

แผนธุรกิจอพาร์ทเมนท์ลูกผสม
วิจักขณ์ วิจักขณ์วงศ์¹

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท เสงกิจ จำกัด ประกอบธุรกิจค้าส่งวัสดุก่อสร้างพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีแนวคิดที่จะต่อยอดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จากความได้เปรียบด้านต้นทุนการก่อสร้างและกระจายความเสี่ยงในการทำธุรกิจจึงได้พัฒนาที่ดินเปล่าที่ทางบริษัทมีอยู่ในซอยซอยปทุมวิถี สุขุมวิท 101 สร้างธุรกิจอพาร์ทเมนท์ภายใต้ชื่อ H villa apartment ด้วยรูปแบบการตกแต่งสไตล์ Hommy Resort เพื่อเป็นที่พักผ่อน หลังจากการทำงานหนักหนักหนักหนักชีวิตที่วุ่นวายในเมือง อพาร์ทเมนท์ตั้งอยู่ในซอยปทุมวิถี (สุขุมวิท 101) โดยมุ่งเน้นลูกค้าที่ทำงานและเรียนอยู่ในเขต พระโขนง, สวนหลวง และบางนา ทั้งรายวัน ระยะสั้น และรายเดือน เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม จุดเด่นจะเน้นการออกแบบให้แตกต่างจากคู่แข่งในพื้นที่ การออกแบบห้องให้มีฟังก์ชันหลากหลาย สำหรับทำงานพักผ่อนและอ่านหนังสือLayout ห้องทันสมัยเหมือนคอนโดมิเนียม โดยโครงการได้วางแผนการก่อสร้าง 2 อาคาร 5 ชั้น บนพื้นที่ 314.5 ตารางวา อาคารที่ 1 ออกแบบเป็นรูปตัว L สำหรับการพักอาศัยแบบรายเดือน มีทั้งหมด 84 ห้อง อาคารที่ 2 เป็นอาคารสำหรับการพักอาศัยแบบรายวัน ถึงแม้ว่าการแข่งขันและเดบิตของอพาร์ทเมนท์ในพื้นที่มีสูง แต่โดยส่วนใหญ่ไม่มีจุดขายด้านการออกแบบ แต่ธุรกิจนี้ก็ยังคงสดใส เนื่องจากการเดบิตของชุมชนเมือง การเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุก่อสร้างเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้มูลค่าของสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการนำสถาปัตยกรรมเข้ามาผสมผสานยิ่งทำให้มูลค่าของสินทรัพย์ปรับเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

โดยกลุ่มลูกค้าหลักประเภทรายเดือนจะเป็นพนักงานบริษัทและนักศึกษา ระดับกลางถึงกลางบนที่พักอาศัยใกล้สถานศึกษาและที่ทำงาน ลูกค้าในเขตเมืองชั้นในที่ต้องการที่พักอาศัยที่ดีและราคาถูกลงกว่าในเมือง โดยอาศัยระบบขนส่งมวลชนรถไฟฟ้าบีทีเอส (BTS) ในการเดินทาง นโยบายด้านราคาจึงสูงกว่าคู่แข่งในพื้นที่เล็กน้อย โดยนำจุดขายในการออกแบบเป็นจุดเด่น แต่ราคายังมีความแตกต่าง ระหว่างคู่แข่งทางอ้อมเช่นคอนโดมิเนียม เนื่องจากมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีกว่า

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยรังสิต

ด้านการตลาดจะเน้นการทำตลาดออนไลน์เช่น เว็บไซต์ของตัวเอง เว็บไซต์รวบรวมอพาร์ทเมนท์และเว็บไซต์รับจองห้อง เช่น <http://www.agoda.com> และ <http://www.booking.com> เนื่องจากเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรงและต้นทุนการโฆษณาค่อนข้างต่ำ

บริษัทเฮงกิจ จำกัด มีประสบการณ์ในการขายวัสดุก่อสร้างมากกว่า 20 ปี จึงทำให้มีความได้เปรียบด้านต้นทุนก่อสร้าง ประกอบกับที่ดินถือครองโดยบริษัทเองไม่มีภาระการกู้ยืม จึงทำให้สามารถกู้ยืมเงินได้ในวงเงินสูง โดยปัจจัยในความสำเร็จจะอยู่ที่อัตราการเข้าพักของลูกค้ารายวัน ซึ่งจะทำให้ต้นทุนเร็วขึ้นส่วนของความต้องการห้องพักแบบรายเดือนในพื้นที่มีสูงค่อนข้างแน่นอนจากการวิเคราะห์แผนการเงิน แสดงให้เห็นว่า

ถ้าอัตราการเข้าพัก 100% จะมีผลให้ IRR = 4 ปี NPV = 39.37 ล้านบาท

ถ้าอัตราการเข้าพัก 80% จะมีผลให้ IRR = 6.25 ปี NPV = 22 ล้านบาท

ถ้าอัตราการเข้าพัก 60% จะมีผลให้ IRR = 11.14 ปี NPV = 22 ล้านบาท

และกรณีที่ ปรับห้องพักเป็นรายเดือนทั้งหมด จะมีผลให้ IRR = 7.4 ปี NPV = 16.4 ล้านบาท จากตัวเลขทางการเงิน ที่แสดงนั้นการลงทุนยังมีความคุ้มค่าในการลงทุน

คำสำคัญ แผนธุรกิจ, อพาร์ทเมนท์

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Service apartment) มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น จากเดิมที่เคยจับกลุ่มลูกค้าเฉพาะนักธุรกิจต่างชาติที่เดินทางเข้ามาทำงานในไทย ได้ขยายขยายฐานลูกค้ามายังกลุ่มนักท่องเที่ยว ซึ่งการแข่งขันนั้นมาจากทั้งคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันและธุรกิจใกล้เคียงอย่างห้องชุดคอนโดมิเนียมและอพาร์ทเมนท์ที่พัฒนาเพื่อชาวต่างชาติซึ่งชาวต่างชาติบางส่วนเลือกที่จะพักอาศัยในคอนโดมิเนียมหรืออพาร์ทเมนท์ระดับไฮเอนด์ (hi-end apartment) แทนการอยู่ในเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์เพราะค่าเช่าที่ถูกกว่ามากแต่อยู่ในทำเลเดียวกัน สิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการก็มีเหมือนกัน ซึ่งทั้งสองประเภทนี้จะเป็นคู่แข่งสำคัญของเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ในปีนีและในอนาคต แม้ว่าการแข่งขันจะค่อนข้างรุนแรงแต่คาดว่าในปีพ.ศ.2556 ผู้ประกอบการต่างๆ จะปรับค่าเช่าขึ้นประมาณร้อยละ 10

ทั้งนี้ธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ในเขตกรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ.2554 ที่ผ่านมามีอัตราการเติบโตทั้งในด้านของอัตราการเข้าพักที่เพิ่มขึ้น แต่ยังเป็นไปในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นในช่วงปี พ.ศ.2554 – 2555มีเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ใหม่เข้าสู่ตลาดแก่ประมาณ 1,380 ยูนิตเท่านั้น และมีอีกประมาณ 150 ยูนิตที่มีกำหนดแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2556 สำหรับปริมาณห้องพักเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ที่จะเข้าสู่ตลาดในปี พ.ศ.2555 นี้ คาดว่า จะยังอยู่ในระดับประมาณ 19,500 ยูนิต

การก้าวเข้าสู่การเป็นหนึ่งเดียวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของไทยในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งประเทศไทยตั้งอยู่ในทำเลที่สามารถเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคนี้ได้จึงทำให้มีชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาลงทุนเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจที่ได้รับอานิสงส์จากปัจจัยดังกล่าวก็คือ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ที่มีแนวโน้มในการเติบโตดีขึ้นจากในอดีตเพื่อตอบสนองนักลงทุนของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคต จากการเพิ่มขึ้นของการลงทุนของชาวต่างชาติในปีที่ผ่านมา รวมไปถึงการที่มีบริษัทต่างชาติเข้ามาเปิดบริษัทในกรุงเทพมหานครมากขึ้น ได้กลายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์

สำหรับประเด็นการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ระดับเอสเอ็มอี (SME-Service apartment) เพื่อรองรับการแข่งขันเมื่อมีการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 นั้น ในด้านหนึ่งน่าจะเป็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้า โดยเฉพาะจำนวนนักธุรกิจชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยวที่คาดว่าจะเข้ามาในไทยเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่ออัตราการเข้าพักที่สูงขึ้น นอกจากนี้การเปิดบริการเสรีด้านอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของการบริการเช่าหรือทำสัญญาเช่าเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ ที่เป็นที่พักอาศัย (CPC 82101 และ 2) การจัดการสินทรัพย์ที่พักรักษาบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (CPC 82201) น่าจะเป็นช่องทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์

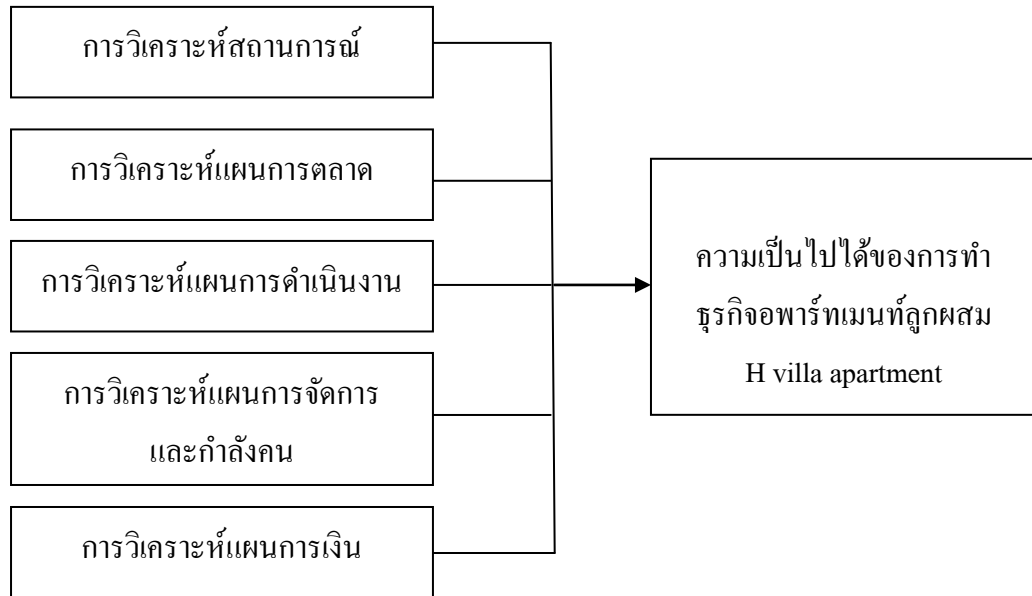
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจอพาร์ทเมนท์ลูกค้าผสม

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจอพาร์ทเมนท์ลูกค้าผสม

1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา



1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์ลูกผสม
2. ขอบเขตด้านเวลา ใช้ระยะเวลาทำการศึกษา ตั้งแต่เดือนเมษายน-เดือนกันยายน พ.ศ.2556

