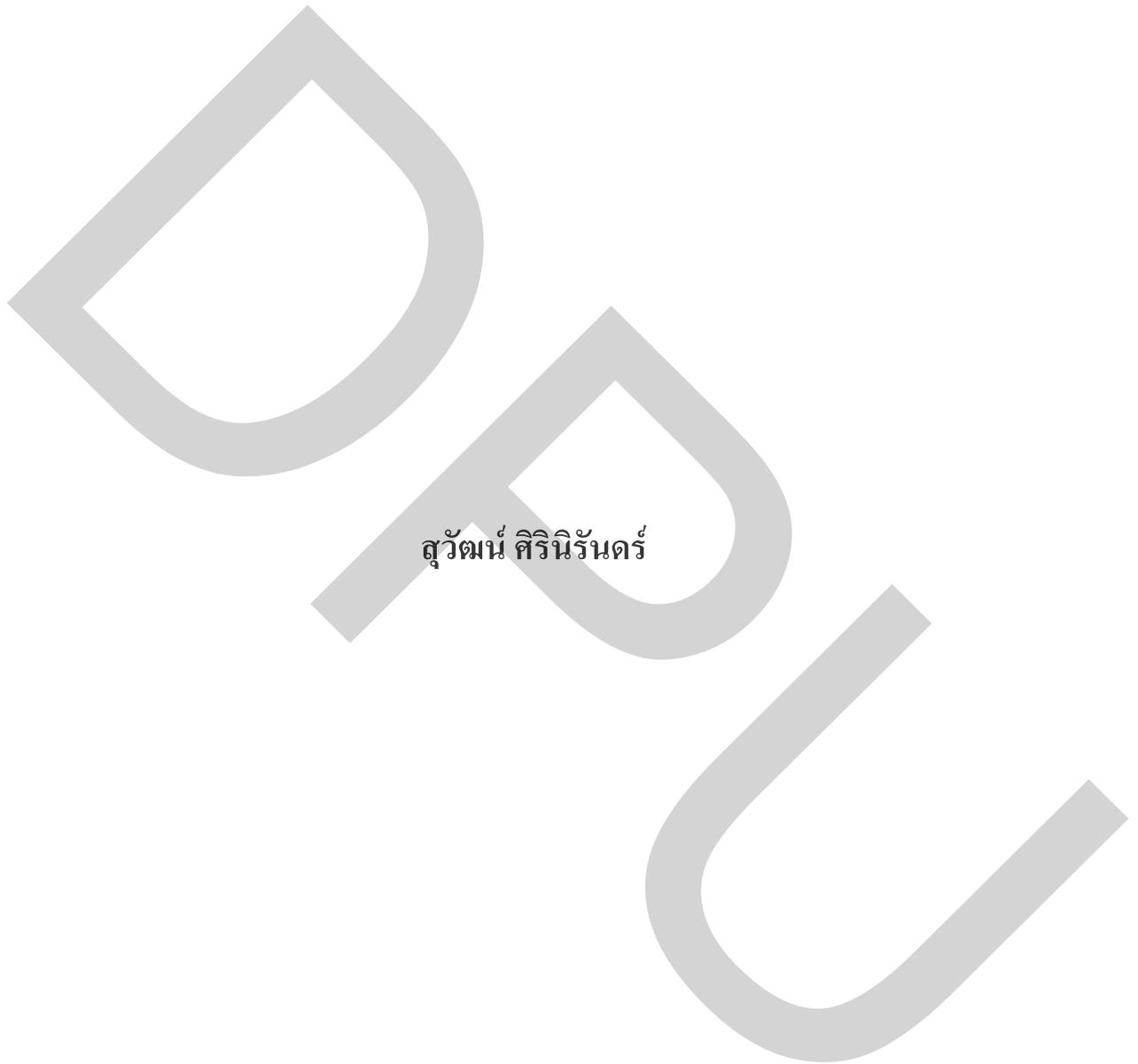


การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจให้บริการงานวิศวกรรมสำหรับโรงพยาบาล

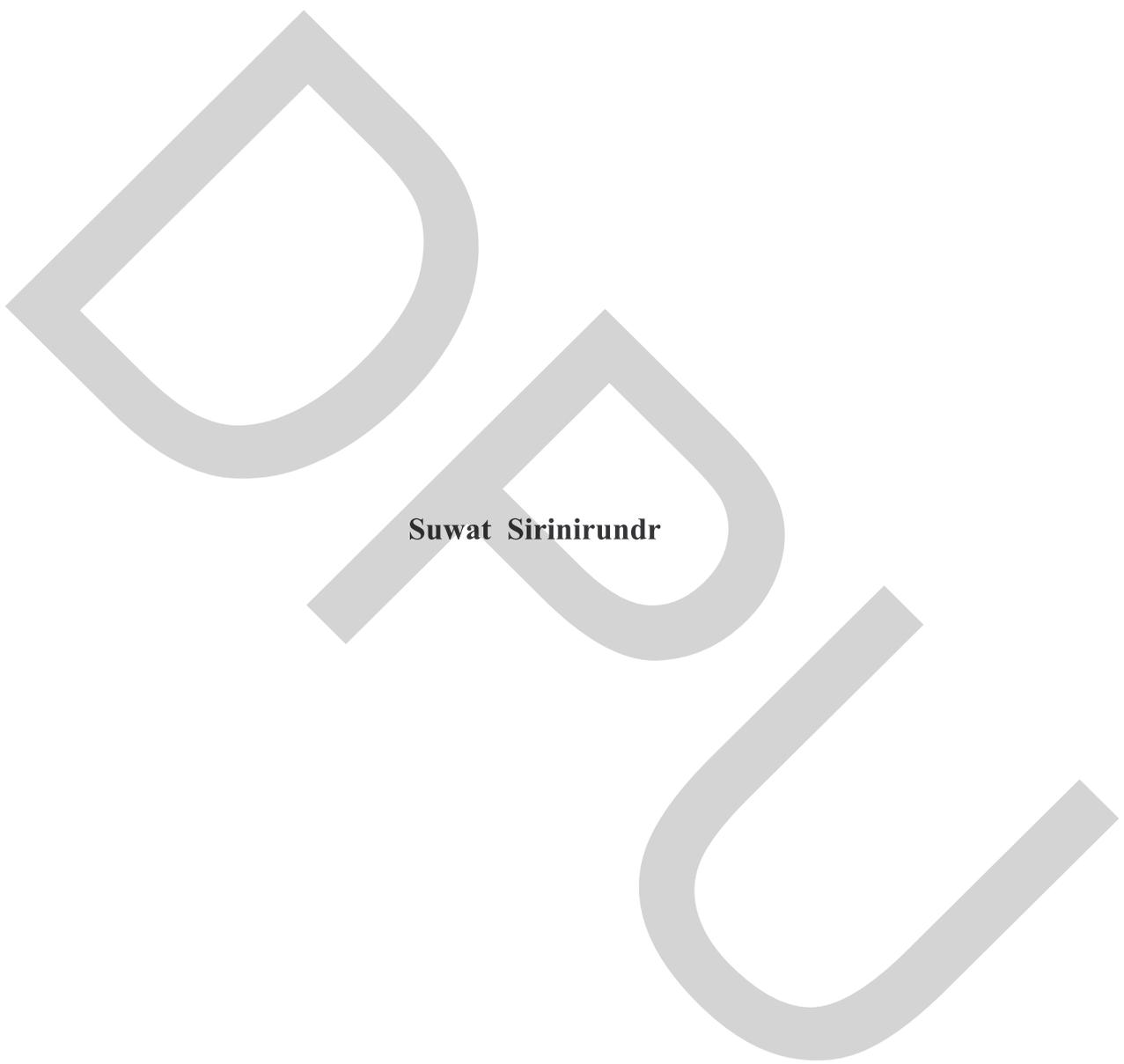


สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ. ศ. 2552

Feasibility Study of Business for Hospital Engineering Service



Suwat Sirinirundr

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science

Department of Engineering Management

Graduate School, Dhurakij Pundit University

2009

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เกิดจากแรงบันดาลใจที่ผู้เขียนเคยปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในตำแหน่งวิศวกร ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านระบบวิศวกรรมซ่อมบำรุง และต้องดำเนินการว่าจ้างบริษัทรับเหมาช่วงภายนอก (Outsourcing) ให้เข้ามาปฏิบัติงานแทนบุคลากรเดิม ซึ่งในการจัดซื้อจัดจ้างประสบปัญหามากมาย เนื่องจากไม่มีผู้รับเหมาช่วงภายนอก รายใดที่มีประสิทธิภาพ ความชำนาญในงานวิศวกรรมของโรงพยาบาลเลยจึงเกิดความคิดว่านี่คือโอกาสทางธุรกิจที่น่าสนใจ ซึ่งสมควรจะได้รับการวิเคราะห์และศึกษาถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจ ให้บริการงานวิศวกรรมสำหรับโรงพยาบาลว่าจะมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนอย่างไร

ผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุภรัชชัย วรรัตน์ ผู้อำนวยการสาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ ตลอดจนการเอาใจใส่ติดตามความคืบหน้าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ และขอขอบคุณคุณคุณ ภาวนา สายชู กรรมการบริหาร บริษัท บี คิว ไอ คอนซัลแตนท์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูล เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์มีคุณภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สุวัฒน์ ศิริรินทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	11
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	19
4. ผลของการวิจัย.....	20
4.1 การศึกษาด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน.....	20
4.2 การศึกษาด้านการตลาด.....	22
4.3 การศึกษาด้านการบริหารจัดการ.....	25
4.4 การศึกษาทางเทคนิคและวิศวกรรม.....	27
4.5 การศึกษาด้านการเงิน.....	27
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	46
บรรณานุกรม.....	48
ภาคผนวก.....	50
ประวัติผู้เขียน.....	56

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE).....	6
2.2 แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal Factor Evaluation matrix : EFE).....	7
4.1 แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE).....	20
4.2 แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal Factor Evaluation matrix : EFE).....	21
4.3 โครงสร้างขององค์กร.....	25
4.4 แผนการเตรียมงานก่อนให้บริการ.....	27
4.5 ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินการ.....	28
4.6 ต้นทุนแปรผันปีที่หนึ่ง (12 เดือนแรก).....	29
4.7 ต้นทุนแปรผันปีที่สองและสาม.....	30
4.8 ตารางที่ 4.8 ต้นทุนคงที่ปีที่หนึ่ง (12 เดือนแรก).....	31
4.9 ต้นทุนคงที่ปีที่สองและสาม.....	34
4.10 การคาดการณ์ยอดขายในปีที่สองและสาม.....	35
4.11 ประมาณการกำไรขาดทุนปีที่หนึ่ง (12 เดือนแรก).....	36
4.12 งบกำไร-ขาดทุน.....	37
4.13 งบกำไร-ขาดทุน เปรียบเทียบ.....	38
4.14 งบดุลเปรียบเทียบ.....	39
4.15 การคิดค่าเสื่อมราคา.....	40
4.16 งบกระแสเงินสด.....	42
4.17 ระยะเวลาคืนทุน.....	43
4.18 การคำนวณค่า NPV เมื่อต้นทุนเงินทุน 7 %.....	43

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.19 การคำนวณค่า NPV เมื่อต้นทุนเงินทุน 65 %.....	44
4.20 การคำนวณค่า NPV เมื่อต้นทุนเงินทุน 65 %.....	44
4.21 การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน.....	45

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กราฟแสดงพฤติกรรมของต้นทุนทั้ง 3 ชนิด.....	9
2.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์การลงทุน.....	15
4.1 ตำแหน่งทางการตลาด.....	23
4.2 โครงสร้างขององค์กร.....	25

ชื่อวิทยานิพนธ์	การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจให้บริการงานวิศวกรรมสำหรับโรงพยาบาล
ผู้เขียน	สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ.ดร.ศุภรัชชัย วรรัตน์
สาขาวิชา	การจัดการทางวิศวกรรม
ปีการศึกษา	2551

บทคัดย่อ

จากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัวโดยมักจะลดขนาดขององค์กรลง ด้วยการว่าจ้างบริษัทรับเหมาช่วงภายนอก ให้เป็นผู้ดำเนินงานในกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ แทนการที่จะต้องดำเนินการเอง เช่นเดียวกับธุรกิจโรงพยาบาลต่างพากันลดค่าใช้จ่ายในการบริหารลง โดยการใช้บริการจากบริษัทรับเหมาช่วงภายนอกให้เป็นผู้ดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การรักษาความสะอาด การซักกรีด โภชนาการ ยานพาหนะ งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ในส่วนของงานวิศวกรรมซ่อมบำรุงก็เป็นอีกงานหนึ่งที่หลายโรงพยาบาลอยากจะใช้บริการจากผู้รับเหมาช่วงภายนอกเช่นกัน แต่เนื่องจากกิจกรรมนี้เป็นงานที่ละเอียดอ่อนซับซ้อนมาก และเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้ป่วยซึ่งยังไม่มีธุรกิจบริการรับเหมาช่วงรายใดเคยทำมาก่อน จึงถือว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ดีที่จะก่อตั้งธุรกิจนี้ขึ้นเนื่องจากยังไม่มีคู่แข่ง แข่งขัน แรงกดดันจากธุรกิจทดแทนมีน้อย ไม่มีแรงกดดันจากซัพพลายเออร์ ประกอบกับมีความได้เปรียบในตลาดแรงงานของผู้ประกอบการโรงพยาบาลมีนโยบายสร้างเครือข่ายซึ่งต้องการระบบงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านเทคนิค ปัจจัยด้านการจัดการและปัจจัยด้านการเงินแล้ว พบว่าธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่น่าลงทุนซึ่งหากพิจารณาในส่วนของความคุ้มค่าจากการลงทุนจะปรากฏข้อมูลทางการเงิน ดังนี้

ใช้เงินลงทุนเริ่มต้น 2 ล้านบาท และประมาณการยอดขายปีที่ 1 ปีที่ 2 และปีที่ 3 จะมียอดขาย 4.4 ล้านบาท 12 ล้านบาท และ 20.4 ล้านบาทตามลำดับ จากการวิเคราะห์การลงทุนบริษัทจะมีวงระยะเวลาคืนทุนที่ 1.18 ปี IRR ที่ 10.26 % อัตราทุนหมุนเวียนอยู่ที่ 4-6 เท่า แสดงว่ามีสภาพคล่องดี อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ 12- 15 เท่า อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.14 - 0.29 เท่า แสดงว่ามีความเสี่ยงในสภาพหนี้ต่ำอัตราส่วนกำไร จาก 1 % ในปีที่ 1 22 % ในปีที่ 2 26 % และในปีที่ 3 อัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) จาก 0.03 เท่าในปีที่ 1 เป็น 2.21 เท่า ในปีที่ 3 อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้นจาก 0.04 เท่าในปีที่ 1 เป็น 2.77 เท่าในปีที่ 3 และกำไรต่อหุ้นในปีที่ 1 เป็น 0.19 บาท ปีที่ 2 เป็น 13.28 บาท และ ปีที่ 3 เป็น 26.72 บาทจากราคาหุ้นหุ้นละ 10 บาท

Thesis Title Feasibility Study of Business for Hospital Engineering Service
 Author Suwat Sirinirundr
 Thesis Advisor Asst. Prof. Suparatchai Vorarat, Ph.D.
 Department Engineering Management
 Academic Year 2008

ABSTRACT

From the global economic recession, reflecting the severe impact of the global economic crisis on Thailand. All business must adjust or change management such as reducing cost, layoffs or Down Sizing. Some of business move to using outsource companies in supporting activities instead of operating by their employees as same as in hospital businesses that reduced the expenditures in management by outsourcing for Cleaning , Laundry , Food and nutrition , Vehicles and Security etc. In engineer-maintenance activity has been interested in this business group but its services are complicated and have more details especially in patients' safety. However, no outsourcing company services in Thailand now, Therefore it is a good opportunity for setting up this business. The advantages are no competitors, less substitute business barrier, no supplier barrier including the advantage from rapid increasing in unemployment. Some hospitals have network creation policy which efficiency processes corresponding quality standard are needed. From analysis about many factors : competition environment factor , marketing factor , technical factor , management factor and financial factor : it can conclude that the engineer-maintenance servicing business is interesting .

