

การวิเคราะห์แผนธุรกิจสำหรับการเปิดศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการดำน้ำ
ในประเทศไทย

ภาคิน รัชตะวรรณ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2561

A STUDY OF BUSINESS PLANNING ANALYSIS FOR DIVING TRAINING CENTER
IN THAILAND

Pakin Rajchatawana

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Strategic Planning and Management for Entrepreneur

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2018

หัวข้อสารนิพนธ์

การวิเคราะห์แผนธุรกิจสำหรับการเปิดศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตร
การดำน้ำในประเทศไทย

โดย

ภาคิณ รัชตะวรรณ

สาขาวิชา

การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชตะ รุ่งตระกูลชัย

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชันยชัย เจียรกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชตะ รุ่งตระกูลชัย)

ภาคิน รัชตะวรรณ : การวิเคราะห์แผนธุรกิจสำหรับการเปิดศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการดำน้ำในประเทศไทย. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชตะ รุ่งตระกูลชัย, 62 หน้า.

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการศึกษาแนวทางการวิเคราะห์แผนธุรกิจสำหรับการเป็นผู้ประกอบการศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการดำน้ำในประเทศไทย โดยผู้จัดทำได้มีการศึกษาจากศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำภายในกรุงเทพมหานคร ซึ่งในแผนเป็นการเปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรการดำน้ำแบบ Freediving ซึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจนี้มีการวิเคราะห์

ปัจจัยภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค พบว่าคุณภาพในการให้บริการและคุณภาพของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่จุดอ่อนคือ ต้นทุนที่สูงกว่าตลาดทั่วไป และอัตราการเติบโตของตลาดในอุตสาหกรรมการดำน้ำเติบโตขึ้นอย่างมาก ซึ่งเป็นโอกาส และมีอุปสรรคที่สำคัญคือภัยธรรมชาติ และการที่คนส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักเกี่ยวกับการดำน้ำลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้จัดทำได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับธุรกิจ “Changes Diver” ไว้ดังนี้ กลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทาง Social Media เช่น Facebook, Line@, Instagram โดยมีครอสเรียนให้ผู้สนใจเลือกในหลากหลายหลักสูตร ได้แก่ Basic Freediver, Freediver และ Advance Freediver และเมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของการลงทุนในธุรกิจ “Changes Diver” พบว่ามีความเป็นไปได้ โดยใช้งบประมาณการลงทุนจำนวน 600,000 บาท มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) 680,797 บาท อัตราผลตอบแทนโครงการ (IRR) เท่ากับ 44% และ ระยะเวลาคืนทุน เท่ากับ 2 ปี 4 เดือน

TNI

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การวางแผนและการจัดการ

เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

PAKIN RAJCHATAWANA : A STUDY OF BUSINESS PLANNING ANALYSIS
FOR DIVING TRAINING CENTER IN THAILAND. ADVISOR : ASST. PROF.
DR. RACHATA RUNGTRAKULCHAI, 62 PP.

This study aimed to determine the business plan for start up a diving training center in Thailand. The study consists of SWOT analysis as well as risk analysis. The results indicate that quality of service and human skills are importance for this business.

The key weakness is the costs are higher than others in the market and the major opportunity is the rapid growth of the market. The main threats are the unpredictable disaster and people who not interested in diving The business strategies show that social media, Facebook, Line@, IG are the major marketing channels, the variety of diving courses (Basic Freediver, Freediver, andAdvance Freediver).

The initial investment is 600,000 baht and that contributes to 680,797 baht for NPV, 44% IRR and payback period would 2 year and 4 months.

TNI

Graduate School

Field of Study Strategic Planning and
Management for Entrepreneur

Academic Year 2018

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยคำแนะนำและการช่วยเหลือจากหลายฝ่าย ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย อาจารย์ที่ปรึกษา ประจำสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่กรุณาชี้แนะให้คำปรึกษา ตรวจสอบ ติดตามความคืบหน้า ตลอดจน ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชมัย เจียรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภิญาดา แก้วเขียว อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ ที่คอย ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

รวมถึงขอขอบคุณเพื่อนทั้งในและนอกสาขาที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ภาคิน รัชตะวรรณ

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

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

บทที่

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมา แนวทาง และปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
	ขอบเขตของการศึกษา	2
	ขั้นตอนการศึกษาและดำเนินงาน	2
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	3
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
	หลักการพื้นฐาน	5
3	วิธีการดำเนินงาน	9
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	9
	ขั้นตอนในการศึกษา.....	9
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	11
	โครงสร้างอุตสาหกรรม.....	11
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	13
	การประเมินอุตสาหกรรม.....	16
	การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน.....	18

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	วิสัยทัศน์ พันธกิจ.....	19
	แนวทางการจัดการกลยุทธ์.....	23
	การวิเคราะห์ผู้บริโภค พฤติกรรมการซื้อ.....	26
	ผลสรุปการสำรวจ Changes Diving	26
	สรุปประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ.....	28
	ผลการสนทนากลุ่ม.....	29
	เป้าหมายทางการตลาด.....	31
	การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและตำแหน่งทางการตลาด (STP).....	31
	กลยุทธ์ด้านตราสินค้า.....	36
	กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)	36
	แผนทางด้านการจัดการองค์กร.....	43
	โครงสร้างองค์กร.....	43
	การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์.....	44
	แผนทางด้านการเงิน.....	46
	การประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ.....	55
	ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไข แห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ.....	55
	แผนฉุกเฉิน.....	56
	แผนในอนาคต	57
	บรรณานุกรม.....	58
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	62

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	4
2 สถิตินักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทย แบ่งตามภูมิภาค.....	13
3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก	15
4 การประเมินปัจจัยความน่าสนใจของอุตสาหกรรม.....	18
5 เครื่องมือ TOWN Matrix.....	24
6 การแบ่งส่วนตลาดด้านเพศ	32
7 การแบ่งส่วนตลาดด้านอายุ.....	32
8 การแบ่งส่วนตลาดด้านรายได้	32
9 เกณฑ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์	34
10 ตลาดเป้าหมาย.....	34
11 ต้นทุนการให้บริการจริง	38
12 ตำแหน่งและจำนวนพนักงาน	46
13 สัดส่วนและแหล่งที่มาของเงินทุน	47
14 เงินทุนในระยะเริ่มต้น	47
15 ประมาณการยอดขาย	48
16 โครงสร้างประมาณการยอดขายสถานการณ์ปกติ	48
17 โครงสร้างประมาณการยอดขายสถานการณ์ที่ดีที่สุด.....	48
18 โครงสร้างประมาณการยอดขายสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด.....	49
19 ค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและคอมมิชชั่นพนักงาน	50
20 ต้นทุนรวม.....	50
21 ประมาณการยอดขายในแต่ละปี	51
22 กรณีสถานการณ์ปกติ.....	51
23 กรณีสถานการณ์ที่ดีที่สุด.....	52
24 กรณีสถานการณ์แย่ที่สุด.....	53
25 ประมาณการกำไรในแต่ละปี.....	53
26 การวัดค่าสถานการณ์.....	54
27 ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไข แห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ	56
28 ปัจจัยเสี่ยง	56

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	PEST	15
2	ปัจจัยความน่าสนใจในอุตสาหกรรม	18
3	กราฟแสดงการแบ่งส่วนเพศ	33
4	ค่ามัถยฐานของอายุผู้ได้รับใบอนุญาติตำน้ำ.....	33
5	ตำแหน่งทางการตลาด.....	35
6	ตราสินค้า.....	36
7	สื่อออนไลน์ทำโฆษณา.....	40
8	Line@ สำหรับติดต่อลูกค้า	41
9	QR Code Line@.....	41
10	ผังองค์กร	44
11	กราฟแสดงความสัมพันธ์ส่วนของงบกำไรขาดทุนแต่ละสถานการณ์.....	54

TNI

TAHT - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา แนวทาง และปัญหา

ปัจจุบันการดำน้ำธรรมชาติตามแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความนิยมและดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศได้เป็นอย่างมาก ส่วนมากเนื่องจากประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติสวยงามมากมายไม่ว่าจะเป็นทางด้านอ่าวไทยหรือแถบอันดามัน จนทำให้ธุรกิจทางการดำน้ำมีการเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในแหล่งนี้ ที่ผ่านมาสังเกตได้ว่าบุคลากรและสถานประกอบการเกี่ยวกับดำน้ำมีเพิ่มขึ้น และมีแนวโน้มว่าจะขยายตัวไปได้อีกสังเกตได้กับเทคนิคใหม่ๆ และวัสดุอุปกรณ์ที่พัฒนาที่จะตามมาในอนาคต และปัจจุบันผู้ที่รักในการท่องเที่ยวและผจญภัย ต่างก็หันมาสนใจ Freediving ทำให้ตลาดของ Freediving นั้นเติบโตอย่างมากในช่วงไม่กี่ปี

ประกอบกับเทรนการรักสุขภาพของคนส่วนใหญ่ทำให้คนส่วนใหญ่นั้นสนใจในการดูแลรักษาสุขภาพตัวเองอาจจะด้วยกากินอาหารที่มีประโยชน์ การพักผ่อนที่เพียงพอ หรือแม้กระทั่งการออกกำลังกาย ซึ่ง Freediving นั้นเป็นหนึ่งในตัวเลือกที่สามารถตอบโจทย์ของกระแสการรักสุขภาพนี้ได้ทำให้มีกลุ่มคนที่รักสุขภาพนั้นสนใจและเข้ามาศึกษาเรียนรู้ในกิจกรรม Freediving เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ได้ออกกำลังกายอย่างมาก มีความสนุก และสามารถลบล้างความน่าเบื่อในการออกกำลังกายได้อีกด้วย

อีกทั้งยังเป็นกีฬาที่มีความท้าทายทำให้มีกลุ่มนักกีฬา ที่สนใจในกีฬาที่มีความท้าทายได้เข้ามาเพื่อท้าทาย และปลดปล่อยความสามารถของตัวเองอีกเป็นจำนวนมากหลายคนพยายามฝึกฝนด้วยตนเองเพราะไม่สามารถหาสถานที่ฝึกซ้อมในกีฬานี้ได้เนื่องจากมีครูผู้สอนที่สามารถสอนในหลักสูตรเหล่านี้ได้เป็นจำนวนที่น้อยมาในประเทศไทย

อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีความต้องการในการเรียน Freediving มากกว่าความสามารถในการตอบสนองความต้องการเนื่องจากจำนวนบุคลากรครูสอน Freediving ในประเทศไทยที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลนั้นมีอยู่จำนวนน้อยมากและไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เพราะว่าจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่สูงในการที่จะสอบเพื่อขอใบอนุญาตการสอน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้จัดทำได้ทำการศึกษาข้อมูลตลาดของ Freediving และได้มีความสนใจในหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างมากถึงได้มีโอกาสได้ร่วมงานกับ Instructor Freediver หลายท่านทำให้ได้มองเห็นปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนว่าบุคลากรในการสอน Freediver นั้นขาดแคลนเป็นอย่างมากสูงหากเทียบกับความต้องการของตลาดจึงได้เกิดแนวคิดที่จะทำทีม Changes Diver ขึ้นมาให้เป็นบริษัทที่มีตัวตนชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดทำธุรกิจศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำ
2. เพื่อเฝ้าความเป็นไปได้ของธุรกิจ ผ่านการศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน

และด้านการบริหาร

3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยง

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของการจัดทำธุรกิจศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำที่ยังไม่ได้มีการดำเนินการจริง แต่ผู้จัดทำได้ทำการสำรวจและสังเกตการณ์วิธีการทำงานของศูนย์ฝึกที่ได้มาตรฐาน เพราะฉะนั้นผู้ศึกษาจึงใช้ตัวเลขทางการเงินที่อ้างอิงจากศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำอื่นๆ ที่มีมาตรฐานภายในกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนการศึกษาและดำเนินงาน

ผู้ศึกษาได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาและดำเนินการออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้า รวบรวมเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ภาพรวมทางเศรษฐกิจ (Economy Analysis) และอุตสาหกรรม (Industrial Analysis) ที่จะทำการประเมินความเป็นไปได้
3. วิเคราะห์ปัจจัยด้านโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ รวมทั้งการหาจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจด้วยวิธี SWOT Analysis และค้นหาปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)
4. ศึกษาด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการบริหาร และด้านการเงิน
5. ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Feasibility Study) และวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อธุรกิจ
6. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของธุรกิจและกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Emergency Plan)
7. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการลงทุนขยายธุรกิจศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำ
2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน และดำเนินงานของโครงการ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการบริหาร และด้านการเงิน รวมทั้งการกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการประเมินความเสี่ยง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถาบันดำน้ำ หมายถึง สถาบันที่เป็นผู้คิดค้นหลักสูตรการดำน้ำ อย่างเช่น สถาบัน PADI NAUI SSI SDI เป็นต้น
2. ผู้ฝึกสอนดำน้ำ หมายถึง ครูสอนดำน้ำที่ได้รับใบอนุญาตในการสอนจากสถาบันดำน้ำ
3. นักเรียนดำน้ำ หมายถึง ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ การเรียนการสอนจากผู้ฝึกสอนดำน้ำ ซึ่งอาจเป็นผู้เริ่มเรียนในหลักสูตรเริ่มต้น หรือผู้ที่มีประสบการณ์อยู่แล้ว
4. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ หมายถึง การศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ โดยพิจารณาจาก การศึกษาด้าน การตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหาร การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำธุรกิจ
5. การศึกษาความเป็นไปได้ในด้านการตลาด หมายถึง การศึกษาหาข้อมูลเพื่อประเมินสถานะทางด้านการตลาดที่ธุรกิจต้องการเสนอ สินค้าและบริการ รวมถึงการเตรียมความพร้อมทางด้านการตลาด และวางกลยุทธ์ทางการตลาดก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ
6. การศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการบริหาร หมายถึง การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินแผนงานไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้เมื่อเริ่มดำเนินการธุรกิจ
7. การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน หมายถึง การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และวิเคราะห์ตัวเลขเพื่อหาผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ เพื่อวางแผนทางด้านการบริหารการเงินในอนาคต

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดแผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงานตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เดือนที่			
		1	2	3	4
1	ศึกษาความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา				
2	กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา				
3	กำหนดขอบเขต และขั้นตอนการศึกษา				
4	ศึกษาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ				
5	ศึกษาข้อมูลของแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				
6	สำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ				
7	ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ				
8	สรุปผล				

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำในประเทศไทย เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยจะระบุผลการศึกษาทางด้าน การตลาด การบริหาร และการเงินซึ่งผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนใช้ในการวางแผนการตลาด การวางกลยุทธ์ในการแข่งขันกับคู่แข่ง การประเมินผลตอบแทน อีกทั้งยังสามารถนำไปวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการลงทุน และการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน ภายใต้ข้อจำกัดของธุรกิจด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำ

1. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่างๆ
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. PEST Analysis

PEST Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการนำข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P-Politic : ปัจจัยทางนโยบาย และการเมือง E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ดังต่อไปนี้ (อิงค์ควิตี. ม.ป.ป. : ออนไลน์)

1.1 ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง (P-Politic) คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของการเมือง เช่น รัฐบาล นโยบายของรัฐ ข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ สถานะความมั่นคงของรัฐบาล รูปแบบของรัฐบาล อิสระในการประกอบธุรกิจ กฎระเบียบข้อห้ามในการทำธุรกิจ เป็นต้น

1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E-Economic) คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดของกำลังซื้อของคนภายในประเทศ หรือการเข้ามาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการแบบใด จากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

1.3 ปัจจัยทางสังคม (S-Social) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านสังคม เช่น สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ พฤติกรรมการใช้ชีวิต เพราะปัจจัยทางสังคมของคนแต่ละที่นั้นมีความแตกต่างกันออกไปซึ่งปัจจัยเหล่านี้ สามารถนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการธุรกิจได้ว่าควรจะมีทิศทางไปทางไหน วางแผนการตลาดอย่างไร

1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (T-Technology) คือ ปัจจัยทางการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ธุรกิจสามารถนำมาใช้ประกอบการทำธุรกิจได้ ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีที่เข้าถึงในพื้นที่นั้นๆ ที่ผู้ประกอบการจะเข้าไปประกอบการทำธุรกิจว่าสอดคล้องกับธุรกิจที่กำลังจะจัดทำหรือไม่

2. Five Forces Model

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557 : 22-24) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสินค้าโดยตรงตามแนวทางของ ไมเคิล พอร์ตเตอร์ ประกอบด้วยคู่แข่งชั้น อำนาจต่อรองของลูกค้ำ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ สินค้าทดแทน และคู่แข่งรายใหม่ ปัจจัยทั้งหมดนี้จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงยอดขายสินค้าของกิจการโดยตรง อธิบายได้ดังนี้

2.1 คู่แข่งชั้นรายใหม่ (New Entrant) คือ การวิเคราะห์ความยาก ง่ายของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยากหรือง่ายเพียงใดซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมากเพราะหากว่าคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่ายหากธุรกิจเป็นไปด้วยดีก็จะมีคู่แข่งรายใหม่พยายามเข้ามาแข่งขันกับธุรกิจอยู่เสมอทำให้ลำบากต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมาก

2.2 อำนาจต่อรองของลูกค้ำ (Bargaining Power of Customers) คือ สถานการณ์ทางการตลาดที่มีผู้แข่งขันมาก จะส่งผลให้ลูกค้ำมีตัวเลือกในการใช้บริการมาก ซึ่งอำนาจในการต่อรองในการเลือกใช้บริการของลูกค้ำก็จะส่งส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้ำที่จะเข้ามาใช้บริการมากขึ้นทำให้ผลตอบแทนของธุรกิจนั้นน้อยลงหรือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) คือ การเริ่มต้นทำธุรกิจบางอย่างจำเป็นต้องมีการซื้อวัตถุดิบ หรือซื้อบริการจากผู้ประกอบการรายอื่นซึ่งหากมีผู้ประกอบการในการให้บริการน้อยรายก็จะทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบนั้นสูงขึ้นซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้มีความเสี่ยงเปรียบมากขึ้นต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้นอาจเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจว่าจะได้ผลตอบแทน หรือสามารถดำเนินการธุรกิจได้หรือไม่

2.4 สินค้าทดแทน (Substitute Product) คือ กลุ่มสินค้าและบริการ ที่สามารถใช้ทดแทนจากธุรกิจที่มีอยู่ แต่ไม่ได้มีความเหมือนกันของสินค้าและบริการ อย่างเช่น น้ำส้ม กับ น้ำแดง ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางเลือกซื้อของกลุ่มลูกค้ำได้ไม่ต่างกับสินค้าที่เหมือนกัน

2.5 คู่แข่งขัน (Rivalry) คือ คู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว ซึ่งจำเป็นต้องประเมินว่าคู่แข่งเหล่านี้มีจุดแข็งที่สามารถกินส่วนแบ่งตลาดได้มากเพียงใด หรือว่ามีคู่แข่งมากมายเพียงใดในอุตสาหกรรมที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าไปแข่งขัน ซึ่งหากมีคู่แข่งที่แข็ง หรือมากมาย ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่ดำเนินการนั้นอาจประสบผลสำเร็จได้ยาก