1.6 นิยามศัพท์

1. แผนธุรกิจ (Business Plan) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ การวิเคราะห์ด้านการตลาด การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ด้านการดำเนินงาน การวิเคราะห์ด้านการเงิน และสรุปผลว่า ธุรกิจดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานหรือไม่
2. อพาร์ทเมนต์ลูกผสม หมายถึง อาคารพักอาศัยเพื่อเช่า ทั้งแบบรายวันและรายเดือน ซึ่งจะเป็นที่พักอาศัยหรืออาคารพักอาศัยที่ผู้อยู่อาศัยมีสิทธิ์แค่เพียงเช่าพักเท่านั้น โดยกรรมสิทธิ์ทั้งผืนดินและทั้งอาคารนั้นยังเป็นของเจ้าของอพาร์ทเมนท์ เพียงคนเดียว และทุกคนที่อาศัยอยู่ในอาคารนั้นต้องปฏิบัติตามในกฎระเบียบที่อพาร์ทเมนท์กำหนดไว้
3. การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

4. การวิเคราะห์ด้านการตลาด หมายถึง การกำหนดกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การวางตำแหน่งทางการตลาด การกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด
5. การวิเคราะห์ด้านแผนการดำเนินการ หมายถึง ขั้นตอนในการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ
6. การวิเคราะห์ด้านการจัดการและกำลังคน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างบุคลากรของกิจการ
7. การวิเคราะห์ด้านการเงิน หมายถึง รายได้ ยอดขาย กำไรสุทธิ ระยะเวลาคืนทุน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยการใช้วิธี SWOT Analysis มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 จุดแข็ง (Strengths)

1. รูปแบบของตัวอาคารถูกออกแบบให้สามารถปรับรูปแบบการใช้งานได้ทั้งแบบรายเดือน และรายวัน ทำให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ในอนาคต
2. รองรับลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม
3. หน้าปากซอยปูนฉาบ อยู่ติดกับรถไฟฟ้าบีทีเอสสถานีปูนฉาบ ทำให้มีความได้เปรียบในการเดินทางมากกว่าซอยใกล้เคียง
4. การออกแบบตกแต่งห้องที่ทันสมัยกว่า Layout จะไม่เหมือนกับอพาร์ทเมนท์โดยทั่วไป ให้มีความรู้สึกพักอาศัยอยู่ในคอนโดมิเนียม แต่จ่ายราคาอพาร์ทเมนท์ตอบรับกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของกลุ่มผู้บริโภคระดับกลาง เช่น พนักงาน และนักศึกษา
5. การบริการพิเศษ การที่มีบริการรายวันสามารถให้บริการทำความสะอาดกับลูกค้ารายเดือนเพิ่มเติมได้ มีการบริการเคเบิลทีวี อินเทอร์เน็ตร้านซักรีดและร้านค้าสะดวกซื้อ
6. ความสะดวกในการเดินทางจัดหาพื้นที่ในการให้รถมอเตอร์ไซค์รับจ้างประจำอยู่หน้าโครงการ มีพื้นที่สำหรับจอดรถระบบรักษาความปลอดภัย เช่น กล้องวงจรปิดและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย

7. สามารถก่อสร้างได้ในราคาที่ถูกลงเนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ทำให้อัตรากำไรที่เร็วขึ้น

2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

ด้านผลิตภัณฑ์

1. ระยะทางจากรถไฟฟ้าสถานีพัฒนาวิถีค่อนข้างไกล ประมาณ 1.8 กิโลเมตร ดังนั้น ลูกค้าจะเลือกที่จะอยู่ใกล้ อพาร์ทเมนต์ที่สามารถเดินเข้าไปรถไฟฟ้าได้มากกว่า
2. ไม่อยู่ติดกับแหล่งของกิน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ที่หน้าซอยพัฒนาวิถีสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ใน ซอยสุขุมวิท 101/1 มากกว่าเนื่องจากเป็นถนนที่สามารถเดินทางไป ถนนศรีนครินทร์ได้
3. การเดินทางต้องใช้รถยนต์ รถรับจ้างขนาดเล็กในพื้นที่ หรือรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง
4. เป็นถนน 2 เลน ไม่สามารถสร้างอาคารสูงและการเดินทางในช่วงเวลาเร่งด่วนจะค่อนข้างติดขัด ซึ่งเป็นอีกเหตุผลที่ทำให้ซอยสุขุมวิท 101/1 มีการขยายตัวสูงกว่า
5. ความต้องการห้องพักรายวันอาจจะมีคามผันผวนสูง มีผลต่ออัตรากำไรเข้าห้องพักในระยะแรก

2.3 โอกาส (Opportunities)

1. อัตรากำไรเติบโตของพื้นที่ ส่วนต่อขยายรถไฟฟ้าบีทีเอส
2. อัตรากำไรเพิ่มขึ้นของประชากร และการเปิดตลาดเสรี AEC (ตารางที่ 2.1)
3. ราคาอสังหาริมทรัพย์ ค่าก่อสร้าง และค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้คอนโดมิเนียมและผู้ประกอบการห้องพักต้องปรับราคาห้องสูงขึ้น
4. ตลาดมีความต้องการสูง ฐานลูกค้ากว้างและภาวะเศรษฐกิจจะไม่ค่อยมีผลกระทบต่อธุรกิจนี้มากนัก

2.4 อุปสรรค (Threats)

1. อัตรากำไรเพิ่มขึ้นของกลุ่มคู่แข่งทางอ้อม (คอนโดมิเนียมระดับกลางและระดับล่าง)
2. อัตรากำไรเพิ่มขึ้นของอพาร์ทเมนต์รายวันและรายเดือนในพื้นที่จะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
3. แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ทำให้โครงการแบกรับภาระมากมากขึ้น

3. การวิเคราะห์ด้านการตลาด

3.1 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (T: Target Market)

การเลือกกลุ่มเป้าหมายจะถูกแบ่งสำหรับ 2 กลุ่มเป้าหมายในการพักอาศัย สำหรับรายเดือน (เป้าหมายหลัก) และรายวัน (เป้าหมายรอง) แล้วใช้ส่วนผสมทางการตลาดเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมายตามที่เราเลือกขึ้นมา ทำการแบ่งโดยใช้เกณฑ์ประชากรศาสตร์ (Demographic segmentation)

เป้าหมายหลัก(รายเดือน)

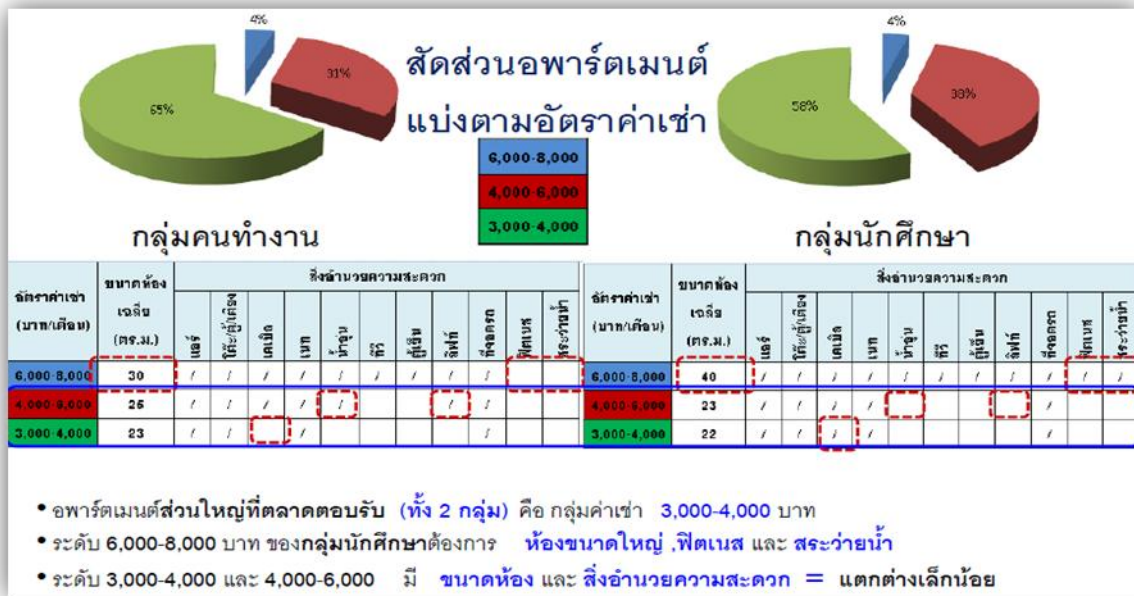
กลุ่มวัยทำงานที่ต้องการที่พักอาศัยใกล้ที่ทำงานหรือกลุ่มวัยทำงานที่ทำงานในพื้นที่เอกมัยและทองหล่อแต่ไม่มีกำลังเช่าในพื้นที่นั้น และกลุ่มนักศึกษาที่ต้องการพักอยู่ใกล้สถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่าอัตราค่าเช่าและอัตราการเข้าพักของกลุ่มคนทำงานและนักศึกษามีแนวโน้มเติบโตอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

| | |
|--------------------|---------------------------------|
| - <u>เพศ</u> | ทุกเพศ |
| - <u>อายุ</u> | 18 – 30 ปี |
| - <u>เชื้อชาติ</u> | ไทย |
| - <u>รายได้</u> | 9,000 – 25,000 บาทต่อเดือน |
| - <u>การศึกษา</u> | ระดับ ปวส.ปริญญาตรี และปริญญาโท |

เป้าหมายรอง(รายวัน)

กลุ่มนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั้งในและต่างประเทศที่ต้องการท่องเที่ยวและ/หรือทำธุระในกรุงเทพมหานคร กลุ่มบริษัทที่ต้องการจัดหาที่พักให้กับพนักงานและลูกค้าเพื่อการติดต่อธุรกิจ และประชากรที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัดที่มาทำธุรกิจ ทำงาน หรือศึกษาในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ในกรุงเทพมหานคร

| | |
|--------------------|-----------------------------|
| - <u>เพศ</u> | ทุกเพศ |
| - <u>อายุ</u> | 18 – 50 ปี |
| - <u>เชื้อชาติ</u> | ไทย และเชื้อชาติอื่น |
| - <u>รายได้</u> | 15,000 – 25,000 บาทต่อเดือน |
| - <u>การศึกษา</u> | ปริญญาตรี และปริญญาโท |



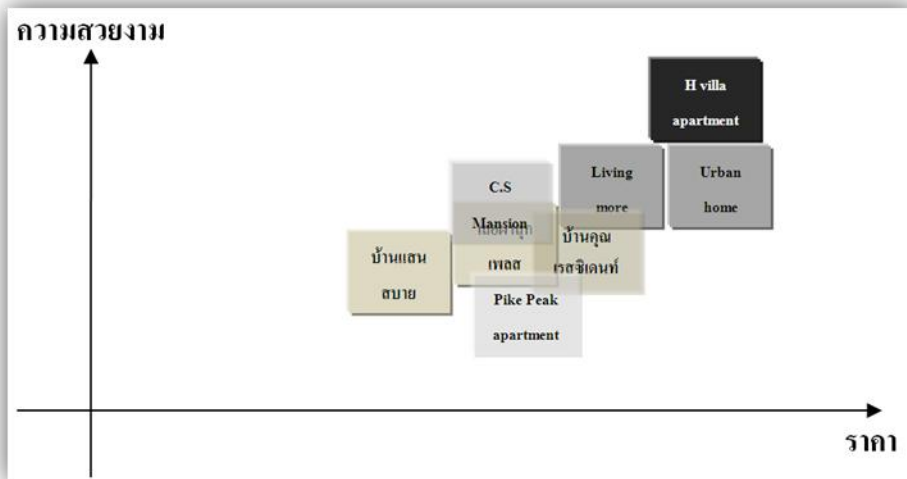
แผนภูมิและตารางแสดงสัดส่วน อัตราค่าเช่าอพาร์ทเมนท์ ขนาดห้องพักและ สิ่งอำนวยความสะดวก ของกลุ่มคนทำงานและนักศึกษา

3.2 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (P: Positioning)

ปัจจัยที่มีผลต่อการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อพาร์ทเมนท์รายเดือน

ลักษณะของกลุ่มเป้าหมายรายเดือนจะเป็นกลุ่มคนทำงานและนักศึกษา การออกแบบห้องและบริเวณโดยรอบโครงการให้โดดเด่นและสอดคล้องกับความต้องการมากกว่าอพาร์ทเมนท์ใกล้เคียง จะสร้างกลุ่มลูกค้าบอกรอที่เลือกเข้ามาพักถึงแม้ว่าจะมีอพาร์ทเมนท์ที่มีระยะการเดินทางใกล้เคียงและสะดวกกว่าก็ตาม ดังนั้นจึงต้องมีการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์

เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์การแข่งขันการหาลูกค้าที่เพิ่มสูงในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการอพาร์ทเมนท์รายใหม่จะเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้มากยิ่งขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้า และเมื่อระยะเวลาผ่านไป สิ่งอำนวยความสะดวกที่สร้างเป็นจุดดึงดูดลูกค้าจะกลายเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกมาตรฐานที่ทุกอพาร์ทเมนท์ที่มีดังตารางที่ 7 ที่แสดงการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกของแต่ละอพาร์ทเมนท์ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนั้นการวางตำแหน่งจึงต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง อัตราค่าเช่า ความสวยงามในการออกแบบ และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การพักผ่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์



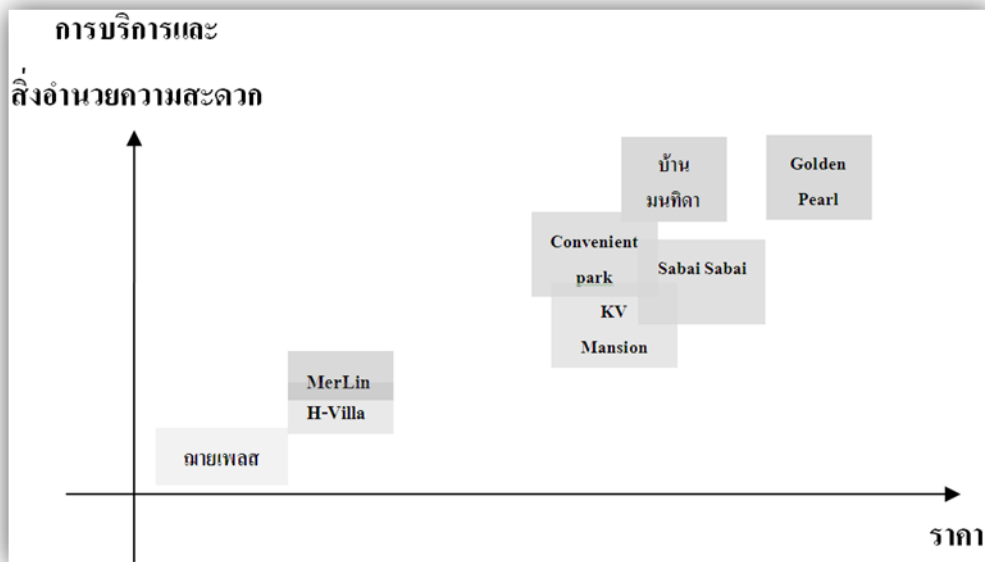
กราฟแสดงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่พิจารณาเปรียบเทียบระหว่างความสวยงามและ
อัตราค่าเช่าพาร์ทเมนท์รายเดือน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์พาร์ทเมนท์รายวัน

-เนื่องจากความต้องการในการพักรายวันในพื้นที่ยังไม่สูงมาก กลุ่มลูกค้าที่มีกำลังจ่ายจึงเลือกพัก โรงแรมหรือห้องพักรายวันในเมืองที่มีบริการที่ดีกว่า ดังนั้นจึงบริการห้องพักรายวันในจำนวนไม่มากนัก

-การบริการในระดับ 3 ดาว จะมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่ำ

-การเน้นราคาไม่สูงจะทำให้ ฐานลูกค้ากว้างมากกว่า ดังนั้นส่วนของพาร์ทเมนท์รายวันจะเหมาะกับกลุ่มนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ต้องการท่องเที่ยวและ/หรือทำธุระในกรุงเทพมหานครบริษัทที่ต้องการจัดหาที่พักให้กับพนักงานและลูกค้า ประชากรที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัดที่ต้องทำธุระในกรุงเทพต้องการพักอาศัยระยะสั้น ที่มีงบประมาณจำกัด ไม่ต้องการบริการมากนัก



กราฟแสดงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่พิจารณาเปรียบเทียบระหว่างความสวยงามและอัตราค่าเช่าอพาร์ทเมนท์รายเดือน (ราคา)

จากภาพแสดงการวางตำแหน่งจึงพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง อัตราค่าเช่าและสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการพบว่าตำแหน่งทางการตลาดจะเน้นแข่งขันกับอพาร์ทเมนท์รายวันต้นทุนต่ำ ทั้งฉายเพลส และ MerLin lodge ซึ่งจัดอยู่ในคู่แข่งโดยตรงที่มีราคาเช่าที่ใกล้เคียงกัน และมีทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบกว่า แต่ทั้งสองที่มีสภาพของตัวอาคารและห้องทुरुคโทรม ไม่สะดวกสบาย ในส่วนของ บ้านมนฑิตา เซอร์วิส เรสซิเดนซ์, Golden pearl place, และ Convenient park hotel จะจัดเป็นคู่แข่งทางอ้อม เนื่องจากราคาที่สูง สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่ดีกว่า จะเป็นกลุ่มโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ซึ่งกลุ่มลูกค้าจะแตกต่างกัน

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพ
2. เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าบอกรต่อ และการตัดสินใจเช่าห้อง
3. เพื่อเพิ่มจุดแข็งและการมองข้ามจุดด้อยด้านทำเลที่ตั้งเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ

แนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ (Product concept)

พื้นที่ชอปปิงแคว้นวิท (สุขุมวิท 101) จะเป็นทำเลที่มีการขยายตัวของเมืองเข้ามา แนวคิดของผลิตภัณฑ์จึงเป็นการออกแบบเพื่ออนาคต ซึ่งจะมีความโดดเด่นในการรองรับ การขยายตัวและการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งในพื้นที่อย่างน้อย10ปี การออกแบบจะเน้นความ สบายงามที่คงทนทั้งภายนอกและภายในอาคารการออกแบบจะเหลือพื้นที่ไว้สำหรับการจัด วางสิ่งอำนวยความสะดวก ผสมผสานพื้นที่สีเขียวเป็นพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการจัด กิจกรรม ซึ่งนับว่าเป็นการสร้างสังคมที่ดี ที่อาจลดการเกิดปัญหาของลูกบ้าน ได้

ด้านรูปปลักษณ์ภายนอก

“Design Follow Marketing and Behavior” การออกแบบจะให้ความสำคัญกับ รูปแบบตัวอาคารที่ทันสมัย อบอุ่น สะดุดตา เนื่องจากอาคารจะสามารถเป็นสื่อโฆษณา ด้วยตัวอาคารเอง และเน้นการตกแต่งด้วยพื้นที่สีเขียว

ด้านรูปปลักษณ์ภายใน

-สร้างความแตกต่างของรูปแบบห้องให้ทันสมัย เพื่อความแตกต่างจากคู่แข่งอย่าง ชัดเจนจึงตกแต่งลักษณะใกล้เคียง/คล้ายคลึงกับคอนโดมิเนียม

-สร้างความแตกต่างในด้านประโยชน์ใช้สอย ออกแบบวางผังห้องให้เกิด ประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด ยกกระดานด้วยการออกแบบWalk-in closet ประกอบด้วยห้อง แต่งตัวและโต๊ะเครื่องแป้งเชื่อมต่อกับพื้นที่ห้องน้ำที่แยกพื้นที่แห้งและพื้นที่เปียกเพิ่มพื้นที่ สำหรับอ่านหนังสือหรือทำงาน พร้อมพนักกระจก้นจากส่วนของห้องนอนเพื่อความ เป็นส่วนตัวในกรณีพักอาศัย 2 คนซึ่งคู่แข่งหลายรายไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้ ลดต้นทุน ค่าวัสดุด้วยการเน้นการตกแต่งเรียบง่าย เช่น กำแพงก่ออิฐไม่ฉาบสร้างมิติให้กับตัวห้อง ใช้ เฟอร์นิเจอร์แบบก่ออิฐถาวรซึ่งราคาไม่สูง มีความคงทน ไม่เก๋าง่ายและตอบโจทย์การใช้ งานได้

ด้านการให้บริการ

เนื่องจากการจัดพื้นที่บางส่วนเป็นแบบอพาร์ทเมนท์รายวันทำให้สามารถสามารถ จ้างพนักงานเพิ่มเติมได้ สามารถนำการบริการของห้องรายวัน ไปเพิ่มในบริการห้องราย เดือนเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโครงการ

-บริการซักรีด ตู้น้ำหยอดเหรียญ และเครื่องซักผ้าหยอดเหรียญ

-บริการทำความสะอาดห้องภายในห้องพัก และการจัดบุคลากรดูแลความสะอาด ส่วนกลางและภายนอกห้องพัก

-การให้บริการอินเทอร์เน็ตรายเดือน

จากการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกของกลุ่ม ทำให้พบว่า สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานภายในห้องที่ต้องมีคือ เตียงพร้อมที่นอนตู้เสื้อผ้าโต๊ะเครื่องแป้ง เครื่องปรับอากาศเคเบิลทีวี และอินเทอร์เน็ต แต่การตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ของกลุ่มจะขาดความพิถีพิถันในด้านการใช้งานและความสวยงาม ดังนั้นจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องเน้นเพื่อสร้างความแตกต่าง ให้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจของลูกค้า

ด้านราคา (Price Strategy)

อพาร์ทเมนต์รายเดือนจะเน้นกลยุทธ์ High value

จากการเปรียบเทียบราคาคู่แข่งในตลาด จะพบว่าส่วนใหญ่จะมีอัตราค่าเช่าอยู่ที่ 4,000-5,000 บาทต่อเดือน ส่วนใหญ่อัตราค่าเช่าพักของกลุ่มอยู่ที่ร้อยละ 95 ซึ่งเป็นการตอกย้ำว่าตลาดในพื้นที่นี้ยังมีความต้องการที่พักอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก อัตราค่าเช่าที่ตั้งไว้จะอยู่ที่ 5,000-5,500 บาทต่อเดือนเป็นช่วงอัตราค่าเช่าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งไม่มาก สอดคล้องกับภาพลักษณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีมากกว่า ด้วยราคาที่ต่างกัน 500-1,000 บาทต่อเดือน ทำให้ลูกค้าเลือกที่จ่ายสูงกว่า เพื่อได้ในสิ่งที่ดีกว่า ถึงแม้ว่าทำเลที่ตั้งจะห่างจากรถไฟฟ้าบีทีเอสมากกว่าก็ตาม

อพาร์ทเมนท์รายวันจะเน้นใช้กลยุทธ์ Good value

จากการเปรียบเทียบราคาคู่แข่งในตลาดจะพบว่า ราคาเช่ารายวันจะอยู่ที่ 600-2,500 บาทต่อคืน ในพื้นที่สุขุมวิท 101 และสุขุมวิท 101/1 ยังมีบริการประเภทนี้ค่อนข้างน้อย การตั้งราคาที่สูงน่าจะจะไม่เหมาะสมกับกำลังซื้อในพื้นที่ ประกอบกับทำเลที่ตั้งที่ด้อยกว่าคู่แข่ง ดังนั้น จึงใช้กลยุทธ์แบบเดียวกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost airline) ตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือสิ่งที่ลูกค้าไม่มองเป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น อาหารเช้า สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย พนักงานต้อนรับพนักงานที่วอร์เคป้า โดยใช้เน้นการออกแบบ ความสะอาดและความสะดวกสบายในการเข้าพักซึ่งการมีบริการห้องพักรายวันจะเพิ่มอัตราการคืนทุนเร็วยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

เนื่องจากพื้นที่ก่อสร้างเป็นพื้นที่ที่ทาง บริษัท เสงกิจ จำกัด ได้ซื้อเก็บไว้มากกว่า 10 ปี โครงการนี้จึงเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับที่ดินและสร้างผลตอบแทน การเลือกทำเลจึงไม่สามารถทำได้แต่การขยายตัวของเมืองทำให้อัตราการเข้าพักในพื้นที่มีสูง อีกทั้งรองรับความเจริญที่กำลังเข้ามามากขึ้น โดยโครงการตั้งอยู่ใกล้เคียงแหล่งชุมชน โรงเรียนและแหล่งธุรกิจ ภายในซอยมีบริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง รถสองแถว มีร้านอาหาร ร้านค้าสะดวกซื้อ อาทิ เช่น 7-eleven และ Tesco Lotus express

แต่เนื่องด้วยการเดินทางออกไปหน้าปากซอยไม่สามารถเดินเท้าได้ กลยุทธ์ที่ปรับใช้เพื่อให้การเดินทางเข้าออก สะดวกขึ้น คือ

- จัดพื้นที่บริเวณหน้าโครงการสำหรับรถมอเตอร์ไซค์รับจ้าง ทำการลงทะเบียนรถมอเตอร์ไซค์รับจ้างเพื่อเก็บเป็นประวัติและสามารถเรียกใช้บริการช่วงเวลากลางคืนได้
- จัดหาจักรยาน เพื่อให้ผู้อาศัยสามารถเดินทางไปยังร้านค้าภายในซอยได้
- เพิ่มพื้นที่จอดรถสำหรับลูกค้าที่ใช้รถยนต์

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

การส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการผสมผสานของ IMC โดยมีรายละเอียดดังนี้

Website/Online marketing

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มลูกค้ามองหาห้องพักจากสื่อออนไลน์เป็นหลัก เนื่องจากง่ายต่อการเปรียบเทียบ และลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางดูสถานที่ การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์สามารถทำได้ 24 ชั่วโมง ดังนั้นจึงมุ่งหวังให้การเข้าถึงธุรกิจผ่านทางอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม ผ่านเวปเพจที่ทำการสร้างขึ้นมานบน โดเมน <http://H-villa.com> และลงประกาศโฆษณาบนเวปไซต์สำหรับการค้นหาห้องพักเนื่องจากราคาไม่แพงและเวปไซต์เหล่านี้จะถูกจัดอันดับอยู่ในหน้า 1 ของเครื่องมือค้นหาออนไลน์

การโฆษณา(Advertising)

การใช้สื่อโฆษณาจะใช้สื่อที่เจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายโดยตรง โดยสื่อประสมที่เน้นให้เกิดการรับรู้สถานที่และความสวยงามและสะดวกสบายของอพาร์ทเมนท์เพื่อดึงดูดความสนใจให้เข้ามาติดต่อ

- Outdoor advertising* โดยติดป้ายโฆษณาใน 2 ตำแหน่ง
- ติดตั้งป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ ในช่วง 3 เดือนก่อนเปิดให้บริการ
- ติดตั้งป้ายโฆษณาในช่วงปีแรก โดยเน้นในพื้นที่เขตพระโขนง และเขตบางนา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่เปิดดำเนินการ ทำการติดตั้งป้ายโฆษณาบริเวณหน้าปากซอยสุขุมวิท 101 ท้ายซอยปทุมฉวี 28 จุดที่สามารถเดินทางไป ซอยสุขุมวิท 101/1 เพื่อให้กลุ่มคนที่สัญจรผ่านและคนในพื้นที่ซอยสุขุมวิท 101/1 รู้จัก และสามารถเดินทางมาที่อพาร์ทเมนท์ได้ง่ายมากขึ้น

การสร้างห้องตัวอย่าง

ในโครงการจะเร่งให้ผู้รับเหมาจัดทำห้องตัวอย่างในชั้นที่ 2 ของโครงการให้แล้วเสร็จ เพื่อสามารถรูปตัวอย่างห้องพักในสื่อออนไลน์และป้ายโฆษณา ให้กลุ่มลูกค้าที่สนใจสามารถแวะเข้าชมห้องพัก และง่ายต่อการตัดสินใจ

การจัดการส่งเสริมการขายมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจพักที่อพาร์ทเมนท์ และพักอาศัยนานขึ้น จึงต้องใช้กลยุทธ์ดังนี้

- ลูกค้าที่เข้าพักและทำสัญญา 1 ปี สามารถเล่นอินเทอร์เน็ตฟรี 6 เดือน
- ลูกค้าที่เข้าพักและทำสัญญา 2 ปี สามารถเล่นอินเทอร์เน็ตฟรี 1 ปี

4. การวิเคราะห์แผนการดำเนินการ

โดยส่วนใหญ่แล้ว ลูกค้าจะเดินทางเข้ามาดูสภาพห้องพักและสถานที่ตั้งด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกค้าพึงพอใจและตัดสินใจเช่า เจ้าหน้าที่จะดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งหมดลงสู่ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปและสำเนาเอกสารการเช่าจากระบบ (ภาพที่ 4.2 - 4.3) เพื่อทางผู้บริหาร H Villa apartment สามารถตรวจสอบและเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้ทันที อีกทั้งยังช่วยป้องกันการทุจริต ในกรณีที่ห้องพักเต็ม ข้อมูลลูกค้าจะถูกเก็บในระบบเพื่อที่จะสามารถเรียกดูกรณีมีลูกค้าที่พักรอการย้ายออก