In study of the evaluation for investment, has the conclusion as ,

- Initial investment ฿ 2.0 millions
- Approximate income ฿ 4.4 millions in 1ST year
 ฿ 12.0 millions in 2nd year
 ฿ 20.4 millions in 3rd year
- Payback Period 1.18 year, - Internal Rate of Return (IRR) 10.26%
- Liquidity Ratios 4-6 times means having a good financial status
- Account Receivable Turnover Ratios 12-15 times

- The Debt-Equity Ratios 0.14-0.29 times means low risk in debt
 - Profit margin from 1 % in 1st year, 22 % in 2nd year and 26 % in 3rd year
 - Return on Assets (ROA) from 0.03 time in 1st year, 2.21 time in 3rd year
 - Return on Owners from 0.04 time in 1st year, 2.77 time in 3rd year
 - And Earnings per share in
- | | |
|----------------------|---------|
| 1 st year | ₱ 0.19 |
| 2 nd year | ₱ 13.28 |
| 3 rd year | ₱ 26.72 |
- (Par value : ₱ 10)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

จากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัว โดยมักจะลดขนาดขององค์กรลง ด้วยการว่าจ้างบริษัทรับเหมาช่วงภายนอก ให้เป็นผู้ดำเนินงานในกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ แทนการที่จะต้องดำเนินการเอง เช่นเดียวกับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากประชาชนมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายค่ารักษาพยาบาลมากขึ้น ภายหลังจากกำลังซื้อของภาคประชาชนปรับลดลงอย่างหนัก ในขณะที่เดียวกันธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ยังประสบปัญหาต้นทุนดำเนินงานที่ปรับตัวสูงขึ้นเนื่องจากในช่วงนั้นผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนได้มีการลงทุนทั้งในด้านอาคาร สถานที่ และเครื่องมือทางการแพทย์ ทำให้ต้องใช้เงินลงทุนสูง จึงมีความจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 นั้น อัตราดอกเบี้ยในประเทศของสถาบันการเงินต่างๆมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นโดยต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนมีภาระอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมาก ในขณะที่เดียวกันค่าเงินบาทของไทยก็อ่อนค่าลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนที่กู้ยืมเงินจากต่างประเทศ มีภาระเงินกู้ยืมในรูปแบบเงินบาททั้งเงินต้นและดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นสูงจนกระทบต่อสภาพคล่องและผลการดำเนินงานที่ขาดทุนต่อเนื่องมาหลายปี ต่างพากันปรับตัวลดค่าใช้จ่ายในการบริหารลงโดยการยกเลิกการดำเนินงานในกิจกรรมที่ไม่ใช่ Core Business แล้วหันมาใช้บริการจากบริษัทรับเหมาช่วงภายนอก ให้เป็นผู้ดำเนินงานด้านต่าง ๆ แทน เช่น งานรักษาความสะอาด งานซักรีด งานโภชนาการ งานยานพาหนะ งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น จนทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจในกิจกรรมเหล่านี้เป็นอย่างมาก

ในส่วนของงานวิศวกรรมซ่อมบำรุงสำหรับโรงพยาบาลก็เป็นอีกงานหนึ่งที่หลายโรงพยาบาลอยากจะใช้บริการจากผู้รับเหมาช่วงภายนอกเช่นกัน แต่ในปัจจุบันยังไม่มีผู้ดำเนินงานในธุรกิจด้านนี้อย่างแท้จริงที่มีอยู่ก็เป็นเพียงการให้บริการสำหรับระบบวิศวกรรมของอาคารทั่วไปเท่านั้นเนื่องจากระบบงานวิศวกรรมสำหรับโรงพยาบาลมีความละเอียดอ่อนซับซ้อนค่อนข้างมาก

และที่สำคัญที่สุดคือมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยในโรงพยาบาลจึงต้อง
ดำเนินงานโดยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์โดยตรงเท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ดีที่จะ
ก่อตั้งธุรกิจนี้ขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดและความเสียหายจากการลงทุนจึงสมควร
ที่จะต้องทำการวิเคราะห์และศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) เสียก่อน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจให้บริการงานวิศวกรรมสำหรับโรงพยาบาลเพื่อ
ประกอบการตัดสินใจในการจัดตั้งบริษัท ไทยฮอสพิเทล จำกัด

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อนการตัดสินใจที่จะ
ลงทุนทำธุรกิจ รวมทั้งสามารถนำแนวคิดและวิธีดำเนินการที่จัดทำขึ้น ไปปรับใช้กับธุรกิจอื่นๆ ได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใดๆก็ตามจะมีการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ 5 ด้านดังต่อไปนี้

2.1.1.1 การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานในโครงการ

- วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก (Situation Analysis) โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า SWOT Analysis

- ประเมินสถานการณ์ด้วย แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE) และแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation matrix : EFE)

- กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของโครงการ

2.1.1.2 การวิเคราะห์ด้านการตลาด

- เป็นการพิจารณาโอกาสในการลงทุนโครงการ

- ทำได้โดยวิเคราะห์อุปสงค์ และอุปทานสินค้าในตลาด

- การวิเคราะห์ด้านการตลาดจะเป็นการศึกษาข้อมูลด้านราคาผลผลิต ส่วนครองตลาด และความเจริญเติบโตของตลาดในปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการศึกษาสถานะการดำเนินงานของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และแนวโน้มอุปสงค์ อุปทานในอนาคต

- ขนาดของอุปสงค์ และอุปทานที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ จะเป็นตัวชี้วัดขนาดของการผลิต ซึ่งจะนำไปกำหนดขนาดของโครงการต่อไป

2.1.1.3 การวิเคราะห์ด้านเทคนิค

- จากการวิเคราะห์ทางด้านการตลาด ข้อมูลลักษณะสินค้า และปริมาณความต้องการสินค้า จะสามารถนำมากำหนดข้อกำหนดทางเทคนิคการผลิตได้

- การวิเคราะห์ด้านเทคนิคนี้จึงจะเป็นการศึกษาการนำเอาปัจจัยการผลิตที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินโครงการ ให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการตลาด

- ขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณาปัจจัยการผลิตต่างๆ อันได้แก่ ท่าเลที่ตั้ง วัตถุประสงค์ แรงงาน เงินทุน พลังงาน เครื่องจักร แผนผังโรงงาน การวางแผนกำลังการผลิต กรรมวิธีการผลิต และเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในโครงการ

2.1.1.4 การวิเคราะห์ด้านการจัดการ

- จากการวิเคราะห์ทางการตลาดและด้านเทคนิค จะทำให้สามารถกำหนดขนาดและรูปแบบของโครงการได้

- ขั้นตอนนี้จึงจะเป็นการศึกษาการจัดรูปแบบองค์กร และการบริหารงานของโครงการให้มีความเหมาะสม

- ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานต่างๆ ที่จำเป็นต้องมีในการดำเนินโครงการรวมทั้งกำหนดปริมาณงาน กำหนดรายละเอียดงานที่จะต้องทำ กำหนดคุณสมบัติผู้ร่วมโครงการ รวมไปถึงการจัดหาและการจัดการบุคลากรในโครงการเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างสำเร็จ

2.1.1.5 การวิเคราะห์ด้านการเงิน

- ขั้นตอนนี้ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากประการหนึ่งในการกำหนดความเป็นไปได้ของโครงการ เพราะเป็นการวิเคราะห์การประมาณการเงินลงทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการ

- ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการเงินของโครงการ โดยทำประมาณการต้นทุนจากการวิเคราะห์ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในโครงการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ทางด้านการตลาด ด้านเทคนิค และด้านการจัดการ แล้วจัดทำเป็นงบการเงินล่วงหน้าว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายโครงการในด้านต่างๆเป็นปริมาณเท่าไร เช่น งบประมาณด้านการโฆษณาสินค้า งบประมาณการผลิต งบประมาณการขนส่งสินค้า งบค่าจ้างแรงงาน งบค่าจ้างผู้บริหาร เป็นต้น

- นอกจากการจัดทำงบประมาณต้นทุนที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารโครงการจะต้องทำ งบประมาณการรายรับที่จะได้จากการขายสินค้าจากโครงการ ซึ่งประมาณการได้จากการวิเคราะห์ ทางด้านการตลาดว่าสินค้าควรมีราคาขายเท่าไร และจากมีปริมาณขายได้เท่าไร จากนั้นจึงนำ ข้อมูลการประมาณการรายได้ และรายจ่ายมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการในด้านการเงิน ว่าโครงการจะสามารถสร้างผลกำไรให้อยู่ในระดับที่พอใจได้หรือไม่

- ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในด้านการเงินนี้ ผู้วิเคราะห์ควรได้พิจารณาในเรื่องแหล่งเงินทุน เงินทุนหมุนเวียน ความสามารถในการชำระหนี้ของโครงการประกอบด้วย

2.1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีทั้งปัจจัยภายนอกปัจจัยภายในและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจกับต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก ๆ ที่มีความสำคัญมากมายที่องค์กรต้องนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงถึงผลกระทบที่จะมีต่อองค์กร ทั้งในทางบวกและลบ โดยในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก คือ SWOT ANALYSIS MODEL ซึ่งผลของการวิเคราะห์จะทำให้องค์กรทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรต้องทำการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข และมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่องค์กรต้องจกฉวยหรือหลีกเลี่ยง แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำการวิเคราะห์นั้น มีระดับความสำคัญที่ไม่เท่ากัน รวมถึงระดับของผลกระทบจากแต่ละปัจจัยที่มีต่อองค์กรก็ไม่เท่ากันเช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่องค์กรจะจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขรวมถึงจะไม่สามารถรับรู้ได้เลยว่าสถานะที่แท้จริงขององค์กรในภาพรวมที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งมักจะมีคำถามที่เกิดขึ้นตามมา เช่น

- “องค์กรมีศักยภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจต่อไปหรือไม่”
- “องค์กรจะตัดสินใจอย่างไรต่อไป”
- “องค์กรจะใช้กลยุทธ์ใด ถึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่”

ทุกคำถามที่เกิดขึ้น คือ ความต้องการที่จะกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องดำเนินต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีอยู่

ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาทั้ง 2 ประการที่เกิดขึ้นจึงต้องมีวิธีการที่จะสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึงสามารถที่จะกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป วิธีการที่เหมาะสมและได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง คือ การใช้เครื่องมือ 2 ชนิดที่เรียกว่า

- เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE)
- เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation matrix : EFE)

เครื่องมือทั้ง 2 ชนิดนี้มีโครงสร้างและวิธีการใช้งานที่เหมือนกันเกือบจะทุกอย่างจะต่างกันก็เพียงประเภทของปัจจัยที่แยกออกเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน และการให้ความหมายของตัวเลขที่จะใช้ในการประเมินเท่านั้น

ตารางที่ 2.1 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE)

แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน				
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	Weight	Rating	Weighted Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง ขององค์กร				ระบุความเห็นของแต่ละ ปัจจัย
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน	Weight	Rating	Weighted Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ขององค์กร				ระบุความเห็นของแต่ละ ปัจจัย
คะแนนรวม (Total Weighted Score)				

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร : มีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- ที่ช่อง W (Weight) คือการประเมินระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ดังนี้
 - ปัจจัยจุดแข็ง – องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งนั้นเพียงใด
 - ปัจจัยจุดอ่อน – องค์กรถูกเหนี่ยวรั้งจากจุดอ่อนนั้นเพียงใด
 โดยที่ระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเมื่อรวมกันแล้ว ต้องมีค่าเท่ากับ 1.0
- ที่ช่อง R (Rating) คือการประเมินระดับของจุดอ่อน-จุดแข็ง กล่าวคือ
 - ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 4
 - ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งรอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 3
 - ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนรอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 2
 - ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 1
- ช่อง WS (Weighted Score) คือผลคูณระหว่างช่อง W กับ R
- ช่องคะแนนรวม (Total Weighted Score) คือผลรวมของช่อง WS

การแปลผลค่าคะแนนรวม (Total Weighted Score)

เข้มแข็ง (S)

ตารางที่ 2.2 แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation matrix : EFE)

แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก				
ปัจจัยที่เป็นโอกาส	Weight	Rating	Weighted Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็น โอกาส ขององค์กร				ระบุความเห็นของแต่ละ ปัจจัย
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	Weight	Rating	Weighted Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็น อุปสรรคขององค์กร				ระบุความเห็นของแต่ละ ปัจจัย
คะแนนรวม (Total Weighted Score)				

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร : มีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- ที่ช่อง W (Weight) คือการประเมินระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ดังนี้
 - ปัจจัยโอกาส – โอกาสนั้นให้ประโยชน์ต่อองค์กรเพียงใด
 - ปัจจัยอุปสรรค – อุปสรรคนั้นสร้างปัญหาให้องค์กรเพียงใด
 โดยที่ระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเมื่อรวมกันแล้ว ต้องมีค่าเท่ากับ 1.0
 - ที่ช่อง R (Rating) คือการประเมินระดับของโอกาส – อุปสรรค กล่าวคือ
 - ปัจจัยที่เป็นโอกาสหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 4
 - ปัจจัยที่เป็นโอกาสรอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 3
 - ปัจจัยที่เป็นอุปสรรครอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 2
 - ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 1
 - ช่อง WS (Weighted Score) คือผลคูณระหว่างช่อง W กับ R
 - ช่องคะแนนรวม (Total Weighted Score) คือผลรวมของช่อง WS
- การแปลผลค่าคะแนนรวม (Total Weighted Score)
- มีค่าน้อยกว่า 2 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมเป็นอุปสรรคต่อองค์กร (T)
 - มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 2 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมเป็นโอกาสต่อ
องค์กร (O)

จากการใช้เครื่องมือทำการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงานได้ ดังนี้

- ปัจจัยภายในเป็น S : ปัจจัยภายนอกเป็น O ใช้กลยุทธ์เติบโต หรือการลงทุน
- ปัจจัยภายในเป็น S : ปัจจัยภายนอกเป็น T ใช้กลยุทธ์คงที่ หรือการกระจายธุรกิจ
- ปัจจัยภายในเป็น W : ปัจจัยภายนอกเป็น O ใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน หรือ Turn Around Management
- ปัจจัยภายในเป็น W : ปัจจัยภายนอกเป็น T ใช้กลยุทธ์ถดถอย หรือการมุ่งหาพันธมิตร

2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อมูลทางการเงิน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อมูลทางการเงินเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการประกอบด้วย

2.1.3.1 ความรู้เรื่องของต้นทุน และการแบ่งประเภทต้นทุน

ในการดำเนินธุรกิจทุกประเภทจำเป็นที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต้นทุน ซึ่งการแบ่งประเภทต้นทุนสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้งาน ในที่นี้จะขอแบ่งประเภทต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับกิจกรรม พฤติกรรมของต้นทุนซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้

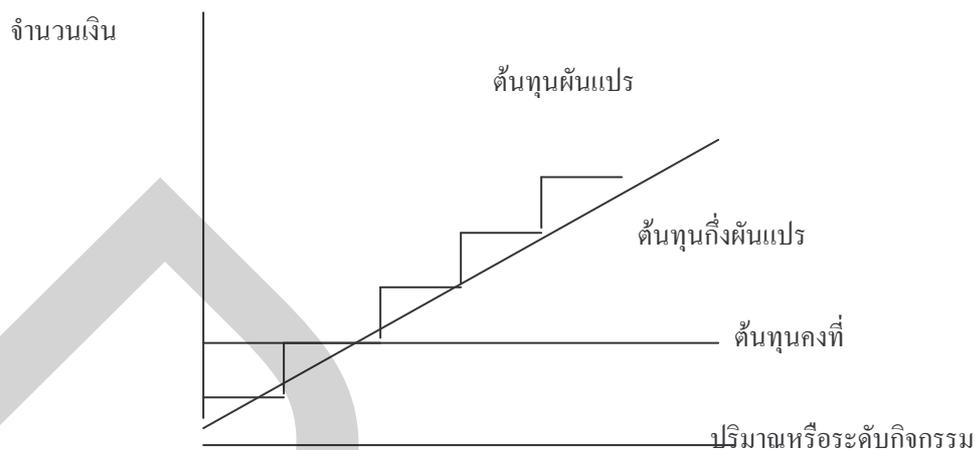
- ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) หมายถึง ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอัตราส่วนโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงระดับกิจกรรมหรือหน่วยผลิต ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยจะมีค่าเท่าเดิมแต่ต้นทุนรวมจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามจำนวนการผลิต

- ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) หมายถึง ต้นทุนที่มีลักษณะคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามระดับการผลิต เช่น เงินเดือนผู้จัดการ ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยจะเปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนการผลิตยิ่งผลิตมากต้นทุนต่อหน่วยยิ่งน้อยลงในขณะที่ต้นทุนรวมจะคงที่เสมอ

- ต้นทุนกึ่งผันแปร (Semi Variable Cost) เป็นการเพิ่มขึ้นของต้นทุนผันแปรในอัตราของการเพิ่มที่ไม่คงที่ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- ต้นทุนผสม (Mixed Cost) เป็นต้นทุนที่มีทั้งส่วนคงที่และส่วนผันแปรรวมอยู่ด้วยกัน

- ต้นทุนขั้น (Step Cost) เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นตามระดับกิจกรรมหรือระดับการผลิต



รูปที่ 2.1 กราฟแสดงพฤติกรรมของต้นทุนทั้ง 3 ชนิด

2.1.3.2 งบการเงินและประเภทของงบการเงิน

งบการเงินที่สิ่งๆที่ผู้บริหารของทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเพราะงบการเงินมีประโยชน์ต่อการวางแผนธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

- ทำให้ทราบว่า กิจการดำเนินงานอยู่ในภาวะปกติหรือตามที่ควรจะเป็นหรือไม่
- หากพบว่ามีปัญหาจะได้ทราบสาเหตุของปัญหาเพื่อสามารถแก้ปัญหา

ได้ถูกจุด

- การที่ทราบว่ากิจการมีมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้นมีสภาพคล่องทางการเงินมากพอ กิจการก็จะมีโอกาสขยายตัวเติบโตเพิ่มขึ้น หรือวางแผนชำระหนี้คืนเจ้าหนี้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายเรื่องดอกเบี้ย

- ในบางธุรกิจเมื่อธุรกิจมีสภาพคล่อง ผู้บริหารจะเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ผลที่ตามมา คือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

งบการเงินประกอบด้วยรายงานดังต่อไปนี้

1. **งบดุล (Balance Sheet)** เป็นรายงานที่แสดงถึงฐานะทางการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งซึ่งฐานะของกิจการก็คือสินทรัพย์ทั้งหมดในการจัดทำงบดุลให้ยึดหลักที่ว่าสินทรัพย์ของกิจการเป็นของเจ้าหนี้ส่วนหนึ่ง และเจ้าของอีกส่วนหนึ่ง โดยสามารถเขียนเป็นสมการอย่างง่าย ๆ ได้ดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$$

สินทรัพย์ (Assets) ได้แก่ สิ่งที่กิจการเป็นเจ้าของ โดยแบ่งเป็น

- สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) ได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร หรือสิ่งที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้หรือขายได้ตามรอบการดำเนินงานของกิจการปกติโดยทั่วไปมักใช้เวลา 1 ปี เช่น สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้ ค่าเช่ารับล่วงหน้า หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด

- สินทรัพย์อื่น หรือเงินลงทุนระยะยาว ได้แก่ เงินลงทุนที่มีระยะเวลาได้คินนาน เงินมัดจำ ที่ดินที่ซื้อเพื่อเก็งกำไร

- สินทรัพย์ถาวร ได้แก่ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงาน

หนี้สิน (Liabilities) เป็นพันธะผูกพันของกิจการที่เกิดจากการค้า การกู้ยืม ซึ่งจะต้องชำระคืนในอนาคต ซึ่งแบ่งเป็น

- หนี้สินหมุนเวียน (Current Liabilities) ซึ่งเป็นหนี้สินที่ต้องชำระคืนให้หมดภายในรอบการดำเนินงานปกติ ได้แก่ เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เจ้าหนี้ ภาษีเงินได้ค้างจ่าย หนี้สินระยะสั้น

- หนี้สินระยะยาว ได้แก่ เงินกู้ระยะยาว หนี้กู้ เป็นต้น

ส่วนของผู้ถือหุ้น หมายถึง สิทธิเรียกร้องของผู้ถือหุ้นที่มีต่อสินทรัพย์ของกิจการ ได้แก่

- ทุนที่เจ้าของกิจการนำมาลงทุน เช่น หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ กำไรที่ยังไม่ได้แบ่งคืนเจ้าของ เช่น กำไรสะสม ที่ยังไม่ได้แบ่งคืนเจ้าของ

2. งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นรายงานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยใช้หลักการพิจารณาว่ากิจการมีกำไรหรือขาดทุนจะทราบได้จากการนำรายได้ที่กิจการได้รับหักด้วยค่าใช้จ่ายที่กิจการได้จ่ายไป ถ้ารายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายก็แสดงว่ากิจการมีกำไรแต่ถ้ารายได้ได้น้อยกว่าค่าใช้จ่ายก็แสดงว่ากิจการขาดทุน

รายได้ที่นำมาใช้นี้ ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้าไม่ว่าจะเป็นการขายเงินสดหรือขายเชื่อก็ตาม รายได้จากค่าเช่า ค่านายหน้า ดอกเบี้ยรับ

สำหรับค่าใช้จ่าย ได้แก่ ต้นทุนขายไม่ว่าจะจ่ายชำระเงินแล้วหรือไม่ก็ตาม เงินเดือน ค่าสาธารณูปโภค ดอกเบี้ยจ่าย ค่าเช่า รวมทั้งค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน

ในการจัดทำงบกำไรขาดทุนจะพบว่ากำไรมีอยู่หลายระดับซึ่งจะให้ข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาที่ต่างกัน (จะกล่าวถึงรายละเอียดในเรื่อง อัตราส่วนทางการเงิน) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

กำไรจากการดำเนินงาน = ยอดขาย - ต้นทุนขาย - ค่าใช้จ่าย

กำไรก่อนหักภาษี = กำไรจากการดำเนินงาน - ดอกเบี้ยจ่าย

กำไรสุทธิ = กำไรก่อนหักภาษี – ภาษีจ่าย

3. **งบกระแสเงินสด** (Statement of Cash Flows) เป็นรายงานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงเงินสดของกิจการ เพิ่มขึ้นหรือลดลง ในรอบเวลาหนึ่ง ซึ่งในการจัดทำต้องใช้ข้อมูลทั้งในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาวิเคราะห์

4. **งบกำไรสะสม** (Retained Earnings Statement) เป็นรายงานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของกำไรของกิจการในรอบเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

กำไรสะสมสิ้นงวด = กำไรสะสมต้นงวด + กำไรสุทธิของงวดนั้น – เงินปันผลที่ประกาศจ่ายในงวดนั้น

สำหรับงบกำไรสะสมนี้ อาจนำไปรวมอยู่กับงบกำไรขาดทุนก็ได้

หมายเหตุ ประกอบงบการเงิน (Notes to Financial Statement) เป็นข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อขยายรายงานข้างต้นให้มีความชัดเจน และ ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2.2 ทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์

2.2.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ความสำคัญของการวิเคราะห์งบการเงินด้วยอัตราส่วนทางการเงินก็คือ การดูแนวโน้มของอัตราส่วนที่คำนวณได้ในปีที่ผ่าน ๆ มาเปรียบเทียบกับปัจจุบันหรือเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน โดยเฉลี่ยหรือธุรกิจคู่แข่งกันที่มีลักษณะการดำเนินงานธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยที่ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้ในการคำนวณนั้นมาจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน แต่ถึงอย่างไรก็ตามจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขทางการเงินและนโยบายทางบัญชี ของธุรกิจนั้นประกอบด้วย เพื่อให้ผลที่ได้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ แบ่งเป็น

1. **อัตราส่วนสภาพคล่อง** (Liquidity Ratios) เป็นการคำนวณหาว่ากิจการมีเงินสดเพียงพอที่จะนำมาใช้จ่ายหรือชำระหนี้ระยะสั้นได้หรือไม่ ดังนั้นยิ่งค่าที่ได้มากยิ่งดี แสดงว่ากิจการมีสภาพคล่องสูงแต่อัตราส่วนนี้ยังมีข้อจำกัดในแง่ที่สินทรัพย์หมุนเวียนที่มี อาจเป็นสินค้าคงเหลือที่ล้าสมัยหรือลูกหนี้ที่ด้อยคุณภาพไม่สามารถเก็บเงินได้

- เงินทุนหมุนเวียน (Working Capital)
- อัตราทุนหมุนเวียน (Current Ratio)

2. อัตราส่วนวัดสมรรถภาพในการดำเนินงาน (Activity Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ถ้าอัตราส่วนยิ่งมากแสดงว่ากิจการนั้นได้ใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

- อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable Turnover Ratios)
- ระยะเวลาเก็บหนี้ ถ้าอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้มีค่าสูงก็แสดงว่าระยะเวลาในการเก็บหนี้ก็จะมีเวลาสั้นหรือสามารถเก็บหนี้ได้เร็ว แต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึง นโยบายสินเชื่อของกิจการด้วยว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratios)
- อายุของสินค้าคงคลัง ถ้าอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังสูง จะทำให้อายุของสินค้าคงคลังน้อย แสดงว่ากิจการมีการขายสินค้าได้เร็ว หรือมีการบริหารจัดการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีสินค้าค้างสต็อกมาก
- อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Assets Turnover) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดภาพรวมของกิจการว่า มีการใช้สินทรัพย์ของกิจการให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด ยิ่งค่าที่ได้สูง ยิ่งดี

3. อัตราส่วนวัดความเสี่ยงในสภาพหนี้ (Leverage Ratios) เป็นการวัดความสามารถในการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นในอนาคตของกิจการ สำหรับหนี้สินระยะยาว เพื่อให้ข้อมูลแก่เจ้าหนี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้กู้ยืมแก่กิจการหรือไม่

- อัตราส่วนวัดความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Time Interest Earned) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่ากิจการมีกำไรเพียงพอในการจ่ายดอกเบี้ยมากน้อยแค่ไหน ยิ่งค่าที่ได้มากยิ่งแสดงว่า กิจการนี้มีระดับความสามารถที่อยู่ในเกณฑ์สูง
- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (The Debt–Equity Ratios) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างเงินทุนที่ได้มาจากแหล่งหนี้สินกับเงินทุนที่ได้มาจากส่วนของผู้ถือหุ้น ยิ่งค่าที่ได้มากยิ่งแสดงว่ามีความเสี่ยงในการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่ถือว่าอยู่ในระดับปกติ ควรจะมีค่าเท่ากับ 1 เท่า

4. อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) อัตราส่วนนี้ จะมีผลกระทบต่อราคาหุ้นในตลาดของกิจการนั้นๆ และจะส่งผลกระทบต่อนโยบายการจ่ายเงินปันผลของกิจการ ซึ่งอาจไม่เป็นเหตุจูงใจให้นักลงทุนมาทำการลงทุนในกิจการนั้น และเจ้าหนี้ก็ไม่พึงประสงค์ที่จะให้สินเชื่อกับกิจการ

