



บทที่ 9

การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

- 9.1 ปัจจัยสนับสนุน
- 9.2 ปัจจัยสำคัญ เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ
- 9.3 แผนฉุกเฉิน
- 9.4 การควบคุมและประเมินผล

9.1 การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนดังนี้

1. ในปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพกันมากกว่าแต่ก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยที่สูงขึ้น ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับสุขภาพหรือโรคภัยต่างๆ กันมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคนิยมบริโภคสิ่งที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อ Healthy Roomy ที่ขายอาหารว่างเพื่อสุขภาพ ที่มีคุณค่าทางโภชนาการแตกต่างจากของว่างโดยทั่วไป
2. รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนกรุงเทพฯ ที่ต้องรีบเร่ง มีเวลาในการรับประทานหรือเตรียมอาหารจำกัด โดยเฉพาะมือเช้า มักจะเลือกซื้ออาหารที่สะดวกในการรับประทานจากบริเวณใกล้เคียงที่ทำงาน จึงเป็นโอกาสของธุรกิจที่ขายอาหารว่างที่สะดวกรับประทาน ผู้บริโภคสามารถใช้รับประทานทดแทนอาหารมื้อหลักหรือใช้รองท้องในเวลาที่ยังหิวได้ และมีทำเลที่ตั้งอยู่ภายในสำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก
3. ร้านอาหารว่างที่ขายสินค้าเพื่อสุขภาพโดยเฉพาะมีจำนวนน้อย ส่วนมากจะมีสินค้าเพื่อสุขภาพเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสินค้าทั้งหมดในร้าน ทำให้ไม่สามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้อย่างชัดเจนเท่า Healthy Roomy ที่มีสินค้าทุกชนิดเป็นอาหารว่างที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ

9.2 ปัจจัยสำคัญที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ

1. รสชาติของสินค้า

รสชาติอาหารที่ดีอย่างสม่ำเสมอและหน้าตาของสินค้าที่น่ารับประทาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคที่ได้ทดลองรับประทานแล้วจะกลับมาซื้อสินค้าซ้ำหรือบอกต่อให้แก่คนอื่น (Word of mouth)



2. คุณภาพของสินค้า

เนื่องจากสินค้าของทางร้านเป็นสินค้าในหมวดอาหาร ดังนั้นความสด สะอาดและคุณภาพของวัตถุดิบจึงเป็นปัจจัยในการสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้บริโภคได้ (Trust)

3. การให้บริการที่ดีของพนักงาน

เนื่องจากสินค้าในร้านเป็นสินค้าที่มีคุณค่าทางโภชนาการที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นพนักงานจะต้องมีความรู้ในตัวสินค้าเป็นอย่างดีเพื่อที่สามารถอธิบายให้แก่ลูกค้า พร้อมกับแนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าได้

4. ภาพลักษณ์ของร้านและการสื่อสารกับผู้บริโภค

จะต้องสื่อสารให้ผู้บริโภคเห็นภาพลักษณ์ของร้านเป็นร้านขายอาหารว่างเพื่อสุขภาพที่มีรูปแบบของร้านที่ทันสมัยได้อย่างชัดเจน เพื่อความยอมรับของผู้บริโภค

5. ความคุ้มค่าต่อราคา

ต้องทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณภาพของสินค้าที่ซื้อเมื่อเปรียบเทียบกับราคาแล้วมีความเหมาะสม

9.3 แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

หากพบว่าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ บริษัทได้วางแผนสำหรับการแก้ปัญหาต่างที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

● กรณีที่ยอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้

เนื่องจากจากการประเมินความอ่อนไหวของธุรกิจพบว่า ธุรกิจมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของยอดขายมาก ดังนั้นบริษัทจะพิจารณายอดขายในช่วง 6 เดือนแรกของการดำเนินการ หากพบว่ายอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้เกินกว่า 30% บริษัทจะพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

แนวทางการแก้ไข

- 1) ปรับโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นความสนใจผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น
- 2) หาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ลูกค้าไม่ซื้อสินค้า แล้วเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นให้ตรงจุด
- 3) เขียนข่าวประชาสัมพันธ์ร้านลงใน Internet หรือกระทู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับสุขภาพที่ได้รับความนิยม เพื่อสร้างกระแสความนิยมจากลูกค้าภายนอกอาคารสำนักงานที่เป็นทำเลที่ตั้ง
- 4) ปรับแผนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งในเรื่องปริมาณและประเภทสินค้า เพื่อลดปัญหาสินค้าเหลือและต้นทุนการผลิต



● กรณีที่ต้นทุนวัตถุดิบสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้

ต้นทุนของวัตถุดิบเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่บริษัทต้องให้ความสนใจ ดังนั้นหากบริษัทพบว่าต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นมากกว่า 50% บริษัทจะพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

แนวทางการแก้ไข

- 1) ปรับวัตถุดิบส่วนผสมที่สามารถใช้แทนกันได้โดยไม่ทำให้คุณภาพของสินค้าลดลง แต่มีราคาต่ำกว่า
- 2) ปรับราคาขายสินค้าเพื่อให้บริษัทมีกำไรขั้นต้น (Gross Margin) เพียงพอใช้ในการดำเนินงาน โดยจะลดขนาดสินค้าลงและราคาถูกลงเล็กน้อย เพื่อให้เกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาน้อยที่สุด
- 3) ในกรณีที่สินค้าประเภทเครื่องดื่ม บริษัทจะพิจารณาจ้างผู้ผลิตภายนอกให้ผลิตสินค้าให้หรือพิจารณาแนวทางในการรับสินค้าของผู้ผลิตรายอื่นในลักษณะของการฝากขายมาขายแทน โดยดูผลตอบแทนที่จะได้รับเป็นปัจจัยในการตัดสินใจ

● กรณีที่โดนโจมตีโดยคู่แข่ง

บริษัทจะพิจารณาการโจมตีของคู่แข่งโดยแยกพิจารณาเป็น 2 กรณี คือ โดนลอกเลียนแบบสินค้าหรือรูปแบบของร้าน และโดนโจมตีทางด้านราคา

1 กรณีสินค้าหรือรูปแบบของร้านโดนลอกเลียนแบบ

แนวทางการแก้ไข

เนื่องจากบริษัททำธุรกิจอาหารว่างเพื่อสุขภาพซึ่งนับว่าเป็นบริษัทแรกๆ ที่ลงทุนในธุรกิจนี้ อย่างเต็มตัว การมุ่งเพียงตลาดเล็กๆ ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าบริษัทขนาดใหญ่รายอื่นๆ ที่มีเพียงสินค้าบางตัวเท่านั้นที่เป็นอาหารเพื่อสุขภาพ นอกจากนี้การเป็นผู้ประกอบการรายย่อยยังช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งที่เป็นบริษัทรายใหญ่อีกด้วย ในส่วนของคู่แข่งที่เป็นบริษัทรายย่อยด้วยกันนั้น บริษัทเฮลตี้ รูมมีความได้เปรียบในเชิงของการเป็นเจ้าแรกในตลาด แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้พิจารณาแนวทางในการป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งดังนี้

- 1) ประชาสัมพันธ์เพื่อย้ำให้ผู้บริโภคทราบว่า Healthy Roomy เป็นร้านต้นแบบที่มีความเชี่ยวชาญในของว่างเพื่อสุขภาพเป็นอย่างดี
- 2) สร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าโดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับสุขภาพ เช่น การแจ้งข่าวสารทาง e-mail



2 กรณีที่ถูกโจมตีด้านราคาจากผู้แข่ง

แนวทางการแก้ไข

ทางร้านไม่มีนโยบายที่จะตอบโต้กลับเนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพการลดราคาจะทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าและร้านค้าเสียไป ดังนั้นบริษัทจึงจะใช้โปรแกรมการส่งเสริมการตลาดอื่นๆ เช่น แคมเปญสินค้าตัวอย่างให้แก่ลูกค้า

● กรณีที่สินค้าไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค

บริษัทจะทำการตรวจสอบยอดขายของสินค้าทุกชนิดในร้าน เพื่อดูการยอมรับสินค้าของผู้บริโภค และสามารถปรับกำลังการผลิตได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ลดค่าใช้จ่ายสำหรับสินค้าเหลืออีกด้วย โดยหากพบว่าสินค้าประเภทใดเหลือขายเป็นจำนวนมากกว่า 30% บริษัทจะพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

แนวทางการแก้ไข

- 1) หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยสอบถามจากผู้บริโภค
- 2) ปรับสูตรสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค หรืออาจยกเลิกเมนูสินค้าประเภทนั้นไป แล้วนำสินค้าใหม่เข้ามาทดแทน
- 3) ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการคิดเมนู / สูตรของว่าง โดยการจัดให้มีการประกวดและมีรางวัลเป็นบัตรกำนัลเพื่อใช้แทนเงินสดในการซื้อสินค้าในร้าน แล้วนำเมนู / สูตรที่ได้รับการคัดเลือกมาปรับเป็นสินค้าใหม่ของร้าน

9.4 การควบคุมและการประเมินผล

1. การวิเคราะห์ทางการตลาด

- a. วิเคราะห์ยอดขายรายวันและรายเดือน (Sales Analysis) ว่ายอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ เพื่อใช้ในการดูแนวโน้มยอดขายของสินค้าแต่ละตัว รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อพยากรณ์การผลิตในอนาคต และหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะต้องวิเคราะห์เพื่อปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้อยู่ให้เหมาะสม
- b. การวิเคราะห์อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth Rate Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาอัตราการเติบโตของยอดขายเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- c. การควบคุมค่าใช้จ่าย (Marketing Expense Control) ทำการประเมินค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย เพื่อที่จะควบคุมการใช้จ่ายในแต่ละประเภทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การวิเคราะห์ทางการเงิน



เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทว่าเป็นไปตามที่พยากรณ์ไว้หรือไม่
โดยพิจารณาจาก

- a. อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย
- b. อัตรากำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย
- c. อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย
- d. อัตรากำไรต่อหุ้น

3. การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต

โดยการพิจารณาดัชนีต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า เพื่อที่จะสามารถควบคุมให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อรักษาระดับกำไรของการขายสินค้าแต่ละประเภท