโรงแรมใหม่ทำให้ลูกค้ารู้จักน้อย 2. สิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่ครบครัน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. กรุงเทพมหานครได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดของโลก 2. การส่งเสริมของภาครัฐทางการท่องเที่ยว 3. การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ 4. การฟื้นตัวของเศรษฐกิจทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ	1. ต้นทุนค่าก่อสร้างเพิ่มขึ้น 2. ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้น 3. สภาพการแข่งขันที่สูง 4. ความวิตกกังวลสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามปัญหาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในสหภาพยุโรป 5. ความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถจัดทำในรูปแบบตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก EFAS หรือ External Factors Analysis Summary และทำตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 การทำ EFAS หรือ External Factors Analysis Summary

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมินผล กระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส (Opportunities)				
1. กรุงเทพมหานครได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดของโลก	.15	5	0.75	นักท่องเที่ยวชอบทัศนียภาพ ความสวยงาม ร่มรื่น ศิลปวัฒนธรรม ของไทย
2. การส่งเสริมของภาครัฐทางด้านการท่องเที่ยว	.10	5	0.50	คณะรัฐมนตรีมีมติให้การท่องเที่ยวเป็นวาระแห่งชาติ
3. การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ	.15	4	0.60	ปริมาณนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น
4. การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ	.10	5	0.50	จำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางมากยิ่งขึ้น
อุปสรรค (Threats)				
1. ต้นทุนค่าก่อสร้างเพิ่มขึ้น	.10	2	0.30	แนวโน้มราคาวัตถุดิบในการก่อสร้างและค่าแรงเพิ่มสูงขึ้น
2. ความวิตกกังวลสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามปัญหาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในสหภาพยุโรป	.10	2	0.20	อาจทำให้นักท่องเที่ยวลดลงได้
3. สภาพการแข่งขันที่สูง	.15	3	0.45	มีโรงแรมจำนวนมากในพื้นที่
4. ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้น	.05	3	0.15	อุทกภัยก่อให้เกิดความเสียหายต่อแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ
5. ความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ	.10	3	0.30	การชุมนุมทางการเมือง
รวม	1.00		3.75	

ตารางที่ 9 การทำ IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	ประเมินผล กระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง (Strengths)				
1. สถานที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่ง ท่องเที่ยวสำคัญ หลายแห่ง	.15	5	0.75	เป็นย่านที่นักท่องเที่ยวนิยม
2. ที่พักมีเอกลักษณ์และแสดงถึง ความเป็นไทย	.10	5	0.50	เหมาะกับชาวต่างชาติกลุ่ม ที่สนใจความเป็นไทย
3. พนักงานมีใจรักบริการที่ทำให้ ผู้มาพักประทับใจ	.15	5	0.75	คุณภาพการบริการเป็น ปัจจัยสำคัญของ ความสำเร็จ
4. วัสดุ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวก ในโรงแรม	.10	4	0.40	ใช้อุปกรณ์คุณภาพดี
จุดอ่อน (Weaknesses)				
1. ห้องพักที่จำนวนน้อย	.20	2	0.40	รับทัวร์ไม่ได้
2. เป็นโรงแรมใหม่ทำให้ลูกค้า รู้จักน้อย	.10	3	0.30	ต้องเร่งทำการ ประชาสัมพันธ์
3. สิ่งอำนวยความสะดวก ยังไม่ครบครัน	.20	2	0.40	เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็ก
รวม	1.00		3.50	

จากตาราง EFAS หรือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งกิจการได้คะแนนรวมเพียง 3.75 คะแนน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 3.00 คะแนน ทำให้กิจการมีโอกาสได้รับผลกระทบในทางบวกจากปัจจัยภายนอก ถึงแม้มีความเสี่ยงในการรับผลกระทบจากอุปสรรคอยู่บ้าง โดยเฉพาะค่าก่อสร้าง และราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ความไม่สงบทางการเมือง ส่งผลกระทบทั้งด้านต้นทุน และรายได้ ซึ่งทางกิจการต้องดำเนินการแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่อไป

จากตาราง IFAS หรือก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ พบว่า โดยรวมกิจการได้คะแนนรวม 3.50 คะแนน ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ 3.00 คะแนน แสดงให้เห็นว่า กิจการมีความสามารถในการแข่งขัน จุดแข็งสำคัญของบริษัท ได้แก่ สถานที่ตั้ง การออกแบบสินค้าและบริการ แต่จุดอ่อนเป็นเรื่องของการบริหารและการเงิน ซึ่งเมื่อโรงแรมเริ่มดำเนินการไปได้สักระยะจะสามารถลดจุดอ่อนดังกล่าวได้

3. รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม

รูปแบบธุรกิจหรือ Business Model นั้นถ้ามุ่งถึงด้านสินค้าหรือบริการ ตามกรอบของ Nine Business Model Building Blocks แล้วโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม จะมีข้อกำหนดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมใหม่ที่กำหนดระยะห่างตัวอาคาร จากรั้ว 2 เมตร และสูงไม่เกิน 15 เมตร ซึ่งมีบริเวณพื้นที่ 200 ตารางวา จึงพิจารณารูปแบบธุรกิจที่เป็นไปได้ 2 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบที่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก โครงสร้างรูปแบบอาคารทั่วไป
 2. รูปแบบโรงแรมบูติก ปรับปรุงบ้านเก่าเป็นที่พักที่มีเอกลักษณ์
- ปัจจัยอื่นใน Business Model ของโรงแรมทั้ง 2 รูปแบบจะมีข้อแตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 10 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจ รูปแบบโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมบูติก

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบโรงแรมขนาดเล็ก	รูปแบบโรงแรมบูติก
1. Product	Value Proposition	เป็นตึก มีห้องพัก 20-30 ห้อง	รูปแบบเป็นบ้านพัก 10 ห้อง
2. Customer Interface	Target Customer	ลูกค้าประเภทบุคคล และคณะบุคคล (Backpack and Group Tour)	ลูกค้าประเภทบุคคลเป็นหลัก (Backpack and Budget)
	Distribution Channel	ผ่านพนักงานขายของบริษัท/บริษัททัวร์/อินเทอร์เน็ต	ผ่านการติดต่อทางอินเทอร์เน็ตเป็นหลัก
	Relationship	ลูกค้ามีการตกลงผ่านสัญญาการเข้าพักระยะยาว	จัดทำแผนสร้างความประทับใจกับลูกค้าให้กลับมาใช้บริการอีก

ตารางที่ 10 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจ รูปแบบโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมบูติค (ต่อ)

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบโรงแรมขนาดเล็ก	รูปแบบโรงแรมบูติค
3. Infrastructure Management	Value Configuration	เป็นโรงแรมประเภท 3 ดาว มีบริการต่างๆ ครบ ทั้งห้องพัก ห้องอาหาร บริการอินเทอร์เน็ต และบริการอื่นๆ	เป็นโรงแรมที่มีการออกแบบเป็นลักษณะบ้านพัก โดยมีการตกแต่งเพื่อการสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวทางด้านท้องถิ่นและวัฒนธรรม ไม่มีบริการห้องประชุม
	Core Competency	จากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทตัวแทนต่างๆ ผ่านการให้บริการ และเสนอเงื่อนไขทางการขายที่เป็นธรรม	จากการสร้างบริการที่ประทับใจ ผ่านการฝึกอบรมพนักงาน
	Partner Network	ผ่านกลุ่มตัวแทนบริษัททัวร์ต่างๆ เป็นหลัก	ใช้การสร้างเครือข่ายผ่านสังคมออนไลน์ เป็นหลัก
	Cost Structure	ค่าก่อสร้างและตกแต่งรวมทั้งสิ้น 30,000,000 บาท ใช้เงินส่วนตัวของเจ้าของและกู้ยืมสถาบันการเงิน	ค่าก่อสร้างและตกแต่งรวมทั้งสิ้น 4,000,000 บาท ใช้เงินส่วนตัวของเจ้าของทั้งหมด
4. Financial Aspects	Revenue Model	ผ่านการทำสัญญาระยะยาวกับบริษัททัวร์ต่างๆ โดยการมอบส่วนลดค่าที่พักให้	จากการเข้าพักของนักท่องเที่ยวประเภทบุคคล

จากตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจระหว่าง รูปแบบโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมบูติค ในตารางที่ 10 ทำให้ได้ข้อสรุปที่จะดำเนินธุรกิจ ในรูปแบบโรงแรมบูติค เพราะลงทุนน้อยกว่า สามารถบริหารจัดการได้ง่ายกว่า มีความยืดหยุ่นสูง

จากรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกัน ในแต่ละรูปแบบธุรกิจทั้ง 2 รูปแบบ สามารถสรุปได้ในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จุดแข็งจุดอ่อนของรูปแบบธุรกิจรูปแบบโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมบูติก

รูปแบบธุรกิจ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. โรงแรมขนาดเล็ก (20-30 ห้อง)	1.1 มีห้องพักจำนวนมาก (20-30 ห้อง) 1.2 สามารถรองรับลูกค้าได้ในปริมาณมากกว่า 1.3 มีบริการต่างๆ ครบ 1.4 มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ	1.1 เงินลงทุนสูง 1.2 ความเป็นส่วนตัวของลูกค้าน้อย 1.3 ใช้พนักงานจำนวนมาก 1.4 ใช้เวลานานในการก่อสร้าง
2. โรงแรมบูติก	2.1 ลูกค้ามีความเป็นส่วนตัวสูง 2.2 ใช้พนักงานจำนวนไม่มาก 2.3 ใช้เงินลงทุนต่ำ 2.4 ใช้เวลาไม่นานในการดำเนินการก่อสร้างปรับปรุง 2.5 มีความยืดหยุ่นสูงในการบริหารจัดการ	2.1 มีจำนวนห้องพักน้อย (10 ห้อง) 2.2 มีบริการต่างๆ จำกัด 2.3 รองรับนักท่องเที่ยวได้จำกัด

4. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

เพื่อดำเนินโครงการให้ประสบผลสำเร็จ โครงการธุรกิจโรงแรมบูติก บ้านวงศ์เตปา บูติกโฮเทล (Baan Wongtepa Boutique Hotel) ได้กำหนดปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors) 3 ด้าน หลัก คือ

4.1 การกำหนดแนวทางการออกแบบและสถาปัตยกรรม (Design & Architect) ที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือ เน้นความเรียบง่าย ความเป็นท้องถิ่นของไทยที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพ เพื่อต้องการสร้างสัมผัสและประสบการณ์ที่แตกต่าง แก่นักท่องเที่ยว

4.2 การบริการแบบเฉพาะตัว (Personalized Service) เน้นการบริการลูกค้าเป็นหลัก ความเป็นส่วนตัว การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจตามเทศกาลต่างๆ เช่น เทศกาลปีใหม่ สงกรานต์ ลอยกระทง เป็นต้น

4.3 กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) เน้นกลุ่มเป้าหมายตามรูปแบบที่คิดขึ้น (Concept) ในข้อ 4.1 และ 4.2 คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทบุคคล ได้แก่ กลุ่ม Budget & Boutique ที่ต้องการประสบการณ์จากการท่องเที่ยว ทั้งนี้เพราะในธุรกิจโรงแรมบูติกกลุ่มเป้าหมายจะไม่ใช่เพียง เรื่องเพศ หรือวัย แต่ยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบวิถีชีวิต (Lifestyle) ของลูกค้า เช่น กลุ่มที่ต้องการประสบการณ์ท้องถิ่นด้านอาหาร ประเพณีและวัฒนธรรม การดำเนินชีวิต กลุ่มที่ต้องการความท้าทายแปลกใหม่ กลุ่มรักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มที่ชอบความสะดวกสบายและความทันสมัย เป็นต้น แนวคิดดังกล่าว อาศัยช่องว่างที่เหลือยู่ในตลาด (Niche Market) ซึ่งมีขนาดเล็ก มีความจำเพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าหรือ

บริการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นพิเศษสำหรับผู้ประกอบการขนาดเล็ก เนื่องจากปัจจุบันจำนวนห้องพักมีได้เป็นปัจจัยเดียวในการพิจารณาลงทุนของโรงแรมอีกต่อไป

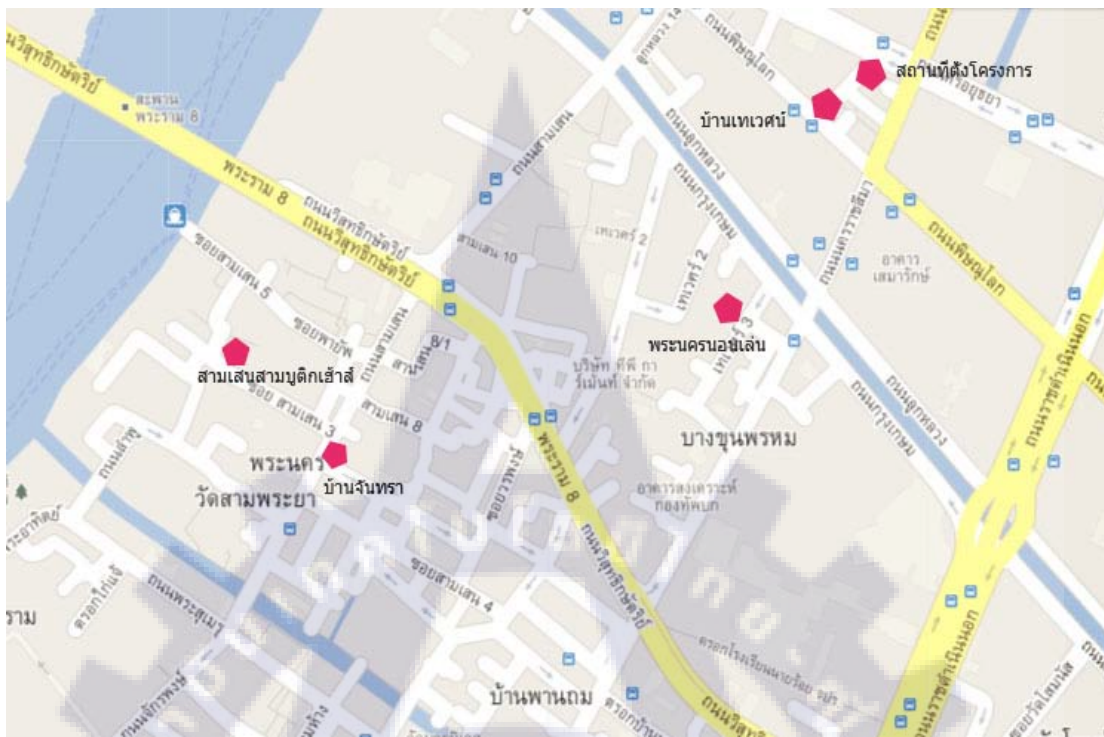
5. การวิเคราะห์คู่แข่ง

จำนวนโรงแรมและที่พักในรัศมีประมาณ 3 กิโลเมตร จากจุดที่ตั้งของโรงแรมมีทั้งสิ้น 79 แห่ง โดยมีที่พักหลากหลายรูปแบบเพราะเป็นย่านที่ได้รับความนิยมและใกล้สถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ ดังนั้นจึงเลือกมาเปรียบเทียบเฉพาะ โรงแรม ที่มีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน และเป็นรูปแบบใกล้เคียงกันจำนวน 4 แห่ง ซึ่งแจกแจงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 สรุปรายละเอียดสำคัญของคู่แข่ง