- อัตราส่วนกำไร (Profit Margin) เป็นตัววัดความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานของกิจการ ยิ่งค่าที่ได้มากยิ่งดี

- อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นอัตราส่วนที่สำคัญที่จะใช้วัดความสำเร็จในการทำกำไรของธุรกิจ เพื่อนำมาประเมินค่าผลตอบแทนจากการลงทุน ทั้งด้านการลงทุนในสินทรัพย์ทั้งหมดและการลงทุนในส่วนของเจ้าของกิจการ ยิ่งค่าที่ได้มากยิ่งดี

- อัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์ทั้งหมด (Return on Total Assets) จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่สร้างผลกำไรให้แก่กิจการ

- อัตราผลตอบแทนในส่วนของเจ้าของ (Return on Owners Equity)

- กำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นตัววัดความสามารถในการทำกำไรต่อกรถือหุ้นสามัญในแต่ละหุ้นของกิจการ ข้อควรระวังในการใช้อัตราส่วนนี้ คือ หากกิจการมีหุ้นบุริมสิทธิ กำไรสุทธิที่ได้จะต้องหักด้วยเงินปันผลที่จะต้องจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิก่อน จะนำมาคำนวณเป็นกำไรต่อหุ้นได้ อัตราส่วนนี้มักจะนำมาใช้ในการตัดสินใจลงทุนเสมอ

- อัตราส่วนราคาต่อกำไร (Price-Earnings Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไรของกิจการเปรียบเทียบกับการประเมินค่ากิจการของนักลงทุน P/E Ratios ยิ่งมีค่าสูงขึ้นยิ่งแสดงว่า นักลงทุนโดยทั่วไปได้ให้ความพอใจต่อการทำกำไรของกิจการมากขึ้นเท่านั้น

- อัตราเงินปันผล (Dividend Ratios) เป็นการเปรียบเทียบราคาหุ้น หรือกำไรต่อหุ้นของกิจการกับเงินปันผลที่นักลงทุนจะได้รับ ยิ่งมีค่ามากยิ่งแสดงว่านักลงทุนจะได้ผลตอบแทนจากเงินปันผลมากด้วย

- มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share) หมายถึง สินทรัพย์สุทธิ (สินทรัพย์-หนี้สิน) ที่เฉลี่ยต่อหุ้นสามัญ หากกิจการมีหุ้นบุริมสิทธิอยู่ด้วย สินทรัพย์สุทธิที่จะตกเป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ จะต้องลบด้วยเงินทุนในส่วนของหุ้นบุริมสิทธิก่อน มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้นนี้จะนำมาเปรียบเทียบกับราคาตลาดของหุ้นสามัญ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงมูลค่าส่วนเกิน (Overvalued) และมูลค่าส่วนต่ำ (Undervalued)

สรุปอัตราส่วนทางการเงิน

- อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

1. ทุนหมุนเวียน = สินทรัพย์หมุนเวียน - หนี้สินหมุนเวียน

2. อัตราทุนหมุนเวียน = $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$

3. อัตราทุนหมุนเวียนเร็ว = $\frac{\text{เงินสด} + \text{หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด} + \text{ลูกหนี้}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$

- อัตราส่วนวัดสมรรถภาพในการดำเนินงาน (Activity Ratios)

1. อัตราส่วนเกี่ยวกับลูกหนี้

$$1.1 \text{ อัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้} = \frac{\text{ขายเชื่อสุทธิ}}{\text{ลูกหนี้คงเหลือเฉลี่ย}}$$

$$1.2 \text{ ระยะเวลาการเก็บหนี้} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้}}$$

2. อัตราส่วนเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง

$$2.1 \text{ อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง} = \frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{สินค้าคงคลังเฉลี่ย}}$$

$$2.2 \text{ อายุของสินค้าคงคลัง} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง}}$$

$$2.3 \text{ อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด} = \frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

- อัตราส่วนวัดความเสี่ยงในสภาพหนี้ (Leverage Ratios)

$$1. \text{ อัตราส่วนวัดความสามารถในการชำระดอกเบี้ย} = \frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

$$2. \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

- อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

$$1. \text{ อัตรากำไร} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขายสุทธิ}}$$

2. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

$$2.1 \text{ อัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{กำไรสุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย (สุทธิจากภาษี)}}{\text{สินทรัพย์รวมโดยเฉลี่ย}}$$

$$2.2 \text{ อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ย}}$$

$$3. \text{ กำไรต่อหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} - \text{เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญที่จำหน่ายแล้ว}}$$

$$4. \text{ P/E Ratios} = \frac{\text{ราคาตลาดของหุ้นสามัญ}}{\text{กำไรต่อหุ้น}}$$

5. อัตราเงินปันผล

$$5.1 \text{ อัตราผลตอบแทนเงินปันผล} = \frac{\text{เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น}}{\text{ราคาตลาดของหุ้นสามัญ}}$$

$$5.2 \text{ อัตราส่วนเงินปันผลจ่ายต่อกำไร} = \frac{\text{เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น}}{\text{กำไรต่อหุ้น}}$$

$$6. \text{ มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น} = \frac{\text{สินทรัพย์สุทธิ - ทุนหุ้นบุริมสิทธิ}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญที่จำหน่ายแล้ว}}$$

4. การวิเคราะห์การลงทุน



รูปที่ 2.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์การลงทุน

ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน

1. จำนวนเงินลงทุนสุทธิหรือกระแสเงินออก (Cash Outflow) ได้แก่

- ค่าใช้จ่ายที่หลีกเลี่ยงได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้เนื่องจากการลงทุนใหม่ โดยต้องคำนึงถึงว่า เงินที่ประหยัดได้นี้จะทำให้กิจการเสมือนมีกำไรเพิ่ม ซึ่งต้องเสียภาษีรายได้เพิ่ม 30%

- การลงทุนเพิ่มในสินทรัพย์หมุนเวียน

- เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์เก่า โดยต้องคำนึงถึงว่า เงินที่ได้รับนี้จะทำให้กิจการมีกำไรเพิ่ม ซึ่งต้องเสียภาษีรายได้เพิ่ม 30% ในกรณีที่ไม่ได้ขายสินทรัพย์เก่าแต่นำมาเป็นอะไหล่ ก็จะทำให้เงินลงทุนลดลงด้วย

2. ผลตอบแทนของโครงการลงทุนหรือกระแสเงินเข้า (Cash Inflow) โดยการคำนวณหา กำไรสุทธิเช่นในงบกำไรขาดทุน แล้วบวกกลับด้วยค่าเสื่อมราคา

3. มูลค่าของเงินตามเวลา โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า เมื่อเวลาเปลี่ยนไปมูลค่าของเงินจะเปลี่ยนไปด้วย ตามภาวะทางเศรษฐกิจสำหรับเงินที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ถ้าจะนำมาใช้วิเคราะห์การลงทุนในปัจจุบันหรือที่จุดศูนย์จะมีค่าเป็นเท่าใด โดยจะมีค่าแฟลคเตอร์ที่นำมาใช้ในการคำนวณตามอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ

4. ค่าเสื่อมราคา เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายเงินสดออกไป แต่นำมาหักจากรายได้ก่อนภาษี ทำให้กิจการประหยัดภาษีหรือเสียภาษีน้อยลง

5. ภาษีเงินได้

6. มูลค่าซากของโครงการ หมายถึง เงินที่ได้รับจากการขายเครื่องจักร และอุปกรณ์ (ราคาซาก) และการเปลี่ยนทุน ทำการเป็นเงินสดในตอนปลายอายุของโครงการ

7. อัตราผลตอบแทนที่ต้องการโดยทั่วไปจะต้องไม่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital) หากเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของเงินลงทุนจากหลายแหล่ง สามารถคำนวณได้จากการถ่วงเฉลี่ยน้ำหนัก (WACC) ต้นทุนจากแหล่งเงินทุนเหล่านั้น

การวัดค่าของการลงทุน

การวัดค่าของการลงทุนมีวิธีวัดอยู่ 3 วิธีคือ

1. วิธีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)
2. วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value Method)
3. วิธีอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return Method)

วิธีระยะเวลาคืนทุน

เป็นการหารระยะเวลาที่ผลตอบแทนเงินลงทุนหรือกระแสเงินสดเข้าสู่สุทธิจะเท่ากับเงินสดที่จ่ายเมื่อเริ่มโครงการ แบ่งเป็น 2 กรณีดังนี้

กรณีผลตอบแทนเงินลงทุนหรือกระแสเงินสดเข้าสู่สุทธิมีจำนวนเท่ากันทุกปี

กรณีผลตอบแทนเงินลงทุนหรือกระแสเงินสดเข้าสู่สุทธิมีจำนวนไม่เท่ากันทุกปี

กรณีผลตอบแทนเงินลงทุนหรือกระแสเงินสดเข้าสู่สุทธิมีจำนวนเท่ากันทุกปี

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \frac{\text{เงินสดที่จ่ายสุทธิเมื่อเริ่มโครงการ}}{\text{กระแสเงินสดเข้าสู่สุทธิต่อปี}}$$

กรณีผลตอบแทนเงินลงทุนหรือกระแสเงินสดเข้าสู่สุทธิมีจำนวนไม่เท่ากันทุกปี

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \text{จำนวนปีก่อนคืนทุน} + \frac{\text{จำนวนเงินที่เหลือ}}{\text{จำนวนกระแสเงินสดเข้าของปีถัดไป}}$$

วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ

เป็นการคำนวณหาผลต่างของกระแสเงินสดออกและกระแสเงินสดเข้าที่ได้รับการปรับค่าตามเวลาแล้วตลอดอายุโครงการ โดยราคาซากของทุนทำการ ณ วันสิ้นสุดโครงการจะถือเป็นกระแสเงินสดเข้าด้วย

1. ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 0 แสดงว่าการจ่ายลงทุนให้ผลตอบแทนตามอัตราที่ต้องการพอดี

2. ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิต่ำกว่า 0 แสดงว่าการจ่ายลงทุนให้ผลตอบแทนมากกว่าอัตราที่ต้องการ

3. ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิต่ำกว่า 0 แสดงว่าการจ่ายลงทุนให้ผลตอบแทนน้อยกว่าอัตราที่ต้องการ

วิธีอัตราผลตอบแทนส่วนลด (Discounted Rate of Return Method)

เป็นการหาอัตราผลตอบแทนที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเท่ากับ 0 หรือ หมายถึงอัตราดอกเบี้ยสูงสุดที่ผู้ลงทุนจะยอมจ่ายโดยไม่ขาดทุนหากเงินที่นำมาลงทุนนั้นเป็นเงินที่กู้ยืมมา และการจ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ยจ่ายคืนจากเงินสดที่ได้รับจากการลงทุน

การคำนวณหาอัตราผลตอบแทนส่วนลดแบ่งได้ 2 กรณีคือ

1. กรณีที่กระแสเงินเข้าเท่ากันทุกปี
2. กรณีที่กระแสเงินเข้าไม่เท่ากันในแต่ละปี

กรณีกระแสเงินเข้าเท่ากันทุกปี

ในการคำนวณต้องทำการหาตัวคูณส่วนลดตามสูตร

$$\text{ตัวคูณส่วนลด} = \frac{\text{เงินลงทุนสุทธิ}}{\text{ผลตอบแทนเงินสดต่อปี}}$$

จากนั้นจึงนำค่าที่ได้ไปเปิดตารางหาค่าของอัตราส่วนลดที่ใกล้เคียงกับตัวคูณส่วนลด 2 ค่า นำอัตราส่วนลดที่ได้ไปหาค่าปัจจุบันของเงินสดรับ แล้วจึงคำนวณหาอัตราส่วนลด ณ จุดที่มูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับเท่ากับเงินลงทุนเริ่มต้น โดยวิธีถัวเฉลี่ยเพื่อให้ได้อัตราส่วนลดตามที่ต้องการ

กรณีกระแสเงินเข้าไม่เท่ากันในแต่ละปี

ในการคำนวณต้องใช้วิธีสมมุติค่าอัตราผลตอบแทน แล้วลองคำนวณหาค่าปัจจุบันที่ใกล้เคียงกับเงินลงทุนเริ่มแรก จนได้ค่าที่ใกล้เคียง 2 ค่าแล้วจึงทำการถัวเฉลี่ยเช่นกรณีแรก

ข้อควรระวัง

ในการตัดสินใจเลือกโครงการ การใช้อัตราผลตอบแทนส่วนลดอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจาก จำนวนเงินลงทุนที่ไม่เท่ากัน หรืออายุโครงการที่ไม่เท่ากัน อาจให้ค่าที่ใกล้เคียงกันจึงควรใช้วิธีอื่นร่วมด้วย

2.3 การสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กุสุมา แจ็งล้อม และสุวรรณี อัสวกุลชัย (2551). ทำการศึกษาโดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการลดต้นทุนสินค้า และกำหนดกลยุทธ์ในการลดต้นทุนการสินค้า จากผลการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนสินค้าสูงมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนกระบวนการผลิต ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ ต้นทุนค่าขนส่ง และต้นทุนการบริหาร(อื่นๆ) ทั้งนี้มีเพียงต้นทุนค่าขนส่งเท่านั้นที่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวความคิดที่จะลดต้นทุนค่าขนส่งสินค้า โดยการกำหนดรูปแบบการขนส่งแบบใหม่ ได้แก่ การพัฒนา Cluster โดยการรวมกลุ่ม Supplier ที่อยู่ในบริเวณเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการรับส่งสินค้า และดำเนินการ Outsource เพื่อไปรับสินค้าจาก Supplier เอง จากนั้นทำการจำลองเหตุการณ์ (Simulation) โดยใช้ AweSim เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่ากลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่งจากการดำเนินการ Cluster และ Outsource ทำให้การบริหารการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้ร้อยละ 37

