

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS



อติสรณ์ นิตติภัยธรรม

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

A STUDY OF THE FEASIBILITY OF AN INVESTMENT
IN PROVIDING A CMS WEBSITE

Itisorn Nitiapaitham

TNI

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

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจ
ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS

โดย

อติสรณ์ นิตติภัยธรรม

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปนุสรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

อิติสรณ์ นิตติภยธรรม : การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 122 หน้า.

การศึกษาค้างนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อจัดหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับการเริ่มธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS 2) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ ผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และด้านบริหาร 3) เพื่อประเมินผลตอบแทนของธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS โดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Initial Rate of Return) 4) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว (Contingency Plan)

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS พบว่า ใช้เงินทุนเริ่มแรกในส่วนของผู้เจ้าของทั้งหมด 100% เป็นจำนวน 2,000,000 บาท จึงมีความเป็นไปได้ในการลงทุนด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ และด้านการเงิน โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) มีค่าเท่ากับ 93,900,783 บาท อัตราผลตอบแทนจากโครงการ (IRR) มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 1,647.24 ซึ่งมากกว่าอัตราคิดลดที่ร้อยละ 12 มีระยะเวลาคืนทุนตั้งแต่เดือนแรกของการเริ่มโครงการ และอัตราผลตอบแทนของการลงทุนเฉลี่ย (ROI) อยู่ที่ 1,413.17% และอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE) อยู่ที่ 1,413.17% จากการทดลองทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเข้าใช้บริการของลูกค้าไม่เป็นไปตามคาดหวังไว้ โดยลดลงจากปกติ (100%) เป็น 90% และ 80% ตามลำดับ หรือกรณีที่ต้นทุนค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้นจากปกติ (100%) เป็น 120% และ 140% ตามลำดับ ถึงแม้จะกระทบกับอัตราผลตอบแทนของโครงการ ทำให้ผลตอบแทนที่ได้ลดลง แต่ผลตอบแทนยังเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ โครงการดังกล่าวจึงมีความเป็นไปได้ และมีความน่าสนใจในการลงทุน เนื่องจากโครงการให้ความคุ้มค่าในการลงทุน และมีความเสี่ยงต่ำจึงเหมาะสมต่อการลงทุน

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2555



ITISORN NITIAPAITHAM : A STUDY OF THE FEASIBILITY OF AN
INVESTMENT IN PROVIDING A CMS WEBSITE. ADVISOR :
MR. RUNGSUN LERTNAISAT, 122 PP.

The objective of research is the study an following aspects : 1) To provide a suitable business model for starting a CMS Web Design business 2) To evaluate the feasibility of the business through four aspects : Marketing, Techniques, Management and Financial 3) To evaluate returns of Providing a CMS website by analyzing the Return on Investment (ROI), Return on Equity (ROE) and Initial Rate of Return (IRR) 4) To analyze the risk factors that affect business operations to determine the risk factors for such Contingency Plan.

A Study of the Feasibility of an investment in providing a CMS website found that the initial capital for the 100% ownership of 2,000,000 baht is 100%. Therefore, it was possible to invest in the Marketing, Management Technical and Finance. The net present value (NPV) was 93,900,783 Baht ; rate of return (IRR) was 1,647.24 percent more than the discount rate of 12 percent with a payback period from the first month of starting the project. The average of Return on Investment (ROI) was 1,413.17% and the average of Return on Equity (ROE) was 1,413.17%. the experimental analysis of change, whether access to services that do not meet customer expectations down from normal (100%) as 90% and 80%, respectively, or the cost of labor increased of normal (100%) were 120% and 140%, respectively, although the impact on the rate of return of the project. Returns were decreased but the return after project would be however, as expected. Such projects, it is possible and attract investment because the project would be worth for investment with suitable for low-risk investment.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2012



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาจากคณาจารย์ทุกท่าน ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษางานสารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉลิมขวัญ คุรบุญยงค์ เป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่าน เพื่อให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทาง พร้อมทั้งช่วยตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ทุกขั้นตอนด้วยดีตลอดมา ข้าพเจ้าจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจเว็บไซต์บริษัท เอ็มพีเว็บบิวต์ จำกัด ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

โอกาสนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้อง หลานๆ ญาติๆ ทุกคน ที่ได้มอบความรัก ความห่วงใย และคอยเป็นกำลังใจให้เสมอมา ทั้งยังให้การสนับสนุนในศึกษาที่ดีกับข้าพเจ้า รวมไปถึงเพื่อนๆ ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ และมอบความปรารถนาดีให้เสมอมา

สำหรับคุณประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดามารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้เอื้อนนาม และมีได้เอื้อนนาม ณ ที่นี้ หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

อิติสรณ นิติธำมม

TNI

THAI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	12
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	12
ขอบเขตของการทำสารนิพนธ์.....	12
ข้อจำกัดของการทำสารนิพนธ์.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
แผนงานและเวลาในการดำเนินงาน.....	15
2 หลักการพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
หลักการพื้นฐานงานศึกษา.....	16
โครงสร้างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ.....	17
แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	22
การวิเคราะห์ด้านการตลาด (Marketing Analysis).....	22
การวิเคราะห์ด้านการบริหาร (Management Analysis).....	45
การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis).....	52
การวิเคราะห์ด้านเทคนิค (Technical Analysis).....	58
การตัดสินใจการลงทุน.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 62
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 62
	ขั้นตอนในการศึกษา..... 63
	การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้..... 63
4	การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ..... 65
	การศึกษาด้านการตลาด..... 65
	การศึกษาด้านการบริหารจัดการ..... 92
	การศึกษาด้านการเงิน..... 95
5	สรุปผลการศึกษา..... 103
	ข้อเสนอแนะ..... 105
	ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา..... 106
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	112
	ภาคผนวก ก. งบการเงินรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการ ฟังก์ชันเพิ่มเติม..... 113
	ภาคผนวก ข. รูปภาพตัวอย่างหน้าตาเว็บไซต์สยามเว็บเทมเพลท ดอทคอม..... 120
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	122

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรที่ใช้อินเทอร์เน็ตจากทั่วโลก.....	2
2	จัดอันดับหมวดเว็บไซต์ยอดนิยม.....	6
3	แผนงานและเวลาในการดำเนินงาน.....	15
4	ตัวอย่างการทำ EFAS (External Factors Analysis Summary) ของบริษัท Maytag (ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในครัวเรือน อันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา).	29
5	ตัวอย่างการทำ IFAS (Internal Factors Analysis Summary) ของบริษัท Maytag (ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในครัวเรือน อันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา).	30
6	ตัวอย่างการทำ SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) ของบริษัท Maytag (ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในครัวเรือน อันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา).	31
7	ตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด.....	40
8	ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาดิ้นทุน.....	58
9	การทำ EFAS (External Factors Analysis Summary).....	71
10	การทำ IFAS (Internal Factors Analysis Summary).....	72
11	การทำ SFAS (Strategic Factors Analysis Summary).....	73
12	การทำ TOWS Matrix.....	75
13	ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจต่างๆ.....	76
14	จุดแข็งจุดอ่อนของรูปแบบธุรกิจต่างๆ.....	78
15	สรุปรายละเอียดสำคัญของกิจการเทียบกับคู่แข่ง.....	80
16	เป้าหมายวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มลูกค้าทางการตลาด (Customer Target Market).....	85
17	ระดับราคาบริการเสริม.....	89
18	แผนการดำเนินงานสร้างเว็บไซต์.....	92
19	สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน.....	93
20	กำลังคนในแต่ละแผนก.....	95
21	อัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิ โครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรี แต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม.....	98
22	ระยะเวลาดิ้นทุนโครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการ ฟังก์ชันเพิ่มเติม.....	98

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
23 จุดคุ้มทุนโครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม.....	99
24 อัตราผลตอบแทนการลงทุน และอัตราผลตอบแทนเงินทุน โครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม.....	99
25 อัตราผลตอบแทนกรณีที่อัตราการใช้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมลดลง.....	100
26 อัตราผลตอบแทนกรณีที่ต้นทุนค่าจ้างแรงงานเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมเพิ่มขึ้น.....	101
27 สรุปผลการศึกษาด้านการเงิน.....	105
28 ประมาณการงบแสดงฐานะสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลท ดอทคอม จำกัด.....	114
29 ประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลท ดอทคอม จำกัด.....	115
30 ประมาณการงบกระแสเงินสดสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลท ดอทคอม จำกัด.....	116
31 ประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายทางตรงของการขายสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลท ดอทคอม จำกัด.....	117
32 กำลังคน และค่าใช้จ่ายสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลท ดอทคอม จำกัด.....	119

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	การเติบโตของจำนวนประชากรโลกที่ใช้อินเทอร์เน็ตตั้งแต่ปี 2538-2555.....	3
2	การเติบโตของจำนวนโดเมนเนมของโลกตั้งแต่ปี 2537-2555.....	4
3	การเติบโตของจำนวนประชากรไทยที่ใช้อินเทอร์เน็ตตั้งแต่ปี 2550-2554.....	5
4	การเติบโตของจำนวนประชากรไทยเข้าใช้อินเทอร์เน็ตที่ไม่ซ้ำกันตั้งแต่ปี 2548-2554.....	5
5	การเติบโตของผู้เข้าชมเว็บไซต์แบ่งเป็นประเภทตั้งแต่ปี 2546-2554.....	7
6	การเติบโตของการใช้ Search Engine ตั้งแต่ปี 2546-2554.....	8
7	จำนวนการกดลิงค์จาก Facebook ต่อวันในปี 2554.....	9
8	จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ ตั้งแต่ปี 2554-2555.....	10
9	จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านมือถือและแท็บเล็ตแยกตามประเภทตั้งแต่ปี 2554-2555.....	11
10	การวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอน.....	21
11	ภาพรวมของ Michael Porter's The Five Competitive Forces Model.....	25
12	ภาพรวมของ Nine Business Model Building Blocks.....	38
13	การเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดในมุมมองของธุรกิจและของลูกค้า.....	45
14	ตัวอย่างกิจกรรมย่อยของโครงการ.....	46
15	ตัวอย่างการทำตาราง Gantt Chart.....	47
16	ตัวอย่างการทำ Program Evaluation and Review Technique.....	47
17	ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ.....	51
18	หน้าตาเว็บไซต์ของ Lnwshop.com (เทพช้อปดอทคอม).....	81
19	หน้าตาเว็บไซต์ของ Shopup.com (ช้อปอัปดอทคอม).....	81
20	หน้าตาเว็บไซต์ของ Weloveshopping.com (วีเลฟช้อปปิงดอทคอม).....	82
21	หน้าตาเว็บไซต์ของ Myreadyweb.com (มายด์เรดี้เว็บดอทคอม).....	82
22	หน้าตาเว็บไซต์ของ Igetweb.com (ไอเก็ตเว็บดอทคอม).....	83
23	Perceptual Map เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญทั้ง 5 เว็บไซต์.....	86
24	ผังโครงสร้างองค์กร.....	94
25	ตัวอย่างหน้าแรกของเว็บไซต์.....	121

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

เป็นที่ทราบกันดีว่านับตั้งแต่มีเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเข้ามา ดูเหมือนว่าวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกจะถูกเชื่อมโยงให้ข้องเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะนอกจากอินเทอร์เน็ตยังเป็นศูนย์รวมของข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีขอบเขตจำกัดแล้ว อินเทอร์เน็ตยังเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้คนที่มีความสามารถไม่น้อย จึงไม่แปลกที่ ณ วันนี้ อินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันของทุกคนไปแล้ว

ผลจากงานวิจัยล่าสุดเกี่ยวกับอิทธิพลของอินเทอร์เน็ต มาจากการร่วมมือของสถาบันวิจัยและศูนย์ข้อมูลการใช้อินเทอร์เน็ตในสหรัฐ ได้แก่ PewInternet, Tnsdigitallife, Neilsen และ Comscore datamine ซึ่ง ได้เก็บข้อมูลสถิติและรูปแบบการใช้อินเทอร์เน็ตของคนทั่วโลกว่า มีการใช้อินเทอร์เน็ตบ่อยเพียงใดและมักจะทำกิจกรรมออนไลน์ใดบ้างบนอินเทอร์เน็ต ซึ่งผลจากการสำรวจปรากฏออกมาเป็นข้อมูลที่น่าสนใจ ดังนี้ (กระปุก. 2555 : ออนไลน์)

1. ปัจจุบันมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ต 2,405,518,376 คนทั่วโลก ซึ่งคิดเป็น 34.3% ของจำนวนประชากรโลกทั้งหมด (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555) (Internet World Stats. 2012b)

2. ผู้คนทั่วโลกใช้เวลาไปกับอินเทอร์เน็ตเฉลี่ยคนละ 16 ชั่วโมงต่อเดือน ขณะที่คนอเมริกันใช้เวลาไปกับอินเทอร์เน็ตมากถึง 32 ชั่วโมงต่อเดือน

3. ทวีปที่ผู้คนใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุดในโลก คือ อเมริกาเหนือ ส่วนประเทศที่มีผู้คนใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุดในโลก คือ อังกฤษ (85% ของคนในประเทศ)

4. กิจกรรมบนอินเทอร์เน็ตที่ผู้คนทั่วโลกใช้เวลากับมันนานที่สุด ได้แก่ โซเชียลเน็ตเวิร์ค (22%) รองลงมา คือ การค้นหาข้อมูล และการอ่านข่าวหรือบทความออนไลน์ ส่วนกิจกรรมยอดนิยมบนอินเทอร์เน็ต คือ การอ่าน-เขียนอีเมล และการค้นหาข้อมูล

5. เว็บไซต์ที่คนทั่วโลกเยี่ยมชมกันมากที่สุด คือ กูเกิ้ล มีผู้คนเข้าใช้ทั่วโลก รวม 153,441,000 ครั้งต่อเดือน รองลงมา คือ เฟซบุ๊ก มีผู้คนเข้าใช้ทั่วโลก รวม 137,644,000 คนต่อเดือน

6. ผู้ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คมากกว่า 56% ทั่วโลก ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการจับตามองความเคลื่อนไหวของคู่รัก

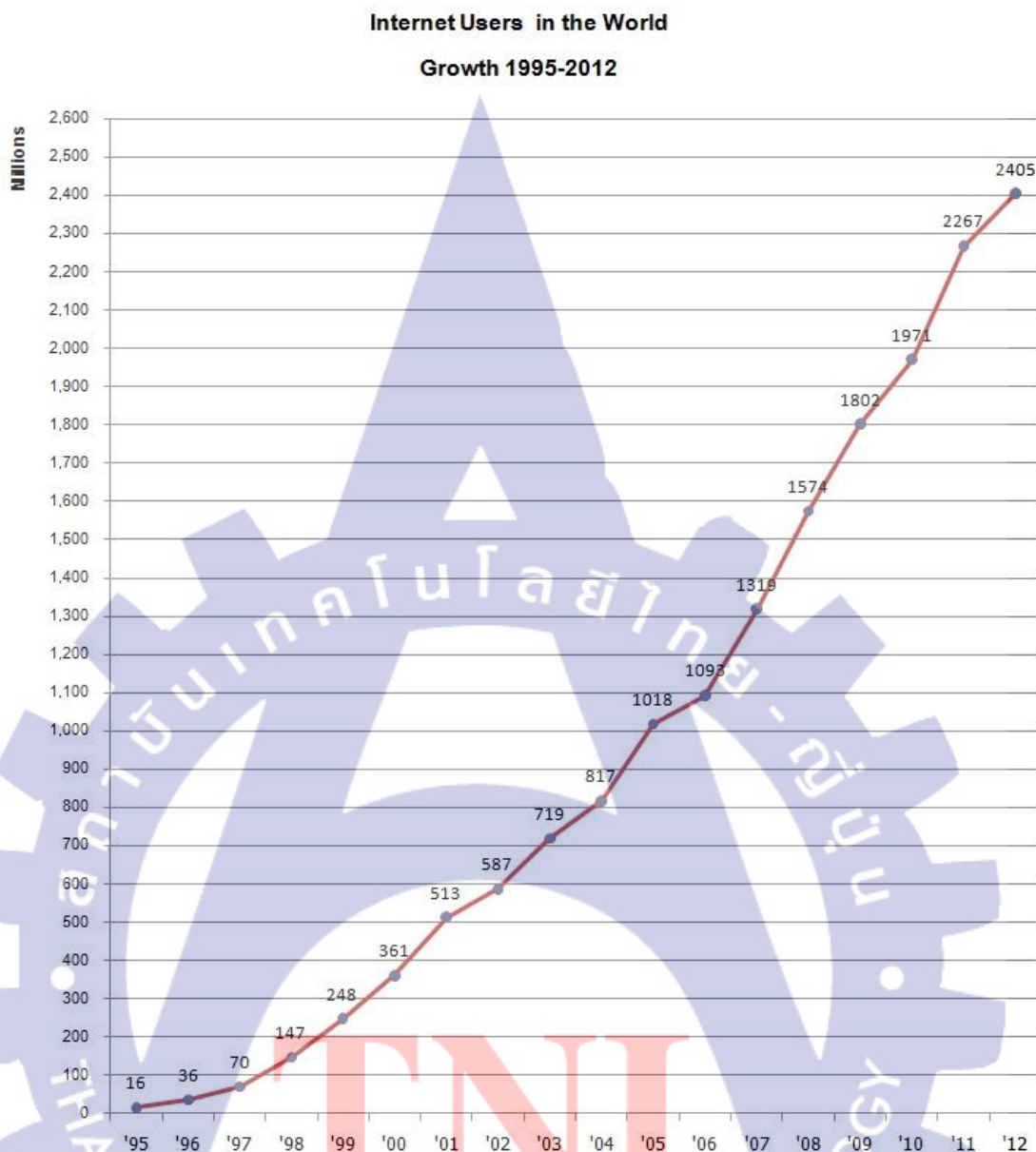
7. ชาวบราซิลครองตำแหน่งผู้ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คที่มีจำนวนเพื่อนมากที่สุด คือ เฉลี่ยคนละ 481 คน ขณะที่ชาวญี่ปุ่นนั้นจะมีจำนวนเพื่อนออนไลน์น้อยที่สุด ที่คนละ 29 คนเท่านั้น

8. ผู้ใช้วีดิเตอร์ทั่วโลกทวีตข้อความมาแล้ว 250 ล้านทวีตต่อวัน ขณะที่ผู้ใช้เฟซบุ๊กอัปเดตสถานะของตัวเองมาแล้ว 800 ล้านโพสต์
9. วิดีโอต่างๆ ในยูทูปมีจำนวนคนดูทั่วโลกรวม 4,000 ล้านครั้งต่อวัน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรที่ใช้อินเทอร์เน็ตจากทั่วโลก

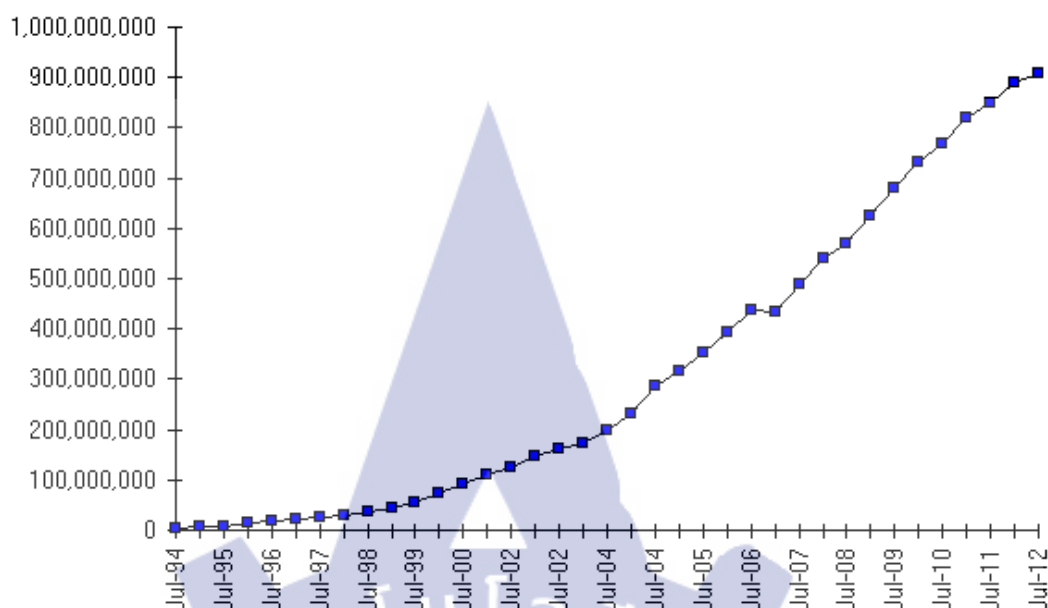
WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
June 30, 2012						
World Regions	Population	Internet Users	Internet Users	Penetration	Growth	Users %
	(2012 Est.)	Dec. 31, 2000	Latest Data	(% Population)	2000-2012	of Table
Africa	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.60%	3606.70%	7.00%
Asia	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.50%	841.90%	44.80%
Europe	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.20%	393.40%	21.50%
Middle East	223,608,203	3,284,800	90,000,455	40.20%	2639.90%	3.70%
North America	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.60%	153.30%	11.40%
Latin America / Caribbean	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.90%	1310.80%	10.60%
Oceania / Australia	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.60%	218.70%	1.00%
WORLD TOTAL	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.30%	566.40%	100.00%

ที่มา : Internet World Stats. (2012b). **Internet Usage Statistics The Internet Big Picture World Internet Users and Population Stats.** Online.



รูปที่ 1 การเติบโตของจำนวนประชากรโลกที่ใช้อินเทอร์เน็ตตั้งแต่ปี 2538-2555

ที่มา : Internet World Stats. (2012a). **History and Growth of the Internet from 1995 till Today**. Online.

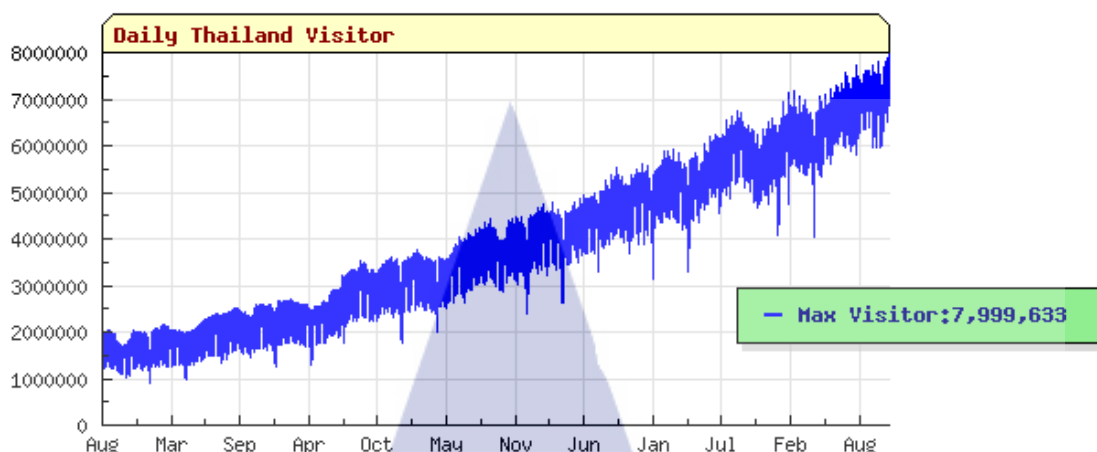


รูปที่ 2 การเติบโตของจำนวนโดเมนเนมของโลกตั้งแต่ปี 2537-2555

ที่มา : Internet Systems Consortium. (2012). **Internet Domain Survey**. Online.

จากที่กล่าวไปแล้วนั้นเป็นภาพรวมของการใช้อินเทอร์เน็ต จากทั่วทุกมุมโลก นอกเหนือไปจากนั้น คือ สถิติที่น่าสนใจของพฤติกรรมผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยเฉพาะในยุคของ Social Network และการสร้างคอนเทนต์อันส่งผลให้การอัปโหลดวีดีโอขึ้นบนช่องทางต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย รวมไปถึงเวลาทองของอินเทอร์เน็ตทีวี ดังนี้

1. ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของประชากรอินเทอร์เน็ตเฉลี่ยสูงถึง 26.77% เมื่อเทียบกับปี 2010

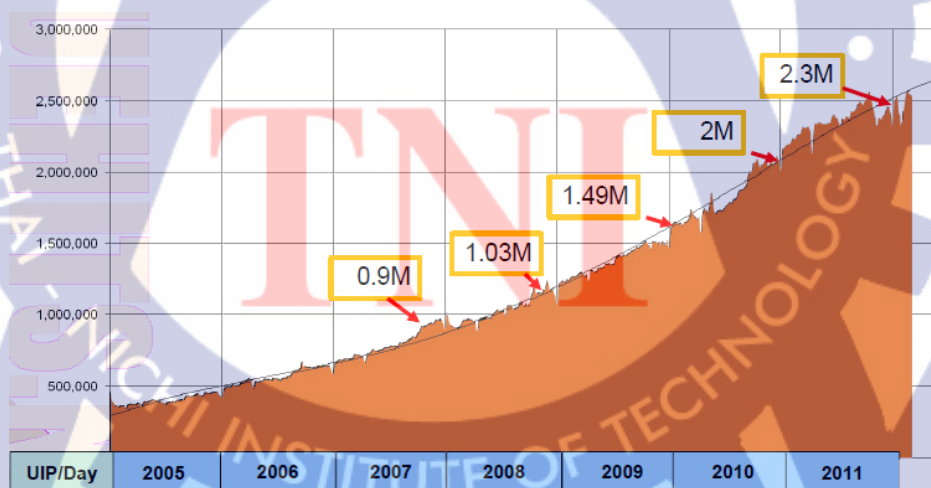


รูปที่ 3 การเติบโตของจำนวนประชากรไทยที่ใช้อินเทอร์เน็ตตั้งแต่ปี 2550-2554

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

2. จำนวนประชากรอินเทอร์เน็ตออนไลน์ เฉลี่ยแต่ละวันประมาณ 6 ล้านคน เป็นผู้ใช้ที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศประมาณ 4 แสน 4 หมื่นคน

3. เดือนสิงหาคม 2554 เป็นเดือนที่มีประชากรอินเทอร์เน็ตออนไลน์ในประเทศไทยสูงที่สุดถึง 25,090,390 คน



รูปที่ 4 การเติบโตของจำนวนประชากรไทยเข้าใช้อินเทอร์เน็ตที่ไม่ซ้ำกันตั้งแต่ปี 2548-2554

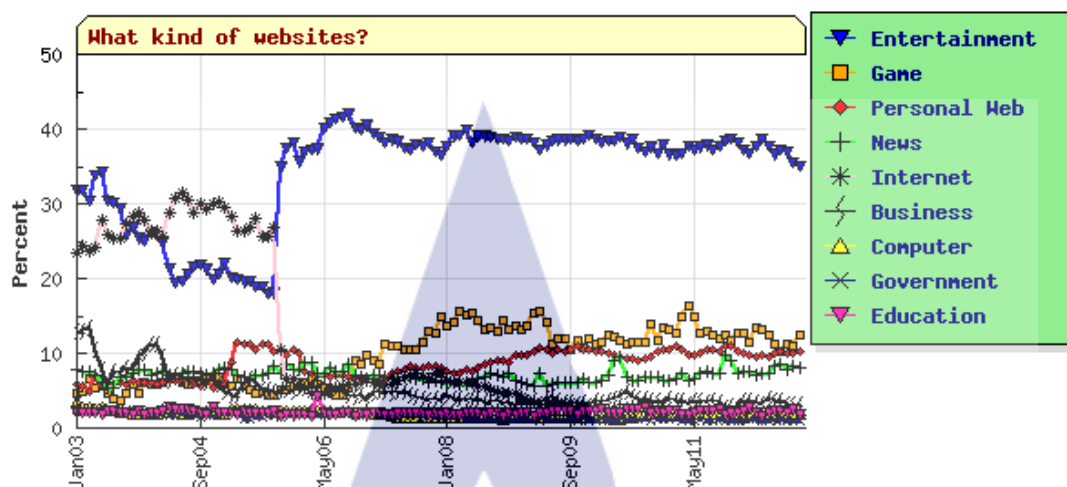
ที่มา : ปิยะ ตันทวิเชียร. (2555). **Thailand Internet Snapshot 2011** by Truehits.net Statistics. Online.

ตารางที่ 2 จัดอันดับหมวดเว็บไซต์ยอดนิยม

อันดับหมวดเว็บไซต์ยอดนิยม		>> แนวโน้ม	
หมวด	จำนวนเว็บ (%)	% ใช้งาน	
บันเทิง	965(8.17)	37.50%	-0.47
เกมส์	287(2.43)	13.26%	+1.27
บุคคล-สังคม	903(7.65)	10.41%	+0.70
ข่าว-สื่อ	435(3.68)	7.42%	+0.38
ช้อปปิ้ง	1,067(9.04)	5.56%	-0.79
กีฬา	313(2.65)	5.10%	+0.77
ธุรกิจ	1,338(11.33)	3.38%	-0.45
ยานยนต์	303(2.57)	2.61%	-0.24
ธนาคาร-การเงิน	211(1.79)	2.18%	0.00
การศึกษา	1,325(11.22)	2.12%	-0.19
ศิลปะ-วัฒนธรรม	324(2.74)	2.09%	-0.24
คอมพิวเตอร์	590(5.00)	1.84%	+0.18
มือถือ-พีดีเอ	200(1.69)	1.64%	+0.08
อินเทอร์เน็ต	779(6.60)	1.59%	-0.85
ท่องเที่ยว	919(7.78)	1.16%	-0.09
หน่วยงานราชการ,องค์กร	1,048(8.88)	1.08%	-0.01
อสังหาริมทรัพย์-ก่อสร้าง	383(3.24)	0.72%	+0.04
สุขภาพ	361(3.06)	0.25%	-0.02
บันเทิงสำหรับผู้ใหญ่	55(0.47)	0.07%	-0.08
ธุรกิจโฆษณา	2(0.02)	0.00%	(เพิ่มใหม่)

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

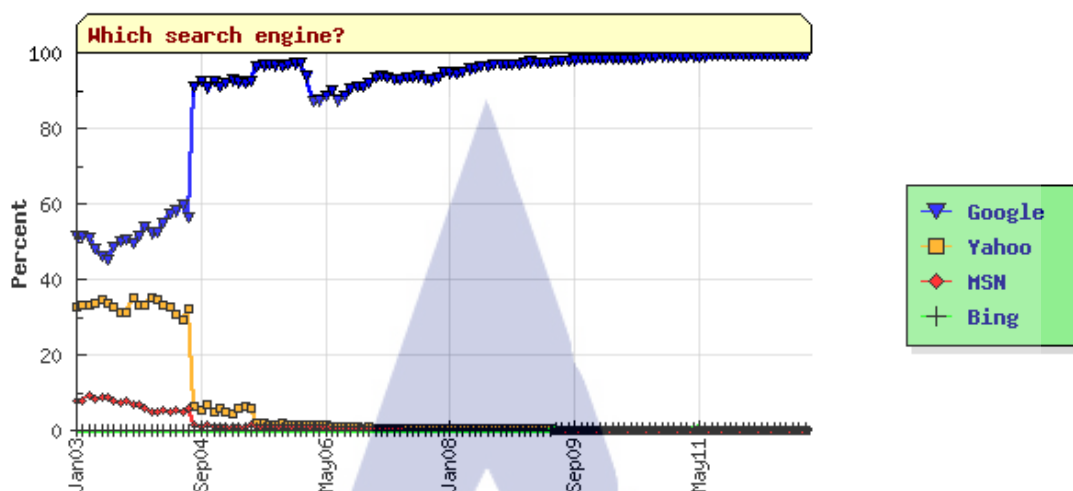
4. กลุ่มเว็บไซต์ บันเทิง, เกมออนไลน์, เว็บ Blog, Diary, เว็บบอร์ด, เว็บข่าวสื่อ, ช้อปปิ้ง ยังคงได้รับความนิยมสูงสุดในปี 2554 และที่น่าสนใจ คือ ธุรกิจโฆษณานอนอินเทอร์เน็ตที่กำลังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 5 การเติบโตของผู้เข้าชมเว็บไซต์แบ่งเป็นประเภทตั้งแต่ปี 2546-2554

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

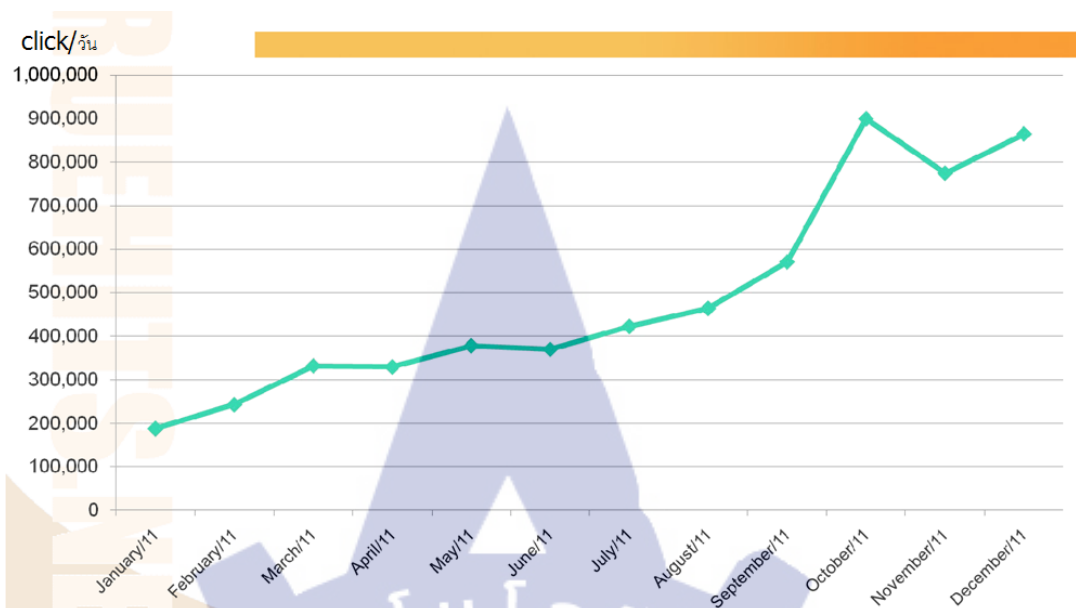
โดยแบ่งเป็นปริมาณการเข้าชมแบ่งแยกตามประเภทได้ดังนี้ กลุ่มที่ได้รับความนิยมสูงสุด 5 อันดับแรก หมวด บันเทิง 37.50% (ลดลงจากปีก่อน 0.47%) เกมออนไลน์ 13.26% (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1.27%) เว็บ Blog, Diary, เว็บบอร์ด 10.41% (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.70%) เว็บข่าวสื่อ 7.42% (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.38%) ซอปปิง 5.56% (ลดลงจากปีก่อน 0.79%) ในขณะที่เว็บไซต์ที่ได้รับความนิยมต่ำสุด 4 อันดับแรก คือ เว็บกลุ่มสุขภาพ 0.25% (ลดลงจากปีก่อน 0.02%) เว็บอสังหาริมทรัพย์ 0.72% (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.04%) และเว็บหน่วยงานราชการ 1.08% (ลดลงจากปีก่อน 0.01%)



รูปที่ 6 การเติบโตของการใช้ Search Engine ตั้งแต่ปี 2546-2554

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

ในเดือนเมษายน 2555 มีการใช้ Search Engine Google 99.18% และ Microsoft Bing 0.47% ส่วน Yahoo! ตกไปจากอันดับการสำรวจ นอกจากนี้ปริมาณการใช้ Search Engine ในเดือนมกราคม 2555 มีจำนวน 19.2 ล้านครั้งต่อวัน

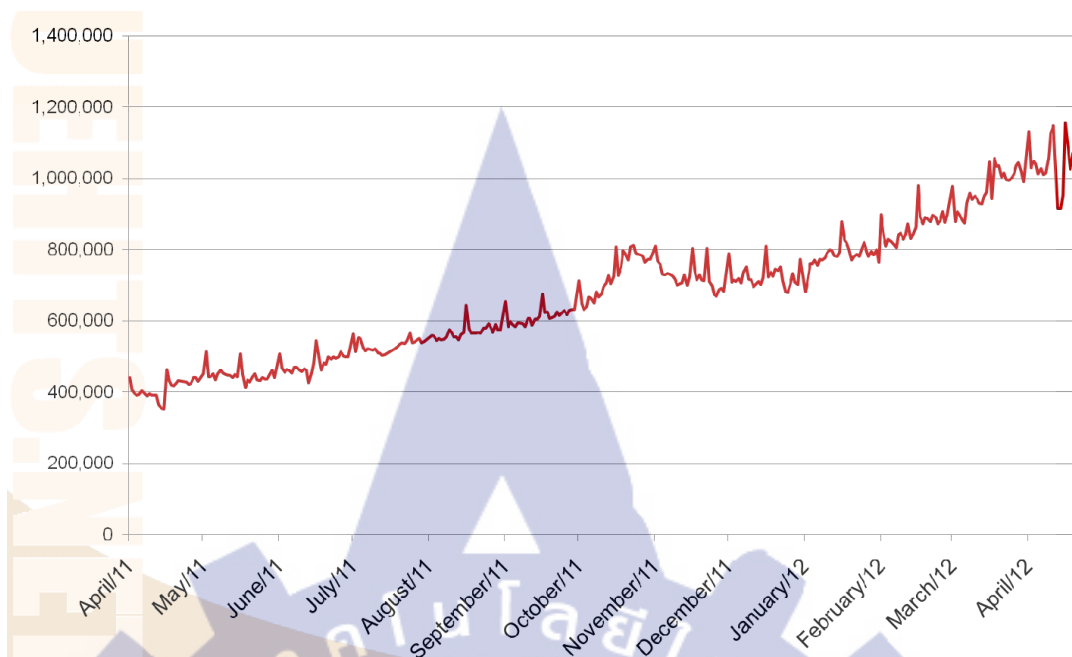


รูปที่ 7 จำนวนการกดลิงค์จาก Facebook ต่อวันในปี 2554

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

จากพฤติกรรมของผู้ใช้ที่เปลี่ยนไป ไม่พิมพ์ URL เข้าเว็บตรงๆ แต่จะเข้าผ่านลิงก์บนโซเชียลเน็ตเวิร์คอย่าง Facebook ทำให้มีจำนวนคลิกลิงก์ผ่าน Facebook ในช่วงเดือนกันยายน-ตุลาคม 2554 เพิ่มขึ้นมาก โดยเฉพาะในช่วงการติดตามข่าวอุทกภัย

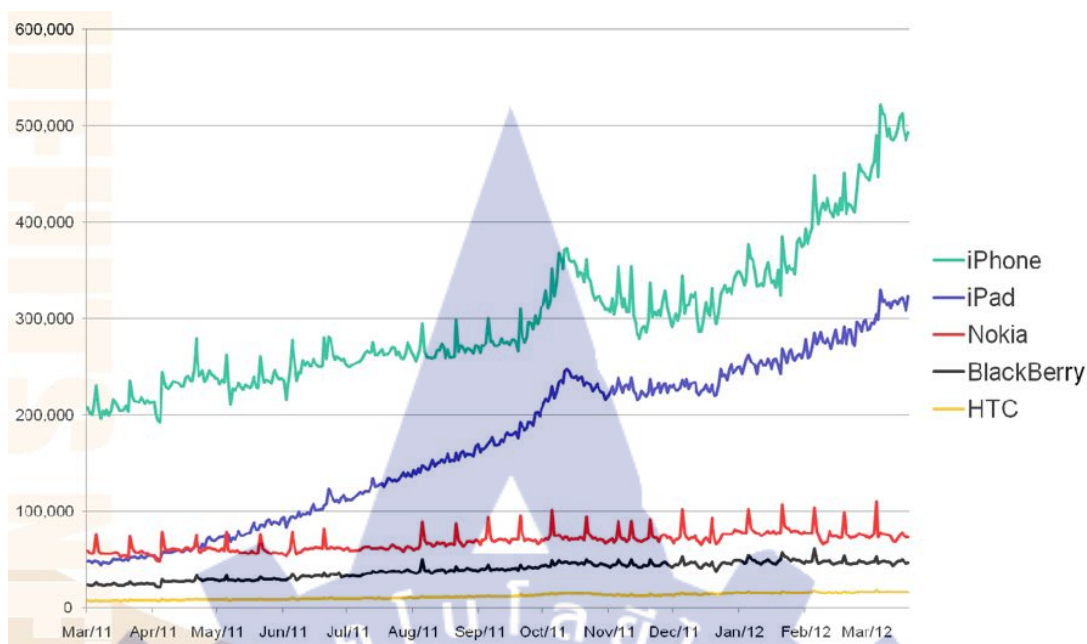
ด้านสถิติการใช้ Facebook คนไทยใช้ Facebook มากเป็นอันดับที่ 16 ของโลก กรุงเทพฯเป็นเมืองอันดับ 1 ที่มีผู้ใช้มากที่สุดในโลก โดยมีจำนวนผู้ใช้ 8,682,940 บัญชี จากทั้งหมด 16,403,280 บัญชีทั่วประเทศ (ข้อมูล ณ กันยายน 2555) และจากข้อมูลล่าสุดมีผู้ใช้บัญชีทั่วประเทศมากถึง 17,721,480 (ข้อมูล ณ ธันวาคม 2555) ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าอัตราการเติบโตของผู้ใช้ Facebook มีมากถึง 500,000 บัญชีต่อเดือนด้วยกัน



รูปที่ 8 จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ ตั้งแต่ปี 2554-2555

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

นอกจากนี้ข้อมูลที่น่าสนใจอีกอย่างก็คือ การเข้าชมอินเทอร์เน็ตผ่านอุปกรณ์โทรศัพท์มือถือ หรือแท็บเล็ต จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบนมือถือเพิ่มหรือแท็บเล็ตเพิ่มมากขึ้นในเดือนตุลาคม 2554 ในช่วงของการรับข่าวสารอุทกภัยและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ข้อมูลล่าสุดถึงเดือนเมษายน 2555)



รูปที่ 9 จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านมือถือและแท็บเล็ตแยกตามประเภท ตั้งแต่ปี 2554-2555

ที่มา : Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Online.

