

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์
กรณีศึกษา บมจ.ทีไอที

เบญจมาศ เร็วเรียบ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการโทรคมนาคม คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

**An Analysis of the Operation and Strategic Management: A Case Study of
TOT Public Company Limited**



Benjamas Rewriab

A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science

Department of Telecommunications Management

Faculty of Engineering, Dhurakij Pundit University

2012

หัวข้อสารนิพนธ์	การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที
ชื่อผู้เขียน	เบญจมาศ เร็วเรียบ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.วรพล พงษ์เพ็ชร
สาขาวิชา	การจัดการโทรคมนาคม
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของ บมจ. ทีโอที ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2553 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของ บมจ. ทีโอที เพื่อศึกษาแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปใช้กับองค์กร โดยรวบรวมจากรายงานประจำปี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ บมจ.ทีโอที มาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และศึกษากลยุทธ์โดยใช้ SWOT analysis

สรุปผลการศึกษาผลการดำเนินการด้านการเงิน บมจ. ทีโอที ยังคงมีสภาพคล่องระยะเวลาในการเก็บหนี้ค่อนข้างนาน ส่วนการใช้สินค้ำคงเหลือมีประสิทธิภาพ และยังเป็นกิจการที่ยังมั่งคั่งพอสมควร และไม่มีปัญหาในการจ่ายดอกเบี้ย หลังจากปี 2551 มีประสิทธิภาพในใช้สินทรัพย์เพิ่มขึ้น ความสามารถในการทำกำไรอาจมีปัญหในช่วงแรกหลังการเปิดเสรี ต่อมาปี 2552 องค์กรสามารถปรับตัวได้และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

ด้านกลยุทธ์ ทีโอทีอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อนและมีโอกาสจากแมทริกซ์ TOWS และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจากแมทริกซ์ประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอกปานกลาง ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยใช้ 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด โดยพยายามปรับปรุงตำแหน่งตลาด ในตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และอีกกลยุทธ์คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ ควรเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ จากบริการ TOT 3G

Thematic Paper Title	An Analysis of the Operation and Strategic Management: A Case Study of TOT Public Company Limited
Author	Benjamas Rewriab
Thematic Paper Advisor	Dr. Worapol Pongpech
Department	Telecommunications Management
Academic	2012

ABSTRACT

This research provides operation and strategic management analysis of the TOT Public Company Limited. The first part of the study dealt with analyzing the financial status and operation outcome by using financial ratio analysis to analyze data from annual report from 2006 to 2010. The second part of the study is a descriptive analysis of the strategic management from an internal and external environment using data from the relation data and research of the company by SWOT analysis.

The result of the financial ratio analysis revealed that TOT Public Company Limited has quite good liquidity although the ratio was slightly down in the later years. The asset management ratios of the company were found to be low but after 2008 the trend of asset turnover was slightly up. For the debt management ratios, found that the company had quite good ratio. Two years after telecommunications liberalization in Thailand, the company has low profitability, however the profitability ratio had started to increase since 2009. It means the company can be adapted to competition in the age of telecommunications liberalization in Thailand.

The analysis of the strategic management found that the company was in the Weakness – Opportunity position in the matrix TOWS, and has medium score rate in the Internal-External matrix. The company should use the Growth strategy by using two strategies: (1) Market penetration strategy, increase broadband internet market share (2) Product development strategy, increase market share form TOT 3G service.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและการให้คำแนะนำเพิ่มเติมจาก ดร.วรพล พงษ์เพชร อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อคิดเห็น และให้คำปรึกษารวมทั้งข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการวิจัย ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์และถูกต้องที่สุด อันเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่ให้โอกาสในการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ให้การอบรมดูแลนิสิตให้มีความรู้ความสามารถในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ร่วมงาน บมจ.ทีไอที และเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโทสาขา การจัดการโทรคมนาคมทุกท่าน และคุณศกุนี อิมกระโทก ที่คอยให้คำปรึกษา เกื้อหนุนในทุกๆด้าน รวมทั้งเป็นกำลังใจสำคัญ ในการศึกษาครั้งนี้คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงเกิดจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเล่มนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดา ครูอาจารย์และ ผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพ

เบญจมาศ เร็วเรียบ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตงานวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.5 นิยามศัพท์.....	4
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 ความเป็นมาของ บมจ.ทีโอที.....	6
2.2 การวิเคราะห์งบการเงิน.....	10
2.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	12
2.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์.....	15
2.5 ประเภทงานวิจัยที่แบ่งตามลักษณะของข้อมูล.....	30
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	35
3.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....	35
3.2 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา.....	37
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4.1 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	39
4.2 ผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	52

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	62
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	62
5.2 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	68
5.3 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	69
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	77
ก งบการเงิน บมจ.ทีโอที.....	78
ข แบบสอบถามงานวิจัยและผลการประเมินปัจจัยภายในและภายนอก บมจ. ทีโอที.	109
ประวัติผู้เขียน.....	121

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงระยะเวลาในการเวลาการดำเนินการวิจัย.....	38
4.1 ข้อมูลส่วนหนึ่งของงบดุลจากรายงานประจำปี บมจ.ทีโอที 2549-2553.....	39
4.2 ข้อมูลส่วนหนึ่งของงบกำไรขาดทุนจากรายงานประจำปี บมจ.ทีโอที 2549 – 2553.....	40
4.3 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน.....	40
4.4 แสดงอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว.....	41
4.5 แสดงอัตรากาการหมุนเวียนของสินค้า.....	42
4.6 แสดงระยะเวลาในการเก็บหนี้.....	43
4.7 แสดงอัตรากาการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร.....	44
4.8 แสดงอัตรากาการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม.....	45
4.9 แสดงอัตราส่วนแห่งหนี้.....	46
4.10 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย.....	47
4.11 แสดงผลตอบแทนต่อยอดขาย.....	48
4.12 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน.....	49
4.13 แสดงอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์.....	50
4.14 แสดงอัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ.....	51
4.15 แสดงเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในของ บมจ.ทีโอที	56
4.16 แสดงเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกของ บมจ.ทีโอที	57
5.1 แสดงการสรุปผลวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	71

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT.....	16
2.2 แสดงทางเลือก 4 ประการของแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์.....	18
2.3 แสดงแมทริกซ์ความเจริญเติบโต – ส่วนครองตลาด BCG.....	20
2.4 แสดงถึงการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน (Portforlio management) สำหรับ หน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในผังปิซีจี.....	22
2.5 แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (Internal-External (IE) matrix).....	23
2.6 แสดงแมทริกซ์กลยุทธ์หลัก.....	26
2.7 แสดงกลยุทธ์หลัก.....	27
4.1 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน.....	41
4.2 แสดงอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว.....	42
4.3 แสดงอัตรการหมุนเวียนสินค้า.....	43
4.4 แสดงระยะเวลาในการเก็บหนี้.....	44
4.5 แสดงอัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร.....	45
4.6 แสดงอัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม.....	46
4.7 แสดงอัตราส่วนแห่งหนี้.....	47
4.8 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย.....	48
4.9 แสดงผลตอบแทนต่อยอดขาย.....	49
4.10 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน.....	50
4.11 แสดงอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์.....	51
4.12 แสดงอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น.....	52
4.13 แสดงงบกำไรขาดทุนรายงานประจำปี บมจ.ทีโอที 2553.....	53
4.14 แสดงแนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง.....	54
4.15 แสดงแนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ตโฟน.....	54
4.16 แสดงแนวโน้มผู้ใช้บริการโทรศัพท์ประจำที่.....	55
4.17 ผลการวิเคราะห์ด้วยแมทริกซ์ อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS).....	58

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.18 ผลการวิเคราะห์ด้วยแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (Internal- External(IE) matrix).....	59
4.19 แสดงกลยุทธ์หลัก บมจ.ทีโอที.....	61

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

บริการสื่อสารโทรคมนาคมของไทยในอดีตการกำกับดูแลอยู่ภายใต้การดำเนินงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) และองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) เป็นบริการที่ผูกขาดการดำเนินการโดยรัฐ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) เป็นหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานในประเทศเพียงผู้เดียว เช่นเดียวกับบริการสาธารณูปโภค และสาธารณูปการอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ด้าน ทำให้การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมาก ทั้งในระดับชุมชน ระดับประเทศ และระดับโลก และเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ต่อมาเกิดการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ แข่งแย่งทางการค้า ผู้ที่ทราบหรือครอบครองข่าวสารข้อมูลที่มากกว่า ย่อมได้เปรียบ การสื่อสารโทรคมนาคมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์ ได้เข้ามามีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น การให้บริการเพื่อรองรับขนาดความต้องการที่จะมีขึ้นเป็นจำนวนมาก ในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเริ่มนโยบาย เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมลงทุน เช่น บริษัท ทีทีแอลดีที จำกัด (มหาชน) และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานภายใต้สัญญาร่วมการทำงานและร่วมลงทุนกับ ทศท. และเอไอเอส ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่บนคลื่นความถี่ 900 เมกะเฮิรตซ์ ได้ทำสัญญาร่วมการทำงาน และจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของส่วนแบ่งรายได้จากการบริการ ให้กับ ทศท. ทำให้ทีโอทีรายได้ทั้งจากการดำเนินงานเองและจากสัมปทาน

ต่อมาในปี 2549 ประเทศไทยเปิดเสรีโทรคมนาคมกับต่างประเทศ โดยกระทรวงคมนาคมได้จัดทำ แผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2540 เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีโทรคมนาคม โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) และแปรสภาพ ทศท. และ กสท. ให้มีฐานะเทียบเท่ากับเอกชน ซึ่งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) แปรสภาพมาเป็น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ. ทีโอที (TOT

Public Company Limited) ปัจจุบันยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสื่อสารโทรคมนาคม ในสังกัดของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ถือว่าเป็นกิจการโทรศัพท์แห่งชาติของไทย โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 100 บมจ. ทีโอที เป็นผู้ให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศ โดยมีบริการโทรคมนาคมหลายรูปแบบ ทั้งบริการ โทรศัพท์ประจำที่ โทรศัพท์สาธารณะ โทรศัพท์ระหว่างประเทศ บริการสื่อสารข้อมูล บริการบรอดแบนด์ มัลติมีเดีย บริการสื่อสารไร้สาย บริการเชื่อมโยงโครงข่าย ซึ่งเป็นบริการที่มีทั้ง บมจ. ทีโอที การดำเนินการเองและบริการที่ดำเนินการร่วมกับบริษัทร่วมการงานซึ่งได้รับสัมปทานก่อนเปิดเสรีโทรคมนาคม

ปัจจุบันกิจการโทรคมนาคมจึงเป็นกิจการที่ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น จากเดิมเป็นองค์กรที่ทั้งเป็นผู้ให้บริการและควบคุมการให้บริการ โทรคมนาคมมีส่วนแบ่งรายได้มาจากสัญญาร่วมการงานเป็นตลาดแบบผูกขาด แต่ในปัจจุบันหน้าที่กำกับดูแลได้ถูกโอนไปยัง คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) ทำให้หลังสัญญาสัมปทานสิ้นสุดลง และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ขาดรายได้จากค่าสัมปทานระหว่าง บมจ. ทีโอที กับ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส จะสิ้นสุดในเดือน กันยายน 2558 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีอายุสัมปทาน 25 ปี จะสิ้นสุดปี 2560 บริษัท ทีทีเอ็นซีที มีอายุสัมปทาน 25 ปี จะสิ้นสุดวันที่ 25 ตุลาคม 2561 จะทำให้รายได้จากการร่วมการงานและร่วมลงทุนและรายได้จากส่วนแบ่งรายได้ลดลงไปตามลำดับ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบมจ. ทีโอที โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์การเงิน และวิเคราะห์กลยุทธ์ เพื่อศึกษาการดำเนินงานโดยใช้งบดุล งบกำไรขาดทุนมาวิเคราะห์ และศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำผลที่ได้ศึกษาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้กับองค์กร องค์กรจะต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากวิกฤติได้ โดยเฉพาะยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบัน

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของ บมจ. ทีโอที โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปใช้กับองค์กร

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาการดำเนินงานของบมจ. ทีโอที โดยใช้บุคคลและงบกำไรขาดทุน รวบรวมข้อมูลรายงานประจำปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2553 ระยะเวลา 5 ปี ใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ดังต่อไปนี้

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)
 - 1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)
 - 1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง (Quick Ratio)
2. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management Ratios)
 - 2.1 อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover Ratio)
 - 2.2 ระยะเวลาในการเก็บหนี้ (average collection period)
 - 2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)
 - 2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)
3. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการบริหารหนี้ (Debt Management Ratios)
 - 3.1 อัตราส่วนหนี้ (Debt Ratio)
 - 3.2 อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Time Interest Earned Ratio)
4. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)
 - 4.1 อัตราส่วนทำกำไรสุทธิ (profit margin)
 - 4.2 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (BEP Ratio)
 - 4.3 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Assets)
 - 4.4 อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Total Equity)

2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในบมจ. ทีโอที เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยพิจารณา SWOT Analysis ทำการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า การประเมินปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร
2. ขั้นตอนการจับคู่ โดยใช้
 - 2.1 แมทริกซ์ อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS)
 - 2.2 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก (IE matrix

หรือ Internal-External matrix)

3. ขั้นตอนการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
2. ทำให้ทราบแนวทางในการวางแผน การดำเนินงาน และกำหนดแนวทางในเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในห้องกรมีทิศทางที่ชัดเจน

1.5 คำนิยามศัพท์

บมจ. ทีโอที หมายถึง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

พนักงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุม ในแนวทางเชิง กลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

งบการเงิน หมายถึง รายงานทางบัญชีที่จัดทำขึ้นเมื่อครบรอบระยะเวลาบัญชี เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงฐานะ และผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา

อัตราส่วนทางการเงิน หมายถึง การนำตัวเลขที่อยู่ในงบการเงิน มาหาอัตราส่วนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกิจการอื่น หรือ เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต ช่วยให้ผู้วิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงาน แนวโน้ม และความเสี่ยงของกิจการได้ดียิ่งขึ้น

งบดุล หมายถึง งบแสดงฐานะทางการเงินของบริษัท ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชีโดยรอบระยะเวลาทางบัญชีเป็นราย 3 เดือน ราย 6 เดือน ราย 9 เดือน หรือรายปี ก็ได้ งบดุลจะบอกว่าบริษัทมีสินทรัพย์อยู่เท่าไร มีหนี้สินเท่าไร และมีส่วนของเจ้าของกิจการ (ทุน)เท่าไร ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชีนั้นๆ ซึ่งจะแบ่งเป็นสองด้าน ด้านซ้ายของงบดุลจะแสดงถึงการใช้เงินทุนของบริษัท คือ สินทรัพย์ ด้านขวาของงบดุลจะแสดงถึงแหล่งที่มาของเงินทุนของบริษัท คือ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น ยอดรวมด้านสินทรัพย์จะต้องเท่ากับยอดรวมของผลบวกของหนี้สินกับส่วนของผู้ถือหุ้น

งบกำไรขาดทุน หมายถึง งบแสดงผลการดำเนินงาน ของกิจการสำหรับงวดระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อสรุปให้เห็นว่าในช่วงเวลาหนึ่ง กิจการมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินการเท่าไร ผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายจะบอกถึงกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นๆ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบมจ. ทีโอที ซึ่งบทที่ 1 กล่าวถึงความสำคัญและที่มา วัตถุประสงค์ในการวิจัย สมมติฐาน ขอบเขตงานวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์การเงิน และวิเคราะห์กลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะกล่าวในบทที่ 2 และบทที่ 3 จะเป็นการรวบรวม

ข้อมูล และแนวทางการวิจัย เพื่อศึกษาวิจัยการดำเนินงานโดยใช้งบดุล งบกำไรขาดทุนมาวิเคราะห์ และศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในบทที่ 4 จะแสดงผลที่ได้จากการวิเคราะห์ การเงิน และวิเคราะห์กลยุทธ์ แล้วนำไปสรุปผลการศึกษาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้กับ องค์กรจะในบทที่ 5



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที” เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จะใช้แนวคิด ทฤษฎี ในบทที่ 2 ซึ่งได้แก่ ความเป็นมาของ บมจ.ทีโอที การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์กลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษางานวิจัย

2.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

2.1.1 วิสัยทัศน์องค์กรและพันธกิจ

(<http://www.tot.co.th/2553>) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ทีโอที มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแห่งชาติ ที่สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและสาธารณชนอย่างใกล้ชิดทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม

บมจ. ทีโอที ให้บริการโทรคมนาคมด้วยนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความมั่นใจด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อความมั่นคงของชาติ ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารรวมถึงบริการสาธารณะต่างๆ อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง สอดคล้องกับ สภาพเศรษฐกิจและสังคม

2.1.2 ความเป็นมาของ บมจ. ทีโอที

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2497 แปลงสภาพมาจาก องค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 บมจ. ทีโอที เป็นองค์กรที่ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมไทยมาเป็นระยะเวลานาน และให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแบบครบวงจรตอบสนองความต้องการครอบคลุม ทุกกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ประเภทธุรกิจ ของ บมจ. ทีโอที ให้บริการโทรคมนาคมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการเอง และ/ หรือร่วมกับบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังดำเนินการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น

2.1.3 การประกอบธุรกิจ

รายงานประจำปี บมจ. ทีโอที (2553, น.16-24) ประกอบธุรกิจหลักในด้านโทรคมนาคมทุกประเภทแบบครบวงจรทั้งบริการด้านเสียง ภาพเคลื่อนไหว และข้อมูล และเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์ประจำที่รายใหญ่ที่สุดของประเทศ

ลักษณะการประกอบธุรกิจหลัก ประกอบด้วย 5 กลุ่ม

1. บริการด้านเสียง (Voice) บริการประเภท
 - บริการโทรศัพท์ประจำที่
 - บริการโทรศัพท์สาธารณะ
 - บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่
 - บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
2. บริการด้านสื่อสารข้อมูลและอินเทอร์เน็ต (Data & Internet) ประเภทบริการ
 - บริการอินเทอร์เน็ต
 - บริการสื่อสารข้อมูล
 - บริการสื่อสารข้อมูลบนโครงข่ายอินเทอร์เน็ต
 - บริการเชื่อมอินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ
3. บริการด้านมัลติมีเดียและคอนเทนต์ (Multimedia & Content) ประเภทบริการ
 - TOT Netcall
 - e-learning
 - Game Online
 - TOT e-Conference
4. บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Related Business) ประเภทบริการ
 - บริการบัตรโทรศัพท์
 - บริการจัดเก็บข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์
 - บริการสอบถามข้อมูล
 - บริการศูนย์เครือข่ายกลางบริการอินเทอร์เน็ต
 - บริการออกใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์
5. บริการอื่นๆ (Other Business)
 - สถาบันนวัตกรรม ทีโอที
 - สถาบันวิชาการ ทีโอที

บมจ. ทีโอที ได้เปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนเข้าร่วมการงานและร่วมลงทุนเพื่อขยายระบบการติดต่อสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ทั้งนี้บริษัทเอกชนที่อยู่ภายใต้สัญญาร่วมการงานและร่วมลงทุนบางบริษัทจะต้องจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนในอัตราร้อยละของรายได้ และบางบริษัทจะต้องจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแก่ บมจ. ทีโอทีในอัตราร้อยละของรายได้หรือเงินขั้นต่ำที่ระบุในแต่ละสัญญาแล้วแต่จำนวนใดสูงกว่า และบางบริษัทเอกชนต้องจัดหาอาคารและอุปกรณ์และส่งมอบให้เป็นกรรมสิทธิ์ของ บมจ. ทีโอทีในเวลาที่กำหนดในสัญญา โดยบริษัทจะให้สิทธิแก่กลุ่มบริษัทเอกชนในการใช้สิทธิเพื่อดำเนินงานทางการค้า และ บมจ. ทีโอที ได้รับโอนสิทธิและหน้าที่การถือครองและใช้คลื่นความถี่ 1900 MHz และย่านความถี่ 1965-1980 MHz คู่กับ 2155-2170 MHz จากบริษัท กสท โทรคมนาคม เพื่อให้เป็นผู้บริหารเพียงผู้เดียว เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2551 และคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ได้อนุมัติการโอนและใช้ความถี่ดังกล่าวเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2552 รวมทั้งได้อนุมัติให้ บมจ. ทีโอที ประกอบกิจการประเภทขายส่งบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 ซึ่งการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่จะเน้นการดำเนินธุรกิจในฐานะผู้ให้บริการโครงข่าย ให้เช่าใช้โครงข่าย ต่อมา บมจ. ทีโอที ได้เปิดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 เมื่อเดือนธันวาคม 2552

บมจ. ทีโอที ได้เปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนเข้าร่วมให้บริการ 8 กลุ่มบริการ

1. กลุ่มโทรศัพท์ประจำที่

บมจ. ทู คอร์ปอเรชั่น บริการโทรศัพท์ประจำที่ 2.6 ล้านเลขหมายเขตนครหลวง

บมจ. ทีทีแอนด์ที บริการโทรศัพท์ประจำที่ 1.5 ล้านเลขหมายในเขตภูมิภาค

2. กลุ่มโทรศัพท์เคลื่อนที่

บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 900 MHz

3. กลุ่มสื่อสารข้อมูลผ่านโครงข่าย

บจก. ทู มัลติมีเดีย บริการวงจรสื่อสารสัญญาณความเร็วสูงผ่านโครงข่ายมัลติมีเดีย

บจก. จัสมิน ซัมมาริน เทเลคอมมิวนิเคชั่นส์ บริการวงจรในโครงข่ายเคเบิลใต้น้ำฝั่ง

ตะวันออก

4. กลุ่มเครือข่ายสื่อสารข้อมูล

บจก. แอดวานซ์ ดาต้าเน็ตเวิร์ค คอมมิวนิเคชั่นส์ บริการสื่อสารข้อมูลทุกประเภท

โดยใช้ระบบ Data Virtual Circuit Switch, Frame Relay, ATM และ ADSL

บจก. เลนโซ่ ดาต้าคอม บริการสื่อสารข้อมูลผ่านข่ายสายท้องถิ่น

บจก. สามารตคอมมิวนิเคชั่น เซอร์วิส บริการสื่อสารข้อมูลผ่านข่ายสายท้องถิ่น

5. กลุ่มโครงข่าย

บจก. คอม – ลิงค์ บริการโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงตามเส้นทางรถไฟ

บจก. จัสมิน ชัมมาริน เทเลคอมมิวนิเคชั่นส์ บริการโครงข่ายเคเบิลใต้น้ำ (ฝั่งทะเล
ด้านตะวันออก)

บจก. ไทยลองคิสแทนส์ เทเลคอมมิวนิเคชั่นส์ บริการโครงข่ายเคเบิลใต้น้ำ (ฝั่งทะเล
ด้านตะวันตก)

6. กลุ่มบริการข้อมูลด้วยเสียงทางโทรศัพท์ (Audiotex)

บจก. สามารถ มัลติมีเดีย บริการข้อมูลด้วยเสียงผ่านเลขหมายพิเศษ 1900

บจก. ควอลิตี้ ดิจิตอล ไลน์ส บริการข้อมูลด้วยเสียงผ่านเลขหมายพิเศษ 1900

บจก. เลเวลอัพ ออนไลน์ บริการข้อมูลด้วยเสียงผ่านเลขหมายพิเศษ 1900

บจก. โมโน เทคโนโลยี บริการข้อมูลด้วยเสียงผ่านเลขหมายพิเศษ 1900

บมจ. เทเลอินโฟ มีเดีย บริการข้อมูลด้วยเสียงผ่านเลขหมายพิเศษ 1900

บจก. ทริปเปิ้ล เอ แอสเซ็ท แมนเนจเม้นท์ บริการข้อมูลด้วยเสียงผ่านเลขหมายพิเศษ

1900

7. กลุ่มโทรศัพท์สาธารณะ

บจก. เอเชีย พับบลิกโฟนบริการโทรศัพท์สาธารณะตามสัญญาเช่าเครื่องโทรศัพท์
สาธารณะ

บจก. พีวเจอร์ เทเลคอม บริการโทรศัพท์สาธารณะตามสัญญาเช่าเครื่องโทรศัพท์
สาธารณะ

บจก. ลีคดิง พับบลิก เพย์โฟน บริการโทรศัพท์สาธารณะตามสัญญาเช่าเครื่องโทร
ศัพท์สาธารณะ

บจก. พับบลิกโฟน เซอร์วิส บริการโทรศัพท์สาธารณะตามสัญญาเช่าเครื่องโทร
ศัพท์สาธารณะ

บจก. ฟังก์ชั่น แอ็ดเวอร์ไทซิง บริการธุรกิจโฆษณาบนตู้โทรศัพท์สาธารณะ

8. กลุ่มบริการอื่นๆ

บมจ. ไทยคม บริการการเช่าใช้ช่องสัญญาณดาวเทียม ไอพีสตาร์ (IPSTAR) เป็นช่อง
ทาง ในการให้บริการ VoIP, Broadband และอื่น ๆ โดย ทีโอที เป็นผู้ให้บริการหลักแต่ผู้เดียวใน
ประเทศไทย

บมจ. อินเทอร์เน็ตประเทศไทย บริการระบบเครือข่ายสำหรับ EDC Network Pool

บจก. เทรคสยาม บริการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

กิจการร่วมค้า Starcom ปรับปรุงโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 470 MHz

นอกจากนี้ บมจ. ทีโอทียังมีการเข้าร่วมลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทเอกชน ได้แก่ บจก. เอ ซี ที โมบาย บจก. เลนโซ่ ดาต้าคอม บจก. แอดวานซ์ ดาต้าเน็ตเวิร์ค คอมมิวนิเคชั่นส์ บจก. โมบายล์ คอมมิวนิเคชั่น เซอร์วิสเซส บจก. เทลการ์ด บจก. ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย บจก. ศูนย์ให้บริการคงสิทธิเลขหมายโทรศัพท์ บมจ. อินเทอร์เน็ตประเทศไทย บจก. ไทย ลองดิส แทนส์ เทเลคอมมิวนิเคชั่นส์ บจก. ทู มัลติมีเดีย บมจ. โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมิวนิเคชั่น และ บจก. เทรดสยาม

2.2 การวิเคราะห์งบการเงิน

เพชรี ชุมทรัพย์ (2554, น.1-46) งบการเงิน เป็นรายงานทางบัญชีที่แสดงถึงฐานะ และ ผลดำเนินงานของบริษัท ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาครบบรอบระยะเวลาทางบัญชี ข้อมูลจากงบการเงินเป็นเพียง ข้อมูลเชิงปริมาณ

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์งบการเงิน

1. ใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เบื้องต้นในการลงทุนหรือรวมกิจการ
2. ใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์ฐานะการเงิน
3. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงาน การดำเนินงานที่เกิดขึ้น
4. ใช้เป็นเครื่องมือประเมินการบริหารงานของฝ่ายบริหาร

งบดุล (Balance Sheet) เป็นงบการเงินที่จัดทำขึ้นจากบัญชี ที่แสดงสถานภาพทางการเงินของบริษัทในวันสิ้นงวด แสดงให้เห็นถึงลักษณะการลงทุน การจัดหาเงินทุน ขนาดของ ธุรกิจ และความเสี่ยงทางการเงิน งบดุลประกอบด้วย 3 ส่วน

งบดุลประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

1. สินทรัพย์ (Assets) แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสดในมือและเงินฝากธนาคาร เงินลงทุนชั่วคราว ตัวเงินรับ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือและค่าใช้จ่ายล่วงหน้า

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ได้แก่ เงินลงทุนระยะยาว สินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์ไม่มีตัวตน รายจ่ายรอดตัดบัญชี และสินทรัพย์อื่นๆ

2. หนี้สิน (Liabilities)

หนี้สินหมุนเวียน ได้แก่ เจ้าหนี้การค้าและตัวเงินจ่าย เงินมัดจำลูกค้าและเงินยืม เงินปันผลค้างจ่าย เงินเบิกเกินบัญชี ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้ระยะยาวครบกำหนดภายในหนึ่งปี

หนี้สินระยะยาว ได้แก่ เงินกู้ยืมระยะยาวจากธนาคารหรือแหล่งอื่น ตัวเงินจ่ายจำนอง และพันธบัตรหรือหุ้นกู้

3. ส่วนของผู้ถือหุ้น (Shareholder's Equity)

ส่วนของผู้ถือหุ้น ได้แก่ หุ้นบุริมสิทธิ หุ้นสามัญ และกำไรสะสม

งบดุลตามสมการบัญชี สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของบริษัทตั้งแต่เริ่ม ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สามารถทราบถึงฐานะและความมั่นคงของธุรกิจได้

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน (Income statement) เป็นงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยแสดงว่า บริษัทมีกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน

การจัดประเภทรายการในงบกำไรขาดทุน

1. รายได้ หมายถึงรายได้ที่เกิดมาจากการขายหรือให้บริการตามปกติของกิจการ เพื่อแลกกับเงินสด และเป็นสิ่งที่ทำให้ทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น

2. ค่าใช้จ่าย เป็นค่าใช้จ่ายทั้งในรูปเงินสดและในรูปรายการตัดบัญชีสินทรัพย์ที่เกิดจากการออกหุ้น การบริการ หรือเกิดขึ้นเนื่องจากการก่อหนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ

3. ต้นทุนขาย หมายถึง ต้นทุนสินค้าหรือบริการที่ขายภายในงวดเวลาบัญชี ต้นทุนสินค้าที่ซื้อ หรือต้นทุนผลิตสินค้า

4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าค่าใช้จ่ายบริหาร และค่าใช้จ่ายทั่วไป แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

ค่าใช้จ่ายในการขาย หมายถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาย รวมทั้งเกิดจากการติดต่อเพื่อให้เกิดการขายจนส่งมอบสินค้า ประกอบด้วย เงินเดือนแผนกขาย ค่าขนส่งสินค้า ค่าเดินทาง และค่าเบี้ยเลี้ยงพนักงานขาย ค่านายหน้า ค่าเสื่อมราคาขนส่งของ ค่าโฆษณา และค่าใช้จ่ายแผนกขาย