วนิดา ชาวดอน และอังกร ลากษเนศ (2550). เป็นการศึกษาปัญหาการส่งมอบล่าช้าส่งผลให้วัตถุดิบไม่เพียงพอการผลิต และทำให้เสียโอกาสในการขนส่ง เนื่องจากขาดความร่วมมือและการประสานงานระหว่างคู่ค้าเท่าที่ควรประกอบกับพาหนะในการขนส่งไม่เพียงพอกับความต้องการที่มีมากขึ้น มีวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาที่มีต่อองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอ เนื่องจากการส่งมอบล่าช้า เพื่อเสนอแนะแนวทางในร่วมมือทำการวางแผนและพยากรณ์เพื่อให้สามารถส่งมอบวัตถุดิบให้ทันเวลาและเพียงพอต่อการต้องการทางการผลิต เพื่อศึกษาแนวทางการ Outsourcing รถพาหนะในการขนส่งร่วม จากการศึกษาถึงการแก้ไขปัญหาปัญหาการส่งมอบล่าช้า โดยใช้หลักการในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน โดยมีการเริ่มต้นแก้ปัญหาโดยการนำหลักการ CPFR และ หลักการ sourcing : The Make-or-Buy Decision ผลที่ได้คือ การมีรายรับเพิ่มขึ้น คือการขนส่งได้ตามความต้องการทำให้ลูกค้าพึงพอใจและ ทางบริษัทก็มีรายรับเพิ่มขึ้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการที่ใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Study) ซึ่ง ขั้นตอนของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนับเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจะเป็นการศึกษาแนวโน้มในอนาคตว่าการดำเนินโครงการจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่การลงทุนหรือไม่ รวมทั้งศึกษาว่าโครงการนั้นเป็นโครงการที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้หรือไม่ เป็นโครงการที่ดีหรือไม่ โดยหากผลการศึกษาพบว่าเป็นโครงการที่เป็นไปได้ ก็ควรดำเนินโครงการตามขั้นตอนต่อไป แต่หากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการดำเนินโครงการเป็นไปได้ โครงการก็จะถูกยกเลิกไป

โดยทั่วไปการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนี้ จะประกอบไปด้วยการพิจารณาความเป็นไปได้ ของโครงการในด้านต่างๆ 6 ด้านดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน
- การวิเคราะห์ด้านการตลาด
- การวิเคราะห์ด้านเทคนิค
- การวิเคราะห์ด้านการจัดการ
- การวิเคราะห์ด้านการเงิน

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1. ทำการรวบรวม คัดเลือก ข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนี้ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในรูปของ SWOT
2. ทำการประเมินน้ำหนักและความสำคัญของปัจจัยต่างๆ โดยใช้ ตารางเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE) และเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation matrix : EFE) เพื่อหากลยุทธ์หลักขององค์กร
3. ทำการศึกษาด้านการตลาด จัดทำแผนการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด
4. ทำการศึกษาด้านการบริหารจัดการ ทำผังองค์กร และแผนบุคลากร
5. ทำการศึกษาด้านเทคนิคและวิศวกรรม กำหนดแผนปฏิบัติงาน

6. ทำการศึกษาด้านการเงิน จัดทำประมาณการยอดขาย ประมาณการค่าใช้จ่าย และประมาณการทางการเงิน เพื่อจัดทำเป็นงบการเงิน ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด

7. จากงบการเงินทั้ง 3 นำไปคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน และใช้ในการตัดสินใจว่าสมควรลงทุนหรือไม่

บทที่ 4

ผลของการวิจัย

4.1 การศึกษาด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

4.1.1 สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 4.1 เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix : IFE)

ปัจจัย “จุดแข็ง”	น้ำหนัก	ระดับประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
- มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง	0.20	4	0.80
- มีความพร้อมด้านการเงิน	0.15	3	0.45
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ	0.10	3	0.30
- มีผู้ร่วมทุนที่มีศักยภาพ	0.10	3	0.30
- ได้รับประโยชน์จากกิจการของผู้ร่วมทุน	0.15	3	0.45
ปัจจัย “จุดอ่อน”			
- การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ	0.15	2	0.30
- ความเสี่ยงต่อการให้บริการที่ผิดพลาด	0.15	2	0.30
	1	รวม	2.90

4.1.2 สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 4.2 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation matrix : EFE)

ปัจจัย “โอกาส”	น้ำหนัก	ระดับประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
- การ Down sizing ของระบบธุรกิจในปัจจุบัน	0.25	4	1.00
- ไม่มีคู่แข่ง	0.20	4	0.80
- ความได้เปรียบในตลาดแรงงานเป็นของผู้ประกอบการ	0.10	3	0.30
- การขยายบริการเพื่อรับงานด้านอื่นจากลูกค้า	0.10	3	0.30
- นโยบายการสร้างเครือข่ายของโรงพยาบาลที่ต้องการระบบงานที่เหมือนกัน	0.05	3	0.15
ปัจจัย “อุปสรรค”			
- การยอมรับจากลูกค้า	0.20	1	0.20
- แรงต้านจากบุคลากรเดิมของลูกค้า	0.10	2	0.20
	1	รวม	2.95

4.1.3 กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงาน

จากการประเมินในข้อ 1.1 และ 1.2 พบว่าสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมภายในได้คะแนน 2.90 แสดงว่ามีสถานะที่เข้มแข็ง (S) และสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกได้คะแนน 2.95 แสดงว่ามีสถานะที่เป็นโอกาส (O) จึงเลือกใช้กลยุทธ์เติบโตด้วยการลงทุนในโครงการนี้

4.1.4 สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม

สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม วิเคราะห์ได้จากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) แรงกดดันจากคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้น

ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่เน้นความชำนาญเฉพาะทางซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินการอีกทั้งขนาดของตลาดมีจำกัด แรงกดดันด้านนี้จึงไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

2) แรงกดดันจากธุรกิจบริการทดแทน

ธุรกิจบริการทดแทนได้แก่ ระบบงานวิศวกรรม สำหรับอาคาร ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป็นอาคาร สำนักงาน ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ซึ่งไม่มีความชำนาญหรือความรู้เพียงพอ จึงไม่ถือว่าเป็นสามารถทดแทนกันได้

3) แรงกดดันจากซัพพลายเออร์

ไม่ได้รับแรงกดดันใดๆ จากซัพพลายเออร์ เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้เป็นเพียงวัสดุ – อุปกรณ์ต่างๆ ไป เช่น โปรแกรมระบบบริหารงานซ่อมบำรุง เครื่องมือที่ใช้ในงานช่าง อะไหล่ต่างๆ เท่านั้น

4) แรงกดดันจากลูกค้า

ถือว่าได้รับแรงกดดันจากลูกค้าพอสมควร เนื่องจากเป็นบริการใหม่ที่จะต้องมีความเชื่อถือ และไว้วางใจอย่างมาก

5) แรงกดดันจากภาวะการแข่งขัน

เนื่องจากยังไม่มีธุรกิจใดที่ให้บริการด้านนี้ จึงถือว่าไม่มีแรงกดดันจากการแข่งขันจากการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวม บริษัทจะใช้จุดแข็งสร้างความได้เปรียบใน โอกาสและจะกำหนดวิธีการเพื่อแก้ไขจุดอ่อน รวมถึงลดความรุนแรงของอุปสรรคที่มีอยู่

4.2 การศึกษาด้านการตลาด

การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด บริษัทกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด ดังนี้

4.2.1 การแบ่งส่วนตลาด

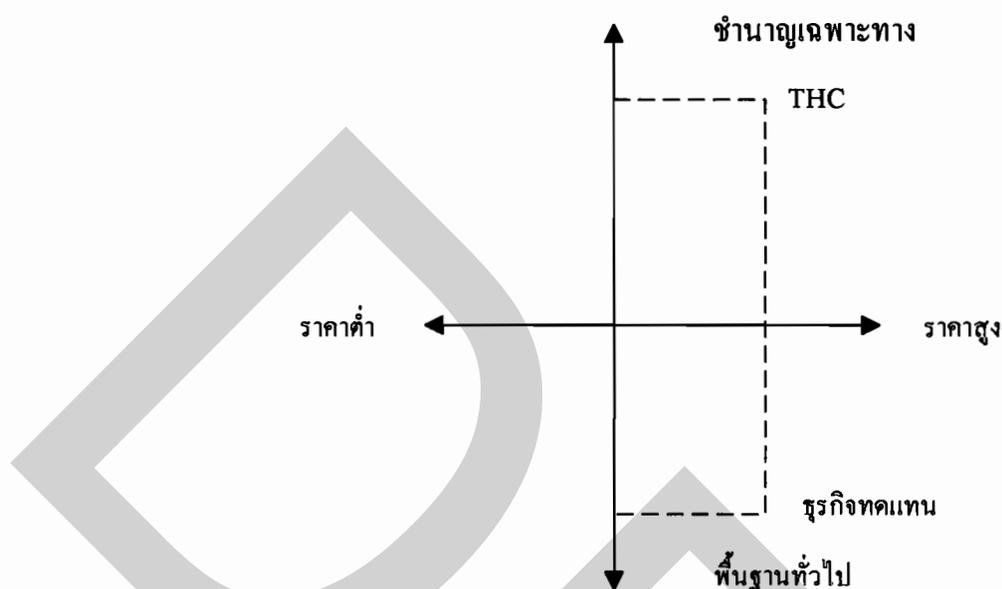
ในระยะแรก กำหนดการแบ่งส่วนการตลาด เฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ และการควบคุมด้านคุณภาพการบริการ

4.2.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และขนาดของตลาด

เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าด้านการลงทุน จะมุ่งเน้นไปยังกลุ่มลูกค้าเป็น โรงพยาบาลเอกชน ขนาด 300 เตียงขึ้นไป โดยเฉพาะ โรงพยาบาลที่มีชื่อเสียง และ/หรือ โรงพยาบาลที่มีเครือข่ายกว้างขวาง ซึ่งปัจจุบันมีทั้งสิ้น 17 โรงพยาบาล

4.2.3 ตำแหน่งทางการตลาด

บริษัทกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเพื่อให้เกิดภาพพจน์ต่อการรับรู้ของลูกค้า คือ ให้บริการด้วยความชำนาญเฉพาะทาง ในราคาปกติ



ภาพที่ 4.1 ตำแหน่งทางการตลาด

4.2.4 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ

การให้บริการระบบงานวิศวกรรมโรงพยาบาล โดยช่างเทคนิคที่มีความรู้-ความสามารถ สนับสนุนด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย สร้างระบบงานได้สอดคล้องกับคุณภาพตามมาตรฐาน ISO – 9001 และ HA ที่ทุกโรงพยาบาลต้องการ และสามารถวัดผลได้ด้วยดัชนีชี้วัดคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า

4.2.5 กลยุทธ์ด้านราคา

การกำหนดราคาค่าบริการที่จะเรียกเก็บจากลูกค้า พิจารณาจากโครงสร้างค่าใช้จ่ายดังนี้

$$\text{ค่าใช้จ่ายรวม} = \text{ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร} + \text{ค่าใช้จ่ายด้านงานบำรุงรักษา}$$
 โดยกำหนดให้

ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารประกอบด้วย ค่าจ้างพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการต่างๆ

ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาฝึกอบรมและระบบงาน

ค่าใช้จ่ายด้านงานบำรุงรักษา ประกอบด้วย ค่าวัสดุ อุปกรณ์หรืออะไหล่ ค่าเสียโอกาสในการใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดจากการรั่วไหล

บริษัทจะคิดค่าบริการจากลูกค้าเฉพาะในส่วนของ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ซึ่งโดยปกติระบบการซ่อมบำรุงหากไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ค่าใช้จ่ายในหมวดของ “ค่าใช้จ่ายด้านงานซ่อมบำรุง” จะสูงมาก อันเนื่องมาจากเน้นที่การซ่อมเมื่อชำรุดแต่ระบบงานซ่อมบำรุงที่ดีมี

มาตรฐานจะเน้นที่การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ซึ่งค่าใช้จ่ายในระยะยาวจะถูกลงกว่า ดังนั้น การกำหนดราคาค่าบริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะเป็นหมวดค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร จึงสามารถกำหนดได้เท่ากับหรือต่ำกว่าที่ทางลูกค้าบริหารเอง เพราะเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว การใช้บริการของทางบริษัทจะทำให้ค่าใช้จ่ายรวมลดลง

4.2.6 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางในการนำเสนอสินค้าและบริการของบริษัท เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับรู้ จะใช้ช่องทางการสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารของโรงพยาบาลต่างๆ ผ่านทางกิจกรรมของสมาคมโรงพยาบาลเอกชน การประชุมวิชาการทางการแพทย์

งานนิทรรศการด้านสาธารณสุข วารสารด้านสุขภาพอนามัย การนำเสนอโดยตรงในรูปแบบของการนัดหมายเพื่อการนำเสนอ เป็นต้น

4.2.7 กลยุทธ์ด้านการโฆษณา – ประชาสัมพันธ์

กำหนดกลยุทธ์โดยเน้นการขายตรง และโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น วารสารที่โรงพยาบาลต่างๆ ให้การสนับสนุนเป็นสปอนเซอร์ การทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในงานนิทรรศการทางการแพทย์ หรือสุขภาพ อนามัย และการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ด้วยการสร้างเว็บไซต์ของบริษัท

4.2.8 ผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

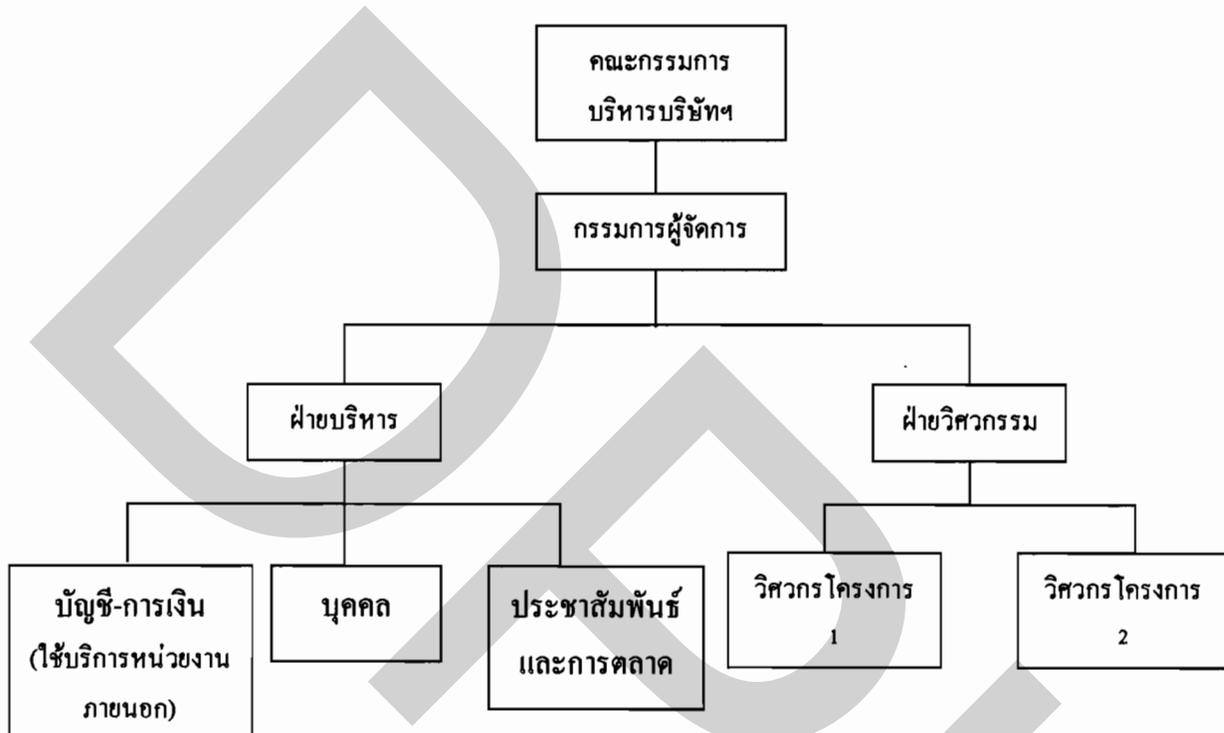
การใช้บริการของบริษัท ลูกค้าจะได้ประโยชน์ ดังนี้