ชื่อโรงแรม	สิ่งอำนวยความสะดวกหลัก	จำนวนห้องพักรวม	ประเภทห้องพัก	ราคา (บาท)
1. บ้านเทเวศน์	ห้องอาหาร Wi-Fi	14 ห้อง	Standard	800 - 1,300
2. โรงแรมพระนครนอนเล่น	ห้องอาหาร Wi-Fi	35 ห้อง	Garden View	1,800 - 3,600
3. โรงแรมสามเสนสามบูติก เฮ้าส์	ห้องอาหาร Wi-Fi	10 ห้อง	Deluxe	1,300
			Super Deluxe	1,800
			Special President	2,400
4. บ้านจันทรา	ห้องอาหาร Wi-Fi	16 ห้อง	Standard	2,400
			Superior	2,700 - 3,100
			Deluxe	3,500

สถานที่ตั้งของคู่แข่งชั้นสำคัญทั้ง 4 แห่ง ดังภาพ



รูปที่ 7 แผนที่ที่ตั้งของคู่แข่งสำคัญ

6. กลยุทธ์ทางการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ไปประกอบด้วย Generic Strategic Model ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ การวิเคราะห์ STP : Segmentation Targeting and Positioning และ 4Ps : Product Price Place and Promotion ซึ่งแยกวิเคราะห์ได้ดังนี้

6.1 Generic Strategic Model

กลยุทธ์พื้นฐานที่จะใช้คือการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หรือ Differentiation Strategy โดยการปรับปรุงบ้านเก่าที่มีอายุกว่า 80 ปี และตกแต่งให้มีเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการใช้ชีวิตแบบไทย แก่นักท่องเที่ยว อีกทั้งการตกแต่งแต่ละห้องแตกต่างกัน และมีสวนในบริเวณบ้านที่ร่มรื่น

6.2 STP : Segmentation Targeting and Positioning

สำหรับการแบ่งส่วนตลาด การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการตลาดของโครงการโรงแรมบูติก กำหนดดังนี้

Segmentation (การแบ่งส่วนตลาด) แบ่งได้ตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

Demographic เป็นการแบ่งลูกค้าตามลักษณะประชากรศาสตร์ (ตามเชื้อชาติ) และลักษณะประชากร (ตามช่วงอายุ) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มนักท่องเที่ยวยุโรป
2. กลุ่มนักท่องเที่ยวเอเชีย

ทั้งนี้ ลูกค้าทั้งสองกลุ่ม เป็นลูกค้าในช่วงกลุ่มวัยทำงานถึงวัยสูงอายุ กล่าวคือ มีอายุอยู่ในช่วงตั้งแต่ 20-45 ปี มีรายได้สูง Psychographic + Behavioral เป็นการแบ่งลูกค้าตามหลักจิตวิทยา (ตามค่านิยมของสังคม) และลักษณะพฤติกรรม (ตามโอกาสการซื้อ) ซึ่งจากการตกแต่งโรงแรม ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ที่มีความเป็นไทย สะท้อนพฤติกรรมการท่องเที่ยวแบบหาประสบการณ์แปลกใหม่ จึงสรุปได้ว่า กลุ่มลูกค้าจึงเป็นผู้ที่การศึกษาสนใจศิลปะ และวัฒนธรรม มีลักษณะชอบความเรียบง่าย

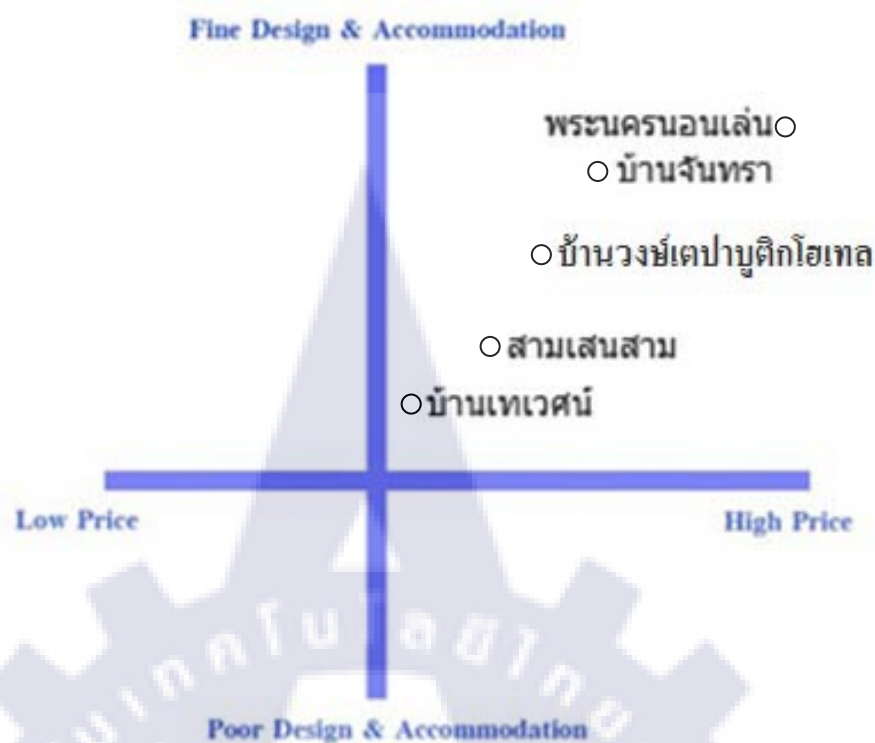
Target Market (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย) จากการแบ่งส่วนตลาดในข้างต้น สามารถระบุกลุ่มเป้าหมายหลักได้ดังนี้

1. กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ กลุ่มอายุระหว่าง 25-60 ปี
2. กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย คนทำงาน และนักศึกษา อายุ 20-55
3. กลุ่มนักเดินทางมืออาชีพซึ่งอยู่ในช่วงอายุ 25-45 ปี

Positioning (การวางตำแหน่งสินค้าในใจลูกค้า)

การวางตำแหน่งของกิจการ หรือ Positioning ของโครงการโรงแรมบูติก เป็นโรงแรมที่มีความเป็นไทย และเรียบง่าย เหมาะสำหรับนักท่องเที่ยวที่สนใจศิลปะและวัฒนธรรมไทย มีสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักคุณภาพสูง เหมาะกับนักท่องเที่ยวระดับรายได้ปานกลางถึงค่อนข้างสูง มีการบริการที่ดีเป็นกันเอง ใส่ใจในรายละเอียด เพื่อสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว

การวางตำแหน่ง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง พบว่า มีราคาอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีการออกแบบอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าคู่แข่ง ดังรูป



รูปที่ 8 Perceptual Map เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

6.3 4Ps : Product Price Place and Promotion

ส่วนผสมทางการตลาดประกอบด้วยกัน 4 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ และด้านการประชาสัมพันธ์

ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นการให้บริการห้องพัก ให้กับนักท่องเที่ยวในรูปแบบของธุรกิจโรงแรมบูติก โดยเน้นเป็นแบบบ้านพักส่วนตัว ทำเลใกล้สถานที่ท่องเที่ยวสำคัญในเขตเกาะรัตนโกสินทร์ เช่น พระบรมมหาราชวัง วัดพระแก้ว ถนนข้าวสาร พระที่นั่งวิมานเมฆ พระที่นั่งอนันตสมาคม พระราชวังดุสิต สวนอัมพร วัดเบญจมบพิตร เวทีมวยราชดำเนิน เป็นต้น

ประกอบกับการบริการที่พักพร้อมอาหารเช้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งโครงการจะประกอบไปด้วยห้องพัก 4 รูปแบบดังนี้

- ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน 1 ห้อง
- ห้องพักคู่ มาตรฐาน 4 ห้อง
- ห้องพักแบบพิเศษ 3 ห้อง
- ห้องพักแบบพิเศษสุด 2 ห้อง

ราคา (Price) เป็นการกำหนดราคาห้องพัก โดย มีเป้าหมายต้องการจะเป็นผู้นำด้านคุณภาพ (Product Quality Leadership) มีการกำหนดราคาปานกลาง เนื่องจากโครงการจะอยู่

ในกลุ่มของธุรกิจโรงแรมบูติก ตามรูปแบบของห้องพัก และฤดูกาลท่องเที่ยว โดยในเขตดุสิต การแข่งขันในตลาดระดับนี้ค่อนข้างสูง

- ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน 1,300 บาท
- ห้องพักคู่ มาตรฐาน 1,500 บาท
- ห้องพักแบบพิเศษ 1,800 บาท
- ห้องพักแบบพิเศษสุด 2,500 บาท

การจัดจำหน่าย (Place) เป็นการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีทั้งการจัดจำหน่ายเอง และใช้วิธีผ่านเว็บไซต์คนกลางในการจัดจำหน่าย ได้แก่

- www.agoda.com
- www.booking.com
- www.hostelworld.com
- www.wotif.com

การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการบริการ โดยมีเครื่องมือที่สำคัญคือ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย

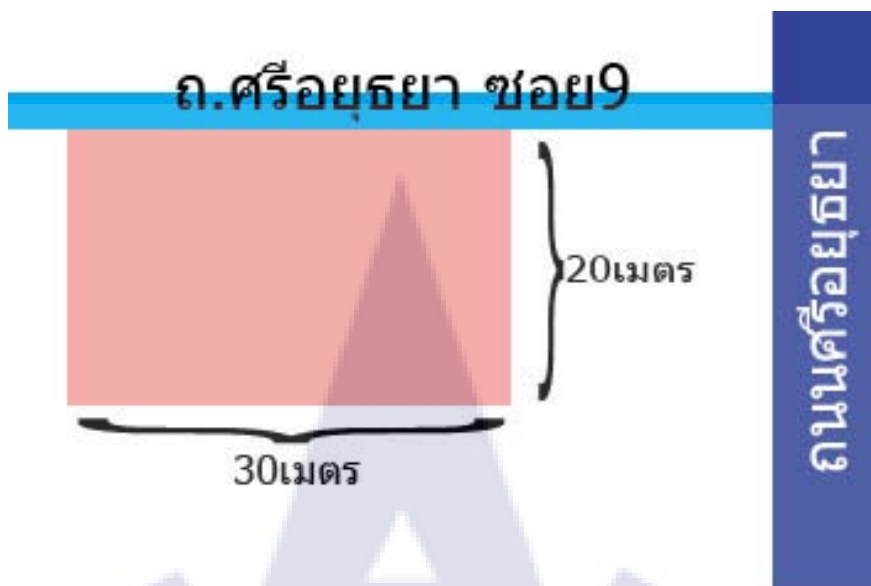
2. การศึกษาด้านวิศวกรรม

การศึกษาด้านวิศวกรรมในกิจการโรงแรม ที่เป็งานในลักษณะการให้บริการนี้ จะศึกษาเรื่อง สถานที่ตั้ง รูปแบบอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อศึกษาว่าสิ่งเหล่านี้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือไม่

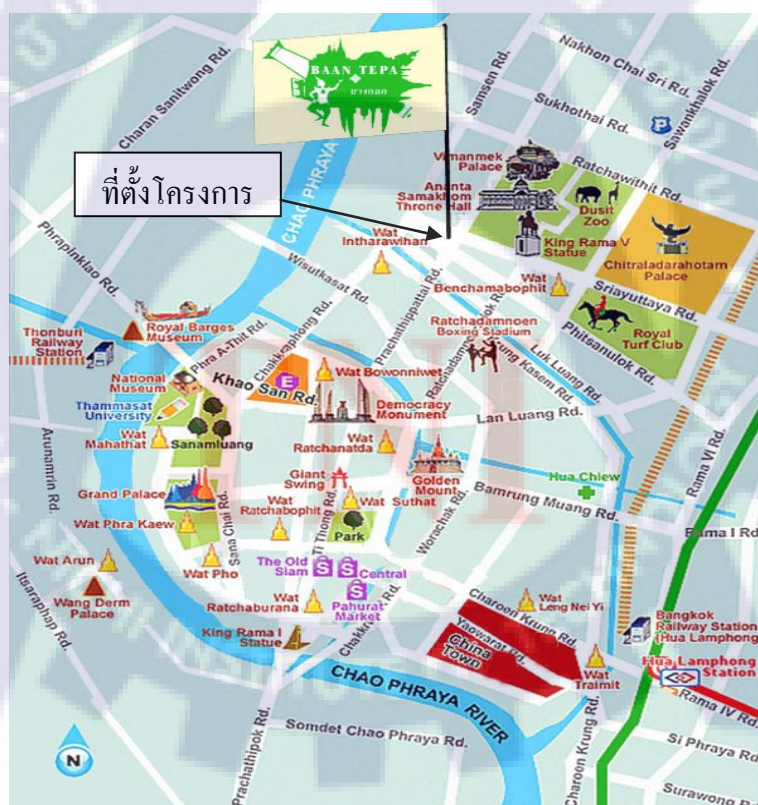
1. สถานที่ตั้ง

สถานที่ตั้งของพื้นที่โครงการ ตั้งอยู่ ถนนศรีอยุธยาซอย 9 เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เนื้อที่ 600 ตารางเมตร ห่างจากพระตำหนักจิตรลดารโหฐาน พระที่นั่งอนันตสมาคม และวัดเบญจมบพิตรโดยใช้เวลาเดิน 5 นาที สนามบินสุวรรณภูมิอยู่ห่างจากพื้นที่โครงการโดยใช้เวลาเดินทางโดยรถยนต์ 45 นาที และอยู่ห่างสถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงค์ สถานีพญาไท 3.2 กิโลเมตร

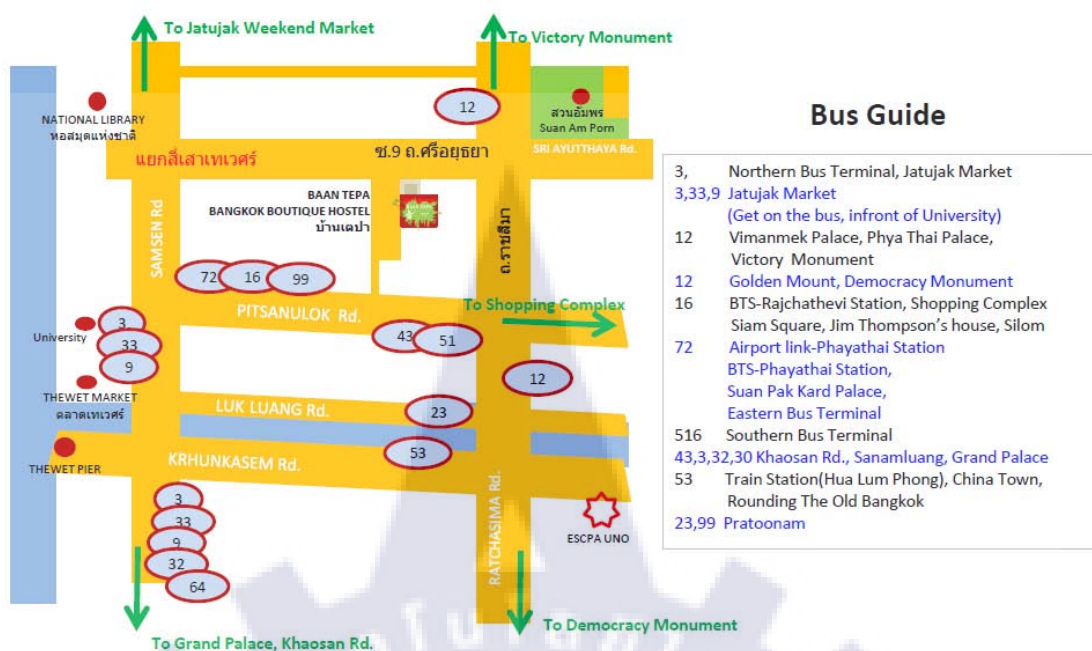
พื้นที่โครงการ ห่างจากปากซอย 25 เมตร มีความกว้าง 20 เมตร และมีความยาว 30 เมตร ตามแผนผังของที่ดินดังรูปที่ 9



รูปที่ 9 รูปร่างที่ดิน



รูปที่ 10 แผนที่ตำแหน่งที่ตั้งของที่ดิน



รูปที่ 11 แผนที่และสายรถเมล์ไปยังสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ

2. การออกแบบและพัฒนาโครงการ

โครงการโรงแรมบูติก นั้นเป็นที่พักระดับ 3 ดาว โดยการนำบ้านเก่าอายุประมาณ 80 ปี บูรณะโดยคงเค้าโครงให้ใกล้เคียงของเดิม แต่ปรับปรุงโครงสร้างทั้งภายนอกและภายในใหม่ ดังนี้



รูปที่ 12 การออกแบบตัวอาคารก่อนและหลังการปรับปรุง

ผังบริเวณพื้นที่โครงการและ Lay Out ผังห้องพักชั้น 1 และ 2 และตัวอย่างการตกแต่งภายใน รูปแบบจำลอง 3D ได้แสดงในภาคผนวก ข รูปที่ 14 ถึง 20

3. การศึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. แผนการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงานมีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

- 1.1 ส่วนการก่อสร้าง
- 1.2 ส่วนการขายและการตลาด
- 1.3 ส่วนที่ม้งาน และ
- 1.4 ส่วนงานปฏิบัติการ

โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แผนการดำเนินงาน

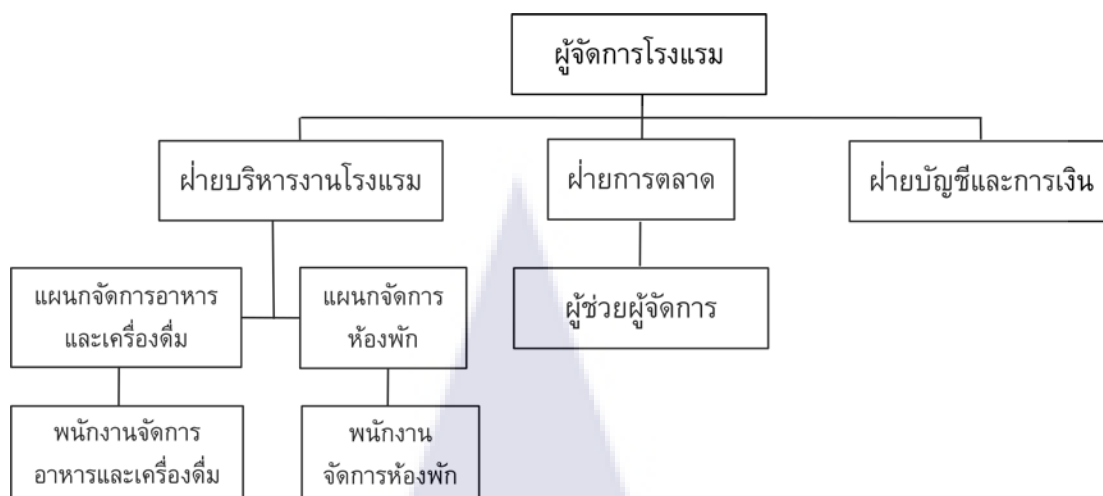
[illegible]

ตารางที่ 13 แผนการดำเนินงาน (ต่อ)

ส่วนงาน	กิจกรรม	เดือน											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ส่วนทีมงาน	รับสมัครทีมงาน ทั้งทีมงานขายและการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี												
	ทำการวางแผนปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ												
	รับสมัครทีมปฏิบัติการต่างๆ ให้พร้อม												
	เตรียมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน												
ส่วนงานปฏิบัติการ	ออกแบบระบบภายในต่างๆ ทั้งระบบต้อนรับ ระบบบัญชี ระบบสำนักงาน ระบบคอมพิวเตอร์												
	วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นในส่วนงานต่างๆ												
	รับมอบสิ่งของ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อนำมาติดตั้งในห้องต่างๆ												
	ฝึกอบรมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน และซ้อมใหญ่ในสถานที่จริง												

2. โครงสร้างกำลังคน

โครงการกำหนดให้มีฝ่ายงานต่างๆ จำนวน 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานโรงแรม ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด ดังรูปที่ 13



รูปที่ 13 ผังโครงสร้างองค์กร

จากผังโครงสร้างองค์กรซึ่งมีขนาดเล็ก ในแต่ละฝ่ายงานจะมีพนักงานรับผิดชอบ ดังนี้

ตารางที่ 14 กำลังคนในแต่ละฝ่าย

รายการ	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)
ผู้จัดการโรงแรม	1	20,000
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด	1	15,000
ฝ่ายบริหารงานโรงแรม		
- พนักงานจัดการห้องพัก	2	18,000
- พนักงานจัดการอาหารและเครื่องดื่ม	1	9,000
รวม	5	62,000

ทั้งนี้งานทางด้านฝ่ายบัญชี รักษาการโดยผู้จัดการ และให้บริการที่ปรึกษาทางบัญชี

4. การศึกษาด้านการเงิน

ในการศึกษาด้านการเงิน ได้ทำการศึกษาโดยพิจารณาจากรูปแบบธุรกิจที่ได้สรุปเพื่อการดำเนินงาน คือ รูปแบบโรงแรมบูติก ปรับปรุงบ้านเก่าเป็นที่พักที่มีเอกลักษณ์

โรงแรมนี้ประกอบไปด้วยอาคารห้องพัก 2 ชั้น 1 อาคาร ห้องพักจำนวน 10 ห้อง มีบริเวณสวนในโรงแรม

1. เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุน

เงินลงทุนทั้งหมดของโครงการ คือ 5,000,000 บาท แบ่งเป็น เงินลงทุน 4,000,000 บาท และเงินสดหมุนเวียนอีก 1,000,000 บาท โดยเป็นการลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัวทั้งโครงการ

2. สมมติฐานทางการเงิน

2.1 สมมติฐานด้านการลงทุน

ค่าก่อสร้างอาคาร	2,500,000 บาท
งานระบบ	100,000 บาท
ค่าตกแต่งภายในและเฟอร์นิเจอร์	800,000 บาท
ค่าตกแต่งภายนอกและสวน	100,000 บาท
ค่าออกแบบ	300,000 บาท
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	200,000 บาท
รวม	<u>4,000,000 บาท</u>

2.2 สมมติฐานประมาณการรายได้โครงการ

2.2.1 โครงการประกอบด้วยห้องพักและราคาค่าบริการดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ประเภท จำนวนห้องพักและค่าบริการ

ประเภทห้องพัก	จำนวน (ห้อง)	ค่าบริการต่อคืน (บาท)
ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน	1	1,300
ห้องพักคู่ มาตรฐาน	4	1,500
ห้องพักคู่แบบพิเศษ	3	1,800
ห้องพักคู่แบบพิเศษสุด	2	2,500

ห้องพักมีทั้งหมด 10 ห้อง ตั้งแต่ปีที่ 3 ปรับราคาห้องพักเพิ่มขึ้นประมาณ 7% ต่อปีต่อห้องพัก

ตารางที่ 16 ประเมินการค่าบริการห้องพักต่อคืนตั้งแต่ปีที่ 1 ถึง 10

ประเภทห้องพัก	จำนวน (ห้อง)	ประมาณการค่าบริการต่อคืน (บาท)									
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 6	ปีที่ 7	ปีที่ 8	ปีที่ 9	ปีที่ 10
ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน	1	1,300	1,300	1,400	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000	2,100
ห้องพักคู่มาตรฐาน	4	1,500	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000	2,100	2,200	2,300
ห้องพักคู่แบบพิเศษ	3	1,800	1,800	2,000	2,100	2,250	2,400	2,575	2,800	3,000	3,200
ห้องพักคู่แบบพิเศษสุด	2	2,500	2,500	2,675	2,900	3,100	3,300	3,500	3,745	4,000	4,300

2.2.2 ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน ลูกค้ายหลัก คือ ลูกค้ายบุคคลทั่วไปที่เดินทางท่องเที่ยวคนเดียว โดยในปีที่ 1 อัตราการเข้าพัก อยู่ที่ 30 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากเป็นช่วงเปิดดำเนินการ และเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวต้นปี ประมาณการอัตราการเข้าพักในปีถัดไปคิดเป็น 50 เปอร์เซ็นต์ 55 เปอร์เซ็นต์ 60 เปอร์เซ็นต์ 70 เปอร์เซ็นต์ และคงที่ที่ 70 เปอร์เซ็นต์ ตลอดปีที่ 10

2.2.3 ห้องพักคู่ประเภท มาตรฐาน แบบพิเศษ และแบบพิเศษสุด ลูกค้ายหลัก คือ ลูกค้ายบุคคลทั่วไปที่เดินทางท่องเที่ยวเป็นคู่หรือกลุ่ม ประมาณการอัตราการเข้าพัก ในปีที่ 1 อยู่ที่ 30 เปอร์เซ็นต์ และเพิ่มขึ้นเป็น 50 เปอร์เซ็นต์ 60 เปอร์เซ็นต์ 70 เปอร์เซ็นต์ และคงที่ที่ 75 เปอร์เซ็นต์ ตลอดปีที่ 10 โดยอัตราการเข้าพักจะเพิ่มขึ้นมากกว่าห้องพักแบบ ห้องพักเดี่ยวมาตรฐานเนื่องจากวิเคราะห์ว่าการเดินทางในลักษณะเป็นคู่หรือกลุ่มขนาดเล็กมีมากกว่าการเดินทางคนเดียว และจากการรับลูกค้ายผ่านเอเจนซีทัวร์ อัตราการเข้าพักเฉลี่ย 10 ปี อยู่ที่ 69.5 เปอร์เซ็นต์

2.2.4 รายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่มนอกเหนือจากอาหารเช้าคิดเป็น 5 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ค่าห้องพัก

2.2.5 รายได้อื่นๆ ได้แก่ รายได้จากการขายของที่ระลึก การขายโปรแกรมทัวร์ เป็นต้นคิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ค่าห้องพัก ในปีที่ 1 และ 15 เปอร์เซ็นต์ 20 เปอร์เซ็นต์ และคงที่ 20 เปอร์เซ็นต์ ตลอด 10 ปี

2.3 สมมติฐานประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการ

2.3.1 ค่าใช้จ่ายเพื่อการขายผ่าน Internet คิดเป็น 15 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ค่าห้องพัก

2.3.2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลือง คิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ค่าห้องพัก

2.3.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มสำหรับอาหารเช้า คิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ค่าห้องพัก

2.3.4 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มเพื่อการจำหน่าย คิดเป็น 35 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่ม

2.3.5 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรายได้อื่นๆ คิดเป็น 20 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้อื่นๆ

2.3.6 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ในส่วนเงินเดือนพนักงาน ปีละ 744,000 บาท

2.3.7 เงินเดือนพนักงานปรับเพิ่มขึ้นปีละ 5 เปอร์เซ็นต์ ตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไป

2.3.8 ค่าใช้จ่ายงานทางด้านบัญชีจากที่ปรึกษาทางบัญชีปีละ 60,000 บาท ปรับเพิ่มราคา 3 เปอร์เซ็นต์ ทุก 3 ปี

2.3.9 ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ในปีที่ 1-2 ที่เปิดดำเนินการ จำเป็นต้องมี ค่าใช้จ่ายในการตลาดมากเป็นพิเศษ คือ ในช่วงเปิดตัวโครงการคิดเป็น 25 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด ส่วนปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 คิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด หลังจากนั้น เพื่อรักษาอัตราการเข้าพักให้อยู่ในระดับที่ต้องการจึงตั้งงบการตลาดไว้ที่ 5 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด

2.3.10 ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน คิดเป็น 5 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด

2.3.11 ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงและซ่อมแซมทรัพย์สิน ปีที่ 1-5 คิดเป็นปีละ 1 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด ปีที่ 6-10 ปีละ 2 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด

2.3.12 ค่าเบี้ยประกันอัคคีภัย 21,800 บาทต่อปี

2.3.13 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ คิดเป็น 1 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งหมด

2.3.14 ภาษีเงินได้นิติบุคคล 20 เปอร์เซ็นต์

2.3.15 ค่าเสื่อมราคาคิดอัตราคงที่ตามอายุของทรัพย์สิน ดังนี้

อาคาร	20 ปี
งานระบบ	10 ปี
ค่าตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์	5 ปี
ค่าออกแบบ	20 ปี
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	5 ปี

3. การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

3.1 อัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิ

จากการประมาณการรายได้ตลอดโครงการ ดังแสดงในภาคผนวก ก. งบการเงิน รูปแบบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก มีอัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ย 63.43 เปอร์เซ็นต์ อัตราส่วนกำไรสุทธิพบว่าในปีที่ 1-2 มีอัตราส่วนกำไรสุทธิเป็นลบคือ -21.61 เปอร์เซ็นต์ และ -0.29 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดในการเปิดโครงการมีสูง ค่าเสื่อม

