

\*หมายเหตุ เอกสารชุดนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงบางหัวข้อภายหลัง เนื่องจากผู้สอนอาจมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

**\*การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ**  
*(Business Strategic Plan -Service)*

**1. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ**

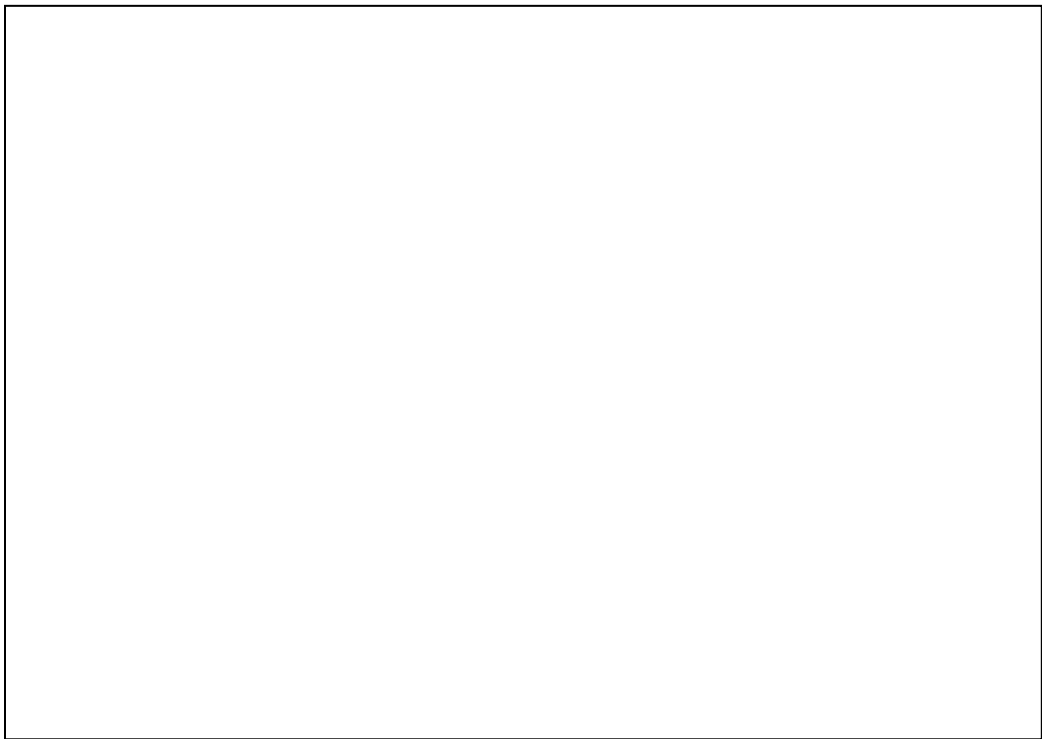
1.1 ชื่อกิจการ.....

1.2 สถานที่ตั้ง .....

.....

.....

**แผนที่แสดงสถานที่ตั้ง**



1.3 ลักษณะของธุรกิจ *[Business Concept]*

.....

.....

.....

.....



2.1.3 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

.....

.....

.....

.....

2.1.4 สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม / วัฒนธรรม

.....

.....

.....

.....

2.1.5 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง / กฎหมาย

.....

.....

.....

.....

2.1.6 สภาพแวดล้อมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขัน

2.2.1 จำนวนคู่แข่ง.....

2.2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน (เฉพาะคู่แข่งที่แท้จริง)

สถานการณ์	กิจการของเรา	คู่แข่งชั้น 1.....	คู่แข่งชั้น 2.....
1. ตลาดเป้าหมาย			
- เป้าหมายหลัก			
- เป้าหมายรอง			
2. การวางตำแหน่งบริการ			
3. รูปแบบบริการ			
- จุดแข็ง			
- จุดอ่อน			
4. กระบวนการให้บริการ			
5. เทคโนโลยีการบริการ			
6. เครื่องมืออุปกรณ์			
7. คุณภาพและมาตรฐานการบริการ			
8. กลยุทธ์ราคา			
9. การกระจายสาขา/การครอบคลุมตลาด			
10. ลักษณะสถานประกอบการและทำเลที่ตั้ง			
11. คุณสมบัติของพนักงานบริการ			
12. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด			
13. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา			

2.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในของบริษัท

2.3.1 ด้านการปฏิบัติการ

.....  
.....  
.....  
.....

2.3.2 ด้านการตลาด

.....  
.....  
.....  
.....

2.3.3 ด้านการเงิน/บัญชี

.....  
.....  
.....  
.....

2.3.4 ด้านการจัดการองค์กร

.....  
.....  
.....  
.....

2.3.5 ด้านการจัดการบุคลากร

.....  
.....  
.....  
.....

### 3 SWOT Analysis

#### 3.1 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของบริษัท

สิ่งแวดล้อมภายนอก	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
<b>สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/กฎหมาย</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>สภาพแวดล้อมด้านสังคม/วัฒนธรรม</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>สภาพแวดล้อมประชากรศาสตร์</b>			
1.....			
2.....			
3.....			

### 3.1 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

สถานการณ์ภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	รายละเอียด
<b>ด้านการตลาด (Marketing)</b>			
1. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของกิจการ			
2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย			
3. ชื่อเสียงด้านคุณภาพรูปแบบการบริการ			
4. ชื่อเสียงด้านการให้บริการ			
5. ต้นทุนในการดำเนินการ			
6. ความมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการตลาด			
7. การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมบริการ			
8. ความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง			
<b>ด้านการเงิน (Financial)</b>			
1. ต้นทุนของเงินลงทุนต่ำ			
2. ความสามารถในการจัดหาสูง			
3. ความสามารถในการสร้างกำไรสูง			
4. ความมั่นคงทางการเงิน(สภาพคล่อง)			
<b>ด้านการปฏิบัติการ</b>			
1. เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริการ			
2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประกอบการบริการ			
3. รูปแบบการให้บริการ			
4. วิธีการให้บริการ			
5. ความสามารถของพนักงาน			
5. การสร้างบรรยากาศในการบริการ			
6. ประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำเนินการ			
<b>ด้านองค์การและบุคลากร (HR)</b>			
1. ภาวะความเป็นผู้นำของกิจการ			
2. ความสามารถของผู้ประกอบการ			
3. การบริการโดยพนักงาน			
4. การบริหารจัดการกิจการ			
5. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นได้			
6. การตอบสนองต่อภาวะการที่เปลี่ยนแปลง			

## 4 การกำหนดทิศทางธุรกิจ

### 4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

.....  
.....  
.....  
.....

### 4.2 ภารกิจ (Missions)

4.2.1 .....

.....

4.2.2 .....

.....

4.2.3 .....

.....

### 4.3 เป้าหมาย (Goals)

4.3.1 .....

.....

4.3.2 .....

.....

4.3.3 .....

.....

4.3.4 .....

.....

4.3.5 .....

.....

4.4 วัตถุประสงค์ (Objectives)

4.4.1 .....

.....

4.4.2 .....

.....

4.4.3 .....

.....

4.4.4 .....

.....

4.4.5 .....

.....

5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

5.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

.....

.....

.....

.....

5.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

.....

.....

.....

.....

5.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

5.3.1 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(ข้อที่ 1) .....

.....

.....

ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านการตลาด

.....  
.....

(2) กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ

.....  
.....

(3) กลยุทธ์ด้านการบริหารการเงิน / บัญชี

.....  
.....

(4) กลยุทธ์ด้านการจัดองค์การและการบริหาร

.....  
.....

(5) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....  
.....

หมายเหตุ      ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจนบรรลุวัตถุประสงค์ครบทุกข้อ

## 6. สรุปกลยุทธ์ระดับหน้าที่

### 6.1 ด้านการบริหารการตลาด

#### 6.1.1 กลยุทธ์ 4'Ps

(1) บริการ (Services)

- จุดเด่นของบริการ

.....  
.....  
.....  
.....

(2) การกำหนดราคา (Price)

.....

.....

.....

.....

(3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

.....

.....

.....

.....

(4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

(4.1) การโฆษณา

.....

.....

.....

.....

(4.2) การประชาสัมพันธ์

.....

.....

.....

(4.3) การส่งเสริมการขาย

.....

.....

.....

(4.4) การขายโดยพนักงาน

.....

.....

.....

6.1.2 กลยุทธ์ STP Marketing

(1) การแบ่งส่วนตลาด (Segmenting)

.....

.....

.....

.....

(2) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting)

.....

.....

.....

.....

(3) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position)

.....

.....

.....

.....

6.2 ด้านบริหารการปฏิบัติการ

6.2.1 การออกแบบรูปแบบบริการ

.....

.....

.....

.....

6.2.2 กระบวนการปฏิบัติการให้บริการ (Operation)

.....

.....

.....

.....

6.2.3 การวางแผนกำลังการให้บริการ (Capacity)

6.2.4 การบริหารผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประกอบการให้บริการคงเหลือ (Inventory)

6.2.5 กระบวนการจัดซื้อผลิตภัณฑ์และเครื่องมืออุปกรณ์

6.2.6 การจัดการเกี่ยวกับคุณภาพการบริการและมาตรฐาน (Quality)

6.2.7 การจัดการเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริการ (Efficiency)

6.2.8 อื่นๆ

6.3 ด้านการบริหารการเงินและบัญชี

6.3.1 แหล่งที่มาของเงิน และการใช้ไปของเงิน (Sources of Funds & Uses of Funds)

(1) แหล่งที่มาของเงิน

.....

.....

.....

(2) การใช้ไปของเงิน

.....

.....

.....

6.3.2 ต้นทุนของเงิน (Cost of Funds)

.....

.....

.....

6.3.3 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย (3 ปี)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. วัตถุดิบ			
2. เงินเดือนค่าจ้างของแรงงานด้านผลิตรวมสวัสดิการอื่น ๆ			
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ			
ก. ค่าเสื่อมราคา			
1. เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต			
2. อาคารประกอบกร			
3. ไฟฟ้า			
ข. ค่าประกันอัคคีภัย			
ค. ค่าไฟฟ้า			
ง. ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา			
รวม			
ต้นทุนค่าบริการขายที่เป็นเงินสด (เท่ากับต้นทุนค่าบริการขายทั้งหมด-ค่าเสื่อมราคา)			

6.3.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานอื่นๆ (3 ปี)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. เงินเดือนค่าจ้างของแรงงานด้านบริหารรวมสวัสดิการอื่น ๆ			
2. ค่าเสื่อมของสินทรัพย์ถาวรและเงินหักล้างของค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน (Depreciation and Amortization)			
ก. อาคารสำนักงาน			
ข. ไฟฟ้า ท่อน้ำติดตั้งในสำนักงาน			
ค. ครุภัณฑ์สำนักงาน			
ง. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน			
3. ค่าประกันอัคคีภัย			
4. อื่นๆ			
รวม			
ค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินสด			
(เท่ากับค่าใช้จ่ายรวม-ค่าเสื่อมและเงินหักล้าง)			

6.3.5 ประมาณการงบดุล (3 ปี)

รายการ	ปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
<b>ทรัพย์สิน</b>				
<u>ทรัพย์สินหมุนเวียน</u>				
เงินสดและเงินฝากธนาคาร				
ลูกหนี้ (ถ้ามี)				
สินค้าคงเหลือ				
รวมทรัพย์สินหมุนเวียน				
<u>ทรัพย์สินอื่นๆ</u>				
ทรัพย์สินถาวร				
ที่ดิน-ราคาทุน				
อาคาร				
เครื่องใช้สำนักงาน				
รวมทรัพย์สินถาวร				
ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี				
<b>รวมทรัพย์สิน</b>				
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<u>หนี้สินหมุนเวียน</u>				
- เงินเบิกเกินบัญชี				
- เจ้าหนี้การค้า				
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย				
รวมหนี้สินหมุนเวียน				
<u>หนี้สินระยะยาว</u>				
รวมหนี้สิน				
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว				
กำไรสะสมจัดสรร				
สำรองตามกฎหมาย				
สำรอง				
กำไรสะสมยังไม่จัดสรร				
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น				
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				

6.3.6 ประมาณการงบกำไร-ขาดทุน (3 ปี)

รายการ	ปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. มูลค่าการขายบริการ				
รวม				
1. ต้นทุนค่าบริการ กำไรเบื้องต้นในการขาย				
2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานและอื่นๆ กำไรสุทธิในการดำเนินงาน				
3. ดอกเบี้ยเงินกู้ชำระ กำไรสุทธิก่อนหักภาษี				
4. ภาษีเงินได้นิติบุคคล				
∴ กำไรสุทธิ				

6.3.7 ประมาณการงบกระแสเงินสด (3 ปี)

รายการ	ปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กระแสเงินสดรับ (Inflow)				
1. การขาย				
ก. ค่าบริการ				
ข. ผลพลอยได้				
รวม				
กระแสเงินสดจ่าย (Outflow)				
1. ต้นทุนสินค้าที่เป็นเงินสด				
2. ค่าใช้จ่ายในด้านการบริหารอื่นๆ ที่เป็นเงินสด				
3. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน				
4. ค่าที่ดินและการปรับปรุงที่ดิน				
5. ค่าก่อสร้างตกแต่งสำนักงาน				
6. ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งไฟฟ้า, ท่อน้ำ				
7. ค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์การบริการ				
8. ค่าครุภัณฑ์สำนักงาน				
9. เงินทุนหมุนเวียน				
10. ภาษีเงินได้นิติบุคคล				
รวม				
กระแสเงินสดสุทธิ				

6.3.8 อัตราส่วนทางการเงิน (Finance Ratio)

(1) อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการทำกำไร

$$\text{อัตราผลตอบแทนของยอดขาย} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ยอดขายสุทธิ}} = \% \\ \text{(Return On Sales)}$$

$$\text{อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}} = \% \\ \text{(Return On Total Assets)}$$

$$\text{อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} \times 100}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} = \quad \%$$

(Return On Equity)

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ} &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} - \text{เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ}} \times 100 \\ &= \quad \% \end{aligned}$$

(2) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระหนี้ / สภาพคล่อง

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} = \quad \text{เท่า}$$

(Current Ratio)

$$\text{อัตราส่วนหมุนเร็ว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงคลัง}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} = \quad \text{เท่า}$$

(Quick Ratio)

(3) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด (Total Debt)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total Assets)}} = \quad \text{เท่า}$$

(Debt Ratio)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{หนี้สินรวม (Total Debt)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Equity)}} = \quad \text{เท่า}$$

(Debt Equity Ratio)

$$\begin{aligned} \text{อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อดอกเบี้ยจ่าย} &= \frac{\text{กำไรสุทธิก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย\&ภาษี (Ebit)}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย (Interest)}} \\ &= \quad \text{เท่า} \end{aligned}$$

(Time Interest Earned)

(4) อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ต้นทุนขาย (Cost Of Sales)}}{\text{สินค้าคงคลัง (Average Inventory)}} = \quad \text{เท่า}$$

(Inventory Turnover)

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้} = \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (Sales)}}{\text{ลูกหนี้เฉลี่ย (Average A/C Receivable)}} = \quad \text{เท่า}$$

(A/C Receivable Turnover)

$$\begin{aligned} \text{ระยะเวลาเรียกเก็บเงินลูกหนี้โดยเฉลี่ย} &= \frac{\text{ลูกหนี้เฉลี่ย (Average A/C Receivable) x 360}}{\text{ยอดขายสุทธิ}} \\ \text{(Average Collection Period)} &= \text{วัน} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์} &= \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (Sales)}}{\text{สินทรัพย์ (Total Assets)}} = \text{ครั้ง} \\ \text{(Asset Turnover)} & \end{aligned}$$

#### 6.4 ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร

##### 6.4.1 การจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัท

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

##### 6.4.2 ระบบการบริหารจัดการของบริษัท

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.5 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

6.5.1 จำนวนบุคลากรและค่าจ้าง

ฝ่าย	หัวหน้างาน	คนงาน
รวมบุคลากร		
ค่าแรง / วัน		
ค่าจ้าง / ปี		
รวมค่าจ้าง		

6.5.2 การวิเคราะห์เนื้องานและปริมาณงาน

.....

.....

.....

.....

6.5.3 การกำหนดด้านการบรรยายลักษณะงาน

.....

.....

.....

.....

6.5.4 การกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน

6.5.5 การสรรหาคนที่เหมาะสมเข้าทำงาน

6.5.6 การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

6.5.7 การวางแผนพัฒนาคน

6.5.8 การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ

6.5.9 การจัดการเรื่องระเบียบวินัย การลงโทษ และการจูงใจ

## 7. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

### 7.1 แผนปฏิบัติการด้านการตลาด

#### 7.1.1 (กลยุทธ์ที่ 1)

##### (1) (กิจกรรม / โครงการที่ 1)

ลำดับที่	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ

หมายเหตุ ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจนครบทุกกิจกรรม

## 8. งบประมาณค่าใช้จ่าย

รายการ	ปีที่ผ่านมา	ปีจัดตั้ง	เพิ่ม (ลด)
รวม			

## 9. การควบคุมและประเมินผล

### 9.1 การกำกับ (Monitoring)

.....  
.....  
.....  
.....

### 9.2 การตรวจสอบ (Audition)

.....  
.....  
.....  
.....

### 9.3 การรายงาน (Reporting)

.....  
.....  
.....  
.....