- 1) ไม่ต้องมีภาระด้าน การบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาว่าจ้าง การฝึกอบรม สวัสดิการ (ซึ่งโดยปกติค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการของพนักงานจะมีค่าใช้จ่ายประมาณ ร้อยละ 30 ของอัตราค่าจ้างเงินเดือน)
- 2) ไม่ต้องมีภาระผูกพันด้านกฎหมายแรงงาน
- 3) สามารถเลือกประเภทของช่าง ได้ตามความต้องการที่สอดคล้องกับงาน
- 4) เพิ่มจำนวนช่างได้ตามช่วงเวลาที่ต้องการ เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
- 5) ควบคุมคุณภาพของงานได้ง่าย ด้วยระบบงานที่ทันสมัย
- 6) ค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่และอุปกรณ์จะถูกกลางหากซื้อผ่านบริษัท เนื่องจากทางบริษัทจะสามารถซื้อได้ถูกกว่า อันเนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อ

4.3 การศึกษาด้านการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการและดำเนินงาน กำหนดเป็นรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 โครงสร้างขององค์กร



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างขององค์กร

4.3.2 แผนด้านบุคลากร (ในระยะเวลา 3 ปี)

4.3.2.1 จำนวนบุคลากร

ตารางที่ 4.3 ประมาณการจำนวนบุคลากร

จำนวนบุคลากร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
วิศวกร	1	2	2
โพรแกรม	3	6	10
ช่างเทคนิค	39	78	130
ธุรการ	2	2	3

หมายเหตุ: การประมาณการจำนวนวิศวกร โพรแกรมและช่างเทคนิค ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่

จะเข้าปฏิบัติงานในแต่ละโรงพยาบาลใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

วิศวกร 1 คน ดูแลกลุ่มลูกค้า 5 โรงพยาบาล

ช่างเทคนิค จำนวนร้อยละ 3 ของพนักงานทั้งหมดของแต่ละโรงพยาบาล (โรงพยาบาล จะมีจำนวนพนักงานเท่ากับ 3 คนต่อ 2 เตียงผู้ป่วย ดังนั้นโรงพยาบาลขนาด 300 เตียง จะต้องมีบุคลากรทั้งสิ้น 450 คน โดยจะเป็นบุคลากรทางช่างเทคนิคร้อยละ 3 หรือประมาณ 14 คน ซึ่งหมายถึง โฟร์แมน 1 คนและช่างเทคนิค 13 คน)

4.3.2.2 อัตราจ้างและสวัสดิการ

อัตราจ้าง

- กรรมการผู้จัดการ	30,000 บาท/เดือน
- ผู้จัดการฝ่าย	25,000 บาท/เดือน
- วิศวกร	15,000 บาท/เดือน
- โฟร์แมน	10,000 บาท/เดือน
- ช่างเทคนิค	7,500 บาท/เดือน
- ชูรการ	6,000 บาท/เดือน

ในส่วนของสวัสดิการ บริษัทกำหนดนโยบายดังนี้

- รักษาพยาบาล ใช้สวัสดิการประกันสังคมในพนักงานทุกระดับ
- เครื่องแบบพนักงาน เฉพาะพนักงาน โฟร์แมนและช่างเทคนิค ในอัตรา 1,000 บาท ต่อคนต่อปี

4.3.2.3 การพัฒนาบุคลากร

ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้แก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับ ดังนั้นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมแก่

บุคลากรของบริษัท ก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงาน ณ สถานประกอบการของลูกค้า เป็นเวลารวมทั้งสิ้น 3 วัน หรือ 24 ชั่วโมง ดังหัวข้อต่อไปนี้

กิจกรรมการดำเนินงานของโรงพยาบาล	2	ชั่วโมง
ระบบงานวิศวกรรมภายในโรงพยาบาล	10	ชั่วโมง
การป้องกันการติดเชื้อ	2	ชั่วโมง
วิธีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน	3	ชั่วโมง
การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์	2	ชั่วโมง
การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า	2	ชั่วโมง
ทดสอบและประเมินผล	3	ชั่วโมง

4.4 การศึกษาทางเทคนิคและวิศวกรรม

การให้บริการแก่ลูกค้า มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การเข้าสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลทางกายภาพ
- 2) ศึกษาข้อมูลย้อนหลังเพื่อจัดทำเป็น DATA BASE
- 3) จัดสร้างแผนงานตามโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 4) จัดระบบงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO - 9001 และ/หรือ HA ของโรงพยาบาล

(ถ้ามี)

- 5) นำเสนอวิธีการปฏิบัติงานและวัดผลงานแก่เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล
- 6) เริ่มเข้าสู่ระบบการทำงาน

โดยมีแผนการเตรียมงานก่อนให้บริการ (หลังการทำสัญญาว่าจ้าง) ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แผนการเตรียมงานก่อนให้บริการ

กิจกรรม	ระยะเวลา 1 เดือน			
	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3	สัปดาห์ที่ 4
- วิศวกรเข้าสำรวจพื้นที่	■			
- ศึกษาระบบการทำงานและข้อมูลย้อนหลัง	■	■		
- จัดระบบงาน		■	■	
- นำเสนอระบบงานต่อลูกค้า			■	
- รับสมัครงาน	■	■	■	■
- อบรมและดูงาน				■

4.5 การศึกษาด้านการเงิน

จากการตั้งสมมติฐานทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย การพยากรณ์ยอดขาย ประมาณการรายจ่าย อัตราดอกเบี้ย และทำการคำนวณ โดยโปรแกรมสำเร็จรูป จะได้ผลการประเมินความคุ้มค่าการลงทุนจากโครงการ คือ

- 1) การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน
ระยะเวลาคืนทุน 1.18 ปี
- 2) การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)
NPV 4,790,150.26 บาท

3) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

IRR 65.68 %

รายละเอียดการจัดทำข้อมูลทางการเงิน

การวิเคราะห์ต้นทุน

1. ต้นทุนก่อนการดำเนินการ

รายการ	ส่วนของเจ้าของ	เจ้าหนี้เงินกู้	รวม
1. สินทรัพย์ถาวร			
1.1 อาคาร/สำนักงาน			0
1.2 เครื่องจักร/อุปกรณ์	50,000		50,000
1.3 ที่ดิน			0
1.4 เครื่องใช้สำนักงาน	69,400		69,400
1.5 ยานพาหนะ	400,000		400,000
1.6 อื่นๆ			0
รวม	519,400	0	519,400
2. เงินทุนหมุนเวียน			
2.1 เงินสดสำรองในการดำเนินการ	30,000		30,000
2.2			0
2.3			0
2.4			0
รวม	30,000	0	30,000
รวมเงินลงทุนการดำเนินการ	549,400	0	549,400

ตารางที่ 4.5 ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินการ

ตารางที่ 4.7 ต้นทุนผันแปรปีที่สอง และสาม

สินค้าและบริการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. เงินเดือนผันแปร		
1.1 วิศวกร	240,000	360,000
1.2 โฟร์แมน	600,000	1,020,000
1.3 ช่างเทคนิค	5,460,000	9,262,500
2. เงินสมทบประกันสังคม	200,700	339,750
3. เครื่องแบบ(1,000/คน)	78,000	130,000
4. เครื่องมือประจำตัว (1,500/คน)	58,500	78,000
5. ค่าอบรม	30,000	30,000
รวม	6,667,200	11,220,250

สินค้าและบริการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. เงินประกันสังคมค้างจ่าย	20,250	33,150

ตารางที่ 4.8 ต้นทุนคงที่ปีหนึ่ง (12 เดือนแรก)

รายการ	เดือนที่												รวมทั้งปี			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1. เงินเดือนคงที่																
1.1 เงินเดือนกรรมการ	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
1.2 ผู้จัดการฝ่ายบริหาร	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
1.3 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
1.4 ชูรการโครงการ 1	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
1.5 ชูรการโครงการ 2	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
2. เงินสมทบประกันสังคม	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	20,520
3. ดอกเบี้ยจ่ายรถยนต์	0	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	3,817
4. ค่าไฟฟ้า	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
5. ค่าน้ำประปา	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
6. ค่าโทรศัพท์	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
7. ค่าประกันภัย	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
8. ค่าประกันรถยนต์	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8004
9. ค่าโฆษณา	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
10. ค่าตกแต่งสำนักงาน	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	5748

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการ	เดือนที่												รวมทั้งปี	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
11. ค่าเช่า	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000
12. ค่าทำความสะอาด	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
13. ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
14. ค่าอาหารเครื่องดื่ม	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
15. ค่าน้ำมัน	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
16. ค่าซ่อมแซม	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5,040
17. ค่าจดทะเบียนบริษัท	20,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000
18. ค่าทำบัญชี	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000
รวม	140,326	120,673	125,673	1,472,729										

หมายเหตุ 1. ตัวเลขเงินเดือนได้มาจากจำนวนบุคลากรในแผนกการใช้บุคลากรในแต่ละช่วงเวลา
 2. ค่าใช้จ่ายอื่นๆใช้การประมาณการจากขนาดของธุรกิจ และ/หรือประเภทของค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)
 หมายเหตุ รายการที่ 4, 5, 9 เพิ่มปีละ 10% รายการที่ 6, 12, 14, 15 เพิ่มปีละ 20%

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. เงินสมทบประกันสังคมค้างจ่าย	1,710	1,710
2. ค่าทำบัญชีค้างจ่าย	5,000	5,000
3. ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	1,137,942	2,290,532

ตารางที่ 4.9 ต้นทุนคงที่ปีที่สอง และ สาม

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1.เงินเดือนคงที่		
1.1 เงินเดือนกรรมการ	360,000	360,000
1.2 ผู้จัดการฝ่ายบริหาร	300,000	300,000
1.3 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	300,000	300,000
1.4 ชูรการโครงการ 1	72,000	72,000
1.5 ชูรการโครงการ 2	72,000	72,000
2. เงินสมทบประกันสังคม	20,520	20,520
3. ดอกเบี้ยจ่ายรถยนต์	4,164	4,164
4. ค่าไฟฟ้า	15,840	17,424
5. ค่าน้ำประปา	3,960	4,356
6. ค่าโทรศัพท์	11,520	13,824
7. ค่าประกันภัย	12,000	12,000
8 ค่าประกันรถยนต์	8,004	8,004
9. ค่าโฆษณา	9,900	10,890
10. ค่าเช่า	96,000	96,000
11. ค่าทำความสะอาด	24,000	24,000
12.ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	14,400	17,280
13. ค่าอาหารเครื่องดื่ม	60,000	60,000
14. ค่าน้ำมัน	61,200	73,440
15. ค่าซ่อมแซม	6,048	7,258
16. ค่าทำบัญชี	5,000	5,000
รวม	1,456,556	1,478,160

การประมาณการยอดขายและรายได้

1. การขายเป็นการขายเชื่อ ให้เครดิต 1 เดือน
2. ถูกหักหนี้ค้างเหลือของปีหนึ่ง 600,000 บาท

การคาดการณ์ยอดขายในปีหนึ่ง

เดือนที่	ยอดขาย	ยอดชำระเงิน
1	0	0
2	200,000	0
3	200,000	200,000
4	200,000	200,000
5	200,000	200,000
6	400,000	200,000
7	400,000	400,000
8	400,000	400,000
9	600,000	400,000
10	600,000	600,000
11	600,000	600,000
12	600,000	600,000
รวม	4,400,000	3,800,000

ตารางที่ 4.10 การคาดการณ์ยอดขายในปีที่สอง และ สาม

สินค้าและบริการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3
รายได้	12,000,000	20,400,000
รวมยอดขายในแต่ละปี	12,000,000	20,400,000

หมายเหตุ

1. ปีที่ 2 มีลูกค้าเพิ่ม 3 รายในเดือนที่ 1 เดือนที่ 5 และเดือนที่ 9
2. ปีที่ 2 มีลูกค้าเพิ่ม 4 รายในเดือนที่ 1 เดือนที่ 4 เดือนที่ 7 และเดือนที่ 10

ตารางที่ 4.11 ประมาณการกำไรขาดทุนปีทีหนึ่ง (12 เดือนแรก)

รายการ	เดือนที่												รวมทั้งปี
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. ยอดขาย	0	200,000	200,000	200,000	200,000	400,000	400,000	400,000	600,000	600,000	600,000	600,000	4,400,000
2. ต้นทุนสินค้า (มาจากผลรวมของต้นทุนแปรผัน)	35,750	158,675	126,175	126,175	136,175	269,400	236,900	246,900	380,125	347,625	347,625	357,625	2,769,150
3. กำไรขั้นต้น	-35,750	41,325	7,3825	73,825	63,825	130,600	163,100	153,100	219,875	252,375	252,375	242,375	1,630,850
4. หักค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร (มาจากต้นทุนคงที่)	140,326	120,673	120,673	120,673	120,673	120,673	120,673	120,673	120,673	120,673	120,673	125,673	1,472,729
5. กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	-176,076	-79,348	-46,848	-46,848	-56,848	9,927	42,427	32,427	99,202	131,702	131,702	116,702	158,121
6. หักค่าเสื่อมราคา	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,653	103,880
7. ค่าดอกเบี้ย (ในกรณีเงิน)													
8. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	-184,733	-88,005	-55,505	-55,505	-65,505	1270	33,770	23,770	90,545	123,045	123,045	108,049	54,241
9. ภาษีนิติบุคคล 30%	-55,419.9	26,401.5	-1,6651.5	-1,6651.5	-19,651.5	381	10,131	7,131	27,163.5	36,913.5	36,913.5	32,414.7	16,272.3
10. กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี	129,313.1	61,603.5	38,853.5	-38,853.5	-45,853.5	889	23,639	16,639	63,381.5	86,131.5	86,131.5	75,634.3	37,968.7

ตารางที่ 4.12 งบกำไร-ขาดทุน

รายการ	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. ยอดขาย	12,000,000	20,400,000
2. ต้นทุนสินค้า(มาจากผลรวมของ ต้นทุนแปรผัน)	6,667,200	11,220,250
3. กำไรขั้นต้น	5,332,800	9,179,750
4. หักค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร (มาจากต้นทุนคงที่)	1,456,556	1,478,160
5. กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	3,876,244	7,701,590
6. หักค่าเสื่อมราคา	83,104	66,483.2
7. ค่าดอกเบี้ย (ในกรณีกู้เงิน)		
8. กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนภาษี	3,793,140	7,635,106.8
9. ภาษีนิติบุคคล 30%	1,137,942	2,290,532
10. กำไร(ขาดทุน)สุทธิหลังหักภาษี	2,655,198	5,344,574.8

ตารางที่ 4.13 งบกำไร-ขาดทุนเปรียบเทียบ

งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบ

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
1. ยอดขาย	4,400,000	12,000,000	20,400,000
2. ต้นทุนสินค้า(มาจากผลรวมของ ต้นทุนแปรผัน)	2,769,150	6,667,200	11,220,250
3. กำไรขั้นต้น	1,630,850	5,332,800	9,179,750
4. หักค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร (มาจากต้นทุนคงที่)	1,472,729	1,456,556	1,478,160
5. กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	158,121	3,876,244	7,701,590
6. หักค่าเสื่อมราคา	103,880	83,104	66,483
7. ค่าดอกเบี้ย (ในกรณีกู้เงิน)			
8. กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนภาษี	54,241	3,793,140	7,635,107
9. ภาษีนิติบุคคล 30%	16,272.3	1,137,942	2,290,532.1
10. กำไร(ขาดทุน)สุทธิหลังหักภาษี	37,968.7	2,655,198	5,344,574.9

งบดุลเปรียบเทียบ

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสด	30,000	30,000	30,000
เงินฝากธนาคาร	1,287,643	44,72,743.7	10,164,296
ลูกหนี้คงเหลือ	600,000	1,200,000	2,000,000
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,917,643	5,702,743.7	12,194,296
สินทรัพย์ถาวร			
ยานพาหนะ	400,000	400,000	400,000
อุปกรณ์	119,400	119,400	119,400
ค่าเสื่อมราคาสะสม	-103,880	-186,984	-253,467
รวมสินทรัพย์ถาวร	415,520	332,416	265,933
สินทรัพย์ทั้งหมด	2,333,163	6,035,159.7	12,460,229
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้-รถยนต์	262,087	177,091	92,095
เงินสมทบประกันสังคมค้างจ่าย	11,835	21,960	34,860
คอกเบี้ยค้างจ่าย	16,272.3	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		1,137,942	2,290,532
ค่าทำบัญชีค้างจ่าย	5,000	5,000	5,000
รวมหนี้สินหมุนเวียน	295,194.3	1,341,993	2,422,487
ส่วนของผู้ถือหุ้น			
ทุนจดทะเบียน	2,000,000	2,000,000	2,000,000
กำไรสุทธิ	37,968.7	2,655,198	5,344,575
กำไรสุทธิยกมา	-	37,968.7	2,693,167
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	2,037,968.7	4,693,166.7	10,037,742
หนี้สิน+ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,333,163	6,035,159.7	12,460,229

ตารางที่ 4.14 งบดุลเปรียบเทียบ

หมายเหตุประกอบงบดุล
ตารางที่ 4.15 การคิดค่าเสื่อมราคา

1. การคิดค่าเสื่อมราคา

ทรัพย์สิน	ราคาทุน	%ค่าเสื่อม	ค่าเสื่อม ราคา	มูลค่าคงเหลือ สิ้นปีที่ 1	%ค่าเสื่อม	ค่าเสื่อม ราคา	มูลค่าคงเหลือ สิ้นปีที่ 1	มูลค่าคงเหลือ สิ้นปีที่ 2	%ค่าเสื่อม	ค่าเสื่อมราคา	มูลค่าคงเหลือ สิ้นปีที่ 3
1. รถ	400,000	20	80,000	320,000	20	64,000	256,000	51,200	20	51,200	204,800
2. โต๊ะทำงาน	6,000	20	1,200	4,800	20	960	3,840	768	20	768	3,072
3. คอมพิวเตอร์	36,000	20	7,200	28,800	20	5,760	23,040	4,608	20	4,608	1,8432
4. เครื่องคิดเลข	1,900	20	380	1,520	20	304	1,216	243.2	20	243.2	972.8
5. เก้าอี้	15,000	20	3,000	12,000	20	2,400	9,600	1,920	20	1,920	7,680
6. โทรศัพท์	4,000	20	800	3,200	20	640	2,560	512	20	512	2,048
7. แฟกซ์	4,000	20	800	3,200	20	640	2,560	512	20	512	2,048
8. ตู้เอกสาร	2,500	20	500	2,000	20	400	1,600	320	20	320	1,280
9. เครื่องจักร	50,000	20	10,000	40,000	20	8,000	32,000	6,400	20	6,400	25,600
รวม	519,400		103,880	415,520		83,104	332,416	66,483.2		66,483.2	265,932.8

2. การซื้อรถยนต์ จ่ายค่าคาวนินเดือนที่1 เป็นเงิน 60,000 บาทและเริ่มผ่อนในเดือนที่ 2 เดือนละ 7,083 บาท เป็นเงินทั้งสิ้นในปีที่ 1 จำนวน 77,913 บาท เหลือเจ้าหนี้รถยนต์เมื่อสิ้นปี 262,087 บาท เป็นเงินทั้งสิ้นในปีที่ 1 จำนวน 84,996 บาท เหลือเจ้าหนี้รถยนต์เมื่อสิ้นปี 177,091 บาท เป็นเงินทั้งสิ้นในปีที่ 1 จำนวน 84,996 บาท เหลือเจ้าหนี้รถยนต์เมื่อสิ้นปี 92,095 บาท
3. ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย
 - 3.1 เงินสมทบประกันสังคมของเดือนธันวาคมซึ่งจะจ่ายในเดือนมกราคมของปีต่อไป
 - 3.2 ภาษีเงินได้ค้างจ่ายจะจ่ายในเดือนมกราคมของปีต่อไป
 - 3.3 ค่าทำบัญชีปีละ 5,000 บาท จ่ายในปีต่อไป
4. ทุนจดทะเบียนชำระเต็ม จำนวน 200,000 หุ้น ราคาหุ้นละ 10 บาท

งบกระแสเงินสด

	งบกระแสเงินสด สิ้นสุดปีที่ 1	งบกระแสเงินสด สิ้นสุดปีที่ 2	งบกระแสเงินสด สิ้นสุดปีที่ 3
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน			
กำไรสุทธิ	37,968.7	2,655,198	5,344,575
ปรับปรุงด้วยรายการที่กระทบกำไรสุทธิ			
ค่าเสื่อมราคา	103,880	83,104	66,483
ลูกหนี้เพิ่มขึ้น	-600,000	-600,000	-800,000
เจ้าหนี้เพิ่มขึ้น	262,087	-84,996	-84,996
เงินสมทบประกันสังคมค้างจ่าย	11,835	10,125	12,900
ค่าทำบัญชีค้างจ่าย	5,000	0	0
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	16,272.3	1,121,669.7	1,152,590
กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน	-162,957	3,185,101	5,691,552
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน			
เงินสดจ่ายซื้อยานพาหนะ	-400,000	0	0
เงินสดจ่ายซื้ออุปกรณ์	-119,400	0	0
กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการลงทุน	-519,400	0	0
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงินทุน			
เงินสดรับจากการออกหุ้น	0	0	0
กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการจัดหา เงินทุน	0	0	0
เงินสดเพิ่มขึ้นสุทธิ(ลดลง)สุทธิ	-682,357	3,185,101	5,691,552
บวก : เงินสดต้นงวด	2,000,000	1,317,643	4,502,744
เงินสดคงเหลือปลายงวด	1,317,643	4,502,744	10,194,296

ตารางที่ 4.16 งบกระแสเงินสด

การวิเคราะห์การลงทุน

1. งวระยะเวลาคืนทุน

ปีที่	กระแสเงินสดรับสุทธิ
ปีที่ 0	-2,000,000
ปีที่ 1	-682,357
ปีที่ 2	3,185,101
ปีที่ 3	5,691,552

ตารางที่ 4.17 ระยะเวลาคืนทุน

งวระยะเวลาคืนทุน = 1.18 ปี

หมายเหตุ การคำนวณระยะเวลาคืนทุนอาจจะเบี่ยงเบนจากความเป็นจริงบ้าง
เนื่องจากกระแสเงินสดรับในแต่ละเดือนไม่เท่ากัน

2. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนภายใน IRR

สมมติให้ต้นทุนเงินทุน 7 %

ปีที่	กระแสเงินสดรับสุทธิ	PV factor 7 %	PV
ปีที่ 0	-2,000,000	1	-2,000,000
ปีที่ 1	-682,357	0.9346	-637,730.85
ปีที่ 2	3,185,101	0.8734	2,781,867.21
ปีที่ 3	5,691,552	0.8163	4,646,013.90
		NPV	4,790,150.26

ตารางที่ 4.18 การคำนวณค่า NPV เมื่อต้นทุนเงินทุน 7%

สมมติให้ต้นทุนเงินทุน 65 %

ปีที่	กระแสเงินสดรับสุทธิ	PV factor 65 %	PV
ปีที่ 0	-2,000,000	1	-2,000,000
ปีที่ 1	-682,357	0.606060606	-413,549.70
ปีที่ 2	3,185,101	0.367309458	1,169,917.72
ปีที่ 3	5,691,552	0.222611793	1,267,006.59
		NPV	23,374.62

ตารางที่ 4.19 การคำนวณค่า NPV เมื่อต้นทุนเงินทุน 65%

สมมติให้ต้นทุนเงินทุน 66 %

ปีที่	กระแสเงินสดรับสุทธิ	PV factor 66 %	PV
ปีที่ 0	-2,000,000	1	-2,000,000
ปีที่ 1	-682,357	0.602409639	-411,058.43
ปีที่ 2	3,185,101	0.362897373	1,155,864.78
ปีที่ 3	5,691,552	0.218612875	1,244,246.55
		NPV	-10,947.10

$$IRR = 65 \% + \{23374.62 / (23374.62 - (-10947.10))\} * (66\% - 65\%) = 65.68\%$$

ตารางที่ 4.20 การคำนวณค่า NPV เมื่อต้นทุนเงินทุน 66%

ตารางที่ 4.21 การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนสำคัญ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)			
เงินทุนหมุนเวียน	1,622,449	4,360,751	9,771,809
อัตราทุนหมุนเวียน	6.5	4.29	5.03
อัตราส่วนวัดสมรรถภาพในการดำเนินงาน			
อัตรากำไรสุทธิ	14.67	13.33	12.75
อัตรากำไรสุทธิของสินทรัพย์ทั้งหมด	1.89	1.99	1.64
อัตราส่วนวัดความเสี่ยงในสภาพหนี้			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	0.14	0.29	0.24
อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร			
อัตราส่วนกำไร	0.01	0.22	0.26
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)			
อัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA)	0.03	0.63	2.21
อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น	0.04	0.79	2.77
กำไรต่อหุ้น	0.19	13.28	26.72

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า บริษัทที่มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับคะแนน 2.9 แสดงว่า มีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน และมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับคะแนน 2.95 แสดงว่า มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค ดังนั้นกลยุทธ์ที่บริษัทควรนำไปใช้ ได้แก่ การใช้จุดแข็งที่มีผลฉวยโอกาสที่มีอยู่ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากแรงกดดันด้านต่างๆ จะเห็นว่า แรงกดดันจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและคู่แข่งรายใหม่ มีน้อยมากเพราะธุรกิจนี้ยังไม่มีใครทำอย่างเต็มรูปแบบ แรงกดดันจากซัพพลายเออร์ไม่มากนักเพราะไม่ได้ใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือพิเศษใดๆ สามารถหาซื้อได้ทั่วไป ไม่มีแรงกดดันจากสินค้าทดแทน แต่จะมีแรงกดดันจากลูกค้าบ้าง เพราะธุรกิจนี้จำเป็นต้องสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจจากลูกค้ามากพอสมควร

จากการศึกษาด้านการตลาด ในช่วงแรกกำหนดการแบ่งส่วนการตลาด เฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ และการควบคุมด้านคุณภาพการบริการ เน้นกลุ่มเป้าหมายโรงพยาบาลเอกชน ขนาด 300 เตียงขึ้นไป โดยเฉพาะโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียง และ/หรือโรงพยาบาลที่มีเครือข่ายกว้างขวาง ซึ่งปัจจุบันมีทั้งสิ้น 17 โรงพยาบาล โดยกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ การให้บริการด้วยความชำนาญเฉพาะทาง ในราคาปกติ สำหรับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์/ บริการ จะใช้ช่างเทคนิคที่มีความรู้ – ความสามารถ สนับสนุนด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และระบบงานที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ด้านราคา ให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายด้านการบริหารเป็นหลัก ซึ่งสามารถกำหนดได้เท่ากับหรือต่ำกว่าที่ทางลูกค้าบริหารเอง กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายใช้ช่องทางการสื่อสาร โดยตรงกับผู้บริหารของโรงพยาบาลต่าง ๆ เข้าร่วมในกิจกรรมทางการแพทย์และโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น วารสารที่โรงพยาบาลต่าง ๆ ให้การสนับสนุนเป็นสปอนเซอร์ การสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ด้วยการสร้างเว็บไซต์ของบริษัท