3. SWOT Analysis

คิวกูทรี พงศกรรังศิลป์ (2555 : 48-54) กล่าวว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ในส่วนธุรกิจที่ควบคุมได้ และการค้นหาโอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นวิเคราะห์ปัจจัยธุรกิจที่ไม่สามารถควบคุมได้

3.1 จุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ (Strengths) คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจที่เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถตอบสนองผู้บริโภคได้ดีที่สุด จุดแข็งของธุรกิจเป็นสิ่งที่ธุรกิจทำได้ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง หรือเป็นจุดได้เปรียบคู่แข่ง

3.2 จุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจ (Weaknesses) คือ สิ่งที่ธุรกิจทำได้ไม่ดีและเป็นข้อเสียเปรียบของธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิเคราะห์ต้องค้นหาจุดอ่อนของธุรกิจและวางแผนแนวทางในการแก้ไขจุดอ่อนนั้นๆ เพื่อให้องค์กรมีจุดอ่อนที่น้อยลง

3.3 โอกาสในการดำเนินธุรกิจ (Opportunities) หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจของธุรกิจ ซึ่งต้องเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรเท่านั้น อย่างเช่นนโยบายของรัฐบาลในขณะนั้น หรือกฎความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่นๆ ในขณะนั้น ที่ทางองค์กรไม่สามารถควบคุมได้

3.4 อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ (Threats) หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจของธุรกิจ ซึ่งต้องเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร อย่างเช่นสภาพอากาศ กฎหมายของพื้นที่ หรือ อะไรก็ตามที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

4. 7Ps

4.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่บริษัทนำเสนอออกขายเพื่อก่อให้เกิดความสนใจ โดย การบริโภคหรือการใช้บริการนั้นสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อาร์มสตรอง; และคอตเลอร์ (Armstrong; and Kotler. 2009 : 616) โดยความพึงพอใจนั้นอาจจะมาจากสิ่งที่สัมผัสได้และ/หรือสัมผัสไม่ได้ เช่น รูปแบบการให้บริการ รูปแบบผลิตภัณฑ์ คุณภาพของสินค้า เป็นต้น

4.2 ด้านราคา (Price) ราคา หมายถึง จำนวนเงินตราที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์ สินค้าและ/หรือบริการของกิจการ หรืออาจเป็นคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้ารับรู้ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้ ผลิตภัณฑ์ สินค้าและ/หรือบริการนั้นๆ อย่างคุ้มค่ากับจำนวนเงินที่จ่ายไป อาร์มสตรอง;

และคอตเลอร์ (Armstrong; and Kotler. 2009 : 616-617) ซึ่งราคาในที่นี้จะแปรผันตามสถานการณ์ และรูปแบบการแข่งขันของตลาด คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ หรือ ปัจจัยอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง

4.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place/Channel Distribution) ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง รูปແລลการให้จำหน่ายอย่างเช่น การจำหน่ายผ่านหน้าร้าน การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย หรือการจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียเป็นต้น ซึ่งจะส่งผลต่อความยากหรือง่ายในการหาซื้อสินค้าและบริการของทางองค์กรต่อลูกค้าอย่างมาก

4.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาด หมายถึง เครื่องมือที่องค์กรใช้ในการส่งเสริมการตลาดซึ่งโดยส่วนมากจะประกอบด้วยกันดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2552)

1. การโฆษณา (Advertising)
2. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation)
3. การขายโดยพนักงาน (Personal Selling)
4. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)
5. การตลาดทางตรง (Direct Marketing)

4.5 ด้านบุคคล (People) ด้านบุคคล หรือบุคลากร หมายถึง พนักงานที่ทำการในองค์กรซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจต่อลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการเป็นอย่างมาก อย่างเช่น กิริยามารยาทในการให้บริการ การเอาใจใส่ลูกค้า หรือการบริการที่ไม่ขาดตกบกพร่องต่อลูกค้า

4.6 ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) ด้านลักษณะทางกายภาพ หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าสามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร ว่าองค์กรมีทิศทางการทำงาน การให้บริการ หรือก็คือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อถึงลูกค้าว่ารู้สึกต่อองค์กรอย่างไร

4.7 ด้านกระบวนการ (Process) ด้านกระบวนการ หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงาน ปฏิบัติในด้านการบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเพื่อมอบการบริการที่มีประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้าอย่างมากที่สุด

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามกรอบของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยกรอบการดำเนินงานมีดังนี้ คือ

1. ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการตลาด
2. ศึกษาความเป็นไปได้ด้านเทคนิค
3. ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการบริหาร
4. ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นักข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารที่มีอยู่แล้ว เช่น เอกสารการค้นคว้า หนังสือทางวิชาการ เว็บไซต์ และสื่อพิมพ์ต่างๆ อีกทั้งยังนำข้อมูลจากสถาบันดำน้ำที่ผู้ศึกษาได้เป็น Instructor Diver ของสถาบันดำน้ำอยู่แล้ว และนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้ใช้บริการของศูนย์ฝึกอบรมดำน้ำที่มีอยู่แล้วในกรุงเทพมหานครมาเป็นข้อมูลการศึกษาในครั้งนี้

ขั้นตอนในการศึกษา

จากกรอบการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปโครงสร้างในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ดังนี้

1. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการตลาด
 - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis)
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม (Five Force Model)
 - 1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
 - 1.4 กลยุทธ์ทางการตลาด
 - 1.4.1 TOWS Matrix
 - 1.4.2 การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (STP)
 - 1.4.3 ส่วนประสมทางการตลาด

- 
2. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการบริหาร
 - 2.1 กำหนดการโครงการและแผนการดำเนินงาน
 - 2.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ
 - 2.4 บุคลากร
 3. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน
 - 3.1 เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุน
 - 3.2 สมมติฐานทางการเงิน
 - 3.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนและอัตราส่วนทางการเงิน
 - 3.4 การประเมินโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน
 4. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของธุรกิจและกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ
 5. สรุปผลการศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โครงสร้างอุตสาหกรรม

1. ลักษณะของตลาด

ลักษณะของอุตสาหกรรมฝึกสอนดำน้ำนั้น จะประกอบไปด้วยสมาคมนักดำน้ำโลก สถาบันฝึกสอนดำน้ำ ผู้ฝึกสอนดำน้ำ และลูกค้า โดยจะมีรายละเอียดดังนี้

1.1 สมาคมนักดำน้ำโลก (World Recreational Scuba Training Council : WRSTC) ในการดำน้ำนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความถูกต้องแม่นยำในการฝึกสอนและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกๆ สถาบันฝึกสอนเนื่องจากกิจกรรมดำน้ำนั้นมีความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ทุกเมื่อ ซึ่งอาจเป็นอันตรายได้หากไม่มีการเตรียมตัวรับมือที่ถูกต้องและดีพอ เพื่อให้มีผู้ที่คอยตรวจสอบหลักสูตรการเรียนการสอนของแต่ละสถาบันฝึกสอนดำน้ำให้เป็นมาตรฐาน ที่ถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันนั้น เหล่าสถาบันต่างๆ จึงได้มีการรวมตัวกันจัดตั้งสมาคมนักดำน้ำโลกขึ้น โดยหากสถาบันใดที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่ามีหลักสูตรการฝึกสอนที่ถูกต้องตรงกับมาตรฐานที่สมาคมได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ก็จะได้รับการรับรองและได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกับทางสมาคม

1.2 สถาบันฝึกสอนดำน้ำ (Dive Agency) แต่เดิมกิจกรรมดำน้ำนั้นยังค่อนข้างเป็นกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม โดยจะมีเพียงนักสำรวจ นักเก็บกู้ หรือทหารเท่านั้นที่จะทำกิจกรรมการดำน้ำกันอย่างจริงจัง กลุ่มคนเหล่านี้เมื่อดำน้ำไปเรื่อยๆ ก็จะมีการสั่งสมประสบการณ์และทักษะในการดำน้ำที่เพิ่มมากขึ้น มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีที่ถูกต้องในการดำน้ำ มีการนำอุปกรณ์ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำน้ำมีความปลอดภัยและสะดวกสบายมากขึ้น ความรู้เหล่านี้ก็จะได้รับการส่งต่อกันมาเรื่อยๆ จนเมื่อมาถึงยุคที่กิจกรรมดำน้ำเพื่อการท่องเที่ยวและผจญภัยนั้นได้รับความนิยมมากขึ้น เหล่าผู้ที่มีประสบการณ์เหล่านั้นจึงได้มีความคิดในการจัดตั้งสถาบันฝึกสอนดำน้ำขึ้น เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการฝึกสอนให้กับผู้ที่มีความสนใจในการดำน้ำ โดยที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการดำน้ำมาก่อนสามารถเรียนรู้วิธีการดำน้ำได้อย่างสะดวกถูกต้องและปลอดภัย และถ่ายทอดทักษะความรู้ที่ได้สั่งสมมาให้กับผู้เรียนได้

ในปัจจุบันมีสถาบันฝึกสอนดำน้ำเปิดขึ้นมากมายไม่ว่าจะเป็น IDEA, PADI, NAUI, SDI หรืออีกหลายๆ สถาบันโดยสถาบันเหล่านี้ได้รับการรับรองโดยสมาคมนักดำน้ำโลกว่าหลักสูตรการสอนมีมาตรฐานที่ถูกต้องตามหลักของสมาคมเหมือนๆ กันทั้งหมด จะแตกต่างกันเพียงความถนัดเฉพาะทางของแต่ละสถาบันที่เน้นต่างกัน หรือสถานที่ที่ตั้งอยู่ทำให้มีความคุ้นชินในภูมิประเทศที่ต่างกันนั่นเอง

1.3 ผู้ฝึกสอนดำน้ำ (Dive Shop) ผู้ฝึกสอนดำน้ำคือผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมการดำน้ำตามหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันฝึกสอนดำน้ำแล้ว โดยเมื่อผ่านหลักสูตรแล้วทางสถาบันจะทำการออกบัตรรับรองการฝึกสอนให้ โดยเงื่อนไขและบทเรียนหลักสูตรนั้นก็แตกต่างกันไปตามแต่ละสถาบันโดยมีสมาคมนักดำน้ำโลกเป็นผู้ตรวจสอบอีกที เมื่อผู้ฝึกสอนได้รับบัตรรับรองมาแล้วก็สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนให้กับผู้ที่มีความสนใจในการดำน้ำมาเรียนได้เป็นไปตามหลักสูตรที่ได้รับการอบรมมาจากสถาบันอีกที

ผู้ฝึกสอนดำน้ำนั้นมีอยู่หลายระดับ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้ที่ได้สั่งสมมา โดยมีหน้าที่ในการสั่งสอนผู้ที่เข้ามารับการฝึกสอนมีความเข้าใจในหลักการ วิธีการดำน้ำอย่างถูกต้องและปลอดภัย วิธีการใช้อุปกรณ์ช่วยเหลือและอื่นๆ อีกมากมายที่จะเป็นประโยชน์กับผู้รับการฝึกสอนเมื่อได้ลงดำน้ำจริง

1.4 ลูกค้า (Customer) หรือผู้รับการฝึกดำน้ำจากผู้ฝึกสอนดำน้ำ โดยลูกค้านั้นอาจเป็นผู้เริ่มเรียนดำน้ำใหม่ตั้งแต่เริ่ม ผู้ที่พอมีพื้นฐานอยู่บ้างแล้ว หรือเรียนทักษะดำน้ำเฉพาะทาง เช่น เรียนถ่ายภาพใต้น้ำ การดำถ้ำใต้น้ำ การช่วยเหลือกู้ภัยใต้น้ำ เป็นต้น ลูกค้าก็สามารถเลือกบทเรียนได้ตามที่ลูกค้า โดยเลือกผู้ฝึกสอนที่ได้รับบัตรรับรองจากสถาบันฝึกสอนการดำน้ำมีเด่นในด้านที่ลูกค้าสนใจได้ แต่ลูกค้าจะต้องเรียนตามลำดับขั้นตามความรู้และประสบการณ์ ไม่สามารถข้ามลำดับขั้นได้

2. แนวโน้มของตลาด

ในปัจจุบันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำน้ำในประเทศไทยกำลังได้รับผลตอบรับที่ดี และยังมีแนวโน้มที่จะสามารถเติบโตขึ้นไปได้อีกเรื่อยๆ พื้นฐานแล้วประเทศไทยนั้นเป็นประเทศที่มีชื่อเสียงด้านสถานที่ท่องเที่ยวสำหรับชาวต่างชาติอยู่แล้ว โดยเฉพาะการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับทะเลเพราะทะเลของประเทศไทยขึ้นชื่อในเรื่องของความสวยงาม อีกทั้งผู้คนในประเทศยังให้การต้อนรับนักท่องเที่ยวอย่างเป็นกันเอง มีอัธยาศัยดี และที่สำคัญอัตราค่าครองชีพที่ไม่แพงมากจนเกินไป จึงเป็นเหตุผลให้นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกต่างเดินทางเพื่อมาท่องเที่ยวทะเลในประเทศไทย

จากสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้ชี้ให้เห็นว่า จำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทยนั้น มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี โดยในปี พ.ศ. 2562 นั้น จำนวนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามานั้นมีจำนวนถึง 35 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2560 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยว 32 ล้านคน จึงเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะนักท่องเที่ยวที่สนใจในการท่องเที่ยวทางทะเลจะหันมาเรียนรู้เกี่ยวกับการดำน้ำเพื่อการท่องเที่ยวมากขึ้น

ตารางที่ 2 สถิตินักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทย แบ่งตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนนักท่องเที่ยว (คน)		%ที่เปลี่ยนแปลง
	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2561	
เอเชียตะวันออก	21,630,601	23,623,500	+9.21
ยุโรป	5,689,346	5,918,578	+4.03
ทวีปอเมริกา	1,367,948	1,418,556	+3.7
เอเชียใต้	1,593,729	1,774,157	+11.32
โอเชียเนีย	850,580	838,713	-1.4
ตะวันออกกลาง	728,875	683,420	-6.24
แอฟริกา	159,237	174,565	+9.63
รวม	32,020,316	34,431,489	+7.53

ที่มา : กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). ข้อมูลเศรษฐกิจการท่องเที่ยว. ออนไลน์.

นอกเหนือจากนักท่องเที่ยวจากต่างชาติแล้ว ปัจจุบันนักท่องเที่ยวภายในประเทศก็ยังหันมาให้ความสนใจในการดำน้ำมากขึ้น ด้วยจำนวนของผู้รับฝึกสอนการดำน้ำนั้นมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งการดำน้ำขั้นพื้นฐานทั่วไปสามารถฝึกได้ที่สระว่ายน้ำทั่วไป ไม่จำเป็นต้องไปฝึกที่ทะเลจริงเสมอทุกครั้ง ทำให้บุคคลทั่วไปที่มีความสนใจในการฝึกดำน้ำสามารถเข้าถึงการดำน้ำได้ง่ายมากขึ้น จึงเป็นส่วนกระตุ้นให้คนหันมารู้จักและให้ความสนใจในการดำน้ำยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมการดำน้ำนั้น จะวิเคราะห์โดยใช้หลัก PEST Analysis ซึ่งจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) ปัจจัยทางสังคม (Socio-Cultural Factors) และปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology Factors) (โสภิตา เนตรวิจิตร. 2548 : 17)

1. ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย

เนื่องด้วยประเทศไทยเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยว รัฐบาลจึงให้การสนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเป็นอย่างมากจึงส่งผลให้ผู้ประกอบการและนักดำน้ำชาวไทยสามารถที่จะดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำน้ำได้สะดวกสบาย เพราะรัฐบาลได้ออกกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กับการเข้ามาทำงานของชาวต่างชาติที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในประเทศไทยให้มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น จึงทำให้นักดำนํ้าชาวต่างชาติหรือผู้ฝึกสอนดำนํ้าจากต่างประเทศที่ต้องการเข้ามาทำธุรกิจแข่งขันกับคนไทยภายในประเทศนั้นน้อยลงไป อีกทั้งยังส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศเพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ ให้คนไทยเที่ยวภายในประเทศให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้นักดำนํ้าและผู้ประกอบการร้านค้าที่เกี่ยวข้องกับการดำนํ้าสามารถสร้างรายได้จากอุตสาหกรรมดำนํ้าเพิ่มมากขึ้น

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

จากสถิติในปี พ.ศ. 2560 มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมดำนํ้าในประเทศไทยนั้นอยู่ที่ 1 หมื่นล้านบาท โดยแบ่งเป็นทริปการท่องเที่ยวดำนํ้า 50% อุปกรณ์สำหรับการดำนํ้า 30% และค่าใช้จ่ายในการเรียนดำนํ้าและอื่นๆ อีก 20% โดยมีอัตราการเติบโตของมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้น 7-8% เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 ซึ่งมีมูลค่าของตลาดอยู่ที่ 5-6% ส่วนอัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการดำนํ้าของไทยนั้น ก็ถือว่าเติบโตขึ้นเป็นอย่างมาก มูลค่าของผู้ประกอบการเมื่อ 10 ปีที่แล้วหากเทียบกับปัจจุบัน คิดเป็นเพียง 10% เท่านั้น จึงถือได้ว่าอุตสาหกรรมดำนํ้านั้นมีแนวโน้มที่จะเติบโตต่อไปได้อีกมาก

3. ปัจจัยทางสังคม

ในปัจจุบันเป็นยุคที่คนส่วนใหญ่เริ่มเบื่อหน่ายกับชีวิตประจำวันที่จำเจ ต้องตื่นเช้าไปทำงาน เจอกับรถติด ทานอาหารเมนูเดิมๆ ร้านเดิมๆ ทำงานซ้ำๆ ทุกวัน ไม่มีอะไรแปลกใหม่ คนจึงให้ความสนใจในกิจกรรมที่แตกต่างออกไปในรูปแบบที่ไม่เคยได้พบมาก่อน ทำให้กิจกรรมดำนํ้าเริ่มเป็นที่สนใจของผู้ที่ต้องการประสบการณ์ใหม่ๆ มากขึ้น เพราะกิจกรรมดำนํ้านั้นยังค่อนข้างที่จะเป็นที่นิยมเฉพาะกลุ่มแต่ก็มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งด้วยค่านิยมทางโซเชียลมีเดียในปัจจุบัน ทำให้ผู้คนยึดติดกับการอวดเพื่อนในโลกโซเชียล เวลาไปทานอาหารแปลกๆ ไปเที่ยวสถานที่แปลกๆ ก็จะต้องโพสต์ให้ผู้อื่นได้เห็นตลอด ซึ่งกิจกรรมดำนํ้าก็เป็นหนึ่งในนั้น จึงถือเป็นการโฆษณาให้กับผู้คนที่ยังไม่เคยได้รู้จักกับกิจกรรมดำนํ้ามากยิ่งขึ้น

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ด้วยเทคโนโลยีต่างๆ ที่ได้พัฒนาขึ้นมามากมายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น สื่อโซเชียล สื่อออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันที่สามารถช่วยในการโฆษณาการดำนํ้า สามารถช่วยให้ผู้คนทั่วไปที่ไม่ทราบหรือไม่สนใจในกิจกรรมดำนํ้า ได้เข้าถึงกิจกรรมนี้ได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีสายการบินต้นทุนต่ำ, รถไฟ หรือการเดินทางในรูปแบบอื่นๆ ที่ในปัจจุบันมีตัวเลือกเพิ่มมากขึ้น สะดวกสบายมากขึ้น สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็ว

อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำน้ำนั้นก็ได้มีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้งานง่าย ขึ้นในราคาที่เท่าเดิมหรือถูกลง ทำให้ผู้ฝึกสอนสามารถหาอุปกรณ์ที่ดี ใช้งานง่ายและมีคุณภาพ มาให้ลูกศิษย์ที่มาฝึกดำน้ำได้ ลูกศิษย์ก็เกิดจะความพึงพอใจและมีความสนใจในกิจกรรมดำน้ำมากยิ่งขึ้นไป

5. สรุปการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 4 รวมกัน สามารถสรุปได้ว่า ทั้ง 4 ปัจจัยเป็นสิ่งที่ส่งเสริมโอกาสในการดำเนินธุรกิจการดำน้ำได้ เพราะอุตสาหกรรมนี้ยังมีแนวโน้มที่จะเติบโตยิ่งขึ้นไปอีก ได้ ดังที่จะแสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก	ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อธุรกิจ
ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย	ปานกลาง
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	สูง
ปัจจัยทางสังคม	สูง
ปัจจัยทางเทคโนโลยี	ปานกลาง



รูปที่ 1 PEST

การประเมินอุตสาหกรรม

การประเมินอุตสาหกรรมนั้นจะใช้หลัก Five-Forces Model ที่ประกอบไปด้วย อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Supplier) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competitive Rivalry Among Current Competitors) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrance) และ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต

ในส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตนี้จะขอลำดับถึงสถาบันฝึกสอนดำน้ำซึ่งมีหน้าที่ออกบัตรรับรองการดำน้ำ โดยในปัจจุบันมีสถาบันอยู่หลากหลายมากมาย ไม่ว่าจะเป็น IDEA, PADI, NAUI หรือ SDI เป็นต้น การที่มีหลายสถาบันนั้นจะทำให้การแข่งขันในตลาดของสถาบันออกบัตรรับรองการดำน้ำนั้นสูง ส่งผลให้อำนาจในการต่อรองของผู้ฝึกสอนที่จะขอบัตรรับรองกับสถาบันสูงเช่นเดียวกัน เพราะจะเกิดการแข่งขันระหว่างสถาบันฝึกสอนดำน้ำกันเอง และผู้ฝึกสอนดำน้ำก็มีตัวเลือกในการตัดสินใจที่มากขึ้น

2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ในส่วนของนักท่องเที่ยวที่สนใจในการดำน้ำนั้น ธุรกิจดำน้ำในปัจจุบันก็กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นและคนทั่วไปก็สามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น ทำให้มีโรงเรียนเปิดสอนดำน้ำเพิ่มมากขึ้นมากมาย ผู้สนใจจึงมีตัวเลือกให้เลือกเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย แต่ถึงอย่างไรโรงเรียนเปิดสอนที่ได้รับการรับรองจากสถาบันฝึกสอนดำน้ำและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าจริง ๆ นั้น ยังมีไม่มาก ทำให้ธุรกิจของเราที่มีการรับรองจากสถาบันแล้วนั้นยังได้เปรียบอยู่ จึงถือได้ว่าปัจจัยจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ยังไม่มีผลกระทบมากนัก

3. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ปัจจุบันในประเทศไทยจะมีเพียงร้านดำน้ำทั่วไปเป็นเสียส่วนใหญ่ แต่ละร้านก็จะกระจายกันอยู่ตามเมืองชายทะเลเสียเป็นส่วนใหญ่ ส่วนร้านดำน้ำขนาดใหญ่จะอยู่ตามหัวเมืองใหญ่ ภายในตัวเมืองจะมีเพียงไม่กี่ร้าน ส่วนมากจะเป็นร้านของชาวต่างชาติและร้านขนาดใหญ่เหล่านี้มักจะพยายามกดดันให้ร้านดำน้ำทั่วไปดำเนินกิจการไปได้อย่างยากลำบากหรือไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคาอุปกรณ์ดำน้ำ สินค้า บริการ สถานที่ หรือกฎเกณฑ์เงื่อนไขที่จำเป็นในการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในการดำน้ำ ส่งผลให้ร้านดำน้ำทั่วไปไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้และต้องปิดตัวลงไปเป็นจำนวนมาก ในจุดนี้จึงเป็นที่มาของการจัดทำแผนธุรกิจนี้ เพื่อที่จะเป็นการเข้าไปดึงร้านดำน้ำทั่วไปให้เข้ามา

รวมกันเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สามารถต่อสู้ต่อรองกับร้านค้าขนาดใหญ่ได้ จึงขอสรุปว่า ปัจจัยคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันจะเป็นผลบวกต่อแผนธุรกิจ

4. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

หากแผนธุรกิจนี้ดำเนินไปได้อย่างถูกต้องตามที่ไดวางเอาไว้ เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ จะทำให้คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา เข้ามาได้ลำบากมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจร้านค้าค้านั้น จำเป็นที่จะต้องมีการรับรองจากสถาบันฝึกสอนด้านช่างซึ่งใช้เวลาในการเรียนค่อนข้างนาน และสอบให้ผ่านได้ยาก อีกทั้งส่วนสำคัญในการทำธุรกิจนี้คือคอนเนคชั่น ยังมีคอนเนคชั่น มากก็ยิ่งได้เปรียบเพราะเราจะสามารถทำธุรกิจได้สะดวกมากขึ้นและจะเป็นการตัดคอนเนคชั่น ของคู่แข่งไปในตัว คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาจะต้องเริ่มหาคอนเนคชั่นใหม่ตั้งแต่ต้นซึ่งเป็นสิ่งที่ ยากลำบากมาก จึงขอสรุปว่าปัจจัยภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่นั้นเป็นปัจจัยด้านบวก เนื่องจากจะต้องใช้เวลาในการที่จะเข้ามามีส่วนแบ่งในธุรกิจนี้ ใช่ว่ามีเพียงเงินลงทุน อย่างเดียวก็สามารถดำเนินธุรกิจไปอย่างราบรื่นได้ แต่ต้องมีความเข้าใจในโครงสร้างของธุรกิจ มีความชำนาญในการบริการ และมีคอนเนคชั่นเป็นส่วนสำคัญอีกด้วย

5. ปัจจัยจากสินค้าทดแทน

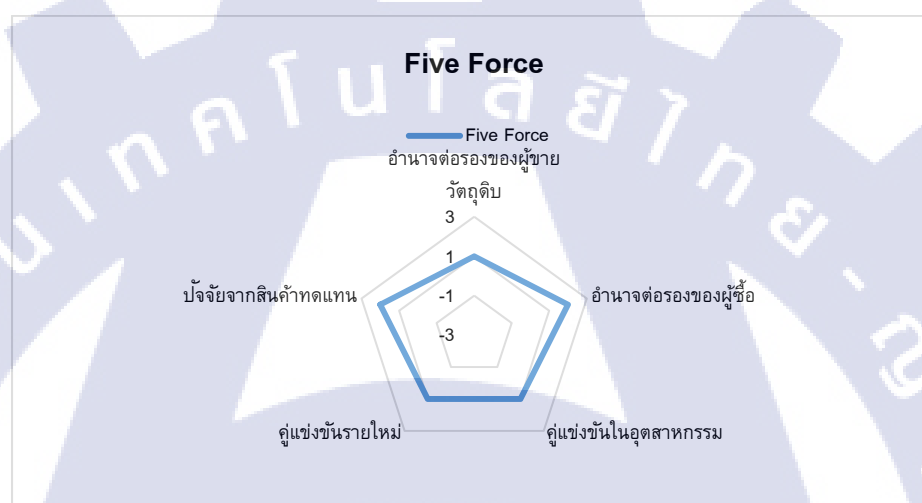
พฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ นั้น มักจะชอบเปลี่ยนสถานที่ ที่ท่องเที่ยวไปตามสถานที่ต่างๆ ที่ตนเองนั้นยังไม่เคยไป เช่น ทะเล, น้ำตก, เดินป่า หรือปีนเขา เป็นต้น ทำให้หากนักท่องเที่ยวเมื่อมาเที่ยวทะเลแล้ว ก็อาจจะต้องรออีกสักระยะจนกว่าที่ นักท่องเที่ยวจะกลับมาให้ความสนใจกลับมาเที่ยวทะเลใหม่อีกครั้ง แต่สำหรับธุรกิจการค้า น้ำ นั้น นักท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีงบประมาณค่อนข้างสูง เนื่องจากค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการ ดำน้ำ ไม่ว่าจะเป็น ค่าฝึกสอนดำน้ำ ค่าทริปท่องเที่ยว ค่าอุปกรณ์ต่างๆ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ค่อนข้างสูง ทำให้เมื่อลงทุนในการดำน้ำไปแล้วครั้งหนึ่ง นักท่องเที่ยวก็จำเป็นต้องกลับมา ท่องเที่ยวดำน้ำอีกบ่อยๆ เพื่อให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปตอนเริ่มต้น จึงทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยว ดำน้ำนั้นมีรายได้ค่อนข้างสูงและไม่มีผลกระทบจากสินค้าทดแทนมากนัก ขอสรุปว่าปัจจัยจาก สินค้าทดแทนนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ไม่ได้ส่งผลกระทบกับแผนทางธุรกิจมากนัก

6. สรุปความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ด้วย Five-Forces Model ไปข้างต้นแล้วนั้น ทุกปัจจัยสามารถ สรุปได้ว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นผลบวกหรือเป็นผลลบต่อธุรกิจ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การประเมินปัจจัยความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

Five-Forces Model	ผลกระทบต่อธุรกิจ
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	ต่ำ
อำนาจต่อรองของลูกค้า	ปานกลาง
คู่แข่งรายใหม่	ต่ำ
ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ
ปัจจัยจากสินค้าทดแทน	ปานกลาง



รูปที่ 2 ปัจจัยความน่าสนใจในอุตสาหกรรม

การประเมินความน่าสนใจในอุตสาหกรรมหลังจากที่ได้วิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่างๆ และความต้องการของตลาดแล้วนั้น จึงสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมนี้มีความน่าสนใจ โดยถึงแม้ปัจจุบันตัวธุรกิจจะถูกผูกขาดด้วยโรงเรียนดำน้ำขนาดใหญ่เพียงไม่กี่แห่ง แต่ด้วย อัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวที่สนใจในการดำน้ำนั้น ส่งผลให้มีความต้องการโรงเรียน สอนดำน้ำเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย จากการประเมินสามารถสรุปความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ได้ดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบทที่ 2 ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ในบทนี้จะ ทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ Changes Diver และกำหนดแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อศักยภาพทางการแข่งขัน ขององค์กรอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการปรับตัวและเอาตัวรอดได้ในแต่ละสถานการณ์ ที่

แตกต่างกันออกไป โดยจะกล่าวรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน และแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ

ธุรกิจ Changes Diver นี้จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและแข่งขันในอุตสาหกรรมดำน้ำ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย องค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการในการร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

สร้างบริการที่ได้รับความประทับใจ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งยังสามารถนำเสนอบริการ สถานที่ท่องเที่ยว และ ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ผู้มาใช้บริการ

2. พันธกิจ

2.1 สร้างการบริการที่ประทับใจ ด้วยการเลือกมืออาชีพที่มีคุณภาพและมีใจรักในการบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ผู้เข้ารับบริการ

2.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีแก่นักเรียนที่เข้ามาใช้บริการ ถึงแม้ว่าจะเรียนจบหลักสูตรไปแล้วเพื่อรักษามาตรฐานการดำน้ำของนักเรียนทั้งเก่าและใหม่ ให้มีความปลอดภัยสูงสุดอยู่เสมอ

2.3 นำเสนอบริการใหม่ๆ สถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ และประสบการณ์ที่ดีใหม่ๆ ให้แก่นักเรียนที่เข้ามาใช้บริการ

3. เป้าหมายธุรกิจ

บริษัทได้แบ่งช่วงของเป้าหมายทางธุรกิจออกเป็น 2 ช่วงระยะเวลาคือเป้าหมายระยะสั้น มีระยะเวลา 2 ปี และเป้าหมายระยะยาวมีระยะเวลา 3-5 ปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 เป้าหมายระยะสั้น

1. เปิด Changes Diver
2. เข้าถึงและเป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายภายใน 2 ปี
3. สามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

3.2 เป้าหมายระยะยาว

- เป็น โรงเรียนสอน Freediving ที่มีผู้คนรู้จักเป็นอย่างดี ภายใน 3 ปี
 - มีการขยายสาขาไปตามหัวเมืองชายทะเล ที่มีสถานที่ท่องเที่ยวเป็นที่นิยมอย่างน้อย 3 สาขา ภายใน 5 ปี
 - มีสินค้าภายใต้ชื่อของศูนย์ฝึกอบรมที่สามารถผลิต และนำมาขายได้ภายใต้ชื่อของตนเอง ภายใน 5 ปี
 - มีผลกำไรที่เป็นไปตามเป้าหมายและมีระยะคืนทุนภายใน 5 ปี
- โดยในอนาคตบริษัทได้มีพื้นฐานและฐานลูกค้าที่มั่นคง มีบุคลากรที่มีความชำนาญในธุรกิจโรงเรียนสอนดำน้ำ และมีนโยบายขยายสาขาหลังจากปีที่ 5 เป็นต้นไป อย่างน้อย 1 สาขาในหัวเมืองชายทะเลแต่ละเมือง

การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ

ในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ จะใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาสรุปเป็นประเด็นสำคัญ โดยใช้เครื่องมือ SWOT เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรและวางกลยุทธ์ต่อไป

1. แนวคิดหลักของธุรกิจ

เป็นรูปแบบของโรงเรียนสอนดำน้ำ ที่สามารถสอนหลักสูตรการดำน้ำได้ทุกหลักสูตรพื้นฐาน Freediving รวมทั้งเปิดให้มีการฝึกซ้อมของนักเรียนที่เรียนจบหลักสูตรไปแล้วแต่ต้องการพัฒนาความสามารถในด้านการดำน้ำเพื่อที่จะเรียนในหลักสูตรที่สูงขึ้นไป

โดยหลักสูตรที่เปิดสอนดังนี้

1. Skin Diver
2. Free Diver
3. Advance Free Diver

โดยหลักสูตรที่กล่าวมาทั้งหมดนักเรียนจะจำเป็นต้องเรียนตามลำดับของคอร์ส และสามารถสอบผ่านได้รับใบอนุญาต และทั้งสองคอร์สหลักที่กล่าวมาจะสามารถตอบโจทย์ของนักเรียนได้ทุกรูปแบบในการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นการดำน้ำเพื่อการพักผ่อน การดำน้ำเพื่อถ่ายรูป หรือ การดำน้ำเพื่อการแข่งขันในส่วนของโรงเรียนจะเริ่มเปิดเพียงสาขาเดียวแต่การเรียนการสอนในส่วนของ การปฏิบัตินั้นจะเลือกใช้สระน้ำที่นักเรียนสะดวกที่สุด และมีจำนวนนักเรียนในปริมาณที่พอเหมาะ สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความสนุกและปลอดภัยให้แก่นักเรียนที่เข้ามาใช้บริการ

2. การวิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจุบันเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2552 : 23-24)

2.1 จุดแข็งของธุรกิจ

1. มีครูสเรียนที่หลากหลาย

ปัจจุบันมีครูดำน้ำที่สามารถสอน ในส่วนของหลักสูตร Freediver จำนวนน้อยแต่ Freediving กำลังที่เป็นที่นิยมในหมู่ของนักท่องเที่ยวในปัจจุบันนั้นมีครูที่สามารถสอนในหลักสูตรนี้อยู่พอสมควรในปัจจุบัน และที่สามารถสอนได้ส่วนมากก็สามารถสอนได้เพียงหลักสูตรพื้นฐานหรือ Freediver เท่านั้น มีเพียงไม่กี่คนที่สามารถสอนในหลักสูตร Advance Freediver ได้

2. มีครูผู้สอนเป็นชาวไทยและมีใบอนุญาตถูกต้อง

เนื่องจากปัจจุบันครูดำน้ำส่วนมากที่สอนอยู่ในประเทศไทยนั้นเป็นชาวต่างชาติ ที่ไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ หรือ สื่อสารได้ไม่ชัดเจนส่งผลให้นักเรียนที่ไม่มีความเข้าใจในภาษาอังกฤษ มากนักไม่สามารถเข้าใจในหลักสูตรการเรียนการสอนได้มากนักทำให้เกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติจริงบ่อยครั้ง อีกทั้งครูหลายคนก็ไม่มีใบอนุญาตการสอนหลักสูตรการดำน้ำที่เป็นมาตรฐานอีกด้วย

3. รับนักเรียนในจำนวนที่น้อยกว่ามาตรฐานกำหนดต่อครู

โดยปกติแล้วครูจะสามารถรับนักเรียนได้ถึง 8 คน ต่อครู 1 คน แต่ทางโรงเรียนจะเปิดสอนเพียงแค่ 4 คน ต่อครู 1 คน เพื่อการดูแลที่ทั่วถึงสามารถให้ความรู้ ความสนุก และความปลอดภัย แก่นักเรียนได้อย่างทั่วถึง

4. เน้นการบริการที่มีคุณภาพเพื่อความประทับใจของลูกค้า

ร้านดำน้ำในปัจจุบันพยายามแข่งขันในด้านราคา และพยายามลดต้นทุนการบริการ เจ้าหน้าที่ ซึ่งส่งผลถึงความปลอดภัยของนักเรียนที่เข้าใช้บริการเป็นอย่างมากอีกทั้งพยายามรับนักเรียนที่มีจำนวนมากกว่าอัตราการสอนตามมาตรฐานอีกด้วย ซึ่งมีกรณีศึกษาที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมดำน้ำในด้านลบ ออกมาอยู่ตลอดเวลา

5. มีการฝึกซ้อมให้นักเรียนหลักจบหลักสูตร

โรงเรียนสอนดำน้ำโดยทั่วไปแล้วหลังจากที่นักเรียนจบหลักสูตรไปถือว่าจบการเรียนการสอนแล้ว แต่ว่าทางเราจะเปิดให้มีการรวมตัวและฝึกซ้อมในส่วนของการทักษะใหม่ๆ หรือการเพิ่มความสามารถในการดำน้ำให้เหมาะสมสำหรับนักดำน้ำแต่ละคน เพื่อความสามารถในการดำน้ำที่ดีขึ้น สนุก และปลอดภัยมากขึ้น

2.2 จุดอ่อนของธุรกิจ

1. มีต้นทุนที่สูงกว่าตลาดทั่วไป

เนื่องจากร้านดำน้ำทั่วไปนั้นเน้นการรับลูกค้าจำนวนมาก และพยายามลดต้นทุนในการให้บริการเพื่อให้สามารถขายบริการได้ในราคาที่ต่ำที่สุดเพื่อการแข่งขันทางด้านการตลาด อีกทั้งพยายามจัดโปรโมชั่นมากมาย รวมถึงการใช้เจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้รับอนุญาตในการทำงานในประเทศ หรือ ไม่ได้เป็นมืออาชีพทางด้านการค้าจึงมีต้นทุนที่ต่ำกว่าปกติมาก

2. ท่าเลที่ตั้งของ Changes Diver อยู่ในกรุงเทพ และห่างจากทะเล

ท่าเลที่ตั้งอยู่ห่างจากทะเลนั้นทำให้มีต้นทุนที่สูงมากขึ้นในการเดินทางไปสอนในการปฏิบัติภาคทะเล ไม่ว่าจะเป็นค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าอาหาร รวมถึงค่าใช้จ่ายของผู้ช่วย และผู้รักษาความปลอดภัยอีกด้วย

