

## สารบัญ

|                                                                                   | หน้า     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| กิตติกรรมประกาศ                                                                   | i        |
| บทสรุปผู้บริหาร                                                                   | ii       |
| สารบัญ                                                                            | iv       |
| สารบัญตาราง                                                                       | x        |
| สารบัญแผนภาพ                                                                      | xii      |
| <br>                                                                              |          |
| <b>บทที่ 1 แนวคิดธุรกิจ “รับซ่อมแซม ต่อเติม ที่พักอาศัย”</b>                      | <b>1</b> |
| 1.1 ความเป็นมา                                                                    | 1        |
| 1.2 โอกาสทางธุรกิจ                                                                | 4        |
| <br>                                                                              |          |
| <b>บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b>                                            | <b>5</b> |
| 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาค                                    | 5        |
| 2.1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรม                                                            | 5        |
| 2.1.2 โครงสร้างตลาด                                                               | 6        |
| 2.1.3 กระบวนการให้บริการ                                                          | 6        |
| 2.1.4 ผู้บริโภค                                                                   | 10       |
| 2.1.5 คู่แข่งขัน                                                                  | 16       |
| 2.1.6 แหล่งวัตถุดิบ                                                               | 23       |
| 2.1.7 สินค้าทดแทน                                                                 | 24       |
| 2.1.8 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้<br>Porter's Five Forces Model | 23       |
| 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค                                     | 25       |
| 2.2.1 สภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย                                                     | 25       |
| 2.2.2 สภาวะเศรษฐกิจ                                                               | 27       |
| 2.2.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง                                                         | 28       |
| 2.2.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี                                                     | 29       |
| 2.3 การประเมินโอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจ                                         | 29       |

|                                                                                | หน้า      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัยตลาด</b>                                            | <b>31</b> |
| 3.1 วิธีดำเนินการสำรวจ                                                         | 31        |
| 3.1.1 กลุ่มประชากรเป้าหมาย                                                     | 31        |
| 3.1.2 การกำหนดจำนวนตัวอย่าง                                                    | 32        |
| 3.1.3 เครื่องมือที่ใช้วิจัย                                                    | 32        |
| 3.2 การดำเนินงานสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภค                                   | 33        |
| 3.3 การวิเคราะห์ผลแบบสอบถาม                                                    | 33        |
| 3.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                                           | 33        |
| 3.3.2 สภาพปัญหาและพฤติกรรมกรรมการซ่อมแซมบ้านของผู้บริโภค                       | 34        |
| 3.3.3 ปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการซ่อมแซมที่พักอาศัย      | 39        |
| 3.3.4 ความสนใจในการใช้ □ บริการธุรกิจ และรูปแบบการให้บริการที่ผู้บริโภคต้องการ | 40        |
| 3.4 สรุปผลการสำรวจตลาด                                                         | 42        |
| 3.4.1 สรุปผลจากแบบสอบถาม                                                       | 42        |
| 3.4.2 สรุปผลจากการสัมภาษณ์                                                     | 43        |
| <b>บทที่ 4 กลยุทธ์องค์กร</b>                                                   | <b>45</b> |
| 4.1 ประวัติบริษัท                                                              | 45        |
| 4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจ                                    | 45        |
| 4.2.1 วิสัยทัศน์                                                               | 45        |
| 4.2.2 พันธกิจ                                                                  | 45        |
| 4.2.3 เป้าหมายทางธุรกิจ                                                        | 46        |
| 4.3 รูปแบบการทำธุรกิจ                                                          | 46        |
| 4.4 การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ                                                      | 49        |
| 4.4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)                                   | 49        |
| 4.4.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)                                | 49        |

|                                                   | หน้า      |
|---------------------------------------------------|-----------|
| 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน                       | 54        |
| 4.5.1 โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท                   | 55        |
| 4.5.2 ทรัพยากรบุคคล                               | 55        |
| 4.5.3 การบริหารแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ               | 55        |
| 4.5.4 การดำเนินงาน                                | 56        |
| 4.5.5 การตลาด                                     | 56        |
| 4.6 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนทางธุรกิจ          | 57        |
| 4.7 สรุปการวิเคราะห์ SWOT                         | 58        |
| 4.8 การวิเคราะห์ TOWS Matrix                      | 58        |
| <b>บทที่ 5 แผนการตลาด</b>                         | <b>60</b> |
| 5.1 วัตถุประสงค์ทางการตลาด                        | 60        |
| 5.1.1 วัตถุประสงค์ระยะสั้น                        | 60        |
| 5.1.2 วัตถุประสงค์ระยะยาว                         | 60        |
| 5.2 การเลือกตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งตราสินค้า | 61        |
| 5.2.1 การแบ่งส่วนตลาด                             | 61        |
| 5.2.2 การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย                 | 62        |
| 5.2.3 การวางตำแหน่งตราสินค้า                      | 63        |
| 5.3 ส่วนประสมทางการตลาด                           | 65        |
| 5.3.1 รูปแบบการให้บริการ                          | 65        |
| 5.3.2 การตั้งราคา                                 | 67        |
| 5.3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย                        | 67        |
| 5.3.4 การสื่อสารทางการตลาด                        | 69        |

|                                           | หน้า      |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 6 แผนการดำเนินงาน</b>            | <b>75</b> |
| 6.1 Frontline Management                  | 75        |
| 6.1.1 การให้บริการซ่อมแซมที่พักออาศัย     | 76        |
| 6.1.2 การให้บริการต่อเติมที่พักออาศัย     | 80        |
| 6.2 Backline Management                   | 85        |
| 6.2.1 กระบวนการการจัดการสินค้าคงคลัง      | 85        |
| 6.2.2 กระบวนการจัดการทางการตลาด           | 89        |
| 6.2.3 กระบวนการวางแผนการทำงาน             | 91        |
| 6.2.4 กระบวนการจัดการด้านอุปสงค์และอุปทาน | 93        |
| 6.2.5 กระบวนการประกันคุณภาพ               | 94        |
| 6.3 Human Resource Management             | 97        |
| 6.3.1 โครงสร้างองค์กร                     | 97        |
| 6.3.2 ระยะเวลาในการทำงาน                  | 98        |
| 6.3.3 การสรรหาบุคลากร                     | 99        |
| 6.3.4 การพัฒนาและฝึกอบรม                  | 103       |
| 6.3.5 การประเมินผลงาน                     | 105       |
| 6.3.6 ระบบผลตอบแทน                        | 106       |
| 6.3.7 การจูงใจและรักษาพนักงาน             | 109       |
| 6.3.8 แผนกำลังคน                          | 112       |

|                                                      | หน้า       |
|------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 7 แผนการเงิน</b>                            | <b>113</b> |
| 7.1 วัตถุประสงค์                                     | 113        |
| 7.2 เป้าหมายทางการเงิน                               | 113        |
| 7.3 นโยบายและกลยุทธ์ทางการเงิน                       | 114        |
| 7.3.1 การลงทุน                                       | 114        |
| 7.3.2 แหล่งที่มาของเงินทุน                           | 115        |
| 7.3.3 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน                      | 115        |
| 7.3.4 การจ่ายเงินปันผล                               | 116        |
| 7.3.5 การดำรงเงินสดขั้นต่ำ                           | 116        |
| 7.3.6 นโยบายทางการเงินบัญชี                          | 116        |
| 7.4 สมมติฐานทางการเงิน                               | 116        |
| 7.4.1 สมมติฐานในการประมาณรายได้                      | 116        |
| 7.4.2 สมมติฐานในการประมาณค่าใช้จ่าย                  | 119        |
| 7.4.3 สมมติฐานเกี่ยวกับรายการในงบดุล                 | 125        |
| 7.5 การวิเคราะห์งบการเงิน                            | 129        |
| 7.5.1 งบดุล                                          | 129        |
| 7.5.2 งบกำไรขาดทุน                                   | 129        |
| 7.5.3 งบกระแสเงินสด                                  | 130        |
| 7.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน                  | 131        |
| 7.6.1 อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร              | 131        |
| 7.6.2 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง                          | 132        |
| 7.6.3 อัตราส่วนวัดความเสี่ยงทางการเงินหรือการก่อหนี้ | 132        |
| 7.7 การจัดหาแหล่งเงินทุนและโครงสร้างเงินทุน          | 133        |
| 7.7.1 การจัดหาแหล่งเงินทุน                           | 133        |
| 7.7.2 โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินทุน               | 133        |
| 7.8 ต้นทุนของเงินทุนเฉลี่ยของกิจการ                  | 133        |
| 7.9 ผลตอบแทนจากการลงทุน                              | 135        |

|                                              | หน้า |
|----------------------------------------------|------|
| 7.10 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง     | 136  |
| 7.10.1 ปัจจัยด้านรายได้                      | 136  |
| 7.10.2 ปัจจัยด้านต้นทุน                      | 137  |
| 7.10.3 ผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง | 137  |
| <br>บทที่ 8 แผนฉุกเฉิน                       | 139  |
| บทที่ 9 แผนในอนาคต                           | 141  |
| <br>บรรณานุกรม                               | 142  |
| ภาคผนวก ก                                    | 144  |
| ภาคผนวก ข                                    | 155  |
| ภาคผนวก ค                                    | 162  |

## สารบัญตาราง

|               |                                                                                              | หน้า |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 2.1  | รายได้ต่อครัวเรือนของคนกรุงเทพฯ และเขตปริมณฑลปี พ.ศ. 2547                                    | 10   |
| ตารางที่ 2.2  | ราคาบ้านมือสองในเขตกรุงเทพมหานครตอนกลาง (Metro Zone)                                         | 12   |
| ตารางที่ 2.3  | จำนวนสถานประกอบการธุรกิจก่อสร้าง จำแนกตามขนาดของ<br>สถานประกอบการปี พ.ศ. 2547                | 17   |
| ตารางที่ 2.4  | สรุปรายละเอียดจุดแข็ง – จุดอ่อนของคู่แข่งชั้น                                                | 20   |
| ตารางที่ 2.5  | สรุปรายละเอียดการดำเนินงานของคู่แข่งชั้นในตลาด                                               | 21   |
| ตารางที่ 2.6  | โครงสร้างของครัวเรือน จำแนกตามประเภทและภาค พ.ศ. 2548                                         | 26   |
| ตารางที่ 3.1  | ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย และขอบเขตของการสุ่มตัวอย่าง                                           | 31   |
| ตารางที่ 4.1  | SWOT Analysis                                                                                | 58   |
| ตารางที่ 4.2  | TOWS Matrix                                                                                  | 59   |
| ตารางที่ 6.1  | ตัวอย่าง Training Road Map ของตำแหน่งช่างเทคนิคบริการ                                        | 103  |
| ตารางที่ 6.2  | เงินโบนัสในปลายปีของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง                                                    | 107  |
| ตารางที่ 7.1  | รายละเอียดของเงินลงทุนตั้งแต่ปีที่ 1 - 5                                                     | 114  |
| ตารางที่ 7.2  | แสดงปริมาณงานและค่าบริการของการบริการซ่อมแซมตั้งแต่ปีที่ 1 - 5                               | 117  |
| ตารางที่ 7.3  | แสดงปริมาณงานและค่าบริการของการบริการต่อเติมตั้งแต่ปีที่ 1 - 5                               | 118  |
| ตารางที่ 7.4  | จำนวนพนักงานและอัตราเงินเดือนตั้งแต่ปีที่ 1 - 5                                              | 120  |
| ตารางที่ 7.5  | แสดงต้นทุนการให้บริการของบริษัทสำหรับปีที่ 1 - 5                                             | 121  |
| ตารางที่ 7.6  | แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทสำหรับปีที่ 1 สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2551 ถึง 2555 | 124  |
| ตารางที่ 7.7  | งบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 ถึง 2555                                  | 126  |
| ตารางที่ 7.8  | งบดุล สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 ถึง 2555                                         | 127  |
| ตารางที่ 7.9  | งบกระแสเงินสด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 ถึง 2555                                 | 128  |
| ตารางที่ 7.10 | แสดงอัตราส่วนทางการเงินประมาณการณ 5 ปี                                                       | 131  |
| ตารางที่ 7.11 | แสดงการคำนวณ WACC ในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 ของการดำเนินกิจการ                                    | 134  |

|                                                             | หน้า |
|-------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 7.12 แสดงการคำนวณ FCFF และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน | 135  |
| ตารางที่ 7.13 แสดงการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง       | 138  |

## สารบัญแผนภาพ

|                                                                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| แผนภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนครัวเรือนไทยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล<br>ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2548                | 1    |
| แผนภาพที่ 1.2 จำนวนที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนในเขต กทม.-ปริมณฑล<br>แยกตามประเภทที่อยู่อาศัย          | 2    |
| แผนภาพที่ 2.1 Service Blueprint ของธุรกิจบริการซ่อมแซมบ้าน                                                | 9    |
| แผนภาพที่ 2.2 จำนวนที่พักอาศัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลปี พ.ศ. 2549                                        | 11   |
| แผนภาพที่ 2.3 แผนที่พื้นที่กรุงเทพฯ ชั้นในบริเวณถนนสุขุมวิท ทองหล่อ วิทยุ<br>สาทร และพระรามที่ 1          | 12   |
| แผนภาพที่ 2.4 ตัวแบบการซื้อบริการ (Purchase Model for Services)                                           | 15   |
| แผนภาพที่ 2.5 รูปแบบสถานประกอบการก่อสร้าง                                                                 | 17   |
| แผนภาพที่ 2.6 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Porter's Five Forces Model                                     | 25   |
| แผนภาพที่ 3.1 ลักษณะปัญหาเรื่องบ้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบ                                                   | 34   |
| แผนภาพที่ 3.2 วิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องบ้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามใช้                                            | 35   |
| แผนภาพที่ 3.3 ความถี่ในการซ่อมแซมที่พักอาศัยของผู้ตอบแบบสอบถาม                                            | 35   |
| แผนภาพที่ 3.4 ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมที่พักอาศัยเฉลี่ยต่อปีของผู้ตอบแบบสอบถาม                              | 36   |
| แผนภาพที่ 3.5 สาเหตุในการต่อเติมและตกแต่งที่พักอาศัยของผู้ตอบแบบสอบถาม                                    | 36   |
| แผนภาพที่ 3.6 แหล่งข้อมูลหรือผู้ให้บริการซ่อมแซมและต่อเติมที่พักอาศัยของผู้บริโภค                         | 37   |
| แผนภาพที่ 3.7 ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกผู้ให้บริการซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>และต่อเติมที่พักอาศัย | 38   |
| แผนภาพที่ 3.8 ปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบในการใช้บริการซ่อมแซมที่พักอาศัย                                   | 39   |
| แผนภาพที่ 3.9 ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการซ่อมแซมบ้านของผู้ตอบแบบสอบถาม                              | 40   |
| แผนภาพที่ 3.10 ความสนใจต่อรูปแบบการให้บริการของผู้ตอบแบบสอบถาม                                            | 41   |
| แผนภาพที่ 3.11 ค่าบริการขั้นต่ำ (ไม่รวมค่าวัสดุ) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามยินดีจะจ่ายต่อครั้ง                    | 41   |
| แผนภาพที่ 4.1 Home Solutions Business Model                                                               | 48   |
| แผนภาพที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ                                                                          | 49   |

|                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| แผนภาพที่ 4.3 Value Chain                                                       | 54   |
|                                                                                 | หน้า |
| แผนภาพที่ 5.1 แสดงแผนภาพตำแหน่งทางการตลาดในด้านคุณภาพกับราคา                    | 63   |
| แผนภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพตำแหน่งทางการตลาดในด้านความหลากหลาย<br>ของบริการกับราคา | 64   |
| แผนภาพที่ 6.1 ขั้นตอนการให้บริการซ่อมแซมที่พักอาศัย                             | 79   |
| แผนภาพที่ 6.2 ขั้นตอนการให้บริการต่อเติมที่พักอาศัย                             | 84   |
| แผนภาพที่ 6.3 กระบวนการจัดการสินค้าสินค้าคงคลังในบริษัท                         | 88   |
| แผนภาพที่ 6.4 กระบวนการจัดการทางการตลาด                                         | 89   |
| แผนภาพที่ 6.5 กระบวนการวางแผนการทำงาน                                           | 91   |
| แผนภาพที่ 6.6 Juran's Quality Trilogy                                           | 94   |
| แผนภาพที่ 6.7 แผนผังโครงสร้างองค์กร                                             | 99   |