ราคาสูง และประมาณการอัตราเข้าพักในระยะแรกยังต่ำ โครงการมีอัตราส่วนกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเป็นบวกตั้งแต่ปีที่ 3 เป็นต้นไป ตามการประมาณการ เมื่อดำเนินโครงการผ่านไป ค่าใช้จ่ายทางการตลาดลดลง ค่าเสื่อมราคาลดลง และระดับอัตราเข้าพักสูงขึ้น ทำให้อัตราส่วนกำไรสุทธิเพิ่มสูงขึ้น ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 อัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิ โครงการโรงแรมบูติกขนาดเล็ก บ้านวงษ์เตปา บูติก โฮเทล

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
รวมรายได้ทั้งหมด	2,198,340.00	3,823,200.00	5,139,000.00	6,358,500.00	7,304,625.00	7,758,000.00	8,236,687.50	8,796,375.00	9,337,500.00	9,909,000.00
กำไรขั้นต้น	1,424,142.00	2,445,255.00	3,247,848.00	4,018,572.00	4,616,523.00	4,903,056.00	5,205,586.50	5,559,309.00	5,901,300.00	6,262,488.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(475,126.80)	(11,169.00)	978,985.56	1,298,203.20	1,613,440.08	2,169,090.01	2,321,865.57	2,506,754.83	2,682,195.32	2,866,212.95
อัตรากำไรขั้นต้น	64.78%	63.96%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%
อัตรากำไรสุทธิ	-21.61%	-0.29%	19.05%	20.42%	22.09%	27.96%	28.19%	28.50%	28.72%	28.93%

3.2 ระยะเวลาคืนทุน

จากการนำกระแสเงินสดอิสระมาคำนวณหาตอบแทนการลงทุน ดังตารางที่ 18 พบว่า ระยะเวลาคืนทุนของโครงการโรงแรมอยู่ที่ 5 ปี

5 เดือน

ตารางที่ 18 ผลตอบแทนการลงทุน จากประมาณการกระแสเงินสดของโครงการโรงแรมบูติกขนาดเล็ก

ปี	กระแสเงินสด (จากงบการเงิน)	x PVF (Discount Rate = 12%)	มูลค่าเงินสดปัจจุบัน (PV) (บาท)	เงินสดปัจจุบันสะสม (บาท)	NPV (บาท)	Payback Period
0 (เริ่มต้น)	(5,000,000.00)	1.000	(5,000,000.00)	(5,000,000.00)	4,986,730.89	5 ปี 5 เดือน
1	894,873.20	0.893	798,993.93	(4,201,006.07)		
2	358,831.00	0.797	286,057.88	(3,914,948.20)		
3	1,472,158.00	0.712	1,047,852.99	(2,867,095.21)		
4	1,869,581.56	0.636	1,188,152.88	(1,678,942.33)		
5	2,062,249.30	0.567	1,170,175.64	(508,766.69)		
6	2,458,002.50	0.507	1,245,300.56	736,533.87		
7	2,510,059.46	0.452	1,135,423.43	1,871,957.30		
8	2,702,977.14	0.404	1,091,687.13	2,963,644.43		
9	2,876,055.44	0.361	1,037,134.43	4,000,778.86		
10	3,062,217.36	0.322	985,952.03	4,986,730.89		

3.3 จุดคุ้มทุน

จากงบกำไรขาดทุน (ภาคผนวก ก) สามารถคำนวณจุดคุ้มทุนหรือยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{จุดคุ้มทุน (Break Even Point : BEP)} &= \text{ต้นทุนคงที่} / \text{อัตราส่วนกำไรส่วนเกิน} \\ &= \text{ต้นทุนคงที่} / 1 - (\text{ต้นทุนแปรผัน} / \text{ยอดขาย}) \end{aligned}$$

โดยในแต่ละปีสามารถคำนวณจุดคุ้มทุนดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 จุดคุ้มทุนโครงการโรงแรมบูติคขนาดเล็ก

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fixed Cost	1,899,268.80	2,456,424.00	2,145,690.00	2,395,818.00	2,599,722.90	2,191,693.48	2,303,254.53	2,425,865.46	2,548,555.85	2,679,721.81
Variable Cost	774,198.00	1,377,945.00	1,891,152.00	2,339,928.00	2,688,102.00	2,854,944.00	3,031,101.00	3,237,066.00	3,436,200.00	3,646,512.00
Total Sales	2,198,340.00	3,823,200.00	5,139,000.00	6,358,500.00	7,304,625.00	7,758,000.00	8,236,687.50	8,796,375.00	9,337,500.00	9,909,000.00
Break Even Point	2,931,757.21	3,840,662.93	3,395,079.11	3,790,851.27	4,113,485.60	3,467,869.43	3,644,390.08	3,838,394.72	4,032,525.08	4,240,066.16
BEP as Percentage of Sales	133.36%	100.46%	66.06%	59.62%	56.31%	44.70%	44.25%	43.64%	43.19%	42.79%
Average BEP as Percentage of Sales	63.44%									

จากตารางแสดงจุดคุ้มทุนในแต่ละปีของโครงการ โครงการสามารถมียอดขายถึงจุดคุ้มทุนตั้งแต่ปีที่ 3 ตลอดโครงการ 10 ปี อัตราส่วนจุดคุ้มทุนต่อยอดขายเฉลี่ยเท่ากับ 63.44 เปอร์เซ็นต์

3.4 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV)

จากการประมาณการงบกระแสเงินสดของโครงการโรงแรมบ้านวังษ์เตปายบูติกโฮเทล ดังแสดงในตารางที่ 18 อ้างอิงจากงบกระแสเงินสด (ภาคผนวก ก) และหลักการคำนวณ NPV หน้า 19

มูลค่าปัจจุบัน (NPV) = มูลค่าปัจจุบันเงินสดรับ - มูลค่าปัจจุบันเงินสดจ่าย

ประมาณการอัตราส่วนลด ร้อยละ 12 ค่า NPV ของโครงการเท่ากับ 4,986,730.89 บาท ซึ่ง $NPV > 0$ แสดงว่า โครงการมีความน่าสนใจสำหรับการลงทุน ภายใต้กรอบแนวคิดที่ว่า โครงการมีความน่าสนใจลงทุน หาก $NPV > 0$

3.5 อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR)

จากตารางที่ 18 ผลตอบแทนการลงทุนในรูปแบบกระแสเงินสดโครงการ 10 ปี และหลักการคำนวณ IRR หน้า 20

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0$$

เมื่อแทนค่า Discount Rate = 27.31 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ NPV ของโครงการเป็นศูนย์ ดังแสดงผลการคำนวณในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการคำนวณ อัตราผลตอบแทนภายใน

ปี	กระแสเงินสด (จากงบ การเงิน)	x PVF (Discount Rate = 27.31%)	มูลค่าเงินสดปัจจุบัน (PV)(บาท)	เงินสดปัจจุบันสะสม (บาท)
0 (เริ่มต้น)	(5,000,000.00)	1.000	(5,000,000.00)	(5,000,000.00)
1	894,873.20	0.786	702,928.45	(4,297,071.55)
2	358,831.00	0.617	221,405.90	(4,075,665.65)
3	1,472,158.00	0.485	713,515.28	(3,362,150.37)
4	1,869,581.56	0.381	711,775.26	(2,650,375.11)
5	2,062,249.30	0.299	616,721.74	(2,033,653.37)
6	2,458,002.50	0.235	577,404.32	(1,456,249.04)
7	2,510,059.46	0.185	463,160.31	(993,088.73)
8	2,702,977.14	0.145	391,777.35	(601,311.38)
9	2,876,055.44	0.114	327,449.11	(273,862.27)
10	3,062,217.36	0.089	273,862.27	0.00

จากตารางผลการคำนวณในตารางที่ 20 แสดงว่า IRR ของโครงการเป็น 27.31 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมากกว่า อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 12 เปอร์เซ็นต์ จากการที่ IRR มีค่ามากกว่าอัตราผลตอบแทนที่ต้องการทำให้โครงการนี้มีความน่าสนใจลงทุน

3.6 อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (ROI) และอัตราผลตอบแทนของเงินทุน (ROE)

$$ROI = \text{กำไรสุทธิ} \times 100 / \text{เงินลงทุน}$$

$$ROE = \text{กำไรสุทธิ} \times 100 / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$$

เนื่องจากเป็นโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้เป็นการลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัว ดังนั้น อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (ROI) และอัตราผลตอบแทนของเงินทุน (ROE) จึงเป็นค่าเดียวกัน ประมาณการลงทุนโครงการ 5,000,000 บาท ในปีที่ 1-2 ROI ติดลบ เนื่องจากเป็นระยะเริ่มต้นโครงการจึงมีการประมาณการรายได้ที่ต่ำ และมีค่าใช้จ่ายสูง ในปีที่ 3 เพิ่มขึ้นเป็น 19.58 เปอร์เซ็นต์ และเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปีถัดๆ ไป โดยในปีที่ 10 อัตราผลตอบแทนของการลงทุนของโครงการเท่ากับ 57.32 เปอร์เซ็นต์ โดย ROI เฉลี่ยของโครงการ 10 ปี มีค่าเท่ากับ 31.90 เปอร์เซ็นต์



ตารางที่ 21 อัตราผลตอบแทนการลงทุน (ROI) โครงการรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Net Profit	(475,126.80)	(11,169.00)	978,985.56	1,298,203.20	1,613,440.08	2,169,090.01	2,321,865.57	2,506,754.83	2,682,195.32	2,866,212.95
ROI	-9.50%	-0.22%	19.58%	25.96%	32.27%	43.38%	46.44%	50.14%	53.64%	57.32%
Average ROI	31.90%									

4. การวิเคราะห์ความไวทางธุรกิจ (Sensitivity Analysis)

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่อ่อนไหว จากการมีต้นทุนคงที่สูง และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ง่าย ดังนั้น การทำการวิเคราะห์ความไวทางธุรกิจจึงมีความจำเป็น เพื่อพิจารณาว่าเมื่อการประมาณการไม่เป็นไปตามคาดหวัง จะส่งผลอย่างไรกับโครงการ

โดยพิจารณา 3 กรณี คือ

กรณีที่ 1 Base Case กรณีปกติ อัตราการเข้าพักเป็นไปตามสมมติฐาน

กรณีที่ 2 Best Case อัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ และ

กรณีที่ 3 Worst Case อัตราการเข้าพักลดลง 20 เปอร์เซ็นต์

ประมาณการงบกำไร-ขาดทุน และงบกระแสเงินสด ทั้ง 3 กรณีแสดงในภาคผนวก ก ทั้งนี้ พบว่า หากอัตราการเข้าพักไม่เป็นไปตามที่สมมติฐานไว้ในกรณีปกติ กรณีที่ 2 อัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ และกรณีที่ 3 อัตราการเข้าพักลดลงถึง 20 เปอร์เซ็นต์ ประมาณการผลตอบแทนของโครงการเป็นดังนี้

ตารางที่ 22 ประมาณรายได้ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ และกระแสเงินสด เมื่ออัตราการเข้าพัก เป็นไปตามสมมติฐาน อัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ และอัตราการเข้าพักลดลง 20 เปอร์เซ็นต์

Sensibility Analysis		งบกำไร และ ขาดทุน	ปีที่									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Base Case ⁽¹⁾	การเข้าพัก เป็นไปตาม สมมติฐาน	รายได้	2,198,340.00	3,823,200.00	5,139,000.00	6,358,500.00	7,304,625.00	7,758,000.00	8,236,687.50	8,796,375.00	9,337,500.00	9,909,000.00
		กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(475,126.80)	(11,169.00)	978,985.56	1,298,203.20	1,613,440.08	2,169,090.01	2,321,865.57	2,506,754.83	2,682,195.32	2,866,212.95
		กระแสเงินสด	894,873.20	358,831.00	1,472,158.00	1,869,581.56	2,062,249.30	2,458,002.50	2,510,059.46	2,702,977.14	2,876,055.44	3,062,217.36
Best Case ⁽²⁾	การเข้าพัก +20%	รายได้	2,638,008.00	4,587,840.00	6,166,800.00	7,630,200.00	8,765,550.00	9,309,600.00	9,884,025.00	10,555,650.00	11,205,000.00	11,890,800.00
		กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(330,992.16)	233,197.20	1,577,001.60	1,472,382.19	2,153,397.96	2,792,212.57	2,983,436.31	3,213,279.67	3,432,183.32	3,662,103.83
		กระแสเงินสด	1,039,007.84	603,197.20	1,947,001.60	2,580,279.40	2,323,850.24	3,101,916.23	3,181,242.25	3,420,740.51	3,636,909.23	3,869,583.96
Worst Case ⁽³⁾	การเข้าพัก -20%	รายได้	1,758,672.00	3,058,560.00	4,111,200.00	5,086,800.00	5,843,700.00	6,206,400.00	6,589,350.00	7,037,100.00	7,470,000.00	7,927,200.00
		กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(619,261.44)	(255,535.20)	627,314.40	877,679.33	1,073,482.20	1,545,967.45	1,660,294.83	1,800,229.99	1,932,207.32	2,070,322.07
		กระแสเงินสด	750,738.56	114,464.80	997,314.40	1,405,228.60	1,554,303.48	1,814,088.77	1,838,876.68	1,985,213.78	2,115,201.65	2,254,850.76

หมายเหตุ : (1) อ้างอิงจากภาคผนวก ก ตารางที่ 33, 34

(2) อ้างอิงจากภาคผนวก ก ตารางที่ 35, 36

(3) อ้างอิงจากภาคผนวก ก ตารางที่ 37, 38

ตารางที่ 23 ประมาณการผลการดำเนินการ เมื่ออัตราการเข้าพัก เป็นไปตามสมมติฐาน

ปี	กระแสเงินสด (จากงบการเงิน)	x PVF (Discount Rate = 12%)	มูลค่าเงินสดปัจจุบัน (PV) (บาท)	เงินสดปัจจุบันสะสม (บาท)	NPV (บาท)	Payback Period	IRR
0 (เริ่มต้น)	(5,000,000.00)	1.000	(5,000,000.00)	(5,000,000.00)	4,986,730.89	5 ปี 5 เดือน	27.31%
1	894,873.20	0.893	798,993.93	(4,201,006.07)			
2	358,831.00	0.797	286,057.88	(3,914,948.20)			
3	1,472,158.00	0.712	1,047,852.99	(2,867,095.21)			
4	1,869,581.56	0.636	1,188,152.88	(1,678,942.33)			
5	2,062,249.30	0.567	1,170,175.64	(508,766.69)			
6	2,458,002.50	0.507	1,245,300.56	736,533.87			
7	2,510,059.46	0.452	1,135,423.43	1,871,957.30			
8	2,702,977.14	0.404	1,091,687.13	2,963,644.43			
9	2,876,055.44	0.361	1,037,134.43	4,000,778.86			
10	3,062,217.36	0.322	985,952.03	4,986,730.89			

ตารางที่ 24 ประมาณการผลการดำเนินการ เมื่ออัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์