3. มีบุคลากรน้อย

เนื่องจากเป็นโรงเรียนเปิดใหม่รวมถึงในประเทศไทยมีครูที่สามารถสอนหลักสูตร Freediver ได้นั้นมีจำนวนน้อยมาก ทำให้ไม่สามารถจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทำงานได้อย่างถูกกฎหมายได้ในจำนวนที่มากพอ

2.3 โอกาสของธุรกิจ

1. ธุรกิจการในอุตสาหกรรมดำน้ำเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันธุรกิจดำน้ำได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปีประมาณ ร้อยละ 7 และมีแนวโน้มการเติบโตที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมีมูลค่าตลาดมากกว่า ห้าหมื่นล้านบาท

2. กระแสของ Freediving เติบโตอย่างมาก

ปัจจุบันมีความต้องการเรียนดำน้ำในประเทศไทยโดยเฉพาะในจังหวัดกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมากจนส่งผลให้ร้านดำน้ำที่สามารถสอน Freediving ได้นั้นไม่สามารถรองรับนักเรียนได้ทันบางโรงเรียนเกิดการจองในระยะยาวถึง 1 ปี และมีแนวโน้มว่าจะมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. การส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล

ปัจจุบันมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นงาน ไทยเที่ยวไทยที่เปิดให้ผู้ประกอบการสามารถรวมตัวและออกบูทขายสินค้าและบริการได้ที่จัดขึ้นหลายครั้งในหนึ่งปี หรือการโฆษณาการท่องเที่ยวที่เชิญชวนชาวไทย และชาวต่างชาติให้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยอีกเป็นจำนวนมาก

4. เทรนด์การรักสุขภาพ

เนื่องจาก Freediving นั้นถือเป็นกีฬาที่มีความท้าทาย และใช้ความรู้ความสามารถสูง อีกทั้งยังต้องมีสุขภาพที่ดี และเป็นกีฬาที่มีความสวยงาม อีกทั้งยังสามารถเผาผลาญแคลอรีได้อย่างมากซึ่งส่งผลต่อสุขภาพที่ดีของผู้ที่เล่นกีฬา Freediving อีกด้วย

5. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมดำน้ำ

แน่นอนว่าในอุตสาหกรรมดำน้ำนั้นไม่ได้มีเพียงโรงเรียนสอนดำน้ำอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องมีผู้ให้บริการ สระน้ำ เรือสำหรับดำน้ำ ร้านอาหาร หรือแม้แต่ครูสอนดำน้ำที่อยู่ในแต่ละท้องที่ในประเทศไทย ซึ่งทางองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการเหล่านี้ตามหัวเมืองชายทะเล หรือ สถานที่ดำน้ำต่างเป็นอย่างมาก

2.4 อุปสรรคของธุรกิจ

1. Freediving ยังไม่เป็นที่รู้จักดีของกลุ่มลูกค้า

เนื่องจาก Freediving พึ่งได้รับความนิยมในกลุ่มคนไทยได้ไม่นานนักทำให้นักท่องเที่ยวส่วนมากมีความสนใจแต่ก็ยังมีความกลัวที่จะก้าวเข้าสู่วงการ Freediving อยู่

2. ความไม่มั่นคงของรัฐบาลไทย

เป็นที่ทราบกันดีว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังมีปัญหาทางด้านการเมืองเป็นอย่างมากซึ่งมักจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประชาชน ทำให้คนไทยที่ไม่ฐานะไม่ดีมากนักมักจะไม่กล้าที่จะใช้เงินเพื่อกิจกรรมที่ไม่จำเป็นมากนัก

3. ขาวอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ

ประเทศไทยมีขาวอุบัติเหตุทางทะเลหรือภัยธรรมชาติทางทะเลอยู่บ่อยครั้งส่งผลให้คนไทยหลายคนมีความกลัวที่จะเที่ยวทะเลเพราะว่ามีความคิดว่าไม่มีความปลอดภัยมากเท่าไหร่นัก

4. คู่แข่งเป็นบริษัทใหญ่ และมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

เนื่องจากก่อนหน้านี้กฎหมายไทยไม่ได้เข้มงวดกับการลงทุนของต่างชาติ หรือ การเข้ามาทำงานของต่างชาติมากนักทำให้มีนักดำน้ำต่างชาติเข้ามาลงทุนในไทย และนำครูสอนดำน้ำชาวต่างชาติเข้ามาสอนในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ในปัจจุบันกฎหมายจะเริ่มเข้มงวดในการเข้ามาทำงานของชาวต่างชาติแล้วก็ตามแต่หลายบริษัทก็ยังเลือกที่จะใช้พนักงานที่ผิดกฎหมาย เนื่องจากจะมีค่าจ้างที่ต่ำกว่าครูที่ถูกกฎหมายมากพอสมควร อีกทั้งยังสามารถลงทุนในการต่อเรือเอง สร้างที่พักเอง และเน้นการรับลูกค้าจำนวนมากซึ่งส่งผลให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าปกติอย่างมากอีกด้วย

แนวทางการจัดการกลยุทธ์

1. TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจสามารถนำผลวิเคราะห์ดังกล่าวมากำหนดทิศทางในการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจได้โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 5 เครื่องมือ TOWN Matrix

	External Opportunities O1 ธุรกิจการในอุตสาหกรรมดำน้ำเติบโตอย่างต่อเนื่อง O2 กระแสของ Freediving เติบโตอย่างมาก O3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล O4 เทรนด์ด้านการรักษาสุขภาพ O5 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมดำน้ำ	External Threats T1 ความไม่มั่นคงของรัฐบาลไทย T2 ข่าวอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ T3 คู่แข่งเป็นบริษัทใหญ่ และมีต้นทุนที่ต่ำกว่า
Internal Strengths S1 มีครูสเรียนที่หลากหลาย S2 มีครูผู้สอนเป็นชาวไทย S3 รับนักเรียนในจำนวนที่น้อยกว่ามาตรฐานกำหนดต่อครู S4 เน้นการบริการที่มีคุณภาพเพื่อความประทับใจของลูกค้า S5 มีการฝึกซ้อมให้นักเรียนหลักจบหลักสูตร	SO Strategies S1 + O2 มีครูสเรียนที่หลากหลาย S4 + O2 เน้นการบริการที่มีคุณภาพและบริการที่ประทับใจ S5 + O4 ฝึกให้นักเรียนมีสุขภาพและความสามารถที่ดี	ST Strategies S1 + T1 สามารถจัดครูสที่ราคาไม่สูง S3 + T2 รับนักเรียนจำนวนน้อยสามารถดูแลได้ทั่วถึง เพื่อความปลอดภัย S4 + T3 เน้นการบริการที่มีคุณภาพ ไม่แข่งขันในตลาดราคา
Internal Weaknesses W1 โรงเรียนสอนดำน้ำยังไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้า W2 มีต้นทุนที่สูงกว่าตลาดทั่วไป W3 ทำเลที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในกรุงเทพฯ และ ห่างจากทะเล W4 มีบุคลากรน้อย	WO Strategies W1 + O3 สามารถสื่อสารถึงกลุ่มลูกค้าผ่านการสนับสนุนของรัฐบาล W2 + O5 มีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจัดโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการอื่นได้ W3 + O5 สามารถจัดครูสร่วมกับผู้ประกอบการอื่นได้	WT Strategies W1 + T3 สร้างแบรนด์และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าให้เห็นถึงแนวคิดของโรงเรียนเรื่องคุณภาพและความปลอดภัย

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ตามลำดับ สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ของบริษัทได้ดังนี้

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในหลายๆ ด้าน และสร้างการเติบโตที่มั่นคง การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องเน้นกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) โดยเน้นคุณภาพทางด้านการสอน ความปลอดภัย และ เน้นบริการที่ประทับใจโดยไม่แข่งขันในตลาดราคา เน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อและต้องการความปลอดภัยบริการที่ดีที่สุด

นอกจากนี้แล้วยังต้องใช้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการสร้างความแตกต่างในครอสเรียนที่สอน ด้วยการนำกลยุทธ์ S5 + O1 จาก TOWN Matrix มาใช้ โดยจัดการฝึกซ้อมให้สำหรับนักเรียนที่เคยเข้ามาเรียน และมีความต้องการในการทบทวน เพิ่มความสามารถ อัปเดตความรู้ใหม่ๆ หรือเพียงแค่อยากเข้ามาพูดคุยกับนักดำน้ำคนอื่นนอกจากนี้ นำกลยุทธ์ S1 + O2 เข้ามาใช้อีกด้วยเพื่อเพิ่มความหลากหลายของครอสเรียนให้นักเรียนสามารถเลือกครอสที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคนได้อีกด้วย

3. กลยุทธ์ระดับแผนก

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับแผนกนั้นจะทำการแบ่งหน้าที่ตามสายงานอย่างชัดเจน เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ และมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันในแต่ละแผนก

3.1 กลยุทธ์แผนกขายและการตลาด

แผนกการตลาดมีหน้าที่ทำการโฆษณาเพื่อสื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รู้จักแบรนด์ พร้อมกับสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่แบรนด์ ในขณะที่ฝ่ายขายมีหน้าที่แนะนำครอสเรียนและบริการให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแนะนำสิ่งที่เหมาะสมกับลูกค้าที่เข้ามาติดต่อให้ได้รับสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้และเหมาะสมกับลูกค้าได้มากที่สุดอีกทั้งฝ่ายขายจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับครอสเรียนแต่ละครอสเป็นอย่างดี เนื่องจากแต่ละครอสนั้นมีจุดประสงค์ในการเรียนที่ไม่เหมือนกัน อีกทั้งยังต้องมีใจรักการบริการสามารถให้บริการกับลูกค้าอย่างเป็นมิตรและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้

3.2 แผนกสอนและฝึกซ้อม

เป็นแผนกสำหรับทีมครูผู้สอนซึ่งครูผู้สอนแต่ละคนจำเป็นต้องมีใบอนุญาตถูกต้องจากสถาบันดำน้ำที่ได้มาตรฐาน สามารถสอนในหลักสูตรที่ตัวเองได้รับให้รับผิดชอบได้

เป็นอย่างดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนมีจิตในรักในการสอนสามารถคุมอารมณ์ตัวเองได้ และคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นอันดับแรกเสมอ

3.3 แผนกบุคคลและบัญชี

แผนกบุคคลมีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและฝึกอบรมในการทำงานร่วมกับคนในองค์กรได้พร้อมกับดำเนินการทางด้านสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กร ส่วนของแผนกบัญชีนั้นทำหน้าที่ในการดูแลด้านการเงิน การบริหารสภาพคล่อง การจัดการบัญชีรายรับ รายจ่าย และตรวจสอบบัญชีของบริษัท

การวิเคราะห์ผู้บริโภค พฤติกรรมการซื้อ

การวิเคราะห์ผู้บริโภค เนื่องจากร้านดำน้ำที่ Freediving นั้นยังมีจำนวนน้อยมากในประเทศไทยเนื่องจากขาดบุคลากรที่สามารถสอนได้ทั้ง 2 หลักสูตรในขณะที่มีความต้องการในการเรียนสูงเนื่องจากเป็นกำลังเป็นที่นิยมในหมู่นักท่องเที่ยวในไทยอีกทั้งร้านดำน้ำที่สามารถสอนได้ก็ยังไม่มีการลงทุนที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดได้ หรือ ตอบได้เพียงเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น ด้วยเหตุผลนี้จึงนำมาซึ่งการออกแบบเพื่อสร้างร้านดำน้ำที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้สำเร็จ จึงได้มีการกำหนดวิธีการในการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค 2 วิธี ดังนี้ คือ คอทเลอร์, ฟินลิปส์ (Kotler, Philip. 2000)

1. การสำรวจโรงเรียนสอนดำน้ำ (Observation) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของดำสถาบันสอนดำน้ำ จึงได้ทำการเข้าไปสังเกตการณ์ การเรียน การสอน และการสมัครเรียนในคอร์สต่างๆ โดยผู้จัดทำได้เข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะครูผู้สอน

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างสถาบันสอนดำน้ำในรูปแบบที่ดีขึ้นจึงมีการจัดการสนทนากลุ่มหลังการเรียนการสอน หรือ การออกสอบภาคทะเลของนักเรียนในแต่ละรุ่น โดนนักเรียนโดนส่วนมากจะมีอายุอยู่ในช่วง 25-35 ปี และมีความชอบในการพบประสบการณ์ใหม่ๆ การสร้างความท้าทายใหม่ๆ ให้ตนเอง และสามารถถ่ายรูปที่สวยงามในแต่ละสถานที่ได้

ผลสรุปการสำรวจ Changes Diving

การสำรวจโรงเรียนสอนดำน้ำต่างๆ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน รวมถึงพฤติกรรมของผู้เรียน และ ผู้สอน ณ สถานที่เรียนจริง ด้วยการศึกษาแรงบัลดาลใจในการเข้ามาใช้บริการโดยสังเกตตั้งแต่วิธีการรับสมัครนักเรียน จำนวนนักเรียนในแต่ละเดือน ช่วงเวลาที่นักเรียนเลือกเข้ามาเรียนการสอน ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเข้ามาในวันเสาร์-อาทิตย์ 9.00-16.00

1. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

1.1 ช่วงเวลาที่ลูกค้ามากที่สุด (High Traffic Time)

เป็นช่วงเวลารันเสาร์อาทิตย์ ซึ่งเป็นวันหยุดของของกลุ่มคนวัยทำงานทั่วไป และนักเรียนนักศึกษา ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีนักเรียนอยู่ที่ 8-12 คนต่ออาทิตย์ เนื่องจากเป็น การเรียนการสอนต่อเนื่อง 2 วัน ส่งผลให้โรงเรียนสอนดำน้ำส่วนมากจะเปิดการเรียนการสอนในวัน เสาร์-อาทิตย์เป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังมีนักเรียนจำนวนมาก ที่มีความต้องการจะเรียนในกรุงเทพมหานคร และต้องการเรียนในวันธรรมดา หรือ ต้องการเรียนในกลุ่มที่เล็กหรือกลุ่มส่วนตัวเป็นจำนวนมาก

1.2 การจัดรูปแบบร้านดำน้ำ

โดยส่วนใหญ่แล้วร้านดำน้ำในกรุงเทพส่วนมากจะไม่เลือกมีสระน้ำเป็นของ ตัวเองเนื่องจากใช้งบประมาณสูง และใช้พื้นที่มาก ส่วนมากจะเลือกทำเลที่อยู่ใกล้กับสระว่ายน้ำ ที่มีคุณภาพ มีความสวยงามและมีอุปกรณ์สำหรับการดำน้ำให้เช่า การจัดภายในร้านมักจะเป็น ห้องเรียน และห้องที่ใช้สำหรับการใช้อุปกรณ์ที่ขายสำหรับการดำน้ำซึ่งจะทำให้ต้องใช้พื้นที่ จำนวนมากสำหรับอุปกรณ์ในแต่ละชนิด

1.3 ช่องทางการรับสมัครและประชาสัมพันธ์

ร้านดำน้ำโดยส่วนใหญ่แล้วจะใช้ช่องทางการรับสมัครบน Page Facebook เป็นส่วนใหญ่เนื่องจากหน้าร้านโดยส่วนมากแล้วจะไม่ได้อยู่ในจุดที่ผู้คนสังเกตเห็น ลูกค้าที่เข้ามา ส่วนมากจึงเป็นคนที่มีความต้องการในการเรียนดำน้ำ หรือหาซื้ออุปกรณ์อยู่แล้ว ซึ่งผู้ประกอบการ ร้านดำน้ำส่วนใหญ่มักจะไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี หรือการจัดการที่ซับซ้อนมากนัก อย่างเช่นการใช้ Line@ หรือ การทำโฆษณา ที่สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้คนได้เป็นต้น

1.4 ช่องทางการโฆษณา

โดยส่วนมากจะทำการโฆษณาผ่าน Page Facebook เช่นกันโดยการโพสรูป หรือสถานที่ดำน้ำที่มีความน่าสนใจในแต่ละพื้นที่ โพสรูปการทำการกิจกรรมการดำน้ำที่ทางร้านเป็นผู้จัดรวมถึงออกไปโมชันครอสเรียน หรือ การออกทริปดำน้ำในแต่ละเดือน เป็นต้น

1.5 การบริการ

การให้บริการของแต่ละสถาบันนั้นจะมีความคล้ายคลึงกัน เนื่องจากอยู่ใน หลักสูตรการเรียนและการสอบของ Instructor Course เช่น การชมนักเรียน การให้กำลังใจ นักเรียน ก่อนที่จะทำการดีเดียนในสิ่งที่ฝึกเสมอ หรือการที่ให้นักเรียนเป็นตัวแปลหลักไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาในการเรียน ความพร้อมในการเรียน หรือการปรับทักษะการเรียนการสอนให้เหมาะสม กับนักเรียนแต่ละคน เป็นต้น

1.6 พฤติกรรมการเลือกการเรียนดำนํ้าของลูกค้

จากการสอบถามนักเรียนในแต่ละสถานบันที่เข้ามาใช้บริการจึงได้ทราบถึง ความคาดหวังในการให้บริการของโรงเรียนสอนกํานํ้า และครูสอนดำนํ้า

1. ต้องการความปลอดภัยในการเรียน
2. ต้องการสถานที่เรียนใกล้ที่พัก
3. ต้องการการถ่ายรูปที่สวยงาม
4. มีราคาที่สมเหตุสมผล

สรุปประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

จากผลการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ในการเลือกเรียนกับสถาน บันดำนํ้าต่างซึ่งจะส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนสอนดำนํ้าที่กำลังจัดทำตามแผนธุรกิจ ดังนี้

1. ผู้เรียนให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอันดับแรกซึ่งแสดงให้รับรู้ถึงการที่ จะต้องมีการผู้สอนที่มีประสบการณ์มากพอ และมีผู้ช่วยครูที่มากพอต่อนักเรียนแต่ละคน และไม่ ควรจัดกลุ่มเรียนที่ใหญ่เกินไปจะทำให้นักเรียนมีความรู้สึกลัวว่าทางโรงเรียนดูแลได้ไม่ทั่วถึง และ ไม่ปลอดภัย

2. ผู้เรียนต้องการเรียนในสถานที่ที่ตนเองเดินทางได้สะดวกหรือไม่ไกลจากที่พัก อาศัยมาก ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอยู่แล้วว่าในกรุงเทพมหานครนั้นมีการจราจรที่ติดขัดและการเดินทางที่ ลำบากแม้กระทั่งในวันเสาร์และอาทิตย์ ในขณะที่การเรียนดำนํ้านั้นต้องใช้เวลาเรียนอย่างน้อย 4 วัน เป็นมาตรฐานซึ่งผู้สอนจำเป็นต้องสอนให้ครบทั้ง ทฤษฎีในห้องเรียน ปฏิบัติในแหล่งนํ้า ปิด และการออกสอบในภาคทะเล ซึ่งใช้เวลามากสำหรับคนที่ทำงานทั่วไป

3. ผู้เรียนต้องการมีรูปถ่าย เป็นความทรงจำสำหรับการดำนํ้าในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นข้อ เสียเปรียบสำหรับโรงเรียนที่มีครูผู้สอนเพียงคนเดียวต่อคอร์ส เพราะว่ากฎของสถาบันสอนดํ้า นํ้าส่วนมากแล้วจะห้ามทำการกระทำอื่น นอกจากการดูแลนักเรียน และการสอน ในการออก ปฏิบัติภาคทะเลจริง ซึ่งรวมถึงการถือกล้องถ่ายรูปด้วยเช่นกันเพราะเหตุนี้ทำให้จำเป็นต้องมี ผู้ช่วยในการดูแลผู้เรียนหรือถ่ายรูปได้นํ้าซึ่งผู้ที่สามารถเป็นผู้ช่วยได้นั้นก็จำเป็นต้องใช้นักดำนํ้า ระดับมืออาชีพขึ้นไป

4. มีราคาที่สมเหตุสมผล ในปัจจุบันมีโรงเรียนสอนดำนํ้าหลายโรงเรียนพยายามที่จะ กดราคาลดลงให้มีราคาที่ถูกลง ซึ่งส่งผลให้มีการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกไปจำนวนมากอีก ด้วย ทำให้การบริการในการดำนํ้าในแต่ละรอบนั้นไม่เป็นที่น่าพอใจ และขาดคุณภาพรวมถึงการ รักษาความปลอดภัยที่ทั่วถึงอีกด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ตามการกดราคาลดให้ต่ำก็ยังส่งผลเสีย ต่อโรงเรียนสอนดำนํ้าที่ได้มาตรฐานโดยทั่วไปอยู่ดี ซึ่งกลุ่มนักดำนํ้าที่ได้ศึกษาหาข้อมูลก่อนที่จะ มาเรียนดำนํ้าก็มักจะเลือกโรงเรียนที่มีคุณภาพต่อให้ราคาแพงกว่าก็ตาม

5. อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อที่ค่อนข้างมีอิทธิพลต่อเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่นและวันทำงานอายุ 20-35 ปี โดยส่วนใหญ่แล้วจะเข้ามาเรียนดำนํ้าจากการได้เห็นรูปภาพ วีดีโอ จากเพื่อน และเพจท่องเที่ยวที่มาจากอินเทอร์เน็ตอาทิเช่น Facebook, Instagram เป็นต้น

ผลการสนทนากลุ่ม

จากที่กล่าวข้างต้นว่า การสนทนากลุ่มครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและเหมาะต่อการประยุกต์นำมาใช้ในการทำโรงเรียนสอนดำน้ำที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้จึงได้นำปัญหาจากการสอบถามนักเรียนหลายคนมาสร้างหัวข้อในการสนทนาขึ้นว่าโรงเรียนดำน้ำแบบไหนที่สามารถตอบโจทย์กลุ่มนักเรียนเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่ 1 ร้านดำน้ำที่สามารถเปิดรับนักเรียนได้มากและราคาไม่แพง

แนวคิดนี้เกิดจากการที่มีกลุ่มวัยรุ่นจำนวนมากที่สนใจในการที่จะมีประสบการณ์ในการดำน้ำแต่มีกำลังซื้อต่ำจึงมักมองหาร้านดำน้ำที่มีราคาถูกไม่เน้นด้านคุณภาพการให้บริการ หรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่มีใบอนุญาตดำน้ำแต่ต้องการมีประสบการณ์ในการดำน้ำก็มักจะหาร้านดำน้ำที่ราคาไม่แพงและไม่สนใจใบอนุญาตเพื่อการท่องเที่ยวโดยเฉพาะ

แนวคิดที่ 2 ร้านดำน้ำเฉพาะกลุ่มที่รับนักเรียนต่อกลุ่มจำนวนน้อยหรือกลุ่มส่วนตัวแต่มีราคาที่สูงกว่าตลาด แนวคิดนี้เกิดจากกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ค่อนข้างมีกำลังทรัพย์และมีหน้าที่การงานที่มั่นคงแล้วโดยส่วนใหญ่จะไม่สนใจเรื่องราคาและเน้นเลือกครอสเรียนที่มีคุณภาพและมีคนดูแลอย่างทั่วถึงสามารถสอบถามข้อสงสัยกับผู้สอนได้สะดวกมีบริการที่ดีและมีความปลอดภัยในการเรียนสูง

โดยการทำการทดสอบทั้ง 2 แนวคิดกับกลุ่มสนทนา มีกรอบในการสนทนาเพื่อหาแนวคิดของร้านค้าดังนี้

1. แนะนำแนวคิดทั้งสองแบบให้กลุ่มผู้สนทนาได้รับทราบ
2. ปลอ่ยเป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นทั้ง 2 แนวคิด
3. ให้กลุ่มผู้สนทนาเลือกแนวคิดที่ตนเองที่ชอบ
4. ให้กลุ่มผู้สนทนาแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดที่ตนเองได้เลือก

โดยจากแนวทางในการสนทนากลุ่มที่ให้ผู้ร่วมสนทนาเลือกนั้นพบว่า 8 ใน 10 คนเลือกคอนเซ็ปต์ที่ 2 เนื่องจากมีความคิดว่าโรงเรียนสอนดำน้ำที่ดีควรมีมาตรฐานที่ดี มีความปลอดภัยในการเรียนที่ดี สามารถสอนนักเรียนให้เข้าใจได้อย่างแม่นยำจนสามารถนำเอาไปใช้ได้จริงในการดำน้ำโดยปราศจากผู้ดูแลซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลต่อชื่อเสียงระยะยาวของโรงเรียนและครูผู้สอนด้วยเช่นกัน

และยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าแนวคิดของโรงเรียนสอนดำน้ำที่มีราคาถูกและสามารถรองรับนักเรียนได้มากนั้นอาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาในอนาคต เนื่องจากความรู้ที่นักเรียนนำไป

ปฏิบัติในการดำน้ำจริงที่อาจจะเข้าใจไม่ถูกต้องในการเรียนที่เกิดจากการที่ครู ผู้สอนไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง หรือ การเกิดอุบัติเหตุระหว่างการเรียนการสอนจนทำให้เกิดการบาดเจ็บหรือเสียชีวิตของนักเรียนได้ให้ความเห็นว่านักเรียนที่ไม่มีกำลังทรัพย์ในการเรียนมักจะไม่สามารถดำน้ำซ้ำได้บ่อยและไม่สามารถซื้ออุปกรณ์เป็นของตนเองได้หลังจากจบคอร์สเรียนไปแล้วซึ่งก็จะไม่สามารถทำเงินได้ในระยะยาวอีกด้วย

Q : หากให้พวกพี่เลือกระหว่างคอร์สเรียน Freediver ที่มีกลุ่มเรียนจำนวนมาก และมีราคาที่ถูกกว่า กับคอร์สเรียนที่มีกลุ่มเรียนขนาดเล็ก 4-6 คน ต่อครู 1 คน แต่มีราคาที่แพงกว่า พวกพี่จะเลือกแบบไหน

A1 : เลือกแบบที่จำนวนคนน้อยกว่าเพราะตอนพี่มาเรียนพี่ว่ามันอันตรายนะ แล้วก็กลัวด้วยถ้าหากเวลาฝึกแล้วพวกเราดูแลได้ไม่ทั่วถึง

A2 : เลือกแบบที่ครูสามารถดูแลได้ถ้าคนเรียนเยอะเกินไปพี่ว่าคอร์สเรียนก็ไม่สนุก สงสัยอะไรก็ตามยาก แล้วถ้าไม่มีครูมาช่วยดู ให้ฝึกกับบัดดี้กันเอง มือใหม่ กับมือใหม่ มันก็ดูแลกันไม่ได้ดีหรอก

A3 : เลือกแบบกลุ่มเล็กนะ เพราะว่าเราตั้งใจจ่ายเงินมาเรียนแล้วก็อยากที่จะได้รับความรู้เต็มที่อีกอย่างมันก็แพงกว่ากันไม่เท่าไรคนที่มาเรียนดำน้ำส่วนมากเค้าก็สามารถจ่ายกันได้อยู่แล้ว

ในส่วนของ 2 คนที่เหลือนั้นมีความคิดเห็นว่าการที่เปิดคอร์สเรียนในราคาถูกอาจจะสามารถดึงดูดค่าได้ในจำนวนที่มากกว่าซึ่งในนั้นอาจจะจะมีทั้งคนที่มีกำลังทรัพย์หรือกลุ่มที่ไม่มีกำลังทรัพย์มากนักแต่การที่มีนักเรียนจำนวนมากถึงแม้จะมีกำไรที่ไม่มากนักในช่วงแรกก็จะสามารถสะสมชื่อเสียงของโรงเรียนและครูผู้สอนได้และสามารถอัปเดตโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นได้ในอนาคตและหลังจากการเรียนการสอนจบหากได้ทำการสอนและเอกสารตามขั้นตอนกฎหมายอย่างถูกต้องแล้วหากเกิดอุบัติเหตุกับนักเรียนที่ออกไปดำน้ำโดยปราศจากผู้ดูแลขึ้นก็จะไม่สามารถเอาผิดกับครูผู้สอนได้เนื่องจากมีหลักฐานในการเรียนการสอนและการเซ็นรับทราบก่อนและหลังการเรียนการสอนเรียบร้อยแล้ว

A1 : ผมว่าถ้าหากอยากได้นักเรียนเยอะๆ ก็ควรมีราคาที่ถูกกว่านี้ เพราะคนที่มาเรียนคอร์สแบบนี้ได้ก็จะเป็นพวกที่ทำงานแล้ว หรือไม่ก็วัยรุ่นที่พ่อแม่มีเงิน พวกวัยรุ่นที่สนใจจะเรียนมีเยอะนะ แต่คงเข้ามาเรียนมากเพราะราคาค่อนข้างสูง

A2 : ทำไม่ไม่ลองจัดคอร์สเรียนฟรีให้คนลองเข้ามาเรียนดู แบบไม่ต้องออกบัตรก็ได้ หากใครสนใจก็ให้เรียนต่อแล้วก็จ่ายเงิน เพราะคอร์สเต็มราคาแพง คนส่วนมากมันก็เลือกไปเรียนที่ๆ ถูกกว่า แบบเกาะเต่า ถ้าเค้าไม่รู้ข้อมูลเค้าก็เลือกถูกไว้ก่อน ถ้าพี่ไม่ได้หาข้อมูลจากเน็ตมาก่อนพี่ก็อาจไปเรียนตามเกาะก็ได้

เป้าหมายทางการตลาด

จากการศึกษาสภาพคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมโรงเรียนสอนดำน้ำควบคู่ไปกับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคแล้วนั้น อุตสาหกรรมดำน้ำยังมีช่องว่างและโอกาสทางการแข่งขันและเติบโตได้อีกมาก ผู้จัดทำจึงได้ตั้งเป้าหมายทางการตลาดเพื่อให้องค์กรสามารถวัดผล และติดตามประเมินกลยุทธ์ รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

1. ระยะสั้น (1-3 ปี)

1.1 มีจำนวนผู้สมัครเรียนไม่ต่ำกว่า 480 คน ในปีแรกโดยมียอดเฉลี่ยผู้สมัครเรียนต่อเดือนอยู่ที่ 40 คน โดยเป็นนักเรียนที่สมัครเข้ามาเรียนตามปกติตามเงื่อนไขการเรียนการสอนของโรงเรียนเท่านั้น

1.2 มีอัตราการเติบโตร้อยละ 10 ในทุกปีถัดไปเป็นพื้นฐานในการขยายธุรกิจและการจ้างครูผู้สอนเพิ่มสำหรับการรองรับนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนเพิ่มเติม

1.3 มีการประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 20 เนื่องจากเป็นโรงเรียนสอนดำน้ำเปิดใหม่การประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมายจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งจะส่งผลให้มีลูกค้าเข้ามาสมัครเรียนมากขึ้น

2. ระยะยาว (5 ปี)

ขยายธุรกิจเพิ่มไปยังตามหัวเมืองชายทะเลที่เป็นสถานที่ดำน้ำยอดนิยมของประเทศไทยอย่างน้อย 3 สาขา และสร้างระบบการดูแลลูกค้ารวมถึงระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และ เป็นศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรดำน้ำที่สามารถเปิดให้ผู้อื่นเข้าร่วมได้โดยการขยายตัวโดยใช้ระบบแฟรนไชส์ โดยมีการวัดคุณภาพการให้บริการให้อยู่ในมาตรฐานขององค์กร

การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและตำแหน่งทางการตลาด (STP)

ในการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งทางการตลาดจะใช้กลยุทธ์ STP ในการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อหลักๆ ได้แก่ การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และ การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2555 : 34)

1. การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation)

การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) สามารถแบ่งได้โดยใช้เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ และเกณฑ์ด้านเกณฑ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์ เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องมีดังนี้ จากข้อมูลในปี 2016 แต่ละเพศจะมีอัตราได้รับใบอนุญาตดังนี้

ตารางที่ 6 การแบ่งส่วนตลาดด้านเพศ

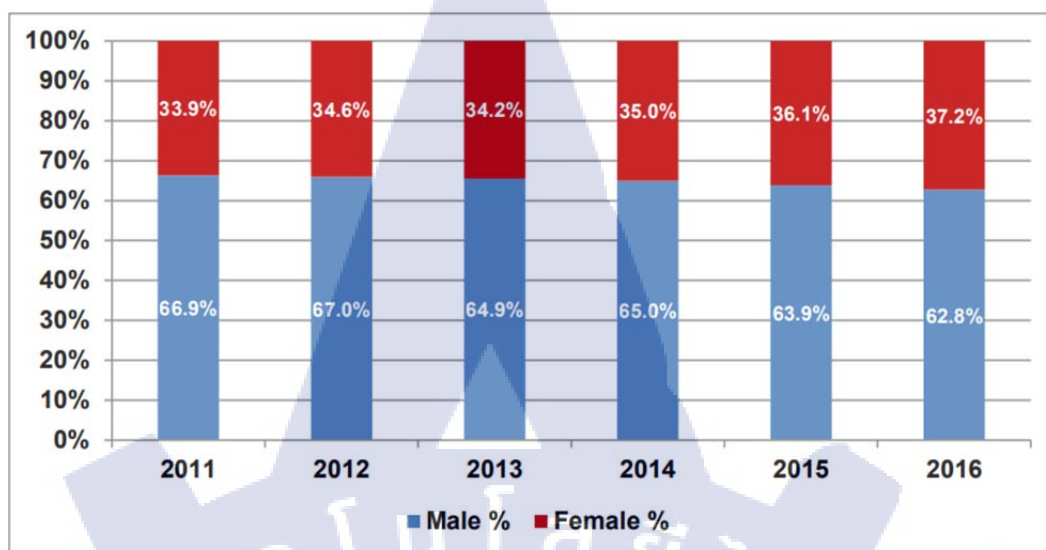
ชาย	หญิง
62.8%	37.8%

ตารางที่ 7 การแบ่งส่วนตลาดด้านอายุ

อายุ
ต่ำกว่า 20 ปี
21-30 ปี
31-40 ปี
41-50 ปี
51 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 8 การแบ่งส่วนตลาดด้านรายได้

รายได้
ต่ำกว่า 15,000
15,000-30,000
30,001-50,000
50,000-100,000
100,000 ขึ้นไป



รูปที่ 3 กราฟแสดงการแบ่งส่วนเพศ

ที่มา : PADI. (2561). แนวทางการสอนและหลักสูตรการดำน้ำ. ออนไลน์.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Male	30	30	30	30	30	30
Female	27	27	27	27	27	27
All	29	29	29	29	29	29

รูปที่ 4 ค่ามัถยฐานของอายุผู้ได้รับใบอนุญาตดำน้ำ

ที่มา : PADI. (2561). แนวทางการสอนและหลักสูตรการดำน้ำ. ออนไลน์.

เกณฑ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์

ตารางที่ 9 เกณฑ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์

ชอบความท้าทาย
ชอบการเรียนรู้
ชอบการท่องเที่ยว
ชอบความสะดวกสบาย

2. การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

สำหรับกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดจะเน้นเป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องการคุณภาพในการให้บริการด้านการเรียนการสอน เนื่องจากตรงกับนโยบายของทางองค์กรที่เน้นการบริการไปทางด้านคุณภาพและบุคลากรที่ดี

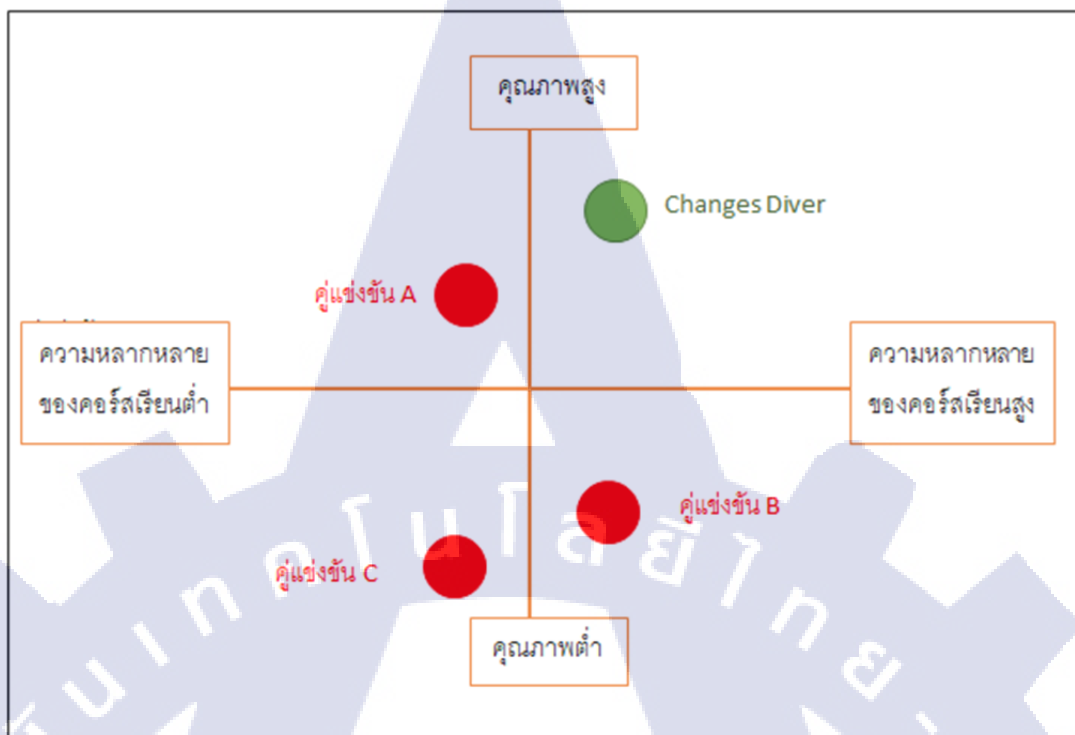
ตารางที่ 10 ตลาดเป้าหมาย

เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์	เกณฑ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์
ประชากรเพศชายและหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 20-30 ปีขึ้นไป โดยมีรายได้อยู่ที่ 15,000-30,000 บาทต่อเดือน	กลุ่มคนที่มีพฤติกรรมความชอบได้ด้านความท้าทาย และความชอบทางด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มที่เหมาะสมกับการเรียนเกี่ยวกับกิจกรรม Freediving เป็นอย่างมาก

3. การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

โรงเรียนสอนดำน้ำที่สามารถตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับสูงได้โดยเน้นไปที่คุณภาพการให้บริการที่ครบวงจร มีการใส่ใจจากผู้สอนหรือผู้ดูแลในการดำน้ำ สามารถสอนนักดำน้ำให้สามารถดำน้ำในสถานการณ์จริงได้อย่างไม่มีข้อสงสัยในหลักสูตรการดำน้ำที่ได้เรียนมา มีการอัปเดตข้อมูลให้นักเรียนเก่าและมีการจัดฝึกซ้อมสำหรับนักดำน้ำที่ต้องการทบทวนหรือฝึกฝึกฝนทักษะอยู่เสมอ

โดยสามารถกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของโรงเรียนให้มีความแตกต่างจากโรงเรียนสอนดำน้ำที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ดังนี้



รูปที่ 5 ตำแหน่งทางการตลาด

เนื่องจากปัจจุบันมีบุคลากรระดับมืออาชีพด้าน Freediving จากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับมาตรฐานสากล จำนวนน้อยอีกทั้งยังมีความยากในการที่จะสามารถสอบเพื่อให้ได้รับใบอนุญาตมาทำให้ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเกี่ยวกับ Freediving ได้อย่างถูกต้อง และมีมาตรฐานที่ดีนั้นมีจำนวนน้อย แต่กลับมีคนที่ยื่นขอโดยที่ไม่มีใบอนุญาต หรือมีใบอนุญาตจากสถาบันที่ไม่เป็นที่รู้จักซึ่งมีความง่ายในการขอใบอนุญาตจากสถาบันเหล่านี้ ทำให้มาตรฐานในการเรียนการสอนนั้นต่ำลง เพราะฉะนั้น Changes Diver จะเลือกใช้แต่บุคลากรที่มีคุณภาพ มีใบอนุญาตจากสถาบันที่น่าเชื่อถือ มีความรู้ และประสบการณ์ที่มากพอในการที่จะทำการสอนในแต่ละคอร์ส สามารถดูแลนักเรียนดำน้ำได้การปกครองได้อย่างมีคุณภาพ สามารถให้คำแนะนำต่อนักเรียนแบบเฉพาะรายบุคคล สามารถแก้ปัญหาที่อยู่ในขอบเขตการดำน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ด้านตราสินค้า



รูปที่ 6 ตราสินค้า

ในส่วนของตราสินค้าจะเป็นรูปปลาวาฬสองตัว ซึ่งเป็นตัวเล็ก และตัวใหญ่ซึ่งสื่อถึงการเลี้ยงดูและความรักที่ดีของแม่และลูกวาฬ และการเลี้ยงดูให้มีความรักต่อทะเลเพราะทะเลก็เปรียบเสมือนที่พักพิงของวาฬ ซึ่งเปรียบเสมือนการเรียนการสอนของ Changes Diver ซึ่งมีการดูแล และบริการที่ดี ให้ความรักและการใส่ใจต่อนักเรียนทุกคนและสอนให้มีความรักต่อทะเลที่เป็นเหมือนที่พักพิงของเหล่านักดำน้ำด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในที่นี้จะใช้ส่วนผสมทางการตลาด 7 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- กลยุทธ์ด้านราคา (Price)
- กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย (Promotion)
- กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People)
- กลยุทธ์ด้านกระบวนการให้บริการ (Process)
- กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมตลาดคู่แข่งแล้วพบว่าคู่แข่งในตลาดทำธุรกิจคล้ายๆ กันด้วยการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนเฉพาะ Scuba Diving เท่านั้นยังมีร้านดำน้ำจำนวนน้อยที่สามารถสอนในหลักสูตร Freediving ได้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ด้านผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาใช้สำหรับโรงเรียนสอนดำน้ำ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนารูปแบบโรงเรียนสอนดำน้ำขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคให้มีหลากหลายหลักสูตรตามความชอบของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังสามารถเลือกสถานที่ในการเรียนการสอน หรือเลือกดำน้ำได้ตามสาขา ที่ทางโรงเรียนได้ทำการขยายออกไปตามหัวเมืองชายทะเล

1.1 Product Concept

เป็นโรงเรียนที่มีหลักสูตรการดำน้ำทั้ง Freediving ระดับสูง อีกทั้งยังเปิดให้มีการฝึกซ้อมสำหรับนักเรียนเก่าผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะในการดำน้ำ หรือทบทวนเนื้อหาที่เคยเรียนมาแล้ว ซึ่งครูผู้สอนจะเป็นครูที่สามารถสื่อสารภาษาไทย และอังกฤษได้ชัดเจนตามหลักสูตรที่นักเรียนต้องการเพื่อให้เกิดการสร้างสังคม และวัฒนธรรมภายในองค์กรรวมทั้งเปิดให้ร้านดำน้ำขนาดเล็กที่ต้องการเข้าร่วมกับแบรนด์เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมดำน้ำสามารถเข้าร่วมกับแบรนด์ได้หากมีคุณสมบัติที่แบรนด์กำหนดไว้

1.2 Product Benefit

นักเรียนที่เลือกเรียนกับทางโรงเรียนของเราแล้วนั้นจะได้รับใบอนุญาตการดำน้ำทั่วโลกจากสถาบันรับรองหลักสูตรดำน้ำที่ได้มาตรฐานสากล และได้รับสิทธิในการเข้าฝึกซ้อมทักษะ การดำน้ำที่จะจัดขึ้นในแต่ละเดือนและได้รับการแนะนำโดยตรงจากผู้ฝึกสอนถึงเทคนิคในการดำน้ำที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล ที่สอนโดยครูคนไทยที่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้โดยครูสอนที่จะเปิดสอนสำหรับโรงเรียนสอนดำน้ำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 หลักสูตรได้แก่

PADI

1. Basic freediving
2. Freediveing
3. Advance freediving

2. กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

กลยุทธ์ทางด้านราคาของโรงเรียนสอนดำน้ำโดยทั่วไปแล้วจะพยายามแข่งขันทางด้านราคาซึ่งทำให้ราคาตลาดถูกกลงจนร้านขนาดเล็กหลายร้านไม่สามารถอยู่ได้ แต่เนื่องจากราคาที่ลดลงนั้นไม่ได้ลดจากกำไรที่ได้แต่กลับไปลดจากต้นทุนที่น้อยลง ไม่ว่าจะเป็นค่าผู้ช่วยค่า

อุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ค่าเรือที่ได้มาตรฐาน ค่าใบอนุญาตดำน้ำจากสถาบันที่ได้รับมาตรฐาน หรือค่าครูผู้สอนที่มีใบอนุญาตสอน รวมถึงใบอนุญาตทำงานในประเทศไทยได้อย่างถูกกฎหมาย อีกด้วย

2.1 ราคาขาย

ทาง Changes Diver จะใช้ราคาที่อยู่ระดับที่สูงกว่าตลาดแต่จะเติมเต็มสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ ทั้งด้านการบริการ อุปกรณ์ เรือ ใบอนุญาตจากสถาบันที่ได้มาตรฐาน รวมถึงบุคลากรที่มีคุณภาพที่ผ่านการรับรองจากสถาบันที่ได้มาตรฐานและสามารถทำงานในประเทศไทยได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย การจัดอบรมฝึกซ้อมทักษะการดำน้ำหลังจากที่เรียนจบไปแล้วเป็นต้น ซึ่งสามารถตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการการบริการที่มีคุณภาพและได้เรียนกับครูคนไทยที่สามารถสื่อสารกับนักเรียนได้รู้เรื่องชัดเจน

2.2 ต้นทุนการให้บริการ

ต้นทุนการให้บริการจริงจะสามารถแบ่งได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ต้นทุนการให้บริการจริง

ประเภท	ราคา
ค่าออกใบรับรองจาก PADI	1,500
ค่าสระน้ำพร้อมอุปกรณ์ 2 วัน	1,000
ค่า Instructor	790 (10% จากราคาครอส)
รวม	3,290

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

สำหรับกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น เนื่องผลิตภัณฑ์เป็นครอสเรียนดำน้ำจึงจะมีผู้สนใจเฉพาะกลุ่มจากการสำรวจโรงเรียนสอนดำน้ำอื่นนั้นช่องทางที่คนสนใจเข้ามาสมัครเรียนมากที่สุดกลับเป็นช่องทางจากสื่อออนไลน์เป็นส่วนใหญ่แม้ว่าโรงเรียนสอนดำน้ำโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มีความชำนาญในด้านเทคโนโลยี ที่ทำโรงเรียนสอนดำน้ำมาเป็นเวลานานไม่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ แต่อย่างไรก็ตามหากมีก็เป็น การประชาสัมพันธ์ที่ไม่มีคุณภาพ

3.1 การจำหน่ายผ่านหน้าร้าน

สำหรับหน้าร้านนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีเนื่องจากส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของโรงเรียน ทำให้ลูกค้าสามารถเข้ามาติดต่อสอบถามกับพนักงาน หรือครูผู้สอนในแต่ละคอร์สเรียนได้โดยตรง อีกทั้งยังสามารถทดลองอุปกรณ์ที่นักเรียนมีความสนใจที่จะซื้อเป็นของตัวเอง เพื่อที่จะได้ไม่เกิดความผิดพลาดในการซื้ออุปกรณ์ไปโดยไม่ไดลองก่อนแล้วเกิดความไม่พอใจในทีหลังได้

3.2 การจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์

การจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ในปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เนื่องจากสังคมปัจจุบันนั้นเป็นสังคมออนไลน์ที่ผู้คนใช้ชีวิตประจำวันส่วนมากอยู่หน้าจอโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ตแต่ที่สำคัญคือสื่อออนไลน์ที่ผู้คนใช้นั้นเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และเปิดช่องทางการจำหน่ายผ่านทางสื่อใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาซึ่งทางโรงเรียนจะทำการขายผ่านทั้ง Website, Facebook และ Line@ ที่สามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าแบบตัวต่อตัวได้อย่างสะดวกอีกด้วย เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถติดตามข่าวสาร หรือทำการสมัครคอร์สเรียนได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น

4. กลยุทธ์ด้านโปรโมชัน (Promotion)

เนื่องจาก Freediver เป็นหลักสูตรใหม่และยังไม่มีเป็นที่รู้จักตั้งนั้นวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทางการตลาดสำหรับโรงเรียน จึงมีดังนี้

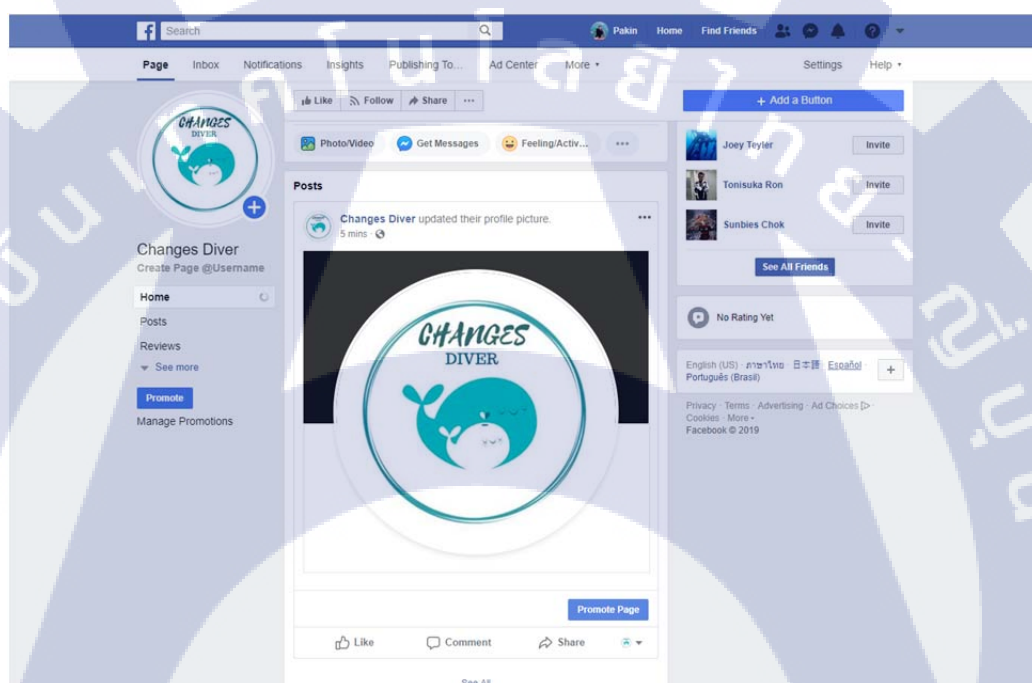
1. สร้าง Brand Awareness เพื่อให้โรงเรียนสอนดำน้ำนี้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมาย
2. สร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อสังคม
3. ให้ความรู้เกี่ยวกับ Freediving ให้มากขึ้น

4.1 การโฆษณา (Advertising)

วัตถุประสงค์ของการโฆษณานั้นคือการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมาย และเกิดการรับรู้และจดจำแบรนด์ได้ โดยจะทำการโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลักเนื่องจากปัจจุบันเป็นสังคมออนไลน์ และเป็นสื่อที่มีราคาไม่สูงมากแต่กลับเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูงในการเข้าถึงผู้คนในปัจจุบัน และยังมีเครื่องมือติดตามวัดผลได้ชัดเจนสำหรับการนำข้อมูลมาทำการตลาดต่อไปอีกด้วยโดยจะทำการผ่าน 4 ช่องทางด้วยกัน ได้แก่ Facebook, Line@, Instagram, Blogger โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Facebook Fan Page

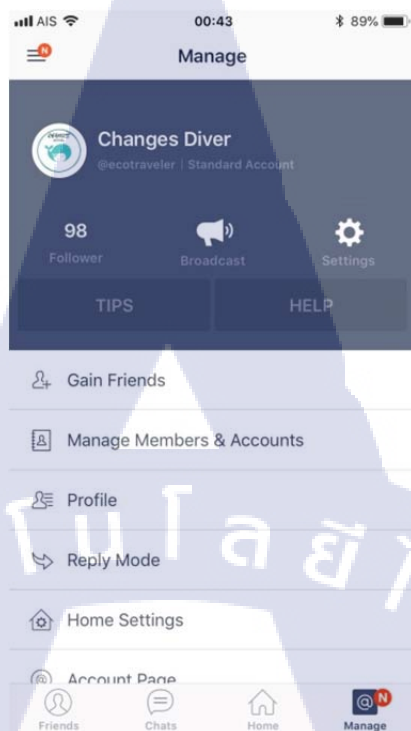
เนื่องจาก Facebook เป็นสื่อออนไลน์ที่มีผู้ใช้งานในประเทศไทยจำนวนมาก และโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานซึ่งตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้ง Facebook เป็นสื่อออนไลน์ที่เหมาะสมสำหรับการประชาสัมพันธ์แบบ VDO ทาง Facebook กำลังพัฒนาให้มีออฟชั่นที่สามารถทำโฆษณาได้หลากหลายมากขึ้นอีกด้วย อีกทั้งยังมีโปรแกรมในการเก็บสถิติผู้เข้าชมได้อย่างละเอียด ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ เขตที่อยู่อาศัย ความสนใจที่ตรงกันของผู้เข้าชม และยังสามารถเลือกโฆษณาโดยตรงไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการโดยเฉพาะเจาะจงอีกด้วย



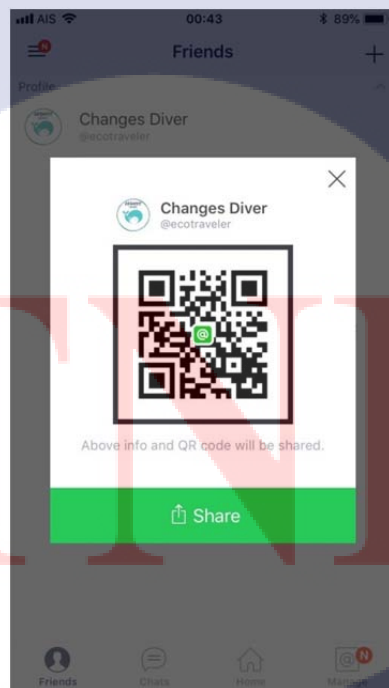
รูปที่ 7 สื่อออนไลน์ทำโฆษณา

2. Line@

หากพูดถึง Line แล้วถือเป็น Application ที่โดดเด่นไปทางด้านการพูดคุยสื่อสารที่คนไทยเลือกใช้เป็นจำนวนมาก ซึ่ง Line@ จะเป็น Application ที่เป็นช่องทางสื่อสารของผู้ทำธุรกิจ มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวกับลูกค้าที่ติดต่อเข้ามา อีกทั้งยังสามารถประกาศข่าวสารถึงผู้ติดตามได้อย่างรวดเร็วและเป็นส่วนตัวอีกด้วยจึงเป็นช่องทางหลักที่ร้านค้าที่มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีส่วนมากเลือกใช้กัน



รูปที่ 8 Line@ สำหรับติดต่อลูกค้า



รูปที่ 9 QR Code Line@

3. Instagram

Instagram นั้นเป็นอีกหนึ่ง Application ที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งความสามารถของ Instagram นั้นเน้นไปทางด้านรูปภาพและง่ายต่อการรับชมไม่ได้เน้นไปทางด้านการติดต่อสื่อสารมากนักเพราะฉะนั้นจึงเหมาะกับการลงรูปภาพประชาสัมพันธ์ หรือการส่งต่อประสบการณ์ทำให้ผู้ใช้ Instagram เกิดความสนใจในการประชาสัมพันธ์นั้นได้เป็นอย่างดี

4. Travel Blogger

Blogger นั้นเป็นผู้ที่ทำการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ตนเองได้สัมผัสมาแก่สาธารณชน ซึ่งหลายคนนั้นมีชื่อเสียงมากจึงทำให้มีผู้ติดตามเป็นจำนวนมากซึ่งการทำการตลาดกับ Blogger เหล่านี้ก็เหมือนกับการโฆษณาผลิตภัณฑ์สู่สายตาของผู้ติดตาม Blogger คนนั้นซึ่งถือเป็นการโฆษณาที่มีคุณภาพสูง และมีราคาที่ไม่สูงมากอีกช่องทางหนึ่งที่น่าสนใจ

4.2 โปรโมชัน (Seal Promotion)

Seal Promotion ถือเป็นการดึงดูดผู้ที่กำลังสนใจในผลิตภัณฑ์ให้เล็งกับทางเราได้ดีที่สุดในอีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการระบบอย่างอื่นได้อีกด้วยซึ่งทางเราจะใช้การลดราคาสำหรับการบริหารจัดการดังนี้

- การลดราคาสำหรับการจองล่วงหน้า

การจองล่วงหน้านั้นทำให้โรงเรียนสามารถพยากรณ์จำนวนนักเรียนและนักท่องเที่ยวล่วงหน้าได้ทำให้สามารถจัดเตรียมอุปกรณ์ อาหาร เรือ ครูผู้สอน ผู้ช่วยครู ได้อย่างถูกต้องไม่มีความจำเป็นต้องสต็อกของ จองเรือในเวลาที่ไม่ล้นกำหนดซึ่งจะมีราคาสูงขึ้นหรือที่แน่นเต็ม หรือการจ้างครูผู้สอน และผู้ช่วยมากเกินความจำเป็น ซึ่งทำให้สามารถประหยัดงบประมาณในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างมากอีกด้วย

5. กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People)