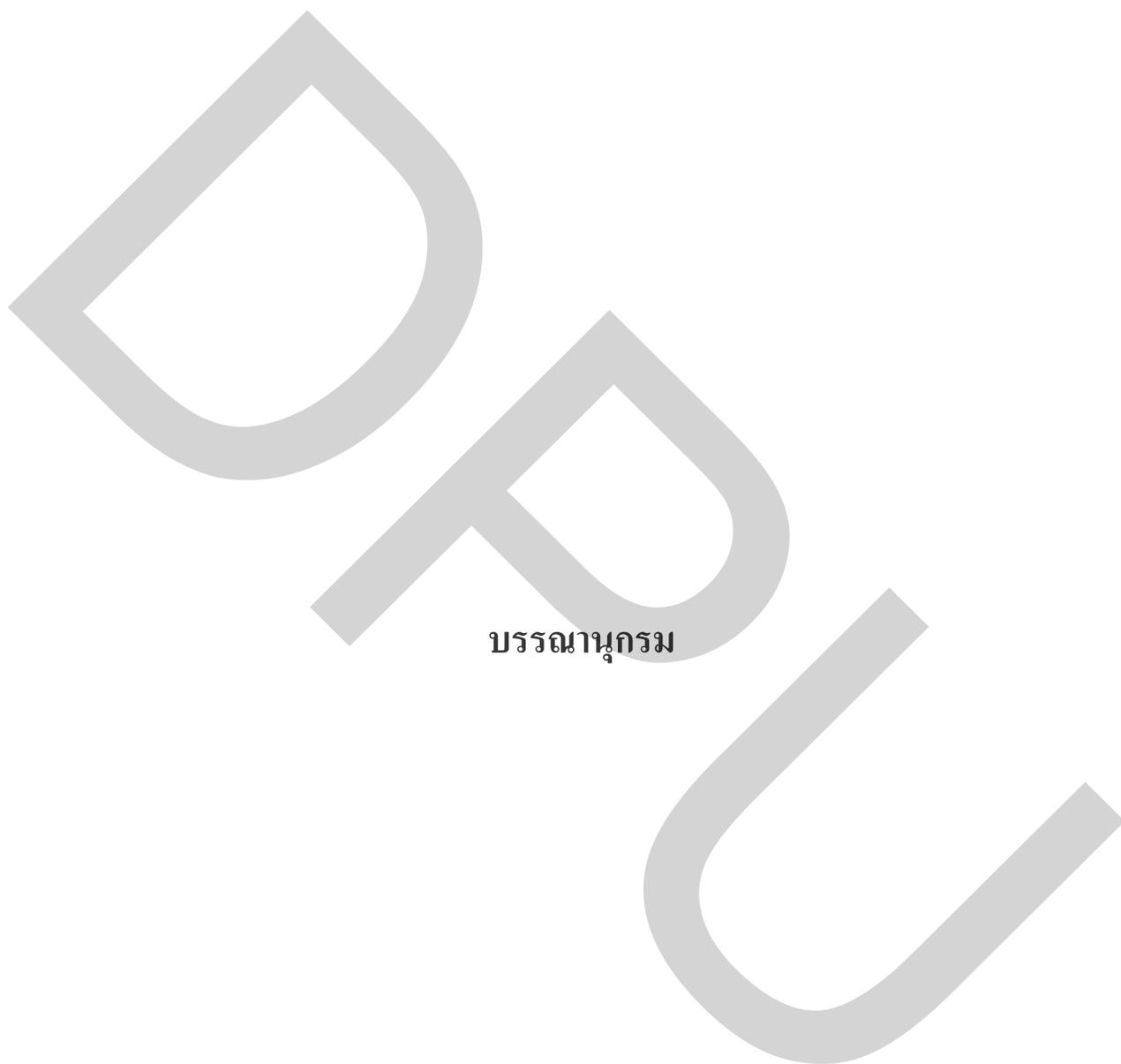
จากการศึกษาด้านบริหารจัดการ พบว่า จะมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายเทคนิค การประมาณการจำนวนวิศวกร โฟร์แมนและช่างเทคนิค ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะเข้าปฏิบัติงานในแต่ละโรงพยาบาลใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้ วิศวกร 1 คน ดูแลกลุ่มลูกค้า 5 โรงพยาบาล โฟร์แมน 1 คนต่อ 1 โรงพยาบาล ช่างเทคนิค จำนวนร้อยละ 3 ของพนักงาน

ทั้งหมดของแต่ละโรงพยาบาล อัตราจ้างและสวัสดิการคิดตามค่าเฉลี่ยของธุรกิจทั่วไป และเน้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรของบริษัท ก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงาน ณ สถานประกอบการของลูกค้าเป็นเวลา รวมทั้งสิ้น 3 วันในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและความรู้ที่จำเป็นในธุรกิจโรงพยาบาล

จากการศึกษาด้านเทคนิคและวิศวกรรม พบว่า ในการให้บริการแก่ลูกค้า จะมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ตั้งแต่ เข้าสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลทางกายภาพ ศึกษาข้อมูลย้อนหลัง จัดสร้างแผนงานตามโปรแกรมคอมพิวเตอร์ คิดตั้งระบบงาน นำเสนอวิธีการปฏิบัติงานและวัดผลงานแก่เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล จนถึงเริ่มเข้าสู่ระบบการทำงาน ใช้เวลาประมาณ 4 สัปดาห์

จากการศึกษาด้านการเงิน พบว่า บริษัทใช้เงินลงทุนเริ่มต้น 2 ล้านบาท และประมาณการยอดขายปีที่ 1 ปีที่ 2 และปีที่ 3 จะมียอดขาย 4.4 ล้านบาท 12 ล้านบาท และ 20.4 ล้านบาทตามลำดับ จากการวิเคราะห์การลงทุน บริษัทจะมีวงระยะเวลาคืนทุนที่ 1.18 ปี IRR ที่ 10.26 % อัตราทุนหมุนเวียนอยู่ที่ 4-6 เท่า แสดงว่ามีสภาพคล่องดี อัตราการหมุนเวียนของลูกค้านี้ 12- 15 เท่า อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.14 - 0.29 เท่า แสดงว่ามีความเสี่ยงในสภาพหนี้ต่ำ อัตราส่วนกำไร จาก 1 % ในปีที่ 1 ได้ 22 % ในปีที่ 2 ได้ 26 % และในปีที่ 3 อัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) จาก 0.03 เท่าในปีที่ 1 เป็น 2.21 เท่า ในปีที่ 3 อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้นจาก 0.04 เท่าในปีที่ 1 เป็น 2.77 เท่าในปีที่ 3 และกำไรต่อหุ้น ในปีที่ 1 เป็น 0.19 บาท ปีที่ 2 เป็น 13.28 บาท และปีที่ 3 เป็น 26.72 บาทจากราคาหุ้นหุ้นละ 10 บาท จะเห็นได้ว่าธุรกิจนี้สามารถทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ความเสี่ยงต่ำ นวัตกรรม

ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ จะเห็นว่าผู้ทำการวิเคราะห์จะต้องมีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านเป็นอย่างดี หรืออาจส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละหน่วยงานย่อยๆ ในโครงการ เป็นผู้วิเคราะห์ให้ความเห็นในความเป็นไปได้ของโครงการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น ด้านการตลาด การจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การเงิน เพราะความเป็นไปได้ของโครงการในแต่ละด้าน อาศัยหลักการประเมินความเป็นไปได้ที่แตกต่างกันออกไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภavana สายชู. (2551). **MBA HANDBOOK (พิมพ์ครั้งที่ 10)**. กรุงเทพฯ:ซีแอนด์ เอ็น.

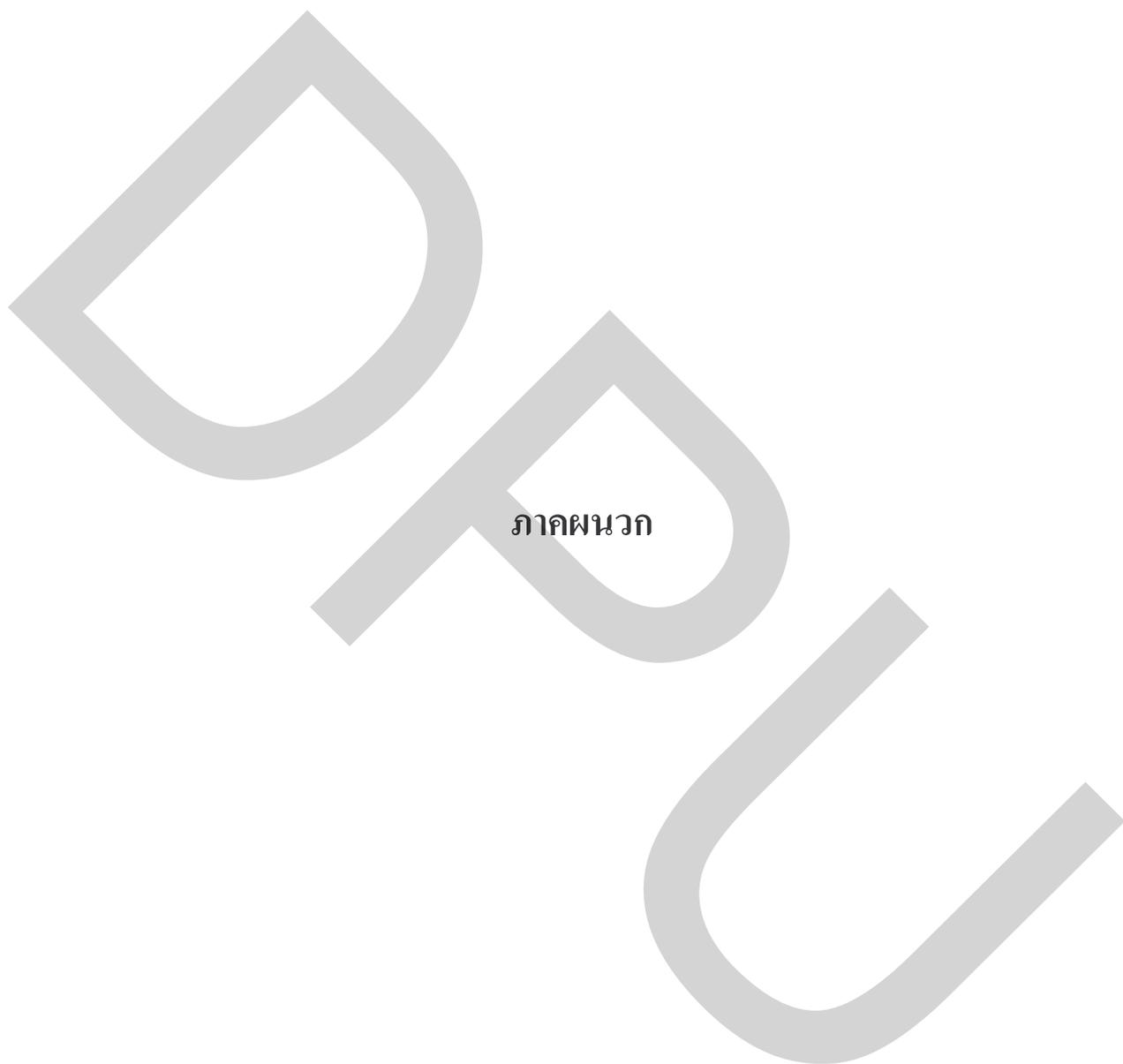
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ:ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ .

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2535). **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารโรงพยาบาล 2**. นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช.

วิทยานิพนธ์

กุสุมา แจ่มล้อม และสุวรรณี อัสวกุลชัย (2551) . **กลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่ง กรณีศึกษา บริษัท ดีเค เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วนิดา ชาวดอน และอังกร ลากชนเศ (2550). **การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง ศึกษาการแก้ไขปัญหาปัญหาการส่งมอบล่าช้า กรณีศึกษา บริษัทภูมิภัทร ขนส่ง จำกัด** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



ภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่ 1 (ต่อ)

ปีที่ 1	เดือนที่												รวม ทั้งปี
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
7. ผ่อนรถ		7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	77,913
8. ดอกเบี้ยจ่าย		347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	3,817
9. ค่าไฟฟ้า	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
10. ค่าน้ำประปา	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
11. ค่าโทรศัพท์	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
12. ค่าประกันภัย	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
13. ค่าประกันรถยนต์	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8,004
14. ค่าโฆษณา	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
15. ค่าตกแต่งสำนักงาน	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	5,748
16. ค่าเช่า	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000
17. ค่าทำความสะอาด	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
18. ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
19. ค่าอาหารเครื่องดื่ม	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
20. ค่าน้ำมัน	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,400
21. ค่าซ่อมแซม	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5,040
22. ค่าจดทะเบียนบริษัท	20,000												20,000
	104,816	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	32,246	459,522
24. อุปกรณ์สำนักงาน	119,400												119,400
25. ค่าเสื่อมราคา	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,657	8,653	103,880

เจ้าหน้าที่รถยนต์
262087

ตารางภาคผนวกที่ 1 ประมาณการรายรับ-รายจ่ายปีหนึ่ง

ปีที่ 1	เดือนที่												รวม ทั้งปี	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.เงินเดือนคงที่														
1.1 เงินเดือนกรรมการ	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
1.2 ผู้จัดการ	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
1.3 ผู้จัดการ	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
1.4 ชูรการ	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
1.5 ชูรการ	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
2. เงินสมทบประกันสังคม	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	20,520
	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	93,710	1,124,520
2. เงินเดือนผันแปร														
1.1 วิศวกร	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
1.2 โฟร์แมน	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	230,000
1.3 ช่างเทคนิค	0	97,500	97,500	97,500	97,500	195,000	195,000	195,000	292,500	292,500	292,500	292,500	292,500	2,145,000
2. เงินสมทบประกันสังคม	750	3,675	3,675	3,675	3,675	6,900	6,900	6,900	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	76,650
3 เครื่องแบบ(1,000/คน)		13,000				13,000			13,000					39,000
4 เครื่องมือประจำตัว (1,500/คน)		19,500				19,500			19,500					58,500
5 ค่าอบรม	10,000				10,000			10,000				10,000		40,000
	35,750	158,675	126,175	126,175	136,175	269,400	236,900	246,900	380,125	347,625	347,625	357,625	2769,150	
6.ค่าน้ำมันรถ	60,000													

ค้างจ่าย 1710

ค้างจ่าย 10,125

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นายสุวัฒน์ ศิริรินทร์
ประวัติการศึกษา	- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 2527 - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) มหาวิทยาลัยศรีปทุม 2543
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท บี คิว ไอ คอนซัลแตนท์ จำกัด
ผลงานทางวิชาการ	- หนังสือ “MBA HANDBOOK” - หนังสือ “บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard Model” - หนังสือ “การสร้างความสำเร็จเปรียบทางธุรกิจ” - หนังสือ “คู่มือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ” - หนังสือ “ความสามารถหลักขององค์กร ความสำเร็จเปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน”