



แผนธุรกิจร้านจำหน่ายสีทาอาคาร และพ่นรยนต์ (ร้านศรีธงชัย)

อำเภออุทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

โดย

นางสาว สรिता เพชรรัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนธุรกิจร้านจำหน่ายสีทาอาคาร และพ่นรยนต์ (ร้านศรีธงชัย)

อำเภออุททอง จังหวัดสุพรรณบุรี

โดย

นางสาว สรिता เพชรรัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



BUSINESS PLAN CAR AND HOME PAINT RETAILER  
(SRITHONGCHAI) U-THONG SUPHANBURI

BY

MISS SARITA PHETCHARUT



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASATUNIVERCITY  
ACADEMIC YEAR 2015  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสริตา เพชรรัตน์

เรื่อง

แผนธุรกิจร้านจำหน่ายสีทาอาคาร และพ่นรถยนต์(ร้านศรีธงชัย) อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่

๐๘ มี.ค. ๒๕๕๙

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(อาจารย์ ดร. ปณิธาน จันทองจีน)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กฤษณารัตน์ วัฒนสุวรรณ)

คณบดี

(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แผนธุรกิจร้านจำหน่ายสีทาอาคาร และพ่นรยยนต์ (ร้านศรีธงชัย) อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี
ชื่อผู้เขียน	นางสาวสรिता เพชรรัตน์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎารัตน์ วัฒนสุวรรณ
ปีการศึกษา	2558

### บทสรุปผู้บริหาร

ร้านศรีธงชัย ตั้งอยู่ที่อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป จำหน่ายสีทาอาคาร สีพ่นรยยนต์ และสินค้าที่ใช้ประกอบ ปัจจุบันลูกค้าของกิจการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ ลูกค้าสีทาอาคาร และลูกค้าสีพ่นรยยนต์ ซึ่งลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มประกอบด้วยลูกค้าที่ซื้อไปใช้ในธุรกิจ และลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคคนสุดท้าย

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาตลาดสีพ่นรยยนต์มีการหดตัวอย่างต่อเนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจ ปัญหาราคาสินค้าเกษตร นโยบายเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมรถยนต์ของรัฐบาล และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการแข่งขัน และตลาดค้าปลีกสีพ่นรยยนต์เป็นอย่างมาก จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทผลิตและจำหน่ายสีพ่นรยยนต์แห่งหนึ่ง พบว่าตลาดสีพ่นรยยนต์ของจังหวัดสุพรรณบุรีใน 3 ไตรมาสแรกของปี 2558 ที่ผ่านมานี้หดตัวลงถึงร้อยละ 35 และตลาดทั่วประเทศหดตัวลงร้อยละ 40 การเปลี่ยนแปลงของตลาดนี้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และกำไรของธุรกิจศรีธงชัย โดยพบว่ายอดขายช่วง 3 ไตรมาสแรกของปี 2558 ลดต่ำลงถึงร้อยละ 30 ของยอดขายช่วงเดียวกันในปี 2557 ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว

จากการวิเคราะห์ตลาดและการแข่งขันพบว่าแม้สภาพตลาดสีพ่นรยยนต์โดยรวมจะถดถอยลง แต่สำหรับกลุ่มผู้ซ่อม-ทำสีรถยนต์ที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน ยังมีโอกาสที่จะเติบโตและสามารถเข้าไปแย่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งมาได้ เนื่องจากการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่าจุดอ่อนของคู่แข่งหลักในตลาดสีพ่นรยยนต์คือเรื่องการให้บริการที่ล่าช้า พนักงานบริการไม่สุภาพ และมีสินค้าไม่ครบ

ตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับจุดแข็งของธุรกิจที่ เน้นการให้บริการที่เป็นกันเอง รวดเร็ว และมีเครือข่ายผู้ผลิตหลายรายจึงสามารถจัดหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้ในแผนนี้จึงเป็นกลยุทธ์เชิงรุก ที่เข้าไปทำตลาดกับกลุ่มผู้ประกอบการที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป ในรูปแบบของ Business to Business Marketing และเน้นจุดแข็งด้านการบริการที่เหนือกว่าในการแข่งขัน

แผนการตลาดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไป จากปัจจุบันมีจำนวน 8 แห่ง เพิ่มเป็น 16 แห่งคือขยายขอบเขตลูกค้าเข้าไปยังเขตอำเภอเมือง และเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการให้ได้ร้อยละ 30 ของยอดขายในปัจจุบัน โดยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์จะเน้นการสร้างแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการเสนอขายเป็นสินค้าพร้อมบริการ ในลักษณะ “Service Solution” ที่จะร่วมกันพยากรณ์ความต้องการสินค้าร่วมกับลูกค้าเพื่อสามารถจัดหาสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า พร้อมติดตามปริมาณสินค้าคงเหลือของลูกค้าและเสนอขายแพ็คเกจสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สำหรับกลยุทธ์ด้านราคาจะใช้วิธีการตั้งราคาขายปลีกตามราคาตลาดเพื่อรักษาศักยภาพการแข่งขันด้านราคา และป้องกันสงครามราคา พร้อมเสนอส่วนลดแบบสะสมแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการซื้อสินค้า และยืดระยะเวลาการชำระเงิน จาก 30 วันเป็น 60 วัน เพื่อให้สอดคล้องกับรอบการชำระเงินของบริษัทประกันที่มีระยะเวลาชำระเงิน 60 วันเช่นกัน ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายเนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ทำให้ไม่สามารถขยายพื้นที่หน้าร้านได้ จึงเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางไกล (Tele – Sale) ผ่านทางโทรศัพท์และSocial Media เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า สำหรับการส่งเสริมการตลาดจะเน้นไปที่การรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้า การเพิ่มจำนวนลูกค้า และการเพิ่มรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อกับทางร้าน โดยการใช้พนักงานขาย และกิจกรรมส่งเสริมการตลาดต่างๆ โดยใช้พนักงานเป็นคนที่ทั้งหมดเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง และฝึกอบรมพนักงานขายเกี่ยวกับสินค้าและการใช้งานเพื่อสามารถให้คำปรึกษาเชิงเทคนิคแก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้ปรับปรุงกระบวนการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น โดยการออกแบบ Service Blueprint เพื่อรักษามาตรฐานในการให้บริการ

สำหรับแผนธุรกิจนี้เป็นการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจเดิมโดยจัดทำบัญชีของร้านศรีธงชัย และส่วนของเจ้าของแยกขาดจากกันภายใต้สมมติฐานว่า ไม่มีสินค้าคงเหลือยกมา ไม่มีลูกหนี้และเจ้าหนี้การค้าค้าง มีสินทรัพย์ตั้งต้นเป็นที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เต็มมูลค่า 20 ล้านบาท และเงินลงทุนตั้งต้น 2.5 ล้านบาท โดยเงินลงทุนทั้งหมดเป็นเงินที่ได้จากส่วนของเจ้าของ โดยแผนปฏิบัติการ

แยกออกเป็น 3 ระยะได้แก่ ระยะปรับปรุงภายใน เป็นช่วงการปรับโครงสร้างพื้นฐานภายในของธุรกิจ การเตรียมความพร้อมพนักงานและระบบการให้บริการ สำหรับระยะการปรับปรุงภายในนี้คาดว่าจะใช้เวลาประมาณ 3 เดือน เมื่อปรับปรุงระบบภายในพร้อมแล้วระยะต่อมาคือระยะการทดสอบการดำเนินงานซึ่งได้ประสานกับลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับร้านศรีธงชัยจำนวน 5 รายเพื่อทดสอบระบบการให้บริการที่ติดตั้งและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยระยะนี้คาดว่าจะใช้เวลาประมาณ 1 – 2 เดือนและมีการติดตามประเมินผลใน 4 ระบบหลักได้แก่ระบบการขายและจัดเตรียมสินค้า ระบบการขนส่งสินค้า การพยากรณ์การขายและบริหารสินค้าคงคลัง และการบริการ โดยจะพิจารณาความพึงพอใจ ของลูกค้า ประสิทธิภาพและกำไรจากการดำเนินงานเป็นหลัก ระยะสุดท้ายระยะการดำเนินงานจริง ซึ่งจะขยายผลจากการทดสอบในลูกค้า 5 รายใช้จริงกับลูกค้าอยู่ ประกันทั้งหมดในปัจจุบันก่อน เมื่อระบบมีความเสถียรแล้วจึงต่อยอดไปยังลูกค้าใหม่โดยจะติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการประเมินผลจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือระยะสั้นซึ่งเน้นการประเมินผล กระบวนการปฏิบัติงานแบบรายวัน และระยะยาวเน้นการติดตามผลการดำเนินงานรายเดือนเพื่อ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากแผนธุรกิจที่ได้ออกแบบไว้นี้คาดว่าจะในปีแรกจะสามารถสร้างยอดขายจากลูกค้าอยู่ ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 แห่งได้ 1,650,000 บาท มีกำไรสุทธิก่อนหัก ภาษีมูลค่าเพิ่ม 102,735 บาท กำไรสุทธิหลังหักภาษีมูลค่าเพิ่มที่ -120,915 บาทและให้อัตรา ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ในปีแรกที่ร้อยละ -0.52 ในปีแรก แต่มีอัตราส่วนเงินทุน หมุนเวียน (Current Ratio) อยู่ที่ 4.22 และอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วที่ 2.14

**คำสำคัญ:** ร้านจำหน่ายสีพ่นรถยนต์

Independent Study Title	BUSINESS PLAN CAR AND HOME PAINT RETAILER (SRITHONGCHAI) U-THONG SUPHANBURI
Author	Miss. Sarita Phetcharut
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Administration Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Kritsadarat Wattanasuwan, Ph.D.
Academic Year	2015

### **Executive Summery**

Srithongchai is a paints retailer and wholesaler located in U-thong district Suphanburi Province, distributes home paints, car paints and equipments. Srithongchai's existing customer can be separated into 2 groups, business customers and end users.

In the past 3 years, car paints market was decrease continuously due to the economic crisis, the collapse of agriculture goods price, the economic policy and the changes of consumer behavior which affect market competitive trends. From the interview of a sale manager of a car paint retailer, we found that the car paint market has sinking by 35 percent during the first three quarter of the year in Suphanburi and by 40 percent in overall the country. Due to this change, Srithongchai has been affected as its sale has also decreased by 30 percent in the first three quarter, compared to the same period of the prior year, so the company has to be restructured to compete in this competitive environment.

After the market and consumer analysis, we found that even the market was declining, but there are still opportunities in an insurance contracted automobile repair shop segment, which tend to slight growth in the long-term. Moreover, the consumer and competitor analysis shown that one of the competitor's weakness is



the service which is the strength of the business so we change the target consumer to this segment and penetrate by offer service solution as a partner to the consumer.

This business plan objective is to increase the number of client from 8 to 16 businesses, to increase sale volume in an automobile repair shop which contracting with more than 2 insurance companies segment up to 30 percent from last year sale and to expand the market area to Muang district in 1 year. The main strategy is to create the competitive advantages by serving a better service. Product strategy is to offer the service solution in the consumer purchasing more than just a product selling, to help them create better performance and to reduce purchasing cost. As we collaborate with customer as a partner, we can forecast the products demand, offer them best deal and follow up customer's inventory. As for the price strategy, we use a market price approach in order to maintain competitive and avoid price war. We offer longer credit term from 30 days to 60 days and also some quantity discounts. We have expanded sales channel from only store to tele – sale through telephone and social network to break the place limitation and for the customer convenience. Our promotion strategy focuses on the sales person as the customer prefers to have a face to face contact; also using sales person is easier to create a customer relationship. Furthermore, we have improve all service process by using Service Blueprint to guide all staffs and sale persons to make sure that our customer will get the best services.

This business plan is a guideline to modify the existing business. Starting from creating a separate business account from personal account with the assumption that there are no brought forward amounts of an inventory, debtor and trade payable accounts, the fixed asset account amount 20 million Baht consist of land, buildings and equipment, plus 2.5 million Baht initial capitals. All of the capital is the owner's equity. The action plan separated into 3 periods. The first one is the internal improvement; we will spend 3 months for this period in order to improve all business infrastructures and to train all employees about product and selling. The second period is the process testing period; we will ask 5 trusted customers to evaluate and

suggest our new service. In this period, we plan to spend about 1 to 2 month to tryout the daily service process to confirm that all the problems has been founded and fixed. After that, we run the complete model to the current customers then extended to new customers. The most important point in this plan is to assure that all customers are satisfied with the service to retain the exist customer and persuade the target market to move their purchasing order to our business. We have to continuous evaluated the service daily and monthly on the circulation.

This business plan expected to generate 1,650,000 Baht income from an automobile repair shop contracting with more than 2 insurance companies segment and to get 102,735 Baht net profits before tax. The return on equity ratio is -0.52, Current ratio is 4.22 and Quick ratio is 2.14

**Keywords:** Car paint retailer

## กิตติกรรมประกาศ

แผนธุรกิจฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณา การชี้แนะและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาของศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎาภรณ์ วัฒนสุวรรณ และประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระอาจารย์ ดร.ปณิธาน จันทองเงิน ที่กรุณาสละเวลามาเป็นที่ปรึกษาและกรรมการการค้นคว้าอิสระ ขอขอบคุณท่านอาจารย์ทั้งสองที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะ แนวทางการปรับปรุงแก้ไขแผนฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณลูกค้าและผู้ประกอบการทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและอุตสาหกรรมสีพ่นรถยนต์เป็นอย่างดี ขอขอบคุณพี่พิภกข์ และพี่โครงการ MBA ทุกท่าน ที่ช่วยประสานงานและให้คำแนะนำในการทำรายงานฉบับนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ กลุ่มยากหละ ซิมิละและผู้ร่วมงานทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำรายงานฉบับนี้เสมือนเป็นรายงานของตัวเอง รวมถึงครอบครัวที่เข้าใจ เป็นกำลังใจและคอยสนับสนุนในการทำรายงานฉบับนี้จนสามารถจัดทำแผนได้สำเร็จลุล่วง

หากผลรายงานฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพื่อปรับปรุง แก้ไขในการศึกษาครั้งต่อไป

สรिता เพชรรัตน์

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (ภาษาไทย)	(1)
บทสรุปผู้บริหาร (ภาษาอังกฤษ)	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มา ความสำคัญ และโอกาสของธุรกิจ	1
1.2 ลักษณะของธุรกิจ	2
1.2.1 กลุ่มลูกค้าสี่ทหาอาคาร	2
1.2.2 กลุ่มลูกค้าสี่พ่นรยนต์	2
1.2.2.1 ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปใช้งาน	2
1.2.2.2 ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปเพื่อจำหน่าย	2
1.3 ประเภทของสินค้าและบริการ	2
1.3.1 กลุ่มสินค้าประเภทสี่ทหาอาคาร	2
1.3.2 กลุ่มสินค้าประเภทสี่พ่นรยนต์	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	4
2.1 สภาพโดยรวมและแนวโน้มของตลาด (Market Overview)	4
2.1.1 ตลาดสี่พ่นรยนต์	4
2.1.2 ตลาดสี่ทหาอาคาร	5
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST)	5
2.2.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors)	5

2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economies Factors)	6
2.2.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	6
2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	7
2.2.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	8
2.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม (5 Forces)	8
2.3.1 อุปสรรคการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	8
2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	8
2.3.3 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	9
2.3.4 สภาพการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรม	9
2.3.4.1 ร้านค้าสี่พ่นรถยนต์	9
2.3.4.2 ตัวแทนจำหน่ายจากผู้ค้ารายใหญ่ในเขตกรุงเทพฯที่ส่งสินค้ามาขาย ในต่างจังหวัด	9
2.3.4.3 บริษัทผลิตสี่พ่นรถยนต์	9
2.3.5 สินค้าทดแทน	10
2.4 โอกาส และ อุปสรรคของธุรกิจ (Opportunities and Treats)	10
2.4.1 โอกาส (Opportunities)	10
2.4.2 อุปสรรค (Treat)	11
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	12
3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ (Strength and Weakness)	12
3.1.1 จุดแข็ง (Strength)	12
3.1.2 จุดอ่อน (Weakness)	13
3.2 แนวทางการจัดการธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix)	13
3.2.1 แผนกลยุทธ์เชิงรุก (Strengths + Opportunities)	13
3.2.2 แผนกลยุทธ์เชิงแก้ไข (Weakness + Opportunities)	14
3.2.3 แผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Strength + Treat)	14

บทที่ 4 แผนการตลาด	15
4.1 การแบ่งส่วนตลาด กำหนดเป้าหมาย และการวางจุดยืนทางการตลาด	15
4.1.1 การแบ่งส่วนตลาด	15
4.1.1.1 กลุ่มลูกค้าส่ง	15
4.1.1.2 กลุ่มลูกค้าทั่วไป	15
4.1.1.3 กลุ่มผู้รณยนต์เอกชนขนาดเล็ก	15
4.1.1.4 กลุ่มผู้เอกชนขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันไม่เกิน 2 บริษัท	16
4.1.1.5 กลุ่มผู้เอกชนขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัท	17
4.1.1.6 ผู้รณยนต์ขนาดใหญ่	19
4.1.2 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	19
4.1.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก (Consumer Insight)	20
4.1.3.1 เจ้าของกิจการ	20
4.1.3.2 ฝ่ายบัญชี – การเงิน	21
4.1.3.3 พนักงานที่มีหน้าที่จัดซื้อ	21
4.1.4 การวางจุดยืนทางการตลาด	21
4.2 กลยุทธ์ทางการตลาด	21
4.2.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	22
4.2.1.1 สินค้าหลัก คือสีพ่นรณยนต์ประเภทต่างๆ	23
4.2.1.2 สินค้าพื้นฐานที่ต้องใช้เป็นประจำในการซ่อมและทำสีรถ	23
4.2.1.3 การบริการด้านการจัดซื้อ	23
4.2.2 กลยุทธ์ราคา (Price)	23
4.2.3 กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	24
4.2.3.1 จำหน่ายผ่านหน้าร้านค้า	24
4.2.3.2 จำหน่ายสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ หรือ Social Media (Tele – sale)	25
4.2.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	25
4.2.4.1 Sale Promotion	25
4.2.4.2 Communication	27

	(11)
4.2.5 กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People)	27
4.2.6 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)	27
4.2.6.1 Walk in purchase	27
4.2.6.2 Pick-up purchase	28
4.2.6.3 Delivery	28
บทที่ 5 แผนการปฏิบัติการ	29
5.1 ระยะการปรับปรุงระบบภายใน (Internal improvement)	29
5.1.1 กิจกรรมหลัก	29
5.1.1.1 การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound logistics)	29
(1) รถขนส่งสินค้าของบริษัท	29
(2) ขนส่งเอกชน	29
(3) รถตู้โดยสารประจำทาง	30
5.1.1.2 การกระจายสินค้า (Outbound logistics)	31
(1) ลูกค้ามารับสินค้าเอง	31
(2) การจัดส่งผ่านขนส่งเอกชน	31
(3) การจัดส่งโดยพนักงานของร้าน	32
5.1.2 กิจกรรมสนับสนุน	35
5.1.2.1 การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	35
(Infrastructures and technology)	
5.1.2.2 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management)	35
5.1.2.3 การจัดซื้อ – จัดหา (Procurement)	36
5.1.2.4 บัญชี – การเงิน (Accounting and Financial)	36
5.2 ระยะการทดสอบการดำเนินงาน	37
5.2.1 ระบบการขายและจัดเตรียมสินค้า	37
5.2.2 ระบบการขนส่งสินค้า	37
5.2.3 การพยากรณ์การขายและการบริหารสินค้าคงคลัง	38

	(12)
5.2.4 การบริการ	38
5.3 ระยะการดำเนินงานจริง	38
บทที่ 6 แผนการเงิน	39
6.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการเงิน	39
6.2 นโยบายแหล่งที่มาของเงินทุน	39
6.3 สมมติฐานและประมาณการทางการเงิน	39
6.3.1 สมมติฐานทางด้านภาษี	39
6.3.2 สมมติฐานการประมาณการรายได้	40
6.3.3 สมมติฐานการประมาณการค่าใช้จ่าย	41
6.3.3.1 ต้นทุนขาย (Cost of goods sold)	41
6.3.3.2 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	42
6.3.3.3 ค่าใช้เงินเดือนพนักงาน และค่าใช้จ่ายสำนักงาน	43
(1) เงินเดือนพนักงาน	43
(2) ค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน	43
6.3.4 สมมติฐานเกี่ยวกับรายการในงบดุล	44
6.3.4.1 ลูกหนี้การค้า	44
6.3.4.2 สินค้าคงเหลือ	44
6.3.4.3 สินทรัพย์ถาวร	45
6.3.4.4 เจ้าหนี้การค้า	46
6.4 ประมาณการงบการเงิน	46
6.4.1 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	46
6.4.2 ประมาณการงบกระแสเงินสด	49
6.4.3 งบแสดงฐานะการเงิน	51
6.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	53
บทที่ 7 การประเมินผลและการคาดการณ์สถานการณ์	54



7.1 การประเมินผล	54
7.2 การคาดการณ์สถานการณ์	54
7.2.1 สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case)	55
7.2.2 สถานการณ์ปกติ (Base Case)	56
7.2.3 สถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case)	56
7.2.1.1 ปัจจัยภายนอก	58
7.2.1.2 ปัจจัยภายใน	58
รายการอ้างอิง	59
ประวัติผู้เขียน	60



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 รายชื่อผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่ทำสัญญากับบริษัทประกันไม่เกิน 2 บริษัท	16
4.2 รายชื่อผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป	18
6.1 ตารางแสดงอัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	40
6.2 ตารางแสดงประมาณการรายรับต่อปี	41
6.3 ตารางแสดงประมาณการต้นทุนขายต่อปี	42
6.4 ตารางแสดงค่าใช้จ่ายทางการตลาด	42
6.5 ตารางประมาณการค่าจ้างและ เงินเดือนพนักงานต่อปี	43
6.6 ตารางแสดงค่าใช้จ่ายสำนักงาน	44
6.7 ตารางแสดงประมาณการสินค้าคงเหลือ	45
6.8 ตารางแสดงค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร	45
6.9 ตารางประมาณการเจ้าหนี้การค้าคงเหลือ ณ สิ้นปี	46
6.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	46
6.11 ตารางแสดงประมาณการงบกระแสเงินสด	49
6.12 ตารางแสดงประมาณการงบฐานะการเงิน	51
6.13 ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงิน	53
7.1 ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนกรณีที่ดีที่สุด	55
7.2 ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณีที่เลวร้ายที่สุด	57

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
5.1	แผนภาพแสดงกระบวนการให้บริการขายแบบ “WALK IN PURCHASE”	34
5.2	แผนภาพแสดงกระบวนการให้บริการขายแบบ “PICK – UP PURCHASE”	34
5.3	แผนภาพแสดงกระบวนการให้บริการขายแบบ “DELIVERY”	34



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มา ความสำคัญ และโอกาสของธุรกิจ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตเป็นอย่างมาก รวมถึงการขยายตัวของสังคมเมือง ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างพฤติกรรมผู้บริโภคและกำลังซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบกับสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำลงทำให้ผู้บริโภคชะลอการซ่อมแซมหรือทำสีรถยนต์ใหม่ และปัญหาราคาสินค้าเกษตร ได้แก่ ข้าวและอ้อยที่ตกต่ำทั้งจากราคาตลาดและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะข้าวที่ราคาตกต่ำลงจากปี 2557 ที่ผ่านมาถึง ร้อยละ 7.61 (กรมการข้าว, 2558) ทำให้การซ่อมแซมทำสี รถขนาดใหญ่ ได้แก่ รถไถ และรถบรรทุก ถูกชะลอออกไป ทำให้ตลาดสีพ่นรถยนต์หดตัว ในช่วง 3 ไตรมาสแรกของปี 2558 ที่ผ่านมารถสีพ่นรถยนต์จังหวัดสุพรรณบุรีในภาพรวมหดตัวลงถึงร้อยละ 35 (ผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทผลิตและจำหน่ายสีพ่นรถยนต์, 2558) รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตลาดและการขยายตัวของลูกค้าปลีกอุปกรณ์ก่อสร้าง Modern Trade ที่เข้ามาในพื้นที่มากขึ้น ทำให้การแข่งขันของตลาดค้าปลีกสีทาอาคารมีความรุนแรงมากขึ้น และมีแนวโน้มราคาตลาดต่ำลง เนื่องจาก Modern trade ที่เป็น Chain ขนาดใหญ่มีต้นทุนสินค้าที่ถูกกว่า รวมไปถึงการคุกคามจากการเข้ามาของโมเดลธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ เช่น Application ที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างอย่าง “Builk” ที่เป็นการร่วมมือกับ Modern Trade วัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่อย่าง Global House ที่เริ่มเข้ามาทำตลาดกับกลุ่มช่างรับเหมาขนาดเล็ก - กลาง ทำให้การแข่งขันในปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น เมื่อสถานการณ์ตลาดและการแข่งขันเปลี่ยนแปลง ย่อมกระทบต่อการดำเนินงานและการทำกำไรของธุรกิจ ในช่วง 3 ไตรมาสแรกของปี 2558 ที่ผ่านมา ร้านศรีธงชัยที่ดำเนินธุรกิจจำหน่ายสีทาอาคารและสีพ่นรถยนต์มียอดขายลดต่ำลงจากช่วงเดียวกันในปี 2557 ถึงร้อยละ 30 และมีร้านค้าคู่แข่งเล็กกิจการในส่วนสีพ่นรถยนต์จำนวน 2 ราย ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต

## 1.2 ลักษณะของธุรกิจ

ร้านศรีธงชัยเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี ดำเนินธุรกิจในลักษณะซื้อมา-ขายไป รูปแบบการขายปลีกและขายส่ง จำหน่ายสินค้าประเภทสีทาอาคาร สีพ่นรถยนต์และสินค้าที่ใช้ประกอบกัน โดยรับสินค้าจากผู้ผลิตและผู้จำหน่ายที่หลากหลาย ทั้งบริษัทขนาดใหญ่และผู้ผลิตรายย่อย มีลักษณะการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว ดำเนินงานโดยนาย เสรี เพชรรัตน์ ที่ศึกษาและจำหน่ายสีพ่นรถยนต์และสีทาอาคารมากกว่า 25 ปี จึงมีความรู้ด้านการบริหาร และความรู้เกี่ยวกับสีพ่นรถยนต์และสีทาอาคารเป็นอย่างดี โดยกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักได้แก่

### 1.2.1 กลุ่มลูกค้าสีทาอาคาร

กลุ่มลูกค้าสีทาอาคารประกอบด้วย ผู้รับเหมา ช่างสีอิสระ โรงสี โรงงาน โรงเรียน วัด และโครงการก่อสร้างต่างๆ และลูกค้าทั่วไป

### 1.2.2 กลุ่มลูกค้าสีพ่นรถยนต์

กลุ่มลูกค้าสีพ่นรถยนต์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

#### 1.2.2.1 ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปใช้งาน

ได้แก่ อู่ซ่อมและประกอบรถยนต์ขนาดเล็ก อู่ซ่อมรถยนต์ขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน (อู่กลาง) อู่รถพ่วง รถเกี่ยวและเครื่องจักรต่างๆ

#### 1.2.2.2 ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปเพื่อจำหน่าย

ได้แก่ ร้านขายสี ร้านอะไหล่ ร้านขายของเบ็ดเตล็ดและร้านโชว์ห่วยตามหมู่บ้าน

## 1.3 ประเภทของสินค้าและบริการ

### 1.3.1 กลุ่มสินค้าประเภทสีทาอาคาร

ประกอบด้วยสีทาอาคารสำเร็จรูป สีสผสมตามคำสั่งซื้อ สีรองพื้นปูนและไม้ สีทาไม้ และสินค้าที่ใช้ประกอบอื่นๆ

### 1.3.2 กลุ่มสินค้าประเภทสีพ่นรถยนต์

เป็นสินค้าที่ใช้สำหรับพ่นซ่อมสีรถยนต์ และสินค้าที่ใช้ประกอบ เช่น สีพ่นรถยนต์ประเภทไนโตร แมสสี 2K สีน้ำมัน สีอุตสาหกรรม ทินเนอร์ แล็กเกอร์เคลือบเงา น้ำมันสน สีโป้ว สีกันสนิม และสีผสมพิเศษ 2K เป็นต้น



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เพื่อทำความเข้าใจกับแนวโน้ม โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจค้าปลีกสีทาอาคารและสีพ่นรถยนต์ จึงทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 หัวข้อดังนี้

1. สภาพโดยรวมและแนวโน้มตลาด (Market Overview)
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)
3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม (Industry Analysis)
4. การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค (Opportunities and Threat)

#### 2.1 สภาพโดยรวมและแนวโน้มของตลาด (Market Overview)

##### 2.1.1 ตลาดสีพ่นรถยนต์

สีพ่นรถยนต์ที่จำหน่ายตามร้านค้าทั่วไปเป็นสินค้าที่นำไปใช้ในการซ่อมแซมและทำสีรถยนต์และรถจักรยานยนต์ จึงมีลักษณะเป็นอุปสงค์สืบเนื่อง (Derived Demand) ที่ผันแปรตามตลาดรถยนต์มือสอง ปริมาณการซ่อมและทำสีรถยนต์ ไปจนถึงรถที่ใช้ในการเกษตรจึงผันแปรตามปริมาณและราคาขายของสินค้าที่เกษตร แต่ด้วยปัญหาสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าเกษตร ทำให้เกษตรกรขาดแคลนรายได้ ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อรักษาสภาพคล่อง ในปีพ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา ตลาดสีพ่นรถยนต์มีมูลค่าตลาด 3,750 ล้านบาท (Bus & Truck Thailand, 2558) แต่ช่วง 9 เดือนแรกของปี 2558 ตลาดสีพ่นรถยนต์หดตัวลงไปถึงร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีที่ผ่านมา

และจากข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทสีแห่งหนึ่งกล่าวว่าสีพ่นรถยนต์ในช่วง 2-3 ปีหลังจัดอยู่ในภาวะซบเซา ทำให้มีกิจการค้าสีรถยนต์หลายรายที่รับภาระด้านต้นทุนไม่ไหวถอนตัวออกจากตลาด สำหรับพื้นที่อำเภออุ้มอ่อง จังหวัดสุพรรณบุรีและพื้นที่โดยรอบ เดิมมีผู้ค้าสีพ่นรถยนต์จำนวน 4 ราย แต่จากภาวะถดถอยของตลาดในช่วงหลายปีที่ผ่านมาทำให้ผู้ค้าบางรายประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกและหมดอายุ เกิดเป็นต้นทุนจม โดยในช่วงปลายปี 2557 ที่ผ่านมา มีร้านค้าอะไหล่และสีพ่นรถยนต์จำนวน 1 รายที่ถอนตัวออกจากตลาดสีพ่นรถยนต์และคงไว้เพียงสินค้าประเภทอะไหล่ ดังนั้นคู่แข่งหลักที่จำหน่ายสีพ่นรถยนต์และสีอุตสาหกรรมจึงเหลืออีก 2 ร้านซึ่งอยู่ห่างจากร้านศรีรงค์ชัยไปประมาณ 15 - 30 กิโลเมตร โดยจุดแข็งของร้านจำหน่ายสีพ่นรถยนต์และสี

อุตสาหกรรมที่เป็นคู่แข่งหลักนี้คือชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักและเปิด เนื่องจากเป็นร้านค้าที่เปิดมายาวนาน ทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าและช่างสีเป็นอย่างดี และมีศักยภาพทางการเงินสูง เนื่องจากมีเงินทุนสูง จึงมีความสามารถในการปล่อยสินเชื่อและแก้งำไรจาก Promotion จากบริษัทผู้ผลิต แต่มีจุดอ่อนด้านคุณภาพการบริการ ซึ่งจากการสอบถามลูกค้าที่ไม่พอใจพบว่า มีการบริการที่ล่าช้า พนักงานไม่สุภาพ และสินค้าไม่มีความหลากหลาย

### 2.1.2 ตลาดสีทาอาคาร

ตลาดสีทาอาคารปี 2557 มีมูลค่าตลาดประมาณ 25,000 ล้านบาทและเป็นปีที่ตลาดสีทาอาคารหดตัวลงต่ำสุดในรอบ 10 ปี เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและการชะลอการลงทุนในตลาดอสังหาริมทรัพย์ ผู้บริโภคชะลอการซ่อมแซมหรือทาสีอาคารใหม่ (Marketeer, 2557) และเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูง ตัวอย่างเช่นตัวแทนศูนย์ผสมสี TOA ที่มีมากกว่า 5,000 ร้านทั่วประเทศ โดยในพื้นที่เขตสุพรรณบุรีมีทั้งสิ้น 142 ร้านและมีถึง 14 ร้านในเขตอำเภออู่ทอง แม้ร้านค้าจำหน่ายสีทาอาคารที่มีเครื่องผสมสีและมีศักยภาพในการแข่งขันมีเพียงจำนวน 9 ราย และส่วนที่เหลือเป็นผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างที่มีสีทาอาคารจำหน่ายเพื่อให้มีสินค้าครบถ้วนสำหรับการสร้างบ้านแต่ไม่ได้เน้นขายสีทาอาคารเป็นหลัก สินค้าที่จำหน่ายจึงเป็นสีเบอร์สำเร็จรูปซึ่งเป็นสีราคาถูก คุณภาพต่ำถึงปานกลาง แต่นอกจากผู้จำหน่ายสีทาอาคารและวัสดุก่อสร้างที่มีลักษณะเป็น Traditional Trade แล้วยังมีผู้ค้าวัสดุก่อสร้างในรูปแบบ Modern trade ขนาดใหญ่ได้รุกตลาดจังหวัดสุพรรณบุรีเข้ามาอย่างหนัก เห็นได้จากช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีผู้ค้าวัสดุ Modern trade เข้ามาเปิดกิจการในพื้นที่สุพรรณบุรีถึง 2 ราย ได้แก่ ไทวัสดุ และ Home Pro ซึ่งผู้บริโภครุ่นใหม่จำนวนมากหันไปซื้อสินค้ากับห้างค้าปลีก Modern trade

## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST)

### 2.2.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors)

การเปลี่ยนผ่านผู้นำทางการเมืองรวมถึงความไม่แน่นอนด้านกลยุทธ์และนโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลถึงความเชื่อมั่นในการลงทุนของธุรกิจต่างๆ ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลท้องถิ่นที่ตั้งใจจะสร้างเมืองอู่ทองให้เป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์แห่งใหม่ จึงส่งผลให้โครงการก่อสร้างและการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น แต่ทว่ากำลังอยู่ในภาวะชะงักงันอันเป็นผลจากการเปลี่ยนรัฐบาล แต่หากแผนพัฒนาเมืองท่องเที่ยวเมืองอู่ทองนี้สำเร็จจะมีเงินอัดฉีดเข้าโครงการสูงถึง 4,088 ล้านบาท (ASTVผู้จัดการออนไลน์, 2556)



นโยบายแผนกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลซึ่งเน้นการปล่อยสินเชื่อบ้านและที่อยู่อาศัยของธนาคาร ธ.อ.ส. ซึ่งคาดว่าจะช่วยกระตุ้นการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ได้ดี

อิทธิพลของนักรการเมืองท้องถิ่นต่อการอนุมัติ - ไม่อนุมัติ โครงการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่ของหน่วยงานรัฐบาล และโครงการพัฒนาพื้นที่ในเขตเมืองโบราณ รวมถึงประเด็นเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการต่างๆ ด้วย

### 2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economies Factors)

สถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบัน ส่งผลถึงรายได้ครัวเรือนและกำลังซื้อของผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรและผู้มีรายได้น้อย ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของพื้นที่อำเภออุทองและจังหวัดสุพรรณบุรี ส่งผลให้ตั้งแต่ช่วงปี 2557 จนถึงปัจจุบัน ทั้งตลาดสีทาอาคารและสีพ่นรถยนต์หดตัวอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในปี 2559 ที่จะมาถึงเนื่องจากปัญหาวิกฤติภัยแล้งที่สะสมมานานหลายปี โดยสินค้าที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือกลุ่มสีทาอาคารคุณภาพสูงและสีพ่นรถยนต์ประเภทไนโตร เนื่องจากผู้บริโภคและช่างสีต้องการลดต้นทุนลง

สำหรับจังหวัดสุพรรณบุรีแล้วพื้นฐานของเศรษฐกิจคือกลุ่มเกษตรกร รองลงมาเป็นผู้ประกอบการรายย่อย จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นั้นรัฐบาลมีแผนจะเน้นการส่งออกสินค้า พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาโครงสร้างผลผลิตการเกษตร และการเพิ่มรายได้เฉลี่ยต่อหัวของเกษตรกร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดช่องว่างทางการเงิน เนื่องจากปัจจุบันเกษตรกรขาดแคลนรายได้ ทำให้กำลังซื้อลดลงซึ่งคาดว่าหากแผนนี้สำเร็จจะช่วยให้มีเงินสะพัดในพื้นที่อำเภออุทองมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มการขยายตัวของเขตเมือง ซึ่งเห็นได้จากจำนวนที่ดินที่ถูกซื้อขายมีมากขึ้น และส่วนใหญ่เป็นการซื้อที่ดินเพื่ออยู่อาศัยจากคนจังหวัดอื่นโดยเฉพาะคนกรุงเทพฯ และรองลงมาคือจำนวนหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดที่มีบริษัทขนาดใหญ่อย่างเช่น บริษัท พกษา มาลงทุนในเขตอำเภอเมือง

### 2.2.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

สังคมไทยยังมีความเชื่อเรื่องดวงและโชคลาภอยู่มาก โดยหนึ่งในความเชื่อที่ส่งผลต่อการซื้อสินค้ากลุ่มสีทาอาคารได้แก่ การปรับปรุงทาสีบ้านใหม่เมื่อมีงานมงคล เช่น งานบวช งานแต่ง เป็นต้น และการตัดสินใจเลือกสีทาอาคารและสีรถยนต์ที่เสริมมงคลให้แก่ตนเอง

ค่านิยมและทัศนคติของผู้บริโภคต่างจังหวัดมักรู้สึกว่าร้านค้าที่ตกแต่งหน้าร้านสวยงาม ติดกระจก ติดเครื่องปรับอากาศ จะเป็นร้านที่ขายสินค้าราคาแพง และชอบซื้อสินค้ากับร้านที่เจ้าของร้านหรือพนักงานขายสามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาได้อย่างเป็นกันเอง

ผู้บริโภครที่อาศัยอยู่ตามต่างจังหวัดมักอยู่กันเป็นหมู่บ้าน และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเสมือนญาติพี่น้อง โดยมากมักเชื่อคำบอกเล่าแนะนำของเพื่อนบ้าน คนรู้จักมากกว่าคำโฆษณา และชอบใช้หรือทำอะไรตามๆกัน ทำให้เมื่อลูกค้ามาใช้บริการแล้วพึงพอใจจะบอกและแนะนำต่อให้คนในหมู่บ้าน แต่หากไม่พอใจจะนำไปบอกต่อแล้วอาจทำให้เสียลูกค้าจำนวนมากได้

พฤติกรรมการถ่ายโอนจากคู่แข่งขนาดเล็กทั่วไปเป็นคู่แข่งที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน เนื่องจากรถยนต์ส่วนบุคคลรุ่นใหม่ส่วนมากจะทำประกันรถยนต์เห็นได้จากเวลาซื้อรถยนต์จากค่ายต่างๆปัจจุบันมักแถมประกันรถยนต์มาด้วย ดังนั้นเวลารถเสียหรือเกิดอุบัติเหตุซ่อมรถยนต์มักซ่อมที่คู่แข่ง ส่งผลให้อู่ซ่อมรถยนต์ขนาดเล็กหลายๆแห่งมีงานน้อยลง

พฤติกรรมของเกษตรกรส่วนมากเมื่อหมดฤดูกาลแล้วจะซ่อมแซมอุปกรณ์ รถเกี่ยว รถไถ และรถขนส่งพร้อมทั้งทาสีใหม่อยู่เสมอ แต่ช่วงสามปีหลังที่เกิดปัญหาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำทำให้เกษตรกรชะลอการทำสีรถและอุปกรณ์ใหม่

#### 2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การพัฒนาของเทคโนโลยีสีทาอาคารและสีพ่นรถยนต์ทำให้สินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อการบริหารสินค้าคงคลัง เนื่องจากการพัฒนาเครื่องผสมสีทาอาคารของผู้ผลิตทำให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลัง และการบริหาร FIFO ของสินค้าทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดความเสียหายจากสินค้าที่หมดอายุและต้นทุนที่จมไปกับสินค้าคงคลัง เนื่องจากเดิมร้านค้าจำเป็นต้องเก็บสต็อกสีทุกเบอร์ ซึ่งสีแต่ละรุ่นจะมีจำนวนมากกว่า 30 เบอร์ แต่เมื่อนำเครื่องผสมสีมาใช้แล้วจะเปลี่ยนการสต็อกสีตามเบอร์เป็นการสต็อกแม่สี และเบสสีแทน จึงช่วยลดปริมาณสินค้าคงคลังและสามารถผลิตสีได้หลากหลายเฉดสียิ่งขึ้น แต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ผลิตที่มีก้ออกสีรุ่นใหม่เป็นประจำ ทำให้ร้านค้าจำหน่ายจำเป็นต้องเก็บสต็อกสีหลาย Product Line มากขึ้น และทำให้สินค้าบางรุ่นขายออกได้ยากเนื่องจากมีสินค้าใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่า หรือคุณภาพใกล้เคียงกันแต่เป็นรุ่นใหม่กว่า จำหน่ายในราคาใกล้เคียงกัน

สำหรับสีพ่นรถยนต์ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆช่วยให้สีมีคุณภาพสูงขึ้น ใช้งานง่ายขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาคาการใช้งานที่มักพบบ่อยในปัจจุบัน แต่การออกสีใหม่ของกลุ่มสีพ่นรถยนต์ส่วนมากเป็นการปรับปรุงและพัฒนาจากผลิตภัณฑ์เดิม ทำให้เกิดการแย่งลูกค้าจากสีเดิมในตลาด เนื่องจากเมื่อลูกค้าได้ลองใช้สีรุ่นใหม่แล้วจะไม่ยอมกลับไปใช้สีรุ่นเก่า ทำให้สต็อกสีรุ่นเก่าที่อยู่ในคลังระบายออกได้ยาก

โปรแกรมอำนวยความสะดวกในการทำบัญชี - วางแผนทางการเงิน และการบริหารสินค้าคงคลังสำหรับธุรกิจรายย่อยมีราคาที่ถูกลง และมีฟังก์ชันอำนวยความสะดวกได้ง่ายขึ้น

และด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้น ระบบ internet สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทั่วถึงขึ้น รวมถึงการสื่อสารไปยังผู้บริโภคก็สามารถทำได้ง่ายและมีต้นทุนที่ถูกลง

### 2.2.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

สำหรับตลาดต่างจังหวัดฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำอาชีพเกษตรกร (ข้าวและข้าวโพด) และปศุสัตว์ (หมูและไก่) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อรายได้ และกำลังซื้อของผู้บริโภค ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยประสบกับวิกฤติภัยแล้งอย่างหนัก ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรอย่างมาก ทำให้รายได้ของเกษตรกรลดลง กำลังซื้อและกระแสเงินสดหมุนเวียนในตลาดก็ลดลงด้วย ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของชุมชน

## 2.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม (5 Forces)

### 2.3.1 อุปสรรคการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

สำหรับสินค้าสีทาอาคารนั้นคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาในตลาดได้ง่ายขึ้น เนื่องจากการพัฒนาเครื่องผสมสีทาอาคารทำให้ต้นทุนในการเปิดร้านต่ำกว่าเมื่อก่อนที่ร้านค้าต้องเก็บรักษาสีทุกเบอร์ทำให้ใช้เงินลงทุนในส่วนของสินค้าคงคลังสูง แต่เมื่อมีเทคโนโลยีเครื่องผสมสีแล้ว ปัญหาด้านต้นทุนสินค้าคงคลังจะไม่มีอีกต่อไป การเข้าสู่ตลาดของผู้ค้าสีทาอาคารรายใหม่จึงสามารถทำได้ง่าย

ส่วนสีพ่นรถยนต์การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ทำได้ยากเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนด้านสินค้าคงคลังสูง เนื่องจากต้องลงทุนเก็บสต็อกสีทุกเบอร์ ซึ่งสีทาอาคารหนึ่งตราสินค้าก็สีจำนวนสีมากกว่า 30 SKU ยังไม่นับรวมสีที่ใช้ประกอบอีกจำนวนมาก นอกจากนี้สีประเภทสีทาอาคารยังเป็นสินค้าที่ผู้จำหน่ายต้องมีความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะทางเป็นอย่างมาก เนื่องจากสีแต่ละประเภทมีลักษณะการใช้งานที่แตกต่างกัน รวมถึงคุณสมบัติและเทคนิคการใช้งานด้วย

### 2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

สำหรับสีทาอาคารผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงมาก เนื่องจากมีผู้จำหน่ายหลายราย และมีการแข่งขันด้านราคาสูง รวมถึงบริษัทสีแต่ละบริษัทเองก็มีการแข่งขันกันสูงมากเช่นกัน นอกจากนี้พฤติกรรมกรซื้อสีทาอาคารของผู้บริโภคนั้นจะใช้ปัจจัยด้านสถานที่ตั้งและการเดินทางเป็นหลัก เนื่องจากสีทาอาคารเป็นสินค้าน้ำหนักมาก และผู้รับเหมามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกร้านค้าสูงซึ่งผู้รับเหมานั่นมักจะแนะนำให้ไปซื้อที่ร้านที่ตนได้รับผลประโยชน์ ทำให้มีผู้ซื้ออำนาจต่อรองค่อนข้างสูง

ตลาดสีพ่นรถยนต์ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรีนั้น มีผู้จำหน่ายสีพ่นรถยนต์น้อยราย และลูกค้า(อู่ซ่อม – ทำสีรถยนต์)ส่วนใหญ่มักซื้อเป็นเครดิตเงินเชื่อ ทำให้ส่วนมากจะซื้อสินค้ากับร้านเดิมเป็นประจำ และไม่คอยอ่อนไหวตามราคาสินค้ามากนักเนื่องจากสินค้าที่ต้องใช้จะถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขของลูกค้าหรือบริษัทประกัน ทำให้ลูกค้าสีพ่นรถยนต์มีอำนาจต่อรองปานกลาง-ต่ำ

### 2.3.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

ผู้ผลิตสีทาอาคารเป็นผู้ผลิตที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงของแบรนด์เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ทำให้มีอำนาจต่อรองสูง เพราะสามารถหาผู้แทนจำหน่ายใหม่ได้ง่าย

ผู้ผลิตสีพ่นรถยนต์ส่วนมากเป็นบริษัทขนาดกลาง และเป็นแบรนด์ขนาดเล็ก ซึ่งหลายๆรายมีความสัมพันธ์อันดีกับร้านมายาวนาน จึงมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตกลุ่มนี้ค่อนข้างสูง

### 2.3.4 สภาพการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรม

สำหรับสีพ่นรถยนต์คู่แข่งในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

#### 2.3.4.1 ร้านค้าสีพ่นรถยนต์

ปัจจุบันร้านค้าที่เป็นคู่แข่งหลักในพื้นที่มีจำนวน 4 ราย ซึ่งหนึ่งในนั้นกำลังลดทอนขนาดกิจการเนื่องจากเกิดความผิดพลาดในการบริหารสินค้าคงคลัง จึงขายสินค้าสีพ่นรถยนต์สำเร็จรูปในคลังทิ้งทั้งหมด และอีกหนึ่งรายเป็นร้านค้าปลีกและส่งอะไหล่รถยนต์ขนาดใหญ่ซึ่งไม่ได้เน้นขายสีพ่นรถยนต์เป็นพิเศษ จึงเหลือคู่แข่งหลักที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงอยู่ 2 ราย และแต่ละร้านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้การแข่งขันไม่สูงมากนัก และในช่วงที่ผ่านมา มีร้านจำหน่ายสีพ่นรถยนต์ 1 รายที่ถอนตัวออกจากตลาด เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย

#### 2.3.4.2 ตัวแทนจำหน่ายจากผู้ค้ารายใหญ่ในเขตกรุงเทพฯที่ส่งสินค้ามาขาย

##### ในต่างจังหวัด

ในส่วนของผู้ค้ารายใหญ่ที่วิ่งเข้ามาขายในพื้นที่จะมีเข้ามาเป็นบางช่วง โดยจะส่งพนักงานขายวิ่งตามร้านค้าขนาดเล็ก และมักตัดราคาขายสินค้าบางตัวโดยเฉพาะช่วงเวลาของบริษัทผู้ผลิตจัดรายการสินค้าในปริมาณมากเพื่อให้ได้ต้นทุนสินค้าราคาถูกแล้วขายเน้นปริมาณ และเน้นขายเงินสด แต่ข้อจำกัดของผู้ค้ารายใหญ่คือเป็นการขายขาดไม่รับเปลี่ยนคืนสินค้า ซึ่งทำให้สมดุลราคาของตลาดเสียไป ผู้ค้ากลุ่มนี้จึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการทำการตลาด

#### 2.3.4.3 บริษัทผลิตสีพ่นรถยนต์

บริษัทผู้ผลิตจะมีพนักงานขายวิ่งนำสินค้าออกไปเสนอขายตามร้านค้าต่างๆ รวมถึงอู่ขนาดใหญ่บางแห่งด้วย แต่เนื่องจากการสั่งซื้อโดยตรงกับบริษัท ผู้ซื้อจึงต้องมีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมากและมีเงื่อนไขการชำระเงินที่เข้มงวด รวมไปถึงหากผู้ซื้อไม่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าน้อยจะไม่มีอำนาจต่อรองด้านการเปลี่ยนคืนสินค้า

จากข้อมูลคู่แข่งทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นได้ว่าสภาพการแข่งขันของตลาดสีฟันทรงยนต์ไม่ค่อยรุนแรงนักเมื่อเทียบกับตลาดสีทาอาคาร

สำหรับสีทาอาคารมีคู่แข่งทางตรงที่อยู่ในพื้นที่อำเภออุทงจำนวน 3 รายและร้าน Modern trade ในระยะทาง 30 กิโลเมตรจำนวน 2 ราย ได้แก่ Home Pro และ ทีวีสด ซึ่งมีทั้งเครื่องผสมสีทาอาคารของ TOA Beger และแบรนด์อื่นๆ ตลาดสีทาอาคารนั้นมีการแข่งขันด้านราคาสูง เนื่องจากร้านค้าที่เป็นคู่แข่งหลักใช้นโยบายการตัดราคาขาย ปัจจุบันเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคากับร้านค้าอื่นได้ร้านศรีธงชัยต้องลดราคาลงถึงร้อยละ 25 ของราคาขายปกติ(ราคาป้าย) นอกจากนี้บริษัทผู้ผลิตมักมีการแข่งขันด้านโปรโมชั่นกันเองอยู่บ่อยครั้ง ทำให้ผู้ผลิตแต่ละแบรนด์ก็มีการแข่งขันสูงด้วยเช่นกัน

### 2.3.5 สินค้าทดแทน

เนื่องจากทั้งสีทาอาคารและสีฟันทรงยนต์เป็นสินค้าใช้เฉพาะอย่าง สินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนได้จึงมีน้อย แต่การเกิดสินค้าทดแทนนั้นจะเป็นการพัฒนาสินค้ารุ่นใหม่ที่สามารถทดแทนสินค้าเดิม แม้การพัฒนาต้องใช้เวลามาก แต่หากผู้ผลิตสามารถพัฒนาให้ดีและราคาโดยเฉลี่ยต่ำกว่าสินค้าเดิมได้จะทำให้สามารถเข้าตลาดได้อย่างรวดเร็ว เช่นการเข้าตลาดของแบรนด์ Morrison ที่พัฒนาสินค้าขึ้นมาทดแทนสีในโตรที่จำหน่ายอยู่ในปัจจุบัน แม้สินค้าทดแทนของผลิตภัณฑ์มีต่ำ แต่ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มาทดแทนรูปแบบการจัดจำหน่ายแบบเดิมมีจำนวนมากทั้งรูปแบบ Modern Trade และ Application ต่างๆที่เข้ามาทำการตลาดกับช่างสี และอู่รถยนต์

จากการวิเคราะห์ 5 Forces พบว่าตลาดสีทาอาคารมีความรุนแรงของการแข่งขันสูง ในขณะที่ตลาดสีฟันทรงยนต์มีความรุนแรงของการแข่งขันโดยรวมของอุตสาหกรรมปานกลาง

## 2.4 โอกาส และ อุปสรรคของธุรกิจ (Opportunities and Treats)

### 2.4.1 โอกาส (Opportunities)

1. แผนผลักดันอสังหาริมทรัพย์และเมืองท่องเที่ยว “เมืองโบราณอุทง” ของรัฐบาล ที่แม่ต้อนนี้กำลังอยู่ในระหว่างระงับชั่วคราวแต่หากแผนนี้ผ่านการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ ซึ่งเมื่อแผนนี้สำเร็จจะมีงบประมาณกว่า 4,000 ล้านบาท เข้ามาสนับสนุนให้เกิดเป็นอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งจะผลักดันให้เกิดการพัฒนาสถาปัตยกรรมและอาคาร จำนวนมาก

2. การเคลื่อนย้ายงานจากอู่รถยนต์ขนาดเล็กทั่วไป ไปยังอู่ประกัน เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานประกันรถยนต์ที่เพิ่มขึ้น

3. ปัจจุบันแนวโน้มตลาดอู่ซ่อมและทำสีรถยนต์ขนาดเล็กและรถกระบะ 1 ตัน มีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปเป็นอู่ประกัน (อู่กลาง) มากขึ้น เนื่องจากรถยนต์ส่วนบุคคลจะถูกบังคับให้ทำประกันมากขึ้น เมื่อถึงเวลาเคลมประกันหรือ ซ่อมรถยนต์ก็จะเข้าไปใช้บริการกับอู่ซ่อมรถยนต์ที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน ดังนั้นเมื่อลูกค้าถูกโอนไปที่อู่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันแล้ว อู่รถยนต์ขนาดเล็กจะค่อยๆ ถูก ลดบทบาทและความสำคัญลงตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ

4. การแข่งขันของตลาดสีพ่นรถยนต์ที่ไม่ค่อยรุนแรงนัก และแต่ละร้านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ประกอบกับความยากในการเข้าตลาดของคู่แข่งรายใหม่ และปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ถดถอยทำให้คู่แข่งบางรายถอนตัวออกจากตลาดสีเบอร์พ่นรถยนต์

5. พฤติกรรมการซื้อสินค้าเงินเชื่อของลูกค้าสีพ่นรถยนต์ที่ส่งผลให้อู่เหล่านี้มักซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายรายเดิมเป็นประจำ

6. พฤติกรรมการบอกต่อและการแพร่กระจายของข่าวในหมู่บ้านอย่างรวดเร็วส่งผลให้เมื่อมีลูกค้า 1 รายเข้ามาใช้บริการแล้วประทับใจจะบอกต่อและแนะนำให้เพื่อนในหมู่บ้านมาใช้บริการด้วย

7. ทศนคติของผู้บริโภคต่างจังหวัดด้านการตกแต่งร้านค้า ที่มีทัศนคติต่อร้านค้าที่ติดตั้งเครื่องปรับอากาศและตกแต่งสวยงามว่าจะเป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าแพงกว่าร้านค้าธรรมดา

#### 2.4.2 อุปสรรค (Treat)

1. สภาพเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่าย และการซ่อมแซมสีรถยนต์และบ้านลง โดยในปีที่ผ่านมาตลาดสีพ่นรถยนต์ทั่วประเทศหดตัวลงถึงร้อยละ 40

2. การรุกรานของผู้ค้ารายใหญ่สีพ่นรถยนต์ ทำให้ราคาสินค้าผันผวนเนื่องจากผู้ค้ารายใหญ่ชอบตัดราคาขาย และนำสินค้ามาเทขายเป็นช่วง

3. การพัฒนาของผู้ค้ารุ่นใหม่ ทั้ง Modern Trade และ ผู้ค้า Online Bulk ที่จับมือกับ Global House ที่เข้ามาจับลูกค้ากลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างรายย่อย โดยผู้ค้ากลุ่มนี้มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าสูงกว่า จึงสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ในราคาที่ต่ำลง

4. ภาวะตกต่ำของสินค้าเกษตร อันเนื่องมาจากปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติได้แก่ภัยแล้ง ทำให้เกษตรกรขาดรายได้ มีกำลังซื้อน้อยลง และชะลอการซ่อมแซมรถพ่วง รถไถ และรถขนส่งเพื่อลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตของตน

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

หลังจากทราบสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจแล้ว เพื่อการวางกลยุทธ์ในขั้นต่อไปจึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ โดยในบทที่ 3 นี้ประกอบไปด้วย

1. จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ (Strength and Weakness)
2. แนวทางการจัดการธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

#### 3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ (Strength and Weakness)

##### 3.1.1 จุดแข็ง (Strength)

1. ผู้จำหน่ายมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านสีสามารถให้คำปรึกษาด้านการใช้งาน และปัญหาที่เกิดจากการใช้งานได้ และเป็นหัวใจของช่างสีมาอย่างยาวนาน เห็นได้จากเมื่อช่างสีมีปัญหากการใช้งานสินค้า มักเข้ามาขอคำปรึกษาอยู่เสมอ
2. มีสินค้าที่หลากหลายครอบคลุมทุก Function การใช้งานที่เกี่ยวกับสีทาบ้าน และสีพ่นรถยนต์ โดยปัจจุบันมีสินค้ามากกว่า 2,000 SKU
3. การให้บริการที่ให้ความเป็นกันเอง และเน้นความรวดเร็วกว่าคู่แข่งที่มีปัญหาลูกค้าร้องเรียนเรื่องความล่าช้าเป็นประจำ
4. มีสภาพคล่องทางการเงินสูง จึงมีความสามารถในการขายสินค้าเงินเชื่อซึ่งตรงต่อความต้องการของลูกค้าผู้ซ่อมรถยนต์ โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่มีปัญหาเรื่องสภาพคล่องอยู่บ่อยครั้งเพราะบริษัทประกันมีรอบการวางบิลนานถึง 60 วัน
5. มีเครือข่ายของอุปกรณ์และช่างสี โรงงานผลิตสินค้า OEM รวมถึงผู้แทนจำหน่ายของบริษัท จึงสามารถรองรับคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ได้ในบางรายการ เช่น ทินเนอร์ สีโป้ว และสีพ่นรถยนต์ รวมถึงสามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว
6. สามารถจัดหาสินค้าที่ใช้เฉพาะอย่างได้ เช่น สีทาถนนสำหรับกรมทางหลวง, สีทาปูพื้นกันเคมีสำหรับโรงสีและโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น
7. เนื่องจากสีพ่นรถยนต์มีเบอร์สีเป็นจำนวนมากแต่มีอายุการเก็บรักษาต่ำ (สีในโถ มีอายุเก็บรักษา 3 ปี และสีกึ่งอะคริลิก มีอายุการเก็บรักษา 1 ปี) ซึ่งหากขายไม่ได้ในช่วงอายุสินค้า

ก็จะเป็นต้นทุนจม และโดยปกติบริษัทสีจะไม่รับเปลี่ยนคืนสินค้า แต่เนื่องจากทางร้านมีปริมาณการสั่งซื้อสูงและประกอบธุรกิจมาเป็นเวลานานจึงสามารถขอเปลี่ยนคืนสินค้ากับบริษัทผู้ผลิตสีได้

8. สถานที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองที่เป็นศูนย์รวมของร้านค้า การเดินทางสะดวก โดยมีรถประจำทางวิ่งผ่าน และมีที่จอดรถรองรับลูกค้า ซึ่งเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่เป็นผู้จำหน่ายสีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ตลาดอุทงด้วยกันแล้วมีความสะดวกในการเดินทางมากกว่า

9. ปัจจุบันเป็นลักษณะการบริหารงานแบบเจ้าของคนเดียว บริหารอำนาจแบบรวมศูนย์ ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

### 3.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

1. ทางร้านศรีธงชัยไม่มีรถขนส่งเป็นของตนเอง ทำให้ลูกค้าต้องใช้บริการบริษัทขนส่งภายนอก ซึ่งมีบริษัทขนส่งที่ให้บริการในพื้นที่มีเพียง 2 ราย และในบางครั้งก่อให้เกิดความล่าช้าในการจัดส่งบ่อยครั้ง และในบางครั้งมีปัญหาสินค้าสูญหายระหว่างขนส่ง

2. สินค้าที่จำหน่ายมีลักษณะเฉพาะ ทำให้การฝึกพนักงานต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก การจะขยายหรือเพิ่มจำนวนพนักงานจึงต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมนาน

3. ลักษณะธุรกิจเป็นแบบซื้อมาขายไป รับสินค้าจากผู้ผลิตหลายราย และมีสินค้าสั่งผลิตเป็นแบรนด์ STC ซึ่งเป็นแบรนด์ของทางร้านเอง แต่ไม่มีโรงงานผลิตเป็นของตัวเอง

4. หน้าร้านที่เล็กเป็นเพียงอาคารพาณิชย์ 1 ห้อง ซึ่งมีพื้นที่จำกัดไม่สามารถขยายหน้าร้านในแนวกว้างได้ ทำให้สินค้าบางรายการต้องนำไปเก็บไว้ที่คลังสินค้าที่ตั้งอยู่ห่างจากหน้าร้าน 1.5 กิโลเมตร ซึ่งใช้เวลาเดินทางไป-กลับประมาณ 10 นาที

5. ต้นทุนสินค้าบางรายการสูงกว่าคู่แข่งกลุ่ม Modern Trade โดยเปรียบเทียบทำให้โปรโมชั่นส่งเสริมการขายของ Modern trade สามารถมีข้อเสนอที่ดีกว่า

### 3.2 แนวทางการจัดการธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

จากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการในข้างต้น ทำให้สามารถวิเคราะห์ TOWS Matrix ออกมาได้ดังนี้

#### 3.2.1 แผนกลยุทธ์เชิงรุก (Strengths + Opportunities)

1. ใช้โอกาสที่รัฐบาลมีแผนกลยุทธ์หลักดันให้เมืองอุทงเป็นเมืองท่องเที่ยว กับจุดแข็งด้านความสามารถในการจัดหาสินค้าเฉพาะอย่าง เพื่อส่งประมูลราคาจำหน่ายสีทาอาคารและสีเฉพาะให้แก่โครงการ



2. อาศัยโอกาสการเติบโตของอุปทานที่มีแนวโน้มยั่งยืนกว่าอุปสงค์ขนาดเล็ก เข้าไปเสนอขายสินค้า โดยอาศัยเครือข่ายของช่างสีเข้าไปเสนอขายแก่ผู้ประกอบการ ซึ่งในปัจจุบัน มีลูกค้าผู้ประกอบการอยู่ส่วนหนึ่ง ทั้งอยู่ที่ซื้อสินค้ากับร้านทั้งหมด และ อุปสงค์ที่ซื้อสินค้ากับคู่แข่งเป็นหลัก ทำให้ยังสามารถขยายฐานะทางการเงินดี เสนอขายสินค้า พร้อมบริการพิเศษ เช่นบริการเงินเชื่อ บริการจัดเตรียมสินค้าล่วงหน้าเพื่อความรวดเร็วในการเข้ามารับสินค้า รวมถึงบริการเปลี่ยนสีเบอร์พ่นรถยนต์ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด เพื่อเจาะลูกค้ากลุ่มผู้ประกอบการ

### 3.2.2 แผนกลยุทธ์เชิงแก้ไข (Weakness + Opportunities)

1. ใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการให้บริการที่เหนือกว่า เพื่อสร้างความประทับใจและจุดจุดอ่อนด้านราคาสินค้า ที่มีต้นทุนสูงกว่า Modern Trade และคู่แข่งหลายๆราย

2. เนื่องจากขยายหน้าร้านไม่ได้แต่ต้องการขยายจำนวนฐานลูกค้าจึงใช้วิธีการเพิ่มช่องทางการขายด้วยการขายทางโทรศัพท์และจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าถึงอุ้งแขนการขายผ่านหน้าร้านเพียงอย่างเดียวเพื่อลดปัญหาด้านพื้นที่ขายไม่เพียงพอต่อการรองรับลูกค้า

3. ปรับปรุงระบบบริหารสินค้าคงคลังเพื่อสามารถจัดเตรียมสินค้าให้ลูกค้าได้เร็วขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

### 3.2.3 แผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Strength + Treat)

ใช้จุดแข็งด้านการบริการที่เหนือกว่าเพื่อสร้างชื่อเสียงและดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการแล้วสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพื่อป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่ที่มีลักษณะเป็น Modern Trade และผู้ค้ารายใหญ่เข้ามาแย่งฐานลูกค้าปัจจุบัน และขยายฐานลูกค้า ในช่วงที่เศรษฐกิจถดถอยเพื่อชดเชยกับปริมาณคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าปัจจุบันที่ลดต่ำลง

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่าตลาดที่มีความน่าสนใจและมี Marginal Profit สูงคือตลาดสีพ่นรถยนต์ซึ่ง กลยุทธ์หลักคือการป้องกันส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่และสร้างความภักดีแก่ลูกค้า และใช้กลยุทธ์เชิงรุกคือการเข้าไปทำตลาดกับกลุ่มผู้ประกอบการ ในรูปแบบของ Business to Business Marketing และเน้นจุดแข็งด้านการบริการที่เหนือกว่าในการแข่งขัน

## บทที่ 4

### แผนการตลาด

#### 4.1 การแบ่งส่วนตลาด กำหนดเป้าหมาย และการวางจุดยืนทางการตลาด

##### 4.1.1 การแบ่งส่วนตลาด

จากการวิเคราะห์แนวทางจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของแผนธุรกิจฉบับนี้จึงสรุปได้ว่า จะมุ่งไปที่การเจาะตลาดลูกค้าสีพ่นรถยนต์ โดยจากการศึกษาข้อมูลตลาดสามารถแบ่งลูกค้าของร้านศรีธงชัยออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่

##### 4.1.1.1 กลุ่มลูกค้าส่ง

ลูกค้ากลุ่มนี้คือลูกค้าที่ซื้อสินค้าเพื่อไปจำหน่ายต่อ มีทั้งร้านขนาดใหญ่และเล็ก รวมจำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 45 ของยอดขายทั้งหมด โดยพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าที่เป็นร้านขายสีขนาดใหญ่มักซื้อสินค้าโดยตรงกับบริษัทผู้ผลิต ในขณะที่ลูกค้าที่เป็นร้านค้าขนาดเล็กและกลางมักซื้อสินค้ากับผู้ค้าส่งขนาดใหญ่ โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้ากลุ่มนี้คือราคาต้นทุนของสินค้า ความรวดเร็วในการจัดส่ง และได้รับสินค้าที่ครบถ้วนตามรายการที่ต้องการ สำหรับด้านการแข่งขันลูกค้ากลุ่มนี้ให้ Marginal profit ที่ต่ำ และมีการแข่งขันด้านราคาสูง เนื่องจากมีผู้ค้าส่งรายใหญ่จากพื้นที่กรุงเทพฯ เข้ามาตัดราคาขายในพื้นที่

##### 4.1.1.2 กลุ่มลูกค้าทั่วไป

ลูกค้าชาจรที่ส่วนมากเป็นลูกค้าสีทาอาคารหรือสินค้าชิ้นเล็กเช่น สีสเปรย์ สีน้ำมันกระป๋องเล็ก เป็นต้น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ คิดเป็นร้อยละ 5 ของยอดขายทั้งหมด ลูกค้ากลุ่มนี้มีตั้งแต่ชาวบ้านทั่วไปไปจนถึงนักเรียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการซื้อเพื่อนำไปใช้ในงานด้านการเกษตร ทำสีรถจักรยานหรือจักรยานยนต์ด้วยตนเอง และซื้อเพื่อไปใช้งานอื่นๆ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักซื้อสินค้าคราวละน้อย และไม่บ่อยครั้งนัก

##### 4.1.1.3 กลุ่มผู้รถยนต์เอกชนขนาดเล็ก

ลูกค้าที่ซื้อสินค้ากลุ่มสีพ่นรถยนต์และสินค้าที่ใช้กับรถยนต์เป็นหลัก เช่น สีเคลือบเงา แล็กเกอร์เคลือบเงา ทินเนอร์ น้ำมันสน สีโป้ว สีรองพื้น เป็นต้น โดยลูกค้ากลุ่มนี้มีสัดส่วนร้อยละ 22 ของยอดขายทั้งหมดส่วนมากเป็นช่างสีที่แยกตัวออกมาจากอู่ขนาดใหญ่ เพื่อทำธุรกิจของตนเอง ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นการบริหารแบบเจ้าของคนเดียว อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่

เจ้าของ การดำเนินงานและตัดสินใจจะทำแบบวันต่อวัน ดังนั้นพฤติกรรมการซื้อจะเป็นการซื้อเมื่อต้องการใช้ ซื้อสินค้าด้วยเงินสด ซื้อครั้งละน้อยแต่บ่อยครั้ง บางรายเข้ามาซื้อสินค้า 3-4 ครั้งต่อวัน เนื่องจากไม่ได้ตรวจสอบจำนวนอุปกรณ์ที่ต้องใช้ก่อนเริ่มทำงาน ดังนั้นสิ่งที่ลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการมากที่สุดคือความรวดเร็วในการให้บริการและความครบถ้วนของสินค้า เนื่องจากหลายรายต้องหยุดปฏิบัติงานชั่วคราวเพื่อเดินทางมาซื้อสินค้าแล้วรีบกลับไปทำงานต่อ

#### 4.1.1.4 กลุ่มผู้ออกชนขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันไม่เกิน 2 บริษัท

สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้เป็นผู้ออมรถยนต์เอกชนที่ทำสัญญากับบริษัทประกันเพียง 1 - 2 ราย มีจำนวน 21 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 15 ของยอดขาย ลักษณะการบริหารงานส่วนมากเป็นการบริหารแบบเจ้าของคนเดียว แต่มีการวางระบบการดำเนินงานที่เป็นระบบกว่าผู้ออกชนขนาดเล็ก เนื่องจากถูกควบคุมด้วยระบบของบริษัทประกัน ซึ่งผู้ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันนี้จะต้องใช้สินค้าที่ได้รับมาตรฐานและผ่านการอนุมัติจากบริษัทประกันแล้ว ดังนั้นสินค้าที่ใช้จึงจำกัดอยู่ในกลุ่มสินค้าคุณภาพปานกลางและสูง พฤติกรรมการซื้อของลูกค้ากลุ่มนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับกลุ่มผู้ออกชนขนาดเล็กคือซื้อเมื่อต้องการใช้ แต่จะแตกต่างกันที่สินค้าที่เลือกใช้ดังนั้นความเร็วในการให้บริการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ได้รับเงินค่าซ่อมจากบริษัทประกันภายหลังส่งมอบงานประมาณ 1 ถึง 2 เดือน จึงเป็นกลุ่มที่ต้องการเครดิตค่าสินค้า เนื่องจากหลายรายมักมีปัญหาขาดสภาพคล่อง

#### ตารางที่ 4.1

รายชื่อผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่ทำสัญญากับบริษัทประกันไม่เกิน 2 บริษัท

ชื่อ	อำเภอ	ตำบล	จำนวนบริษัทประกัน
นายประจักษ์ ชาวบ้านคอย	ดอนเจดีย์	ดอนเจดีย์	1
เชาว์วัชรเชอรัวิส	ด่านช้าง	ด่านช้าง	2
สุรศักดิ์คาร์เชอรัวิส	เดิมบางนางบวช	เขาพระ	2
สุวรรณการช่าง	เดิมบางนางบวช	เขาพระ	2
ส.อินเจริญการช่าง	เดิมบางนางบวช	นางบวช	1
دنุพล สุขพร้อม	บางปลาหมอ	โคกคราม	1

## ตารางที่ 4.1

รายชื่อผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่ทำสัญญากับบริษัทประกันไม่เกิน 2 บริษัท (ต่อ)

ชื่อ	อำเภอ	ตำบล	จำนวนบริษัทประกัน
บริษัท อีซูซุอั่งวงวนโตสุพรรณบุรี จำกัด	เมือง	ท่าระหัด	1
สยาม ออโต้ กล้าส	เมือง	ท่าระหัด	1
บริษัท พรสวรรค์ บอดีคาร์	เมือง	ท่าระหัด	2
บริษัทกลาสฮอปส์ จำกัด	เมือง	ท่าระหัด	2
รถยนต์ภูธรพล	เมือง	ไผ่ขวาง	1
วิเชียร (รั้วใหญ่)	เมือง	รั้วใหญ่	1
ขุนแผน	เมือง	รั้วใหญ่	2
บริษัท หลักเมืองถาวรฮอนด้าคาร์ส์ จำกัด	เมือง	สนามชัย	2
รถยนต์ 340	เมือง	สนามชัย	2
วัลลภบริการ	เมือง	สนามชัย	2
สนามชัยการช่าง	เมือง	สนามชัย	2
สมชาย รถยก	ศรีประจันต์	วังยาง	2
หจก.ศรีประจันต์ วัฒนยนต์	ศรีประจันต์	ศรีประจันต์	1
อดิสร	สองพี่น้อง	ทุ่งคอก	2
อู่ทองประดับยนต์	อู่ทอง	อู่ทอง	1

#### 4.1.1.5 กลุ่มผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัท

กลุ่มผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถเข้ามาซ่อมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 แห่ง จึงมีรถยนต์หมุนเวียนเข้ามาซ่อมแซมสม่ำเสมอ โดยลูกค้ากลุ่มนี้มีจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.2 ลูกค้ากลุ่มนี้คิดเป็นร้อยละ 10 ของยอดขายทั้งหมดจากการศึกษาพฤติกรรมการพบว่าซื้อมักให้พนักงานมาทำการเบิกสินค้าตามใบสั่งซื้อที่ได้รับ การอนุมัติจากฝ่ายบัญชีหรือเจ้าของกิจการ หรือให้พนักงานแจ้งฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้สั่งซื้อสินค้า โดยส่วนมากแล้วพนักงานที่รับผิดชอบหน้าที่ซื้อสินค้าจะเป็นพนักงานคนเดียว มีหน้าที่จัดซื้อสินค้าให้ทุก

ฝ่าย และจะซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ โดยจะชำระเงินช่วงสิ้นเดือน ลักษณะการบริหารงานของผู้ประกอบการในกลุ่มนี้มีลักษณะการบริหารที่ค่อนข้างเป็นระบบที่สุด ส่วนมากต้องการให้ออกใบกำกับภาษีให้ และมักวางเงื่อนไขการเบิกสินค้าที่รัดกุมเพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานเช่น ใบรายการสินค้าที่นำมาเบิกจะต้องมีลายเซ็นหรือตราประทับจากผู้มีอำนาจในการอนุมัติคำสั่งซื้อ หรือบางแห่งใช้วิธีการโทรแจ้งล่วงหน้าแล้วให้พนักงานเข้ามารับสินค้า ส่วนสินค้าสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้จะถูกจำกัดเช่นเดียวกับลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการรายอื่นๆ

#### ตารางที่ 4.2

รายชื่อผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป

ชื่อ	อำเภอ	ตำบล	จำนวนบริษัทประกัน
มีชัย 737	บางปลาม้า	บ้านแหลม	5
ช.ทรัพย์ไพศาล	เมือง	ดอนก่ายาน	4
วิจิตรการช่าง (สุพรรณบุรี)	เมือง	ท่าพี่เลี้ยง	3
โพธิ์คอย ออโต้เซอร์วิส	เมือง	ท่าระหัด	6
บริษัท พรรัตน์(1991) สุพรรณบุรี จำกัด	เมือง	ท่าระหัด	6
หจก.กิจไพศาล 1992	เมือง	บางกุ้ง	3
ขุนแผน คุณกิตติ ปักซี	เมือง	ไร่ใหญ่	3
ส.มอเตอร์สปีด	เมือง	ไร่ใหญ่	5
มาลาโกสมุส เซอร์วิส	เมือง	ไร่ใหญ่	7
วี.เจ.อโต้คาร์	เมือง	สนามชัย	7
ส.เจริญชัย มอเตอร์	เมือง	สนามชัย	10
สุชาติการช่าง	สองพี่น้อง	ทุ่งคอก	3
สองพี่น้อง เซอร์วิส รุ่งเรือง	สองพี่น้อง	บางพลับ	5
สถิระ (สุพรรณบุรี)	สามชุก	ย่านยาว	9
ช่างหินรุ่งเรือง	อู่ทอง	กระจัน	5

## ตารางที่ 4.2

รายชื่อผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป (ต่อ)

ชื่อ	อำเภอ	ตำบล	จำนวนบริษัทประกัน
วุฒิรุ่งเรือง	อุททอง	จระเข้สามพัน	3
วรกาญจน์ เซอร์วิส	อุททอง	จระเข้สามพัน	13
สีวลีเซอร์วิส	อุททอง	อุททอง	3
พนัส 91	อุททอง	อุททอง	3
กิตรุ่งเรืองเซอร์วิส	อุททอง	อุททอง	6

### 4.1.1.6 อู่รถยนต์ขนาดใหญ่

ลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มอู่ซ่อม - ต่อและประกอบ รถบรรทุก รถพ่วงและเครื่องจักรต่างๆ ซึ่งส่วนมากเป็นรถบรรทุกและเครื่องจักรที่ใช้ในการทำการเกษตร มีทั้งที่เป็นอู่เอกชนทั่วไป และอู่ที่สร้างขึ้นเพื่อปรับปรุงและประกอบรถบรรทุกมือสองสำหรับขาย คิดเป็นสัดส่วนยอดขายร้อยละ 3 ของยอดขายทั้งหมด โดยสินค้าสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้โดยมากเป็นสินค้าคุณภาพปานกลางถึงต่ำเนื่องจากต้องการลดต้นทุน เพราะลูกค้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมการทำสีรถขนส่ง และเครื่องจักรการเกษตรใหม่ทุกครั้งหลังหมดฤดูเก็บเกี่ยว โดยความสามารถในการซื้อของลูกค้ากลุ่มนี้จะขึ้นอยู่กับรายได้จากสินค้าเกษตร โดยเฉพาะข้าวและอ้อย

### 4.1.2 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยทางด้านการตลาดแล้ว กลยุทธ์ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์เชิงรุกคือการเข้าไปทำตลาดกับกลุ่มผู้ประกอบการในรูปแบบของ Business to Business Marketing (B2B) โดยเน้นจุดแข็งด้านการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในการปกป้องส่วนแบ่งตลาดและขยายฐานลูกค้าใหม่ แต่เนื่องจากการยกระดับการให้บริการจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ในขณะที่การดำเนินงานของธุรกิจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและพนักงาน เพราะผู้สมัครและแรงงานในพื้นที่ส่วนมากเป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมต้นหรือมัธยมปลายเท่านั้น การฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านการขายจึงต้องใช้เวลาค่อนข้างสูง การเพิ่มจำนวนพนักงานจึงใช้เวลานาน ดังนั้นสำหรับแผนธุรกิจนี้จะมุ่งเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มอู่เอกชนขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน

มากกว่า 2 บริษัทเพียงกลุ่มเดียว โดยจะยังรักษามาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มอื่นไว้คงเดิม จนเมื่อธุรกิจมีความพร้อมมากขึ้นแล้วจึงทยอยเจาะตลาดในส่วนอื่นเพิ่มเติม

สาเหตุที่เลือกกลุ่มผู้ออกชนขนาดใหญ่ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เนื่องจากพฤติกรรมซื้อของผู้บริโภคกลุ่มนี้มีลักษณะการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกร้านค้ามีไม่กี่ราย โดยมากจะเป็นเจ้าของกิจการหรือฝ่ายจัดซื้อ จึงทำให้การเจรจาและการสื่อสารการตลาดสามารถทำได้ง่ายขึ้น ลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนมากแล้วจะมีงานตลอดปี ทำให้คำสั่งซื้อค่อนข้างสม่ำเสมอและมีปริมาณการสั่งซื้อค่อนข้างสูง นอกจากนี้เนื่องจากสินค้าที่ลูกค้ากลุ่มนี้เลือกซื้อถูกจำกัดไว้ด้วยบัญชีรายการสินค้ากลางของบริษัทประกันซึ่งเป็นสินค้าคุณภาพสูงและมีรายการสินค้าหลายรายการที่คู่แข่งในพื้นที่ไม่มีจำหน่าย จึงถือเป็นความได้เปรียบด้านสินค้าและเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือจำนวนผู้ประกอบการที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไปในเขตพื้นที่สุพรรณมีจำนวน 20 แห่ง ซึ่งเป็นลูกค้าปัจจุบันจำนวน 8 ราย จากผู้ประกอบการในจังหวัดสุพรรณบุรีทั้งหมด 41 แห่ง จึงเห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้อยู่แล้ว และจำนวนลูกค้ากลุ่มนี้ไม่มากเกินไปกว่าความสามารถในการบริหารจัดการในปัจจุบัน การเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มนี้จะเริ่มทำการตลาดทีละพื้นที่ โดยเริ่มจากพื้นที่อำเภออุทุมพรก่อน แล้วจึงขยายตลาดไปทำอำเภอเมืองและสองพี่น้องตามลำดับ เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้า

#### 4.1.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก (Consumer Insight)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก (Consumer Insight) ด้วยวิธีการสังเกต (Observation) และการสัมภาษณ์ (Interview) พบว่าสำหรับลูกค้าผู้ประกอบการที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทมีผู้ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ 3 กลุ่มซึ่งมีความต้องการต่างกันประกอบด้วย

##### 4.1.3.1 เจ้าของกิจการ

สำหรับเจ้าของกิจการแล้วปัจจัยหลักที่สำคัญคือความคุ้มค่า โดยเจ้าของกิจการนั้นจะไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านราคาเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยด้านการให้บริการ ความสะดวก ความสบายใจในการซื้อ คุณภาพของสินค้า การใช้งาน ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านความถูกต้องและปลอดภัย รวมถึงการควบคุมการเบิกจ่ายสินค้า

#### 4.1.3.2 ฝ่ายบัญชี – การเงิน

ปัจจัยที่ฝ่ายบัญชี – การเงินให้ความสำคัญคือระยะเวลาในการชำระเงิน ความถูกต้อง ความสะดวกในการจัดทำบัญชี สิทธิประโยชน์ในการบริหารภาษีของหน่วยงาน ระยะเวลาการชำระเงินที่ยืดหยุ่นได้ ราคาและการควบคุมการเบิกจ่ายสินค้าของพนักงาน

#### 4.1.3.3 พนักงานที่มีหน้าที่จัดซื้อ

ความสะดวกในการซื้อ บางครั้งชอบที่จะเข้ามาซื้อสินค้าด้วยตนเอง เพราะรู้สึกว่าการได้ออกมาซื้อสินค้าเป็นการพักผ่อนอย่างหนึ่ง แต่บางครั้งก็ไม่อยากออกมาซื้อของ เนื่องจากสภาพอากาศที่ร้อนและปัญหาด้านที่จอดรถ ชอบที่จะได้รับของแถมหรือของขวัญเล็กๆน้อยๆเช่น เสื้อ เบียร์ หรือของขวัญอื่นๆ ที่สามารถเก็บไว้เองคนเดียวได้

สำหรับบางคู่แล้วพนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบหน้าที่ทั้ง 3 อย่างพร้อมๆกัน และสำหรับบางคู่แล้วพนักงานที่รับหน้าที่แต่ละฟังก์ชันเป็นคนละคนกัน ดังนั้นกลยุทธ์การตลาดจะจัดสรรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสามกลุ่ม

#### 4.1.4 การวางจุดยืนทางการตลาด

“เป็นคู่ค้าด้านการจัดซื้อสินค้าและวัสดุทำสิริรถยนต์สำหรับคู่ประกันที่ช่วยให้การจัดซื้อเป็นเรื่องง่าย คุ่มค่า เพื่อคู่ประกันสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น”

นั่นคือร้านศรีธงชัยจะวางตัวเป็นเพื่อน และเป็นผู้ช่วย ในส่วนของการจัดซื้อสิริรถยนต์และวัสดุที่ใช้ประกอบของคู่ประกัน โดยจะช่วยวางแผนการจัดซื้อ นำเสนอรูปแบบการจัดซื้อที่ คุ่มค่า และช่วยรักษาผลประโยชน์ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำกำไรได้มากขึ้น

#### 4.2 กลยุทธ์ทางการตลาด

แผนการตลาดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าคู่ประกันที่ทำสัญญา กับบริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไป จากปัจจุบันเดิมมีลูกค้าจำนวน 8 ราย เพิ่มเป็น 16 ราย โดยจะขยายขอบของเขตลูกค้าให้ครอบคลุมอำเภออุทงทั้งอำเภอ และขยายต่อไปยังเขตอำเภอเมือง โดยมุ่งหวังเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าคู่ประกันให้ได้ร้อยละ 30 กล่าวคือเพิ่มยอดขายจากปัจจุบัน 1.3 ล้านบาท เป็น 1.7 ล้านบาท ภายใน 1 ปี

เนื่องจากลูกค้าคู่ประกันเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจ ที่ซื้อสินค้าเพื่อไปใช้ต่อในธุรกิจของตน กลยุทธ์การตลาดที่ใช้จึงมีลักษณะเป็น B2B Strategy (Business to Business Strategy) ซึ่งจะเน้นการ



รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในลักษณะของ Partnership และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งโดยการเสนอขายบริการควบคู่ไปกับสินค้า โดยการเข้าไปช่วยวางแผนการจัดซื้อ และเสนอแผนการสั่งซื้อสินค้า รวมถึงติดตามปริมาณสินค้าคงเหลือของลูกค้า แล้วแจ้งเตือนเมื่อถึงเวลาที่ต้องสั่งซื้อสินค้าเพิ่ม เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าจะมีสินค้าพร้อมใช้ตลอดเวลา และสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องหยุดทำงานประตันหันด้วยสาเหตุว่าสินค้าไม่พอผลิต เพื่อให้ลูกค้าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดต้นทุนค่าวัสดุได้

สำหรับ Key Success Factor ของการทำการตลาดสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้คือพนักงานขาย เนื่องจากพนักงานขายเป็นบุคคลสำคัญในการให้บริการ ซึ่งพูดคุยและสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง สิ่งที่พนักงานขายทำจึงส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นพนักงานขายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการบริการ

#### 4.2.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

สำหรับการออกแบบกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ เนื่องจากร้านศรีธงชัยเป็นธุรกิจซื้อมาขายไปสินค้าที่นำมาจำหน่ายเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งมากนัก ดังนั้นนอกจากการขายสินค้าที่เป็นสีพ่นรถยนต์และสินค้าประกอบแล้ว จึงเสนอการบริการที่ช่วยแก้ปัญหาด้านการจัดซื้อของลูกค้าในลักษณะของ “Service Solution” ที่ช่วยให้ลูกค้าลดปัญหาด้านการจัดซื้อ ปัญหาการผลิตที่ขาดช่วงเนื่องจากขาดวัตถุดิบ โดยเสนอขายสินค้าคุณภาพที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า พร้อมด้วยบริการด้านการจัดซื้อ เพื่อให้ลูกค้าสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุนการดำเนินงานจัดซื้อ เพื่อลูกค้าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับกำไรที่สูงขึ้น

สำหรับผู้ประกอบการอยู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกันจะมีรายการสินค้าที่ถูกกำหนดโดยส่วนกลางของบริษัทประกันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมมาตรฐานการซ่อมของบริษัทประกัน เช่น สีที่ใช้ในการซ่อมต้องเป็นสีอะคริลิก 2K และต้องได้รับมาตรฐานอุตสาหกรรม ดังนั้นการจัดเตรียมสินค้าในรายการที่อยู่ประกันสามารถใช้ได้ และเป็นแบรนด์ที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถแบ่งกลุ่มสินค้าตามประเภทการใช้งานได้ 2 กลุ่มประกอบด้วย

#### 4.2.1.1 สินค้าหลัก คือสีพ่นรถยนต์ประเภทต่างๆ

สินค้ากลุ่มนี้จะถูกควบคุมอย่างเข้มงวดจากบริษัทประกันทำให้จำเป็นต้องใช้สินค้าที่อยู่ในรายการบัญชีกลางเท่านั้น

#### 4.2.1.2 สินค้าพื้นฐานที่ต้องใช้เป็นประจำในการซ่อมและทำสีรถ

เป็นสินค้ากลุ่มที่ค่อนข้างได้รับการผ่อนปรนจากบริษัทประกัน เนื่องจากเป็นวัสดุที่ส่งผลต่อคุณภาพของชิ้นงานน้อยกว่าสีพ่นประกอบด้วย

1. สีโป้ว ที่ใช้สำหรับเติมเต็มพื้นผิว
2. สีรองพื้นกันสนิม สีรองพื้นกลบรอย และสีรองพื้นเกาะเหล็ก
3. ทินเนอร์อะคริลิกสำหรับผสมสี ทินเนอร์ 2K และทินเนอร์ AAA
4. วัสดุสิ้นเปลืองเช่น กระดาษทราย กระดาษขาว และยาเคลือบเงา

ซึ่งแบรนด์และรุ่นของสินค้าที่ใช้จะคัดเลือกโดยการสอบถามจากลูกค้าคู่ประกัน และพยากรณ์จากการใช้งานจริงโดยข้อมูลในอดีต และเพื่อสำรองสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของคู่ประกันนั้นปริมาณการสั่งซื้อจะพิจารณาจาก 3 ปัจจัยประกอบกันคือ

1. ปริมาณการใช้สินค้าเฉลี่ยต่อเดือนของคู่ประกันในอดีต
2. การพยากรณ์ปริมาณการใช้จากจำนวนรถแจ้งซ่อมที่ได้จากการสอบถามลูกค้า
3. แนวโน้มของสีรถยนต์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามความนิยมของตลาดรถยนต์

ทั้งนี้จะผลักดันให้สินค้าพื้นฐานภายใต้แบรนด์ STC ให้ลูกค้าเพื่อลดอำนาจต่อรองของบริษัทผู้ผลิตขนาดใหญ่ และหลีกเลี่ยงสงครามราคาที่เกิดจากผู้ค้าส่งขนาดใหญ่ รวมถึงสร้างความปลอดภัยต่อตราสินค้า STC เพื่อปกป้องส่วนแบ่งตลาดคู่ประกันจากผู้ค้ารายอื่น

#### 4.2.1.3 การบริการด้านการจัดซื้อ

การให้บริการเสริมด้านการจัดซื้อโดยร่วมกับลูกค้าวางแผนการจัดซื้อล่วงหน้า ติดตามปริมาณสินค้าคงเหลือของลูกค้า พร้อมเสนอขายแพ็คเกจสินค้าในราคาพิเศษ และกาบริการจัดส่งสินค้า เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ลูกค้า

#### 4.2.2 กลยุทธ์ราคา (Price)

สำหรับกลยุทธ์ด้านราคาจะใช้วิธีการตั้งราคาขายปลีกตามราคาตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันและป้องกันการเกิดสงครามราคา เนื่องจากเมื่อมองในขอบเขตการขายพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรีจะเป็นตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย ดังนั้นหากตั้งราคาต่ำ

กว่าคู่แข่งจะทำให้คู่แข่งลดราคาลงมาแข่งขันด้วย ทำให้เกิดสงครามราคาซึ่งจะทำให้สมดุลด้านราคาของตลาดเสีย

นอกจากการตั้งราคาปลีกตามราคาขายของตลาดแล้ว สำหรับลูกค้าที่เป็นอยู่ประจำและเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้าประจำ จะเสนอราคาด้วยการตั้งราคาแบบแตกต่าง (Price Differentials) โดยวิธีการให้ส่วนลดได้แก่ ส่วนลดปริมาณ และส่วนลดเงินสด โดยมีเงื่อนไขการให้ส่วนลดแบบสะสมคือจะปริมาณการสั่งซื้อราย 3 เดือน และจะให้ส่วนลดแต่ละรายแตกต่างกันไปตามปริมาณสินค้า ระยะเวลาที่ได้ซื้อขายแลกเปลี่ยนกันมา โดยส่วนลดที่จะมีตั้งแต่ร้อยละ 5 ถึง 25 ซึ่งแตกต่างกันไปตามลูกค้าแต่ละราย และต้นทุนสินค้าแต่ละรายการ

การยืดระยะเวลาการชำระเงิน เนื่องด้วยผู้ที่ทำสัญญากับบริษัทประกันจะได้รับเงินค่าซ่อมแซมกว่าผู้ออกเงินทั่วไปที่รับเงินจากลูกค้าโดยตรง โดยเฉลี่ยเป็นระยะเวลา 1 ถึง 2 เดือน ดังนั้นลูกค้าหลายรายมักประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง โดยเฉพาะอยู่ขนาดกลาง และอยู่ขนาดเล็ก จึงเสนอการยืดระยะเวลาชำระเงินจากเดิมให้ชำระเงินทั้งหมดภายใน 30 วันหลังการแจ้งสรุปยอดบัญชีสิ้นเดือน เป็นชำระเงินภายใน 45 และ 60 วัน ขึ้นอยู่กับประวัติการชำระเงินและความจำเป็นของลูกค้าแต่ละราย เพื่อให้ลูกค้าสามารถดำเนินงานได้สะดวกมากขึ้น

#### 4.2.3 กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ปัจจุบันร้านศรีธงชัยประสบปัญหาไม่สามารถขยายพื้นที่จำหน่ายหน้าร้านได้ ด้วยข้อจำกัดด้านสถานที่ทำให้จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ให้ได้รับบริการที่รวดเร็วและรองรับปริมาณคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายจะแบ่งช่องทางจำหน่ายออกเป็น 2 ช่องทางคือ

##### 4.2.3.1 จำหน่ายผ่านหน้าร้านค้า

สถานที่ตั้งของร้านค้าในปัจจุบันอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ดีเนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่รอบของด้านในของตลาดคู่มือ ซึ่งเป็นศูนย์รวมเศรษฐกิจของพื้นที่โดยรอบ มีรถขนส่งสาธารณะผ่าน และแม้ตั้งอยู่ในตลาดแต่มีลานจอดรถให้ลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยวิธีนี้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าที่ร้านด้วยตนเอง โดยลูกค้าเข้ามาสั่งซื้อสินค้าตามรายการกับพนักงานขาย เพื่อให้พนักงานขายจัดเตรียมสินค้าและส่งสินค้าไปยังรถของลูกค้า ในลักษณะ 1 stop service ซึ่งวิธีนี้เหมาะกับลูกค้าทั่วไป และรองรับลูกค้าที่ต้องการสินค้าแบบเร่งด่วน เนื่องจากจะได้รับสินค้าในทันที

#### 4.2.3.2 จำหน่ายสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ หรือ Social Media (Tele – sale)

เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านโทรศัพท์ หรือ Social Media โดยเปิดช่องทางให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ โดยไม่ต้องเดินทางมายังร้านค้า เพียงแจ้งรายการสั่งซื้อเข้ามาทางพนักงานขาย แล้วทางร้านจัดส่งสินค้าให้ในรัศมี 5 กิโลเมตร และมียอดสั่งซื้อขั้นต่ำ 3,000 บาท โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง หรือจัดส่งสินค้าทางขนส่งเอกชนต่างๆโดยไม่มียอดสั่งซื้อขั้นต่ำ แต่คิดค่าขนส่งตามจริง โดยการจัดส่งจะดำเนินการจัดส่งเป็นรอบเพื่อประหยัดต้นทุนการขนส่งและการจัดเตรียมสินค้า สำหรับวิธีนี้เหมาะสำหรับสินค้าที่ไม่ได้ต้องการเร่งด่วน เนื่องจากจะไม่ได้รับสินค้าในทันทีแต่จะได้รับสินค้าภายใน 1 วัน หรือหากลูกค้าส่งสินค้าเข้ามาหลังเที่ยงวันจะดำเนินการจัดส่งให้ในวันถัดไป สำหรับการส่งสินค้าผ่านขนส่งจะทำความร่วมมือกับผู้ทำธุรกิจรถสองแถวประจำทาง ทารถตู้ และขนส่งเอกชนบริษัทป้อเซีย ซึ่งเป็นผู้ที่ทำธุรกิจด้านคมนาคมในพื้นที่อยู่แล้ว และจะมีการแจ้งรอบและระยะเวลาที่คาดว่าสินค้าจะส่งไปถึงให้แก่ลูกค้าทุกครั้ง เพื่อสามารถบริหารเวลาในการทำงานได้

#### 4.2.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เนื่องจากลักษณะอุปสงค์ของสินค้าเป็นอุปสงค์สืบเนื่อง (Derived Demand) การเพิ่มปริมาณการขายต่อลูกค้าหนึ่งรายทำได้ยากหากลูกค้าไม่มีความจำเป็นต้องใช้สินค้านั้นๆจริง เนื่องจากไม่สามารถ Demand ของลูกค้าได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการตลาดจึงเน้นไปที่การรักษาลูกค้าเก่า เพิ่มรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อกับทางร้าน (Cross Sale) และเพิ่มจำนวนฐานลูกค้าใหม่ โดยกลยุทธ์ที่ใช้จะใช้ Push Strategy กับลูกค้าเก่าโดยการเสนอโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ และซื้อสินค้ากับเราแต่เพียงผู้เดียว และการหาลูกค้าใหม่ โดยการเข้าไปเสนอขายสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการตามที่ตั้งที่ยังไม่เคยซื้อสินค้ากับเรา เพื่อดึงให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้ากับเรา

##### 4.2.4.1 Sale Promotion

เนื่องจากสินค้าที่ลูกค้าต้องการใช้มีความเฉพาะเจาะจงสูงจึงหลีกเลี่ยงการใช้ของแถมที่เป็นตัวสินค้า แล้วเน้นกลยุทธ์การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่สร้างความภักดี และการผูกให้เกิดการซื้อต่อเนื่องระยะยาวเป็นหลักได้แก่

1. ส่วนลดปริมาณ มอบส่วนลดเพิ่มเมื่อซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นในลักษณะขั้นบันได เพื่อให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อสินค้า และเก็บสต็อกสินค้ามากขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้ลูกค้าไปซื้อสินค้ากับคู่แข่ง โดยส่วนลดนี้จะให้เป็นลักษณะของส่วนลดเมื่อสรุยอด ณ สิ้นงวดแล้ว

2. ข่ายฟ่วง เสนอขายสินค้ารายการใหม่ๆที่จำเป็นต่อลูกค้า แต่ยังไม่เคยซื้อกับทางร้านในราคาพิเศษเมื่อซื้อสินค้าที่กำหนดไว้ เช่น ซื้อทินเนอร์ครบ 3 ปีบ สามารถซื้อแลเกอร์เคลือบเงา 2K ขนาด 3.75 แกลลอนได้ ในราคาพิเศษ เพื่อดึงคำสั่งซื้อของลูกค้าจากคู่แข่งให้มาอยู่กับเราแทน โดยสินค้านี้นำมาจัดโปรแกรมขายฟ่วงจะเน้นไปที่สินค้าพื้นฐานและสินค้าแบรนด์ STC เป็นหลัก

3. กิจกรรมพิเศษ จัดกิจกรรมพิเศษในเทศกาลปีใหม่ โดยกิจกรรมนี้จะมอบให้กับลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อขั้นต่ำเฉลี่ย 20,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป โดยจะจัดเป็นกิจกรรมเล็กๆ เพื่อให้ลูกค้าได้ร่วมสนุกจับฉลากลุ้นรับของรางวัล โดยกิจกรรมนี้จะเชิญผู้ที่มีอำนาจในการจัดซื้อทั้งเจ้าของกิจการ ฝ่ายจัดซื้อ และหัวหน้าช่าง โดยจะเชิญผู้เข้าร่วมเป็นรายบุคคล เพื่อมาจับฉลากชิงรางวัล และจะเปิดโอกาสให้ลูกค้าแต่ละรายสามารถร่วมกิจกรรมได้ในเวลาที่สะดวก เพื่อไม่ให้เกิดรบกวนเวลางาน และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาว่าลูกค้ารู้สึกว่าการแบ่งชนชั้นหรือเลือกปฏิบัติกรณีที่มีจำนวนพนักงานแต่ละอู่ได้รับเชิญไม่เท่ากัน

4. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการจัดทำฐานข้อมูลการสั่งซื้อสินค้าเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าจะใช้วิธีการวางตัวเป็นผู้ช่วยในการจัดซื้อ โดยติดตามคำสั่งซื้อแจ้งเตือนเมื่อถึงเวลาที่สินค้าใกล้หมด แนะนำสินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงหรือใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์แต่ราคาถูกกว่า เสนอแพ็คเกจสินค้าในราคาพิเศษ แนะนำสินค้าใหม่ แจ้งเมื่อมีพนักงานของอู่เข้ามาเบิกสินค้า ผ่านโทรศัพท์ ระบบไลน์ หรืออีเมล เพื่อช่วยเพิ่มความสบายใจและความปลอดภัยของเจ้าของหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ

จัดให้มีการเยี่ยมเยือนลูกค้าทุกเดือน โดยผู้ที่เข้าไปพบลูกค้านั้น นอกจากพนักงานขายแล้ว ผู้จัดการจะเป็นผู้ไปพบลูกค้าด้วยตนเองเป็นบางครั้งเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญของร้าน เพื่อสร้างความใกล้ชิดและไว้วางใจแก่ลูกค้า

5. ของแจก - แกรม มอบของแถมพิเศษเช่นเสื้อ น้ำดื่ม เครื่องดื่มชูกำลัง เหล้า เบียร์ ที่มอบให้กับพนักงานที่มาซื้อสินค้า เพื่อสร้างความประทับใจ และจงใจให้กลับมาซื้อซ้ำที่ทางร้านแทนที่จะไปซื้อที่ร้านอื่นซึ่งอาจมีระยะทางไกลกว่า

#### 4.2.4.2 Communication

การสื่อสารส่วนใหญ่จะสื่อสารผ่านพนักงานขาย (Sale person) เนื่องจากกลยุทธ์หลักคือการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการให้บริการด้านการจัดซื้อ ซึ่งผู้ให้บริการจะเป็นบุคคลสำคัญในการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภค โดยให้พนักงานขายเข้าไปเสนอขายสินค้าแก่ผู้ประกอบการ โดยเน้นเข้าไปยังผู้ประกอบการที่ยังไม่เคยซื้อสินค้ากับทางร้าน หรือเข้ามาซื้อนานๆครั้ง เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการซื้อของผู้บริโภค ทำความรู้จักกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อที่แท้จริงและเสนอขายสินค้าที่ลูกค้าต้องการ โดยเจาะตลาดทีละพื้นที่โดยเริ่มจากพื้นที่อำเภออยู่ทอง และขยายต่อไปยังอำเภอเมือง

#### 4.2.5 กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในต่างจังหวัด พบว่าลูกค้าจะรู้สึกสบายใจมากกว่าหากพนักงานขายเป็นคนรู้จักหรือคนในพื้นที่ ดังนั้นพนักงานขายทั้งพนักงานขายหน้าร้าน และพนักงานขายที่เข้าไปเสนอขายสินค้ายังอยู่ต่างๆจะคัดเลือกจากคนในพื้นที่ แล้วฝึกอบรมให้รู้จักสินค้าและวิธีการใช้งานเนื่องจากหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเลือกเข้ามาซื้อสินค้าที่ร้านศรีธงชัย เนื่องจากพนักงานขายสามารถให้คำปรึกษาด้านผลิตภัณฑ์ เทคนิคการใช้ และวิธีการแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นพนักงานจะต้องมีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่ลูกค้าและช่างสีรถยนต์ได้ สามารถให้ความเป็นกันเองแก่ลูกค้า และให้บริการได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าสามารถกลับไปทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยจัดให้มีพนักงาน 1 คนที่มีหน้าที่หลักในการดูแลลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการเพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วของของลูกค้า

#### 4.2.6 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process)

ปรับปรุงกระบวนการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ จึงออกแบบกระบวนการให้บริการใหม่สำหรับลูกค้าผู้ประกอบการโดยเฉพาะ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

##### 4.2.6.1 Walk in purchase

ลูกค้าเดินเข้ามาที่หน้าร้านแจ้งรายการสินค้าให้แก่พนักงานขาย เพื่อให้พนักงานออกใบรายการสินค้า ให้พนักงานจัดเตรียมสินค้า เมื่อจัดเตรียมสินค้าเสร็จแล้วพนักงาน

จัดเตรียมแจ้งแก่พนักงานขายว่าได้สินค้าครบตามจำนวนหรือไม่ แล้วออกใบเสร็จหรือใบเบิกสินค้าให้ลูกค้าเซ็นรับสินค้า/ชำระเงิน แล้วตรวจเช็คสินค้าพร้อมลูกค้า บรรจุนิติภัณฑ์แล้วส่งสินค้าไปยังรถของลูกค้า

#### 4.2.6.2 Pick-up purchase

ลูกค้าโทรหรือ Line เข้ามาแจ้งรายการสินค้าที่ต้องการแก่พนักงานขายล่วงหน้าอย่างน้อยครึ่งชั่วโมงก่อนเข้ามารับสินค้า พนักงานขายออกใบรายการสินค้าให้พนักงานจัดเตรียมสินค้า เมื่อพนักงานจัดเตรียมสินค้าจัดเตรียมสินค้าไว้เป็นกองแยกตามลูกค้าแต่ละราย เมื่อครบแล้วแจ้งแก่พนักงานขายว่าได้รับสินค้าครบตามจำนวนหรือไม่ พนักงานขายโทรกลับไปแจ้งยอดรวมเงินค่าสินค้า และรายการสินค้าที่ครบ - ไม่ครบ แก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าเข้ามารับสินค้า แจ้งชื่อแก่พนักงานขายเพื่อชำระเงิน แล้วนำใบเสร็จรับเงินให้พนักงานจัดเตรียมสินค้าตรวจเช็คสินค้าพร้อมลูกค้า แล้วบรรจุนิติภัณฑ์แล้วส่งไปยังรถของลูกค้า

#### 4.2.6.3 Delivery

ลูกค้าโทรเข้ามาแจ้งรายการสินค้าแก่พนักงานขาย พร้อมแจ้งวิธีจัดส่ง พนักงานขายออกใบรายการสินค้าแล้วแจ้งจำนวนเงินรวมให้แก่ลูกค้า จากนั้นส่งใบรายการให้พนักงานจัดเตรียมสินค้าเพื่อจัดเตรียมสินค้า เมื่อเตรียมสินค้าเสร็จแล้วตรวจเช็คสินค้าซ้ำพร้อมพนักงานขาย สรุปยอดรวมสินค้าแล้วแจ้งยืนยันจำนวนเงินและปริมาณสินค้าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าโอนเงิน หรือหากเป็นลูกค้าเครดิตเมื่อแจ้งยืนยันแล้วจัดส่งไปยังขนส่งเอกชน หรือจัดส่งตามช่องทางที่ได้แจ้งไว้ในตอนแรก พร้อมติดตามสถานะการขนส่งจนถึงมือลูกค้า

## บทที่ 5

### แผนการปฏิบัติการ

แผนการปฏิบัติงานเป็นการวางแผนการจัดการและกระบวนการต่างๆ เพื่อสนับสนุนและดำเนินการให้แผนการตลาดที่วางไว้บรรลุผล โดยแผนปฏิบัติงานได้แบ่งออกเป็น 3 ช่วงประกอบด้วย

#### 5.1 ระยะเวลาปรับปรุงระบบภายใน (Internal improvement)

ระยะเวลาปรับปรุงคาดว่าจะใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 3 เดือน โดยระยะนี้จะเป็นการปรับปรุงระบบการดำเนินงานภายในของธุรกิจทั้งระบบ เพื่อให้รองรับกับแผนการตลาดใหม่ที่ได้จัดทำขึ้น ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า เทคโนโลยีและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปใช้แผนการปฏิบัติการนี้จึงได้นำหลักการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เข้ามาประยุกต์ใช้แต่ได้มีการปรับเปลี่ยนและตัดกิจกรรมบางประการ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจซื้อมา-ขายไปขนาดเล็ก โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

##### 5.1.1 กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

###### 5.1.1.1 การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound logistics)

การขนส่งสินค้าเข้าจากผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรายใหญ่มายังคลังสินค้า โดยปกติจะมีลักษณะการขนส่ง 3 รูปแบบประกอบด้วย

(1) **รถขนส่งสินค้าของบริษัท** การใช้บริการขนส่งของบริษัทผู้ผลิตมีข้อดีคือ ต้นทุนค่าขนส่งต่ำกว่าการใช้ขนส่งเอกชน โดยค่าขนส่งเฉลี่ยอยู่ที่ 15 บาทต่อกล่องและมีระยะเวลาการส่งที่ค่อนข้างแน่นอน แต่มีข้อจำกัดคือต้องสั่งสินค้าให้ครบตามข้อกำหนดของแต่ละบริษัท เช่น บริษัท วี บราเดอร์ จำกัด จะต้องมียอดสั่งซื้อขั้นต่ำ 50,000 บาทขึ้นไป หรือน้ำหนักรวม 1 ตันขึ้นไป

(2) **ขนส่งเอกชน** เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ตั้งของร้าน และน้ำหนักของสินค้าที่ส่ง บริษัทขนส่งเอกชนที่ให้บริการอยู่ในพื้นที่จึงมีเพียง 1 รายคือขนส่งป่อเตี้ย ค่าขนส่งเฉลี่ยอยู่ที่ 20 – 60 บาท ขึ้นอยู่กับขนาดและน้ำหนักของสินค้าแต่ละชิ้น ข้อดีของการใช้ขนส่งเอกชนคือ ไม่



มีจำนวนขั้นต่ำ แต่ข้อเสียคือ ระยะเวลาการขนส่งไม่มีความแน่นอนเนื่องจากบริษัทขนส่งเอกชนเอง ไม่ได้มีระบบการจัดการที่ดี ทำให้มักส่งสินค้าล่าช้ากว่ากำหนด หรือสินค้าบางส่วนตกลงทำให้ บางครั้งสินค้าที่จัดส่งให้รอบเดียวกันมาถึงไม่พร้อมกัน ทำให้การพยากรณ์สินค้าทำได้ยาก

**(3) รถตู้โดยสารประจำทาง** รถตู้โดยสารประจำทางที่ให้บริการจากท่ารถตู้ถนนราชดำเนินไปยังท่ารถตู้อุทอง ข้อดีของการขนส่งด้วยรถตู้โดยสารประจำทางคือรวดเร็ว เนื่องจากใช้เวลาขนส่งจากต้นทางมายังปลายทางเพียงสองชั่วโมง และไม่ค่อยมีปัญหาสินค้าตกค้างหรือสูญหาย แต่ด้วยค่าขนส่งเฉลี่ยที่ 50 - 120 บาท ซึ่งเป็นค่าขนส่งที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับการขนส่งวิธีอื่นและข้อจำกัดด้านพื้นที่ขนส่งที่รองรับปริมาณสินค้าได้น้อย อีกทั้งการส่งสินค้าจะต้องให้บริษัทผู้ผลิตนำสินค้าไปฝากส่งที่ท่ารถตู้ต้นทาง จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับสินค้าที่ต้องการความเร่งด่วนในการขนส่งเท่านั้น

จากทางเลือกในการขนส่งข้างต้นจึงพิจารณาเลือกวิธีการขนส่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบริษัทผู้ผลิตโดยบริษัทที่มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าสูง การส่งสินค้าสังครวละมาก จะใช้วิธีการขนส่งโดยรถขนส่งของบริษัท โดยจะพยากรณ์ความต้องการสินค้าล่วงหน้า และส่งสินค้าให้ถึงปริมาณขั้นต่ำ เพื่อสามารถประมาณการระยะเวลาการส่งสินค้าได้ และเป็นการลดต้นทุนค่าขนส่ง

แต่หากเป็นบริษัทที่มีอัตราการหมุนเวียนสินค้าต่ำหรือยอดขายต่ำ การเก็บรักษาสินค้าคงคลังอาจไม่คุ้มเมื่อเทียบกับการเสียค่าขนส่งที่สูงกว่าเนื่องจากสินค้าประเภทสีเป็นสินค้าที่มีอายุสั้นและสินค้าบางรายการมีความผันผวนของราคาสินค้าสูง ดังนั้นสำหรับแบรนด์ที่มีการจำหน่ายน้อยจะใช้การขนส่งโดยขนส่งเอกชน และในการพยากรณ์จะกำหนดให้มีจุดสั่งซื้อที่สูงกว่าสินค้าที่ขนส่งโดยบริษัทผู้ผลิต และขอความร่วมมือกับบริษัทขนส่งเอกชนให้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนหรือกำหนดช่วงระยะเวลาการขนส่งเพื่อที่จะสามารถกำหนดจุดสั่งซื้อซ้ำได้ถูกต้อง

ในส่วนของการบริหารสินค้าคงคลัง ปัจจุบันมีคลังสินค้าจำนวน 2 แห่ง คือคลังในที่ตั้งอยู่ด้านหลังติดกับหน้าร้านค้า และคลังนอกซึ่งเป็นโกดังสินค้าที่ตั้งอยู่ห่างออกไปประมาณ 1 กิโลเมตร จะทำการจัดสรรที่ตั้งสินค้าในคลังใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าอยู่ประกันได้รวดเร็วขึ้น โดยขั้นแรกคือคัดเลือกรายการสินค้าที่อยู่ประกันซื้อเป็นประจำเพื่อแยกสินค้าที่ลูกค้าอยู่ประกันใช้เป็นประจำมาเก็บรักษาไว้ที่คลังใน เพื่อสามารถจัดเตรียมสินค้าได้อย่างรวดเร็วสำหรับรายการสินค้าที่ลูกค้ากลุ่มนี้ซื้อเป็นประจำประกอบด้วย

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. สีรองพื้นพลาสติก                            | ขนาด 3.75 ลิตร         |
| 2. สีรองพื้น 2K วอชไพร์เมอร์                   | ขนาด 3.75 ลิตร         |
| 3. แล็กเกอร์เคลือบเงา 2K                       | ขนาด 3.75 ลิตร         |
| 4. สีโป้วเหลือง                                | ขนาด 3.75 ลิตร         |
| 5. สีโป้วพลาสติกน้ำยาแดง                       | ขนาด 3.75 ลิตร         |
| 6. ทินเนอร์ 2K                                 | ขนาด 3.75 ลิตร         |
| 7. ทินเนอร์อคริลิก 36029                       | ขนาด 14 กิโลกรัม       |
| 8. ทินเนอร์ AAA                                | ขนาด 14 กิโลกรัม       |
| 9. สีพ่นรถยนต์ 2K Morrison                     | ขนาด 1 ลิตร            |
| 10. กระจาดยทราบน้ำเบอร์ 100, 320, 600 และ 1000 |                        |
| 11. ยาขัดขาว ICI เบอร์ 1200                    | ขนาด 1 ลิตร และ 4 ลิตร |
| 12. เทปโฟม 2 หน้า 3M 4229                      | ขนาด 12mmx10m          |

#### 5.1.1.2 การกระจายสินค้า (Outbound logistics)

การกระจายสินค้าไปยังลูกค้าอยู่ประกันจะเน้นที่ความสะดวกของลูกค้า และความถูกต้องของสินค้า โดยยึดติดกับพนักงานเรื่องการตรวจเช็คความถูกต้องของสินค้าก่อนส่ง จัดส่งให้กับลูกค้า ให้พนักงานจัดสินค้าทุกคนต้องตรวจเช็คความถูกต้องของสินค้าว่าตรงกับรายการใน ใบเสร็จรับเงินหรือไม่

การขนส่งออกแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ

**(1) ลูกค้ามารับสินค้าเอง** หลังจากชำระเงินเรียบร้อยแล้วพนักงาน ตรวจเช็คสินค้ารอบสุดท้ายพร้อมแล้วจัดส่งไปยังรถของลูกค้า หรือลูกค้าเข้ามารับสินค้าที่สั่งซื้อไว้ ล่วงหน้าที่บ้านร้าน สิ่งสำคัญที่สุดของวิธีนี้คือพนักงานทุกคนต้องตรวจเช็คสินค้าให้ตรงตามรายการใน ใบเสร็จรับเงินหรือใบเบิกสินค้า

#### **(2) การจัดส่งผ่านขนส่งเอกชน**

1. ตรวจสอบเส้นทางเดินรถแต่ละสาย
2. ประสานไปยังขนส่งเอกชนเพื่อสอบถามอัตราค่าบริการขนส่ง และรอบระยะเวลา
3. จัดทำตารางเส้นทางและเวลาการเดินทาง พร้อมอัตราค่าบริการ

4. เมื่อลูกค้าแจ้งว่าต้องการให้ส่งสินค้าผ่านขนส่งเอกชนจะให้  
เลือกเส้นทางและเวลาที่ต้องการ แล้วประสานไปยังผู้ขนส่งเพื่อจองพื้นที่ในการขนส่งสินค้า
5. แจ้งสรุปจำนวนเงินพร้อมค่าขนส่งให้ลูกค้าทราบ
6. หลังได้รับการชำระเงินจากลูกค้าแล้วประสานไปยังขนส่ง  
เอกชนให้มารับสินค้า
7. ติดตามสถานการณ์ขนส่ง เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับสินค้าตรง  
ตามเวลาที่ระบุไว้

### (3) การจัดส่งโดยพนักงานของร้าน

การจัดส่งโดยพนักงานของร้านซึ่งจะมีการกำหนดเงื่อนไขปริมาณ  
การสั่งซื้อขั้นต่ำ โดยจะมีการจัดส่ง 3 รูปแบบขึ้นอยู่กับปริมาณและขนาดของสินค้าดังนี้

1. รถจักรยานยนต์ สำหรับสินค้าขนาดเล็ก ในระยะทางไม่เกิน  
ใหญ่ ในระยะทางไม่เกิน
2. รถจักรยานยนต์พ่วง สำหรับสินค้าที่มีปริมาณมากหรือสินค้าชิ้น  
ใหญ่ ในระยะทางไม่เกิน
3. รถยนต์กระบะขนาด 1 ตัน สำหรับขนส่งสินค้าจำนวนมาก ใน  
ระยะทางไกล

ในส่วนของพาหนะที่ใช้ในการขนส่งเป็นพาหนะส่วนตัวที่นำมา  
ปรับปรุงเพื่อใช้ในธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน จึงไม่จำเป็นต้องซื้อพาหนะใหม่ แต่จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมใน  
การปรับปรุง และในการขนส่งแต่ละรอบจะให้พนักงานรับผิดชอบเพียง 1 คนเท่านั้น เนื่องจาก  
พนักงานขายและจัดสินค้ามีจำนวนน้อย และเป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานชักชวนกันออกนอก  
เส้นทาง

#### 5.1.1.3 การขายและการตลาด (Sales and Marketing)

ในด้านการขายและการตลาดจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของการ  
ส่งเสริมการขายด้วยโปรโมชั่นต่างๆ ซึ่งพื้นฐานของการออกแบบโปรโมชั่นที่ดีนั้นจะต้องมีข้อมูลที่  
เพียงพอต่อการตัดสินใจและการวางแผน ดังนั้นขั้นตอนแรกของการขายและการตลาดคือการจัดทำ  
ฐานข้อมูลของลูกค้า โดยฐานข้อมูลส่วนหนึ่งได้มีการจัดเก็บไว้แล้วจากประวัติการขายในอดีต แต่  
เนื่องจากรูปแบบการขายในปัจจุบันไม่มีการลงบัญชีที่เป็นระบบมากนักจึงทำให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนมาก  
นัก จึงต้องทำการปรับปรุงและจัดเรียงฐานข้อมูลของลูกค้าใหม่ให้อยู่ในรูปแบบของข้อมูลดิจิทัลใน

คอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกในการใช้ข้อมูล เพื่อให้การปรับปรุงฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิมมีความสมบูรณ์ และทันสมัยมากขึ้น และนอกจากข้อมูลจากประวัติการซื้อขายที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและ จะใช้การ สัมภาษณ์สอบถามกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งข้อมูลที่ต้องการนั้นประกอบด้วย

(1) ชื่อ ที่อยู่ และโครงสร้างการดำเนินงานของผู้ประกอบการ รวมถึง ลักษณะนิสัยของเจ้าของผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ สำหรับเก็บเป็นข้อมูลและการ ติดต่อ ส่งสิทธิพิเศษและข้อมูลข่าวสารต่างๆ

(2) ประวัติการซื้อขายสินค้าจากร้านศรีธงชัยทั้งหมด และจำนวนสินค้า เฉลี่ยต่อเดือน เพื่อพยากรณ์สินค้า และปริมาณสินค้าที่ต้องการ

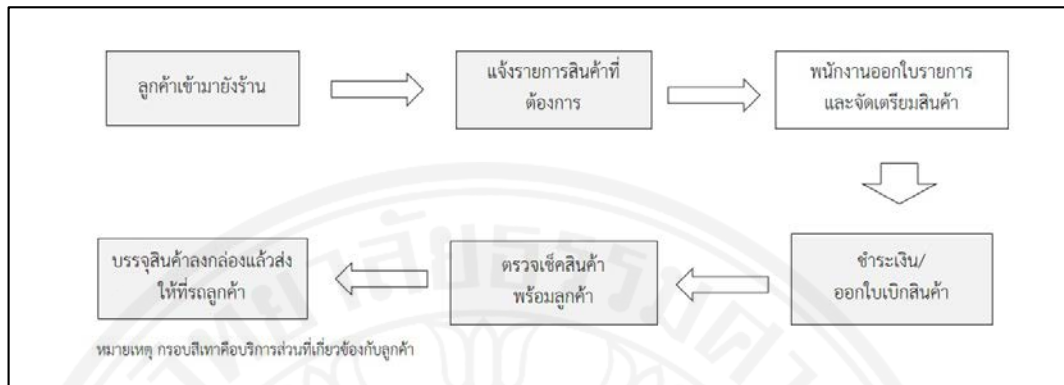
(3) ประวัติการซื้อขายสินค้ากับคู่แข่งหรือผู้จำหน่ายรายอื่น ทั้งตราสินค้า ปริมาณการซื้อเฉลี่ยต่อเดือน จำนวนสินค้าที่ซื้อต่อครั้ง ความถี่ในการซื้อต่อเดือน ราคาสินค้าที่ซื้ออยู่ ในปัจจุบัน รวมถึงทัศนคติต่อผู้ค้ารายอื่นๆด้วย

โดยจากการสอบถามนี้อาจไม่ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนหรือตรงกับความเป็นจริงมากนักเนื่องจากลูกค้าส่วนมากหากไม่ได้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมักบิดเบือนข้อมูลเพื่อสร้างความได้เปรียบในการต่อรองราคาสินค้า แต่จะพิจารณาประกอบกับรายการสินค้าที่ผู้ประกอบการต้องใช้จริงเทียบกับรายการที่ซื้อกับทางร้านในปัจจุบัน และสอบถามจากพนักงานหลายคนในหลายฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

#### 5.1.1.4 การบริการ (Services)

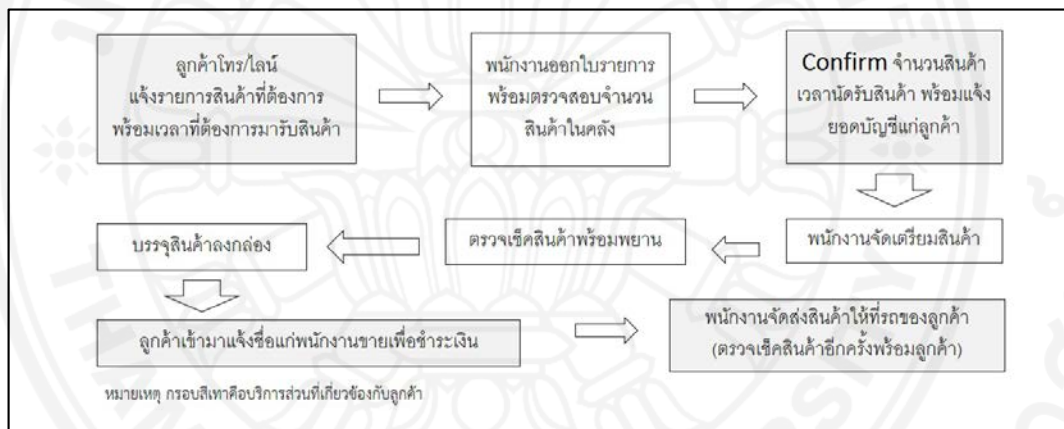
จัดทำ Service Blueprint เพื่อเป็นมาตรฐานในการให้บริการและเป็น แนวทางการทำงานให้แก่พนักงาน โดยจัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการให้บริการ และทบทวน การให้บริการอยู่เสมอเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการตามแผนผังด้านล่าง

## (1) Walk in purchase



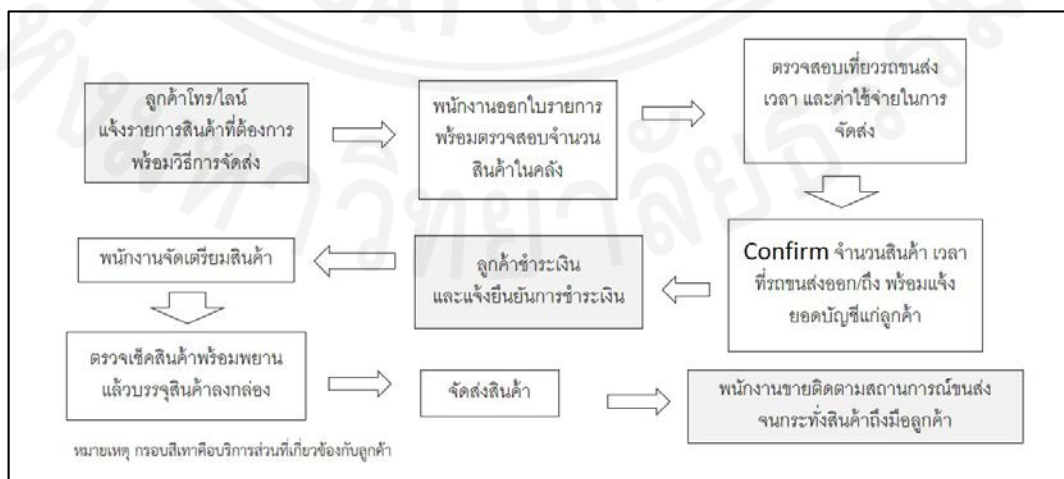
ภาพที่ 5.1 แผนภาพแสดงกระบวนการให้บริการขายแบบ “Walk in purchase”

## (2) Pick – up purchase



ภาพที่ 5.2 แผนภาพแสดงกระบวนการให้บริการขายแบบ “Pick – up purchase”

## (3) Delivery



ภาพที่ 5.3 แผนภาพแสดงกระบวนการให้บริการขายแบบ “Delivery”

## 5.1.2 กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

### 5.1.2.1 การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

#### (Infrastructures and technology)

ปรับปรุงโปรแกรมขายหน้าร้านและระบบบัญชี โดยเปลี่ยนระบบบัญชีจากระบบเดิมที่ไม่รองรับระบบช่วยบริหารสินค้าคงคลัง ให้สามารถตัดสต็อกแบบตามเวลาจริง ระบบการจัดซื้อและรองรับการทำบัญชีภาษี รวมถึงการเพิ่มจุดชำระเงินจาก 1 จุดเป็น 2 จุด ซึ่งให้ 1 จุดที่โดยจุดชำระเงินที่เพิ่มขึ้นมานอกจากรองรับการบริการลูกค้าอยู่ประจำก่อนเป็นอันดับแรกแล้ว ยังช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการบริการลูกค้ากลุ่มอื่นด้วย

### 5.1.2.2 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

เพิ่มจำนวนพนักงานจากเดิมใช้พนักงานที่ทำหน้าที่คิดเงินและทำบัญชีรวมกันจำนวน 1 คน เพิ่มเป็น 2 คน โดยกำหนดให้พนักงาน 1 คน รับหน้าที่ดูแลลูกค้าทั่วไป และอีกหนึ่งคนรับหน้าที่ดูแลลูกค้าอยู่ประจำเป็นหลักเพื่อให้ลูกค้าอยู่ประจำได้รับบริการที่รวดเร็ว และกรณีที่ไม่มีลูกค้าอยู่ประจำให้ช่วยดูแลลูกค้าทั่วไปเช่นเดียวกับพนักงานอีกคน สำหรับตำแหน่งที่รับมาเพิ่มนี้มีหน้าที่คือสินค้าที่ลูกค้าส่งลงในเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วออกไปรายการสินค้าให้พนักงานที่มีหน้าที่จัดเตรียมสินค้า ออกใบเสร็จรับเงิน รวมถึงการทำบัญชีและภาษี ดังนั้นพนักงานที่รับเพิ่มเข้ามาในตำแหน่งนี้ต้องการผู้ที่มีการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรี ด้านบัญชี หรือ ปวช.ด้านบัญชีหรือบริหารโดยตรง สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้คล่อง และใช้ภาษาอังกฤษพื้นฐานได้ เนื่องจากข้อมูลและชื่อสินค้าส่วนมากเป็นภาษาอังกฤษ โดยเป็นคนที่อยู่อาศัยอยู่ในพื้นที่อำเภออุทงหรือใกล้เคียง

สำหรับพนักงานขายหน้าร้าน เดิมพนักงานขายมีหน้าที่ต้อนรับลูกค้าและจัดเตรียมสินค้า มีจำนวน 4 คน และยังไม่มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน จะเพิ่มจำนวนพนักงานเป็น 5 คน และแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ส่วน คือฝ่ายคลังสินค้า และพนักงานขาย ซึ่งจะพิจารณาคัดเลือกพนักงานตามความถนัดของแต่ละคนประกอบด้วย

1. ฝ่ายคลังสินค้า จำนวน 1 คน มีหน้าที่หลักคือตรวจเช็คปริมาณสินค้าคงเหลือในคลังแล้วแจ้งให้ผู้จัดการทราบเมื่อจำนวนสินค้าลดลงถึงจุดสั่งซื้อซ้ำ ตรวจเช็คและเติมเต็มสินค้าในชั้นแสดงสินค้าที่หน้าร้าน รวมถึงช่วยจัดเตรียมสินค้าทั้งส่วนของสินค้าที่อยู่หน้าร้าน คลังในและคลังนอก รวมถึงรับหน้าที่จัดส่งสินค้าในกรณีที่ลูกค้าเลือกวิธีการส่งสินค้าโดยรถของร้าน

2. พนักงานขาย รวมจำนวน 4 คน มีหน้าที่ต้อนรับลูกค้ารับคำสั่งซื้อและให้ข้อมูลสินค้าแก่ลูกค้า รวมไปถึงการจัดเตรียมสินค้าที่อยู่บริเวณชั้นแสดงสินค้าหน้าร้าน โดย

กำหนดให้มีพนักงานขาย 1 คนรับหน้าที่ดูแลลูกค้าอยู่ประจำกัน โดยมีหน้าที่ให้บริการลูกค้าอยู่ประจำกันเป็นลำดับแรก จดจำสินค้าที่ลูกค้าอยู่ประจำกันแต่ละรายใช้ พร้อมทั้งออกตลาดเพื่อเสนอขายสินค้าที่จัดรายการส่งเสริมการขายสำหรับอยู่ประจำกันที่ยังไม่เคยซื้อสินค้ากับทางร้าน ติดตามคำสั่งซื้อ การจัดส่งสินค้า และปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ส่งไปแล้วต่อเดือน รวมถึงการพยากรณ์ความต้องการและเสนอขายสินค้าที่คาดว่าจะลูกค้าจะต้องการใช้ และรอบระยะเวลาสั่งซื้อซ้ำด้วย

ทั้งนี้พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการเทรนเรื่องสินค้าและการใช้งาน เพื่อให้สามารถเสนอขายและให้คำแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าได้ถูกต้องและมีความเชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีการฝึกแบบผสมผสานระหว่างการฝึกที่หน้างาน (On - site training) ให้พนักงานจดจำจากสินค้าจริง ต้อนรับลูกค้า

### 5.1.2.3 การจัดซื้อ - จัดหา (Procurement)

การจัดซื้อจัดหาเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ โดยติดตามความเคลื่อนไหวตลาด และพิจารณาสั่งซื้อสินค้าที่น่าจะเป็นที่ต้องการของตลาดมาจำหน่าย รวมถึงทำหน้าที่พยากรณ์การขาย และติดตามปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อสั่งซื้อสินค้ามาเติมเต็ม รวมถึงการบริหารจัดการต้นทุนการขนส่งเข้า ทั้งปริมาณสินค้าที่ส่ง วิธีการขนส่ง และรอบการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้ต้นทุนสินค้าที่ต่ำที่สุด

นอกจากนี้เพื่อให้ทราบข้อมูลข่าวสารก่อนคู่แข่งจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ผลิต และอยู่ต่างๆ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงแบรนด์และรุ่นของสินค้าที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นที่ยอมรับด้วย ซึ่งในช่วงของการปรับปรุงนี้จะต้องสืบหาแบรนด์และรุ่นที่ลูกค้าอยู่ประจำกันนิยมใช้รวมถึงปริมาณการใช้งานต่อเดือน เพื่อสั่งซื้อสินค้าเตรียมพร้อมขายแก่ลูกค้าอยู่ประจำกัน

### 5.1.2.4 บัญชี - การเงิน (Accounting and Financial)

นอกจากการปรับปรุงระบบโปรแกรมบัญชีให้ทันสมัยและสะดวกในการใช้งานแล้ว จำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการทำบัญชีภายในบริษัท โดยเริ่มจากการแยกบัญชีรับ - จ่ายของกิจการออกจากบัญชีรับ - จ่ายส่วนบุคคล เนื่องจากปัจจุบันไม่มีการแยกส่วนของบัญชีค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลของเจ้าของและส่วนของธุรกิจที่ชัดเจน ทำให้การคำนวณกำไรหลังหักค่าใช้จ่ายทำได้ยาก และความแม่นยำต่ำ เพื่อสามารถบริหารจัดการการเงินในส่วนของธุรกิจได้ถูกต้องรวมถึงง่ายต่อการตรวจสอบบัญชีรับ - จ่ายสินค้า จึงจำเป็นต้องแบ่งแยกเงินทั้งสองส่วนออกจากกัน และจัดทำบัญชีเงินเดือนของเจ้าของแยกต่างหาก และทุกครั้งที่มีการนำสินค้า หรือเงินสดออกจากบัญชีของธุรกิจ

จะต้องมีการบันทึกไว้ทุกครั้ง โดยการเริ่มต้นแบ่งแยกบัญชีจะเริ่มจากการแยกกระแสเงินสดรายวัน ออกจากกัน และบันทึกบัญชีทุกครั้งเมื่อมีการซื้อ - ขายสินค้า หรือค่าใช้จ่ายของธุรกิจ

## 5.2 ระยะเวลาทดสอบการดำเนินงาน

หลังจากปรับปรุงระบบการดำเนินงานภายในในระยะแรกแล้วจะเริ่มทดสอบระบบโดยการทดลองดำเนินงานจริงกับลูกค้าคู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป โดยพิจารณาจากประวัติการซื้อขายอย่างต่อเนื่องมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี มีความสัมพันธ์อันดีและมีประวัติการชำระเงินที่ดี โดยในเบื้องต้นได้พูดคุยเกี่ยวกับรายละเอียดการปรับปรุงระบบแล้ว และลูกค้าให้ความสนใจกับวิธีการจัดซื้อแบบใหม่ และยินดีที่จะร่วมทดลองระบบ 5 ราย โดยลูกค้าทั้ง 5 รายมีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทและห้างหุ้นส่วนจำกัด ซึ่ง 3 ราย ไม่ได้มีแผนกจัดซื้อโดยเฉพาะแต่ลักษณะการจัดซื้อแบบรวมอำนาจ มีผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อเพียง 1 - 2 คน โดยจะซื้อสินค้าเมื่อต้องใช้ แต่อาจมีบางครั้งที่จะสั่งซื้อสินค้าเตรียมไว้ล่วงหน้า แต่ในส่วนของ และอีก 2 รายมีลักษณะเป็นบริษัทเต็มรูปแบบ มีแผนกบัญชี และ ผู้รับผิดชอบหน้าที่จัดซื้อที่ชัดเจน ซึ่งอุปโภคย ออโต้ เซอร์วิส มักสั่งซื้อสินค้าคราวละมากแต่ไม่บ่อยครั้งและต้องการให้จัดส่งสินค้าไปให้ และสำหรับอุปพันธ์ มีพฤติกรรมการซื้อเมื่อต้องใช้เช่นเดียวกับ 3 คู่แรก โดยอยู่ประกันทั้ง 5 แห่งมีลักษณะของการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อเหมือนกัน

ระยะนี้จะทดสอบการดำเนินงานโดยพิจารณาประเมินผลจาก 4 ปัจจัยประกอบกัน ได้แก่

### 5.2.1 ระบบการขายและจัดเตรียมสินค้า

พิจารณาระบบการขายและจัดเตรียมสินค้าในด้านความถูกต้อง รวดเร็ว โดยวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า ความถูกต้องของการจัดเตรียมสินค้า และการชำระเงิน รวมถึงทดสอบระบบโปรแกรมขายหน้าร้าน โปรแกรมบัญชี และระบบสินค้าคงคลัง รวมถึงรายการสินค้าที่เปลี่ยนที่จัดเก็บมาไว้ยังคลังในว่าตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ด้วย

### 5.2.2 ระบบการขนส่งสินค้า

ระบบการขนส่งสินค้าเข้าพิจารณาต้นทุนค่าขนส่งสินค้าเข้า ระยะเวลาในการจัดส่ง และระบบการขนส่งออกโดยพิจารณาด้านความรวดเร็วในการจัดส่ง ความถูกต้องของสินค้าที่จัดส่ง และต้นทุนค่าขนส่งสินค้า



### 5.2.3 การพยากรณ์การขายและการบริหารสินค้าคงคลัง

การพยากรณ์รายการสินค้า และปริมาณสินค้าคงคลัง โดยจะต้องมีสินค้าพร้อมส่งในทันทีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของคำสั่งซื้อที่ได้รับจากลูกค้า และในกรณีที่ไม่มีสินค้าพร้อมส่งต้องจัดหาสินค้าให้ลูกค้าได้ภายใน 48 ชั่วโมง

### 5.2.4 การบริการ

ประเมินการให้บริการของพนักงานขายจากการสังเกต การประเมินเพื่อนร่วมงาน และการประเมินจากลูกค้า ซึ่งพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุดจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานขายที่ดูแลลูกค้าอยู่ประจำและได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น ซึ่งนอกจากเป็นการคัดเลือกพนักงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นใจให้พนักงานคนอื่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้นด้วย

การประเมินผลในภาพรวมนั้นจะพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรจากการดำเนินงานเป็นหลัก โดยคาดว่าในขั้นทดลองระบบนี้จะใช้เวลา 1 – 2 เดือน ซึ่งจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการอยู่เสมอ และเมื่อพบว่าส่วนใดมีปัญหาจะต้องทำการแก้ไข ปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 5.3 ระยะเวลาดำเนินงานจริง

เมื่อได้ทดสอบและปรับปรุงระบบจนเป็นที่พอใจแล้วจึงขยายผลใช้จริงกับลูกค้าอยู่ประจำที่มีในปัจจุบันทั้งหมด และออกไปเสนอขายสินค้าให้แก่ลูกค้าอยู่ประจำรายใหม่ เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าจาก 8 รายเป็น 16 รายตามเป้าหมายทางการตลาด โดยเริ่มจากพื้นที่ของอำเภออุ้มทอง และขยายออกไปพร้อมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยการใช้พนักงานขายอย่างเต็มรูปแบบ รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ โดยจะมีการตรวจสอบและพัฒนาแผนอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมิน

## บทที่ 6

### แผนการเงิน

#### 6.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการเงิน

เป้าหมายทางการเงินของธุรกิจร้านศรีธงชัยสำหรับแผนนี้คือ การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและบริหารสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจคือ มีสภาพคล่องเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของกิจการ 4 เดือน และบริหารบัญชีลูกหนี้การค้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 6.2 นโยบายแหล่งที่มาของเงินทุน

ในการลงทุนเพิ่มเติมของกิจการนั้นเป็นเงินลงทุนของส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด เนื่องจากไม่ต้องการแบกรับภาระดอกเบี้ยเงินกู้ และปัจจุบันธุรกิจเองไม่ได้มีปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน นอกจากนี้การลงทุนเพื่อต่อยอดธุรกิจไม่ได้ใช้เงินลงทุนที่สูงมากนัก โดยกำหนดให้เงินลงทุนตั้งต้นโครงการที่ 2,500,000 บาทและประเมินสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบันด้วยวิธีเปรียบเทียบราคาตลาด (Market Approach) แบ่งออกเป็นที่ดิน 13 ล้านบาท อาคาร 5 ล้านบาท และอุปกรณ์ 2 ล้านบาท รวมสินทรัพย์ทั้งหมด 20 ล้านบาท และมีนโยบายในการจ่ายเงินปันผลร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิในแต่ละปี

#### 6.3 สมมติฐานและประมาณการทางการเงิน

##### 6.3.1 สมมติฐานทางด้านภาษี

เนื่องจากธุรกิจร้านศรีธงชัยจดทะเบียนในนามบุคคลธรรมดา ดังนั้นภาษีของกิจการจะคำนวณโดยใช้อัตราเป็นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาของผู้จัดการร้าน โดยอัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดามีอัตราดังนี้

## ตารางที่ 6.1

ตารางแสดงอัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

ขั้นที่	เงินได้สุทธิ	อัตราภาษีร้อยละ
1	ส่วนที่ไม่เกิน 150,000 บาท	0
2	ส่วนที่เกิน 150,000 บาท แต่ไม่เกิน 300,000 บาท	5
3	ส่วนที่เกิน 300,000 บาท แต่ไม่เกิน 500,000 บาท	10
4	ส่วนที่เกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 750,000 บาท	15
5	ส่วนที่เกิน 750,000 บาท แต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท	20
6	ส่วนที่เกิน 1,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท	25
7	ส่วนที่เกิน 2,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 4,000,000 บาท	30
8	ส่วนที่เกิน 4,000,000 บาท	35

ที่มา: กรมสรรพากร (2558)

แต่เนื่องจากรายการแสดงภาษีบุคคลธรรมดาเป็นความลับส่วนบุคคลจึงไม่นำเสนอมา  
ในแผนนี้ และธุรกิจร้านศรีธงชัยเสียภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 ของราคาสินค้าขายหักด้วยต้นทุนสินค้า  
ขาย

### 6.3.2 สมมติฐานการประมาณการรายได้

รายได้จากการขายสินค้าอ้างอิง จากข้อมูลลูกค้ากลุ่มอยู่ประกันในปัจจุบันจำนวน  
8 ราย ซึ่งมียอดขายรวม 1.3 ล้านบาท แต่จากแนวโน้มตลาดที่หดตัวลงในปัจจุบัน ซึ่งตลาดสีพ่น  
รถยนต์ทั่วประเทศหดตัวลงร้อยละ 40 ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และจาก  
ยอดขายย้อนหลังของตลาดกลุ่มอยู่ประกันที่มีอัตราการหดตัวจากปี 2557 อยู่ร้อยละ 15 และยังมี  
แนวโน้มว่าการเติบโตของอุตสาหกรรมจะฟื้นกลับมา จึงใช้หลักความระมัดระวังในการประมาณการ  
ยอดขายโดยอ้างอิงจากผลประกอบการในปีที่ผ่านมาของลูกค้าปัจจุบันจำนวน 8 ราย จะมีประมาณ  
การยอดขายอยู่ที่ 1.1 ล้านบาท

สำหรับรายได้จากการเพิ่มจำนวนลูกค้าอยู่ประกัน สมมติให้สามารถขยายจำนวน  
ลูกค้าอยู่ประกันได้ตามเป้าหมายที่วางไว้คือเพิ่มขึ้นจำนวน 8 ราย และพยากรณ์ยอดขายโดยอ้างอิงจาก  
ยอดขายเฉลี่ยของอยู่ประกันในปัจจุบัน (ประมาณการยอดขายของปี 2559 จำนวน 8 ราย มียอดขายที่  
1.1 ล้านบาท) แต่เนื่องจากยังเป็นลูกค้ารายใหม่ จึงใช้การประมาณการตามหลักความระมัดระวัง คือ  
อาจไม่สามารถดึงให้ลูกค้ามาซื้อสินค้ากับเราแต่เพียงผู้เดียวได้ทั้งหมด แต่คาดหวังให้สามารถแบ่งส่วน

แบ่งคำสั่งซื้อของลูกค้าจากคู่แข่งมาได้ร้อยละ 50 จึงประมาณการรายรับที่จะได้จากกลุ่มลูกค้าอยู่ ประกันรายใหม่ที่ 0.55 ล้านบาท และสมมติให้ยอดขายในกลุ่มอยู่ประกันที่เป็นลูกค้าปัจจุบันและลูกค้า ใหม่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

รวมประมาณการรายรับจากลูกค้าเป้าหมายอยู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัท ประกันมากกว่า 2 แห่ง เท่ากับ  $1.1 + 0.55 = 1.65$  ล้านบาท ภายใต้สมมติฐานว่าสามารถเก็บเงิน จากลูกหนี้การค้าได้ทั้งหมดในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสิ้นงวด หรือวันที่แจ้งยอดบัญชี

นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ลูกค้าอื่นๆ ได้แก่ลูกค้าทั่วไป ลูกค้าสื ทหาอาคาร ลูกค้าโครงการ อยู่เอกชนขนาดเล็ก และอยู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกันไม่เกิน 2 บริษัท รวมประมาณ 9 ล้านบาท โดยสมมติให้สามารถขายสินค้าได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

รวมประมาณการรายรับทั้งหมดดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2

ตารางแสดงประมาณการรายรับต่อปี

รายการ	ประมาณการรายรับ (ล้านบาท)				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายรับจากลูกค้าอยู่ประกันที่ทำสัญญากับ บริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไปเดิม	1.1	1.16	1.21	1.27	1.34
รายรับจากลูกค้าอยู่ประกันที่ทำสัญญากับ บริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไปรายใหม่	0.55	0.61	0.67	0.73	0.81
รายรับจากลูกค้าอื่นๆ	9	9.45	9.92	10.42	10.94
<b>รวม</b>	<b>10.65</b>	<b>11.21</b>	<b>11.80</b>	<b>12.42</b>	<b>13.08</b>

### 6.3.3 สมมติฐานการประมาณการค่าใช้จ่าย

สมมติฐานค่าใช้จ่ายของแผนนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

#### 6.3.3.1 ต้นทุนขาย (Cost of goods sold)

ต้นทุนขาย ประกอบด้วยต้นทุนสินค้า และค่าขนส่งเข้า โดยต้นทุนสินค้า แต่ละรายการแตกต่างกันไปตามกลุ่มสินค้า บริษัท และวิธีการขนส่ง โดยประมาณการต้นทุนขายจาก ข้อมูลในอดีตโดยเฉลี่ยร้อยละ 70 ของยอดขาย

## ตารางที่ 6.3

ตารางแสดงประมาณการต้นทุนขายต่อปี

รายการ	ประมาณการรายรับ (ล้านบาท)				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขายรวม	10.65	11.21	11.80	12.42	13.08
ต้นทุนขาย (ร้อยละ 70)	7.46	7.85	8.26	8.70	9.16

## 6.3.3.2 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด

สำหรับค่าใช้จ่ายทางการตลาดประมาณการจากแผนการตลาดที่ได้ ออกแบบไว้ ประกอบด้วยประมาณการค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้

ประมาณการส่วนลด และรายการส่งเสริมการขาย คิดเป็นร้อยละ 10 ของ ยอดขายของตลาดอยู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 แห่งขึ้นไป และร้อยละ 5 ของ ยอดขายจากลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ประมาณการค่าเดินทางและรับรองลูกค้าในปีแรก 25,000 บาทและ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปีตามประมาณการการเติบโตของยอดขายลูกค้าอยู่ประกัน ค่าขนส่งออกคิดเป็น ร้อยละ 0.1 ของยอดขายทั้งหมด และงบประมาณการจัดกิจกรรมพิเศษคิดเป็นร้อยละ 0.5 ของ ยอดขายทั้งหมด

## ตารางที่ 6.4

ตารางแสดงค่าใช้จ่ายทางการตลาด

รายการ	ประมาณการค่าใช้จ่ายทางการตลาด (บาท)				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ส่วนลดและรายการส่งเสริมการขาย สำหรับลูกค้าอยู่ประกัน	110,000	115,500	121,275	127,339	133,706
ส่วนลดและการส่งเสริมการขายอื่นๆ	477,500	502,750	529,400	557,534	587,241
กิจกรรมปีใหม่	53,250	56,050	59,004	62,120	65,409
ค่าเดินทางและรับรองลูกค้า	25,000	27,500	30,250	33,275	36,603
ค่าขนส่งออก	10,650	11,210	11,801	12,424	13,082
<b>รวมค่าใช้จ่ายทางการตลาด</b>	<b>676,400</b>	<b>713,010</b>	<b>751,730</b>	<b>792,692</b>	<b>836,040</b>

### 6.3.3.3 ค่าใช้เงินเดือนพนักงาน และค่าใช้จ่ายสำนักงาน

#### (1) เงินเดือนพนักงาน

ประมาณการค่าจ้างและเงินเดือนพนักงาน ภายใต้สมมติฐานว่า พนักงานมาทำงานครบตามกำหนดเวลาดำเนินงาน และไม่มีค่าล่วงเวลา โดยมีอัตราค่าจ้างและเงินเดือนดังนี้ สำหรับผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารกำหนดให้ได้รับเงินเดือนเดือนละ 50,000 บาท และมีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ต่อปี

พนักงานบัญชีและการเงินจำนวน 2 ราย มีอัตราค่าจ้างตามค่าแรงขั้นต่ำ 15,000 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนร้อยละ 5 ต่อปี สำหรับพนักงานขายอยู่ประจำ ซึ่งเป็นพนักงานที่คัดเลือกขึ้นมาจากพนักงานขายปัจจุบันที่มีผลงานโดดเด่น จะได้เปลี่ยนจากค่าจ้างรายวันเป็นเงินเดือน โดยได้รับเงินเดือน 15,000 บาท และพนักงานคลังสินค้าได้รับเงินเดือน 10,000 บาทต่อเดือน สำหรับพนักงานขายได้รับค่าจ้างเป็นรายวันที่ 300 บาท โดยพนักงานทั้งหมดจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปีเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 6.5

ตารางประมาณการค่าจ้างและ เงินเดือนพนักงานต่อปี

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าจ้าง ต่อคน/ปี	ประมาณการค่าจ้างเงินเดือน (ล้านบาท)				
			ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ผู้จัดการ	1	600,000	0.60	0.64	0.69	0.74	0.79
เจ้าหน้าที่คิดเงินและบัญชี	2	180,000	0.36	0.38	0.40	0.42	0.44
พนักงานขายอยู่ประจำ	1	180,000	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22
พนักงานขาย	3	109,500	0.33	0.34	0.36	0.38	0.40
เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	1	120,000	0.12	0.13	0.13	0.14	0.15
<b>รวม</b>	<b>8</b>		<b>1.47</b>	<b>1.55</b>	<b>1.64</b>	<b>1.74</b>	<b>1.84</b>

#### (2) ค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน

สำหรับค่าใช้จ่ายสำนักงานประกอบด้วยค่าสาธารณูปโภค วัสดุสำนักงาน และค่าเสื่อมราคา ซึ่งค่าสาธารณูปโภคประกอบด้วยประมาณการค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต และค่าโทรศัพท์โดยอ้างอิงจากค่าใช้จ่ายในอดีต

ประมาณการค่าใช้จ่ายวัสดุสำนักงานเป็นร้อยละ 0.2 ของต้นทุนขายทั้งหมด สำหรับโปรแกรมบัญชีและคอมพิวเตอร์ที่ลงทุนเพิ่มนั้นตัดค่าเสื่อมราคา 5 ปี และไม่มีมูลค่าซาก และค่าใช้จ่ายอื่นๆประมาณการที่ร้อยละ 0.1 ของต้นทุนขายดังแสดงในตารางที่ 6.6

ตารางที่ 6.6

ตารางแสดงค่าใช้จ่ายสำนักงาน

รายการ	ประมาณการค่าใช้จ่ายต่อปี				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าสาธารณูปโภค	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
วัสดุสำนักงาน	14,910	15,694	16,521	17,394	18,315
ค่าเสื่อมราคาโปรแกรมบัญชี	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	7,455	7,847	8,261	8,697	9,157
<b>รวม</b>	<b>47,365</b>	<b>48,541</b>	<b>49,782</b>	<b>51,091</b>	<b>52,472</b>

### 6.3.4 สมมติฐานเกี่ยวกับรายการในงบดุล

#### 6.3.4.1 ลูกหนี้การค้า

สำหรับลูกค้าคู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 แห่งขึ้นไป มีนโยบายให้เครดิตการค้า 60 วัน และสมมติให้ลูกหนี้การค้าชำระค่าสินค้าภายในกำหนด

#### 6.3.4.2 สินค้าคงเหลือ

เนื่องจากธุรกิจจำหน่ายสีพ่นรถยนต์มีจำนวน SKU ของสินค้าเป็นจำนวนมาก และจำเป็นต้องเก็บรักษาสินค้าไว้ให้ครบถ้วนเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการสินค้าของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จึงมีนโยบายให้เก็บรักษาสินค้าคงเหลือขั้นต่ำร้อยละ 15 ของประมาณการยอดขายในปีถัดไป และใช้ระบบการบันทึกบัญชีสินค้าเมื่อสิ้นงวด (Periodic Inventory System) และกำหนดให้ไม่มีสินค้าคงเหลือต้นงวดปี 2559

## ตารางที่ 6.7

## ตารางแสดงประมาณการสินค้าคงเหลือ

รายการ	ประมาณการสินค้าคงเหลือ				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนขาย					
สินค้าคงเหลือต้นงวด	0	1,681,500	1,770,113	1,863,609	1,962,280
ซื้อ	9,136,500	7,935,613	8,354,022	8,795,515	8,792,527
สินค้าที่มีเพื่อขาย	9,136,500	9,617,113	10,124,134	10,659,124	10,754,808
สินค้าคงเหลือปลายงวด	1,681,500	1,770,113	1,863,609	1,962,280	1,597,500
<b>ต้นทุนขาย</b>	<b>7,455,000</b>	<b>7,847,000</b>	<b>8,260,525</b>	<b>8,696,844</b>	<b>9,157,308</b>

## 6.3.4.3 สินทรัพย์ถาวร

ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรซึ่งประกอบด้วยคอมพิวเตอร์ และระบบโปรแกรมบัญชี ซึ่งใช้วิธีการคิดค่าเสื่อมราคาแบบเส้นตรงโดยมีอายุการใช้งานเป็น 5 ปี สำหรับที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีอยู่เดิมประเมินมูลค่าโดยอ้างอิงจากราคาตลาดของที่ดินและอาคารด้วยวิธีประเมินสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบันด้วยวิธีเปรียบเทียบราคาตลาด (Market Approach) แบ่งออกเป็นที่ดิน 13 ล้านบาท อาคาร 5 ล้านบาท และอุปกรณ์ 2 ล้านบาท รวมสินทรัพย์ทั้งหมด 20 ล้านบาท สำหรับที่ดินไม่คิดค่าเสื่อมราคา และอาคารคาดว่าจะมีอายุการใช้งานไปอีก 10 ปี อุปกรณ์คาดว่าจะมีอายุการใช้งานอีก 5 ปี คิดค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงและไม่มีมูลค่าซาก สามารถคิดค่าเสื่อมราคาได้ดังตารางที่ 6.8

## ตารางที่ 6.8

## ตารางแสดงค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร

รายการ	ค่าเสื่อมราคา				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเสื่อมราคาอาคาร	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
<b>รวมค่าเสื่อมราคา</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>



### 6.3.4.4 เจ้าหนี้การค้า

สำหรับการชำระเงินได้รับเครดิตจากผู้ผลิตเป็นระยะเวลา 30 วัน  
ประมาณการเจ้าหนี้การค้าคงเหลือด้วยวิธีการใช้ค่าเฉลี่ยจากประมาณการซื้อได้ดังตารางที่ 6.9

ตารางที่ 6.9

ตารางประมาณการเจ้าหนี้การค้าคงเหลือ ณ สิ้นปี

รายการ	ประมาณการเจ้าหนี้การค้าคงเหลือ				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ซื้อ	9,136,500	7,935,613	8,354,022	8,795,515	8,792,527
ซื้อเฉลี่ยต่อเดือน	761,375	661,301	696,168	732,960	732,711
เจ้าหนี้การค้าคงเหลือ ณ สิ้นปี	761,375	661,301	696,168	732,960	732,711

## 6.4 ประมาณการงบการเงิน

### 6.4.1 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ตารางที่ 6.10

ประมาณการงบกำไรขาดทุน

	ธุรกิจร้านศรีธงชัย งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
	ปีที่ 1 (2559)	ปีที่ 2 (2560)	ปีที่ 3 (2561)	ปีที่ 4 (2562)	ปีที่ 5 (2563)
<b>รายได้</b>					
รายรับจากลูกค้าอยู่ประกัน ที่ทำสัญญากับบริษัท ประกัน 2 แห่งขึ้นไปเดิม	1,100,000	1,155,000	1,212,750	1,273,388	1,337,057

ตารางที่ 6.10

## ประมาณการงบกำไรขาดทุน (ต่อ)

<b>ธุรกิจร้านศรีธงชัย</b>					
<b>งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ)</b>					
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>					
	<b>ปีที่ 1</b>	<b>ปีที่ 2</b>	<b>ปีที่ 3</b>	<b>ปีที่ 4</b>	<b>ปีที่ 5</b>
	<b>(2559)</b>	<b>(2560)</b>	<b>(2561)</b>	<b>(2562)</b>	<b>(2563)</b>
รายรับจากลูกค้าอยู่ประกัน ที่ทำสัญญากับบริษัท ประกัน 2 แห่งขึ้นไปราย ใหม่	550,000	605,000	665,500	732,050	805,255
รายรับจากลูกค้าอื่นๆ	9,000,000	9,450,000	9,922,500	10,418,625	10,939,556
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>	<b>10,650,000</b>	<b>11,210,000</b>	<b>11,800,750</b>	<b>12,424,063</b>	<b>13,081,868</b>
<b>ต้นทุนขาย</b>	<b>7,455,000</b>	<b>7,847,000</b>	<b>8,260,525</b>	<b>8,696,844</b>	<b>9,157,308</b>
<b>กำไรขั้นต้น</b>	<b>3,195,000</b>	<b>3,363,000</b>	<b>3,540,225</b>	<b>3,727,219</b>	<b>3,924,560</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหาร</b>					
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	676,400	713,010	751,730	792,692	836,040
เงินเดือนและค่าจ้าง	1,468,500	1,553,925	1,644,461	1,740,423	1,842,145
ค่าสาธารณูปโภค	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
วัสดุสำนักงาน	14,910	15,694	16,521	17,394	18,315
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	7,455	7,847	8,261	8,697	9,157
ค่าเสื่อมราคาอาคารและ อุปกรณ์	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
ค่าเสื่อมราคาโปรแกรม บัญชี	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

ตารางที่ 6.10

ประมาณการงบกำไรขาดทุน (ต่อ)

ธุรกิจร้านศรีธงชัย งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	ปีที่ 1 (2559)	ปีที่ 2 (2560)	ปีที่ 3 (2561)	ปีที่ 4 (2562)	ปีที่ 5 (2563)
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหาร	3,092,265	3,215,476	3,345,973	3,484,206	3,630,657
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหัก ภาษีมูลค่าเพิ่ม	102,735	147,524	194,252	243,013	293,903
ภาษีมูลค่าเพิ่ม (7%)					
ภาษีขาย	745,500	784,700	826,053	869,684	915,731
ภาษีซื้อ	521,850	549,290	578,237	608,779	641,012
รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม	223,650	235,410	247,816	260,905	274,719
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(120,915)	(87,886)	(53,564)	(17,893)	19,184

## 6.4.2 ประมาณการงบกระแสเงินสด

ตารางที่ 6.11

ตารางแสดงประมาณการงบกระแสเงินสด

ธุรกิจร้านศรีธงชัย ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	ปีที่ 1 (2559)	ปีที่ 2 (2560)	ปีที่ 3 (2561)	ปีที่ 4 (2562)	ปีที่ 5 (2563)
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน					
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	102,735	147,524	194,252	243,013	293,903
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
ค่าเสื่อมราคาโปรแกรมบัญชี	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
เงินสดจ่ายภาษี	(223,650)	(235,410)	(247,816)	(260,905)	(223,650)
สินทรัพย์ดำเนินงานลดลง(เพิ่มขึ้น)					
ลูกหนี้การค้า	(183,333)	(9,167)	(9,625)	(10,106)	(10,612)
สินค้าคงเหลือ	(1,681,500)	(88,613)	(93,497)	(98,671)	(104,153)
หนี้สินส่วนดำเนินงานเพิ่มขึ้น(ลดลง)					
เจ้าหนี้การค้า	761,375	(100,074)	34,867	36,791	38,829
เงินสดสุทธิรับ(ใช้ไป)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(85,723)	641,021	805,588	838,211	872,062
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
ลงทุนในสินทรัพย์	(75,000)	0	0	0	0
เงินสดสุทธิที่ได้รับ(ใช้ไป)จากกิจกรรมลงทุน	(75,000)	0	0	0	0

## ตารางที่ 6.11

ตารางแสดงประมาณการงบกระแสเงินสด (ต่อ)

ธุรกิจร้านศรีธงชัย					
ประมาณการงบกระแสเงินสด					
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	(2559)	(2560)	(2561)	(2562)	(2563)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินลงทุนจากเจ้าของ	2,500,000				
เงินปันผลจ่าย	(51,368)	(73,762)	(97,126)	(121,506)	(146,952)
เงินสดสุทธิได้รับ(ใช้ไป)จากกิจกรรมจัดหาเงิน	2,448,633	(73,762)	(97,126)	(121,506)	(146,952)
เงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ	2,287,909	567,259	708,462	716,705	725,110
เงินสด ณ วันต้นปี	0	2,287,909	2,855,168	3,563,630	4,280,334
เงินสด ณ วันสิ้นปี	2,287,909	2,855,168	3,563,630	4,280,334	5,005,445

## 6.4.3 งบแสดงฐานะการเงิน

ตารางที่ 6.12

ตารางแสดงประมาณการงบฐานะการเงิน

ธุรกิจร้านศรีธงชัย						
งบแสดงฐานะการเงิน (ประมาณการ)						
ณ วันที่ 31 ธันวาคม						
	ปีที่ 0	ปีที่ 1 (2559)	ปีที่ 2 (2560)	ปีที่ 3 (2561)	ปีที่ 4 (2562)	ปีที่ 5 (2563)
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	0	2,287,909	2,855,168	3,563,630	4,280,334	5,005,445
ลูกหนี้การค้า	0	183,333	192,500	202,125	212,231	222,843
สินค้าคงเหลือ	0	1,681,500	1,770,113	1,863,609	1,962,280	2,066,434
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	0	4,152,743	4,817,781	5,629,364	6,454,846	7,294,721
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	20,000,000	19,160,000	18,245,000	17,330,000	16,415,000	15,500,000
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	20,000,000	19,160,000	18,245,000	17,330,000	16,415,000	15,500,000
รวมสินทรัพย์	20,000,000	23,312,743	23,062,781	22,959,364	22,869,846	22,794,721
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เจ้าหนี้การค้า	0	761,375	661,301	696,168	732,960	771,788
ภาษีมูลค่าเพิ่มรอจัดส่ง						
ภาษีขาย		745,500	784,700	826,053	869,684	915,731
ภาษีซื้อ		521,850	549,290	578,237	608,779	641,012
รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม		223,650	235,410	247,816	260,905	274,719
รวมหนี้สินหมุนเวียน		985,025	896,711	943,984	993,865	1,046,508

## ตารางที่ 6.12

ตารางแสดงประมาณการงบฐานะการเงิน (ต่อ)

ธุรกิจร้านศรีธงชัย						
งบแสดงฐานะการเงิน (ประมาณการ)						
ณ วันที่ 31 ธันวาคม						
	ปีที่ 0	ปีที่ 1 (2559)	ปีที่ 2 (2560)	ปีที่ 3 (2561)	ปีที่ 4 (2562)	ปีที่ 5 (2563)
ส่วนของเจ้าของ						
ทุน	20,000,000	22,500,000	22,500,000	22,500,000	22,500,000	22,500,000
กำไร(ขาดทุน)สะสม						
กำไร(ขาดทุน)สะสมต้นงวด	0	0	(172,283)	(333,930)	(484,620)	(624,019)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	0	(120,915)	(87,886)	(53,564)	(17,893)	19,184
เงินปันผลจ่าย	0	(51,368)	(73,762)	(97,126)	(121,506)	(146,952)
กำไร(ขาดทุน)สะสมปลายงวด	0	(172,283)	(333,930)	(484,620)	(624,019)	(751,787)
รวมส่วนของเจ้าของ	22,327,718	22,166,070	22,015,380	21,875,981	21,748,213	22,327,718
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	23,312,743	23,062,781	22,959,364	22,869,846	22,794,721	23,312,743

## 6.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 6.13

ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงิน

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	2559	2560	2561	2562	2563
<b>อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>					
อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	-1.14%	-0.78%	-0.45%	-0.14%	0.15%
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	-0.52%	-0.38%	-0.23%	-0.08%	0.08%
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	-0.52%	-0.38%	-0.23%	-0.08%	0.08%
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)</b>					
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	4.22	5.37	5.96	6.49	6.97
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	2.14	2.97	3.56	4.09	4.57

เนื่องจากธุรกิจมีลักษณะเป็นแบบซื้อมาขายไปกำไรของกิจการจึงขึ้นอยู่กับปริมาณการขายสินค้าเป็นหลัก เมื่อพิจารณาอัตราส่วนการทำกำไรในช่วง 4 ปีแรกแล้วพบว่าผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบเนื่องจากตลาดอยู่ในช่วงหดตัวทำให้พยากรณ์การขายไว้ต่ำและมีการลงทุนเพิ่มในสินทรัพย์ถาวร ซึ่งผลตอบแทนที่เป็นบวกในปีที่ 5 หลังจากการลงทุน แต่เมื่อพิจารณาอัตราส่วนสภาพคล่องจะเห็นว่าอัตราส่วนสภาพคล่องมีค่าเป็นบวกและมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนสูงถึง 4.22 ในปีแรกและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงว่าจากแผนนี้แม้กำไรตามบัญชีในปีแรกจะมีค่าเป็นลบแต่ธุรกิจยังคงมีสภาพคล่องที่ดี

ในระยะยาวอาจต้องพิจารณาการขยายกิจการไปยังสายงานอื่น หรือพิจารณาเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ เพื่อหาตลาดเป้าหมายใหม่ เนื่องจากตลาดสีพ่นรถยนต์ยังไม่มีแนวโน้มจะฟื้นตัวกลับคืนมาในระยะสั้น



## บทที่ 7

### การประเมินผลและการคาดการณ์สถานการณ์

#### 7.1 การประเมินผล

ในการดำเนินธุรกิจย่อมต้องเผชิญความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายของฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของตลาดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงตลาด และทบทวนรูปแบบการทำธุรกิจของตนเองอยู่เสมอ เพื่อสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สำหรับแผนนี้ได้แบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วนคือการประเมินผลระยะสั้นและระยะยาว โดยการประเมินผลระยะสั้นนั้นจะเป็นการติดตามผลการปฏิบัติการรายวันว่าสามารถทำตามแผนที่ออกแบบไว้หรือไม่ และเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อปรับให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเด็นเรื่องการพยากรณ์การขาย และการบริหารสินค้าคงคลังซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานของกิจการ

สำหรับการประเมินผลในระยะยาวจะเป็นการประเมินใน 2 ส่วนคือ อัตราการเข้าถึงลูกค้าผู้ประกอบการรายใหม่ ยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้า ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ คือสามารถเพิ่มยอดขายของตลาดผู้ประกอบการที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป ได้มากกว่าร้อยละ 20 และเพิ่มจำนวนลูกค้าผู้ประกอบการจาก 8 แห่งให้เป็น 16 แห่ง ภายใน 1 ปี

#### 7.2 การคาดการณ์สถานการณ์

ในแผนนี้ได้คาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นใน 3 รูปแบบประกอบด้วย สถานการณ์ที่ดีที่สุด สถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เพื่อสามารถวางแผนการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

### 7.2.1 สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case)

สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคือสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ครบ 8 ราย ตามที่คาดหวังไว้และลูกค้าถ่ายโอนคำสั่งซื้อทั้งหมดมายังร้านศรีธงชัย จะส่งผลให้มียอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 20 ซึ่งตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1

ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนกรณีที่ดีที่สุด

ธุรกิจร้านศรีธงชัย งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
<b>รายได้</b>	
รายรับจากลูกค้าประจำที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไปเดิม	1,100,000
รายรับจากลูกค้าประจำที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไปรายใหม่	1,100,000
รายรับจากลูกค้าอื่นๆ	9,000,000
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>	<b>11,200,000</b>
<b>ต้นทุนขาย</b>	<b>7,840,000</b>
<b>กำไรขั้นต้น</b>	<b>3,360,000</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</b>	
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	676,400
เงินเดือนและค่าจ้าง	1,468,500
ค่าสาธารณูปโภค	10,000
วัสดุสำนักงาน	14,910
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	7,455
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	900,000
ค่าเสื่อมราคาโปรแกรมบัญชี	7,000
ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์	8,000
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</b>	<b>3,092,265</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักภาษีมูลค่าเพิ่ม</b>	<b>267,735</b>

## ตารางที่ 7.1

ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนกรณีที่ดีที่สุด (ต่อ)

ธุรกิจร้านศรีธงชัย งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
<b>ภาษีมูลค่าเพิ่ม (7%)</b>	
ภาษีขาย	784,000
ภาษีซื้อ	548,800
<b>รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม</b>	<b>235,200</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>32,535</b>

กรณีนี้ส่งผลดีต่อการทำกำไรและยอดขายของกิจการ แต่สิ่งที่ต้องระวังเป็นพิเศษคือเรื่องของการพยากรณ์การขายและการบริหารสินค้าคงคลัง เนื่องจากหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าคือความพร้อมของสินค้า และความรวดเร็วในการให้บริการ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลมีจำกัด การที่ลูกค้าเพิ่มอย่างรวดเร็วเกินไปอาจทำให้พนักงานปรับตัวไม่ทัน จึงจำเป็นต้องติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและอาจจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนพนักงานหากพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ทัน

### 7.2.2 สถานการณ์ปกติ (Base Case)

สถานการณ์ปกติที่สามารถเพิ่มจำนวนฐานลูกค้าได้ 8 ราย และสามารถถึงยอดขายของลูกค้าใหม่ทั้ง 8 รายมาซื้อสินค้ากับร้านศรีธงชัยได้ร้อยละ 50 หรือสามารถเพิ่มลูกค้าอยู่ประจำได้ 4 ราย และสามารถดึงคำสั่งซื้อของลูกค้าทั้ง 4 รายมาซื้อที่ร้านศรีธงชัยได้ทั้งหมด ซึ่งจะส่งผลให้ยอดขายโดยรวมของลูกค้าอยู่ประจำเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ตามเป้าหมายและการพยากรณ์ที่วางไว้ หรือสูงและต่ำกว่าไม่เกินร้อยละ 15 ของการคาดการณ์ สามารถประมาณการงบกำไรขาดทุนได้ตามตารางที่ 6.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน ซึ่งแสดงในบทที่ 6 กรณีนี้สิ่งสำคัญคือการตรวจสอบและรักษามาตรฐานการให้บริการ และระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ดีเสมอ

### 7.2.3 สถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case)

สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่คาดการณ์คือสามารถเพิ่มจำนวนฐานลูกค้าอยู่ประจำที่ทำสัญญากับบริษัทประกันมากกว่า 2 บริษัท ได้น้อยกว่า 2 ราย ซึ่งส่งผลให้ยอดขายในตลาดอยู่

ประกันจะตกลงไปเท่ากับ 1.3 ล้านบาท ซึ่งไม่ได้เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ที่ผ่านมา และมีกำไรสุทธิหลังหักภาษีเพียง 20,235 ดังแสดงในตารางที่ 7.2 ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณีที่เลวร้ายที่สุด และมีอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิก่อนหักภาษีเทียบกับเงินลงทุนมีอัตราส่วนเพียงร้อยละ 0.09 ซึ่งไม่คุ้มต่อการลงทุนเพิ่ม

## ตารางที่ 7.2

### ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณีที่เลวร้ายที่สุด

<b>ธุรกิจร้านศรีธงชัย</b>	
<b>งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ)</b>	
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559</b>	
<b>รายได้</b>	
รายรับจากลูกค้าอยู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไปเดิม	1,100,000
รายรับจากลูกค้าอยู่ประกันที่ทำสัญญากับบริษัทประกัน 2 แห่งขึ้นไปรายใหม่	275,000
รายรับจากลูกค้าอื่นๆ	9,000,000
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>	<b>10,375,000</b>
<b>ต้นทุนขาย</b>	<b>7,262,500</b>
<b>กำไรขั้นต้น</b>	<b>3,112,500</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</b>	
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	676,400
เงินเดือนและค่าจ้าง	1,468,500
ค่าสาธารณูปโภค	10,000
วัสดุสำนักงาน	14,910
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	7,455
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	900,000
ค่าเสื่อมราคาโปรแกรมบัญชี	7,000
ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์	8,000
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</b>	<b>3,092,265</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักภาษีมูลค่าเพิ่ม</b>	<b>20,235</b>

## ตารางที่ 7.2

ตารางแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณีที่เลวร้ายที่สุด (ต่อ)

ธุรกิจร้านศรีธงชัย งบกำไรขาดทุน (ประมาณการ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
<b>ภาษีมูลค่าเพิ่ม (7%)</b>	
ภาษีขาย	726,250
ภาษีซื้อ	508,375
<b>รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม</b>	<b>217,875</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิหลังหักภาษีมูลค่าเพิ่ม</b>	<b>(197,640)</b>

ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดจะต้องกลับมาทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อปรับปรุงปรับเปลี่ยนแผนการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยสิ่งนี้อาจทำให้เกิดสถานการณ์เหล่านี้เกิดได้จาก 2 ปัจจัยคือปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

#### 7.2.1.1 ปัจจัยภายนอก

กรณีที่เกิดจากปัจจัยภายนอกจะรับมือโดยการแบ่งแยกตลาดออกเป็น ส่วนและพิจารณาเลือกตลาดเป้าหมายใหม่ โดยเลือกตลาดที่มีแนวโน้มสถานการณ์ที่ดีที่สุด เช่น อาจเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับตลาดสีเทาอาคารที่แม้จะการแข่งขันสูงกว่าแต่ตลาดเป็นลักษณะ B2C จึงอาจมีข้อจำกัดของอุปสงค์น้อยกว่า

#### 7.2.1.2 ปัจจัยภายใน

กรณีที่เกิดจากปัจจัยภายในจะต้องพิจารณาว่าสาเหตุเกิดจากส่วนใด เช่น เกิดจากปัญหาด้านการให้บริการ จะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมพนักงานและปรับโมเดลค่าจ้างเน้นการให้ incentive เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเป็นต้น

## รายการอ้างอิง

- ASTVผู้จัดการออนไลน์. 2556. **ปั้นเมืองโบราณ “อุทอง” จ.สุพรรณ เป็นเมืองท่องเที่ยว  
สร้างสรรค์-แหล่งเรียนรู้มีชีวิต.** (Online).  
<http://www.manager.co.th/Travel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000076048>., 10  
ตุลาคม 2558 (ที่สืบค้นข้อมูล)
- Bus & Truck Thailand. 2558. **ตลาดสีพ่นรถแข่งเดือดครึ่งปีหลัง.**  
<http://www.busandtruckmedia.com/page.php?a=10&n=41&cno=5430>., 3  
ตุลาคม 2558 (ที่สืบค้นข้อมูล)
- Marketeer. 2557. **ตลาดสีทาบ้านและอาคาร.** (Online).  
<http://marketeer.co.th/2014/10/paints>., 10 ตุลาคม 2558 (ที่สืบค้นข้อมูล)
- กรมการข้าว. 2558. **ราคาข้าวเปลือกเฉลี่ยที่ชาวนาขาย ณ จุดรับซื้อแหล่งผลิต (ความชื้น  
15%).** (Online). [http://brpd.ricethailand.go.th/index.php/en\\_3](http://brpd.ricethailand.go.th/index.php/en_3) ตุลาคม 2558 (ที่  
สืบค้นข้อมูล)
- กรมสรรพากร. 2558. **อัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา 2559** (Online).  
<http://www.rd.go.th/publish/272.0.html>., 11/12/2558 (ที่สืบค้นข้อมูล)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2558. **อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน (2548-ปัจจุบัน)** (Online).  
<http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=223>., 11/12 (ที่สืบค้น  
ข้อมูล)
- บริษัท ทีคิวเอ็ม อินซัวร์รันส์ โบรคเกอร์ จำกัด. 2558. **อู่ซ่อมรถต่างจังหวัด** (Online).  
<http://www.tqm.co.th/อู่ซ่อมรถต่างจังหวัด>., 29/11/2558 (ที่สืบค้นข้อมูล)
- ไม่ประสงค์ออกนาม. 2558. **ผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทผลิตและจำหน่ายสีพ่นรถยนต์. สัมภาษณ์,** 5  
ต.ค. 2558

### ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสริตา เพชรรัตน์
วันเดือนปีเกิด	22 กันยายน 2533
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554: บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่การตลาด บริษัท เนทูร่า เรมมาตี จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2557 – ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่การตลาด บริษัท เนทูร่า เรมมาตี จำกัด 2555 – 2557: ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสื่อสารการตลาด บริษัท สมูทอี จำกัด