ค่าใช้จ่ายบริหารและทั่วไป เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการบริหาร ไม่รวมดอกเบี้ยจ่าย ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายฝ่ายบริหาร ค่าใช้จ่ายแผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ แผนกให้สินเชื่อและจัดเก็บหนี้ ประกอบด้วย เงินเดือนฝ่ายบริหาร ค่าสอบบัญชี ค่าใช้จ่ายแผนกสินเชื่อและจัดเก็บหนี้ ค่าวัสดุสำนักงานที่ใช้ ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมาย ค่าไปรษณีย์ และสิ่งพิมพ์ ค่าไฟฟ้า โทรศัพท์ หนี้สูญ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดทั่วไป

5. ค่าเสื่อมราคา หมายถึงการกระจายราคาทุนของสินทรัพย์เป็นค่าใช้จ่ายในงวดบัญชีต่างๆ ของสินทรัพย์ประเภทถาวรและมีตัวตนได้แก่ อาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน เป็นสินทรัพย์ที่มีอายุเกินกว่าหนึ่งปีแต่มีอายุจำกัด

6. มูลค่าเสื่อมสิ้น หมายถึงมูลค่าของสินทรัพย์ประเภททรัพย์สินธรรมชาติที่หมดไป เช่น เหมืองแร่ บ่อน้ำมัน ฯลฯ เป็นสินทรัพย์ที่ลดลง และไม่สามารถทดแทนได้อีก

7. กำไรสุทธิต่อหุ้น เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ลงทุน เพื่อดูความสามารถในการหากำไรของบริษัท และดูความสามารถในการหาผลประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้น จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับกำไรสุทธิส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ และจำนวนหุ้นที่ถือ กำไรต่อหุ้นจะใช้ประโยชน์ในการประเมินราคาหุ้นสามัญ และความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทนั้น

2.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

Eugene F. Brigham & Michael C. Ehrhardt (2005, p.442-454) อัตราส่วนทางการเงิน (Financial ratio) เป็นเครื่องมือใช้ประเมินฐานะทางการเงิน ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ

2.3.1 อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวทางการเงิน (Liquidity Ratios) เป็นอัตราส่วนวัดความสามารถในการจ่ายภาระผูกพันทางการเงินระยะสั้น แบ่งได้ 2 อัตราส่วน

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current ratio) เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงิน ระยะสั้นของธุรกิจแบบคร่าวๆ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูง ความคล่องตัวยิ่งมาก

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick ratio) อัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเช่นเดียวกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน แต่ตัดสิ่งที่เป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก

$$\text{อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2.3.2 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management Ratios) เป็นอัตราส่วนวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร อัตราส่วนกลุ่มนี้เป็นอัตราส่วนเปรียบเทียบยอดขายกับเงินลงทุน ความเร็วของการหมุนที่วัดได้จะบอกถึงประสิทธิภาพจากการบริหารทรัพย์สินนั้นๆ

อัตราหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover Ratio) แสดงถึง อัตราการหมุนของสินค้าว่าปีหนึ่งหมุนได้กี่ครั้งหรือกี่รอบ ถ้าจำนวนรอบยิ่งมาก แสดงว่าขายสินค้าได้เร็ว

$$\text{อัตราหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ขายสุทธิ}}{\text{สินค้าคงเหลือ}}$$

ระยะเวลาในการเก็บหนี้ (average collection period) เป็นการวัดว่า บริษัทใช้เวลากี่วันในการเรียกเก็บเงิน กรณีเป็นจำนวนวันจะใช้ 365 วัน หรือ 360 วัน ในการวิเคราะห์ จะใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกหนี้ในการทบทวนการให้สินเชื่อ

$$\text{ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้} = \frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ขายเชื่อต่อวัน}} = \frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ขายเชื่อสุทธิ}/365}$$

อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover) แสดงถึง การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ถาวร ถ้าหมุนได้จำนวนครั้งมากขึ้น แสดงว่าการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรมากขึ้น

$$\text{อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร} = \frac{\text{ขายสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์ถาวร}}$$

อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover) เป็นอัตราส่วนวัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนขายสุทธิต่อสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น

$$\text{อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ขายสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2.3.3 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการบริหารหนี้ (Debt Management Ratios) ใช้วัดความอ่อนแอทางการเงินอันเกิดจากการก่อหนี้ ใช้วัดขนาดของเงินกู้ยืมธุรกิจได้จัดหา และขนาดกำไรที่ลดลงได้ก่อนที่ธุรกิจจะประสบปัญหาจากการจ่ายดอกเบี้ย

อัตราส่วนแห่งหนี้ (Debt ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินระยะสั้นรวมกับหนี้สินระยะยาวต่อสินทรัพย์รวม เป็นการวัดเงินทุนรวมที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ ถ้าธุรกิจมีอัตราส่วนนี้สูงเกินไป ถือว่าอันตรายทั้งเจ้าหนี้คือถ้ากิจการล้มละลายอาจได้รับชำระหนี้ไม่ครบจำนวน และกิจการเองคือ ถ้ารายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดมีโอกาสดำเนินไปได้ง่าย เพราะต้องแบกรับภาระในรูปดอกเบี้ยจำนวนมาก แต่ถ้าธุรกิจมีอัตราส่วนต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน อาจแสดงว่าเครดิตไม่ดีแล้วยังทำให้การขยายตัวชะงักงัน

$$\text{อัตราส่วนแห่งหนี้} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times-Interest-Earned ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างดอกเบี้ยกับกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี อัตราส่วนนี้จะแสดงให้เห็นความสามารถของกิจการในการชำระดอกเบี้ย

$$\text{อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย} = \frac{\text{กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{ดอกเบี้ย}}$$

2.3.4 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Profitability Ratios)

ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Profit Margin on Sales) แสดงอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย

$$\text{ผลตอบแทนต่อยอดขาย} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังภาษี}}{\text{ยอดขาย}}$$

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (Basic Earning Power (BEP) Ratio) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบดอกเบี้ยและภาษี

$$\text{อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน} = \frac{\text{EBIT}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Assets (ROA)) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์หลังดอกเบี้ยและภาษี

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังภาษี}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Total Equity (ROE)) เป็นอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังภาษี}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

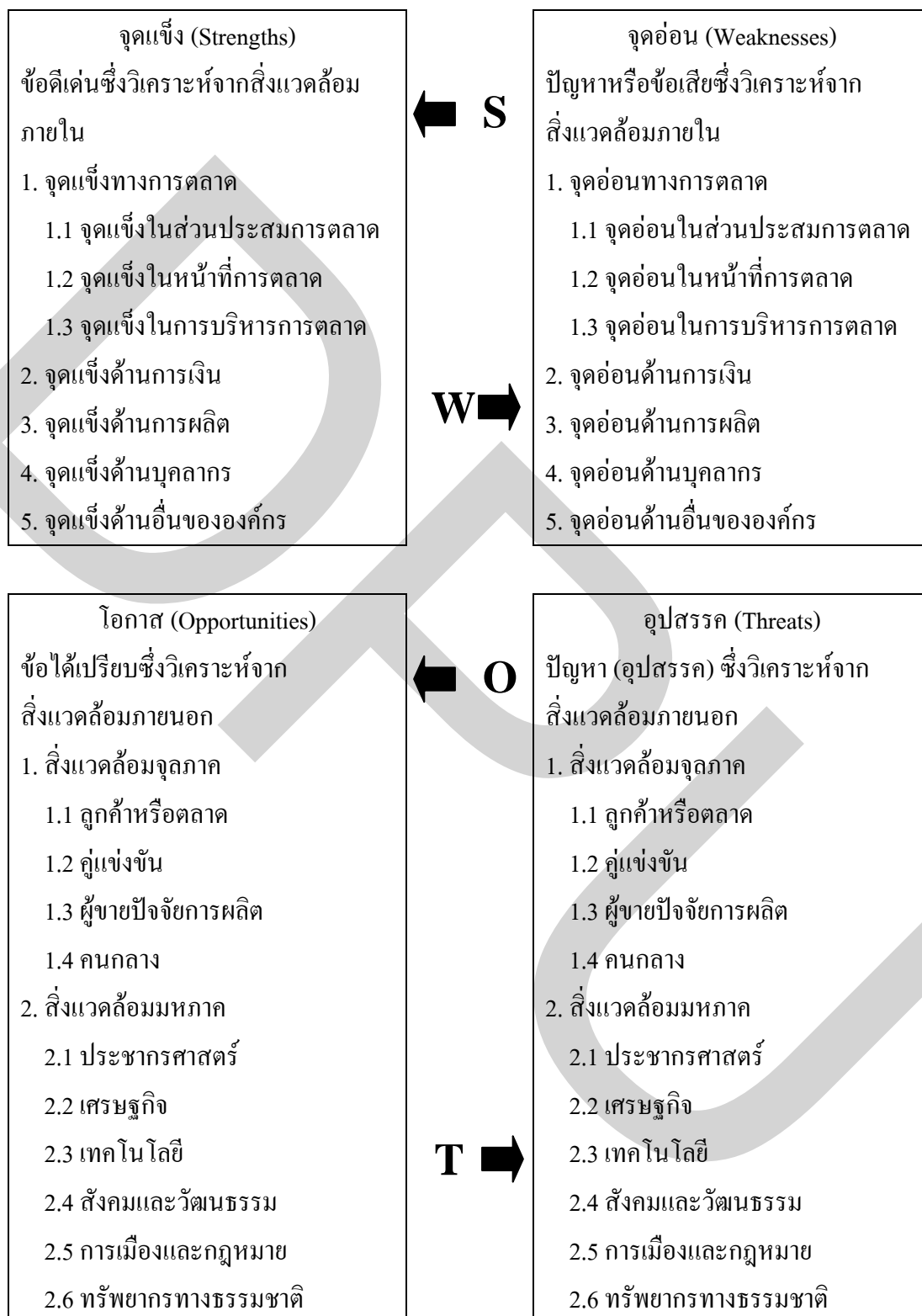
2.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2546, น.13) กระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มด้วยการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ภายใต้เป้าหมาย การสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้น

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในระดับบริษัท จะพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดกลยุทธ์ เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (th.wikipedia.org/wiki/การวิเคราะห์สวอต, 2555) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือประเมินสถานการณ์องค์กร จากสภาพแวดล้อมภายในคือจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และจากสภาพแวดล้อมภายนอกคือโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. จุดแข็ง (Strengths) จุดเด่นหรือจุดแข็ง ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งทางด้านทรัพยากร เป็นความสามารถในการแข่งขัน
2. จุดอ่อน (Weaknesses) จุดด้อย หรือจุดอ่อน ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องจากภายในองค์กร
3. โอกาส (Opportunities) เป็นโอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งเสริม หรือเอื้อประโยชน์กับองค์กร
4. อุปสรรค (Threats) อุปสรรคเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งที่พยายามต้องขจัดออกจากองค์กรให้ได้



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น.48)

2.4.1 ขอบข่ายการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัท

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.131-160) ขอบข่ายการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัทมี 3 ขั้นตอน

2.4.1.1 ขั้นที่ 1 ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 2 เมทริกซ์

1. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน เป็นเมทริกซ์ที่ประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) มี 5 ขั้นตอน

1.1 ปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน

1.2 น้ำหนัก เป็นการกำหนดความสำคัญของปัจจัยมีช่วงจาก 0.0 - 1.0 คือ 0.0 หมายถึง ไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 มีความสำคัญมากที่สุด

1.3 การประเมิน มี 4 เกณฑ์ คือ 1 แสดงถึง จุดอ่อนหลัก 2 แสดงถึง จุดอ่อนรอง 3 แสดงถึง จุดแข็งรอง และ 4 แสดงถึง จุดแข็งหลัก

1.4 คะแนนถ่วงน้ำหนัก คือ การนำน้ำหนัก คูณด้วย การประเมิน จะมีค่าต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

1.5 ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมทั้งหมดของคะแนนถ่วงน้ำหนัก

คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในจะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.5 แสดงว่าแสดงว่า อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย แต่ถ้าน้อยกว่า 2.5 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน ถ้ามากกว่า 2.5 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง

2. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อบริษัททั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมาย โดยมี 5 ขั้นตอน

2.1 ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือปัจจัยที่เป็น โอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

2.2 น้ำหนัก เป็นการกำหนดความสำคัญของปัจจัยมีช่วงจาก 0.0 - 1.0 คือ 0.0 หมายถึง ไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 มีความสำคัญมากที่สุด

2.3 การประเมิน มี 4 เกณฑ์ คือ 1 แสดงถึง โอกาสน้อยหรืออุปสรรคมาก 2 แสดงถึง โอกาสที่เท่ากับค่าเฉลี่ย 3 แสดงถึง โอกาสที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และ 4 แสดงถึง โอกาสที่ดีมาก

2.4 คะแนนถ่วงน้ำหนัก คือ การนำน้ำหนัก คูณด้วย การประเมิน จะมีค่าต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

2.5 ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมทั้งหมดของคะแนนถ่วงน้ำหนัก

คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกจะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.5 แสดงว่าแสดงว่า อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 4 แสดงว่า องค์กรมีโอกาสมากและอุปสรรคน้อย

2.4.1.2 ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่ ประกอบด้วย

1. แมทริกซ์ อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.135) ทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก เกิดระหว่างการจับคู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยกำหนดให้ T แทนอุปสรรค O แทนโอกาส W แทนจุดอ่อน และ S แทนจุดแข็ง

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<p>SO</p> <p>มีจุดแข็งและมีโอกาส</p> <p>กลยุทธ์การรุกกราน</p> <p>(Aggressive strategy)</p>	<p>WO</p> <p>มีจุดอ่อนและมีโอกาส</p> <p>กลยุทธ์การอนุรักษ์</p> <p>(Conservative strategy)</p>
อุปสรรค (Threats)	<p>ST</p> <p>มีจุดแข็งและมีอุปสรรค</p> <p>กลยุทธ์การแข่งขัน</p> <p>(Competitive strategy)</p>	<p>WT</p> <p>มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค</p> <p>กลยุทธ์การตั้งรับ</p> <p>(Defensive strategy)</p>

ภาพที่ 2.2 แสดงทางเลือก 4 ประการของแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์

1.1 กลยุทธ์ SO เป็นเป้าหมายของทุกองค์กร โดยจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส SO ถือเป็นตำแหน่งรุกราน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี

- 1) การเจาะตลาด (Market penetration)
- 2) การพัฒนาตลาด (Market development)
- 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 4) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
- 5) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
- 6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- 7) การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม (Conglomerate diversification)
- 8) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)
- 9) การกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal diversification)

10) กลยุทธ์ผสม (Combination)

1.2 กลยุทธ์ WO เป็นสถานการณ์จุดอ่อนและมีโอกาส องค์กรจะต้องพยายามแก้ไขจุดอ่อนและใช้ข้อได้เปรียบจากโอกาส WO ถือเป็นตำแหน่งการอนุรักษ์ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี

- 1) การเจาะตลาด (Market penetration)
- 2) การพัฒนาตลาด (Market development)
- 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 4) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)

1.3 กลยุทธ์ ST เป็นสถานการณ์ที่มีจุดแข็งและมีอุปสรรค ต้องพยายามใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคให้ได้ ST ถือเป็นตำแหน่งการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี

- 1) การเจาะตลาด (Market penetration)
- 2) การพัฒนาตลาด (Market development)
- 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 4) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
- 5) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
- 6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- 7) การร่วมทุน (Joint venture)

1.4 กลยุทธ์ WT เป็นสถานการณ์ที่มีจุดอ่อนและมีอุปสรรคองค์กรจะต้องพยายามสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ได้ WT ถือเป็นตำแหน่งการตั้งรับ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี

- 1) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ประกอบด้วย
 - 1.1) การไม่ลงทุน (Divestiture)
 - 1.2) การเลิกดำเนินงาน (Liquidation)
 - 1.3) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest)
 - 1.4) การปรับเปลี่ยน (Turnaround)
 - 1.5) การล้มละลาย (Bankruptcy)
- 2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification strategy)

2. แมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group (BCG))

แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราเจริญเติบโตของตลาด กับ ส่วนครองตลาด เปรียบเทียบของผลิตภัณฑ์ขององค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแต่

ละสายผลิตภัณฑ์ ใช้กับองค์กรที่มีหลายหน่วยธุรกิจ โดยเมทริกซ์กำหนดให้แกนอนแทนส่วน
ครองตลาดเปรียบเทียบ มีค่า ระหว่าง 0 ถึง 1 กึ่งกลางแกนอนคือ 0.5 ค่าสูงสุดคือ 1 และค่าต่ำสุด
คือ 0 ส่วนแกนตั้งแทนอัตราการอัตราเจริญเติบโตของตลาดมีค่าระหว่าง -20 ถึง 20 กึ่งกลางแกนตั้ง
คือ 0 ค่าสูงสุดคือ 20 ค่าต่ำสุดคือ -20 จะแบ่งออกเป็น 4 เมทริกซ์

		ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative market share)		
		สูง 1.0	กลาง 0.5	ต่ำ 0.0
อัตราการเจริญเติบโตของตลาด(ยอดขาย) (Market (sales) growth rate)	สูง +20	2. ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) - มีตำแหน่งการแข่งขันที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมที่กำลังเจริญเติบโต - ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต - ใช้ทรัพยากรและการขยายธุรกิจ	1. ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) - ผลิตภัณฑ์ที่มีตำแหน่งการแข่งขันที่มีปัญหาแต่เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่จึงมีอัตราการเจริญเติบโตสูง - ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต ถ้าสามารถแก้ปัญหาได้ หรือกลยุทธ์ตัดทอนถ้าไม่สามารถแก้ปัญหาได้	
	กลาง 0	3.ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cows) - ผลิตภัณฑ์ที่เจริญเติบโตเต็มที่โดยมีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ - ใช้กลยุทธ์คงสภาพเดิม หรือ การเจริญเติบโตในระดับปานกลาง รักษาประโยชน์จากสภาพคล่องทางการเงิน มีการลงทุนในระดับต่ำ	4. ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) - ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา มีการเจริญเติบโตต่ำ - ใช้กลยุทธ์การตัดทอน การไม่ลงทุน ขาย หรือการยกเลิกดำเนินงาน	
	ต่ำ -20			

ภาพที่ 2.3 แสดงเมทริกซ์ความเจริญเติบโต – ส่วนครองตลาด BCG

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.139)

2.1 ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงหรืออัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูง แต่มีส่วนครองตลาดต่ำ องค์กรจะต้องปรับปรุงให้มีส่วนครองตลาดสูงขึ้น ซึ่งการเพิ่มส่วนครองตลาดต้องใช้ทรัพยากรด้านเงินลงทุนมาก เพื่อเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ดาวดวงเด่น กลยุทธ์ที่ใช้มี

1) กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

1.1) การเจาะตลาด (Market penetration)

1.2) การพัฒนาตลาด (Market development)

1.3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)

2) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment)

2.2 ผลิตภัณฑ์ดาวดวงเด่น (Stars) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงหรืออัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูง และมีส่วนครองตลาดสูง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงทำให้ค่าใช้จ่ายสูงเพราะต้องการเงินจำนวนมากในการผลิต และต้องรักษาการลงทุนในตลาดที่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูง กลยุทธ์ที่ควรใช้มี

1) กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ดาวดวงเด่นให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ทำเงิน ประกอบด้วย

1.1) การเจาะตลาด (Market penetration)

1.2) การพัฒนาตลาด (Market development),

1.3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)

1.4) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)

1.5) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)

1.6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)

1.7) การร่วมทุน (Joint venture)

2) การขยายธุรกิจ (Build)

2.3 ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง แต่มียอดขายต่ำหรืออัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินในองค์กรเป็นจำนวนมาก และไม่ต้องการเงินลงทุนเพิ่ม ต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาด ธุรกิจจะมีเงินสดเหลือเพื่อส่งเสริมผลิตภัณฑ์ดาวดวงเด่น และผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา กลยุทธ์ที่ควรใช้มี

1) กลยุทธ์การคงที่ (Stability)

2) การเจริญเติบโตในระดับปานกลาง (Modest growth)

2.4 ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำและมียอดขายต่ำหรืออัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่กำไรต่ำ หรือขาดทุน กลยุทธ์ที่ควรใช้คือ

1) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ประกอบด้วย

1.1) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture strategy)

1.2) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy)

1.3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround strategy)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น.53) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินในผังบีจีซี แสดงถึงการได้มาของเงินสดและการใช้ไปของเงินสดของแต่ละผลิตภัณฑ์

		ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ			
		สูง		ต่ำ	
อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย	สูง	Stars		Question marks	
		เงินสดใช้ไป มาก	เงินสดได้มา มาก	เงินสดใช้ไป มาก	เงินสดได้มา ต่ำ
	ไม่มีเงินสดคงเหลือ		ขาดแคลนเงินสด		
	Cash Cows		Dogs		
ต่ำ	เงินสดใช้ไป ต่ำ	เงินสดได้มา มาก	เงินสดใช้ไป ต่ำ	เงินสดได้มา ต่ำ	
	มีเงินสดคงเหลือ		ไม่มีเงินสดคงเหลือ		

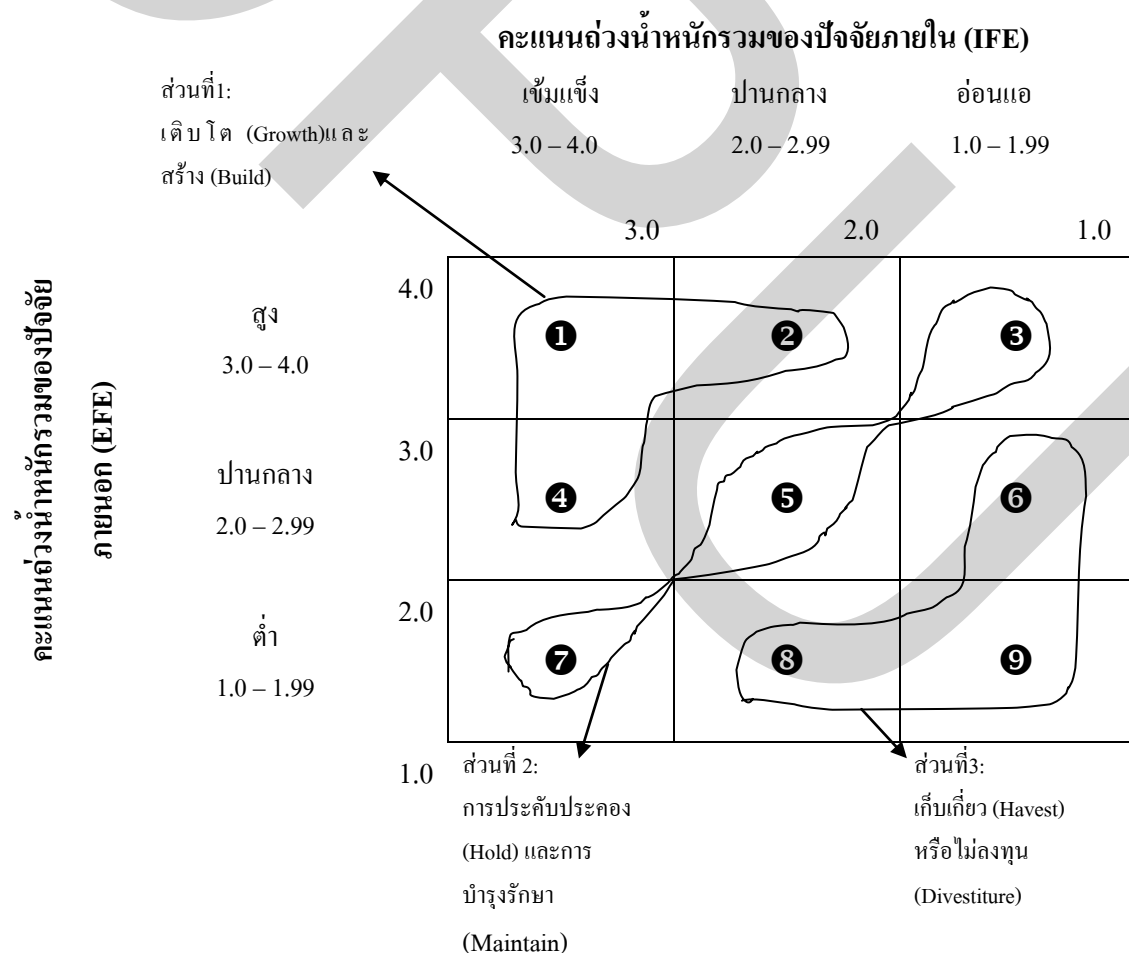
ภาพที่ 2.4 แสดงถึงการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน (Portfolio management) สำหรับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในผังบีจีซี

3. แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – การประเมินปัจจัยภายนอก (IE matrix หรือ Internal-External matrix)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.145) เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ใช้กับองค์กรที่มีหลายหน่วยธุรกิจ โดยกำหนดแกนแนวนอนเป็นคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายใน (IFE) ส่วนแกนตั้งเป็นคะแนน

ถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายนอก (EFE) มี 3 ระดับ ระดับเข้มแข็งหรือสูงมีค่าระหว่าง 3.0 ถึง 4.0 ระดับปานกลางมีค่าระหว่าง 2.0 ถึง 2.99 ระดับอ่อนแอหรือต่ำมีค่าระหว่าง 1.0 ถึง 1.99 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก (IE matrix) แบ่งเป็น 9 ช่อง ดังนี้

- 1) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในเข้มแข็ง ปัจจัยภายนอกสูง
- 2) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในปานกลาง ปัจจัยภายนอกสูง
- 3) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในอ่อนแอ ปัจจัยภายนอกสูง
- 4) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในเข้มแข็ง ปัจจัยภายนอกปานกลาง
- 5) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในปานกลาง ปัจจัยภายนอกปานกลาง
- 6) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในอ่อนแอ ปัจจัยภายนอกปานกลาง
- 7) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในเข้มแข็ง ปัจจัยภายนอกต่ำ
- 8) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในปานกลาง ปัจจัยภายนอกต่ำ
- 9) คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในอ่อนแอ ปัจจัยภายนอกต่ำ



ภาพที่ 2.5 แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (Internal-External (IE) matrix)

กลยุทธ์ที่ใช้ในแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก มี 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การเจริญเติบโต (Growth) และสร้างส่วนการตลาด (Build) ประกอบด้วย ช่องที่ 1 2 และ 4 กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (Intensive growth strategy) ประกอบด้วย

การเจาะตลาด (Market penetration) การพัฒนาตลาด (Market development) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) หรือใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative growth strategy) ประกอบด้วย การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration) และการรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)

ส่วนที่ 2 การประคับประคอง (Hold) และการบำรุงรักษา (Maintain) ประกอบด้วย ช่องที่ 3 5 และ 7 กลยุทธ์ที่ควรใช้ ประกอบด้วย

การเจาะตลาด (Market penetration) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)

ส่วนที่ 3 การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) และการไม่ลงทุน (Divestiture) ประกอบด้วยช่องที่ 6 8 และ 9 กลยุทธ์ที่ควรใช้ ประกอบด้วย

กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) คือ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround strategy) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy) และกลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture strategy)

4. แมทริกซ์กลยุทธ์หลัก

เป็นแมทริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตของตลาดกับตำแหน่งการแข่งขัน แกนตั้งแสดงการเจริญเติบโตของตลาด ด้านบนแทนการเจริญเติบโตของตลาดรวดเร็ว และด้านล่างแทนการเจริญเติบโตของตลาดล่าช้า ส่วนแกนนอนแสดงการแข่งขัน ด้านขวาแทนตำแหน่งการแข่งขันรุนแรง ด้านซ้ายแทนตำแหน่งการแข่งขันอ่อนแอ ประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 การเจริญเติบโตของตลาดรวดเร็ว ตำแหน่งการแข่งขันรุนแรงควรใช้กลยุทธ์

- 1) การพัฒนาตลาด (Market development)
- 2) การเจาะตลาด (Market penetration)
- 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 4) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
- 5) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
- 6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- 7) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)

ส่วนที่ 2 การเจริญเติบโตของตลาดรวดเร็ว ตำแหน่งการแข่งขันอ่อนแอ ควรใช้กลยุทธ์

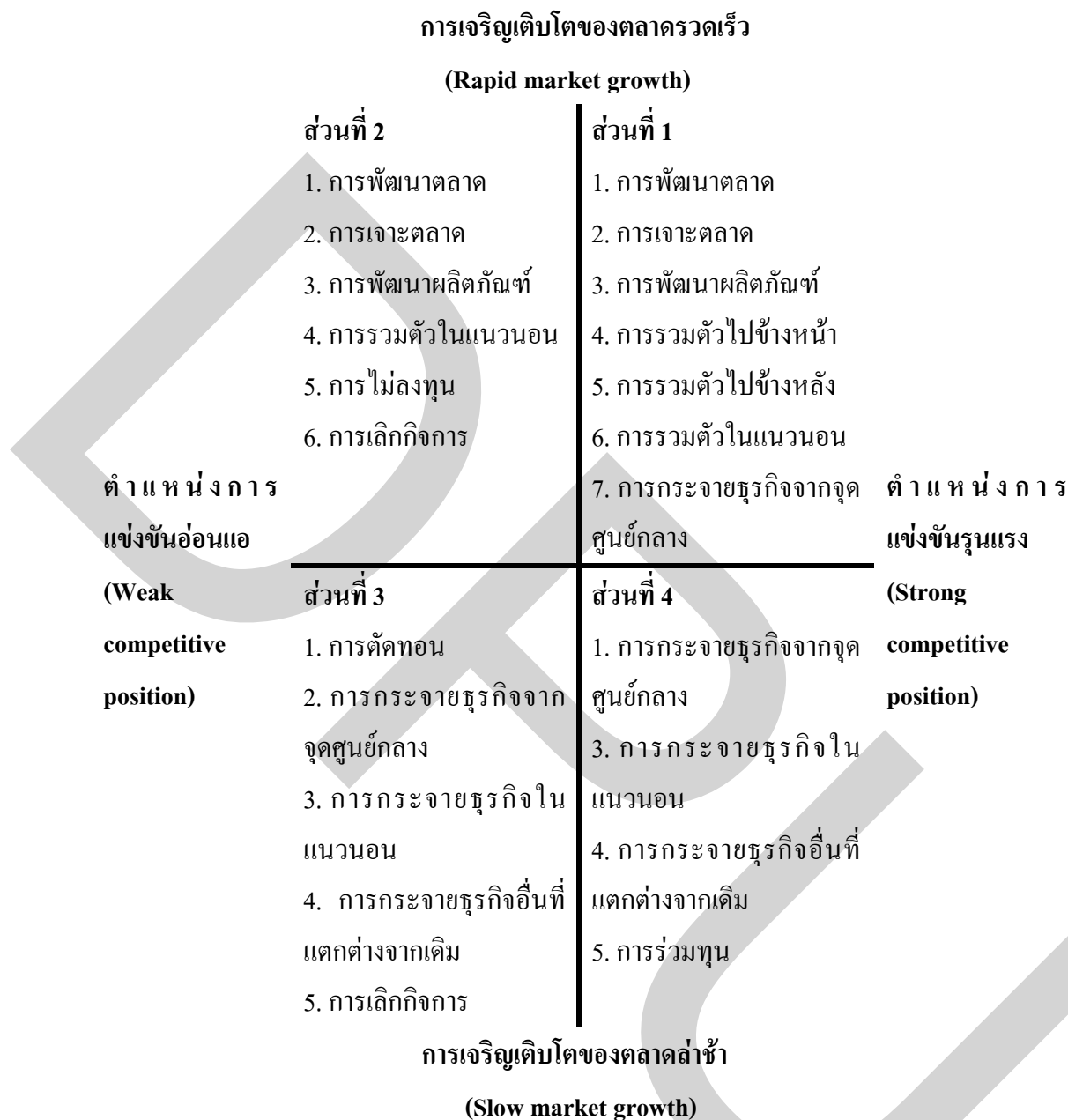
- 1) การพัฒนาตลาด (Market development)
- 2) การเจาะตลาด (Market penetration)
- 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 4) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- 5) การไม่ลงทุน (Divestiture)
- 6) การเลิกกิจการ (Liquidation)