ปี	กระแสเงินสด (จากงบการเงิน)	x PVF (Discount Rate = 12%)	มูลค่าเงินสดปัจจุบัน (PV) (บาท)	เงินสดปัจจุบันสะสม (บาท)	NPV (บาท)	Payback Period	IRR
0 (เริ่มต้น)	(5,000,000.00)	1.000	(5,000,000.00)	(5,000,000.00)	7,702,365.06	4 ปี 5 เดือน	34.01%
1	1,039,007.84	0.893	927,685.57	(4,072,314.43)			
2	603,197.20	0.797	480,865.11	(3,591,449.31)			
3	1,947,001.60	0.712	1,385,837.28	(2,205,612.03)			
4	2,580,279.40	0.636	1,639,814.21	(565,797.83)			
5	2,323,850.24	0.567	1,318,615.04	752,817.21			
6	3,101,916.23	0.507	1,571,527.30	2,324,344.51			
7	3,181,242.25	0.452	1,439,032.44	3,763,376.94			
8	3,420,740.51	0.404	1,381,579.72	5,144,956.66			
9	3,636,909.23	0.361	1,311,505.93	6,456,462.59			
10	3,869,583.96	0.322	1,245,902.47	7,702,365.06			

ตารางที่ 25 ประมาณการผลการดำเนินการ เมื่ออัตราการเข้าหักพักลดลง 20 เปอร์เซ็นต์

ปี	กระแสเงินสด (จากงบการเงิน)	x PVF (Discount Rate = 12%)	มูลค่าเงินสดปัจจุบัน (PV) (บาท)	เงินสดปัจจุบันสะสม (บาท)	NPV (บาท)	Payback Period	IRR
0 (เริ่มต้น)	(5,000,000.00)	1.000	(5,000,000.00)	(5,000,000.00)	2,287,870.64	7 ปี 1 เดือน	19.74%
1	750,738.56	0.893	670,302.29	(4,329,697.71)			
2	114,464.80	0.797	91,250.64	(4,238,447.08)			
3	997,314.40	0.712	709,868.69	(3,528,578.39)			
4	1,405,228.60	0.636	893,048.18	(2,635,530.21)			
5	1,554,303.48	0.567	881,953.54	(1,753,576.67)			
6	1,814,088.77	0.507	919,073.83	(834,502.84)			
7	1,838,876.68	0.452	831,814.42	(2,688.42)			
8	1,985,213.78	0.404	801,794.55	799,106.13			
9	2,115,201.65	0.361	762,762.92	1,561,869.05			
10	2,254,850.76	0.322	726,001.60	2,287,870.64			

จากตารางที่ 23-25 สามารถสรุปเปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุนของโครงการในรูประยะเวลาคืนทุน อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เมื่ออัตราการเข้าเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบผลตอบแทนการลงทุนกรณีใช้อัตราการเข้าพักลดลง โครงการรูปแบบ
โรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในระยะ 10 ปี

ผลตอบแทนการลงทุน	กรณีที่ 1 กรณีปกติ	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3
	Base Case	Best Case	Worst Case
	การเข้าพักเป็นไป ตามสมมติฐาน	การเข้าพัก +20%	การเข้าพัก -20%
ระยะเวลาคืนทุน	5 ปี 5 เดือน	4 ปี 5 เดือน	7 ปี 1 เดือน
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	27.31%	34.01%	19.74%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	4,986,730.89 บาท	7,702,365.06 บาท	2,287,870.64 บาท

ในกรณีที่ 1 หากอัตราการเข้าพักเป็นไปตามสมมติฐานจะทำให้ อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เป็น 27.31 เปอร์เซ็นต์ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 4,986,730.89 บาท
กรณีที่ 2 หากอัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ จะทำให้ อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เพิ่มขึ้นเป็น 34.01 เปอร์เซ็นต์ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 7,702,365.06 บาท ใน
กรณีที่ 3 หากอัตราการเข้าพักลดลงถึง 20 เปอร์เซ็นต์ จะทำให้ อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) 19.74 เปอร์เซ็นต์ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็น 2,287,870.64 บาท

จากการทดลองทำการวิเคราะห์ความไวทางธุรกิจ พบว่า หากการเข้าพักของลูกค้าไม่เป็นไปตามการประมาณการ มีผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนของโครงการ ทำให้ผลตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ซึ่งในแต่ละกรณีล้วนมีโอกาสในการเกิดทั้งสิ้น ดังนั้นผู้ดำเนินโครงการต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรักษาระดับอัตราการเข้าพักให้เป็นไปตามประมาณการ เช่น การทบทวนเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ และการให้บริการที่ประทับใจ นอกจากนี้ผู้ดำเนินโครงการอาจพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อประมาณการรายได้ เช่น ต้นทุนค่าก่อสร้าง ต้นทุนการดำเนินการต่างๆ เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

ในภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้ ธุรกิจต้องเตรียมพร้อมรับมือ ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและหาแนวทางป้องกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ

5.1 ความเสี่ยงในการก่อสร้าง

ความเสี่ยงจากการก่อสร้างโครงการใหม่ เช่น การปรับตัวสูงขึ้นของราคาวัสดุ ก่อสร้าง ปัจจัยในเรื่องระบบสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม และความล่าช้าในการก่อสร้าง อาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนทางการเงินของโครงการดังที่ได้ทำการวิเคราะห์

การเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สามารถทำได้เพื่อป้องกันความเสี่ยงนี้ คือ การทำสัญญาการก่อสร้างในลักษณะแบบเหมาจ่าย โดยระบุค่าก่อสร้างไว้ในสัญญาและค่าปรับหากเสร็จไม่ทันตามกำหนด และทำการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์การก่อสร้างโรงแรมลักษณะนี้มาแล้ว โดยที่ต้องดำเนินการควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างใกล้ชิดอีกทางหนึ่ง

5.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน

เนื่องจากเป็นโครงการที่ลงทุนโดยใช้เงินลงทุนส่วนตัว ความเสี่ยงทางการเงินจึงมีความเป็นไปได้ที่การดำเนินการอาจใช้เงินมากกว่าที่ประเมินไว้ แนวทางแก้ไข คือ หาแหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยใช้ที่ดินในการค้ำประกันเงินกู้

5.3 ความเสี่ยงทางการตลาด

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและรุนแรงต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ และอารมณ์การจับจ่ายของผู้บริโภค ซึ่งอาจส่งผลให้รายได้ที่ประมาณการไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับไม่เป็นไปตามคาดการณ์ไว้ เช่น ที่ได้ทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงไว้ แนวทางป้องกัน คือ การทำการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และการรักษาระดับการบริการที่ดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง

5.4 ความเสี่ยงทางด้านดอกเบี้ย

เนื่องจากโครงการใช้เงินส่วนตัวลงทุนทั้งหมด จึงไม่มีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในเขตย่านดุสิตครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่างๆ ทั้งการศึกษาด้านการตลาด การศึกษาด้านวิศวกรรม การศึกษาด้านบริหาร และการศึกษาด้านการเงิน เพื่อค้นหาว่าโครงการนี้จะมีความเป็นไปได้หรือไม่ ดังนี้

ชื่อโครงการ	โครงการโรงแรมบูติก บ้านวงศ์เตปาบูติกโฮเทล
เริ่มโครงการ	ปี 2555
เริ่มเปิดบริการ	ปี 2556

วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน
2. เพื่อประเมินผลตอบแทนของโครงการธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return)
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อโครงการดำเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว (Contingency Plan)

ผลการศึกษาด้านการตลาด

มีความเป็นไปได้ด้านการตลาดถึงแม้การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะมีสูงก็ตาม เนื่องจากการเติบโตของอุปสงค์ที่มากขึ้นจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ สถานะทางการเมืองของประเทศไทยเริ่มคลี่คลาย และการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทำให้มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตพระนครและเขตดุสิตที่โครงการนี้ตั้งอยู่

การศึกษานี้ ได้เลือกรูปแบบธุรกิจ หรือ Business Model เพื่อทำการศึกษาคือ รูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก เนื่องจากลงทุนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันและได้ผลตอบแทนสูง จากการศึกษา พบว่า ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ คือ

ลูกค้าบุคคล ประกอบไปด้วย ลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติ อายุในช่วงวัยเริ่มทำงาน ถึงวัยกลางคน ตั้งแต่ช่วงอายุ 24-45 ปี ประกอบอาชีพ พนักงาน ลูกจ้าง ผู้ประกอบการ นักศึกษา รายได้เฉลี่ยตั้งแต่ 15,000 บาท ขึ้นไป

การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการสร้างสื่อที่สามารถค้นหาได้ง่ายที่สุด คือ ทาง อินเทอร์เน็ต และหนังสือนิตยสาร วารสารต่างๆ

ผลการศึกษาด้านวิศวกรรม

พื้นที่โครงการ ตั้งอยู่ในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร การปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างใหม่ มี ข้อจำกัดอยู่ 2 ประการ คือ

1. ระยะห่างจากรั้วต้องไม่ต่ำกว่า 2 เมตร
2. ความสูงของอาคารจะต้องไม่เกิน 15 เมตร

ดังนั้น การออกแบบสถาปัตยกรรมของโครงการ จึงมีการคำนึงถึงเรื่องกฎหมายนี้ เป็นเกณฑ์ โดยการออกแบบให้เข้ากับรูปแบบที่ได้ออกแบบไว้ คือ รูปแบบโรงแรม ประกอบด้วย ลักษณะอาคารบ้านไทย 1 อาคาร ห้องพักรวม 10 ห้อง ตกแต่งในลักษณะไทย ประยุกต์ ตั้งอยู่ในกลางสถานที่ทางประวัติศาสตร์ในย่านดุสิตและเกาะรัตนโกสินทร์

ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการ

แผนการดำเนินงานจะเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2555 คาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จและ พร้อมเปิดให้บริการเต็มรูปแบบ ต้นปี 2556

เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต้องการความเป็นกันเอง ดังนั้น การจัดหาพนักงาน จึงต้องเน้นความสุภาพอ่อนน้อม สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ มีบุคลิกดี และมีความ ซื่อสัตย์ สุจริต และเน้นการบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ แล้วมีการกลับมาใช้บริการ ใหม่ หรือมีการแนะนำให้คนรู้จักมาใช้บริการ

รูปแบบการดำเนินงานและบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงาน โรงแรม ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี โดยฝ่ายการเงินและบัญชี จะให้บริการที่ปรึกษาทางด้านบัญชีในการจัดทำบัญชีและรายงานทางบัญชี

ผลการศึกษาด้านการเงิน

จากการดำเนินรูปแบบธุรกิจการทำโรงแรมบูติคขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้ทางการเงิน ทั้งจากการพิจารณาด้านอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ระยะเวลาคืนทุน และ ROI ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 สรุปผลการศึกษาด้านการเงินโครงการรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในระยะ 10 ปี

รายการ	ผลลัพธ์ทางการเงิน
1. เงินลงทุนโครงการ	5 ล้านบาท
2. ที่มาเงินลงทุน	เงินทุนส่วนตัว
3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราคิดลด 12%	4,986,730.89 บาท
4. อัตราผลตอบแทน (IRR)	27.31%
5. ระยะเวลาในการคืนทุน	5 ปี 5 เดือน
6. ROI เฉลี่ยของโครงการ 10 ปี	31.90%

ธุรกิจรูปแบบโรงแรมบูติกขนาดเล็กเป็นธุรกิจที่สามารถลงทุนได้ในงบประมาณที่จำกัด โดยจากการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่า ผลตอบแทนในรูป IRR เท่ากับ 27.31 เปอร์เซ็นต์ และ NPV ของโครงการเท่ากับ 4,986,730.89 บาท ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเป็นโครงการมีความน่าสนใจสำหรับการลงทุน ระยะเวลาในการคืนทุน 5 ปี 5 เดือน

แผนฉุกเฉิน

ตารางที่ 28 แผนสำรอง (Contingency Plan) ด้านต่างๆ

ความเสี่ยง	แผนสำรอง 1	แผนสำรอง 2
แผนการก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนด	เพิ่มแรงงานในการก่อสร้าง เพื่อให้การปรับปรุงและตกแต่งแล้วเสร็จตามกำหนด	ทำสัญญากับผู้รับเหมาปรับปรุงและตกแต่งร้านค้า หากไม่เสร็จตามกำหนดจะถูกถูกปรับ
การเกิดอุบัติเหตุ	ทำประกันอุบัติเหตุ	ให้ความรู้แก่บุคลากรในการรับมือกับอุบัติเหตุ
ยอดจองห้องลดลง	ดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย เช่น การจัดโปรโมชั่นส่วนลด 25% ในช่วง Low Season เป็นต้น	การให้ส่วนลด 30% สำหรับลูกค้าที่จองล่วงหน้า เป็นต้น
เงินลงทุนเกินงบประมาณ	กำหนดงบลงทุนเผื่อไว้ประมาณ 10-20%	หาแหล่งสำรองเงินทุนจากสถาบันการเงิน
การเกิดความไม่สงบทางด้านการเมือง	ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลที่อัปเดตแก่ลูกค้าผ่านเว็บไซต์	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การให้บริการข้อมูลการท่องเที่ยวในต่างจังหวัด เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

แม้ว่าการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้มีความเป็นไปได้ในการลงทุน แต่ทั้งนี้จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเนื่องจากธุรกิจบูติกโฮเต็ลเป็นธุรกิจให้บริการ จะมีความยุ่งยากซับซ้อนในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการให้บริการ และจะเป็นส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ซึ่งในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการตลาด จะต้องมีการประยุกต์ และพัฒนารูปแบบการตลาดสมัยใหม่ เพื่อให้ทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากตลาดในส่วนของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก เป็นการเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะส่วน ควรจะหาวิธีการสื่อสาร หรือการประชาสัมพันธ์ ในรูปแบบใหม่ๆ ตลอดเวลา และเพิ่มในส่วนของโปรโมชั่น เพื่อจะได้ทำให้ลูกค้าที่ยังไม่รู้จัก และไม่เคยมาใช้บริการลองมาใช้บริการดังกล่าว

2. ด้านเทคนิค ในส่วนของการดำเนินงานและการบริหารจัดการ หากมีการร่วมมือกับเครื่องจักรโรงแรมและท่องเที่ยว ในต่างประเทศ ในการจัดหาลูกค้าและการตลาด จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวมีฐานลูกค้า ที่มีลักษณะเป็นกลุ่มสมาชิก (Member Group) พร้อมจะจัดส่งมาอยู่แล้ว และจะช่วยเพิ่มในส่วนรายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าต่างประเทศอัตราค่าห้องพักที่จะได้ ก็จะเป็นอัตราของเงินต่างประเทศเช่นกัน

3. ด้านการเงิน ในส่วนของการวิเคราะห์ทางการเงิน หากการพยากรณ์ในส่วนของยอดขายได้มีความน่าจะเป็นใกล้เคียงกับความเป็นจริง จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องใกล้เคียงกับผลการวิเคราะห์ดังกล่าว แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี ย่อมจะส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จตามที่ประมาณการไว้

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กทม.ครองแชมป์เมืองท่องเที่ยวยอดนิยม. (2554, 29 ธันวาคม). หนังสือพิมพ์แนวหน้า. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2555, จาก <http://www.ryt9.com/s/nnd/1310965>
- กมล รัตนวิระกุล. (2550). การตลาดวิวัฒน์ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็น พี กราฟฟิค ดีไซน์ จำกัด.
- กรมการท่องเที่ยว. (2553). สถิตินักท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2553, จาก <http://123.242.133.66/tourism/th/home/tourism.php>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2553, จาก www.tica.or.th/images/plan_tourism/2555-2559/2555-2559.pdf
- กรุงเทพฯ เมืองน่าเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก. (2554, 12 กรกฎาคม). หนังสือพิมพ์บ้านเมือง. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2554, จาก <http://www.ryt9.com/s/bmnd/1189689>
- กะจะบิน. (2548). **Boutique Hotel & Home Stay How-To : คู่มือปลูกปั้นโรงแรมพันธุ์ใหม่**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิสิทธิ์ไทยออฟเซต.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองส่งเสริมการบริการท่องเที่ยว. (2548). **100 Best Boutique Hotels**. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2554, จาก <http://www.tat.or.th/activitydet.asp?id=18>
- จันทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2545). การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนงกรณ์ กุลชลบุตร. (2548). การจัดการระหว่างประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนันธน์ อภิวันทนาพร. (2545). **KEY SUCCESS FACTOR : Marketing Drive for Business Growth Model**. กรุงเทพฯ : บริษัท แบรินด์เอจ จำกัด.
- บุติค สไตส์ เทรนด์ใหม่ที่พักนักเดินทาง. (2547). ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2554, จาก <http://www.manager.co.th/Travel/VeivNews.aspx?NewsID=9470000098095>
- มิ่งสรรพ ขาวสะอาด ; และคณะ. (2548). รายงานพิเศษอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศ ไทย. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2544). การตลาดเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้ชนะ ในสหัสวรรษใหม่.
กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2548). 7 เครื่องมือสำหรับการวางแผนผลิตภัณฑ์ใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2549ก). การตลาดเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จ สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ :
บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- (2549ข). คู่มือเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2549ค). วางแผนและบริหารงานขายให้ได้ผลเลิศ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วุฒิ สุขเจริญ. (2550). ธุรกิจส่วนตัว คุณเองก็ทำได้ง่ายนิดเดียว. กรุงเทพฯ : บริษัท ออฟ
เซ็ท ครีเอชั่น จำกัด.
- วุฒิกร สินธุวาทิน. (2554). **B+B Transform The Prosumer Effects**. กรุงเทพฯ : บริษัท
แบรนด์ดีเอจ จำกัด.
- ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2551). **Business Model**. กรุงเทพฯ : บริษัท มาเก็ตเทียร์ จำกัด.
- สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2550). **Service Marketing**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท พี ซี
พรินท์เทค จำกัด.
- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงลอนดอน. (2548). ข้อมูลภาวะเปรียบเทียบการ
นำเข้าเครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์สปา ตลาดสหราชอาณาจักร. สืบค้นเมื่อ 4
กรกฎาคม 2554, จาก <http://news.thaieurope.net/content/view/375/125/>
- สุจินต์ สุขะพงษ์. (2552). แนวทางการจัดการตลาดบริการสำหรับโรงแรมบูติกในเขต
กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มโรงแรมเจ้าสำอาง. (รายงานการวิจัย).
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุธี พนาร. (2551). แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท
เอส.พี.เอ็น จำกัด.
- สุวรรณฤทธิ์ วงศ์ชะอุ่ม. (2552). โรงแรมเอกลักษณ์เฉพาะในฐานะที่พักและแหล่ง
ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา.
- อะโกดา. (2551). 10 สุดยอดโรงแรมบูติก. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2554, จาก
http://www.hamanan.com/boutique_hotels.html

- Fisher, T.C. (2005). **Boutique Hotel**. Retrieved July 4, 2011, from <http://www.joneslanglasallehotels.com>
- Michael, E. Porter. (1985). **Competitive Advantage**. New York : Simon & Schuster.
- . (1998). **The Competitive Advantage of Nations**. London : Free Press.
- Philip, Kotler ; and Kevin, Lane Keller. (2006). **Marketing Management**. 12th ed. New Jersey : Pearson Education International.
- Prnewswire United Business Media. (2011). **Thailand - Spa Capital of Asia by Karen Emmons**. Retrieved July 4, 2011, from <http://www.prnewswire.com/news-releases/thailand---spa-capital-of-asia-by-karen-emmons-78199517.html>
- Rakesh, Mohan Joshi. (2005). **International Marketing**. New York : Oxford University Press.
- UNESCO-UIS. (2007). **The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (DRAFT)**. Montreal : Unesco Institute for Statistics.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
งบการเงินรูปแบบธุรกิจโรงแรมมูติกขนาดเล็ก



ตารางที่ 29 ราคาห้องพักต่อคืนสำหรับห้องประเภทต่างๆ ตั้งแต่ปีที่ 1-10

ประเภทห้องพัก	จำนวน (ห้อง)	ราคาห้องพักต่อคืน (บาท)									
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 6	ปีที่ 7	ปีที่ 8	ปีที่ 9	ปีที่ 10
ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน	1	1,300	1,300	1,400	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000	2,100
ห้องพักคู่ มาตรฐาน	4	1,500	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000	2,100	2,200	2,300
ห้องพักคู่แบบพิเศษ	3	1,800	1,800	2,000	2,100	2,250	2,400	2,575	2,800	3,000	3,200
ห้องพักคู่แบบพิเศษสุด	2	2,500	2,500	2,675	2,900	3,100	3,300	3,500	3,745	4,000	4,300

ตารางที่ 30 รายได้ต่อปีของห้องพักแต่ละประเภท ภายใต้สมมติฐานการเข้าพัก 100%

ประเภท ห้องพัก	จำนวน (ห้อง)	รายได้ต่อปี (บาท)									
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 6	ปีที่ 7	ปีที่ 8	ปีที่ 9	ปีที่ 10
ห้องพักเดี่ยว มาตรฐาน	1	468,000.00	468,000.00	504,000.00	540,000.00	576,000.00	612,000.00	648,000.00	684,000.00	720,000.00	756,000.00
ห้องพักคู่ มาตรฐาน	4	2,160,000.00	2,160,000.00	2,304,000.00	2,448,000.00	2,592,000.00	2,736,000.00	2,880,000.00	3,024,000.00	3,168,000.00	3,312,000.00
ห้องพักคู่แบบ พิเศษ	3	1,944,000.00	1,944,000.00	2,160,000.00	2,268,000.00	2,430,000.00	2,592,000.00	2,781,000.00	3,024,000.00	3,240,000.00	3,456,000.00
ห้องพักคู่แบบ พิเศษสุด	2	1,800,000.00	1,800,000.00	1,926,000.00	2,088,000.00	2,232,000.00	2,376,000.00	2,520,000.00	2,696,400.00	2,880,000.00	3,096,000.00

ตารางที่ 31 รายได้ต่อปีของห้องพักแต่ละประเภท ภายใต้สมมติฐานประมาณการรายได้โครงการ

ประเภทห้องพัก	จำนวน (ห้อง)	รายได้ต่อปี(บาท)									
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 6	ปีที่ 7	ปีที่ 8	ปีที่ 9	ปีที่ 10
ห้องพักเดี่ยว มาตรฐาน	1	140,400.00	234,000.00	277,200.00	324,000.00	403,200.00	428,400.00	453,600.00	478,800.00	504,000.00	529,200.00
ห้องพักคู่ มาตรฐาน	4	648,000.00	1,080,000.00	1,382,400.00	1,713,600.00	1,944,000.00	2,052,000.00	2,160,000.00	2,268,000.00	2,376,000.00	2,484,000.00
ห้องพักคู่แบบพิเศษ	3	583,200.00	972,000.00	1,296,000.00	1,587,600.00	1,822,500.00	1,944,000.00	2,085,750.00	2,268,000.00	2,430,000.00	2,592,000.00
ห้องพักคู่แบบพิเศษสุด	2	540,000.00	900,000.00	1,155,600.00	1,461,600.00	1,674,000.00	1,782,000.00	1,890,000.00	2,022,300.00	2,160,000.00	2,322,000.00
รวม		1,911,600.00	3,186,000.00	4,111,200.00	5,086,800.00	5,843,700.00	6,206,400.00	6,589,350.00	7,037,100.00	7,470,000.00	7,927,200.00

สมมติฐานประมาณการรายได้โครงการจากห้องพัก

1. ห้องพักเดี่ยวมาตรฐาน ลูกค้ำหลัก คือ ลูกค้ำบุคคลทั่วไปที่เดินทางท่องเที่ยวคนเดียว โดยในปีที่ 1 อัตราการเข้าพัก อยู่ที่ 30% เนื่องจากเป็นช่วงเปิดดำเนินการ และเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวต้นปี ประมาณการอัตราการเข้าพักในปีถัดไปคิดเป็น 50% 55% 60% 70% และคงที่ 70% ตลอดปีที่ 10

2. ห้องพักคู่ประเภท มาตรฐาน แบบพิเศษ และแบบพิเศษสุด ลูกค้ำหลักคือลูกค้ำบุคคลทั่วไปที่เดินทางท่องเที่ยวเป็นคู่หรือกลุ่ม ประมาณการอัตราการเข้าพัก ในปีที่ 1 อยู่ที่ 30% และเพิ่มขึ้นเป็น 50% 60% 70% และคงที่ที่ 75% ตลอดปีที่ 10 โดยอัตราการเข้าพักจะเพิ่มขึ้นมากกว่าห้องพักแบบห้องพักเดี่ยวมาตรฐานเนื่องจากวิเคราะห์ว่าการเดินทางในลักษณะเป็นคู่หรือกลุ่มขนาดเล็กมีมากกว่าการเดินทางคนเดียว

ตารางที่ 32 ประมาณการงบดุล โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสด	894,873.20	1,253,704.20	2,725,862.20	4,595,443.76	6,657,693.06	9,115,695.56	11,625,755.02	14,328,732.16	17,204,787.61	20,267,004.96
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	894,873.20	1,253,704.20	2,725,862.20	4,595,443.76	6,657,693.06	9,115,695.56	11,625,755.02	14,328,732.16	17,204,787.61	20,267,004.96
สินทรัพย์ถาวร - สุทธิ										
อาคารและค่าพัฒนาที่ดิน	2,375,000.00	2,250,000.00	2,125,000.00	2,000,000.00	1,875,000.00	1,750,000.00	1,625,000.00	1,500,000.00	1,375,000.00	1,250,000.00
งานระบบ	90,000.00	80,000.00	70,000.00	60,000.00	50,000.00	40,000.00	30,000.00	20,000.00	10,000.00	0.00
ค่าตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์	720,000.00	540,000.00	360,000.00	180,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าออกแบบ	285,000.00	270,000.00	255,000.00	240,000.00	225,000.00	210,000.00	195,000.00	180,000.00	165,000.00	150,000.00
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	160,000.00	120,000.00	80,000.00	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รวมสินทรัพย์ถาวร	3,630,000.00	3,260,000.00	2,890,000.00	2,520,000.00	2,150,000.00	2,000,000.00	1,850,000.00	1,700,000.00	1,550,000.00	1,400,000.00
รวมสินทรัพย์	4,524,873.20	4,513,704.20	5,615,862.20	7,115,443.76	8,807,693.06	11,115,695.56	13,475,755.02	16,028,732.16	18,754,787.61	21,667,004.96
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น										
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินกู้เกินบัญชี OD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ภาษีเงินได้นิติบุคคล	0.00	0.00	123,172.44	324,550.80	403,360.02	542,272.50	580,466.39	626,688.71	670,548.83	716,553.24
รวมหนี้สินหมุนเวียน	0.00	0.00	123,172.44	324,550.80	403,360.02	542,272.50	580,466.39	626,688.71	670,548.83	716,553.24
หนี้สินระยะยาว	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รวมหนี้สิน	0.00	0.00	123,172.44	324,550.80	403,360.02	542,272.50	580,466.39	626,688.71	670,548.83	716,553.24
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
กำไรสะสม	(475,126.80)	(486,295.80)	492,689.76	1,790,892.96	3,404,333.04	5,573,423.05	7,895,288.63	10,402,043.46	13,084,238.78	15,950,451.73
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	4,524,873.20	4,513,704.20	5,492,689.76	6,790,892.96	8,404,333.04	10,573,423.05	12,895,288.63	15,402,043.46	18,084,238.78	20,950,451.73
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	4,524,873.20	4,513,704.20	5,615,862.20	7,115,443.76	8,807,693.06	11,115,695.56	13,475,755.02	16,028,732.16	18,754,787.61	21,667,004.96

ตารางที่ 33 ประมาณการงบกำไรขาดทุน โครงการบ้านวังษ์เตปา บุติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
รายได้										
ค่าห้องพัก	1,911,600.00	3,186,000.00	4,111,200.00	5,086,800.00	5,843,700.00	6,206,400.00	6,589,350.00	7,037,100.00	7,470,000.00	7,927,200.00
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	95,580.00	159,300.00	205,560.00	254,340.00	292,185.00	310,320.00	329,467.50	351,855.00	373,500.00	396,360.00
รายได้อื่นๆ (ขายของที่ระลึก/บริการทัวร์)	191,160.00	477,900.00	822,240.00	1,017,360.00	1,168,740.00	1,241,280.00	1,317,870.00	1,407,420.00	1,494,000.00	1,585,440.00
รวมรายได้ทั้งหมด	2,198,340.00	3,823,200.00	5,139,000.00	6,358,500.00	7,304,625.00	7,758,000.00	8,236,687.50	8,796,375.00	9,337,500.00	9,909,000.00
ต้นทุนขาย										
ค่าใช้จ่ายการขายผ่าน Internet	286,740.00	477,900.00	616,680.00	763,020.00	876,555.00	930,960.00	988,402.50	1,055,565.00	1,120,500.00	1,189,080.00
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	191,160.00	318,600.00	411,120.00	508,680.00	584,370.00	620,640.00	658,935.00	703,710.00	747,000.00	792,720.00
ค่าอาหารเข้า	191,160.00	318,600.00	411,120.00	508,680.00	584,370.00	620,640.00	658,935.00	703,710.00	747,000.00	792,720.00
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม วัตถุประสงค์	66,906.00	167,265.00	287,784.00	356,076.00	409,059.00	434,448.00	461,254.50	492,597.00	522,900.00	554,904.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	38,232.00	95,580.00	164,448.00	203,472.00	233,748.00	248,256.00	263,574.00	281,484.00	298,800.00	317,088.00
รวมต้นทุนขาย	774,198.00	1,377,945.00	1,891,152.00	2,339,928.00	2,688,102.00	2,854,944.00	3,031,101.00	3,237,066.00	3,436,200.00	3,646,512.00
กำไรขั้นต้น	1,424,142.00	2,445,255.00	3,247,848.00	4,018,572.00	4,616,523.00	4,903,056.00	5,205,586.50	5,559,309.00	5,901,300.00	6,262,488.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร										
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	744,000.00	781,200.00	820,260.00	861,273.00	904,336.65	949,553.48	997,031.16	1,046,882.71	1,099,226.85	1,154,188.19
ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาทางด้านบัญชี	60,000.00	60,000.00	60,000.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00	63,654.00	63,654.00	63,654.00	65,563.62
ค่าเสื่อมราคา	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
ค่าใช้จ่ายในการตลาด	549,585.00	955,800.00	513,900.00	635,850.00	730,462.50	387,900.00	411,834.38	439,818.75	466,875.00	495,450.00
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	109,917.00	191,160.00	256,950.00	317,925.00	365,231.25	387,900.00	411,834.38	439,818.75	466,875.00	495,450.00
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	21,983.40	38,232.00	51,390.00	63,585.00	73,046.25	155,160.00	164,733.75	175,927.50	186,750.00	198,180.00
ค่าเบี้ยประกันภัย	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ	21,983.40	38,232.00	51,390.00	63,585.00	73,046.25	77,580.00	82,366.88	87,963.75	93,375.00	99,090.00
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,899,268.80	2,456,424.00	2,145,690.00	2,395,818.00	2,599,722.90	2,191,693.48	2,303,254.53	2,425,865.46	2,548,555.85	2,679,721.81
กำไรจากการดำเนินงาน	(475,126.80)	(11,169.00)	1,102,158.00	1,622,754.00	2,016,800.10	2,711,362.52	2,902,331.97	3,133,443.54	3,352,744.15	3,582,766.19
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รายได้สุทธิ ก่อนภาษี	(475,126.80)	(11,169.00)	1,102,158.00	1,622,754.00	2,016,800.10	2,711,362.52	2,902,331.97	3,133,443.54	3,352,744.15	3,582,766.19
ภาษีเงินได้นิติบุคคล (20%)*	-	-	123,172.44	324,550.80	403,360.02	542,272.50	580,466.39	626,688.71	670,548.83	716,553.24
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(475,126.80)	(11,169.00)	978,985.56	1,298,203.20	1,613,440.08	2,169,090.01	2,321,865.57	2,506,754.83	2,682,195.32	2,866,212.95
กำไร (ขาดทุน) สะสม	(475,126.80)	(486,295.80)	492,689.76	1,790,892.96	3,404,333.04	5,573,423.05	7,895,288.63	10,402,043.46	13,084,238.78	15,950,451.73

หมายเหตุ * หลังจากหักขาดทุนสะสม

ตารางที่ 34 ประมาณการงบกระแสเงินสด โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน										
กำไรสุทธิ	(475,126.80)	(11,169.00)	978,985.56	1,298,203.20	1,613,440.08	2,169,090.01	2,321,865.57	2,506,754.83	2,682,195.32	2,866,212.95
รายการปรับปรุง										
ค่าเสื่อมราคา	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-	-	123,172.44	324,550.80	403,360.02	542,272.50	580,466.39	626,688.71	670,548.83	716,553.24
จ่ายภาษีเงินได้	-	-	-	(123,172.44)	(324,550.80)	(403,360.02)	(542,272.50)	(580,466.39)	(626,688.71)	(670,548.83)
รวมกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	(105,126.80)	358,831.00	1,472,158.00	1,869,581.56	2,062,249.30	2,458,002.50	2,510,059.46	2,702,977.14	2,876,055.44	3,062,217.36
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน										
ค่าก่อสร้างอาคาร ระบบ และตกแต่ง	(2,500,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าปรับปรุงที่ดินและระบบสาธารณูปโภค	(100,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าตกแต่งภายใน ภายนอกและเฟอร์นิเจอร์	(900,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการออกแบบ	(300,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	(200,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(4,000,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน										
เงินสดรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	5,000,000.00									
เงินกู้ยืมระยะยาว	-									
เงินกู้ยืมระยะสั้น OD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	5,000,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	894,873.20	358,831.00	1,472,158.00	1,869,581.56	2,062,249.30	2,458,002.50	2,510,059.46	2,702,977.14	2,876,055.44	3,062,217.36
เงินสดต้นงวด	-	894,873.20	1,253,704.20	2,725,862.20	4,595,443.76	6,657,693.06	9,115,695.56	11,625,755.02	14,328,732.16	17,204,787.61
เงินสด ณ วันสิ้นสุดงวด	894,873.20	1,253,704.20	2,725,862.20	4,595,443.76	6,657,693.06	9,115,695.56	11,625,755.02	14,328,732.16	17,204,787.61	20,267,004.96

ตารางที่ 35 ประมาณการงบกำไรขาดทุนเมื่ออัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20% จากประมาณการโครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
รายได้										
ค่าห้องพัก	2,293,920.00	3,823,200.00	4,933,440.00	6,104,160.00	7,012,440.00	7,447,680.00	7,907,220.00	8,444,520.00	8,964,000.00	9,512,640.00
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	114,696.00	191,160.00	246,672.00	305,208.00	350,622.00	372,384.00	395,361.00	422,226.00	448,200.00	475,632.00
รายได้อื่นๆ (ขายของที่ระลึก/บริการทัวร์)	229,392.00	573,480.00	986,688.00	1,220,832.00	1,402,488.00	1,489,536.00	1,581,444.00	1,688,904.00	1,792,800.00	1,902,528.00
รวมรายได้ทั้งหมด	2,638,008.00	4,587,840.00	6,166,800.00	7,630,200.00	8,765,550.00	9,309,600.00	9,884,025.00	10,555,650.00	11,205,000.00	11,890,800.00
ต้นทุนขาย										
ค่าใช้จ่ายการขายผ่าน Internet	344,088.00	573,480.00	740,016.00	915,624.00	1,051,866.00	1,117,152.00	1,186,083.00	1,266,678.00	1,344,600.00	1,426,896.00
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	229,392.00	382,320.00	493,344.00	610,416.00	701,244.00	744,768.00	790,722.00	844,452.00	896,400.00	951,264.00
ค่าอาหารเข้า	229,392.00	382,320.00	493,344.00	610,416.00	701,244.00	744,768.00	790,722.00	844,452.00	896,400.00	951,264.00
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม วัตถุดิบ	80,287.20	200,718.00	345,340.80	427,291.20	490,870.80	521,337.60	553,505.40	591,116.40	627,480.00	665,884.80
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	45,878.40	114,696.00	197,337.60	244,166.40	280,497.60	297,907.20	316,288.80	337,780.80	358,560.00	380,505.60
รวมต้นทุนขาย	929,037.60	1,653,534.00	2,269,382.40	2,807,913.60	3,225,722.40	3,425,932.80	3,637,321.20	3,884,479.20	4,123,440.00	4,375,814.40
กำไรขั้นต้น	1,708,970.40	2,934,306.00	3,897,417.60	4,822,286.40	5,539,827.60	5,883,667.20	6,246,703.80	6,671,170.80	7,081,560.00	7,514,985.60
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร										
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	744,000.00	781,200.00	820,260.00	861,273.00	904,336.65	949,553.48	997,031.16	1,046,882.71	1,099,226.85	1,154,188.19
ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาทางด้านบัญชี	60,000.00	60,000.00	60,000.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00	63,654.00	63,654.00	63,654.00	65,563.62
ค่าเสื่อมราคา	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
ค่าใช้จ่ายในการตลาด	659,502.00	1,146,960.00	616,680.00	763,020.00	876,555.00	465,480.00	494,201.25	527,782.50	560,250.00	594,540.00
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	131,900.40	229,392.00	308,340.00	381,510.00	438,277.50	465,480.00	494,201.25	527,782.50	560,250.00	594,540.00
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	26,380.08	45,878.40	61,668.00	76,302.00	87,655.50	186,192.00	197,680.50	211,113.00	224,100.00	237,816.00
ค่าเบี้ยประกันภัย	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ	26,380.08	45,878.40	61,668.00	76,302.00	87,655.50	93,096.00	98,840.25	105,556.50	112,050.00	118,908.00
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	2,039,962.56	2,701,108.80	2,320,416.00	2,612,007.00	2,848,080.15	2,393,401.48	2,517,408.41	2,654,571.21	2,791,330.85	2,937,355.81
กำไรจากการดำเนินงาน	(330,992.16)	233,197.20	1,577,001.60	2,210,279.40	2,691,747.45	3,490,265.72	3,729,295.39	4,016,599.59	4,290,229.15	4,577,629.79
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รายได้สุทธิ ก่อนภาษี	(330,992.16)	233,197.20	1,577,001.60	2,210,279.40	2,691,747.45	3,490,265.72	3,729,295.39	4,016,599.59	4,290,229.15	4,577,629.79
ภาษีเงินได้นิติบุคคล (20%)*	-	-	295,841.33	442,055.88	538,349.49	698,053.14	745,859.08	803,319.92	858,045.83	915,525.96
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(330,992.16)	233,197.20	1,281,160.27	1,768,223.52	2,153,397.96	2,792,212.57	2,983,436.31	3,213,279.67	3,432,183.32	3,662,103.83
กำไร (ขาดทุน) สะสม	(330,992.16)	(97,794.96)	1,183,365.31	2,951,588.83	5,104,986.79	7,897,199.37	10,880,635.68	14,093,915.35	17,526,098.67	21,188,202.50

หมายเหตุ * หลังจากหักขาดทุนสะสม

ตารางที่ 36 ประมาณการงบกระแสเงินสดเมื่ออัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้น 20% จากประมาณการ โครงการบ้านวังษ์เตปา บุติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน										
กำไรสุทธิ	(330,992.16)	233,197.20	1,281,160.27	1,768,223.52	2,153,397.96	2,792,212.57	2,983,436.31	3,213,279.67	3,432,183.32	3,662,103.83
รายการปรับปรุง										
ค่าเสื่อมราคา	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-	-	295,841.33	442,055.88	538,349.49	698,053.14	745,859.08	803,319.92	858,045.83	915,525.96
จ่ายภาษีเงินได้	-	-	-	(295,841.33)	(442,055.88)	(538,349.49)	(698,053.14)	(745,859.08)	(803,319.92)	(858,045.83)
รวมกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	39,007.84	603,197.20	1,947,001.60	2,284,438.07	2,619,691.57	3,101,916.23	3,181,242.25	3,420,740.51	3,636,909.23	3,869,583.96
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน										
ค่าก่อสร้างอาคาร ระบบ และตกแต่ง	(2,500,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าปรับปรุงที่ดินและระบบสาธารณูปโภค	(100,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าตกแต่งภายใน ภายในนอกและเฟอร์นิเจอร์	(900,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการออกแบบ	(300,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	(200,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(4,000,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน										
เงินสดรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	5,000,000.00									
เงินกู้ยืมระยะยาว	-									
เงินกู้ยืมระยะสั้น OD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	5,000,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	1,039,007.84	603,197.20	1,947,001.60	2,284,438.07	2,619,691.57	3,101,916.23	3,181,242.25	3,420,740.51	3,636,909.23	3,869,583.96
เงินสดต้นงวด	-	1,039,007.84	1,642,205.04	3,589,206.64	5,873,644.71	8,493,336.28	11,595,252.51	14,776,494.76	18,197,235.27	21,834,144.50
เงินสด ณ วันสิ้นงวด	1,039,007.84	1,642,205.04	3,589,206.64	5,873,644.71	8,493,336.28	11,595,252.51	14,776,494.76	18,197,235.27	21,834,144.50	25,703,728.46

ตารางที่ 37 ประมาณการงบกำไรขาดทุนเมื่ออัตราการเข้าพักลดลง 20% จากประมาณการ โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
รายได้										
ค่าห้องพัก	1,529,280.00	2,548,800.00	3,288,960.00	4,069,440.00	4,674,960.00	4,965,120.00	5,271,480.00	5,629,680.00	5,976,000.00	6,341,760.00
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	76,464.00	127,440.00	164,448.00	203,472.00	233,748.00	248,256.00	263,574.00	281,484.00	298,800.00	317,088.00
รายได้อื่นๆ(ขายของที่ระลึก/บริการทัวร์)	152,928.00	382,320.00	657,792.00	813,888.00	934,992.00	993,024.00	1,054,296.00	1,125,936.00	1,195,200.00	1,268,352.00
รวมรายได้ทั้งหมด	1,758,672.00	3,058,560.00	4,111,200.00	5,086,800.00	5,843,700.00	6,206,400.00	6,589,350.00	7,037,100.00	7,470,000.00	7,927,200.00
ต้นทุนขาย										
ค่าใช้จ่ายการขายผ่าน Internet	229,392.00	382,320.00	493,344.00	610,416.00	701,244.00	744,768.00	790,722.00	844,452.00	896,400.00	951,264.00
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	152,928.00	254,880.00	328,896.00	406,944.00	467,496.00	496,512.00	527,148.00	562,968.00	597,600.00	634,176.00
ค่าอาหารเช้า	152,928.00	254,880.00	328,896.00	406,944.00	467,496.00	496,512.00	527,148.00	562,968.00	597,600.00	634,176.00
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม วัตถุประสงค์	53,524.80	133,812.00	230,227.20	284,860.80	327,247.20	347,558.40	369,003.60	394,077.60	418,320.00	443,923.20
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	30,585.60	76,464.00	131,558.40	162,777.60	186,998.40	198,604.80	210,859.20	225,187.20	239,040.00	253,670.40
รวมต้นทุนขาย	619,358.40	1,102,356.00	1,512,921.60	1,871,942.40	2,150,481.60	2,283,955.20	2,424,880.80	2,589,652.80	2,748,960.00	2,917,209.60
กำไรขั้นต้น	1,139,313.60	1,956,204.00	2,598,278.40	3,214,857.60	3,693,218.40	3,922,444.80	4,164,469.20	4,447,447.20	4,721,040.00	5,009,990.40
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร										
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	744,000.00	781,200.00	820,260.00	861,273.00	904,336.65	949,553.48	997,031.16	1,046,882.71	1,099,226.85	1,154,188.19
ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาทางด้านบัญชี	60,000.00	60,000.00	60,000.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00	63,654.00	63,654.00	63,654.00	65,563.62
ค่าเสื่อมราคา	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
ค่าใช้จ่ายในการตลาด	439,668.00	764,640.00	411,120.00	508,680.00	584,370.00	310,320.00	329,467.50	351,855.00	373,500.00	396,360.00
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	87,933.60	152,928.00	205,560.00	254,340.00	292,185.00	310,320.00	329,467.50	351,855.00	373,500.00	396,360.00
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	17,586.72	30,585.60	41,112.00	50,868.00	58,437.00	124,128.00	131,787.00	140,742.00	149,400.00	158,544.00
ค่าเบี้ยประกันภัย	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00	21,800.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ	17,586.72	30,585.60	41,112.00	50,868.00	58,437.00	62,064.00	65,893.50	70,371.00	74,700.00	79,272.00
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,758,575.04	2,211,739.20	1,970,964.00	2,179,629.00	2,351,365.65	1,989,985.48	2,089,100.66	2,197,159.71	2,305,780.85	2,422,087.81
กำไรจากการดำเนินงาน	(619,261.44)	(255,535.20)	627,314.40	1,035,228.60	1,341,852.75	1,932,459.32	2,075,368.54	2,250,287.49	2,415,259.15	2,587,902.59
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รายได้สุทธิ ก่อนภาษี	(619,261.44)	(255,535.20)	627,314.40	1,035,228.60	1,341,852.75	1,932,459.32	2,075,368.54	2,250,287.49	2,415,259.15	2,587,902.59
ภาษีเงินได้นิติบุคคล(20%)*	-	-	-	157,549.27	268,370.55	386,491.86	415,073.71	450,057.50	483,051.83	517,580.52
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(619,261.44)	(255,535.20)	627,314.40	877,679.33	1,073,482.20	1,545,967.45	1,660,294.83	1,800,229.99	1,932,207.32	2,070,322.07
กำไร(ขาดทุน)สะสม	(619,261.44)	(874,796.64)	(247,482.24)	630,197.09	1,703,679.29	3,249,646.74	4,909,941.58	6,710,171.57	8,642,378.88	10,712,700.95

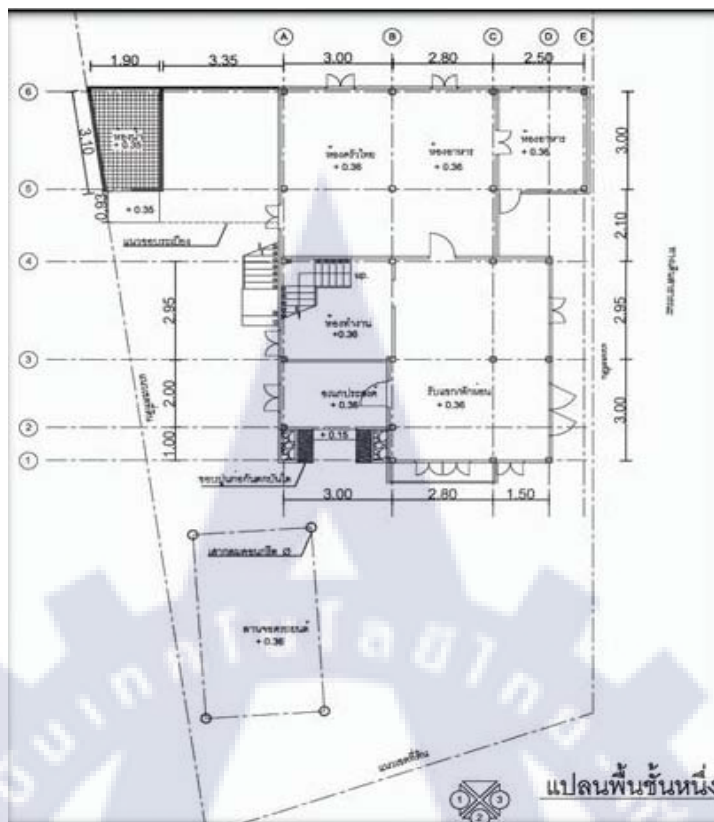
หมายเหตุ * หลังจากหักขาดทุนสะสม

ตารางที่ 38 ประมาณการงบกระแสเงินสดเมื่ออัตราการเข้าพักลดลง 20% จากประมาณการ โครงการบ้านวังษ์เตปา บูติก โฮเทล สำหรับระยะเวลา 10 ปี

รายการ	ปีที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน										
กำไรสุทธิ	(619,261.44)	(255,535.20)	627,314.40	877,679.33	1,073,482.20	1,545,967.45	1,660,294.83	1,800,229.99	1,932,207.32	2,070,322.07
รายการปรับปรุง										
ค่าเสื่อมราคา	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	370,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-	-	-	157,549.27	268,370.55	386,491.86	415,073.71	450,057.50	483,051.83	517,580.52
จ่ายภาษีเงินได้	-	-	-	-	(157,549.27)	(268,370.55)	(386,491.86)	(415,073.71)	(450,057.50)	(483,051.83)
รวมกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	(249,261.44)	114,464.80	997,314.40	1,405,228.60	1,554,303.48	1,814,088.77	1,838,876.68	1,985,213.78	2,115,201.65	2,254,850.76
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน										
ค่าก่อสร้างอาคาร ระบบ และตกแต่ง	(2,500,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าปรับปรุงที่ดินและระบบสาธารณูปโภค	(100,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าตกแต่งภายใน ภายในนอกและเฟอร์นิเจอร์	(900,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการออกแบบ	(300,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	(200,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(4,000,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน										
เงินสดรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	5,000,000.00									
เงินกู้ยืมระยะยาว	-									
เงินกู้ยืมระยะสั้น OD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	5,000,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	750,738.56	114,464.80	997,314.40	1,405,228.60	1,554,303.48	1,814,088.77	1,838,876.68	1,985,213.78	2,115,201.65	2,254,850.76
เงินสดต้นงวด	-	750,738.56	865,203.36	1,862,517.76	3,267,746.36	4,822,049.84	6,636,138.61	8,475,015.29	10,460,229.06	12,575,430.71
เงินสด ณ วันสิ้นงวด	750,738.56	865,203.36	1,862,517.76	3,267,746.36	4,822,049.84	6,636,138.61	8,475,015.29	10,460,229.06	12,575,430.71	14,830,281.47

ภาคผนวก ข.
ภาพผังบริเวณโครงการ





รูปที่ 14 Layout ผังห้องพัก ชั้น 1



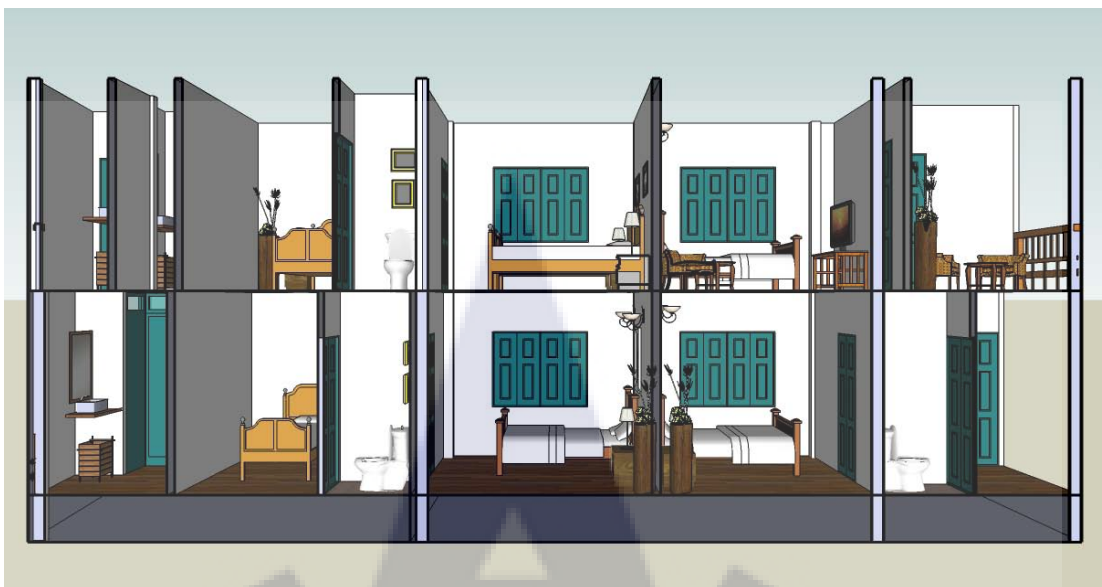
รูปที่ 15 Layout ผังห้องพัก ชั้น 2



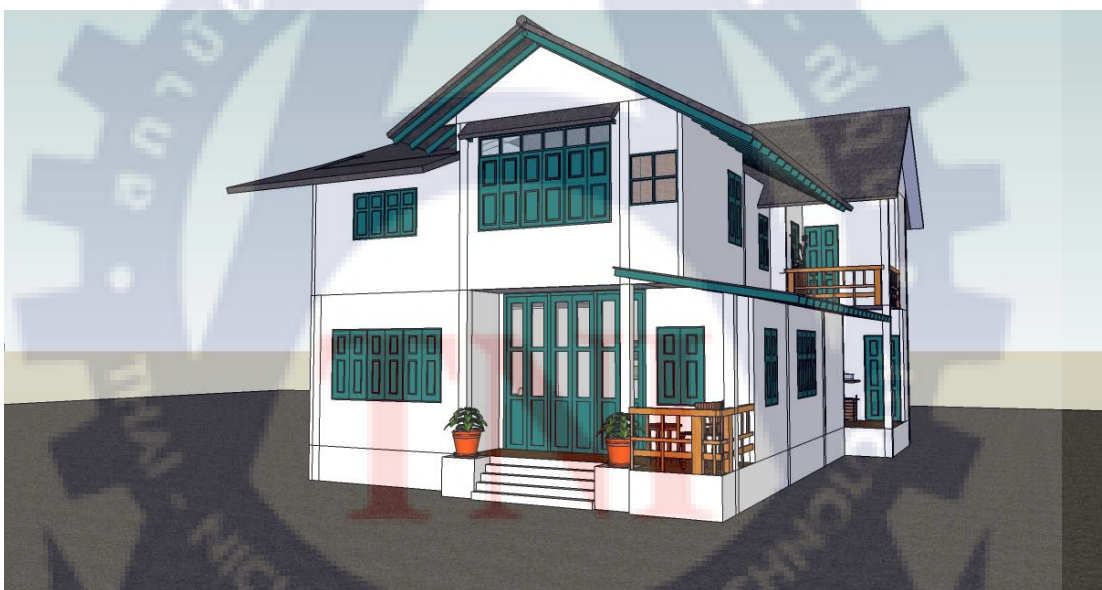
รูปที่ 16 รูปตัดแสดงตัวอย่างการตกแต่งภายใน 1



รูปที่ 17 รูปตัดแสดงตัวอย่างการตกแต่งภายใน 2



รูปที่ 18 รูปจำลอง 3D ภายใน



รูปที่ 19 รูปจำลอง 3D ภายนอก ด้านหน้า



รูปที่ 20 รูปจำลอง 3D ภายนอก ด้านข้าง



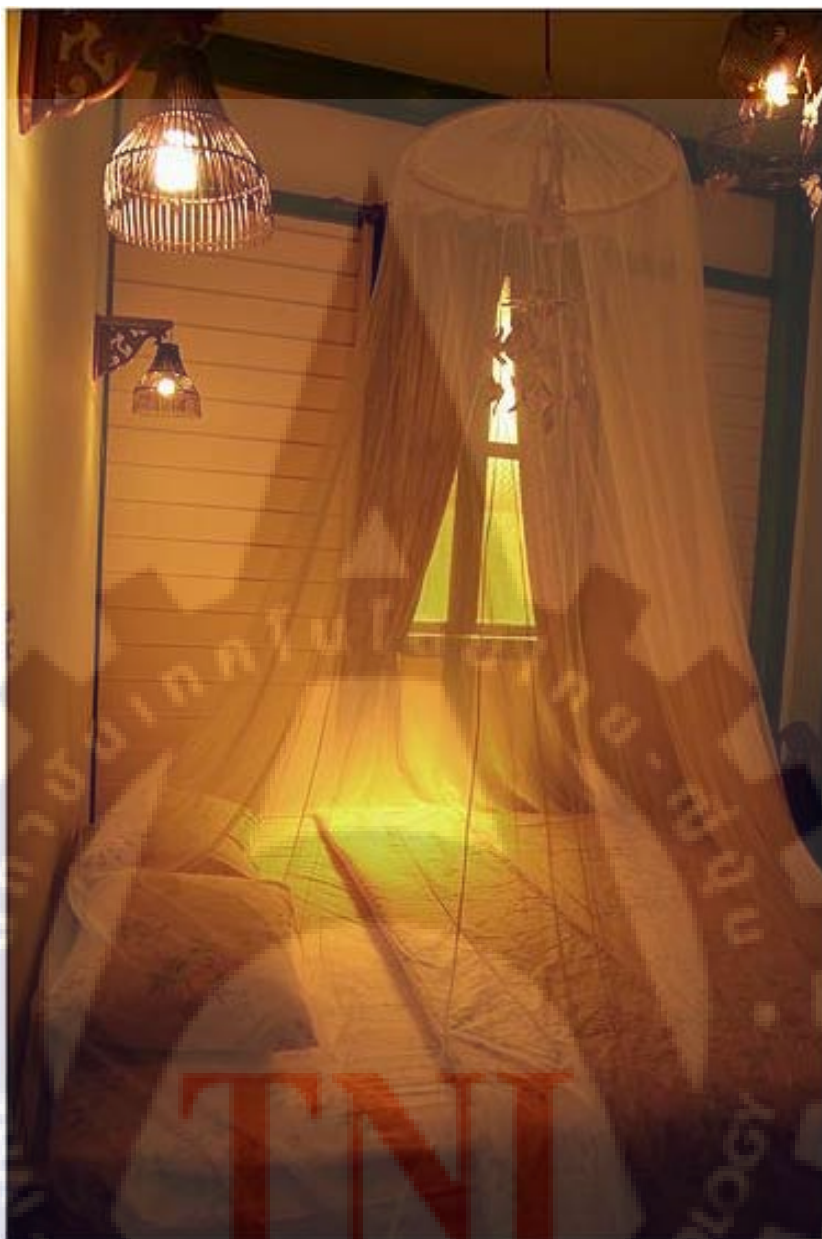
ภาคผนวก ค.

รูปภาพตัวอย่างบรรยากาศโรงแรมบูตขนาดเล็ก





รูปที่ 21 ตัวอย่างอาคารโรงแรม



รูปที่ 22 ตัวอย่างการตกแต่งห้องพัก



รูปที่ 23 รูปพื้นที่โครงการ

ภาคผนวก ง.
ประกาศคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ เรื่อง แผนพัฒนาการ
ท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559



ประกาศคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ

เรื่อง แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี จึงออกประกาศกำหนดแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ เรื่อง แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙”

ข้อ ๒ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ ให้เป็นไปตามท้ายประกาศนี้

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ ท้ายประกาศนี้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ข้อ ๔ ให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน้าที่ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐ เพื่อจัดทำแผนงานหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ ท้ายประกาศนี้

ข้อ ๕ ประกาศนี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

พลตรี สนั่น ขจรประศาสน์

รองนายกรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

นายกรัฐมนตรี

ประธานคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ

