

## การเขียนแผนธุรกิจ (BUSINESS PLAN)

แผนธุรกิจ คือ แผนที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นยุทธศาสตร์ที่จะเป็นผู้นำประกอบการที่ประสบความสำเร็จหากเริ่มต้นแผนธุรกิจที่ดี

แผนธุรกิจทำหน้าที่สำคัญทางการบริหาร 3 ประการ

1. ทำหน้าที่ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อความคิ่ตทั้งต่อภายในและภายนอกองค์กร
2. ทำหน้าที่เป็นพิมพ์เขียน (Blueprint) สำหรับการจัดการองค์กร (Organizing) และการจัดการ (Managing)
3. ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือวัดและประเมิน

แผนธุรกิจมีรูปแบบที่เป็นสากล โดยผู้ออกแบบคือ Stephen Lawrence and Frank Moyes Deming Center for Entrepreneurship College of Business and Administration University of Colorado at Boulder โดยกำหนดไว้ ดังนี้

### Table Contents

#### Executive Summary (บทสรุปผู้บริหาร)

- Company Overview (ภาพรวมขององค์กร)
  - Mission Statement
  - History and Current Status
  - Market and Products
  - Objectives
- Product and Service Description (รายละเอียดของสินค้าและบริการ)
  - Description
  - Market Comparison
  - Proprietary Rights
  - Stage of Development
- Industry and Marketplace Analysis (การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและโอกาสทางธุรกิจ)
  - Industry Analysis
  - Marketplace Analysis
  - Customer Analysis
  - Competitor Analysis
- Marketing Strategy (กลยุทธ์ทางการตลาด)
  - Target Market Strategy
  - Product / Service Strategy
  - Pricing Strategy
  - Distribution Strategy
  - Advertising and Promotion Strategy

- Sales Strategy
  - Marketing and Sales Forecasts
  - Operations (การปฏิบัติงาน)
    - Operations Strategy
    - Scope of Operations
    - Ongoing Operations
    - Operations Expenses
  - Development (การพัฒนา)
    - Development Strategy
    - Development Timeline
    - Development Expenses
  - Management (การบริหาร)
    - Company Organization
    - Management Team
    - Administrative Expenses
  - Summary of Financials (ขอสรุปทางการเงิน)
    - Financial Assumptions
    - Financial Forecasts
    - Capital Requirements
    - Financial Risks
    - Exit Strategy
  - Offering (ข้อเสนอ)
    - Investment Requirements
    - Valuation of Business
    - Offer
  - Appendices (ภาคผนวก)
    - 5 Year Income Statement
    - 5 Year Balance Sheet
    - 5 Year Cash Flow Statement
    - Monthly Cash Flow Statement (First Year Only)
    - Ratio Analysis
    - Resumes of Founders and Principals
- Etc

ตามสารบัญชของ Stephen Lawrence และ Frank Moyes จะพบว่า

1) Company Overview / Product and Service Description / Management

ลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยผู้จัดทำแผนธุรกิจหรือองค์การจะเอามาเรียบเรียงให้เป็นภาษาที่อ่านแล้วทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

2) Industry and Marketplace Analysis / Marketing Strategy / Operations / Development

ลูกค้าจะให้ข้อมูลเช่นกัน เพียงแต่จะต้องมีการเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดข้อสรุปในเชิงที่สามารถมองเห็นภาพและนำไปปฏิบัติได้จริง โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอ้างอิงความรู้ทางวิชาการในด้านเศรษฐศาสตร์สำหรับ Industry and Marketplace Analysis และการบริหารและจัดการธุรกิจสำหรับ Marketing Strategy / Operations / Development

3) Summary of Financials

การทำประมาณการกระแสเงินสดหรือ Cash Flow Projection โดยสำหรับแผนธุรกิจสำหรับลงทุนโครงการใหม่ ควรจะมีค่าดัชนีชี้วัดความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยเฉพาะมูลค่าปัจจุบันสุทธิหรือ Net Present Value: NPV และอัตราผลตอบแทนภายในหรือ Internal Rate of Return: IRR ที่ที่เปอร์เซ็นต์ (%)

สำหรับแผนธุรกิจที่ใช้ในการปรับโครงสร้างหนี้ เป็นเรื่องของการสร้างกระแสเงินสดเพื่อจะบอกกับเจ้าหนี้ว่าเราสามารถจะคืนเงินกู้ให้กับเจ้าหนี้ได้ที่มีอะไร

4) Offering

เป็นข้อเสนอที่ต้องปรากฏในแผนที่ถูกเขียนในเชิงวิเคราะห์มากมายนั้น สุดท้ายแล้วอยากจะทำอะไรกับคนที่คุณเสนอหรืออ่านแผนธุรกิจนั้น

5) Appendices

เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอแผน เพื่อให้ผู้อ่านเชื่อในสมมติฐานมายิ่งขึ้นว่ามาจากข้อมูลข่าวสารใด และทำให้แผนธุรกิจนั้นน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าแผนธุรกิจนั้นจะใช้รูปแบบ (Form) ใดก็ตาม อย่างน้อยแผนธุรกิจความที่จะประกอบด้วย

1) Cover Sheet (ปกหน้า)

2) Executives Summary (บทสรุปผู้บริหาร)

3) Vision and Mission

- Present Situation (สถานการณ์ปัจจุบัน)
- Vision (ภาพเหตุการณ์ในอนาคต)
- Mission (จุดมุ่งหมายพื้นฐาน)
- Goals (เป้าหมาย)
- Objectives (วัตถุประสงค์)

4) Company Overview (ภาพรวมบริษัท)

- Legal Business Description (การจัดตั้งธุรกิจตามกฎหมาย)
- Management Team (คณะผู้บริหาร)

- Board of Directors (คณะกรรมการบริษัท)
  - Strategic Alliances (พันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic Alliances)
- 5) Product Strategy (กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์)
- Current Product (ผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน)
  - Research and Development (การวิจัยและพัฒนา)
  - Production and Delivery (การผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์)
- 6) Market Analysis (การวิเคราะห์การตลาด)
- Market Definition (คำนิยามทางการตลาด)
  - Customer Profile (ประวัติลูกค้าโดยสังเขป)
  - Competition (การแข่งขัน)
  - Risk (ความเสี่ยง)
- 7) Marketing Plan (แผนการตลาด)
- Sales Strategy (กลยุทธ์การขาย)
  - Distribution Channels (ช่องทางการจัดจำหน่าย)
  - Advertising and Promotion (การโฆษณา และการส่งเสริมการตลาด)
  - Public Relations (การประชาสัมพันธ์)
- 8) Financial Plan (แผนการเงิน)
- Financial Statement (งบการเงิน)
  - Capital Requirements (ความต้องการทางด้านเงินทุน)
  - Exit / Payback Strategy (กลยุทธ์การจ่ายผลตอบแทน / การได้รับผลตอบแทนคืน)
- 9) Conclusion (สรุป)

แผนธุรกิจ<sup>1</sup> นี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะช่วยชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ทั้งในเรื่องการตลาด การแข่งขัน กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้นำไปสู่ความสำเร็จ หรือให้เห็นจุดอ่อนที่ควรระวัง

แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้

- 1) การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหน เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง
- 2) ธุรกิจนี้ น่าลงทุนหรือไม่
- 3) ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยเพียงใด
- 4) ธุรกิจมีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
- 5) สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
- 6) สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

<sup>1</sup> บทความจากศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และประชาชน (ศงป.)

- 7) วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้นมีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
- 8) หน้าที่ต่างๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดี และเหมาะสมเพียงใด
- 9) จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

ซึ่งแผนดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคตของผู้บริหารและปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินและนักลงทุนภายนอกที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการในอนาคต

### องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

#### 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เป็นส่วนสรุปใจความสำคัญๆ ของแผนธุรกิจทั้งหมด และมีความสมบูรณ์ในตัวเอง (stand alone document) โดยชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญคือ โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงได้ในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะทำ และสินค้าและบริการที่จะทำนั้นสามารถใช้โอกาสในตลาดให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร

ดังนั้น บทสรุปสำหรับผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่น มีความเป็นไปได้ เนื่องจากบทสรุปสำหรับผู้บริหารเป็นเพียง “บทสรุป” จึงต้องเขียนให้สั้น กระชับ และกะทัดรัด (ไม่ควรเกิน 2-3 หน้า) และเป็นส่วนสุดท้ายในการเขียนแผนทั้งหมด จึงควรวางแผนให้เสร็จสิ้นก่อนแล้วจึงเขียน โดยควรที่จะกล่าวถึง

- จะทำธุรกิจอะไร มีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนั้นอย่างไร โดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้าและบริการ
- โอกาสและกลยุทธ์ ความน่าสนใจ แนวโน้มที่แสดงว่ามีโอกาสทางการตลาด
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อธิบายถึงลักษณะทางการตลาด กลุ่มลูกค้าหลัก การวางแผนการเข้าถึงลูกค้า
- ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ รวมถึงทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ และความได้เปรียบคู่แข่ง
- ทีมผู้บริหาร ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ ความจำกัดไม่เกิน 3-5 คน และเป็นผู้ที่มีผลกระทบต่ออนาคตและความสำเร็จของธุรกิจ
- แผนการเงิน/การลงทุน เงินลงทุน ผลตอบแทนการลงทุนจะเป็นเท่าไร

#### 2) ประวัติกิจการ/ภาพรวมของกิจการ

เป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของการก่อตั้ง/การจดทะเบียน ตลอดจนความคิด การเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

#### 3) การวิเคราะห์สถานการณ์

เป็นการวิเคราะห์ที่เรียกกันว่า “SWOT Analysis” แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

3.1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการตรวจสอบความสามารถ ความพร้อม ของกิจการในด้านต่างๆ โดยมีการมุ่งเน้นคือ

- Strengths (จุดแข็ง)
- Weaknesses (จุดอ่อน)

3.2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้คือ

- Opportunities (โอกาส)
- Threats (อุปสรรค)

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้ประกอบการควรเริ่มวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยทั่วไปแล้วปัจจัยภายนอกที่ต้องให้ความสำคัญมีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ หรือ “MC-STEPS” ดังนี้

- M = Market คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- C = Competition คือ สถานการณ์การแข่งขัน
- S = Social คือ ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม เช่น การใช้สินค้าที่มียี่ห้อ
- T = Technology คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- E = Economic คือ สถานการณ์
- P = Political & Legal คือ สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรื่อง กฎ ระเบียบต่างๆ
- S = Suppliers คือ กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ/กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่าย

#### 4) วัตถุประสงค์ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงระยะเวลาของการจัดทำแผน โดยทั่วไปเป้าหมายธุรกิจแบ่งออกเป็น เป้าหมายโดยรวมของกิจการ และเป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนก/ลักษณะของงาน นอกจากนี้ เป้าหมายธุรกิจยังคงแบ่งเป็น เป้าหมายระยะสั้น (1 ปี) เป้าหมายระยะปานกลาง (3-5 ปี) และเป้าหมายระยะยาว (นานกว่า 5 ปี) ซึ่งลักษณะของเป้าหมายธุรกิจที่ดีประกอบไปด้วย

- 4.1) ความเป็นไปได้ที่กิจการมีโอกาสจะประสบผลสำเร็จ
- 4.2) การวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนที่จะสามารถประเมินได้ว่ากิจการบรรลุตามเป้าหมาย
- 4.3) เป้าหมายย่อยๆ ในแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### 5) แผนการตลาดและการวิจัย

##### 5.1) แผนการตลาด

ในการจัดทำธุรกิจนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือมุมมองทางด้านการตลาด โดยผู้ประกอบการต้องหาหรือมองให้ออกว่าผู้บริโภคต้องการอะไร แล้วผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการ แผนการตลาดเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจว่าจะมีความเป็นไปได้แค่ไหน โดยทั่วไปจะเป็นการวิเคราะห์ ดังนี้

- การกำหนดขอบเขตธุรกิจหรือขอบเขตการตลาด (Market Definition)
- การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ
  - วิเคราะห์ลูกค้า
  - วิเคราะห์คู่แข่ง
  - วิเคราะห์ต้นทุน
  - วิเคราะห์แนวโน้ม

- การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) โดยทั่วไปนิยมแบ่งส่วนตลาดใน 4 ลักษณะคือ
  - ภูมิศาสตร์
  - ประชากรศาสตร์
  - จิตวิทยา
  - พฤติกรรม
    - ภาค (กลาง/เหนือ/ใต้/ออก/ตก)
    - อายุ
    - รูปแบบการดำเนินชีวิต
    - โอกาสซื้อบ่อยแค่ไหน
    - ในเมืองหรือชนบท
    - เพศ
    - ชั้นวรรณะ (สูง/กลาง/ต่ำ)
    - ความภักดีต่อสินค้า
    - รายได้