ส่วนที่ 3 การเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ตำแหน่งการแข่งขันอ่อนแอ ควรใช้กลยุทธ์

- 1) การตัดทอน (Retrenchment)
- 2) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)
- 3) การกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal diversification)
- 4) การกระจายธุรกิจอื่นที่แตกต่างจากเดิม (Conglomerate diversification)
- 5) การไม่ลงทุน (Divestiture)
- 6) การเลิกกิจการ (Liquidation)

ส่วนที่ 4 การเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ตำแหน่งการแข่งขันรุนแรง ควรใช้กลยุทธ์

- 1) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)
- 2) การกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal diversification)
- 3) การกระจายธุรกิจอื่นที่แตกต่างจากเดิม (Conglomerate diversification)
- 4) การร่วมลงทุน (Joint venture)

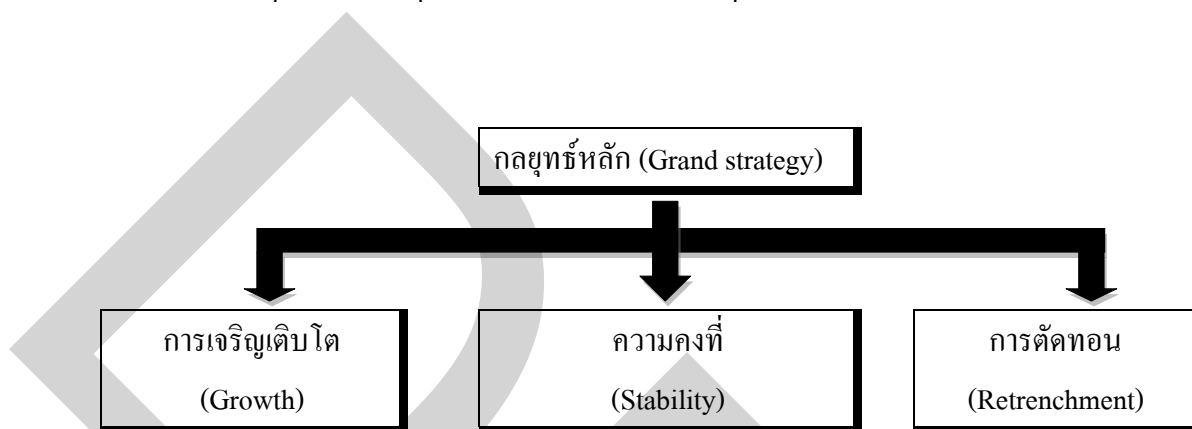


ภาพที่ 2.6 แสดงแมทริกซ์กลยุทธ์หลัก

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.150)

2.4.1.3 ขั้นที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขั้นนี้เป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์หลักประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ



ภาพที่ 2.7 แสดงกลยุทธ์หลัก

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.151)

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตด้านยอดขาย สินทรัพย์ กำไร ประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์การขยายตัวแบบเข้มข้น (Intensive growth strategies) เป็นการพยายามเพิ่มยอดขายให้เพิ่มขึ้นจาก ผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

1) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration strategy) หรือกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy)

กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกัน

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) เป็นการพยายามในการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการใช้ปรับปรุงตำแหน่งตลาดขององค์กร

2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) เป็นการพยายาม เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม และแสวงหาตลาดใหม่

3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นการพยายามเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากตลาดเดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดใหม่

1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว (Integrative growth strategy) เป็นการหาโอกาสการขยายตัวจากการดำเนินงาน การรวมตัวไปข้างหลังหมายถึงผู้ขายวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ถ้าการรวมตัวไปข้างหน้าหมายถึงผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

1) กลยุทธ์การรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical integration strategy) เป็นการพยายามควบคุมปัจจัยการผลิต และผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หรือทั้ง 2 อย่าง หรือเป็นการขยายตัวขององค์กรในอุตสาหกรรมเดิม กลยุทธ์นี้องค์กรพยายามขยายตัวโดยมีองค์กรมากกว่าหนึ่งองค์กร

1.1) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration) การที่องค์กรเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตเอง หรือจัดหาการผลิตเอง

1.2) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration) การที่องค์กรเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง หรือพยายามหาโอกาสขยายธุรกิจโดยเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง

2) กลยุทธ์การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration strategy) เป็นการขยายตัวธุรกิจในระดับเดียวกัน หรือเป็นการขยายการดำเนินงานขององค์กรร่วมกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลยุทธ์การรวมตัวในแนวนอนใช้เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด

1.3 กลยุทธ์การขยายตัวจากการกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายการดำเนินงานไปยังอุตสาหกรรมที่ต่างไปจากเดิม หรือการขยายไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่นในอุตสาหกรรมอื่น

1) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อขายในตลาดเดิม โดยใช้เทคโนโลยีเดิม ที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิม

2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจในระดับเดียวกัน (Horizontal diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อขายในตลาดเดิม โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิม

3) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม (Conglomerate diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อขายในตลาดใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิม

1.4 กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้านอื่น (Other growth strategy) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยมีกลยุทธ์

1) กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจ (Merger) การรวมบริษัท ตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป เข้าเป็นบริษัทเดียว การควบรวมธุรกิจถือเป็นการรวมองค์กรระหว่างธุรกิจเพื่อสร้างองค์กรใหม่ การควบรวมธุรกิจอาจทำได้ดังนี้

1.1) การควบรวมในแนวนอน (Horizontal mergers)

1.2) การควบรวมในแนวตั้ง (Vertical mergers)

1.3) การควบรวมแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate mergers)

2) การซื้อกิจการ (Acquisition) เป็นการซื้อบริษัทอื่นที่มีขนาดไม่เท่ากัน ทำให้เข้าถือสิทธิในการดำเนินงานของบริษัทนั้น

3) วิธีการร่วมลงทุน (Joint venture) เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่จากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นการเพิ่มสิ่งจูงใจในบริษัทที่ดำเนินงานระหว่างประเทศ

1.5 กลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliance) การเป็นหุ้นส่วนกันของ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อนำข้อได้เปรียบของแต่ละองค์กรมาเป็นจุดแข็งของกิจการเดิม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจร่วมกัน ประโยชน์ของกลยุทธ์นี้ทำให้ตำแหน่งทางการตลาดมีความเข้มแข็งขึ้น ลดต้นทุน ลดความเสี่ยง

1.6 กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากข้อได้เปรียบในการสร้างรายได้จากตลาดโลก ทำได้หลายวิธีดังนี้

1) การส่งออก (Exporting) เป็นการผลิตและส่งออกสินค้าจากประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ไปขายประเทศต่างๆ

2) กิจกรรมต่างประเทศ (Foreign activity) ได้แก่การให้สัมปทาน การให้สิทธิทางการค้า และการร่วมทุน

3) การลงทุนทางตรงระหว่างประเทศ (Foreign direct investment) การลงทุนกิจการในต่างประเทศ ควบคุมบริหารงานและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทั้งหมด

2. กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy) เป็นการให้บริการหรือเสนอสินค้าเดิม ในตลาดเดิม รักษาขนาดและระดับการดำเนินงานปัจจุบันของธุรกิจ ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์นี้เพื่อชะลอการขยายตัวที่รวดเร็ว และป้องกันผลกระทบกับส่วนครองตลาด ถ้าเป็นองค์กรเล็กมีข้อจำกัดด้านการเงินจะเลือกกลยุทธ์นี้

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) หรือกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive strategy) เป็นการลดกิจการหรือการดำเนินงานปัจจุบัน เมื่อประสบปัญหาด้านการเงิน และมีอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (Turnaround) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดมีเข้าสู่ภาวะวิกฤต เมื่อบริษัทประสบปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ลดขนาด ลดต้นทุน ลดผลิตภัณฑ์และตลาดที่ไม่มีกำไร

3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) เป็นกลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด ทำกำไรระยะสั้นสุด และอาจวางแผนที่จะขายหรือเลิกกิจการในระยะยาว

3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เป็นกลยุทธ์ยุติการดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้

3.4 กลยุทธ์การล้มละลาย (Bankruptcy) เป็นกลยุทธ์เมื่อไม่สามารถบริหารจัดการแก้ปัญหา หรือประสบความล้มเหลว หลังจากประสบปัญหาเป็นเวลานาน

3.5 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation) เป็นการยุติการดำเนินการเนื่องจากมีความอ่อนแอในการดำเนินงาน ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ อาจเลิกกิจการหรือขายธุรกิจได้

4. กลยุทธ์ผสม (Combination strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy) และกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ร่วมกัน

2.5 ประเภทงานวิจัยที่แบ่งตามลักษณะของข้อมูล

นภากาศ จันทศัพท์ และคณะ (2550, น.15) การวิจัยแบ่งตามลักษณะข้อมูลจะมี 2 ประเภท คือ

2.5.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จะเป็นการวิจัยในลักษณะข้อมูลเป็นตัวเลข และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผล

2.5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยที่เป็นข้อมูลคุณลักษณะ อาจเป็นการวิเคราะห์ วิทยานิพนธ์ แสดงความคิดเห็น แล้วสรุปบรรยาย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุณทริก ทองคำช้อย (2550) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลการดำเนินงานและการบริหารกลยุทธ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 – 2549 สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้การวิเคราะห์ SWOT และวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ผลการศึกษามี 2 ส่วน ส่วนแรก การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ควรใช้กลยุทธ์การรักษาตลาด, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การขายธุรกิจ เพราะจากการวิเคราะห์ SWOT อยู่ในตำแหน่งจุดแข็งและโอกาส ส่วนที่สอง การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีสภาพคล่องสูง มีการใช้

ประโยชน์จากสินทรัพย์รวมได้มาก มีความสามารถในการชำระหนี้ได้เพิ่มขึ้น มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

เรื่องวิทย์ คงศิลา (2550) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานและการเจริญเติบโตของธนาคาร และศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 – 2549 สมมติฐานในการวิจัย คือ ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษามี 2 ส่วน 1. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์เจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาองค์กร เนื่องจากผลการวิเคราะห์แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง อยู่ในตำแหน่ง มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค อยู่ในสถานการณ์ประคับประคอง และรักษา 2. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน อัตราส่วนสภาพคล่อง ด้านเงินสดต่อเงินฝากอยู่ในระดับต่ำ ด้านสภาพคล่องต่อสินทรัพย์รวมมีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น อัตราส่วนด้านการบริหารหนี้เพิ่มขึ้น อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรลดลง

เกศแก้ว ทวยเจริญ (2553) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารออมสินของปี พ.ศ. 2551 สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธนาคารออมสินมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการวางแผนและใช้กลยุทธ์แบบเจริญเติบโต

ผลการศึกษาในเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ธนาคารมีสภาพคล่องสูง มีความสามารถในการชำระหนี้สูง มีความสามารถในการทำกำไรสูง มีสินทรัพย์ที่มีคุณภาพและสามารถบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาเชิงพรรณนา โดยใช้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน ธนาคารออมสินมีภาพลักษณ์ที่ดีทำให้มีฐานลูกค้าจำนวนมาก การลงทุนเป็นการลงทุนตราสารในภาครัฐ มีความเสี่ยงต่ำ กลยุทธ์ที่ธนาคารควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด การขยายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากการวิเคราะห์ด้วยแมทริกซ์ อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS Matrix) อยู่ในช่วง SO คือ มีทั้งจุดแข็งและโอกาสที่ดี

นุชนภา วงษ์มงคล (2549) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน: กรณีศึกษา การประปานครหลวง มีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของการประปา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – 2548 และศึกษาการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดย SWOT Analysis สมมติฐานของงานวิจัย การบริหารเชิงกลยุทธ์ของการประปานครหลวง ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด

ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาลาดและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT การประสานครหลวงอยู่ในตำแหน่งจุดแข็งและมีโอกาส ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การประปามีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนไม่ดี แต่มียอดขายสูงขึ้นคุ้มค่ากับการลงทุน มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนลดลง และมีผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สิน

ดูจชนค ชาติสืบ (2550) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลการดำเนินงาน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2549 สมมติฐานคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด

ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างตลาดเป็นประเภทผู้ขายน้อยราย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ SWOT Analysis บริษัทมีจุดแข็ง คือ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับระดับสากล มีจุดอ่อน คือ ต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อพัฒนาและซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดตลอดเวลา อุปสรรค คือ มีคู่แข่งหลายรายและมีความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจากการนำเข้าของสินค้า บริษัทอยู่ในตำแหน่งมีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน อัตราส่วนสภาพคล่องอยู่ในระดับปานกลาง อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนบริษัทมีสินทรัพย์เพียงพอที่จะชำระหนี้ได้รวดเร็ว มีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์รวมได้มาก ความสามารถในการทำกำไรลดลง อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้นมีอัตราเพิ่มขึ้น

นางสาวอัญชลี กุนากุล (2553) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการให้บริการในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาโครงสร้างตลาดโทรคมนาคม ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2546 - 2552 และการแข่งขันในอนาคต ภายหลังมีการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 ทำการศึกษา 2 แบบ ศึกษาแบบพรรณนาโดยการวิเคราะห์ five force model และ SWOT ศึกษาแบบเชิงปริมาณ โดยการประมาณการงบกำไรขาดทุนของบริษัท

ผลการศึกษาแบบพรรณนา five force model ทีโอทียังคงมีศักยภาพในการแข่งขัน แต่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป การเปิดเสรีทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น อำนาจการต่อรองของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยที่ลดทอนศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ทีโอทีมีจุดแข็ง คือ มีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ฐานลูกค้าขนาดใหญ่ บุคลากรมีความสามารถ ซึ่ง

สามารถพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อสร้างรายได้เปรียบ และมีจุดอ่อน คือ วัฒนธรรมองค์กร ไม่ปรับตามสภาวะการแข่งขัน มีภาระค่าใช้จ่ายสูง จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก มีโอกาส คือ แนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น และได้รับอนุมัติให้เป็นผู้ดำเนินการระบบ โทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 ก่อนคู่แข่งทำให้มีโอกาสสร้างฐานลูกค้าใหม่ แต่มีอุปสรรค คือ แนวโน้ม การลดลงของผู้ใช้บริการโทรศัพท์ประจำที่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้ อุปกรณ์และโครงข่ายล้าสมัยต้องลงทุนเพิ่ม และการแทรกแซงทางการเมือง

ผลการศึกษาเชิงปริมาณ จากการประมาณรายได้ จากสมมติฐานว่า ทีโอทีมีรายได้เพิ่ม จากการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 บริการอินเทอร์เน็ต และมีรายได้จากการให้บริการ โทรศัพท์ยุคที่ 2 แทน AIS แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารหลังสิ้นสุดสัมปทาน พบว่า รายได้จากการให้บริการอินเทอร์เน็ต และรายได้จากการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 สามารถ ชดเชยรายได้ของโทรศัพท์ประจำที่ได้ แต่ไม่สามารถชดเชยส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน แต่ หากทีโอทีประสบความสำเร็จในการบริหาร โครงข่ายโทรศัพท์ยุคที่ 2 แทน AIS จะสามารถชดเชย รายได้ของโทรศัพท์ประจำที่และสามารถชดเชยส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน

เบญจมาศ สังขโชติ (2548) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและบริการกลุ่ มุทธ์หลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา วิธีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ภาพรวมของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หลังการแปรรูป ศึกษาการ วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ในการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2540 – 2547 และศึกษาวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

ผลการศึกษา อัตราส่วนทางการเงิน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีสภาพคล่องอยู่ใน เกณฑ์ดี ทั้งก่อนและหลังแปรรูป ด้านความเสี่ยงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความสามารถในการทำกำไรอยู่ ในเกณฑ์ต่ำทั้งก่อนและหลังแปรรูป การบริหารลูกหนี้ก่อนแปรรูปสภาพคล่องสูง หลังการแปรรูป สภาพคล่องต่ำ ความสามารถในการบริหารทรัพย์สิน มีประสิทธิภาพมากขึ้นหลังการแปรรูป ผล การศึกษาโดยการวิเคราะห์กลุ่มยุทธ์ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด

ในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตัวอย่างงานวิจัยที่มีแนวทางการวิจัยใกล้เคียงกัน โดย ศึกษาจากผลการวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในกิจการหลากหลายแบบ ไม่ว่าจะเป็นกิจการที่เป็น รัฐวิสาหกิจ กิจการด้านการเงินการธนาคาร กิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโทรคมนาคม ทำให้ผู้วิจัยมี ความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์กลยุทธ์มากขึ้น และทราบ ถึงแนวทางในการทำวิจัย และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยนำความรู้ที่ได้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยเองยังได้ศึกษางานวิจัย ที่วิจัยเกี่ยวกับ บมจ.ทีโอที ซึ่งผลการวิจัยแสดงถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการ

ประมาณรายได้ขององค์กร แต่ในงานวิจัยไม่ได้ได้แสดงถึง แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของ บมจ.ทีโอที แม้จะมีงานวิจัยที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ของ บมจ.ทีโอที แต่ข้อมูลที่น่ามาวิจัยก็เป็นข้อมูลที่ผ่านมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้วิจัยจึงขอเสนอระเบียบและวิธีวิจัยในการดำเนินงานวิจัย เพื่อวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที ในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ บมจ.ทีโอที ระหว่างปี 2549 - 2553 และการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นวิธีการอธิบายในลักษณะพรรณนา ดังนั้นการวิจัยจะแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน อย่างที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

3.2 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

3.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

รวบรวมรายงานประจำปีของ บมจ.ทีโอที ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2553 และนำตัวเลขต่างๆในงบการเงินจะแสดงถึงฐานะทางการเงินของ บมจ.ทีโอที มาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือใช้ประเมินฐานะทางการเงิน ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ มี 4 อัตราส่วนดังนี้

3.1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

3.1.1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจแบบคร่าวๆ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูง ความคล่องตัวยิ่งมาก

3.1.1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง (Quick Ratio) เป็นการวัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเช่นเดียวกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน แต่ตัดสิ่งที่เป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก

3.1.2 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management Ratios)

3.1.2.1 อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover Ratio) แสดงถึงอัตราการหมุนของสินค้าว่าปีหนึ่งหมุนได้กี่ครั้งหรือกี่รอบ ถ้าจำนวนรอบยิ่งมาก แสดงว่าขายสินค้าได้เร็ว

3.1.2.2 ระยะเวลาในการเก็บหนี้ (average collection period) กรณีเป็นจำนวนวันจะใช้ 365 วัน หรือ 360 วัน ในการวิเคราะห์ จะใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดกับลูกหนี้ใช้ประโยชน์ในการทบทวนการให้สินเชื่อ

3.1.2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover) แสดงการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ถาวร ถ้าหมุนได้จำนวนครั้งมากขึ้น แสดงว่าการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรมากขึ้น

3.1.2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover) เป็นอัตราส่วนวัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนขายสุทธิกับสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น

3.1.3 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการบริหารหนี้ (Debt Management Ratios)

3.1.3.1 อัตราส่วนแห่งหนี้ (Debt ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินระยะสั้นรวมกับหนี้สินระยะยาวต่อสินทรัพย์รวม เป็นการวัดเงินทุนรวมที่จัดหามาในรูปของหนี้ ถ้าธุรกิจมีอัตราส่วนนี้สูงเกินไป ถือว่าอันตรายทั้งเจ้าหนี้คือถ้ากิจการล้มละลายอาจได้รับชำระหนี้ไม่ครบจำนวน และกิจการเองคือ ถ้ารายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดมีโอกาสดูดทุนได้ง่าย เพราะต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยจำนวนมาก แต่ถ้าธุรกิจมีอัตราส่วนต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน อาจแสดงว่าเครดิตไม่ดีแล้วยังทำให้การขยายตัวชะงักด้วย

3.1.3.2 อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times – Interest - Earned ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างดอกเบี้ยกับกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี อัตราส่วนนี้จะแสดงให้เห็นความสามารถของกิจการในการชำระดอกเบี้ย

3.1.4 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Profitability Ratios)

3.1.4.1 อัตราส่วนทำกำไรสุทธิ (profit margin) แสดงอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย

3.1.4.2 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (BEP Ratio) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไร โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบดอกเบี้ยและภาษี

3.1.4.3 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Assets) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์หลังดอกเบี้ยและภาษี

3.1.4.4 อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Total Equity) เป็นอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

3.2 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

เป็นการใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ระดับบริษัทมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT ของ บมจ.ทีโอที เพื่อเป็นข้อมูลพิจารณาความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

3.2.1 การวิเคราะห์ SWOT

เป็นเครื่องมือประเมินสถานการณ์ บมจ.ทีโอที จากสภาพแวดล้อมภายในคือจุดแข็งและจุดอ่อนของ บมจ.ทีโอที และจากสภาพแวดล้อมภายนอกคือโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ บมจ.ทีโอที

3.2.1.1 จุดแข็ง (Strengths) จุดเด่นหรือจุดแข็งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในของ บมจ.ทีโอที

3.2.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) จุดด้อยหรือจุดอ่อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่ง เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องจากภายใน บมจ.ทีโอที

3.2.1.3 โอกาส (Opportunities) เป็น โอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งเสริมหรือเอื้อประโยชน์กับ บมจ.ทีโอที

3.2.1.4 อุปสรรค (Threats) อุปสรรคเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็น สิ่งที่พยายามต้องขจัดออกจาก บมจ.ทีโอที

3.2.2 ขอบข่ายการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัท

ขอบข่ายการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัท มี 3 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 2 เมทริกซ์

1) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน เป็นเมทริกซ์ที่ประเมินและให้นำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน)

2) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อบริษัททั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมาย

ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่ หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้ามานำมา วิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ของ บมจ.ทีโอที โดยใช้ 2 เมทริกซ์

1) เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS)

2) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – การประเมินปัจจัยภายนอก (IE matrix หรือ Internal - External matrix)

ขั้นที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งกระบวนการวิจัยได้ตามระยะเวลาดังที่แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	■					
2. กำหนดขอบเขตงานวิจัย		■				
3. รวบรวมข้อมูลรายงานประจำปี บมจ. ทีไอที			■			
4. รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตลาดโทรคมนาคม			■			
5. วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและประมวผล			■	■		
6. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บมจ. ทีไอที และ ประมวผล					■	
7. สรุปผลจากการวิจัย						■

ในบทที่ 3 เป็นขอบเขตในการศึกษาวิจัยการดำเนินงานโดยใช้งบดุล งบกำไรขาดทุนมาวิเคราะห์ และศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์การเงินและวิเคราะห์กลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะกล่าวในบทที่ 2 มาใช้เป็นแนวทางการวิจัย และในบทที่ 4 จะแสดงผลที่ได้จากการวิเคราะห์การเงิน และวิเคราะห์กลยุทธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที” การวิเคราะห์ผลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นการคำนวณและแปลผลในการเปรียบเทียบตัวเลขต่างๆในงบการเงินของ บมจ. ทีโอที และจะมีการสรุปผลค่าอัตราส่วนต่างๆไว้ในบทที่ 5 ส่วนที่สองเป็นผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเป็นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม และผลการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร แล้วนำไปสรุปผลในบทที่ 5

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

4.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

จากการวิเคราะห์รายงานประจำปีของ บมจ.ทีโอที ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2553 ได้ข้อมูลสำคัญที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินดังตารางที่ 4.1 และ 4.2

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนหนึ่งของงบดุลจากรายงานประจำปี บมจ.ทีโอที พ.ศ.2549-2553

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
สินทรัพย์หมุนเวียน	54,225,747,741	54,533,216,704	48,008,250,335	45,405,051,191	45,060,090,037
ลูกหนี้การค้า	14,430,617,870	14,340,420,083	14,295,466,904	14,407,855,841	14,242,222,254
สินค้าคงเหลือ	3,048,893,738	2,597,458,017	2,299,835,507	1,851,512,984	1,743,790,393
สินทรัพย์ถาวร	187,348,376,058	211,710,818,179	205,785,902,023	205,875,804,183	190,729,318,593
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
หนี้สินหมุนเวียน*	35,367,241,068	30,750,744,132	27,314,754,968	30,714,927,959	31,714,030,485
หนี้สินรวม	138,387,771,800	156,732,917,886	145,158,085,179	138,748,471,513	120,705,033,598
ส่วนของผู้ถือหุ้น	103,186,351,999	109,511,116,997	108,636,067,179	112,532,383,861	115,084,375,032

หมายเหตุ. * หนี้สินหมุนเวียนไม่รวมรายได้รอตัดบัญชี – ส่วนที่จะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนหนึ่งของงบกำไรขาดทุนจากรายงานประจำปี บมจ.ทีโอที พ.ศ.2549-2553

(หน่วย:บาท)

รายการ	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
ขายสุทธิ	75,764,654,155	71,186,676,212	72,160,949,443	71,008,220,286	73,035,489,128
ขายเชื่อสุทธิ*	57,461,409,992	50,142,125,769	50,125,880,572	47,698,401,994	49,687,595,635
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี	13,176,168,161	9,927,191,889	8,893,406,698	10,239,506,367	12,085,667,107
ดอกเบี้ย	1,867,763,333	1,016,203,047	662,417,310	810,299,108	475,266,223
กำไรสุทธิหลังภาษี	6,981,223,329	6,232,659,356	5,602,869,502	6,599,656,428	7,742,087,746

หมายเหตุ. * ขายเชื่อสุทธิ ยอดขายที่มีลูกหนี้การค้า

ที่มา: รายงานประจำปีของ บมจ.ทีโอที ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 – 2553

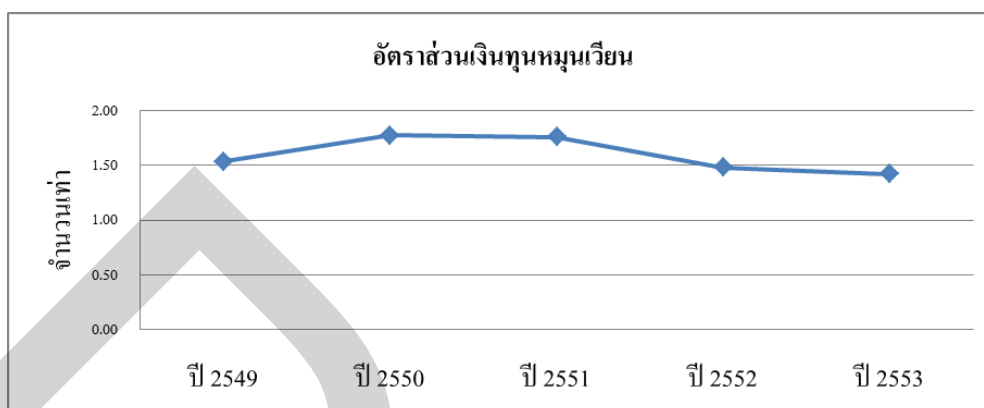
4.1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

4.1.1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของบมจ. ทีโอที แบบคร่าวๆ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

(หน่วย:บาท)

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
สินทรัพย์หมุนเวียน	54,225,747,741	54,533,216,704	48,008,250,335	45,405,051,191	45,060,090,037
หนี้สินหมุนเวียน	35,367,241,068	30,750,744,132	27,314,754,968	30,714,927,959	31,714,030,485
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเท่ากับ (เท่า)	<u>1.53</u>	<u>1.77</u>	<u>1.76</u>	<u>1.48</u>	<u>1.42</u>



ภาพที่ 4.1 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

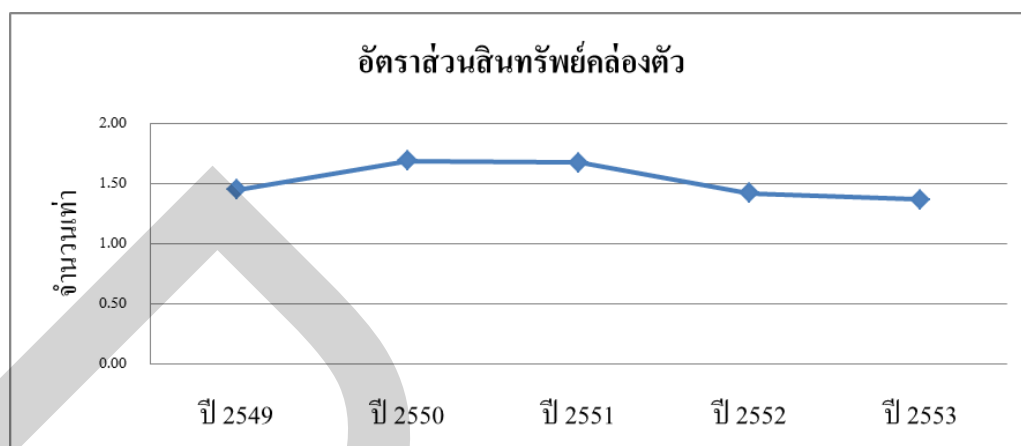
ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเป็นการวัดอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นคร่าวๆของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 1.53, 1.77, 1.76, 1.48 และ 1.42 เท่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปี พ.ศ. 2549-2553 มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน

4.1.1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick ratio) อัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเช่นเดียวกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน แต่ตัดสิ่งที่เป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว

(หน่วย:บาท)

อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
สินทรัพย์หมุนเวียน	54,225,747,741	54,533,216,704	48,008,250,335	45,405,051,191	45,060,090,037
สินค้างเหลือ	(3,048,893,738)	(2,597,458,017)	(2,299,835,507)	(1,851,512,984)	(1,743,790,393)
สินทรัพย์หมุนเวียน - สินค้างเหลือ	51,176,854,003	51,935,758,687	45,708,414,828	43,553,538,207	43,316,299,644
สินทรัพย์หมุนเวียน - สินค้างเหลือ หนี้สินหมุนเวียน	51,176,854,003	51,935,758,687	45,708,414,828	43,553,538,207	43,316,299,644
หนี้สินหมุนเวียน	35,367,241,068	30,750,744,132	27,314,754,968	30,714,927,959	31,714,030,485
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวเท่ากับ (เท่า)	<u>1.45</u>	<u>1.69</u>	<u>1.67</u>	<u>1.42</u>	<u>1.37</u>



ภาพที่ 4.2 แสดงอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว เป็นการวัดอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่หักส่วนของสินค้าคงเหลือออกจากสินทรัพย์หมุนเวียน เนื่องจากสินค้าคงเหลือมีสภาพคล่องน้อยกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ เป็นการวัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นที่ค่อนข้างเข้มงวดของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 1.45, 1.69, 1.67, 1.42 และ 1.37 เท่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปี พ.ศ. 2549-2553 มีสินทรัพย์หมุนเวียนหักส่วนของสินค้าคงเหลือออกมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน

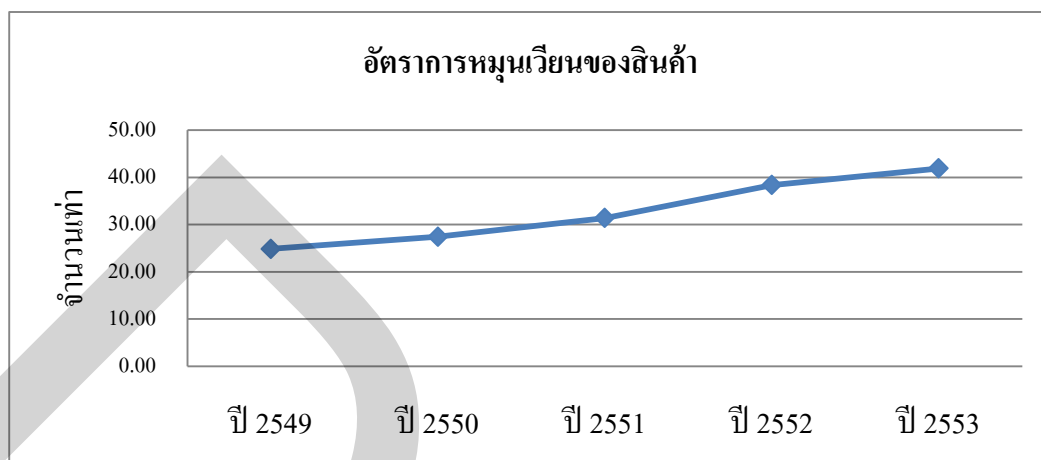
4.1.2 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management Ratios)

4.1.2.1 อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover Ratio) แสดงถึงอัตราการหมุนของสินค้าว่าปีหนึ่งหมุนได้กี่รอบหรือกี่เท่า ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงอัตราการหมุนเวียนของสินค้า

(หน่วย:บาท)

อัตราการหมุนเวียนของสินค้า	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
ขายสุทธิ	75,764,654,155	71,186,676,212	72,160,949,443	71,008,220,286	73,035,489,128
สินค้าคงเหลือ	3,048,893,738	2,597,458,017	2,299,835,507	1,851,512,984	1,743,790,393
อัตราการหมุนเวียนของสินค้าเท่ากับ (เท่า)	<u>24.85</u>	<u>27.41</u>	<u>31.38</u>	<u>38.35</u>	<u>41.88</u>



ภาพที่ 4.3 แสดงอัตราการหมุนเวียนของสินค้า

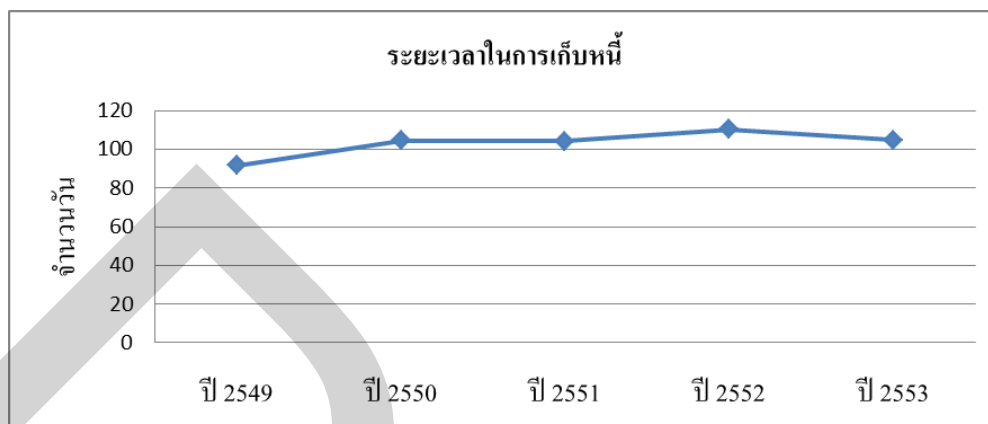
ผลการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินค้า เป็นการวัดว่าสินค้าคงเหลือหรือพัสดุสำนักงานและพัสดุในการให้บริการ ขยายงานและซ่อมแซมโครงข่าย สามารถสร้างยอดขายหรือรายได้ของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 24.85, 27.41, 31.38, 38.35 และ 41.88 เท่า

4.1.2.2 ระยะเวลาในการเก็บหนี้ (average collection period) เป็นการวัดว่าบริษัทใช้เวลากี่วันในการเรียกเก็บเงิน ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงระยะเวลาในการเก็บหนี้

(หน่วย:บาท)

ระยะเวลาในการเก็บหนี้	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
ขายเชื่อสุทธิ	57,461,409,992	50,142,125,769	50,125,880,572	47,698,401,994	49,687,595,635
ขายเชื่อสุทธิ/365	157,428,521	137,375,687	137,331,180	130,680,553	136,130,399
ลูกหนี้การค้า	14,430,617,870	14,340,420,083	14,295,466,904	14,407,855,841	14,242,222,254
ขายเชื่อสุทธิต่อวัน	157,428,521	137,375,687	137,331,180	130,680,553	136,130,399
ระยะเวลาในการเก็บหนี้เท่ากับ (วัน)	<u>92</u>	<u>104</u>	<u>104</u>	<u>110</u>	<u>105</u>



ภาพที่ 4.4 แสดงระยะเวลาในการเก็บหนี้

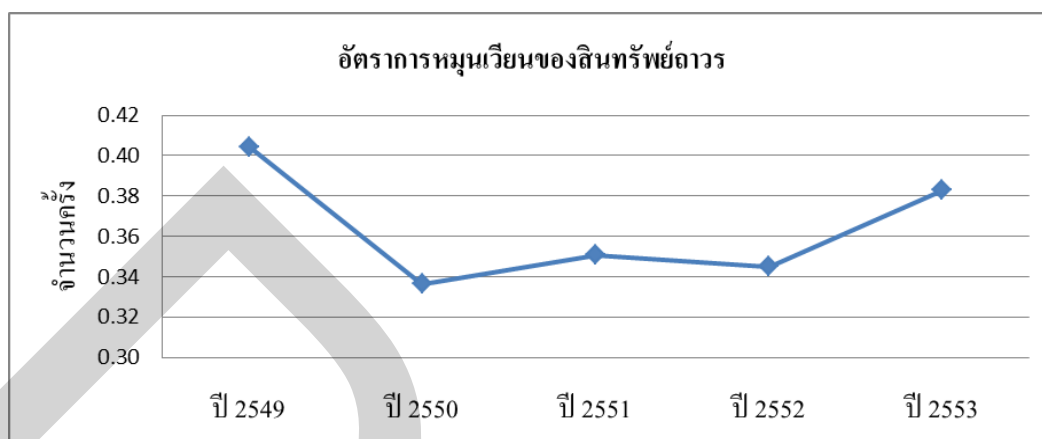
ผลการวิเคราะห์ระยะเวลาในการเก็บหนี้ จากลูกหนี้ของบมจ. ทีโอที หมายถึง ลูกหนี้ ผู้ใช้บริการจากโครงข่ายของ บมจ. ทีโอที ,ลูกหนี้ของผู้ใช้บริการร่วมการงานและร่วมลงทุน คือ ลูกหนี้ผู้ให้บริการ โทรศัพท์พื้นฐานโดย บริษัท ทู และทีทีแอนด์ที และลูกหนี้ตามสัญญา ส่วนแบ่งรายได้คือ รายได้ค้างรับจาก AIS และลูกหนี้การรับรู้รายได้ขั้นต่ำตามสัญญา ร่วมการ งานและร่วมลงทุน จะเห็นว่า บมจ. ทีโอที ใช้ระยะเวลาในการเก็บเงินจากลูกหนี้ ในปี พ.ศ. 2549-2553 ประมาณ 92, 104, 104, 110 และ 105 วัน

4.1.2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover) แสดงการใช้ ประโยชน์สินทรัพย์ถาวร ถ้าหมุนได้จำนวนเท่ามากขึ้น แสดงว่าการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ถาวรมากขึ้น ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร

(หน่วย:บาท)

อัตราการหมุนเวียนของ สินทรัพย์ถาวร	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
ขายสุทธิ สินทรัพย์ถาวร	75,764,654,155	71,186,676,212	72,160,949,443	71,008,220,286	73,035,489,128
อัตราการหมุนเวียนของ สินทรัพย์ถาวรเท่ากับ (เท่า)	<u>0.40</u>	<u>0.34</u>	<u>0.35</u>	<u>0.34</u>	<u>0.38</u>



ภาพที่ 4.5 แสดงอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร

ผลการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร เป็นการวัดประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ถาวร ซึ่งคือ อาคาร ที่ดิน และอุปกรณ์ คือสินทรัพย์ถาวรของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 จะก่อให้เกิดรายได้เท่ากับ 0.40, 0.34, 0.35, 0.34 และ 0.38 เท่า

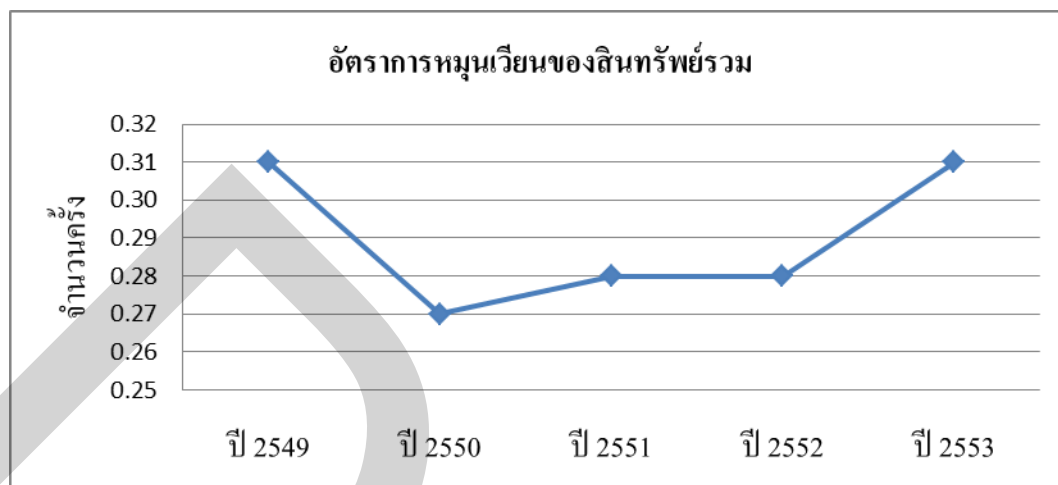
4.1.2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover) เป็นอัตราส่วนวัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์รวม เป็นอัตราส่วนขายสุทธิกับสินทรัพย์รวม ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม

(หน่วย:บาท)

อัตราการหมุนเวียนของ สินทรัพย์รวม	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
ขายสุทธิ	75,764,654,155	71,186,676,212	72,160,949,443	71,008,220,286	73,035,489,128
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
อัตราการหมุนเวียนของ สินทรัพย์รวมเท่ากับ (เท่า)	0.31	0.27	0.28	0.28	0.31

ที่มา: จากการคำนวณ



ภาพที่ 4.6 แสดงอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม

ผลการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม เป็นการวัดประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์รวมของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 0.31, 0.27, 0.28, 0.28 และ 0.31 เท่า

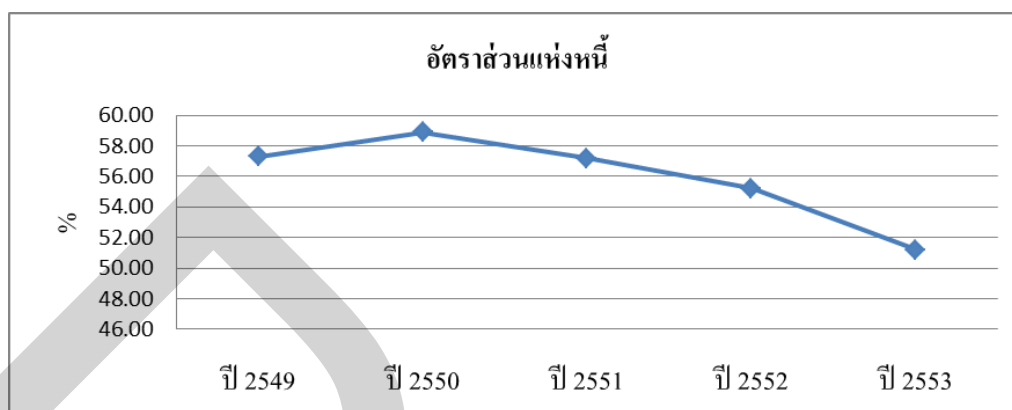
4.1.3 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการบริหารหนี้ (Debt Management Ratios)

4.1.3.1 อัตราส่วนแห่งหนี้ (Debt ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินระยะสั้นรวมกับหนี้สินระยะยาวต่อสินทรัพย์รวม เป็นการวัดเงินทุนรวมที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงอัตราส่วนแห่งหนี้

(หน่วย:บาท)

อัตราส่วนแห่งหนี้	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
หนี้สินรวม	138,387,771,800	156,732,917,886	145,158,085,179	138,748,471,513	120,705,033,598
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
หนี้สินรวม * 100	13,838,777,180,000	15,673,291,788,600	14,515,808,517,900	13,874,847,151,300	12,070,503,359,800
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
อัตราส่วนแห่งหนี้ เท่ากับ (%)	<u>57.29</u>	<u>58.87</u>	<u>57.20</u>	<u>55.22</u>	<u>51.19</u>



ภาพที่ 4.7 แสดงอัตราส่วนแห่งหนี้

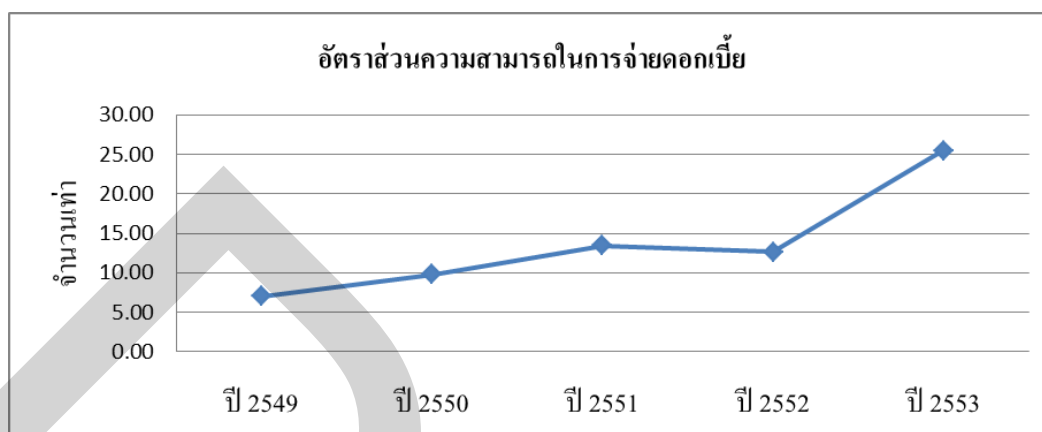
ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนแห่งหนี้ เป็นการเปรียบเทียบหนี้สินรวมกับสินทรัพย์รวมของ บมจ. ทีโอที จะแสดงให้เห็นว่าส่วนของหนี้ของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 คิดเป็น 57.29, 58.87, 57.20, 55.22 และ 51.19 เปอร์เซ็นต์ของสินทรัพย์รวม ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่ามากก็จะมีความเสี่ยงมาก

4.1.3.2 อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times-Interest-Earned ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างดอกเบี้ยกับกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี อัตราส่วนนี้จะแสดงให้เห็นความสามารถของกิจการในการชำระดอกเบี้ย ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย

(หน่วย:เท่า)

อัตราส่วนความสามารถในการจ่าย ดอกเบี้ย	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี	13,176,168,161	9,927,191,889	8,893,406,698	10,239,506,367	12,085,667,107
ดอกเบี้ย	1,867,763,333	1,016,203,047	662,417,310	810,299,108	475,266,223
อัตราส่วนความสามารถในการจ่าย ดอกเบี้ยเท่ากับ (เท่า)	<u>7.05</u>	<u>9.77</u>	<u>13.43</u>	<u>12.64</u>	<u>25.43</u>



ภาพที่ 4.8 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย เป็นการวัดการกำไรก่อนการจ่ายดอกเบี้ยและภาษีที่ บมจ. ทีโอที สามารถทำได้ ในปี พ.ศ. 2549-2553 คิดเป็น 7.05, 9.77, 13.43, 12.64 และ 25.43 เท่าของดอกเบี้ยที่ต้องจ่าย

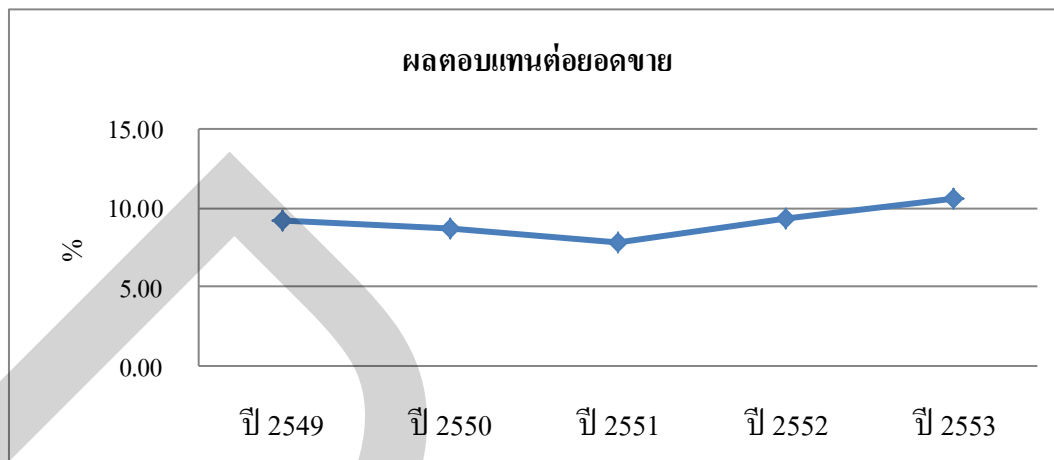
4.1.4 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Profitability Ratios)

4.1.4.1 ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Profit Margin on Sales) แสดงอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงผลตอบแทนต่อยอดขาย

(หน่วย:บาท)

ผลตอบแทนต่อยอดขาย	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
กำไรสุทธิหลังภาษี	6,981,223,329	6,232,659,356	5,602,869,502	6,599,656,428	7,742,087,746
ขายสุทธิ	75,764,654,155	71,186,676,212	72,160,949,443	71,008,220,286	73,035,489,128
กำไรสุทธิหลังภาษี * 100	698,122,332,900	623,265,935,600	560,286,950,200	659,965,642,800	774,208,774,600
ขายสุทธิ	75,764,654,155	71,186,676,212	72,160,949,443	71,008,220,286	73,035,489,128
ผลตอบแทนต่อยอดขายเท่ากับ (%)	9.21	8.76	7.76	9.29	10.60



ภาพที่ 4.9 แสดงผลตอบแทนต่อยอดขาย

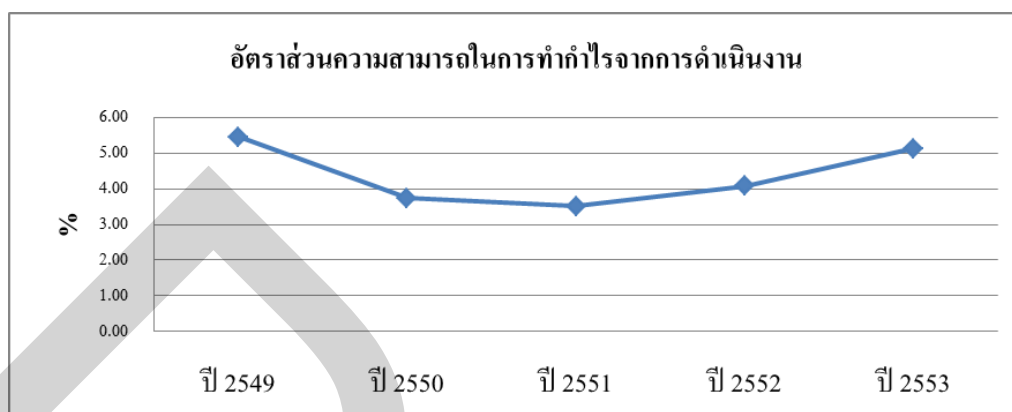
ผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนต่อยอดขาย เป็นการวัดการทำกำไรของบมจ. ทีโอที ต่อยอดขาย จะแสดงให้เห็นว่าการทำกำไรสุทธิของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 คิดเป็น 9.21, 8.76, 7.76, 9.29 และ 10.60 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

4.1.4.2 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (Basic Earning Power (BEP) Ratio) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบดอกเบี้ยและภาษี ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน

(หน่วย:บาท)

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี	13,176,168,161	9,927,191,889	8,893,406,698	10,239,506,367	12,085,667,107
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี * 100	1,317,616,816,100	992,719,188,900	889,340,669,800	1,023,950,636,700	1,208,566,710,700
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (%)	<u>5.45</u>	<u>3.73</u>	<u>3.50</u>	<u>4.07</u>	<u>5.13</u>



ภาพที่ 4.10 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน

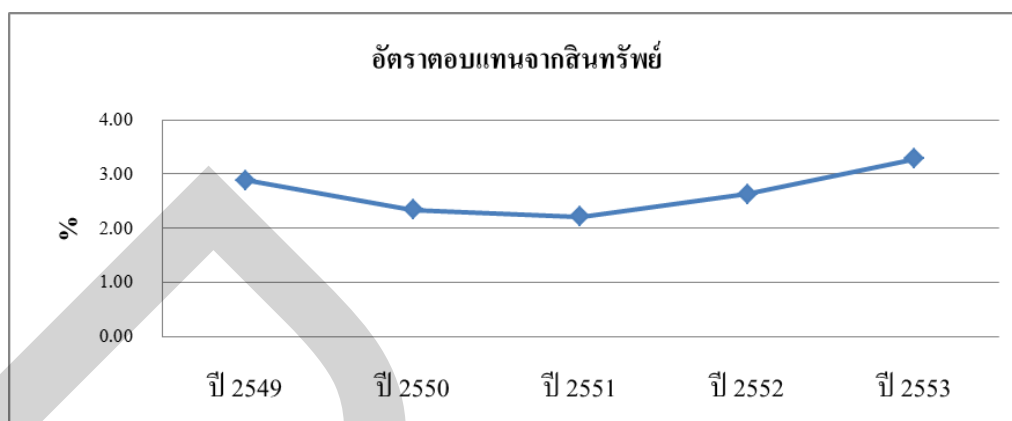
ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์รวมของบมจ. ทีโอที ที่ก่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 5.45, 3.73, 3.50, 4.07 และ 5.13 เปอร์เซ็นต์

4.1.4.3 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Assets (ROA)) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์หลังดอกเบี้ยและภาษี ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์

(หน่วย:บาท)

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
กำไรสุทธิหลังภาษี	6,981,223,329	6,232,659,356	5,602,869,502	6,599,656,428	7,742,087,746
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
กำไรสุทธิหลังภาษี * 100	698,122,332,900	623,265,935,600	560,286,950,200	659,965,642,800	774,208,774,600
สินทรัพย์รวม	241,574,123,799	266,244,034,883	253,794,152,358	251,280,855,374	235,789,408,630
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	<u>2.89</u>	<u>2.34</u>	<u>2.21</u>	<u>2.63</u>	<u>3.28</u>



ภาพที่ 4.11 แสดงอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์

ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เป็นแสดงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์รวมของบมจ. ทีโอที ที่ก่อให้เกิดกำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 2.89, 2.34, 2.21, 2.63 และ 3.28 เปอร์เซ็นต์

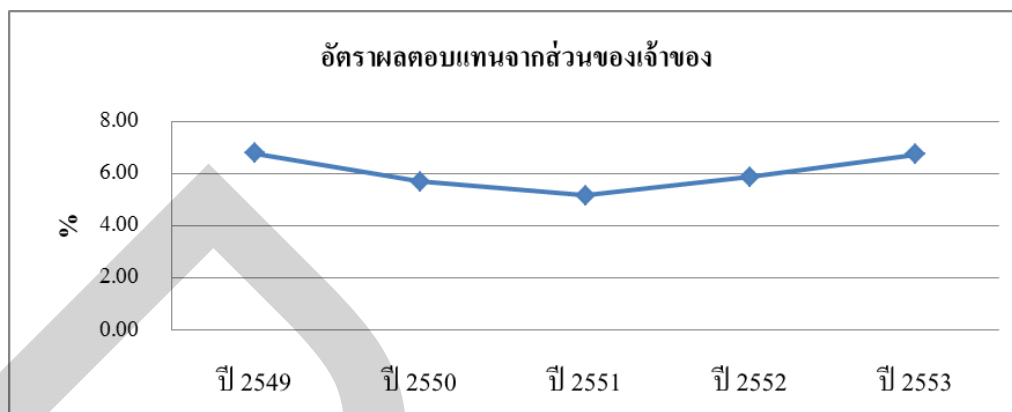
4.1.4.4 อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Total Equity (ROE)) เป็นอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น

(หน่วย:บาท)

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
กำไรสุทธิหลังภาษี	6,981,223,329	6,232,659,356	5,602,869,502	6,599,656,428	7,742,087,746
ส่วนของผู้ถือหุ้น	103,186,351,999	109,511,116,997	108,636,067,179	112,532,383,861	115,084,375,032
กำไรสุทธิหลังภาษี * 100	698,122,332,900	623,265,935,600	560,286,950,200	659,965,642,800	774,208,774,600
ส่วนของผู้ถือหุ้น	103,186,351,999	109,511,116,997	108,636,067,179	112,532,383,861	115,084,375,032
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	<u>6.77</u>	<u>5.69</u>	<u>5.16</u>	<u>5.86</u>	<u>6.73</u>

ที่มา: จากการคำนวณ



ภาพที่ 4.12 แสดงอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น

ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดการทำกำไรสุทธิ เทียบกับเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น หมายถึงเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นของบมจ. ทีโอที ก่อให้เกิดกำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 6.77, 5.69, 5.16, 5.86 และ 6.73 เปอร์เซ็นต์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

4.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ของ บมจ.ทีโอที จะได้ผลข้อมูลมาพิจารณาความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์

4.2.1 การวิเคราะห์ SWOT

เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ บมจ.ทีโอที จากสภาพแวดล้อมภายในคือจุดแข็งและจุดอ่อนของ บมจ.ทีโอที และจากสภาพแวดล้อมภายนอกคือโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ บมจ.ทีโอที

4.2.1.1 วิเคราะห์จุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในของ บมจ.ทีโอที มีดังนี้

1. มีโครงข่ายและศูนย์บริการครอบคลุมทั่วประเทศ
2. พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
3. เป็นองค์กรที่ดำเนินการมายาวนานมีภาพพจน์ที่ดี ด้านความซื่อสัตย์ และช่วยเหลือสังคม

4.2.1.2 วิเคราะห์จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องจากภายใน บมจ.ทีโอที

1. รายได้ต้องพึ่งพาส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทานดังภาพที่ 4.13

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย
งบกำไรขาดทุน
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 และ 2552

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2553	2552	2553	2552
รายได้				
รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม	27,045,904,370	26,266,435,872	27,045,907,345	26,266,440,072
รายได้จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	2,623,444,020	3,027,272,848	2,623,444,020	3,027,272,848
รายได้จากส่วนแบ่งรายได้	20,018,247,245	18,404,693,274	20,018,247,245	18,404,693,274
รายได้คิดบัญชี -				
รายได้หรือคิดบัญชีสินทรัพย์ที่ได้จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	21,595,683,085	21,202,728,604	21,595,683,085	21,202,728,604
รายได้จากการให้บริการอื่น	534,996,725	463,260,501	534,996,725	463,260,501
รายได้อื่น	1,217,213,683	1,643,829,187	1,199,249,919	1,672,703,188
รวมรายได้	73,035,489,128	71,008,220,286	73,017,628,339	71,037,098,487

ภาพที่ 4.13 แสดงงบกำไรขาดทุนรายงานประจำปี บมจ. ทีโอที 2553

ที่มา: รายงานประจำปี บมจ. ทีโอที (2553, น.100)

2. ขาดความคล่องตัวในการบริหารเพราะโครงสร้างมีลักษณะเป็นราชการมากกว่าเอกชน

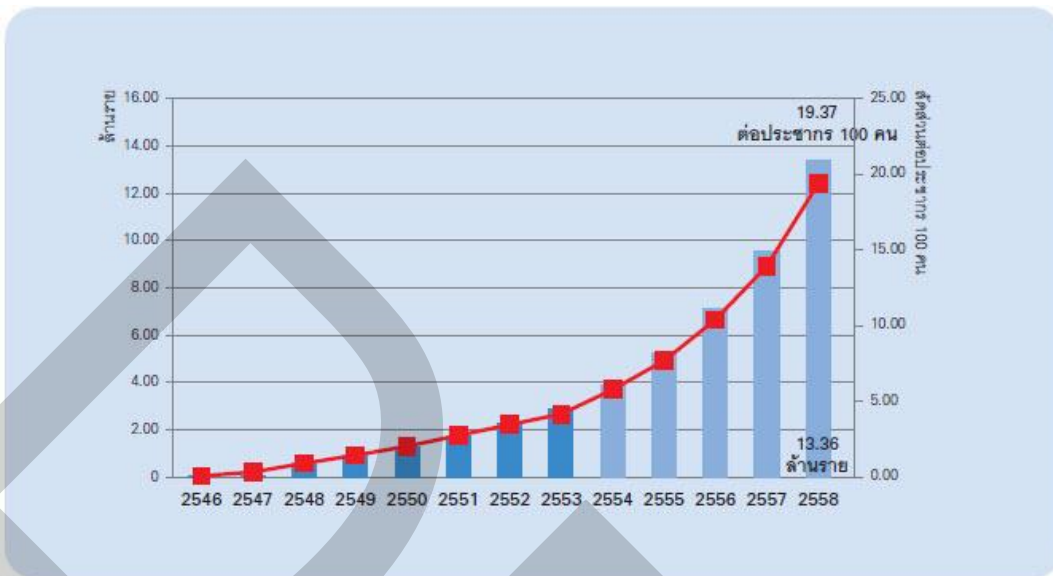
3. วัฒนธรรมองค์กร ไม่ปรับไปตามสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขัน

4. ขาดความพร้อม และประสิทธิภาพในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3

4.2.1.3 วิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งเสริม หรือเอื้อประโยชน์กับ บมจ.ทีโอที

1. บมจ. ทีโอที ได้รับการอนุมัติเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 เป็นรายแรกจะช่วยสร้างโอกาสในการแบ่งส่วนแบ่งการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่

2. แนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีอัตราการขยายตัวต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.14 แสดงแนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง

ที่มา: รายงานดัชนีชี้วัดในกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2553 (2553, น.67)

3. แนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ทโฟน และแท็บเล็ตเพิ่มขึ้น ทำให้ความต้องการสื่อสารข้อมูลมากขึ้น

Worldwide Smartphone Sales to End Users by Operating System in 1Q12 (Thousands of Units)

Operating System	1Q12 Units	1Q12 Market Share (%)	1Q11 Units	1Q11 Market Share (%)
Android	81,067.4	56.1	36,350.1	36.4
iOS	33,120.5	22.9	16,883.2	16.9
Symbian	12,466.9	8.6	27,598.5	27.7
Research In Motion	9,939.3	6.9	13,004.0	13.0
Bada	3,842.2	2.7	1,862.2	1.9
Microsoft	2,712.5	1.9	2,582.1	2.6
Others	1,242.9	0.9	1,495.0	1.5
Total	144,391.7	100.099	775.0	100.0

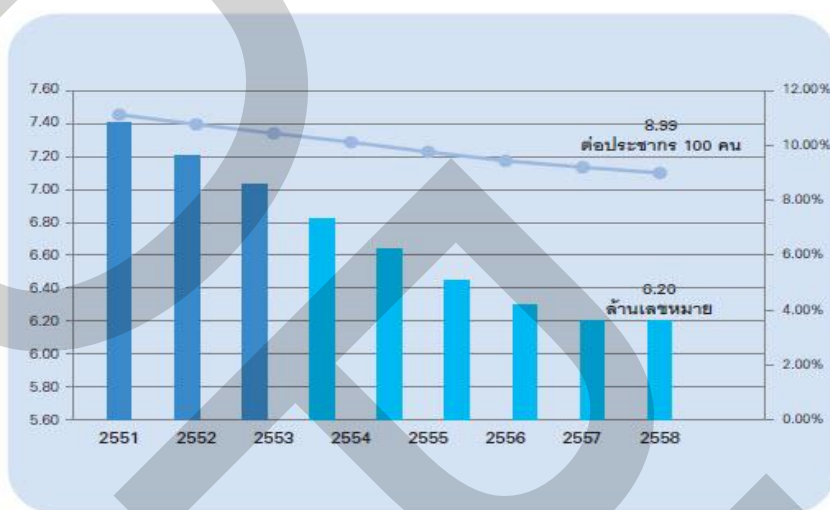
Source: Gartner (May 2012)

ภาพที่ 4.15 แสดงแนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ทโฟน

ที่มา: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2017015>

4.2.1.4 วิเคราะห์อุปสรรค (Threats) เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ของ บมจ.ทีโอที

1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง
2. การเปิดเสรี ทำให้มีการแข่งขันสูงส่งผลกับราคา และฐานลูกค้า
3. แนวโน้มผู้ใช้บริการ โทรศัพท์ประจำที่มีอัตราลดลง



ภาพที่ 4.16 แสดงแนวโน้มผู้ใช้บริการ โทรศัพท์ประจำที่

ที่มา: รายงานดัชนีชี้วัดในกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2553 (2553, น.47)

4.2.2 ขอบข่ายการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัท มี 3 ขั้นตอน

4.2.2.1 ขั้นที่ 1 ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 2 แมทริกซ์

1) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน เป็นแมทริกซ์ที่ประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.15 แสดงเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในของบมจ. ทีโอที

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก*	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1. มีโครงข่ายและศูนย์บริการครอบคลุมทั่วประเทศ	0.20	4	0.80
2. พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	0.10	3	0.30
3. เป็นองค์กรที่ดำเนินการมายาวนาน มีภาพพจน์ที่ดีด้านความซื่อสัตย์ และช่วยเหลือสังคม	0.10	4	0.40
จุดอ่อน			
1. รายได้ต้องพึ่งพาส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน	0.20	1	0.20
2. ขาดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะโครงสร้างมีลักษณะเป็นราชการมากกว่าเอกชน	0.10	2	0.20
3. วัฒนธรรมองค์กร ไม่ปรับไปตามสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขัน	0.20	1	0.20
4. ขาดความพร้อม และประสิทธิภาพในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3	0.10	2	0.20
รวม	1.00		2.30

หมายเหตุ. * น้ำหนัก ความสำคัญมากที่สุด คือ 1 และไม่มีความสำคัญเลยคือ 0

คะแนนการประเมิน 4 คือ จุดแข็งหลัก 3 คือ จุดแข็งรอง 2 คือ จุดอ่อนรอง และ 1 คือ จุดอ่อนหลัก

ที่มา: จากค่าเฉลี่ยจากการสำรวจแบบสอบถามของพนักงาน บมจ.ทีโอที

คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.0-4.0 คะแนน 2.5 คือค่าเฉลี่ย, คะแนนมากกว่า 2.5 คือธุรกิจอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง และคะแนนน้อยกว่า 2.5 คือธุรกิจอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน

ผลการวิเคราะห์แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในของบมจ. ทีโอทีมีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 2.3 แสดงว่า บมจ. ทีโอทีอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน

2) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ บมจ.ทีโอที แสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.16 แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกของบมจ. ทีโอที

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก*	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. ได้รับการอนุมัติเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 เป็นรายแรก	0.20	4	0.80
2. แนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีอัตราการขยายตัวต่อเนื่อง	0.20	4	0.80
3. แนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ตโฟน และแท็บเล็ตเพิ่มขึ้น	0.10	3	0.30
อุปสรรค			
1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง	0.25	1	0.25
2. การเปิดเสรี ทำให้มีการแข่งขันสูง	0.15	2	0.30
3. แนวโน้มผู้ใช้บริการโทรศัพท์ประจำที่มีอัตราลดลง	0.10	1	0.10
รวม	1.00		2.55

หมายเหตุ. * น้ำหนัก ความสำคัญมากที่สุด คือ 1 และไม่มีมีความสำคัญเลยคือ 0

คะแนนการประเมิน 4 คือ โอกาสหลัก 3 คือ โอกาสรอง 2 คือ อุปสรรครอง และ 1 คือ อุปสรรคหลัก

ที่มา: จากค่าเฉลี่ยจากการสำรวจแบบสอบถามของพนักงาน บมจ.ทีโอที

คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.0-4.0 คะแนน 2.5 คือค่าเฉลี่ย, คะแนนมากกว่า 2.5 คือธุรกิจอยู่ในตำแหน่งโอกาส และคะแนนน้อยกว่า 2.5 คือธุรกิจอยู่ในตำแหน่งอุปสรรค

ผลการวิเคราะห์แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกของบมจ. ทีโอทีมีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 2.55 แสดงว่า บมจ. ทีโอทีอยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาส

4.2.2.2 ชั้นที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่ หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้ามา นำมาวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ของ บมจ.ทีโอที โดยใช้ 2 แมทริกซ์

1) ผลการวิเคราะห์แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS)

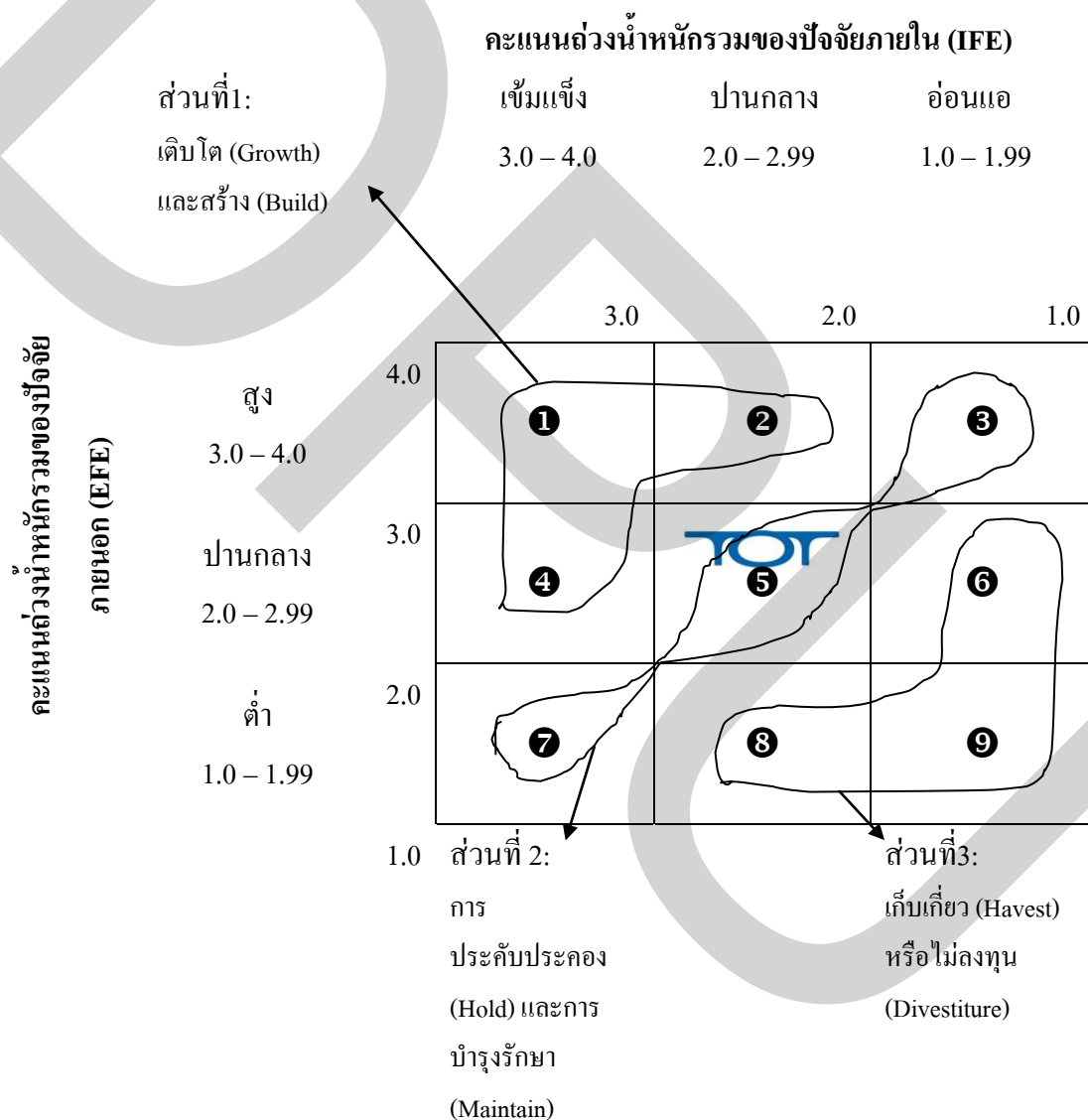
เป็นแมทริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จากขั้นตอนปัจจัยนำเข้า จะได้ผลการวิเคราะห์แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในทำให้ทราบว่า บมจ. ทีโอที อยู่ในตำแหน่งจุดอ่อนและวิเคราะห์แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกอยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาส ดังนั้นจะเห็นว่าตำแหน่งของบมจ. ทีโอที ในแมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS) อยู่ในตำแหน่ง WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<p>SO</p> <p>มีจุดแข็งและมีโอกาส</p> <p>กลยุทธ์การรุกกราน</p> <p>(Aggressive strategy)</p>	<p>WO</p> <p>มีจุดอ่อนและมีโอกาส</p> <p>กลยุทธ์การอนุรักษ์</p> <p>(Conservative strategy)</p>
อุปสรรค (Threats)	<p>ST</p> <p>มีจุดแข็งและมีอุปสรรค</p> <p>กลยุทธ์การแข่งขัน</p> <p>(Competitive strategy)</p>	<p>WT</p> <p>มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค</p> <p>กลยุทธ์การตั้งรับ</p> <p>(Defensive strategy)</p>

ภาพที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ด้วยแมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS)

2) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – การประเมินปัจจัยภายนอก (IE matrix หรือ Internal-External matrix)

จากขั้นตอนปัจจัยนำเข้า จะได้ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในของ บมจ. ทีโอทีที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 2.3 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกของบมจ. ทีโอทีที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 2.55



ภาพที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ด้วยเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (Internal-External (IE) matrix)

จากผลการวิเคราะห์ด้วยเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (IE matrix) พบว่า บมจ. ทีโอที อยู่ในช่องที่ 5 คือมีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในปานกลาง และปัจจัยภายนอกปานกลาง เป็นสถานการณ์การประคับประคอง (Hold) และการบำรุงรักษา (Maintain)

4.2.2.3 ชั้นที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์

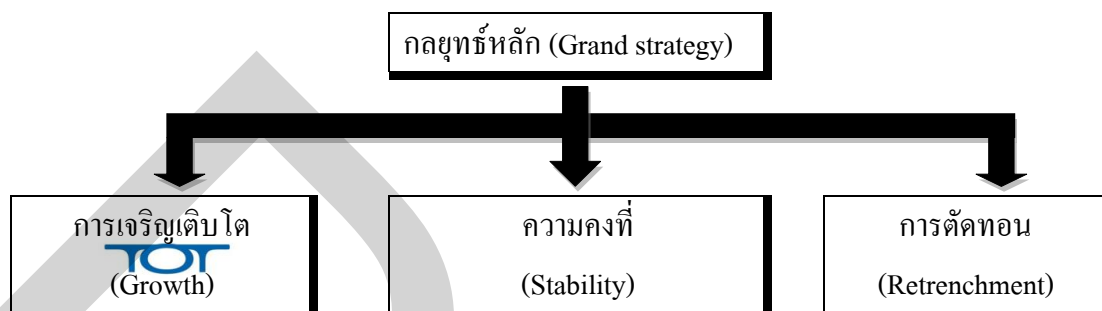
จากผลการวิเคราะห์เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS) จะเห็นว่า บมจ.ทีโอที มีสถานการณ์ที่มีจุดอ่อนและมีโอกาส อยู่ในตำแหน่งอนุรักษ์ จากทฤษฎีในบทที่ 2 ตำแหน่งนี้จะมีกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ 4 กลยุทธ์คือ การเจาะตลาด (Market penetration), การพัฒนาตลาด (Market development), การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) และการกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)

จากผลการวิเคราะห์ด้วยเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (IE matrix) จะเห็นว่า บมจ.ทีโอที มีสถานการณ์การประคับประคอง (Hold) และการบำรุงรักษา (Maintain) จากทฤษฎีในบทที่ 2 ตำแหน่งนี้ จะมีกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ 2 กลยุทธ์ คือ การเจาะตลาด (Market penetration) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น บมจ.ทีโอที ควรใช้กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตด้านยอดขาย สินทรัพย์ กำไร โดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (Intensive growth strategies) ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) เป็นการพยายามในการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม คือ บมจ.ทีโอที ควรใช้กลยุทธ์นี้ พยายามปรับปรุงตำแหน่งตลาด ในตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงซึ่งปัจจุบัน บจก. ทูอินเตอร์เน็ต เป็นผู้ผู้นำในตลาด

2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นการพยายามเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากตลาดเดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดใหม่ คือ บมจ.ทีโอทีควรเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ จากบริการ TOT3G หรือเพิ่มรายได้จากการให้เช่าโครงข่ายจากผู้ขอใช้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ MVNO (Mobile Virtual Network Operators) โดยการเร่งสร้างและขยายเครือข่ายให้มีคุณภาพเพื่อสอดคล้องกับความต้องการผู้ใช้บริการปัจจุบัน



ภาพที่ 4.19 แสดงกลยุทธ์หลัก บมจ.ทีโอที

ในบทที่ 4 เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ประกอบด้วย อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ อัตราส่วนแสดงความสามารถในการบริหารหนี้และอัตราส่วนวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นการนำตัวเลขต่างๆ จากข้อมูลงบการเงินมาวิเคราะห์ และอีกส่วนเป็นผลการวิเคราะห์กลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค ของ บมจ. ทีโอที โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์ แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง และแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก มาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หลัก และจะสรุปผลการวิเคราะห์ทั้ง 2 ส่วนในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที” โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ บมจ.ทีโอที ระหว่างปี 2549 - 2553 และผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงิน

5.1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่องในรูปแบบของอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง โดยอัตราส่วนทั้งสองจะสะท้อนให้เห็นว่า บมจ.ทีโอที มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากหรือน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน ในการคำนวณอัตราส่วนสภาพคล่องนั้นควรได้ค่าที่มากกว่า 1 แสดงถึงการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน ยิ่งมากกว่า 1 เท่าใดก็จะสะท้อนศักยภาพในการชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีเท่านั้น แสดงให้เห็นว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนที่เมื่อนำมาขายแล้วมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นในส่วนของหนี้สินหมุนเวียน

1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นคร่าวๆของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 1.53, 1.77, 1.76, 1.48 และ 1.42 เท่า จากการวิเคราะห์พบว่า

ปี พ.ศ. 2549-2550 มีหนี้สินหมุนเวียนลดลง จากการชำระคืนเงินกู้ยืมจากกระทรวงการคลัง ทำให้อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ปี พ.ศ. 2551 มีสินทรัพย์หมุนเวียนในส่วนของเงินสดลดลง จากการลงทุนเพิ่มขึ้น อาทิ เช่น มีการลงทุนซื้อที่ดิน อาคาร อุปกรณ์เพิ่มขึ้น และจ่ายเงินปันผลให้กระทรวงการคลัง(ผู้ถือหุ้น) เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน และหนี้สินหมุนเวียนลดลงเช่นกันจากการไม่ต้องสำรองหนี้สินสำหรับบริษัทร่วมการค้าไทย โมบาย อีกต่อไป เพราะบมจ. ทีโอที รับโอนหุ้นจาก กสท. มาเป็น ทีโอทีถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลงเล็กน้อย

ต่อมาในปีพ.ศ. 2552-2553 มีหนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น จากเจ้าหนี้การค้าในปี2552 และยังมีตัวแปรสำคัญในส่วนของผู้ถือหุ้นตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้คือ การรถไฟแห่งประเทศไทย หรือ รฟท. ที่เพิ่มขึ้นแบบต่อเนื่อง โดยส่วนของการให้บริการเชื่อมโยงโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงตาม

เส้นทางรถไฟ อันเนื่องมาจากบริษัทมีบันทึกข้อตกลงความร่วมมือที่จะแบ่งผลประโยชน์เป็นร้อยละที่กำหนดของรายได้ที่ได้รับจริงหลังหักส่วนแบ่งของให้แก่ภาคเอกชนที่ร่วมลงทุนแก่ รฟท. แต่ต่อมาในปี 2544 บริษัทตกลงกับ รฟท. ใหม่ว่าจะจ่ายส่วนแบ่งก่อนร้อยละ 50 เป็นรายเดือน โดยที่ยังไม่ได้กำหนดว่าจะจ่ายส่วนที่เหลือเมื่อใด จึงทำให้มีหนี้สินในส่วนนี้ค้างสะสมเพิ่มมากขึ้นทุกปี ส่งผลให้อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ

2. อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio) อัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเช่นเดียวกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน แต่ตัดสิ่งที่เป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เป็นการวัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นที่ค่อนข้างเข้มงวดของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 1.45, 1.69, 1.67, 1.42 และ 1.37 เท่า จากการวิเคราะห์พบว่า

อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวมีทิศทางเช่นเดียวกันกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ต่างกันที่อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวจะไม่รวมในส่วนของสินค้าคงเหลือเข้าไปในสินทรัพย์หมุนเวียน เนื่องจากสินค้าคงเหลือเป็นสินค้าที่ไม่ค่อยจะมีสภาพคล่องอันเนื่องจากสินค้าอาจล้าสมัย หรือเป็นสินค้าที่ผลิตรอสำหรับรอเปิดตลาดใหม่ๆ ส่งผลให้สินค้าคงเหลือไม่มีความคล่องตัวในการแปลงเป็นเงินสด จึงนำเอาออกจากรายการของสินทรัพย์หมุนเวียน เพื่อให้สินทรัพย์หมุนเวียนเหลือแต่รายการที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้จริง

5.1.2 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management Ratios)

ในการวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ เป็นการวัดความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ทั้งอาคาร ที่ดิน อุปกรณ์ หรือ สินค้าคงคลัง และจากการที่ บมจ. ทีโอที เป็นผู้ให้บริการโทรคมนาคมที่มีโครงข่ายเป็นของตนเอง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมากในวางโครงข่ายให้ครอบคลุมและเพียงพอต่อการให้บริการ ส่งผลให้ต้นทุนหลักในการให้บริการจึงอยู่ในรูปของสินทรัพย์ถาวรมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน ในขณะที่สินค้าคงเหลือส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของวัสดุทดแทนสำหรับการบำรุงรักษาโครงข่าย

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงแบ่งวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover Ratio) ผลการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินค้า เป็นการวัดว่าสินค้าคงเหลือหรือพัสดุสำนักงานและพัสดุในการให้บริการ ขยายงานและซ่อมแซมโครงข่าย สามารถสร้างยอดขายหรือรายได้ของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 24.85, 27.41, 31.38, 38.35 และ 41.88 เท่า จากการวิเคราะห์พบว่า

บมจ. ทีโอที มีความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ได้ดีขึ้น ในการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินค้าของบมจ.ทีโอที จากการที่รายการสินค้าคงเหลือมีมูลค่าลดลงทุกปี ส่งผลให้อัตราการหมุนเวียนของสินค้ามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทำให้บ่งบอกได้ว่าบริษัทมีการใช้วัสดุทดแทนหรืออะไหล่สำหรับการบำรุงรักษาโครงข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2. ระยะเวลาในการเก็บหนี้ (average collection period) ผลการวิเคราะห์ระยะเวลาในการเก็บหนี้ จากลูกหนี้ ซึ่งลูกหนี้ บมจ. ทีโอที หมายถึง ลูกหนี้ผู้ใช้บริการจากโครงข่ายของบมจ. ทีโอที ,ลูกหนี้ของผู้ให้บริการร่วมการงานและร่วมลงทุนคือ ลูกหนี้ผู้ใช้บริการโทรศัพท์พื้นฐานโดย บริษัท โทร และทีทีแอนด์ที และลูกหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้คือ รายได้ค้างรับจาก AIS และลูกหนี้การรับรู้รายได้ขึ้นต่ำนตามสัญญาร่วมการงานและร่วมลงทุน การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ บริการโทรศัพท์สาธารณะการขายบัตร โทรศัพท์ จะเห็นว่า บมจ. ทีโอที ใช้ระยะเวลาในการเก็บเงินจากลูกหนี้ ในปี พ.ศ. 2549-2553 ประมาณ 92, 104, 104, 110 และ 105 วัน จากการวิเคราะห์พบว่า

ปี พ.ศ. 2549 มีระยะเวลาในการเก็บหนี้ต่ำสุด คือ 92 วัน เพราะระยะเวลาในการเก็บหนี้ขึ้นอยู่กับขายเชื่อสุทธิ ถ้าขายเชื่อสุทธิต่ำจะทำให้ระยะเวลาในการเก็บหนี้ลดลง แต่ปี พ.ศ. 2550-2551 มีรายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมจาก บมจ. ทีโอทีดำเนินการเองและรายได้จากการร่วมการงานและร่วมลงทุนของ บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น(ทรู) และทีทีแอนด์ที ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของขายเชื่อสุทธิลดลงจากปี 2549 ทำให้ระยะเวลาในการเก็บหนี้เพิ่มขึ้นเป็น 104 วัน

ปีพ.ศ. 2552 ขายเชื่อสุทธิลดลง ทั้งรายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมรายได้จากการร่วมการงานและร่วมลงทุน และรายได้จากส่วนแบ่งรายได้จาก บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(AIS) ลดลงจากปีก่อน ทำให้ระยะเวลาในการเก็บหนี้เพิ่มขึ้นอีกเป็น 110 วัน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมและรายได้จากส่วนแบ่งรายได้เพิ่มขึ้นทำให้ขายเชื่อสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2552 ระยะเวลาในการเก็บหนี้จึงลดลงเป็น 105 วัน

3. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover) แสดงการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ถาวร ถ้าหมุนได้จำนวนเท่ามากขึ้น แสดงว่าการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรมากขึ้นผลการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร เป็นการวัดประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ถาวร ซึ่งคือ อาคาร ที่ดิน และอุปกรณ์ คือสินทรัพย์ถาวรของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 จะก่อให้เกิดรายได้เท่ากับ 0.40, 0.34, 0.35, 0.34 และ 0.38 เท่า จากการวิเคราะห์พบว่า

มีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรหรือมีประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ลดลงในช่วงแรกของการเปิดเสรีโทรคมนาคม(ปี 2549-ปี2550) จากการที่รายได้ขององค์กรลดลงในขณะที่สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากการรับโอนที่ดินอาคารและอุปกรณ์จากการร่วมการงานและร่วมลงทุน

สุทธิ ต่อมาในปี พ.ศ.2550-2552 รายได้ของบริษัทแต่ละปีก่อนข้างคงที่ เมื่อพิจารณาไปในส่วนประกอบของสินทรัพย์ถาวรพบว่ามูลค่าสินทรัพย์ถาวรมีทิศทางเปลี่ยนแปลงลดลงตามมูลค่าทางบัญชีของที่ดินอาคารและอุปกรณ์จากการร่วมการงานและร่วมลงทุน-สุทธิ ในทุกๆปี แต่หลังจากปี พ.ศ. 2552 ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการที่รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้น

4. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover) ผลการวิเคราะห์ที่อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม เป็นการวัดประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์รวมของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 0.31, 0.27, 0.28, 0.28 และ 0.31 เท่า จากการวิเคราะห์พบว่า

ปี พ.ศ. 2549-2550 มีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์รวมหรือมีประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ลดลงแต่หลังจากนั้นประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกันกับอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร เมื่อพิจารณาจากการที่สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ถาวร ทำให้ผลการวิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรและอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.1.3 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการบริหารหนี้ (Debt Management Ratios)

สินทรัพย์เท่ากับส่วนของทุนรวมกับส่วนของหนี้สิน เป็นสมการของงบดุล ซึ่งเป็นงบการเงินที่มีความสำคัญมากในการวิเคราะห์ห้งบการเงิน จะเห็นได้ว่าการที่จะสร้างสินทรัพย์นั้นสามารถได้มาจาก 2 ส่วนคือส่วนของทุนและส่วนของหนี้สิน บมจ.ทีโอทีเป็นองค์กรที่เป็นเจ้าของโครงข่ายโทรคมนาคมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย จึงต้องใช้งบลงทุนมหาศาลในการดำเนินกิจการทำให้ส่วนของหนี้สินก็มากตามไปด้วย แม้ว่าการมีหนี้สินจะให้ความรู้สึกด้านลบต่อคนทั่วไป แต่ถ้ามมีการบริหารหนี้สินที่ดี การมีหนี้สินก็สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้เช่นกัน ในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์แสดงความสามารถในการบริหารหนี้โดยวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. อัตราส่วนแห่งหนี้ (Dept ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม เป็นการวัดเงินทุนรวมที่จัดหามาในรูปของหนี้ ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนแห่งหนี้ เป็นการเปรียบเทียบหนี้สินรวมกับสินทรัพย์รวมของ บมจ. ทีโอที จะแสดงให้เห็นว่าส่วนของหนี้ของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 คิดเป็น 57.29, 58.87, 57.20, 55.22 และ 51.19 เปอร์เซ็นต์ของสินทรัพย์รวม ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่ามากก็จะมีความเสี่ยงมาก จากการวิเคราะห์พบว่า