ทางสถาบันใช้แต่บุคลากรที่มีคุณภาพหรือในระดับ Instructor Freediver ในการสอนเท่านั้น และในระดับผู้ช่วยทางสถาบันจะเลือกใช้เฉพาะระดับมืออาชีพคือระดับ Dive Master ขึ้นไป เพื่อความเป็นมืออาชีพในการดูแลความปลอดภัยให้ผู้เข้ามารับการเรียนการสอน อีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงได้อีกด้วย

6. กลยุทธ์ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence)

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านลักษณะทางกายภาพนั้นทางสถาบันได้ใช้ผู้ให้บริการที่มีชื่อเสียงและได้มาตรฐานตลอดการกระบวนการสอน มีสถานประกอบการอยู่ในถนนเอกมัย ใกล้รถไฟฟ้าทำให้ผู้ที่สนใจเข้ามาติดต่อสามารถเดินทางได้สะดวก และยังมียูนิฟอร์มสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการแก่ลูกค้าทุกคนอีกด้วย

7. กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)

กลยุทธ์ด้านกระบวนการนั้นทางสถาบันได้ใช้กระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรของ PADI (Professional Association of Diving Instructors) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และมี Instructors Manual และ Professional Standard สำหรับนักเรียนในแต่ละหลักสูตรเพื่อเป็นการรับประกันความปลอดภัยในการเรียนการสอน และสามารถให้ความรู้ที่ถูกต้องกับผู้ที่เข้ารับการเรียนการสอนของทางสถาบัน

แผนทางด้านการจัดการองค์กร

เนื่องจากเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่จึงมีขนาดที่ค่อนข้างเล็กหากเทียบกับคู่แข่ง ส่งผลให้ใช้ทรัพยากรบุคคลค่อนข้างน้อย แต่จะเน้นไปที่คุณภาพของบุคลากร อีกทั้งยังมีการจัดแผนองค์กรที่ชัดเจนต่อหน้าที่ของแต่ละบุคคลอีกด้วย และ ทางองค์กรได้ใช้การบริหารแบบการตัดสินใจเพียงคนเดียวซึ่งก็คือเจ้าของบริษัท เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

โครงสร้างองค์กร

เพื่อความชัดเจนในหน้าที่ และทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความลื่นไหล ทางองค์กรจึงแบ่งออกเป็นทั้งหมด 4 ฝ่ายประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบัญชี และการเงิน ฝ่ายการตลาด และการขาย และฝ่ายปฏิบัติการ

1. ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร คอยดูแล และควบคุมการทำงานของแต่ละฝ่ายภายในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของแต่ละแผนก

2. ฝ่ายบัญชี และการเงิน

ฝ่ายบัญชี และการเงิน มีหน้าที่ในการดูแลระบบการใช้จ่ายภายในองค์กร รวมถึงการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน และวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรผ่านตัวเลขทางการเงินเพื่อที่จะได้สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้

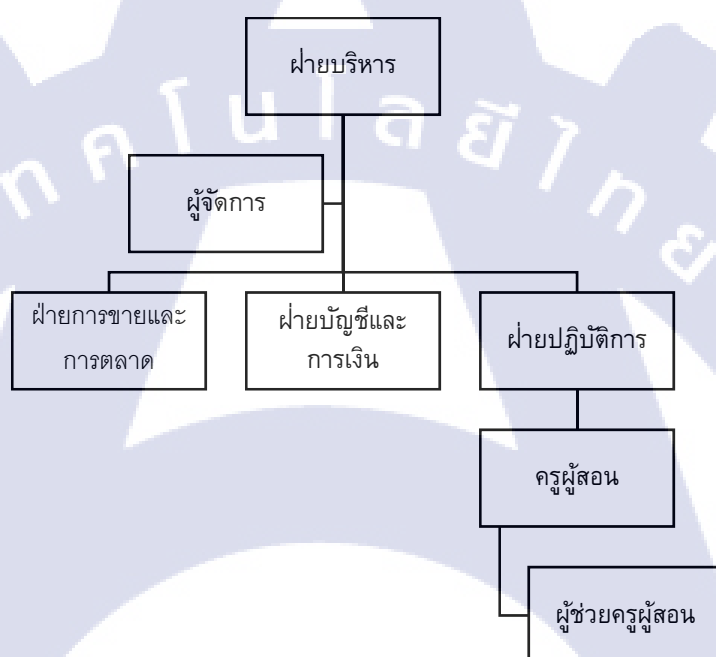
3. ฝ่ายการตลาด และการขาย

ฝ่ายการตลาด และการขาย มีหน้าที่ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด การสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การออกแบบโปรโมชั่นให้ก้าวทันกับกระแสสังคม และในส่วนของการขาย

นั้นมีหน้าที่ในการให้ข้อมูลสินค้าและบริการแก่ลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาอย่างครบถ้วน สามารถแนะนำให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับตนเองได้

4. ฝ่ายปฏิบัติการ

ฝ่ายปฏิบัติการมีหน้าที่ในการให้บริการทางด้านการสอน การออกทริป มีความรู้ความสามารถที่จะสามารถดูแลผู้ที่เข้ามาใช้บริการให้สามารถเรียนทักษะการดำน้ำ ออกท้องเที่ยวและใช้ทักษะการดำน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนุก และปลอดภัย



รูปที่ 10 ผังองค์กร

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

ทางองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่พนักงานทุกคนจะได้สามารถทำงานอย่างมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเวลางานของบริษัทจะเป็นการทำงานแบบ 6 วัน โดยสามารถเลือกวันหยุดได้ภายในวัน จันทร์-ศุกร์ เนื่องจากผู้เข้ามาใช้บริการโดยส่วนใหญ่แล้วจะเข้ามาใช้บริการในวัน เสาร์-อาทิตย์ และ มีเวลาการทำงาน คือ 10.00-18.00 น. และองค์กรมีการบริหารค่าตอบแทนพนักงานแบ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง และ ทางอ้อม ดังนี้

1. ค่าตอบแทน

1.1 ค่าตอบแทนทางตรง

1. จ่ายตามที่ระบุในสัญญาจ้างและจดหมายอนุมัติการปรับเงินเดือน ของแต่ละบุคคลซึ่งจะพิจารณาในตอนที่รับเข้ามาทำงานภายในองค์กร

2. รายการหักค่าตอบแทน

- ประกันสังคม หัก 5% ของเงินเดือน
- หักภาษี (สำหรับพนักงานที่มีฐานเงินเดือนที่ต้องเสียภาษี)

3. ค่า Incentive

- 10% จากกำไรสำหรับครูผู้สอนในแต่ละคราเรียน
- 2% จากกำไรหลังหักภาษี

2. ค่าตอบแทนทางอ้อม

1. ลาพักร้อน

- สามารถลาได้สูงสุด 10 วัน/ปี
- พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี สามารถลาพักร้อนได้ไม่เกิน 6 วัน/ปี
- พนักงานที่มีอายุงาน 2-3 ปี สามารถลาพักร้อนได้ไม่เกิน 7 วัน/ปี
- พนักงานที่มีอายุงาน 4-5 ปี สามารถลาพักร้อนได้ไม่เกิน 8 วัน/ปี
- พนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป สามารถลาพักร้อนได้ 10 วัน/ปี

2. ลาป่วย

อนุญาตให้พนักงานลาป่วยได้ปีละไม่เกิน 30 วันทำงาน/ปี โดยได้รับ ค่าจ้าง และการลาป่วยมากกว่า 1 วัน ต้องมีใบรับรองแพทย์ทุกครั้ง

3. สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม

สร้างหลักประกันในการดำรงชีวิตในกลุ่มของสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ ทุกคนในการเฉลี่ยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเจ็บป่วย คลอดบุตร เสียชีวิต ทูพพลภาพ สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และการว่างงาน เพื่อให้ได้รับการรักษาพยาบาลและมีรายได้ต่อเนื่อง

3. ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการทำงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการทำงาน ถูกกำหนดมาจาก โครงสร้างองค์กรที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นโดยแบ่งเป็น 4 สายงานหลักๆ ซึ่งจะกล่าวถึงตำแหน่งละ จำนวนพนักงานดังตารางที่ 6

ตารางที่ 12 ตำแหน่งและจำนวนพนักงาน

ฝ่าย/ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)
ฝ่ายบริหาร		
1. ผู้จัดการ	2	25,000
ฝ่ายบัญชีและการเงิน		
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน	1	20,000
ฝ่ายการตลาดและการขาย		
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและการตลาด	1	20,000
ฝ่ายปฏิบัติการ		
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสอน Free Diver	4	15,000
2. เจ้าหน้าที่ผู้ช่วยครูฝึก	4	9,000
รวม	15	129,000

สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสอนดำน้ำ จะมีค่าคอมมิชชั่นในการสอนแต่ละคนอยู่ที่ 10% ของราคาครอส

แผนทางการเงิน

เป้าหมาย

จากการศึกษาโครงสร้างอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ภาพตลาด จนถึงการก่อตั้ง Diving & Freediving Center เป็นที่เรียบร้อยแล้วนั้น บริษัทฯ ต้องมีความจำเป็นในการกำหนดเป้าหมายทางการเงิน เพื่อเป็นตัวกำหนดความคุ้มค่าในการลงทุน ซึ่งเป้าหมายทางการเงินของบริษัทฯ ที่ใช้เป็น ตัวชี้วัด มีดังนี้

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) เป็นบวก
2. ระยะเวลาคืนทุน (Pay Back Period : PB) ไม่เกิน 5 ปี
3. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return) มากกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินลงทุน (Weighted Average Cost of Capital : WACC)
4. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนภายในปีแรกของการดำเนินงาน (Break Even Point: BEP) โดยมี NPV เป็นตัวชี้วัดหลัก PB และ IRR เป็นตัวชี้วัดประกอบ ในการวิเคราะห์การลงทุน ส่วน BEP ใช้เป็นตัวคำนวณตั้งเป้าหมายยอดขายให้กับพนักงานขายในระยะเริ่มต้นของกิจการ

นโยบายและกลยุทธ์ทางการเงิน

1. การบริหารเงินทุนหมุนเวียน

1.1 สถาบันจะมีการวิเคราะห์งบการเงินในการดำเนินการธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังมีการจ้างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีเพื่อที่จะทำการตรวจสอบความถูกต้องการบัญชีตลอดทุกปีอีกด้วย

แหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน

1. แหล่งที่มาของเงินทุน

ตารางที่ 13 สัดส่วนและแหล่งที่มาของเงินทุน

แหล่งเงินทุน	จำนวนเงิน	รายละเอียด
ส่วนของเจ้าของ	600,000	หุ้นสามัญจำนวน 60,000 หุ้น หุ้นละ 10 บาท
เงินกู้ระยะยาว	-	-

2. แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน

จากการประมาณการขึ้นต้นแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนของบริษัทฯ แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่ เงินทุนก่อนการเปิดกิจการและเงินทุนหมุนเวียนในช่วงแรกของการเปิดกิจการ โดยบริษัทฯ ได้ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 1,000,000 บาท โดยคาดว่าจะเงินจำนวนนี้จะเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงเริ่มต้น ซึ่งแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 เงินทุนในระยะเริ่มต้น

ประเภท	จำนวนเงินบาท
ซื้ออุปกรณ์	200,000
จดทะเบียนการท่องเที่ยว	200,000
เงินทุนหมุนเวียนในบริษัท	200,000
รวมเงินลงทุนเริ่มต้น	600,000

สมมติฐานและการประมาณทางการเงิน

1. ประมาณการยอดขาย

การประมาณยอดขายนั้นบริษัท มีแนวทางในการประมาณการจาก 2 ส่วนคือ จำนวนลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการจากทางบริษัทต่อวันและงบประมาณในการซื้อต่อครั้ง

โดยมีการประมาณการว่า Changes Diver จะมีผู้เข้าใช้บริการเฉลี่ยต่อวันประมาณ อาทิตย์ละ 10 คน โดยมีค่าใช้จ่ายในการเข้าซื้อสินค้าและบริการอยู่ที่ 7,900 บาทต่อคน ตัวเลขนี้เป็นราคาจริง และมีต้นทุนผันแปรอยู่ที่ 3,685 บาท มีกำไรต่อคนอยู่ที่ 4,215

ตารางที่ 15 ประมาณการยอดขาย

ประเภท	รายรับ	ค่าใช้จ่าย	คงเหลือ
ราคารอสต่อคน	7,900		
ค่าออกใบอนุญาต		1,500	
ค่าสะพานพร้อมอุปกรณ์		1,000	
ค่าคอมมิชชั่นครูผู้สอน		790 (10% จากราคาขาย)	
รวม	7,900	3,290	4,610

1.1 สถานการณ์ปกติ

จากการประมาณการยอดขายดังกล่าวในปีแรกบริษัทได้ประมาณการยอดขายไว้ที่ 316,000บาท โดยคิดเป็นยอดขายเฉลี่ยต่อเดือน และเติบโตด้วยอัตราเฉลี่ย 10% ต่อปี

ตารางที่ 16 โครงสร้างประมาณการยอดขายสถานการณ์ปกติ

โครงสร้างประมาณการยอดขาย	
ราคารอส	7,900 บาท
จำนวนนักเรียน	40 คน/เดือน

1.2 สถานการณ์ที่ดีที่สุด

บริษัทได้ประมาณการยอดขายในสถานการณ์ที่ดีที่สุดไว้ที่ 1.5 เท่าของสถานการณ์ปกติให้มียอดขายทั้งหมด 474,000 บาท และเติบโตด้วยอัตราเฉลี่ยต่อปี 10%

ตารางที่ 17 โครงสร้างประมาณการยอดขายสถานการณ์ที่ดีที่สุด

โครงสร้างประมาณการยอดขาย	
ราคารอส	7,900 บาท
จำนวนนักเรียน	60 คน/เดือน

1.3 สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด

บริษัทได้ประมาณการยอดขายในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดไว้ที่ 0.5 เท่าของ สถานการณ์ปกติทำให้มียอดขายทั้งหมด 158,000 บาท และเติบโตด้วยอัตราเฉลี่ยต่อปี 10%

ตารางที่ 18 โครงสร้างประมาณการยอดขายสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด

โครงสร้างประมาณการยอดขาย	
ราคาครอส	7,900 บาท
จำนวนนักเรียน	20 คน/เดือน

2. ประมาณการต้นทุนขาย

บริษัทได้มีนโยบายในการซื้อการรับรองหลักสูตรจากสถาบันที่ได้มาตรฐานที่สุด ซึ่งจะมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูงได้จะมีกำไรจากการดำเนินการมากถึง 50-70% แต่ในกรณีที่มีการปรับราคาต้นทุนเพิ่มขึ้นบริษัทก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาปรับราคาในการให้บริการด้วยเช่นกัน

3. ประมาณการค่าใช้จ่าย

เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัท ที่อยู่ในอุตสาหกรรมด้านนี้ และการท่องเที่ยวการให้บริการที่ดีที่สุดตั้งแต่เริ่มให้บริการจนถึงการสิ้นสุดในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยค่าใช้จ่ายในการให้บริการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ค่าใช้จ่ายทางการตลาดบริษัทได้ประมาณการค่าใช้จ่ายทางการตลาดอยู่ที่ 10% จากกำไรสุทธิซึ่งจำนวนงบประมาณทางการตลาดจะเพิ่มขึ้นตามความเติบโตของบริษัท

4. ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหาร

การประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารแบ่งออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

4.1 ค่าจ้างและสวัสดิการพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและคอมมิชชั่นพนักงาน เป็นไปตามแผนงานบริหารบุคคลดังแสดงไว้ในตารางที่ 13 โดยมีเงินเดือนที่จะต้องจ่ายให้พนักงาน ในปีแรกที่ 129,000 บาทต่อเดือน และมีการพิจารณาเพิ่มอัตราเงินเดือน 5% ในทุกๆ ปี

4.2 ค่าเช่าสำนักงาน บริษัทได้ทำการสำรวจพื้นที่ที่มีความน่าสนใจและได้ประเมิน ค่าใช้จ่ายในการเช่าสำนักงานไว้อยู่ที่ 20,000 บาทต่อเดือน

4.3 ค่าสาธารณูปโภคค่าสาธารณูปโภค ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าอินเทอร์เน็ต โดยประมาณการค่าใช้จ่ายต่อเดือนทั้งหมดประมาณ 5,000 บาทต่อเดือน

ตารางที่ 19 ค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและคอมมิชชันพนักงาน

ฝ่าย/ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)
ฝ่ายบริหาร		
1. ผู้จัดการ	2	25,000
ฝ่ายบัญชีและการเงิน		
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน	1	20,000
ฝ่ายการตลาดและการขาย		
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและการตลาด	1	20,000
ฝ่ายปฏิบัติการ		
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสอน Free Diver	4	15,000
2. เจ้าหน้าที่ผู้ช่วยครูฝึก	4	9,000
รวม	15	129,000

ตารางที่ 20 ต้นทุนรวม

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนคงที่					
- ค่าเช่าอาคาร	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- เงินเดือนพนักงาน	1,548,000	1,625,400	1,706,670	1,792,004	1,881,604
- รวมต้นทุนคงที่	1,788,000	1,865,400	1,946,670	2,032,004	2,121,604
ต้นทุนผันแปร					
- ค่าออกใบอนุญาต	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000
- ค่าระนำพร้อมอุปกรณ์	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000
- ค่าคอมมิชชันครูผู้สอน	379,200	379,200	379,200	379,200	379,200
- รวมต้นทุนผันแปร	1,579,200	1,579,200	1,579,200	1,579,200	1,579,200
คิดในสภาวะปกติ 40 คน/เดือน					
ต้นทุนรวม	3,367,200	3,444,600	3,525,870	3,611,204	3,700,804

5. ดอกเบี้ยจ่าย

จากการประมาณการในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด บริษัทมีความจำเป็นต้องมีการกู้ยืมระยะสั้นจากธนาคารพาณิชย์ประเภทวงเงิน O/D เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนชดเชยส่วนที่บริษัทขาดทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยจ่าย 8% (MRR+5) ซึ่งบริษัทมีการจ่ายดอกเบี้ยตั้งแต่ปีที่ 3 ไปจนถึงปีที่ 5

6. ภาษีเงินได้

ตามพระราชกฤษฎีกา (ฉบับที่ 564) พ.ศ. 2556 บริษัทที่มีกำไรจากการดำเนินงาน จะต้องทำการจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคล 20% และบริษัทประมาณว่าอัตราภาษีนี้จะเป็น อัตราภาษีที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

7. ประมาณการงบการเงิน

จากการประเมินรายได้ และต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถประมาณการงบการเงิน 3 งบการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกระแสเงินสด ในแต่ละสถานการณ์

ตารางที่ 21 ประมาณการยอดขายในแต่ละปี

ปีที่	ปกติ	ดีที่สุด	แย่ที่สุด
1	3,792,000	5,688,000	1,896,000
2	4,171,200	6,256,800	2,085,600
3	4,588,320	6,882,480	2,294,160
4	5,047,152	7,570,728	2,523,576
5	5551,867	8,327,801	2,775,934

