

บทที่ 6

ตัวอย่างในการทำแผนธุรกิจ

จากผลสรุปการวิจัยในบทที่ผ่านมา นำมาสู่การเขียนแผนธุรกิจแผนธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยบนที่ดินขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครชั้นในและชั้นกลาง ซึ่งจาก การศึกษาแนวคิดและหลักการในการเขียนแผนธุรกิจที่ดี จากบทความของ ฐาปนา บุญหุ้ม (2550) รัชกฤต คล่องพยาบาล (2550) และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550) ผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาที่สำคัญในแผนธุรกิจได้ดังนี้

1. ข้อมูลสภาพทั่วไปของตลาด
2. ข้อมูลด้านแผนการบริหาร
3. ข้อมูลด้านแผนการตลาด
4. ข้อมูลด้านแผนการก่อสร้าง
5. ข้อมูลด้านแผนการเงิน
6. ข้อมูลด้านแผนฉุกเฉิน

ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อเสนอการเขียนแผนธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยบนที่ดินขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครชั้นในและชั้นกลางเพื่อเป็นตัวอย่าง โดยเป็นแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการขนาดเล็ก และแนวทางในการพัฒนาแผนธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลาง

โดยผู้วิจัยได้สมมติแผนธุรกิจสำหรับบริษัท ก. โดยใช้ข้อมูลที่ดิน ทำเล ขนาดที่ดินจริง ในการเสนอแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นการคัดเลือกที่ดินจากข้อสรุปที่ได้ในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้เสนอการออกแบบอาคาร สไตล์ของอาคาร และแผนการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการนำแนวทางและข้อสรุปจากบทที่ผ่านมา มาเป็นแนวทางในการเสนอแผนธุรกิจ โดยมีการสรุปเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมดในบทสรุปผู้บริหาร

ในด้านข้อมูลสภาพทั่วไปของตลาดอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจริงจากหน่วยงานและองค์กรที่เชื่อถือได้และมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา โดยเลือกข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

แผนธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยบนที่ดินขนาดเล็ก ในเขตกรุงเทพชั้นในและชั้นกลางที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการขนาดเล็ก

1. บทสรุปผู้บริหาร

ที่ดินขนาดเล็กที่อยู่ในกรุงเทพ ฯ ชั้นในและชั้นกลาง มีศักยภาพที่จะนำมาพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย เนื่องจากมีทำเลที่ดี ใกล้แหล่งงาน แม้จะมีราคาที่ดินสูงแต่หากวางแผนทำโครงการอย่างรัดกุมสามารถลงทุนทำโครงการอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ไม่เข้าข่ายโครงการจัดสรรได้ บริษัท ก. จึงได้เล็งเห็นโอกาสในการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นช่องทางใหม่ จึงเลือกทำโครงการทาวน์เฮาส์ 4 หลังบนที่ดิน 110 ตารางวา ในซอยลาดปลาเค้า 17 เขตลาดพร้าว ซึ่งเป็นทำเลที่เหมาะสมและมีสภาพแวดล้อมที่ดี

ลักษณะโครงการเป็นทาวน์เฮาส์ 4 หลังรูปแบบสมัยใหม่ บนพื้นที่ 22.75 ตารางวา และ 31.93 ตารางวา ระบายราคา 3.09 – 3.62 ล้านบาท ซึ่งเป็นระดับกับราคาที่สามารถแข่งขันได้จากการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและคู่แข่งในพื้นที่ มูลค่าโครงการรวม 13.42 ล้านบาท ใช้เงินลงทุนสูงสุด 10.91 ล้านบาท ใช้เงินลงทุนในส่วนของผู้ลงทุนสูงสุด 5.33 ล้านบาท จากการประมาณการขายเฉลี่ยเดือนละ 1 หลัง มีกำไรหลังหักภาษีที่ 1.42 ล้านบาท ใช้เวลาการเตรียมงาน 1 เดือน และเวลาก่อสร้างและขายโครงการอีก 10 เดือน รวม 11 เดือน คิดเป็นผลตอบแทนภายใน (IRR) ก่อนหักภาษีที่ 30.28% และคิดเป็นผลตอบแทนภายใน (IRR) หลังหักภาษีที่ 21.92% คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดรายได้รวมที่ 17.51% ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่มีค่าเฉลี่ย 13 %

โครงการทาวน์เฮาส์ 4 หลังบนที่ดินขนาดเล็กในซอยลาดปลาเค้า 17 เขตลาดพร้าว จึงเป็นโครงการที่น่าลงทุน มีข้อดีในด้านทำเล พังค์ชั่นและการให้สิ่งเพิ่มเติมตรงตามความต้องการ และให้ผลตอบแทนในการลงทุนที่ดี

2. วัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยบนที่ดินขนาดเล็กในเขตกรุงเทพชั้นในและชั้นกลางที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการขนาดเล็กนี้ ทำขึ้นเพื่อ

1. ขอรับการสนับสนุนสินเชื่อในการทำโครงการจากทางธนาคาร
2. เป็นการเขียนแผนธุรกิจเพื่อการศึกษา

3. ความเป็นมาของธุรกิจ

ที่ดินขนาดเล็กที่อยู่ในกรุงเทพ ฯ ชั้นในและชั้นกลาง ที่อยู่ภายในซอย ถนนขนาดเล็ก และโครงการที่ดินจัดสรรยุคเก่า ไม่ได้รับการนำมาพัฒนาเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์เท่าที่ควร ทั้งที่มีศักยภาพในเรื่องทำเลที่ตั้งที่เข้าถึงแหล่งงานและย่านศูนย์กลางเศรษฐกิจได้ง่าย แม้มีราคาที่ดินที่สูงกว่าชานเมืองแต่สามารถลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางในชีวิตประจำวัน จึงเห็นว่โอกาสทางการลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บนที่ดินขนาดเล็กในพื้นที่กรุงเทพ ฯ ชั้นในและชั้นกลางยังมีโอกาสที่เปิดกว้าง โดยเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่เข้าข่ายจัดสรร และสามารถใช้ในการเลือกทำเลที่ดีกว่าบ้านโครงการจัดสรรที่มีกอยู่ตามชานเมือง การเพิ่มเติมปัจจัยต่าง ๆ ในตัวบ้านเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและช่วยให้ผู้ต้องการซื้อบ้านมีความสนใจซื้อได้

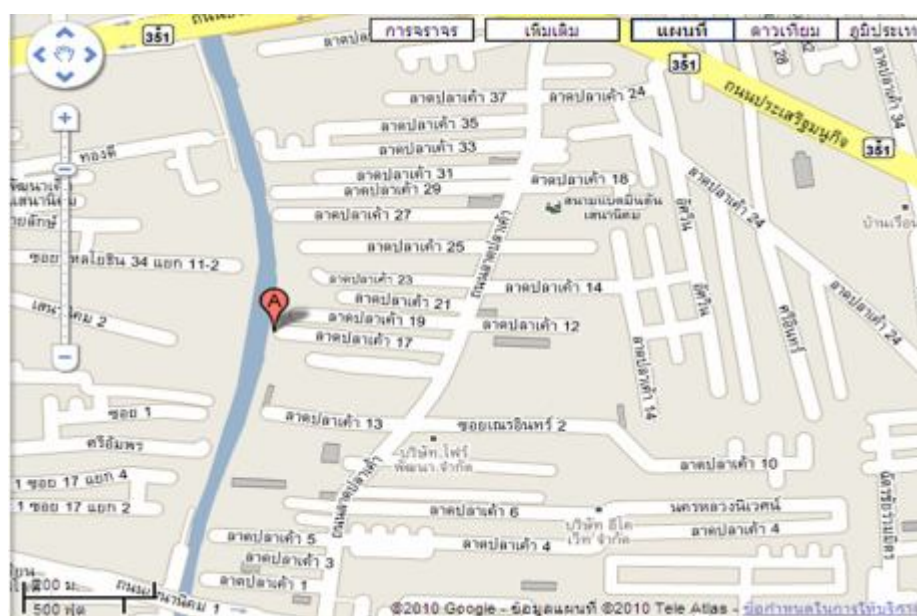
บริษัท ก. จึงเห็นว่าการทำโครงการบ้านที่ไม่ใช่โครงการจัดสรรบนที่ดินขนาดเล็กในเขตกรุงเทพชั้นในและชั้นกลาง สามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคได้และจะเป็นทางเลือกที่เพิ่มขึ้นมาให้ผู้ต้องการซื้อบ้านนอกจากบ้านโครงการจัดสรรทั่วไปและคอนโดมิเนียม

4. ผลิิตภัณฑ์

ทำเลที่เลือกพัฒนาโครงการอยู่ในซอย ลาดปลาเค้า 17 แขวงจระเข้บัว เขตลาดพร้าว ดังภาพที่ 1 ซึ่งมีเหตุผลประกอบดังต่อไปนี้

ภาพที่ 6.1

แสดงทำเลของโครงการ



ภาพที่ 6.2
แสดงสภาพโดยรอบที่ดิน



จากภาพที่ 6.1 และ 6.2 ข้อดีของที่ดิน คือ เป็นที่ดินสี่เหลี่ยมผืนผ้าขนาด 110 ตารางวา หน้ากว้าง 25 เมตร ลึก 17.5 เมตร มีขนาดที่ดินและพื้นที่ดินเข้าเกณฑ์ตามผลการวิจัย ที่ดินถมบดอัดได้ระดับเสมอกับระดับถนนเรียบร้อยแล้วพร้อมปลูกสร้าง ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงเรื่องการประมาณการการถมดิน ที่ดินมีแนวรั้วล้อมตามแนวเขตที่ดินทุกด้านไว้เรียบร้อยแล้ว ถนนหน้าบ้านเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กอย่างดี กว้าง 6 เมตร พร้อมวางวีระบายน้ำ ถูกต้องตามหลักสุขาภิบาล น้ำไม่ท่วมขัง มีจุดเด่นด้านทำเลดังนี้

1) เข้าซอยต้นมากแค่ 50 เมตร เดินจากปากซอยเพียงแค่ครึ่งนาที ห่างจาก ถนนเกษตร-นวมินทร์ เพียง 500 เมตร เป็นซอยช่วงที่ตั้งอยู่ ระหว่าง ถ. เกษตร-นวมินทร์ กับสี่แยกวงหิน ซึ่งสามารถ เดินทางไปยังทิศทางต่างๆได้หลายเส้นทาง ไม่ว่าจะเป็นย่าน เสนาฯ พหลโยธิน รัชดาฯ ตลาดพร้าว เกษตร-นวมินทร์ ฯลฯ คุณสมบัติตรงกับปัจจัยแวดล้อมทางการคมนาคมที่เหมาะสมจากการวิจัย

2) ซอยลาดปลาเค้า 17 เป็นซอยตัน แต่ตั้งแต่ 300-400 เมตร มีบ้านตั้งอยู่ในซอยไม่มาก ทำให้เงียบสงบ ไม่มีรถสัญจรไปมา ผ่านหน้าบ้านบ่อยให้รำคาญ และไม่อยู่ติดถนนใหญ่มากเกินไป ห่างจากเสียงรบกวนสัญจร และฝุ่นควัน เหมาะแก่การอยู่อาศัย บริเวณโดยรอบมีชุมชนอยู่ และหมู่บ้านอยู่มาก ซึ่งตรงกับผลการวิจัยในด้านปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพของที่อยู่อาศัยที่ผู้ซื้อบ้านต้องการ

บริษัท ก. จึงเลือกพัฒนาทาวน์เฮาส์ทาวน์เฮาส์หน้ากว้างของอาคาร 5 เมตร ความลึกของอาคาร 8.5 เมตร ความสูง 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอย 150 ตารางเมตร ประกอบด้วย 3 ห้องนอน 3 ห้องน้ำ 2 ที่จอดรถ โดยสามารถทำได้ 4 หลัง เหมาะกับขนาดที่ดิน เนื่องจากเทียบจากแบบจำลองผังโครงการที่ได้จากผลการวิจัย ในด้านขนาดทาวน์เฮาส์นั้นเป็นขนาดทาวน์เฮาส์ขนาดเล็กที่เหมาะสมต่อการอยู่อาศัยที่ได้จากการวิจัยในบทที่ผ่านมา ดังภาพที่ 6.3 และ 6.4

ภาพที่ 6.3

แสดงแบบบ้านในโครงการ



แปลนชั้น 1

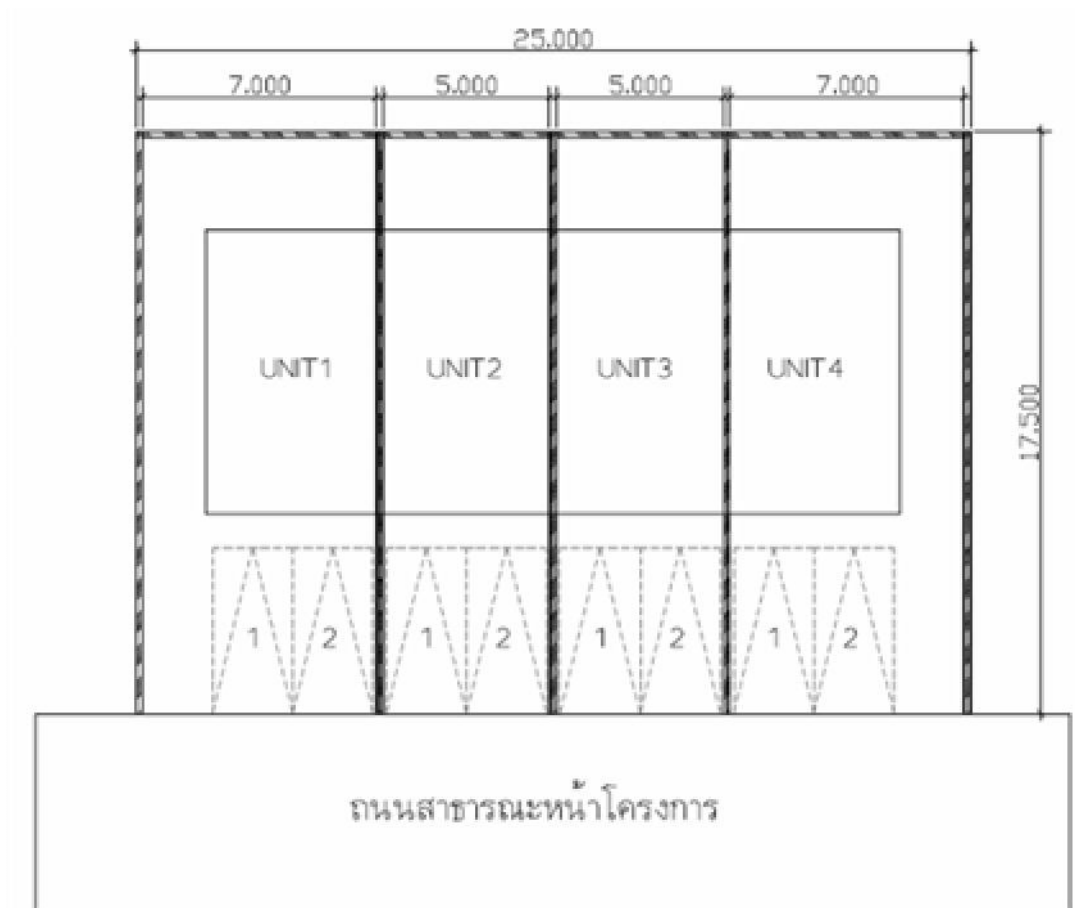


แปลนชั้น 2



แปลนชั้น 3

ภาพที่ 6.4
แสดงผังโครงการ



ที่ดินด้านข้างของบ้านหลังที่ 1 และ 4 จะสามารถปลูกหญ้าและทำสวนได้ โดยขนาดที่ดินแปลงที่ 1 และ 4 อยู่ที่ 31.93 ตารางวา และขนาดที่ดินแปลงที่ 2 และ 3 อยู่ที่ 22.75 ตารางวา โดยออกแบบให้มีรูปแบบสมัยใหม่ ตรงกับผลการวิจัยในด้านรูปแบบที่อยู่อาศัยที่ผู้ซื้อบ้านต้องการมากที่สุด และเลือกใช้วัสดุตกแต่งที่มีราคาเหมาะสมและให้สถาปนิกออกแบบให้เกิดความสวยงาม โดยสร้างได้ง่ายและประหยัด ตามข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ในด้านแผนการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ดังภาพที่ 6.5

ภาพที่ 6.5
แสดงภาพจำลองภายนอกอาคาร



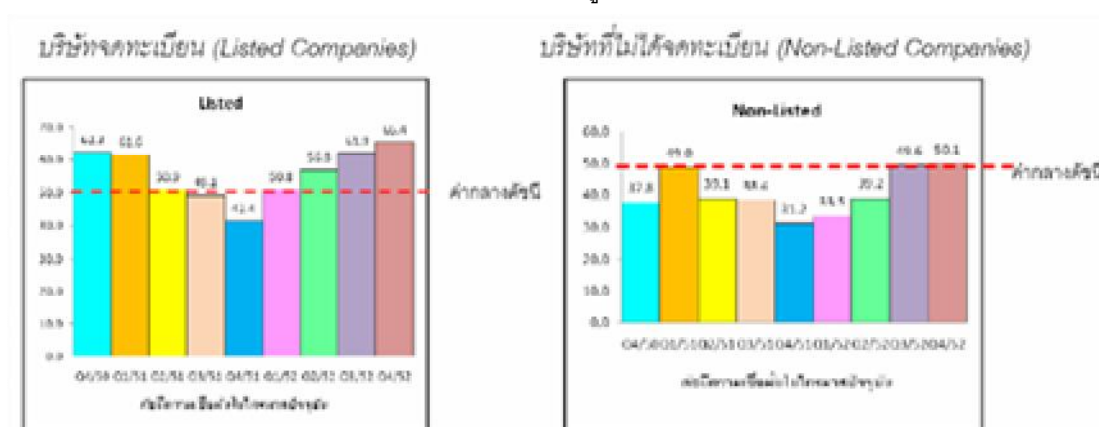
5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์ตลาด

จากบทความของ สัมมา คีตสิน (2552) ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ สรุปได้ว่า ที่อยู่อาศัยที่ขายได้ในปี 2552 ทั้งบ้านที่สร้างใหม่และบ้านมือสอง เป็นที่อยู่อาศัยราคาปานกลางถึงต่ำเป็นส่วนใหญ่ ราคาบ้านเดี่ยวที่มีการโอนกรรมสิทธิ์มากอยู่ในช่วงราคา 3.4 ล้านบาท ขณะที่ราคาทาวน์เฮาส์และห้องชุดส่วนใหญ่อยู่ในช่วงราคาประมาณ 1.8-1.9 ล้านบาท ปัจจัยบวกของที่อยู่อาศัยบางพื้นที่ ได้แก่ การเปิดโครงข่ายคมนาคมรอบนอกอย่างเป็นรูปธรรม และกรุงเทพมหานครได้เปิดส่วนต่อขยายโครงการรถไฟฟ้า BTS

จากข้อมูลของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ มีข้อมูลดัชนีชี้วัดสถานะตลาดอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวมไว้ดังนี้ ดัชนีชี้วัดความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการปรับตัวสูงขึ้นใน

ภาพรวมสะท้อนจากมุมมองด้านบวก จากทั้งผลประกอบการ ยอดขาย การจ้างงาน และการเปิดตัวโครงการใหม่เพิ่มขึ้น ขณะที่ต้นทุนการประกอบกรก็ปรับตัวดีขึ้นด้วย ทั้งนี้ด้วยมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ทั้งมาตรการหักลดหย่อนภาษีและมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการโอน และการจดจำนองที่ใกล้เคียงอายุ ทำให้แรงการผลิตและโอนมากขึ้นและได้รับการกระตุ้นจากการส่งเสริมการขาย ดังภาพที่ 6.6

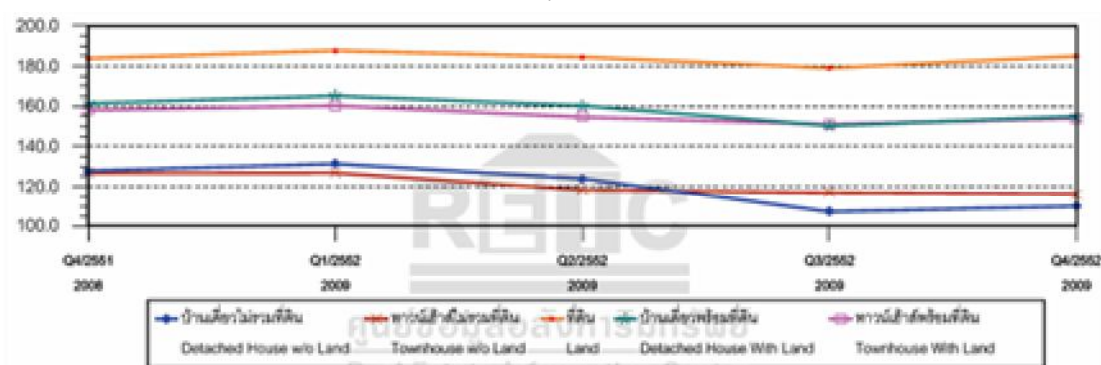
ภาพที่ 6.6
แสดงดัชนีความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการ ปี 2552



ที่มา : ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

ด้านดัชนีราคาอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มในการปรับขึ้น หลังจากผ่านวิกฤติเศรษฐกิจในกลางปี 2552 ดังภาพที่ 6.7

ภาพที่ 6.7
แสดงดัชนีราคาอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปี 2552



ที่มา : ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

ในด้านดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างซึ่งเป็นต้นทุนหลักในการทำโครงการอสังหาริมทรัพย์ มีการปรับตัวลดลงอย่างชัดเจน ส่งผลให้ต้นทุนในการประกอบโครงการลดลง ดังภาพที่ 6.8

ภาพที่ 6.8
ดัชนีราคาวัสดุก่อสร้าง

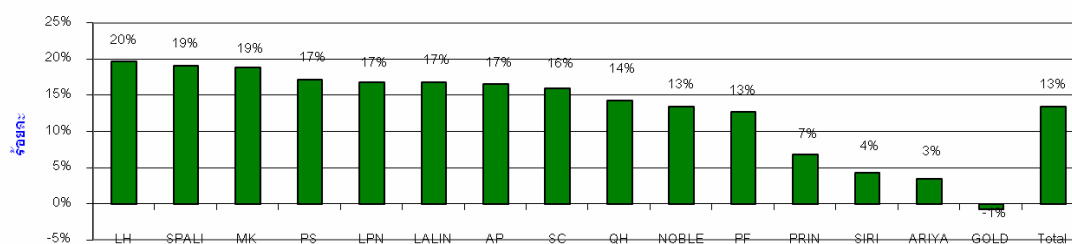


ที่มา : ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

ภาพที่ 6.9

อัตรากำไรของบริษัทในอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2552

อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายโดยรวม



ที่มา : กิรติ ศตะสุข, 2552.

จากภาพที่ 6.9 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายโดยรวมของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ ทั้ง 16 บริษัท เฉลี่ยมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายโดยรวมที่ 13% จึงใช้อัตรานี้เป็นฐานในการทำโครงการ โดยไม่ให้ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายได้ทางการเงินของโครงการมีค่าต่ำกว่า 13%

ซึ่งในการทำโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่เข้าข่ายจัดสรรบนที่ดินขนาดเล็กในเขตกรุงเทพชั้นในและชั้นกลางนั้น ต้องดูปัจจัยทางจุลภาคของทำเลที่โครงการตั้งอยู่ด้วยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. รายได้ครอบครัวของผู้ต้องการซื้อบ้านในกรุงเทพมหานคร มากที่สุดอยู่ในช่วง 30,000 – 60,000 บาทต่อเดือน และรองลงมาคือ ช่วง 60,000 – 90,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ครอบครัวของผู้ต้องการซื้อบ้าน ผู้ต้องการซื้อบ้านมีความสามารถในการผ่อนชำระที่ 30 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ครอบครัว ระยะเวลาผ่อนชำระ 30 ปี ดาวน์ ดอกเบี้ย 6.50 วงเงินกู้ 95% เป็นข้อมูลจากธนาคารอาคารสงเคราะห์ คิดเป็นราคาบ้านอ้างอิงจากธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นช่วงราคาที่เหมาะกับโครงการคือ มีราคาตั้งแต่ 2,900,000 – 4,300,000 บาท คิดเป็นราคาเฉลี่ยที่ 3,600,000 บาท ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1

แสดงราคาบ้านที่สามารถซื้อได้

ช่วงรายได้ (บาท)	ผ่อนได้เดือนละ 30% (บาท)	ร้อยละ ของประชากร	ราคาบ้าน (บาท)
30,000 – 60,000	10,000 – 20,000	37.53	1.4 – 2.9 ล้าน
60,000 – 90,000	20,000 – 30,000	21.98	2.9 – 4.3 ล้าน

2. ราคาอสังหาริมทรัพย์ประเภททาวน์เฮาส์ที่ใกล้เคียงที่มีการขายอยู่ท้องตลาดในบริเวณใกล้เคียง ที่มีฟังก์ชัน 3 ห้องนอน 3 ห้องน้ำ 2 ที่จอดรถ และเป็นโครงการที่สร้างใหม่ไม่เกิน 2 ปี ราคาขายเริ่มต้นที่ 2,950,000 – 4,800,000 บาท เฉลี่ยราคาที่ 3,990,000 บาท ดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2

แสดงราคาคู่แข่งในทำเลที่ทำโครงการ

ภาพโครงการ	ชื่อโครงการ	ทำเล	ราคา
	บ้านกลางเมือง	เกษตร-นวมินทร์	3,850,000

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)
แสดงราคาคู่แข่งในทำเลที่ทำโครงการ

ภาพโครงการ	ชื่อโครงการ	ทำเล	ราคา
	Casa City	เลียบทางด่วนราม อินทรา-ลาดพร้าว	4,300,000
	พรีเมี่ยมเพลส	เกษตรนวมินทร์ – มัยลาภ	4,500,000
	Urbanion	ลาดพร้าว-โชคชัย4	4,800,000
	บ้านกลางเมือง	ซอยโยธินพัฒนา ติด เลียบทางด่วนราม อินทรา	3,990,000
	ม.อารียา โมทาวน์	ลาดปลาเค้า	2,950,000
	พลัส ซิตีพาร์ค	เกษตร-นวมินทร์	4,600,000
	ทาวน์ พลัส	ลาดพร้าว 101	3,000,000

จากการสำรวจบ้านที่พร้อมขายและบ้านในโครงการจัดสรรที่เป็นคู่แข่งพบว่าราคาเฉลี่ยของโครงการที่สามารถแข่งขันในพื้นที่ได้คือ 3,600,000 - 3,990,000 บาท

3. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การทำโครงการนี้มีข้อดีเรื่อง ราคาที่ถูกกว่า บ้านโครงการจัดสรร และคอนโดมิเนียม ส่วนด้านทำเล จะดีกว่าบ้านโครงการจัดสรร แต่ด้อยกว่าคอนโดมิเนียม ดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3

แสดงการเปรียบเทียบทางการตลาด

การเปรียบเทียบ	ธุรกิจของเรา	บ้านโครงการจัดสรร	คอนโดมิเนียม
ด้านผลิตภัณฑ์	ทำเลดี ฟังก์ชันดี	ทำเลดี ฟังก์ชันดี มีสโมสรส่วนกลาง มี รปภ.	ทำเลดีมาก พื้นที่น้อย มีพื้นที่ส่วนกลาง มี รปภ.
ด้านราคา	ราคาถูกกว่า	ราคาแพง มีค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	ราคาแพง มีค่าใช้จ่ายส่วนกลาง
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	สำนักงานขาย ป้าย อินเทอร์เน็ต	สำนักงานขาย และสื่อ การตลาดทุกรูปแบบ	สำนักงานขาย และสื่อ การตลาดทุกรูปแบบ
ด้านส่งเสริมการขาย	มีของแถม	มีของแถม งานอีเวนท์	มีของแถม งานอีเวนท์

4. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกโครงการ ดังแสดงในตารางที่ 6.4 – 6.5

ตารางที่ 6.4
แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัยการพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการบริหารจัดการ	ใช้บุคลากรน้อย ทำงานได้รวดเร็ว	ต้องรู้ในหลายด้านอาจจะเกิดความผิดพลาดได้ง่ายในช่วงแรก
ด้านการตลาด	ใช้งบการตลาดต่ำ	มีคู่แข่งเป็นบ้านโครงการจัดสรรและคอนโดมิเนียม
ด้านการก่อสร้าง	ไม่มี	มีต้นทุนสูงกว่าบ้านโครงการจัดสรร และต้องสร้างก่อนขาย
ด้านการเงิน	ค่าบริหารต่ำกว่า	ต้องขายให้หมดภายใน 1 ปีเพื่อลดดอกเบี้ย

ตารางที่ 6.5
แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยการพิจารณา	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ผู้ต้องการซื้อบ้านที่มีรายได้ 60,000 – 90,000 บาท	มีคู่แข่งเป็นบ้านโครงการจัดสรรและคอนโดมิเนียม
สถานการณ์การแข่งขัน	การแข่งขันค่อนข้างสูง	ด้อยกว่าด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ
สังคม	ผู้บริโภคยังต้องการบ้านโครงการจัดสรรมากกว่า	การเพิ่มความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อบ้าน
เทคโนโลยี	ใช้การก่อสร้างระบบทั่วไป	การควบคุมงานให้มีคุณภาพ
สภาพเศรษฐกิจ	สภาพเศรษฐกิจกำลังดีขึ้นกว่าปีที่แล้ว	ขึ้นอยู่กับนโยบายส่งเสริมจากรัฐที่จะส่งเสริมต่อหรือไม่
กฎหมาย, ระเบียบ, ข้อบังคับ	กฎหมายอาคารไม่เข้าข่าย พรบ.จัดสรรที่ดิน	ค่าใช้จ่ายเพื่อความสะดวกในการดำเนินการขออนุญาต

6. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

1. วิสัยทัศน์ คือ สร้างทางเลือกใหม่ของผู้ต้องการซื้อบ้าน ด้วยทำเลที่ดีกว่าและบ้านที่ให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีเทียบเท่าหรือมากกว่าบ้านโครงการจัดสรรหรือคอนโดมิเนียมทั่วไป ซึ่งมาจากแนวทางที่ได้จากการสรุปผลการวิจัยในบทที่ผ่านมา

2. พันธกิจ คือ มุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและการบริหารงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

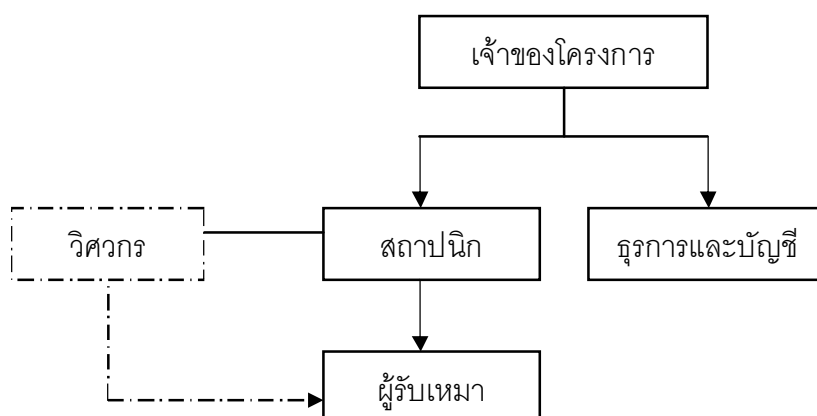
3. เป้าหมาย คือ ขายโครงการได้ในเวลาที่รวดเร็วที่สุด ไม่เกิน 1 ปีนับจากเริ่มโครงการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นแนวทางในการวางเป้าหมายที่ได้จากการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

7. แผนการบริหารจัดการ

บริษัท ก. เป็นบริษัทที่ดำเนินการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยบนที่ดินขนาดเล็ก โดยมีลักษณะการบริหารและการจัดผังองค์ในแนวกว้าง การก่อสร้างใช้การจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างดำเนินการ มีรายละเอียดงานดังนี้ จัดหาที่ดิน วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ออกแบบ ติดต่อประสานงานราชการ บริหารงานก่อสร้าง ควบคุมคุณภาพ จัดการความเรียบร้อยในโครงการ งานขาย การตลาด บัญชี ดูแลหลังการขาย โดยใช้บุคลากรในจำนวนที่จำกัด และสามารถทำได้หลายหน้าที่ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากข้อสรุปในการสัมภาษณ์ ดังภาพที่ 6.10

ภาพที่ 6.10

แสดงผังองค์กร



จากภาพที่ 6.10 สามารถระบุตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานได้ดังนี้

1. เจ้าของโครงการ มีหน้าที่
 - 1) จัดหาที่ดิน
 - 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
2. สถาปนิก 1 คน มีหน้าที่
 - 1) ออกแบบ
 - 2) ติดต่อประสานงานราชการในการขออนุญาต
 - 3) บริหารงานก่อสร้าง
 - 4) ควบคุมคุณภาพการก่อสร้าง
 - 5) จัดการความเรียบร้อยในโครงการ
 - 6) ดูแลหลังการขาย
3. ธุรการและบัญชี 1 คน มีหน้าที่
 - 1) ติดต่อประสานงานราชการด้านเอกสาร
 - 2) งานขาย
 - 3) งานการตลาด
 - 4) งานบัญชี

เจ้าของโครงการจะทำการจัดหาที่ดิน และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ทางด้านการเงินและการตลาด และให้สถาปนิกทำการออกแบบและติดต่อประสานงานราชการในการขออนุญาต โดยจะจ้างวิศวกรคำนวณโครงสร้างอาคารหลังจากออกแบบสถาปัตยกรรมแล้ว และเข้ามาตรวจงานในส่วนของการก่อสร้างโครงสร้างอาคารเท่านั้น เพื่อลดต้นทุนพนักงาน

ในระหว่างการก่อสร้าง สถาปนิกจะดูแลการบริหารงานก่อสร้างและควบคุมคุณภาพการก่อสร้าง รวมถึงการจัดการความเรียบร้อยในโครงการ และประสานงานกับวิศวกรในช่วงก่อสร้างโครงสร้างของอาคาร พนักงานบัญชีและธุรการจะช่วยในการติดต่อประสานงานราชการด้านเอกสาร และงานบัญชีรายรับรายจ่าย

หลังการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จ พนักงานบัญชีและธุรการจะทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจ ทำการตลาดและโอน ในด้านการตลาดพนักงานบัญชีและธุรการจะทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามแผนการตลาด โดยมีสถาปนิกเข้าร่วมด้วยในการดูแลลูกค้าหลังการขาย

8. แผนการตลาด

1. เป้าหมายทางการตลาด

สร้างผลิตภัณฑ์บ้านที่ไม่ใช่โครงการจัดสรรที่มีทำเลที่ดี และมีสิ่งเพิ่มเติมในตัวบ้านที่ขาดสิ่งที่ผู้ต้องการซื้อบ้านมองว่าเป็นข้อดีต่อบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม คือ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความน่าเชื่อถือ สภาพแวดล้อมโดยรอบที่อยู่อาศัย ฟังก์ชันการใช้งาน ความสะดวกในการคมนาคม การเข้าถึงขนส่งมวลชน เพื่อเพิ่มศักยภาพของผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคได้รับรู้ โดยมีราคาที่เหมาะสมและถูกกว่าการซื้อบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ต้องการซื้อบ้านในบทที่ผ่านมา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1.1 การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation)

การแบ่งส่วนการตลาดที่ได้จากการวิจัยพบว่ามีดังนี้

1) กลุ่มผู้ที่เริ่มทำงาน คือ ผู้ซื้อบ้านที่มีอายุประมาณ 29 – 33 ปี มีรายได้ปานกลาง เคยอยู่อาศัยในห้องชุด อพาร์ตเมนต์ หอพัก ต้องการความสะดวกในการเดินทางเนื่องจากไม่มีรถยนต์ส่วนตัวและต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย

2) กลุ่มผู้ที่ต้องการสร้างครอบครัว คือ ผู้ซื้อบ้านที่มีอายุ 34 – 40 ปี มีรายได้ปานกลางถึงมาก ที่มีแผนจะแต่งงานสร้างครอบครัว มีแนวโน้มจะแยกครอบครัวออกมาอยู่เอง เพิ่งเริ่มมีรถยนต์ส่วนตัว ชอบความสะดวกสบายและทันสมัย

3) กลุ่มผู้ที่มีครอบครัวแล้ว คือ ผู้ซื้อบ้านที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีลูก 1-2 คน มีรายได้ค่อนข้างมาก มีรถยนต์ส่วนตัวทั้งสามีและภรรยา ไม่กังวลกับค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการเดินทาง ต้องการความมั่นคง ชอบสิ่งแสดงสถานะทางสังคม

ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของโครงการที่พัฒนา คือ กลุ่มผู้ที่ต้องการสร้างครอบครัว เป็นหลัก ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่ามีความต้องการซื้อบ้านในจำนวนที่มากที่สุด

1.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (market targeting)

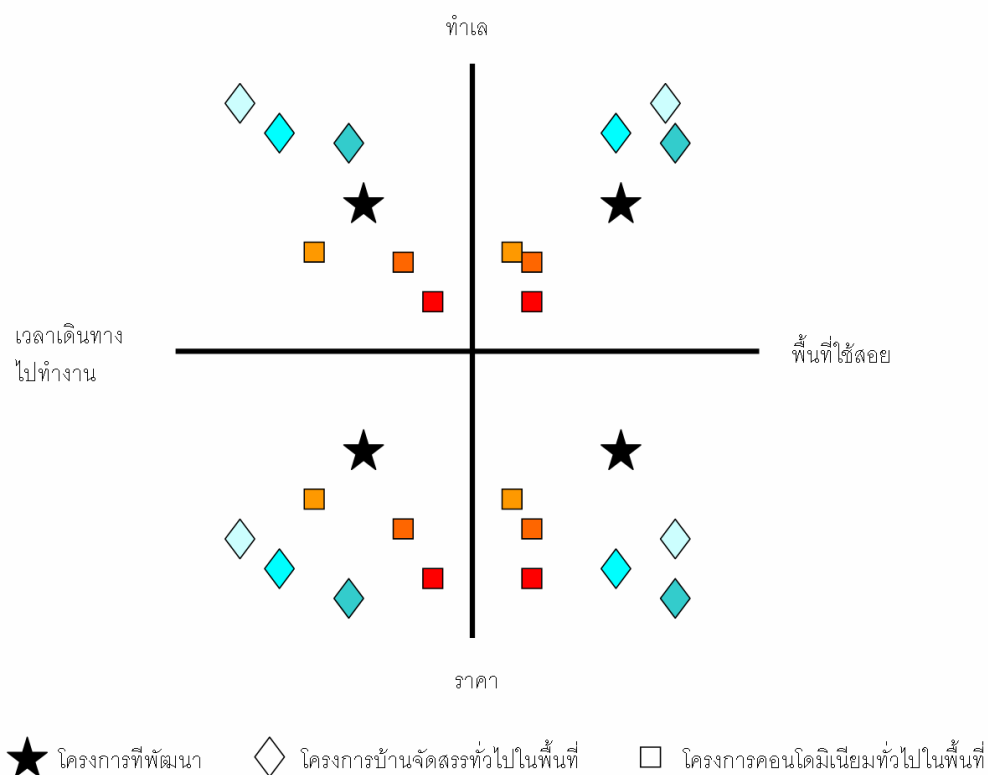
ลูกค้าของโครงการ คือ ผู้ต้องการซื้อบ้านที่มีสถานภาพโสด และกำลังต้องการสร้างครอบครัว โดยมีการเตรียมพื้นที่ใช้สอยสำหรับลูก 2 คน มีรถส่วนตัว ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชน และมีความรู้ดี มีแหล่งงานในกรุงเทพฯ ชั้นใน ต้องการใช้เวลาเดินทางในการไปทำงานน้อย ต้องการแยกครอบครัวออกมาอยู่เอง โดยเน้นลูกค้าในเขตที่โครงการอยู่ คือ เขตลาดพร้าวและวังทอง

1.3 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (market positioning)

จากการเปรียบเทียบโครงการที่พัฒนา โครงการบ้านจัดสรรทั่วไปและโครงการคอนโดมิเนียมทั่วไปในพื้นที่เขตลาดพร้าว โดยจะเปรียบเทียบในด้าน ราคา ระยะเวลาในการเดินทางไปทำงาน พื้นที่ใช้สอย และทำเลที่เหมาะสม จึงได้ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของโครงการดังแสดงในภาพที่ 6.11 ซึ่งผลิตภัณฑ์บ้านที่ไม่ใช่โครงการจัดสรรที่มีทำเลที่ดี โดยมีราคาที่เหมาะสม และถูกกว่าการซื้อบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม

ภาพที่ 6.11

แสดงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของโครงการ



2. การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้าเป้าหมายคือกลุ่มผู้ต้องการซื้อบ้านที่มีรายได้ครบครันอยู่ในช่วง 60,000 – 90,000 บาทต่อเดือน ที่มีแหล่งงานในกรุงเทพมหานครชั้นในและมีที่อยู่อาศัยของครอบครัวเดิมหรือญาติในเขตลาดพร้าว และอยู่ในกลุ่มที่กำลังสร้างครอบครัว ซึ่งได้มาจากผลสรุปข้อมูลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ของครอบครัวจากแบบสอบถาม

3. กลยุทธ์ทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์

1) เลือกซื้อที่ดินและพัฒนาที่ดินที่มีความสะดวกในการคมนาคม และเข้าถึงขนส่งมวลชนได้ง่าย และมีสภาพแวดล้อมโดยรอบที่อยู่อาศัยที่ดี ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสรุปผลจากการวิจัยในด้านปัจจัยแวดล้อมที่อยู่อาศัยที่เหมาะสม

2) สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ซื้อด้วยการสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย และใช้บ้านที่เสร็จหลังแรกเป็นบ้านตัวอย่างและสำนักงานขาย เนื่องจาก บริษัท ก. เป็นผู้ประกอบการรายย่อยจึงมีภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือน้อยกว่าผู้ประกอบการเดิมที่เคยทำโครงการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากผลสรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

3) ใช้การออกแบบในรูปแบบสมัยใหม่ มีฟังก์ชันการใช้งาน 3 ห้องนอน 3 ห้องน้ำ และจอดรถได้ 2 คัน ซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของผู้ต้องการซื้อบ้านที่ได้จากข้อสรุปในบทที่ผ่านมา ใช้ช่วงโครงสร้างที่มีความประหยัด ใช้การออกแบบโดยเลือกวัสดุตกแต่งอาคารที่มีคุณภาพปานกลางออกแบบให้เกิดความสวยงามและหรูหรา

4) มีการถมสิ่งเพิ่มเติมด้านความปลอดภัยและสิ่งเพิ่มเติมเพื่อความสะดวกสบายในตัวบ้าน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบ้านให้ใกล้เคียงกับบ้านจัดสรรที่มีพนักงานรักษาความปลอดภัยและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสรุปผลจากการวิจัยในด้านปัจจัยเพิ่มเติมในตัวที่อยู่อาศัย

4. กลยุทธ์ทางการตลาดด้านราคา

วิเคราะห์จากทำเลโครงการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการที่มีรายได้ครอบคลุม 60,000 – 90,000 บาท และคู่แข่ง ราคาบ้านที่ขายจะอยู่ระหว่าง 3,600,000 - 3,990,000 บาท ซึ่งสามารถแข่งขันได้ ซึ่งมาจากผลสรุปการวิจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ครอบคลุมของผู้ต้องการซื้อบ้าน และการวิเคราะห์คู่แข่ง

5. กลยุทธ์ทางการตลาดด้านช่องทางจัดจำหน่าย

1) ใช้บ้านที่สร้างเสร็จหลังแรกเป็นสำนักงานขาย สำหรับติดต่อลูกค้าและรองรับการเข้าชม ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของโครงการและข้อมูลจากการสรุปผลแบบสอบถามด้านช่องทางการขายอสังหาริมทรัพย์

2) ใช้ป้ายขนาดกลางติดที่หน้าโครงการ และป้ายขนาดใหญ่ติดที่ปากซอย โดยมีป้ายขนาดเล็ก ติดตามทางในระยะ 1 กม. จากโครงการหรือจุดสำคัญในย่านนั้น โดยมีเนื้อหาด้าน

ราคา และทำเล เป็นหลัก ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากผลสรุปการวิจัยในด้านสื่อและช่องทางการสื่อสารที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านจากบทที่ผ่านมา

3) ใช้การโพสต์ข้อความลงบนอินเทอร์เน็ตเพื่อกระจายข้อมูลโครงการ ในด้าน ราคา ทำเล พื้นที่ใช้สอย สไตลรูปแบบบ้าน คุณภาพวัสดุ และแบบแปลน ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากผลสรุปการวิจัยในด้านสื่อและช่องทางการสื่อสารที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้าน และผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ จากบทที่ผ่านมา

6. กลยุทธ์ทางการตลาดด้านส่งเสริมการตลาด

1) มีการแถมกล่องวงจรปิด ให้เครื่องตัดไฟฟ้าลัดวงจร และเครื่องปรับอากาศโดยบวกราคาและกำไรไว้แล้ว ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสรุปผลจากการวิจัยในด้านปัจจัยเพิ่มเติมในตัวที่อยู่อาศัย ซึ่งทำให้สามารถขอสินเชื่อซื้อบ้านได้ในราคารวมของแถม

2) มีการเร่งการปิดการขายด้วยการแถมด้วยระบบสัญญาณกันขโมยและแท่งค้ำน้ำประปา ในกรณีที่ถูกค่าชะลอการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการสรุปผลจากการวิจัยในด้านปัจจัยเพิ่มเติมในตัวที่อยู่อาศัย จากบทที่ผ่านมา

3) มีทางเลือกให้เลือกรับเป็นส่วนลดราคาได้หากลูกค้าต้องการ แต่ลดราคาได้เท่าที่โครงการได้ไปตกลงราคามา เพื่อโน้มน้าวให้เกิดการตัดสินใจซื้อ

9. แผนการก่อสร้าง

1. เป็นโครงการบ้านสร้างก่อนขาย และใช้ผู้รับเหมา 1 รายต่อโครงการ ดำเนินการก่อสร้างและจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการก่อสร้างในการทำงาน ดำเนินการควบคุมการก่อสร้างโดยสถาปนิกโครงการ ซึ่งมาจากผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

2. ข้อมูลการก่อสร้าง ใช้การก่อสร้างบ้านระบบเสาแกน เวลาการก่อสร้างอยู่ที่ 6 เดือน เก็บงานเสร็จพร้อมโอน แรงงานที่ใช้ในการก่อสร้างขึ้นอยู่กับผู้รับเหมา ซึ่งมาจากผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

3. วัสดุก่อสร้างที่นับขึ้นได้ โครงการจะจัดซื้อเอง เพื่อลดต้นทุนที่ผู้รับเหมาจะบวกค่าดำเนินการเพิ่มขึ้น ผู้รับเหมา ซึ่งมาจากผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

4. ควรใช้สถาปนิกควบคุมคุณภาพของงาน เพราะสามารถตัดสินใจและควบคุมในเรื่องความสวยงามได้ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ในด้านโครงสร้างนั้นให้วิศวกรที่จ้างออกแบบโครงสร้างมาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องในช่วงทำการก่อสร้างโครงสร้างของบ้านเป็นระยะ

5. แผนการก่อสร้างและขั้นตอนการก่อสร้างเป็นไปตามแบบแผนทั่วไปดังนี้

- 1) จัดเตรียมพื้นที่ก่อสร้าง
- 2) งานฐานราก และโครงสร้าง
- 3) งานผนังและหลังคา
- 4) งานช่องเปิดต่างๆ
- 5) งานระบบไฟฟ้า ประปา
- 6) งานตกแต่งสถาปัตยกรรม

10. แผนการเงิน

1. การประมาณการในการลงทุน

มูลค่าโครงการทั้งหมด 13.42 ล้านบาท เป็นค่าที่ดิน 5.39 ล้านบาท ค่าก่อสร้างอาคาร 4.74 ล้านบาท ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ 0.09 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการบริหาร 0.86 ล้านบาท ดังแสดงในงบกระแสการเงินโครงการ

2. การประมาณการในการขายรายเดือน

การประมาณการในการขายรายเดือนไม่สามารถเทียบเคียงกับบ้านโครงการจัดสรรหรือคอนโดมิเนียมได้จึงประมาณการขายให้ขายได้หมดภายใน 1 ปี เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาและดอกเบี้ยที่มากขึ้น ซึ่งมาจากระยะเวลาการเตรียมการ 1 เดือนและการก่อสร้างอีก 6 เดือน จึงเหลือเวลาในการขายอีก 5 เดือน จากทาว์นเฮาส์ที่มีในโครงการ 4 หลัง จึงประมาณการขายที่เดือนละ 1 หลัง ดังแสดงในงบกระแสการเงินโครงการ

3. ประมาณการต้นทุนการก่อสร้าง

ต้นทุนที่สำคัญคือที่ดิน 5.39 ล้านบาท และค่าก่อสร้างอาคาร 4.74 ล้านบาท และวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้างที่สามารถนับขึ้นได้จะทำการซื้อเอง ดังแสดงในงบกระแสการเงินโครงการ

4. ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

1) ค่าใช้จ่ายพนักงาน คือ เจ้าของโครงการ 1 คน เงินเดือน 30,000 บาท สถาปนิก 1 คน เงินเดือน 15,000 บาท ธุรการและบัญชี 1 คน เงินเดือน 12,000 บาท ซึ่งเป็นเงินเดือนมาตรฐานในวิชาชีพในตลาดแรงงาน

2) ค่าการตลาดโครงการ 1% เนื่องจากเป็นโครงการขนาดเล็กใช้การติดป้ายและการโฆษณาในสื่ออินเทอร์เน็ต

3) ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ คิดที่ 3.30% เพราะรัฐไม่มีการต่อมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมออกไป

5. นโยบายการจ่ายเงินในโครงการ

จ่ายเงินโครงการตามงวดงานก่อสร้างตามทุกสิ้นเดือน

6. งบกระแสการเงินโครงการ

มูลค่าโครงการรวม 13.42 ล้านบาท ใช้เงินลงทุนสูงสุด 10.91 ล้านบาท ใช้เงินลงทุนในส่วนของผู้ลงทุนสูงสุด 5.33 ล้านบาท มีกำไรหลังหักภาษีที่ 1.42 ล้านบาท ใช้เวลาการเตรียมงาน 1 เดือน และเวลาก่อสร้างและขายโครงการอีก 10 เดือน รวม 11 เดือน คิดเป็นอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ก่อนหักภาษีที่ 30.28% และคิดเป็นผลตอบแทนภายใน (IRR) หลังหักภาษีที่ 21.92% คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดรายได้รวมที่ 17.51% ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่มีค่าเฉลี่ย 13 % ดังแสดงในตารางที่ 6.6 และแสดงในงบกระแสการเงินโครงการในภาคผนวก

ตารางที่ 6.6

แสดงตัวเลขสำคัญในงบกระแสการเงินโครงการ

มูลค่าโครงการ (project revenue)	13.42	ล้านบาท	กำไรขั้นต้น (gross profit)	3.21	ล้านบาท
ผลตอบแทนภายในก่อน หักภาษี (IRR before tax)	30.28%	%	กำไรสุทธิ (net profit)	2.35	ล้านบาท
			กำไรสุทธิต่อยอดรายได้	17.51	%
ผลตอบแทนภายในหลัง หักภาษี (IRR after tax)	21.92%	%	กำไรสุทธิหลังหักภาษี (net profit after tax)	1.42	ล้านบาท
มูลค่าปัจจุบันสุทธิก่อน หักภาษี (NPV before tax)	1.97	ล้านบาท	เงินลงทุนสูงสุดของโครงการ (max. investment)	10.91	ล้านบาท
มูลค่าปัจจุบันสุทธิหลัง หักภาษี (NPV after tax)	1.07	ล้านบาท	เงินลงทุนสูงสุดของผู้ลงทุน (owner max. investment)	5.33	ล้านบาท

จากตารางที่ 6.6 ผู้วิจัยได้ใช้รายละเอียดการปล่อยสินเชื่อจากข้อมูลธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งเป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย มีรายละเอียดดังนี้ วงเงินให้กู้ ไม่จำกัด วงเงินให้กู้ไม่เกิน 70% ของมูลค่าการก่อสร้างอาคารและพัฒนาสาธารณูปโภค และ อีก 30% ของมูลค่าที่ดินหรือให้กู้ 80% ของมูลค่าการก่อสร้างอาคาร และพัฒนาสาธารณูปโภครวมกันผู้กู้จะต้องนำที่ดินที่จะจัดทำโครงการมาจำนองกับธนาคารฯ จึงจะสามารถเบิกเงินกู้ได้ ตามผลงานการก่อสร้าง อัตราดอกเบี้ย 6.50 % ดังรายละเอียดแสดงในงบกระแสการเงินโครงการในภาคผนวก

11. แผนฉุกเฉินหรือแผนประเมินความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านการเลือกซื้อที่ดินทำโครงการ ทางโครงการจึงเลือกที่ดินที่ใช้การถมดินน้อย เพื่อป้องกันค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นจากการประมาณการถมดินที่ผิดพลาด

2. ต้องใช้เงินลงทุนจากเจ้าของโครงการ ประมาณ 5.33 ล้านบาท โดยมีการกันเงินฉุกเฉินไว้ที่ 3% ของค่าก่อสร้างโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านดอกเบี้ย การเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนโครงการและกำลังซื้อของผู้บริโภค จึงวางแผนให้ขายทาวน์เฮาส์ทั้ง 4 หลัง หมดภายใน 1 ปี ซึ่งสามารถนำเงินไปชำระเงินกู้ได้ภายในปีนั้น ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในด้านดอกเบี้ยเงินกู้น้อย

4. ความเสี่ยงด้านราคาวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง โครงการจึงทำสัญญาและวางมัดจำในการตกลงซื้อวัสดุในการก่อสร้างและการตกแต่งไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพและทำงานได้รวดเร็ว

5. หากผู้ซื้อชะลอการตัดสินใจ จะมีการแถมของแถมเพื่อเพิ่มการตัดสินใจ เร่งการปิดการขาย

6. การประเมินสถานการณ์จำลอง (sensitivity analysis)

1) จากสมมติฐานในกรณีปกติ (base case) ด้วยสมมติฐานการขายที่ 1 หลังต่อเดือน และราคาค่าก่อสร้าง 10,000 บาทต่อตารางเมตร โดยราคาขายเท่าเดิม โครงการจะมีกำไรหลังหักภาษีที่ 1.42 ล้านบาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ก่อนหักภาษีที่ 30.28% และอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) หลังหักภาษีที่ 21.92% คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดรายได้รวมที่ 17.51% ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่มีค่าเฉลี่ย 13 %

2) ในกรณีที่ต่ำกว่าปกติ (worst case) ด้วยสมมติฐานการขายที่ 2 เดือนต่อ 1 หลัง และราคาค่าก่อสร้างเพิ่มขึ้นเป็น 11,000 บาทต่อตารางเมตร โดยราคาขายเท่าเดิม โครงการจะมี

กำไรหลังหักภาษีที่ 0.99 ล้านบาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ก่อนหักภาษีที่ 17.73% และอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) หลังหักภาษีที่ 12.72% คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดรายได้รวมที่ 13.10% ซึ่งยังใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์

3) ในกรณีที่ดีกว่าปกติ (best case) ด้วยสมมติฐานการขายที่ 2 หลังต่อเดือน และราคาค่าก่อสร้าง 9,000 บาทต่อตารางเมตร โดยราคาขายเท่าเดิม โครงการจะมีกำไรหลังหักภาษีที่ 1.85 ล้านบาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ก่อนหักภาษีที่ 46.37% และอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) หลังหักภาษีที่ 33.65% คิดเป็นกำไรสุทธิต่อยอดรายได้รวมที่ 21.91% ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์

จากการประเมินสถานการณ์จำลองในกรณีที่ต่ำกว่าปกติ (worst case) โครงการยังสามารถทำกำไรได้ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ โครงการนี้จึงมีความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการที่มีความเสี่ยงน้อยเหมาะสมกับการลงทุน

ผลสรุปของแผนธุรกิจที่นำเสนอนี้เหมาะกับการลงทุนโดยผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง เพราะใช้เงินลงทุนไม่มาก มีการประเมินสถานการณ์จำลอง (sensitivity analysis) ในกรณีปกติ (base case) ในกรณีที่ดีกว่าปกติ (best case) และในกรณีที่ต่ำกว่าปกติ (worst case) ทุกกรณียังสามารถให้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ และแผนธุรกิจที่ได้มีความน่าเชื่อถือเนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบแผนธุรกิจจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว. หรือ SME bank)

แนวทางในการพัฒนาแผนธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย บนที่ดินขนาดเล็กในเขตกรุงเทพฯ ชั้นในและชั้นกลาง ที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการขนาดกลาง

เนื้อหาในแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางที่มีงบประมาณในการลงทุนมากขึ้นนั้นมีความแตกต่างอยู่ในบางประเด็นของแผนธุรกิจ ผู้วิจัยจึงนำเสนอเฉพาะในประเด็นที่มีความแตกต่างและเหมาะสมกับผู้ประกอบการขนาดกลาง ดังนี้

1. ผลิตรายณ์

ผู้ประกอบการขนาดกลางสามารถพัฒนาที่ดินขนาดเล็กในหลาย ๆ ทำเลพร้อมกันได้ โดยยึดข้อมูลจากการวิจัย คือ การเลือกที่ดินที่อยู่ในกรุงเทพฯ โซน 2 และกรุงเทพฯ โซน 3 และใช้การเลือกที่ดินที่มีปัจจัยแวดล้อมจากการวิจัย ผู้วิจัยยกตัวอย่างและเสนอการเลือกที่ดินขนาดเล็กในทำเลดังนี้

- 1) ซอยลาดปลาเค้า เขตลาดพร้าว
- 2) ซอยเสนานิคม เขตบางเขน
- 3) ซอยลาดพร้าว 87 เขตวังทองหลาง
- 4) ซอยปรีดีพนมยงค์ เขตพระโขนง
- 5) ซอยลาซาล เขตบางนา
- 6) ซอยจรัญสนิทวงศ์ 71 เขตบางพลัด

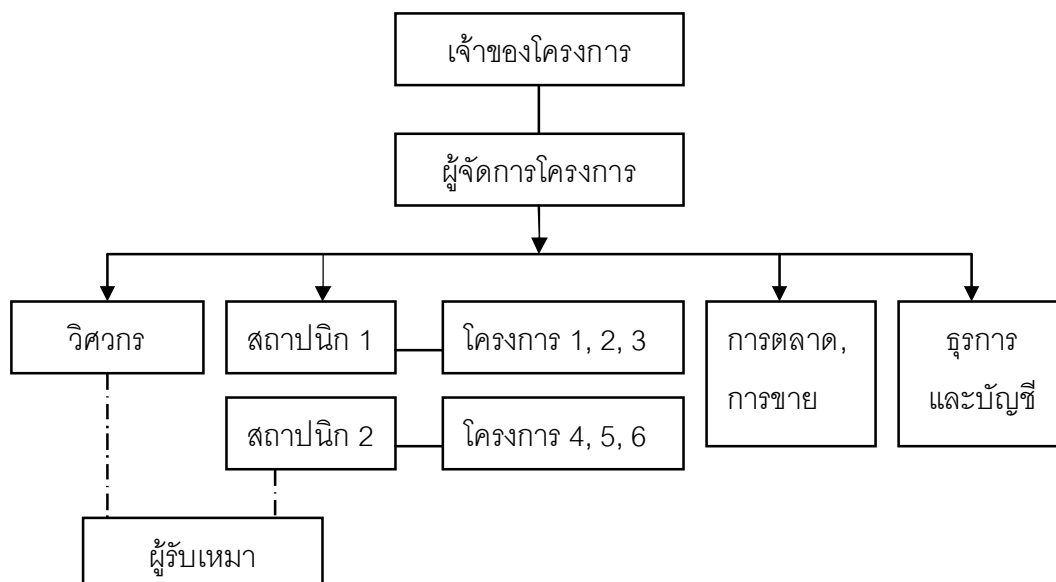
ซึ่งผู้ประกอบการควรใช้การวิเคราะห์และพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ในแต่ละทำเล ดังเช่น แผนธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดเล็ก ซึ่งจะสามารถทราบศักยภาพในการสร้างอาคารในรูปแบบต่าง ๆ โดยอาจจะเลือกซื้อที่ดินที่สามารถสร้างอาคารในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ทาวน์เฮาส์ โดยทำโครงการทาวน์เฮาส์หมดทุกโครงการ เพื่อลดต้นทุนด้านการออกแบบ สถาปัตยกรรมและการออกแบบโครงสร้างทางวิศวกรรมโครงสร้าง ทั้งนี้จึงควรพิจารณาราคาที่ดินอย่างคร่าว ๆ ว่าสามารถพัฒนาโครงการไปในรูปแบบบ้านเดี่ยว บ้านแฝด หรือทาวน์เฮาส์ โดยที่ดินที่เสนอมานี้ ด้วยราคาที่ดินเหมาะกับการพัฒนาโครงการทาวน์เฮาส์มากที่สุด

2. แผนการบริหารจัดการ

เนื่องจากเป็นโครงการที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการขนาดกลางจึงควรวางแผนการบริหารและผังองค์เป็นแนวลึก ดังภาพที่ 6.12

ภาพที่ 6.12

แสดงผังองค์กรที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการขนาดกลาง



จากภาพที่ 6.12 สามารถระบุตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานได้ดังนี้

1. เจ้าของโครงการ มีหน้าที่
 - 1) จัดหาที่ดิน
 - 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
2. ผู้จัดการโครงการ 1 คน มีหน้าที่
 - 1) บริหารงานก่อสร้างทุกโครงการ
 - 2) ตรวจสอบและดำเนินการตามแผนการดำเนินการทุกโครงการ
3. สถาปนิก 2 คน มีหน้าที่
 - 1) ออกแบบ
 - 2) ติดต่อประสานงานราชการในการขออนุญาต
 - 3) ควบคุมคุณภาพการก่อสร้าง
 - 4) จัดการความเรียบร้อยในโครงการ
4. วิศวกร 1 คน มีหน้าที่
 - 1) คำนวณโครงสร้าง
 - 2) ควบคุมคุณภาพการก่อสร้าง
4. การตลาดและการขาย 1 คน มีหน้าที่
 - 1) ศึกษาด้านการตลาดของพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย และการโฆษณา

- 2) เสนอข้อมูลและปิดการขาย
- 3) ดูแลหลังการขาย
5. ธุรการและบัญชี 1 คน เงินเดือน 12,000 บาท ต่อเดือน มีหน้าที่
 - 1) ติดต่อประสานงานราชการด้านเอกสาร
 - 2) งานบัญชี

เนื่องจากมีโครงการ 6 โครงการจึง ควรมีผู้จัดการโครงการดูแลในภาพรวมของบริษัท และมีสถาปนิกดูแลงานออกแบบ 1 คนต่อ 3 โครงการ วิศวกร 1 คนเพื่อการออกแบบโครงสร้างที่เหมือนกันทุกโครงการ วิศวกร 1 คน จึงเพียงพอ และเนื่องจากมีหน่วยขายที่มากขึ้นและหลายทำเลจึงควรมีฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย ซึ่งเป็นคนเดียวกันดูแลด้านนี้ เนื่องจากหน้าที่งานค่อนข้างสอดคล้อง จึงให้ทำงานหน้าที่นี้พร้อมกันได้ ฝ่ายธุรการและบัญชีดูแลด้านบัญชีและการเบิกจ่ายเงินในโครงการ ซึ่งเมื่อมีหน่วยขายมากขึ้นค่าบริหารต่อหน่วยจะลดลง

3. แผนการตลาด

เนื่องจากโครงการมีหลายทำเล ผู้ประกอบการสามารถใช้การตลาดเฉพาะทำเลด้วยการตีป้ายขนาดต่าง ๆ และยังทำการตลาดในภาพกว้าง ตั้งแบรนด์ของบริษัทขึ้นมา และใช้ช่องทางการสื่อสารในอินเทอร์เน็ต โดยสามารถทำเว็บไซต์ของตัวเองขึ้นมา หรือทำการออกงานอีเวนต์เพื่อการขายอสังหาริมทรัพย์ เพราะมีหน่วยขายที่มากขึ้น สามารถทำการส่งเสริมการตลาดไปในทางเดียวกันพร้อมกันได้ง่าย ค่าการตลาดต่อหน่วยขายจะน้อยลง

4. แผนการก่อสร้าง

รายละเอียดของการก่อสร้างจะไม่แตกต่าง จะมีปัจจัยเรื่องความสามารถในการบริหารงานก่อสร้างเข้ามาร่วมด้วยเนื่องจากโครงการต้องเริ่มพร้อมกัน โดยใช้ผู้รับเหมา 1 รายต่อทำเล เมื่อมีผู้รับเหมารายการวางแผนในด้านการควบคุมคุณภาพให้ทั่วถึงจึงเป็นสิ่งสำคัญ

5. แผนการเงิน

จะมีข้อได้เปรียบในด้านการต่อรองราคาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง สามารถซื้อได้จำนวนที่มากขึ้น ราคาจึงถูกลง แต่ต้องวางแผนการจ่ายเงินงวดการก่อสร้างให้ดีเพราะโครงการแต่ละทำเลดำเนินการก่อสร้างไปพร้อมกัน

ในด้านการประมาณการขาย เนื่องจากผู้ประกอบการเลือกทำโครงการอยู่ในเขตต่างกันจึงใช้การประมาณการขาย โดยให้ขายบ้านในแต่ละโครงการให้หมดภายในที่ 5 เดือน

เพราะเป็นช่วงเวลาที่เหลือจากการเตรียมงานและการก่อสร้างที่ใช้เวลา 7 เดือนต่อโครงการ จะทำให้เสียดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคารเพียง 1 ปี เนื่องจากโครงการเป็นโครงการที่มีหน่วยขายไม่มากจึงมีความเป็นไปได้

สรุป

แผนธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บนที่ดินขนาดเล็กเพื่อการอยู่อาศัยในกรุงเทพมหานครชั้นในและกรุงเทพมหานครชั้นกลาง มีความสอดคล้องกับความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้บริโภค และสามารถเสนอเป็นแผนธุรกิจได้ และเหมาะสมกับการลงทุนโดยผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง เพราะใช้เงินลงทุนไม่มาก มีการประเมินสถานการณ์จำลอง (sensitivity analysis) ในกรณีปกติ (base case) ในกรณีที่ดีกว่าปกติ (best case) และในกรณีที่ต่ำกว่าปกติ (worst case) ทุกกรณียังสามารถให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจ และแผนธุรกิจที่ได้มีความน่าเชื่อถือเนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบแผนธุรกิจจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว. หรือ SME bank) เป็นแนวทางในการทำแผนธุรกิจให้สมบูรณ์

จากผลสรุปของการวิจัยที่ได้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะของการวิจัย และข้อเสนอแนะของการวิจัยในประเด็นนี้ต่อไปในอนาคต ในบทต่อไป