ปี พ.ศ. 2550 มีรายได้รอดบัญชีจากสินทรัพย์ที่ได้รับจากการร่วมการงานและร่วมลงทุนซึ่งอยู่ในส่วนของหนี้สินเพิ่มขึ้น จึงทำให้อัตราส่วนแห่งหนี้เพิ่มขึ้นจากปี 2549 และต่อมามีปี 2551 เป็นต้นมาอัตราส่วนแห่งหนี้มีแนวโน้มลดลงตามรายได้รอดบัญชีเช่นกัน ในงบดุลนั้นจะพบว่าสินทรัพย์เท่ากับหนี้สินรวมกับส่วนทุน หมายถึงสินทรัพย์ของบริษัทนั้นจะต้องมา

จากส่วนของทุนหรือหนี้สินทางใดทางหนึ่ง การที่อัตราส่วนแห่งนี้ของบมจ.ทีโอทีมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปี พ.ศ. 2553 มีอัตราส่วนแห่งนี้เท่ากับ 51.19% บ่งบอกได้ว่ากิจการยังคงมีความมั่นคงพอสมควร

2. อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times-Interest-Earned ratio) ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย เป็นการวัดการกำไรก่อนการจ่ายดอกเบี้ย และภาษีที่ บมจ. ทีโอที สามารถทำได้ ในปี พ.ศ. 2549-2553 คิดเป็น 7.05, 9.77, 13.43, 12.64 และ 25.43 เท่าของดอกเบี้ยที่ต้องจ่าย จากการวิเคราะห์พบว่า

ปี พ.ศ. 2550 บมจ. ทีโอที มีความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาในอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย จากการที่หนี้สินในส่วนที่ต้องจ่ายดอกเบี้ยซึ่งเป็นดอกเบี้ยเงินกู้ และดอกเบี้ยสัญญาเช่าทางการเงินลดลง ทำให้ดอกเบี้ยจ่ายลดลงเช่นกัน ส่งผลให้อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด แสดงให้เห็นได้ว่ากิจการไม่มีปัญหาในการจ่ายดอกเบี้ย แต่ในปี 2552 บมจ. ทีโอที มีการจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มในส่วนของดอกเบี้ยอื่นโดยไม่ได้ระบุรายละเอียดไว้ในงบการเงิน จึงทำให้ปี 2552 นี้มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยลดลงจากปี 2551

5.1.4 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Profitability Ratios)

ในการทำธุรกิจนั้นทุกกิจการย่อมต้องการกำไร ในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีการลงทุนนำไปสร้างสินทรัพย์เพื่อที่จะประกอบกิจการ เกิดยอดขายแล้วนำไปสู่การทำกำไรในที่สุด ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ส่วนเพื่อจะวิเคราะห์หาความสามารถในการทำกำไรของกิจการโดยวิเคราะห์เทียบการทำกำไรต่อยอดขาย ต่อสินทรัพย์ ต่อทุน และการทำกำไรจากการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผลตอบแทนต่อยอดขาย (profit margin) เป็นการวัดการทำกำไรของบมจ. ทีโอที ต่อยอดขาย จะแสดงให้เห็นว่าการทำกำไรสุทธิของ บมจ. ทีโอที ในปี พ.ศ. 2549-2553 คิดเป็น 9.21, 8.76, 7.76, 9.29 และ 10.6 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย จากการวิเคราะห์พบว่า

ปี พ.ศ. 2550 รายได้บมจ. ทีโอที ลดลงจากรายได้จากค่าบริการโทรคมนาคมหลังจากเปิดเสรีโทรคมนาคมปี 2549 ทำให้กำไรสุทธิหลังภาษียังลดลง เป็นผลให้ผลตอบแทนต่อยอดขายลดลง และปี 2551 ยังคงมีกำไรสุทธิหลังภาษียังลดลง จากรายได้จากค่าบริการโทรคมนาคมลดลง และค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารเพิ่มขึ้น จากการเพิ่มงบประมาณและประชาสัมพันธ์ และเพิ่มเงินเดือนพนักงานที่นอกเหนือจากปกติจากมติของรัฐ และมีโครงการ early retirement เป็นผลให้ผลตอบแทนต่อยอดขายลดลง

ต่อมาปี 2552 มีกำไรสุทธิหลังภาษีเพิ่มขึ้นจากการลดต้นทุนในการให้บริการ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และลดค่าใช้จ่ายอื่น ทำให้ผลตอบแทนต่อยอดขายเพิ่มขึ้น และปี 2553 มีรายได้จากการส่วนแบ่งรายได้ และรายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมของบริษัทเองที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีกำไรสุทธิหลังภาษีเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลตอบแทนต่อยอดขายเพิ่มขึ้น

2. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (BEP Ratio) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงาน โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบดอกเบี้ยและภาษีผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์รวมของบมจ. ทีโอที ที่ก่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 5.45, 3.73, 3.50, 4.07 และ 5.13 เปอร์เซนต์ จากการวิเคราะห์พบว่า

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลตอบแทนต่อยอดขาย คือ ในปี พ.ศ. 2550 มีกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษีลดลงจากรายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมของ บมจ. ทีโอที เองลดลงจากปี 2549 เป็นจำนวนมาก และยังคงลดลงอีกในปี 2551 พร้อมทั้งมีค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารเพิ่มขึ้นจนทำให้ปี 2551 มีความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานต่ำสุด แต่บริษัทได้มีการลดค่าใช้จ่ายในปี 2552 เป็นผลให้มีกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษีเพิ่มขึ้น และปี 2553 มีรายได้จากการให้บริการและรายได้จากส่วนแบ่งรายได้เพิ่มเป็นผลทำให้ความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นตามลำดับ

3. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Assets) เป็นการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้จากสินทรัพย์หลังดอกเบี้ยและภาษี ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เป็นแสดงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์รวมของบมจ. ทีโอที ที่ก่อให้เกิดกำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 2.89, 2.34, 2.21, 2.63 และ 3.28 เปอร์เซนต์ จากการวิเคราะห์พบว่า

ค่าของอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์นั้นแปรผันตามมูลค่าของกำไรสุทธิหลังภาษีคือลดลงในช่วงแรกจนถึงปี 2551 แล้วค่อยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เช่นเดียวกับผลตอบแทนต่อยอดขายและอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน

4. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Total Equity) เป็นการวัดอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นสามัญ ผลการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดการทำกำไรสุทธิเทียบกับเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น หมายถึงเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นของบมจ. ทีโอที ก่อให้เกิดกำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2549-2553 เท่ากับ 6.77, 5.69, 5.16, 5.86 และ 6.73 เปอร์เซนต์ จากการวิเคราะห์พบว่า

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นของเจ้าของลดลงในช่วงแรกจนถึงปี 2551 แล้วค่อยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากการที่กำไรสุทธิเปลี่ยนแปลงตามรายได้และรายจ่ายของ บมจ. ทีโอที เช่นเดียวกันกับผลตอบแทนต่อยอดขาย อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์

5.2 สรุปผลการวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์พบว่า มีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ บมจ. ทีโอที ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็งของบมจ. ทีโอที คือเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการมายาวนาน และมีโครงการกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง มีโครงข่ายในการให้บริการ และมีศูนย์บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ประกอบกับองค์กรมีการส่งเสริมพนักงานให้มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

จุดอ่อนของบมจ. ทีโอที คือขาดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะมีโครงสร้างเป็นราชการมากกว่าเอกชน วัฒนธรรมองค์กรไม่ปรับตามภาวะการแข่งขัน รายได้ต้องพึ่งพาส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน และขาดความพร้อมประสิทธิภาพในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ 3G

โอกาสของบมจ. ทีโอที คือได้รับการอนุมัติเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ 3G เป็นรายแรก ปัจจุบันแนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ตโฟน แท็บเล็ตเพิ่มขึ้น และบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีอัตราการขยายตัวต่อเนื่อง

อุปสรรคของบมจ. ทีโอที คือ ความไม่แน่นอนทางการเมือง การเปิดเสรี ทำให้มีการแข่งขันสูง และแนวโน้มผู้ใช้บริการ โทรศัพท์ประจำที่มีอัตราลดลง

5.2.2 แมทริกซ์การประเมินสภาพแวดล้อมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ บมจ. ทีโอที อยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน และแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของ บมจ. ทีโอที อยู่ในตำแหน่งโอกาส

แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง(TOWS) อยู่ในตำแหน่ง WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – การประเมินปัจจัยภายนอก (IE matrix หรือ Internal-External matrix) อยู่ในตำแหน่งช่องที่ 5 มีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในปานกลาง และ

ปัจจัยภายนอกปานกลาง เป็นสถานการณ์การประคับประคอง (Hold) และการบำรุงรักษา (Maintain)

การตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์เลือกใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตด้านยอดขาย สินทรัพย์ กำไร โดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น ประกอบด้วย กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) เป็นการพยายามในการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม คือ บมจ.ทีโอที ควรใช้กลยุทธ์นี้พยายามปรับปรุงตำแหน่งตลาด ในตลาดอินเทอร์เน็ตเพื่อความรวดเร็วสูงซึ่งปัจจุบัน บจก.ทรูอินเทอร์เน็ต เป็นผู้นำในตลาด และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นการพยายามเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากตลาดเดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดใหม่ คือ บมจ.ทีโอทีควรเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ จากบริการ TOT3G หรือเพิ่มรายได้จากการให้เช่าโครงข่ายจากผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ MVNO (Mobile Virtual Network Operators) โดยการเร่งสร้างและขยายเครือข่ายให้มีคุณภาพเพื่อสอดคล้องกับความต้องการผู้ใช้บริการปัจจุบัน

5.3 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์งบการเงินของ บมจ. ทีโอที พบว่า อัตราส่วนสภาพคล่อง ทั้งอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวมีผลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ในปี 2550 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นจากหนี้สินหมุนเวียนลดลง จากการชำระคืนจากการกู้ยืมกระทรวงการคลัง และปี 2551 มีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลง จากการลงทุนเพิ่มและหนี้สินหมุนเวียนลดลงจากการไม่ต้องสำรองหนี้สิน ปี 2552-2553 มีหนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากส่วนของเจ้าหนี้ตามส่วนแบ่งรายได้ คือ รฟท. แม้ปี 2550-2553 มีแนวโน้มลดลงแต่ยังคงมีสภาพคล่อง

อัตราส่วนความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ จากอัตรการหมุนเวียนของสินค้า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี จากรายการสินค้าคงเหลือลดลงทุกปี แสดงให้เห็นว่า บริษัทมีการใช้วัสดุอะไหล่หรืออุปกรณ์โครงข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากระยะเวลาในการเก็บหนี้ของ บมจ.ทีโอที มีระยะเวลาค่อนข้างนาน จะแปรผกผันกับยอดขายเชื่อสุทธิซึ่งประกอบด้วย รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม รายได้จากการร่วมลงทุนและร่วมลงทุน และรายได้จากส่วนแบ่งรายได้ของแต่ละปี อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรและอัตรการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ปี 2550 มีรายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมลดลงจากปี 2549 แต่มีสินทรัพย์ถาวรจากการร่วมลงทุนและร่วมลงทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในใช้สินทรัพย์ลดลง และ

ในปีต่อๆมาจะมีไปตามมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ถาวรจากการร่วมการทำงานและร่วมลงทุนลดลง ทำให้มีแนวโน้มประสิทธิภาพในใช้สินทรัพย์เพิ่มขึ้น

อัตราส่วนความสามารถในการบริหารหนี้ จากอัตราส่วนแห่งนี้ บมจ. ทีโอที มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2550 แสดงว่า บริษัทยังมีความมั่นคงพอสมควร และอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการที่ บมจ. ทีโอที มีการชำระหนี้สินที่มีต้นทุนทางการเงินต่อเนื่อง โดยไม่มีการก่อหนี้เพิ่ม แสดงว่า กิจการไม่มีปัญหาในการจ่ายดอกเบี้ย

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร จากผลตอบแทนต่อยอดขาย อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ บมจ. ทีโอที มีแนวโน้มลดลงในช่วงแรกของการเปิดเสรี แล้วค่อยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่า บมจ. ทีโอที มีการปรับตัวที่ดีในการแข่งขัน สรุปได้ดังตารางที่ 5.1

จากการศึกษาการบริหารกลยุทธ์ บมจ.ทีโอที พบว่า บมจ. ทีโอที มีจุดอ่อนและมีโอกาสควรใช้กลยุทธ์กลยุทธ์การเจาะตลาด เพื่อพยายามปรับปรุงตำแหน่งตลาด ในตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ จากบริการ TOT3G

ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งนี้เป็นช่วงที่ บมจ. ทีโอที เริ่มลงทุนโครงข่าย TOT3G และเพิ่งเปิดให้บริการ รวมทั้งผู้บริการรายอื่นยังไม่ได้รับใบอนุญาต ดังนั้นอนาคตผู้สนใจ อาจทำวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันในการให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 3G หรือเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเทียบกับ บมจ. กสท ซึ่งมีลักษณะธุรกิจที่ใกล้เคียงกันหลังจากหมดสัญญาสัมปทาน

ตารางที่ 5.1 แสดงการสรุปผลวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

รายการ	ผลการวิเคราะห์	ผลที่เกิด	ข้อเสนอแนะ
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน หลังปีจาก 2551 เริ่มมีแนวโน้มที่ลดลง	ยังมีสภาพคล่องอยู่เกณฑ์ดี	ควรบริหารจัดการหนี้ค้างจ่าย รฟท.
	อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว หลังปีจาก 2551 เริ่มมีแนวโน้มที่ลดลง	ยังมีสภาพคล่องอยู่เกณฑ์ดี	ควรบริหารจัดการหนี้ค้างจ่าย รฟท.
2. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจัดการสินทรัพย์	อัตรากาหมุนเวียนสินค้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	การใช้สินค้าคงเหลือ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	ระยะเวลาในการเก็บหนี้ ก่อนข้างนาน	ระยะเวลาก่อนข้างนาน	ส่งเสริมการชำระค่าบริการ โดยชำระเงินภายในวันที่กำหนดในรอบบิลจะได้รับส่วนลด
	อัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร มีอัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรหลังปี 52 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	แต่ยังมีปัญหาในการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่รับโอนมา	จัดตั้งหน่วยงานดูแลจัดการสินทรัพย์ที่ได้รับโอนมา
	อัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม มีอัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมลดลงหลังปี 52 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	มีปัญหาในการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่รับโอนมา	จัดตั้งหน่วยงานดูแลจัดการสินทรัพย์ที่ได้รับโอนมา

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

รายการ	ผลการวิเคราะห์	ผลที่เกิด	ข้อเสนอแนะ
3. อัตราความสามารถในการบริหารหนี้	อัตราส่วนแห่งหนี้มีแนวโน้มลดลง	กิจการยังคงมีความมั่นคง พอสมควร	
	ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	กิจการไม่มีปัญหาในการจ่าย ดอกเบี้ย	
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร	ผลตอบแทนจากยอดขายลดลงในช่วงแรก หลังจากเปิดเสรีโทคมนาคม หลังจากนั้น ผลตอบแทนจากยอดขายมีแนวโน้มสูงขึ้น	องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อ การแข่งขันหลังเปิดเสรี โทคมนาคม	ควรเพิ่มรายได้จากการบริการ และลดรายจ่าย
	อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากการ ดำเนินงาน ลดลงในช่วงแรกหลังจากเปิดเสรี โทคมนาคม หลังจากนั้นแนวโน้มสูงขึ้น	องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อ การแข่งขันหลังเปิดเสรี โทคมนาคม	ควรเพิ่มรายได้จากการบริการ และลดรายจ่าย
	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ลดลงในช่วงแรก หลังจากเปิดเสรีโทคมนาคม หลังจากนั้น แนวโน้มสูงขึ้น	องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อ การแข่งขันหลังเปิดเสรี โทคมนาคม	ควรเพิ่มรายได้จากการบริการ และลดรายจ่าย



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ศาสตราจารย์เพชร ชุมทรัพย์. (2554). *วิเคราะห์งบการเงินหลักและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไอทีเก็ซ.
- อาจารย์ณภรณ์ จันทร์ศัพท์และคณะ. (2550). *วิธีการวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

รายงาน

- บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). (2550). *รายงานประจำปี 2549*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). (2551). *รายงานประจำปี 2550*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). (2552). *รายงานประจำปี 2551*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). (2553). *รายงานประจำปี 2552*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). (2554). *รายงานประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.). (2553). *รายงานดัชนีชี้วัดในกิจการ โทรคมนาคมของประเทศไทย ประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

วิทยานิพนธ์

- บุญตริก ทองคำช้อย. (2550). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เรืองวิทย์ คงศิลา. (2550). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกศแก้ว ทวยเจริญ. (2553). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นุชนภา วงษ์มั่งคด. (2549). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน: กรณีศึกษา การประปานครหลวง*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คุณชนก ชาตีสืบ. (2550). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัญชลี กุณากุล. (2553). *การวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อการให้บริการระบบโทรคมนาคมในอนาคต*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เบ็ญจมาศ สังข์โชติ. (2548). *การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารกลยุทธ์หลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Eugene F. Brigham and Michael C. Ehrhardt. (2005). *Financial Management: Theory and Practice (11th ed.)*. South-Western.

ELECTRONIC SOURCES

TOT Public Company Limited (2012). Retrieved May 9 2012, from TOT Public Company Limited web site <http://www.tot.co.th>.

Retrieved April 10 2012, from Wikipedia the free encyclopedia web site

<http://th.wikipedia.org/wiki/การวิเคราะห์สวอต>.

Gartner, Inc. (2012). Market Share: Mobile Devices, Worldwide, 1Q12. Retrieved May 31 2012, from Gartner's website <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2017015>.

กรม
การ
การ
การ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
งบการเงิน บมจ.ทีไอที

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	หมายเหตุ	2549	2548
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	5	10,448,093,476	9,592,762,527
เงินลงทุนชั่วคราว	6	3,954,265,262	4,261,487,640
เงินฝากเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว	7	17,435,399,071	15,927,946,898
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	8	14,430,617,870	14,113,904,339
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ		54,996,823	64,113,449
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน - ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	13	193,726,526	238,375,028
เงินอุดหนุนจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	36	2,382,180,511	2,876,039,330
สินค้าและวัสดุคงเหลือ - สุทธิ	9	3,048,893,738	3,035,882,462
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	10	2,277,574,464	1,832,875,584
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		54,225,747,741	51,943,387,257
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	11	1,234,221,041	1,491,006,853
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	12	6,028,278,845	4,328,256,269
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	13	1,421,814,311	1,610,455,380
เงินฝากเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว - เกิน 1 ปี	7	-	1,641,825,080
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	14	85,007,577,206	88,727,751,365
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน - สุทธิ	15	93,134,840,555	82,070,078,080
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	16	521,844,100	594,925,954
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		187,348,376,058	180,464,298,911
รวมสินทรัพย์		241,574,123,799	232,407,686,238

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

รายงานประจำปี 2549

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

งบดุล (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

หน่วย : บาท

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	2549	2548
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้า	17	2,319,982,788	1,431,224,469
เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้	18	11,208,276,045	10,920,855,713
เจ้าหนี้อื่น		730,578,131	757,329,249
เงินกู้ยืมระยะยาว - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	24	5,927,936,957	767,613,527
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	25	1,904,042,401	2,751,658,751
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	19	5,086,306,643	4,958,347,081
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		1,422,012,266	903,388,314
เงินประกันการใช้โทรศัพท์	20	2,308,883,984	3,736,962,585
รายได้รอตัดบัญชี - ส่วนที่จะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี	23	13,416,038,198	12,247,854,165
สำรองหนี้สิน	21	2,712,760,517	2,599,769,259
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	22	1,746,461,336	1,456,184,911
รวมหนี้สินหมุนเวียน		48,783,279,266	42,531,188,024
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
รายได้รอตัดบัญชี	23	75,962,905,937	66,282,342,267
เงินกู้ยืมระยะยาว	24	7,883,753,110	15,184,352,926
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	25	5,406,575,519	6,797,649,974
เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน	26	351,257,968	413,170,539
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		89,604,492,534	88,677,515,706
รวมหนี้สิน		138,387,771,800	131,208,703,730

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

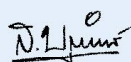
บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

งบดุล (ต่อ)

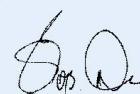
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

หน่วย : บาท

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)	หมายเหตุ	2549	2548
ส่วนของผู้ถือหุ้น			
ทุนเรือนหุ้น			
ทุนจดทะเบียน			
หุ้นสามัญ 600 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		6,000,000,000	6,000,000,000
หุ้นที่ออกและชำระแล้ว			
หุ้นสามัญ 600 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		6,000,000,000	6,000,000,000
กำไรสะสม			
จัดสรรแล้ว	27	2,118,110,793	2,118,110,793
ยังไม่ได้จัดสรร		94,524,767,535	93,051,544,206
รายการกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นในหลักทรัพย์เพื่อขาย	29	543,473,671	29,327,509
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		103,186,351,999	101,198,982,508
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		241,574,123,799	232,407,686,238



(นายสมควร บรมินهنทร์)
กรรมการผู้จัดการใหญ่
บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)



(นายชาติรี สหเวชวัฒน์)
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน
บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

รายงานประจำปี 2549

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

	หมายเหตุ	2549	2548
หน่วย : บาท			
รายได้			
รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม		43,448,971,786	43,946,255,452
รายได้จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน		4,362,377,940	5,257,948,984
รายได้จากส่วนแบ่งรายได้		9,650,060,266	9,282,827,528
รายได้ตัดบัญชี - รายได้รอตัดบัญชีสินทรัพย์ที่ได้ จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	23	15,073,274,266	14,154,710,874
รายได้จากการให้บริการอื่น		362,570,971	337,011,998
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ - สุทธิ	32	1,019,859,485	1,078,788,775
รายได้อื่น	30	1,847,539,441	1,961,064,180
รวมรายได้		75,764,654,165	76,018,607,791
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนในการให้บริการ		25,098,955,319	26,535,644,355
ค่าเสื่อมราคา - สินทรัพย์ที่ได้รับจากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	15, 32	13,439,182,337	13,488,478,700
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		23,632,560,164	22,599,871,765
ค่าตอบแทนกรรมการ	37	2,375,014	3,321,020
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	11	415,413,160	407,180,002
รวมค่าใช้จ่าย		62,588,485,994	63,034,495,842
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้		13,176,168,161	12,984,111,949
ดอกเบี้ยจ่าย	31	(1,967,763,333)	(2,162,997,408)
กำไรก่อนภาษีเงินได้		11,308,404,828	10,821,114,541
ภาษีเงินได้		(4,327,181,499)	(4,130,378,010)
กำไรสุทธิสำหรับปี		6,981,223,329	6,690,736,531
กำไรต่อหุ้น			
กำไรสุทธิสำหรับปี	33	11.64	11.15

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

รายงานประจำปี 2549

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	2549	2548	
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน			
การระดมยอการค้าโรสุทธิให้เป็นกระแสเงินสด			
จากกิจกรรมดำเนินงานมีดังต่อไปนี้			
กำไรสุทธิ	6,981,223,329	6,690,736,531	
รายการปรับปรุง			
ค่าเสื่อมราคา / ค่าตัดจำหน่าย	14, 15, 16	28,198,575,769	30,077,792,695
หนี้สงสัยจะสูญ		650,411,124	405,088,621
สำรองเพื่อพัสดุล้ำสมัยและเสื่อมสภาพ		(75,655,055)	(136,869,523)
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	11	415,413,160	407,180,002
ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร		927,384,938	2,601,034,765
การตัดจำหน่ายรายได้หรือตัดบัญชี	23	(15,073,274,266)	(14,323,466,105)
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น		(986,223,555)	(653,461,200)
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจริง - เงินกู้		(25,093,044)	(328,923,249)
ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์		840,099,481	356,842,946
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนบริษัทร่วม		-	(321,408,089)
กำไรจากการโอนหุ้นคืน		-	(323,147,607)
รายได้จากการรับบริจาคสินทรัพย์		(2,097,395)	(5,783,807)
อื่นๆ		(28,182,821)	14,661,924
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง			
ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน		21,822,581,665	24,460,277,904
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน			
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง			
- ลูกหนี้การค้า		(1,380,403,444)	(1,416,520,734)
- ลูกหนี้อื่น		8,922,388	19,817,080
- เงินให้กู้ยืมพนักงาน		233,489,571	(85,535,061)
- สินค้าและพัสดุดังเหลือ		63,741,769	559,737,063
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		(299,086,587)	21,516,380
การเปลี่ยนแปลงในหนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)			
- เจ้าหนี้การค้า		784,341,212	(376,141,367)
- เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้		676,540,919	689,984,418
- เจ้าหนี้อื่น		(26,751,118)	(96,172,801)
- เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน		-	(23,301,098)
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		127,959,562	1,097,856,466
- ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		518,623,952	(1,233,279,212)
- เงินประกันการใช้โทรศัพท์		(1,428,078,601)	(575,591,159)
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น		313,871,665	83,553,328
- เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน		(61,912,570)	(3,622,910,778)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน		21,353,840,383	19,503,290,429

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
งบกระแสเงินสด (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549 และ 2548

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	2549	2548
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน		
เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้น	6 (3,498,015,759)	(4,236,140,564)
เงินลงทุนชั่วคราวลดลง	6 3,936,478,827	2,284,567,559
เงินฝากเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น	7 (23,788,380,774)	(30,836,786,734)
เงินฝากเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวลดลง	7 23,922,753,682	31,037,002,640
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(60,320,180)	(180,781,845)
เงินทดรองจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันลดลง (เพิ่มขึ้น)	467,280,358	(1,191,099,600)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย	11 (19,057,630)	-
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออุปกรณ์	(592,916,257)	(1,212,955,648)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	63,861,257	67,867,750
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(10,495,311,014)	(12,057,533,035)
เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	510,198,070
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวอื่น	12 (1,674,471,103)	(705,825,098)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(11,738,098,593)	(16,521,486,505)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน		
จ่ายคืนเงินกู้ยืมระยะยาว	(735,659,931)	(3,907,945,591)
จ่ายชำระสัญญาเช่าการเงิน	25 (2,506,862,721)	(2,170,374,641)
เงินปันผลจ่าย	28 (5,508,000,000)	(10,116,000,000)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(8,750,522,652)	(16,194,320,232)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นปี	865,219,138	(13,212,516,308)
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน	9,592,762,527	22,642,675,774
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายปี	5 (9,888,189)	162,603,061
5 10,448,093,476	9,592,762,527	
ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบงบกระแสเงินสด		
ดอกเบี้ยจ่าย	1,837,599,030	2,203,538,919
ภาษีจ่าย	3,808,557,546	5,363,657,222
รายการที่ไม่ใช่เงินสด		
หน่วย : ล้านบาท		
คืนเงินลงทุนในบริษัท ทีโอที แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยไม่ได้รับเงิน	12 -	2,206.78
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากสัญญาเช่าทางการเงิน	14 268.17	2,242.53
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการบริจาค	14 2.10	5.78
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการร่วมกิจการงานและร่วมลงทุน	15 26,407.84	6,355.42
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน	2,388.91	1,835.05

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
		2550	2549	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	7	17,427,148,181	13,448,093,476	17,427,148,181	10,448,093,476
เงินลงทุนชั่วคราว	8	1,350,385,807	3,507,733,988	1,350,385,807	3,507,733,988
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว	9	14,285,982,448	7,881,930,345	14,285,982,448	17,881,930,345
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	10	14,340,420,083	14,430,617,870	14,340,420,083	14,430,617,870
ลูกหนี้เงิน - สุทธิ		77,097,398	54,996,823	77,097,398	54,996,823
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน - ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	15	165,037,787	193,726,526	165,037,787	193,726,526
เงินทดรองจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	37.3	2,466,356,508	2,382,180,511	2,466,356,508	2,382,180,511
สินค้าและวัสดุคงเหลือ - สุทธิ	11	2,597,458,017	3,048,893,738	2,597,458,017	3,048,893,738
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	12	1,823,330,475	2,277,574,464	1,823,330,475	2,277,574,464
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		54,533,216,704	54,225,747,741	54,533,216,704	54,225,747,741
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	13	1,122,930,892	1,234,221,041	1,408,605,425	1,506,985,573
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	14	6,102,311,735	5,031,348,209	6,102,311,735	5,031,348,209
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	15	1,239,449,164	1,421,614,311	1,239,449,164	1,421,614,311
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว - เงิน 1 ปี	9	3,273,296,161	996,930,636	3,273,296,161	996,930,636
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	16	78,651,716,263	85,007,577,206	78,651,716,263	85,007,577,206
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จากการร่วม	17	120,827,189,554	93,134,840,555	120,827,189,554	93,134,840,555
การงานและร่วมลงทุน - สุทธิ					
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	18	493,924,410	521,844,100	493,924,410	521,844,100
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		211,710,818,179	218,734,837,658	211,996,492,712	187,621,140,590
รวมสินทรัพย์		266,244,034,883	272,960,585,399	266,529,709,416	241,846,888,331