ตารางที่ 22 กรณีสถานการณ์ปกติ

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อเดือน	40	44	48	53	59
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อปี	480	528	581	639	703
ต้นทุนคงที่					
- ค่าเช่าอาคาร	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- ค่าการตลาด	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- เงินเดือนพนักงาน	1,548,000	1,625,400	1,706,670	1,792,004	1,881,604
- รวมต้นทุนคงที่	2,028,000	2,105,400	2,186,670	2,272,004	2,361,604
ต้นทุนผันแปร					
- ค่าออกใบอนุญาต	720,000	792,000	871,200	958,320	1,054,152
- ค่าสระน้ำพร้อมอุปกรณ์	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
- ค่าคอมมิชชั่นครูผู้สอน	379,200	417,120	458,832	504,715	555,187
- รวมต้นทุนผันแปร	1,579,200	1,737,120	1,910,832	2,101,915	2,312,107
คิดในสภาวะปกติ 40 คนเดือน					
ต้นทุนรวม	3,607,200	3,842,520	4,097,502	4,373,919	4,673,711

ตารางที่ 22 กรณีสถานการณ์ปกติ (ต่อ)

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อเดือน	40	44	48	53	59
ยอดขาย	3,792,000	4,171,200	4,588,320	5,047,152	5,551,867
กำไรก่อนหักภาษี	184,800	328,680	490,818	673,233	878,156
หักภาษีเงินได้	20%	20%	20%	20%	20%
รายได้หลังหักภาษี	147,840	262,944	392,654	538,586	702,525

ตารางที่ 23 กรณีสถานการณ์ดีที่สุด

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อเดือน	60	66	73	80	88
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อปี	720	792	871	958	1054
ต้นทุนคงที่					
- ค่าเช่าอาคาร	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- ค่าการตลาด	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- เงินเดือนพนักงาน	1,548,000	1,625,400	1,706,670	1,792,004	1,881,604
- รวมต้นทุนคงที่	2,028,000	2,105,400	2,186,670	2,272,004	2,361,604
ต้นทุนผันแปร					
- ค่าออกใบอนุญาต	1,080,000	1,188,000	1,306,800	1,437,480	1,581,228
- ค่าสรรน้ำพร้อมอุปกรณ์	720,000	792,000	871,200	958,320	1,054,152
- ค่าคอมมิชชั่นครูผู้สอน	568,800	625,680	688,248	757,073	832,780
- รวมต้นทุนผันแปร	2,368,800	2,605,680	2,866,248	3,152,873	3,468,160
คิดในสภาวะปกติ 60 คน/เดือน					
ต้นทุนรวม	4,396,800	4,711,080	5,052,918	5,424,877	5,829,764
ยอดขาย	5,688,000	6,256,800	6,882,480	7,570,728	8,327,801
กำไรก่อนหักภาษี	1,291,200	1,545,720	1,829,562	2,145,851	2,498,037
หักภาษีเงินได้	20%	20%	20%	20%	20%
รายได้หลังหักภาษี	1,032,960	1,236,576	1,463,650	1,716,681	1,998,429

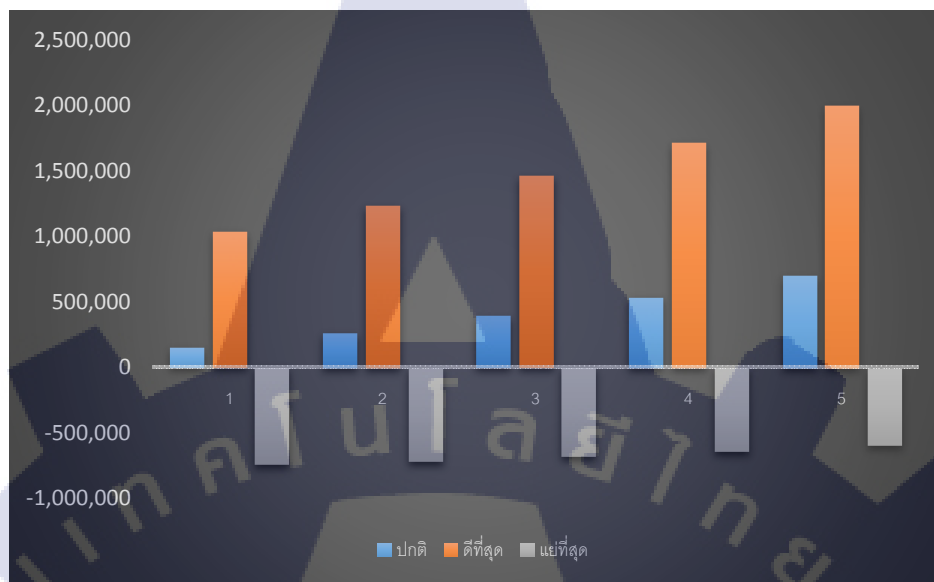
ตารางที่ 24 กรณีสถานการณ์แย่มากที่สุด

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อเดือน	20	22	24	27	29
จำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ ต่อปี	240	264	290	319	351
ต้นทุนคงที่					
- ค่าเช่าอาคาร	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- ค่าการตลาด	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
- เงินเดือนพนักงาน	1,548,000	1,625,400	1,706,670	1,792,004	1,881,604
- รวมต้นทุนคงที่	2,028,000	2,105,400	2,186,670	2,272,004	2,361,604
ต้นทุนผันแปร					
- ค่าออกใบอนุญาต	360,000	396,000	435,600	479,160	527,076
- ค่าสื่อน้ำพร้อมอุปกรณ์	240,000	264,000	290,400	319,440	351,384
- ค่าคอมมิชชั่นครูผู้สอน	189,600	208,560	229,416	252,358	277,593
- รวมต้นทุนผันแปร	789,600	868,560	955,416	1,050,958	1,156,053
คิดในสภาวะปกติ 20 คน/เดือน					
ต้นทุนรวม	2,817,600	2,973,960	3,142,086	3,322,962	3,517,657
ยอดขาย	1,896,000	2,085,600	2,294,160	2,523,576	2,775,934
กำไรก่อนหักภาษี	-921,600	-888,360	-847,926	-799,386	-741,724
หักภาษีเงินได้	20%	20%	20%	20%	20%
รายได้หลังหักภาษี	-737,280	-710,688	-678,341	-639,508	-593,379

ตารางที่ 25 ประมาณการกำไรในแต่ละปี

ปีที่	ปกติ (10%)	ดีที่สุด (10%)	แย่มากที่สุด (10%)
1	147,840	1,032,960	-737,280
2	262,944	1,236,576	-710,688
3	392,654	1,463,650	-678,341
4	538,586	1,716,681	-639,508
5	702,525	1,998,429	-593,379

ในส่วนงบกำไรขาดทุนในแต่ละสถานการณ์สามารถนำมาแสดงเป็นแผนภาพดังนี้



รูปที่ 11 กราฟแสดงความสัมพันธ์ส่วนของงบกำไรขาดทุนแต่ละสถานการณ์

ตารางที่ 26 การชีวิตค่าสถานการณ์

	ปกติ	ดีมาก	แย่มาก
เงินลงทุนเริ่มแรก	-600,000	-600,000	-600,000
ปีที่ 1	147,840	1,032,960	-737,280
ปีที่ 2	262,944	1,236,576	-710,688
ปีที่ 3	392,654	1,463,650	-678,341
ปีที่ 4	538,586	1,716,681	-639,508
ปีที่ 5	702,525	1,998,429	-593,379
NVP	680,797	4,299,866.67	-2,938,271.72
IRR	44%	189%	N/A
PB	1.43	1.01	N/A

การประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ

1. สรุปความเป็นไปได้ของแผนการตลาด

เนื่องจากปัจจุบันยังมีครูที่สามารถสอน Freediving ได้จำนวนมากนักจึงเป็นเรื่องสามารถนำมาโปรโมทเพื่อเรียกชื่อเสียงและความเป็นที่รู้จักขององค์กรได้อย่างไม่ยากนัก อีกทั้งปัจจุบันมีสื่อออนไลน์เป็นจำนวนมากที่อำนวยความสะดวกแก่การทำการตลาดให้สามารถเป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายโดยใช้งบประมาณไม่มากอีกด้วย

นอกจากสื่อการตลาดแล้วปัจจุบัน Freediving ยังเป็นที่นิยมมากในหมู่คนไทยและกำลังเป็นที่นิยมของคนทั่วโลกมีการเติบโตของตลาดอย่างต่อเนื่องในทุกปีทำให้ Changes Diver ค่อนข้างเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวทั้งภายในและต่างประเทศอยู่แล้วจึงมีความเป็นไปได้ในการประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง

2. สรุปความเป็นไปได้ของแผนการบริหาร

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของ Changes Diver นั้นคือบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมถึงพันธมิตรที่ดีอีกด้วย เพราะฉะนั้นก่อนการดำเนินงานทางทีมงานจำเป็นต้องหาบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อเข้าร่วมในการดำเนินงานอีกทั้งต้องสำรวจสถานที่ท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ สามารถทำงานร่วมกับ Changes Diver ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ในส่วนของการดำเนินงานจัดตั้งนั้นระหว่างที่ยังก่อตั้งสำนักงานไม่เสร็จทางทีมงานสามารถดำเนินงานในส่วนของการรับลูกค้าออนไลน์และการเรียนการสอนได้โดยการใช้สระน้ำที่เปิดให้มีการเช่าสำหรับการดำน้ำหรือทะเลที่มีสภาพอากาศปิดจึงไม่มีความเร่งรีบในการใช้สถานที่มากนัก

3. สรุปความเป็นไปได้ของแผนการเงิน

เนื่องจากต้นทุนในการดำเนินงานส่วนมากเป็นต้นทุนผันแปรซึ่งทางบริษัทนั้นสามารถที่จะดำเนินการเรียนการสอนรวมถึงการออกภาคทะเลได้ก่อนและออกบัตรให้ผู้เข้ารับบริการหลังจากเสร็จสิ้นการเรียนการสอนและได้รับการชำระเงินได้ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีเงินสำรองที่สามารถสำรองจ่ายในส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารได้จึงมีความเป็นไปได้สูงสำหรับแผนการเงินที่ได้วางเอาไว้

ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไข แห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจทั้ง 3 ด้านที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปเป็นปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไข แห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ ที่บริษัทต้องให้ความสำคัญดังนี้

ตารางที่ 27 ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไข แห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ

การตลาด	การปฏิบัติการ	การเงิน
- การให้บริการของบุคลากร - การทำการตลาดออนไลน์	- การเลือกทำเลที่ตั้ง - การค้นหาพันธมิตรในการดำเนินงาน - การค้นหาบุคลากรที่มีคุณภาพ	- การควบคุมต้นทุนและกำไรขั้นต้น

ตารางที่ 28 ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยภายในองค์กร	ปัจจัยภายนอกองค์กร
- บุคลากรไม่เพียงพอ - บุคลากรให้บริการไม่ได้ตามเป้าหมาย - การตลาดจากสื่อออนไลน์ไม่ประสบผลสำเร็จ - การบริหารเกิดการขาดทุน	- สภาพอากาศเลวร้าย - ซัพพลายเออร์มีปัญหา - ขวออุบัติเหตุจากการดำเนินา - การเข้ามาของหลักสูตรที่ไม่ได้มาตรฐาน

แผนฉุกเฉิน

ในกรณีที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไข แห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจได้นั้น แผนสำรองในการควบคุมปัจจัยเหล่านี้มีรายละเอียด ดังนี้

ในกรณีที่แผนการตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในการให้บริการของบุคลากรหากการบริการของบุคลากรมีคุณภาพที่ไม่ดีพอที่จะตอบโจทย์ของลูกค้าได้ทางบริษัทมีนโยบายในการจัดการอบรมรวมถึงการควบคุม KPI ในการให้บริการและองค์ความรู้ที่จำเป็นในการให้บริการของบุคลากรซึ่งจะทำการวัดค่าอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของการใช้สื่อออนไลน์เนื่องจากสื่อออนไลน์มีความกว้างขวางมากในปัจจุบันหากการโปรโมทในสื่อออนไลน์นั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการทางทีมงานอาจจำเป็นต้องแบ่งส่วนการตลาดจากสื่อออนไลน์มาเพื่อทำโปรโมชันที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าการโฆษณาในสื่อออนไลน์

ในส่วนของพันธมิตรในการดำเนินงานทางทีมงานได้มีการติดต่อประสานงานกับร้านค้าชั้นนำที่มีคุณภาพและรู้มีความรู้จักกันเป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำการพูดคุยและสอบถามการร่วมทำธุรกิจด้วยกันแล้วหลายรายทำให้ค่อนข้างจะมีตัวเลือกที่มากพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในส่วนของบริษัทในการเรียนการสอนนั้น เนื่องจากทางทีมงานที่เป็นหุ้นส่วนทั้งหมด มีใบอนุญาตในการสอนหลักสูตร Freediving อยู่แล้วจึงไม่เป็นที่น่ากังวลนักหากไม่สามารถหาบุคลากรได้มากพอเพราะทางทีมงานนั้นสามารถฝึกสอนและออกใบอนุญาตสำหรับการเป็นผู้ช่วยได้ด้วยตนเองอีกทั้งยังสามารถส่งพนักงานเพื่อเข้าสอบเป็นครูสอนดำน้ำในสถาบันที่มีคุณภาพได้อีกด้วย

ในส่วนของการเงินนั้นเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนไม่มากนักอีกทั้งยังได้ผลกำไรสูง ทางทีมงานจึงมีแผนในการรับมือหากการเงินไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ ทางทีมงานจะนำระบบ JIT หรือ LEAN เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจทำซึ่งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนเข้าไปหมุนอยู่ในระบบมากนัก และหากจำเป็นก็จะทำการตัด Fix Cost ออกจากระบบเนื่องจากไม่มีความจำเป็นเช่นการเช่าหน้าร้าน, การจ้างพนักงาน เป็นต้น

ในกรณีที่สภาพอากาศไม่ดีนั้นทางผู้สอนสามารถกำหนดคลาสเรียนเฉพาะคลาสที่ทำการเรียนการสอนในสระว่ายน้ำ และจัดตารางสอนสำหรับนักเรียนที่ต้องการออกสอบภาคทะเลไปในช่วงที่สภาพอากาศเป็นปกติ

แผนในอนาคต

ในอนาคตหากมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องทางทีมงานมีแผนในการผลิตอุปกรณ์สำหรับการดำน้ำเองซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีผู้ผลิตในไทยทำให้สินค้าแต่ละชิ้นมีราคาค่อนข้างสูง ทางทีมงานจะนำสินค้าเข้าสู่ตลาดโดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายในแต่ละสาขาที่ได้ทำการขยายออกไป ซึ่งการที่สามารถผลิตภาพในประเทศได้นั้นจะทำให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าแบรนด์อื่นอย่างมากอีกด้วยเนื่องจากการเก็บภาษีนำเข้าของอุปกรณ์ดำน้ำนั้นค่อนข้างสูงมาก

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กาญจนา เศรษฐนันท์; และคณะ. (2552). **โครงการศึกษากระบวนการจัดการโซ่อุปทาน และการกระจายของก๊วยเตี๋ยวล้านสด.** (รายงานการวิจัย). ขอนแก่น : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกพรรณ สุขฤทธิ. (2557). **ส่วนประสมการตลาดบริการและพฤติกรรมการใช้บริการ ร้านอาหารญี่ปุ่น ย่าน Community Mall ของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- กรมธนารักษ์. (2555). **บัญชีราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดิน.** สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2558, จาก <http://property.treasury.go.th/pvmwebsite/index.asp>.
- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). **ข้อมูลเศรษฐกิจการท่องเที่ยว.** สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2561, จาก https://secretary.mots.go.th/policy/more_news.php?cid=26.
- กระทรวงการคลัง. (ม.ป.ป.). **คลินิกภาษีกระทรวงการคลัง เส้นก๊วยเตี๋ยวล้านสด.** สืบค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2558, จาก <http://taxclinic.mof.go.th>.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). **สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558 และแนวโน้มปี 2559.** กรุงเทพฯ : สำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- จักร ดิงศกัทธิย์. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชา IMA 307.** กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- จันทนา จันทโร; และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2545). **การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ ด้านธุรกิจ และอุตสาหกรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬามาต จรัญญาพร. (2547, มกราคม). **การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อพัฒนาธุรกิจ SMEs.** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 24(1) : 132.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2557). **การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนทางธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2555). **พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : บริษัท ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). **เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญ.** กรุงเทพฯ : สำนักสถิติ ฝ่ายสถิติและข้อมูลเศ.

บริษัท สีฟวิ่ง โมบาย จำกัด. (2558). โปรแกรมแผนที่ประเทศไทย LONGDO MAP.

สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2558, จาก <http://map.longdo.com..>

ปริญญา ปวงคำ. (2555). การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจการผลิตไม้เทียม.

สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

เพชร ชุมทรัพย์. (2555). วิเคราะห์งบการเงิน : หลักและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 12.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2549). การตลาดเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ สำหรับผู้บริหาร.

กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2555). กว๊านเตี๋ย. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2558, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/กว๊านเตี๋ย>.

วีระพงศ์ พรหมรักษ์. (2552). การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนขยายกำลังการผลิต

พริกขี้หนูปั่น ของบริษัท ไทยเพรชเดนทฟู้ดส์ จำกัด. สารนิพนธ์ ศ.ม.

(เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ :

บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. (2555). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ท็อป.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์

2559, จาก [http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/](http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/IndustrySolution_FoodsAndBeverages_2015.pdf)

[IndustrySolution_FoodsAndBeverages_2015.pdf](http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/IndustrySolution_FoodsAndBeverages_2015.pdf).

สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2550). เคล็ดไม่ลับการตลาดบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

ยูบีซี แอลบูคส์.

สมาคมร้านค้าแห่งประเทศไทย. (2561). อุตสาหกรรมดำนน้ำ. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน

2561, จาก [http://www.dat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&](http://www.dat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=74)

[id=84&Itemid=74](http://www.dat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=74).

เสรี วงษ์มณฑา. (2542). กลยุทธ์การตลาด การวางแผนการตลาด. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม

และไซเท็กซ์.

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2557). คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. (2545). เอกสารเผยแพร่ แนวทางการผลิตอาหาร

ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดี (จี.เอ็ม.พี). กรุงเทพฯ : กองเผยแพร่และควบคุมโฆษณา

สำนักงาน.

- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2559). **ข่าวกระทรวงการคลัง**. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0015083&categoryID=CAT0000153>.
- สุดาดวง เรืองรุจิระ. (2543). **หลักการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ยงพลเทรดดิ้ง.
- สุภาพร สันติศิริ. (2556). **การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- โสภิตา เนตรวิจิตร. (2548). **บทสรุป Five Force Model**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- อิงค์ควิตี้. (ม.ป.ป.). **PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2558, จาก <http://incquity.com/articles/pest-analysis>.
- อัลวิน เจ ซิลก์. (2557). **PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2558, จาก <http://incquity.com/articles/pest-analysis>.
- เอกกมล จันโทศิริ. (2554). **การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนเปิดโรงงานผลิตอิฐมวลเบาบริดเข้าสู่จังหวัดขอนแก่น**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Armstrong; and Kotler. (2009). **Marketing an Introduction**. 9th ed. New Jersey :Pearson Prentice Hall.
- Kotler; and Philip. (2000). **Marketing Management : Analyzing Consumer Marketing and Buyer Behavior (The Millennium)**. New Jersey : Prentice Hall.
- Michael Porter. (2008). **The Five Competitive Forces Model**. Retrieved September 5, 2015, from <https://maven.wordpress.com/2008/01/11/a-new-version-ofporters-five-forces-model/>.
- PADI. (2561). **แนวทางการสอนและหลักสูตรการดำน้ำ**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2561, จาก <https://www2.padi.com/mypadi/home-pros.aspx>.