เมื่อผู้เช่านัดหมายทำสัญญาสิ่งที่ผู้เช่าต้องเตรียมมาในวันทำสัญญาคือ

1. สำเนาบัตรประชาชน
2. สำเนาทะเบียนบ้าน
3. เงินประกัน 3 เดือน

โดยให้ผู้เช่าอ่านรายละเอียดหนังสือสัญญาให้เข้าใจ เมื่อผู้เช่าทำหนังสือสัญญาและวางเงินเรียบร้อยแล้วทางอพาร์ทเมนท์จะมอบสำเนาสัญญาเช่า 1 ฉบับ ใบเสร็จรับเงิน ผู้เช่าจะได้รับกุญแจพร้อมสแกนลายนิ้วมือสำหรับการเข้า-ออกอพาร์ทเมนท์ ในวันที่จะย้ายเข้า

5. การวิเคราะห์แผนการจัดการและกำลังคน โครงสร้างองค์กร



โดยให้ผู้เช่าอ่านรายละเอียดหนังสือสัญญาให้เข้าใจ เมื่อผู้เช่าทำหนังสือสัญญา และวางเงินมัดจำเรียบร้อยแล้วทางอพาร์ทเมนท์จะมอบสำเนาสัญญาเช่า 1 ฉบับ ใบเสร็จรับเงิน ผู้เช่าจะได้รับกุญแจพร้อมสแกนลายนิ้วมือสำหรับการเข้า-ออกอพาร์ทเมนท์ ในวันที่จะย้ายเข้า

การดูแลจัดการจะถูกกำหนดและรับคำสั่งโดยตรงจาก โดยผู้จัดการทั่วไป โดยแบ่งเป็น 3 หน่วยงานหลัก

- แผนกทำความสะอาด
- แผนกรักษาความปลอดภัย
- แผนกติดต่อและต้อนรับลูกค้า

6. การวิเคราะห์แผนการเงิน

เงินจากการลงทุน 20 ล้านบาท มูลค่าที่ดิน 15 ล้านบาทและทำการกู้เงินลงทุนทั้งสิ้น 25 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 8 ระยะเวลาในการผ่อนชำระ 10 ปี

จากสมมติฐาน ในกรณีที่ปรับรูปแบบเป็นรายเดือนทั้งหมดสรุปได้ว่า

1. **NPV**จากกระแสเงินสดตลอด 20ปี โดยมีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ 5.72% เป็น +16.4 ล้านบาท การลงทุนนี้ยังคุ้มค่า
2. **IRR** จะสามารถคืนทุนในเวลา 7.4ปี
3. **Gross Profit Margin**การที่รายได้ลดลง ทำให้สัดส่วนค่าเสื่อมราคาอาคารจะอยู่ที่ 15% ของรายได้ ค่าเสื่อมราคาเฟอร์นิเจอร์จะอยู่ที่ 9% ค่าใช้จ่าย 9% ทำให้กำไรข้างต้นจะ

อยู่ที่ 65-70% โดยอัตราส่วนที่ลดลงทุกปี เนื่องจากสมมุติฐาน ต้นทุนค่าใช้จ่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้น 5%ทุกปี

4. **EBIT Margin**อัตราส่วนรายได้ก่อนหักภาษีและดอกเบี้ย จะอยู่ที่ 57-62% ตลอดช่วง 10ปี ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่ถูกตัดลด ทำให้มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายประมาณ 6%

5. **Net Profit Margin**จาก 26-41% ในช่วง 10 ปี โดยเพิ่มอัตราส่วนอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ชัดเจนว่า ต้นทุนทางการเงินและภาษียังคงเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจนี้ ประมาณ 40%

6. สรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ การวิเคราะห์ด้านการตลาด การวิเคราะห์ด้านการดำเนินงาน การวิเคราะห์ด้านกำลังคน และการวิเคราะห์ด้านการเงิน ได้ข้อสรุปว่า ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ภายใต้ชื่อ H villa apartment ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดขึ้นเป็นมีความเป็นไปได้ในการลงทุน

7. บรรณานุกรม

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. “บริการอสังหาริมทรัพย์” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaifita.com/ThaiFTA/Portals/0/%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B9%8C.pdf>, 2556.

“เขตพระโขนง” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:<http://th.wikipedia.org>,2554.

ธนาคารเกียรตินาคิน. “การเริ่มต้นธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้ประสบความสำเร็จไม่ยากอย่างที่คิด!!!.”[ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก: <http://kkloan.shareinvestorthailand.com/src/misc/knowledge/knowledge-005.pdf>, 2556.

บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน). “แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2548” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/20060564T04.DOC, 2548.

บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน). “แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2548” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/20060564T04.DOC, 2548.

“มองหาทำเลหน้าอยู่ใกล้รถไฟฟ้า: BTS ปุณณวิถี (E11)” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://thinkof>

living.com/%E0%B8%9B%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%93%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%96%E0%B8%B5/, 2555.

สำนักงานศูนย์พาร์คเมนต์ที่ไม่บาน. “งานสัมมนาพาร์คเมนต์ที่ไม่บานกับอาจารย์ ดร. **เชียว.**” สัมมนา, 2553. (อัครา) (อัครา)

ASTV ผู้จัดการออนไลน์. “คลอลิเออร์สึเป็นไทยฮับภูมิภาคอาเซียน บริษัทข้ามชาติทยอย **เข้าลงทุน**” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?>

[NewsID=956000021725&TabID=2&](http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=956000021725&TabID=2&), 2556.