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 เลข 2549

หน่วย : บาท

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุน ตามวิธีส่วนได้เสีย		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
		2550	2549	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหนี้การค้า	19	3,433,674,484	2,319,982,788	3,433,674,484	2,319,982,788
เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้	20	11,894,483,957	11,208,276,045	11,894,483,957	11,208,276,045
เจ้าหนี้อื่น		487,695,518	730,578,131	487,695,518	730,578,131
เงินกู้ยืมระยะยาว - ส่วนที่ครบกำหนด ชำระภายในหนึ่งปี	26	704,648,121	5,927,936,957	704,648,121	5,927,936,957
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน - ส่วนที่ครบ กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	27	1,161,167,859	1,904,042,401	1,161,167,859	1,904,042,401
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	21	6,167,128,839	5,086,306,643	6,167,128,839	5,086,306,643
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		426,744,472	1,422,012,266	426,744,472	1,422,012,266
เงินประกันการใช้โทรศัพท์	22	2,003,169,604	2,308,883,984	2,003,169,604	2,308,883,984
รายได้รอดักบัญชี - ส่วนที่จะรับรู้เป็นรายได้ ภายในหนึ่งปี	25	18,239,592,224	13,416,038,198	18,239,592,224	13,416,038,198
สำรองหนี้สิน	23	2,921,642,999	2,712,760,517	623,028,091	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	24	1,550,388,279	1,746,461,336	1,550,388,279	1,746,461,336
รวมหนี้สินหมุนเวียน		48,990,336,356	48,783,279,266	46,691,721,448	46,070,518,749
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
รายได้รอดักบัญชี	25	97,742,538,698	75,962,905,937	97,742,538,698	75,962,905,937
เงินกู้ยืมระยะยาว	26	7,107,175,762	7,883,753,110	7,107,175,762	7,883,753,110
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	27	2,542,773,053	5,406,575,519	2,542,773,053	5,406,575,519
เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน	28	350,094,017	351,257,468	350,094,017	351,257,468
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		107,742,581,530	89,604,492,534	107,742,581,530	89,604,492,534
รวมหนี้สิน		156,732,917,886	138,387,771,800	154,434,302,978	135,675,011,283

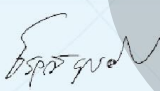
หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้


บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

หน่วย : บาท

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)	หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
		2550	2549	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น					
ทุนจดทะเบียน					
หุ้นสามัญ 500,000,000 หุ้น		6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
มูลค่าหุ้นละ 10 บาท					
พรีเมียมและชำระแล้ว					
หุ้นสามัญ 500,000,000 หุ้น		6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
มูลค่าหุ้นละ 10 บาท					
กำไรสะสม					
จัดสรรแล้ว	29	2,118,110,793	2,118,110,793	2,118,110,793	2,118,110,793
ยังไม่จัดสรร		99,755,426,891	94,524,767,535	102,339,716,332	97,510,292,584
รายการอื่นที่ยังไม่เกิดขึ้นในหลักทรัพย์ เดือชาย	31	1,637,579,313	543,473,671	1,637,579,313	543,473,671
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		109,511,116,997	107,186,351,999	112,095,406,438	106,171,877,048
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		266,244,034,883	241,574,123,799	266,529,709,416	241,846,888,331


(ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิศ บูเณโสภณ)
ประธานกรรมการ
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)


(นายระเชียร ศรีมงคล)
กรรมการ
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุน ตามวิธีส่วนได้เสีย		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2550	2549	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
รายได้				
รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม	28,742,369,982	43,448,971,786	28,742,369,982	43,448,971,786
รายได้จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	4,034,485,167	4,362,377,940	4,034,485,167	4,362,377,940
รายได้จากร่วมแบ่งรายได้	17,365,270,620	9,650,060,266	17,365,270,620	9,650,060,266
รายได้จัดบัญชี - รายได้ระดับบัญชีสินทรัพย์ ที่ได้จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	25 18,393,193,213	15,073,274,266	18,393,193,213	15,073,274,266
รายได้จากการให้บริการอื่น	469,994,524	362,570,971	469,994,524	362,570,971
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศ - สุทธิ	33 173,764,112	1,019,859,485	173,764,112	1,019,859,485
รายได้อื่น	2,007,598,594	1,847,539,441	2,007,598,594	1,847,539,441
รวมรายได้	71,186,676,212	75,764,654,155	71,186,676,212	75,764,654,155
ค่าใช้จ่าย				
ต้นทุนในการให้บริการ	23,001,525,437	25,098,955,319	23,001,525,437	25,098,955,319
ค่าเสื่อมราคา สินทรัพย์ที่ได้รับจากการ ร่วมกิจการและร่วมลงทุน	17.33 16,493,321,917	13,439,182,337	16,493,321,917	13,439,182,337
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	21,448,109,991	23,632,560,164	22,150,460,601	23,951,596,651
ค่าตอบแทนกรรมการ	38 15,411,976	2,375,014	15,411,976	2,375,014
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	13 301,115,002	415,413,160	-	-
รวมค่าใช้จ่าย	61,259,484,323	62,588,485,994	61,660,719,931	62,492,109,321
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้ คงเบียดำ	32 9,927,191,889	13,176,168,161	9,525,956,281	13,272,544,834
กำไรก่อนภาษีเงินได้	8,910,988,842	11,308,404,828	8,509,753,234	11,404,781,501
ภาษีเงินได้	(2,678,329,486)	(4,327,181,499)	(2,678,329,486)	(4,327,181,499)
กำไรสุทธิสำหรับงวด	6,232,659,356	6,981,223,329	5,831,423,748	7,077,600,002
กำไรต่อหุ้น				
กำไรสุทธิสำหรับงวด	34 10.39	11.64	9.72	11.80

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท กี๊อ๊ก จำกัด (มหาชน)
งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุน ตามวิธีส่วนได้เสีย		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2550	2549	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน กำไรสุทธิ	6,232,659,356	6,981,223,329	5,831,423,748	7,077,600,002
รายการปรับปรุงกระทบยอดกำไรสุทธิ เป็นเงินสดรับ (จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน :				
ค่าเสื่อมราคา / ค่าตัดจำหน่าย	16,17,18	29,755,737,715	28,198,575,769	29,755,737,715
หนี้เสียจะสูญ	483,016,611	650,411,124	483,016,611	650,411,124
สำรองเผื่อพิรุณค่าเสื่อมและเสื่อมสภาพ	21,143,602	(75,655,055)	21,143,602	(75,655,055)
สำรองภาวะหนี้สินในระยะยาว	-	-	623,028,092	-
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	13	301,115,002	415,413,160	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน	26,014,170	-	105,336,688	319,036,487
ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร	193,801,038	927,384,938	193,801,038	927,384,938
การตัดจำหน่ายรายได้หรือตัดบัญชี	25	(18,393,193,213)	(18,393,193,213)	(15,073,274,266)
ขาดทุน (กำไร) จากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ยังไม่เกิดขึ้น	9,851,295	(386,223,555)	9,851,295	(986,223,555)
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน ที่เริ่มขึ้นจริง - เงินกู้	(179,498,152)	(25,093,044)	(179,498,152)	(25,093,044)
ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	776,556,772	840,099,481	776,556,772	840,099,481
รายได้จากการรับบริจาคสินทรัพย์ อื่นๆ	(2,143,889)	(2,097,395)	(2,143,889)	(2,097,395)
อื่นๆ	(41,099,336)	(28,182,821)	(41,099,336)	(28,182,821)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	19,183,960,971	21,822,581,665	19,183,960,971	21,822,581,665
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน				
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง				
- ลูกหนี้การค้า	(866,415,265)	(1,380,403,444)	(866,415,265)	(1,380,403,444)
- ลูกหนี้อื่น	(22,191,450)	8,922,388	(22,191,450)	8,922,388
- เงินให้กู้ยืมพนักงาน	210,853,885	233,489,571	210,853,885	233,489,571
- สินค้าและวัสดุคงเหลือ	430,292,119	63,741,769	430,292,119	63,741,769
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	91,454,368	(299,086,587)	91,454,368	(299,086,587)
การเปลี่ยนแปลงในหนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)				
- เจ้าหนี้การค้า	(446,051,108)	764,341,212	(446,051,108)	764,341,212
- เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้	1,125,720,742	676,540,919	1,125,720,742	676,540,919
- เจ้าหนี้อื่น	(242,882,613)	(26,751,118)	(242,882,613)	(26,751,118)
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	1,080,823,572	127,959,562	1,080,823,572	127,959,562
- ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	(995,267,794)	518,623,952	(995,267,794)	518,623,952
- เงินประกันการใช้โทรศัพท์	(305,714,380)	(1,428,078,601)	(305,714,380)	(1,428,078,601)
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(162,036,934)	313,871,665	(162,036,934)	313,871,665
- เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน	(1,163,951)	(61,912,570)	(1,163,951)	(61,912,570)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	19,081,382,162	21,353,840,383	19,081,382,162	21,353,840,383

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุน ตามวิธีส่วนได้เสีย		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2550	2549	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
เงินลงทุนซื้อตราสารเพิ่มซื้อ	8 (1,822,658,643)	(3,297,584,431)	(1,822,658,643)	(3,297,584,431)
เงินลงทุนซื้อตราสารลดลง	8 4,367,317,678	3,836,478,827	4,367,317,678	3,836,478,827
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น	9 (33,418,644,252)	(24,936,135,069)	(33,418,644,252)	(24,936,135,069)
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวลดลง	9 34,788,296,009	24,022,753,682	34,788,296,009	24,022,753,682
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(109,115,992)	(63,320,180)	(109,115,992)	(63,320,180)
เงินทดรองจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (เพิ่มขึ้น) ลดลง	(84,175,997)	467,280,358	(84,175,997)	467,280,358
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย	13 (5,206,540)	(19,057,630)	(5,206,540)	(19,057,630)
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออุปกรณ์	(196,135,491)	(592,916,257)	(196,135,491)	(592,916,257)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	60,679,818	63,861,257	60,679,818	63,861,257
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(6,795,881,368)	(7,049,311,014)	(6,795,881,368)	(7,049,311,014)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวอื่น	14 (395,820,240)	(727,145,136)	(395,820,240)	(727,145,136)
เงินสดสุทธิที่ใช้ในกิจกรรมลงทุน	(3,611,345,018)	(7,738,095,593)	(3,611,345,018)	(7,738,095,593)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน				
จ่ายเงินคืนผู้ยืมระยะยาว	(5,748,438,806)	(735,659,931)	(5,748,438,806)	(735,659,931)
จ่ายชำระสัญญาเช่าการเงิน	(1,698,856,151)	(2,506,862,721)	(1,698,856,151)	(2,506,862,721)
เงินปันผลจ่าย	30 (1,002,000,000)	(5,508,000,000)	(1,002,000,000)	(5,508,000,000)
เงินสดสุทธิที่ใช้ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(8,449,294,957)	(8,750,522,652)	(8,449,294,957)	(8,750,522,652)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น - สุทธิ				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด	7,020,742,187	865,219,138	7,020,742,187	865,219,138
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน	10,448,093,476	9,592,762,527	10,448,093,476	9,592,762,527
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	7 (41,687,482)	(9,888,189)	(41,687,482)	(9,888,189)
ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบงบกระแสเงินสด				
ดอกเบี้ยจ่าย	1,216,954,047	1,837,599,033	1,216,954,047	1,837,599,030
ภาษีจ่าย	3,673,597,280	3,808,557,546	3,673,597,280	3,808,557,546
รายการที่ไม่ใช่เงินสด				
หน่วย : ล้านบาท				
ทรัพย์สินถาวรที่ตีมูลค่าตามสัญญาเช่าการเงิน	62.17	268.17	62.17	268.17
ทรัพย์สินถาวรที่ตีมูลค่าการบริจาด	16 2.14	2.10	2.14	2.10
ทรัพย์สินถาวรที่ตีมูลค่าการร่วมดำเนินงาน และร่วมลงทุน	17 45,662.29	26,407.84	45,662.29	26,407.84
ทรัพย์สินถาวรที่ตีมูลค่าซึ่งไม่ได้ชำระเงิน	4,498.23	2,388.91	4,498.23	2,388.91

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

80

81

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุน				
	งบการเงินตามวิธี		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	รวม	ส่วนได้เสีย	2551	2550	
	2551	2550	2551	2550	
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8	11,525,089,201	17,427,148,181	11,519,748,680	17,427,148,181
เงินลงทุนชั่วคราว	9	3,180,453,061	1,350,385,807	3,180,453,061	1,350,385,807
เงินลงทุนเพื่อถือจนสิ้นระยะยาว	10	14,825,631,906	14,285,982,448	14,825,631,906	14,285,982,448
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	11	14,295,466,904	14,340,420,083	14,295,466,904	14,340,420,083
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ		51,709,760	77,097,398	51,709,760	77,097,398
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน - ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	16	125,174,524	165,037,787	125,174,524	165,037,787
เงินทดรองจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	39.3	-	2,466,356,508	-	2,466,356,508
สินค้าและพัสดุดังเหลือ - สุทธิ	12	2,299,835,507	2,597,458,017	2,299,835,507	2,597,458,017
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	13	1,704,889,472	1,823,330,475	1,565,443,146	1,823,330,475
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		48,008,250,335	54,533,216,704	47,863,463,488	54,533,216,704
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	14	653,564,286	1,122,930,892	1,740,605,335	1,408,605,425
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	15	4,780,850,008	6,102,311,735	4,780,850,008	6,102,311,735
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	16	1,088,604,323	1,239,449,164	1,088,604,323	1,239,449,164
เงินลงทุนเพื่อถือจนสิ้นระยะยาว - เกิน 1 ปี	10	3,623,440,708	3,273,296,161	3,623,440,708	3,273,296,161
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	17	77,098,474,312	78,651,716,263	76,749,305,083	78,651,716,263
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน - สุทธิ	18	114,240,020,594	120,827,189,554	114,240,020,594	120,827,189,554
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	19	4,300,947,792	493,924,410	4,300,947,792	493,924,410
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		205,785,902,023	211,710,818,179	206,523,773,843	211,996,492,712
รวมสินทรัพย์		253,794,152,358	266,244,034,883	254,387,237,331	266,529,709,416

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

หน่วย : บาท

งบการเงิน	งบการเงินที่แสดงเงินลงทุนตามวิธี		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	รวม	ส่วนได้เสีย	2551	2550	
หมายเหตุ	2551	2550	2551	2550	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหนี้การค้า	20	2,930,174,201	3,433,674,484	2,664,658,122	3,433,674,484
เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้	21	13,137,000,902	11,894,483,957	13,137,000,902	11,894,483,957
เจ้าหนี้อื่น		461,360,011	487,695,518	461,360,011	487,695,518
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	39.4	480,000,000	-	480,000,000	-
เงินกู้ยืมระยะยาว - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	27	666,778,238	704,648,121	666,778,238	704,648,121
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	28	972,479,988	1,161,167,859	1,697,720,153	1,161,167,859
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	22	4,566,273,522	6,167,128,839	4,567,087,868	6,167,128,839
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		439,551,972	426,744,472	445,260,279	426,744,472
เงินประกันการใช้โทรศัพท์	23	1,870,826,366	2,003,169,604	1,870,829,093	2,003,169,604
รายได้รอตัดบัญชี - ส่วนที่จะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี	26	19,083,339,411	18,239,592,224	19,083,339,411	18,239,592,224
สำรองหนี้สิน	24	-	2,921,642,999	-	623,028,091
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	25	1,790,309,768	1,560,388,279	1,742,800,047	1,550,388,279
รวมหนี้สินหมุนเวียน		46,398,094,379	48,990,336,356	46,816,834,124	46,691,721,448
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
รายได้รอตัดบัญชี	26	88,910,654,011	97,742,538,698	88,910,654,011	97,742,538,698
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	39.4	1,581,013,965	-	1,581,013,965	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	27	6,268,635,523	7,107,175,762	6,268,635,523	7,107,175,762
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	28	1,644,963,695	2,542,773,053	1,644,963,695	2,542,773,053
เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน	29	354,723,606	350,094,017	354,723,606	350,094,017
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		98,759,990,800	107,742,581,530	98,759,990,800	107,742,581,530
รวมหนี้สิน		145,158,085,179	156,732,917,886	145,576,824,924	154,434,302,978

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

82

83

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินที่ แสดงเงินลงทุน ตามวิธี				
	งบการเงิน รวม	ส่วนได้เสีย	งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	2551	2550	2551	2550	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)					
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น					
ทุนจดทะเบียน					
	หุ้นสามัญ 600,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
หุ้นที่ออกและชำระแล้ว					
	หุ้นสามัญ 600,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
กำไรสะสม					
	จัดสรรแล้ว	30 2,118,110,793	2,118,110,793	2,118,110,793	2,118,110,793
	ยังไม่ได้จัดสรร	99,847,238,241	99,756,426,891	100,045,975,364	102,339,716,332
	รายการกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นในหลักทรัพย์เพื่อขาย	32 646,326,250	1,637,579,313	646,326,250	1,637,579,313
	รวมส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่	108,611,675,284	109,511,116,997	108,810,412,407	112,095,406,438
	ส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	33 24,391,895	-	-	-
	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	108,636,067,179	109,511,116,997	108,810,412,407	112,095,406,438
	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	253,794,152,358	266,244,034,883	254,387,237,331	266,529,709,416

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริวุฒิ บุญยโสภณ)

ประธานกรรมการ

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)



(นายจรูญ สุภกร)

กรรมการผู้จัดการใหญ่

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

หน่วย : บาท

รายการ	หมายเหตุ	งบการเงิน		งบการเงินที่แสดงเงินลงทุนตามวิธี	
		รวม	ส่วนได้เสีย	งบการเงินเฉพาะบริษัท	2550
		2551	2550	2551	2550
รายได้					
รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม		27,117,717,214	28,638,281,124	27,117,717,452	28,638,281,124
รายได้จากการร่วมการงานและร่วมลงทุน		3,545,163,502	4,034,485,167	3,545,163,502	4,034,485,167
รายได้จากส่วนแบ่งรายได้		19,462,999,856	17,365,270,620	19,462,999,856	17,365,270,620
รายได้ตัดบัญชี - รายได้รอตัดบัญชีสินทรัพย์ที่ได้จากการร่วมการงานและร่วมลงทุน	26	19,588,530,684	18,393,193,213	19,588,530,684	18,393,193,213
รายได้จากการให้บริการอื่น		511,881,153	574,083,382	511,881,153	574,083,382
รายได้อื่น		1,934,657,034	2,181,362,706	1,930,199,743	2,181,362,706
รวมรายได้		72,160,949,443	71,186,676,212	72,156,492,390	71,186,676,212
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนในการให้บริการ		21,006,276,396	23,001,525,437	21,006,809,579	23,001,525,437
ค่าเสื่อมราคา - สินทรัพย์ที่ได้รับจากการร่วมการงานและร่วมลงทุน	18, 35	17,465,538,665	16,493,321,917	17,465,538,665	16,493,321,917
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		24,741,946,585	21,448,109,991	27,169,372,208	22,150,460,601
ค่าตอบแทนกรรมการ	40	7,028,960	15,411,976	6,975,710	15,411,976
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	14	46,752,139	301,115,002	-	-
รวมค่าใช้จ่าย		63,267,542,745	61,259,484,323	65,648,696,162	61,660,719,931
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้		8,893,406,698	9,927,191,889	6,507,796,228	9,525,956,281
ดอกเบี้ยจ่าย	34	(662,417,310)	(1,016,203,047)	(662,417,310)	(1,016,203,047)
กำไรก่อนภาษีเงินได้		8,230,989,388	8,910,988,842	5,845,378,918	8,509,753,234
ภาษีเงินได้		(2,628,119,886)	(2,678,329,486)	(2,628,119,886)	(2,678,329,486)
กำไรก่อนส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย		5,602,869,502	6,232,659,356	3,217,259,032	5,831,423,748
กำไรส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	33	(58,152)	-	-	-
กำไรสุทธิสำหรับงวด		5,602,811,350	6,232,659,356	3,217,259,032	5,831,423,748
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน					
กำไรสุทธิ	36	9.34	10.39	5.36	9.72

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินที่แสดงเงินลงทุนตามวิธี		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2551	2550	ส่วนได้เสีย	2551	2550	
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน						
กำไรสุทธิก่อนภาษี	8,230,931,236	8,910,988,842	5,845,378,918	8,509,753,234		
รายการปรับกระทบกำไรสุทธิก่อนภาษีเป็นเงินสดรับ (จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน :						
ค่าเสื่อมราคา / ค่าตัดจำหน่าย	17, 18, 19	29,283,139,850	29,756,737,715	29,283,139,850	29,756,737,715	
หนี้สงสัยจะสูญ		335,546,183	483,016,611	1,968,675,599	483,016,611	
ขาดทุนจากการเลือกค่าของสินค้าคงเหลือ		23,628,679	21,143,602	23,628,679	21,143,602	
สำรองภาระหนี้สินในบริษัทร่วม		-	-	274,021,960	623,028,092	
ค่าใช้จ่ายภาษีมูลค่าเพิ่ม		322,804,481	-	322,804,481	-	
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	14	46,752,139	301,115,002	-	-	
ขาดทุนจากการห้อยค่าของเงินลงทุน		-	26,014,170	49,127,493	105,336,688	
ขาดทุนจากการห้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร		127,546,898	193,801,038	127,546,898	193,801,038	
ขาดทุนจากการปรับภาระหนี้ในกิจการร่วมค้าไทย - ไมบาย		87,092,212	-	556,545,119	-	
การตัดจำหน่ายรายได้รอดบัญชี	26	(19,588,530,684)	(18,393,193,213)	(19,588,530,684)	(18,393,193,213)	
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น		710,753,980	9,851,295	710,753,980	9,851,295	
ขาดทุน (กำไร) จากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจริง - เงินกู้		51,160,731	(179,498,152)	51,160,731	(179,498,152)	
ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์		699,195,652	776,556,772	699,195,652	776,556,772	
รายได้จากการรับบริจาคสินทรัพย์		(3,550,186)	(2,143,889)	(3,550,186)	(2,143,889)	
รายได้ดอกเบี้ย		(1,095,187,547)	(1,226,640,379)	(1,095,187,547)	(1,226,640,379)	
รายได้เงินปันผล		(125,230,983)	(5,975,750)	(125,230,983)	(5,975,750)	
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย		664,655,267	1,014,737,587	664,655,267	1,014,737,587	
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	33	58,152	-	-	-	
อื่นๆ		23,267,219	9,479,865	27,722,133	9,479,865	
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	19,794,033,279	21,694,991,116	19,791,857,360	21,694,991,116		
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน						
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง						
- ลูกหนี้การค้า		(927,236,203)	(866,415,265)	(927,236,203)	(866,415,265)	
- ลูกหนี้อื่น		(39,301,300)	(22,191,450)	(39,301,300)	(22,191,450)	
- เงินให้กู้ยืมพนักงาน		190,708,104	210,853,885	190,708,104	210,853,885	
- สินค้าและวัสดุคงเหลือ		280,187,519	430,292,119	280,187,519	430,292,119	
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		(307,382,477)	55,414,082	(308,254,784)	55,414,082	
การเปลี่ยนแปลงในหนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)						
- เจ้าหนี้การค้า		(1,867,582,047)	(446,051,108)	(1,766,974,716)	(446,051,108)	
- เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้		1,585,829,460	1,125,720,742	1,585,829,460	1,125,720,742	
- เจ้าหนี้อื่น		(26,342,982)	(242,882,613)	(26,335,507)	(242,882,613)	
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		(1,653,235,877)	1,283,040,082	(1,652,396,603)	1,283,040,082	
- เงินประกันการใช้โทรศัพท์		(132,343,238)	(305,714,380)	(132,340,510)	(305,714,380)	
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น		197,720,744	(162,036,934)	203,955,039	(162,036,934)	
- เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน		4,629,588	(1,163,951)	4,629,588	(1,163,951)	
เงินสดได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	17,099,684,570	22,753,856,275	17,204,327,447	22,758,856,275		
รับดอกเบี้ย	1,127,259,711	1,191,101,464	1,127,259,711	1,191,101,464		
รับเงินปันผล	125,230,983	26,975,750	125,230,983	26,975,750		
จ่ายดอกเบี้ย	(668,429,704)	(1,216,954,047)	(668,429,704)	(1,216,954,047)		
จ่ายภาษีเงินได้	(2,609,653,839)	(3,673,597,280)	(2,609,604,079)	(3,673,597,280)		
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	15,074,091,721	19,081,382,162	15,178,784,358	19,081,382,162		

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551 และ 2550

88

89

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงิน รวม	งบการเงินที่ แสดงเงินลงทุน ตามวิธี		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
		ส่วนได้เสีย	ส่วนได้เสีย	2551	2550
		2551	2550	2551	2550
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้น	9	(2,988,024,233)	(1,822,658,643)	(2,988,024,233)	(1,822,658,643)
เงินลงทุนชั่วคราวลดลง	9	1,789,514,079	4,367,317,678	1,789,514,079	4,367,317,678
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น	10	(8,895,738,377)	(33,418,644,252)	(8,895,738,377)	(33,418,644,252)
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวลดลง	10	8,028,352,467	34,788,296,009	8,028,352,467	34,788,296,009
เงินตรวจจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันเพิ่มขึ้น		(77,308,718)	(84,175,997)	(77,308,718)	(84,175,997)
เงินสดรับจากการรับชำระหนี้เงินตรวจจ่าย		31,908,983	-	31,908,983	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม		-	(5,206,540)	-	(5,206,540)
เงินสดรับจากการรวมบริษัท เอ ซี ที โมบาย จำกัด		4,446,144	-	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวอื่น	15	(300,948,921)	(395,820,240)	(300,948,921)	(395,820,240)
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออุปกรณ์		(674,789,323)	(196,135,491)	(674,789,323)	(196,135,491)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์		60,559,225	60,679,818	60,559,225	60,679,818
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์		(9,675,678,242)	(6,795,881,368)	(9,675,678,242)	(6,795,881,368)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน		(43,448,333)	(109,115,992)	(43,448,333)	(109,115,992)
เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมลงทุน		(12,741,155,249)	(3,611,345,018)	(12,745,601,393)	(3,611,345,018)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
จ่ายคืนเงินกู้ยืมระยะยาว		(1,639,513,085)	(5,748,438,806)	(1,639,513,085)	(5,748,438,806)
จ่ายชำระสัญญาเช่าการเงิน	28	(1,086,497,229)	(1,698,856,151)	(1,192,084,243)	(1,698,856,151)
เงินปันผลจ่าย	31	(5,511,000,000)	(1,002,000,000)	(5,511,000,000)	(1,002,000,000)
เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมจัดหาเงิน		(8,237,010,314)	(8,449,294,957)	(8,342,597,328)	(8,449,294,957)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) - สุทธิ		(5,904,073,842)	7,020,742,187	(5,909,414,363)	7,020,742,187
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด		17,427,148,181	10,448,093,476	17,427,148,181	10,448,093,476
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน		2,014,862	(41,687,482)	2,014,862	(41,687,482)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	8	11,525,089,201	17,427,148,181	11,519,748,680	17,427,148,181

รายการที่ไม่ใช่เงินสด

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากสัญญาเช่าการเงิน		-	62.17	-	62.17
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการบริจาค	17	3.55	2.14	3.55	2.14
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	18, 26	12,495.19	46,662.29	12,495.19	46,662.29
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน		2,646.34	4,498.23	2,646.34	4,498.23
สิทธิในการถือครองคลื่นความถี่ที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน	6, 19	3,925.21	-	3,925.21	-
เงินลงทุนในบริษัท เอ ซี ที โมบาย จำกัด ที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน	6,14	-	-	381.13	-

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	2552	2551	2552	2551	
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8	13,211,686,937	11,525,089,201	13,205,348,891	11,519,748,680
เงินลงทุนชั่วคราว	9	407,168,624	3,180,453,061	407,168,624	3,180,453,061
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว - ภายใน 1 ปี	10	13,287,686,415	14,825,631,906	13,287,686,415	14,825,631,906
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	11	14,407,855,841	14,295,466,904	14,407,855,841	14,295,466,904
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ		40,216,627	51,709,760	40,216,627	51,709,760
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน -					
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	16	118,986,615	125,174,524	118,986,615	125,174,524
สินค้าและวัสดุคงเหลือ - สุทธิ	12	1,851,512,984	2,299,835,507	1,851,512,984	2,299,835,507
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	13	2,079,937,148	1,721,101,739	1,925,470,049	1,575,942,621
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		45,405,051,191	48,024,462,602	45,244,246,046	47,873,962,963
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	14	83,157,280	653,564,286	82,190,783	865,125,361
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	14	-	-	890,139,384	875,479,974
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	15	6,335,464,018	4,780,850,008	6,569,919,014	4,780,850,008
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	16	942,297,719	1,088,604,323	942,297,719	1,088,604,323
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว - เกิน 1 ปี	10	6,065,888,315	3,623,440,708	6,065,888,315	3,623,440,708
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	17	79,975,559,565	77,096,474,312	78,223,363,505	76,749,305,083
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จากการร่วมกิจการ					
และร่วมลงทุน - สุทธิ	18	108,104,418,817	114,240,020,694	108,104,418,817	114,240,020,594
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	19	4,149,572,840	4,079,876,459	4,149,572,840	4,079,876,459
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		219,425,629	210,571,858	219,425,629	210,571,858
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		205,875,804,183	205,775,402,548	205,247,216,006	206,513,274,368
รวมสินทรัพย์		251,280,855,374	253,799,865,150	250,491,462,052	254,387,237,331

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	2552	2551	2552	2551	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหนี้การค้า	20	4,382,120,231	2,930,174,201	3,182,604,004	2,664,658,122
เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้	21	14,735,500,403	13,137,000,902	14,735,500,403	13,137,000,902
เจ้าหนี้อื่น		883,399,484	461,360,011	883,399,484	461,360,011
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน -					
ส่วนที่ครบกำหนดภายในหนึ่งปี	38.4	371,505,865	480,000,000	371,505,865	480,000,000
เงินกู้ยืมระยะยาว -					
ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	26	650,576,233	666,778,238	650,576,233	666,778,238
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน -					
ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	27	768,183,757	972,479,988	927,602,869	1,697,720,153
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	22	3,941,675,265	4,566,273,522	3,962,082,825	4,567,087,868
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		1,268,617,386	445,264,764	1,268,617,386	445,260,279
เงินประกันการใช้โทรศัพท์	23	1,752,200,126	1,870,826,366	1,752,200,126	1,870,829,093
รายได้รอตัดบัญชี -					
ส่วนที่จะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี	25	19,697,104,881	19,083,339,411	19,697,104,881	19,083,339,411
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	24	1,961,149,209	1,790,309,768	1,939,451,302	1,742,800,047
รวมหนี้สินหมุนเวียน		50,412,032,840	46,403,807,171	49,370,645,378	46,816,834,124
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
รายได้รอตัดบัญชี	25	79,842,412,154	88,910,654,011	79,842,412,154	88,910,654,011
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	38.4	1,308,735,851	1,581,013,965	1,308,735,851	1,581,013,965
เงินกู้ยืมระยะยาว	26	5,443,031,329	6,268,635,523	5,443,031,329	6,268,635,523
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	27	1,398,117,694	1,644,963,695	1,398,117,694	1,644,963,695
เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน	28	344,141,645	354,723,606	344,141,645	354,723,606
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		88,336,438,673	98,759,990,800	88,336,438,673	98,759,990,800
รวมหนี้สิน		138,748,471,513	145,163,797,971	137,707,084,051	145,576,824,924