เป็นที่น่าสังเกตว่าหลังจากการเปิดตัว iPhone4S ในเดือนตุลาคม 2554 มีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบนมือถือเพิ่มมากขึ้น เรียงลำดับ iPhone, iPad, Nokia, BlackBerry, HTC และผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบน iPad เพิ่มขึ้นมาก ตามมาด้วย iPhone, BlackBerry โดย iPhone และ iPad เป็นอุปกรณ์มือถือที่ครองส่วนแบ่งการตลาด 46.53% และ 31.19% ของจำนวนผู้ใช้ในการเยี่ยมชมเว็บไซต์ ตามลำดับ และมีอัตราการเติบโตกว่า 113.47% และ 529.81% ตามลำดับเปรียบเทียบกับปี 2554

นอกจากนี้ใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต ในประเทศไทยกำลังได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดการให้บริการใหม่ๆ ออกมาเสมอ เช่น การให้บริการการศึกษา ค้นหาข้อมูล อีเมล พื้นที่เก็บข้อมูล จดโดเมน ลงโฆษณา ขายสินค้า เขียนโปรแกรม เขียนแอปพลิเคชันบนมือถือหรือแท็บเล็ต รวมถึงการออกแบบเว็บไซต์ เพื่อเป็นหน้าตาที่จะรองรับ และให้บริการ ทั้งหลายเหล่านี้ ซึ่งก็เป็นรูปแบบการให้บริการที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ ณ ปัจจุบัน

จากสถิติต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า ตลาดออนไลน์ในประเทศไทยนั้นยังกว้างมาก และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้ให้บริการก็เพิ่มขึ้นมากตามไปด้วย ณ ปัจจุบัน ไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในประเภทไหน จำเป็นต้องใช้เว็บไซต์เป็นสื่อกลาง อย่างหนึ่งเพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร

ถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และแม่นยำมากที่สุด บริษัทใดสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ก่อน มีความน่าเชื่อถือและตรงความต้องการของลูกค้า ก็มีโอกาสสูงที่ลูกค้าจะเลือกใช้บริการ

ความสำคัญของปัญหา

ถึงแม้ว่าความต้องการของตลาดมีสูงแต่คนที่จะสามารถเขียนเว็บไซต์ให้สวยและดีได้นั้น ยังคงค่อนข้างน้อยมากและส่วนมากอยู่ในรูปแบบฟรีแลนซ์ (คนเขียนเว็บไซต์อิสระ) ทำให้ไม่ค่อยน่าเชื่อถือและการติดตามงานค่อนข้างลำบาก เนื่องจากคนที่ทำได้มีจำกัดจึงทำให้ราคาในการทำเว็บไซต์สูงตามไปด้วย ทำให้คนส่วนใหญ่หันมาพึ่งตนเองหรือหาทางเลือกอื่นที่ดีกว่านั้นคือ เว็บไซต์สำเร็จรูปที่ราคาถูกกว่าเว็บไซต์ที่เขียนขึ้นมาใหม่และใช้เวลาในการจัดทำที่น้อยกว่าซึ่งตอบสนองต่อสังคมยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสุดท้ายสามารถทำได้ด้วยตัวเอง เนื่องจากเกิดปัญหาที่ไ้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงทำให้มีการริเริ่มธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อจัดหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับการเริ่มธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS
2. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ ผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และด้านบริหาร
3. เพื่อประเมินผลตอบแทนของธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS โดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Initial Rate of Return)
4. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว (Contingency Plan)

ขอบเขตของการทำสารนิพนธ์

เนื้อหาในสารนิพนธ์จะเป็นการศึกษาประเมินถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการจริง ดังนั้นในการกำหนดตัวเลขทางการเงินบางตัวในการศึกษาครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ตัวเลขที่มีการตั้งสมมติฐานที่มีความเป็นไปได้แทน และอ้างอิงจากข้อมูลลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจริงของ บริษัท เอ็มพีเว็บโปรด จำกัด ซึ่งปัจจุบันได้ให้บริการออกแบบ และพัฒนาเว็บไซต์ โดยมีกลุ่มลูกค้าส่วนหนึ่งอยู่แล้ว แต่จะทำการแตกสายบริการเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่วนอื่น โดยการศึกษาครั้งนี้จะทำการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการตามรูปแบบธุรกิจต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งธุรกิจที่จะนำมาศึกษา คือ ธุรกิจให้บริการ

เว็บไซต์สำเร็จรูป (Content Management System : CMS) ภายใต้ชื่อโดเมน ซาซ่าคูลดอทคอม (Sasacool.com) โดยมีแผนจะเริ่มเปิดให้บริการในปี 2557 นี้

ข้อจำกัดของการทำสารนิพนธ์

ข้อมูลที่น่ามาอ้างอิงส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ค้นหาได้จากทางอินเทอร์เน็ต และอีกส่วนหนึ่งคือข้อมูลจริงจาก บริษัท เอ็มพีเว็บนิวส์ จำกัด

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การประยุกต์ (Application) หมายถึง การนำความรู้ในวิทยาการต่างๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

2. ความเป็นไปได้ (Possibility) หมายถึง การศึกษาเพื่อชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ โดยคำนึงถึงกำไร และต้นทุน ช่วงเวลา กำลังเงินและกำลังคน เพื่อให้ทำงานตามโครงการใดๆ ที่กำหนด โดยปรกติในการศึกษาความเป็นไปได้อาจมีข้อเสนอแนะทางเลือกอื่นที่เหมาะสมไว้ด้วยเสมอ

3. เว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS หมายถึง เป็นเว็บไซต์ที่มีระบบจัดการเนื้อหาที่อยู่บนเว็บไซต์ทั้งหมดผ่านระบบ "Admin" ที่ผู้ดูแลเว็บไซต์ (Webmaster) สร้างขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการปรับแต่งข้อความ เนื้อหา Banner หรือส่วนอื่นๆ ตามต้องการโดยไม่จำเป็นต้องเปิดไฟล์เว็บไซต์ขึ้นมาเพื่อแก้ไขข้อความ และทำการอัปโหลดไฟล์ขึ้นไปบน Server ใหม่อีกครั้ง โดยที่ผู้ใช้งานไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการเขียนโปรแกรมมาก่อน มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า "ระบบจัดการเนื้อหา"

โดยเว็บไซต์สำเร็จรูปมีลักษณะพิเศษ ได้ดังต่อไปนี้

3.1 มีระบบผู้ดูแลอยู่หลังบ้าน (ระบบ Admin) เพื่อเอาไว้จัดการส่วนต่างๆ ของเว็บไซต์

3.2 ไม่ต้องแก้ไขข้อมูลต่างๆ บนเว็บไซต์ด้วยการแก้ไขไฟล์เว็บไซต์ เว็บไซต์สำเร็จรูปมีหลายประเภท

โดยแบ่งรูปแบบตามประเภทการใช้งาน ได้ดังต่อไปนี้

3.3 CMS ประเภท Blog ได้แก่ Wordpress และ Drupal

3.4 CMS ประเภท เว็บบอร์ด ได้แก่ SMF และ phpBB

3.5 CMS ประเภท e-Learning เช่น Moodle และ Sakai

3.6 CMS ประเภท e-Commerce เช่น Magento, VirtueMart, osCommerce และ

PhpShop

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ทำการประเมินภาพรวมเศรษฐกิจ (Economy Analysis) อุตสาหกรรม (Industry Analysis) และกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะทำประเมินความเป็นไปได้
2. วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคของแต่ละรูปแบบธุรกิจ ด้วยวิธี SWOT Analysis และค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)
3. วิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ด้วยการใช้ Five Force Model
4. ทำการศึกษาด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านบริหาร
5. ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Feasibility Analysis) และการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ของแต่ละรูปแบบธุรกิจ
6. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Contingency Plan)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้สามารถนำข้อมูลจากการศึกษา ไปเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการเริ่มธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS
2. สามารถเห็นถึงปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้กิจการไม่ประสบความสำเร็จ
3. ทำให้ทราบผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในแต่ละรูปแบบธุรกิจ เพื่อวางแผนการลงทุนต่อไปในอนาคต



แผนงานและเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 3 แผนงานและเวลาในการดำเนินงาน

รายละเอียด การ ดำเนินงาน	ระยะเวลา															
	พ.ย. 2555				ธ.ค. 2556				ม.ค. 2556				ก.พ. 2556			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. คัดเลือก ปัญหาและ หัวข้อปัญหา	↔															
2. ศึกษาข้อมูล แผนธุรกิจ	↔															
3. ศึกษาการ วิเคราะห์ สถานการณ์ (SWOT)					↔											
4. ศึกษา Five Force Model					↔											
5. ศึกษากล ยุทธ์ทาง การตลาด การ บริหารจัดการ และการเงิน									↔							
6. ศึกษาความ เป็นไปได้ของ ธุรกิจ									↔							
7. สรุปผลและ ข้อเสนอแนะ													↔			
8. จัดทำสาร นิพนธ์													↔			

บทที่ 2

หลักการพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. หลักการพื้นฐานงานศึกษา
 - โครงร่างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ
2. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - การวิเคราะห์ด้านการตลาด
 - การวิเคราะห์ด้านการบริหาร
 - การวิเคราะห์ด้านการเงิน
 - การวิเคราะห์ด้านเทคนิค
 - การตัดสินใจการลงทุน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานงานศึกษา

การทำการศึกษารื่องการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการศึกษาที่ช่วยให้การกำหนดโครงการสามารถได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จของการลงทุน โดยจะระบุผลการศึกษาด้านต่างๆ ที่สำคัญของโครงการ เพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถทำการตัดสินใจได้ เพราะการศึกษาความเป็นไปได้จะเป็นเหมือนการทดลองว่าเป็นไปได้หรือไม่ที่จะนำโครงการไปปฏิบัติ โครงการที่ได้ออกแบบเบื้องต้นไว้เป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการตัดสินใจในการเลือกโครงการ ในการวิเคราะห์โครงการจะเป็นการประเมินข้อดี (Advantage) และข้อเสีย (Disadvantage) หรือผลตอบแทน (Benefit) กับต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่าย (Cost) ของโครงการ โดยการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ (The Evaluation of Project Worth) โดยใช้หลักว่าโครงการจะมีความคุ้มค่าก็ต่อเมื่อผลตอบแทนมีค่าสูงกว่าต้นทุน และถ้าโครงการใดต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก เงินลงทุนนี้อาจได้มาจากส่วนของตนเองส่วนหนึ่ง และจากการกู้ยืมมาโดยเอาหลักทรัพย์ไปค้ำประกันอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้น การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการจึงต้องมีการศึกษาอย่างรอบคอบ เพื่อลดโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

อย่างไรก็ดี อาจมีบางโครงการมีความยากลำบากในการตีค่าผลตอบแทนหรือตีค่าผลตอบแทนไม่ได้ ในกรณีเช่นนี้ ปัญหาการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจะอยู่ที่การ

กำหนดแนวทางเพื่อบรรลุผลผลิต หรือนโยบายตามที่ต้องการโดยประหยัดที่สุด หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โครงการที่มีความเป็นไปได้จึงได้แก่ โครงการที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยต้นทุนต่ำสุด ไม่ว่าจะมีการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นมาแล้วหรือไม่ก็ตาม การศึกษาความเป็นไปได้จะเป็นหัวใจของกระบวนการจัดเตรียมโครงการเสมอ ถึงแม้ว่าการศึกษาความเป็นไปได้จะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับโครงการการลงทุนขนาดใหญ่ก็ตาม แต่การศึกษาความดังกล่าวก็เป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับทุกขนาด และทุกประเภทโครงการ

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

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

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

3. ระยะดำเนินการ (Operational Phase) เป็นระยะสุดท้ายหลังจากที่ผู้ริเริ่มโครงการได้ลงทุนไปในโครงการแล้ว หลังจากนั้นผู้ริเริ่มโครงการก็มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและติดตามผลงานเป็นระยะๆ จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

ซึ่งผลของการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน จะมีประโยชน์ต่อผู้ริเริ่มโครงการเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ และทำให้ทราบถึงความเสี่ยงต่อความผิดพลาดต่างๆ และสามารถลดความเสี่ยงดังกล่าวให้เหลือน้อยที่สุด (จินทนา จันทโร ; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2540)

โครงร่างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ โดยทั่วไป จะทำการศึกษาครอบคลุม 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านบริหาร ดังนี้ (ชัยยศ สันตวงษ์. 2533)

1. ด้านการตลาด การศึกษาด้านการตลาดของโครงการเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผนและการวิเคราะห์โครงการเป็นอย่างดี หากผลิตอะไรออกมาแล้วไม่มีตลาดรองรับก็ไม่มีเหตุผลใดที่จะทำการผลิต หลังจากได้ตรวจสอบขนาดตลาดในปัจจุบันแล้ว ก็ทำการคาดคะเนตลาดในอนาคต ในการคาดคะเนขนาดตลาดทั้งหมดของผลผลิตชนิดนั้น แล้วคาดคะเนปริมาณการขายที่คาดว่าจะขายได้ และในการคาดคะเนก็อาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การคาดคะเนโดยอาศัยค่า

แนวโน้มในอดีต และการคาดคะเนโดยอาศัยแบบจำลองทางเศรษฐมิติ อันเป็นการคาดคะเนจากปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นตัวแปรอิสระ การสร้างระบบความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สามารถคาดคะเนอุปสงค์ในอนาคตได้ ส่วนการพิจารณาว่าเมื่อผลผลิตออกมาแล้วจะสนองความต้องการของตลาดได้มากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องพิจารณาคู่แข่งขันที่มีอยู่เดิม ทั้งในปริมาณการผลิต คุณภาพ สถานที่ตั้ง ราคา และต้นทุน เพื่อพิจารณาว่าคุณภาพผลผลิตโครงการเป็นอย่างไร ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่ และต้นทุนการผลิตสูงกว่าหรือต่ำกว่า เพื่อจะได้พิจารณาหาทางปรับปรุงให้สามารถทำการแข่งขันได้ นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางด้านนี้ยังสามารถขยายให้ครอบคลุมถึงเรื่องการค้าได้อีกด้วย รวมถึงการจัดการเกี่ยวกับวัตถุดิบ และบริการต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยผลการศึกษาในด้านนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความอยู่รอดของโครงการ ดังนั้น การดำเนินการศึกษาความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนต่างๆ จึงมุ่งเน้นในด้านตลาดก่อนเป็นอันดับแรก หากผลชี้วัดว่าโครงการดังกล่าวมีตลาดรองรับสินค้า หรือบริการของเราแล้ว จึงค่อยศึกษาความเหมาะสมของโครงการในลักษณะอื่นๆ ต่อไป

2. ด้านเทคนิค เนื่องจากการผลิตสินค้าและบริการจะมีเทคนิคการผลิตให้เลือกได้หลายประเภทซึ่งเทคนิคการผลิตแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกันไปตาม ชนิด ปริมาณ และคุณภาพของปัจจัยการผลิตที่ต้องการ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อต้นทุนการผลิต ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาข้อดี และข้อเสียของเทคนิคการผลิตงานบริการต่างๆ แล้วคัดเลือกเทคนิคการผลิตงานบริการที่เหมาะสมที่สุด ดังนั้น การวิเคราะห์ทางด้านนี้จึงเน้นไปที่การกำหนดทางเลือก และการคัดเลือกทางเลือกด้านเทคนิคการผลิตงานบริการที่ดีที่สุดให้กับโครงการ ด้วยเหตุนี้ในการวิเคราะห์จึงต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ขนาดของโครงการ

2.2 สถานที่ตั้งของโครงการ

2.3 จำนวนประชากรที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากโครงการ และลักษณะการกระจายตัวด้านกายภาพของประชากรในพื้นที่โครงการ

2.4 ประสิทธิภาพการใช้ และการดูแลรักษาเทคโนโลยี รวมทั้งประเด็นเรื่องอะไหล่ และทักษะด้านเทคนิควิชาการที่มีอยู่และหาได้

2.5 ปริมาณ และคุณภาพของแรงงานที่ต้องการ

2.6 ประมาณการต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ต้องการ

อย่างไรก็ดี ประเด็นปัญหาด้านเทคนิคจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทของธุรกิจ นอกจากนั้น เทคนิคการผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำสุดก็ไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะช่วยให้โครงการมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ได้ เนื่องจาก เทคนิคที่แตกต่างกันอาจให้ผลตอบแทนแตกต่างกันได้ การเปรียบเทียบระหว่างต้นทุน และผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกเท่านั้นจึงจะทำให้ทราบได้ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

3. ด้านบริหาร ถึงแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ มาแล้ว และปรากฏว่าโครงการที่เสนอมาเป็นโครงการที่ดี แต่เมื่อโครงการได้รับอนุมัติและดำเนินการแล้ว ก็อาจประสบความล้มเหลว และขาดทุนได้เช่นกัน ถ้าหากว่าการจัดการหรือการบริหารโครงการไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพ และในหลายกรณีความสำเร็จของโครงการจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร หรือการจัดการเป็นสำคัญ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทางด้านนี้ด้วย เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะไม่มีปัญหาแต่ประการใด เมื่อมีการนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการ การวิเคราะห์จะเกี่ยวข้องกับการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ และดำเนินงานโครงการ เช่น

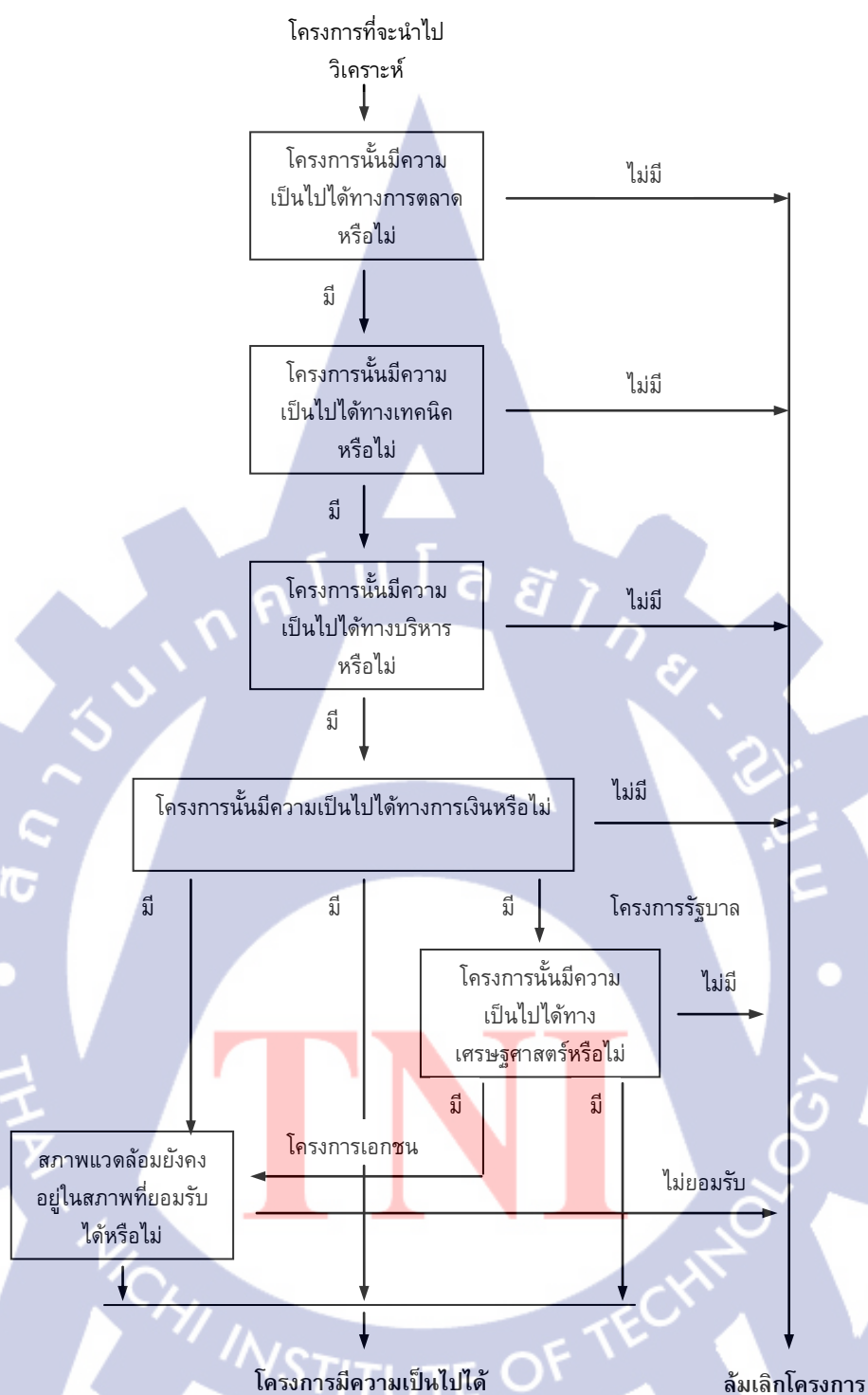
- บุคลากร
 - หน้าที่และความรับผิดชอบ
 - ระดับทักษะ ความรู้ และความชำนาญ
 - กระบวนการ และระเบียบวิธีดำเนินงาน
 - ระบบข้อมูล และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
 - นโยบายด้านราคา และการค้าที่จะมีผลกระทบต่อเสถียรภาพโครงการ
- ส่วนการวิเคราะห์ก็อาจครอบคลุมไปถึงเรื่องต่อไปนี้
- ระบบการบริหาร และการจัดการ
 - การบริหารงานบุคคล
 - ปริมาณ และคุณภาพบุคลากร
 - การฝึกอบรมที่ต้องการ

4. ด้านการเงิน การวิเคราะห์กระบวนการด้านการเงิน และระเบียบวิธีการทางการเงินเป็นการวิเคราะห์การลงทุน และผลตอบแทนของโครงการในแง่เอกชน หรือผลกำไรทางการเงินเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังรวมการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมให้กับโครงการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าถ้ามีโครงการแล้ว จะไม่มีปัญหาทางการเงินใดๆ ในทุกขั้นตอนของโครงการ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินของผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการมีผลตอบแทนให้กับผู้ร่วมโครงการมากเพียงพอที่จะจูงใจให้เขาเหล่านั้นเข้าร่วมโครงการด้วย ในการศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน นักวิเคราะห์จะต้องจัดทำงบการเงินต่างๆ เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด เพื่อกำหนดว่าโครงการจะมีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงานในอนาคตหรือไม่ กำหนดอัตราผลตอบแทนทางการเงินของโครงการประเมินสภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้ เครื่องมือที่ใช้วัดการดำเนินการโดยทั่วไป ได้แก่ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis) การวิเคราะห์ทางการเงินจะเริ่มด้วยการคาดคะเนผลผลิต หรือบริการของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถประมาณการรายรับ นอกจากนั้นก็มีการคาดคะเนต้นทุนในแต่ละระดับการผลิต หรือการดำเนินงานภายใต้ข้อสมมติเกี่ยวกับราคาสินค้า หรือบริการที่ผลิต นอกจากนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์

ได้แก่ วิธีการปรับลดกระแสเงินสด (Discounted Cash Flow Method) ตามวิธีนี้จะต้องมีการจัดเตรียมกระแสเงินสดของโครงการ การทำส่วนลดกระแสเงินสด การคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR)

โดยด้านต่างๆ ของโครงการดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งแล้ว จะมีผลกระทบไปสู่การพิจารณา หรือการตัดสินใจด้านอื่นๆ ด้วย ดังนั้น การวิเคราะห์ที่ดีจึงต้องศึกษาแง่มุมหรือด้านต่างๆ ดังกล่าวของโครงการให้ครบทุกด้านเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่ดีพร้อมในทุกๆ ด้าน โดยการวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายออกมาได้ดังนี้





รูปที่ 10 การวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอน

ที่มา : จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2540). การศึกษาความเป็นไปได้ : โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม. หน้า 11.

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การวิเคราะห์ด้านการตลาด (Marketing Analysis)

การวิเคราะห์ด้านการตลาดสิ่งแรกที่จะต้องทำการศึกษา คือ การศึกษาสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพทางด้านการแข่งขัน (Competitive Environment) ทั้งนี้เพื่อระบุปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาวะทางการตลาดทั้งการเพิ่มขึ้นของกำลังซื้อ การลดลงของกำลังซื้อ การแข่งขัน และปัจจัยที่อาจเป็นบวกหรือลบที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม

1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

ในการวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม จะนำเครื่องมือ 2 อย่าง มาเป็นกรอบในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือแรก คือ การทำการวิเคราะห์ STEP Analysis เป็นการวิเคราะห์แบบมหภาค (Macro Environment) หรือการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) โดยจะแยกออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. S = Social & Cultural Factors ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลแตกต่างกันตามแต่ละประเทศ จำเป็นต้องมีการพิจารณา เช่น

- ผู้คนมีทัศนคติต่อสินค้าหรือบริการจากต่างชาติอย่างไร
- ภาษามีผลต่อสินค้าในตลาดหรือไม่
- ประชากรมีความใส่ใจในสิ่งแวดล้อมมากน้อยแค่ไหน
- รูปแบบการดำเนินชีวิต หรือ สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal environment)
- ระดับการศึกษา
- โครงสร้างประชากร ขนาดครอบครัว

2. T = Technology Factors ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ การพัฒนาใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญของโลกภิวัตน์ โดยมีการพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

- มีเทคโนโลยีอะไรช่วยให้ผลิตสินค้าหรือบริการได้ถูกลงและมีมาตรฐานดีขึ้นหรือไม่
- มีเทคโนโลยีที่ทำให้ลูกค้าหรือองค์กรเอง มีนวัตกรรมใหม่ขึ้นหรือไม่
- เทคโนโลยีที่มีผลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่
- เทคโนโลยีที่ช่วยให้องค์กรสื่อสารกับลูกค้าด้วยเครื่องมือใหม่

3. E = Economics Factors ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจะต้องพิจารณาสถานการณ์เศรษฐกิจการค้ำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อต้องการทำการตลาดระหว่างประเทศ โดยมีการพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

- อัตราดอกเบี้ย
- ระดับเงินเฟ้อ และ อัตราการว่างงาน
- GDP และอื่นๆ
- การเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวม และแยกแต่ละภาคธุรกิจ

4. P = Political & Legal Factors ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย เสถียรภาพของรัฐบาลกฎระเบียบต่างๆ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างมากทั้งในแง่กฎเกณฑ์สำหรับภาคธุรกิจ กำลังการซื้อของผู้บริโภคและอื่นๆ ซึ่งมีประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณา เช่น

- สิ่งแวดล้อมทางการเมืองมีความมั่นคงเพียงใด
- นโยบายของรัฐบาลมีผลต่อกฎหมายที่เกี่ยวกับองค์กรหรือไม่
- รัฐบาลมีนโยบายทางด้านเศรษฐกิจอย่างไร
- รัฐบาลกำลังทำสัญญาทางการค้าหรือไม่

เครื่องมือที่สอง คือ Five Forces Model ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ เป็น Model ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) เพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเราที่สัมพันธ์กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเรา โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชนะเหนือคู่แข่งแต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร อย่างไรก็ตาม มักมีความเข้าใจกันว่า การวิเคราะห์ธุรกิจโดยนำหลัก Five Force มาใช้นั้น ควรใช้สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันสูงส่วนธุรกิจขนาดเล็กนั้นไม่มีความจำเป็นต้องทำเป็นเรื่องเป็นราวขนาดนั้น หากแต่ในความเป็นจริงแล้ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็สามารถใช้ Model ธุรกิจแบบ Five Force มาใช้ได้เพื่อเสริมให้ธุรกิจของเรานั้นมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งกรอบการวิเคราะห์ พิจารณา ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ (The Threat of New Entrants) ได้แก่

- การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เนื่องจาก ผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
- การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty)
- เงินลงทุน (Capital Requirements) ถ้าต้องลงทุนสูงก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to Distribution)
- นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจ ได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ค่าฝึกอบรมและสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

2. ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry Between Competitors) ได้แก่

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโตการแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก

- ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไปการแข่งขันก็จะน้อยลง

- ความผูกพันในตราหือ

- กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกินการแข่งขันจะรุนแรง

- ต้นทุนคงที่ของธุรกิจและต้นทุนในการเก็บรักษา

- อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (The Bargaining Power of Suppliers) ได้แก่

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยรายอำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง

- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้อำนาจการต่อรองก็จะสูง

- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อยอำนาจต่อรองจะสูง

- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก

อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customer) ได้แก่

- ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมากก็มีอำนาจการต่อรองสูง

- ข้อมูลต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมากก็ต่อรองได้มาก

- ความจงรักภักดีต่อหือ

- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจ

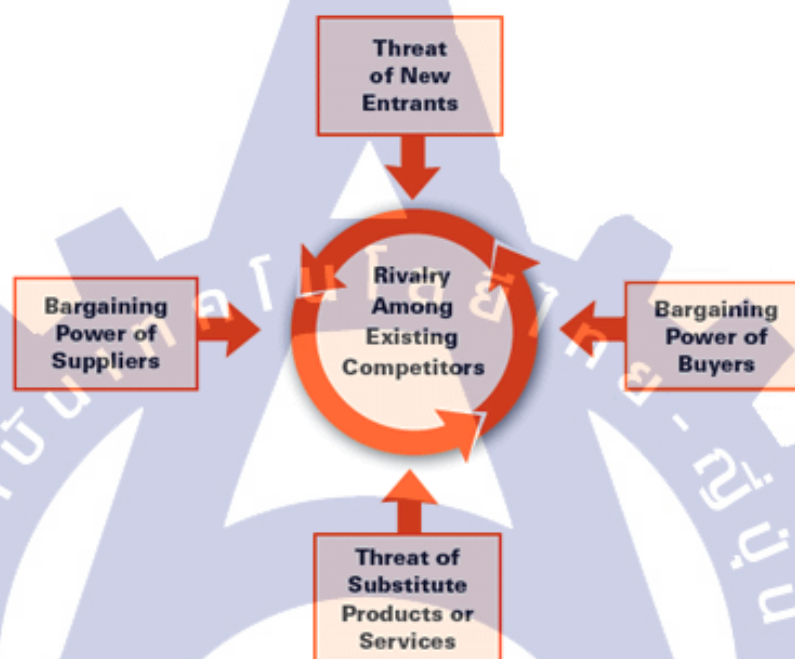
ต่อรองสูง

- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง

- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

5. ความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน (The Threat of Substitute Products and Services) ได้แก่

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน



รูปที่ 11 ภาพรวมของ Michael Porter's The Five Competitive Forces Model

ที่มา : Michael, E. Porter. (2008). **Harvard Business Review**. Online.

หลังการศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปในอุตสาหกรรมแล้วสิ่งที่ต่อมาที่เราควรรู้ คือ สภาพปัจจุบันของกิจการทั้ง จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weak) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของกิจการ เพื่อให้เราทราบว่าเราควรจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรต่อไปโดยใช้จุดแข็งเพื่อผนวกโอกาส และแก้ไขจุดอ่อนเพื่อรับมือต่ออุปสรรค

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และศักยภาพ (SWOT Analysis)

การทำ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการพิจารณาถึงสภาพปัจจุบัน สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัย

เหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องพยายามค้นหาและวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสถานะที่แท้จริงขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการกับปัจจัยที่อาจจะกระทบกับบริษัทเพื่อที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

- **S** มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

- **W** มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

- **O** มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

- **T** มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis นั้น การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือ ประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์ และประเมิน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดประเด็นหลัก (Key Area) มากเท่าใด โอกาสที่จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องจะมากยิ่งขึ้นตามไปด้วยทั้งนี้ การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะของธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ SWOT มีหลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่นิยมใช้กัน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่เข้ามามีบทบาทหรือผลกระทบต่อองค์กรจนเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ดังกล่าว สภาพแวดล้อมขององค์กรในที่นี้ อาจหมายถึงสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกลุ่มอิทธิพลต่างๆ เช่น คู่แข่ง ซึ่งนับวันจะเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของ องค์กรหรือหน่วยงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกประเภทอื่นที่มันจะเข้ามามี ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความก้าวหน้าของวิทยาการที่หน่วยงานหรือองค์กรได้นำมาใช้ หรือการ เปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายสำหรับปฏิบัติ เป็นต้น

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตามปัจจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ ว่าประเด็นหลักที่ควรนำมาพิจารณาหรือวิเคราะห์ ประกอบด้วย

- 1) Social-Culture Factors ประกอบด้วย ความต้องการของผู้รับบริการ โครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี โลกาวัดถิ่นกระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ ฯลฯ
- 2) Technological Factors ประกอบด้วยนวัตกรรม ความมีอยู่ของเทคโนโลยี ฯลฯ
- 3) Economic Factors ประกอบด้วย ภาวะทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน อัตรา ดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การกีดกัน/กีดกันทางการค้า ฯลฯ
- 4) Political and Legal Factors ประกอบด้วย เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบาย ของพรรคการเมือง กฎหมาย กฎบัตรสหประชาชาติ สนธิสัญญาและอนุสัญญา ฯลฯ
- 5) Physical Factors ประกอบด้วย สภาพทางภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ ภัยธรรมชาติ ฯลฯ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร เป็นการประเมินศักยภาพของการ ดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต (Post Experiences) และในปัจจุบันว่าประสบผลสัมฤทธิ์ มีปัญหาอุปสรรคหรือมีข้อมูลในการสำรวจหาโอกาส (Opportunity) ตรวจสอบภาวะคุกคามหรือ ข้อจำกัด (Threats หรือ Constraint) หรือตรวจสอบสภาวะการเสี่ยง (Risks) รวมทั้งการ ตรวจสอบทางด้านศักยภาพขององค์กรทางด้านปัจจัยหรือทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารจัดการทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กรตามนัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ประเด็นหลักที่ควรนำมาพิจารณาหรือวิเคราะห์ประกอบด้วย

- 1) Structure and Policy ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร นโยบาย กลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงาน ฯลฯ
- 2) Services ประกอบด้วย ผลผลิตและผลลัพธ์ (ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ

3) Manpower ประกอบด้วย อัตรากำลัง (ทั้งปริมาณ และคุณภาพ) ระบบการบริหารบุคคล ฯลฯ

4) Money ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านการเงิน การระดมทุน ฯลฯ

5) Materials ประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ อาคารสถานที่ ฯลฯ

6) Management ประกอบด้วย กระบวนการ/ระบบ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์กร ฐานข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการวางแผน และประเมินผล การสื่อสารภายใน การสร้างเครือข่าย ฯลฯ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยทำตาราง EFAS (External Factors Analysis Summary) เพื่อค้นหาโอกาส และอุปสรรค ของบริษัท และ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยทำตาราง IFAS (Internal Factors Analysis Summary) เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท และสุดท้าย จัดทำแมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยทำตาราง SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) เพื่อให้ผู้ทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ลดจำนวนปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทั้งหมด ให้เหลือน้อยกว่า 10 ปัจจัย ทำได้โดยหาความสำคัญหรือน้ำหนักที่มากที่สุดของแต่ละปัจจัยดังตัวอย่างในตารางที่ 4 ตารางที่ 5 และตารางที่ 6 ตามลำดับ

การให้คะแนนในช่อง “น้ำหนัก” เป็นการพิจารณาถึงความสำคัญหรือรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ระบุไว้เกิดขึ้น โดยเมื่อนำคะแนนมารวมกันจะเท่ากับ 1.00 คะแนน

การให้คะแนนในช่อง “ประเมินผลกระทบ” เป็นการพิจารณาว่าเหตุการณ์หรือปัจจัยดังกล่าวเมื่อเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบกับบริษัทน้อยเพียงไร โดยให้ 5 คะแนน เมื่อเหตุการณ์หรือปัจจัยนั้นส่งผลกระทบในด้านบวกอย่างมากกับบริษัท 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

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการทำ EFAS (External Factors Analysis Summary) ของบริษัท Maytag
(ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในครัวเรือน อันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมิน ผลกระทบ	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส (O)				
1. การรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศยุโรป	0.20	4	0.80	
2. ประชาชนทั่วไปให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพครัวเรือน	0.10	5	0.50	
3. การพัฒนาทางเศรษฐกิจของเอเชีย	0.05	1	0.05	
4. การเปิดของยุโรปตะวันออก	0.05	2	0.10	
5. แนวโน้มของการเป็น Superstore	0.10	2	0.20	
อุปสรรค (T)				
1. การเพิ่มกฎระเบียบของรัฐบาล	0.10	4	0.40	
2. การแข่งขันที่แข็งแกร่งในสหรัฐ	0.10	4	0.40	
3. WHIRLPOOL และ Electrolux	0.15	3	0.45	
4. ความก้าวหน้าของผลิตภัณฑ์ใหม่	0.05	1	0.05	
5. ผลิตภัณฑ์ครัวเรือนของบริษัทญี่ปุ่น	0.10	2	0.20	
รวม	1.00		3.15	

ที่มา : รัตนา กิริตชนานนท์. (2553). การสร้างกลยุทธ์ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis). ออนไลน์.

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการทำ IFAS (Internal Factors Analysis Summary) ของบริษัท Maytag
(ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในครัวเรือน อันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	ประเมิน ผลกระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง (S)				
1. วัฒนธรรมคุณภาพของ Maytag	0.15	5	0.75	คุณภาพเป็นกุญแจสำคัญ ไปสู่ความสำเร็จ
2. บริหารที่มีประสบการณ์	0.05	4	0.20	รู้จักเรื่องเครื่องใช้ไฟฟ้า
3. การบูรณาการในแนวดิ่ง	0.10	4	0.40	เป็นโรงงานอุตสาหกรรม โดยเฉพาะ
4. ความสัมพันธ์ของพนักงาน	0.05	3	0.15	ดีแต่ทวีความรุนแรงขึ้น
5. การค้าขายระหว่างประเทศ ของ Hoover	0.15	3	0.45	ชื่อฮูเวอร์ในน้ำยาทำความสะอาด
จุดอ่อน (W)				
1. กระบวนการที่มุ่งเน้น R & D	0.05	2	0.10	การชะลอตัวของผลิตภัณฑ์ ใหม่
2. ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.05	2	0.10	ใช้ซูเปอร์สโตร์แทนการ จำหน่ายขนาดเล็ก
3. ฐานะทางการเงิน	0.15	2	0.30	ภาระหนี้สินสูง
4. ตำแหน่งในตลาดโลก	0.20	2	0.40	Hoover มีจุดอ่อน เมื่อทำ ตลาดนอกประเทศอังกฤษ และออสเตรเลีย
5. สิ่งอำนวยความสะดวกใน การผลิต	0.05	4	0.20	กำลังการลงทุนในขณะนี้
รวม	1.00		3.65	

ที่มา : รัตนา กิรติชนานนท์. (2553). การสร้างกลยุทธ์ : การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis). ออนไลน์.

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการทำ SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) ของบริษัท Maytag
(ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในครัวเรือน อันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา)

ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมินผลกระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ช่วง เวลา สั้น	ช่วง เวลา กลาง	ช่วง เวลา ยาว	ความคิดเห็น
S1 วัฒนธรรมคุณภาพของ Maytag	0.10	5	0.50			X	- คุณภาพ เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ
S5 การค้าขายระหว่างประเทศของ Hoover	0.10	3	0.30		X		- Hoover มีชื่อเสียงด้านผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด
W3 ฐานะทางการเงิน	0.10	2	0.20			X	- ภาระหนี้สินสูง
W4 ตำแหน่งในตลาดโลก	0.15	2	0.30		X		- Hoover มีจุดอ่อนเมื่อทำตลาดนอกประเทศอังกฤษและออสเตรเลีย
O1 การรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศยุโรป	0.10	4	0.40			X	- การซื้อกิจการของ Hoover
O2 ประชาชนทั่วไปให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพครัวเรือน	0.10	5	0.50		X		- สินค้าของ Maytag มีคุณภาพดี
O5 แนวโน้มของการเป็น superstore	0.10	2	0.20	X			- ยังมีจุดอ่อนกับช่องทางนี้
T3 Whirlpool และ Electrolux	0.10	2	0.20	X			Whirlpool และ Electrolux มีความแข็งแกร่งในตลาดโลก
T5 ผลิตภัณฑ์ครัวเรือนของบริษัทญี่ปุ่น	0.15	3	0.45			X	มีจำหน่ายเฉพาะเอเชีย
รวม	1.00		3.05				

ที่มา : รัตนา กิรติชนานนท์. (2553). การสร้างกลยุทธ์ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis). ออนไลน์.

จากตาราง Matrix สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ หรือ SFAS Matrix แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายในของบริษัทในตารางเดียว โดยจะใส่ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดเท่านั้น ซึ่งรวบรวมมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นต่อการจัดทำกลยุทธ์ต่อไป

1.3 การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

ผลของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกบริษัท สามารถนำมาใช้จัดทำกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้อีกมากมาย โดยการนำปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 อย่าง (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) มาจับคู่ในรูปของแมทริกซ์ที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า การจัดทำ “TOW Matrix” (TOWS เป็นคำเรียกอีกด้านหนึ่งของ SWOT)

TOWS Matrix จะแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส และอุปสรรค ที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท และเป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก 4 ชุด ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ (อารีย์ แ้วสกุล. 2553)

1.4 การจัดทำ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นการจัดทำตาราง 9 ช่อง คือ ปัจจัยหลักสำคัญ 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง กับอีก 1 ช่อง บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายใน ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง ให้ชื่อว่า กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่องแล้ว สำหรับขั้นตอนการจัดทำประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้ คือ (อารีย์ แ้วสกุล. 2553)

1. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจ โดยเลือกจากตาราง EFAS
2. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็น อุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันหรืออนาคต จากตาราง EFAS
3. เขียนปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจ โดยเลือกจากตาราง IFAS
4. เขียนปัจจัยภายในที่เป็น จุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจ โดยเลือกจากตาราง IFAS
5. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ SO
6. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ อุปสรรคภายนอก (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ ST
7. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ WO

8. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ อุปสรรคภายนอก (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ TO

1.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก คือ กลยุทธ์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง และข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลานาน ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ

คือ กลยุทธ์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และกลยุทธ์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากมาใช้มากขึ้น

1.6 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Business Model)

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่ใช้อธิบายว่ากิจการธุรกิจ จะสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างไร โดยการสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนว่ากิจการที่กำลังพิจารณานั้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างไรได้บ้างสำหรับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท หรือหากมองจากอีกมุมหนึ่ง รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ก็คือ วิธีการในการเปลี่ยนนวัตกรรมให้มีคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ให้กับธุรกิจนั่นเอง ทั้งนี้ รูปแบบของการดำเนินธุรกิจมีความแตกต่าง และไม่ใช้สิ่งที่เรียกว่า แผนธุรกิจ (Business Plan) เพราะแผนธุรกิจ คือ รายละเอียดของการดำเนินการ และการคาดหมายผลประโยชน์ประกอบกิจการของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดจำนวนมากรวมทั้งการประมาณการทางการเงิน (Financial Projections) ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้หากเราต้องการระดมเงินทุนจากนักลงทุนหรือกู้เงินจากสถาบันการเงิน (ศุภชัย เจียรนนท์, 2551)

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจมีรายละเอียดน้อยกว่าแผนธุรกิจมาก โดยเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทาง (Direction) และหลักการ (Concept) ที่กิจการจะใช้ในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีผลกำไรในหลายๆ กรณี รูปแบบของการดำเนินธุรกิจของกิจการจะไม่ได้ถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด แต่จะเป็นแนวคิดที่เจ้าของกิจการ และผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่เสมอ

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ก็คือ เครื่องมือทำงานกลยุทธ์ในการกำหนดหลักการ (Concept) และตรรก (Logic) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งเป็นการกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์กรที่จะใช้ดำเนินการ และทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในการสร้าง ผลผลิต ทำการตลาด และนำเสนอซึ่งมูลค่าเพิ่ม (Value) ให้มีความสอดคล้องกับการลงทุนของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร และความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว

องค์ประกอบของรูปแบบของการดำเนินธุรกิจมีอยู่ 7 องค์ประกอบที่สามารถแยกอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ (Infrastructure Management) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างความสามารถเฉพาะทางที่มีความจำเป็น (Core Competencies) และขีดความสามารถในการดำเนินงาน (Capabilities) ในการดำเนินธุรกิจ

1.2 การกำหนดกรอบการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมธุรกิจ (Partner Network) เช่น Suppliers แนวร่วมทางธุรกิจ (Business Alliances) และComplimentors ในการสร้างความสำเร็จ

1.3 การกำหนดโครงสร้างของการกระจายมูลค่าและคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Value Configuration) เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมระหว่างองค์กรของเรา คู่ค้า ผู้ร่วมค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในแบบที่เรียกว่า Win Win

2. การกำหนดคุณประโยชน์และมูลค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า (Value Proposition) เป็นการนำเสนอคำตอบ รูปแบบของสินค้า และบริการที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยการใช้มุมมองจากความต้องการของลูกค้าให้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งนี้โดยการนำเสนอคุณภาพที่ดีกว่า ราคาที่ต่ำกว่า หรือสินค้าที่ดีกว่า

3. การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Customer) ของธุรกิจ โดยเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สินค้าหรือบริการของเราสามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ตรงที่สุดและดีกว่าคู่แข่ง กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมนั้นต้องสามารถระบุได้ว่ามีขนาดเท่าใด มีขนาดใหญ่พอที่กิจการของเราสามารถทำกำไรได้ สามารถเข้าถึงได้โดยแผนการตลาด และสามารถดำเนินการด้านการตลาดเข้าหากลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีโอกาสในการเติบโตที่มากเพียงพอด้วย การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการวางกรอบของรูปแบบของการดำเนินธุรกิจขององค์กร นอกจากนั้นยังครอบคลุมถึงการวางโครงสร้างของการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Customer Relationship Management) ด้วย

4. การกำหนดตำแหน่งขององค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่จะนำเสนอต่อลูกค้า (Distribution Channel) เป็นการกำหนดตำแหน่งที่ตั้งและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งเป็นการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่องค์กรของเราจะดำเนินการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการวางโครงสร้างขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น

- การพัฒนาสินค้าและบริการที่จะนำมาจำหน่าย
- กรรมวิธีในการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่สามารถแข่งขันได้
- ขบวนการในการบริหารจัดการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า
- การตลาดและการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การกำหนดรูปแบบของการผลิตและแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competition Model) ประกอบด้วยกำหนดยกรอบของการแข่งขันในอุตสาหกรรม อาทิ การระบุว่าคู่แข่งของเราคือใคร รวมทั้งการเข้าใจบทบาทขององค์กรอื่นๆ ที่เป็นผู้ร่วมค้ากับองค์กรของเรา เช่น Supplier หรือ Complimentors เป็นต้น

6. การกำหนดรูปแบบในการสร้างรายได้และผลกำไร (Revenue Streams) ประกอบด้วยกำหนดยวิธีการ ซึ่งทำให้ได้มาซึ่งรายได้ การคำนวณต้นทุนการดำเนินการ

(Cost Structure) และการกำหนดกรอบของผลกำไรจากการดำเนินการที่เหมาะสมในการทำธุรกิจ

7. การเลือกกลยุทธ์การแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่เหมาะสมที่จะสามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถยกตัวอย่างออกมาได้ 5 รูปแบบด้วยกัน ตัวอย่างเช่น

1. รูปแบบธุรกิจแบบการบอกรับเป็นสมาชิก (Subscription Business Model) เริ่มใช้โดยหนังสือพิมพ์และนิตยสารเมื่อนานมาแล้วและก็ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยมีธุรกิจอื่นไม่น้อยนำไปใช้ด้วย เช่น เคเบิลทีวี บริการโทรศัพท์ สถาบันการเงิน บริษัทประกัน โดยการขายสินค้าอย่างต่อเนื่องให้กับลูกค้า แทนที่จะเป็นการขายทีละครั้งแยกกันออกไป ทั้งนี้ก็เพื่อสร้าง Brand Loyalty ในกลุ่มลูกค้า ซึ่งมีหลายแบบ เช่น

- การบอกรับเป็นสมาชิกสำหรับสินค้าที่มีจำนวนแน่นอน เช่น การเป็นสมาชิกนิตยสารเป็นรายปี

- การขายสมาชิกแบบไม่จำกัดการใช้งาน เช่น การให้เช่าบ้าน ตัวโดยสารรถไฟแบบเหมาเป็นรายเดือน หรือรายอาทิตย์ในยุโรป หรืออเมริกา

- การบอกรับเป็นสมาชิกโดยมีค่าใช้จ่ายขั้นต่ำ และต้องจ่ายเพิ่มหากใช้งานสินค้าหรือบริการเกินที่กำหนดไว้ เช่น จ่ายค่าโทรศัพท์รายเดือนๆ ละ 299 บาท ใช้ได้ตามนาฬิกาที่กำหนด หากใช้เกินกำหนดลูกค้าต้องจ่ายเงินเพิ่มเติม

รูปแบบธุรกิจนี้ทำให้ผู้ผลิตมีรายได้ที่สม่ำเสมอมากขึ้น เช่น นิตยสารบางเดือนอาจขายไม่ได้ ยอดขายก็จะรวบรวมการขายสมาชิกแก้ปัญหาได้ สำหรับลูกค้า การบอกรับสมาชิกก็ทำให้เกิดความสะดวก ไม่ต้องไปหาซื้อสินค้า ประหยัดเวลาได้ และราคาก็ถูกลง

2. รูปแบบธุรกิจแบบยิลเลตต์ ในการขายที่โกนหนวดและใบมีด (Razor and Blades Business Model) หรือที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า การใช้เหยื่อล่อเพื่อให้ติดเบ็ด (Bait & Hook) โดยการขายสินค้าหลัก (ที่โกนหนวด) ในราคาเท่าทุนหรือต่ำกว่าทุน แล้วทำกำไรจากส่วนประกอบที่ใช้สิ้นเปลือง (ใบมีด) หรืออีกตัวอย่างก็คือบริษัทผลิตฝาจิบ ให้เครื่องจักรปิดขวดเครื่องดื่มฟรีกับลูกค้า แล้วทำกำไรจากการขายฝาจิบอย่างต่อเนื่อง และในปัจจุบันคือการขายเครื่องตรวจระดับน้ำตาลในเลือดราคาต่ำกว่าทุน เพื่อทำกำไรจากแถบทดสอบน้ำตาลในเลือด เป็นต้น

3. รูปแบบธุรกิจแบบแชร์ลูกโซ่หรือที่เรียกกันอีกชื่อว่าแบบพีระมิด เป็นรูปแบบการทำธุรกิจที่พวกสืบทอดมรดกใช้ในการทำกำไรโดยใช้ความโลภและความโง่ของเหยื่อเป็นที่ตั้ง นั่นก็คือลูกค้าที่เข้าร่วมธุรกิจจะสามารถทำเงินได้ ไม่ใช่โดยการขายสินค้า แต่โดยการชักชวนคนอื่นเข้าร่วมโครงการ ในปัจจุบันมีมากมายทั้งบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและรอบตัวเราที่เป็นที่รู้จักกัน

ดีในประเทศไทยก็คือแชร์น้ำมันในอดีต ระบบแชร์ลูกโซ่นี้ ต่อมาได้ถูกพัฒนาให้ถูกกฎหมายและสามารถดำเนินธุรกิจได้เป็นระบบการขายตรงแบบหลายชั้นที่เรียกว่า Multi Level Marketing (MLM) โดยหลักการพื้นฐานของรูปแบบแชร์ลูกโซ่ คือ

- หากินบนความโลภของคน โดยชี้ผลตอบแทนที่สูงมากจากการเข้าร่วมขบวนการ

- ใช้สินค้าเป็นเครื่องหลอกล่อ ในขณะที่ผลประโยชน์ไม่ได้มาจากกำไรในการขายสินค้า เช่น จะทำกำไรได้จากการซื้อน้ำมันโดยไม่เคยเห็นน้ำมันเชื้อเพลิงเลย แต่รายได้ที่ผู้เข้าร่วมขบวนการได้รับจะมาจากการกินหัวคิวจากคนอื่นที่เราชักชวนมาเข้าร่วมโครงการที่เรียกว่า Downline

- คนที่เข้าร่วมขบวนการในตอนแรกๆ จะได้รับผลประโยชน์ แผลงเม้าที่เข้าร่วมทีหลังจะเป็นผู้เสียหาย โดยการคำนวณ พบว่า มีผู้เข้าร่วมขบวนการในตอนแรกๆ ไม่เกินร้อยละ 16 ที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน ที่เหลือจึงหมดอย่างแน่นอน

4. รูปแบบธุรกิจแบบการขายตรงแบบหลายชั้น (MLM) แตกต่างจากรูปแบบการทำธุรกิจแบบแชร์ลูกโซ่ที่ผิดกฎหมาย แต่ก็มีปัญหาเหมือนกันในเรื่องภาพพจน์ของการทำธุรกิจ และไม่เป็นที่ยอมรับในหลายประเทศเนื่องจากคอมมิสชั่นที่จ่ายจากราคาสินค้าที่จำหน่ายแบบ MLM อาจสูงถึงกว่าร้อยละ 40 ของราคาขายของสินค้า ซึ่งบางประเทศมองว่าเป็นการค้ากำไรเกินควร แต่ก็มี การดำเนินธุรกิจในรูปแบบนี้กว่า 100 ประเทศทั่วโลก ทั้งนี้รายได้จากนักขายที่เข้าร่วมกิจการจะมาจากคอมมิสชั่นการขายสินค้า ไม่ได้มาจากการหาคนอื่นเข้าร่วมโครงการโดยตรง มีรูปแบบดำเนินการหลายอย่างเช่น

- โครงสร้างแบบ Unilever ที่ใช้โดยบริษัทหลายแห่งเช่นแอมเวย์ โดยนักขายจะมีสองแบบคือกลุ่มผู้จัดการและกลุ่มนักขายทั่วไป นักขายจะได้รายได้จากคอมมิสชั่นการขายสินค้า แต่ผู้จัดการจะได้จากการขายสินค้าของตนเอง หัวคิวจากยอดขายของนักขายในสายของตนเองที่เรียกว่า Downline และโบนัสพิเศษเมื่อยอดขายรวมของตนเองและ Downline เกินเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้

- โครงสร้างแบบ ไบนารี (Binary) กำหนดให้นักขายแต่ละรายมี Downline ได้ไม่เกินสองสาย และจ่ายคอมมิสชั่นเป็นรอบๆ เช่น ทุกเดือน ทั้งนี้โดย Pline จะได้รายได้หาก Downline ทั้งสองสายทำยอดขายได้ตามเป้า

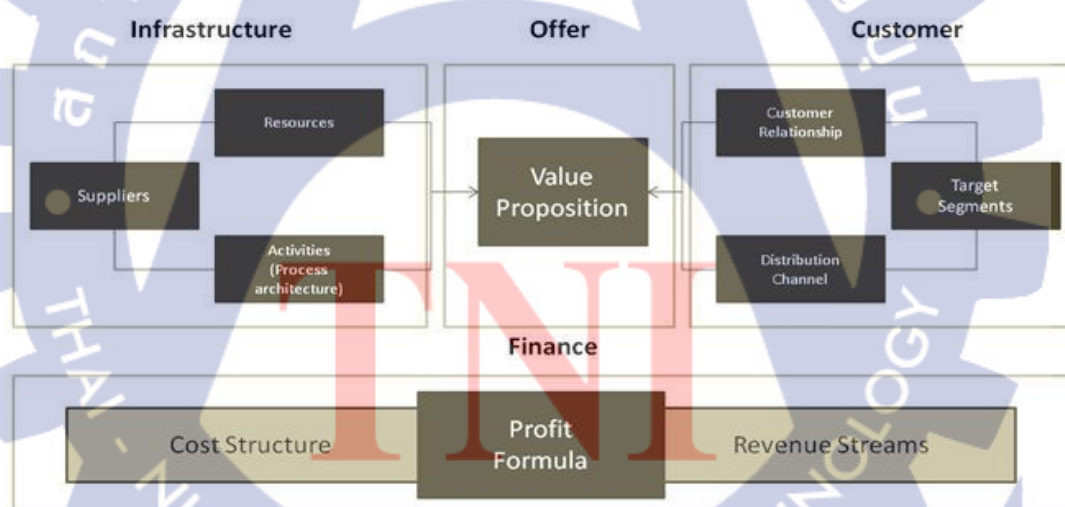
จะเห็นได้ว่ารูปแบบธุรกิจแบบนี้ซับซ้อนมาก และจะมีผู้เข้าร่วมจำนวนมากไม่เข้าใจระบบการทำงานอย่างถ่องแท้ จึงมีนักขายที่เข้าร่วมโดยไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นจำนวนมาก

5. รูปแบบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier Business Model) โดยการเสนอราคาต่ำโดยสารที่ต่ำกว่า แลกเปลี่ยนกับการลดประเภทการให้บริการลง เช่น การมีชั้นโดยสารชั้นเดียว ไม่มีเลขที่นั่ง ราคาตั๋วอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของการเดินทางที่

อาจมากขึ้นในฤดูการเดินทาง และเมื่อมีที่นั่งค่อนข้างเต็มบนเครื่องบิน ไม่มีการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มฟรีบนเครื่อง ใช้การขายตรงไม่ผ่านตัวแทนจำหน่าย ใช้เครื่องบินที่ราคาต่ำกว่า และอาจมีอายุใช้งานมานานกว่า ใช้เครื่องบินเพียงรุ่นเดียว มีการควบคุมต้นทุนน้ำมันโดยใช้การซื้อในตลาดล่วงหน้าเพื่อลดต้นทุน และอื่นๆ อีกมากมาย

นอกจากที่กล่าวมาเป็นตัวอย่างข้างต้นแล้ว ยังมี Business Model แบบอื่นอีกมากมาย เช่น รูปแบบการทำธุรกิจโดยสร้างการผูกขาด (Monopoly) รูปแบบการทำธุรกิจแบบตัดคนกลางเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย การทำธุรกิจโดยใช้การประมูลราคา (Auction & Reverse Auction) และอื่นๆ อีกมากมาย

การเลือกรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม คือ การเลือกหัวใจของการประกอบการ และแน่นอนว่า Business Model บางประเภทที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตในที่สุดก็จะล้าสมัยและถูกทดแทนด้วย Business Model แบบใหม่ๆ ที่มีความพลิกแพลงมากกว่าเดิม รูปแบบการทำธุรกิจแบบใหม่จะถูกสร้างขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความแตกต่าง ความน่าสนใจของสินค้าหรือบริการ รวมทั้งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ (สรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุล. 2550)



รูปที่ 12 ภาพรวมของ Nine Business Model Building Blocks

ที่มา : Conversations In Growth. (2010). **Analyzing Business Models (Part 1)**. Online.

1.7 การวิเคราะห์ STP : Segmentation Targeting and Positioning

เนื่องจากผู้คนมีความชอบ และความต้องการที่แตกต่างกัน การตัดสินใจขายสินค้าในตลาด ไม่ว่าจะเป็นตลาดผู้บริโภคหรือตลาดอุตสาหกรรม จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า โดยทั่วไปแล้วบริษัทไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าในทุกๆ ตลาดได้ เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนมากที่อยู่กระจัดกระจายและมีความต้องการที่แตกต่างกัน บริษัทจึงต้องทำการแข่งขันเฉพาะตลาดที่บริษัทมีความชำนาญมากที่สุด การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

เราจึงจำเป็นต้องแบ่งแยกประเภทของลูกค้าเป็นกลุ่มย่อยๆ ออกจากกัน โดยการจัดกลุ่มลูกค้าที่มีความชอบและความต้องการที่คล้ายกันอยู่ด้วยกันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกันจะมีความต้องการในสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อที่เราจะได้ง่ายในการพิจารณาเลือกตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ระดับของการแบ่งส่วนตลาดแบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน คือ

1.1 Mass Marketing (การตลาดรวม) ใช้กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์แบบไม่แตกต่าง คือ เน้นการผลิตจำนวนมากและขายให้กับลูกค้าทุกคนเหมือนกัน ถือได้ว่าไม่มีการแบ่งส่วนตลาดเลย ตัวอย่างเช่น รองเท้ายี่ห้อไนยง ผลิตภัณฑ์แบบเดียวสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม

1.2 Segment Marketing (การตลาดแบบแบ่งส่วน) เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนๆ ตามความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างเช่น รองเท้ายี่ห้อไนกี้ ทำการผลิตรองเท้าสำหรับกีฬาประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิ่ง บาสเกตบอล เทนนิส ฟุตบอล เป็นต้น

1.3 Niche Marketing (การตลาดส่วนย่อย) เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การผลิตรองเท้าสำหรับผู้ที่ชอบปีนเขา ดีกอล์ฟ เป็นต้น

1.4 Micro Marketing (การตลาดเฉพาะบุคคล) เป็นการแบ่งส่วนตลาดที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด คือ เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะบุคคล ตัวอย่าง ร้านที่รับตัดรองเท้าสำหรับลูกค้าแต่ละคน เป็นต้น

ตารางที่ 7 ตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด

ตัวแปร	ตัวอย่าง
1. ภูมิศาสตร์ (Geographic) 1.1 ภูมิภาค 1.2 ในเมือง/ชนบท 1.3 สภาพอากาศ	ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคเหนือ ในเมือง ชานเมือง ชนบท ร้อน หนาว ฝนตกชุก
2. ประชากรศาสตร์ (Demographic) 2.1 อายุ 2.2 เพศ 2.3 อาชีพ 2.4 ศาสนา 2.5 การศึกษา 2.6 เชื้อชาติ 2.7 รายได้ 2.8 วัฏจักรชีวิตครอบครัว	ต่ำกว่า 15 ปี, 15-20 ปี, 31-40 ปี, 50 ปีขึ้นไป ชาย หญิง นักศึกษา ข้าราชการ พนักงานเอกชน ค้าขาย พุทธ คริสต์ อิสลาม ต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี ไทย จีน ญี่ปุ่น อเมริกา อังกฤษ ต่ำกว่า 5,000 บาท สูงกว่า 20,001 บาท โสด สมรส หม้าย หย่าร้าง
3. จิตวิทยา (Psychographic) 3.1 ชั้นทางสังคม 3.2 บุคลิกภาพ 3.3 รูปแบบการดำเนินชีวิต	สูง กลาง ล่าง มั่นใจในตัวเอง ชอบเข้าสังคม ก้าวร้าว รักอิสระ ชอบท่องเที่ยว ใส่ใจสุขภาพ
4. พฤติกรรม (Behavioral) 4.1 โอกาสในการซื้อ 4.2 การแสวงหาผลประโยชน์ 4.3 สถานะของผู้ซื้อ 4.4 อัตราการใช้ 4.5 ทักษะที่มีต่อผลิตภัณฑ์	ซื้อประจำ ซื้อเป็นครั้งคราว ซื้อในโอกาสพิเศษ ประหยัด คุณภาพดี หาซื้อง่าย ไม่เคยใช้ เคยใช้ เลิกใช้ ใช้ประจำ นานๆครั้ง พอใจ ไม่พอใจ เฉยๆ

ที่มา : Chatchawal. (2010). **STP Marketing**. Online.

2. การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting)

เป็นกระบวนการในการประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด และเลือกเข้าสู่ตลาดเพียงหนึ่งหรือหลายส่วนตลาด ส่วนตลาดเป้าหมาย (Target Market หรือ Target

Group) หมายถึง กลุ่มผู้บริโภคหรือส่วนตลาดที่นักการตลาดสนใจและเลือกที่จะเข้าไปดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มนั้นๆ

การประเมินความแตกต่างของส่วนตลาด โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ 3 ปัจจัย คือ

1. ขนาด และการเจริญเติบโตของส่วนตลาด
2. ความน่าสนใจของส่วนตลาด
3. วัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัท

กลยุทธ์การเลือกส่วนตลาด มี 3 กลยุทธ์ คือ

2.1 ตลาดรวมหรือตลาดไม่แตกต่าง (Undifferentiated Marketing)

- การเลือกตลาดรวมเป็นตลาดเป้าหมายเพียงตลาดเดียว โดยถือว่าตลาดมีความต้องการที่คล้ายกันหรือไม่แตกต่างกัน

- ใช้ส่วนประสมทางการตลาดเพียง 1 ชุด ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจำนวนมาก

- มุ่งความสำคัญที่การผลิตทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิต

- นิยมใช้ในการแบ่งส่วนตลาดสำหรับสินค้าหรือบริการขั้นพื้นฐานสำหรับภาคครองชีพของผู้บริโภค เช่น ข้าวสาร เกลือ น้ำตาล เป็นต้น

2.2 การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing)

- เป็นการเลือกตลาดเป้าหมายเพียงส่วนเดียวจากตลาดรวม

- ใช้ส่วนประสมทางการตลาด 1 ชุด ที่สามารถสนองความต้องการในส่วนตลาดที่เลือก

2.3 การตลาดแตกต่าง (Differentiated Marketing) หรือกลยุทธ์ตลาดมุ่งหลายส่วน

- เป็นการเลือกกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกันสองกลุ่มขึ้นไป

- พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการในแต่ละส่วนตลาดที่เลือกเป็นเป้าหมาย

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Positioning)

เป็นการจัดผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง ชัดเจน และตรงกับความต้องการ โดยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งให้อยู่ในจิตใจของผู้บริโภค โดยในขั้นนี้จะต้องมีการระบุความได้เปรียบหรือความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) ในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นการพิจารณา

คุณลักษณะเด่นของตัวผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ รูปแบบ คุณสมบัติ ความคงทน คุณสมบัติ ราคา ความน่าเชื่อถือ และคุณภาพ

3.2 ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยเน้นไปที่การให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ ความรวดเร็ว การรับประกัน การบริการติดตั้ง การบริการจัดส่งสินค้า การฝึกอบรมหรือให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า การบริการบำรุงรักษาและซ่อมแซม

3.3 ความแตกต่างด้านบุคคล (Personnel Differentiation) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดโดยพิจารณาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยทั่วไปนิยมใช้กับผลิตภัณฑ์ประเภทบริการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ประสิทธิภาพและความชำนาญ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ สามารถไว้วางใจได้ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

3.4 ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด โดยนำเอาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ สัญลักษณ์ สื่อ บรรยายภาพ การจัดเหตุการณ์พิเศษ และที่มาของผลิตภัณฑ์

1.8 ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix

ฟิลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Mix) ของเขา ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการ ซึ่งจะเป็นส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ที่เรารู้จักกันดี ก็คือ 7Ps ที่ประกอบด้วยปัจจัยทางการตลาดเจ็ดปัจจัย คือ

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้ คือ สิ่งที่ต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ และ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้

2. ด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางการนำเสนอบริการ (Channels)

4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การให้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์

5. ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความ สัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้ายกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

7. ด้านกระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ให้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ให้บริการเกิดความประทับใจ

การนำเสนอประสมทางการตลาด มาดาศึกษากระบวนการทางการตลาดด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ให้บริการให้เกิดความพึงพอใจ และการตัดสินใจเลือกใช้บริการกับผู้ประกอบการรายเดิมอีก จึงได้นำส่วนประสมทางการตลาดในมุมมองของลูกค้ามาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ที่เรารู้จักกันดี ก็คือ 7Cs ที่ประกอบด้วยเจ็ดปัจจัย คือ

1. คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) ลูกค้าจะเลือกใช้บริการอะไรหรือกับใครสิ่งที่คุณค่าใช้พิจารณาเป็นหลัก คือ คุณค่าหรือคุณประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับเมื่อเทียบกับเงินที่จ่าย ดังนั้นธุรกิจต้องเสนอเฉพาะบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2. ต้นทุนหรือเงินที่ยอมจ่าย (Cost to Customer) ต้นทุนหรือเงินลูกค้ายินดีที่จะจ่ายสำหรับบริการนั้นต้องคุ้มค่างับบริการที่จะได้ หากลูกค้ายินดีจ่ายในราคาสูง แสดงว่าความคาดหวังในบริการนั้นย่อมสูงด้วย ดังนั้นในการตั้งราคาค่าบริการ ธุรกิจจะต้องหาราคาที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายให้ได้ เพื่อนำราคานั้นไปใช้ในการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ทำให้สามารถเสนอบริการในราคาที่ลูกค้ายอมรับได้

3. ความสะดวก (Convenience) ลูกค้าจะใช้บริการกับธุรกิจใด ธุรกิจนั้นจะต้องสร้างความสะดวกให้ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสอบถามข้อมูลและการไปใช้บริการ หากลูกค้าไปติดต่อใช้บริการได้ไม่สะดวก ธุรกิจจะต้องทำหน้าที่สร้างความสะดวกด้วยการให้บริการถึงที่บ้านหรือที่ทำงานลูกค้า

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ลูกค้าย่อมต้องการได้รับข่าวสารอันเป็นประโยชน์จากธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันลูกค้าก็ต้องการติดต่อธุรกิจเพื่อให้ข้อมูล ความเห็นหรือข้อร้องเรียน ธุรกิจจะต้องจัดหาสื่อที่เหมาะสมกับลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้การให้และรับข้อมูลความเห็นจากลูกค้า ดังนั้นการส่งเสริมการตลาดทั้งหลายจะไม่ประสบความสำเร็จเลยหากการสื่อสารล้มเหลว

5. การดูแลเอาใจใส่ (Caring) ลูกค้าที่มาใช้บริการไม่ว่าจะเป็นบริการที่จำเป็น หรือบริการที่ฟุ่มเฟือย เช่น ด้านความงาม ลูกค้าต้องการการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีจากผู้ให้บริการ ตั้งแต่เริ่มก้าวเท้าแรกเข้ามาจนถึงก้าวออกจากร้านนั้น ไม่ว่าจะเป็นครั้งแรกหรือครั้งใดของการใช้บริการก็ตาม หรือไม่ว่าจะเป็นพนักงานผู้ใดที่ให้บริการก็ตาม

6. ความสบาย (Comfortable) สิ่งแวดล้อมของการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นอาคาร เคา์เตอร์ บริการ ห้องน้ำ ทางเดิน ป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ จะต้องสร้างความสบายตาและความสบายใจให้ลูกค้า โดยเฉพาะหากลูกค้ามาใช้บริการประเภทหรูหราฟุ่มเฟือย สิ่งเหล่านั้นจะต้องทำให้ความทุกข์ใจ และความสบายกายได้บรรเทาเบาบางลง เช่น การนั่งฟังเพลงของลูกค้า

7. ความพอใจในบริการ (Complete) ลูกค้ามุ่งหวังให้ได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างสมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นบริการตัดผม ผมที่ออกมาจะต้องมีความเรียบร้อยตรงกับความต้องการลูกค้าหรือการเข้ารักษาอาการป่วย ไม่ว่าในโรงพยาบาลใด อาการป่วยจะต้องหายในแต่ละธุรกิจบริการ แม้ขั้นตอนการให้บริการจะมีความซับซ้อนเพียงใดต้องจ้างพนักงานจำนวนมากมายเพียงใด ลูกค้าไม่มีส่วนมารับรู้ว่กระบวนการจะเป็นอย่างไร รู้อย่างเดียวว่าต้องได้รับการที่น่าพึงพอใจที่สุด

ส่วนประสมทางการตลาดในมุมมองของธุรกิจ	ส่วนประสมทางการตลาดในมุมมองของลูกค้า
1. ผลิตภัณฑ์ (Product)	1. คุณค่าที่จะได้รับ (Customer Value)
2. ราคา (Price)	2. ต้นทุน (Cost to Customer)
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	3. ความสะดวก (Convenience)
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. พนักงาน (People)	5. การดูแลเอาใจใส่ (Caring)
6. กระบวนการให้บริการ (Process)	6. ความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการ (Completion)
7. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)	7. ความสบาย (Comfort)

รูปที่ 13 การเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดในมุมมองของธุรกิจและของลูกค้า

ที่มา : Chatchawal. (2010). **STP Marketing**. Online.

ส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ตัวนั้น ทุกตัวล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งจะขาดตัวใดตัวหนึ่งไปไม่ได้ พนักงานที่ให้บริการจะทำหน้าที่สำคัญในการเชื่อมโยงส่วนประสมทางการตลาดตัวอื่นๆ ให้กลมกลืนกันเป็นเนื้อเดียวในการส่งมอบบริการให้ลูกค้าและการบริการที่ดีต้องมีกระบวนการที่ดีในทางปฏิบัติเพื่อเกิดความพึงพอใจตามความต้องการของผู้บริโภคได้โดยใช้ส่วนประสมการตลาดเข้าช่วย

2. การวิเคราะห์ด้านการบริหาร (Management Analysis)

การศึกษาด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านการเงิน จะชี้ชัดว่าเป็นโครงการที่ก่อให้เกิดกำไรอย่างคุ้มค่าและไม่มีความเสี่ยงต่อการล้มเหลว แต่ถ้าขาดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพพอเพียง โครงการนั้นๆ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยมาก ดังนั้นการศึกษาด้านการบริหารมีจุดประสงค์หลัก คือ ต้องการให้องค์กรมีประสิทธิภาพการบริหารที่สูง ซึ่งจะช่วยในการดำเนินงานโครงการนั้นๆ ประสบผลสำเร็จในการศึกษาด้านการบริหารนี้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน (Pre - Operation) และการบริหารในระยะดำเนินงาน

2.1 การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน (Pre - Operation)

โดยทั่วไปใช้การบริหารโครงการ โดยจะเกี่ยวข้องกับ

2.1.1 กิจกรรมย่อยของโครงการ (Project Activities) เป็นการแจกแจงงานย่อยแต่ละส่วนโดยสามารถกำหนดได้ตามการศึกษา เช่น

- การศึกษาด้านการตลาด เช่น เตรียมการด้านการกำหนดช่องทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การโฆษณา
- การศึกษาด้านการบริหาร เช่น การกำหนดบุคลากรที่ต้องการ การเตรียมรับสมัครบุคลากร การจัดเตรียมการฝึกอบรมพนักงาน
- การศึกษาด้านวิศวกรรม เช่น ถมที่และปรับระดับพื้นที่ ก่อสร้างอาคาร สิ่งก่อสร้างอื่นๆ การเตรียมข้อมูลต่างๆ การจดทะเบียนสิทธิบัตรสินค้า การซื้อเครื่องจักร การทดลองผลิต เป็นต้น
- การศึกษาด้านการลงทุน เช่น การดำเนินการกู้เงินจากสถาบันการเงิน

ตัวอย่างโครงการประกอบด้วยกิจกรรมย่อย

กิจกรรมย่อย	เดือน
1. ดำเนินการกู้เงินจากสถาบันการเงิน (AB)	7
2. ถมที่และปรับระดับพื้นที่ (BC)	5
3. ก่อสร้างอาคาร + สิ่งก่อสร้างอื่น ๆ (CD)	6
4. เลือกแหล่งผลิตเครื่องจักร (AF)	2
5. สั่งเครื่องจักรและตรวจรับ (FD)	12
6. ติดตั้งเครื่องจักร (DE)	3
7. เลือกแหล่งวัตถุดิบ (AG)	1
8. สั่งวัตถุดิบและตรวจรับ (GE)	2
9. ดำเนินการผลิตในระดับการผลิตปกติ	1

รูปที่ 14 ตัวอย่างกิจกรรมย่อยของโครงการ

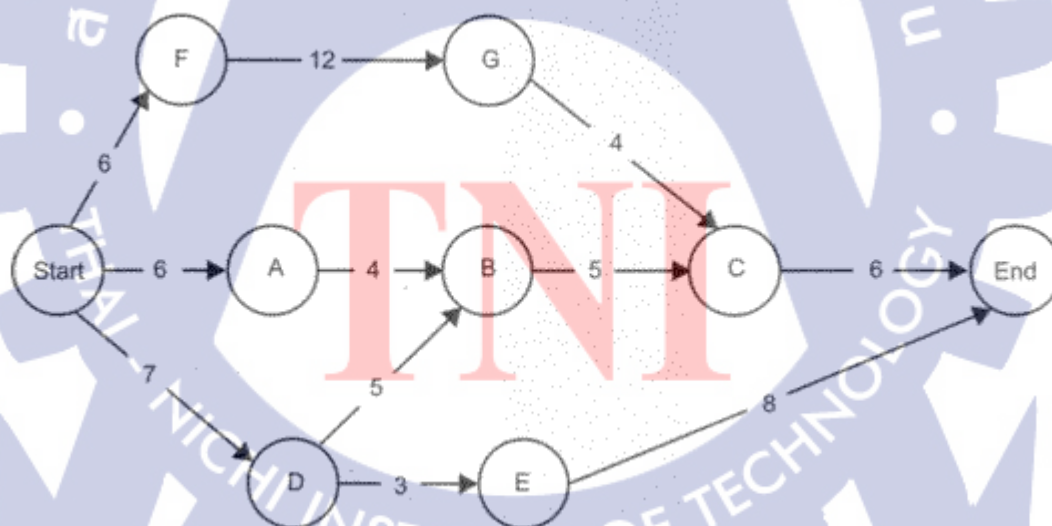
2.1.2 การก่อสร้างตามโครงการ (Project Construction) อาจว่าจ้างผู้รับเหมาในการก่อสร้าง โครงการต้องพิจารณาด้านการปรับสภาพพื้นที่ การก่อสร้างถนน อาคาร

2.1.3 การกำหนดการดำเนินการ (Scheduling) ในการกำหนดการดำเนินงาน เราจะใช้ Gantt Chart หรือ Program Evaluation and Review Technique (PERT) ได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้



รูปที่ 15 ตัวอย่างการทำตาราง Gantt Chart

ที่มา : Ranger Simulation Final Year Project. (2012). **Gantt Chart For FYP.** Online.



รูปที่ 16 ตัวอย่างการทำ Program Evaluation and Review Technique

ที่มา : Program Success. (2012). **Collaborative Project Management.** Online.

2.2 การบริหารในระยะดำเนินงาน

ในการศึกษาการบริหารในระยะดำเนินงาน เป็นการวางกรอบการบริหารต่างๆ เพื่อให้เมื่อดำเนินงานแล้วสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. รูปแบบขององค์กร (ลีเจง ถนอมวรกุล. 2549)

การจำแนกธุรกิจตามลักษณะของเจ้าของธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1.1 การประกอบการโดยบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของ (Single Proprietorship) เป็นการประกอบการขนาดเล็กมีเจ้าของคนเดียวซึ่งบริหารงานเองทั้งหมด จึงเป็นผู้รับกำไรและภาระขาดทุนที่เกิดขึ้นทั้งหมดเพียงคนเดียว

ข้อดีของธุรกิจประเภทเจ้าของคนเดียว

- การดำเนินงานกระทำได้รวดเร็ว เป็นอิสระ ทันต่อเหตุการณ์
- สามารถสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเองกับลูกค้าได้ดี
- เจ้าของกิจการมีความสนใจที่จะปรับปรุงกิจการของตนเองเป็นพิเศษเพราะ

ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจะตกเป็นของตนทั้งหมด

ข้อเสียของธุรกิจประเภทเจ้าของคนเดียว

- เจ้าของกิจการมักมีทุนจำกัด การขยายกิจการทำได้ยาก เพราะขาดหลักประกันในการกู้ยืม

- ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เป็นเจ้าของกิจการเป็นหลัก หากเจ้าของกิจการขาดความสามารถธุรกิจก็อาจตั้งอยู่ได้ไม่นาน นอกจากนี้หากเจ้าของกิจการเจ็บป่วยล้มตายกิจการมักล้มเลิกตามไปด้วย เพราะขาดผู้รับช่วงดำเนินงานต่อไป

1.2 ห้างหุ้นส่วนสามัญ (Ordinary Partnership) เป็นการประกอบการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมทุนกันจัดตั้งขึ้น โดยผู้ถือหุ้นทุกคนต้องรับผิดชอบในหนี้สินทั้งหมดโดยไม่จำกัดจำนวน การก่อตั้งอาจจะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก็ได้ ถ้าจดทะเบียนก็จะเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ธุรกิจแบบเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนกับผู้อื่นทั้งกรณีห้างหุ้นส่วนจำกัดและห้างหุ้นส่วนสามัญนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายมากกว่าธุรกิจในรูปบริษัท เพราะการจัดตั้งทำได้ง่ายไม่ต้องมีแบบพิธีมากนักและมักกระทำกันมากในกลุ่มเครือญาติและผู้ใกล้ชิดคุ้นเคยกัน

ข้อดีของห้างหุ้นส่วนสามัญ

- สามารถหาเงินทุนขยายกิจการได้ง่ายและมากขึ้น มีเครดิตมากกว่าธุรกิจแบบคนเดียว เป็นเจ้าของ

- การเสี่ยงน้อยลง เพราะมีผู้ร่วมเฉลี่ยภาระการเสี่ยง

- การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถใช้หลักแบ่งงานกันทำตามความสามารถของผู้ถือหุ้น

ข้อเสียของห้างหุ้นส่วนสามัญ

- มีทุนในวงจำกัดน้อยกว่าบริษัท เพราะการก่อตั้งห้างหุ้นส่วนมักกระทำกันเฉพาะในเครือญาติและผู้คุ้นเคยสนิทสนมกันเท่านั้น
- หุ้นส่วนเป็นเครือญาติกัน หากเกิดการขัดแย้งบาดหมางขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- การเฉลี่ยส่วนกำไร หากมีหุ้นส่วนมากเกินไปผลกำไรที่แต่ละคนได้รับอาจน้อยไม่คุ้ม กับการเสี่ยงหรือความรับผิดชอบ

1.3 ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership) เป็นการประกอบการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมทุนกันจัดตั้งขึ้น และมีการจดทะเบียนการก่อตั้งเป็นนิติบุคคล โดยมีทั้งผู้ถือหุ้นจำกัดความรับผิดชอบและไม่จำกัดความรับผิดชอบ

- ผู้ถือหุ้นจำกัดความรับผิดชอบ จะกำหนดจำนวนเงินที่ตนต้องการรับผิดชอบในกรณีที่กิจการขาดทุนหรือมีหนี้สิน ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดความรับผิดชอบเท่ากับมูลค่าหุ้นที่ตนถืออยู่ ผู้ถือหุ้น ประเภทนี้ไม่มีอำนาจการบริหารงานโดยตรง
- ผู้ถือหุ้นไม่จำกัดความรับผิดชอบ จะต้องรับภาระขาดทุนหรือหนี้สินของกิจการโดยไม่จำกัดจำนวน จึงมีอำนาจในการบริหารงานโดยตรง

1.4 บริษัทจำกัด (Corporation) เป็นการประกอบการที่มีบุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปร่วมทุนกันก่อตั้งขึ้น โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะรับผิดชอบในหนี้สินจำกัดไม่เกินมูลค่าที่ตนถืออยู่ เฉพาะส่วนที่ยังชำระค่าหุ้นไม่ครบเท่านั้น บุคคลที่ทำงานในบริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ถือหุ้น การก่อตั้งต้องจดทะเบียน เป็นนิติบุคคล และเมื่อตั้งขึ้นแล้วจะมีอายุยืนนาน การล้มเลิกกิจการต้องเป็นไปตามข้อตกลงหรือโดยผลแห่งตัวบทกฎหมายเท่านั้น

บริษัทจำกัดอาจเป็นกิจการที่ขยายมาจากห้างหุ้นส่วน โดยมีการดำเนินงานที่ขยายกว้างกว่าห้างหุ้นส่วนทั้งในรูปของเงินทุน บุคลากร ฯลฯ ข้อดีและข้อเสียของการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทจำกัด คือ

ข้อดีของบริษัทจำกัด

- สามารถระดมทุนได้มากกว่าธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวและแบบห้างหุ้นส่วน จึงสามารถดำเนินกิจการแบบกว้างขวางใหญ่โต เมื่อต้องการขยายกิจการก็สามารถออกหุ้นกู้นำเงินมาใช้จ่ายลงทุนได้
- จำกัดความรับผิดชอบทางการเงินของผู้ถือหุ้น กล่าวคือ ผู้ถือหุ้นผูกพันความ รับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ยังไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถืออยู่เท่านั้น
- มีความมั่นคงกว่าธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวและแบบห้างหุ้นส่วน การบริหารงานดำเนินโดยคณะกรรมการ เป็นธุรกิจที่มีฐานะมั่นคงและเป็นที่เชื่อถือของวงการธุรกิจทั่วไป
- เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปเข้าร่วมกิจการโดยการซื้อหุ้นประเภทต่างๆ

ข้อเสียของบริษัทจำกัด

- บรรดาผู้ถือหุ้นส่วนมากไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของบริษัท เพราะมีการตั้งคณะกรรมการเพียงไม่กี่คนเป็นผู้บริหารงาน
- ธุรกิจแบบบริษัทจำกัดมักถูกควบคุมและต้องรับภาระการเสียภาษีให้แก่รัฐบาลมากกว่าธุรกิจแบบอื่นทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น

1.5 สหกรณ์ (Co-Operative) เป็นการประกอบการที่ตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือเพื่อช่วยเหลือกันระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิก ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับการผลิต การบริโภค การเงิน และอื่นๆ ผู้เป็นสมาชิก จะต้องมีความสัมพันธ์กันตามที่กำหนดไว้ในกฎข้อบังคับของสหกรณ์ สมาชิกต้องเสียค่าบำรุงเป็นประจำทุกงวด และต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ การก่อตั้งสหกรณ์ต้องจดทะเบียนเป็น นิติบุคคล กรรมการและผู้จัดการต้องมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก ซึ่งการดำเนินงานต้องคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของสมาชิก มากกว่าผลกำไร ผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับมิได้ ขึ้นอยู่กับจำนวนหุ้นที่ถือ แต่ขึ้นกับปริมาณการมีส่วนร่วมในกิจการของสหกรณ์ ใครมีส่วนร่วมมากก็ได้รับส่วนแบ่งมาก ใครมีน้อยก็ได้รับส่วนแบ่งน้อย ยกตัวอย่างเช่น หากสมาชิกใช้บริการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ ผลตอบแทนหรือเงินปันผลที่สมาชิกได้รับคืนจะเป็นไปตามสัดส่วนของขนาดธุรกรรม กล่าวคือ ถ้าจำนวนเงินกู้สูง (เสียดอกเบี้ยมาก) ก็จะได้รับเงินปันผลกลับคืนมาก ตรงกันข้าม ถ้ากู้เงินน้อย ก็จะได้รับเงินปันผลน้อยตาม เป็นต้น ความสำเร็จของสหกรณ์จะต้องอาศัยความสามัคคีพร้อมเพรียงของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญ ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจแบบสหกรณ์มีดังนี้

ข้อดีของสหกรณ์

- สหกรณ์สามารถรวบรวมเงินทุนได้จำนวนมาก เพราะมีการจัดแบ่งออกเป็นหุ้นๆ และเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีได้มุ่งหวังกำไร จึงมักได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลและได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ ทางด้านภาษีอากรและอื่นๆ

ข้อเสียของสหกรณ์

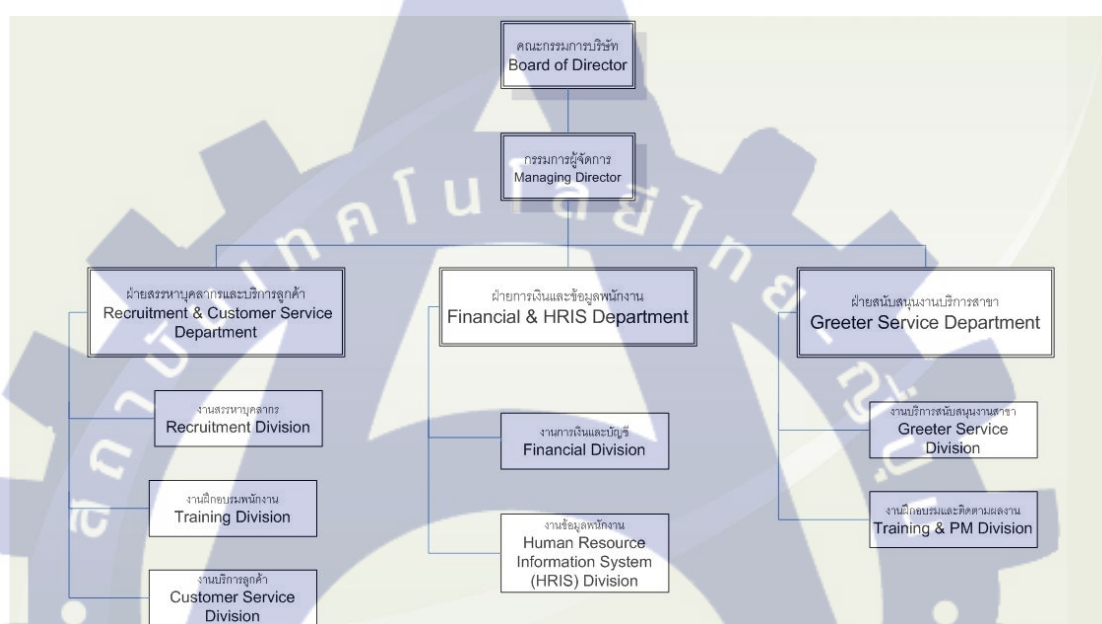
- เป็นธุรกิจที่มีได้หวังผลกำไร ผลตอบแทนแก่สมาชิกผู้ถือหุ้นจึงต่ำมาก แต่จะมีผลตอบแทน ส่วนหนึ่งตามสัดส่วนแห่งกิจการงานหรือตามค่าที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์เรียกว่า Patronage Dividend ดังนั้นสมาชิกจะไม่ซื้อหุ้นไว้มากเพราะได้รับผลตอบแทนต่ำ

1.6 รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise) เป็นการประกอบการที่รัฐบาลเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (รัฐบาลถือหุ้นในกิจการเกินกว่าร้อยละ 50) ส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน หรือเป็นกิจการประเภทสาธารณูปโภคซึ่งมีต้นทุนการผลิตสูง หากปล่อยให้เอกชนผลิตโดยเสรีจะมุ่งหวังกำไรสูงสุด ทำให้ประชาชนต้องบริโภคสินค้าหรือบริการนั้นในระดับราคาที่แพง หรือบริโภคอุปโภคได้ในปริมาณน้อย และการที่กิจการประเภทนี้ส่วนใหญ่จะก่อให้เกิดผลกำไรในระยะสั้นมากกว่า รัฐบาลจึงจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนในการผลิต โดยยอมเสนอขายในราคาต่ำและอาจจะขาดทุน

บ้าง เพื่อให้ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตัวอย่างของกิจการประเภทรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้า การประปา การไปรษณีย์โทรเลข องค์การโทรศัพท์ การรถไฟ ฯลฯ

2. รูปแบบการบริหารภายใน

เป็นการกำหนดสายงานบริหารการสั่งการ ประกอบด้วย สายการทำงาน โดยเขียนเป็นแผนภูมิการจัดการ โดยมีการแบ่งในระดับต่าง เช่น ฝ่าย แผนก เพื่อให้พนักงานทราบถึงสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 17 ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ

ที่มา : บริษัท โพรเกรส เอช อาร์ จำกัด. (2549). ข้อมูลโครงสร้างองค์กร. ออนไลน์.

3. บุคลากร

ด้านบุคลากรจะมีการกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละสายงาน แหล่งที่มาของบุคลากร (ผู้บริหาร และแรงงานด้านการผลิต) หน้าที่ คุณสมบัติ และอัตราค่าจ้าง (สวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินโบนัส ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าที่พักอาศัย ค่าประกันชีวิต)

3. การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis)

การศึกษาด้านการเงินของโครงการจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุนว่าจะต้องจ่ายเงินในด้านใดบ้าง และเป็นจำนวนเท่าไร จะหาแหล่งเงินทุนได้จากแหล่งใด โครงการนี้จะให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องมีการวิเคราะห์ความผันผวนของโครงการ เพื่อดูว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อเป็นเช่นนี้การวิเคราะห์ทางการเงินจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่า โครงการลงทุนก่อให้เกิดผลกำไรมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้บริหารการเงินของโครงการต้องมีการวางแผนทางการเงินเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้ทราบถึงสภาพทางธุรกิจของโครงการที่กำลังพิจารณาตัดสินใจดำเนินโครงการ

การวิเคราะห์ทางการเงิน แบ่งเป็นการวิเคราะห์กระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่าย ดังต่อไปนี้ (กฤตยาพร บุญแข็ง, 2543)

รายการกระแสเงินสด ประกอบด้วย

1. กระแสเงินสดรับ (Inflows) ได้แก่

- รายรับการขาย
- รายรับค่าบริการ
- เงินสนับสนุนโครงการ

2. กระแสเงินสดจ่าย (Outflows) ได้แก่

- ค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Investment Costs) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระยะยาว เช่น ค่าเครื่องจักร ค่าปรับปรุงที่ดิน เป็นต้น
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Cash Operating Expenses) ค่าใช้จ่ายส่วนนี้แบ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต เช่น ค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อีกส่วน ได้แก่ ค่าภาษี และอื่นๆ
- การจ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ย (Debt Service) เมื่อทราบถึงโครงสร้างรายได้และต้นทุนของธุรกิจ ก็จะนำมาวิเคราะห์ทางการเงินโดยใช้ราคาตลาด ซึ่งจะวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนโดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Benefit-Cost Analysis)

3.1 โครงการที่เหมาะสมแก่การวิเคราะห์ทางการเงิน

โครงการใดก็ตามที่สามารถผลิตผลผลิตออกจำหน่ายในตลาด สมควรต้องวิเคราะห์ทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นโครงการลงทุนของเอกชนหรือรัฐบาลก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเป็นโครงการลงทุนของเอกชนจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้านนี้เสมอ เพราะเอกชนให้ความสำคัญกับผลกำไรที่เป็นตัวเงินซึ่งตกกับผู้เป็นเจ้าของโครงการ ถึงกระนั้นก็ตาม โครงการลงทุนของรัฐบาลก็ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ทางการเงินเช่นกันในกรณีต่อไปนี้

1. เป็นโครงการที่ได้กำหนดผลประโยชน์ที่ต้องการไว้แล้วแต่พิจารณาหาทางเลือกที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด (Cost Effectiveness)

2. เป็นโครงการที่ต้องอาศัยแหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงินทั้งในและ/หรือนอกประเทศ เพราะผู้ให้กู้ต้องประเมินความสามารถในการทำกำไรของโครงการว่าเพียงพอต่อการชำระคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยหรือไม่

3. โครงการที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แต่นำมาซึ่งผลประโยชน์ทางอ้อมแก่สังคมระยะยาว ได้แก่ การวิจัยพัฒนาและศึกษาสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งโครงการเหล่านี้จำเป็นต้องวิเคราะห์ทางการเงินในส่วนของแหล่งเงินทุน และปริมาณเงินทุนสำหรับโครงการ

4. เป็นโครงการที่ผลิตผลผลิตและบริการออกจำหน่ายในตลาด อาทิ เช่น รถเมล์ การสื่อสาร ประปา ไฟฟ้า และการคมนาคมต่างๆ

5. เป็นโครงการที่ต้องใช้เงินงบประมาณแผ่นดินจำนวนมาก ขณะเดียวกันงบประมาณมีจำกัดแต่ต้องจัดสรรไปยังโครงการต่างๆ ที่แต่ละกระทรวง ทบวง กรมเสนอขอมานั้น โครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่ใช้เงินทุนสูงย่อมต้องวิเคราะห์ทางการเงิน อาทิ โครงการจัดสร้างไซโลแก่ภาคเกษตรกรรม เป็นต้น

3.2 ต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินของโครงการ

ในการวิเคราะห์โครงการทางการเงินนั้นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการจัดทำกระแสเงินสด

1. ต้นทุนทางการเงิน ต้นทุนทางการเงิน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปเพื่อการลงทุนและดำเนินงานโครงการ

1.1 การประเมินค่าต้นทุน

การประเมินค่าทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่นำมาใช้ในโครงการนั้นจะใช้ราคาคงที่หรือราคาที่แท้จริง (Constant or Real Prices) โดยใช้ราคาในปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐาน (Base Year) ถ้าตลาดปัจจัยการผลิตเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ราคาปัจจัยการผลิตก็คือราคาอุปทานซึ่งแสดงค่าเสียโอกาสของปัจจัยการผลิต เราสามารถใช้ราคาตลาดของปัจจัยประเมินค่าต้นทุนได้เลย แต่ตลาดปัจจัยการผลิตมักเป็นตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ ดังนั้น ราคาตลาดนอกจากจะประกอบด้วยราคาปัจจัย ณ แหล่งผลิตแล้วยังรวมถึงค่าภาษี ค่าธรรมเนียม ค่าการตลาด (เช่น ค่าขนส่ง ค่าบรรจุภัณฑ์) ฯลฯ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ทำให้โครงการได้มาซึ่งปัจจัยการผลิต เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจะประเมินค่าปัจจัยการผลิต ณ ที่ตั้งโครงการ (Project Gate Price) และกรณีที่โครงการมีเงินอุดหนุนจะต้องนำเงินอุดหนุนไปหักออกจากราคาตลาดด้วย

1.2 ประเภทของต้นทุน

นอกจากต้นทุนทางการเงินที่เป็นต้นทุนที่พิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่จ่ายจริงเพื่อซื้อปัจจัยการผลิตเราอาจเรียกต้นทุนนี้ว่าต้นทุนชัดแจ้ง (Explicit Cost) อันประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายลงทุน (ค่าใช้จ่ายคงที่) และค่าใช้จ่ายดำเนินการ (ค่าใช้จ่ายผันแปร)

2. ผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนทางการเงิน หมายถึง รายรับจากการจำหน่ายผลผลิตของโครงการโดยตรง

2.1 การประเมินค่าผลตอบแทน

การประเมินค่าผลผลิตออกของโครงการนั้นจะใช้ราคาคงที่หรือราคาที่แท้จริง เช่นเดียวกับการประเมินค่าต้นทุน โดยพิจารณาจากราคาตลาดซึ่งถ้าเป็นกรณีตลาดแข่งขันสมบูรณ์ก็สามารถใช้ราคาจากผู้บริโภคเต็มใจจ่าย (Willingness to Pay) ซึ่งราคานี้ปราศจากภาษีและเงินอุดหนุน แต่ถ้าราคาตลาดมีค่าภาษีและเงินอุดหนุนรวมอยู่ก็ต้องมีการปรับค่าราคาตลาดใหม่ อาทิ กรณีมีค่าภาษีก็ต้องหักค่าภาษีออก แต่ถ้ามีเงินอุดหนุนก็ให้บวกเข้ากับราคาตลาด นอกจากนี้ การประเมินค่าผลผลิตต้องทำ ณ ที่ตั้งโครงการเช่นเดียวกับปัจจัยการผลิต ดังนั้น ถ้าราคาตลาดรวมค่าขนส่งและกำไรจากพ่อค้าขายส่งก็ต้องหักรายการเหล่านี้ออกจากราคาตลาดด้วย

ในการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการนั้นจะต้องพิจารณาเฉพาะต้นทุนและผลตอบแทนส่วนเพิ่ม (Incremental) อันเกิดจากการใช้ปัจจัยผลิตหรือผลผลิตส่วนเพิ่ม ซึ่ง “ส่วนเพิ่ม” คือ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยผลิตและผลผลิต กรณีที่มีโครงการ (With Project) กับกรณีไม่มีโครงการ (Without Project)

3.3 การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ (Project Cost Estimation)

ค่าใช้จ่ายในการลงทุนจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ค่าใช้จ่ายลงทุน (Investment Cost)

1.1 ต้นทุนสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 1 ปี 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 (ตั้งแต่เริ่ม – เริ่มดำเนินการผลิต) 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

1.3 ส่วนที่เป็นเงินทุนหมุนเวียน

1.3.1 สินทรัพย์หมุนเวียนได้แก่ เงินสด ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ

1.3.2 หนี้สินหมุนเวียนได้แก่ เจ้าหนี้ เงินเบิกเกินบัญชี เงินกู้ระยะสั้น

2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (Operation Cost)

เงินทุนที่ต้องสำรองไว้สำหรับค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อไว้ใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

2.1 วัตถุดิบ

2.2 เงินเดือนพนักงาน ค่าจ้างต่างๆ

2.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่างๆ

2.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และอื่นๆ

3.4 ปัจจัยในการตัดสินใจลงทุนของโครงการ (Investment Factors)

1. จำนวนเงินลงทุน (Net Investment) หมายถึง เงินที่จ่ายซื้อทรัพย์สินถาวร เช่น อุปกรณ์ เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร เพื่อใช้ในการผลิตหรือให้บริการหรือจำนวนเงินสดที่ต้องจ่ายในปัจจุบัน เพื่อหวังผลตอบแทนในอนาคต ซึ่งในด้านการเงินเรียกว่า Cash Outflow ตลอดอายุของการลงทุนรายนั้น

2. จำนวนเงินรายได้จากการลงทุน (Net Return from Investment) ได้แก่ เงินสดที่ได้รับทั้งหมดตลอดอายุของโครงการหรือเรียกว่า Cash Inflow ที่เกิดจากการลงทุนจำนวนเงินรายได้นี้อาจเป็นในรูปของกำไรที่เป็นเงินสด หรือรายได้เป็นเงินสด หรือในรูปของการประหยัดเงินสด หรือรายจ่ายที่จ่ายน้อยลงก็ได้

3. อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำจากการลงทุน (The Lowest Rate of Return on Investment) การคิดถึงอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับการลงทุนนั้นก็เพราะว่าการหาเงินมาลงทุนจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับเงินทุนจำนวนนั้นซึ่งเรียกว่า Cost of Capital ถ้าธุรกิจกู้ยืมเงินลงทุนค่าใช้จ่ายของเงินทุนนั้นก็คือ ดอกเบี้ย ถ้าลงทุนโดยการออกหุ้นทุนค่าใช้จ่ายของเงินทุนก็คือ อัตราผลตอบแทนต่อหุ้น การตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่ จะต้องเปรียบเทียบรายได้ที่พึงได้รับการลงทุนกับรายจ่ายที่เกิดจากการหาทุนนั้น กล่าวคือ ผู้ลงทุนจะตัดสินใจลงทุนก็ต่อเมื่อรายได้ที่เขาได้รับการลงทุนนั้นสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการหาทุนจำนวนนั้น

3.5 การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Feasibility Study)

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน หรือ Financial Feasibility Study นั้น เป็นการประเมินว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอด หรือมีความเป็นไปได้ในด้านการเงินหรือไม่ โดยมี ส่วนสำคัญที่มักถูกนำมาพิจารณา 3 ส่วน คือ

1. เงินทุนที่ต้องการในการเริ่มต้นธุรกิจ (Start-Up Capital Requirements) เป็น เงินทุนที่ธุรกิจต้องการในการ ก่อสร้าง การสำรองของค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการเริ่มต้นธุรกิจ และ จนกระทั่งธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวธุรกิจเอง โดยมากจะสำรองเผื่อไว้ 1-2 ปี

2. แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจ (Start-Up Capital Sources) หรือที่ๆ กิจการจะสามารถหาเงินมาเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ เช่น เงินทุนของเจ้าของ เงินกู้เงินธนาคาร การออก หุ้นกู้ การออกหุ้นสามัญ หรือแม้กระทั่งการยืมเงินญาติ หรือเพื่อนๆ ก็ตาม

3. ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน (Potential Returns for Investors) ส่วนมากจะพิจารณาจาก ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Initial Rate of Return) เพื่อ พิจารณาประกอบกันในการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

3.6 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

จุดประสงค์สำคัญในการศึกษาด้านการเงิน คือ ต้องการทราบว่าโครงการลงทุนมี ความเหมาะสมด้านการเงินอย่างไร (Financial Viable) โดยพิจารณาจากผลตอบแทนการลงทุน ว่าเป็นอย่างไร ผลการดำเนินงานสามารถคืนทุนได้ในระยะเวลาที่ปี ฯลฯ ในเรื่องนี้โดยทั่วๆ ไป จะมีการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน 3 ประการด้วยกันคือ

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ
2. อัตราผลตอบแทนการลงทุน
3. ระยะเวลาคืนทุน

วิธีที่ 1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) เป็นการคำนวณหา ปริมาณเงินตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในโครงการในปัจจุบัน หลังหักเงินลงทุนเริ่มต้นแล้ว หรือ ก็คือการนำเงินลงทุนเริ่มต้นตั้ง ลบด้วยกระแสเงินสดที่ถูกทำให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยใช้ต้นทุน ทางการเงินหรือผลตอบแทนที่ต้องการเป็นเปอร์เซ็นต์คิดลดในสมการ

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

ซึ่งผลที่ได้ถ้าได้ค่าที่มากกว่า 0 จะหมายถึง โครงการให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนที่ลงไป หรือมากกว่าผลตอบแทนที่คาดหวัง แล้วแต่กรณีที่ใช้ตัวใดเป็นตัวตัดสินจะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าการลงทุนในโครงการดังกล่าวคุ้มค่าในการลงทุน แต่ถ้าค่าที่ได้น้อยกว่า 0 จะหมายถึงโครงการให้ผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนหรือผลตอบแทนที่คาดหวัง ซึ่งไม่ควรจะนำเงินไปลงทุนในโครงการดังกล่าว

เกณฑ์การตัดสินใจ ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 0 หรือมากกว่า จะรับโครงการลงทุนนั้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือจะรับโครงการลงทุนที่มีมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับเท่ากับหรือมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่าย ถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นลบแสดงว่าโครงการนั้นไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

วิธีที่ 2 ผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Initial 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 หรือผลตอบแทนที่ต้องการ ก็สามารถพิจารณาการลงทุนในโครงการนั้นได้ แต่ถ้าค่า IRR ได้น้อยกว่าต้นทุน หรือผลตอบแทนที่ต้องการ ก็ไม่ควรดำเนินการลงทุนในโครงการนั้น

เกณฑ์การตัดสินใจจากอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้ให้นำไปเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ธุรกิจจะยอมรับการลงทุนได้ หรืออัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ถ้าอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้สูงกว่า ถือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน เช่น ควรจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของบรรษัทเงินทุน หรือสถาบันการเงินต่างๆ หรือสูงกว่าหรือเท่ากับอัตราผลตอบแทนการลงทุนตามที่กฎหมายกำหนดไว้

วิธีที่ 3 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เป็นการคำนวณหาระยะเวลาที่ต้องใช้ไปในการที่จะสามารถคืนเงินลงทุนที่ได้ลงทุนไปในช่วงเริ่มต้นโครงการ ซึ่งคำนวณจากนำกระแสเงินสดไหลเข้าในแต่ละปีมาหักล้างกับเงินลงทุนเริ่มต้น และจุดที่กระแสเงินสดไหลเข้ามาหักล้างเงินต้นจนเป็นศูนย์จะเป็นจุดหรือระยะเวลาที่โครงการใช้ไปในการคืนทุน ดังตัวอย่างในตาราง

ตารางที่ 8 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 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศที่จะลงทุน หรือในอุตสาหกรรมซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก ระยะเวลาคืนทุนไม่ได้เป็นตัววัดความสามารถในการสร้างกำไรของโครงการ แต่จะชี้ให้เห็นสภาพคล่องของโครงการเท่านั้น (จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2540)

4. การวิเคราะห์ด้านเทคนิค (Technical Analysis)

การศึกษาด้านเทคนิคเป็นไปเพื่อคิดค้นกระบวนการขั้นตอนการผลิต หรือบริการ ขนาดของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร การกำหนดสถานที่ตั้ง การวางผังโรงงาน หรือกิจการ โครงสร้างอาคารและอุปกรณ์ และข้อกำหนดด้านสาธารณสุขปโภคต่างๆ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาด้านเทคนิคเป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางเทคนิค ทั้งการก่อสร้าง การผลิตหรือการให้บริการ ว่ามีปัญหาลูกอุปสรรคอยู่ที่ปัจจัยใด และสามารถหาแนวทางแก้ไขได้อย่างไร

5. การตัดสินใจการลงทุน

การตัดสินใจการลงทุน (Investment Decision) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกโครงการลงทุนว่าควรลงทุนโครงการใด จึงจะให้ผลตอบแทนตามต้องการ โดนใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจทางการลงทุนที่คำนึงถึงค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ได้แก่ การคำนวณหา มูลค่าปัจจุบันของผลได้สุทธิของโครงการ (NPV) การคำนวณหาอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (BCR) การคำนวณหาอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (IRR) ระยะเวลาคืนทุนคิดลด (DPB) ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวมาแล้ว

เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจที่ใช้ในการตัดสินใจทางการลงทุนดังที่กล่าวมาแล้วจะทำให้ผู้วิเคราะห์โครงการลงทุนตัดสินใจได้ว่าควรลงทุนในโครงการนั้นๆ หรือไม่ โดยปกติโครงการที่ให้ค่าต่างๆ ดังต่อไปนี้ถือเป็นโครงการที่ควรลงทุน อันได้แก่

5.1 มูลค่าปัจจุบันของผลได้สุทธิของโครงการ (NPV) มีค่ามากกว่าศูนย์

5.2 อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) มีค่าสูงกว่าอัตราดอกเบี้ย เงินกู้ หรือสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน

5.3 ระยะเวลาคืนทุนคิดลด (DPB) มีระยะเวลาน้อยที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญวรา โภชน์อุดม (2553) ศึกษาเรื่อง คุณค่าตราสินค้าของธุรกิจออนไลน์ใน Second Life ครั้งนี้ เป็นการนำเอาโมเดลคุณค่าตราสินค้าแบบดั้งเดิม ที่มีองค์ประกอบในปัจจุบัน ด้านการตระหนักรู้ การเชื่อมโยงตราสินค้าด้านมูลค่า ด้านความไว้วางใจ และความภักดี มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อคุณค่าตราสินค้าของธุรกิจออนไลน์ใน Second Life ซึ่งธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นร้านที่มีการจ่ายค่าโฆษณามากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ร้าน Akeasha, ร้าน Abranimation, ร้าน Henmation, ร้าน Belleza และร้าน Land Sale และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำรวจครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดเป็นจำนวน 503 ชุด โดยเป็นผู้ที่เคยซื้อสินค้าหรือบริการจาก 1 ใน 5 แห่งของธุรกิจออนไลน์ใน Second Life จำนวน 158 ชุด ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณค่าตราสินค้านั้น พบว่า ด้านการตระหนักรู้ในตราสินค้า การเชื่อมโยงตราสินค้าด้านมูลค่า ด้านความไว้วางใจและความภักดีต่อตราสินค้า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณค่าตราสินค้า และความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณค่าตราสินค้า พบว่า การตระหนักรู้ในตราสินค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเชื่อมโยงตราสินค้าด้านมูลค่า และความภักดีต่อตราสินค้า แต่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเชื่อมโยงตราสินค้าด้านความไว้วางใจ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจัยด้านการตระหนักรู้ และความไว้วางใจก็ส่งผลทางตรงต่อคุณค่าตราสินค้า การเชื่อมโยงตราสินค้าด้านมูลค่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเชื่อมโยงตราสินค้าด้านความไว้วางใจ การเชื่อมโยงตราสินค้าด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความภักดีต่อตราสินค้า และความภักดีต่อตราสินค้ามีความสัมพันธ์ต่อการเชื่อมโยงตราสินค้าด้านมูลค่า

ปิยนดา ไทยลำปาง (2551) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ กรณีศึกษา บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อประเมินสถานการณ์ต่างๆ ด้านการแข่งขันของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online และ Luna Online 2) เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online และ Luna Online ในอุตสาหกรรมธุรกิจออนไลน์ 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ กรณีศึกษา บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด” นั้น ทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยนำเสนอรายละเอียด

ข้อมูลของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหม่ที่มีขนาดเล็ก เพื่อให้ทราบถึงความสามารถทางด้านการแข่งขัน และกลยุทธ์ของบริษัท และข้อมูลโดยรวมของอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ วิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ BCG Matrix, SWOT, Five Forces ตำแหน่งทางการแข่งขัน (STP) ความต้องการของลูกค้า ความชัดเจนในประเด็น ของการสร้างแตกต่าง กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ และส่วนครองตลาดที่ให้บริการ ความสามารถในการแข่งขัน และกลยุทธ์การดำเนินการของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เพื่อนำข้อมูลไปจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินการทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งผู้เป็นรายใหญ่ในอุตสาหกรรมธุรกิจเกมออนไลน์ได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ในสภาวะตลาดที่ยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกมาก (Growth Market) ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการด้านการตลาดของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เป็นลักษณะ Niche Market เป็นผู้ตามตลาด ในอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทยซึ่งมีส่วนครองตลาดขนาดเล็กดังนั้น บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ควรจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า แต่ควรมุ่งเป้าหมายไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเน้นการให้บริการที่ดีเยี่ยมเพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป

รุจน์ ดอกกุหลาบ (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตในจังหวัดอ่างทอง พบว่า พฤติกรรมในการเลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่รู้จักร้านอินเทอร์เน็ต จากการแนะนำของเพื่อน/คนรู้จักใช้บริการที่ร้านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด ประมาณ 2-4 ครั้งต่อสัปดาห์ ใช้บริการอินเทอร์เน็ตมากกว่า 6 ชั่วโมงต่อครั้ง ในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 12.01-16.00 น. ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเพื่อเล่นเกม มีวัตถุประสงค์เพื่อความบันเทิง ค่าใช้บริการเฉลี่ย 16-30 บาทต่อครั้ง และถ้ามีร้านอินเทอร์เน็ตมาเปิดที่จังหวัดอ่างทอง ผู้ใช้บริการคาดว่าจะมาใช้บริการ ประมาณ 3 ครั้งต่อสัปดาห์ และพอใจที่จะชำระค่าบริการอินเทอร์เน็ต 10-15 บาทต่อชั่วโมงปัจจัยที่มีผลต่อระดับการตัดสินใจใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้บริการมีการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดในปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และด้านทำเลที่ตั้ง ส่วนปัจจัยด้านส่งเสริมการขายมีการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก และปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการที่มี สถานภาพสมรส อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการตัดสินใจใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ใช้บริการที่มีเพศสถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพต่างกัน มีระดับการตัดสินใจด้านทำเลที่ตั้งแตกต่างกัน ส่วนผู้ใช้บริการที่มีสถานภาพสมรส และอายุต่างกัน มีระดับการตัดสินใจด้านส่งเสริมการตลาดแตกต่างกัน พฤติกรรมในการเลือกใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ตของผู้ใช้บริการที่มี ความถี่ในการใช้บริการ ระยะเวลาในการใช้บริการ และจำนวนเงินเฉลี่ยต่อครั้งในการใช้บริการต่างกัน มีระดับการตัดสินใจใช้บริการร้านอินเทอร์เน็ต โดยรวม และด้านส่งเสริมการตลาดแตกต่างกัน ส่วนผู้ใช้บริการที่มีความถี่ในการใช้บริการ ระยะเวลาในการใช้บริการ และอัตราค่าบริการที่พอใจต่างกัน มีระดับการตัดสินใจด้านทำเลที่ตั้งแตกต่างกันการศึกษา

ความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต พบว่า มีความเป็นไปได้ในการลงทุนด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ และด้านการเงินโดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ มีค่าเท่ากับ 763,423 บาท อัตราผลตอบแทนจากโครงการ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 44.08 ซึ่งมากกว่าอัตราคิดลดที่ร้อยละ 10.00 มีระยะเวลาคืนทุน เท่ากับ 1 ปี 9 เดือน 25 วัน และอัตราผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่ายของโครงการ มีค่าเท่ากับ 2.01

ศศินันท์ จิระฉัตรพัฒน์ (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนในธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนในธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยใช้เกณฑ์การวัดความคุ้มค่าของโครงการเป็นเกณฑ์การตัดสินใจลงทุนว่าควรลงทุนหรือไม่ ประกอบด้วย ระยะเวลาคืนทุนคิดลดมูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราผลตอบแทนภายใน อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน และการวิเคราะห์ความไว โดยการศึกษาครั้งนี้ได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในเขตมีนบุรีจำนวน 4 ผู้ประกอบการ เพื่อนำข้อมูลด้านต้นทุน และผลตอบแทนมาใช้ประมาณการต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการในการลงทุนในธุรกิจจำหน่ายเครื่องปรับอากาศผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนในธุรกิจจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ มีความเป็นไปได้ในการลงทุน เพราะว่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิ มีค่าเท่ากับ 1,869,551 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่าเท่ากับร้อยละ 51.48 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการเท่ากับ 1.29 เท่า และระยะเวลาคืนทุนคิดลดเท่ากับ 1 ปี 11 เดือนผลการวิเคราะห์ความไวของโครงการ เมื่อกำหนดให้ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนเปลี่ยนแปลงไปจากยอดประมาณการ โดยแบ่งการทดสอบออกเป็น 3 กรณี คือ กรณีที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น กรณีที่ 2 ผลตอบแทนของโครงการลดลง และกรณีที่ 3 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ขณะที่ผลตอบแทนของโครงการลดลง ผลปรากฏว่าโครงการธุรกิจจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ยังสามารถลงทุนในโครงการได้ เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการยังคงมีค่ามากกว่าศูนย์ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ย ที่กำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 7.84 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการมีค่ามากกว่า 1 ในทุกกรณี โครงการดังกล่าวจึงมีความเป็นไปได้และมีความน่าสนใจในการลงทุน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS โดยวิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์นี้ จะวางตามกรอบของการประเมินความเป็นไปได้โดยการดำเนินงานมีดังนี้ คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นตอนในการศึกษา
3. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

สารนิพนธ์นี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการลงทุน และแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS ที่ผู้ลงทุนต้องการเปิดให้บริการในรูปแบบหนึ่งของธุรกิจบริการเว็บไซต์ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษานี้มาจาก 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยรวบรวมข้อมูลจาก บริษัท เอ็มพีเว็บบิวด์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการทำแบบสอบถาม จากผู้สนใจที่เข้ามาติดต่อกับบริษัท ข้อมูลที่ได้รับนั้นสามารถนำมาใช้ในการประมาณการต้นทุน ค่าใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า เพื่อใช้ในการกำหนดต้นทุนและรูปแบบของเว็บไซต์

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารราชการ หนังสือวิชาการ หนังสือพิมพ์งานวิจัย นิตยสาร เว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ รวมถึงข้อมูลทางเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูป พร้อมทั้งนำข้อมูล และคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ รวมถึงรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนในธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกับโครงการที่ทำการศึกษา มาเป็นข้อมูลในการทำการศึกษานี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ทำการศึกษาได้ใช้ข้อมูลของผู้ประกอบการธุรกิจให้บริการเว็บไซต์
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการเว็บไซต์ ผู้ทำการศึกษาได้ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ของผู้ที่มีความสนใจบริการออกแบบเว็บไซต์

ขั้นตอนในการศึกษา

การศึกษาความเป็นไปได้ โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การศึกษาด้านการตลาด

- 1.1.1 ลักษณะทางอุตสาหกรรม
- 1.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- 1.1.3 รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม
- 1.1.4 ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
- 1.1.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง
- 1.1.6 กลยุทธ์ทางการตลาด
 - Generic Strategic Model
 - STP : Segmentation Targeting Positioning
 - 7Ps และ 7Cs

1.2 การศึกษาด้านเทคนิค

เนื่องจากการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS นั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาด้านเทคนิค ดังนั้น จึงไม่มีการศึกษาด้านนี้

1.3 การศึกษาด้านการบริหารและการจัดการองค์กร

- 1.3.1 แผนการดำเนินงาน
- 1.3.2 โครงสร้างกำลังคน

1.4 การศึกษาด้านเงินทุน

- 1.4.1 เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุน
- 1.4.2 สมุดฐานทางการเงิน
- 1.4.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน
- 1.4.4 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง
- 1.4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

2. ส่วนที่เป็นการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่

2.1 การศึกษาและวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ และจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

และในเชิงปริมาณตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านการตลาดและด้านการจัดการ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าสถิติ เป็นต้น ส่วนในด้านการเงินได้จัดทำประมาณการงบแสดงฐานะ งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด รวมถึงการประเมินผลโครงการจะใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ ระยะเวลาคืนทุน (PB) อัตราผลตอบแทนการลงทุน (ROI) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) แล้วนำเสนอข้อมูลตามรูปแบบขั้นตอนในการศึกษาข้างต้น



บทที่ 4

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS เป็นเว็บไซต์ที่ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จ CMS รูปแบบใหม่ ภายใต้ชื่อโดเมน “ซาซ่าคูลดอทคอม” หรือ “Sasacool.com”

การศึกษาด้านการตลาด

การศึกษาด้านการตลาดจะครอบคลุมปัจจัยทางการตลาด แผนทางการตลาดต่างๆ ทั้งการพิจารณาความต้องการสินค้า หรือบริการมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งขันในตลาดเป็นใคร และความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร ราคาที่ตั้งไว้เหมาะสมหรือไม่ รูปแบบส่วนผสมทางการตลาดเป็นอย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร สามารถทำการศึกษาโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ลักษณะอุตสาหกรรม

1. ลักษณะทางอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมสร้างเว็บไซต์ได้ยู่กลุ่มคนไทยมาได้เพียงไม่นานนัก แต่ได้กลายเป็นช่องทางการตลาดชั้นนำที่ได้รับความนิยมอย่างสูงประเภทหนึ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มบริษัทระดับแนวหน้าทั่วโลก และวัยรุ่นยุคใหม่ (Generation Y และ Z) ส่งผลให้จำนวนเว็บไซต์ถูกสร้างขึ้นอย่างรวดเร็วราวดอกเห็ดในช่วงเวลาเพียงไม่นานหลังจากที่คนไทยได้ทำความรู้จักกับช่องทางการตลาดนี้ และเมื่อประกอบเข้ากับจุดที่โดดเด่นด้านอัตราค่าบริการของการสร้างเว็บไซต์ในเมืองไทยที่ไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับช่องทางการตลาดบางประเภท ก็ยิ่งส่งเสริมความสามารถของเว็บไซต์ขจรไปไกลเข้าตานักธุรกิจทั่วไป ต่างริเริ่มสร้างเว็บไซต์สำหรับธุรกิจของตัวเอง

แต่ในทางกลับกันการขยายตัวแบบก้าวกระโดดของอุตสาหกรรมสร้างเว็บไซต์ในเมืองไทยนี้ได้เปลี่ยนภาพการสร้างเว็บไซต์ให้กลายเป็นขุมทองที่ดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาจำนวนมาก มาถึงวันนี้ผู้ประกอบการรับสร้างเว็บไซต์ต้องเร่งหาทางรอดให้ธุรกิจของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่ต่างก็ล้วนแก้เกมด้วยการลงทุนครั้งใหญ่เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการรับสร้างเว็บไซต์ให้สู้กับคู่แข่งได้ (ธนพล ก่อฐานะ. 2551)

โดยการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) จะแยกออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. S = Social & Cultural Factors (ด้านสังคม และวัฒนธรรม)

- ผู้คนให้ความสนใจในบริการบนโลกออนไลน์
- ผู้คนใช้เวลาในหนึ่งวันไปกับบริการบนอินเทอร์เน็ตมากขึ้น
- คนที่ไม่มีความรู้ด้านภาษาก็สามารถใช้ได้

- ผู้คนรักความสะดวกสบายมากขึ้น และกลายเป็นสังคมแห่งความเร็วสูง
- ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อการใช้งาน ใครๆก็สามารถเรียนรู้ได้
- ผู้คนมีพฤติกรรมลอกเรียนแบบตามสังคมออนไลน์
- ผู้คนยุคใหม่สนใจทำ และเริ่มธุรกิจของตัวเองมากขึ้น ตั้งแต่วัยเรียน

2. T = Technology Factors (ด้านเทคโนโลยี)

- มีเทคโนโลยีใหม่ที่ช่วยให้การใช้เว็บไซต์งานสะดวก และง่ายขึ้น
- มีการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปตัวใหม่ที่ทันสมัย ออกมาอย่างต่อเนื่อง
- เทคโนโลยีที่ช่วยในการชำระเงินได้สะดวกยิ่งขึ้น อาทิเช่น การตัดเงินผ่านบัตรเครดิต และการโอนเงินผ่านอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง
- มีการพัฒนาโปรแกรมเบราว์เซอร์ตัวใหม่ และตัวเดิมให้ดีขึ้น และใช้งานได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น
- มีเทคโนโลยี 3G และ 4G ทำให้ไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็สามารถในงานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงได้
- มีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของค่ายดังอาทิเช่น Apple และ Samsung ออกมาอย่างต่อเนื่อง

3. E = Economics Factors (ด้านเศรษฐกิจ)

- เศรษฐกิจหดตัวในแถบยุโรป และอเมริกา
- การรวมตัวกันของกลุ่มประเทศอาเซียนในปี 2558
- ราคาค่าจ้างแรงงานมีแนวโน้มสูงขึ้น
- ภาวะเงินเฟ้อส่งผลให้ค่าครองชีพปรับตัวสูงขึ้น
- อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มถูกลง

4. P = Political & Legal Factors (ด้านกฎหมายและภาษี)

- กำหนดกฎระเบียบการทำธุรกิจออนไลน์เข้มงวดมากขึ้น
- รัฐบาลมีนโยบายการเก็บภาษีสำหรับผู้ค้าขายบนอินเทอร์เน็ตที่เข้มงวดขึ้น

การวิเคราะห์ตามหลัก Five Forces Model มาเป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยแบ่งกรอบการวิเคราะห์ ออกเป็น 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของลูกค้า และความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน

1. ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ (The Threat of New Entrants)

ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ แสดงถึงความยากง่ายในการที่ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่จะสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยทั้งจำนวนเงินที่ใช้ในการลงทุน ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และความภักดีต่อแบรนด์สินค้า ซึ่งในอุตสาหกรรมเว็บไซต์

ใช้เงินลงทุนไม่มากนักถ้าเทียบกับอุตสาหกรรมบริการอื่นๆ แต่จำเป็นต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในด้านการเขียนเว็บไซต์ และเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีความสามารถในระดับหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันสามารถหาได้โดยไม่ยากนัก เนื่องจากค่าจ้างแรงงานจะมีอัตราผันแปรโดยตรงกับความสามารถของพนักงาน และแปรผกผันกับจำนวน กล่าวคือ ถ้าอัตราค่าจ้างต่ำ โปรแกรมเมอร์ที่ได้มานั้นจะมีความสามารถไม่มากนัก และมีจำนวนโปรแกรมเมอร์ที่มีความรู้ในระดับเดียวกันนั้นมาก แต่ถ้าอัตราค่าจ้างแรงงานสูง ความรู้ความสามารถของโปรแกรมเมอร์ก็จะมากตามไปด้วย และมีจำนวนโปรแกรมเมอร์ที่มีความรู้ในระดับเดียวกันค่อนข้างน้อย เนื่องจากการในการเขียนเว็บไซต์จำเป็นต้องมีโปรแกรมเมอร์ที่มีความรู้ความสามารถในระดับกลางจนถึงระดับสูง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาเว็บไซต์ต่อเนื่องไปได้ และสามารถก้าวนำคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องยากที่จะมีคู่แข่งในระดับเดียวกันเนื่องจากขีดจำกัดทางจำนวนของโปรแกรมเมอร์

ความแตกต่างของแต่ละกิจการ ก็จะขึ้นอยู่กับหน้าตาว่าจะตรงกับความต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ ฟังก์ชันของเว็บไซต์นั้นๆ สามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคได้หรือไม่ ราคาสมเหตุสมผลหรือไม่

ความภักดีต่อแบรนด์สินค้าในอุตสาหกรรมสร้างเว็บไซต์จะมีไม่มาก และไม่น้อย ขึ้นอยู่กับการบริการหลังการขายสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากน้อยเพียงใด และความพึงพอใจหลังจากได้ลองใช้เว็บไซต์นั้นๆ ถ้ามีความพอใจหลังจากได้ใช้ไปแล้วนั้น ก็จะมีการแนะนำและบอกต่อไปอย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่พอใจก็สามารถตัดสินใจเปลี่ยนแบรนด์ได้โดยไม่ยากนัก ส่งผลให้โดยรวมผู้เข้าแข่งขันรายใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมค่อนข้างง่ายสำหรับเว็บไซต์ทั่วไป แต่ถ้าเป็นเว็บไซต์ในแบบที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้นเข้ามาไม่มากนัก ทำให้ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่มีไม่สูงมากนัก

2. ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry Between Competitors)

สภาพการแข่งขันในธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นมีมาก จากการค้นหาผ่านทางกูเกิ้ล ถ้านำคำว่า “เว็บไซต์สำเร็จรูป” ไปค้นหาแล้วจะพบว่า ผลออกมามากถึง 3,940,000 เว็บไซต์ (กูเกิ้ลดอทคอม. 2556) ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า จำนวนผู้ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปในประเทศไทยนั้นมีจำนวนมาก และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอีกในปีต่อๆ ไป และธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่ค่อนข้างต่ำ ถ้าเทียบกับธุรกิจบริการตัวอื่นๆ ต้นทุนคงที่ส่วนใหญ่มาจากในส่วนค่าเสื่อมราคาของคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นในการทำงาน ซึ่งราคากลางของคอมพิวเตอร์ สำหรับงานประมวลผล (หน้าจอขนาดไม่น้อยกว่า 18 นิ้ว) ราคา 31,000 บาท และ เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก สำหรับงานประมวลผล ราคา 27,000 บาท (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2555) และต้นทุนคงที่ที่เกิดจากค่าจ้างเว็บมาสเตอร์ กราฟฟิกดีไซน์เนอร์ และโปรแกรมเมอร์ อัตราเงินเดือนเฉลี่ยต่อเดือนอยู่

ที่ 9,000-15,000, 15,000 ขึ้นไป และ 12,000-50,000 ตามลำดับ (สนก. 2556) เฉพาะค่าใช้จ่ายในส่วนค่าจ้างแรงงานคนแล้วมีจำนวนเฉลี่ยต่อเดือนอย่างน้อยอยู่ที่ประมาณ 27,000 บาท ไม่รวมค่าจ้างเว็บมาสเตอร์ คิดเป็นสัดส่วนถึง 60-80% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการลงทุนขึ้นต้น แต่หลังจากที่ได้เว็บไซต์ต้นแบบมาแล้วพอสมควร โดยประมาณอยู่ที่ 7-8 รูปแบบ นอกจากจะมีค่าในส่วนของการกราฟฟิคดีไซน์เนอร์ และโปรแกรมเมอร์แล้วยังต้องการคนงานในส่วนเว็บมาสเตอร์และพนักงานขายเพิ่มขึ้นด้วย โดยยังไม่นับรวมค่าใช้จ่ายคงที่อื่นๆ เช่นค่าโดเมน และค่าโฮส ที่ต้องมีการจ่ายเป็นรายเดือน และรายปีตามลำดับ

จากการที่ผู้ให้บริการเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ตมีจำนวนมาก ประกอบกับธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปมักจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่ไม่สูงมากนักถ้าเทียบการรายได้ที่เข้ามาในแต่ละเดือน ทำให้ในปัจจุบันเมื่อมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จึงต้องพยายามแข่งขันเพื่อแย่งลูกค้ากัน และมักจะทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดสงครามราคาได้ ดังนั้นจึงมีผู้ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปหลายรายที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวโดยการให้บริการหลังการขายที่ดี ประกอบกับหน้าตาเว็บไซต์ที่โดดเด่น และการใช้งานที่ใครๆก็สามารถใช้ได้ พร้อมด้วยฟังก์ชันการใช้งานที่หลากหลายมาเป็นตัวสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันและกีดกันคู่แข่งอยู่เสมอ โดยสรุปการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปมีสูง และมีความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (The Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบในบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นโดยส่วนใหญ่แล้ว จะอยู่ในรูปโดเมน และโฮส ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถสามารถจับต้องได้ แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกเว็บไซต์ต้องมี ซึ่งสามารถหาซื้อได้ง่ายมีผู้ขายวัตถุดิบอยู่หลายราย แต่ราคายากก็ค่อนข้างคงที่และไม่แตกต่างกันมากนัก นอกเสียจากบริษัทนั้นๆ จะทำการซื้อและติดตั้งโฮสเป็นของตนเอง แต่จะมีปัญหาตามในเรื่องของการดูแลรักษา และการสำรองข้อมูลของลูกค้า โดยส่วนใหญ่แล้วไม่นิยมตั้งโฮสเป็นของตนเองเนื่องจากความยุ่งยากในหลายๆ ปัจจัย จึงใช้บริการเช่าโฮสกับบริษัทที่มีความชำนาญ นอกจากนี้จะมีค่าใช้จ่ายในส่วนของการโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีราคาค่อนข้างสูงแต่เนื่องจากประเทศไทยนั้นมีการใช้ซอฟต์แวร์ที่ไม่ถูกลิขสิทธิ์เป็นจำนวนมากทำให้เกิดช่องโหว่ให้ผู้ให้บริการออกแบบเว็บไซต์สามารถใช้ได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเป็นผลให้เกิดการแข่งขันรุนแรงตามมา นอกจากนี้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์ส่วนใหญ่เป็นบริษัทของต่างชาติ และจำนวนในการสั่งซื้อไม่ได้มากนัก จึงทำให้ผู้ซื้อวัตถุดิบไม่สามารถต่อรองราคากับผู้ขายวัตถุดิบได้ ดังนั้นความเสี่ยงเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจึงมีมาก

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customer)

ลูกค้าของธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ลูกค้าประเภทบุคคล และลูกค้าประเภทองค์กร ลูกค้าประเภทบุคคลจะมีงบประมาณ

ในการทำเว็บไซต์ค่อนข้างน้อย แต่มีจำนวนมาก ทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้าประเภทบุคคลนั้นจึงมีน้อย

ส่วนลูกค้าประเภทองค์กรจะเป็นตัวแทนของบริษัทเข้ามาโทรเข้ามาติดต่อ ซึ่งไม่สามารถคุยได้โดยตรงกับผู้อำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ลูกค้ายังมีตัวเลือกมากเพื่อมาเปรียบเทียบและต่อรองราคา ลูกค้าประเภทนี้จะมีอำนาจต่อรองมากเช่นกันแต่งบประมาณในการทำก็มีสูงตามไปด้วย

ดังนั้น การพิจารณาถึงอำนาจต่อรองลูกค้าของธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นทางด้านลูกค้าประเภทบุคคลจะมีอำนาจต่อรองของลูกค้าจะมีน้อย เนื่องจากมีลูกค้าจำนวนมากในส่วนของลูกค้าประเภทองค์กรจะมีอำนาจต่อรองมาก เนื่องจากลูกค้ามีตัวเลือกมาก และมีงบประมาณในการทำเว็บไซต์ที่สูง เนื่องจากปัจจุบันจำนวนคู่แข่งธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปมีมากขึ้นและมีความหลากหลายให้ลูกค้าสามารถเลือกตามความต้องการได้ แต่ส่วนแบ่งทางการตลาดของลูกค้าบุคคลก็ยังถือว่าสูงอยู่ ดังนั้นความเสี่ยงเรื่องอำนาจต่อรองของลูกค้าจึงไม่น่าเป็นห่วงมากนัก

5. ความเสี่ยงจากสินค้า หรือบริการทดแทน (The Threat of Substitute Products and Services)

สินค้าหรือบริการทดแทนในธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นจะหมายถึงเว็บไซต์ดีไซน์ใหม่ ราคาจะสูงกว่ามาถึง 4-10 เท่าของราคาเว็บไซต์สำเร็จรูป แต่สามารถออกแบบได้ตามความต้องการของลูกค้า และแอปพลิเคชันบนมือถือที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนยุคใหม่ได้ในปัจจุบัน แต่ราคาในการทำจะสูงมากกว่า 10 เท่า นอกจากนี้ยังมีโฆษณาในรูปแบบ โทรท์สแนร์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ไปสเตอร์ ฯลฯ ซึ่งเป็นรูปแบบเก่าๆ ที่มีมานานแล้ว และถ้าเทียบราคากันตามจริงก็ถือว่าแพงกว่ามากและเทียบอัตราการผลตอบแทนก็ไม่เท่ากับการใช้งานบนเว็บไซต์ แต่สิ่งที่ต้องระวังคือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่พร้อมเข้ามาได้ตลอดเวลา ซึ่งเราจึงต้องคอยศึกษาเพื่อที่จะตามให้ทันกับเทคโนโลยีตัวใหม่ที่เกี่ยวข้องการอุตสาหกรรมเราอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น บริการทดแทนจึงไม่สามารถทดแทนที่บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปได้ทั้งหมด ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนนั้นจึงมีต่ำ

เราสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ มีต่ำ
2. ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม มีสูง
3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีสูง
4. อำนาจต่อรองของลูกค้า มีต่ำ
5. ความเสี่ยงจากสินค้า หรือบริการทดแทน มีต่ำ

จากการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ในอุตสาหกรรมให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนี้ทำให้เราทราบว่า สิ่งที่เจ้าของหรือผู้ที่ต้องการลงทุนในกิจการบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นต้องระวังก็คือ ความเสี่ยงจากสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ทำให้กิจการให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป ต้องคำนึงถึง กลยุทธ์ในการรับมือเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไปในการแข่งขันที่รุนแรง

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถจัดทำในรูปแบบตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก EFAS (External Factors Analysis Summary) ทำตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน IFAS (Internal Factors Analysis Summary) และทำตารางวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 9 การทำ EFAS (External Factors Analysis Summary)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมิน ผล กระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส (Opportunities)				
1. ผู้คนให้ความสนใจในบริการบนเว็บไซต์	0.15	5	0.75	ช่วยให้บริการบนเว็บไซต์เป็นตัวเลือกแรกในความคิด
2. เทคโนโลยีที่ช่วยในการชำระเงินได้สะดวกยิ่งขึ้น	0.05	3	0.15	ช่วยให้การชำระเงินเป็นไปสะดวกและรวดเร็ว
3. ผู้คนยุคใหม่สนใจทำธุรกิจของตัวเองมากขึ้น	0.20	4.5	0.9	ทำให้คนหันมามองตัวเลือกบนออนไลน์มาเป็นอันดับต้นๆ
4. การรวมกลุ่มของประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน	0.1	4	0.4	ทำให้คนสนใจ และตื่นตัวในการทำเว็บเพื่อเตรียมรับกับอาเซียน
อุปสรรค (Threats)				
1. ภาวะเงินเฟ้อส่งผลให้ค่าครองชีพปรับตัวสูงขึ้น	0.1	3	0.3	ทำให้คนใช้จ่ายอย่างรอบคอบ และตัดสินใจนาน
2. ค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น	0.15	2.5	0.375	ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง
3. สภาพการแข่งขันที่สูง	0.15	2.5	0.375	จากการที่มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น
4. กำหนดกฎระเบียบการทำธุรกิจออนไลน์เข้มงวดมากขึ้น	0.1	2.5	0.25	ทำให้ดำเนินการลำบาก และมีอุปสรรค
รวม	1		3.5	

ตารางที่ 10 การทำ IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	ประเมิน ผล กระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง (Strengths)				
1. มีทั้งกราฟฟิคดีไซน์ และโปรแกรมเมอร์ที่มีความชำนาญ	0.15	5	0.75	ทำให้เว็บออกได้ทั้งความสวยงาม และโปรแกรมที่มีคุณภาพ
2. ความสามารถในการออกแบบให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า	0.15	4.5	0.675	ออกแบบให้มีความสวยงาม ดูทันสมัย และสามารถใช้งานได้หลากหลาย
3. ความสามารถในการให้บริการที่ประทับใจ	0.1	3.5	0.35	คุณภาพการบริการเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ
4. ความสามารถในการให้บริการหลังการขายที่ประทับใจ	0.1	3.5	0.35	คุณภาพการบริการหลังการขายเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจ
จุดอ่อน (Weaknesses)				
1. สถานะการเงินยังไม่มั่นคง	0.1	2.5	0.25	เนื่องจากเป็นรายใหม่ทำให้รายได้ยังไม่พอกับค่าใช้จ่าย
2. เป็นผู้ให้บริการรายใหม่ทำให้ลูกค้ารู้จักน้อย	0.2	2.5	0.5	ต้องเร่งทำการประชาสัมพันธ์
3. ความเชื่อมั่นในแบรนด์มีน้อย	0.15	2.5	0.375	ขาดความเชื่อถือจากลูกค้า
4. ตัวอย่างผลงานน้อย	0.05	4	0.2	มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ
รวม	1		3.45	

ตารางที่ 11 การทำ SFAS (Strategic Factors Analysis Summary)

ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมิน ผลกระทบ	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ช่วง เวลา สั้น	ช่วง เวลา กลาง	ช่วง เวลา ยาว	ความคิดเห็น
S1. มีกราฟฟิค ดีไซ์ และ โปรแกรมเมอร์ที่มี ความชำนาญ	0.15	5	0.75	X			- ทำให้สามารถผลิต เว็บไซต์ที่ตรงตาม ความต้องการได้
S2.ความสามารถใน การออกแบบให้เข้า กับความพึงพอใจ ของลูกค้า	0.10	4.5	0.45		X		- ลูกค้าพึงพอใจ และ อยากกลับมาใช้ บริการอีก
W2. เป็นผู้ให้บริการ รายใหม่	0.05	2.5	0.125		X		- ต้องรีบพัฒนา ตัวเองเพื่อให้ตาม คู่แข่งได้
W3. ความเชื่อมั่นใน แบรนด์มีน้อย	0.20	2.5	0.5		X	X	- ควรสร้างความ เชื่อมั่นเพื่อให้ลูกค้า มั่นใจ
O1. ผู้คนยุคใหม่ สนใจทำธุรกิจของ ตัวเองมากขึ้น	0.15	5	0.75	X			- เป็นตัวเลือกที่ดีใน การโฆษณา ประชาสัมพันธ์
O3. ผู้คนให้ความ สนใจในบริการบน เว็บไซต์	0.10	4.5	0.45	X			- เพิ่มรายได้ใน อนาคต
T2. ค่าจ้างแรงงานที่ สูงขึ้น	0.05	2.5	0.125		X		- สามารถใช้แรงงาน ให้คุ้มค่า และเกิดงาน ออกมามาก
T3. สภาพการ แข่งขันที่สูง	0.20	2.5	0.50	X	X		- สร้างความแตกต่าง ของผลิตภัณฑ์
รวม	<u>1.00</u>		<u>3.65</u>				

จากตาราง EFAS หรือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งกิจการได้คะแนนรวม 3.5 คะแนน ซึ่งถือได้ว่าการยังสามารถใช้โอกาสจากปัจจัยภายนอกที่มีได้ปานกลาง การที่ผู้คนให้ความสนใจในบริการบนเว็บไซต์เพิ่มขึ้นทำให้การขยายตัวของตลาดร้านค้าออนไลน์เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้การเปิดร้านค้าออนไลน์ยัง

สามารถตอบโจทย์ผู้คนยุคใหม่สนใจทำธุรกิจของตัวเองที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย แต่มีความเสี่ยงในการรับผลกระทบจากอุปสรรคอยู่มาก โดยเฉพาะสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และค่าจ้างแรงงานที่มีแนวโน้มจะปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลกระทบให้ต้องมีการวางแผนที่ดี และสร้างความแตกต่างเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และดำเนินกิจการต่อไปได้

จากตาราง IFAS หรือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ พบว่า โดยรวมกิจการได้คะแนนรวม 3.45 คะแนน ซึ่งถือได้ว่ากิจการมีจุดแข็งอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าความสามารถของกราฟฟิคดีไซน์และโปรแกรมเมอร์ที่มีนั้น มีความสามารถในการออกแบบให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าได้ มีความสามารถทำให้ลูกค้าประทับใจทั้งก่อน และหลังการขาย แต่จุดอ่อนที่สำคัญมาจากการที่เป็นผู้ให้บริการรายใหม่ทำให้ลูกค้ารู้จักน้อย จึงทำให้ความเชื่อมั่นในตราสินค้ามีน้อยและตัวอย่างผลงานก็มีน้อยตามไปด้วย ซึ่งต้องมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ หากกิจการสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ก็จะทำให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มีศักยภาพ และสามารถดำเนินธุรกิจได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

จากตาราง SFAS หรือ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของกิจการ พบว่า โดยรวมกิจการได้คะแนนรวม 3.65 คะแนน ซึ่งถือได้ว่ากิจการมีปัจจัยเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าปัจจัย มีกราฟฟิคดีไซน์และโปรแกรมเมอร์ที่มีความชำนาญสามความสามารถผู้คนยุคใหม่สนใจทำธุรกิจของตัวเองมากขึ้น และผู้คนให้ความสนใจในบริการบนเว็บไซต์นั้นสามารถปิดได้ในช่วงเวลาสั้นซึ่งน้อยกว่าหนึ่งปี ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถในการออกแบบให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าเป็นผู้ให้บริการรายใหม่ และค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้นนั้นสามารถแก้ไขได้ในช่วงเวลากลางซึ่งอยู่ในช่วงระหว่าง 1-3 ปี ส่วนสภาพการแข่งขันที่สูงนั้นสามารถแก้ไขได้ในช่วงระยะเวลานับถึงกลางซึ่งไม่เกิน 3 ปี และสุดท้ายปัจจัยความเชื่อมั่นในแบรนด์มีน้อยนั้นหลังจากสามารถแก้ปัจจัยอื่นๆ ได้หมดแล้วจะสามารถแก้ปัจจัยตัวนี้ได้ในช่วงระยะเวลายาวซึ่งใช้เวลามากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี ในการแข่งขันของกิจการยังมีไม่มากนักต้องมีการจัดการกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

3. การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) เข้ากับ โอกาส (O) และอุปสรรค (T) เพื่อแก้ไขอุปสรรคและจุดอ่อนขององค์กร ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 การทำ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน (IFAS)	จุดแข็งภายใน(S)	จุดอ่อนภายใน(W)
ปัจจัยภายนอก (EFAS)	S1: มีกราฟฟิคดีไซน์ และโปรแกรมเมอร์ที่มีความชำนาญ S2: ความสามารถในการออกแบบให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า	W2: เป็นผู้ให้บริการรายใหม่ W3: ความเชื่อมั่นในแบรนด์มีน้อย
โอกาสจากภายนอก (O)	กลยุทธ์ SO <u>S1S2O1O2</u>: ใช้ทักษะของคนที่เราได้ออกแบบเว็บไซต์ที่ลูกค้าทุกรูปแบบพึงพอใจ เพื่อดึงดูดลูกค้าทุกกลุ่ม	กลยุทธ์ WO <u>W2W3O2</u>: ใช้ความใหม่เป็นจุดเด่นดึงดูดคนกลุ่มที่ไม่เคยใช้บริการเว็บไซต์มาก่อนให้เข้ามาใช้
อุปสรรคจากภายนอก (T)	กลยุทธ์ ST <u>S1T3</u>: ใช้ทักษะของคนที่เราได้สร้างเว็บไซต์ที่โดดเด่นไม่ซ้ำใคร เพื่อสร้างความแตกต่าง เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่สูง	กลยุทธ์ WT <u>W2W3T2T3</u>: ค่อยๆก้าวไปที่ละขั้นเพื่อสร้างรากฐานให้แข็งแกร่งเพื่อให้สู้กับคู่แข่งได้

4. รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม

รูปแบบธุรกิจหรือ Business Model นั้น ถ้าคำนึงถึงด้านสินค้าหรือบริการตามกรอบของ Nine Business Model Building Blocks ส่งผลต่อรูปแบบโครงสร้างของกิจการให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป ที่จะสามารถทำได้นั้น จึงพิจารณารูปแบบธุรกิจไว้อยู่ 3 รูปแบบดังนี้

- 1) รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม
- 2) รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบเสียเงินค่าเว็บไซต์
- 3) รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีไม่เสียค่าบริการใดๆ ทั้งสิ้น

โดยทั้ง 3 รูปแบบจะเป็นไปในลักษณะของเว็บไซต์ทั่วไป แต่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น และเมื่อคำนึงถึงปัจจัยอื่นใน Business Model แล้วทั้ง 3 รูปแบบจะมีข้อแตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 13 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจต่างๆ

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบฟรีแต่ เสียค่าบริการฟังก์ชัน เพิ่มเติม	รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบเสียเงิน ค่าเว็บไซต์	รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบฟรี ไม่เสียค่าบริการ ใดๆ ทั้งสิ้น
1. Product	Value Proposition	สามารถใช้งานได้ง่าย รวดเร็ว ใช้งานได้ทันที เมื่อสมัครสมาชิกเสร็จสิ้น พร้อมฟังก์ชันการใช้งานขั้นพื้นฐานครบ เพียงพอต่อความจำเป็น มีหน้าตาเว็บไซต์ให้ เลือกหลากหลาย	สามารถเลือกหน้าตา เว็บไซต์ และฟังก์ชันที่ ใช้งานให้ตรงตาม ต้องการได้	สามารถใช้งานได้ รวดเร็วยิ่งขึ้น ใช้งานได้ทันทีเมื่อ สมัครสมาชิกเสร็จสิ้น ฟรีและไม่เสีย ค่าบริการ หรือ บริการเสริมอื่นๆ
2. Customer Interface	Target Customer	ลูกค้าบุคคล และองค์กร ขนาด เล็กและกลาง	ลูกค้าบุคคล และองค์กร ขนาด กลางและใหญ่	ลูกค้าบุคคลทั่วไป
	Distribution Channel	การติดต่อผ่านทาง อินเทอร์เน็ตเป็นหลัก และพนักงานขายในบาง กรณี ใช้การโฆษณาผ่านทาง Facebook, Google Adwords, และการทำ SEO เพื่อให้เว็บไซต์ติด อันดับต้นๆในการค้นหา ผ่านทาง Google Search โดยการใช้การสร้าง เครือข่ายผ่านสังคม ออนไลน์	การติดต่อผ่านทาง พนักงานขายของบริษัท และการติดต่อผ่านทาง อินเทอร์เน็ต ใช้การ โฆษณาผ่านทาง Facebook, Google Adwords, และการทำ SEO เพื่อให้เว็บไซต์ติด อันดับต้นๆในการค้นหา ผ่านทาง Google Search โดยการใช้การสร้าง เครือข่ายผ่านสังคม ออนไลน์	การติดต่อผ่านทาง อินเทอร์เน็ตเพียง อย่างเดียว Google Adwords, และการทำ SEO เพื่อให้เว็บไซต์ติด อันดับต้นๆในการ ค้นหาผ่านทาง Google Search โดยการใช้การสร้าง เครือข่ายผ่าน สังคมออนไลน์
	Relationship	ลูกค้าสามารถติดต่อขอ ความช่วยเหลือได้ตลอด 24 ชม. ไม่ว่าจะเป็นทาง e-Mail, Facebook Fan Page, Twitter, Line, Whatsapp, Contact form หรือ Direct Call นอกจากนี้เรายังมีการ สอนวิธีแก้ปัญหา เบื้องต้นผ่านทางหน้า เว็บไซต์	ลูกค้าสามารถติดต่อขอ ความช่วยเหลือได้ตลอด 24 ชม. ไม่ว่าจะเป็นทาง e-Mail, Facebook Fan Page, Twitter, Line, Whatsapp, Contact form หรือ Direct Call นอกจากนี้เรายังมีการ สอนวิธีแก้ปัญหา เบื้องต้นผ่านทางหน้า เว็บไซต์	ลูกค้าสามารถ ติดต่อขอความ ช่วยเหลือผ่านทาง e-Mail

ตารางที่ 13 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจต่างๆ (ต่อ)

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม	รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบเสียเงินค่าเว็บไซต์	รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีไม่เสียค่าบริการใดๆทั้งสิ้น
3.Infrastructure Management	Value Configuration	เป็นเว็บไซต์สำเร็จรูปที่มีบริการต่างๆครบ ครั้นพร้อมทั้งการฟังก์ชันการใช้งานที่ทันสมัยที่สุด	เป็นเว็บไซต์สำเร็จรูปที่มีบริการต่างๆครบ ครั้นพร้อมทั้งการฟังก์ชันการใช้งานที่ทันสมัยที่สุด	เป็นเว็บไซต์สำเร็จรูป ที่เน้นทำกำไรผ่านทางโฆษณา
	Core Competency	จากการสร้างบริการที่ประทับใจ และเสนอเงื่อนไขทางการขายที่เป็นธรรม	จากการสร้างบริการที่ประทับใจ และเสนอเงื่อนไขทางการขายที่เป็นธรรม	ทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทตัวแทนต่างๆ และสร้างการ
	Partner Network	บริษัทรับจดโฮสและโดเมน นอกจากนี้ยังต้องมีความร่วมมือจากโปรแกรมเมอร์ฟรีแลนซ์จากสถาบันทางการเงินไม่ว่าจะเป็นธนาคารหรือ ตัวแทนในการรับชำระเงินผ่านระบบออนไลน์อาทิเช่น Paypal	บริษัทรับจดโฮสและโดเมน นอกจากนี้ยังต้องมีความร่วมมือจากโปรแกรมเมอร์ฟรีแลนซ์	บริษัทรับจดโฮสและโดเมน
	Cost Structure	ต้นทุนคงที่ในส่วนของเงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าออฟฟิศ ค่าคอมพิวเตอร์และโปรแกรม ในส่วนต้นทุนผันแปรอยู่ที่ค่าโฮส โดเมน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายในส่วนของงบโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ต้นทุนคงที่ในส่วนของเงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าออฟฟิศ ค่าคอมพิวเตอร์และโปรแกรม ในส่วนต้นทุนผันแปรอยู่ที่ค่าโฮส โดเมน ค่าน้ำมัน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายในส่วนของงบโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ต้นทุนคงที่ในส่วนของ ค่าคอมพิวเตอร์และโปรแกรม ในส่วนต้นทุนผันแปรอยู่ที่ค่าโฮส โดเมน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายในส่วนของงบโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ตารางที่ 13 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจต่างๆ (ต่อ)

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบฟรีแต่ เสียค่าบริการฟังก์ชัน เพิ่มเติม	รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบเสียเงิน ค่าเว็บไซต์	รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบฟรี ไม่เสียค่าบริการ ใดๆ ทั้งสิ้น
4. Financial Aspects	Revenue Model	เปิดให้ลูกค้าใช้ฟรี แต่คิด ค่าใช้จ่ายในส่วนฟังก์ชัน เพิ่มเติม และมีค่าโฆษณา ในกรณีที่ลูกค้าต้องการ จดโดเมนส่วนตัว หรือ ต้องการพื้นที่โฮสในกรณี พิเศษ	คิดค่าบริการจากการใช้ บริการทำเว็บไซต์ครั้ง แรก และมีค่าบริการ โฮส และโดเมนเป็นราย ปี	เปิดให้ลูกค้าใช้ฟรี และคิดค่าใช้จ่ายกับ ผู้ลงโฆษณา

จากรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันก่อให้เกิดจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันในแต่ละรูปแบบธุรกิจทั้ง 3 รูปแบบ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 14 จุดแข็งจุดอ่อนของรูปแบบธุรกิจต่างๆ

รูปแบบธุรกิจ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบฟรีแต่ เสียค่าบริการฟังก์ชัน เพิ่มเติม	1.1 หน้าตาเว็บไซต์สวย 1.2 มีบริการต่างๆ ครบ 1.3 ลูกค้าสามารถออกแบบ เว็บไซต์ได้ตามใจชอบ 1.4 ใช้เงินลงทุนต่ำ 1.4 ใช้พนักงานจำนวนไม่มาก 1.5 สามารถใช้งานได้ทันที	2.1 มีต้นทุนคงที่สูง 2.2 ใช้พนักงานจำนวนมาก
2. รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบเสียเงิน ค่าเว็บไซต์	1.1 หน้าตาเว็บไซต์สวย 1.2 มีบริการต่างๆ ครบ 1.3 ลูกค้าสามารถออกแบบ เว็บไซต์ได้ตามใจชอบ	2.1 มีต้นทุนคงที่สูง 2.2 ใช้พนักงานจำนวนมาก 2.3 ใช้เงินลงทุนสูง 2.4 ต้องใช้เวลาในการทำ พอสมควร
3. รูปแบบเว็บไซต์ สำเร็จรูปแบบฟรีไม่ เสียค่าบริการใดๆ ทั้งสิ้น	1.1 ลูกค้าใช้เว็บไซต์ได้ฟรี 1.2 ใช้พนักงานจำนวนไม่มาก 1.3 ใช้เงินลงทุนต่ำ 1.4 สามารถใช้งานได้ทันที	2.1 หน้าตาเว็บไซต์ธรรมดา และ มีให้เลือกน้อย 2.2 มีบริการต่างๆ ไม่ครบ

เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างตามตารางที่ 13 รวมทั้งวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนตามตารางที่ 14 ของธุรกิจในรูปแบบต่างๆทั้ง 3 รูปแบบ หลังจากได้ทำการพิจารณาแล้วนั้นจึงตัดสินใจเลือกโครงรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

5. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key of Success)

ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จของธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS ในรูปแบบธุรกิจ มีดังนี้

5.1 การรู้ถึงความต้องการของตลาดล่วงหน้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที ทำให้เป็นผู้นำของธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป ทำให้ช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดมาได้ก่อน

5.2 การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ให้แตกต่างจากคู่แข่งทั้งในรูปแบบการใช้งาน และหน้าตาเว็บไซต์

5.3 การวางแผนการทำการตลาดทั้งก่อน และหลังเริ่มกิจการ จะเป็นตัวกำหนดถึงประเภท และปริมาณลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ

5.4 การบริการที่ดีเยี่ยมทั้งก่อน และหลังการขาย จะเป็นตัวทำให้ลูกค้าประทับใจ และมีความต้องการที่จะกลับมาใช้บริการอีกครั้ง

5.5 การควบคุมต้นทุนค่าโปรแกรมเมอร์ และกราฟฟิคดีไซน์เนอร์ โดยควบคุมเวลาการทำงานให้ไม่เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะไม่ทำให้ต้นทุนที่วางไว้เกินเป้าหมาย และส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการ

5.6 การรักษาต้นทุนค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยต่างๆ ให้อยู่ในระดับต่ำ เพราะจะส่งผลถึงกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน

5.7 การหมั่นดูแลรักษา โฆษณาประชาสัมพันธ์ และปรับปรุงเว็บไซต์ ที่อาจจะส่งผลให้ภาพลักษณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าตกต่ำลง ให้ติดอันดับต้นๆ ในการค้นหาจากกูเกิ้ลและติดอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5.8 การฝึกฝนพนักงานที่มีอยู่ให้มีความชำนาญในทักษะ และความสามารถที่มีอยู่ให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถสร้างงานได้หลากหลาย และมีคุณภาพที่สูงอยู่เสมอ

5.9 การก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพื่อสร้างบริการตัวใหม่ที่ทันสมัยมาแนะนำเสนอให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ และใช้บริการกับเราอย่างต่อเนื่อง

6. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น

จำนวนเว็บไซต์ที่ให้บริการเว็บสำเร็จรูปในประเทศนั้นๆ ไม่สามารถระบุจำนวนได้แต่จากการค้นหาด้วยคำว่า “เปิดร้านค้าออนไลน์” และ “เว็บไซต์สำเร็จรูป” จะพบเว็บไซต์ที่ติดอันดับ 1-10 ในหน้าแรกทั้งสิ้น 16 เว็บไซต์ (กูเกิ้ลดอทคอม. 2556) ไม่รวมเว็บไซต์ที่ทำ

โฆษณากับ Google Adwords โดยมีคู่แข่งชั้นที่สำคัญที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกับกิจการประกอบไปด้วยเว็บไซต์จำนวน 5 เว็บไซต์ ซึ่งแจกแจงรายละเอียดไว้ดังนี้

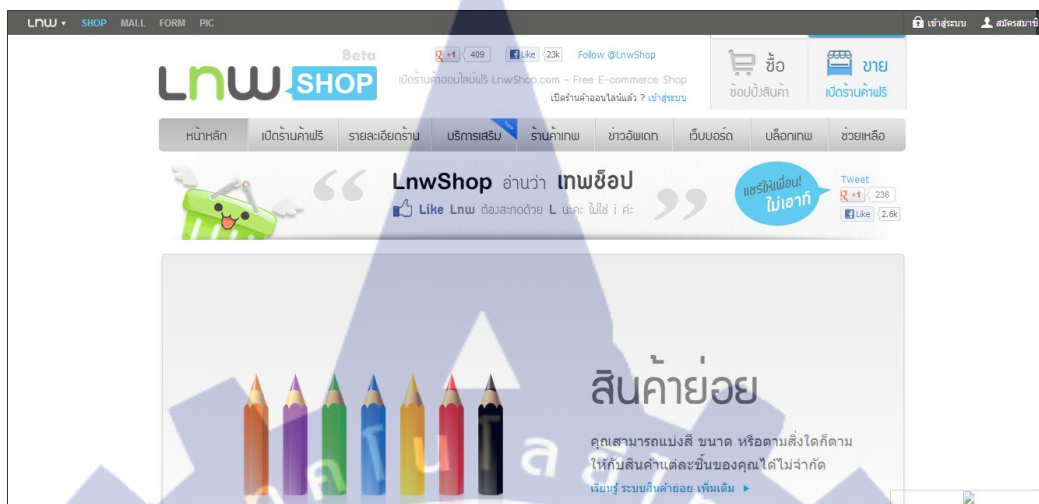
ตารางที่ 15 สรุปรายละเอียดสำคัญของกิจการเทียบกับคู่แข่งชั้น

ชื่อเว็บไซต์	รายละเอียดบริการหลักของเว็บไซต์	ประเภทเว็บไซต์ / จำนวนผู้ใช้บริการ	ค่าใช้จ่าย (บาท/ปี)
# Sazacool.com	ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบสามารถตกแต่งได้ด้วยตัวเอง บริการจดชื่อ และย้ายโดเมน จดและย้ายโฮสระบบ Facebook app บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์ ออกแบบโลโก้ และส่วนหัวของเว็บไซต์ จัดทำและออกแบบ Fan Page Facebook คอร์สอบรมการใช้งานขั้นพื้นฐาน	- ร้านค้าออนไลน์ - เว็บองค์กร	สามารถใช้งานได้ฟรี
1. Lnwshop.com (เทพซ้อปดอทคอม)	ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบสามารถตกแต่งได้ด้วยตัวเอง บริการจดชื่อ และย้ายโดเมน ระบบ Facebook app บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์ คอร์สอบรมการใช้งานขั้นพื้นฐาน	- ร้านค้าออนไลน์ 67,577 เว็บไซต์	สามารถใช้งานได้ฟรี
2. Shopup.com (ซ้อปอัฟดอทคอม)	ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปโดยใช้บริการออกแบบ มีเว็บแบบสามารถตกแต่งได้ด้วยตัวเองให้ทดลองใช้ฟรี บริการออกแบบโลโก้ และส่วนหัวของเว็บไซต์ จัดทำและออกแบบ Fan Page Facebook Facebook app บริการลงข้อมูล บริการอีเมล	- เว็บองค์กร - ร้านค้าออนไลน์ 30,532 เว็บไซต์	ทดลองใช้ได้ฟรี 400 – 4,000
3. Weloveshopping.com (วีเลิฟซ้อปปิ้งดอทคอม)	ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบสามารถตกแต่งได้ด้วยตัวเอง บริการลงโฆษณา	- ร้านค้าออนไลน์ 315,012 เว็บไซต์	ทดลองใช้ได้ฟรี 400 - 5,500
4. Myreadyweb.com (มายด์เรดี้เว็บดอทคอม)	ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปโดยใช้บริการออกแบบ มีเว็บแบบสามารถตกแต่งได้ด้วยตัวเองให้ทดลองใช้ฟรี	- เว็บองค์กร - ร้านค้าออนไลน์	ทดลองใช้ได้ฟรี 900 - 9,900
5. Igetweb.com (ไอเก็ทเว็บดอทคอม)	ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปโดยใช้บริการออกแบบ มีเว็บแบบสามารถตกแต่งได้ด้วยตัวเองให้ทดลองใช้ฟรี บริการจดชื่อ และย้ายโดเมน จดและย้ายโฮส บริการออกแบบโลโก้ บริการอีเมล บริการ Search Engine Optimization บริการ Web Directory Submission	- เว็บองค์กร - ร้านค้าออนไลน์ 194,586 เว็บไซต์	ทดลองใช้ได้ฟรี 999 -15,000

*ข้อมูล ณ วันที่ 24 มีนาคม 2256

หน้าตาเว็บไซต์ของกลุ่มสำคัญทั้ง 5 เว็บไซต์ดังภาพ

1. Lnwshop.com



รูปที่ 18 หน้าตาเว็บไซต์ของ Lnwshop.com (เทพช้อปดอทคอม)

ที่มา : เทพช้อป. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. ออนไลน์.

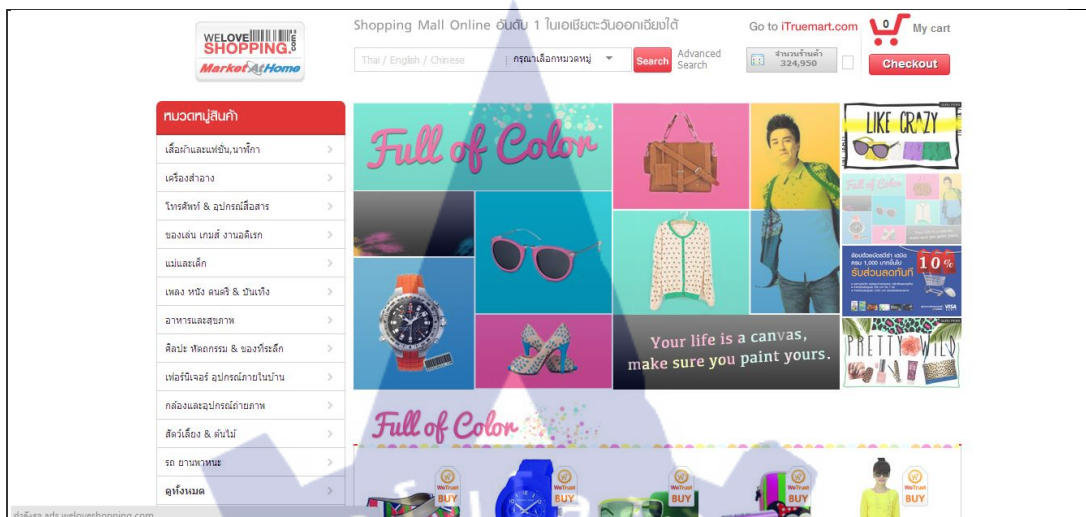
2. Shopup.com



รูปที่ 19 หน้าตาเว็บไซต์ของ Shopup.com (ช้อปอัพดอทคอม)

ที่มา : ช้อปอัพ. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. ออนไลน์.

3. Weloveshopping.com



รูปที่ 20 หน้าตาเว็บไซต์ของ Weloveshopping.com (วีเลิฟช้อปปิ้งดอทคอม)

ที่มา : วีเลิฟช้อปปิ้ง. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. ออนไลน์.

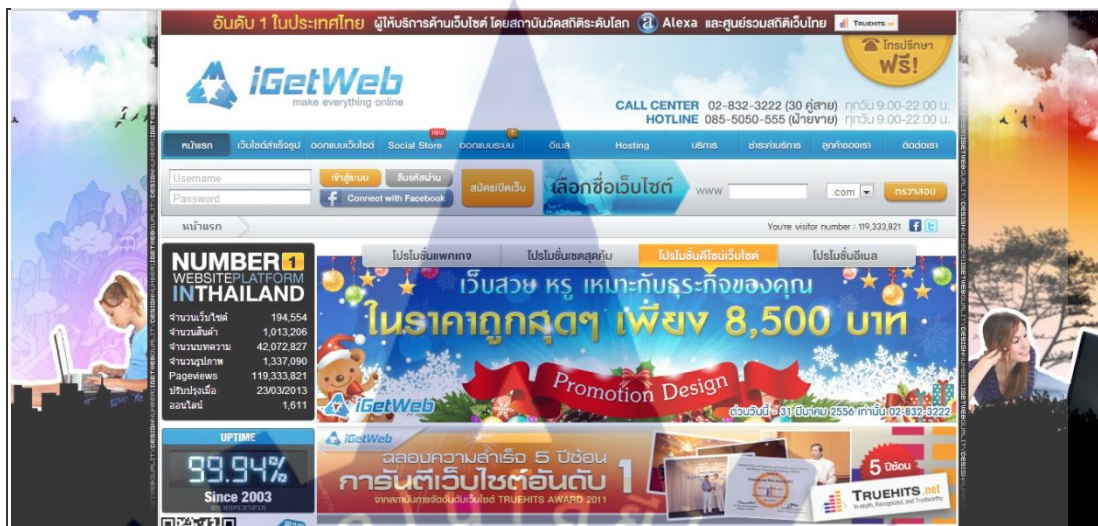
4. Myreadyweb.com



รูปที่ 21 หน้าตาเว็บไซต์ของ Myreadyweb.com (มายด์เรดี้เว็บดอทคอม)

ที่มา : มายด์เรดี้เว็บ. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. ออนไลน์.

5. Igetweb.com



รูปที่ 22 หน้าตาเว็บไซต์ของ Igetweb.com (ไอเก็ทเว็บดอทคอม)

ที่มา : ไอ เก็ท เว็บ. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. ออนไลน์.

7. กลยุทธ์ทางการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS ที่ได้นำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ประกอบด้วย Generic Strategic Model ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ การวิเคราะห์ STP (Segmentation Targeting และ Positioning) และ 7Ps และ 7Cs ที่เป็นแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจของ ฟิลิป คอตเลอร์ ซึ่งแยกวิเคราะห์ได้ดังนี้ (Phillip, Kotler ; and Gary, Armstrong. 2010)

7.1 Generic Strategic Model

กลยุทธ์พื้นฐานของธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS วางไว้ คือ การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หรือ Differentiation Strategy โดยการออกแบบเว็บไซต์ที่มีความโดดเด่น และเอกลักษณ์ในแบบฉบับของตัวเอง เน้นการออกแบบหน้าตาเว็บไซต์ให้ทันสมัย เรียบง่าย เข้าถึงได้ง่าย และใช้งานได้ง่าย เพียงลูกค้าสมัครสมาชิกผ่านหน้าเว็บไซต์ลูกค้าก็สามารถเริ่มต้นใช้บริการกับเราได้ทันที นอกจากนี้ยังมีการเตรียมฟังก์ชันการใช้งานให้ลูกค้าได้เลือกใช้อย่างหลากหลาย ให้ตอบรับกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ภาพลักษณ์ของทางเว็บไซต์ เน้นคอนเซ็ปต์เรื่องการรักษาสีสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน เป็นไปในลักษณะของการใกล้ชิดกับธรรมชาติ โดยใช้โทนสีเขียว และสีขาว เพื่อให้ผู้ใช้งานรู้สึกผ่อนคลายสายตา และอารมณ์

อย่างเต็มที่เมื่อเข้ามาใช้เว็บไซต์ อีกทั้งทางเว็บไซต์ยังได้มีการจัดกิจกรรมอรรถการทำเว็บไซต์
ง่ายได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการตอนแทนกำไรกลับคืนสู่สังคม

7.2 STP : Segmentation Targeting and Positioning

การแบ่งส่วนของตลาด หรือ Segmentation เป็นการแบ่งเพื่อแยกกลุ่มลูกค้าแต่ละ
ประเภทออกจากกันให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้สามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง โดย
พิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ประเภทของลูกค้า (ลูกค้าบุคคล และลูกค้าองค์กร)
- 2) โครงสร้างอายุของลูกค้า
- 3) โครงสร้างการศึกษาของลูกค้า
- 4) โครงสร้างกลุ่มธุรกิจ
- 5) วัตถุประสงค์หลักในการทำเว็บไซต์

การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) โดยรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่
เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม จะมีอัตราส่วนลูกค้าองค์กรกับลูกค้าบุคคล จะอยู่ที่ 15 ต่อ 85
ซึ่งข้อมูลอ้างอิงจากผู้สนใจใช้บริการเว็บไซต์ ของบริษัท เอ็มพีเว็บบิวต์ จำกัด โดยแบ่ง
ออกเป็น 2 รูปแบบย่อยคือ

- รูปแบบธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบร้านค้าออนไลน์ เป็น E-commerce ที่
มีระบบตะกร้าสินค้า และมีรูปแบบเว็บไซต์ (Template) ซึ่งออกแบบมาอย่างสวยงาม พร้อมใช้
งาน ลูกค้าสามารถเปิด ร้านค้าออนไลน์ ของคุณได้ง่ายๆ ซึ่งคุณไม่จำเป็นต้อง มีความรู้เรื่องการ
ทำเว็บไซต์เลย เพราะ การทำเว็บไซต์ ขายสินค้าออนไลน์ และระบบตะกร้าสินค้า ด้วยเว็บไซต์
สำเร็จรูป ที่เป็นร้านค้าสำเร็จรูปนั้น ง่ายนิดเดียว แถมราคาถูก ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
หลักจะเป็นลูกค้าบุคคล ที่ยังไม่มีเงินเก็บเป็นก้อน แต่อยากเป็นเจ้าของกิจการ อายุในช่วงวัย
มัธยมต้นถึงวัยทำงาน ตั้งแต่ช่วงอายุ 15-34 ปี ประกอบอาชีพเป็น นักเรียน นักศึกษา พนักงาน
เงินเดือน ลูกจ้าง และฟรีแลนซ์ รายได้เฉลี่ยตั้งแต่ 0-35,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการ
ขายสินค้า หรือบริการบนโลกออนไลน์

- รูปแบบธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบองค์กร มีลูกค้าเป็น บริษัท ห้างร้าน
หรือ องค์กรของรัฐ และเอกชน เว็บไซต์มีลักษณะไม่ต่างจากเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบร้านค้า
ออนไลน์ แต่จะไม่มีระบบตะกร้าสินค้า มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งที่เป็นบุคคล และลูกค้าองค์กร

โดยทั้งสองกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมการเลือกใช้เว็บไซต์ที่เน้นการดีไซน์ และความ
คุ้มค่าเว็บไซต์เป็นหลัก แต่สำหรับนักเรียน นักศึกษา หรือคนรุ่นใหม่มีพฤติกรรมการเลือกใช้
แบบหลากหลาย สามารถใช้งานของสินค้าเดียวกันได้มากกว่า 1 อย่างขึ้นไปยกตัวอย่างเช่นการ
เลือกใช้โทรศัพท์มือถือ (BackBerry Sumsung และ iPhone) และเครือข่ายมือถือ (Ais True
และ Dtac) มีการเลือกใช้ยี่ห้อที่ต่างกัน และมีการใช้ มากกว่า 1 เครื่องขึ้นไป หรือ การใช้
Facebook และ Instagram ซึ่งทั้งสองแอปพลิเคชันมีความเหมือนกันคือสามารถอัปโหลด และ

แชร์รูปถ่ายให้คนรู้จักได้ดูได้ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะใช้ทั้งคู่ สาเหตุเนื่องมาจากว่า ถึงสินค้าจะมีหน้าที่แบบเดียวกันถ้าการฟังก์ชันการใช้งานมีลักษณะที่แตกต่างกัน หรือความโดดเด่นที่แตกต่างกันก็เป็นเหตุผลเพียงพอที่จะเลือกใช้ทั้งคู่

ตารางที่ 16 เป้าหมายวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มลูกค้าทางการตลาด (Customer Target Market)

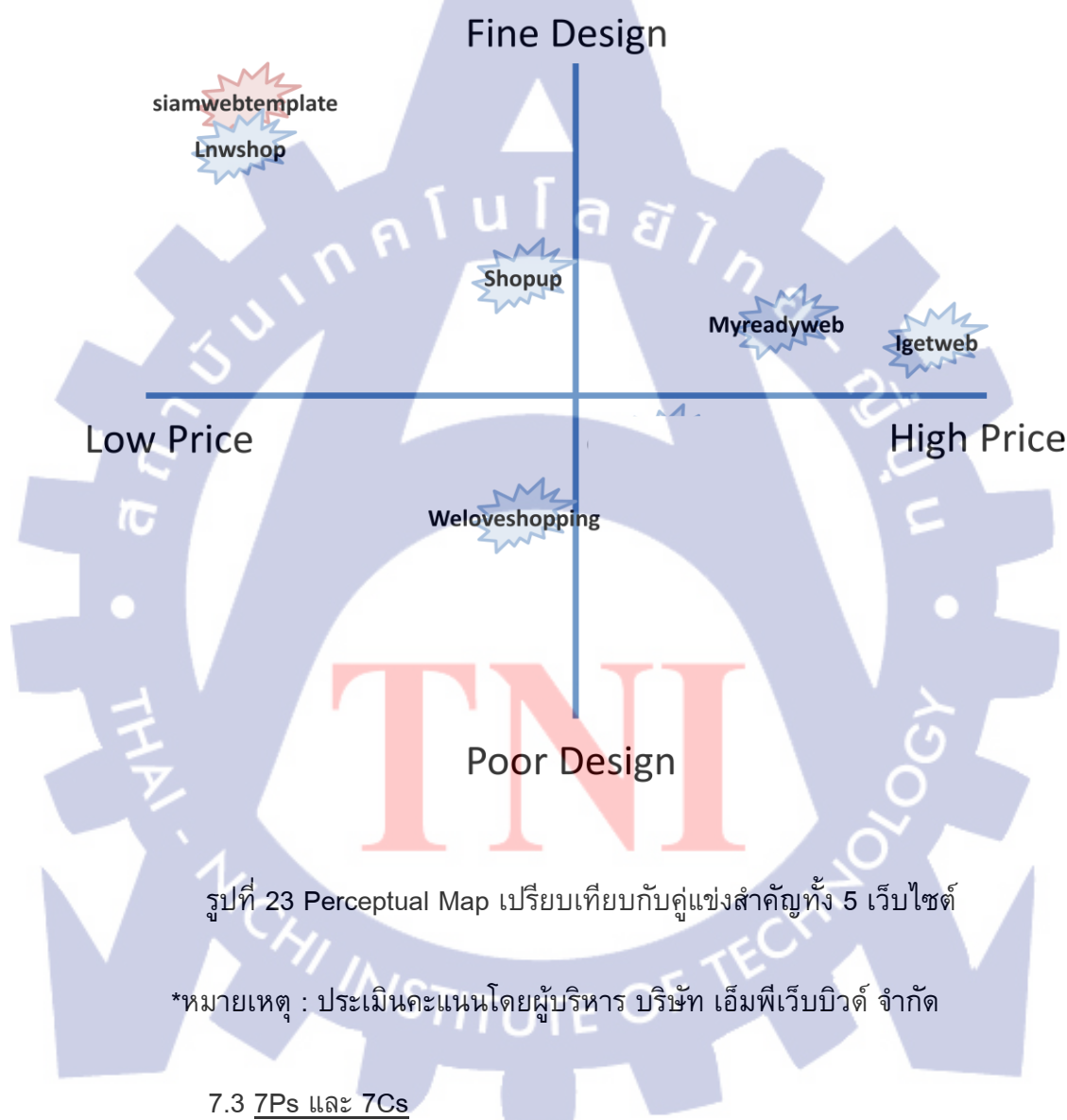
ปัจจัย	พฤติกรรมมุ่งหวังตามระดับความพึงพอใจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยมาก
1. ฟรีโดเมนและ โฮสไม่จำกัดเนื้อที่	✓			
2. ระบบสมาชิก		✓		
3. ระบบตระกร้าสินค้า		✓		
4. ระบบออกแบบเว็บเทมเพลตด้วยตัวเอง	✓			
5. มีเว็บเทมเพลตให้เลือกหลากหลาย		✓		
6. ใช้งานระบบหลังบ้านได้ง่าย และไม่ซับซ้อน	✓			
7. เก็บสถิติเช็คคนเข้าเว็บไซต์			✓	
8. ระบบรองรับหลายภาษา		✓		
9. สนับสนุนการทำ SEO	✓			
10. สามารถเชื่อมต่อกับ Social Network		✓		
11. ราคาเว็บไซต์ไม่แพง		✓		
12. ทีมงานซัพพอร์ท เมื่อเว็บไซต์มีปัญหา 24 ชม.		✓		
13. การบริการที่เป็นกันเอง		✓		
14. บริการหลังการขายที่ดี		✓		

ที่มา : บริษัท เอ็มพีเว็บบิวด์ จำกัด. (2555, 31 ธันวาคม). ข้อมูลผู้มาทำเว็บไซต์. ไม่ปรากฏเลขหน้า.

การวางตำแหน่งของกิจการ (Positioning) จะถูกกำหนดให้เป็นเว็บไซต์ที่มีความโดดเด่น เรียบง่าย ดูทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย สามารถใช้งานได้สะดวกรวดเร็วใช้งาน และไม่ซ้ำใคร นอกจากนี้ยังมีฟังก์ชันการใช้งานให้ลูกค้าได้เลือกใช้อย่างหลากหลาย พร้อมทั้งทีมงานซัพพอร์ทเมื่อเว็บไซต์มีปัญหาตลอด 24 ชั่วโมง ภาพลักษณ์ของทางเว็บไซต์เน้นคอนเซ็ปต์เรื่องการรักษาสีสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน เป็นไปในลักษณะของการใกล้ชิดกับธรรมชาติ โดยใช้

โทนีสี่เขียว และสี่ขาว ให้มีความกลมกลืนกับธรรมชาติ ทำให้ผู้ที่เข้ามาในเว็บไซต์รู้สึกผ่อนคลายอารมณ์ และสบายตา แต่ยังคงความน่ารัก ทันสมัยทั้งยังดูเรียบหรู สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้าทุกรายทั้งก่อน และหลังการใช้บริการ และที่สำคัญที่สุดทุกคนสามารถใช้งานเว็บไซต์ได้ฟรีตลอดชีพ

การวางตำแหน่ง เมื่อเรานำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งพบว่า เรามีราคาอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีการออกแบบเว็บไซต์และฟังก์ชันที่ครบมากกว่าคู่แข่ง ดังนั้น



7.3 7Ps และ 7Cs

ส่วนผสมทางการตลาดประกอบด้วยกัน 7 ด้าน ซึ่งแต่ด้านมีความเกี่ยวข้องกับทางโครงการโดยตรง มีดังต่อไปนี้

7.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

พยายามสร้างความน่าสนใจของเว็บไซต์ จากการออกแบบหน้าตาเว็บไซต์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และบริการที่เร็วทันใจ เป็นกันเอง ทั้งนี้บริการเสริมของเว็บไซต์นั้นประกอบไปด้วย

- บริการจัด และออกแบบ Facebook Page เปรียบเสมือนการสร้างหน้าเว็บไซต์ 1 หน้า ไว้บน Facebook ในนามของแบรนด์, ผลิตภัณฑ์, กลุ่มองค์กร หรือ ผู้มีชื่อเสียง เพื่อใช้ในการโปรโมท พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแบรนด์กับกลุ่มผู้ใช้งานบน Facebook นั้นเอง เพื่อจุดมุ่งหมายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้คนทั่วไปรู้จักเรา

- บริการ Facebook Photo จะยกภาพ และรายละเอียดของสินค้าทั้งหมดในเว็บไซต์ ขึ้นไปอยู่ในอัลบั้มภาพบน Facebook Profile หรือ Fan Page ของลูกค้าโดยอัตโนมัติ พร้อมอัปเดตให้เพื่อนๆทาง Facebook รับทราบ ทุกครั้งที่มีการเพิ่มสินค้าใหม่ โดยลูกค้าสามารถดูภาพสินค้าได้อย่างง่ายดายพร้อมลิงก์กลับมายังร้านเพื่อสั่งซื้อสินค้าได้ทันที

- บริการ Facebook Store App ที่จะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อ-ขายสินค้าผ่าน Facebook ได้ง่ายๆ โดยระบบจะดึงสินค้าทั้งหมดที่มีอยู่ในร้านค้าออนไลน์ของคุณ นำไปแสดงเป็นรายการสินค้าพร้อมหมวดหมู่บน Facebook Fan Page ทันที ซึ่งลูกค้าที่เข้าผ่าน Facebook นั้นก็สามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านตะกร้า พร้อมทำการชำระเงินสมบูรณ์ได้บน Facebook โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาที่เว็บร้านค้าของคุณเลย

- บริการ Welcome Page หน้าเพจใช้สำหรับสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาในเว็บไซต์ของเรา ก่อนที่จะเข้าสู่เว็บไซต์จริง ด้วยภาพข้อความต้อนรับ แบนเนอร์ โปรโมชันลดราคาสุดพิเศษ ร่วมฉลองไปกับเทศกาลต่างๆ หรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ของทางบริษัทที่ต้องการให้ลูกค้าเข้ามาได้รับทราบ อีกทั้งคุณยังสามารถลิงก์แบนเนอร์ภาพไปยังเว็บไซต์อื่นที่คุณต้องการก็ได้

- ระบบโปรโมชั่น นั้นร้านค้าออนไลน์ทั่วไปไม่สามารถที่จะกำหนดโปรโมชั่นให้กับสินค้าที่ขายออนไลน์ได้ ทำได้เพียงแค่เขียนโปรโมชั่น และลดราคาแบบกำหนดเอง (Manual) เท่านั้น ลูกค้าจำเป็นต้องตรวจสอบรายการสั่งซื้อที่มีสินค้าโปรโมชั่นต่างๆ และคิดส่วนลดเอง ซึ่งทำให้ยุ่งยากและเสียเวลามากกับการที่จะคิดโปรโมชั่นให้กับลูกค้าแต่ถ้าใช้บริการนี้แล้วแล้ว เจ้าของร้านจะสามารถจัดโปรโมชั่นได้อย่างง่ายดาย ทั้งการจัดส่วนลดสำหรับสินค้าแต่ละชิ้น แต่ละหมวดหมู่ สามารถกำหนดลดราคาปกติ หรือเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ทั้งหมด พร้อมกำหนดช่วงวัน เวลาต่างๆ รวมถึงจำกัดเฉพาะลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ โดยที่ลูกค้าจะทราบราคาที่ได้รับโปรโมชั่นในหน้าตะกร้าสินค้าทันที

- บริการจด ย้าย และชี้โดเมน สำหรับบริการจดโดเมนหากลูกค้าที่ใช้เว็บไซต์กับทางเรา จะอยู่ในรูปแบบชื่อเว็บไซต์ .siamwebtemplate.com แต่ถ้าลูกค้าต้องการใช้ชื่อเว็บไซต์ที่ตั้งขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ ลูกค้าสามารถจดโดเมนที่เป็นชื่อของตนเองได้เลย

ชื่อเว็บไซต์ .com ซึ่งลูกค้าจะเข้ามาดูในเว็บไซต์ของได้ง่ายกว่า สำหรับบริการย้ายโดเมนหากลูกค้ามีโดเมนเพื่อใช้งานกับที่อื่นอยู่แล้ว มีความต้องการจะย้ายโดเมนมาเพื่อใช้งานกับทางเรา คุณสามารถย้ายโดเมนมาเพื่อให้เราเป็นผู้ดูแลได้ทันที ซึ่งการดำเนินการย้ายนั้นจำเป็นต้องมีการต่ออายุโดเมนต่ออีกอย่างน้อย 1 ปี และสำหรับบริการซื้อโดเมนหากคุณมีโดเมนเพื่อใช้งานกับที่อื่นอยู่แล้ว มีความต้องการจะซื้อโดเมนมาเพื่อใช้งานกับทางเรา แต่ไม่ต้องการย้ายโดเมนมาเพื่อให้เราเป็นผู้ดูแลแทน (ลูกค้าจำเป็นต้องอายุต่อโดเมนกับผู้ให้บริการเดิม)

- บริการจด และย้ายโฮส สำหรับลูกค้าที่มีเว็บไซต์อยู่แล้วแต่ต้องการพื้นที่ในการนำเว็บไซต์มาฝาก เพื่อให้เว็บไซต์สามารถออนไลน์บนอินเทอร์เน็ตได้ โดยผู้ใช้บริการไม่ต้องยุ่งยากกับระบบเว็บเซิร์ฟเวอร์ ให้เป็นหน้าที่ของเราในการดูแลและจัดการ

- บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์ แม้ว่าทางเราจะมีเทมเพลตสำเร็จรูปต่างๆ ให้ได้เลือกใช้อยู่แล้ว แต่หากคุณต้องการให้เป็นตามสไตล์ของตนเอง แต่ไม่มีเวลาในการออกแบบหรืออยากให้ทางทีมงานดีไซน์ของเราเป็นผู้จัดทำเว็บให้ ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการแพ็คเกจการออกแบบที่กับเราได้เช่นกัน

- คอร์สอบรมต่างๆ หลักสูตรสัมมนาเพื่อการใช้งานเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบมืออาชีพโดยทีมงาน จะเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในการนำเว็บไซต์ไปใช้งานได้จริง และ ประยุกต์ใช้งานให้เหมาะกับธุรกิจ หรือองค์กรที่ได้ดำเนินงานอยู่ และสามารถวางแผนก้าวต่อไปบนโลกออนไลน์ได้อย่างมั่นคงและราบรื่น

7.3.2 ด้านราคา (Price)

การกำหนดราคาในส่วนของการบริการเสริมจะต้องพิจารณาจากต้นทุนการดำเนินงานเว็บไซต์เป็นพื้นฐาน และการปรับราคาขายก็ต้องพิจารณาจากดัชนีราคาผู้บริโภคและราคาตลาดของกลุ่มแข่งขันระหว่างเว็บไซต์ในระดับเดียวกันเป็นสำคัญ

โดยทางบริษัทได้กำหนดให้ลูกค้าสามารถใช้เว็บไซต์ได้ฟรีตลอดชีพ และจะมีค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริการเสริมไว้เพื่อให้ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม เนื่องจากบางฟังก์ชันลูกค้าบางรายอาจจะต้องการใช้ แต่ลูกค้าอีกรายหนึ่งไม่มีความจำเป็นต้องใช้ จึงตัดทิ้งเพื่อให้ลูกค้าไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนั้น โดยบริการเสริมจะไม่ตั้งราคาให้สูงจนเกินไปหรือตั้งราคาให้ต่ำจนทำให้ลูกค้าไม่แน่ใจด้านคุณภาพการบริการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเสียหายต่อภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทได้ โดยระดับราคาบริการเสริมกำหนดขึ้นเบื้องต้นในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ระดับราคาบริการเสริม

รูปแบบบริการ	ราคา	
บริการจัด และออกแบบ Facebook Page	1000	บาท/ครั้ง
บริการ Facebook Photo	1,200	บาท/ปี
บริการ Facebook Store App	1,500	บาท/ปี
บริการ Welcome Page	300	บาท/ปี
ระบบโปรโมชั่น	500	บาท/ปี
ระบบพิมพ์ใบสั่งซื้อสินค้าพร้อมที่อยู่ของลูกค้า	500	บาท/ปี
บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน (สำหรับชื่อโดเมนที่ลงท้ายด้วย อักษรย่อของแต่ละประเทศ เช่น .co.th)	480 (1,100)	บาท/ปี บาท/ปี
บริการจด หรือย้ายโฮส (แพ็คเกจเลือกตามการใช้งานจริง)	500-1,000	บาท/ปี
บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์	3,800-5,800	บาท/ครั้ง
บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์	500 – 1,000	บาท/ชิ้น
คอร์สอบรมต่างๆ	1,000-2,000	บาท/ครั้ง

7.3.3 ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

ช่องทางจัดจำหน่ายนั้นลูกค้าสามารถสมัครและใช้บริการผ่านทางหน้าเว็บไซต์ได้ด้วยตัวเอง ถ้าลูกค้ามีข้อสงสัยเกี่ยวกับปัญหาการใช้งาน หรือวิธีการสมัครใช้บริการกับทางเว็บไซต์ สามารถติดต่อสอบถาม ผ่านทางโทรศัพท์ อีเมล กระดานสนทนา (Webbord) Facebook Fan Page หรือส่งข้อความผ่านหน้าเว็บไซต์บริษัท ซึ่งเป็นช่องทางหลักในการติดต่อของเว็บไซต์ได้ นอกจากนี้ทางเราจะมีการเพิ่มช่องทางในการติดต่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเราได้ง่ายที่สุด อาทิเช่น Line Whatsapp และ Twitter ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่เป็นที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน

7.3.4 ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการจัดทำ และแจกเทมเพลตเว็บไซต์ชุดพิเศษสำหรับลูกค้าคนพิเศษที่เข้ามาใช้บริการกับเราในช่วงเปิดตัวของโครงการ มีการจัดกิจกรรมประกวดเว็บไซต์ที่สวยงามเพื่อมอบของรางวัล ให้เป็นกำลังใจในการพัฒนาความสามารถต่อไป และมีการแจกไอเทมฟังก์ชันพิเศษในช่วงวันสำคัญต่างๆ อาทิเช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์ คริสมาสต์ ฯลฯ และในโอกาสเดียวกันนี้ทางเราจะมีการเปิดตัวเทมเพลตใหม่ในทุกช่วงเวลาที่เราออกมาแล้วช่วงต้นช่วงเวลาที่มียอดการใช้งานน้อย ทางเรายังมีกิจกรรม Friend Get Friend เพื่อกระตุ้นยอดการใช้งาน ให้ลูกค้าชวนเพื่อนให้มาใช้บริการกับเรา และทางเราก็จะมีของรางวัลมอบให้ นอกจากนี้ยังมีการติดต่อทำความร่วมมือ และตกลงผลประโยชน์ร่วมกับคู่ค้า ร้านค้า ร้านอาหาร ฯลฯ เป็นต้น โดยเป็นการมอบส่วนลดหรือสิทธิพิเศษต่างๆ ให้กับลูกค้า

การโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งทางเว็บไซต์บริษัท ผ่านทาง Social Network ช่องทางต่างๆ อาทิเช่น Facebook และ Youtube เป็นต้น การทำ SEO และการทำโฆษณากับ Google Adwords เป็นต้น

7.3.5 ด้านบุคคล (People)

ทางโครงการจะเลือกใช้กราฟฟิคดีไซน์ ที่มีไอเดียสร้างสรรค์ และมีความคิดริเริ่ม และในส่วนของโปรแกรมทางเราใช้โปรแกรมเมอร์ที่มีความสามารถระดับแนวหน้าของประเทศ เพื่อให้ทั้งหน้าเว็บไซต์ออกมามีหน้าตาที่โดดเด่นไม่ซ้ำใคร และมีโปรแกรมที่ใช้งานได้ง่าย และสมบูรณ์มากที่สุด นอกจากนี้โปรแกรมเมอร์ที่ทางเราได้รับเข้ามายังสามารถพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ได้อย่างต่อเนื่อง พนักงานของเราจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือพนักงานประจำซึ่งเป็นพนักงานในตำแหน่ง บัญชี กราฟฟิคดีไซน์ พนักงานขาย เว็บไซต์เตอร์ และโปรแกรมเมอร์ที่สามารถแก้ไขปรับปรุงได้พอสมควร ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือฟรีแลนซ์จะมีในส่วนของโปรแกรมเมอร์ที่ทำหน้าที่พัฒนา และปรับปรุงเว็บไซต์ ซึ่งจะมานั่งทำงานกับเราในวันเสาร์อาทิตย์ และวันธรรมดาในช่วงเย็น

7.3.6 ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)

เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทั้งทางถ่ายภาพและรูปแบบการให้บริการโดยทีมงานซัพพอร์ทมีการเจรจาที่สุภาพอ่อนโยน และสามารถให้คำตอบแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถตอบปัญหาที่ลูกค้าต้องการทราบในขณะนั้นทันที เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และผลประโยชน์อื่นๆ ที่ลูกค้าควรได้รับสูงสุด

7.3.7 ด้านกระบวนการ (Process)

มีการใช้เทคโนโลยีเว็บไซต์ช่วยในการสมัครสมาชิก และติดต่อสื่อสารทำให้การบริการรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และกลับมาใช้บริการอีกในโอกาสถัดๆ ไป

การนำเสนอส่วนประสมทางการตลาด มาดำเนินกิจกรรมทางการตลาดด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าประกอบด้วยกัน 7 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องกับทางโครงการ

7.3.8 คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value)

ในความเป็นจริงแล้วทางโครงการได้เน้นจุดนี้ที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้ประโยชน์จากการใช้เว็บไซต์ของเราอย่างเต็มที่ ลูกค้าสามารถนำเว็บไซต์ไปใช้ในการนำเสนอข้อมูลอย่างใดก็ได้ในแบบที่ลูกค้าต้องการ และบริการเสริมของเราก็มีราคาที่ไม่ได้แพงเกินไปจนทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่คุ้มค่า แต่เป็นราคาที่ลูกค้าพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

7.3.9 ต้นทุนหรือเงินที่ยอมจ่าย (Cost to Customer)

ราคาที่ทางโครงการได้ตั้งไว้จะใช้ราคาตลาดนำมาอ้างอิง เพื่อตั้งราคามาตรฐานขึ้นมา เพื่อใช้สำหรับอ้างอิงและกำหนดราคาขาย แต่ทางโครงการจะไม่ตั้งราคาให้ต่ำจากราคาตลาดเพื่อเป็นการแข่งขันและพาดพิงกับคู่แข่ง ซึ่งไม่เป็นผลดีกับทางโครงการ นอกจากนี้จะทำให้ลูกค้าคิดว่าบริการอาจจะไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งมีผลต่อความมั่นใจต่อผลิตภัณฑ์ที่มีผลทำให้ลูกค้าตัดสินใจได้ยากจึงต้องตั้งราคาให้สมเหตุและสมผล เพื่อให้ลูกค้ายอมจ่ายเพื่อจะได้ฟังก์ชัน หรือบริการนั้นมาครอบครองโดยง่าย

7.3.10 ความสะดวก (Convenience)

ลูกค้าสามารถสมัครและใช้บริการกับเราได้โดยตรงผ่านทางอินเทอร์เน็ต และใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีในการกรอกข้อมูลเพื่อสมัครสมาชิกหลังจากนั้นลูกค้าสามารถใช้งานได้โดยทันที นอกจากนี้ยังมีระบบชำระเงินโดยผ่านบัตรเครดิต หรือระบบชำระเงินออนไลน์ ซึ่งสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ถ้าลูกค้ามีปัญหาทางเราก็มีบริการให้คำปรึกษาตลอด 24 ชั่วโมง โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย

7.3.11 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ลูกค้าจะได้รับข่าวสารกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทางอีเมลที่ลูกค้าได้สมัครไว้ ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ของโครงการ และทาง Social Network ซึ่งจะทำให้ข่าวสารที่เราที่ต้องการถ่ายทอดไปยังลูกค้าได้รวดเร็ว ไม่ตกหล่นไป นอกจากนี้ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางดังกล่าวได้เช่นกัน

7.3.12 การดูแลเอาใจใส่ (Caring)

เราเน้นดูแลและให้บริการลูกค้าตั้งแต่ก่อนการขายจนกระทั่งหลังการขาย และตลอดเวลาที่ลูกค้าใช้บริการกับเรา เราถือว่าลูกค้าผู้นั้นคือคนสำคัญ ไม่ว่าลูกค้าจะติดต่อมาทางช่องทางใด เราจะให้บริการอย่างเต็มใจและจริงใจอย่างเต็มที่

7.3.13 ความสบาย (Comfortable)

เว็บไซต์ของเรายึดหลักการใช้งานง่าย เข้าถึงง่าย และสบายอารมณ์ เมื่อเข้ามาใช้บริการเว็บไซต์ของเรา หน้าเว็บไซต์โทนอ่อนที่ช่วยให้รู้สึกผ่อนคลาย หน้าเว็บดูเรียบง่าย แต่หรูหรา และทันสมัย ข้อมูลในเว็บไซต์ และฟังก์ชันการใช้งานภายในหลังบ้านมีการจัดให้เป็นระเบียบ และเข้าไปใช้ได้ง่าย จุดมุ่งหวังเพื่อให้ลูกค้าสบายมากที่สุด

7.3.14 ความพอใจในบริการ (Complete)

เราจัดเตรียมเว็บไซต์เพื่อตอบสนองความต้องการทุกรูปแบบของลูกค้า และบริการเสริมที่หลากหลาย เพื่อให้ตรงกับความต้องการกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นเว็บไซต์ที่ได้ออกมาจะครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทางเรา จะให้บริการอย่างรวดเร็วและเป็นเลิศ เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่น่าพึงพอใจมากที่สุด

การศึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. แผนการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงานมีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ช่วงดำเนินการจัดทำเว็บไซต์ และช่วงดำเนินงาน โดยช่วงดำเนินการจัดทำเว็บไซต์ เริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบหน้าตา และองค์ประกอบภายในเว็บไซต์ โดยมีแผนจะเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2556 และคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2556 โดยก่อนเปิดให้บริการจะมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า 1 เดือน ก่อนการเปิดตัวเว็บไซต์จริง และเปิดตัวเว็บไซต์อย่างเป็นทางการในเดือนมกราคม 2557 หลังจากเปิดโครงการก็จะมีทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่องต่อไป

ตารางที่ 18 แผนการดำเนินงานสร้างเว็บไซต์

No.	Activities	2013					2014
		Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
1	ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ						
2	วางโครงร่างหน้าตา และโครงสร้างของเว็บไซต์						
3	ออกแบบหน้าตาเว็บไซต์						
4	ทำการแก้ไขหน้าตาเว็บไซต์ครั้งที่ 1						
5	ทำการแก้ไขหน้าตาเว็บไซต์ครั้งที่ 2 และเขียนโครงสร้างเว็บไซต์ขั้นพื้นฐาน						
6	นำเว็บที่ออกแบบเสร็จเรียบร้อยแล้วไปเขียนเป็นโปรแกรมเพื่อให้ขึ้นออนไลน์						
7	ลงโปรแกรม ข้อมูล และกราฟฟิคดีไซด์ที่จำเป็นภายในเว็บไซต์						
8	เช็คความเรียบร้อยของเว็บไซต์ พร้อมแก้ไขจุดที่บกพร่อง						
9	ลงโฆษณา และประชาสัมพันธ์						
10	เปิดตัวเว็บไซต์อย่างเป็นทางการ						

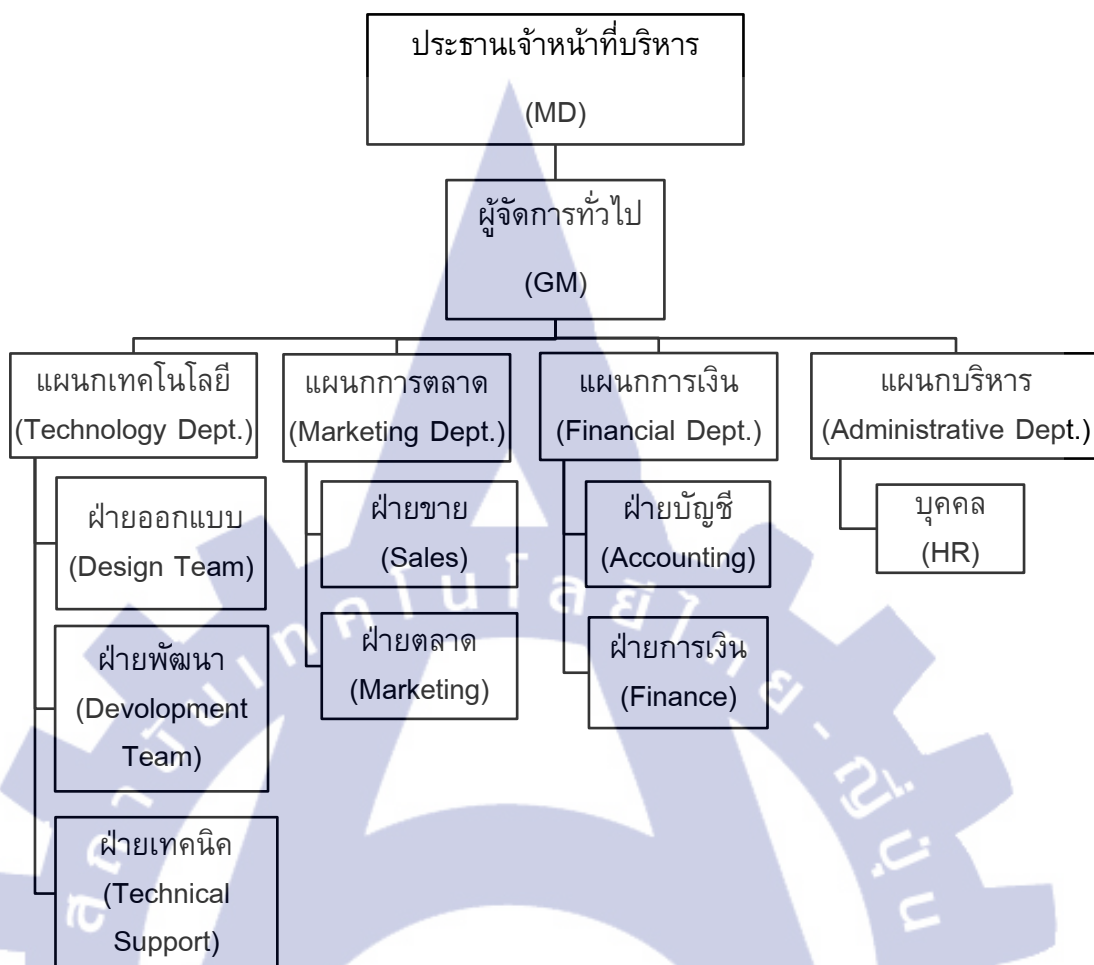
รายละเอียดของแผนการดำเนินงานสามารถสรุปได้ตามตารางที่ แบ่งรายละเอียดออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1. ส่วนงานออกแบบ 2. ส่วนงานโปรแกรม 3. ส่วนที่มงาน และ 4. ส่วนการขายและการตลาด

ตารางที่ 19 สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน

	ส่วนงานออกแบบ	ส่วนงานโปรแกรม	ส่วนที่ทีมงาน	ส่วนการขายและการตลาด
เดือนที่ 1-2	วางโครงสร้างหน้าตา และโครงสร้าง ที่จำเป็นภายในเว็บไซต์	วางโครงสร้าง ที่จำเป็นภายในเว็บไซต์ ร่วมกับส่วนออกแบบ	รับสมัครทีมงาน ทั้งทีมงานฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี และเว็บมาสเตอร์ ออกแบบระบบภายในต่างๆ ทั้งระบบต้อนรับ ระบบบัญชี ระบบสำนักงาน ระบบคอมพิวเตอร์	ออกแบบ และสรุปรูปแบบการโฆษณาที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมการขาย
เดือนที่ 3	ออกแบบหน้าตาและโครงสร้าง ที่จำเป็นภายในเว็บไซต์ และแก้ไข	เขียนโครงสร้างพื้นฐานของเว็บไซต์ ติดต่อกับส่วนออกแบบว่าส่วนไหนทำได้หรือทำไม่ได้	ทำการวางแผนปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ และวางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นในส่วนงานต่างๆ	ติดต่อ จัดหาช่องทางในการโฆษณาที่ได้ออกแบบไว้
เดือนที่ 4	เช็คความเรียบร้อยหลังจากออกแบบหน้าตาเว็บไซต์เสร็จ พร้อมส่งมอบให้ส่วนงานโปรแกรม ออกแบบแบนเนอร์ และกราฟฟิกที่จำเป็นภายในเว็บไซต์	เริ่มงานเขียนโปรแกรม และลงโปรแกรมส่วนต่างๆ ภายในเว็บไซต์	รับสมัครทีมปฏิบัติงานต่างๆ ให้พร้อม	ดำเนินกิจกรรมทางการขาย
เดือนที่ 5-6	ลงข้อมูลภาพและอักษรพร้อม เช็คความเรียบร้อยก่อนจะเปิดใช้งานเว็บไซต์	เช็คความเรียบร้อยก่อนจะเปิดใช้งานเว็บไซต์	เตรียมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน	วางแผนกิจกรรมและเริ่มทำการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปรับรู้และหาลูกค้า

2. โครงสร้างกำลังคน

ทางเว็บไซต์ได้กำหนดให้มีแผนกต่างๆ จำนวน 4 แผนก ประกอบด้วยแผนกเทคโนโลยี แผนกการตลาด แผนกการเงิน และสุดท้ายแผนกบริหาร นอกจากนี้ยังมีฝ่ายบริหารที่คอยควบคุมงาน และความเรียบร้อยภายในบริษัทอีก 2 ตำแหน่ง คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (MD) และผู้จัดการทั่วไป (GM) สามารถดูโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้



รูปที่ 24 ผังโครงสร้างองค์กร

จากผังโครงสร้างองค์กร ในแต่ละแผนกจะมีพนักงานรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง โดยพนักงานสามารถรายงานตรงตามสายบังคับบัญชา หรือสามารถติดต่อตรงได้กับกรรมการผู้จัดการในกรณีที่สำคัญ โดยเฉพาะกรณีที่กระทบกับความพึงพอใจของลูกค้า กำลังคนแต่ละแผนกจะประกอบด้วย

ตารางที่ 20 กำลังคนในแต่ละแผนก

รายการ	จำนวน (คน)					
	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
แผนกเทคโนโลยี						
ฝ่ายออกแบบ	1	1	2	2	3	3
ฝ่ายพัฒนา	1	2	2	2	2	2
ฝ่ายเทคนิค	0	1	1	2	2	3
แผนกการตลาด						
ฝ่ายขาย	1	1	1	2	2	2
ฝ่ายตลาด	0	0	1	1	1	1
แผนกการเงิน						
ฝ่ายบัญชี	1	1	1	1	1	1
ฝ่ายการเงิน	0	0	1	1	1	1
แผนกบริหาร						
ฝ่ายบุคคล	0	0	0	0	1	1
พนักงานรวม (คน)	4	6	9	11	13	14
เงินเดือนรวม (บาท/ปี)	260,000	1,387,200	2,056,320	2,863,872	3,225,067	3,720,374

หมายเหตุ : ผู้บริหารจะไม่มีเงินเดือน แต่จะได้รับเงินจากการปันผลประจำปี

การศึกษาด้านการเงิน

ในการศึกษาด้านการเงินนี้ เราจะทำการศึกษารูปแบบเว็บไซต์ที่ได้ทำการเลือกไว้ นั่นคือ รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีไม่เสียค่าบริการใดๆทั้งสิ้น ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

ในรูปแบบเว็บไซต์นี้เป็นเว็บไซต์ที่ให้บริการเว็บสำเร็จรูปฟรีตลอดชีพ ลูกค้าสามารถซื้อบริการเสริมได้ เว็บไซต์มีหลากหลายแบบให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้ได้ มีทั้งเว็บไซต์แบบองค์กร และร้านค้าออนไลน์

1.1 เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุน

เงินลงทุนทั้งหมดของโครงการคือ 2,000,000 บาท โดยใช้เงินของเจ้าของในการลงทุนทั้งหมด 2,000,000 บาท

1.2 สมมติฐานทางการเงิน

1.2.1 สมมติฐานด้านการลงทุน

ค่ามัดจำสำนักงาน	36,000 บาท
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	<u>30,000 บาท</u>
รวม	<u><u>66,000 บาท</u></u>

1.2.2 ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ

ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการเป็นเงิน 30,000 บาท ประกอบด้วย

1.2.2.1 ค่าเช่าโฮส และโดเมน 12,500 บาท ในปีที่ 0 หลังจากนั้นเพิ่มขึ้นเป็น 24,500 บาท และ 30,000 บาท ในปีที่ 1 และปีที่ 2 ตามลำดับ (โฮสติ้ง โลตัส. 2556)

1.2.2.2 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ และค่าธรรมเนียมอื่นๆ 17,500 บาท

1.2.3 รายได้โครงการ

ข้อมูลผู้ใช้บริการอ้างอิงจากการคาดการณ์ของ บริษัท เอ็มพีเว็บบิวต์ จำกัด ในแต่ละปีไว้ว่าจะมีผู้ใช้บริการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.2.3.1 ผู้เข้าใช้บริการจด ย้าย และซื้อโดเมน 500 บาทต่อปี (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 25% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี)

1.2.3.2 ผู้เข้าใช้บริการจด ย้าย และซื้อโดเมนแบบพิเศษ 1,100 บาทต่อปี (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 10% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมาย)

1.2.3.3 ผู้เข้าใช้บริการจด บริการจด หรือย้ายโฮส 500 บาทต่อปี (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 5% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี)

1.2.3.4 ผู้เข้าใช้บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์ 3,800 ถึง 5,800 บาทต่อครั้ง (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 0.4% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี)

1.2.3.5 ผู้เข้าใช้บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์ 500 ถึง 1,000 บาท/ชิ้น (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 0.3% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี)

1.2.3.6 ผู้เข้าใช้บริการอบรมและสัมมนา 1,000 ถึง 2,000 บาทต่อครั้ง (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 0.5% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี)

1.2.3.7 ผู้เข้าใช้บริการฟังก์ชันเสริม 300 ถึง 1,500 บาท บาทต่อปี (อัตราการให้บริการอยู่ที่ 26% ของประชากรในกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี)

1.2.3.8 รายได้จากบริการอื่นๆ คิดเป็น 1% ของรายได้จากบริการทั้งหมด

1.2.4 ค่าใช้จ่ายของโครงการ

1.2.4.1 ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน แบ่งเป็นค่าวัสดุสิ้นเปลือง คิดเป็น 1% ของรายได้จากการจากบริการอื่นๆ ของเว็บไซต์

1.2.4.2 ค่าจ้างพนักงาน 260,000 บาทต่อปี ในปีที่ 0 และ 1,387,200 บาทต่อปี และ 2,056,320 บาทต่อปี ในปีที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

1.2.4.3 ค่าเช่าสำนักงาน 60,000 บาทต่อปี ในปีที่ 0 เพิ่มขึ้นเป็น 144,000 บาท ในปีที่ 1 และกลายเป็น 264,000 บาทต่อไปตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไป

1.2.4.4 ค่าน้ำมันรถยนต์ คิดเป็น 3% ของรายได้จากการจากบริการอื่นๆ

1.2.4.5 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรายได้อื่นๆ คิดเป็น 7% ของรายได้อื่นๆ

1.2.4.6 เงินเดือนพนักงานปรับเพิ่มขึ้นปีละ 8% และ 10% ตั้งแต่ปีที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

1.2.4.7 ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ในปีแรกๆ ที่เปิดดำเนินการ จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการตลาดมากเป็นพิเศษ คือ ในช่วงเปิดตัวโครงการในปีที่ 0 ใช้งบประมาณ 1,000,000 บาท ส่วนปีที่ 1 คิดเป็น 50% ของรายได้จากบริการอื่นๆ ตั้งแต่ปีที่ 2 คิดเป็น 30% ของรายได้จากบริการอื่นๆ หลังจากนั้น ตั้งแต่ปีที่ 3 เป็นต้นไปเพื่อรักษาอัตราการใช้งานให้อยู่ในระดับที่ต้องการจึงตั้งงบการตลาดไว้ที่ 20% ของรายได้จากบริการอื่นๆ

1.2.4.8 ค่าสาธารณูปโภค คิดเป็น 1.5% ของรายได้จากบริการอื่นๆ

1.2.4.9 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ คิดเป็น 10% ของรายได้จากบริการอื่นๆ

1.2.4.10 ภาษีเงินได้นิติบุคคล 20% (ตามพระราชกฤษฎีกา ฉบับที่ 530 พ.ศ. 2554) (สำนักงานบัญชี โปรแอด. 2556)

1.2.4.11 ค่าเสื่อมราคาคิดอัตราคงที่ตามอายุของสินทรัพย์ ดังนี้

ค่าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	5 ปี
ค่าตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์	5 ปี
ค่าอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	3 ปี
ค่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์	5 ปี

1.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

1.3.1 อัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิ

อัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ระดับประมาณ 65.8% (จากการคำนวณตามงบกำไรขาดทุนในภาคผนวก) ในปีที่ 1-5 อัตราส่วนกำไรสุทธิพบว่าในปีที่ 1 อยู่ที่ 48.9% เนื่องจาก

ค่าใช้จ่ายในการเปิดโครงการมีไม่สูงมากเมื่อเทียบกับยอดขาย และระดับอัตราการเข้าใช้บริการ เป็นไปตามที่ได้ประมาณการไว้ แต่อัตรากำไรสุทธิมีแนวโน้มที่จะลดลงเนื่องจากค่าจ้างคนงาน และค่าเช่าออฟฟิศมีเพิ่มสูงขึ้น ทำให้อัตราส่วนกำไรสุทธิเป็นไป ดังนี้

ตารางที่ 21 อัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิ โครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่ เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4	5
อัตรากำไรขั้นต้น	-	65.8%	65.8%	65.8%	65.8%	65.8%
อัตรากำไรสุทธิ	-	48.9%	48.6%	47.9%	47.9%	47.8%

หมายเหตุ : ในปี 0 เป็นปีที่เริ่มดำเนินงานแต่ยังไม่มีการขายจึงไม่กำไร (ขาดทุน) เกิดขึ้น

1.3.2 ระยะเวลาคุ้มทุนและจุดคุ้มทุน

จากการนำกระแสเงินสดอิสระมาคำนวณหาระยะเวลาคุ้มทุน พบว่า ระยะเวลาคุ้มทุนของโครงการอยู่ที่ 1 เดือน ในปี 1 หลังจากเปิดตัวได้ไม่ถึง 1 ปีก็สามารถคืนทุนได้ทั้งหมด ดังนี้

ตารางที่ 22 ระยะเวลาคืนทุนโครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

ระยะเวลา(ปี)	กระแสเงินสด	กระแสเงินสดสุทธิ
0 (เริ่มต้น)	(1,793,110)	(1,793,110)
1	29,745,395	27,952,284
2	25,946,691	53,898,975
3	28,470,287	82,369,262
4	31,379,051	113,748,313
5	34,405,480	148,153,794

จุดคุ้มทุนในปีที่ 1 และ 2 อยู่ที่ 6.03% และ 7.60% ของยอดขายรวม ตามลำดับ เนื่องจากเป็นช่วงเปิดตัวโครงการ จึงมีค่าจ้างแรงงานน้อย จุดคุ้มทุนจึงยังคงต่ำอยู่ และจุดคุ้มทุนจะสูงขึ้น เนื่องจากต้องจ้างพนักงานเพิ่มเติม และค่าจ้างในแต่ละปีมีการปรับตัวสูงขึ้น

ต่อเนื่องจนอยู่ที่ 9.27% ในปีที่ 5 ถ้ามีอัตราการเติบโตของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยคงที่ที่ 10% และจุดคุ้มทุนเฉลี่ย 5 ปี (ปีที่ 1-5) อยู่ที่ 8.18% ดังนี้

ตารางที่ 23 จุดคุ้มทุนโครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4	5
Fixed Cost	1,369,549	1,897,040	2,623,025	3,401,548	3,781,822	4,267,796
Variable Cost	97,284	16,597,196	18,365,566	20,172,723	22,160,595	24,347,254
Total Sales	-	48,060,298	52,866,327	58,152,960	63,968,256	70,365,082
Break Even Point	-	2,897,753	4,019,323	5,208,237	5,786,417	6,525,814
As Percentage of Sales	-	6.03%	7.60%	8.96%	9.05%	9.27%
Average BEP (Exclude Beging Year)						8.18%

1.3.3 อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)

โครงการในรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม มีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เท่ากับ 1647.24% โดยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 93,900,783 บาท ด้วยอัตราคิดลด 12% แสดงให้เห็นว่าอัตราผลตอบแทนทั้ง 2 สามารถเลือกลงทุนได้

1.3.4 อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (ROI) และอัตราผลตอบแทนของเงินทุน (ROE)

อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (ROI) ในปีที่ 0 อยู่ที่ -70.34% ในปีที่ 1 เพิ่มขึ้นเป็น 1174.33% และเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปีถัดๆ ไป เฉลี่ยอัตราผลตอบแทนของการลงทุน อยู่ที่ 1413.17%

อัตราผลตอบแทนของเงินทุน (ROE) ในปีที่ 0 อยู่ที่ -70.34% ในปีที่ 1 เพิ่มขึ้นเป็น 1174.33% และเพิ่มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปีถัดๆ ไป เฉลี่ยอัตราผลตอบแทนของเงินทุน อยู่ที่ 1413.17% ดังนี้

ตารางที่ 24 อัตราผลตอบแทนการลงทุน และอัตราผลตอบแทนเงินทุน โครงการรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4	5
Net Profit	(1,406,833)	(1,406,833)	23,486,682	25,713,389	27,874,152	33,611,225
ROI Investment 2,000,00	-70.34%	1174.33%	1285.67%	1393.71%	1531.59%	1680.56%
ROE Equity 2,00,000	-70.34%	1174.33%	1285.67%	1393.71%	1531.59%	1680.56%

1.4 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากธุรกิจเว็บไซต์สำเร็จรูปมีต้นทุนคงที่ไม่สูงมากนัก จึงจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเมือง ก็ไม่ได้รับผลกระทบมากถ้าเทียบกับธุรกิจตัวอื่นๆที่ต้องใช้เงินทุนมหาศาล แต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจึงยังมีความจำเป็นเพื่อเป็นการพิจารณาว่าเมื่อการประมาณการไม่เป็นไปตามคาดหวัง จะส่งผลอย่างไรกับโครงการ

หากอัตราการให้บริการเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ในกรณีปกติ กรณีที่ 1 อัตราการเข้าใช้บริการลดลง 10% และกรณีที่ 2 การใช้บริการลดลงถึง 20% จะทำให้อัตราผลตอบแทนเปลี่ยนแปลงไปตามตาราง 4.17 พบว่า ในกรณีที่ 1 หากอัตราการให้บริการลดลง 10% จะทำให้อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงเหลือ 1475.90% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อยู่ที่ 83,561,372 บาท ในกรณีที่ 2 หากอัตราการให้บริการลดลงถึง 20% จะทำให้อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงเหลือ 1303.65% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อยู่ที่ 73,212,962 บาท ทั้งสองกรณีพบว่าการลดลงของอัตราการให้บริการเฉลี่ยทำให้อัตราผลตอบแทนที่ได้ลดลงแต่ผลตอบแทนยังสูงกว่าที่คาดหวังไว้ที่ 12%

ตารางที่ 25 อัตราผลตอบแทนกรณีที่อัตราการให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมลดลง

	กรณีปกติ	กรณีที่ 1 (ลดลง10%)	กรณีที่ 2 (ลดลง 20%)
อัตราการให้บริการเฉลี่ย	100%	90%	80%
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	1647.24%	1475.90%	1303.65%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	93,900,783 บาท	83,561,372 บาท	73,212,962 บาท

เมื่อเรามาพิจารณาด้านต้นทุนค่าจ้างแรงงาน หากต้นทุนค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ในกรณีปกติ กรณีที่ 1 ต้นทุนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น 20% และกรณีที่ 2 ต้นทุนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น 40% จะทำให้อัตราผลตอบแทนเปลี่ยนแปลงไปตามตารางที่ 9 พบว่า หากต้นทุนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น 20% จะทำให้อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงเหลือ 1600.49% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อยู่ที่ 93,855,952 บาท และหากต้นทุนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น 40% จะทำให้อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงเหลือ 1556.30% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อยู่ที่ 93,802,120 บาท ทั้งสองกรณี นั้นถึงแม้ต้นทุนค่าจ้างแรงงานจะสูงขึ้นและทำให้ผลตอบแทนลดลงจากกรณีปกติ แต่ก็ยังสูงกว่าผลตอบแทนที่คาดหวังไว้ที่ 12%

ตารางที่ 26 อัตราผลตอบแทนกรณีที่ต้นทุนค่าจ้างแรงงานเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมเพิ่มขึ้น

	กรณีปกติ	กรณีที่ 1 (เพิ่มขึ้น20%)	กรณีที่ 2 (เพิ่มขึ้น40%)
ต้นทุนค่าจ้างแรงงาน	100%	120%	140%
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	1647.24%	1600.49%	1556.30%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	93,900,783 บาท	93,855,952 บาท	93,802,120 บาท

จากการทดลองทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง พบว่า ไม่ว่าจะเป็นการเข้าใช้บริการของลูกค้าไม่เป็นไปตามคาดหวังไว้ หรือกรณีที่ต้นทุนค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้จะกระทบกับอัตราผลตอบแทนของโครงการ ทำให้ผลตอบแทนที่ได้ลดลง แต่ผลตอบแทนยังเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ (มากกว่าอัตราคิดลดที่ 12%) แต่สิ่งที่ต้องพึงระวังก็คือการพยายามรักษาระดับการเข้าใช้งานให้เป็นไปตามประมาณการโดยการประชาสัมพันธ์ และการบริการที่ประทับใจ อีกทั้งเรายังต้องพยายามควบคุมต้นทุนของโครงการไม่ให้เกินกว่าที่ตั้งไว้ โดยการติดตามอย่างใกล้ชิด

2. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และแผนการฉุกเฉิน

ในสภาพแวดล้อมที่ผันแปรอย่างรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้ ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและหาแนวทางป้องกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ

2.1 ความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจให้บริการเว็บไซต์

ความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจให้บริการเว็บไซต์นั้น มีหลายประการด้วยกัน แต่ด้วยประสบการณ์ของเราทางด้านอุตสาหกรรมนี้ จึงสามารถเอาชนะความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็ว โดยที่ทางเราใช้ทีมผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในธุรกิจให้บริการเว็บไซต์ และทีมขายที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการเว็บไซต์

2.2 ความเสี่ยงในการสร้างเว็บไซต์

ความเสี่ยงในการสร้างเว็บไซต์ ทั้งต้นทุนในการจ้างแรงงานในการทำงาน และความล่าช้าในการออกแบบ และสร้างเว็บไซต์ อาจส่งผลกระทบรุนแรงต่อผลตอบแทนทางการเงินของโครงการดังที่ได้ทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงไว้ สิ่งที่เราจะทำได้ก็คือการเตรียมความพร้อมให้ดี เลือกดีไซน์เนอร์ และโปรแกรมเมอร์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์การสร้างเว็บไซต์แบบนี้มาแล้ว โดยที่ทางเราก็ต้องดำเนินการควบคุมการทำเว็บไซต์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างใกล้ชิดอีกทางหนึ่ง

2.3 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยเป็นประเด็นหลักหนึ่งที่เรให้ความสำคัญ เรามีการจัดเตรียมแผนในการรักษาความปลอดภัยไว้หลายด้าน ความปลอดภัยของข้อมูล และระบบจะ

ได้รับการทดสอบอย่างจริงจัง และต้องได้รับการรับรองจากผู้ให้บริการ นอกจากนี้ยังต้องทำให้แน่ใจว่านโยบายการรักษาความปลอดภัยในการดำเนินงานรักษานั้น จะใช้เทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยที่เพิ่มสูงขึ้น และมีการริเริ่มพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง

2.4 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมเทคโนโลยีนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดโดยคาดการณ์ไม่ได้อยู่เสมอๆ นอกจากนี้อัตราการเสื่อมสภาพของเครื่องมือ และเทคโนโลยีนั้นมีความรวดเร็วมาก ดังนั้นเราจึงมีการจับตาดูแนวโน้มของตลาด และวางแผนงานเพื่อรับมือกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างเทคโนโลยีตัวใหม่ของเราขึ้นรองรับกับเทคโนโลยีของโลกที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว และไม่สูญเสียโอกาสในการขายไป

2.5 ความเสี่ยงในการบริหาร

เนื่องจากโครงการเพิ่งเปิดดำเนินการทำให้ประวัติทางการเงินยังมีน้อย ส่งผลให้ทางธนาคารผู้ให้กู้เงิน อาจไม่อนุมัติหรืออนุมัติในวงเงินที่ต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ และอาจทำให้ไม่สามารถจัดหาเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอได้ ในกรณีที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แนวทางแก้ไขคือการชี้แจงให้ธนาคารเห็นว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ทางการเงิน ใช้หลักทรัพย์ที่มีค่ามากกว่าที่ของกู้เงินกับทางธนาคารในการค้ำประกัน อาจใช้ประวัติการชำระเงินกู้ของกิจการในกลุ่มนิยมนำเป็นตัวช่วยในการพิจารณาการให้เงินกู้กับทางธนาคาร และถ้าเกิดกรณีฉุกเฉินจำเป็นต้องหาเงินทุนหมุนเวียนเร่งด่วน ก็อาจทำการกู้ยืมเงินภายในกิจการในกลุ่มนิยมนำด้วยตนเองได้

2.6 ความเสี่ยงทางการตลาด

เนื่องจากธุรกิจเว็บไซต์สำเร็จรูปนั้นได้รับผลกระทบรุนแรงต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และอารมณ์การจับจ่ายของผู้บริโภค ซึ่งอาจส่งผลให้รายได้ที่ประมาณการไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับให้ไม่เป็นไปตามคาดการณ์ไว้ เช่นที่ได้ทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงไว้ แนวทางป้องกันคือการทำการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่าและใหม่ และการรักษาระดับการบริการที่ดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง

2.7 ความเสี่ยงทางด้านดอกเบี้ย

เนื่องจากโครงการไม่มีความจำเป็นในการกู้เงิน ทำให้ความเสี่ยงกรณีอัตราดอกเบี้ยนั้นเป็นศูนย์ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่คาดหวังไว้ให้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการแข่งขันความเป็นไปได้ธุรกิจเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS ที่จดทะเบียนภายใต้ชื่อโดเมน “ซาซ่าคูลดอทคอม” หรือ “Sasacool.com” ครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงเรื่องการแข่งขันความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่างๆ ทั้งการศึกษาด้านการตลาด การศึกษาด้านบริหาร การศึกษาด้านเทคนิคและการศึกษาด้านการเงิน เพื่อค้นหาว่าโครงการนี้จะเป็นไปได้ที่จะสามารถทำกำไรหรือไม่

ชื่อโครงการ	ซาซ่าคูลดอทคอม (Sasacool.com)
เริ่มโครงการ	ปี 2556
เริ่มดำเนินการ	ปี 2557

วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อจัดหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับการเริ่มธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS
2. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ ผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และด้านบริหาร
3. เพื่อประเมินผลตอบแทนของธุรกิจบริการเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบ CMS โดยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Initial Rate of Return)
4. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว (Contingency Plan)

ผลการศึกษาด้านการตลาด

มีความเป็นไปได้ด้านการตลาดถึงแม้การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะมีสูงก็ตาม เนื่องจากการเติบโตของอุปสงค์ที่มากขึ้น แม้ว่าเศรษฐกิจของประเทศและต่างประเทศจะยังไม่ฟื้นตัว นอกจากนี้สถานะทางการเมืองของประเทศไทยยังมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ยังถือว่าไม่เป็นอุปสรรคมากนัก ซึ่งการรวมตัวของอาเซียนในอนาคตอันใกล้และข่าวสารที่แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วตามสื่อออนไลน์ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีคนไทยหันมาสนใจทำธุรกิจของตัวเองมากขึ้น

การศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งรูปแบบธุรกิจ หรือ Business Model เพื่อทำการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบเสียเงินค่าเว็บไซต์ และรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีไม่เสียค่าบริการใดๆ ทั้งสิ้น เพื่อเปรียบเทียบกันว่าควรเลือกรูปแบบธุรกิจใดในการนำมาเป็นรูปแบบธุรกิจของกิจการเว็บไซต์สำเร็จรูป

เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง รวมทั้งวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนตามของธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ทั้ง 3 รูปแบบ หลังจากได้ทำการพิจารณาแล้วนั้นจึงตัดสินใจเลือกโครงสร้างแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ ได้แก่

1. ลูกค้าบุคคล ประกอบไปด้วยลูกค้าที่ยังไม่มีเงินเก็บเป็นก้อน แต่อยากเป็นเจ้าของกิจการ อายุในช่วงวัยมัธยมต้นถึงวัยทำงาน ตั้งแต่ช่วงอายุ 15-34 ปี ประกอบอาชีพเป็นนักเรียน นักศึกษาพนักงาน ลูกจ้าง และฟรีแลนซ์ รายได้เฉลี่ยตั้งแต่ 0-35,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการขายสินค้า หรือบริการบนโลกออนไลน์

2. กลุ่มลูกค้าองค์กรที่เป็น บริษัท ห้างร้าน หรือ องค์กรของรัฐ และเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการขายสินค้า หรือประชาสัมพันธ์องค์กร

ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการ

แผนการดำเนินงานจะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2556 คาดว่าจะเขียนเว็บไซต์เสร็จภายในเดือนตุลาคม 2556 ก่อนเปิดโครงการจะมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ตั้งแต่เดือนกันยายน 2556 และหลังจากเปิดโครงการก็จะมีทำการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ต่อไป เพื่อรักษาอัตราการเข้าชมและใช้งานเว็บไซต์ของลูกค้าให้อยู่ในระดับสูง

กำหนดให้มีแผนกต่างๆ จำนวน 4 แผนก ประกอบไปด้วยแผนกเทคโนโลยี แผนกการตลาด แผนกการเงิน และสุดท้ายแผนกบริหาร มีพนักงานทั้งหมด 6 คนในปีที่ 0 แบ่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ 4 คน และพนักงานระดับบริหาร 2 คน และ 8 คน และ 11 คนในปีที่ 1 และ 2 แบ่งเป็น พนักงานปฏิบัติการ 6 คน และ 9 คน และพนักงานระดับบริหาร 2 คน ตามลำดับ

ผลการศึกษาด้านการเงิน

รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมมีความเป็นไปได้ทางการเงิน ทั้งจากการพิจารณาด้านอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ระยะเวลาคุ้มทุน และจุดคุ้มทุน ดังนี้

ตารางที่ 27 สรุปผลการศึกษาด้านการเงิน

รายการ	รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม
1. เงินลงทุนโครงการ	66,000 บาท
2. เงินส่วนเจ้าของ	2,000,000 บาท
3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราคิดลดที่ 12%	93,900,783 บาท
4. อัตราผลตอบแทน (IRR)	1647.24%
5. ระยะเวลาในการคืนทุน	1.1 เดือน
6. ROI เฉลี่ย	1413.17%

พบว่า ธุรกิจรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม ให้ผลตอบแทนในรูป IRR หรือ NPV เป็นที่น่าพึงพอใจซึ่งมากกว่าอัตราคิดลดที่ 12% อีกทั้งระยะเวลาในการคืนทุนยังสั้นมากและยังใช้เงินทุนที่น้อย และเมื่อเปรียบเทียบการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในตารางที่ 4.15 และ 4.16 พบว่า รูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมยังทนต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการลดลงของผู้ใช้บริการเว็บไซต์และด้านต้นทุนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นได้ และถ้าเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูปทั่วไปแล้วก็ถือว่าอยู่ในระดับที่สูงกว่าและเป็นที่ยอมรับได้ ดังนั้นรูปแบบธุรกิจรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมจึงเหมาะสมที่จะทำการลงทุนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. หลังการศึกษาประเมินความเป็นไปได้ครั้งนี้แล้ว ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมเรื่องแผนธุรกิจ หรือ Business Plan ในรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติมต่อไป เพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อเริ่มดำเนินการจริง
2. ความเสี่ยงที่ทำให้โครงการศึกษานี้ผิดพลาดมีโอกาเป็นไปได้น้อย ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากโครงการจะเริ่มดำเนินการต้นปี 2557 ซึ่ง ณ เวลานั้นยังไม่แน่นอนว่าสถานการณ์ยังคงดีอยู่เช่นเดียวกับปัจจุบันหรือไม่ สภาพเศรษฐกิจการเมืองจะเป็นเช่นใด ดังนั้นการเฝ้าติดตามและวางแผนในการรับมือความเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องสำคัญ
3. การทำการศึกษานี้เป็นเพียงการนำข้อมูลที่มีอยู่ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ตามทฤษฎีต่างๆ แต่การดำเนินงานจริงอาจไม่เป็นไปตามที่ทำการวิเคราะห์ไว้ ดังนั้นการเฝ้าติดตามงาน และถ้าเกิดปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลได้ ก็ต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นดำเนินงานตั้งแต่การวางแผนการสร้างเว็บไซต์

4. นอกจากผลตอบแทนทางการเงินแล้ว เรายังควรคำนึงถึงการช่วยเหลือสังคมและคืนกำไรกลับคืนสู่สังคม เพื่อให้โครงการได้รับการยอมรับจากประชาชนและหน่วยงานของรัฐ

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา

1. ทำให้สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการเริ่มธุรกิจให้บริการเว็บไซต์สำเร็จรูป CMS
2. ทำให้สามารถเห็นถึงปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้กิจการไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อวางแผนรับมือต่อไป
3. ทำให้ทราบผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในแต่ละรูปแบบธุรกิจ เพื่อวางแผนการลงทุนต่อไปในอนาคต





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2555). เกณฑ์ราคากลางและคุณลักษณะ
พื้นฐานครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก
<http://www.mict.go.th>
- กระปุก. (2555). สถิติการใช้อินเทอร์เน็ตของคนทั่วโลก. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2555,
จาก <http://highlight.kapook.com/view/68421>
- กฤตยพร บุญแข็ง. (2543). การวิเคราะห์ทางการเงินของกิจการห้องเย็นเก็บรักษา
มะขามหวาน กรณีศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ในปี พ.ศ. 5242. วิทยานิพนธ์ วท.ม.
(เศรษฐศาสตร์เกษตร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กัญวรา โภชน์อุดม. (2553). คุณค่าตราสินค้าของธุรกิจออนไลน์ใน Second Life.
วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารเทคโนโลยี). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิตติราช เตชะมโนกุล. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis). (โครงการ
จัดทำข้อมูลองค์ความรู้ งวดที่ 1). กรุงเทพฯ : นิยมธุรกิจ การตลาด.
- กูเกิ้ลดอทคอม. (2556). เว็บไซต์สำเร็จรูป. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก
<http://www.google.co.th>
- จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2540). การศึกษาความเป็นไปได้ :
โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ช้อปอัพ. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก
<http://www.shopup.com>
- ชัยศ สันติวงษ์. (2533). การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม
2555, จาก <http://library.uru.ac.th/bookonline>
- เทพช้อป. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก
<http://www.lnwshop.com>
- ชนพล ก่อฐานะ. (2551). กรณีศึกษา SMEs การทำธุรกิจสร้างเว็บไซต์. สืบค้นเมื่อ 18
มกราคม 2556, จาก <http://www.arip.co.th/businessnews.php?id=415092>
- บริษัท โพรเกรส เอช อาร์ จำกัด. (2549). ข้อมูลโครงสร้างองค์กร. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม
2556, จาก <http://www.progresshr.co.th>
- บริษัท เอ็มพีเว็บบิวต์ จำกัด. (2555, 31 ธันวาคม). ข้อมูลผู้มาทำเว็บไซต์. กรุงเทพฯ :
บริษัท เอ็มพีเว็บบิวต์ จำกัด.

- ปิยนารถ ไทยลำปาง. (2551). กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ : กรณีศึกษา บริษัท
 จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (วิทยาการจัดการ). กรุงเทพฯ :
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปิยะ ตันทวีเชียร. (2555). **Thailand Internet Snapshot 2011 by Truehits.net
 Statistics**. สืบค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2555, จาก [http://truehits.net/awards2011/
 download/truehits-awards2011-14May2012.pdf](http://truehits.net/awards2011/download/truehits-awards2011-14May2012.pdf)
- มายด์เรดดีเว็บ. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก
<http://www.myreadyweb.com>
- มี แมกกาซีน. (2553). **Business Model 6 ปีแห่งความสำเร็จกับ “นกแอร์” สายการบิน
 เพื่อคนไทย**. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2556, จาก [http://www.memagazine.co.th/
 update09](http://www.memagazine.co.th/update09)
- รัตนา กิรติชนานนท์. (2553). การสร้างกลยุทธ์ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT
 Analysis). สืบค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2555, จาก [http://classroom.hu.ac.th/...3769
 .../Chap5_20.12.53.ppt](http://classroom.hu.ac.th/...3769.../Chap5_20.12.53.ppt)
- รุจน์ ดอกกุหลาบ. (2552). การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ต
 ในจังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ลีเจง ถนอมวรกุล. (2549). ประเภทขององค์การธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2555, จาก
<http://www.eduzones.com/knowledge-2-10-29468.html>
- วีเลฟช้อปปิ้ง. (2556). รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก
<http://www.weloveshopping.com>
- เว็บยูบี. (2553). **แบบจำลองธุรกิจสำหรับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce
 Business Model)**. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2556, จาก [http://nidaism.blogspot.
 com/2010/11/e-commerce-business-model.html](http://nidaism.blogspot.com/2010/11/e-commerce-business-model.html)
- ศศินันท์ จิระจิตรพัฒน์. (2554). การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนในธุรกิจจัด
 จำหน่ายเครื่องปรับอากาศในเขตมีนบุรีกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศ.ม.
 (เศรษฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Marketing
 Mix'7Ps)**. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก [http://thesisavenue.blogspot.com/
 2008/09/marketing-mix-7ps.html](http://thesisavenue.blogspot.com/2008/09/marketing-mix-7ps.html)
- ศุภชัย เจียรนวนนท์. (2551). **New Business Model**. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2556, จาก
<http://www.positioningmag.com/magazine>

- สนุก. (2555). อัตราเงินเดือนทั่วไปปี 2555. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก <http://www.sanook.com>
- สรรพชัย เตียวประเสริฐกุล. (2550). **Business Model** หัวใจและชีพจรของธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2556, จาก <http://www.brandage.com>
- สำนักงานบัญชี โปรแอก. (2556). **สื่อบัญชีเงินได้นิติบุคคล ตามพระราชกฤษฎีกา (ฉบับที่ 530) พ.ศ. 2554**. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.proaccforaccounting.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=539368489&Ntype=8>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). **ประมวลสถิติสำคัญของประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2556, จาก <http://service.nso.go.th>
- สุธี พนาวรร. (2553). **Business Model : วิธีการทำธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2556, จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld
- อารีย์ แฝ่วสกุล. (2553). **การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)**. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.learners.in.th/blogs/posts/335854>
- ไอ เก็ต เว็บ. (2556). **รายละเอียดเกี่ยวกับเว็บไซต์**. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก <http://www.igetweb.com>
- ไอที 24 ชั่วโมง. (2555ก). **สถิติที่น่าสนใจ และผลสำรวจพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2011**. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.it24hrs.com/2012/thailand-internet-user-2011>
- (2555ข). **สถิติที่น่าสนใจเกี่ยวกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตของไทย เดือน ก.ย. 55**. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.it24hrs.com/2012/thailand-digital-statistic-internet-user/>
- โฮสติ้ง โลตัส. (2556). **Hosting Package**. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2556, จาก <http://www.hostinglotus.com/hosting.php>
- Chatchawal. (2010). **STP Marketing**. Retrieved January 18, 2013, from <http://www.chatchawal.com/article?id=70321&lang=th>
- Conversations In Growth. (2010). **Analyzing Business Models (Part 1)**. Retrieved January 18, 2013, from <http://www.conversationsingrowth.com/?p=228>
- Internet Systems Consortium. (2012). **Internet Domain Survey**. Retrieved December 13, 2012, from <https://www.isc.org/>

- Internet World Stats. (2012a). **History and Growth of the Internet from 1995 till Today**. Retrieved December 13, 2012, from <http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>
- (2012b). **Internet Usage Statistics The Internet Big Picture World Internet Users and Population Stats**. Retrieved December 13, 2012, from <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Michael, E. Porter. (2008). **Harvard Business Review**. Retrieved December 13, 2012, from <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Phillip, Kotler ; and Gary, Armstrong. (2010). **Marketing : An Introduction**. Retrieved January 18, 2013, from http://www.slideshare.net/dr_ahmadov/chapter7-market-segmentation-targeting-positioning
- Program Success. (2012). **Collaborative Project Management**. Retrieved December 13, 2012, from <http://programsucccess.wordpress.com>
- Ranger Simulation Final Year Project. (2012). **Gantt Chart For FYP**. Retrieved December 13, 2012, from <http://viqofirdausrangershootingsimulation.blogspot.com>
- Truehits. (2011). **Daily Thailand Visitor**. Retrieved December 13, 2012, from <http://truehits.net/monthly/>





ภาคผนวก

TNI



ภาคผนวก ก.

งบการเงินรูปแบบเว็บไซต์สำเร็จรูปแบบฟรีแต่เสียค่าบริการฟังก์ชันเพิ่มเติม

ตารางที่ 28 ประมาณการงบแสดงฐานะสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลต
ดอทคอม จำกัด

รายการ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4	5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสด	206,890	29,952,284	55,898,975	84,369,262	115,748,313	150,153,794
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	206,890	206,890	29,952,284	55,898,975	84,369,262	115,748,313
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน - สุทธิ						
เจดิมัดจำสำนักงาน	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าชุดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	82,500	100,500	125,500	121,500	113,750	93,500
ค่าตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์	183,333	143,333	103,333	63,333	23,333	-
ค่าอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	8,611	5,278	1,944	-	-	-
ค่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์	45,833	35,833	25,833	15,833	5,833	-
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	356,278	356,278	320,944	292,611	236,667	178,917
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน						
ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งบริษัท	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
รวมสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
รวมสินทรัพย์	593,167	593,167	30,303,229	56,221,586	84,635,928	115,957,230
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินกู้เกินบัญชี OD	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	6,223,379	6,428,347	6,968,538	7,657,968	8,402,806
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	6,223,379	6,428,347	6,968,538	7,657,968
หนี้สินระยะยาว						
รวมหนี้สิน	-	-	6,223,379	6,428,347	6,968,538	7,657,968
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
กำไรสะสม	(1,406,833)	(1,406,833)	22,079,850	47,793,239	75,667,391	106,299,262
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	593,167	593,167	24,079,850	49,793,239	77,667,391	108,299,262
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	593,167	593,167	30,303,229	56,221,586	84,635,928	115,957,230

ตารางที่ 29 ประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลต
ดอทคอม จำกัด

รายการ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4	5
รายได้						
บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน แบบปกติ	0	11780760	12958836	14254719.6	15680192	17248211
บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน แบบพิเศษ	0	10799030	11878933	13066826	14373509	15810860
บริการจด หรือย้ายโฮส	0	2454325	2699758	2969733	3266707	3593377
บริการจด และออกแบบ Facebook Page	0	1472595	1619855	1781840	1960024	2156026
บริการ Facebook Photo	0	2356152	2591767	2850944	3136038	3449642
บริการ Facebook Store App	0	10308165	11338982	12472880	13720168	15092184
บริการ Welcome Page	0	883557	971913	1069104	1176014	1293616
ระบบโปรแกรม	0	2945190	3239709	3563680	3920048	4312053
ระบบปลั๊กอินส่งข้อความ	0	2454325	2699758	2969733	3266707	3593377
บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์	0	1492230	1641453	1805598	1986158	2184773
บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์	0	147260	161985	178184	196002	215603
คอร์สอบรมต่างๆ	0	490865	539951.5	593947	653341	718675
บริการอื่นๆ	0	475845	523429	575772	633349	696684
รวมรายได้ทั้งหมด	-	48,060,298	52,866,327	58,152,960	63,968,256	70,365,082
รายได้รวมหลังส่วนลด	-	48,060,298	52,866,327	58,152,960	63,968,256	70,365,082
ต้นทุนขาย						
ค่าโฮส และโดเมนเนม	12,500	24,500	30,000	30,000	30,000	30,000
ค่าน้ำมัน	5,948	14,275	15,703	17,273	19,000	20,901
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	13,879	33,309	36,640	40,304	44,334	48,768
ค่าใช้จ่ายทางตรงของการขาย	-	16,369,216	18,006,137	19,806,751	21,787,426	23,966,169
รวมต้นทุนขาย	32,327	16,441,300	18,088,480	19,894,328	21,880,761	24,065,837
กำไรขั้นต้น	(32,327)	31,618,997	34,777,847	38,258,632	42,087,495	46,299,244
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร						
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	260,000	1,387,200	2,056,320	2,863,872	3,225,067	3,720,374
ค่าเสื่อมราคา	29,722	80,333	93,333	100,944	102,750	74,417
ค่าวัสดุอุปกรณ์ สนง.	1,983	4,758	5,234	5,758	6,333	6,967
ค่าเช่าที่	60,000	144,000	264,000	264,000	264,000	264,000
ค่าสาธารณูปโภค	2,974	7,138	7,851	8,637	9,500	10,450
ค่าใช้จ่ายในการตลาด	1,000,000	237,922	157,029	115,154	126,670	139,337
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ	19,827	47,584	52,343	57,577	63,335	69,668
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,374,506	1,908,936	2,636,111	3,415,942	3,797,656	4,285,213
กำไรจากการดำเนินงาน	(1,406,833)	29,710,061	32,141,736	34,842,690	38,289,839	42,014,032
ดอกเบี้ยจ่าย						
รายได้สุทธิ ก่อนภาษี	(1,406,833)	29,710,061	32,141,736	34,842,690	38,289,839	42,014,032
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	6,223,379	6,428,347	6,968,538	7,657,968	8,402,806
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(1,406,833)	23,486,682	25,713,389	27,874,152	30,631,871	33,611,225
กำไรสะสม	(1,406,833)	22,079,850	47,793,239	75,667,391	106,299,262	139,910,487

ตารางที่ 30 ประมาณการงบกระแสเงินสดสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลท
ดอทคอม จำกัด

รายการ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4	5
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน						
กำไรสุทธิ	(1,406,833)	23,486,682	25,713,389	27,874,152	30,631,871	33,611,225
รายการปรับปรุง	-	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคา	29,722	80,333	93,333	100,944	102,750	74,417
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-	6,223,379	6,428,347	6,968,538	7,657,968	8,402,806
จ่ายภาษีเงินได้	-	-	(6,223,379)	(6,428,347)	(6,968,538)	(7,657,968)
รวมกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	(1,377,110)	29,790,395	26,011,691	28,515,287	31,424,051	34,430,480
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน						
ค่ามัดจำสำนักงาน	(36,000)					
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	(30,000)					
ค่าชุดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	(90,000)	(45,000)	(65,000)	(45,000)	(45,000)	(25,000)
ค่าตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์	(200,000)					
ค่าอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	(10,000)					
ค่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์	(50,000)					
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(416,000)	(45,000)	(65,000)	(45,000)	(45,000)	(25,000)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน						
เงินสตรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	2,000,000					
เงินกู้ยืมระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะสั้น OD						
ดอกเบี้ยจ่าย						
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว						
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	2,000,000	-	-	-	-	-
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	206,890	29,745,395	25,946,691	28,470,287	31,379,051	34,405,480
เงินสดต้นงวด	-	206,890	29,952,284	55,898,975	84,369,262	115,748,313
เงินสด ณ วันสิ้นสุดงวด	206,890	29,952,284	55,898,975	84,369,262	115,748,313	150,153,794

ตารางที่ 31 ประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายทางตรงของการขายสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท
สยามเว็บเทมเพลต ดอทคอม จำกัด

รายการ		2013	2014	2015	2016	2017	2018
		0	1	2	3	4	5
จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการเว็บไซต์ (0.5% จากประชากรในกลุ่มเป้าหมาย = 98,173คน)		-	98,173	107,990	118,789	130,668	143,735
จำนวนที่ขายได้ (เป็นเป้าหมายของบริษัทที่คาดคะเนจากขีดความสามารถของบุคลากร และการตลาดของบริษัท)							
25%	บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน แบบปกติ	-	24,543	26,998	29,697	32,667	35,934
10%	บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน แบบพิเศษ	-	9,817	10,799	11,879	13,067	14,374
5%	บริการจด หรือย้ายโฮส	-	4,909	5,400	5,939	6,533	7,187
3%	บริการจด และออกแบบ Facebook Page	-	2,945	3,240	3,564	3,920	4,312
2%	บริการ Facebook Photo	-	1,963	2,160	2,376	2,613	2,875
7%	บริการ Facebook Store App	-	6,872	7,559	8,315	9,147	10,061
3%	บริการ Welcome Page	-	2,945	3,240	3,564	3,920	4,312
6%	ระบบโปรโมชัน	-	5,890	6,479	7,127	7,840	8,624
5%	ระบบปลั๊กอินส่งข้อความพร้อมที่อยู่ของลูกค้า	-	4,909	5,400	5,939	6,533	7,187
0.4%	บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์	-	393	432	475	523	575
0.3%	บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์	-	295	324	356	392	431
0.5%	คอร์สอบรมต่างๆ	-	491	540	594	653	719
จำนวนรวมที่ขายได้ทั้งหมด (หน่วย)		0	65972	72569	79826	87809	96590
ราคาต่อหน่วย							
	บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน แบบปกติ	480	480	480	480	480	480
	บริการจด ย้าย หรือซื้อโดเมน แบบพิเศษ	1100	1100	1100	1100	1100	1100
	บริการจด และออกแบบ Facebook Page	500	500	500	500	500	500
	บริการ Facebook Photo	1200	1200	1200	1200	1200	1200
	บริการ Facebook Store App	1500	1500	1500	1500	1500	1500
	บริการ Welcome Page	300	300	300	300	300	300
	ระบบโปรโมชัน	500	500	500	500	500	500
	ระบบปลั๊กอินส่งข้อความพร้อมที่อยู่ของลูกค้า	500	500	500	500	500	500
	บริการจด หรือย้ายโฮส	500	500	500	500	500	500
	บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์	3800	3800	3800	3800	3800	3800
	บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์	500	500	500	500	500	500
	คอร์สอบรมต่างๆ	1000	1000	1000	1000	1000	1000

ตารางที่ 31 ประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายทางตรงของการขายสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท
สยามเว็บเทมเพลต ดอทคอม จำกัด (ต่อ)

รายการ		2013	2014	2015	2016	2017	2018
		0	1	2	3	4	5
ยอดขาย							
	บริการจัด ย้าย หรือซีดีเมน แบบปกติ	-	11,780,760	12,958,836	14,254,720	15,680,192	17,248,211
	บริการจัด ย้าย หรือซีดีเมน แบบพิเศษ	-	10,799,030	11,878,933	13,066,826	14,373,509	15,810,860
	บริการจัด หรือย้ายโฮส	-	2,454,325	2,699,758	2,969,733	3,266,707	3,593,377
	บริการจัด และออกแบบ Facebook Page	-	1,472,595	1,619,855	1,781,840	1,960,024	2,156,026
	บริการ Facebook Photo	-	2,356,152	2,591,767	2,850,944	3,136,038	3,449,642
	บริการ Facebook Store App	-	10,308,165	11,338,982	12,472,880	13,720,168	15,092,184
	บริการ Welcome Page	-	883,557	971,913	1,069,104	1,176,014	1,293,616
	ระบบโปรโมชัน	-	2,945,190	3,239,709	3,563,680	3,920,048	4,312,053
	ระบบปลิ้นใบสั่งซื้อ	-	2,454,325	2,699,758	2,969,733	3,266,707	3,593,377
	บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์	-	1,492,230	1,641,453	1,805,598	1,986,158	2,184,773
	บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์	-	147,260	161,985	178,184	196,002	215,603
	คอร์สอบรมต่างๆ	-	490,865	539,952	593,947	653,341	718,675
	ยอดขายทั้งหมด (บาท)	-	47,584,453	52,342,898	57,577,188	63,334,907	69,668,398
1%	บริการอื่นๆ	-	475,845	523,429	575,772	633,349	696,684
	รวมยอดขายทั้งหมด	-	48,060,298	52,866,327	58,152,960	63,968,256	70,365,082
ค่าใช้จ่ายทางตรงของการขาย							
289	บริการจัด ย้าย หรือซีดีเมน แบบปกติ	0	7092999	7802299	8582529	9440782	10384860
856	บริการจัด ย้าย หรือซีดีเมน แบบพิเศษ	0	8403609	9243970	10168367	11185203	12303724
0	บริการจัด หรือย้ายโฮส	-	-	-	-	-	-
170	บริการจัด และออกแบบ Facebook Page	-	500,682	550,751	605,826	666,408	733,049
0	บริการ Facebook Photo	-	-	-	-	-	-
0	บริการ Facebook Store App	-	-	-	-	-	-
0	บริการ Welcome Page	-	-	-	-	-	-
0	ระบบโปรโมชัน	-	-	-	-	-	-
0	ระบบปลิ้นใบสั่งซื้อสินค้าพร้อมที่อยู่ของลูกค้า	-	-	-	-	-	-
680	บริการออกแบบหน้าเว็บไซต์	-	267,031	293,734	323,107	355,418	390,959
340	บริการออกแบบโลโก้ และแบนเนอร์	-	100,136.5	110,150.1	121,165.1	133,281.6	146,609.8
0	คอร์สอบรมต่างๆ	-	-	-	-	-	-
	ค่าใช้จ่ายทางตรงของการขายทั้งหมด	-	16,364,457	18,000,903	19,800,993	21,781,093	23,959,202
1%	บริการอื่นๆ	-	4,758	5,234	5,758	6,333	6,967
	รวมค่าใช้จ่ายทางตรงของการขายทั้งหมด	-	16,369,216	18,006,137	19,806,751	21,787,426	23,966,169

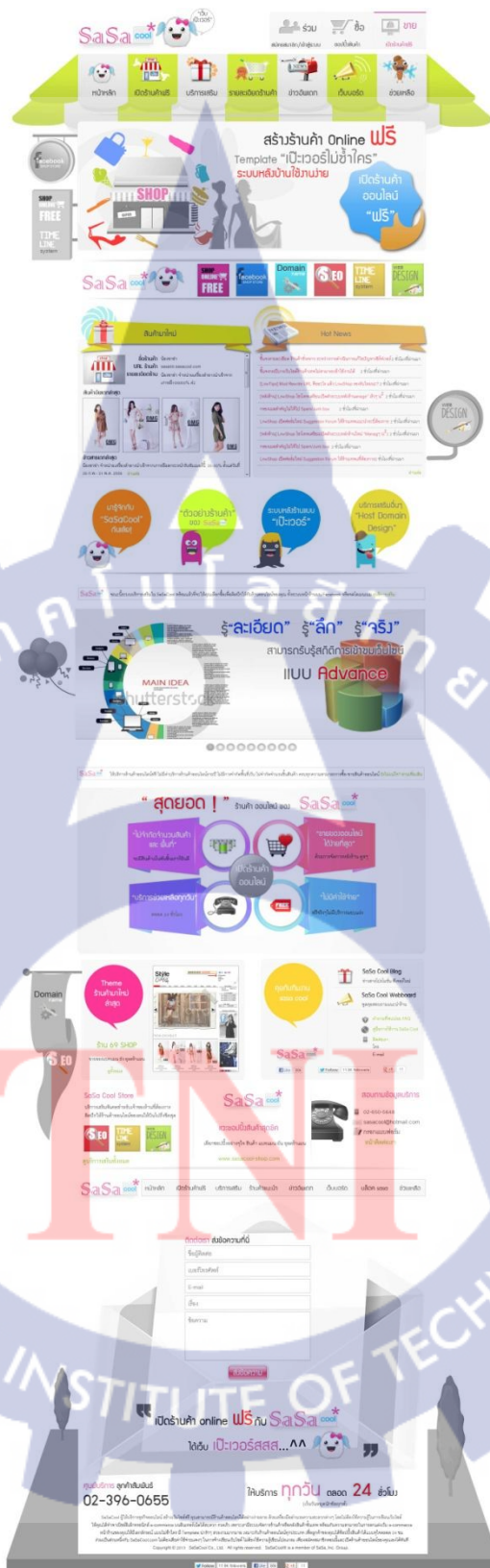
ตารางที่ 32 กำลังคน และค่าใช้จ่ายสำหรับระยะเวลา 5 ปี บริษัท สยามเว็บเทมเพลต ดอทคอม จำกัด

รายการ	จำนวน (คน)					
	ปีที่ 0	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
แผนกเทคโนโลยี						
ฝ่ายออกแบบ	1	1	2	2	3	3
ฝ่ายพัฒนา	1	2	2	2	2	2
ฝ่ายเทคนิค	0	1	1	2	2	3
แผนกการตลาด						
ฝ่ายขาย	1	1	1	2	2	2
ฝ่ายตลาด	0	0	1	1	1	1
แผนกการเงิน						
ฝ่ายบัญชี	1	1	1	1	1	1
ฝ่ายการเงิน	0	0	1	1	1	1
แผนกบริหาร						
ฝ่ายบุคคล	0	0	0	0	1	1
พนักงานรวม (คน)	4	6	9	11	13	14
เงินเดือนรวม (บาท/ปี)	260,000	1,387,200	2,056,320	2,863,872	3,225,067	3,720,374

ภาคผนวก ข.

รูปภาพตัวอย่างหน้าตาเว็บไซต์สยามเว็บเทมเพลตดอทคอม





รูปที่ 25 ตัวอย่างหน้าแรกของเว็บไซต์