และโดยทั่วไปการวางแผนทางการตลาดมักจะมีขั้นตอนง่ายๆ เรียกว่า “STP&4P’s” ดังนี้

- S = Segmentation คือ การแบ่งส่วนตลาด
- T = Targeting คือ การกำหนดลูกค้าเป้าหมายว่ากลุ่มไหนที่เลือก
- P = Positioning คือ การสร้างภาพพจน์ในใจลูกค้า
- 4P’s มาจากส่วนผสมทางการตลาด หรือเปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทางการตลาด ดังนี้
  - Product คือ สินค้า/บริการ
  - Price คือ ราคา
  - Place คือ ช่องทางการจำหน่าย
  - Promotion คือ การส่งเสริมทางการตลาด

ซึ่งนอกจากส่วนผสมทางการตลาด หรือ 4P’s แล้ว ยังมี 4C’s ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนประสมทางการตลาดยุคใหม่ ที่มองทางด้านความต้องการของผู้บริโภคและควรนำไปรวมกับแผนปฏิบัติการทางการตลาดด้วย

- 4C’s หรือส่วนประสมทางการตลาดยุคใหม่
  - Consumer Need คือ ผลิต/ขายสินค้าตามความต้องการของลูกค้า
  - Customer Benefits คือ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ
  - Convenience คือ เป็นสินค้าที่สะดวก
  - Communication คือ การรับรู้ข่าวสารสินค้า

## 5.2) การวิจัย

คือจุดเริ่มต้นสำหรับการตลาด หากไม่มีการวิจัยก่อนก็เหมือนกับบริษัทนั้นๆ เข้าสู่ตลาดเหมือนคนตาบอด การวิจัยจะทำให้บริษัทตระหนักว่าโดยปกติผู้ซื้อจะมีความต้องการ ความเข้าใจ และความชอบต่างกัน และทั้งนี้ยังมีผลมาจากความแตกต่างด้านรายได้ การศึกษา และรสนิยม

## 6) แผนการบริหารจัดการและแผนการดำเนินงาน

เป็นการกำหนดโครงการสร้างองค์กรและผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจด้านอื่นๆ ของกิจการโดยมีส่วนประกอบ ดังนี้

6.1) สถานที่ตั้ง

6.2) โครงสร้างองค์กร และทีมผู้บริหาร

6.3) แผนด้านบุคลากร จำนวน เวลาทำงาน ค่าตอบแทน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ

6.4) เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ (ซื้อ/เช่า/เช่าซื้อ)

## 7) แผนการผลิต/ปฏิบัติการ

เป็นแผนที่ต้องสามารถสะท้อนความสามารถองค์กรใน “การจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังกระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิต ซึ่งในการวางแผนปฏิบัติการ ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ดังนี้

7.1) คุณภาพ

7.2) การออกแบบสินค้าและบริการ

7.3) การออกแบบกระบวนการผลิต และการตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต

7.4) การออกแบบผังของสถานประกอบการ

7.5) การออกแบบระบบงาน และการวางแผนอัตรากำลังคนในกระบวนการผลิต

## 8) แผนการเงิน

โดยทั่วไปจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

8.1) สมมุติฐานทางการเงิน เป็นการกำหนดปัจจัยหลักๆ ของการดำเนินงาน เพื่อประมาณการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ยอดขาย เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่มาจากแผนการตลาดที่วางไว้
- ต้นทุนขาย ควรจะมาจากแผนการผลิตที่วางไว้
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร มาจากแผนบุคลากร และกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมการขาย
- ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ประเมินจากอัตราดอกเบี้ย และวงเงินกู้เดิมกับวงเงินกู้ที่ขอเพิ่มใหม่
- สินทรัพย์และค่าเสื่อม มาจากประมาณการที่จะลงทุนในอนาคต เพื่อขยายกิจการและคิดค่าเสื่อม
- สินค้าคงคลัง ประมาณการระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม
- ลูกหนี้การค้า ประมาณการระยะเวลาระหว่างการขายสินค้า และการเก็บเงินได้จากการขาย
- เจ้าหนี้การค้า ประมาณการระยะเวลาสั่งซื้อของ และจ่ายเงินให้เจ้าหนี้

8.2) ประมาณการทางการเงิน เป็นการประมาณการงบการเงินและการวิเคราะห์อัตราส่วนตามสมมุติฐานที่วางไว้ ประกอบด้วย



- งบกำไรขาดทุน คือ งบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดงวดระยะเวลาบัญชี (1 ปี/6 เดือน) ซึ่งงบกำไรขาดทุนประกอบด้วย 3 รายการหลัก คือ
  - ยอดขายหรือรายได้
  - ค่าใช้จ่ายต่างๆ หรือต้นทุน
  - ผลต่างซึ่งก็คือ กำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ
- งบดุล คือ งบที่แสดงถึงฐานะการเงิน ภาระผูกพันในการชำระหนี้ และจำนวนทุนของบริษัท ณ วันใดวันหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ณ วันสิ้นงวดของรอบระยะเวลาบัญชี งบดุลประกอบด้วย 3 รายการหลัก คือ
  - สินทรัพย์
  - หนี้สิน
  - ทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้น
- งบกระแสเงินสด (Cash Flow) คือ งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินสด โดยแสดงถึงรายการได้มาและใช้ไปของเงินสดหรือสิ่งที่เทียบเท่าเงินสด ประกอบด้วย 3 รายการหลัก คือ
  - เงินสดที่ได้จากการดำเนินงาน
  - เงินสดที่ได้จากการจัดหาเงินทุน
  - เงินสดที่ได้จากการลงทุน

ดังนั้น ความสามารถในการบริหารเงินสดของกิจการ และสภาพคล่องทางการเงินจะดูได้จากงบกระแสเงินสด ซึ่งงบกระแสเงินสดที่ดีควรได้มาจากเงินสดที่ได้มาจากการลงทุนมากที่สุด รองลงมาคือจากการดำเนินงาน และจากการจัดหาเงินทุนควรที่จะน้อยที่สุด และควรจัดทำล่วงหน้าไปหลายๆ ปีแล้วแต่ความเหมาะสมของกิจการ เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มในปัจจุบันและอนาคตของกิจการนั้นๆ

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งได้เป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้

1) สภาพคล่อง		
1.1) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	=	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$
1.2) อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio)	=	$\frac{(\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ})}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$
2) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์		
2.1) อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ (Receivable Turnover)	=	$\frac{\text{ขายเชื่อสุทธิ}}{\text{ลูกหนี้เฉลี่ย}}$
2.2) อัตราหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover)	=	$\frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ย}}$
2.3) ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (Receivable Turnover Period)	=	$\frac{365 \times \text{ลูกหนี้}}{\text{ยอดขาย}}$

2.4) ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover Period)	=	$\frac{365 \times \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{ต้นทุนขาย}}$
3) ความสามารถในการบริหารงาน		
3.1) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (Return On Assets : ROA)	=	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมด}}$
3.2) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity : ROE)	=	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด}}$
3.3) อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Income Margin)	=	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{ยอดขาย}}$
3.4) อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	=	$\frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ยอดขาย}}$
4) ความสามารถในการชำระหนี้		
4.1) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	=	$\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$
4.2) อัตราส่วนแหล่งเงินทุน (Debt to Equity Ratio)	=	$\frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$
4.3) อัตราส่วนความสามารถจ่ายดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio)	=	$\frac{\text{กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$

8.3) การประเมินสถานการณ์จำลอง เป็นการวิเคราะห์ความไวต่อสถานการณ์เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในอนาคต ตัวอย่าง การประเมินสถานการณ์อยู่ 3 ลักษณะ ดังนี้

- กรณีที่ดี เช่น ยอดขายเพิ่ม 20% ค่าใช้จ่ายลด 20%
- กรณีปกติ เช่น ยอดขายเพิ่ม 10% ค่าใช้จ่ายลด 10%
- กรณีแย่ เช่น ยอดขายลด 20% ค่าใช้จ่ายเพิ่ม 20%

ซึ่งทำให้ทราบถึงผลกระทบของตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงไปว่า จะมีผลต่อโครงการอย่างไร เป็นต้น

8.4) การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน เป็นการบอกถึงสภาพคล่องของโครงการ หมายถึงระยะทั้งหมดที่จะต้องเข้าไปในการที่จะเปลี่ยนสินทรัพย์ที่ลงทุนไปนั้นกลับมาเป็นเงินสดอีกครั้ง ระยะเวลาคืนทุนที่สั้นกว่าจะบอกถึงสภาพคล่องที่ดีกว่าและมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่า

แต่อย่างไรก็ตามเกณฑ์ระยะเวลาคืนทุนนี้ มีจุดอ่อนอยู่ที่การไม่คำนึงถึงค่าของเงินตามเวลาหรือกระแสเงินที่เกิดขึ้นต่างเวลากัน โดยนำมารวมเพื่อหาระยะเวลาคืนทุนทันที และไม่นำกระแสเงินทุกจำนวนที่เกิดจากโครงการมาพิจารณา แต่จะพิจารณาเฉพาะกระแสเงินสดที่จำเป็นสำหรับการได้คืนทุนเท่านั้น เกณฑ์นี้จึงไม่เป็นธรรมสำหรับโครงการระยะยาวที่ผลกำไรหลายปีในอนาคตเพราะจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับโครงการระยะสั้นเป็นหลัก

ระยะเวลาคืนทุน คือ ระยะเวลาดังกล่าวที่โครงการจะให้กระแสเงินสดสุทธิเท่ากับเงินลงทุนที่จ่ายเริ่มแรกพอดี

8.5) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นการคำนวณหาความเป็นไปได้ในการลงทุนที่จะคุ้มทุนของธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์ส่วนใหญ่จะใช้กำไรส่วนเกินเป็นหลักในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาจำนวนสินค้าที่ขายเป็นจำนวนเท่าใด จึงจะมีรายได้เท่ากับค่าใช้จ่าย

$$\text{จำนวนหน่วยขาย ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

หมายเหตุ:

- ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนรวมที่ผันแปรตามจำนวนหน่วยที่ผลิตหรือขายได้
- ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนรวมที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนหน่วยที่ผลิตในระยะเวลาช่วงการผลิตหรือขายช่วงหนึ่ง

8.6) การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value: NPV) เป็นการประเมินโดยการนำความสำคัญของมูลค่าเงินตามเวลาเข้ามาคิดด้วย วิธีการนี้จะหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับที่เกิดจากโครงการในแต่ละงวดมารวมกัน แล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนโดยกำหนดอัตราส่วนลดหรือผลตอบแทนที่ต้องการ ดังนี้

- หากมีค่าเท่ากันหรือมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นศูนย์ แสดงว่าโครงการนั้นคุ้มทุนพอดี
- หากรวมมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดมีมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน แสดงว่าโครงการให้ผลตอบแทนสูงกว่าที่เราต้องการหรือคาดหวังไว้ ควรลงทุนโครงการนั้น
- หากรวมแล้วมีค่าน้อยหรือต่ำกว่า ก็ไม่ควรลงทุนโครงการนั้น

$$\text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิ} = \text{มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ} - \text{มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่าย}$$

8.7) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (Internal Rate of Return: IRR) เป็นอัตราส่วนลด/อัตราดอกเบี้ยที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่ายออกไปเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับเข้ามาตลอดอายุโครงการ หรือคือการหาส่วนลดหรืออัตราดอกเบี้ยที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ หรือ NPV เท่ากับ 0 ดังนี้

$$\text{IRR} = \text{NPV} = 0$$

## 9) แผนฉุกเฉิน

เป็นการบอกหากมีเรื่องผิดพลาดเกิดขึ้น กล่าวคือถ้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ยังมีแผนอื่นรองรับหรือแผนสำรองที่จะทำธุรกิจนั้นต่อไป เช่น การแปรผันธุรกิจหรือบริการไปทำอย่างอื่น ไปแหล่งอื่น หรือเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบอื่น เป็นต้น ตัวอย่างประเด็นที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน เช่น

- ยอดขาย/เก็บเงินลูกหนี้ไม่ได้ตามที่คาดหมาย ทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง และธนาคารไม่ให้วงเงินกู้หรือลดวงเงินกู้

- คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างอื่นต่อเนื่องระยะยาว
- มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า เข้าสู่ธุรกิจหรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง
- สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกลง
- สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อ เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ
- สินค้าผลิตมากจนเกินไป ทำให้มีสินค้าในสต็อกเหลือ
- ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดไว้
- เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม
- มีปัญหาเกี่ยวกับหุ้นส่วนจนไม่สามารถร่วมงานกันได้

#### 10) ภาคผนวก

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดของคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ในตลาดเดิมมีจำนวนเท่าใด และแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่จะเข้าไปมีส่วนแบ่ง โดยระบุถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน ทางด้านตัวผลิตภัณฑ์เน้นจุดแข็งเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือบริการเดิมในตลาด แสดงให้เห็นถึงโอกาสและความได้เปรียบในด้านต่างๆ

เขียนและเรียบเรียงโดย

ชรินทร์ เชื้อรามัญญ์

E-mail: tau\_asus@hotmail.com

URL: [http://www.geocities.com/tau\\_asus](http://www.geocities.com/tau_asus)

January 5, 2005