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2552	2551	2552	2551
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)				
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนเรือนหุ้น				
ทุนจดทะเบียน				
หุ้นสามัญ 800,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
หุ้นที่ออกและชำระแล้ว				
หุ้นสามัญ 600,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
กำไรสะสม				
จัดสรรแล้ว	29	2,118,110,793	2,118,110,793	2,118,110,793
ยังไม่ได้จัดสรร		103,229,755,952	99,847,238,241	103,494,396,270
รายการกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นในหลักทรัพย์ซื้อขาย	31	1,171,870,938	646,326,250	1,171,870,938
รวมส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่		112,519,737,683	108,611,675,284	112,784,378,001
ส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	32	12,646,178	24,391,895	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		112,532,383,861	108,636,067,179	112,784,378,001
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		251,280,855,374	253,799,865,150	250,491,462,052

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้


 (ศาสตราจารย์ ดร.ศิริวุฒิ บุญยโสภณ)
 ประธานกรรมการ
 บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)


 (นายวิชิต สุภกร)
 กรรมการผู้จัดการใหญ่
 บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2552	2551	2552	2551
รายได้				
รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม	26,266,435,872	27,117,717,214	26,266,440,072	27,117,717,452
รายได้จากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	3,027,272,848	3,545,163,502	3,027,272,848	3,545,163,502
รายได้จากส่วนแบ่งรายได้	18,404,693,274	19,462,999,856	18,404,693,274	19,462,999,856
รายได้ตัดบัญชี - รายได้รอตัดบัญชีสินทรัพย์ ที่ได้จากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	25 21,202,728,604	19,588,530,684	21,202,728,604	19,588,530,684
รายได้จากการให้บริการอื่น	463,260,501	511,881,153	463,260,501	511,881,153
รายได้อื่น	1,643,829,187	1,880,211,298	1,672,703,188	1,875,754,107
รวมรายได้	71,008,220,286	72,106,503,807	71,037,098,487	72,102,046,754
ค่าใช้จ่าย				
ต้นทุนในการให้บริการ	20,149,489,498	21,035,813,336	20,150,607,462	21,036,346,520
ค่าเสื่อมราคา - สินทรัพย์ที่ได้รับ จากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	18,34 17,950,164,409	17,465,538,665	17,950,164,409	17,465,538,665
ค่าใช้จ่ายในการขาย	1,713,233,351	1,579,192,615	1,713,233,351	1,579,192,615
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	18,612,517,110	19,477,524,433	18,610,028,066	21,112,348,041
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	39 57,982,921	52,543,784	57,448,671	52,490,534
ค่าใช้จ่ายอื่น	2,065,734,628	3,555,729,416	2,250,145,683	4,348,331,430
รวมค่าใช้จ่าย	60,549,121,917	63,166,342,249	60,731,627,642	65,594,247,805
กำไรจากการดำเนินงาน	10,459,098,369	8,940,161,558	10,305,470,845	6,507,798,949
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	14 (219,592,002)	(46,752,139)	-	-
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้	10,239,506,367	8,893,409,419	10,305,470,845	6,507,798,949
ต้นทุนทางการเงิน	33 (810,299,108)	(662,420,031)	(810,299,108)	(662,420,031)
กำไรก่อนภาษีเงินได้	9,429,207,259	8,230,989,388	9,495,171,737	5,845,378,918
ภาษีเงินได้	(2,829,550,831)	(2,628,119,886)	(2,829,550,831)	(2,628,119,886)
กำไรสุทธิสำหรับปี	6,599,656,428	5,602,869,502	6,665,620,906	3,217,259,032
การแบ่งปันกำไร				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	6,599,717,711	5,602,811,350	6,665,620,906	3,217,259,032
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	32 (61,283)	58,152	-	-
กำไรสุทธิสำหรับปี	6,599,656,428	5,602,869,502	6,665,620,906	3,217,259,032
กำไรต่อหุ้นสำหรับกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่				
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	35 11.00	9.34	11.11	5.36

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2552	2551	2552	2551
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไรสุทธิก่อนภาษี	9,429,207,259	8,230,989,388	9,495,171,737	5,845,378,918
รายการปรับกระทบกำไรสุทธิก่อนภาษีเป็นเงินสดรับ (จ่าย)				
จากกิจกรรมดำเนินงาน :				
ค่าเสื่อมราคา / ค่าตัดจำหน่าย	17,18,19	29,604,433,750	29,272,640,375	29,272,640,375
หนี้สงสัยจะสูญ		366,310,075	335,546,183	1,968,675,599
ขาดทุนจากการเสื่อมค่าของสินค้าคงเหลือ		130,293,133	23,628,679	130,293,133
สำรองภาระหนี้สินในบริษัทพร้อม		-	-	274,021,960
ค่าใช้จ่ายภาษีมูลค่าเพิ่ม		-	322,804,481	-
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	14	219,592,002	46,752,139	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน		-	-	197,684,578
ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร		301,245,665	127,546,898	301,245,665
ขาดทุนจากการรับภาระหนี้ในกิจการร่วมค้าไทย - โมบาย		-	87,082,212	-
การตัดจำหน่ายรายได้หรือตัดบัญชี	25	(21,202,728,604)	(19,588,530,684)	(21,202,728,604)
ขาดทุน (กำไร) จากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น		(144,853,872)	710,753,980	(176,673,740)
ขาดทุน (กำไร) จากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจริง - เงินกู้		(15,136,110)	51,160,731	(15,136,110)
ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์		956,126,763	699,195,652	956,126,763
รายได้จากการรับบริจาคสินทรัพย์		(1,625,004)	(3,550,186)	(1,625,004)
รายได้ดอกเบี้ย		(773,217,256)	(1,095,187,547)	(773,189,527)
รายได้เงินปันผล		(224,217,875)	(125,230,983)	(224,217,875)
ค่าใช้จ่ายต้นทุนทางการเงิน		810,298,092	664,655,267	810,298,092
อื่นๆ		(3,129,459)	38,766,694	(6,104,435)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ และหนี้สินดำเนินงาน		19,452,598,559	19,794,033,279	19,439,232,290
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน				
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง				
- ลูกหนี้การค้า		(1,366,066,682)	(927,236,203)	(1,366,066,682)
- ลูกหนี้อื่น		10,257,401	(39,301,300)	10,257,401
- เงินให้กู้ยืมพนักงาน		151,777,966	190,708,104	151,777,966
- สินค้าและวัสดุคงเหลือ		318,029,390	280,187,519	318,029,390
- สิทธิประโยชน์เวียนอื่น		(482,695,375)	(307,436,723)	(468,995,217)
การเปลี่ยนแปลงในหนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)				
- เจ้าหนี้การค้า		(407,166,654)	(1,867,582,047)	111,943,928
- เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้		2,455,413,126	1,585,829,460	2,455,413,126
- เจ้าหนี้อื่น		422,039,474	(26,342,982)	422,039,474
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		(757,334,267)	(1,653,235,877)	(737,741,052)
- เงินประกันการใช้โทรศัพท์		(118,626,240)	(132,343,238)	(118,628,968)
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น		192,212,190	197,720,744	218,024,005
- เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน		(10,581,960)	4,629,588	(10,581,960)
เงินสดได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน		19,859,856,928	17,099,630,324	20,424,703,701
รับดอกเบี้ย		838,644,472	1,127,259,711	838,616,742
รับเงินปันผล		224,217,875	125,230,983	224,217,875
จ่ายดอกเบี้ย		(577,583,367)	(668,429,704)	(577,583,367)
จ่ายภาษีเงินได้		(2,006,198,210)	(2,609,599,599)	(2,006,193,724)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน		18,338,937,698	15,074,091,721	18,903,761,227

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	2552	2551	2552	2551	
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน (เพิ่มขึ้น) ลดลง					
เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้น	9	(150,359,079)	(2,988,024,233)	(150,359,079)	(2,988,024,233)
เงินลงทุนชั่วคราวลดลง	9	3,124,513,192	1,789,514,079	3,124,513,192	1,789,514,079
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น	10	(16,868,549,528)	(8,895,738,377)	(16,868,549,528)	(8,895,738,377)
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวลดลง	10	15,967,993,769	8,028,352,467	15,967,993,769	8,028,352,467
เงินตรองจ่ายแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพิ่มขึ้น		-	(77,308,718)	-	(77,308,718)
เงินสดรับจากการรับชำระหนี้เงินตรองจ่าย		-	31,908,983	-	31,908,983
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม		(3,582,187)	-	(3,582,187)	-
เงินสดรับจากการรวมบริษัท เอ ซี ที โอบาย จำกัด		-	4,446,144	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวอื่น	15	(880,138,525)	(300,948,921)	(880,138,525)	(300,948,921)
เงินจ่ายล่วงหน้าสำหรับอุปกรณ		(797,220,891)	(674,789,323)	(797,220,891)	(674,789,323)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ		81,369,003	60,559,225	81,369,003	60,559,225
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ		(11,900,655,217)	(9,675,678,242)	(11,900,655,217)	(9,675,678,242)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน		(439,387,301)	(43,448,333)	(439,387,301)	(43,448,333)
เงินสดจ่ายตามบันทึกข้อตกลงกับบริษัท กสท จำกัด (มหาชน)		(480,000,000)	-	(480,000,000)	-
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน		(12,346,016,764)	(12,741,185,249)	(12,346,016,764)	(12,745,601,393)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
จ่ายคืนเงินกู้ระยะยาว		(651,642,128)	(1,639,513,085)	(651,642,128)	(1,639,513,085)
จ่ายชำระสัญญาเช่าการเงิน	27	(437,534,210)	(1,086,487,229)	(1,003,355,264)	(1,182,084,243)
เงินปันผลจ่าย	30	(3,217,200,000)	(5,511,000,000)	(3,217,200,000)	(5,511,000,000)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน		(4,306,376,338)	(8,237,010,314)	(4,872,197,392)	(8,342,597,328)
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน		53,140	2,014,862	53,140	2,014,862
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) - สุทธิ		1,686,597,736	(5,902,058,980)	1,685,600,211	(5,907,399,501)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด		11,525,089,201	17,427,148,181	11,519,748,680	17,427,148,181
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	8	13,211,686,937	11,525,089,201	13,205,348,891	11,519,748,680

รายการที่ไม่ใช่เงินสด

				หน่วย : ล้านบาท	
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการบริจาค	17	1.63	3.55	1.63	3.55
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน	18,25	12,916.61	12,495.19	12,916.61	12,495.19
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน		5,248.79	2,646.34	3,823.32	2,646.34
สิทธิในการถือครองสินค้าคงคลังที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน	19	-	3,925.21	-	3,925.21
เงินลงทุนในบริษัท เอ ซี ที โอบาย จำกัด ที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน	14	-	-	-	381.13

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	2553	2552	2553	2552	
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8	8,735,788,836	13,211,686,937	8,708,730,262	13,205,348,891
เงินลงทุนชั่วคราว	9	1,432,363,489	407,168,624	1,432,363,489	407,168,624
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว - ภายใน 1 ปี	10	16,420,406,352	13,287,686,415	16,420,406,352	13,287,686,415
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	11	14,242,222,254	14,407,855,841	14,242,222,254	14,407,855,841
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ		73,447,563	40,216,627	73,447,563	40,216,627
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน - ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	16	104,691,963	118,986,615	104,691,963	118,986,615
สินค้าและวัสดุคงเหลือ - สุทธิ	12	1,743,790,393	1,851,512,964	1,743,790,393	1,851,512,964
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	13	2,307,379,187	2,079,937,148	2,202,789,867	1,925,470,049
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		45,060,090,037	45,405,061,191	44,928,442,163	45,244,246,046
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	14	30,939,655	83,157,280	30,000,000	82,190,783
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	14	-	-	890,381,824	890,139,384
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	15	6,109,916,948	6,335,484,018	6,109,916,948	6,569,919,014
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	16	813,488,571	942,297,719	813,488,571	942,297,719
เงินลงทุนเพื่อไถ่ถอนหนี้สินระยะยาว - เกิน 1 ปี	10	3,567,565,398	6,065,888,315	3,567,565,398	6,065,888,315
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	17	81,635,620,826	79,975,559,565	80,036,520,493	78,223,363,505
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จากการร่วมกิจการและร่วมลงทุน - สุทธิ	18	94,020,296,448	108,104,418,817	94,020,296,448	108,104,418,817
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	19	4,361,917,838	4,149,572,840	4,361,917,838	4,149,572,840
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		189,572,909	219,425,629	189,572,909	219,425,629
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		190,729,318,593	205,875,804,183	190,019,660,429	205,247,216,006
รวมสินทรัพย์		235,789,408,630	251,280,865,374	234,948,102,592	250,491,462,052

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 และ 2552

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท		
	2553	2552	2553	2552	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหนี้การค้า	20	2,383,482,047	4,382,120,231	1,413,402,302	3,182,604,004
เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้	21	16,194,590,821	14,735,500,403	16,194,590,821	14,735,500,403
เจ้าหนี้อื่น		289,622,422	883,399,484	289,622,422	883,399,484
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - ส่วนที่ครบกำหนดภายในหนึ่งปี	38.4	402,155,099	371,505,865	402,155,099	371,505,865
เงินกู้ยืมระยะยาว - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	26	656,340,234	650,576,233	656,340,234	650,576,233
หนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน - ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	27	1,825,507,234	768,183,757	1,825,507,234	927,602,869
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	22	4,816,516,024	3,941,675,265	5,100,845,581	3,962,082,825
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		1,637,190,666	1,268,617,386	1,637,190,666	1,268,617,386
เงินประกันการใช้โทรศัพท์	23	1,715,840,631	1,752,200,126	1,715,840,631	1,752,200,126
รายได้รอตัดบัญชี - ส่วนที่จะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี	25	19,505,976,888	19,697,104,881	19,505,976,888	19,697,104,881
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	24	1,792,785,307	1,961,149,209	1,792,591,695	1,939,451,302
รวมหนี้สินหมุนเวียน		51,220,007,373	50,412,032,840	50,534,063,573	49,370,645,378
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
รายได้รอตัดบัญชี	25	63,218,485,019	79,842,412,154	63,218,485,019	79,842,412,154
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	38.4	906,580,753	1,308,735,851	906,580,753	1,308,735,851
เงินกู้ยืมระยะยาว	26	4,843,194,779	5,443,031,329	4,843,194,779	5,443,031,329
หนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน	27	167,454,182	1,398,117,694	167,454,182	1,398,117,694
เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน	28	349,311,492	344,141,645	349,311,492	344,141,645
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		69,485,026,225	88,336,438,673	69,485,026,225	88,336,438,673
รวมหนี้สิน		120,705,033,598	138,748,471,513	120,019,089,798	137,707,084,051

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2553	2552	2553	2552
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)				
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนเรือนหุ้น				
ทุนจดทะเบียน				
หุ้นสามัญ 600,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
ทุนที่ออกและชำระแล้ว				
หุ้นสามัญ 600,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
กำไรสะสม				
จัดสรรแล้ว	29	2,118,110,793	2,118,110,793	2,118,110,793
ยังไม่ได้จัดสรร		104,964,337,686	104,813,923,261	103,494,396,270
รายการกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นในหลักการซื้อขาย	31	1,996,978,760	1,171,870,938	1,996,978,760
รวมส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัท		115,069,427,129	112,519,737,683	114,929,012,794
ส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	32	14,947,903	12,646,178	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		115,084,375,032	112,532,383,861	114,929,012,794
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		235,789,408,630	251,280,866,374	234,948,102,592

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(นายบุญมาก สิริณววงกูล)
รองประธานกรรมการ
บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

(นายวิบูลย์ทัต สุทันนศักดิ์)
กรรมการ
บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 และ 2552

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2553	2552	2553	2552
รายได้				
รายได้จากการให้บริการโทรคมนาคม	27,045,904,370	26,266,435,872	27,045,907,345	26,266,440,072
รายได้จากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	2,623,444,020	3,027,272,848	2,623,444,020	3,027,272,848
รายได้จากส่วนแบ่งรายได้	20,018,247,245	18,404,693,274	20,018,247,245	18,404,693,274
รายได้ตัดบัญชี -				
รายได้ข้อตัดบัญชีสินทรัพย์ที่ได้จากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	21,595,683,085	21,202,728,604	21,595,683,085	21,202,728,604
รายได้จากการให้บริการอื่น	534,996,725	463,260,501	534,996,725	463,260,501
รายได้อื่น	1,217,213,683	1,643,829,187	1,199,249,919	1,672,703,188
รวมรายได้	73,035,489,128	71,008,220,286	73,017,528,339	71,037,098,487
ค่าใช้จ่าย				
ต้นทุนในการให้บริการ	20,940,811,132	20,149,489,498	21,028,763,423	20,150,607,462
ค่าเสื่อมราคา-สินทรัพย์ที่ได้รับจากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	17,272,666,253	17,950,164,409	17,272,666,253	17,950,164,409
ค่าใช้จ่ายในการขาย	2,052,400,647	1,713,233,351	2,052,400,647	1,713,233,351
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	18,571,801,158	18,612,517,110	18,639,546,505	18,610,028,066
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	39 56,912,796	57,982,921	56,459,046	57,448,671
ค่าใช้จ่ายอื่น	2,053,371,622	2,065,734,628	2,289,586,123	2,250,145,683
รวมค่าใช้จ่าย	60,947,963,608	60,549,121,917	61,339,421,997	60,731,627,642
กำไรจากการดำเนินงาน	12,087,525,520	10,459,098,369	11,678,106,342	10,305,470,845
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีสัดส่วนได้เสีย	14 (1,858,513)	(219,592,002)	-	-
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้	12,085,667,107	10,239,506,367	11,678,106,342	10,305,470,845
ต้นทุนทางการเงิน	33 (475,266,223)	(810,299,108)	(475,266,223)	(810,299,108)
กำไรก่อนภาษีเงินได้	11,610,400,884	9,429,207,259	11,202,840,119	9,495,171,737
ภาษีเงินได้	(3,868,313,138)	(2,829,550,831)	(3,868,313,138)	(2,829,550,831)
กำไรสุทธิสำหรับปี	7,742,087,746	6,599,656,428	7,334,526,981	6,665,620,906
การแบ่งปันกำไร				
ส่วนที่เป็นของบริษัท	7,739,581,634	6,599,717,711	7,334,526,981	6,665,620,906
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	32 2,506,112	(61,283)	-	-
กำไรสุทธิสำหรับปี	7,742,087,746	6,599,656,428	7,334,526,981	6,665,620,906
กำไรต่อหุ้นสำหรับกำไรส่วนที่เป็นของบริษัท				
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	35 12.90	11.00	12.22	11.11

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2553	2552	2553	2552
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไรสุทธิก่อนภาษี	11,610,400,884	9,429,207,269	11,202,840,119	9,496,171,737
รายการปรับกระทบกำไรสุทธิก่อนภาษีเป็นเงินสดรับ (จ่าย)				
จากกิจกรรมดำเนินงาน :				
ค่าเสื่อมราคา / ค่าตัดจำหน่าย	17,18,19	29,140,611,593	29,604,433,750	28,964,563,431
หนี้สงสัยจะสูญ		533,117,175	366,310,075	533,117,175
ขาดทุนจากการเสื่อมค่าของสินค้าคงเหลือ		31,229,390	130,293,133	31,229,390
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	14	1,868,513	219,592,002	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน		130,457,667	-	366,724,334
ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร		163,916,250	301,245,665	163,916,250
การตัดจำหน่ายรายได้หรือตัดบัญชี	25	(21,596,683,085)	(21,202,728,604)	(21,596,683,085)
ขาดทุน (กำไร) จากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น		(31,794,318)	(144,853,872)	40,492,354
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจริง - เงินกู้		(3,694,812)	(15,136,110)	(3,694,812)
ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์		1,573,284,911	966,126,763	1,573,284,911
รายได้จากการรับบริจาคสินทรัพย์		(1,096,003)	(1,625,004)	(1,096,003)
รายได้ดอกเบี้ย		(557,606,628)	(773,217,256)	(557,636,476)
รายได้เงินปันผล		(285,183,238)	(224,217,875)	(285,183,238)
ค่าใช้จ่ายต้นทุนทางการเงิน		475,266,474	810,296,092	475,266,474
อื่นๆ		(45,027,779)	(5,129,459)	(45,065,832)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์		21,144,975,934	19,452,598,559	20,868,073,932
และหนี้สินดำเนินงาน				19,439,232,290
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน				
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง				
- ลูกหนี้การค้า		(1,044,705,520)	(1,366,066,682)	(1,044,705,520)
- ลูกหนี้อื่น		(31,248,542)	10,257,401	(31,248,542)
- เงินให้กู้ยืมพนักงาน		142,977,111	151,777,966	142,977,111
- สินค้าและพัสดุคงเหลือ		76,493,201	313,029,390	76,493,201
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		(22,490,474)	(482,695,375)	(72,368,252)
การเปลี่ยนแปลงในหนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)				
- เจ้าหนี้การค้า		(1,258,256,365)	(407,166,654)	(1,233,207,134)
- เจ้าหนี้ตามสัญญาส่วนแบ่งรายได้		2,109,571,757	2,455,413,126	2,109,571,757
- เจ้าหนี้อื่น		(593,777,063)	422,039,474	(593,777,063)
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		782,296,805	(757,334,267)	1,046,218,802
- เงินประกันการใช้โทรศัพท์		(36,359,495)	(118,626,240)	(36,359,495)
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น		(143,339,003)	192,212,190	(121,834,709)
- เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน		5,169,846	(10,581,960)	5,169,846
เงินสดได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน		21,131,308,252	19,859,956,928	21,115,003,994
รับดอกเบี้ย		651,133,517	838,644,472	651,083,365
รับเงินปันผล		285,183,238	224,217,875	285,183,238
จ่ายดอกเบี้ย		(274,227,385)	(577,583,367)	(274,227,385)
จ่ายภาษีเงินได้		(3,499,739,857)	(2,006,198,210)	(3,499,739,857)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน		18,293,657,765	18,338,937,698	18,277,303,355

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะบริษัท	
	2553	2552	2553	2552
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน(เพิ่มขึ้น) ลดลง				
เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้น	9 (540,244,622)	(150,359,079)	(540,244,622)	(150,359,079)
เงินลงทุนชั่วคราวลดลง	9 515,052,215	3,124,513,192	515,052,215	3,124,513,192
เงินลงทุนเพื่อได้ถอนหนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น	10 (22,906,370,794)	(16,868,549,528)	(22,906,370,794)	(16,868,549,528)
เงินลงทุนเพื่อได้ถอนหนี้สินระยะยาวลดลง	10 22,275,167,032	15,967,930,769	22,275,167,032	15,967,930,769
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย	(240,566)	(3,582,187)	(240,566)	(3,582,187)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวอื่น	15 (30,261,476)	(880,138,525)	(30,261,476)	(880,138,525)
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออุปกรณ์	(1,469,783,889)	(797,220,891)	(1,469,783,889)	(797,220,891)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	59,760,447	81,369,003	59,760,447	81,369,003
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(12,671,454,566)	(11,900,655,217)	(12,516,401,552)	(11,900,655,217)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(684,450,559)	(439,387,301)	(684,450,559)	(439,387,301)
เงินสดจ่ายตามบันทึกข้อตกลงกับ - บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	(480,000,000)	(480,000,000)	(480,000,000)	(480,000,000)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(15,931,826,777)	(12,346,016,764)	(15,776,773,763)	(12,346,016,764)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน				
จ่ายเงินกู้ยืมระยะยาว	(646,881,421)	(651,642,128)	(646,881,421)	(651,642,128)
จ่ายชำระสัญญาเช่าการเงิน	(173,340,034)	(437,534,210)	(332,759,146)	(1,003,355,264)
เงินปันผลจ่าย	(6,015,000,000)	(3,217,200,000)	(6,015,000,000)	(3,217,200,000)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(6,835,221,455)	(4,306,376,338)	(6,994,640,567)	(4,872,197,392)
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน	(2,507,634)	53,140	(2,507,634)	53,140
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) - สุทธิ	(4,475,898,101)	1,686,597,736	(4,496,618,609)	1,685,600,211
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด	13,211,686,937	11,525,089,201	13,205,348,891	11,519,748,680
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	8 8,735,788,836	13,211,686,937	8,708,730,282	13,205,348,891
หมายเหตุประกอบงบกระแสเงินสด				
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการบริจาค	17 1.09	1.63	1.09	1.63
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาจากการร่วมดำเนินงานและร่วมลงทุน	13,25 4,966.35	12,916.61	4,956.35	12,916.61
ทรัพย์สินถาวรที่ได้มาแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน	2,228.51	5,248.79	1,300.91	3,823.32

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามงานวิจัยและ
ผลการประเมินปัจจัยภายในและภายนอก บมจ. ทีโอที

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ.ทีโอที
การศึกษานี้เพื่อประกอบการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการโทรคมนาคม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ พนักงาน บมจ. ทีโอที
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บมจ. ทีโอที
3. แบบสอบถามแบ่งออกได้ 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 แบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายในของ บมจ. ทีโอที
ตอนที่ 2 แบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายนอกของ บมจ. ทีโอที

ตอนที่ 1 แบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายในของบมจ. ทีโอที

คำชี้แจง กรณำประเมินน้ำหนักและคะแนนของแต่ละปัจจัย

โดยที่ความสำคัญมากที่สุด คือ 1 และไม่มีสำคัญเลยคือ 0

คะแนนการประเมิน 4 คือ จุดแข็งหลัก 3 คือ จุดแข็งรอง 2 คือ จุดอ่อนรอง และ 1 คือ จุดอ่อนหลัก

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<p>จุดแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> มีโครงข่ายและศูนย์บริการครอบคลุมทั่วประเทศ พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นองค์กรที่ดำเนินการมายาวนาน มีภาพพจน์ที่ดีด้านความซื่อสัตย์ และช่วยเหลือสังคม <p>จุดอ่อน</p> <ol style="list-style-type: none"> รายได้ต้องพึ่งพาส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน ขาดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะโครงสร้างมีลักษณะเป็นราชการมากกว่าเอกชน วัฒนธรรมองค์กร ไม่ปรับไปตามสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขัน ขาดความพร้อม และประสิทธิภาพในการให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 			
รวม	1.00		

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายนอก ของบมจ. ทีไอที

คำชี้แจง กรณำประเมินน้ำหนักและคะแนนของแต่ละปัจจัย

โดยที่ความสำคัญมากที่สุด คือ 1 และไม่มีวามสำคัญเลยคือ 0

คะแนนการประเมิน 4 คือโอกาสหลัก, 3 คือโอกาสรอง, 2 คือ อุปสรรครอง และ 1 คือ อุปสรรคหลัก

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
โอกาส 1. ได้รับการอนุมัติเป็นผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 เป็นรายแรก 2. แนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีอัตราการขยายตัวต่อเนื่อง 3. แนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ตโฟน และแท็บเล็ตเพิ่มขึ้น อุปสรรค 1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง 2. การเปิดเสรี ทำให้มีการแข่งขันสูง 3. แนวโน้มผู้ใช้บริการโทรศัพท์ประจำที่มีอัตราลดลง			
รวม	1.0		

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตารางผลการประเมินจากแบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายในของ บมจ.ทีโอที (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน
จุดแข็ง										
1. มีโครงข่ายและศูนย์บริการครอบคลุมทั่วประเทศ	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
2. พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3. เป็นองค์กรที่ดำเนินการมายาวนาน มีภาพพจน์ที่ดีด้านความซื่อสัตย์ และช่วยเหลือสังคม	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
จุดอ่อน										
1. รายได้ต้องพึ่งพาส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
2. ขาดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะโครงสร้างมีลักษณะเป็นราชการมากกว่าเอกชน	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
3. วัฒนธรรมองค์กร ไม่ปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขัน	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1
4. ขาดความพร้อม และประสิทธิภาพในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1

ตารางผลการประเมินจากแบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายในของ บมจ.ทีโอที (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมินเฉลี่ย
จุดแข็ง											
1. มีโครงข่ายและศูนย์บริการครอบคลุมทั่วประเทศ	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.75
2. พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3. เป็นองค์กรที่ดำเนินการมายาวนาน มีภาพพจน์ที่ดีด้านความซื่อสัตย์ และช่วยเหลือสังคม	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3.5
จุดอ่อน											
1. รายได้ต้องพึ่งพาส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1.5
2. ขาดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะโครงสร้างมีลักษณะเป็นราชการมากกว่าเอกชน	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
3. วัฒนธรรมองค์กร ไม่ปรับไปตามสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขัน	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1.5
4. ขาดความพร้อม และประสิทธิภาพในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1.5

ตารางผลการประเมินจากแบบสอบถามการประเมินปัจจัยภายนอกของ บมจ.ทีโอที (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมินเฉลี่ย
โอกาส											
1. ได้รับการอนุมัติเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ชุดที่ 3 เป็นรายแรก	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.6
2. แนวโน้มผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีอัตราการขยายตัวต่อเนื่อง	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3.55
3. แนวโน้มการเติบโตของอุปกรณ์สมาร์ทโฟน และแท็บเล็ตเพิ่มขึ้น	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3.25
อุปสรรค											
1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1.3
2. การเปิดเสรี ทำให้มีการแข่งขันสูง	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1.45
3. แนวโน้มผู้ใช้บริการโทรศัพท์ประจำที่มีอัตราลดลง	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1.25

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวเบญจมาศ เร็วเรียบ
วัน เดือน ปี เกิด	5 กันยายน 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดพังงา
วุฒิการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโทรคมนาคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปีการศึกษา 2544
ตำแหน่งหน้าที่	วิศวกร ศูนย์บำรุงรักษาระบบโครงข่ายส่วนปฏิบัติการและ บริการลูกค้าสนามบินสุวรรณภูมิ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)