

แผนธุรกิจร้านตั้งเจริญพานิช

Business Plan for Tangcharoen Panij



แผนธุรกิจร้านตั้งเจริญพานิช

Business Plan for Tangcharoen Panij



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2556



© 2558

ศิวกร ตั้งจิตรจิกร

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เรื่อง แผนธุรกิจร้านตั้งเจริญพานิช

ผู้วิจัย ศิวกร ตั้งจิตจรูญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ดร.สุคนธ์ทิพย์ รัตนภูพันธ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558

ศิวกร ตั้งจิตรุจิกร. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, พฤษภาคม 2558, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

แผนธุรกิจร้านตั้งเจริญพานิช (68 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการทำวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าในการดำเนินธุรกิจ ปัจจุบันร้านตั้งเจริญพานิชได้ดำเนินธุรกิจรับซื้อของเก่าทั่วไปซื้อมาแล้วจัดส่งโรงงานขนาดใหญ่เพื่อแปรรูปตามลำดับ โดยจะมีการลงทุนในเครื่องจักรเข้ามาใช้ในส่วนของการแปรรูปขวดพลาสติกจากเดิมที่จัดส่งโดยการซื้อและรวบรวมใส่เต้าขนาดใหญ่เพื่อจัดส่ง ในส่วนเครื่องจักรนั้นจะมีการอัดให้เป็นก้อนสี่เหลี่ยมหนักลูกละ 100-500 กิโลกรัม ประโยชน์ที่ได้รับจากการอัดขวดพลาสติกให้เป็นก้อนนั้นคือ

- 1) พื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าลดน้อยลง
- 2) จำนวนรอบการส่งสินค้าลดลง
- 3) เพิ่มอำนาจการต่อรองกับโรงงานแปรรูปเพราะสินค้ามีปริมาณมาก
- 4) สามารถตั้งราคารับซื้อวัตถุดิบได้สูงกว่าคู่แข่งเพราะต้นทุนที่ต่ำกว่า
- 5) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงงาน ปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านวัตถุดิบ ปัจจัยด้านภัยธรรมชาติ ปัจจัยทางด้านนโยบายรัฐบาลและกฎหมาย คู่แข่งของธุรกิจ คือ ร้านรับซื้อของเก่าที่มีอยู่ทั่วไป ร้านตั้งเจริญพานิชจะอยู่ในตำแหน่งของ STAR ในด้านของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านคุณภาพและมาตรฐาน กลยุทธ์ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน กลยุทธ์ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การดำเนินการทางตลาด

คำสำคัญ: แผนธุรกิจ, ร้านตั้งเจริญพานิช, ธุรกิจรับซื้อของเก่า

Tangjitrujikorn, S. M.B.A. (Small and Medium-Sized Enterprises), May 2015,
Graduate School, Bangkok University.

Business Plan for Tangcharoen Panij (68 pp.)

Advisor: Asst. Prof. Kasemson Pipatsirisak, Ph.D.

ABSTRACT

The objective of the study was to create an added-value to the product of the solid waste materials business. Tangcharoen Panij was operating a solid waste materials business by collecting from all the sources, categorizing them, putting them into large dices and selling them to large processing plants respectively.

Instead of this old method, Tangcharoen Panij had invested in large machines to help decreased the business process by compressing the plastic bottle wastes into large cubes of about 100–150 kgs sized each.

This new method had provided the following benefits:

- 1) Decreasing storage space.
- 2) Decreasing delivery schedules.
- 3) Increasing bargaining power over the large processing plants.
- 4) Increasing opportunity to set higher raw material price than those of the competitors' due to lower cost investment.
- 5) Increasing distribution channels.

The factors applied for the study were the internal factors including labor and capital and the external factors including economic, raw materials, natural disasters, political and legal. The results of marketing analysis by analyzing the BCG's Growth Share Matrix illustrated that Tangcharoen Panij was in the STAR position. The major business competitors were the recycling business operator's network and community. The strategies being used in the business including quality and standard, cost reduction, product differentiation and marketing strategy.

Keywords: Business Plan, Tangcharoen Panij, The Solid Waste Materials Business

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ ที่ปรึกษาการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ความรู้ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำแผนธุรกิจในครั้งนี้ให้ สมบูรณ์ และขอบคุณ อาจารย์ศิริวรรณ ว่องวีรวุฒิ ซึ่งเป็นผู้จัดทำ Template ที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการ วิเคราะห์และจัดทำแผนการเงิน รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำแผนธุรกิจครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

ศิวกร ตั้งจิตรุจิกร



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 แนะนำธุรกิจ	1
1.2 ที่มาและความสำคัญของการจัดทำแผน	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน	5
1.4 วิธีการศึกษาที่นำมาใช้สำหรับการจัดทำแผน	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ	
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	6
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	6
บทที่ 3 การวิเคราะห์การแข่งขัน	
3.1 สภาพการแข่งขันและที่มาของการแข่งขัน	10
3.2 คู่แข่งขันของธุรกิจ	11
3.3 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ	11
3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	13
3.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ	13
บทที่ 4 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	
4.1 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์	14
4.2 ประเภทย่อยกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	23
4.3 แผนงานด้านการเงินและงบประมาณ	25
บรรณานุกรม	67
ประวัติผู้เขียน	68
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1: ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน	8
ตารางที่ 2.2 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก	9
ตารางที่ 3.1: คู่แข่งขันของธุรกิจ	11
ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	13
ตารางที่ 3.3: การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	13
ตารางที่ 4.1: ประเภทขยายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	23
ตารางที่ 4.2: NPV, IRR กระแสเงินรับตลอดโครงการ	25
ตารางที่ 4.3: งบประมาณลงทุน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	26
ตารางที่ 4.4: ค่าเสื่อมและตัดจ่าย กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	27
ตารางที่ 4.5: แสดงรายได้ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	28
ตารางที่ 4.6: การประมาณค่าใช้จ่าย กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	30
ตารางที่ 4.7: การคำนวณจุดคุ้มทุน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	31
ตารางที่ 4.8: งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ย่ำแย่	32
ตารางที่ 4.9: กำไรสะสม ประมาณการจากสถานการณ์ย่ำแย่	34
ตารางที่ 4.10: งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ย่ำแย่	34
ตารางที่ 4.11: งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ย่ำแย่	37
ตารางที่ 4.12: NPV, IRR กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	37
ตารางที่ 4.13: Ratio การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	38
ตารางที่ 4.14: การวัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	38
ตารางที่ 4.15: การวัดความสามารถในการบริหาร กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	39
ตารางที่ 4.16: ข้อมูลทางการเงินจากการลงทุน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่	39
ตารางที่ 4.17: งบประมาณการลงทุน กรณีสถานการณ์ปกติ	40
ตารางที่ 4.18: ค่าเสื่อมและตัดจ่าย กรณีสถานการณ์ปกติ	41
ตารางที่ 4.19: แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ปกติ	42
ตารางที่ 4.20: การคำนวณจุดคุ้มทุน กรณีสถานการณ์ปกติ	46
ตารางที่ 4.21: งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ปกติ	46
ตารางที่ 4.22: กำไรสะสม ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.23: งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ	48
ตารางที่ 4.24: งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ	50
ตารางที่ 4.25: NPV, IRR ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ	51
ตารางที่ 4.26: Ratio ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ	52
ตารางที่ 4.27: งบประมาณการลงทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม	54
ตารางที่ 4.28: แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม	55
ตารางที่ 4.29: การประมาณการค่าใช้จ่าย กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม	57
ตารางที่ 4.30: การคำนวณจุดคุ้มทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม	59
ตารางที่ 4.31: งบกำไรขาดทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม	59
ตารางที่ 4.32: กำไรสะสม ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม	60
ตารางที่ 4.33: งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม	61
ตารางที่ 4.34: งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม	63
ตารางที่ 4.35: NPV, IRR ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม	64
ตารางที่ 4.36: Ratio ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม	65

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1: โครงสร้างการบริหารงาน	3
ภาพที่ 3.1: ภาพวิเคราะห์ธุรกิจ	11
ภาพที่ 4.1: กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์	15



บทที่ 1

บทนำ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการแนะนำธุรกิจ ที่มาและความสำคัญของการจัดทำแผน วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน และวิธีการศึกษาที่นำมาใช้สำหรับการจัดทำแผน โดยมีรายละเอียดแจกแจงดังหัวข้อต่อไปนี้

1.1 แนะนำธุรกิจ

1.1.1 ประเภทของธุรกิจ

ร้านรับซื้อของเก่า

1.1.2 สถานที่ตั้ง

498 ซ.รามคำแหง 24 หัวหมาก บางกะปิ กทม. 10240 โทร. 02-719-0575

มือถือ 086-565-0575

1.1.3 ประเภทของสินค้า/ บริการ

ธุรกิจการนำขวดพลาสติกมาแปรรูปเพื่อกลับมาใช้ใหม่

1.1.4 รายละเอียดของสินค้า/ บริการ

เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับขวดพลาสติกที่ใช้แล้ว โดยเป็นการต่อยอดจากธุรกิจร้านรับซื้อของเก่าที่ดำเนินกิจการอยู่แล้วในปัจจุบัน ปกติทางร้านจะขายส่งต่อโรงงานโดยไม่ได้คัดก่อนแต่ต้องการเพิ่มมูลค่าในการขายจึงมาจัดการอัดเป็นก้อนและเปลี่ยนฐานลูกค้าจากลูกค้ารายย่อยทั่วไปมาเป็นลูกค้าที่เป็นร้านรับซื้อของเก่าเนื่องจากมีจำนวนขวดพลาสติกที่นำมาขายในปริมาณที่มากกว่าและมีขวดมาขายให้เป็นประจำ เมื่อเรานำขวดพลาสติกมาอัดก้อนแล้วขายส่งต่อโรงงานนั้นจะได้ราคาเพิ่มขึ้น 2-10 บาทต่อกิโลกรัมจากราคารับซื้อปกติ ซึ่งจะทำให้ทางร้านสามารถตั้งราคารับซื้อได้สูงกว่าร้านอื่น ๆ จึงส่งผลให้มีคนมาขายร้านเรามากยิ่งขึ้นทำให้สามารถทำกำไรได้มากกว่าและต่อเนื่อง ส่วนทางร้านเองนั้นก็ยังคงรับซื้อของชนิดอื่น ๆ อยู่เหมือนเดิมแต่นั่นหนักไปที่ขวดพลาสติกโดยปกติในการส่งขวดพลาสติกจะส่งได้ 400-500 กิโลกรัมต่อการส่ง 1 รอบ แต่ถ้าอัดเป็นก้อนจะสามารถส่งขวดพลาสติกเพิ่มเป็น 1,000-2,000 กิโลกรัมต่อการส่ง 1 รอบ ซึ่งทำให้ผลกำไรต่อการส่งแต่ละรอบนั้นมากขึ้นและยังประหยัดเวลาในการขนส่งอีกด้วย ตัวอย่างเช่น

ส่งขวดพลาสติกไปขายยังโรงงาน วันละ 500 กิโลกรัม x กำไร 1 บาท = ได้กำไรต่อรอบ 500 บาท

ส่งขวดพลาสติกอัดก้อนไปขายยังโรงงาน วันละ 2,000 กิโลกรัม x กำไร 5 บาท = ได้กำไรต่อรอบ 10,000 บาท

1.1.5 จุดเด่น

1.1.5.1 เพิ่มมูลค่าในการขายขวดพลาสติกในรูปแบบอัดก้อน สร้างกำไรได้รวดเร็วและมากขึ้น

1.1.5.2 ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บขวดพลาสติก

1.1.5.3 สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายขนส่งเพื่อนำไปขายต่อที่โรงงาน

1.1.5.4 ลดต้นทุนทั้งด้านแรงงานคนและเวลาในการทำงาน เพราะใช้เครื่องจักรเป็นเครื่องมืออัดก้อน

1.1.6 นวัตกรรม

เป็นการนำเครื่องจักรพลังงานโซล่าเซลล์มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าแก่ตัวสินค้า นำขวดพลาสติกใช้แล้วมาอัดเป็นก้อนโดยเครื่องจักรพลังงานโซล่าเซลล์ ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนด้านพลังงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.1.7 วิสัยทัศน์

เป็นธุรกิจสีเขียวที่ช่วยรักษาและดูแลสภาพแวดล้อมบนโลกอย่างยั่งยืน เน้นความรวดเร็วและทันต่อความต้องการและช่วยกำจัดปริมาณของขยะที่เพิ่มมากขึ้นต่อเนื่อง

1.1.8 พันธกิจ

สร้างมูลค่าพลาสติกที่ใช้แล้วด้วยการอัดเป็นก้อนและนำมาแปรรูปเป็นเม็ดพลาสติกที่สามารถนำกลับไปใช้สำหรับอุตสาหกรรมผลิตสินค้าจากเม็ดพลาสติก เช่น อุตสาหกรรมผลิตของใช้พลาสติก ได้แก่ ขวด กระจก และภาชนะพลาสติกอื่น ๆ

