

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ



ธนพร เลิศวุฒิการย์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

FEASIBILITY STUDY OF FITNESS CENTERS BUSINESS IN SAMUTPRAKAN

Thanaporn Lertwuthikran

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

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการ

ศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ

โดย

ธนพร เลิศวุฒิการย์

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

ชนพร เลิศวุฒิการย์ : การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 131 หน้า.

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์เขตจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อจัดหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเริ่มกิจการบริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมรูปแบบเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยประเมินผลความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่กำหนดขึ้น ได้จากการตั้งสมมุติฐานตัวเลขทางการเงิน ที่มีความเป็นไปได้แทนในการศึกษาครั้งนี้

ผลการศึกษาจากเกณฑ์การวัดความคุ้มค่าสามารถสรุปได้ว่าโครงการลงทุนในธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกาย รูปแบบธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานมีความคุ้มค่าในการลงทุน โดยใช้เงินลงทุน 16,000,000 บาท เมื่อพิจารณาผลการศึกษามูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเท่ากับ 121,926,410 บาท โดยมีค่ามากกว่าศูนย์ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการเท่ากับร้อยละ 195.61 มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สินเชื่อบริษัทที่ธนาคารกำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 13 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการเท่ากับ 3.01 และสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 0.63 ปี

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ของโครงการ กรณีที่ผลตอบแทนของโครงการลดลงต่ำกว่าปกติ (Worst Case) -2.25 เท่า จากยอดขายของโครงการลดลง -2.93 เท่า และผลกำไรขั้นต้นลดลง -6.75 เท่า ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่ โครงการจะมีความเสี่ยงมากที่สุด ยังสามารถลงทุนในโครงการได้ เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการยังคงมีค่ามากกว่าศูนย์ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สินเชื่อบริษัทที่ธนาคารกำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 13 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการมีมากกว่า 1 จึงแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ส่งผลต่อความคุ้มค่าของโครงการมากกว่าการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน

ผลงานศึกษานี้สามารถใช้เป็นพื้นฐาน และแนวทางสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะลงทุนในธุรกิจศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ หรือทำการศึกษาในเรื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2555

THANAPORN LERTWUTHIKRAN : FEASIBILITY STUDY OF FITNESS CENTERS BUSINESS IN SAMUTPRAKAN. ADVISOR : MR. RUNGSUN LERTNAISAT, 131 PP.

The objective of the study is to the possibility of investing in the fitness center business in Samutprakan province. To provide a business model and the strategy of choice for the fitness center. To compete with its rivals in the same industry as the most effective. The evaluation of the feasibility of the project through the four aspects of marketing, operations, management and finance. Assessing the financial feasibility of the project to set up. The number of financial assumptions. A possible replacement in this study.

The results of the measurement value can be concluded that the investment in the fitness center. The fitness center standard model is worth the investment. The capital investment is equal to 16,000,000 baht. On the net present value is equal to 121,926,410 baht greater than zero. Internal rate of return is greater than the 195.61 percent rate of interest on bank loans, defined as 13 percent of the project. The cost-benefit ratio was 3.01 and can pay back for itself within one year.

The sensitivity analysis of the project results if the project returns fall below normal (Worst case) by -2.25 times from sales decreased by -2.93 times. The gross margin decline -6.75 times. As the cost of the operation and the cost of fixed investment. Projects are the most vulnerable. You can also invest in the project. The net present value of the project is still greater than zero. The rate of return on the project is more than one. The interest rate loans to banks, defined as the 13 percent rate of return on the project cost is greater than 1, it indicates that the change in the number of persons using the fitness center can affect the value of than the project cost.

The results of this study can be used as a basis. And guidance for those who are interested to invest in the business center, fitness center. Or learn more on this subject in the future.

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Executive Enterprise Management Advisor's Signature.....

Academic Year 2012

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งโดยเฉพาะ อ.รังสรรค์ เลิศในสัตย์อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำตลอดการศึกษาล่วงไปด้วยดี

ผู้ศึกษากราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบวิชาความรู้แก่ผู้ศึกษา ขอขอบคุณ คุณจุฬาลักษณ์ สุกิจปาณีกิจ คุณปัทมพันธ์ พลเดช และคุณจิราภา พึ่งบางกรวยที่ให้ข้อมูลและเอกสารเพื่อสนับสนุนในการค้นคว้าตลอดการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณคนในครอบครัวทุกๆ คน และเพื่อนๆ ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและให้กำลังใจที่ดีมาตลอด ผลประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเป็นอุทิศกุศลแก่คุณพ่อ คุณแม่ที่ล่วงลับไปแล้ว

ธนพร เลิศวุฒิการย์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญรูป	ฐ

บทที่

1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
	ขอบเขตของการศึกษา	6
	ขั้นตอนการดำเนินงาน	6
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
	แผนงานและระยะเวลาดำเนินงาน	7
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	หลักการพื้นฐานงานศึกษา	9
	ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	9
	ขอบข่ายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	10
	การศึกษาด้านการตลาด	12
	รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Business Model)	18
	การทำ STP : Segmentation, Targeting and Positioning	21
	ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)	22
	การศึกษาด้านวิศวกรรม	23
	การศึกษาด้านการบริหาร	24
	การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน	27
	ความหมาย คำนิยามและคำจำกัดความของแผนธุรกิจ (Business Plan)	31
	เหตุผลในการเขียนแผนธุรกิจ	31

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	ขั้นตอนเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ	36
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์	40
	ขั้นตอนในการศึกษา	40
	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน	42
	การวิเคราะห์ข้อมูล	42
4	การวิเคราะห์ และผลการศึกษา	43
	การศึกษาด้านการตลาด	43
	ลักษณะทางอุตสาหกรรม	44
	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	53
	รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม	57
	ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ	60
	การวิเคราะห์คู่แข่ง	60
	กลยุทธ์ทางการตลาด	63
	การศึกษาด้านวิศวกรรม	70
	ผังบริเวณ	72
	การศึกษาด้านการบริหาร	73
	โครงสร้างองค์กรและกำลังพล	74
	การศึกษาด้านการเงิน	74
	การประเมินสถานการณ์จำลอง (Sensitivity Analysis) โครงการฟิตเนส เซ็นเตอร์มาตรฐาน	94
	การพิจารณาข้อดีข้อเสียในแต่ละทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation)	98
	การแนะนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด	99
	ปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ (Key Factors of Success)	100
5	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ	102
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	102

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5	ขอบเขตของการศึกษา	102
	ขั้นตอนการดำเนินงาน	102
	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	103
	วิเคราะห์ข้อมูล	103
	สรุปผลการวิจัย	103
	อภิปรายผลการวิจัย	105
	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)	106
	ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย.....	108
	ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป	108
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	109
	บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก		114
	ภาคผนวก ก. งบประมาณการผลิต	115
	ภาคผนวก ข. งบกำไรขาดทุน.....	118
	ภาคผนวก ค. งบดุล.....	121
	ภาคผนวก ง. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	124
	ภาคผนวก จ. ตารางอัตราดอกเบี้ย.....	129
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	131

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานกิจกรรม และระยะเวลาการดำเนินงาน	8
2 ตัวอย่างการทำ External Factors Analysis Summary (EFAS)	16
3 ตัวอย่างการทำ Internal Factors Analysis Summary (IFAS)	17
4 ตัวอย่างการทำ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)	17
5 ตัวอย่างการทำ TOWS Matrix.....	18
6 Nine Business Model Building Blocks	20
7 ตัวอย่างการทำตาราง Gantt Chart	25
8 ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาคืนทุน.....	30
9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary : EFAS).....	55
10 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS).....	56
11 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์.....	58
12 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของรูปแบบธุรกิจต่างๆ.....	59
13 สรุปรายละเอียดสำคัญคู่แข่งขั้นศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ในรัศมีประมาณ 10 กิโลเมตร	62
14 แผนการดำเนินงานฟิตเนสเซ็นเตอร์ครบวงจร ในช่วง 5 ปีแรก.....	68
15 แผนการดำเนินงานโครงการ บ.ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด.....	73
16 สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน.....	73
17 จำนวนอัตราพนักงานของฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน	75
18 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัส ฟิตเนสเซ็นเตอร์ มาตรฐาน ปี 2014-2017	76
19 ประมาณการต้นทุนคงที่เครื่องมือ และอุปกรณ์ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน.....	77
20 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน.....	78
21 ประมาณการค่าใช้จ่าย ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2017.....	78
22 ประมาณการยอดขายปีแรกกรณีที่ปกติ ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน	79
23 ประมาณการต้นทุนสินค้าแปรผัน ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2018.....	80
24 วิเคราะห์จุดคุ้มทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2018	81
25 ประมาณการกระแสเงินสดหมุนเวียน รูปแบบที่ 1 ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2018 (หน่วย : พันบาท).....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 วิเคราะห์ค่า NPV, IRR และ B/C Ratio รูปแบบที่ 1 ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน กรณีใช้อัตราส่วนลดร้อยละ 13 (หน่วย : พันบาท).....	83
27 จำนวนอัตราพนักงานของฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร.....	84
28 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัส ฟิตเนสเซ็นเตอร์ แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2017	85
29 ประมาณการต้นทุนคงที่เครื่องมือ และอุปกรณ์ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปา ครบวงจร	86
30 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร	87
31 ประมาณการค่าใช้จ่าย ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2017.....	87
32 ประมาณการยอดขายปีแรกกรณีที่ปกติ ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร.....	88
33 ประมาณการต้นทุนสินค้าแปรผัน ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2018	89
34 วิเคราะห์จุดคุ้มทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2018.....	90
35 ประมาณการกระแสเงินสดหมุนเวียน รูปแบบที่ 2 ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปา ครบวงจร (หน่วย : พันบาท).....	91
36 วิเคราะห์ค่า NPV, IRR และ B/C Ratio รูปแบบที่ 2 ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปา ครบวงจร ใช้อัตราส่วนลดร้อยละ 13 (หน่วย : พันบาท).....	92
37 สรุปเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนการลงทุน ของฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปา ครบวงจรรูปแบบต่างๆ	93
38 แบบที่ 1 กรณีที่ปกติ (Base Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 18 คน/วัน	94
39 รูปแบบที่ 1 กรณีที่ต่ำกว่าปกติ (Worst Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามา ใช้บริการเฉลี่ย 8 คน/วัน (น้อยที่สุด).....	95
40 แบบที่ 1 กรณีที่ดีกว่าปกติ (Best Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เฉลี่ย 28 คน/วัน (มากที่สุด)	96
41 การศึกษาทางเลือกกลยุทธ์ TOWS Matrix.....	97
42 พิจารณาข้อดี-ข้อเสีย ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evalution).....	98
43 สรุปผลตามเกณฑ์เพื่อการตัดสินใจการลงทุน	104
44 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และแผนการฉุกเฉิน	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
45	งบต้นทุนการผลิตฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2557-2559..... 115
46	งบต้นทุนการผลิตฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2560-2561..... 116
47	งบกำไรขาดทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2557-2559..... 118
48	งบกำไรขาดทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561..... 119
49	งบดุลฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2557-2559 121
50	งบดุลฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561 122
51	การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2557-2559 124
52	การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561 126
53	อัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556 129



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ.....	12
2	ภาพรวมของ Michael Porter's Five Forces Model	13
3	ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ.....	26
4	องค์ประกอบ และลำดับการนำเสนอแผนธุรกิจ	36
5	ภาพรวมของ Michael Porter's Five Forces Model	48
6	Industry Life Cycle Analysis ของอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทย	50
7	แผนภาพการวิเคราะห์ Five Forces Model.....	53
8	แผนที่แสดงตำแหน่งที่ตั้งของที่ดิน โครงการศูนย์บริการนพรวิตเนส เซ็นเตอร์.....	71
9	ผังบริเวณโครงการศูนย์บริการนพรวิตเนส เซ็นเตอร์ อุปกรณ์ และบรรยากาศ ภายใน.....	72
10	แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท นพรว ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด.....	74

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการส่งเสริมของรัฐบาลเรื่องการออกกำลังกายเกิดกระแสนิยมให้ความสำคัญต่อสุขภาพเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะประชากรใน จ.สมุทรปราการ อยู่ติดกับกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นพื้นที่เขตประกอบอุตสาหกรรม มีโรงงานตั้งอยู่จำนวนมาก มีมลภาวะเป็นอันตรายต่อสุขภาพสูง ซึ่งการดำเนินชีวิตปัจจุบันต้องเผชิญกับโรคภัยไข้เจ็บและสามารถร่ำชีวิตประชาชนได้มากขึ้น ดังนั้นการออกกำลังกายถือเป็นกิจกรรมหนึ่งทำให้ร่างกายแข็งแรงช่วยสร้างภูมิคุ้มกันโรคภัยต่างๆ จากสำนักงานสถิติแห่งชาติสำรวจพฤติกรรมการออกกำลังกายประชาชนชาวไทย ประชากรอายุ 11 ปีขึ้นไป ปี 2550 พบคนไทยออกกำลังกายเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 29.0 เป็น 29.6 ในปี 2547 และ 2550 ตามลำดับ โดยผู้ชายมีอัตราการออกกำลังกายสูงกว่าผู้หญิงและผู้อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลมีอัตราการออกกำลังกายสูงกว่านอกเขตเทศบาล และผู้อาศัยนอกเขตเทศบาลมีแนวโน้มของการออกกำลังกายเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ คือ ผู้หญิงเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 25.3 เป็น 25.4 และ 26.7 และผู้อาศัยอยู่นอกเขตเทศบาลเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 25.8 เป็น 26.9 และ 27.9 ในปี 2546, 2547 และ 2550 ตามลำดับ ขณะที่ผู้ชายและผู้อาศัยในเขตเทศบาลมีอัตราการออกกำลังกายคงที่โดยความถี่ในการออกกำลังกายของประชากรต่อสัปดาห์ปี 2550 ประชากรอายุ 11 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย 3-5 วัน (ร้อยละ 38.2) รองลงมา 6-7 วัน (ร้อยละ 28.2) และน้อยกว่า 3 วัน (ร้อยละ 21.6) ตามลำดับ สำหรับการออกกำลังกายไม่สม่ำเสมอ มีน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 12 ระยะเวลาที่ใช้ในการออกกำลังกายของประชากรพบว่า ส่วนใหญ่เกินครึ่งใช้ระยะเวลาในการออกกำลังกายใกล้เคียงกัน ประมาณ 21-30 นาที และ 31-60 นาที (ร้อยละ 31.0 และ 29.3 ตามลำดับ) สำหรับผู้ที่ออกกำลังกายมากกว่า 60 นาที มีร้อยละ 14.2 และผู้ที่ออกกำลังกายน้อยกว่า 10 นาที มีน้อยที่สุด ร้อยละ 3.9 ซึ่งจำนวนผู้ออกกำลังกายเพื่อให้สุขภาพร่างกายแข็งแรงยังคงสามารถขยายตัวได้อีกมาก

ด้วยความตระหนักและสนใจในการออกกำลังกายดูแลสุขภาพมากขึ้นรวมถึงการได้รับอิทธิพลของอารยธรรมตะวันตกส่งผลให้คนไทยมีความต้องการบริการทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ในการออกกำลังกายมากขึ้นจึงทำให้เกิดธุรกิจบริการด้านสถานบริการออกกำลังกายเรียกว่าฟิตเนสเซ็นเตอร์ (Fitness Center) ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคโดยเฉพาะคนที่อาศัยอยู่ในเขตตัวเมืองขนาดใหญ่หันไปใช้บริการในสถานบริการดังกล่าวมากขึ้นซึ่งได้รับความนิยมจากประชาชนเป็นอย่างมากและขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยมีที่ตั้งอยู่ทั่วทุกแห่งเช่น โรงแรมหมู่บ้านจัดสรรหรืออาคารสำนักงานต่างๆ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจประเภทนี้ไม่ได้มีแต่เพียงผู้ประกอบการรายใหญ่เท่านั้นยังมีผู้ประกอบการขนาดกลางและรายย่อยเกิดขึ้นมากมาย

ทำให้ฟิตเนสเซ็นเตอร์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกชนชั้นมากขึ้นไม่เฉพาะแต่กลุ่มลูกค้ามีรายได้สูงเท่านั้นซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดมากขึ้นดังนั้นฟิตเนสเซ็นเตอร์แต่ละแห่งพยายามนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ดึงดูดลูกค้าให้มาสมัครเป็นสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ของตนเองให้มากขึ้นโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ทางการตลาดบริการมาใช้เพื่อจะได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการตนเอง

ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อผู้ประกอบการรายใหญ่จากต่างประเทศเข้าสู่ตลาดประมาณ 6 ปีที่ผ่านมา ในปี 2550 ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทยมีมูลค่าตลาดประมาณ 5,600 ล้านบาท ขยายตัวจากปี 2549 ประมาณ 5,200 ล้านบาท ปัจจุบันธุรกิจฟิตเนสมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 10,000 ล้านบาท (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2554 : 2). สคบ.คุ่มสัญญาธุรกิจฟิตเนสโตหมื่นล้านเอาเปรียบผู้บริโภค. ฉบับที่ 2,603. ออนไลน์) โดยช่วง 3 ปีที่ผ่านมาอัตราการเติบโตเป็นตัวเลข 2 หลัก เฉพาะปี 2553 เติบโตกว่า 10% ส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและตามหัวเมืองขนาดใหญ่ การให้บริการจะมีการเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายเดือนปัจจุบันมีผู้ประกอบการขนาดใหญ่เพียง 4-5 รายเท่านั้น เช่น แคลิฟอร์เนียว่าวฟิตเนสเฟิร์สทรีฟิตเนส ถือครองส่วนแบ่งตลาดราว 40% ที่เหลือจะเป็นธุรกิจขนาดกลางและเล็กที่อยู่ในโรงแรม หมู่บ้าน ย่านธุรกิจการค้าและฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กร

จากการขยายจำนวนสถานบริการที่เข้าถึงประชาชนได้มากขึ้นและลดค่าบริการลงค่อนข้างมากของผู้ให้บริการระดับกลางและระดับล่าง ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการได้ง่ายขึ้นซึ่งธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทยสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยมีอัตราการเป็นสมาชิกฟิตเนสต่อจำนวนประชากรในประเทศ (Penetration Rate) เพียง 1% เท่านั้น ซึ่งขยายตัวจากปี 2549 ที่ 0.6% โดยยังคงสามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นได้อีกมากหากเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่มีอัตราการเป็นสมาชิกฟิตเนสสูงกว่าประเทศไทย เช่น มาเลเซียมีอัตราการเป็นสมาชิกฟิตเนสต่อจำนวนประชากรในประเทศที่ 1.1% ญี่ปุ่นที่ 2.7% ฮองกงที่ 4.7% และสิงคโปร์ที่ 7.1% เป็นต้นจากในปี 2548-2549 อุตสาหกรรมฟิตเนสมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงมากจากรายงานประจำปีบริษัทแคลิฟอร์เนียว่าวเอ็กซ์พีเรียนซ์จำกัด (มหาชน) ปี 2549 : 15 มีการเจริญเติบโตของจำนวนสาขาสูงถึงร้อยละ 86 โดยปี 2548 มีเพียง 21 สาขาและปี 2549 มีสาขาเพิ่มขึ้นถึง 39 สาขาการมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดเพิ่มขึ้นทำให้ตลาดฟิตเนสเซ็นเตอร์ขยายตัวและแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้นการบริการด้านฟิตเนสเซ็นเตอร์ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ๆ ในตลาดบริการได้แก่เครื่องออกกำลังกายเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำการออกกำลังกายซึ่งฟิตเนสเซ็นเตอร์เหล่านี้จะแข่งขันกันด้วยพื้นที่ให้บริการที่อยู่ใจกลางเมืองเป็นหลัก

อุตสาหกรรมการให้บริการสถานออกกำลังกายในประเทศสามารถจำแนกตามลักษณะการให้บริการออกเป็น 4 ประเภท (บริษัทแคลิฟอร์เนียร๊วเอ็กซ์พีเรียนซ์ จำกัด (มหาชน). 2549ข : 7) ดังนี้

1. สโมสรร (Mega Club) เป็นศูนย์ออกกำลังกายที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่มีกีฬาเกือบทุกประเภทโดยเป็นกีฬากลางแจ้งหรือกีฬาในอาคารมีห้องอาหารห้องเสริมสวยไว้บริการค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายเดือนค่อนข้างสูงเช่นราชกรีฑาสโมสรสปอร์ตคลับ (Royal Bangkok Sports Club) และสโมสรราชพฤกษ์ (Rajaprueg Sport Club) เป็นต้น

2. ศูนย์กีฬา (Multi-Sports Center) เป็นศูนย์ออกกำลังกายขนาดปานกลางส่วนใหญ่จะอยู่ในโรงแรมหรืออาคารสำนักงานขนาดใหญ่มีทั้งกีฬากลางแจ้งและในอาคารมีค่าธรรมเนียมแรกเข้าและรายเดือนค่อนข้างสูงเช่นสปอร์ตซิตี (Sports City) เป็นต้น

3. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ (Fitness Center) เป็นศูนย์ออกกำลังกายขนาดเล็กเน้นออกกำลังกายเฉพาะให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการเดินทางและคิดค่าบริการที่หลากหลายตามประเภทกีฬาที่เลือกใช้บริการตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนต่างๆ และนิยมตั้งในศูนย์การค้าและอาคารสำนักงานเช่นแคลิฟอร์เนียร๊วเอ็กซ์พีเรียนซ์ (California WowXperience) และฟิตเนสเฟิร์สท์ (Fitness First) เป็นต้น

4. ศูนย์บริการเฉพาะ (Niche Club) เป็นศูนย์บริการเฉพาะที่รวมการออกกำลังกายเฉพาะส่วนและควบคุมน้ำหนักจะมีกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงเช่นบอดี้ชาป (Body Shape) ฟิลลิปเวิน (Phillip Wein) และมารีฟรานซ์บอดี้ไลน์ (Marie France Body Line) เป็นต้นส่วนใหญ่ไม่มีการสมัครสมาชิกจะเป็นลักษณะของการซื้อคอร์สในการลดน้ำหนักหรือการลดสัดส่วนเฉพาะที่ต่างๆ เช่นลดต้นแขนลดต้นขา เป็นต้นศูนย์บริการเฉพาะจะมีลูกค้าในวงจำกัดและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงในการใช้บริการ

เมื่อพิจารณาจากสถานออกกำลังกายทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวแล้วจะพบว่าฟิตเนสเซ็นเตอร์ (Fitness Center) เป็นสถานบริการออกกำลังกายที่เติบโตเร็วที่สุดในรูปแบบการขยายสาขาการปรับปรุงรูปแบบของสถานที่การเพิ่มเติมอุปกรณ์หรือกิจกรรมการออกกำลังกายให้มีความทันสมัยมากขึ้นโดยฟิตเนสเซ็นเตอร์ประเทศไทยแบ่งขนาดโดยใช้เกณฑ์จำนวนสาขาของฟิตเนสเซ็นเตอร์ดังนี้

1. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ (Large Size Fitness Center) มีจำนวนสาขาคั้งแต่ 10 สาขาขึ้นไปเช่นแคลิฟอร์เนียร๊วเอ็กซ์พีเรียนซ์ (California Wow Xperience) มีทั้งหมด 10 สาขาฟิตเนสเฟิร์สท์ (Fitness First) มีทั้งหมด 15 สาขา เป็นต้นฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่จะมีเงินลงทุนสูงเช่นแคลิฟอร์เนียร๊วเอ็กซ์พีเรียนซ์ลงทุนสาขาเมเจอร์รัชโยธินเป็นเงิน 145 ล้านบาท (จิราภา พึ่งบางกรวย. 2550 : 29) ส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนโดยนักลงทุนชาวต่างชาติและนักลงทุนรายใหญ่ของไทยจึงมีทรัพยากรเพียงพอในการทำตลาดเต็มรูปแบบส่งผลให้ผู้ที่ต้องการออกกำลังกายทั้งหลายรู้จักและเรียนรู้การออกกำลังกายในฟิตเนส

เซ็นเตอร์รวมถึงรู้จักกิจกรรมการออกกำลังกายที่มีความแปลกใหม่แบบต่างๆ เช่นพิลาเทส (Pilates) และโยคะร้อน (Bikram Yoga) เป็นต้น

2. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลาง (Medium Size Fitness Center) มีจำนวนตั้งแต่ 5-9 สาขาเช่นสลิมเมอร์เวิร์ล (Slimmer World) มีทั้งหมด 5 สาขาเป็นต้น

3. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็ก (Small Size Fitness Center) มีจำนวนสาขาอยู่ระหว่าง 1-5 สาขาเช่นนาวส์ฟิตเนส (Nows Fitness) มีทั้งหมด 2 สาขาเป็นต้น

4. ฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กร (Organization Fitness Center) เป็นการจัดสวัสดิการขององค์กรในด้านการกีฬาให้กับพนักงานในองค์กรนั้นส่วนใหญ่เป็นลักษณะขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีฐานะทางการเงินที่ดีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นบุคลากรภายในองค์กรและครอบครัวจะมีเพียงสาขาเดียวและตั้งอยู่ในอาคารหรือที่ทำการองค์กรนั้นๆ บางแห่งมีการรับสมาชิกที่เป็นบุคคลภายนอกเข้าไปใช้บริการร่วมกับพนักงานในองค์กรนั้นๆ ด้วยเช่นศรีปทุมฟิตเนสเซ็นเตอร์ในมหาวิทยาลัยศรีปทุมมีสาขาเดียวยูนิลีเวอร์ฟิตเนสเซ็นเตอร์มี 2 แห่งคือที่สำนักงานใหญ่ตึกเอสซีบีปาร์คพลาซ่าและในบริเวณอาคารโรงงานลาดกระบังเป็นต้น

โดยทั่วไปการออกกำลังกายแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

- 1) ออกกำลังกายแบบเกร็งกล้ามเนื้ออยู่กับที่โดยไม่มีการเคลื่อนไหว
- 2) ออกกำลังกายแบบมีการยืดและหดของกล้ามเนื้อ
- 3) ออกกำลังกายทำให้กล้ามเนื้อทำงานอย่างสม่ำเสมอตลอดการเคลื่อนไหว
- 4) ออกกำลังกายไม่ต้องใช้ออกซิเจนในระหว่างที่มีการเคลื่อนไหว
- 5) ออกกำลังกายใช้ออกซิเจน

ฟิตเนสเซ็นเตอร์ส่วนใหญ่จัดให้มีบริการออกกำลังกายเพียง 3ประเภทคือประเภทที่ 2, 3 และ 5 แบ่งพื้นที่ให้บริการเป็น 2 ส่วนคือพื้นที่ใช้วางอุปกรณ์ที่ให้บริการและพื้นที่ปิดเป็นห้องเพื่อการออกกำลังกายแบบใช้ออกซิเจน

ขนาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่หลากหลายนั้นทำให้เราทราบถึงการเจริญเติบโตของฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทยยังคงมีการเติบโตได้เพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ยังคงมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องการขยายตัวนี้สะท้อนการแข่งขันที่มีสูงในกลุ่มของฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาลงทุนจะต้องเผชิญกับอุปสรรค 3 ด้านด้วยกันคือ

1. อุปสรรคจากต้นทุนเนื่องจากฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่เช่นแคลิฟอร์เนียรัวร์แอ็กซ์พีเรียนซ์มีประสบการณ์การทำธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศสหรัฐอเมริกามาก่อนจะทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้ทราบวิธีแก้ไขปัญหาก็ถูกต้องและตรงจุดรวมถึงสามารถควบคุมการรั่วไหลทางการเงินและต้นทุนได้ดีกว่าผู้ประกอบการรายใหม่

2. อุปสรรคทางด้านภาพพจน์และความภักดีของลูกค้าฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่เช่นแคลิฟอร์เนียรัวร์แอ็กซ์พีเรียนซ์ดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลา 7 ปี

ลูกค้ามีการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจนเกิดความคุ้นเคยในการใช้บริการการส่งเสริมการตลาดกับลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่องเช่นต่ออายุสมาชิกในปีต่อไปปรับส่วนลด 30% ทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อฟิตเนสเซ็นเตอร์แห่งเดิมผู้ประกอบการรายใหม่ต้องมีความสามารถในการทำให้ฟิตเนสเซ็นเตอร์ของตนเองมีความแตกต่างจากฟิตเนสเซ็นเตอร์รายเดิมได้อย่างมีนัยสำคัญ (Product Differentiation) จึงจะสามารถเข้าสู่ตลาดนี้ได้

3. อุปสรรคด้านเงินลงทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ต้องใช้เงินลงทุนไม่ต่ำกว่า 140 ล้านบาทต่อสาขาถ้าหากต้องลงทุนเพื่อประกอบการเป็นฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ต้องมีการลงทุนถึง 10 สาขาผู้ประกอบการต้องลงทุนสูงถึง 1,400 ล้านบาทซึ่งเป็นการลงทุนที่สูงกับการเริ่มต้นทำธุรกิจการแข่งขันที่รุนแรงของฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ส่งผลให้ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลางได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นสลิสมเมอร์เวิร์ลปิดทำการลง 1 สาขาปลายปี 2550 ทำให้ปัจจุบันเหลือเปิดทำการเพียง 4 สาขาจากอุปสรรคที่ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องเผชิญในการลงทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรงของฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลางและความตื่นตัวในการออกกำลังกายของคนไทยทำให้เห็นถึงช่องว่างทางการตลาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทยยังคงเปิดกว้างสำหรับฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็กโดยผู้ประกอบการที่จะแทรกตัวเข้าสู่การแข่งขันในตลาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็กนั้นต้องสามารถสร้างความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเช่นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็กอย่างปิยะธรรมสปอร์ตคลับใช้ในการสร้างความแตกต่างกลยุทธ์การเน้นภาพลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะชนชั้นโดยกำหนดภาพลักษณ์ของผู้ใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์เป็นผู้มีวิถีชีวิตที่ทันสมัยรักการออกกำลังกายในสถานที่เฉพาะและเพิ่มบริการที่ปกติจะมีให้บริการแต่ในฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่มาให้บริการในขนาดเล็กเช่นพิลาเทส (Pilates) เป็นต้น (นรเศรษฐ กมลสุทธิ. 2546 : 1-2. ออนไลน์)

ตลาดของธุรกิจการออกกำลังกายโดยเฉพาะฟิตเนสนั้น มีการขยายตัวอย่างมาก ตามข้อมูลข้างต้น จากปัญหาพบว่า สถานที่สำหรับออกกำลังกายฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีบริการเต็มรูปแบบนั้นยังมีน้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากข้อจำกัดด้านการลงทุนนั้นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และมีความเสี่ยงในการลงทุนพอสมควร ในอีกด้านหนึ่ง เขตจังหวัดสมุทรปราการ ก็เป็นเขตที่มีพลเมืองหนาแน่น มีตลาดรองรับ จากโอกาสการขยายตัวกลุ่มลูกค้าดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญของการตลาดบริการของธุรกิจศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบธุรกิจศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ ตั้งแต่สภาพปัญหาของการจัดตั้ง สภาพปัญหาทางธุรกิจ ศึกษาถึงคู่แข่งทางการตลาด และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้ธุรกิจออกกำลังกายศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมรูปแบบเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดดังนั้นการลงทุนโครงการฟิตเนสเซ็นเตอร์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการจึงมีความเป็นไปได้สูง น่าจะมีความคุ้มค่าของผลตอบแทนที่ได้รับกับการลงทุน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายแบบกลุ่มสุขภาพ และความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ
2. กำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเริ่มกิจการบริการศูนย์ออกกำลังกายของกลุ่มสุขภาพ และความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ
3. ประเมินผลความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้านคือ 1) การตลาด 2) ด้านวิศวกรรม 3) การบริหาร และ 4) การเงิน
4. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับจากการประเมินความเสี่ยง (Emergency Plan)

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการวิจัยประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินกิจการจริง ดังนั้นการประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่กำหนดขึ้น ในการกำหนดตัวเลขทางการเงินจำเป็นต้องใช้ตัวเลขเพื่อตั้งสมมุติฐานที่มีความเป็นไปได้แทน ในการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. สรุจตลาด วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economy Analysis) อุตสาหกรรม (Industry Analysis) และกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะทำการประเมินความเป็นไปได้
2. วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคของรูปแบบธุรกิจ ด้วยวิธี TOWS Analysis และค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)
3. ศึกษาและประเมินความเป็นไปได้ทางด้านการตลาดธุรกิจบริการการปฏิบัติการบริหารจัดการ และการเงิน
4. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงด้านธุรกิจ และประเมินความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ของแต่ละรูปแบบธุรกิจเพื่อกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Contingency Plan)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ได้ข้อมูลจากการศึกษาความเป็นไปได้ของการบริการศูนย์ออกกำลังกายแบบกลุ่มสุขภาพ และความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ
2. ทำให้ได้รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเริ่มกิจการบริการศูนย์ออกกำลังกายของกลุ่มสุขภาพ และความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ
3. ทราบผลการประเมินผลความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้านคือ 1) การตลาด 2) การปฏิบัติการ 3) การบริหารจัดการ 4) การเงิน
4. ทราบผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับจากการประเมินความเสี่ยง (Contingency Plan)
5. ทำให้ทราบผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในแต่ละรูปแบบธุรกิจ เพื่อวางแผนการลงทุนในธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายแบบกลุ่มสุขภาพและความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ฟิตเนส (Fitness)** หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของกล้ามเนื้อทั้งหมดในร่างกายของมนุษย์ ช่วยให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่เต็มศักยภาพ ด้วยการออกกำลังกายเกี่ยวข้องกับการทำงานหัวใจปอดและกล้ามเนื้อของร่างกายมีผลต่อการพัฒนาจิตใจและอารมณ์
2. **พิลาทีส (Pilates)** หมายถึงการออกกำลังกายยืดกล้ามเนื้อและข้อต่อ การเผาผลาญพลังงานของกล้ามเนื้อจากการหดเกร็งและบังคับกล้ามเนื้อมัดต่างๆ ร่วมกับการหายใจ
3. **โยคะร้อน (Bikram Yoga)** หมายถึงการฝึกทำโยคะในห้องที่มีอุณหภูมิสูงใกล้เคียงกับอุณหภูมิของร่างกายกล้ามเนื้อสามารถยืดหยุ่นได้มากกว่าเป็นการนวดอวัยวะต่างๆ โดยอาศัยการเคลื่อนไหวร่างกายประกอบกับลมหายใจช่วยให้ร่างกายขับของเสียผ่านทางเหงื่อได้มากกว่ารวมทั้งระบบไหลเวียนเลือดดีขึ้น

แผนงานและระยะเวลาดำเนินงาน

การศึกษาในครั้งนี้กำหนดตารางกิจกรรมการทำงานดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2555 และเสร็จสิ้นในเดือนมีนาคม 2556

ตารางที่ 1 แผนงานกิจกรรม และระยะเวลาการดำเนินงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	2555-2556			
		ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1	กำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขต ขั้นตอนการศึกษา และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ				
2	หลักการ และงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง				
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์				
4	ศึกษาความเป็นไปได้โครงการ				
5	สรุปผล และข้อเสนอแนะจากการศึกษา				



บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานงานศึกษา

ในการเริ่มธุรกิจใดๆ ก็ตามการเริ่มต้นจากการศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินการย่อมจะช่วยลดโอกาสของความล้มเหลวในการดำเนินกิจการทางธุรกิจนั้นๆ การจะเริ่มดำเนินโครงการใดๆ จึงควรเริ่มจากการทดสอบสมมุติฐานของโครงการบนกระดาษก่อนลงมือทำจริงเพราะในธุรกิจกลุ่มสุขภาพ และความงามมักเป็นการลงทุนด้วยเม็ดเงินจำนวนมาก หากผิดพลาดย่อมก่อให้เกิดความเสียหายได้มากตามไปด้วยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจึงถือเป็นกุญแจดอกสำคัญในการก้าวเข้าสู่ธุรกิจแต่สิ่งที่ยากในการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการคือการกำหนดสมมุติฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดเมื่อก้าวเข้ามาในธุรกิจนี้อย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและมีโอกาสผิดพลาดน้อยที่สุดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การศึกษาด้านการตลาด
2. การศึกษาด้านวิศวกรรม
3. การศึกษาด้านการบริหาร
4. การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน

ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

กูตแมน; และเลิฟ (2523) ให้ความหมายว่าเอกสารที่ประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการแสดงถึงเหตุผลที่จะสนับสนุน (Justification) ถึงความเหมาะสม (Soundness) ของโครงการและเมื่อโครงการสำเร็จจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าต่อการลงทุน

ซูชีพ พิพัฒน์ศิริ (2544 : 40) ให้ความหมายว่าเป็นการวิเคราะห์โครงการ (Project Analysis) โดยการจัดทำโครงการเมื่อถึงขั้นตอนการออกแบบและกะประมาณต้นทุนในรายละเอียดเมื่อนำไปปฏิบัติโดยแสดงออกมาในรูปของการวิเคราะห์ทางด้านเทคนิค วิชาการ การเงิน เศรษฐกิจ สังคม สถาบัน และสิ่งแวดล้อมเหตุผลที่จำเป็นในการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธโครงการเพื่อการลงทุน

จากหนังสือการบริหารและประเมินโครงการ เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2554 : 15) กล่าวว่าการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อให้ได้โครงการที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ เวลา และลักษณะของผลผลิตของโครงการที่ต้องการโดยมีขอบข่ายการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในด้าน

เทคนิคด้านการจัดการด้านการตลาด ด้านการเงินด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และการเมือง และด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจะต้องศึกษาวิเคราะห์และจัดทำเอกสารประกอบด้วย ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อเป็นการแสดงถึงเหตุผลที่จะสนับสนุนถึงความเหมาะสมของโครงการ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงให้ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าต่อการลงทุน

จากหนังสือการศึกษาความเป็นไปได้ และการจัดการโครงการอุตสาหกรรมของจักร ดิงศัททีย์ (2553 : 12-13). โครงการจะประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นจะต้องมีกระบวนการวางแผนที่ดีมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นเพียงขั้นตอนในระยะก่อนการลงทุนของวงจรพัฒนาโครงการ (Project Development Cycle) ซึ่งเป็นวงจรที่บอกขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ในการบริหารโครงการเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความคิดที่จะมีโครงการจนกระทั่งระยะเริ่มดำเนินการผลิต โดยขั้นตอนต่างๆ ในวงจรพัฒนาโครงการ จำแนกระยะเวลาในการดำเนินงานออกเป็น 3 ช่วงเวลาใหญ่ ได้แก่

1. ระยะก่อนลงทุน (Pre-Investment Stage) คือ ช่วงวางแผนโครงการ เจ้าของโครงการจะแสวงหาโอกาสในการลงทุน จะทำการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นด้านต่างๆ ของโครงการ หลังจากนั้นจึงประเมินผลโครงการและตัดสินใจลงทุนต่อไป

2. ระยะลงทุน (Investment Stage) คือ ช่วงบริหารโครงการ ที่ต้องลงมือปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวข้องกับการออกแบบทางด้านวิศวกรรมต่างๆ การติดต่อทำสัญญา การก่อสร้าง การรับสมัครพนักงานและการจัดการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากร บุคลากร และเงินทุนจำนวนมาก ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานในระยะลงทุน

3. ระยะดำเนินการ (Operational Stage) คือ ช่วงบริหารการผลิต เป็นระยะสุดท้าย หลังจากที่ผู้ริเริ่มโครงการได้ลงทุนไปในโครงการตามแผนที่วางไว้แล้ว หลังจากนั้นผู้ริเริ่มโครงการก็มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและติดตามผลงานเป็นระยะๆ จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการผู้บริหารโครงการจะดำเนินการปิดโครงการ และส่งต่อการดำเนินงานคืนกลับไปยังหน่วยงานด้านการผลิตปกติขององค์กรต่อไป

ขอบข่ายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

จะมีความแตกต่างกันออกไปตามประเภทและลักษณะของโครงการดังนี้ ปกรณ์ ปรียากร (2542 : 44-50) อออนไลน์

1. โครงการเดิมหรือเป็นโครงการประเภทเดียวกันที่ไม่เคยทำมาก่อน ไม่มีความจำเป็นต้องศึกษาในรายละเอียดทุกด้าน

2. โครงการใหม่หรือโครงการบุกเบิกนำร่อง (Pilot Project) ควรศึกษารายละเอียดทุกด้าน

3. โครงการภาครัฐจุดสนใจของการวิเคราะห์จะอยู่ที่ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน

4. โครงการภาคเอกชน จุดสนใจจะอยู่ที่ผลกำไรจากการลงทุนจึงอาจเน้นความสำคัญไปที่การวิเคราะห์ด้านการตลาด

ดังนั้นความจำเป็นในการศึกษาความเป็นไปได้โดยละเอียดทุกด้าน หรือเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ขึ้นอยู่กับประเภท และลักษณะของโครงการเป็นสำคัญ โดยทั่วไปการศึกษาโครงการด้านหลักๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านเทคนิคเป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ เป็นในเชิงเทคนิคหรือวิชาความรู้ อันจำเป็นต่อการทำงานในแต่ละกิจกรรมให้สมบูรณ์

2. ด้านการจัดการ เป็นการศึกษาความเหมาะสม และความพร้อมด้านองค์การและการจัดการในประเด็นสำคัญของโครงการ การพิจารณากฎเกณฑ์ เงื่อนไข การวิเคราะห์ศักยภาพ การวางแผนทางการเงินการจัดองค์การและการจัดวางระบบบริหารงานบุคคล

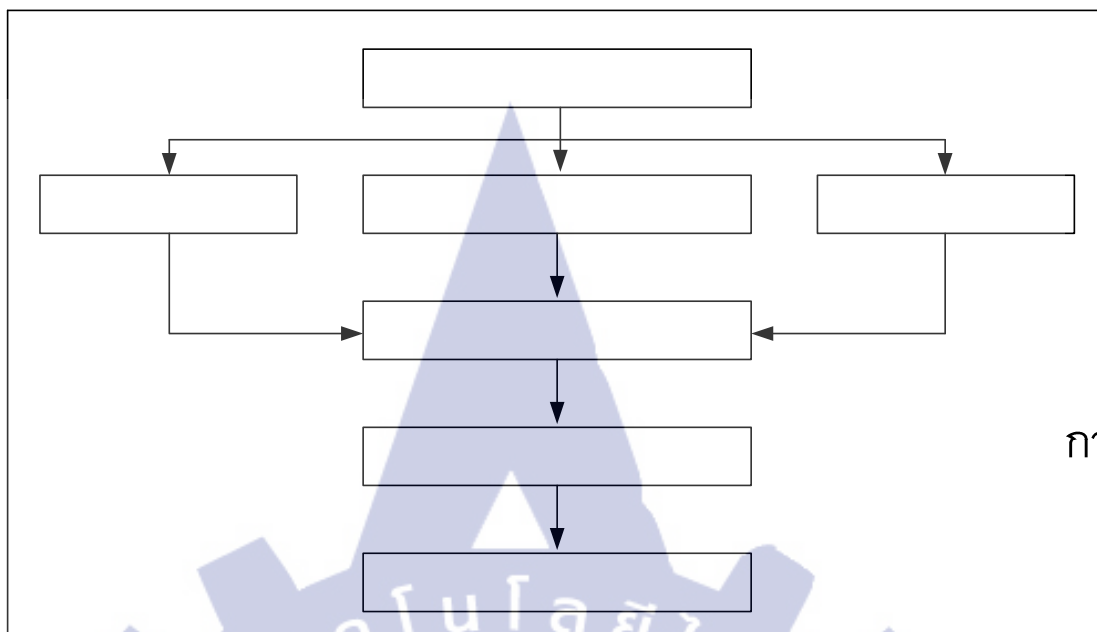
3. ด้านการตลาดเป็นการศึกษาความเหมาะสมในอันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการโดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ด้านการตลาดมาประยุกต์

4. วิเคราะห์ด้านการเงิน ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะโครงการโดยแท้ที่จริง คือการลงทุน โดยโครงการต้องใช้งบประมาณหรือต้นทุน ต้องมีแหล่งที่มาของงบประมาณ มีการจัดวิเคราะห์โครงการกำหนดแบบแผนที่เหมาะสม และการวิเคราะห์รายได้และผลประโยชน์

5. วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ เป็นการวิเคราะห์ที่กระทำพร้อมกับการวิเคราะห์ทางการเงิน คือ เป็นการวิเคราะห์ตามความเหมาะสม ของการลงทุนและผลทางเศรษฐกิจที่จะมีต่อองค์การในการวิเคราะห์ที่ดีจะครอบคลุมทุกประเด็น

6. วิเคราะห์ทางสังคมและการเมือง เพื่อหาคำตอบจากคำถามต่างๆ เช่น ผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการที่มีต่อปัจจัยทางสังคม และภาวะทางการเมือง การคาดหมายล่วงหน้าว่าโอกาสที่สังคมจะยอมรับหรือสนับสนุนโครงการรวมทั้งภาพของการคัดค้าน รวมถึงการวิเคราะห์กฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ และนโยบาย

ผลการศึกษากิจกรรมหลักดังกล่าว จะสรุปหรือสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของการประมาณการกำไรสุทธิของโครงการ ซึ่งเป็นหัวใจในการนำมาประเมินผล และตัดสินใจในการลงทุน โดยพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนว่าคุ้มค่าการลงทุนหรือไม่ โดยกรอบแนวคิดวิเคราะห์โครงการในแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 1



วิเคราะห์ด้านการตลาด
รูปที่ 1 แนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

ที่มา : จักร ดิงศภักดิ์. (2553). แนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ การศึกษาความเป็นไปได้และการจัดการโครงการอุตสาหกรรม. หน้า 14.

การศึกษาด้านการตลาด

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพตลาด แนวโน้มของตลาด ส่วนประสมทางการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อกำหนดประมาณการยอดขายที่กิจการคาดว่าจะได้รับในการศึกษาด้านการตลาด การศึกษาสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) รวมถึงสภาพด้านการแข่งขัน (Competitive Environment) จะเป็นหัวข้อแรกที่ต้องศึกษา เพื่อระบุปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะทางการตลาดทั้งการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของกำลังซื้อ การแข่งขัน และปัจจัยที่จะกระทบกับอุตสาหกรรม

1. การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมโดยทั่วไป เพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ทิศทางการขยายตัวของเศรษฐกิจ และกำหนดอุตสาหกรรมที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการขยายตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งสภาพเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมโดยทั่วไป มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และความสามารถทำกำไรของบริษัท ทำหน้าที่ที่สุดก็ยังสามารถหาทางเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมเกี่ยวกับบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นที่ควรลงทุน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2545 : 2-5) ข้อมูลด้านภาพรวมเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติเบื้องต้น (GNP) ผลผลิตในประเทศเบื้องต้น (GDP) รายได้ส่วนบุคคล อัตรา

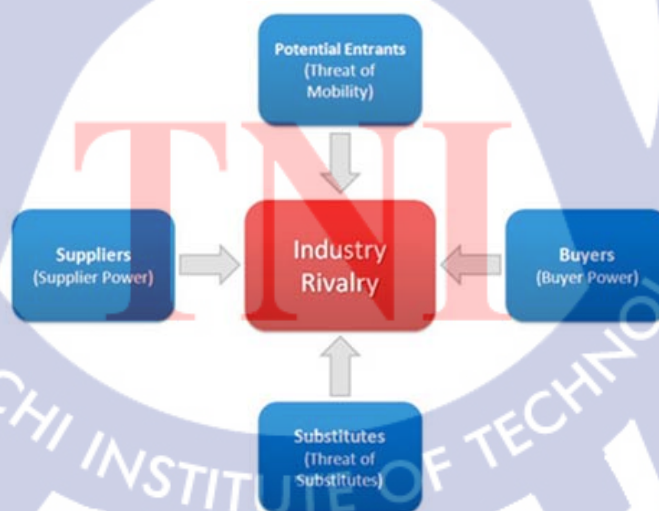
การวางแผน ผลผลิตอุตสาหกรรม อัตราดอกเบี้ยในประเทศ และต่างประเทศ ปริมาณการขายปลีก และอื่นๆ เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม จะใช้เครื่องมือ 2 อย่าง มาเป็นกรอบในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล คือ

1.1 PEST Analysis ในการวิเคราะห์จะมีประโยชน์เมื่อเริ่มต้นการดำเนินงานในประเทศใหม่หรือภูมิภาคใหม่ที่ยังไม่เคยทำธุรกิจมาก่อนดังนั้นการใช้ PEST Analysis จะช่วยให้เราตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือปัจจัยที่นำมาใช้ไม่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องจะช่วยให้เข้าใจกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างถูกต้อง(เอกกมลเอี่ยมศรี, “PEST Analysis การทำความเข้าใจใน "ภาพรวม" ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. P : Political ด้านการเมือง
2. S : Social ด้านสังคม
3. E : Economic ด้านเศรษฐกิจ
4. T : Technology ด้านเทคโนโลยี

1.2 Five Forces Model คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันของ Michael E. Porter ใช้เพื่อพิจารณาสภาพของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม กรอบการวิเคราะห์ พิจารณาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ตามรูปที่ 2 คือ



รูปที่ 2 ภาพรวมของ Michael Porter's Five Forces Model

ที่มา : ไมเคิล อี พอร์เตอร์. (2523). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม. ออนไลน์.

1. อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (The Threat of New Entrants)

ได้แก่

- การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมากสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง

- การผูกพันในตราี่ห้อ (Brand Loyalty)

- เงินลงทุน (Capital Requirements) ถ้าต้องลงทุนสูงจะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่

- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to Distribution)

- นโยบายของรัฐบาลถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริมหรือมีข้อห้าม

สัมปทาน

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost)

ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูงต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มหรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ค่าฝึกอบรมและสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่เป็นต้น

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะมีวัตถุดิบราคาถูกมีทำเลที่ตั้งดีกว่ามีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูกและทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry Between Competitors)

- จำนวนคู่แข่งขึ้นถ้ามีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถพอๆ กันจะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมถ้ายังคงเติบโตการแข่งขันจะไม่รุนแรงมาก

- ความแตกต่างของสินค้าถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไปการแข่งขันก็จะน้อยลง

- ความผูกพันในตราี่ห้อ

- กำลังการผลิตส่วนเกินถ้ามีกำลังการผลิตส่วนเกินมากการแข่งขันจะรุนแรง

- ต้นทุนคงที่ของธุรกิจและต้นทุนการเก็บรักษา

- อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรมเช่นข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

3. อำนาจต่อรองผู้ขาย (The Bargaining Power of Suppliers)

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ถ้ามีผู้ขายน้อยรายอำนาจต่อรองผู้ขาย

จะสูง

- การรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้อำนาจการต่อรองจะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มีถ้าวัตถุดิบมีน้อยอำนาจต่อรองจะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบถ้าวัตถุดิบแตกต่างกันมากอำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

4. อำนาจการต่อรองกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (The Bargaining Power of Customers)

- ปริมาณการซื้อถ้าซื้อมากก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ข้อมูลต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขายถ้าลูกค้ามีข้อมูลมากก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อถ้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลังคือถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเองอำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่นหรือใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูงอำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

5. แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ สามารถใช้ทดแทนได้ (The Threat of Substitute Products and Services)

- ระดับการทดแทนเป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปสู่การใช้สินค้า

หลังการศึกษาสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมแล้ว ปัจจัยที่ต้องศึกษาต่อมาคือ สภาพปัจจุบันของกิจการทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ เพื่อให้เราทราบว่าเราควรจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้

2. ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

เอกกมล เอี่ยมศรี (2551) กล่าวว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ชัดเจน โดยการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นที่เหมาะสมต่อไป

ซึ่งการจัดทำ TOWS Matrix Analysis สามารถจัดทำในรูปแบบของตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยจัดทำตาราง Internal Factors Analysis Summary (IFAS) เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยทำตาราง External Factors Analysis Summary (EFAS) เพื่อค้นหาโอกาส และอุปสรรคจากนั้นจึงคัดเลือกปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบบริษัทมากโดยเลือกหัวข้อที่มีคะแนนมากมาจัดทำ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) เพื่อลำดับความสำคัญ และจัดแผนงานระยะเวลาในการวางกลยุทธ์ ดังตัวอย่างในตารางที่ 2, 3 และตารางที่ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการทำ External Factors Analysis Summary (EFAS)

External Factor Analysis Summary (EFAS)			
External strategic Factor	Weight	Rating	Weight Score
Opportunities			
O1 การขยายตัวตลาดอุตสาหกรรมน้ำดื่มและเครื่องดื่ม ใช้ UV มากขึ้น	0.12	5	0.6
O2 การส่งออกอุตสาหกรรมอาหารและผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์	0.1	4	0.4
O3 ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออกอุตสาหกรรม Electronics	0.1	4	0.4
O4 การขยายตัวของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์	0.06	3	0.18
Threats			
T1 มีคู่แข่งทางตรงนำเข้าจำหน่ายหลอด UV จากต่างประเทศจำนวนมาก	0.15	5	0.75
T2 สินค้ามีหลากหลายให้เลือกในตลาด ด้านเทคโนโลยี และคุณภาพ	0.1	4	0.4
T3 กฎหมายควบคุมอื่นๆและการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม	0.05	3	0.15
T4 การรับประกันสินค้า ระหว่างสินค้าผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่ายและลูกค้า	0.12	5	0.6
T5 ผู้ใช้งานมักซื้ออะไหล่จากผู้แทนจำหน่ายเดิม เพื่อความมั่นใจในประสิทธิภาพ การรับประกัน และบริการหลังการขาย	0.15	5	0.75
T6 ค่าเงินเยนและเงินบาทผันผวน	0.05	2	0.1
Total score	1		4.33

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการทำ Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Internal Factor Analysis Summary (IFAS)			
Internal strategic Factor	Weight	Rating	Weight Score
Strengths			
S1 ค่าใช้จ่าย Economy of scale เพื่อให้ต้นทุนต่ำสุด	0.12	5	0.6
S2 สร้างความแตกต่างด้านคุณภาพที่ดี ประสิทธิภาพสูง อายุการใช้งานนาน	0.15	4	0.6
S3 สร้าง Brand image ให้เป็นที่ยอมรับของตลาด และจัดทำ Website	0.08	5	0.4
S4 ทำการตลาดเชิงรุกเข้าถึงอุตสาหกรรม เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว	0.1	5	0.5
S5 บริการครบวงจร ให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง รับซ่อม Support Service	0.1	4	0.4
Weakness			
W1 ลูกค้าเป็นกังวลคุณภาพสินค้า และผลที่ได้รับหลังการใช้งาน	0.15	5	0.75
W2 มี Brand Image ไม่เป็นที่รู้จัก และการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มผู้ใช้งาน	0.12	4	0.48
W3 ขาดตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย	0.05	4	0.2
W4 ความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า และการบริหาร Stock สินค้า	0.05	3	0.15
W5 ขาดผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำแนะนำลูกค้า	0.08	4	0.32
Total score	1		4.4

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการทำ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) Matrix						
Internal strategic Factor	Weight	Rating	Weight Score	SHOT	Intermediate	Long
Strengths						
S1 ค่าใช้จ่าย Economy of scale เพื่อให้ต้นทุนต่ำสุด	0.07	3	0.21			x
S2 สร้างความแตกต่างด้านคุณภาพที่ดี ประสิทธิภาพสูง อายุการใช้งานนาน	0.1	5	0.5	x		
S4 ทำการตลาดเชิงรุกเข้าถึงอุตสาหกรรม เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว	0.06	3	0.18			x
S5 บริการครบวงจร ให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง รับซ่อม Support Service	0.09	5	0.45	x		
Weakness						
W1 ลูกค้าเป็นกังวลคุณภาพสินค้า และผลที่ได้รับหลังการใช้งาน	0.07	5	0.35	x		
W2 มี Brand Image ไม่เป็นที่รู้จัก และการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มผู้ใช้งาน	0.07	4	0.28			x
W5 ขาดผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำแนะนำลูกค้า	0.1	4	0.4		x	
Opportunities						
O1 การขยายตัวตลาดอุตสาหกรรมนำดื่มและเครื่องดื่ม ใช้ UV มากขึ้น	0.08	5	0.4	x		
O2 การส่งออกอุตสาหกรรมอาหารและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร	0.07	4	0.28	x		
O3 ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออกอุตสาหกรรม Electronics	0.06	3	0.18		x	
Threats						
T1 มีคู่แข่งทางตรงนำเข้าจำนวนมากลด UV จากต่างประเทศจำนวนมาก	0.07	5	0.35			x
T4 การรับประกันสินค้า ระหว่างสินค้าผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่ายและลูกค้า	0.06	3	0.18	x		
T5 ผู้ใช้งานมักซื้ออะไหล่จากผู้แทนจำหน่ายเดิม เพื่อความมั่นใจในประสิทธิภาพ การรับประกัน และบริการหลังการขาย	0.1	4	0.4		x	
Total score	1		4.16			

การให้คะแนนในช่องน้ำหนัก (Weight) เป็นการพิจารณาถึงความสำคัญหรือรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ระบุไว้เกิดขึ้น โดยเมื่อนำคะแนนมารวมกันจะเท่ากับ 1.00 คะแนน

การให้คะแนนในช่องประเมินผลกระทบ (Rating) เป็นการพิจารณาว่าเหตุการณ์หรือปัจจัยดังกล่าวเมื่อเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบกับบริษัทมากน้อยเพียงไร โดยให้ 5 คะแนน เมื่อเหตุการณ์หรือปัจจัยนั้นส่งผลกระทบในด้านบวกอย่างมากกับบริษัท ให้ 4 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านบวกกับบริษัท ให้ 3 คะแนน เมื่อไม่ส่งผลกระทบหรือลบกับบริษัท ให้ 2 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านลบกับบริษัท และให้ 1 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านลบอย่างมากกับบริษัท

ในช่องคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weight Score) เป็นการนำช่อง “น้ำหนัก” คูณกับ “ช่องประเมินผลกระทบ” และเมื่อรวมคะแนนทั้งหมดแล้วได้คะแนน น้อยกว่า 3 คะแนน แสดงว่าบริษัทโดยเฉลี่ยได้รับผลกระทบด้านลบมากกว่าด้านบวก ถ้าได้ 3 คะแนน แสดงว่าบริษัทโดยเฉลี่ยได้รับผลกระทบด้านบวกและด้านลบพอๆกัน และถ้าได้คะแนนมากกว่า 3 คะแนน แสดงว่าบริษัทโดยเฉลี่ยได้รับผลกระทบด้านบวกมากกว่าด้านลบ

เมื่อคัดเลือกปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ได้ผลกระทบหลักๆจากตาราง SFAS แล้ว จากนั้นจึงนำปัจจัยภายในและภายนอกมากำหนดทางเลือกกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้ ตาราง TOWS Matrix ที่มีความเป็นไปได้ และเหมาะสม โดยการใช้จุดแข็งเพื่อเสริมโอกาส และแก้ไขอุปสรรค หรือหลบหลีกอุปสรรคจากจุดอ่อนที่มีอยู่ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการทำ TOWS Matrix

Generalizing Alternative Strategies by Using a TOWS Matrix			
E x t e r n a l F a c t o r s	Internal Factors (EFAS)		
	Strengths(S)		Weaknesses (W)
	ดำเนินงาน Economy of scale เพื่อให้ต้นทุนต่ำสุด		ลูกค้าเป็นกังวลคุณภาพสินค้า และผลที่ได้รับจากการใช้งาน
	บริการครบวงจร ให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง รับซ่อม Support Service		มี Brand Image ไม่เป็นที่รู้จัก และการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มผู้ใช้ใช้งาน
	สร้างความแตกต่างด้านคุณภาพที่ดี ประสิทธิภาพสูง อายุการใช้งานนาน		ขาดความรู้ และเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำแนะนำลูกค้า
	SO Strategies		WO Strategies
O p p o r t u n i t i e s	การขยายตัวตลาดอุตสาหกรรมนำดื่มและเครื่องดื่ม ใช้ UV มากขึ้น		สร้างและพัฒนาระบบทีมงานตลาดให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย
	การส่งออกอุตสาหกรรมอาหารและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร		สร้าง Brand Image ให้ความสำคัญกับลูกค้า
	ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออกอุตสาหกรรม Electronics		Feed back ข้อมูลถึงผู้ผลิต เพื่อพัฒนาสินค้าสูงสุดอุตสาหกรรมนั้นๆ
	Threats (T)		WT Strategies
	มีคู่แข่งทางตรงนำเข้าจำหน่ายหลอด UV จากต่างประเทศจำนวนมาก		ให้ผลิตภัณฑ์สามารถลดต้นทุนการใช้งานประเภทต่างๆ
	การรับประกันสินค้า ระหว่างสินค้าผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่ายและลูกค้า		ทำกิจกรรม CSR และสร้างภาพลักษณ์
T h r e a t s	ผู้ใช้มักซื้ออะไหล่จากผู้แทนจำหน่ายเดิม เพื่อประสิทธิภาพ การรับประกัน บริการหลังการขาย		จัดอบรมสัมมนาพร้อมทีมงานผู้ผลิตเพื่อ Training กับลูกค้า
	ST Strategies		WT Strategies
		เสี่ยงแข่งขันด้านราคา สร้างคุณค่าความแตกต่าง เน้นคุณภาพ บริการหลังการขาย	ให้ผลิตภัณฑ์สามารถลดต้นทุนการใช้งานประเภทต่างๆ
		สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าโดยรับประกันความพึงพอใจคุณภาพและอายุการใช้งาน	ทำกิจกรรม CSR และสร้างภาพลักษณ์
		ให้ความรู้กับฝ่ายขายเพื่อให้บริการและสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ลูกค้า	จัดอบรมสัมมนาพร้อมทีมงานผู้ผลิตเพื่อ Training กับลูกค้า

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Business Model)

คำจำกัดความของรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ มีอยู่หลายคำจำกัดความ โดยมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Business Model” ไว้หลายท่าน ในที่นี้ขอยกคำจำกัดความ ดังนี้

สตรัคซีย์ เตียวประเสริฐกุล (2555) กล่าวว่าคือ เครื่องมือทำงานกลยุทธ์ในการกำหนดหลักการ (Concept) และตรรก (Logic) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เป็นการกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์กรที่จะใช้ดำเนินการ และทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในการสร้าง ผลิต ทำการตลาด และนำเสนอ

ซึ่งมูลค่าเพิ่ม (Value) ให้มีความสมดุลกับการลงทุนของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรและความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2552) ให้คำจำกัดความว่า คือ เครื่องมือทางความคิดที่ประกอบด้วย การแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ และตรรกะหรือความเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งกล่าวถึงคุณค่าของธุรกิจที่เสนอต่อลูกค้า โครงสร้างขององค์กร และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนธุรกิจ การสร้างและการส่งมอบคุณค่าและความสัมพันธ์ของการลงทุนในการสร้างผลกำไรและกระแสรายรับอย่างยั่งยืน

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม (2551) กล่าวว่า Business Model คือ รายละเอียดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของธุรกิจ สิ่งที่เสนอลูกค้า กลยุทธ์ โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนให้ธุรกิจเกิดขึ้นได้ จนถึงเรื่องโครงสร้างองค์กร วิธีการค้า กระบวนการด้านการปฏิบัติการ และสุดท้ายกำไรของธุรกิจนั้นๆ เป็นองค์รวมที่มาจากองค์ประกอบ ได้แก่

1. Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจที่มี
2. Offer คือคุณค่าส่วนที่เสนอให้ลูกค้า ลูกค้าได้รับอะไรที่เป็นคุณค่า คุณประโยชน์
3. Marketing Channels ช่องทางการตลาด
4. Target Customer คือลูกค้าที่ธุรกิจนี้มุ่งสร้างความพึงพอใจให้
5. Finance ทั้งด้านการได้มาคือเงินรับและส่วนที่เป็นต้นทุน

1. Design of a Business Model

จาก 5 องค์ประกอบของ Business Model หนึ่งๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถแยกแยะรายละเอียด ได้ดังนี้

1.1 Infrastructure ประกอบไปด้วย

- Capabilities and Competencies หมายถึง ความสามารถอันโดดเด่นที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจตาม Business Model นั้น
- Partner Network หมายถึง เครือข่าย หรือ Alliances พันธมิตรธุรกิจ
- Value Configuration หมายถึง คุณค่าจากผลประโยชน์ร่วมที่ทุกฝ่ายใน Business Model นั้นจะได้รับ ซึ่งเป็นเหตุเป็นผลหรือตรรกะที่ทำให้โมเดลธุรกิจนี้เกิดได้จริงจากการสร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่ายแบบ Win-Win-Win

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

1.3 Marketing Channels ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งเป็น

- Distribution Channels คือ ช่องทางการขาย ช่องทางการกระจายผลิตภัณฑ์
- Communication Channels คือ ช่องทางการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมาย

1.4 Customer จะมองให้ชัดเจนทั้งสองด้านคือ

- Target Customer กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- Customer Relationship รวมถึงแนวทางวิธีในการสร้างความสัมพันธ์กับ

ลูกค้า

1.5 Finance ด้านการเงิน

- Cost Structure โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจในทุกด้านที่สำคัญ
- Revenue Streams คือรายรับมาจากไหน มีความต่อเนื่องของรายรับ

อย่างไร

ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจใน Business Model ที่จะพัฒนาไปสู่การจัดทำแผนธุรกิจโดยสามารถสรุปเป็นตารางที่ 6

ตารางที่ 6 Nine Business Model Building Blocks

Pillar	Building Block of Business Model	Description
Product	Value Proposition	A value proposition is an overall view of a company's bundle of products and services that are of value to the customer
Customer Interface	Target Customer	The target customer is a segment of customers a company wants to offer value to
	Distribution Channel	A distribution channel is a means of getting in touch with the customer
	Relationship	The relationship describes the kind of link a company establishes between itself and the customer
Infrastructure Management	Value Configuration	The value configuration describes the arrangement of activities and resources that are necessary to create value for the customer
	Capability	A capability is the ability to execute a repeatable pattern of actions that is necessary in order to create value for the customer
	Partnership	A partnership is a voluntarily initiated cooperative agreement between two or more companies in order to create value for the customer
Financial Aspects	Cost Structure	The cost structure is the representation in money of all the means employed in the business model
	Revenue Model	The revenue model describes the way a company makes money through a variety of revenue flows

ที่มา : Anu H. Bask; and Mervi Rajahonka. (2010). Matching Service Strategies, Business Models and Modular Business Processes. **Business Process Management Journal**. 16(1) : 153-180.

การทำ STP : Segmentation, Targeting and Positioning

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งขึ้นมาไม่สามารถสนองความต้องการของผู้บริโภคให้เป็นที่ยอมรับได้ทุกคน แม้ว่าจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ดีเพียงใดก็ตาม เนื่องจากผู้บริโภคแต่ละคนมีความต้องการที่หลากหลาย และเงื่อนไขที่แตกต่างกัน จึงเป็นการดีที่ธุรกิจบางแห่งพยายามวางจุดยืนหรือวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เฉพาะกลุ่มของลูกค้าในส่วนที่ธุรกิจสนใจซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของการตลาดสมัยใหม่ที่เรียกว่า การตลาดที่มุ่งตลาดเป้าหมาย (Target Marketing) ซึ่งสามารถอธิบายในรูปของ STP Marketing (ไพฑูรย์ เจตธำรงค์ชัย, 2555 : ออนไลน์)

- S หมายถึง การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)
- T หมายถึง การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting)
- P หมายถึง การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

1. ลักษณะของส่วนแบ่งตลาดที่ดี

1.1 สามารถวัดได้ (Measurable) คือ สามารถจะทราบเป็นส่วนส่วนของตลาดแต่ละส่วนประกอบด้วยผู้บริโภคจำนวนเท่าไร

1.2 สามารถเข้าถึงได้ (Accessible) หมายความว่าบริษัทสามารถจะเข้าไปตอบสนองส่วนของตลาดเหล่านั้นได้

1.3 ตลาดย่อยแต่ละส่วนควรมีขนาดใหญ่เพียงพอ (Substantial) คือ มีผู้บริโภคจำนวนมากพอที่บริษัทสามารถจะทำการให้คุ้มกับความพยายาม

1.4 ตลาดย่อยและส่วนควรมีความแตกต่าง (Differentiable) มีการตอบสนองต่อโปรแกรมทางการตลาดที่ต่างกัน

1.5 สามารถปฏิบัติการได้ (Actionable) โปรแกรมการตลาดที่กำหนดขึ้นสามารถนำมาใช้กับส่วนของตลาดได้

2. การเลือกตลาดเป้าหมายสามารถกระทำได้ 3 แบบ คือ

2.1 การตลาดแบบไม่แยกความแตกต่าง (Undifferentiated Marketing) ตามวิธีนี้ธุรกิจตัดสินใจที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดส่วนใหญ่มากกว่าตลาดส่วนย่อย ธุรกิจจะไม่สนใจถึงความแตกต่างของตลาดแต่ละส่วน แต่จะมองตลาดในลักษณะตลาดรวม โดยจะเน้นถึงความต้องการทั่วๆ ไปมากกว่าความต้องการที่แตกต่างกัน แล้วพยายามออกแบบสินค้าเพียงชนิดเดียว ใช้ส่วนประสมการตลาดอย่างเดียวกันเพื่อจูงใจคนหมู่มาก ข้อดีของการใช้กลยุทธ์นี้ก็คือ จะช่วยให้ธุรกิจประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ

2.2 การตลาดแบบแยกความแตกต่าง (Differentiation Marketing) ตามวิธีนี้ธุรกิจจะตัดสินใจดำเนินการในตลาดย่อยตั้งแต่สองส่วนขึ้นไป โดยออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดโปรแกรมการตลาด สำหรับตลาดแต่ละส่วนโดยเฉพาะ เพื่อให้ยอดขายรวมสูงขึ้น และต้องการ

อยู่ในตลาดอย่างมั่งคั่ง ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้าในที่สุด การใช้กลยุทธ์นี้จะทำให้เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจ

2.3 การตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing) วิธีนี้ธุรกิจจะใช้ส่วนประสมทางการตลาดแบบเดียว เพื่อมุ่งเฉพาะตลาดส่วนใดส่วนหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทอาจจะมึนโยบายต้องการจะเจาะตลาดเฉพาะส่วน หรือบริษัทอาจมีทรัพยากรจำกัด

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกตลาดเป้าหมาย

3.1 ทรัพยากรของบริษัทในกรณีที่บริษัทมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดหรือมีน้อย ธุรกิจควรจะใช้วิธีการตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน แต่ถ้าธุรกิจใดมีทรัพยากรมาก อาจจะใช้การตลาดแบบแยกความแตกต่าง

3.2 ลักษณะของผลิตภัณฑ์ถ้าผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ควรใช้การตลาดแบบไม่แยกความแตกต่าง แต่ถ้าผลิตภัณฑ์มีลักษณะ แตกต่างกันก็ควรจะใช้การตลาดแบบแยกความแตกต่าง หรือการตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน

3.3 ขั้นตอนในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ถ้าผลิตภัณฑ์เพิ่งจะเริ่มออกสู่ตลาด คืออยู่ในขั้นแนะนำก็ควรจะใช้การตลาดแบบ ไม่แยกความแตกต่างหรือการตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน ถ้าสินค้าอยู่ในขั้นเจริญเต็มที่ ธุรกิจควรจะใช้กลยุทธ์การตลาดแบบแยกความแตกต่าง

3.4 ลักษณะของตลาดถ้าตลาดมีลักษณะเหมือนกัน คือผู้ซื้อ มีรสนิยมเหมือนกัน มีความต้องการคล้าย ๆ กัน ควรใช้การตลาดแบบไม่แยกความแตกต่าง

3.5 คู่แข่งขันถ้ามีคู่แข่งมาก ธุรกิจควรใช้การตลาดแบบแยกความแตกต่างหรือแบบมุ่งเฉพาะส่วน

4. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์

บริษัทควรมีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์สามารถกำหนดได้จากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลประโยชน์ราคาคุณภาพกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและวิธีใช้ผลิตภัณฑ์นอกจากนี้ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ยังสามารถกำหนดจากปัจจัยอื่นๆ ได้อีก เช่น การแข่งขัน ความน่าเชื่อถือ ความคงทน เป็นต้น

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

ปัจจัยทางการตลาดสี่ปัจจัย หรือส่วนผสมทางการตลาดที่รู้จักกันดี ประกอบด้วย 4Ps เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2546 : 53-55) การบริหารการตลาดยุคใหม่)

1. Product หรือสินค้าที่เป็นทั้งสินค้าที่จับต้องได้ และยังหมายรวมถึงบริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ ทุกๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสินค้า ทั้งการออกแบบรูปทรง ขนาด ความกว้าง ความยาว การใช้งานผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการสถานที่ บุคคลหรือความคิด

(Etzel, M. J.; Walker, B. J.; & Stanton, W. J. 2001 : 7-9) ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวคนหรือไม่มีตัวคนก็ได้ รวมถึงการออกแบบขั้นตอนการบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

2. Price หรือราคา คือจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึง คุณค่า ผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเองราคา สิ่งที่ถูกค่าต้องจ่ายเมื่อซื้อ หรือใช้บริการ ซึ่งเป็นต้นทุนของลูกค้า ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นราคาขายเพียงอย่างเดียว อาจหมายรวมถึง ค่าใช้จ่ายในการประกัน ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มา หรือเพื่อครอบครองซึ่งสินค้า หรือบริการ

3. Place หรือสถานที่ คือสถานที่ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงตัวสินค้า หรือบริการได้ และยังหมายรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัท ทั้งที่เป็น ร้านค้า ห้างสรรพสินค้า หรือแม้กระทั่งการขายผ่านอินเทอร์เน็ตก็ตาม

4. Promotion หรือการประชาสัมพันธ์ หมายถึงถึงทุกๆ การประชาสัมพันธ์ทางการตลาดของบริษัท ประกอบด้วย 4 ช่องทางคือ

4.1 การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Advertising)

4.2 การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

4.3 การขายผ่านพนักงานขาย (Personal Selling)

4.4 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

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

การศึกษาด้านวิศวกรรม

เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในเชิงเทคนิคหรือวิชาความรู้ (กัญญาทองสนิท. 2546 : 20) อันจำเป็นต่อการทำงานในแต่ละกิจกรรมให้สมบูรณ์เพื่อคัดเลือกกระบวนการผลิต แบบและขนาดของอุปกรณ์การผลิต บริษัทจำหน่ายอุปกรณ์ สถานที่ตั้งโรงงาน การวางผังโรงงาน ลักษณะของโครงสร้างอาคารและอุปกรณ์ที่ต้องติดตั้ง การก่อสร้างอาคาร แหล่งวัตถุดิบ สาธารณูปโภคและอื่นๆ เช่น

1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการผลิต เทคนิคและวิธีการที่เป็นไปได้
2. ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการผลิต
3. ปัจจัยด้านเทคนิคที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงต้นทุนการผลิตและเงินลงทุน เพื่อให้ได้โรงงานที่ให้อัตราผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด

4. ความสามารถของโครงการในการผลิตตามต้องการ โดยใช้เทคโนโลยีในการผลิตอย่างเหมาะสมที่สุด เช่น

- 4.1 รายละเอียดของกระบวนการการผลิต
- 4.2 ความชำนาญพิเศษที่ต้องการ
- 4.3 จำเป็นต้องร่วมทุนกับต่างประเทศหรือไม่
- 4.4 พลังงานและน้ำที่ต้องใช้
- 4.5 แรงงานและทักษะที่ต้องการ
- 4.6 ขนาดของโรงงานโดยดูจากขนาดของตลาด และชนิดของผลิตภัณฑ์
- 4.7 ต้นทุนการผลิต
- 4.8 มีผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมอย่างไร
- 4.9 กระบวนการผลิต และวัตถุดิบที่ใช้เหมาะสมหรือไม่
- 4.10 การถ่ายทอดเทคโนโลยี มีหลักเกณฑ์อย่างไร

การศึกษาด้านการบริหาร

เป็นการศึกษาความเหมาะสม และความพร้อมด้านองค์การและการจัดการในประเด็นสำคัญของโครงการ (กัญจนา ทองสนิท. 2546 : 32) การพิจารณากฎเกณฑ์ เงื่อนไข การวิเคราะห์ศักยภาพ การวางแผนทางในการจัดองค์การและการจัดวางระบบบริหารงานบุคคล ความเหมาะสมและความพร้อมในด้านองค์การและการจัดการแนวทางและวิธีการจัดการโครงการด้านต่างๆ (เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ) การบริหารทรัพยากรมนุษย์นโยบายด้านการค้า และราคาของรัฐบาลปัจจัยการบริหารความสามารถของโครงการในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จที่ต้องการเช่น

1. เป็นองค์กรที่ถูกต้องตามกฎหมาย
2. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร
3. ถ้าเป็นโครงการร่วมมือระหว่างประเทศ สิ่งที่ต้องการมีอะไรบ้าง
4. เจ้าของโครงการ
5. ลิขสิทธิ์ต่างๆ
6. ข้อตกลงอื่นๆ (ด้านการตลาด, วิศวกรรม)
7. ฝ่ายบริหารที่ต้องการ
8. ฝ่ายบริหารโครงการ

ในการศึกษาความเป็นไปได้ด้านการบริหารนี้จะต้องทำการศึกษา 2 ระยะ ได้แก่ การบริหารระยะก่อนดำเนินการ และการบริหารในระยะดำเนินการ

1. การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน

การบริหารในระยะนี้เริ่มจากการทำการเตรียมการศึกษาถึงขั้นตอนกิจกรรมต่างๆ สามารถแบ่งงานออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือกิจกรรมโครงการ งานก่อสร้างโครงการ และกำหนดการโครงการ

ในขั้นตอนกิจกรรมโครงการ จะแตกกิจกรรมย่อยทั้งการศึกษาด้านการตลาด การศึกษาก่อสร้าง การศึกษาด้านการบริหาร และการศึกษาด้านการเงิน การติดตามการก่อสร้าง และการกำหนดผังการดำเนินงาน จนกระทั่งเปิดโครงการ

การก่อสร้างตามโครงการอาจจะทำได้โดยการว่าจ้างบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างและมอบหมายงานให้ แต่ก็ควรมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ในการก่อสร้างตามโครงการจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ เช่น การก่อสร้างถนน ตัวอาคาร สิ่งก่อสร้างอื่นๆ รวมถึงดูสภาพภูมิอากาศ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลา หรือต้นทุนในการก่อสร้างได้กำหนดการโครงการ (Project Scheduling) หมายถึง แผนการปฏิบัติงานทั้งหมดของโครงการ ผังการดำเนินงานสามารถใช้การจัดทำ Gantt Chart ได้ดังตัวอย่างตารางที่ 7 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ตัวอย่างการทำตาราง Gantt Chart

แผนการศึกษาประจำปี 2006

บริษัท ร่วมคิดร่วมทำ จำกัด

จัดทำโดยสำนักงานพัฒนาและฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

No.	กิจกรรม	เริ่ม	สิ้นสุด	วัน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	หมายเหตุ
1	ดูแลและฝึกอบรมบุคลากรประจำร้านเสริมสวย	27/01/2006	28/01/2006	2	27-28												
2	การจัดหาฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้า	22/02/2006	22/02/2006	1		22											
3	การสร้างรายงานสารสนเทศเกี่ยวกับสินค้าของบริษัท	16/03/2006	16/03/2006	1			16										
4	การนำแบบฟอร์มเอกสารของบริษัทมาใช้	28/04/2006	28/04/2006	1				28									
5	เทคนิคการเขียน Job Description ให้สมบูรณ์	17/05/2006	17/05/2006	1					17								
6	เทคนิคในการจัดการเอกสารและข้อมูล	14/06/2006	14/06/2006	1						14							
7	การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์	14/03/2006	14/03/2006	1			14										
8	ไม่พบข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของบริษัท	21/07/2006	21/07/2006	1							21						
9	การฝึกอบรมพนักงาน	30/06/2006	30/06/2006	1							30						
10	ระบบ 5 ส. เพื่อการเพิ่มผลผลิตในการทำงาน	18/08/2006	18/08/2006	1								18					
11	เทคนิคการบำรุงรักษาสีรถ	15/09/2006	15/09/2006	2									15-16				
12	การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ	16/08/2006	20/08/2006	66								16		20			สอน 9.00-17.00-19.00
13	การปฏิบัติงานและเทคนิคการปฏิบัติงาน	30/10/2006	03/11/2006	5										30		3	
14	การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ	08/12/2006	08/12/2006	1												8	
15	เทคนิคการนำเสนอข้อมูลด้วย PowerPoint	30/05/2006	31/05/2006	2						30-31							
16																	
17																	
18																	

2. การบริหารในระยะดำเนินงาน

ในการศึกษาการบริหารในระยะดำเนินงาน เป็นการวางแผนการบริหารต่างๆ เพื่อให้เมื่อดำเนินงานแล้วสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้านดังนี้

การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน

การศึกษาด้านการเงินของโครงการจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุนว่าจะต้องใช้เงินในด้านใดบ้าง และเป็นจำนวนเท่าไร จะหาแหล่งเงินทุนได้จากแหล่งใด โครงการนี้จะให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอย่างไร ทัศนคติ ทองสนธิ (2552) กล่าวว่า นอกจากนี้ยังต้องมีการวิเคราะห์ความผันผวนของโครงการ เพื่อดูว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อเหตุการณ์ต่างๆเกิดขึ้น เช่น วัตถุดิบขึ้นราคา เป็นต้น

รายละเอียดการศึกษาจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินจากรูปแบบโครงการที่ศึกษาจากข้อมูลทางการตลาดโดยจะทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน ดังนี้

1. ประมาณการรายรับของโครงการ ได้แก่ ค่าเช่า รายได้อื่นๆ อัตราการเช่า รายละเอียดการชำระเงิน และอื่นๆ
2. ประมาณการค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโครงการ ได้แก่ ต้นทุนที่ซื้อมา ค่าปรับปรุงซ่อมแซมใหม่ค่าดำเนินการที่เกี่ยวข้องเช่น การขออนุญาตต่างๆ การบริหารโครงการการบริหารงานก่อสร้าง ภาษี และอื่นๆ
3. ประมาณการสัดส่วนของเงินลงทุนเงินกู้ ดอกเบี้ยเงินกู้
4. ประมาณการกระแสเงินสดของโครงการ (Cash Flow Projection)
5. ประมาณการผลตอบแทนของโครงการ เช่น มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return), ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของโครงการ (Return of Investment) ผลตอบแทนเฉพาะส่วนเงินลงทุนของเจ้าของ (Return of Equity) และระยะเวลาในการคืนทุน (Payback Period) เป็นต้น
6. การศึกษาความอ่อนไหวของโครงการ ในกรณีปกติ (Most Likely Case) กรณีแนวโน้มที่ดีที่สุด (Best Case) กรณีเลวร้ายที่สุด (Worst Case) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในกรณีต่างๆ
7. สรุปความเป็นไปได้ทางการเงิน

1. การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ

ค่าใช้จ่ายในการลงทุนของโครงการจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงเริ่มดำเนินการผลิต ได้แก่

- 1.1 เงินเดือนผู้บริหาร และพนักงานก่อนการดำเนินงาน
- 1.2 ค่าเดินทางติดต่อ
- 1.3 ค่าเช่าต่างๆ
- 1.4 ค่าธรรมเนียมในการขออนุญาตตั้งบริษัท
- 1.5 ค่าใช้จ่ายในการติดต่อขอกู้เงินจากแหล่งเงินทุน

1.6 ค่าฝึกอบรมพนักงานก่อนการดำเนินงาน

1.7 ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ก่อนเริ่มโครงการ

2. ส่วนที่เป็นต้นทุนสินทรัพย์ถาวร

2.1 ต้นทุนสินทรัพย์ถาวร ได้แก่

2.1.1 ที่ดิน และการปรับปรุงที่ดินต่างๆ เช่น การถมที่

2.1.2 ตัวอาคารและสิ่งก่อสร้างต่างๆ

2.1.3 เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ

2.1.4 ของใช้สิ้นเปลืองต่างๆ เช่น เครื่องใช้ในสำนักงาน

2.1.5 ยานพาหนะต่างๆ

3. ส่วนที่เป็นเงินทุนหมุนเวียนคือ เงินทุนที่จัดเตรียมไว้เพื่อรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดในโครงการ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ได้แก่ เงินทุนที่ต้องสำรองไว้สำหรับค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน เพื่อไว้ใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

3.1 วัตถุดิบ

3.2 เงินเดือนพนักงาน ค่าจ้างต่างๆ

3.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่างๆ

3.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และอื่นๆ

2. การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน หรือ Financial Feasibility Study นั้นเป็นการประเมินว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอด หรือมีความเป็นไปได้ในด้านการเงินหรือไม่ โดยมีส่วนสำคัญที่มักถูกนำมาพิจารณา 3 ส่วน คือ

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

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

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

3. การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนจะได้รับจากโครงการ

เมื่อพิจารณาต้นทุนและผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาระบบแล้ว จะต้องนำต้นทุนและผลตอบแทนที่พิจารณาแล้วมาเปรียบเทียบกันเพื่อหาผลตอบแทนสุทธิที่จะได้รับจากโครงการพัฒนาระบบที่จัดว่าเป็นการลงทุน ดังนั้นจึงต้องหาผลตอบแทนสุทธิเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับผลตอบแทนสุทธิที่ได้จากโครงการลงทุนอื่นๆ ขององค์กรซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่างเทคนิคการเปรียบเทียบที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่ 3 เทคนิคได้แก่

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) เป็นการคำนวณหาปริมาณเงินตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในโครงการในปัจจุบัน หลังหักเงินลงทุนเริ่มต้นแล้ว หรือก็คือการนำเงินลงทุนเริ่มต้นตั้ง ลบด้วยกระแสเงินสดที่ถูกทำให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยใช้ต้นทุนทางการเงินหรือผลตอบแทนที่ต้องการเป็นเปอร์เซ็นต์คิดลดในสมการที่ 1

สมการที่ 1 การคำนวณหามูลค่าเงินปัจจุบันสุทธิ (NPV)

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

ซึ่งผลที่ได้ถ้าได้ค่าที่ > 0 จะหมายถึงโครงการให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนที่ลงไป หรือมากกว่าผลตอบแทนที่คาดหวัง แล้วแต่กรณีที่ใช้ตัวใดเป็นตัวคิดลด จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าการลงทุนในโครงการดังกล่าวคุ้มค่าในการลงทุน แต่ถ้าค่าที่ได้ < 0 จะหมายถึงโครงการให้ผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุน หรือผลตอบแทนที่คาดหวัง ซึ่งไม่ควรจะนำเงินไปลงทุนในโครงการดังกล่าว

จันทนา จันทโร; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2540 : 95) การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ระบุว่า เกณฑ์การตัดสินใจ ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 0 หรือมากกว่า จะรับโครงการลงทุนนั้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือจะรับโครงการลงทุนที่มีมูลค่าปัจจุบันของเงินสตรับเท่ากับหรือมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่าย ถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นลบ แสดงว่าโครงการนั้นไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

2. ผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Initial Rate of Return) เป็นการคำนวณหาเปอร์เซ็นต์ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในโครงการ ซึ่งจะใช้วิธีการคำนวณคล้ายกับการคำนวณ NPV แต่ต้องกำหนดให้ NPV เท่ากับศูนย์ในสมการที่ 2 เนื่องจากผลของ IRR จะเป็นเปอร์เซ็นต์คิดลดที่ทำให้ NPV เท่ากับศูนย์

สมการที่ 2 การคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0 \quad \text{.....(2)}$$

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ถ้าค่า IRR มากกว่าต้นทุนของโครงการ หรือ ผลตอบแทนที่ต้องการ ก็สามารถพิจารณาลงทุนในโครงการนั้นได้ แต่ถ้าค่า IRR ได้น้อยกว่าต้นทุน หรือ ผลตอบแทนที่ต้องการ ก็ไม่ควรดำเนินการลงทุนในโครงการนั้น

จันทนา จันทโร; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545 : 98) ระบุว่า เกณฑ์การตัดสินใจ จากอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้ ให้นำไปเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ธุรกิจจะยอมรับการลงทุนได้ หรืออัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ถ้าอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้สูงกว่า ถือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน เช่น ควรจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของบรรษัทเงินทุน หรือสถาบันการเงินต่างๆ หรือสูงกว่าหรือเท่ากับอัตราผลตอบแทนการลงทุนตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3. ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เป็นการคำนวณหาระยะเวลาที่ต้องใช้ไปในการที่จะสามารถคืนเงินลงทุนที่ได้ลงทุนไปในช่วงเริ่มต้นโครงการ ซึ่งคำนวณจากนำกระแสเงินสดไหลเข้าในแต่ละปี มาหักล้างกับเงินลงทุนเริ่มต้น และจุดที่กระแสเงินสดไหลเข้ามากหักล้างเงินต้นจนเป็นศูนย์จะเป็นจุดหรือระยะเวลาที่โครงการใช้ไปในการคืนทุน ดังตัวอย่างในตารางที่ 8

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

จักร ดิงศภักดิ์ (2553 : 63) ระบุว่าระยะเวลาคืนทุนของโครงการจึงพิจารณาจากระยะเวลาที่โครงการใช้เพื่อสร้างผลตอบแทนเท่ากับจำนวนเงินที่ลงทุนไป ยิ่งโครงการคืนทุนเร็วเท่าใดก็ยิ่งดีเพราะทำให้เกิดโอกาสเสี่ยงต่อการขาดทุนในอนาคตน้อยลง และนักลงทุนสามารถนำเงินทุนที่ได้ไปลงทุนในโครงการอื่นต่อได้ด้วยมีสูตรการคำนวณสมการที่ 3 ดังนี้

สมการที่ 3 การคำนวณหาระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุน}}{\text{ผลตอบแทนสุทธิเฉลี่ยต่อปี}} \quad \dots\dots(3)$$

ความหมาย คำนิยามและคำจำกัดความของแผนธุรกิจ (Business Plan)

U.S. Small Business Administration (SBA) (2013) กล่าวว่า เป็นเอกสารสรุปรวมการวางแผนซึ่งได้แสดงรายละเอียดอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจ ของธุรกิจ ที่ดำรงอยู่หรือธุรกิจที่ตั้งเป้าหมาย แผนนี้จะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการ วิธีการ และแหล่งที่มาของทรัพยากร ของธุรกิจ ที่จะได้มา และใช้ประโยชน์ ซึ่งมีความจำเป็นในการที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ มาณพ ชิวชนาสุนทร (2547) กล่าวว่า แผนธุรกิจ (Business Plan) คือแผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจาก จะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) (2552) กล่าวว่า แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุป หรือผลรวม แห่ง กระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่า แผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาดการแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้แนะผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จ หรือชี้ให้เห็น ถึงจุดอ่อนและข้อควรระวัง

เหตุผลในการเขียนแผนธุรกิจ

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2552) กล่าวว่า การเขียนแผนธุรกิจ ทั้งจากผู้ประกอบการ หรือผู้ที่มิได้เป็นผู้ประกอบการ มีเพียง 2 ประเด็นหลักๆ เท่านั้นก็คือ

1. ผู้ประกอบการหรือธุรกิจต้องการเขียนหรือจัดทำแผนธุรกิจขึ้นเอง กับ
2. ผู้ประกอบการหรือธุรกิจมีความจำเป็นต้องเขียนหรือจัดทำแผนธุรกิจขึ้น หรือถ้าจะกล่าวแบบง่ายๆ ก็คือ ต้องการเขียนขึ้นมาเอง หรือถูกบังคับให้เขียน หรือมีเหตุจำเป็นที่ต้องเขียน ซึ่งมีรายละเอียดที่ควรกล่าวถึงดังนี้คือ

1. กรณีที่ต้องการเขียนแผนธุรกิจขึ้นมาเองเหตุผลหรือวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ในการเขียน หรือการจัดทำ แผนธุรกิจ ก็คือ

- 1.1 เพื่อการเริ่มต้นธุรกิจเกิดจากการที่ผู้ประกอบการใหม่ เห็นช่องทางหรือโอกาสในการตลาด หรือมีความ ประสงค์จะเริ่มต้นธุรกิจ หรือมีความต้องการเป็นผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur) จึงเริ่มต้นด้วย การจัดทำแผนธุรกิจ ขึ้น เพื่อดูรายละเอียดเกี่ยวกับการลงทุนเริ่มต้นธุรกิจ ประมาณการรายได้จากการทำธุรกิจ ซึ่งมาจากการขายสินค้า หรือให้บริการ ประมาณการต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆของธุรกิจ เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ใน

การผลิตสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค เงินเดือนหรือค่าจ้างพนักงาน รวมถึง ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูว่าธุรกิจมีผลกำไรจาก การดำเนินงานหรือไม่ ซึ่งถ้ามี ผลกำไร ผู้ประกอบการ ก็จะได้เริ่ม ดำเนินการจริง โดยส่วนใหญ่แล้วแผนธุรกิจในลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักจะมีรูปแบบใกล้เคียงกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Study) มากกว่าที่จะเป็นแผนธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นคำตอบของการจัดทำในเรื่อง ของ กำไรหรือขาดทุน จะทำหรือไม่ ทำธุรกิจ โดยสาระสำคัญมักจะอยู่ที่ผล การคำนวณจาก ตัวเลขประมาณการต่างๆที่กำหนดขึ้น และประมาณการต่างๆนั้น มักเป็นประมาณการ โดยสังเขปเท่านั้น ตามการคาดคะเนของผู้ประกอบการ ซึ่งมีเพียงน้อยรายที่จะจัดทำแผนธุรกิจ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีการวิเคราะห์ หรือการวางแผนในการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง

1.2 เพื่อการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่จะมาจากผู้ประกอบการที่ได้ดำเนินธุรกิจ มาช่วงเวลาหนึ่ง และต้องการวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ ซึ่งเท่าที่พบส่วนใหญ่จะเป็น ผู้ประกอบการรุ่นที่ 2 หรือรุ่นลูกหลาน ที่ต้องการพัฒนาธุรกิจเดิม ของครอบครัว ให้เป็น มาตรฐานมากยิ่งขึ้น หรืออาจเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับรับการอบรม ในเรื่องของการบริหาร จัดการธุรกิจที่มีมาตรฐาน เช่น โครงการผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur Creation- NEC) หรือการอบรมด้านแผนธุรกิจจากหน่วยงานภาครัฐ และเล็งเห็นว่า การจัดทำแผนธุรกิจ ถือเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเอง ในการกำหนดทิศทางในการวางแผนการบริหารจัดการ เพราะถือเป็นเครื่องมือ ในการการวิเคราะห์ การวางแผนในด้านการตลาด การผลิตหรือบริการ การบริหารจัดการ การเงิน และการดำเนินการต่างๆ ของธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ แผนธุรกิจ ที่จัดทำขึ้นสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจ อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป รวมถึง มาตรฐานต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับแผนธุรกิจที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวผู้ประกอบการว่ามีความรู้ความเข้าใจเพียงใด ในกระบวนการในการวางแผนธุรกิจ ที่มีประสิทธิภาพ และ ความรู้ในการจัดทำแผนธุรกิจที่ถูกต้อง แต่ในส่วนของบริษัทหรือ องค์กรต่างประเทศโดยเฉพาะ บริษัทหรือองค์กรชั้นนำ แผนธุรกิจขององค์กรถือเป็นขั้นตอนมาตรฐาน หรือเอกสารสำคัญที่ องค์กร จะต้องมีการจัดทำขึ้น และทบทวนปรับปรุงตามรอบ ระยะเวลา อย่างต่อเนื่อง และยัง อาจแยกย่อยตามลักษณะของแผน หรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ออกไปอีก ตั้งแต่แผนธุรกิจ (Business Plan) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนการตลาด (Marketing Plan) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Study) เป็นต้น ซึ่งแผนแต่ละชนิดนั้นจะมีลักษณะและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป

1.3 เพื่อการระดมทุนจากหุ้นส่วนหรือแหล่งทุนภายนอก การที่ผู้ประกอบการ รู้ว่าเงินทุนที่ตนเองมีอยู่นั้นไม่เพียงพอต่อการเริ่มต้น หรือการขยายธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องหา แหล่งทุนภายนอก ไม่ว่าจะเป็น มาจากการกู้ยืมจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน ซึ่งประเด็นนี้จะเป็น ประเด็นที่ผู้ประกอบการเขียนแผนธุรกิจขึ้นมา ก่อนนำไปเสนอกับทางธนาคารหรือสถาบัน การเงิน โดยมีได้เกี่ยวกับการถูกบังคับจากข้อกำหนดของธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือต่อ

กองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital) เป็นต้น นอกจากนี้การจัดทำแผนธุรกิจอาจเพื่อเป็นการระดมทุนเพื่อหาหุ้นส่วน โดยเป็นการเชิญชวนให้บุคคลภายนอกเหล่านั้น สนใจที่จะเข้ามาลงทุนในธุรกิจของตน ซึ่งอาจเป็นในลักษณะหุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ หุ้นกู้ หรือเป็นการกู้ยืมแล้วแต่กรณี โดยแผนธุรกิจ ประเภทนี้ มักแสดงรายละเอียดต่างๆ ของธุรกิจและรูปแบบการลงทุน รวมถึงมักเน้นการแสดงให้เห็นประโยชน์ หรือผลตอบแทนจากการลงทุน ในธุรกิจดังกล่าว เช่น อัตราผลกำไร ระยะเวลาคืนทุน เงินปันผล มูลค่าหุ้น หรือผลตอบแทนอื่นๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เท่าที่ปรากฏแผนธุรกิจ ดังกล่าวมักพบว่า มีประมาณการเกี่ยวกับรายได้สูงเกินจริง หรือคิดในแง่ดีกว่าความเป็นจริง (Optimistic) ในขณะที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ มักจะต่ำกว่าความเป็นจริง (Pessimistic) อยู่เสมอ ทำให้ผลประกอบการของธุรกิจของแผนธุรกิจในลักษณะนี้ดูดี หรือมีผลประกอบการ ที่ดีกว่า อย่างเห็นได้ชัด เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นๆโดยปกติทั่วไปในภาวะอุตสาหกรรมเดียวกัน

2. กรณีถูกบังคับให้เขียนหรือมีเหตุจำเป็นที่ต้องเขียน

2.1 เพื่อการขอกู้เงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน วัตถุประสงค์จะมาจากเรื่องของการมาของแผนธุรกิจ ที่ธนาคาร หรือสถาบันการเงิน กำหนดให้หรือออกข้อกำหนด ให้ผู้ประกอบการที่ต้องขอการขอกู้เงินสินเชื่อสำหรับการดำเนินธุรกิจ จำเป็นต้องจัดทำแผนธุรกิจประกอบการ ขอสินเชื่อทุกครั้ง โดยเหตุผลสำคัญที่ทางธนาคารหรือสถาบันการเงินออกข้อกำหนดดังกล่าว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือใน การวิเคราะห์ ผู้ประกอบการ ว่ามีความสามารถในการวางแผนในการดำเนินธุรกิจในระดับใด มีการศึกษาวิเคราะห์สภาวะตลาดและอุตสาหกรรมหรือไม่ ผลกระทบต่างๆจากสภาวะตลาดและอุตสาหกรรม ที่ผู้ประกอบการได้ทำ การวิเคราะห์ นั้น ส่งผลกระทบเช่นใดต่อธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งขันเป็นเช่นใด และผู้ประกอบการหรือผู้ขอกู้ได้มีกระบวนการวางแผน และดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในด้านการตลาด การผลิตหรือการให้บริการ การบริหารจัดการภายใน การบริหารการเงิน อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม เพียงใดต่อ การวิเคราะห์นั้น มีการศึกษาข้อกำหนด กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ที่ถูกต้องเพียงใด รวมถึงการคำนึงถึง ความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับธุรกิจ และการกำหนดแผนฉุกเฉินสำหรับตัวธุรกิจ ในกรณีที่มีเหตุการณ์ ที่อยู่นอกเหนือการคาดคะเน หรือแผนฉุกเฉินของธุรกิจหรือไม่ โดยเฉพาะในส่วนของการเงิน ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กระแสเงินสด ของกิจการเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นส่วนที่เป็นปัญหาสำคัญ ถ้าธุรกิจเกิดปัญหา การบริหารจัดการเงินสดที่ถูกต้อง รวมทั้งในด้านของการ ชำระคืนเงินกู้ ให้กับทางธนาคาร ที่ต้องชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย และระยะเวลาต่างๆของกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ที่ต้องสัมพันธ์กับ การชำระคืนเงินกู้ ซึ่งจากแผนธุรกิจดังกล่าว ถ้าผู้ประกอบการมีความเข้าใจและจัดทำแผนธุรกิจอย่างถูกต้อง ก็จะเป็นการช่วย ลดความเสี่ยง ให้กับทางธนาคาร หรือสถาบันการเงิน เนื่องจากถือได้ว่าผู้กู้มี

ความสามารถ และศักยภาพเพียงพอ ในการบริหารธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากในส่วนที่เป็นการช่วยลดความเสี่ยงให้กับทางธนาคาร การที่ผู้ประกอบการมีการวางแผน และการจัดทำแผนธุรกิจที่ถูกต้อง ย่อมช่วยให้เป็นแนวทางแก่ผู้ประกอบการ ในการดำเนินการ ของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน และสามารถเจริญเติบโต ภายใต้ภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ประกอบการ แทบทั้งสิ้นส่วนใหญ่แล้วในประเทศ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการขอกู้เงิน หรือระดมทุนจากแหล่งทุนภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก ทางธนาคาร หรือสถาบันการเงิน และจากข้อกำหนดที่ผู้ขอกู้เงินต้องยื่นเสนอแผนธุรกิจ กับทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน ทำให้อาจกล่าวได้เลยว่ามากกว่า 99% ของแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นนั้น นำไปใช้เพื่อยื่นเสนอต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน มากกว่าวัตถุประสงค์อื่นๆ แต่เป็นที่น่าเสียดาย ที่ยังมีผู้ประกอบการจำนวนน้อยราย ที่เห็นความสำคัญ ในประโยชน์ของการจัดทำแผนธุรกิจดังกล่าว โดยกลับมองเห็นว่า ถือเป็นภาระ หรือความยุ่งยาก สำหรับตนเอง ที่ทางธนาคารหรือสถาบันการเงินกำหนดให้ต้องมีการเขียนแผนธุรกิจ จึงไม่ใส่ใจหรือละเลยในการจัดทำ แผนธุรกิจ โดยจัดทำแผนธุรกิจแบบขอไปที โดยเพียงแต่หาโครงสร้างของแผนธุรกิจ แล้วกรอกรายละเอียดไปตามหัวข้อต่างๆ ในโครงสร้างของแผนธุรกิจ นั้นให้ครบ หรือไปคัดลอกแผนธุรกิจของธุรกิจอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน แล้วแก้ไขรายละเอียดให้เป็นของธุรกิจตนเอง เช่น ข้อมูลกิจการ หรือข้อมูลการเงิน ซึ่งส่งผลให้เมื่อนำเสนอไปยังธนาคาร หรือสถาบันการเงิน ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับการปฏิเสธ หรือรวมถึง การว่าจ้างบุคคลภายนอกให้ทำการเขียนแทน โดยคิดว่าบุคคลภายนอกที่เป็นมืออาชีพหรือที่ปรึกษานั้น สามารถจัดทำแผนธุรกิจได้ดีกว่าตนเอง และน่าที่จะได้รับการอนุมัติจาก ทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน โดยไม่สนใจศึกษารายละเอียดในแผนธุรกิจ ที่ว่าจ้างมืออาชีพหรือที่ปรึกษาให้ เขียนขึ้นนั้นเลย สุดท้ายแล้วก็มักจะได้รับการปฏิเสธเช่นเดียวกัน ซึ่งสาเหตุดังกล่าวจะได้กล่าวถึงในโอกาสต่อไป

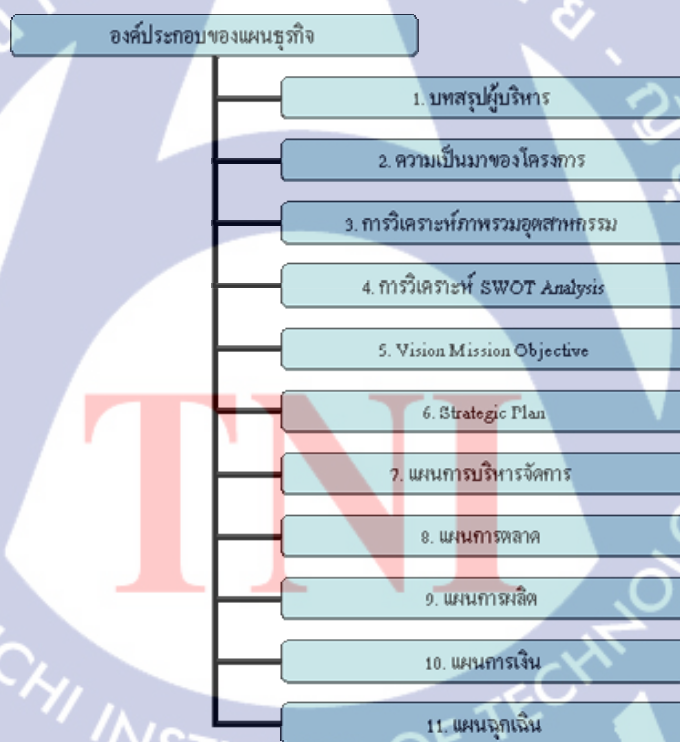
2.2 เพื่อใช้ประกอบการศึกษาหรือการอบรมปัจจุบันสถาบันการศึกษา เริ่มให้ความสำคัญและบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่ง ของวิชาเรียนสำหรับนักศึกษาด้านการบริหารธุรกิจ หรือภาควิชาที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับอาชีวศึกษา ระดับปริญญาตรี และปริญญาโท โดยเฉพาะในส่วนระดับปริญญาโทบางมหาวิทยาลัย ที่กำหนดให้การเขียนแผนธุรกิจเป็นหัวข้อวิชาในการศึกษา เทียบเท่าหรือ ทดแทนการ ศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study) ทำให้มีนักศึกษาบางคนเลือกที่จะเขียนแผนธุรกิจ เพราะคิดว่าสามารถทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากไม่เสียเวลาที่ต้องทำแบบสอบถาม หรือทำการวิจัย และอาจสามารถหาตัวอย่างต่างๆ ของแผนธุรกิจประเภทเดียวกันได้โดยง่าย ซึ่งเป็นความคิดที่ผิดพลาดเป็นอย่างยิ่ง นอกจากในส่วนสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปแล้ว สำหรับผู้ประกอบการก็อาจต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ ในกรณี que เข้าโครงการอบรมจากหน่วยงานของรัฐ เช่น ศูนย์บ่มเพาะ (Incubation Center) หรือโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur-NEC) ที่ผู้ประกอบการต้องมีการนำเสนอแผนธุรกิจ ต่อทางโครงการหรือคณะกรรมการ โดยถือเป็นหัวข้อสุดท้าย ใน

การผ่านหรือ การจบหลักสูตร แต่สิ่งที่พบสำหรับแผนธุรกิจที่มาจากนักศึกษา ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของลักษณะแผนที่น่าสนใจหรือเขียนขึ้น จะไม่ใช่ลักษณะหรือมีองค์ประกอบที่ถูกต้องของแผนธุรกิจ แต่จะอยู่ในลักษณะของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือแผนการตลาด (Marketing Plan) มากกว่าที่จะเป็นแผนธุรกิจ (Business Plan) และมักจะมีรายละเอียดของข้อมูลต่างๆ ของธุรกิจ ที่มีมากมาย โดยไม่จำเป็น หรือไม่ใช่อะไรที่สำคัญที่ต้องใช้สำหรับแผนธุรกิจ รวมถึงการที่ไม่รู้รายละเอียด เกี่ยวกับต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง ทำให้รายละเอียดที่น่าสนใจในแผนธุรกิจไม่เป็นความจริง และถ้าเป็นในส่วนของผู้ประกอบการจากโครงการต่างๆ มักจะเป็นเรื่องของแผนธุรกิจที่น่าสนใจ ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Study) ซึ่งกรณีนี้ส่วนใหญ่ข้อมูลการลงทุนจะไม่ค่อยผิดพลาดนัก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการคุ้นเคย หรือทราบรายละเอียดอยู่เดิม แต่มักจะขาดความชัดเจนด้านการดำเนินการทางการตลาด รวมทั้งการคำนวณเกี่ยวกับประมาณการทางการเงินที่ถูกต้อง และเมื่อทั้งนักศึกษาหรือผู้ประกอบการนำเสนอแผนธุรกิจในลักษณะดังกล่าว ที่ได้จากการศึกษาหรือการอบรมกับธนาคารหรือสถาบันการเงิน ก็มักจะประสบปัญหาที่ต้องกลับมาแก้ไข หรือขาดรายละเอียดสำคัญไป เพราะเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองศึกษาหรือได้รับการอบรมมา เป็นแผนธุรกิจที่ถูกต้องเพียงพอและสามารถนำไปใช้ได้เลย

2.3 เพื่อการประกวดหรือการแข่งขันในปัจจุบันได้มีการจัดประกวดแข่งขันในการเขียนแผนธุรกิจ จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน รวมถึงการจัดประกวดแข่งขันการเขียน แผนธุรกิจภายใน มหาวิทยาลัย โดยมีทั้งการแข่งขันการเขียนแผนธุรกิจที่เป็นภาษาไทย แผนธุรกิจที่เป็นภาษาอังกฤษ ตัวอย่างเช่น โครงการประกวดแผนธุรกิจใหม่แห่งชาติ สำหรับนักศึกษาปริญญาโท โครงการ HSBC Young Entrepreneur Award ที่ประกวดเขียนแผนธุรกิจภาษาอังกฤษ ในระดับปริญญาตรี รวมถึงการประกวดแข่งขันแผนบางรายการ เช่น โครงการประกวดแผนการตลาด J-MAT Award เป็นต้น ซึ่งอาจมี ลักษณะของ การกำหนดตัวธุรกิจ หรือไม่กำหนดธุรกิจในการเขียน แต่ส่วนใหญ่แล้ว ถ้าเป็นการประกวดหรือการแข่งขัน แผนธุรกิจ ผู้จัดประกวด หรือแข่งขันมักจะให้ผู้เข้าประกวดเลือกธุรกิจที่จะเขียนหรือนำเสนอเอง ส่วนการประกวดแผนอื่นๆ เช่นแผนการตลาด ผู้จัดมักจะมีโจทย์หรือมีข้อกำหนดมาก่อน เพื่อให้ผู้เข้าประกวดเขียนแผนนำเสนอ โดยส่วนใหญ่แล้ว แผนธุรกิจสำหรับประกวด หรือเพื่อการแข่งขันนี้ มักมีข้อกำหนด ในโครงร่าง หรือหัวข้อต่างๆจากผู้จัดกำหนดไว้ก่อนแล้ว แต่สิ่งที่พบในฐานะที่ผู้เขียนเป็นกรรมการพิจารณาในการประกวดแข่งขันแผนธุรกิจ มักจะอยู่ที่ผู้เข้าประกวดเลือกประเภทธุรกิจผิดประเภท หรือเลือกธุรกิจที่เกิดข้อเสียเปรียบ เมื่อจะเลือกที่จะใช้เขียนเพื่อการแข่งขัน หรือการขาด Business Model ที่เป็นศูนย์กลางของแผนธุรกิจไป โดยในลักษณะของแผนธุรกิจ ที่ใช้ในการประกวดหรือการแข่งขัน ที่จะมีลักษณะขององค์ประกอบ หรือการนำเสนอแตกต่างจาก แผนธุรกิจในวัตถุประสงค์อื่นๆ

ขั้นตอนเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ

สำหรับผู้ประกอบการส่วนใหญ่แล้ว การจัดทำแผนธุรกิจหรือการเขียนแผนธุรกิจ ขึ้นมาสักหนึ่งฉบับ ถือได้ว่าเป็นปัญหา หรือสิ่งที่สร้าง ความกังวลให้กับผู้ประกอบการ หรือผู้จัดทำแผนธุรกิจที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์เป็นอย่างมาก หรือแม้แต่ผู้ประกอบการ ที่ได้เคย ผ่านการอบรม เกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ จากหน่วยงานอบรมต่างๆ มาบ้างแล้วก็ตาม เนื่องจากไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร หรือแม้แต่กรณีที่มี คู่มือการเขียน แผนธุรกิจ ประกอบการ จัดทำแผนธุรกิจ แต่ก็ยังไม่รู้จะเริ่มต้นเขียนอย่างไรดี จากปัญหาดังกล่าวจึงได้สรุปขั้นตอนใน การเริ่มต้นการเขียนแผนธุรกิจ แบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางเริ่มต้นในการจัดทำ หรือการเขียนแผนธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการ เป็นลำดับ ให้สามารถใช้เป็นแนวทางเริ่มต้น ก่อนที่จะได้กล่าวถึง รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการในการจัดทำ หรือการเขียนแผนธุรกิจ โดยละเอียด ในโอกาสต่อไป โดยขั้นตอนการเริ่มต้นในการเขียนแผนธุรกิจสามารถแบ่งออกได้ โดยสังเขปเป็น ขั้นตอนประกอบด้วยดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 องค์ประกอบ และลำดับการนำเสนอแผนธุรกิจ

ที่มา : รัชกฤษ คล่องพยาบาล. (2552). **Business Model to Business Plan**. หน้า 3.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุพาลักษณ์ สุกิจปาณีกิจ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ใช้บริการที่มีอายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ของครอบครัว แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริการที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริการ

2. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้านคุณภาพของสื่อ ด้านความเพียงพอของข่าวสาร และด้านปริมาณของข่าวสารที่ได้รับ แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริการที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

3. พฤติกรรมการใช้บริการ ได้แก่ ระยะเวลาในการออกกำลังกายแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า พฤติกรรมการใช้บริการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริการ

จากการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการบริการของ จุพาลักษณ์ สุกิจปาณีกิจ (2553 : 55-56) พบว่า ผู้ใช้บริการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อาชีพ และรายได้ของครอบครัว แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริการแตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริการและสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรรัตน์ ขวโนวานิช (2548 : 58) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อบริการชำระเงินผ่านที่ทำการไปรษณีย์ ผลการวิจัยพบว่า อาชีพ รายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อบริการ Pay at Post ของที่ทำการไปรษณีย์หลักสี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริการที่มีอาชีพ และรายได้ครอบครัวที่แตกต่างกัน ต่างก็มีโอกาสที่จะดูแลและใส่ใจกับสุขภาพตัวเองที่แตกต่างกัน เนื่องจากการให้บริการของสถานประกอบการฟิตเนสเซ็นเตอร์ เป็นการออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการต้องลงทุนในการประกอบธุรกิจ ดังนั้นอัตราค่าบริการต่าง ๆ จึงมีให้เลือกหลากหลายตามโปรแกรมต่าง ๆ ที่ผู้บริการเลือกใช้ จึงอาจทำให้ผู้บริการที่มีอาชีพ และรายได้ของครอบครัวมองว่าการออกกำลังกายโดยการใช้บริการของสถานประกอบการฟิตเนสเซ็นเตอร์เป็นการสิ้นเปลือง ผู้ใช้บริการที่มีอาชีพที่ต่างกันอาจจะมีเวลาในการออกกำลังกายที่แตกต่างกันในแต่ละภาระหน้าที่ หรือผู้บริการที่รายได้ของครอบครัวน้อยอาจจะมองว่าการออกกำลังกายโดยใช้บริการของสถานประกอบการเกี่ยวกับฟิตเนสเซ็นเตอร์ เป็นการสิ้นเปลืองกว่าผู้ใช้ที่มีรายได้สูง ดังนั้นอาชีพและรายได้ของครอบครัวจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริการมีความพึงพอใจต่อการบริการแตกต่างกัน

จากการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการบริการ พบว่าผู้ให้บริการที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริการที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ สิริเชษมาภรณ์ (2548) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการชำระเงินผ่านจุดบริการ Pay at Post ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอนครสวรรค์ พบว่า ผู้ให้บริการที่มีเพศแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจต่อบริการ 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจกรรมที่สถานประกอบการเกี่ยวกับฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีผู้ให้บริการมาใช้มากที่สุด ได้แก่ โยคะ และคลับเฮาส์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทั้งผู้ให้บริการที่มีเป็นเพศชายและผู้ให้บริการที่เป็นเพศชายและผู้ให้บริการที่เป็นเพศหญิง อีกทั้งยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่สามารถใช้ร่วมกันได้ระหว่างเพศชาย และหญิงอีก เช่น แอโรบิค ดังนั้น ผู้ให้บริการจึงได้รับการบริการจากพนักงานของสถานประกอบการ เกี่ยวกับฟิตเนสเซ็นเตอร์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลทำให้ผู้ให้บริการที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริการไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการบริการ พบว่า ผู้ให้บริการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริการแตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริการ และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย สุทธิมาน สมาริ (2549) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อายุมีผลต่อปัจจัยการส่งเสริมการตลาด ด้านกาโฆษณา

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ให้บริการที่มีอายุที่แตกต่างกัน ต่างก็มีโอกาสที่จะดูแลและใส่ใจกับสุขภาพตัวเองแตกต่างกัน มีประสบการณ์ในการรับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสุขภาพที่แตกต่างกัน ผู้ให้บริการที่เป็นวัยรุ่นมักจะมีความสนใจต่อเรื่องอื่นๆ มากกว่าเรื่องสุขภาพ เนื่องจากเป็นวัยหัวเลี้ยวหัวต่อที่สนใจในการเรียนรู้และแข่งขันกันระหว่างเพื่อน ทั้งการสอบเข้าศึกษาต่อ หรือการสอบแข่งกันเรียน ทำให้ผู้ให้บริการที่อยู่ในวัยรุ่นอาจมีมุมมองเรื่องสุขภาพน้อยกว่าวัยผู้ใหญ่หรือวัยชรา ดังนั้นอายุจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ให้บริการที่มีความพึงพอใจต่อการบริการมีความพึงพอใจต่อการบริการแตกต่างกัน

จากผลของการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการพึงพอใจการบริการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่เฉลี่ยสูงสุด คือด้านพนักงาน (People) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธิมาน สมาริ (2549) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการขายโดยพนักงานขาย เพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้บริการของสถานประกอบการเกี่ยวกับฟิตเนสเซ็นเตอร์นั้น อุปกรณ์ส่วนใหญ่ เป็นอุปกรณ์ที่ทันสมัย จึงอาจต้องใช้ความชำนาญในการใช้งานในอุปกรณ์แต่ละชิ้น ดังนั้นผู้ให้บริการซึ่งเป็นพนักงานในสถานประกอบการนั้นๆ รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆ เช่น

โยคะ แอโรบิคหรือพิลาทิส (Pilates) เป็นกิจกรรมที่ต้องมีผู้นำซึ่งเป็นพนักงานทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้ใช้บริการจึงมีความพึงพอใจในการบริการด้านพนักงาน (People) มากที่สุดนั่นเอง

จากผลของการศึกษาพบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ใช้บริการโยคะ รองลงมาคือคลับเฮาส์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรเชษฐ์ วิศวรธรรานนท์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตำแหน่งครองใจผู้บริโภคของธุรกิจสถานออกกำลังกายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่ารูปแบบการออกกำลังกายที่ชอบ คือ โยคะ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากผลการศึกษา ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ที่มีอายุระหว่างอายุ ซึ่งเป็นวัยทำงาน ซึ่งมีลักษณะการใช้ชีวิตประจำวันที่ต้องทุ่มเทให้กับการทำงานแต่ละวัน ดังนั้นการออกกำลังกายที่เพื่อสุขภาพจึงไม่เน้นการออกกำลังกายที่ต้องใช้กำลังมากนัก ดังนั้นประเภทของการออกกำลังกายที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้บริการวัยนี้ ได้แก่ การฝึกโยคะนั่นเอง



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์นี้ จะกำหนดขอบเขตการศึกษาของการประเมินความเป็นไปได้โครงการที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยกรอบการดำเนินงานมีดังนี้คือ

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

ขั้นตอนในการศึกษา

จากกรอบการศึกษาความเป็นไปโครงการด้านธุรกิจ และอุตสาหกรรมของ จันทนา จันทโร; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2545 : 6) ได้ทำการสรุปโครงร่างในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 การศึกษาด้านการตลาด
 - 1.2 การศึกษาด้านวิศวกรรม
 - 1.3 การศึกษาด้านการบริหาร และการจัดการองค์กร
 - 1.4 การศึกษาด้านเงินทุน
 - 1.5 การศึกษาผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม
2. ส่วนที่เป็นการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่
 - 2.1 การศึกษา และวิเคราะห์ด้านการเงิน
 - 2.2 การศึกษา และวิเคราะห์ด้านเศรษฐศาสตร์

แต่เนื่องจากโครงการที่ทำการศึกษารั้งนี้ เป็นโครงการของเอกชน ซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้ในเบื้องต้นของโครงการลงทุนภาคเอกชน (จักร ดิงศรัทthy. 2553 : 22) จะศึกษาในประเด็นหลักๆ ได้แก่

1. ลักษณะของสินค้า และสินค้าทดแทนในตลาด
2. ลักษณะตลาดปัจจุบัน แนวโน้ม การแข่งขันของตลาด และโครงสร้างด้านราคา
3. กำลังการผลิตของโรงงาน (Plant Capacity)
4. ลักษณะทางเทคนิค เทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ใช้
5. สถานที่ตั้งโรงงาน
6. ปัจจัยการผลิตและทักษะแรงงาน

7. ประมาณการต้นทุน ทั้งเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

8. ประมาณการผลกำไร

ดังนั้นการศึกษามลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และวิเคราะห์ด้านเศรษฐศาสตร์จึงยังไม่ทำการศึกษา ซึ่งจะคงเหลือการศึกษาหลักๆ ดังนี้

1. การศึกษาด้านการตลาด ได้แก่

1.1 ลักษณะทางอุตสาหกรรม

1.2 การประเมินตลาด หรือปริมาณความต้องการในปัจจุบัน

1.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค

1.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ

1.5 รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม

1.6 ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factor)

1.7 การวิเคราะห์คู่แข่ง

1.8 กลยุทธ์ทางการตลาด

1.8.1 Generic Strategic Model

1.8.2 STP : Segmentation, Targeting, and Positioning

1.8.3 4Ps : Product, Price, Place, and Promotion

1.8.4 4Cs : Customer Solution, Customer Cost, Convenience, and Communication

2. การศึกษาด้านวิศวกรรม

2.1 สถานที่ตั้ง ผังบริเวณ

2.2 การออกแบบ และวางผังโครงการ

2.3 ขนาดของโครงการ

2.4 ความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่เลือกใช้

3. การศึกษาด้านการบริหารจัดการ

3.1 แผนการดำเนินงาน

3.2 รูปแบบและโครงสร้างกำลังพล

3.3 สายบังคับบัญชา ระบบบริหาร และวิธีปฏิบัติงาน

4. การศึกษาด้านการเงิน

4.1 เงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน

4.2 สมมุติฐานทางการเงิน

4.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

4.4 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน

ข้อมูลที่ใช้ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ นำมาจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสารที่มีอยู่แล้ว หรือข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งต่างๆ เช่น รายงานการศึกษาค้นคว้าและงานวิจัยของผู้อื่น เอกสารราชการ หนังสือวิชาการ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ พร้อมทั้งนำข้อมูล และคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ โดยเฉพาะสาขาวิศวกรรม ด้านการกำหนดราคาค่าก่อสร้าง และงบประมาณเครื่องจักร มาเป็นข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ และจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ ตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอข้อมูลตามรูปแบบขั้นตอนในการศึกษาข้างต้น



บทที่ 4

การวิเคราะห์ และผลการศึกษา

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.) เป็นธุรกิจศูนย์บริการออกกำลังกาย และจำหน่ายเครื่องออกกำลังกายมาตรฐานครบวงจร สถานที่ตั้งโครงการเช่าพื้นที่อยู่อาคารพงษ์พันธ์เดชา 1989 ถนนสุขุมวิท 107 หมู่ 6 ต.สำโรงเหนือ สมุทรปราการ 10270 บนเนื้อที่ 2 ไร่ โดยใช้ชื่อโครงการนี้ว่า ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.)

การศึกษาด้านการตลาด

การศึกษาด้านการตลาดของบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.) จะเป็นการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาด และแผนทางการตลาดต่างๆ เพื่อนำมาสู่การพิจารณาถึงความต้องการสินค้า หรือบริการมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร ราคาที่ตั้งไว้เป็นอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานทางการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขัน จะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดเป้าหมาย ให้ได้รับความพอใจสูงสุดตั้งนี้ รูปแบบส่วนผสมทางการตลาดเป็นอย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร โดยเริ่มการศึกษาจากการวิเคราะห์ลักษณะอุตสาหกรรม

1. การกำหนดขอบเขตการตลาด

ผู้ศึกษาสามารถกำหนดขอบเขตการตลาด ประกอบด้วย

1.1 อุตสาหกรรมการให้บริการสถานออกกำลังกายในประเทศ ประเภทฟิตเนส เซ็นเตอร์ (Fitness Center) แบ่งขนาดโดยใช้เกณฑ์จำนวนสาขาของฟิตเนสเซ็นเตอร์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่
- ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลาง
- ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็ก
- ฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กร

และรูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มีดังนี้

- รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน
- รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร

1.2 ตลาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีอายุระหว่างอายุ 21-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ระหว่าง 25,000 บาทขึ้นไป ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน/รับจ้าง เข้ามาใช้บริการที่ศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่เปิดให้บริการในบริเวณถนนสุขุมวิท 107 สีแยกแบริ่ง สำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ

1.3 จำนวน และประเภทของฟิตเนสเซ็นเตอร์ ในบริเวณใกล้เคียง

ลักษณะทางอุตสาหกรรม

จากกระแสความสนใจในการดูแลสุขภาพที่เพิ่มขึ้นของคนไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ประกอบกับการมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์เป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี จากประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่มีรูปแบบการดำเนินชีวิตด้วยความเร่งรีบ มีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ในการออกกำลังกาย ฟิตเนสเซ็นเตอร์จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของการออกกำลังกายที่มีความเหมาะสม สอดรับกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจนี้ยังคงขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง โดยปี พ.ศ.2552 กลุ่มฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นเป็น 48 สาขา จากเดิม 44 สาขา ณ สิ้นปีพ.ศ. 2551 ทั้งนี้ จากแนวโน้มของการขยายสาขาของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องนั้น น่าจะเป็นเครื่องบ่งชี้สำคัญถึงโอกาสในการขยายตัวธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่ยังคงมีอยู่ตามแนวโน้มการออกกำลังกายที่เพิ่มขึ้นของคนไทย อย่างไรก็ตาม คาดว่าในระยะ 2-3 ปีนี้ ความเข้มข้นของการแข่งขันในธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ โดยเฉพาะในกลุ่มของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ นั้น น่าจะมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากการแข่งขันของผู้ประกอบการภายในกลุ่มธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ด้วยตนเอง และผลกระทบทางอ้อมจากการขยายตัวของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลาง และขนาดเล็กที่มีการเปิดดำเนินการเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วงชิงโอกาสในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีอยู่หลากหลาย

ฟิตเนสเซ็นเตอร์ (Fitness Center) เป็นรูปแบบศูนย์ออกกำลังกายที่เน้นการให้บริการเฉพาะทาง โดยทั่วไปตั้งอยู่ในอาคารสำนักงาน โรงแรม ศูนย์การค้าย่านใจกลางเมือง และย่านสำคัญทางธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกเข้าถึงกลุ่มลูกค้า โดยมีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้า และค่าธรรมเนียมรายเดือน ในปัจจุบันฟิตเนสเซ็นเตอร์นอกจากจะได้รับความนิยมจากประชาชนในกรุงเทพฯ เป็นอย่างมากแล้ว ยังมีการกระจายไปยังต่างจังหวัดโดยเฉพาะจังหวัดต่างๆ ที่เป็นเมืองท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ไม่ได้มีเพียงแต่ผู้ประกอบการรายใหญ่เท่านั้น ยังมีผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็กเกิดขึ้นมากมาย ทำให้ฟิตเนสเซ็นเตอร์ในปัจจุบันสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกชนชั้นมากขึ้น หากพิจารณาถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการในธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่และขนาดเล็กแล้ว จะพบว่ามีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ จะมีเงินที่ใช้ในการลงทุนสูง ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนโดยนักลงทุนต่างชาติ และนักลงทุนรายใหญ่ของไทย จึงมีทรัพยากรเพียงพอในการทำการตลาดอย่างเต็มรูปแบบ มีเป้าหมายในการขยายสาขาที่ชัดเจน รวมทั้งมีกิจกรรมการออกกำลังกายเสริมที่มีความแปลกใหม่แบบต่างๆ เช่น พิลาทิส (Pilates) และโยคะร้อน (Bikram Yoga) โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเป็นกลุ่มผู้มีรายได้ประจำ และมีกำลังซื้อมากพอที่จะสามารถจ่ายชำระค่าบริการรายเดือนที่เรียกเก็บในลักษณะเหมาจ่ายรายสามเดือนหรือเป็นรายปีได้

2. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เช่น ฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่อยู่ในโรงแรมหมู่บ้าน หรือย่านธุรกิจการค้า ซึ่งมีขนาดพื้นที่การให้บริการที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มผู้มาใช้บริการในโรงแรม หรือผู้อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน และบริเวณใกล้เคียง ขณะที่ในส่วนของการจำนวน ความทันสมัยของอุปกรณ์กีฬา และเงินทุนนั้น ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็กถึงขนาดกลางอาจจะมีไม่มากเท่ากับ ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ ทำให้โอกาสในการขยายสาขา หรือทำการตลาดอย่างเต็มรูปแบบเป็นไปได้ค่อนข้างจำกัด

3. ฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กร เป็นการจัดสวัสดิการขององค์กรในด้านการกีฬาให้กับพนักงานในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นลักษณะขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีฐานะทางการเงินที่ดี โดยสมาชิกเป็นบุคลากรภายในองค์กร และครอบครัว จะมีเพียงสาขาเดียวและตั้งอยู่ในอาคารหรือที่ทำการขององค์กรนั้นๆ บางแห่งมีการรับสมาชิกที่เป็นบุคคลภายนอกเข้าไปใช้บริการร่วมกับพนักงานในองค์กรด้วย

ทั้งนี้ จากข้อมูลธุรกิจที่รวบรวมไว้โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในปี พ.ศ.2552 ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 จากปี พ.ศ. 2551 ที่มีมูลค่าตลาดประมาณ 6.7 พันล้านบาท เนื่องจากการขยายตัวของทั้งฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก รวมทั้งการลดอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บล่วงหน้าค่อนข้างมากของผู้ให้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่เพื่อจูงใจให้ลูกค้าเข้าใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้ อัตราการเป็นสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ต่อจำนวนประชากรทั้งประเทศของไทย (Penetration Rate) ปี พ.ศ. 2552 มีค่าใกล้เคียงร้อยละ 1.0 จากที่ในปี 2549 มีเพียงร้อยละ 0.6 เท่านั้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ก : ออนไลน์) เนื่องจากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา คนไทยมีแนวโน้มให้ความสนใจในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจนี้ยังมีแนวโน้มขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง

ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่เผชิญการแข่งขันรอบด้าน ผู้ประกอบการต่างเร่งปรับกลยุทธ์ แม้ว่าปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ในไทยจะมีอยู่เพียง 4-5 รายเท่านั้น แต่ด้วยมูลค่าตลาดรวมที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับมูลค่าตลาดรวมของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ทั้งหมด ทำให้การขยายตัวของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ เป็นสัญญาณบ่งชี้สำคัญถึงแนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ของไทยในภาพรวม ทั้งนี้ จากข้อมูลธุรกิจที่รวบรวมไว้โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในปี พ.ศ.2552

ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ จะมีมูลค่าตลาดขยายตัวเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 13 ซึ่งเป็นการขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอลงจากปี พ.ศ.2551 ที่มีมูลค่าตลาดขยายตัวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 22 เนื่องจากการเปรียบเทียบกับฐานที่สูงในปีก่อนหน้า ขณะที่ในปีนี้อาจะเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลง ทำให้ผู้บริโภคต้องระมัดระวังการใช้จ่าย ประกอบกับการมีทางเลือกในการออกกำลังกายที่หลากหลายมากขึ้นของผู้บริโภค จึงทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จำเป็นต้องเพิ่มกลยุทธ์ทางการแข่งขันมากขึ้น ทั้งการลดราคา และการขยายบริการเสริมอื่นๆ เพื่อจูงใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ

ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่มีความแตกต่างจากธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทั้งในแง่ของลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้มองได้ว่าธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ และขนาดเล็กนั้นแข่งขันกันอยู่คนละตลาด โดยธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่จะเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีรายได้ประจำ และมีอายุตั้งแต่ 18-45 ปี และอาศัยการเลือกทำเลที่ตั้งตามห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ และอาคารสำนักงานในย่านธุรกิจการค้าเป็นกลยุทธ์สำคัญ อย่างไรก็ตาม ฟิตเนสเซ็นเตอร์จัด เป็นธุรกิจให้บริการที่สามารถกึ่งทดแทนกันได้ ด้วยฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดกลางถึงขนาดเล็ก ตลอดจนถึงสถานออกกำลังกายกลางแจ้งในพื้นที่สาธารณะต่างๆ ที่จัดให้บริการฟรี ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์อยู่เสมอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของการออกกำลังกายของผู้บริโภค

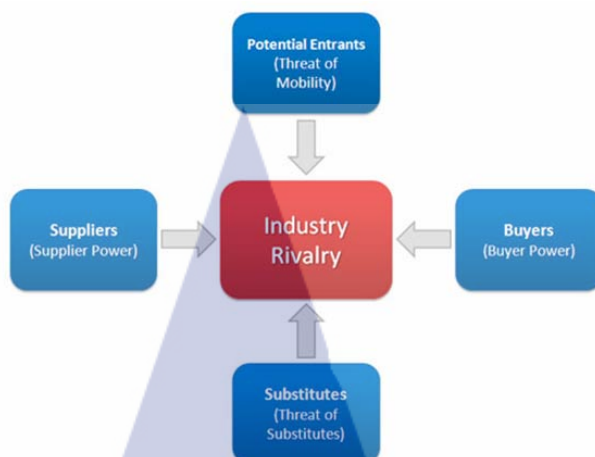
ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์นั้น การทำความเข้าใจในพฤติกรรม และความต้องการของลูกค้าถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วในช่วงแรกของการตัดสินใจเข้าใช้บริการ ลูกค้าอาจมีความไม่มั่นใจเกี่ยวกับความคุ้มค่าของอัตราค่าสมัครสมาชิกกับระยะเวลาในการเข้าใช้บริการ ตลอดจนถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้บริการ ซึ่งประเด็นข้อสงสัยต่างๆ เหล่านี้ของลูกค้า เป็นความท้าทายของผู้ประกอบการฟิตเนส เซ็นเตอร์ทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ที่ต้องทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเข้าใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของลูกค้าบางกลุ่มยังมองว่า ฟิตเนสเซ็นเตอร์นอกจากจะเป็นสถานที่ให้บริการออกกำลังกายแล้ว ยังเปรียบเสมือนเป็นสังคมย่อยๆ ที่ทำให้ได้พบปะผู้คนที่อยู่ฐานะทางสังคมเดียวกัน หรือมีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นประเภทสมาชิกในฟิตเนส เซ็นเตอร์ก็เป็นตัวแปรหนึ่งในการตัดสินใจเข้าใช้บริการของลูกค้าที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ เพราะการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจนั้น จะเป็นการสะท้อนถึงตำแหน่งทางการตลาดของธุรกิจ (Positioning) ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนถึงบริการ และธุรกิจเสริมต่างๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ในปัจจุบันจะเห็นว่า กลยุทธ์การดึงดูดลูกค้าของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่นั้น จะเลือกใช้วิธีการให้ลูกค้าทดลองใช้บริการฟรีในช่วงแรก เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้ลองเข้ามาใช้บริการก่อน แล้วจึงเสนอขายบริการ หรือคอร์สเรียนต่างๆ อย่างเต็มรูปแบบขณะที่ลูกค้าเข้า

มาทดลองใช้บริการ ทั้งนี้ การลดราคาจะเป็นกลยุทธ์เบื้องต้นเพื่อจูงใจให้ลูกค้าสมัครเป็นสมาชิก แต่การใช้กลยุทธ์ลดราคานี้ก็ไม่สามารถทำได้ในระยะยาว เพราะเมื่ออัตราค่าบริการลดลงย่อมทำให้มีผู้สนใจเข้ามาใช้บริการมากขึ้น อาจทำให้เกิดปัญหาความคับแค้นในสถานที่ให้บริการ อุปกรณ์กีฬา และผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำในการออกกำลังกายไม่เพียงพอ ดังนั้นกลยุทธ์ลดราคาจึงมักจะมีระยะเวลาที่จำกัด โดยผู้ประกอบการมักนำมาใช้เป็นระยะๆ เพื่อดึงดูดให้มีการต่ออายุสมาชิกสำหรับลูกค้าเก่า และให้ลูกค้าใหม่ๆ สนใจมาสมัครเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ การใช้กลยุทธ์ลดราคาเป็นช่วงเวลาดังกล่าวนี จะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าได้รับมูลค่าเพิ่มมากขึ้นจากการต่ออายุสมาชิก หรือสมัครเป็นสมาชิกใหม่

ขณะที่กลยุทธ์การขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการเพิ่มคอร์สออกกำลังกายรูปแบบใหม่ๆ และการมีบริการเสริมอื่นๆ ที่หลากหลาย ก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่นำมาใช้ เพื่อทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การขยายสาขาของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ในอนาคตนั้น ขึ้นอยู่กับการเปิดพื้นที่ของห้างสรรพสินค้า ซึ่งเป็นแหล่งทำเลที่ตั้งสำคัญของธุรกิจ อนาคตธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ยังคงมีโอกาขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และคาดว่าผู้ประกอบการอาจมีการปรับกลยุทธ์ขยายสาขาให้เป็นในลักษณะเครือข่ายแฟรนไชส์ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในทุกพื้นที่ได้มากขึ้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงนำเอาหลักการวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces Model ของพอร์เตอร์ (Michel Porter's. 1980 : 5) มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเนื่องจากลักษณะทางอุตสาหกรรมที่ผู้ศึกษาต้องการ คือ ใช้รูปแบบลักษณะฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานครบวงจร โดยสถานที่สำหรับเปิดให้บริการมีพื้นที่ 2 ไร่ ซึ่งแบ่งกรอบการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ด้าน คือ สภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของลูกค้า และความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน ประกอบด้วย



รูปที่ 5 ภาพรวมของ Michael Porter's Five Forces Model

ที่มา : Michel Porter's. (1980. **Five Forces Model**. p.29.

1. The Intensity of Rivalry between Competitors (ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม)

สภาพการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมฟิตเนสเพิ่มสูงมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีศูนย์ฟิตเนส เซ็นเตอร์ขนาดใหญ่มีมูลค่าการตลาดรวมกันมากกว่า 60% ขึ้นไป ได้แก่ บริษัทแคลิฟอร์เนีย ว้าว เอ็กซ์พีเรียนซ์ จำกัด (มหาชน) จำนวนสาขาในจังหวัดกรุงเทพมหานคร 7 สาขา บริษัท บริษัท ฟิตเนส เฟิร์สท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนสาขาในกรุงเทพมหานคร 18 สาขาและต่างจังหวัด 4 สาขา บริษัท ทรูฟิตเนส จำกัด มีจำนวนสาขาในกรุงเทพมหานคร 5 สาขา ซึ่งบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.) ตั้งโครงการเช่าพื้นที่อยู่อาคารพงษ์พันธ์เดชา 1989 ถนนสุขุมวิท 107 หมู่ 6 ต.สำโรงเหนือ สมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจคู่แข่งในรัศมี 10 กิโลเมตร พบว่ามีจำนวน รวม 6 แห่ง โดยแบ่งเป็นศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ดังนี้

1.1 ศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานครบวงจรขนาดใหญ่จำนวน 1 แห่ง ประกอบด้วย

1.1.1 ฟิตเนสเฟิร์สท์ (Fitness First) สาขาเมกาบางนา ให้บริการ เช่น โซนคาร์ดิโอเน้นการเผาผลาญไขมัน โซนอุปกรณ์สร้างกล้ามเนื้อ และโซนฟรีเวท รวมถึงห้องกรู๊ปเอกเซอร์ไซส์ถึง 3 ห้อง สำหรับคลาสต่างๆ เช่น บอดี้แจม บอดี้คอมแบท โยคะและโยคะร้อน ในห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าที่รวมเอาสตั้ม และชามานาเพื่อความผ่อนคลายหลังกายออกกำลังกาย และเมมเบอร์เลาจ์ บริการรถบัสรับส่งลูกค้าฟรี จากสถานีอุดมสุข ถึงเมกาบางนา

1.2 ศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็ก จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย

1.2.1 จิตรารวรรณ เวลล์เนส สปา ให้บริการครบวงจรด้านสุขภาพ และความงาม นวดไทย นวดตามธาตุเจ้าเรือน นวดขับน้ำเหลือง นวดชิโรธารา นวดฝ่าเท้า นวดหน้า นวดด้วยหินอัคนี นวดลดกระชับส่วน โยคะ ฟิตเนส แอโรบิค สระว่ายน้ำผู้ใหญ่ เด็ก ห้องอบไอน้ำ ห้องอบเซาว์น่าน้ำร้อน ห้องอบเซาว์น่าน้ำอินฟาเรด อ่างจากุซซี่น้ำร้อน ห้องอาหารเพื่อสุขภาพ ห้องอินเตอร์เน็ต ห้องสมุด แผนกเสริมสวย และเล็บ

1.2.2 แฟร์เท็กซ์ (Fairtex Muay Thai Fitness) มีมวยไทย Brazilian Jiu Jitsu ห้องฟิตเนส สระว่ายน้ำขนาดเล็ก เน้นใช้มวยไทยเป็นการออกกำลังกาย

1.2.3 บอดี แคร์ ฟิตเนส (Body Care Fitness and Spa) ให้บริการฟิตเนส และสระว่ายน้ำครบวงจร ได้แก่ ห้อง Cardio Theater ห้องยกน้ำหนักอุปกรณ์ครบครัน ห้องสปินไบค์ในระบบแสงเสียง Disco style และห้องสตรีมชามานา

1.2.4 RS Fitness เป็นโรงยิมสถานออกกำลังกายเน้นประเภท Cardio

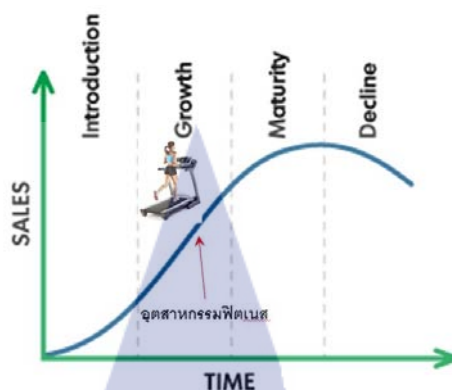
1.2.5 ปิง ปิงฟิตเนส ให้บริการด้านสตูดิโอโยคะ

จากข้อมูลข้างต้น พบว่าแต่ละบริษัทได้มีการจัดตั้งสาขาออกเป็นจำนวนมาก ประกอบกับธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูง จากการลงทุนก่อสร้าง และจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ออกกำลังกาย ที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ มีราคาที่สูงกว่าแพง ดังนั้นศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีจำนวนมาก ประกอบกับธุรกิจศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องพยายามแข่งขันเพื่อสร้างฐานลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น และจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าทดลองเข้ามาใช้บริการก่อนนำเสนอขายแพ็คเกจต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าสนใจเข้ามาใช้บริการในศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นอุตสาหกรรมศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์จึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูง และมีความเสี่ยงจากการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น จึงสรุปได้ว่า The Intensity of Rivalry between Competitors หรือความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับ 4

2. The Threat of New Entrants (ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่)

2.1 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ จากที่สำรวจคู่แข่งในรัศมี 10 กิโลเมตร พบว่ามีแนวโน้มจะมีศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กรณ์เข้ามาตั้งเพิ่มขึ้นเนื่องจากมีโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่ ได้แก่ โครงการคอนโดมิเนียมศุภาลย์ ช.บางนาตราด 10 คอนโดมิเนียม The Coast สถานีรถไฟฟ้า BTS บางนา และคอนโดมิเนียม A Space me Bangna ซึ่งจะเปิดใกล้สี่แยกบางนา รวม 3 แห่ง

2.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาสามารถแสดง Industry Life Cycle Analysis อุตสาหกรรมฟิตเนสได้ ดังนี้



รูปที่ 6 Industry Life Cycle Analysis ของอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทย

จากภาพแสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นจากข้อมูลธุรกิจโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในปี พ.ศ. 2552 ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 จากปี พ.ศ. 2551 ที่มีมูลค่าตลาดประมาณ 6.7 พันล้านบาท เนื่องจากการขยายตัวของทั้งฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก รวมทั้งการลดอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บลงค่อนข้างมากของผู้ให้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่เพื่อจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้อัตราการเป็นสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ต่อจำนวนประชากรทั้งประเทศของไทย (Penetration Rate) ในปี พ.ศ.2552 มีค่าใกล้เคียงร้อยละ 1.0 จากที่ในปี 2549 มีเพียงร้อยละ 0.6 เท่านั้น (ศูนย์วิจัยกิจการไทย. 2552ก : 1. ออนไลน์) เนื่องจากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา คนไทยมีแนวโน้มให้ความสนใจดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น ก็น่าจะเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจนี้ยังมีแนวโน้มขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และยังแสดงให้เห็นอีกว่า Industry Life Cycle Analysis ของอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยจึงอยู่ในช่วงเจริญเติบโต (Growth) เพราะ Demand ยังสูงกว่า Supply

2.3 ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ ในอุตสาหกรรมฟิตเนสจะใช้สินค้าและบริการที่ไม่แตกต่างกัน เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและสปา ซึ่งมีรูปแบบของสินค้าและบริการ คือ (1) อุปกรณ์สำหรับคาร์ดิโอ ประกอบด้วย ลู่วิ่งไฟฟ้า จักรยานไฟฟ้า และเครื่องเดินวงรี (2) อุปกรณ์สำหรับเพิ่มกล้ามเนื้อ ได้แก่ ชุดอุปกรณ์ยกน้ำหนักฟรีเวท บาร์เบลล์ ดัมเบลล์ เครื่องสมิทแมชชีนบริหารส่วนต่างๆ ของกล้ามเนื้อ (3) ห้องอบซาวน่าเพื่อผ่อนคลาย (4) ห้องนวดสปา และ (5) ห้องโยคะ เป็นต้น ซึ่งบางแห่งจะเน้นการออกกำลังกายในแต่อย่างใดอย่างหนึ่ง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่แสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทกับบริษัทที่เป็นคู่แข่งรายใหม่ และแสดงถึงความแตกต่างของสินค้า บริการ รวมถึงความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งในอุตสาหกรรมฟิตเนส

เซ็นเตอร์นั้น ถึงจะใช้ต้นทุนที่สูงแต่ก็ไม่จำเป็นจะต้องมีพื้นที่มาก โดยในการเริ่มต้นกิจการสามารถเริ่มต้นจากพื้นที่เพียง 100-400 ตารางเมตร ก็สามารถที่จะจัดตั้งเป็นฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กรได้ นอกจากนี้ หากบริษัทรายใหม่ยังไม่มีเงินทุนเพียงพอในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักร ก็สามารถสร้างฐานลูกค้าจากบริการอื่นๆ เช่น ร้านนวดสปา แล้วจึงเริ่มขยายกิจการไปที่ละเล็กละน้อย เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างของจำนวนเงินทุนในอุตสาหกรรมฟิตเนสเซ็นเตอร์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ ซึ่งหากบริษัทไม่สามารถรักษาฐานลูกค้า หรือตราสินค้าได้ ก็จะทำให้ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย ทำให้ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่มีสูง จึงสรุปได้ว่า The Threat of New Entrants อยู่ในระดับ 4

3. The Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองผู้ขายวัตถุดิบ)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบในอุตสาหกรรมธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุดิบเกี่ยวกับสปา เช่น น้ำมันนวดต่างๆ หรืออุปกรณ์และเครื่องออกกำลังกาย เช่น ลู่วิ่ง สายพาน จักรยานไฟฟ้า เครื่องเดินวงรี ชุดยกน้ำหนัก เป็นต้น ซึ่งวัตถุดิบ และอุปกรณ์เหล่านี้ปัจจุบันสามารถจัดซื้อจัดหาได้ง่าย มีผู้ผลิต และจำหน่ายหลายราย ดังนั้น ความเสี่ยงเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบต่างๆ จึงมีค่อนข้างต่ำ จึงสรุปได้ว่า The Bargaining Power of Suppliers อยู่ในระดับ 2

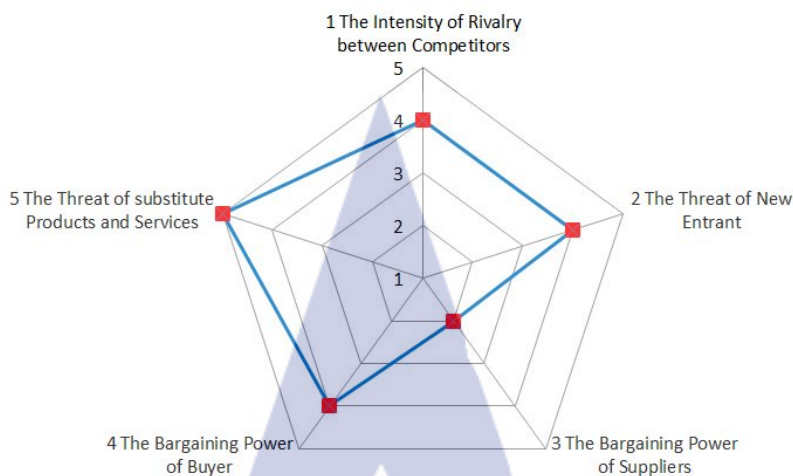
4. The Bargaining Power of Customers (อำนาจต่อรองของลูกค้า)

ลูกค้าของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์จะเป็นลูกค้าส่วนบุคคล ได้แก่ผู้บริหาร และวัยทำงานซึ่งจะใช้เวลาหลังเลิกงานจะใช้เวลาช่วงบ่ายหรือตอนค่ำก่อนกลับบ้าน หรือวันหยุดเข้ามาใช้บริการในฟิตเนสเซ็นเตอร์ โดยลูกค้าจะซื้อแพคเกจสินค้าเพื่อเน้นตรงตามความต้องการของตนเอง เช่น การลดความอ้วน ลดหน้าท้อง เป็นต้น ในบางครั้ง ลูกค้าสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเองได้ (Backward Integration) เนื่องจากปัจจุบันอุปกรณ์ออกกำลังกายมีราคาถูก ทำให้ลูกค้าสามารถซื้ออุปกรณ์ออกกำลังกายไปไว้ที่บ้านบริหารเองได้ หรือซื้อเฉพาะน้ำมันไปนวดเพื่อทำสปาที่บ้านด้วยตนเอง ทำให้สะดวกทุกเวลาที่ลูกค้าต้องการ ไม่จำเป็นต้องไปฟิตเนสเซ็นเตอร์หรือสปา นอกจากนี้ ลูกค้ามีการสำรวจเปรียบเทียบข้อมูลทางด้านค่าบริการรายเดือนหรือรายปี ก่อนเข้ามาใช้บริการในศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ลูกค้ามักจะให้ความสำคัญกับราคาค่าบริการ โปรโมชั่น ความสะดวกในการเดินทางกลับบ้าน ซึ่งมักจะมีรถติดมากขึ้นในแต่ละวัน และน้ำมันแพงขึ้นดูเป็นปัจจัยเสริมแบบหมุนลง (Downward Spiral) อยู่ตลอดเวลา ความน่าเชื่อถือและอื่นๆ ดังนั้นราคาค่าสมัครสมาชิกจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีอำนาจในการต่อรองลูกค้า จากข้อมูลดังกล่าว อำนาจการต่อรองของลูกค้า จึงมีค่อนข้างสูง จึงสรุปได้ว่า The Bargaining Power of Customers อยู่ในระดับ 4

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

ในส่วนองความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทนนั้น ในอุตสาหกรรมฟิตเนส เซ็นเตอร์ จะต้องพิจารณาปริมาณลูกค้าเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยสินค้าถูกลง (Economies of Scale) ความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) ต้นทุนด้านการเงิน (Capital Cost) ความเสียเปรียบด้านต้นทุนของผู้มาใหม่ (Cost Disdvantage Independent of Size) ความสามารถในการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) สินค้า หรือบริการทดแทนในอุตสาหกรรมฟิตเนสเซ็นเตอร์นั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะอยู่กับชนิดของการออกกำลังกาย ประเภทของกิจกรรม หรือกีฬาในสถานที่ต่างๆ กัน ความเหมาะสมกับการให้บริการ และสะดวกต่อการให้บริการ เช่น ในห้างสรรพสินค้า แหล่งชุมชนที่อยู่อาศัย โรงแรม บริษัท สนามกีฬาต่างๆ สวนสาธารณะ หรือตามสปอร์ตคลับ เป็นต้น ซึ่ง ต้นทุนของสินค้า และความแตกต่างของสินค้านั้น จะขึ้นอยู่กับแต่ละศูนย์ให้บริการจะเลือกใช้ เช่น ฟิตเนสเซ็นเตอร์บางแห่งจะเน้นบริการด้านความสวยงามด้วย เป็นต้น ดังนั้น ทางฟิตเนสเซ็นเตอร์จึงได้มีการจัดช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายในหลายๆ ส่วน โดยนำเอาสินค้าต่างๆ มาแสดงตัวอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เช่น ทดลองให้ใช้บริการจริงในช่วงเวลาหนึ่งก่อนนำเสนอสินค้าที่มีอยู่ในแพ็คเกจคอร์สโปรโมชั่นต่างๆ เป็นต้น จึงสรุปได้ว่า The Threat of Substitute Products and Services อยู่ในระดับ 5 ดังนั้น ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์จึงมีสินค้า และบริการทดแทนที่มีมาก จึงทำให้ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนนั้นจึงมีสูง ดังนั้นสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ได้ดังนี้

1. The Intensity of Rivalry between Competitors อยู่ในระดับ 4
2. The Threat of New Entrant อยู่ในระดับ 4
3. The Bargaining Power of Suppliers อยู่ในระดับ 2
4. The Bargaining Power of Buyer อยู่ในระดับ 4
5. The Threat of substitute Products and Services อยู่ในระดับ 5



รูปที่ 7 แผนภาพการวิเคราะห์ Five Forces Model

จากการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมฟิตเนสเซ็นเตอร์ ทำให้ผู้ศึกษาทราบว่า สิ่งที่จะทำให้นักลงทุนทำธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทางด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. ด้านความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry Between Competitors), 2. ด้านความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ (The Threat of New Entrant), 3. ด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Buyers) และ 5. ความเสี่ยงจากสินค้า หรือบริการทดแทน (The Threat of Substitute Products and Services) เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือแผนดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด มีความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นได้มีการกำหนดสถานะจำลองก่อนการเริ่มดำเนินธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ จึงได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากนั้นการทำการวิเคราะห์ TOWS Analysis เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจ โดยสามารถจัดทำในรูปแบบของตารางวิเคราะห์ ดังนี้

1. ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary (EFAS))
2. ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary (IFAS))

1. การพิจารณาเกณฑ์ในการให้น้ำหนักแต่ละ Factor ในคอลัมน์

1.1 ผู้ศึกษามีการกำหนดโดยน้ำหนักสูงสุด คือ 1.0 และต่ำสุดคือ 0.0 ซึ่งน้ำหนักของแต่ละปัจจัยรวมกันต้องเท่ากับ 1.00

1.2 ในการประเมินผลกระทบจะให้ตามลำดับความสำคัญคือ 1-5 โดยลำดับ 5 เป็นลำดับสำคัญมากที่สุดจนถึงน้อยสุดคือ 1

1.3 โดยการให้คะแนนน้ำหนักและการประเมินผลกระทบจะขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ศึกษาที่ได้มีการคำนวณถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในเกี่ยวกับแผนธุรกิจต่างๆ เพื่อให้บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.) สามารถแข่งขันกับคู่แข่งระยะยาวในอนาคตได้

1.4 Strategic Factor ในกลุ่มที่เป็นโอกาส (O) ให้พิจารณาถึงโอกาสที่องค์กรจะได้รับจาก Strategic Factor นั้นๆ โดยดูจากขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ว่าองค์กรสามารถเข้าไป ตักตวง (Exploit) โอกาสนั้นๆ ได้ดีเพียงใดจากคะแนนเต็ม 5 เป็นการประเมินขีดความสามารถขององค์กร โดยดุลพินิจของผู้ศึกษา

1.5 Strategic Factor ในกลุ่มที่เป็นอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (T) ให้พิจารณาถึงอุปสรรคที่เกิดจาก Factor นั้นๆ ถ้าองค์กรจะต้องรับมือ (Handle) อุปสรรคนั้นที่คะแนนเต็ม 5 องค์กรจะทำได้ดีเพียงใด เป็นการประเมินศักยภาพในการรับมือกับภัยคุกคาม โดยดุลพินิจของผู้ศึกษา



ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary : EFAS)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมินผลกระทบ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส (Opportunities)				
1. โรคภัยไข้เจ็บที่ประชาชนเผชิญมีเพิ่มมากขึ้น	0.18	4	0.72	ประชาชนเริ่มเข้าใจ และพยายามหาหนทางที่จะป้องกันตนเองต่อการเกิดโรคต่างๆ โดยหันมาออกกำลังกายเพื่อเสริมภูมิคุ้มกันร่างกาย รักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่ตลอดเวลา
2. การรณรงค์ และสนับสนุนการออกกำลังกายจากหน่วยงานภาครัฐ	0.14	3	0.42	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ได้โฆษณาเชิญชวนให้ประชาชนหันมาออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง
3. รูปแบบการดำเนินชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป	0.1	3	0.3	ฟิตเนส เซ็นเตอร์จึงเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการออกกำลังกายในสถานที่ที่สามารถเดินทางได้สะดวก
4. กระแสรักสุขภาพหันต่อเนื่อง	0.14	4	0.56	เป็นอิทธิพลที่สามารถกระตุ้นความต้องการภายในของผู้บริโภคให้เกิดการใส่ใจรักษาสุขภาพของตนเอง
อุปสรรค (Threats)				
1. ข้อจำกัดด้านการลงทุน	0.20	5	1	การเปิดฟิตเนส เซ็นเตอร์แบบเต็มรูปแบบใช้เงินลงทุนสูง ทั้งสถานที่และอุปกรณ์
2. ความต่อเนื่องในการใช้บริการซ้ำของลูกค้า	0.08	3	0.24	ในช่วงแรกจะเป็นเพียงกระแสการออกกำลังกาย ซึ่งจะต้องมีกลยุทธ์ให้การกระตุ้นให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ
3. สภาพการแข่งขันที่สูง	0.16	4	0.64	มีศูนย์ให้บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์รายใหญ่และรายย่อยหลายพันแห่งทั่วพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
รวม	1.00		3.88	

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ประเมิ ผลกระทบ	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง (Strengths)				
1. ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี สถานที่ตั้งสามารถเดินทางสะดวกอยู่ใกล้แหล่งชุมชน	0.20	4	0.8	ติดถนนสุขุมวิท ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้า BTS สีแยกแบริ่ง และห้างสรรพสินค้าอิมพีเรียล เข้าออกสะดวก และมองหาง่าย
2. สมัครเข้าใช้บริการได้ง่าย	0.10	3	0.3	สามารถทำการสมัครเป็นสมาชิกเข้าใช้บริการได้โดยไม่มีข้อจำกัด และรองรับต่อจำนวนผู้สนใจใช้บริการได้มาก
3. รูปแบบการให้บริการที่มีความยืดหยุ่น รูปแบบกิจกรรมมีความหลากหลาย	0.14	4	0.56	เปิดบริการตั้งแต่ 8.00-22.00 น. และบริการอื่นๆ เช่น สปา บริการเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ และการเปิดให้บริการร้านอาหาร
4. ค่าบริการสมาชิกในอัตราที่ไม่สูงมากนัก	0.12	4	0.48	ปกติจะเรียกเก็บค่าบริการจากสมาชิกในอัตราที่ไม่สูงมากนัก ค่าบริการเฉลี่ย 500-2,000 บาทต่อเดือน ซึ่งอัตราค่าบริการมีแนวโน้มที่จะลดต่ำลงเรื่อยๆ หากสมัครสมาชิกในระยะยาว
จุดอ่อน (Weaknesses)				
1. ความน่าเชื่อถือของศูนย์บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์	0.18	4	0.72	เป็นศูนย์เปิดใหม่ทำให้แบรนด์ ยังไม่เป็นที่รู้จักและลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพและการบริการ
2. ไม่มีฐานลูกค้าเดิม	0.10	4	0.4	เสียเปรียบคู่แข่งที่เปิดกิจการก่อนหน้า มีค่าใช้จ่ายหาลูกค้า
3. สถานะทางการเงินยังไม่มั่นคง	0.10	3	0.3	ในช่วงเริ่มต้นกิจการรายได้ยังไม่พอกับค่าใช้จ่าย
4. การหาบุคลากรที่มีความชำนาญ	0.06	4	0.24	Trainer มีใบอนุญาต ทำงานตามฟิตเนส เซ็นเตอร์ขนาดใหญ่
รวม	1.00		3.80	

จากตาราง EFAS หรือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของโอกาส และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งกิจการได้คะแนนรวมเพียง 3.88 คะแนน ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ 3.00 คะแนน ทำให้ทราบว่าความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ ค่อนข้างสูง ซึ่งโอกาสที่สำคัญคือประชาชนเริ่มเข้าใจและพยายามหาหนทางที่จะป้องกันตนเองต่อการเกิดโรคต่างๆ โดยหันมาออกกำลังกาย และมองหารูปแบบการออกกำลังกายที่สะดวก เข้าถึงง่ายรวดเร็ว โดยจุดแข็งของกิจการ ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี สถานที่ตั้งสามารถเดินทางสะดวกอยู่ใกล้แหล่งชุมชน ซึ่งในย่านสมุทรปราการ ซอยลาซาล ตั้งแต่สี่แยกบางนาตราดจนถึงห้างสรรพสินค้าอิมพีเรียลเวล และไม่มีศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่เป็นคู่แข่ง

จากตาราง IFAS วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของกิจการธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์พบว่า โดยรวมกิจการได้คะแนนรวม 3.80 คะแนน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 3.00 คะแนน แสดงให้เห็นว่าสถานะจำลองก่อนการเริ่มดำเนินธุรกิจ มีความสามารถในการแข่งขันของกิจการยังสูงอยู่ จุดแข็งสำคัญของกิจการส่วนใหญ่อยู่ในเรื่องของการทำเลที่ตั้ง อยู่ใกล้กับกลุ่มเป้าหมาย จุดแข็งของกิจการอยู่ที่รูปแบบการให้บริการที่มีความยืดหยุ่น เปิดบริการตั้งแต่ 10.00-22.00 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เข้ามาใช้บริการ โดยกิจการมีรูปแบบกิจกรรมที่มีความหลากหลายครบวงจร เช่น บริการสปา เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ และการเปิดให้บริการร้านอาหาร ส่วนจุดอ่อนที่สำคัญ คือ เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่เปิดขึ้นใหม่ ดังนั้น ทำให้ไม่มีฐานลูกค้าเดิม และยังไม่เป็นที่รู้จัก ผู้บริหารธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการส่งเสริมการตลาด และแผนธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และฐานลูกค้าต่อไป

รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้กำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการ (Concept) และตรรก (Logic) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองความต้องการลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งเป็นการกำหนดรูปแบบ และโครงสร้างองค์กรที่จะใช้ดำเนินการ และทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในการสร้างคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและใช้บริการอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ ได้มาซึ่งผลกำไร และความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว ดังนั้น บริษัทฯ จะมีการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ที่เรียกว่า Infrastructure ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างความสามารถเฉพาะทางที่มีความจำเป็น (Core Competencies) และขีดความสามารถในการดำเนินงาน (Capabilities) ในการดำเนินธุรกิจ
2. การกำหนดกรอบการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมธุรกิจ เช่น Suppliers แนวร่วมทางธุรกิจ (Business Alliances) และ Complimentors ในการสร้างความสำเร็จ

3. การกำหนดโครงสร้างของการกระจายมูลค่า และคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมระหว่างบริษัท คู่ค้า ผู้ร่วมค้า และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในลักษณะ Win-Win

จากข้อมูลทั้งหมดดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน
2. รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร

โดยทั้ง 2 รูปแบบจะเป็นไปในลักษณะที่มีสินค้า และบริการที่มีความแตกต่างกัน เมื่อนำมาจัดเรียงกันเป็น Business Model แล้ว ทั้ง 2 รูปแบบจะมีข้อแตกต่างกันดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน	รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร
1. Product	Value Proposition	ลักษณะการก่อสร้างเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กและโครงสร้างเหล็ก 1 ชั้นครึ่ง ที่มีพื้นที่ ใช้สอย 625 ตารางเมตร	ลักษณะการก่อสร้างเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กให้บริการจำนวน 4 ชั้น มีพื้นที่ ใช้สอย 2 ไร่ ประกอบด้วยห้องฟิตเนส ห้องซาวน่า สปา มีสระว่ายน้ำ และศูนย์จำหน่ายอุปกรณ์กีฬา และฟิตเนส
2.Customer Interface	Target Customer	ลูกค้าประเภทบุคคลทั่วไปที่สนใจการออกกำลังกาย	เป็นลูกค้าส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและวัยทำงานตามออฟฟิต
	Distribution Channel	ผ่านพนักงานขายของบริษัทหรือการบอกต่อ และสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุเป็นต้น	ผ่านทั้งพนักงานขายของบริษัท และการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์ บอกต่อ และการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ อย่างเต็มรูปแบบ
	Relationship	จัดทำแผนสร้างความประทับใจกับลูกค้า ให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง	ผ่านทั้ง 2 รูปแบบ ทั้งการสมัครสมาชิกระยะยาวแบบรายปี และทำแผนโปรโมชั่นสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเก่าเพื่อรักษาลูกค้าเดิม และสร้างลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 11 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ (ต่อ)

Pillar	Business Model Building Blocks	รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน	รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร
3. Infrastructure Management	Value Configuration	ห้องฟิตเนสประกอบด้วยอุปกรณ์ออกกำลังกายเพิ่มกล้ามเนื้อ และคาร์ดิโอเผาผลาญไขมัน	ประกอบด้วยห้องฟิตเนส ห้องซาวน่า สปา มีสระว่ายน้ำ และศูนย์จำหน่ายอุปกรณ์กีฬาและฟิตเนส
	Core Competency	จากการให้บริการที่ประทับใจ มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยการให้บริการที่ดี และเสนอเงื่อนไขที่เป็นธรรม	ให้บริการที่ประทับใจ มีการฝึกอบรมพนักงานต่อเนื่อง โดยการให้บริการที่ดีและเงื่อนไขที่เป็นธรรม รับประกันความพึงพอใจ
	Partner Network	ใช้สื่อออนไลน์และสื่อประชาสัมพันธ์พื้นฐานรูปแบบต่างๆ	ผ่านกลุ่มตัวแทนบริษัทต่างๆ (Member group) และสร้างเครือข่ายผ่านสังคมออนไลน์
	Cost Structure	ค่าก่อสร้าง เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ รวมเป็นจำนวนเงิน 12 ล้านบาท	ค่าก่อสร้าง เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ รวมเป็นจำนวนเงินประมาณ 50 ล้านบาท
4. Financial Aspects	Revenue Model	จากบุคคลทั่วไปที่เข้ารับบริการ	จากบุคคลทั่วไปที่เข้ารับบริการ และกลุ่มพಂಗ.บริษัทฯ ต่างๆ ที่ได้ทำสัญญากันไว้ และการจำหน่ายอุปกรณ์กีฬาและเครื่องออกกำลังกาย

จากรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดจุดอ่อน และจุดแข็งที่แตกต่างกัน ในแต่ละรูปแบบธุรกิจทั้ง 2 รูปแบบ

ตารางที่ 12 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของรูปแบบธุรกิจต่างๆ

รูปแบบธุรกิจ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร	- มีสินค้าจำนวนมากหลากหลาย - มีบริการต่างๆ หลากหลาย - มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ	- มีต้นทุนคงที่สูง - ใช้พนักงานจำนวนมาก - ใช้เงินลงทุนสูงมาก
2. รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน	- ใช้พนักงานจำนวนไม่มากและเพียงพอกับธุรกิจ - ลูกค้ามีความเป็นส่วนตัว - ใช้เงินลงทุนไม่สูง	- ประเภทการบริการมีจำกัด - สินค้าและบริการมีจำกัด - สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ครบ ไม่หลากหลาย

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งมีผลต่อการเลือกใช้บริการฟิตเนสของผู้บริโภคในแต่ละด้าน มีดังนี้

1. ด้านคน หรือบุคลากร ได้แก่ พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจรักงานบริการ มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ และครูผู้สอนต้องมีประสบการณ์ ความชำนาญสามารถแนะนำวิธีการออกกำลังกาย วิธีการใช้เครื่องออกกำลังกายได้อย่างถูกต้อง และเป็นกันเองกับผู้เรียน
2. ด้านกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการสอนมีความปลอดภัยไม่มีอันตราย มีการสอนการใช้งานอุปกรณ์เครื่องออกกำลังกายตามมาตรฐาน และพนักงานมีการทักทายต้อนรับเสมอ
3. ด้านการจัดจำหน่าย ได้แก่ ที่ตั้งของสถานบริการฟิตเนสอยู่ใกล้กับห้างสรรพสินค้า สถานที่ทำงาน บ้าน ย่านชุมชน หรือโรงเรียน ที่ตั้งมีที่จอดรถสะดวกปลอดภัย และเพียงพอ และตั้งอยู่บนถนนที่มีการคมนาคมสะดวก
4. ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ มีเครื่องออกกำลังกายที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และมีความปลอดภัย มีเครื่องออกกำลังกายครบครันเพียงพอสำหรับผู้ใช้บริการ และมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น ล็อกเกอร์ ห้องน้ำ และห้องอาบน้ำ เครื่องออกกำลังกายมีเพียงพอสำหรับผู้ใช้บริการเครื่องออกกำลังกายไม่ล้าสมัย หรือชำรุด
5. ด้านราคา ได้แก่ มีการลดราคาสำหรับสมาชิกเก่าที่ต่ออายุ เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมลดราคาเมื่อสมัครสมาชิกเป็นกลุ่ม และมีการลดราคาสำหรับค่าสมัครสมาชิกแรกเข้าหรือมีการทำสัญญาส่วนลดพนักงานกับบริษัทต่างๆ ไว้
6. ด้านสิ่งนำเสนอทางกายภาพ ได้แก่ พนักงานแต่งกายเหมาะสม สุภาพ สถานที่ห้องออกกำลังกาย ห้องนวดสปาแผนไทย ห้องจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา สระว่ายน้ำ ห้องน้ำ ห้องอบซาวน่าและห้องอาบน้ำสะอาด มีการเปิดดนตรีให้ฟังเบาๆ ภายในสถานบริการฟิตเนส มีห้องพักผ่อนชา หรือกาแฟอ่านหนังสือและอินเทอร์เน็ตให้ความรู้
7. ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ มีการแจกคู่มือให้ทดลองใช้บริการฟรี มีการแจกของแถม เช่น รองเท้าหรือชุดกีฬาของบริษัท ให้กับผู้ที่สมัครสมาชิกใหม่ และมีการแจกใบปลิว แผ่นพับ หรือการบอกต่อแนะนำเพื่อนสมาชิกใหม่เพื่อขอส่วนลดเป็นต้น

การวิเคราะห์คู่แข่ง

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.) เป็นหนึ่งในศูนย์บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่ง โดยกำหนดขอบเขตรัศมีพื้นที่การให้บริการประมาณ 10 กิโลเมตร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่ (Large Size Fitness Center) คือ มีจำนวนสาขาตั้งแต่ 10 สาขาขึ้นไป ได้แก่ ฟิตเนสเฟิร์สท์ (Fitness First) มีทั้งหมด 22 สาขา ซึ่งฟิตเนส

เฟิร์สท์ ตั้งในพื้นที่เป้าหมาย คือ สาขาเมกาบางนา ให้บริการ เช่น โซนคาร์ดิโอ ที่เน้นการพัฒนาหัวใจ ปอด และการเผาผลาญไขมัน โซนอุปกรณ์สร้างกล้ามเนื้อ และโซนฟรีเวท รวมถึงห้องกรู๊ปเอกเซอร์ไซส์ถึง 3 ห้อง สำหรับคลาสต่างๆ เช่น บอดี้แจม บอดี้คอมแบท โยคะ และโยคะร้อน ในห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าที่รวมเอาสตูม และชามานาเพื่อความสะดวกสบายหลังกายออกกำลังกาย และเมมเบอร์เลาจ์ มีบริการน้ำชา กาแฟ น้ำอัดลม หนังสือพิมพ์ และแมกกาซีนการเดินทาง เมกาบางนา บริการรถรับส่งลูกค้าฟรี จากสถานีอุดมสุข ถึงเมกาบางนา

2. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดเล็ก (Small Size Fitness Center) มีจำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย

2.1 จิตรารวรรณ เวลล์เนส สปา ตั้งอยู่ ถนนศรีนครินทร์ ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี สมุทรปราการ บนเนื้อที่ 5 ไร่ ให้บริการครบวงจรด้านสุขภาพ และความงาม ด้วยราคามาตรฐานบริการระดับสากล มีห้องบริการ ทั้งห้องเดี่ยว ห้องคู่ ห้อง V.I.P. รวมทั้งหมด 64 ห้อง สามารถเลือกบรรยากาศของห้องต่างๆ ได้ตามความต้องการ นวดไทย นวดตามธาตุเจ้าเรือน นวดขับน้ำเหลือง นวดชิโรธารา นวดฝ่าเท้า นวดหน้า นวดด้วยหินอัญมณี นวดลดกระชับส่วน โยคะ ฟิตเนส แอโรบิก สระว่ายน้ำผู้ใหญ่ เด็ก ห้องอบไอน้ำ ห้องอบเซาว์น่าถ่านหิน ห้องอบเซาว์น่าอินฟาเรด อ่างจากุซซี่น้ำร้อน ห้องอาหารเพื่อสุขภาพ ห้องอินเตอร์เน็ต ห้องสมุด แผนกเสริมสวย และเล็บ

2.2 แฟร์เท็กซ์ (Fairtex Muay Thai Fitness) ตั้งอยู่เทพารักษ์ บางพลี สมุทรปราการ มีมวยไทย Brazilian Jiu Jitsu ห้องฟิตเนส สระว่ายน้ำขนาดเล็ก เน้นใช้มวยไทยเป็นการออกกำลังกาย สถานที่สะอาด ปลอดภัย

2.3 บอดี้ แคร์ ฟิตเนส (Body Care Fitness and Spa) ตั้งอยู่ระหว่าง ถ.สุขุมวิท และ ถ.ศรีนครินทร์เป็นอาคาร 6 ชั้น เนื้อที่ 3,000 ตารางเมตร ให้บริการฟิตเนส และสระว่ายน้ำ ครบวงจร ได้แก่ ห้อง Cardio Theater ห้องยกน้ำหนักอุปกรณ์ครบครัน ห้องสปินไบค์ในระบบแสงเสียง Style Disco และห้องสตรีมชามานา

2.4 RS Fitness ตั้งอยู่บริเวณแยกปทุมเจ้าสุมิงพราย เป็นโรงยิมสถานออกกำลังกาย ประเภท Cardio อย่างเดียว

2.5 ปิง ปิงฟิตเนส ซ. มังกร-ขันดี แพรกษา สมุทรปราการ ให้บริการด้านสตูดิโอ โยคะ

ตารางที่ 13 สรุปรายละเอียดสำคัญคู่แข่งขั้นศูนย์ฟิตเนสเซ็นเตอร์ในรัศมีประมาณ 10 กิโลเมตร

ชื่อศูนย์ฟิตเนส เซ็นเตอร์	สินค้าและบริการ	ขนาด
1. ฟิตเนสเฟิร์สท	โซนคาร์ดิโอ การเผาผลาญไขมัน โซนอุปกรณ์สร้างกล้ามเนื้อ และโซนฟรีเวท ห้องกรู๊ปเอกเซอร์ไซส์สำหรับคลาสต่างๆ เช่น บอดี้แจม บอดี้คอมแบท และโยคะร้อน ห้องสตีม ซาวน่า และเมมเบอร์เลาจ์ มีบริการชา กาแฟ น้ำอัดลม หนังสือพิมพ์ และแมกกาซีน มีบริการรถบัสรับส่งลูกค้าฟรี จากสถานีอุดมสุข ถึงเมกาบางนา	ใหญ่
2. จิตราวรรณ เวลล์ เนส สปา	นวดไทย นวดชัมพู นวดชิลโรธาร่า นวดฝ่าเท้า นวดหน้า นวดด้วยหินอัคนี นวดลดกระชับส่วน โยคะ ฟิตเนส แอโรบิก สระว่ายน้ำผู้ใหญ่-เด็ก ห้องอบไอน้ำ ห้องอบเซาว์น่าถ่านหิน ห้องอบเซาว์น่าอินฟราเรด อ่างจากุซซี่น้ำร้อน ห้องอาหารเพื่อสุขภาพ ห้องอินเทอร์เน็ต ห้องสมุด แผนกเสริมสวย และเล็บ	เล็ก
3. แฟร์เท็กซ์	มีมวยไทย Brazilian Jiu Jitsu ห้องฟิตเนส สระว่ายน้ำขนาดเล็ก เน้นใช้มวยไทยเป็นการออกกำลังกาย	เล็ก
4. บอดี้ แคร่ ฟิตเนส	ให้บริการฟิตเนส และสระว่ายน้ำครบวงจร ห้อง Cardio Theater ห้องยกน้ำหนัก ห้องสปินไบค์ในระบบแสงเสียง Style Disco และห้องสตรีมซาวน่า	เล็ก
5. RS Fitness	โรงยิมสถานออกกำลังกายประเภท Cardio	เล็ก
6. ปิง ปิงฟิตเนส	ให้บริการด้านสตูดิโอโยคะ	เล็ก

ปี 2554 ธุรกิจฟิตเนสมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 10,000 ล้านบาท หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ 2,603 (2554) กล่าวว่าเฉพาะปี 2553 เติบโตกว่า 10% โดยส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและตามหัวเมืองขนาดใหญ่ ปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่เพียง 4-5 ราย ได้แก่ แคลิฟอร์เนีย ว้าว ฟิตเนส เฟิร์สท และทรู ฟิตเนส ถือครองส่วนแบ่งตลาดราวร้อยละ 40 โดยขนาดของตลาด (Market Size) ของฟิตเนสเฟิร์สท ปี 2554 มีมูลค่า 1,200 ล้านบาท (12%) ที่เหลือร้อยละ 60 (6,000 ล้านบาท) จะเป็นธุรกิจขนาดกลาง และเล็กที่อยู่ในโรงแรม หมู่บ้าน ย่านธุรกิจการค้า และฟิตเนสเซ็นเตอร์เฉพาะองค์กร

ปัจจุบันประเทศไทยมีอัตราการเป็นสมาชิกฟิตเนสต่อจำนวนประชากรในประเทศ (Penetration Rate) เข้าใกล้ 1% เท่านั้น หรือมีสมาชิกฟิตเนสประมาณ 6.4 ล้านคน ดังนั้น รายจ่ายผู้สมัครฟิตเนสมีจำนวนประมาณ 1,563 บาท/คน/ปี ถ้าฟิตเนสเซ็นเตอร์คู่แข่งขนาดเล็ก จำนวน 5 แห่ง รongรับลูกค้าได้เฉลี่ย 100 คน/วัน/แห่ง หรือ 36,500 คน/ปี/แห่ง ดังนั้นจะมีมูลค่า การตลาดรวมประมาณ 285 ล้านบาท หรือคิดเป็นส่วนแบ่งตลาดประมาณ 2.85%

กลยุทธ์ทางการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ประกอบด้วย Growth Strategies การวิเคราะห์ STP : Segmentation, Targeting, and Positioning และ 4Ps: Product, Price, Place, and Promotion ซึ่งแยกวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. Growth Strategies

เนื่องจากตลาดอุตสาหกรรมฟิตเนสเซ็นเตอร์อยู่ในช่วงเติบโตทำให้ บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด (Thanaporn Fitness Center Co., Ltd.) จะใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) แบบมุ่งเน้น (Intensive Growth) แบบการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการ โดยปรับปรุงตำแหน่งในการแข่งขันที่มีอยู่เดิม ซึ่งใช้ทั้งแบบการเติบโตแบบเจาะตลาด (Market Penetration) และการเติบโตแบบพัฒนาตลาด (Market Development) โดยมีการการควบคุม และประสิทธิภาพ (Control and Efficiency) มีการการควบคุมและคุณภาพ (Control and Quality) และมีการควบคุมและการตอบสนองลูกค้า (Control and Responsiveness to Customer) จึงทำให้ บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด มีอัตราผลตอบแทนกำไร (%Net Profit) อยู่ในระดับที่ทัดเทียมคู่แข่ง โดยเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมแล้ว พบว่า อัตราผลตอบแทนยังมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าของอุตสาหกรรม

2. การแบ่งส่วนตลาด การเลือกลูกค้าเป้าหมาย และวางตำแหน่งทางการตลาด (Segmentation, Targeting, and Positioning (STP))

ผู้ศึกษาจะนำเสนอกลยุทธ์ทางการตลาดหลักๆ ประกอบไปด้วย (2.1) การแบ่งส่วนตลาด (2.2) เลือกลูกค้าเป้าหมาย และ (2.3) วางตำแหน่งทางการตลาด

2.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) หมายถึง การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์ความต้องการ บุคลิกลักษณะ หรือพฤติกรรมผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกัน ที่มีความต้องการในสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

2.1.1 แบ่งตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) ซึ่งบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ตั้งอยู่อาคารพงษ์พันธ์เดชา1989 ถนนสุขุมวิท 107 หมู่ 6 ต.สำโรงเหนือ สมุทรปราการ 10270 บนเนื้อที่ 2 ไร่ เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 10.00-

22.00 น. โดยเน้นกลุ่มลูกค้าวัยทำงาน และที่พักอยู่อาศัยย่านชุมชน กลุ่มพนักงานทำงาน โรงงานอุตสาหกรรม หรือคอนโดมิเนียม ซึ่งอยู่ใกล้กับห้างสรรพสินค้าอิมพีเรียลเวิลด์สำโรง

2.1.2 แบ่งตามลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) ซึ่งพื้นที่ในบริเวณเขตสำโรงเหนือมีโรงงานตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งขาดสถานที่ออกกำลังกาย ประชากรส่วนใหญ่เป็นวัยทำงาน ซึ่งมีรายได้หลัก ดังนั้นการแบ่งตามลักษณะประชากรศาสตร์ ทำให้เห็นว่า กลุ่มประชากรเป้าหมาย มีความจำเป็นที่จะต้องใช้บริการในศูนย์ออกกำลังกายฟิตเนส เซ็นเตอร์

2.1.3 แบ่งตามลักษณะทางจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) จะพบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้น ให้ความสำคัญกับการออกกำลังกาย และรัฐบาลได้กระตุ้นให้ประชาชนหันมาออกกำลังกายกันมากขึ้น ดังนั้นกลุ่มประชากรเป้าหมาย ต้องการออกกำลังกาย ในสถานที่ที่สามารถเดินทางได้สะดวก มีอุปกรณ์การออกกำลังกายที่ถูกออกแบบให้มีความเหมาะสมกับการบริหารร่างกายในส่วนต่างๆ ของร่างกายโดยเฉพาะ

2.1.4 แบ่งตามพฤติกรรม (Behavioural Segmentation) จะพบว่ากระแสรักสุขภาพถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ค่อนข้างสูง เนื่องจากอิทธิพลที่สามารถกระตุ้นความต้องการภายในของผู้บริโภคให้เกิดการใส่ใจรักษาสุขภาพของตนเอง

2.2 ตลาดลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) โดยจะใช้วิธีการเดียวกับแบ่งส่วนการตลาดในรูปแบบ Segment Marketing คือ การแบ่งส่วนตลาดตามที่กล่าวมา โดยเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีอายุระหว่างอายุ 21-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ระหว่าง 25,000 บาทขึ้นไป ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน/รับจ้าง

2.3 วางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เป็นการจัดวางตำแหน่งสินค้าของบริษัทฯ ให้มีภาพที่ชัดเจน และตรงใจหรือวางตำแหน่งในใจของลูกค้าเป้าหมาย เมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ โดยที่ Positioning จะเป็นตัวสำคัญที่จะกำหนด ส่วนผสมทางการตลาดหรือ 4Ps ต่อไป ซึ่งสิ่งที่จะทำให้บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด สร้างจุดยืนของการให้บริการที่สร้างความแตกต่าง และได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Differential Advantage) และเป็นจุดที่ผู้บริโภคพึงใจ โดยการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความแตกต่างกับคู่แข่ง หรือมีศักยภาพที่สูงกว่าคู่แข่งได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทางส่วนประสมการตลาดใน 4 ด้าน ซึ่งผู้ศึกษาจะแสดงรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป

3. ส่วนประสมทางการตลาด (Product, Price, Place, and Promotion (4Ps))

พบว่าปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการฟิตเนสของผู้ตอบแบบสอบถามเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านคนหรือบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสิ่งนำเสนอทางกายภาพ และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ สำหรับปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการฟิตเนสของผู้บริโภคในระดับมากที่สุดในแต่ละด้าน ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยด้านคนหรือบุคลากร ได้แก่ พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ดีมีใจรักงานบริการ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ และครูผู้สอนต้องมีความชำนาญสามารถแนะนำวิธีการออกกำลังกาย และวิธีการใช้เครื่องออกกำลังกายได้อย่างถูกต้อง

2. ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการสอนหรืออบรมการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องออกกำลังกาย มีความปลอดภัยและไม่มีอันตราย และพนักงานมีการทักทายต้อนรับเสมอ

3. ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย ได้แก่ ที่ตั้งของสถานบริการฟิตเนสอยู่ใกล้กับห้างสรรพสินค้า สถานที่ทำงาน บ้าน คอนโดมีเนียมหรือโรงเรียน ที่ตั้งมีที่จอดรถสะดวก ปลอดภัย เพียงพอ และที่ตั้งอยู่บนถนนที่มีการคมนาคมสะดวก

4. ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ มีเครื่องออกกำลังกายที่มีคุณภาพ และมีความปลอดภัย มีเครื่องออกกำลังกายครบครันเพียงพอกับผู้ใช้บริการ และมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น ล็อกเกอร์ ห้องน้ำ ห้องอบซาวน่า และห้องอาบน้ำ

5. ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ มีการลดราคาสำหรับสมาชิกเก่าที่ต้องการต่ออายุ มีการลดราคาเมื่อสมัครสมาชิกเป็นกลุ่มหรือบริษัทที่เข้าร่วม (Contact) และมีการลดราคาสำหรับค่าสมัครสมาชิกแรกเข้า

6. ปัจจัยด้านสิ่งนำเสนอทางกายภาพ ได้แก่ พนักงานแต่งกายเหมาะสม สุภาพ สถานที่ ห้องน้ำ และห้องอบน้ำสะอาด และมีการเปิดดนตรีให้ฟังเบาๆ ภายในฟิตเนสเซ็นเตอร์

7. ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ มีการแจกคู่มือให้ทดลองใช้บริการฟรี มีการแจกของแถม เช่น กระเป๋าเดินทางให้กับผู้ที่สมัครสมาชิกใหม่ มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อทางบุคคลโดยตรง เช่น แจกใบปลิว แผ่นพับ เป็นต้น

จากปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการฟิตเนสของผู้บริโภคดังกล่าวข้างต้น จึงได้นำมาปรับใช้โดยกำหนดส่วนประสมทางการตลาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ดังนี้

3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สินค้าและบริการที่จัดจำหน่ายของบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ประกอบด้วย การให้บริการฟิตเนส จำหน่ายเครื่องออกกำลังกาย อุปกรณ์ กีฬา และสระว่ายน้ำครบวงจร ได้แก่ ห้อง Cardio Theater ห้องยกน้ำหนัก ห้องนวดไทย นวด ฝ่าเท้า นวดหน้า แก้อี้นวด และห้องสตรีมซาวน่า รวมถึงเมมเบอร์เลาจ์ มีบริการอาหาร ซากาแฟ น้ำอัดลม หนังสือพิมพ์ และแมกกาซีน เป็นต้น ทางบริษัทจำเป็นต้องพิจารณา Product ออกเป็น 3 ระดับ คือ

3.1.1 Core Product คือ สิ่งที่กลุ่มลูกค้าต้องการซื้อจริงๆ ซึ่งบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จำเป็นจะต้องทราบถึงความต้องการที่แท้จริงในการเข้ามาใช้บริการใน ศูนย์บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์โดยลูกค้าสามารถแจ้งความต้องการ หรือสิ่งที่คาดหวังได้ก่อนเข้ามาสมัครสมาชิก ผ่านได้หลายช่องทาง เช่น ทางโทรศัพท์ Website หรือเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าได้รับสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง และบริษัทจะสามารถจัดโปรแกรม หรือคอร์สต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการโดยตรงสูงสุดของลูกค้าได้

3.1.2 Actual Product คือ สินค้าและบริการ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าและบริการต่างๆ ที่มีอยู่ในบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด เช่น การจัดแสดงถึงใบประกอบวิชาชีพของ Trainer และรายละเอียดการใช้งานของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในบริษัทให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเข้าใจ สนใจในสินค้าและบริการ

3.1.3 Augmented Product คือ ประโยชน์อื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจาก Core และ Actual Product เช่น การตรวจวัดสุขภาพก่อน-หลัง การจัดทำบันทึกประวัติข้อมูลโดยวัดขนาดทางกายภาพของลูกค้า เช่น สัดส่วนร่างกาย น้ำหนัก ส่วนสูง %มวลกระดูก %ไขมันในร่างกาย เป็นต้น ทางบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จะต้องสร้างสิทธิพิเศษให้กับกลุ่มลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเกิดความประทับใจในการให้บริการของบริษัทฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จำเป็นจะต้องสร้าง Brand คือ “Thanaporn Fitness Center” ชื่อเสียง และการรับรู้ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งหมดที่กลุ่มลูกค้าเข้ามาใช้สินค้าและบริการ รวมถึงการมีชื่อ และสัญลักษณ์ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถแยกความแตกต่างของสินค้าและบริการของบริษัทออกจากคู่แข่งได้ ซึ่งสร้างแบรนด์ต้องพยายามที่จะประยุกต์คุณประโยชน์ที่จับต้องได้ (Tangible Benefits) และคุณประโยชน์ที่จับต้องของสินค้าและแบรนด์ (Intangible Benefits) ให้เหลือเป็นคุณประโยชน์เฉพาะของแบรนด์ที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจะเริ่มกำหนด Positioning ต้องเกิดจากการทำความเข้าใจตัวเอง (Self-Understanding) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาต้องการสร้างมูลค่าของตัวแบรนด์ (Brand Equity) ให้บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่ทัดเทียมกับบริษัทที่เปิดศูนย์บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์รายใหญ่อื่นๆ โดยผู้ศึกษาได้เลือกรูปแบบกลยุทธ์ด้านการสร้างแบรนด์ โดยใช้ Sweet Spot ของตัวเองว่า จุดใดคือจุดที่แบรนด์เรามี คู่แข่งไม่มี และเป็นจุดที่คู่แข่งต้องการ Sweet Spot ดังกล่าวคือจุด Intersect ระหว่างเงื่อนไขสำคัญสามประการดังกล่าวเมื่อหาเจอ ก็สามารถกำหนดให้เป็น Platform สำหรับการสร้าง Brand Promise ซึ่งจะนำไปสู่ Positioning ที่ดีได้

3.2 การตั้งราคา (Product Price) บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด มีการกำหนดราคาโดยคำนึงถึงวิธีการตั้งราคา คือ ใช้แบบ Cost-Based Pricing การตั้งตามต้นทุนของบริษัทและเพิ่ม Mark Up กำไรที่ต้องการเข้าไป ซึ่งการบวกกำไรเข้ากับต้นทุน (Cost-Plus Pricing) เป็นวิธีการตั้งราคาโดยบวกจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ต้องการเข้ากับต้นทุน (Mark Up) ของสินค้า หรือราคาสินค้า ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้า และเพื่อลดความเสี่ยงลงภายหลังที่สินค้าล้าสมัย นอกจากนี้ บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ยังจะต้องมีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ถือว่าเป็นวิธีหนึ่งของการตั้งราคาโดยอาศัยต้นทุนเป็นเกณฑ์ เพราะในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนต้องอาศัยต้นทุนรวม แต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะต้องนำรายได้เข้ามาวิเคราะห์ประกอบด้วย ซึ่งการใช้รายได้นั้นจะเกี่ยวข้อง

กับความต้องการซื้อ (Demand) หรือจุดคุ้มทุน (Break Even Point) และใช้การกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (Pricing Below Competition Level) เป็นการกำหนดราคาให้ต่ำกว่าราคาตลาดหรือราคาของคู่แข่งในตลาด ใช้ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีข้อได้เปรียบในการกำหนดราคาเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จากข้อมูลเรื่องการคำนึงถึงราคาข้างต้น ทำให้บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด มีกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าและบริการใหม่ คือ จะใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสูง (Skimming Pricing) คือ ใช้เมื่อต้องการสร้างภาพพจน์ให้กับสินค้าหรือกิจการให้อยู่ในระดับสูง การตั้งราคาสินค้าใหม่ให้สูงไว้ก่อน แล้วจึงลดราคาลง โดยเขียนราคาที่สูงเกินความเป็นจริงแล้วเขียนราคาที่ลดลงด้านข้างของราคาที่เกินความเป็นจริง จึงทำให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่า ราคามีความถูกต้อง ก็จะเกิดแรงจูงใจให้ซื้อสินค้าและบริการในบริษัท ส่วนอีกรูปแบบหนึ่งคือ กลยุทธ์การตั้งราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด (Penetration Pricing) ตั้งราคาถูก เพื่อที่จะได้ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ให้มากขึ้น เนื่องจากปริมาณการขายเพิ่มขึ้น ในสินค้าและบริการบางตัว เช่น บริษัทอาจจะตั้งราคาการสมัครสมาชิกเข้าใช้บริการฟรี แต่จะหักกำไรจากบริการด้านอื่นๆ แทน เช่น ค่าใช้บริการรายเดือน รายปี ค่าบริการสปา หรือห้องอบซาวน่า เป็นต้น

3.3 ช่องทางการจำหน่าย (Place/Channel)

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จะใช้ช่องทางการตลาดทางตรง (Direct Marketing Channel) ในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมโดยไม่ผ่านคนกลาง ซึ่งแบ่งตามการให้บริการ ทางบริษัทจะใช้วิธีแบบ Full Service คือ การให้บริการอย่างเต็มที่ในทุกๆ ด้านที่เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าสูงสุด เช่น บริการซาวน่า นวดแผนไทย สปา ลดน้ำหนักและไขมัน เป็นต้น และทางบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ได้ใช้สื่อมาเป็นช่องทางเสริม โดยร่วมมือกับผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ลงโฆษณาในนิตยสารต่างๆ เพื่อแจกจ่ายให้กับสมาชิกและวางจำหน่ายตามร้านหนังสือทั่วไป เพื่อให้ผู้อ่านเกิดแรงบันดาลใจ และเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดการสมัครเป็นสมาชิกบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด อีกทางหนึ่ง โดยสื่อที่เลือกใช้ไม่ได้เน้นความหวือหวา เช่นเดียวกับคู่แข่ง อาศัยสื่อวิทยุคลื่นเพลงสากลสื่อสารไปยัง Core Target มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีอายุระหว่างอายุ 21-40 ปี

3.4 การส่งเสริมการขาย และการสื่อสารไปยังลูกค้า (Promotion/IMC : Integrated Marketing Communication) คือ อาจมีจุดประสงค์ในการให้ข้อมูล ชักจูง หรือย้าเตือนลูกค้า โดยทำได้หลายแบบ ซึ่งธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัดจะใช้รูปแบบของ Sales Promotion เพื่อเป็นการให้สิ่งกระตุ้นจูงใจระยะสั้น เพื่อดึงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ โดยที่สิ่งที่เป็นสื่อสารนั้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ Positioning และ Marketing Mix อื่นๆ ที่ได้วางแผนเอาไว้ทั้งหมด โดยบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด วาง Positioning เป็น Exertainment ที่มี Facilities หลากหลาย โดยเน้นที่รูปแบบคลับที่ทันสมัย รวมทั้งแสง สี เสียงประกอบการออกกำลังกายที่ทำให้ผู้เล่นเกิดความรู้สึกสนุกสนาน และสร้างแรงจูงใจในการออกกำลังกายที่จะ

ไม่ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายการออกกำลังกายในการนำเสนอรูปแบบการออกกำลังกายใหม่ๆ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่สมาชิก ในการสื่อสารการตลาดใช้ Celebrity เป็นพรีเซ็นเตอร์โปรโมต ด้วยช่องทางทั้งเว็บไซต์ โปสเตอร์ รวมถึงการให้พนักงานขายไปประจำตามจุดที่คาดว่าจะมีกลุ่มเป้าหมาย และในพื้นที่ใกล้เคียงกับคลับ เพื่อแจกใบปลิวเชิญชวน และเน้นการทำตลาดในสาขา ด้วย Below the Line หรือการจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing) ซึ่งครอบคลุมไปถึงการทำ Direct Marketing, Direct Mail, Marketing Research, Public Relation, Promotion Event, International Marketing ฯลฯ เพื่อสร้างกระแสการบอกต่อ (Word of Mouth) ลักษณะปากต่อปาก หรือที่นิยมเรียกว่า "Buzz Marketing" ซึ่ง Below the Line เป็นการสื่อสารสองทางกับผู้บริโภคในรูปแบบของการจัดกิจกรรมตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม เฉพาะพื้นที่ ที่มีจำนวน และขนาดจำกัด เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การจัด Road Show สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relationship Management) เป็นต้น

ตารางที่ 14 แผนการดำเนินงานฟิตเนสเซ็นเตอร์ครบวงจร ในช่วง 5 ปีแรก

แผนการตลาด	แผนการจัดการและกำลังคน	แผนบริการ และปฏิบัติการ	แผนการเงิน	แผน ฉุกเฉิน
ปีที่ 1 - สร้างยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด - จัดทำการประชาสัมพันธ์ โดยการทำแผ่นพับแจกตามศูนย์ให้บริการต่างๆ - จัดทำโปรโมชั่น ทำบัตรสมาชิก ซึ่งมีสิทธิพิเศษ คือ ฟรีค่าธรรมเนียมแรกเข้า	บริหารกำลังพลและสรรหาพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้ - ด้านบริหาร 2 คน - ด้านการตลาด 1 คน - บริการลูกค้า 8 คน - ด้านช่างเทคนิค 2 คน - ด้านผู้ฝึกสอน 2 คน - ด้านธุรการ 2 คน รวมพนักงาน 17 คน	การจัดหาสมาชิก 1) สมาชิกแบบรายเดือน (Dues Membership) และ 2) สมาชิกแบบจ่ายล่วงหน้า (Term Membership)) หรือสมาชิกรายปี	- วางแผนกู้เงินระยะยาว (ประมาณ 20 ล้านบาท) เพื่อเตรียมการลงทุน - จัดทำรายงานทางการเงินให้ถูกต้องตามหลักการทางบัญชีและการเงิน	-

ตารางที่ 14 แผนการดำเนินงานฟิตเนสเซ็นเตอร์ครบวงจร ในช่วง 5 ปีแรก (ต่อ)

แผนการตลาด	แผนการจัดการและ กำลังคน	แผนบริการ และ ปฏิบัติการ	แผนการเงิน	แผน ฉุกเฉิน
ปีที่ 2 - เพิ่มยอดขาย จากปีที่ 1 >15% - จัดทำการ ประชาสัมพันธ์ และเพิ่มบริการ ด้าน Spa และ Massage	- เพิ่มช่างเทคนิคในการ ให้บริการติดตั้ง อุปกรณ์กีฬานอก พื้นที่ - เพิ่ม Incentive สำหรับพนักงานขาย คอร์สออกกำลังกายและ อุปกรณ์กีฬา	- เพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการ โดยสามารถ รองรับจำนวน การให้บริการ มากกว่าปีที่ 1 จำนวน 10%	- วางแผนการกู้ เงินระยะสั้น 3 ล้านบาท เตรียมการ ลงทุนเพิ่มในปี ที่ 3 ในกรณีที่ มียอดขายดีกว่า ประมาณการ	-
ปีที่ 3 - เพิ่มยอดขายจาก ปีที่ 2 > 15% - จัดทำโปรโมชั่น 1.1) รักษาฐาน ลูกค้าเดิม เน้นต่อ อายุสมาชิกฟรี สำหรับผู้มาใช้ บริการอย่าง สม่ำเสมอ (12 ครั้ง/ ปี) 1.2) เพิ่มกลุ่ม ลูกค้าใหม่สำหรับ ผู้สมัครสมาชิกใหม่ ในปี ให้ Voucher เพื่อมาใช้บริการ มูลค่า 1,500 บาท ต่อปี	- วางแผนการฝึกอบรม ให้พนักงานในแต่ละ ส่วนงานเข้าฝึกอบรม ตาม JD	- เพิ่มเครื่องมือและ อุปกรณ์ในการให้ บริการ - จัดให้มีการซ่อม บำรุงรักษา เครื่องมือและ อุปกรณ์ออกกำลังกาย	-	-

ตารางที่ 14 แผนการดำเนินงานฟิตเนสเซ็นเตอร์ครบวงจร ในช่วง 5 ปีแรก (ต่อ)

แผนการตลาด	แผนการจัดการและ กำลังคน	แผนบริการ และ ปฏิบัติการ	แผนการเงิน	แผน ฉุกเฉิน
ปีที่ 4 - เพิ่มยอดขายจากปีที่ 3 > 15% - รักษาฐานลูกค้าเก่า โดยจัดประกวดบอดีฟิตเนส - เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยร่วมมือกับตัวแทนผู้จำหน่ายอาหารเสริมและผลิตภัณฑ์ชุดกีฬา	- วางแผนการฝึกอบรมให้พนักงานในแต่ละส่วนงานเข้าฝึกอบรมตาม JD โดยร่วมมือกับศูนย์ฝึกอบรมสปาและนวดแผนไทยระดับประเทศ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	- ขยายรูปแบบการบริการให้กว้างขวางขึ้น - จัดให้มีการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ออกกำลังกายกำลัง	-	-
ปีที่ 5 - เพิ่มยอดขายจากปีที่ 4 > 15% จัดโปรโมชั่นสำหรับ 1.1) ลูกค้าเก่า โดยการตรวจเช็คสุขภาพฟรี 1.2) ลูกค้าใหม่ ทดลองใช้บริการฟรี 2 ครั้ง แถมส่วนลดผลิตภัณฑ์อาหารเสริม 30% สำหรับร้านค้าเข้าร่วมบริการ	- จัดส่งทีมผู้ฝึกสอนเข้าแข่งขันประกวดรายการ Body Fitness ระดับภูมิภาค/ประเทศ	- ขยายสาขาไปสู่รอบนอกจำนวน 6 สาขา ได้แก่ (สมุทรสาคร นนทบุรี ปทุมธานี นครปฐม ชลบุรี ฉะเชิงเทรา)	-	-

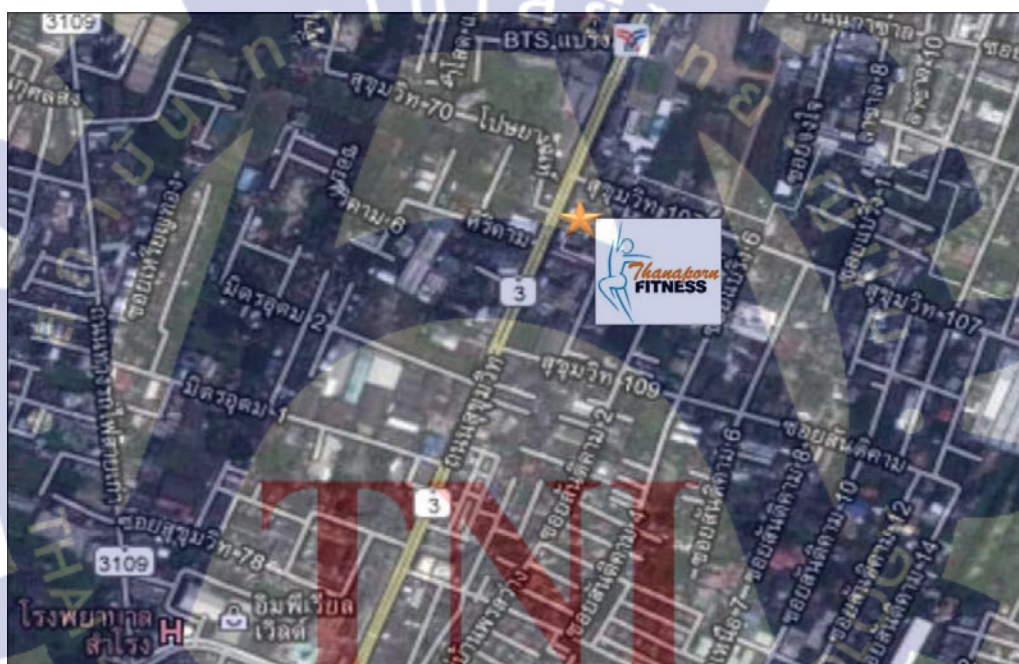
การศึกษาด้านวิศวกรรม

การศึกษาด้านวิศวกรรมในธุรกิจฟิตเนส เซ็นเตอร์ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเรื่องสถานที่ตั้ง รูปแบบอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้บริษัท ธนพร ฟิตเนส

เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่มีมาตรฐาน และมีการจัดผังวิศวกรรมที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ให้บริษัท สามารถใช้ประโยชน์จากด้านวิศวกรรมสูงสุด

1. สถานที่ตั้ง

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เช่าพื้นที่อยู่อาคารพงษ์พันธ์เดชา 1989 ถนนสุขุมวิท 107 หมู่ 6 ต.สำโรงเหนือ สมุทรปราการ 10270 ใกล้สี่แยกแบริ่ง มีพื้นที่ใช้สอยของศูนย์บริการประมาณ 1,000 ตารางเมตร อยู่บนตึกจำนวน 4 ชั้น ดังแสดงในรูปที่ 8 และ 9 โดยลงทุนเช่าพื้นที่ศูนย์บริการ ดำเนินธุรกิจศูนย์บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์ เพื่อให้บริการที่สะดวกในการเดินทาง ซึ่งตั้งอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงาน สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี และมีมาตรฐานในมุมมองของลูกค้าแก่คนที่อาศัยอยู่ในบริเวณพื้นที่ถนนสุขุมวิท 107 จังหวัดสมุทรปราการ ดังรูปที่ 8



รูปที่ 8 แผนที่แสดงตำแหน่งที่ตั้งของที่ดิน โครงการศูนย์บริการธนพรฟิตเนส เซ็นเตอร์

ที่มา : โปรแกรมแผนที่ทางหลวงประเทศไทย Map Magic Thailand. (2555). สี่แยกแบริ่ง. ออนไลน์.

ผังบริเวณ



รูปที่ 9 ผังบริเวณโครงการศูนย์บริการนพรีฟิตเนส เซ็นเตอร์ อุปกรณ์ และบรรยากาศภายใน

การศึกษาด้านการบริหาร

แผนการดำเนินงาน

บริษัท ชนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด มีแผนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ก่อนการเริ่มดำเนินตกแต่งพื้นที่เช่า และ (2) ส่วนการดำเนินงาน โดยในแต่ละส่วนนั้น จะเริ่มต้นจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบสถาปัตยกรรมต่างๆ การขออนุญาตก่อสร้าง การวางระบบสาธารณูปโภค การก่อสร้าง โดยมีแผนจะเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2556 และคาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 โดยก่อนเปิดโครงการจะมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้ารับทราบ จัดรายการส่งเสริมการขาย โปรโมชั่นสมัครสมาชิกล่วงหน้า และรับรื้อยอดรายได้ก่อนการเปิดจริงในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 โดยหลังจากเปิดโครงการก็จะมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้นต่อไป

ตารางที่ 15 แผนการดำเนินงานโครงการ บ.ชนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	พ.ศ. 2556												พ.ศ. 2557		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
ศึกษาความเป็นไปได้															
โครงการ															
ออกแบบและพัฒนา															
ขออนุญาตก่อสร้าง															
ก่อสร้างสาธารณูปโภค															
ก่อสร้างสิ่งปลูกสร้าง															
งานระบบติดตั้งอุปกรณ์															
ตกแต่ง + เฟอร์นิเจอร์															
โฆษณา ประชาสัมพันธ์															
Pre operation															
GRAND OPENING															★

รายละเอียดของแผนการดำเนินงาน ผู้ศึกษาจะสรุปผลซึ่งสามารถแสดงตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน

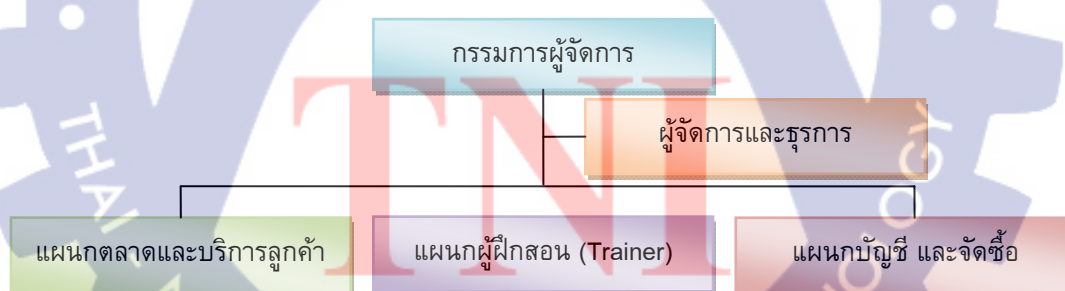
เดือนที่	ส่วนการก่อสร้าง	ส่วนการขายและการตลาด	ส่วนทีมงาน	ส่วนงานปฏิบัติการ
1-10	ออกแบบงานรากฐาน และงานก่อสร้าง โครงสร้างอาคาร	ออกแบบและสรุป เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ทำกิจกรรมการขาย	-	ออกแบบระบบ ภายในต่างๆ เช่น ระบบบัญชี ระบบ สำนักงาน ระบบ คอมพิวเตอร์

ตารางที่ 16 สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน (ต่อ)

เดือนที่	ส่วนการก่อสร้าง	ส่วนการขายและการตลาด	ส่วนทีมงาน	ส่วนงานปฏิบัติการ
8-9	ปรับปรุงส่วนจุดบกพร่องจากการสร้างอาคาร	เริ่มจัดทำแผนธุรกิจ	เริ่มรับสมัครทีมงานในด้านต่างๆ	วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นในส่วนงานต่างๆ
10-11	พื้นที่ของบริษัทพร้อมใช้งาน เริ่มงานตกแต่ง	เริ่มประชาสัมพันธ์ตามแผนธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้น	รับสมัครทีมงานในด้านต่างๆ และเริ่มฝึกอบรม	รับมอบสิ่งของอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อนำมาติดตั้ง
12	ตรวจสอบและทดสอบการใช้งานระบบต่างๆ	ทำการประชาสัมพันธ์โครงการให้ประชาชนทั่วไปรับรู้	เตรียมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน	ฝึกอบรมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน และซ้อมใหญ่ในสถานที่จริง

โครงสร้างองค์กรและกำลังพล

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ได้มีการกำหนดแผนกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยแยกออกเป็น (1) แผนกการตลาด และบริการลูกค้า (2) แผนกผู้ฝึกสอน (Trainer) (3) แผนกบัญชี และจัดซื้อ ซึ่งแสดงได้ตามภาพต่อไปนี้



รูปที่ 10 แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด

การศึกษาด้านการเงิน

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ได้มีการศึกษาการวางแผนด้านเงิน และมีการวางแผนในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับศูนย์บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์ ซึ่งทางบริษัทฯ ได้วางแผนทางการเงินโดยได้จัดทำงบการเงินออกเป็น 2 รูปแบบ และมีการจัดหาแหล่งเงินทุนดังนี้

1. รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ตารางที่ 18

เงินทุนระยะยาวจำนวน 10,000,000 บาท โดยใช้อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีปกติ
สินเชื่อเพื่อการประกอบธุรกิจ อัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายย่อยชั้นดี (MRR+5%) ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ย
ร้อยละ 13.0 (ภาคผนวก 9 ตารางอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556) และมีเงินทุนส่วนเจ้าของจำนวน 6,000,000 บาท รวม
เป็นเงินลงทุนทั้งหมด 16,000,000 บาท

2. รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แอนด์สปาครบวงจร ตารางที่ 19

เงินทุนระยะยาวจำนวน 20,000,000 บาท โดยใช้อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีปกติ
สินเชื่อเพื่อการประกอบธุรกิจ อัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายย่อยชั้นดี (MRR+5%) ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ย
ร้อยละ 13.0 (ภาคผนวก 9 ตารางอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556) และมีเงินทุนส่วนเจ้าของจำนวน 11,000,000 บาท รวม
เป็นเงินลงทุนทั้งหมด 31,000,000 บาท

จากรูปที่ 10 แผนผังโครงสร้างบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ในแต่ละแผนก
จะมีพนักงานที่ปฏิบัติงานตรงตามผังโครงสร้างบริษัทฯ จำนวน 17 คน โดยมีรายละเอียด
ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 จำนวนอัตราพนักงานของฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน

ตำแหน่ง	วุฒิ การศึกษา	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	รวม เงินเดือน
ส่วนบริหาร				
1. กรรมการผู้จัดการ	ป.โท	1	50,000	50,000
2. ผู้จัดการทั่วไป	ป.ตรี	1	30,000	30,000
3. พนักงานการตลาด และขาย	ป.ตรี	2	15,000	30,000
4. พนักงานบัญชี จัดซื้อ และจัดหา	ป.ตรี	1	15,000	15,000
5. พนักงานธุรการ และบริการลูกค้าทั่วไป	ปวส.	2	14,000	28,000
รวม		7	124,000	153,000
ส่วนปฏิบัติการ				
6. พนักงานทำความสะอาด แม่บ้าน	ม.6	2	9,000	18,000
7. หัวหน้าช่างติดตั้ง และซ่อมบำรุง	ปวส.	1	14,000	14,000
8. ผู้ช่วยช่างติดตั้งและซ่อมบำรุง	ปวช.	1	12,000	12,000
9. ผู้ฝึกสอนการใช้เครื่อง และอุปกรณ์	ป.ตรี	2	16,000	32,000
10. ผู้ช่วยฝึกสอนการใช้เครื่อง และอุปกรณ์	ปวส.	4	12,000	48,000
รวม		10	63,000	124,000
รวมทั้งหมด		17		277,000
รวมเงินเดือนทั้งหมดต่อปี				3,324,000

ตารางที่ 18 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัส ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	2018
ค่าแรงทางตรง	1,488,000.0	1,577,280.0	1,671,916.8	1,772,231.8	1,878,565.7
ค่าแรงบริหาร	1,476,000.0	1,564,560.0	1,658,433.6	1,757,939.6	1,863,416.0
ค่าแรงพนักงานขาย	360,000.0	381,600.0	404,496.0	428,765.8	454,491.7
- ค่าสวัสดิการ พนง./เงินรางวัลประจำปี	809,000.0	842,240.0	877,474.4	914,822.9	954,412.2
- ค่าฝึกอบรมคิดที่ 0.5% ยอดขายปกติ	199,968.0	229,963.2	264,457.7	304,126.3	349,745.3
รวมค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ	4,332,968.0	4,595,643.2	4,876,778.5	5,177,886.4	5,500,630.9

หมายเหตุ กำหนดให้สมมุติฐาน ดังนี้

1. อัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้น 6%/ปี
2. ค่าฝึกอบรมคิดที่ 0.5% ของยอดขายปกติ
3. เงินจ่ายรางวัลประจำปี (โบนัส) คงที่ 2 เดือน/คน/ปี
4. ค่าสวัสดิการพนักงาน (ค่ารักษาพยาบาล) 15,000 บาท/คน/ปี

ตารางที่ 19 ประมาณการต้นทุนคงที่เครื่องมือ และอุปกรณ์ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน

No.	รายการ	จำนวน	การใช้งาน	ราคา/หน่วย	ราคาทุน	อายุ
1	เครื่องใช้สำนักงาน โต๊ะ เก้าอี้	5	ธุรการ	5,000	25,000	5 ปี
2	คอมพิวเตอร์สำหรับ Operator	1	บันทึกข้อมูลลูกค้า	20,000	20,000	3 ปี
3	เครื่องโทรศัพท์	4	ติดต่อลูกค้า	1,000	4,000	1 ปี
4	ระบบ Call center	1	ลูกค้ารอสาย	10,000	10,000	5 ปี
5	คอมพิวเตอร์สำนักงาน	4	ใช้ดำเนินการธุรกิจ	20,000	80,000	3 ปี
6	ระบบ Network ภายใน	1	ธุรการ	100,000	100,000	5 ปี
7	Website ของบริษัท	1	ประชาสัมพันธ์	100,000	100,000	5 ปี
8	เครื่องถ่ายเอกสาร Fax สแกน	1	ธุรการ	50,000	50,000	5 ปี
9	ตู้เอกสาร	3	เก็บข้อมูล	5,000	15,000	3 ปี
10	แฟ้มเอกสาร	20	เก็บข้อมูล	100	2,000	3 ปี
11	ทีวีจอ LED 40"	3	ห้องออกกำลังกาย	20,000	60,000	2 ปี
12	ชุดเครื่องเสียง	2	ห้องออกกำลังกาย	10,000	20,000	2 ปี
13	เครื่องปรับอากาศ 25000BTU	5	ห้องออกกำลังกาย	40,000	200,000	5 ปี
14	ชุดโซฟาปรับแขน	5	รับรองลูกค้า ห้องพักร	10,000	50,000	2 ปี
15	ชุดตู้น้ำดื่ม	1	รับรองลูกค้า (ต่อปี)	8,000	8,000	2 ปี
16	ค่าตกแต่งสำนักงาน	1	ตกแต่งภายใน	1,500,000	1,500,000	5 ปี
17	ค่าก่อสร้างอาคารสำนักงาน ที่จอดรถ	1	ขนาด25x10x3m.	1,800,000	1,800,000	
18	เครื่องอุปกรณ์ออกกำลังกายในกิจการของบริษัท					
	- เครื่องบริหารกล้ามเนื้อรวม 3 สถานี น้ำหนักรวม 275 kg	2		74,250	148,500	5 ปี
	- จักรยานนั่งปั่น Upright Bike, Strong Fitness UNP-735	8		32,850	262,800	5 ปี
	- ลูกเดินวิ่งสเต็ป Elliptical Cross Trainer, Strong Fitness	5		41,925	209,625	5 ปี
	- เครื่องบริหารเอนกประสงค์ Smith Machine	1		42,750	42,750	5 ปี
	- ชุดบริหารดัมเบลล์หุ้มยาง 5-30 ปอนด์ พร้อมชั้นวาง	1		28,875	28,875	5 ปี
	- เครื่องบริหารเอนกประสงค์ DOUBLE TWIS	3		11,175	33,525	5 ปี
	- ม้าบริหารหลังส่วนล่าง 45 Degree Back-Extension	1		8,700	8,700	5 ปี
	- Sit - Up Board	5		2,925	14,625	5 ปี
	- ม้าราบ Flat Bench	5		2,970	14,850	5 ปี
	- ม้าเอนกประสงค์ Multi Purpose Bench	1		4,950	4,950	5 ปี
	- ชุดน้ำหนักโอลิมปิก 110 กิโลกรัม	1		14,850	14,850	5 ปี
	- ม้าปรับระดับ Adjust Bench	1		5,490	5,490	5 ปี
	- ม้าบริหารหน้าแขน Preacher Bench	1		6,525	6,525	5 ปี
	- ม้าบริหารดัมเบลแบบปรับระดับได้	1		9,375	9,375	5 ปี
	- ดัมเบลปรับน้ำหนัก 20 กิโลกรัม 1 คู่	4		5,925	23,700	5 ปี
	- แผ่นยางกันกระแทก กระดาษกรองบริหาร แผ่นป้ายให้ความ	1		10,000	10,000	5 ปี
	- ลู่วิ่งไฟฟ้า ขนาดมอเตอร์ 3HP	5		200,000	1,000,000	5 ปี
	- เติียงบริหารบาร์เบลปรับระดับ	1		8,525	8,525	5 ปี
			รวมค่าอุปกรณ์ และเครื่องมือ		5,891,665	

ตารางที่ 20 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน

No.	รายการ	จำนวน	การใช้งาน	ราคา/ หน่วย	ราคาทุน	อายุ
1	วารสาร	12	รับรองลูกค้า	300	3,600	0.3 ปี
2	หนังสือพิมพ์	30	รับรองลูกค้า	10	300	1 วัน
3	แผ่นพับ	500	ประชาสัมพันธ์	5	2,500	0.5 ปี
4	ค่าเช่าอาคาร	12	เดือน	100,000	1,200,000	
5	ค่าน้ำ	12	เดือน	10,000	120,000	
6	ค่าไฟฟ้า	12	เดือน	50,000	600,000	
7	ค่าโทรศัพท์	12	เดือน	2,000	24,000	
8	ค่า Internet	12	เดือน	1,000	12,000	
9	ค่าใช้จ่าย สนง.อื่นๆ	12	เดือน	40,000	480,000	
10	ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ และเครื่องมือ	12	เดือน	40,000	480,000	
รวมค่าอุปกรณ์ และเครื่องมือ					2,922,400	บาท

ตารางที่ 21 ประมาณการค่าใช้จ่าย ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2017

ปีที่	2014	2015	2016	2017	2018
ค่าสาธารณูปโภค	720,000	753,840	789,270	826,366	865,205
ค่าเช่าอาคาร	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	1,002,400	1,052,520	1,105,146	1,160,403	1,218,423
ค่าสื่อสาร	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าซ่อม	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000
รวม	3,438,400	3,522,360	3,610,416	3,702,769	3,799,629

หมายเหตุ สมมุติฐานกำหนดให้ดังนี้

1. ค่าสาธารณูปโภค (ค่าน้ำและไฟฟ้า) เพิ่มขึ้นปีละ 4.47% ของยอดขาย
2. ค่าใช้จ่ายสำนักงาน เพิ่มขึ้นปีละ 5% ของยอดขาย

ตารางที่ 22 ประมาณการยอดขายปีแรกกรณีที่ปกติ ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน

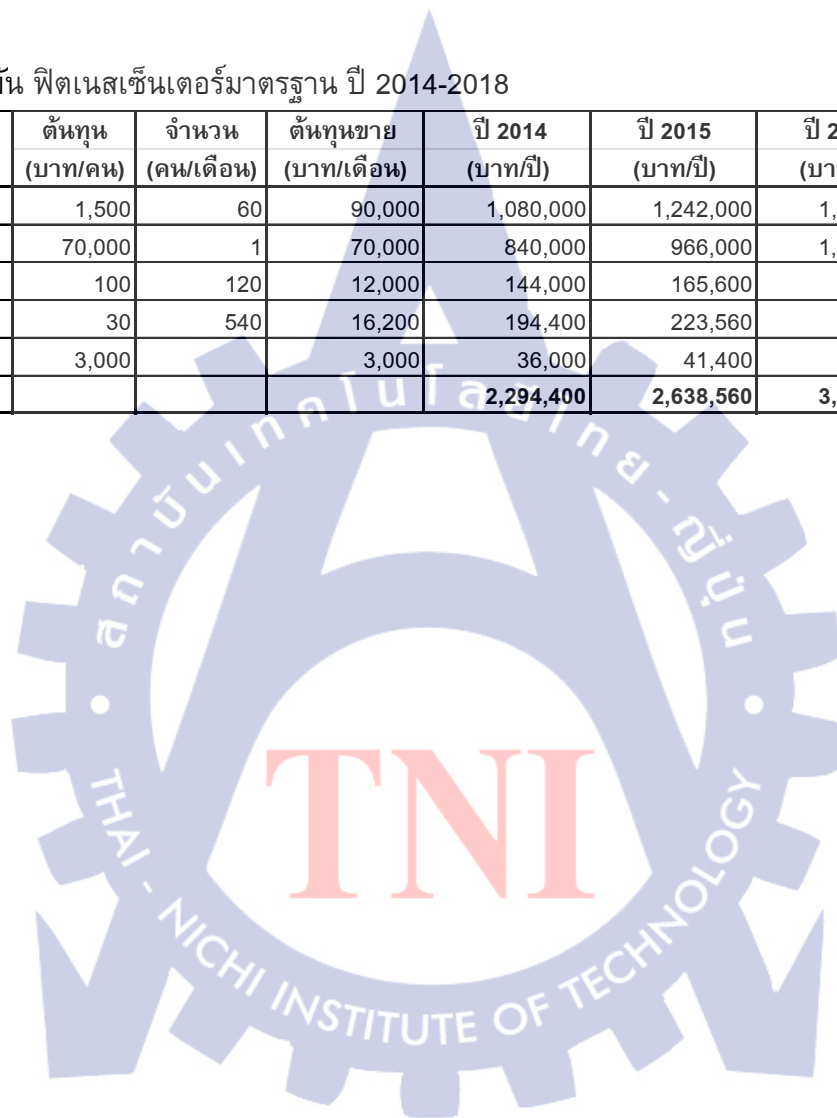
ที่	รายการ	จำนวนสมาชิก เฉลี่ย (คน/วัน)	จำนวนสมาชิก (คน/เดือน)	อัตราค่าสินค้าและ บริการเฉลี่ย (บาท/คน)	ยอดขาย (บาท/เดือน)	ยอดขาย (บาท/ปี)
1	ค่าบริการสมาชิกรายปี	4	120	17,500	2,100,000.00	25,200,000.00
2	ค่าบริการสมาชิกรายเดือน	8	240	2,500	600,000.00	7,200,000.00
3	ค่าบริการสมาชิกรายวัน	5	150	100	15,000.00	180,000.00
4	จำหน่ายเครื่องออกกำลังกาย	0	1	100,000	100,000.00	1,200,000.00
5	ค่าอุปกรณ์ออกกำลังกายและอาหารเสริม	2	60	3,000	180,000.00	2,160,000.00
6	ค่าฝึกสอน Personal Training Course	1	30	10,000	300,000.00	3,600,000.00
7	ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	18	540	70	37,800.00	453,600.00
	รวม	18	540		3,295,000.00	39,993,600.00

หมายเหตุ สมมุติฐานกำหนดให้ดังนี้

1. ยอดขายบริษัทในปีแรกคำนวณจากยอดอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยข้อมูลธุรกิจโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจำนวน 0.54% ของยอดธุรกิจ ฟิตเนส เซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ปี 2552 ดังนั้นยอดขายบริษัทปีแรกประมาณ 40 ล้านบาท/ปี
2. อัตราเติบโตยอดขายเพิ่มขึ้น 15%ต่อปี

ตารางที่ 23 ประมาณการต้นทุนสินค้าแปรรูป ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2018

ต้นทุนขายเฉลี่ย		ต้นทุน (บาท/คน)	จำนวน (คน/เดือน)	ต้นทุนขาย (บาท/เดือน)	ปี 2014 (บาท/ปี)	ปี 2015 (บาท/ปี)	ปี 2016 (บาท/ปี)	ปี 2017 (บาท/ปี)	ปี 2018 (บาท/ปี)
1.อุปกรณ์ออกกำลังกายและอาหารเสริม	บาท/ชิ้น	1,500	60	90,000	1,080,000	1,242,000	1,428,300	1,642,545	1,888,927
2.เครื่องออกกำลังกาย	บาท/เครื่อง	70,000	1	70,000	840,000	966,000	1,110,900	1,277,535	1,469,165
3.ค่าบริการสมาชิกรายปี	บาท/คน	100	120	12,000	144,000	165,600	190,440	219,006	251,857
4.ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	บาท/คน	30	540	16,200	194,400	223,560	257,094	295,658	340,007
5.ค่าขนส่ง และบริการติดตั้ง	ครั้ง/เครื่อง	3,000		3,000	36,000	41,400	47,610	54,752	62,964
ต้นทุนขายรวมทุกผลิตภัณฑ์					2,294,400	2,638,560	3,034,344	3,489,496	4,012,920



ตารางที่ 24 วิเคราะห์จุดคุ้มทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2018

ปีที่	2014	2015	2016	2017	2018
1. ยอดขาย	39,993,600	45,992,640	52,891,536	60,825,266	69,949,056
2. ต้นทุนแปรผัน (= 2.1)	2,294,400	2,638,560	3,034,344	3,489,496	4,012,920
2.1 ต้นทุนขาย	2,294,400	2,638,560	3,034,344	3,489,496	4,012,920
3. ต้นทุนคงที่	8,941,701	9,554,896	10,089,077	10,145,884	10,327,111
3.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส	4,332,968	4,595,643	4,876,778	5,177,886	5,500,631
3.2 ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์	500,000	800,000	1,000,000	700,000	500,000
3.3 ค่าเสื่อมราคาอาคารสำนักงานและอุปกรณ์	1,178,333	1,178,333	1,178,333	1,178,333	1,178,333
3.4 ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน	1,010,400	1,060,920	1,113,966	1,169,664	1,228,148
3.5 ค่าเช่าอาคาร น้ำประปา ไฟฟ้า	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000
1. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน (ไม่รวมดอกเบี้ยจ่าย) = ต้นทุนคงที่ / (1 - ต้นทุนแปรผัน / ยอดขาย)					
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน	9,485,899	10,136,414	10,703,106	10,763,369	10,955,627
2. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน สำหรับดอกเบี้ยจ่าย = (ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย) / (1 - ต้นทุนแปรผัน / ยอดขาย)					
3.3 ดอกเบี้ยจ่าย	1,300,000	1,040,000	780,000	520,000	260,000
ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย	10,241,701	10,594,896	10,869,077	10,665,884	10,587,111
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน	10,865,018	11,239,709	11,530,577	11,315,017	11,231,451
3. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน รวมดอกเบี้ยจ่ายและเงินต้น = (ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย) / (1 - ต้นทุนแปรผัน / ยอดขาย)					
3.4 (ชำระคืน) เงินต้น	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
การผ่อนชำระคืนเงินต้น และดอกเบี้ยจ่าย	3,300,000	3,040,000	2,780,000	2,520,000	2,260,000
ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย + เงินต้น	12,241,701	12,594,896	12,869,077	12,665,884	12,587,111
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน (รวมดอกเบี้ยจ่ายและเงินต้น)	12,986,740	13,361,430	13,652,299	13,436,738	13,353,172
4. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน เงินสด = (ต้นทุนคงที่-ค่าเสื่อมราคา+ดอกเบี้ยจ่าย) / (1- ต้นทุนแปรผัน/ยอดขาย)					
3.2 ค่าเสื่อมราคา	0	0	0	0	0
ต้นทุนคงที่-ค่าเสื่อมราคา+ดอกเบี้ยจ่าย+เงินต้น	12,241,701	13,361,430	13,652,299	13,436,738	13,353,172
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน (รวมดอกเบี้ยจ่าย)	12,986,740	13,361,430	13,652,299	13,436,738	13,353,172

ตารางที่ 25 ประมาณการกระแสเงินสดหมุนเวียน รูปแบบที่ 1 ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน ปี 2014-2018 (หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปี 2013	ปี 2014	ปี 2015	ปี 2016	ปี 2017	ปี 2018	รวม
(1) รายได้โครงการ		39,994.00	45,993.00	52,892.00	60,825.00	69,949.00	269,653.00
(2) ค่าใช้จ่ายโครงการ	16,000.00	11,236.00	12,193.00	13,123.00	13,635.00	14,340.00	80,527.00
เงินสดสุทธิ	-16,000.00	28,758.00	33,800.00	39,769.00	47,190.00	55,609.00	189,126.00
1. เงินทุน บ.THANAPORN Fitness	6,000.00						6,000.00
2. เงินกู้ธนาคารพาณิชย์	10,000.00						10,000.00
ชำระคืนเงินกู้							
- ต้นเงิน		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
- อัตรดอกเบี้ยร้อยละ 13		1,300.00	1,040.00	780.00	520.00	260.00	3,900.00
รวมชำระ		3,300.00	3,040.00	2,780.00	2,520.00	2,260.00	13,900.00
เงินสดสุทธิต่อปี	0.00	25,458.00	30,760.00	36,989.00	44,670.00	53,349.00	191,226.00
เงินสดสุทธิสะสม	0.00	25,458.00	56,218.00	93,207.00	137,877.00	191,226.00	

หมายเหตุ สมมุติฐานกำหนดให้ดังนี้

1. ยอดขายบริษัทในปีแรกคำนวณจากยอดอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยข้อมูลธุรกิจโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจำนวน 0.54% ของยอดธุรกิจ ฟิตเนส เซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ปี 2552 ดังนั้นยอดขายบริษัทปีแรกประมาณ 40 ล้านบาท/ปี
2. กำหนดให้อัตราเติบโตยอดขายเพิ่มขึ้น 15%ต่อปี

ตารางที่ 26 วิเคราะห์ค่า NPV, IRR และ B/C Ratio รูปแบบที่ 1 ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน กรณีใช้อัตราส่วลดร้อยละ 13 (หน่วย : พันบาท)

ปี	รายได้ (1)	รายจ่าย (2)	อัตราส่วนลด 13%	ผลตอบแทนสุทธิ	รายได้ปัจจุบัน	รายจ่ายปัจจุบัน	ผลตอบแทนปัจจุบัน (3)
2013	0.00	16,000.00	1.00	-16,000.00	0.00	16,000.00	-16,000.00
2014	39,994.00	11,236.00	0.88	28,758.00	35,194.72	9,887.68	25,307.04
2015	45,993.00	12,193.00	0.78	33,800.00	35,874.54	9,510.54	26,364.00
2016	52,892.00	13,123.00	0.69	39,769.00	36,495.48	9,054.87	27,440.61
2017	60,825.00	13,635.00	0.61	47,190.00	37,103.25	8,317.35	28,785.90
2018	69,949.00	14,340.00	0.54	55,609.00	37,772.46	7,743.60	30,028.86
	269,653.00	80,527.00	4.50	189,126.00	182,440.45	60,514.04	121,926.41
ระยะเวลาของโครงการ (Project Period)						5	ปี
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) : PBP						0.63	ปี
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) : NPV				%อัตราคิดลด	13%	121,926.41	บาท
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio)						3.01	เท่า
อัตราผลตอบแทน (Interest Rate of Return) : IRR						195.61 %	

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น พบว่ารูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน มีอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (IRR) เท่ากับ 195.61 % โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 121,926.41บาท ด้วยอัตราผลตอบแทนที่ต้องการคือ >13% แสดงให้เห็นว่าอัตราผลตอบแทนให้ผลตอบแทนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของโครงการ และมีระยะเวลาคืนทุนเท่ากับ 0.63 ปี ดังนั้นจึงสามารถเลือกดำเนินธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน นี้ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานจะมีความอ่อนไหวด้านสภาพการแข่งขันที่สูงมาก และมีรูปแบบการให้บริการที่มีความยืดหยุ่น หรือกิจกรรมมีความหลากหลายน้อยกว่า ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

จากรูปที่ 10 แผนผังโครงสร้างบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ในแต่ละแผนกของฟิตเนสเซ็นเตอร์แอนด์สปาครบวงจรจะมีพนักงานที่ปฏิบัติงานตรงตามผังโครงสร้างบริษัทจำนวน 24 คน โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 จำนวนอัตราพนักงานของฟิตเนสเซ็นเตอร์แอนด์สปาครบวงจร

ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	รวมเงินเดือน
ส่วนบริหาร				
1. กรรมการผู้จัดการ	ป.โท	1	50,000	50,000
2. ผู้จัดการทั่วไป	ป.ตรี	1	30,000	30,000
3. พนักงานการตลาด และขาย	ป.ตรี	2	15,000	30,000
4. พนักงานบัญชี จัดซื้อ และจัดหา	ป.ตรี	1	15,000	15,000
5. พนักงานธุรการ และบริการลูกค้าทั่วไป	ปวส.	2	14,000	28,000
รวม		7	124,000	153,000
ส่วนปฏิบัติการ				
6. พนักงานทำความสะอาด แม่บ้าน	ม.6	2	9,000	18,000
7. พนักงานทำความสะอาด แม่บ้าน	ม.6	2	9,000	18,000
8. หัวหน้าช่างติดตั้ง และซ่อมบำรุง	ปวส.	1	14,000	14,000
9. ผู้ช่วยช่างติดตั้งและซ่อมบำรุง	ปวส./ปวช.	1	12,000	12,000
10. ผู้ฝึกสอนการใช้เครื่อง และอุปกรณ์	ป.ตรี	2	16,000	32,000
11. ผู้ช่วยฝึกสอนการใช้เครื่อง และอุปกรณ์	ปวส.	4	12,000	48,000
12. พนักงานดูแลซาวน่า	ม.6	1	10,000	10,000
13. พนักงานดูแลสระว่ายน้ำ	ม.6	1	10,000	10,000
14. พนักงานนวดสปา	ม.6	5	12,000	60,000
รวม		17	95,000	204,000
รวมทั้งหมด		24		357,000
รวมเงินเดือนทั้งหมดต่อปี				4,284,000

ตารางที่ 28 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัส ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	2018
ค่าแรงทางตรง	2,448,000.0	2,594,880.0	2,750,572.8	2,915,607.2	3,090,543.6
ค่าแรงบริหาร	1,476,000.0	1,564,560.0	1,658,433.6	1,757,939.6	1,863,416.0
ค่าแรงพนักงานขาย	360,000.0	381,600.0	404,496.0	428,765.8	454,491.7
- ค่าสวัสดิการ พนง./เงินรางวัลประจำปี	1,074,000.0	1,116,840.0	1,162,250.4	1,210,385.4	1,261,408.5
- ค่าฝึกอบรมคิดที่ 0.5% ยอดขายปกติ	205,494.0	236,318.1	271,765.8	312,530.7	359,410.3
รวมค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ	5,563,494.0	5,894,198.1	6,247,518.6	6,625,228.7	7,029,270.1

หมายเหตุ กำหนดให้สมมุติฐาน ดังนี้

1. อัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้น 6%/ปี
2. ค่าฝึกอบรมคิดที่ 0.5% ของยอดขายปกติ
3. เงินจ่ายรางวัลประจำปี (โบนัส) คงที่ 2 เดือน/คน/ปี
4. ค่าสวัสดิการพนักงาน (ค่ารักษาพยาบาล) 15,000 บาท/คน/ปี

ตารางที่ 29 ประมาณการต้นทุนคงที่เครื่องมือ และอุปกรณ์ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร

No.	รายการ	จำนวน	การใช้งาน	ราคา/หน่วย	ราคาทุน	อายุ
1	เครื่องมือและอุปกรณ์สปา	5	ทำทรีทเม้นต์	200,000	1,000,000	5 ปี
2	เตียงนวด Massage Tables	10	บริการลูกค้า	10,000	100,000	5 ปี
3	ตู้อบฆ่าเชื้อ Sterilizer	1	อบฆ่าเชื้อหลังใช้	5,000	5,000	5 ปี
4	เครื่องใช้สำนักงาน โต๊ะ เก้าอี้	5	ธุรการ	5,000	25,000	5 ปี
5	คอมพิวเตอร์สำหรับ Operator	1	บันทึกข้อมูลลูกค้า	20,000	20,000	3 ปี
6	เครื่องโทรศัพท์	5	ติดต่อลูกค้า	1,000	5,000	1 ปี
7	ระบบ Call center	1	ลูกค้ารอสาย	10,000	10,000	5 ปี
8	คอมพิวเตอร์สำนักงาน	5	ใช้ดำเนินการธุรกิจ	20,000	100,000	3 ปี
9	ระบบ Network ภายใน	1	ธุรการ	100,000	100,000	5 ปี
10	Website ของบริษัท	1	ประชาสัมพันธ์	100,000	100,000	5 ปี
11	เครื่องถ่ายเอกสาร Fax สแกน	3	ธุรการ	50,000	150,000	5 ปี
12	ตู้เอกสาร	5	เก็บข้อมูล	5,000	25,000	3 ปี
13	แฟ้มเอกสาร	20	เก็บข้อมูล	100	2,000	3 ปี
14	ทีวีจอ LED 40"	5	ห้องออกกำลังกาย	20,000	100,000	2 ปี
15	ชุดเครื่องเสียง	2	ห้องออกกำลังกาย	10,000	20,000	2 ปี
16	เครื่องปรับอากาศ 25000BTU	10	ห้องออกกำลังกาย	40,000	400,000	5 ปี
17	ชุดโซฟารับแขก	10	รับรองลูกค้า ห้องพักรับรอง	10,000	100,000	2 ปี
18	ชุดตู้น้ำดื่ม	1	รับรองลูกค้า (ต่อปี)	8,000	8,000	2 ปี
19	ค่าตกแต่งสำนักงาน	1	ตกแต่งภายใน	1,500,000	1,500,000	5 ปี
20	ค่าก่อสร้างอาคารสำนักงาน ที่จอดรถ	1	ขนาด25x10x3m.	500,000	500,000	5 ปี
21	ค่าก่อสร้างสระว่ายน้ำ	1	ขนาด25x10x3m.	1,800,000	1,800,000	5 ปี
22	เครื่องอุปกรณ์ออกกำลังกายภายในกิจการของบริษัท					
	- เครื่องบริหารกล้ามเนื้อรวม 3 สถานี น้ำหนักรวม 275 kg	2		74,250	148,500	5 ปี
	- จักรยานนั่งปั่น Upright Bike, Strong Fitness UNP-735	10		32,850	328,500	5 ปี
	- สลูเดินกึ่งสเต็ป Elliptical Cross Trainer, Strong Fitness	5		41,925	209,625	5 ปี
	- เครื่องบริหารเอนกประสงค์ Smith Machine	1		42,750	42,750	5 ปี
	- ชุดบริหารดัมเบลล์หุ้มยาง 5-30 ปอนด์ พร้อมชั้นวาง	1		28,875	28,875	5 ปี
	- เครื่องบริหารเอว และสะโพก DOUBLE TWIS	3		11,175	33,525	5 ปี
	- ม้าบริหารหลังส่วนล่าง 45 Degree Back-Extension	1		8,700	8,700	5 ปี
	- Sit - Up Board	5		2,925	14,625	5 ปี
	- ม้าราบ Flat Bench	5		2,970	14,850	5 ปี
	- ม้าเอนกประสงค์ Multi Purpose Bench	1		4,950	4,950	5 ปี
	- ชุดน้ำหนักโอลิมปิก 110 กิโลกรัม	1		14,850	14,850	5 ปี
	- ม้าปรับระดับ Adjust Bench	1		5,490	5,490	5 ปี
	- ม้าบริหารหน้าแขน Preacher Bench	1		6,525	6,525	5 ปี
	- ม้าบริหารดัมเบลแบบปรับระดับได้	1		9,375	9,375	5 ปี
	- ดัมเบลปรับน้ำหนัก 20 กิโลกรัม 1 คู่	4		5,925	23,700	5 ปี
	- แผ่นยางกันกระแทก กระจกเจาบริหาร แผ่นป้ายให้ความ	1		10,000	10,000	5 ปี
	- ลู่วิ่งไฟฟ้า ขนาดมอเตอร์ 3HP	5		200,000	1,000,000	5 ปี
	- เตียงบริหารบาร์เบลปรับระดับ	1		8,525	8,525	5 ปี
			รวมค่าอุปกรณ์ และเครื่องมือ		7,983,365	

ตารางที่ 30 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร

No.	รายการ	จำนวน	การใช้งาน	ราคา/ หน่วย	ราคาทุน	อายุ
1	วารสาร	24	รับรองลูกค้า	300	7,200	0.3ปี
2	หนังสือพิมพ์	30	รับรองลูกค้า	10	300	1 วัน
3	แผ่นพับ	500	ประชาสัมพันธ์	5	2,500	0.5ปี
4	ค่าเช่าอาคาร	12	เดือน	300,000	3,600,000	
5	ค่าน้ำ	12	เดือน	50,000	600,000	
6	ค่าไฟฟ้า	12	เดือน	100,000	1,200,000	
7	ค่าโทรศัพท์	12	เดือน	5,000	60,000	
8	ค่า Internet	12	เดือน	1,000	12,000	
9	ค่าใช้จ่าย สนน.อื่นๆ	12	เดือน	100,000	1,200,000	
10	ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ และเครื่องมือ	12	เดือน	50,000	600,000	
รวมค่าอุปกรณ์ และเครื่องมือ					7,282,000	บาท

ตารางที่ 31 ประมาณการค่าใช้จ่าย ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2017

ปีที่	2014	2015	2016	2017	2018
ค่าสาธารณูปโภค	1,800,000	1,884,600	1,973,176	2,065,915	2,163,014
ค่าเช่าอาคาร	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	1,210,000	1,270,500	1,334,025	1,400,726	1,470,763
ค่าสื่อสาร	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
ค่าซ่อม	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
รวม	7,282,000	7,427,100	7,579,201	7,738,642	7,905,776

หมายเหตุ สมมุติฐานกำหนดให้ดังนี้

1. ค่าสาธารณูปโภค (ค่าน้ำและไฟฟ้า) เพิ่มขึ้นปีละ 4.47% ของยอดขาย
2. ค่าใช้จ่ายสำนักงาน เพิ่มขึ้นปีละ 5% ของยอดขาย

ตารางที่ 32 ประมาณการยอดขายปีแรกกรณีที่ปกติ ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร

ที่	รายการ	จำนวนสมาชิกเฉลี่ย (คน/วัน)	จำนวนสมาชิก (คน/เดือน)	อัตราค่าสินค้าและบริการเฉลี่ย (บาท/คน)	ยอดขาย (บาท/เดือน)	ยอดขาย (บาท/ปี)
1	ค่าบริการสมาชิกรายปี	4	120	17,500	2,100,000.00	25,200,000.00
2	ค่าบริการสมาชิกรายเดือน	8	240	2,500	600,000.00	7,200,000.00
3	ค่าบริการสมาชิกรายวัน	5	150	100	15,000.00	180,000.00
4	ค่าห้องซาวน่า	5	150	100	15,000.00	180,000.00
5	ค่าบริการสระว่ายน้ำ	5	150	50	7,500.00	90,000.00
6	ค่าบริการนวดและสปา	6	180	200	36,000.00	432,000.00
7	จำหน่ายเครื่องออกกำลังกาย	0	1	100,000	100,000.00	1,200,000.00
8	ค่าอุปกรณ์ออกกำลังกายและอาหารเสริม	2	60	3,000	180,000.00	2,160,000.00
9	ค่าฝึกสอน Personal Training Course	1	30	10,000	300,000.00	3,600,000.00
10	ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	34	1020	70	71,400.00	856,800.00
	รวม	34	1020		3,353,500.00	41,098,800.00

หมายเหตุ สมมติฐานกำหนดให้ดังนี้

1. ยอดขายบริษัทในปีแรกคำนวณจากยอดอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยข้อมูลธุรกิจโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจำนวน 0.56% ของยอดธุรกิจ ฟิตเนส เซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ปี 2552 ดังนั้นยอดขายบริษัทปีแรกประมาณ 41 ล้านบาท/ปี
2. อัตราเติบโตยอดขายเพิ่มขึ้น 15% ต่อปี

ตารางที่ 33 ประมาณการต้นทุนสินค้าแปรรูป ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2018

ต้นทุนขายเฉลี่ย		ต้นทุน (บาท/คน)	จำนวน (คน/เดือน)	ต้นทุนขาย (บาท/เดือน)	ปี 2014 (บาท/ปี)	ปี 2015 (บาท/ปี)	ปี 2016 (บาท/ปี)	ปี 2017 (บาท/ปี)	ปี 2018 (บาท/ปี)
1. อุปกรณ์ออกกำลังกายและอาหารเสริม	บาท/ชิ้น	1,500	60	90,000	1,080,000	1,242,000	1,428,300	1,642,545	1,888,927
2. เครื่องออกกำลังกาย	บาท/เครื่อง	70,000	1	70,000	840,000	966,000	1,110,900	1,277,535	1,469,165
3. วัตถุดิบขวดและสปา	บาท/คน	100	180	18,000	216,000	248,400	285,660	328,509	377,785
4. ค่าบำรุงรักษาสระว่ายน้ำ	บาท/เดือน	30,000	1	30,000	360,000	414,000	476,100	547,515	629,642
5. ค่าชาวนา	บาท/เดือน	50	150	7,500	90,000	103,500	119,025	136,879	157,411
6. ค่าบริการสมาชิกรายปี	บาท/คน	100	120	12,000	144,000	165,600	190,440	219,006	251,857
7. ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	บาท/คน	30	1,020	30,600	367,200	422,280	485,622	558,465	642,235
8. ค่าขนส่ง และบริการติดตั้ง	ครั้ง/เครื่อง	3,000	1	3,000	36,000	41,400	47,610	54,752	62,964
ต้นทุนขายรวมทุกผลิตภัณฑ์				261,100	3,133,200	3,603,180	4,143,657	4,765,206	5,479,986

ตารางที่ 34 วิเคราะห์จุดคุ้มทุนฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ปี 2014-2018

ปีที่	2014	2015	2016	2017	2018
1. ยอดขาย	41,098,800	47,263,620	54,353,163	62,506,137	71,882,058
2. ต้นทุนแปรผัน (= 2.1)	3,133,200	3,603,180	4,143,657	4,765,206	5,479,986
2.1 ต้นทุนขาย	3,133,200	3,603,180	4,143,657	4,765,206	5,479,986
3. ต้นทุนคงที่	15,442,167	16,366,971	16,919,097	17,000,552	17,313,526
3.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส	5,563,494	5,894,198	6,247,519	6,625,229	7,029,270
3.2 ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์	1,000,000	1,500,000	1,600,000	1,200,000	1,000,000
3.3 ค่าเสื่อมราคาอาคารสำนักงานและอุปกรณ์	1,596,673	1,596,673	1,596,673	1,596,673	1,596,673
3.4 ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน	1,882,000	1,976,100	2,074,905	2,178,650	2,287,583
3.5 ค่าเช่าอาคาร น้ำประปา ไฟฟ้า	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000
1. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน (ไม่รวมดอกเบี้ยจ่าย) = ต้นทุนคงที่ / (1 - ต้นทุนแปรผัน / ยอดขาย)					
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน	16,716,568	17,717,694	18,315,385	18,403,562	18,742,365
2. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน สำหรับดอกเบี้ยจ่าย = (ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย) / (1 - ต้นทุนแปรผัน / ยอดขาย)					
3.3 ดอกเบี้ยจ่าย	2,600,000	2,080,000	1,560,000	1,040,000	520,000
ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย	18,042,167	18,446,971	18,479,097	18,040,552	17,833,526
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน	19,531,139	19,969,351	20,004,127	19,529,391	19,305,279
3. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน รวมดอกเบี้ยจ่ายและเงินต้น = (ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย) / (1 - ต้นทุนแปรผัน / ยอดขาย)					
3.4 (ชำระคืน) เงินต้น	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
การผ่อนชำระคืนเงินต้น และดอกเบี้ยจ่าย	6,600,000	6,080,000	5,560,000	5,040,000	4,520,000
ต้นทุนคงที่ + ดอกเบี้ยจ่าย + เงินต้น	22,042,167	22,446,971	22,479,097	22,040,552	21,833,526
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน (รวมดอกเบี้ยจ่ายและเงินต้น)	23,861,248	24,299,460	24,334,237	23,859,500	23,635,389
4. ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน เงินสด = (ต้นทุนคงที่-ค่าเสื่อมราคา+ดอกเบี้ยจ่าย) / (1- ต้นทุนแปรผัน/ยอดขาย)					
3.2 ค่าเสื่อมราคา	0	0	0	0	0
ต้นทุนคงที่-ค่าเสื่อมราคา+ดอกเบี้ยจ่าย+เงินต้น	22,042,167	24,299,460	24,334,237	23,859,500	23,635,389
ยอดขาย ณ จุดคุ้มทุน (รวมดอกเบี้ยจ่าย)	23,861,248	24,299,460	24,334,237	23,859,500	23,635,389

ตารางที่ 35 ประมาณการกระแสเงินสดหมุนเวียน รูปแบบที่ 2 ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร (หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปี 2013	ปี 2014	ปี 2015	ปี 2016	ปี 2017	ปี 2018	รวม
(1) รายได้โครงการ		41,099.00	47,264.00	54,353.00	62,506.00	71,882.00	277,104.00
(2) ค่าใช้จ่ายโครงการ	31,000.00	18,575.00	19,970.00	21,063.00	21,766.00	22,794.00	135,168.00
เงินสดสุทธิ	-31,000.00	22,524.00	27,294.00	33,290.00	40,740.00	49,088.00	141,936.00
1. เงินทุน บ.THANAPORN Fitness	11,000.00						11,000.00
2. เงินกู้ธนาคารพาณิชย์	20,000.00						20,000.00
ชำระคืนเงินกู้							
- ต้นเงิน		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	20,000.00
- อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 13		2,600.00	2,080.00	1,560.00	1,040.00	520.00	7,800.00
รวมชำระ		6,600.00	6,080.00	5,560.00	5,040.00	4,520.00	27,800.00
เงินสดสุทธิต่อปี	0.00	15,924.00	21,214.00	27,730.00	35,700.00	44,568.00	145,136.00
เงินสดสุทธิสะสม	0.00	15,924.00	37,138.00	64,868.00	100,568.00	145,136.00	

หมายเหตุ สมมุติฐานกำหนดให้ดังนี้

1. ยอดขายบริษัทในปีแรกคำนวณจากยอดอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยข้อมูลธุรกิจโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจำนวน 0.56% ของยอดธุรกิจ ฟิตเนส เซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ปี 2552 ดังนั้นยอดขายบริษัทปีแรกประมาณ 41 ล้านบาท/ปี
2. อัตราเติบโตโดยยอดขายเพิ่มขึ้น 15% ต่อปี

ตารางที่ 36 วิเคราะห์ค่า NPV, IRR และ B/C Ratio รูปแบบที่ 2 ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร ใช้อัตราส่วนลดร้อยละ 13 (หน่วย : พันบาท)

ปี	รายได้ (1)	รายจ่าย (2)	อัตราส่วนลด 13%	ผลตอบแทนสุทธิ	รายได้ปัจจุบัน	รายจ่ายปัจจุบัน	ผลตอบแทนปัจจุบัน (3)
2013	0.00	31,000.00	1.00	-31,000.00	0.00	31,000.00	-31,000.00
2014	41,099.00	18,575.00	0.88	22,524.00	36,167.12	16,346.00	19,821.12
2015	47,264.00	19,970.00	0.78	27,294.00	36,865.92	15,576.60	21,289.32
2016	54,353.00	21,063.00	0.69	33,290.00	37,503.57	14,533.47	22,970.10
2017	62,506.00	21,766.00	0.61	40,740.00	38,128.66	13,277.26	24,851.40
2018	71,882.00	22,794.00	0.54	49,088.00	38,816.28	12,308.76	26,507.52
	277,104.00	135,168.00	4.50	141,936.00	187,481.55	103,042.09	84,439.46
ระยะเวลาของโครงการ (Project Period)						5	ปี
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) : PBP						1.53	ปี
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) : NPV				%อัตราคิดลด	13%	84,439.46	บาท
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio)						1.82	เท่า
อัตราผลตอบแทน (Interest Rate of Return) : IRR						85.41%	

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น พบว่า รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร มีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เท่ากับ 85.41% โดยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 84,439.46 บาท ด้วยอัตราผลตอบแทนที่ต้องการคือ 13% แสดงว่าให้ผลตอบแทนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของโครงการ และมีระยะเวลาคืนทุน 1.53 ปี สามารถเลือกลงทุนได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจรูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจรนี้ จะมีความอ่อนไหวด้านข้อจำกัดด้านการลงทุน และความน่าเชื่อถือของศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ อาจได้รับผลกระทบภายนอกจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเมืองได้ง่าย

ตารางที่ 37 สรุปเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนการลงทุน ของฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจรรูปแบบต่างๆ

	รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์	
	1. ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน	2. ฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร
Net Present Value : NPV (บาท)	121,926,410	84,439.46
Internal Rate of Return : IRR (%)	195.61	85.41
Payback Period : PBP (ปี)	0.63	1.53
Benefit Cost Ratio : B/C Ratio (เท่า)	3.01	1.82
ระยะเวลาของโครงการ	5 ปี	

สรุป

สำหรับโครงการลงทุนของบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่บริษัทฯ เลือกลงทุน คือ รูปแบบที่ 1 ฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานมีระยะเวลาดำเนินทุนเท่ากับ 0.63 ปี และที่อัตราผลตอบแทน 195.61% ที่ระยะเวลา 5 ปี มีมูลค่าปัจจุบัน (NPV) เท่ากับ 121,926,410 บาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการให้ผลตอบแทนสูงกว่าที่คาดหวังไว้มาก

การประเมินสถานการณ์จำลอง (Sensitivity Analysis) โครงการฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน

ตารางที่ 38 แบบที่ 1 กรณีที่ปกติ (Base Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 18 คน/วัน

ที่	รายการ	จำนวนลูกค้า (คน/เครื่อง/วัน)	ค่าบริการ (บาท/รายการ)	ยอดขาย (บาท/วัน)	ค่าวัสดุ (บาท/รายการ)	ค่าวัสดุรวม	ค่าแรงงาน (บาท/วัน)	เงินเดือนการขายและบริหารรวม (บาท/วัน)	ค่าเสียหาย (บาท/วัน)	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม (บาท)	รวมต้นทุนขาย (บาท/วัน)	กำไร (บาท/วัน)	ยอดขาย (บาท/ปี (360 วัน))
1	ค่าบริการสมาชิกรายปี	4	17,500	70,000.00	100.00	400.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,573.06	66,426.94	25,200,000
2	ค่าบริการสมาชิกรายเดือน	8	2,500	20,000.00	100	800.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,973.06	16,026.94	7,200,000
3	ค่าบริการสมาชิกรายวัน	5	100	500.00	100	500.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,673.06	-3,173.06	180,000
4	จำหน่ายเครื่องออกกำลังกาย	0.034	100,000	3,400.00	70,000.00	2,380.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	5,553.06	-2,153.06	1,200,000
5	จำหน่ายอุปกรณ์ออกกำลังกาย	2	3,000	6,000.00	1,500.00	3,000.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	6,173.06	-173.06	2,160,000
6	ค่าฝึกสอน (Personal Training)	1	10,000	10,000.00	150.00	150.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,323.06	6,676.94	3,600,000
7	ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	18	70	1,260.00	30.00	540.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,713.06	-2,453.06	453,600
	รวม	18	133,170	111,160	71,980	7,770	4,133	5,100	9,935	3,043	29,981	81,179	39,993,600

ตารางที่ 39 รูปแบบที่ 1 กรณีที่ต่ำกว่าปกติ (Worst Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 8 คน/วัน (น้อยที่สุด)

ที่	รายการ	จำนวนลูกค้า (คน/เครื่อง/วัน)	ค่าบริการ (บาท/รายการ)	ยอดขาย (บาท/วัน)	ค่าวัสดุ (บาท/รายการ)	ค่าวัสดุรวม	ค่าแรงงาน (บาท/วัน)	เงินเดือนการขายและบริหารรวม (บาท/วัน)	ค่าสัฟฟาย (บาท/วัน)	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม (บาท)	รวมต้นทุนขาย (บาท/วัน)	กำไร (บาท/วัน)	ยอดขาย (บาท/ปี (360 วัน))
1	ค่าบริการสมาชิกรายปี	1	17,500	17,500.00	100.00	100.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,273.06	14,226.94	6,300,000
2	ค่าบริการสมาชิกรายเดือน	4	2,500	10,000.00	100	400.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,573.06	6,426.94	3,600,000
3	ค่าบริการสมาชิกรายวัน	2	100	200.00	100	200.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,373.06	-3,173.06	72,000
4	จำหน่ายเครื่องออกกำลังกาย	0.017	100,000	1,700.00	70,000.00	1,190.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	4,363.06	-2,663.06	600,000
5	จำหน่ายอุปกรณ์ออกกำลังกาย	1	3,000	3,000.00	1,500.00	1,500.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	4,673.06	-1,673.06	1,080,000
6	ค่าฝึกสอน (Personal Training)	0.5	10,000	5,000.00	150.00	75.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,248.06	1,751.94	1,800,000
7	ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	7.5	70	525.00	30.00	225.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,398.06	-2,873.06	189,000
	รวม	8	133,170	37,925	71,980	3,690	4,133	5,100	9,935	3,043	25,901	12,024	13,641,000

ตารางที่ 40 แบบที่ 1 กรณีที่ดีกว่าปกติ (Best Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 28 คน/วัน (มากที่สุด)

ที่	รายการ	จำนวนลูกค้า (คน/เครื่อง/วัน)	ค่าบริการ (บาท/ รายการ)	ยอดขาย (บาท/วัน)	ค่าวัสดุ (บาท/ รายการ)	ค่าวัสดุ รวม	ค่าแรงงาน (บาท/วัน)	เงินเดือนการ ขายและบริหาร รวม (บาท/วัน)	ค่าสัฟฟี่ (บาท/วัน)	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร รวม (บาท)	รวมต้นทุนขาย (บาท/วัน)	กำไร (บาท/วัน)	ยอดขาย (บาท/ปี (360 วัน))
1	ค่าบริการสมาชิกรายปี	6	17,500	105,000.00	100.00	600.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,773.06	101,226.94	37,800,000
2	ค่าบริการสมาชิกรายเดือน	12	2,500	30,000.00	100	1,200.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	4,373.06	25,626.94	10,800,000
3	ค่าบริการสมาชิกรายวัน	8	100	800.00	100	800.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,973.06	-3,173.06	288,000
4	จำหน่ายเครื่องออกกำลังกาย	0.067	100,000	6,700.00	70,000.00	4,690.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	7,863.06	-1,163.06	2,400,000
5	จำหน่ายอุปกรณ์ออกกำลังกาย	3	3,000	9,000.00	1,500.00	4,500.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	7,673.06	1,326.94	3,240,000
6	ค่าฝึกสอน (Personal Training)	2	10,000	20,000.00	150.00	300.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	3,473.06	16,526.94	7,200,000
7	ค่าบริการอาหารและเครื่องดื่ม	28	70	1,960.00	30.00	840.00	590.5	728.6	1,419.34	434.67	4,013.06	-2,053.06	705,600
	รวม	28	133,170	173,460	71,980	12,930	4,133	5,100	9,935	3,043	35,141	138,319	62,433,600

ตารางที่ 41 การศึกษาทางเลือกกลยุทธ์ TOWS Matrix

External Factor / Internal Factor	S1 : ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี สถานที่ตั้งสามารถเดินทางสะดวกอยู่ใกล้แหล่งชุมชน S2 : รูปแบบการให้บริการที่มีความยืดหยุ่น รูปแบบกิจกรรมมีความหลากหลาย S3 : ค่าบริการสมาชิกในอัตราที่ไม่สูงมากนัก	W1 : ความน่าเชื่อถือของศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ W2 : ไม่มีฐานลูกค้าเดิม
O1 : โรคภัยไข้เจ็บที่ประชาชนเผชิญมีเพิ่มมากขึ้น O2 : กระแสรักสุขภาพหันต่อเนื่อง O3 : การรณรงค์ และสนับสนุนการออกกำลังกายจากหน่วยงานภาครัฐ	SO1 : จัดโฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพและมาตรฐานที่เทียบเคียงกับคู่แข่งรายใหญ่ โดยมีค่าบริการที่ต่ำกว่าและความคุ้มค่าอื่นๆ ที่ลูกค้าจะได้รับ SO2 : จัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อเชิญชวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	WO1 : สร้างความน่าเชื่อถือการให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานเทียบเคียงกับคู่แข่งรายใหญ่ WO2 : ร่วมมือกับภาครัฐ เช่น หน่วยงานสาธารณสุขหรือตามโรงพยาบาล เพื่อจัดกิจกรรมเชิญชวนออกกำลังกายและประชาสัมพันธ์ฟิตเนส เซ็นเตอร์ ให้ประชาชนทราบ
T1 : ข้อจำกัดด้านการลงทุน T2 : สภาพการแข่งขันที่สูง	ST1 : กำหนดราคาค่าบริการต่ำกว่าคู่แข่งรายใหญ่ 10-15% ในพื้นที่เป้าหมาย ST2 : จัดโปรโมชั่นให้ลูกค้าทดลองใช้บริการก่อนนำเสนอแพคเกจให้ลูกค้าเลือก	WT1 : ใช้รูปแบบ Segment Marketing เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ WT2 : ใช้รูปแบบ Niche Marketing เพื่อเข้าไปดำเนินการกับส่วนตลาดย่อย ซึ่งคู่แข่งทางการตลาดไม่สนใจ เช่น ฟิตเนสที่เน้นกิจกรรมการออกกำลังกายประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

การพิจารณาข้อดีข้อเสียในแต่ละทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation)

จากการวิเคราะห์ Internal และ External Factor โดยวิเคราะห์จาก SWOT และนำมากำหนดกลยุทธ์ในตารางที่ 26 สรุป TOWS Matrix นั้น ซึ่งหากนำกลยุทธ์ดังกล่าวพิจารณาข้อดีข้อเสียในแต่ละทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation) ได้ดังตารางที่ 42 นี้

ตารางที่ 42 พิจารณาข้อดี-ข้อเสีย ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation)

ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
SO1 : จัดโฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพและมาตรฐานที่เทียบเคียงกับคู่แข่งรายใหญ่ โดยมีค่าบริการที่ต่ำกว่าและมีความคุ้มค่าอื่นๆที่ลูกค้าจะได้รับ	1. ได้เผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทเพื่อนำเสนอคุณค่าจากสินค้าและบริการ ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทราบ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง	1. อาจถูกโจมตีทางด้านข้อมูลสารสนเทศหรือโฆษณาจากบริษัทหรือคู่แข่งรายอื่นๆ
SO2 : จัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อเชิญชวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	1. ทำให้กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ สนใจเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มยอดขายได้ในระยะสั้น 2. ได้จำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	1. การจัดระบบการส่งเสริมการขายต้องศึกษาอย่างรอบคอบและเหมาะสมกับรูปแบบสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าสูงสุด
ST1 : กำหนดราคาค่าบริการต่ำกว่าคู่แข่งรายใหญ่ 10-15% ในพื้นที่เป้าหมาย	1. เพิ่มแรงจูงใจกลุ่มเป้าหมายตัดสินใจเข้ามาใช้บริการในบริษัททรนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัดเพิ่มมากขึ้น 2. เพื่อรักษฐานลูกค้าเก่า เพิ่มฐานลูกค้าใหม่	1. สูญเสียโอกาสผลกำไรที่ได้รับจากการให้บริการ 2. อาจเกิดการแข่งขันทางด้านราคาของฟิตเนส เซ็นเตอร์ ที่เปิดใกล้เคียง
ST2 : จัดโปรโมชั่นให้ลูกค้าทดลองใช้บริการก่อนนำเสนอแพคเกจให้ลูกค้าเลือก	เพิ่มความมั่นใจกลุ่มเป้าหมายตัดสินใจเข้ามาใช้สินค้าและบริการในบริษัทเพิ่มมากขึ้น เพื่อเลือกสินค้าและบริการตรงกับที่ลูกค้าต้องการ	1. มีต้นทุนจัดทำโปรโมชั่นสูง ควรมีจำนวนครั้งหรือเวลาจำกัด ถ้าหากลูกค้ามีจำนวนมาก สถานที่อาจไม่พอ
WO1 : สร้างความน่าเชื่อถือการให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานเทียบเคียงกับคู่แข่งรายใหญ่	1. ทำให้ บริษัททรนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัดมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย 2. ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการในบริษัท เพิ่มมากขึ้น	1. ทำให้บริษัทมีความเสี่ยงจากการถูกโจมตีจากฟิตเนส เซ็นเตอร์ อื่นในเรื่องระบบการให้บริการและมาตรฐานต่างๆ
WO2 : ร่วมมือกับภาครัฐ เช่น หน่วยงานสาธารณสุข โรงพยาบาล เพื่อจัดกิจกรรมเชิญชวนออกกำลังกายและประชาสัมพันธ์ฟิตเนส เซ็นเตอร์ ให้ประชาชนทราบ	1. เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีปัญหาด้านสุขภาพได้ในเชิงป้องกันโดยตรง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ	1. ความรุ่มหากลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพหรือมีกำลังซื้อเป็นหลัก โรงพยาบาลกรุงเทพ เป็นต้น 2. อาจมีความยุ่งยากในการเจรจาและสถานที่จัดงาน
WT1 : ใช้รูปแบบ Segment Marketing เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ	1. ทำให้ บริษัททรนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัดสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ 2. ทำให้ บริษัท เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั่วไป	1. ทำให้บริษัท ในช่วงแรกไม่สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ตารางที่ 42 พิจารณาข้อดี-ข้อเสีย ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation) (ต่อ)

ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
WT2 : ใช้รูปแบบ Niche Marketing ดำเนินการกับส่วนตลาดย่อย ที่คู่แข่งไม่สนใจ เช่น ฟิตเนสที่เน้นกิจกรรมการออกกำลังกายประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ	1. ทำให้ บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ 2. ทำให้ บริษัท เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั่วไป 3. ทำให้บริษัท ไม่เป็นเป้าหมายในการแข่งขันจากคู่แข่งรายอื่นๆ ในช่วงแรกที่ก่อตั้งกิจการ	1. รูปแบบ Niche Marketing อาจจะช่วยให้บริษัท สามารถใช้ได้ในช่วงการดำเนินกิจการเริ่มต้นเท่านั้น โดยทาง บริษัท จะต้องหากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในด้านอื่นๆ ต่อไป

การแนะนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสถานการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุบนพื้นฐานข้อมูลรอบด้านอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เหมาะสมต่อช่วงเวลา ดังนั้น บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จึงมีการปรับกลยุทธ์ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

1. ระยะสั้น

SO1 : จัดโฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพและมาตรฐานที่เทียบเคียงกับคู่แข่งรายใหญ่ โดยมีค่าบริการที่ต่ำกว่าและความคุ้มค่าอื่นๆ ที่ลูกค้าจะได้รับ

ST2 : จัดโปรโมชั่นให้ลูกค้าทดลองใช้บริการก่อนนำเสนอแพคเกจให้ลูกค้าเลือก

WT1 : ใช้รูปแบบ Segment Marketing เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จะต้องจัดโฆษณาประชาสัมพันธ์ นำเสนอคุณค่าจากสินค้าและบริการ ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทราบ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง และจัดโปรโมชั่นให้ลูกค้าทดลองใช้บริการจริงก่อนนำเสนอแพคเกจให้ลูกค้าเลือกตรงกับความต้องการ

2. ระยะปานกลาง

SO2 : จัดระบบการส่งเสริมการขายเพื่อเชิญชวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ST1 : กำหนดราคาค่าบริการต่ำกว่าคู่แข่งรายใหญ่ 10-15% ในพื้นที่เป้าหมาย

WO1 : สร้างความน่าเชื่อถือการให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานเทียบเคียงกับคู่แข่งรายใหญ่

บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด จะต้องทำให้กลุ่มลูกค้ามีความสนใจเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น โดยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด จากการสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการในบริษัทเพิ่มมากขึ้นจากระบบการส่งเสริมการขาย โดยบริษัทจะต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีมี

ความน่าเชื่อถือในสายตากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการควบคุมต้นทุนและราคาค่าบริการต่ำกว่าคู่แข่งรายใหญ่ทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น และสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ระยะยาว

WT2 : ใช้รูปแบบ Niche Marketing ดำเนินการกับส่วนตลาดย่อย มองหาพื้นที่ที่คู่แข่งไม่สนใจ เช่น ฟิตเนสที่เน้นกิจกรรมการออกกำลังกายประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้คู่แข่งทางการตลาด ไม่สนใจบริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั่วไป และบริษัทจะต้องหากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในด้านอื่นๆ ต่อไป

ปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ (Key Factors of Success)

ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จของธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์แอนด์สปาแบบครบวงจรมีผลต่อการโน้มน้าวใจให้มีพฤติกรรมใช้บริการของสถานออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอมีดังนี้

1. ทำเลที่ตั้งโครงการ บริษัท ธนพร ฟิตเนส เซ็นเตอร์ จำกัด ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ติดถนนสุขุมวิท สะดวกในการเดินทาง ตั้งอยู่ใกล้บ้าน ที่ทำงาน มีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ดี
2. สินค้าและการบริการ
 - 2.1 ต้องมีเครื่องออกกำลังกายเพียงพอกับผู้ใช้บริการ โดยใช้เครื่องออกกำลังกายที่ทันสมัย มีมาตรฐาน และคุณภาพที่ยอมรับในตลาด มีการซ่อมบำรุงเครื่องออกกำลังกายให้พร้อมใช้งานสม่ำเสมอ
 - 2.2 ลูกค้าสามารถใช้บริการแบบครบวงจร เข้าไปที่เดียวแล้วได้รับบริการพื้นฐานครบถ้วนเสมือนฟิตเนสเซ็นเตอร์ขนาดใหญ่
3. ผู้ฝึกสอน (Trainer) ทำหน้าที่ให้บริการมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และสอนสนุกเป็นกันเองกับลูกค้าใช้บริการ สามารถแนะนำวิธีการออกกำลังกาย และวิธีการใช้เครื่องออกกำลังกายได้อย่างถูกต้อง โดยผู้ฝึกสอนต้องผ่านการรับรองหรือมีใบประกอบวิชาชีพในสายงานฟิตเนสเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในระบบการให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน
4. ภาพลักษณ์ของศูนย์บริการ ต้องเป็นที่ยอมรับ และน่าเชื่อถือ เนื่องจากการให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพ และความงามเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิต
5. มีส่วนลดราคาในการสมัครสมาชิกใหม่ หรือการต่ออายุสมาชิกเก่าเพื่อรักษาลูกค้า และส่วนลดเมื่อสมัครสมาชิกเป็นกลุ่ม โดยกำหนดราคาสินค้าและบริการให้ต่ำกว่าคู่แข่ง 10%-15%

6. มีการบริการหลังการขายเครื่องมือ และอุปกรณ์ มีการรับประกันสินค้า และบริการ (ตามระยะเวลาหรือการใช้งานตามข้อกำหนดของตัวแทนจำหน่าย)

7. ห้องออกกำลังมีเทคโนโลยีแสงสีเสียงทันสมัย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสุขและเข้ามาใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง

8. การควบคุมต้นทุนธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว



บทที่ 5

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบธุรกิจศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ ตั้งแต่สภาพปัญหาของการจัดตั้ง สภาพปัญหาทางธุรกิจ ศึกษาถึงคู่แข่งทางการตลาด และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ธุรกิจออกกำลังกายศูนย์บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมรูปแบบเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการลงทุนโครงการฟิตเนสเซ็นเตอร์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการก็เป็นเขตที่มีพลเมืองหนาแน่น มีตลาดรองรับ จากโอกาสการขยายตัวกลุ่มลูกค้าดังกล่าวจึงมีความเป็นไปได้สูง น่าจะมีความคุ้มค่าของผลตอบแทนที่ได้รับกับการลงทุน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายแบบกลุ่มสุขภาพ และความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ
2. กำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business model) และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเริ่มกิจการบริการศูนย์ออกกำลังกายของกลุ่มสุขภาพ และความงาม (ฟิตเนสเซ็นเตอร์) ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ
3. ประเมินผลความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้านคือ 1) การตลาด 2) ด้านวิศวกรรม 3) การบริหาร และ 4) การเงิน
4. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับจากการประเมินความเสี่ยง (Contingency Plan)

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการวิจัยประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการจริง ดังนั้นการประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่กำหนดขึ้น ในการกำหนดตัวเลขทางการเงิน จำเป็นต้องใช้ตัวเลขเพื่อตั้งสมมุติฐานที่มีความเป็นไปได้แทน ในการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. สรรวจตลาด วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม (Industry Analysis) และกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะทำการประเมินความเป็นไปได้

2. วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรูปแบบธุรกิจ ด้วยวิธี TOWS Analysis และค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)

3. ศึกษาประเมินความเป็นไปได้ทางด้านการตลาดธุรกิจบริการ การปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และการเงิน

4. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงด้านธุรกิจ และประเมินความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ของแต่ละรูปแบบธุรกิจเพื่อกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Contingency Plan)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิบัติดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมจากตำราทางวิชาการ เอกสารงานวิจัย นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และรายงานประจำปีจากผู้ประกอบการธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของโครงการ ผู้วิจัยได้จากการประมาณการจากต้นทุนจริงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากรูปแบบธุรกิจที่ได้ออกแบบไว้เพื่อใช้ศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่กำหนดขึ้น และสรุปผลการวิเคราะห์จากประมาณการต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ

วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการประมาณการต้นทุนรูปแบบธุรกิจที่ได้ออกแบบไว้มาทำการหาค่าเฉลี่ยวิเคราะห์ทางการเงิน เพื่อการวิเคราะห์และประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการ โดยนำมาจัดทำงบการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ โดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการโดยใช้เกณฑ์การวัดความคุ้มค่าของโครงการเป็นตัววัดว่าควรลงทุนหรือไม่ ประกอบด้วยระยะเวลาคืนทุน การคิดลดมูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน อัตราผลตอบแทนที่รับจากโครงการและการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) เป็นต้น

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการได้กำหนดรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. โครงการฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐาน
2. โครงการฟิตเนสเซ็นเตอร์แออนด์สปาครบวงจร

จากผลการศึกษาดารงที่ 37 สรุปผลจากการคำนวณค่าตามเกณฑ์เพื่อการตัดสินใจลงทุน สามารถสรุป และนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 สรุปผลตามเกณฑ์เพื่อการตัดสินใจการลงทุน

เกณฑ์ การประเมิน	ผลการศึกษา		เกณฑ์ การตัดสินใจ	ผลการตัดสินใจ
	ฟิตเนสเซ็นเตอร์ มาตรฐาน	ฟิตเนสเซ็นเตอร์ แอนด์สปาครบวงจร		
1. NPV (บาท)	121,926,410	84,439,460	>0 บาท	คุ้มค่านำลงทุน
2. IRR (%)	195.61	85.41	>10%	คุ้มค่านำลงทุน
3. PBP (ปี)	0.63	1.53	<5 ปี	คุ้มค่านำลงทุน
4. BCR (เท่า)	3.01	1.82	>1 เท่า	คุ้มค่านำลงทุน

1. ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนในธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการในสถานการณ์ปกติ โดยใช้เกณฑ์การวัดความคุ้มค่าเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ ปรากฏว่าบริษัทเลือกลงทุน คือ โครงการฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานมูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเท่ากับ 121,926,410 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่าเท่ากับร้อยละ 195.61 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการเท่ากับ 3.01 เท่า และระยะเวลาการคืนทุนเท่ากับ 0.63 ปี จากเกณฑ์การวัดความคุ้มค่าสามารถสรุปได้ว่าโครงการลงทุนในธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานมีความคุ้มค่าในการลงทุน เมื่อพิจารณามูลค่าปัจจุบันที่มีค่ามากกว่าศูนย์ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่เงินกู้สินเชื่อบริษัทที่ธนาคารกำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 13 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการเท่ากับ 3.61 และสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 1 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ของโครงการเมื่อกำหนดยอดประมาณการจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์โดยผลตอบแทนจะเปลี่ยนแปลงไปจากยอดประมาณซึ่งมีค่าใช้จ่ายคงที่ แบ่งการทดสอบออกเป็น 3 กรณี คือ

2.1 กรณีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ปกติ (Base Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 18 คน/วัน โดยหาได้จากประมาณจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่สนใจเข้ามาใช้บริการต่างๆ ภายในศูนย์บริการออกกำลังกายโดยคำนวณจากยอดขายบริษัทในปีแรก ซึ่งคำนวณจากยอดอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทยข้อมูลธุรกิจโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจำนวนร้อยละ 0.54 ของยอดธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 7.3 พันล้านบาท ปี 2552 ดังนั้นยอดขายบริษัทปีแรกประมาณ 40 ล้านบาท/ปี กำหนดให้ผู้เข้ามาใช้บริการหรืออัตราเติบโตยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี

2.2 กรณีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ต่ำกว่าปกติ (Worstcase) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 8คน/วันลดลง-2.25 เท่า ยอดขายของโครงการลดลง -2.93 เท่า และผลกำไรขั้นต้นลดลง -6.75 เท่า ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่

2.3 กรณีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์สูงกว่าปกติ (Best Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 28 คน/วัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 56 ยอดขายของโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 56 และผลกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นร้อยละ 70.4 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่

กรณีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ต่ำกว่าปกติ (Worst Case) ลดลงลดลง -2.25 เท่า ยอดขายของโครงการลดลง -2.93 เท่า และผลกำไรขั้นต้นลดลง -6.75 เท่า ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่ ผลปรากฏว่าโครงการธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการยังสามารถลงทุนในโครงการได้ เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการยังคงมีค่ามากกว่าศูนย์ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สินเชื่อบริษัทที่ธนาคารกำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 13 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการมีมากกว่า 1 ในทุกกรณี

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความไวของโครงการ กรณีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ต่ำกว่าปกติ (Worst Case) ลดลง 2.25 เท่า ยอดขายของโครงการลดลง -2.93 เท่า และผลกำไรขั้นต้นลดลง -6.75 เท่า ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่ โครงการจะมีความเสี่ยงมากที่สุด เพราะโครงการมีระยะเวลาคืนทุนนานที่สุด มูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการ มีค่าต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงในกรณีอื่น และหากเปรียบเทียบระหว่างการเปลี่ยนแปลงของโครงการในกรณีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์สูงกว่าปกติ (Best Case) กำหนดให้จำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 28 คน/วัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 56 ยอดขายของโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 56 และผลกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นร้อยละ 70.4 ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่ ผลปรากฏว่ากรณีที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ให้ความคุ้มค่ามากกว่า กรณีที่ผลตอบแทนของโครงการลดลง จึงแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ส่งผลต่อความคุ้มค่าของโครงการมากกว่าการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน

2. เนื่องจากธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าโสหุ้ย และค่าใช้จ่ายในการลงทุนคงที่ค่อนข้างสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของจิราภา พึ่งบางกรวย (2550)

กล่าวว่าผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาลงทุนจะต้องเผชิญกับอุปสรรค 3 ด้านที่สำคัญด้วยกัน คืออุปสรรคจากต้นทุนอุปสรรคทางด้านภาพพจน์ความภักดีของลูกค้าและอุปสรรคด้านเงินลงทุน จากผลการวิเคราะห์ความไวของโครงการพบว่าจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์ส่งผลต่อความคุ้มค่าของโครงการมากกว่าการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน ดังนั้นจึงควรเพิ่มยอดสมัครสมาชิก และจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์ให้มีปริมาณหมุนเวียนสูง โดยยึดหลักนำกลยุทธ์การตลาดฟิตเนส (นรเศรษฐ กมลสุทธิ. 2546 : ออนไลน์)

แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

ตารางที่ 44 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และแผนการฉุกเฉิน

ลำดับ	ลักษณะปัญหาความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข
1.	ถูกโจมตีทางด้านข้อมูลสารสนเทศหรือโฆษณาจากบริษัทหรือคู่แข่งรายอื่นๆ ทำให้ภาพลักษณ์สินค้าผิดเพี้ยน	ผู้บริโภคหยุดซื้อสินค้าและบริการทำให้ยอดขายลดลง และถูกมองว่าเป็นสินค้ามีราคาแพงหรือมีคุณภาพต่ำ	สร้างภาพลักษณ์ให้ชัดเจน, สร้างกลยุทธ์การตลาดเพื่อจูงใจลูกค้า เน้นมาตรฐานการให้บริการและควบคุมติดตาม
2.	เกิดการลอกเลียนแบบ หรือจำหน่ายในราคาสินค้าบริการที่ราคาต่ำกว่า	ผู้บริโภคหันไปทดลองบริโภคสินค้าและบริการจากคู่แข่ง	เน้นรักษามาตรฐานลูกค้าระดับบน และกลางเพราะกลุ่มนี้จะไม่ยอมซื้อของปลอม ควรให้ผู้มีชื่อเสียงมาช่วยตอกย้ำแบรนด์
3.	ผู้บริโภคเสียชีวิต หรือบาดเจ็บจากการใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ออกกำลังกาย	ถูกฟ้องร้อง เป็นข่าวภาพลักษณ์เสียหาย เป็นคดีความ ถูกระงับการให้บริการ	ลูกค้าต้องผ่านการอบรมการใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ก่อนใช้งานโดย Trainer โดยมีคำเตือนระบุชัดเจนติดบนเครื่องออกกำลังกายและที่ห้องออกกำลังกาย
4.	พนักงานหรือ Trainer ประท้วงหรือลาออกไปทำงาน Fitness ที่อื่นๆ	กิจกรรมการให้บริการธุรกิจต้องหยุดชะงัก ยอดขายหรือความเชื่อมั่นลูกค้าลดลง	ใช้ระบบจูงใจโดยให้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงานรับสมัครพนักงานผ่านบริษัทจัดหางานหางาน
5.	วัตถุดิบหรือเครื่องมืออุปกรณ์ขาดแคลนไม่เพียงพอต่อการให้บริการหรือจำหน่ายสินค้า	ไม่มีวัตถุดิบหรือเครื่องมือและอุปกรณ์ส่งมอบให้ลูกค้า ทำให้เสียโอกาสในการขาย	ทำสัญญาส่งมอบระหว่างบริษัทผู้รับจ้างผลิตหรือตัวแทนจำหน่าย หรือหาแหล่งผลิตอื่นๆ

ตารางที่ 44 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และแผนการฉุกเฉิน (ต่อ)

ลำดับ	ลักษณะปัญหาความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข
6.	ภัยพิบัติ แผ่นดินไหว ไฟไหม้ น้ำท่วม	ให้บริการลูกค้าต่อไม่ได้ ขาดแคลนวัตถุดิบและไม่มีสินค้าให้ลูกค้า	ทำประกันภัยภัยพิบัติ เตรียมผู้ผลิตจัดหาวัตถุดิบ คลังสินค้าไว้สำรองและพันธมิตรอื่นๆ
7.	ภัยการเมืองการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และนโยบาย	ต้นทุน ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายอื่นๆ สูงขึ้น	ปรับปรุงการผลิตลดค่าใช้จ่าย และต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มอัตราการผลิตต่อหัว และใช้เทคโนโลยีต่างๆ แทนคน
8.	ขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน การนำเข้าเครื่องมือและอุปกรณ์ Fitness	ต้นทุนค่าเครื่องมือและอุปกรณ์ สูงขึ้น ทำให้ขาดทุนหรือกำไรลดลง	ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน
9.	ภัยสงคราม เหตุประทุพวินาศกรรม และการก่อการร้าย จลาจล	โรงงานผู้ผลิตวัตถุดิบ เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่สามารถส่งสินค้ามาให้ได้ ปิดประเทศ ชั่วคราว	ทำแผนจัดหาแหล่งวัตถุดิบอื่นๆเพิ่มเติมจากเดิมที่มีคุณภาพใกล้เคียง เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างอำนาจต่อรองกับ Supplier
10.	กรณียอดขายไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากปัจจัยต่างๆ	กำไรลดน้อยและเกิดภาวะขาดทุน	1. จัดรายการส่งเสริมการขาย 2. ตั้งเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ให้กับพนักงานขาย 3. จัดโปรแกรมคอร์สให้หลากหลายตรงกับความต้องการลูกค้า
11.	กรณีมีต้นทุนสินค้าหรือค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ในขั้นตอนการดำเนินงาน	กำไรลดน้อยและเกิดภาวะขาดทุน	1. ลดต้นทุนต่างๆ เช่นส่งเสริมการใช้น้ำ หรือไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ 2. กำหนดหน้าที่งานให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่

ตารางที่ 44 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และแผนการฉุกเฉิน (ต่อ)

ลำดับ	ลักษณะปัญหาความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข
12.	กรณีไม่สามารถจ่ายเงิน เจ้าหนี้ได้ เนื่องจากภาวะขาด สภาพคล่อง จากปัจจัยต่างๆ	ถูกเจ้าหนี้ฟ้องร้อง ชื่อเสียง เสียหาย ถูกตัดสาธารณูปโภค ลูกค้าไม่เข้ามาใช้บริการ	1. ต่อรองระยะเวลาการชำระ เงิน (Credit Term) ให้นาน ที่สุด 2. จัดสรรสำรองเงินระยะสั้น หรือการเปิดวงเงินเกินบัญชี (OD) 3. กู้เงินระยะสั้นเพิ่มสภาพ คล่อง 4. เร่งเก็บเงินลูกค้าให้เร็วที่สุด

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

1. จากการศึกษพบว่าโครงการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ มีความเป็นไปได้ในการลงทุน เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวกและมีค่ามากกว่าศูนย์ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ มีค่ามากกว่าอัตราคิดลดของโครงการ ผู้ที่สนใจลงทุนในโครงการลักษณะดังกล่าวสามารถลงทุนได้ในสถานการณ์ปกติ ซึ่งผู้ลงทุนควรเปรียบเทียบผลตอบแทนของโครงการอื่นๆ ประกอบการตัดสินใจด้วย

2. จากการศึกษพบว่าเมื่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนลดลง ส่งผลให้ระยะเวลาคืนทุนนานขึ้น แต่โครงการลงทุนในธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการยังคงมีความเป็นไปได้ในการลงทุน ดังนั้นผู้ที่สนใจลงทุนในธุรกิจนี้สามารถลงทุนได้ แต่ทั้งนี้ ควรมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีควบคุมไม่ให้มีต้นทุนที่สูงเกินไป เพื่อให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนลดลงไม่มาก

3. จากการศึกษพบว่า การเปลี่ยนแปลงผลตอบแทนของโครงการจะมีผลต่อความคุ้มค่าในการลงทุนมากกว่าการเปลี่ยนแปลงต้นทุน และพบว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนนั้นมีความเสี่ยง ดังนั้นหากผู้ที่สนใจลงทุนในโครงการควรให้ความสำคัญกับยอดจำหน่าย หรือจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการเพื่อให้โครงการมีกำไร และดำเนินโครงการต่อไปได้

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเปรียบเทียบการลงทุนโครงการธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายในพื้นที่บริเวณอื่นๆ เช่น บริเวณห้างสรรพสินค้า หรือพื้นที่ต่างจังหวัดที่มีการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจสูงด้วย เพื่อให้ทราบว่าพื้นที่ใดเหมาะสมที่จะลงทุนในธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายมากที่สุดเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคในระดับกว้างต่อไป และ

ได้เห็นรูปแบบทางธุรกิจที่มีความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ก่อนการลงทุน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ข้อมูลผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการ ให้ครอบคลุมหรือเฉพาะด้าน เช่น ด้านการสร้างแบรนด์สินค้า ด้านการปฏิบัติการส่งเสริมการขาย ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้ช่วยในการตัดสินใจลงทุนในโครงการได้มากขึ้น และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมของผลิตภัณฑ์ในแต่ละชนิดต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่องโครงการลงทุนธุรกิจบริการศูนย์ออกกำลังกายเขตจังหวัดสมุทรปราการทำให้ได้ข้อมูลจากการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจกับผู้บริโภค และความเป็นไปได้ในการจัดตั้ง และแนวทางการบริการศูนย์ออกกำลังกาย โดยสามารถเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับการเริ่มต้นธุรกิจหรือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นๆ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเริ่มกิจการบริการศูนย์ออกกำลังกายฟิตเนสเซ็นเตอร์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ จากการศึกษาและวิเคราะห์ผลความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการศึกษา 4 ด้านคือ ด้านการตลาด การปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และการเงิน เพื่อทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจ และกำหนดแผนการฉุกเฉินรองรับจากการประเมินความเสี่ยง เพื่อเตรียมพร้อมก่อนการลงทุน หรือระหว่างดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันสูง และทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดีเจริญเติบโตต่อไป ผลงานศึกษานี้สามารถใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องนี้ต่อไปในอนาคต



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กัญญา ทองสนิท. (2546). การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กูดแมน; และเลิฟ. (2523). ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ. สืบค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/443645>
- จักร ดิงศักทีย. (2553). การศึกษาความเป็นไปได้และการจัดการโครงการอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- จันทนา จันทโร; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2540). การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภา พึ่งบางกรวย. (2550). กลยุทธ์การตลาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2555, จาก <http://webcache.googleusercontent.com/search>
- จุฬาลักษณ์ สุกิจปาณีกิจ. (2553). พฤติกรรมการใช้บริการ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการฟิตเนสเซ็นเตอร์. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. (2554). การบริการและประเมินโครงการ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (ศึกษาศาสตร์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณวีวรรณ สิริเชมาภรณ์. (2548). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการชำระเงินผ่านจุดบริการ **Pay at Post** ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชีพ พิพัฒน์ศิริ. (2544). เศรษฐศาสตร์การวิเคราะห์โครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2545). การวิเคราะห์หลักทรัพย์โดยใช้ปัจจัยพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ฝ่ายสื่อสารองค์กร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- นรเศรษฐ กมลสุทธิ. (2546). กฎจำเป็น 10 ข้อ เพื่อความสำเร็จในการทำตลาดฟิตเนสเซ็นเตอร์กับผู้บริโภคปัจจุบัน. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.marketeer.co.th>
- บริษัท แคลิฟอร์เนียร้าวเอ็กซ์พีเรียนซ์ จำกัด (มหาชน). (2549ก). อัตราการเจริญเติบโตอุตสาหกรรมฟิตเนส. สืบค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2555, จาก www.californiawowx.com

- บริษัท แคลิฟอร์เนียร้าวเอ็กซ์พีเรียนซ์ จำกัด (มหาชน). (2549ข). **อุตสาหกรรม การให้บริการสถานออกกำลังกายในประเทศ**. สืบค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2555, จาก www.californiawowx.com
- ปกรณ ปรียากร. (2542). **ขอบข่ายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ**. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/292750>
- โปรแกรมแผนที่ทางหลวงประเทศไทย Map Magic Thailand. (2555). **สี่แยกแบร์ริง**. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2556, จาก <https://maps.google.co.th>
- ไพฑูรย์ เจตธำรงชัย. (2555). **การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การเลือกตลาดเป้าหมาย (Targeting) การวางตำแหน่งของสินค้า (Positioning)**. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 มกราคม 2556, จาก http://cm-mba.bus.ku.ac.th/sheet/Sheet_19/MKT/
- มานพ ชิวชนาสุนทร. (2547). **แผนธุรกิจ SMEs**. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- ไมเคิล อี พอร์เตอร์. (2523). **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม**. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2555, จาก <http://notesdesk.com>
- รัชกฤษ คล่องพยาบาล. (2552). **Business Model to Business Plan**. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (สสว.).
- ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2551). **Business Model**. ฉบับที่ 101 กรุงเทพฯ : นิตยสาร Marketeer.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทมอน อิน บิสสิเนส เวิร์ล.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2552ก). **มูลค่าตลาด ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ปี'52**. สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2556, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/business>
- (2552ข). **ยอดอุตสาหกรรมฟิตเนสในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (ISMED). (2552). **แผนธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2555, จาก www.ismed.or.th
- สรรพชัย เตียวประเสริฐกุล. **Business Model หัวใจ และชีพจรของธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2555, จาก <http://Marketeer>
- สุทธิมาน สมาริ. (2549). **ปัจจัยการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการกีฬา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

สุรเชษฐ์ วิศวธีรานนท์. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตำแหน่งครองใจผู้บริโภคของธุรกิจ
สถานออกกำลังกายในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ บธ.บ. (การจัดการ
ทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2554). สคบ.คุมสัญญาธุรกิจฟิตเนสโตหมื่นล้านเอาเปรียบ
ผู้บริโภค. ฉบับที่ 2,603. สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2556, จาก [http://www.thannews
.th.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53996:2011-01-24-02-
08-27&Itemid=525](http://www.thannews.th.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53996:2011-01-24-02-08-27&Itemid=525)

อมรรัตน์ ขวโนวานิช. (2548). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อบริการรับชำระเงินผ่าน
ที่ทำการไปรษณีย์หลักสี่. วิทยานิพนธ์ บธ.บ. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2551). ภาพรวม PEST Analysis. สืบค้นเมื่อ 26 มกราคม 2556, จาก
<http://eiamsri.wordpress.com/2011/05/27>

Anu H. Bask; and Mervi Rajahonka. (2010). Matching Service Strategies, Business
Models and Modular Business Processes. **Business Process Management
Journal.** 16(1).

Etzel, M. J.; Walker, B. J.; & Stanton, W. J. (2001). **Marketing.** 12th ed. Boston :
McGraw-Hill.

Michel Porter's. (1980). **Five Forces Model.** Retrieved December 26, 2012, from
<http://notesdesk.com>

U.S. Small Business Administration. (2013). **Business Plan.** Retrieved October 6,
2009, from <http://www.sba.gov>



ภาคผนวก

TNI



ภาคผนวก ก.
งบประมาณการผลิต

ตารางที่ 45 งบต้นทุนการผลิตพิเศษเครื่องมาตรฐาน ปี 2557-2559

รายการ				ต้นทุนค่าใช้ จ่าย	ต้นทุนค่าใช้ จ่าย	รวม	2557			2558				2559			
							1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			
							จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง
ต้นทุนการผลิตรวม	ต้นทุนทางตรง	วัตถุดิบทางตรงต้นงวด		301	0	0.0	100	0	0.0		0	0.0		0			
		ซื้อวัตถุดิบทางตรง		302	2,294,400	31.2	100	2,638,560.00	33.7	115	344,160	36.3	132	395,784			
		วัตถุดิบทางตรงปลายงวด = (105)		303	0	0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		รวมวัตถุดิบทางตรง (301+302-303)	*	304	2,294,400	31.2	100	2,638,560	33.7	115	344,160	36.3	132	395,784			
		ขึ้นต้นต้นงวด		305		0.0	100	0	0.0		0	0.0		0			
		ซื้อขึ้นต้น		306		0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ขึ้นต้นปลายงวด		307		0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		รวมค่าใช้จ่าย (305+306-307)	*	308	0	0.0	100	0	0.0		0	0.0		0			
		ค่าจ้างทำของ	*	309		0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ค่าแรงทางตรง	*	310	1,488,000	20.2	100	1,577,280	20.1	106	89,280	20.0	112	94,637			
		ค่าใช้จ่ายทางตรงอื่นๆ	*	311		0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		รวมต้นทุนทางตรง (304+308 ถึง 311)		312	3,782,400	51.4	100	4,215,840	53.9	111	433,440	56.3	124	490,421			
	ต้นทุนการผลิต	ค่าวัตถุดิบทางอ้อม	*	313	0	0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ค่าแรงทางอ้อม	*	314	0	0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	*	315	0	0.0	100	0	0.0		0	0.0		0			
		ค่าเสื่อมราคา	*	316	1,178,333	16.0	100	1,178,333	15.1	100	0	14.1	100	0			
		ค่าเช่า	*	317	1,200,000	16.3	100	1,200,000	15.3	100	0	14.4	100	0			
		ค่าเบี้ยประกัน	*	318	0	0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ค่าซ่อม	*	319	480,000	6.5	100	480,000	6.1	100	0	5.7	100	0			
		ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา	*	320	720,000	9.8	100	753,840	9.6	105	33,840	789,270	9.4	110	35,430		
		ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	*	321		0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ต้นทุนการผลิตอื่นๆ	*	322		0.0	100	0	0.0		0	0.0		0			
		รวมต้นทุนการผลิต (313 ถึง 322)		323	3,578,333	48.6	100	3,612,173	46.1	101	33,840	3,647,603	43.7	102	35,430		
		รวมต้นทุนการผลิต (313+323)		324	3,578,333	48.6	100	3,612,173	46.1	101	33,840	3,647,603	43.7	102	35,430		
		ต้นทุนการผลิตรวม (312+324)		325	7,360,733	100.0	100	7,828,013	100.0	106	467,280	8,353,864	100.0	113	525,851		
		งานระหว่างทำต้นงวด = (327) ของปีก่อน	*	326	0	0.0	100	0	0.0		0	0.0		0			
		งานระหว่างทำปลายงวด = (106)		327		0.0	100		0.0		0	0.0		0			
		ต้นทุนการผลิต 325+326 - 327		328	7,360,733	100.0	100	7,828,013	100.0	106	467,280	8,353,864	100.0	113	525,851		

ตารางที่ 46 งบต้นทุนการผลิตพิเศษเครื่องมาตรฐาน ปี 2560-2561

รายการ	รหัส	ปีงบประมาณ	2560			2561				1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			
			1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			
			จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม 100	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง
ต้นทุนการผลิตรวม	ต้นทุนทางตรง	วัตถุดิบทางตรงต้นงวด			301	0	0.0	100	0	0			0
		ซื้อวัตถุดิบทางตรง			302	3,489,496	39.0	100	4,012,919.94	41.7	115	523,424	-4,012,920
		วัตถุดิบทางตรงปลายงวด = (105)			303	0	0.0	100	0	0			0
		รวมวัตถุดิบทางตรง (301+302-303)	*		304	3,489,496	39.0	100	4,012,920	41.7	115	523,424	-4,012,920
		ชิ้นส่วนต้นงวด			305		0.0	100	0	0.0			0
		ซื้อชิ้นส่วน			306		0.0	100	0	0.0			0
		ชิ้นส่วนปลายงวด			307		0.0	100	0	0.0			0
		ค่าใช้จ่าย (305+306-307)	*		308	0	0.0	100	0	0.0			0
		ค่าจ้างทำของ	*		309		0.0	100	0	0.0			0
		ค่าแรงทางตรง	*		310	1,772,232	19.8	100	1,878,566	19.5	106	106,334	-1,878,566
		ค่าใช้จ่ายทางตรงอื่นๆ	*		311		0.0	100	0	0.0			0
		รวมต้นทุนทางตรง (304+308 ถึง 311)			312	5,261,727	58.8	100	5,891,486	61.3	112	629,758	-5,891,486
	ต้นทุนการผลิต	ค่าวัตถุดิบทางอ้อม	*		313		0.0	100	0	0.0			0
		ค่าแรงทางอ้อม	*		314		0.0	100	0	0.0			0
		ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	*		315		0.0	100	0	0.0			0
		ค่าเสื่อมราคา	*		316	1,178,333	13.2	100	1,178,333	12.3	100	0	-1,178,333
		ค่าเช่า	*		317	1,200,000	13.4	100	1,200,000	12.5	100	0	-1,200,000
		ค่าเบี้ยประกัน	*		318	0	0.0	100	0	0.0			0
		ค่าซ่อม	*		319	480,000	5.4	100	480,000	5.0	100	0	-480,000
		ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา	*		320	826,366	9.2	100	865,205	9.0	105	38,839	-865,205
		ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	*		321		0.0	100	0	0.0			0
		ต้นทุนการผลิตอื่นๆ	*		322		0.0	100	0	0.0			0
		รวมต้นทุนการผลิต (313 ถึง 322)			323	3,684,699	41.2	100	3,723,538	38.7	101	38,839	-3,723,538
		รวมต้นทุนการผลิต (312+323)			324	3,684,699	41.2	100	3,723,538	38.7	101	38,839	-3,723,538
	ต้นทุนการผลิตรวม (312+324)				325	8,946,427	100.0	100	9,615,024	100.0	107	668,597	-9,615,024
	งานระหว่างทำต้นงวด = (327) ของปีก่อน		*		326	0	0.0	100	0	0.0			0
	งานระหว่างทำปลายงวด = (106)				327		0.0	100	0	0.0			0
ต้นทุนการผลิต 325+326 - 327					328	8,946,427	100.0	100	9,615,024	100.0	107	668,597	-9,615,024



ตารางที่ 47 งบกำไรขาดทุนพิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2557-2559

รายการ	บัญชี เดบิต/เครดิต	เลขที่	2557 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			2558 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			เปลี่ยนแปลง	2559 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			เปลี่ยนแปลง
			จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม 100	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม		จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	
การขาย	มูลค่าขาย	ยอดขาย	39,993,600	100.0	100	45,992,640	100.0	115	5,999,040	52,891,536	100.0	132	6,898,896
		รับจ้างผลิต	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ส่วนลดขาย	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ยอดขายสุทธิ (201+202-203)	39,993,600	100.0	100	45,992,640	100.0	115	5,999,040	52,891,536	100.0	132	6,898,896
	ต้นทุนขาย	สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด = (208) ของปี ก่อน	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		สินค้าซื้อระหว่างงวด	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด = (328)	7,360,733	18.4	100	7,828,013	17.0	106	467,280	8,353,864	15.8	113	525,851
		สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด = (107)	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		(205+206+207-208)	7,360,733	18.4	100	7,828,013	17.0	106	467,280	8,353,864	15.8	113	525,851
				0.0	100		0.0		0		0.0		0
กำไรขั้นต้น (204-209)			32,632,867	81.6	100	38,164,627	83.0	117	5,531,760	44,537,672	84.2	136	6,373,045
กำไรขาดทุนดำเนินงาน	กำไรขั้นต้น	เงินเดือน/ค่าจ้างพนักงานขาย	360,000	0.9	100	381,600	0.8	106	21,600	404,496	0.8	112	22,896
		ค่าพาหนะ	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ค่าใช้จ่ายติดต่อดังกล่าว	36,000	0.1	100	36,000	0.1	100	0	36,000	0.1	100	0
		ค่าขนส่ง	36,000	0.1	100	41,400	0.1	115	5,400	47,610	0.1	132	6,210
		ค่าบรรจุ	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์	500,000	1.3	100	800,000	1.7	160	300,000	1,000,000	1.9	200	200,000
		ค่ารับรอง	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ค่าใช้จ่ายขายอื่นๆ	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		รวมค่าใช้จ่ายขาย (212 ถึง 219)	932,000	2.3	100	1,259,000	2.7	135	327,000	1,488,106	2.8	160	229,106
	กำไรขั้นต้น	เงินเดือนผู้บริหาร	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		เงินเดือน/ค่าจ้างพนักงานสำนักงาน	1,476,000	3.7	100	1,564,560	3.4	106	88,560	1,658,434	3.1	112	93,874
		ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	809,000	2.0	100	842,240	1.8	104	33,240	877,474	1.7	108	35,234
		ค่าจ้างสำนักงาน	1,002,400	2.5	100	1,052,520	2.3	105	50,120	1,105,146	2.1	110	52,626
		ค่าเสื่อมราคา	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ค่าบำรุงรักษา	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมพนักงาน	199,968	0.5	100	229,963	0.5	115	29,995	264,458	0.5	132	34,494
		ค่าวิจัยและพัฒนา	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ค่าใช้จ่ายบริหารอื่นๆ	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		รวมค่าใช้จ่ายบริหาร (221 ถึง 229)	3,487,368	8.7	100	3,689,283	8.0	106	201,915	3,905,512	7.4	112	216,228
		รวมกำไรขาดทุนดำเนินงาน	4,419,368	11.1	100	4,948,283	10.8	112	528,915	5,393,618	10.2	122	445,334
กำไรจากการดำเนินงาน (211-231)			28,213,499	70.5	100	33,216,344	72.2	118	5,002,845	39,144,054	74.0	139	5,927,710
กำไรก่อนภาษี	กำไรก่อนภาษี	ดอกเบี้ยรับ	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		รายได้/จ่าย	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		ดอกเบี้ยจ่ายและส่วนลด	1,300,000	3.3	100	1,040,000	2.3	80	-260,000	780,000	1.5	60	-260,000
		รายได้/จ่าย	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		(232+233+234-235a-235)	26,913,499	67.3	100	32,176,344	70.0	120	5,262,845	38,364,054	72.5	143	6,187,710
กำไรก่อนภาษี	กำไรก่อนภาษี	รายได้/จ่าย	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		รายได้/จ่าย	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
		(236+237-238)	26,913,499	67.3	100	32,176,344	70.0	120	5,262,845	38,364,054	72.5	143	6,187,710
กำไรก่อนภาษี			5,382,700	13.5		6,435,269	14.0	120		7,672,811	14.5	143	
กำไรในงวดนี้ (239-240) = (130)			21,530,799	53.8	100	25,741,075	56.0	120	4,210,276	30,691,243	58.0	143	4,950,168

ตารางที่ 48 งบกำไรขาดทุนพิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561

รายการ			ลักษณะ	เลขที่	2560 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			2561 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			0 1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.		
					จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม
กำไรก่อนภาษี	ยอดขาย	ยอดขาย		201	60,825,266	100.0	100	69,949,056	100.0	115	9,123,790	0	-69,949,056
		รับจ้างผลิต		202	0	0.0	100	0.0		0		0	
		ส่วนลดขาย		203	0	0.0	100	0.0		0		0	
	ยอดขายสุทธิ (201+202-203)			204	60,825,266	100.0	100	69,949,056	100.0	115	9,123,790	0	-69,949,056
	ต้นทุนขาย	สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด = (208) ของปี ก่อน	*	205	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
		สินค้าซื้อระหว่างงวด	*	206	0	0.0	100	0.0		0		0	
		ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด = (328)		207	8,946,427	14.7	100	9,615,024	13.7	107	668,597	0	-9,615,024
		สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด = (107)		208	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
		(205+206+207-208)		209	8,946,427	14.7	100	9,615,024	13.7	107	668,597	0	-9,615,024
						0.0	100	0.0		0		0	
	กำไรขั้นต้น (204-209)			211	51,878,840	85.3	100	60,334,032	86.3	116	8,455,193	0	-60,334,032
	กำไรสุทธิ	ค่าใช้จ่ายขาย	เงินเดือนค่าจ้างพนักงานขาย	*	212	428,766	0.7	100	454,492	0.6	106	25,726	0
ค่าพาหนะ			*	213	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
ค่าใช้จ่ายติดต่อดังกล่าว			*	214	36,000	0.1	100	36,000	0.1	100	0	0	-36,000
ค่าขนส่ง			*	215	54,752	0.1	100	62,964	0.1	115	8,213	0	-62,964
ค่าบรรจุ			*	216	0	0.0	100	0.0		0		0	
ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์			*	217	700,000	1.2	100	500,000	0.7	71	-200,000	0	-500,000
ค่ารับรอง			*	218	0	0.0	100	0.0		0	0	0	0
ค่าใช้จ่ายขายอื่นๆ			*	219	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
รวมค่าใช้จ่ายขาย (212 ถึง 219)				220	1,219,517	2.0	100	1,053,456	1.5	86	-166,061	0	-1,053,456
ค่าใช้จ่ายบริหาร		เงินเดือนผู้บริหาร	*	221	0	0.0	100	0.0		0		0	
		เงินเดือนค่าจ้างพนักงานสำนักงาน	*	222	1,757,940	2.9	100	1,863,416	2.7	106	105,476	0	-1,863,416
		ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	*	223	914,823	1.5	100	954,412	1.4	104	39,589	0	-954,412
		ค่าจ้างสำนักงาน	*	224	1,160,403	1.9	100	1,218,423	1.7	105	58,020	0	-1,218,423
		ค่าเสื่อมราคา	*	225	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
		ค่าบำรุงรักษา	*	226	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
		ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมพนักงาน	*	227	304,126	0.5	100	349,745	0.5	115	45,619	0	-349,745
		ค่าวิจัยและพัฒนา	*	228	0	0.0	100	0.0		0	0	0	0
		ค่าใช้จ่ายบริหารอื่นๆ	*	229	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
รวมค่าใช้จ่ายบริหาร (221 ถึง 229)			230	4,137,292	6.8	100	4,385,997	6.3	106	248,705	0	-4,385,997	
รวมค่าขายและบริหาร			231	5,356,809	8.8	100	5,439,453	7.8	102	82,644	0	-5,439,453	
กำไรจากการดำเนินงาน (211-231)			232	46,522,030	76.5	100	54,894,579	78.5	118	8,372,549	0	-54,894,579	
กำไรก่อนภาษี	กำไรสุทธิ	ดอกเบี้ยรับ		233	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
		รายรับอื่นๆ		234	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0
		ดอกเบี้ยจ่ายและส่วนลด	*	235a	520,000	0.9	100	260,000	0.4	50	-260,000	0	-260,000
		รายจ่ายอื่นๆ		235	0	0.0	100	0.0		0		0	
		(232+233+234-235a-235)			236	46,002,030	75.6	100	54,634,579	78.1	119	8,632,549	0
กำไรก่อนภาษี	กำไรสุทธิ	รายรับรายการพิเศษ		237	0	0.0	100	0.0		0		0	
		รายจ่ายรายการพิเศษ		238	0	0.0	100	0.0		0		0	
		(236+237-238)			239	46,002,030	75.6	100	54,634,579	78.1	119	8,632,549	0
กำไรเงินได้สุทธิ			240	9,200,406	15.1		10,926,916	15.6	119				
กำไรในงวดนี้ (239-240) = (130)			241	36,801,624	60.5	100	43,707,664	62.5	119	6,906,039	0	-43,707,664	



ตารางที่ 50 งบดุลฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561

รายการ	เลขที่	2560 ๒. วันที่ ๑ ธ.ค.			2561 ๒. วันที่ ๑ ธ.ค.				0 ๒. วันที่ ๑ ธ.ค.				
		จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	
สินทรัพย์ สินทรัพย์หมุนเวียน	เงินสดและเงินสดในบัญชี	101	10,000,000	12.2	100	8,000,000	7.5	80	-2,000,000	6,000,000	57.6	60	-2,000,000
	เงินฝากอื่นๆ	102	65,570,945	80.2	100	91,854,103	86.6	140	26,283,158	0	0.0		-91,854,103
	ตั๋วเงินรับ	103		0.0	100		0.0		0	0	0.0		0
	ลูกหนี้การค้า	104	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	วัตถุดิบคงคลัง = (303)+(307)	105	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	งานระหว่างทำคงคลัง = (327)	106	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง = (208)	107	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	วัสดุอื่นๆ	108	14,400	0.0	100	14,400	0.0	100	0	14,400	0.1	100	0
	สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	109	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	รวมสินทรัพย์หมุนเวียน (101 ถึง 109)	110	75,585,345	92.4	100	99,868,503	94.2	132	24,283,158	6,014,400	57.7	8	-93,854,103
สินทรัพย์ถาวร	ที่ดิน	111		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	อาคาร และส่วนปรับปรุงที่ดิน	111a	1,500,000	1.8	100	1,500,000	1.4	100	0	1,500,000	14.4	100	0
	เครื่องจักรและอุปกรณ์โรงงาน	112	736,000	0.9	100	736,000	0.7	100	0	736,000	7.1	100	0
	อุปกรณ์สำนักงานและยานยนต์	112a	2,167,900	2.7	100	2,167,900	2.0	100	0	2,167,900	20.8	100	0
	งานระหว่างก่อสร้าง	113	1,800,000	2.2	100	1,800,000	1.7	100	0	0	0.0		-1,800,000
	สินทรัพย์ถาวร ไม่มีตัวตน	114		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	ลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ	115		0.0	100		0.0		0		0.0		0
รวมสินทรัพย์ถาวร (111 ถึง 115)	116	6,203,900	7.6	100	6,203,900	5.8	100	0	4,403,900	42.3	71	-1,800,000	
สินทรัพย์อื่นๆ	117		0.0	100		0.0		0		0.0		0	
Total (110+116+117)	118	81,789,245	100.0	100	106,072,403	100.0	130	24,283,158	10,418,300	100.0	13	-95,654,103	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	ตั๋วเงินจ่าย	119	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	เจ้าหนี้การค้า	120	2,450,400	3.0	100	2,508,960	2.4	102	58,560	0	0.0		-2,508,960
	เงินเบิกเกินบัญชี และ เงินกู้ระยะสั้น	121	0	0.0	100		0.0		0		0.0		0
	หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	122	480,000	0.6	100	480,000	0.5	100	0	0	0.0		-480,000
	รวมหนี้สินหมุนเวียน (119 ถึง 122)	123	2,930,400	3.6	100	2,988,960	2.8	102	58,560	0	0.0		-2,988,960
	หนี้สินระยะยาว (สถาบันการเงิน)	124	4,000,000	4.9		2,000,000	1.9	50	-2,000,000	0	0.0		-2,000,000
	หนี้สินระยะยาวอื่นๆ	125	0	0.0	100		0.0		0		0.0		0
	Total (124+125)	126	4,000,000	4.9	100	2,000,000	1.9	50	-2,000,000	0	0.0		-2,000,000
	ทุนจดทะเบียน	127	5,000,000	6.1	100	5,000,000	4.7	100	0	0	0.0		-5,000,000
	เงินสำรองตามกฎหมาย	128	1,000,000	1.2	100	1,000,000	0.9	100	0	0	0.0		-1,000,000
ส่วนของผู้ถือหุ้น	กำไรสะสมต้นงวด*	129	46,777,870	57.2	100	68,858,845	64.9	147	22,080,975	95,083,443	100.0	203	26,224,598
	กำไรในงวดนี้ = (241)*	130	36,801,624	45.0	100	43,707,664	41.2	119	6,906,039	0	0.0		-43,707,664
	เป็นผลจ่าย*	130a	14,720,650		100	17,483,065		119		0			0
	การปรับปรุงงบ	130b	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (127 ถึง 130a+130b)	131	74,858,845	91.5	100	101,083,443	95.3	135	26,224,598	95,083,443	100.0	127	-6,000,000
	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (123+126+131)	132	81,789,245	100.0	100	106,072,403	100.0	130	24,283,158	95,083,443	100.0	116	-10,988,960
	ทุนดำนินการ (103+104+105+106+107-119-120)	133	-2,450,400	-3.0	100	-2,508,960	-2.4		-58,560	0	0.0		2,508,960
ส่วนลดตั๋วเงินรับ	134		0.0	100		0.0		0				0	



ตารางที่ 51 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2557-2559

		สูตรการคำนวณ	ปี A 2557	ปี B 2558	ปี C 2559
Overall	1	ดัชนียอดขาย $\frac{\text{ยอดขายปี B หรือ C (204)}}{\text{ยอดขาย (204) ปี A}} \times 100$	100	115	132
	2	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน (232)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \times 100$	88.6%	73.2%	63.3%
	3	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \text{ times}$	1.3	1.0	0.9
	4	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน (232)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	70.5%	72.2%	74.0%
	5	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี (236)}}{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (131)}} \times 100$	142.3%	93.6%	72.7%
	6	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี (236)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \times 100$	84.5%	70.9%	62.0%
Financial	7*	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร (116)}}{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (131)}} \times 100$	32.8%	18.1%	11.8%
	8*	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนระยะยาว $\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร (116)}}{\text{หนี้สินระยะยาวและเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (126 + 131)}} \times 100$	21.5%	14.6%	10.6%
	9	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (110)}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (123)}} \times 100$	875.1%	1309.8%	1823.5%
	10	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว $\frac{\text{A}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (123)}} \times 100$	874.6%	1309.3%	1823.1%
	11	อัตราส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (131)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \times 100$	59.4%	75.8%	85.4%
	12*	อัตราส่วนดอกเบี้ยสุทธิต่อยอดขาย $\frac{\text{B}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	3.3%	2.3%	1.5%
	13	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรหมุนเวียน $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{สินทรัพย์ถาวร (116)}} \text{ times}$	6.4	7.4	8.5
	14	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน (1) $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{ตัวเงินรับ (103) และลูกหนี้การค้า (104)}} \text{ times}$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน (2) $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{C}} \text{ times}$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	15	อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน $\frac{\text{D}}{\text{ตัวเงินจ่าย (119) + เจ้าหนี้การค้า (120)}} \text{ times}$	0.9	1.1	1.2

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2557-2559 (ต่อ)

Production	16	จำนวนลูกจ้าง		17	17	17
	17	มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง	$\frac{E}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \times 1,000 \text{ baht}$	2353	2705	3111
	18	มูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง	$\frac{F}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \times 1,000 \text{ baht}$	2218	2550	2933
	19	อัตราส่วนของมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าของการผลิต	$\frac{F}{E} \times 100$	94.3%	94.3%	94.3%
	20*	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{G}{F} \times 100$	11.5%	10.6%	9.8%
	21	ประสิทธิภาพการลงทุนด้านเครื่องจักร	$\frac{F}{\text{มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์โรงงาน (112)}} \times 100$	51.2	58.9	67.7
	22	อัตราส่วนการหมุนเวียนของวัตถุดิบ	$\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{วัตถุดิบคงคลัง (105)}} \times 100$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	23	อัตราส่วนการหมุนเวียนของงานระหว่างทำ	$\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{งานระหว่างทำคงคลัง}} \times 100$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	24	อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป	$\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง (107)}} \times 100$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	25	อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย	$\frac{\text{กำไรขั้นต้น (211)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	81.6%	83.0%	84.2%
Sales	26	กำไรก่อนหักภาษีต่อยอดขาย	$\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี (236)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	67.3%	70.0%	72.5%
	27*	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายขาย (220) + ค่าใช้จ่ายบริหาร (230)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	11.1%	10.8%	10.2%
	28	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายขายต่อยอดขาย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายขาย (220)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	2.3%	2.7%	2.8%
	29	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ต่อยอดขาย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (217)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	1.3%	1.7%	1.9%
	30	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรรายเดือนต่อคน	$\frac{G/12}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \text{ baht}$	21240	22528	23906
Labour	31	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ (223) + (315)}}{G} \times 100$	18.7%	18.3%	18.0%
	32	มูลค่าเครื่องจักรต่อลูกจ้าง	$\frac{\text{มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ (112)}}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \times 1,000 \text{ baht}$	43	43	43

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561

		สูตรการคำนวณ	ปี A 2560	ปี B 2561	ปี C 0
Overall	1	ดัชนียอดขาย $\frac{\text{ยอดขายปี B หรือ C (204)}}{\text{ยอดขาย (204) ปี A}} \times 100$	100	115	0
	2	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน (232)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \times 100$	56.9%	51.8%	0.0%
	3	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \text{ times}$	0.7	0.7	0.0
	4	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน (232)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	76.5%	78.5%	#DIV/0!
	5	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี (236)}}{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (131)}} \times 100$	61.5%	54.0%	0.0%
	6	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี (236)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \times 100$	56.2%	51.5%	0.0%
Financial	7*	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร (116)}}{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (131)}} \times 100$	8.3%	6.1%	4.6%
	8*	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนระยะยาว $\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร (116)}}{\text{หนี้สินระยะยาวและเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (126 + 131)}} \times 100$	7.9%	6.0%	4.6%
	9	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (110)}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (123)}} \times 100$	2579.4%	3341.2%	#DIV/0!
	10	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว $\frac{\text{A}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (123)}} \times 100$	2578.9%	3340.8%	#DIV/0!
	11	อัตราส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น $\frac{\text{ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (131)}}{\text{หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (132)}} \times 100$	91.5%	95.3%	100.0%
	12*	อัตราส่วนดอกเบี้ยสุทธิต่อยอดขาย $\frac{\text{B}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	0.9%	0.4%	#DIV/0!
	13	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรหมุนเวียน $\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร (116)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \text{ times}$	9.8	11.3	0.0
	14	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน (1) $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{ตัวเงินรับ (103) และลูกหนี้การค้า (104)}} \text{ times}$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	15	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน (2) $\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{C}}$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน $\frac{\text{D}}{\text{ตัวเงินจ่าย (119) + เจ้าหนี้การค้า (120)}} \text{ times}$	1.4	1.6	#DIV/0!

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินฟิตเนสเซ็นเตอร์มาตรฐานปี 2560-2561 (ต่อ)

Production	16	จำนวนลูกจ้าง		17	17	17
	17	มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง	$\frac{E}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \times 1,000 \text{ baht}$	3578	4115	0
	18	มูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง	$\frac{F}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \times 1,000 \text{ baht}$	3373	3879	0
	19	อัตราส่วนของมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าของการผลิต	$\frac{F}{E} \times 100$	94.3%	94.3%	#DIV/0!
	20*	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{G}{F} \times 100$	9.0%	8.3%	#DIV/0!
	21	ประสิทธิภาพการลงน้้นเครื่องจักร	$\frac{F}{\text{มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์โรงงาน (112)}} \times 100$	77.9	89.6	0.0
	22	อัตราส่วนการหมุนเวียนของวัตถุดิบ	$\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{วัตถุดิบคงคลัง (105)}} \times 100$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	23	อัตราส่วนการหมุนเวียนของงานระหว่างทำ	$\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{งานระหว่างทำคงคลัง}} \times 100$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	24	อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป	$\frac{\text{ยอดขาย (204)}}{\text{สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง (107)}} \times 100$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	25	อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย	$\frac{\text{กำไรขั้นต้น (211)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	85.3%	86.3%	#DIV/0!
Sales	26	กำไรก่อนหักภาษีต่อยอดขาย	$\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี (236)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	75.6%	78.1%	#DIV/0!
	27*	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายขาย (220) + ค่าใช้จ่ายบริหาร (230)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	8.8%	7.8%	#DIV/0!
	28	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายขายต่อยอดขาย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายขาย (220)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	2.0%	1.5%	#DIV/0!
	29	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ต่อยอดขาย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (217)}}{\text{ยอดขาย (204)}} \times 100$	1.2%	0.7%	#DIV/0!
	30	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรรายเดือนต่อคน	$\frac{G/12}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \text{ baht}$	25382	26964	0
Labour	31	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ (223)+ (315)}}{G} \times 100$	17.7%	17.4%	#DIV/0!
	32	มูลค่าเครื่องจักรต่อลูกจ้าง	$\frac{\text{มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ (112)}}{\text{จำนวนลูกจ้าง}} \times 1,000 \text{ baht}$	43	43	43



ภาคผนวก จ.
ตารางอัตราดอกเบี้ย

ตารางที่ 53 อัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556



ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ตารางอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ^{1/}
เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556

หน่วย : ร้อยละต่อปี

ก. อัตราดอกเบี้ยอ้างอิง				
1. อัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายใหญ่ชั้นดี ประเภทเงินกู้แบบมีระยะเวลา (Minimum Loan Rate)	MLR	7.00		
2. อัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายใหญ่ชั้นดี ประเภทเงินเบิกเกินบัญชี (Minimum Overdraft Rate)	MOR	7.375		
3. อัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายย่อยชั้นดี (Minimum Retail Rate)	MRR	8.00		
หน่วย : ร้อยละต่อปี				
ข. อัตราดอกเบี้ยสูงสุด				
ข. (1) เงินให้สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค (Consumer loan)	สินเชื่อส่วนบุคคล		สินเชื่อ ที่อยู่อาศัย	
	มีหลักประกัน	ไม่มี หลักประกัน (ส่วนที่ไม่ได้อยู่ ภายใต้การกำกับ)		
4. อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีปกติ	12.00	MRR + 8 เท่ากับ 16.00	12.00	
5. อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีผิดนัดชำระหนี้	15.00	18.00	15.00	
ข. (2) เงินให้สินเชื่อเพื่อการประกอบธุรกิจ (Commercial loan)	O/D	Revolving	ระยะสั้น (< 1 ปี)	ระยะยาว (> 1 ปี)
6. อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีปกติ	MRR + 5 เท่ากับ 13.00	MRR + 5 เท่ากับ 13.00	MRR + 5 เท่ากับ 13.00	MRR + 5 เท่ากับ 13.00
7. อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีผิดนัดชำระหนี้	15.00	15.00	15.00	15.00
ข. (3) เงินให้สินเชื่อเพื่อการประกอบธุรกิจ ที่ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน	O/D			ระยะยาว (> 1 ปี)
8. อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีปกติ	MRR + 8 เท่ากับ 16.00			MRR + 8 เท่ากับ 16.00
9. อัตราดอกเบี้ยสูงสุดกรณีผิดนัดชำระหนี้	MRR + 15 เท่ากับ 23.00			MRR + 15 เท่ากับ 23.00

หมายเหตุ

1/ ไม่รวมถึงเงินให้สินเชื่อประเภทที่ ธปท. กำหนดหลักเกณฑ์ไว้เฉพาะ

(สุวรรณ แทนสถิตย์)
กรรมการรองผู้จัดการใหญ่
ประกาศ ณ วันที่ 31 มกราคม 2556