1.1.8.1 เป้าหมาย สร้างเครือข่ายกับร้านรับซื้อของเก่า โดยรับซื้อขวดพลาสติกเพื่อนำมาเปลี่ยนเป็นขวดพลาสติกเก่าอัดก้อน

1.1.8.2 เพิ่มฐานลูกค้าที่รับซื้อขวดพลาสติกอัดก้อน

1.1.9 วัตถุประสงค์ของธุรกิจ ผลตอบแทนที่จะได้รับจากลูกค้า

1.1.9.1 เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจจากพลาสติกอัดก้อนประมาณ 100 เท่าตัวของฐานรายได้เดิมในช่วงตั้งแต่ปี 2555

1.1.9.2 เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้ลดลง 2 ใน 3 ของฐานต้นทุนเดิมตั้งแต่ปี 2555

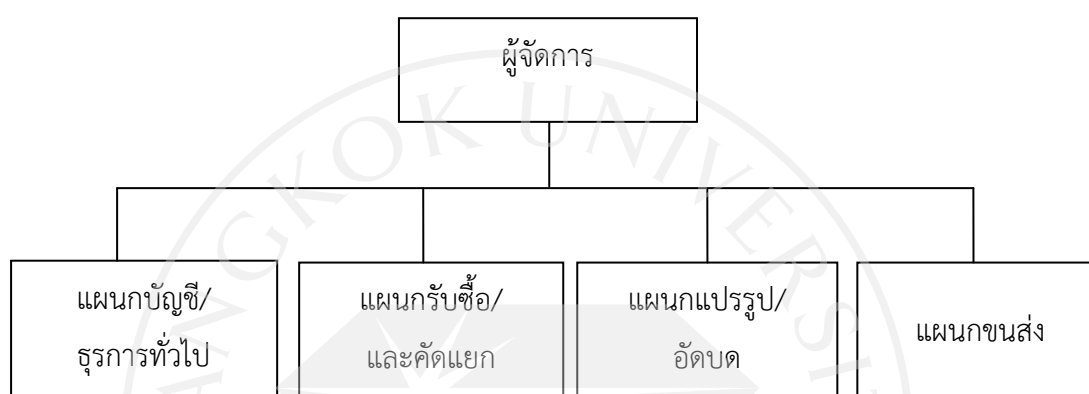
1.1.9.3 เพื่อสนับสนุนความเป็นธุรกิจขนาดเล็กให้มีส่วนช่วยสังคมและชุมชนในการรักษาและดูแลสภาพแวดล้อมด้วยการแปรรูปพลาสติกที่ใช้แล้วมาใช้ประโยชน์ต่อไป

1.1.10 โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ

ลักษณะการประกอบการจะตั้งเป็นร้านค้ารับซื้อ-ขายส่งขยะวัสดุพลาสติก ซึ่งจะทำแผนที่แหล่งจัดหาและการวางระบบรับซื้อขยะวัสดุพลาสติก ราคาซื้อ-ขาย การคัดแยกแยะชนิด การกำหนดพื้นที่จัดเก็บ การทำความสะอาดเบื้องต้น การหีบห่อและการขนส่งถึงโรงงาน รีไซเคิล

วัสดุพลาสติก ซึ่งในรูปแบบนี้จำเป็นต้องใช้พื้นที่กว้างขวางมากและต้องระมัดระวังปัญหากับชุมชนใกล้เคียงเกี่ยวกับเสียงดัง กลิ่นเหม็น ฝุ่นละอองและความสกปรก เครื่องมือที่ใช้มีรถกระบะ ค้อน คีม มีด ตะขอ เครื่องบีบอัดและหีบห่อ (เต้า) และอุปกรณ์อื่น ๆ เพื่อส่งขายต่อไปยังโรงงานแปรรูปพลาสติก โดยมีโครงสร้างการบริหารการจัดการดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1.1: โครงสร้างการบริหารงาน



มีรายชื่อพนักงานจำนวน 10 คน ดังนี้

- 1) นายศิวกร (ผู้จัดการ)
- 2) นางสาว ภัทร (แผนกบัญชี/ ธุรการทั่วไป)
- 3) นายเอี่ยม (หัวหน้าคนงาน)
- 4) นายจักร (แผนกรับซื้อและคัดแยก)
- 5) นายบัง (แผนกรับซื้อและคัดแยก)
- 6) นายสอน (แผนกรับซื้อและคัดแยก)
- 7) นางสาวสมใจ (แผนกรับซื้อและคัดแยก)
- 8) นายอำนาจ (แผนกแปรรูปอัดบด)
- 9) นายสมนึก (แผนกแปรรูปอัดบด)
- 10) นายสะอาด (แผนกขนส่ง)

ส่วนงาน (แผนก)

- 1) แผนกบัญชีและธุรการทั่วไป มีหน้าที่ดูแลจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การเงิน เงินเดือน
- 2) แผนกรับซื้อและคัดแยก มีหน้าที่รับซื้อสินค้าจากคนขายของเก่าและคัดแยกสินค้า เช่น

พลาสติกใส พลาสติกขุ่น กระดาษ เหล็ก เป็นต้น

- 3) แผนกแปรรูป มีหน้าที่นำพลาสติกมาอัดแปรรูปเป็นพลาสติกก้อนลูกเต๋า
- 4) แผนกขนส่ง มีหน้าที่ในการขนส่งสินค้า

1.2 ที่มาและความสำคัญของการจัดทำแผน

1.2.1 ที่มาของการจัดทำแผน

จากสถิติปริมาณการใช้ขวดพลาสติกในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2550 พบว่า มีการใช้ขวด PE (ขาวขุ่น) ปีละประมาณ 2,880 ล้านใบ ขวด PET (ขวดใส) ปีละประมาณ 975 ล้านใบ รวมแล้วคนไทยใช้ขวดพลาสติกเหล่านี้ถึงปีละ 3,855 ล้านใบ ซึ่งปริมาณที่ใช้เพิ่มขึ้นราว ๆ 1,300 ล้านใบ นับจากปี พ.ศ. 2544 ซึ่งคาดว่าในอนาคตจำนวนตัวเลขของการใช้ขวดพลาสติกอาจจะพุ่งสูงเป็นเท่าตัว ทำให้เห็นแนวโน้มของขยะที่เกิดจากขวดพลาสติก ซึ่งความเป็นจริงแล้วถ้ามีการนำกลับไปใช้ใหม่ก็จะเป็นการกำจัดขยะแล้วยังเป็นการประหยัดต้นทุนให้กับธุรกิจที่นำพลาสติกไปใช้ใหม่ ในขณะที่เดียวกันก็จะสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารที่ครบวงจรตั้งแต่การนำเข้า การแปรรูปพลาสติกเก่า จนถึงการนำไปขายได้ในอุตสาหกรรมที่ใช้พลาสติก เป็นต้น (“ขวด ขวด ขวด ขยะร้ายทำลายโลก”, 2555)

1.2.2 ความสำคัญของการจัดทำแผน

ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามแบบแผนและมีทิศทางที่ชัดเจน ธุรกิจรับซื้อของเก่าเป็นธุรกิจที่มักจะดำเนินการในลักษณะของธุรกิจขนาดเล็กโดยที่คนทั่วไปจะเห็นสภาพของการดำเนินงานที่ไม่เป็นระเบียบ มีสินค้าคือวัสดุเหลือใช้ที่รับซื้อมาไม่มีการจัดหมวดหมู่และกองทับถมเป็นจำนวนมาก ซึ่งการเจริญเติบโตของธุรกิจนั้นจะเน้นการหาสินค้าเก่าหรือรับซื้อสินค้าเก่าจากผู้เก็บสินค้าเก่ารายย่อย และดำเนินการเอาส่งโรงงานและทำการส่งต่อเพื่อนำไปแปรรูปเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป แต่การนำสินค้าเก่าในลักษณะของการนำขวดพลาสติกมาอัดก้อนเป็นแนวความคิดที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับขวดพลาสติกเก่าเพื่อนำมาขายฐานรายได้ให้กับธุรกิจเดิมที่ดำเนินงานมาแล้ว ซึ่งผู้เขียนแผนในฐานะที่เป็นทายาทธุรกิจต้องการปรับโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการขยายธุรกิจและพร้อมที่จะสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจนี้ ดังนั้นแผนงานที่ทำอยู่จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะจะสร้างประโยชน์ให้แก่ธุรกิจดังนี้

1.2.2.1 มีทิศทางในการดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย

1.2.2.2 มีการเตรียมพร้อมสำหรับการบริหารจัดการทั้งในด้านการเงิน บุคลากร และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมทั้งในด้านการจัดหา การแบ่งสรรสัดส่วน และการใช้ประโยชน์ให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและการเงินของธุรกิจ

1.2.2.3 มีทิศทางที่จะพัฒนาในเวลาที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้อันจะลดความเสี่ยงในการลงทุน

1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน

1.3.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย

1.3.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินในการขยายธุรกิจ

1.4 วิธีการศึกษาที่นำมาใช้สำหรับการจัดทำแผน

ใช้การค้นคว้าจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์และวิธีการบริหารจัดการประกอบด้วย ชื่อแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง/ ชื่อเจ้าของผลงาน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ

บทนี้เน้นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ภายใต้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (มัลลิกา ต้นสอน, 2543) เพื่อนำมาสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินของธุรกิจ โดยแบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก ดังรายละเอียดเป็นรายชื่อ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน

2.1.1 ปัจจัยด้านแรงงาน

2.1.1.1 สถานการณ์แรงงานกลับภูมิลำเนา โดยมีสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1) กลับไปทำนาตามฤดูกาลของการปลูกและการเก็บเกี่ยวซึ่งจะต้องใช้เวลาประมาณ 1 เดือนในแต่ละปี
- 2) กลับไปร่วมงานประเพณีท้องถิ่นซึ่งในปกติจะอนุญาตให้กลับได้ในเทศกาลต่อไปนี คือ เทศกาลปีใหม่, สงกรานต์, ออกพรรษา
- 3) กลับไปเยี่ยมครอบครัวของตนเองโดยจะกลับไปประมาณ ปีละ 1 ครั้ง สรุปได้ว่าจะมีการลาพักการปฏิบัติงานประมาณ 45 วันต่อคนและต่อปี

2.1.1.2 ผลต่อธุรกิจ

การขาดแคลนแรงงานเป็นจำนวนมากจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานได้ขาดแคลนแรงงานน้อยจะมีผลทำให้ธุรกิจชะลอตัวในธุรกิจนี้ใช้แรงงาน 10 คน แต่ละคนสามารถทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งถ้าขาดแรงงานจะทำให้การผลิตชะลอตัวลงได้

2.1.2 ปัจจัยด้านเงินทุนหมุนเวียน

เงินทุนจมในบางส่วนของสินค้าเนื่องจากราคาที่ตกต่ำ จาก 20 บาท เหลือ 18 บาท ต่อพลาสติกอัดก้อน 1 กิโลกรัม ทำให้ไม่สามารถขายออกได้เพราะจะขาดทุน ทำให้ธุรกิจขาดสภาพคล่อง

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

2.2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

สถานการณ์เศรษฐกิจชะลอตัว

การเติบโตของเศรษฐกิจไตรมาสที่สองของปีนี้ (มีนาคม-มิถุนายน 2556) ขยายตัวเพียงร้อยละ 2.8 เมื่อเทียบกับช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นอัตราที่ลดลงเมื่อเทียบกับอัตรา

ขยายตัวร้อยละ 5.3 ของไตรมาสแรก ซึ่งความจริงแล้วหน่วยงานภาคเอกชนเองก็ได้คาดการณ์ไว้ อยู่แล้ว แต่เมื่อหน่วยงานของทางการออกมายืนยันเช่นนี้ทำให้ตลาดหุ้นไทยเองก็ตกลงไปทันที 30 จุด เนื่องจากคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในช่วงที่เหลือของปีนี้จะถูกปรับลดลง ซึ่งแน่นอนว่า เศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงจะมีผลกระทบต่อผลประกอบการและกำไรของธุรกิจ (อารณ ชีวะเกรียงไกร, 2555)

การส่งออกผลิตภัณฑ์ที่ใช้พลาสติกและใช้บรรจุพลาสติกเช่นสินค้าประเภท ขวดพลาสติก ต่าง ๆ หรือกระป๋องพลาสติก มีอัตราลดลง เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของโลกมีการชะลอตัวลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศทางแถบภูมิภาคยุโรป ซึ่งเป็นสาเหตุจากภาวะอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น ทำให้ค่าเงินบาทแข็งตัวขึ้น ในขณะที่ค่าเงินของภูมิภาคลดลง ดังนั้นจึงส่งผลให้สินค้าที่ใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกและสินค้าประเภทพลาสติกต้องชะลอไว้ในคลังสินค้าและมวลต่อการผลิตที่ลดลงนั้นหมายถึงความต้องการที่จะใช้พลาสติกลดลงตามไปด้วย ผลต่อธุรกิจเมื่ออัตราการใช้พลาสติกลดลงโอกาสที่จะนำพลาสติกอัดแท่งกลับไปใช้ในการผลิตต้องลดลงเช่นเดียวกัน ทำให้ยอดขายของธุรกิจลดลงเช่นเดียวกัน

2.2.2 ปัจจัยด้านขยะพลาสติก

นโยบายการส่งออก FTA การกระตุ้นเศรษฐกิจต่าง ๆ รัฐบาลยังคงมีนโยบายส่งเสริมและรณรงค์เกี่ยวกับการป้องกันสิ่งแวดล้อมและการกำจัดขยะที่ทำลายยากและเป็นการทำลายสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามในขณะที่มีขยะที่เกิดจากพลาสติกเป็นจำนวนมากคิดเป็นมูลค่าหลายหมื่นล้านบาทที่ยังไม่สามารถกำจัดได้ ขยะพลาสติกดังกล่าวเป็นวัตถุดิบให้กับธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งนอกจากจะมีปริมาณการผลิตแล้วยังเป็นการประหยัดต้นทุนอีกด้วย เนื่องจากนำมาจากขยะที่มีต้นทุนต่ำมากและนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยรัฐบาลและชุมชนในการกำจัดขยะได้อีกทางหนึ่ง

ตารางที่ 2.1: ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อลด/ ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
1) ปัจจัยด้านแรงงาน เนื่องจากในช่วงเทศกาลจะมีการลาหยุดงานกันมากเพื่อกลับภูมิลำเนา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกิจการ ในด้านขาดคนงานในบางแผนกอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานไม่ดีเท่าที่ควร และรายรับอาจน้อยลง	/			1) จึงต้องมีการวางแผนกำลังคนโดยการสลับกันกลับ และการให้เงินพิเศษเพิ่มเติม เช่น ค่าล่วงเวลา 2) ให้พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้งานในทุกแผนก เพื่อมีใครขาดงานสามารถทำแทนกันได้โดยไม่มีผลกระทบในระบบงาน 3) มีการจ้างแรงงานชั่วคราวในช่วงที่บางแผนกต้องการคนงานเพิ่ม เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับการแยกขยะเพราะต้องใช้คนมาก การจ้างแรงงานชั่วคราวจะส่งผลต่อไปนี้ คือ 3.1) เป็นการประเมินเบื้องต้นสำหรับการรับคนใหม่ที่มีฝีมือเข้ามาทำงานประจำ 3.2) ป้องกันการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนสูงทำให้ต้นทุนมากขึ้น
2) ปัจจัยด้านเงินทุนหมุนเวียน ต้องมีการจัดการระบายของในคลังสินค้าให้เป็นระบบเพื่อที่จะไม่ทำให้สินค้าต้องค้างในคลัง		/		1) จัดให้มีการส่งของทุกวัน วันละ 2 รอบ โดยจะไม่ให้มีสินค้าค้างในคลังสินค้าเกิน 2 ตัน ซึ่งจะสามารถทำให้ทั้งสินค้าและเงินทุนเกิดการหมุนเวียน ไม่ทำให้เงินทุนจมจนทำให้ขาดสภาพคล่องในที่สุด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ): ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อลด/ ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
				2) ดำเนินการระบายสินค้าให้ได้มากขึ้น โดยทำสัญญากับผู้ผลิตอุตสาหกรรมพลาสติกให้ได้มากขึ้น 3) ดำเนินการส่งพลาสติกอัดแข็งไปยังผู้ผลิตอุตสาหกรรมพลาสติกในต่างประเทศ ทำให้พลาสติกอัดแข็งสามารถเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อลด/ ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
1) ปัจจัยด้านภัยธรรมชาติ มีผลต่อขยะที่กองอยู่ ภัยจากธรรมชาติ เช่น ฝนตก น้ำท่วม ซึ่งส่งผลโดยรวมต่อ การใช้เงิน	/			ต้องมีความรอบครอบและพร้อมรับมือ กับทุกปัญหาตลอดเวลา
2) ปัจจัยด้านนโยบายรัฐบาล			/	พยายามติดตามโครงการต่าง ๆ ของ รัฐบาลเป็นประจำ

บทที่ 3

การวิเคราะห์การแข่งขัน

เนื้อหาบทนี้เป็น การนำเสนอเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันภายใต้แนวคิดและทฤษฎีเรื่อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (มัลลิกา ต้นสอน, 2543) ประกอบด้วย สภาพการแข่งขัน และ ที่มาของการแข่งขัน คู่แข่งขันของธุรกิจ การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ การวิเคราะห์ตำแหน่งของ สินค้า และการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ดังรายละเอียดเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

3.1 สภาพการแข่งขันและที่มาของการแข่งขัน

3.1.1 สภาพการแข่งขัน

3.1.1.1 ระดับการแข่งขัน ปานกลาง เนื่องจากในละแวกใกล้เคียงมีแต่ร้านรับซื้อของเก่าทั่ว ๆ ไป

3.1.1.2 จุดเด่น/ ความได้เปรียบที่นำมาแข่งขัน ต้นทุนในการผลิตโดยใช้เครื่องจักร ในการบดอัดขึ้นรูปซึ่งจะทำให้ต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่งและกำไรที่มากกว่าคู่แข่งจึงส่งผลให้ได้เปรียบในการรับซื้อซึ่งลูกค้าจะให้ความสำคัญในระดับต้น ๆ

3.1.1.3 ผู้ครองส่วนการตลาด (ผู้ที่เป็นที่รู้จักในตลาด) ร้านรับซื้อของเก่า วงษ์พาณิชย์ ซึ่งเป็นร้านธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งทางเราก็คือแฟรนไชส์ (ซื้อ) แต่ทางเราไม่ได้ใช้ชื่อ วงษ์พาณิชย์ เหตุผลที่เป็นแฟรนไชส์ เพื่อที่จะได้รับรู้ข่าวสาร ราคารับซื้อ และแนวโน้มการตลาด เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากลยุทธ์ทางร้าน

3.1.2 ที่มาของการแข่งขัน

3.1.2.1 กระแสความนิยม โดยส่วนมากลูกค้าจะใช้บริการในร้านประจำเพราะมีความเชื่อมั่นในราคาว่าให้สูงกว่าที่อื่น ซึ่งทางร้านของเรามีสาขาทั้งหมด 5 สาขาทั่วกรุงเทพฯ โดยใช้ชื่อร้านตั้งเจริญพานิช ซึ่งหมายความว่าร้านที่มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีสาขามากและจะมีการบอกปากต่อปาก ซึ่งเรียกว่ากลยุทธ์การสร้างยอดขายแบบปากต่อปาก (Word of Mouth)

3.1.2.2 ปัจจัยอื่น ๆ (ระบุ) ใกล้บ้าน สะดวกสบายในการเข้าถึง

3.2 คู่แข่งขันของธุรกิจ

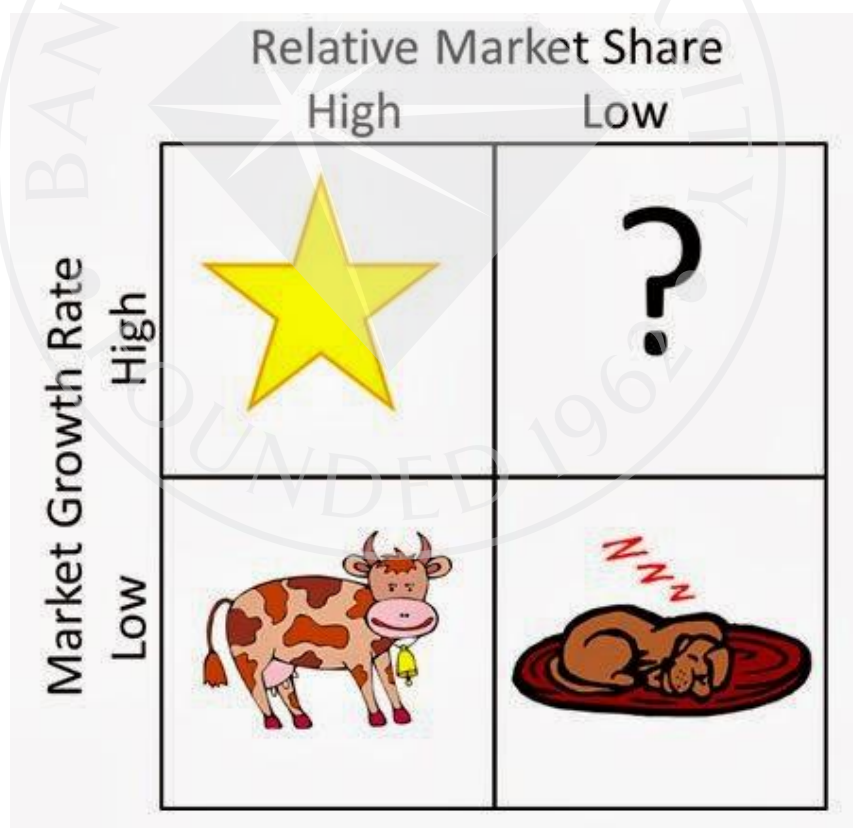
ตารางที่ 3.1: คู่แข่งขันของธุรกิจ

คู่แข่งหลัก	---
ร้านรับซื้อของเก่าทั่ว ๆ ไป	---

3.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

3.3.1 การเขียนภาพวิเคราะห์

ภาพที่ 3.1: ภาพวิเคราะห์ธุรกิจ



ที่มา: BCG Matrix. (2013). Retrieved from <http://marketingforexp.blogspot.com/2013/10/bcg-matrix.html>.

คำอธิบายสถานภาพของธุรกิจตามภาพที่ 3.1

STAR: กลุ่มดาวรุ่ง

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโต (ยอดขายสูง) และส่วนแบ่งการตลาดสูง ผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงกำลังเติบโต มีความต้องการในตลาดมาก ทำรายได้และกำไรให้กับบริษัทได้อย่างโดดเด่น ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่

CASH COW: กลุ่มวัวให้นม

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ แต่ส่วนแบ่งการตลาดสูง ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ แต่ยังสามารถทำกำไรได้เรื่อย ๆ ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ที่คงตัวมานานของบริษัท

QUESTION MARK: กลุ่มน่าสงสัย

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ มักเกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ในช่วงแนะนำหรือเพิ่งเริ่มเข้าสู่ตลาด บริษัทต้องกำหนดระยะเวลาการทำตลาดของผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ให้ชัดเจน ถ้าทำตลาดสำเร็จจะกลายเป็น STAR แต่ถ้าล้มเหลวจะกลายเป็น DOG

DOG: กลุ่มสุนัข

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำและส่วนแบ่งการตลาดต่ำ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำกำไรและมักจะขาดทุน บริษัทควรจะต้องตัดผลิตภัณฑ์นี้ออกไป หรือทำการปรับปรุงครั้งใหญ่กับผลิตภัณฑ์นี้

ถ้าเราสามารถแบ่งกลุ่มได้ตามนี้ จะรู้ว่า

ถ้าผลิตภัณฑ์ใด เป็น STAR ก็ควรจะรีบเร่งทำการตลาดให้เติบโตยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ถ้าผลิตภัณฑ์ใด เป็น CASH COW ไม่ควรจะทำตลาดแบบใช้เงินมาก ประคองไว้ก็พอ

ถ้าผลิตภัณฑ์ใด เป็น QUESTION ควรจะกำหนดระยะเวลาในการทำตลาดให้ชัดเจน จะได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะเป็น STAR หรือ DOG ไม่ควรปล่อยไปเรื่อย ๆ

ถ้าผลิตภัณฑ์ใด เป็น DOG ควรจะพิจารณยกเลิกทันที แต่ส่วนใหญ่จะเสียดายและยังคงทำตลาดต่อ ซึ่งจะสร้างผลขาดทุนต่อไปให้กับบริษัท

เมื่อพิจารณาถึงธุรกิจการนำขวดพลาสติกมาแปรรูปเพื่อกลับมาใช้ใหม่ อยู่ในระดับ STAR: กลุ่มดาวรุ่ง เนื่องจากมีการเจริญเติบโตในการดำเนินการ มียอดขายและกำไรที่เพิ่มขึ้นทุกปี นับตั้งแต่ปี 2555-2557 เพิ่มขึ้นปีละ 10% และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และในปัจจุบันยังได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการดำเนินงานทำให้สะดวกสบายและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์	ธุรกิจ	คู่แข่งชั้น
คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	ขวดพลาสติกที่ผ่านเครื่องบดอัดให้เป็นก้อนสี่เหลี่ยมลูกเต๋าจะมีความหนาแน่นที่สูงขึ้นและสามารถขนย้ายได้สะดวกมากขึ้น	
ราคาผลิตภัณฑ์	ราคาสูงขึ้น	

3.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

ตารางที่ 3.3: การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์	รายละเอียดของความได้เปรียบ
1) ต้นทุน ลดลงเพราะค่าใช้จ่ายลดลงในด้าน การดำเนินงาน 2) เทคโนโลยี นำมาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ลูกค้าประจำ มีลูกค้าประจำเป็นฐานลูกค้าหลัก ทำให้ มีปริมาณวัตถุดิบที่แน่นอน	ขนาดธุรกิจเป็น (ขนาดกลางค่อยไปทางขนาดใหญ่) ทำให้มีความน่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าในด้านราคา รับซื้อ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบายสินค้าได้เร็ว ไม่ตกค้าง ทำให้ไม่มีสินค้าเสียหาย ทำให้ที่ตั้ง เดินทางสะดวก เห็นได้ชัดเจน โดดเด่น และหาสถานที่ได้ง่าย ได้เปรียบคู่แข่ง

บทที่ 4

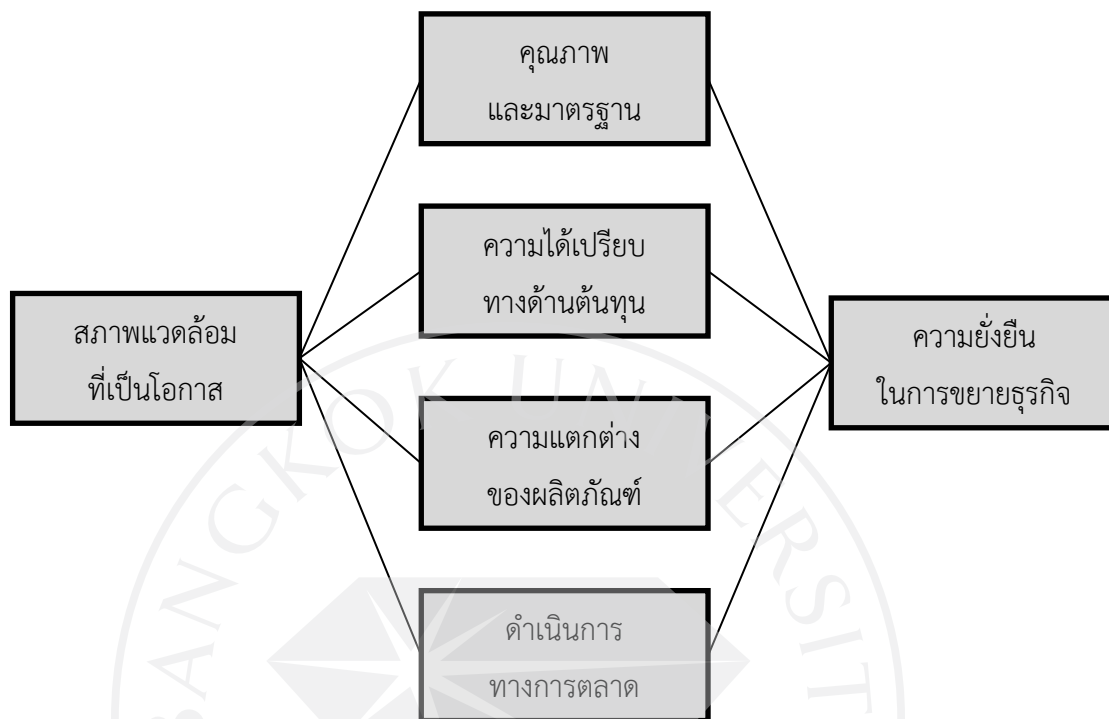
การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และแผนงานภายใต้แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (มัลลิกา ต้นสอน, 2543) ความได้เปรียบเรื่องต้นทุนและ กลยุทธ์เอาชนะคู่แข่ง (นิรมิต เทียมทัน, 2550) การจัดการผลิตภัณฑ์และราคา (เสาวภา มีถาวรกุล, 2546) คุณภาพและมาตรฐาน (กิตติพงษ์ วิเวกานนท์, 2548) และการดำเนินการทางการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปะทวานิช, 2541) โดยเนื้อหา ประกอบด้วย ภาพแสดงกรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์ ประเภทของกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ และการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผล แผนงานด้านการเงิน และแผนรองรับการขยายธุรกิจ ในอนาคต

4.1 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะใช้กรอบแนวคิดที่แสดงให้เห็นกลยุทธ์แต่ละชนิดที่จะนำไปสู่ ความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจ ดังนี้

ภาพที่ 4.1: กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์



กรอบแนวคิดข้างต้นอธิบายได้ว่าธุรกิจจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสแล้วจึงนำโอกาสมาสร้างเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย

- 1) คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการควบคุมและต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของภาครัฐ
- 2) ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน คือ การบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มกำไร
- 3) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเห็นได้ชัดมีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ
- 4) การดำเนินการทางการตลาดเพื่อให้สินค้าถึงมือผู้ซื้อการจูงใจและการให้บริการที่ประทับใจและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

มัลลิกา ต้นสอน (2543) ได้อธิบายเรื่องสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน และเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและพิจารณาถึงคุณลักษณะ บทบาท และอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร โดยจะแบ่งออกเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร โดยข้อมูล

ที่ได้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินโอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจ ตลอดจนจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในการดำเนินงานของตนเอง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)

1) เศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนธุรกิจทั้งภายในและภายนอกระหว่างองค์กร โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนของเงินตรา วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร และพลังงาน ยังรวมถึงอัตราดอกเบี้ยในการกู้ยืม อัตราเงินเฟ้อ

2) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) ปัจจัยที่กำหนดบรรทัดฐาน (Norm) ค่านิยม (Culture) ขนบธรรมเนียม (Tradition) ประเพณี (Culture) วัฒนธรรม และวิถีการปฏิบัติของสมาชิกในสังคม เช่น แนวโน้มอัตราการเกิดของจำนวนประชากรในสังคม แนวโน้มจำนวนผู้สูงอายุที่มีเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

3) การเมืองและกฎหมาย (Political Legal) ปัจจัยที่รัฐบาลกำหนดขอบเขตในการทำธุรกิจให้อยู่ในกฎหมายที่รัฐบาลกำหนดเพื่อสร้างความเรียบร้อยให้เกิดขึ้นในระบบธุรกิจ ทางด้านการเมืองนั้นจะต้องดูตามนโยบายการสนับสนุนของรัฐบาลแต่ละคณะทำงานว่าเป็นไปในทิศทางใด

4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่นำไปสู่กระบวนการแปรรูปนวัตกรรม การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและความรวดเร็วที่เพิ่มมากขึ้น ในกระบวนการทำงานและอาจจะเป็นการลดต้นทุนในการผลิต

5) ปัจจัยระหว่างประเทศ (International) ปัจจัยระหว่างประเทศนั้นจะเห็นได้จากนโยบายที่ภาครัฐทำไว้กับประเทศสมาชิกต่าง ๆ ที่รวมกลุ่มกันขึ้นมา เช่น การลดกำแพงภาษีในสินค้าบางประเภท

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือ การวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร ประกอบไปด้วย

1) ช่องทางการจัดจำหน่ายทางในส่วน ช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นมีหลายช่องทางโดยแบ่งออกเป็น ขายไปยังโรงงานแปรรูปโดยตรงหรือขายไปยังพ่อค้าคนกลางเพื่อไปส่งต่ออีกที

2) การผลิตและการดำเนินการจะมีการควบคุมในเรื่องของขนาดและน้ำหนักให้ได้ตามมาตรฐานที่ทางร้านกำหนดไว้

3) การเงินและบัญชีจะมีการทำบัญชีทุกวันและมีการประเมินผลทุกสิ้นเดือนเพื่อดูข้อบกพร่องว่าเกิดขึ้นจากส่วนไหน

4) การจัดการทรัพยากรบุคคลต้องเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ที่ขาดแคลนแรงงาน เช่น เทศกาลต่างที่คนงานจะกลับภูมิลำเนา

คุณภาพและมาตรฐาน

กิตติพงศ์ วิเวกานนท์ (2548) กล่าวว่า ตามนิยามของ ISO 8402: 1994 การควบคุมคุณภาพ หมายถึง “การควบคุมคุณภาพ คือ กิจกรรมและเทคนิคในระดับปฏิบัติการซึ่งนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพ” คุณภาพ คือ คุณสมบัติทุกประการของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งชนิดที่ระบุโดยชัดเจน (ทั้งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร) และชนิดที่มีได้ระบุไว้แต่ย่อมเป็นที่รู้ได้โดยนัยซึ่งจากนิยามดังกล่าวสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณภาพ คือ คุณค่าของสินค้า/ บริการที่รับรู้โดยลูกค้า โดยทางร้านจะมีการตรวจสอบขนาดและน้ำหนักของสินค้าที่จะจัดส่งให้เป็นไปตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและตามมาตรฐานที่โรงงานและภาครัฐกำหนด

การบริหารคุณภาพ (Quality Management: QM) หมายถึง กระบวนการในการบ่งชี้และบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจให้บรรลุจุดประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายที่บรรลุสู่ความคาดหวังของลูกค้าและทำการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยวิธีที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลจากวิธีการเหล่านั้นจะให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยทางร้านตั้งเจริญพานิชได้คำนึงถึงคุณภาพเพื่อตอบสนองกับลูกค้าโดยมีนโยบาย ดังนี้ ทางด้านราคาจะมีการตั้งราคารับซื้อให้เป็นมาตรฐานโดยไม่เอาเปรียบลูกค้าหรือค้ากำไรเกินควรโดยจะปรับราคารับซื้อให้มีการขึ้นลงตามตลาดโลกในด้านของคุณภาพสินค้าจะมีการควบคุมและตรวจสอบให้มีขนาดและน้ำหนักที่ได้มาตรฐานตามที่โรงงานอุตสาหกรรมและทางบริษัทกำหนดไว้

ด้านบริการจะมีการอบรมให้พนักงานแต่งกายในเครื่องแบบเดียวใช้วาจาในการทำงานให้สุภาพ มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และมีใจรักในการบริการ

2) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมคุณภาพ คือ การเฝ้าพิจารณาผลจากกระบวนการเพื่อการเปรียบเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า หากพบว่าผลการดำเนินงานตามกระบวนการไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความไม่พอใจแล้วจะต้องค้นหาสาเหตุของความบกพร่องเหล่านั้นและแก้ไขให้ถูกต้อง โดยมีการสุ่มตัวอย่างในด้านของสินค้าก็จะมี การนำสินค้ามาชั่งเพื่อดูว่าได้น้ำหนักและขนาดตามที่ต้องการไหมโดยใช้เครื่องชั่งที่ได้มาตรฐาน ส่วนในด้านของบริการจะมีการสอบถามกับตัวลูกค้าถึงความพึงพอใจที่มีต่อบริการของทางร้านว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริการต่อไป

3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) คือ การคาดการณ์ความหวังใหม่ของลูกค้าของบริการหรือการค้นหาความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่แล้วทำการวางแผนคุณภาพและควบคุมคุณภาพใหม่ กล่าวได้ว่า การควบคุมคุณภาพเป็นการรักษามาตรฐานเดิมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่การปรับปรุงคุณภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของคุณภาพแบบเดิมโดยการสร้างหรือปรับปรุงระบบขึ้นมาใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายใหม่ของคุณภาพแบบเดิมเมื่อตรวจสอบแล้วพบข้อบกพร่องจะต้องทำการปรับปรุงโดยยึดถึงความพึงพอใจของลูกค้าและมาตรฐานที่กำหนดเป็นหลักเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในบริการของทางร้าน

ความได้เปรียบเรื่องต้นทุน

นิรमित เทียมพัน (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน หรือ Cost Leadership หมายถึง การที่องค์กรสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกันนั้น คือ การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์การและของทุกผลิตภัณฑ์ต่ำด้วย และผลดีของต้นทุนต่ำก็คือบริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติ กลยุทธ์การลดต้นทุนสามารถดำเนินการได้โดย

1) กลยุทธ์การจัดการสินค้าคงคลัง

1.1) ลดการจัดหาล่วงหน้า トラバไตที่ยังไม่มีคำสั่งซื้อจะยังไม่มีสินค้านำมาเก็บไว้ในโกดังได้ยิ่งดี เพราะจะมีผลต่อการเพิ่มปริมาณสินค้าคงคลังและเงินทุนที่ต้องใช้เพื่อการซื้อสินค้า การซื้อสินค้าหรือวัสดุมากักตุนเพื่อหวังขายในราคาที่สูงกว่าในอนาคตอาจทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นได้ เช่น ในเวลาซื้อสินค้าทางร้านสามารถจัดส่งได้ในกำไรต่อหน่วย 5 บาท เมื่อผ่านไป 2 อาทิตย์สามารถจัดส่งได้ในราคาหน่วยละ 3 บาท ทำให้กำไรลดลงไป 2 บาท นี่คือการเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2) สร้างมาตรฐานในการจัดเก็บ การลดปริมาณสินค้าหรือวัสดุที่จัดเก็บให้พอดีกับปริมาณความต้องการในการสั่งซื้อ หมายความว่า เป็นการจัดเก็บที่มีปริมาณพอดี ไม่จัดเก็บสินค้าจนเกิดปริมาณความต้องการเพื่อทำให้ง่ายต่อการควบคุมการจัดวางได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังทำให้สามารถประหยัดพื้นที่ในการใช้สอยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลเพิ่มเติม เช่น ค่าไฟในการส่วนพื้นที่ที่ต้องเพิ่มเติม

1.3) สินค้าที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ในกิจกรรมงานของการผลิต ทำให้เกิดการเสียเวลาในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในส่วนนี้ ยกตัวอย่างเช่น การนำขวดพลาสติกที่ต่างชนิดกันมาอัดรวมกันเมื่อส่งมอบถึงมือลูกค้าแล้วมีการตรวจสอบก็จะไม่ตรงตามคำสั่งซื้อทำให้ไม่สามารถรับสินค้าได้และจะเกิดการตีกลับมายังร้าน

เพื่อให้แก้ไขในส่วนนี้ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นในการแก้ไขและปรับปรุงสินค้าให้ได้มาตรฐาน

1.4) ส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา โดยกำหนดวิธีการที่จะส่งและมีการบันทึกเวลา และวิธีการให้ตรงเวลาเพื่อจะได้ไม่ทำให้งานที่ส่งเกิดความล่าช้าและทำให้ต้นทุนในการจัดเก็บเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เมื่อมีการกำหนดที่ชัดเจนจะทำให้สามารถใช้ประสิทธิภาพในทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างสูงสุด ยกตัวอย่าง การใช้รถถ้าสามารถกำหนดรอบเวลาที่ชัดเจนก็จะสามารถในรถไปใช้ในงานอื่นของทางร้านได้โดยไม่ต้องจ้างเพิ่มหรือเพิ่มรอบในการจัดส่งเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

2) การผลิตในปริมาณมากตามขนาด (Economy of Scale)

หมายถึง การผลิตสินค้าในจำนวนที่มากขึ้นแต่ส่งผลทำให้ต้นทุนสินค้านั้นลดลงเป็นผลมาจากการสั่งซื้อวัตถุดิบในจำนวนมากทำให้สามารถต่อลงราคาต้นทุนให้ลดลงมากได้มากกว่าคำสั่งซื้อปกติ ซึ่งจะส่งผลดีให้กับธุรกิจของตั้งเจริญพานิชในด้านอุปกรณ์ในการผลิต เช่น ลวดสลิงในการผลิตสินค้า ต้นทุนค่าน้ำมันรถต่อรอบที่น้อยลงซึ่งปกติสินค้าน้ำหนัก 1,000 กิโลกรัมจะต้องทำการขนส่ง 2 รอบ แต่ในทางกลับกันถ้าเรามีการผลิตที่มากขึ้นและนวัตกรรมที่นำมาใช้จะทำให้การขนส่งลดลงเหลือ 1 รอบ และยังสามารถต่อรองกับราคากับทางโรงงานได้เพราะจำนวนการผลิตที่มากกว่าคู่แข่ง

ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

การสร้าง ความแตกต่างของสินค้าเพื่อให้มีความแตกต่างของสินค้าที่เราผลิตให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น รูปแบบ คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ

1) รูปแบบ (Form) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านรูปแบบให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งทั้งในเรื่องของการสร้างบริการให้เป็นที่ยึดจับ (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้ การติดต่อสั่งการ (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย ความสามารถ (Competence) บุคคลที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ความสามารถในงานหรือทำงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ ในการใช้บริการ

2) คุณภาพ (Quality) การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพมากกว่าคู่แข่งโดยสินค้าของทางร้านนั้นจะมีน้ำหนักและความหนาแน่นของตัวสินค้าที่มากในขนาดที่เท่ากับคู่แข่ง เพราะเครื่องจักรที่มีอยู่นั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าโดยทางร้านจะมีการสุ่มตัวอย่างของสินค้าอีกด้วย วิธีการนำสินค้ามาชั่งเพื่อดูว่าได้น้ำหนักและขนาดตามมาตรฐาน โดยใช้เครื่องชั่งที่ได้มาตรฐาน ส่วนในด้านของบริการจะมีการสอบถามกับตัวลูกค้าถึงความพึงพอใจที่มีต่อบริการของทางร้านว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริการต่อไป

3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับร้านตั้งเจริญพานิชซึ่งมาจากภายในทั้งในด้านความเชื่อใจในบริการและมาตรฐานทำให้เกิดการซื้อซ้ำ

ความน่าเชื่อถือจะเกิดขึ้นมาได้นั้นมันเป็นผลของการกระทำที่ทางร้านได้สร้างขึ้นและสั่งสมมาตั้งแต่ต้นทำให้ลูกค้ารับรู้เป็นวงกว้างเปรียบเสมือนจุดยืนและภาพลักษณ์ที่คนภายนอกและลูกค้าได้รับรู้ เช่น ในเรื่องของคุณภาพของสินค้าที่ได้มาตรฐานตลอดทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ ราคาที่ขึ้นลงตามความยุติธรรมของตลาดโลก เป็นต้น

การดำเนินการทางการตลาด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ 4P ไว้ดังนี้ กลยุทธ์ 4P ประกอบไปด้วย

1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ไม่ว่าธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือบริการก็ตามต้องพิจารณาถึงลูกค้าในการวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต้องพิจารณาความจำเป็น ความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เป็นหลัก เพื่อธุรกิจสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด บริการเป็นผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งแต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Product) ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่ว่าจะเป็นความสะดวก ความรวดเร็ว ความสบาย การให้ความเห็น การให้คำปรึกษา เป็นต้น บริการจะต้องมีคุณภาพแต่คุณภาพของบริการจะต้องประกอบมาจากหลายปัจจัยที่ประกอบกันทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน ความทันสมัยของอุปกรณ์ ความสวยงามของอาคารสถานที่ รวมถึงอัธยาศัยไมตรีของพนักงานทุกคน คุณภาพการให้บริการ มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

1.1) การเข้าถึงลูกค้า (Access) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกด้านเวลา สถานที่ แก่ลูกค้า คือ ไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ทำเลที่ตั้งเหมาะสม ซึ่งแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า

1.2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

1.3) ความสามารถ (Competence) บุคคลที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงานหรือทำงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

1.4) ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคคลต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่น่าสนใจ มีความสัมพันธ์ เป็นกันเอง มีวิจรรย์ญาณ หรือสามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการสั่งการของผู้ใช้บริการและแจ้งให้ทราบโดยชัดเจน

1.5) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในบริการโดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

1.6) ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอ และถูกต้อง

1.7) การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานจะต้องให้บริการอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

1.8) ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้อาจปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่าง ๆ

1.9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้

1.10) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/ Knowing Customer) พนักงานต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

2) ราคา (Price)

ราคาเป็นสิ่งที่กำหนดรายได้ของกิจการ นอกเหนือจากต้นทุนในการผลิต การให้บริการ และการบริหารแล้วยังต้องพิจารณาถึงต้นทุน (Cost) ของลูกค้าเป็นหลักด้วยธุรกิจต้องพยายามลดต้นทุนและภาระที่ลูกค้าต้องรับผิดชอบตั้งแต่ค่าใช้จ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์บริการ รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยทั้งด้านเวลา จิตใจ ความพยายามทางร่างกาย และความรู้สึกทางลบต่าง ๆ ลูกค้าในมุมมองลูกค้าการตั้งราคามีผลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้าและราคาของการบริการเป็นปัจจัยสำคัญในการบอกถึงคุณภาพที่จะได้รับ คือ ราคาสูงคุณภาพในการบริการน่าจะสูงด้วยทำให้ความคาดหวังของลูกค้าต่อบริการที่ได้รับจะสูงด้วยแต่ผลที่ตามมาคือบริการต้องมีคุณภาพตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้ ในขณะที่การตั้งราคาต่ำ ลูกค้ามักคิดว่าจะได้รับบริการที่มีคุณภาพด้อยตามไปด้วย ซึ่งถ้าหากต่ำมาก ๆ ลูกค้าอาจไม่ใช้บริการได้ เนื่องจากไม่กล้าเสี่ยงต่อบริการที่จะได้รับ ดังนั้นการตั้งราคาในธุรกิจบริการเป็นเรื่องที่ซับซ้อนยากกว่าการตั้งราคาของสินค้ามาก ซึ่งผู้บริหารต้องไม่ลืมว่าราคาก็จะเป็นเงินที่ลูกค้าต้องจ่ายออกไปเพื่อการรับบริการกับธุรกิจหนึ่ง ๆ ดังนั้นการที่ธุรกิจตั้งราคาไวสูงก็หมายความว่า ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องจ่ายเงินสูงด้วย ผลที่ตามก็คือ ลูกค้าจะมีการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งหรือน้อยจะเปรียบเทียบกับความคุ้มค่ากับสิ่งที่จะได้รับในด้านความคุ้มค่า

3) การจัดจำหน่าย (Place)

การกำหนดการจัดจำหน่ายต้องพิจารณาถึงความสะดวกสบายในการรับบริการ การส่งมอบสู่ลูกค้า สถานที่ และเวลาในการส่งมอบ ลูกค้าต้องเข้าถึงได้ง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าเกิดความสะดวกที่สุด ในการให้บริการนั้นสามารถให้บริการผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายได้ 4 วิธี คือ (Zeithaml & Bitner, 1996)

3.1) การให้บริการผ่านร้าน

3.2) การให้บริการถึงที่บ้านลูกค้าหรือสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

3.3) การให้บริการผ่านตัวแทน

3.4) การให้บริการผ่านอิเล็กทรอนิกส์

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ทำได้ในทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การให้ข่าว การแจกของแถม การตลาดทางตรงผ่านสื่อต่าง ๆ ในธุรกิจบริการการส่งเสริมการตลาดที่นิยมใช้มีดังนี้

4.1) โครงการสะสมคะแนน

4.2) การให้ราคาพิเศษโดยใช้ช่วงเวลา

4.3) การสมัครเป็นสมาชิก

ประโยชน์ของการส่งเสริมการตลาด

1) ทำให้สามารถกระตุ้นยอดขายในช่วงเวลาที่ต้องการบางช่วงเวลานั้นสินค้าบางชนิดขาดแคลนทำให้วัตถุดิบในการผลิตน้อยลงจะทำให้เกิดการแย่งวัตถุดิบที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อทำให้ยอดขายตกลงได้

2) สามารถสร้างฐานลูกค้าที่ยังไม่รู้จักร้านตั้งเจริญพานิชมีฐานลูกค้าที่เหนียวแน่น ทำให้เกิดความจงรักภักดีในการใช้บริการและการใช้บริการครั้งต่อไปยังส่งผลทำให้มีการชักชวนคนรู้จักมาใช้บริการต่อเพราะประสบการณ์ที่ได้รับบริการจากทางร้านตั้งเจริญพานิชเป็นที่จดจำ

3) สามารถดูประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของตนว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือมาตรฐานที่ทางร้านกำหนดไว้หรือไม่ถ้าไม่สามารถทำตามมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีการหาข้อบกพร่องว่าเกิดจากสาเหตุอะไรและจะมีการดำเนินการแก้ไขต่อไป

4) วิเคราะห์ข้อมูลด้าน Market ดูความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมในขณะนั้นว่าตลาดมีทิศทางไปในทางใดทางร้านจะได้ปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับสภาพตลาดในขณะนั้น เช่น สินค้าบางตัวทำกำไรได้น้อยลงเป็นผลมาจากความต้องการของตลาดโลกลดลงทางร้านก็จะปรับตัวโดยการหาสินค้าใหม่ที่สามารถทดแทนกันได้

5) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง เพราะทำให้ลูกค้าติดตามข้อมูลและเกิดการเปรียบเทียบกับคู่แข่งลูกค้าบางรายมาใช้บริการซ้ำเพราะต้องการเป็นสมาชิกเพื่อจะได้สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ทางร้านให้ เช่น ของแถมเมื่อใช้บริการครบตามจำนวนครั้งที่กำหนด หรือของขวัญต่าง ๆ ช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่ทางร้านจะแจกให้เฉพาะสมาชิก

4.2 ประเภทขยายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.1: ประเภทขยายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ประเภทของกลยุทธ์	รายละเอียดของกลยุทธ์
1) กลยุทธ์เข้าถึงสภาพแวดล้อม	ทำการศึกษาถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง 2) การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าที่ต้องการซื้อพลาสติกอัดแท่งเพื่อไปแปรรูปต่อ
2) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน	ซื้อพลาสติกจำนวนมากเพื่อนำมาอัดแท่งให้ได้ราคาต่ำเพราะ 1) สามารถเจรจากับผู้เก็บพลาสติกมาขายเนื่องจากซื้อเป็นปริมาณมาก 2) ให้ราคารับซื้อพลาสติกสูงกว่าที่อื่นเพื่อจูงใจให้นำมาขายให้กับธุรกิจมากที่สุด
3) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	1) มีการออกแบบพลาสติกอัดแท่งที่ทำให้ประหยัดเนื้อที่การจัดเก็บไม่เปลืองเนื้อที่ 2) พลาสติกที่นำมาอัดแท่งจะผ่านกรรมวิธีที่ทำความสะอาดก่อนที่จะนำไปอัดแท่ง
4) กลยุทธ์การดำเนินการทางการตลาด	1) เป็นการสร้างช่องทางการจำหน่ายที่จะรับซื้อสินค้าออกไป 2) ใช้ช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลายในการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ได้แก่ 2.1) สั่งซื้อผ่านออนไลน์ 2.2) สั่งซื้อผ่านพนักงานขาย 2.3) สั่งซื้อมาที่บริษัทโดยตรง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ): ประเภทขยายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ประเภทของกลยุทธ์	รายละเอียดของกลยุทธ์
4) กลยุทธ์การดำเนินการ ทางการตลาด	3) ดำเนินการติดต่อโดยตรงไปที่บริษัทผลิต เม็ดพลาสติกโดยใช้พนักงานขาย 4) มีการให้ส่วนลดตามปริมาณที่สั่งซื้อ 5) เน้นกระบวนการของการให้บริการเต็มรูปแบบ ได้แก่ 5.1) สั่งซื้อได้หลายช่องทาง 5.2) มีระบบเทคโนโลยีในการยืนยันการสั่งซื้อ 5.3) มีระบบการจัดสินค้าที่รวดเร็ว 5.4) จัดส่งสินค้าตรงตามเวลา 5.5) ให้บริการเสริมตามที่จำเป็น
5) กลยุทธ์ในการควบคุม คุณภาพและมาตรฐาน	1) มีการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย 2) มีระบบควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ อัดแท่งที่ผลิตเสร็จตามมาตรฐานที่กำหนดให้ 3) มีหน่วยงานรัฐบาลรับรองคุณภาพมาตรฐานทั้งใน ด้าน 3.1) ความสะอาด 3.2) ความปลอดภัยในการใช้ 3.3) คุณภาพของพลาสติกที่ดี

4.3 แผนงานด้านการเงินและงบประมาณ

แหล่งเงินทุนเปรียบเทียบตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

ตารางที่ 4.2: NPV, IRR กระแสเงินสดตลอดโครงการ

ปีที่	สถานการณ์แย่	สถานการณ์ปกติ	สถานการณ์ยอดเยี่ยม
0 กระแสเงินสดจ่าย ณ วันลงทุน	-350,000.00	-350,000.00	-350,000.00
1 กระแสเงินสดรับ	184,408.60	224,716.00	265,023.4
2 กระแสเงินสดรับ	86,361.72	125,293.20	164,224.68
3 กระแสเงินสดรับ	128,521.56	175,239.34	221,957.12
4 กระแสเงินสดรับ	157,895.25	213,956.58	270,017.91
5 กระแสเงินสดรับ*	326,492.15	393,765.74	461,039.34
การคำนวณมูลค่า ปัจจุบันสุทธิโดยอัตรา คิดลด	30%	30%	30%
มูลค่าปัจจุบันของ กระแสเงินสดรับ	฿394,670.39	฿507,724.17	฿620,777.96
หัก มูลค่าปัจจุบัน ของกระแสเงินสดจ่าย	-350,000.00	-350,000.00	-350,000.00
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	฿44,670.39	฿157,724.17	฿270,777.96
อัตราผลตอบแทน ของโครงการ (IRR)	36%	50%	64%

*กระแสเงินสดรับในปีที่ 5 = เงินสดสุทธิจากงบกระแสเงินสด + เงินทุนหมุนเวียน + เงินมัดจำร้าน

กรณีสถานการณ์ย่ำแย่
ธุรกิจร้านรับซื้อของเก่า

ตารางที่ 4.3: งบประมาณลงทุน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

รายการ	รวม	แหล่งที่มา	
		ส่วนของผู้ถือหุ้น	เจ้าหนี้ (เงินกู้ยืม)
สินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม			
ค่าเครื่องจักร	250,000.00	250,000.00	-
รวมสินทรัพย์ถาวร ที่คิดค่าเสื่อม	250,000.00		
เงินทุนหมุนเวียน	100,000.00	100,000.00	-
รวมเงินลงทุนเริ่มต้น	350,000.00	350,000.00	-
สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน (%)	100.00	100	-

ตารางที่ 4.4: ค่าเสื่อมและตัดจ่าย กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

การคำนวณค่าเสื่อมราคา	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์ถาวร	250,000				
มูลค่าซาก	50,000				
ค่าเสื่อมราคาต่อปี	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
ค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000

โอนไปงบดุล

สินทรัพย์ถาวร	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000

การประมาณรายได้

ตารางที่ 4.5: แสดงรายได้ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ยำแย่

รายการ	ปีที่ 1				
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวมเฉลี่ยต่อปี
รวมรายได้ต่อเดือน	110,500	110,500	85,000	110,500	104,125
รวมรายได้ต่อไตรมาส	331,500	331,500	255,000	331,500	312,375
รายได้รวมต่อปี	1,249,500				

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมรายได้ต่อเดือน	124,950	149,940	179,928	215,914
รวมรายได้ต่อไตรมาส	374,850	449,820	539,784	647,741
รวมรายได้ต่อปี	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963

สรุปรายได้ต่อปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,249,500	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963

สินค้าส่งเสริมการขาย

สรุปการประมาณการรายได้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,249,500	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ): แสดงรายได้ปีที่ 1 ถึง 5 กรณีสถานการณ์ย่าแย่

นโยบายขายสินค้าเป็นสินเชื่อ ระยะเวลาเครดิตลูกค้า 3 วัน

การคำนวณหาลูกหนี้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,249,500	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963
รายได้ต่อวัน	4,165.00	4,998.00	5,997.60	7,197	8,636.54
ลูกหนี้ปลายงวด	12,495	14,994	17,993	21,591	25,910

ยกยอดไปงบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ลูกหนี้การค้า	12,495	14,994	17,993	21,591	25,910
ลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น	12,495	2,499	2,999	3,599	4,318

การประมาณสินค้าคงเหลือ นโยบายต้นทุนการขาย 72% นโยบายสำรองสินค้า 3 วัน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,249,500	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963
ต้นทุนขาย	899,640	1,079,568	1,295,482	1,554,578	1,865,494
สินค้าคงเหลือต่อวัน	2,998.80	3,598.56	4,318.27	5,182	6,218.31
สินค้าคงเหลือปลายงวด	8,996	10,796	12,955	15,546	18,655

การประมาณค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.6: การประมาณค่าใช้จ่าย กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

ต้นทุนคงที่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าน้ำมัน	60,000	90,000	90,000	90,000	90,000
ไฟฟ้า (เพิ่มขึ้น 5%)	50,000	52,500	55,125	57,881	60,775
ค่าเสื่อมราคา	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
เงินเดือน (เพิ่มขึ้น 5%)	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
รวมต้นทุนคงที่	159,000	191,950	195,048	198,300	201,715
ยอดขาย	1,249,500	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963

นโยบายด้านทุนขาย 72% ของยอดขาย

ต้นทุนผันแปร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนขาย	899,640	1,079,568	1,295,482	1,554,578	1,865,494
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด 5%	62,475	74,970	89,964	107,957	129,548
ค่าPackaging 3%	37,485	44,982	53,978	64,774	77,729
ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร	25,000	37,500	50,000	75,000	75,000
รวมต้นทุนผันแปร	1,024,600	1,237,020	1,489,424	1,802,309	2,147,771

จุดคุ้มทุน

การคำนวณจุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ / อัตรากำไรส่วนเกิน

กำไรส่วนเกิน = รายได้ - ต้นทุนผันแปร

อัตรากำไรส่วนเกิน = กำไรส่วนเกิน / รายได้

ตารางที่ 4.7: การคำนวณจุดคุ้มทุน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

การคำนวณจุดคุ้มทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรส่วนเกิน	224,900	262,380	309,856	356,827	443,193
อัตรากำไรส่วนเกิน	18%	17%	17%	17%	17%
จุดคุ้มทุนต่อปี	883,373	1,096,920	1,132,607	1,199,898	1,179,252
จุดคุ้มทุนต่อเดือน	73,614	91,410	94,384	99,992	98,271
จุดคุ้มทุนต่อวัน	2,454	3,047	3,146	3,333	3,276

ตารางที่ 4.8: งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ย่ำแย่

งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ย่ำแย่					
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,249,500	1,499,400	1,799,280	2,159,136	2,590,963
หัก ต้นทุนผันแปร	1,024,600	1,237,020	1,489,424	1,802,309	2,147,771
กำไรส่วนเกิน	224,900	262,380	309,856	356,827	443,193
หัก ต้นทุนคงที่	159,000	191,950	195,048	198,300	201,715
กำไรก่อนการดำเนินงาน	65,900	70,430	114,809	158,527	241,478
กำไรก่อนหักภาษี	65,900	70,430	114,809	158,527	241,478
หัก ภาษี 30%	19,770	21,129	34,443	47,558	72,443
กำไรสุทธิ	46,130	49,301	80,366	110,969	169,034

ตารางที่ 4.9: กำไรสะสม ประเมินการจากสถานการณ์ย่าแย่

ยกยอดไปงบดุล	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสะสมต้นปี	-	46,130	95,431	175,797	286,766
บวก กำไรสุทธิ	46,130	49,301	80,366	110,969	169,034
กำไรสะสมปลายงวด	46,130	95,431	175,797	286,766	455,801
ยกยอดไป งบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ภาษีเงินได้	19,770	21,129	34,443	47,558	72,443
ภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น	19,770	1,359	13,314	13,116	24,885

ยกยอดไปงบกระแส เงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือ	8,996	10,796	12,955	15,546	18,655
สินค้าคงเหลือที่เพิ่มขึ้น	8,996	1,799	2,159	2,591	3,109

งบกระแสเงินสด

ตารางที่ 4.10: งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ย่าแย่

กระแสเงินสดจาก กิจกรรมการดำเนินงาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสุทธิ	46,130	49,301	80,366	110,969	169,034
บวก ค่าเสื่อมราคา	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
บวก ภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่ เพิ่มขึ้น	19,770	1,359	13,314	13,116	24,885

กระแสเงินสดจาก กิจกรรมการดำเนินงาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
หัก สิ้นค้าคงเหลือ ที่เพิ่มขึ้น	- 8,996	- 1,799	- 2,159	- 2,591	- 3,109
หัก ลูกหนี้การค้า ที่เพิ่มขึ้น	- 12,495	- 2,499	- 2,999	- 3,599	- 4,318

เงินสดจากกิจกรรม การดำเนินงาน	84,409	86,362	128,522	157,895	226,492
กระแสเงินสดจาก กิจกรรมการลงทุน					
รวมสินทรัพย์ถาวร ที่คิดค่าเสื่อม	- 250,000	-	-	-	-
กระแสเงินสด จากการลงทุน	- 250,000	-	-	-	-

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ย้ำแย่

กระแสเงินสดจาก การจัดหา					
กู้จากสถาบันการเงิน	-	-	-	-	-

หัก เงินปันผลจ่าย	-	-	-	-	-
ทุนหุ้นสามัญ	350,000	-	-	-	-
กระแสเงินสดจาก กิจกรรมการจัดหา	350,000	-	-	-	-

เงินสดสุทธิ	184,409	86,362	128,522	157,895	226,492
บวก เงินสดต้นงวด	-	184,409	270,770	399,292	557,187
เงินสดปลายงวด	184,409	270,770	399,292	557,187	783,679

งบดุล

ตารางที่ 4.11: งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ย่ำแย่

สินทรัพย์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	184,409	270,770	399,292	557,187	783,679
ลูกหนี้การค้า	12,495	14,994	17,993	21,591	25,910
สินค้าคงเหลือ	8,996	10,796	12,955	15,546	18,655
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	205,900	296,560	430,240	594,324	828,244
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000
รวมสินทรัพย์ถาวร	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000
รวมสินทรัพย์	415,900	466,560	560,240	684,324	878,244

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

เจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	19,770	21,129	34,443	47,558	72,443
หนี้สินระยะสั้น	19,770	21,129	34,443	47,558	72,443

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ): งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ร้าย

ทุนเรือนหุ้นสามัญ	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
กำไรสะสม	46,130	95,431	175,797	286,766	455,801
ส่วนของผู้ถือหุ้น	396,130	445,431	525,797	636,766	805,801
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	415,900	466,560	560,240	684,324	878,244

NPV, IRR กระแสเงินสดโครงการ

ตารางที่ 4.12: NPV, IRR กรณีสถานการณ์ร้าย

ปีที่	
0 กระแสเงินสดจ่าย ณ วันลงทุน	-350,000.00
1 กระแสเงินสดรับ	184,408.60
2 กระแสเงินสดรับ	86,361.72
3 กระแสเงินสดรับ	128,521.56
4 กระแสเงินสดรับ	157,895.25
5 กระแสเงินสดรับ*	326,492.15

การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิโดยอัตราคิดลด	30%
มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ	฿394,670.39
หัก มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่าย	- 350,000.00
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	฿44,670.39
อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR)	36%

*กระแสเงินสดรับในปีที่ 5 = เงินสดสุทธิจากงบกระแสเงินสด + เงินทุนหมุนเวียน + เงินมัดจำร้าน

ตารางที่ 4.13: Ratio การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การวัดสภาพคล่องทางการเงิน					
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า)	10.41	14.04	12.49	12.50	11.43
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (เท่า)	9.96	13.52	12.12	12.17	11.18

ตารางที่ 4.14: การวัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

อัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ (รอบ)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
อัตรการหมุนเวียนของสินค้า (รอบ)	113.89	114.58	114.97	115.94	115.13
ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (วัน)	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60
ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (วัน)	3.16	3.14	3.13	3.11	3.13
อัตรการหมุนสินทรัพย์ถาวร (รอบ)	5.95	8.82	13.84	23.99	
อัตรการหมุนของสินทรัพย์รวม (รอบ)	3.00	3.21	3.21	3.16	2.95

ตารางที่ 4.15: การวัดความสามารถในการบริหาร กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	0.11	0.11	0.14	0.16	0.19
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE)	0.12	0.11	0.15	0.17	0.21
อัตราส่วนกำไรส่วนเกิน (%)	17.9991997	17.499	17.22111	16.52639	17.10532
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (%)	5.27	4.70	6.38	7.34	9.32
อัตราส่วนกำไรสุทธิ (%)	3.69	3.29	4.47	5.14	6.52

ตารางที่ 4.16: ข้อมูลทางการเงินจากการลงทุน กรณีสถานการณ์ย่ำแย่

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)	฿44,670.39
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	36%
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	2.616

กรณีสถานการณ์ปกติ
ธุรกิจร้านรับซื้อของเก่า

ตารางที่ 4.17: งบประมาณการลงทุน กรณีสถานการณ์ปกติ

รายการ	รวม	แหล่งที่มา	
		ส่วนของเจ้าของ	เจ้าหนี้ (เงินกู้ยืม)
สินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม			
ค่าเครื่องจักร	250,000.00	250,000.00	-
รวมสินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม	250,000.00		
เงินทุนหมุนเวียน	100,000.00	100,000.00	-
รวมเงินลงทุนเริ่มต้น	350,000.00	350,000.00	-
สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน (%)	100.00	100	-

ตารางที่ 4.18: ค่าเสื่อมและตัดจ่าย กรณีสถานการณ์ปกติ

การคำนวณค่าเสื่อมราคา	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์ถาวร	250,000				
มูลค่าซาก	50,000				
ค่าเสื่อมราคาต่อปี	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
ค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000

โอนไปงบดุล

สินทรัพย์ถาวร	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000

การประมาณรายได้ กรณีสถานการณ์ปกติ

ตารางที่ 4.19: แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ปกติ

รายการ	ปีที่ 1				
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวมเฉลี่ยต่อปี
รวมรายได้ต่อเดือน	130,000	130,000	100,000	130,000	122,500
รวมรายได้ต่อไตรมาส	390,000	390,000	300,000	390,000	367,500
รายได้รวมต่อปี	1,470,000				

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมรายได้ต่อเดือน	147,000	176,400	211,680	254,016
รวมรายได้ต่อไตรมาส	441,000	529,200	635,040	762,048
รวมรายได้ต่อปี	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192

สรุปรายได้ต่อปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,470,000	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.19 (ต่อ): แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ปกติ

สินค้าส่งเสริมการขาย

สรุปการประมาณการรายได้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,470,000	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192

นโยบายการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ระยะเวลาที่ให้เครดิตแก่ลูกค้า 3 วัน

การคำนวณหาลูกหนี้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,470,000	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192
รายได้ต่อวัน	4,900.00	5,880.00	7,056.00	8,467	10,160.64
ลูกหนี้ปลายงวด	14,700	17,640	21,168	25,402	30,482

ยกยอดไปงบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ลูกหนี้การค้า	14,700	17,640	21,168	25,402	30,482
ลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น	14,700	2,940	3,528	4,234	5,080

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.19 (ต่อ): แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ปกติ

การประมาณการสินค้าคงเหลือ นโยบายคิดต้นทุนขาย 72% นโยบายสำรองสินค้า 3 วัน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,470,000	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192
ต้นทุนขาย	1,058,400	1,270,080	1,524,096	1,828,915	2,194,698
สินค้าคงเหลือต่อวัน	3,528.00	4,233.60	5,080.32	6,096	7,315.66
สินค้าคงเหลือปลายงวด	10,584	12,701	15,241	18,289	21,947

การประมาณค่าใช้จ่าย

ต้นทุนคงที่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าน้ำมัน	60,000	90,000	90,000	90,000	90,000
ไฟฟ้า (เพิ่มขึ้น 5%)	50,000	52,500	55,125	57,881	60,775
ค่าเสื่อมราคา	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
เงินเดือน (เพิ่มขึ้น 5%)	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
รวมต้นทุนคงที่	159,000	191,950	195,048	198,300	201,715

ยอดขาย	1,470,000	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192
--------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.19 (ต่อ): แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ปกติ

นโยบายคิดต้นทุนขาย 72% ของยอดขาย

ต้นทุนผันแปร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนขาย	1,058,400	1,270,080	1,524,096	1,828,915	2,194,698
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด 5%	73,500	88,200	105,840	127,008	152,410
ค่า Packaging 3%	44,100	52,920	63,504	76,205	91,446
ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร	25,000	37,500	50,000	75,000	75,000
รวมต้นทุนผันแปร	1,201,000	1,448,700	1,743,440	2,107,128	2,513,554

จุดคุ้มทุน

การคำนวณจุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ / อัตรากำไรส่วนเกิน

กำไรส่วนเกิน = รายได้ - ต้นทุนผันแปร

อัตรากำไรส่วนเกิน = กำไรส่วนเกิน / รายได้

ตารางที่ 4.20: การคำนวณจุดคุ้มทุน กรณีสถานการณ์ปกติ

การคำนวณจุดคุ้มทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรส่วนเกิน	269,000	315,300	373,360	433,032	534,638
อัตรากำไรส่วนเกิน	18%	18%	18%	17%	18%
จุดคุ้มทุนต่อปี	868,885	1,073,897	1,105,840	1,163,224	1,150,059
จุดคุ้มทุนต่อเดือน	72,407	89,491	92,153	96,935	95,838
จุดคุ้มทุนต่อวัน	2,414	2,983	3,072	3,231	3,195

ตารางที่ 4.21: งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ปกติ

งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ปกติ					
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,470,000	1,764,000	2,116,800	2,540,160	3,048,192
หัก ต้นทุนผันแปร	1,201,000	1,448,700	1,743,440	2,107,128	2,513,554
กำไรส่วนเกิน	269,000	315,300	373,360	433,032	534,638

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.21 (ต่อ): งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ปกติ

หัก ต้นทุนคงที่	159,000	191,950	195,048	198,300	201,715
กำไรก่อนการดำเนินงาน	110,000	123,350	178,313	234,732	332,924
กำไรก่อนหักภาษี	110,000	123,350	178,313	234,732	332,924
หัก ภาษี 30%	33,000	37,005	53,494	70,420	99,877
กำไรสุทธิ	77,000	86,345	124,819	164,312	233,046

ตารางที่ 4.22: กำไรสะสม ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ

ยกยอดไปงบดุล	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสะสมต้นปี	-	77,000	163,345	288,164	452,476
บวก กำไรสุทธิ	77,000	86,345	124,819	164,312	233,046
กำไรสะสมปลายงวด	77,000	163,345	288,164	452,476	685,523

ยกยอดไปงบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ภาษีเงินได้	33,000	37,005	53,494	70,420	99,877
ภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น	33,000	4,005	16,489	16,926	29,457

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.22 (ต่อ): กำไรสะสม ประเมินการจากสถานการณ์ปกติ

ยกยอดไปงบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือ	10,584	12,701	15,241	18,289	21,947
สินค้าคงเหลือที่เพิ่มขึ้น	10,584	2,117	2,540	3,048	3,658

งบกระแสเงินสด

ตารางที่ 4.23: งบกระแสเงินสด ประเมินการจากสถานการณ์ปกติ

กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสุทธิ	77,000	86,345	124,819	164,312	233,046
<u>บวก</u> ค่าเสื่อมราคา	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
<u>บวก</u> ภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น	33,000	4,005	16,489	16,926	29,457
<u>หัก</u> สินค้าคงเหลือที่เพิ่มขึ้น	10,584	2,117	2,540	3,048	3,658
<u>หัก</u> ลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้น	14,700	2,940	3,528	4,234	5,080

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.23 (ต่อ): งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ

เงินสดจากกิจกรรม การดำเนินงาน	124,716	125,293	175,239	213,957	293,766
กระแสเงินสดจากกิจกรรม การลงทุน					
รวมสินทรัพย์ถาวร ที่คิดค่าเสื่อม	- 250,000	-	-	-	-

กระแสเงินสด จากการลงทุน	- 250,000	-	-	-	-
กระแสเงินสด จากการจัดหา					
กู้จากสถาบันการเงิน	-	-	-	-	-
หัก เงินปันผลจ่าย	-	-	-	-	-
ทุนหุ้นสามัญ	350,000	-	-	-	-

กระแสเงินสดจากกิจกรรม การจัดหา	350,000	-	-	-	-
เงินสดสุทธิ	224,716	125,293	175,239	213,957	293,766
บวก เงินสดต้นงวด	-	224,716	350,009	525,249	739,205
เงินสดปลายงวด	224,716	350,009	525,249	739,205	1,032,971

งบดุล

ตารางที่ 4.24: งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ

สินทรัพย์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	224,716	350,009	525,249	739,205	1,032,971
ลูกหนี้การค้า	14,700	17,640	21,168	25,402	30,482
สินค้าคงเหลือ	10,584	12,701	15,241	18,289	21,947
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	250,000	380,350	561,658	782,896	1,085,400
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000
รวมสินทรัพย์ถาวร	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000
รวมสินทรัพย์	460,000	550,350	691,658	872,896	1,135,400

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

เจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	33,000	37,005	53,494	70,420	99,877
หนี้สินระยะสั้น	33,000	37,005	53,494	70,420	99,877
ทุนเรือนหุ้นสามัญ	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.24 (ต่อ): งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ

กำไรสะสม	77,000	163,345	288,164	452,476	685,523
ส่วนของผู้ถือหุ้น	427,000	513,345	638,164	802,476	1,035,523
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	460,000	550,350	691,658	872,896	1,135,400

NPV, IRR

ตารางที่ 4.25: NPV, IRR ประมาณการจากสถานการณ์ปกติ

กระแสเงินสดโครงการ	
ปีที่	
0 กระแสเงินสดจ่าย ณ วันลงทุน	-350,000.00
1 กระแสเงินสดรับ	224,716.00
2 กระแสเงินสดรับ	125,293.20
3 กระแสเงินสดรับ	175,239.34
4 กระแสเงินสดรับ	213,956.58
5 กระแสเงินสดรับ*	393,765.74

การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิโดยอัตราคิดลด	30%
มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ	฿507,724.17
หัก มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่าย	- 350,000.00
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	฿157,724.17
อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR)	50%

Ratio การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 4.26: Ratio ประเมินการจากสถานการณ์ปกติ

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การวัดสภาพคล่องทางการเงิน					
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า)	7.58	10.28	10.50	11.12	10.87
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (เท่า)	7.26	9.94	10.21	10.86	10.65

การวัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน					
อัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้ (รอบ)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
อัตรากาหมุนเวียนของสินค้า (รอบ)	113.47	114.06	114.39	115.21	114.53
ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (วัน)	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60
ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (วัน)	3.17	3.16	3.15	3.12	3.14
อัตรากาหมุนสินทรัพย์ถาวร (รอบ)	7.00	10.38	16.28	28.22	
อัตรากาหมุนของสินทรัพย์รวม (รอบ)	3.20	3.21	3.06	2.91	2.68

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.26 (ต่อ): Ratio ประเมินการจากสถานการณ์ปกติ

การวัดความสามารถ ในการบริหาร					
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์ (ROA)	0.17	0.16	0.18	0.19	0.21
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อ ผู้ถือหุ้น (ROE)	0.18	0.17	0.20	0.20	0.23
อัตราส่วนกำไรส่วนเกิน (%)	18.2993197	17.87415	17.63794	17.04743	17.53953
อัตราส่วนกำไรจาก การดำเนินงาน (%)	7.48	6.99	8.42	9.24	10.92
อัตราส่วนกำไรสุทธิ (%)	5.24	4.89	5.90	6.47	7.65

ข้อมูลทางการเงิน จากการลงทุน					
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)	฿157,724.17				
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	50%				
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	2.000				

สถานการณ์ดีเยี่ยม
ธุรกิจร้านรับซื้อของเก่า

ตารางที่ 4.27: งบประมาณการลงทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

รายการ	รวม	แหล่งที่มา	
		ส่วนของผู้ถือหุ้น	เจ้าหนี้ (เงินกู้ยืม)
สินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม			
ค่าเครื่องจักร	250,000.00	250,000.00	-
รวมสินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม	250,000.00		
เงินทุนหมุนเวียน	100,000.00	100,000.00	-
รวมเงินลงทุนเริ่มต้น	350,000.00	350,000.00	-
สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน(%)	100.00	100	-

ค่าเสื่อมและตัดจ่าย

การคำนวณค่าเสื่อมราคา	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์ถาวร	250,000				
มูลค่าซาก	50,000				
ค่าเสื่อมราคาต่อปี	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
ค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.27 (ต่อ): งบประมาณการลงทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

โอนไปงบดุล

สินทรัพย์ถาวร	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000

การประมาณรายได้

ตารางที่ 4.28: แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

รายการ	ปีที่ 1				
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวมเฉลี่ย ต่อปี
รวมรายได้ต่อเดือน	149,500	149,500	115,000	149,500	140,875
รวมรายได้ต่อไตรมาส	448,500	448,500	345,000	448,500	422,625
รายได้รวมต่อปี	1,690,500				

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.28 (ต่อ): แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมรายได้ต่อเดือน	169,050	202,860	243,432	292,118
รวมรายได้ต่อไตรมาส	507,150	608,580	730,296	876,355
รวมรายได้ต่อปี	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421

สรุปรายได้ต่อปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,690,500	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421

สินค้าส่งเสริมการขาย

สรุปการประมาณการ รายได้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,690,500	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421

นโยบายการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ระยะเวลาที่ให้เครดิตแก่ลูกค้า 3 วัน

การคำนวณหาลูกหนี้	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,690,500	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421
รายได้ต่อวัน	5,635.00	6,762.00	8,114.40	9,737	11,684.74
ลูกหนี้ปลายงวด	16,905	20,286	24,343	29,212	35,054

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.28 (ต่อ): แสดงรายได้ของปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

ยกยอดไปกระแส เงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ลูกหนี้การค้า	16,905	20,286	24,343	29,212	35,054
ลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น	16,905	3,381	4,057	4,869	5,842

การประมาณการสินค้าคงเหลือ นโยบายคิดต้นทุนขาย 72% นโยบายสำรองสินค้า 3 วัน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้รวม	1,690,500	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421
ต้นทุนขาย	1,217,160	1,460,592	1,752,710	2,103,252	2,523,903
สินค้าคงเหลือต่อวัน	4,057.20	4,868.64	5,842.37	7,011	8,413.01
สินค้าคงเหลือปลายงวด	12,172	14,606	17,527	21,033	25,239

การประมาณค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.29: การประมาณการค่าใช้จ่าย กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

ต้นทุนคงที่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าน้ำมัน	60,000	90,000	90,000	90,000	90,000
ไฟฟ้า (เพิ่มขึ้น 5%)	50,000	52,500	55,125	57,881	60,775

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.29 (ต่อ): การประมาณการค่าใช้จ่าย กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

ค่าเสื่อมราคา	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
เงินเดือน (เพิ่มขึ้น 5%)	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
รวมต้นทุนคงที่	159,000	191,950	195,048	198,300	201,715

ยอดขาย	1,690,500	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421
--------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

นโยบายคิดต้นทุนขาย ของ
72% ยอดขาย

ต้นทุนผันแปร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนขาย	1,217,160	1,460,592	1,752,710	2,103,252	2,523,903
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด 5%	84,525	101,430	121,716	146,059	175,271
ค่า Packaging 3%	50,715	60,858	73,030	87,636	105,163
ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร	25,000	37,500	50,000	75,000	75,000
รวมต้นทุนผันแปร	1,377,400	1,660,380	1,997,456	2,411,947	2,879,337

จุดคุ้มทุน

การคำนวณจุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ / อัตรากำไรส่วนเกิน

กำไรส่วนเกิน = รายได้ - ต้นทุนผันแปร

อัตรากำไรส่วนเกิน = กำไรส่วนเกิน / รายได้

ตารางที่ 4.30: การคำนวณจุดคุ้มทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

การคำนวณจุดคุ้มทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรส่วนเกิน	313,100	368,220	436,864	509,237	626,084
อัตรากำไรส่วนเกิน	19%	18%	18%	17%	18%
จุดคุ้มทุนต่อปี	858,478	1,057,492	1,086,855	1,137,527	1,129,394
จุดคุ้มทุนต่อเดือน	71,540	88,124	90,571	94,794	94,116
จุดคุ้มทุนต่อวัน	2,385	2,937	3,019	3,160	3,137

ตารางที่ 4.31: งบกำไรขาดทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

งบกำไรขาดทุน ประมาณการกรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม					
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	1,690,500	2,028,600	2,434,320	2,921,184	3,505,421
หัก ต้นทุนผันแปร	1,377,400	1,660,380	1,997,456	2,411,947	2,879,337
กำไรส่วนเกิน	313,100	368,220	436,864	509,237	626,084

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.31 (ต่อ): งบกำไรขาดทุน กรณีสถานการณ์ดีเยี่ยม

หัก ต้นทุนคงที่	159,000	191,950	195,048	198,300	201,715
กำไรก่อนการดำเนินงาน	154,100	176,270	241,817	310,937	424,369
กำไรก่อนหักภาษี	154,100	176,270	241,817	310,937	424,369
หัก ภาษี 30%	46,230	52,881	72,545	93,281	127,311
กำไรสุทธิ	107,870	123,389	169,272	217,656	297,059

ตารางที่ 4.32: กำไรสะสม ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

ยกยอดไปบดุล	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสะสมต้นปี	-	107,870	231,259	400,531	618,186
บวก กำไรสุทธิ	107,870	123,389	169,272	217,656	297,059
กำไรสะสมปลายงวด	107,870	231,259	400,531	618,186	915,245

ยกยอดไปบกระแส เงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ภาษีเงินได้	46,230	52,881	72,545	93,281	127,311
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย ที่เพิ่มขึ้น	46,230	6,651	19,664	20,736	34,030

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.32 (ต่อ): กำไรสะสม ประเมินการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

ยกยอดไป งบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือ	12,172	14,606	17,527	21,033	25,239
สินค้าคงเหลือที่เพิ่มขึ้น	12,172	2,434	2,921	3,505	4,207

ตารางที่ 4.33: งบกระแสเงินสด ประเมินการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

งบกระแสเงินสด ประเมินการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม					
กระแสเงินสดจาก กิจกรรมการดำเนินงาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กำไรสุทธิ	107,870	123,389	169,272	217,656	297,059
<u>บวก</u> ค่าเสื่อมราคา	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
<u>บวก</u> ภาษีเงินได้ค้างจ่าย ที่เพิ่มขึ้น	46,230	6,651	19,664	20,736	34,030
<u>หัก</u> สินค้าคงเหลือ ที่เพิ่มขึ้น	-	-	-	-	-
	12,172	2,434	2,921	3,505	4,207
<u>หัก</u> ลูกหนี้การค้า ที่เพิ่มขึ้น	-	-	-	-	-
	16,905	3,381	4,057	4,869	5,842

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.33 (ต่อ): งบกระแสเงินสด ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

เงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน	165,023	164,225	221,957	270,018	361,039
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน					
รวมสินทรัพย์ถาวรที่คิดค่าเสื่อม	-250,000	-	-	-	-

กระแสเงินสดจากการลงทุน	-250,000	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากการจัดหา					
กู้จากสถาบันการเงิน	-	-	-	-	-
หัก เงินปันผลจ่าย	-	-	-	-	-
ทุนหุ้นสามัญ	350,000	-	-	-	-

กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหา	350,000	-	-	-	-
เงินสดสุทธิ	265,023	164,225	221,957	270,018	361,039
บวก เงินสดต้นงวด	-	265,023	429,248	651,205	921,223
เงินสดปลายงวด	265,023	429,248	651,205	921,223	1,282,262

งบดุล

ตารางที่ 4.34: งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม					
สินทรัพย์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	265,023	429,248	651,205	921,223	1,282,262
ลูกหนี้การค้า	16,905	20,286	24,343	29,212	35,054
สินค้าคงเหลือ	12,172	14,606	17,527	21,033	25,239
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	294,100	464,140	693,076	971,467	1,342,556
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000
รวมสินทรัพย์ถาวร	210,000	170,000	130,000	90,000	50,000
รวมสินทรัพย์	504,100	634,140	823,076	1,061,467	1,392,556

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
เจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	46,230	52,881	72,545	93,281	127,311

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.34 (ต่อ): งบแสดงฐานะการเงิน ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

หนี้สินระยะสั้น	46,230	52,881	72,545	93,281	127,311
ทุนเรือนหุ้นสามัญ	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
กำไรสะสม	107,870	231,259	400,531	618,186	915,245
ส่วนของผู้ถือหุ้น	457,870	581,259	750,531	968,186	1,265,245
รวมหนี้สินและ ส่วนของผู้ถือหุ้น	504,100	634,140	823,076	1,061,467	1,392,556

NPV, IRR

ตารางที่ 4.35: NPV, IRR ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

กระแสเงินสดโครงการ	
ปีที่	
0 กระแสเงินสดจ่าย ณ วันลงทุน	-350,000.00
1 กระแสเงินสดรับ	265,023.40
2 กระแสเงินสดรับ	164,224.68
3 กระแสเงินสดรับ	221,957.12
4 กระแสเงินสดรับ	270,017.91
5 กระแสเงินสดรับ*	461,039.34

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.35 (ต่อ): NPV, IRR ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิโดยอัตราคิดลด	30%
มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ	฿620,777.96
หัก มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่าย	-350,000.00
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	฿270,777.96
อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR)	64%

*กระแสเงินสดรับในปีที่ 5 = เงินสดสุทธิจากงบกระแสเงินสด + เงินทุนหมุนเวียน + เงินมัดจำร้าน

Ratio การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 4.36: Ratio ประมาณการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การวัดสภาพคล่องทางการเงิน					
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า)	6.36	8.78	9.55	10.41	10.55
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (เท่า)	6.10	8.50	9.31	10.19	10.35

การวัดประสิทธิภาพการใช้ ทรัพย์สิน					
อัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้ (รอบ)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
อัตรากาหมุนเวียนของสินค้า (รอบ)	113.17	113.68	113.96	114.68	114.08
ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (วัน)	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.36 (ต่อ): Ratio ประเมินการจากสถานการณ์ดีเยี่ยม

ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (วัน)	3.18	3.17	3.16	3.14	3.16
อัตราการหมุนสินทรัพย์ถาวร (รอบ)	8.05	11.93	18.73	32.46	
อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม (รอบ)	3.35	3.20	2.96	2.75	2.52

การวัดความสามารถ ในการบริหาร					
อัตราส่วนผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์ (ROA)	0.21	0.19	0.21	0.21	0.21
อัตราส่วนผลตอบแทน ต่อผู้ถือหุ้น (ROE)	0.24	0.21	0.23	0.22	0.23
อัตราส่วนกำไรส่วนเกิน (%)	18.5211476	18.15143	17.94604	17.43255	17.86046
อัตราส่วนกำไรจาก การดำเนินงาน (%)	9.12	8.69	9.93	10.64	12.11
อัตราส่วนกำไรสุทธิ (%)	6.38	6.08	6.95	7.45	8.47

ข้อมูลทางการเงินจากการลงทุน					
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)	฿270,777.96				
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	64%				
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	1.517				

บรรณานุกรม

- กิตติพงศ์ วิเวกานนท์. (2548). *การจัดการกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ขวด ขวด ขวด ขยะร้ายทำลายโลก. (2555). สืบค้นจาก http://atpath.blogspot.com/2012_10_01_archive.html.
- นิรมิต เทียมทัน. (2550). *ลดต้นทุนการบริหาร กลยุทธ์เอาชนะคู่แข่ง*. ปทุมธานี: พิมพ์ตะวัน.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2543). *กลยุทธ์ธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- เสาวภา มีถาวรกุล. (2546). *การจัดการผลิตภัณฑ์และราคา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภรณ์ ชีวะเกรียงไกร. (2555). *เศรษฐกิจไทยชะลอตัว: ชั่วคราวหรือถาวร*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/526053>.
- BCG Matrix. (2013). Retrieved from <http://marketingforexp.blogspot.com/2013/10/bcg-matrix.html>.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นายศิวกร ตั้งจิตจรูญ

อีเมล

pinmotorcycle@gmail.com

อายุ

25 ปี

ประวัติการศึกษา

– มัธยมศึกษาตอนต้นและปลาย

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

– ปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ คณะบริหารธุรกิจ

สาขาการเป็นเจ้าของธุรกิจ



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 23 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ศิวกร ตังจิตรจิกร อยู่บ้านเลขที่ 498
ซอย งาม 24 ถนน - ตำบล/แขวง น้อยนา
อำเภอ/เขต บางกะปิ จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10240
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7550202498
ระดับปริญญา ☐ ตรี ☒ โท ☐ เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะ บริหารธุรกิจ
ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ แผนธุรกิจร้านออร์แกนิกฟาร์ม

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดย
ละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..........ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
)

ลงชื่อ..........ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ..........พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..........พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร